

中小PMIガイドライン

～中小M&Aを成功に導くために～



令和4年3月
中小企業庁

目次

序章 ガイドラインの概要		第2章 中小PMI各論	
目次	P.1	1. 本章の概要	P.29
ガイドラインの該当箇所 (利用シーン別)	P.2	2. PMI推進体制	P.32
はじめに	P.5	3. PMIの取組【基礎編】	P.38
ガイドラインの概要	P.6	【1】取組の概要	P.39
用語集	P.7	【2】領域別PMIの取組	P.40
		4. PMIの取組【発展編】	P.55
		【1】取組の概要	P.56
		【2】領域別PMIの取組	P.58
		【参考】	
		・成長型M&Aにおける戦略	P.57
		・進捗状況の管理方法	P.70
第1章 中小PMI総論		第3章 付属資料	
1. PMIとは？	P.10	1. 参考情報一覧	P.123
2. なぜPMIが必要となるのか？	P.11	2. 中小PMIガイドライン策定 小委員会 委員名簿	P.125
【参考】			
・中小M&Aの特徴	P.14		
3. 中小PMIの全体像	P.18		
(1) PMIのステップ	P.19		
(2) PMIの進め方	P.20		
【参考】			
・M&Aの目的	P.25		
・PMI推進における役割	P.26		
・優先順位の決め方	P.27		
		おわりに	

ガイドラインの該当箇所（利用シーン別） 1/3

知りたいこと	ガイドライン 該当箇所	参照頁
PMIとは何かを理解したい方へ		
そもそもPMIとは何かを知りたい	第1章-1	P.10
なぜPMIに取り組む必要があるのかを知りたい	第1章-2	P.11
PMIの全体像や進め方を知りたい	第1章-3	P.18
比較的小規模なM&AにおいてPMIに取り組もうとする方、及び支援を行おうとする方へ		
PMIを実施するため、必要な社内の体制を構築したい	第2章-2	P.32
PMIについて、誰に相談すればよいのか知りたい	第2章-2	P.36
経営の方向性を確立したい	第2章-3-(1)	P.41
関係者との信頼関係を構築したい	第2章-3-(2)	P.43
譲渡側経営者への対応	第2章-3-(2)-①	P.43
譲渡側従業員への対応	第2章-3-(2)-②	P.46
取引先への対応	第2章-3-(2)-③	P.49
取引先以外の外部関係者への対応	第2章-3-(2)-④	P.52
譲り受けた事業を円滑に引き継ぎたい	第2章-3-(3)	P.53

ガイドラインの該当箇所（利用シーン別） 2/3

知りたいこと	ガイドライン 該当箇所	参照頁
比較的大規模なM&AにおいてPMIに取り組もうとする方、及び支援を行おうとする方へ		
PMIを実施するため、必要な社内の体制を構築したい	第2章-2	P.33
PMIについて、誰に相談すればよいのか知りたい	第2章-2	P.36
経営を統合したい	第2章-4	P.59
経営の方向性を確立したい	第2章-4-①	P.60
経営体制を確立したい	第2章-4-②	P.63
グループ経営の仕組みを整備したい	第2章-4-③	P.64
関係者との信頼関係を構築したい	第2章-3-(2)	P.43
譲り受けた事業を成長させたい	第2章-4-(1)	P.65
売上シナジーを実現したい（売上を拡大させたい）	第2章-4-(1)	P.72
コストシナジーを実現したい（コストを削減したい）	第2章-4-(1)	P.79
譲り受けた事業の管理機能を強化したい	第2章-4-(2)	P.97
人事・労務分野について	第2章-4-(2)-①	P.100
会計・財務分野について	第2章-4-(2)-②	P.106
法務分野について	第2章-4-(2)-③	P.111
ITシステム分野について	第2章-4-(2)-④	P.119

ガイドラインの該当箇所（利用シーン別） 3/3

知りたいこと	ガイドライン 該当箇所	参照頁
PMIへの支援を行おうとする方へ		
支援機関の役割を知りたい	第2章-2	P.36
中小企業診断士、経営コンサルタント等について	第2章-2	P.36
弁護士について	第2章-2	P.36
公認会計士、税理士について	第2章-2	P.36
社会保険労務士について	第2章-2	P.36
司法書士について	第2章-2	P.36
ITベンダー等について	第2章-2	P.36

はじめに

中小企業を巡る経営環境は急激に変化しています。日本では経営者の高齢化が進んでいることに加えて、新型コロナ禍も一つのきっかけに、グリーンやデジタル化等の世界的な大転換が進んでいます。中小企業には、円滑な事業承継によって経営資源を次世代に引き継いでいただくとともに、グリーンやデジタル化等の新分野への展開や生産性向上につながる取組に果敢に挑戦していただくことが期待されています。

こうした中、事業承継の手段の一つとして、中小企業においてもM&Aが選択されるケースが急増していますが、中小企業におけるM&Aの歴史はまだ浅く、標準的な取組の「型」が確立されていませんでした。

このため、中小企業庁では、2020年3月、後継者不在の中小企業（M&Aの譲渡側）等に向けて、M&Aを適切な形で進めるための手引きとして「中小M&Aガイドライン」を策定し、更にこれを支援機関において徹底するため、2021年8月に「M&A支援機関登録制度」を創設しています。

一方、M&Aが真に事業承継の手段たり得るためには、M&Aの譲渡側の取組だけでなく、譲受側において、譲り受けた事業が円滑に継続され、更なる成長に向けて発展していくこと、つまりM&Aを成功に導くことが必要です。

しかしながら、譲受側が、M&Aの目的を実現させ、その効果を最大化する上では、M&Aにおける最終契約の締結・決済はいわば「スタートライン」に過ぎず、その後の統合等に係る取組（PMI：POST MERGER INTEGRATION）こそが重要であるにもかかわらず、PMIの重要性についての理解すら中小企業には十分に浸透しておらず、PMIの取組を支援する支援機関も十分に存在していない状況です。

こうした状況を踏まえ、今回、中小企業のM&AにおけるPMIの成功事例や失敗事例を分析するなどして、現時点の知見として譲受側が取り組むべきと考えられるPMIの取組を整理し、「中小PMIガイドライン」として取りまとめました。

