

PMI実践ツール 活用ガイドブック

令和6年3月
中小企業庁

01. 序章 P. 3

- (1) 中小企業のM&Aの成功に不可欠なPMI P. 3
- (2) 中小PMIガイドラインと実践ツールの策定 P. 3
- (3) 実践ツール活用におけるポイント・留意点 P. 3
- (4) 中小PMIガイドラインにおける中小企業のPMIの「型」 P. 4

02. 3つの実践ツールの紹介とPMIのポイント P. 5

- (1) 実践ツールの全体像 P. 5
- (2) 実践ツール活用の効果（利用者の声） P. 6
- (3) 譲受側がPMIに取り組む際のポイント P. 7
- (4) 支援機関がPMI支援に取り組む際のポイント P.10
- (5) 実践ツール活用に関する留意点 P.11
- (6) PMI実施事項と実践ツール活用の流れ P.12

03. ツール①「PMI分析ワークシート」の使い方 P.15

- (1) ツールの目的・構成 P.15
- (2) 各項目の説明 P.16
 - a.M&Aの目的・成功の定義 P.16
 - b.定量分析① 売上・コスト P.19
 - c.定量分析② 売上・収益性指標 P.22
 - d.定性分析① 業務フロー・商流 P.24
 - e.定性分析② 4つの視点 P.26
 - f. 定性分析③ 管理機能 P.28
 - g.課題と対応方針 P.30

04. ツール②「PMIアクションプラン」の使い方 P.33

05. ツール③「統合方針書」の使い方 P.35

付属資料. 中小PMI促進戦略検討会 委員・オブザーバー名簿 P.38

【ガイドブックの該当箇所（利用シーン別）】

知りたいこと	ガイドブック 該当箇所	参照頁
PMIとは何かを知りたい方、実践ツールの特徴について知りたい方へ		
PMIの意義や重要性	01(1)	P.3
実践ツールと中小PMIガイドラインの関係、ガイドラインにおけるPMIの標準的なステップ、取組内容等	01(2)~(4)	P.3,4
実践ツールの全体像（活用の効果含む）を知りたい方へ		
PMIの実施項目と実践ツールの関係、活用の流れ	02(1),(6)	P.5,12
実践ツール活用のメリット、活用者の声	02(2)	P.6
譲受側がPMIに取り組む場合のポイント（M&AからPMIまで一連の取組、支援機関選定の着眼点等）、実践ツール活用における留意点	02(3),(5)	P.7~9
支援機関がPMIを支援する場合のポイント（M&AからPMIまで一連の支援、支援機関間の連携等）、実践ツール活用における留意点	02(4),(5)	P.10,11
M&Aの目的を見つめ直し、目的達成に向けた戦略を練りたい方へ（ツール①） （M&Aの目的確認、現状把握、方針検討におけるポイント）		
M&Aの目的確認、現状把握、方針検討する際に活用するためのツール①PMI分析ワークシートの全体像	03(1)	P.15
M&Aの目的、目的達成に向けた戦略を策定する重要性、ポイント	03(2)a	P.16
主に譲渡側の現状を把握するポイント		
付加価値の源泉を知る	03(2)b~d	P.19~25
譲渡側を取り巻く社内外の経営環境を知る	03(2)e~f	P.26~29
PMIにおいて、どんなことに取り組んでいくか方針を決定するための手順	03(1),(2)g	P.15,30
見つかった課題を実際に解決に移したい方へ（ツール②）（計画策定、実行・検証におけるポイント）		
ツール②PMIアクションプランを活用して、計画を策定し、実行するポイント	04	P.33
社内外の関係者との協力体制を作りたい方へ（ツール③）		
ツール③統合方針書を活用して、関係者へ共有・説明するポイント	05	P.35

(1) 中小企業のM&Aの成功に不可欠なPMI

中小企業のM&A（広く、会社法の定める組織再編（合併や会社分割等）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）は、後継者不在の中小企業の事業承継の手法のみならず、譲渡側・譲受側双方にとっての成長戦略の手段であると捉えられてきています。

M&Aにより譲り受けた事業が円滑に継続し、譲渡側・譲受側双方が更なる成長を遂げるために、**M&Aの成立は「スタートライン」に過ぎず、その後の事業や経営の統合作業（PMI：Post Merger Integration）を適切に行うことが重要**です。

(2) 中小PMIガイドラインと実践ツールの策定

中小企業庁は、2022年3月、経営資源に制約のある中小企業であっても、譲受側としてPMIの取組を適切に進めていただけるよう、PMIの取組の「型」を示す「**中小PMIガイドライン**」を策定しました。また、2023年3月、ガイドラインを動画で解説する「**中小PMIガイドライン講座**」を公開しました。

今般、中小企業庁は、**中小PMIガイドラインの標準的なステップ・取組等を踏まえてPMIに取り組むための3つのツール**を策定しました（以下、3つのツールを併せて「実践ツール」とします）。

一般に、PMIにおいて取り扱う領域は多岐にわたり（経営、人事・労務、会計・財務、法務、ITシステム等）、進め方には決まった手順がないこと等から、何からどのように取り組めばよいのか分からないといった譲受側の声が聞かれます。

実践ツールを活用することにより、一定程度、中小PMIガイドラインを踏まえたPMIを進めることが可能となります。

本ガイドブックでは、実践ツールを活用して有意義なPMIを実施していただくためのポイントについてご紹介いたします。

(3) 実践ツール活用におけるポイント・留意点

実践ツールは、基本的には、**譲受側の企業（PMIに携わる経営者・経営陣・従業員）や支援機関に活用していただくことを想定**しています。

実践ツールは、中小PMIガイドラインにおいて示したPMIのステップを踏まえ、各ステップにおける主な取組や重要ポイントを押さえていただけるよう設計しています。

各ステップ・取組等に網羅的に取り組むことができる内容としていますが、**自社が目指す「M&Aの目的・戦略」やM&AやPMIにかけられる経営資源等に応じて、メリハリをつけて実践ツールを活用することが重要です。**

ぜひ、実践ツールを譲受側・支援機関の皆様に幅広く活用していただくことで、M&Aを成功に導き、譲渡側・譲受側双方の成長につなげていただけたら幸いです。

(4) 中小PMIガイドラインにおける中小企業のPMIの「型」

前述のとおり、実践ツールは、中小PMIガイドラインにおける標準的なステップ・取組事項等を踏まえた内容となっています。

そこで、ここでは、中小PMIガイドラインにおけるPMIの手順・取組事項等についてご紹介します。

① PMIのステップ・主な取組・重要ポイント

PMIは、譲渡側・譲受側を適切に統合するため、**M&Aプロセスから検討を開始し、M&A成立後概ね1年の集中実施期を経て、それ以降も継続的に実施される取組**です。

時期の目安		M&Aのステップ	PMIのステップ	主な取組	重要ポイント
M&A成立	M&Aプロセス	～トップ面談	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	● 「M&Aで何を狙うのか、どのような姿になっていたいのか」、「何が可能であれば、M&Aが成功したといえるのか」を定義する
		基本合意締結			
		DD			
		最終契約締結			
概ね1年 (※)	PMIプロセス	クロージング	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	● PMIにおける取組を意識し、必要な情報を取得する ● PMI（集中実施期）での取組を計画する
		集中実施期		④ PMIの推進体制を構築する ⑤ PMIの取組を実行する	● 役割を整理し、適切な人材に役割分担する ● 現状把握、取組方針の検討、実行と効果検証を行う ● 優先順位を付けて集中的に取り組む
		それ以降		⑥ “ポスト”PMIにおける方針を検討・実行する	● PMI取組方針の見直しを行い、継続的にPDCAを実行する ● 必要に応じてグループ組織体制の見直しを行う

※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。

出典 中小PMIガイドラインP.18,中小PMIガイドライン（概要版）P.3の各図表を再編加工

② PMIの取組領域

PMIがカバーする幅広い領域を、「**経営統合**」「**信頼関係構築**」「**業務統合**」の3領域に整理しました。

領域	概要
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
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
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

出典 中小PMIガイドラインP.39を再編加工

02 3つの実践ツールの紹介とPMIのポイント

(1) 実践ツールの全体像

PMI実施事項（M&Aの目的確認、現状把握、方針検討、計画策定、実行・検証）に取り組むために、①PMI分析ワークシート、②PMIアクションプラン、③統合方針書の3つのツールを用意しました。

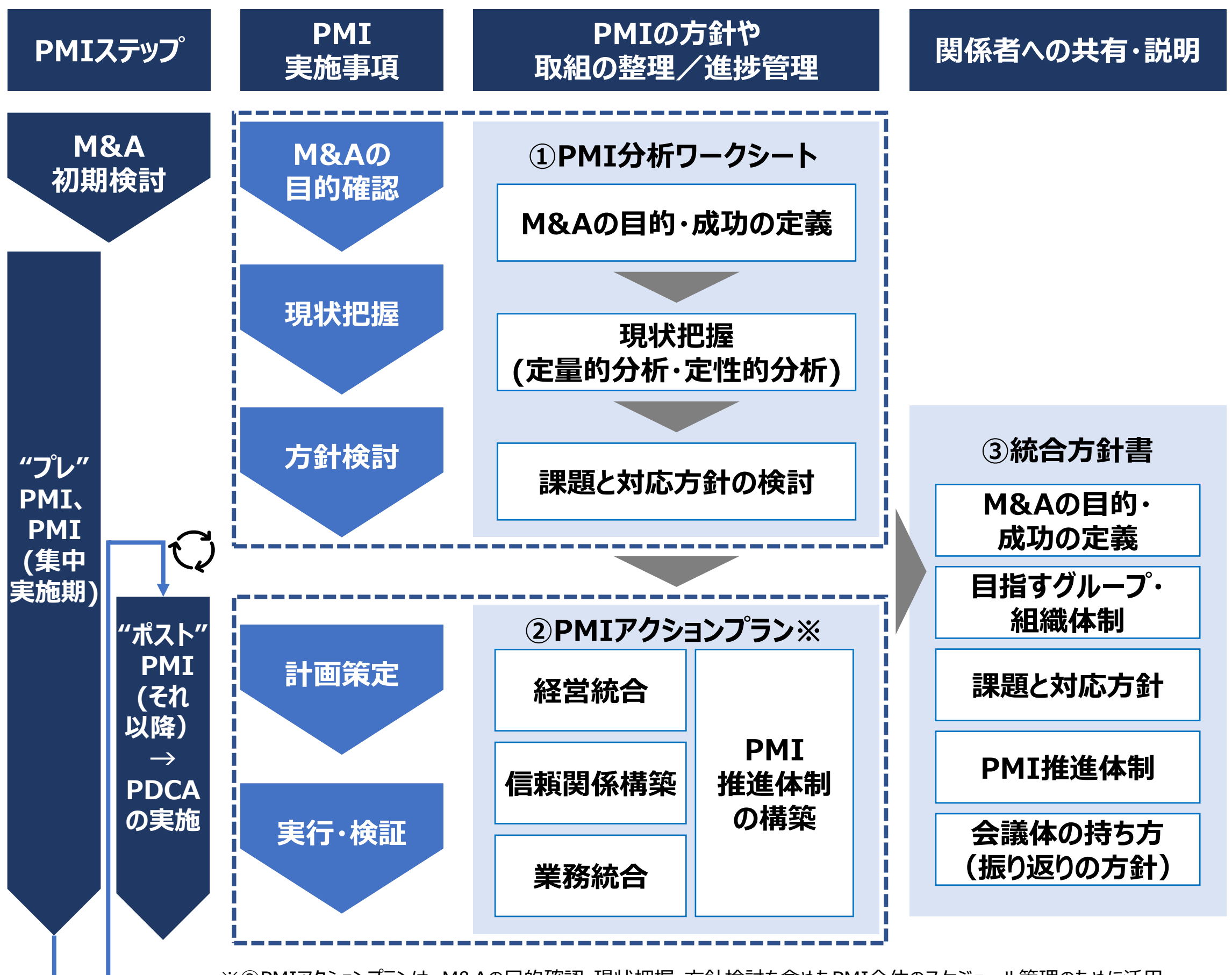
①PMI分析ワークシート：「M&Aの目的」と「譲渡側等の現状」を確認し、優先課題と対応方針を整理
PMIの拠り所となる**M&Aの目的及び成功を定義する**とともに、様々な分析を通じて譲渡側・譲受側の**現状を把握し、優先すべき課題・対応方針を整理**するためのツールである。

②PMIアクションプラン：具体的な取組（ToDo）を計画しスケジュール管理

①PMI分析ワークシートにより整理した優先課題と対応方針を基に、「いつ・誰が・何を行うか」について具体的に計画し、**スケジュール・担当者・取組（ToDo）を一覧化し、進捗を管理する**ためのツールである。なお、「計画策定」以降だけでなく、「M&Aの目的確認」・「現状把握」・「方針検討」を含めたPMIプロセス全体の進捗を管理することもできる。

③統合方針書：M&Aの目的、PMIでどのようなことに取り組んでいくかを社内外の関係者に説明

譲渡側・譲受側におけるM&Aの目的や現状の課題を踏まえた統合基本方針、PMI推進体制、会議体の持ち方等を言語化し、**譲渡側・譲受側の関係者（経営者・従業員等）や社外の関係者（取引先等）に共有・説明**するための資料である。



※②PMIアクションプランは、M&Aの目的確認・現状把握・方針検討を含めたPMI全体のスケジュール管理のために活用することもできる。

(2) 実践ツール活用の効果（利用者の声）

1 標準的な実施項目を網羅的に把握した上で、M&Aの目的達成に向けて優先度の高い項目に絞ることにより、効率的に進めることができる。

- ①PMI分析ワークシートは、PMIの前段階として把握すべき内容が網羅されており、専門家にとっても十分なツールでした。【支援機関・税理士事務所】
- ②PMIアクションプランは、PMIでの実施項目において漏れがないよう確認するのにとても有用でした。【支援機関・会計事務所】
- ①PMI分析ワークシートで「M&Aの目的・成功の定義」を明確にしたことによって、現状把握の結果、確認された複数の課題から、目的達成のために本当に必要な優先度の高い課題に絞って、効率的にPMIに取り組むことができました。【譲受側・製造業】

