

# 事務局説明資料

令和4年1月20日

中小企業庁 財務課

# 目次

1. 前回の議論を踏まえた改訂作業の進捗等について	P.2
2. 現在作業中の主な事項について	P.9
3. 中小PMIガイドライン（仮称）の検討状況について	P.15
4. 検討会スケジュール	P.32

# **1. 前回の議論を踏まえた改訂作業の進捗等について**

# (1) 事業承継ガイドラインの構成等

## 委員からの主な意見

### ①ガイドラインの構成

- ガイドラインの構成は定着しているので、大きな変更は適当でないのではないか。

### ②ガイドラインの概要版

- ガイドラインの改訂だけでなく、概要版も作成すべきではないか。

### ③事業承継に関する支援策

- 事業承継に関する支援策を一覧できるような資料も用意してはどうか。
- (支援機関向けに) 支援策を適用できるかどうかの判断ができるようなチェックリストなども提示できないものか。
- 施策の活用状況を把握することで活用されていない支援策を特定した上で、専門家の意見を聞くなどして障害と対応策の検討を行い、それを記載してはどうか。

## 検討状況、方向性

- ガイドラインの構成は、基本的に現行を維持する。  
(⇒資料2を参照)

- 概要版も作成する。  
(次回、案を提示予定)

- 事業承継に関する支援策一覧を別冊にて作成する。  
(⇒資料3を参照)

## (2) 事業承継の現状や課題等に関するデータ・事例について

### 委員からの主な意見

#### ① 基礎データの更新等

- 現行ガイドラインに掲載されている各種統計調査について、最新データへの洗い替えを実施する。
- 2016年以降の環境変化等のうち、事業承継関連のデータを追記する。



### 検討状況、方向性

- 基礎データの更新等を行う。  
(⇒資料2を参照)

#### ② 各種支援策の創設・改正状況の反映

- 2016年以降に創設・改正された事業承継に関連する各種制度を反映する。



- 事業承継に関する支援策一覧を別冊にて作成する。〈再掲〉  
(⇒資料3を参照)
- 法人版事業承継税制（H30年度税制改正）、個人版事業承継税制（H31年度税制改正）、中小M&Aガイドライン等を追記する。  
(⇒資料2、資料3を参照)

## (2) 事業承継の現状や課題等に関するデータ・事例について (続)

### 委員からの主な意見

#### ③属性に応じた事業承継の取組状況

- 事業承継の実施状況を何らかのデータを活用して把握できないものか。
- 事業承継を行う事業者の属性別や支援機関の属性別の統計など、事業者が興味を持ちやすい統計を充実させてはどうか。
- 新型コロナウイルス感染症が事業承継に与える影響について、業種別で分析できないものか。
- 経営者の高齢化やコロナによりエッセンシャルな事業が地方で廃れている中、地方創生の観点からの事業承継のあり方も記載してはどうか。

#### ④事業承継の生声や事例

- 統計だけではなく、事業承継経験者や後継者の生声や事例も記載してはどうか。
- 事例に関しては、成功例だけでなく、失敗例も記載してはどうか。

### 検討状況、方向性

- 業種や地域等の属性に応じた事業承継の取組状況に関するデータ等を記載する。  
(次回、案を提示予定)

⇒P10、11も参照

- 事業承継の生声や事例を充実させる。  
(⇒資料2を参照)

## (3) 従業員承継について

### 委員からの主な意見

#### ①従業員承継

- 近年重要性が増している従業員承継に関する記載を充実させてはどうか。
- 従業員が承継する場合のモデルがあまりないので、典型的なモデルを提示できないものか。
- 従業員承継には、後継者が年少であるためのつなぎでの承継と、従業員に譲渡するものの二種類がある。後者については、気持ちの問題や金銭面での問題等がある。

### 検討状況、方向性

- 従業員承継に関する記載を充実させる。  
(次回、案を提示予定)

⇒P12～14も参照

## (4) 後継者目線に立った記載について

### 委員からの主な意見

#### ①事業承継の実施時期等

- 現経営者だけではなく、後継者目線でのデータを記載し、後継者に関する現状や課題についても言及してはどうか。
- 事業承継を早めに行うことでどれだけの便益があるのかについて直接的なデータを示せないものか。少なくとも事例ベースで。
- 事業承継を行うことになった契機等についてデータを示せないものか。
- 後継者の年齢を考慮して事業承継を検討すべきという点を記載してはどうか。



### 検討状況、方向性

- 事業承継の実施時期に関するデータ等を記載する。  
(⇒資料2を参照)

#### ②後継者教育

- 後継者教育の具体的手法や事例についての記載を充実させてはどうか。
- 中小企業大学校などの後継者教育の取組を紹介したり、後継者教育にかかる期間を如何に短くするかというソリューションを提供したりできないものか。



- 後継者教育に関する記載を充実させる。  
(⇒資料2、資料3を参照)

## (5) その他について

### 委員からの主な意見

- 小規模事業者も事業承継が重要であることを記載してはどうか。創業希望者への経営資源引継ぎが小規模事業者の事業承継の後押しになるのではないか。
- 小規模事業者については、その他の中小企業と扱いを変えてもいいのではないか。
- 事業承継・引継ぎ支援センターについて記載してはどうか。
- 経営者保証ガイドラインの特則（二重徴求原則禁止）や経営者保証コーディネーターについて記載してはどうか。
- 経営デザインシートやローカルベンチマークについての記載を充実させてはどうか。
- 事業承継の支援には、様々な支援者の連携が望まれる。各地域でチームとなって支援の輪を広げるような啓蒙的な記載と事例紹介を記載してはどうか。



### 検討状況、方向性

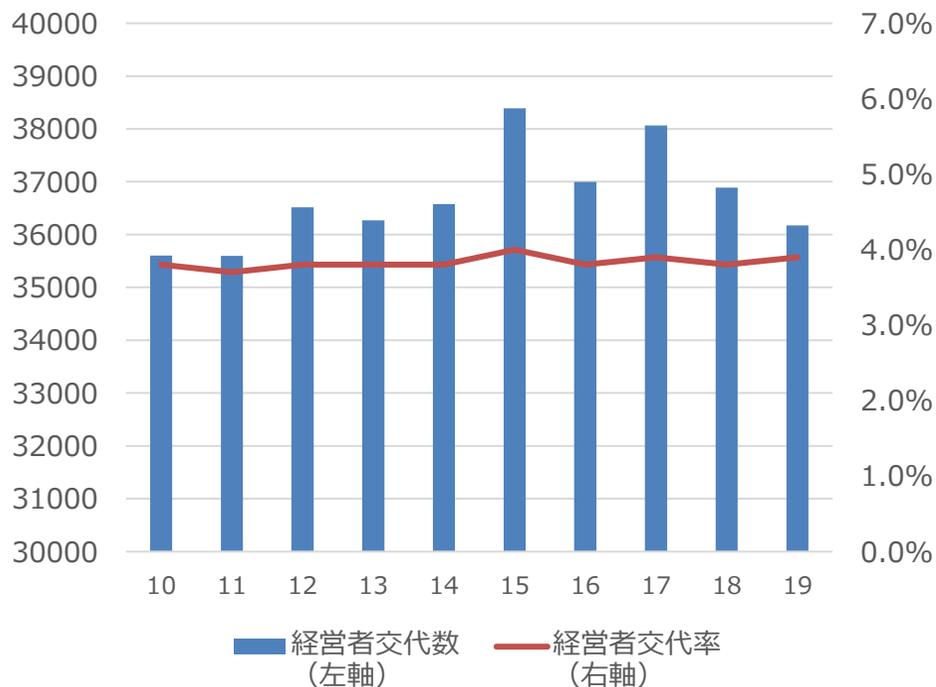
- 現行ガイドラインでも一定程度記載済みのものもあるが、必要に応じて記載内容を充実させる。  
(⇒資料2を参照)

