



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2回セミナー 円滑な引継、相乗効果の早期実現を可能 とするPMI

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

目次



**【はじめに】 TSUNAGU株式会社の概要
第1回セミナーの振り返り**

【本編】 円滑な引継、相乗効果の早期実現を可能とするPMI



TSUNAGU株式会社の概要



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



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



第1回セミナーの振り返り

アーカイブ配信はこちらから ▶





PMIとは？定義と取組領域

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



M&A成功の鍵 - PMIの必要性

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



PMIはいつから始めるべきか？

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



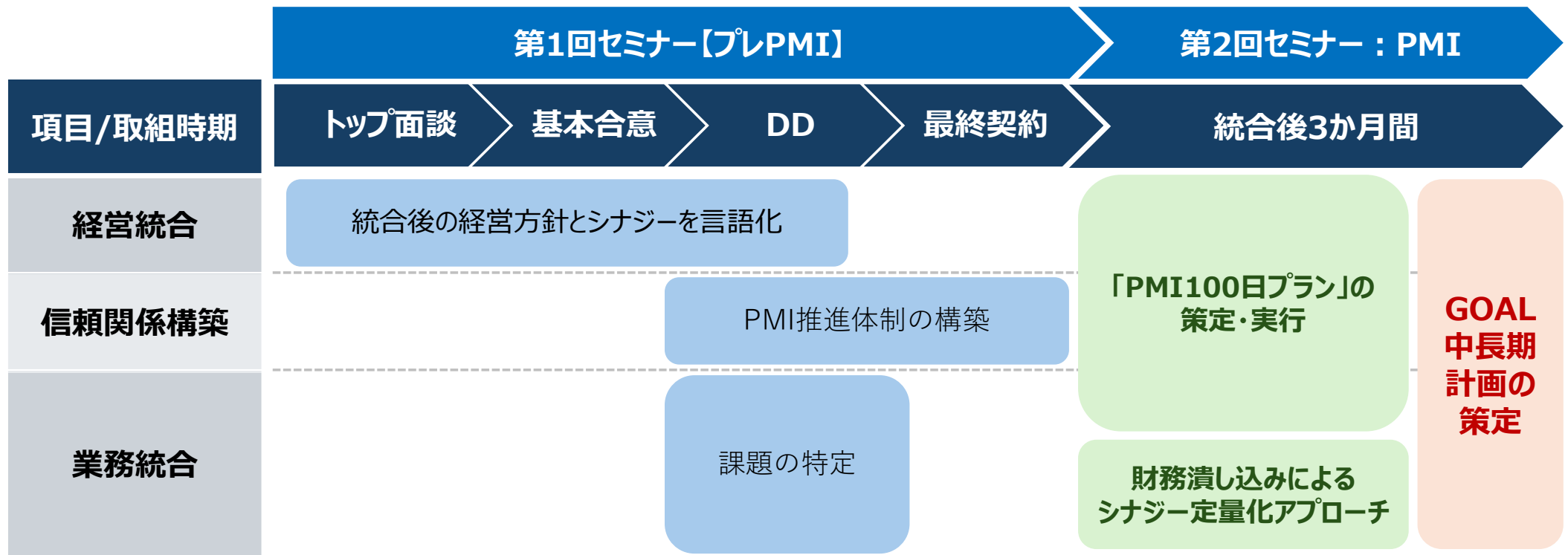
中小M&Aの成功には
M&A成約前からPMIに
取り組むことが不可欠



TSUNAGUのPMI支援実務：PMI支援の全体像

PMI支援のGOAL

- 経営層・現場の信頼関係構築
- 重複業務の整理と効率化
- 財務ベースのシナジー実感
- 統合後の中期計画策定の土台形成





【本編】 円滑な引継、相乗効果の早期実現を可能とするPMI



本日のテーマ領域





PMIの取組

(実施時期：クロージング～1年後)



PMIの取組の概要

- PMIは、主に**M&A成立後100日～1年程度までの期間**に対応する取組。
- M&A成立前後は、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であり。この時期は、**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ことが最も重要。**





PMIの概要

PMIの構成

領域		概要
経営統合	① 経営の方向性の確立	<u>向かう方向性を示す</u> 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	<u>強みを発揮できる環境を整える</u> 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	<u>実際に事業に取り組む</u> M&Aによって生じる「変化」に対応、業務を円滑に引き継ぐ



PMIの取組①経営の方向性の確立

経営統合

信頼関係構築

業務統合

経営の方向性の確立

何のためにM&Aを実行するのか、経営の方向性を言語化して社内外の関係者に説明することが求められる。

取組のゴール

- M&Aを通じて自らが達成したいことを、経営の方向性（目的、目標、行動基準等）として言語化し、説明できるようにする。
- 経営の方向性を伝えることで、社内外の関係者に対して安心感を醸成し、信頼関係を構築するための礎とする。

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

取組のポイント

- M&A後の譲渡側の**新たな経営の方向性**を検討、言語化する。
- これまでの経営の方向性を把握し、新たな経営の方向性との差異を特定する。
- **これまでの経営の方向性との差異が社内外の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する。更に必要に応じて、新たな経営の方向性の修正も行う。

