経済産業省

資料3

中小PMI促進戦略検討会（第１回）
事務局説明資料

令和6年2月20日

中小企業庁　財務課

目 次

１．PMI支援実証事業について	p. 2
２．本日ご議論いただきたいこと	p.8

１．PMI支援実証事業について

中小PMIガイドライン策定と中小PMIガイドライン講座について

- 中小企業において**PMIの重要性についての理解が不足**しており、**PMIに関する支援機関も不足している状況**を踏まえ、**事業を引き継ぐ譲受企業が実施することが望ましいPMIの取組を整理**し、**「中小PMIガイドライン」**と簡略にまとめた概要版を令和4年3月に公表。
- 令和5年3月、中小PMIガイドラインを解説した**「中小PMIガイドライン講座」**をYouTubeで公開。

中小PMIガイドラインにおけるPMIのステップ・主な取組・重要ポイント

時期の目安			M&Aのステップ	PMIのステップ	主な取組	重要ポイント
	M&Aプロセス	～トップ面談	1 M&A初期検討		① M&Aの目的を明確化し、成功を定義する	● 「M&Aで何を目指すのか、どのような姿になっていたいのか」、「何が実現できれば、M&Aが成功したと言えるのか」を定義する
		基本合意締結 DD 最終契約締結 クロージング	対象企業DD クロージングに向けた条件交渉	2 "プレ"PMI（M&A成立前の取組）	② PMIを意識した事前準備をする	● PMIにおける取組を意識し、必要な情報を取得する ● PMI（集中実施期）での取組を計画する
M&A成立						
概ね1年（※）	PMIプロセス	集中実施期		3 PMI（集中実施期）	④ PMIの推進体制を構築する ⑤ PMIの取組を実行する	● 役割を整理し、適切な人材に役割分担する ● 現状把握、取組方針の検討、実行と効果検証を行う ● 優先順位を付けて集中的に取り組む
		それ以降		4 "ポスト"PMI（それ以降）	⑥ "ポスト"PMIにおける方針を検討・実行する	● PMI取組方針の見直しを行い、継続的にPDCAを実行する ● 必要に応じてグループ組織体制の見直しを行う

※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日までを目途に集中的に実施。

【出典】中小PMIガイドラインp.18,中小PMIガイドライン（概要版）p.3の各図表を再編加工

令和５年度PMI支援実証事業※の概要

- **中小PMIガイドラインにおいて示した「型」や中小企業のPMIの支援の在り方を実証**するべく、本実証事業において、PMIを実施する企業（M&Aにおける譲受側）を募集し、支援機関の支援を受けながら実際にPMIに取り組んでいただき、その結果を収集・分析。
- 支援機関の裾野拡大のために、実証事業に支援機関として参加した**地域金融機関等によるPMI支援の事例紹介等を行う座談会**を開催予定。
- **中小PMIガイドラインの認知度等に関する一般向けアンケート（世論調査）**も実施。

