

事務局説明資料

令和4年2月1日

中小企業庁 財務課

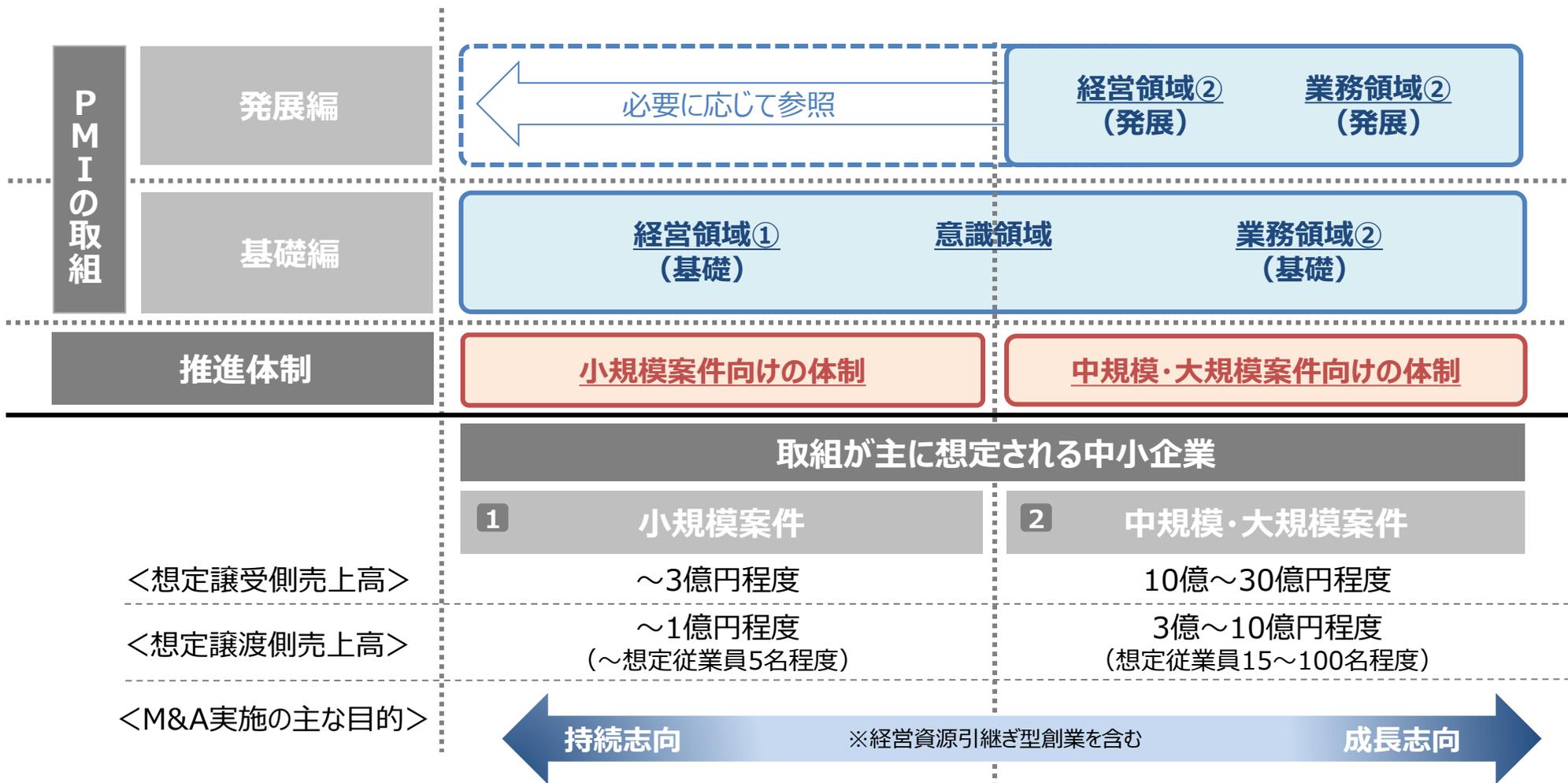
目次

1. 中小PMIガイドラインの構成等について	P.2
2. PMI（発展編）①について ～経営領域～	P.14
3. PMI（発展編）②について ～業務領域のうち事業・ITシステム～	P.19
4. 検討会スケジュール	P.21

1. 中小PMIガイドラインの構成等について

「中小PMIガイドラインの構成」と「取組が想定される中小企業」

- 「中小PMIガイドラインの構成」と「取組が主に想定される中小企業」の関係は、以下のとおりとすることでよい。



中小PMIガイドラインの構成

- これまでの議論も踏まえ、中小PMIガイドラインの構成は以下のとおり整理した。
- ガイドライン構成、各項目の記載方針（次頁以降）について、議論いただきたい。

中小PMIガイドライン構成

序章

1. 目次
2. はじめに
3. 本ガイドラインの構成
4. 用語集

第1章 総論

1. PMIとは 【第1回議論】 **P.5**
2. なぜPMIが必要となるのか 【第1回議論】 **P.6-8**
3. PMIの基本的な考え方 【第1～4回議論】
4. 中小PMIの全体像 【第1～4回議論】 **P.9-11**
 - (1) PMIの進め方
 - (2) PMIを進めるうえでの重要ポイント
 - (3) PMIのアプローチ

第2章 各論

1. 体制 **P.12-13**
2. 基礎編 【第2、3回議論】 **前回
参考資料**
 - (1) 概要
 - (2) 領域別のPMIの取組※
3. 発展編 【第3、4回議論】 **前回
参考資料**
 - (1) 概要
 - (2) 領域別のPMIの取組※ **P.14-20**

