

第6章 中小企業診断士の役割



原口 靖史
東京都中小企業診断士協会

1. 中小企業と M&A

中小企業庁の調査によれば、中小企業が M&A に着手するきっかけは、譲渡側（売り手側）企業の希望をもとにするものが比較的多い。売り手側の目的は「従業員の雇用の維持」や「事業の成長・発展」など多様である。

売り手側の希望をもとにする M&A には、中小企業診断士が経営相談を受ける中で、当初の経営再建や廃業の検討から、M&A による売却に切り替わったケースも含まれるだろう。ただし、先述したように中小企業の M&A に対するイメージが変わったとはいえ、長年経営してきた自社を第三者に譲渡することを躊躇するのは当然である。中小企業には M&A を躊躇する 3 つの要因があるとされる。

2. M&A 支援機関への信頼感醸成

中小企業庁は、2020年3月末に「中小 M&A ガイドライン」を策定した。中小企業が M&A を躊躇する 3 つの要因を以下のようにクリアにして、中小企業における M&A を円滑に促進することが本ガイドラインの目的である。

同ガイドラインは、①利益相反のリスク最小化（仲介が利益相反となり得る旨の明記、不利益情報の開示の徹底など）、②セカンド・オピニオンの推奨、③テール条項（契約期間終了後の M&A 成立で手数料を取得する契約）の限定的な運用、などの取組みが記載されている。

各 M&A 支援機関の立場には「仲介」と「FA」（Financial Advisor）がある（図表）。

図表 仲介契約と FA 契約

	仲介契約	FA契約
スキーム		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・双方の意向が分かるため、両当事者の意思疎通が容易になり、円滑な手続が期待できる。 ・利益相反のリスクあり。 	<ul style="list-style-type: none"> ・一方当事者のみと契約を締結しており、契約者の利益に忠実な助言・指導等が期待できる。
活用ケース	<ul style="list-style-type: none"> ・双方の意思疎通を重視して円滑に手続を進めることを意図する場合 ・単独で手数料を支払う余力が少ない場合 	<ul style="list-style-type: none"> ・譲渡側又は譲受側が金銭的利益の最大化を特に重視する場合 ・単独で手数料を支払う余力がある場合

出所：中小企業庁「中小M&A推進計画」（2021年）

仲介とは、売主と買主の双方の支援を行い、両方から仲介手数料を受領する、いわゆる「両手」の立場を取る。そして「仲介者の利益相反のリスク」とは、仲介者が片方当事者の利益を優先して取引をまとめるように動く動機があるという構造的な問題である。仲介者は、リピーターになり得る買い手側の利益を優先したり、譲渡額を増加させて仲介手数料を増やすため売り手側の利益を優先したりする動機があるとされる。

また、仲介者・FAが得る手数料は、成功報酬型であることが多いため、売り手側もしくは買い手側にとって必ずしも有益でない取引であっても、仲介・FAが成約を優先してM&Aを押し進めることが起こり得る。

この問題に対して、中小企業庁は、①事業承継・引継ぎ補助金（専門家活用型）におけるM&A支援機関の登録制度を創設し、補助対象とすることと、②登録したM&A支援機関による支援を巡る問題等を抱える中小企業等からの情報提供を受け付ける窓口を創設したが、登録を義務づける許認可制度とはされていない。

3. 中小企業診断士とスモールM&A

同ガイドラインには、M&A専門業者のうち、士業等専門家として、公認会計士、税理士に次いで、中小企業診断士の紹介がある。そして、M&Aにおける中小企業診断士の役割として、「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（デュー・デリジェンス）、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」とされている。

(1) 気付きの機会の提供

中小企業診断士には、さまざまな立場で中小企業と接する機会がある。経営再建や廃業などの相談を発端に検討を始め、出口戦略としてM&Aが最適という結論に至る場合もあ

り得る。

そうした場合に、事業計画や事業承継計画の策定の働きかけなどを通じて、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、その後に向けた取組みについて広く支援することが望まれている。

(2) 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、M&Aの検討にかかわらず、普段から企業・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。

見える化の支援では、顧客である売り手側事業の全体像を整理して「企業概要書」を作成することや、売り手側の商流や収益構造などのビジネスモデルの整理と外部・内部環境から市場競争力を分析し、事業の将来性や買い手側が得られるシナジーの検討などを目的に「ビジネスDD」を行うことが期待される。

この「見える化」は、売り手側に対してだけでなく、公認会計士・税理士・弁護士・事業承継・引継ぎ支援センターなどの他支援機関との連携を可能とし、その後のM&Aの手続きの円滑な進行に資するものである。

(3) 中小企業診断士ならではの提案

中小企業診断士は、本特集における第2～5章で述べたような幅広い支援が行える点が、スモールM&Aにおける強みである。売り手側に対しては出口戦略として、買い手側に対しては困りごとの解決策として、仲介・FAどちらの立場でも支援を行える存在である。

ただし、スモールM&Aだけが唯一の選択肢とは限らない。スモールM&Aはあくまで経営戦略の1つと捉え、支援先企業1社1社に合わせて経営者の意を汲み取った柔軟な提案を行うべきである。この点が、M&Aを目的とするM&A専門業者とは立場が異なる。経営全般の専門家として、必要があれば他士業などとも連携しながら伴走型支援を行うことが、中小企業診断士には期待されている。