

# 『M&A オーナー社長の資産防衛バイブル』

—仲介業者に搾取されず、損をしないための10の鉄則—

2026年2月

株式会社日本財務戦略センター編

---

<免責事項>本書は一般的な情報提供を目的としたものであり、特定の取引や契約内容についての法的・税務的助言を構成するものではありません。実際の M&A 取引にあたっては、必ず弁護士、公認会計士、税理士等の専門家に個別にご相談ください。

## はじめに — 構造的リスクを排除し、M&Aの「実利」を最大化するために 経営者としての「最後の、そして最大の決断」

M&A（企業の合併・買収）は、オーナー経営者にとって、数十年におよぶ経営の成果を現金化し、事業を次世代へ承継する極めて重要な工程です。それは単なる商取引ではなく、創業者の人生の総決算とも呼ぶべき局面です。

しかし、この交渉過程においては、仲介業者とオーナー経営者の間に、埋めがたい「情報の非対称性」が存在します。仲介業者は年間数多くの案件を成約させる「プロ」であり、オーナー経営者の多くは生涯で初めて会社を売却する「門外漢」です。この圧倒的な経験と情報の格差は、往々にして譲渡側（売り手）に不利な条件を受諾させる構造的な要因となります。

### 成功報酬型モデルに内在する利益相反

多くの M&A 仲介業者は、「成約報酬（レーマン方式等）」を収益の柱としています。このビジネスモデルにおいて、業者の経済的合理性は「1円でも高く売ること」よりも、「（多少条件を譲歩してでも）確実に、早期に成約させること」に働きます。

すなわち、仲介業者のインセンティブと、オーナー経営者の利益（手残りの最大化、従業員の雇用維持、個人保証の解除）は、構造的に必ずしも一致しません。業者が口にする「これが相場です」「一般的な契約条項です」という言葉を無批判に受け入れることは、自らの資産を目減りさせるリスクを許容することと同義です。

### 本書の目的と活用法

中小企業庁が策定した「中小 M&A ガイドライン」は、こうした市場の歪みを是正し、不適切な取引を抑制するために存在します。しかし、その内容は多岐にわたり、実務経験のない経営者が即座に交渉へ応用することは容易ではありません。また、現実の交渉現場では、業者が自らの正当性を主張するための免罪符としてガイドラインを利用するケースも散見されます。

本書の目的は、ガイドラインの条文を実務的な視点で再定義し、オーナー経営者が仲介業者を適正に監査（モニタリング）し、交渉の主導権を握るための具体的な「監査基準（チェックリスト）」を提示することにあります。

これから詳説する 10 の鉄則は、譲渡側が本来手にするべき資産を毀損させないための、具体的な防衛策です。M&A をご検討されているオーナー経営者は、交渉の各フェーズにおいて本書を参照し、自身が適正なプロセスを歩んでいるかを確認するための「羅針盤」として活用してください。

---

M&A を行う際に損をしないための 10 のチェック項目

本書では、以下の 10 項目について、仲介業者が開示を避ける傾向にある構造的リスクと、経営者が取るべき対抗措置を順次解説します。

番号	項目（チェックポイント）	資産防衛上の重要性・急所
01	登録制度の限定的な信頼性	国の登録は最低限の遵守事項を誓約した証であり、担当者の実務能力や誠実さを保証するものではない。
02	手数料算出の基礎となる金額の定義	「移動総資産（負債含む）」を基準とした計算を許容すれば、手数料額は不当に膨張し手残りを毀損する。
03	両手取引に伴う利益相反のリスク	成約を急ぐ業者が、譲渡側の利益（価格等）を買い手側に譲歩させる構造的力学を理解し、監視する必要がある。
04	専任条項による拘束期間の制限	過度に長い契約期間やテール条項は、経営者の機動的な意思決定を著しく阻害し、機会損失を招く。
05	表明保証の範囲と補償制限	譲渡後の賠償リスク（補償上限・期間・知識限定）を有限化し、引退後の資産安全性を確保しなければならない。
06	個人保証の解除を停止条件とする交渉	経営者保証の解除が確約されない譲渡は、経営責任の解消とは呼べず、引退後の生活を脅かす。
07	税制最適化スキームの検討	単純な株式譲渡だけでなく、配当や組織再編を組み合わせることで、手残り額は数千万円単位で変動する。
08	役員退職金の戦略的活用	法人資産を個人へ移転させる際の税負担（所得税・社会保険料）を、合法的に最小化する最も有効な手段である。
09	最低手数料設定による不利益の回避	譲渡価格が低い場合に手数料率が実質的に跳ね上がる構造を理解し、ポイ捨て（放置）リスクを回避する。
10	従業員の処遇に関する契約上の拘束力	雇用維持の「努力義務」を排し、具体的な期間と条件を明文化することで、従業員と自らの社会的信用を守る。

# 01 登録制度の限定的な信頼性

— 国の登録は「入場券」であり、プロの証明ではない —

## 1. 登録制度の法的な位置づけと誤解

### 「お墨付き」の幻想を捨てる

中小企業庁が運用する「M&A 支援機関登録制度」は、M&A 仲介業者やファイナンシャル・アドバイザー（FA）が、国が定めた「中小 M&A ガイドライン」を遵守することを宣言し、その体制が整っていることを形式的に確認する制度です。

多くのオーナー経営者が、この登録を「国による品質保証（実務能力の認定）」であると誤認していますが、これは致命的な認識の誤りです。本制度は、医師や弁護士のような「国家資格」でもなければ、金融商品取引法のような厳格な「業法」に基づく免許制度でもありません。あくまで、不適切な勧誘や契約を排除するための「最低限の行動規範」を誓約した事業者をリスト化したものに過ぎません。

### 審査の限界と実態

登録にあたって審査されるのは、主に以下の点です。

1. 反社会的勢力との関わりがないか。
2. 過去に重大な法令違反をしていないか。
3. ガイドラインの遵守事項（重要事項説明の実施等）を宣言しているか。

すなわち、個別の業者の「企業価値算定の正確性」、「マッチング能力」、「契約交渉の技術」、「税務・法務の専門知識」といった、M&A の成否を分ける実務能力については、国は一切の審査を行っていません。登録業者であることは、土俵に上がるための「入場券」を持っていることに過ぎず、実力差の有無は、最終的に経営者自身が見極めなければなりません。

## 2. 「組織の看板」と「担当者の能力」の乖離

### M&A 業務の属人性

M&A 仲介会社を選ぶ際、多くの経営者が「大手だから」「上場企業だから」「CM で見たことがあるから」という理由で依頼先を決定します。しかし、M&A という業務は極めて属人的な性質を持っており、最終的な成果は「組織の看板」ではなく、目の前にいる「担当者個人」の資質に依存します。

大手仲介会社には、豊富なデータベースや法務部門のバックアップという強みがありますが、実際に譲渡オーナーと膝を突き合わせ、買い手候補と折衝を行うのは担当者一人です。この担当者が、財務諸表の読み込みも浅く、業界知識も乏しい場合、組織のデータベースがいかに強大でも、最適なマッチングは実現しません。

### 業界構造が生む「経験不足」のリスク

現在の M&A 仲介業界は、急速な市場拡大に伴い、慢性的な人材不足に陥っています。その結果、以下のような構造的リスクが常態化しています。

- **高い人材流動性**：激務と高い成果報酬を特徴とする業界であるため、離職率が高く、ベテラン担当者が独立や転職で不在となるケースが多い。
- **未経験者の大量採用**：大手・中堅を問わず、銀行や証券会社、あるいは全くの異業種から M&A 未経験者を大量に採用し、短期間の研修のみで現場に配属するケースが散見される。
- **OJT という名の実践投入**：経験の浅い担当者が、上席のサポートも十分に受けられないまま「主担当」として案件を任せ、オーナー経営者の「一生に一度の取引」が、彼らの教育（練習台）として利用されるリスクがある。

担当者の経験不足は、単なる「段取りの悪さ」に留まりません。「譲渡スキームの選択ミスによる税負担の増大」、「不用意な発言による買い手候補の離脱」、「情報管理の甘さによる従業員への噂の流出」など、取り返しのつかない実害をもたらす可能性があります。

## 3. ガイドライン遵守の形骸化

### 「説明義務」の儀式化

登録業者はガイドラインに基づき、契約締結前に重要事項（手数料体系、利益相反のリスク等）を説明する義務を負っています。しかし、実務の現場では、これが単なる「儀式（アリバイ作り）」と化している事例が見受けられます。

膨大なページ数の「重要事項説明書」を、専門用語を羅列しながら早口で読み上げ、経営者が内容を十分に咀嚼する間もなく「ここに署名・捺印をお願いします」と促す行為は、形式的にはガイドラインを遵守していても、実質的には経営者の「知る権利」を侵害しています。

## 「中立性」を盾にした責任回避

また、経験の浅い、あるいは誠実さに欠ける業者は、ガイドラインが求める「中立性」を、自らの提案不足や交渉放棄の言い訳として利用します。

- 「我々は中立な仲介者なので、価格交渉には介入できません」
- 「買い手様がこう仰っているので、この条件で飲むしかありません」

これらは、本来仲介者が果たすべき「情報の交通整理」や「双方の納得感の醸成」という役割を放棄し、安易な成約(=自社の手数料確定)へ誘導するための常套句です。真のプロフェッショナルであれば、中立を保ちつつも、譲渡側の正当な価値(技術力、ブランド、人材)を論理的に言語化し、買い手に認識させるための努力を惜しまないはずで

## 4. 【実戦的監査】担当者を見極めるためのチェックリスト

経営者は、仲介契約(専任媒介契約)に判を押す前に、以下の項目について担当者に直接質問し、その回答の質を監査する必要があります。回答が曖昧であったり、精神論(熱意など)に終始する場合は、その業者・担当者への依頼を見送るべきです。

### ① 個人の実績に対する監査

質問: 「会社としての実績ではなく、あなた個人が『主担当』として成約させた案件は、過去3年間で何件ありますか? また、その中に弊社と同規模・同業種の案件は含まれていますか?」

- 解説: 「チームで対応します」「上司がサポートします」という回答は、担当者個人の能力不足を隠すための逃げ口上である可能性があります。具体的に「私が担当した〇〇という案件では～」と、ディテールを語れるかを確認してください。