本ガイドラインでは、規模の大小等を問わず、幅広い中小企業においてM&Aが広がりつつあることを踏まえ、経営資源に制約のある比較的小規模な中小企業であっても対応できるよう「基礎編」を用意するとともに、必要に応じてより高度な取組にも挑戦していただけるよう「発展編」も用意しました。

中小企業の皆様、その支援に携わる支援機関の皆様には、本ガイドラインを大いに活用してPMIに取り組み、M&Aを成功に導き、世代を超えて事業の継続・発展を図られることを願っています。

中小企業庁

ガイドラインの概要

本ガイドラインの構成

タイトル	内容	参照シーン
第1章 PMI総論	PMIとは何か、PMIの目的・必要性や進め方、重要なポイント等、概要を記載	PMIの基本的な内容、目的・必要性、進め方等の把握
第2章 PMI各論	PMIの各フェーズにおける各種取組のゴール、ポイント、具体的な取組の手順を記載	PMIの具体的な取組、実施上の手順の確認
第3章 付属資料	PMIを推進する上で、参考となるWebサイト等に関する情報を記載	第1章、第2章で紹介されたツールや参考情報の紹介

用語集

用語	解説
(中小) PMI	<p>一般的にPMI (Post Merger Integration) とは、M&A成立後の一定期間内に行う経営統合作業をいう(狭義のPMI)。</p> <p>本ガイドラインでは、上記のPMIの前後の期間における取組の重要性を鑑み、狭義のPMIの「前(プレ)」、つまりM&A成立前の取組と、狭義のPMIの「後(ポスト)」の継続的な取組を含めたプロセス全般(PMIプロセス)を、より広義の概念として(中小) PMIと定義している。</p> <p>上記のPMIプロセスにおける段階を区別するために、本ガイドラインでは便宜的に下記のとおり各段階を称することとしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①“プレ”PMI：M&A成立前におけるPMIに関連する取組 ②PMI：M&A成立後から一定期間(1年程度)におけるPMIの取組 ③“ポスト”PMI：上記②の後に継続するPMIの取組 <p>また、M&A成立後初日を起点に、経過日付ごとに、例えば1日目をDay.1、100日目をDay.100としている。</p>
M&A	<p>M&Aとは、「Mergers(合併) and Acquisitions(買収)」の略称であるが、我が国では、広く、会社法の定める組織再編(合併や会社分割)に加え、株式譲渡や事業譲渡を含む、各種手法による事業の引継ぎ(譲渡し・譲受け)をいう。</p>
中小M&A	<p>中小M&Aとは、後継者不在等の中小企業(以下「譲渡側」という。)の事業を、廃業に伴う経営資源の散逸回避、生産性向上や創業促進等を目的として、M&Aの手法により、社外の第三者である後継者(以下「譲受側」といい、本ガイドラインでは譲受側の候補者も含むことがある。)が引き継ぐ場合をいう。したがって、本ガイドラインにおいて、中小企業の経営者の親族、又は当該企業の役員による事業承継は、中小M&Aに含めないものとする。なお、会社について記載する場合、持分会社等の形態もあり得るものの、本ガイドラインでは、代表的な会社形態である株式会社を念頭に記載する。その際には、譲渡側が金融商品取引法第2条第16項に規定する金融商品取引所に上場されている株式(いわゆる上場株式)又は同法第67条の1第1項に規定する店頭売買有価証券登録原簿に登録されている株式(いわゆる店頭登録株式)を発行している株式会社に該当しない場合を前提とする。</p>
支援機関	<p>中小M&A又はPMIを支援する機関を指す。具体的には、M&A専門業者(仲介者、FA(フィナンシャル・アドバイザー))、経営コンサルタント、金融機関、商工団体、土業等専門家(公認会計士、税理士、中小企業診断士、弁護士等の資格を有する専門家)、M&Aプラットフォームのほか、事業承継・引継ぎ支援センター等の公的機関等をいう。</p>

用語	解説
トップ面談	トップ面談とは、M&Aプロセスにおける譲受側・譲渡側の経営者同士が行う面談をいう。譲受側・譲渡側双方の経営理念・企業文化や経営者の人間性等を直接確認するための場であり、その後の円滑な交渉のためにも重要な機会である。
基本合意書	基本合意書とは、譲渡側が、特定の譲受側に絞って M&A に関する交渉を行うことを決定した場合に、その時点における譲受側・譲渡側の了解事項を確認する目的で記載した書面をいう。基本的に法的拘束力がないものの、譲受側の独占的交渉権や秘密保持義務等については、法的拘束力を認めることが通常である。
デュー・ディリジェンス (DD)	デュー・ディリジェンス (Due Diligence) とは、対象企業である譲渡側における各種のリスク等を精査するため、主に譲受側がFAや士業等専門家に依頼して実施する調査をいう（「DD」と略することが多い。）。調査項目は、M&A の規模や実施希望者の意向等により異なるが、一般的に、資産・負債等に関する財務調査（財務DD）や株式・契約内容等に関する法務調査（法務DD）等から構成される。なお、その他にも、ビジネスモデル等に関するビジネス（事業）DD、税務DD（財務DD 等の一部含まれることがある。）、人事労務DD（法務DD等の一部含まれることがある。）、知的財産（知財）DD、環境DD、不動産DD、ITDD といった多様なDDが存在する。
表明保証条項	契約の一方当事者が、他方当事者に対し一定の時点（一般的には最終契約締結時・クロージング時の両時点）において、当該契約に関する事項について、当該事項が真実かつ正確であることを表明し、かつその内容を保証する条項をいう。
クロージング	クロージングとは、M&A における最終契約の決済のことをいい、株式譲渡、事業譲渡等に係る最終契約を締結した後、株式・財産の譲渡や譲渡代金（譲渡対価）の全部又は一部の支払を行う工程をいう。
シナジー（効果）	2つ以上の企業又は事業が統合することで、それぞれが単独で運営されるよりも、生み出される価値が大きくなる（「1+1」以上の価値が生じる）相乗効果をいう。シナジー効果は、売上拡大につながる「売上シナジー」と、売上原価や販管費といったコストの削減につながる「コストシナジー」に大きく分類される。
経営資源	経営資源とは、企業経営に必要となる要素をいう。主に、「ヒト（人的資源）」、「モノ（設備、備品等の物理的な資源）」、「カネ（資金）」、「情報」が含まれる。
事業機能	企業の組織において、直接売上に結びつく機能（営業や製造・開発等）をいう。
管理機能	事業機能を支える人事・総務・経理・法務等の機能をいう。

