

## M&amp;Aにおける留意点

**Q.** 後継者不在でM&Aを考えている。M&Aで失敗した事例も多いと聞いているが、M&Aに失敗しないためには、どうすればよいのか？

**要旨** M&Aでは様々なプロセスの中で、交渉が破談したり、後々トラブルとなり責任問題にもなりかねません。売却側が失敗する要因を理解することが大切です。

**解説****1. 失敗する要因****①情報漏洩による取引停止**

自社を売却することが顧客に知れた場合、信用不安が起きて取引が停止になってしまいうことがあり、その場合は、その後の自社の売却にも影響を与える場合があります。

**②株主名簿や議事録の未整備**

株主名簿が未整備の状態では、M&Aが成立して株式を譲渡するときに時間がかかってしまい、手続きが中断することがあります。また議事録を整備していない企業は役員登記等をしっかりと行っていないなど信用を大きく落とす場合があります。

**③簿外債務**

簿外債務の存在は買い手の信用を失います。

**④不誠実な対応**

情報提供を渋ったり、直前に条件変更を申し出るなど不誠実な対応は買い手の信用を失います。また買い手からの高圧的な態度に対して、従業員が反発して進まないケースもありますので、買い手とのコミュニケーションにも留意しましょう。

**⑤ M&A 手続き中の業績の悪化**

M&Aの成約には数カ月～1年ほどかかりますが、この期間中M&A手続きで本業がおろそかとなり、業績が悪化してしまうと売却価格に影響が出たり、破談になっ

たりします。

**⑥株主と役員が意思が統一しない**

事前に株主や役員と意思統一しておかないと、せっかく買い手候補の企業が見つかってスムーズに交渉が進まず、売却ができずに失敗してしまうことがあります。

**⑦買い手と企業文化が合わず従業員が離脱**

買い手企業との企業文化が違いすぎて融和できず、従業員が離脱してしまうこともあります。今まで自社に貢献してくれた大切な従業員の人生に迷惑をかけてしまいます。

**2. 失敗しないためには**

各プロセスでこまめなチェックや、買い手側にしっかり対応・交渉できるよう、専門家のアドバイスや第三者からの意見も取り入れるようにすることが大切です。

# M&A で失敗しないために ～失敗の要因～

## <ご提案のポイント>

- ・まずは失敗要因を知った上で、専門家のアドバイスを受けながらこまめにチェックを行い、慎重に進めましょう。
- ・M&A をした後も、M&A は失敗だったということもあります。これにどう対応するかも説明します。

## 1. M&A 失敗の代表的な要因

### ①情報漏洩による取引停止

売り手企業で失敗してしまうことが多いパターンです。M&A 自体、周囲に知られない方が良いケースが多く、情報漏洩に関しては特に厳重に管理しましょう。

### ②株主名簿や議事録の未整備

中小企業には、株券と株主に関する記録を全くしておらず、経営者が記憶しているだけというケースが多いので、事前に調査を行い自社の株式の実態を把握しておくことが不可欠です。また株主総会議事録・取締役会議事録に関しては最低でも直近3期分までは事前に整備しておきましょう。未整備の状態でも長期間放置されている場合は司法書士など専門家に相談しましょう。

### ③簿外債務

簿外債務は買い手にとって深刻なリスクになりますので、事前にできる限り解消しておきましょう。悪意がなかったとしても買い手からすれば簿外債務には変わりありません。

### ④不誠実な対応

必要な情報は全て提供し、その上で条件に不満がある場合には専門家に相談しましょう。

### ⑤ M&A 手続き中の業績の悪化

M&A 手続き期間中でも、やがて売却する会社だからという姿勢で事業を行い、業績を悪化させてしまわないように注意しましょう。

### ⑥株主と役員が意思が統一しない

株主や役員と意思統一せずに M&A を進めてしまうと途中で手続きが中断したり、チャンスを逃すこともあります。事前にしっかりと意思統一をしておきましょう。

### ⑦買い手と企業文化が合わず従業員が離脱

この場合、優秀な従業員から辞めていくことが多く、買い手企業が期待した効果が得られない可能性があるため、事前に人材交流など融和策を実施しましょう。

## 2. 実行のための方策

M&A では様々なプロセスの中で交渉が破談したり、後々トラブルとなり責任問題にもなることもありますので、専門家のアドバイスを取り入れながら慎重に進めましょう。