### ② 案件遂行能力(キャパシティ)の監査

質問：「現在、あなたが並行して担当している案件は何件ですか？ 弊社のような規模の案件に対する、あなたの優先順位とリソース配分について、正直に教えてください。」

- 解説：1人の担当者が抱えられる案件数には限界（通常、質の高い対応ができるのは5～10件程度）があります。常時30件以上抱えているような担当者は、成約しやすい「簡単な案件」を優先し、手間のかかる案件を放置（ポイ捨て）する「在庫回転率重視」のビジネスモデルで動いている可能性が高いため、注意が必要です。

### ③ 専門性と提案力の監査

質問：「弊社の決算書をご覧になった上で、買い手候補に対してアピールすべき『隠れた強み』と、逆にネックとなり得る『リスク要因』を、それぞれ3つずつ挙げてください。」

- 解説：決算書の数字をなぞるだけでなく、ビジネスモデルの本質や、簿外の資産・負債について洞察があるかを見極めます。即座に具体的な回答が出てこない場合、その担当者は買い手に対して貴社の魅力をプレゼンテーションできません。

### ④ ガイドライン運用の具体性監査

質問：「ガイドラインに定められた『利益相反』について、具体的なリスクシナリオを教えてください。また、そのリスクが顕在化しそうになった時、あなたはどのようなプロセスで私の利益を守ってくれるのですか？」

- 解説：「規定通り適切に対応します」という定型句ではなく、「例えば価格交渉において買い手が強硬な減額を求めてきた際、安易に妥協せず、貴社の〇〇という根拠を用いて再提案を行います」といった、具体的な行動指針を引き出してください。

---

## 本章の総括

「登録業者だから安心」という思考停止は、資産防衛における最大の敵である。

国が保証しているのは「最低限のルールを守ると約束した」という事実のみです。あなたの会社の価値を最大化し、従業員を雇用を守り抜けるかどうかは、業者の看板ではなく、あなたの目の前に座っている担当者の「知性」と「誠実さ」、そして「交渉力」に懸かっています。

契約書にサインをする前に、自らが面接官となり、担当者を厳しく選別してください。その厳しさこそが、M&A を成功に導く第一歩となります。

---

## 02 手数料算出の基礎となる金額の定義

— 「移動総資産」ベースが招く手残りの毀損 —

### 1. リーマン方式の「算出基礎」に潜む構造的陥穽

「料率」ではなく「何を掛けるか」がすべて

M&A 仲介手数料の多くは、取引金額に応じて料率が変動する「リーマン方式(レーマン方式)」によって算出されます。一般的に「5%」という料率が独り歩きしていますが、経営者が契約書において最も警戒すべきは、その料率を乗じる対象となる「算出基礎(基準となる金額)」の定義です。

この定義には、大きく分けて以下の2つのパターンが存在します。

1. **株式譲渡価格(Equity Value)ベース**: オーナーが実際に受け取る売却代金を基準とする。
2. **移動総資産(Total Assets / Enterprise Value)ベース**: 株式価格に、会社の「負債総額(有利子負債等)」を加算した金額を基準とする。なお、実務で用いられる「移動総資産」や「EV」という用語は、学術的・投資銀行実務における厳密な定義とは異なる形で使われていることが多く、注意が必要。

一見すると些細な違いに見えますが、特に借入金のある中小企業においては、この定義の差が手数料額を数倍～十数倍に跳ね上がらせる要因となります。仲介業者が提示する契約書の「手数料」の項目において、算出基礎がどちらに設定されているかを確認することは、数百万円から数千万円の現金を防衛するための最初の関門です。

#### 「移動総資産」ベースの危険性

「移動総資産」ベースとは、簡単に言えば「会社の借金に対しても手数料を払う」仕組みです。仲介業者は「負債も含めた会社全体の価値(企業価値)を移動させるため、その総額に対する手数料をいただくのが筋である」と主張します。しかし、オーナー経営者の視点に立てば、手元に入ってくる現金(株式譲渡益)は負債分だけ差し引かれた金額であるにもかかわらず、手数料計算においてはその負債分が加算される

ため、「手残りに対する実質的な手数料負担率」が異常に高くなる構造的欠陥を孕んでいます。

## 2. 【シミュレーション】定義の違いによる手数料格差

負債を抱える一般的な中小企業のモデルケースを用いて、算出基礎の違いがいかに残酷な結果を招くかを検証します。

### 【モデルケース: 製造業 A 社】

- 総資産(移動総資産): 5 億円
- 負債(銀行借入等): 4 億円
- 純資産(株式価値): 1 億円(※簡単のため、時価純資産=譲渡価格とする)
- 適用料率(リーマン方式): 5%(※最低手数料の適用は除外して計算)

### パターン A: 株式譲渡価格(株価)ベースの場合

算出基礎は、オーナーが受け取る「1 億円」です。

- 算出基礎額: 1 億円
- 手数料:  $1 \text{ 億円} \times 5\% = 500 \text{ 万円}$
- オーナーの手残り(税引前):  $1 \text{ 億円} - 500 \text{ 万円} = 9,500 \text{ 万円}$
- 実質負担率: 5.0%

### パターン B: 移動総資産(総資産)ベースの場合

算出基礎は、負債を含めた「5 億円」です。

- 算出基礎額: 5 億円
- 手数料:  $5 \text{ 億円} \times 5\% = 2,500 \text{ 万円}$
- オーナーの手残り(税引前):  $1 \text{ 億円} - 2,500 \text{ 万円} = 7,500 \text{ 万円}$
- 実質負担率: 25.0%

### 分析: 2,000 万円の「消えた現金」

この事例では、全く同じ会社を、全く同じ価格で売却したにもかかわらず、契約書の定義が異なるだけで手数料が 5 倍(差額 2,000 万円)に膨れ上がりました。オーナー

の手元に残るべき現金の4分の1が仲介業者に吸い上げられるこの構造は、仲介本来の役割から大きく逸脱していると言わざるを得ません。

特に、設備投資が多く借入金が大きい装置産業(製造業、運送業、建設業など)や、不動産賃貸業においては、この「移動総資産ベース」の罠が致命傷となります。

### 3. 仲介業者が「移動総資産」を正当化する論理の欺瞞

#### 「企業価値(EV)」概念の恣意的利用

仲介業者は、移動総資産ベースを採用する理由として、「欧米の投資銀行では Enterprise Value(企業価値)を基準とするのが一般的である」という論理を持ち出します。確かに、上場企業の買収や大規模な M&A においては、買収者が負債を返済(リファイナンス)するコストや手間を考慮し、企業価値全体をベースにアドバイザーフィーを計算することがあります。

しかし、中小 M&A の現場、特に事業承継を目的とした案件においては、以下の理由からこの論理は妥当性を欠きます。

1. **サービスの質との不均衡:** 大手投資銀行が行うような高度なファイナンスのアレンジや、複雑なバリュエーション(企業価値算定)を、一般的な M&A 仲介業者が提供しているかといえば、疑問符がつきます。単なるマッチング業務に対して、投資銀行並みのフィー体系を適用するのは不均衡です。
2. **オーナー個人の利益保護:** 中小 M&A は「会社」の取引であると同時に、オーナー個人の「引退資金の確保」が主目的です。借金の移動に対して手数料を支払うことで、引退資金が枯渇しては本末転倒です。

#### 情報の非対称性を利用した「標準化」

さらに悪質なのは、多くの仲介業者が、算出基礎に複数の選択肢(株価ベース、総資産ベース)があることを説明せず、「これが業界の標準(スタンダード)です」と断言して、移動総資産ベースの契約書にサインさせるケースです。

中小企業庁の「中小 M&A ガイドライン」では、手数料体系について「どのような基準で算出されるか」「他の基準と比較してどうなるか」を丁寧に説明することを求めています。選択肢を隠蔽し、自社に有利な計算式のみを押し付ける行為は、ガイドラインの趣旨に照らすと、望ましい対応とは言い難い。少なくとも、譲渡側に十分な説明が尽くされているとは評価しにくい対応です。

## 4. 【実戦的監査】契約締結前に実行すべき資産防衛アクション

経営者は、仲介業者との契約(秘密保持契約やアドバイザリー契約)を締結する前に、以下の手順で手数料体系を監査し、交渉を行う必要があります。

### ① 算出基準の定義確認と変更交渉

**確認事項:** 契約書の「報酬」または「手数料」の条項において、算出基準となる金額が「譲渡対価(株式の売買代金)」と明記されているか、あるいは「総資産」「移動総資産」「企業価値」等の文言が含まれていないか。

**交渉アクション:** もし「移動総資産」等が基準になっている場合、「弊社は借入金が大きいため、この基準では実質手数料率が不当に高くなる。『株式譲渡対価』を基準とする方式に変更してほしい」と明確に要求してください。良心的な業者であれば、柔軟に対応する場合があります。

### ② 実額ベースでの比較シミュレーション

**要求事項:** 抽象的な「%」ではなく、具体的な金額でのシミュレーションを要求してください。

**質問例:** 「仮に株価 1 億円、負債 4 億円で成約した場合、手数料はいくらになりますか？ 消費税を含めた総支払額と、私の手残り額を計算したシートを出してください。」

この際、口頭での回答ではなく、必ず書面(メールや試算表)で証拠を残させることが重要です。「後で調整します」という言葉を信じて契約すると、成約時に高額請求が確定します。

### ③ 「成功報酬」以外の費用の精査

手数料の算出基礎以外にも、以下の「隠れコスト」がないかを確認してください。

- **着手金・中間金:** 成約しなくても返金されない費用があるか。ある場合、それは提供される役務(企業価値算定書作成、リスト作成等)に見合った金額か。

- **最低手数料(ミニマムフィー)**: 譲渡価格が低い場合でも「最低 2,000 万円」といった高額な設定がなされていないか。(※これについては後述の「09」で詳述します)
- 

## 本章の総括

**「料率(%)」を見るな、「分母(算出基礎)」を見よ。**

手数料の 5%という数字に目を奪われている間に、その計算の土台となる「分母」が 5 倍に膨れ上がっているのは、交渉に勝ったことにはなりません。「借金の手数料」を支払う義理など、オーナー経営者には 1 ミリもありません。契約書の小さな文字で書かれた「定義」の一行を修正させるだけで、あなたの引退後の資産は数千万円単位で守られます。これこそが、知恵による資産防衛の第一歩です。

## 03 両手取引に伴う利益相反のリスク

— 「中立」という名の構造的な裏切り —

### 1. 「両手取引」の仕組みと不可避な利益相反

#### 誰が誰の代理人なのか

日本の M&A 仲介業界において主流となっているのが、仲介業者が売り手（譲渡企業）と買い手（譲受企業）の双方と契約を結び、双方から手数料を受領する「両手取引（Dual Agency）」です。不動産取引でも見られる形態ですが、M&A においてはその利益相反のリスクが桁違いに深刻化します。

