



令和7年度 群馬県PMI実装支援事業
中小企業のM&Aを成功に導くPMI(経営統合作業)の全体像

第1回セミナー PMI取組の重要性とプレPMIについて

TSUNAGU株式会社 代表取締役 斎藤 航



はじめに：本セミナー全体の目的

- 中小企業のM&Aの実態を把握する。
- M&Aの成功に不可欠なPMI（経営統合作業）の全体像と基本を理解する。
- 群馬県の事業者が取組んだM&AとPMIの内容を学ぶ。

第1回

2025年10月2日(木)開催

PMI取組の重要性とプレPMIについて

ゲスト 株式会社ワークエントリー 代表取締役社長 星野 聡志

第2回

2025年10月29日(水)開催

円滑な引継、相乗効果の早期実現を可能とするPMI

ゲスト 門倉テクノ株式会社 代表取締役 門倉 達朗

第3回

2025年11月28日(金)開催

地方におけるPMI事例の紹介

ゲスト 株式会社ウイング 代表取締役 志村 潤

PMI個別実装支援について

実施時期	令和8年1月から
定員	3社（群馬県内に主たる事業所を有する中小企業者）
内容	M&Aの実施（予定を含む）に伴うPMIの実行にあたり支援が必要な事業者に対し、個別支援を行います。支援メニューとしては、TSUNAGU株式会社のPMI100日プラン基本項目を中心にM&A前後のPMIにおける取組み状況や課題のヒアリングを行い、ヒアリング内容を基に、対象事業者のPMI事業計画の策定を行います。
応募	別途ご案内



はじめに：第1回セミナーの目的

- M&AにおけるPMI（経営統合作業）の重要性を理解する
- 「中小PMIガイドライン」に基づき、M&A前後のPMI全体像を把握する
- M&A成立前の「プレPMI」の取組みと必要性を認識する



1. TSUNAGU株式会社の概要

2. PMI取組の重要性

3. プレPMIについて



1 .TSUNAGU株式会社の概要



地域とともに、進化するM&A支援を。

私たちTSUNAGUグループは、地域に根ざしたM&Aアドバイザリー・PMI支援に、BEANSのデジタルクリエイティブを融合。買い手・売り手、双方の価値を引き出し、M&Aの可能性を最大化します。



■ M&A事業 ■ PMI事業



■ ブランディング ■ デザイン戦略
■ DX ■ システム構築



会社概要：TSUNAGU株式会社

地域特化型のM&A仲介・PMIを軸とし、「つなぐ、つづく、ひろがる」をコンセプトに

M&A成約後の将来を見据えたご支援に取り組んでいます。

地域を支える中小企業の永続的な発展をサポートし地域の雇用維持・創出に貢献してまいります。

商号	TSUNAGU株式会社
事業内容	M&A仲介事業、PMI事業
本社所在地	栃木県宇都宮市宮原1-8-15
営業所	群馬オフィス、茨城オフィス、埼玉オフィス、 東京オフィス、富山オフィス
代表取締役	斎藤 航
登録免許等	中小企業庁M&A支援登録機関 一般社団法人M&A支援機関協会 正会員（仲介会員） 宅地建物取引業：栃木県知事(1)第5331号 有料職業紹介事業許可：09-1-300326



つなぐ = 人と人、企業と企業をつなぎ あたらしい価値につなげる

つづく = 出会いの後に、変化がありつつも新しい時代に適応し持続していく

ひろがる = 思ってもみなかったような新しい事業や可能性が広がるように



会社概要：TSUNAGU株式会社

M&A市場の課題と、地域密着の“TSUNAGUグループだからこそ”できること

M&A市場は引き続き拡大基調にある一方で、想定した成果を実現できないケースが依然として多発しています。

当社は、地域密着型のM&Aアドバイザリー、PMI支援にデジタルクリエイティブ力を融合。

売り手・買い手双方の企業価値を最大化する、発展的かつ持続可能なM&Aを実現します。

【M&A動向】

2024年は過去最高(※1)

