

## 発展的な PMI の取組について（議論用資料）

- 本資料は、これまでに中規模・大規模 M&A について事務局が行ったヒアリングをもとに、実際に行われた PMI の取組や失敗例等を踏まえて、発展的な PMI において実施すべきと考えられる取組を議論の土台として暫定的に整理したもの。
- 本資料をもとに、発展的な PMI を念頭に、以下の論点について議論を行っていただきたい。
  - ・ 論点①：取組として不適切なものはないか。
  - ・ 論点②：特に重要なもの、更に内容を充実させるべきものは何か。
  - ・ 論点③：取組として不足しているものはないか、それは何か。 等

**1. 経営領域の結合**

※資料 1 に基づき議論

**2. 業務領域の統合****1. 人事・労務に関する取組**

※前回議論済みのため省略

**2. 会計・財務に関する取組**

※前回議論済みのため省略

**3. 法務に関する取組**

※前回議論済みのため省略

**4. 事業に関する取組****【取組のゴール】**

- ① 譲渡側と譲受側のそれぞれの経営資源を適切に活用、組み合わせるなどすることで、事業面でのシナジー効果（相乗効果）を得て成長につなげる。

- ② 具体的には、主に、売上拡大につながる「売上シナジー」と、売上原価や販管費といったコストの削減につながる「コストシナジー」の実現を目指す。

**[シナジー効果とその実現に向けた取組例]**

売上の拡大	経営資源の相互活用	①	販売活動の連携
	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
費用の削減	売上原価の削減	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
			⑨ 広告宣伝・販促活動の見直し
	販管費の削減	改善	⑩ 間接業務の見直し
			⑪ 共同配送
			⑫ 間接業務の集約
		共通化・統廃合	⑬ 販売拠点の統廃合

**<失敗例>**

- 譲受側・譲渡側双方の顧客の連絡先を共有し、個別に自社製品の営業を行ったが、飛び込み営業に近い印象を与えてしまい、かえって顧客に悪印象を与える結果となった。
- 調達コストを削減するため、M&A 成立直後から譲渡側の仕入先の大幅な絞り込みを行ったが、部材供給が困難となった際に代替となる仕入先を確保できず、供給体制が滞った。
- 譲受側の経営管理や社内ルールを譲渡側に性急に導入したため、譲渡側企業の従業員が疲弊し、生産性が低下した。

**【取組のポイント】**

**(1) 事前検討 (M&A 成立前の取組)**

- ・ M&A を成功させるためには、まず M&A を実施する目的を明確化し、その目的の実現に向けて期待されるシナジー効果を得られるのか、戦略を策定し、精査する。
- ・ その上で、実際にシナジー効果を得られるよう、PMI の取組を速やかに進めるためには、M&A 成立前の段階から PMI における取組を想定し、事前検討の段階から可能な限り必要な情報を取得するように努めることが望ましい。
- ・ M&A プロセスにおける譲渡側へのヒアリングやデュー・ディリジェンス（以下「DD」という。）等の手続を通じて、譲渡側の事業活動に関する情報を可能な限り取得するように工夫する。特に、①譲渡側の事業内容（事業計画、組織図、主要顧客とその取引状況、主要製品・サービスとその特徴、商流、従業員の状況等）、②譲渡側の事業における課題認識を把握し、譲渡側の事業に対する理解を深めておく。
- ・ 上記を踏まえ、M&A の目的の実現の前提となるシナジー効果を想定し、実現可能性についての仮説を持っておく。

## (2) 方針策定 (以降、M&A 成立後)

### 1) 現状把握

- ・ M&A 成立後は、M&A プロセスでは把握できなかった、譲渡側の事業内容や課題等について、より詳細に把握することが必要になる。
- ・ 具体的には、譲渡側について、各種経営管理資料（事業損益管理表、営業管理資料等）の確認、従業員（特にキーパーソン）へのヒアリング、主要な事業所や工場への視察等を通じて、事業活動の実態を把握する。
- ・ 特に、譲渡側の業績に関する数値情報は、売上高は顧客別や商品別等に、コストは変動費・固定費別や支払先別等に分解して把握することで、想定するシナジー効果ごとの取組が業績に与える影響を可視化しておくことが望ましい。
- ・ 譲渡側において事業活動に関する情報が整備・管理されていない場合には、譲渡側の協力のもとに、新たに管理帳票を作成するなどして情報の可視化を進める。

### 2) 統合方針の策定

- ・ 現状把握を踏まえ、M&A プロセスにおいて想定したシナジー効果ごとに、実現に向けた取組の具体化を行う。各取組について、その想定効果や実現可能性等の観点から評価を行い、取組の範囲と優先順位を決定する。
- ・ 中小企業の人員や金銭等のリソースには限界があることから、すべての取組を実行することは必ずしも現実的ではない。このため、M&A の目的を実現するために、どの取組への対応を優先させるかを検討する。
- ・ 想定効果については、各取組が売上高やコストへの影響を定量的に把握しておく。ただし、定量的な効果の大小だけで機械的に判断するのではなく、従業員の納得感を得るために、まずは目に見えて効果が分かりやすい取組から優先して行うなど、柔軟に判断する。
- ・ 実現可能性については、取組における難易度や人的リソースの制約等を鑑みて総合的に判断する。

## (3) 計画策定

- ・ 各シナジー効果の実現に向けた取組ごとに、誰が、いつまでに、何を実施するかを明確化し、行動計画に落とし込んでいく。
- ・ また、取組の成果を測定して検証できるように、目標（売上高、販売数量等）や KPI（※コラム「KPI とは」を参照）等の定量的な指標を設定しておく。

### [コラム]KPI とは

- ・ 重要業績評価指標（Key Performance Indicator）を指す。会社の目標を達成するための重要な活動や成果を定量的に評価するための指標を意味する。売上高や営業利益と

いった財務指標ばかりではなく、日々の活動における取組に関する指標を設定することで、目標達成に向けた活動がどの程度実行されているかを測定することも可能になる。例えば、製造部門における稼働率や不良率等、営業部門における顧客訪問件数や新規引合件数等が挙げられる。

#### **(4) 実行・検証**

- ・ 行動計画に従って取組を実行する。その上で、各種管理帳票や会議等を通じて、定期的に各担当による取組の進捗状況を把握し、必要に応じて取組の見直し（方針変更、新たな取組の検討）を実施する。
- ・ 効果検証では、結果としての売上高やコスト（売上原価・販管費等）ばかりに着目するのではなく、行動計画が実行に移されたか、顧客の反応はどうであったか、障害となっている問題は無いか等の観点から確認する。
- ・ シナジー効果の実現に向けた取組を実行する際、譲渡側の従業員等の心情面にも配慮する。M&A 成立後、不安な状況にある譲渡側の従業員に対して、突然業務の変化や追加業務を依頼すると、大きな反発を受けることも少なくない。そのため、シナジー効果の実現に向けた取組を円滑に進めるためには、信頼関係の構築が重要となる（詳細は、基礎編 2. 信頼関係の構築を参照）。

