



調査報告書

経済産業省近畿経済産業局
令和6年度成長志向の高い関西中堅企業のM&A実態調査事業

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

目次

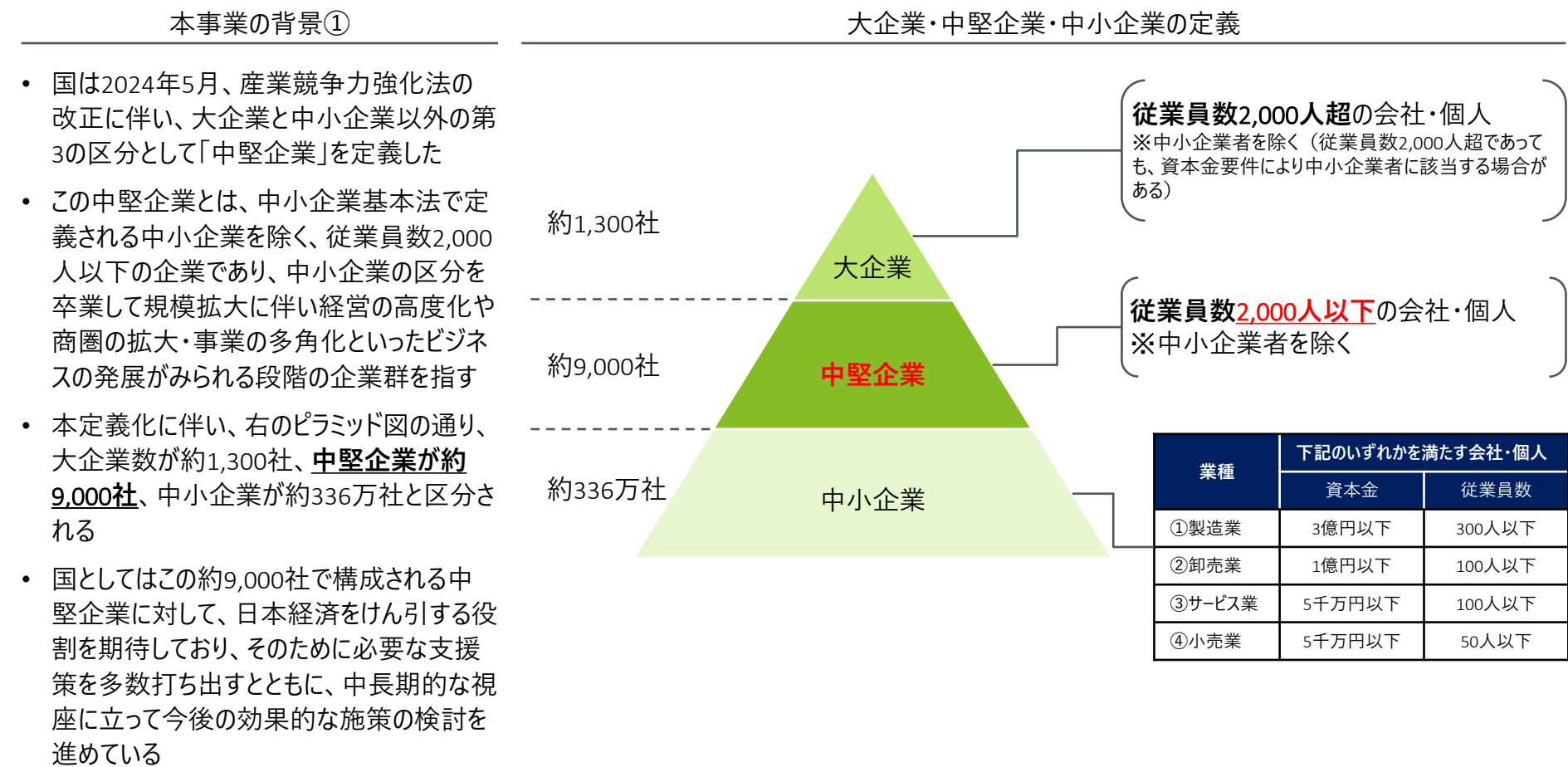
1. 本事業の背景と目的	P.3
2. 調査結果	P.8
2.1 インターネット・文献調査	P.9
2.2 中堅企業へのヒアリング調査	P.17
2.3 専門家インタビュー調査	P.26
3. 今後のあるべきM&A関連支援策	P.30

1. 本事業の背景と目的

1. 本事業の背景と目的（1/4）

日本経済における中堅規模の企業の存在感の高まりに伴い、国は「中堅企業」という区分を新たに定義した。
大企業、中堅企業、中小企業の定義及び各企業数は下記のとおりである。

中堅企業の定義化



出所：経済産業省『成長力が高く地域経済を牽引する中堅企業の成長を促進する政策について』を基にDTFA作成

1. 本事業の背景と目的 (2/4)

下記データが示すとおり、日本経済において近年、中堅企業の成長が顕著であり大企業とも比肩する存在感を放っていることが読み取れる。

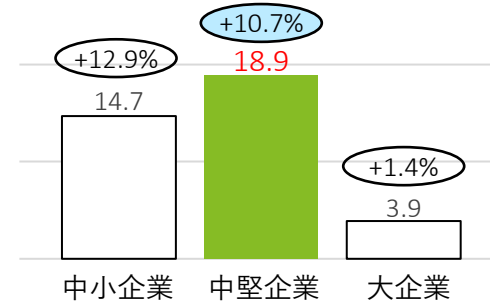
中堅企業の成長性

本事業の背景②

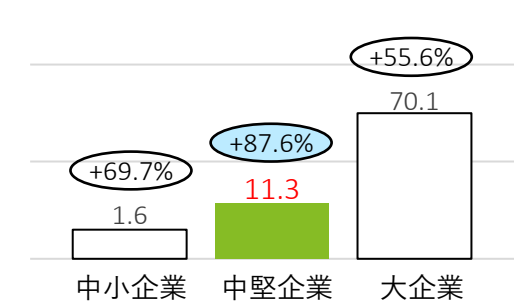
- 中堅企業は、直近10年間*1において各種指標で大企業を超える成長を見せており、今後も継続した伸長が予測されることから、日本経済のけん引役として大きな期待が寄せられている
- 国内の売上高の伸び幅においては大企業の4倍、設備投資においては2倍の成長を見せており、伸び率においても大きく水をあけている
- 海外における売上高に注目すると、大企業は直近10年において海外への展開に注力したことがわかる。相対的に、中堅企業は国内経済への貢献度が高いといえる
- また給与総額の伸びに着目しても、額こそ大企業には及ばないものの、伸び率は大企業を超えており、また中堅企業は都市部だけではなく、地方にも偏在していることから、地域での所得の拡大にも貢献している

中堅企業の飛躍的な成長を示す各種データ

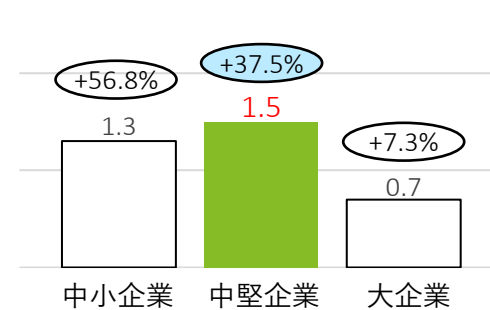
過去10年間における国内売上高の伸び (兆円)



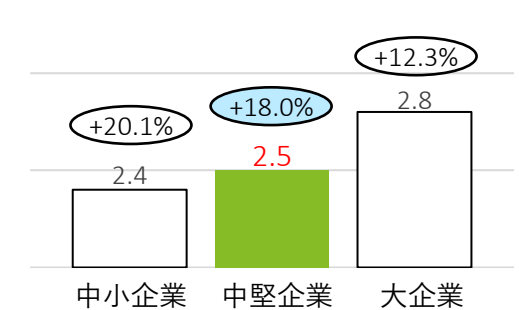
過去10年間における海外売上高の伸び (兆円)



過去10年間における設備投資の伸び (兆円)



過去10年間における給与総額の伸び (兆円)



出所：経済産業省『成長力が高く地域経済を牽引する中堅企業の成長を促進する政策について』『企業活動基本調査』を基にDTFA作成

*1：2011年度と2021年度に実施された企業活動基本調査にて、双方に回答した企業の増減額

1. 本事業の背景と目的 (3/4)

下記データに示されているとおり、都道府県別、エリア別に中堅企業の市場占有率を整理した際、関西エリアに本社を置く中堅企業が特に存在感を放っていることが読み取れる。

関西における中堅企業の存在感

本事業の背景③

- 右図の通り、都道府県別の全企業の総売上高のうち中堅企業の総売上高が占める割合を示した市場占有率のランキングを見ると、大阪府、福井県、兵庫県が全国平均を上回る存在感を示していることが読み取れる
- 全国平均値は15.68%となっているが、中央値としては11.11%であるため、京都府においても中堅企業が一定の存在感を示している
- またエリア別でも、関西圏の中堅企業全体における市場占有率は19.37%となり、こちらも全国平均の15.68%を大きく上回るとともに、関東圏を抜いてトップである
- 以上から、全国的に中堅企業の存在感が高まりつつあるが、関西圏においてその傾向がより顕著であると言える

