

第2章 中小PMI各論

2-1. 本章の概要

2-2. PMI推進体制

2-3. PMIの取組【基礎編】

【1】取組の概要

【2】領域別PMIの取組

2-4. PMIの取組【発展編】

【1】取組の概要

【2】領域別PMIの取組

【参考】成長型M&Aにおける戦略
進捗状況の管理方法

2-1

本章の概要

- 本ガイドラインでは、PMIの取組を【基礎編】と【発展編】に整理した
- 譲受側・譲渡側の会社規模等、個社の状況に応じて参照いただきたい

本章の全体像と読み方

中小M&Aといっても、譲受側・譲渡側の会社規模やM&Aの目的は様々であり、一括りにして取り扱うことは妥当ではない。また、中小企業は、人員や資金面での経営資源に制約がある中でPMIの取組を進める必要がある。本ガイドラインでは、PMIにかけられる経営資源等に応じて、必要な取組を参照できるよう、M&A案件規模に応じて**1 小規模案件**、**2 中規模・大規模案件**、の2パターンの読み手を想定した。

また、本章は中小PMIの支援を行う支援機関も読み手として想定している。支援先の企業が円滑に事業を引き継ぎ、M&Aの目的やシナジー効果等を実現するため、本章を参照して支援を行うことを期待する。

1 小規模案件 → 【基礎編】を中心に参照

PMIにかけられる経営資源が限られている場合でも、持続的発展に向けて譲渡側の事業を円滑に引き継ぐことが重要であるため、譲渡側の事業を円滑に引き継ぐ上で重要な取組を整理した【基礎編】を参照し、PMIに取り組んでいただきたい。その上で、必要に応じて【発展編】も参照いただきたい。

2 中規模・大規模案件 → 【基礎編】に加えて【発展編】を参照

【基礎編】の内容を押さえた上で、M&Aの目的やシナジー効果等の実現に向けた、より高度な取組を整理した【発展編】を参照し、PMIに取り組んでいただきたい。

本章で想定している案件のイメージ

	1 小規模案件	2 中規模・大規模案件
<想定譲受側売上高>	～3億円程度	10億～30億円程度
<想定譲渡側売上高>	～1億円程度 (～想定従業員5名程度)	3億～10億円程度 (想定従業員15～100名程度)
<M&A実施の主な目的>		

本章の構成

領域		概要	参照
2-2 PMI 推進体制	①譲受側・譲渡側	小規模案件、中規模・大規模案件において想定されるPMI推進体制	P.32
	②支援機関	中小PMIの支援において、支援機関に期待する役割や心構え	P.36
PMIの 取組	2-3 基礎編	M&A成立後に事業を円滑に引き継ぐための取組	P.39
	2-4 発展編	M&Aの目的やシナジー効果等を実現するための取組	P.56