第1章 中小PMI総論

1-1. PMIとは？

1-2. なぜPMIが必要となるのか？

【参考】中小M&Aの特徴

1-3. 中小PMIの全体像

(1) PMIのステップ

(2) PMIの進め方

【参考】M&Aの目的

PMI推進における役割
優先順位の決め方

1-1

PMIとは？

- PMIとは、主にM&A成立後に行われる統合作業であり、M&Aの目的を実現させ、統合の効果を最大化するために必要なもの

PMIとは何か

PMIとは、主にM&A成立後に行われる統合※に向けた作業であり、M&Aの目的を実現させ、統合の効果を最大化するために必要なものである。

POST MERGER INTEGRATIONの頭文字をとり、「PMI」と呼ばれる。

M&Aの「成功」は、その成立でなく、M&Aの目的として当初に期待された効果を実現できるかどうかによる。比較的実績が蓄積されている大企業のM&Aでは、PMIの取組が最重要とも言われている。

PMIの取組は、「**経営統合**」、「**信頼関係構築**」、「**業務統合**」の三つの領域に分類される。PMIは「POST(後)」の字を冠するため、M&A後のみに実施検討すべき取組と誤解されがちであるが、M&Aの目的の明確化や譲受側の現状把握等を含め、M&Aの成立前から準備する必要がある。

※特に中小M&Aで多く用いられる手法の一つである株式譲渡においては、譲渡側も譲受側も残ることになるため、必ずしも厳密な意味での統合が必要になるわけではないが、譲受側と譲渡側が一体となって成長していくためには、経営や業務等の面で一定程度のすり合わせが必要になる。本ガイドラインでは、このようなすり合わせも「統合」と称することとする。

M&AとPMIの目的



PMIの取組領域

経営統合

異なる経営方針のもと経営されていた2社の経営の方向性、経営体制、仕組み等の統合を目指す。

信頼関係構築

組織・文化の融合に向けて実施するべき取組。経営ビジョンの浸透や、従業員の相互理解、取引先との関係構築等を目指す。

業務統合

事業（開発・製造、調達・物流、営業・販売）や、管理・制度（人事、会計・財務、法務）に関する統合を目指す。

1-2

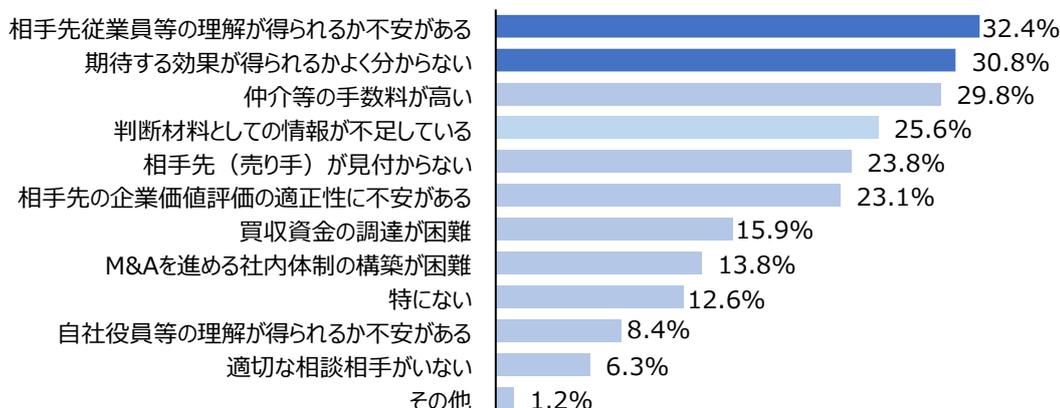
なぜPMIが必要となるのか？

- PMIを通じた円滑な統合は、M&Aにおける心配事項を解消し、M&Aの目的を達成するために重要である

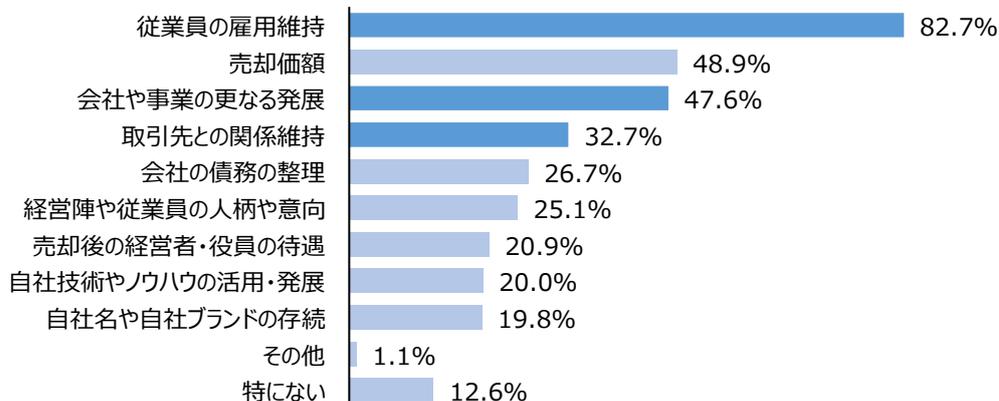
中小M&Aにおける心配・重視事項とは？

譲受側は、期待するシナジー効果等の発現、円滑な組織融合を行えるかどうかを心配する声が多い。これらはM&Aプロセスにおいてもデュー・ディリジェンス（以下「DD」という。）等によって一定程度解決可能であるが、得られる情報等が限られているM&Aプロセスだけで全てを解決することはできない。このため、M&A後のPMIを通じた円滑な統合が重要となる。なお、譲渡側は、M&A後の従業員の雇用、事業の将来性、取引先との関係維持を重視する声が多いが、これらについてもPMIの取組が大きな影響を与える。

□ 譲受側等の心配事項(M&Aを実施した企業)



□ 譲渡側の重視事項



出典：中小企業白書（2021年）（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 （注）複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

