

# 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)

## 最終報告書

令和6年3月29日

PwCコンサルティング合同会社



## アジェンダ

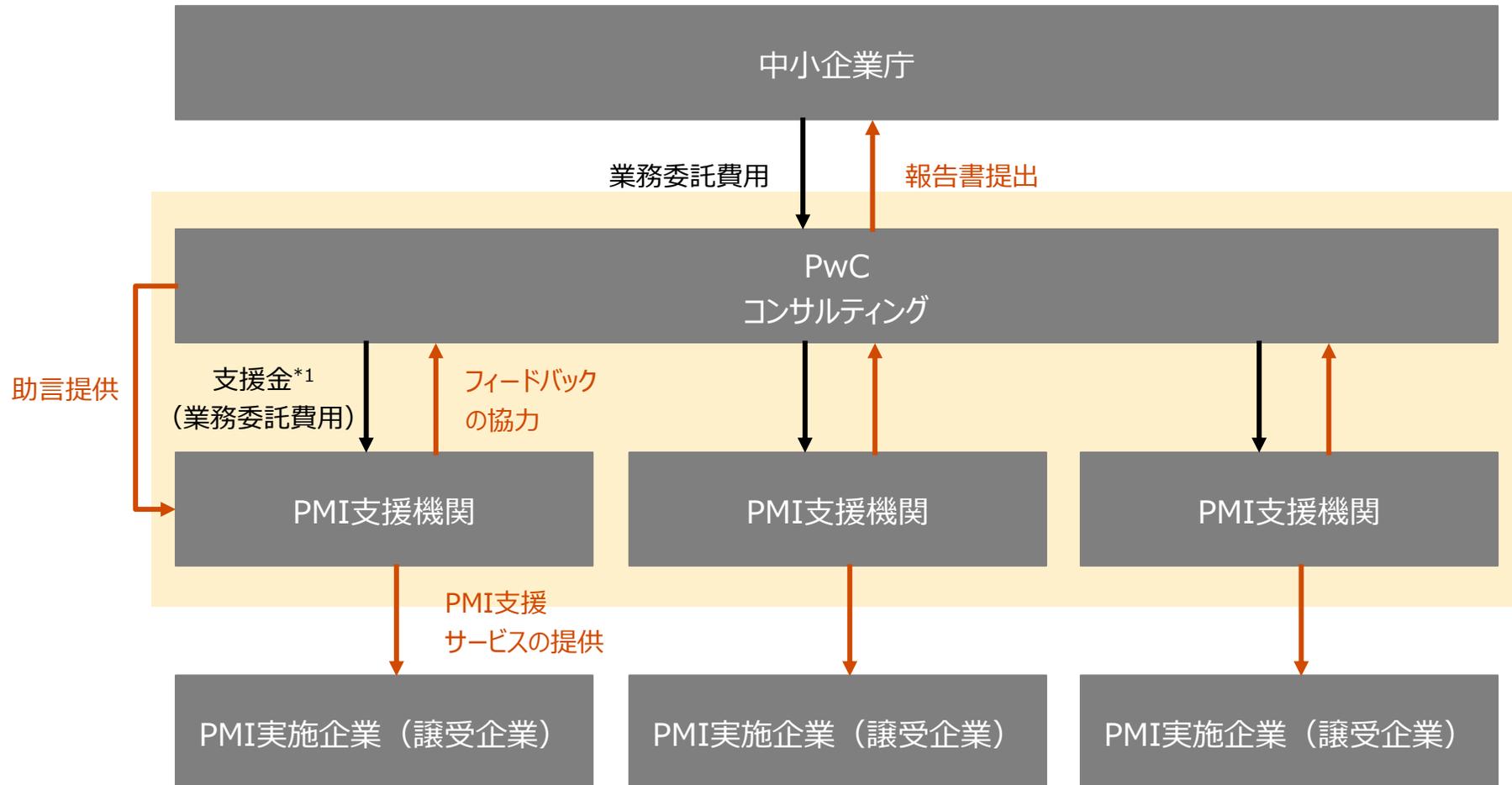
1. 実証概要
2. 本実証の検証事項及び結果
3. 本実証にて得られた示唆
4. 地域金融機関向け座談会の結果
5. Appendix

# 1. 実証概要

## 実証スキーム

PMI支援機関による支援の下、全国の中小企業にてPMIの実証を推進した。事務局にて全体の進捗管理等を行った。

→ 金銭の流れ  
→ サービスの流れ

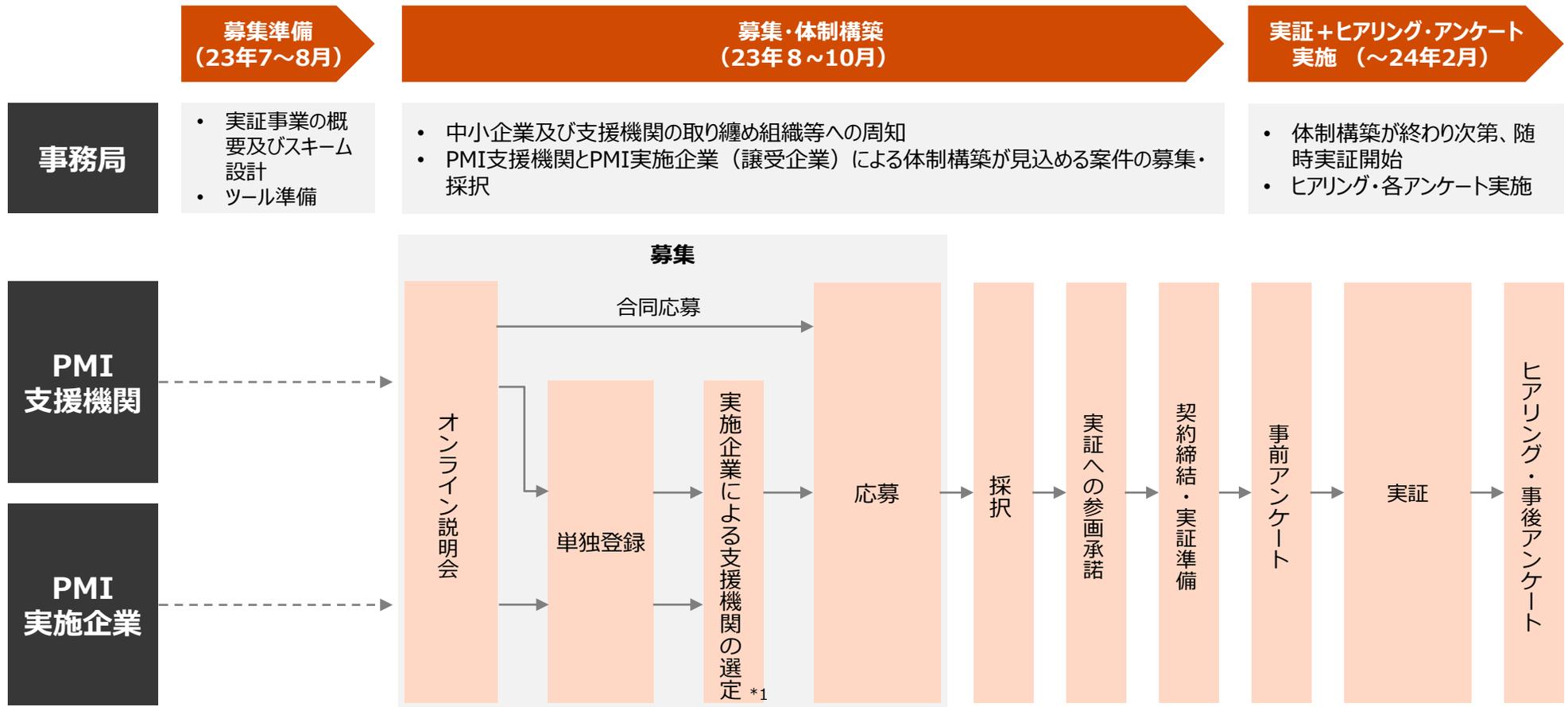


\*1：PMI支援機関が専門的な助言・支援（スポット支援）を提供する事業者の場合、上記の業務委託を行うスキームではなく、業務に関する進め方や留意点等の情報提供のみ依頼し、謝金を支払うスキームである（その場合、PwCによる助言提供も実施しない）

## 全体スケジュール

PMI支援機関とPMI実施企業（譲受企業）による体制構築が見込める案件を募った後、構築が終わり次第、随時実証およびヒアリング・アンケートを実施した。

- 実証参加企業には、**実証前後にアンケート**、**実証後にヒアリング**を実施
- 以下実証と並行する形で、直近のM&A経験が見込まれる全国の中小企業を対象とした**アンケート（世論調査）**を実施



\*1：単独登録したPMI支援機関のリストを事務局からPMI実施企業に共有した後、PMI実施企業にてPMI支援機関を選定し、体制構築が見込めた場合、合同応募と同様のフローで応募。

## 募集要領

中・大規模案件に対して、以下A~Fの6メニューの枠組み（計60件）により実証を行った。

PMI支援メニューおよび支援金		支援内容（例）*1	実証件数*2
プレ PMI	A 企画 (100~200万円/件)	・ M&A成立後初日（Day1）に向けた現状把握・課題特定、タスク棚卸・優先順位付け、統合作業計画書の作成	6件
	B 推進・管理 (100~200万円/件)	・ M&A成立後初日（Day1）に向けた各取組の進捗管理、課題が生じた場合の個別対応（計画見直し等）	6件
PMI	C 企画 (150~300万円/件)	・ 集中実施期における現状把握・課題特定、タスク棚卸・優先順位付け、統合作業計画書の作成	22件
	D 推進・管理 (150~300万円/件)	・ 集中実施期における各取組の進捗管理、課題が生じた場合の個別対応（計画見直し等）	14件
ポスト PMI	E 個別テーマ支援 (100~200万円/件)	・ PMIの各取組結果を踏まえた <b>新規・改善施策の企画、推進・管理</b>	2件
スポット	F 士業等専門家によるスポット支援 (10万円/件)	・ 中小企業がPMIを実施する際に発生する法務・財務・税務等の付随業務に対して、国家資格を有する専門家の立場から、 <b>専門的な助言・支援</b>	10件

- （主な申請要件）**
- ・ 譲受企業・譲渡企業共に**中小企業**であること（中小企業基本法第2条に準じて定義）
  - ・ 譲渡企業の年間売上高が約3億円以上、または譲渡価格が約5,000万円以上（**中・大規模案件**）
  - ・ PMI支援機関は中小企業・小規模事業者等への支援実績を有すること（PMI支援以外も含む）

\*1：支援内容の具体的なスコープは譲受企業のニーズに合わせて適宜カスタマイズ（Day100以降でもPMIにほとんど取り組んでいない状態であればCで実証）

\*2：1案件で複数の支援メニューを実証したケース含む

## 実証参加企業

全国に跨る様々な業種の中小企業、及び中小企業を支える支援機関（PMI支援経験のない支援機関含む）が参画。計33案件にて実証を行った。

### PMI実施企業（譲受企業）

#### エリア



#### 譲受企業の業種

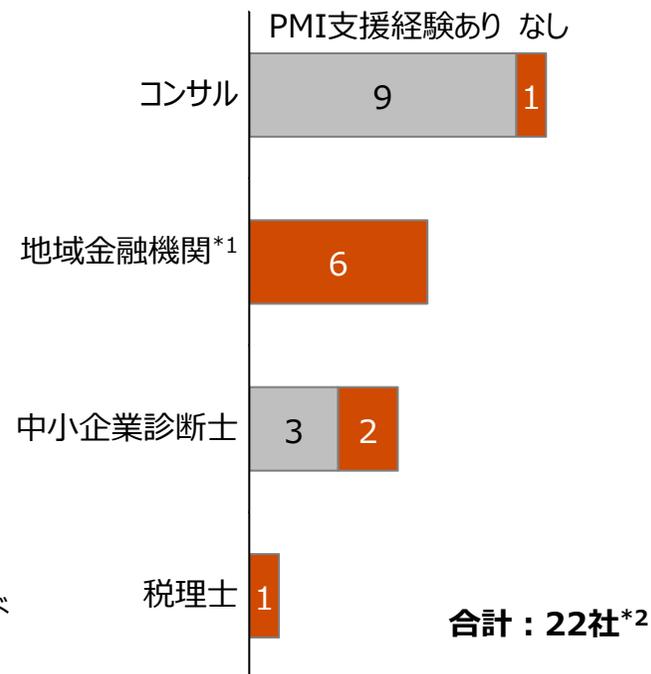
業種	社数
製造業	9
学術・サービス業	8
ファンド (内サーチファンド2社)	6
建設業	4
卸売業, 小売業	2
情報通信業	2
金融業, 保険業	1
教育, 学習支援業	1
<b>合計</b>	<b>33</b>

#### 譲受企業と譲渡企業の業種



### PMI支援機関

#### 類型

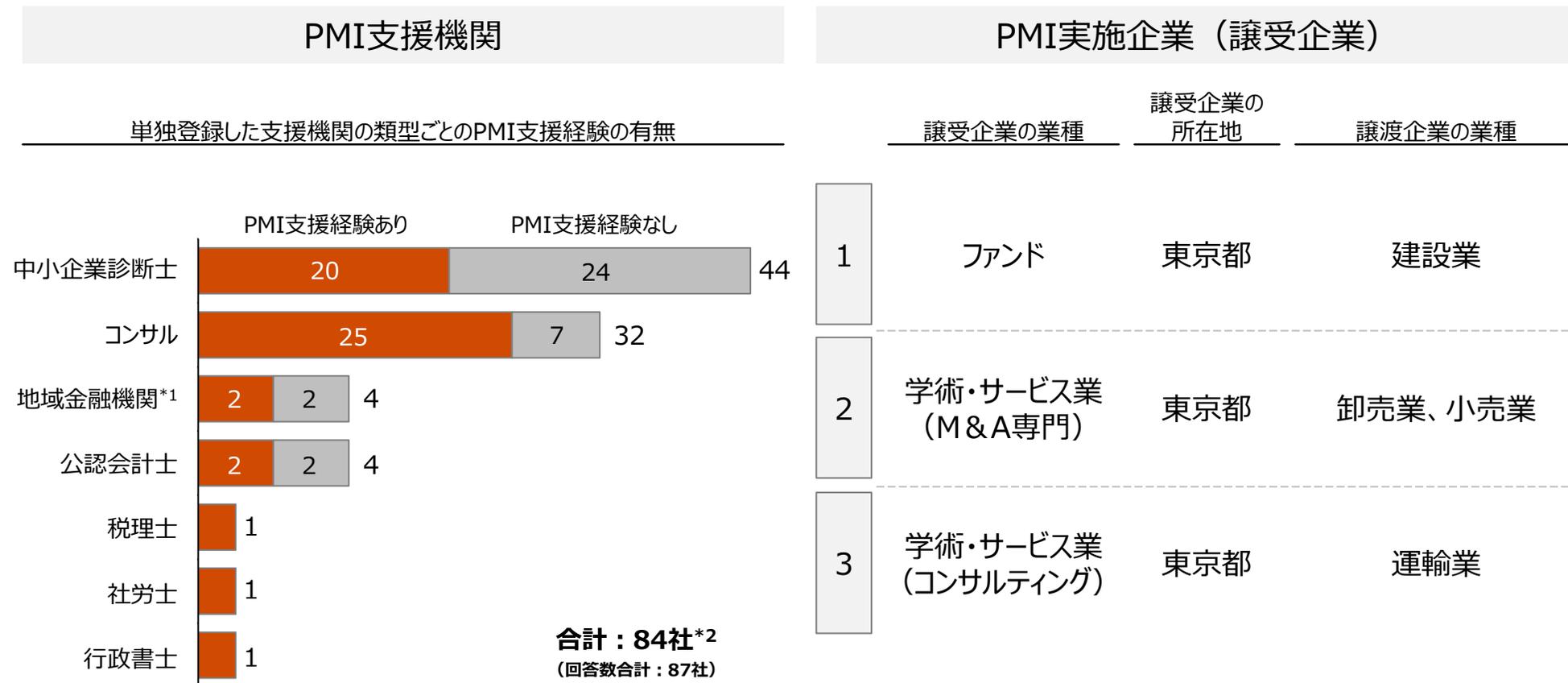


\*1：地域金融機関には地域金融機関系コンサルも含む

\*2：複数案件を支援したPMI支援機関含む

## 参考：単独登録したPMI支援機関及びPMI実施企業

単独登録した支援機関は84社と多く、特に中小企業診断士・コンサルから多数の登録があった。一方で、PMI実施企業は3社と少なかったが、全ての企業が単独登録したPMI支援機関と共に実証に参加した。



\*1：地域金融機関には地域金融機関系コンサルティング会社も含む

\*2：類型を複数選択しているPMI支援機関含む

## 2. 本実証の検証事項及び結果

## 検証事項

実証結果及び各アンケート・ヒアリング結果に基づき、①中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態、②支援機関によるPMI支援の実態、③中小PMIの型による実証結果について検証を行った。

### 1 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

- 中小企業におけるPMIの実施状況・認知度、及び実施に至らない原因
- 中小PMIにおける推進体制及び実施期間による取組内容の違い
- 中小企業のPMI支援機関に対する委託状況及び支援ニーズ
- PMIに対する満足度及び影響要因

