

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)

最終報告書

2024年3月29日

株式会社バトonz

Agenda

1. 本事業の企画概要

- 1-1. 本事業の目的
- 1-2. 本事業の課題設定
- 1-3. PMI普及に向けて実証したスキーム

2. 本事業の取組み結果

- 2-1. 応募・採択案件
- 2-2. 事前・事後アンケートの集計結果

3. 本事業から得られた示唆

- 3-1. PMI実証インタビューからの示唆 ～サマリ
- 3-2. PMI実証インタビューからの示唆 ～視点ごと

1-1. 本事業の目的

- ・ 本事業は、“小規模企業”がM&Aで成功するために実施すべきPMIにおける『実施・支援の型』と『経験値・共有知』の整備を目的とした。

本事業の募集要領（1. 事業の目的）より

中小企業・小規模事業者（以下「中小企業」という。）は、地域の経済や雇用を担う重要な存在である。現在、団塊の世代全員が75歳以上になる2025年が迫る中、経営者の高齢化が進んでおり、事業承継による世代交代の山場を迎えようとしている。経営資源の散逸や雇用の維持のために、**事業承継の一つであるM&Aは極めて重要**である。しかし、M&A後の統合作業であるPMI（Post-Merger Integration）を実施しないと、M&Aの満足度が期待を下回ってしまうケースも多い。一方、PMIを検討・実施した企業においては、M&Aの満足度が高い傾向にある。したがって、中小企業を当事者とする**M&Aの成功のためには、PMIは極めて重要**である。しかし、多くの中小企業は、M&Aの経験がそもそも多くないため、**PMIの取組の重要性に関する認識やノウハウが不足**しており、**PMIのための自社のリソースを確保しているところは少ない**。加えて、中小企業向けに**PMIを支援する事業者は少ない**ために、ノウハウが不足する中小企業は、社外の支援機関に依頼する方法によりPMIを実施することも困難な状況にある。その結果、他者の事業を譲り受けた中小企業は、十分にPMIを実施することができていない。その結果、M&Aによる円滑な事業引継ぎやM&Aを通じた成長の阻害要因となっている。

これらの問題の解決につなげるべく、本事業においては、特に、**PMI費用の捻出が難しいような比較的規模が小さい中小企業が、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の実施を通じて、かかる**中小企業のPMIの経験値の蓄積**を図るとともに、その結果として得られる**支援機関の支援を必要最小限に留めたコンパクトな支援のあり方や自社のリソースを活用する場合のPMIの「型」**を、多くの**小規模な中小企業のPMIの取組における共通知として情報発信**し、最終的に企業の規模やリソースに応じた身の丈にあったPMIを実現するために、**「型」の提示、必要に応じて中小PMIガイドラインの改訂、及びPMI実施環境・支援環境を整備**することを目的として、実証事業を行う。

本事業の目的

PMI実施環境・支援環境の整備

- ① 『実施・支援の型』の整備
- ② 『経験値・共有知』の整備

1-2. 本事業の課題設定

- 本事業では「具体的な取組みツール類の整備」「普及する支援スキームの整備」「ガイドラインの改訂と発信」「事例集の整備と発信」の4つを課題として設定した。

PMIが普及しない現状の問題点

1 『実施・支援の型』の整備

- ✓ “いつ” “どの順序で” “何に取り組むべきか”、個別具体的なレファレンスが少ない（認知されていない）
- ✓ どこまで自分で対応可能か、誰に頼むといいのか、どの程度費用が必要か、費用対効果が適正かの認識がない（PMI支援市場が不在）

2 『経験値・共有知』の整備

- ✓ 小規模M&Aの現場、業種毎にぶつかる論点や課題について体系化されたノウハウが存在しない
- ✓ PMIを知らない、知っていても大企業向けの認識である。また実施するメリット、実施しないとどんなデメリットがあるかの認識がない

本事業における課題設定

i
具体的な取組み
ツール類の整備

- ・ A3で1枚の資料にする等、取り組むべき事項が網羅的かつ効率的に伝わるツール類を整備する

ii
普及する支援
スキームの整備

- ・ 小規模企業が実施可能な支援機関との役割分担、支援機関の支援の在り方を構築する

iii
ガイドラインの
改訂と発信

- ・ 小規模案件のPMIでぶつかる課題をもとに、より実効性のあるガイドラインにブラッシュアップする

iv
事例集の
整備と発信

- ・ PMIを当たり前とする認識の醸成に向け、必要性やノウハウがストーリーで伝わる事例集を整備する

1-3. PMI普及に向けて実証したスキーム ～ ①譲受企業と支援機関との役割分担

- 本事業では、背景・目的にある「譲受企業ができるだけ自社のリソースを活用してPMIを進められる型」や「支援機関の支援を必要最小限に留めたコンパクトな支援のあり方」を分析するために、伴走型と助言型の2つの型で実証した。

