

令和6年度 第1回中小PMI促進戦略検討会 議事要旨

日時：令和6年2月20日（火）14時00分～16時00分

場所：Teams

出席者：

松中座長、大坪委員、木俣委員、高村委員、竹林委員、菅生委員、日高委員、水野委員、村上委員、山田委員、山野井委員

議事概要

- 事務局から中小PMI促進戦略における検討方針について説明した後、令和5年度中小PMI支援実証事業※の概要と現時点における経過報告を行い、以下の論点について討議を行った。
- 1. PMI実践ツール、ガイドブック及び事例集について
2～中小PMIの今後の普及策について

※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）

1. PMI実践ツール、ガイドブック及び事例集について

（1）全般的な意見

- ツールが網羅的であることは良いことであり、PMIは会社によって力点の置き方も変わるため、カスタマイズを所与としたツールであってもよいのではないか。
- 成果が短期的に出ないことでPMIを諦めてしまうケースも多い。一般的にM&Aの効果が出るまでは2～3年かかる点を案内した方が良いのではないか。
- 譲受企業が支援機関の支援をあてにし過ぎるのは良いことではない。あくまでPMIの主役は譲受企業であると強調すべきではないか。
- PMIで設定されるKPIもしくはKGIは、恐らく業種によって類型化できるため、事例化すると興味深くなるのではないか。
- 小規模のPMIにおいて、地域経済の再建及び牽引に関する観点を追加してはどうか。
- どのような点を変えていくか、どのような点を変えるべきではないか、譲渡企業の従業員に対して最初に説明することが非常に大事だと改めて認識したので、その点に着目されている部分が多かったことは非常に良いのではないか。

（2）PMI実践ツール②PMIアクションプラン

- アクションプランを 100 日間だけではなく、PMI における中長期的な課題をも管理するツールとしてはどうか。

(3) PMI 実践ツール③統合方針書

- 統合方針書に記載されている「M&A の目的・成功の定義」は、アクションプランや課題を設定する前提として必要であるため、PMI の検討ステップにおいて最初に検討すべきではないか。
- 統合方針書において、譲渡企業の中長期的なビジョンを記載できるようにした方が良いのではないか。
- 統合方針書の M&A の目的・成功の定義について、目安となる期限を記載してはどうか。
- M&A の目的を検討する点も大変重要だが、同時に目指すべきグループ体制や組織体制をイメージすることで、どこまで PMI を行うべきか把握できるため、統合方針書の中でグループの組織体制に言及していることは非常に良いのではないか。
- 譲渡企業は、株式譲渡代金の支払をもって投資だと捉えるケースが多いが、譲渡企業には資金が注入されてはいない。譲渡企業への人的及び物的な投資の必要性を訴求するため、対象会社への投資、という言葉も統合方針書へ記載してはどうか。

2. 中小 PMI の今後の普及策

(1) M&A と PMI の連続性

- M&A と PMI は一体的に捉えるべきだが、PMI 実践ツールを作ったことによって、むしろ M&A と PMI が分断されてしまっているように感じないか。
- PMI は M&A と一体的に促進していくべきで、M&A 仲介者や金融機関が PMI の存在を譲受企業と譲渡企業に訴求していくべきではないか。DD と同様に PMI も M&A で必ずやるべきものだという認識を作っていくことがゴールではないか。
- M&A から PMI を一気通貫で支援することは理想的ではあるが、領域毎の専門性が分かれているため、1 人のコンサルタントが全て支援することは難しく、同一組織の複数部門が連携して支援するケースが重要になるのではないか。
- M&A と PMI は連続している一方、M&A 仲介者や DD は基本的には M&A 成立に向けて支援を行うものであり、M&A と PMI における責任の切分けが重要ではないか。
- 短期間で行うビジネスを手掛ける FA や M&A 仲介者が、長期間にわたる PMI のビジネスに取り組むことは、マインドセットの観点で難しい可能性があるのではないか。

- 中小企業にとって M&A の相談先になりやすい金融機関に対して、PMI 支援を強化するよう働きかけていってはどうか。
- M&A 仲介者・FA にとって、マッチングさせることが一番重要な価値であった段階から、譲渡企業等の企業価値を上げていくことが重要になる段階へ移行しているのではないか。

(2) 中小企業と PMI 支援機関のマッチング

- PMI における自身のニーズが分からない中小企業は多いと推察されるため、PMI に関する公的な相談窓口を作り、初期的なアドバイスを行った上で他の支援機関に繋げるような対応がなされると良いのではないか。
- 例えば中小企業診断士であっても様々な専門領域を持つ者がいるため、M&A 仲介者、FA、金融機関等が PMI 支援機関を選べるような仕組みを作るべきではないか。そのためには、PMI 支援機関の育成やデータベース化が課題となるのではないか。
- PMI 支援機関のネットワークのような仕組みを提供し、専門家に簡単にアクセスできる環境を整備すべきではないか。

(3) その他

- PMI の啓蒙資料として中小 PMI ガイドラインも役に立っている部分があるのではないか。
- 自社のことを良く知っている譲受企業が行うことで PMI が上手くいくと思われるため、支援機関が支援を行う場合においても、譲受企業が積極的に関与できる形で PMI を行うべきではないか。
- M&A 仲介者や PMI 支援機関によって狙いが異なり、また、譲受企業と譲渡企業とでも利害関係が異なるが、PMI における目的は、譲渡企業が良い会社になって利益を出して成長すること。それを実現するために、登場人物の誰をどのように評価すべきか。PMI に関わる各登場人物が何を求めているのか、まとめると良いのではないか。
- 1 回目又は 2 回目までの M&A の場合、外部の支援機関の支援を受け、PMI を行うべきだと周知すべきではないか。
- PMI を広めるためには、支援機関への報酬の観点が大きな問題であり、報酬額によって PMI 支援機関となり得るプレイヤーも変わるのではないか。

以上