

中小PMIガイドライン

～中小M&Aを成功に導くために～

概要版

令和4年3月
中小企業庁

1

中小PMIガイドラインの策定

- M&Aの目的を実現、効果を最大化する上で、M&Aの成立は「スタートライン」に過ぎず、その後の統合作業（PMI）を適切に行うことが重要です。
- しかしながら、中小企業においてはPMIの重要性についての理解が不足しており、PMIに関する支援機関も不足している状況です。
- こうした状況を踏まえ、事業を引き継ぐ譲受側が実施することが望ましい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。

中小PMIガイドラインのポイント

1 中小PMIに関する初のガイドライン

- 後継者不在の中小企業（譲渡側）等がM&Aを適切に進めるための手引きについては、2020年3月に「中小M&Aガイドライン」を策定済み。
- 今回、譲受側がM&A後のPMIの取組を適切に進めるための手引きを策定。

2 幅広い中小企業に対応する「基礎編」と「発展編」

- 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。

3 中小PMIに関する豊富な成功・失敗事例

- PMIの取組の重要性を理解いただけるよう、適切に取り組まなかった場合にどのような問題が生じるか失敗事例を掲載。
- また、PMIを実践いただけるよう、ポイントだけでなく、具体的な成功事例を掲載。

4 M&Aプロセスも含めて時系列で取組を整理

- 狭義のPMIだけでなく、M&A成立以前の取組（“プレ”PMI）及びPMI集中実施期の後の取組（“ポスト”PMI）も含めて、時系列で実施すべき取組を整理。

5 「経営統合」「信頼関係構築」「業務統合」という幅広い領域を網羅

- PMIを構成する「経営統合」「信頼関係構築」「業務統合」の3領域を網羅。
- 「業務統合」については、攻め（シナジー効果発現等）と守り（管理機能の改善等）の両面から取組を掲載。

2

PMIとは？なぜ必要なのか？

- 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ります。比較的実績が蓄積されている大企業のM&Aでは、PMIの取組が重要視されています。

PMIとは？

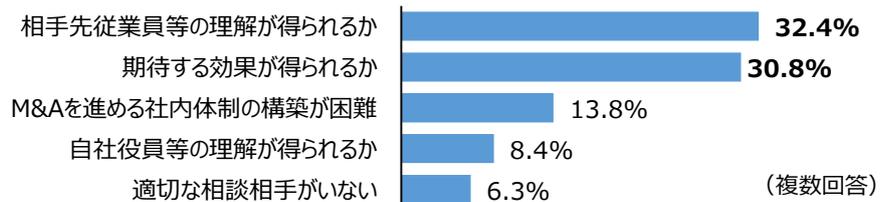
- PMIとは、POST MERGER INTEGRATIONの略語であり、主にM&A成立後に行われる統合作業
- M&Aの目的を実現させ、統合の効果を最大化するために必要なプロセス
- 本ガイドラインでは、幅広いM&Aの形態に対応し、例えば株式譲渡によるM&A後の譲受側・譲渡側が一体となって成長していくために行う一定のすり合わせも、本ガイドラインでいう「統合」の対象としている



なぜPMIが必要となるのか？

1

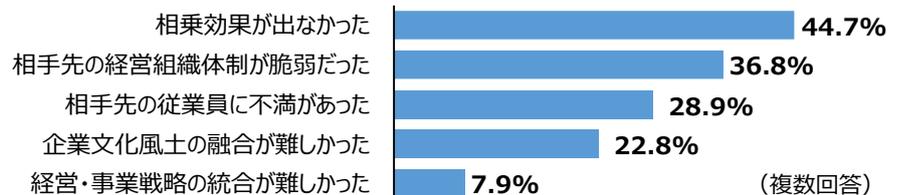
中小M&Aにおける心配・重視事項とは？



(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」

2

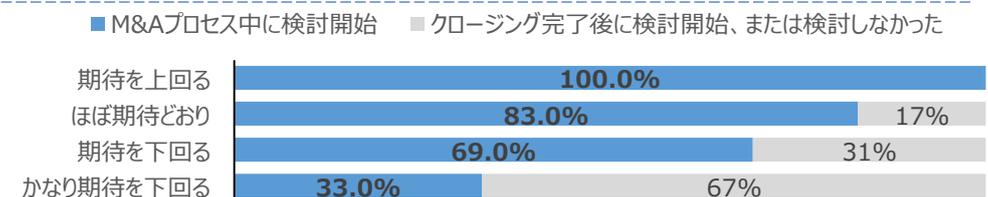
中小M&Aの満足度と期待を下回った理由は？



(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)