PMI支援実証事業

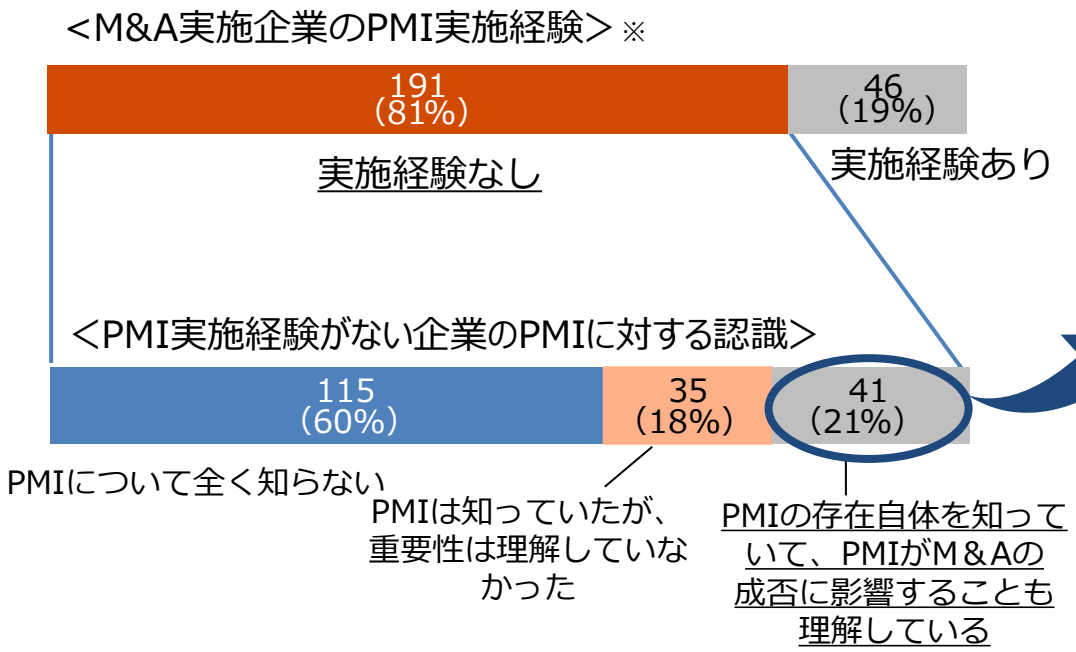
案件の規模	PMI・支援の特徴（仮説）	案件数※※
小規模案件	• 比較的小規模の譲受企業が、支援機関の支援を受けつつも、できる限り自社内のリソースを活用したPMIを実施	• 約30～35件（見込み）
中・大規模案件	• 中・大規模の中小企業が、支援機関の支援を活用したPMIを実施 • 支援機関同士の連携もポイント	• 約30～35件（見込み）

※　「令和4年度補正中小企業活性化・事業承継総合支援事業（小規模案件におけるPMI支援実証事業）」及び「令和4年度補正中小企業活性化・事業承継総合支援事業（中・大規模案件におけるPMI支援実証事業）」
※※　PMI支援実証事業において採択された譲受企業・支援機関が取り組むPMI案件のうち、実証期間中に想定された取組を完了したもの。実証期間中にM&AやPMIプロセスが中断・停止等した案件を含めない。

中小企業におけるPMIの経験と認知度

- M&Aを実施した譲受企業の中で、**PMIの実施経験のある企業は2割程度**であり、**PMI実施経験ない企業の約８割がPMIやその重要性について知らなかった**。PMIの重要性を理解しているもののPMIを実施しなかった理由としては、**自社内のノウハウ不足等**が挙げられる。
- **PMIの促進のためには、PMIの認知度の向上や自社内のノウハウ不足といった中小企業が抱える課題への対応が必要**である。

