

# PMI実践ツール③ 統合方針書（記入例）

1. 企業紹介
2. M&Aの目的・成功の定義
3. 目指すグループ・組織体制
4. 課題・対応方針
5. PMI推進体制
6. 会議体の持ち方（振り返りの方針）

参考 「現状把握」結果の様々な示し方

# 1. 企業紹介

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(自動車の組立業者であるA社は、取引先である自動車の部品を製造しているB社の事業を技術・ノウハウの獲得を目的に譲受け。譲受側・譲渡側間の相互理解を深めるために、「企業紹介」を以下の通り整理)

- 株式会社A社と、株式会社B社は1995年から取引先として関係を継続
- 202x年xx月xx日に事業譲渡を実施

	株式会社A社	株式会社B社
代表者名	C氏	D氏
所在地	埼玉県さいたま市	東京都練馬区
設立	1980年	1992年
事業内容	自動車の組立・生産	自動車の部品の製造
資本金	●●百万円	●百万円
年間売上高	●●●百万円	●●百万円

## 2. M&Aの目的・成功の定義

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(生糸、化繊等の紡績や織物を販売しているA社は、同業他社のB社を事業エリアの拡大を目的に2023年4月に譲受け。統合方針に関して、譲受側及び譲渡側の経営陣・従業員間で共通認識を持つために、「M&Aの目的・成功の定義」を以下の通り整理)

- ○○地方における繊維業界トップのポジションを確立しつつ、老舗アパレル企業を「素材」から支え、日本の伝統技術の衰退阻止に貢献することを目的として設定

### 1 M&Aの目的は何か？（何を目指すのか、どのような姿になりたいのか）

例) 実現したい相乗効果（シナジー）、譲受側・譲渡側の最終的な売上・利益等、譲受側（グループ）において譲渡側ととも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

- ・ 3年後（2025年度）までに利益拡大を図り、○○地方における繊維業界トップのポジションを確立
- ・ 廃業が続いている○○地方の老舗アパレル企業を「素材」から支え、日本の伝統技術の衰退阻止に貢献

### 2 M&Aの目的達成に向けた戦略（譲渡側・譲渡側それぞれが、いつ頃までにどのような目標の達成を目指すのか、目標達成のための戦略）

例) 最終目標と中間目標（マイルストーン）、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

#### グループ全体の目標

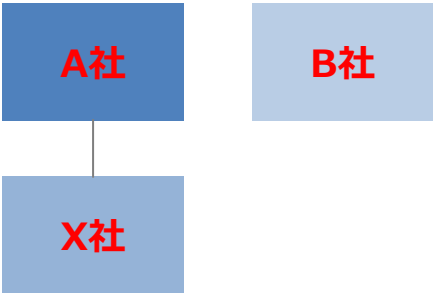
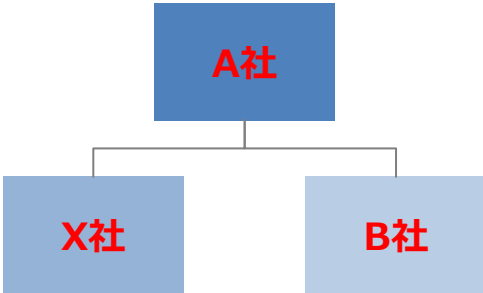
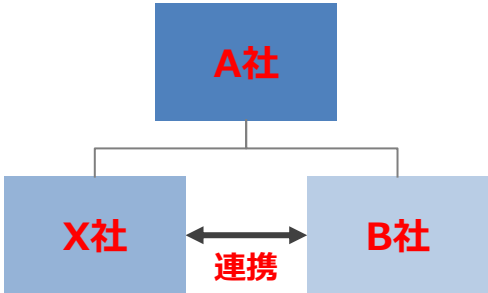
- ・ 定量目標：
  - ・ 売上 …2023年度：●●百万円、2024年度：●●百万円、2025年度：●●百万円（最終目標）
  - ・ 営業利益…2023年度：●●百万円、2024年度：●●百万円、2025年度：●●百万円（最終目標）
- ・ 定性目標：
  - ・ 2023年度：○○地方の営業強化に向けたエリア戦略策定、老舗アパレル企業に対するブランド戦略策定
  - ・ 2024年度：老舗アパレル企業と共に新商品を開発（新素材×伝統技術）

### 3. 目指すグループ・組織体制

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(飲食サービス業を営んでいるA社は、同業他社であるB社を売上・市場シェアの拡大、店舗の統廃合によるコストシナジーの創出を目的に譲受け。統合方針の概要を譲渡側の経営陣・従業員に説明するに当たり、A社の子会社であるX社を含めた「目指すグループ・組織体制」を以下の通り整理)

