

M&Aは  
何から始めたら  
いいの？

M&Aは  
どんな風に  
進むの？

事業拡大や  
多角化したいけど、  
M&Aって有効なの？

M&A後、  
何をしたら  
うまくいくの？

スモールM&Aで  
「事業拡大や多角化」「創業」を

# 成功させよう!!

## M&Aナビゲートブック

売り手の  
何を調べたら  
いいの？

M&Aで  
創業できるの？

売り手との交渉で  
気を付けることは  
なに？



## M&Aの全体像とスケジュール

### M&A前

M

#### 目的・ビジョン

#### STEP 1

P4・5



#### M&Aの目的を考える

- ✓ まずは、自社(自身)のことを客観的に分析しましょう。
- ✓ M&Aにより何を実現したいのか考えましょう。

実施時期:M&Aの検討開始時

#### 売り手・関係者

#### STEP 2

P6~9



#### 売り手(事業を譲り渡す側)を知る

- ✓ M&Aを進めるかどうかを判断するために、売り手の事業内容や財務状況を確認します。
- ✓ 売り手をよく知ることによって、信頼関係を築きやすくなり交渉がスムーズに進められます。

実施時期:トップ面談前後

#### 取組計画

#### STEP 3

P10・11



#### M&A後の取組計画を立てる

- ✓ M&Aの効果を高めるためには、契約前からM&A後について考えておくことが大切です。
- ✓ M&A直後から、取組内容を実施できるように準備をしておきましょう。

実施時期:トップ面談後~M&A前

STEP 4

P12

### M&A後のビジョン(目指す姿)を作り、伝える

- ✓ 新しくビジョンを作り、それを関係者に伝えましょう。
- ✓ ビジョン作成時のポイントは、売り手の経営の方向性を急に大きく変えないことです。

実施時期:M&A直後



STEP 5

P13

### 関係者と信頼関係を築く

- ✓ 従業員は、M&A直後に不安を感じやすいです。丁寧なコミュニケーションを意識しましょう。
- ✓ 事業をスムーズに引き継ぐため、売り手の代表者とは良好な関係を築いておきましょう。

実施時期:M&A直後～



STEP 6

P14・15

### 取組計画を実行する

- ✓ 計画的に取組みを実行するため、スケジュールと取組内容の担当者を決めましょう。
- ✓ 重要度や緊急性を考えて、取り組む優先順位を決めましょう。

実施時期:M&A後～

参考

M&Aに関するデータ

P16・17

## 自社（自身）のことを客観的に分析しましょう。

自社（自身）の事業内容や提供している（提供したい）価値を振り返ってみましょう。

### 事業内容

自社（自身）の事業内容を具体的に書きましょう。

例 一般個人向けに新築の木造住宅の設計、デザインから施工まで一貫して行う。

---



---



---

—という事業を通じて、

### 製品・商品・サービスを通じて提供している価値

自社（自身）がどのような価値をお客さまに提供しているか、または提供したいかを書きましょう。

例 お客さまのライフプランに合わせ、経験豊富な職人の手で、長く快適に暮らせる「住みよい家づくり」。

---



---



---

—を提供しています。

自社（自身）の強み・弱みを書き出して、それをどう伸ばしていくか、改善していくかを考えましょう。



### 自社（自身）の強みや弱み

例 技術力の高さが強み。  
人手不足のため、施工数が少ないことが弱み。

---



---



---

例 物価の上昇により原材料が高くなっているため、  
収益力が落ちていることが弱み。

---



---



---

### 強みの伸ばし方・弱みの改善方法

例 新たな人材を雇用し、ノウハウを伝えて優秀な職人を  
増やすことで、施工数を増やす。

---



---



---

例 付加価値の高い工事を行い、単価を上げることで  
収益力を改善する。

---



---



---

## M&Aを行う目的を書きましょう。

左のページで書いた、自社（自身）の強みの伸ばし方や弱みの改善方法をもとにして、M&Aを行う目的を具体的に書きましょう。



### M&Aの目的

何が可能であれば、M&Aが成功したと言えるか、書きましょう。

例 商圏を拡大し、売上高と経常利益を今の2倍にする。  
長年の夢であった飲食店を地元で開業する。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



