

事務局説明資料

令和3年12月23日
中小企業庁 財務課

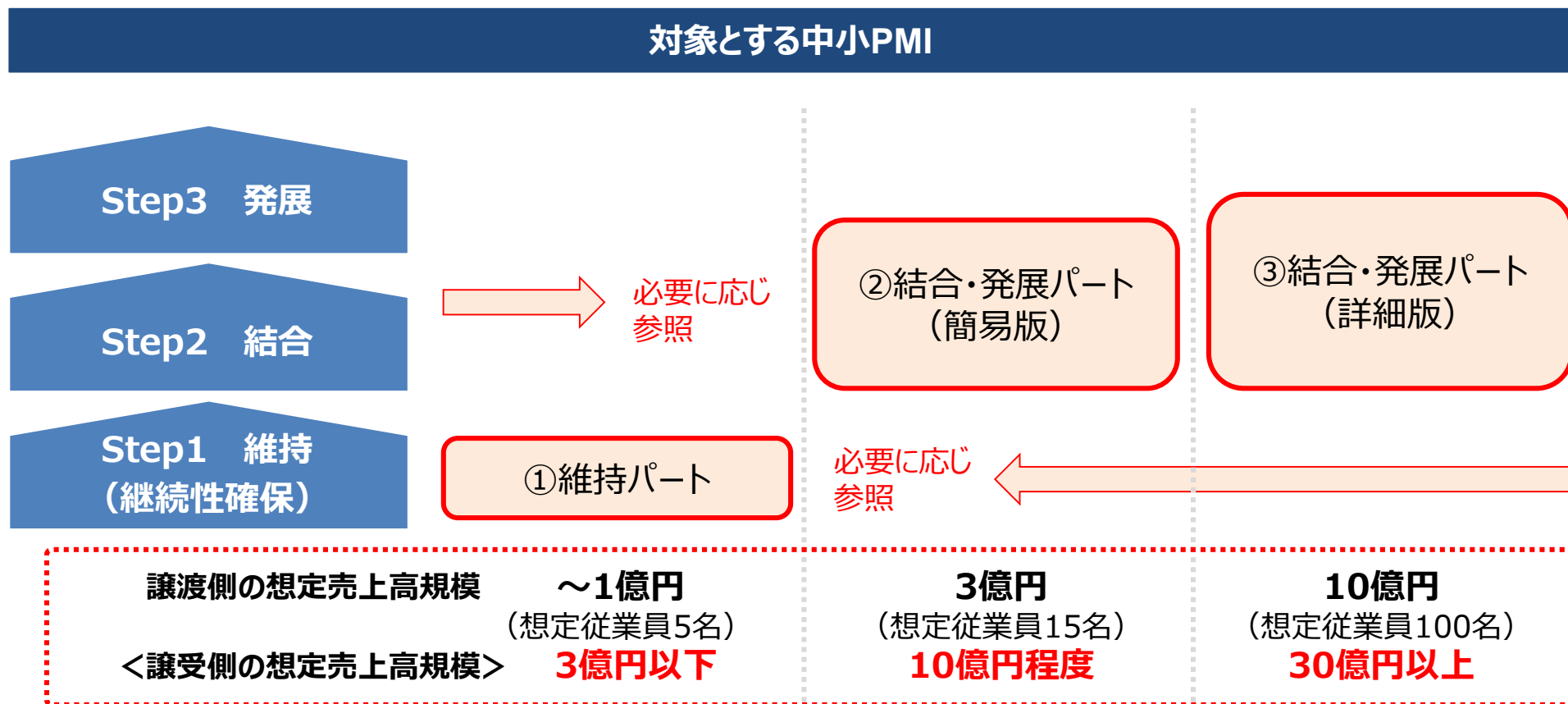
目次

1. 中小PMIガイドラインの構成について（再検討）	p.2
2. 機能維持型PMIについて（再検討）	p.9
3. PMI推進体制について	p.11
4. 結合・発展型PMI（うち人事・労務、会計・財務、法務）について	p.15
5. 今後の検討の進め方	p.18

1. 中小PMIガイドラインの構成について（再検討）

これまでの議論の振り返り①（対象とするPMIの射程）

- これまでの議論で、①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こと、②その区分に応じて以下のとおり重点的に記載する内容を書き分けることを合意。ただし、「維持」についての表現や内容に関する指摘等あり。