都道府県別の中堅企業の市場占有率ランキングと関西圏の企業

順位	都道府県	市場占有率*1 (%)	中堅企業数 (社)
1	大阪府	22.90	773
2	山口県	17.54	36
3	神奈川県	17.13	379
4	福井県	17.11	36
5	東京都	16.80	3,729
6	千葉県	16.58	155
7	兵庫県	16.44	169
8	愛知県	16.15	432
9	高知県	14.71	10
10	長野県	14.55	85

順位	都道府県	市場占有率 (%)	中堅企業数 (社)
11	愛媛県	14.26	43
...			
18	京都府	12.48	106
...			
26	滋賀県	10.81	32
...			
44	和歌山県	3.38	10
45	奈良県	2.62	11
...			
全国		15.68%	7,749

出所：帝国データバンクの2024年7月5日付レポート『「中堅企業」の実態分析』を基にDTFA作成

*1：市場占有率は、各都道府県における中堅企業の総売上高／全企業の総売上高で算出

1. 本事業の背景と目的（4/4）

中堅企業に対して一層の成長を支援する目的において、経済産業省が現在実施している中堅企業向けの支援策およびM&A関連の支援策は下記のとおりであり、今後も当該領域における支援策の拡充に注力することが示されている。

中堅企業支援策と本事業の目的

本事業の背景④

- 前頁にて示したデータ等により、国は中堅企業に一層の成長を促すべく、右図のような中堅企業への重点支援方針を打ち出した
- 特に中堅・中小成長投資補助金は政府の肝入り策であり、採択倍率は約7倍となる盛況ぶりである

本事業の目的

- 今回、近畿経済産業局としては国の方針を踏襲し、特に中堅企業の存在感が大きい関西圏において、企業の成長戦略として重要なM&Aを切り口に効果的な支援策の調査・検討を進める狙いがある

経済産業省の中堅・中小企業向け支援策およびM&A関連支援策

No.	支援策名	種別	支援内容
1	中堅・中小企業の賃上げに向けた省力化等の大規模成長投資補助金	予算策定	- 中堅・中小企業を対象に、10億円以上の工場建設や設備投資等に対して、50億円を上限に補助率1/3以内で補助 - 補助対象要件として投資対象地域での賃上げが求められる
2	中堅・中小グループ化税制	税制改正	中堅・中小企業が過去5年以内に実施した取得価額1億円以上のM&Aに対して一定の成長と財務要件を満たす場合、株式取得価額の最大70%を損金算入可能
3	賃上げ促進税制	税制改正	「中堅企業枠」を創設し、税優遇の適用要件を大企業よりも緩和することで、中堅企業による賃上げの促進を図る
4	地域未来投資促進税制	税制改正	地域経済牽引事業計画に従って建物・機械等の設備投資を行う場合に、法人税等の特別償却（最大50%）又は税額控除（最大6%）を受けることが可能
5	地域企業経営人材マッチング促進事業、地域企業経営人材確保支援事業給付金	予算策定	人材プラットフォーム「REVICareer（レビキャリ）」を活用し、地域の中堅・中小企業による大企業人材の転籍・兼業・出向等の受け入れに対し上限450万円を給付
6	事業承継・引継ぎ補助金（専門家活用）	予算策定	M&A支援機関登録制度に登録されているM&A専門家を活用する際の手数料に活用できる補助金
7	中小M&Aガイドライン 中小PMIガイドライン	ナレッジ共有	- M&Aのトラブルや専門業者の過剰な営業等への対応について、中小企業向けのガイダンス及び仲介者・FA向けの留意事項を共有 - 譲受側が取り組むべきと考えられるPMIの取組を整理

出所：経済産業省、中小企業庁、内閣府の各施策HPを基にDTFA作成

2. 調査結果

2. 調査結果

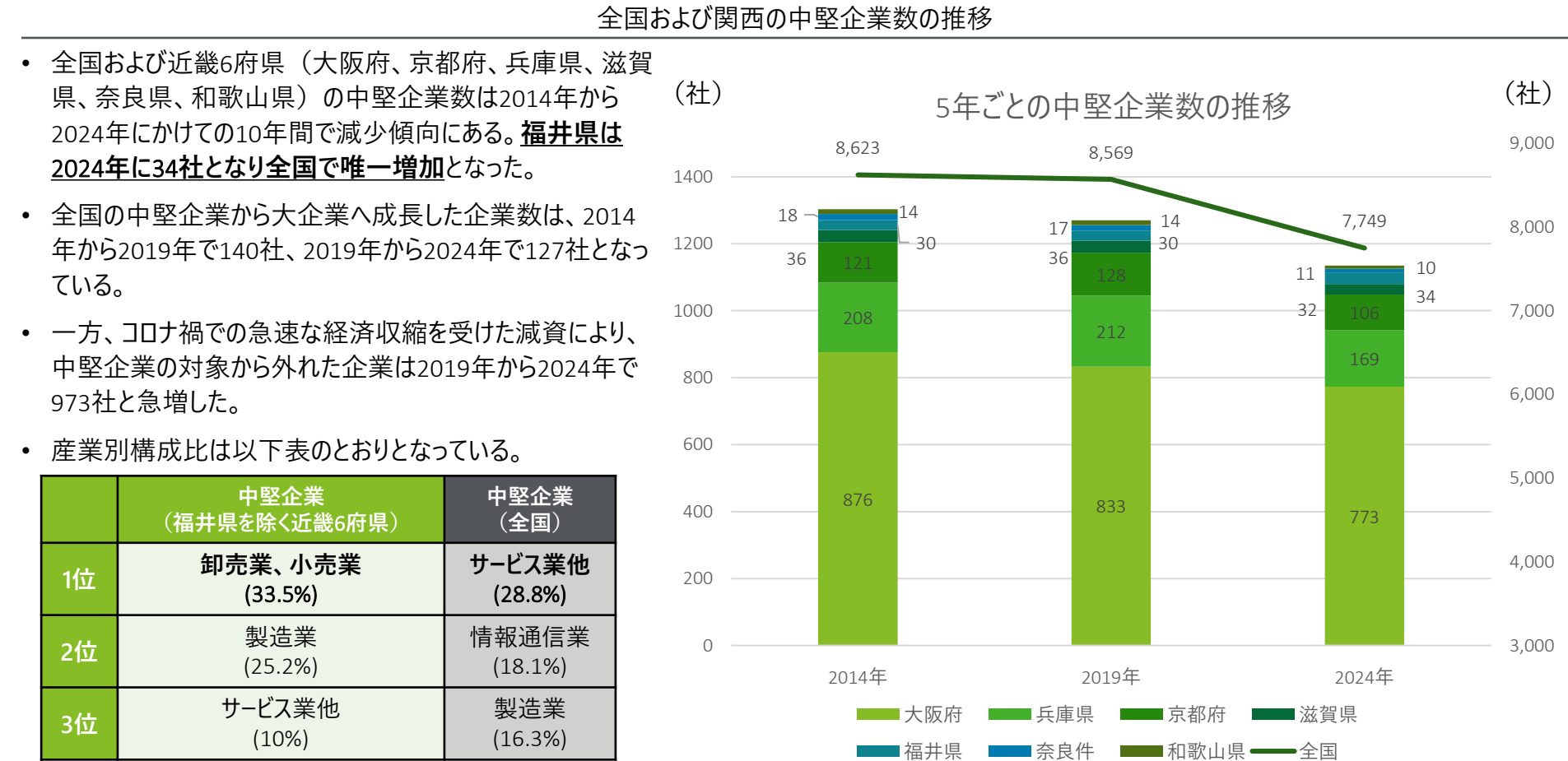
2.1 インターネット・文献調査

2.1 インターネット・文献調査

最近のM&Aの動向（1/3）

2014年から2024年にかけて近畿6府県および全国の中堅企業数は減少しており、各都道府県ごとでは福井県を除くすべての都道府県で減少した。一方、福井県は2014年の30社から2024年の34社に増加した。

全国および関西の中堅企業数の推移



出所：①帝国データバンク2024年7月5日付レポート『「中堅企業」の実態分析』、②帝国データバンク2024年7月26日付レポート『近畿の「中堅企業」の実態分析』

2.1 インターネット・文献調査

最近のM&Aの動向（2/3）

中堅企業の実態に関するアンケート調査によると、複数のレポートで人材に関する課題が最も多い。中でも人材の採用・育成と管理を課題とする企業の割合が最も大きい。

全国の中堅企業の実態について

中堅企業の成長への課題

- 中堅企業を中心とした成長への課題に関する調査によると、「企業の成長に重要な要素について不足していると思うこと」は「人材の採用・育成と管理」が最多で25.8%の企業が回答している。「戦略的リーダーシップ」（23.9%）や「データ分析・意思決定の強化」（21.4%）等人的資本に関わる項目の回答率が高い（表①）。
- また、中堅・中小企業の成長戦略アンケートによると、「今後の事業展開に向けて重点的に対応すべき取り組み」について「組織・人事戦略、人材育成」が最多となっており、人材の育成を課題と感じる中堅・中小企業が多いことがわかる（表②）。

企業の実態に関するデータ

表①

順位	都道府県	回答率（%）
1	人材の採用・育成と管理	25.8
2	新規市場の開拓	24.0
3	戦略的リーダーシップ	23.9
4	M&A	22.7
5	データ分析と意思決定の強化	21.4
6	国際展開とグローバル市場の開拓	20.7
7	製品・サービスのイノベーション	19.9
8	挑戦・リスクテイク	19.2
9	ブランドとイメージの構築	18.8
10	市場競争力の分析	18.5