			分析する2つの型			
			伴走型		助言型	
			✓ 現状・課題分析から計画策定を中心に、支援機関がしっかり伴走する支援の型		✓ PMI研修を受けた譲受側経営者に対し、定期定例会議等で助言していく支援の型	
			譲受企業	支援機関	譲受企業	支援機関
PMI研修			受講（数時間）	講師	受講（1日）	講師
PMIガイドラインにある役割	重要意思決定		●		●	
	企画・推進	現状把握・分析	○	●	●	○
		課題設定	○	●	●	○
		方針・計画策定	○	●	●	○
		進捗管理	○	●	●	○
		計画見直し	●	○	●	
	実務作業	設計	●	○	●	
		実行	●		●	
		見直し	●		●	

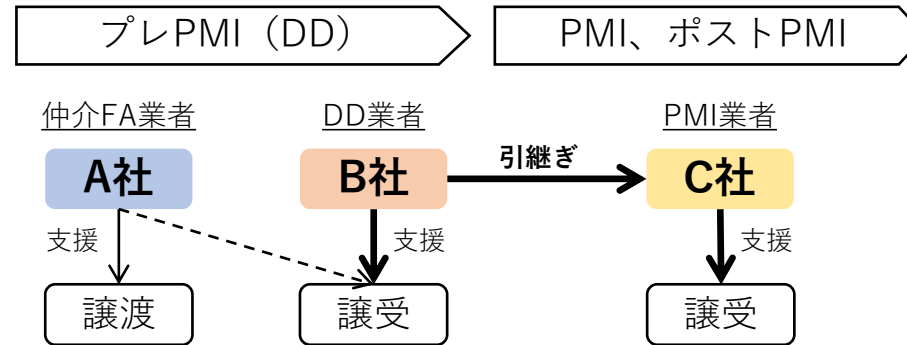
凡例) ●：主担当・リード ○：議論・助言

1-3. PMI普及に向けて実証したスキーム ～ ②支援機関の支援

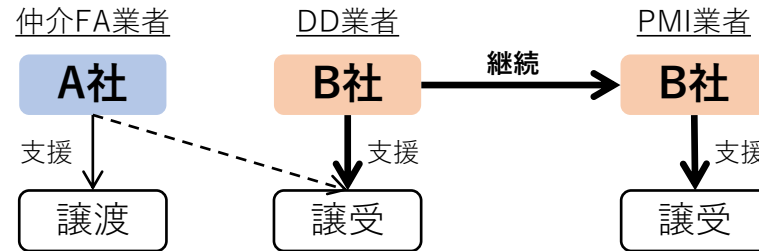
- ・ M&Aプロセスからシームレスな支援モデルのあり方として、プレPMI／PMIに登場する支援機関（仲介FA業者、DD業者、PMI業者）による支援モデルを3パターン実証した。

支援機関による支援モデル図

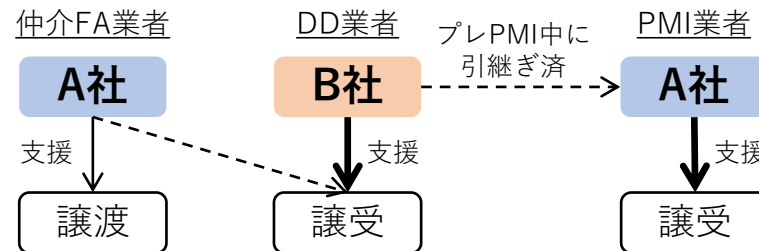
a PMI専門業者が引継いでPMIを支援するモデル



b DD支援機関が継続してPMIを支援するモデル



c 仲介FA業者が継続してPMIを支援するモデル



今後の普及展開に向けた仮説

- ✓ 中規模・大規模案件での**スタンダードなPMI支援モデル**
- ✓ PMI特化の専門業者の支援市場ができ、**品質が上がるメリットはあるが、価格は下がりにくいデメリットもある**
- ✓ DDで現状把握・課題設定を支援した支援機関のため、**引継ぎ等の分割損もなく生産性が高い（価格も下げやすい）**
- ✓ DD支援機関は会計・税理士事務所が多いため、**顧問先のDD・PMIをセットで支援する市場創造に期待できる**
- ✓ 案件を深く理解している仲介FA業者のため、**引継ぎ等の分割損もなく生産性が高い**
- ✓ 小規模M&Aの仲介FA市場には、**コンサルや中小企業診断士等も多く参入しており、継続的なPMI支援との相性が高い**