参考

## 「目的別M&Aのタイプ」

よくある目的ごとに、M&Aのタイプを紹介します。M&Aの目的やM&A先選びの参考にしてください。

### ① 規模拡大、周辺業界タイプ

同業種、事業内容が似ている企業をM&Aするタイプ。シェアの拡大、規模を活かしたコストダウン等を目指します。

→ 業種:同業種、似ている業種 エリア:近い地域

### ② 異業種進出タイプ

これまで関係のなかった業種の企業をM&Aするタイプ。今の事業との組み合わせによるシナジー効果や複数の事業を持つことによるリスク分散を目指します。

→ 業種:シナジー効果が見込める、リスク分散できる業種 エリア:広範囲

### ③ 人材確保タイプ

人材不足の解消、必要な専門知識を得るためにM&Aするタイプ。専門人材の確保による事業拡大を目指します。

→ 業種:同業種、希望する特定の業種 エリア:近い地域

### ④ 移住・創業タイプ

地元に戻りたい、好きな地域で働きたい等、場所にこだわってM&Aするタイプ。

U・I・Jターンにより、創業等を目指します。

→ 業種:こだわらない エリア:希望する特定の地域



## 見える化①（事業概要）

売り手について、次の項目ごとに内容や強み・弱みを書きましょう。



項目	内容	強み・弱み
商品・製品 サービス	例 30種類以上のお弁当やレトルト食品を販売	例 種類が豊富で人気商品がある。
取引先	例 一般顧客が80% 企業が20%	例 年間契約をしている取引先があるため、売上が比較的安定
販売方法 (価格・流通・販売促進)	例 店頭のほかインターネット販売も可能	例 インターネット販売のシステムが古く、使いにくい。
人材	例 正社員1名、パート・アルバイト10名	例 アルバイトは大学生が多く、定着率が悪い、人手不足になりやすい。
店舗・設備	例 駅から徒歩3分の立地	例 立地良好で店舗に入りやすい。最新の揚物用機械を導入
業界動向・周辺環境	例 周辺に学校が多い。コンビニも複数あり	例 特にお弁当の需要が多い。
その他 (許認可等)	例 酒類販売の免許を持っている。名物メニューがある。	例 調理工程が複雑

## 見える化②（人員体制）

従業員の担当業務や勤続年数等について、売り手から聞き取り、人員体制を把握しましょう。

従業員の氏名	年齢	性別	勤務年数	月給	担当業務	保有資格
例 国民 太郎	50歳	男	10年	30万	調理・仕入れ等	調理師免許



従業員の中に重要な役割を任されている「キーマン」がいるか確認しましょう。キーマンがいる場合、M&A後も継続雇用が可能か売り手に聞いてみましょう。

## 見える化③ (財務)

直近3期分の決算書(損益計算書)を見て、売上や原価、経費に大きな変動がないか確認しましょう。大きな変動があれば、その理由を調べましょう。

年度		年度		年度		年度	
売上		万円		万円		万円	
原価	原価率	万円	%	万円	%	万円	%

変動が大きいところ				原因・理由			
例 ××年度の原価率が前年に比べて高くなっている。				例 コメの仕入価格が上がったが、値上げできなかったため。			

年度		年度		年度		年度	
経費		万円		万円		万円	
主な項目① ( )		万円		万円		万円	
主な項目② ( )		万円		万円		万円	
主な項目③ ( )		万円		万円		万円	