なぜなら、M&A の条件交渉は「価格（いくらで売るか）」と「条件（保証や従業員の処遇）」のゼロサムゲームだからです。

- **売り手の利益**： 1 円でも高く売りたい。保証範囲は狭くしたい。
- **買い手の利益**： 1 円でも安く買いたい。保証範囲は広く取りたい。

この完全に利害が対立する二者の間に立ち、「中立」を保ちつつ双方の最大利益を実現することは、論理的に不可能です。弁護士法上も、利益相反に該当する双方代理は原則として厳しく制限されています。というのは利益相反により、依頼人の利益を損なう可能性が高いと推認されるからです。しかし、M&A 仲介においては、この構造的欠陥が「業界の商慣習」としてまかり通っています。

#### 「成約ファースト」の力学

仲介業者のビジネスモデルは、原則として「完全成功報酬（またはそれに近い形態）」です。つまり、どれだけ時間をかけて交渉しても、成約しなければ売上はゼロです。この経済的インセンティブの下では、業者の行動原理は必然的に以下のようになります。

1. 「最高値」より「最適値（成約しやすい価格）」： 売り手の希望価格を追求して交渉が長期化・破談するリスクを冒すより、買い手が「即決できる価格」まで売り手の目線を下げさせる方が、業者にとっては合理的です。

2. 「弱い方」への圧力: 買い手(多くは上場企業やファンド)は M&A のプロであり、相場観を持っています。一方、売り手(オーナー経営者)は素人です。プロを説得して価格を上げさせるよりも、素人の社長を説得して「相場はこれくらいです」「このチャンスを逃すと次はいつになるかわかりません」と妥協させる方が、圧倒的に容易です。

その結果、仲介業者は構造的に「買い手の代理人(実質的な買収エージェント)」として機能しやすく、売り手であるオーナー経営者は、味方だと思っていた業者によって、安値での売却へと誘導されるリスクに晒されます。

## 2. 業者が使う「誘導」のテクニックと心理操作

仲介業者が、利益相反を隠蔽しつつ成約を急ぐために用いる、代表的なトークと心理操作の手口を解説します。

### ① 「これが相場です」というアンカリング

交渉の初期段階で、業者は企業価値算定書(バリュエーションレポート)を提示します。しかし、この算定額はしばしば、買い手が購入しやすいように保守的(低め)に設定されている場合があります。「御社の財務内容と類似業種の事例からすると、これくらいが適正相場です」と、権威ある資料のように見せかけて低い価格を刷り込み(アンカリング)、社長の期待値をコントロールします。実際には、シナジー効果や無形資産(ブランド、技術力)を正當に評価すれば、もっと高値での売却が可能であったとしても、その可能性は「相場」という言葉で封殺されます。

### ② 「中立」を隠れ蓑にした交渉放棄

買い手から厳しい条件(価格減額や広範な表明保証)を提示された際、本来であれば売り手の代理として反論すべき場面で、業者はこう言います。「私どもは中立な立場ですので、買い手様の意向をそのままお伝えするしかありません」「買い手様も社内稟議がありますので、これ以上は難しいようです」

これは「中立」なのではなく、「交渉の放棄」です。情報の交通整理をするだけの伝書鳩に、数千万円の手数料を支払う価値はありません。真の仲介者であれば、双方の妥協点を探るために、買い手に対しても「この条件では売り手は納得しない。御社にとっても機会損失になる」と説得を試みるはずで

### ③ 恐怖訴求(Fear Mongering)

案件が停滞し始めると、業者は社長の不安を煽ります。「今、業界再編が急速に進んでおり、このタイミングを逃すと売り抜けられなくなる可能性があります」「業績が少しでも落ちると、価格は半値以下になりますよ」こうした言葉で焦燥感を植え付け、不利な条件での早期成約(クロージング)を迫ります。

## 3. ガイドラインと「利益相反回避措置」の形骸化

中小企業庁の「中小 M&A ガイドライン」では、両手取引における利益相反のリスクを認識し、仲介業者に対して以下の対応を求めています。

1. **利益相反リスクの事前説明**: 契約前に、両手取引であることを明示し、リスクを説明すること。
2. **構造的な利益相反回避措置(チャイニーズウォール)**: 同一社内であっても、売り手担当者と買い手担当者を分け、情報遮断を行うなどの措置を講じること。

しかし、実態としては、これらが機能しているとは言い難い状況があります。たとえ担当者が分かれていても、彼らは「同じ会社」の社員であり、上司は同じです。「会社としての成約」という共通目標がある以上、阿吽の呼吸で情報を共有し、成約に向けた調整(=売り手への妥協要請)が行われることは想像に難くありません。特に中小規模の仲介業者では、一人の担当者が売り買い双方を担当するケースも多く、その場合、脳内の利益相反を制御することは不可能です。

## 4. 【実戦的監査】「真の味方」かを見極める監査アクション

オーナー経営者は、仲介業者が「自分の利益」のために動いているのか、それとも「成約」のために動いているのかを、以下の問いかけによって厳しく監査しなければなりません。

### ① 契約前の踏み絵(リトマス試験紙)

質問：「もし買い手が、不当に低い価格や厳しい条件を提示してきた場合、あなたは仲介者として、買い手を説得してくれますか？ それとも、そのまま私に伝えて判断を迫るだけですか？」

- **解説：**「中立の立場なので…」とお茶を濁す担当者は危険です。「中立ですが、売り手様の正当な価値が理解されるよう、論理的根拠を持って買い手様と協議します」と即答できるかを確認してください。

## ② 交渉中の「交渉記録」の開示要求

要求：「買い手との打ち合わせ議事録、あるいはメールのやり取りを見せてください。あなたが私の代理として、どのような主張をしてくれたのか確認したいのです。」

- **解説：**多くの業者は「守秘義務」を盾にこれを拒みますが、自分の会社の売却に関する交渉内容を知る権利はオーナーにあります。ここをブラックボックス化しようとする業者は、裏で買い手と「握っている(落とし所を決めている)」可能性があります。

## ③ FA(ファイナンシャル・アドバイザー)の起用検討

**戦略的判断：**案件規模がある程度大きい(譲渡価格が数億円以上)場合、あるいは交渉が難航しそうな場合は、両手取引の仲介業者ではなく、売り手のみと契約し売り手の利益最大化だけを目指す「FA(片手取引)」の起用を検討すべきです。

FAは原則として、売り手側の利益最大化を目的として交渉に臨むため、少なくとも価格や条件について、売り手の立場を前提に議論が進む点にメリットがあります。手数料体系が若干高くなる場合もありますが、売却価格が数千万円上がれば、コストパフォーマンスは圧倒的に良くなります。仲介業者に対し、「御社以外に、セカンドオピニオンとして売り手側FAを入れることを検討している」と告げるだけでも、業者の背筋を正させる牽制球になります。

---

## 本章の総括

「中立」という言葉は、実務上は買い手優位の構造を迫認する立場として機能してしまう場合が少なくありません。

M&A の交渉テーブルにおいて、完全に中立な立場を維持することは現実的には困難です。仲介業者が「私は中立です」と言った瞬間、それは「私はあなたの味方をして戦うことはしません」という宣言だと翻訳すべきです。

彼らが構造的に抱える「成約ファースト」のバイアスを理解し、その誘導に乗らない強固な意志を持つこと。そして、必要であれば彼らを利害構造上、売り手の利益と必ずしも一致しない存在として扱い、情報の出し入れをコントロールすること。こうした利害構造を踏まえた現実的な交渉姿勢こそが、あなたの資産を守るための実務上の防衛線となります。

仲介と FA はいずれも、使い方を誤ればリスクとなり、使い方を誤らなければ強力な武器となります。

仲介は、広範な買い手ネットワークや案件創出力という点で優位性を持ち、FA は売り手側に立った交渉に強みを持ちます。

経営者に求められるのは、「誰かに丸投げすること」ではなく、それぞれの特性と利害構造を理解したうえで、主導権を手放さずに活用する姿勢です。

仲介と FA の“良いところ取り”を意識的に行える経営者こそが、M&A において最終的な勝者となります。

## 04 専任条項による拘束期間の制限

— 「囲い込み」による機会損失と「テール条項」の呪縛 —

### 1. 専任媒介契約に潜む「時間の監禁」リスク

#### 「専任」の意味と業者の狙い

M&A 仲介業者との契約は、通常「専任媒介契約」の形態をとります。これは、「契約期間中は、他社に重ねて依頼してはならない(浮気禁止)」という排他条件を含みます。業者側の論理としては、「多大なリソースを投じて案件化(資料作成やマッチング)を行うため、確実に手数料を回収する権利を確保したい」というものです。

しかし、オーナー経営者にとって、この「専任」は諸刃の剣です。優秀な業者が迅速に動くならば問題ありませんが、もし担当者が無能であったり、業者の抱える買い手ネットワークが貧弱であった場合、専任契約は「売れない期間を固定化する監禁契約」へと変貌します。

#### 機会損失の最大化

M&A はタイミングが命です。自社の業績が良い時期、あるいは業界再編の波が来ている時期に売り抜けなければ、価値は暴落します。多くの仲介契約書では、契約期間が「6ヶ月~1年」と設定され、さらに「解約の申し出がない限り自動更新される」という条項が一般的です。もし、活動実績のない業者と1年間の自動更新契約を結んでしまえば、その1年間、経営者は他の優秀な業者(FA や銀行)に相談することすら契約違反となり、指をくわえて自社の価値が下がるのを見過ごすことになります。これは経営判断として致命的な機会損失です。

### 2. 「テール条項」という名の亡霊

#### 契約終了後も続く請求権

専任条項以上に恐ろしいのが、契約終了後(解除後)に効力を発揮する「テール条項(Tail Period / 残存条項)」です。これは、「仲介契約が終了した後であっても、一定

期間内に、当該業者が紹介した買い手と M&A が成立した場合、手数料を請求できる」という規定です。

本来の趣旨は、「仲介業者が紹介した買い手と、業者の頭越しに直接取引(中抜き)をして手数料を逃れる行為」を防ぐためのものです。この点において一定の合理性はあります。しかし、悪質な契約書では、このテール条項が「経営者の再出発を阻害する地雷」として設計されています。