第2章 中小PMI各論

2-1. 本章の概要

2-2. PMI推進体制

2-3. PMIの取組【基礎編】

【1】取組の概要

【2】領域別PMIの取組

2-4. PMIの取組【発展編】

【1】取組の概要

【2】領域別PMIの取組

【参考】成長型M&Aにおける戦略
進捗状況の管理方法

2-2

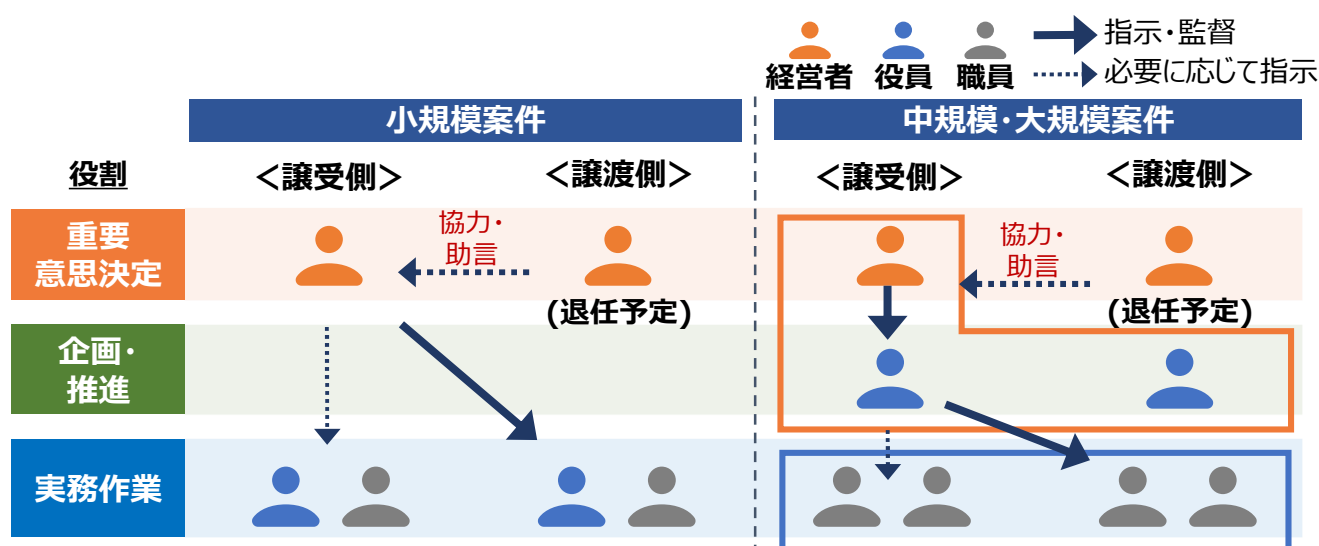
PMI推進体制

①譲受側・譲渡側

- M&A成立後は、通常業務に加えてPMIの取組を実施することになる
- 人員の状況等に鑑み、適切な役割分担でPMI推進体制を構築する

中小PMIにおける推進体制の特徴

中小企業同士のPMIにおいては、譲受側・譲渡側ともに人員に余裕がないことが多いため、譲受側の経営者や役員等が、重要意思決定やPMIの企画・推進等の複数の役割を兼任することが一般的である。実務作業は、譲受側・譲渡側の役職員から協力を得ながら推進することが多い。



小規模案件において想定される推進体制

小規模案件では、譲受側・譲渡側ともに特に人員に余裕がないことが多く、**基本的に譲受側経営者がほぼ全てのPMIの取組に対応せざるを得ないため、譲渡側のPMIと譲受側の経営等の両立がポイント**となる。

そのため、社内外の関係者から必要な協力を得ることができるよう信頼関係を構築することが重要である。

【推進体制の構築に向けた取組例】

- ・ 譲受側経営者をサポートする人材として、譲受側から信頼できる従業員を派遣する
- ・ 譲渡側から信頼できる従業員を選任する

これらの従業員がPMIを熟知していることは稀であるため、譲受側経営者がPMIの進捗状況を管理することが必要です。



中規模・大規模案件において想定される推進体制

中規模・大規模案件におけるPMIの取組は、小規模案件と比べて広範囲かつ複雑になることから、譲受側経営者が複数の役割を兼任することは容易ではない。

一方で、中規模以上の中小企業は、大企業と比べれば人員や資金面での経営資源に制約はあるものの、譲受側・譲渡側ともに一定数以上の役職員を抱えていることが多い。

このため、①**重要意思決定**、②**企画・推進**、③**実務作業**を分担して効率的に行うことが重要である。

【推進体制の構築に向けた取組例】

① 重要意思決定

譲受側経営者を中心にPMIに関する重要な意思決定を行う。譲受側の人員の状況等に応じて、譲受側の他の役員等（譲受側から譲渡側に派遣する役員等を含む。）についても、意思決定に関与させることも検討する。

また、譲受側の経営者や役員等だけでPMIに関する重要な意思決定を行う場合、譲渡側の役職員の納得感や理解を得られず、PMIを円滑に行えないおそれ等もあるため、譲受側・譲渡側の関係性等に応じて、譲渡側の先代経営者や役員等も意思決定に関与させることを検討することが望ましい。

② 企画・推進

PMIに関する重要な意思決定を円滑に行い、かつPMIに関する実務作業を確実に行えるよう、重要意思決定を担う者と実務作業を担う者との間でPMIの企画・推進等を行う役職員を配置する。

なお、譲受側において人員が不足している場合には、企画・推進等を行う役職員を通常業務と兼任させることもあり得る。さらに、譲受側経営者が、譲渡側の各部門長や現場担当者等の実務作業を担う者と直接やり取りを行ったり、実務作業を担う者から定期的に進捗状況の報告を受けて必要な作業方針を指示する会議体を設置したりすることで、企画・推進等の役割を省略することもあり得る。

③ 実務作業

業務領域の各機能（事業機能、管理機能）において、PMIに関する具体的な実務作業を行う役職員を配置する。さらに、譲受側の部門長や現場担当者等を譲渡側の当該部門に派遣（転籍を含む。）することもあり得る。