変動が大きなところ				原因・理由			
例 ××年度から人件費が大きく増えている。				例 新たに従業員を1名雇用したため。			

決算書(貸借対照表)を見て、売掛金や在庫が過大でないか、大きな設備投資をしていないか、借入金が増えていないかなど、気になったことを書き出しましょう。

気になったところ				原因・理由			
例 ××年度に借入金と機械設備の金額が増えている。				例 ××年度に銀行から借入して、大型設備を導入した。			

## トップ面談の準備・進め方

トップ面談(売り手と買い手の経営トップが顔を合わせて行う面談)の目的は、お互いの理解を深め、信頼関係を構築することです。そのため、あらかじめしっかりと準備をしておくことが大切です。



日本公庫ホームページでは、スモールM&Aの進め方をアニメーションでご案内しています。ぜひご覧ください。

### 第三者承継の成約までの道筋

一般的なプロセスやポイント、  
「事業承継マッチング支援」の内容等を紹介

### トップ面談の進め方

上手なトップ面談の進め方や注意点を紹介

動画はこちら ▶



参考

## トップ面談のポイント



### ① 自社(自身)の情報をまとめておく

お相手に自社(自身)のことをよく知ってもらうために、自社(自身)の特徴や強みを整理して伝えられるようにしましょう。



### ② 売り手の情報を把握し、質問したいことをまとめる

事前に受け取った企業の概要や決算書等はもちろん、ホームページやパンフレットの情報を見て、質問したいことをまとめてヒアリングシートを作成しましょう。



### ③ 業界動向を確認する

M&Aの検討にあたって、希望する業界の状況を知っておくことは大切です。お相手も業界のことをよく知っている方が安心できるでしょう。

M&Aに伴う様々なリスクの発見やトラブル防止のために交渉やデューデリジェンス、契約の各段階で弁護士などの専門家の助言・支援を受けることをおすすめします。



契約前から、M&A後にどのような取組みをするのかを考えましょう。

まずは、売り手の事業を維持し、そのうえで自社（自身）の強みと組み合わせてシナジー効果を発揮できるかを考えましょう。



## シナジー効果を発揮するための具体例

M&A後に取り組みたいことを次のページに書いてみましょう。

簡単にできる取組みから始めることがポイントです。

項目		効果的なケース	
売上	販売先の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 営業エリアの拡大</li> <li>▶ 販売チャネルの拡大</li> </ul>	
	高付加価値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 製品の組み合わせによる付加価値の向上</li> <li>▶ 共通のカスタマーサービスの導入</li> </ul>	
コスト	売上原価	生産現場の管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 買い手の管理手法の導入</li> <li>▶ アイテムの適正管理</li> </ul>
		在庫管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 共同仕入による価格低減</li> <li>▶ 保管場所の集約</li> </ul>
	経費	経費の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 広告先の共通化</li> <li>▶ 採用の共通化</li> </ul>
		管理機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 経理作業の集約</li> <li>▶ 共同システムの導入</li> </ul>

## M&A後の取組みと効果予測

取組みによるシナジー効果をイメージして、  
M&A後に取り組む内容を具体的に書きましょう。  
各取組みに、必要な資金を算出しましょう。



項目	売り手の強み・課題	M&A後の取組み	必要な資金
例 売上	売り手は優良な先と取引しているが、アイテム数が少ない。	売り手を通じて自社の商品を販売する。	500万円 (仕入)

取組みを踏まえて、M&Aによる収支効果を予測しましょう。

	現在の実績 ① (売り手または自社)	取組みの効果 ②	M&A後 ① + ②
売上高 ①	万円	万円	万円
原価 ②	万円	万円	万円
営業経費 ③	万円	万円	万円
人件費	万円	万円	万円
広告費	万円	万円	万円
その他	万円	万円	万円
利益 ① - ② - ③	万円	万円	万円



M&Aにかかる資金は、売り手に支払う資金だけではありません。  
M&A後の取組みに多くの資金が必要となる場合があります。  
契約前から、必要金額、調達先を検討しておくことが大切です。