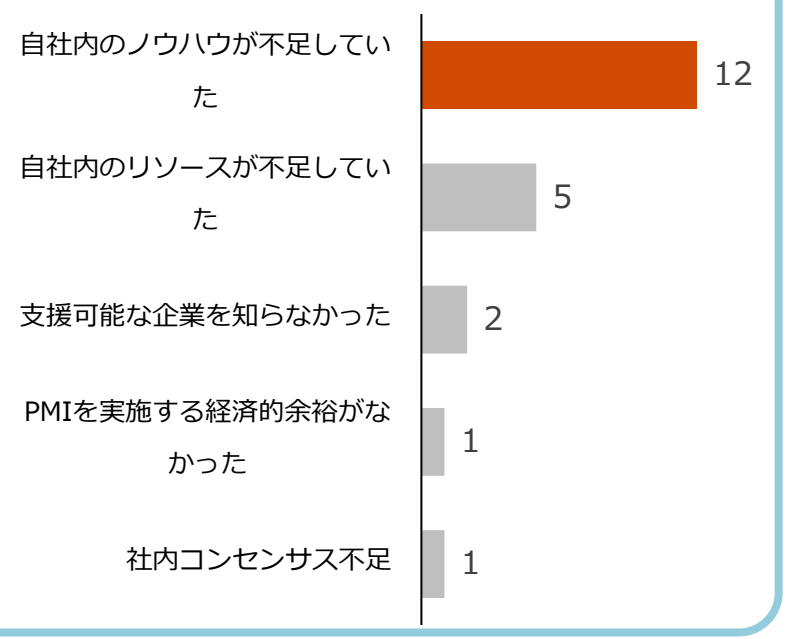
PMIの実施経験の有無・認知度



※(n=237) 譲受企業の回答のみを集計

重要性を理解しているもののPMIを実施しなかった理由

PMIの重要性を認識している企業における
PMI未実施の理由※※



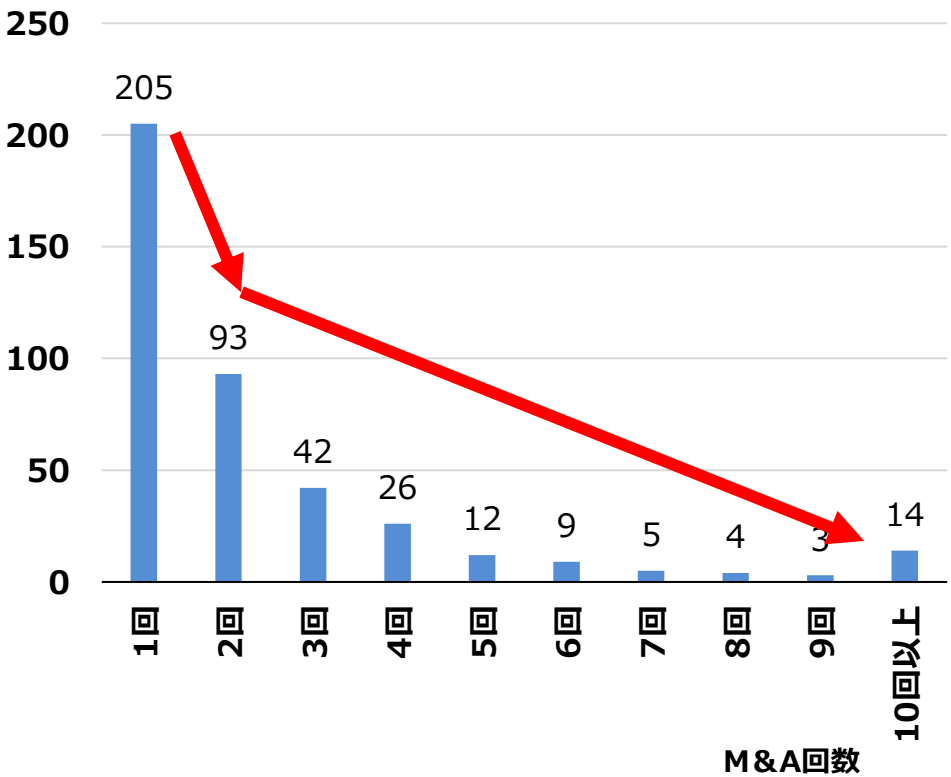
※※(n=14) 複数回答あり、未回答者を除く

令和4年度補正中小企業活性化・事業承継総合支援事業(中・大規模案件におけるPMI支援実証事業）における世論調査（2024年2月現在、取りまとめ中）

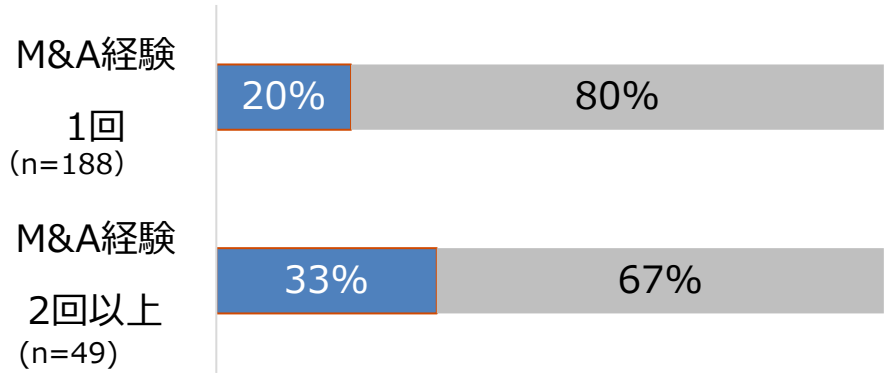
（参考）中小企業におけるM&A実施回数とPMI実施状況

- 中小M&Aは増加傾向にあるが、**個社ごとで見るとM&Aの実施件数は少ない。**
- また、M&A経験（実施件数）が１回と2回以上とで比較すると２回以上実施している譲受企業においてPMIに取り組む割合が高いものの、**全体的なPMIの実施状況は低調にある。**