2 PMIの標準的な流れ・ステップの全体像を把握することで、流れに沿って取り組むことができる。

- 現状把握と統合方針（①PMI分析ワークシート）を固め、具体的なアクションの進捗管理（②PMIアクションプラン）と、一連の流れを全て可視化できる点が非常に使いやすかったです。【支援機関・中小企業診断士】
- ①PMI分析ワークシートの結果を②PMIアクションプランで戦略構築につなげる構造は、PMIで何をやればいいのか分からない譲受側にとって大変役に立ちます。【支援機関・会計事務所】
- ②PMIアクションプランで何をしていくべきか、何が終わっていて何がまだできていないか、把握できました。【譲受側・製造業】

3 M&AからPMIへ、円滑・スピーディーに適應できる。

- 本業も忙しい中、M&Aは譲渡実行日までの短期間で整理すべき事項が多岐にわたりますが、実践ツールを活用することで1週間程度で課題とアクションプランを整理することができました。【譲受側・情報通信業】
- PMIは初動が大事だが、実践ツールはM&A成立後にスムーズに事業を引き継ぐための指針を示してくれており、M&A成立前から活用できるところが大変有用だと感じました。【支援機関・コンサルティング業】

4 M&Aの目的やPMIの進め方について関係者の認識齟齬がなくなる。

- ③統合方針書を経営に残る譲渡側社長と共有することで、具体的な目標やマイルストーンを合意することができました。【譲受側・情報通信業】
- 3つの実践ツールでPMIの全体構造を示すことができるため、譲渡側・譲受側・支援機関で目線合わせでき、その後の工程をスムーズに進められました。【支援機関・コンサルティング業】
- PMIにおける必要手順を社内メンバーと共有しながらプロジェクトを進めることができました。また、譲受側とのやり取りもワークシートを軸に話ができたので、体系立てて進めることができました。【支援機関・コンサルティング業】

5 M&Aの成否を左右するPMIへの本気度と推進力が高まる。

- 中小PMIガイドラインを読むだけでなく、頭と手を動かしてツールを埋めることは、M&Aが初めてでPMI経験がない譲受側の本気度が高まるため、真っ先に取り組んでみるツールとして大変有効だと思います。【支援機関・会計事務所】
- ②PMIアクションプランを活用すると、①PMI分析ワークシートで抽出された課題への対応に加え、M&Aの目的達成のための対応方針の解像度が上がるため、PMIの推進力を高めることができました。【支援機関・コンサルティング業】

(3) 譲受側がPMIに取り組む際のポイント

譲受側がM&A成立の前後を通じてPMIに取り組む際のポイントを紹介します。



Point ① 譲渡側関係者との信頼関係構築

- PMIには譲渡側の経営者・経営陣・従業員（関係者）の協力が不可欠であり、その共感や納得感を得て、協力を得られる関係（信頼関係）を構築する必要がある。
- 譲渡側の関係者との信頼関係構築のため、**譲受側は、譲渡側の歴史、価値観、これまでの経営や業務のやり方を十分に理解し、敬意を持ち、また譲渡側の感情に配慮して、譲渡側の関係者の考え・思いに耳を傾けることが重要**である。



参考情報

中小PMIガイドラインP.43~48、中小PMIガイドライン概要版P.7,8,12



Point ② M&Aプロセスの段階で「M&Aの目的確認」「現状把握」等を実施

- M&AとPMIは、統合により譲渡側・譲受側の成長を目指す一体的な取組である。そのため、**M&Aの初期検討の段階から「M&Aの目的」を検討し、それを実現するためにPMIの準備を進める必要がある。**

【M&Aの目的確認】

- 可能な限り、**M&Aの初期検討の段階において「そもそもM&Aで何を目指すのか、どのような姿になりたいのか」（M&Aの目的）を明確化し、目的達成に必要な戦略を策定しておくことが重要である。**
- その際、譲受側において、M&A後、最終的に「**譲受側がグループとしてどのような状態となっていたいか**」、そのためには「**譲渡側を今後どのように統合・改善していくべきか**」を明確化する。その検討結果を譲渡側に対して一方的に伝えるのではなく、**譲渡側が考える「現状や課題」「譲渡側が考える望ましい方針」等を確認し、これらを踏まえて方針を策定・修正**することが望ましい。
- また、「譲渡側をどのように統合・改善していくか」に意識が向きがちであるが、**むしろ「譲受側自身の経営や事業の在り方」を改めて把握し、見直すことが有効な場合がある。**
- なお**、M&Aに関する投資総額を検討するに当たり、譲渡側への譲渡対価、M&A仲介者に対する手数料等だけでなく、PMIの取組のための予算も検討・計上しておく必要がある。



参考情報

本ガイドブックP.16~18、中小PMIガイドラインP.20,25,41,42
中小PMIガイドライン概要版P.3,7,8

02 3つの実践ツールの紹介とPMIのポイント

【現状把握・方針検討・計画策定】

- M&A成立前から譲渡側の事業をよく「現状把握」しておくべきであり、**特にデュー・ディリジェンス（DD）を実施することが重要**である。DDを実施せず、M&A成立後に重大な問題・課題が判明した場合、その対応のために想定外のコストがかかるほか、M&Aの目的や計画の根本的見直しを迫られることもある。
デュー・ディリジェンス（DD）…譲渡側における各種のリスク等を精査するために、主に譲受側がFAや士業等専門家に依頼して、M&A成立前に実施する調査をいう。調査結果は、主にM&Aを実施するかどうかの検討やM&Aの最終契約の条件調整等のために活用される。
- なお、**DDを実施したとしても**、費用や期間との関係でDDにおける調査範囲を限定することや、M&A成立前のDDでは検知できないこともあるため、**M&A成立後も現状把握を実施する**。
- 「方針検討」「計画策定」においては、**DD等を通じて取得された譲渡側の情報を踏まえ、将来のM&Aの目的達成から逆算した現状の課題を設定し、課題解決のためのアクションプランを設計すること**となる。
- 特に小規模企業のPMIにおいては、**譲渡側の事業継続に関する課題**に直面することが多い。一般に検討されることが多い「引退する譲渡側経営者の業務引継ぎ」「キーパーソンの離職リスクへの対応」「重要な契約の継続」だけでなく、「従業員の円滑な引継ぎ」「取引先の売上減少リスクの把握」等の**アクションプランも的確に設計**することが望ましい。
- また、**譲受側のPMIにかけられる経営資源（人材、時間、費用、M&A経験・ノウハウ等）に合ったアクションプランの設計**が重要である。特に小規模企業のPMIにおいては、M&A成立後1か月は引継業務の負荷が非常に高くなるため、無理なスケジュールは立てないことが望ましい。



参考情報

本ガイドブックP.19~34、
中小PMIガイドラインP.23,経営統合についてP.41,42,信頼関係構築について
P.43~52,業務統合についてP.53,54,65~69,97~99等



Point ③ PMIプロセスにおける留意点

【特に譲渡側従業員との間の信頼関係構築】

- M&Aの事実に対して譲渡側の従業員が抱く不安や不信感を払拭し、信頼関係を構築するために、**全従業員向け説明会の開催、個別面談の実施、即効性のある就労環境の改善（クイック・ヒット）等の対応**が考えられる。
- また、通常業務を抱える従業員にPMIに関する業務を依頼する場合には、その**負担に十分に配慮する**。



参考情報

中小PMIガイドラインP.46~48、中小PMIガイドライン概要版P.7,8,12

【PMIに要する期間】

- 一般に、M&A成立後100日という期間に着目されることがあるが、これはM&A成立後におけるPMIの初期的な対応（PMI推進体制の確立、関係者との信頼関係の構築、現状把握等）を集中的に実施する期間の目安に過ぎない。
- PMIはすぐに成果が出る取組のほか、成果が出るまでに数年を要する場合もある。**短期的には成果が出なかったとしても、継続的に取り組むことが重要である**。

【PMI推進体制】

- PMIの取組は通常業務に加えて行うため、譲渡側・譲受側の人員の状況等を踏まえ、**適切な役割分担で推進体制を構築することが重要である**。
- M&AやPMIに関する知見・経験が乏しい場合は、中小企業のM&AやPMIに精通した支援機関に必要な応じて相談しながら取組を進めることが望ましい。また、経営や譲渡側の業界に精通した人材を外部から採用し、譲渡側の新経営者としてPMI及びその後の経営を任せることも考えられる。



参考情報

本ガイドブックP.13,33,34、中小PMIガイドラインP.22,26,32~36、
中小PMIガイドライン概要版P.4

**Point 4 支援機関の活用における留意点・着眼点**

- **PMIの取組主体（主役）は、支援機関ではなく、あくまで譲受側である。**
譲受側が的確にPMIの方針を決定するためには、**そもそも譲受側が自社を深く理解し、その成長戦略を明確化しておく必要がある。**また、**譲渡側関係者を巻き込んでPMIを強く推進するためには、譲受側の主体的な対応が求められる。**

【支援機関の活用における着眼点】

- **M&Aプロセスにおける支援機関による、PMIを意識した支援が期待できるか**
M&Aプロセスにおける支援機関（M&A仲介者/フィナンシャルアドバイザー（FA）、DDを実施する支援機関）によるM&Aの成立に向けた支援にとどまらない、例えば以下のようなPMIを意識した支援が期待できるか。
 - ・M&Aの初期検討の段階において、M&Aの目的確認のために経営の壁打ち相手を務める。
 - ・単に譲渡側を紹介するだけでなく、M&A後の両者の将来像、成長戦略、見込まれるシナジー等を提案する。
 - ・DDの結果を報告する際、併せてM&Aの目的達成のための統合後の対応方針等を提案する。
- **M&AプロセスからPMIプロセスまで一貫・連続した支援が期待できるか、PMIプロセスから支援を開始する場合にはM&Aプロセスにおける支援機関との連携が期待できるか**
M&AプロセスからPMIプロセスまで一貫した連続的な支援を提供する、又はM&Aプロセスにおける支援機関と連携することにより、M&Aプロセスにおいて取得された譲渡側に関する情報やこれまでの交渉プロセスを踏まえた、的確な支援が期待できるか。
- **「譲受側のニーズ」と「支援機関の得意領域・特徴」が合致しており、支援を求める事項に対し的確な支援が期待できるか**
例えば以下のような事項について支援を求める場合には、以下の支援機関に相談・依頼することが有益である。
 - ・PMIにおける全般的な対応方針や計画策定：経営全般について適切な助言ができる支援機関（例えば、中小企業診断士、経営コンサルタント、金融機関系経営コンサルティング会社等）
 - ・人事・労務、会計・財務、法務、ITシステム等、高い専門性が求められる事項：中小企業のM&AやPMIに精通した士業等専門家等

また、PMIや経営だけでなく、譲渡側の業界に関する知見等を有する支援機関に相談・依頼することが有益である。加えて、金融機関は、貸付先（与信先）の中小企業について詳細な財務情報等を保有し、中小企業にとっては経営相談先となる身近な支援機関であり、特に地方においては非常に重要なネットワークを有するという特徴がある。金融機関には、中小企業のM&AやPMIに関する支援を通じて、中小企業の成長を後押しすることが期待されている。そこで、PMIにおいても、前述の特徴を有する金融機関・そのグループの経営コンサルティングサービスを活用することも検討に値する。
- **M&A当事者（譲渡側・譲受側）間のコミュニケーション・相互理解を促進するための支援が期待できるか**
譲渡側・譲受側間の信頼関係が十分に構築できていない場合は、支援機関がその間に入ることで、コミュニケーションが促進される場合もある。

**参考情報**

中小PMIガイドラインP.36、中小PMIガイドライン概要版P.4

(4) 支援機関がPMI支援に取り組む際のポイント

Point ① 譲受側自身の主体的な取組がなされるよう支援

- M&Aの目的を達成するためには譲受側の主体的な取組が求められる。**PMIの主役は譲受側自身**である。
- そこで、重要な意思決定を担う譲受側の経営者と対話と傾聴を繰り返し、その理解・納得の上でPMIを推進できるよう支援することが望ましい。
- また、支援機関が理想と考えるアクションプラン・推進体制を提案するだけでなく、**譲受側のPMIにかけられる経営資源に合った提案をすることが重要である。**
- **PMI支援開始時に「PMIの全体像」「譲受側と支援機関の役割分担」を事前に合意することが重要**である。PMI実施事項は多岐にわたることも多いため、譲受側の支援機関への期待と実際の支援内容が異なるといった認識齟齬も起きやすい。
- また、PMIアクションプランを計画倒れとしないために、**支援機関の支援終了のタイミングで、譲受側がPMIアクションプランを継続し続ける動機付けや、支援機関が担っていた役割を譲受側のキーパーソンに丁寧に引き継ぐことが重要**である。



参考情報

中小PMIガイドラインP.36,37、中小PMIガイドライン概要版P.4

Point ② M&Aプロセスにおける支援のポイント

- M&Aの目的達成には、譲渡側と譲受側の双方の強みを掛け合わせる、一方の弱みを一方の強みで補完する、といったシナジー効果の発現が重要である。**支援機関の立場から、譲渡側や譲受側の現状を深掘りし、双方が気付いていない機会や脅威、強みや弱みを掘り起こす**ことが求められる。
- M&Aプロセスには、M&A仲介者・FA、DDを実施する支援機関等、支援機関の関係者も多くなることが多い。支援機関の役割を意識した上で、Point3に記載のとおり、支援機関同士の連携をしながら進める必要がある。