※ 以下の取組事例は、業種や業態が異なった場合においても、各シナジー効果の実現を検討する際のヒントとして活用することが望ましい。

#### **【具体的な取組】**

##### **(1) 経営資源の相互活用による売上シナジー**

譲受側と譲渡側が、お互いの製品・商品、サービス等を相互に活用して既存顧客にアプローチすることにより、売上拡大を実現する取組である。

##### **【シナジー効果例 1】 販売活動の連携**

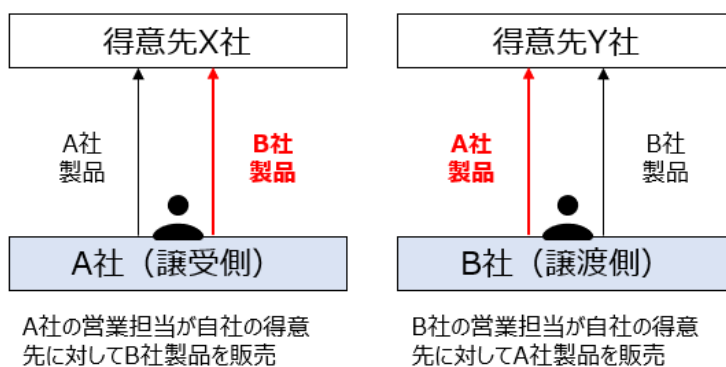
- ① 譲受側・譲渡側が、お互いの製品・サービスや販売先（販売チャネル）を活用することにより、販売数量の増加、顧客数の拡大等を通じて自社の売上を拡大するための活動である。主に①追加販売・併売（クロスセル）と②販売チャネルの拡大が挙げられる（※ 図表参照）。
  - ・ 自社の既存顧客への提案に際し、関連する製品・サービスを併せて提案することによって、既存顧客から追加的な売上を獲得する。（追加販売・併売（クロスセル））
  - ・ 提供する製品・サービスの類似性が高い一方で譲受側・譲渡側の既存顧客が相互に重複しない場合等に、それぞれの既存顧客に対して自社製品を販売することで新たなチャネルの開拓や新規顧客の獲得を実現する（販売チャネルの拡大）。
- ② 追加販売・併売は、譲受側・譲渡側の既存顧客のニーズの類似性が高い場合、譲受側・譲渡側が提供する製品・サービスが相互に補完的な場合等に有効性が高い。販売チャネ

ルの拡大は、譲受側・譲渡側において既存顧客層が異なる場合や、営業エリアが地理的に重複しない場合に有効性が高い。

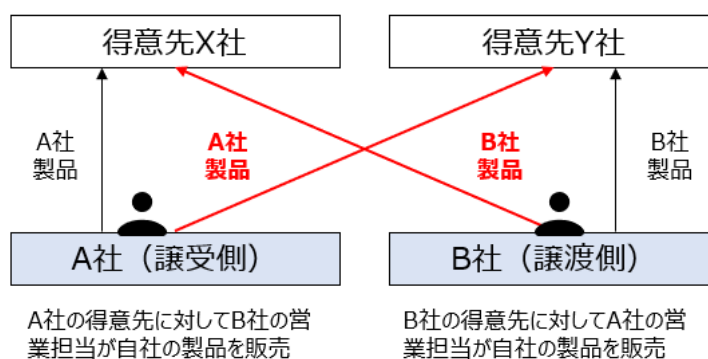
- ③ 譲受側・譲渡側にとって重要な既存顧客を相手に行うものであるため、闇雲に提案を行うなどして既存顧客の信用を失うことのないよう、譲受側・譲渡側において十分な情報連携を取りながら進めることが前提となる。譲受側・譲渡側の製品・サービス、顧客に対する相互理解を深めておく必要がある。
- ④ 追加販売・併売では、既存顧客に対する販売数量を増加させることで、顧客あたりの売上高を増加させる効果が得られる。また、販売チャネルの拡大では、獲得した新たなチャネルを通じて、自社がこれまでアクセスできなかった市場との接点を持つことができる。既存顧客とは異なるニーズへの対応を迫られることによって、結果として自社の製品の改良や開発につながることもある。

※図表イメージ

### ① 追加販売・併売（クロスセル）



### ② 販売チャネルの拡大



### [取り組む上での留意点]

- ・ 追加販売・併売は、不要な提案を行うことによって既存顧客との関係性を悪化させないように、製品・サービスが既存顧客にとって有効なものであるか等を慎重に検討した上で実施する。
- ・ 商品知識が少ない M&A の相手方の製品・サービスの提案も積極的に行う上で、自社以外の製品・サービスに関する知識や理解が十分であることが前提となるため、下記の取組も併せて実施することを検討することが望ましい。
  1. 製品・サービスに関する商品知識や提案方法についての勉強会等を通じて理

- 解を深める場を設定する。
2. 営業担当や技術者等による同行営業等の活動を通じ、お互いの製品・サービスへの理解を深めていく。
  3. ターゲット顧客に対するクロスセルに対してインセンティブを導入するなど、シナジー効果の実現と連動した営業目標の設定や業績評価についても工夫する。
- ・ 販売チャネルの拡大は、営業担当が新たに販路開拓をする場合に比べ、比較的少ない営業リソースで実行可能であるため比較的取組やすい一方、闇雲な営業活動によって既存顧客の不審を招かないよう下記の点に留意する。
    1. 相互に既存顧客を紹介して単独で営業活動をする場合、既存顧客から情報管理体制等に対して不信を招くおそれがある点に留意する。
    2. 事前に訪問等の了承を得る、初回は双方の営業担当が同席する、既存顧客との関係性や提案内容等、営業担当同士の情報連携を行うなどの対応を徹底する。

#### [取組事例]

##### ① 水平統合を機に追加販売・併売（クロスセル）に成功した事例

精密部品加工向けの装置の製造を手掛ける A 社が、製品検査装置を手掛ける B 社を譲り受けたケースでは、A 社の大口顧客である C 社向けの展示会において B 社の製品の展示も併せて実施した。A 社の製品と B 社の製品は異なる用途であったが、展示会に参加した購買担当（A 社の窓口である購買担当とは別の担当）から提案依頼を獲得することに成功した。顧客 C 社から B 社の製品の発注を新たに獲得することで、顧客単価の上昇に貢献した。

##### ② 譲受側の子会社を通じて譲渡側の製品の海外展開に成功した事例

切削加工機械を製造販売する A 社が、表面研磨機械を製造販売する B 社を譲り受けた。B 社は、海外の販路・サポート体制を有していなかったが、M&A 後は、技術者も在籍する A 社の海外子会社が B 社の製品も販売することになった。これにより、B 社の製品の海外からの受注を新たに獲得することができた。

##### ③ 上流の事業を譲り受けることで販路開拓に成功した事例

工具等の卸売を手掛ける A 社が、ネジの製造を手掛ける B 社を譲り受けた。B 社は、その製品の特性上、あらゆる製造業を顧客に持っていた。A 社は、B 社から顧客の紹介を受けることで、自社が取り扱う工具を幅広い顧客に販売することに成功した。A 社は、B 社を譲り受けた後、同じ戦略に基づき複数の製造業向け部品メーカーを M&A で取得することにより、更に販路を拡大している。

##### ④ 他地域の事業を譲り受けることで営業エリアの拡大に成功した事例

X 県内で食品製造・販売業を営む A 社が、Y 県を主な営業エリアとする同業 B 社を譲り受けた。B 社の販売先に対して A 社の営業担当が自社の製品を販売することを通じて、新

たなチャネルの獲得に成功した。

### ⑤ 譲受側・譲渡側双方の販売チャネルを活用して販路開拓に成功した事例

総菜メーカーA社が、隣接県の百貨店にチャネルを持つ同業B社を譲り受けた。B社の顧客である百貨店にA社の営業担当が総菜を提案することで、これまで自社が卸せていなかった百貨店での販売に成功した。