これまでの議論の振り返り②（ガイドラインの想定利用者）

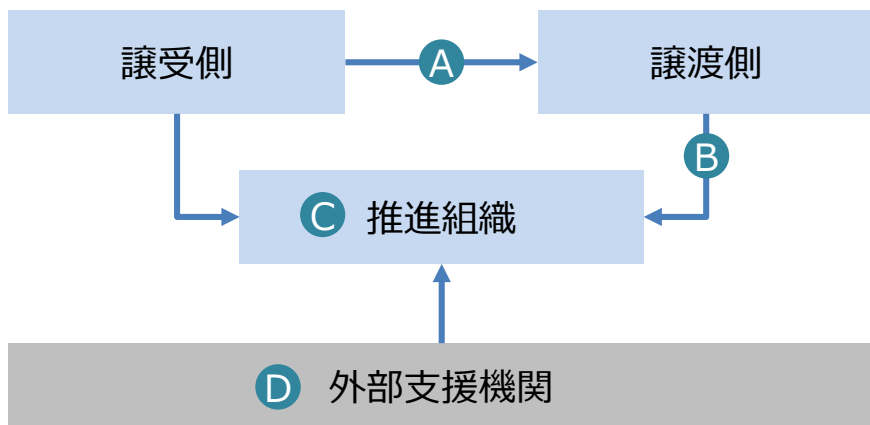
- これまでの議論で、以下のとおり、①PMIで実施する取組の基礎となる「M&A実施の主な目的」によって想定利用者を類型化した上で、②「M&Aの規模に関連する傾向」により特徴づけすることを合意。ただし、「維持」についての表現や内容に関する指摘等あり。

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 維持 (地域コミュニティ・雇用維持)	特徴づけ	～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)	事業承継 / 経営者退任 特徴づけ (一定期間の引継ぎを含む)	10億円～	株式譲渡	