3

いつからPMIの検討を始めるべきか？

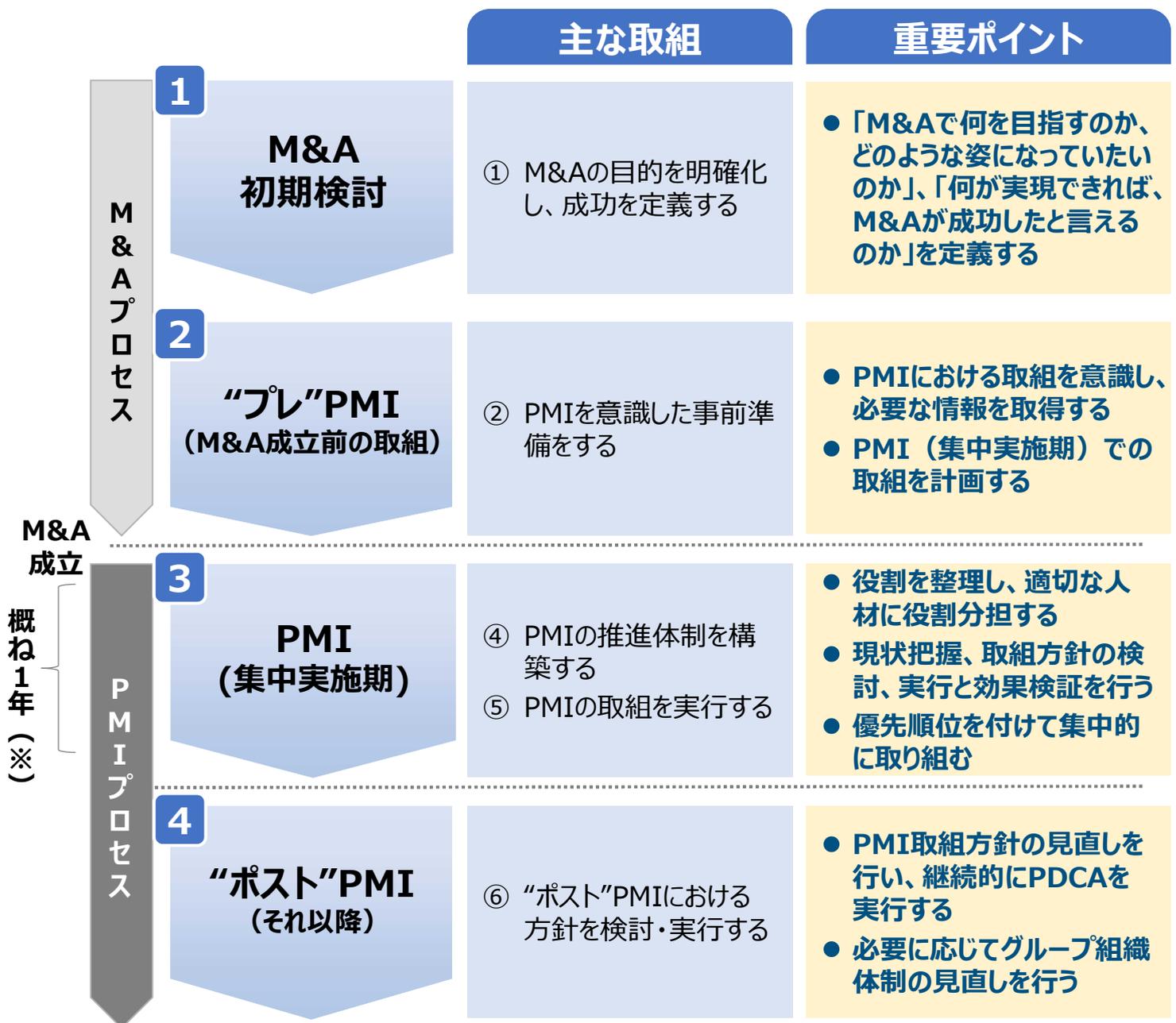


(出典) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「成長に向けた企業間連携等に関する調査」(2017年11月)を元に再編加工

3

中小PMIの全体像

- PMIは、譲受側・譲渡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。



※ 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日までを目処に集中的に実施。

中小PMIにおける推進体制

- PMIの取組は通常業務に加えて行うため、譲受側・譲渡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**することが重要です。
- また、M&AやPMIに関する知見・経験が乏しい場合は、中小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です。

小規模案件

- ✓ 基本的に譲受側経営者がほぼ全ての役割を担当
- ✓ 関係者から協力を得られるよう信頼関係構築が重要

中規模・大規模案件

- ✓ 取組が広範・複雑な一方、一定数以上の役職員あり
- ✓ このため、①重要意思決定、②企画・推進、③実務作業の分担が重要

役割

1 重要意思決定

- PMIに関する重要な意思決定を行い、PMIプロセス全般における責任を負う

2 企画・推進

- PMIの全体を把握し、各取組の企画・推進、管理等を行う

3 実務作業