4,700件市場

高齢経営者

後継者不足

業界再編

人材不足

○主要課題

- 地域中小企業向けM&Aの成約率の低さ
- PMIの停滞・難航
- 想定シナジーの未達・価値創出不足

TSUNAGUグループが実現します

●アプローチ

- 地域密着型M&A仲介
- PMI支援
- バリューアップコンサルティング（クリエイティブ）

【目指すGOAL】

売り手と買い手
双方の価値を
最大化する
発展的なM&A

*1 出典：レコフデータ集計「クロスボーダーM&Aマーケット情報」

*2 出典：デロイトトーマツコンサルティング「M&A経験企業にみるM&A実態調査」(2013年)

*3 参考：過去の業界調査及び監査法人によるM&Aレポートを基に当社推計



会社概要：TSUNAGU株式会社

M&A成約後、6ヶ月以上が経過した企業様へのインタビューをご紹介します。

リネンサプライ ↔ 燃料卸



READ

温泉街を支え盛り上げたい。地域を思う2社の地域型M&A。

介護福祉 ↔ 介護福祉



READ

今ある施設と人材を守る。業界全体を向上させるM&A。

タクシー業 ↔ タクシー業



READ

全国にタクシー業界の仲間を増やし、高めあうM&A。

ハーネス製造 ↔ 電子部品検査



READ

同業種同士のノウハウを活かし、質の高い人材を育むM&A。



2.PMI取組の重要性

はじめに・M&Aの現状 - 中小企業を取り巻く環境

PMI取組の重要性

プレPMIについて



近年、中小企業においてM&Aは事業承継や成長戦略の重要手段に。

市場活況の背景

- 経営者高齢化 → 後継者不在企業でM&Aが一般化
- 廃業回避や生産性向上を目指す「持続型M&A」
- シナジー創出や事業転換を目的とする「成長型M&A」

傾向

- 事業譲渡（41.0%）、株式譲渡（40.8%）で8割以上
- 譲渡価格は5,000万円以下が約7割
- 譲渡側売上は譲受側の1/5～1/2程度が多い

取引の特徴

- 株式譲渡：手続き簡単だが簿外債務リスク → デューデリジェンスを実施
- 事業譲渡：簿外債務を遮断しやすいが承継対象の特定や許認可が必要

