

M&A成功のための 中小PMIハンドブック

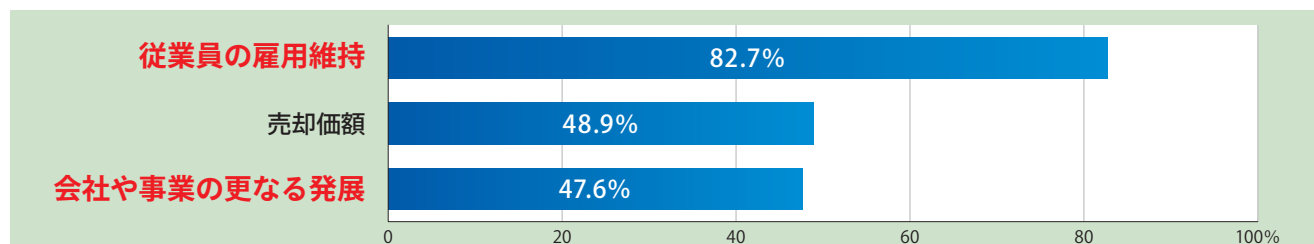
M&Aを検討中の社長！
M&Aは、
成立した後からが
本当のスタートです



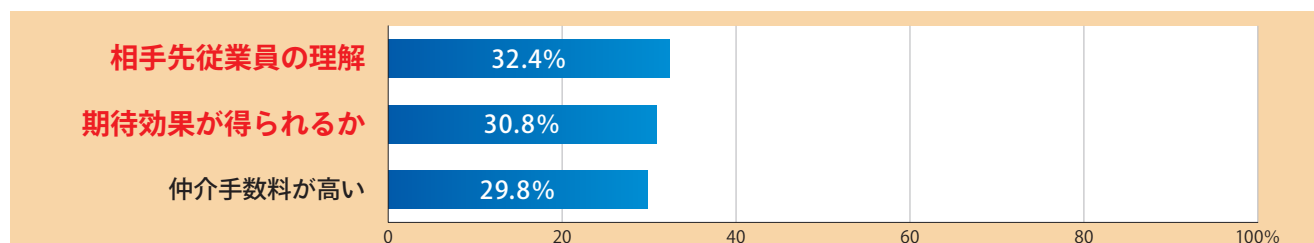
M&A後のこと、考えていますか？

雇用や事業の将来などM&A後のことに
皆、注目しています。

譲渡側の重視事項（上位3位 単位：%）



譲受側等の心配事項（上位3位 単位：%）



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。

M&A後の会社の運営について、
適切な計画を立てていますか？

- ☒ 売上と利益をどう確保する？
- ☒ 譲渡企業の従業員や取引先にいつ、どう説明する？
- ☒ 事業運営のカギとなる従業員は？
- ☒ 2つの会社の経理をどう管理する？ 人事制度は？

PMIとは？

主にM&A成立後に行われる統合作業のこと。

Post Merger Integrationの頭文字からそう呼ばれます。



M&A後の取り組みが M&A全体の成否を左右する！

— 2つの事例は何が違うのでしょうか —

A社（譲受）



社長

B社（譲渡）



開発リーダー Xさん
※キープレイヤー



社員

登場人物

失敗例

M&A後、A社はB社へ経営方針や待遇の説明を怠り、信頼関係を築けなかった結果、キープレイヤーだったXさんの退職をきっかけに他の従業員も大量退職。業績が低迷し、事業継続が困難に…

数か月後…

M&Aを実施したはいが、何をしたら良いかわからない…
信頼関係構築もできていない…



自分の待遇がわからず、
この先どうなるかが不安…



退職します

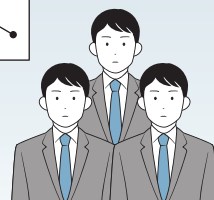


業績低下が著しい…
なぜだ???



Xさんの退職を機に
大量の退職者が出てしまう

我々も
やめます



成功例

M&A後、A社は「B社が必須のパートナーである」と、信頼関係構築に尽力したキープレイヤーであるXさんをA・B社共同の新商品開発の責任者に抜擢した。新たな顧客獲得や事業エリア拡大に次々成功し、大きく企業価値を向上した。

数か月後…

会社の成長に
B社の力が必要だ。
雇用は守る。
力を貸してほしい！



頑張ります！



Xさんに開発責任者を
任せて良かった！



業績も向上して
更に職場環境が
良くなった！



成功のために、自社に合った 取り組み方法を考えましょう。

STEP

1

M&Aで達成したいことを明確にしましょう

市場シェアや事業エリアの拡大など
売上Upをめざしたい

成長型

取引先の確保など、
安定して事業を運営したい

持続型

目的別の取り組み事項は5ページへ ▶▶▶

STEP

2

M&A後の取り組みに割けるリソースを確認しましょう

ノウハウや人材は豊富ですか？

- ・経営幹部にノウハウがある
- ・M&A後の作業に十分な人を割ける



両方当てはまる

両方は当てはまらない

資金はある

外部専門家を活用するための
十分な予算はありますか？



ノウハウ or ヒトはあるが
資金はない

ノウハウ・ヒト・資金
全てない



短期集中型

各取り組みを
1年までを目安に実行

- ・経営幹部にノウハウがあり、十分な人手の確保ができる場合、独力で実施が可能
- ・外部専門家による支援も検討し、集中的に取り組む



じっくり着実型

各取り組みを
複数年の計画で実行

- ・自力での取り組みを主眼におきつつ、必要な場面でのスポット的な外部専門家による支援も検討
- ・顧問など相談できるパートナーがいると尚よし

M&Aが、本当に最良の判断か
今一度確認しましょう

サンプルスケジュールは6ページへ ▶▶▶

M&A後にあなたの会社で 必ず取り組んでほしいこと。



持続型・成長型
どちらも実施



成長型のみ実施

新しい経営方針を策定し共有する



譲渡企業の課題を踏まえて新しい経営方針を策定し、関係者にわかりやすく説明しましょう



責任と権限の明確化など、譲渡企業的意思決定プロセスを改めて見直し、同じ方向を向いた経営を促進していきましょう

従業員などの関係者との信頼関係を築く



譲渡側経営者との統合方針の擦り合わせや、従業員との面談を通じて、互いの企業文化をすり合わせていきましょう

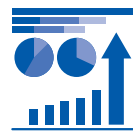


会社の評価体系や育成過程を見直して、会社の成長を担うキープレイヤーの発掘や経営幹部の育成を行いましょう

譲渡企業との業務を統合する



既存作業の引継ぎ表の作成などを通じて事業が円滑に引き継げるようにしましょう



共同調達の実施や予算策定などを通じて、事業成長に向けた取り組みと、成果の見える化を行いましょう

参考スケジュールをもとに M&A後の計画を立てましょう。

●青字：持続型・成長型 どちらも実施

●赤字：成長型のみ実施

★：Day100※まで目安に早期着手

※Day100… PMI推進体制の確立、関係者との信頼関係構築、M&A成立後の現状把握等を集中的に実施する、M&A成立初日（Day1）を起点とした100日までの期間のこと