M&A後のビジョンを作成し、売り手の従業員や関係者に伝えましょう。  
ビジョンを従業員に伝えることで、同じ方向を向いて仕事を進めることができます。

## ビジョン作成時のポイント

### ① 目的の再設定

P5で設定した目的と売り手の事業内容を踏まえて、目的を再設定しましょう。

### ② 売り手の経営の方向性を確認

売り手の経営者の価値観や売り手企業の目的・取組内容を確認しましょう。

### ③ M&A後のビジョン(目指す姿)を作成

①で再設定した目的や自身の価値観、未来像に加えて②の方向性も考慮しつつ、ビジョンを作成しましょう。



売り手の従業員は、新しいビジョンがこれまでの方向性から大きく変わると不安に感じ、反発や離職につながってしまうおそれがありますので、丁寧な説明を心がけましょう。

#### 目的の再設定

例 事業規模を拡大し、売上と経常利益を2倍にし、  
エリアNo.1企業となる。

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 売り手の方向性

例 急成長というより持続を重視。  
既存顧客へのアフターフォローに注力していた。

---

---

---

---

---

---

---

---



#### M&A後のビジョン(目指す姿)

例 挑戦と技術力を原動力に、既存のお客さまとの関係深化、新規のお客さまとの関係構築により、エリアNo.1企業を目指す。

---

---

---

---

---

---

---

---

引継ぎをスムーズに行うため、売り手の代表者と良好な関係を維持しましょう。売り手の従業員や関係者には、丁寧なコミュニケーションを意識しましょう。

### 売り手代表者 良好な関係の継続

- ▶ 売り手の代表者と定期的にコミュニケーションをとって、不満を感じていることがないか、すれ違いが起きていないかを確認しましょう。

#### チェック項目

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| ① 売り手の代表者は、M&A後も企業に在籍していますか？       | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ② 在籍している場合、前代表者はその待遇に不満を感じていないですか？ | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ③ 売り手の代表者と従業員の関係性に問題はないですか？        | <input checked="" type="checkbox"/> |

### 売り手従業員 不安の払拭とメリットの実感

- ▶ M&A後、全従業員向けの説明会や個別面談を行いましょう。売り手の代表者と協力して行くと、納得感が高まりやすくなります。
- ▶ M&A後、なるべく早いタイミングで労働環境を改善すると、従業員はM&Aにメリットを感じ、モチベーションが向上します。

#### チェック項目

- |                          |                                     |
|--------------------------|-------------------------------------|
| ① 売り手の従業員向けに説明会を開催しましたか？ | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ② 売り手の従業員と個別面談を実施しましたか？  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ③ 労働環境の改善を行いましたか？        | <input checked="" type="checkbox"/> |

### 取引先 関係を維持する

- ▶ 売り手の代表者と一緒に取引先ごとに対応を考え、関係を維持しましょう。
- ▶ 金融機関や許認可など、手続きが必要な先の対応漏れがないかを確認しましょう。

#### チェック項目

- |                                      |                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| ① 大口の取引先に訪問し、代表者が変わることを説明しましたか？      | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ② 挨拶文を送るなど、その他の取引先に代表者が変わることを伝えましたか？ | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ③ 金融機関や許認可など、手続きが必要な先の対応漏れはありませんか？   | <input checked="" type="checkbox"/> |

Step3 で作った「M&A後の取組み」をもとに、誰が、いつ、何を、いつまでに取り組むのかを決めて、スケジュールを作成しましょう。  
重要度や緊急性等を考えて、取り組む優先順位を決めましょう。

## スケジュール作成のポイント

項目	概要
取組内容のリストアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶取組みの目的を明確にし、具体的に何をするかリストアップしましょう。</li> <li>▶長期間の取組みの場合は、スケジュール作成時にあらかじめ進捗状況を確認するタイミングを決めておきましょう。</li> </ul>
作業量、時間、費用の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶取組みを行うための作業量や時間、費用を見積もりましょう。</li> <li>▶複数人で取り組む場合、それぞれの役割を明確にしましょう。</li> </ul>
期限の設定・管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶取組みの開始日と終了日を決めておきましょう。</li> <li>▶取組みの進捗状況がわかるように、取組状況を見える化しましょう。</li> </ul>