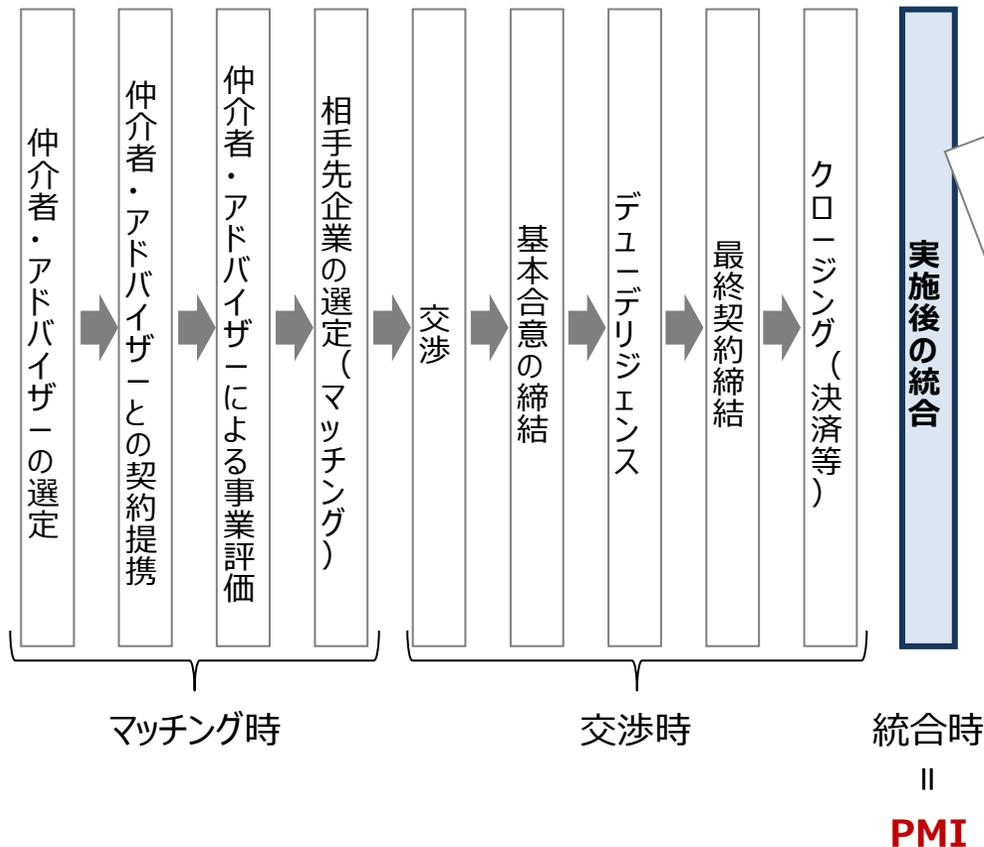
※領域別テーマ：

- 経営領域
- 意識領域
- 業務領域

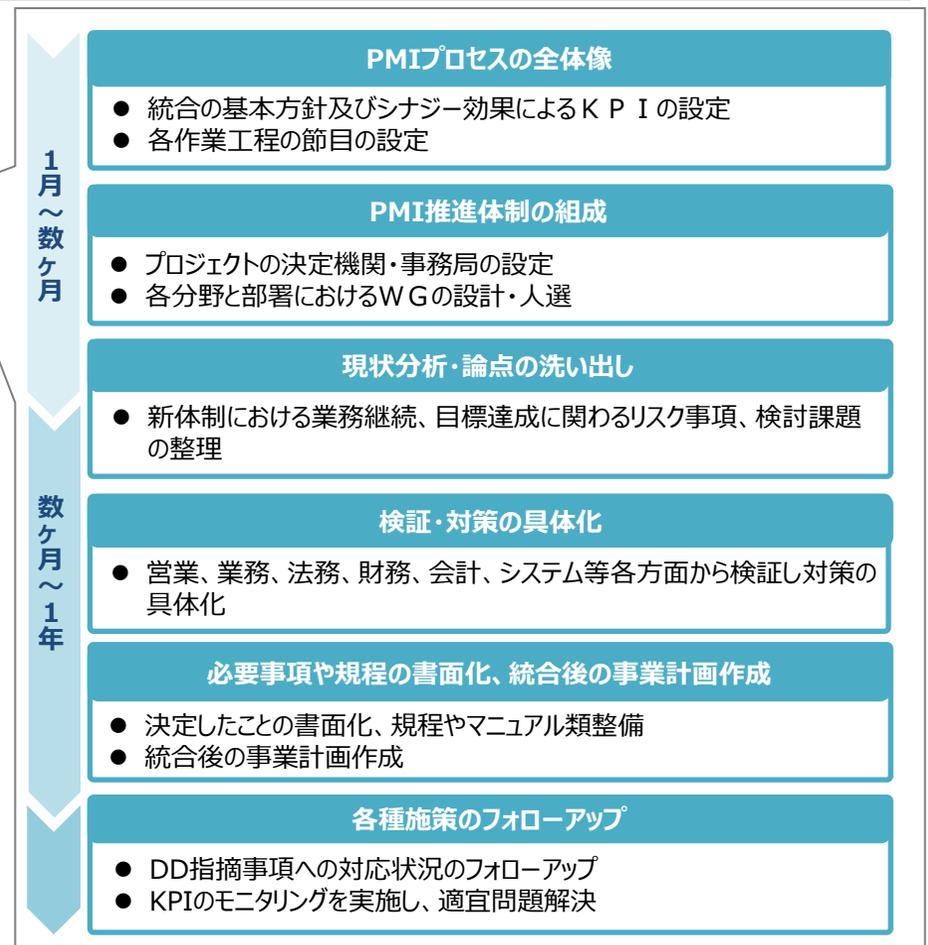
1. PMIとは

- 一般的に、「M&A」とはマッチングから交渉等を経てクロージングまでを指し、**M&A後に行われる組織や業務の統合作業は「PMI（Post Merger Integration）」**と呼ばれる。
- 本ガイドラインでは、**PMIだけでなく、PMIに影響のあるM&Aプロセスも射程とする。**