- PMIに関する具体的な実務作業を行う

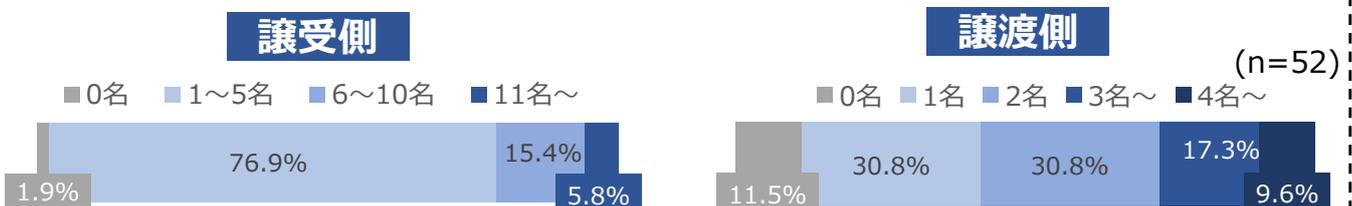
支援

支援機関

- 必要に応じて専門的な視点から支援機関の助言・支援を得る
(例) 中小企業診断士・経営コンサルタント、弁護士・司法書士、公認会計士・税理士 等

中規模・大規模案件におけるPMI推進体制の実態

- PMI推進体制に関与する平均人数は、譲受側が4.71人に対し、譲渡側は2.04人となっています。



4

中小PMIガイドラインの構成

- 譲受側・譲渡側の会社規模等、個社の状況に応じて参照しやすいよう、PMIの取組を【基礎編】と【発展編】に整理しました。

基礎編

- 小規模案件を含めた、全てのM&Aにおいて基本となる取組事項や留意点等を解説。
- 主にM&A成立後に、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（M&A成立後100日～1年程度）**において主に円滑な事業の引継ぎに向けた取組を整理。
- 特にM&A成立前後において重要性が高い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ための取組を充実させた。

基礎編の構成

領域	概要
1 経営統合 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
2 信頼関係構築 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
3 業務統合 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