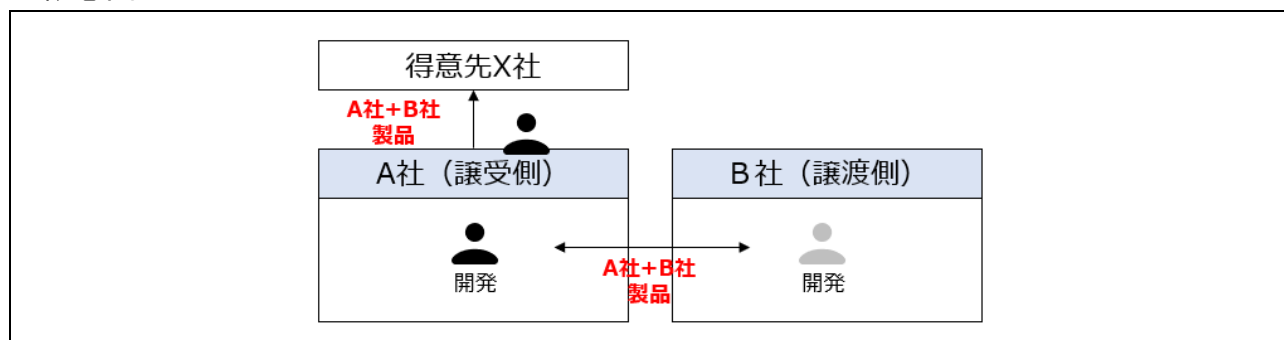
## (2) 経営資源の組合せによる売上シナジー

譲受側と譲渡側が、お互いの製品・商品、サービスや、その前提となる技術やノウハウ等の経営資源を組み合わせることで、顧客に新たな価値を提供することによって売上拡大を実現する取組である。

### 【シナジー効果例2】製品・サービスの高付加価値化

- ① M&Aにより獲得した譲渡側の製品・サービスや、その提供に必要な技術等の経営資源を活用して譲受側の既存製品・サービスの付加価値を向上させることで、顧客に対する提案力強化や製品・サービスの収益性の向上を実現する活動である。
- ② 譲受側・譲渡側の製品・サービスが相互に補完的であり、組み合わせることで顧客にとっての利便性や付加価値が増す場合に有効である。
- ③ 既存製品にM&Aの相手企業の技術を活かして機能追加をする場合（製品自体の価値向上）や、製品・商品とアフターサービスを組み合わせる場合（提案全体の価値向上）等、多様な場合が想定される。
- ④ 製品・サービスの組合せによる付加価値向上による受注拡大、売上増加の効果が想定される。

### ※概念図



### [取り組む上での留意点]

- ・ 前提として、現在提供している製品・サービスに関する十分な知識や理解、同製品・サービスでは満たされていない既存顧客のニーズについての理解が必要になる。
- ・ その上で、譲受側・譲渡側の製品・サービスを組み合わせることにより、いかに顧

客のニーズを満たすかを訴求するための営業手法についても併せて検討する必要がある。

### 【取組事例】

#### ① 一体受注体制の構築に成功した事例

道路標識の製造を手掛ける A 社が、設置工事の対応が可能な B 社を統合。道路標識と設置工事を一体で受注できる体制を構築した。ワンストップで対応可能な事業者が少ないことから差別化につながった。

また、これに伴って発注者のニーズやそれに対処する方法等に関する情報が同社に集まるようになったことで、同社の提供価値の更なる向上につながっている。

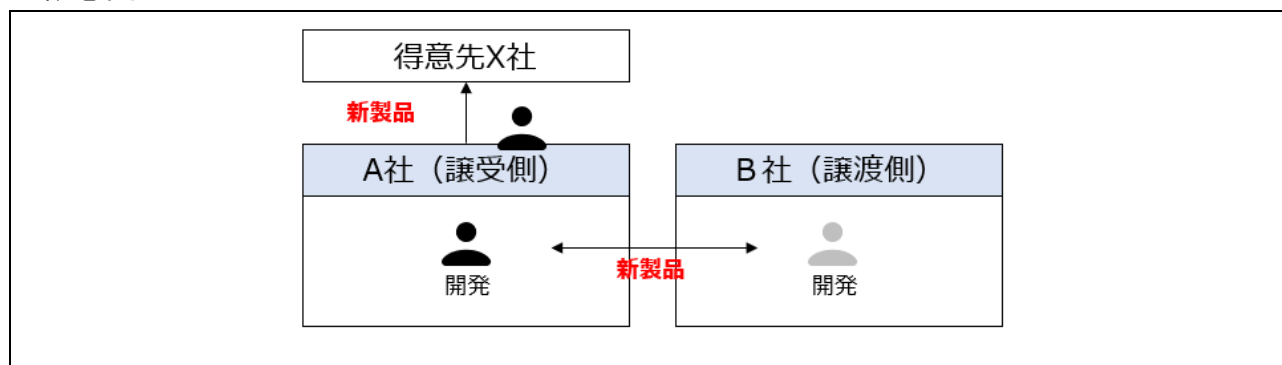
#### ② 獲得した技術を自社の製品の機能拡張に活用することに成功した事例

表面加工を手掛ける製造業である A 社は、M&A により譲り受けた B 社の環境分析装置の事業で取得した技術を自社の赤外線センサーの分析装置に採用し、既存製品の機能強化を実現した。これにより、同業他社に比べて顧客に対する提案力の向上につながった。

### 【シナジー効果例 3】新製品・サービスの開発

- ① 既存顧客の新たなニーズの掘り起こしや、新規顧客の開拓等の成果を狙い、譲受側・譲渡側が保有する経営資源や組織能力を活用し、新製品・サービスの企画・開発を行う活動である。
- ② 既存顧客において、自社がこれまで対応できていなかった潜在的なニーズが存在することが想定される場合に検討することが有効である。
- ③ 顧客のニーズが存在すること、一定以上の需要規模が見込めること、譲受側・譲渡側が保有する経営資源や組織能力を組み合わせることによって、そのニーズを満たす可能性があることが前提となる。
- ④ 既存顧客の新たな需要を開拓することによって、既存顧客内でのシェアアップによる取引拡大や、従来の製品・サービスとは異なる収益構造による新たな売上を獲得できる可能性がある。

### ※概念図





### 【取り組む上での留意点】

- ・ 検討にあたっては、既存顧客のニーズについての深い理解と洞察、譲受側・譲渡側の製品・サービス提供の前提となる経営資源（技術、人材等）における強みの明確化にしながら進める。
- ・ 上記の前提として、譲受側・譲渡側の営業、技術分野の担当等の間において緊密なコミュニケーションと相互理解を進め、自由闊達に意見交換ができる環境を整備していく。

### 【取組事例】

#### ① 譲受側・譲渡側の技術を組み合わせて新製品の開発を行った事例

紙容器製造を手掛ける A 社が、プラスチック容器製造を手掛ける B 社を譲り受けた。両社の製造チームが開発情報を共有した結果、これまで紙で製造していた製品をプラスチック化することで生産効率を高めることや、プラスチックと紙を融合した容器を製造すること等、顧客の要望に対して提案の幅が広がった。

