

第4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3年2月24日 16:00～18:00

場所：Skype会議

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、石川全国中小企業団体中央会政策推進部副部長、石塚株式会社ストライク執行役員、木口独立行政法人中小企業基盤整備機構事業承継・再生支援部審議役、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、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

議事概要：

- ・ 事務局から、「大規模・中規模 M&A における対応」、「経営者保証問題への対応」、「事業再生・転廃業支援との連携」について説明を行った後、それぞれの議題について討議が行われた。

主なご意見：

1. 大規模・中規模 M&A における対応

- ・ 上場企業等にとってもサプライチェーンの維持は重要であり、そういった観点から後継者不在等の問題を抱える取引先企業に働きかけることも考えられるのではないかと。
- ・ 一族経営の比較的大規模な企業にとって、株式の集約など資産管理の面でアドバイスしていくことが事業承継を見据えた準備としても有効ではないかと。親事業者、業界団体、金融機関が早期に事業承継等の働きかけを行う仕組みを構築することは重要で、元請会社からの支援依頼などが実際に存在する。地方に目を向けると、こういった取組は稀なので、例えば自治体主導で事業承継ネットワークの枠組みを活用しながら推

進することも重要ではないか。

- ・ 業界全体、産業界全体として事業承継等を推進するような大きな枠組みを作らなければ、“いいとこ取り”で終わってしまう懸念がある。金融機関にとっては、顧客から事業承継の相談があっても M&A 実行後にその企業との取引を失うリスクもあり、金融機関からの M&A の働きかけをどう位置付けるのかは、よく議論すべきではないか。
- ・ 株主構成の検討は、単純な株式の譲渡という一時点の行為ではなく、長期的なサクセッションをプロセスとしてとらえて行われるべきであり、ステークホルダーの意思統一が重要ではないか。
- ・ 地方では中小企業が地域経済の核となっている中で、地域金融機関にとってはそういった企業は重要顧客であり M&A の提案がしづらく、啓蒙が進んでいない真空地帯になっているのではないか。
- ・ ロカベンのような例もあるが、事業承継診断に数値上の分析を加えたり、譲渡価額の診断ツールを組み合わせたするなど、より充実したものできれば、事業承継の検討も進むのではないか。
- ・ M&A 前後の取組について、中小企業が譲受側となった場合にも参考になるような、より具体的な To Do リストを専門家の協力を得ながら作るべきではないか。
- ・ M&A のディール中の注意点などの啓蒙は進んできているが、M&A の成功のカギとなる PMI をサポートする施策は不十分ではないか。M&A のプロセスで精いっぱい、PMI までは意識が回っていない M&A 支援機関もあり、そういった点のレベルアップも必要ではないか。
- ・ 会計事務所や地域金融機関などが行っている株価診断では相続税評価額であることも多いが、後継者がいない企業にとっては M&A で承継した時の価格こそが重要であり、国がそういった診断モデルを展開することも考えるべきではないか。
- ・ 日本でファンドというとハゲタカファンドなどのイメージがあり、PE ファンドの存在が適切に認知されていない。また、LBO ローンなどのスキームへの理解も進んでいない。ファンドの活用法の啓蒙も重要ではないか。
- ・ 中小企業への投資のリターンがファンドの求める水準にマッチしない可能性があるのは指摘の通りだが、リターンが高くなくてもリスクが低ければ理論上投資は可能。したがって、リターンを向上させる施策とともにリスクを低減する施策も考えるべきではないか。
- ・ ファンドの出口として役員・従業員による MBO・EBO（以下「MBO」と総称する。）なども考えると、ファンドの使い道もいろいろ広がってくるの

ではないか。

- ・ ファンドは事業引継ぎ手の一つであり、磨き上げという点で専門性も高いが、エグジットの問題が付きまとい、MBO も価格の問題で実際はあまり行われていないのが現状。
- ・ MBO 等を実際行おうとすると、ファンドの出資元が期待するリターンとのギャップが大きく、実際には機能しないことも少なくない。一定条件のもと、公的機関がそのギャップを穴埋めするような仕組みがあれば、MBO 等が推進されるではないか。

2. 経営者保証問題への対応

- ・ 経営者保証問題は、経営者やその後継者が自社の経営状況を把握していないことが原因であるケースが多い。このため、自社の財務内容の理解度向上が不可欠で、金融機関などによる財務面での経営者教育が重要ではないか。
- ・ 経営者は保証をして当然という周囲の視線があり、経営者保証の解除をためらうことがある。理屈で正当化できない経営者保証はやめていこうという均衡を作ることが重要ではないか。
- ・ 事業承継時の二重保証は経営者保証ガイドラインで原則禁止されており、新経営者のみが保証を行うケースも多く存在するが、自身が生まれる前のものなどコントロールしようのないものまで保証することは意味がないので、保証を行う合理的な範囲を考慮すべきではないか。
- ・ 二重徴求が減ってきたのは良い傾向であるが、新経営者のみが保証するケースで、後継者が経営者保証ガイドラインを理解した上での保証なのか、慣行上無理やり保証しているのかは大きく異なるため、実態把握が必要ではないか。また、ガイドラインの内容も含めた啓蒙が必要ではないか。
- ・ 資産の公私混同や決算の粉飾を行っている中小企業も存在するため、金融機関はそのリスクを引き受ける対価として経営者保証の徴求と金利の引上げなどを行ってきた。経営者保証を解除したいのであれば、リスクを低減させるといった金融機関を説得するための努力が必要ではないか。

3. 事業再生・転廃業支援との連携

- ・ 廃業の相談先はまず家族、親族であるが、これは廃業に限ったことではなく、M&A や事業承継など企業にとっての一大事でも同様である。世代を追うごとに経営に関与する人も増えるので、対話を通じてそれらのステークホルダーの決断を後押しする役割を地域金融機関や専門士業が担っていくべきではないか。

- ・ 事業再生支援において、事業引継ぎ支援センターと中小企業再生支援協議会だけが連携しても、債権者である金融機関が入らなければ進まない。その意味で、金融機関との連携も重要ではないか。
- ・ 純粋な廃業であっても、そのタイミングを変えることで、経営者や従業員といったステークホルダーの利益を毀損することを防ぐプラスの価値があるのではないか。
- ・ 廃業のタイミングによっては様々なコストがかかり、事業再生にならざるを得ないケースもあり、B/Sに過大債務がないから簡単に廃業できるかというところではない。事業引継ぎ支援センターの職員は転廃業、事業再生については必ずしもノウハウがないので、判断に迷う微妙な案件については早めに専門家に相談するべきではないか。
- ・ 地域金融機関、特に信用金庫などは、地元でお世話になった企業の転廃業案件には積極的にお手伝いをしている。そういった転廃業支援を行った金融機関にインセンティブがあるような仕組みがあれば支援に拍車がかかるのではないか。
- ・ 転廃業時のバリエーションを行える仕組みなどがあれば、経営者に対して早めに転廃業をすることの効果等を見える化することができ、同時にM&Aを真剣に検討するための材料になるのではないか。

以上