1. 本事業の企画概要

- 1-1. 本事業の目的
- 1-2. 本事業の課題設定
- 1-3. PMI普及に向けて実証したスキーム

2. 本事業の取組み結果

- 2-1. 応募・採択案件
- 2-2. 事前・事後アンケートの集計結果

3. 本事業から得られた示唆

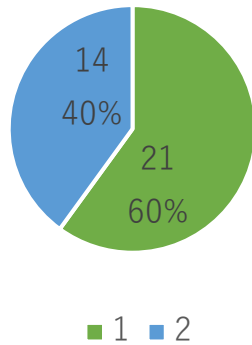
- 3-1. PMI実証インタビューからの示唆 ～サマリ
- 3-2. PMI実証インタビューからの示唆 ～視点ごと

2-1. 応募・採択案件 ～ 採択案件の属性

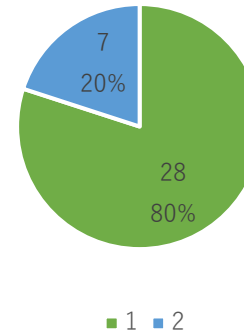
- PMI実証まで完了した35案件の属性は以下の通り。小規模の特徴として、異業種M&Aが多いこと、個人による譲受けがあること、事業譲渡が多いことが挙げられる。居ぬきに近い経営資源のみ譲渡を排した結果、株式譲渡がやや多くなったが、売上規模、業種も一定分散し、多様性を確保できた。

採択案件の多様性

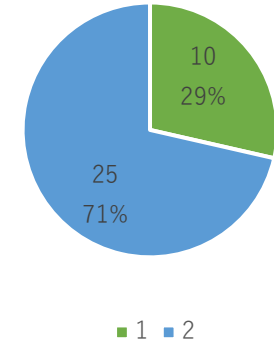
・譲渡企業の売上規模



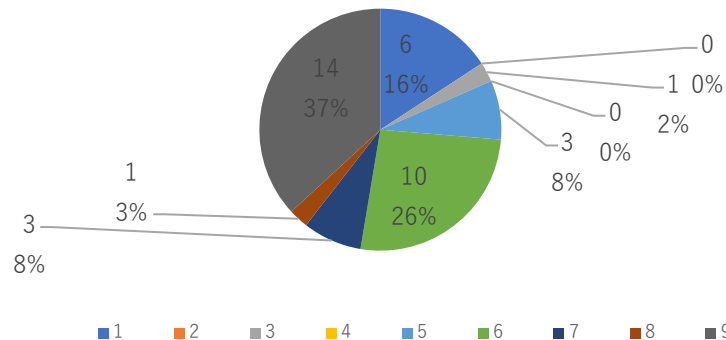
・譲渡スキーム



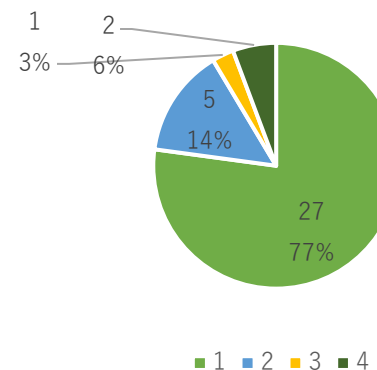
・同業種or異業種



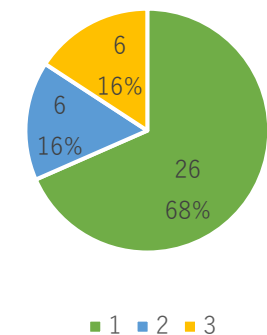
・譲渡企業の業種分布



・法人 or 個人



・過去のM&A譲受経験



※その他内訳：貨物運送業3件、印刷業1件、電気通信工事業1件、不動産業1件、EC販売業1件、障害者福祉業1件など

※譲受企業-譲渡企業のそれぞれ属性

2-1. 応募・採択案件 ～ スキーム別の案件数

・ 実証に着手した38件のスキーム別の件数は以下の通り。PMI実証まで完了した35件は「伴走型19件」「助言型16件」、「a.PMI専門業者13件」「b.DD支援機関10件」「c.仲介FA業者12件」で実証した。伴走型、助言型の振り分けについては、それぞれ譲受側へのヒアリングとその属性に応じて偏りが無いよう例えば、No.2は異業種・M&A経験0で助言型、No.15も同じく異業種・M&A経験0だが伴走型、といった振り分けを行った。譲受企業と支援機関の役割分担や支援スキームでも多様性を確保し、実証後インタビューでは様々な角度からの声を収集できた。

