

第2章 中小PMI各論

2-1. 本章の概要

2-2. PMI推進体制

2-3. PMIの取組【基礎編】

【1】取組の概要

【2】領域別PMIの取組

2-4. PMIの取組【発展編】

【1】取組の概要

【2】領域別PMIの取組

【参考】成長型M&Aにおける戦略
進捗状況の管理方法

2-3

【基礎編】取組の概要

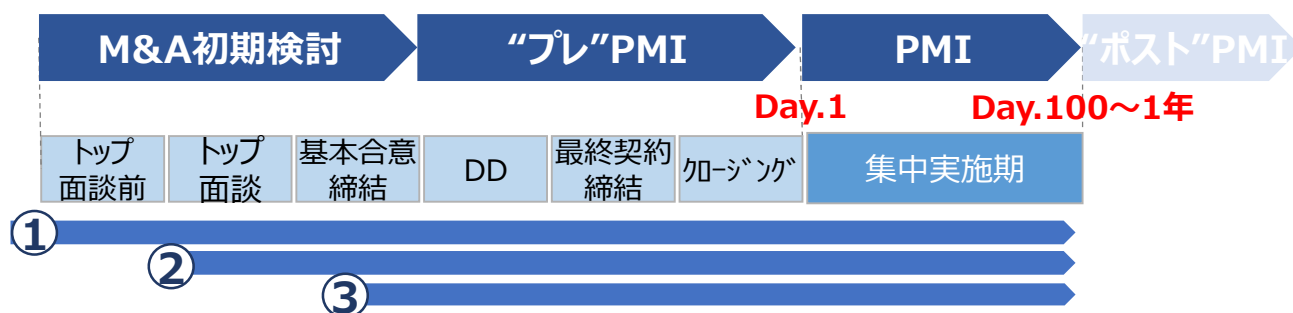
- 基礎編では、事業の円滑な引継ぎに向けた取組をまとめた

基礎編の概要

PMIの取組の基礎編では、主にM&A成立後100日～1年程度までの期間に対応する取組をまとめている。

M&A成立前後は、譲受側と譲渡側が一体となってM&Aの目的を実現するための基礎固めの時期である。この時期は、**譲受側と譲渡側の間において相互理解を進め、信頼関係を構築することが最も重要**になる。

また、M&A成立直後は、実際の経営・事業における業務の引継ぎに苦慮する企業も少なくない。M&A検討段階では把握できなかった実務面での問題や課題に対する取組を整理している。



基礎編の構成

領域	概要	参照
経営統合 ① 経営の方向性の確立	向かう方向性を示す 譲渡側経営者の退任により失われる「会社のコア」を再構築	P.41
信頼関係構築 ② 関係者との信頼関係の構築	強みを発揮できる環境を整える 譲渡側経営者の退任により遠心力の働く「強みの源泉」を結集	P.43
業務統合 ③ 事業の円滑な引継ぎ	実際に事業に取り組む M&Aによって生じる「変化」に対応、業務を円滑に引き継ぐ	P.53

基礎編 小目次

項目	実施時期（※）				参照頁
	初期検討	プレPMI	PMI	ポストPMI	
経営統合					
経営の方向性の確立					P.41
信頼関係の構築					
関係者との信頼関係の構築					
譲渡側経営者への対応					P.43
譲渡側従業員への対応					P.46
キーパーソンへの情報開示					P.47
譲渡側従業員向けの説明会の開催					P.47
譲渡側従業員との個別面談の実施					P.48
即効性のある職場環境の改善					P.48
譲渡側従業員との日頃からの継続的なコミュニケーション					P.48
取引先への対応					P.49
譲渡側の重要な取引先の把握					P.50
主要取引先への対応					P.50
主要な取引先以外への対応					P.51
取引先以外の外部関係者への対応					P.52
業務統合					
事業の円滑な引継ぎ					P.53