M&Aの実施回数ごとの企業数の分布（社）



M&A経験とPMI実施状況の関係



(n=237)
譲受企業の回答のみを集計

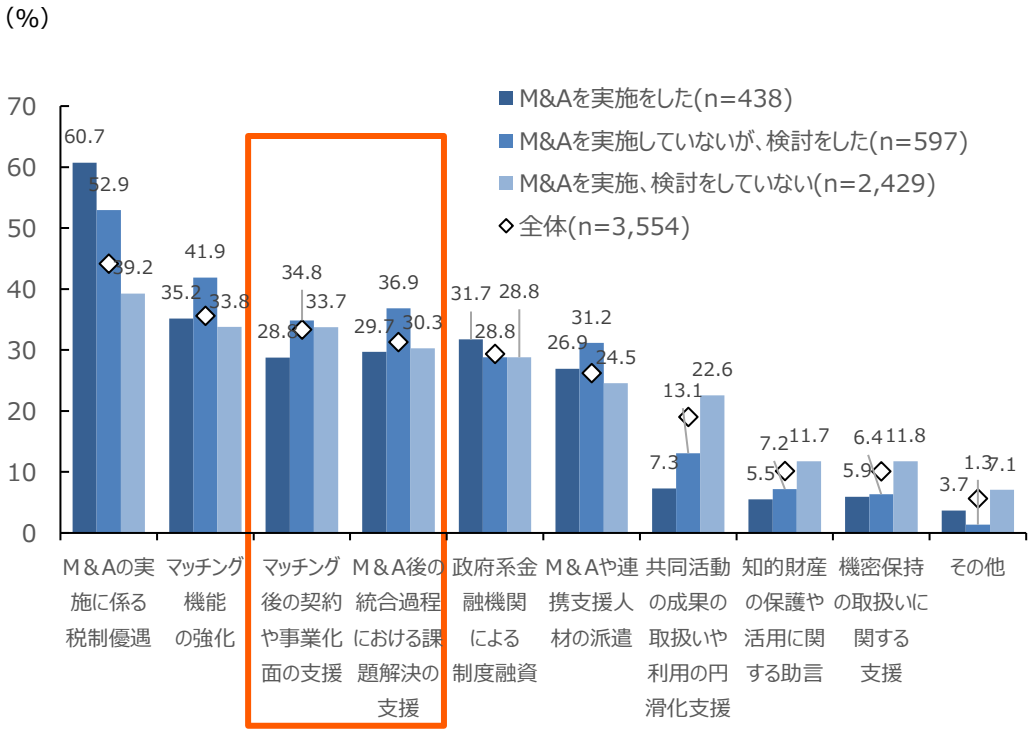
【出典】久保, 山野井, 菊池（2023）「中小企業買収成功の決定要因と追加売種の意欲 日本の中小企業買収の現状と課題」

令和4年度補正中小企業活性化・事業承継総合支援事業(中・大規模案件におけるPMI支援実証事業）における世論調査（令和6年2月現在、取りまとめ中）

中小M&AにおけるPMIへの期待と現状

- 中小企業はM&Aの経験が少ないため、マッチング後の事業化面やM&A後の統合過程（=PMI）についての支援策に高い期待が寄せられている。
- しかしながら、**M&A支援機関においてPMI支援サービスを提供している割合は比較的低い。**