### 2 支援機関によるPMI支援の実態

- 本実証に参加した支援機関類型別の実証フェーズ及び主な取組領域
- 本実証に参加した支援機関類型別の案件獲得方法
- 本実証の支援金に対する所感
- 本実証に参加したPMI支援機関が重視する事項
- 参考：専門士業等によるスポット支援の実態

### 3 中小PMIの型による実証結果

- 「中小PMIガイドライン」の実証結果（一般的な認知度、活用箇所、活用しやすさ、活用者の声）
- 「PMI参考ツール」における各ツールの実証結果（活用結果、活用者の声）

### 参考 M&A支援機関とPMI支援機関の連携方法

## **2. 本実証の検証事項及び結果**

### **-1. 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態**

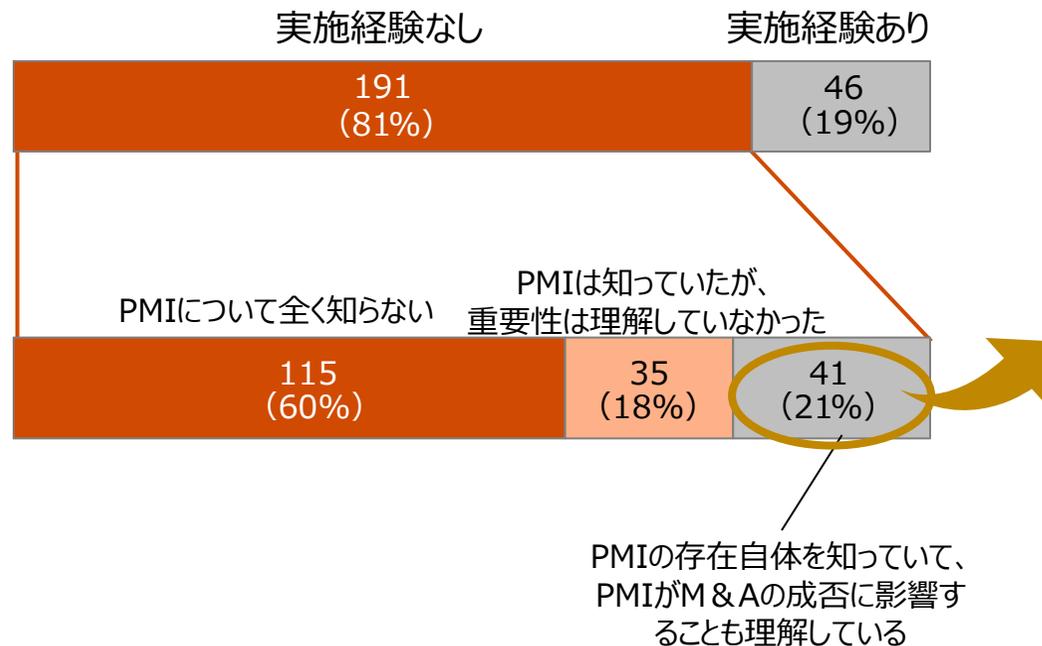
# 中小企業におけるPMIの実施状況・認知度、及び実施に至らない原因

- ① 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態
- ② 支援機関によるPMI支援の実態
- ③ 中小PMIの型による実証結果

M&Aを実施した中小企業の8割以上がPMIを実施しておらず、更にその8割程度がPMI及びその重要性を知らなかった。尚、PMIの重要性を認識していたがPMIを実施しなかった理由として「ノウハウ不足」が多く挙げられた。

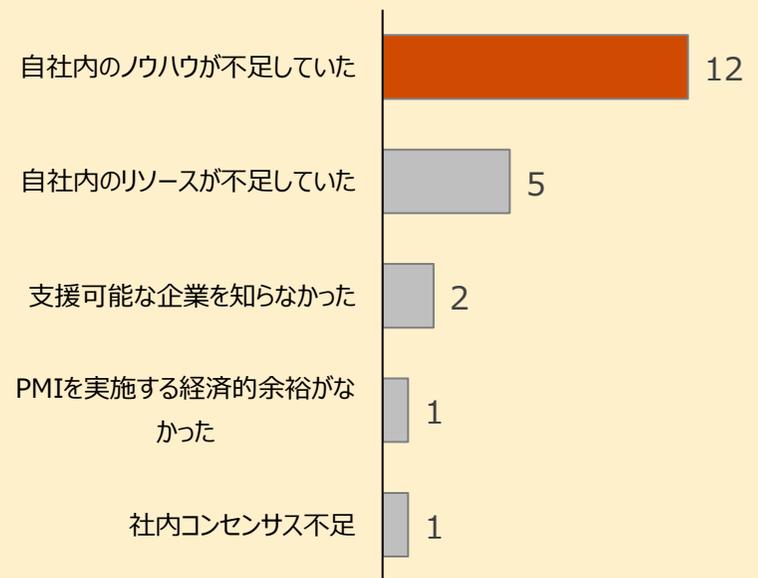
## PMIの実施経験の有無・認知度

過去のPMIの実施経験の有無 (n=237) \*1,2



## 重要性を理解した上で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) \*1,2,3,4



\*1 : 世論調査の回答  
 \*2 : 譲受企業の回答のみ  
 \*3 : 複数回答  
 \*4 : 未回答を除外

## 中小PMIにおける推進体制による取組内容の違い 1/2

①中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

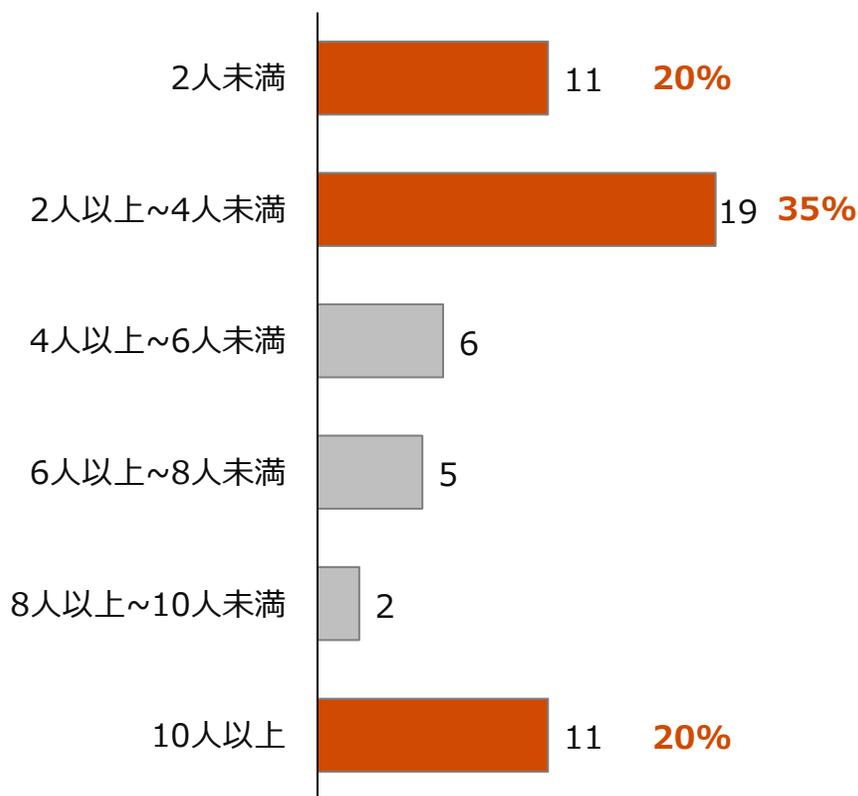
②支援機関によるPMI支援の実態

③中小PMIの型による実証結果

譲受企業のPMI関与人数は2人未満、2人以上4人未満、10人以上が多く、譲受企業の規模（従業員数）が多いほどPMI関与人数も多くなる傾向があった。

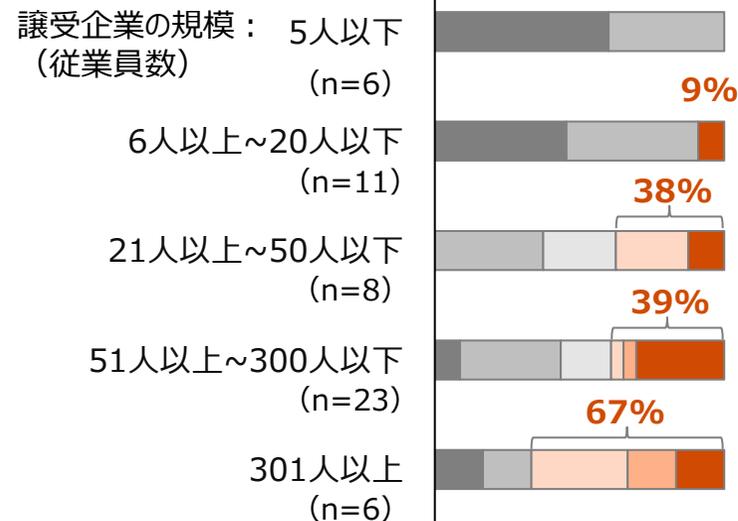
譲受企業のPMI関与人数と規模（従業員数）の関係\*1

譲受企業のPMI関与人数 (n=54)



譲受企業の規模（従業員数）別 PMI関与人数 (n=54)

PMI関与人数： ■ 2人未満      ■ 2人以上~4人未満  
 □ 4人以上~6人未満   ■ 6人以上~8人未満  
 ■ 8人以上~10人未満 ■ 10人以上



譲受企業の従業員数が多いほどPMI関与人数も多くなる傾向

\*1：世論調査の回答

## 中小PMIにおける推進体制による取組内容の違い 2/2

① 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

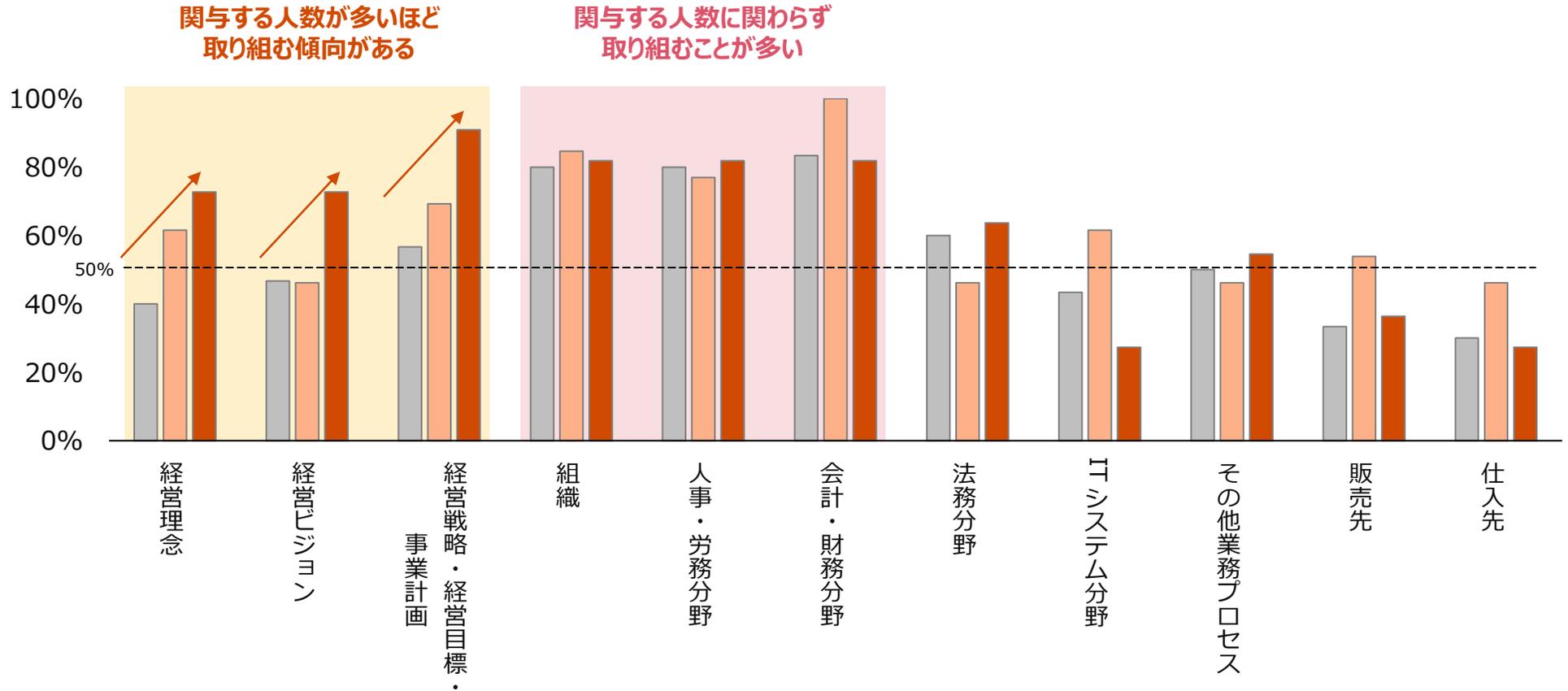
② 支援機関によるPMI支援の実態

③ 中小PMIの型による実証結果

組織、人事・労務、会計・財務のテーマはPMI関与人数に関わらず多くの企業で取り組まれている一方、経営理念、経営ビジョン、経営戦略等のテーマはPMI関与人数が多いほど取り組む傾向が見られた。

譲受企業のPMI関与人数とPMI取組領域の関係 (n=54) \*1

譲受企業のPMI関与人数： ■ 4人未満 ■ 4人~10人未満 ■ 10人以上



\*1：世論調査の回答

# 中小PMIにおける実施期間による取組内容の違い

① 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

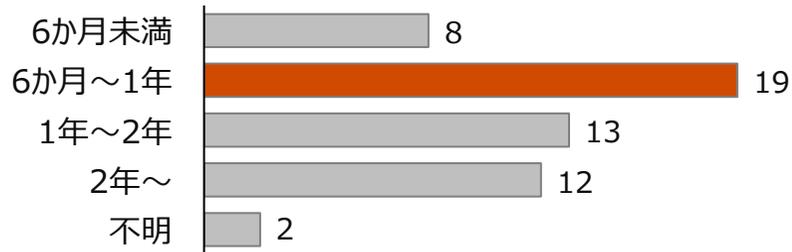
② 支援機関によるPMI支援の実態

③ 中小PMIの型による実証結果

実施期間は長期化傾向が見られ、6か月～1年が最も多い。また、経営戦略等、組織、人事・労務、会計・財務は実施期間に関わらず取り組むことが多いが、経営ビジョンや仕入先は実施期間に応じて取り組む傾向が見られた。

## 譲受企業のPMI実施期間とPMI取組領域の関係

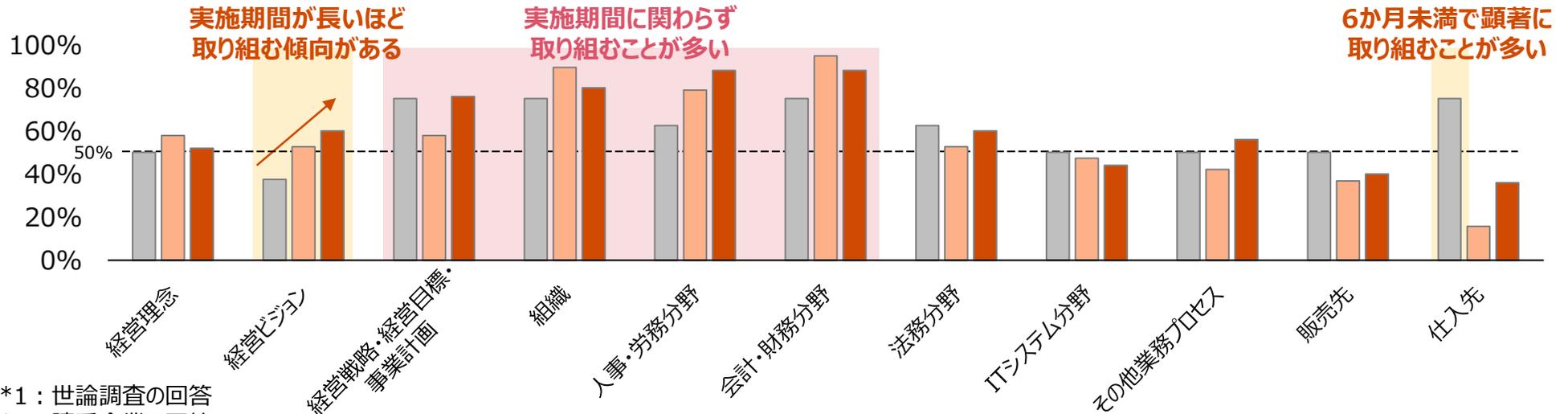
譲受企業のPMI実施期間 (n=54) \*1,2



PMI実施期間は**6か月～1年**と回答した企業の割合が最も多く、1年以上と回答する企業も比較的多い

譲受企業のPMI実施期間毎のPMI取組領域 (n=52) \*1,2,3

譲受企業のPMI実施期間： ■ 6か月未満 ■ 6か月～1年 ■ 1年以上



\*1：世論調査の回答

\*2：譲受企業の回答のみ

\*3：上図で不明と回答した企業は除く

# 中小企業のPMI支援機関に対する委託状況及び支援ニーズ

- ① 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態
- ② 支援機関によるPMI支援の実態
- ③ 中小PMIの型による実証結果