※ 上記の具体的な取組項目は、一般的に検討すべき事項を例示したものである。また、実施時期は、主に取り組まれる時期を記載しており、情報収集等はプレPMI以前から行うことが望ましい。なお、個社の優先順位等に応じて取組項目、取組時期は異なり得るため、目安として参照いただきたい。

(1) 経営の方向性の確立

- 何のためにM&Aを実行するのか、経営の方向性を言語化して社内外の関係者に説明することが求められる

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、社内外の関係者に対して安心感を醸成し、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、譲渡側の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、言語化する。
- 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、新たな経営の方向性を説明する。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ですが、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です。



具体的な取組

M & A 初期 検討

トップ面談まで

● 新たな経営の方向性の検討、言語化

- ・ トップ面談の前に、M&Aを行った後に目指そうとする譲渡側における新たな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、スーパーマーケットに、そこで取り扱う地場の食品を使用したメニューを提供するカフェを併設し、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とした。

（倉庫業を営む譲受側が、運送業をM&Aした事例）

- 譲受側経営者は、倉庫業と運送業を一体で行うことにより、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とした。

プレ ”PMI

M&A成立まで

● 譲渡側の経営者等へのヒアリング等を通じたこれまでの経営の方向性の把握

- ・ トップ面談前後から、譲渡側の経営者や従業員等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。
- ・ 新旧の経営の方向性との差異が大きい場合には、譲渡側経営者との協議を通じて歩み寄るなど、柔軟に対応することも検討する。その上で、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。

PMI

M&A成立後

● 譲渡側の関係者への経営の方向性の説明

- ・ 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、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等を通じ、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) 関係者との信頼関係の構築

① 譲渡側経営者への対応

- 譲渡側経営者について、M&A成立後における関係性や、引継ぎにおける役割等を、M&A成立前に明確にする

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**譲渡側経営者へ敬意をもって接する**。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成立前に概ね合意**しておく。

具体的な取組（1/2）

M & A 初期検討

トップ面談まで

● 譲渡側経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解の深化

- ・ トップ面談では、譲渡側や譲渡側経営者へ敬意をもって接し、譲渡側経営者と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、信頼関係を構築するように努める。

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後に目指す姿等を熱意を持って明確に伝える。

M&Aの最終契約時

● M&A成立後における譲渡側経営者の処遇の明確化

- ・ M&Aの最終契約時には、M&A成立後における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。

“PMI”

具体的な取組（2/2）

P
M
I

M&A成立後

- 譲渡側経営者との継続的なコミュニケーションを通じた信頼関係の深化等
- 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。



Point

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どおりの勤務形態・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) 関係者との信頼関係の構築

② 譲渡側従業員への対応

- M&Aの事実に対して譲渡側従業員が抱く不安や不信感を払拭し、納得感や共感を得て協力を得られる関係性を構築する

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や不信感を払拭する。
- ② M&Aについて譲渡側従業員の納得感や共感を得て、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、日常業務等が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や不信感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や不信感を払拭し、更に納得感や共感を得られるよう、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。

具体的な取組（1/2）

ブレ
PMI

M&Aの基本合意後

● キーパーソンへの情報開示、協力要請

- 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（変わること、変わらないこと等）
 - ✓ 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

PMI

M&A成立後

● 譲渡側従業員向けの説明会の開催

- 譲渡側経営者とともに、M&A成立後遅滞なく（例、Day.1）、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、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・シナジー効果等）
 - ✓ 労働条件等（給与体系（退職金を含む）や勤務体系（就業規則を含む）、福利厚生面等。特に従前から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であることを伝えると従業員の安心感の醸成につながることもある）
 - ✓ 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

● 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）
 - ✓ 労働条件等
 - ✓ 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）

● 即効性のある就労環境の改善

- ・ Day.100以内を目途に、**クイック・ヒット**として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。
 - ✓ 賃金引上げ等の処遇改善を行う
 - ✓ 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
 - ✓ 従業員が使用するトイレを改修する
 - ✓ 社長賞等、従業員を表彰する制度を導入する

