

事務局説明資料

令和3年11月22日
中小企業庁 財務課

目 次

1. 中小PMIガイドラインの想定利用者	p.2
2. 維持型PMIについて	p.5
3. 今後の検討の進め方	p.10
(参考資料)	p.12

1. 中小PMIガイドラインの想定利用者

論点1：中小PMIガイドラインの想定利用者

- 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し、議論の対象を明確にしたい。
- 前回の議論等を踏まえ、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」により特徴づけしてはどうか。

M&A実施の主な目的			M&Aの規模に関連する傾向		
想定利用者	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
	1 維持 〔地域コミュニティ・雇用維持〕	事業承継／経営者退任 〔一定期間の引継ぎを含む〕	～3億円	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① (水平統合)		10億円～	株式譲渡	
	3 成長② (垂直統合)		※10億円程度と30億円程度以上で取組内容に差を設ける。		

(参考) 想定利用者の検討において考慮した要素

(⇒ 詳細なデータ等については、P12以降を参照)

要素	概要	導出背景
A 譲受側のM&Aの目的	- 譲受側の目的は以下3点（※①と②③の要素は複合的） ① 地域コミュニティ・雇用維持 ② 水平拡大 ③ 垂直拡大	前回小委員会論点2 統計（p.13）
B 譲渡側のM&Aの目的	- 譲渡側の目的は、主に事業承継（後継者不在） ※ 上記に加えて、事業の再建・成長、事業再生の要素もあり	前回小委員会論点2 統計（p.14）
C 譲渡側経営者の処遇	主として引継ぎのために関与しているものが約半数を占める	前回小委員会論点2 統計（p.15）
D 売上（譲受側）	前回の小委員会にて、譲受側の年間売上高規模を「3億円以下」、「10億円程度」、「30億円程度以上」に区分して整理する事を合意	前回小委員会論点2・3 統計（p.16）
E M&A形式	- 中小M&Aにおいては、事業譲渡・株式譲渡がそれぞれ約4割を占める - すべて承継できない等の背景から、小規模M&Aでは事業譲渡が相当程度あると推定	前回小委員会論点2 統計（p.17）
F その他の考慮要素	- その他、以下属性もPMIに影響を及ぼしていると想定 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	前回小委員会論点1・2 論点資料（p.18,19）

2. 維持型PMIについて

「維持」の取組の重要性（小規模M&Aの譲受側企業に対するヒアリング結果）

- 小規模M&Aの譲受側企業からは、事業の継続性を確保することに苦労したとの声があった。

小規模M&Aの譲受側企業等へのヒアリング結果（概要）

- 何とか譲渡側企業を維持するために必死な状況。なかなかシナジーを狙うところまで行きつかない。
- 譲受側企業から人を出したいが、管理できる人材が譲受側企業にもいない。そのため、譲受側企業経営者が、午前は譲渡側企業に、午後は譲受側企業にいるようにしている。
- 譲受側経営者が自ら毎週土曜日に譲渡側企業の店舗に訪問し、コミュニケーションをとっていた。悩みや仕事の悩みを教えてもらえる関係を築き、少しずつでも譲渡側企業をよくしたいと考えている。
- M&A成立後、非常にアウェイなところからスタートした。規則等の文書化もされていなかったので、従業員との関係性を作り、譲渡側企業のことを理解するだけで3か月経過した。
- 作業の方法について文書化されたものがない。職人が譲渡側経営者のみだったので、急遽採用活動を行ったがうまくいかず、譲受側企業の社員を派遣した。
- 譲渡側従業員が、家族のみだった。譲渡側経営者の子供が残ってくれて、製造の技術を維持している。
- 譲渡側従業員の待遇面等は、基本的に維持した。最初は、譲渡側企業の元々の雰囲気を変えようとしなかった。急に変えようと壁を作ってしまう、譲渡側企業の技術者が退職するおそれがあると考えていた。