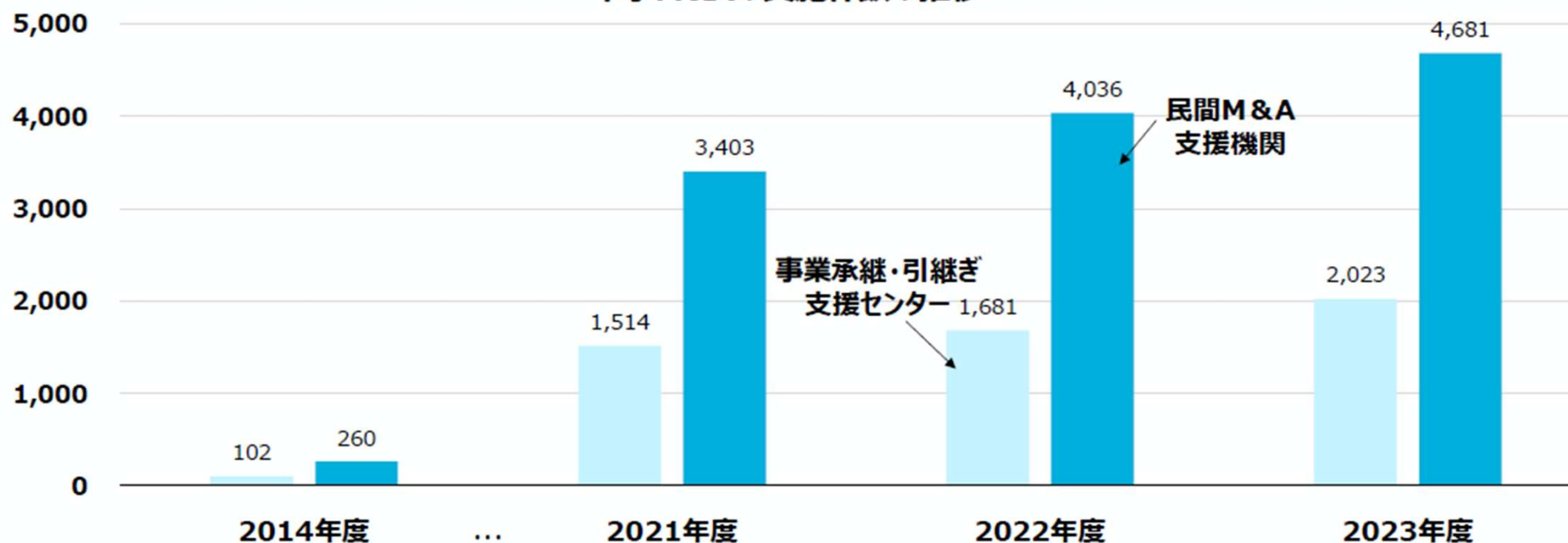
はじめに・M&Aの現状 - 中小企業を取り巻く環境

PMI取組の重要性

プレPMIについて



中小M&Aの実施件数の推移



(注) 事業承継・引継ぎ支援センターの件数は、事業引継ぎ成約件数（「令和5年度に認定支援機関等が実施した事業承継・引継ぎ支援事業に関する事業評価報告書」より引用）。

2014年度の民間M&A支援機関の件数は、日本M&Aセンター、ストライク、M&Aキャピタルパートナーズ、オンデック、名南M&Aの5社の成約件数。

2021～2023年度の民間M&A支援機関の件数は、M&A登録支援機関制度において、各事業者から提出された実績報告書における成約件数（譲渡側を集計）。



本セミナーテーマのPMI（経営統合作業）とは

主にM&A成立後に行われる統合作業であり、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もの

PMIの定義

- PMIとは、主にM&A成立後の一定期間内に行う経営統合作業のこと
- 「中小PMIガイドライン」では、M&A成立前の「プレPMI」、成立後から約1年間の「PMI（集中実施期）」、その後の「ポストPMI」を含むプロセス全体を広義のPMIと定義

取組領域

- 経営統合（経営方針・体制・仕組み統合）
- 信頼関係構築（文化融合・従業員理解・取引先調整）
- 業務統合（事業機能・管理機能の統合）

M&A成功の定義

- 「成約」ではなく、両社が期待する未来を実現すること

PMIとは？定義と取組領域

PMI取組の重要性

プレPMIについて



本セミナーテーマのPMI（経営統合作業）とは



PMIの取組領域

経営統合	異なる経営方針のもと経営されていた2社の経営の方向性、経営体制、仕組み等の統合を目指す。
信頼関係構築	組織・文化の融合に向けて実施するべき取組。 経営ビジョンの浸透や、従業員の相互理解、取引先との関係構築等を目指す。
業務統合	事業（開発・製造、調達・物流、営業・販売）や、 管理・制度（人事、会計・財務、法務）に関する統合を目指す。

