

中小 M&A において実施すべき PMI の取組について

<目次>

1. PMI 推進体制について

2. 機能維持型 PMI の取組について

(注) 第 3 回小委員会での議論を経て、「PMI の取組（基礎編）」などと修正する方向。

3. 結合・発展型 PMI の取組について

(注) 第 3 回小委員会での議論を経て、「PMI の取組（発展編）」などと修正する方向。

※ 本資料は、第 3 回中小 PMI ガイドライン（仮称）策定小委員会（令和 3 年 12 月 23 日開催）において事務局から提示された議論用資料のうち、資料 2、3、4 を単純に合本したものであり、第 3 回小委員会で委員から提示された意見等を反映する修正前のもの。

※ 最終的に中小 PMI ガイドライン案（仮称）として取りまとめる際には、本資料の内容等をもとに更に議論を行い、中小企業等の関係者が理解しやすいレイアウトに加工するなどの編集を行う予定。

PMI 推進体制について（議論用資料）

1. 持続志向の中小企業における PMI 推進体制

- ・ 持続志向の中小企業においては、譲受側・譲渡側ともに人員に余裕がないことが多く、基本的に譲受側経営者がほぼ全ての取組に対応せざるを得ない。
- ・ 一方、持続志向の中小企業においては、機能維持型 PMI を実施すれば少なくとも当面は十分であり、成長型 PMI と比べれば、必要な取組は多くなく、複雑でもない。
- ・ また、譲受側経営者は決して一人ではなく、社内外の関係者との信頼関係を構築できれば、必要な協力を得ることができ、譲渡側の PMI と譲受側の経営等を両立することが容易になる。例えば、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したり、譲渡側から信頼できる従業員を選任したりすることが考えられる。ただし、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必要がある。
- ・ 加えて、特に専門的な知見が求められる取組については、各領域に精通した、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の外部専門家による支援を受けることが望ましい。

2. 成長志向の中小企業における PMI 推進体制

- ・ 成長志向の中小企業においては、最終的には結合・発展型 PMI を実施することが求められ、機能維持型 PMI と比べれば、必要な取組は多く、複雑になることから、譲受側経営者だけで対応することは困難である。
- ・ 成長志向の中小企業は、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ため、大企業と比べれば人材や資金等のリソースに制約はあるものの、①重要意思決定、②企画調整等、③実務作業を分担して効率的に行う必要がある。
- ・ また、特に専門的な知見が求められる取組については、各領域に精通した、弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士等の外部専門家による支援を受けることが望ましい。

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。譲受側の人材の状況等に応じて、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、譲渡側と譲受側と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) 企画調整等

- ・ 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、意思決定を担う者と実務作業を担う者との間で企画調整等を行う役職員を配置する。
- ・ なお、譲受側において人材が不足している場合には、企画調整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、企画調整等の役割を省略することもあり得る。

3) 実務作業

- ・ 「人事・労務」、「会計・財務」、「法務」、「事務・IT システム」、「開発・製造」、「調達・物流」、「営業・販売」等の各領域において、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領域については、譲渡側と譲受側とが協力して PMI に取り組むチームや会議体を設置することが望ましい。

機能維持型 PMI の取組について（議論用資料）

※前回の議論を踏まえた修正版

- 本資料は、これまでに小規模 M&A について事務局が行ったヒアリングをもとに、実際に行われた PMI の取組や失敗例等を踏まえて、機能維持型 PMI において実施すべきと考えられる取組を議論の土台として暫定的に整理したもの。
- 本資料をもとに、機能維持型 PMI を念頭に、以下の論点について議論を行っていただきたい。
 - ・ 論点①：取組として不適切なものはないか。
 - ・ 論点②：特に重要なもの、更に内容を充実させるべきものは何か。
 - ・ 論点③：取組として不足しているものはないか、それは何か。 等

1. 経営の方向性の確立

【取組のゴール】

- ① M&A を通じて自らが達成したいことを、経営の方向性（目的、目標、行動基準等）として言語化し、説明できるようにする。
- ② 経営の方向性を伝えることで、社内外の関係者との信頼関係を構築するための礎とする。

＜失敗例＞

- 経営の方向性を明確に定めていなかった結果、M&A 成立後、従業員の不安が募り、離職の温床となった。
- 譲受側が提示した経営の方向性が、譲渡側のこれを否定するような内容となっており、譲渡側経営者と従業員からの信頼を失う結果となった。

【取組のポイント】

- ① M&A 後の譲渡側の新たな経営の方向性を検討する。
- ② これまでの経営の方向性を把握し、新たな経営の方向性との差異を特定する。
- ③ これまでの経営の方向性との差異が社内外の関係者に与える影響をできるだけ緩和するよう対策を講じる。更に必要に応じて、新たな経営の方向性の修正も行う。

※ 経営理念を構成する、ミッション、ビジョン、バリュー等を明確化することが望ましいが、これらの違いをあまり意識せずに大まかな経営の方向性を示すだけでも、事業の継続性を確保する上で有効。

【具体的な取組】

（１）M&A 成立前の取組

1) トップ面談

- ・ トップ面談(=M&A プロセスにおける譲受側経営者と譲渡側経営者の面談)の前に、M&A を行った後に目指そうとする譲渡側における経営の方向性を検討、言語化し、M&A に着手するに至った経営戦略との整合を図る。

<取組例>

(小売業を営む譲受側が、飲食業者を M&A した事例)

- 譲受側経営者は、「若者が都市部に買い物に行ってしまう」、「若者が都市部で就職してしまう」といった同地域の課題を解決するため、引き継いだカフェを、自らが営むスーパーマーケットの隣に移転させ、若者にも訴求するより利便性の高いスーパーマーケットを目指すことを経営の方向性として定めることとした。

(倉庫業を営む譲受側が、運送業者を M&A した事例)

- 譲受側経営者は、引き継いだ運送業が高コスト体質にある中でも雇用をできるだけ維持するため、当該運送業の提供サービス先を、自らが営む倉庫業に特化することにより、通関から最終納品までを一気通貫した物流を確立し、顧客への低コストでスピーディな物流サービスの提供を目指すことを経営の方向性として定めることとした。

[コラム] 経営デザインシート

- ・ 経営の方向性を検討する上では、経営デザインシートを活用することも有効。経営デザインシートは、これから提供したい価値やそのビジネスモデルと資源等の事業の将来像を構想し、それに向けた戦略を策定するためのツール。

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/

2) M&A 成立まで

- ・ トップ面談前後から、譲渡側の経営者や従業員等（情報流出リスクに十分注意）へのヒアリング等を通じて、譲渡側のこれまでの経営の方向性を把握し、新たな経営の方向性との差異を理解する。
- ・ その際、これまでの経営の方向性との差異が大きい場合には、新たな経営の方向性を円滑に浸透させるための取組（例、これまでとの差異が生じる理由や背景等を丁寧に説明する、経営の方向性を徐々に変更するなど）に関する計画を策定する。なお、商号の変更等の外形的な変化も、これまでとの差異が大きい場合に含まれ得ることに留意が必要。

(2) M&A 成立後の取組

- ・ M&A 成立後、譲渡側の関係者（譲渡側の経営者、従業員、取引先等）に、譲受側が考える経営の方向性を丁寧に説明する。その際、これまでと変わらない点を明示することで譲渡側の従業員等の不安を緩和する。他方で、変更する点がある場合には、

これまでの経営の方向性を可能な限り取り入れたり、これまでの経営の方向性を否定しない形としたりするなど、円滑に浸透させるためにできる限りの配慮を行う。

- ・ M&A 成立後、譲渡側の関係者とのコミュニケーションや、実際に譲渡側の経営を行うことなどを通じ、必要に応じて当初考えていた経営の方向性を見直すことも検討する。

※ 関係者への伝え方については、「2. 信頼関係の構築」も参照のこと。

2. 信頼関係の構築

2-1. 譲渡側経営者への対応

【取組のゴール】

- ① 譲渡側経営者との間で協力関係を構築する。
- ② （譲渡側経営者が残る場合、）譲渡側経営者の役割や在籍期間等を明確化する。

＜失敗例＞

- 譲受側経営者が、譲渡側又はその事業の過去の取組や業績に対して、否定的な発言をしたり、否定的な態度を示してしまったりしたことで、譲渡側経営者との関係が悪化し、十分な協力が得られなかった。
- 譲受側経営者が、M&A 成立後に譲渡側の既存取引先について見直しを行う予定であることを譲渡側経営者に伝えていなかったところ、譲渡側経営者にとって思い入れの強い取引先も見直しの対象に含まれていたために衝突が生じ、M&A 後の協力関係に軋轢を生む結果となった。
- 譲渡側経営者について、M&A 後の引継ぎのための在籍期間を事前に定めていなかったため、長期にわたって譲渡側経営者の影響力が残り、進めようとしていた改革の抵抗勢力となった。

【取組のポイント】

- ① 譲渡側や譲渡側経営者への尊敬の念を忘れない。同時に、譲受側の考えを譲渡側経営者に率直に伝える。
- ② （譲渡側経営者が残る場合、）譲渡側経営者の役割や在籍期間等について M&A 前に合意しておく。

【具体的な取組】

（1）M&A 成立前の取組

1) トップ面談

- ・ トップ面談では、適切なコミュニケーションをとることで相互理解を深めることを優先し、信頼関係を構築する土壌を作るように努める。

＜取組例＞

- トップ面談前に、譲渡側に関する情報（沿革、経営理念等）や、譲渡側経営者に関する情報（家族構成、趣味等）について可能な範囲で情報収集し、予め十分理解しておく。
- 譲受側経営者が優位との印象を譲渡側経営者に与えないよう、（どちらかの事務所ではなく、）中立的な場所で面談を行ったり、面談時の着座位置等に留意したりするなど、相手への敬意を示す。
- 譲渡側経営者の信頼を得るため、譲渡側経営者のこれまでの経営方針や取組

- 等について傾聴する（＝相手の話に丁寧に耳を傾け、相手に肯定的な関心を寄せ内容の真意をはっきりとさせながら、共通的理解を示すこと）。
- 譲渡側経営者の考え等を十分に理解した上で、譲受側にとっての M&A の目的や M&A 後に目指す姿などを熱意を持って明確に伝える。

