

は、合併もしくは株式交換と呼ばれて  
います。

ただし、譲渡額は、木村さんが期待  
される額となる保証はなく、期待はず  
れとなる可能性もあります。譲渡額の  
算定は、外部の専門家により、継続企  
業としての価値（ゴイング・コンサ  
ーン・バリュー）判断によって求めら  
れます。したがって、算定の結果次第  
では、経営者の（主観的な）予想を下  
回る価値しかないともみられることも  
あるのです。譲渡額＝企業の価値その  
ものと言ってもいいでしょう。

M&Aの大まかな流れとしては、①  
仲介機関を採す②売却条件を検討す  
る③買い手会社を選ぶ（採す）④  
買い手会社と条件交渉⑤買い手会社  
による調査（デューデリジエンス）  
⑥契約の締結と実行（クロージング）  
⑦買い手会社への協力（アフター  
M&A）となります。

木村 簡単に買い手がつくものとはか  
り。こんなに大変な作業だとは実の  
ところ思ってもみませんでした。私の  
会社は長年A市へも仕事を通じて貢献  
してきたと思いますし、自分では、そ  
れなりの実績はあるはずだと自負して  
いたのですが、すっかり自信がなく  
なってきました。

宮下 それだけの実績がおありなら、  
御社の企業価値が高く評価される可能

性は高いと思いますので、それほど悲  
観される必要はないと思います。ある  
いは、もう一つの策である②従業員等  
への事業承継について検討されるのも  
一つの手だと思えますよ。

木村 私は決してワンマン経営者とい  
うわけではなかったのですが、誰か一  
人を次期社長に選ぶということがどう  
もできないような気がして、判断を先  
送りしていたのです。でも、自慢じゃ  
ありませんが、わが社にはなかなか見  
どころの多い社員が多いですから、一  
度話し合ってみましょうかね。

宮下 それがいいと思いますよ。従業員  
員への承諾が行われる場合には、MB  
O（マネジメントバイアウト）と呼ば  
れる方法があります。

木村 それはどのようなものですか？  
宮下 MBO（Management Buy-Out）  
とは、ある会社の経営幹部が、経営者  
が所有している自社株を買い取り、経  
営権を取得し、後継者になる（経営幹  
部による会社買収）ことです。

もし、従業員の方が後継者になられ  
るとして、その方が御社の株を買い取  
るためには、手持ちの資金が不足して  
いる場合には、どこからか資金調達を  
する必要がありますよね。

木村 はい。社員たちにどのくらい資  
産があるかわかりませんが、株を全部  
買い取るのは難しいんじゃないかと思

います。

宮下 その場合には、その後継者の経  
営者としての能力や会社の将来性を担  
保に、金融機関等から融資を受けたり、  
ファンドから融資や出資を受けること  
ができる場合もあります。事業承継の  
ために公的機関が出資する投資ファン  
ドもあるようですから、最善の方法を  
今後検討できると思います。

木村 そうですか。たしかにM&Aを  
希望していても交渉がうまくいかない  
場合を考えると、勝手知ったる身内の  
人間から次のリーダーを採すほうがい  
いように思えてきました。

宮下 そうですね。MBOをしようと  
するのであれば、まずは話し合いが大  
事です。ちなみに、事業承継をM&A  
によって行う場合、注意すべきことが  
いくつかあります。まず、M&Aは社  
内の人間にも秘密裏に行わなければな  
りません。社内の人間を不安にさせる  
こともありません。それから、情報  
はすべて包み隠さず、買い手会社に公  
表しなければいけません。また、M&  
Aがなされたあとでも、譲渡先の会社  
へは、できる限り協力を惜しんではい  
けません。

いずれにせよ、M&Aはかなり複雑  
な実務といえますし、MBOも決して  
単純なものではなく、これらについて  
は、税理士、公認会計士、弁護士など、

信頼できる法律や税務のプロフェッシ  
ョナルの適切なアドバイスを元に注意  
深く進めていく必要があるでしょう。

木村 よくわかりました。私も長年経  
営者としてやってきました。私も子の  
ように育ててきた愛着のある会社で  
す。そこで育ててきた社員も、本當に  
かけがえのない人たちなのです。本當  
はまだまだ現役を買いたいが、走り続  
けてきた自分の人生、最後はゆつくり  
とした時を過ごしてみたいのです。そ  
ういうわけで、今回事業承継を決断し  
ました。しかし焦ることなく、結論は  
じっくり出してみたいと思います。

社内であれ社外であれ、適切な次の  
経営者に委ね  
られればと思  
います。

宮下 そうで  
すね。よい結  
果になられる  
ことを期待し  
ております。

木村 今日は  
どうもありが  
とうございま  
した。

宮下 こちら  
こそ。ご健闘  
をお祈りいた  
します。

〈プロフィール〉

東京大学卒業後、警察庁入庁。同庁退職の後、司法修習を修了し、  
弁護士登録。友常木村見富法律事務所へ勤務、シカゴ大学ロースク  
ールへ留学。2004年3月よりTMI総合法律事務所へパートナーとして  
参画。取扱分野は、一般企業法務、国際企業取引、企業合併・買収  
(M&A)、広範法務リスクマネジメント、労働関係、倒産処理・企業再  
建、紛争解決など多岐にわたる。第一東京弁護士会所属、ニュー  
ヨーク州弁護士資格保有。