表②

順位	都道府県	点*1
1	組織・人事戦略、人材育成	584
2	収益改善	513
3	全社戦略	508
4	新規事業開発	441
5	IT、DX対応	228
6	マーケティング	202
7	経営管理高度化	125
8	サステナビリティ	110
9	事業承継	73
10	M&A（含プレM&A戦略）	59

出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング2022年4月20日付『アフターコロナを見据えた《中堅・中小企業》の 成長戦略アンケート調査 』を基にDTFA作成

*1：1位を3点、2位を2点、3位を1点として点数を計算

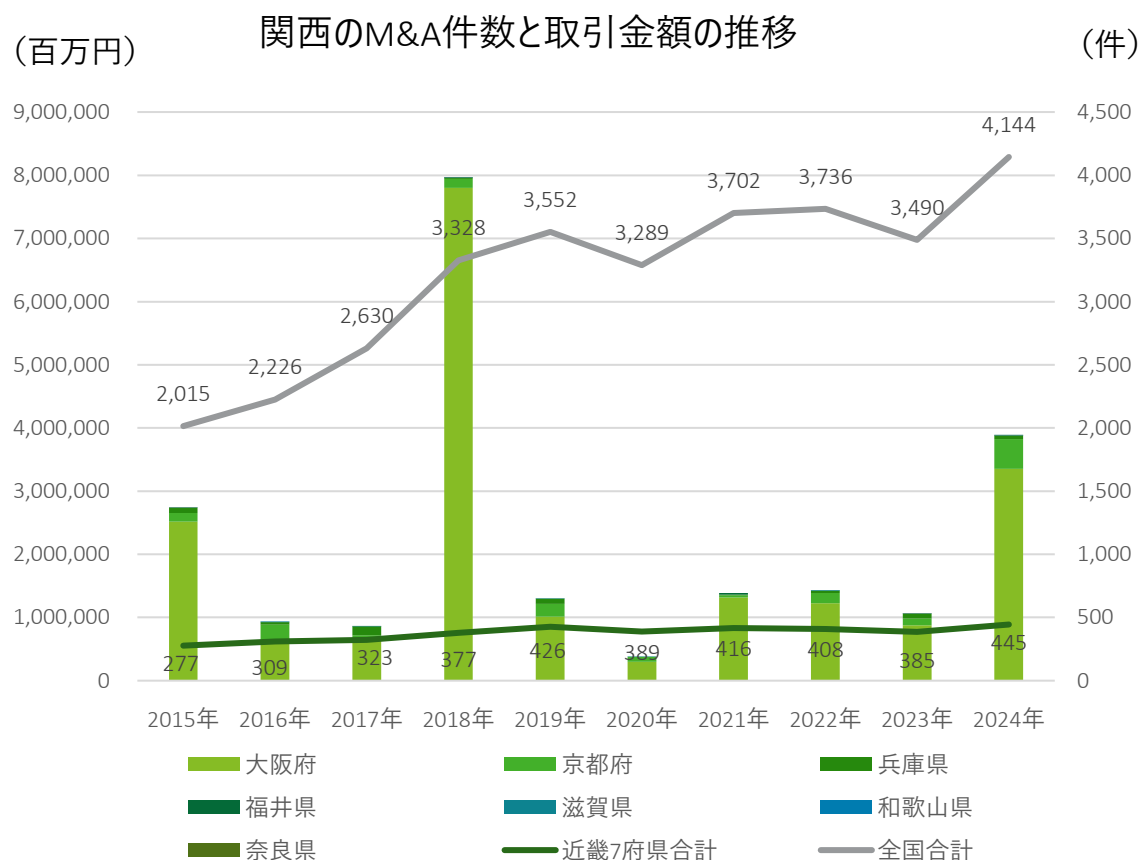
2.1 インターネット・文献調査 最近のM&Aの動向（3/3）

関西のM&A件数の動向は全国のM&A件数と同様の動きをしており、2024年に過去最多となった。一方で買収された近畿6府県の企業や事業も2024年に過去最多となった。

関西におけるM&A動向

関西のM&Aの動向

- 2024年の関西におけるM&A件数は445件となり、**前年の385件から60件増加**した。
- 2024年は日本全国のM&A件数が4,144件となり、リーマンショック前年を超え、17年ぶりに過去最多を更新しており、関西でもこの流れに沿って件数が増加した。
- （上記から福井県を除いた）近畿6府県（大阪府、京都府、兵庫県、滋賀県、奈良県、和歌山県）の企業が買手となった案件の**買収先企業所在地で多かったのが東京都で全体の30%近く**になり、次いで海外が20%近くに達した。
- 一方、買収された近畿6府県の企業や事業は、2024年は125件となり2015年以降の10年間ではコロナ禍前の2019年の101件を上回り最多となった。最も件数が多かったのは大阪府で、2023年から16件増え70件に達した。



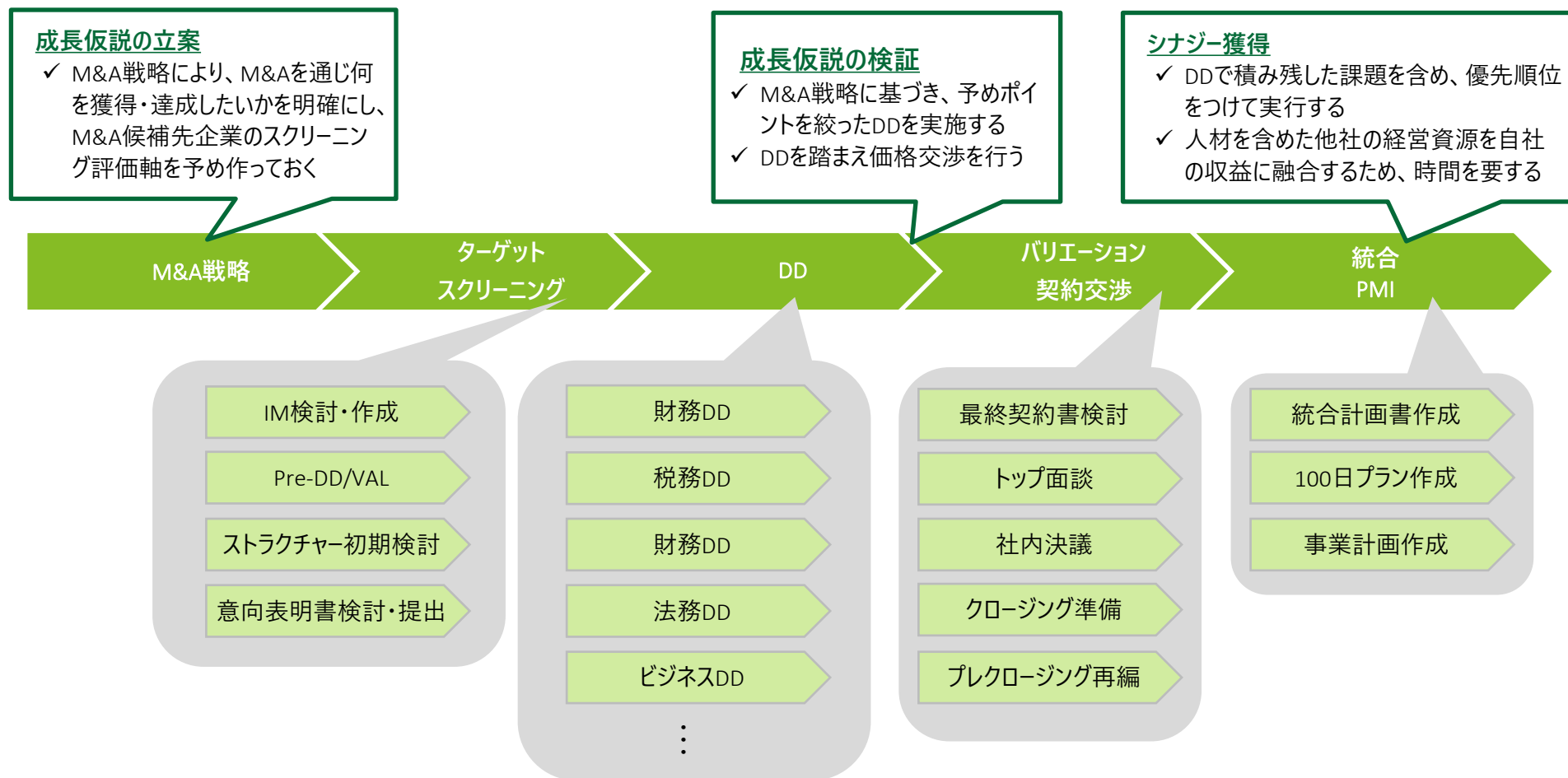
出所：①M&Aonline 2025年1月22日付『「近畿のM&A」2024年は過去10年で最多の260件に 最高額は積水ハウスによる米国の戸建住宅会社の子会社化』 ②レコフM&Aデータベースを基にDTFA作成

