

M&A支援における 中小企業診断士の出番 ～コロナ禍を乗り越えて～

@エリアファイナンス研究会
2021年3月18日

ワイエムエー株式会社 代表取締役社長
同志社大学大学院ビジネス研究科嘱託教員

三谷 康生

本日の目的

本日はご多用のところお時間をいただきまして、ありがとうございます。本研究会への登壇も一昨年11月以来5度目となります。

今回は、1年以上継続するコロナ禍の下、成約に至ったM&A事例をご紹介するとともに、昨年3月に策定された「中小M&Aガイドライン」をベースに、中小企業診断士によるM&A支援について議論していきたいと思えます。

皆様に興味を持っていただけるようなお話をさせていただき、ビジネスに役立てていただければ幸甚です。

今回のテーマ

(1) UNDER コロナのM&A事例

(2)「中小M&Aガイドライン」について

①河野太郎のブログ

②「中小M&Aガイドライン」を読んでみる

i 中小企業診断士の位置づけ

ii M&Aプラットフォーム(マッチングサイト)

(3) 中小企業診断士の出番

①明確化された位置づけの中での活動

②M&Aマッチングサイトの活用指南

③M&Aにおける補助金活用指南

(1) UNDERコロナのM & A事例

①M & Aの事例紹介-1

【2020年 成約案件】

〔対象企業〕

事業内容	プレス加工業
	金型は設計から製作メンテナンスまで
	一気通貫体制の構築が強み
所在地	兵庫県
売上高	約20億円
従業員	約100人

譲渡理由	相乗効果ある企業への傘下入り
	後継者問題解消・創業者利益の確定

三代目社長(60歳代・三代目)は子息に事業承継の意思がない中、60歳代での新体制の構築を計画、メインBKに相談
・有力主要顧客の複数事業部に事業縮小の計画があり、取引先拡大もテーマ

〔株式譲受企業〕

事業内容	収容箱が主力商品
	塗装技術を蓄積
	大手メーカーとも協業
所在地	大阪府
売上高	約80億円
従業員	約180人

譲受理由	協業先の供給期待に応える
	生産体制の拡充が急務

・現社長(50歳代・3代目)が就任以降、現在の取引先とのパイプを強化
・関東・タイ進出と着実に事業拡大を続け、2年前には同業の株式取得実行、さらに上場企業から工場を取得するなど旺盛な事業意欲あり

本件の経緯 i

・売主代表が取引先銀行に対象会社株式の譲渡を相談(～2019年7月)

取引先銀行が、売主のFA(ファイナンシャルアドバイザー)に就任

売主FAがクローズドビッド実施

買主が意向表明書(Letter of Intent)を提出し、複数社の中から優先交渉権を得る

・当社が買主FAに就任(2019年8月)

売主FAは買手に対するアドバイスができなため、FAの必要性を認めた買主が、買主FAのビューティーコンテストを実施、当社が選任される

※提案内容

DDについては、当社が選任した専門家(弁護士・会計士)が行う会計・法務DD、買主が行うビジネスDDを、集約のうえ、進捗管理・アドバイスを当社が行っていく

当社は、DD等を踏まえ、SPA(株式譲渡契約)の調製を弁護士のアドバイスのもと行う

本件の経緯 ii

- ・最終買収条件の提示 (2019年10月)

DDによる検出事項を踏まえ、条件変更および追加

- ・最終調整 (2019年10月～2020年7月)

「売主代表以外の売主への同意取得」と「DD後の(コロナ禍に関係のない)後発事象の発生およびその調整」に時間を要している間に、コロナ禍が発生、その影響を見通す必要が生じ、長期間を要することとなる

- ・クロージング (2020年7月)

本件の必要性を売主代表と買主で確認し、最終合意に至る

- ・PMI (2020年8月～)

売主代表は「取締役社長」として当面の間勤務継続し、買手企業から代表取締役含む役員を派遣。

まずは対象会社現状分析の上現状有する経営資源の活用、および買主グループの中でどう位置付け

相乗効果を生み出していくか、等の検討を直ちに開始し、当社はそこに参画しております

(2)「中小企業M&Aガイドライン」について

①河野太郎ブログ 2020.12.18 より

- 近年、中小企業の経営者が高齢化し、70歳以上の経営者が245万人いると推計され、そのうち127万人は後継者が未定とされています。
- 中小企業の黒字廃業率が49%であることを考えると、M&Aなどで第三者に事業継承する可能性のある中小企業は60万社程度あると推計されています。
- 実際に、足下でも中小企業のM&Aは増加しており、年間に3000から4000件が行われていると推定されています。
- こうした中小企業のM&Aを仲介する専門業者の数も2000年代から拡大し、現在、300社程度が活動しています。
- しかし、こうした中には売り手と買い手の双方から手数料を取ってM&Aを仲介する業者がいます。
- この場合、売り手は一回限り、つまり自分の企業を売却すればそれ以上売り物はありませんが、買い手はその後企業を買い取る可能性があります。