### （3）改善による売上原価シナジー

譲受側が、譲渡側の業務の改善等を支援することで、譲渡側の売上原価の削減を実現するための取組である。

#### 【シナジー効果例 4】生産現場の改善

- ① 譲渡側の生産現場における 5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）（※コラム参照）の実施状況を改善し、生産現場におけるミスの撲滅や作業効率の改善等を通じて生産性の向上を図る活動である。
- ② 現場レベルで早期に着手可能な改善活動が中心となるため、M&A の成果を比較的早期に期待できる。
- ③ 中小企業の生産現場においては、下記のような課題が多く見られる。譲渡側において、下記の観点から生産現場における作業員の状況、作業の状況を確認し、改善点は適宜対応していく。
  1. 過剰な設備や人員配置等により、必要量以上の生産を行っていないか（作りすぎのムダ）
  2. 欠品・部品待ち、作業待ち等の手待ちが発生していない（手待ちのムダ）
  3. 工場レイアウト等による無駄な運搬の発生や、在庫の保管場所の非効率による移動やそれに伴う作業等の無駄は発生していないか（運搬のムダ）
  4. 最終製品の出来栄えに寄与しない無駄な加工等はなされていないか（工程のムダ）
  5. 在庫の保管スペースの非効や滞留在庫の存在により無駄な保管・運搬・管理費用は発生していないか（在庫のムダ）
  6. 作業場所等の非効率により、人の歩行や作業等の無駄な動きが多く発生していないか（作業のムダ）

7. 不良品の発生による廃棄や手直し等による材料、工数な度の無駄は発生していないか（不良品のムダ）

④ M&A 成立後に、譲受側の生産責任者等が早期に生産現場を確認することで、生産現場の改善余地を把握することが可能である。

### [コラム]5S とは

整理 (Seiri)	必要なものと不要なものを区別し、不要なものを捨てること
整頓 (Seiton)	必要なものをすぐに取り出せるように、置き場所、置き方を決めておくこと
清掃 (Seiso)	掃除をして、ゴミ、汚れのない綺麗な状態にすると同時に、細部まで点検すること
清潔 (Seiketsu)	整理・整頓・清掃を徹底して実行し、汚れのない綺麗な状態を維持すること
躰 (Shitsuke)	決められたことを決められた通りに実行できるよう、習慣化すること

### [取り組む上での留意点]

- ・ 生産現場の改善を行うためには、生産現場で起きている問題をタイムリーに把握し改善活動を行うことを習慣化することが望ましい。生産現場における不具合やトラブルを早期に把握し、生産を止めるかどうかや今後の対応策をどうするか等の判断を速やかに行う。
- ・ 中小企業の生産現場では、生産工程における作業時間、設備の稼働状況、在庫の発生状況、不良や廃棄ロスの発生状況等に関する情報が可視化されていない事も多く、生産現場の問題点をタイムリーに把握できない事も多い。
- ・ 譲渡側の生産現場における情報の可視化を行うことが極めて重要である。必要な情報が適時取得できるよう、IT システム（生産管理システム等）を整備しておくことが望ましい。
- ・ 5S を単なる整理整頓や清掃等と位置付けるのではなく、利益に直結する重要な活動として位置づける。また、活動は継続的に実施して定着させることで、従業員のモラルやモチベーションが向上し、主体的に取り組むレベルまで意識改善を図っていくことが望ましい。

### [取組事例]

#### ① 整理整頓等の徹底により譲渡側の現場改善に成功した事例

インフラ事業を中核事業として拡大を図っている A 社が、周辺の製造業を譲り受けた。譲受後、直ちに 5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を徹底。この徹底を通じて、譲渡側において、改善点に気づく風土ができ、生産工程の改善事項等も発見されやすい環境が醸成された。

### 【シナジー効果例 5】 サプライヤーの見直し

- ① 製造業における部品や原材料や、卸業・小売業における商品のサプライヤー（仕入れ先や供給元）のうち、自社にとって不利な取引条件となっている先を特定し、必要に応じて改善に向けた交渉する活動である。また、サプライチェーンの安定化に向け、新たなサプライヤーの獲得を行うなどにより、調達におけるQCD（Quality（品質）、Cost（費用）、Delivery（納期））の改善を実現する活動でもある。
- ② 譲渡側の既存サプライヤーに対する取引条件の改善、譲渡側に対する譲受側サプライヤーの紹介、譲受側・譲渡側共同による新たなサプライヤー開拓等がある（※概念図参照）。
- ③ 譲渡側において、サプライヤーとの取引量が増えているにもかかわらず過去から契約条件の見直しが行われていない場合等、M&Aを契機として取引条件の見直しの交渉が行える場合がある。
- ④ 売上原価に計上される直接材は、売上高（販売量、生産量）に連動して増減する変動費であるため、仕入単価の低減による効果は売上高が増加するほど大きくなる。

#### 【取り組む上での留意点】

- ・ 安定的な調達を維持するためには、サプライヤーとの良好な関係性を維持することが望ましい。そのため、M&A成立後にサプライヤーとの取引改善の交渉を行うことは時期尚早である場合も多い。また、昨今では、原材料等の価格高騰や災害等による供給停止等のリスクも大きくなっているため、自社の安定的な事業運営のためにサプライヤーを維持・拡大していくことが望ましい。
- ・ 中小企業では、サプライヤーとの取引に関する情報が可視化、管理されていない場合も少なくない。特に重要な調達品目については、サプライヤー管理のための管理ツールやITシステムの導入を検討する。

#### 【取組事例】

##### ① 水平統合によりサプライヤーの増強に成功した事例

X県で精密部品加工等を営むA社が、医療用器具製造業等の複数社を譲り受けた。情報共有を通じて、元々X県でしか買えなかった部材を、Y県に所在する譲渡側のサプライヤーが提供できることが分かった。その結果、譲渡側の工場でも譲受側の製品を製造できるようになり、製品供給の早期化を実現できた。

#### 【シナジー効果例6】在庫管理方法の見直し

- ① 譲渡側が保有する原材料、資材や商品等の在庫を、生産・販売活動に応じて必要な量を、必要な場所へ、必要なときに供給できるように管理する活動である。
- ② 定期的な実地棚卸を実施していない場合や帳簿と会計上の在庫の不一致が発生している場合等、譲渡側の在庫管理方法の見直しが必要になる場合がある。
- ③ 事業サイクルから鑑みて在庫回転期間（※コラム参照）が長くなっている場合には、過剰在庫や滞留在庫が発生している可能性があるため留意する。
- ④ 在庫は、生産や商品仕入活動に伴って支出した現預金と同等と評価することができる

ため、過剰在庫や滞留在庫の増加等を回避して適切な管理を行うことで、資金繰りの改善等につながる。

### [取り組む上での留意点]

- ・ 中小企業の在庫管理方法については、主に以下の観点からの見直しを検討する。
  1. 在庫の定義を明確にする
    - ・ 在庫の定義は会社によって異なるため、正しく把握するために譲渡側における定義を確認する。特に、会計における棚卸資産に比べ、生産部門や調達部門等で使われている在庫の定義はあいまいであることが多い。
  2. 帳簿と現品を一致させる
    - ・ 中小企業では、期中に在庫の実地棚卸が行われていない場合が多く、帳簿と現品の乖離が発生しやすい。月次で現品、在庫台帳、会計元帳の突合せる実地棚卸を行うことで、棚卸差異（現品と台帳の差異）の発生を早期に認識し、改善を図っていくことが望ましい。
  3. 現品管理を徹底する
    - ・ 在庫の保管場所を定期的に確認し、現品の破損や紛失等が発生していないか把握する。また、保管効率や安全性の観点から、在庫の保管方法についても確認し、適宜改善する。
- ・ 中小企業の場合、在庫に関する情報が可視化されていない場合も多いため、現品の確認と併せて在庫に関する情報を収集できる仕組みを導入する。簡易的な在庫情報の収集はエクセル等の表計算ソフトでも対応可能だが、在庫管理の精度を高めるためには、製造指図や購買指図に関する情報、会計情報等と連動した在庫管理システムを導入することが望ましい。