## **2. 現在作業中の主な事項について**

# (1) 属性に応じた事業承継の取組状況に関するデータ等について①

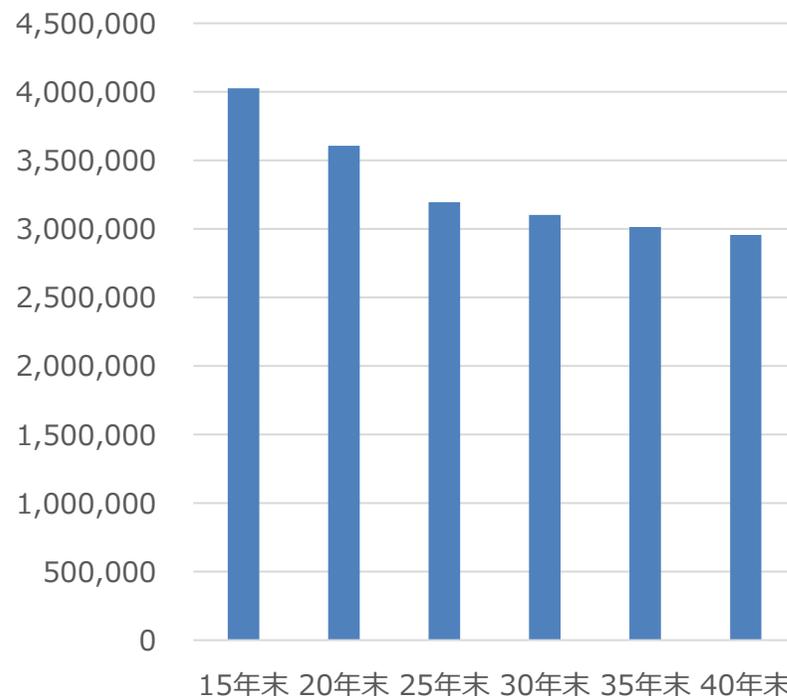
- 事業承継の実施状況を把握する既存調査は見当たらない。
- 一方、事業者数や後継者不在率の変化等から事業承継の実施件数を推計することや、**現在の事業承継の取組ペースに関する評価等を行うことができないか**、検討中。

参考調査①  
(経営者交代数と交代率)



【出典】中小企業白書 (2021年)

参考調査②  
(企業数の将来予測)

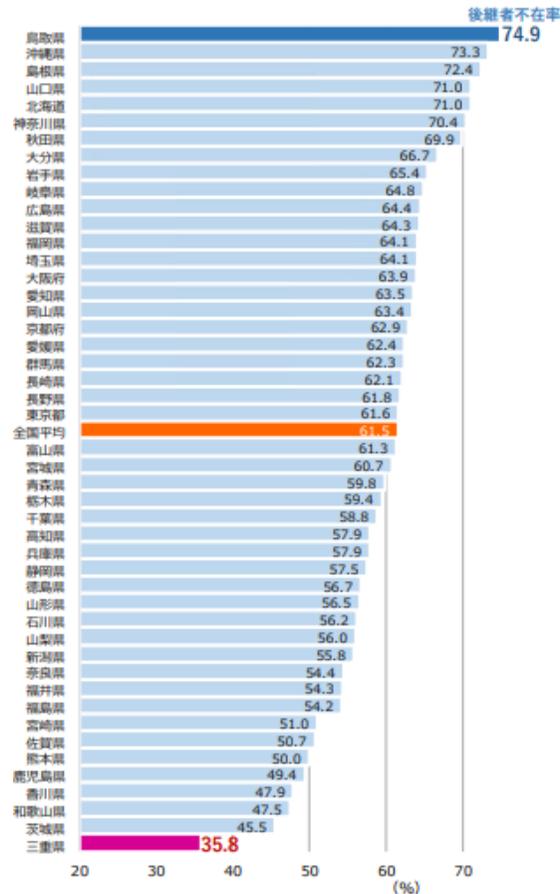


【出典】村上義昭・児玉直美・樋口美雄「地域別企業数の将来推計」(2017年)

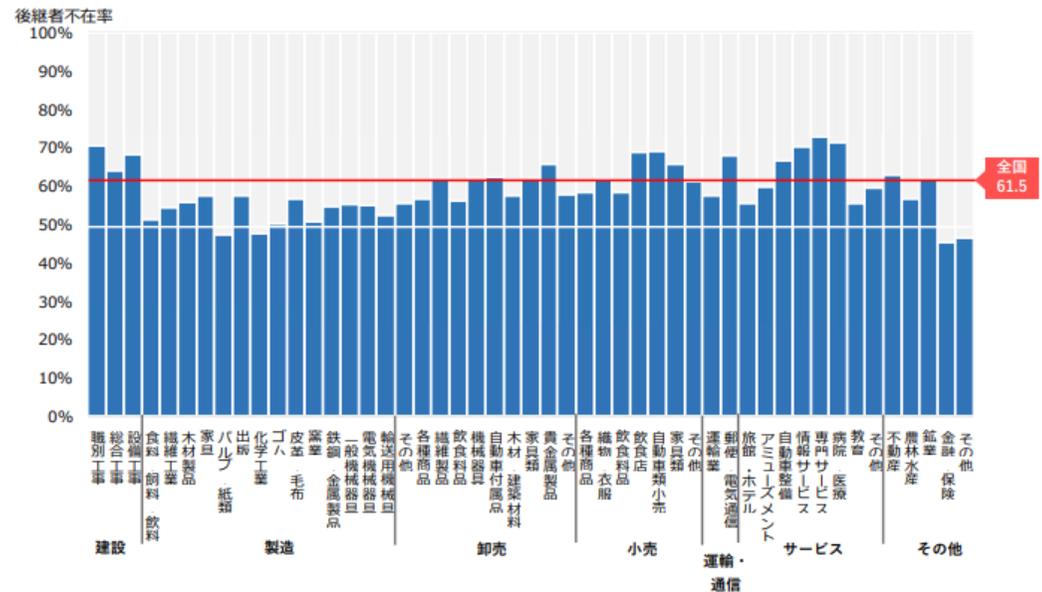
# (1) 属性に応じた事業承継の取組状況に関するデータ等について②

- 地域や業種等の属性別の事業承継の取組状況を把握する既存調査は存在するため、これらを（必要に応じて加工して）提供することで、経営者が事業承継を自分事として捉えるきっかけとなるデータ等を示すことができないか、検討中。

参考調査①  
(都道府県別の後継者不在率)



参考調査②  
(業種別の後継者不在率)



## (2) 従業員承継について①

- 現行ガイドラインでも従業員承継に特有の留意点についての記載あり。
- 一方、親族内承継と比べると記載内容が薄いため、従業員承継が増加していることも踏まえ、以下のとおり記載内容を充実させるべく改訂作業を進めているところ。

### 従業員承継に関する現行ガイドラインの記載概要 と 改訂作業の方向性①

○：追記      -：概ね現状を維持

		現行ガイドラインの記載概要	改訂作業の方向性
総論		<ul style="list-style-type: none"> <li>関係者の理解等を得るのに時間を要する</li> <li>所有と経営の分離が生じやすい</li> <li>株式等の買取資金の調達が重要</li> </ul>	○ <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員承継で直面する課題に関するデータ               <ul style="list-style-type: none"> <li>後継者の承諾を得ることが困難</li> <li>資産を買い取るための資金調達が困難</li> <li>後継者教育の内容</li> </ul> </li> </ul>
人（経営）の承継	承継の種類	記載なし (番頭格への承継を主に想定)	○ <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 共同創業者、専務等番頭格の役員、優秀な若い経営陣、工場長等の従業員、外部招聘等</li> </ul>
	承継の目的	記載なし (完全承継を主に想定)	○ <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 完全承継、一時的中継ぎ</li> </ul>

## (2) 従業員承継について②

### 従業員承継に関する現行ガイドラインの記載概要 と 改訂作業の方向性②

○：追記      -：概ね現状を維持

		現行ガイドラインの記載概要	改訂作業の方向性
人（経営）の承継	従業員後継者の選定	記載なし	○ <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 従業員後継者を選定する際のポイント               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社経営を引き継ぐ意志があるか</li> <li>・ 主要な社内部門での経験があるか</li> <li>・ 家族の理解が得られるか</li> <li>・ 関係者と良好な関係を構築できているか</li> </ul> </li> </ul>
	責任感・覚悟の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現経営者と従業員後継者の対話や責任ある役職への配置を通じた覚悟や責任感の醸成</li> </ul>	○ <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 責任感・覚悟を醸成する際のポイント               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 後継者を選定する段階から責任感があることを確認する</li> <li>・ 多様な経験を積ませることで、自社の現状や将来性を実感させる</li> </ul> </li> </ul>
	後継者教育	記載なし	○ <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 後継者教育を行う際のポイント               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現経営者によるOJTや広範な業務経験</li> <li>・ 後継者塾や経営者会合等への参加</li> <li>・ 社内プロジェクトの遂行</li> </ul> </li> </ul>
	関係者との信頼構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現経営者の親族、従業員後継者の配偶者等の関係者との対話</li> <li>■ 優先株式等による現経営者親族との関係性調整</li> </ul>	○ <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 関係者に「その他従業員」「取引先」を追記</li> <li>■ 関係者と対話する際のポイント               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 初期段階から関係者の意向を把握する</li> <li>・ 現経営者への敬意、自身の想い</li> </ul> </li> <li>■ 優先株式等を通じた、現経営者親族との関係性の調整のための具体的手法</li> </ul>