大まかな経営の方向性を示すだけでも、事業の継続性を確保する上で有効。

PMIの取組①経営の方向性の確立

経営統合

信頼関係構築

業務統合



M&A成立まで

M&A成立後

プレPMI

PMI

■ 譲渡側の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

- これまでの経営の方向性を把握し、新たな経営の方向性との差異を理解する。
- 新旧の経営の方向性との差異が大きい場合には、譲渡側経営者との協議を通じて歩み寄るなど、柔軟に対応することも検討する。その上で、新たな経営の方向性を円滑に

■ 譲渡側の関係者への経営の方向性の説明

- 譲渡側の関係者（譲渡側の経営者、従業員、取引先等）に、譲受側が考える経営の方向性を丁寧に説明する。
- その際、これまでと変わらない点を明示することで譲渡側の従業員等の不安を緩和する。他方で、変更する点がある場合には、これまでの経営の方向性を可能な限り取り入れたり、これまでの経営の方向性を否定しない形としたりするなど、できる限りの配慮を行う
- 必要に応じて当初考えていた経営の方向性を見直すことも検討する。



PMIの取組②：信頼関係の構築(譲渡側経営者)

経営統合

信頼関係構築

業務統合

信頼関係の構築 ①譲渡側経営者対応

譲渡側経営者について、M&A 成立後における関係性や、引継ぎにおける役割等を、M&A成立前に明確にする。

取組のゴール

- 譲渡側経営者との間で協力関係を構築する。
- （譲渡側経営者が残る場合、）譲渡側経営者の役割や在籍期間等を明確化する。

✕ 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。

取組のポイント

- 譲渡側や **譲渡側経営者へ敬意をもって接する**。同時に、譲受側の考えを譲渡側経営者に率直に伝える。
- （譲渡側経営者が残る場合、**譲渡側経営者の役割や在籍期間等について M&A 成立前に概ね合意**しておく。

PMIの取組②：信頼関係の構築（譲渡側経営者）

経営統合

信頼関係構築

業務統合



M&Aの最終契約時

M&A成立後

プレPMI

PMI

■ M&A 成立後における譲渡側経営者の処遇の明確化

- M&A の最終契約時には、M&A 成立後における譲渡側経営者の処遇に関する条件を書面で明確にし、引継ぎ後に譲渡側経営者と処遇について争いにならないようにする。

取組例

（譲渡側経営者がM&A 後の経営引継ぎの後に退任する場合）

- 経営の引継ぎに必要な期間を予め見積もる。合理的に見積もれない場合には、例えば半年更新の契約として、事後的に柔軟に対応。
- 譲渡側経営者の処遇（引継ぎ期間における役職・役割、報酬、在籍期間等）について、合意の上で、協力関係の前提として書面明記。

（譲渡側経営者が残る場合）

- 譲渡側経営者の処遇（役職、報酬、在籍期間等）について、合意の上で書面明記。

■ 譲渡側経営者との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

- M&A 成立後においても、譲渡側経営者とコミュニケーションを継続的にとり、信頼関係の深化と情報把握に努める。

取組例

- 譲渡側経営者は、譲渡側経営者の後継者としてこれまでの路線を踏襲・深化・発展させて行くことを表明するなど、譲渡側の経営者や従業員のこれまでの努力や感情を損なわない形でのコミュニケーションを心掛け
- 譲渡側の経営者と従業員の関係について、人物相関図を作成するなどして、今後問題となりそうな関係を把握しておく。
- 譲渡側経営者との定期的なコミュニケーションを継続し、信頼関係を深めるとともに、合意した役割が守られているかを確認する。



PMIの取組②：信頼関係の構築（譲渡側従業員）

経営統合

信頼関係構築

業務統合

信頼関係の構築 ②譲渡側従業員対応

M&A の事実に対して譲渡側従業員が抱く不安や不信感を払拭し、納得感や共感を得て協力を得られる関係性を構築する。

取組のゴール

- M&A による変化に起因する自身への影響等について、譲渡側従業員が抱く不安や不信感を払拭する。
- M&A について譲渡側従業員の納得感や共感を得て、譲渡側従業員の協力を得る。

✕ 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。

取組のポイント

- M&A に関する情報（M&A の目的や経緯、譲受側に関する情報等）を、「遅滞なく」、「全ての譲渡側従業員に対して」、「同時に 等しく 正確に」伝える。
- ②譲渡側従業員のキーパーソンに対しては、他の従業員に先行して M&A に関する情報を伝え、M&A プロセス全般にわたって意見を聞くなど、密にコミュニケーションをとり協力を得られるよう合意しておく。
- 一人一人の譲渡側従業員が感じている不安や不信感をできるだけ具体的に把握したうえで、丁寧な説明を行う。
- 譲渡側の業務等について変更や改善が必要になる場合においても、**譲渡側従業員の従来業務やそのやり方を否定せず、相手を尊重する。**

PMIの取組②：信頼関係の構築（譲渡側従業員）

経営統合

信頼関係構築

業務統合



M&Aの基本合意後

プレPMI

■ キーパーソンへの情報開示、協力要請

- M&A の基本合意後に、キーパーソンを対象に、一人ずつ個別に丁寧な説明により情報開示を行い、協力を要請することで、M&A 後に PMI の取組を円滑に行う素地を作る。
- ただし、情報流出リスクに十分注意。