● 譲渡側従業員との日頃からの継続的なコミュニケーション

- ・ 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が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) 関係者との信頼関係の構築

③ 取引先への対応

- 譲渡側の取引先との関係性を継続するため、M&Aの事実を伝える時期や方法等について慎重に検討を行った上で意思疎通する

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、取引条件等を正確に把握する。

✕ 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感を招き、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取引してもらっていた取引先について、M&A成立後に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等、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（1/2）

プレPMI

M&A成立まで

● 譲渡側の重要な取引先の把握

- ・ 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、譲渡側についての具体的な情報が記載された資料を確認し、売上が特定の取引先に対して集中しているような場合には、トップ面談時から確認する。
- ・ また、**チェンジ・オブ・コントロール（COC）条項**（※Point「チェンジ・オブ・コントロール（COC）条項とは」を参照）の有無や内容を確認する。

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。

PMI

M&A成立後

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

- ・ 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、**信頼関係の構築**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、暗黙の取決め等を含めて関係者へのヒアリング等を通じて把握する。その際、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。
- ・ 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、譲渡側経営者と協議し、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おそれがあるため、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

具体的な取組（2/2）

PMI

● 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
 - ✓ 新役員体制

- 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。
- なお、不利な取引条件となっている取引先があったとしても、直ちに是正を依頼すると、取引先と関係が悪化するおそれがある。価格交渉の必要な場合は、適宜「**中小企業・小規模事業者のための価格交渉ノウハウ・ハンドブック**」（**中小企業庁**）を参照して、対応を検討する。

参考

- ✓ 中小企業庁「中小企業・小規模事業者のための価格交渉ノウハウ・ハンドブック」（<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/torihiki/2016/160610support2.pdf>）



Point

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) 関係者との信頼関係の構築

④取引先以外の外部関係者への対応

- 地域において長年経営を続けてきた中小企業には、取引先以外にも多様なステークホルダー（関係者）が存在することを理解する

具体的な取組

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、必要に応じて支援機関に相談する。



(3) 事業の円滑な引継ぎ

● まずはM&A成立後の事業の円滑な引継ぎに向けた課題に対応する

取組のゴール

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全てについて、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。
 1. M&A成立前のDDでは検知できないことがあること
 2. 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等をおそれて意図的に引継ぎを行わないことがあること
 3. 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、譲渡側経営者や支援機関の協力を得て速やかに対応する。

具体的な取組

プレPMI

M&A成立前（DD実施時等）

● DD等を通じた事業の現状把握等

- DD等を通じて、可能な限り譲渡側の事業の現状を把握するとともに、M&A成立後に改善すべき点を明確にする。

取組例

- 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。

PMI

M&A成立後

● 譲渡側経営者へのヒアリング等を通じた事業の詳細把握、改善

- 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譲渡側の事業の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。
- ヒアリング等に当たっては、以下の点に留意する。
 - ① M&A成立前のDDでは検知できないことがあること
 - ② 譲渡側の経営者や一部の従業員のみで属人化している業務があること
 - ③ 業務に関する規程や帳票等が存在しないことや、実態と乖離していることがあること
- 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、譲渡側経営者や支援機関の協力を得て速やかに対応する。

取組例

- 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等を通じて、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。
- 必要に応じて、譲受側・譲渡側の顧問税理士を含む支援機関の協力を得た上で、把握した課題等に対応する。



Step UP!

- ◆ 事業の改善の取組については、【発展編】を参照されたい。
- ◆ 本ガイドラインでは、譲渡側の事業を継続・発展させるための取組を中心に記載しているが、譲渡側の事業の改善等を通じて、譲受側における事業の改善点等気づくこともある。このため、譲受側の事業の見直しも併せて検討することが望ましい。