スキーム別の実証案件数

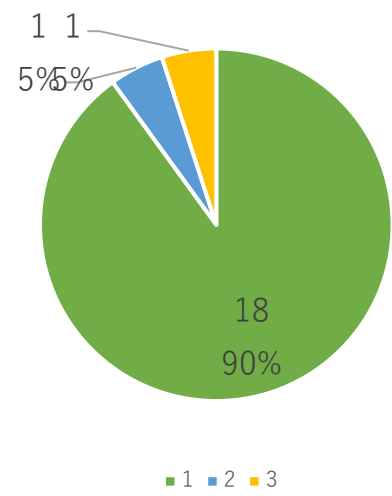
	支援機関の主な属性	プレPMI（DD）	PMI、ポストPMI	
			伴走型	助言型
a PMI専門業者が引継いで PMIを支援するモデル	・ コンサルティング会社 ・ 中小企業診断士	14件	7件	6件
b DD支援機関が継続して PMIを支援するモデル	・ 税理士・公認会計士 ・ 弁護士（今回不在） ・ 社労士（今回不在）	12件	6件	4件
c 仲介FA業者が継続して PMIを支援するモデル	・ M&A仲介会社 ・ M&Aプラットフォーム ・ 税理士・公認会計士 ・ 中小企業診断士	12件	6件	6件

2-2. 事前・事後アンケートの集計結果 ～ 小規模案件のみ集計

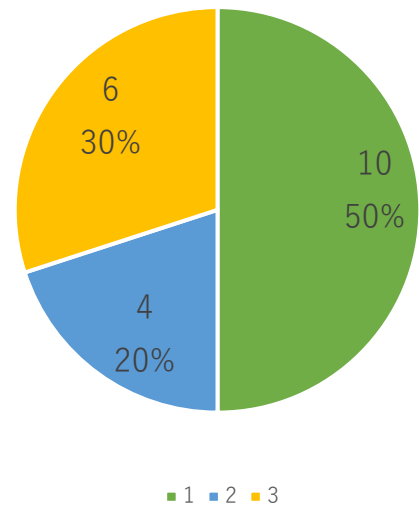
譲受企業向けのPMI実証前アンケート結果は下記の通り。なお、中大規模の実証案件を含めた、全体合算の分析は、PwCにて実施。

譲受企業向け事前アンケート（n=20）

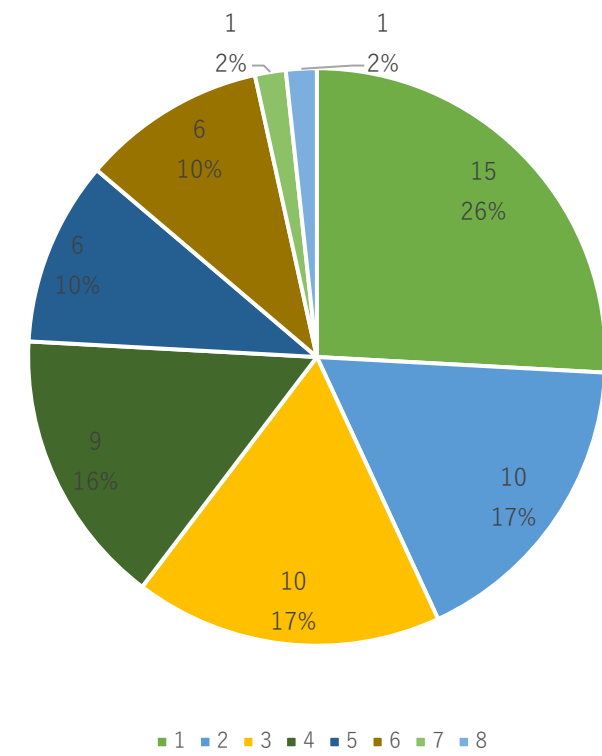
・ 本事業に参画した理由



・ 本事業参画前のPMIに関する理解度



・ 本事業参画前のPMIに関する理解度
(複数回答)