1-2

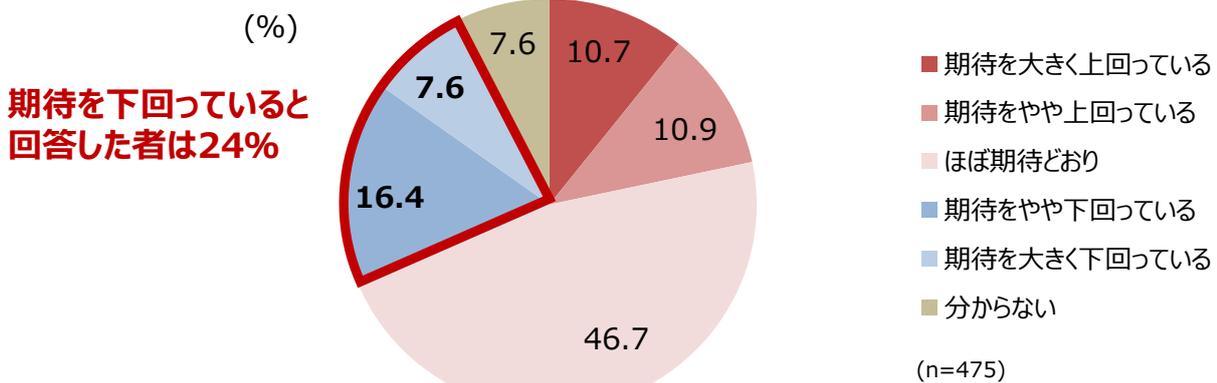
なぜPMIが必要となるのか？

- PMIの成否は、M&Aの成功・失敗を左右する大きな要因となっている

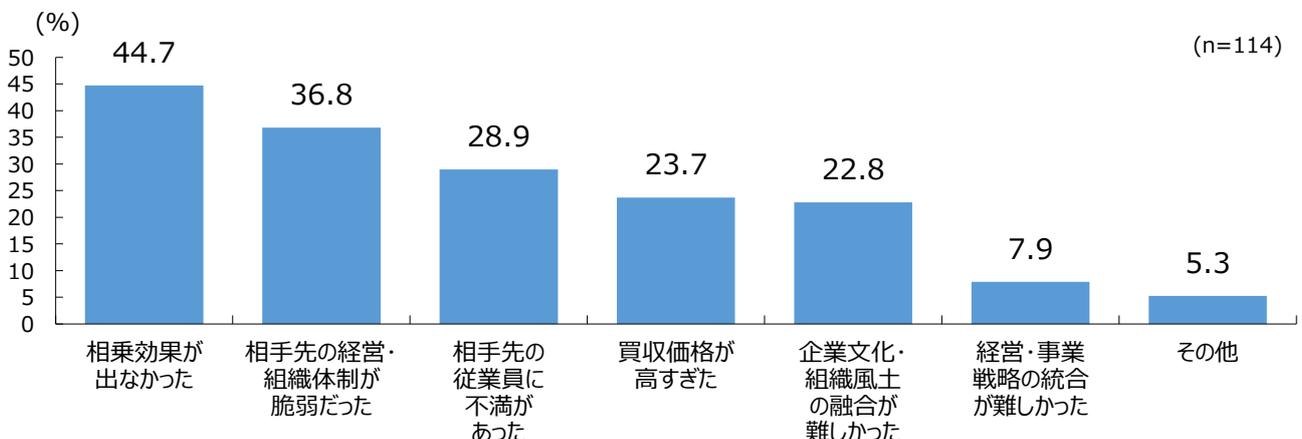
中小M&Aの満足度と期待を下回った理由

M&A実施後の総合的な満足度について「期待を下回っている」と回答した企業は、その理由として「相乗効果が出なかった」、「相手先の経営・組織体制が脆弱だった」、「相手先の従業員に不満があった」等をあげている。これらはM&A後の統合作業にも関わるものであるため、PMIの取組を成功させることは、M&Aの当初の期待を満たし、M&Aそのものを「成功」とし得るかどうか大きく影響する。