取組例

- キーパーソンに対して、以下の事項を説明する。
 - ・M&A に至った背景や目的
 - ・これからの経営の方向性（変わる事、変わらないこと等）
 - ・個別に事前の情報開示をする理由（キーパーソンの協力が M&A の成功のために必要不可欠となる等）
 - ・情報開示している対象範囲（情報を秘匿すべき旨も併せて）
 - ・当該キーパーソンの不安や疑問等への回答

M&A成立後

PMI

■ 譲渡側従業員向けの説明会の開催

- M&A 成立後遅滞なく（例、Day.1）、全従業員に対して、同時に・等しく・正確に伝える場を設ける。

■ 譲渡側従業員との個別面談の実施

- 添った説明を行い、譲渡側従業員の不安や混乱の防止を図る。

■ 即効性のある就労環境の改善

- 即効性のある就労環境改善策を可能な範囲で実行し、譲渡側従業員に M&A による具体的なメリットを実感してもらう。

■ 譲渡側従業員との日頃からの継続的なコミュニケーション

- 日頃から継続的にコミュニケーションをとり、強固な信頼関係の醸成を図る。

PMIの取組③：事業の円滑な引継ぎ

経営統合

信頼関係構築

業務統合



事業の円滑な引継ぎ

まずは M&A 成立後の事業の円滑な引継ぎに向けた課題に対応する。

取組のゴール

- 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する。

✕ 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。

取組のポイント

- できるだけ広範かつ詳細に譲渡側の業務運営について現状を把握する。その際、以下の点に留意する。
 1. M&A 成立前のDDでは検知できないことがあること
 2. 譲渡側の経営者や一部の従業員のみに属人化している業務があること。
 3. 業務に関する規程や帳票等が存在しないことや、存在していても実態と乖離している ことがある
- 改善すべき点について、優先順位を付けて順次対応する。このうち、特に重要なもの（法的リスク、事業停止リスクが高いもの）については、譲渡側経営者や支援機関の協力を得て速やかに対応する。

PMIの取組③：事業の円滑な引継ぎ

経営統合

信頼関係構築

業務統合



M&A成立前（DD実施時等）

M&A成立後

プレPMI

PMI

■ DD等を通じた事業の現状把握等

- DD等を通じて、可能な限り譲渡側の事業の現状を把握するとともに、M&A成立後に改善すべき点を明確にする。

取組例

- 譲渡側経営者がこれまでどのような役割を担っていたかを確認する。
- 工場や店舗等を訪問し、オペレーションを直接確認する。ただし、M&Aのための視察であると悟られないように注意。

■ 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

- 譲渡側の経営者や従業員へのヒアリングやコミュニケーション等を通じて、より広範かつ詳細に譲渡側の事業の現状を把握するとともに、優先順位の高いものから順次改善に取り組む。
- 特に重要なもの（法的リスク、事業停止リスクが高いもの）については、譲渡側経営者や支援機関の協力を得て速やかに対応する。

取組例

- 業務日報の確認や、業務を担当する従業員にヒアリングすること等を通じて、各従業員の担当業務・取引先・課題等を把握する。
- 譲受側の経営者や従業員が譲渡側に訪問し、現場で一緒に業務を遂行するなどして、業務の手順等を確認する。
- 必要に応じて、譲受側・譲渡側の顧問税理士を含む支援機関の協力を得た上で、把握した課題等に対応する。



ポストPMIの取組

（実施時期：クロージングから1年後以降）



ポストPMIの概要

- ポストPMIは、主にM&A 成立後の事業の円滑な引継ぎだけでなく、**M&A の目的や期待するシナジー効果等を実現するために行う取組**。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・事業における**各機能をいかに統合するかを検討**していく。
- 初期の集中実施期で新たに発生する課題へ対応しつつ、期待するシナジー効果等を実現するための取組を並行して進めていくことになるため、**限られたリソースで求める成果の実現に向けて、どの取組を、どの順番で実行していくかを判断**をしながら進めていく。





ポストPMIの概要

ポストPMIの構成

領域		概要
業務統合	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。
	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。

ポストPMIの取組：シナジー効果等の実現

経営統合

信頼関係構築

業務統合



シナジー効果等の 実現

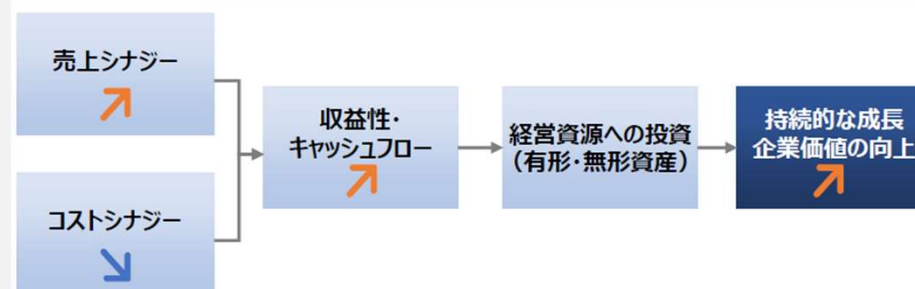
PMI プロセスにおいて取り組む代表的なシナジー効果等を整理した、M&Aの目的等を踏まえ、取組の対象や実行時期を検討していく

