

事務局説明資料

令和3年10月5日
中小企業庁 財務課

目 次

1. 中小PMIガイドライン（仮称）について	p. 2
2. PMIとは（大企業向けPMIの説明を中心に）	p.14
3. 本日はご議論いただきたいこと	p.22
4. 今後の検討の進め方	p.46

1. 中小PMIガイドライン（仮称）について

PMIの重要性

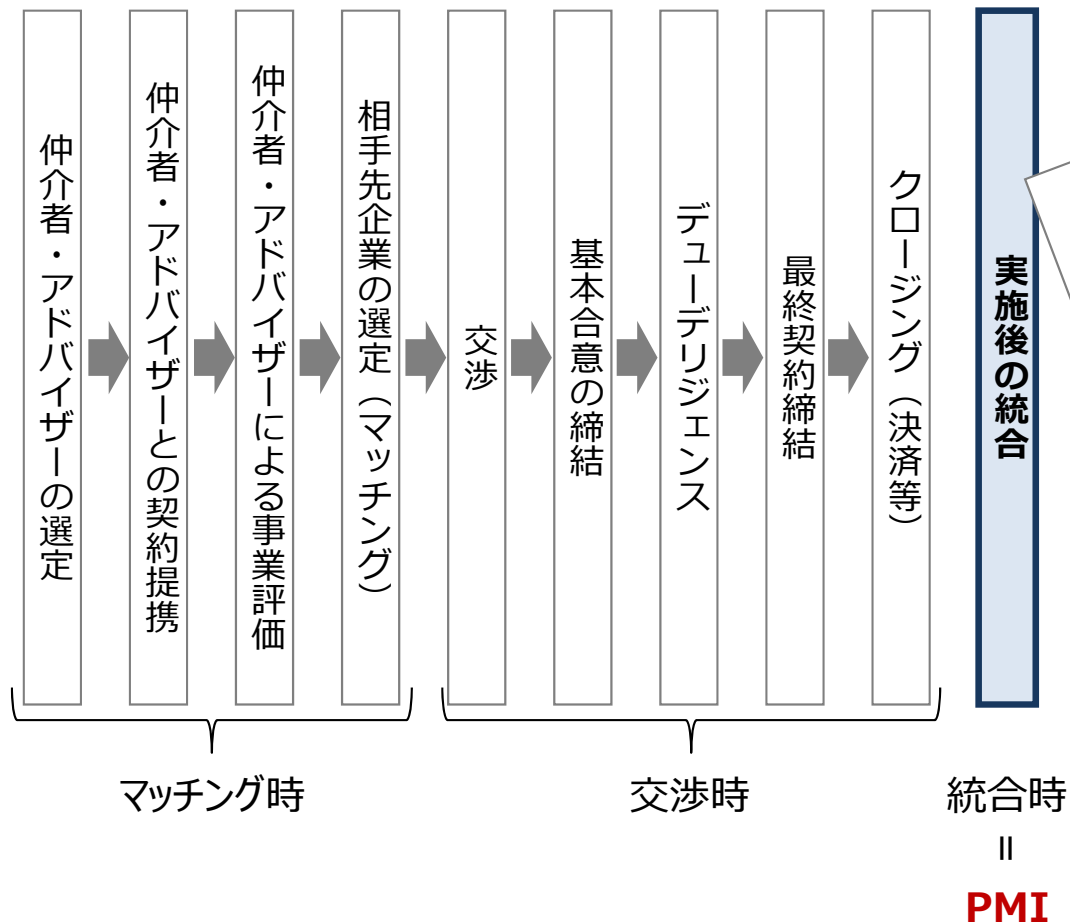
PMIガイドラインの必要性

PMIガイドラインの策定の方向性

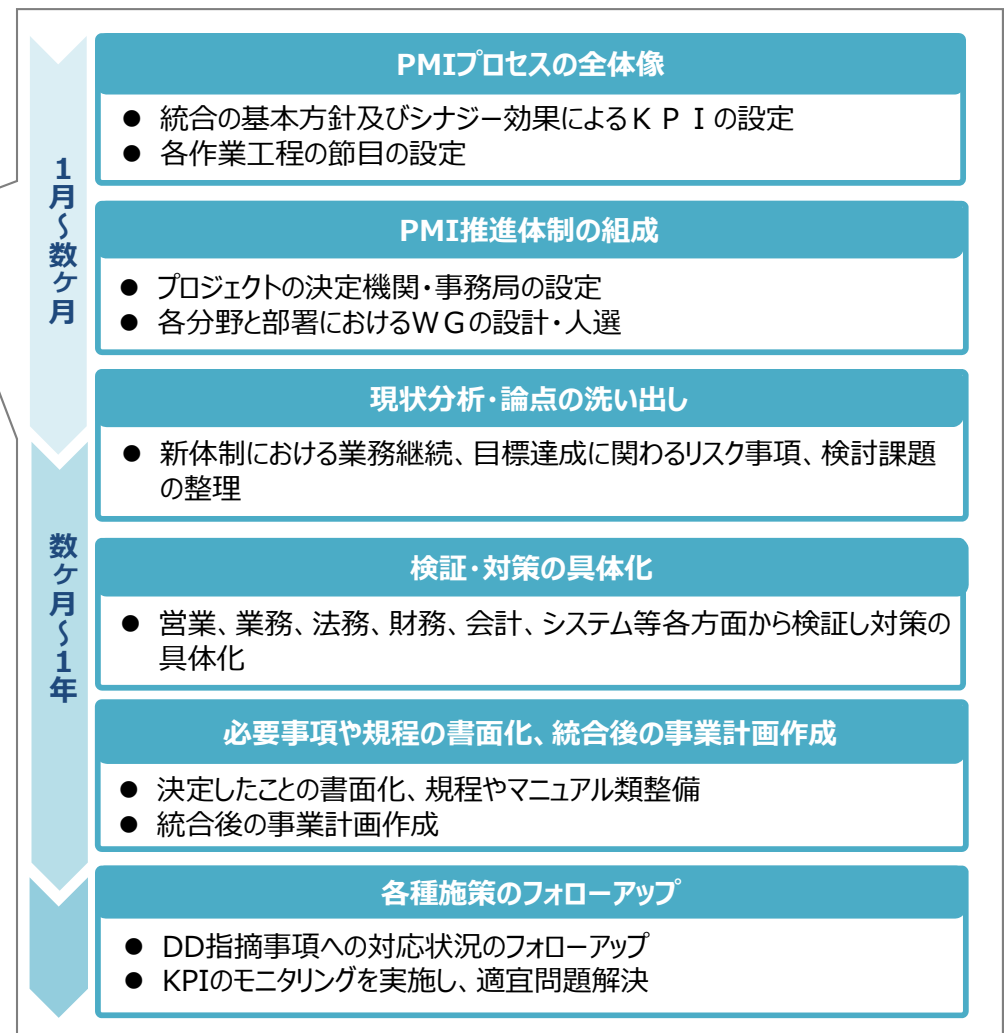
PMI (Post Merger Integration)とは

- 一般的に、「M&A」とはマッチングから交渉等を経てクロージングまでを指し、**M&A後に行われる組織や業務の統合作業は「PMI (Post Merger Integration)」**と呼ばれる。

M&Aの実行フロー



一般的なPMIのフロー



（参考）PMIを実施したことによるM&Aが成功した事例

事例企業：不動技研工業株式会社（長崎県長崎市）

先細りが懸念される事業領域の見直しを模索

長崎県長崎市の不動技研工業株式会社は火力発電プラントのボイラーやタービン、船用機械の設計などを手掛ける企業である。2018年に過去最高益を計上した同社だが、脱炭素を目指す世界的潮流の中で主要市場である火力発電事業の先細りが懸念され、新規顧客の開拓や新規事業への進出など事業領域の見直しを検討するようになった。そのような中、2018年夏、同社とは旧知の仲である株式会社PAL構造（以下、「PAL構造」という。）から同社に対し、M&Aの話が持ち掛けられた。PAL構造も長崎県内に位置し、各種構造物の設計を強みとしており、好業績を維持しながらも後継者不在が経営課題となっていた。打診のあった翌日以降、同社は社内で議論し、前向きに進めるべくメインバンクに相談するなど、M&Aの準備を開始した。交渉の過程で、PAL構造からは、経営陣や従業員の継続雇用、当面は事業内容の変更をしないことなどが条件として提示された。

同業ながら異なる強みにより相互補完し合うことで事業拡大へ

両社は共に大手重工・エンジニアリングメーカーを主要顧客とする設計業ではあるが、プラントや船用機械の設計・エンジニアリングに強みを持つ同社と、各種構造物の基本設計・構造解析に強みを持つPAL構造は得意分野が異なる。同社は、互いの強みを融合させることにより新規顧客の開拓や新規事業への進出が可能となると判断し、M&Aを決断。2019年4月、PAL構造は同社のグループ企業となった。**M&Aに当たっては、PAL構造の独自性を最大限に担保した。同年6月、両社の間でPMI（M&A後の統合効果を最大化するための統合プロセス）委員会を設置し、四つの事業領域（エンジニアリング・建設・自動車・ICT）で両社の課題抽出を実施。さらに、シナジー効果が期待できる11の協業分野に対応するPMI分科会を設置した。各分科会には各社から2、3名が参加し、活動は2021年1月まで続けられた。**

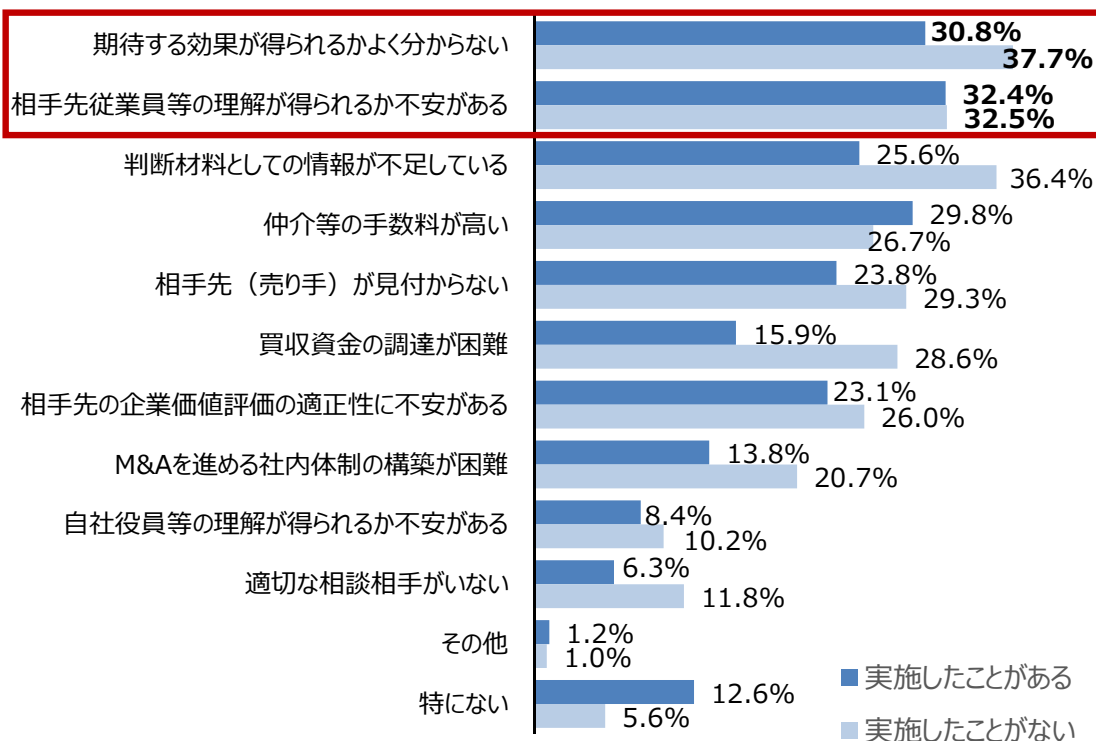
PMIによるきめ細かな課題抽出と分科会による取組で統合効果を最大化

PMIの効果は程なく現れた。設計にはPAL構造が得意とする上流工程と同社が得意とする下流工程のすみ分けがある。両社で共同受注することにより、かつては専門分野外と断念していた案件も、作業分担することで対応できるようになった。兵庫県にある同社の拠点にPAL構造の従業員も常駐し協業を進めているほか、グループとして今後注力していくICT分野では、両社から人材を融通するなど連携を深めている。（以降省略）

中小M&Aにおける心配・重視事項

- 譲受側は、期待するシナジー効果の発現、円滑に組織融合できるかどうかを心配する声が多い。一方、譲渡側は、M&A後の従業員の雇用、事業の将来性、取引先との関係維持を重視する声が多い。
- これらは、M&A後の取組によって解決していくべき事項であり、中小M&AにとっていかにPMIが重要かがわかる。

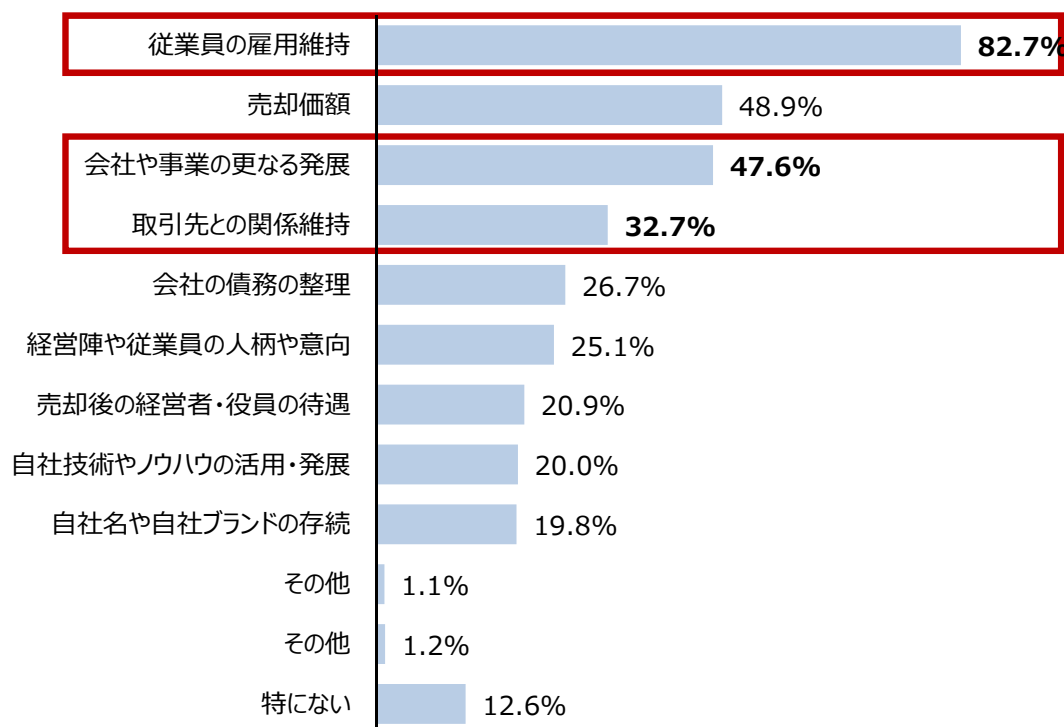
譲受側等の心配事項(M&A実施有無別)