□ M&A実施後の総合的な満足度



□ M&Aの満足度が期待を下回った理由



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

(注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

1-2

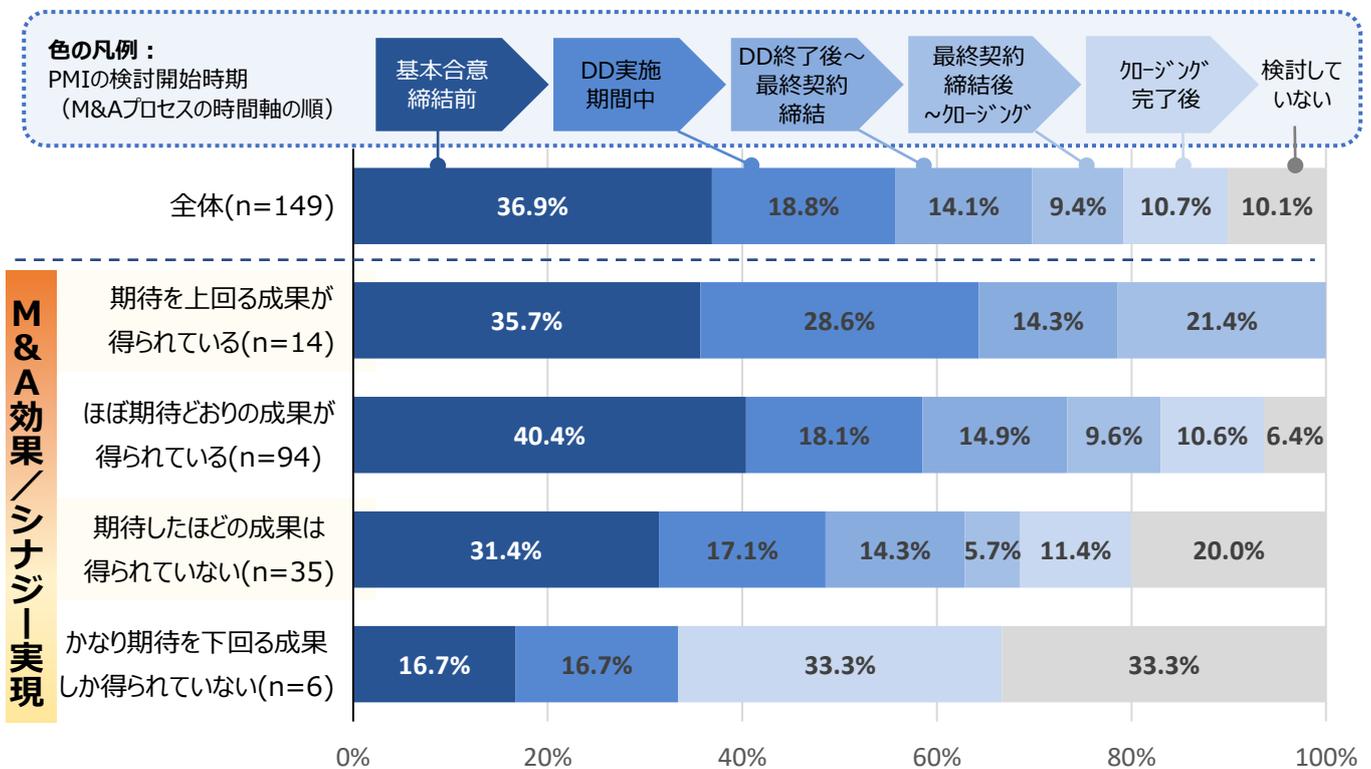
なぜPMIが必要となるのか？

- M&Aに成功する企業は、PMIについてM&Aプロセスの早い段階から検討を開始し、取り組んでいる

いつからPMIを始めるべきなのか？

M&Aの成果を感じている譲受側ほど、早期からPMIを視野に入れた検討に着手している傾向が見てとれる。M&Aについて「期待を上回る成果が得られている」、「ほぼ期待どおりの成果が得られている」と回答した企業の約6割が、PMIの検討を、「基本合意締結前」又は「DD実施期間中」に開始している。M&Aの成功には、PMIについてM&Aプロセスの早い段階から検討を開始し、取り組むことが望ましい。

PMIの検討開始時期とM&A効果/シナジー実現との相関性



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「M&Aの実態調査」(2020年9月)を元に再編加工

参考

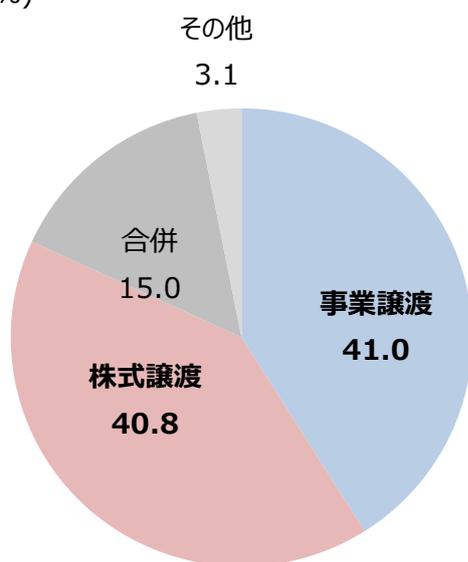
中小M&Aの特徴

中小M&Aの形態

中小M&Aの実施形態は、事業譲渡（41.0%）と株式譲渡（40.8%）が同程度であり、これらを合計すると全体の8割超を占めている。

□ 中小M&Aの実施形態

(%)



(n=480)

【事業譲渡】

- ・ 譲渡側が、譲受側に対し、自社の事業を譲渡する手法。
- ・ 譲渡の対象となる財産を選択でき、譲渡側の法人格から切り離すことができるため、簿外債務・偶発債務リスクを比較的遮断しやすい。
- ・ 一方、手続には承継対象財産の特定や、対抗要件具備、許認可の取得等の作業が必要になる。

【株式譲渡】

- ・ 譲渡側の株主（多くの場合は経営者）が、譲受側に対し、譲渡側の株式を譲渡する手法。
- ・ 手続は比較的シンプル。
- ・ 一方、譲渡側の法人格に変動はないため、簿外債務・偶発債務のリスクが比較的高くなりやすく、より詳細なDDが実施される傾向。

出典：中小企業白書（2018年）三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)

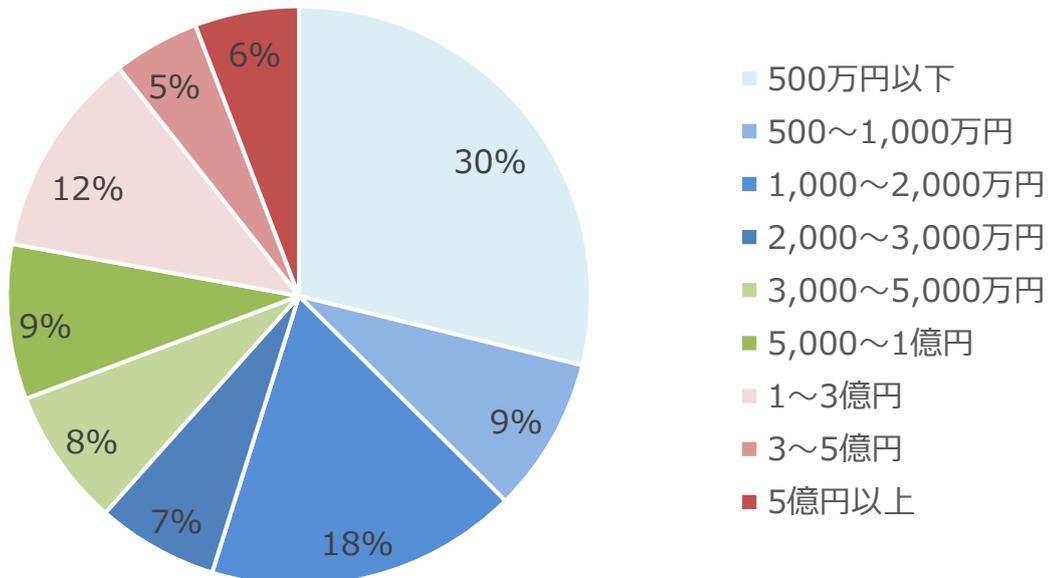
(注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。

2.「M&Aを事業譲渡で実施した理由」については、複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

譲受側・譲渡側の属性（1/2）

中小M&Aにおいては、譲渡側の規模は小規模事業者を含めて大規模幅広い。また、譲受側も中小企業であるケースが多く、売上規模で譲渡側は譲受側の1/5～1/2となるケースが多い。