2) 最終契約

- ・ M&A の最終契約時には、M&A 成立後の譲渡側経営者の処遇に関する条件を書面で明確にし、引継ぎ後に譲渡側経営者と処遇について争いにならないようにする。

<取組例>

- （譲渡側経営者が M&A 後の経営引継ぎの後に退任する場合）
- 経営の引継ぎに必要な期間を予め見積もる。合理的に見積もれない場合には、例えば半年更新の契約として、事後的に柔軟に対応できるようにする。
 - 譲渡側経営者の処遇（引継ぎ期間における役職・役割、報酬、在籍期間等）について、合意の上で、協力関係の前提として書面（覚書等）に明記する。
- （譲渡側経営者が残る場合）
- 譲渡側経営者の処遇（役職、報酬、在籍期間等）について、合意の上で書面（覚書等）に明記する。

（2）M&A 成立後の取組

- ・ M&A 成立後においても、譲渡側経営者とコミュニケーションを継続的にとり、信頼関係の深化と情報把握に努める。

<取組例>

- 譲受側経営者は、譲渡側経営者の後継者としてこれまでの路線を踏襲・深化・発展させて行くことを表明するなど、譲渡側の経営者や従業員のこれまでの努力や感情を損なわない形でのコミュニケーションを心掛ける。
- 譲渡側の経営者と従業員の関係について、人物相関図を作成するなどして、今後問題となりそうな関係を把握しておく。
- 譲渡側経営者との定期的なコミュニケーションを継続し、信頼関係を深めるとともに、合意した役割が守られているかを確認する。

【コラム】譲渡側経営者が残る場合の役員退職金の取扱い

- ・ 譲渡側経営者に顧問等としてこれまで通りの勤務形態・報酬でサポートしてもらう場合、M&A 成立時に譲渡側経営者に役員退職金（退職慰労金）を支給してしまうと、税務上退任の事実が認められず、役員退職金の損金性が否認されるおそれがある。そのため、譲渡側経営者に顧問として関与してもらう場合は、待遇（勤務形態含む）のみならず、役員退職金の支給時期も慎重に検討することが必要となるため、適宜税理士等に相談する。

2-2. 譲渡側従業員への対応

【取組のゴール】

- ① M&Aによる変化に起因する自身への影響等について、譲渡側従業員が抱く不安感を払拭する。
- ② M&Aについて譲渡側従業員の納得感や期待感を得て、譲渡側従業員の協力を得る。

＜失敗例＞

- 譲渡側従業員への説明前に、譲渡側従業員に M&A に関する噂が広まり、多くの譲渡側従業員が、会社の将来、自身の処遇や雇用、日常業務などが M&A によって大きく変化すると考えて不安感を募らせ、離職した。
- 多くの譲渡側従業員が、M&A の目的やメリット等を理解できず、M&A に伴う従来業務の変更による負担増や不便さ等だけを感じ、モチベーションを低下させて作業効率が低下した。
- M&A 直後から譲受側の「当たり前」を譲渡側に次々に導入した結果、譲渡側従業員から協力を得られず、事業の成長はおろか、今までの事業の運営すらも困難となった。

【取組のポイント】

- ① M&A に関する情報（M&A の目的や経緯、譲受側に関する情報等）を、「遅滞なく」、「全ての譲渡側従業員に対して」、「同時に/等しく/正確に」伝える。
- ② ただし、譲渡側従業員の中でも特に業務や他の従業員への影響力を大きく持つ人材（以下「キーパーソン」という。）に対しては、他の従業員に先行して M&A に関する情報を伝え、M&A プロセス全般にわたって意見を聞くなど、密にコミュニケーションをとり協力を得られるよう合意しておく。
- ③ 一人一人の譲渡側従業員が感じている不安等をできるだけ具体的に把握する。その上で、譲渡側従業員の個々の不安を払拭し、更に納得感や期待感を得られるよう、丁寧な説明を行う。
- ④ 譲渡側の業務等について変更や改善が必要になる場合においても、譲渡側従業員の従来の業務やそのやり方を否定せず、相手を尊重する姿勢を示す。

【具体的な取組】

（1）M&A 成立前の取組

1) キーパーソンへの事前の情報開示

- ・ M&A の基本合意後に、キーパーソンを対象に、一人ずつ個別に丁寧な説明により情報開示を行い、協力を要請することで、M&A 後に PMI の取組を円滑に行う素地を作る。ただし、情報流出リスクに十分注意し、必要に応じて、秘密を保持する旨を誓約する書面の取得等を行う。

＜取組例＞

- キーパーソンに対して、以下の事項を説明する。
 - ◇ M&A に至った背景や目的
 - ◇ これからの経営の方向性
 - ◇ 個別に事前の情報開示をする理由（キーパーソンの協力が M&A の成功のために必要不可欠となる等）
 - ◇ 情報開示している対象範囲（情報を秘匿すべき旨も併せて）
 - ◇ 当該キーパーソンの不安や疑問等への回答

（２）M&A 成立後の取組

１）譲渡側従業員向けの説明会の開催

- ・ 譲渡側の経営者とともに、M&A 成立後遅滞なく（例、Day1）、全従業員に対して、同時に/等しく/正確に伝える場として、譲渡側従業員向けの説明会を開催し、譲渡側従業員の不安や混乱の防止を図る。

＜取組例＞

- 譲渡側経営者と譲受側経営者が同席して各々が説明を行う。主に、譲渡側経営者がこれまでのこと（M&A に至った経緯や従業員に対する感謝等）を説明し、譲受側経営者がこれからのこと（経営の方向性や従業員の処遇等）を説明する。
- 例えば、以下の事項を説明する。
 - ◇ 譲受側についての基本情報（業種・主要商材・主な業績・従業員数等）
 - ◇ M&A の目的、将来ありたい姿（想定されるメリット・シナジー）
 - ◇ 労務規則関連（給与体系（退職金を含む）、就業規則（勤務体系等）、福利厚生面等。特に従前との変更点がある場合は当該変更点）
 - ◇ 今後の代表者（代表者交代があっても、譲渡側経営者が顧問等残ることを伝えたと従業員の安心感の醸成につながる）
 - ◇ 今後の業務（直近で計画される PMI に関する取組内容や協力依頼）
 - ◇ 今後の勤務場所
 - ◇ 今後の商号

２）譲渡側従業員との個別面談の実施

- ・ 譲渡側従業員と一対一で個別面談を実施し、譲渡側従業員一人一人の理解度に応じて説明会での説明を補完するとともに、一人一人の不安や思い等に耳を傾け寄り添った説明を行い、譲渡側従業員の不安や混乱の防止を図る。

＜取組例＞

- 譲渡側従業員に対して、以下の事項について対話する。
 - ◇ 説明会で話した事項（一対一で改めて伝えることで、より理解を促す）

- ◇ 従業員個人の位置づけ（雇用継続、役割・ポジション）
- ◇ 労務規則関連
- ◇ 今後の業務
- ◇ 不明点の解消（説明会での説明内容に対する不明点の有無、不明点に対する補足説明）
- ◇ 従業員の思いの把握（M&Aの事実を聞いてどのような思いか、どのように会社側がその思いに寄り添うことができるか）

3) 就労環境改善の実施

- ・ Day100 以内を目途に、即効性のある就労環境改善策を可能な範囲で実行し、譲渡側従業員に M&A による具体的なメリットを実感してもらう。

<取組例>

- 譲渡側従業員に対してアンケートや個別面談等を実施して、従業員が普段不便に思っていることや改善してほしいことを把握する。
- 施策の実現性やコスト、想定される効果等の観点から、実施する具体的な施策を選定する。
- 譲渡側従業員からの希望を踏まえて、例えば以下のような取組を実施する。
 - ◇ 賃金引き上げなどの処遇改善を行う
 - ◇ 旧式のオフィス機器を高機能のものに入れ替える
 - ◇ PC 等のデバイスを一人1台支給する
 - ◇ 古くなっている従業員の制服・作業服を新調する
 - ◇ 従業員一人一人にメールアドレスを付与する
 - ◇ 従業員食堂を刷新する
 - ◇ 社長賞など、従業員を表彰する制度を導入する

4) その他の取組

- ・ 日頃から継続的にコミュニケーションをとり、強固な信頼関係の醸成を図る。

<取組例>

- 従業員への日常の挨拶や声掛けを積極的に行う
- 現場に頻繁に足を運び、直接コミュニケーションをとる機会を作る
- 仕事以外の雑談の機会を意図的に増やす
- 従業員との懇親会・交流会（譲受側・譲渡側双方の従業員が参加することも効果的なこともある）
- 従業員からの改善提案メールやチャット等を歓迎する

2-3. 取引先への対応

【取組のゴール】

- ① 譲渡側が行っている取引（特に事業継続に重要な取引）について、取引先の信頼を得て取引を継続する。
- ② 継続する取引について、取引条件等を把握し、改善の必要性があるか確認する。

＜失敗例＞

- 主要取引先に対して M&A 成立前の事前説明や相談を怠ったことにより、複数の主要取引先の不信を招き、取引を縮小されたり、取引を停止されたりした。
- 譲渡側経営者が譲渡側を経営しているからこそ継続してもらっていた取引について、M&A 成立後少しずつ疎遠になり、半年後取引を停止された。
- 取引先別の損益で赤字となっている取引先について、その取引条件を改善しようとしたが、過去の交渉状況や口頭での約束など、これまでの経緯を譲渡側経営者から聞いていなかったため、交渉が難航した。

【取組のポイント】

- ① 譲渡側が行っている取引について、譲渡側経営者から正確に引き継ぐ。
- ② 譲渡側の取引先への M&A に関する説明や挨拶は、秘密保持等には留意しつつ、取引先の重要度や関係性等に応じて速やかに行う。
- ③ 特に主要取引先の引継ぎにおいては、取引条件や取引経緯等の把握のため、主要取引先と最も強い関係性を持つ譲渡側の人物（例、譲渡側経営者）からの協力を得る。

【具体的な取組】

（１）M&A 成立前の取組

１）譲渡側が行っている取引の把握

- ・ 譲渡側経営者へヒアリング等を行い、事業継続に重要な取引先を把握する。企業概要書等、譲渡側企業についての具体的な情報が記載された資料において、売上が少数の特定の取引先に対して集中しているような場合には、トップ面談時からヒアリング等しておく。
- ・ 特に主要取引先との契約におけるチェンジ・オブ・コントロール（COC）条項の有無や内容は、しっかりと把握する。