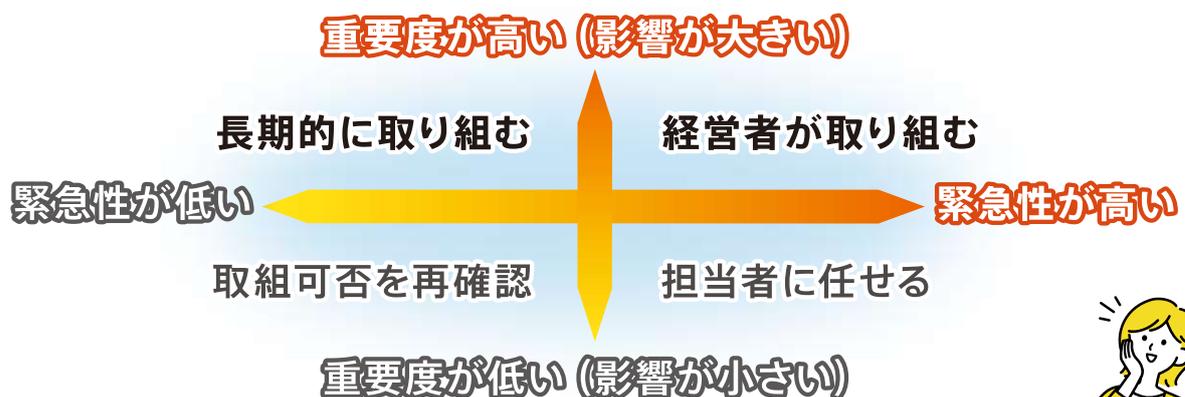


短い期間で簡単に成果が出る取組みを先に行うと、従業員がM&Aによるメリットを実感でき、モチベーション向上につながります。



参考

## 取組みの優先順位や担当者の決め方



# 取組スケジュールの作成

項目	スケジュール									
	優先度	担当者	承継前	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	4ヶ月	5ヶ月	6ヶ月	～1年
M&A後のビジョンを作成										
M&A後の収支見込みを算出										
関係者と信頼関係を築く										
売り手従業員への説明										
取引先への説明										
具体的な取組み										

項目	スケジュール									
	優先度	担当者	承継前	1ヶ月	2ヶ月	3ヶ月	4ヶ月	5ヶ月	6ヶ月	～1年
M&A後のビジョンを作成	高	社長	→							
M&A後の収支見込みを算出	高	社長	→							
関係者と信頼関係を築く	高	社長	→							
売り手従業員への説明	高	社長	→							
取引先への説明	高	社長	→							
生産現場の5S	高	社長		→	→	→				
広告費の見直し	低	佐藤		→	→					
実地棚卸し	中	森				→	→			
具体的な取組み										