## 「紹介」の定義と期間の罠

問題となるのは、以下の 2 点です。

1. **対象となる「紹介」の範囲が広すぎる**：悪質な契約では、「資料を一部でも開示した先」や「リストに載っていた先」すべてを対象とします。実質的な交渉が行われていなくとも、一度でも名前が出た買い手であれば、将来その先と成約した際に手数料を請求されるリスクがあります。
2. **有効期間が長すぎる**：通常は 2~3 年程度が妥当ですが、5 年という長期を設定している契約書も存在します。

「テール条項の対象は、契約期間中に当社が譲り渡し側に対してネームクリアを行い、秘密保持契約を締結した上で、具体的条件(価格・主要取引条件)を提示した譲り受け側に限定する。対象先は契約終了時にテールリストとして書面で確定し、双方で合意するものとする。もしくはトップ面談を行った企業を対象とする。テール期間は契約終了後 2 年とする。」これで「資料を送っただけ」「リスト掲載だけ」の先は完全に除外されます。これらについてメールで記録を残しましょう。

## ダブルフィー(二重払い)の悲劇

このテール条項がもたらす最悪のシナリオが「ダブルフィー」です。

**【シナリオ】** A 社(無能な業者)との契約を解除し、新たに B 社(優秀な業者)と契約した。B 社の尽力により、買い手候補 X 社との交渉がまとまった。しかし、X 社は過去に A 社から「ノンネームシート(匿名資料)」だけ受け取っていた。成約後、A 社から内容証明が届く。「X 社は我々が紹介した先だ。テール条項に基づき手数料を払え」。結果、社長は B 社への正規手数料に加え、A 社へも手数料を支払わねばならず、手残りが消滅する。

このリスクがあるため、新しい業者は「前の業者のテール条項が残っている案件」を極端に嫌います。つまり、テール条項が不当に重い契約書にサインすることは、「将来のセカンドオピニオンの機会を自ら殺す」と同義なのです。

### 3. 中小 M&A ガイドラインにおける規制

中小企業庁もこの問題を重く見ており、「中小 M&A ガイドライン(第 3 版)」において、以下の通り明確な是正を求めています。

1. **契約期間の上限**: 専任媒介契約の契約期間は、最長でも「6 ヶ月～1 年以内」を目安とすべきである。
2. **中途解約権の明記**: 顧客(譲渡側)が、業者の業務遂行に不満がある場合などには、中途解約できる条項を設けるべきである。
3. **テール条項の限定**: テール条項の対象となるのは、「実質的な交渉が行われた先」に限定し、かつそのリスト(テールリスト)を契約終了時に確認すべきである。

業者がこれらのガイドラインに違反する契約書(無条件の自動更新、広範なテール条項など)を提示してきた場合、それはコンプライアンス意識の欠如を示す決定的な証拠です。

### 4. 【実戦的監査】契約書修正のための交渉アクション

経営者は、仲介契約書(ドラフト)を提示された段階で、以下の修正を勝ち取らなければなりません。「雛形ですので変更できません」という業者は、その時点で切るべきです。

#### ① 契約期間と解除権の確保

**修正要求**: 「契約期間は 6 ヶ月とし、自動更新条項は削除してください(または『双方の合意により更新』に変更)。」 **修正要求**: 「貴社の活動状況(買い手紹介数など)が芳しくない場合、期間内であっても無条件で中途解約できる条項を入れてください。」

- **解説**: 優秀な業者であれば、6 ヶ月以内に何らかの成果(LOI 取得など)を出す自信があるため、これに応じます。拒否する業者は「塩漬け(放置)」を前提としています。

## ② テール条項の「対象」と「期間」の限定

**修正要求:**「テール条項の有効期間は、契約終了後 2 年以内としてください。」**修正要求:**「対象となる買い手は、『秘密保持契約を締結し、具体的条件提示に至った先』に限定し、契約終了時に『テールリスト』として書面で合意した先のみとしてください。」

- **解説:** これにより、単にリストに載っていただけの先や、資料送付だけの先は除外されます。新しい業者に依頼する際も、「このリスト以外の先であれば問題ない」と明確に伝えることができ、ダブルフィーのリスクを回避できます。

## ③ 直接交渉権(自己発見取引)の留保

**修正要求:**「私が知人や取引先などを通じて独自に見つけてきた買い手と取引する場合(自己発見取引)は、貴社を介さず直接契約できる、あるいは手数料を減額する条項を入れてください。」

- **解説:** 不動産の専任媒介契約では認められている権利です。M&A においても、社長の人脈で買い手が見つかるケースは多々あります。その場合にも満額の手数料を取られるのは不合理です。これを認めるかどうかで、業者の「顧客志向」が測れます。

---

## 本章の総括

「契約書」は、別れる時のためにある。

結婚する時に離婚の条件を決めるのは無粋かもしれませんが、M&A 業者との契約においては、「いかに綺麗に別れられるか」を最初に決めておくことが、社長の資産を守る絶対条件です。

「専任」という言葉に縛られず、常に「業者が機能しなかった場合」を想定して、出口(解約権)を確保してください。そして、「テール条項」という見えない鎖で、未来の選択肢を縛られないよう、その定義を極限まで狭めておくこと。これが、賢明なオーナー経営者の契約リテラシーです。

---

## 05 表明保証の範囲と補償制限

— 引退後の「破産」を防ぐための法務的防衛線 —

### 1. 表明保証(R&W)とは何か？ — 成約後に襲いかかる「賠償」の罠

#### M&Aにおける「品質保証書」

M&Aの最終契約書(株式譲渡契約書/DA)において、最も分量が多く、かつ最も危険な条項が「表明保証(Representations and Warranties)」です。これは、売り手(譲渡オーナー)が買い手に対し、「契約締結日(およびクロージング日)において、対象会社の財務、法務、税務、労務などの状態が、真実かつ正確であることを保証する」宣言です。

一見すると、「嘘をつかなければ良いだけ」と思われがちですが、実務はそう単純ではありません。M&Aにおける表明保証は、家電製品の品質保証とは異なり、対象が「企業」という極めて複雑な生命体です。過去数十年にわたる全ての取引、全ての従業員との契約、全ての税務処理において「一点の曇りもない」ことを保証するのは、神ならぬ人間には不可能です。

#### 表明保証違反(Breach of R&W)の恐怖

もし譲渡後に、表明保証した内容と異なる事実(瑕疵)が発覚した場合どうなるか。例えば、「未払いの残業代はない」と表明保証したにもかかわらず、譲渡後に元従業員から訴訟を起こされ、未払い賃金が発覚したとします。この場合、買い手は売り手(元オーナー)に対し、「表明保証違反に基づく損害賠償請求(補償請求)」を行うことができます。

最悪のシナリオはこうです。

**【悪夢のシナリオ】** 会社を5億円で売却し、引退生活に入った。1年後、買い手から内容証明が届く。「過去の税務処理に誤りがあり、追徴課税とペナルティで5,000万円の損害が出た。さらに、工場の土壌汚染が見つかり、浄化費用に1億円かかる。表明保証違反に基づき、合計1億5,000万円を直ちに返還せよ。」

契約内容によっては、法的に正当と評価される可能性があります。  
表明保証条項を甘く見て契約した結果、老後の資金が吹き飛び、最悪の場合は破産に追い込まれる——これが M&A における「最大のリスク」です。

## 2. 「知る限り」による知識限定 (Knowledge Qualifier)

### 無過失責任 vs. 認識ベース

表明保証には、大きく分けて二つの基準があります。

1. **客観的保証 (無過失責任)**: 売り手が知っていたかどうかにかかわらず、客観的に事実と異なれば責任を負う。
2. **知識限定 (Knowledge Qualifier)**: 売り手が「知る限り (To the best of seller's knowledge)」において、事実であることを保証する。

買い手は当然、1 の「客観的保証」を求めます。「知らないでは済まされない」というスタンスです。しかし、売り手は全力で 2 の「知識限定」を主張しなければなりません。

### 「知らなかったこと」には責任を負わない

例えば、「第三者の知的財産権を侵害していない」という条項があるとします。世界中の全ての特許を調査することは不可能です。もし客観的保証をすれば、地球の裏側の企業から特許侵害で訴えられた瞬間、売り手は賠償責任を負います。ここに「売り手の知る限り」という文言を入れるだけで、リスクは劇的に下がります。「私は侵害の事実を知らなかったし、通常の注意を払っても知り得なかった」と主張できれば、免責される余地が生まれるからです。

### 仲介業者の怠慢

仲介業者が提示するドラフト(草案)では、買い手に配慮して、この「知識限定」が外されているケースが多々あります。「知る限り」の一言を挿入するか否かは、数億円のリスクヘッジに直結する重要な交渉ポイントです。

## 3. 補償の「金額」と「期間」に上限を設ける

万が一、表明保証違反が起きた場合に備え、賠償責任を「無限」から「有限」にするための防御壁(ファイアウォール)を構築する必要があります。

## ① 金額の上限(Cap / キャップ)

賠償額の上限を設定します。

- **絶対的防衛ライン**: 譲渡価格(売却代金)を上限とする。受け取った金額以上の賠償(=持ち出し)は絶対に避けるべきです。
- **実務的相場**: 通常、補償の上限は譲渡価格の10%~30%程度に設定されることが多いです。例えば5億円の案件なら、「最大でも1億円まで」とキャップをはめることで、残りの4億円は確実に手元に残せます。

## ② 期間の制限(Time Limit / サンセット条項)

賠償請求ができる期間を区切ります。

- **一般的な期間**: クロージングから1年~2年(決算を1~2回またぐ期間)。
- **税務・労務の特例**: 税務調査の時効(5~7年)や、未払い賃金の時効(3年)に合わせて、一部の項目だけ長く設定されることがありますが、これも可能な限り短縮交渉すべきです。

期間制限がない場合、売却から10年後に「当時の契約違反」で訴えられるリスクが永続します。これでは、枕を高くして眠ることはできません。

## ③ 足切り額(Threshold / バスケット条項)

「コピー機のリース契約書が見当たらない」といった些細なミスでいちいち賠償請求されてはたまりません。「損害額が累計で500万円を超えた場合のみ請求できる」といった下限額(免責金額)を設定し、軽微な違反によるトラブルを遮断します。

# 4. 【実戦的監査】契約書修正のための交渉アクション

オーナー経営者は、最終契約書のドラフトが届いた段階で、弁護士(セカンドオピニオン推奨)と共に以下の修正を勝ち取る必要があります。仲介業者が「買い手様が嫌がります」と言っても、譲ってはなりません。