2.1 インターネット・文献調査

M&Aの実施方法・手順（1/3）

M&Aにおける戦略策定からディール実行、PMIに係るプロセスは以下のように整理され、初期段階で成長仮説をもってディールを行うことが重要である。

M&Aの手順



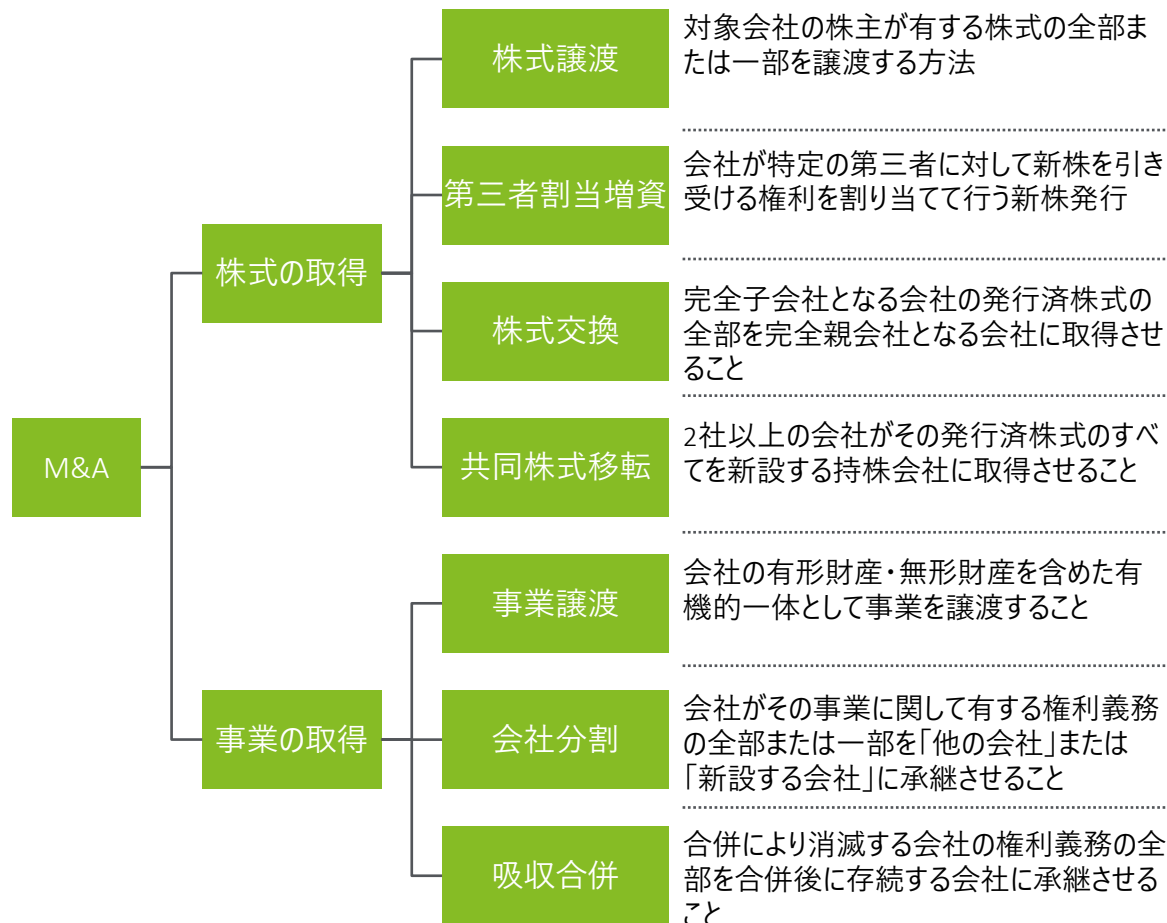
2.1 インターネット・文献調査

M&Aの実施方法・手順（2/3）

買い手はM&Aを実行するにあたり、対象会社を買収するストラクチャーの検討が必須となるが、主なポイントは以下のとおりである。また、法務面・税務面においても下記のような論点が存在するが、適宜専門家を起用して個別論点の検討を進める必要がある。

M&Aストラクチャー検討の主なポイント

ポイント	詳細
統合 or 買収	経営統合か、買収か
株式 or 事業	取得対象は株式か、事業か
支配の程度	100%子会社とするか、マジョリティ出資か、マイノリティ出資か
買収資金	買収対価は株式か、現金か
法務面	必要な決議、債権者保護手続、反対株主の株式買取請求、潜在債務の遮断、許認可、従業員の承継など
税務面	税制適格判定（簿価移転か時価移転か）、繰越欠損金の活用、のれん、その他の税金（消費税、不動産取得税、登録免許税）等



2.1 インターネット・文献調査

M&Aの実施方法・手順（3/3）

PMIはシナジーの発現に向けて段階的に、また分野ごとに検討する必要がある、主な検討事項は以下のとおりである。

PMI（統合）マイルストン

	買収事業の継続的な運営	適切な管理・シナジー実現の素地	初期的なシナジーの実績化
	~Day1	~Day100	~Day300
戦略・方針 関連	✓ 統合方針策定 ✓ 両社の既存方針のすり合わせ	✓ 全社統合戦略と領域戦略の統合の整合 ✓ 事業計画（中期計画含む）見直し/シナジーの検討	✓ シナジーモニタリングによるPDCA活動の定着
組織・体制 関連	✓ 統合人員計画による新体制の発足 ✓ 新会社の企業風土醸成に向けたイベント（理念/経営方針等の買収先への発信） ✓ リテンション設計とキーパーソンとの合意形成	✓ ガバナンス再設計（会議体/職務権限） ✓ 組織構造の見直し ✓ 販売、生産拠点等配置の見直し計画策定 ✓ シナジー発現を想定した新体制・役割/責任の整理・再構築	✓ 新体制・役割/責任の浸透によるシナジー発現 ✓ 同一企業風土の醸成
業務・制度 関連	✓ 業法・許認可、商標・特許・固定資産移転等、事業維持に関する対応 ✓ 会社の決算体制の確認	✓ 重複するプロセスの合理化の検討 ✓ 各種変化に対応したプロセス再定義 ✓ 親会社のJ-SOX^{*1}要求事項に対して、内部統制が対応しているかの調査 ✓ 月次、四半期決算の実施	✓ バリューチェーンおよびバックオフィス機能の統合 ✓ 業務管理制度の整備 ✓ J-SOX^{*1}の対応実施
インフラ関連	✓ システム移行/切り替え（ドメインの変更等、統合時の混乱を最小限に抑える対応）	✓ システムの観点から、全体最適となる新業務プロセスの再設計・導入開始	✓ 既存のインフラ及びシステムの見直し、置換完了（中短期分） ✓ 新業務プロセス定着、コストシナジー実現

*1：財務報告に係る内部統制報告制度

2.1 インターネット・文献調査

M&Aのメリット・デメリット

M&Aは売り手・買い手双方に一定程度のリスクは存在するものの、契約交渉によって解消される論点が大半である。その意味において、アドバイザーを含むM&A当事者には誠実性を前提とした高い交渉力が求められる。

M&Aのメリット・デメリット

	買い手	売り手
メリット	✓ 商圏拡大の容易化と時間の節約 ✓ 管理コストの一元化による収益性の向上 ✓ 規模拡大に基づく外部信用力の向上による資金調達の容易化、調達先・下請け等への価格交渉力の向上や小売店に対する陳列優先度の向上 ✓ 承継による許認可取得の容易化 ✓ 事業多角化による本業収入減少時のリスクヘッジ	✓ 新たな投資資金（キャッシュ）の捻出 ✓ 不採算事業の売却による機動力の確保 ✓ （赤字事業の場合）従業員のリストラ回避 ✓ 代表者保証・担保権等の除却 ✓ 事業承継問題の解決と創業者利益の確保
デメリット	✓ 期待したシナジー効果が発現しない可能性有 ✓ 高値で買収した場合の投資回収長期化リスク ✓ 買収後の従業員・取引先との信頼関係の構築に失敗した場合の離散リスク ✓ 簿外債務や買収以前の雇用・販売・製品製造瑕疵等に係る各種法的責任の引継ぎリスク	✓ 自社の議決権の希薄化、喪失 ✓ 想定より低い売却価額となる可能性有 ✓ 買い手による従業員のリストラリスク ✓ 重要取引先・顧客との取引停止リスク ✓ 売却後のアフターサポート等の引継ぎ・フォローリスク

2. 調査結果

2.2 ヒアリング調査

2. 調査結果

2.2 ヒアリング調査

本件業務においては、インターネット・文献調査の結果を踏まえてヒアリング項目を策定するとともに、SPEEDA等のリサーチツールおよび当社グループ内のリーチ等も使用しながら候補企業を選定し、ヒアリングを実施する。

ヒアリングの進め方

■ヒアリング対象企業の選定

Step1. ヒアリング項目の策定

インターネット・文献調査によって判明した関西中堅企業におけるM&Aの実態を踏まえて、仮説を構築しつつ、ヒアリング内容に反映させる

Step2. 候補企業のリストアップ

レコフ・SPEEDA等のリサーチツールを活用し、買収実績のある関西の中堅企業を調査し、当社グループ内のリーチも照会しつつ、優先順位を付したロングリストを作成する（リストアップ企業全社とヒアリングの了承を得られる可能性は低いため、予め多めにリストアップしておく）

Step3. 日程調整

Step2.にて抽出した候補企業に連絡し、最低10社に対してヒアリングのアポイントメントを取り付ける

Step4. ヒアリング実施

ヒアリングを実施し、M&Aのトレンドおよび成長戦略の手段としてのM&Aのメリット・デメリット等を実態に即して整理する

■アウトプットイメージ



No.	企業名称	業界分類	住所	資本金 (千円)	従業員 (名)	売上高 (千円)	企業HP
1	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
2	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
3	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
4	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
5	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
6	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
7	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
8	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
9	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
10	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
11	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
12	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX