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

【出典】中小企業白書（2021年）

譲渡側の重視事項



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

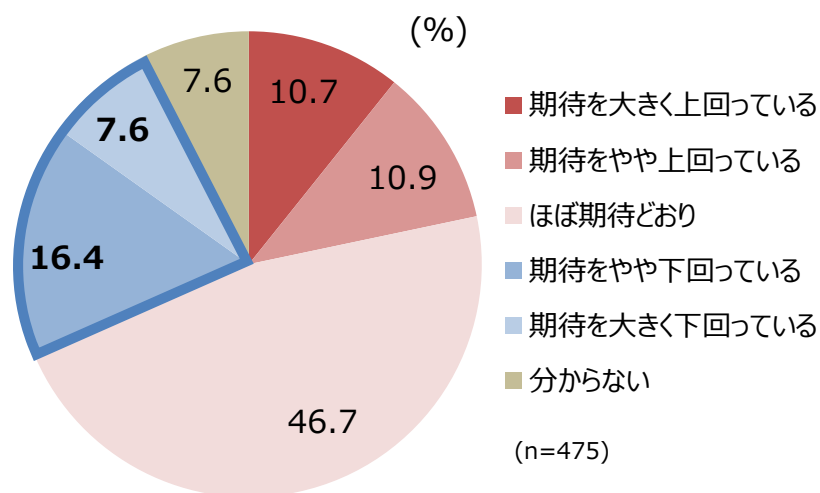
【出典】中小企業白書（2021年）

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。**

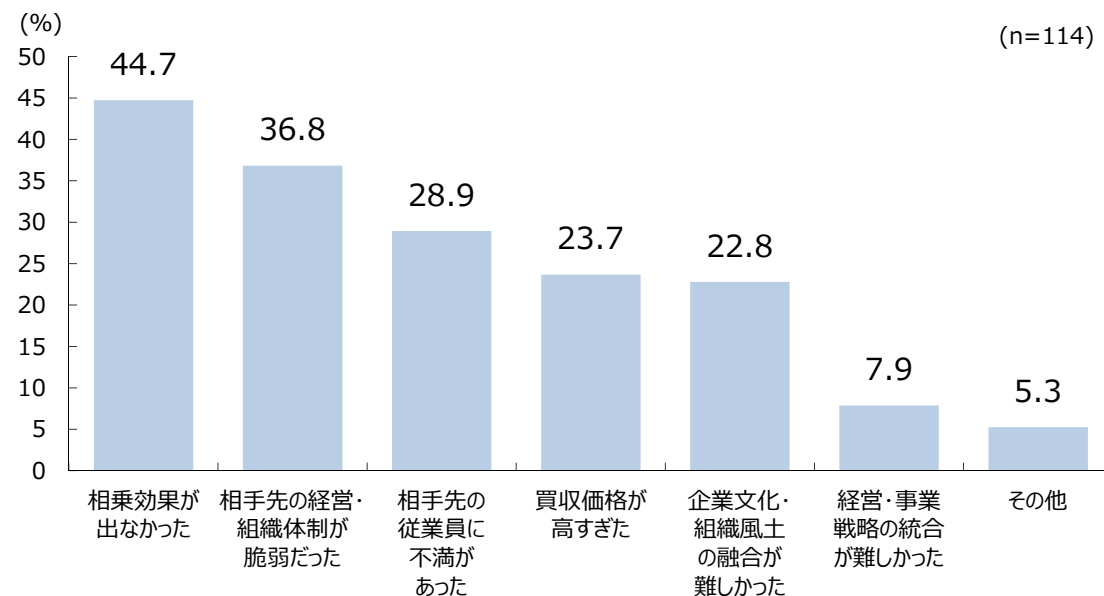
M&A実施後の総合的な満足度

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

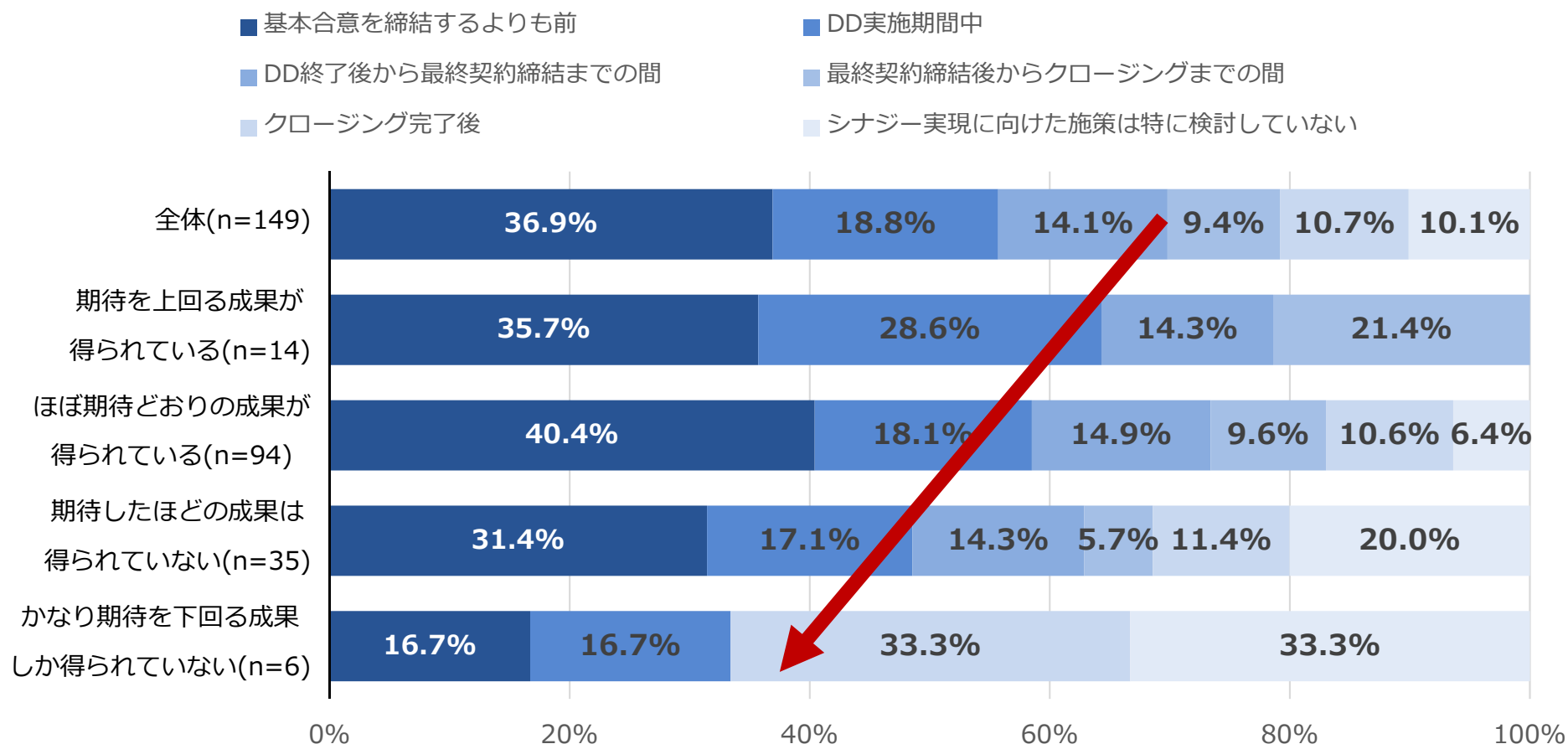


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

(参考) PMIの検討開始時期とM&A効果/シナジー実現との相関性

- M&Aでシナジーを感じている譲受側ほど、早期からPMIを視野に入れた検討に着手している傾向が読み取れる。

PMIの検討開始時期とM&A効果/シナジー実現との相関性



(参考) PMIを実施しなかったことによりM&Aが失敗した事例

単純合算型M&Aの失敗

- 適切なPMIを実施しなかったことによりシナジー効果を発揮できず単純な合算で終わるケース。
- M&A自体が目的となっていたり、適切なPMIを行わず売り手企業を持て余していたりするケースが多い。

<具体例>

- ✓ M&A後は自然体でシナジー効果が生じるものと考えていた。
- ✓ PMIのための予算がなく、統合作業を進めることができなかった。
- ✓ PMIを実施しようとしても、何から始めれば良いのか分からず、PMIを推進する担当者もいない。
- ✓ 売り手企業と軋轢が生じるのをおそれ、PMIを実施しなかった。

価値毀損型M&Aの失敗

- 統合プロセスの失敗により買い手・売り手の企業価値を毀損してしまうケース。
- 一方的に自社のやり方を強要するなど拙速な改革や過度なマネジメントといったPMIの進め方に問題があるケースが多い。

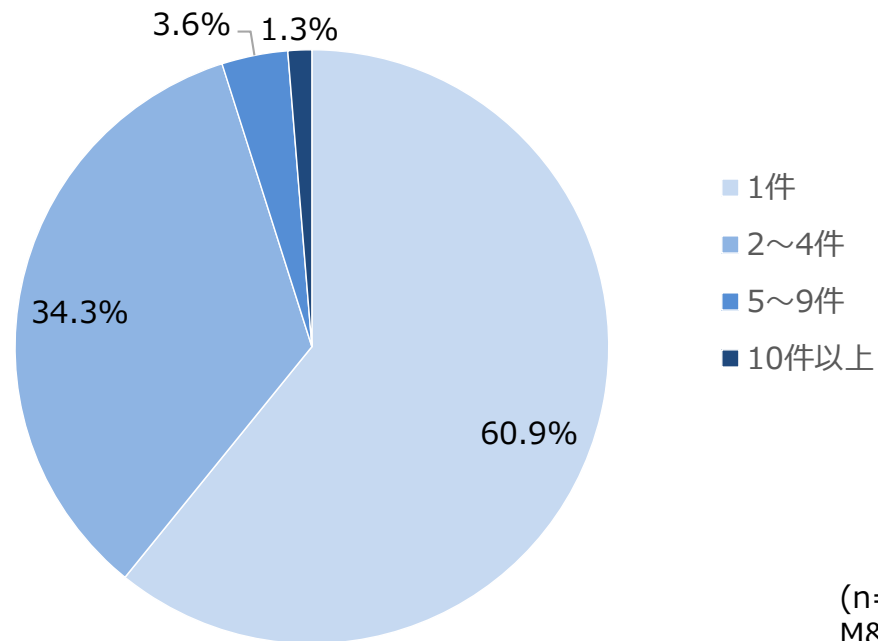
<具体例>

- ✓ 買い手企業の「当たり前」を売り手企業に強要した結果、売り手従業員の反発を招いた。
- ✓ 過度な経営管理や社内ルールを導入し、売り手企業の従業員が疲弊し、生産性が低下した。
- ✓ 売り手企業のカリスマ社長が退任後、買い手企業から新社長を派遣したものの、経営の見える化を行っておらず、意思決定ができず、社内が混乱した。
- ✓ 社内リソースだけでPMIを行った結果、通常の業務にPMI業務が加わり、従業員が疲弊し、生産性が低下した。

中小企業におけるPMIの経験

- 中小M&Aは増加傾向にあるが、過去に中小企業がM&Aの譲受側になったことがあるかのアンケート調査では、**個社ごとで見ると実施件数は少ない**。
- **M&A前後の取組（PMIを含む）に不慣れな企業も少なくない**と考えられる。

M&Aの実施件数

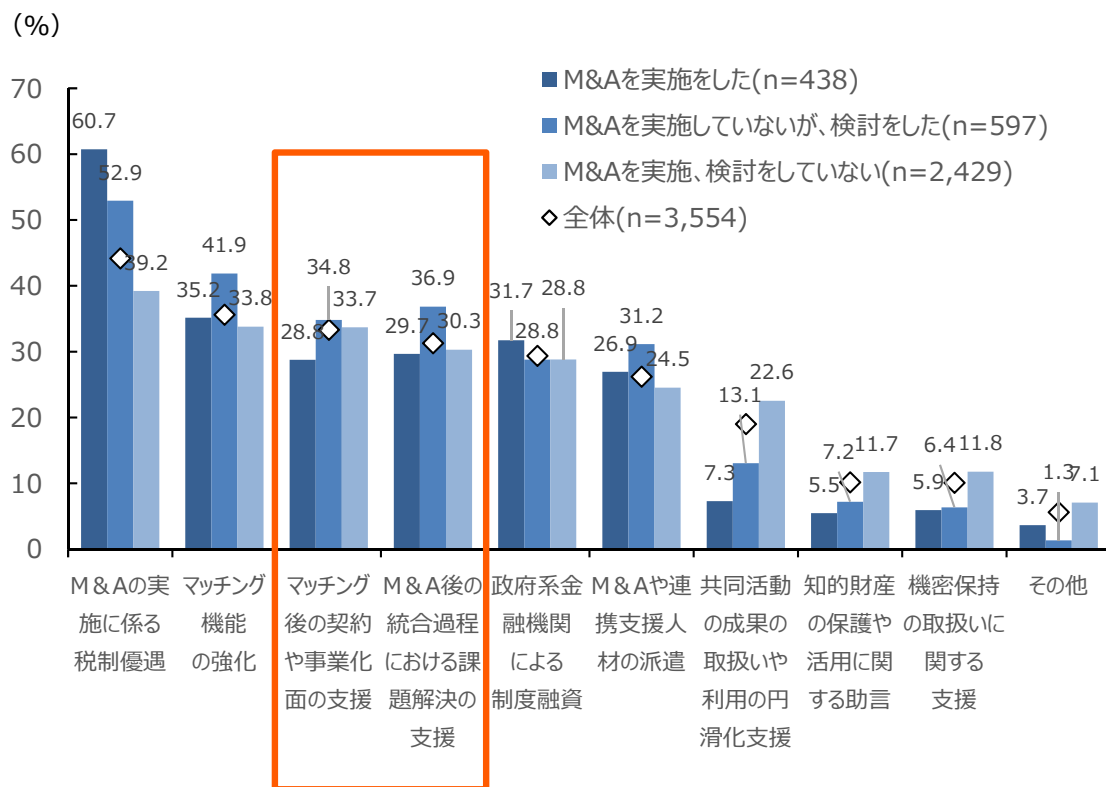


(n=470)
M&Aを「実施した」と回答した者のみを集計

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。

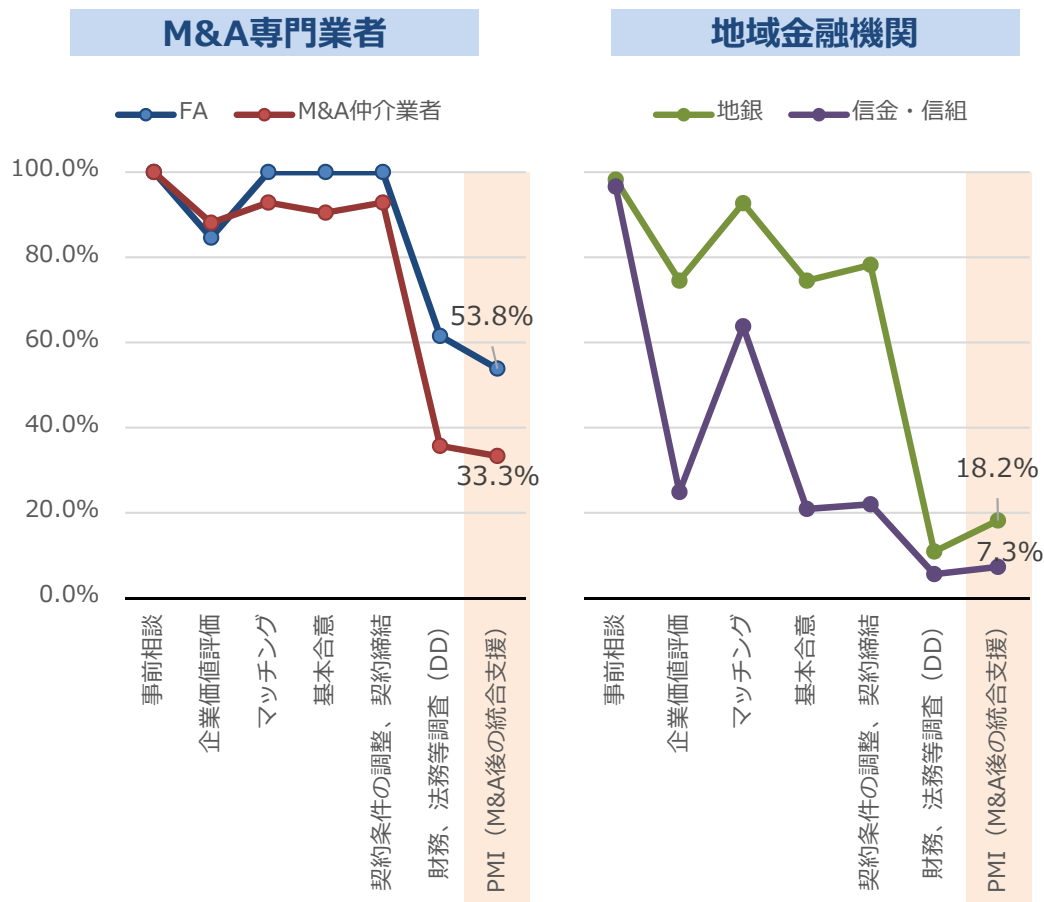
M&Aの推進に向けた支援策への期待



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。

【出典】中小企業白書（2018年）

支援機関ごとのM&A提供サービス



【出典】中小M&A推進計画

中小PMIガイドライン（仮称）の策定

- 中小M&A推進計画において示した課題と取組方針に基づき、中小M&AにおけるPMIへの段階的な支援の充実に向け、**中小M&AにおけるPMIに関する指針として同ガイドラインを策定したい。**

課題

M&A前後の取組の不足

- M&A前後の取組については、譲受側である中小企業において**重要性に関する認識が不足**しており、見える化、磨き上げ、**PMIのための独自の予算等のリソースが確保されていることは少ない**
- PMIにおいて支援すべき内容について**M&A支援機関側での共通認識は形成されておらず、PMIを支援する事業者もまだ極めて少ない**

対応の方向性

中小M&AにおけるPMIへの段階的な支援の充実（中小M&AにおけるPMIに関する指針の策定等）

- 2021年度中に、**中小M&Aにおいて望まれるPMIのあり方及びPMIの進め方を示すべく、中小M&AにおけるPMIに関する指針を策定する**
- M&A支援機関は、中小M&AにおけるPMIに関する指針の内容も参考にしつつ、中小M&AにおけるPMI支援サービスの提供を検討し、2025年度までに一定程度の支援が提供されることを目指す
- 政府は、M&A支援機関の取組を後押しするべく、M&A支援機関におけるPMI支援サービスの提供状況等を踏まえつつ、必要な予算措置等の支援策を検討する

中小PMIガイドライン（仮称）策定に向けた方向性について

- 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。

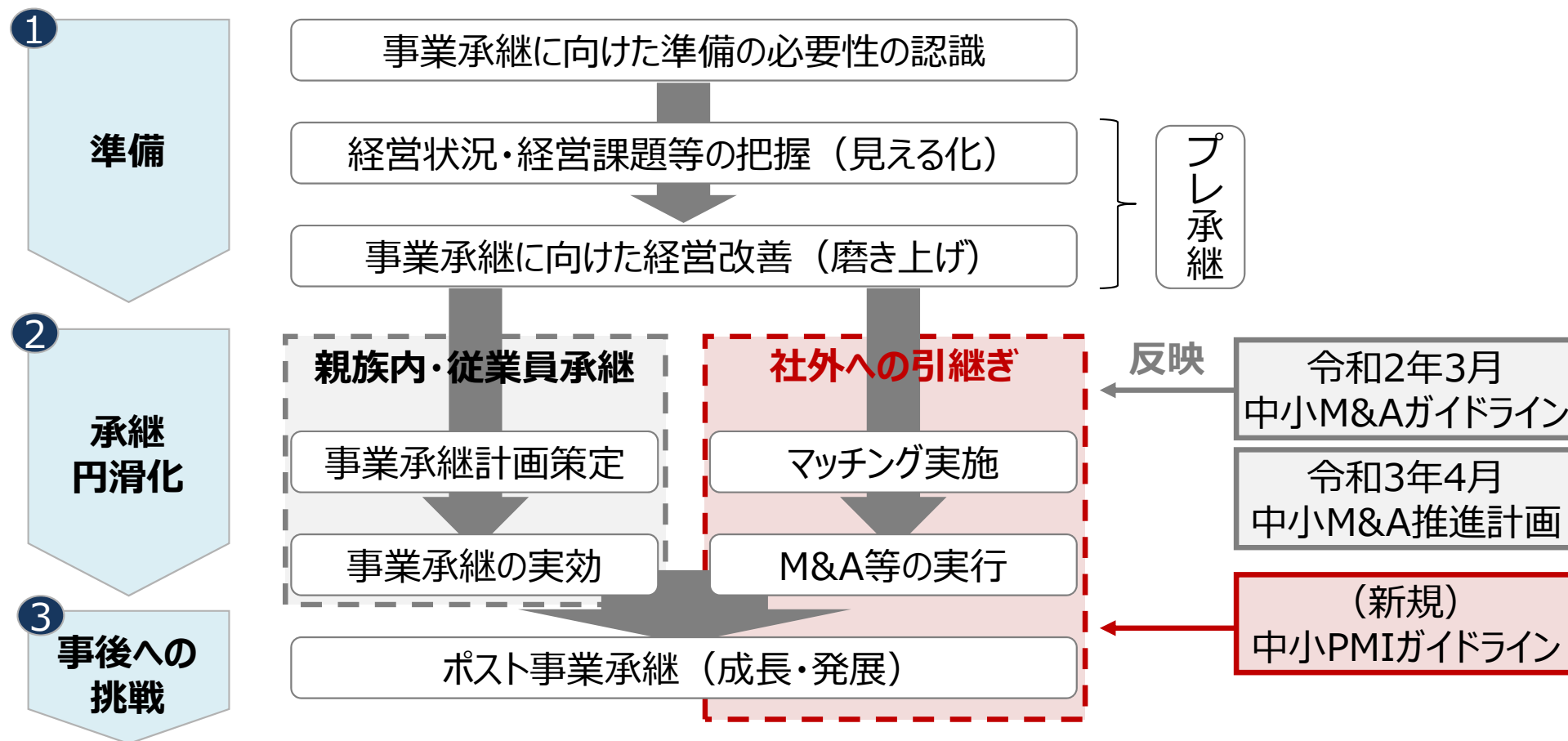
中小PMIガイドライン（仮称）に関する検討方針の大枠

- 超小規模案件（譲渡側売上高イメージ3千万円以下^{【要検討】}）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^{【要検討】}）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。