	3 成長② (垂直統合)	特徴づけ	※10億円程度と30億円程度以上で取組内容に差を設ける。		

これまでの議論の振り返り③（結合・発展のプロセスで検討すべき事項）

- これまでの議論で、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を合意。
- 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を合意。

① 中小PMIにおける推進体制の論点



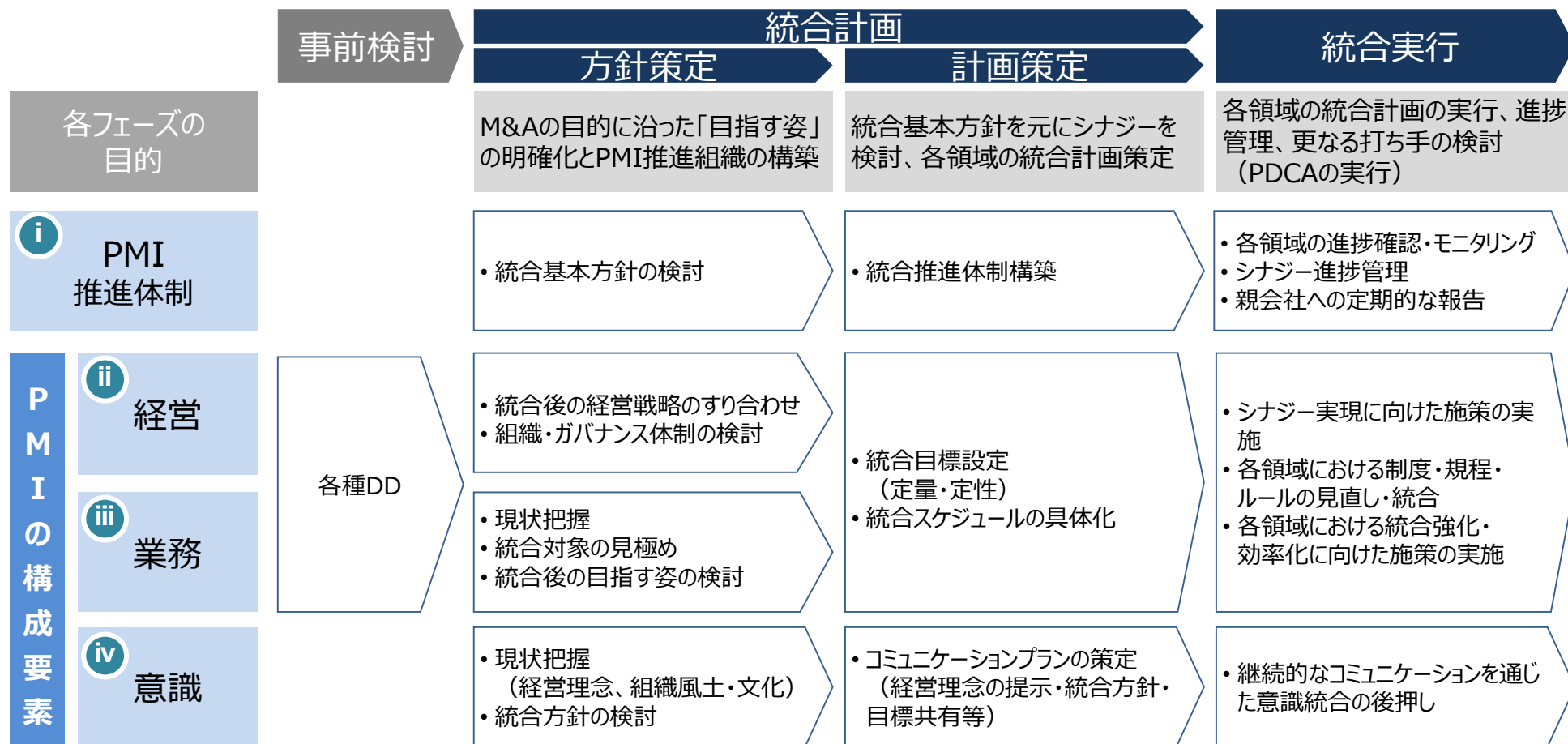
- A 譲渡側の経営を担うのは誰か（派遣/昇格/外部招聘か？）
- B 譲渡側の前経営者の関与方針（統合の契約条件は）
- C 統合の責任者、実行者の検討（リソース確保可能か）
- D 外部専門家を活用可能か（予算確保は可能か）