M&A成功の鍵 - PMIの必要性

PMI取組の重要性

プレPMIについて



M&Aは成約がゴールではなくスタート、PMIが真の成功を左右

中小企業M&Aにおける課題

PMI（経営統合作業の）認知不足、
支援機関も不足

限られた人材・資金の中でのPMIの
取組に課題

M&Aの懸念・失敗要因

譲渡側：「従業員の雇用維持(82.7%)」
「会社や事業の更なる事業発展(48.9%)」

譲受側：「相手企業従業員の理解」
「期待する効果が不透明」

M&Aの不満足：「相乗効果出ず(44.7%)」



これらの課題や失敗要因は PMIで解決できる部分が多い

M&A成功の鍵 - PMIの必要性

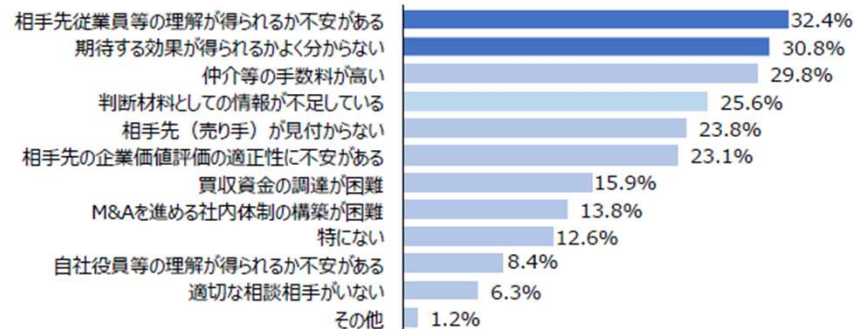
PMI取組の重要性

プレPMIについて

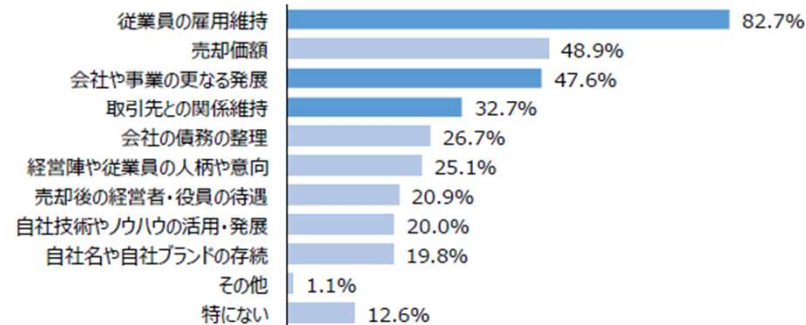


中小M&Aにおける心配・重視事項とは？

□ 譲受側等の心配事項(M&Aを実施した企業)



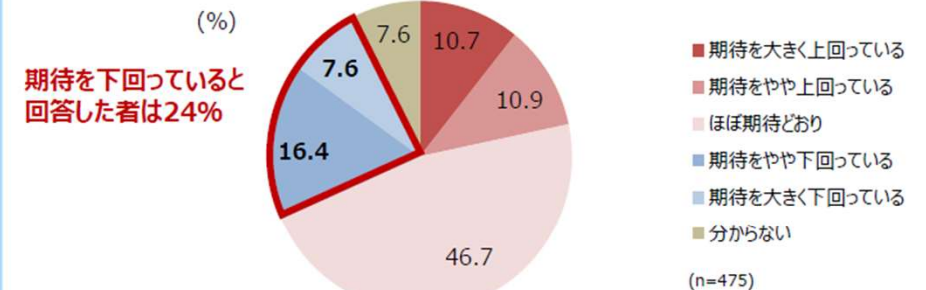
□ 譲渡側の重視事項



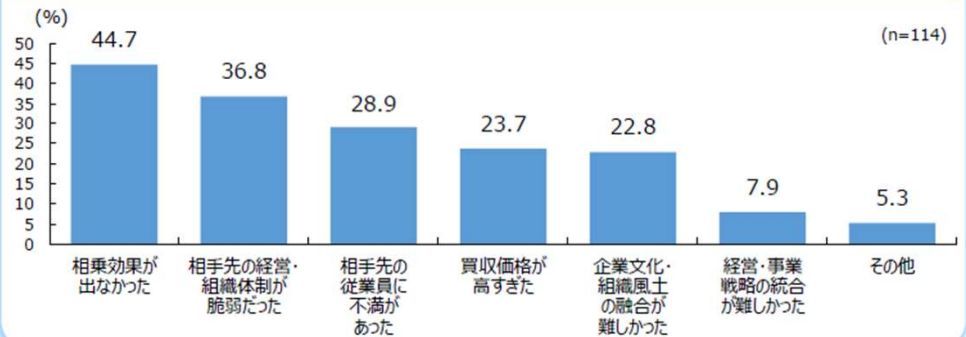
出典：中小企業白書（2021年）（株）東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注)複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

