

The background features a collage of business-related images: hands pointing at a document with charts, a handshake, and a person in a suit. A large, dark green geometric shape, resembling a stylized 'X' or a diamond, is overlaid on the image. The text is centered within the white space of this shape.

# PMI

## 取組事例集

令和6年3月  
中小企業庁

# PMI

## 取組事例集

### CONTENTS

#### 1 特集編

01	譲渡側を子会社化し譲受側の経営手法を伝授 将来的には両者の強みをいかしたホールディングス化を志向	譲受側 印刷・同関連業 譲渡側 印刷・同関連業	p.09
02	徹底したタスク管理×スモールチーム×集中対応でスピードPMIを実現、 DXを伴うPMIを1か月超で完遂	譲受側 金属製品製造業 譲渡側 金属製品製造業	p.11
03	生産機能の統合をマイルストーンとし、 課題ごとに設定した分科会が連携しながら統合に向けた取組を推進	譲受側 電気機械器具製造業 譲渡側 電気機械器具製造業	p.13
04	小型カフェから中型レストラン経営へとM&Aの目的を更新 想定以上のスタッフ確保に最注力し、売上拡大を模索	譲受側 織物・衣服・身の回り品小売業 譲渡側 飲食店	p.15
05	個人事業主が製造業を事業承継 徹底的な収益性改善・事業維持へのフルコミットにより承継を実現	譲受側 専門サービス業 譲渡側 繊維工業	p.17
06	新規事業確立のため、M&A戦略立案から譲受けの実行、 分科会活動を主としたPMI活動までシームレスに実施	譲受側 機械器具卸売業 譲渡側 製造業	p.19
07	譲受側と譲渡側が将来構想を共に作り上げ、 全社一丸となって強みを融合した新サービスの開発を目指す	譲受側 その他のサービス業 譲渡側 職業紹介・労働者派遣業	p.21

#### 2 概要編

売上向上・事業拡大	08 建設業同士が対等な立場で相互理解・成長戦略策定を進め、 今後はリーダー育成等による段階的な統合を目指す	譲受側 建設業 譲渡側 建設業	p.24
売上向上・事業拡大	09 譲受側・譲渡側間の“信頼関係構築”で 成功への道筋が見える化&加速	譲受側 総合工事業 譲渡側 総合工事業	p.25
売上向上・事業拡大	10 原価管理等による業績改善に最優先で取り組み、 将来的には国家資格保有者を増やし、公共工事受注を目指す	譲受側 総合工事業 譲渡側 設備工事業	p.26
売上向上・事業拡大	11 シナジー最大化に向けて従業員が膝を突き合わせて現状把握・ アクションプランを策定することで推進力を加速	譲受側 食料品製造業 譲渡側 食料品製造業	p.27

売上向上・事業拡大	12	M&Aの短期・長期的な目的の整理を行い、PMIのアクセル(強く推進)とブレーキ(緩やかに推進)を再考	譲受側 製造業 譲渡側 技術サービス業	p.28
売上向上・事業拡大	13	営業活動の見える化・共有化に向け、両者間の仕組みやシステムの整備に向けた検討体制を構築	譲受側 情報サービス業 譲渡側 情報サービス業	p.29
売上向上・事業拡大	14	人材流出を防ぐコミュニケーションプランを設計するとともに、緻密な収益性改善/利益還元方針を策定	譲受側 情報サービス業 譲渡側 情報サービス業	p.30
売上向上・事業拡大	15	両者の強みをいかし共同運営サービス開発を目指すアクションプランを整備し、人材・システムの融合も推進	譲受側 インターネット付随サービス業 譲渡側 情報サービス業	p.31
売上向上・事業拡大	16	グループ経営理念を譲渡側に浸透させるため、譲渡側の組織と人への理解促進に向けた施策を実行	譲受側 道路貨物運送業 譲渡側 道路貨物運送業	p.32
売上向上・事業拡大	17	2024年問題対策で人材確保と配送効率向上を目指す処遇改善と密な意思疎通でドライバーを円滑に受入れ	譲受側 道路貨物運送業 譲渡側 道路貨物運送業	p.33
売上向上・事業拡大	18	新規収益基盤獲得のためのM&A タスク管理と従業員間コミュニケーションで迅速かつ円滑なPMIを実施	譲受側 道路貨物運送業 譲渡側 総合工事業	p.34
売上向上・事業拡大	19	リーディング・ディーラーとしての事業基盤確立に向け、戦略を迅速に意思決定するための体制を整備	譲受側 卸売業 譲渡側 卸売業	p.35
売上向上・事業拡大	20	高齢営業スタッフの継続を譲受側・譲渡側が協力し説得譲渡側大口取引先へ譲受側商品のクロスセルを目指す	譲受側 その他の卸売業 譲渡側 その他の卸売業	p.36
売上向上・事業拡大	21	同業種×同エリア×同規模の事業承継をM&Aで実現 経営思想/業務/組織の円滑な統合とシナジー創出に最注力	譲受側 その他の小売業 譲渡側 その他の小売業	p.37
売上向上・事業拡大	22	計画策定&進捗管理、引継ぎを工夫し、EC運営/商品企画業務のノウハウを余すところなく吸収	譲受側 その他の小売業 譲渡側 無店舗小売業	p.38
売上向上・事業拡大	23	管理機能の自走化に取り組むとともに、M&Aを機にグループとして事業への成長投資を実現	譲受側 不動産賃貸業・管理業 譲渡側 不動産取引業	p.39
売上向上・事業拡大	24	M&A成立前の入念な準備により、事業譲渡に伴う多数の顧問契約の引継ぎや経理業務の移管を円滑に実現	譲受側 専門サービス業 譲渡側 専門サービス業	p.40
売上向上・事業拡大	25	支援機関が財務DDからPMIまで一貫して支援し、譲受側社長の想いを的確に反映し円滑なPMIを実現	譲受側 専門サービス業 譲渡側 鉄鋼業	p.41
売上向上・事業拡大	26	従業員のスキル・特徴や引継業務を可視化することで、遠隔地であっても円滑にPMIを推進	譲受側 専門サービス業 譲渡側 道路貨物運送業	p.42

売上向上・事業拡大	27	同一エリアの自動車学校同士のM&Aにおいて、両者の重複業務の統合、入校生徒数増加に向けた施策を検討	譲受側 その他の教育、学習支援業 譲渡側 その他の教育、学習支援業	p.43
売上向上・事業拡大	28	全国の教習所の収益状況をM&A前からデータ化し仮説検討 集客ノウハウ注入と、地域に適した人事制度設計で改善	譲受側 その他の教育、学習支援業 譲渡側 その他の教育、学習支援業	p.44
サプライチェーン 拡大	29	支援機関が第三者として二社の間に入り会議の設定等、接点を設けることでコミュニケーション基盤を構築	譲受側 総合工事業 譲渡側 設備工事業	p.45
サプライチェーン 拡大	30	売上とコスト両面のシナジー効果を狙う 効果発揮のためプレPMI段階から譲受側から譲渡側に人材を派遣	譲受側 総合工事業 譲渡側 機械器具卸売業	p.46
サプライチェーン 拡大	31	直接の挨拶回り等、取引先の地道な引継ぎと 営業連携によるクロスセルで両者の売上アップを実現	譲受側 職別工事業 譲渡側 総合工事業	p.47
サプライチェーン 拡大	32	民事再生手続開始後に譲り受けた譲渡側事業の業績低迷要因を分析し、 営業改善に向けて営業管理体制を強化	譲受側 繊維工業 譲渡側 職別工事業	p.48
サプライチェーン 拡大	33	同業界のメーカーが垂直統合に向け商社をM&A PMI実践ツールをフル活用し金融機関説明で奏功	譲受側 電気機械器具製造業 譲渡側 機械器具卸売業	p.49
サプライチェーン 拡大	34	従業員の年齢層が異なる企業間で、 PMI実践ツールと丁寧なコミュニケーションにより「組織」でPMI推進	譲受側 情報サービス業 譲渡側 専門サービス業	p.50
サプライチェーン 拡大	35	安定した物流網の構築に向け、 M&Aにて物流拠点の譲受けと社内でのPMIノウハウ蓄積を推進	譲受側 建築材料、鉱物・金属材料等卸売業 譲渡側 道路貨物運送業	p.51
サプライチェーン 拡大	36	譲渡側の文化を尊重しつつ、コスト精査による収益性改善 譲渡側の広大な土地を活用し新工場設立にも着手	譲受側 機械器具卸売業 譲渡側 自動車整備業	p.52
サプライチェーン 拡大	37	過去のM&Aでの譲渡側従業員の離職の経験から、 譲渡側との早期の信頼関係構築に向けた取組を優先	譲受側 不動産取引業 譲渡側 技術サービス業	p.53
サプライチェーン 拡大	38	徹底的な現状分析により収益性改善に絞った計画を策定 支援機関の活用で両者のコミュニケーションを円滑化	譲受側 物品賃貸業 譲渡側 自動車整備業	p.54
サプライチェーン 拡大	39	老舗足袋メーカーをデザイナー/PR力を持つ会社がM&A 職人業務を引き継ぎ、強みをいかした事業拡大へ	譲受側 専門サービス業 譲渡側 繊維工業	p.55
サプライチェーン 拡大	40	業務フローを整理することで 月次決算が遅れていた原因を突き止め、決算の早期化を実現	譲受側 専門サービス業 譲渡側 飲食料品卸売業	p.56
異業種参入	41	M&A経験豊富な譲受側が、譲渡側とのシナジー創出施策・ グループとしての制度・機能整備を実行	譲受側 製造業 譲渡側 飲料・たばこ・飼料製造業	p.57

異業種参入	42	同エリア&異業種の後継者不在企業をグループ傘下に譲受側のグループ経営方針の下、共に地域貢献を目指す	譲受側 道路貨物運送業 譲渡側 不動産取引業	p.58
異業種参入	43	譲渡側からの引継ぎが難しい中、想定外の従業員の退職意向と向き合いつつ、支援機関と共に事業を再始動	譲受側 無店舗小売業 譲渡側 医療業	p.59
異業種参入	44	譲渡側の成長に向け経営管理方法の見直しを迅速に行う一方、組織風土の統合は時間をかけて緩やかに推進	譲受側 専門サービス業 譲渡側 設備工事業	p.60
異業種参入	45	グローバル人材輩出に向けて教育機関を獲得1on1で譲渡側の教員の信頼を得て、スタートダッシュに成功	譲受側 専門サービス業 譲渡側 その他の教育、学習支援業	p.61
異業種参入	46	知見者の少ないレジャースクール事業のM&A事業継続のための手続きを最優先に進め、想定外には柔軟に対応	譲受側 専門サービス業 譲渡側 その他の教育、学習支援業	p.62
異業種参入	47	譲受側に知見のない事業とのシナジー発現に向け、登用した譲渡側キーマンによる主体的な経営改善が進む	譲受側 社会保険・社会福祉・介護事業 譲渡側 社会保険・社会福祉・介護事業	p.63
バリューアップ	48	40年以上前から採用していた原価計算のロジックを解明し、実態に則した正しい原価計算方法を提示	譲受側 金融商品取引業、商品先物取引業 譲渡側 繊維工業	p.64
バリューアップ	49	「プラスチックのエキスパート集団」であり続けるため、各支援機関と連携しながら組織力・生産性向上を推進	譲受側 金融商品取引業、商品先物取引業 譲渡側 化学工業	p.65
バリューアップ	50	収益力の向上に向け、譲渡側の顧客情報を分析し集客を強化するためのマーケティング施策を検討	譲受側 金融商品取引業、商品先物取引業 譲渡側 娯楽業	p.66
個人による創業	51	会社役員が個人でM&Aを実行共同経営者と共にPMIを推進し、取引先一社体制からの脱却を目指す	譲受側 製造業 譲渡側 印刷・同関連業	p.67
個人による創業	52	外部リソースを活用しつつ、定期受注の大幅獲得とアナログな経理業務からの脱却に、短時間で成功	譲受側 道路貨物運送業 譲渡側 道路貨物運送業	p.68
個人による創業	53	飲食未経験の会社員がメキシコ料理店オーナーに店長の退職に伴う業務対応と設備不具合への対応に奔走	譲受側 専門サービス業 譲渡側 飲食店	p.69
個人による創業	54	再び飲食店経営を始めたい個人事業主の希望を実現喫緊の課題解決から中長期プラン検討まで支援機関が伴走	譲受側 飲食店 譲渡側 飲食店	p.70
個人による創業	55	病院経営者が洋菓子製造会社の異業種M&Aに挑戦譲渡側従業員の意識を変化させ、共に経営の再構築を推進	譲受側 医療業 譲渡側 食料品製造業	p.71