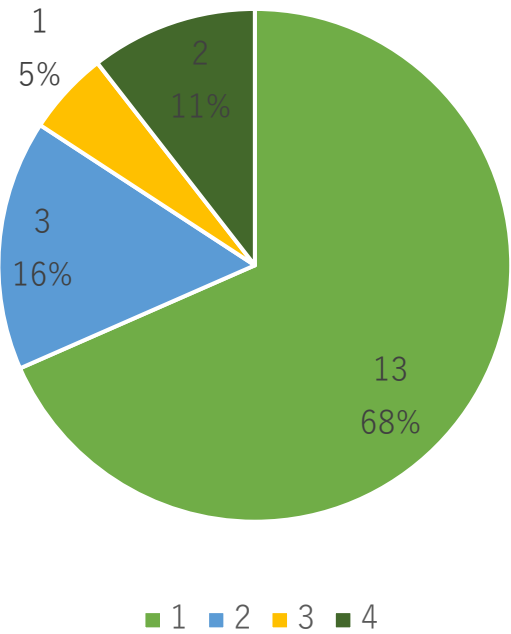


2-2. 事前・事後アンケートの集計結果 ～ 小規模案件のみ集計

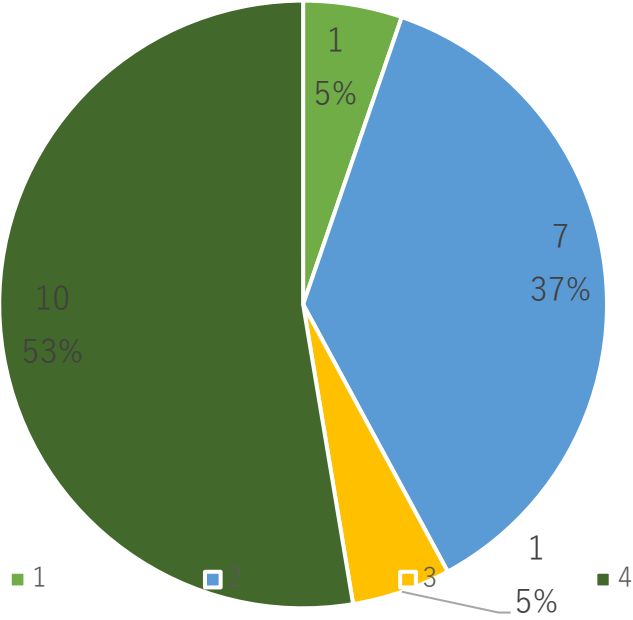
・ 譲受企業向けのPMI実証後アンケート結果は下記の通り。なお、中大規模の実証案件を含めた、全体合算の分析は、PwCコンサルティング合同会社（以下、「PwC」）にて実施。

譲受企業向け実証後アンケート（n=19）

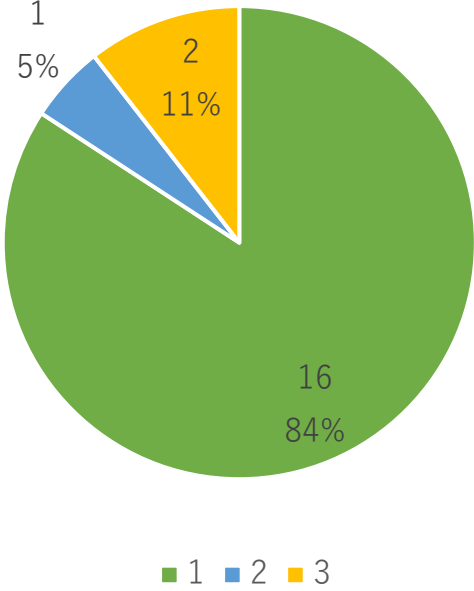
・ M&A後の譲渡企業経営者属性



・ 実証前後でPMIに対する認識の変化



・ 今後もM&Aを実施する場合PMIを実施したいか



1. 本事業の企画概要

- 1-1. 本事業の目的
- 1-2. 本事業の課題設定
- 1-3. PMI普及に向けて実証したスキーム

2. 本事業の取組み結果

- 2-1. 応募・採択案件
- 2-2. 事前・事後アンケートの集計結果

3. 本事業から得られた示唆

- 3-1. PMI実証インタビューからの示唆 ～サマリ
- 3-2. PMI実証インタビューからの示唆 ～視点ごと

3-1. PMI実証インタビューからの示唆 ～サマリ

- ・ 中小M&Aの成功にはPMIの普及が不可欠である。譲受企業への認知を高めつつ、「自ら実施できる型」や「支援機関が支援する型」にさらなる磨き込みをかけること、買い手/支援機関をサポートする環境作りが求められる。

②PMIプロセス

- ・ M&A検討の初期段階から、PMIを視野に入れて取り組むべき
- ・ 特に初めてのM&Aや異業種M&Aの際は支援機関を積極的に活用すべき
- ・ PMI推進には、推進力/専門性のある体制と役割分担、一定の工数/期間を織り込んでおくべき

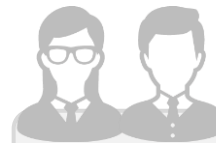


③譲受企業による内製化

- ・ PMIの全体像と重要性の認知を高めるべき
- ・ 小規模M&Aでも、異業種M&Aや専門的な知見が必要なPMIは内製の難易度は高い
- ・ PMI実践ツールの改善は必須。
その他PMI支援の環境整備も検討が望まれる

①PMI成果

- ・ PMIはアクションの網羅的把握に加え、統合後のビジネス推進力/組織力upにも繋がり、非常に有効である



④支援機関の支援の在り方

- ・ 需給の金額感にミスマッチ、現時点でPMI支援単体でのビジネス成立はやや難しそう
(DD/仲介・FA業者が提供する場合に成立する可能性)
- ・ PMI支援市場の拡大には「スムーズな情報連携体制」「PMI型化による工数とリスクの低減」「専門領域の支援機関連携/紹介」が必要