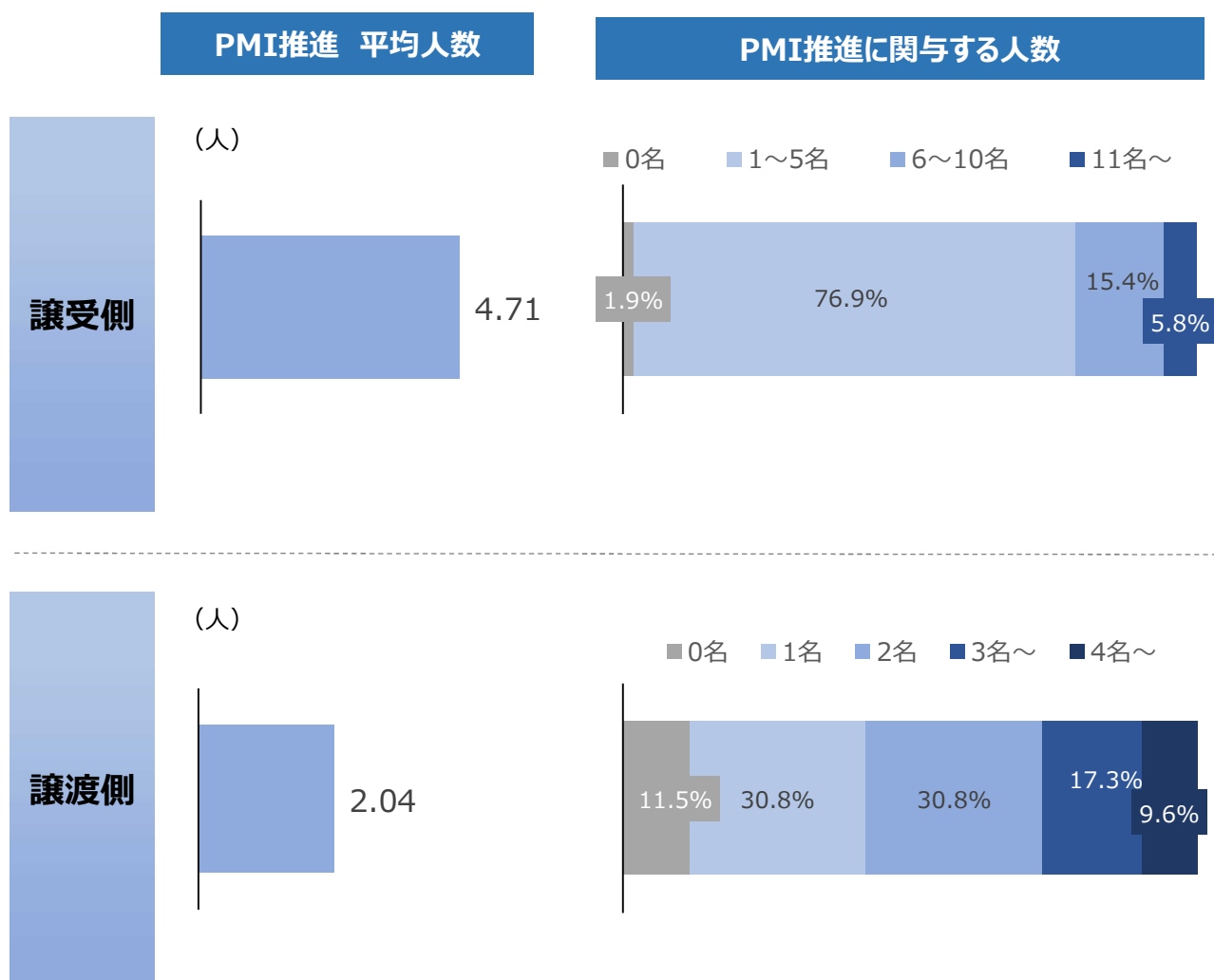
その際、少なくとも重点的に取り組む必要があると判断される機能については、譲渡側と譲受側とが協力してPMIに取り組むチーム（分科会）を設置することが望ましい。