M&Aの実行フロー



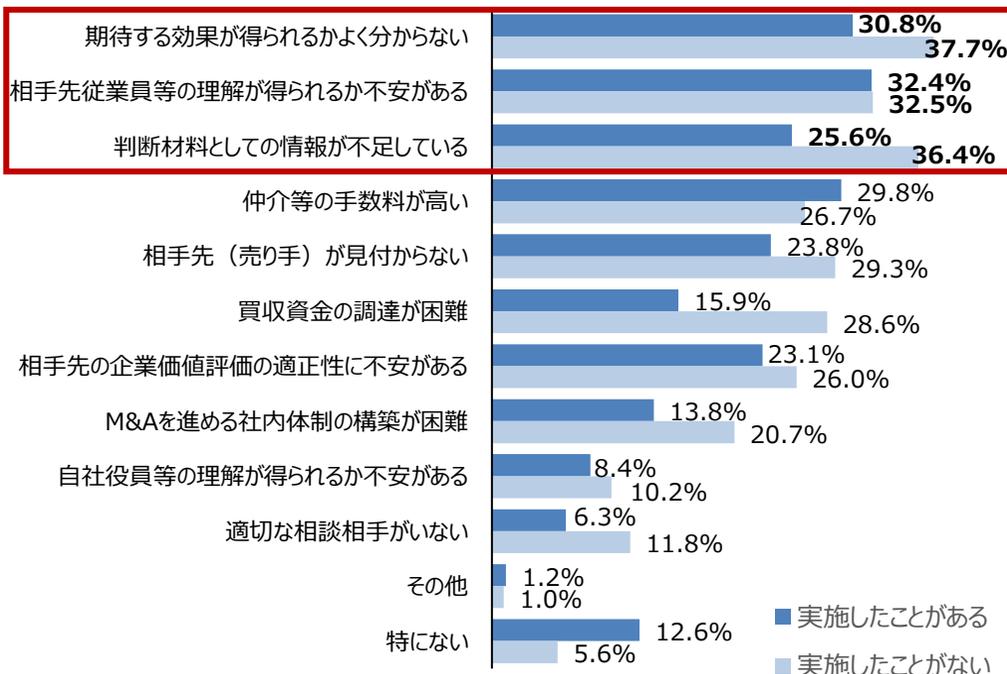
一般的なPMIのフロー



2. なぜPMIが必要となるのか – 中小M&Aにおける心配・重視事項

- 譲受側は、期待するシナジー効果の発現、円滑に組織融合できるかどうかを心配する声が多い。一方、譲渡側は、M&A後の従業員の雇用、事業の将来性、取引先との関係維持を重視する声が多い。
- これらは、M&A後の取組によって解決していくべき事項であり、中小M&AにとっていかにPMIが重要かがわかる。

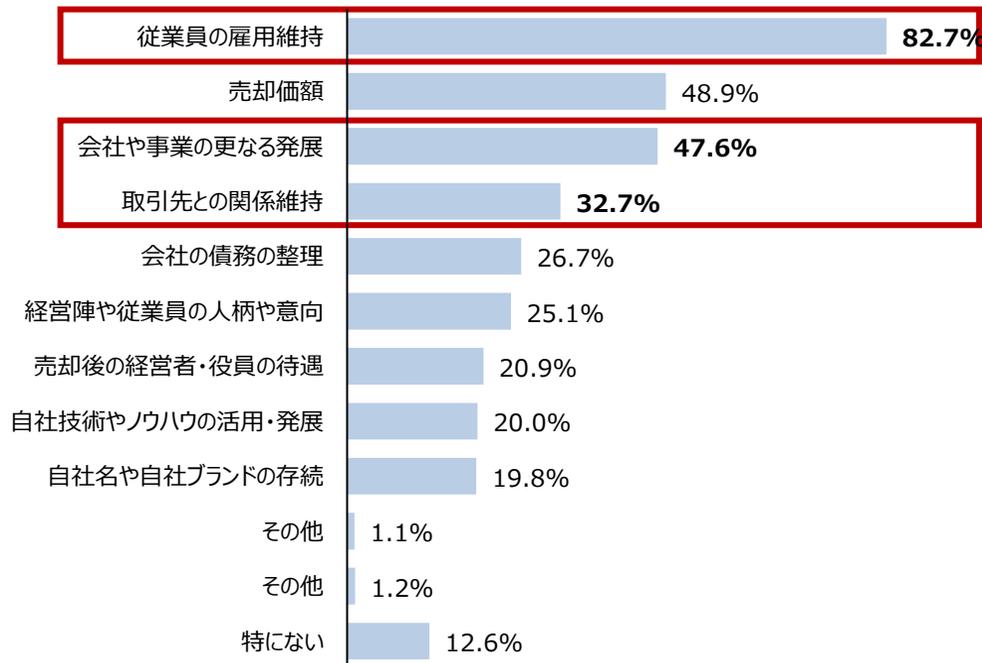
譲受側等の心配事項(M&A実施有無別)



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

【出典】中小企業白書（2021年）

譲渡側の重視事項



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
(注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

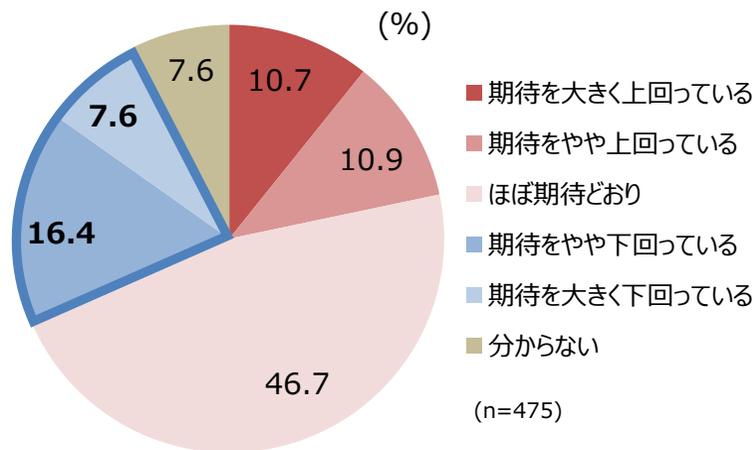
【出典】中小企業白書（2021年）

2. なぜPMIが必要となるのか – 中小M&Aの満足度と期待を下回った理由

- M&Aを実施後の総合的な満足度について見てみると、「期待をやや下回っている」、「期待を大きく下回っている」と回答した割合は24%。
- 満足度が期待を下回った理由として、譲受側との融合、買収価格に対して相乗効果が出なかったこと等があげられており、M&A後の取組の成否が満足度に大きく影響していると考えられる。