取組のゴール

- 譲受側と譲渡側のそれぞれの経営資源を適切に活用、組み合わせるなどすることで、事業面でのシナジー効果等を得て成長につなげる。
- 具体的には、主に売上拡大につながる「売上シナジー」と、売上原価や販管費といったコストの削減につながる「コストシナジー」の実現を目指す。
- シナジー効果等の実現に向けた取組を通じて、自社の強みの強化、課題の改善等を実現し、持続的な成長（企業価値の向上、独自のポジションの確立等）を目指す。

取組のポイント

- シナジー効果は、短期的には譲受側・譲渡側の収益性やキャッシュフローの改善に寄与するが、あくまで M&A の目的を実現するための手段。
- 中長期的なグループの持続的な成長のためには、生み出したキャッシュを新たな投資に向けることも戦略的に検討していくことが重要。



ポストPMIの取組：シナジー効果等の実現

経営統合

信頼関係構築

業務統合



シナジー効果の構成

- 代表的なシナジー効果には、例えば、譲受側・譲渡側の顧客や製品・サービス等の経営資源を相互に活用、組み合わせることによる**売上拡大**や、譲受側・譲渡側で重複する業務・機能等の集約・統廃合による**コスト削減**等が挙げられる。
- また、上記に加え、中小企業同士のM&Aにおける PMI では、譲受側のノウハウを活用して譲渡側の経営や業務の改善を行うことにより、譲渡側の収益改善につながるケースも想定される。
- シナジー効果等の実現に向けた取組の全てに対応することは困難であるため、**目的等に応じて統合範囲や優先順位等を決めて取り組む**ことが望ましい。

代表的なシナジー効果

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	売上原価	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
		④	共通化・統廃合	8	共同調達
	販管費			9	生産体制の見直し
		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



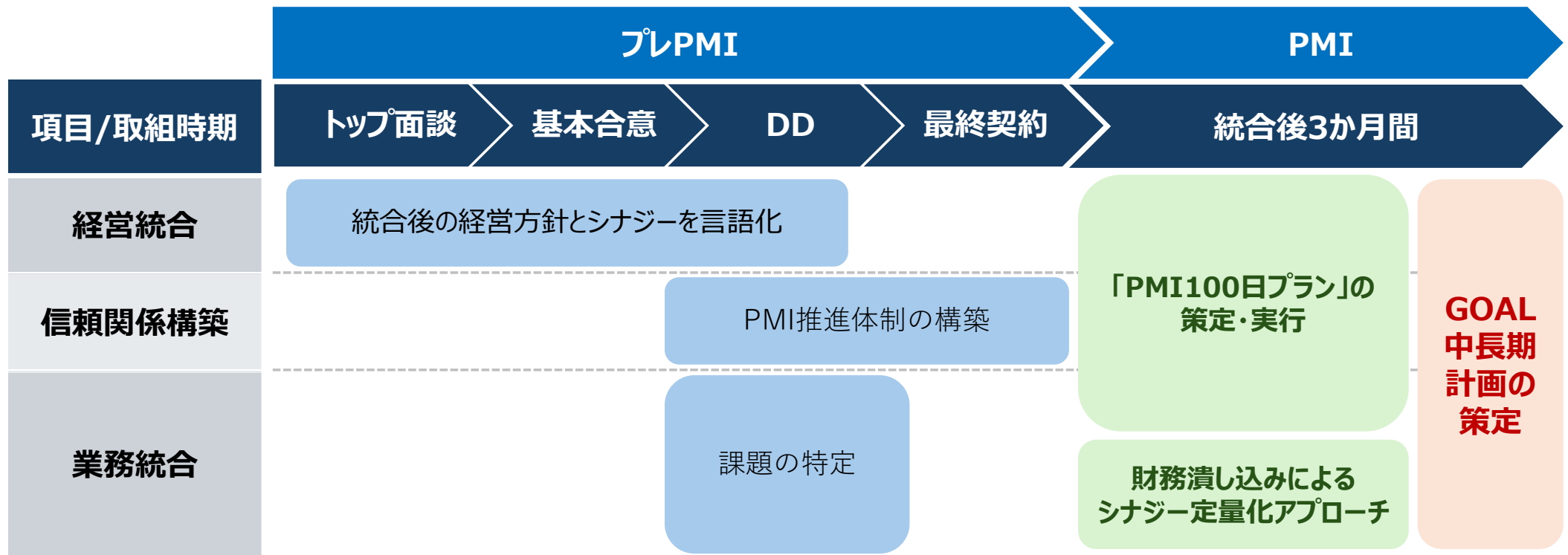
TSUNAGUのPMI支援実務 (PMI100日プラン・財務シナジーの定量化)