Point ③ 支援機関同士で情報連携や役割分担を実施

- 支援機関がM&Aプロセスから支援を開始し、M&AプロセスからPMIプロセスまで一貫して連続的に支援する場合、譲渡側・譲受側に関して取得された情報や、これまでの交渉プロセスを踏まえた的確な支援を実施することが期待される。
- 一方で、M&AプロセスとPMIプロセスをそれぞれ別の支援機関（同じ組織でも別の部署・担当者）が担当する場合には、M&Aプロセスにおける各支援機関（M&A仲介者・FAやDDを実施する支援機関等）と連携してPMIを支援することが重要となる。特にDDで洗い出された課題には、譲渡実行までに解消すべきもの、最終契約に盛り込むべきものだけでなく、PMIで対応すべきものも含まれるため、**DDの調査結果を情報連携ができる体制を構築することが望ましい。**
- また、PMIの計画実行の段階においては、**専門性が高い支援（人事・労務、会計・財務、法務、ITシステム等）が必要になることも多い。それぞれの専門性を有する支援機関同士が役割分担をしながらPMIを進めることが望ましい。**

Point ④ M&AとPMIにおける支援機関の立場と役割を意識する

M&AとPMIは、統合により譲渡側・譲受側の成長を目指す一体的な取組である。その一連のプロセスにおいて、M&A実施の意思決定に向けた評価・助言（本件M&Aを実施すべきか等）、M&A成立後のPMIを推進するための評価・助言（PMIをスムーズに進めるにはどうすべきか等）という2つの立場・役割を担い、**複数の支援機関が関与**することもある。

M&Aの目的の実現という大局的な視点は持ちつつ、依頼の趣旨を踏まえて支援を実施することが重要である。例えば、PMI推進の依頼を受けた際に、M&A実施判断に影響を及ぼすべき重大なリスクを発見した場合には、その**伝え方や助言の影響力の大きさには配慮が必要である。**

 Point 5 譲渡側・譲受側のコミュニケーション・相互理解の促進

- 譲渡側・譲受側間の信頼関係が十分に構築できていない場合は、**支援機関が譲渡側と譲受側の間に入り、コミュニケーションを促進させる**ことも、支援機関に期待される役割の1つである。
- 特に、M&A成立後も譲渡側の経営者が在籍する場合、譲受側が遠慮して譲渡側とのコミュニケーションを積極的に取れないケースがあり、その際は、**支援機関が譲渡側と譲受側の会議でファシリテーターを務める、譲受側が話しにくい話題は支援機関から話す**等、第三者の立場を上手く活用できると良い。

(5) 実践ツール活用に関する留意点

- 各実践ツールの項目（枠）は**、規模・業種を問わず、中小企業のM&Aに対応できるよう網羅的に設計されている。ツールの全ての枠を埋める必要はなく、**M&Aの目的達成に重要なポイントを見極め、メリハリある現状把握と課題設定をすることが望まれる。**
- その際、**M&Aの目的や成功の定義（目標等）をできるだけ具体化し、振り返りで測定できることが重要である。**定量指標の管理ができていない中小企業も多いため、PMIをきっかけとして、譲渡側・譲受側の関係者で目標（指標と数値）を合意することが有効である。
- また、目標は数年後の最終ゴールだけでなく、譲渡実行からできるだけ短い期間でM&Aの効果を実感できる**クイックヒット施策とも連動した目標も設定**することが望ましい。

(6) PMI実施事項と実践ツール活用の流れ

実施事項
・ツール

概要

M&Aの
目的確認

①PMI分析
ワークシート

M&Aの
目的

1 M&Aの目的を明確化し、目的達成のために必要な戦略を策定する。

- ◆ PMIの拠り所となる「M&Aの目的や目指すべき譲渡・譲受側の将来像」を明確化し、「目的達成に向けた戦略」を策定する。
 - ◆ M&Aの目的や戦略等は、基本的にはM&A成立後に、譲渡側の関係者（経営者、従業員）に対し、内容・伝え方に十分配慮した上で共有する、又は関係者を巻き込んで策定することで、その理解、共感を醸成し、相互理解が進む効果も期待できる。
- ・ 実施時期：M&Aの成立前にM&Aの目的等を十分に検討した上でM&Aを実施するかどうか判断する。
 - ・ 対応者：譲受側の企業・グループ全体の経営戦略策定者（経営者等）が対応する。経営陣や支援機関（経営コンサルタント、士業等専門家等）が経営の壁打ち相手を務めることも有益である。



具体例

不動産の売買・賃貸・管理業を営むA社は、中古物件を流通させる前に行うリフォーム工事をこれまで外注してきた。A社の対応エリアにおいては、築年数が長い物件が多く、リフォームニーズが伸長している。A社の経営者は、リフォーム業を営むB社の譲受けを検討し、①PMI分析ワークシート「M&Aの目的・成功の定義」を使って、以下のとおりM&Aの目的と目的達成のための戦略を策定した。

【M&Aの目的・将来像】

B社のリフォーム工事業を成長事業の柱としていく。

【M&Aの目的達成に向けた戦略】

<5年後の最終目標>

- ・ B社のリフォーム工事売上：現状1億円⇒2億円
- ・ B社のリフォーム工事受注：個人のリピート顧客を維持しつつ、現状100件/年の法人経由の受注を150件/年に
- ・ B社の法人向け営業体制：現状1人体制を、B社人材で2人体制に
- ・ B社の工事体制：現状の6人体制を10人体制に（採用強化）

<中期（3年後）・短期（1年後）>

- ・ B社のリフォーム工事売上：短期目標1.2億円、中期目標1.7億円

M&Aの
目的確認

①PMI分析
ワークシート

5項目の
分析
シート

2 譲渡側の現状を整理し、強み・課題を分析する。

- ◆ ①目的確認において、策定したM&Aの目的達成に向けた戦略に則して、譲渡側の現状を確認し、その強み・課題を分析する。
- ・ 実施時期：M&Aの成立の前後を通じて実施する。M&A成立前は確認できる情報やヒアリング対象者に制限があることが一般的であり、M&A成立後はより幅広く、詳細を調査することが可能となる。
 - ・ 対応者：M&A成立前はDDを実施する支援機関や譲受側のM&Aの担当者が対応する（経営者・経営陣・経営企画部等）。M&A成立後は、主に譲受側の担当者・PMIの支援機関が対応する。



具体例

A社経営者はA社の企画部長と共に、B社の調査項目を絞り込むこととし、まずはB社のリフォーム工事の売上向上という目的に関し、B社の直近の売上の傾向を確認することとした。①PMI分析ワークシート「売上・コスト」を使用し、直近5年の売上を確認したところ、以下の傾向が確認された。

【売上】

売上は対前年▲2～13%とばらつきがあるものの過去5年で縮小トレンド。特に直前期で2桁の減少幅となっており、背景をより詳細に調査すべき。

売上は大手ホームセンターC社経由が4割、不動産会社D社で3割。この2社に売上の7割を依存しているが、過去5年で2社からの受注件数は落ち続けている。

02 3つの実践ツールの紹介とPMIのポイント

実施事項
・ツール

概要

方針検討

①PMI分析
ワークシート

課題と
対応方針

③ M&Aの目的（理想）と現状を比較した際に生じるギャップを課題として整理し、ギャップを埋めるための対応方針を検討する。

- ◆ 「M&Aの目的」「目的達成に向けた戦略」と「譲渡側の現状」を対比し（Gap分析）、目的達成のために障害となっていること等（課題）やこれに対する対応方針を検討する。
- ◆ 課題や対応方針の優先順位付けを行う。
- ◆ PMIを進める上での役割（意思決定・企画推進・実務作業）を整理し、適切な人材に役割分担する。（PMI推進体制構築）

- ・ 実施時期：M&Aの成立の前後を通じて実施する。
- ・ 対応者：譲受側の企業・グループ全体の経営戦略策定の担当者やM&A・PMIの担当者、支援機関が対応する。

具体例

A社は、B社の売上の傾向を踏まえると、従前の経営を維持したとしても、1年後に売上を1.2億円とする短期目標等の達成は難しいことが見込まれたことから、①営業リソース拡充による新規顧客開拓、②売上7割を構成する主要取引先2社との信頼関係構築（トップリレーションシップ）を対応方針として検討した。

計画策定

②アクション
プラン

④ ③方針検討において策定した対応方針を基に、具体的な計画を策定する。

- ◆ 対応方針・優先順位を踏まえ、具体的な取組事項に整理し、誰が、いつまでに実施するか、計画する。
- ・ 実施時期：M&Aの成立の前後を通じて実施する。M&A成立前に計画を策定しておくことで、M&A成立前に一部を先行して実行したり、M&A成立直後から取り組むことができる。
- ・ 対応者：PMI推進体制を構成する譲渡側・譲受側の各担当者（経営者・経営陣・経営企画部、統合対象の部門の責任者等）、支援機関が対応する。

具体例

（M&A成立前）
・ B社の取引先を確認し、B社・A社の対応エリアにおける新規取引先（リフォーム工事を斡旋してくれる法人）を検討した。具体的には、A社の経営企画部・営業部の担当が中心となり、B社の営業担当等と協議して進めた。
（M&A成立後）
・ A社の営業担当者（1人）をB社に一時的に出向させ、新規取引先獲得に向けた営業を強化した。

実行・検証

②アクション
プラン

⑤ ④において策定した計画を実行し、その効果を検証する。

- ◆ 計画に沿って、PMIの取組を実施していく。
- ◆ 定期的に振り返る機会を持ち、①M&Aの目的確認において策定した、「M&Aの目的」「戦略」の目標が達成できているか確認し、新たな課題が見つかれば適宜、対応方針や計画を見直す。
- ・ 実施時期：主にM&Aの成立後に実施する。振り返りの実施時期・頻度を予め決定しておく。
- ・ 対応者：PMI推進体制を構成する譲渡側・譲受側の各担当者（経営者・経営陣・経営企画部、統合対象の部門の責任者、実務作業の担当者等）、支援機関が対応する。

具体例

A社の経営者、経営企画部長、営業部長、B社の前経営者、営業担当は、M&A成立後3か月間は、隔週で、定例の会議を実施するとともに、現場で課題が把握された場合には都度、報告がなされるようにした。目標の達成状況は、四半期ごとに確認し、対応方針を確認することとした。
M&A成立後、3か月経過し、新規取引先候補との交渉を進めている。

方針検討
計画策定
実行検証
(関係者
への説明・
共有)

③統合 方針書

6 統合方針書を活用し、社内外の関係者に対してPMIの方針・経営の方向性を説明する。

- ◆ 譲渡側の関係者（譲渡側の経営者、従業員、取引先等）との従前の関係性を踏まえ、適切な説明を実施するため、予め、関係者ごとに説明を実施するタイミング、方法、内容等について検討する。譲渡側の経営者や経営陣とよく協議することが有益である。
 - ◆ 一方的に説明するのではなく、説明している際の関係者の反応や質問・意見等を踏まえ、必要に応じて、PMIの対応方針を検討する。
- ・ 実施時期：M&Aの交渉段階においては、その交渉の存在自体を譲渡側の関係者（特に従業員や取引先等）に秘匿してM&Aを進めることが多いが、M&Aに関する情報共有することが可能となった段階で、適宜、情報共有と説明を実施する。
 - ・ 対応者：譲渡側・譲受側の経営者・経営陣等、説明対象の関係者との関係性を踏まえ、適切な者が対応する。



具体例

PMIの対応方針を、M&A成立後すぐに譲渡側であるB社の経営陣及び従業員向けに説明することを、A社とB社の両経営者間で確認した。

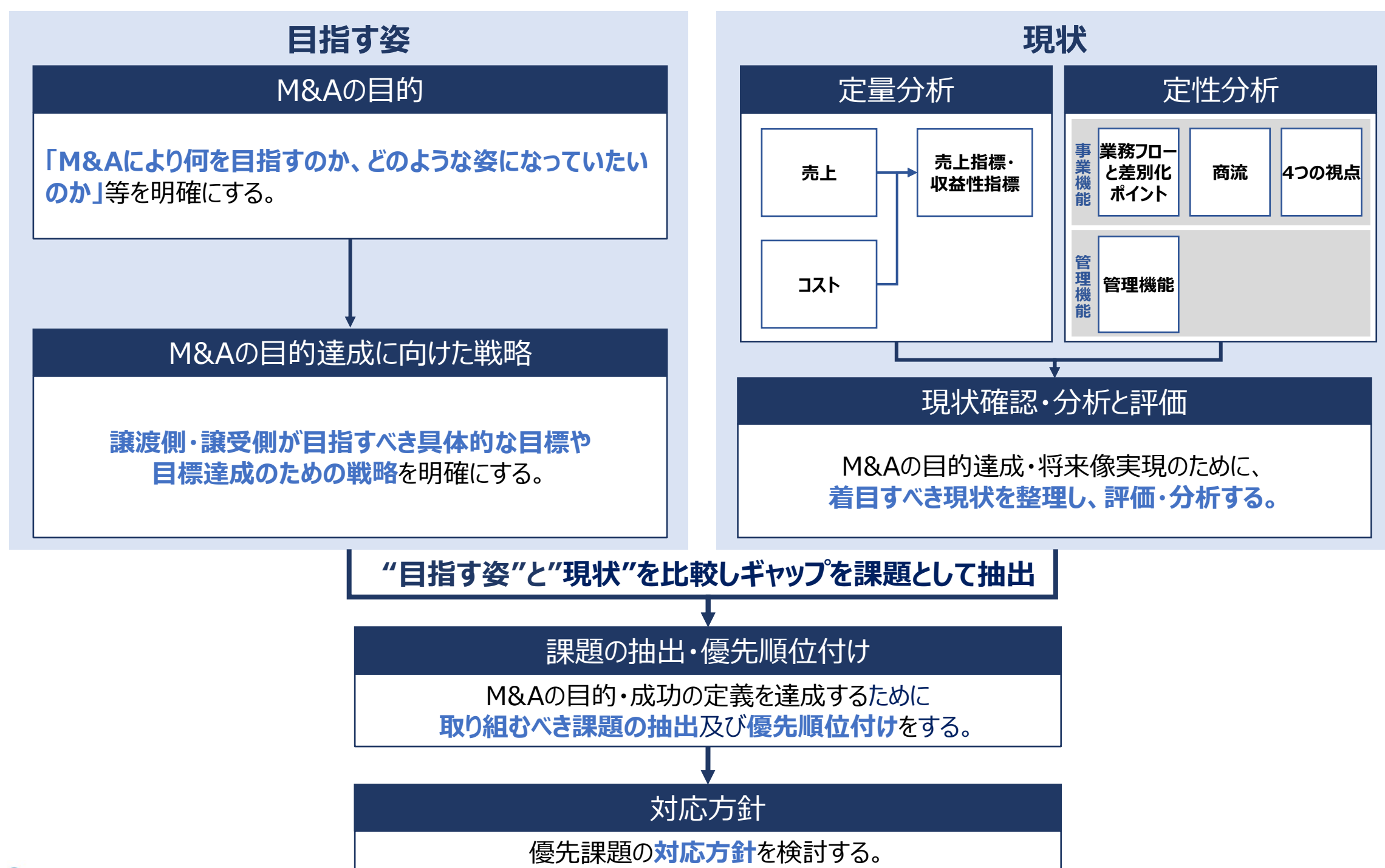
B社の経営陣に対しては今後の経営の方向性について理解を得るために、従業員に対してはM&Aに関する不安を払拭するために、それぞれ別の機会に説明を実施した。いずれの説明においても、A社とB社の両経営者が同席の上、説明を実施し、両者の経営トップの認識が共通していることをアピールし、理解促進・不安払拭に努めた。