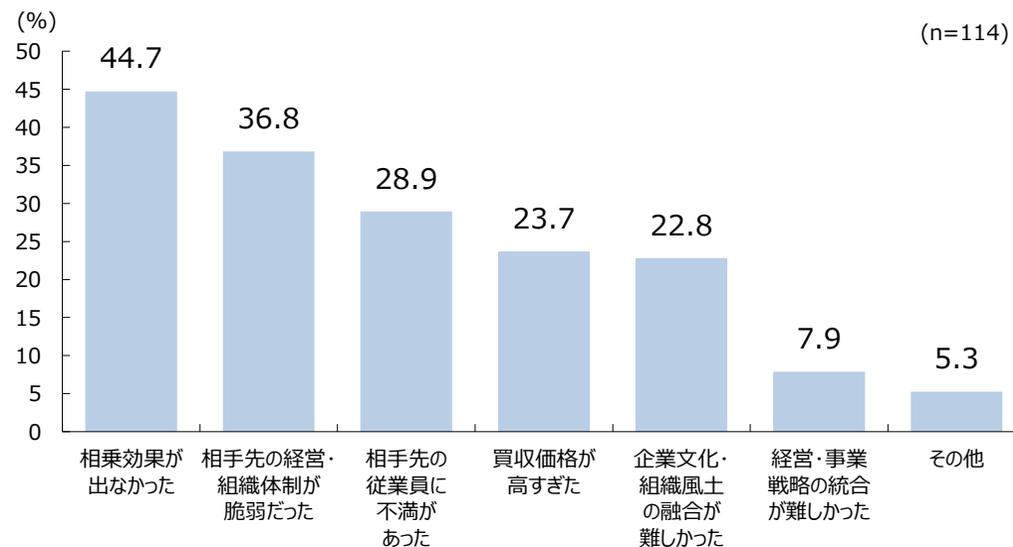
M&A実施後の総合的な満足度

期待を下回っていると回答した者は24%



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) 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。

M&Aの満足度が期待を下回った理由

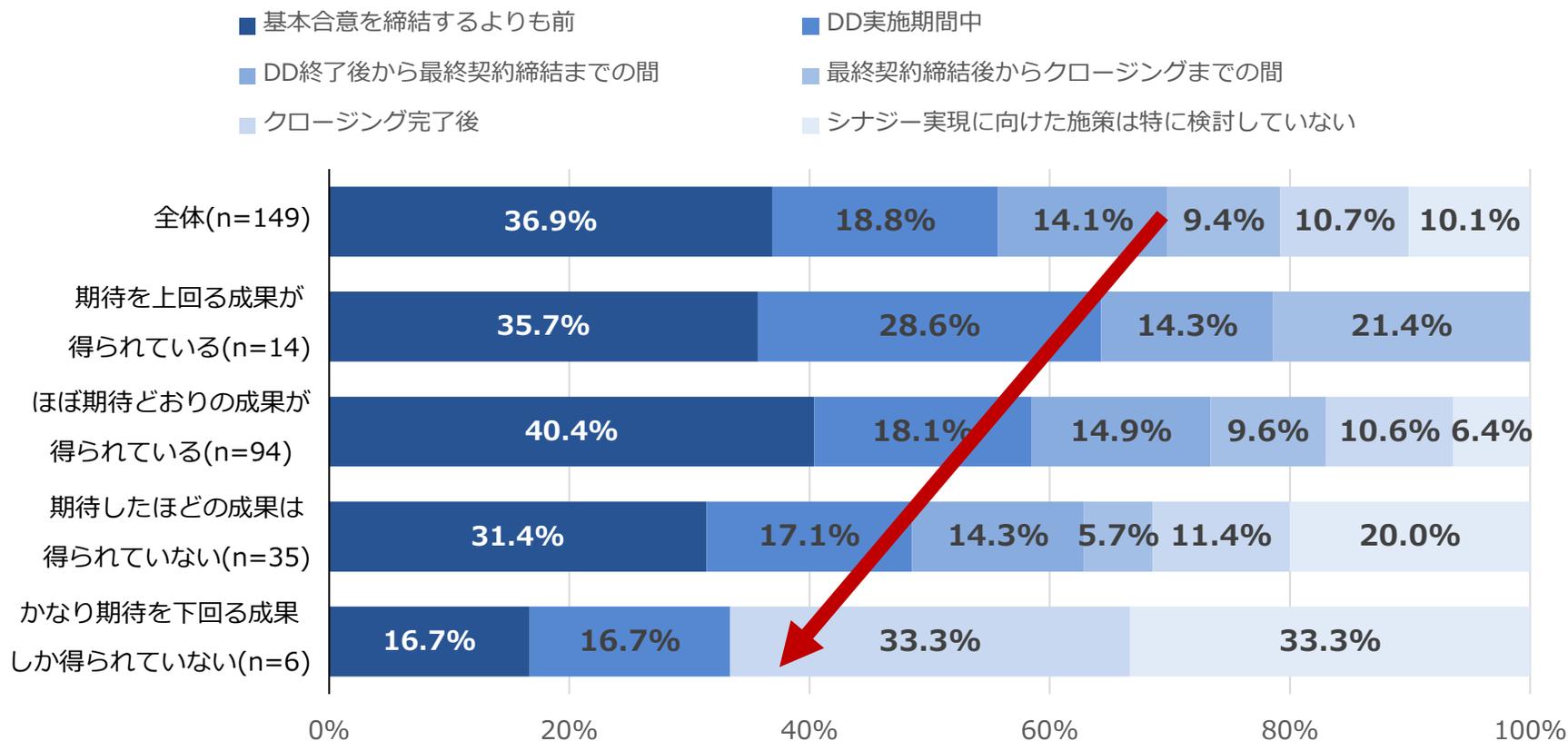


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)
(注) 1. 複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