TSUNAGUのPMI支援実務：PMI支援の全体像

PMI支援のGOAL

- 経営層・現場の信頼関係構築
- 重複業務の整理と効率化
- 財務ベースのシナジー実感
- 統合後の中期計画策定の土台形成





TSUNAGUのPMI支援実務①：「PMI100日プラン」の策定・実行

- **PMI100日プラン**：統合後100日間を「価値創出の助走期間」と位置づけ、経営統合・信頼構築・業務統合を並行的に計画・実行・モニタリングすることで、早期シナジー実現と組織安定化を図る

「PMI100日プラン」の策定		
統合領域	主な目的	主要アクション
経営統合	方針・組織・意思決定の一体化	・経営課題の特定 ・経営方針やM&A戦略の共有
信頼関係構築	双方の信頼醸成と心理的安全性の確保	・譲渡企業ガバナンスの把握 ・キーパーソン、従業員面談 ・現地訪問
業務統合	実務・プロセスの整合と効率化	・業務棚卸 ・権限・ルール統一 ・報告体系整理 等





TSUNAGUのPMI支援実務①：「PMI100日プラン」の策定・実行

買収前（プレ）：PMI100日プラン抜粋

大項目	中項目	項目	内容
経営統合	戦略	M&Aが全社の戦略と合致しているか確認	自社の現状と理想の姿とのギャップが経営課題であり、その経営課題が自力で達成可能かどうかを検討する。そして、自力での達成が不可能な場合にM&Aが狙い上がる。M&Aは経営課題を達成するための手段であり、それ自体が目的となてはいけない。 全社戦略と合致していれば、社内に賛同してくれる味方が増えてPMIのサポートを得られる（逆に言えば突然後ろから刺されない） <M&A是非の検討> ① 既存市場・既存商品⇒シェアを拡大したいのか？ ② 新市場・既存商品⇒新市場への参入したいのか？ ③ 既存市場・新商品⇒新商品を投入したいのか？ ④ 新市場・新商品⇒多角化してリスクヘッジもしくは成長分野へ移行したいのか？
		相互のトップ同士が統合後の戦略を共有する	・M&A実施後に前経営者ががどれだけサポートしてくれるかを左右する。 ・トップ同士で意見の相違がある場合は、一般的な考え方（先人の知恵）を採用するのが落としどころとなる。
信頼関係構築	ガバナンス	譲渡企業トップへのガバナンス状況のヒアリング	<組織設計> 中央集権的か分権的か。フラットな組織かヒエラルキーが明確な組織か。独立採算か分業か。 <経営体制> 個人重視かチーム重視か。スピード重視か精度重視か。上からビジョン提示か下から企画を上げるか。 <責任と権限> 広く移譲しているか上位職に集中か。職務分掌は細かく規程しているか大枠のみか。 <会議体> 上位者の命令に従うことを評価するか下からも意見する事を評価するか。上下のコミュニケーションを重視するかフラットな議論を重視するか。トップダウンか合議制か。反対意見を許容するか全会一致にこだわるか。けんけんごうごうの議論か冷静な議論か。 <目標管理> ストレッチが堅実か。努力目標か必達目標か。リスク許容かリスク回避か。自主性重視かトップダウンか。 <評価制度> 信賞必罰か総合評価か。短期評価か長期評価か。結果重視かプロセス重視か。定量的か定性的か。成果と報酬が連動しているか反対に抑制的か。
		譲渡企業のガバナンス方針の決定	<譲渡企業の能力が低い場合> ・譲受企業の経営の型を導入して経営に積極的に関与する ・譲受企業から人材を派遣する。又は経営人材を外部から招へいする <譲渡企業の能力が高い場合> ・業績の進捗を確認するために最低限のKPIを設定 ・譲渡企業の業務を可視化し、長所を譲受企業に積極的に取り込む。又は譲渡企業のキーマンを譲受企業に転籍させる。
		社長派遣の検討	・圧倒的な得意分野のスキルを有する人、傾聴力のある人、M&Aの目的を理解している人、マネジメントの経験を積みたいと思っている人がベスト。 ・決して親会社から渋々派遣された「責任は自分にはない」と考える動かない出向者を社長にしてはいけない。
	チーム	チーム組成	・買収前から買収後まで専任者が継続して担うことでMAの成功確率が上がる。MAに慣れていない限り主担当者は当該案件の専任とする(M&Aが進と他の仕事ができないほど忙しくなる) ・譲渡企業のキーパーソンと事前に面談してチームに巻き込む。その際は高い店を使い、キーパーソンを大切に想う気持ちが伝わるようにする