想定する読み手とガイドラインの使い方

譲受側企業・ 譲渡側企業

- M&Aの目的や、PMIにかけられる経営資源等に応じて、必要な取組を参照

支援機関

- 支援先の企業が円滑に事業を引き継ぎ、M&Aの目的やシナジー効果等を実現するために必要な助言をするために参照

発展編

- M&A成立後の事業の円滑な引継ぎだけでなく、**中小企業でも対応可能なシナジー効果等を実現するために行う取組を整理**
- 基礎編の内容を押さえつつ、M&Aを契機として譲受側・譲渡側が一体となって成長するために、**経営・業務における各領域をいかに統合するかを豊富な事例を交えて解説。**
- 「経営統合」については、より一体となった経営に向けた、経営の方向性、経営体制、経営の仕組みを確立する取組を掲載。「業務統合」については、**攻め（シナジー効果発現等）と守り（管理機能の改善等）の両面から取組を掲載。**

発展編の構成

領域	概要
① 経営統合	経営体制の整備 譲受側・譲渡側一体での成長に向けた基盤として、経営の方向性、経営体制、経営の仕組みを整備する。
業務統合	② 事業機能 シナジー効果等の実現による収益力の向上 事業活動における改善・連携を進め、売上・コストシナジーを実現することで収益性を高める。
	③ 管理機能 事業を支える経営基盤の確立 人事・労務、会計・財務、法務、ITシステム等、事業を支える管理機能の改善を進める。

5

中小PMIの取組【基礎編】

- 基礎編では、主にM&A成立後100日～1年程度までの取組を整理しています。

	ゴール	M&A 初期検討	“プレ”PMI
経営統合	<ul style="list-style-type: none"> ● M&Aを通じて自らが達成したいことを、経営の方向性として言語化 ● 経営の方向性を社内外の関係者に説明 	<p>トップ面談まで</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>新たな経営の方向性の検討、言語化</u> 	<p>M&A成立まで</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>譲渡側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</u>
	<p>対 譲渡側経営者</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 協力関係を構築 ● 役割・在籍期間を明確化 <p>対 譲渡側従業員</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不安や不信感を払拭 ● 納得感や共感を獲得 	<p>トップ面談まで</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>コミュニケーションを通じた相互理解の深化</u> 	<p>M&A成立まで</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>M&A成立後における処遇の明確化</u> <p>M&Aの基本合意後</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>キーパーソンへの情報開示、協力要請</u>
信頼関係構築	<p>対 譲渡側取引先</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 信頼を得て取引を継続 ● 取引条件を正確に把握 		<p>M&A成立まで</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>譲渡側の重要な取引先の把握</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 		<p>DD実施時等</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>DD等を通じた事業の現状把握等</u>
業務統合			

小規模案件向け（※必要に応じて【発展編】も参照）

＜主な想定事業者＞

- ・ 譲受側：（売上高）～3億円
- ・ 譲渡側：（売上高）～1億円、（従業員）～5名

事業の円滑な引継ぎを実現

PMI

取組の主なポイント

M&A成立後

- 譲渡側関係者への経営の方向性の説明

- これまでの経営の方向性との差異が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
- 更に必要に応じて、新たな経営の方向性の修正も実施

経営統合

M&A成立後

- 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

対 譲渡側経営者

- 尊敬の念を忘れない。同時に、譲受側の考えを率直に伝える
- 役割・在籍期間等についてM&A前に合意

M&A成立後

- 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
- 日頃からの継続的なコミュニケーション

対 譲渡側従業員

- M&Aに関する情報を、「遅滞なく」、「全員に」、「同時に/等しく/正確」に伝える
- 特にキーパーソンとは密にコミュニケーション
- 一人一人に寄り添い、丁寧に対応
- 従来の業務ややり方を否定しない

信頼関係構築

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）
- 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）

対 譲渡側取引先

- 譲渡側経営者から取引を正確に引き継ぐ
- 挨拶は重要度等に応じて速やかに行う
- 主要取引先と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

- 現状を把握する際、以下のおそれに留意
 - ✓ DDでは検知できないことがある
 - ✓ 属人化している業務がある
 - ✓ 規程等の不存在、実態との乖離がある
- 改善点について、優先順位を付けて対応