PMIを実施した企業のうち、支援機関に委託した企業は殆どいなかったが、委託した理由はノウハウ・リソースの不足等が挙げられた。一方、委託しなかった企業には、そもそも相談できる支援機関がないことが分かった。

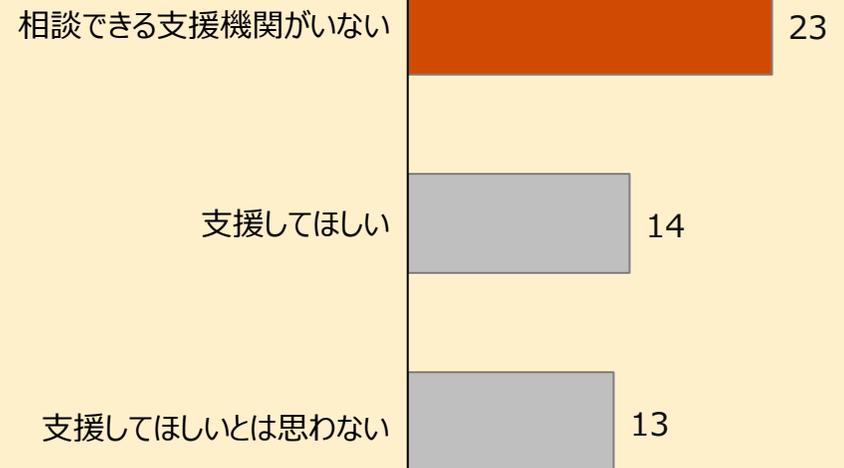
## PMI支援機関への委託有無 (n=54) \*1,2,3



- (※支援機関にPMI支援を委託した理由)
- ✓ **ノウハウ不足**により、自社でのPMI実施が困難
  - ✓ **リソース不足**により、自社でのPMI実施が困難
  - ✓ PMI支援機関より提案を受けたため

## PMI支援に対するニーズ

### 日頃から相談している支援機関等に支援してほしいか (n=50) \*1,2



\*1 : 世論調査の回答  
\*2 : 譲受企業の回答のみ  
\*3 : PMIを実施した企業のみを対象

# PMIに対する満足度及び影響要因

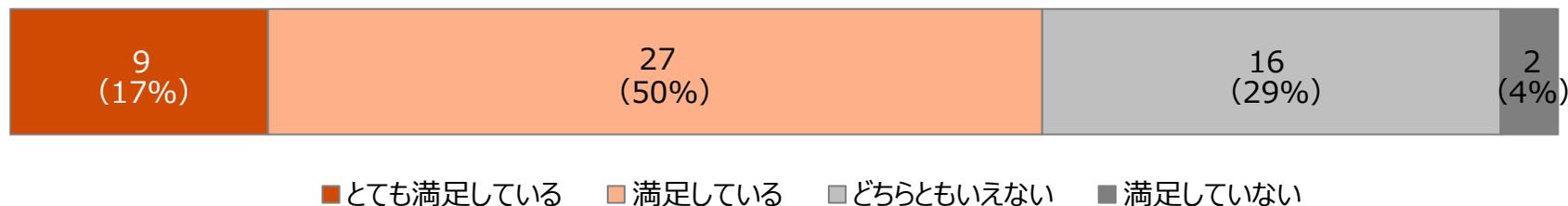
① 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

② 支援機関によるPMI支援の実態

③ 中小PMIの型による実証結果

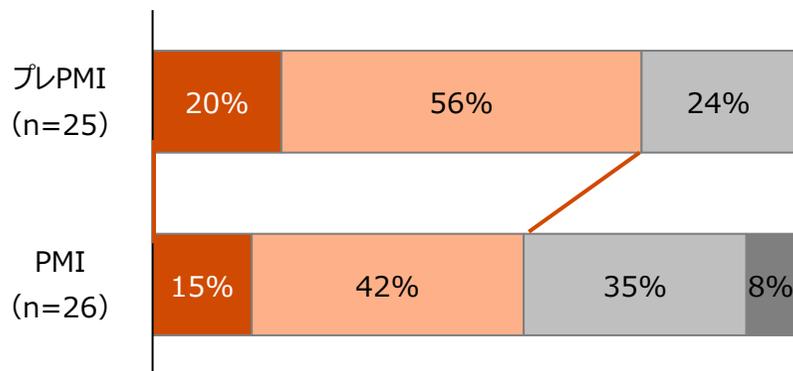
PMIを実施した企業のうち、過半数が満足した結果を得ており、プレPMIからの着手やPMI関与人数の多さがPMIの満足度へ影響を与えていることが分かった。

PMIの満足度 (n=54) \*1,2

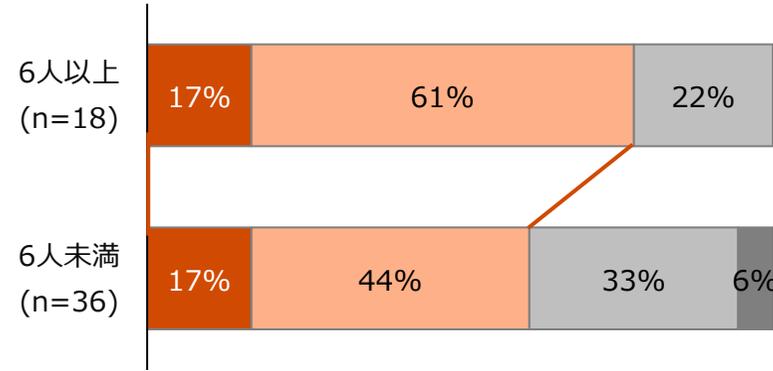


PMI取組状況別満足度\*1,2,3

PMIフェーズ別満足度 (n=51) \*4



PMI関与人数別満足度 (n=54)



■ とても満足している ■ 満足している ■ どちらともいえない ■ 満足していない

\*1 : 世論調査の回答

\*2 : 譲受企業の回答のみ

\*3 : PMIを実施した企業のみを対象

\*4 : 個別テーマ支援の3件を除外

## **2. 本実証の検証事項及び結果**

### **-2. 支援機関によるPMI支援の実態**

# 本実証に参加した支援機関類型別の実証フェーズ及び主な取組領域

①中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

②支援機関によるPMI支援の実態

③中小PMIの型による実証結果

コンサル及び中小企業診断士はDay1～1年、地域金融機関は1年以降に支援するケースが多かった。また、取組領域は、どの類型でも幅広く支援するケースが多く見られた一方で、注力する領域は類型毎に違いが生じていた。

#	PMI支援機関	実証に参加したフェーズ				取組領域*1			【凡例】 ○：支援した領域 ■：特に注力して支援した領域
		プレPMI	Day1～100	Day100～1年	1年以降	経営統合	信頼関係の構築	業務統合	
1	コンサル 10社					○	○	○	総合的な支援を行うケースが多かったが、信頼関係の構築又は業務統合に注力もしくは絞って支援する傾向が見られた
2							○		
3						○	○	○	
4								○	
5							○		
6								○	
7							○		
8						○	○	○	
9						○	○	○	
10						○	○	○	
11	地域金融機関 6社					○	○	○	全ての領域に対して幅広く支援するケースが多かったが、特に、1年以降に支援した場合は、業務統合に注力して支援する傾向が見られた
12						○	○	○	
13						○	○	○	
14						○	○	○	
15						○	○	○	
16								○	
17	専門士業 (主に中小企業 診断士) 6社					○		○	総合的な支援を行うケースが多く見られたが、自身の専門領域（会計等）を活かした業務統合を中心とした支援が比較的多く見られた
18						○	○	○	
19						○	○	○	
20								○	
21						○	○	○	
22						○	○	○	

Day1～1年に支援するケースが多かった

他の類型と比較すると1年以降に支援するケースが多く見られた

Day1～1年に支援するケースが多かった

\*1：取組領域及び注力領域は案件の特性や成果物等を考慮してPMI支援機関が支援した領域を総合的に判断（○がついていない領域をPMI実施企業が実施していないわけではない）

## 本実証に参加した支援機関類型別の案件獲得方法

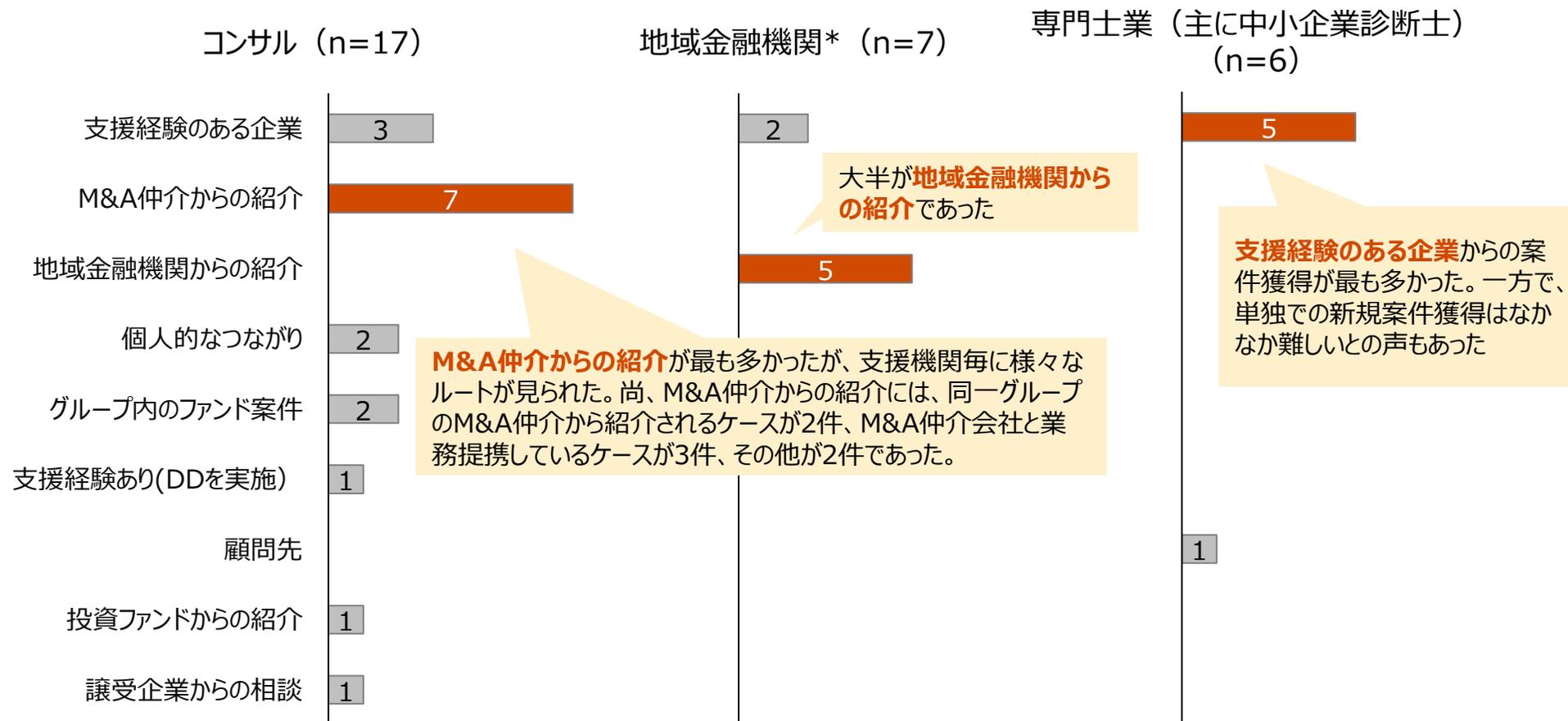
①中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

②支援機関によるPMI支援の実態

③中小PMIの型による実証結果

コンサルはM&A仲介、地域金融機関（主にコンサル子会社）は地域金融機関からの紹介にて案件を獲得しており、専門士業は支援経験のある企業に対してPMI支援を行うケースが多く見られた。

実証に参加したPMI支援機関の案件の獲得方法（n=30）\*1



\*1：単独登録からのマッチングの3件は除外

## 本実証の支援金に対する所感

①中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

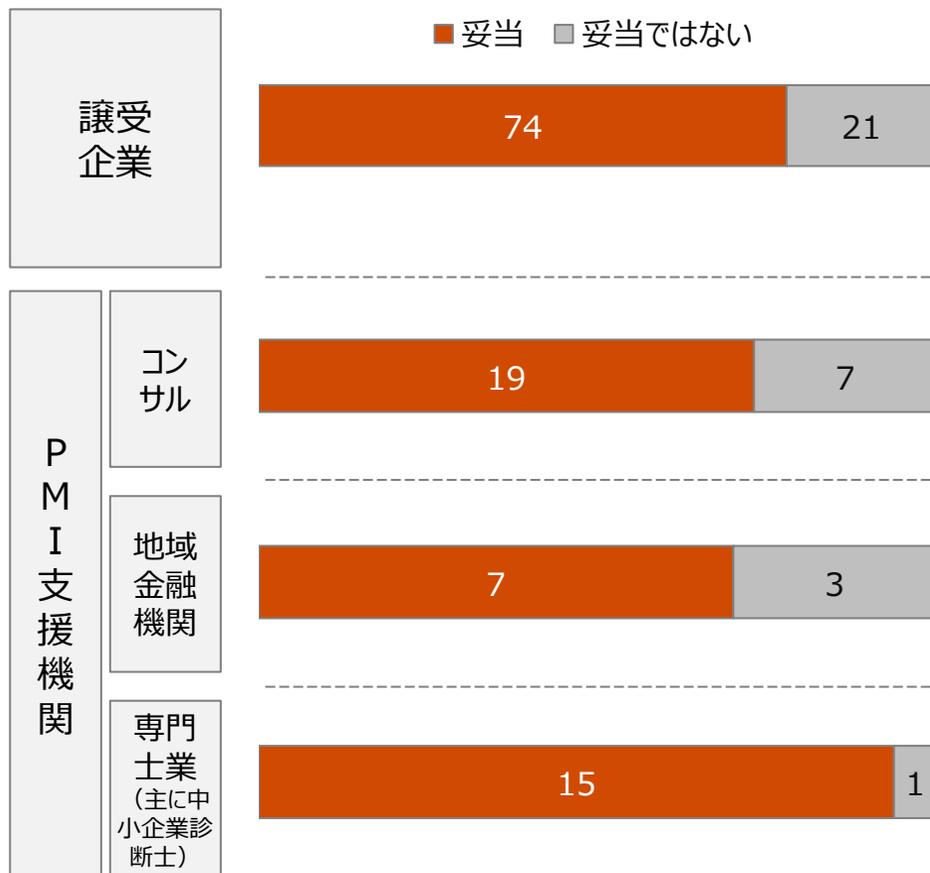
②支援機関によるPMI支援の実態

③中小PMIの型による実証結果

本実証の支援金に対してポジティブな回答が過半数を占めていた一方で、PMI実施企業は売上規模、PMI支援機関は類型によって、想定金額に差分が生じていた。

今回の支援金額は妥当であったか\*1,2

■ 妥当 ■ 妥当ではない



具体的な想定金額に関する主な声

- PMIのパッケージ作りの支援であれば、**300~400万円**でも自費で支援の依頼も考えられる。パッケージ化したものの確認やブラッシュアップについては**50万円程**を想定 (HD、売上100億円規模)
  - PMIの計画策定の支援については**200~300万円**であれば自費で支払うことも検討できる (製造業、10億円規模)
  - 30~50万円**程度が妥当な金額 (製造業、数億円規模)
  - 月1,2回の支援であれば**月10万円**程度。PMIの集中期には**30万円**程度が妥当ではないか (専門サービス業、数億円規模)
- 
- 500万円**程度が妥当な金額であり、今回の支援金額では不足していた (コンサル)
  - 詳細プランニングを行うPMIの段階では、工数がかかるため、より支援金額は上げるべき。具体的には**200~400万円**程度の助成金をいただきたい (コンサル)
- 
- 実際の工数と支援金の**バランスが取れなかった** (地域金融機関系コンサル)
  - 各々のフェーズで**300万円**程度が妥当な金額 (地域金融機関系コンサル)
- 
- 現状分析の纏め作業 (レポート) であれば、**30~50万**程度と思われる。但し、推進管理で定期的に現場責任者のフィードバックに立ち会ってマネジメントに報告代理までをする場合は、**より高い金額**が妥当と思われる (専門士業)

\*1：本実証事業における支援金額は、プレPMIで100~200万円/件、PMIで150~300万円/件、個別テーマ支援で100~200万円/件 (企画、推進・管理は個別で各々支払い)

\*2：各フェーズごとの金額の妥当性を実証参加企業 (PMI支援機関・PMI実施企業) 向けアンケートの回答より集計 (小規模とは金額が異なるため、中大のみ)