## 事例集の該当箇所(利用シーン別) 1/2

PMIの主な取組	主な該当事例
<b>経営統合</b>	
経営の方向性の確立	
M&A後の譲渡側の新たな経営の方向性を検討・言語化	21,25,41,42
特に、譲渡側と議論し、M&Aの目的・経営の方向性を譲渡側と共に策定した事例	1,2,3,7,8
特に、譲渡側とのマッチング前に詳細なM&A戦略を策定した事例	6,28
経営体制の確立・グループ経営の仕組み	
譲渡側の新経営者の選定・経営チームの組成	4,47
譲受側・譲渡側一体での経営体制の確立、意思決定プロセスの確立、会議体の見直し	19,45
<b>信頼関係の構築</b>	
譲渡側経営者への対応	
譲渡側の経営層とのコミュニケーション	2
処遇の明確化	17
譲渡側従業員への対応	
M&Aに関する丁寧な説明・従業員の思いの聴取	5,21,25,29,34
特に、従業員の意欲を引き出した事例	34,45,55
特に、従業員の離職に対応した事例	17,46,53
取引先への対応	
関係性継続のための対応	20,24,51
取引先以外の外部関係者への対応	
金融機関に対する対応	33

## 事例集の該当箇所(利用シーン別) 2/2

PMIの主な取組		主な該当事例
<b>業務統合</b>		
事業の円滑な引継ぎ		
引き継いだ事業の安定的な運営（譲渡側社長からの業務の引継ぎ等）		22,24,26,39,52
特に、M&A成立後に発覚又は発生した問題に対応した事例（従業員の離職は除く）		46,53
事業機能の強化		
売上シナジー	クロスセル、販売チャネル拡大	2,19,31
	既存製品・サービスの高付加価値化、新製品・サービスの開発	7,23
コストシナジー	譲渡側の生産現場における作業効率の改善	1,36
	仕入先の統一、仕入価格の見直し	1
管理機能の強化		
人事・労務、法務分野		
特に、譲渡側の勤怠管理や労務環境を改善した事例		15,28,43
会計・財務分野		
特に、譲受側・譲渡側間の会計・財務手続やシステムの連携に取り組んだ事例		40,52
特に、業績等の管理に取り組んだ事例		14,43,48
特に、金融費用の削減に取り組んだ事例		23
ITシステム分野		
特に、譲渡側の情報をシステムで可視化した事例		2,42
<b>PMI推進体制</b>		
譲受側・譲渡側		
特に、チーム（分科会等）組成、人材育成等を行った事例（PMIに限らない全般的な経営体制構築は除く）		2,3,6,8,13
支援機関		
特に、M&Aプロセスを支援した支援機関が引き続きPMI支援を実施した事例		12,25,32
特に、役割の異なる複数の支援機関が連携してPMI支援を実施した事例		37,40,49,52
PMI支援機関の類型		
中小企業診断士・経営コンサルタント	2,3,6,7,8,9,10,11,12,13,16,22,24,26,30,31,40,41,42,44,45,48,49,50,54	
地域金融機関系経営コンサルタント	1,19,27,29,32,37	
公認会計士・税理士	4,5,14,18,23,25,33,36,38,43,55	
その他（M&Aプラットフォーム等）	15,17,20,21,28,34,35,39,46,47,51,52,53	

# はじめに

M&A（広く、会社法の定める組織再編（合併や会社分割等）に加え、株式譲渡や事業譲渡を含む、各種手法による事業の引継ぎ）は、後継者不在の中小企業の事業承継の手法のみならず、譲渡側・譲受側双方にとっての成長戦略の手段であると捉えられてきています。

譲り受けた事業が円滑に継続し、譲渡側・譲受側双方が更なる成長を遂げるために、M&Aの成立は「スタートライン」に過ぎず、その後の事業や経営の統合作業（PMI:Post Merger Integration）を適切に行うことが重要です。

中小企業庁は、中小企業における PMI の「型」として中小 PMI ガイドラインを策定・公表する等、中小 PMIの普及・促進を図ってきました。

しかしながら、PMIやその重要性は、中小企業にまだ十分に認知されておらず、PMIの取組を支援する支援機関も十分に増えたとはいえません。

そこで、中小企業庁は、PMIに取り組もうとする譲受側、支援機関にご協力をいただき、実証事業※として譲受側に支援機関の支援を受けて実際にPMIに取り組んでいただき、そのうち55件の取組を事例集として取りまとめました。

本事例集には、支援機関の支援の下、M&Aの成功を目指して様々な工夫を重ね、奮闘する中小企業の取組が紹介されています。

各取組は、譲渡側の事業を深く理解すること、企業文化・経営理念が異なる2つの企業が統合していくことの難しさと共に、M&Aの目的を明確化し、戦略を持ってM&AやPMIに臨むことの重要性を教えてくださいます。

本事例集を通じ、中小企業のPMIが我が国に浸透し、中小企業が戦略的にM&Aを活用した成長を狙い、着実に成長を遂げていくための一助となれば幸いです。

PMIにこれから取り組む譲受側・支援機関の皆様におかれましては、以下の各種資料をご活用いただけますと幸いです。

**中小PMIガイドライン/中小PMIガイドライン（概要版）**（譲受側が取り組むべきと考えられるPMIの取組を取りまとめ）

**中小PMIガイドライン講座**（中小PMIガイドラインを動画で解説）

**PMI実践ツール**（中小PMIガイドラインの標準的なステップ・取組等を踏まえてPMIに取り組むための3つのツール）※本事例集P72にて紹介

**PMI実践ツール活用ガイドブック**（PMI実践ツールを活用して有意義なPMIに取り組むためのポイントを紹介するもの）

これらの資料は、以下の中小企業庁ホームページからご参照ください。  
[https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/sme\\_pmi\\_guideline\\_course.html](https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/sme_pmi_guideline_course.html)

最後となりましたが、実証事業及び事例集作成に当たりご協力いただきました数多くの皆様に深く感謝を申し上げます。

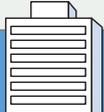
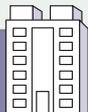
※令和4年度補正中小企業活性化・事業承継総合支援事業（小規模案件におけるPMI支援実証事業 / 中・大規模案件におけるPMI支援実証事業）

# 1 特集編

# 事例 01

## 譲渡側を子会社化し譲受側の経営手法を伝授 将来的には両者の強みをいかしたホールディングス化を志向

### 取組事例

 <p><b>譲受側</b></p> <p><b>能登印刷株式会社</b> (印刷業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 石川県/従業員300人未満</li> <li>● 印刷事業、メディア事業、デジタル/リユース事業を展開</li> </ul>	 <p><b>譲渡側</b></p> <p><b>大村印刷株式会社</b> (印刷業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 石川県/従業員50人未満</li> <li>● 印刷事業を営む。特に衛生管理を徹底しており、食品パッケージ・医薬品関連の印刷に強み</li> </ul>	 <p><b>支援機関</b></p> <p><b>株式会社CCイノベーション</b> (コンサルティング業)</p> <p>北國FHDのグループ会社。本件においては、M&amp;A仲介業務とPMIサービスを支援(M&amp;A担当と経営改善コンサル担当)</p>
--	--	---

**M&Aの背景・目的**

**株式譲渡** 譲受側は、M&Aによる売上・コストシナジーの創出や、両者製品/サービスのクロスセルによる新たな価値提供を期待し、印刷業界の悪化により事業引継ぎを検討していた同業者である譲渡側を救済する観点からも譲り受けた。

**課題・主な取組**

**譲渡側の業績改善のため、コストシナジーの実現を優先**

- 業績が悪化していた譲渡側の救済を目的にM&Aを実施し、ホールディングス体制への移行を見据えて譲渡側の収益改善に向けた取組を検討した。
- コストシナジーの早期実現による収益改善に向けたアクションプランを策定した。
- コストシナジーの実効性検証に向けた経営管理方法を見直した。

**推進体制**

<b>譲受側</b>	社長1人(重要意思決定)、管理職1人、社外取締役1人(企画・推進)
<b>譲渡側</b>	社長1人(重要意思決定)、管理職1人(企画・推進)
<b>支援機関</b>	4人(M&A担当者2人、経営改善コンサル2人)

### 取組詳細

**取組 1** **業績が悪化していた譲渡側の救済を目的にM&Aを実施し、ホールディングス体制への移行を見据えて譲渡側の収益改善に向けた取組を検討**

#### M&A初期段階

- 「譲渡側社長の実直な姿勢」「過去からの良好な企業間関係」がM&A検討開始のきっかけ
  - 譲渡側は北國銀行に対し、事業運営の悪化を踏まえて地元の企業とのM&Aを希望しているとの相談を行った。これを受け、支援機関は、譲受側に、譲渡側を譲り受けることは可能かを相談した。
  - 譲渡側社長のM&Aを希望する理由が、取引先へのサービス提供や従業員の雇用を守ることであったことに譲受側社長が共感したこと、両者が前社長の世代から良好な関係を築いてきた背景もあったことから、譲受側にてM&Aの検討を開始した。
  - トップ面談を通じて、譲受側社長は、売上/コストの両シナジーの創出により譲渡側の建て直しは十分可能であると判断し、M&Aの実施を決意した。
- 将来的なホールディングス体制への移行を見据え、まずは譲渡側の収益改善を優先
  - 譲受側は商業印刷に強みがある一方、譲渡側は医薬品の添付文書といった医療分野等、譲受側とは異なる印刷に強みがあった。譲受側は、両者の強み(専門性)をいかすためには、各社が自立的に事業活動を行いながらグループとしての連携を進めることに適したホールディングス体制(ホールディングス会社を設置し、譲受側と譲渡側がその子会社となる)への移行が望ましいと考えていた。
  - しかし、譲渡側の業績が悪化していたことから、まずは譲受側の主導で譲渡側の生産体制における合理化を進めることでコストシナジーを実現し、早期に譲渡側の収益を改善することを優先事項とした。