- X社・B社の連携による売上・コストシナジーの創出を目的に、A社が主導となって経営戦略を検討し、X社とB社を段階的に統合

例1)		統合前（2023年3月）	統合後・Day100（2023年7月）	統合後・1年（2024年4月）
体制	体制			
	A社	<ul style="list-style-type: none"><li>子会社であるX社との連携による業務効率化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>新体制によるシナジー効果を見据えた経営戦略を策定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>グループ連携による、更なる売上シナジー・コストシナジーを創出</li></ul>
	X社	<ul style="list-style-type: none"><li>営業強化（未開拓領域の進出）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>これまでの基本方針を維持</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>クロスセル・販売チャネル拡大により売上シナジーを創出</li></ul>
	B社	<ul style="list-style-type: none"><li>自身の事業領域におけるシェア拡大</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>X社・B社との段階的な業務統合により、業務効率化を実現</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>同上</li><li>X社・B社とのシステムおよび店舗の統廃合によりコスト削減</li></ul>

### 3. 目指すグループ・組織体制

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

- (冷凍加工食品を販売している卸売業のA社は、仕入先である冷凍加工食品を生産しているB社をサプライチェーンの維持を目的に譲受け。長期にわたる統合方針を譲渡側の経営陣・従業員に説明するにあたり、「目指すグループ・組織体制」を以下の通り整理)
- 業界シェア3位以内に入ること、かつ譲渡側との売上シナジーの効果を発揮させることを目的に、3年後までに販売チャネルの拡大や管理機能の集約を実施

例2)		現在（2024年）	3年後（2027年）	5年後（2029年）
グループ・組織体制	A社	<ul style="list-style-type: none"><li>● 自身の事業領域におけるシェア拡大</li><li>● 売上●●億円の達成</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 商品Xの販売チャネル拡大</li><li>● 管理機能の集約を実現</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 業界シェア3位以内を実現</li><li>● シナジー効果年間●●百万円の達成</li></ul>
	B社	<ul style="list-style-type: none"><li>● 取引先との信頼関係強化</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 新経営体制の発足</li><li>● A社との連携により一気通貫したサービス提供を実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 地域における満足度No.1のポジションを確立</li></ul>

## 4. 課題・対応方針（PMIの取組領域の視点に基づく整理）

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

（家電製品の製造業者A社は、材料費の高騰により業績が悪化している取引先のアルミの加工業者のB社を技術・ノウハウの獲得、サプライチェーンの維持を目的に譲受け。現状把握した結果を踏まえて、「課題・対応方針」を以下の通り整理）

- 社内における統合への不安を払拭するために、譲受・譲渡側の社長・経営層が将来の経営方針を協議し策定した上で、早めに従業員への方針説明が必要

例1)

	課題	対応方針
経営統合	<ul style="list-style-type: none"><li>経営理念・ビジョンが策定できていない状況</li><li>グループ企業を含めた経営体制の検討が出来ていない状況</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>譲受側及び譲渡側の社長間で経営理念・ビジョンを協議し、従業員への説明を実施</li><li>グループ企業を含めた将来的な経営体制の検討</li></ul>
信頼関係構築	<ul style="list-style-type: none"><li>M&amp;A後、全社員と面談を実施した結果、統合後の方針の説明がなかったため、給与や休暇に関して不安を抱えていることが判明</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>経営方針を策定した段階で、早期に従業員に対して今後の方針を説明</li></ul>
業務統合	<ul style="list-style-type: none"><li>譲受側の外注費用が高い</li><li>譲渡側における情報・品質管理体制が整備されていない状況</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>譲受側にて外注している加工作業を譲渡側に依頼することでコストシナジーを創出</li><li>譲受側の情報・品質管理体制を譲渡側に対して段階的に導入</li></ul>

## 4. 課題・対応方針（関係者との信頼関係構築の視点に基づく整理）

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

（家電製品の製造業者A社は、材料費の高騰により業績が悪化している取引先のアルミの加工業者のB社を技術・ノウハウの獲得、サプライチェーンの維持を目的に譲受け。現状把握した結果を踏まえて、「課題・対応方針」を以下の通り整理）

- 譲渡側の新社長就任を踏まえて、社内の管理体制や対外ステークホルダーとの信頼関係構築に向けた対応を実施

例2)

	課題	対応方針
譲渡側 経営者	<ul style="list-style-type: none"><li>・ いわゆるワンマン経営</li><li>・ ファミリービジネスを続けてきたこと、かつ長年築いてきた取引先との関係の中でビジネスをしていたことから、新しい取組への挑戦を避ける傾向あり（現状維持が基本スタイル）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 譲受側の経営者が譲渡側の社長に就任し、譲受側の組織的な経営スタイルを徐々に導入する</li><li>・ 既存顧客の売上の減少を踏まえて、新規顧客の開拓施策を検討</li></ul>
譲渡側 従業員	<ul style="list-style-type: none"><li>・ キーパーソンとなる従業員の高齢化が進んでおり、早急な技術承継が必要</li><li>・ 新卒採用の従業員の定着率が低い</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 早期の段階から技術承継に着手</li><li>・ 教育制度や研修制度の策定</li><li>・ 給与制度の見直し</li></ul>
取引先	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 譲渡側の設立当時から、現在の主要取引先との関係あり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 譲渡側の社長と主要取引先へのあいさつ回りを実施</li></ul>
取引先以外の 外部関係者	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 譲受側・譲渡側においてそれぞれ顧問税理士がいる状態であり、重複した作業を行っている可能性があり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 譲受側・譲渡側における顧問税理士の役割分担を明確化し、情報連携ができる仕組みを構築</li></ul>