- 【ヒアリング内容の一部抜粋】
- ✓ M&A を活用する意向やニーズ（戦略的成長の方向性およびM&Aの方針）
 - ✓ 対象企業における成長の定義、重視する経営指標
 - ✓ M&A実施時の体制、アドバイザーの起用の有無
 - ✓ M&Aを通じて経営資源の獲得に成功し、どのような成長が見込まれる/成し遂げたか
 - ✓ 考えられるM&A の成功要因と失敗要因（目的の成否及びその理由）
 - ✓ デール実施時に生じた課題
 - ✓ 支援策や政策についての意見や要望

2. 調査結果

2.2 ヒアリング調査

ヒアリング結果（1/4）

	① 製造業A社	② 建設業B社	③ エネルギー業C社
経営方針・課題	積極的かつ柔軟な主力事業の転換によるリスク	- PBR1倍達成のため、収益力向上を図る必要あり - オーガニック成長のスピードよりもM&Aを通じた新規リソースの確保による成長の迅速化を狙う	顧客基盤の拡大を中心に、機会を見て新規事業への投資も狙う
M&A経験・概要	- 買収経験複数あり 2000年代に当時の主力部門ではない領域において、大手の子会社を買収	- 買収経験あり - 銀行による案件紹介を通じて、仲介形態で買収	- 買収経験複数あり、売却経験あり - 新規事業としてサービス業を買収したが、マネタイズ化が困難と判断し撤退
M&A推進体制・戦略	- M&A専任部門・担当はなく、都度実行チームを組成 - 今後も収益性の高い事業に積極投資し、収益性の低下した事業は縮小・カープアウトする姿勢を維持	- M&A専任部門はなく、M&A専門経験と銀行出身の2名で実行 - 案件紹介を待たず、内発的な買収提案を検討中	- 経営企画担当役員を中心に都度チーム組成 - 本業領域は自社リソースのみで実行可能 - 親会社によるM&Aの要否チェック機能が作用
M&A推進上の困難	- セル案件情報のソース不足 - DD・バリュエーション等のケイパビリティ不足により、今後は専門家を起用する必要あり	- 買収検討時の事業計画とシナジー効果の精査ノウハウ - PMIのナレッジ不足に起因する対象会社のハンドリング - 派遣可能な経営人材の不足	- DDノウハウ不足に起因して買収後に対象会社の不正会計が発覚、今後は専門家の起用を検討 - 顧客データの統合（PMI）
効果的な公的支援案	- 仲介業の規制や認可制の導入による質の向上 - ニッチ市場におけるセルニーズの可視化 - ファンド・VC等によるエクイティファイナンスの容易化	- 経営者に対するM&Aセミナー - M&A事例・モデルケースの提供	特になし

2. 調査結果

2.2 ヒアリング調査

ヒアリング結果（2/4）

	④ 小売業D社	⑤ 製造小売業E社	⑥ 製造小売業F社
経営方針・課題	・ 余剰キャッシュの使い道としてM&Aを検討 ・ オーナー系上場企業であるためアクティビスト対応に苦慮	・ 既存事業・国内市場での競争では将来性に不安あり ・ 新規事業の検討および社内人材の育成に注力 ・ 総務・法務・税務機能の強化が急務	・ 大株主である創業家オーナーの発言力が高い ・ 今後は安定的かつ持続的な経営に軸足 ・ 事業ドメインが明確に分かれており人材も切り分けている
M&A経験・概要	・ 買収経験あり ・ 同業種の段階的株式取得により30%強を保有	・ 買収経験複数あり ・ 同業種のメーカーを買収して以降、定期的にコア事業を中心に実施	・ 買収経験あり ・ 製造業の企業を買収 ・ まずは1社買ってみようというオーナーの意向から検討
M&A推進体制・戦略	・ M&A専任部門なし、実質的なM&A担当者あり ・ FA、DDはそれぞれ専門家を起用 ・ メーカー・価格帯の異なるブランド・赤字企業は買収対象外	・ M&A専任部門なし ・ 内発的な買収提案はなく、基本的に外発的または直接的な提案によりコア事業領域を中心に実行	・ M&A専任部門なし ・ うまくクロスセルができる企業、当社がフランチャイザーになれる企業を対象として検討
M&A推進上の困難	・ 海外企業買収時の潜在的リスク把握、DDに不安あり ・ 対象会社にて中長期的に継続勤務可能な経営人材の確保	・ 交渉力の強い労働組合の取り扱い、対話に苦慮	・ 仲介会社による契約・価格交渉のサポートが不十分 ・ DDの信憑性への疑問からリスク分析が不足 ・ 当時の社長を派遣したが統合に苦慮
効果的な公的支援案	・ 買収後の人事システムのナレッジ化 ・ 株式譲渡方法に関する制度設計および周知 ・ 高齢経営者の事業承継支援、仲介の見極め	・ 特になし	・ 買い手の責任が大きくなりすぎないようにDD（リスク分析）、PMIの支援およびそのための専門家の選定に関する支援

2. 調査結果

2.2 ヒアリング調査

ヒアリング結果（3/4）

	⑦ 製造業 G社	⑧ 設備工事業 H社	⑨ 製造業 I社
経営方針・課題	・ オーナーが大株主であるため影響力が大きい ・ 会社を保つために採用が課題	・ 工事部門ではメインクライアントがいるが、それ以外の顧客を増やさなければならない ・ 工事部門と設計部門セットでのサービス設計も必要	・ 新規投資は海外展開がメイン ・ 海外展開へのリソースを優先
M&A経験・概要	・ 買収経験あり ・ 同業種を買収、その後吸収合併および事業統合 ・ DDのみ専門家を活用	・ 買収経験なし ・ 過去に設計会社の売却案件で着手金を払ったうえでトップ面談を行ったが、入札の末落選	・ 買収経験なし
M&A推進体制・戦略	・ M&A専任部門なし、実質的なM&A担当者はあり ・ 基本的には社内で技術開発をする方針だが、同業界で自社のノウハウが活かせるのであればM&Aを検討	・ 10年程前から買収検討を開始 ・ 財務・ビジネス・シナジー等総合的に検討しているが、特に一級施工管理技士の数を重視	・ 横展開として商材を増やすためのM&Aをイメージ ・ 地方の零細企業や（サプライチェーンの）垂直方向のM&Aは考えていない
M&A推進上の困難	・ 生み出されるシナジーよりも会社の雰囲気や方向性の一致、共感が重要と考えている	・ IM検討レベルで着手金が発生することはM&A検討を進めるうえでネックになっている ・ 買収判断はステークホルダーへの伺いが必須	・ 情報ソースの信頼度を重視（銀行や経営者仲間からの情報は信頼できる） ・ M&A仲介の営業スタイルには懐疑的
効果的な公的支援案	・ 特になし	・ 初期段階の着手金に対する支援	・ 事業再構築補助金は利用実績あり ・ M&Aの補助金については知らない ・ M&A専門家の信頼度を担保するような仕組み

2. 調査結果

2.2 ヒアリング調査

ヒアリング結果（4/4）

⑩サービス業J社

経営方針・課題	・ 投資効率の良さを求めて海外で店舗展開を増やす
M&A経験・概要	・ 株式取得しグループ会社化の経験あり ・ IP（知的財産）の活用目的で買収を決断
M&A推進体制・戦略	・ 特定の海外地域におけるシェア増加のための買収であれば検討可能だが、現状は海外企業と時価総額のバランスで買収が困難
M&A推進上の困難	・ 特になし
効果的な公的支援案	・ サービス業への支援は、M&Aに特化する施策ではなく海外展開のためのファイナンス支援が有効と考える

2. 調査結果

2.2 ヒアリング調査

M&Aを効果的に活用するためには、ステークホルダーを意識し成長に対して積極的であることが肝要であり、その姿勢が高いレベルでの自社の経営リソースや財務状況の把握、平時からの人材教育につながっている。

M&A成功事例

	成否を判断する根拠 ^{*1}	M&Aを成功に導くためのポイント
主力事業の転換に成功した事例	- 主力事業へ集中投資する風潮の中で、事業ポートフォリオ分散の重要性も認識し、非主力事業領域の企業を買収 - 当領域は現在では会社を牽引する収益の柱に成長	✓ 主力事業のみへの偏重型投資の危機感を持つこと ✓ 中長期的な視座に立った事業ポートフォリオ検討 ✓ 保守的なワンマン経営を回避し、新規での投資や開発に関する挑戦の声を上げやすい風土の形成
ビジネスモデルが合致してシナジーを出した事例	市場における自社のポジショニングおよびビジネスモデルと合致する企業であることを長期間かけて吟味したうえで買収を決断したため、買収前に想定していた収益的成果を得ている	✓ 平時からM&A戦略を策定し、市場における自社のポジショニングと投資する事業領域を明確にしたうえで、買収検討可能な領域や要件を細かく定義しておくこと ✓ DD時にコストシナジーを綿密に計算しておくこと
継続的なM&A実施により拡大した事例	- 多数の買収経験に基づき、効率的な買収プロセスを実現 - 買収ターゲットの綿密な選定による市場シェア獲得および製造～販売の合理化を推進	✓ M&A実施に対する心理的なハードルを下げ、自社の企業価値に比してスモールサイズの買収でも構わないので、成長手段として活用するというスタンスの確立 ✓ 企業買収を繰り返すことで、M&A実行およびPMIノウハウを蓄積させる
自社リソースのみでM&Aを成功させた事例	- 廃業する同業他社から承継した資産を効率的に活用 - 過去、アドバイザーなしの相対取引でトラブルなし	✓ 参入障壁の高い業界におけるポジショニングの自認 ✓ 平時から同業他社と定期的なコンタクトを取り、情報収集をしておくこと ✓ 自社リソースのみでのM&A実行ノウハウの蓄積と教育
綿密な成長シナリオによって拡大した事例	- 買収後、対象会社の売上・利益ともに飛躍的に増加 - 既存事業のみに執着せず、利益率の高い成長領域に対して自社のプレゼンスを活かし積極的なコラボレーションを実施	✓ 成長業界×IP活用 ✓ 株主経営を意識し、ROICや時価総額等の指標を重要視