取組  
2

## コストシナジーの早期実現による収益改善に向けたアクションプランを策定

### プレPMI ▶ 財務DDの結果により譲受側にてコストシナジーの仮説を検討

譲渡側の税理士が実施した財務DDの結果を踏まえ、譲渡側の生産業務の一部を譲受側へ集約することによる生産効率化、主要仕入先の統一・スケールメリットの適用による仕入価格の見直し等、早期に実現可能と想定されるコストシナジー創出を目的としたアクションプランを譲受側にて検討した。

### PMI ▶ 譲渡側の財務の詳細分析を行うことで、プレPMIにて検討したアクションプランの効果を試算しアクションプランを実行

- 財務DDを基に、支援機関の協力の下、営業利益率や売上・人件費率等の各種指標について両者間で比較することにより、改善ポイントを洗い出した。
- また、分析結果を踏まえて、プレPMIにて検討したアクションプランの影響評価を試算した。その結果、定量面でのプラス効果が見込めることが判明したため、アクションプランの実行に着手している。



取組  
3

## コストシナジーの実効性検証に向けた経営管理方法を見直し

### プレPMI ▶ 財務DDの結果より採算管理の課題を認識

- 譲受側においては、月次での各部門別の収益予実管理等、採算管理を徹底していたが、譲渡側においては個別案件に対する製造原価管理・採算管理を行っておらず、営業部の経験に基づく受注単価設定が常態化していた。また、予算を設定しておらず予実管理を行っていなかったことが財務DDにて判明した。
- M&A成立後はコストシナジーの早期実現に向けたアクションプランを優先的に進める想定であったが、コストシナジーの実効性検証やその後の更なる収益改善に向け、経営管理方法の見直しも並行して進める必要があると判断した。

### PMI ▶ 譲渡側経営陣に管理手法導入の必要性を説明し、経営方針の共感を醸成

- 譲渡側の経営陣と、譲受側の社長及び主要部署管理職で定期的に会議を行い、予算策定・採算管理の重要性や、譲受側の管理手法のノウハウを丁寧に説明した。譲渡側の納得感を得ながら、譲受側の管理手法の導入を進めている。
- その結果、譲渡側にて自発的にM&V (Mission, Vision, Value) を整理し、譲受側と譲渡側で経営方針について認識をすり合わせることができた。この経営方針に基づき、営業面・生産面・管理面における個別のアクションプラン(図)をブラッシュアップし、統合方針書として整理した。

#### 【アクションプラン(営業部門)】

##### 【事業機能】営業部門の統合

仕入れ先の支払い条件および価格見直し(特に用紙)

営業方針及び守るべきルール(能登印刷)の共有

営業担当者の営業目標設定(売上、限界利益)⇒営業管理利益は1年間把握への取り組み

部門別会議の実施

物件別の粗利管理の見直し

能登印刷との営業及び生産部門との連携ルールの策定

### 今後の展望



コストシナジーの実現後は、双方での新規事業立案・新規顧客開拓・クロスセル(既存顧客に関連サービスを併せて提案)等の売上シナジーの実現にも取り組む方針である。



### 譲受側の声

支援機関には、M&A成立前の仲介から成立後のPMI支援まで同じ担当者に支援してもらった。その結果、譲受前から挙げていた論点をPMIまで一気通貫でフォローすることができた。今回使用したPMI実践ツール(P72)のフォーマットは、今後、自社で進めるほかのM&A案件にも活用したいと思う。

### 譲渡側の声

両者の業務や企業文化を一致させていくプロセスは多少時間はかかるものの、PMIは自社の収益改善に大きく貢献したと感じた。

### 支援機関の声

本件を通じて貴重な経験をさせて頂き、PMI支援の「進め方」のポイントを把握することができた。

# 事例 02

## 徹底したタスク管理×スモールチーム×集中対応でスピードPMIを実現、DXを伴うPMIを1か月超で完遂

### 取組事例

 <b>譲受側</b> <b>株式会社グリッターテクノ</b> (金属/電子部品製造業) ● 東京都/従業員数4人未満 ● 半導体製造設備用部品の試作・製造等 ● 過去のM&A経験:1回	 <b>譲渡側</b> <b>A社</b> (金属/プラスチック製造業) ● 埼玉県/従業員数4人未満 ● 日本・米国で特許技術取得	 <b>支援機関</b> <b>株式会社ライブリッツ・アンド・カンパニー</b> (中小企業診断士) 主に中堅/中小/ベンチャーの事業者をクライアントに、経営計画策定/実行サポート、デュー・デリジェンス等の経営コンサルティング業務を提供
---	---	--

 <b>M&amp;Aの背景・目的</b>	<b>株式譲渡</b> 譲受側は既存設備の稼働率向上及び顧客へのクロスセル機会獲得に向けたM&A先を探索していた。一方、譲渡側は業績低迷による資金繰り悪化の中で、事業存続のための承継先を模索していた。両者の狙いが合致し、株式譲渡によるM&Aに至った。
 <b>課題・主な取組</b>	<b>時間的制約がある中、DXを推進し、早期引継ぎを達成</b> ● 両者協議の中で、双方のM&Aの目的を確認した。 ● デジタル化を伴うPMI推進を、タスク管理ツールを用いて網羅的・効率的に推進した。 ● 厳しい時間的制約がある中で、スモールチーム×集中対応で引継ぎを完了した。
 <b>推進体制</b>	<b>譲受側</b> 社長1人(重要な意思決定、営業/DX化推進)、外部パートナー2人 <b>譲渡側</b> 社長1人(相談役として業務の引継ぎ)、役員1人(一般的な引継ぎ) <b>支援機関</b> 1人(統合方針の整理を中心とする推進補佐)

### 取組詳細



## 取組1 両者協議の中で、双方のM&Aの目的を確認

#### M&Aの初期検討

##### ■ 周辺領域のM&Aで取引先拡大と稼働率向上を狙う

● 譲渡側は、エスカレーター関連の特許技術を持っており、過去業容拡大するも、エスカレーターの最新化に伴い徐々に売上が減少していた。廃業を視野に検討し始めていたが、廃業すると取引先に影響があることを懸念し、事業の引受先を模索していた。

● 譲受側は2022年に現社長が個人で譲り受けて社長に就任した金属部品製造の会社である。社長の得意領域であるデジタルトランスフォーメーション(DX)技術を活用し、受発注や生産管理のデジタル化/自動化を進め、大幅な作業効率の改善を実現していた。一方、新規取引先拡大と、工場稼働率向上は単体では限界があり、既存事業とのシナジーが創出でき、事業拡大につながる更なるM&Aを模索していた。

##### ■ 両者での面談を通じ、互いに双方のM&Aの目的達成への手応えを確認

###### ● 譲受側:

###### 1. 売上シナジーの高さと生産性の改善余地

譲渡側の製品を自社顧客に販売できる見込みが高そうであることを確認し、かつデジタル化による生産性向上の余地ありと判断。これにより、M&Aの目的である顧客へのクロスセル機会の確保と、スピード感のある引継ぎが可能と判断した。

###### 2. 譲渡側の協力姿勢

PMI成功には、譲渡側の協力が重要要素だが、社長の真摯な姿勢/人柄の良さと協力姿勢がありスムーズに引継ぎを行えた。

###### ● 譲渡側:

###### 1. 譲渡後の事業継続への期待

譲受側が同じ金属加工/製造業を営んでいることから、社長の経営手腕の高さを感じ取った。これにより、懸念していた取引先への影響なく事業の引継ぎができるものと判断した。

###### 2. 自社の評価への納得感

M&Aの条件として譲受側が好条件を提示していることを理解・納得していた。



取組  
2

## デジタル化を伴うPMI推進を、タスク管理ツールを用いて 網羅的・効率的に推進

### PMI

#### ■効率化に向け、PMIの中でデジタルトランスフォーメーションを推進

●譲受側社長は、まずは、自身の得意領域であるDX技術を活用し、各種業務の作業効率の改善を目指すこととし、PMIの中で、以下のようなデジタル化/効率化に着手した。

1. 設計図面のデジタル化(スキャン)
2. 各種業務ノウハウ(見積、コスト試算等)のデータ化
3. 電話/FaxのIP化

●例えば電話/FaxのIP化1つとっても、現状確認、新規見積獲得、発注先検討等、複数のタスクに分かれるものであり、これらを効率的に推進していく必要があった。

#### ■タスク管理ツールを活用し、todoを網羅的に/効率的に管理

●上述のデジタル化を伴うPMIは、詳細なタスクの棚卸、スケジュール管理が求められる。

●このような中、一般的な汎用スプレッドシートによるタスク管理ではなく、タスク管理/情報整理専用のソフトウェアツールを活用した。

※1:これにより、タスクの洗い出し・一覧化に加えて、タスク間の前後関係・各タスクの担当設定を明確化しながら管理できる形にした。

※参考1:実際のタスク管理ツールの画面例。譲受側社長が習熟していたタスク管理ツールをPMIにおいても活用した。

#### 【参考1.タスク管理ツール】

Aa タスク名	🟡 ステータス	☰ プロジェクト
📄 電気メーターチェック	🟢 完了	引越し
📄 本店移転手続き：県税事務所さいたま	🟡 未着手	引越し
📄 本店移転手続き：税務署	🟡 未着手	引越し
📄 【郵送可能】年金事務所 所在地	🟡 未着手	引越し
📄 【郵送可能】法人住民税関連	🟡 未着手	引越し



取組  
3

## 厳しい時間的制約がある中で、スモールチーム×集中対応で引継ぎを完了

### PMI

#### ■引継期間が当初予定より急遽短期化

●譲渡側で引継ぎを主に担当する予定だった役員の1人が、M&A後の早い段階で別会社に移ることが決まった。これを受け、当初の引継想定期間は3-6か月であったが、1か月程度での引継ぎを行うことが必要になった。

●限られた期間の中で、優先度の高いものから引き継ぐ設計にした。具体的には、事務処理や財務経理は劣後させ、業務の中でも特に重要度の高い以下のものを優先的に引き継ぐことになった。

1. リピート受注が多いため、リピート受注への対応処理
2. 大量の設計図面のデジタル化(スキャン)
3. 役員が持つ各種ノウハウ(見積、コスト試算)のデータへの落とし込み

#### ■馴染みのスモールチームで集中対応

譲受側は本件PMIを、社長自身だけでなく、外部パートナーを積極的に活用しながら推進した。それぞれの得意領域がいきる形で役割分担・委任することで、効率的なPMI推進につながった。具体的な役割分担の例は以下である。

1. 外部パートナーのうち一人は、譲受側社長が前回のM&Aで協働した人をアサイン。全体の推進サポートを依頼
2. また別の外部パートナーとは、譲渡側社長とのコミュニケーションを非常に円滑に行うことができていたため、業務ノウハウの落とし込み、デジタル化は当該パートナーに一任
3. 統合時の会計業務は外部にアウトソース

### 今後の展望



●譲渡側特許製品は消耗品であるため、一度採用・導入されると安定的な売上構築につながる。譲受側の営業活動の中で積極的にクロスセルし、継続的な事業成長を実現していき、早期の売上倍増を目指していく。