3-2. PMI実証インタビューからの示唆

3-2-1. 示唆 ～ ①PMI成果

- ・ 本実証を通して、改めてPMIはM&Aの成功に不可欠であること、PMIはリスクヘッジだけでなく「アクションを網羅的に把握すること」「ビジネス推進力／組織力のUPにも繋がること」に有効であることが分かった。

本実証における結論

PMIはアクションの網羅的把握に加え、統合後のビジネス推進力/組織力upにも繋がり、非常に有効である

重要なインサイト

PMIに取組んで良かった、譲受後にすべきことをしっかり洗い出せた

関係者間での認識統一ができた、その後のビジネス推進力/組織力upに繋がった

実証後インタビューや支援機関会議で挙げられた声

- ・ 網羅的にPMIを考えられた。特に言語化できたのがよかった。現状把握からの進め方も分かりやすかった（譲受側）
 - ・ PMIをしなければ、M&A目的やビジョン、今後のアクションプランを洗い出すことはしなかったと思う（譲受側）
 - ・ 自分の見方だけでなく、支援機関の第三者の見方が入ったことで、譲渡事業の理解が深まった（譲受側）
 - ・ 設計なく統合に取り組んでいたら、従業員の反発多く退職・営業継続困難になっていた可能性がある（譲受側）
 - ・ PMIに取組んでよかった、抜け漏れなくアクションが明確になった（複数譲受側）
-
- ・ 統合方針書があったことで、譲受側・譲渡側の関係者間で議論が活発になった。PMIは単純な統合だけでなく、今後の成長・発展に向けて建設的になる効果もあった（譲受側）
 - ・ 現場で積極的にプロモーション施策を立案・実行するなど、PMIによって組織に自律意識が芽生えた（譲受側）
 - ・ 譲受側の既存事業でもスプレッドシート導入が進み、在庫整理・在庫管理、倉庫の整理整頓が進んだ（譲受側）
 - ・ 共同経営者間で考えや状況、優先度等の共有/可視化ができたことが良かった（譲受側）
 - ・ 譲渡-譲受企業の従業員両面から、相互のアセット利用/シナジーに関するアイデアが出てくるようになった（譲受側）

3-2. PMI実証インタビューからの示唆

3-2-2. 示唆 ～ ②PMIプロセス (1/3)

- PMIのプロセスは「現状把握の限界も認識した上で譲渡実行前からBDDに入ること」「支援機関を積極的に活用すること（初めてのM&A、異業種M&Aでは特に）」「一定の目安工数を見込んだ上での的確な体制・役割分担」が肝要であった。

本実証における結論

M&A検討の初期段階から PMIを視野に入れて取組むべき

重要なインサイト

実証後インタビューや支援機関会議で挙げられた声

M&A検討の**初期段階から
PMIは検討**し始めるべき

- DDは過去の分析でしかない、M&AはPMIで未来の目標をたてることが重要であり、買収意思決定フェーズからやることに意味がある（譲受側）
- PMIの検討が遅くなってしまい、アクションに必要な人的リソースが足りないことが譲受後に発覚した。もっと早く準備しておくべきだった（譲受側）
- PMIの概要までは先に検討してからM&Aを検討すべきであった。M&Aの買収意思決定にも影響してくる（譲受側）

**プレPMI＝BDD、
買収時のDDにBDDを標準化**
すべき

- 何より業務深掘りが大事。現場に問題がある。譲渡側経営者のみの接点となり、譲渡実行まで現場に入らず、いざ蓋を開けてみないと分からないことが課題（支援機関）
- DDの財務・法務は過去視点であるが、BDD・プレPMIは未来視点が重要であり不可分なものである（譲受側）
- プレPMIとBDDには境界線がなく、一体であると感じた（譲受側）
- プレPMIとBDDは近い印象。BDD（≒プレPMI）とDDは両方実施すべき（譲受側）
- PMIの前半はBDDを標準で実施すべきである（譲受側）

案件によっては、**現状把握を
最初のプロセス**とすべき

- 現状把握⇒目的確認⇒方針検討⇒計画策定⇒実行・検証のステップの方がよい。目的確認から入ると希望的観測になってしまうことも多い。現状把握を間違えると方針検討を間違えてしまうので、まずは現状把握して、課題を設定し、課題をベースに目的や方針を言語化することが大事である（支援機関）