## (2) 従業員承継について③

### 従業員承継に関する現行ガイドラインの記載概要 と 改訂作業の方向性③

○：追記      -：概ね現状を維持

		現行ガイドラインの記載概要	改訂作業の方向性	
資産の承継	株式の承継	所有と経営の分離	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 所有と経営の分離の存在のみ記載</li> </ul> <p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 所有権移転しない場合、所有権移転する場合（一部・完全）のポイント</li> <li>■ 特に所有権移転しない場合のポイント               <ul style="list-style-type: none"> <li>・ メリット（経営の透明性の向上等）</li> <li>・ デメリット（迅速な意思決定が困難、後継者辞任の企業価値棄損リスク等）</li> </ul> </li> </ul>	
		資金調達	金融機関からの借り入れ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営承継円滑化法に基づく金融支援等</li> </ul> <p>-</p>
			後継者候補の役員報酬引上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 役員報酬の引上げ</li> </ul> <p>-</p>
			MBO・LBOファンド	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ファンドによる資金調達</li> </ul> <p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ MBOファンドの事例を追記</li> </ul>
		株式の分散防止	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 遺留分に関する特例の活用</li> </ul> <p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営承継円滑化法の会社法特例 等</li> </ul>	
	債務・保証・担保の承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営者保証ガイドラインの要旨、債務整理の事例</li> </ul> <p>○</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策」 等</li> </ul>		

### **3. 中小PMIガイドライン（仮称）の検討状況について**

## 前回の検討会で示された検討の方向性

- 前回の事業承継ガイドライン改訂検討会（令和3年9月1日開催）では、**当事者である中小企業（M&Aの譲受側）だけでなく、中小PMI支援に携わる支援機関向けに、全ての中小M&A案件を念頭に置きつつ、規模等に応じて記載内容に差を設ける方向で検討を進めるべきとされた。**

### 検討方針案

- 超小規模案件（譲渡側売上高イメージ3千万円以下<sub>【要検討】</sub>）でも取り組むべき最低限の内容を規定。
- その上で、PMIに人員や費用等を当てられる余裕のある中小企業向けに、理想的に取り組むことが望ましい内容も規定。
- ただし、理想的な内容についても、多くの中小企業の参考になるものとなるよう、①中規模案件の中間層（譲渡側売上高イメージ3億円程度<sub>【要検討】</sub>）を念頭に検討し、②中小企業が必要に応じて取捨選択できるようメニュー化して内容を提示する。
- 記載内容については、中小企業が割けるリソース等の実態を十分に踏まえつつ、専門技術的なものに終始することなく、PMIに関与すべきものが配慮すべき事項も盛り込む。

# 小委員会におけるこれまでの検討状況

- 令和3年10月、「中小PMIガイドライン（仮称）策定小委員会」を設置。
- これまでに全3回議論を行い、今後2回を開催予定。

## 小委員会委員一覧

※五十音順、敬称略

大坪 正人

（由紀ホールディングス株式会社 代表取締役社長）

木俣 貴光

（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 コーポレートアドバイザー部長）

高村 徳康

（セレンディップ・ホールディングス株式会社 代表取締役会長）

竹林 信幸

（株式会社日本 PMI コンサルティング 代表取締役社長）

名小路谷 孝

（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）

日高 幹夫

（株式会社エスネットワークス パートナー）

松中 学 [座長]

（名古屋大学大学院法学研究科 教授）

水野 由香里

（立命館大学大学院経営管理研究科 教授）

村上 章

（一般社団法人 東京都中小企業診断士協会城北支部 副支部長）

山田 尚武

（日本弁護士連合会 日弁連中小企業法律支援センター 事務局員）

## 小委員会の開催状況

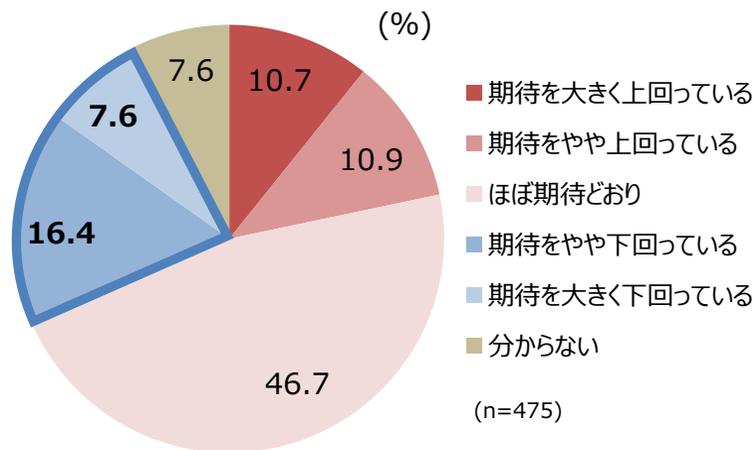
	主な論点
第1回 (令和3年10月5日)	● 小委員会の設置 ● PMIの意義 等
第2回 (令和3年11月22日)	● ガイドラインの想定利用者 ● PMI（基礎編）① 等
第3回 (令和3年12月23日)	● PMI（基礎編）② ● PMI推進体制 ● PMI（発展編）① 等
第4回 (令和4年2月1日)	(予定) ● PMI（発展編）② 等
第5回 (令和4年2月頃)	(予定) ● 取りまとめ 等

# PMIの意義①（中小M&Aの満足度と期待を下回った理由）

- M&Aを実施後の総合的な満足度について見てみると、「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」と回答した割合は24%。
- 満足度が期待を下回った理由として、譲受側との融合、買収価格に対して相乗効果が出なかったこと等があげられており、M&A後の取組の成否が満足度に大きく影響していると考えられる。

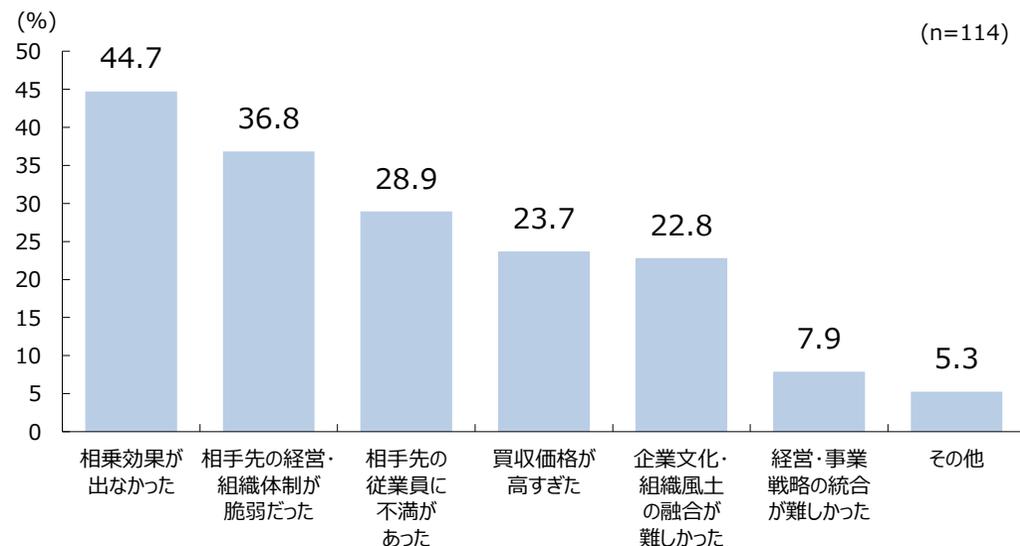
## M&A実施後の総合的な満足度

期待を下回っていると回答した者は24%



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)  
 (注) 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