①河野太郎ブログ 2020.12.18 より

- 仲介者にとってみれば、一回限りのビジネスにしかない売り手に寄り添うよりも、今後もビジネスができる買い手に寄り添う方が得になります。
- 双方から手数料をとる仲介は、利益相反になる可能性があることを中小企業庁も指摘しています。
- 中小企業庁は、「中小M&Aガイドライン」を策定し、売り手と買い手双方の二者による仲介は利益相反となり得る旨を明記し、両者から手数料をとっているなどの不利益情報の開示を徹底するなどリスクを最小化する措置を講じること、他のM&A支援業者などにセカンドオピニオンを求めることを許容する契約とすることを求めています。
- 中小企業庁は、来年3月までにそれらをさらに徹底する措置を確定し、来年夏までにその仕組みが動き出すように務めています。

⇒年明けから話題になり、M&A仲介会社の株価は暴落(現在も安値圏)

②「中小M&Aガイドライン」を読んでみる

[20200331001-2.pdf \(meti.go.jp\)](#) 88ページ

[20200331001-3.pdf \(meti.go.jp\)](#) 75ページ

そんなに大部ではないので、一度読んでみてください

i 中小企業診断士の位置づけについて

(P74)3 中小企業診断士

(1) 中小企業診断士による中小 M&A 支援の特色

中小企業診断士は、中小企業支援法第11条に定める「中小企業の経営診断の業務に従事する者」として経済産業大臣より登録された者であり、中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家である。中小企業診断士は、中小企業の成長戦略策定やその実行のためのアドバイスを主な業務とするが、中小企業と行政・金融機関等をつなぐパイプ役を担うほか、専門的知識を活用しての中小企業施策の適切な活用支援、更には経営者に寄り添った精神面でのサポート等、幅広い活動が求められる。中小 M&A における役割としては、経営者のよき相談相手となるとともに、「磨き上げ」を通じた企業価値・事業価値の向上、ビジネス(事業)DD、ポスト M&A 支援等、幅広い工程で積極的に支援することが期待される。なお、中小企業診断士は、M&A 専門業者、金融機関、商工団体に所属する者にも多く、他の士業等専門家の資格を兼ねる者も多い。

②「中小M&Aガイドライン」を読んでみる

(2) 主な支援内容

① 気付きの機会の提供

中小企業診断士は、様々な立場で中小企業と接する機会があるが、各種の経営相談に対応する中で必要と考えられる者に対しては、事業計画や事業承継計画の策定の働き掛け等を通じて事業承継について検討する「気付きの機会」を積極的に提供するとともに、その後に向けた中小企業の取組について広く支援することが望まれる。

② 中小 M&A 前後の企業価値・事業価値向上への貢献

中小企業診断士は、中小企業の経営全般に関する知見を有しており、中小 M&A の準備段階に入る前から企業・事業の価値を向上させるべく「見える化」「磨き上げ」への支援を行うことが考えられる。「見える化」を進める際には、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うためのツールである「ローカルベンチマーク」(参考資料9「各種サポートツール一覧」参照)を適宜活用すると、他の支援機関(特に金融機関)との間における共通認識につながり有用であると思われる。また、中小 M&A のクロージング後(ポスト M&A)の段階において、事業の運営面から PMI を支援することが考えられる。これに関連して、事業の将来像を構想し、それに向けた戦略を策定するためのツールである「経営デザインシート」(参考資料9「各種サポートツール一覧」参照)は、ポスト M&A の生産性向上を目指す支援に適宜活用されることが期待される。中小企業の場合、事業計画を作成していない場合が多く、事業の現状把握から将来構想の明確化までの一連の検討がなされていないことが多い。

②「中小M&Aガイドライン」を読んでみる

(2) 主な支援内容(承)

「経営デザインシート」を適宜活用することにより、「これまで」から「これから」へつなぐための課題が整理され、事業性評価とともに、ポスト M&A を見据えた支援に役立つと思われる。このように、各種ツールを適宜活用しながら、中小 M&A の前後を通じた支援により、中小企業診断士は、中小 M&A を通じた企業価値・事業価値向上に貢献することが考えられる。