(参考) 中小PMIガイドライン (仮称) の位置づけ

- 円滑な事業承継/中小M&Aの推進に向けて、ガイドラインを用意。
- この度、5年ぶりに事業承継ガイドラインを改訂するとともに、**M&A後の対応策等に関する指針として、中小PMIガイドライン (仮称)を新たに策定することになった。**

事業承継に向けたステップ[○] (事業承継ガイドラインより抜粋)

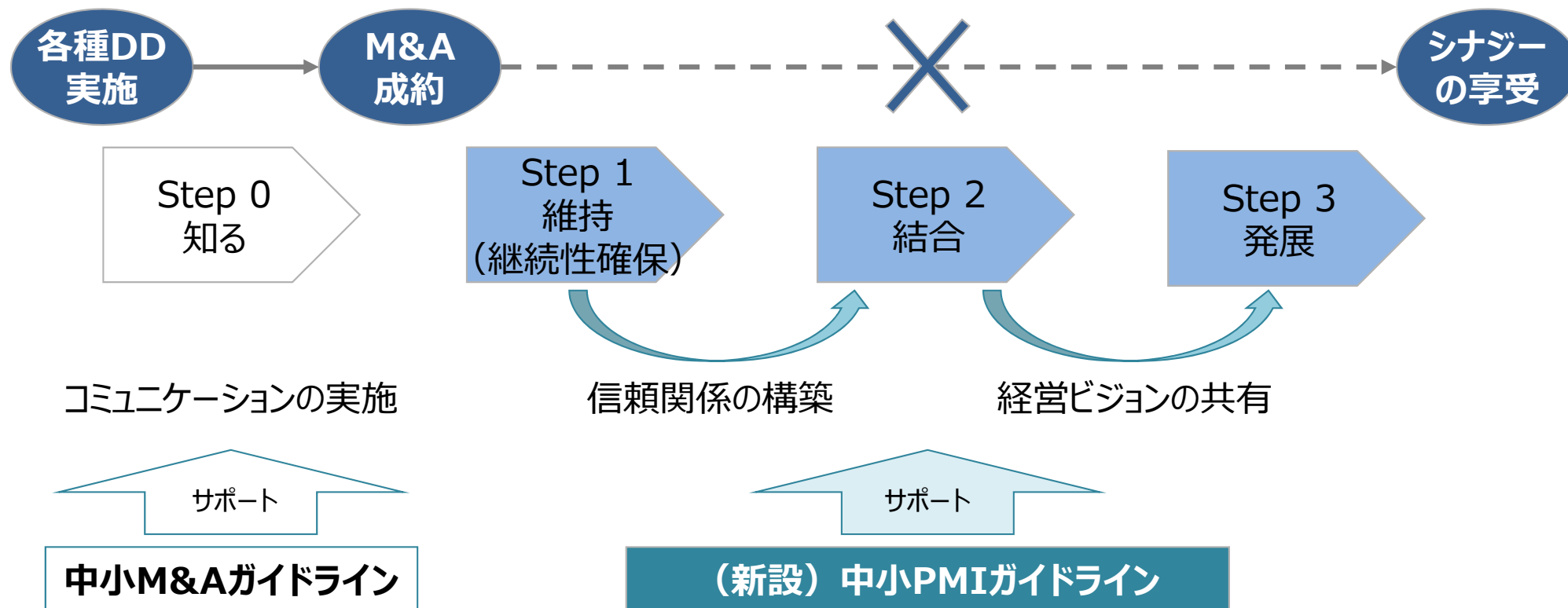


2. PMIとは（大企業向けPMIの説明を中心に）

M&A実施前後のプロセス

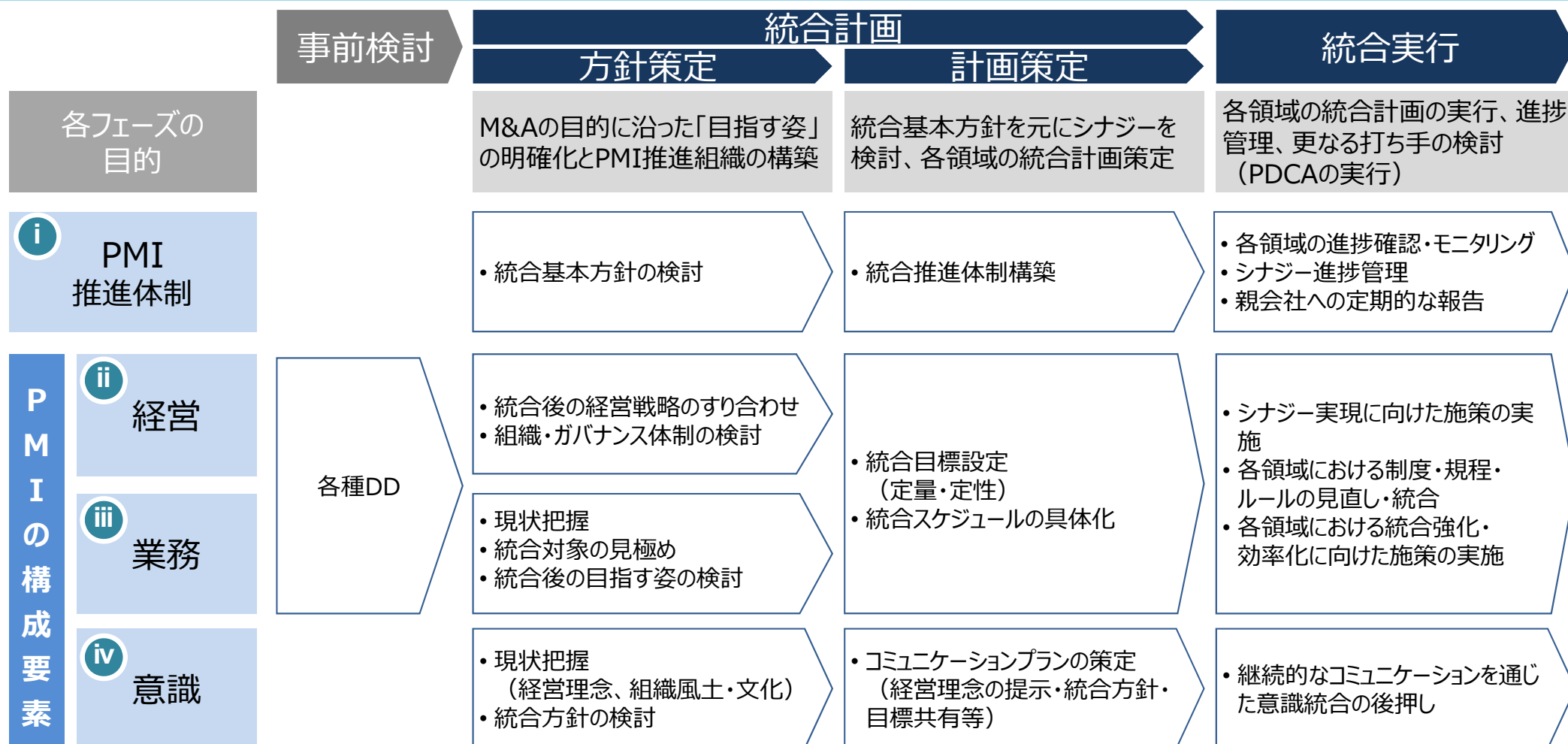
- M&Aを行う目的はM&Aの成約ではなく、**M&A後に譲渡側の経営資源を適切に統合することでシナジー効果を楽しむ、譲受側の成長につなげる**こと。
- そのためには、成約前から各種DD等にて譲渡側を十分に「知る」ことで、成約後に①譲渡側の事業の継続性を確保（「**維持**」）し、②当該事業を譲受側と「**結合**」し、③更に「**発展**」させる流れへと繋ぐことが重要ではないか。

M&A実施前後のステップ



一般的なPMIのプロセス①（概観）

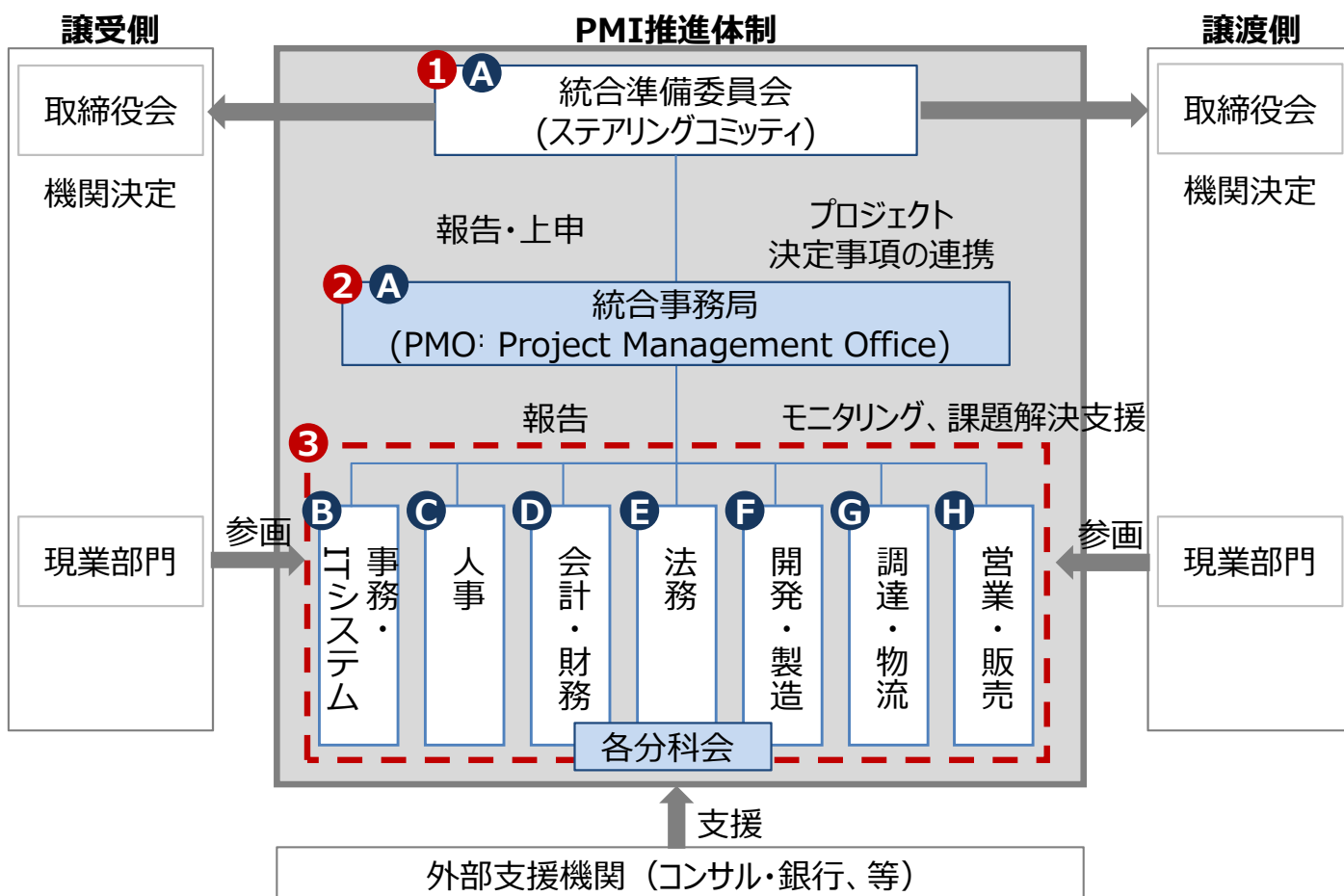
- 大企業のM&Aでは、M&A実施後のプロセスは「結合」を中心に意識して実施されており、「結合」を中心とするプロセスがいわゆるPMIと認識されていることが一般的。
- 大企業向けPMIでは、①「PMI推進体制」を構築し、②「経営」「業務」「意識」の領域毎に、③「事前検討」→「統合計画」→「統合実行」と取り組まれる。



一般的なPMIのプロセス②（推進体制）

- 大企業における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

一般的なPMIのプロセス③（「経営」領域の統合）

- 「経営」領域では、「業務」「意識」の**統合の前提になる「経営理念・経営戦略」**の検討を担う。
- 加えて、「組織・ガバナンス」「管理制度」など全社横断かつ重要度が高く経営判断が必要となる分野の検討も進める。

大企業向けPMIにおける検討テーマ例（経営）

A 経営	経営理念・ 経営戦略	1. 経営理念の共有 2. 統合後の経営戦略・ビジョンのすり合わせ 3. 統合後の事業計画の策定
	組織・ ガバナンス	1. 経営体制の確立（役員構成・組織図策定） 2. 意思決定プロセスの確立 3. 人事制度の統合 4. 内部統制の確立
	管理制度	1. 業績評価指標（KPI）の設定 2. 目標設定、予算策定・管理方法の見直し 3. 社内規程の統合 4. 会計処理方針の統合 5. コンプライアンスの確立

一般的なPMIのプロセス④（「業務」領域の統合）

- 大企業向けPMIでは「業務」領域について、機能別に細分化して検討・取組を行うことが一般的。

大企業向けPMIにおける検討テーマ例（業務）

B

事務・
ITシステム

1. IT環境（インフラ・アプリ等）の統廃合
2. ITの運用・管理に向けた体制構築
3. セキュリティ管理の統合
4. 事務プロセス見直し
5. 事務プロセスの効率化・自動化

C

人事

1. 出向者の選定、責任・権限の浸透
2. 人材育成方針の統合
3. 職階別権限の統合
4. 退職防止プランの実行
5. 企業文化の融合

D

会計・財務

1. 会計処理プロセスの統一
2. 管理会計・予算の導入
3. 連結財務諸表作成への対応
4. 会計監査人の変更に向けた対応
5. PPA（取得原価の配分）

E

法務

1. 譲渡側に遵守させたい重要事項の検討
2. 親会社への報告事項・体制の検討
3. 子会社化により域外適用される法規制の検討
4. 内部監査体制の構築
5. 各種許認可の引継ぎ・取得および、必要書類の届出等

F

開発・製造

1. 開発・製造に関する中長期計画の策定
2. 知的財産の管理状況・含有リスクの確認
3. 研究開発組織作り
4. 研究開発・生産拠点の再編
5. 技術・開発パートナーに関連するコスト削減検討

G

調達・物流

1. 主要顧客・ベンダーとの関係維持
2. 物流・調達の共通化
3. 配送や倉庫利用の状況を踏まえた拠点の合理化
4. 各種物流・調達関連契約の統合

H

営業・販売

1. 両社の取り扱い商品を踏まえた営業・販売戦略の見直し
2. 商品の相互供給の検討
3. 取引条件の手数料体系の整理、統合
4. 顧客・販売パートナーの整理、統合
5. 営業・販売チャネルの再設計

(参考) 機能別の具体的な作業メニュー例 (「事務・ITシステム」)