^{*1}：M&A成否および成否の背景は実施した企業側の主観による。また、M&Aを複数件実施している企業については代表的な案件を抽出して成否を判断

2. 調査結果

2.2 ヒアリング調査

M&Aを効果的に活用するためには、ステークホルダーを意識し成長に対して積極的であること肝要であり、その姿勢が高いレベルでの自社の経営リソースや財務状況の把握、平時からの人材教育につながっている。

M&A失敗事例

	成否を判断する根拠 ^{*1}		M&Aを成功に導くためのポイント
不十分なシナジー効果の算定により投資回収が長期化した事例	シナジー効果の測定不足により、買収後に対象領域において想定した収益が出ず、結果的に投資回収が長期化して他の投領域への投資が遅れた	➡	✓ DD専門家（特にビジネスと財務）を起用し、潜在リスクの把握と<u>綿密な投資回収計画を策定</u> ✓ 特定事業に対する投資と回収、対象会社の成長を<u>モニタリングできる社内人材の育成・プール化</u>
不十分なDDとPMIにより減損することとなった事例	- 買収後に対象会社の不正会計が発覚し、修正対応等の工数及びコストインパクトにより減損が発生 - PMIフェーズにおいて、顧客管理データの統合に苦慮	➡	✓ 財務DD専門家の起用または社内人材の育成・プール化 ✓ PMI検討チーム設立と統合計画を作成・高度化することによりスムーズな統合を実現
人材不足とPMIの不足によりスムーズな統合を実現できなかった事例	- 買収後に対象会社に派遣する人材が不足し、適当な人材が見つからない限り今後もM&Aの実行を躊躇する - 海外子会社の文化的理解・統合に苦慮し、オペレーションが機能せず撤退を決断	➡	✓ 平時から派遣可能な経営人材を育成・プール化 ✓ <u>クロスボーダー等難易度が高い案件については専門家を起用し、財務・法務・税務・労務等の 이슈を整理するとともに、人材マネジメント方法</u>についても理解を深める
最適なアドバイザーの選択に失敗した事例	- DD・契約交渉フェーズにおいて、仲介会社によるサポートが不足し、対象会社の理解が深まらないまま買収が完了 - 上記結果、企業文化・オペレーション等の統合に苦慮	➡	✓ アドバイザーの慎重な選定とハンドリングスキルを養うために、平時より<u>多数のアドバイザーと情報交換</u>するなどして接点を持つ ✓ PMI検討チーム設立と統合計画の作成・高度化
不十分なPMI及び初期検討により統合に苦慮した事例	当初は子会社化によるガバナンスを想定していたが、拠点および人材の集約に苦慮し、方針を転換して吸収合併を実施	➡	✓ M&A戦略検討を充実化するとともに、平時からアドバイザーや外部取締役等による<u>客観的な意見を得られる環境を整備化</u>することで戦略や各種計画等の蓋然性を高める

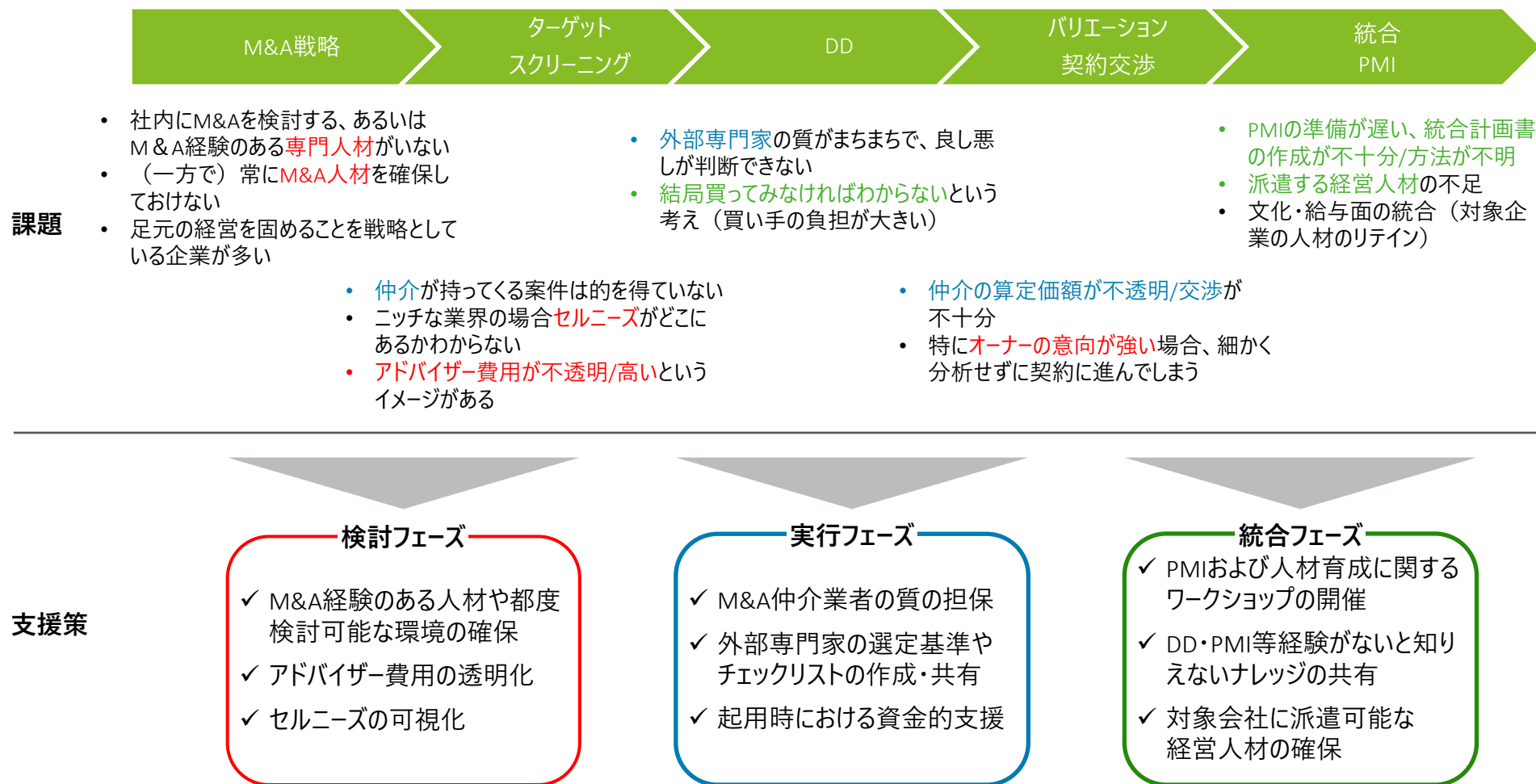
^{*1}：M&A成否および成否の背景は実施した企業側の主観による。また、M&Aを複数件実施している企業については代表的な案件を抽出して成否を判断

2. 調査結果

2.2 ヒアリング調査

M&Aを「検討フェーズ」「実行フェーズ」「統合フェーズ」に分けた際、企業が挙げた課題が各フェーズに分散して存在することが確認でき、ノウハウが少ない中でM&Aを効果的な活用するには適切な推進体制を構築する必要がある。