2. なぜPMIが必要となるのか –PMI検討開始時期とシナジー実現との相関性

- M&Aでシナジーを感じている譲受側ほど、早期からPMIを視野に入れた検討に着手している傾向が読み取れる。

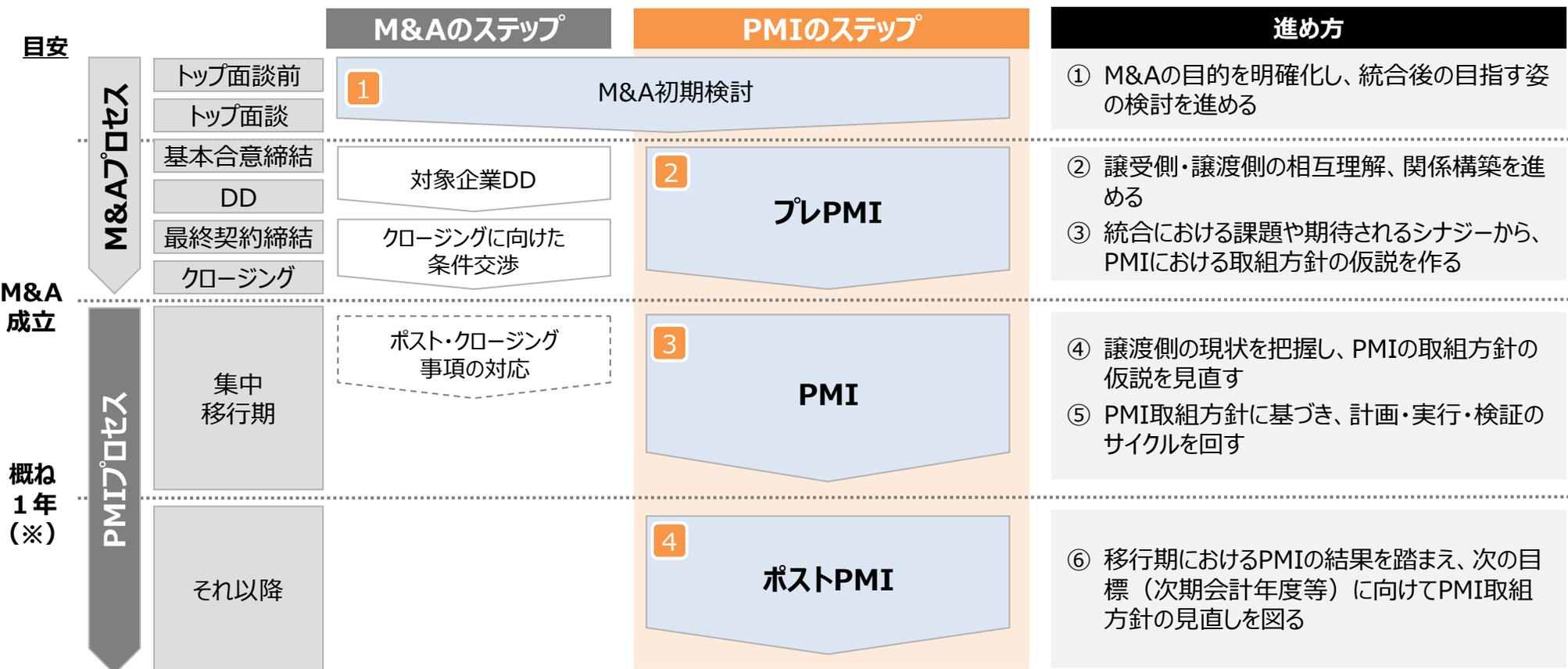
PMIの検討開始時期とM&A効果/シナジー実現との相関性



3. PMIの基本的な考え方 / 4. 中小PMIの全体像

- 中小PMIにおけるステップについて、事前検討にあたる「プレPMI」、M&A成立後から概ね1年程度までを「PMI」、それ以降を「ポストPMI」と整理してはどうか。
- これまでの議論を踏まえ、各ステップにおける進め方を以下の通り整理した。

中小PMIの進め方（全体像）



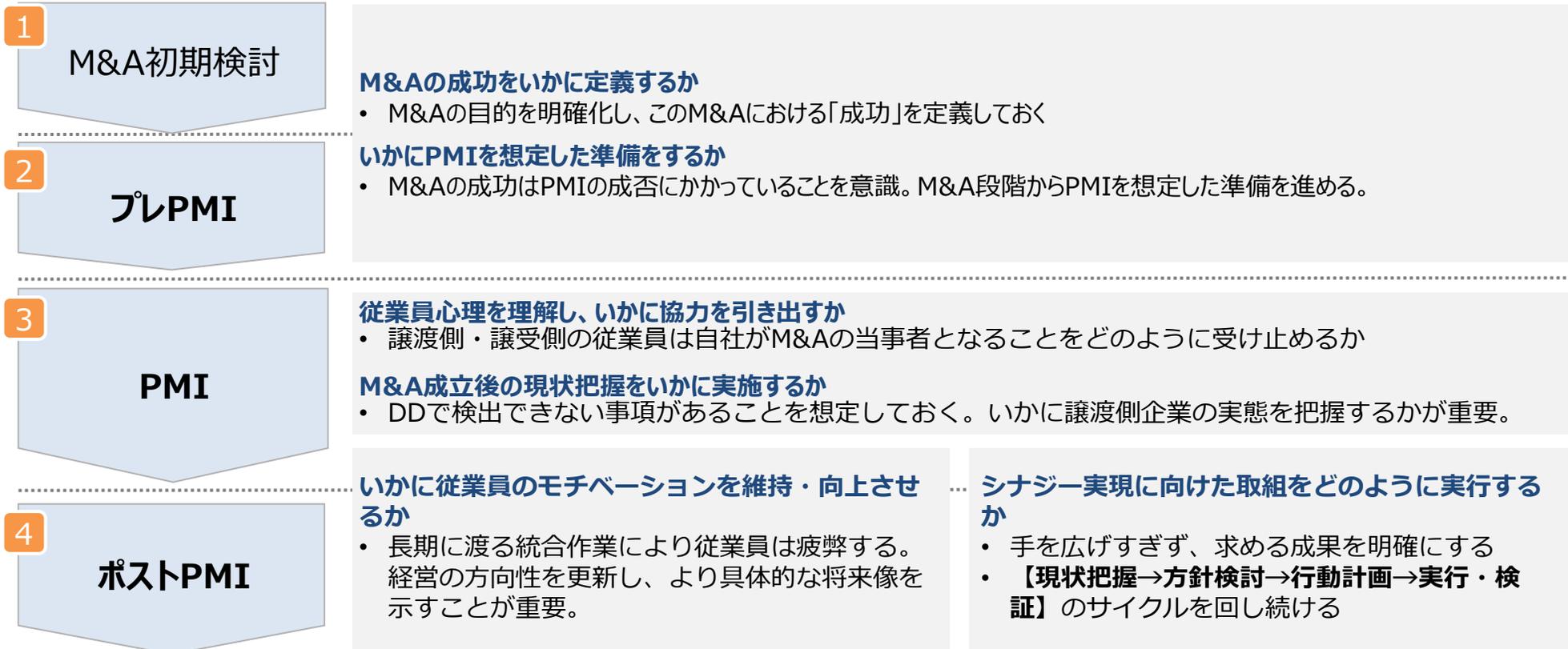
※ 特に、PMI推進体制の確立、関係者との信頼関係の構築、M&A成立後の現状把握等は、100日までを目処に集中的に実施。