論点 2：維持型PMIにおける「重要なテーマ」と「記載内容」

- 譲渡側の事業の継続性を確保するために重要なテーマとして、①経営の方向性の確立、②関係者との信頼関係の構築、③事業の現状把握と運営・改善を盛り込んでどうか。

重要なテーマ

1

経営の方向性の確立

向かう方向性を示す

譲渡側経営者の退任により失われる「会社のコア」を再構築

2

関係者との
信頼関係の構築

2-1

譲渡側経営者

2-2

譲渡側従業員

2-3

取引先

2-4

取引先以外
の外部関係者

強みを発揮できる環境を整える

譲渡側経営者の退任により遠心力の働く「強みの源泉」を結集

3

事業の現状把握と運営・改善 (※)

実際に事業に取り組む

M&Aによって生じる「変化」に対応、更にこれを「好機」として改善

※①②に該当する事項を除く

論点 2：維持型PMIにおける「重要なテーマ」と「記載内容」（続）

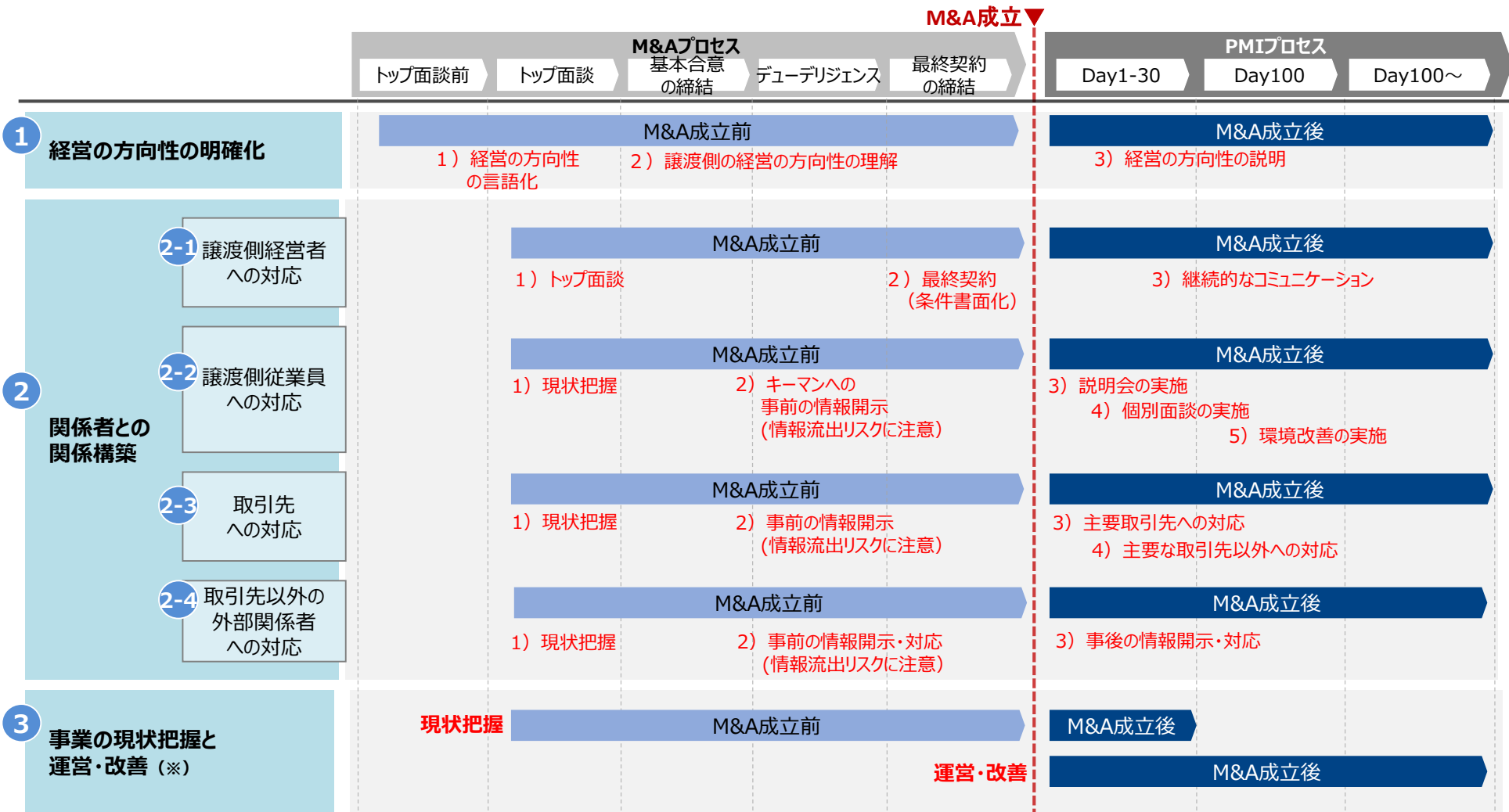
- テーマ毎に「**取組のゴール**」と「**失敗例**」を記載して、取組の最終的な到達点や、取り組まなかった場合の損失等を示すことで、**PMIに取り組むことの意義についての理解を促進**してはどうか。
- また、「**取組のポイント**」を記載するとともに、「**取組例**」を記載することで、**PMIの具体的な取組を促進**してはどうか。