(1) ツールの目的・構成

目的

- 本ツールは、PMI実施事項のうち、「M&Aの目的確認」及び「現状把握」を実施し、**優先すべき課題・対応方針を整理**するためのツールです。
- まずは、PMIを進めるに当たって拠り所となる、**M&Aの目的及びM&Aの成功の定義**を検討した上で、主に譲渡側の事業に関して定量・定性面から**現状分析**を行い、取り組むべき**課題の抽出**及び**優先順位付け**、そして課題に対する**対応方針**を検討します。
(譲受側の事業の改善・見直し等のために、併せて譲受側の事業についても現状把握することが望ましいといえます。)

構成



Point ① グループ経営の視点で現状把握・方針検討する

- M&Aを複数回実施しているようなグループ化企業、多角化企業においては、新たにM&A・PMIを実施するに当たり、親会社等における、グループ全体の経営戦略を策定する、又はグループの各事業・機能を管理する各担当部署・担当者が、譲渡側の事業の現状を把握し、分析することが望ましい。
- また、譲渡側の現状把握の結果を、譲受側の既存の企業・事業と並べ、「製造」「営業」「人事・労務」等の機能ごとに横断的に分析することによって、譲渡側のどの事業や機能を統合するのか、しないのかの統合方針を的確に検討することが可能となる。
- グループを構成する企業が複数の類似する事業を行っていたとしても、既存の企業名義で取引を継続する必要がある等、事業戦略上、各企業にそのまま事業を継続させる方が望ましい場合もある。そのような場合であっても、グループとして管理し、強みの横展開等を図るために、当該類似する各事業を親会社等の同じ担当部署・担当者が管理すること等が有益である。

(2) 各項目の説明 a. M&Aの目的・成功の定義

概要

- 本来、PMIは「M&Aの目的」を達成するための手段に位置づけられるものですが、M&Aの目的が不明確な場合には的確なPMIの計画を策定できず、また、次第にPMIをこなすことが目的化してしまうことがあります。
PMIを実施する上で、このM&Aは何のために実施するのか、**PMIの拠り所となるM&Aの目的（ゴール）を明確化し、目的達成に向けた戦略を策定しておくことが極めて重要**です。
- 本シートは、M&Aの目的と目的達成に向けた戦略を言語化するためのシートです。

No.	入力項目	記載内容
1	M&Aの目的	・M&Aにより、何をを目指すのか、どのような姿になってほしいのかを記載する。すなわち、何が実現できれば、譲渡側・譲受側が最終的にどのような姿になっていけば、M&Aが成功したといえるのかを記載する。 例) 実現したい相乗効果（シナジー）や譲渡側・譲受側の最終的な売上・利益等の定量的なもののほか、譲受側（グループ）において譲渡側と共に実現したい価値観（信念、解決したい社会課題等）、業界・地域で確立したいポジション・ブランド、望ましい社内外の関係者との関係性等の定性的なものがあり得る。
2	M&Aの目的達成に向けた戦略	・「M&Aの目的」達成に向けて、より具体的に、譲渡側・譲受側がそれぞれ、いつ頃までにどのような目標を達成するか、目標達成のための戦略を記載する。 すなわち、具体的な最終・中間目標を設定し、それぞれいつ頃までに達成するか決定する。また、目標達成のため、いつ頃、どのような対応を実施するかを記載する。 例) 最終目標と中間目標（マイルストーン）、各目標達成時期、目標達成のための手段・対応方針等。なお、目標には、売上・利益等の定量的な目標や、経営体制・無形資産（ブランド、知的財産、人的資本等）等の定性的な目標があり得る。

ツール活用のポイント



Point 1

M&Aによって譲受側グループとしてどのような姿を目指すか、そのためには譲渡側・譲受側をどのように統合・改善していくべきか検討する

譲受側において、M&A後、最終的に「譲受側がグループとしてどのような状態となっていきたいか」、そのためには「譲渡側を今後どのように統合・改善していくべきか」を明確化する。また、「譲受側自身の経営や事業の在り方」を改めて把握し、見直すことが有効な場合もある。

その検討結果を譲渡側に対して一方的に伝えるのではなく、**譲渡側が考える「現状や課題」「譲渡側が考える望ましい方針」等を確認し、これらを踏まえて方針を形成・修正**することが望ましい。場合によっては譲渡側の関係者を巻き込んでM&Aの目的・戦略を策定することで、その理解、共感を醸成し、相互理解が進む効果も期待できる。



参考情報

本ガイドブックP.7（Point2）,35
 中小PMIガイドラインP.20,25,41,42
 中小PMIガイドライン概要版P.3,7,8

Point ② まずは最終・中間目標（指標）と各目標達成までの期間を設定する

M&A後に目指す将来像・目標は企業によって様々であり、売上や利益等の定量的な目標のほか、最終的に目指したいグループ・組織体制、確立したいポジション・ブランド等の定性的な目標であってもよい。ただし、定量的・定性的な目標のいずれであっても、具体的に実現可能で、かつ計測可能な指標に落とし込むことが有効である。

また、中小企業を取り巻く社内外の環境の変化等が、ある程度予測可能な2～5年後の時点で、投資回収期間を踏まえて、目標達成までの期間（目標達成時期）を設定する。

さらに、最終目標だけでなく、それを達成するための短期・中期（例.1年後・3年後等）の中間目標を設定することが有益である。このように目標を設定していくことで、各目標達成のための具体的な戦略（手段・対応方針）がイメージしやすくなる。

Point ③ M&Aの目的・戦略を確認した後も、計画を実行しながら最適化していく

M&Aの初期検討において確認した目的・将来像は初期的な仮説に近い状態の場合もあり、その後の**現状把握等を踏まえて、実態に即した形でブラッシュアップ・具体化**していくことが望ましい。他方、一旦設定した目的を社内外の多数の関係者に共有して行動指針化したような場合は、その後の修正は慎重に検討する。

活用例

■ M&Aの目的・戦略に照らして、現状把握において重点的に確認すべきポイント、課題や対応方針の優先順位を見極める

一般に、現状把握の項目や実施項目は多岐にわたるが、経営資源（人材、資金）が限られている中小企業において、全ての項目を網羅的に調査・実施することは難しく、調査項目や実施項目を的確に絞り込む必要がある。

M&Aの目的・戦略が明確になることで、現状把握において重点的に確認すべきポイント、課題や対応方針の優先順位を見極めることが可能となる。

例）M&Aの目的が「工事の内製化」である場合、譲渡側の現状把握において職人の勤続年数やモチベーション、M&A成立後の退職リスクを詳細に把握するとともに、職人の待遇改善が長期間行われていなかった場合には「人事評価制度の見直し」を優先課題とする。

■ 定期的に、最終・中間目標の達成状況について振り返り・検証を実施し、対応方針の見直しを行う

M&Aの目的や具体的な将来像の達成に向けて、定期的にそれまでのPMIの取組の振り返り・検証を実施し、必要に応じて対応方針の見直しを行う。その際、最終目標・中間目標を基準として、振り返り・検証を実施することが有益である。

例）具体的な目標として「1年後に外注の30%を内製化」と設定した場合、1年後に振り返りを実施し、目標の達成状況を確認する。仮に目標が達成できていなかった場合には、その原因を分析し、新たな課題と対応方針を設定する。

■ M&Aの目的・戦略を譲渡側・譲受側にとって共通の「経営の方向性」として、関係者に共有し、PMIの推進力を得る

M&Aの目的・戦略を、譲渡側・譲受側にとって共通の「経営の方向性」（経営の指針）として関係者に共有する。これにより、関係者の理解と共感が得られ、PMIの推進力を得ることができる。

例）M&A後に譲渡側経営者が退任したため、譲渡側における「経営の軸」が失われることとなったが、M&Aの目的・譲渡側・譲受側としての目指すべき将来像を譲渡側の全従業員に説明することで、理解を得られ、一体となった取組が実現できた。

■ 関係者に共有する上で「経営理念」「経営ビジョン」「経営戦略・経営目標・事業計画」として取りまとめることも有効である

M&Aの目的達成への道筋をより具体化して社内外の関係者に対して説明するために、企業の根本となる活動方針である「経営理念」と自社の目指す将来像である「経営ビジョン」を示しながら、経営ビジョン達成に向けた道筋として「経営戦略・経営目標・事業計画」に落とし込むことも有効である。

記入例

- A社（譲受側）：精密機械部品等の金属加工業を営む。自社工場を有しており、取引先の拡大を企図している。
 - B社（譲渡側）：大手メーカー向けに長年、金属加工品の製造販売を行う、自社工場を持たない、いわゆるファブレスメーカーである。知的財産があるが十分に事業化できていない。
- A社社長は、B社社長と十分に協議し、以下のようにM&Aの目的と目的達成に向けた戦略を設定した。

M & A の 目 的 ■両者の目指す姿 両者の経営資源を活用し、売上拡大・経費削減により成長を目指す。B社はいずれA社に統合する。 ①既存事業の拡大 ・クロスセル等（互いの取引先・商材の活用） A社とB社は、取引先と商材に重複がないことから、お互いの取引先に対し、関連する商品の提案活動を行う。B社の取引先をA社が徐々に引き継ぐ。 ・内製化（A社の生産設備の活用） B社がこれまで外注していた加工をA社にて内製化する。 ②知的財産の事業化（B社の知的財産×A社の営業力） B社の知的財産を活用した商品を、A社の取引先にも提案する。	M & A の 目 的 達 成 に 向 け た 戦 略 ①A社の売上2倍（M&A成立後5年間で達成） クロスセルによるA社商材の提案、B社取引先の引継ぎ、B社の外注分をA社が内製化することにより、5年以内にA社売上を倍に成長させる。 1年目：クロスセルによる売上●円、内製化30% 3年目：クロスセルによる売上●円、内製化70% 5年目：クロスセルによる売上●円、内製化100% ②知的財産の事業化（M&A成立後3年間で達成） 1年目：企画・マーケティング体制を構築、取引先へ営業開始。 3年目：定常的に売上が上がる商品に育てる。
---	--

(2) 各項目の説明 b. 定量分析① | 売上・コスト

概要

- M&Aの目的を達成するためには、例えば、譲渡側の経営者が退任したとしても事業を安定的に継続させることや、M&Aによる相乗効果（シナジー）の発現が求められます。しかし、一般に、中小企業のM&Aにおいては、譲渡側の経営者が経営や取引先との関係維持に大きな影響を及ぼしており、その退任により事業継続に支障を来す、想定しているシナジーが十分に発現しない等のおそれがあります。
- 本シートは財務面（売上・コスト）から**事業の再現性・継続性のポイント、リスク、収益改善ポイント、譲受側とのシナジー見込み等を抽出**するためのシートです。

No.	入力項目	記載内容
1	過去5年の売上推移	直前期から過去5年分の売上推移。伸長／横ばい／縮小のトレンドを把握し、その背景を4に記載する。
2	売上1～5位の製品・サービス（直近）	直前期で売上Top5の製品・サービスの売上高と内容を埋め、数量と単価に分解する。必要に応じて過去推移も確認し、製品・サービスの主力・売れ筋、収益性、課題等を把握し、その背景を4に記載する。
3	売上1～5位の取引先（直近）	直前期で売上Top5の取引先の売上高と取引内訳を埋め、数量と単価に分解する。必要に応じて過去推移も確認し、主要取引先、特定取引先への依存度、取引縮小先等を把握し、その背景を4に記載する。
4	売上に関する現状の整理	1～3の内容とその背景等、特に現状の理解やM&A後の事業を検討する上で重要な内容を整理する。
5	過去5年の原価推移	直前期から過去5年分の原価推移。増加／横ばい／減少のトレンドを把握し、その背景を9に記載する。
6	原価1～5位の費用（直近）	直前期でTop5の原価の費目・金額・内訳を埋める。必要に応じて過去推移も確認し、原価の増減、M&A成立後の見通し、譲受側とのシナジー見込み等を把握し、その背景を9に記載する。
7	過去5年の販管費推移	直前期から過去5年分の販管費推移。増加／横ばい／減少のトレンドを把握し、その背景を9に記載する。
8	販管費1～5位の費目（直近）	直前期でTop5の販管費の費目・金額・内訳を埋める。必要に応じて過去推移も確認し、販管費の増減、M&A成立後の見通し、譲受側とのシナジー見込み等を把握し、その背景を9に記載する。
9	コストに関する現状の整理	5～8の内容とその背景等、特に現状の理解やM&A後の事業を検討する上で重要な内容を整理する。