TSUNAGUのPMI支援実務①：「PMI100日プラン」の策定・実行

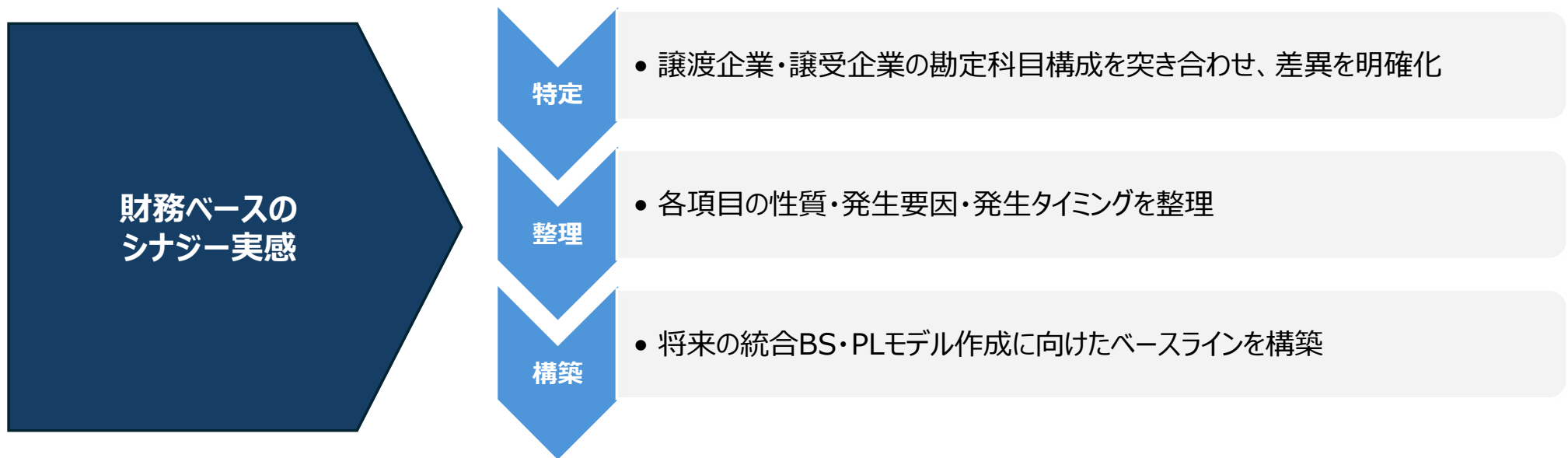
買収後：PMI100日プラン抜粋

大項目	中項目	項目	内容
信頼関係構築	営業	支店への挨拶回り	早急に
		重要取引先への挨拶回り	早急に
		他の取引先への挨拶状の送付	
		取引先との契約変更	
		新メンバーの名刺発注	
		ホームページ更新	
業務統合	会計	経理処理方法の確認・トレーニング	
	総務	定款変更	株券不発行会社に変更など。司法書士に依頼
		法人変更登記	2週間以内、司法書士に依頼
		代表社員の届出	前代表者のものを継続使用する場合も印鑑登録が必要、司法書士に依頼
		許認可申請	必要に応じて
		代表者変更手続き（行政）	税務署（税理士に依頼）、年金事務所、ハローワーク、労基署（社労士に依頼）
		代表者変更手続き（銀行）	通帳、届出印、印鑑証明書（変更後）、法人登記簿（変更後）、社名スタンプ（あれば）、本人確認書類を持参
		連帯保証人の変更	・前代表者に係る借入、リース契約、賃貸借契約など ・可能であれば経営者保証ガイドラインに基づき解除する
		メールアドレス割り当て	
		各種士業の変更	税理士・社労士・弁護士等。必要に応じて
		事務所移転	従業員の通勤方法が変わるため劇薬ではある（退職する人も出る可能性あり）
		顧問契約の締結	前経営者の引継ぎに関するもの
		忘れがちな引き継ぎ事項	ネット銀行のID・パスワード、銀行キャッシュカード、銀行デビットカード、家族会員用のクレジットカード（解約）、e-tax・e-Lac・e-GovのID・パスワード
		相互の自己紹介名簿の作成	
	労務	新規採用	M&A後に人材の流出が多くなっている場合、採用条件が緩くなっていることが多い。絶対譲れない条件を設定して採用に臨むべし
		就業規則の改定	定期昇給、手当、休暇、定年制撤廃、賞与の導入など事業計画と照らし合わせながら可能な限り従業員フレンドリーに変更
		古株従業員の待遇	・のんびり働いて生産性の低い古株の従業員が昔に会社の礎を築いたことを忘れてはいけない。彼らの血と汗と涙の土台に乗っかって今がある。そして彼らには従業員を思い通りに動かせるだけの人間力がある。
	シナジー	シナジー創出及び課題把握	・シナジー創出における課題把握は相互の業務フローを作成する事が役立つ ・シナジーは、メインとサブに明確に分ける。メインのシナジーを中心にPMIに取り組む。何でもかんでも取り組むのはNG
経営統合	意識	トップ自らによる全従業員との個別面談	・ショートカットしてはいけない。1人1人とじっくりと面談して今後の方針を伝える（大切にしている気持ちが伝わる） ・相手が何を求めているかを探る（金銭的報酬なのか？非金銭的報酬なのか？） ・従業員が思う会社の課題や問題点、できればその改善策をヒアリングする。そして話を聞くだけでなく、実際に改善をするなど行動で示すことが従業員ロイヤリティに繋がる。 ・M&A後の従業員の離職はすぐには起こらず、1年後などが多い。そのような事態にならないためにも従業員に対する面談を実施して不安や懸念を取り除く。
			① トップが従業員に今後の方針を説明 ② トップは退席し、司会者主導のもと従業員のみでトップの方針に対する疑念や懸念を洗い出す。そして、今度は逆に180度頭を切り替えて当該疑念や懸念の対