＜取組例＞

- 取引先については、譲渡側経営者へのヒアリングの他、会計データ（法人税確定申告書や決算報告書に添付されている勘定科目内訳明細書等）や契約書等から把握する。

【コラム】 チェンジ・オブ・コントロール（COC）条項とは

- ・ チェンジ・オブ・コントロール（COC：Change Of Control）条項とは、ある企業が締結している契約（例えば、賃貸借契約、取引基本契約、フランチャイズ契約等）

について、当該企業の株主の異動や支配権の変動等により当該契約の相手方当事者に解除権が発生すること等を定める条項をいう。

（２）M&A 成立後の取組

１）主要取引先への対応（M&A に関する説明、継続的なコミュニケーション）

- ・ M&A 成立直後に、譲渡側経営者とともに、譲渡側の主要取引先を訪問し、M&A の目的や経緯、譲受側に関する情報等を説明することで、取引継続の前提となる信頼関係の醸成を図る。
- ・ ただし、M&A により主要な取引先との継続取引が解消されて M&A 後の事業継続に影響を与える可能性がある場合は、譲渡側経営者とよく相談した上で、必要に応じて M&A 成立前（基本合意後～クロージング前）に訪問、説明を行う。
- ・ 明文化されている取引内容や条件等だけでなく、その背景や経緯、暗黙の取決めなどを含めて関係者へのヒアリング等を通じて把握する。
- ・ M&A 成立直後だけでなく、継続的に緊密なコミュニケーションをとることで、取引先との信頼関係の構築を図り、これまでの取引関係の予期せぬ変化を回避する。

<取組例>

- 主要取引先への事前説明の実施方法（時期、訪問者、説明内容等）について、譲渡側経営者と合意し、訪問計画を立てる。特に M&A 成立前に訪問する場合には、情報流出リスクや信用不安を招く恐れがあるため、訪問の時期等は譲渡側経営者とよく相談する。
- 取引先への説明は、主要取引先と最も強い関係性を持つ譲渡側の人物（例、譲渡側経営者等）が行う。
- 主要取引先に対して、以下の事項を説明する。その際、既に確定している事項と、今後検討する事項とを明確に区別して説明する。
 - ◇ M&A を検討している背景、目的
 - ◇ 現在の検討状況、今後の想定スケジュール
 - ◇ M&A 実施後に想定する取引への影響（影響がない旨を説明）
 - ◇ 取引先への協力依頼
 - ◇ 取引先からの依頼事項等の確認

２）主要な取引先以外への対応（M&A に関する説明、継続的なコミュニケーション）

- ・ 主要な取引先以外に対しても、M&A 成立後速やかに挨拶文を送付するなどして、取引先の不安や混乱の防止を図る。

<取組例>

- 主要な取引先以外への挨拶の実施方法（時期、手段（例、電話、文書、訪問等）、説明内容等）について、譲渡側経営者に相談して決定する。
- M&A について主要な取引先以外に対して第三者からの噂として耳に入らないよう、M&A 成立後遅滞なく、全取引先に対して以下の事項を記載した挨拶文を

送付する。

- ◇ 挨拶
- ◇ M&A 成立日
- ◇ 譲受側の基本情報
- ◇ 譲受側・譲渡側の問い合わせ先

2-4. 取引先以外の外部関係者への対応

- ・ 譲渡側には、取引先以外にも、地域における長年の事業活動を通じて関係を築いてきた幅広い外部関係者が存在することを理解する。
＜外部関係者の例＞
 - ◇ 協力業者（外注先、人材派遣会社等）
 - ◇ 金融機関（民間、公的機関）
 - ◇ （事業用不動産が賃借の場合）賃貸人
 - ◇ 各種組合や業界団体
 - ◇ 許認可等の所管官庁
- ・ 事業を継続する上で特に関係性の維持・継続が必要な先について、譲渡側の経営者や従業員へのヒアリング等を通じて把握する。
- ・ 外部関係者に対しては、個別の関係性等を踏まえて適切な対応を行う。対応に当たっては、譲渡側の経営者や従業員に相談し、関係構築への協力を得るとともに、必要に応じて外部専門家に相談する。

3. 事業の現状把握と運営・改善

【取組のゴール】

- ① 引き継いだ事業を安定的に運営するとともに、改善すべき点を改善する。

＜失敗例＞

- 営業や生産等に関する意思決定のすべてについて、譲渡側経営者の承認が必要であったところ、譲渡側経営者が退任した後に現場での判断ができずに業務が停滞してしまった。
- 資金管理業務を一手に担っていた譲渡側経営者の配偶者が M&A 成立後に退職してしまったため、取引先に対して、重要な支払いが滞留して、多大な迷惑をかけてしまった。
- M&A 成立後に譲渡側が事業を行う上で必要な許認可の要件を満たしていないことが判明し、事業の継続そのものが困難となった。
- 譲渡側従業員が日常的にどのような業務を行っていたか、誰がどのような取引先の対応をしていたかを十分に把握していなかったところ、一部の従業員の退職に伴い、重要な技術・ノウハウや取引先を喪失した。

【取組のポイント】

- ① できるだけ広範かつ詳細に譲渡側の業務運営について現状を把握する。
その際、以下の点に留意する。
- イ) M&A 成立前のデュー・ディリジェンスでは検知できないことがあること
 - ロ) 譲渡側の経営者や一部の従業員のみ属人化している業務があること。その場合は、当該経営者や従業員へのヒアリング等を通じて現状を把握せざるを得ないが、当該経営者や従業員は取決め等についての記憶が曖昧であることや、更に不利な取引等を行っていたことが発覚することなどをおそれて意図的に引継ぎを行わないことがあること
 - ハ) 業務に関する規程や帳票等が存在しないことや、存在していても実態と乖離していることがあること
- ② 改善すべき点について、優先順位を付けて順次対応する。このうち、特に重要なもの（法的リスク、事業停止リスクが高いもの）については、譲渡側経営者や外部専門家の協力を得て速やかに対応する。

【具体的な取組】

（１）M&A 成立前の取組

- ・ デュー・ディリジェンス等を通じて、可能な限り事業の現状把握を行うとともに、M&A 成立後に改善すべき点を明確にする。

＜取組例＞

- 少なくとも財務・法務に関するデュー・ディリジェンスを実施し、担当する外部専門家等に依頼して、PMI で改善すべき事項をリストアップさせる。

- 譲渡側経営者がこれまでどのような役割を担っていたかを確認する。
- 工場や店舗等を訪問し、オペレーションを直接確認する。ただし、M&A のための視察であると悟られないように注意。

(2) M&A 成立後の取組

- ・ 譲渡側の経営者や従業員へのヒアリングやコミュニケーション等を通じて、より広範かつ詳細に現状を把握するとともに、優先順位の高いものから順次改善に取り組む。

<取組例>

- デュー・ディリジェンスで把握された改善すべき事項を精査して、取組方法・時期等を検討する。
- 業務日報の確認や、業務を担当する従業員にヒアリングすることなどを通じて、各従業員の担当業務・取引先・課題等を把握する。
- 譲受側の経営者や従業員が譲渡側に訪問し、現場で一緒に業務を遂行するなどして、業務の手順等を確認する。
- 過去の契約について、締結されていないものは新たに契約を行い、締結されているものは必要な見直しを行う。その際必要に応じて、弁護士等の外部専門家の協力を得る。

- ※ 重要事項毎について、①課題、②現状把握の方法、③改善のための取組例を整理したものについては、資料3を参照。

[コラム] 譲受側の改善のきっかけに

- ・ 本資料では、譲渡側の事業を継続させるための取組を中心に記載している。
- ・ 他方で、譲渡側の事業の改善や運営を通じて、譲受側における事業の改善事項に気づくことも少なくないため、譲受側の見直しも併せて行うことが望ましい。
- ・ なお、このように譲受側従業員にも影響があり得るため、M&A 成立直後において、M&A を行った理由と併せて、譲受側の見直しも行っていく旨を丁寧に説明することが重要。

結合・発展型 PMI の取組について（議論用資料）

- 本資料は、これまでに中規模・大規模 M&A について事務局が行ったヒアリングをもとに、実際に行われた PMI の取組や失敗例等を踏まえて、結合・発展型 PMI において実施すべきと考えられる取組を議論の土台として暫定的に整理したもの。
- 本資料をもとに、結合・発展型 PMI を念頭に、以下の論点について議論を行っていただきたい。
 - ・ 論点①：取組として不適切なものはないか。
 - ・ 論点②：特に重要なもの、更に内容を充実させるべきものは何か。
 - ・ 論点③：取組として不足しているものはないか、それは何か。 等

1. 経営領域の統合

※次回以降議論

2. 業務領域の統合

1. 人事・労務に関する取組

【取組のゴール】

- ① 人事・労務関係の法令遵守等が不十分な状況にある場合には、これを是正し、法令遵守等を徹底する。
- ② 譲渡側・譲受側の双方の従業員等が納得できる人事・労務関係の内部規程類等を整備し、これを徹底する。
- ③ 従業員との個別の労働契約関係等の不備を是正し、更に改善を行う。

＜失敗例＞

- 人事・労務関係の重大な法令違反があったことが判明し、また社外に知れ渡ったことで、譲渡側・譲受側の評判が大きく下落した。
- 譲渡側の従業員が不満を感じていた賃金体系や人事評価がそのまま維持されたため、期待を裏切られたと感じた大量の従業員が一斉に離職した。
- これまで未払いであった賃金や、未消化の有給休暇への対処がうやむやにされたため、キーパーソンである従業員が離職した。

【取組のポイント】

- ① 人事・労務について、「事前検討」、「方針策定」、「計画策定」、「統合実行」と段階的に取組を進める。
- ② その際、適正な形で企業の内外に関する対応を実施するべく、「人事・労務関係の法令

遵守等」、「人事・労務関係の内部規程類等の整備状況やその内容の適正性」、「従業員との個別の労働契約関係等の適正性」といった観点から、課題やリスクを把握し、優先順位をつけて、できるものから対応する。