各テーマに含まれる記載内容

取組のゴール	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	理解促進
失敗例	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	
取組のポイント	- 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 - 具体的な実施内容は「取組例」の中で記載	具体的な取組
取組例	- 各テーマを実現するための具体的な実施内容を記載 - 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。 - 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	

論点 3：維持型PMIの取組スケジュール

- 維持型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こととしてはどうか。
- 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することとしてはどうか。



※①②に該当する事項を除く

3. 今後の検討の進め方

今後の検討の進め方案

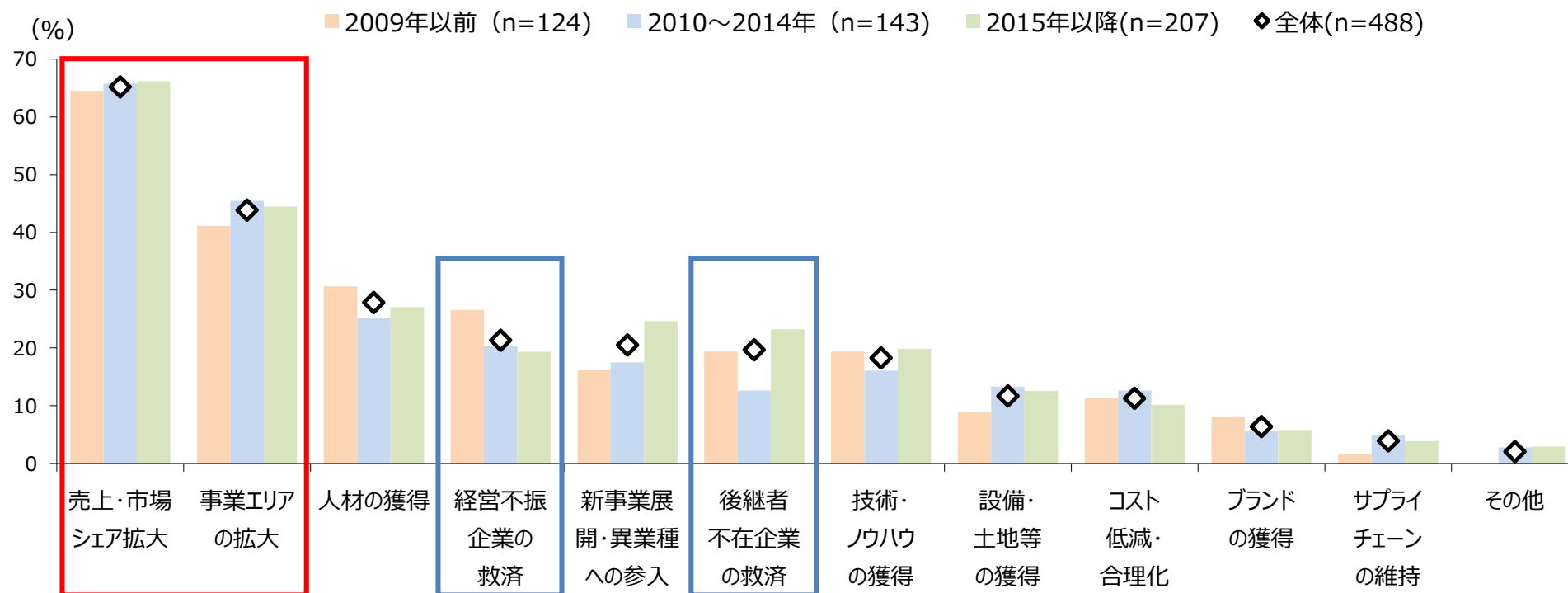
検討会と小委員会の相互関係	2021年							2022年		
	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
				検討会①		本日 小②		検②		検③
				小委員会①		小③		小④	小⑤	
各検討会・小委員会でのアジェンダ案		#	開催想定時期	アジェンダ案						
	検討会	1	9月1日	- 本事業の背景と目的 - 事業承継ガイドラインの更新点の共有、改善点についての討議 - PMIガイドラインのアウトライン確認、進め方						
		2	1月	- 事業承継ガイドラインドラフト案の共有、討議 - PMIガイドライン作成状況の共有						
		3	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22日	個別論点についての協議、記載方針の決定①						
		3	12月23日	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						