譲渡実行前の**現状把握の限界
を認識**した上で**リスクヘッジ
策を検討**すべき

- 譲受後に譲渡側従業員に業界特有の悪しき習慣が露呈したが、まずは時間をかけて信頼関係を作り、従業員自らで働き方を考えさせ、あるべき方向に改善が進んだ（譲受側）
- 譲受後の譲渡側従業員の全員員に退職意向があることが発覚。インセンティブ体系への納得感が原因であったため、早期に施策を実行した（譲受側）
- 譲受を前提として譲受前に譲渡側従業員一人一人と面談し、事務所の移転について説明した。従業員もむしろ安心し、全員が雇用継続してくれた（譲受側）

3-2. PMI実証インタビューからの示唆

3-2-2. 示唆 ～ ②PMIプロセス (2/3)

• (続き)

本実証における結論

**特に初めてのM&Aや異業種
M&Aの際は支援機関を積極的に活用すべき**

重要なインサイト

**支援機関が効果的な/
抜け漏れないPMI設計を
してくれた**

**支援機関は（特に初めての
M&Aでの）不安な経営者の
伴走者として貢献**

**支援機関の支援終了後のPMI
継続性を担保すべき**

実証後インタビューや支援機関会議で挙げられた声

- 初めてのM&Aの中で、巷のPMIの本を読んだが、規模が大きすぎて参考にならなかったが、本実証では具体的な指南を頂けた（譲受側）
 - 一つ一つの課題や施策に対し専門家目線で意見をいただけたことでアクションの精度が上がった（譲受側）
 - 業務フローやビジネスモデルをしっかり理解でき、次に何をすべきかが整理できた（異業種参入の複数譲受側）
-
- 譲受側社長1人ではリソース的な難しさを感じており、ディスカッションパートナー・相談できる人が必要である（譲受側）
 - 最初のM&Aということもあり迷いがあった。その中で、寄り添い、推してくれたことが精神的/実務的にありがたかった（譲受側）
 - 買収後は孤独。相談できる人がいると精神的な支えにもなる（譲受側）
 - 自分ひとりで（経営方針など）考えるのは難しい部分もあり、気軽に相談できる壁打ち相手がいてくれるだけでもありがたい（譲受側）
 - 経営者には相談相手がいらない。壁打ち相手になるだけでも、精神的な支柱になる（支援機関）
-
- 今回は支援機関への依存度が高い。代表2名が多忙なため、支援機関が抜けた後にアクションプランがワークするかが不安である。支援機関としてはきちんと整理した意見書を出す予定（支援機関）
 - 支援機関にはアクションプランを実行する半年は伴走してほしい（譲受側）

- （続き）

本実証における結論

PMI推進には、

- ・ **推進力/専門性のある体制**
 - ・ **的確な役割分担**
 - ・ **一定の工数**
 - ・ **一定の期間**
- を織り込んでおくべき**

重要なインサイト

**推進力/専門性がある体制と
役割分担で臨むべき**

**プレPMIに譲受企業・支援機
関それぞれ0.5～1人月、PMI
で譲受企業3～4人月、支援機
関0.5～1人月程度は必要**

**M&A後、理想の状態までの
期間は1年～2年程度をかけて
もっていく**

実証後インタビューや支援機関会議で挙げられた声

- ・ 支援機関：現状分析/課題整理/計画策定を担った（複数譲受側）
 - ・ 譲受企業：馴染みのある、少人数のメンバで臨んだ（譲受側）
 - ・ 譲受企業：現場と管理部門で、それぞれ得意分野で対応（譲受側）
 - ・ 支援機関（PMIの体系的推進方法の助言）、譲受企業（BDD・成長計画策定）、外部リソース（DX・補助金等）という役割分担で進めていった（譲受側）
 - ・ PMIの推進において人材が限られているため十分な体制が取れない。人材不足がネックである（譲受側）
-
- ・ プレPMIで支援機関：現状把握・統合方針作成・アクションプラン作成19時間、定例会7時間。譲受企業：情報提供5時間、資料確認5時間、定例会7時間（譲受側）
 - ・ 支援機関：現状把握・準備・ツールドラフト作成・ディカッション、目的確認10時間、現状把握30時間、方針検討・計画策定で30時間、実行検証5時間、譲受側：情報提供Update・レビュー・意見交換・ディスカッション・意思決定・アクションプランの実行推進、月50時間（譲受側）
 - ・ プレPMIで支援機関50時間、譲受企業25時間は使った（譲受側）
 - ・ DX化をしながらのPMI、トータル4人月程度かかっている（譲受側）
 - ・ 分析に1か月、実働1週間程度（DD・プレPMI）、課題整理4～5日程度（譲受側）
 - ・ 支援機関：7～10日間くらい（ツール作成やMTG、検討時間など含め）、譲受側：1人専任で2か月間+周りのサポート（譲受側）
 - ・ （※同業種統合）社長が推進し、1人月程度を集中して投下（譲受側）
-
- ・ 譲渡側のドラスティックな変更を想定しておらず、半年で課題を抽出し、そこから1年ぐらいかけて徐々に改善を図っていきたい。部門統合も最初の1年は様子見で、1年後には経理・総務・顧問士業の統合をやっていく（譲受側）
 - ・ 変えられるところはすぐに変え、最終的には1年程度かけて統合していく（譲受側）
 - ・ 理想の組織体制には1年くらいはかかる見込み（譲受側）

