

令和3年度 第3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12月23日(木)10時00分~12時00分

場所:経済産業省別館10階1031各省庁共用会議室 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ガイドラインの構成の再検討、
 - (2)機能維持型PMIの取組、
 - (3)成長型PMIのPMI推進体制、
 - (4)成長型PMIの「人事・労務」「会計・財務」「法務」領域の統合
1. 中小PMIガイドラインの構成の再検討
 - 成長志向の中で分類されている水平統合と垂直統合のいずれにも該当しない、例えば、多角化やイノベーションを目的としてM&Aを行う企業も存在する。ガイドラインで記載されている想定利用者に該当しない場合でも、用途に合わせてガイドラインを参照できるよう工夫してはどうか。また、そもそも成長志向の中で更に分類が必要かという点も検討が必要ではないか。
 - 資料1のP8におけるレベル1、レベル2が時間軸としての取組の順序を示すものではないことが伝わるよう表現を工夫してはどうか。
 - レベル2としている経営領域や業務領域の取組は、成長志向型に該当する企業のみが対応すべき事項ではなく、持続志向に該当する企業も必要に応じて対応すべき事項であることを明確に示すよう表現を工夫してはどうか。
 2. 機能維持型PMIの取組
 - ガイドラインは、読みやすさを意識した形式で作成してはどうか。また、広報においては、パンフレットや動画等の活用を検討してはどうか。
 - 中小M&Aガイドラインから引用が可能な記載については、必要に応じて本ガイドラインにも重複して記載しつつも、中小M&Aガイドラインも参照するよう促すように記載してはどうか。
 - M&A成立前のデュー・ディリジェンス(DD)では検知できないことがあることを強調し、PMIの段階での従業員との面談等の取組が重要であることを、できるだけ前の頁に記載してはどうか。

- M&A のプロセスで実行すべきこと、PMI のプロセスで実行すべきことを整理するためにも、結合・発展型 PMI と同じく、「事前検討」、「方針策定」、「計画策定」、「統合実行」の段階ごとに整理することを検討してはどうか。
- 士業等の専門家だけでなく、自治体や商工団体等もガイドラインの読み手になることを意識して、分かりやすい記載内容としてはどうか。

3. 成長型 PMI の PMI 推進体制

- 「企画・調整等」の役割について、実務を進める中での、スケジュール管理、タスク整理、優先順位付け等を行うものとして記載してはどうか。
- 特に一定規模以上の成長型の M&A において PMI を行う上では、「企画・調整等」の機能が重要で、これが機能しないと PMI を推進できないという点を記載してはどうか。
- 「企画・調整等」の役割を担う機能について、中小企業の方が使いやすい、馴染みのあるような名称を付けてはどうか(例えば「統合推進委員会」)。名称を付けることで、当該役割の存在感と、任命された従業員のモチベーションの向上につながると思われる。
- 機能維持型 PMI は、成長型 PMI と比べれば、必要な取組は多くなく、複雑でもないという説明は、適当ではないのではないか。

4. 成長型 PMI の「人事・労務」「会計・財務」「法務」領域の統合

- 「事前検討」、「方針策定」、「計画策定」、「統合実行」と段階を分けて整理しているが、領域によっては、PDCAの観点から、「統合実行」の後に「見直し」が必要である旨を、記載してはどうか。
- M&A のプロセスで実行すべきこと、PMI のプロセスで実行すべきことを整理してはどうか。
- DD の実施が PMI の出発点になるため、DD の必要性や、DD と PMI の機能分担を記載してはどうか。
- ガイドラインは、網羅性を重視し、様々なケースに適応可能であるものとするのが重要ではないか。一方で、分かりやすさの観点からは、具体的な時間軸や優先度等を示すことが重要ではないか。しかしながら、網羅性と分かりやすさは相反するため、バランスが重要ではないか。例えば、どのような要素をどのような順番で実施したか、組み合わせを例として示したり、全体的なPMIのイメージがわかりやすいよう、サイドストーリーのような形で様々なバリエーションを準備したり、頻繁に見受けられるケースを逆引きで参照できるようにしたりしてはどうか。
- 実務感覚としては、人事労務、会計・財務、法務は、まずは機能維持を重視して取り組んでいるケースが少なくない。

以上