② 結合・発展プロセスの論点例

		結合	
		簡易	詳細
経営	業務	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

(参考) 一般的なPMIのプロセス (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。



企業ヒアリング等を踏まえた議論の修正

- M&Aを実施したことのある中小企業にヒアリングを行っているところ、これまでのヒアリングでは、以下の事項を把握している。

企業ヒアリングにより判明した主な事項 (中小PMIガイドラインの構成に影響を与えるものに限る)

PMI推進体制

- ✓ 小規模案件では、譲受側経営者がほぼ全ての取組を行っているケースが多い
- ✓ 一方、中規模・大規模案件では、譲受側経営者だけでなく、譲渡側の役職員を含めて、一定規模の役職員で取り組んでいるケースが多い

PMIの取組内容

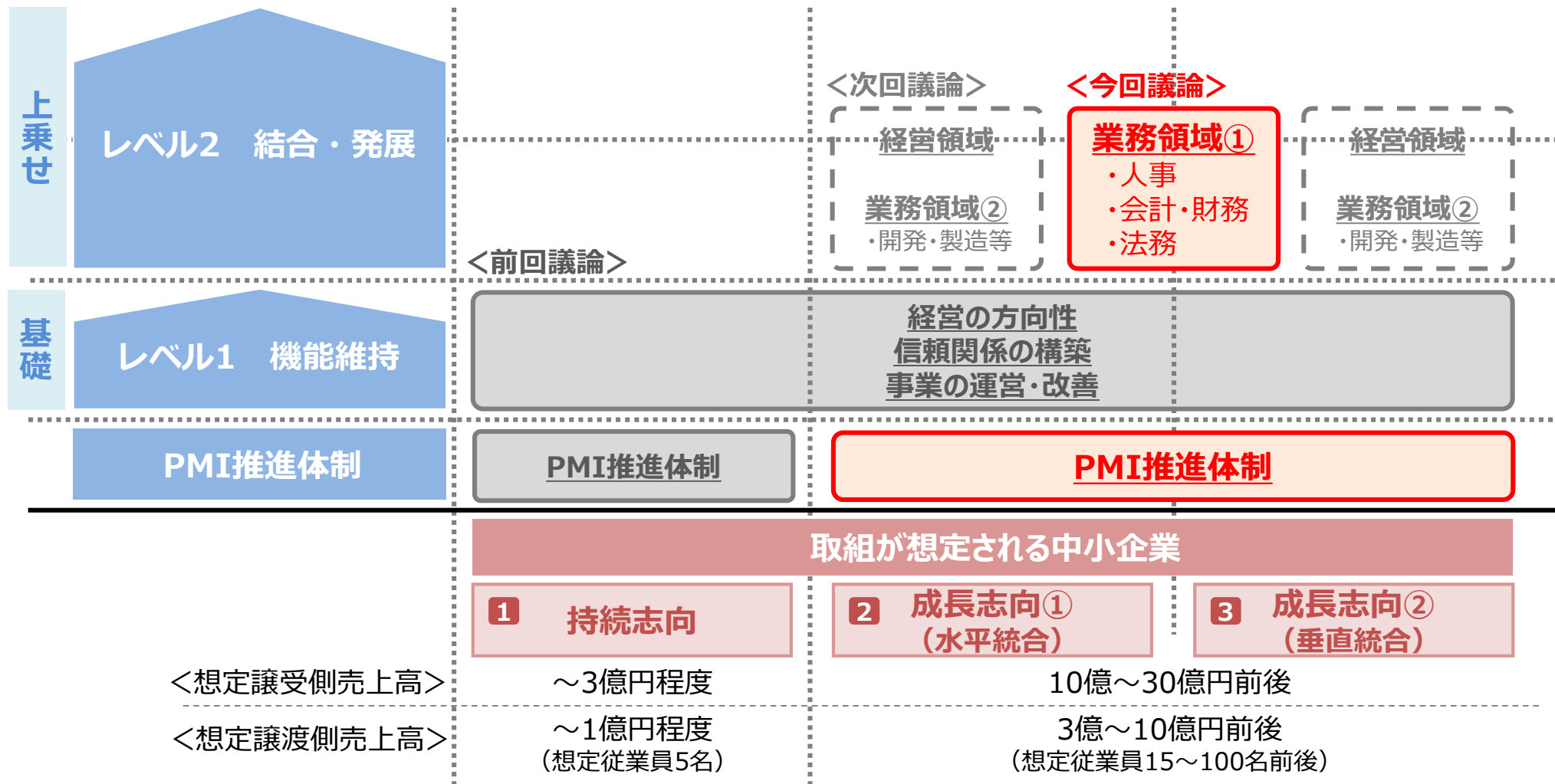
- ✓ 中規模・大規模案件でも、まずは機能維持を重視して取り組んでいるケースも少なくない
- ✓ 中規模案件と大規模案件とで取組に有意な差が見られない。むしろ、M&Aの実施経験や目的等によって、取組に差が見られる

(注) 小規模案件：譲渡側売上高1億円程度以下、譲受側売上高3億円程度以下。
中規模案件：譲渡側売上高3億円程度、譲受側売上高10億円程度。
大規模案件：譲受側売上高10億円程度、譲受側売上高30億円程度。