## 本実証に参加したPMI支援機関が重視する事項

① 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

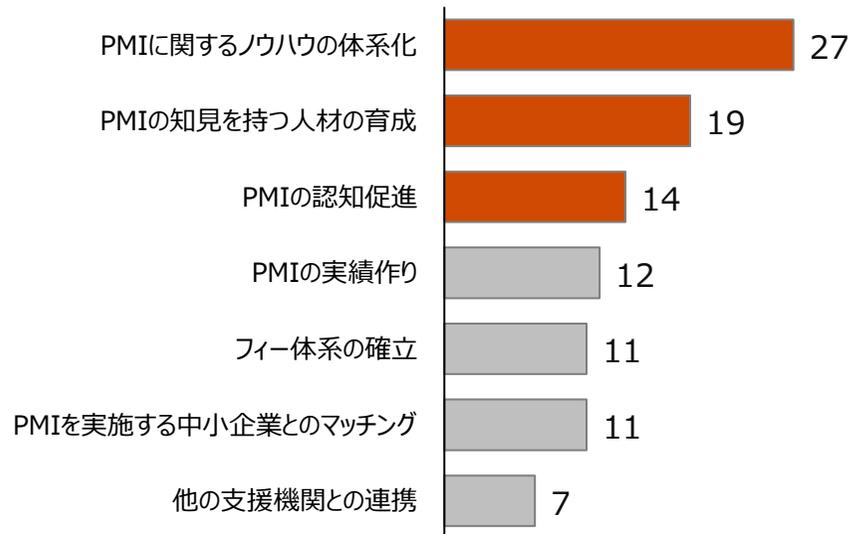
② 支援機関によるPMI支援の実態

③ 中小PMIの型による実証結果

実証前は「ノウハウの体系化」、「知見を持つ人材の育成」、「PMIの認知促進」がPMI支援に重要という声が多かったが、実証後は「中小企業とのマッチング」が重要という声も多く見られた。

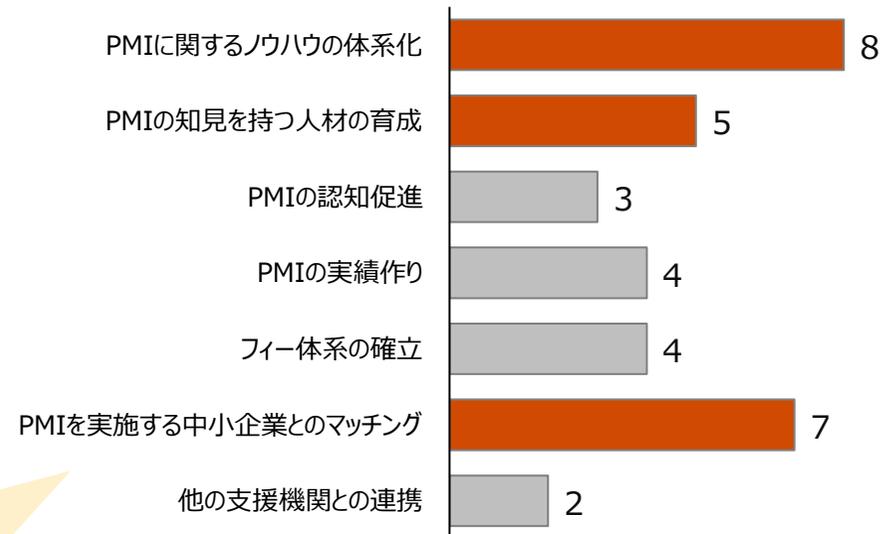
実証前：PMI支援に積極的に取り組むために重要な事項（n=33）\*1

※複数回答



実証後：実証を通じて改めて重要だと感じた事項（n=30）\*1,2

※単一回答  
※その他を除外



### 実証後に「中小企業とのマッチング」が重要と回答した理由

- M&Aは増えているものの、PMIは浸透しておらず、実際に営業活動を行ってもなかなか受注に至らないため（中小企業診断士）
- PMIの必要性を周知しその上でマッチングの機会があれば、M&A成功の可能性が上がる（コンサル）
- M&A実施しただけでその後の統合作業を行っていない企業が多数あると思われるため（地域金融機関）
- PMIはクロージング後すぐに実施する必要があるが、初めてM&Aを実施する企業へのクロージング前のマッチングは困難であると感じる（コンサル）

\*1：実証参加企業（PMI支援機関）向けアンケートの回答

\*2：実証後に関しては、未回答及びその他の回答をした支援機関がいたため、実証前とn数が不一致

## 参考：専門士業等によるスポット支援の実態

顧問契約や財務・労務DDに関与した専門士業がスポットでPMIを支援するケースが多かった。また、専門士業としては、スポット支援で終わるのではなく、顧問契約に繋げる意識が多く見られた。

	主な支援内容	主な支援経緯	PMI支援に対する主な意見等
税理士・ 会計士 (n=5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>税務DDで検出されたリスク に対する対応を実施</li> <li><b>経費の基準の変更</b></li> <li><b>会計システムの切替の支援</b></li> <li>譲渡後の経理面の効率化 支援（会計システムの統 合）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>財務DDを実施した関係</b> で、PMIも支援</li> <li><b>顧問契約先</b>から、M&amp;A の相談を受け、対象企業 の選定からDDにも関与し、 継続してPMIも支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMI支援としての契約ではなく、DD支援の契約で支援を行っている。ただ、<b>将来的な顧問契約を前提</b>として支援をしている。</li> <li>税務PMIはDDのレポートの指摘事項に対する対応策の検討であるため、PMIの支援は基本的に顧問契約内での対応が基本。</li> <li><b>顧問契約に繋がらない単発でのPMIの支援の依頼は受けない</b>可能性あり。金額ではなく契約をし続けられるかが重要。</li> <li>財務面以外の経営、労務、人事面など全般的に支援を行う必要がある場合には、他の専門家を紹介したり、支援機関との連携を行ったりする必要がある。</li> </ul>
社労士 (n=4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>未払い差額の支払対応等 DDでの検出事項への対応</li> <li><b>就業規則の改訂</b></li> <li>労働条件の明確化と就業 規則の整備</li> <li>法定帳簿、社内作成文書 等の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>顧問契約</b>している譲受企 業から、労務DDの依頼 があり、PMIも継続して支 援</li> <li>譲渡企業の<b>顧問</b>をしてい たのがきっかけで、M&amp;Aで 発覚した労務リスクに対 して対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>譲渡企業の従業員から理解を得るためには長い時間を要する。譲渡企業側従業員へのヒアリングや説明会を通じ、信頼を獲得することで、統合をスムーズに行える</li> <li>現行の法令を遵守し、ヒアリング等を通じて、実施企業の想いも盛り込んだ就業規則への改正を行った。</li> <li>社労士は労務DDについての認識はあるが、PMIの話は広まっていない。今後、M&amp;Aの増加に備え、社労士として支援体制を整えられるとよい。</li> </ul>
司法 書士 (n=1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>吸収分割に伴う商業登記と <b>不動産登記の実施</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>付き合いのあるコンサル会 社から、M&amp;Aに関する登 記を依頼されて支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧問契約を結ぶこともあるが、司法書士はスポットでの契約・支援を行うことの方が多い。</li> <li>PMIについて知見のある人材が少ない。PMIを支援できる司法書士を増やす必要性がある。</li> </ul>

## **2. 本実証の検証事項及び結果**

### **-3. 中小PMIの型による実証結果**

## 「中小PMIガイドライン」の一般的な認知度

① 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

② 支援機関によるPMI支援の実態

③ 中小PMIの型による実証結果

中小PMIガイドラインを知っていると回答した中小企業は2割に満たないが、知った経緯としては中小企業庁の刊行物という回答が最も多かった。

### 中小PMIガイドラインに対する中小企業の認知度\*1

「中小PMIガイドライン」を知っていますか (n=71)

中小PMIガイドラインを知っていると答えたのは、**わずか10社**であり、「活用した」と回答したのは、その中でも**わずか2社**だけであった。

■ 知っている □ 知らない

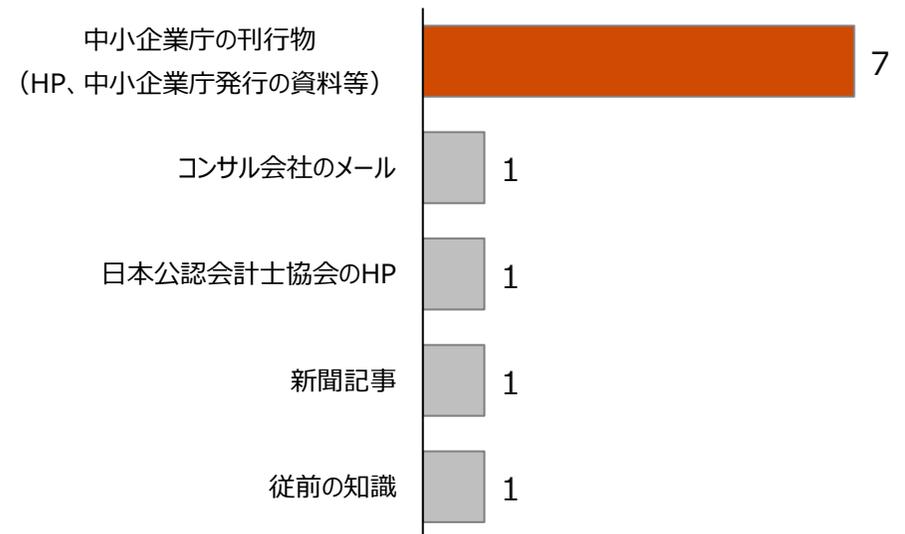


■ 活用した □ 活用していない



中小PMIガイドラインを知った経緯は何か (n=10)

中小PMIガイドラインを知っていると答えた**10社の内7社は** ※複数回答  
**「中小企業庁の刊行物」と回答**しており、中小企業庁からの発信の効果は一定出ていると思われる



\*1：世論調査の回答

# 「中小PMIガイドライン」の実証結果（活用箇所）

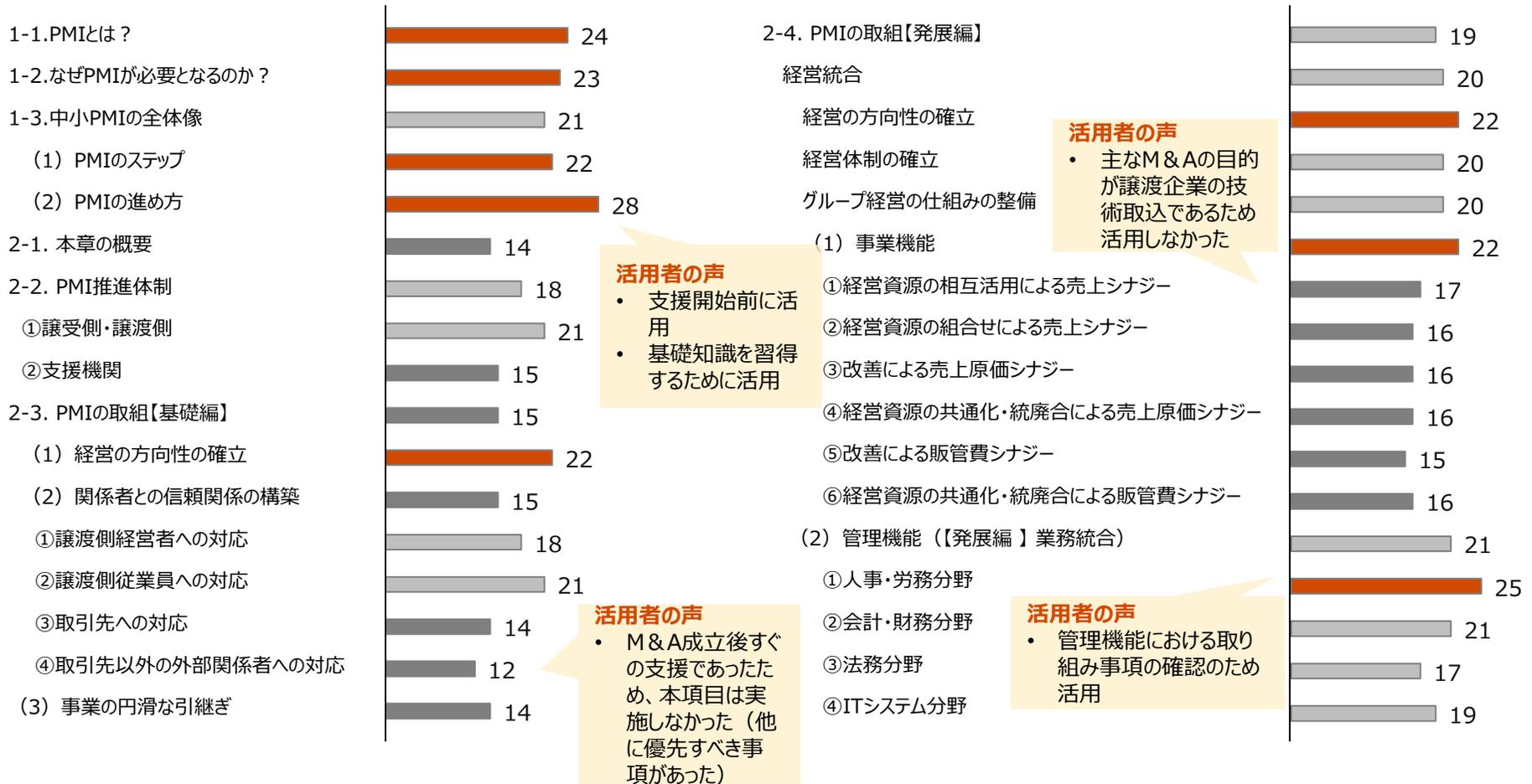
① 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

② 支援機関によるPMI支援の実態

③ 中小PMIの型による実証結果

第1章、経営の方向性の確立、シナジーが網羅的に記載された箇所、人事・労務分野に関する項目等の活用が多かった一方で、支援機関の推進体制、基礎編、シナジーに関する項目等の活用は少なかった。

## 本実証でPMI支援機関が活用した中小PMIガイドラインの箇所\*1・2



\*1：実証参加企業（PMI支援機関）向け実証後ヒアリングの回答

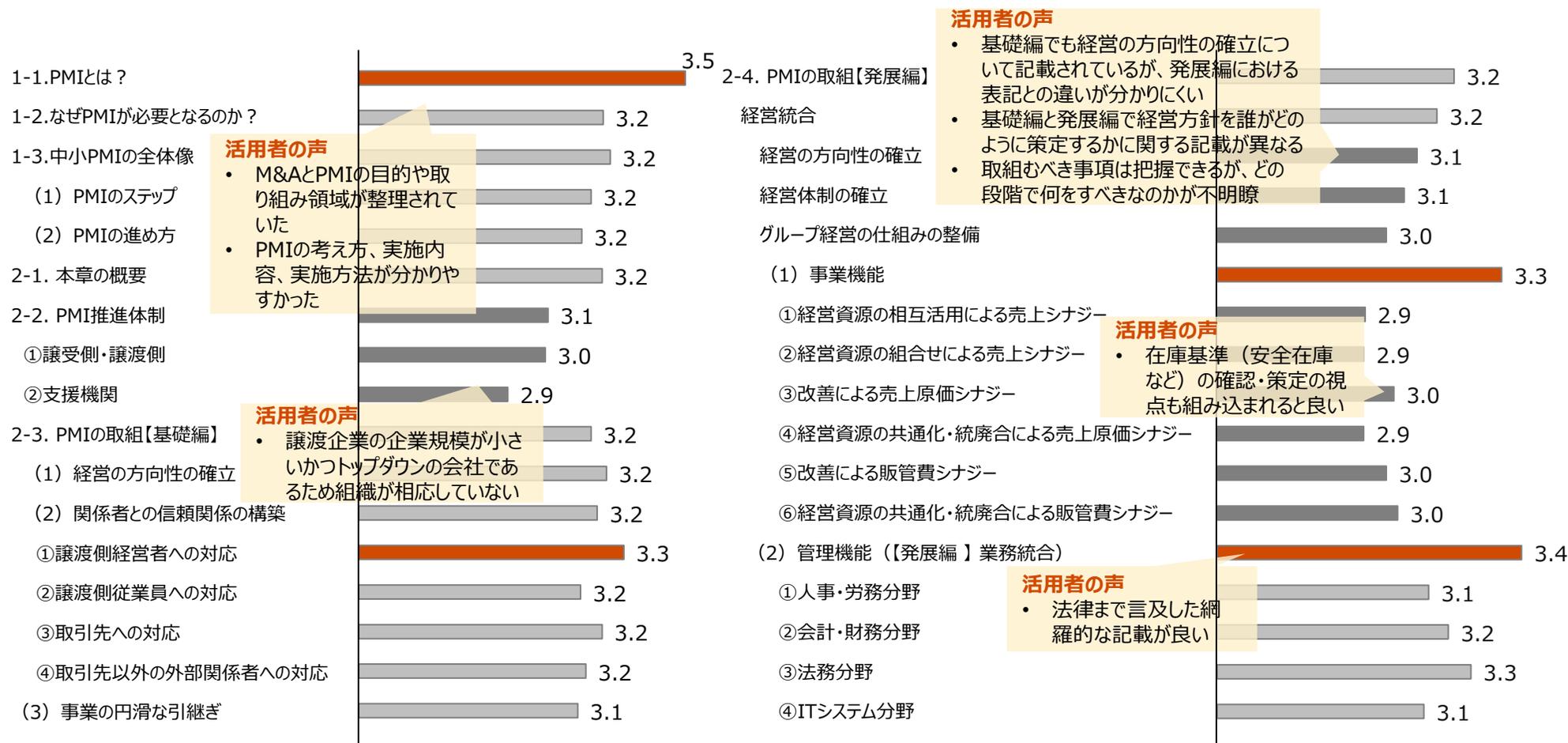
\*2：上位5項目を橙色でハイライト、下位5項目を濃い灰色でハイライト

# 「中小PMIガイドライン」の実証結果（活用しやすさ）

- ① 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態
- ② 支援機関によるPMI支援の実態
- ③ 中小PMIの型による実証結果

