

## 令和3年度 第4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4年2月1日(火)16時00分~18時00分

場所:経済産業省別館8階850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等について

(2)PMI(発展編)の経営領域について

(3)PMI(発展編)の業務領域のうち事業・ITシステムについて

#### 1. 中小PMIガイドラインの構成等

- 「意識」領域という言葉では、その意味がわかりづらいため、例えば、「信頼」、「認知」、「心理」、「意識(信頼の構築)」等の他の言葉に修正することを検討してはどうか。
- 「プレPMI」、「ポストPMI」という表現について、「前期PMI」、「後期PMI」、「PMIにおける第Xステージ」、「PMIステップX」等の他の表現に修正することを検討してはどうか。ただし、PMIの前から始まるプレのステージがあることや、各ステップの内容については異論ない。
- 資料1のP10のPMIを進める上での重要なポイントについては、DDに関しても記載をしてはどうか。
- M&Aについて、成功の定義とその評価について記載してはどうか。また、成功か否か評価を行う時期を記載してはどうか。

#### 2. PMI(発展編)の経営領域について

- 体制、仕組みに関して、M&Aを機に組織的経営に移行することから、経営の見える化、会議体や権限のルール化が必要であると示唆する記載にしてはどうか。
- 「経営モニタリング」という表現は、監視を意図したものとして捉えかねないため、協調的な表現としてはどうか。また、譲受側から譲渡側に送り込まれる人材は、戦略を共に考え、シナジー効果を導出する責任者としての熱意が必要であることを記載してはどうか。
- 意識領域は、基礎編と発展編において共通し横断する位置付けとすることで、本領域の重要性を強調してはどうか。また、譲渡側従業員に寄り添い信頼関係を構築するだけでなく、企業の現状や問題を理解してもらうこと、さらに従業員に行動してもらうためのリクエストや、目指す将来を示し共感を得る必要があることも記載してはどうか。

- 信頼関係の構築については、従業員のワークライフバランスの実現を検討する観点を記載してはどうか。
3. PMI(発展編)の業務領域のうち事業・IT システムについて
- 業務領域で紹介されるテーマや取り組みについては、すべてを実施する必要はなく、できることから対応する旨を明記してはどうか。
  - 資料 2 の P2 の表について、取り組み時期、効果の発現時期をあわせて記載するとよりわかりやすいのではないか。
  - 資料 2 の P2 の表について、売上の拡大における主なシナジー効果について、費用の削減に比較して位置づけが小さく見えるおそれがあるため、一括りにしているシナジー効果例を分解し、個々に紹介してはどうか。
  - 売上の拡大に関して、価格の引き上げの観点を追加し、価格交渉ノウハウ・ハンドブックを紹介してはどうか。
  - 自社内での費用削減を前提にすることや、顧客にとっての付加価値を増やす提案、ロット・単価テーブルの見直し等の工夫を挙げてはどうか。費用の削減の取り組みにより、投資の余力を生むことができることから、新たな価値を生み出すことができ、売上の拡大の取り組みにつながるサイクルを示してはどうか。
  - 「削減」という表現は、ネガティブな印象を与えかねない。業務プロセスの見直し効率化、その結果として原価低減があり、ひいては従業員給与の向上につながることを示してはどうか。また、削減という言葉を使わず「コストシナジー」と表現を工夫してはどうか。
  - 譲渡側が M&A 後の方向性を明確にしているからこそ、業務においても具体的かつ効果的な施策がとれることを、経営領域で記載してはどうか
  - 売上拡大、費用削減の原動力として、信頼関係の構築後に従業員のやる気を引き出すことが重要であることを記載してはどうか。
  - 単純な費用削減、売上拡大だけを目指すのではなく、そこから継続して存続しうるような企業としての価値を高める視点が必要であることを記載してはどうか。
  - 資料 2 の P22 以降の IT システムに関して、DX の観点についても触れてはどうか。
  - ガイドラインの本文中に記載すると煩雑になる可能性がある情報や図表は、資料編、別冊の説明資料など工夫してはどうか。

以上