3. PMIの基本的な考え方 / 4. 中小PMIの全体像

- PMIの各ステップにおける重要なポイントを示し、具体的なアプローチに関する解説（次頁）を記載したい。
- ガイドラインで特に記載すべき重要なポイントは他にあるか。

PMIを進めるうえでの重要なポイント

重要なポイント



3. PMIの基本的な考え方 / 4. 中小PMIの全体像

- 中小PMIの各ステップにおけるアプローチ方法に関する一般的な説明をガイドラインに記載したい。
- ガイドラインで特に解説すべき項目は他にあるか。

PMIのアプローチ

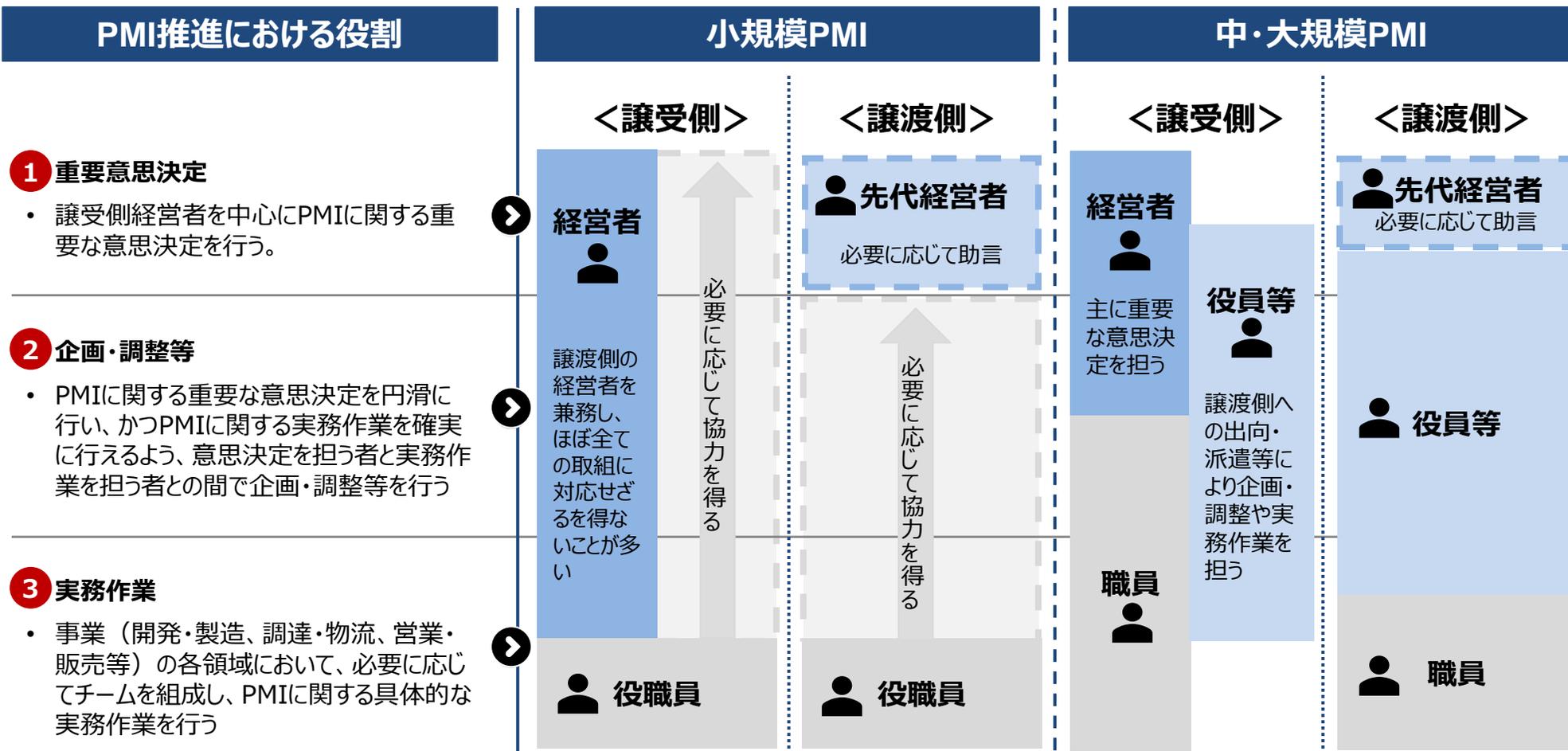
アプローチ記載内容

コラム・補足解説

<p>1</p> <p>M&A初期検討</p>	<p>① M&A戦略と目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 代表的なM&A戦略（水平・垂直統合等）とその目的 	
<p>2</p> <p>プレPMI</p>	<p>② M&Aにおけるシナジー効果とは</p> <ul style="list-style-type: none"> シナジーの定義（シナジーとは） M&Aの目的ごとに期待される代表的なシナジー 	<p>⑤ クロージング前に確認しておくこと</p> <ul style="list-style-type: none"> M&A成立後にスムーズにPMIプロセスを開始するために確認しておくべきこと
<p>3</p> <p>PMI</p>	<p>③ PMI推進体制の検討ポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> PMI推進における役割（意思決定、企画・調整、作業） リソースの制約における体制の違い <p>④ 優先順位の決め方</p> <ul style="list-style-type: none"> PMIプロセスにおける取組の優先順位の決め方（想定効果・実行可能性等） 	<p>⑥ ポストクロージングとPMIの違い</p> <ul style="list-style-type: none"> ポスト・クロージング、PMIでの取組の関係、相違点
<p>4</p> <p>ポストPMI</p>	<p>⑤ スケジュール、課題進捗の管理方法</p> <ul style="list-style-type: none"> PMIプロセスにおけるスケジュール、課題、タスク管理の方法 	

1. 体制

- 人材や資金等のリソースに制約がある点を踏まえ、中小PMIにおけるPMI推進体制のあり方について検討、整理した。