第1章、発展編の網羅的に項目が記載されている箇所等は活用しやすいという声が多かった一方で、推進体制、発展編の経営統合及びシナジーに係る項目等は、活用しにくいという声が多く挙がっていた。

## 中小PMIガイドラインの箇所別の活用しやすさに対する本実証に参加したPMI支援機関の評価\*1・2



\*1：実証参加企業（PMI支援機関）向け実証後ヒアリングの回答、活用しやすさを4段階（1：非常に活用しにくい～4：非常に活用しやすい）で評価し、各項目ごとの平均的な評価値を算出（小数点第一位までを記載）

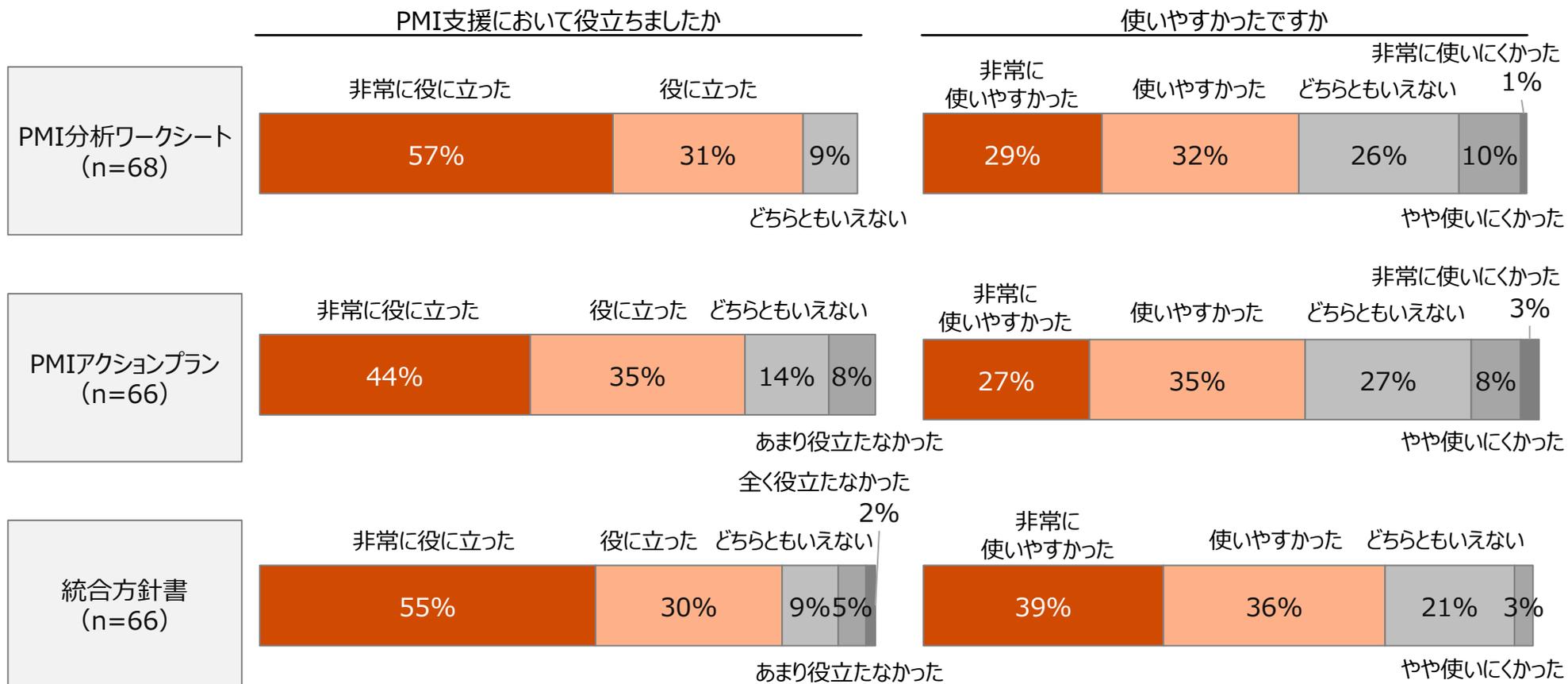
\*2：上位3項目を橙色でハイライト、下位3項目を濃い灰色でハイライト

# 「PMI実践ツール」の実証結果

- ① 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態
- ② 支援機関によるPMI支援の実態
- ③ 中小PMIの型による実証結果

全てのツールにおいて実証参加企業の約7割以上が「役に立った」、約6割以上が「使いやすかった」と回答していたが、案件毎にカスタマイズしながら使う必要がある等といった声も見られた。

## 「PMI分析ワークシート」「PMIアクションプラン」「統合方針書」に対するアンケート結果\*1



### 参考：PMI分析ワークシート以外に活用していた主な分析手法

- SWOT分析、5フォース分析等のフレームワーク
- ロカベン
- ヒアリングを用いた企業風土、人材、スキル等の定性分析

### 参考：統合方針書に追加していた主な項目

- 企業の組織図
- 事業沿革
- 従業員属性（年齢、勤続年数、保有する資格等）

\*1：実証参加企業（PMI支援機関・PMI実施企業）向け実証後アンケートの回答（小数部分は四捨五入）

## 参考：対象毎にカスタマイズした統合方針書の活用例

①中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態

②支援機関によるPMI支援の実態

③中小PMIの型による実証結果

説明先に合わせて譲受企業から伝えるべき内容を検討し、アジェンダをカスタマイズして統合方針書を活用していた案件も見られた。

### 譲渡企業の経営陣及び従業員ごとにカスタマイズして活用した統合方針書のアジェンダ例

#### 譲渡企業経営陣向け

①譲受企業、譲渡企業の現状	分析結果をリスクなどネガティブな内容も含めて記載し、経営戦略を検討。案件の特性に応じて、記載すべき内容は異なる。例えば、クロスセルやアップセルのシナジー効果を目的とするM&Aでは「SOWT分析（両社の強み・弱み・機会・脅威）」を追加する等
②目的・成功の定義	定性的な目標だけでなく、具体的な売上高といった定量的な目標を示し、目標について合意の形成を行う
③グループ・組織体制	譲受企業、譲渡企業の現状を踏まえ、M&Aの目的を達成するために目指すべき長期的なスパンのグループ・組織体制の方向性について目線合わせを行う
④PMIの推進体制	円滑なPMIの推進のため、譲受企業と譲渡企業の役割分担を明確にする

#### 譲渡企業従業員向け

①譲受企業の紹介	事業概要だけでなく、ミッション、ビジョン、バリューを含めて説明を行い譲渡企業従業員の譲受企業に対する理解を促進する
②M&A実施の理由	統合後に目指すべき姿を含めM&Aに対する譲受企業の想いを伝える（具体的な売上高など定量的な目標ではなく、定性面を中心）
③M&Aによる変わる点・変わらない点	M&Aによって変わる点、変わらない点を明確に伝える。従業員はM&Aによる待遇（給与）の変更や労働環境、業務内容の変化について不安を抱えていることが多い
④M&Aにより期待するシナジー	M&Aにより従業員が普段携わる業務においてどのようなシナジーを創出できるかを説明し、M&Aに対してポジティブなイメージを訴求する。営業力の強化や人材交流といった普段の業務に密接にかかわる内容を中心に説明を行う

## **2. 本実証の検証事項及び結果**

**-参考：M&A支援機関とPMI支援機関の連携方法**

## M&A支援機関とPMI支援機関の連携方法

実証に参加した中小企業から「M&AからPMIまで一気通貫で支援してほしい」「PMI費用はM&A費用の一部として支払いたい」等という声が挙がっていた。

### 本実証に参加した中小企業によるM&AとPMIの連携に対するコメント\*1

情報連携	同一支援機関	<ul style="list-style-type: none"><li>PMIの段階から関りのない支援機関へ支援を依頼することは連携を懸念。本案件では以前から支援を受けていた支援機関に支援を受けたからこそ円滑に推進することができた。</li><li>PMI支援機関には<b>DDを丁寧に行っていただき信頼関係も既に築けていた</b>ため、円滑に連携を行えた。PMIの段階で外部の支援機関が入っても関係性が構築されていないため、上手くいかないと考える。</li><li>M&amp;A仲介会社か、仲介会社との提携企業によるPMI支援であれば<b>支援機関の企業理解も高い</b>ため、最適な支援を受けることができる。<b>M&amp;AからPMIまで一気通貫</b>で支援を受けることができるのが望ましい。</li><li>PMIを切り離して考えるべきかは疑問であり、<b>DDからPMIまで一気通貫</b>で支援を頂いた方が行いやすい。</li><li>仲介会社といったM&amp;Aを推進する会社のゴールはM&amp;Aの成約となっているが、<b>PMIといったM&amp;A後のフォローを行うべき</b>。</li><li><b>DDからPMI支援機関に関与</b>してもらい、現状分析を行っていただきたい。</li></ul>
	異なる支援機関	<ul style="list-style-type: none"><li>DDの情報を支援機関へも共有していたため<b>スムーズな連携</b>を行うことができた。<b>DDの情報を基にPMIの検討</b>も進めることができたため円滑に推進することができた。</li></ul>
PMI費用		<ul style="list-style-type: none"><li>M&amp;A費用は調達しやすいが、その後の<b>PMI費用は調達しにくい</b>。よって、M&amp;A費用のうち、例えば仲介手数料とセットであればPMI支援を有償で依頼することも抵抗感は薄い。<b>仲介手数料の一部として、もしくは上乘せとして同じタイミングで支払う</b>のであれば、PMI支援を有償で依頼することを検討できる。</li><li><b>M&amp;Aの仲介手数料の内にPMIの支援も含め</b>、必ずM&amp;AとPMIをセットで支援を行うべき。</li><li>DDには費用もかかるため、DDからPMI支援機関に関与してもらえれば費用を払うことにも抵抗なし。</li></ul>

\*1：実証参加企業（PMI実施企業）向け実証後ヒアリングの回答

### 3. 本実証にて得られた示唆

中小PMI活性化に向けた課題として「中小企業に対するPMIの認知向上」「PMI支援機関の拡充及び強化」が浮き彫りになった。また、中小企業とPMI支援機関における“出会いの場”が限定的な状況だと考えられる。

### 1 中小企業のPMIに対する「認知・発意・行動」の実態を踏まえた中小PMI活性化に向けて解決すべき課題

#### A) 中小企業に対するPMIの認知向上

- 認知・発意・行動の観点において、依然として中小企業のPMIに対する認知度が極めて低い点から、**認知向上が中小PMI活性化におけるボトルネック課題**だと想定される。
- これまでの取組としては、中小PMIガイドラインの作成及び公表に取り組んだが、中小PMIガイドライン自体の認知度も低い状況であるため、**中小PMIガイドラインの普及に向けた取組や、更なる啓蒙活動**に取り組むと良いのではないかと考えられる。
- また、本実証に参加した中小企業から「本実証に参加したことでPMI及びその重要性を理解することができた」といった声も多く挙がっていたことから、本事業のような**“PMIを実際に取り組んでもらうための活動”**は、訴求面においても有効だと考えられる。

#### B) PMI支援機関の拡充及び強化

- 中小企業がPMI及びその重要性を知っていたとしても、ノウハウ・リソースの観点から**支援機関に支援してほしい**といったニーズが高い状況であるが、どこに相談して良いかわからない状態に陥っていることが推察される。
- 上記はPMI支援機関が営業活動を活発に取り組めば解決されるのだが、**ノウハウ・実績を十分に蓄積できている支援機関は限定的な状態**である。
- そのため、支援機関がPMIを円滑に行い、**実績作りの足掛かりを作れるようなノウハウ提供**を行うことで、PMI支援機関の拡充及び強化を図ると良い。

### 2 支援機関によるPMI支援の“あり方” 1/2

- 今回の実証を通じて、PMIの企画及び推進・管理を担う主な支援機関は**3種類（コンサル、中小企業診断士、地域金融機関）**、労務・税務等のスポット支援は**士業等の専門家**に分類されることが分かったが、類型毎に中小企業との関わり方や保有するケイパビリティが異なるため、**PMI支援の“あり方”も異なる**と推察される（詳細は次頁にて記載）。
- 他方で、中小企業のPMIに対する取組内容のニーズは、譲受企業の規模（従業員数）やクロージングからの経過期間に応じて異なっており、かつ金額面においても譲受企業の規模（売上）によって想定が大きく変わる（M&Aならば譲渡価格をベースとして価格を設定しやすいが、PMIは相場を決めにくい）ことから、**支援を受けたい中小企業と、そのニーズに対してケイパビリティや金額の観点において適切な支援機関が出会う場が限定的な状況**になっているのではないかと考えられる。

保有するリソース及び専門スキル、地域の中小M&Aとの距離、PMI支援に対する懸念等によって、PMI支援に係る案件獲得方法や支援スコープ、連携すべき他の支援機関等は異なると推察される。

## 2 支援機関によるPMI支援の“あり方” 2/2

### ①企画及び推進・管理を担う主な支援機関

#### A) コンサル

様々な専門スキルを持つ人材を保有しており、多岐にわたる領域での支援が可能であるため、**複数のテーマを同時に進めるようなPMIの先導役**として期待できる。ただし、支援スコープの裾野は広い一方で、自社にてM&A仲介会社等と連携して十分な案件を獲得し、**ノウハウを蓄積できているケースは一部のグループ系列等のコンサルに限られており、グループに属さない小規模のコンサル**は、地域の中小企業やM&A案件との距離が遠く、ノウハウが蓄積しにくい状況だと推察されるため、**M&A仲介会社や銀行との連携**が重要だと考えられる。

#### B) 中小企業診断士

中小企業にあらゆるテーマで支援する機会が多い背景から、様々な領域で支援が可能であるが、個人による支援形態であり**リソースが限られるため、得意領域のテーマに絞って推進**する方法が適しているのではないかと推察される。また、本事業に**単独登録した中小企業診断士が多かった**ことから、PMI支援機関の拡充という観点において大いに期待できる存在である。中小企業診断協会を“ハブ”にすることで、中小企業のニーズに対して得意な知見を持つ中小企業診断士をマッチングさせる仕組みが作れるのではないかと推察される。

#### C) 地域金融機関

**地域の中小M&Aと接点が多く**、PMI案件の創出機会に触れやすいことから、PMI支援機関として期待できる存在だと考えられるが、PMI市場に対する地域金融機関の参入は限定的な状態だと推察される。M&Aサービスと併せてPMIサービスの提供を図っていくことで、**M&A～PMIを一気通貫しながら寄り添った支援**ができると思われるが、ノウハウ・リソース面における懸念の声も多く、**コンサル子会社や地域のPMI支援機関との連携**が肝要となる。

### ②労務・税務等のスポット支援を担う主な支援機関

#### D) 士業等の専門家

顧問契約先、もしくは譲受企業やM&A仲介企業からDDの支援依頼を受けた先に対して、会計・財務、人事・労務等の専門分野において**スポット支援**を行うケースが想定される。特に後者の場合、**スポット支援の後、顧問契約の機会に繋げる**ケースも多いため、長期的な支援を見据えた提言を行えると良い。一方で、自身の専門領域以外については、**他の支援機関と連携しながらPMIを進める**必要があるため、譲受企業とも相談しながらPMIを推進する必要があると考えられる。

“型”の活用はPMI推進に有効だと考えられるが、型に留まらない支援の啓蒙を図ると良い。また、M&AとPMIがシームレスに支援できるようなあり方を考えていく必要があるのではないかと。