各取組みに資金が必要な場合は、調達方法を検討しておきましょう。





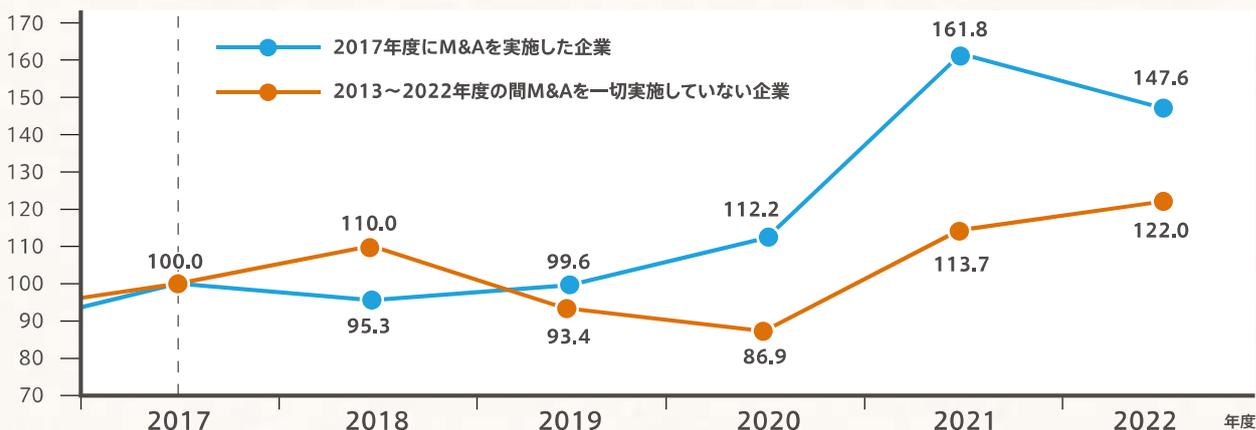
参考

## M&Aに関するデータ

# M&A は企業を成長させる有効な手段

M&Aを実施した企業は、実施していない企業よりも利益が増えやすい傾向にあります。

### 経常利益の推移



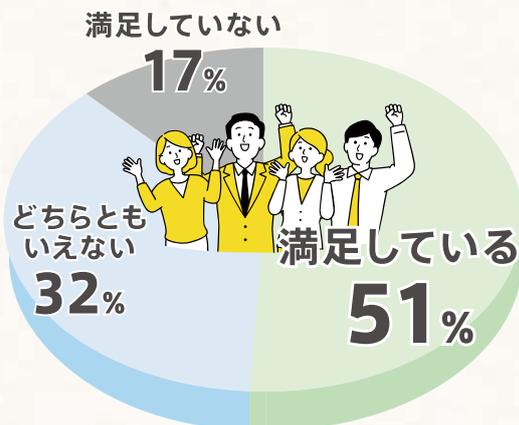
資料: 中小企業庁「中小企業白書(2025年)」を加工

(注) 1.ここでいうM&Aの実施とは、「事業譲受」、「吸収合併」を実施した場合、および「国内子会社」もしくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。  
2.2017年度を100として、2017年度から2022年度までの変化を見たもの。

## 事業を引き継いだ多くの方がメリットを実感

- ▶半数を超える方が事業の引き継ぎに満足しています。
- ▶引き継いで良かったこととして、「費用や時間を節約できた」、「販売先・受注先を確保できた」という回答が多くあげられています。

### 引き継ぎの満足度



資料: 日本政策金融公庫「経営資源の引き継ぎの実態と変化(2024年)」

### 経営資源を引き継いで良かったこと

※複数回答

開業にかかる費用や時間を節約できた	46%
販売先・受注先を確保できた	30%
事業拡大にかかる費用や時間を節約できた	28%
仕入先・外注先を確保できた	24%
優秀な従業員を確保できた	14%
従業員を増やすことができた	10%
利益率が良くなった	6%
地場産業や商店街を衰退させずにすんだ	4%