中小M&A の満足度と期待を下回った理由

□ M&A実施後の総合的な満足度



□ M&Aの満足度が期待を下回った理由



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)
 (注) 1.複数回実施している者については、直近のM&Aについて回答している。
 2.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。



3.ブレPMIについて

PMIはいつから始めるべきか？

PMI取組の重要性

プレPMIについて



成功企業ほど「早期着手」

**中小M&Aの成功には「プレPMI」が不可欠であり、
統合前から準備を開始する**

成功の統計

- PMI検討を「基本合意前」「DD中」に開始（約6割）
- 成約後に着手するケースは成功率が低下
- 早期検討は相乗効果の創出に直結

プレPMIの3要素

- M&A目的の明確化と成功の定義
- PMIを意識した事前準備
- PMI推進体制の構築

PMIはいつから始めるべきか？

PMI取組の重要性

プレPMIについて



PMIプロセスの位置づけ



中小M&Aの成功には
M&A成約前からPMIに
取り組むことが不可欠

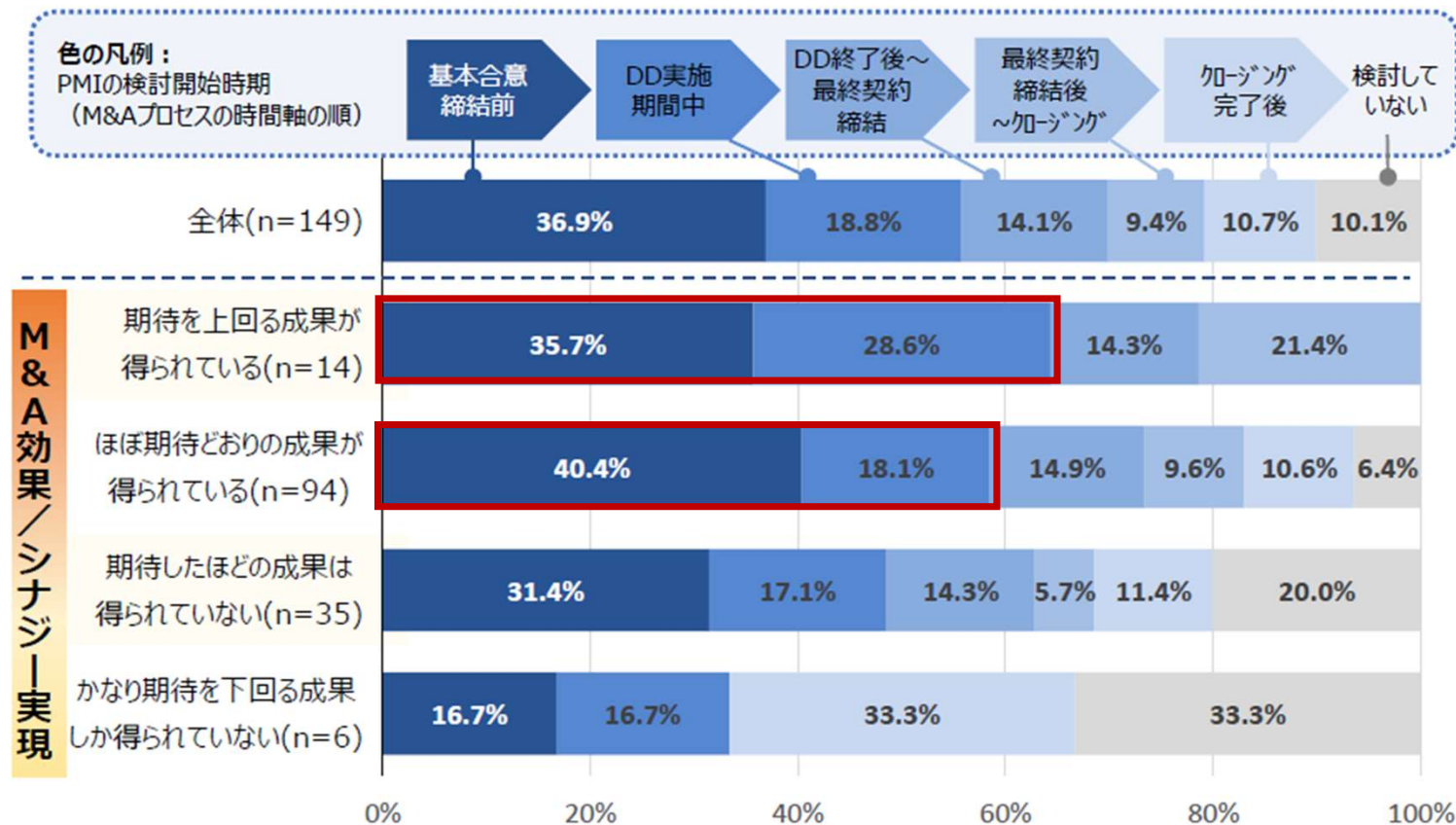
PMIはいつから始めるべきか？

PMI取組の重要性

プレPMIについて



PMIの検討開始時期と M&A 効果・シナジー実現との相関性



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「M&Aの実態調査」（2020年9月）を元に再編加工