## 4. 課題・対応方針（経営・業務統合の視点に基づく整理）

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

（家電製品の製造業者A社は、材料費の高騰により業績が悪化している取引先のアルミの加工業者のB社を技術・ノウハウの獲得、サプライチェーンの維持を目的に譲受け。現状把握した結果を踏まえて、「課題・対応方針」を以下の通り整理）

- 各部門の現場において統合作業の円滑な実行を可能にするため、部門毎の課題及び対応方針を明確化

例3)

	課題	対応方針
経営	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 経営理念・ビジョンが策定できていない状況</li><li>・ グループ企業を含めた経営体制の検討が出来ていない状況</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 譲受側及び譲渡側の社長間で経営理念・ビジョンを協議し、従業員への説明を実施</li><li>・ グループ企業を含めた将来的な経営体制の検討</li></ul>
総務	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 総務担当の業務量が多い</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ システムの導入等による業務の効率化施策の検討</li></ul>
会計・財務	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 設定されたKPIが定点観測されていない状態</li><li>・ （月次・年度）決算の進捗管理が正確に行われていない可能性あり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ KPI達成状況の把握、目標と実績の差異分析及び今後の打ち手等の報告を含む管理体制の検討</li><li>・ 決算対応事項の整理及び進捗管理体制の検討</li></ul>
人事・労務	<ul style="list-style-type: none"><li>・ システムにて記録されている労務時間と実態の労務時間の乖離がある可能性あり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 従業員へのヒアリングを実施し実態を把握</li><li>・ 労働時間の管理体制の見直し</li></ul>
法務	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 営業秘密の管理体制が整備できていない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 営業秘密の管理体制の見直し</li></ul>
ITシステム	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 会計システムのアップデートができていない</li><li>・ 情報セキュリティ対策が整備されていない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 会計システムのアップデートもしくは刷新が必要</li><li>・ 情報セキュリティ対策の整備（社員への教育、マニュアルの作成）</li></ul>