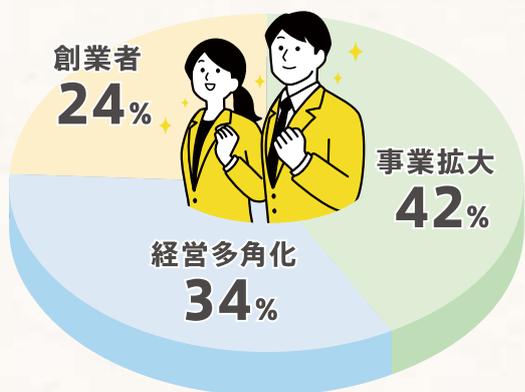
# 事業承継マッチング支援の 成約先に関するデータ

2019年4月～2025年3月の間に成約した先

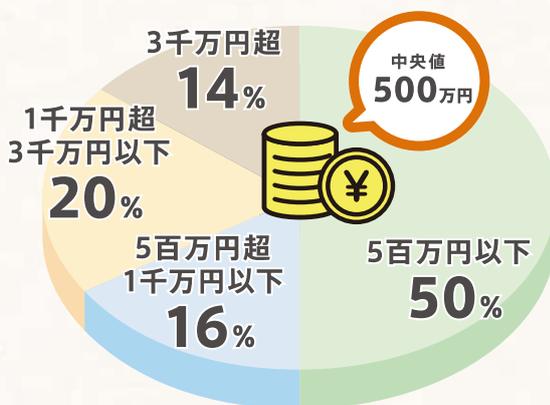
## M&Aの目的と成約金額

- ▶約4割は事業拡大を目的に同じ業界の企業を承継し、約3割は経営多角化に向けて異なる業界の企業を承継しています。また、約2割はM&Aを活用して創業しています。
- ▶半数のM&Aが、成約金額5百万円以下となっています。

### 目的



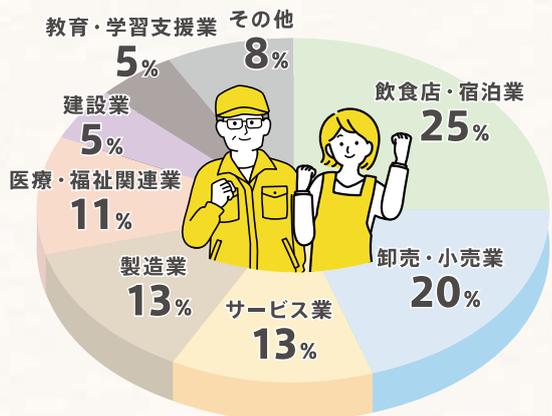
### 成約金額



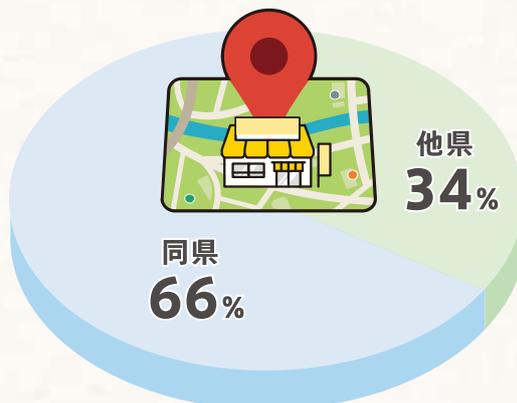
## 売り手の業種と所在地

- ▶様々な業種でスモールM&Aが実施されています。
- ▶約3割は、他県の企業を承継しています。

### 業種



### 所在地









「託したい」と「継ぎたい」をつなげる

# 事業承継マッチング支援のご案内



後継者がいないことなどを理由に**事業を譲り渡したい**とお考えの方と、創業や事業拡大等に向けて**事業を受けたい**とお考えの方をつなぐ、マッチングサービスです。

## 事業承継マッチング支援の6つの特徴

1



多様な業種の  
小規模事業者が利用

2



事業を受け継いで  
創業(継ぐスタ)する方も支援

3



オープンネーム(実名)での  
後継者募集企業も掲載

4



専門担当者によるサポート

5



無料のサービス(注1)

6



M&Aに必要な資金の融資(注2)

(注1) 本サービスとは別に、弁護士等の支援を受けられる場合は、当該支援について、費用負担が生じる可能性があります。  
(注2) 審査の結果、お客さまのご希望に沿えない場合がございます。

## M&Aに関する次のような資金ニーズに対応しております。

営業権や  
事業用資産の買取り



先代経営者に支払う営業  
設備等の買取資金(事業譲渡)

株式の買取り



株主に支払う株式買取資金  
(株式譲渡)

M&Aに伴う  
リニューアル



M&Aを機に、店舗改装や機械  
設備の刷新を行うための資金

M&Aによる  
新たな取組み



M&Aを機に、新たなサービス  
を開始するための資金

「事業承継マッチング支援」ページでは、後継者募集企業の情報のほか、M&A(第三者承継)に関するお役立ち情報を掲載しています。

日本公庫 事業承継マッチング



◀ こちらの二次元コードから  
もご覧いただけます。



日本政策金融公庫  
国民生活事業