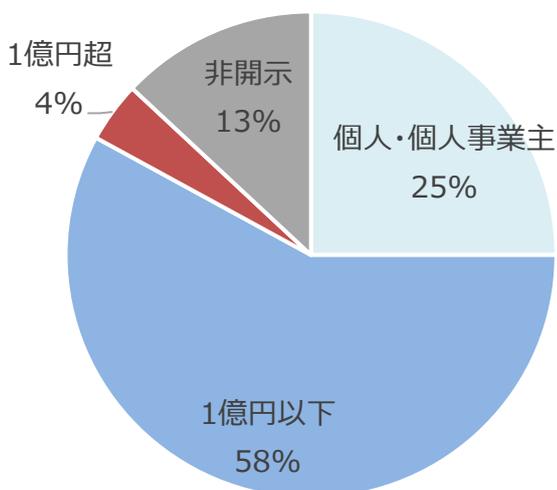
□ 中小M&Aの譲渡価格



（注）2018年度の成約案件について、民間M&A仲介業者及び事業引継ぎ支援センターへのアンケート結果を集計

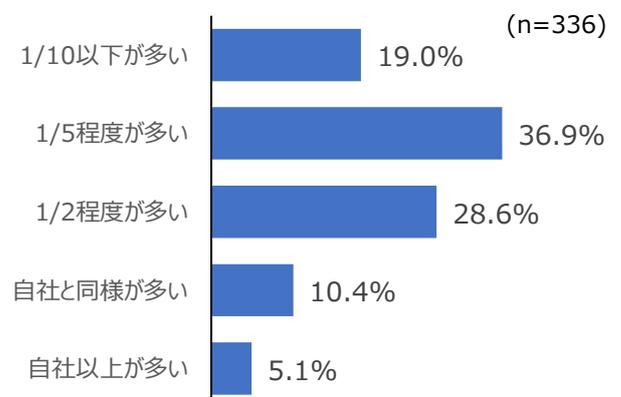
□ 中小M&Aの譲受側の規模

事業承継・引継ぎ支援センターの成約案件
（資本金規模の分布）



（注）全国本部資料をもとに作成

□ 譲受側にとっての譲渡側の売上規模

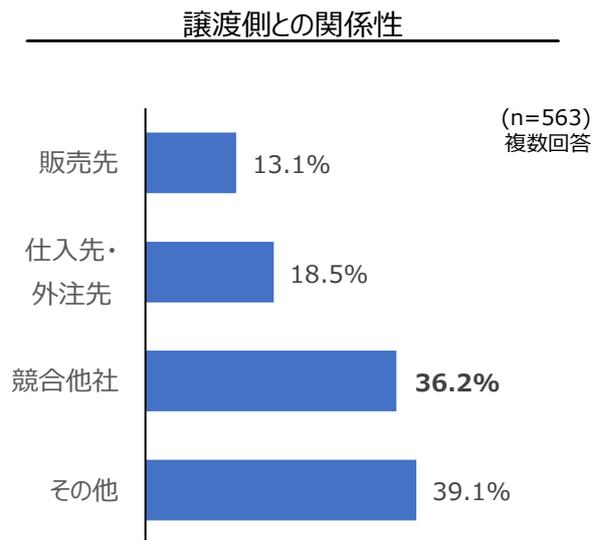
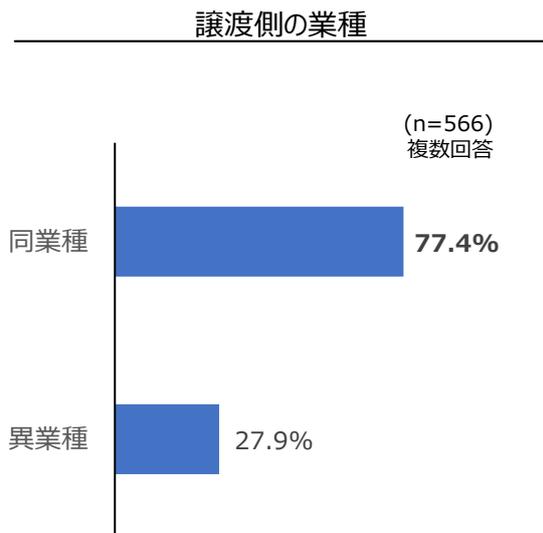


資料：レコフデータ調べ（2021年3月調査）

譲受側・譲渡側の属性（2/2）

同業種の競合他社である譲渡側を対象とするM&Aを実施するケースが多く、対象地域は同一又は近接エリアで実施するケースが中心。

□ 中小M&Aの当事者である中小企業の属性分布



出典：日本商工会議所「事業承継と事業再編・統合の実態に関するアンケート調査」（2020年）

第1章 中小PMI総論

1-1. PMIとは？

1-2. なぜPMIが必要となるのか？

【参考】中小M&Aの特徴

1-3. 中小PMIの全体像

(1) PMIのステップ

(2) PMIの進め方

【参考】M&Aの目的

PMI推進における役割
優先順位の決め方

1-3

中小PMIの全体像

- PMIは、M&Aプロセスと並行して検討を開始し、M&A成立後の集中実施期を経て数年単位で取り組む継続的な活動である

PMIプロセスの位置づけ

一般的に、PMIでは、M&A成立後初日（DAY.1と呼ばれる）から一定期間に集中的に行われる統合作業（**3**）を指すことが多い。

しかし、M&A成立後に円滑にPMIプロセスへ移行するためには、**M&A成立前からPMIに向けた準備を進めることが重要になる（1 2）**。

また、中小PMIは、財務的な成果を早期に実現することよりも、統合によって事業の継続や、**中長期にわたる持続的な成長を目的として数年単位で継続的に取り組むべき活動である（4）**。



※ 特に、PMI推進体制の確立、関係者との信頼関係の構築、M&A成立後の現状把握等は、100日までを目途に集中的に実施。

(1) PMIのステップ

- M&Aの検討段階からPMIにおける取組を意識した準備を進めることで、良いスタートを切ることがM&A成功に向けたカギとなる

PMIのステップ

1

M&A 初期検討

- ① M&Aの目的を明確化し、成功を定義する



2

“プレ”PMI (M&A成立前の取組)

- ② PMIを意識した事前準備をする

3

PMI (集中実施期)