TSUNAGUのPMI支援実務②：財務潰し込み・シナジー定量化アプローチ

- 財務潰し込みとは、BS・PLを項目単位で精査し、統合に向けた整合性を確保するプロセス
- PMI初期段階で重要なのは、「どの数字がシナジーに直結するのか」を把握すること。
- その基盤となるのが「財務潰し込み」です。



重要ポイント

- 「連結調整」ではなく、「統合経営の出発点」。
- M&A直後に財務整合が取れていないと、シナジー試算も机上の空論になりやすい。



TSUNAGUのPMI支援実務②：財務潰し込み・シナジー定量化アプローチ

損益計算書の修正（例）

科 目	2022年8月期			2023年8月期			2024年8月期		
	帳簿価額	修正額	修正後	帳簿価額	修正額	修正後	帳簿価額	修正額	修正後
【売上高】	【1,018,111】	【0】	【1,018,111】	【921,850】	【0】	【921,850】	【858,672】	【84,832】	【943,504】
国内売上高	926,429		926,429	917,600		917,600	848,322	84,832	933,154
輸出売上高	91,682		91,682	4,250		4,250	10,350		10,350
【売上原価】	【917,897】	【0】	【917,897】	【773,807】	【0】	【773,807】	【698,553】	【△5,945】	【692,608】
当期製品製造原価	93,907		93,907	112,878		112,878	107,953		107,953
期首商品棚卸高	133,540		133,540	119,511		119,511	112,121	△ 5,945	106,176
商品仕入高	809,961		809,961	653,539		653,539	688,425		688,425
期末商品棚卸高	△ 119,511		△ 119,511	△ 112,121		△ 112,121	△ 209,946		△ 209,946
売上総利益	100,214	0	100,214	148,042	0	148,042	160,119	90,777	250,896
【販売費及び一般管理費】	【89,444】	【0】	【89,444】	【128,645】	【0】	【128,645】	【127,781】	【△9,386】	【118,395】
営業利益	10,770	0	10,770	19,398	0	19,398	32,337	100,163	132,501
【営業外収益】	【3,722】	【0】	【3,722】	【971】	【0】	【971】	【387】	【0】	【387】
受取利息割引料	0		0	0		0	2		2
受取配当金	2		2	2		2	2		2
雑収入	3,721		3,721	969		969	383		383
【営業外費用】	【6,747】	【0】	【6,747】	【5,703】	【0】	【5,703】	【7,695】	【△2,308】	【5,386】
支払利息割引料	6,747		6,747	5,703		5,703	7,695	△ 2,308	5,386
経常利益	7,746	0	7,746	14,666	0	14,666	25,030	102,472	127,502
【特別利益】	【580】	【0】	【580】	【420】	【0】	【420】	【2,915】	【0】	【2,915】
保険収入			0			0	2,615		2,615
貸倒引当金戻入益	580		580	420		420	300		300
【特別損失】	【0】	【0】	【0】	【0】	【0】	【0】	【0】	【0】	【0】
税引前当期純利益	8,326	0	8,326	15,086	0	15,086	27,945	102,472	130,417

Comment
本件による生産性向上による売上増加+10%
次頁に記載の修正実施
次々頁記載の修正実施
グループファイナンスによる支払利息軽減



TSUNAGUのPMI支援実務②：財務潰し込み・シナジー定量化アプローチ

製造原価報告書の修正（例）

科 目	2022年8月期			2023年8月期			2024年8月期		
	帳簿価額	修正額	修正後	帳簿価額	修正額	修正後	帳簿価額	修正額	修正後
(売上高)	(1,018,111)		(1,018,111)	(921,850)		(921,850)	(858,672)		(858,672)
部修仕入高	21,960		21,960	24,916		24,916	62,596		62,596
【当期材料費】	【21,960】	【0】	【21,960】	【24,916】	【0】	【24,916】	【62,596】	【0】	【62,596】
【労務費】	【0】	【0】	【0】	【0】	【0】	【0】	【0】	【0】	【0】
外注加工費	16,352		16,352	20,315		20,315	29,725	△ 5,945	23,780
運賃	14,333		14,333	7,318		7,318	6,202		6,202
減価償却費	8,720		8,720	6,960		6,960	5,621		5,621
消耗品費	32,543		32,543	53,369		53,369	3,809		3,809
【当期経費】	【71,947】	【0】	【71,947】	【87,961】	【0】	【87,961】	【45,357】	【△ 5,945】	【39,412】
当期総製造費用	93,907	0	93,907	112,878	0	112,878	107,953	△ 5,945	102,008
期首仕掛品棚卸高			0			0			0
期末仕掛品棚卸高			0			0			0
当期製品製造原価	93,907	0	93,907	112,878	0	112,878	107,953	△ 5,945	102,008