### 3 中小PMIの型を用いたPMIの進め方

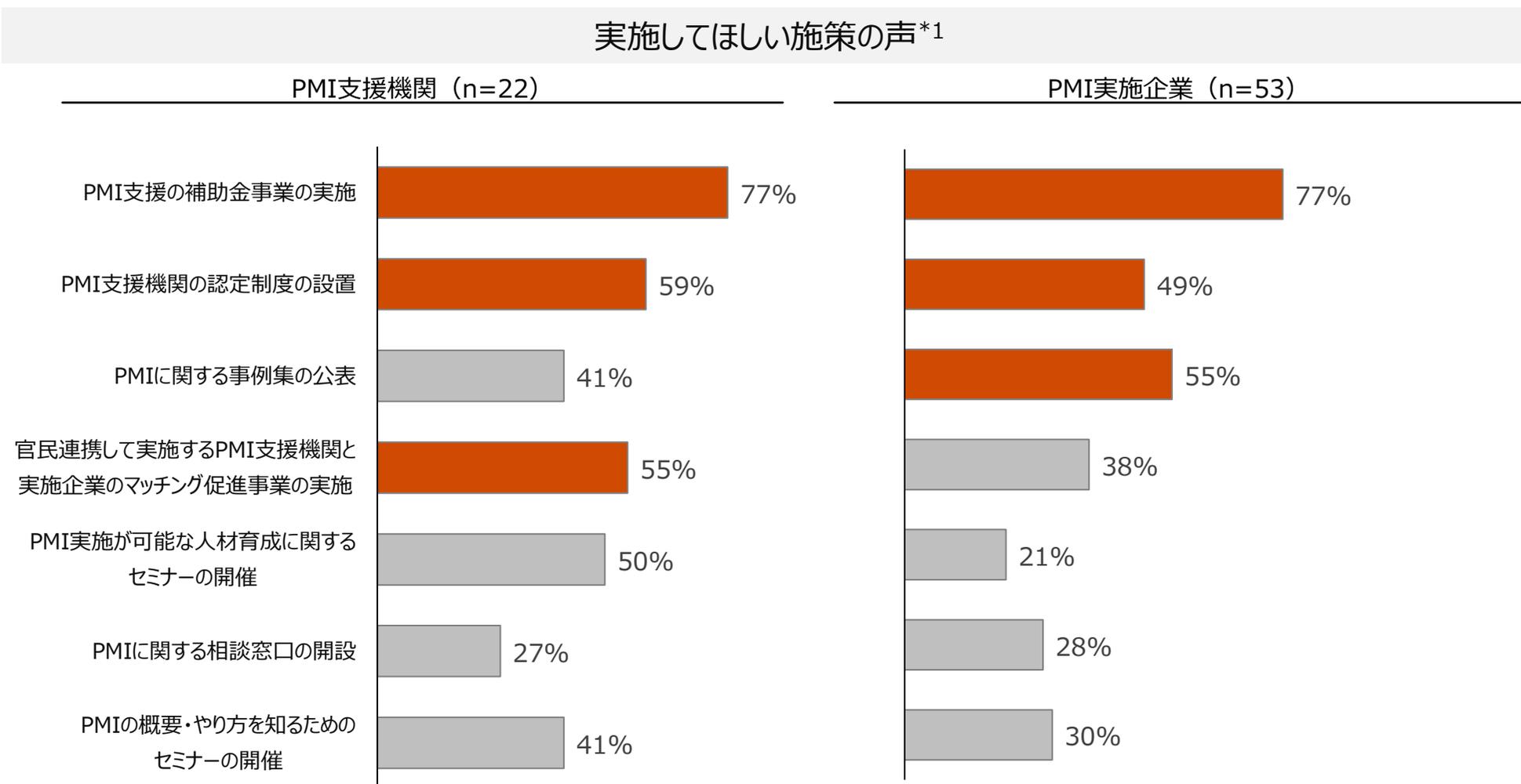
- 中小企業への支援経験を有する支援機関であれば、**PMI支援が未経験**であっても中小PMIガイドライン及びPMI参考ツールを活用すれば、**PMI支援に取り組むことができた**。
- 一方で、実証に参加した中小企業からは「ツール等があることで進め方の全体像が分かるため非常に助かるが、PMI支援機関がいなければノウハウ・リソース面で不安がある」「PMI支援機関がいたからこそPMIを進めることができた」といった声が多く挙がっていたため、“**型**”があったとしても**PMI支援機関に対する中小企業のニーズは大きい**と考えられる。
- そのため、PMI支援機関に対してツール等の活用によるPMI支援を訴求していくことが望ましいが、取り組むべき最低限の内容を担保しながらPMIを推進できる“**有形**”の型も**大事**である一方、分析の深堀や突発的な従業員のケア等の柔軟な対応は支援機関による“**無形**”の経験値やスタンスに依拠しており、**型に留まらない支援の啓蒙が重要**だと思われる。

### 参考) M&AとPMIの理想的な支援のあり方

- 昨今における中小M&A市場の拡大に伴い、実証に参加した企業から「**PMIはあくまでM&Aの“保証”**であり、本来であればM&AとPMIは同一の市場であるべきではないか」等の声が多く挙がっていたことから、M&A及びPMIの支援機関による**M&A初期検討段階からPMIを見据えた動き**が理想的ではないかと推察されるが、そのためには「**①同一支援機関によるM&A～PMIの支援**」もしくは「**②M&A支援機関とPMI支援機関の連携※**」の2パターンが考えられる。  
(※②の具体例として、M&A支援機関がサービス提供に係る契約を交渉する際、事前にPMI支援機関と検討したPMI支援オプションも含めた形で提案し、一括契約を行うことでシームレスな推進体制及び契約形態を取ることができ、**一気通貫した推進体制による安心感の醸成**や、**M&Aの後から追加でPMIの支払いが発生することへの抵抗感の軽減**を補うような動きがあるとよいのではないかと)

## 今後の政策に関する実証参加企業の声

補助金事業、PMI支援機関の認定制度に対するニーズは、支援機関・実施企業共に多い。また、マッチング促進事業はPMI支援機関のニーズが多く、PMI実施企業からは事例集の公表への声が多く挙がっている。



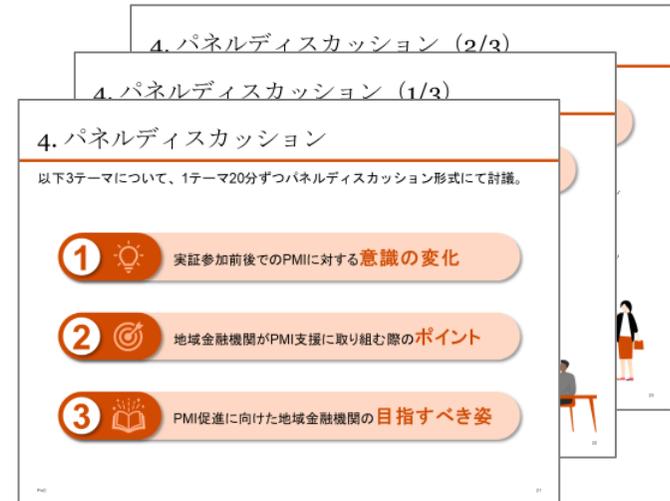
\*1：実証参加企業向けアンケートの回答

## 4. 地域金融機関向け座談会の結果

## 開催概要

地域金融機関が本事業にて実施したPMI案件の紹介を踏まえて、“地域金融機関によるPMI支援のあり方”を検討し、今後のPMI支援を促進するために座談会を開催した。

目的	<ul style="list-style-type: none"><li>• 実際の事例を踏まえて、“<b>地域金融機関がどのようにPMIを支援できるのか</b>”知ってもらおう</li><li>• “<b>地域金融機関によるPMI支援のあり方</b>”について検討してもらい今後のPMI支援に繋げてもらう</li></ul>
参加者	<p><b>計79金融機関（135名）</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• パネラー（登壇者）：実証に参画した銀行/関連コンサル6社</li><li>• 傍聴者：上記以外の銀行/関連コンサル、信用金庫等</li></ul>
アジェンダ	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 開会挨拶</li><li>2. 本日の背景・目的</li><li>3. 実証案件の紹介</li><li>4. パネルディスカッション<ol style="list-style-type: none"><li>① 実証参加前後でのPMIに対する意識の変化</li><li>② 地域金融機関がPMI支援に取り組む際のポイント</li><li>③ PMI促進に向けた地域金融機関の目指すべき姿</li></ol></li><li>5. 質疑応答</li><li>6. 事後アンケート回答</li><li>7. 閉会挨拶・政策に関するご案内</li></ol>
実施方法	対面・オンラインのハイブリット
実施日	2024年3月4日
時間枠	3時間

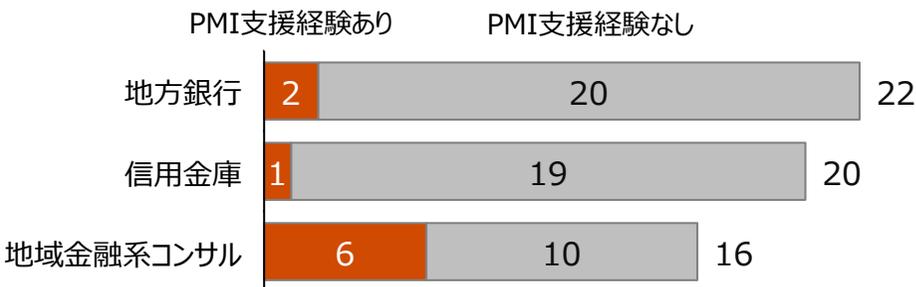


## 座談会に参加した地域金融機関のPMI支援経験

PMI支援経験のない企業が大半だったが、座談会を契機に取り組みたいと感じた企業は約6割に上った。どちらともいえないと回答した企業の多くは、PMIの必要性を感じるものの、リソース不足、実施責任、マネタイズを懸念していた。

### PMIの支援経験\*1

PMI支援経験の有無 (n=58)



PMI支援経験のある方の支援実績件数

		地方銀行	信用金庫	地域金融系 コンサル
支援 経験	1件	-	-	5名
	2件	1名	-	1名
	3件以上	1名(10件)	1名(5件)	-

### PMI支援経験のない方の今後の取り組み意思

今回の座談会に参加してPMI支援に取り組みたいと思ったか (n=49)



上記回答の主な理由

取り組みたい

- ・顧客企業との**リレーション強化**のため
- ・顧客企業の**価値向上**に努められるため
- ・アドバイザーとして自社の付加価値を高められるため
- ・**M&AにおいてPMIは重要かつ必要な取り組み**であり、セットで支援すべきと感じたため

どちらとも  
いえない

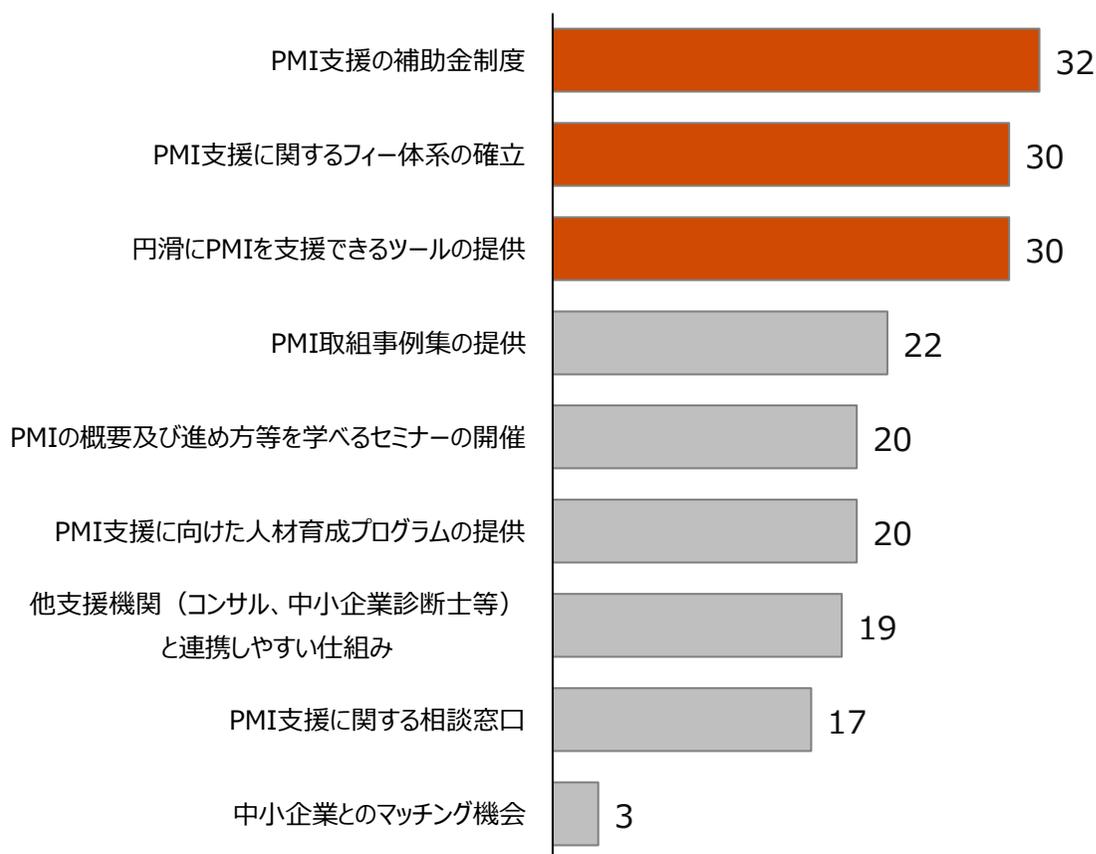
- ・**人的リソース、ノウハウが不足**しているため
- ・**実施責任が問われる可能性**が高く難易度が高いため
- ・業務負荷と**マネタイズ**のバランスがとりづらいため
- ・小規模なM&Aで**費用負担**のあるPMIを中小企業が  
行うのは難しいと感じるため

\*1：本実証参加企業含む

## 座談会に参加した地域金融機関がPMI支援に取り組む際の要望

PMI支援のフィー体系の確立がされておらず、PMI支援に関する補助金制度を求める声は多かった。他方、ツールや事例集の提供を求める声も多く、本実証の成果物に関するニーズは高かった。

PMI支援に取り組むにあたり、どのようなサポートを求めているか（複数回答）（n=49）\*1



中小企業庁に今後実施してほしい取組

補助金の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>補助金の要件緩和・実態に則した運用（地方銀行）</li> <li>税制、補助金等、施策の充実（信用金庫）</li> <li>補助金の拡充（地域金融系コンサル）</li> <li>恒久的なPMIの補助金制度（地域金融系コンサル）</li> </ul>
ツールの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>各社が活用されているツールや書式等について具体的な話を伺いたい（地方銀行）</li> <li>中小企業向け経営改善支援のツールの開発（信用金庫）</li> </ul>
事例の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデルケース、期間の提示（地方銀行）</li> <li>業種ごとのPMI事例の提示（地方銀行）</li> </ul>
人材育成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMIの認定資格及び担当者の研修制度（地方銀行）</li> <li>PMI支援人材の育成プログラム等、地域金融機関側の態勢整備への支援（信用金庫）</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>サーチファンドや各都道府県の後継者人材バンクに関する情報発信や実証事業（地方銀行）</li> <li>M&amp;Aの業界方向性の指南（法規制等）（地方銀行）</li> <li>PMIの啓蒙（地域金融系コンサル）</li> </ul>

\*1：座談会参加者のうち、PMI支援経験がない方のみ回答

## 座談会の内容・運営に対する満足度

全体の9割以上が内容に対して満足しており、他行の状況を確認できた等の声が挙がっていた。また、運営に対してもアジェンダに対するポジティブな声が多く、約8割が満足しているといった回答が得られた。

内容に対する満足度

座談会の内容に対する満足度をご教示ください (n=58)



運営に対する満足度

座談会の運営に対する満足度をご教示ください (n=58)

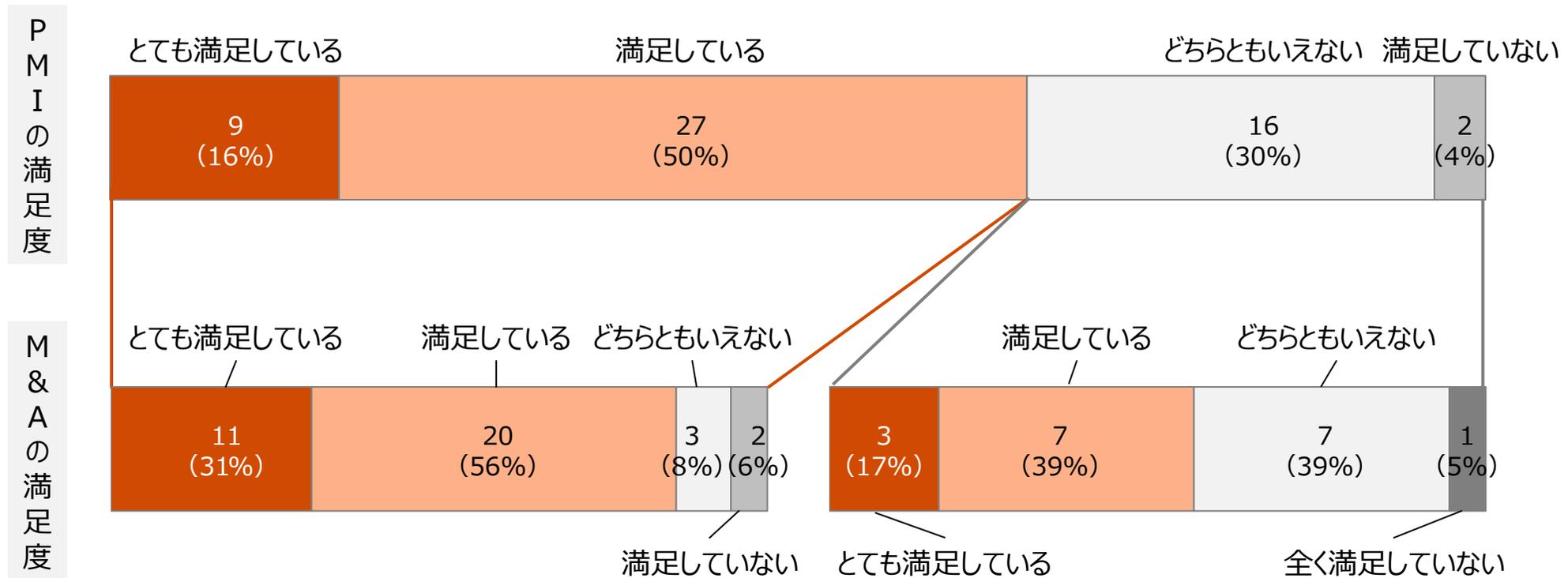


## 5. Appendix

## M&AとPMIの満足度における相関性

PMIの満足度が高い場合、M&Aの満足度も高いことから、中小企業においてM&Aの目的を実現させ、その効果を最大化するためには、PMIが重要な役割を果たしていると考えられる。