3-2. PMI実証インタビューからの示唆

3-2-3. 示唆 ～ ③譲受企業による内製化（1/2）

- 完全な内製化は難しいという声が過半であった。まずはPMIの認知・発意を拡げることが最優先課題で、あわせて「内製化を支援する環境整備（実践ツール改善等）」「支援機関を活用しやすい環境整備（相談窓口、補助金等）」が必要である。

本実証における結論

PMIの全体像と重要性（取組まない場合のホラーストーリー）の認知を高めるべき

重要なインサイト

PMIの概要/重要さへの認知がない、危機感が弱くて取組まない

PMIを含めたM&Aの全体観、および基礎的な理解を促す仕組みを整備すべき

実証後インタビューや支援機関会議で挙げられた声

- DDは知っており顧問税理士と弁護士に依頼したが、PMIは知らなかった。買収後の取組みは漠然としていた（譲受側）
 - PMI自体は知っていたが、能動的に実施しようと思っていなかった。本実証への参加は支援機関からの紹介で知った（譲受側）
 - PMIの必要性をあまり感じていなかった。何故必要かがわかるともっと一生懸命やる。（譲受側）
 - 本来は譲受側自体が自走（＝自身で経営）できないといけないものであり、情報収集も含めて譲受側が意欲的なスタンスになるべきである（譲受側）
 - PMIの重要性を社内に周知したかった（譲受側）
 - PMIの認知・教育や用語の統一が普及には不可欠と感じる（譲受側）
-
- PMIも含めた形でM&Aの全体観を広めるべき。M&A後にPMIを知るでは遅い。基礎的な部分を動画視聴等で学習させ、発展編を専門家支援にする、個別論点への対応で詳細ツールの利用を促す等の仕組みが必要である（支援機関）
 - 中小PMIガイドラインの動画の普及もそうだが、支援機関が無料相談にのるなど窓口を増やすことも必要である（支援機関）
 - M&A仲介会社によるPMI啓蒙も不可欠である（支援機関）
 - PMIをやらないといけない認識はあったが、どう手を付けるべきか、何からやるべきかが分からず手がつかなかった（譲受側）
 - 過去に1社買収した経験あったが、PMIを体系的分かっていなかったため、本実証に参加した（譲受側）

- （続き）

本実証における結論

小規模M&Aでも、異業種M&Aや、要員受入など専門的な知見が必要なPMIは内製の難易度は高い

重要なインサイト

一定の内製化できるが網羅性に欠ける、特に異業種間のPMIは難易度高

第三者的な意見出し/調整や、人事労務等の専門的な設計も内製化しきれない

実証後インタビューや支援機関会議で挙げられた声

- 支援機関なしに内製化できたと思うが、網羅的にできたかは不透明である（譲受側）
 - 同業者同士での買収であれば内製化できそうだが、異業種の場合は専門機関が支援すべきである（譲受側）
 - 内製では法律的な手続き周りが特に難しい。そもそも何が必要か分からない（譲受側）
 - 現状把握、方針検討では客観的な目が無いと難しいと感じた（譲受側）
 - 今の中小企業での内製化は難しいのではないかと。現状分析はできても、未来を設計する業務は特に難しい（譲受側）
 - 現状把握、方針検討までは内製化できるが、行動計画/スケジュール策定、進捗管理は難しい（譲受側）
 - PMIのやり方が分かればある程度は出来ると思うが、自社でやるには専門スタッフ（経営者の右腕のような存在）が必要で、現実的には厳しい（譲受側）
 - いつかできるようにはなりたいが、人材育成が必須。他にリソースを割くのが優先なので内製化は劣後。外部にリソースを求めた方が効率的（譲受側）
 - 内製化は可能と思った。初期の計画策定は出来そう。難しいのは実際にそれを現場に落としていくところ、人の部分がどこまでできるか。何とか出来そうだが難易度は高そう（譲受側）
 - 今回の規模（社員20名程度以下）の同業種なら自分たちでできる。もう少し大きいと未知数な部分がある（譲受側）
-
- 共同経営者との間での衝突があった際に支援機関がよい緩衝材になっていた。3人になったので意見が分かれても2対1で上手く進めることができた（譲受側）
 - 会社運営にかかる引継ぎ不足の解消、給与体系の見直し、あるべき組織体制図づくりなどは内製化では難しかった（譲受側）