### アクション①「表明保証」の範囲を狭める

**修正指示**: 「表明保証の各条項(特に労務、知財、紛争)の冒頭に、『売り手の知る限りにおいて』という文言を追加してください。」 **修正指示**: 「『重要な点において

(Materially)』という文言を追加し、軽微な誤りは違反と見なさないようにしてください。」

## アクション② 「開示別紙(Disclosure Schedule)」を作成する

これが最強の防衛策です。契約書には「別紙に記載した事項を除き、問題はない」と書かれています。つまり、「問題があること」を全て別紙にリストアップして渡してしまえば、それについては表明保証違反を問われないのです。

**実行:** 過去の未払い残業の可能性、回収懸念のある売掛金、税務調査で指摘されそうなグレーな処理などを洗いざらいリスト化し、「これらはリスクとして開示しました。これをご承知の上で買ってください」と宣言します。これをサボると、後で隠蔽と言われる。

## アクション③ 補償の「キャップ」と「期間」を入れる

**交渉:** 「補償の上限額は譲渡価格の 20%とします。」 **交渉:** 「補償請求期間はクロージングから 18 ヶ月とします。」 **断り文句:** 買い手が「全額保証」を求めてきたら、「私は事業会社ではなく個人です。無限責任を負うことはできません。そのためのデューデリジェンス(買収監査)だったはずですよ」と毅然と拒否してください。

---

## 本章の総括

「表明保証」は、あなたの記憶力テストではない。法的な地雷原だ。

M&A の成功とは、契約書にサインすることではありません。売却代金が確定し、補償期間(1~2年)が過ぎ去り、誰からも文句を言われないうちになって初めて「成功」と言えます。

仲介業者は成約を急ぐあまり、この「出口戦略」をおろそかにしがちです。「知る限り」の一言、そして「開示別紙」の一行が、あなたの老後資金を守る防波堤になります。ここを譲歩することは、現金と一緒に「爆弾」を抱えて引退するようなものです。

---

# 06 個人保証の解除を停止条件とする交渉

— 「借金の連帯保証」を残したまま引退するな —

## 1. 最大の悪夢：会社は売ったが、借金は残った

### 経営者保証(連帯保証)の法的拘束力

日本の中小企業融資において、オーナー経営者が会社の連帯保証人となる「経営者保証」は、極めて一般的かつ強力な慣行です。M&A(株式譲渡)によって会社の所有権が買い手に移転しても、銀行との金銭消費貸借契約における「連帯保証人」の地位は、自動的に解除されません。

これは、法的に「株主の変更」と「保証契約の解除」が全く別の法律行為であるためです。銀行からすれば、長年の付き合いがあるオーナー(あなた)の信用力で金を貸していたのであり、どこの馬の骨とも知れぬ新しい買い手に信用力が移ったからといって、即座に保証人を外す義理はないのです。

### 「支配権」と「責任」の分離リスク

もし、個人保証が解除されないまま株式譲渡を実行(クロージング)してしまった場合、以下のような「地獄」が待っています。

#### 【悲劇のシナリオ】

1. 会社を売却し、引退。しかし銀行の手続きが遅れ、連帯保証は「後で外す」という口約束のまま残った。
2. 新しい買い手が経営に失敗し、あるいは放漫経営を行い、3年後に会社が倒産(デフォルト)。
3. 銀行は、倒産した会社から回収できない貸付金を、連帯保証人である「元オーナー(あなた)」に請求する。
4. あなたは、自分が経営に関与していない会社の借金を、売却益や老後資金から全額弁済しなければならない。払えなければ自己破産。

これは架空の話ではなく、実務上現実には発生し得るリスクです。経営権(=会社をコントロールする力)を手放したのに、債務保証(=失敗した時の責任)だけが残る状態は、金融論的に見て「自殺行為」に等しいリスクテイクです。

## 2. 「努力義務」で逃げる買い手と仲介業者

### 「善処します」の無意味さ

M&A 契約書(株式譲渡契約書)のドラフトにおいて、個人保証の扱いに関する条項が以下のように書かれている場合、それは経営者にとって致命的な欠陥契約です。

× 危険な条文例: 「買い手(譲受人)は、売り手(譲渡人)の個人保証が解除されるよう、誠実に努力するものとする(ベストエフォート条項)。」

この「努力する」という文言は、法的には「結果を保証しない」ことを意味します。銀行と交渉したが断られた場合、「努力はしました」と言えば免責されてしまうのです。仲介業者は成約を急ぐため、「買い手様も大手ですから大丈夫です」「銀行手続きは時間がかかるので、まずはクローリングしましょう」と甘言を弄しますが、これに乗ってはいけません。

### 銀行側の論理: 二重の担保が欲しい

銀行の担当者にとっても、保証人の切り替えはリスクのある稟議事項です。「旧オーナー(資産家)の保証を外し、新オーナー(未知数)の保証、あるいは無保証に切り替える」ことは、債権保全の観点からは後退(リスク増)と見なされる場合があります。そのため、強力な交渉(=M&Aの成約条件にする)を行わない限り、銀行は「旧オーナーも念のため保証人のままでいてください」と現状維持を求める力学が働きます。

## 3. 鉄則: 「停止条件(Condition Precedent)」への組み込み

このリスクを回避する唯一にして絶対の方法は、個人保証の解除を、M&A 契約の効力発生要件、すなわち「停止条件(Condition Precedent / CP)」にすることです。

### 停止条件とは何か

「〇〇が達成されなければ、株式譲渡(および代金決済)は実行されない」という条件のことです。具体的には、最終契約書に以下の条項を挿入します。

○ **正しい条文例(停止条件)**: 「本件株式譲渡の実行(クロージング)は、以下の条件が全て充足されることを前提とする。(1) 対象会社の金融債務に係る売り手の連帯保証契約が、クロージング日をもって完全に解除されること、または買い手が免責的債務引受を行うことについて、金融機関から書面による承諾が得られていること。」

この条項があれば、もし銀行が保証解除を認めない場合、M&A 自体が白紙(ノーディール)になります。「破談になるリスクがある」と仲介業者は嫌がりますが、保証が残ったまま売るくらいなら、破談になった方がマシです。この覚悟を示すことで初めて、買い手も本気で銀行交渉に動くのです。

## 同時履行の原則

理想的なフローは以下の通りです。

1. **クロージング前**: 買い手と売り手が揃ってメインバンクを訪問し、M&A のスキームを説明。「新体制へ移行するため、保証の解除(または新オーナーへの差し替え)をお願いしたい」と申し入れる。
2. **審査期間**: 銀行が買い手の信用力を審査する。
3. **クロージング当日**:
  - 買い手が代金を振り込む。
  - 売り手が株式を引き渡す。
  - 同時に、銀行が「保証解除証書(または変更契約書)」を交付する。

この「同時履行」を貫徹できるかどうか、プロの仕事と素人の仕事の分かれ目です。

## 4. 【実戦的監査】代替案(Plan B)の構築

万が一、地方銀行の稟議スピードが遅い、あるいは制度融資の都合上、どうしてもクロージング当日に解除が間に合わない場合の「次善の策」を提示します。ただし、これはあくまで例外的な措置です。

### ① 買い手による「背負い(Counter-Indemnity)」

契約書に以下の条項を入れます。

**条文例(補償):**「万が一、クロージング後に売り手の連帯保証に基づき金融機関から請求がなされた場合、買い手は直ちに当該債務を弁済し、売り手に一切の損害を与えないことを保証する。また、売り手が弁済を余儀なくされた場合、買い手は即座にその全額および諸経費を売り手に支払う。」

これは、銀行に対しては保証人のままですが、実質的な負担を買い手に転嫁する契約です。 **リスク:** 買い手自体が倒産した場合、この「約束」は紙切れになります。したがって、買い手が上場企業や超優良企業である場合にのみ許容されるリスクヘッジです。

## ② 経営者保証ガイドラインの活用

中小企業庁と金融庁が策定した「経営者保証に関するガイドライン」では、以下の3要件を満たす場合、経営者保証の解除を推奨しています。

1. 法人と個人の資産が明確に分離されている。
2. 財務基盤が強化されており、返済能力がある。
3. 経営の透明性が確保されている。

M&A は、資本力のある買い手の傘下に入ることで、これらの要件(特に2)が一気に満たされるチャンスです。このガイドラインを根拠に、仲介業者を通じて銀行に「正当な権利」として解除を迫るロジックを構築させてください。

## 5. 【実戦的監査】社長が発すべきキラーフレーズ

契約交渉の終盤、仲介業者や買い手が「保証解除は追々やりましょう」と妥協を求めてきた時、以下の言葉で撥ね退けてください。

「私は会社を売るのはではない。『経営責任』を売るのがだ。責任(保証)が私の手元に残るなら、この取引には1円の価値もない。解除が確約されない限り、ハンコは押さない。」

---

本章の総括

**「保証解除」なき M&A は、M&A ではない。ただの「経営権の放棄」だ。**

数億円の現金が入っても、数十億円の連帯保証が残っていれば、あなたの老後は薄氷の上にあります。仲介業者は「成約」で手数料を貰えば終わりですが、保証のリスクはあなたが死ぬまで(あるいは相続まで)追いかけてきます。「停止条件 (Condition Precedent)」という言葉が契約書に刻み込み、物理的にリスクを遮断すること。これが、創業者が最後になすべき「自分自身への経営判断」です。

---

# 07 税制最適化スキームの検討

— 「税率 20%」の思考停止が招く数千万円の損失 —

## 1. 「株式譲渡」一択という罠

### 仲介業者が「単純なスキーム」を好む理由

M&A 仲介業者は、ほぼ例外なく「株式譲渡 (Stock Transfer)」のスキームを提案します。理由は明確です。手続きが最も簡便で、かつ「売り手 (個人) の税率が約 20% (所得税 15% + 住民税 5% + 復興税)」で固定されており、社長への説得が容易だからです。

彼らのセールストークはこうです。

「社長、会社を売れば税金はたったの 20% です。役員報酬で取ると 55% (最高税率) も取られますが、M&A なら手残りが圧倒的に多いですよ。」

この言葉自体は嘘ではありません。しかし、これはあくまで「給与所得」と比較した場合の話です。企業のバランスシート (B/S) の中に、多額の「現預金」や「含み益のある不動産」、「積立型の生命保険」が含まれている場合、会社ごと丸ごと売却する株式譲渡が、必ずしも「手残りの最大化」における正解とは限りません。