- ③ 譲受側が M&A・PMI に不慣れであり、M&A・PMI に関する知見や経験が乏しい場合等には、中小 M&A・PMI や人事・労務に精通した、弁護士や社会保険労務士等の外部専門家に相談しながら取組を進める。

【コラム】M&Aの実施形態による留意点

- ・ 本資料の説明は基本的に株式譲渡による M&A を前提としているが、M&A の実施形態によって、人事・労務について実施すべき取組に差異があることに留意が必要である。
- ・ 株式譲渡の場合には、あくまでも労働契約の主体である使用者及び従業員に変更はないため、従前の労働契約は原則としてそのまま継続できる。しかしながら、M&A によって成長・発展を目指す場合には、グループとしての人事・労務に関する方針の一貫性や、これまで抱えてきた人事・労務に関する課題への対応の契機といった観点から、譲渡側・譲受側双方の人事・労務に関して見直しを検討、実施することが望ましい。
- ・ 事業譲渡の場合には、労働契約の承継に従業員の個別の「承諾」（民法第 625 条第 1 項）が必要であるなど、従前の労働契約が当然には譲渡側から譲受側に引き継がれないため、まずはこれを確実に引き継ぐことが重要である。その際、譲受側は、譲渡側の従業員に対して、事業譲渡に関する全体の状況（譲渡側のどの事業がどのような形で譲受側に承継されるのか等）や、譲受側の概要（譲受側がどのような事業を運営しているか等）、労働条件等（退職金等の退職に関する事項を含む。）について十分に説明し、引継ぎに向けた協議を行う必要がある。「事業譲渡又は合併を行うに当たって会社等が留意すべき事項に関する指針」（平成二十八年厚生労働省告示第三百十八号）（以下「事業譲渡等指針」という。）も参照されたい。
- ・ 会社分割の場合には、「会社分割に伴う労働契約の承継等に関する法律」（労働契約承継法）が定める手続やスケジュールを意識した対応を行う必要がある。譲渡側の事業に関して有する権利義務の全部又は一部が譲受側に包括的に承継されるため、譲受側に承継される労働契約については、従前の労働契約の内容である労働条件もそのまま譲受側に承継される。なお、承継された労働条件を譲受側の労働条件に合わせる形で変更する場合、労働条件の不利益変更に該当することなどがあり得る点には注意が必要である。「分割会社及び承継会社等が講ずべき当該分割会社が締結している労働契約及び労働協約の承継に関する措置の適切な実施を図るための指針」（平成十二年労働省告示第百二十七号）も参照されたい。
- ・ 合併の場合には、譲渡側の権利義務の全部が譲受側に包括的に承継されるため、従前の労働契約の内容である労働条件もそのまま譲受側に承継される。なお、承継された労働条件を譲受側の労働条件に合わせる形で変更する場合、会社分割と同様に、労働条件の不利益変更に該当することなどがあり得る点には注意が必要である。事

業譲渡等指針も参照されたい。

【具体的な取組】

（１）事前検討（M&A 成立前の取組）

- ・ 譲渡側の人事・労務（人事・労務に関する法務を含む。以下同様。）については、人事・労務デュー・ディリジェンスその他これに類する人事・労務面の調査（以下「人事・労務 DD 等」という。）を実施する。なお、後述する法務 DD 等の一部分として実施することも多い。
- ・ 人事・労務 DD 等を行う際には、①人事・労務関係の法令遵守等、②人事・労務関係の内部規程類等の整備状況やその内容の適正性、③従業員との個別の労働契約関係等の適正性といった観点から、情報収集や事前検討を実施する。
- ・ 特に重要なことは、人事・労務に関する問題点が判明したときに、それが M&A の実行、及びその後の PMI にどのような影響を与え得るのか把握することである。判明した人事・労務に関する課題やリスク、及びこれに関する現実的な対応策について、可能な限り事前に整理する。
- ・ 必要に応じて、弁護士や社会保険労務士等の外部専門家に依頼することが考えられる。また、コスト等の観点から人事・労務 DD 等を依頼しない場合でも、DD 報告書の作成を不要とする等といった簡易な調査を依頼し、可能な限り人事・労務に関する課題やリスクを把握しておくことが望ましい。

（参考）M&A 成立前の取組

- ・ 以下では、M&A 成立前の時点において譲渡側が対応することが想定されている取組において、それぞれのテーマについて一般的に検討すべき事項を例示する。ただし、実際の取組では、その実情に応じて、実施する必要がない場合や、逆により詳細に実施する必要がある場合、更に本資料で記載していない事項を実施する必要がある場合があることに留意する必要がある。
- ・ M&A 成立までにこれらの取組のうち重要なものが完了しなかった場合、M&A 実行の障害になる等と判断されるときには、譲受側が M&A 自体を断念することもある。しかし、そのような判断がなされるまでに至らないときには、例えば、譲受側が譲渡側に支払う譲渡対価の減額等を行うこと、表明保証等によりそのリスクを譲渡側・譲受側間において分担すること、M&A 成立後における譲渡側の要対応事項として合意すること等（これら複数の対応を組み合わせることが多い）、個別具体的な事例における課題とリスクの大きさに応じて、段階的に検討・対応した上で M&A を実行することが考えられる。
- ・ 以上の点は、全ての「（参考）M&A 成立前の取組」において共通する観点である。

＜テーマ１＞人事・労務関係の法令遵守等

【課題例１－１】労働条件通知書や労使協定等に関する不備

[取組例]

- ・ 労働条件通知書の未交付等の事実がある場合には、労働基準法（第 15 条第 1 項）違反等のおそれがあるため、労働条件通知書の交付等を速やかに行う。
- ・ 時間外・休日労働に関する労使協定（いわゆる 36 協定）をはじめとする労使協定等について不備がある場合には、労働基準法（第 36 条）違反等のおそれがあるため、所轄労働基準監督署への照会や譲渡側の担当者が従前行ってきた手続の確認を適宜行いながら、適正な労使協定の締結や所轄労働基準監督署への届出等を速やかに行う。
- ・ 労働時間等、労働の実態が労働条件通知書や労使協定等の記載内容に違反したものとなっている場合には、労働時間の是正等を速やかに行う。

【課題例 1－2】社会保険や労働保険に関する不備

[取組例]

- ・ 譲渡側において社会保険や労働保険への加入が未了の場合等には、健康保険法（第 48 条）や雇用保険法（第 7 条）等に違反するおそれがあるため、新規加入を含めて速やかに対応する。
- ・ また、譲渡側において個別の従業員（一定の短時間労働者を含む。）について必要な被保険者資格取得届の所轄年金事務所への提出が未了の場合等には、当該資格取得届の提出等を速やかに行う。

【課題例 1－3】労働組合との事前協議等に関する不備

[取組例]

- ・ 譲渡側に労働組合があるときに、労働協約において労働組合への事前協議が必要とされている事項（個々の労働協約による。例えば、人事異動、懲戒処分、解雇や組織再編等。）についての事前協議が未了である場合には、当該労働組合との協調に向けて速やかに対応する。

【課題例 1－4】職場環境等に関する不備

[取組例]

- ・ 譲渡側において安全衛生管理体制に不備がある場合には、労働安全衛生法（第 20 条以下）等に違反するおそれがあるため、適正な安全衛生管理体制の構築に向けて速やかに対応する。
- ・ 労働災害や各種ハラスメント（パワハラ、セクハラ、マタハラ）、解雇を含む退職、労働紛争等といった課題がある場合には、必要に応じて速やかに対応する。

<テーマ 2>人事・労務関係の内部規程類等

[コラム] 役員の待遇の見直し

- ・ 特に M&A 成立前の譲渡側の役員構成が経営者の親族その他の同族関係者で占められているような場合において、従前の役員の待遇（役員報酬を含む。）が現時点の譲渡

側の事業規模や業績に比して過大であると判断されるときは、従前の役員の待遇についても見直しを行う必要がある。

＜テーマ３＞従業員との個別の労働契約関係等

【課題例３－１】残存する未払賃金や未消化の有給休暇の不備

[取組例]

- ・ 譲渡側の従業員との個別の労働契約関係等において、未払残業代をはじめとする未払賃金が残存している場合は、現状把握の時点までに認識した金額について支払う等の対応を行う。
- ・ 譲渡側の従業員との個別の労働契約関係等において、未消化の有給休暇が残存している場合には、現状把握の時点までに認識した日数について消化を促進する等の対応を行う。なお、M&A 成立に伴い清算する場合の手法として、年次有給休暇について定める労働基準法第 39 条の趣旨に反しない限りにおいて買い取ることがある。

（２）方針策定（以降、M&A 成立後）

１）現状把握

- ・ まずは人事・労務 DD 等含め事前検討により譲渡側の人事・労務面の現状を把握する。これにより、人事・労務 DD 等の時点において認識していた人事・労務に関する課題やリスクについて確認する。
- ・ これに加えて、人事・労務 DD 等において認識し得なかった人事・労務に関する課題やリスクが存在しないかを、譲渡側の経営者や従業員（人事・労務 DD 等において接点のなかった者を含む。）へのヒアリング、個別の従業員の勤怠管理表や労働条件通知書等の既存書面（人事・労務 DD 等の後に作成されたものを含む。）の精査等により、把握する。
- ・ 人事・労務 DD 等は、あくまでも M&A プロセス中の限られた期間内に、可能な範囲で収集した資料に基づき一定の対象範囲について調査するものであるため、必ずしも譲渡側の全ての人事・労務に関する課題やリスクを把握できるとは限らない（特に、譲渡側経営者と従業員との口での約束など、人事・労務 DD 等の時点において書面等の資料のみでは把握できない事実が存在することがある）という点には注意が必要である。

２）統合方針の策定

- ・ 現状把握を踏まえ、M&A の目的を実現するために、後述の「３）主に検討すべきテーマ」のどの事項に優先的に対応するか方針を策定する。
- ・ 現状把握により把握された課題やリスクは広範にわたることもあるが、中小企業の人員や金銭等のリソースには限界があることから、すべての課題やリスクに対応することは必ずしも現実的ではない。このため、M&A の目的を実現するために、どの