B 事務・ITシステム

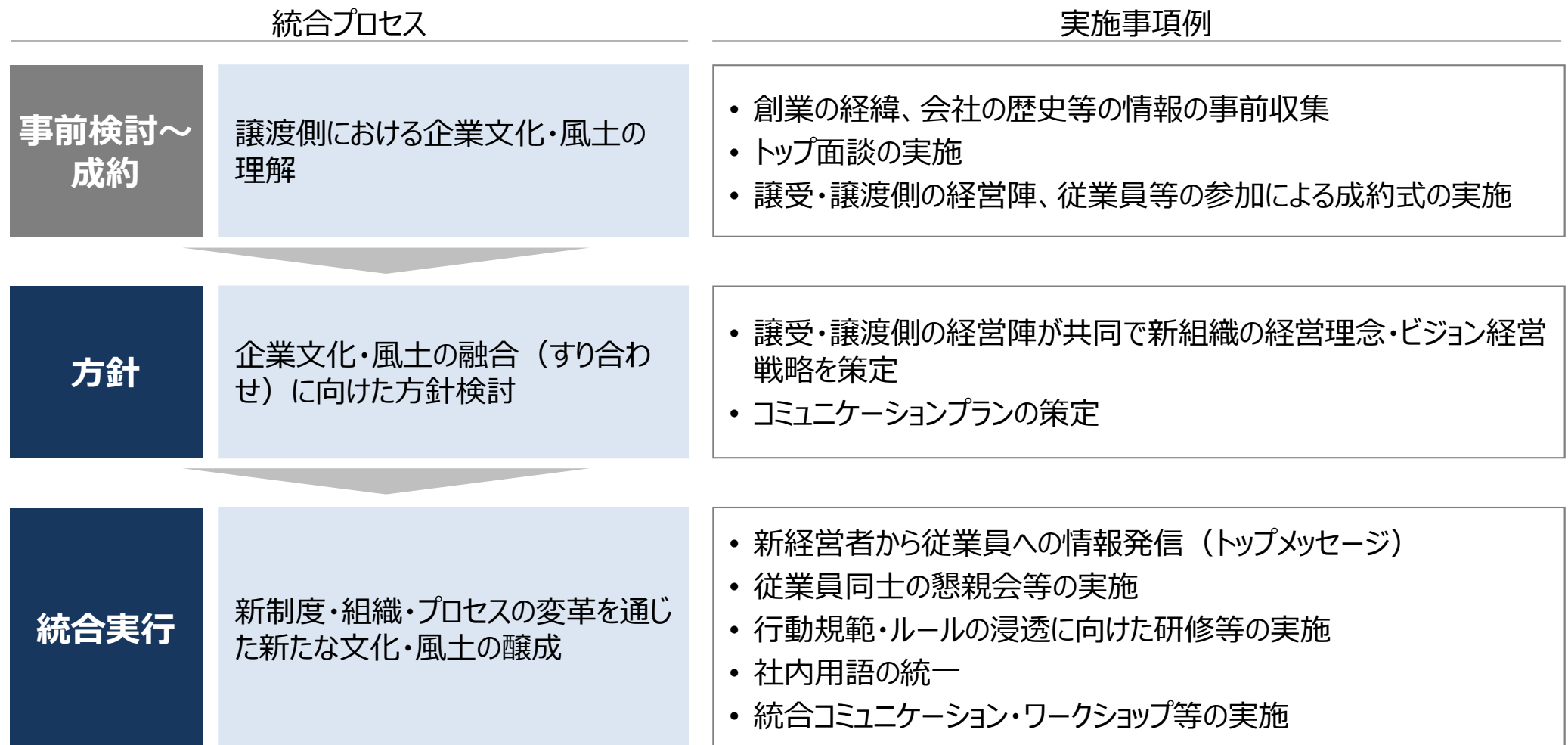
本領域の目的：統合後のビジネス・業務に合うシステムを構築すること

テーマ	課題	統合メニュー
IT環境（インフラ・アプリ）の統廃合	- 重複している基幹・業務システム、インフラ、アプリケーション等の維持・運用にかかる業務の煩雑化、コスト面での非効率の解消 - 譲受/譲渡側で異なる業務デバイスを使用している場合の管理煩雑化の解消	- IT環境について現状分析（基幹・業務システム、システムインフラ、アプリケーション、業務デバイス等） - コスト/シナジーの面から統合後のあるべき姿と統合計画を策定 - 追加が必要となる業務デバイスの購買計画立案、不要デバイスの廃棄 - ITインフラの移行、不要となったインフラの解約 - 統合先システムの導入/廃止システムのサービス停止/ITインフラの移行 - 進捗モニタリング
ITの運用・管理に向けた体制構築	- システムの運用・管理・更新等に関する情報の未整備および、管理体制の不備への対応 - 重複している人員・業務フローの解消	- IT管理ポリシー/運用フローについて現状分析 - コスト/シナジーの面から統合後のあるべき姿と統合計画を策定 - 統合後の管理ポリシー/運用フローの策定 - 運用フローを踏まえた人事体制/業務分掌の検討 - 進捗モニタリング
セキュリティ管理の統合	- IT部門が管理していないIT（シャドーIT）の存在によるセキュリティリスクへの対応 - 重複しているセキュリティツール等の維持・運用にかかる業務の煩雑化、コスト面での非効率の解消 - セキュリティ規程の不備・未整備への対応（適切なポリシーの導入によるセキュリティリスク低減）	- セキュリティポリシー/ツールの導入情報/運用フローについて現状分析 - コスト/シナジーの面から統合後のあるべき姿と統合計画を策定 - 統合後のセキュリティポリシー/運用フローの策定 - 統合先のセキュリティツールの導入/廃止ツールのサービス停止 - 進捗モニタリング
事務プロセス見直し	- 業務手順書（マニュアル）・業務分掌の不備・未整備および、規程と業務実態の乖離の解消 - 業務の属人化等による業務のブラックボックス化の解消 - 自社と異なる業務プロセスが併存することによる業務の混乱、遅延、非効率の解消 - 重複している人員・事務プロセスの解消	- 事務プロセスについて現状分析（実態把握） - コスト/シナジーの面から統合後のあるべき姿と統合計画を策定 - 新事務プロセスの設計/移行 - 新事務プロセスを踏まえた人事体制/業務分掌の検討 - 進捗モニタリング
事務プロセスの効率化・自動化	定型業務の属人化、業務・人員の重複による非効率への対応（ツール等による自動化が可能なアナログ業務の存在）	- 新事務プロセスの内、効率化・自動化が図れそうなプロセスを抽出（定型業務の洗い出し等） - インパクト/移行難易度を加味して効率化・自動化推進計画を策定 - 効率化・自動化に向けたプロセスの設計/ツール（RPA等）の導入/移行 - 進捗モニタリング

一般的なPMIのプロセス④（「意識」領域の統合）

- 「意識」領域の統合では、**お互いの企業文化・風土を理解**したうえで双方の違いを前提に、**計画的かつ継続的にコミュニケーションを実施**することで、時間をかけて双方の意識のすり合わせを実施する。

意識領域の統合



3. 本日は議論いただきたいこと

論点 1：検討に当たって特に考慮すべき中小企業の「特性」

- 具体的に考慮すべき中小企業の特性としてどのようなものがあるか（例、規模、リソース不足、経営者個人に化体する強み、属人性の強さ・規則等の欠如、心情面の重要性等）。

譲渡側の規模と組織体制（イメージ）			
売上規模	～1億円	3億円程度	10億円程度
想定する平均従業員数*	5名弱	15名程度	100名超
組織体制（イメージ）	経営者 ・経営・経理・人事 ・エース技術者 社員A ・総務 ・調達 社員B ・人事 ・製造 社員C ・製造 経営者が会社の要 各自が掛け持ちで業務を遂行	経営者 ・経営 社員A ・総務・人事・経理 社員B ・調達 社員C ・製造 分業化が進んだ状態 一方でトップダウンの側面も強い	経営者 総務部署 経理部署 現場部署A 現場部署B 現場部署C 権限移譲済で業務分掌が明確化 規則・インフラ・業務プロセスも整備
統合にあたり考慮すべき点	・経営トップの能力・アセットへの依存大 ・経営者を中心とした凝集性が高い組織 ・故に、要である譲受側の経営者との密なコミュニケーションを元に主に「維持」に注力しつつ、譲受側への融合を図る	・徐々に分業化・定型化等が進むが、整備が未了なところも多い。 ・他方、組織がさほど複雑でなく、大企業並みの「結合・発展」のプロセスは不要か ・故に、予算制約の中で、「維持」と「結合・発展」のバランスをとることが重要か	・権限移譲済で、規則・業務分掌が存在 ・ITをはじめとする社内インフラが整備され、各業務領域での業務プロセスも明確化 ・故に、「維持」は比較的取り組みやすく、より「結合・発展」をメインとしたPMIとなると想定

※中小企業実態基本調査（令和2年確報）の全産業値より推定

論点1：検討に当たって特に考慮すべき中小企業の「特性」（続）

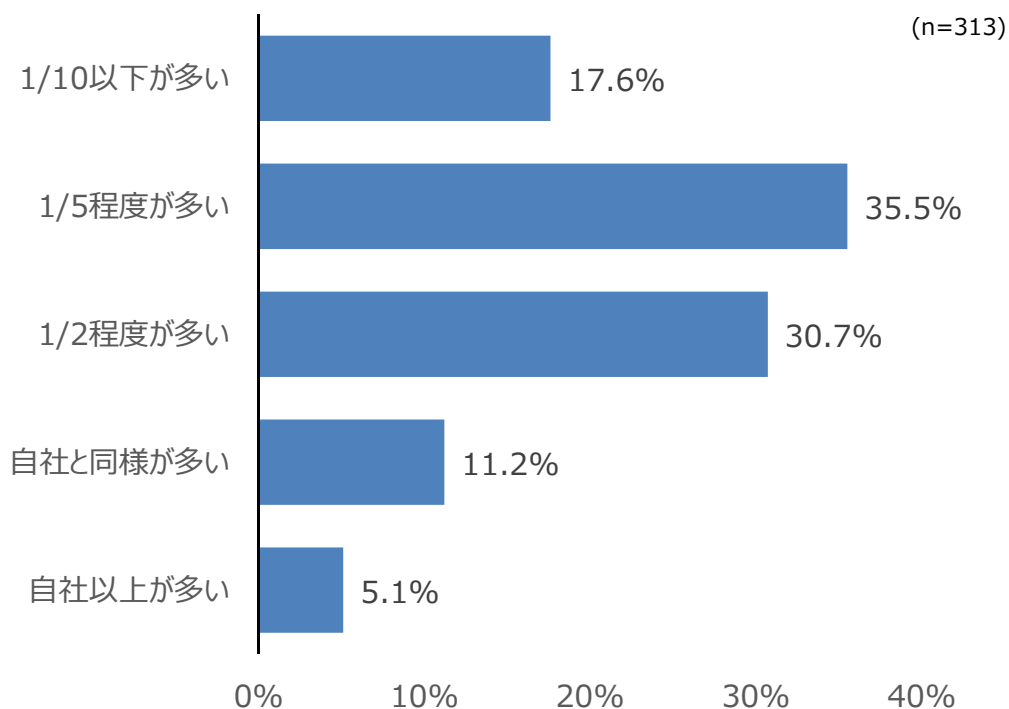
考慮すべき中小企業の特性（仮説）

特徴	概要
A 規模	・ 中小M&Aにおいては、売上規模で譲渡側は譲受側の1/5～1/2がボリュームゾーン。 ・ 中小企業全体における年間売上高分布は、1億円以下が全体の8割を占める。M&A案件では小規模案件に該当する規模（譲渡側）がボリュームゾーン。
B リソース不足	・ 中小企業の人材不足は業種を問わず年々深刻化しているため、PMIの推進人材が不足。 ・ 小規模になるほど投資に向けた利益・余剰金が確保できている中小企業が少なく、現状での認知が高いとはいえないPMIの取組/外部委託への予算確保は困難。
C 経営者個人に化体する強み	・ オーナー企業は在任期間が長く役職員・取引先との関係性が強固。また、中期経営計画を立案しない、意思決定を経営者自身が担う割合が高いといった特徴有。 ・ また、取引先との関係、企業の強みとなるノウハウなどが経営者個人に帰属している傾向が強い。
D 業務等の属人性・規則等の欠如	・ 社内フロー/規程の整備が遅れている企業が高い比率にて存在するなど業務が属人化している傾向。 ・ 経営者主体の会計管理、予算管理の不実施を背景に、従業員にとって予算・会計領域がブラックボックスになっているケースも多く存在。
E 心情面の重要性	・ PMIでは経営体制見直しや人員再配置等を行うことがあり、譲渡側の役職員の心情面への影響を考慮した慎重な対応が必要。 ・ 統合過程における課題は、「企業文化・組織風土の融合」が最も多く、次いで「相手先の従業員のモチベーション向上」が多い。

(参考) 規模別の中小企業の分布

- 中小M&Aにおいては、売上規模で譲渡側は譲受側の1/5～1/2がボリュームゾーン。
- 中小企業の年間売上高分布は、3千万円以下が約6割、3千万円～1億円以下が約2割、1億円～3億円以下が約1割。

譲受側にとっての譲渡側の売上規模



資料：レコフデータ調べ（2021年1月調査速報）

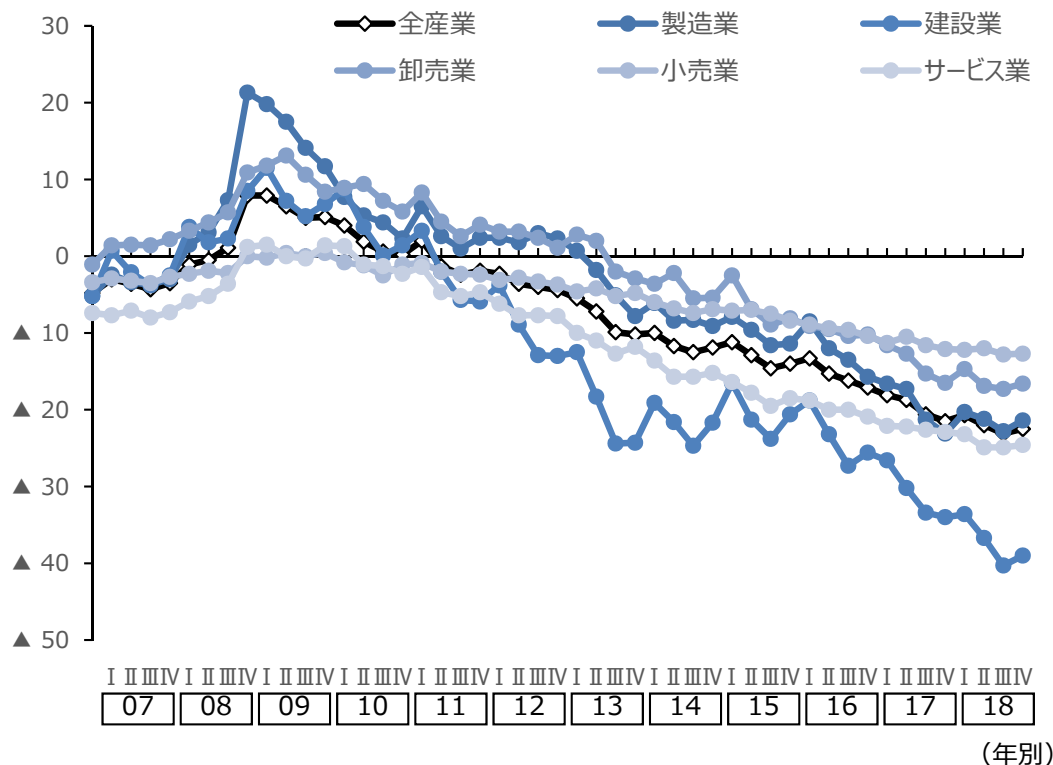
中小企業の年間売上高分布

年間売上高	事業者数	割合
～1千万円	1,406,588	42.4%
～3千万円	705,424	21.2%
～1億円	616,346	18.6%
～3億円	335,429	10.1%
～10億円	164,639	5.0%
～50億円	72,112	2.2%
～100億円	10,286	0.3%
100億円超～	7,763	0.2%

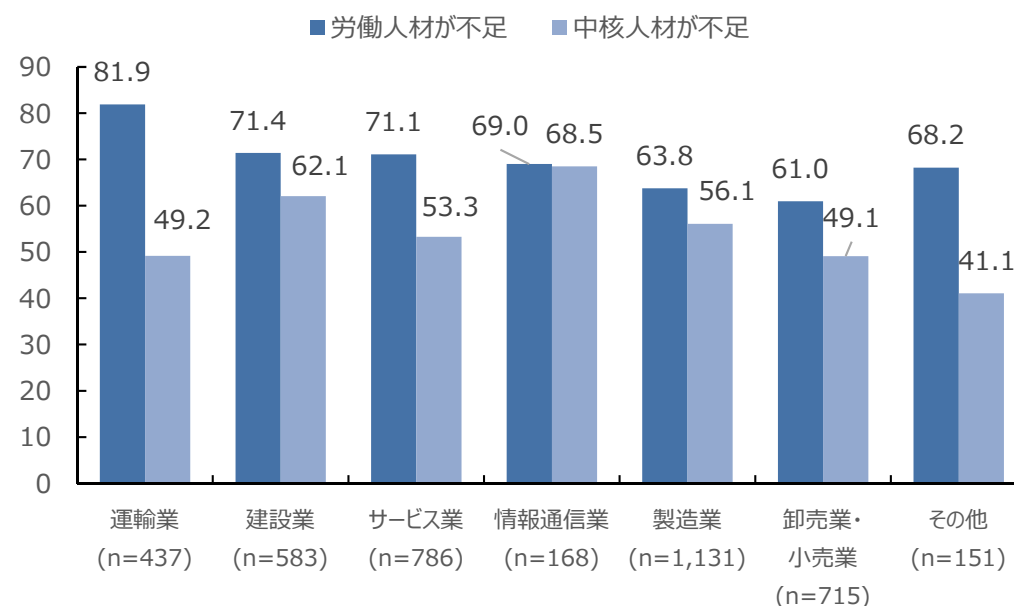
(参考) 中小企業の特徴①：リソース不足 i

- 中小企業の人材不足は、業種を問わず年々深刻化。
- 各企業の内部では**労働人材・中核人材ともに不足**しており、**PMIの推進人材が不足**していると考えられる。

業種別従業員過不足の状況



業種別 不足人材



(参考) 中小企業の特徴①：リソース不足 ii

- 投資に向けた利益・余剰金を確保できている中小企業も少なくないが、小規模な企業では確保できていない企業も少なくない。
- また、設備投資やデジタル化投資等が低調である状況を踏まえると、**重要性の認識が浸透していないPMIの取組（外部委託を含む）に対して資金を充てることは容易ではないと考えられる。**