## M&Aの満足度が期待を下回った理由

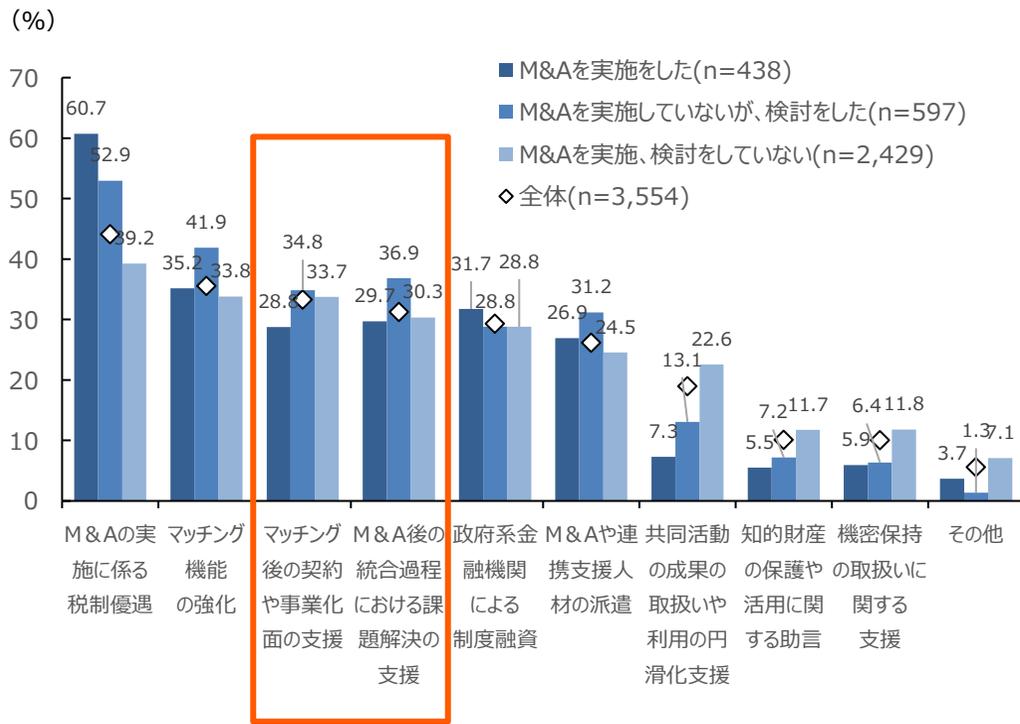


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)  
 (注) 1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

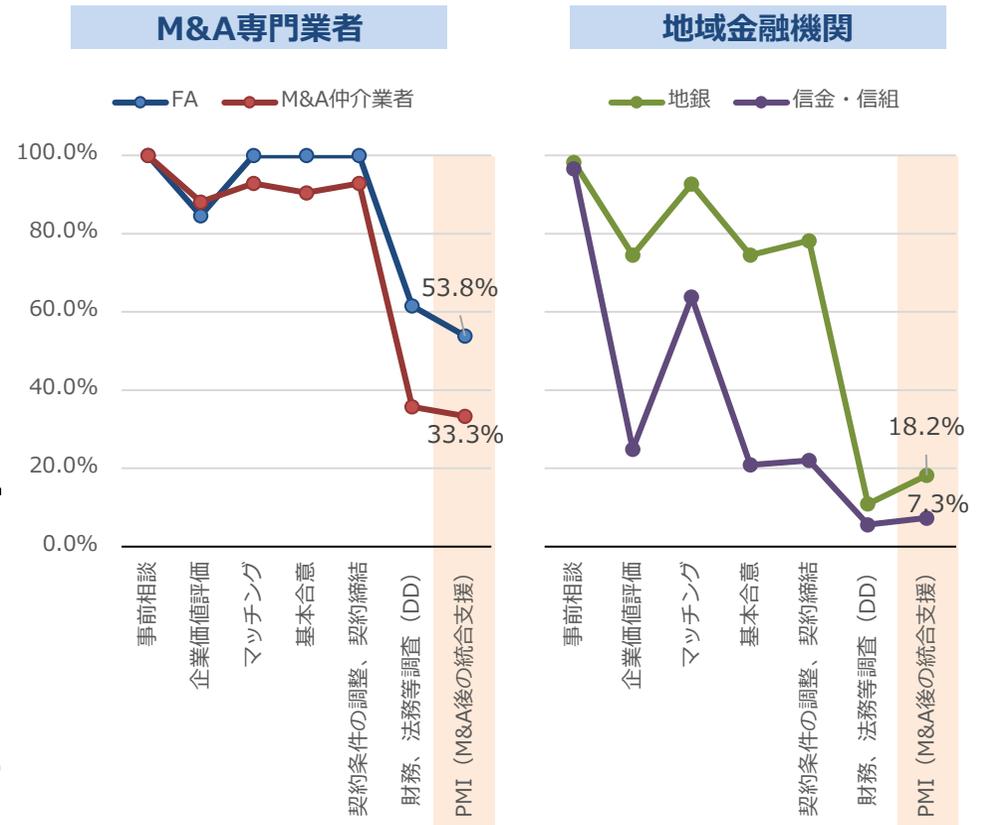
# PMIの意義②（中小M&AにおけるPMIへの期待と現状）

- 中小企業はM&Aの経験が少ないため、マッチング後の事業化面やM&A後の統合過程（=PMI）についての支援策に高い期待が寄せられている。
- しかしながら、M&A支援機関においてPMI支援サービスを提供している割合は比較的低い。

## M&Aの推進に向けた支援策への期待



## 支援機関ごとのM&A提供サービス

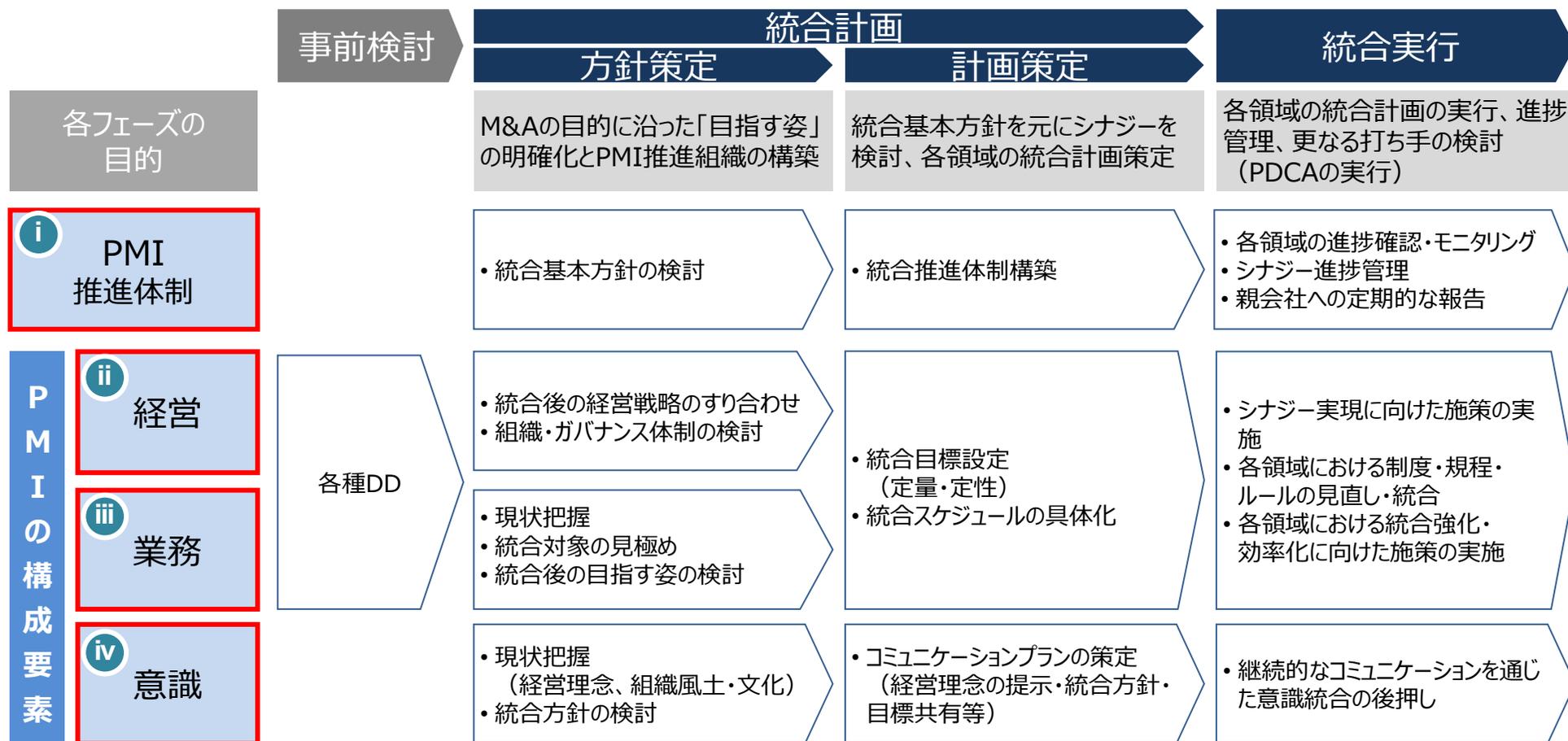


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携に関する調査」(2017年11月)  
 (注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