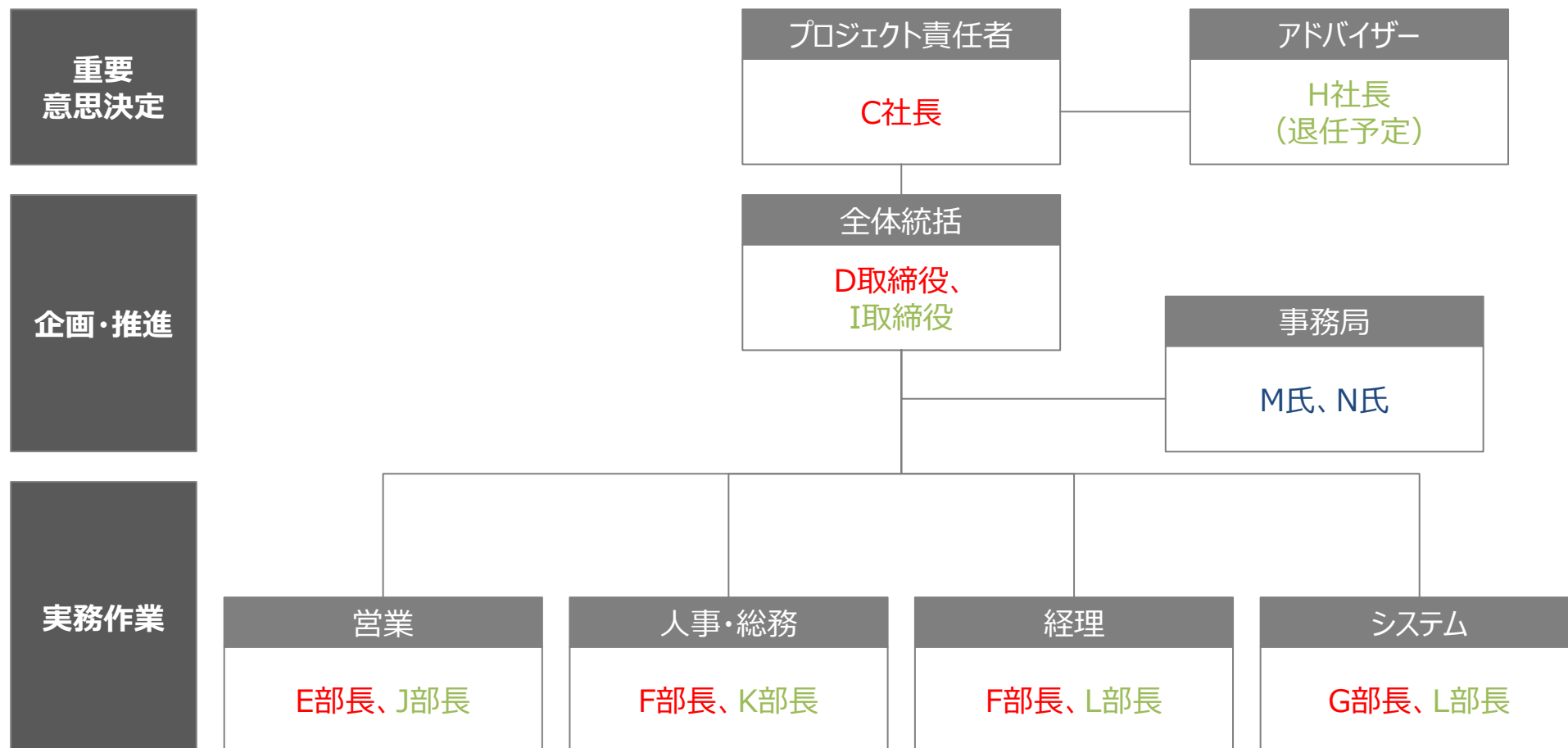
## 5. PMI推進体制

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

- 譲受側・譲渡側の社長の下、経営層が企画・推進を担当、各部長が実務作業を担当し、アドバイザーや事務局と連携をしながらPMIを推進

例1)

【凡例】 赤色：XX社（譲受側）、緑色：YY社（譲渡側）、青色：ZZ支援機関



## 5. PMI推進体制

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

- 譲受側・譲渡側の社長の下、経営層が企画・推進を担当、各部長が実務作業を担当し、アドバイザーや事務局と連携をしながらPMIを推進

例2)

	XX社（譲受側）	YY社（譲渡側）	PMI支援機関
重要 意思決定	C社長	H社長 (退任予定)	
企画・推進	D取締役	I取締役	M氏、N氏
実務作業	E部長、F部長、 G部長	J部長、K部長、 L部長	

## 6. 会議体の持ち方（振り返りの方針）

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

- 週次の分科会にて、取組内容の進捗状況を確認し、月次の全体会議にて、社長や経営層と共に、PMIの目的を踏まえたPMI全体の進捗状況を確認し、必要に応じて意思決定を実施

例)

会議体	概要	参加者	頻度	想定時間
定例会 (事務局)	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務局としてPMI全体の進捗状況を確認</li> <li>問題が生じている場合はリカバリープランを検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>譲受側：PMI企画・推進担当</li> <li>PMI支援機関</li> </ul>	週次	1時間
定例会 (分科会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>各分科会にてタスクの進捗状況を確認</li> <li>必要に応じて課題・対応方針を協議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>譲受側：PMI企画・推進担当、実務作業担当</li> <li>譲渡側：PMI企画・推進担当、実務作業担当</li> <li>PMI支援機関</li> </ul>	週次	1時間
全体会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>各分科会の代表者より進捗状況を報告し、PMI全体の進捗状況を確認</li> <li>意思決定が必要である場合は、社長も含めて意思決定を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>譲受側：社長、経営陣、PMI企画・推進担当</li> <li>譲渡側：社長、経営陣、PMI企画・推進担当</li> <li>PMI支援機関</li> </ul>	月次	2時間

## 参考

（「現状把握」結果の様々な示し方）

(参考) 現状把握 | 定量分析① (売上)

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

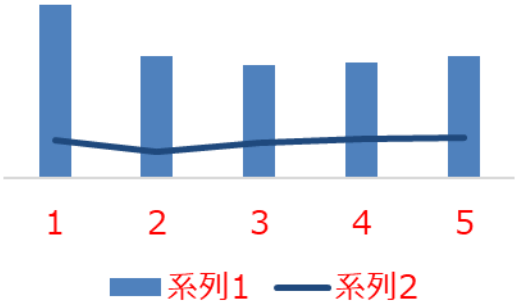
(産業機械の販売を営む商社A社は、半導体不足の影響により業績が悪化している機械の設計・製作業のB社を、技術・ノウハウの獲得を目的に譲受け。売上推移に関してはDDにて把握しているものの、サービス別、取引別の売上は把握していなかったため、「売上」の詳細を以下の通り分析)

- 感染症拡大に起因する半導体不足により部品調達が思うようにできず、受注数が減少し、2020年以降大幅に業績が悪化

売上5年の売上推移

年度	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
金額 (百万円)	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●

成長率：  
2020年→2021年: - ● ● %  
2021年→2022年: - ● ● %  
2022年→2023年: + ● ● %  
2023年→2024年: + ● ● %



売上1～5位の製品・サービス (直近)

製品・サービス	1位 製作	2位 設計	3位 据付	4位 保守	5位 製品A
数量 (個・件)	総計 ● ●	総計 ● ●	総計 ● ●	総計 ● ●	総計 ● ●
単価 (円)	平均 ● ●	平均 ● ●	平均 ● ●	平均 ● ●	平均 ● ●

売上1～5位の取引先 (直近)