中小企業の投資に向けた利益・余剰金の確保状況

■ 十分に確保できている ■ ある程度確保できている ■ 確保できていない

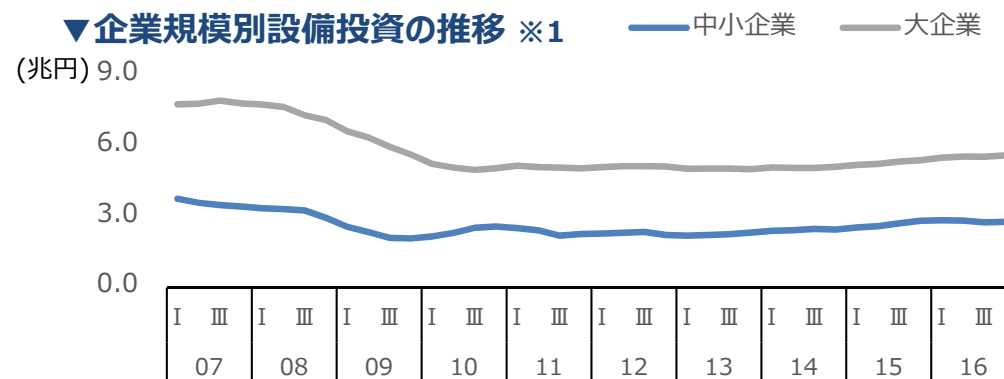
			0%	20%	40%	60%	80%	100%
製造業	0-5人 (n=2,618)	3.6%	40.1%	56.3%				
	6-20人 (n=3,627)	4.4%	51.8%	43.8%				
	21-50人 (n=1,893)	7.9%	60.4%	31.7%				
	51-100人 (n=685)	8.6%	64.1%	27.3%				
	101-300人 (n=419)	14.8%	64.0%	21.2%				
	301人以上 (n=56)	16.1%	62.5%	21.4%				
サービス業	0-5人 (n=2,283)	3.6%	45.1%	51.3%				
	6-20人 (n=2,639)	4.5%	56.5%	39.0%				
	21-50人 (n=1,400)	7.2%	66.3%	26.5%				
	51-100人 (n=508)	13.0%	67.1%	19.9%				
	101-300人 (n=246)	11.0%	70.7%	18.3%				
	301人以上 (n=44)	15.9%	65.9%	18.2%				
その他	0-5人 (n=1,586)	4.1%	46.8%	49.1%				
	6-20人 (n=1,229)	6.5%	55.3%	38.2%				
	21-50人 (n=410)	11.5%	67.6%	21.0%				
	51-100人 (n=127)	14.2%	67.7%	18.1%				
	101-300人 (n=47)	23.4%	63.8%	12.8%				
	301人以上 (n=12)	25.0%	66.7%	8.3%				

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

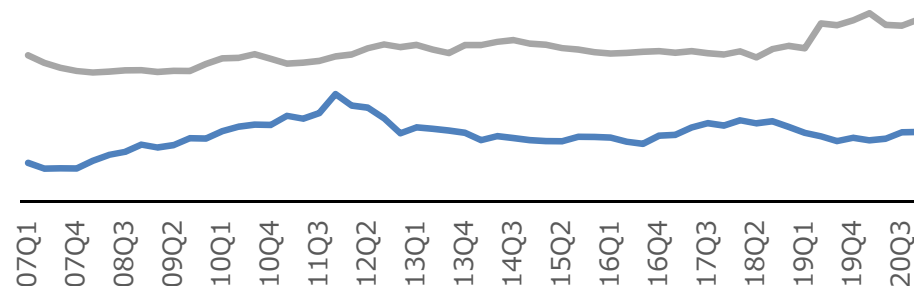
(注)受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

【出典】中小企業白書（2021年）

中小企業における各種投資の実施状況



▼企業規模別ソフトウェア投資比率の推移 ※2



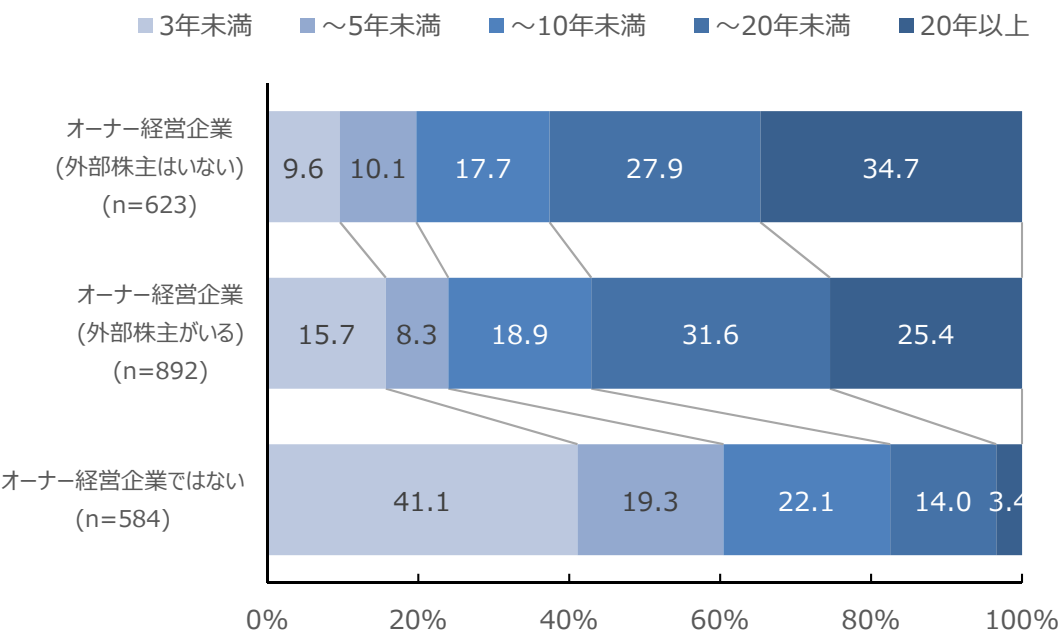
(注)ここでいう大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

【出典】中小企業白書（※1：2017年、※2：2021年）を一部加工

(参考) 中小企業の特徴②：経営者個人に化体する強み i

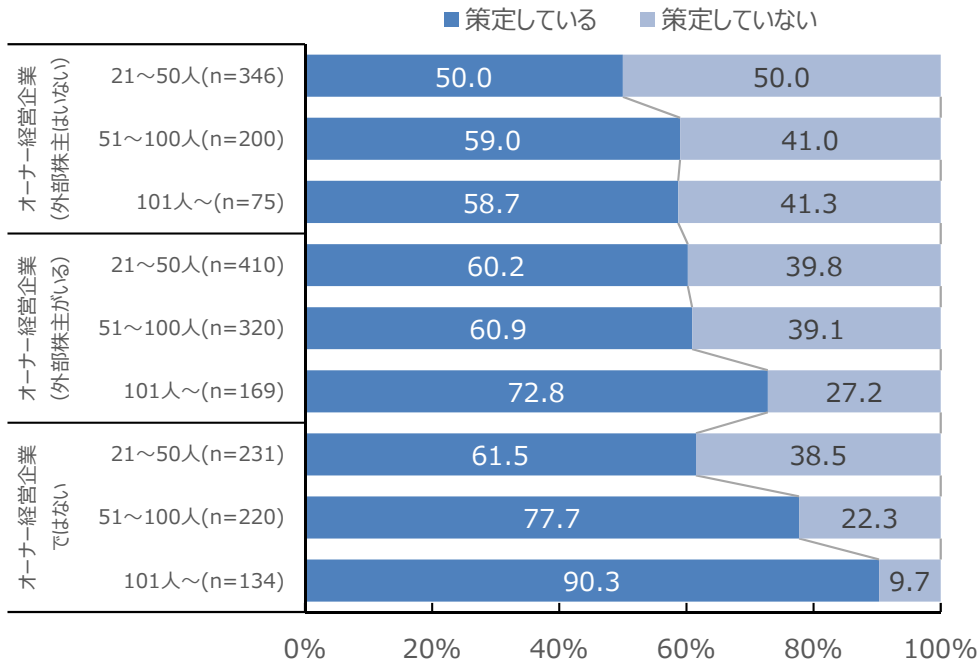
- オーナー企業ほど、経営者としての在任期間が長くなる傾向。これにより、経営者と役職員・取引先との関係性が長期かつ強固に築かれていることが推測される。
- また、オーナー企業ほど、中期経営計画が明文化されていない傾向。

所有形態別 経営者の在任期間



資料：アクセンチュア(株)「中小企業の経営体制・経営管理等に関する調査」(2017年11月)
(注)オーナー経営企業であるかについての回答ごとに、社長(代表者)の在任歴についての回答を集計している。

所有形態別 中期経営計画の策定状況

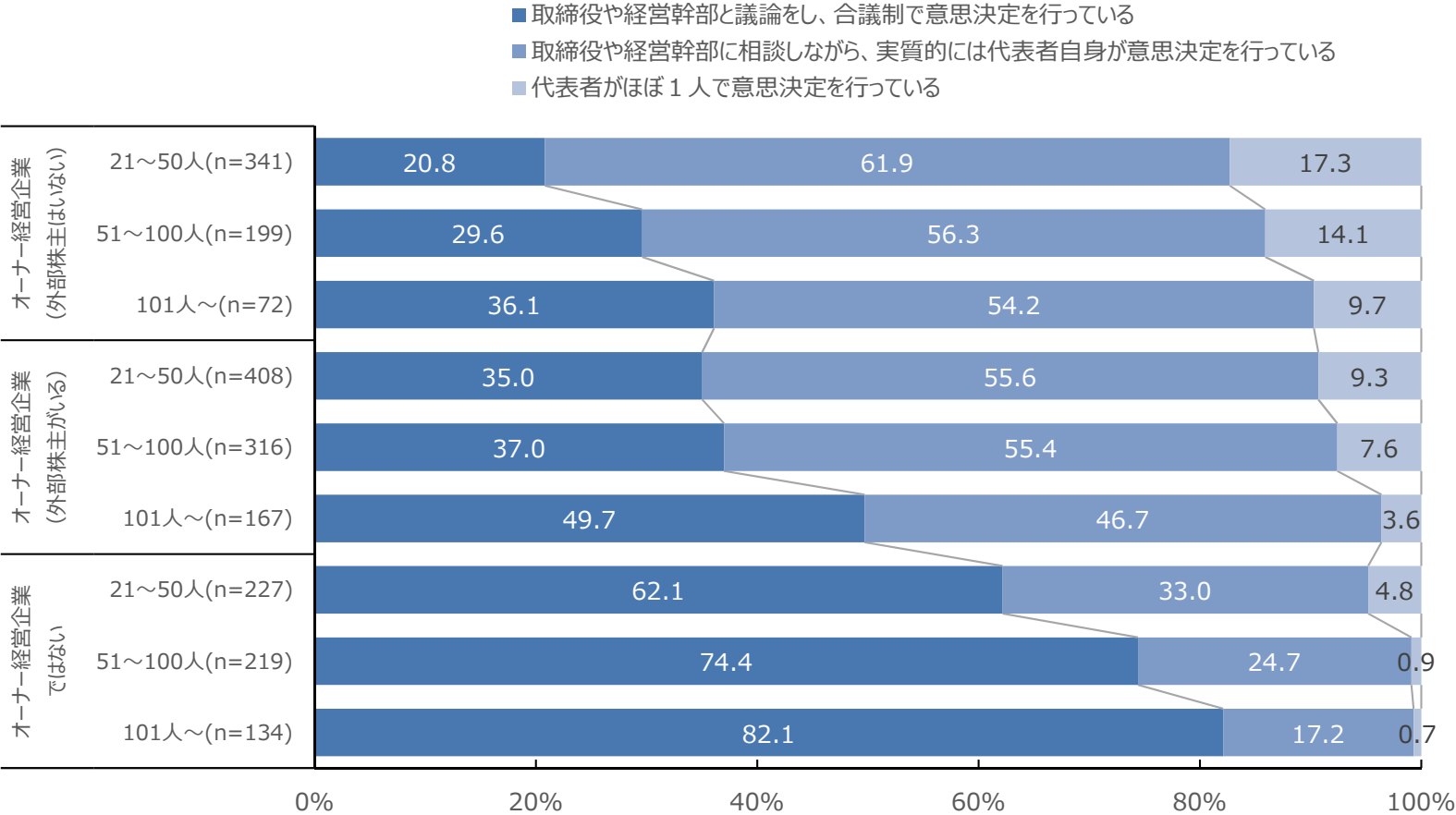


資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、「10年以上前から策定している」、「過去10年以内に策定し始めた」と回答した企業を「策定している」とし、中期経営計画(複数年度の計画)を策定しているかについて回答した企業を集計している。

(参考) 中小企業の特徴②：経営者個人に化体する強み ii

- オーナー経営企業では、意思決定を経営者自身が担う割合が高くなる。

所有形態別 意思決定の方法

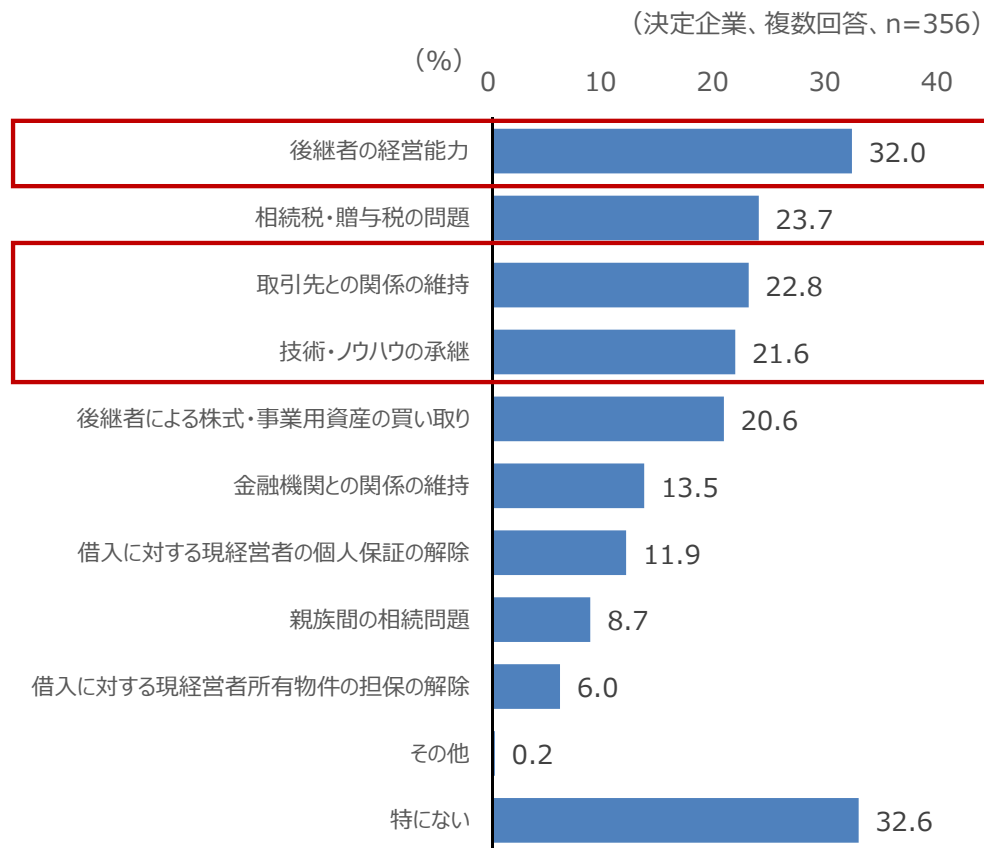


資料：アクセンチュア(株)「平成29年度我が国中小企業の構造分析及び構造変化の将来推計に係る委託事業報告書」(2018年3月)
(注)2016年における企業の従業員規模及びオーナー経営企業であるかについての回答ごとに、経営に関する重要な意思決定を行う方法について回答した企業を集計している。

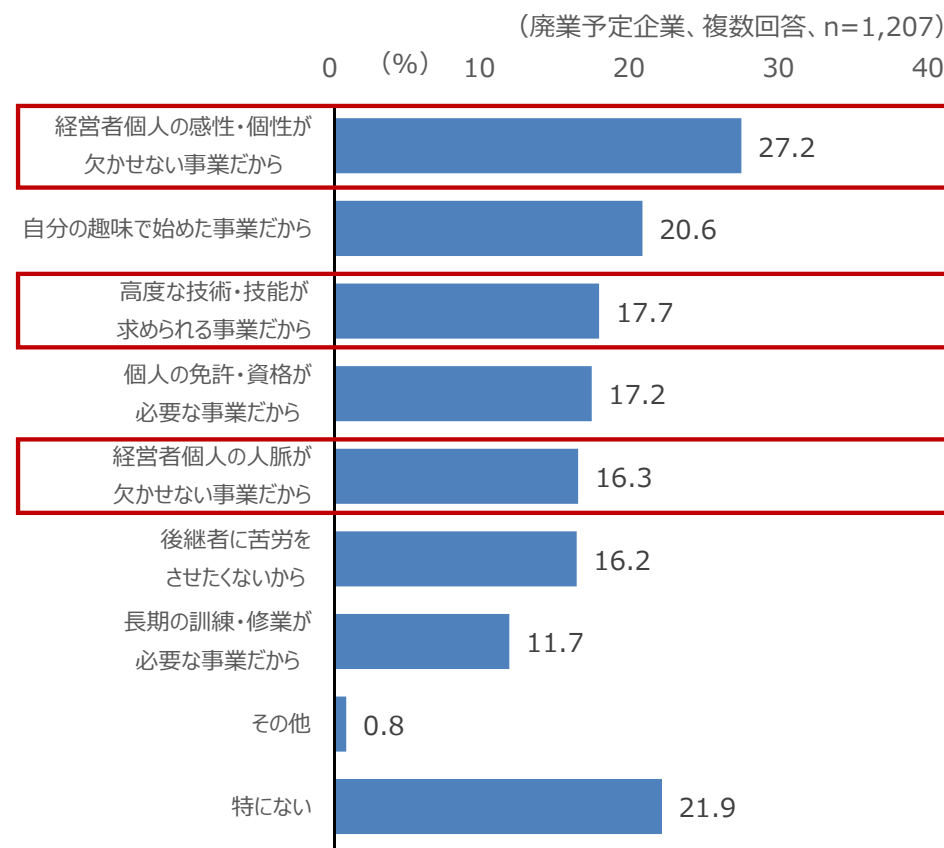
(参考) 中小企業の特徴②：経営者個人に化体する強み iii

- 経営者は、事業の引継ぎにおける問題点として、経営能力や取引先との関係、技術・ノウハウ等、経営者個人に化体する要因を挙げる者が多い。
- こうした要因の移転が困難であることを理由に廃業を予定する経営者も多いことが考えられる。