### [取組事例]

#### ① バーコードによる在庫管理体制の構築に成功した事例

計測機器を製造する A 社が、その部品メーカーである B 社を譲り受けた。従来、B 社は、資材の調達したとき、検品後は工場担当が出庫の都度メモに書き出し、翌日事務担当が表計算ソフトに入力していた。M&A 後、検品時にバーコードを原材料に貼り付け、出庫の都度担当ごとに支給されたスマートフォンで読み取るという A 社が採用する在庫管理システムを導入。これにより、入力作業が軽減されるとともに、リアルタイムで在庫状況の把握が可能となり、必要資材が欠品することが減り、生産性の向上につながった。

#### (4) 経営資源の共通化・統廃合・高度化による売上原価シナジー

譲受側と譲渡側において重複する経営資源を共通化・統廃合することによる合理化や、譲渡側の経営資源の高度化を通じて、譲受側・譲渡側における売上原価の削減を実現するための取組である。

## 【シナジー効果例 7】共同調達

- ① 譲受側・譲渡側で重複して仕入・購買を行っている品目を共同で調達することで、価格交渉力の強化やボリュームディスカウントにより、仕入・購買先に対して調達単価の引き下げ等の交渉を実施する活動である。
- ② 直接材の調達と、間接材の調達に分類される（図参照）。直接材については、主に水平統合等で譲受側・譲渡側が提供する製品・商品の共通性が高い場合に有効である。間接材は、譲受側・譲渡側の業種や事業にかかわらず共通するケースが多く、求める仕様等の制約が少ないことから調達の集約が比較的实施しやすく有効性が高い。
- ③ 直接材の共同調達において、製品・商品の仕様・性能等へ大きな影響を与える品目の調達先の変更を伴う場合は、安定調達や調達における QCD への影響を考慮する。
- ④ 直接材は、売上高（販売量、生産量）に連動して増減する変動費であるため、仕入単価の低減による効果は売上高が増加するほど大きくなる。一方、間接費は売上高の増減とは関係なく発生する固定費であるため、削減額と同額が営業利益の改善額となる。

### ※概念図

直接材	間接材
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料（製造業等）</li> <li>● 部材（建設業等）</li> <li>● 商品（卸業・小売業等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造副資材（製造業等）</li> <li>● 施設関連費</li> <li>● 広告宣伝・販促費</li> <li>● IT関連費</li> <li>● 物流費</li> </ul>

### [取り組む上での留意点]

- ・ 中小企業では、譲渡側と部品や材料の調達を集約してもボリュームディスカウントに必要な規模に達しない場合も多い。調達の集約効果を高めるためには、譲受側・譲渡側において部品・材料を共通化し、発注量を大きくできるように設計・仕様を変更するなどの可能性を検討し、可能な限り部品・材料の品目点数を減らすことが有効である。
- ・ 共同調達が適切に実施されるためには、ルール・仕組みを整備しておく。
  1. 発注担当や窓口の一本化
  2. 発注権限と社内承認プロセスの明確化
  3. 仕入・購買管理の仕組みの導入

※ 発注実績を管理するためのツールや IT システムの導入しておくことで定期的にモニタリングができるようにしておくことが望ましい。特に間接材は、1 回の発注あたり金額が少ないこともあり、発注内容（発注先・金額・頻度・条件等）、発注量（数量・金額等）等が管理されていない場合も少なくない。

### [取組事例]

#### ① 水平統合により共同購入に成功した事例

素材 a の加工を手掛ける A 社が、素材 b の加工を手掛ける B 社を譲り受けた。双方の材

料を取り扱う商社から A 社 B 社ともに仕入れを行うことで、ボリュームディスカウントを実現した。

## ② 譲受側と譲渡側の原材料の共通化により商品の低コスト化に成功した事例

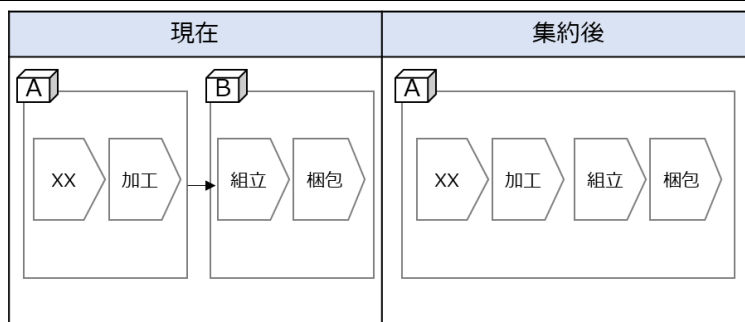
外食チェーンである A 社が、他の外食チェーンである B 社を譲り受けた。A 社と B 社が取り扱う飲料メーカーや食材卸等は異なっていたが、既存の仕入先との関係性を考慮しながら、原価構成の高いものから統一をしていき、原価低減を実現した。

### 【シナジー効果例 8】生産体制の見直し

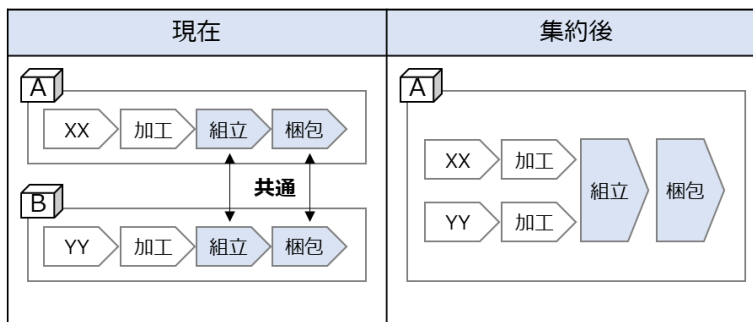
- ① 譲受側・譲渡側における生産体制を見直すことにより、生産能力の強化や製造コストの低減による生産性向上を実現するための活動である。主に①生産設備の見直しと、②生産拠点の統廃合が挙げられる。
  - ・ 譲渡側の生産ラインにおける設備の状況に応じ、生産機能の維持、生産能力の改善・機能強化や廃棄等の必要な対応を実施すると共に、双方で重複する生産工程や生産設備の合理化を進めることによって、生産性改善や製造コスト削減を実現する（生産設備の見直し）。
  - ・ 生産拠点にかかる施設の賃料や光熱費、メンテナンス費といったランニングコスト等の固定費（売上原価）の削減効果を得るため、譲受側・譲渡側の生産拠点を集約させる。また、両社の生産機能の集約と併せて工場の拡張を図るなど、生産能力の増強を狙って行われることもある（生産拠点の統廃合）。
- ② 譲渡側において生産設備に起因する不良、遅延、キャパシティの制約等が生じている場合や、譲受側と譲渡側において同じ工程で生産可能な製品を手掛けている場合、生産工程が重複しており拠点を集約することで横持ち配送等を削減できる場合等に有効となる可能性がある。
- ③ 譲受側・譲渡側において生産機能が統合されることに伴い、両社の生産管理・工程管理を統一しておくことが前提となる。また、工程の集約において、同一工程であっても、作業内容が両社で異なっている場合は混乱が予想されるため、作業レベルの標準化が必要になることもある。
- ④ 譲受側・譲渡側一体で生産体制を見直すことで生産拠点・設備にかかる投資やコストを適正化すると共に、生産機能の維持・強化を実現し、安定的かつ生産性の高い生産体制を構築することが可能になる。