取引金額・内容	1位 株式会社XX ● ● 百万円	2位 株式会社XX ● ● 百万円	3位 株式会社XX ● ● 百万円	4位 株式会社XX ● ● 百万円	5位 株式会社XX ● ● 百万円
数量 (個・件)	平均 ● ●	平均 ● ●	平均 ● ●	平均 ● ●	平均 ● ●
単価 (円)	平均 ● ●	平均 ● ●	平均 ● ●	平均 ● ●	平均 ● ●

(参考) 現状把握 | 定量分析① (コスト)

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(発電所・電力設備業のA社は、コロナ禍の半導体不足の影響により業績が悪化している機械の設計・製作業のB社を、技術・ノウハウの獲得を目的に譲受け。前頁の売上の詳細分析とあわせて、「コスト」の詳細を以下の通り分析)

- コロナ禍による半導体不足により原材料費が高騰化している状況

原価

年度	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
金額 (百万円)	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●
対売上比率 (%)	-	+ ● ● %	+ ● ● %	+ ● ● %	+ ● ● %

費目	1位 労務費	2位 原材料費	3位 外注加工費	4位 運賃	5位 水道光熱費
金額 (円)	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●
内訳	給料、賞与、退職金、福利厚生費等	半導体の購入費用	外注費	運賃	水道光熱費

販管費

年度	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
金額 (百万円)	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●
対売上比率 (%)	-	+ ● ● %	- ● ● %	- ● ● %	+ ● ● %

費目	1位 人件費	2位 地代家賃	3位 社会保険料	4位 管理諸費	5位 事務消耗品
金額 (円)	● ●	● ●	● ●	● ●	● ●
内訳	給料、賞与、退職金、福利厚生費等	事務所、工場の家賃	社会保険	各種手数料	事務所の賃料等

# (参考) 現状把握 | 定量分析② (売上・収益性指標)

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(スーパーの運営を営む小売業者のA社は、同じくスーパーを営むB社を売上・市場シェアの拡大を目的に譲受け。統合後のシナジー効果を予測するにあたり、現時点でB社にて設定している「売上指標」を以下の通り分析)

- 売上指標においては客単価、収益性指標に関しては仕入平均単価、取引別粗利、商品別粗利が目標に達成していない状況であるため、取組内容の再検討・実行が必要

## 売上指標

### 指標①

=

売上

### 客数

- 現在：●●名/日
- 目標：●●名/日
- トレンド：上昇傾向
- 取組内容：①顧客満足度の調査の結果を踏まえて、サービス改善を行うことにより、リピート率を上げ既存顧客を維持②SNS戦略を活用した新規顧客の開拓

+

### 指標②

### 客単価

- 現在：●●円/名
- 目標：●●円/名
- トレンド：横這い
- 取組内容：①関連商品・サービスの購入を促進させるために、価格設定の見直しや、商品・サービスの販売方法等を検討②バーコード決済機械を導入し決済手段を拡充

## 収益性指標

### 指標①

=

収益性

### 仕入平均単価

- 現在：●●万円/平均
- 目標：●●万円/平均
- トレンド：原料費の高騰化
- 取組内容：新規仕入先の検討

+

### 指標②

### 地域別粗利

- 現在：県内●●百万円、県外●●百万円/平均
- 目標：県内●●百万円、県外●●百万円/平均
- トレンド：県外における粗利は低迷
- 取組内容：〇〇地方の販売力の強化

+

### 指標③

### 取引別粗利

- 現在：〇〇社●●百万円、〇〇社●●百万円/平均
- 目標：〇〇社●●百万円、〇〇社●●百万円/平均
- 取組内容：取引先との単価交渉

+

### 指標④

### 商品別粗利

- 現在：商品A●●百万円、B●●百万円/平均
- 目標：商品A●●百万円、B●●百万円/平均
- トレンド：商品Aは販売が低迷
- 取組内容：商品Aの販売チャネルの拡大



(参考) 現状把握 | 定性分析① (業務フロー・商流)

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

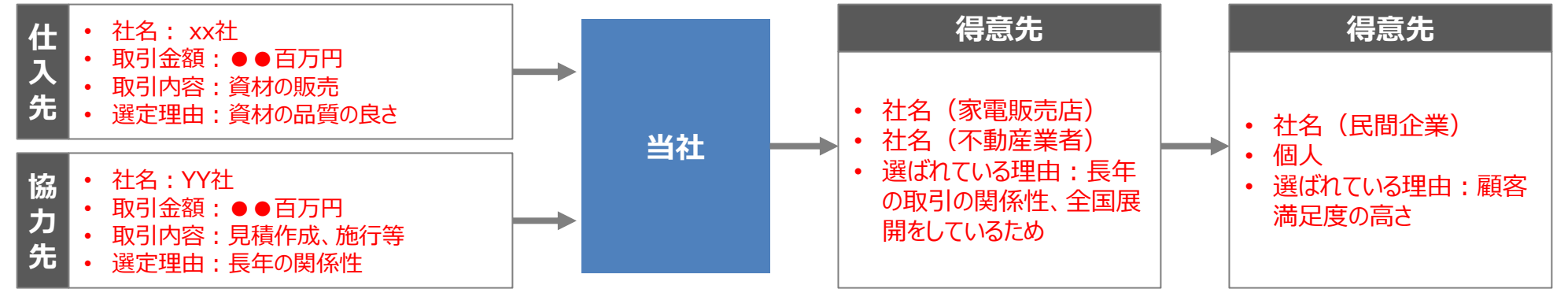
(ビルやオフィス等の建設工事業を営むA社は、リフォーム工事業を営むB社を、売上・市場シェアの拡大及び譲渡側の事業承継（後継者不足）を目的に譲受け。なお、B社においては社長が属人的に営業を行っていたことから、取引先との関係を円滑に引き継ぐために、「業務フロー」・「商流」を以下の通り分析)