ツール活用のポイント



Point ①

財務DDとは異なり、M&Aの目的達成に向けた論点整理のための現状把握であることを意識する

中小企業のM&Aで一般的に実施される財務DDにおいては、「M&A実施判断や譲渡価格の調整」等を主な目的とし、勘定科目の網羅性・実在性の確認、正常収益力の確認（M&A成立後に不要となるコストの見極め等）、資産・負債の時価修正等を通じて、譲渡側の事業継続上のリスクを把握する。これに対し、本シートを活用した財務面の分析においては「**M&Aの目的を達成するための論点整理（将来の売上予測、改善ポイントやシナジー見込みの検討等）**」を主な目的としており、現状把握する際には、この目的に照らして必要な項目を調査すべきである。



Point ②

大きく変動しているポイントについて重点的に調査する

過去5年の売上・コストの推移を分析する中で、**大きく増減している取引先・仕入先、製品・サービス、費目等についてその背景（内的・外的要因）を重点的に調査**することで、M&A成立後の経営改善につながる可能性がある。

例）譲渡側において過去5年で取引縮小が続いていた取引先について、取引縮小は、取引後の保守サービスについて取引先が満足する内容でなかったといった原因があったところ、M&A成立後、保守サービスも重要サービスと位置づけ、サービス内容を拡充することにより取引量の回復につながった。



Point ③

コストの妥当性を判断するための判断軸を費目ごとに設定する

コストの構成を把握し、比率が高い費目に関しては、費目ごとに市場と比較した際の金額、費用対効果、緊急度等の判断基準を設定した上で、**コストの妥当性**を検証する。なお、企業の状況によって削減が難しい費目がある場合は、**その支出内容の詳細分析や削減対象とする費目の再検討も重要である。**

例）主要仕入先から購入している商品単価を確認したところ、市場の単価より高かったため、契約の見直しを実施した。

活用例

■ 現状の売上・コストを正確に把握することによって得られる将来予測を基に、戦略を策定する

現状の売上・コストを正確に把握することによって、従来どおり事業を継続した場合における将来予測が一定程度可能となる。従来どおりの事業を継続した場合に目標が達成できるか確認し、目標達成の可能性を踏まえて、戦略、改善ポイントを検討する。

例）譲渡側の現状の売上1億円を5年後に2億円にする目標を設定した場合、これまでのトレンドでは每期▲5%で売上縮小見通しのため、目標を達成するには5年後に+1.22億円の売上アップが必要であることが判明した。

■ 譲渡側と譲受側の現状を把握することにより、売上・コストシナジーを踏まえた将来予測が可能となる

譲渡側だけでなく、譲受側についても現状把握を実施することで、売上・コストシナジーの検討やシナジーを加味した将来予測が一定程度可能となる。想定されるシナジーが発現した場合に目標が達成できるか確認し、戦略や改善ポイントを検討する。

例）譲渡側と譲受側には原価Top5に共通する仕入先があり、M&A成立後に材料の共同調達により原価削減が期待されると判明した。また、譲渡側と譲受側の管理業務を共通化することで、スイッチングコストを加味したとしても、会計や人事等のシステムを切り替えた場合には大きなコスト削減が可能であると見込まれた。

■ M&A成立後の信頼関係構築において優先すべき取引先や仕入先を見極める

取引先や仕入先ごとに、優先順位を意識して信頼関係構築のための対応方針を検討することが可能となる。また、主要な取引先を調査する際に、取引先ごとに**取引開始時期や背景、取引先のキーパーソンの情報や関係性**といった定性的な情報を併せて確認することも信頼関係構築のために有用である。

例）譲渡側の現状の売上の約4割を1社の取引先に依存しているため、譲渡側オーナー経営者同伴の下、M&A成立後、速やかに挨拶を実施し、今後の経営方針を丁寧に説明した。

記入例

- A社（譲受側）：産業機械の販売を営む商社である。異業種への参入により事業の拡大を目指す。
- B社（譲渡側）：発電設備機械器具の設計・製造・据付を営む。半導体不足の影響により業績が悪化している。
- A社は、発電設備機械器具に係る新規事業の確立及びクロスセルによる売上拡大を目的として、B社を譲り受けた。目的達成に向けて、A社はM&A成立前に実施したDD等で得られた情報も活用しながらB社の売上の推移や構成を調査した。

売上

<過去5年の売上推移>

年度	2020	年度	2021	年度	2022	年度	2023
■金額（百万円）	●●	■金額（百万円）	●●	■金額（百万円）	●●	■金額（百万円）	●●
		■成長率（%）	●●%	■成長率（%）	●●%	■成長率（%）	●●%

<売上1～5位の製品・サービス（直近）> ※製品・サービス数が少ない場合は主な製品・サービスのみ記載し、多い場合には、製品群・サービス群単位で記載する。

1位	製作	2位	設計	3位	据付	4位	保守
■製品・サービス内容	発電設備や建設機械等の産業機械の製作	産業機械全般の設計	機械の運搬 設置・固定工事	取引先の部品の交換 保守点検の実施			
↓		↓		↓		↓	
数量	総計	数量	総計	数量	総計	数量	総計
■販売数・件数（個・件）	●●件	■販売数・件数（個・件）	●●件	■販売数・件数（個・件）	●●件	■販売数・件数（個・件）	●●件
×		×		×		×	
単価	平均	単価	平均	単価	平均	単価	平均
■金額（円）	●●	■金額（円）	●●	■金額（円）	●●	■金額（円）	●●

<売上1～5位の取引先（直近）> ※取引先が少ない場合は主な取引先のみ記載し、多い場合には顧客の属性・類型ごとに記載する。

1位	XX社	2位	YY社	3位	ZZ社	4位	TT社
■取引金額・内容	・部品調達 ・機械製作 ・動作確認	・機械製作 ・動作確認	・産業機械の設計	・機械の運送 ・据付工事			
↓		↓		↓		↓	
数量	平均	数量	平均	数量	平均	数量	平均
■販売数・件数（個・件）	●●件	■販売数・件数（個・件）	●●件	■販売数・件数（個・件）	●●件	■販売数・件数（個・件）	●●件
×		×		×		×	
単価	平均	単価	平均	単価	平均	単価	平均
■金額（円）	●●	■金額（円）	●●	■金額（円）	●●	■金額（円）	●●

売上に係る現状の整理

- 感染症拡大に起因する半導体不足のため部品調達ができず、受注数が減少し2020年以降大幅に業績が悪化。
- 外注せずに自社で提供している保守点検のサービスを充実化させたことにより、保守サービスに係る売上は好調であり、平均単価も上昇している状態。
- 産業機械の種類によっても売上のトレンドは異なると想定し、今後、機械別の詳細分析を行う。

(2) 各項目の説明 c. 定量分析② | 売上・収益性指標

概要

- 売上/収益性を要素分解して把握することで、更に現状理解を深め、今後の改善の余地を捉えることができます。
- 本シートは、**売上及び収益性のKPI構造を理解**するためのシートです。

No.	入力項目	記載内容
1	売上指標・収益性指標の把握	売上や収益性を変動させる要素となる指標を分解し、各指標の目標値/実績値/増減傾向及び指標改善に向けた取組内容を記載する。
2	売上指標・収益性指標に関する現状の整理	1の中で、特に現状理解やM&A後の事業を検討する上で重要となる内容を記載する。

ツール活用のポイント

Point ① コントロール可能かつ成果につながりやすい指標を見極める

PMIにおいて経営改善に取り組む際、やみくもに多くの指標を取り扱うと管理や集計にコスト（工数）がかかるため、**自社でコントロール可能で、成果につながりやすい指標に絞って取り組む**ことが有効である。例えば、大手取引先からの発注量は、一般に自社でコントロールが難しく、大幅な発注量拡大等の成果につながりやすい指標とはいえない。

例）旅館業における、集客数・1人当たり宿泊単価・部屋稼働率の売上に重要な3つの指標のうち、集客数は短期的な改善が難しいという見立ての下、まずは提供する料金の工夫により宿泊単価1つに絞り経営を改善する。

Point ② 売上や収益の指標（KGI・KPI）に関する理解を促進する

譲渡側に限らず、譲受側でもKGI（Key Goal Indicatorの略。重要目標達成指標。経営のゴール指標の意味。）・KPI（Key Performance Indicatorの略。重要業績評価指標。中間プロセス指標・成果指標の意味。）を設定・管理していない会社は多くある。**KGI・KPIとは何か、KGI・KPIを設定・管理することのメリット（振り返りができる、見直し・軌道修正が即時にできる等）について、丁寧な事前説明や教育の機会を設ける**ことがPMIの成功につながる。

例）製造業を営む当社では、粗利益率を重要なKPIと設定し、粗利分析を実施したところ、同じ製品・サービスであっても取引先や担当者によって粗利益率に大きな差が生じていたため、製品・サービス×取引先×担当者の組み合わせの見直しを粗利益率最大化のための課題と設定した。

活用例

■ 売上/収益性増減の要因を把握し、今後の改善の余地を見極める

売上/収益性の推移・トレンドを把握するだけでなく、その増減に影響を与える要因を分析した上で、要因ごとに今後の改善の余地等を見極めて、対応方針を策定する。

例) 譲渡側の売上が減少する傾向にある中、問合せ数も同様に減少していたことが判明した。従来どおりの営業活動を実施したとしても問合せ数の改善は難しいと判断し、問合せ数の改善に向けて営業力強化を課題として設定した。

■ 売上/収益性に影響を与える指標は、M&Aの目的達成に向けて目標・戦略策定にいかす

中小企業は、売上や収益性の要因を分析し、それを指標として目標設定や管理に活用することができていないことも多い。そのような場合、現状把握は可能な範囲で行い、現状把握の過程において着目した売上や収益性の指標については、将来の経営管理のために、M&Aの目的達成や進捗を測るためのKGI・KPIとしていかすことが有効である。

例) 譲受側で5年の投資回収を目指すケースの場合、5年後までの売上計画を策定し、その売上を達成するために必要なKGI・KPIを設定する。

記入例

- A社（譲受側）：家電製品の量販店（数店舗）を運営する。事業エリアの拡大を目指す。
B社（譲渡側）：A社の近隣エリアで家電製品の量販店（1店舗）を運営する。営業部門の人員不足により、事業が縮小傾向にあった。
- A社は、事業エリア拡大による売上拡大を目的に、B社を譲り受けた。A社は、グループ売上目標達成に向けて、現時点のB社の売上指標、現在の目標設定状況等を調査した。

<売上指標・収益性指標の把握>

売上指標	売上	=	指標① 客数	×	指標② 客単価	>
■ 目標と数値、トレンド 現在：●●人/日 トrend：上昇傾向 目標：●●人/日						
■ 取組み内容 - 顧客満足度調査の結果を踏まえて定期的なサービス改善を行うことで、既存顧客を維持 - SNSを活用した新規顧客の開拓						
■ 目標と数値、トレンド 現在：●●円/人 トrend：横這い 目標：●●円/人						
■ 取組み内容 関連商品・サービスの購入を促進させるために、価格設定の見直しを検討						

売上・収益構造に関する現状の整理

これまで活用しなかったSNSの活用により、B社の新規顧客は徐々に増加している状態であり、A社の店舗にも活用することでA社の更なる集客が期待できる。
なお、A社の客単価向上につながった新商品や期間限定商品をB社でも取り扱うことで、B社の客単価向上を狙える可能性あり。

(2) 各項目の説明 d. 定性分析① | 業務フロー・商流

概要

- 定性的な分析の視点から、**業務フロー**及び各業務フローにおける**差別化ポイント**を可視化することで、譲渡側及び譲受側の強み・弱みを把握します。また、**商流**を把握することで、外部の取引先等の主要な関係者を可視化し、統合後の信頼関係の構築や仕入先等の統廃合に向けた現状の整理を行います。
- 本シートは、業務フロー及び商流を把握するためのシートです。

No.	入力項目	記載内容
1	製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント	製品やサービスを提供するまでの主要な業務の流れを記載する。また各主要業務において製品やサービスの提供・品質に影響を与える差別化ポイント（譲渡側の強み）があれば併せて記載する。
2	製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイントに関する現状の整理	1の中で、特に現状理解やM&A後の事業を検討する上で重要となる内容を記載する。
3	商流の把握	当社（譲渡側）を中心に、仕入先/協力先/得意先/エンドユーザーの主要な顔ぶれ・取引金額・内容を記載する。あわせて、仕入先/協力先についてはその選定理由、得意先/エンドユーザーについては当社が選ばれている理由を記載する。
4	商流に関する現状の整理	3の中で、特に現状理解やM&A後の事業を検討する上で重要となる内容を記載する。



参考情報

詳細な記載方法については、「ローカルベンチマークガイドブック 支援機関編」P.12～22

ツール活用ポイント



Point ①

なぜその業務フローなのか？提供している価値・差別化ポイントを掘り起こす

M&Aのシナジー効果は、譲渡側と譲受側のそれぞれの強みを掛け合わせる、一方の弱みをもう一方の強みで補完する、といった掛け合わせから生み出される。譲渡側は自社の強みを自覚していないこともあるが、譲渡側が無自覚に実施していることであっても、**なぜそのように実施しているのか？**という問いを繰り返し、**客観的に評価**することで、他社にはない顧客への提供価値や差別化ポイントが掘り起こされることが多くある。

例) 外注に依存していた譲受側が内製化を目的にM&Aをした際に、譲渡側が顧客に対して、当然のこととして、競合他社よりも細かく見積もり内訳を出していた。譲受側が譲渡側から見積りの内訳や構成を学ぶことで、譲受側の発注能力を飛躍的に高めたケースもある。