#### ※概念図

##### ① 垂直統合における生産拠点集約



## ② 水平統合における生産拠点・工程の集約



### [取り組む上での留意点]

- 譲渡側において、生産体制に関する情報が可視化されていない場合も多い。主に下記の項目については、定量的に把握できるようにツールや IT システム（生産管理システム等）を整備しておくことが望ましい。
  - ① 設備・作業員・作業内容（どの工程か、誰が・何を・どうやって作っているか）
  - ② 各設備の生産量等の生産能力に関する情報
  - ③ 各設備の稼働率、不良率、遅延等の発生状況
- 譲渡側企業の中には、生産設備投資を行う資金的余裕がない場合も多く、過去に必要な修繕や更新にかかる投資が実施されていない場合が想定される。生産設備の状態および、今後必要になる投資等については、現物確認と共にヒアリング等で確認しておく。
- 生産拠点を廃止する際、生産拠点が賃貸物件である場合には解約予告時期によって違約金が発生することもあるため、賃貸人との間の契約内容を確認しておく（DD の際に確認しておくことが望ましい）。また、製造工程によっては土壌汚染等の対策が必要になることもあるため、事前に確認する（化学工場、クリーニング工場等）。
- 生産拠点の移転に伴う仕入先、外注業者等の関係者への周知や HP 等公開情報の更新を忘れず実施する。また、製造業等において、最終メーカーとの間でサプライチェーンの認証を受けている場合には、生産拠点の統廃合において再認証が必要になることもあるため注意する。
- 生産拠点統廃合は、作業員等の勤務地の変更を伴う場合等、勤務条件が不利になることも想定される。事前の説明と理解醸成に留意し、合意を取得しておくことが望ましい。

## [取組事例]

### ① 水平統合による設備の共同利用に成功した事例

X県で鉄リサイクル業を営むA社が、Y県の同業のB社を取得。B社の仕入ルートはA社にない魅力的なものであったが、解体・加工する設備はA社の方の処理能力が高かったため、両社の強みを活かして、仕入ルート増加とともに、生産効率の向上を実現した。

## (5). 改善による販管費シナジー

譲受側が、譲渡側の間接業務の改善を支援することで、譲渡側の販管費の削減を実現するための取組である。

### 【シナジー効果例9】 広告宣伝・販促活動の見直し

- ① 譲渡側の広告宣伝や販売促進に関する個別の活動について、その目的を明確化し、費用対効果の観点から実施可否を判断することにより、広告宣伝・販売促進費の総額を適切な水準に抑えるための活動である。
- ② 売上高に対する広告宣伝・販促活動にかかるコストの比率が同業他社と比べて高い場合や、毎年の予算が固定化しており売上高の増減と連動していない場合等に有効な可能性がある。
- ③ 会社名や商品名を宣伝することを目的として行う活動（広告宣伝）と、製品・サービス等の販売促進を目的として行う活動（販売促進）の2つがある（図表参照）。いずれも、活動単位で実施内容（目的、想定効果等）、発注内容（発注先、支払額等）を可視化し、継続・廃止・見直し等を判断する。

### ※図表

広告宣伝	販売促進
●パンフレット・カタログ ●ホームページ ●看板・ポスター ●新聞・TVなどのマス広告 など	●商品サンプル ●景品・ノベルティグッズ ●キャンペーン ●展示会・見本市 など

### [取り組む上での留意点]

- ・ 中小企業では、広告宣伝・販売促進活動に対する管理が適切に行われていない場合もあるため、特に下記のような観点から譲渡側の広告宣伝・販売促進活動を確認する。
  1. 各活動の実施可否についての判断基準や発注権限が曖昧になっている
  2. 特定の業者への発注が固定化しており、発注先の比較購買が行われていない
  3. 見積もりが一式表示されており、活動の中身がブラックボックス化している
  4. 活動の実施結果についての振り返りがなされていない



- ・ 広告宣伝・販売促進活動は、経営者の目が届きにくく、放っておくと増加する傾向がある。そのため、発注権限の明確化、発注書の導入、相見積の必須化等、継続的に規律をかけていくことを仕組み化しておく。

### 【取組事例】

#### ① 譲渡側と譲受側の宣伝広告媒体の共通化に成功した事例

譲渡側の A 社が独自で作成していた社名入りカレンダーを、譲受側 B 社グループの連名式のカレンダーとして統一。これにより、広告費の削減に貢献し、加えてカレンダーに A 社のサービスも記載したところ、他のグループ会社の顧客からも業務依頼が来るようになった。

#### ② M&A を機にウェブを活用した広告展開に成功した事例

X 県で家具の小売店を営む A 社が、Y 県に所在する同業の B 社を譲り受けた。B 社は主に新聞折り込みチラシを中心とした広告を展開していたが、グループに参画後、A 社が有するウェブ広告の手法も取り入れた。これにより、潜在顧客のニーズや興味を示す広告方法に関するデータが取得しやすくなり、結果として売上増加と広告費の圧縮を実現した。

### 【シナジー効果例 10】 間接業務の見直し

- ① 譲渡側の業務内容を見直すことにより、間接業務におけるミスの低減等の質的改善（ミスの低減、業務品質の向上）、量的改善（業務効率化、業務時間短縮）を実現するための活動である。
- ② 間接部門においては、経営者への報告業務や、各部門からの調整業務等が集中する。これにより、重複作業、目的が曖昧な報告資料や各部門から異なるフォーマットで提出される報告資料等が多数見られるなど、業務の非効率が発生している場合に有効である。
- ③ 間接部門の業務が可視化されていることが前提となる。まずは各担当者へのヒアリングを通じて譲渡側の間接部門について業務の棚卸を行い、業務ごとに担当、業務発生時期・頻度、業務にかけている時間等を把握する。その上で、特に無駄や非効率が発生している業務を特定し、の 4 つの観点（排除、統合、入れ替え・代替、簡素化）から順番に見直しの方針を検討していくことで、無駄な業務を減らして仕事の効率化を図る（※概念図参照）。
- ④ 間接部門の業務における無駄や非効率を解消することで、従業員の残業時間短縮や業務品質の向上を実現する。特に PMI プロセスでは、譲受側に対する報告業務、各種帳票や契約の変更手続き等、間接部門の従業員には通常業務に加えて大きな業務負荷がかかることが想定される。PMI における取組を円滑に進めるために、通常業務の業務負荷を可能な限り軽減することを意識することが望ましい。また、従業員が日頃から問題意識を持っている業務上の課題に早期に対応することは、PMI の取組に対して従業員から協力を得る上でも重要である。