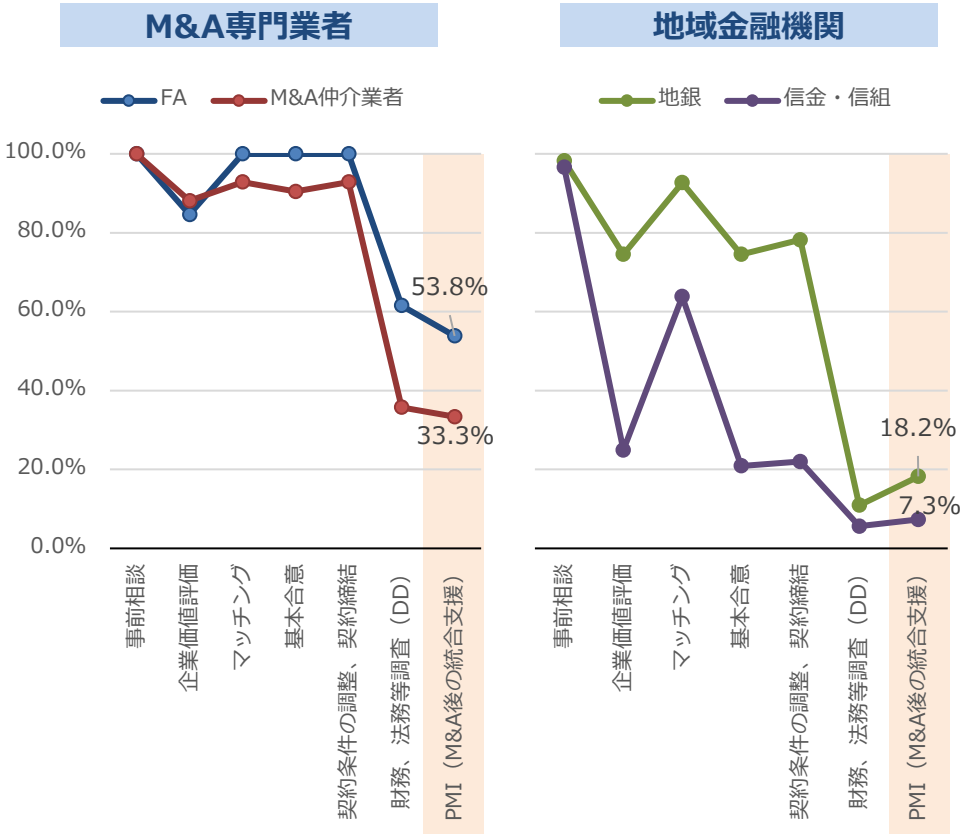
M&Aの推進に向けた支援策への期待



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に関する調査」(2017年11月)
(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（2018年）