事項への対応が必要であるかを検討する必要がある。

3) 主に検討すべきテーマ

① 人事・労務関係の法令遵守等

- ・ まず、人事・労務関係の法令遵守等が不十分な状況にあること（後述の②③に関する事項を除く。）が判明した場合には、速やかに是正する必要がある。
- ・ このような是正に加え、その後の法令遵守等を担保するための取組も必要である。例えば、法令違反等の再発を防止するため、譲受側による管理体制の強化や、譲渡側の役員・従業員に対する定期的な周知・教育の徹底等の仕組みを作ることが望まれる。

② 人事・労務関係の内部規程類等の整備状況やその内容の適正性

- ・ 譲渡側と譲受側のそれぞれの人事・労務関係の内部規程類等の整備状況やその内容（後述の③に関する事項を除く。）の適正性について、両者間の整合性や一貫性といった観点から現状把握を行い、改善に向けた対応を行う必要がある。
- ・ なお、株式譲渡による M&A の場合には、譲渡側と譲受側の人事・労務関係の内部規程類等の整合性や一貫性を図ることは必ずしも要しないケースもあるが、既述のとおり（[コラム] M&A の実施形態による留意点）、M&A によって成長・発展を目指す場合には検討、実施することが望ましい。

③ 従業員との個別の労働契約関係等の適正性

- ・ 譲渡側とその従業員との個別の労働契約関係等の適正性といった観点からの現状把握を早急に行い、改善に向けた対応を行う必要がある。

(3) 計画策定

以下では、それぞれのテーマについて一般的に検討すべき事項を例示する。ただし、実際の PMI では、その実情に応じて、実施する必要がない場合や、逆により詳細に実施する必要がある場合、更に本資料で記載していない事項を実施する必要がある場合があることに留意する必要がある。

<テーマ1>人事・労務関係の法令遵守等

【課題例 1－1】人事・労務関係の法令遵守等に関する姿勢の不備

[取組例]

- ・ 「(参考) M&A 成立前の取組」において例示した人事・労務関係の法令遵守等に関する取組等を踏まえて、M&A 成立後の人事・労務関係の法令遵守等を徹底できるよう、担当者に対する研修その他の教育や、社内でのノウハウの蓄積等を進める。

[コラム] 中小企業における働き方改革

- ・ 2019 年 4 月 1 日より順次施行されている働き方改革関連法の主な内容は、以下のとおりである。
 - ① 時間外労働の上限規制

(施行：2019 年 4 月 1 日～ ※中小企業は、2020 年 4 月 1 日～)

時間外労働の上限について、月 45 時間、年 360 時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも年 720 時間、単月 100 時間未満（休日労働含む）、複数月平均 80 時間（休日労働含む）を限度に設定する必要がある（原則である月 45 時間を超えることができるのは、年 6 回まで）。
 - ② 年 5 日の年次有給休暇の確実な取得

(施行：2019 年 4 月 1 日～)

使用者は、法定の年次有給休暇付与日数が 10 日以上全ての労働者について、毎年 5 日、年次有給休暇を確実に取得させる必要がある。
 - ③ 雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保

(施行：2020 年 4 月 1 日～)

※中小企業でのパートタイム・有期雇用労働法の適用は 2021 年 4 月 1 日～)

同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者（パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者）との間で、基本給や賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差が禁止される。
 - ④ 割増賃金率の引き上げ

(施行：中小企業は、2023 年 4 月 1 日～)

月 60 時間を超える時間外労働については、割増賃金率を 50%以上とする必要がある。（※大企業は既に施行されており、中小企業への適用は猶予されていたが、2023 年 4 月から猶予措置が廃止される。）

＜テーマ 2＞人事・労務関係の内部規程類等

【課題例 2－1】人事・労務関係の内部規程類等の不備

[取組例]

- ・ 譲渡側の就業規則（労働基準法第 89 条等）をはじめとする人事・労務関係の内部規程類等について、等級、賃金体系、労働時間管理、人事評価、人事配置、福利厚生、採用、従業員教育（研修）、安全衛生管理、ハラスメント防止、退職金等に関する制度や仕組みの変更（直近の法令改正に合わせた改訂を含む）・統合等といった見直しを適宜行う。必要に応じて、譲受側の見直しを行うこともあり得る。
- ・ ただし、人事・労務に関する制度や仕組みは従業員にとって直接的な影響があり、特に労働条件の不利益変更を伴う場合等、機微に触れる部分であるため、そもそも譲渡側と譲受側の間で整合性や一貫性を保つことの要否、変更・統合等の時期を含め、慎重に検討する必要がある。譲渡側の賃金体系や退職金といった労働条件について、M&A 成立後の一定期間は現状の水準を維持する旨を合意することもある。

【課題例 2－2】人事・労務関係の内部規程類等の未徹底

[取組例]

- ・ 整備された新しい人事・労務関係の内部規程類等の内容や枠組みについて、譲渡側の役員・従業員への周知・教育を行う。その際には、一方的な通知に留まらず、役員・従業員が十分に理解できるよう説明会や個別説明等を実施することが望ましい。
- ・ 人事・労務関係の内部規程類等を整備した後も、これらが確実に適正に遵守されるよう、遵守状況の確認や、役員・従業員への周知・教育等を定期的に行う。

＜テーマ３＞従業員との個別の労働契約関係等

【課題例３－１】長時間労働の常態化

[取組例]

- ・ 譲渡側の従業員の労働時間があまりに長くなっており、長時間労働が常態化している場合には、従業員の個別的な事情だけでなく構造的な原因も含めて探求し、業務のフローや配分・集中の見直し、人員補充といった長時間労働の緩和等に向けた対応を早急に行う。
- ・ 長時間労働の実態を放置せず、その改善を従業員に一任することなく、経営陣が取り組むべき課題として認識し、積極的に対応する姿勢が必要である。

【課題例３－２】キーパーソンである従業員の離職リスク

[取組例]

- ・ M&A成立後も譲渡側の事業の運営において重要な役割を果たすキーパーソンである役員・従業員の離職を回避できるよう、報酬や人事評価といった制度や仕組みをモチベーション向上の観点から、必要に応じて見直すとともに、適切に運用する。
- ・ 可能な限りキーパーソン固有の知見や人脈が譲渡側又は譲受側に積極的に共有されるよう働き掛け、仮にキーパーソンが離職することになった場合でも円滑に対応できるよう、代替策（バックアッププラン）を検討する。

【課題例３－３】譲渡側・譲受側間での組織や人事配置の見直し

[取組例]

- ・ 譲渡側・譲受側間で組織や人事配置を見直すなど、譲渡側・譲受側のグループとしての一体性を強化し、グループ全体の業務の最適化を行えるような対応を行う。具体的には、グループ全体の管理部門を譲受側に集約化することや、譲受側・譲渡側間で柔軟に人事異動を行い知見や技術の共有を行えるようにすること、譲受側の経営人材が譲渡側に対して経営支援を行うこと等が考えられる。
- ・ ただし、これらは従業員にとって直接的な影響があり、特に労働条件の不利益変更を伴う場合等、機微に触れる部分であるため、そもそも実行の可否や時期を含め、慎重に検討する必要がある。

（４）統合実行

- ・ （２）記載の方針に基づき、（３）記載の計画を順次実行していく。ただし、早急

な対応を要するもの以外については、譲渡側・譲受側の関係性や外部環境等を考慮して実行の要否や時期を再検討することもある。

- ・ 譲受側が M&A・PMI に関する知見や経験が豊富である場合には、その法務・総務担当者等が有する自社の現状に関する認識や自らの知見に基づき統合実行すれば足りるケースもある。しかし、譲受側が M&A・PMI に不慣れであり、M&A・PMI に関する知見や経験が乏しい場合等には、中小 M&A・PMI や人事・労務に精通した、弁護士や社会保険労務士等の外部専門家と、必要に応じて上記（２）（３）の段階から協議しながら、統合実行に向けて進めることが望ましい。

2. 会計・財務に関する取組

【取組のゴール】

- ① 会計・財務関係の処理（税務処理を含む。以下同様。）が不適正な状況にある場合には、これを是正し、適正な処理を徹底する。
- ② 会計・財務に関する規程を統合し、決算手続を早期化する仕組みを整備・運用する。
- ③ 会計・財務の管理のための仕組みを整備・運用する。

＜失敗例＞

- 回収不能な債権を発見していたが、貸倒引当金も追加計上せず、そのままとしていた。後日、譲渡側の決算書を検討する際、当該債権の存在を失念しており、債務超過寸前であることに気が付かなかった。
- 従前より譲渡側の月次決算の締めが遅かったが放置していたところ、業績悪化を認知するまでに時間を要し、気が付いた時には深刻な赤字決算となっていた。
- 決算・財務に関する担当者を長期間固定しており、支払い等も一任し続けていたところ、資金の横領を発見できず、多大な損失を被っていた。

【取組のポイント】

- ① 会計・財務について、「事前検討」、「方針策定」、「計画策定」、「統合実行」と段階的に取組を進める。
- ② その際、適正な会計・財務情報を迅速に作成し、その情報を用いて経営管理を円滑に行う環境を構築すべく、「会計・財務関係の処理の適正性」、「譲渡側・譲受側間の会計・財務手続の連携」、「業績等の管理」といった観点から、課題やリスクを把握し、優先順位をつけて、できるものから対応する。
- ③ 譲受側が M&A・PMI に不慣れであり、M&A・PMI に関する知見や経験が乏しい場合等には、公認会計士、税理士、IT ベンダー（会計システム等の見直しを行う場合）といった外部専門家に相談しながら取組を進める。

※ 本資料では、譲受側・譲渡側ともに金融商品取引法監査や会社法監査の対象ではなく、会社法で定められている連結計算書類の作成が義務付けられていないことを前提

とする。金融商品取引法監査・会社法監査の対象又は会社法で定められている連結計算書類の作成が義務けられている法人である場合には、譲渡側が適用すべき会計基準や内部統制等の大幅な見直しが必要になることがあるため、公認会計士等の外部専門家に相談すること。

