

令和3年度 第2回中小PMIガイドライン（仮称）策定小委員会 議事要旨

日時：令和3年11月22日（月）18時00分～20時30分

場所：中小企業庁別館1階104各省共用会議室 及び WEBEX

出席者：

松中座長、大坪委員、木俣委員、高村委員、竹林委員、名小路谷委員、日高委員、水野委員、村上委員、山田委員

議事概要

- 事務局からの説明、竹林委員による事例等の紹介の後、以下の論点について討議を行った。
（1）中小PMIガイドラインの想定利用者について （2）維持型PMIの取組について

1. 中小PMIガイドラインの想定利用者について

- 「M&Aの規模」という表現からは、譲渡側の事業や株式の譲渡額などを想起するのが一般的であると思われるため、事務局説明資料において譲受側の規模に着目した背景を説明するなどしてはどうか。
- 水平統合、垂直統合の定義を、より明確にしてはどうか。
- 水平統合に関して、同業種の競合企業による譲受けに抵抗感を示す経営者が多いことを考慮してはどうか。物販やサービスなどを地域の一事業者へと集約していく流れがある中で、こうした事例が今後増加した場合には、将来的に本ガイドラインにおいて多角化も取り扱うことを検討してはどうか。
- 事務局説明資料ではM&Aの目的別の傾向で分類を行っているが、傾向はありつつも、類型ごとに本来あり得べき形式も示唆してはどうか。
- 中小企業においては、水平統合や垂直統合などによる成長を目的に行うM&Aだけでなく、取引先などからの依頼や紹介を契機として実施されることも多い。そのような類型について、成長型として分類するのではなく、まずは救済する、譲り受けるという類型（維持型）を位置付けることは興味深い。
- 本ガイドラインの読み手として、仲介業者や、税理士、中小企業診断士などの支援機関を想定し、理想的なPMIの進め方を記載しつつも、譲受側経営者にも理解しやすいものとするを念頭においてはどうか。
- 読み手となる譲受側について、M&Aに関する理解や経験等に応じて複数のレベルに区分すると、特に維持型はM&Aを初めて経験する譲受側経営者を本ガイドラインの主対象としてはどうか。

2. 維持型PMIの取組について

- 「維持」の定義を明確化してはどうか。M&A後に売上の単純合算を維持することな

のか、従業員雇用を維持することなのか、何なのか。

- 「維持」は、自己目的にはならず、成長や生産性向上、地域貢献、地方創生などが最終目的になると思われる。一方で、一足飛びで最終目的を目指すのではなく、まずは M&A 後に譲渡側の事業等を維持することがプロセスとして必要であるとして整理することが合理的ではないか。
- 「維持」は、地域コミュニティや雇用を維持することを意味しており、現在の事業をそのまま将来にわたって維持することではないと理解。そうだとすると、「維持」を地域コミュニティや雇用を維持するための「持続可能性」を想起させる表現に変えることを検討してはどうか。
- 維持型 PMI の実行主体は、譲受側経営者であることを示しつつ、社内外の協力者や支援機関の存在や、協力や支援を得ることの意義を示してはどうか。譲受側経営者に、「自分がやらなければならない」と思っていたかと同時に、「協力や支援によって自分にもできる」と思っていたか必要があるのではないか。
- たとえ維持型 PMI であっても、成長を実現しないと M&A をした意味がないため、M&A を検討する企業に対し、企業として目指す成長の方向性を定める必要性を示唆してはどうか。
- 経営の方向性について、地域コミュニティや雇用などの維持とすり合わせることは、特に M&A 初心者には難しいのではないか。
- 譲渡側経営者への対応について、譲受側と譲渡側との間で、「当たり前」における感覚が異なり意思の疎通がとれていないケースがあることを、注意点として記載してはどうか。
- 従業員への対応について、小規模 M&A の場合は、経営改善や経営資源の見直しを求められ負荷が伴うことが多分にあるが、対応しなければ、結果的に皆が幸せにならないことを示し、バランスよく記載するよう考慮してはどうか。
- 外部関係者である金融機関の取扱いを一律に決めるのは難しいのではないか。例えば金融機関には資金の貸し手としての側面だけでなく、地域の取引ネットワークの関係者としての側面もあるが、それによって M&A についての説明時期などが異なることもあるのではないか。
- 経理について、合併や事業譲渡の場合、会計処理の統一は煩雑さを伴うという課題点を挙げ、対応策を記載してはどうか。
- 人事・労務関連について、未払残業代（未払賃金）の問題は注視すべき観点に追記してはどうか。また、未払残業代の支払は、譲渡側企業での負担とするなどの選択肢を記載してはどうか。
- 人事・労務関連の運営・改善の取組例として、未払残業代の清算、残業体質の撲滅、有給休暇の消化率の向上が有効であることを記載してはどうか。
- IT ツールの活用により、データ取得、情報連携が促進され、PMI を効率的に実行で

き、業務効率化にも寄与することを記載してはどうか。理由がないと IT ツール導入はなかなか実行されないが、M&A は一つの変化点、きっかけとして有効ではないか。

- M&A 前後のスケジュール・手順の他、M&A 成立から多少の時間が経過した後の対応でも問題ない事項や、欠かせないマイルストーンや関連リスクの追記を検討してはどうか。
- 譲渡側企業の成熟度に応じて PMI の難易度が異なる点を考慮してはどうか。
- 維持型 PMI の取組については、支援機関による支援も含め、コストや費用対効果について触れることを検討してはどうか。ただし、特に維持型に該当する企業において、PMI に係るコストに対応する資金をどう捻出するかは困難な論点かもしれない。
- 本ガイドラインの冒頭で M&A を行うことの意義を説明できると、本ガイドラインが M&A を行うべきか否かに悩んでいる方の検討の入口として機能するのではないか。
- 中小企業の方々、維持型 PMI に該当する企業においては、外部から持ち込まれる M&A 案件が多く、選択の方法や基準が分からず悩まれている。情報の非対称性をどう埋めるかが重要ではないか。
- M&A および PMI を一度経験した経営者には、次の M&A に挑戦することを促す記載をしてはどうか。

以上