(参考資料)

譲受側のM&A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）

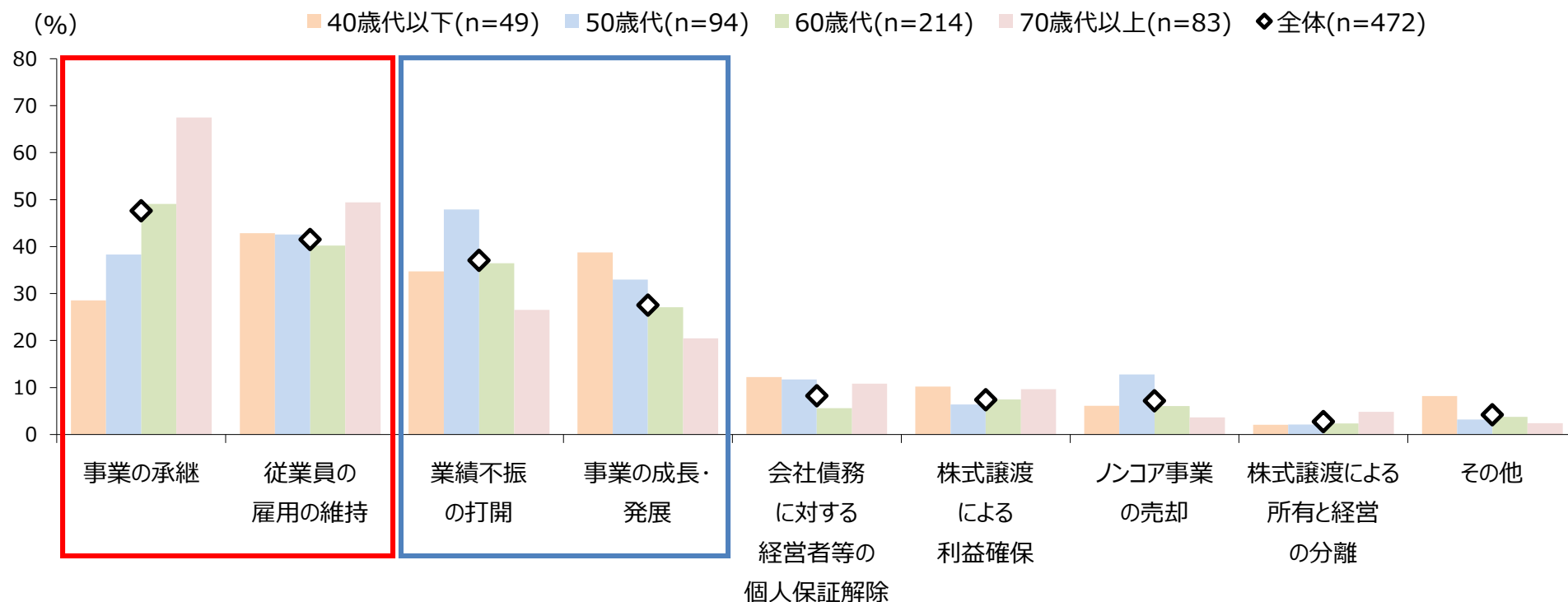
（注） 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