これまでの議論の振り返り等を踏まえた構成修正案

- 以上を踏まえ、中小PMIガイドラインの構成は以下のとおりとすることでよいか。

中小PMIガイドラインの構成修正案



(参考) 前頁の用語の定義

<取組が想定される中小企業>

- 持続志向

事業活動において、必ずしも売上げや利益等の規模の拡大を重視せず、地域のコミュニティや雇用等の維持を重視すること

- 成長志向

事業活動において、売上げや利益等の規模の拡大を重視すること

<PMIの取組のレベル>

- 機能維持

譲渡側の事業について、地域での機能を維持するため、まずはこれまでと同様に営まれることを目指すこと

- 結合・発展

譲渡側の事業について、これまでと同様に営まれるにとどまらず、譲受側の事業と一体となってシナジー効果を発揮するなどの成長を目指すこと

2. 機能維持型PMIについて（再検討）

機能維持型PMIについて

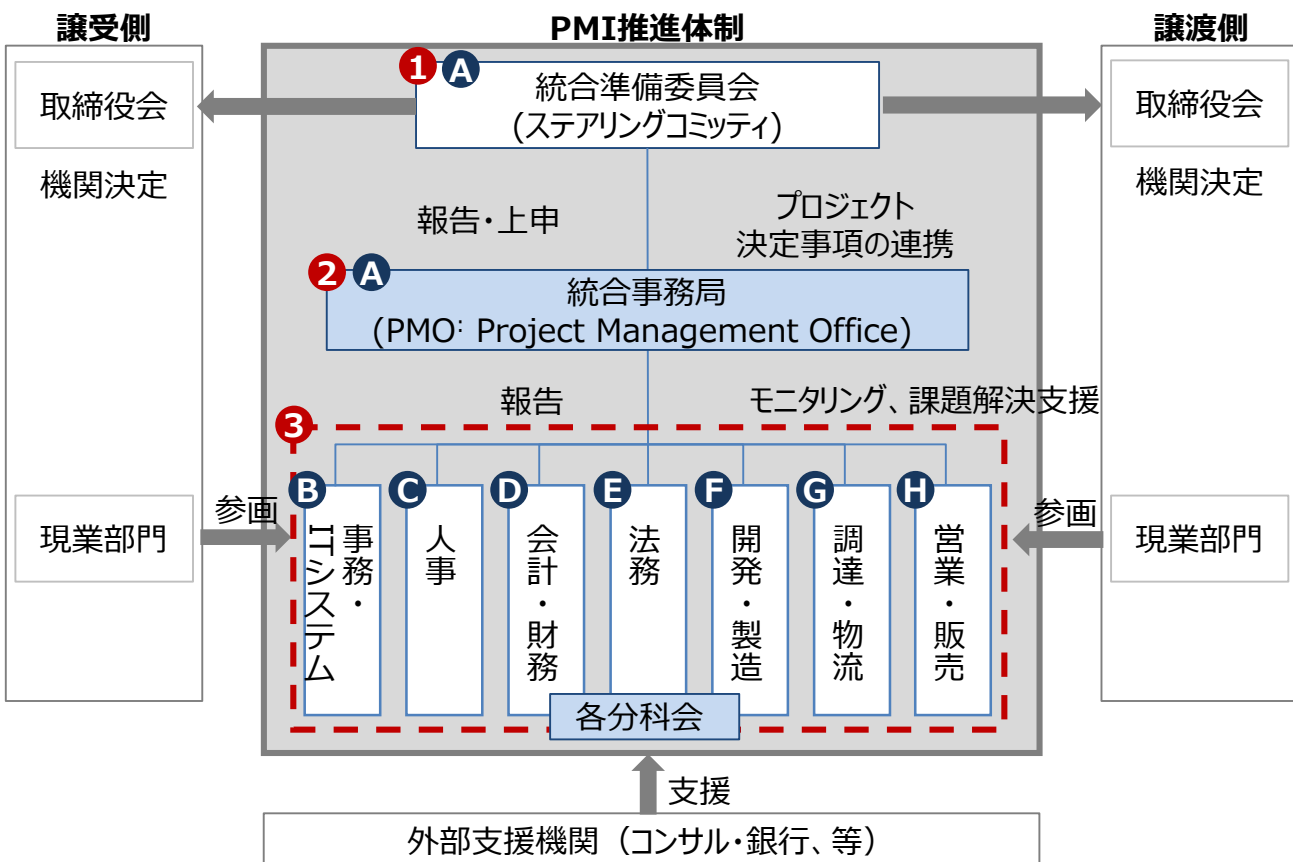
- 前回の議論を踏まえ、**資料 2** のとおり修正を行った。
- **前回の議論を十分に踏まえた内容となっているか、更に修正すべき点はないか、改めて議論いただきたい。**