中規模・大規模案件におけるPMI推進体制の実態（1/2）

PMI推進体制に関与する平均人数は、譲受側が4.71人に対し、譲渡側は2.04人。譲受側の関与者に対し、譲渡側の関与者は少ない傾向にある。

□ PMI推進体制（譲受側・譲渡側の関与状況）

※全てn=52



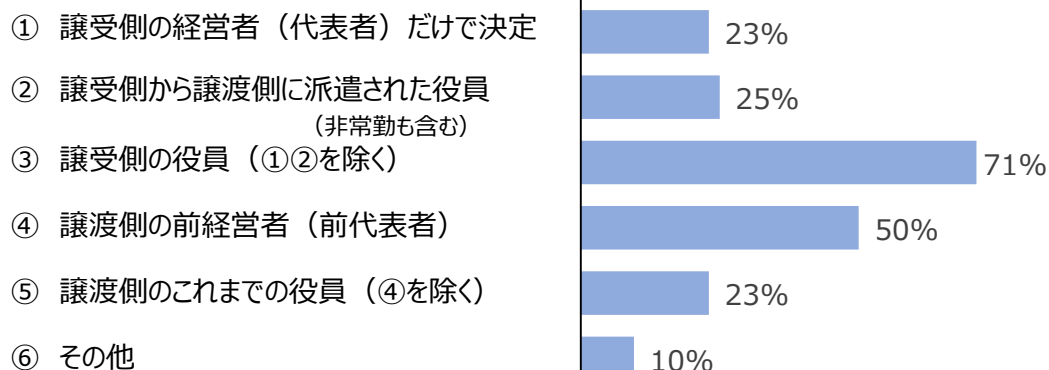
中規模・大規模案件におけるPMI推進体制の実態（2/2）

重要意思決定、企画・推進の役割は、多くのケースで、譲受側経営者だけでなく、譲受側役員や、譲渡側の前経営者等が関与している。実務作業の役割は、多くのケースで、何らかのチームが組まれている。

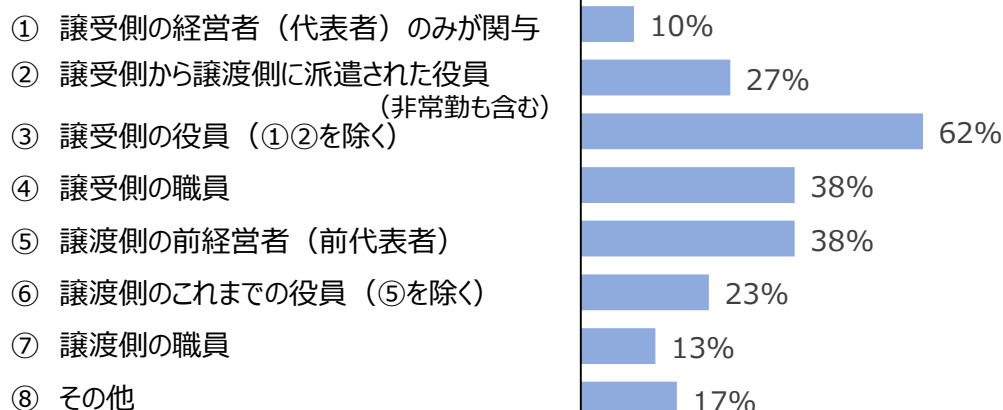
□ PMI推進体制（PMI推進における役割）

※全てn=52、複数回答

重要意思決定 への関与者

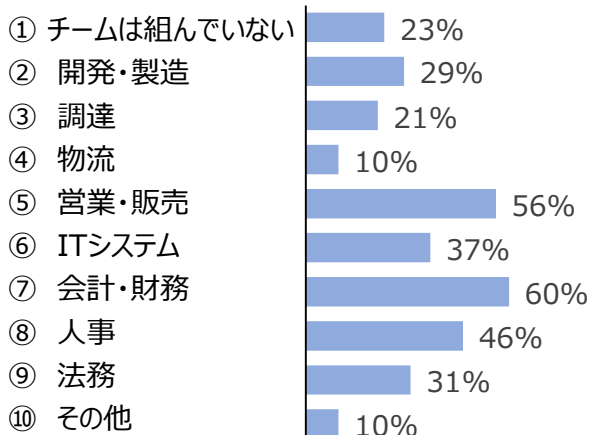


企画・推進 への関与者

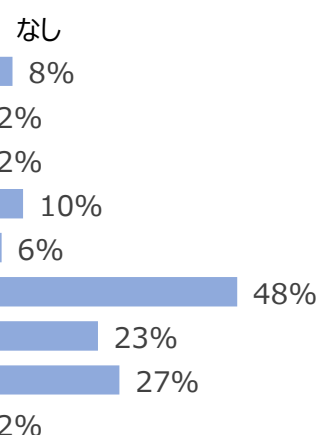


実務作業 への関与者 (業務領域別)

譲受側・譲渡側チーム編成



支援機関の編制



2-2

PMI推進体制 ②支援機関

- PMIの取組を円滑に進めるためには、必要に応じて専門的な視点から支援機関の助言・支援を得ることが有効である

支援機関の役割

中小企業の多くはM&AやPMIに不慣れであり、M&AやPMIに関する知見や経験が乏しい。このため、必要に応じて中小M&AやPMIに精通した支援機関に相談しながら取組を進めることが望ましい。