プレPMI①：M&A目的の明確化と成功定義

PMI取組の重要性

プレPMIについて



ガイドラインの指針

- 初期段階で「目指す姿」を言語化
- シナジー効果を検討しM&A戦略を策定
- 「何ができれば成功か」を定義 → 評価・修正が可能に

意義

- 譲受企業、譲渡企業双方で成功像を共有
- 「目指す姿」が不明確だと従業員不安・離職の原因に

重要ポイント

目的と成功の定義が明確であるほど、従業員の理解・協力を得やすく、その後のPMI活動もスムーズに進む。

プレPMI①：M&A目的の明確化と成功定義

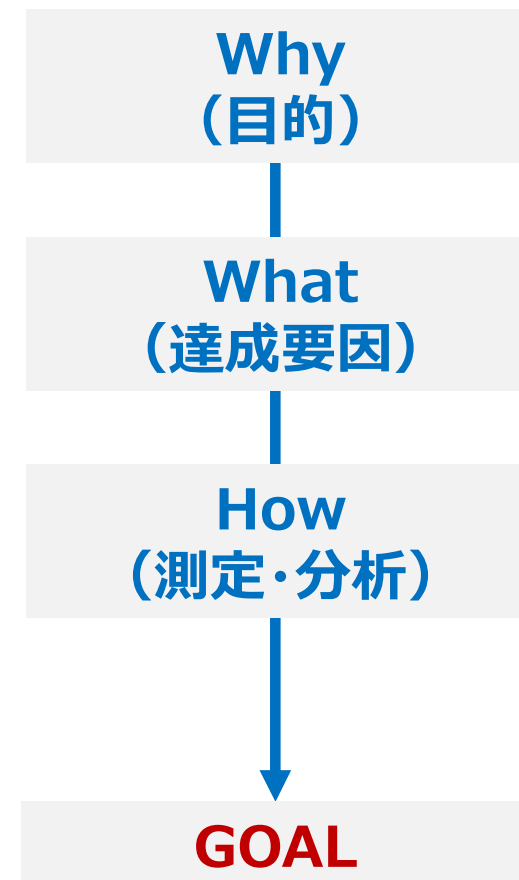
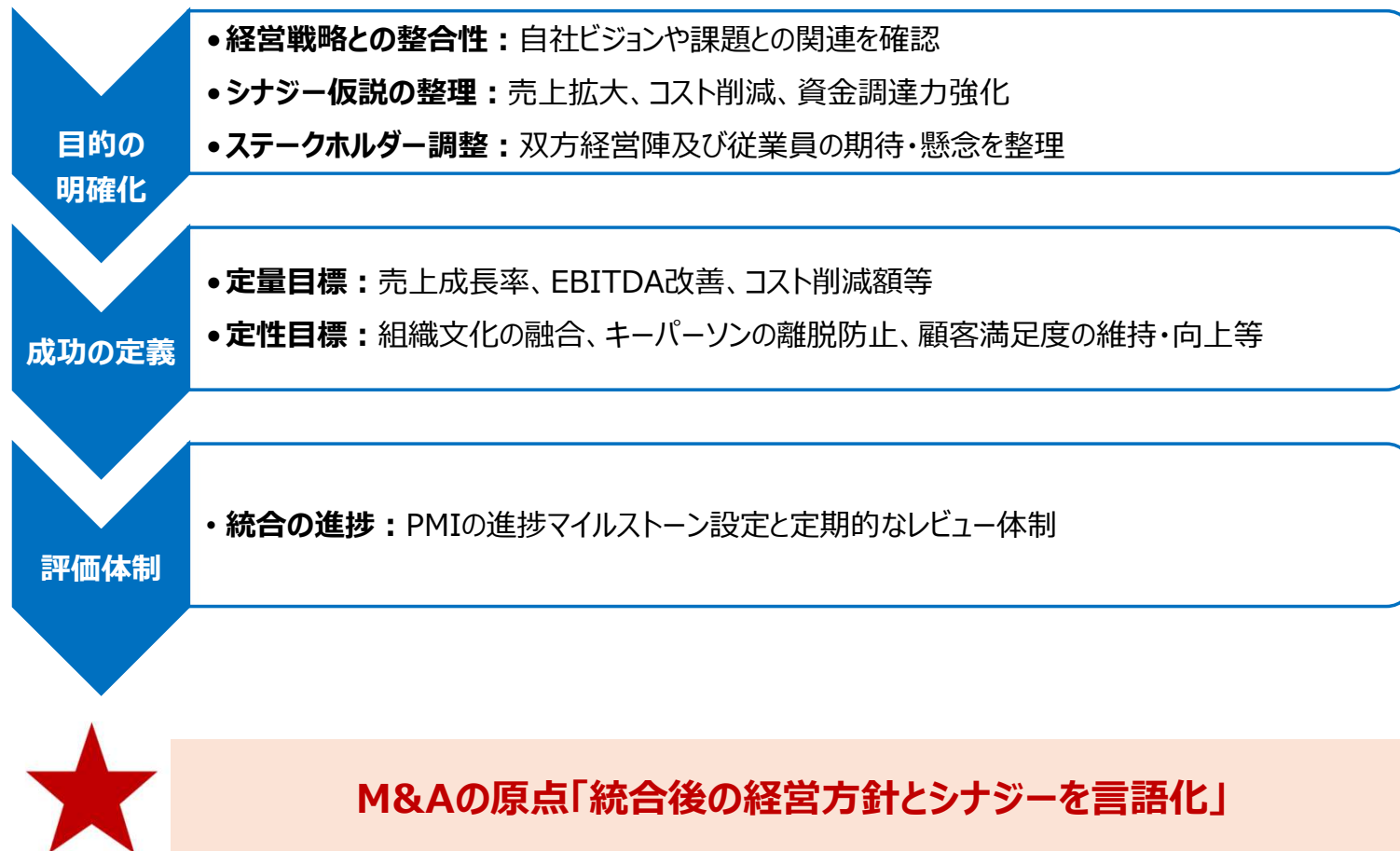
PMI取組の重要性