### 「混ぜるな危険」の資産構成

例えば、本業の事業価値が 3 億円、会社名義の不動産 (時価) が 2 億円、現預金が 1 億円ある会社を想定します。これを単純に株式譲渡で 6 億円 (3+2+1) で売却した場合、6 億円に対して 20% (1.2 億円) の税金がかかります。

しかし、もし社長が引退後もその不動産からの家賃収入を期待していたり、現預金を退職金として受け取りたいと考えている場合、すべてを「株式の対価」として受け取ることは、税務戦略として稚拙です。不要な資産 (不動産や過剰な現金) を切り離し、事業だけを売却する「組織再編スキーム」を検討しないことは、みすみす資産を目減りさせる行為です。

## 2. 手残りを増やす「多層的スキーム」の検討

「株式譲渡」という単一的手段に固執せず、複数の手法を組み合わせることで、実効税率を下げ、手残りを最大化できるケースがあります。

### ① 「退職金」+「株式譲渡」のハイブリッド

これは最も王道かつ強力な手法です（※詳細は次章「08」で解説しますが、スキームの一部として極めて重要です）。譲渡代金の一部を、M&A 実行直前に「役員退職金」として会社から支給させ、株価を下げてから譲渡します。退職金には莫大な「退職所得控除」があり、さらに課税対象が「1/2」になるため、実効税率は株式譲渡（20%）よりも遥かに低くなるケースが大半です。

**戦略：**譲渡価格 5 億円の案件なら、「退職金 2 億円 + 株式譲渡 3 億円」に分割するだけで、手残りが数千万円増える可能性があります。

### ② 「配当」の活用（法人株主の場合）

もし、売り手（あなた）が個人ではなく、資産管理会社（ホールディングス）を通じて対象会社を保有している場合、「配当」の活用が鍵になります。法人間の配当（完全子会社からの配当など）は、益金不算入（税金がかからない）の規定が適用される場合があります。多額の現預金がある場合、売却前に「配当」として親会社に吸い上げてから株式譲渡を行うことで、トータルの税負担を圧縮できる可能性があります。

### ③ 「会社分割（スピンオフ）」による資産の選別

会社の中に「売りたいくない資産（自宅兼社宅、個人的な愛車、収益不動産）」がある場合、会社分割（吸収分割・新設分割）を用いて、事業部門だけを切り出して売却する手法があります。

- **ヨコの分割：**不動産管理会社（残す会社）と、事業会社（売る会社）に分ける。
- **メリット：**不要な資産に値がつかない（買い手が評価しない）リスクを回避し、社長個人が必要とする資産を手元に残せる。
- **デメリット：**手続きに数ヶ月かかり、債権者保護手続きなどのコストがかかるため、仲介業者は嫌がる。

## 3. 仲介業者の「スピード優先」バイアスを排除せよ

なぜ業者は「スキーム変更」を嫌うか

仲介業者が組織再編や複雑なスキームを提案しない理由は、彼らの能力不足か、あるいは怠慢です。

1. **成約の遅延**: 会社分割や退職金規定の整備には、数ヶ月の準備期間が必要です。「鉄は熱いうちに打て」を信条とする彼らにとって、数ヶ月の遅れは成約リスク(買い手の心変わり)を高める要因でしかありません。
2. **専門知識の欠如**: 組織再編税制は極めて複雑で、高度な税務知識が必要です。生半かな知識で提案して否認された場合、損害賠償リスクがあるため、多くの担当者は「シンプルな株式譲渡」以外やりたがりません。

### 「税理士に聞いてください」の無責任

業者はよく「税金のことは顧問税理士さんと相談してください」と言って逃げます。しかし、一般的な顧問税理士(記帳代行がメイン)が、高度な M&A 税務や組織再編に精通しているケースは稀です。結果として、誰も最適なスキームを検討しないまま、「一番簡単な方法」で契約が進んでしまう。これが中小 M&A の悲劇的な実態です。

## 4. 【実戦的監査】顧問税理士を「軍師」に変える質問状

経営者は、仲介業者の提案を鵜呑みにせず、自らの顧問税理士、あるいは M&A に強いセカンドオピニオン税理士に対し、以下のシミュレーションを依頼(命令)しなければなりません。

### 質問①: 手残り最大化の組み合わせ

**依頼文**: 「提示された譲渡価格(例:5億円)について、以下の3パターンの手残り額(税引後キャッシュ)を試算してください。A案:全額を株式譲渡で受け取る場合 B案:可能な限り『役員退職金』で受け取り、残りを株式譲渡とする場合 C案:M&A前に『配当』を出した場合(※法人株主等の場合)」

### 質問②: 個人資産の切り離し

**依頼文**: 「会社名義の不動産(社宅・工場跡地など)を、M&Aの対象から外して私の手元に残したいと考えています。事前に会社分割を行う場合と、M&A後に買い取りを行う場合で、税務コストと手続きの手間がどう異なるか、比較表を作成してください。」

### 質問③:否認リスクの確認

依頼文:「B案(退職金活用)を採用する場合、税務署から『過大役員退職金』として否認されないための、適正額の算出根拠(功績倍率法の適用など)と、議事録の整備について指導してください。」

---

### 本章の総括

M&Aのゴールは「売上(譲渡価格)」ではなく「利益(手残り)」である。

売上高だけを誇る経営者が二流であるのと同様に、譲渡価格だけを自慢する元経営者もまた、賢明とは言えません。税務は、知識がある者には味方し、無知な者からは不利な条件を一方向的に受け入れさせる冷徹なシステムです。「20%なら安いものだ」という思考停止を捨て、税理士を巻き込んで「1%でも税率を下げるパズル」を解くこと。その執念が、引退後の資産を数千万円、時に数億円単位で押し上げます。

---

## 08 役員退職金の戦略的活用

— 合法的に「手残り」を最大化する最強の錬金術 —

### 1. なぜ「退職金」が最強の節税手段なのか

#### 「分離課税 20%」を超える税務メリット

M&Aによる株式譲渡益(キャピタルゲイン)にかかる税率は約 20.315%(所得税+住民税+復興税)です。これは給与所得の最高税率(約 55%)に比べれば十分に低いですが、「退職所得(Retirement Income)」にかかる税金は、この 20%をさらに下回る、驚異的な優遇措置が施されています。

日本の税制において、長年勤め上げた経営者に対する退職金は「老後の生活保障」という性質を持つため、以下の「3つの魔法」がかかっています。

1. **退職所得控除の大きさ**: 勤続年数に応じて、非課税枠が与えられます(勤続 20 年超なら、1 年につき 70 万円+800 万円等)。
2. **「2分の1」課税**: 控除後の金額を、さらに「半分」にしてから税率をかけます。これが最強の効力を持ちます。
3. **分離課税**: 他の所得(給与や不動産)と合算されず、退職金単独で税額計算されるため、累進税率の影響を最小化できます。

#### 【シミュレーション】1 億円を受け取る場合の手残り比較

勤続 30 年の創業社長が、M&A の対価として「1 億円」を受け取る場合、株式譲渡と役員退職金でどれほど手残りが変わるか比較します。

##### パターン A: 株式譲渡で 1 億円を受け取る(税率約 20%)

- 税額:  $1 \text{ 億円} \times 20.315\% = \text{約 } 2,031 \text{ 万円}$
- 手残り: 約 7,969 万円

##### パターン B: 役員退職金で 1 億円を受け取る

- 前提: 勤続 30 年
- 退職所得控除額:  $800 \text{ 万円} + 70 \text{ 万円} \times (30 \text{ 年} - 20 \text{ 年}) = 1,500 \text{ 万円}$

- 課税所得:(1億円 - 1,500万円) × 1/2 = 4,250万円
- 税額(所得税+住民税):概算で約1,800万円(※累進課税だが1/2効果で低い)
- 手残り:約8,200万円

このケースでは、退職金で受け取るだけで手残りが約230万円増えます。さらに、金額が小さい場合(例:3,000万円程度)や、勤続年数が長い場合、実効税率は数%~10%程度まで下がり、株式譲渡との差はさらに拡大します。

## 2. スキーム構築:株式譲渡価格の調整(Price Adjustment)

M&Aにおいて退職金を活用する場合、単に「会社から退職金を払う」だけでは成立しません。買い手との間で、「株式価値(Equity Value)の調整」を行う必要があります。

### 退職金支給による株価引き下げ

会社が社長に退職金を支払えば、会社の純資産(現預金)はその分減少します。したがって、株式の価値も同額だけ下がります。つまり、M&Aの全体像は以下のようになります。

**【基本公式】総受取額 = (株式譲渡価格 - 退職金支給額) + 退職金支給額**

一見すると「左のポケットから右のポケットに移しただけ」に見えますが、前述の通り「税率」が異なるため、手取り額は激増します。買い手にとっても、支払総額(株式代金+退職金原資)は変わらないため、経済合理性は成立します。

### 買い手のメリットと交渉材料

買い手がこのスキームに応じるメリットもあります。

1. のれん(Goodwill)の縮小:株式譲渡価格が下がれば、会計上の「のれん」が小さくなり、償却負担が減る(または減損リスクが下がる)。
2. 節税効果(法人税):支給した退職金は、適正額であれば会社の「損金(経費)」に算入できるため、対象会社の法人税を大幅に圧縮できる。

この「法人税の節税効果」を武器に、買い手に対して「退職金スキームにより御社にもメリットがあるのだから、手残り増の一部を還元してほしい(譲渡価格を少し上乘せしてほしい)」と交渉することすら可能です。

### 3. リスク管理: 税務否認を避ける「適正額」の防衛線

役員退職金は「好きなだけ払える」わけではありません。不当に高額な退職金は、税務調査で「過大役員退職金」として損金算入を否認されるリスクがあります。これを防ぐための理論武装が「功績倍率法」です。

#### 功績倍率法による適正額の算出

実務上、最も広く認められている計算式は以下の通りです。

**適正退職金額 = 最終報酬月額 × 勤続年数 × 功績倍率**

- **最終報酬月額**: 退職時の月額役員報酬。M&A 直前に急激に上げるのは否認リスクがあるため、数年前から計画的に引き上げておくのが理想。
- **勤続年数**: 役員として在任していた期間。
- **功績倍率**: 役位ごとの係数。一般的に、社長は「3.0 倍」までは税務署に認められやすいとされています(※業種や類似法人の事例による)。