具体的には、**経営力再構築伴走支援モデル**も参考にしながら（P.37コラム参照）、概ね以下のとおり、支援機関による支援が行われることが期待される。

			想定される主な支援機関
経営統合			中小企業診断士、経営コンサルタント 等
業務統合	事業機能		中小企業診断士、経営コンサルタント 等
	管理機能	人事・労務分野	社会保険労務士、弁護士 等
		会計・財務分野	公認会計士、税理士 等
		法務分野	弁護士、司法書士 等
		ITシステム分野	ITベンダー、スマートSMEサポーター 等

M&A成立後にPMIプロセスへ円滑に移行するためには、**M&Aプロセスにおける検討事項やDD等の調査結果等の情報をPMI推進チームや支援機関に引き継げるよう、適切に保管・管理**しておくことが望ましい。引継ぎの対象となる情報には、主に下記の項目が想定される。

引き継ぎ資料 例

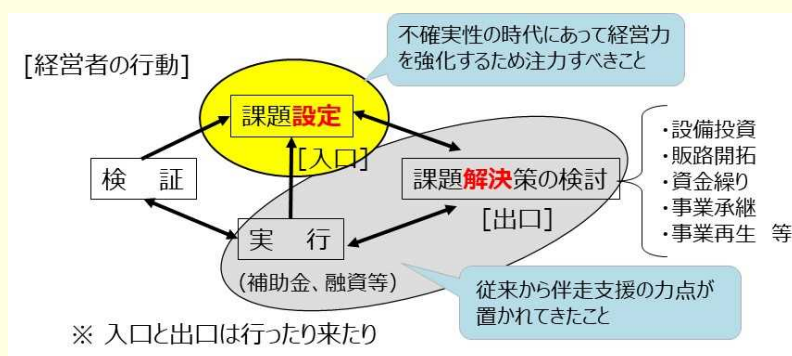
- ✓ 企業概要書（Information Memorandum）
- ✓ DD調査報告書
- ✓ 譲渡側へのQ&Aシート
- ✓ その他の譲渡側からの提供資料

「経営力再構築伴走支援モデル」とは、2022年3月に「伴走支援の在り方検討会」（中小企業庁長官の私的検討会）報告書において提示されたもので、経営環境が激変する今の時代においてあるべき中小企業伴走支援の姿を整理したもの。

経営力再構築伴走支援モデルの基本的なフレームワークは以下のとおり。

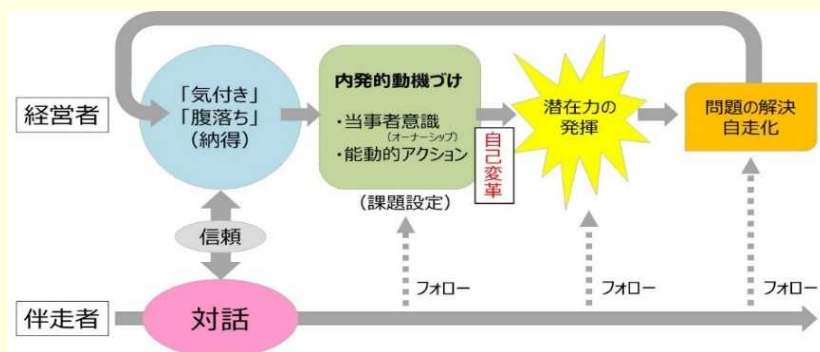
【フレームワーク1】課題「設定」のための支援を強化すること

- 従来の支援は、政府等の支援ツールを届ける課題「解決」型に力点が置かれてきた傾向があるが、不確実性が高まる時代においては、「**経営力そのもの**」が問われるため、**何を課題として認識・把握するかという、課題「設定」型の伴走支援の重要性**が増す。



【フレームワーク2】対話を通じて経営者の「腹落ち」を促し、潜在力を引き出し自走化に導くこと

- 課題「設定」に際し、**経営者にとっての本質的課題を掘り下げ、経営者自らが「腹落ち」することが重要。経営者の内発的動機付け**が得られれば、**経営者自らが課題解決に向かい、自走化**する力が生まれる。
- そのためには、**支援者と経営者との間の信頼関係に基づく対話**が重要。



支援受入れの潜在的ニーズが高いと考えられる分野として、「事業承継（M&Aを含む。）」が掲げられており、支援機関が中小企業におけるPMI支援を行う場合に参考にすべきと考えられる。

詳細は、「**中小企業伴走支援モデルの再構築について**」を参照のこと。

(<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/bansou/report/report.pdf>)