支援機関ごとのM&A提供サービス



【出典】中小M&A推進計画

2. 本日、ご議論いただきたいこと

事例集・PMI実践ツール等の策定

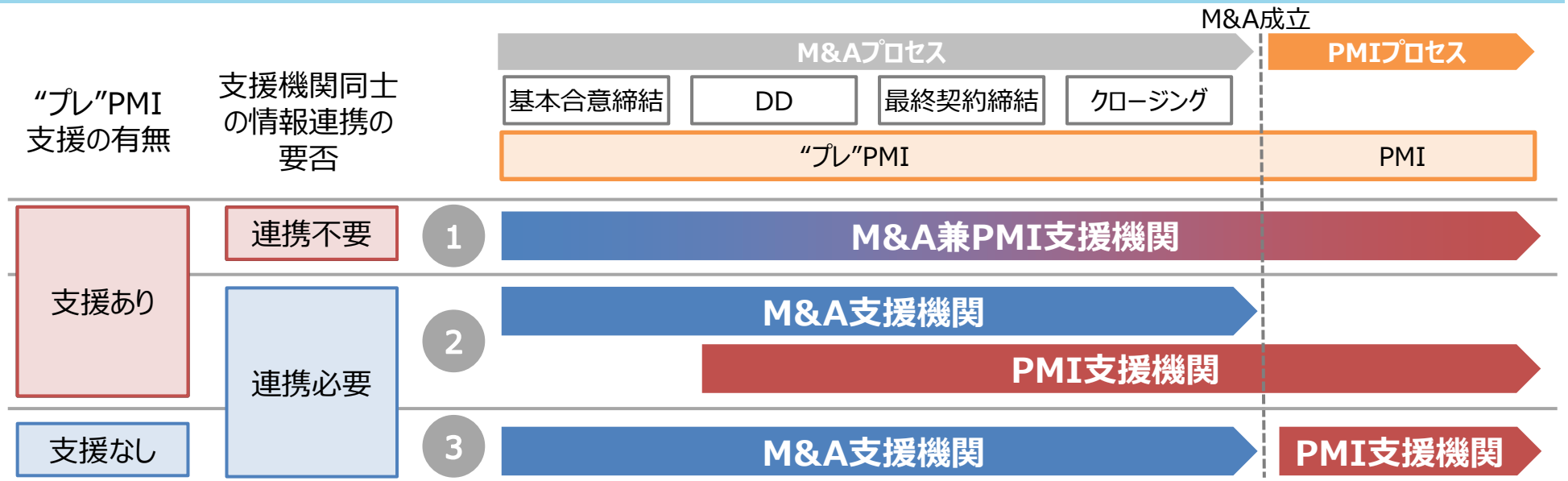
- 中小企業において、**PMIの認知度が低く、PMIの重要性についての理解が不足**しており、**PMIに関する自社内のノウハウ等が不足している**状況を踏まえ、以下の資料を策定・公表し、**PMIの普及、支援機関の裾野拡大を図りたい。**
  - **中小PMIガイドラインにおいて示した「型」に即してPMIを実践するための補助ツール**を、PMI支援実証事業の譲受企業と支援機関において実際に活用の上、策定するとともに**ツール活用のポイントを取りまとめ。（PMI実践ツール、ガイドブック）**
  - PMI支援実証事業に参加した**譲受企業と支援機関が実際に行ったPMIの取組や支援の具体的な内容や成果を取りまとめ。（事例集）**
- 本日は**①PMI実践ツール、ガイドブック、②事例集、③PMIの今後の普及策**についてご意見をいただきたい。

	公表予定物	対象	目的	概要
1	**PMI実践ツール、ガイドブック**	• 中小企業 • 支援機関	• PMIのノウハウ等がない中小企業であっても、PMI実践ツールを活用することで、一定程度、中小PMIガイドラインを踏まえたPMIを実施していただく • PMI支援機関において、PMIを支援する際の補助的なツールとして活用していただく	• 中小PMIガイドラインの標準的なステップ・取組内容を踏まえたPMI実践ツール • PMI実践ツールを活用し、PMIに取り組む場合のポイント・留意点を取りまとめたガイドブック
2	**事例集**	• 中小企業 • 支援機関	• PMIの認知度向上のために、PMIの取組のイメージや重要性を理解していただく • 各ケースに応じたPMIの具体的な進め方やポイントを紹介し、手法を理解していただく	• 実証参加案件におけるPMIの取組や、支援機関による支援の具体的な内容や、その成果を紹介

“プレ”PMIの重要性とPMI支援開始時期等に応じた支援3類型

- M&A成立後にPMIプロセスを円滑にスタートするためには、**M&A成立前の段階からM&Aの目的の実現に必要となるPMIにおける取組を意識し、DD等の調査を通じて譲渡企業に関する情報を可能な限り取得しておくことが重要**である（**“プレ”PMIの重要性**）。
- **支援機関が“プレ”PMIから支援を開始することで、PMIを見据えた効率的な調査・計画策定を実施**でき、**円滑なPMIの実現や、金銭・時間・人的コスト節約**が期待される。

> ➢ “プレ”PMIから支援する類型
> ① M&A支援機関がそのまま引き続き※ PMI支援を実施
> ② M&A支援機関とPMI支援機関は別※であり、PMI支援機関が“プレ”PMIから支援を開始
> ➢ PMIから支援する類型
> ③ M&A支援機関とPMI支援機関は別※であり、PMI支援機関がM&A成立後に支援を開始



※ 情報連携の要否に着目し、M&A・PMIのプロセスにおける支援の担当部門や担当者が同一であり、情報連携が特段不要な場合を類型①と整理。これに対し、事業者が別であり、又は事業者が同一であっても各支援の担当部門等が異なり、事業者間、担当部門間で情報連携が必要となる場合を類型②又は③と整理。