事業承継の際に問題になりそうなこと



そもそも誰かに継いでもらいたくない理由



(注) 事業売却や経営資源の一部譲渡を含む事業承継について尋ねた。

【出典】日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2019年調査）」を一部加工

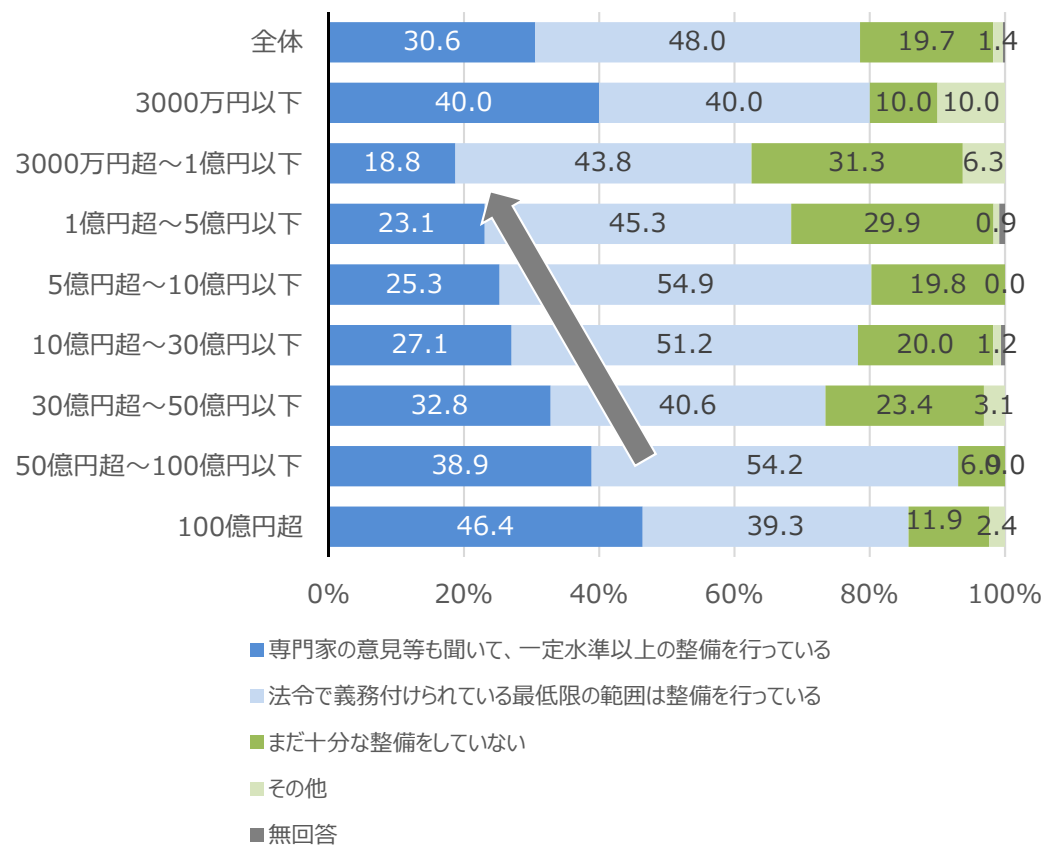
(注) 廃業予定企業のうち、廃業理由として「そもそも誰かに継いでもらいたくない」と回答した企業に尋ねた

【出典】日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2019年調査）」を一部加工

(参考) 中小企業の実態③：属人性の強さ・規則等の欠如

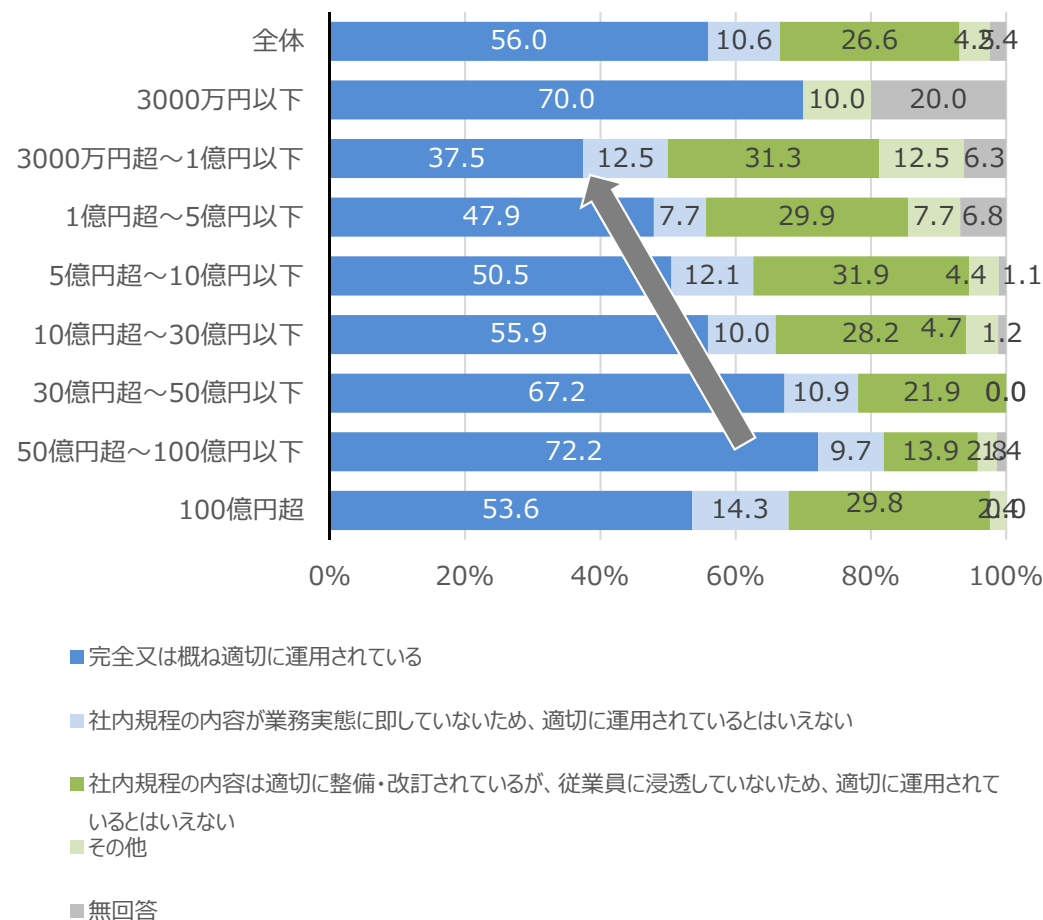
- 企業の売上規模が小さくなるほど、社内規程の整備が遅れており、運用している比率も低くなる。

売上高と社内規程の整備状況



【出典】山田グループアンケート「我が国を支える中堅・中小企業の経営実態調査」(2019年)

売上規模と社内規程の運用状況

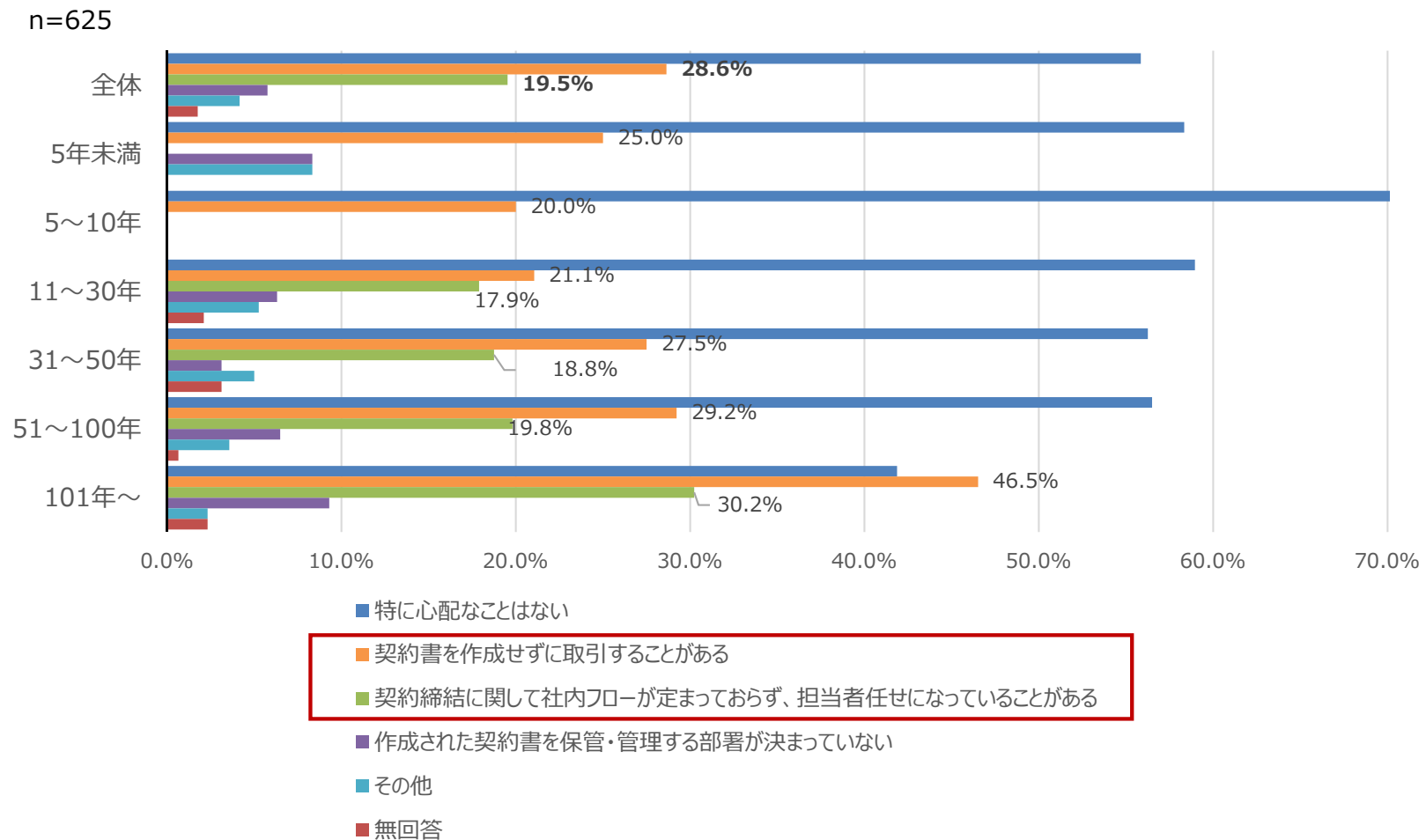


【出典】山田グループアンケート「我が国を支える中堅・中小企業の経営実態調査」(2019年)

(参考) 中小企業の実態③：属人性の強さ・規則等の欠如 ii

- 中小企業の内、契約書を作成せず取引する企業の割合が3割弱、契約締結に関して社内フローが定まっておらず属人化している割合が2割弱で存在。

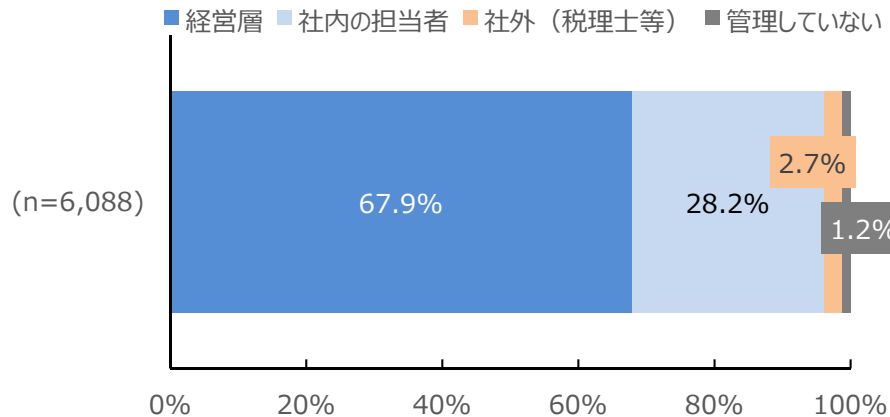
中小企業の契約書の整備状況



(参考) 中小企業の実態③：属人性の強さ・規則等の欠如 iii

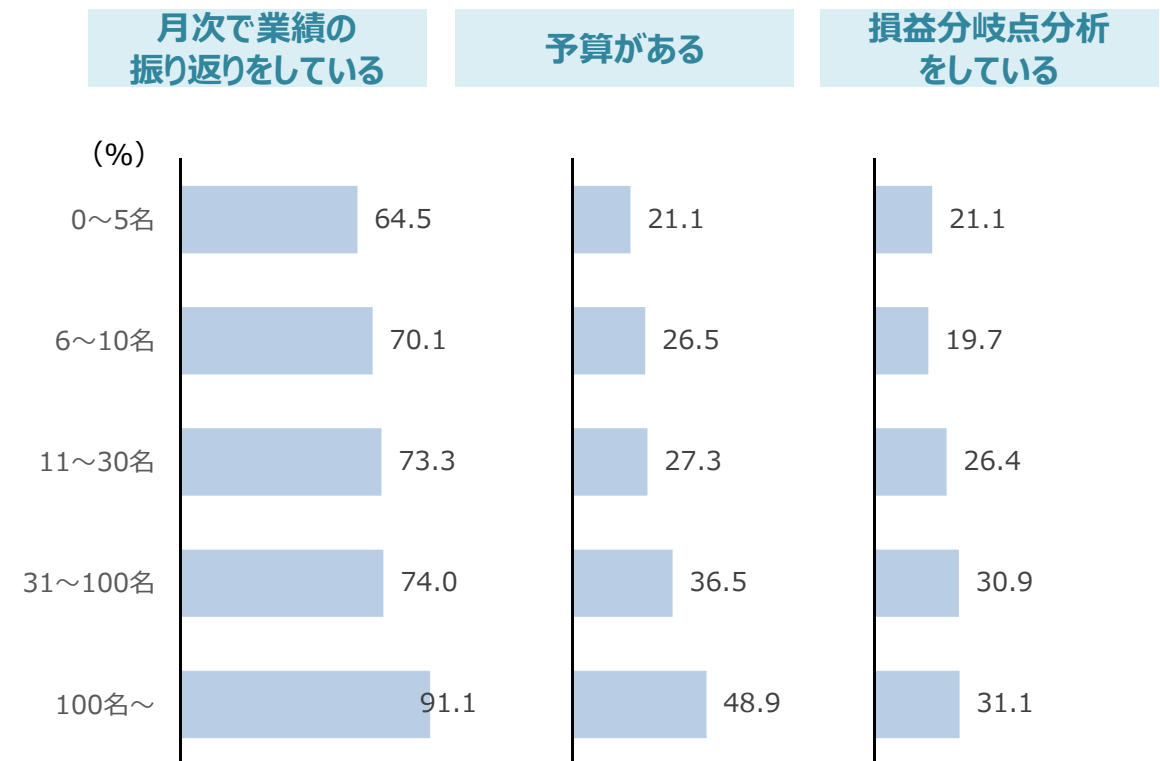
- 業績・資金繰りといった会計分野の管理も、**7割弱が経営者主体で実施**されている。会計状況が従業員にとってブラックボックスになっている傾向が見受けられる。
- また、譲渡側・譲受側に限らず、中小企業では**予算管理が行われていないケースが多い**。

業績・資金繰りの管理主体



予算管理を実施している中小企業の割合

n=745



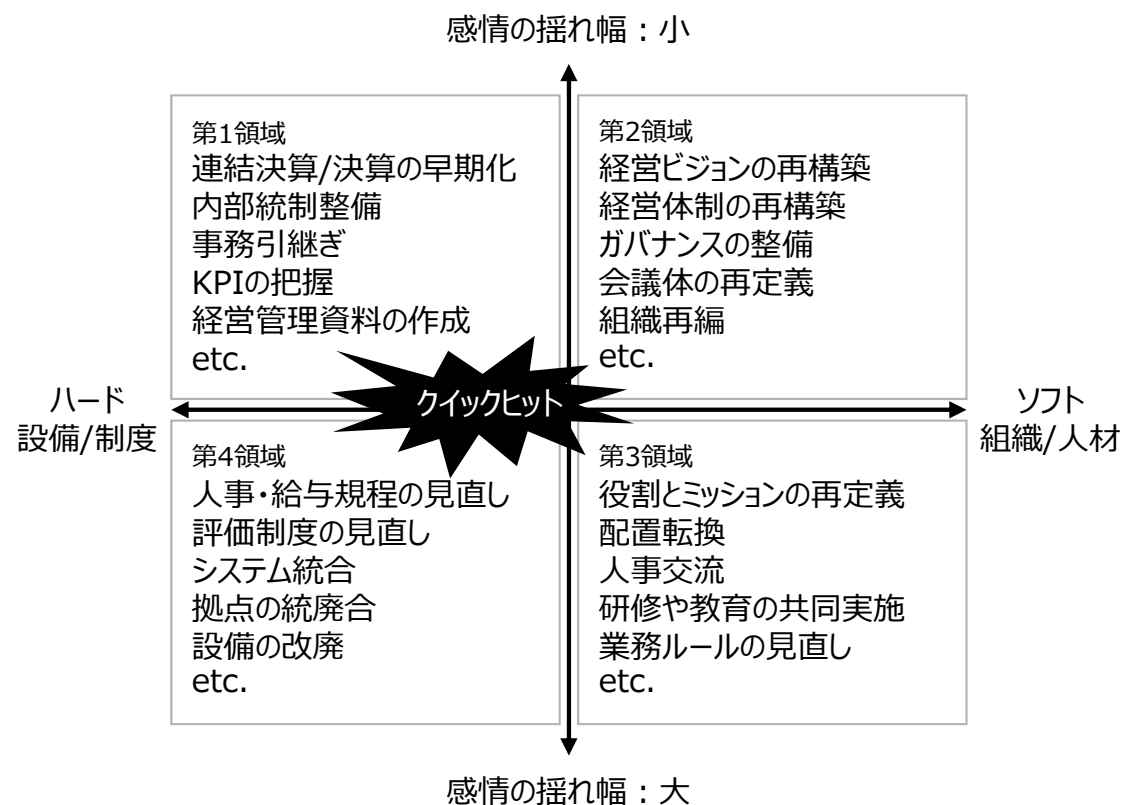
(参考) 中小企業の特徴④：心情面の重要性 i

- 中小M&Aにおいて、心情面に苦慮した事例が多く見受けられる。
- 特にPMIにおいて、それまで比較的硬直的であった経営体制の見直しや人員再配置等を行うことがある。これらは、感情面に大きな影響を与えることがあるので、慎重な対応が必要となることが多い。