ヒアリングから得られた課題と支援策



2. 調査結果

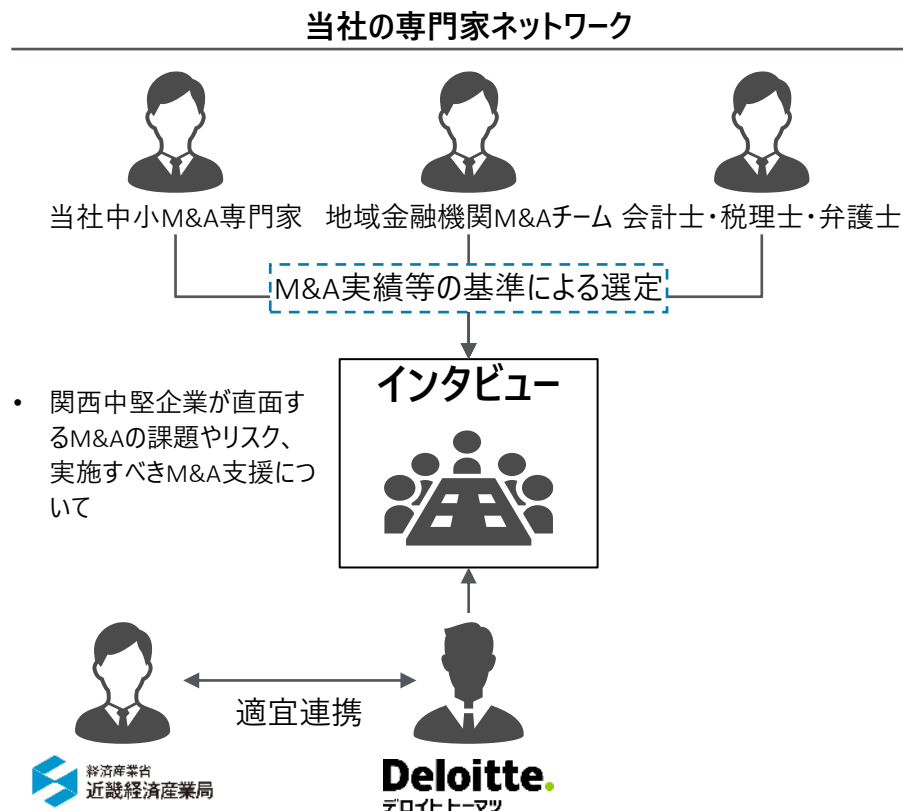
2.3 専門家インタビュー

2. 調査結果

2.3 専門家インタビュー

専門家へのインタビューについては、中堅中小企業M&Aの専門性と実績を有するM&Aコンサルタント、合計2者以上に対して実施するものとした。

専門家へのインタビューの進め方



インタビューのアジェンダ（案）



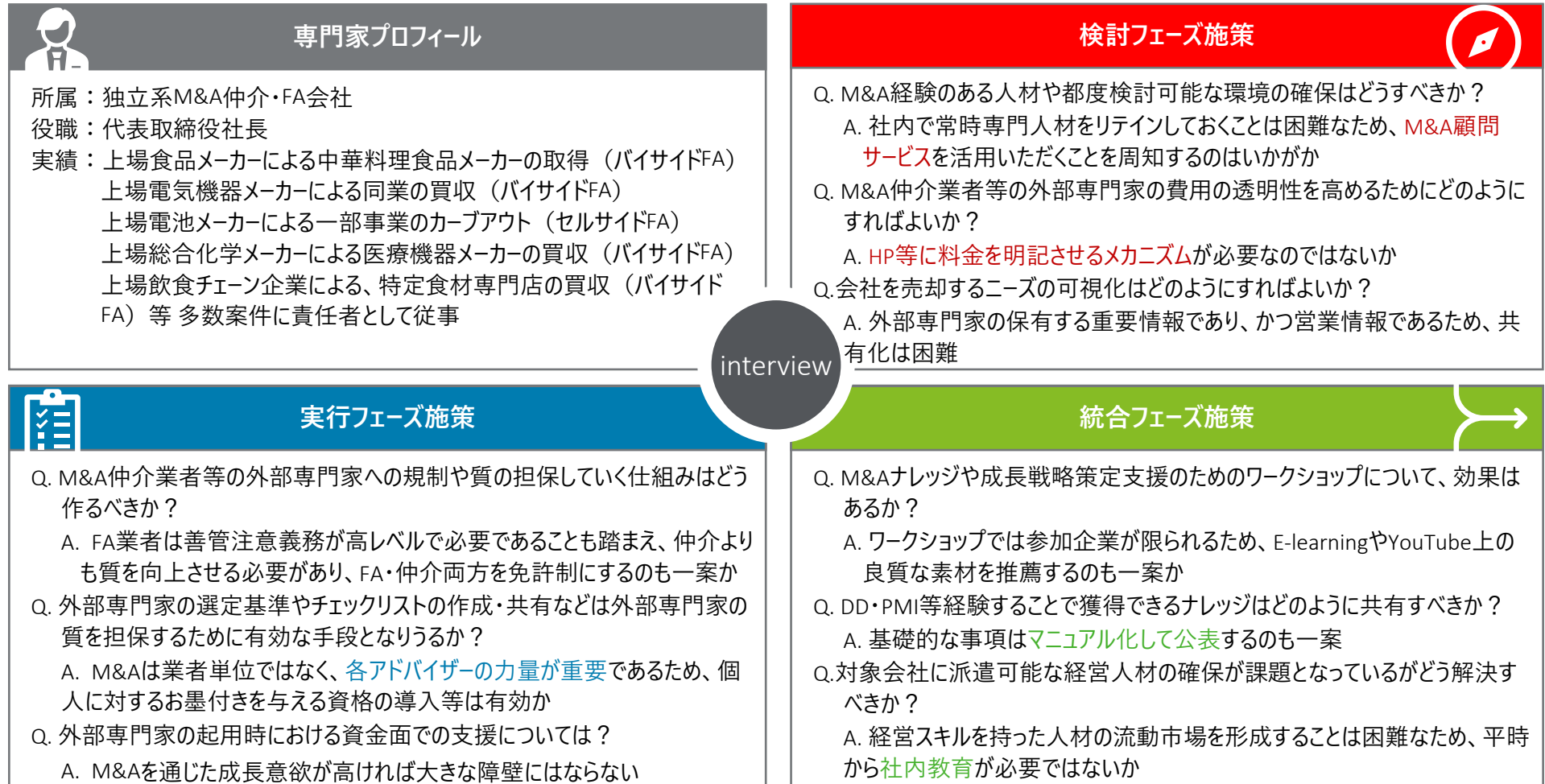
中堅企業のヒアリング結果をもとに、専門家にインタビューを行うことで、喫緊の関西中堅企業のM&Aに係る課題をより効果的に整理

2. 調査結果

2.3 専門家インタビュー

専門家1人目はOn Dealにおいて関西の中堅・中小企業M&A支援業務に従事した経験があり、中堅・中小企業が抱えるM&A実務上の課題点を踏まえて、現在起業して各種支援アドバイザー業務を提供している観点からも具体的な施策を示された。

専門家へのインタビュー①

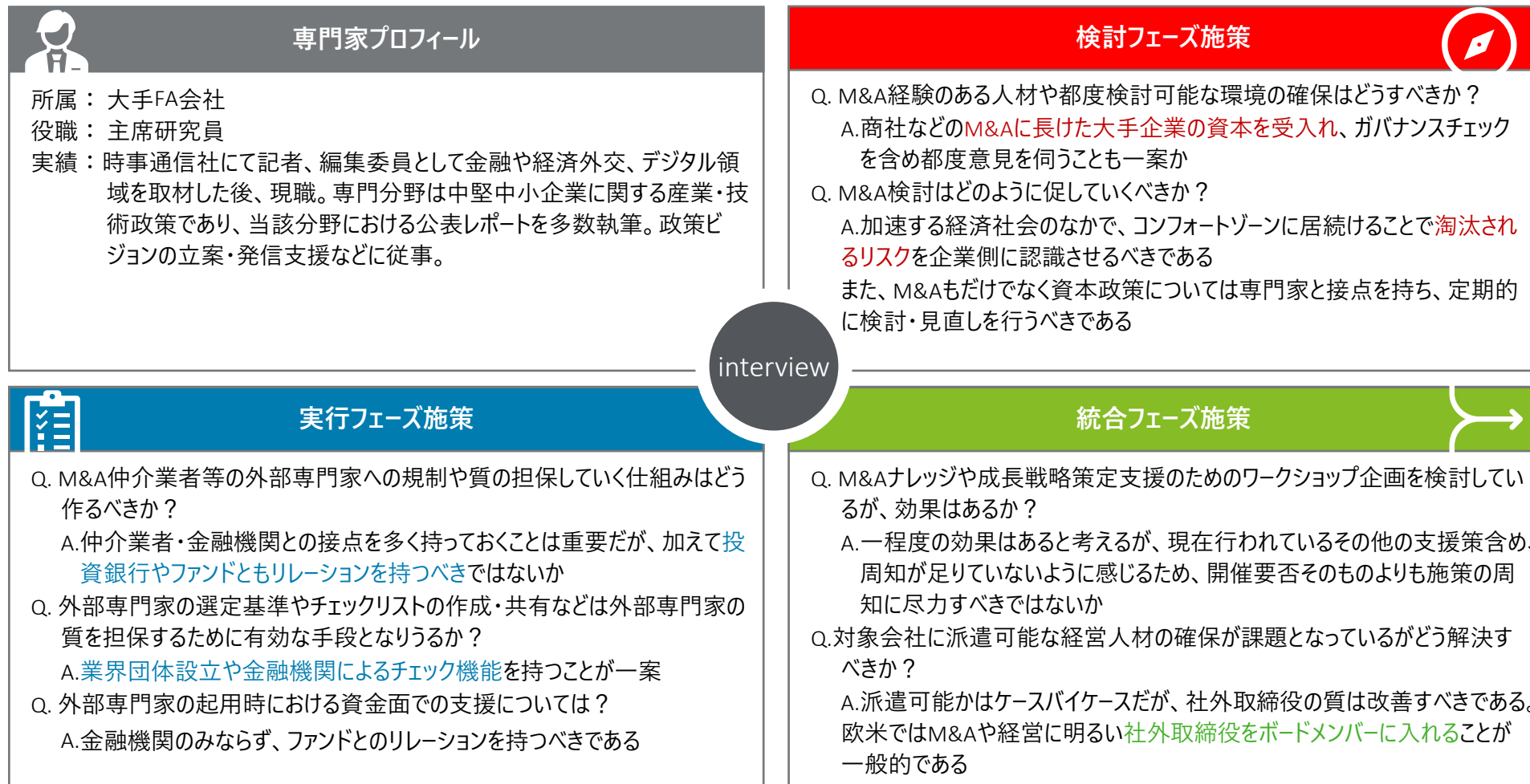


2. 調査結果

2.3 専門家インタビュー

専門家2人目は中堅企業に対して社会・経済的な観点からマクロ的なデータを収集・分析し、その結果をレポートとして定期的に公表していることから、中堅企業の特徴を踏まえた課題感や成長の方向性というテーマを中心に具体的な意見・見解が得られた。