- 取引先との関係性を維持するためにも、事業を引き継ぐ際はB社の社長とA社の社長/経営陣が直接訪問して挨拶する等、丁寧なコミュニケーションを図ることが重要

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

	業務① 営業	業務② 営業企画	業務③ 総務経理	業務④ 見積り	業務⑤ 施工監理	提供内容/ 顧客提供価値
実施内容	<ul style="list-style-type: none"><li>得意先や取引先への営業活動</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>不動産物件情報や新家電、住宅リフォーム等のチラシ作成</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>事務手続き</li><li>経理処理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>協力会社には見積り時にも同行を求め、より精緻な見積りを作成</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>B社は窓口を担当し、施工は協力会社と共に実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>建築リフォーム、不動産仲介・販売、家電販売</li></ul>
差別化ポイント	<ul style="list-style-type: none"><li>直接訪問し関係性を維持</li><li>顧客のニーズに沿って積極的に提案</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>家電の販売等の複合的なビジネスモデルを構築</li></ul>	-	<ul style="list-style-type: none"><li>協力会社とは、長年の取引関係にあり、きめ細かい対応をもらっている</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>毎日現場に行き確認をしていることから、協力会社とのコミュニケーションはとれている</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>複合的なビジネスモデルにより、顧客のライフサイクルに応じた幅広いニーズに対応</li></ul>

商流



# (参考) 現状把握 | 定性分析② (4つの視点)

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(文房具製造メーカーのA社は、後継者が不在である同業他社のB社を人材、技術・ノウハウ、ブランドの獲得を目的に譲受け。譲渡側の前社長がワンマン体制で経営していたことから、事業や組織について詳細な状況を把握する必要があったため「4つの視点」を以下の通り分析)

- ワンマン体制の実態をヒアリングにて確認した結果、内部管理体制が整備されていないことが判明したことから、譲渡側の前社長の退任に伴いまずは経営体制の変革が必要

経営方針	事業の状況	取り巻く環境・関係者	内部管理体制
<p>経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念・経営計画・経営目標は社長が検討し経営層に共有</li> <li>年度売上計画を各部門単位で作成し、経営層との月次の全体会議で進捗を確認</li> </ul>	<p>企業及び事業沿革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1990年に設立</li> <li>1995年にXX社を買収し、事業を拡大</li> </ul> <p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内における知名度の高さ</li> <li>ブランド力の強さ</li> <li>顧客満足度の高さ</li> </ul>	<p>市場動向・規模・シェアの把握、競合他社との比較</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ニーズの拡大により、市場規模は拡大しているものの競合他社が増加</li> <li>国内市場シェア率はトップクラス</li> </ul> <p>顧客リピート率・新規開拓率、主な取引先企業の推移、顧客からのフィードバックの有無</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品の品質の高さが評価されており、リピート率が高い</li> </ul>	<p>組織体制（グループ全体含む）、品質管理・情報管理体制</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>親会社である〇〇会社の下に、当社と子会社1社あり</li> <li>情報管理体制が整備されていない状態</li> </ul>
<p>経営意欲</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存の業績を維持</li> <li>長期的な目標としては新規事業への参入を検討</li> </ul>	<p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外注比率が高い</li> <li>機械が古く生産量に限界あり</li> </ul>	<p>従業員定着率、勤続年数・平均給与</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の定着率は高いものの、工場勤務者が高齢化</li> <li>給与水準は業界と比較すると高い水準</li> </ul>	<p>事業計画・経営計画の有無、従業員との共有状況、社内会議の実施状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業計画等はあるものの、従業員へ共有はされていない状態</li> </ul>
<p>経営体制・意思決定プロセス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各部門に責任者を配置し管理体制を構築</li> <li>意思決定は社長が実施</li> </ul>	<p>ITに関する投資、活用の状況、1時間当たり付加価値（生産性）向上に向けた取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客管理システムを活用中</li> <li>会計システムの刷新が必要</li> </ul>	<p>ファミリービジネスとしての性格、関係者との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長年ファミリービジネスを続けていたものの、後継者不在により3年前に外部企業の人材が取締役として就任</li> </ul>	<p>研究開発・商品開発の体制、知的財産権の保有・活用状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今後5年程かけて商品開発による新規事業の参入を検討</li> </ul>
	<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規顧客を開拓するにあたって、ECサイトの設立を検討中</li> </ul>	<p>取引金融機関数・推移、メインバンクとの関係、外部専門家の活用状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地元の銀行からの融資あり</li> <li>中期経営計画策定にあたりコンサル会社を活用した経験あり</li> </ul>	<p>人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新卒研修以外に、人材育成制度はない</li> </ul>