PMI支援開始時期等に応じた支援3類型の特徴と課題等

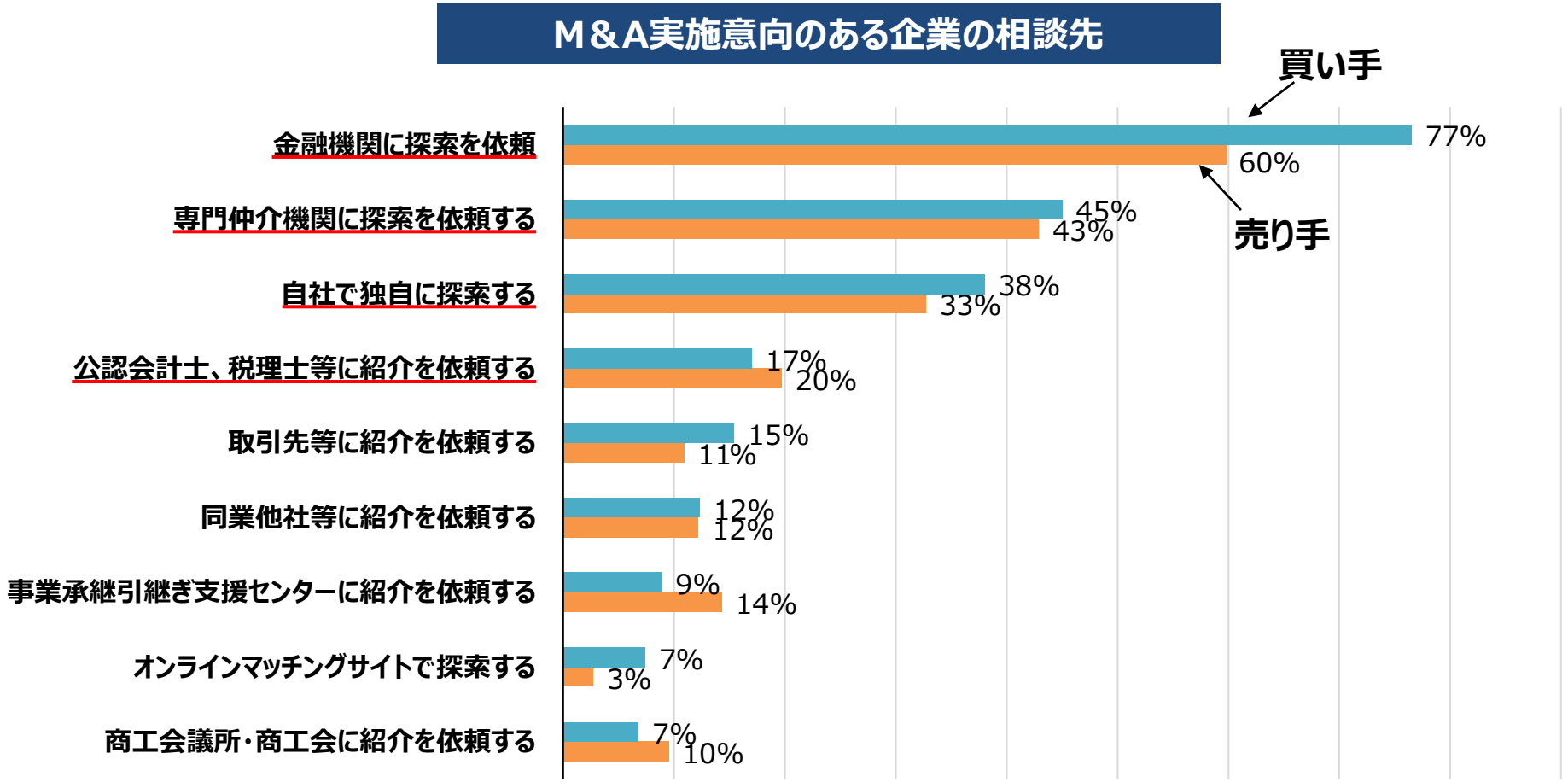
- 支援開始時期等に応じた支援3類型の特徴等を以下のとおり整理した。
  特に以下の論点についてご議論いただきたい。
  - PMI支援機関の裾野拡大について（①～③）
  - M&A支援機関との連携のあり方について（②、③）
  - 中小企業が適切なPMI支援機関を見つけ、依頼するための手段について（①～③）