PMIとM&Aの満足度の相関 (n=54) \*1,2,3



\*1 : 世論調査の回答

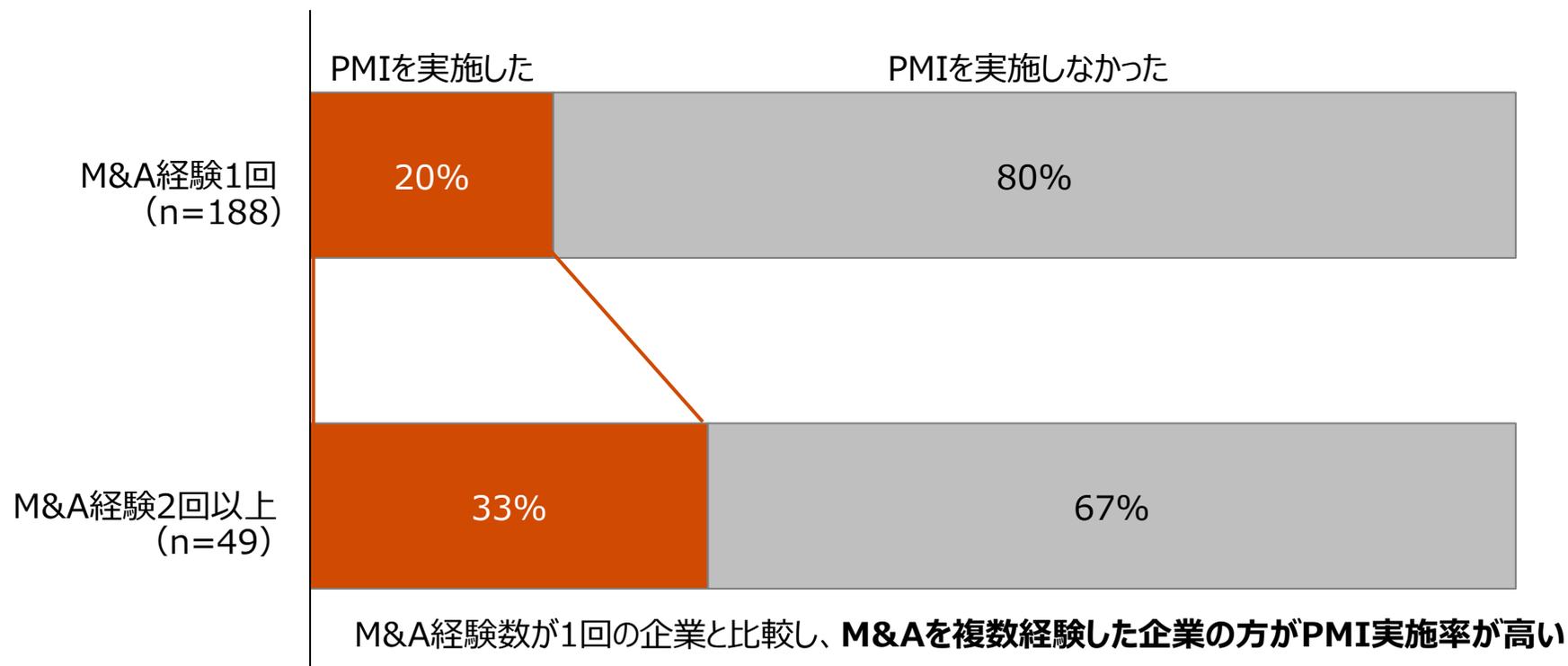
\*2 : 譲受企業の回答のみ

\*3 : PMIを実施した企業のみを対象

## PMI実施有無とM&A経験回数の関連性

PMIの実施の有無はM&A経験数による影響も大きく、M&A経験が複数回ある企業がM&A経験が1回しかない企業よりもPMIを実施する傾向が分かった。

M&A経験とPMI実施有無の関係 (n=237) \*1,2



\*1 : 世論調査の回答

\*2 : 譲受企業の回答のみ

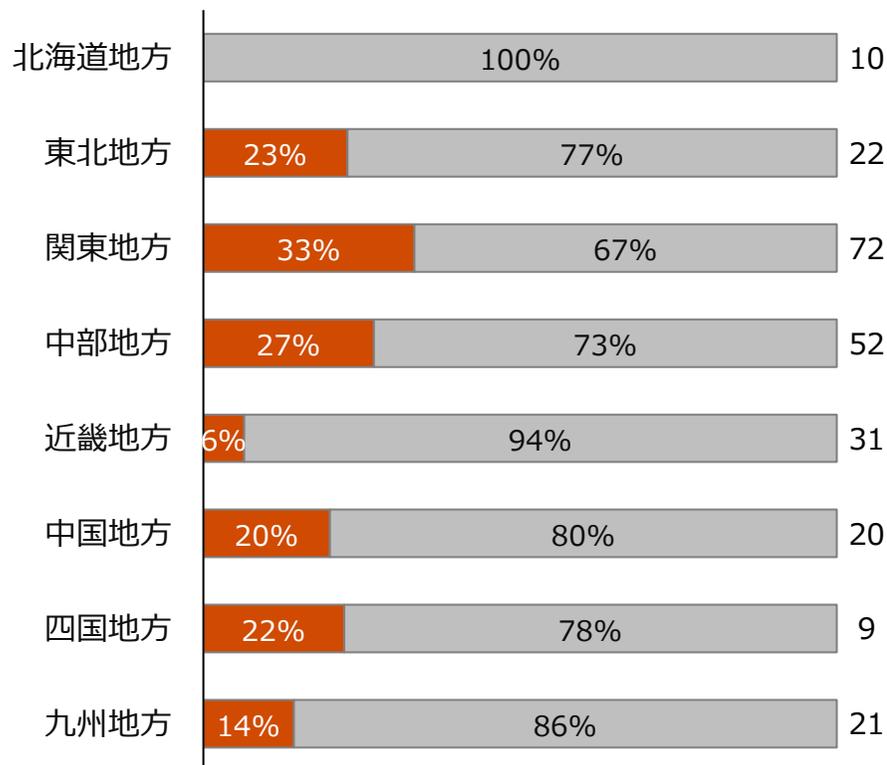
## 中小企業におけるPMI実施経験（地域・業種別）

地域別では「関東」「中部」、業種別では「医療、福祉」「金融業、保険業」にてPMI実施経験が多い傾向が見られた。

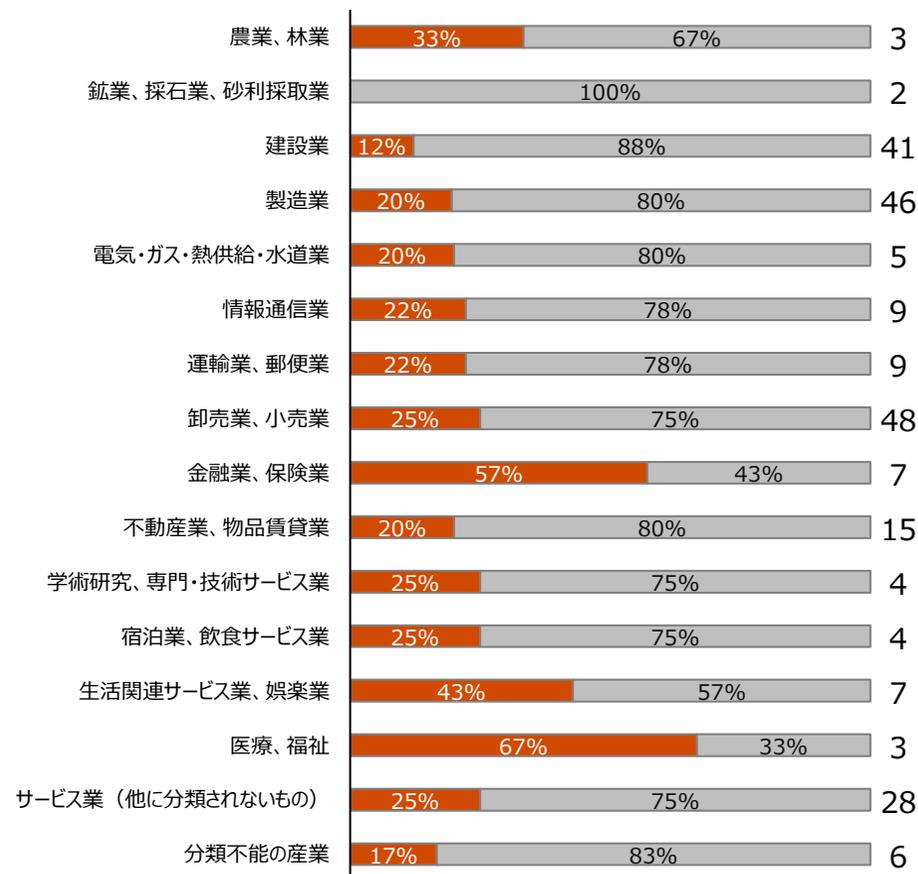
PMI実施経験（n=237）\*1,2,3

【凡例】 ■ : PMI経験あり ■ : PMI経験なし

地域別



業種別



\*1：世論調査の回答

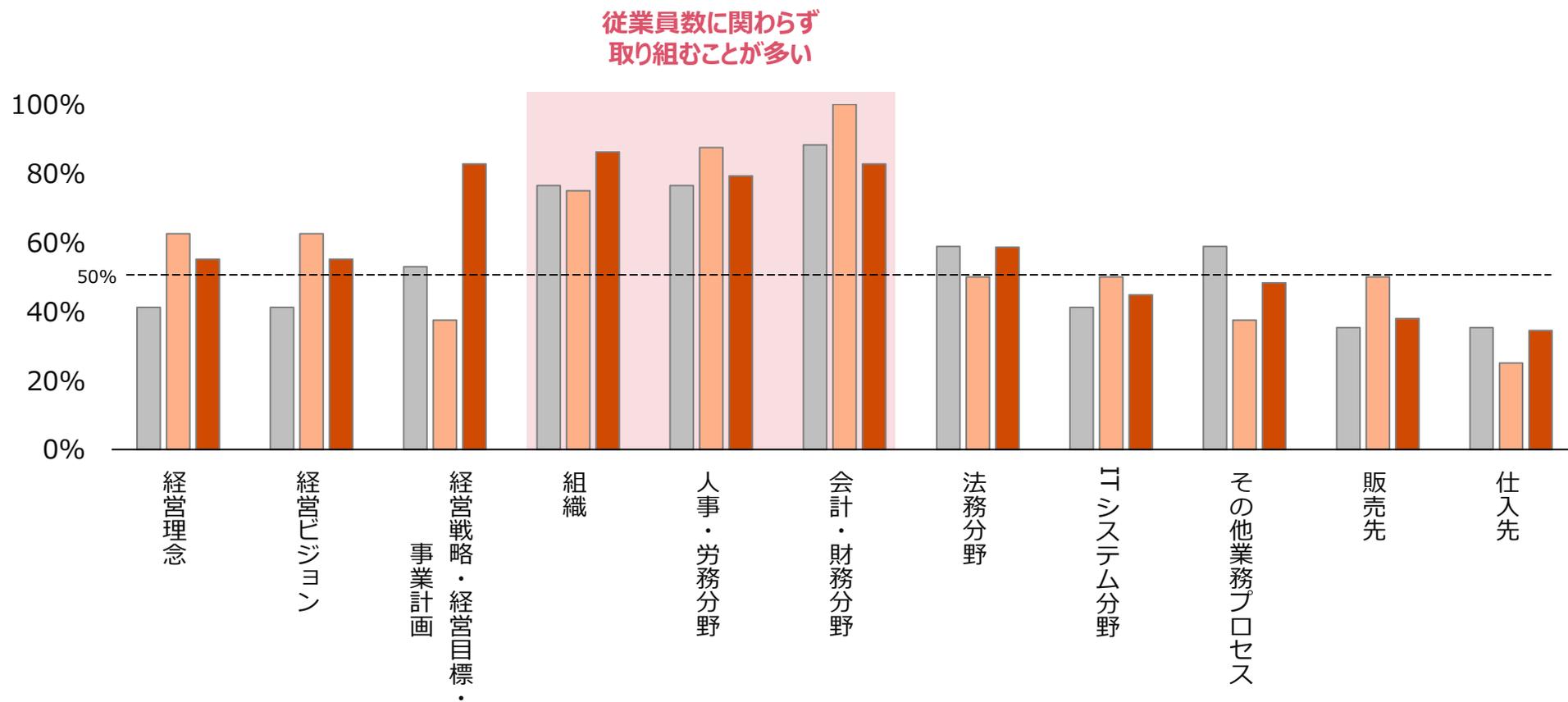
\*2：譲受企業の回答のみ

## 譲受企業の規模（従業員数）による取組内容の違い

組織、人事・労務、会計・財務のテーマは譲受企業の規模（従業員数）に関わらず多くの企業で取り組まれている傾向が見られた。

譲受企業の従業員数とPMI取組領域の関係（n=54）\*1

譲受企業の従業員数： ■ 20人以下 ■ 21人～300人 ■ 301人以上

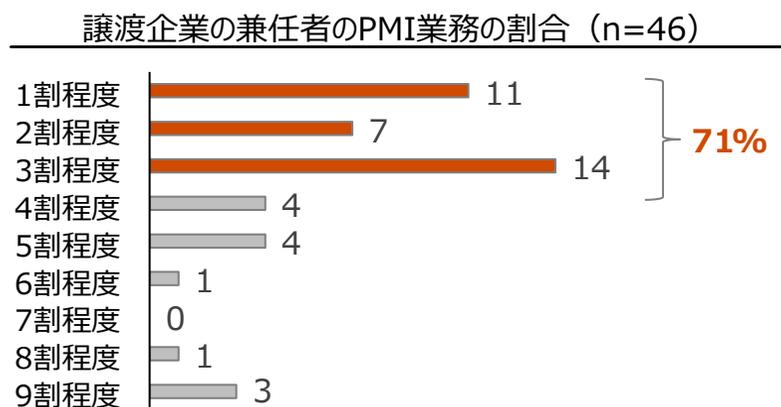
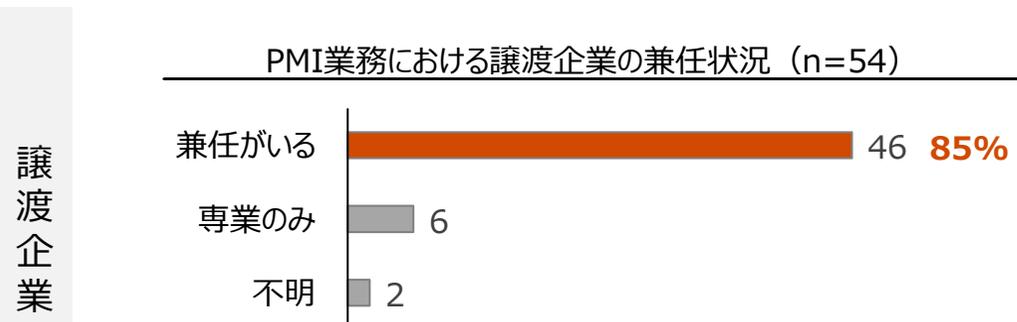
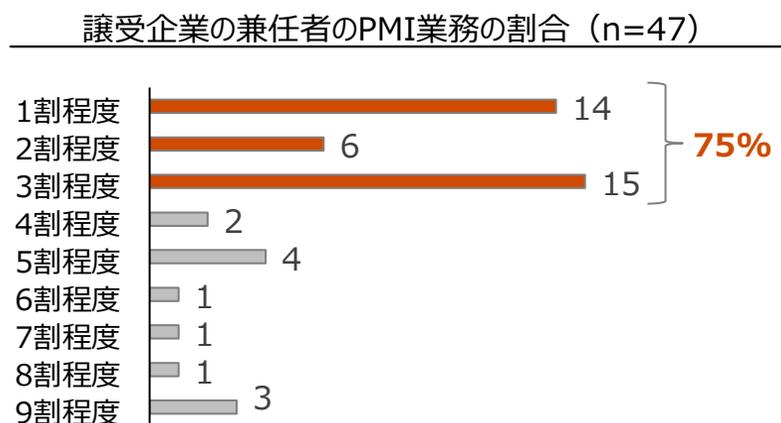
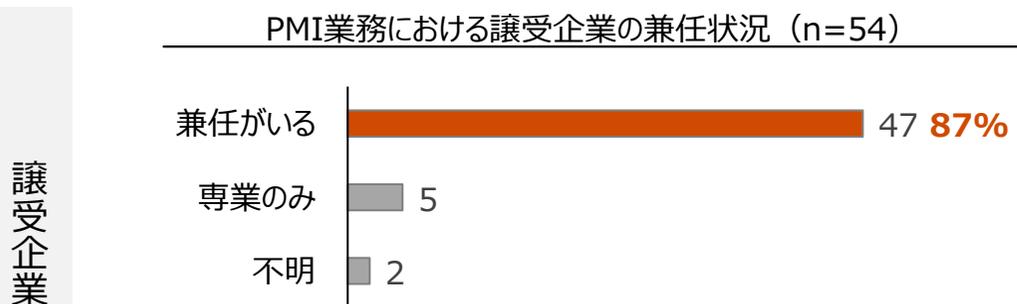