【コラム】M&Aの実施形態による留意点

- ・ 譲渡側が中小企業である場合、譲渡側の会計・財務担当者が少ないことが多く、会計・財務関係の処理が適正に行われていないこともある。月次決算が確定するのに数か月要しているケースもある。また、経理・財務情報から得られる情報の分析・改善のための施策が習慣化されていないことも少なくない。そのため、いずれのM&Aの実施形態であっても、適切な会計処理を担保する体制、決算・財務手続きの連携、業績等の管理体制の構築は、重要なテーマとして取り組む必要がある。
- ・ その上で、本資料の説明は基本的に株式譲渡によるM&Aを前提としているが、M&Aの実施形態によって、会計・財務について実施すべき取組に差異があることに留意が必要である。
- ・ 株式譲渡の場合には、あくまでも譲渡側の法人格は維持されるため、譲渡側単体で従来の会計・財務に関する決算手続等は原則としてそのまま維持される。
- ・ 事業譲渡、合併、吸収分割の場合には、譲渡側とは別の法人格である譲受側に会計・財務に関する決算手続等が完全に統合されるため、譲渡側の会計・財務に関するデータ等を譲渡側に確実に引き継ぐことが必要であり、数値確定のための仮決算や譲受側の会計システムへのデータ登録等の手続が必要になる。その際、資産や負債の評価額等の数値のみならず、減価償却の方法、耐用年数等の登録、所要の税務手続等の会計・財務に関する処理方法等の引継ぎや変更等の対応が必要となる。また、譲渡側の事業の業績等を管理しようとする場合には、会計・財務に関するデータ等を区分管理できる体制を整備することが必要である。

【具体的な取組】

（１）事前検討（M&A成立前の取組）

- ・ 譲渡側の会計・財務については、主に財務デュー・ディリジェンスその他これに類する会計・財務面の調査（以下「財務DD等」という。）を通じて事前検討を行う。なお、M&A成立前に実施する財務DD等では、譲受価額の決定に関する情報や、会計・財務に係るリスク情報の検証に力点が置かれることが多い。しかしながら、M&A成立後の追加調査における作業の重複を回避するため、M&A成立前に実施する財務DD等ではPMIに関連する情報も取得することが望ましい。
- ・ 財務DD等を行う際には、①会計・財務関係の処理の適正性、②譲渡側・譲受側間の会計・財務手続の連携、③業績等の管理といった観点から、情報収集や事前検討を実施する。

- ・ 特に重要なことは、会計・財務に関する問題点が判明したときに、それが M&A の実行、及びその後の PMI にどのような影響を与え得るのか把握することである。判明した会計・財務に関する課題やリスク、及びこれに関する現実的な対応策について、可能な限り事前に整理する。
- ・ 必要に応じて、公認会計士や税理士等の外部専門家に依頼することが考えられる。

(参考) M&A 成立前の取組

<テーマ 1> 会計・財務関係の処理の適正性

【課題例 1－1】過去の会計・財務関係の処理の誤り

[取組例]

- ・ 譲渡側の過去の会計・財務関係の処理に懸念点がある場合には、その性質や発生時期等を検討するとともに、必要に応じて譲渡側経営者と認識のすり合わせを行う。誤りであることが明らかになれば、調整のための会計仕訳・影響額の検討を行い、速やかに是正する。例えば、在庫や債権の評価の適正性が問題となった場合、譲受側と譲渡側経営者との間で見解が相違することがある。このような場合、過去の販売状況や債務者の返済意思・能力等を確認した上で、回収可能性等について譲渡側と認識をすり合わせる必要がある。過去の誤りの治癒に伴い費用が発生する場合には、表明保証等によりその負担を譲受側と譲渡側経営者間で分担することがある。

(2) 方針策定（以降、M&A 成立後）

1) 現状把握

- ・ まずは財務 DD 等含め事前検討により譲渡側の会計・財務面の現状を把握する。これにより、財務 DD 等の時点において認識していた会計・財務に関する課題やリスクについて確認する。
- ・ これに加えて、財務 DD 等において認識し得なかった会計・財務に関する課題やリスクが存在しないかを、入出金状況の精査、資産の現物棚卸、取引先への確認等により、把握する。
- ・ 財務 DD 等は、あくまでも M&A プロセス中の限られた期間内に、可能な範囲で、実施した役職員へのヒアリングや、収集した資料に基づき一定の対象範囲について調査するものであるため、必ずしも譲渡側の全ての会計・財務に関する課題やリスクを把握できるとは限らないという点には注意が必要である。実際、会計・財務関係の処理の誤り等は、M&A 成立後に決算の過程を経る中で明らかになることも少なくない。

2) 統合方針の策定

- ・ 現状把握を踏まえ、M&A の目的を実現するために、後述の「3) 主に検討すべきテーマ」のどの事項に優先的に対応するか方針を策定する。
- ・ 現状把握により把握された課題やリスクは広範にわたることもあるが、中小企業の人員や金銭等のリソースには限界があることから、すべての課題やリスクに対

応することは必ずしも現実的ではない。このため、M&A の目的を実現するために、どの事項への対応が必要であるかを検討する必要がある。

3) 主に検討すべきテーマ

① 会計・財務関係の処理の適正性

- ・ まず、会計・財務関係の処理が不適正な状況にあることが判明した場合には、速やかに是正する必要がある。特に、重大な不適正処理が判明した場合には、事業継続に支障が生じるおそれも念頭に置きつつ対応を速やかに検討する。
- ・ このような是正に加え、その後の会計・財務関係の処理の適正性を担保するための取組も必要である。例えば、会計・財務関係の不適正処理を防止するため、譲受側による管理体制の強化や、譲渡側の役員・従業員に対する定期的な周知・教育の徹底等の仕組みを作ることが望まれる。

② 譲渡側・譲受側間の会計・財務手続の連携

- ・ 譲渡側の経営を管理するため、業績や資金繰りの状況を適時に把握できる環境を整備する観点から、譲渡側・譲受側双方の会計・財務手続について現状把握を行い、両者の連携を行う必要がある。

③ 業績等の管理

- ・ M&A の目的や事業計画の進捗状況を適時に把握できる環境を整備する観点から、譲渡側において業績等を管理するための各種の目標を設定し、これを管理する仕組みを整備する必要がある。
- ・ なお、設定される目標については、財務情報以外にも、例えば営業先訪問回数、事故発生件数等が重要業績評価指標（KPI : Key Performance Indicator）として設定されることもある。
- ・ また、財務情報等の業績管理等の指標を経営管理上適切に活用できるよう、外部専門家も活用して指標の意味や活用方法等についての理解を深めることが重要である。

(3) 計画策定

以下では、それぞれのテーマについて一般的に検討すべき事項を例示する。ただし、実際の PMI では、その実情に応じて、実施する必要がない場合や、逆により詳細に実施する必要がある場合、更に本資料で記載していない事項を実施する必要がある場合があることに留意する必要がある。

<テーマ1>会計・財務関係の処理の適正性

【課題例1－1】適正な会計・財務関係の処理を担保する体制・ルールの不備

[取組例]

- ・ 会計・財務関係の職務分掌について、譲受側の関与を強化したり、譲渡側内部の手続を厳格化したりするなど、関係する規程の整備や見直し等を適宜行う。例えば、一定

金額以上の入出金を行う場合における譲受側への報告、入出金状況や現預金等の残高（実際在高）についての譲受側への定期的な報告、一定金額以上の出金を行う場合における稟議、資金管理担当者の定期的な異動等の対応策が考えられる。

- ・ 在庫の棚卸方法・頻度や経理精算方法等、会計・財務に関するルールを見直す。例えば、在庫の横領の隠ぺいのできる限り発見できるように、同一在庫を複数人がカウントする、棚卸結果を上長がサンプルでカウントして棚卸手続の適切性を確認する等が考えられる。
- ・ 新たに導入した会計・財務関係の処理ルールや体制等を周知・徹底するために、必要に応じて、規程やマニュアル等を新規で作成することや、既存の内容を見直すことを検討する。会計・財務関係の規程は、就業規則等とは異なり作成することが義務付けられているものではない点に留意しつつ、対応を検討する。

＜テーマ２＞譲渡側・譲受側間の会計・財務手続の連携

【課題例２－１】譲渡側の勘定科目や会計処理方針等の不一致

[取組例]

- ・ 業績評価の尺度を統一するために、同一の経済事象に対する譲渡側と譲受側の勘定科目や会計処理方針の統合を行う。その際は、調整のための会計仕訳・影響額の検討を行う。
- ・ 特に主要な収益・費用の計上基準、各種引当金等については、早期に統合することが業績管理上望ましい。
- ・ 連結ベースで決算を行う場合には、月ずれによる調整事項が少なくなるよう、決算月を統一することが望ましい。

【課題例２－２】決算（年次・月次）の早期化

[取組例]

- ・ まずは、決算確定日を定め、該当日までに決算を確定することを徹底する。決算確定日までに手続が完了しない場合には、譲受側から臨時で人員を派遣するなどの応急的な対応を行い、速やかに確定する。また、決算確定が遅延する原因を特定し、譲受側のサポート体制を構築する、状況によっては決算確定作業を譲受側に担当替えするなどの対応を講じる。
- ・ 月次決算早期化のために、在庫金額等は概算で行うことも検討する。ただし、材料費や燃料費が高騰している状況等において、概算と実態が大きく乖離し、月次で把握していた利益額と年度の決算時の利益額が大きく乖離することがある。そのため、概算を用いる場合には、材料費・労務費・製造間接費等ごとに区分して見積る、直近の実績値等を参考にすると等、合理性のある見積り方法を用いなければならない。

【課題例２－３】会計システムの不一致

[取組例]

- ・ 譲渡側と譲受側の会計システムが別のものである場合、出力できるデータや帳票等が異なることがあるため、譲受側が必要とするデータも容易に作成できないケースもあ

る。また、操作方法や機能等も異なることがあるため、譲受側のサポートが容易に行えないケースがある。

- ・ そのため、譲渡側の会計システムの特性を理解した上で、会計システムを変更して得られる利便性の向上等の効果と、移行に伴い発生するコストを比較衡量して、必要であれば譲渡側の会計システムを譲受側のものに変更することを検討する。

【課題例 2－4】コストの高い資金調達方法

[取組例]

- ・ 譲渡側の資金調達に係るコストが高い場合には、譲渡側の仕入ルート等の取引環境を十分に勘案して、譲受側からの資金融通や、譲受側の信用力を活用した借換え等の他の資金調達方法への見直しを検討する。

