

第2回PMI小委員会（2021年11月22日）

中小企業等のM&Aでガイドすべき事項についての考察

株式会社日本PMIコンサルティング
代表取締役社長 竹林 信幸

買い手企業 : A社 (小売業、売上5億円、@南関東、非上場)

売り手企業 : B社 (小売業、売上1億円、@北関東、非上場)

■買い手はM&Aによる業容拡大を目論んでいたが、初めてのM&Aで何をすればよいかわからず逡巡していた

⇒正確なM&AプロセスとPMIが必要であり、きちんと手順を踏めば成果が出る旨を案内

■M&A後にPMIの担い手がおらず (社長=自社の経営で手一杯、従業員=余裕がない)、買収後の売り手企業との連携に不安を抱えていた

⇒一部業務を外部の支援者に任せることが可能な旨を伝達して安心してもらう (DDの段階から支援者が関与してtodoを明確にし100日プランを作成)

■従業員開示やキーパーソンとの面談など、売り手企業従業員とのコミュニケーションについてのプランやイメージがまったくない

⇒従業員開示の内容や発表資料、実施のタイミングや段取りなどについて助言

弊社がPMI支援の現場でよく目にするその他の「中小企業のPMIあるある」

1. 「東日本に進出する際の拠点にしたい」という思惑でM&Aを実行したが、それ以上の**具体的な計画（取組み事項の詳細や年限など）はない**
2. 自社から送り込める**経営人材がない**（のにM&Aを実行してしまう）
3. M&A後に売り手の経営に関与できるのが買い手社長のみで、業務の理解と従業員との**初期的なコミュニケーションに半年かかってしまった**
4. 従業員発表で処遇の維持や経営ビジョンを**一度伝えただけで「伝わった」と思っている**
5. **取引先や家主への挨拶が遅れ**（第三者からM&Aの事実を聞かされ）、その後の**事業継続が困難な状況に陥る**
6. 買い手からの業務依頼が多過ぎて**通常業務に支障が出た**
7. **前オーナー社長に対する過度の遠慮**から、買い手のやりたいことができない（伝えられない）
8. **シナジー創出を急ぐあまり**売り手企業のビジネスプロセスを全否定してしまい、シナジー検討のための分科会が一時ストップした

弊社のPMIサポートを受けたお客様（ほぼM&A初心者である買い手）の声からも、初期的な支援が有効であることがわかる。

- 「デューデリジェンス（買収監査）を行った段階でいくつか解決しなければならない課題も発見されており、早急に対応しなければならないと考えていたが、**通常業務もありPMIにのみ注力するわけにもいかない**ので、**工数的に自社内のみでの対応は難しい。**」
- 「（売り手企業の）経理担当者は1名しかおらず、**月次決算や本決算などの通常の経理業務に加え、PMIを行うにあたっての項目まで依頼することになるので、知らず知らずのうちに担当者**に**物理的・心理的ストレスを与えてしまう**のではないかと心配だった。」
- 「税金の計算や減価償却費の計算など一部会計事務所に依頼している業務もあり、特に決算期変更や決算早期化のためには、**誰が、どの業務を、どのタイミングで行っていくのかを正確にスケジューリングする必要**がある」と考えていたのでとても助かった。」

- 「PMI支援者に当社と譲渡企業の間に入ってもらうことで、各々のやるべきこと、スケジュールを明確にしてもらったので、順調に進めることができた。専門家にその場で相談、サポートしてもらえたので、とてもスムーズに進めることができた。」
- 「まずは現状の把握のため、関係各所へのインタビューを行ってもらい、ビジネスの全体像を網羅的に理解することができた。業務の役割や期限を決める際にも常に譲渡企業にも気を配ってもらい、担当者の負担を可能な限り減少させることができた。」
- 「譲受企業にも譲渡企業にもPMI専門の担当者が存在しないので、こういった作業を進めていくにあたり、通常業務との兼ね合いが必要になってくる。こちら（買い手）からの依頼はスムーズに進んでいるか、逆に通常業務に支障が出ていないか、担当者としっかりとコミュニケーションを取り、信頼関係を構築することが大切だと感じた。」