●また、更なるM&Aでの事業成長も積極的に考えたい。本年(2024年)中にあと2-3件のM&Aの実施を狙っていきたい。



### 譲受側の声

時間的制約のある中で難しいPMIとなったが、譲渡側や外部パートナーが意図を汲んで積極的に協力してくれたことが成功要因になったと思う。

### 譲渡側の声

図らずも想定よりも早く転職先が決まったことで短期間での活動になったが、デジタルツールの活用による円滑な意思疎通と知識の見える化と蓄積、外部メンバーの強力なサポートのおかげで無事に引継ぎを完了できた。

### 支援機関の声

従来からの製造業を、最先端DXで効率化しながら取り組むM&Aであり、まさに成長するM&Aだと感じた。またPMIの進め方に関する知見を譲受側内で蓄積されている点も理想的だと思う。

# 事例 03

## 生産機能の統合をマイルストーンとし、 課題ごとに設定した分科会が連携しながら統合に向けた取組を推進

### 取組事例

**譲受側**

**株式会社ミマス**  
(製造業)

- 東京都/従業員数50人未満
- プリント配線基板の設計、製造、実装・組立および銘板の製造

**譲渡側**

**エーアンドディー  
プリントエンジニアリング株式会社**  
(電気電子に関わる設計・製造業)

- 東京都/従業員数50人未満
- プリント配線基板の設計、製造を中心に、実装までサポート

**支援機関**

**株式会社日本能率協会コンサルティング**  
(コンサルティング業)

M&A実施企業に対し、PMI支援業務(検討のリーディング、課題抽出視点、検討フォーム等を提供)

**M&Aの背景・目的**

**合併** 譲受側は、数社の取引先に依存する請負体質であり、経営構造を変革できない点に課題を感じていた。そこで、自社の強みである生産力と、譲渡側の強みである開発力を掛け合わせることで、設計・製造・販売の総合力を高め、顧客に提供する製品品質及び付加価値の向上が実現できると見込み、譲渡側を譲り受けた。

**課題・主な取組**

**両方で描いた事業ビジョンの実現に向け、まずは生産機能の統合に向けて両者が一致団結して推進できる体制を構築**

- 統合シナジーの発揮に向けて、社長が議論のベースを準備し、その後、現場担当者同士でありたい事業ビジョンを協議した。
- まずは生産機能の統合に向け、生産戦略の策定や品質基準の統一といった個別課題への対応のため、分科会ごとに実行可能な計画を作成した。

**推進体制**

- 譲受側** 社長1人、現場担当者2人、外部コンサル1人
- 譲渡側** 現場担当者2人
- 支援機関** 2人(主にPMI推進支援) ※このほか、課題に応じて必要メンバーを編成

### 取組詳細

**取組 1**

**統合シナジーの発揮に向けて、社長が議論のベースを準備し、その後、現場担当者同士でありたい事業ビジョンを協議**

**PMI**

**統合シナジーの発揮にむけて、ありたい事業ビジョンを策定する**

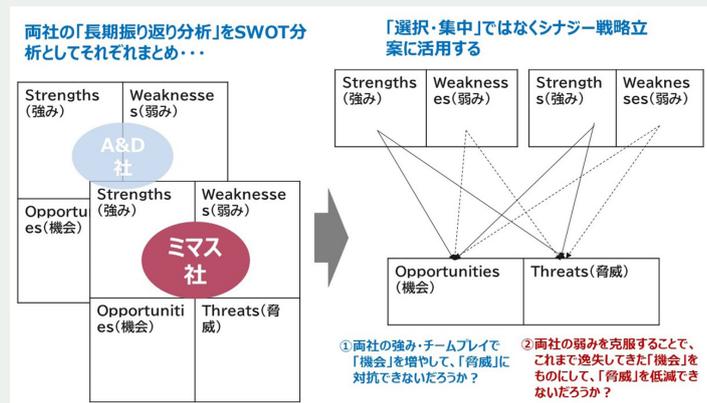
● 同業の企業同士のM&Aであるため、業務の重複や無駄を省くことでコスト削減による早期の成果を出すことは期待できたものの、それだけでは譲受側にとって、M&A後の両者の将来像としては物足りないものであった。そこで、生産機能をはじめとした特定機能の統合だけでなく、両者の強みを掛け合わせることにシナジーにより収益を伸ばす将来ビジョンを検討した。

● 具体的には、譲受側は生産力に長けている一方で、譲渡側は技術力に強みがあり、相互に補完することで生産機能においてより高付加価値な製品を安価に製造できるというシナジーが発揮できると考えた。両者の社長にてSWOT分析を基に、活発な議論を通じてそれぞれの強みを可視化し、現場担当者同士の協議により将来のありたい姿「事業ビジョン」として言語化をしていった。

● まずは、生産機能におけるコストシナジーを実現するために、2024年4月末を目標に生産機能(工場)を統合していく方針を確認し、当面の重要マイルストーンが生産機能の統合であったことから、生産に関する課題ごとの分科会で活動を進めた。並行して、2025年1月の完全統合に向け、営業、開発、総務機能等のほか機能部門の活動も進めていくようなスケジュールを策定した。

**■お互いの強みを尊重し、「得意なことは得意な方で」**

● 今回、歴史や文化が異なる企業同士が良い形でシナジーを発揮するために、双方の企業の文化を無理に「融合」するのではなく、「得意なことを得意な方がやる姿勢(混合の姿勢)」を重視した。そのため、譲受側・譲渡側ではなく、互いの強みをいかせるよう、互いが対等な立場であることを意識して検討を進めた。譲受側があえて自社の弱みを譲渡側に率直に伝える等、互いが本音で話しやすくなるようなコミュニケーションを心掛けた。





取組  
2

## まずは生産機能の統合に向け、生産戦略の策定や品質基準の統一といった個別課題への対応のため、分科会ごとに実行可能な計画を作成

### PMI

#### ■生産機能の円滑な統合の実現に向け、あるべき姿をマスタープランとして策定

●生産機能の統合は、譲受側・譲渡側双方にとって初めての経験であったため、譲受側は、まずは、支援機関の支援を受けつつ、生産機能統合に向けた課題を抽出することとした。

●抽出した課題は、経営層がその重要性和緊急性を考慮して対応方針についての意思決定を行い、統合後に予定されている当面の節目ごとの目標に向けて営業、開発、製造、総務各部門で課題への対応を検討する大日程の計画として整理した。

●計画は、支援機関が提供する統合マスタープランシート(図)を活用し、各部門が共通の目標(生産拠点の統合及びその後の会社の統合)に向かってお互いに足並みをそろえるための動き方を整理していった。

#### ■取組の検討・実行は課題別分科会を軸に推進

●マスタープランの検討にて抽出した重要課題(品質管理の見直し等)を生産戦略、生産管理、生産エリア・レイアウト、品質基準、生産システムの5つにグルーピングし、課題ごとに分科会(課題別分科会)を立ち上げた。課題別分科会は両者の現場担当で構成し、重要課題に対する具体的な取組を、実行計画シート(図)に落とし込むことで、実行可能なスケジュールを組んでいった。

●例えば、品質基準の分科会では、両者の品質基準の差分及びあるべき姿との現在の差分を抽出し、新品質基準の策定、ISOとの連携等を推進した。

●また、社長と各分科会リーダーが集まる「リーダー相談会」を開催し、リーダーの懸念や不安を払拭するための「納得と合意の場づくり」を重視した。

●工場の統合日に合わせ、各分科会内で上がってきた課題を計画通りにチームでクリアするためにはどのような手順を踏んだらよいか等、各部門が連携して活発な議論を進めており、統合後の初期期間までに残課題ゼロを目指し活動している。

●プロジェクト概要		●基本目標		●体制															
大項目 共通イベント・フェーズ 品質管理 生産管理 生産エリア・レイアウト 開発 製造 総務	2023年	10	11	12	2024年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
	2025年	1	2	3															
	中間目標 (重要なマイルストーン)																		
	重要課題																		

【統合マスタープランシート】

本件の生産機能の統合等、M&A全体計画の重要なマイルストーンを管理するためのシート



分科会名：あああ		●分科会実施の背景・これまでの検討内容のポイント共有								
実行計画	課題	イベント	課題の解決状況							
	課題① ・あ	2023年	2024年							
	課題② ・あ	10	11	12	1	2	3	4	5	
	課題③ ・あ									
	課題④ ・あ									

【実行計画シート】

課題別分科会が当面の節目ごとの目標達成に向けた、課題と施策を管理するためのシート

### 今後の展望



2024年4月末の生産機能統合に向けて、現在の分科会を引き続き運営しながら、各種課題の解決を行うとともに、5月以降の機能最適化に向けた検討も進めていく。



### 譲受側の声

生産機能統合に向けて、当初は統合業務計画づくりに苦手意識を持っていたが、見える計画の作り方や課題解決ストーリーの作り方を学んだことで円滑な日程で進められるようになったと実感している。引き続き、この貴重な経験を日常業務へもいかしていきたい。

### 譲渡側の声

現場の課題解決に加えて、あるべき姿へ向けた取組を行う中で、支援機関による全体を俯瞰した助言が参考になっている。また、「ありがたい姿」を実現する過程で生じるであろう課題を抽出するに当たり、メンバーの視点で考え抽出できた内容もあれば、支援機関の方々に上手く舵取りやご助言をいただき抽出できた内容もあり、最終的には各分科会ごとに必要な課題をまとめることができた。

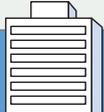
### 支援機関の声

M&Aにおける機能統合を、自社の仕組みや風土等の変革のチャンスと捉え、経営層のみならず現場が主体的に良い動きをすることができた。今後も特定組織の個別最適に陥らず、全体最適の視点を持ちながら活動を進めていきたい。

# 事例 04

## 小型カフェから中型レストラン経営へとM&Aの目的を更新 想定以上のスタッフ確保に最注力し、売上拡大を模索

### 取組事例

 <p><b>譲受側</b></p> <p><b>株式会社オゾンインターナショナル</b> (アパレル企画・小売業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●大阪府 / 従業員数10人未満</li> <li>●靴 / アパレル等の輸出入及び企画・小売</li> <li>●過去のM&amp;A経験:1回</li> </ul>	 <p><b>譲渡側</b></p> <p><b>A氏</b> (飲食店経営)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●兵庫県</li> <li>●座席数40人超の個人経営のイタリアンレストラン、カフェ</li> </ul>	 <p><b>支援機関</b></p> <p><b>税理士法人杉井総合会計</b> (税理士)</p> <p>クライアントに対し、事業承継・M&amp;Aコンサルティング/税務会計顧問/相続対策/労務サービスを提供</p>
---	---	--