Point ②

なぜその取引先とその取引になっているのか？その背景を深く突き詰める

譲渡側の仕入先/協力先/得意先/エンドユーザーは、現状の事業を継続する上で重要な存在である。M&Aをきっかけとして、取引量が拡大する等のプラスの側面もあれば、取引離れになる等のマイナスな側面も想定される。なぜ今の取引となっているのか、何によって取引が支えられているのかを深く理解することがM&A後の事業継続やシナジー効果を発現するために重要である。

例) 譲渡側経営者の人脈で取引先との関係が継続していることが把握できれば、PMIにおける引継ぎにおいて譲渡側経営者の全面協力が不可欠となることが予想される。他方、譲渡側の人員数の少なさが背景となって現状の取引量にとどまっていることが把握できれば、譲受側の豊富な人的体制を伝えることで取引拡大につながるケースもある。

活用例

■ 製品/サービスの強み・弱みを把握し、今後の改善の余地を見極める

製品やサービスの強み・弱みを把握した上で、今後の改善の余地等を見極めて対応方針を検討する。

例) 譲渡側が評価されている最大の要素が、顧客満足度の高さと豊富な実績であると分析し、今後の営業活動において、積極的に強みとして説明する。

■ M&Aの目的達成に向けて、改善すべき商流を把握する

商流を分析し、目的達成に向けて改善すべき商流を把握し、対応方針を検討する。

例) 譲渡側の集客が特定の取引先に強く依存しており、取引先の新規開拓が弱かったことが判明した。特定の取引先の維持に取り組みつつも、取引先の新規開拓に向けた営業力強化を重点取組と設定した。

■ 主要取引先等の関係者とは優先的に信頼関係構築に向けた対応を進める

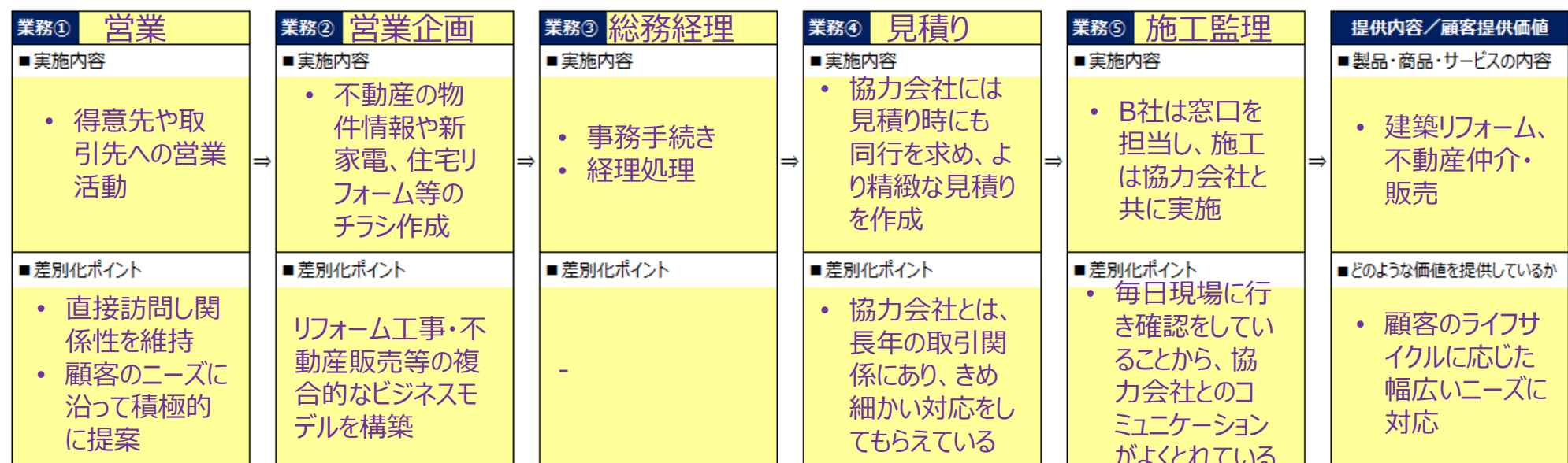
取引先や仕入先ごとに、優先順位を意識して信頼関係構築のための対応方針を検討する。

例) 主要取引先との信頼関係の維持・構築のためにも、早期に挨拶を実施する等の対応をする。

記入例

- A社（譲受側）：ビルやオフィスの建設工事業を営む。事業を多角化するため、M&Aによる事業の取得を検討していた。
- B社（譲渡側）：リフォーム工事業・不動産販売事業を営む。経営者はM&A後に退任する予定である。
- A社は、譲渡側の事業を新たな収益の柱とするため、B社を譲り受けた。B社の取引先との関係を維持するためにも、取引先の種類、関係性、取引先に関わる業務を把握するために、「業務フロー」「商流」を調査した。

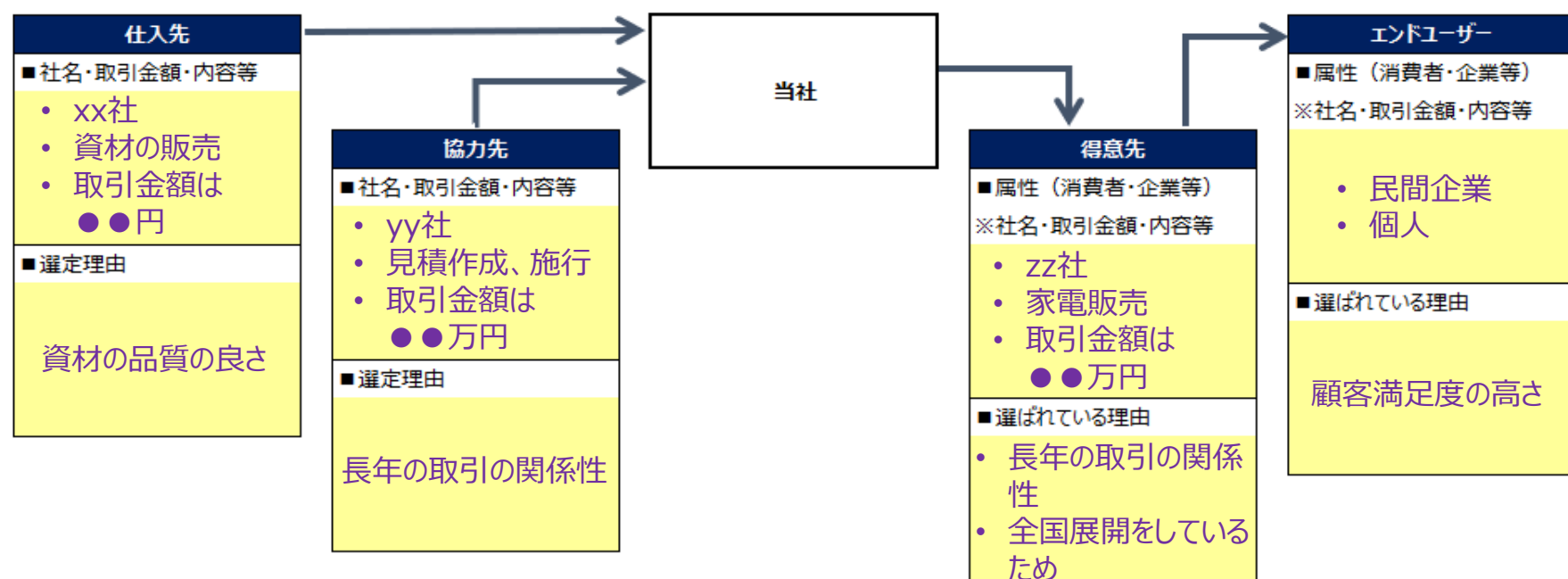
<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイントに関する現状の整理

「リフォーム工事や不動産販売等における顧客のニーズに沿った積極的な提案」が、B社の営業活動における強み（差別化ポイント）となっているが、営業活動を1人で担ってきたB社経営者はM&A後に退任予定であり、ノウハウの引継ぎが急務。

<商流の把握>



商流に関する現状の整理

B社経営者の営業ノウハウが強みとなっていたため、その退任により、得意先を失うおそれがある。取引先の関係維持のために、B社経営者による、従前の取引先とのコミュニケーションの方法等について詳細な確認が必要。

(2) 各項目の説明 e. 定性分析② | 4つの視点

概要

- 譲渡側の現状や課題を把握し、有効な譲渡側・譲受側の経営方針を検討するためには、**譲渡側の経営全般を俯瞰**しておく必要があります。
- 本シートは、**経営方針/事業の状況/事業環境/内部管理体制の4つの視点**で、網羅的に経営状況を把握するためのシートであり、ローカルベンチマークの「4つの視点」を基に作成しています。

No.	入力項目	記載内容
1	経営方針	経営理念・ビジョン、経営意欲、経営体制・意思決定プロセスについて記載する。
2	事業の状況	企業及び事業沿革、強み・弱み、ITに関する投資、活用状況等を記載する。
3	取り巻く環境・関係者	市場動向・規模、競合との比較、顧客・従業員・親族・金融機関等との状況について記載する。
4	内部管理体制	組織体制、各種計画の有無や共有状況、研究開発・商品開発、人材育成の体制等について記載する。
5	経営方針、事業の状況、取り巻く環境・関係者、内部管理体制を踏まえた現状の整理	1～4の中で、特に経営状況の理解やM&A後の経営・事業を検討する上で、重要となる内容を記載する。



参考情報

詳細な記載方法については、「ローカルベンチマークガイドブック 支援機関編」P.23～28

ツール活用のポイント



Point ①

M&Aの目的に応じて重点的に確認すべきポイントを絞り込み、確認項目・質問内容を適宜変更する

本シートにおいて把握する項目は多岐にわたるため、**M&Aの目的に応じて重点的に確認するポイントを絞って分析**することにより、限られた時間の中でより効果的に分析を実施することが可能となる。本シートを漠然と埋めていくのではなく、常に、M&Aの目的を念頭に置き、調査を実施する。

例) M&Aの目的が垂直統合・内製化であれば人・組織を重点的に確認する。水平統合・売上拡大であれば競合や顧客の状況を重点的に確認する。

ツールにある現状把握項目や質問事項はあくまで一例であり、M&Aの目的に応じて項目や質問事項を柔軟に変更することが重要である。

例) ツールでは「従業員定着率」に関し、「社員満足度、社員モチベーション、社員定着率はどれくらいでしょうか？」という質問例が記載されているが、M&Aの目的が社員の定着にとどまらず、積極的に社員を増やして営業体制を強化することであれば、「現状の採用課題」や「今後採用力を上げるための人事制度の課題」を把握する必要がある。



Point ②

内部管理体制についての分析は後回しをせず実施する

PMIにおいては、喫緊の課題対応に追われてしまい、内部管理体制に対する分析が疎かにされるケースが多い。内部管理体制が整っていない場合には、PMIの企画（対応方針検討や計画策定）は順調に進んだとしても、その後の推進（実行・検証）が上手くいかなくなる原因となる可能性が高いため、現状把握の段階できちんと確認することが重要である。

活用例

■ M&A後の経営方針・体制や、譲渡側関係者への説明・共有の方法等を検討する

「①経営方針」「②事業の状況」「④内部管理体制」における従前の経営方針、企業の沿革、組織体制等を踏まえ、M&A後の経営方針・体制等や、譲渡側の関係者への説明・共有の方法等を検討する。

例) 譲渡側の経営者の経営に対する思いや、従前の経営方針・体制等に配慮し、経営陣や従業員に不安を感じさせないよう、M&A後の経営方針・体制の在り方や変更のタイミング等を検討する。

■ 効率化を図るための検討にいかす

「②事業の状況」の各種管理ツール（IT活用）等や「③取り巻く環境・関係者」における取引金融機関の統合等による効率化を図れないか検討する。

例) 各種管理ツールの展開による業務基盤の改善・業務効率化や譲受側の信用力も踏まえた借換え等による融資条件の改善を検討する等。

■ 事業環境の分析結果を基に将来予測を実施し、対応方針の検討にいかす

「③取り巻く環境・関係者」における市場や競合の状況を踏まえて、今後、従来どおりの事業を継続した場合の将来予測を実施することで、その精度が向上することが期待される。将来予測に基づき、M&Aの目的達成に向けた戦略を策定する。

例) 市場の長期的縮小傾向と大手進出による競合環境の激化が見込まれる場合は、現状の取組を継続して売上を増加させることは難しいと予想し、かかる課題への対応方針を検討する。

■ 従業員の勤続年数やモチベーション状況を踏まえ、コミュニケーション方法を検討する

「④内部管理体制」における従業員の勤続年数やモチベーション状況を踏まえ、コミュニケーション方法を検討し、効果的に信頼関係を構築し、PMIの推進力を得る。

例) キーパーソンとなる譲渡側従業員を把握し、当該従業員を重要なポストに登用して権限を与えた結果、積極的に業務改善の提案がなされるようになり、業務の活性化・経営成績の向上につながった。

記入例

- A社（譲受側）：建設業を営む。得意先の撤退により売上減少が見込まれる中、売上回復に向けM&Aを検討していた。
- B社（譲渡側）：土木建築業を営む。後継者不在により事業承継を希望していた。
- A社は、売上減少に対応するため、新規顧客開拓も視野に、B社を譲り受けた。退任するB社経営者の業務引継ぎの一環として特に現状の経営方針、意思決定プロセス、従業員の状況及びB社社長の親族との関係性等をヒアリングした。

経営方針	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	・経営理念は何ですか？どのように浸透を図っていましたか？ ・経営計画・経営目標は作成していましたか？どのように作成していましたか？ ・経営計画に対する進捗管理はどのように行っていましたか？ ・どのような会社になりたい、理想の姿はどのようなものでしたか？
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	・成長志向、現状維持、その他、どのような方針で取り組まれてきましたか？ ・1年後、3年後、5年後のビジョンや売上目標はありましたか？
	経営体制・意思決定プロセス	・経営体制はどのように構成されていますか？ ・どのように意思決定を行っていますか？
		・真面目かつ堅実な経営スタイル。 ・経営事項審査における評価向上のために対象を絞って施策を打っている。 ・現状の経営事項審査結果に誇りも持っている。