Comment

本件による内製化により20%分控除



TSUNAGUのPMI支援実務②：財務潰し込み・シナジー定量化アプローチ

販売費及び一般管理費の修正（例）

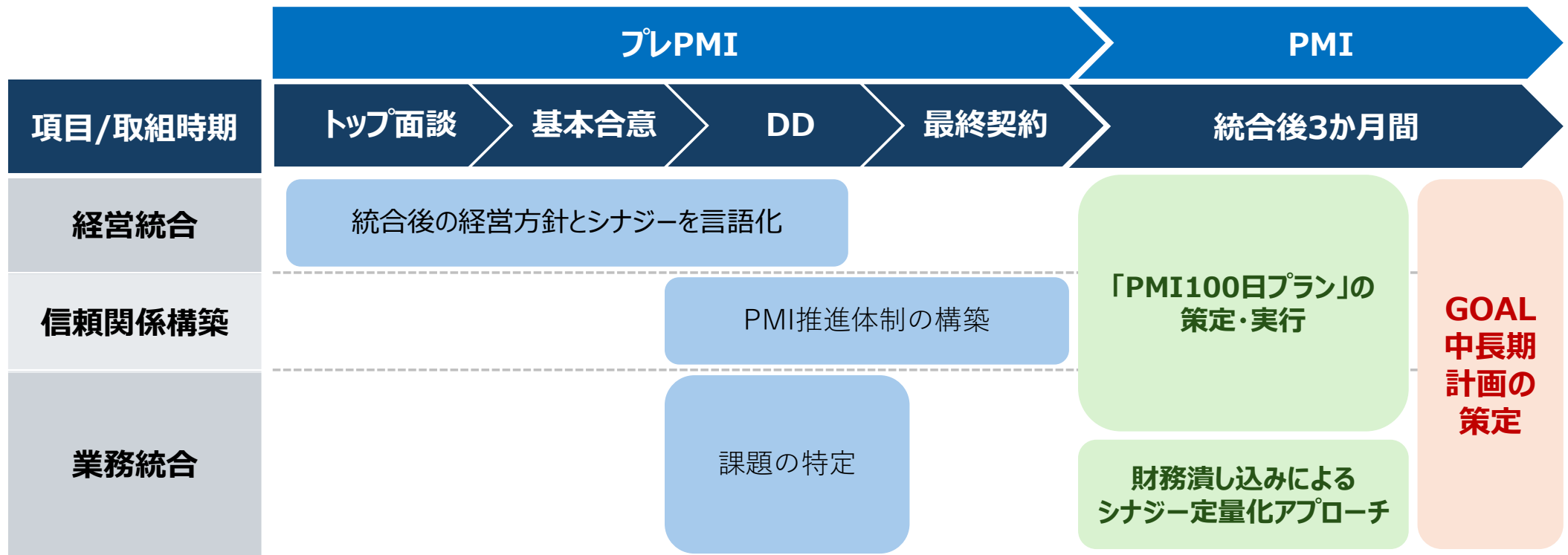
科 目	2022年8月期			2023年8月期			2024年8月期			Comment
	帳簿価額	修正額	修正後	帳簿価額	修正額	修正後	帳簿価額	修正額	修正後	
(売上高)	(1,018,111)		(1,018,111)	(921,850)		(921,850)	(858,672)		(858,672)	
役員報酬	18,940		18,940	32,290		32,290	33,240	△ 3,840	29,400	本件後退任役員分を控除
厚生費	12,267		12,267	14,399		14,399	14,315		14,315	
販売員給与	20,552		20,552	26,584		26,584	25,784		25,784	
従業員賞与	2,855		2,855	2,460		2,460	3,090		3,090	
退職金	39		39	200		200			0	
人件費計	54,652	0	54,652	75,933	0	75,933	76,429	△ 3,840	72,589	
販売員旅費	2,374		2,374	3,689		3,689	2,879		2,879	本件により土地が法人名義となることから全額控除
広告宣伝費	281		281	221		221	205		205	
発送配達費	38		38	60		60	54		54	
車検費用	12,907		12,907	12,705		12,705	13,416		13,416	
地代家賃	1,800		1,800	1,800		1,800	1,200	△ 1,200	0	
修繕費	1,455		1,455	631		631	736		736	全額控除
事務用消耗品費	57		57	53		53	107		107	
通信交通費	1,039		1,039	2,022		2,022	1,666		1,666	
水道光熱費	3,460		3,460	4,031		4,031	4,160		4,160	
租税公課	752		752	14,878		14,878	13,203		13,203	
接待交際費	1,057		1,057	1,300		1,300	1,655	△ 1,655	0	50%分を控除
保険料	934		934	1,149		1,149	1,467		1,467	
備品・消耗品費	1,488		1,488	763		763	785		785	
燃料費	2,483		2,483	3,120		3,120	3,311		3,311	
支払手数料	50		50	0		0	150		150	
ソフトウェア償	394		394	676		676	676		676	
雑費	3,804		3,804	5,314		5,314	5,383	△ 2,691	2,691	
貸倒引当金繰入	420		420	300		300	300		300	
販売費及び一般管理費合計	89,444	0	89,444	128,645	0	128,645	127,781	△ 9,386	118,395	



TSUNAGUのPMI支援実務：PMI支援の全体像

PMI支援のGOAL

- 経営層・現場の信頼関係構築
- 重複業務の整理と効率化
- 財務ベースのシナジー実感
- 統合後の中期計画策定の土台形成





2025年11月28日（金）開催 第3回セミナー：地方におけるPMI事例の紹介

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。