## (参考) 現状把握 | 定性分析③ (管理機能)

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(宿泊施設を運営しているA社は、同業他社であるB社を事業エリアの拡大を目的に譲受け。DDの段階では、時間の制限上、管理機能に関する詳細の現状分析を行っていなかったため、PMIのフェーズで、顧問先である税理士、会計士、弁護士、社労士を巻き込みつつ、各専門分野における「管理機能」を以下の通り分析)

- 労働時間やKPIの管理状況等が把握できていない点を踏まえると、内部の情報管理体制が整備されていない可能性があるため、各部門における情報管理体制の確認が必要

### 人事・労務

- ・ システムにて記録されている労務時間と実態の労務時間の乖離がある可能性あり
- ・ 各種ハラスメントに関する研修は全社的に実施中

### 会計・財務

- ・ 数年前コンサル会社が経営計画を策定した際にKPIを設定したものの、設定されたKPIが定点観測されておらず、KPIの達成状況、目標と実績の差異分析及び今後の打ち手等について、適切に報告・検討していない状態

### 法務

- ・ 会社設立時に許認可等の対応に遅延が発生したものの、現在は顧問弁護士が適切に対応をしているため、特段課題はない
- ・ 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
- ・ 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、契約書に暴排条項の記載なし

### ITシステム

- ・ 会計システムのアップデートができていないため、アップデートもしくは刷新が必要
- ・ その他、情報セキュリティ対策が整備されていないため、社員への教育も含めたマニュアルの作成が必要

# (参考) 中小PMIの売上・コストシナジー特定マップ

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(家庭用医薬品を製造しているA社は、同業他社のB社を売上・市場の拡大及び製造工場の設備を獲得することを目的に譲受け。業務統合によって創出されるシナジーを把握することを目的に本シートを活用)

- 材料を共同で調達することにより、コストシナジー効果の創出が可能であり、仕入先の詳細を把握する必要あり

中小PMIの売上・コストシナジー特定マップ（譲受側・譲渡側共に分析を実施）※【凡例】 ○：必須、△：任意

令和4年3月「中小PMIガイドライン」P.65～96を参照

※単一事業の場合、「商品別」と「取引先別」の切り口が無く、数量×単価の切り口のみで分析

中小M&Aの目的

令和4年3月「中小PMIガイドライン」P.65～96を参照

※単一事業の場合、「商品別」と「取引先別」の切り口が無く、数量×単価の切り口のみで分析

中小M&Aの目的

				PL													BS				CF	
				売上※		原価				販管費						その他利益		資産		負債	純資産	
		商品別	取引先別		材料費	労務費	経費	外注費	広告宣伝費	販売促進費	配送費	販売手数料	人件費	拠点関連費用	その他販管費	流動	固定					
	数量	単価	数量	単価																		
売上シナジー	経営資源の相互活用	クロスセル			○	○	○	○	売上拡大が見込める商品及び取引先を確認 (売上シェアの大きい商品及び取引先を相互活用したい)													
		販売チャネルの拡大			○	○	○	○														
	経営資源の組合せ	製品・サービスの高付加価値化			○	○	売上拡大が見込める商品（シーズ含む）を確認 (売上シェアの大きい商品やシーズを相互活用したい)															
		新製品・サービスの開発			○	○																
コストシナジー	原価	改善	生産現場の改善			過剰な直接材料及び外注費を確認			○	○	○	※詳細は定性情報にて確認				(必要に応じて) 在庫回転期間もしくは在庫回転率を算出して分析						
			サプライヤーの見直し						○													
			在庫管理方法の見直し						○	○	○	※詳細は定性情報にて確認				△ ※棚卸資産						
		共通化・統廃合	共同調達			共通の直接材料及び間接材を確認			○	生産設備及び拠点到に係るコストを確認												
			生産体制の見直し						○	○												
	販管費	改善	広告宣伝・販促活動の見直し			過剰な広告宣伝費及び販売促進費を確認			○		○	業務効率化による最適な人員配置や業務委託費の削減余地を確認										
			間接業務の見直し								○	○										
		共通化・統廃合	共同配送			同一又は近接エリアへの配送費を確認			○		集約による最適な人員配置、拠点関連費及び業務委託費の削減余地を確認											
			管理機能の集約								○	○	○									
			販売拠点の統廃合			統廃合による販売手数料削減、最適な人員配置、拠点関連費の削減余地を確認			○		○	○										
											○	○	○									
現状維持				(※倒産しないよう利益やキャッシュフローの状況を必要に応じて確認)																		

(※倒産しないよう利益やキャッシュフローの状況が必要に応じて確認)

