

## 第1回「中小企業の経営資源集約化等に関する検討会」 議事要旨

日時：令和2年11月11日 17:00～19:00

場所：経済産業省別館3階 310 各省共用会議室及び Skype 会議室

出席者：

＜委員＞：山本座長、清水委員、菅原委員、高井委員、長島委員、松中委員、安原委員

＜オブザーバー＞：青景東京海上日動火災保険株式会社公務開発部次長、石塚株式会社ストライク執行役員、大和全国中小企業団体中央会政策推進部部長、加藤日本商工会議所中小企業振興部部長、熊谷デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社マネージングディレクター、笹川株式会社経営承継支援代表取締役社長、篠山信金キャピタル株式会社経営支援部部長、篠田名南M&A株式会社代表取締役、高橋株式会社トランビ代表取締役社長、富樫独立行政法人中小企業基盤整備機構事業承継・再生支援部長、名小路谷株式会社ソリューションデザイン執行役員投資第I部門長、前田ビジョナルインキュベーション株式会社ビズリーチ・サクシード事業部事業部長、三宅株式会社日本M&Aセンター代表取締役社長、明賀一般社団法人第二地方銀行協会金融情報調査室長（愛媛銀行経営管理部協会担当部長）

議事概要：

- ・ 事務局から、中小企業におけるM&Aの現状と課題について説明を行った後、今後、検討すべき論点について討議が行われた。

主な御意見：

### 1. 中小企業におけるM&Aの意義

- ・ 中小企業におけるM&Aの意義については、経営者の高齢化への対応だけでなく、窮境からの脱出という側面がある。

### 2. 中小企業におけるM&Aの実施状況

- ・ 中小M&Aは新型コロナウイルス感染症の影響で一時期停滞したが、成長のためにM&Aを行わなければならないと考える事業者も少なくなく、案件の規模は小さくなっているものの、件数は減っていない。
- ・ 足下の中小M&Aの動向についてポイントは二つ。一つ目は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業承継の前倒し。二つ目は、決

断のタイミング。資金繰りが今後悪化するおそれもある中で黒字転換できておらず、傷を深める前に廃業かM&Aの決断を迫られている。今後、M&Aのニーズはさらに増えていくと考えられる。

- ・ 中小M&Aの譲受企業数は減っている一方、小規模な事業者ではM&Aという言葉がポピュラーになり、譲受企業が増えている。
- ・ 譲渡件数は如実に増えているが、業績が悪く難しい案件多い。M&A後の立て直しには、優秀な経営人材が必要。大都市圏に潤沢にいる経営人材が、地方に行く仕組みを強化することが必要ではないか。
- ・ 市場の動向によって、支援の方向も変わるはず。掘り起こしは譲受企業にアプローチする必要があるが、譲渡企業には土業や専門的な知識に関する支援が必要。
- ・ 相対の案件が意外に多い。相対でM&Aを行っている事業者を特定し、こうした事業者へのアプローチにも注力してはどうか。
- ・ 事業引継ぎ支援センターについては、経験等の職員の個人差が大きく、セーフティネットとして均一化が必要ではないか。
- ・ 事業引継ぎ支援センターの役割については、大都市部や地方部など、いくつか類型化できるのではないか。来年4月に事業引継ぎ支援センターと事業承継ネットワークが統合するが、その統合に当たっては、新たなセンターの意義を再点検することが必要ではないか。

### 3. 中小M&Aの円滑な実施に向けた環境整備

- ・ 経営者が高齢化してやむを得ずM&Aを行うことはあるが、積極的に他者に事業を譲ろうというインセンティブが不明確。成長しなくてよいと考えている事業者に対して、どうM&Aのメリットを訴えるか。M&Aで、単に規模が拡大するだけでなく、機能の補完など生産性が向上するメカニズムを示すべきではないか。
- ・ M&Aをしっかり支援できる事業者とできない事業者の区別ができるような仕組みを作るべきではないか。支援者個人の資格についても、例えば、宅地建物取引士のような、法的にオーソライズされたものが必要ではないか。
- ・ 制度的な課題としては、株主が多くて手続を進められないということがある。大企業のようにスクイーズアウトを行うこともあるが、事業をより良い形で存続させられる制度が望ましい。

### 4. M&A実施後の成長に向けた取組

- ・ デューディリジェンスをよく知らない経営者も多い。経営者自身は財

務内容を把握していない一方、顧問税理士にはM&Aについて話していないというケースもあり、話を進めにくいことがある。

- ・ 国内企業同士のM&Aについての保険は存在しなかったが、今年から保険商品を提供している。中小企業のM&Aの方がリスクは高いと言われており、ニーズがあるのではないかと考えている。ただし、保険の提供にはデューディリジェンスは必須。
- ・ PMIという言葉自体が浸透していない。アカデミックにも実務的にもプレイヤーが少ない。PMI由来のM&Aの失敗がまだ認知されていないのではないか。
- ・ M&Aの失敗を防ぐPMIは非常に重要。定石を知らないことによって失敗することが多い。経験のないM&Aブティックが増加する中で、譲渡企業への配慮や金融機関との関係などで典型的な失敗をすることも少なくない。
- ・ 優秀なキーマンがM&A後に去り機能しないというケースもあり、譲渡企業からすれば給与体系がどうなるかは重要な問題。

#### 5. 再生・廃業・創業支援の取組との連携

- ・ 商店街の飲食店などの小規模な企業では、B to BでのM&Aは困難であり、後継者人材バンクをもっと拡大するような仕組みを議論すべきではないか。
- ・ 事業承継を特殊な経営問題として捉えるのではなく、よろず支援拠点と事業引継ぎ支援センターがシームレスに連携できれば、中小企業支援としてうまく動くのではないか。

以上