3. PMI推進体制について

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

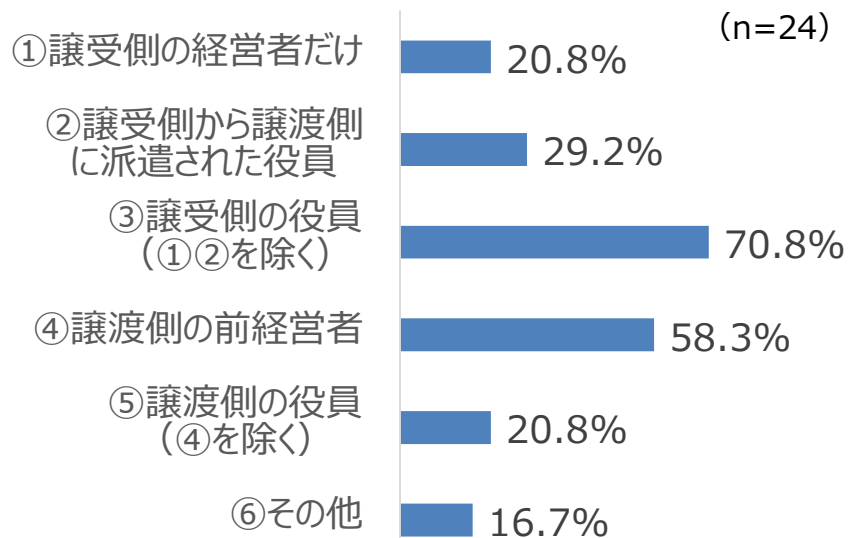
各組織体の担う役割

- 1 統合準備委員会 (ステアリングコミッティ)**
 - 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

成長志向の中小企業におけるPMI推進体制について

- 中規模・大規模のM&Aを実施したことのある中小企業にヒアリングを行っているところ、これまでのヒアリングでは、**中規模・大規模案件におけるPMI推進体制の現状**は以下のとおり。
 - 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**

重要な意思決定への関与者 (暫定集計)



※複数回答可

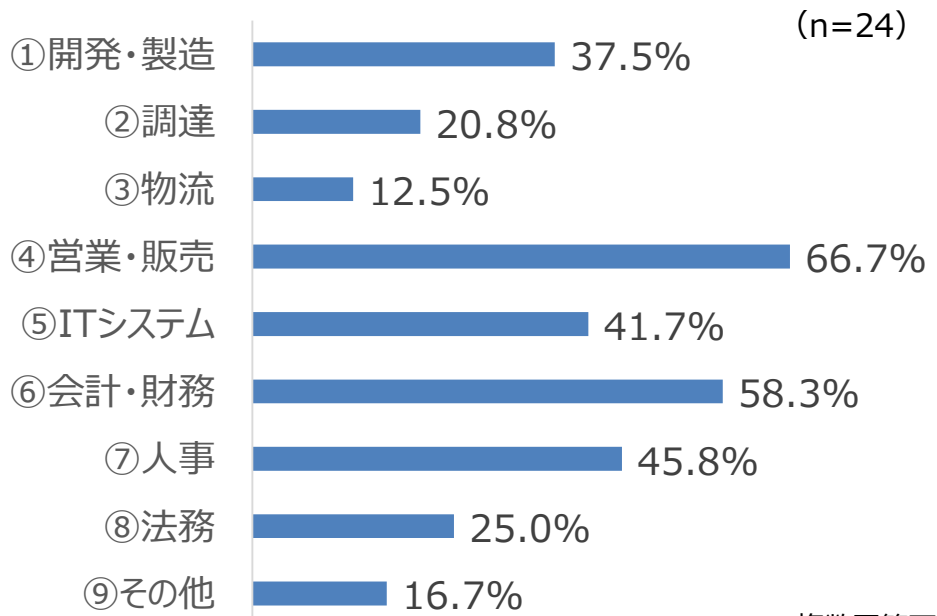
実務的作業に従事した役職員の平均人数 (暫定集計)

(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)