取り巻く環境・関係者	従業員定着率 勤続年数・平均給与	・社員満足度、社員モチベーション、社員定着率はどれくらいでしょうか？ ・重要なキーマンは誰ですか？M&A後の定着に向けて何がポイントになりますか？
	ファミリービジネスとしての性格、関係者との関係	・M&A成立後も、関係者（株主、役員、社員、商工会や任意団体等の繋がり）として譲渡企業に残る予定の、譲渡企業の経営者やその親族の方はいますか？ ・その方は、これまで会社経営などにどのように関与されていましたか？

経営方針、事業の状況、取り巻く環境・関係者、内部管理体制を踏まえた現状の整理

- 経営方針は経営層のみに共有し、キーパーソン等に対しては具体策の話及びその背景の説明を都度実施。
- 市場が急に变化するわけではないため、売上拡大を願うような施策ではなく、1人当たりの工事量を増加できるサポートの仕組みを作り上げることが先の課題。
- その中で、各関係者との関係性を整理しコストダウンが可能なものを探す。また、3年後の売上を作る上での採用を行える状態を作るため、工事利益の確保による賃上げ原資の確保、会社として採用が行えるブランディング(マーケティング)を実施。

(2) 各項目の説明 f. 定性分析③ | 管理機能

概要

- 譲渡側の持続的な成長を実現するためには、**各種管理機能（「人事・労務」、「会計・財務」、「法務」、「ITシステム」等）が適切に運用**されていることは重要です。しかし、M&Aから課題が放置されているケース（例：労働基準法違反）、M&Aに当たって新たに課題化するケース（例：許認可再取得、人事制度の統合）等、様々な形で課題が生じるケースは珍しくありません。管理機能の適切な統合に向けて、まずは、現状を網羅的かつ正しく把握することが重要です。
- 本シートは、譲渡側の管理機能の実態を網羅的に把握し、これに基づき課題を特定するためのシートです。

No.	入力項目	記載内容
1	人事・労務	労働関連の法令遵守状況、内部規程類の状況、個別の労働契約関係の状況等を記載する。
2	会計・財務	処理の適正性、譲渡-譲受側間の会計・財務手続の連携、業績等の管理、金融費用の削減状況等を記載する。
3	法務	各種法令遵守状況、内部規程類の状況、契約関係を含む外部関係者との関係性（例：事業継続に重要な契約の有無等）等を記載する。
4	ITシステム	各種リスクへの対応等、ITシステムの整備・導入状況等を記載する。
5	管理機能に関する現状の整理	1～4の中で、特に管理機能の現状理解や事業の継続等を検討をする上で、重要となる内容を記載する。

ツール活用のポイント

Point ① メリハリをつけて現状把握する

譲渡側の雇用形態・雇用者数、許認可の必要性、事業継続に重要な契約の有無、ITシステム・データ活用の有無等によって調査対象は大きく変わるため、**譲渡側の経営者と調査範囲を事前に合意**した上で現状把握を実施する。

Point ② DD等の調査結果を活用する

本シートは、譲渡側の事業継続上のリスクを網羅的に把握し、M&Aの実施判断や譲渡金額の調整のためのいわゆるDDの代替として活用できるものではなく、**PMIにおける対応の方向性を抽出するための現状把握を目的に作成**されている。一方、DDと調査対象が重なっている項目も多くなっているため、M&Aの実施検討において実施する各種DDと連携し、**最終契約までに解消すべき事項、最終契約に盛り込むべき事項、PMIで対応すべき事項の3つに分け、課題とアクションを整理する。**

Point ③ 外部専門家・支援機関からの助言を受ける

本シートでは、各項目の質問例や対応の方向性を例示しているが、譲受側自身ではどのようなリスクがあるのか、どの程度のリスクであるのかの判断が難しい項目も多いため、**法務・労務・財務・税務・IT等に関する専門家（士業等専門家、ITベンダーやITに関するコンサルタント等）を活用し、助言を受けながら進める**ことが望ましい。

活用例

■ 抽出された課題の緊急度等によって、段階的に対応方針を検討する

対応すべき課題に対し一度に対応することが難しい場合には、その緊急度等により優先順位付けし、段階的に対応する。
例) 個人情報の管理に関して適切な対応が実施されていなかったことから、まずは関連法令に従って必要最低限の管理規程等を策定した上で、規程を適切に運用し管理体制を強化するため譲受側が実施している研修制度を譲渡側に導入した。

■ 労働法令の遵守状況は重点的に確認する

労働法令の遵守状況は重点的に確認する。従前は適法であった管理方法であっても、昨今の労働法令の改正等により、法令に抵触する状態に陥ってしまうおそれもあることから、弁護士等の士業等専門家を活用し、最新の法令の内容を踏まえた現状把握や対応方針の検討を実施することが望ましい。

例) 現状把握の結果、時間外労働の存在やそれに伴う未払賃金が発生する可能性があることを認識できた。

■ 許認可の引継ぎ等の可否やそのタイミングを予め確認しておく

事業継続に必要な許認可を把握するとともに、M&Aのスキームを踏まえ、許認可の引継ぎが可能か、それとも再取得が必要となるのか、予め確認しておく必要がある。円滑に許認可の引継ぎ等ができなかったことにより一時的に事業停止を余儀なくされるような事態を避けるために、許認可の引継ぎ等のタイミングも慎重に確認する。

例) 現状、株式譲渡による場合には建設業許可の引継ぎは可能であるが、許可維持のために不可欠な従業員の離職を防ぐ必要があることが判明し、当該従業員に対し、M&Aについて丁寧な説明を行うこととした。

■ 事業継続のために特に重要な契約の継続の可否を確認する

事業継続のために特に重要となる契約について、M&Aを機に解除される等して契約が終了するおそれはないか予め確認し、その対応方針を十分に検討しておく。

例) 譲渡側は、工場所有目的で土地を借り受けており、当該賃貸借契約にはいわゆるCOC条項※が設定されていた。そこで、M&Aによる主要な株主の変更等を貸主に説明し、その同意を得て工場維持に必要な契約を継続することができた。

※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。

記入例

- ・ A社（譲受側）：複数の宿泊施設を運営する。更なる事業エリア拡大を目指す。
- ・ B社（譲渡側）：A社とは別地域で宿泊施設を運営する。後継者不在のため事業承継を希望していた。
- ・ A社は、事業エリアの拡大による売上拡大を目的にB社を譲り受けた。A社においては、安定して事業活動を継続するため、グループ全体で取引条件等に関する方針が統一されていることから、B社の契約に係る現状や課題等を調査した。

重要な取引先との取引について、契約書は締結していますか。	取引基本契約書等	全ての取引先と契約書締結済み
現在の取引条件が不利であったり、法令に違反するおそれがあると考えられるものはありますか。	取引基本契約書等	下請法の対象となる企業との取引条件について確認が必要
契約書の雛形の作成・管理の状況、個々のケースに誰がどのように適用するかについて教えてください。 取引先の信用調査、反社会的勢力チェックはどのように行っていますか。	ひな形、フローに関する資料 信用調査、反社チェックのために利用しているシステム、フロー等に関する資料	・ 譲渡側の契約書のひな形で契約を締結 ・ 信用調査や反社チェックは実施しておらず、契約書に暴力団排除条項の記載なし

管理機能に関する現状の整理

- ・ 下請法の対象となる企業を洗い出し、取引条件の確認が必要。
- ・ 本案件は事業譲渡であり、譲渡側の取引先を引き継ぐに当たり、譲受側の契約書ひな形で取引先との契約締結を行う。
- ・ 信用調査や反社チェックに関しては譲受側の法務担当にて対応する方針。

(2) 各項目の説明 g. 課題と対応方針

概要

- 前述で解説した5つのワークシートは各観点で網羅的に現状を整理/把握するためのものでしたが、本シートは、各観点を踏まえ現状を総合評価し、**M&Aの目的・具体的な将来像と対比（Gap分析）**することで、**課題と対応方針を導き出す**ためのシートです。
- 作成手順は以下のとおりです。
 - ① 現状把握した内容とM&Aの目的の差分（＝課題）を整理する。
 - ② 優先順位の高い課題に対する対応方針を検討する。
 - ③ 課題の詳細分析をSWOT分析や3C分析等を通して実施する。
 - ④ 抽出された課題のうち、重要度、緊急性、実行可能性の観点より対応すべき課題の優先順位付けを行う。
 - ⑤ 本シートで抽出された課題と対応方針を踏まえ、具体的な実施項目を**ツール②PMIアクションプランにて計画する**。

No.	入力項目	記載内容
1	M&Aの目的 M&Aの目的達成に向けた戦略	「M&Aの目的、成功の定義」から、目的・戦略等について転記（又はその要点を記載）する。
2	売上・コスト～ 管理機能	「定量分析」「定性分析」から、該当項目の整理内容を転記（又はその要点を記載）する。あわせて、「管理機能編」の内容の中で特に現状理解やM&A後の事業を検討する上で重要となる内容を記載する。
3	現状の整理・分析と評価	2の各観点をふまえて現状とその総合評価を記載する。
4	課題	「具体的な将来像」と3のギャップとなる要素を記載する。
5	対応方針	4の課題に対する対応方針を記載する。

作成ポイント

Point ① 課題の優先順位付けをし、場合によっては重点的に分析する

抽出された課題は、**重要度、緊急性、実行可能性の観点より順位付けする**。また、課題の内容等によっては、本ツール以外の分析手法（3C分析やSWOT分析等）により、重点的に分析することが望ましいことがある。

Point ② アクションプランと連動する切り口で対応方針を整理する

- 対応方針を②PMIアクションプランのツールに落とし込むために、中小PMIガイドラインにある**「経営統合」「信頼関係構築」「業務統合（事業機能）」「業務統合（管理機能）」**の切り口で**対応方針を整理**することが有効である。
- 特に、「信頼関係の構築」の課題については、譲渡側経営者、譲渡側従業員、取引先、取引先以外の外部関係者等の各関係者で分けて整理し、「業務統合」の課題については、コーポレート機能・管理機能（経営、総務、会計・財務、人事・労務、法務、ITシステム等）ごとに整理することも有効である。
- また、中間目標（マイルストーン）・最終目標は、**短期・中期・長期の時間軸（目標達成時期）を意識**することで、PMIの振り返りや検証にいかすことが可能となる。
- 上記内容を③統合方針書に記載し、関係者へ説明し、理解を得る。

Point ③ M&Aの性質に応じて、特に対応の必要性が高い課題や必須の要件も抽出する

M&Aの案件によっては、現状把握や課題・対応方針の策定から抽出された実施項目だけでは足りないケースもある。その場合、**必要に応じて支援機関（士業等専門家）の助言も受けつつ、譲渡側と譲受側で協力し、PMIで対応が必須な要件も洗い出し**することが望ましい。

例）「M&Aをする業種において1年後に法規制改正が決まっており、その対応が必須となる」「上場企業と非上場企業のM&Aのため、譲渡側において上場会社基準の会計ルール適用が求められる」ケースにおける課題や対応方針の検討は別途必要である。

活用例

■ M&Aの目的実現に向けて、取組事項の洗い出しと優先付けをする

現状把握の結果、多くの課題が抽出されることが多くある。まずは、課題を一覧化した上で、その中で、M&Aの目的達成のために、特に効果が期待されるものや大きな障害となり得るもの等に着目し、優先順位を付けて対応方針を策定する。

例）現在の売上1億円から、1年後の売上目標1.2億円の実現には、営業リソース増強が必要であり、優先度が高い課題として設定した。短期的に優秀な営業担当者を採用することは難しいと予想されたため、譲受側から営業担当者を1-2人出向させるという対応方針を優先的に実施することとした。

記入例

- ・ A社（譲受側）：不動産の仲介業等を営む。賃貸管理業により経営は安定していたものの、多角化を検討していた。
B社（譲渡側）：地域では知名度の高い通所介護（デイサービス）・訪問介護事業所を営む。B社経営者が別会社C社の経営に専念するためB社を譲渡した。
- ・ A社の経営者は、新しいB社経営者（社長）に、元々B社で管理職をしていた従業員を登用して経営を任せることとし、ヒアリングによる現状把握の結果を分析・評価し、M&Aの目的達成のための課題とその対応方針を設定した。

M & A の目的達成に向けた戦略

- 5年後のB社全体の売上●円達成
まずはフェーズ1で通所介護の拡大と、訪問介護の収益化に取り組み、フェーズ2で訪問介護を拡大しメイン事業とする。
- 【フェーズ1】
- ①通所介護の拠点拡大
1年後：2拠点目開設
 - ②訪問介護事業の1年後の黒字化
- 【フェーズ2】
- ①訪問介護事業所の拠点拡大
2年後：2拠点目開設
5年後：5拠点達成
 - ②5年後売上内訳：通所介護●円
訪問介護●円
合計売上●円

現状の整理・分析と評価

A社としても管理者不足の実情もあり、昇格した新社長の経営力に期待。特に訪問介護事業は成長途上の事業であり、営業方針や従業員マネジメントがカギを握る。

【通所介護】
入浴に力を入れる等、競合にはないコンセプトを打ち出せており、稼働率は100%近くの高水準を常に保っている。既に地域の認知度も高く登録者数も多いので、オペレーションの効率化が課題

【訪問介護】
通所介護の後に開設した背景もあり、まだ成長途上。訪問介護員の定着と新規利用者の獲得を共に強化していくためにも、早期にサービス提供責任者との関係性構築が必要

課題

- 【通所介護】
- ギリギリの人員で回しており、従業員が1人でも欠ければ業務が回らなくなるリスクがある。
 - 新社長が管理者となっていることから、社長業に専念していくために新管理者を立てることが望ましい。
- 【訪問介護】
- サービス提供責任者に任せきりの部分も多く、実態をつかみきれていない。
 - 訪問介護員が定着せず、利用者拡大につながっていない。
 - ケアマネージャーや地域包括支援センター等への周知、関係性構築が余り行われていない。