 <p><b>M&amp;Aの 背景・目的</b></p>	<p><b>事業譲渡</b> 譲受側の今後の事業展開として、ネパール産のオーガニック珈琲の輸入販売を予定しており、この販売チャネルとして珈琲カフェへの事業展開を志向していた。このような中で、譲受側社長の地元のカフェである譲渡側のカフェレストランが譲受先を探しており、譲受側・譲渡側が互いに意気投合し、事業譲渡に至った。</p>
 <p><b>課題・ 主な取組</b></p>	<p><b>譲渡側事業との思いがけない出会いから、M&amp;Aの目的をより大きな事業展開の構想へとアップデート</b> <b>カフェレストランの経営改善に着実に取り組みつつ、今後の事業展開を狙う</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●両者協議の中で、双方のM&amp;A目的達成を確認した。</li> <li>●飲食店運営に当たっての最重要要素であるスタッフ確保に最注力した。</li> <li>●コストシナジーの実効性検証に向けた経営管理方法を見直した。</li> </ul>
 <p><b>推進体制</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>譲受側</b> 社長1人(重要な意思決定、経営・スタッフ管理/店舗・マーケティング改善推進)</li> <li><b>譲渡側</b> A氏(全般的な協力)</li> <li><b>支援機関</b> 1人(経営管理/要員管理等に関するアドバイス)</li> </ul>

### 取組詳細



**取組  
1** **両者協議の中で、双方のM&A目的達成の確認**

**M&Aの初期検討**

■既存事業とのシナジーを狙ってスタートしたM&A検討

●譲受側は、靴やアパレル(紳士服/婦人服)の企画・小売事業を営む会社。アパレル事業ではネパール産ニットを用いた商材を取り扱っている。

既存事業としてネパール産商材を取り扱う中で、ネパール産のオーガニック珈琲(ティー)に感銘を受け、これを用いた事業化を検討。ネパール産のオーガニック珈琲の輸入販売事業とその販売チャネルとして珈琲カフェの事業展開を志向していた。

●会社近隣での小規模珈琲カフェの事業譲受案件を模索するも、条件に合致する良い店舗とは巡り合えなかった。そのような中、M&Aプラットフォームにて紹介された案件が目にとまった。その案件は、譲受側社長の自宅近隣で、社長自身が従来より通っていたカフェレストランであった。

■譲渡側事業と出会い、目的をより大きな事業展開の構想へとアップデート

●譲渡対象のレストランは40人超の座席数を持つ中型の店舗であり、当初譲受側が希望していた小規模珈琲カフェではなかった。

●だが、元々譲受側社長が長年住んでいたエリアで周辺商圏の土地勘があったこと、従来から通っていたことで経営改善に向けた仮説があったこと、そして何よりこの紹介に「縁」を感じたこともあり事業譲渡が成立した。

●これを受け、M&A目的を以下のとおりにアップデートした。

- ・M&A検討当初:展開予定のネパール産珈琲の販売チャネルの1つとしての小型珈琲カフェの運営
- ・実際のM&A:中規模カフェレストランでのネパール産珈琲事業の展開・拡大

取組  
2

## 飲食店運営に当たっての最重要要素であるスタッフ確保に最注力

### PMI

#### ■雇用契約の確実な締結と、時給等の待遇改善を実施

●譲受側は、飲食店経営において最も重要なのは人（スタッフ）であると考えていたが、譲渡側の事業は、従前、譲渡側A氏とアルバイト十数人で運営されていたが、その雇用関係には大まかな時給制である等不透明・不安定な部分があった。

●そこでM&A成立後、早急に各スタッフと書面で雇用契約を締結した。また、大まかな時給制から、分給制とし、労働に対してしっかりと報酬を支払う仕組みにし、スタッフのモチベーションを高めた。

#### ■今後の店舗運営を任せられる従業員人材を登用

●上記のように要員の維持・待遇改善に注力するも、調理師が離職してしまい、この離職によってディナー時間帯の営業が困難になってしまった。譲受側としては改めて飲食店経営におけるスタッフ確保の重要性を痛感する機会となった。

●このこともあり、既存スタッフの中からのちの店舗運営を一任できる者を店長候補として登用した。譲受側社長・店長候補・譲渡側A氏の三者で会議を行い、経営改善策に着手していった。

取組  
3

## コストシナジーの実効性検証に向けた経営管理方法の見直し

### プレPMI

#### ①商品別/時間帯別の売れ筋情報を、伝票を読み解き分析

●譲渡側は、伝票を集計し、売れ筋となる時間帯や商品を分析しておらず、従来、売上がいつ/どんな商品が売れているのかを十分把握できていなかった。支援機関からも売上構成を把握するよう助言を受けており、早急な把握が必要であると考えた。

●そこで、「Aセット」等略語で書かれている伝票を1つ1つメニューと照合しながら把握し、どの時間帯に/どの商品が売れているのかという、1か月の売上構成を3日かけて把握した。その結果、想定では、カフェ・ランチ売上が主要売上と思込んでいたが、実際にはダイニングバーとしての売上が多かったことが判明した。この結果より、譲受側は、カフェ・ランチ売上にはまだまだ伸びしろがあると考えた。

#### ②周辺競合店を調査した上での、内装/什器/メニュー等の改善企画の実施

●譲受側社長は、従来より同店に通っていたこともあり、一定の改善仮説は想定できていた。これに加えて、顧客のフラットな視点から改善点を洗い出すため、M&A成立前に知人を含め20人程度に、同店のサービスを実際に受けてもらい気づいた点を列挙してもらった。

●これにより、例えば以下のような改善点が見つかった。

同店は店舗面積が広く、顧客にゆったりとした空間を提供できることが強みであるが、内装・ソファの古さ、皿等の什器の古さ/汚れが目に残ってしまう

ランチメニューが同地域の競合店と比べて見劣りしてしまい、メニューの見直しが必要

### PMI ③譲受側社長が推進力となり、譲渡側スタッフを巻き込んで改善施策を集中的に実行

●②にて挙げた「内装/ソファの古さ」や「什器の改善」「メニュー改善」等について、譲受側社長が自ら試行錯誤しながら推進した。具体的には、什器等の刷新について、SNS等でイメージにあうものを探し出し、取引先へのアプローチ、値引きまで実施した。「メニュー改善」については、譲渡側スタッフに周辺競合店の調査、改善案の検討してもらった。

●また、PMI実践ツール①(P72)を用いて店長候補と週一回の濃密な会議を行うことで、譲渡側スタッフを巻き込んで改善施策を実施し、譲受側事業とのシナジー効果を検討している。

### 今後の展望



引き続きの業績改善に加え、譲受側の本業であるアパレル等とのシナジー発現に向けて取り組みたい。具体的には、店舗を一時イベントスペース化してのイベント企画を検討。店舗顧客に対し、珈琲試飲会やアパレル販売を行うような飲食店・珈琲・アパレルの3事業にシナジーが発現するイベントを企画・検討している。



### 譲受側の声

2度目のM&Aのため進め方のイメージはあったが、PMI支援を受けることで考えの可視化や抜け漏れのチェックができた。

スタッフの離職等の想定外なこともあったが、今後も改善案を丁寧に進めていきたいと思う。

### 譲渡側の声

譲受側とは初めてお話した時から良いご縁を感じた。お店の特色、従業員の雇用を守りつつ、設備・メニューが新しくなったりと日々良い変化を感じている。

引き続きお店の改善に協力していきたいと考えている。

### 支援機関の声

譲受側社長の推進が非常に的確/スピーディであった。

譲受側社長がPMI実施前の段階から念入りに譲渡側業界のマーケティングを行っており、このことが早期に施策を実行できた要因と考えている。

# 事例 05

## 個人事業主が製造業を事業承継

### 徹底的な収益性改善・事業維持へのフルコミットにより承継を実現

#### 取組事例

#### 譲受側

石川 和恵氏  
(デザイン業)

- 個人事業主/東京都
- ゲームセンターの景品等のキャラクター雑貨のデザインが得意

#### 譲渡側

有限会社エスケイ  
(刺繍業、帽子製造業)

- 埼玉県/従業員数10人未満
- 医療機関や工場のユニフォーム、学校制服向けの刺繍を行う
- 帽子製造は創業以来の兼業事業

#### 支援機関

笠間税務会計事務所  
(公認会計士)

クライアントに対し、税務会計顧問/金融機関交渉/BPO/M&Aアドバイザー/デュール・ディージェンス業務を提供



#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側(個人事業主)は、広告代理店勤務を経て10年以上フリーランスのデザイン業を営んでいたが、自ら製造業にも進出したい意欲があり、後継者不在に悩む譲渡側と出会い、M&A後の改善イメージもできたことから株式譲渡に至った。



#### 課題・ 主な取組

#### M&A成立前からの実行計画と従業員ケアでM&A後の不測の事態も乗り越え

- 製造機能の確実な獲得と業績改善に向けた戦略を十分に策定した上で、M&Aを決断した。
- 事業維持に向け、M&A成立前からの従業員ケア+不測の事態発生時の柔軟な対応を実施した。
- 建物内の煩雑さ、業務非効率さ等による実質赤字の中、工場移転を含めた抜本的な製造機能改革で収益性を向上した。



#### 推進体制

- 譲受側** 石川氏(重要な意思決定、企画・推進、実務作業の全般)
- 譲渡側** 社長1人、1人(経理総務担当)、親族1人(社長による、業務に関する情報提供の補助)
- 支援機関** 1人(主に情報分析)

#### 取組詳細



取組  
1

### 製造機能の確実な獲得と業績改善に向けた戦略を十分に策定した上で、M&Aを決断

#### M&Aの初期検討

##### ■主目的は製造機能の確実な獲得

● 譲渡側は、経営陣の高齢化に伴う事業承継を望んでいた。一方、譲受側は個人でデザイン業を営んでおり、かねてより業務の垂直統合を目的に製造機能獲得を希望していた。

● 譲渡側と譲受側のマッチングにより、譲受側の製造機能獲得を主目的とするM&Aの検討がスタートした。譲渡側の刺繍業/帽子製造業は、熟練の職人がミシン等を使いながら行う業務が主であるため、事業継続のためには、製造設備だけでなく、現従業員の雇用継続が必須であった。

● これを踏まえ、あえてM&A成立前から譲受側による従業員コミュニケーションをスタートさせることで、「M&Aによる従業員の離職の可能性を低減させること」「継続雇用が見える状態でM&Aを実施すること」を企図した。

##### ■現状分析の中で実質赤字の改善も必須に

● 譲渡側の財務状況を把握する中で、役員報酬を低額にした上でギリギリ黒字という、「実質赤字」な状態であることが判明した。譲受側・譲渡側のシナジーが見込めるものの、譲渡側の製造業単体としての収益性改善も必須要件となった。

● 収益性改善に向けて、M&A検討初期の段階で工場を現地確認した。

● 業務非効率さ等から工場移転という改善方針を決め、M&A成立前から移転先工場の探索を行い、具体的な改善方法までもが見えている状態でM&Aの最終契約締結に臨んだ。

※参考1:実際に活用したPMI実践ツール③(P72)の一部。

#### 【参考1. 統合方針書におけるM&Aの目的・成功の定義】

**2. M&Aの目的・成功の定義** 注意: 機密情報について情報共有する相手方・内容については慎重に検討すること

● 今回の取組の中で、今後「新しい」軸となる「M&Aの目的」と「成功の定義」をご記載ください。図で表現したい等の場合は、適宜スライドをカスタマイズして構いません。

**1 M&Aの目的は何か? (何を目指すのか、どのような姿になりたいのか)**  
例) 実現したい相乗効果(シナジー)、譲受側・譲渡側の最終的な売上・利益等、譲受側(グループ)において譲渡側とともに実現したい価値観(信念、解決したい社会課題等)、業界・地域で確立したいポジション・ブランド、望ましい社内内外の関係性等