＜テーマ 3＞業績等の管理

【課題例 3－1】予算制度・管理会計制度その他管理ツールの導入の不備

[取組例]

- ・ 譲渡側の業績管理を行うために必要不可欠となる情報（売上・営業利益・資金状況等）を選別し、報告単位（日次、月次、年次）や期限を設定する。PMI の初期段階においては、事業内容の理解を深めるためにも、より細かな単位でかつ高い頻度で報告を求めることが望ましい。
- ・ 業務運営上の目標値（標準原価や売上・利益等の予算）を設定して、実績値の評価を行う。評価結果は、適時に関連部署に共有し、適切な改善策を経営者・従業員双方で検討する。
- ・ 従業員が数値に対する意識を高く持つように、会議等で実績値の共有を行うことを検討する。
- ・ また、譲受側と譲渡側との間で取引を行う場合には一定の利益が付加されるのが通常であるが、当該利益はあくまでもグループ全体で留保されるものであり、市場価格等の正常取引価格に基づき取引することが、双方の業績を判断する上で有益なことが多い。

【課題例 3－2】利益管理の前提となる原価計算制度の不備

[取組例]

- ・ 利益管理をする単位（製品別・プロジェクト別・事業別）を決定し、発生した原材料費・労務費・製造経費等を振り分けるための仕組みを構築する。例えば、原材料費を会計システム等に入力する際、補助科目等でプロジェクト名も登録しておく、日報等から作業時間を把握して製品別に労務費を振り分ける、間接的に発生した費用を振り分けるための配賦基準（作業時間・生産量等）を決定する等の取り組みが考えられる。
- ・ ただし、これまで原価計算制度が導入されていない場合には、原価の発生要因の分析や原価の配賦基準の設定等の導入準備に長期間を要するため、当面は発生総額の原価

を用いるなどの代替手段を取らざるを得ないこともある。他方で、建設業のように、一つのプロジェクトや事業の取引金額が多額で、その実施期間が長期にわたる場合には、初期の段階から原価計算制度の導入を検討することが望ましい。

（４）統合実行

- ・ （２）記載の方針に基づき、（３）記載の計画を順次実行していく。ただし、早急な対応を要するもの以外については、譲渡側・譲受側の関係性や外部環境等を考慮して実行時期を再検討することもある。
- ・ 実行した結果を適時に把握・評価を行い、必要な場合には適時に軌道修正を行う。難易度が高い論点であっても、緊急性が高いものであれば、必要なコスト・人材を充当して対応することを検討する。
- ・ 譲受側企業が M&A に関する知見や経験が豊富である場合には、その会計・財務担当者等有する自社の現状に関する認識や自らの知見に基づき統合実行すれば足りるケースもある。しかし、譲受側が PMI に不慣れであり、PMI に関する知見や経験が乏しい場合等には、公認会計士、税理士、IT ベンダーといった外部専門家と、必要に応じて上記（２）（３）の段階から協議しながら、統合実行に向けて進めることが望ましい。

3. 法務に関する取組

【取組のゴール】

- ① 法令遵守等を前提に、法的な課題やリスクに適切に対応する。
- ② 会社組織の整備等により、譲渡側の内部の状況を改善する。
- ③ 契約関係の見直し等により、譲渡側の外部関係者との関係を改善する。

＜失敗例＞

- 重大な法令違反があったため、規制当局から是正を命じられるとともにその事実が社外に知れ渡ったことで、譲渡側・譲受側の評判が大きく下落した。
- 業務効率を改善すべく決裁権限に関する内部規程を新たに整備したが、実際はこれを見捨てた不規則な決裁手続が定着し、業務効率の改善に失敗した。
- 業界内の一般的な取引条件よりも不利な取引先との契約を、何ら見直すことなく継続した結果、利益率が過小な状態となっている。

【取組のポイント】

- ① 法務について、「事前検討」、「方針策定」、「計画策定」、「統合実行」と段階的に取組を進める。
- ② その際、適正な形で企業の内外に関する対応を実施するべく、「法令遵守等」、「会社組織等に関する内部規程類等の整備状況やその内容の適正性」、「契約関係を含む外部関係者との関係の適正性」といった観点から、課題やリスクを把握し、優先順位をつけて、できるものから対応する。

- ③ 譲受側が M&A・PMI に不慣れであり、M&A・PMI に関する知見や経験が乏しい場合等には、中小 M&A・PMI に精通した、弁護士、行政書士（許認可関係の手続等）、司法書士（登記関係の手続等）、弁理士（知的財産権関係の手続等）といった外部専門家に相談しながら取組を進める。

【具体的な取組】

（１）事前検討（M&A 成立前の取組）

- ・ 譲渡側の法務（「１．人事・労務」又は「２．会計・財務」に関する事項を除く。以下同様。）については、法務デュー・ディリジェンスその他これに類する法務面の調査（以下「法務 DD 等」という。）を実施する。
- ・ 法務 DD 等を行う際には、①法令遵守等、②会社組織等に関する内部規程類等の整備状況やその内容の適正性、③契約関係を含む外部関係者との関係の適正性といった観点から、情報収集や事前検討を実施する。
- ・ 特に重要なことは、法的な問題点が判明したときに、それが M&A の実行、及びその後の PMI にどのような影響を与え得るのか把握することである。判明した法的な課題やリスク、及びこれに関する現実的な対応策について、可能な限り事前に整理する。
- ・ 必要に応じて、弁護士等の外部専門家に依頼することが考えられる。

（参考）M&A 成立前の取組

＜テーマ １＞法令遵守等

【課題例 １－１】許認可等に関する手続の不備

[取組例]

- ・ 事業運営に必要な許認可等に関する手続に不備がある場合には、所管官庁への照会や従前の手続の確認を適宜行いながら、許認可等の継続に向けた対応を速やかに行う。

【コラム】許認可等の引継ぎ

- ・ 本資料の説明は基本的に株式譲渡による M&A を前提としているが、株式譲渡の場合には、許認可等は譲渡側において原則として継続する。これに対し、事業譲渡や合併、会社分割の場合には、譲渡側とは別人格である譲受側において承継された事業が継続されるところ、許認可等は原則として個別の根拠法の定めがある場合に限り譲受側において承継が可能となる。
- ・ 個別の根拠法の定めがある場合としては、一般的には以下のような形式が多く見られる。
 - ①特定の許認可等を対象に、相続、合併又は会社分割の場合に承継を認める形式
 - ②上記①に加え、事業譲渡の場合にも承継を認める形式
- ・ 以上のような定めがなく許認可等の承継ができない場合には、実務では例えば、譲

受側において許認可等を先行して新規取得した上で事業譲渡等を実行するといった対応策がとられてきている。ただし、譲受側において人的・物的体制等に係る要件を満たせず新規取得できない場合もあるため、許認可等に応じて対応方法は異なるという点には注意が必要である。

- ・ このように許認可等の引継ぎという課題が生じうることから、いずれの法人等において許認可等を継続するかという点は重要である（例えば、吸収合併の場合に、許認可等を有する会社が吸収合併存続会社となる場合には、このような課題が基本的に生じないものの、吸収合併消滅会社となる場合には、このような課題への対応が必要となる。）。

【課題例 1－2】実態と整合しない登記の不備

[取組例]

- ・ 必要な役員重任登記や建物増築に係る登記の手続がなされないまま数年間が経過しているなど、登記が実態と整合していない場合には、実態と整合した内容の登記手続等の対応を進める。なお、必要な登記手続を長期間怠っていたことにより取締役等に百万円以下の過料が課される可能性があること（会社法第 976 条第 1 号）等には注意が必要である。

【課題例 1－3】業務一般に関する法的な事項の不備

[取組例]

①個人情報の管理に関する見直し

- ・ 「個人情報」とは、生存する個人に関する情報であつて、当該情報に含まれる氏名、生年月日その他の記述等により特定の個人を識別することができるもの等をいう（個人情報の保護に関する法律第 2 条第 1 項各号）。譲渡側において個人情報が適切に管理されていない場合には、同法に従い、適切な管理体制の整備等に向けた対応を進める。なお、個人番号をその内容に含む個人情報である「特定個人情報」（行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律第 2 条第 8 項）についても同様である。

【参考】

- ・ 個人情報保護委員会「法令・ガイドライン等」（「個人情報の保護に関する法律についてのガイドライン」を含む）
(<https://www.ppc.go.jp/personalinfo/legal/>)
- ・ 個人情報保護委員会「特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン」
(<https://www.ppc.go.jp/legal/policy/>)

②営業秘密の管理に関する不備

- ・ 「営業秘密」とは、顧客名簿、販売マニュアルや新規事業計画、製造方法・ノウハウや設計図面等の秘密として管理されている事業活動に有用な技術上又は営業上の情報であつて、公然と知られていないものをいう（不正競争防止法第 2 条第 6 項）。譲渡側において営業秘密が適切に管理されていない場合には、同法を念頭に、

適切な管理体制の整備に向けた対応を進める。

【参考】

- ・ 経済産業省「不正競争防止法」
(<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/index.html>)
- ・ 経済産業省「営業秘密～営業秘密を守り活用する～」(「営業秘密管理指針」や「秘密情報の保護ハンドブック」を含む)
(<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/trade-secret.html>)

③表示等に関する不備

- ・ 譲渡側において商品パッケージやホームページ上の表示等が誇張や虚偽を含むような場合には、不正競争防止法のほか、不当景品類及び不当表示防止法（景品表示法）や特定商取引に関する法律（特定商取引法）も念頭に、当該表示等を訂正するなどの措置を講じる。

【参考】

- ・ 経済産業省「不正競争防止法」
(<https://www.meti.go.jp/policy/economy/chizai/chiteki/index.html>)
- ・ 「景品表示法関係ガイドライン等」
(https://www.caa.go.jp/policies/policy/representation/fair_labeling/guideline/)
- ・ 「特定商取引法ガイド」
(<https://www.no-trouble.caa.go.jp/>)

④知的財産権に関する不備

- ・ 譲渡側において知的財産権に関して必要な登録等がなされていない場合には、これに向けた対応を進める。また、譲渡側が他者の知的財産権を侵害しているおそれがある場合（例えば、ソフトウェアの不正利用により著作権侵害が生じるケースがある。）には、権利侵害の回避等に向けた対応を早急に進める。
- ・ （後述の契約関係を含む外部関係者との関係の適正性にも関連するが、）譲渡側において第三者に知的財産権の利用許諾（ライセンス）を行っている可能性がある場合には、その内容を確認・把握する必要がある。