### [取り組む上での留意点]

- ・ 中小企業では、業務が属人化していることも少なくなく、誰が、何を、どのくらい（業務量）、どのように（方法）実施しているか把握することが難しい。一般的に、業務の見直しは以下の手順で実施する。
  1. 業務の実態把握
    - ・ 業務の棚卸
    - ・ 業務分担表の作成
    - ・ 業務量調査
  2. 改善対象業務の特定
  3. 改善案の作成
  4. 改善案の実施・検証
- ・ 間接業務のうち、標準化可能な定型業務等については、IT システムを活用することにより業務効率の改善につながることもある。
- ・ ただし、IT システムを導入する際は、システムの運用に合わせて自社の業務を標準化するなど、システムに合わせて業務の見直しを図ることが望ましい。

### [取組事例]

#### ① システム導入により日報作成の効率化等に成功した事例

土木工事業を営む A 社が、他エリアで鉄骨工事業を営む B 社を譲り受けた。従来 B 社の従業員は、作業日報等を帰社して手書きで記述していたが、外出先でもスマートフォンで記載できるシステムを導入することで、日報作成の効率化と残業時間削減を実現できた。

#### ② ソフトウェアの導入により、重複データの入力を排除して効率化に成功した事例

配管工事業を営む A 社が、他の専門工事業を営む B 社を譲り受けた。B 社は、工事に要した原価情報を会計システムに入力するとともに、別途表計算ソフトにて個別の工事ごとに要した原価の集計を行っていた。統合後、A 社が利用していた汎用的な会計システムとこれに連携可能な工事原価ソフトを導入することにより、入力作業の効率化と迅速化を同時達成することができた。

### (6) 経営資源の共通化・統廃合・高度化による販管費シナジー

譲受側と譲渡側間において、間接業務や事業用資産等の共通化・統廃合を実施することにより、譲受側・譲渡側における販管費の削減を実現するための取組である。

#### 【シナジー項目例 1 1】共同配送

- ① 譲受側・譲渡側で同一または近接エリアへの既存顧客に対して配送を行っている場合等に、物流事業者を共通化して荷物を集約することによって荷物ひとつあたりの物流費の低減を実現するための活動である。

- ② 主に水平統合において、譲受側・譲渡側の配送先が重複している場合や、両社の配送先に地理的近接性が高い場合に有効性が高い。
- ③ 物流事業者との契約により、配送料がタリフ（従量制による料金表）に基づく契約になっている場合等は、譲受側・譲渡側の荷物を集約することによって運賃を低減できる可能性がある。
- ④ 一般に、物流費は荷物量に応じて変動する変動費の性格を持つ費用であるため、荷物量が増加するほど利益への改善効果が大きくなる。特に、売上高の対する物流費の比率が高い製造業や小売業では、他の業種と比較して改善効果は大きい。

#### [取り組む上での留意点]

- ・ 物流事業者との運賃等の取り決めや交渉にあたっては、自社の配送先情報や時間制約等の情報も重要な要素となる。検討においては、譲渡側におけるこれらの情報を把握しておくことが求められる。

#### [取組事例]

##### ① 水平統合により共同配送を実現した事例

衣服の卸売業を営む A 社が、同業の B 社を譲り受けた。各々 X 県と Y 県の倉庫を有しており、倉庫のキャパシティより統合は困難と判断。しかし、X 県と Y 県への運送を共同便にすることは実現できたため、輸送コストの圧縮を実現できた。

#### 【シナジー効果例 1 2】 間接業務の集約

- ① 譲渡側の間接部門の機能の一部または全部を譲受側に集約することにより、譲受側・譲渡側全体で業務効率を改善し、間接部門の生産性向上を実現するための活動である。また、譲渡側において不足している間接機能を譲受側が補完・代替することにより、譲渡側の事業運営を支援することもある。
- ② 譲受側・譲渡側で重複している定型業務、（人員不足等により）譲渡側が単独で遂行することが困難な業務等が対象になりやすい。
- ③ 譲渡側の業務の目的（成果物等）、業務内容（頻度、業務量）、業務プロセス、必要情報・使用ツール等、業務遂行における基本的な情報を把握することが前提となる。また、当該業務を譲受側に集約した場合の譲受側の業務量と対応体制、譲渡側におけるその他の業務への影響等を十分考慮して実施可否を判断する。
- ④ 譲渡側の間接部門の機能を譲受側に集約することにより、譲受側・譲渡側一体で業務負荷の軽減、業務負荷の平準化、譲受側の業務水準に合わせることによる業務品質の向上等の効果が期待される。また、譲渡側が経理、労務等の間接業務を外部に委託している場合、譲受側が当該業務を引き継ぐことで業務委託費等の削減につながる可能性もある。

#### [取り組む上での留意点]

- ・ 間接業務の集約において、従業員の勤務地の変更を伴う場合には、従業員にとって勤務

条件が不利になることも想定される。事前の説明と理解醸成に留意し、合意を取得しておくことが望ましい。

- ・ 譲受側・譲渡側における業務の集約を契機として、IT ツール等の活用による標準化可能な定型業の自動化や、アウトソース等について検討することも有効である。

### [取組事例]

#### ① 譲渡側の経理機能を譲受側に集約することに成功した事例

M&A で複数社を譲り受けた A 社は、子会社の経理機能を、親会社である A 社に集約。日々の入出金入力等は子会社で行うが、決算等は A 社が行うこととした。これにより、子会社の経理担当を最小化することができ、また決算の早期化にも貢献した。

#### ② 譲渡側の法務機能を譲受側に集約することに成功した事例

古物商を営む A 社は、同業他社を複数社譲り受けた。各社ともに古物商免許以外にも許認可を有していたが、その管理を親会社である A 社に移管。これにより、子会社において法務担当を配置する必要がなくなり、また許認可の更新等の対応漏れが削減できた。

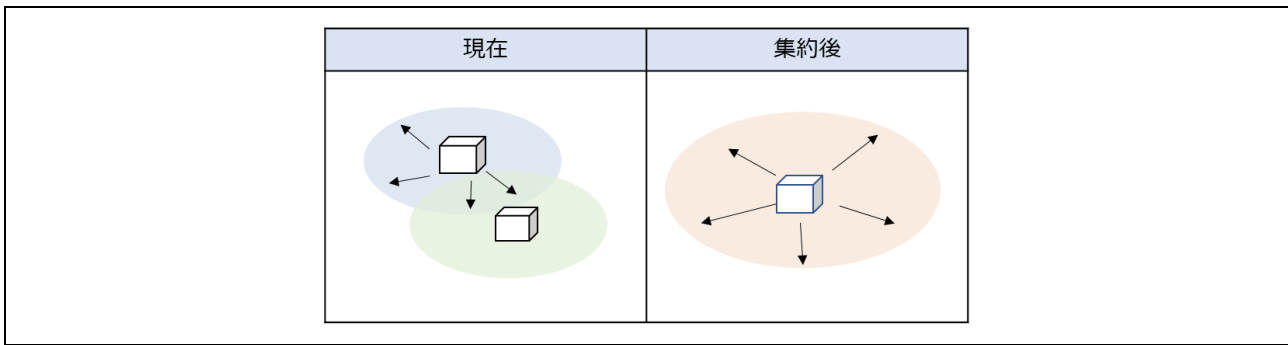
#### ③ 譲渡側の人事機能を譲受側に集約することに成功した事例

複数の事業を展開する A 社が、鉄骨工事業を営む B 社を譲り受けた。B 社は、各種求人媒体を通じて継続的に採用活動を行っていたが、なかなか適した人材を採用することができなかった。M&A 後、A 社グループ全体としての採用活動に参加することになり、採用活動費の圧縮ができ、かつ、A 社の知名度から B 社に適した人材を採用することができた。