プレPMIについて



TSUNAGUのプレPMI①

実施時期：トップ面談～デューデリジェンス





ガイドラインの指針



DD段階からPMIを意識し、「成立後の集中実施期で何をするか」を計画する



事業内容・課題・従業員状況を理解 → シナジー仮説を多角的に検証



DDだけでは把握できない属人化や、現場の潜在課題を事前に想定する

プレPMI②：PMIを意識した事前準備

PMI取組の重要性

プレPMIについて



TSUNAGUのプレPMI②

実施時期：デューデリジェンスと並行



M&Aの原点「統合後の経営方針とシナジーを言語化」

数値のギャップ

- 売上目標 vs 現状、利益率 vs 実績等

組織のギャップ

- 人材スキル不足、文化の違い等

仕組みのギャップ

- 管理体制・DX・内部統制の未整備



DDを通じた
現状把握

財務：収益構造・コスト体質
組織：人材構成・ガバナンス体制
事業：顧客基盤・商品サービス・競争優位性

GOAL

GAP
(課題の特定)

NOW



ガイドラインの指針

人員不足の中でPMIを進めるには役割分担が不可欠

役割分担

- 重要意思決定（譲受側経営者中心）
- 先代経営者の関与も望ましい
- 企画・推進（進行管理や調整役）
- 実務作業（必要に応じ分科会方式）

外部リソース活用

- 診断士、会計士（財務・税務）
- 弁護士（法務関連）
- 社労士（人事・労務）
- コンサルタント（業務改善）

情報引継ぎ

- DD報告書等を適切に引き継ぐ
- 支援機関と情報共有
- 組織図や権限表の整備
- 情報の一元管理と適切な共有

重要ポイント

限られた人材・資金の中でもチームワークと適切な外部支援が成功の鍵。

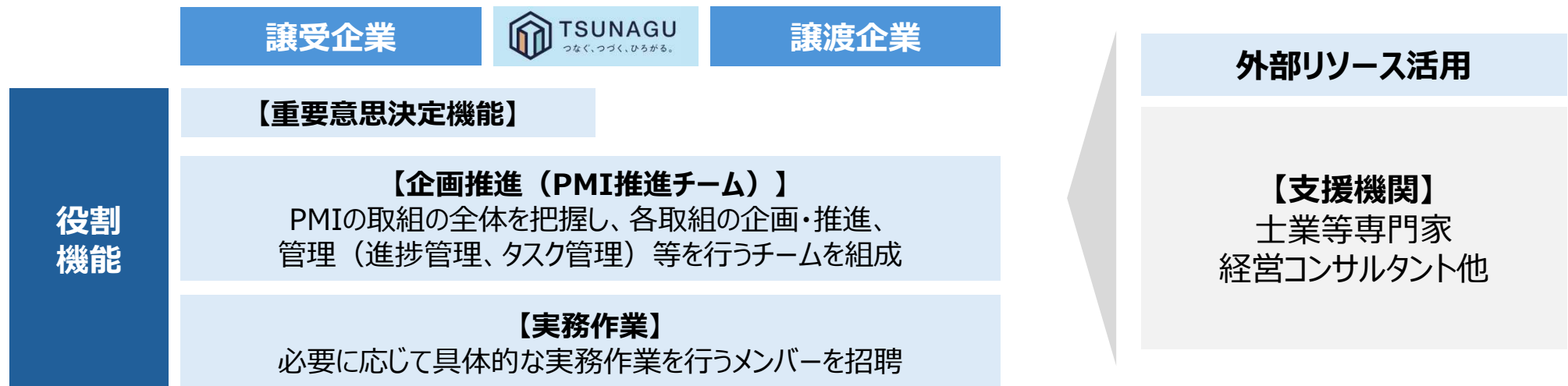


TSUNAGUのプレPMI③

実施時期：デューデリジェンス後～株式譲渡契約

PMI推進体制 構築意義

- 経営統合作業は幅広い領域（財務・人事・業務・文化）に及ぶ
- 誰が責任を持ち、誰が推進するかを明確化することで統合作業の遅延・迷走を防止



実務ポイント

- 役割分担の明確化：責任者・実務担当・支援機関の関与範囲等
- モニタリング体制：定例会議・KPIレビュー・進捗レポート等
- 情報共有の仕組み：統合ロードマップ、課題リスト、報告フォーマットの標準化等