＜テーマ3＞契約関係を含む外部関係者との関係の適正性

【課題例3－1】譲渡側の資産・負債についての事業運営上必要な対応に関する課題
[取組例]

- ・ 譲渡側の資産（特に事業用資産）については、所有権の所在や、根抵当権や抵当権といった担保権・賃借権の負担の存在等を確認の上、事業運営に支障が生じないよう必要な対応を行う。
- ・ 譲渡側の負債（特に借入債務や保証債務）については、債権者との協議・調整等、事業運営に支障が生じないよう必要な対応を行う。

【コラム】譲渡側経営者に関連する資産・負債等

- ・ 譲渡側の企業と経営者との間に債権債務が存在すること（例えば役員借入・役員貸付）や、譲渡側経営者が譲渡側の金融機関に対する借入債務等を個人保証していること（経営者保証）、また譲渡側の企業がその経営者に関連する非事業用資産（例えば当該経営者の自宅不動産）を所有することは多く見られる。
- ・ こういった譲渡側経営者に関連する資産・負債等は、M&A 成立後の円滑な事業運営やトラブル防止といった観点からも、M&A 成立の前後において清算する旨を M&A の最終契約（株式譲渡契約や事業譲渡契約等）において合意しておくなど、明示的に処理をしておくことが望ましい。

【課題例 3－2】チェンジ・オブ・コントロール（COC）条項

[取組例]

- ・ 譲渡側が締結している契約（例えば、賃貸借契約、取引基本契約、フランチャイズ契約等）において、チェンジ・オブ・コントロール（COC）条項の有無を確認する。その内容は、当該契約の相手方（例えば、賃貸人、取引先、フランチャイザー）に対して M&A 実行を通知すれば足りるものとする方式だけでなく、その同意を要求する方式等もあり得るため、そのような点も含めて精査する。
- ・ 相手方に対して通知すれば足りるものとする方式の場合には、漏れなく通知する。これに対し、相手方の同意を要求する方式の場合には、原則として相手方から同意を得ることが望ましいものの、当該契約の重要性、代替可能性や相手方との交渉コスト等の事情を総合的に考慮し、あえて明示的な同意を取得しないこと等もあり得る。

（2）方針策定（以降、M&A 成立後）

1）現状把握

- ・ まずは法務 DD 等含め事前検討により譲渡側の法務面の現状を把握する。これにより、法務 DD 等の時点において認識していた法的な課題やリスクについて確認する。
- ・ これに加えて、法務 DD 等において認識し得なかった法的な課題やリスクが存在しないかを、譲渡側の経営者や従業員（法務 DD 等において接点のなかった者を含む。）へのヒアリング、内部決裁資料や契約書等の既存書面（法務 DD 等の後に作成されたものを含む。）の精査等により、把握する。
- ・ 法務 DD 等は、あくまでも M&A プロセス中の限られた期間内に、可能な範囲で収集した資料に基づき一定の対象範囲について調査するものであるため、必ずしも譲渡側の全ての法的な課題やリスクを把握できるとは限らないという点には注意が必要である。

2）統合方針の策定

- ・ 現状把握を踏まえ、M&A の目的を実現するために、後述の「3）主に検討すべきテ

ーマ」のどの事項に優先的に対応するか方針を策定する。

- ・ 現状把握により把握された課題やリスクは広範にわたることもあるが、中小企業の人員や金銭等のリソースには限界があることから、すべての課題やリスクに対応することは必ずしも現実的ではない。このため、M&Aの目的を実現するために、どの事項への対応が必要であるかを検討する必要がある。

3) 主に検討すべきテーマ

① 法令遵守等

- ・ まず、法令遵守等が不十分な状況にあること（後述の②に関する事項を除く。）が判明した場合には、速やかに是正する必要がある。
- ・ このような是正に加え、その後の法令遵守等を担保するための取組も必要である。例えば、法令違反等の再発を防止するため、譲渡側による管理体制の強化や、譲渡側の役員・従業員に対する定期的な周知・教育の徹底等の仕組みを作ることが望まれる。

② 会社組織等に関する内部規程類等の整備状況とその内容の適正性

- ・ 会社法上必要な決議・議事録、譲渡側と譲受側における定款、決裁や報告の手続に関する内部規程類等（後述の③に関する事項を除く。）といった、会社組織等に関する譲渡側の内部規程類等の整備状況とその内容の適正性という観点から現状把握を行い、改善に向けた対応を行う必要がある。

③ 契約関係を含む外部関係者との関係の適正性

- ・ 譲渡側の資産・負債について事業運営上必要な対応や、譲渡側と取引先その他の外部関係者との契約関係といった、譲渡側と外部関係者との関係の適正性という観点からの現状把握を行い、改善に向けた対応を行う必要がある。

(3) 計画策定

以下では、それぞれのテーマについて一般的に検討すべき事項を例示する。ただし、実際のPMIでは、その実情に応じて、実施する必要がない場合や、逆により詳細に実施する必要がある場合、更に本資料で記載していない事項を実施する必要がある場合があることに留意する必要がある。

<テーマ1> 法令遵守等

【課題例1－1】法令遵守等に関する姿勢の不備

[取組例]

- ・ 「(参考) M&A 成立前の取組」において例示した法令遵守等に関する取組等を踏まえて、M&A 成立後の法令遵守等を徹底できるよう、担当者に対する研修その他の教育や、社内でのノウハウの蓄積等を進める。

＜テーマ２＞会社組織等に関する内部規程類等の整備状況とその内容の適正性

【課題例２－１】会社法上必要な決議・議事録、定款、内部規程類等の不備

[取組例]

- ・ 計算書類の承認、役員選任や競業取引・利益相反取引の承認のための取締役会・株主総会決議等、会社法上必要な決議を適時に行い、その議事録を作成・保存する。
- ・ 譲渡側と譲受側の定款（特に事業の目的）、決裁や報告の手続に関する内部規程類等（例えば取締役会規程、組織規程、職務権限規程、業務分掌規程、稟議規程等）の整合性、それぞれの位置付けや適用範囲等を整理しながら、それぞれの存続、修正、廃止等の方針を決定し実行する（特に事業運営に必要な決裁権限については速やかに決定し実行する。）。必要に応じて、法令遵守等の観点からも内部規程類等の変更を行い、会社法が求める会社組織等を構築する。
- ・ M&A 成立後に、例えば、譲渡側が一定の事項を実行する場合には譲受側の承認を要するものとする規定や、譲渡側に譲受側への一定の報告義務を課する規定等を新設しようとする場合には、必要に応じて内部規程類等の新設等を決定し実行する。

【課題例２－２】内部規程類等の未徹底

[取組例]

- ・ 整備された新しい内部規程類等の内容や枠組みについて、譲渡側・譲受側それぞれの役員・従業員への周知・教育を行う。その際には、一方的な通知に留まらず、役員・従業員が十分に理解できるよう説明会や個別説明等を実施することが望ましい。
- ・ 内部規程類等を整備した後も、これらが確実に遵守されるよう、遵守状況の確認や、役員・従業員への周知・教育等を定期的に行う。そのために一定の内部監査体制を構築することも考えられる。

＜テーマ３＞契約関係を含む外部関係者との関係の適正性取組

【課題例３－３】不明確又は不利な取引条件等の不備

[取組例]

- ・ 譲渡側の事業の継続にとって必要又は重要な取引先を中心に、口頭や注文書・注文請書と請求書等に基づくだけの取引条件について、明文化した基本契約を締結するなど、譲渡側における契約関係を書面により明確化する。
- ・ 契約書の内容が最近の法令改正等を反映していない古いものとなっているような場合には、最新法令等に合わせた内容に改訂する。
- ・ これらの対応の際、現在の取引条件が不利と考えられる場合には、例えば譲受側の信用力も加味した取引条件を念頭に、譲渡側を介して取引条件の改善等を打診・交渉するほか、必要に応じて譲渡側に譲受側の既存取引先を紹介するという対応も考えられる。
- ・ 特に取引先が私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（独占禁止法）や下請代金支払遅延等防止法（下請法）に違反していると考えられる場合には、是正する必要がある。また、従前は業界慣習とされてきた運用がこのような違反に該当す

る事例もあり、その際には、以下のガイドライン等を参照し、是正することが考えられる。

- ・ 仮に以上の対応を行わない場合であっても、譲渡側は既存の契約における課題やリスクを把握し、また新規の契約を締結する際には加えて譲受側の助言も適宜参照する。

【参考】

- ・ 公正取引委員会「下請法違反発見チェックシート」
(https://www.jftc.go.jp/regional_office/chubu/shitauke_checksheets.html)
- ・ 中小企業庁「下請適正取引等推進のためのガイドライン」
(<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/guideline.htm>)
- ・ 中小企業庁「下請かけこみ寺」
(<https://www.zenkyo.or.jp/index.htm>)

【課題例 3－4】譲受側で使用している各種の契約関係等の手法の譲渡側への適用
[取組例]

- ・ 譲受側で使用している契約書のひな形や様式、取引先に対する信用調査や反社会的勢力チェックの手法を、譲渡側における契約関係等にも適用していくことも考えられる。

(4) 統合実行

- ・ (2) 記載の方針に基づき、(3) 記載の計画を順次実行していく。ただし、早急な対応を要するもの以外については、譲渡側・譲受側の関係性や外部環境等を考慮して実行の要否や時期を再検討することもある。
- ・ 譲受側が M&A・PMI に関する知見や経験が豊富である場合には、その法務・総務担当者等が有する自社の現状に関する認識や自らの知見に基づき統合実行すれば足りるケースもある。しかし、譲受側が M&A・PMI に不慣れであり、M&A・PMI に関する知見や経験が乏しい場合等には、中小 M&A・PMI に精通した、弁護士、行政書士（許認可関係の手続等）、司法書士（登記関係の手続等）、弁理士（知的財産権関係の手続等）等の外部専門家と、必要に応じて上記(2)(3)の段階から協議しながら、統合実行に向けて進めることが望ましい。

4. P (※次回以降議論)

※次回以降議論