業務統合

6

中小PMIの取組【発展編】

- 発展編では、基礎編の内容を理解した方に対して、「経営統合」と「業務統合」について、より高度で、中長期的な取組を整理しています。

	ゴール	M&A 初期検討	“プレ”PMI
経営統合	<ul style="list-style-type: none"> ① 経営の方向性を確立、関係者の理解と共感を獲得 ② 新たな経営体制を確立 ③ 経営の仕組みを整備 	M&A成立まで	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営に関する現状把握①（譲渡側へのヒアリング等）
業務統合	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業面においてシナジー効果等を実現 ② 管理面において実態を把握し、必要に応じて改善を図る 	M&A成立まで	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業活動に関する現状把握①（譲渡側へのヒアリングやDD等）

業務統合のうち「事業面」においてシナジー効果等を得るための取組例

売上シナジー	① 経営資源の相互活用	1	クロスセル
		2	販売チャネルの拡大
	② 経営資源の組合せ	3	製品・サービスの高付加価値化
		4	新製品・サービスの開発
コストシナジー	③ 改善	5	生産現場の改善
		6	サプライヤーの見直し
		7	在庫管理方法の見直し
売上原価	④ 共通化・統廃合	8	共同調達
		9	生産体制の見直し
販管費	⑤ 改善	10	広告宣伝・販促活動の見直し
		11	間接業務の見直し
	⑥ 共通化・統廃合	12	共同配送
		13	管理機能の集約
		14	販売拠点の統廃合

凡例：
 相対的に取り組みやすい項目
 相対的に難易度が高い項目

中規模・大規模案件向け（※【基礎編】を理解した上で）

<主な想定事業者>

- ・ 譲受側：（売上高）10億～30億円
- ・ 譲渡側：（売上高）3億～10億円、（従業員）15～100名

事業の円滑な引継ぎ + M&Aの目的やシナジー効果等を実現

PMI

“ポスト”PMI

M&A成立後

- 経営に関する現状把握②（譲渡側へのヒアリング等）
- 経営理念、経営ビジョン、事業計画等の作成
- 経営体制の確立（新経営者の選定、経営チームの組成）
- グループ経営の仕組みの整備（意思決定プロセスの確立、会議体の見直し等）

経営統合

M&A成立後

- 事業活動に関する現状把握②（経営管理資料の確認、ヒアリング、現場視察等）
- 統合方針の策定
- 行動計画の策定、実行・検証
- 行動計画の策定、実行・検証

業務統合

業務統合のうち「管理面」においてリスク・課題等を解決するための取組例

管理機能	概要
① 人事・労務分野	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人事・労務関係の法令遵守等 2. 人事・労務関係の内部規程類等の整備状況やその内容の適正性 3. 従業員との個別の労働契約関係等の適正性 4. 人材配置の最適化
② 会計・財務分野	<ol style="list-style-type: none"> 1. 会計・財務関係の処理の適正性 2. 譲受側・譲渡側間の会計・財務手続の連携 3. 業績等の管理 4. 金融費用の削減
③ 法務分野	<ol style="list-style-type: none"> 1. 法令遵守等 2. 会社組織等に関する内部規程類等の整備状況やその内容の適正性 3. 契約関係を含む外部関係者との関係の適正性
④ ITシステム分野	<ol style="list-style-type: none"> 1. ライセンス等違反の抑止 2. 情報セキュリティ対策 3. ITシステム管理方針の明確化

参考

不適切なPMIに起因する失敗事例

「経営統合」関連

× 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、譲渡側のこれまでを否定するような内容となっており、譲渡側経営者と従業員からの信頼を失う結果となった。

× 失敗例

- 長期にわたるPMIプロセスにおいて、譲渡側の従業員に対して経営の方向性を示さなかったため、譲渡側の従業員の将来不安やモチベーション低下等によるサボタージュや離職を招いた。
- M&A成立後、譲渡側の経営を派遣した役員一人に任せたま放置してしまったため、譲渡側での経営が安定せず、譲渡側の役員や従業員の心が離れてしまった。

「業務統合」関連

× 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。

「信頼関係構築」関連

◆譲渡側経営者への対応

✕ 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。

◆譲渡側従業員への対応

✕ 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。

◆取引先への対応

✕ 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。