譲渡側のM&A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。

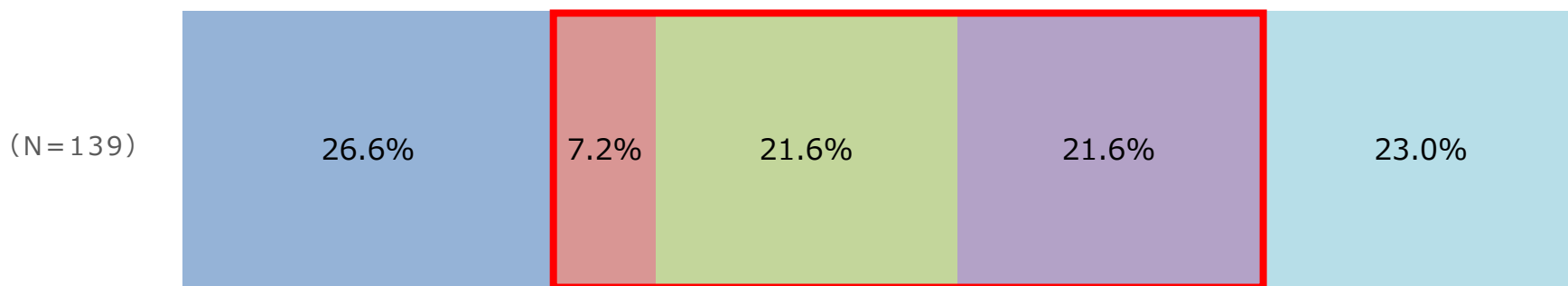
2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