PMI支援開始時期等に応じた支援の3類型について

	特徴	課題	PMI支援実証事業における支援機関例	想定支援機関例
①	• “プレ”PMIから支援 • 同一担当部門・担当者による一気通貫した支援	• 支援機関の不足 • DD実施者がPMI支援を行う場合、専門領域以外の支援への懸念	• 小規模M＆A仲介者 • DD実施者（会計事務所）	• 仲介者・FA、地域金融機関 • DD実施者（士業等、経営コンサルタント）等
②	• “プレ"PMIから支援	• M&A支援機関(担当部門・担当者）との連携 • M&Aプロセスにおける支援機関の重複（例えば、仲介者、DD実施者、PMI支援機関が同時期に支援）	• 経営コンサルタント、地域金融機関 • 中小企業診断士、税理士、公認会計士	• 経営コンサルタント、地域金融機関 • 中小企業診断士、税理士、公認会計士　等
③	• M&A成立後から支援	• M&A支援機関(担当部門・担当者）との連携	• 経営コンサルタント、地域金融機関 • 中小企業診断士、税理士、公認会計士	• 経営コンサルタント、地域金融機関 • 中小企業診断士、税理士、公認会計士　等

Ｍ＆Ａ実施意向のある企業の相談先

- **Ｍ＆Ａ実施意向のある企業の候補先の探し方**について、**売り手・買い手ともに「金融機関に探索を依頼する」との回答が最も多く**、金融機関への期待が高さが窺える。



（注）　元データは（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」（2020年11月）
回答数： 147者（売り手）、693者（買い手）
【出所】 中小企業白書（2021年度版）

PMI普及に向けた支援機関に対する期待

- **M&AプロセスからPMIプロセスまでシームレスな支援が望ましい**ところ、Ｍ＆Ａ実施意向のある企業の相談先となることが多い、**M&A仲介者・FA、金融機関、士業等専門家がM&Aに関する支援（仲介・FA業務、DD等）を行い、引き続きPMIまで支援したり（類型①）、他のPMI支援機関（担当部門等）に連携したり（類型②又は③）する場合における支援の在り方・主な課題等**についてご議論いただきたい。

M&A～PMIのシームレスな支援の在り方、主な課題について

主な支援機関	想定される支援の在り方	主な課題
M&A仲介者・FA	• M&A仲介者・FAの担当部門（担当者）が引き続きPMI支援を実施（類型①） • PMIの支援機関（担当部門等）へのスムーズな連携（類型②又は③）	• 仲介・FA部門・担当者におけるPMI支援機能の有無 • 同一企業・グループ内におけるPMI支援機能の有無 • PMIを担当する部門・会社への情報連携 • PMIの報酬（設定の仕方）
金融機関	• M&A支援に関与した担当部門（担当者）が引き続きPMI支援を実施（類型①） • PMIの支援機関（担当部門等）へのスムーズな連携（類型②又は③）	• M&A支援の担当部門・担当者におけるPMI支援機能の有無、より日常的に支援を行う部門（支店）がPMI支援を行うべきか • 同一企業・グループ内におけるPMI支援機能の有無 • PMIを担当する部門・会社への情報連携 • PMI支援の結果が与える本業への影響 • PMIの報酬（設定の仕方）
士業等専門家(中小企業診断士、税理士、公認会計士等)	• DDを実施する支援機関がPMIまで支援（類型①） • M&Aプロセスは支援せず、PMI支援を担当（類型②又は③）	• 専門以外の領域については、他の士業等専門家との連携が必要か（なお、中小企業診断士は、中小企業の経営全般に関する助言が可能） • 顧問サービスとPMI支援サービスの切分け、PMIの報酬（設定の仕方）