成長志向の中小企業におけるPMI推進体制について（続）

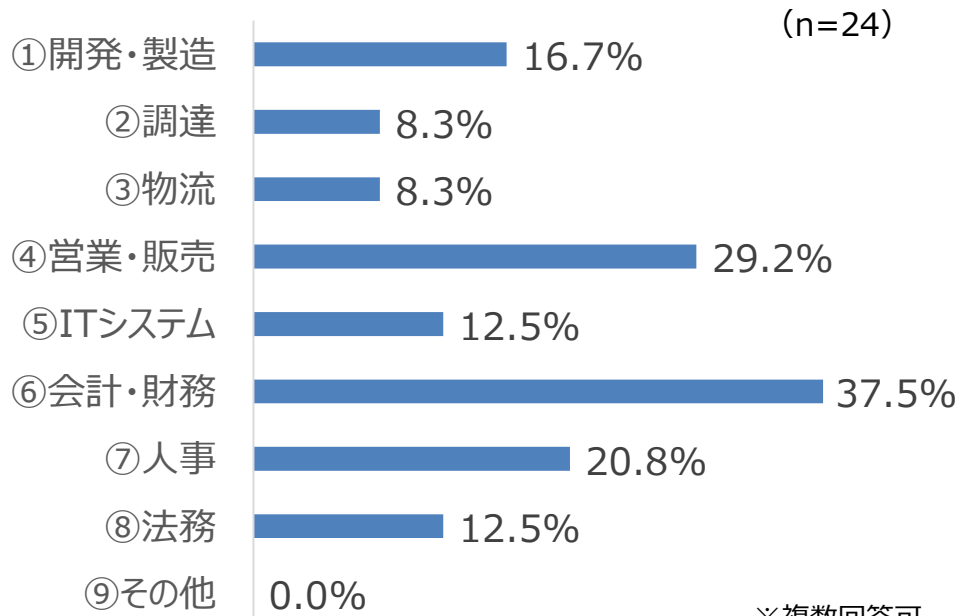
- **実務的な作業**に当たっては、**チームが編成されることが多い**。特に「営業・販売」（66.7%）、「会計・財務」（58.3%）、「人事」（45.8%）、「ITシステム」（41.7%）等が多い
 - **外部専門家が関与することも少なくない**。特に「会計・財務」（37.5%）、「営業・販売」（29.2%）、「人事」（20.8%）等が多い
- 以上を踏まえ、資料3のとおり、持続指向の中小企業を含め、PMI推進体制について議論の土台を整理したので、議論いただきたい。

実務的作業を行うチームの編成状況（業務領域別）
（暫定集計）



※複数回答可

実務的作業への外部専門家の関与（業務領域別）
（暫定集計）



※複数回答可

4. 結合・発展型PMI（うち人事・労務、会計・財務、法務）について

結合・発展型PMI（うち人事・労務、会計・財務、法務）について

- 今回は、結合・発展型PMIのうち、M&Aの目的の如何にかかわらず、共通して実施すべきと考えられる、「人事・労務」「会計・財務」「法務」に関する取組について議論いただきたい。
- その構成については、作業のステップとして、大企業で行われているPMI等を参考に、①事前検討、②方針策定、③計画策定、④統合実行の4つで整理した。
- 取り組むべきテーマとして、成長の基盤を固める観点から、基本的には、①対外的な適正性の確保、②対内的な体制・規律等の整備、③個別関係事項の適正性の確保の3つで整理した。
- 具体的な課題と取組例として、大規模・中規模M&Aを実施した事業者や、M&A・PMI支援を行う専門家等へのヒアリング等を踏まえ、①業種や規模等の如何を問わず一般的に実施されていると考えられるもの、②理想的には特に実施すべきと考えられるものを列挙した。
- 記載内容の詳細さについては、今回のガイドラインは、まずは中小PMIの重要性とその取組の全体像を中小企業及びその支援機関に理解いただくことを目的としていることを踏まえつつ、実際にPMIに取り組む場合には必要に応じて外部専門家による具体的な支援が行われることを念頭に置いたものとした。具体的には、PMIに着手するに当たって最低限理解する必要があると考えられる導入的な内容にとどめることを基本としつつ、特に留意すべき点については具体的な記載を行った。
- 以上の構成に従って、資料4のとおり議論の土台を整理したので、①構成の妥当性、②具体的な記載内容について議論いただきたい。

結合・発展型PMI（うち人事・労務、会計・財務、法務）について（続）

- その上で、中小企業の多くは、M&Aの経験に乏しく、PMIについてはその重要性すら十分に認識できていない状況と考えられる。
- したがって、**具体的な課題と取組例についての記載は一定程度の網羅性は意識しつつも、その全てに取り組むことを期待することは、中小企業の人材や金銭等のリソースの制約等も踏まえると現実的ではないと考えられる。**
- このため、各課題と取組について、個別の状況に応じて差があることに留意しつつ、**一般的に取り組むべき時期や重要性を示すことが望ましいが、そのようなことは可能か。この点についても、併せて議論いただきたい。**

5. 今後の検討の進め方

今後の検討の進め方

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	1	9月1日	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 事業承継ガイドライン/PMIガイドラインへの最終確認 						
	本日 小委員会	1	10月5日	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 個別論点についての協議、記載方針の決定① 						
		3	12月23日	<ul style="list-style-type: none"> 個別論点についての協議、記載方針の決定② 						
		4	2月1日	<ul style="list-style-type: none"> 個別論点についての協議、記載方針の決定③ 						
5		2月頃	<ul style="list-style-type: none"> 最終化に向けたレビュー 							