M&A実施後における譲渡側企業の経営者の処遇

- M&A実施後に譲渡側企業の経営者が引き続き経営等に関与することもあるが、**主として引継ぎのために関与しているものが約半数を占めると考えられる。**

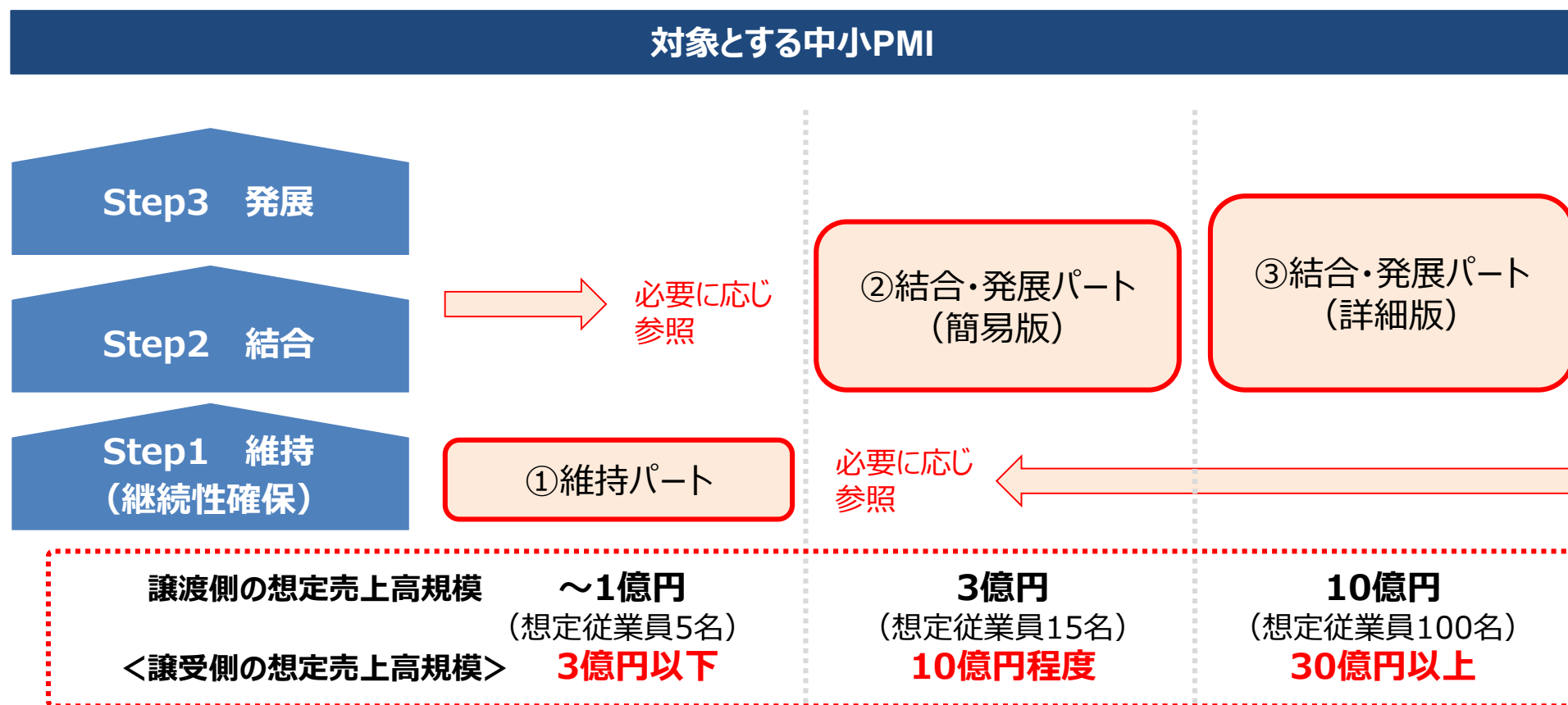
M&A実施後、譲渡企業の経営者の処遇

- 子会社等の経営者、部門等の長として採用
- 専門家、技術スタッフ職として採用
- 顧問・相談役として採用
- 引継ぎ後、退職
- その他



対象とするPMIの射程

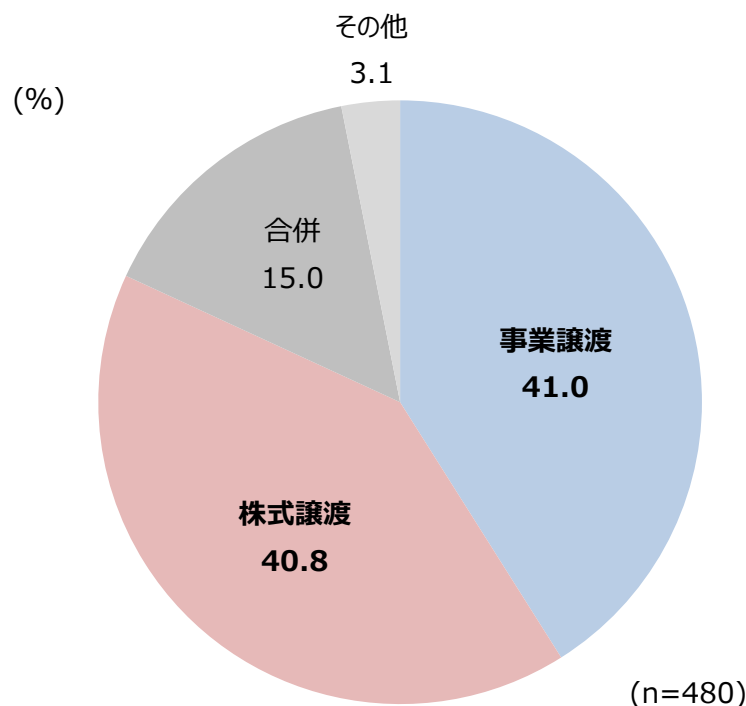
- 前回の小委員会（論点3）にて、譲受側の年間売上高規模を「3億円以下」、「10億円程度」、「30億円以上」に区分して整理する事を合意。
- 想定利用者の設定においても、引き続き、譲渡側の売上はこの考えに基づき設定を進めたい。