※ 上記は体制のイメージであり、実際の案件において適切な体制は、譲受側・譲渡側の関係性や人的リソース、M&Aの目的等によって異なる。

1. 体制

- 中小M&AおよびPMIにおける外部支援機関とその役割を示し、支援機関の参画を促してはどうか。

外部支援機関	M&Aプロセスでの主な役割イメージ	PMIプロセスでの主な役割イメージ
M&A専門業者（仲介者／FA）	候補先紹介、交渉等支援	—
コンサルティング事業者	事業DD、IT DD	計画作成支援、計画モニタリング、コンサルティング
金融機関	候補先紹介、融資	融資
公認会計士	財務DD	計画作成支援
税理士	税務DD	税務顧問
中小企業診断士	事業DD	計画作成支援、計画モニタリング、戦略コンサルティング
弁護士	法務DD、契約書等の作成・リーガルチェック	法的リスクの解消支援
社会保険労務士	人事労務DD、労働・社会保険関係の手続等	雇用契約、人事制度支援
弁理士	知財DD	知財継承の手続支援
司法書士	登記関係の手続等	登記関係の手続等
行政書士	許認可関係の手続等	許認可関係の手続等
商工団体	相談受付、候補先紹介	—
ITベンダ	—	ITシステム導入/更新支援

2. PMI（発展編）①について ～経営領域～

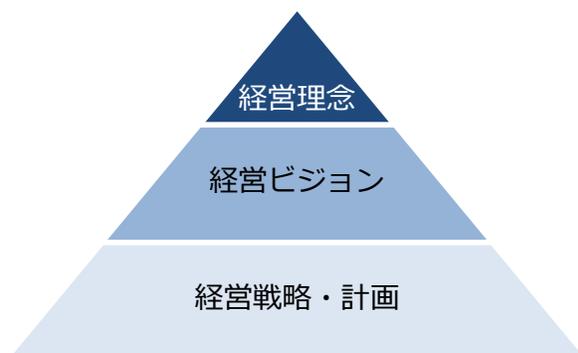
PMI（発展編）のうち経営領域について

- （事業承継目的の）M&Aの実施により、譲渡側経営者はいずれ退任し、「経営の軸」が失われることになる。中小企業の場合、経営理念等が明文化されていないこと、従業員等まで浸透していないことも少なくないため、経営の軸を体現する譲渡側経営者の退任は極めて重要な意味を持つ。
- このため、PMI（基礎編「1. 経営の方向性の確立」）でも、経営の軸を再構築するため、経営領域のPMIに取り組む必要性を説明した。
- 一方、その内容は、事業の継続性を確保する上で必要最低限の取組にとどめ、経営理念や経営ビジョン、経営戦略等を明確に区分することなく、「経営の方向性（目的、目標、行動基準等）」を言語化し、説明できるようにすることを取組のゴールとして設定した。
- しかしながら、理想的には、
 1. 強固な経営の方向性を確立した上で（※①企業の存在意義（経営理念）、②企業の将来像（経営ビジョン）、③経営ビジョン達成のための具体策（経営計画・戦略・目標）を検討）、
 2. 会社の意思決定の軸となる経営体制を確立するとともに、
 3. 会社の経営を適切に管理・監督するための企業統治の仕組みを確立することが望ましい。
- このため、PMI（発展編）では、リソースに乏しい中小企業向けのガイドラインであることは踏まえつつも、理想的な取組も目指せるよう、導入的な内容まで説明することとしてはどうか。