- 現在の個人デザイン業から業務を拡大し、製造業に進出することを長期的な目的とする
- これまではデザインのみを発注元から請け負ってきたが、今後は刺繍関連製品の納品まで請け負えるようにし、総合的な付加価値向上を目指す。
- 売り手にとっても、デザインを内製化することが可能で、売上面、コスト面の両方でシナジーが期待できる。

**2 M&Aの目的達成に向けた戦略(譲渡側・譲受側それぞれが、いつ頃までにどのような目標の達成を目指すのか、目標達成のための戦略)**  
例) 最終目標と中間目標(マイルストーン)、目標達成時期、目標達成のための手段、対応方針等  
なお、目標には、売上・利益等の定量的な目標や、経営体制・無形資産(ブランド、知的財産、人的資本等)等の定性的な目標が加わる

- 売上目標 現状の1.5倍にする。
- 雇用 若手3人増加目標 新社員でもバイトでも(ターゲット 高卒 工業高校出身 服飾科出身)



取組  
2

## 事業維持に向け、M&A成立前からの従業員ケア+不測の事態発生時の柔軟な対応を実施

### プレPMI M&A成立前からの従業員コミュニケーション

- 譲渡側従業員は、移転前の工場の近隣団地に居住するパート主婦たちであり、待遇（工場移転による通勤利便性、時給）や社内雰囲気の変化による退職が懸念される状態であった。
  - このような中、従業員への情報開示/個別面談をM&A成立前に実施した。譲受側が独自に説明資料を作成し、自己紹介、M&Aの目的、工場移転のメリット、時給、今後の展開/スケジュールを、誠実かつ丁寧に説明した。結果的に信頼関係が構築され、M&A成立後の退職者は0人だった。
- ※参考2：従業員説明に使われたプレゼン資料の一部。譲受側が元広告代理店出身ということもあり、理解しやすい資料に。これが従業員の理解/安心感につながった。

### PMI M&A成立後の不測の事態（キーマン離脱）への緊急対応で取引先等に譲受側が説明

- 株式譲渡後の2週間後に譲渡側元社長が緊急入院し、手術等もあり連絡不通になってしまった。帽子製造事業は元社長のみが担当しており、ほかに詳細が分かる者はいなかった。
- この状況を受け、譲受側が急遽手探りで対応し、取引先等への状況説明も切り抜けた。
- 急遽負荷の高い対応となったが、これにより譲渡側社長の業務や組織への理解が深まった。

【参考2.従業員説明資料（一部）】

＜まとめ＞

- ・xx月中旬：不動産契約一内装工事等手配
- ・xx月末：移転、支店営業終了
- ・xx月初旬：新会社スタート
- ・xx月末：旧本店営業終了

・会社名は『有限会社●●』を存続します。  
 ・新店の店名は『●●刺繍店』にしようと思っています。  
 （看板等に使用する名称）  
 理由は一見して誰にでも何の会社か解りやすくするためです。  
 （刺繍事業・帽子販売・刺繍や縫製品の商品企画・デザイン等も  
 追々行う予定です）  
 …



取組  
3

## 建物内の煩雑さ、業務非効率さ等による実質赤字の中、工場移転を含めた抜本的な製造機能改革で収益性を向上

### プレPMI

#### ■早いタイミングでの現地確認で、収益改善の肌感/仮説立て

- M&A初期検討段階の譲受側-譲渡側での初回トップ面談時に、譲渡側の事業所及び工場の2拠点を実地確認した。
- その際、工場建物の古さ、建物内の整理整頓ができていない状況、2拠点にまたがる業務の非効率さを確認し、これらの改善による固定費削減・効率化余地を肌感覚で把握した。

#### ■工場移転を必須要件として譲受条件に織り込み

- 業務効率・収益性改善に向けて、2拠点の統合、及び工場移転が必須であることを踏まえ、M&Aの最終契約締結前から移転先工場を探索した。
- また、譲受条件として工場移転（及び従業員の継続雇用）を条件として織り込んだ。

#### ■合理的な投資判断に向けた、財務情報の収集/分析/可視化

- 譲渡側は、「実質赤字」な状態に加え、収支を把握するデータ/資料整備も不十分な状態であった。（例：売上等を確認する通帳の所在が不明な状況）
- このような中、売上や費用の時系列整理や得意先ごとの内訳把握といった最低限の情報を集めるべく、支援機関の担当者が譲渡側に足繫く通い情報収集した。
- この情報は譲受側-譲渡側での共通認識にできるだけでなく、譲受側がM&A後の収支を見立てる、若しくは工場移転等M&A関連費用を考慮する際の判断に貢献した。

※参考3：実際に活用したPMI実践ツール①(P72)の一部。網羅的に埋めなくとも、重要情報を譲渡側-譲受側双方で目線合わせしながら可視化するのがポイントである。

### PMI

#### ■製造機能改善の徹底推進による、収益改善の効果出し

- M&A成立後に従来比で1/4の床面積というコンパクトな新工場に移転した。（従来工場は解約、譲渡側元社長所有の事業所は利用終了）
- 移転の結果、業務受注から製造における指示/伝達や、原材料・在庫の移動効率を改善した。加えて、不要/余剰な原材料（刺繍における糸等）廃棄、新設備の設置も行い、5S（整理/整頓/清掃/清潔/躰）を徹底し、固定費削減・効率化を推進した。

【参考3.本件のPMI分析ツール】

売上

年度	R2.4期	年度	R3.4期	年度	R4.4期	年度	R5.4期
金額(百万円)	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
成長率(%)	-	-14%	-	-16%	-	5%	-

売上1-5位の製品・サービス (過去) ※製品・サービス数が少ない場合は主な製品・サービスの記載

1位	2位	3位	4位	5位
百貨 刺繍 製品・サービス内容 病院向け白衣の糸入れ等	作業服 刺繍 製品・サービス内容 A社作業服等	帽子 刺繍 製品・サービス内容 ユニフォーム関係 学校赤白帽子等	製品・サービス内容	製品・サービス内容
数量	数量	数量	数量	数量
販売数・件数(個・件)	販売数・件数(個・件)	販売数・件数(個・件)	販売数・件数(個・件)	販売数・件数(個・件)
金額(円)	金額(円)	金額(円)	金額(円)	金額(円)

売上1-5位の取引先 (過去) ※取引先が少ない場合は主な取引先の記載

1位	2位	3位	4位	5位
業種・内容	業種・内容	業種・内容	業種・内容	業種・内容
金額(百万円)	金額(百万円)	金額(百万円)	金額(百万円)	金額(百万円)

### 今後の展望



- ・不測の事態はあったが、業務や組織への理解が早期に深まり、次の打ち手を考えやすくなった。
- ・新工場移転後の業務が定着してきた段階で、譲受側が得意とするデザインを活用し、新規顧客開拓に臨む。



### 譲受側の 声

専門家と工場現地調査や損益分析を通して、譲渡前から業績改善の対応策を検討できた。

譲渡後2週間で譲渡側社長が緊急入院。現場の穴を埋めることとなったが、事前に従業員とも関係性構築を進めてきたので、何とか現場に溶け込みながら、経営の引継ぎを行っている。

### 譲渡側の 声

以前から従業員の雇用のことが心配であった。今回、石川様に承継することになり、引継ぎを進める中で、スタッフへの配慮が日々感じられ、とても安心している。

### 支援機関の 声

工場移転の実施は資金面心理面でハードルが高い。その中でM&A及び工場移転が実現できたのは譲受側の確固たる意思と真摯な姿勢があったからである。固定費削減や生産工程のムダ削減によって経済的効果が出ることを期待している。

譲渡後早々にトラブルに見舞われたが、かえって一層従業員との団結を生んだと感じている。





取組  
2

## DDとは別にPMIを見据えた現状分析を実施し、M&A成立前に統合後の方針とアクションを明確化

### プレPMI

#### ■DD検出事項を、PMIの観点から再整理。DDスコープ外の事項も網羅的に把握

- 譲渡側のDDは別の支援機関が行ったが、M&A実施の可否の判断や実行段階での活用を主目的としてのものであったため、PMIを進めるために必要な調査(社内ルールや規程の把握等)は必ずしもなされていなかった。プレPMI段階では、M&Aの最終契約締結前に支援機関が譲渡側へコンタクトすることが難しかったため、支援機関による譲渡側へのヒアリング機会がほぼなかった。
- これらの状況から、DDにより得られたPMIに向けた検討に活用できる情報は限定的であったが、支援機関が開示資料を精査したところ、DDレポートでは触れられていなかった示唆(意思決定プロセス再構築の必要性等)を得られた。この示唆やDDレポートの内容をPMI実践ツール①(P72)に整理することによって、M&A成立前に10年後の目指す姿等の統合の基本方針を検討する上で、有益であった。

#### ■統合後の方針をステークホルダーごとに分かりやすく表現した統合方針書と、統合後の具体的な行動を明記したアクションプランを作成

- 譲受側は、M&A成立直後に従業員が感じる不信心や不安感を払拭するため、初期的に譲受側の概要を理解してもらうための説明資料を準備し、M&A成立後すぐに譲渡側の従業員へ譲受側を理解してもらうための情報を発信した。
- その上で、譲渡側の従業員に分かりやすい表現で統合後の方針を説明するため、支援機関の協力を得ながらPMI実践ツール③(P72)を活用し統合方針書にまとめていった。譲受側内部向けの説明資料と表現を変える(定量目標よりもイメージしやすい定性目標を採用する)等、譲渡側の従業員に確実にメッセージを伝えるための工夫を凝らした。
- 更に、譲受側の営業、法務、経理等、部門担当者と支援機関が協議の上、部門ごとの方針を作成することで、より実務に即した統合方針書へとブラッシュアップを行うとともに、PMI実践ツール②(P72)を活用し具体的なアクションプランへ落とし込んでいった。なお、アクションプランは、M&Aの目的の実現のためには数年間を見据える必要があるため、100日間だけでなく数年間のスパンで作成を行った。



取組  
3

## クロージング直後から譲渡側と合同での分科会を組成し、分科会活動を通じて実務者間での相互理解や信頼関係の醸成を継続

### PMI

- M&A成立後に、譲渡側の従業員も参加する分科会を立ち上げ、事前に作成した部門ごとの方針について議論の上、統合方針書とアクションプランのブラッシュアップを図るとともに、実務者間での相互理解と信頼関係の醸成に努めている。
- 両者での福利厚生制度の違い等、プレPMIでは認識していなかった課題も顕在化したが、分科会で認識共有の上、解決策を検討することで、早期に解決することができた。



### 今後の展望



現状はまだクロージング後約1か月時点でPMI活動はスタートしたばかりであり、一層の相互理解や全社的に議論が必要な中長期課題も存在するため、継続的なコミュニケーションにより一層の進展を図っていく。



### 譲受側の声

譲渡側と譲受側は業種・規模の違う企業のPMIであったが、支援機関が、DDでの検出事項だけでなく、DDレポートでは触れられていない情報も含めてPMIに向けた現状を整理してくれたことでスムーズにPMIを進めることができた。譲渡側のキーマンと分科会を通じて速やかにプロジェクトを進行することができた。また、シナジーについても明確化され、やるべきことが長期で整理されており、当初の目的を見失うことなく進めることができた。