M&Aを実際に実施した上での課題（生声集）

- 経理面を統括する人材を出向させたが、相手先従業員との間に溝ができて、モチベーション維持が難しくなり、出向者を複数回代える事となった。（大阪府 その他サービス業）
- 今までの事業のやり方を弊社のやり方に変更する際、なかなかスムーズに進まなかった。管理する人を半年所属させ、新しい従業員との交流を図り、人間関係はうまくいった気がする。（愛知県 生活関連サービス業、娯楽業）
- 組織風土の融合が想像以上に困難だった。（神奈川県 製造業）
- 異なる企業文化をもつ企業同士が融合していくのに、時間が掛かるし、また、（従業員のモチベーションについて）双方にその覚悟が必要。（鳥取県 建設業）
- 全体から見ると、賃金や休暇、福利厚生等の処遇の差がある。また、経営理念の浸透について時間が掛かる。（岐阜県 リネンサプライ業）

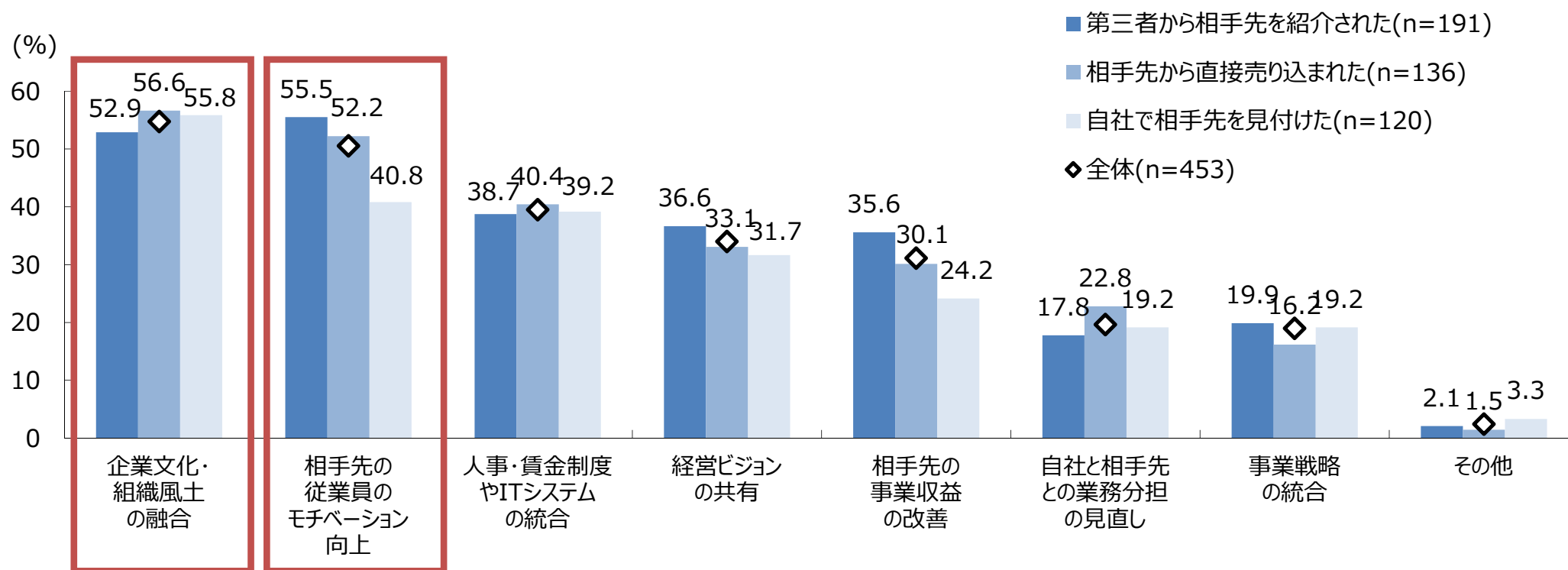
感情の揺れ幅が大きくなる論点



(参考) 中小企業の特徴④：心情面の重要性 ii

- M&A後の統合の過程における課題については、「企業文化・組織風土の融合」が最も多く、次いで「相手先の従業員のモチベーション向上」が多い。

M&A後の統合の過程における課題



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)

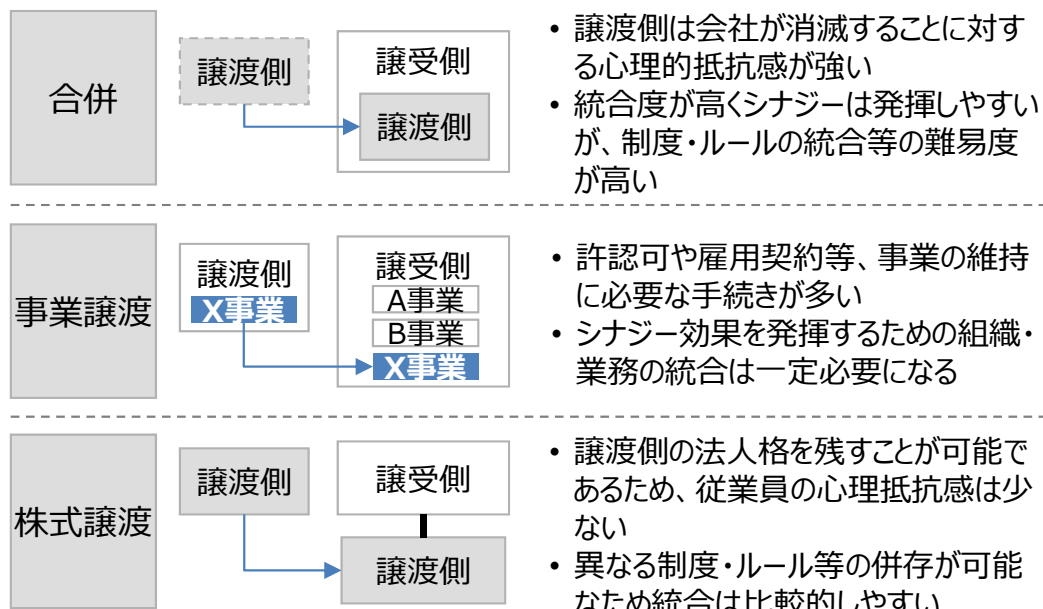
(注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

論点2：検討に当たって特に考慮すべきM&Aの「実施形態等」

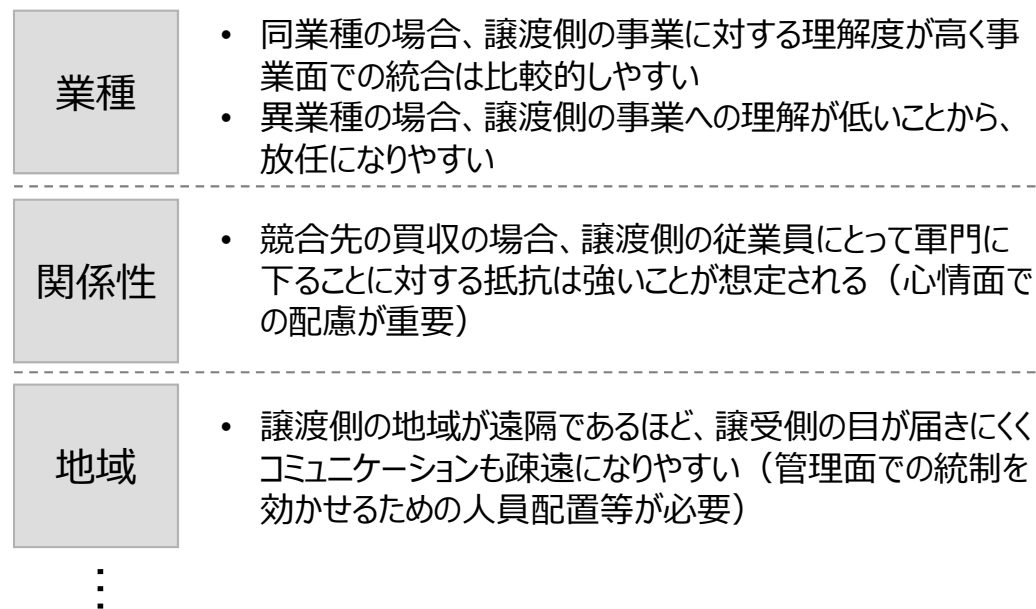
- **M&Aの実施形態（株式譲渡、事業譲渡等）によって、実施すべきPMIの内容に違いがあるのか。** 違いがある場合には、検討に当たってどのように考慮すべきか。
- **また、M&Aの譲渡側の属性（業種、関係性、地域等）によって、譲受側が実施すべきPMIの内容に違いがあるのか。** 違いがある場合には、検討に当たってどのように考慮すべきか。
- **以上について、多くのケースで当てはまるM&Aの実施形態等を念頭に検討を進めつつ、その他のケースに特有の変更点がある場合には特記する形としてはどうか。**

M&Aの実施形態



- 実施形態に応じたPMIの特徴・内容に違いがあるのか
- ガイドラインでは、中心的なM&A実施形態を想定した記載を中心とし、その他実施形態によって留意すべき点を補足する方針で良いか

譲渡側の属性

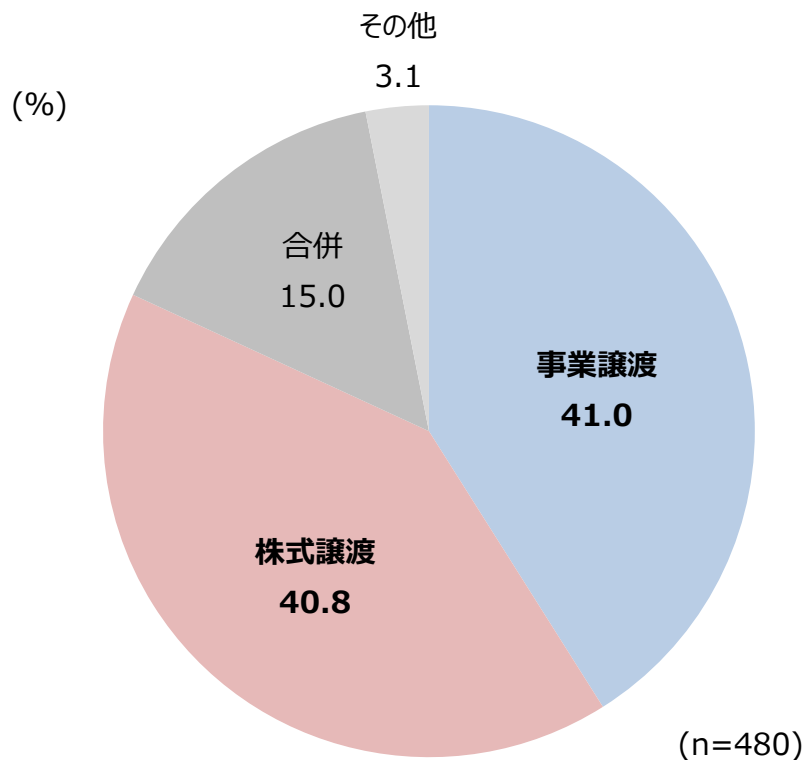


- 譲渡側の属性によってPMIにて考慮すべき内容に違いはあるか
- ガイドラインでは、一般的な譲渡側の属性を想定した記載を中心とし、その他属性によって留意すべき点を補足する方針で良いか

(参考) 中小企業におけるM&Aの実施形態

- 中小M&Aの実施形態は、事業譲渡が41.0%と最も多く、次いで株式譲渡が40.8%となっている。

中小企業M&Aの実施形態



【事業譲渡】

- ・ 譲渡側が、譲受側に対し、自社の事業を譲渡する手法。
- ・ 譲渡の対象となる財産を選択でき、譲渡側の法人格から切り離すことができるため、簿外債務・偶発債務リスクを比較的遮断しやすい。
- ・ 一方、手続には承継対象財産の特定や、対抗要件具備、許認可の取得等の作業が必要になる。

【株式譲渡】

- ・ 譲渡側の株主（多くの場合は経営者）が、譲受側に対し、譲渡側の株式を譲渡する手法。
- ・ 手続は比較的シンプル。
- ・ 一方、譲渡側の法人格に変動はないため、簿外債務・偶発債務のリスクが比較的高くなりやすく、より詳細なデュー・ディリジェンスが実施される傾向。

【資料】中小M&Aガイドラインより作成

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)

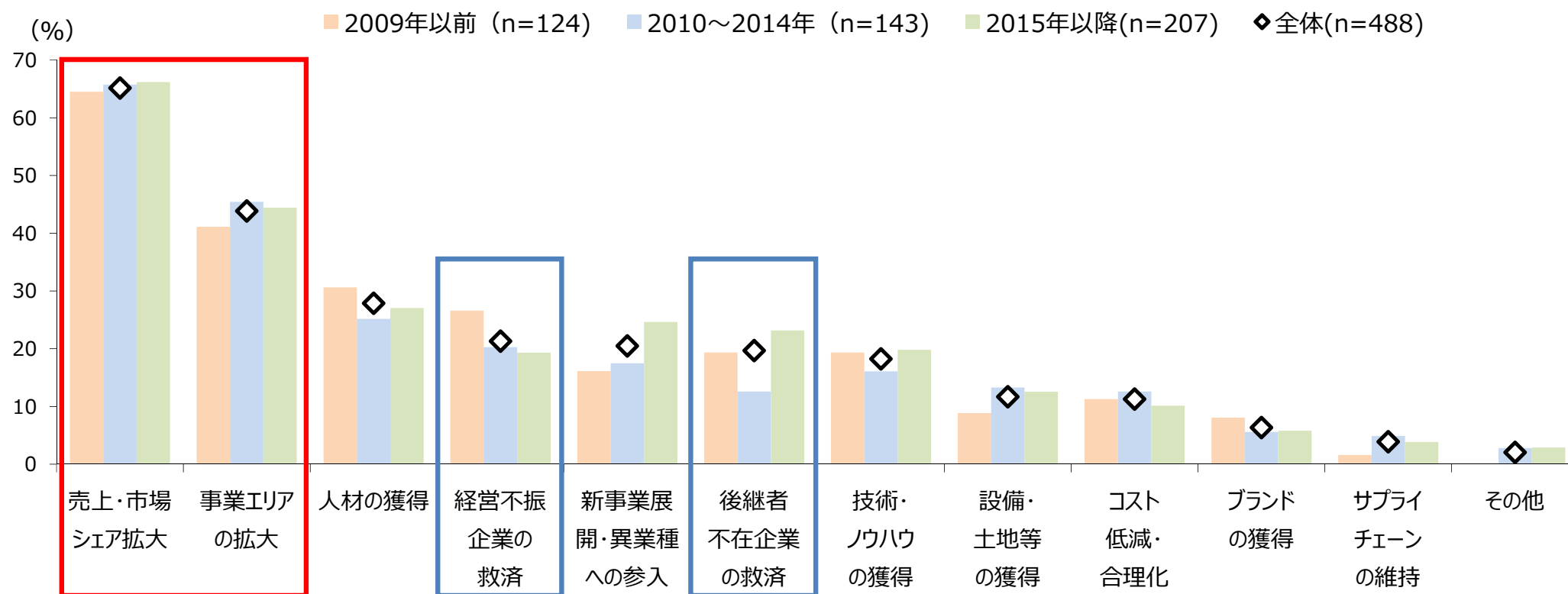
(注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

2.「M&Aを事業譲渡で実施した理由」については、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

(参考) M&Aの譲受側の目的

- M&Aの譲受側は、「売上・市場シェアの拡大」や「事業エリアの拡大」といった付加価値向上を目的とする割合が高い。
- なお、「経営不振企業の救済」や「後継者不在企業の救済」を目的とするM&Aも少なくない。

M&Aの譲受側の目的



【資料】中小企業白書（2018年）より三菱UF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）

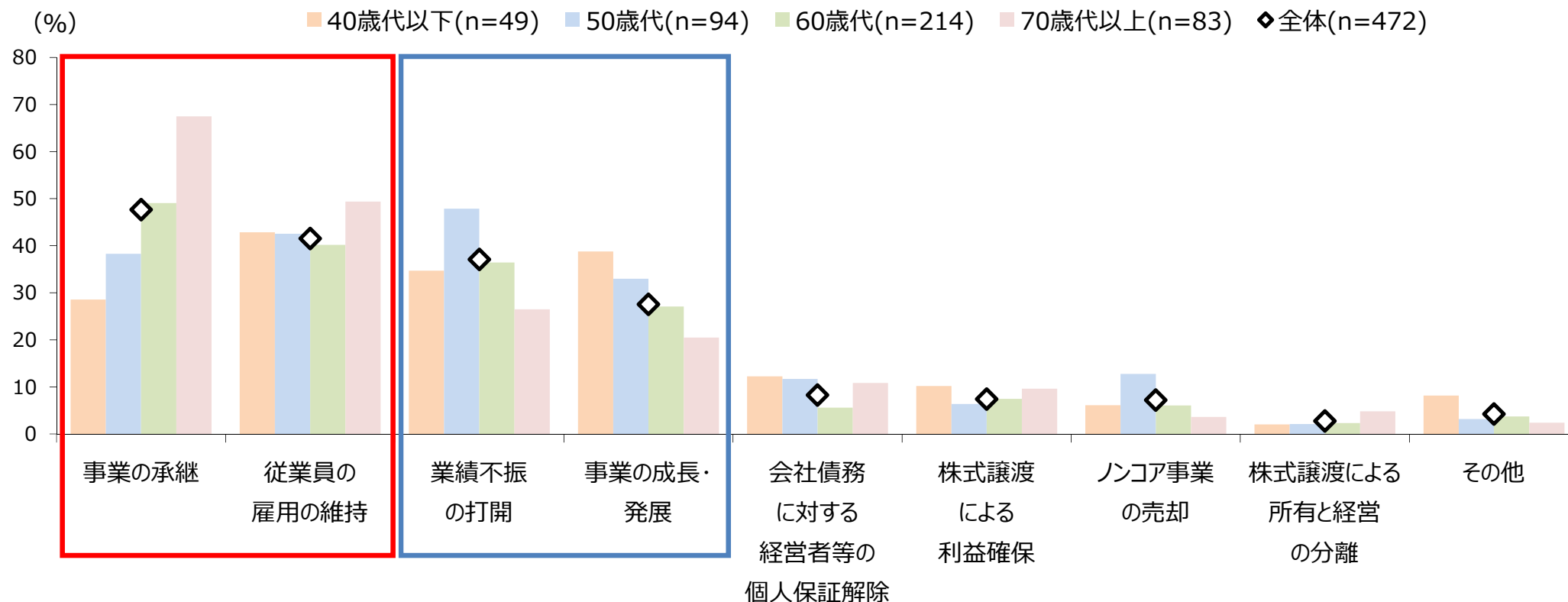
（注） 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