# PMIの取組の全体像①（大企業のM&Aにおける一般的なPMIの取組）

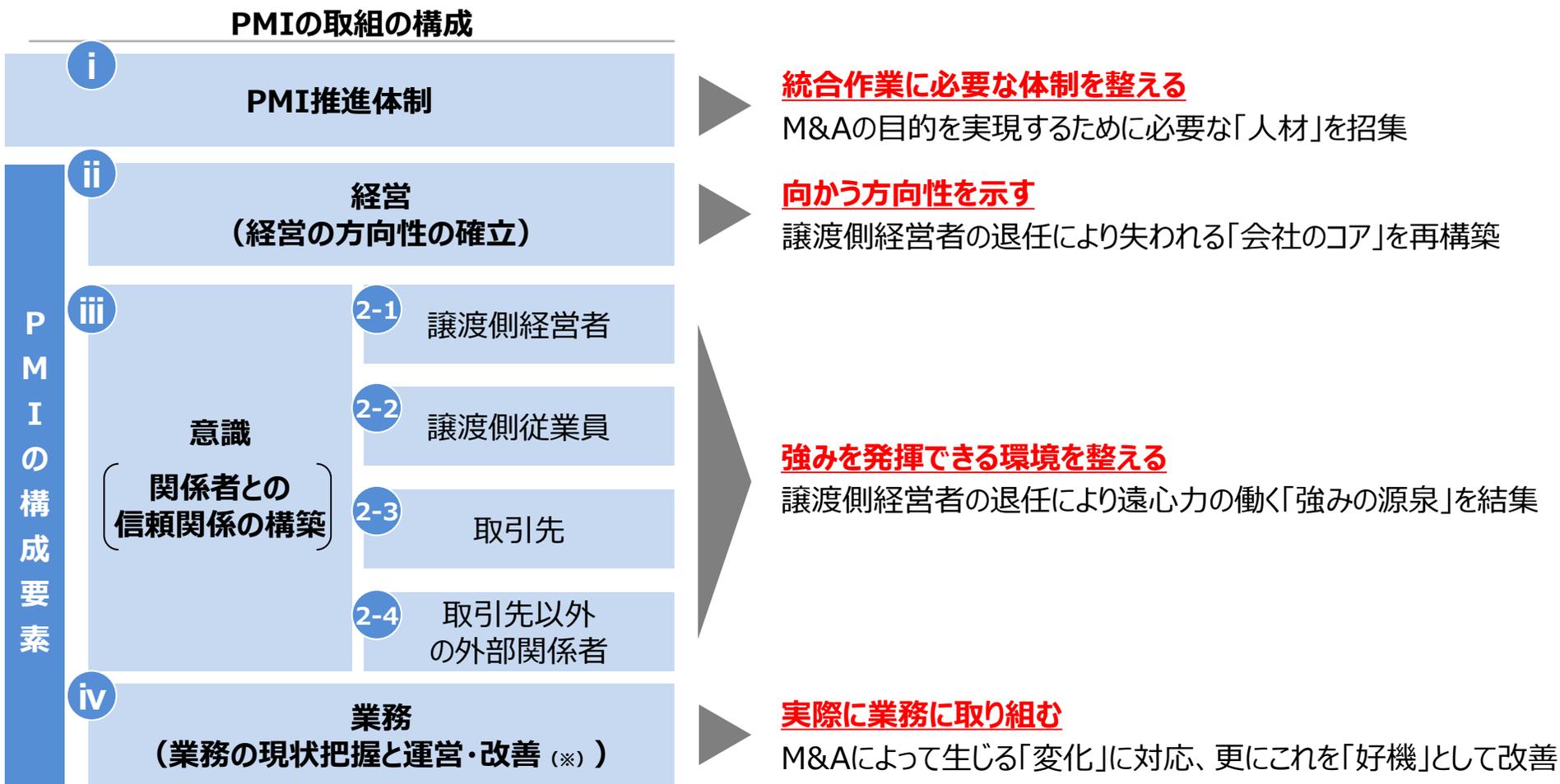
- 大企業のM&Aでは、①「PMI推進体制」を構築し、②「経営」「業務」「意識」の領域毎に取り組まれることが一般的。

## 大企業のM&Aにおける一般的なPMIの取組（概観）



# PMIの取組の全体像②（取組の構成）

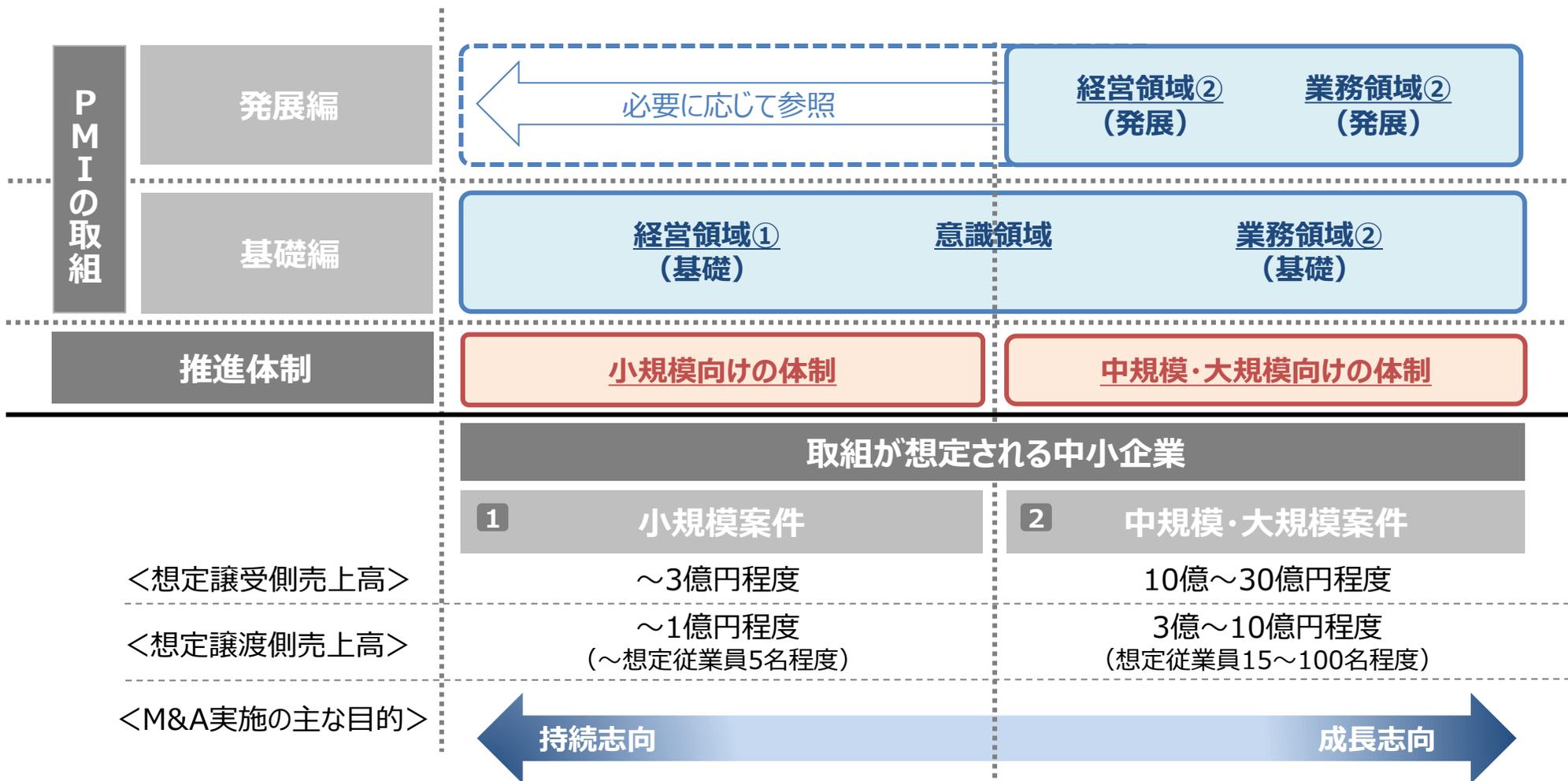
- 中小M&AのPMIにおいても、大企業のM&Aと同様に、①「PMI推進体制」を構築し、②「経営」「業務」「意識」の領域毎の取組を盛り込む。