**【計算例】** 月額報酬 100 万円、勤続 30 年、功績倍率 3.0 倍の場合  $100 \text{ 万円} \times 30 \text{ 年} \times 3.0 = 9,000 \text{ 万円}$

この 9,000 万円までは、「適正な退職金」として堂々と支給し、損金に落とせる可能性が高いのです。これを超える部分については、「特別功労金(創業の功績など)」として株主総会決議や具体的な事実認定が必要になります。

### 4. 【実戦的監査】実行に向けた具体的アクション

このスキームを成功させるために、社長が契約締結前に行うべき準備と、買い手への要求事項をリスト化します。

#### ① 退職金規定の整備と議事録

**アクション:**「役員退職慰労金規定」が存在するか確認し、なければ作成する。功績倍率(社長 3.0 倍など)を明記しておくことが望ましい。**アクション:** 株主総会議事録において、退職金の支給決議を正式に残す。金額を「一任」とする場合でも、支給基準を明確にする。

## ② 買い手への資金負担交渉

会社に十分な現預金がない場合、退職金を支払うキャッシュが足りません。その場合、買い手から「対象会社への貸付」や「増資」という形で資金を注入してもらい、それを原資として退職金を支払うスキームを組みます。

**交渉フレーズ:**「弊社には現預金が 5,000 万円しかありませんが、適正退職金は 1 億円です。不足分の 5,000 万円は、クロージングと同時に御社から会社へ融資してください。その分、株式譲渡価格から 5,000 万円引くことで調整します。」

## ③ 最終契約書(DA)への明記

**条文修正:**「本件クロージングの前提条件として、対象会社は売り手に対し、金〇〇円の役員退職金を支給し、源泉徴収後の残額を支払うものとする。」

このように、退職金支給が M&A の一環であることを契約書に明記し、後で「やっぱり払わない」と言わせないようにします。

---

## 本章の総括

**「退職金」を使わない M&A は、現金をドブに捨てるのと同じだ。**

創業以来 30 年、あなたが会社を支え、リスクを負ってきたことへの対価。それが役員退職金です。これは単なる節税テクニックではなく、日本の税制が創業者に用意した「最後の花道」です。仲介業者が「手続きが面倒だ」「計算が複雑だ」と言って株式譲渡のみを勧めてきても、耳を貸してはいけません。「功績倍率 3.0」という魔法の数字を武器に、堂々と適正な対価を、最も税金の安い方法で勝ち取ってください。

# 09 最低手数料設定による不利益の回避

— 「2,000 万円」の足切りが招く実質手数料 50%の悪夢 —

## 1. 「最低手数料 (Minimum Fee)」という名の定額税

### レーマン方式が機能しない領域

M&A 仲介の手数料は、一般的に「レーマン方式 (取引額の 1%~5%)」で計算されると説明されます。しかし、契約書の隅には必ずと言っていいほど、以下の但し書きが存在します。

「ただし、算出された手数料額が 2,000 万円に満たない場合は、一律 2,000 万円 (税別) とする。」

この「最低手数料 (ミニマムフィー)」の設定こそが、譲渡価格が数億円~十億円に満たない中小・小規模 M&A における最大のリスク要因です。大手仲介会社の多くは、組織維持コスト (高額な人件費や広告費) を賄うため、この最低ラインを「2,000 万円~2,500 万円」と極めて高く設定しています。

### 【シミュレーション】異常な実質手数料率

この固定額設定が、小規模案件においていかに異常な負担となるか、具体的な数字で検証します。

#### ケース A: 譲渡価格 10 億円の案件

- 手数料 (レーマン方式): 約 5,000 万円
- 実質手数料率: 約 5.0%
- → 許容範囲内。

#### ケース B: 譲渡価格 5,000 万円の案件 (小規模 M&A)

- 手数料 (レーマン方式): 本来は 250 万円 (5%)
- 適用される手数料 (最低手数料): 2,000 万円
- 実質手数料率: 40.0%
- オーナーの手残り: 5,000 万円 - 2,000 万円 = 3,000 万円

## ケース C: 譲渡価格 3,000 万円の案件

- 適用される手数料: 2,000 万円
- 実質手数料率: 66.6%
- オーナーの手残り: 3,000 万円 - 2,000 万円 = 1,000 万円

このように、譲渡価格が下がるほど手数料率が指数関数的に跳ね上がり、オーナーの手取りが消滅する逆進性が働きます。汗水垂らして育てた会社を売った対価の半分以上を、マッチングしただけの業者が持っていく。これが「最低手数料」の正体です。

## 2. 「ポイ捨て(放置)」を誘発する構造的欠陥

### 業者の優先順位と「在庫」の論理

高額な最低手数料は、金銭的な痛みだけでなく、「案件の放置(塩漬け)」という深刻な機会損失を招きます。

仲介担当者は常に複数の案件を抱えています。彼らにとって、以下の2つの案件があった場合、どちらを優先するでしょうか？

1. **案件 X(売上 10 億円)**: 成約すれば手数料 5,000 万円。複雑だがやりがいがある。
2. **案件 Y(売上 1 億円)**: 成約しても手数料は最低額の 2,000 万円。手間は X と同じくらいかかる。

経済合理性に従えば、担当者は間違いなく「案件 X」にリソースを集中させます。「案件 Y」は契約だけして「在庫」としてリストに載せるものの、積極的な提案活動は行われず、放置される運命にあります。これが案件が事実上放置される(いわゆる「ポイ捨て」)実態です。最低手数料が保証されているがゆえに、「高く売る努力」や「早く売る努力」へのインセンティブが削がれ、結果として売れ残り、廃業を選択せざるを得なくなるケースが後を絶ちません。

### 「着手金」と「月額報酬」の二重取り

さらに悪質な業者は、成約しなくても発生する「着手金(数百万円)」や「月額報酬(リテイナーフィー)」を徴収します。「ポイ捨て」されて成約しない場合でも、これらの固

定費だけは毎月流出し続け、社長のキャッシュフローを圧迫します。これは M&A 支援ではなく、単なる「弱者への不利な条件の押し付け」です。

### 3. 中小 M&A ガイドラインに基づく是正要求

中小企業庁の「中小 M&A ガイドライン(第 3 版)」では、こうした不合理な手数料体系に対し、以下の通り注意喚起と説明義務を課しています。

1. **実質手数料率の説明義務**: 仲介業者は、想定される譲渡価格に基づき、手数料が「実質的に何パーセントになるか」を顧客に明示しなければならない。
2. **小規模案件への配慮**: 譲渡価格が低い案件については、最低手数料を低く設定する、あるいは成功報酬の割合を調整するなど、柔軟な対応が望ましい。

業者が「うちは一律 2,000 万円です。嫌なら他へどうぞ」という態度を取る場合、それはガイドラインの趣旨(中小企業の円滑な承継支援)に反するビジネススタンスであることを認識すべきです。

### 4. 【実戦的監査】適正な手数料体系への変更交渉

自社の想定売却価格が「5 億円以下」である場合、契約前に以下の交渉を行わなければ、資産防衛は不可能です。

#### アクション① 最低手数料の減額交渉

**交渉フレーズ**: 「弊社の規模(年商・資産)から見て、譲渡価格は数千万円～1 億円程度と想定されます。御社の最低手数料 2,000 万円では、実質手数料率が 20%を超えてしまい、株主利益を著しく損ないます。本件に限り、最低手数料を 500 万円(または譲渡価格の 10%上限)に引き下げてください。」

- **解説**: 大手はマニュアル対応で拒否する可能性がありますが、中堅・小規模のブティック型仲介会社や、個人の M&A アドバイザーであれば、柔軟に対応してくれるケースが多いです。「看板」より「実利(手残り)」を取るべき局面です。

#### アクション② 「成功報酬のみ」への一本化

**交渉フレーズ:**「着手金と月額報酬は無料にしてください。その代わりに、成約時の成功報酬料率を若干上げて構いません(完全成功報酬制)。」

- **解説:** これにより、業者が「ポイ捨て」して月額費だけで稼ぐ逃げ道を塞ぎます。「成約させなければ1円も入らない」という背水の陣を敷かせることで、本気度を担保します。

### アクション③ 段階的手数料(Graduated Fee)の提案

**提案:**「一律2,000万円ではなく、譲渡価格のテーブルに応じたスライド制にしてください。・譲渡価格1億円以下: 最低手数料500万円 ・譲渡価格1億円超~3億円以下: 最低手数料1,000万円 ・譲渡価格3億円超: 最低手数料2,000万円」

- **解説:** これならば、業者も「高く売れば手数料が増える」ため、安値で妥協させるインセンティブが抑制されます。

### アクション④ 小規模M&A 特化型業者(またはマッチングサイト)の検討

もし、どうしても大手の最低手数料がネックになる場合は、発想を転換し、「M&Aプラットフォーム(マッチングサイト)」や、小規模案件に特化した「事業承継士・税理士」への依頼を検討すべきです。これらのプレイヤーは、最低手数料を数十万円~数百万円に設定していることが多く、小規模案件でも手残りを確保できる可能性が飛躍的に高まります。「大手でなければ安心できない」という迷信を捨て、身の丈に合った(=手残りが最大化する)パートナーを選ぶことが、賢明な経営判断です。

---

## 本章の総括

**「最低手数料」は、業者の安全網であり、あなたの首輪ではない。**

売却価格が5,000万円の会社にとって、2,000万円の手数料は「死刑宣告」に等しい重税です。「業界の常識ですから」という言葉に騙されてはいけません。それは単に「彼らの利益確保の常識」に過ぎません。

契約書にハンコを押す前に、電卓を叩いてください。「売った金額の何割が自分の手元に残るのか？」その答えが50%を下回るなら、その契約は破り捨て、別のパートナーを探すべきです。あなたの会社の価値を、不当な「足切り」で毀損させてはなりません。

ん。

---

## 10 従業員の処遇に関する契約上の拘束力

— 「努力義務」の無力さと、社会的信用の防衛戦 —

### 1. 「雇用維持」の口約束と法的な現実

#### 「努力義務」という名の免罪符

M&A の最終交渉において、買い手企業は必ずと言っていいほど「従業員の皆様の雇用は守ります」「待遇も今のまま維持します」と笑顔で約束します。売り手である社長も、その言葉に安堵し、従業員説明会(タウンホールミーティング)で「君たちのことは新しい親会社が守ってくれるから安心しろ」と胸を張って伝えます。