専門家へのインタビュー②



3. 今後のあるべきM&A関連支援策

3. 今後のあるべきM&A関連支援策

成長戦略の実現手段としてM&Aの活用に踏み切れず、検討フェーズの課題に直面する場合と、M&Aを活用したが実行・統合フェーズの課題に直面して、想定した成長が実現できない場合がある。それぞれの課題に対して、支援策の検討が必要である。

関西の中堅企業のM&A活用における戦略的失敗と直面する課題の事例

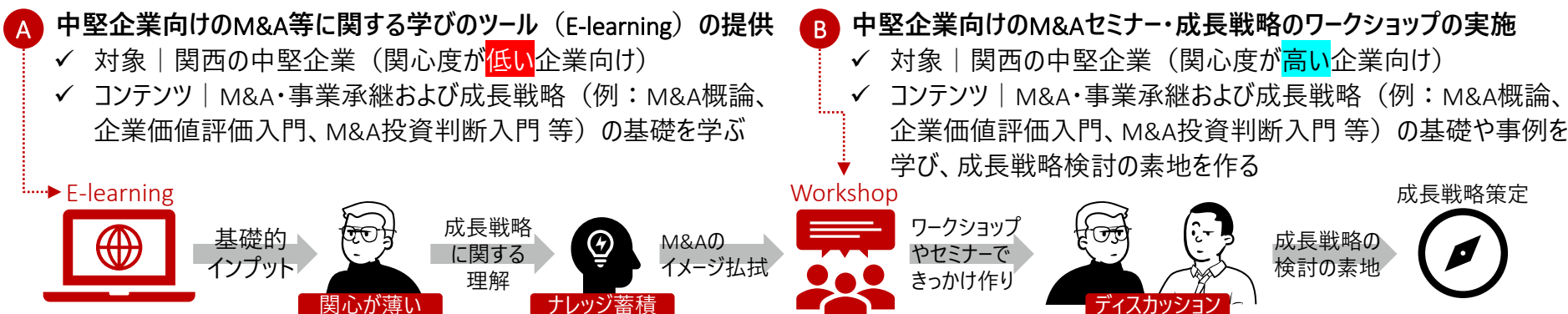
成長戦略	戦略の結果	調査を通じてわかった失敗・成功要因	直面する課題	支援の緊急性
✓ 今まで、M&Aを <u>活用</u> <u>したことがない</u> ✓ 今後、M&Aを <u>活用し</u> <u>ない</u>	成長の失敗	成長戦略としてのM&Aを敬遠する理由 a. M&Aの経験のある人的資源の不足 b. M&Aに関する基本的な知識・スキルの不足 c. M&Aに対する悪いイメージ（敵対的買収など）等	検討フェーズの課題 = 主に戦略策定・検証が不十分 ✓ 成長戦略としてのM&A活用に 踏み切れず、成長が停滞してし まう	緊急性あり
	成長の成功	a. M&Aの活用余地を理解した上で、個別企業の内部 環境、外部環境を勘案してM&Aを行わないほうが成 長に資する場合 等		緊急性なし
✓ 今まで、M&Aを <u>活用</u> <u>したことがある</u> ✓ 今後、M&Aを <u>活用し</u> <u>たい</u>	成長の失敗	M&Aによる成長戦略の実行過程や統合後で失敗した理 由 a. M&A案件遂行のための人的資源の不足やガバナンス体制の未整備 b. M&Aに関する実践的な知識・スキル・ノウハウの不足 c. M&Aによって実現する目的・シナジーが不明確 等	実行・統合フェーズの課題 = 主に遂行上の課題の洗い出し 等が不十分 ✓ リスクの検知ができずに、早期 対処と治癒が遅れ、想定した 成長が実現できない	緊急性あり
	成長の成功	a. 想定シナジーの実現とリスク分析を精緻に実施 b. 十分な根回しによる自力の案件遂行 等		緊急性なし

3. 今後のあるべきM&A関連支援策

中堅企業が検討フェーズの課題に直面している場合、まずはM&A等の関心度を高める必要がある。関心度が高まって社内でディスカッションできるようになれば、成長戦略を見直し、深化を促すことが必要である。

検討フェーズの課題に対する支援策（案）：中堅企業向けM&A・事業承継広報啓蒙事業

1 支援策（案）の概要



2 実施方法の要点

- 中堅企業の社長や役員クラスへ直接アプローチ | 成長戦略やM&A方針に関する意思決定者を本事業の対象とする
- 中堅企業の取引金融機関へのアプローチ | 中堅企業へのリーチを持った取引金融機関と連携して、学習状況やディスカッションの状況をモニタリングし、効果測定を行う（金融機関も事業性融資推進の観点から協力メリットがあると想定）

3 支援策（案）を通して得られる効果・狙い

成長戦略の検討を阻害する以下要因を軽減し、検討フェーズの課題を解決する

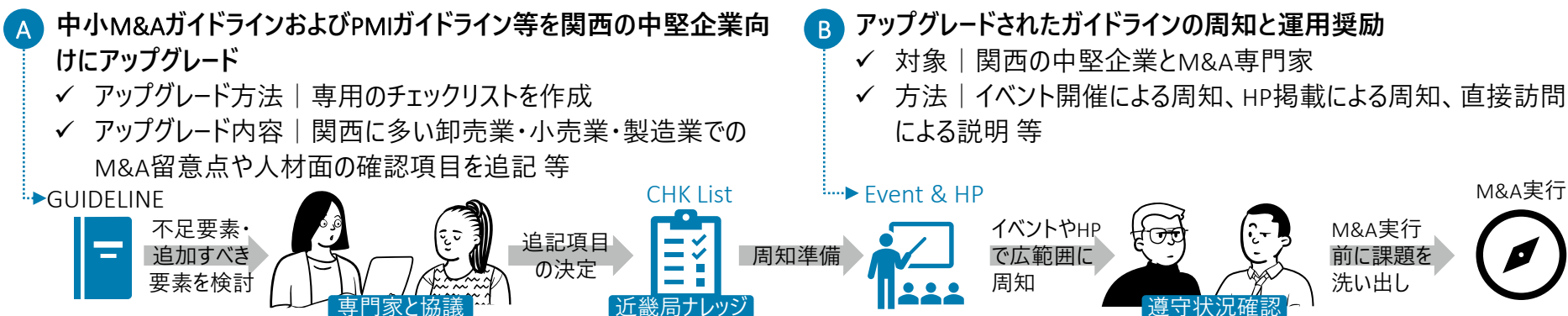
- ① M&A・事業承継に関する情報不足、検討環境の不足 | 成長のためになぜM&Aが必要か、がわかっていない状況
- ② 経営資源の把握と整理の不足 | 成長するために何の経営資源が必要かがわかっていない状況

3. 今後のあるべきM&A関連支援策

中堅企業が実行・統合フェーズの課題に直面している場合、M&A等の実務的なナレッジを定着させる必要がある。既存のM&Aガイドライン等の遵守の他、中堅企業の場合さらに遵守が推奨される事項を取りまとめ、実際のディールに活用するよう促すべきである。

実行・統合フェーズの課題に対する支援策（案）：中堅企業向けM&Aガイドライン等導入促進事業

1 支援策（案）概要



2 実施方法の要点

- 業界別留意点や人材関連の留意点を中心にチェックリストに追加 | 関西の中堅企業の課題に沿ったコンテンツをまとめ、実態に合わせて更新する
- 中堅企業の取引金融機関・M&A専門家へのアプローチ | 中堅企業がM&Aディールを進めるにあたり、支援者側（取引金融機関やM&A専門家等）の質を高めるべく、中小M&Aガイドライン等と、専用のチェックリストを支援者側にも配布し、周知と運用奨励を行う
- 専用のチェックリストには、一定の能力を有する専門家を掲載するなど、専門家の質やサービスの可視化の観点から記載することも一案

3 支援策（案）を通して得られる効果・狙い

成長戦略の実現を阻害する以下要因を軽減し、実行・統合フェーズの課題を解決する

- ① 中小M&AガイドラインおよびPMIガイドライン等を読まずに事前準備しないままM&Aディールを進める | DDでリスク検知ができなかったり、PMIがおざなりになって、統合後も問題を多く抱えたままシナジーが発揮できない状況等
- ② M&Aに慣れた人員体制の欠如や質の高いM&A専門家の不足 | M&Aに関する自発的な実務スキルの獲得ができない状況等

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッド及びデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人及びデロイト トーマツ グループ合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファーム及びそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファーム及び関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL 及び DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為及び不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為及び不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバー及びそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの改革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファーム及びそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失及び損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファーム及び関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。