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

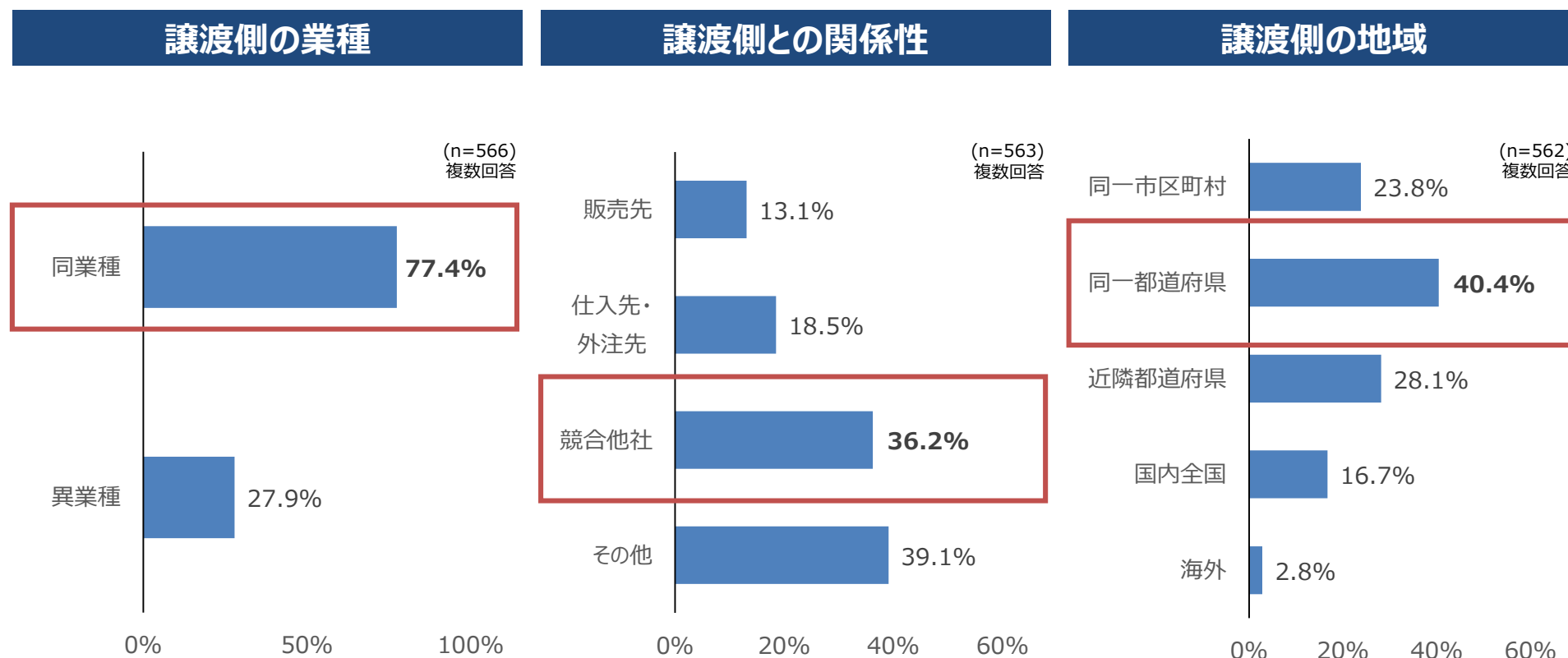
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

(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。

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。



中小PMIガイドラインの想定利用者設定 その他の考慮要素

	特徴	概要
F その他 考慮要素	リソース不足	PMIの推進人材が不足していることに加え、資金不足で外部委託も困難
	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 - 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 - 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
	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の比率が高いなど業務が属人化 - 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
	心情面の重要性	M&Aの内、1/3強が競合との統合である。加えて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
	利害関係者との関係	M&Aが販売先との関係性に影響を及ぼすリスクが高いため、BtoC企業と比較してBtoB企業の方がPMIの難易度が上がる
	当事者の地理的距離	多くは近隣エリアでのM&Aとなるが、遠隔値（海外含む）の割合も2割弱で存在
	M&Aの実施経験	- M&A経験がある企業の割合が1割 - 経験企業においても、約6割が1回のみの経験に留まる