※ ii、iiiに該当する事項を除く

# PMIの取組の全体像③（中小PMIガイドラインの構成）

- これまでの議論を踏まえた現時点の構成案は以下のとおり。



# (参考) 中小PMIガイドラインの想定利用者

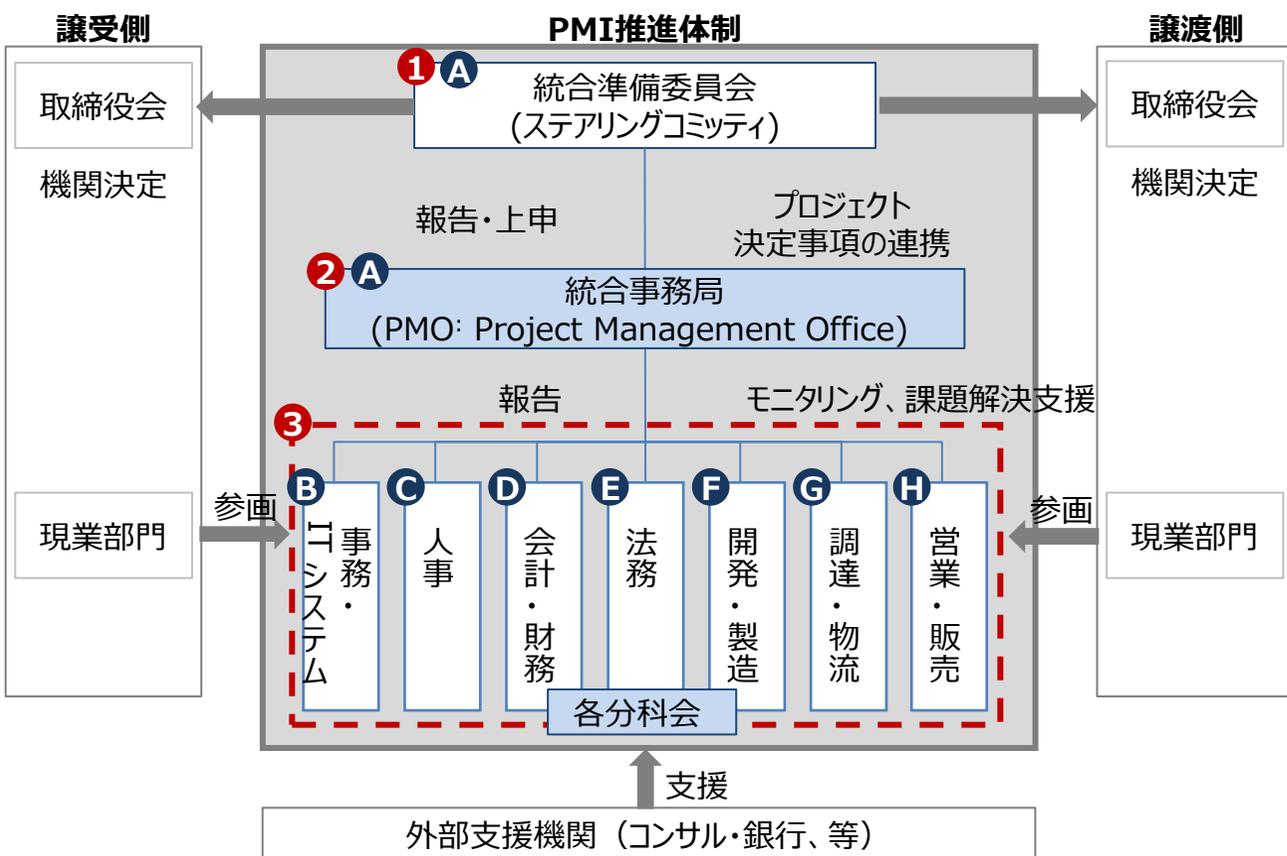
- 議論の対象を明確にするため、中小PMIガイドラインの利用者として想定される事業者を設定。
- ①PMIで実施する取組の基礎となる「M&A実施の主な目的」によって想定利用者を類型化した上で、②「M&Aの規模に関連する傾向」により特徴づけ。

M&A実施の主な目的		M&Aの規模に関連する傾向			
A 譲受側の目的	B 譲渡側の目的 C 譲渡側経営者の処遇	D 売上 (譲受側)	E M&A形式	F その他の考慮要素	
想定利用者	1 持続志向	事業承継 / 経営者退任 〔一定期間の引継ぎを含む〕	~3億円程度	事業譲渡 / 株式譲渡	以下の項目は規模によって一定の傾向あり ① リソース不足 ② 経営者個人に化体する強み ③ 属人性・規則欠如 ④ 心情面の重要性 ⑤ 利害関係者との関係 ⑥ 当事者の地理的距離 ⑦ M&Aの実施経験
	2 成長志向		10億~30億円程度	株式譲渡	

# 推進体制①（大企業M&AにおけるPMI推進体制）

- 大企業M&AにおけるPMIでは、譲受側・譲渡側の経営陣で構成する**統合準備委員会**の意思決定に基づき、**統合事務局**が各テーマごとの**分科会**の全体管理を行う体制をとることが一般的。

## 推進体制（イメージ）



（注釈）各組織体において兼務者が存在するケースもあり

【出典】複数のPMI事業者の資料を基に事務局PwC作成

## 各組織体の担う役割

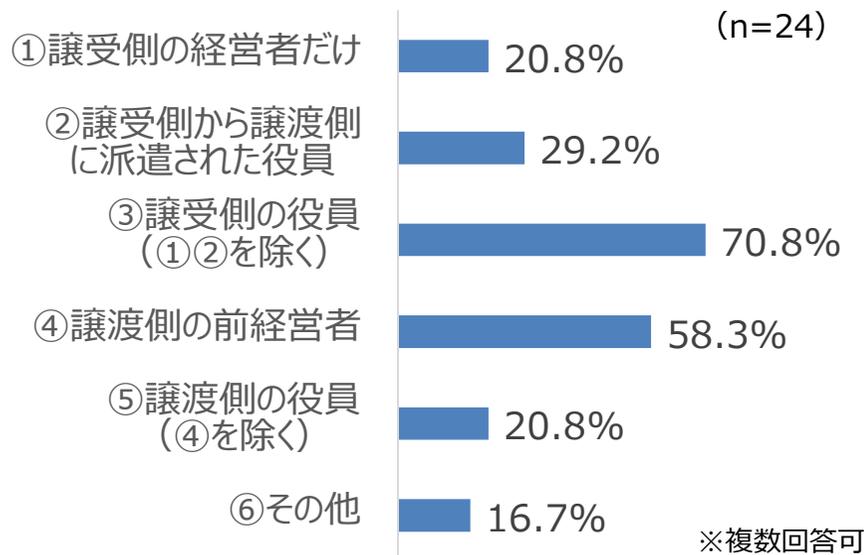
- 1 統合準備委員会 (ステアリングコミティ)**
  - PMIに関わる重要な課題解決・意思決定を実施
  - 譲受側は勿論のこと、譲渡側の経営陣ともコミュニケーションを醸成
- 2 統合事務局 (PMO)**
  - 統合準備委員会の課題整理、各分科会への具体的な指針の提示、PMI全体の進捗確認を担う
  - 「経営」の分科会機能も担う
  - 主として経営企画等を担う人材がアサイン
- 3 各分科会**
  - 各分科会のテーマに即した人材を譲受/譲渡側の双方からアサイン
  - 各領域の具体的な統合作業を推進する