## (参考) PEST分析 (自社を取り巻く外部環境の影響予測)

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(麺製品を販売しているA社は、小麦粉を製造をしている仕入先のB社をサプライチェーンの維持を目的に譲受け。材料の高騰が外部要因に起因していることから、将来的な市場の変化を把握し中長期的な販売戦略を検討するために「PEST分析」を以下の通り実施)

- 円高、震災等の理由から生産の海外移転が加速し、輸入比率を増やした結果、製造業のサプライチェーンの脆弱性が露呈

### Politics (政治的要因)

- 近年の海外の情勢を受け、原材料が不足

### Economy (経済的要因)

- 円高で生産の海外移転が加速
- 海外の経済摩擦により原料調達の不安定化
- 近年の円安による物価高騰により、経済活動が鈍化

### Society (社会的要因)

- 震災等による生産の海外移転の加速化
- 感染症による人の外出制限の長期化により生産活動の鈍化
- 人口減少により人材確保が困難

### Technology (技術的要因)

- デジタル社会の加速化により、セキュリティが脆弱な子会社等からサイバー攻撃の拡大

## (参考) 5フォース分析 (業界における潜在リスクの把握)

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(コンテンツ配信サービスを営むA社は、アニメやゲームコンテンツを制作しているB社を新事業への参入を目的に譲受け。エンタメ業界の拡大により競合他社が増加していることから、将来的に展開予定の新事業の参入障壁等を把握するために「5フォース分析」を以下の通り分析)

- 動画配信プラットフォームが制作した作品との差別化を図るために、当社が所有している有力IPを最大限活用することが必要

### 新規参入の脅威

- ・ 動画配信プラットフォームによる独自のコンテンツ制作が脅威

### 売り手の交渉力

- ・ 漫画、ライトノベル、ゲーム等の供給源は潤沢

### 競合他社の脅威

- ・ 制作工程のデジタル化
- ・ 当社は有力なIPを所有

### 買い手の交渉力

- ・ 「モノ」の需要が下がり、体験型消費に需要がシフト
- ・ 二次創作需要が高まり、川下のユーザーによる浸食が拡大

### 代替品の脅威

- ・ 他メディアの映像コンテンツやスマホゲーム等のエンターテインメントコンテンツが増加



## (参考) 3C分析 (顧客と競合を踏まえた自社の状況理解)

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(フィットネスジムを運営するA社は、同業他社であるB社を売上・市場シェアの拡大、人材の獲得を目的に譲受け。顧客ニーズの拡大により競合他社が増加していることから、自社の強み・弱みを把握した上で、マーケティング戦略を検討するために「3C分析」を以下の通り実施)

- 競合他社の増加を踏まえて、既存顧客の維持及び新規顧客の獲得を目的とした、サービス内容の差別化が必要

### Company (自社)

- ・ 顧客ニーズに沿ったサービスの提供 (少人数/大人数、女性のみ、ダンス等のエンターテインメント性を含めたサービス、結果コミット型のサービスの提供)
- ・ 充実した設備とトレーナーの品質の高さが強み
- ・ 地元での評判が良く紹介による入会者が多い

### Customer (顧客・市場)

- ・ フィットネスジムの市場は、コロナの影響により縮小傾向であったが、コロナの収束により市場は多少回復傾向にあり
- ・ コロナ禍における動画配信プラットフォームの利用者拡大により、フィットネスジムの生徒数は減少

### Competitor (競合)

- ・ フィットネスジムの増加による価格競争の激化
- ・ 顧客ニーズの多様化により、サービスが多様化 (例、食事・睡眠管理等も含めたサービスの提供)
- ・ 最新テクノロジーを搭載した機械の導入

# (参考) SWOT分析 (市場機会・事業課題の明確化)

注意点：機密情報について情報共有する  
相手方・内容については慎重に検討すること

(学習塾を運営するA社は、同業他社であるB社を事業エリアの拡大及び人材の獲得を目的に譲受け。人口減少により市場が縮小している状態であるため、事業継続に向けて市場機会及び事業課題を把握するために「SWOT分析」を以下の通り実施)

- 生徒の属性やニーズを踏まえて多様なサービスが提供できるよう、まずは教員の定着率を向上を目的とした給与制度の改善や研修制度の策定等、内部体制の整備が必要

## プラス要因

## マイナス要因

### 内部環境

## Strength (強み)

- ・ 講座の種類が豊富
- ・ 全国の都市の中心部に立地
- ・ IT化が進んでいる（予約システム、オンライン学科の導入）

## Weakness (弱み)

- ・ 教員の定着率が低い
- ・ 給与水準が低い
- ・ マーケティング戦略が効率的に実施できておらず、集客力が低い

### 外部環境

## Opportunity (機会)

- ・ 学生だけではなく、社会人や主婦/夫のニーズも拡大しており、生徒の属性が拡大
- ・ 東京都受験生チャレンジ支援貸付事業、渋谷スタディクーポン等の補助金制度の利用により、生徒の負担を軽減

## Threat (脅威)

- ・ 人口減少
- ・ 生徒のニーズが多様化（海外留学等）