- ③ PMIの推進体制を構築する
- ④ PMIの取組を実行する



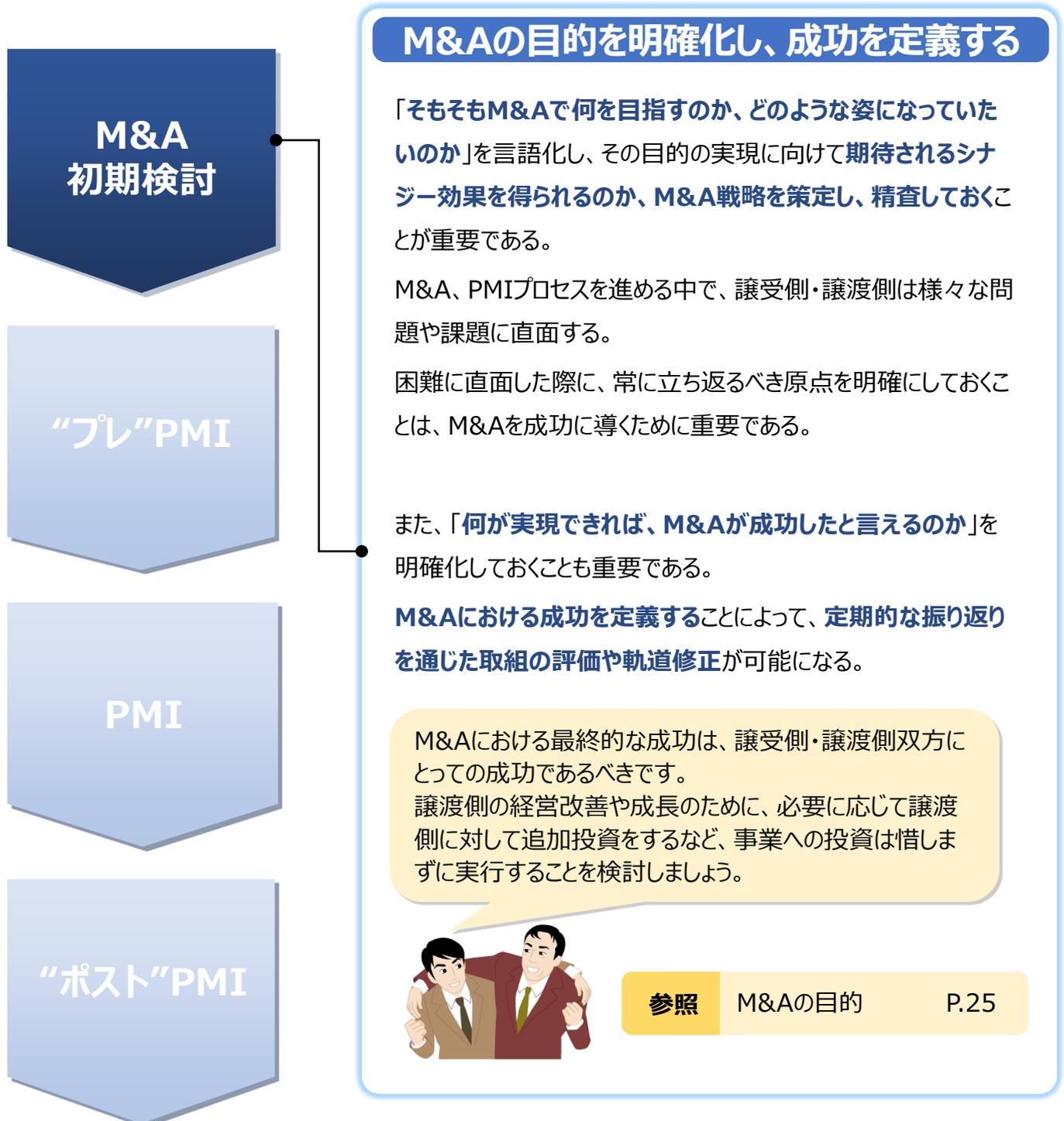
4

“ポスト”PMI (それ以降)

- ⑤ “ポスト”PMIにおける方針を検討・実行する

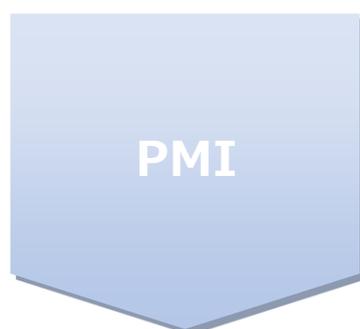
(2) PMIの進め方 M&A初期検討

- 各ステップにおける「PMIの成功に向けて重要なポイント」を整理した



※ M&Aにおける成功の定義は企業によって様々であり、必ずしも売上や利益等の定量的な指標のみに縛られる必要はない。また、短期的な成果だけでなく中長期的な時間軸で成功を定義することも有効である。

(2) PMIの進め方 “プレ”PMI



PMIを意識した事前準備をする

M&A成立後にPMIプロセスを円滑にスタートするためには、M&A成立前の段階から**M&Aの目的の実現に必要なPMIにおける取組を意識し、DD等の調査を通じて譲渡側に関する情報を可能な限り取得しておくことが重要である。**

一方で、DDは、主に書面で情報を確認することが中心となるため、譲渡側の事業の全てを把握することはできない。クロージング後、現場に入り、面談等で直接従業員から聞いて初めてわかることも少なくない。

クロージング前においては、**何が把握できていないか、把握するためにはクロージング後にどのような対応が必要かを想定し、「M&A成立後の集中実施期に何をするか」を予め計画しておくことが重要である。**

参考：DD以外での把握方法

DD以外に譲渡側の事業の状況を把握するためのツールとして、**中小企業診断協会が提供している「中小企業の事業承継支援業務と知識体系」**をチェックシートとして活用することも有効である。

https://www.jsmeqa.jp/contents/001_c_kyokainitsuite/010_c_jigyonaigyoku/008_jigyosyoukei_chishikitaikai.html

(2) PMIの進め方 PMI (1/2)

M&A
初期検討

“プレ”PMI

PMI

“ポスト”PMI

PMI推進体制を構築する

中小M&Aでは、譲受側・譲渡側ともに人員に余裕がない状況で、通常業務に加えてPMIの取組を実施することになる。

そうした中でPMIプロセスを円滑に進めるためには、**PMI推進に求められる役割を整理**し、譲受側・譲渡側の適切な人材で**役割分担しながら進める**必要がある。

また、PMIにおける検討事項は多岐にわたるため、自社の人材だけでは専門的な知見等が不足することが想定される。必要に応じて支援機関の支援を得るなど、**外部リソースの活用も検討**することが望ましい。

中小企業では、PMIを推進するための専任人材の配置は容易ではありません。社内外のリソースを上手に活用することを検討しましょう。



参照

PMI推進における役割 P.26

(2) PMIの進め方 PMI (2/2)