### 【シナジー効果例 13】 販売拠点の統廃合

- ① 譲受側・譲渡側の統合に伴って同一エリア内における営業体制の重複等の非効率を改善することにより、営業活動における業務効率化、拠点関連費用の削減を実現する活動である。
- ② 同地域、同営業エリア内に営業・販売拠点が近接しており相互に営業エリアが重複している場合、各拠点において営業事務等の間接人員の不足や拠点間における業務負荷の偏りが発生している場合等に有効性が高い。
- ③ 譲渡側（または譲受側）の販売拠点を廃止し、譲受側（または譲渡側）の販売拠点に集約する場合と、既存拠点を廃止し新たに設置した販売拠点に集約する場合の 2 つがある（※概念図参照）。
- ④ 販売拠点の統廃合により、主に以下のシナジー効果が想定される。
  1. 拠点廃止による拠点関連費用の削減（賃料、光熱費、メンテナンス費等の削減）
  2. 営業事務等の間接人員の集約による業務平準化（営業事務員の残業削減等）
  3. 拠点廃止により捻出した人員をリソースが不足している拠点へ移転させることによる営業効率の改善

※概念図



### [取り組む上での留意点]

- ・ 拠点が賃貸物件である場合、解約予告時期によって違約金が発生する場合もあるため、賃貸人との間の契約内容を確認しておく（DDの際に確認しておくことが望ましい）。
- ・ 販売拠点の移転に伴う顧客等の関係者への周知やHP等公開情報の更新を忘れずに実施する。
- ・ 拠点統廃合は、拠点従業員の勤務地の変更を伴う場合等、勤務条件が不利になることも想定される。事前の説明と理解醸成に留意し、合意を取得しておくことが望ましい。
- ・ 販売拠点の集約により、営業担当の移動距離が長くなることで1日あたりの訪問件数が減少する、移動に伴う経費が増加するなどの非効率が発生することがある。拠点統合後の顧客のエリア分布状況や営業担当の移動距離等を考慮し、必要に応じて顧客に対する営業担当の割り振りを見直すことも併せて検討する。

### [取組事例]

#### ① 販売拠点の統合により営業担当の連携強化に成功した事例

食品卸を営むA社が、総菜事業を営むB社と洋菓子製造販売のC社を譲り受けた。M&Aを実施した半年後に、営業拠点を交通の便が良い都市に集約。その結果、各社の営業マンの関係性が強固になり、情報共有と新たな営業施策の立案が活発に行われるようになった。

#### ② 販売拠点の統合により譲渡側の営業担当の意識改革に成功した事例

資材のレンタル業を営むA社が、他の商材をレンタルしているB社を譲り受けた。M&A実施後、A社とB社の本社屋を隣接させ、A社の営業ノウハウや管理方法をB社にも少しずつ浸透させた。その結果、B社の営業担当の意識改革や顧客先への訪問方法も変化が生まれ、M&A実施前よりもB社の売上が増加した。

## 5. ITシステムに関する取組

### 【取組のゴール】

- ① ITシステム環境におけるリスク・課題を把握し、必要に応じて是正する。
- ② ITシステム導入のコストと効果のバランスを鑑みつつ、譲渡側・譲受側の双方の業務効率の維持または向上に寄与しうるITシステムを整備する。

### ＜失敗例＞

- 譲渡側の従業員にソフトウェアのライセンス違反（有料・有償のソフトウェアを、ライセンス購入、課金することなく利用）があり、従業員個人および、企業に対し罰金が科された。
- 譲渡側の経営や業務に関する情報が、すべて個人管理のExcelファイルで保管されており、情報の項目や形式がバラバラであった。また、紙資料でのみ管理されている情報も多数存在していたため、必要な情報を把握するのに多大な時間と労力が必要になった。
- 譲受側のITシステムを、譲渡側に導入しようとした結果、業務上必要とされるデータの差が多く、不足するデータ項目の追加における改修コストがかかり、また、譲受側にとっては不要であるはずの入力項目がシステム上に多く表示され、業務効率が低下した。

### 【取組のポイント】

- ① ITシステムは適切な経営管理を行ううえで大変有用なツールである。事業活動における業務の効率化にとどまらず、経営・業務の状況が可視化されることで迅速な経営判断が可能になる。昨今、中小企業が利用しやすいITシステムやデジタルツールの普及が急速に進んでいる。M&Aを契機として、自社のITシステムの在り方について見直しを行うことが望ましい。
- ② 譲渡側におけるIT環境における課題やリスクを把握し、重要性の高いものは適切に対処する。また、ITシステム導入による経営や業務の効率改善の可能性を検討する。
- ③ そもそもシステム化の必要があるのか、目的に合わせた機能は何か、譲渡側の利用者が適切に活用するために譲受側がどのような運用サポートをしていくか、といった観点から検討することが重要になる。
- ④ ITシステムの導入方針には、譲受側のITシステムを譲渡側に導入する、譲渡側の業務に適合したITシステムを導入する、譲受側・譲渡側一体で新たなITシステムを導入する、の3パターンがある。目的や費用対効果等の観点から検討を進める。
- ⑤ ITシステムの見直し・導入の検討においては、必要に応じてITコンサルタント、スマートSMEサポーター、中小企業診断士、情報処理安全確保支援士、ITコーディネータ等の外部専門家に相談しながら取組を進める。

### 【具体的な取組】

＜テーマ＞ITシステムに関するリスクへの対応

### 【課題例 1】ライセンス違反等の抑止

#### [取組例]

- ・ 有料・有償のソフトウェアのライセンスを関係会社や社内で不正に使いまわしたり、違法に複製する等、ソフトウェアの提供元が定めた方法を逸脱する利用等の事象がないかを確認する。
- ・ 従業員が業務において購入、課金したライセンスに関する情報を一元管理し、従業員の裁量でライセンスの購入や課金をさせないよう周知徹底する。

### 【課題例 2】情報セキュリティ対策

#### [取組例]

- ・ サポート期間が終了したソフトウェア（OS を含む）は、不具合や脆弱性が新たに見つかったとしても、修正プログラムがメーカーから提供されない。こうしたソフトウェアを使い続けた場合、外部から攻撃を受ける危険性のある状態となり情報セキュリティのリスクが非常に高まる。該当するソフトウェアの利用の有無を確認し、適切な管理ができるようにルールを定めておく必要がある。
- ・ 中小企業の情報セキュリティ対策に関する具体的な対策については、2021 年に独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が公表した「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」を参照する。また、サイバー攻撃に備え、「サイバーセキュリティお助け隊サービス」の導入なども検討する。
- ・ 独立行政法人情報処理推進機構（IPA）  
「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」  
<https://www.ipa.go.jp/security/keihatsu/sme/guideline/>  
「サイバーセキュリティお助け隊サービス」  
<https://www.ipa.go.jp/security/keihatsu/sme/otasuketai/index.html>

### 【課題例 3】IT システム管理方針の明確化

#### [取組例]

- ・ 中小企業では、IT システムの調達、運用保守や情報セキュリティに対する責任者が不在であることが多い。そのため、全社最適の観点から適切にシステム投資の判断を行うことが難しい。IT システムの管理責任者を明確に定めておくことが望ましい。
- ・ 会社および従業員が適切かつ安全に IT システムを導入・活用するために、その利用に関する基準やルール等を IT 管理方針として定め周知徹底しておくことが望ましい。