しかし、その数ヶ月後、現実は一変します。「経営合理化」の名の下に、給与体系が買い手基準に統一されて実質賃下げとなり、遠隔地への転勤を命じられ、あるいは退職勧奨が行われる——。社長が慌てて買い手に抗議しても、返ってくる答えは冷徹です。

「契約書をご覧ください。我々は『雇用の維持に努める(努力義務)』とは書きましたが、『絶対に解雇しない(結果義務)』とは約束していません。経営環境が変わった以上、合理化は不可避です。」

これが、日本の M&A 契約における最大の闇、「努力義務(Best Effort)」の罠です。法的に「努める」という文言は、「努力した結果、達成できませんでした」という言い訳を許容するものであり、従業員を守る法的拘束力はゼロに等しいのです。

#### オーナーの社会的死

従業員が路頭に迷ったとき、非難の矛先は買い手ではなく、会社を売って自分だけ大金を手にした「元オーナー(あなた)」に向けられます。「社長は私たちを売った」「保身のために嘘をついた」という烙印は、引退後のあなたの名誉を完全に破壊し、地域

社会での居場所を奪います。M&Aにおける従業員保護とは、単なる慈善事業ではなく、あなた自身の「社会的信用(レピュテーション)」を守るための、極めて利己的かつ重要な防衛戦なのです。

## 2. 「確約(Covenants)」への昇華 — 契約書に刻むべき 具体条項

口約束や努力義務を排し、法的な強制力を持つ「遵守事項(Covenants / コベナンツ)」として契約書に明記させる必要があります。

### ① 期間と条件の数値化

曖昧な表現を排除し、数字で縛ります。

× **弱い条文**: 「買い手は、対象会社の従業員の雇用を維持するよう努めるものとする。」

○ **強い条文(確約)**: 「買い手は、本件実行日(クロージング)から最低○年間(例:3年間)、対象会社の全ての従業員の雇用を継続しなければならない。また、当該期間中における給与、賞与、退職金、および福利厚生は、**本件実行日時点の水準を下回ってはならない。**」

この条項があれば、買い手が不当なリストラや賃下げを行った場合、それは明白な「契約違反(債務不履行)」となり、売り手は損害賠償請求や契約解除を主張できる強力な武器を手に入れます。

### ② 勤務地と職務内容の限定

特に地方の中小企業において、「転勤」は実質的な解雇(追い出し部屋)として機能します。これを防ぐ防波堤を築きます。

○ **条文例(勤務地限定)**: 「買い手は、本件実行日から○年間、従業員の同意なくして、現在の勤務地(○○県○○市)から通勤不可能な事業所への配転、および職種の変更を命じてはならない。」

### ③ キーマン条項(Key Person Clause)の逆利用

買い手は逆に、「キーマン(工場長や営業部長)が辞めたら困る」と主張し、売り手に対して「キーマンの残留を保証せよ」と求めてくることがあります。しかし、これは危険な罠です。従業員の仕事の心変わりまで社長が保証することはできません。ここで逆転の発想を使います。

**交渉ロジック:**「キーマンが辞めるかどうかは、御社(買い手)がどれだけ魅力的なPMI(統合プロセス)と将来像を提示できるかにかかっています。したがって、キーマン離職のリスクは売り手である私ではなく、経営権を握る御社が負うべきです。」

こう主張することで、キーマンの離職を理由とした損害賠償請求(表明保証違反)のリスクを遮断し、逆に買い手に「魅力的な職場作り」を義務付けることができます。

### 3. 従業員への開示とPMI(統合プロセス)

#### 「いつ」「誰に」「どう」伝えるか

契約内容と同じくらい重要なのが、M&Aの事実を従業員に公表(ディスクローズ)するタイミングです。早すぎれば動揺して退職者が続出し、案件自体が破談になります(これを「リーク(Leak)」と言います)。遅すぎれば「騙された」という不信感を生みま

- **鉄則:** 最終契約締結(Signing)までは、役員を含むごく一部の幹部以外には絶対秘密とする。
- **公表の瞬間:** 契約調印の直後、あるいはクロージングの当日に、全従業員を集めて社長の口から直接説明する。この際、「買い手の社長」にも同席してもらい、その場で「雇用の維持」と「将来のビジョン」を従業員の前で確約させることが、不安を払拭する唯一の方法です。

#### 退職慰労金の分配(特別ボーナス)

法的拘束力に加え、心理的な納得感を得るための最強の施策が、譲渡益の一部を従業員に還元することです。M&Aで得た売却益の一部(例:数%程度)を原資として、「特別功労金(決算賞与)」を全従業員に支給します。

「会社を売って社長だけ儲けた」という批判は、「社長は最後に私たちにボーナスをくれて、さらに雇用の保証も勝ち取ってくれた」という感謝に変わります。金額は数十

万円程度でも十分効果があります。これは「手切れ金」ではなく、社長の最後の「誠意」を示すためのコストパフォーマンス最高の投資です。

## 4. 【実戦的監査】社会的信用を守るための最終チェック

M&A の最終局面において、社長は以下の項目が契約書と現場で実行されているかを監査してください。

### チェック① 契約書の「遵守事項」セクション

確認： 第〇条(従業員の処遇)において、「～するものとする(Shall)」という義務表現が使われているか。「努める(Effort)」になっていないか。期間(年数)は明記されているか。

### チェック② 買い手社長の人格監査

質問： 買い手のトップ面談において、以下の質問を投げかけてください。「過去に M&A した会社で、離職率はどう推移しましたか？ また、リストラを行った事例はありますか？」その回答の具体性と、目の動きを見てください。従業員を「コスト」としか見ていない経営者には、どんなに高くても売ってはいけません。

### チェック③ クロージング後のモニタリング権

要求： 「譲渡後 1 年間は、私が『顧問』として残り、従業員の相談に乗る権利、および PMI の進捗状況を監査する権利を認めてください。」これにより、買い手が約束を破ろうとした際の抑止力(お目付け役)として機能します。

---

## 本章の総括

従業員は、あなたの「作品」の一部である。

会社という作品を完成させるのは、建物でも設備でもなく、そこで働く「人」です。M&A によってオーナーが変わっても、彼らの人生は続きます。「後は野となれ山となれ」と投げ出すのか、それとも「新しい親会社の下で、以前より幸せになった」と言われる道筋をつけるのか。その違いは、契約書のたった数行の条文と、あなたの「覚悟」にかかっています。

従業員を守ることは、あなた自身の「経営者としての誇り」を守ることに他なりません。  
どうか、最後の一瞬まで、彼らの盾であり続けてください。

# 【巻末付録】M&A 資産防衛・最終監査チェックリスト

## ー 契約書にハンコを押す前の「最後の砦」 ー

本書で解説した 10 の鉄則を、具体的な「アクション」と「NGワード」に集約しました。

仲介業者との面談時、あるいは最終契約書のリーガルチェック時に、このリストを机の上に置き、一つずつ「✓」を入れてください。

一つでも「×」がある場合、その契約はあなたの資産を脅かす地雷原です。

### 第 1 フェーズ: 仲介業者選定・契約時(入り口)

No	項目	監査アクション(何をすべきか)	危険信号(即・交渉中止)
01	担当者の能力監査	組織の看板ではなく、担当者個人の過去 3 年の成約実績と、類似案件の経験値を具体的に問いただす。	「会社として実績があります」「上司がサポートします」と個人の実績を隠す。
02	手数料の定義	算出基礎が「株式譲渡対価(株価)」であることを確認する。負債を含む「移動総資産」ベースなら変更させる。	「これが業界標準です」と言って、計算基準の変更を拒否する。
03	利益相反の確認	「両手取引」であることを明示させ、買い手から無理な減額要求があった際、売り手の味方として反論するか言質を取る。	「中立な立場ですので...」と逃げ、交渉代行(代理人機能)を放棄する。
04	専任期間と解除	契約期間を「6 ヶ月」とし、自動更新を削除。「テール条項」の期間を 2 年以内、対象を実質交渉先に限定させる。	「解約はできません」「テール条項は一律 5 年です」と縛り付ける。

### 第 2 フェーズ: 条件交渉・スキーム構築時(中盤)

No	項目	監査アクション(何をすべきか)	危険信号(即・交渉中止)
07	税制スキーム	「株式譲渡」一本槍ではなく、「退職金+株式譲渡」や「配当」「会社分割」を組み合わせた手残り最大化案を税理士に試算させる。	「複雑なスキームは買い手が嫌がります」「時間がかかります」と思考停止する。
08	役員退職金	「功績倍率 3.0 倍」を根拠に適正額を算出し、譲渡価格からの控除(株価調整)を買い手に認めさせる。	「退職金は税務リスクがあるので…」と、検討もせずに却下する。
09	最低手数料	譲渡額が小さい場合、 <b>最低手数料の減額</b> (500 万円等)や、完全成功報酬への移行を要求する。	「一律 2,000 万円です」と譲らず、実質手数料率が 30%を超える契約を迫る。

### 第 3 フェーズ:最終契約(DA)・クロージング時(出口)

No	項目	監査アクション(何をすべきか)	危険信号(即・交渉中止)
05	表明保証	保証範囲に「知る限り(Knowledge Qualifier)」を入れ、賠償額に上限(譲渡額の 10-30%)と期間制限(1-2 年)を設ける。	「買い手のリスクヘッジのため、無制限・無過失の保証をお願いします」と強要する。
06	個人保証解除	経営者保証の解除を「停止条件(クロージングの前提)」として契約書に明記させる。同時履行以外は認めない。	「努力義務をお願いします」「後で銀行と調整しましょう」と先送りする。
10	従業員の処遇	雇用維持期間(例:3 年)と条件維持を「遵守事項」として明記。努力義務(Best Effort)を排除する。	「経営環境によりますので確約はできません」と、法的拘束力を拒む。

### おわりに — 知識なき者は、搾取される

M&A は「結婚」に例えられますが、実態は「戦争」に近い経済活動です。

武器(知識)を持たずに戦場に出れば、百戦錬磨の買い手や、手数料に飢えた仲介業者の餌食になるのは自明の理です。

本書で手に入れた「10 の武器」を懐に忍ばせ、交渉のテーブルについてください。

相手がプロであればあるほど、あなたがこのチェックリストに基づいて発する言葉の重みを理解し、襟を正すはずです。

逆に、これらを「面倒くさい」と切り捨てる相手なら、即座に席を立つべきです。それが、あなたの 30 年の経営人生に対する、最大の敬意だからです。

あなたの「第二の人生(ハッピーリタイア)」が、経済的にも精神的にも豊かであることを、心より祈念します。