(参考) M&Aの譲渡側の目的

- M&Aの譲渡側は、「事業の承継」や「従業員の雇用の維持」を目的とする割合が高い。
- また、特に若い経営者の事業者では、「業績不振の打開」や「事業の成長・発展」を目的としてM&Aを行う割合も高く、企業の成長戦略としてもM&Aが実施されている。

M&Aの譲渡側の目的



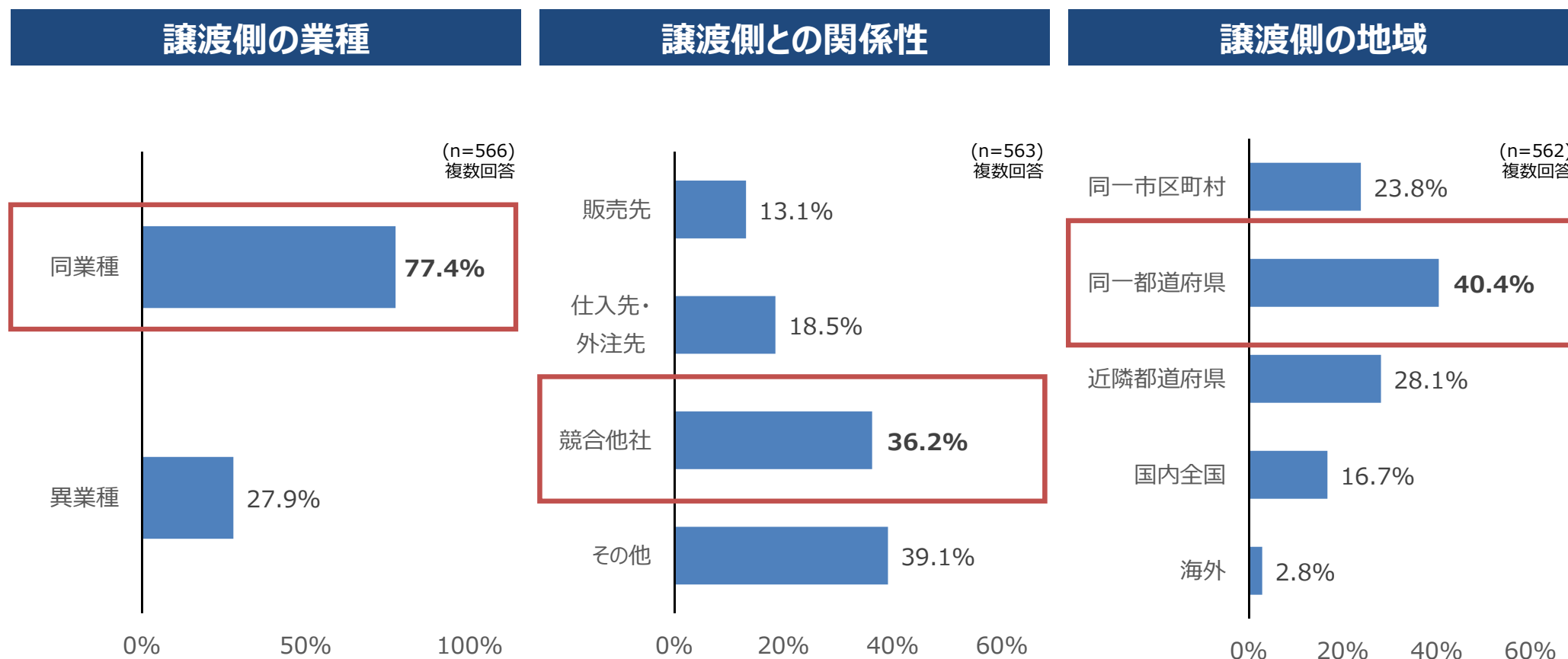
【資料】中小企業白書（2018年）より三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「成長に向けた企業間連携等に関する調査」（2017年11月）

（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。

(参考) 中小M&Aの当事者である中小企業の属性分布

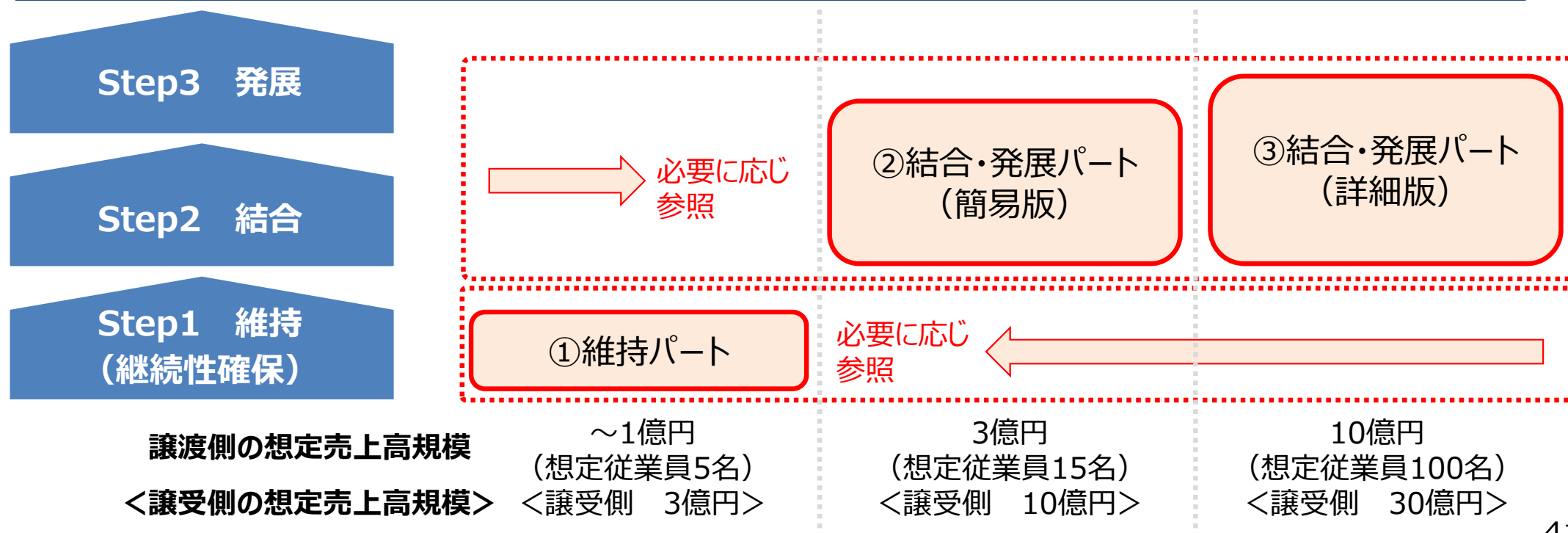
- 中小M&Aにおいて、同業種の競合他社である譲渡側を対象とするM&Aを実施するケースが多く、対象地域も近接エリアで実施するケースが中心。



論点3：対象とするPMIの射程

- 大企業のPMIの射程は「結合」を中心とするプロセスと認識されているが、M&A実施後のステップとしては、「結合」にとどまらず、その前段階の「維持」、後段階の「発展」もある。
- 中小PMIガイドライン（仮称）では、「維持」「結合」「発展」のどのステップを（重点的に説明する）射程とすべきか。
- その際、中小M&Aにおける譲渡側・譲受側の売上高規模の関係や、中小企業の売上高分布等を踏まえ、**譲渡側の年間売上高規模で、「1億円以下」、「3億円程度」、「10億円程度」に区分して議論すること**としてはどうか（規模（組織構造・リソース等）次第で力点に違いがあるものと想定）。

対象とするPMIの射程イメージ（案）



(参考) 中小M&Aの実施後の、「維持」の取り組みの重要性

- M&A後、譲渡側が従前通りの経営活動を滞りなく実行し続けるためには、「維持」のための取り組みが重要。特に中小企業は属人性が強い等の特性から、意識的に取り組まないと、役職員の退職等を原因として、譲渡側の「維持」が極めて困難となる。
- 譲渡側の役職員や取引先等からの信頼を得るために最低限実施すべき「配慮・心掛けや行動」は、「維持」の取り組みにおいて特に重要。
- これに加え、経営引継ぎ等を通じて、経営上の特に留意すべき事項等を明確にすることが肝要。

中小M&Aの実施後において最低限実施すべきことの一例

1. 譲渡側への尊敬と尊厳を守る

- 譲渡側は地元の優良企業であり、オーナーは地元の名士
- パートナーとしてのリスペクトがなければ意思疎通はできない

2. 文化の違い、風土の違いを明確に理解する

- 思考様式や行動様式は違って当たり前
- 拙速な融合は成功確率が低く、多様性と信頼関係が重要

3. 家主、銀行、取引先への継続の為の挨拶を行う

- ステークホルダーに安心を与えることは、事業継続のための最低要件

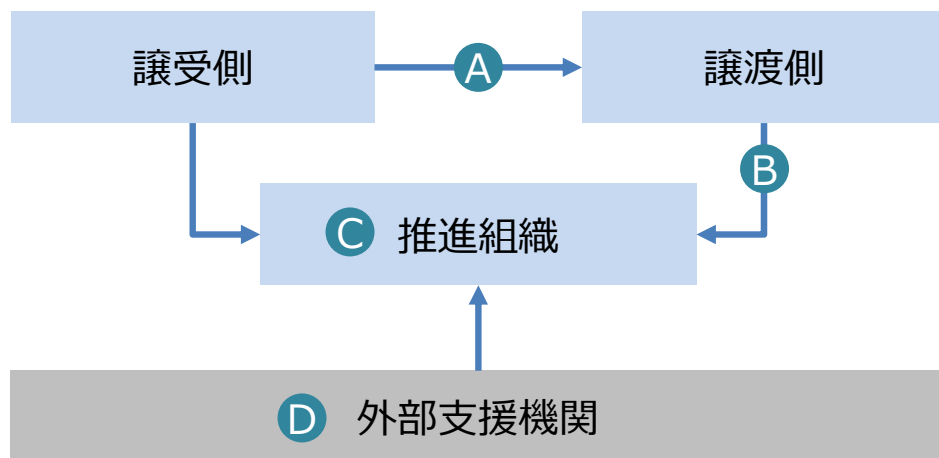
4. 社員に開示を行い、安心感を与える

- 従業員（特にキーパーソン）の退職は事業継続に与えるマイナスインパクトが大きいため、適時にM&Aの事実を直接伝える機会をつくる（第三者の口から、噂ベースで当該従業員の耳に入ることがないようにする）

論点4：結合・発展のプロセスで検討すべき事項

- 中小企業向けの結合・発展プロセスにおいても、大企業向けPMI（結合プロセス中心）と同様に、**①推進体制、②「経営」「業務」「意識」領域について検討**することによいか。
- その上で、「業務」領域については、i）事務・ITシステム、ii）人事、iii）会計・財務、iv）法務、v）開発・製造、vi）調達・物流、vii）営業・販売に分けて検討することによいか。
- 以上について、過不足や留意すべき点はあるか。

①中小PMIにおける推進体制の論点



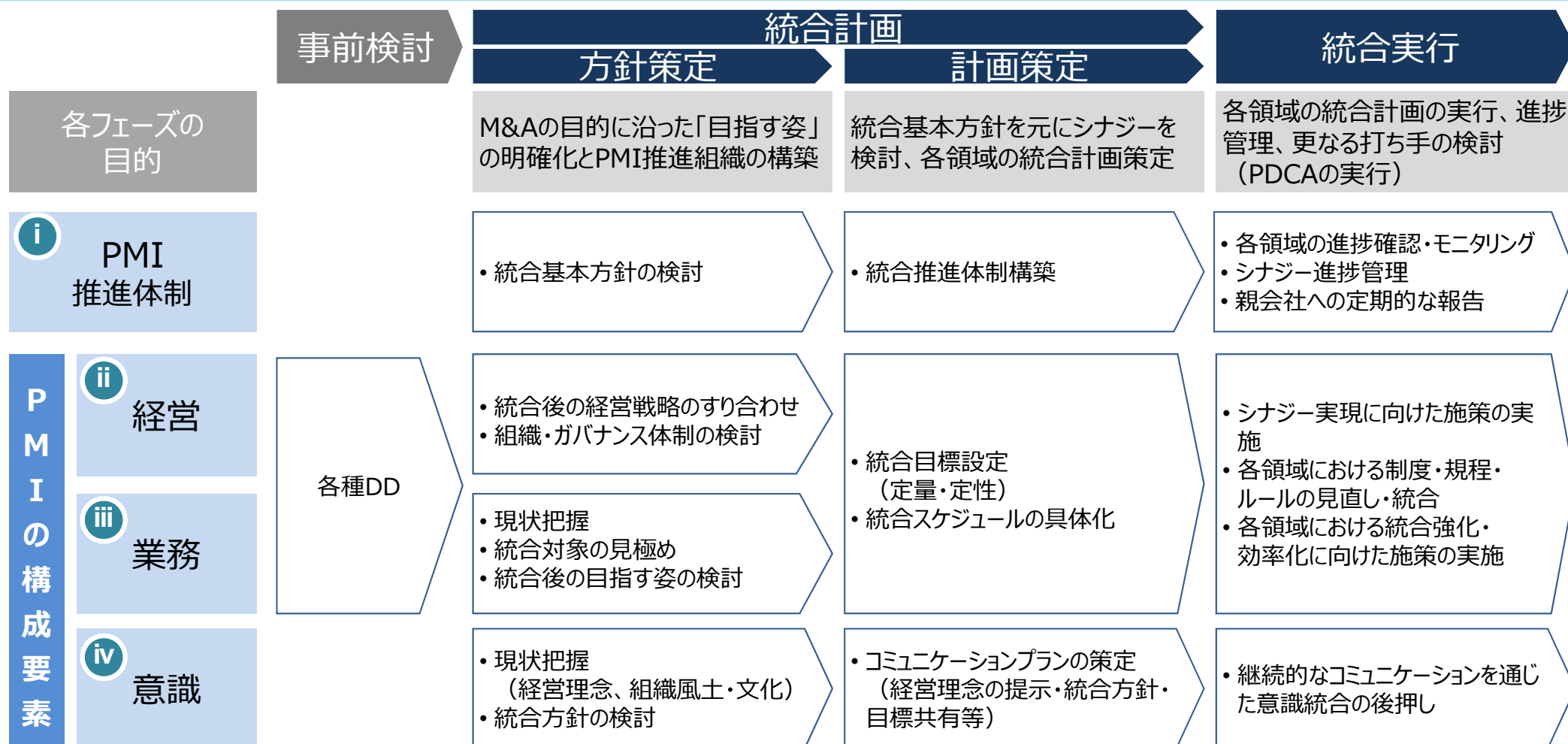
- A** 譲渡側の経営を担うのは誰か（派遣/昇格/外部招聘か？）
- B** 譲渡側の前経営者の関与方針（統合の契約条件は）
- C** 統合の責任者、実行者の検討（リソース確保可能か）
- D** 外部専門家を活用可能か（予算確保は可能か）

②結合・発展プロセスの論点例

結合		
	簡易	詳細
経営	譲受側のリソース等、一定の制約がある中で統合の目的やリソースに応じて優先順位（課題感・即効性・費用対効果等）をつけて実行する項目を整理	大企業向けPMIにおいて実施する内容も含め、更なる成長・発展に向けて取り組むべき項目を整理
業務		
意識	組織・文化の融合に向けて実施するべき項目（譲渡側の状況に応じた打ち手）を整理	

(参考) 一般的なPMIのプロセス (概観) ー再掲ー

- 大企業のM&Aでは、M&A実施後のプロセスは「結合」を中心に意識して実施されており、「結合」を中心とするプロセスがいわゆるPMIと認識されていることが一般的。
- 大企業向けPMIでは、①「PMI推進体制」を構築し、②「経営」「業務」「意識」の領域毎に、③「事前検討」→「統合計画」→「統合実行」と取り組まれる。



(参考) 結合・発展 (簡易版) プロセス・メニューの一例

業務概要			期間 (月)	1	2	3	4	5	6
1	経営会議への参加	■ 統合/融合状況のモニタリングとフィードバック ■ コミュニケーションプランの策定							
2	業務引継ぎ支援	■ 担当業務ならびに工数の明確化 ■ 移管可能先の検討と移管後のフォロー							
3	決算早期化サポート	■ 現行の決算フローの確認 ■ 早期化実現のための助言と実行支援							
4	経営管理資料作成支援	■ 初期段階におけるフォーマットの検討と (KPI 設定後の) アップデート							
5	KPIの設計および作成支援	■ ビジネスフローに関するインタビュー ■ 仮説構築と導入可能性の検討							
6	経営体制の整備	■ 現行の会議体、経営情報のヒアリング ■ 会議体、報告フォーマットの再定義							
7	事業計画作成支援	■ 将来の事業計画/運営に関するインタビュー ■ 将来事業計画ならびに計画作成に関する助言							
8	内部統制構築支援	■ 既存の内部統制に関するインタビュー ■ あるべき内部統制に関する助言							
9	PMIノウハウの文書化支援	■ プロジェクトにおける実施事項の文書化 ■ 会議議事録の作成							

フォローアップ
(試行および定着期間)

4. 今後の検討の進め方

今後の検討の進め方案

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							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	1	9月1日	- 本事業の背景と目的 - 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 - PMIガイドラインのアウトライン確認、進め方						
		2	1月	- 事業承継ガイドラインドラフト案の共有、討議 - PMIガイドライン作成状況の共有						
		3	3月上旬	事業承継ガイドライン/PMIガイドラインへの最終確認						
	小委員会	1	10月5日	PMIガイドラインのアウトライン討議、論点の確認						
		2	11月	個別論点についての協議、記載方針の決定①						
		3	12月	個別論点についての協議、記載方針の決定②						
		4	1月	個別論点についての協議、記載方針の決定③						
		5	2月	最終化に向けたレビュー						