### 譲渡側の声

譲受側の内容や方針等に関して理解でき、色々なアイデアが出ている。今後、営業面でのシナジーが実現するにつれて忙しくなると思うが、従業員の労働時間・労働環境にも配慮しつつ、成長に向けた取組を共に進めていただきたい。

### 支援機関の声

M&A実行時からDDやPMIに向けた分析を行い、PMIで解決すべき課題を認識することで、譲渡側との間で速やかに実務を行えた。分科会では譲渡側からも積極的な発言があり、譲渡側に対する理解が一層深まっている。今後は中長期的なビジョン・戦略について両者の経営層により議論を重ね、共有された目的に向かって邁進いただき、成長を実現いただけるものと期待している。

# 事例 07

## 譲受側と譲渡側が将来構想を共に作り上げ、 全社一丸となって強みを融合した新サービスの開発を目指す

### 取組事例

 <h4>譲受側</h4> <p><b>A社</b> (サービス業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東京都/従業員数10人未満</li> <li>● 主に、BPO(業務代行)及びM&amp;Aマッチング・FAサービスを提供</li> <li>● 過去のM&amp;A経験:1回</li> </ul>	 <h4>譲渡側</h4> <p><b>B社</b> (サービス業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東京都/従業員数50人未満</li> <li>● 主に人材紹介サービスを提供。プラットフォーム等IT開発も得意</li> </ul>	 <h4>支援機関</h4> <p><b>羽田中小企業診断士事務所</b> (中小企業診断士)</p> <p>主に、中小企業に対して、事業承継・M&amp;Aコンサルティングサービスを提供。経営戦略が専門</p>
--	---	---

 <h4>M&amp;Aの 背景・目的</h4>	<p><b>株式譲渡</b> 譲受側は、顧客の「起業から出口戦略まで」を一気通貫でサポートするため、譲渡側が有する人材紹介サービスに魅力を感じ、資金力及び営業力の強化を求めていた譲渡側を譲り受けた。将来的にはIPOを目指しており、M&amp;Aによる売上シナジー効果の創出を狙う。</p>						
 <h4>課題・ 主な取組</h4>	<p><b>新サービスの開発・モチベーション向上策の策定により、売上シナジー効果を創出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● M&amp;A成立後から譲受側経営層を中心にM&amp;A戦略について徹底議論し、M&amp;Aの目的と両者の強みを明確化した。</li> <li>● 売上シナジーの創出のため、両者の強みを融合させた新サービスの開発を推進した。</li> <li>● 譲渡側へのヒアリングに基づき、効果的なモチベーション向上策を策定した。</li> </ul>						
 <h4>推進体制</h4>	<table border="1"> <tr> <td><b>譲受側</b></td> <td>社長1人(重要な意思決定)、執行役員1人(企画・推進)、担当部長2人(実務作業の全般)</td> </tr> <tr> <td><b>譲渡側</b></td> <td>社長1人、取締役1人(重要な意思決定、企画・推進)</td> </tr> <tr> <td><b>支援機関</b></td> <td>1人(PMIによる売上シナジー効果を実現させるための企画・推進)</td> </tr> </table>	<b>譲受側</b>	社長1人(重要な意思決定)、執行役員1人(企画・推進)、担当部長2人(実務作業の全般)	<b>譲渡側</b>	社長1人、取締役1人(重要な意思決定、企画・推進)	<b>支援機関</b>	1人(PMIによる売上シナジー効果を実現させるための企画・推進)
<b>譲受側</b>	社長1人(重要な意思決定)、執行役員1人(企画・推進)、担当部長2人(実務作業の全般)						
<b>譲渡側</b>	社長1人、取締役1人(重要な意思決定、企画・推進)						
<b>支援機関</b>	1人(PMIによる売上シナジー効果を実現させるための企画・推進)						

### 取組詳細



**取組 1** **M&A成立後から譲受側経営層を中心にM&A戦略について徹底議論し、M&Aの目的と両者の強みを明確化**

#### PMI

##### ■何のためのM&Aかを議論

- M&A実施前に、両者経営層同士で話し合い、M&A後のシナジー施策を実施することを口頭で合意したが、M&A戦略を具体化させるには至らなかった。
- 支援機関が働きかけ、譲受側の経営層を中心に何度も議論を重ね、創業の想いや目指すべき姿について、M&A戦略の言語化に取り組んだ。会議だけでなく、会食もしながら徹底的に議論し、修正を繰り返して、両者の経営層と支援機関とでM&A後の将来構想(以下のイメージ)を作り上げていった。

【参考1.顧客の起業から出口戦略まで一括サポート】



##### ■現状分析により、両者の強みを明らかに

- 支援機関は、譲受側が行った事業DD等の定量的な分析データだけでなく、従業員の情報等の定性的なデータについても入手に努めた。また、顧客からのヒアリング情報も入手した。
- 支援機関は、これらのデータを基に、PMI実践ツール①(P72)と数多くのフレームワーク(売上・コスト分析、顧客分析、財務指標分析等)を活用して、両者の強みを分析した。
- 上記の分析を踏まえ、両者の経営層は支援機関と共に議論を重ね、以下の両者の強みを融合させ、売上シナジー効果の創出に取り組むことに合意した。
  - 譲受側の強み**
    - キャッシュリッチ(資金調達ノウハウ)
    - 顧客登録数(3000社を超える経営者へのアクセス)
    - BPOビジネスの中で培った営業力
  - 譲渡側の強み**
    - 人材紹介市場での高い実績、豊富な顧客数
    - IT開発力、効果的な広告宣伝力
- 加えて、シナジー効果の創出には、譲渡側の従業員による積極的な協力が不可欠であることから、譲渡側のモチベーション向上策も課題として設定した。



取組  
2

## 売上シナジーの創出のため、 両者の強みを融合させた新サービスの開発を推進

PMI

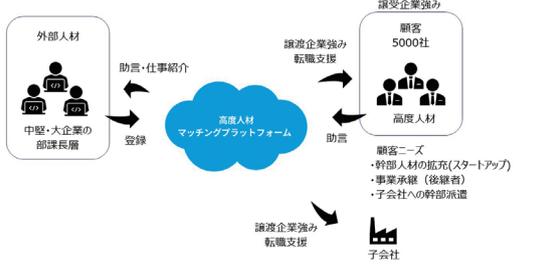
### ■両者の強みをいかした事業アイデアの検討

●M&A成立から数か月後、両者の経営層は両者の強みをいかにせる事業アイデアについて、支援機関の助言を受けつつ約2か月間議論を繰り返した。

●両者の強みをしっかりと議論できたため、多くの事業アイデアが生まれ、より両者の売上シナジー効果が創出できるアイデアにブラッシュアップしていった。

当初は、譲渡側のメイン事業である新卒向け人材紹介事業に中途人材紹介を追加するアイデアだったが、より譲受側の強みをいかした顧客をターゲットにした「高度人材マッチングプラットフォーム」を開発することに決定した。

[参考2]



### ■アイデアを事業計画化し、磨き上げ(仮説と検証の繰り返し)

●市場調査、競合他社分析(仮説の設定)

高度人材の紹介市場では市場の伸びは大きいですが競合他社も多く、また大手企業も参入している市場となるため、事業の差別化を図ることが難しい。そのため、支援機関による市場調査や有識者へのヒアリングを踏まえ、実現可能性がより高い事業アイデアを慎重に見極めていった。

まずは、オフラインで少人数のイベントを開催し、紹介制により顧客候補者を徐々に増加させていく手法を仮説として設定した。

●事業計画への落とし込み

事業アイデアを事業計画に落とし込み、売上シナジー効果を設定した。将来的には、プラットフォーム化することで大きな売上の伸びを描く将来構想とした。

●イベントの開催(仮説の検証)

少人数のオフラインイベントを開催し、1会場当たり20人程度の顧客候補者を集め、マッチングの実績を作っていた。顧客へのアンケート調査も実施し、当初設定した事業計画の実現可能性を検証していく。



取組  
3

## 譲渡側へのヒアリングに基づき、効果的なモチベーション向上策を策定

PMI

### ■譲渡側へのヒアリング調査

譲渡側の経営層は、譲渡側の従業員がM&Aをどう感じているのか、不安な点や、譲渡側における改善点について、実態を把握するためのヒアリング調査を実施することとした。

### ■ヒアリング調査の工夫点

- まずは、譲受側の経営層にヒアリング調査の目的を説明し、事前に調査実施の承諾を得た。また、ヒアリング対象者(以下、対象者)は、譲渡側の経営層と各部門キーパーソンの計6人と設定した。
- 支援機関が、対象者が普段働いている譲渡側のオフィスへ訪問し、対象者にリラックスして本音で話してもらえるよう配慮した。また、対象者には、ヒアリング調査の目的、データの活用方法について事前に説明し、理解を得るように心掛けた。
- 調査結果のまとめとして、譲渡側の実態が正しく伝わるように、事実/示唆/提案の3つを明確に分けて、従業員の生の声が譲受側経営層に伝わるように工夫した。また、なるべく情報を定量的にまとめるよう努めた。(例:譲渡側で今後も長く働きたい○%、働き続けたくない○%)

### ■中間報告会で議論の場を設定し、結果について議論

支援機関は、その第三者的な立場をいかして入手したヒアリング調査の結果を両者の経営層にしっかり共有し、議論するための場を設定した。議論の結果、リモートワークの導入や定期的なキャリア面談の場の設定等、譲渡側のモチベーションの向上策が策定された。

### 今後の展望



新サービス開発に取り組むこと、また譲渡側のモチベーション向上策を実施することで、全社一丸となって売上シナジー効果の創出に取り組む体制ができた。今後、新サービス開発を事業計画に沿って拡大させ、M&Aの目的を達成していく。



### 譲受側の声

M&Aの目的、M&A後の将来構想をしっかりと議論できたこと、また資料として具現化させたことで、両者の強みを融合した新サービス開発にスムーズにつなげることができた。

### 譲渡側の声

当社の従業員の生の声を踏まえ、分かりやすくモチベーション向上策としてまとめていただき、経営層で大きな気付きを得ることができた。

### 支援機関の声

キーパーソンの離脱等もあったが、従業員が一丸となって新商品開発に取り組み、売上シナジー効果の創出のため、新サービスの開発等の支援を行うことができた。

# 2 概要編

事例  
08

# 建設業同士が対等な立場で相互理解・成長戦略策定を進め、 今後はリーダー育成等による段階的な統合を目指す

## 取組事例

<p><b>譲受側</b></p> <p><b>株式会社レクシード</b> (建設業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東京都/従業員50人未満</li> <li>● マンション・ビルの大規模修繕工事、防水・外壁改修工事</li> </ul>	<p><b>譲渡側</b></p> <p><b>株式会社アルタ</b> (建設業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東京都/従業員数10人未満</li> <li>● 総合建設業・外装、内装リニューアル、防水・外壁改修工事</li> </ul>	<p><b>支援機関</b></p> <p><b>Office SMEC</b> (中小企業診断士)</p> <p>PMI支援、経営革新等認定機関、経営改善支援、事業化支援、事業運営支援、組織づくり支援</p>
--	--	---

