



《会計・税務の知識》 PMI での取り組みについて

はじめに

PMI とは、M&A 成立後に行う経営統合プロセスのことを指します。具体的内容としては、経営戦略や組織構造、組織文化、社内制度等あらゆる面での取り組みです。

PMI を適切に行うことが、M&A の目的を達成するうえで重要ですが、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 の取り組みを整理し、取りまとめた「中小 PMI ガイドライン」を中小企業庁が公表しています。

今回はそれを基に、PMI の重要な取り組みについて紹介します。



(出典：中小 PMI ガイドライン P. 10)

1. PMI の目的

PMI の主な目的は、M&A 成立前に描いた譲受側・譲渡側双方の強みを活かしたシナジーの創出や、経営資源の補完やサプライチェーン最適化により企業の競争力を高めることです。

そのためには、譲受側企業の強みの維持することと、譲渡側企業の強みの希薄化を防ぎ、強みを確実に承継することが前提になります。

2. PMI において重要な 2 つの取り組み

PMI において強みの希薄化と確実な承継に向けた重要な取り組みは、以下 2 つになります。

(1) 経営の方向性の確立

経営の方向性とは、簡潔に言えば「ビジョン」や「企業戦略」で表される様なものです。

M&A が成立した場合、譲受側・譲渡側どちらの従業員も今後の事業展開や自身の処遇等について不安を募らせることとなります。

そのため、M&A 成立後に向かう方向性 (M&A を通

じて達成したいこと) を、ビジョンや具体的な戦略として社内外に示し、伝達・共有できる状態を作ることが大切になります。

また、その際には、譲受側のこれまでの経営の方向性を把握し、今後の方向性との差異を明確化したり、それらを踏まえた方向性を確立することも必要になります。

(2) 信頼関係の構築

① 譲渡側の従業員

中小企業の無形の強みとして、スキル (経験)・ブランド・ネットワークが挙げられますが、これらの強みは基本的に特定の個人に依存する属人的なものであることが多いです。

そのため、譲渡側従業員との信頼関係構築による離職防止や、ビジョン・戦略等への納得感や共感を獲得し今後の事業への協力を得られる関係性を築く取り組みはとて重要になります。

具体的には、従業員説明会や個別面談等を M&A 成立後の早い段階で実施し、不安の払拭と離職防止に努め、強みを確実に引き継げるようにすることが重要です。

② 譲渡側の取引先

譲渡側の取引先とのネットワークが譲渡側のこれまでの強みの源泉であったり、強みの構成要素であった場合、その取引先との取引継続が今後の事業展開に影響を及ぼす可能性が高いです。

そのため、その取引先への事前説明や取引状況の承継等を行い、継続した取引関係を構築できるように努めることが重要です。

おわりに

今回は、PMI での取り組みについて「中小 PMI ガイドライン」を基に紹介しました。詳細につきましては、以下のリンクよりご参照ください。

< 中小 PMI 支援メニュー >

[「中小 PMI 支援メニュー」を策定しました \(METI/経済産業省\)](#)

< 中小 PMI ガイドライン PDF >

[PowerPoint プレゼンテーション \(meti.go.jp\)](#)

(担当：結城)