PMIの取組を実行する

M&A直後は譲渡側の経営や事業が不安定な状況となることから、事業の円滑な継続、更には発展のためには、できるだけ速やかにPMIに取り組むことが重要である。

M&A成立後は、譲渡側の事業について**詳細な現状把握を進めながら、新たに把握した課題への対応も含めて取組方針を検討し、計画的な実行と効果検証**を行う必要がある。



一方、中小企業の人員や資金面の経営資源には制約があることから、全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成立後概ね1年間を目途に、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し、優先順位を付けて集中的に取り組む。**

参照 優先順位の決め方 P.27

(2) PMIの進め方 “ポスト”PMI

M&A
初期検討

“プレ”PMI

PMI

“ポスト”PMI

“ポスト”PMIにおける方針を検討・実行する

M&A成立後の集中実施期における取組の結果を踏まえ、次の目標（次期会計年度等）に向けて**PMI取組方針の見直しを行い、継続的にPDCAを実行する。**

PMIプロセスは、場合によっては数年単位の長期にわたることもある。集中実施期だけの取組として終わらせるのではなく、中長期的な取組として継続していくことが重要である。

その上で、M&A当初の目的に対して実際の成果がどうであったか、M&Aの目的を達成する見通しはどうか等、これまでの取組を振り返り評価を行うことは重要である。

また、M&Aの目的やPMIの進行状況等に応じて、譲受側・譲渡側の更なる統合を行うなど、**グループ組織体制の見直し**も必要に応じて検討していく。

M&Aの経験が豊富な企業であっても、PMIに失敗する例は少なからず存在します。しかし、M&Aを通じて成長している企業は、過去の失敗の経験を活かして成長を実現しています。失敗を恐れず果敢にチャレンジするとともに、失敗の経験から学ぶ姿勢を持ち続けることが大切です。



参考

M&Aの目的

- M&Aの目的は様々であるが、中長期的には譲受側・譲渡側が一体となって成長を目指すことが重要である

M&Aの目的

中小M&Aにおける目的は、主に「持続型」、「成長型」の2つに分けられる。「**持続型**」がM&A当初の目的であった場合においても、M&A後の中長期的な目的として「**成長型**」を視野に置くことが望ましい。そのためには、譲渡側の強みや課題を理解し、**譲受側が譲渡側と一体になって共に成長することを目指す姿勢**が重要である。

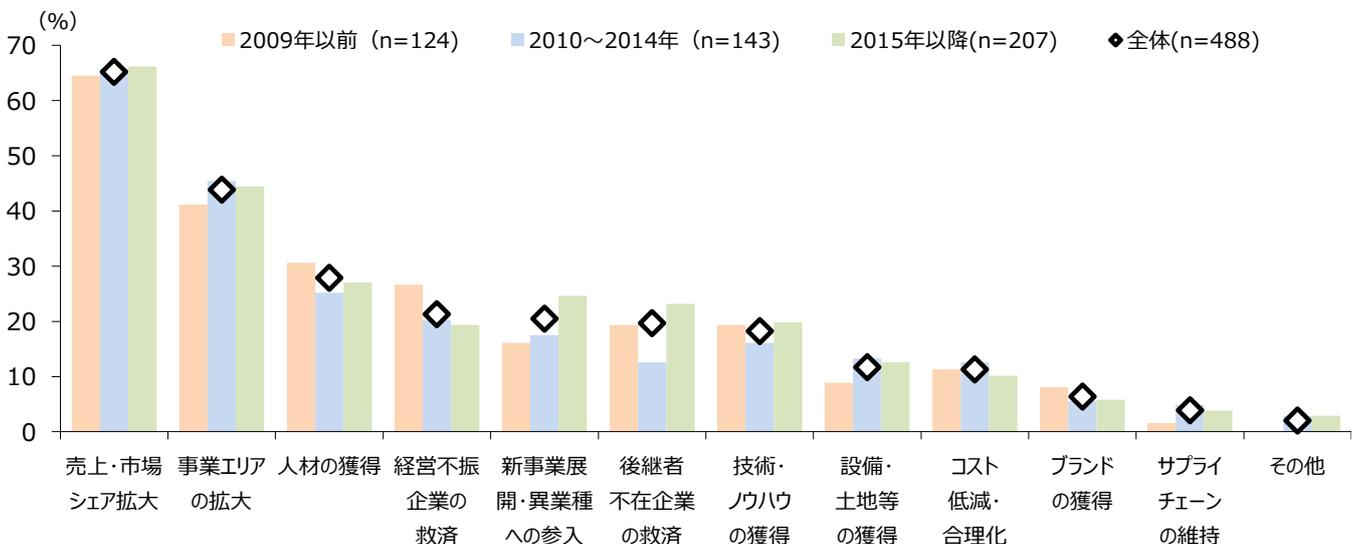
持続型M&A

経営不振や後継者不在等の課題をM&Aにより解決し、企業・事業の存続を維持し、地域経済や従業員雇用を維持することを目的とする。

成長型M&A

シナジーの創出や事業転換により、企業・事業の成長・発展を目的とする。

M&Aの譲受側の目的



【資料】中小企業白書（2018年）より三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「成長に向けた企業間連携等に関する調査」（2017年11月）
 (注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

参考

PMI推進における役割

- PMIの推進に必要な役割を踏まえ、譲受側・譲渡側における役割分担の方針を検討する

PMI推進体制の検討方針

譲受側・譲渡側ともに限られた人員で円滑にPMIを推進するためには、PMIを共に推進するチームを組成し、役割を定めて取り組むことが望ましい。

PMIの推進において必要な役割は、主に**重要意思決定**、**企画・推進**、**実務作業**の3つが想定される。それぞれ適切な人材で役割分担することが望ましいが、企業の規模や状況によっては、役割を兼務させることも想定される。

PMIの推進において必要な役割

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。
- **PMIプロセス全般における責任を負う。**



② 企画・推進

- PMIの取組の全体を把握し、各取組の企画・推進、管理（進捗管理、タスク管理）等を行う。
- 必要に応じて、譲受側・譲渡側にて**PMI推進チーム**を組成する。



③ 実務作業

- PMIに関する具体的な実務作業を行う。
- 必要に応じて取組テーマごとに**チーム（分科会）**を組成する。

4
支援

支援機関

士業等専門家
経営コンサルタント
ほか



参照

第2章-2「PMI推進体制」 P.32