## 推進体制②（中小企業におけるPMIの推進体制の現状）

- **小規模案件**においては、譲受側・譲渡側ともに人員に余裕がないことが多く、基本的に譲受側経営者がほぼ全ての取組に対応せざるを得ないのが現状。
- 一方、**中規模・大規模案件**においては、以下のとおり実施されている。
  - 大企業M&AにおけるPMIで見られる、**統合準備委員会、統合事務局、分科会**のような明確な組織は構築していない一方、**意思決定、企画調整、実務作業の役割分担**を行っている
  - **重要な意思決定**には、多くのケースで、**譲受側経営者だけでなく、譲受側役員や、譲渡側前経営者等**が関与
  - **企画調整や実務作業に従事する役職員**は、平均で、**譲受側が4.9人、譲渡側が1.4人**

### 中規模・大規模案件におけるPMIの推進体制の現状（※暫定集計）

#### 重要な意思決定への関与者



#### 実務的作業に従事した役職員の平均人数

(n=24)

譲受側 ※譲受側の経営者を除く	譲渡側 ※譲渡側の前経営者を除く
4.9人 (うち専任は1.8人)	1.4人 (うち専任は0.7人)

# PMIの取組①（記載項目）

- PMIに取り組むことの意義についての理解を促進するため、テーマ毎に「取組のゴール」と「失敗例」を記載して、取組の最終的な到達点や、取り組まなかった場合の損失等を示す。
- また、PMIの具体的な取組を促すため、「取組のポイント」を記載するとともに、「取組例」を記載。

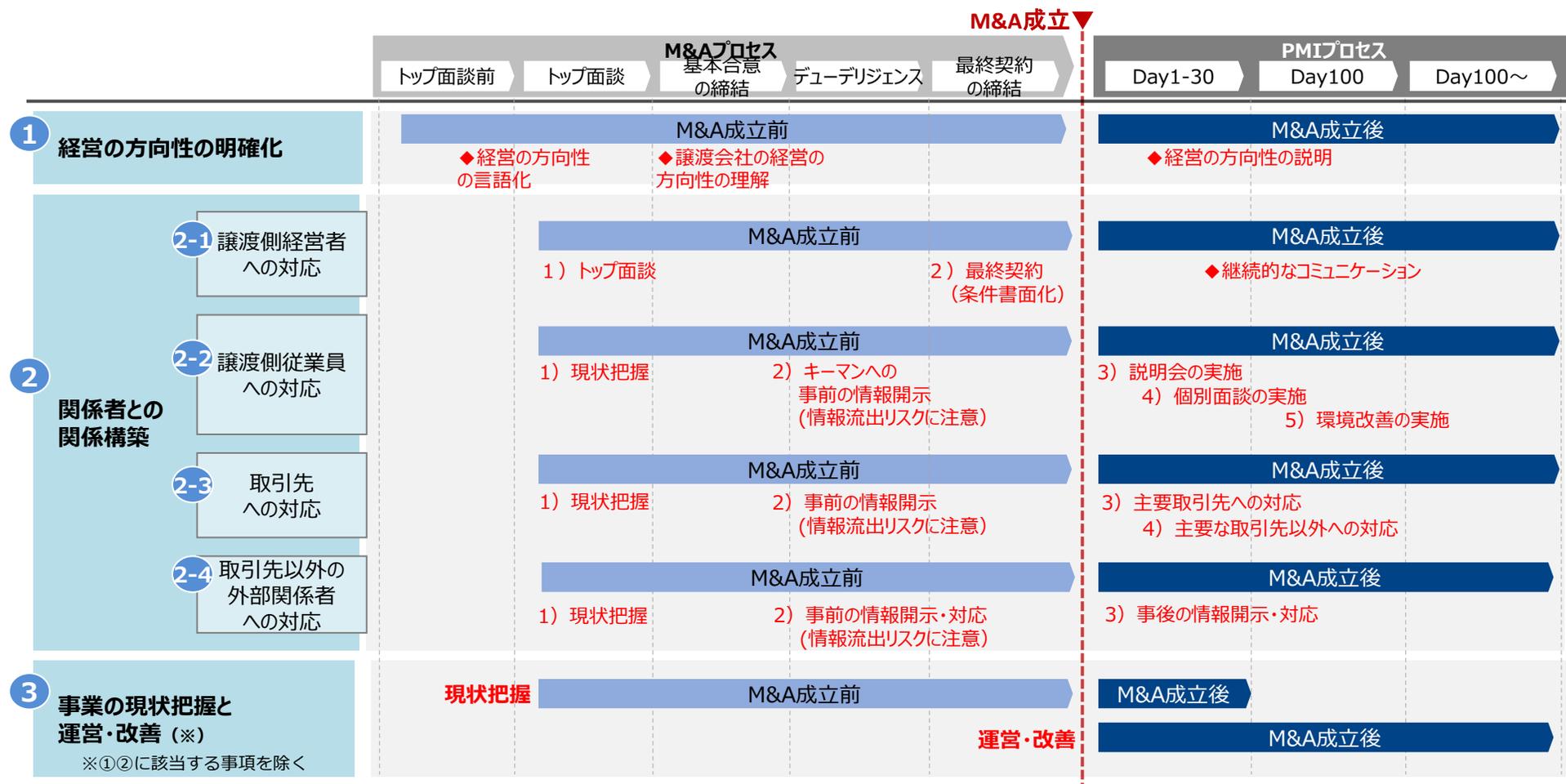
## 各テーマに含まれる記載内容

取組のゴール	<ul style="list-style-type: none"><li>• どのような目的を達成するために取り組むものなのか、各取組のゴールのイメージを記載</li></ul>	理解促進
失敗例	<ul style="list-style-type: none"><li>• 各テーマに適切に取り組まなかった場合に、どのような損失や問題が生じるか、具体例を記載</li></ul>	
取組のポイント	<ul style="list-style-type: none"><li>• 各テーマの円滑な実行、促進に対して有益と考えられる、意識や配慮あるいは取組の概要を記載</li><li>• 具体的な実施内容は「取組例」の中で記載</li></ul>	具体的な取組
取組例	<ul style="list-style-type: none"><li>• 各テーマを実現するための具体的な実施内容を記載</li><li>• 実施内容ごとに「なぜその実施内容が必要か」を必要に応じ記載。</li><li>• また、「いつ・どこで・誰が・どのように」まで明確にし中小企業経営者が具体的に施策をイメージしやすいよう記載</li></ul>	

# PMIの取組②（取組スケジュール）

- PMIの取組について、大まかなスケジュールを目安として示す。
- その際、M&A成立後だけでなく、M&A成立前の取組についても言及。

## PMIの取組スケジュール（イメージ）



# PMIガイドライン（基礎編）の概要

## PMIの取組のポイント例（基礎編）

### 「経営」に関する取組

- ① M&A後の譲渡側の新たな経営の方向性を検討する。
- ② これまでの経営の方向性を把握し、新たな経営の方向性との差異を特定する。
- ③ これまでの経営の方向性との差異が社内外の関係者に与える影響をできるだけ緩和するよう対策を講じる。更に必要に応じて、新たな経営の方向性の修正も行う。

### 「意識」に関する取組

#### 譲渡側経営者への対応

- ① 譲渡側や譲渡側経営者への尊敬の念を忘れない。同時に、譲受側の考えを譲渡側経営者に率直に伝える。
- ② （譲渡側経営者が残る場合、）譲渡側経営者の役割や在籍期間等についてM&A前に合意しておく。

#### 取引先への対応

- ① 譲渡側が行っている取引について、譲渡側経営者から正確に引き継ぐ。
- ② 譲渡側の取引先へのM&Aに関する説明や挨拶は、秘密保持等には留意しつつ、取引先の重要度や関係性等に応じて速やかに行う。
- ③ 特に主要取引先の引継ぎにおいては、取引条件や取引経緯等の把握のため、主要取引先と最も強い関係性を持つ譲渡側の人物からの協力を得る。

#### 譲渡側従業員への対応

- ① M&Aに関する情報を、「遅滞なく」、「全ての譲渡側従業員に対して」、「同時に/等しく/正確に」伝える。
- ② ただし、譲渡側従業員の中でも特に業務や他の従業員への影響力を大きく持つ人材に対しては、他の従業員に先行してM&Aに関する情報を伝え、M&Aプロセス全般にわたって意見を聞くなど、密にコミュニケーションをとり協力を得られるよう合意しておく。
- ③ 一人一人の譲渡側従業員が感じている不安等をできるだけ具体的に把握する。その上で、譲渡側従業員の個々の不安を払拭し、更に納得感や期待感を得られるよう、丁寧な説明を行う。
- ④ 譲渡側の業務等について変更や改善が必要になる場合においても、譲渡側従業員の従来の業務やそのやり方を否定せず、相手を尊重する姿勢を示す。