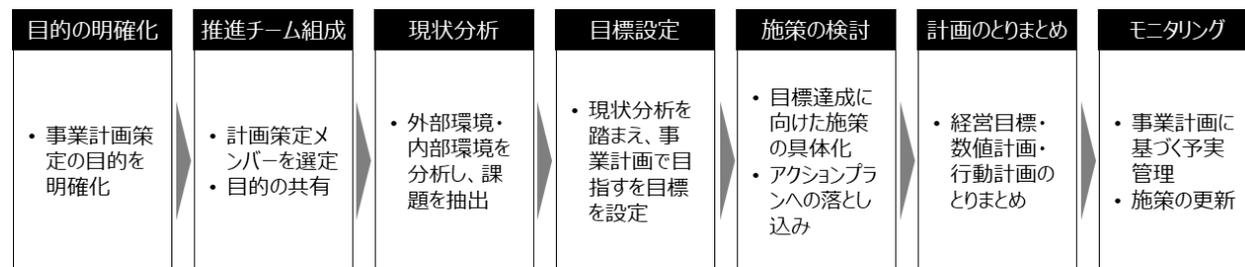
PMI（発展編）のうち経営領域について

- **経営の方向性の検討**については、**一般的な内容を概説**することとしてはどうか。
 - 経営理念、経営ビジョン、経営戦略等を策定する目的、定義
 - 基本的な検討プロセス、ポイント
 - 検討に当たって有効なツール（例．経営デザインシート等）の紹介 等
- その上で、**PMIに特有の留意すべき点は、PMI（基礎編）で説明した内容で十分か。**
 - トップ面談前に、M&A後の譲渡側における経営の方向性を検討、言語化する
 - M&A成立までに、譲渡側経営者等へのヒアリング等を通じて、譲渡側のこれまでの経営の方向性を把握し、新たな経営の方向性との差異を理解する
 - M&A成立後、譲渡側の従業員等の関係者に、譲受側が考える経営の方向性を丁寧に説明する。これまでの経営の方向性との差異が関係者に与える影響をできるだけ緩和するよう対策を講じる 等

経営の方向性の構成



経営計画の一般的な策定プロセス



PMI（発展編）のうち経営領域について

- **経営体制の確立**については、①譲渡側経営者と、②経営チームに分けて論じる。
- ①**譲渡側経営者**は、以下のようなことがポイントとなるのではないか（※株式譲渡ケース）。
 - 譲受側経営者が兼務するケースが多い
 - しかしながら、譲受側経営者の負担が大きいため、中長期的には他の経営人材の確保、育成が重要
 - 経営者人材は、1）経営者としての資質（大局的な視点、決断・判断力、実務遂行力、関係構築力等）、2）譲渡側の事業への理解度、3）譲渡側の関係者（従業員、取引先等）との関係性等の観点から、慎重に見極める

＜主な経営者候補＞

a. 譲受側の幹部を譲渡側経営者として派遣	b. 譲受側からの出向者の昇格
c. 譲渡側の従業員からの内部昇格	d. 外部からの採用
- ②**経営チーム**は、以下のようなことがポイントになるのではないか（※株式譲渡ケース）。
 - 経営チームの設計は、譲受側・譲渡側間で強く利害が対立するため、特に慎重な検討が求められる
 - 短期的には、譲渡側の反発や大量離職等を回避するため、基本的な体制維持が現実的なケースが多い
 - 一方、特に成長志向の場合には、譲受側の新経営者のもとで大胆な改革を進めることも必要となるため、新経営者の改革を支える人員を新たに配置することが望ましいケースも少なくない
 - 譲受側・譲渡側の関係性や、M&Aの目的等を総合的に勘案した上で、経営チームの体制を決定することになるが、新たに配置する経営チームの人員の関与度合いや、譲渡側への勤務頻度等の工夫も有効
 - また、前提として、譲渡側のこれまでの役員の資質等の見極めや、譲渡側の役職員との信頼関係の構築を丁寧に行うことが重要

PMI（発展編）のうち経営領域について

- **企業統治の仕組みの確立**については、①**経営モニタリング**、②**意思決定プロセス**、③**会議体に分けて論じる**。
- ①**経営モニタリング**は、以下のようなことがポイントとなるのではないかと（※株式譲渡ケース）。
 - 譲受側から譲渡側の取締役会や経営会議に人員を送り込む
 - 譲渡側から譲受側へ経営状況等に関する定期的なレポートを求める
- ②**意思決定プロセス**は、PMI（基礎編「3. 事業の現状把握と運営・改善」）やPMI（発展編「2. 業務領域の統合」のうち「3. 法務に関する取組」）で説明したような内容がポイントとなるのではないかと。
 - 職務権限規程等、職務上の意思決定に関する取り決めがなされておらず、経営者等が多くの意思決定を行っていることが多い。また、規程が存在する場合でも、実際の運用と乖離しているケースもある
 - 譲渡側の意思決定に関する規程の確認、取締役会や経営会議への参加、役職員へのヒアリング等を通じて、譲渡側における意思決定プロセスの実態を把握する
 - 権限の適切な分散、各階層における責任と権限の明確化等を行い、各種規程として整備、周知徹底する
- ③**会議体**は、以下のようなことがポイントとなるのではないかと。
 - 譲渡側の経営や意思決定のあり方を把握するため、譲渡側の取締役会や経営会議への参加は有効。また、事業の状況も把握するため、各部門で実施されている会議についても把握し、必要に応じて参加する
 - 譲渡側の協力のもと、譲渡側で定期的に行われている会議体に関する情報（会議名称、目的、頻度、運営責任者、参加者等）を網羅的に把握する
 - 必要に応じて新たな会議体を設置する一方、目的や意義が不明確な会議体は廃止等の見直しを行う

3. PMI（発展編）②について ～業務領域のうち事業～

PMI（発展編）のうち事業について

- PMI（発展編）の「業務」領域のうち「事業」について議論いただきたい（⇒資料2参照）。
- 構成については、前回議論した「人事・労務」等と同様に、①事前検討、②方針策定、③計画策定、④実行・検証の4つで整理した。
- 取り組むべきテーマと実現が期待される主なシナジー効果については、以下のとおり整理した。

売上の拡大	経営資源の相互活用	①	販売活動の連携	ITツールの見直し・導入
	経営資源の組合せ	②	製品・サービスの高付加価値化	
③		新製品・サービスの開発		
改善		④	生産現場の改善	
	⑤	サプライヤー見直し		
	⑥	在庫管理方法の見直し		
	共通化・統合等	⑦	共同調達	
		⑧	生産体制の見直し	
	改善	⑨	広告宣伝・販促活動の見直し	
共通化・統廃合		⑩	間接業務の見直し	
	販管費の削減	⑪	共同配送	
⑫		間接業務の集約		
⑬		販売拠点の統廃合		

3. 検討会スケジュール

検討会スケジュール

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			検②			検③					
				小委員会①	小②	小③	本日	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20日	<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月頃	<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 								
	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 								
		本日	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		3月頃	<ul style="list-style-type: none"> 最終化に向けたレビュー 									