③ 企業概要書の作成等の支援

中小企業診断士は、中小 M&A の際、顧客である譲り渡し側の事業の全体像を把握し、企業概要書の作成を支援することが期待される。企業概要書は、譲り受け側に対し、譲り渡し側の具体的な情報を伝えることで、その後の中小 M&A の手続の円滑な進行に資するものであることから、中小企業診断士は譲り渡し側経営者と相談の上、正確な企業概要書の作成に留意する必要がある。

④ 中小 M&A に伴う経営者保証解除の円滑な実現に向けた支援

中小企業診断士は、中小 M&A に伴う経営者保証解除の円滑な実現に向け、「経営者保証に関するガイドライン」及び「経営者保証に関するガイドラインの特則」に即した対応について、必要に応じて助言することが望ましい。

②「中小M&Aガイドライン」を読んでみる

(2) 主な支援内容(承)

⑤ ビジネス(事業)DD

中小企業診断士の業務にビジネス(事業)デュー・ディリジェンス(ビジネス DD)がある。ビジネス DD は、M&A に際して譲り渡し側の商流や収益構造といったビジネスモデルを整理し、外部環境・内部環境からマーケット(市場)における競争力を分析し、事業の将来性や譲り受け側との統合によるシナジーの検討等を行うことを目的としている。ビジネス DD の十分な調査のためには一定のビジネス・事業に関する知見やノウハウを要する。中小企業の経営全般に関する知見を有し、専門的な分析ツールを身につけている中小企業診断士は、ビジネス DD に取り組みやすい立場にあるため、積極的にビジネス DD に関与し、円滑な中小 M&A の促進を支援することが期待される。

⑥ 債務超過企業に対する中小 M&A 支援

債務超過企業において債務整理手続を要する場合には、債権者との間で債務減免等の交渉が必要となる場合がある。この場合には、中小企業診断士は中小企業再生支援協議会や事業再生を専門とする弁護士等の専門家と連携することも重要である。なお、債務超過企業においては、経営者保証に係る保証債務の整理も問題となるため、中小企業診断士は「経営者保証に関するガイドライン」に即した対応について、助言することが望ましい(債務超過企業の M&A 支援については、「4 弁護士」「(2) 主な支援内容」「⑤ 債務超過企業に対する中小 M&A 支援」【79ページ以下】参照)。

②「中小M&Aガイドライン」を読んでみる

ii M&Aプラットフォーム(マッチングサイト)について

(P39) III M&A プラットフォーム

近年、我が国における中小 M&A においても、オンラインの M&A プラットフォームが急速に普及しつつあることから、以下では M&A プラットフォームについて説明する。ただし、M&A プラットフォームの市場は比較的新しく、仕組みや留意点等も今後大きく変わり得る点には留意が必要である。

1 M&A プラットフォームの基本的な特徴

M&Aプラットフォームは、譲り渡し側・譲り受け側がインターネット上のシステムに登録することで、主にマッチングをはじめとする中小 M&A の手続を低コストで行うことができる支援ツールである。特に譲り渡し側については無料で登録できる M&A プラットフォームが相当数あり、マッチングのために支援機関に相当額の手数料を支払う資力のない小規模な事業者であっても、中小 M&A の可能性が大きく広がったと評価できる。

また、譲り渡し側、譲り受け側といった当事者が自ら相手先を探ることができるケースもあり、従前は M&A 専門業者しか接触できなかった中小 M&A の案件情報に直接接触することができるようになるため、よりスピーディな交渉が可能となった。そのため、近い将来に廃業することを検討している小規模な事業者であっても、廃業以外の選択肢が現実的にあり得るとの認識の下、M&A プラットフォームの活用を積極的に検討することが望まれる。

2 M&A プラットフォーム利用の際の留意点

(以下 略)

(3) 中小企業診断士の出番

(3) 中小企業診断士の出番

① 明確化された位置づけの中での活動

② マッチングサイトの活用指南

【Ex】バトonz トランビ ビズリーチサクシード Mafolova
⇒ 各社の特性を認識し、情報ソースとして活用

③ M&Aにおける補助金活用指南

○ 令和3年度 事業承継・引継ぎ補助金

令和2年度には、経営資源引継ぎ補助金(中小企業等が事業を第三者へ承継(株式の売却等)を行う場合に利用することが出来るM&A事業者への仲介報酬等について補助を行う新たな補助金制度)がスタートした。令和3年度分に関する詳細は3月末開示予定。

【参考】経営資源引継ぎ補助金HP
<https://k-shigen.go.jp/>

ご清聴ありがとうございました

何かございましたら遠慮なくお問い合わせください
興味ある方は<https://www.y-ma.biz>もご覧ください
今後ともよろしく申し上げます

ワイエムエー株式会社

代表取締役社長 三谷 康生

090-50692633

mitani@y-ma.biz

同志社大学大学院ビジネス研究科嘱託教員