対応方針

- 【通所介護】
- オペレーション工程の整理と効率化
 - ハローワークや求人広告を活用した通所介護の新管理者の選定・教育及び新拠点設立のための人材採用
- 【訪問介護】
- サービス提供責任者へのヒアリングによる下記事項への対応
 - ・現状業務の把握及びマニュアルの策定
 - ・KPI設定と目標管理による目標達成のための取組の管理
 - 訪問介護員の研修制度の確立と評価制度の見直し
 - 周知策の構築と定期的なケアマネージャー、地域包括支援センターとの交流の場のセット

概要

- 本ツールは、PMI実施事項のうち、主に「**計画策定**」及び「**実行・検証**」を実施するツールです。なお、「M&Aの目的確認」・「現状把握」・「方針検討」を含めたPMIプロセス全体の進捗を管理することも可能です。
- 本ツールは、PMIで具体的に実施すべき項目（ToDo）を一覧化して整理した上で実施計画化し、一元的に進捗管理や課題管理をするためのツールです。

No.	入力項目	記載内容
1	実施項目	「経営統合」「信頼関係の構築」「業務統合」の各観点においてPMIで実施すべき対応方針を踏まえた、より具体的なアクションプランを記載する。
2	スケジュール	1の項目ごとに、実施時期を記載する。
3	実施予定日、期間	2を基にした実施予定日及び期間を記載する。
4	担当者	1の項目ごとの担当者を記載する。
5	ステータス	1の項目ごとに進捗状況を「未着手」「仕掛中」「完了」で管理する。
6	現状/課題	1の項目ごとに各取組の状況に関する、補足としての現状/課題を記載する。
7	対応方針	計画実行段階において課題が発生した場合、対応方針（リカバリ策や他部門への協力依頼等）を記載する。

計画策定におけるツール活用のポイント

Point ① ツール①PMI分析ワークシートにて確認した対応方針・優先順位を基に、PMIで具体的に実施すべき項目（ToDo）とスケジュールを計画する

- ツール①PMI分析ワークシートを通じて確認した**対応方針ごとに、具体的にPMIの実施項目を設定**する。
- 同様に、**優先順位を意識して、実施項目のスケジュールを設定**する。

Point ② 実施項目・スケジュールは、対応方針等に応じて柔軟にカスタマイズする

- 本ツールには、中小PMIガイドラインに沿って標準実施項目や項目例、標準スケジュールが参考までに、予め記載されている。しかし、必ずしも全ての項目を実施したり、標準スケジュールに従ったりする必要はない。



参考情報

本ガイドブックP.11、中小PMIガイドラインP.40,58

- 自社の対応方針や優先順位に照らして、標準実施項目を削除・追加して活用**する。また、本ツールは1年分のスケジュールが記載できる仕様となっているが、**M&Aの目的達成までに見込んでいる期間分の計画（数年にわたる場合もある）を、抽象度が高くてよいので策定しておくことが望ましい。**

Point ③ M&Aが成立する前に、計画を策定しておく

- 信頼関係の構築（譲渡側従業員への説明、主要取引先への挨拶・説明）等、**M&A成立後、速やかに実行すべき項目もあることから、M&Aの成立までに計画を策定しておくことが望ましい。**

Point ④ 計画策定と併せて、計画を実行していくためのPMI推進体制を構築する

- 信頼関係の構築（譲渡側従業員への説明、主要取引先への挨拶・説明）等、M&A成立後の取組は通常業務に加えて行うため、譲渡側・譲受側の人員の状況等を踏まえ、適切な役割分担で推進体制を構築することが重要である。
- また、M&AやPMIに関する知見・経験が乏しい場合は、中小企業のM&AやPMIに精通した支援機関に必要に応じて相談しながら取組を進めることが望ましい。

計画実行・検証におけるツール活用のポイント

Point ① 計画を実行しながら最適化していく

PMIアクションプランは、現状把握と課題・対応方針から抽出された項目（管理機能について抽出された対応必須要件（法令違反等）から抽出された項目を含む。）、DDにおいてPMI対応事項として抽出された項目等、**実施項目が多岐にわたる**。PMIの企画・推進担当が策定して終わりにせず、譲渡側の経営者・キーパーソン、譲受側の経営者・PMI担当者や顧問士業事務所等、関係者と密に共有・連携し、**多面的な視点で見直し・アップデートする必要がある**。

Point ② 進捗を確認する場を設け、定期的に状況を確認する

PMIアクションプランを作成することを目的とするのではなく、週次等のタイミングで定例会議を設ける等して、各タスクの**進捗状況を定期的に確認**することが重要である。また、計画を実行する中で新たな課題が判明した場合は、速やかに譲渡側経営者等のPMIに関する**意思決定者に報告**し、対応方針を速やかに検討する。

<活用者の声>

- PMI分析ワークシートの結果を、PMIアクションプランで戦略構築につなげる構造は、PMIで何をやればいいのか分からない**譲受側にとって役に立つ**。【支援機関・会計事務所】
- PMIアクションプランがあれば、一見大変そうな**M&AやPMIも1つのプロジェクト**として捉えることができる。【支援機関・会計事務所】

記入例

標準実施項目				進捗管理					
Lv.1				進捗状況					
Lv.2				実施計画					
Lv.3				対象	実施予定日、期間	担当者	ステータス	現状/課題	対応方針 (リカバリ策や他部門への協力依頼等)
Lv.4									

6.業務統合

①事業の円滑な引継ぎ

a.譲渡企業の業務の現状把握

生産・営業・管理部門の業務フローの確認	□	XX年XX月XX日	A氏・B氏	完了	DD資料やヒアリングを基に現状を把握	M&A仲介業者にDD資料の共有、各部門部長にヒアリングを依頼
従業員へのヒアリング	□	XX年XX月XX日	A氏・B氏	完了	管理部門の業務が多様化しており、業務の全体が把握できていない状態	業務一覧表・フローを作成

②事業機能

a.営業のシナジー効果創出

両社の取引先の確認・突き合わせ	□	XX年XX月XX日	B氏・C氏	仕掛中	取引先が多岐にわたるため、確認に時間がかかっている状態	管理部門に対応を依頼
両社のターゲット取引先選定	□	XX年XX月XX日	C氏	仕掛中	上記踏まえて、対応予定	—
ターゲット取引先に対する商品選定	□	XX年XX月XX日	B氏・C氏	仕掛中	譲渡側の商品・サービス内容と差別化ポイントを確認中	営業部門にヒアリングを依頼

概要

- 本ツールは、①PMI分析ワークシートシートの検討内容や、グループ・組織体制、PMIの推進体制、会議体の持ち方（振り返りの方針）等について、**必要に応じて社内外の関係者へ共有・説明するためのツール**です。
- PMI分析ワークシートで検討した内容を基に**適宜簡素化等、加工しながら統合方針書を作成し、M&Aの目的を達成するためのPMIの道標**とするとともに、PMI実施において**関係者間で合意すべき事項を言語化**するためのツールです。必要に応じて、適宜追記や削除も行いましょう。

No.	入力項目	記載内容
1	企業紹介	譲受側、譲渡側それぞれの基本情報（事業内容等）を記載する。
2	M&Aの目的・成功の定義	PMI分析ワークシートで定義したM&Aの目的・成功の定義を記載する。
3	目指すグループ・組織体制	PMIの全体スケジュールで把握可能な長期的なスパンのグループ・組織体制を記載する。
4	課題・対応方針	PMI分析ワークシートで抽出した課題・対応方針を記載する。
5	PMI推進体制	PMIで実行する対応方針を推進するための譲渡側・譲受側・支援機関の役割分担を記載する。
6	会議体の持ち方（振り返りの方針）	PMIを進める上で、どのような会議体で進捗状況の確認や意思決定を行うかを記載する。

統合方針書の活用（作成）におけるポイント

Point ① 説明の相手方を特定した上で、説明内容を吟味する

- 説明の相手方によって適した説明内容・方法は異なるため、まずは、誰に対する**説明・共有を実施するか特定する**。
- 説明の相手方に応じて、説明内容を検討する**。本ツールには、予め、**説明項目・内容の一例が記載されているが、説明の相手方等に応じて項目や内容を柔軟にカスタマイズすることが望ましい**。
- 開示してはならない、開示しないことが望ましい情報を開示しないよう注意する**。
例）譲渡側経営陣向けであれば、M&Aの目的、それに向けた戦略、達成するためのPMIの推進体制等の内容を盛り込む。
例）譲渡側の全従業員向けであれば、譲渡側の機密性の高い経営情報等は記載しない。
- 一方的に説明するだけでなく、相手方の意見を聞き取る姿勢を意識する**。

Point ② 誰が説明者になるべきか検討する

説明の目的や相手方等に応じて、誰が説明者になるのが適切か検討する。

- 例）譲渡側経営者から、PMIに関して積極的に協力を得る必要がある場合は、譲受側経営者が説明する。
例）最初の譲受側による譲渡側従業員への説明の際には、譲受側経営者が安心してほしい旨を丁寧に説明する。



譲受側の経営者・経営陣向け

- ・ 譲受側の経営者・経営陣においてM&AやPMIに関する方針を意思決定する場面を想定している。
- ・ 譲受側の経営者・経営陣が納得できる内容とすることが重要であって、シンプルな内容でよい。
- ・ 意思決定の記録化等のため、例えば、日付と署名欄を設け経営者に署名してもらう、取締役会において決議する等の対応が考えられる。

（統合方針書の活用例）

①**目的・成功の定義**：M&Aの目的や、目的達成に向けた戦略を簡略に記載する。

②**課題・対応方針**：今後の課題と対応方針を簡略に記載する。



参考情報

中小PMIガイドラインP.41,42、中小PMIガイドライン概要版p.7,8,11

譲渡側の経営者・経営陣向け

- ・ 譲受側の経営者が、譲渡側の経営者・経営陣に対し今後の経営戦略を説明し、理解を求める場面を想定している。

（統合方針書の活用例）

①**譲受側、譲渡側の現状**

→**分析結果をリスク等ネガティブな内容も含めて**記載し、経営戦略を検討する。

例）・経営改善・売上アップを目的とするM&Aでは「**投下資本の回収シミュレーション**」を追加する。

・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「**SWOT分析**」を追加する。

②**目的・成功の定義**

→可能な限り具体的な目標を記載し、**目標について合意の形成**を行う。

決定事項として一方的に伝えるのではなく、譲受側が検討した内容を伝え、議論し、共に目的を作り上げていく姿勢で対応することが有益な場合がある。

③**グループ・組織体制**

→グループ・組織体制の**方向性について目線合わせ**を行う。

④**PMIの推進体制**

→PMIを推進する上で、「重要意思決定」「企画・推進」「（取組領域ごとの）実務作業」を譲渡側と譲受側の誰が担うのか、各個人の役職、所属部門、スキル、工数のバランスを踏まえて明確にし、譲渡側の経営者・経営陣にもPMIを自分事として認識してもらう。



参考情報

中小PMIガイドラインP.43~45、中小PMIガイドライン概要版p.7,8,12



譲渡側従業員向け

- ・ 譲渡側の従業員に対し、初めて、M&Aが成立したことや今後の事業運営について説明する場面を想定している。
- ・ 譲渡側の経営者・譲受側の経営者、そろって説明することが有効な場合が多い。

(統合方針書の活用例)

①譲受側の紹介

→事業概要だけでなく、経営理念等を含めて説明を行う。

②M&A実施の理由

→統合後に目指すべき姿を含めM&Aに対する譲受側の思いを伝える。

③M&Aにより変わる点・変わらない点

→従業員はM&Aによる待遇、労働環境の変化に不安を抱えていることが多い。ポジティブな変化は変わる点として明確に訴求すべきであるとともに、変わらない点についても明確に変更なしということを伝え、安心感を醸成する。



参考情報

中小PMIガイドラインP.46~48、中小PMIガイドライン概要版p.7,8,12

<活用者の声>

- ・ 統合方針書は、M&A後の事業運営で検討が必要な事項を言語化し、関係者と共有するツールとして最適だと感じた。
【支援機関・会計事務所】
- ・ 統合方針書を経営に残る譲渡側社長と共有することで、具体的な目標やマイルストーンを合意することができた。
【譲受側・情報通信業】

＜委員＞

大坪 正人	由紀ホールディングス株式会社 代表取締役社長
木俣 貴光	三菱UFリサーチ&コンサルティング株式会社 コーポレートアドバイザー部 部長プリンシパル
高村 徳康	セレンディップ・ホールディングス株式会社 取締役 CIO
竹林 信幸	株式会社日本 PMI コンサルティング 代表取締役社長
菅生 崇志	株式会社ソリューションデザイン 投資第Ⅰ部門長（特命）
日高 幹夫	株式会社エスネットワークス パートナー兼事業戦略室長
松中 学	名古屋大学大学院法学研究科 教授
水野 由香里	立命館大学大学院経営管理研究科 教授
村上 章	一般社団法人東京都中小企業診断士協会 城北支部 副支部長
山田 尚武	日本弁護士連合会 日弁連中小企業法律支援センター 事務局員
山野井 順一	早稲田大学商学学術院 商学部 准教授

※敬称略

＜オブザーバー＞

- 信金キャピタル株式会社
- 信金中央金庫
- 一般社団法人 全国信用金庫協会
- 一般社団法人 全国地方銀行協会
- 一般社団法人 第二地方銀行協会

＜事務局＞

- 経済産業省 中小企業庁 事業環境部 財務課
- 令和4年度補正中小企業活性化・事業承継総合支援事業
- 小規模案件におけるPMI支援実証事業 事務局：株式会社バトonz
- 中・大規模案件におけるPMI支援実証事業 事務局：PwCコンサルティング合同会社

中小企業庁 事業環境部 財務課

〒100-8912 東京都千代田区霞が関1-3-1

電話：03-3501-1511（内線 5281）ホームページ：
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/index.html>