### 「業務」に関する取組

- ① できるだけ広範かつ詳細に譲渡側の業務運営について現状を把握する。
- ② 改善すべき点について、優先順位を付けて順次対応する。このうち、特に重要なもの（法的リスク、事業停止リスクが高いもの）については、譲渡側経営者や外部専門家の協力を得て速やかに対応する。

# PMIガイドライン（発展編）の概要

## PMIの取組のポイント例（発展編）

### 「業務」に関する取組

- 「事前検討」、「方針策定」、「計画策定」、「統合実行」と段階的に取組を進める。
- 譲受側がM&A・PMIに不慣れであり、知見や経験が乏しい場合等には、外部専門家に相談しながら取組を進める。

### 人事・労務に関するテーマ・課題例

- ① 人事・労務関係の法令遵守等
  - ・ 人事・労務関係の法令遵守等に関する姿勢の不備
- ② 人事・労務関係の内部規程類等
  - ・ 人事・労務関係の内部規程類等の不備
  - ・ 人事・労務関係の内部規程類等の未徹底
- ③ 従業員との個別の労働契約関係等
  - ・ 長時間労働の常態化
  - ・ キーパーソンである従業員の離職リスク
  - ・ 譲渡側・譲受側間での組織や人事配置の見直し

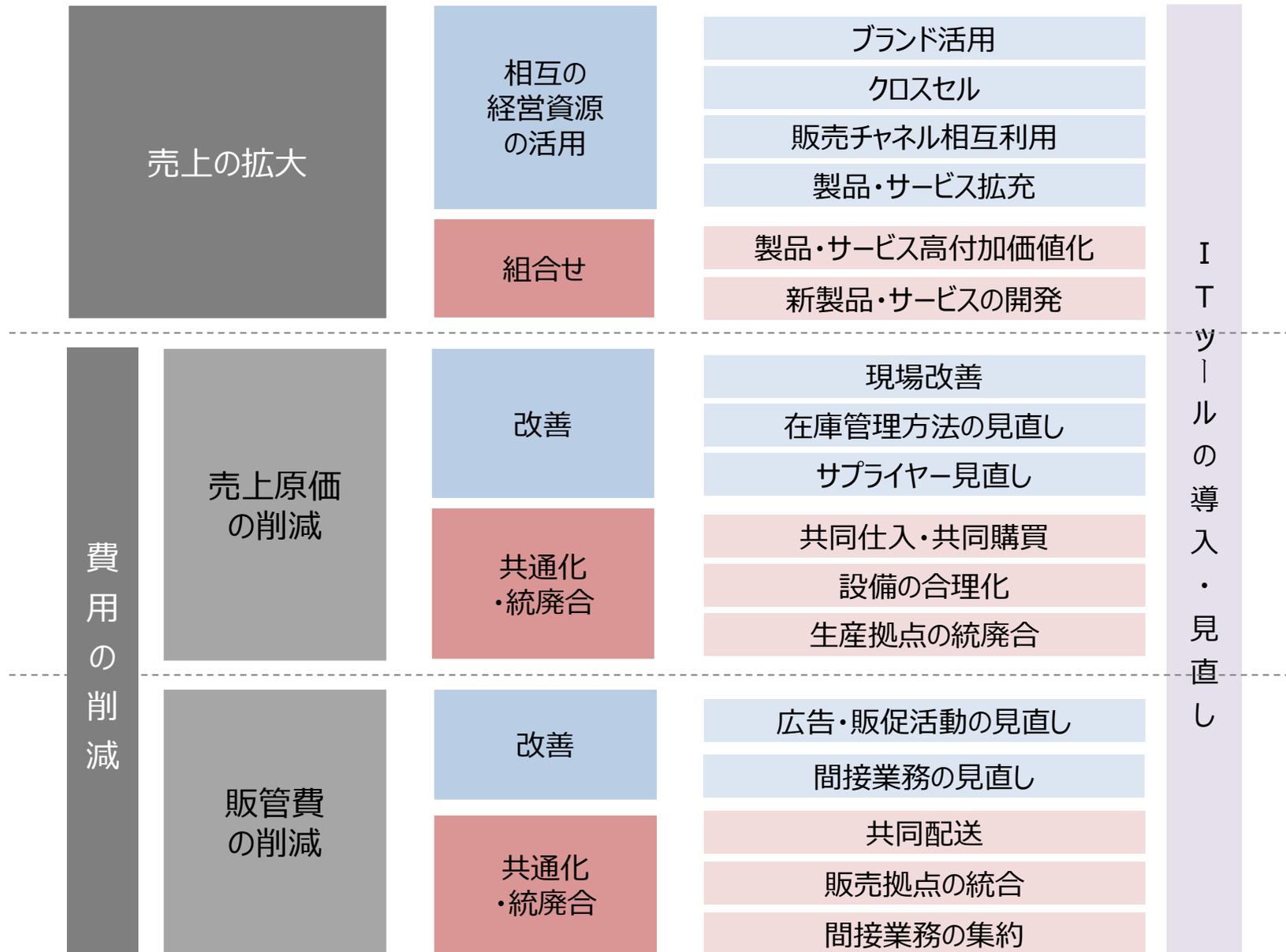
### 会計・財務に関するテーマ・課題例

- ① 会計・財務関係の処理の適正性
  - ・ 適正な会計・財務関係の処理を担保する体制・ルールの不備
- ② 譲渡側・譲受側間の会計・財務手続の連携
  - ・ 譲渡側の勘定科目や会計処理方針等の不一致
  - ・ 決算（年次・月次）の早期化
  - ・ 会計システムの不一致
  - ・ コストの高い資金調達方法
- ③ 業績等の管理
  - ・ 予算制度・管理会計制度その他管理ツールの導入の不備
  - ・ 利益管理の前提となる原価計算制度の不備

### 法務に関するテーマ・課題例

- ① 法令遵守等
  - ・ 法令遵守等に関する姿勢の不備
- ② 会社組織等に関する内部規程類等の整備状況とその内容の適正性
  - ・ 会社法上必要な決議・議事録、定款、内部規程類等の不備
  - ・ 内部規程類等の未徹底
- ③ 契約関係を含む外部関係者との関係の適正性
  - ・ 不明確又は不利な取引条件等の不備

# (参考) 「業務」のうち成長に関する取組の効果 (イメージ)



## (参考) 「業務」のうち成長に関する事例 (イメージ)

### 「クロスセル」に関する事例

- 産業機器等の専門商社であるA社は、顧客となる企業数が減少する中で、幅広い商材や事業を組み合わせ、顧客ニーズに一括して対応するサービスの実現を目指している。
- このため、A社は新たな商材や顧客、販売エリアの拡大等を目的とした「クロスセル」を実現する手段として、M&Aを実施している。具体的には、「クロスセル」の実現のため、M&Aの検討段階では信用情報等も活用しながら、譲渡側の取引先までも調べることで、新たな顧客や販売エリアの拡大を目指している。
- こうした取組の結果、A社は、産業機器の販売からメンテナンスまで一括して提供することを可能とし、付加価値向上を実現してきた。

## 4. 検討会スケジュール

# 検討会スケジュール

検討会と小委員 会の相互関係	2021年							2022年			
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
				検討会①			本日 検②			検③	
			小委員会①		小②	小③		小④	小⑤		
各検討会・ 小委員会での アジェンダ案	#	開催想定時期	アジェンダ案								
	検討会 本日	1	9月1日	<ul style="list-style-type: none"> <li>本事業の背景と目的</li> <li>事業承継ガイドラインの更新点の共有、改善点についての討議</li> <li>PMIガイドラインのアウトライン確認、進め方</li> </ul>							
		2	1月20日	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継ガイドラインドラフト案の共有、討議</li> <li>PMIガイドライン作成状況の共有</li> </ul>							
		3	3月頃	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継ガイドライン/PMIガイドラインへの最終確認</li> </ul>							
	小委員会	1	10月5日	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMIガイドラインのアウトライン討議、論点の確認</li> </ul>							
		2	11月22日	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別論点についての協議、記載方針の決定①</li> </ul>							
		3	12月23日	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別論点についての協議、記載方針の決定②</li> </ul>							
		4	2月1日	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別論点についての協議、記載方針の決定③</li> </ul>							
		5	2、3月頃	<ul style="list-style-type: none"> <li>最終化に向けたレビュー</li> </ul>							