

PMI 推進体制について（議論用資料）

1. 持続志向の中小企業における PMI 推進体制

- ・ 持続志向の中小企業においては、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。
- ・ 一方、持続志向の中小企業においては、機能維持型 PMI を実施すれば少なくとも当面は十分であり、成長型 PMI と比べれば、必要な取組は多くなく、複雑でもない。
- ・ また、譲受側経営者は決して一人ではなく、社内外の関係者との信頼関係を構築できれば、必要な協力を得ることができ、譲渡側の PMI と譲受側の経営等を両立することが容易になる。例えば、譲受側経営者をサポートする人材として、譲受側から信頼できる従業員を派遣したり、譲渡側から信頼できる従業員を選任したりすることが考えられる。ただし、これらの従業員が PMI を熟知していることは稀であるため、譲受側経営者が PMI の進捗状況を管理する必要がある。
- ・ 加えて、特に専門的な知見が求められる取組については、各領域に精通した、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の外部専門家による支援を受けることが望ましい。

2. 成長志向の中小企業における PMI 推進体制

- ・ 成長志向の中小企業においては、最終的には結合・発展型 PMI を実施することが求められ、機能維持型 PMI と比べれば、必要な取組は多く、複雑になることから、譲受側経営者だけで対応することは困難である。
- ・ 成長志向の中小企業は、譲受側・譲渡側ともに一定数以上の役職員を抱えていることが多いため、大企業と比べれば人材や資金等のリソースに制約はあるものの、①重要意思決定、②企画調整等、③実務作業を分担して効率的に行う必要がある。
- ・ また、特に専門的な知見が求められる取組については、各領域に精通した、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の外部専門家による支援を受けることが望ましい。

1) 重要意思決定

- ・ 譲受側経営者を中心に PMI に関する重要な意思決定を行う。譲受側の人材の状況等に依じて、譲受側の他の役員等（譲受側から譲渡側に派遣する役員等を含む）についても、意思決定に関与させることも検討する。
- ・ また、譲受側の経営者や役員等だけで PMI に関する重要な意思決定を行う場合、譲渡側の役職員の納得感や理解を得られず、PMI を円滑に行えないおそれ等もあるため、譲渡側と譲受側との関係性等に依じて、譲渡側の先代経営者や役員等も意思決定に関与させることを検討することが望ましい。

2) 企画調整等

- ・ PMI に関する重要な意思決定を円滑に行い、かつ PMI に関する実務作業を確実に行えるよう、意思決定を担う者と実務作業を担う者との間で企画調整等を行う役職員を配置する。
- ・ なお、譲受側において人材が不足している場合には、企画調整等を行う役職員を通常業務と兼任させることもあり得る。さらに、譲受側経営者が、譲渡側の各部門長や現場担当者等の実務作業を担う者と直接やり取りを行ったり、実務作業を担う者から定期的に進捗状況の報告を受けて必要な作業方針を指示する会議体を設置したりすることで、企画調整等の役割を省略することもあり得る。

3) 実務作業

- ・ 「人事・労務」、「会計・財務」、「法務」、「事務・IT システム」、「開発・製造」、「調達・物流」、「営業・販売」等の各領域において、PMI に関する具体的な実務作業を行う役職員を配置する。さらに、譲受側の部門長や現場担当者等を譲渡側の当該部門に派遣（転籍を含む。）することもあり得る。
- ・ その際、少なくとも重点的に取り組む必要があると判断される領域については、譲渡側と譲受側とが協力して PMI に取り組むチームや会議体を設置することが望ましい。