\*1：世論調査の回答

## 中小企業におけるPMI関与者の兼任状況と業務比率

兼任がいると回答した企業が大多数であり、兼任者のPMI業務の割合は、3割以下との回答が約7割であった。

### PMI関与者の兼任状況と業務比率\*1,2,3



\*1：世論調査の回答

\*2：譲受企業の回答のみ

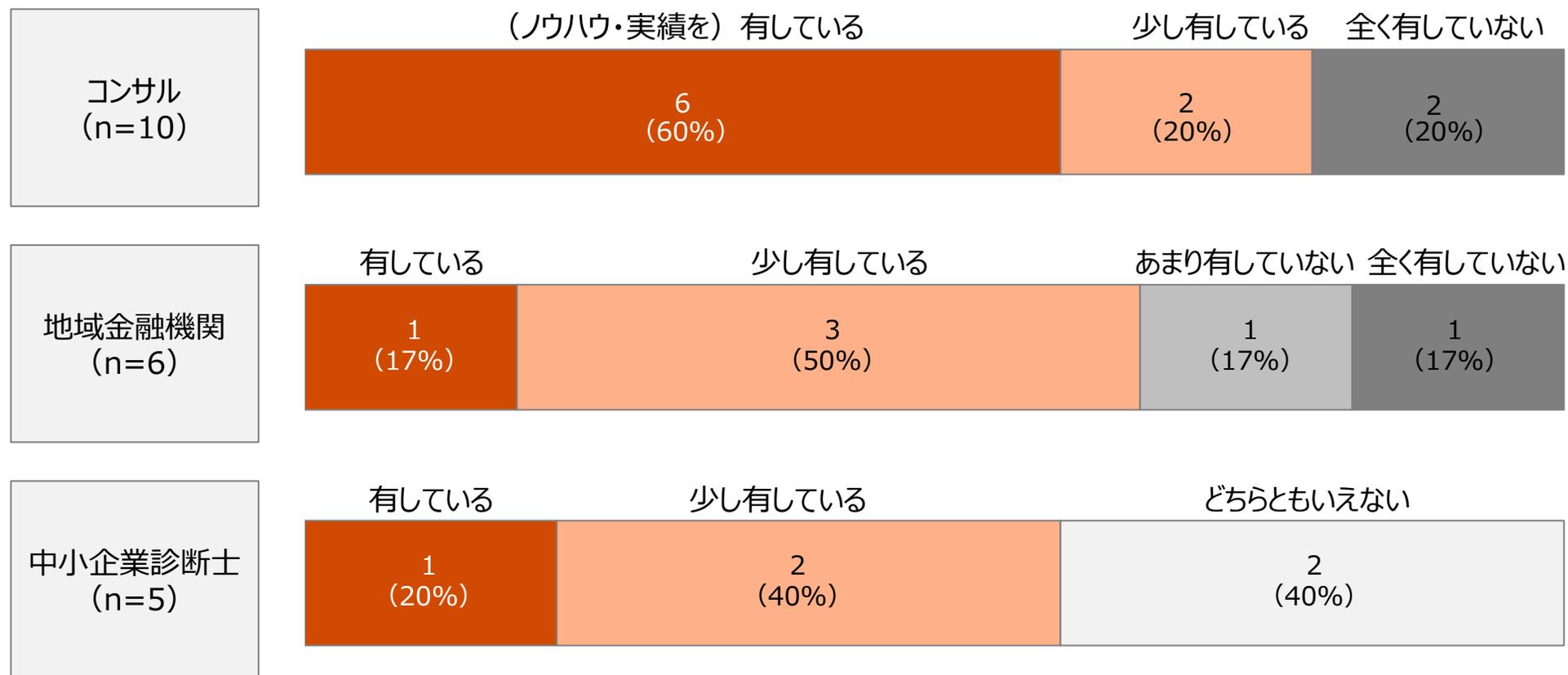
\*3：PMIを実施した企業のみを対象

## 本実証に参加したPMI支援機関におけるノウハウ・実績の有無

実証に参加した支援機関のうち、コンサルではノウハウ・実績を有している企業が多く見られるが、地域金融機関・中小企業診断士ではノウハウ・蓄積を有している企業は少なかった。

### 支援機関類型別のPMI支援ノウハウ・実績の有無\*1

コンサルの約8割がPMI支援のノウハウ・実績を「有している」もしくは「少し有している」と回答をしている一方、PMI支援のノウハウ・実績を「有している」もしくは「少し有している」と回答をしている地域金融機関は約7割、中小企業診断士は約6割に留まる。

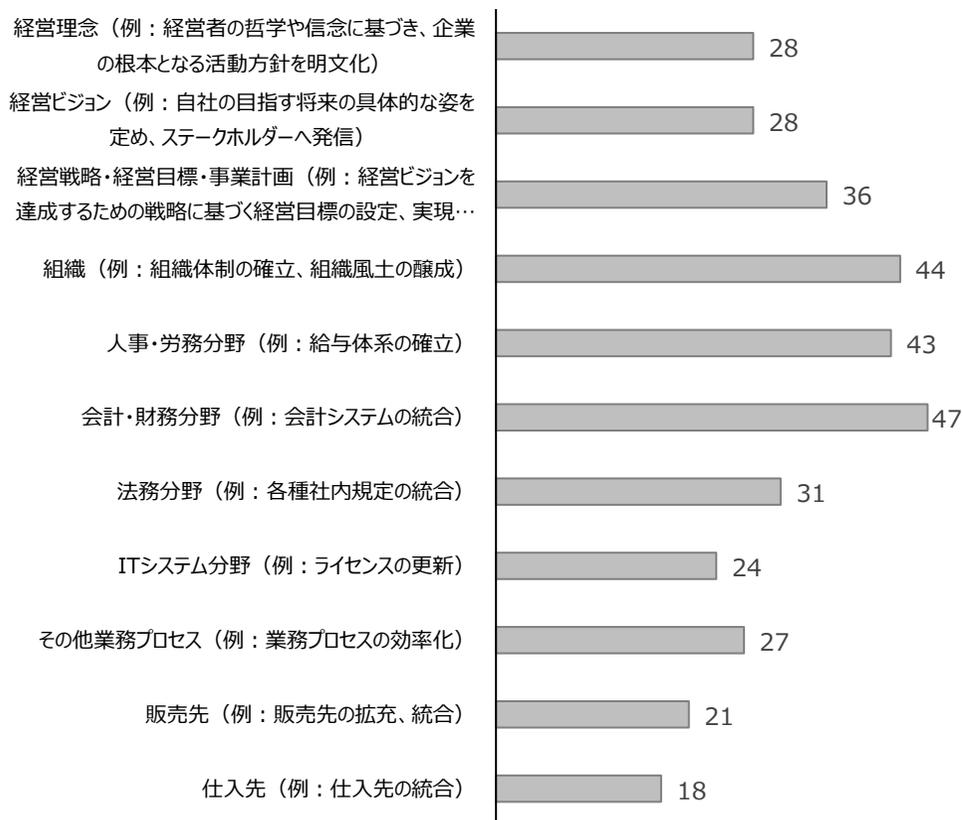


\*1：実証参加企業（PMI支援機関）向けアンケートの回答

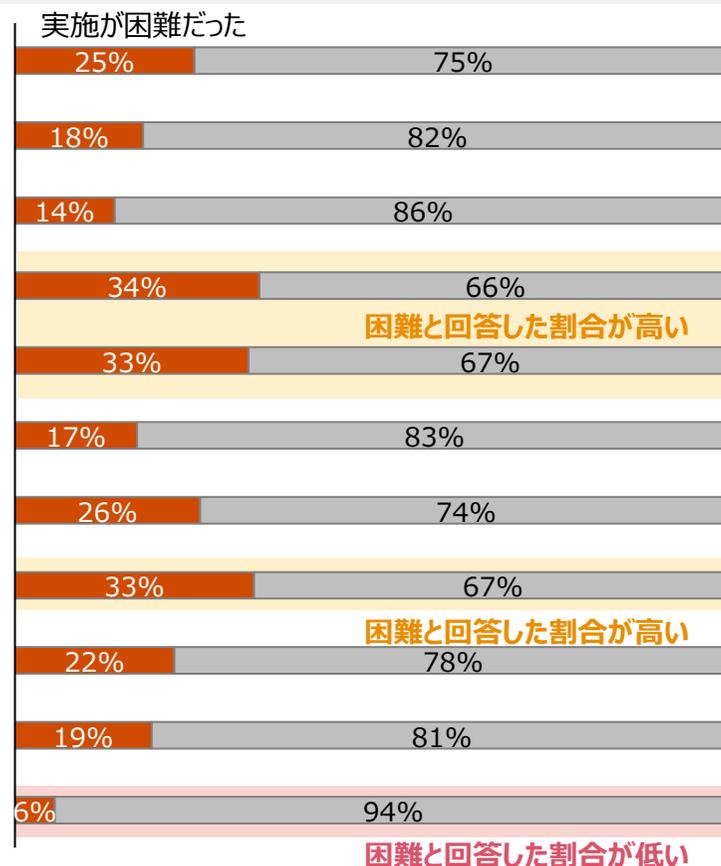
## 中小企業における困難なPMI取組項目

実施したPMIの取組の内、組織、人事・労務、ITシステムは、実施が困難と回答する割合が高かったが、仕入先は困難との回答が低かった。

### 実施したPMIの取組 (n=54) \*1,2,3



### 実施が困難だった取組 (n=54) \*1,2,3



\*1: 世論調査の回答

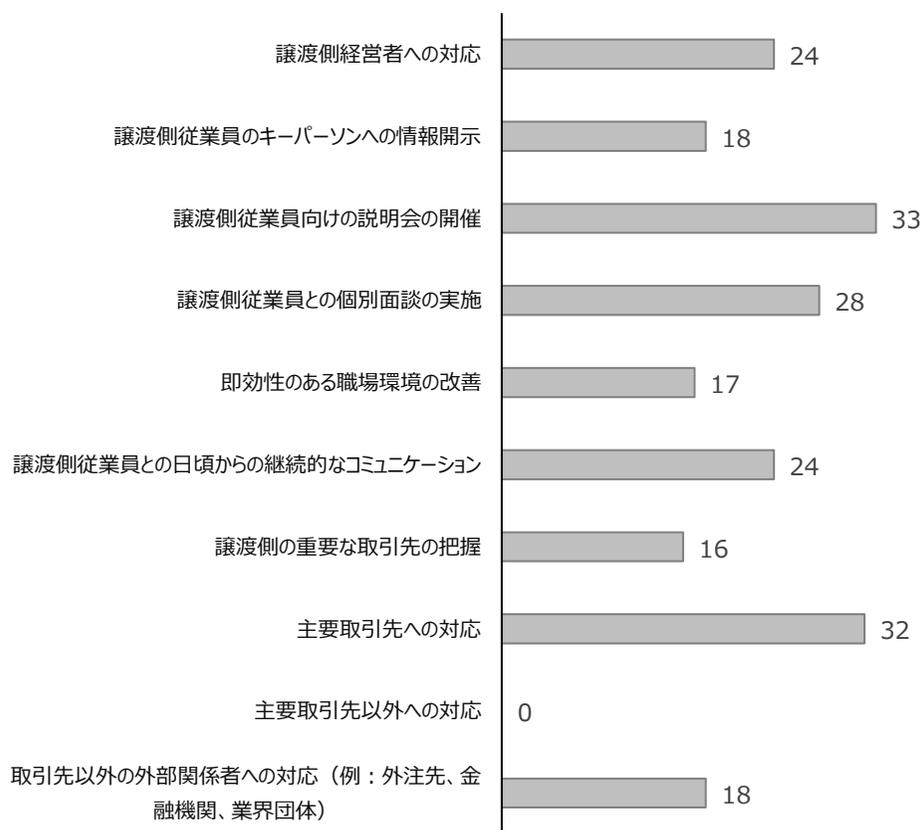
\*2: 譲受企業の回答のみ

\*3: PMIを実施した企業のみを対象

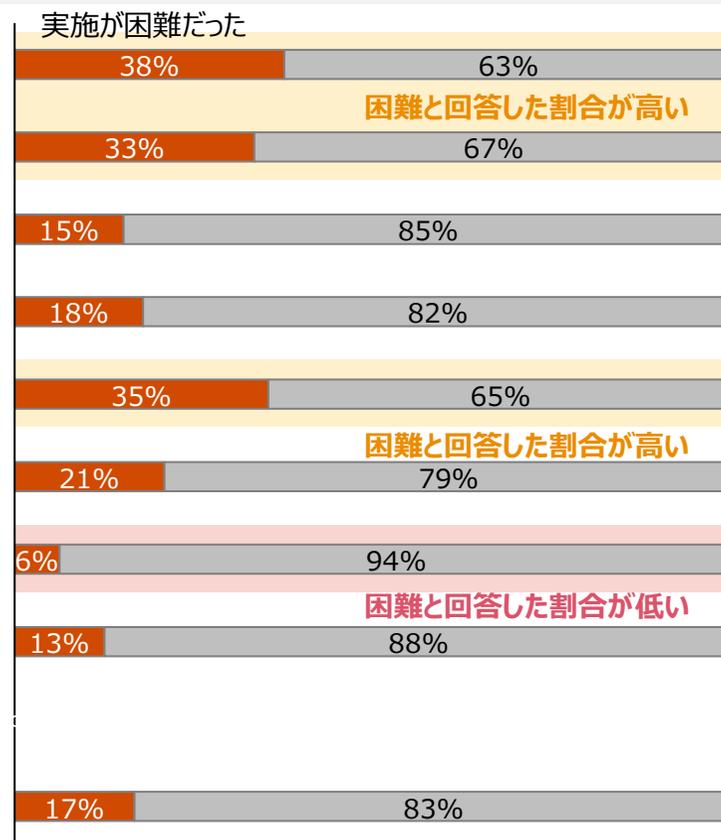
## 中小企業における困難なPMI取組項目（信頼関係構築）

信頼関係の構築に関しては、譲渡側経営者への対応、キーパーソンへの情報開示、即効性のある職場環境の改善の実施が困難だったと回答する割合が高い一方で、譲渡側の重要な取引先の把握は困難との回答が低かった。

信頼関係の構築に関する取組状況（n=54）\*1,2,3



実施が困難だった取組（n=54）\*1,2,3



\*1：世論調査の回答

\*2：譲受企業の回答のみ

\*3：PMIを実施した企業のみを対象

## 本実証に対する満足度

総合的に譲受企業・支援機関ともに実証事業に対する高い満足は得られたものの、予算、工数、事務手続きに関する不満の声は一部見られた。

### 本実証に対する満足度\*1

譲受企業の満足度(n=52)



支援機関の満足度(n=42)



\*1：実証参加企業向けアンケートの回答

## 各アンケートの調査概要

「世論調査」「実証参加企業向けアンケート」は以下条件にて実施した。

### 世論調査

### 実証参加企業向けアンケート

調査項目	1.属性情報 2.PMIの実態 3.求められるPMI支援のあり方（型）	(実証前) 1.属性情報 2.PMIの実態 3.求められるPMI支援のあり方（型） (実証後) 1.属性情報 2.各種ツールに関する評価 3.中小PMI促進に向けた現状の確認																			
対象者	全国の中小企業*1のうち、2011年1月以降にM&Aを実施した企業（譲受・譲渡企業）	本実証に参加したPMI実施企業及びPMI支援機関																			
調査時期	2023年12月22日～2024年1月22日	実証前：2023年10月16日～2024年1月19日 実証後：2023年12月8日～2024年2月15日																			
調査方法	Googleフォームによるアンケート調査	Googleフォームによるアンケート調査 ※上記フォームが利用できない場合はWordにて回答してもらい、事務局にてフォームに入力																			
有効回答者数	298社（配信数：15,279社） （内訳：譲受企業237社、譲渡企業61社）	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">中・大規模</th> <th colspan="2">小規模</th> </tr> <tr> <th>実施企業</th> <th>支援機関</th> <th>実施企業</th> <th>支援機関</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実証前</td> <td>33社</td> <td>22社</td> <td>20社</td> <td>0社</td> </tr> <tr> <td>実証後</td> <td>17社</td> <td>19社</td> <td>6社</td> <td>1社</td> </tr> </tbody> </table> <p>※現時点で実証中の案件があるため本資料では上記にて集計</p>		中・大規模		小規模		実施企業	支援機関	実施企業	支援機関	実証前	33社	22社	20社	0社	実証後	17社	19社	6社	1社
	中・大規模			小規模																	
	実施企業	支援機関	実施企業	支援機関																	
実証前	33社	22社	20社	0社																	
実証後	17社	19社	6社	1社																	

\*1：以下のいずれかを満たす企業（TDB産業分類/資本金・従業員数に未詳を含む）

- 1.「農業（01）～その他の製造業（39）、銀行・信託業（50）～熱供給業（73）、国家公務（97）～分類不能の産業（99）」かつ『資本金3億円以下 または 従業員数300人以下』
- 2.「卸売業（1）（40）～代理商・仲立業（42）」かつ『資本金1億円以下 または 従業員数100人以下』
- 3.「各種商品小売業（43）～その他の小売業（49）」かつ『資本金5千万円以下 または 従業員数50人以下』、
- 4.「物品賃貸業（74）～外国公務（96）」かつ『資本金5千万円以下 または 従業員数100人以下』