**M&Aの背景・目的** 株式譲渡 譲受側は、将来的な市場縮小が想定される中で地域において共存共栄を図っていくためには、同業種同士での経営統合による事業基盤の強化が欠かせないと考えていた。譲渡側も自社の成長のために同様の考えを持っていたことから、対等な精神の下、経営統合することに合意した。

**課題・主な取組** 両者従業員のPMIの重要性への理解不足に対し、時間をかけて理解と意識を醸成しながら将来的な経営統合を目指す

- 互いの内部情報を共有し合い、統合後の目指すべき組織体制等を共に検討した。
- 段階的な統合を目指し、まずは時間をかけて、PMIのリーダーの育成や業務の総点検を実施することとした。

**推進体制**

- 譲受側 社長1人(重要意思決定、企画・推進等)、5部門のリーダー長(営業、工事、管理部等)(実務作業)
- 譲渡側 社長1人(重要事項検討)、各部門リーダー(実務作業)
- 支援機関 1人(PMI推進サポート、部門リーダーのマネジメントスキルアップ支援)

## 取組詳細

**プレPMI** 互いの内部情報を共有し合い、統合後の目指すべき組織体制等を共に検討、両者の理解醸成と統合への意識改革を実施

- 両社長は、同エリア同業種であったことから、M&Aの交渉を開始する前から互いに面識はあった。そのため、早い段階から今後の市場環境を踏まえた経営統合の必要性についての共通認識を作ることができた。
- こうした背景の下、相互の内部情報(組織体制、経営財務状況、事業動向、将来計画等)を共有し合い、お互いに対する理解を深めるとともに、統合後に目指す組織体制について両社長間で徹底的に議論していった。この取組を通じて、両社長間における信頼関係はより強固なものになっていった。
- 一方で、同業であるがゆえに両者の従業員が感じる不安を鑑み、あくまで対等な立場での経営統合である点、前のめりとなることなく時間をかけて段階的な経営統合を行う点について、両者の経営幹部とも認識を統一した。

**PMI** 段階的な統合を目指し、まずは時間をかけて、PMIのリーダーの育成と業務の総点検を実施

- 基本合意締結後、約半年後の2024年3月末までをフェーズ1と設定して、4月以降の本格的な統合作業に向けた準備をする期間として定めた。
- フェーズ1では、まず、支援機関も参加し、リーダー定例会として毎月1回、PMIのリーダー候補向けにPMIに関するミニセミナーを開催し、時間をかけて、PMIを推進する核となるリーダーを育成している。
- 2024年4月以降のフェーズ2で両者の営業・施工管理等の業務統合を進めることを想定し、現在の業務を総点検することで、工期を管理するための工程表等、改善の余地がある業務の洗い出しを行っている。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

<p><b>譲受側の声</b></p> <p>おおむね健全経営を続けている社長同士で今後の成長に向けた共存共栄について熱い議論を重ねていた。手探り状態の中で、支援機関から紹介のあったPMI支援実証事業は願ってもないサポートであった。両者の業務上の連携を深化させるとともに、今後の経営統合に向けた道筋ができたと感じている。</p>	<p><b>譲渡側の声</b></p> <p>当社は、経営統合を積極的な経営戦略と考えており、PMI支援実証事業を通して全体最適な組織づくりと、両者の強みを持ち寄った業務統合を果たし、共存共栄となる経営統合を目指している。</p>	<p><b>支援機関の声</b></p> <p>経営統合の実現に向けた両社長の熱い信頼関係を端緒として、多難ながらもPMIを推進できている。前のめりとなることなく、必要な時間を掛けて全従業員を牽引しようとする姿が素晴らしい。中小企業の新しい成長戦略の事例として成功させたい。</p>	
--	---	---	--

売上向上・事業拡大

サプライチェーン拡大

異業種参入

バリエーションアップ

個人による創業

# 譲受側・譲渡側間の“信頼関係構築”で 成功への道筋を見える化&加速

## 取組事例

### 譲受側

#### 株式会社森長組 (建設業)

- 兵庫県/従業員数300人未満
- 主に土木事業のほか、建築事業、海洋土木事業

### 譲渡側

#### 株式会社栗田建設 (建設業)

- 兵庫県/従業員数50人未満
- 主に建築事業のほか、土木事業、屋根工事事業

### 支援機関

#### 株式会社日本PMIコンサルティング (コンサルティング業)

M&Aの仲介会社のグループ企業であり、中小企業に対するPMI支援が専門



### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 人口減少に伴う業界全体の縮小を踏まえ、譲受側は新たな事業エリアを開拓することによる売上向上及び人材採用エリア拡大を目的とし、譲渡側は次世代経営者の確立及び従業員採用/教育等の人材戦略推進による事業基盤強化を目的としてM&Aを実施した。



### 課題・ 主な取組

#### 譲受側のPMIノウハウ不足を支援機関が補い、譲渡側従業員との信頼関係構築への取組へ着手

- 譲受側は支援機関の支援を受け、PMIを仕切り直して実施した。
- 譲渡側従業員の精神的揺らぎへの対応として、信頼関係構築を最優先に着手した。



### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)、取締役2人(企画・推進)
  - 支援機関** 3人(企画・推進、譲渡側へのインタビュー等)
- ※譲渡側はインタビュー対応等による情報提供

## 取組詳細

### プレPMI 譲受側は支援機関の支援を受け、PMIを仕切り直して実施

● 譲受側のPMIノウハウ不足を支援機関により補完  
譲受側は初めてのM&Aであり、グループ化により必要となった事務周りの業務フローの変更を優先して取り組み、M&A成立後2か月が経過した。譲受側は、譲渡側とのコミュニケーションが思うように進んでおらず、このままで良いのかと課題意識を持っていた際に、M&A仲介会社により、支援機関の存在を知り、支援を依頼した。

### PMI 譲渡側従業員の精神的揺らぎへの対応として、信頼関係構築を最優先に着手

- 譲渡側の従業員の“M&Aへの本音”を把握  
支援機関は譲渡側従業員へのインタビューにより、譲渡側の業務、組織、人材についての現状(伸ばすべき強み、改善すべき弱み)を把握した。また、第三者の立場をいかし、譲渡側従業員へ当事者では聞きにくいM&Aへの本音についてインタビューを行い、M&Aに対する心情を明確化した。その結果、譲渡側従業員はそもそもM&Aへの不信感が先行しており、「譲渡されたことでダメな会社という烙印を押された」「仕事のやり方を押し付けられる」「給料が下げられる」と想像し、M&Aへ未だネガティブであることが判明した。加えて、M&A成立後は双方の経営陣のみのコミュニケーションが行われていたため「従業員のことを何とも思っていないのではないか」「M&Aで変わる事、変わらないことの説明が無くて先が見えない」との気持ちを生み、取組に対する不満や抵抗に発展してしまっていたことが判明した。
- 譲渡側従業員との信頼関係構築に向けた取組に着手  
上記対応のため、まずは食事会等ラフなコミュニケーション機会の設定から着手した。また、譲渡側従業員と一緒に新経営ビジョンを作成することを決定し、相互理解の深化や当事者意識の醸成を企図している。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

自分たちがインタビューを行ったとしても譲渡側の従業員から本音を聞き出すのは非常に難しいと認識した。第三者であり、ノウハウを持つ支援機関のインタビューにより、譲渡側の本音を引き出すことができた。譲渡側と信頼関係を構築し、当初のM&Aの目的である売上シナジー等に向けた取組に譲渡側も巻き込み、PMIを推進していきたい。

### 支援機関の 声

中小企業のPMIでは信頼関係の構築が特に重要である。本案件では人と人との関係が特に重要であり、今後のシナジーの創出のためにも信頼関係の構築が特に重要なため、これを最優先テーマとしてプロジェクト設計をした。



# 事例 10

## 原価管理等による業績改善に最優先で取り組み、将来的には国家資格保有者を増やし、公共工事受注を目指す

### 取組事例

**譲受側**

**A社**  
(総合建設業)

- 東日本/従業員数50人未満
- 公共工事(土木・建築・電気)、発電事業(太陽光・小水力)等
- 過去のM&A経験:2回以上

**譲渡側**

**B社**  
(電気通信工事業)

- 東日本/従業員数50人未満
- ビジネスフンの新設/移設、電気引込工事、電柱建設、防犯システム提供等

**支援機関**

**株式会社イノセラ**  
(コンサルティング業)

中小・ベンチャー企業をクライアントに、各種経営支援(社外CFO・事業計画策定・M&Aアドバイザー・資金調達等)業務を提供

**M&Aの背景・目的**

**株式譲渡** 譲受側には、電気工事業の拡大と増加する発電事業におけるメンテナンスのための電気関連技術者獲得という喫緊の課題があった。譲渡側は、創業者の急逝もあり2代目社長に事業承継されたが、現場の管理体制に混乱が生じており、経営の引継先を探していた。一方で、譲渡側は技術者を擁しており譲受側のニーズにも合致しており株式譲渡に至った。

**課題・主な取組**

**現状把握することで原価管理と資格獲得にフォーカスしPMIを実施**

- 取引先の提示条件のまま受注していた営業体制から、原価管理を見直し見積提示を体制化した。
- シナジー効果発現のため、譲渡側で保有者の少ない国家資格の取得を急ぐ。

**推進体制**

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)、4人(企画・推進)、2人(実務)
- 譲渡側** 社長1人(全般的な協力)
- 支援機関** 1人(アクションプラン作成アドバイザー)

### 取組詳細

#### PMI 取引先の提示条件のまま受注していた営業体制から、原価管理を見直し見積提示を体制化

- **PMI実践ツール①(P72)**を用いて現状把握を進めていくと、譲渡側は受注する際に人件費・材料費等の原価計算を行わず、取引先の提示条件のまま受託する営業体制であることが発覚した。その結果、業績が悪化してきていることが分かった。
- 譲受側はどの案件にどの程度の人件費・材料費がかかっているかを早急に把握するため、会計事務所変更や見積作成フローの具体的な業務等、原価管理の見直しを最優先で実施した。

#### PMI シナジー効果発現のため、譲渡側で保有者の少ない国家資格の取得を急ぐ

- 譲渡側は民間工事が多く、発注者側の基準(優良技術者等の認定)からすれば優秀な技術者を抱えていたといえる。しかし、譲受側が目指す公共工事の受注のためには国家資格を保有する技術者が必要となるが、資格保有者が不足していた。
- 譲渡側従業員に資格取得を促すため、まずは信頼関係とマネジメント体制を構築することに着手することとし、譲受側管理職を譲渡側に派遣した。
- 最優先課題である原価管理等の現場の混乱を収めつつ、しっかり経営基盤を築いたところで譲渡側従業員への資格取得を奨励することとなった。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の声

譲渡側の現場状況については、M&A成立まで譲渡側従業員への確認等が難しいことから、事前に実態を把握することが難しく感じた。

支援機関が譲受側の意向をうまく言語化したアクションプランを作成してくれた。アクションプランに沿って、経営体制を整備した後は、シナジー創出施策に着手したい。

支援機関に関して欲を言えば、現地で対面コミュニケーションによる伴走をしてもらえたとすれば、PMI実践ツール(P72)作成時に実作業・現場状況を踏まえた助言をいただけたと思うので更に助けとなっただろう。

#### 支援機関の声

実際にPMIを進めてみるまでは、譲受側が譲渡側の経営実態を掴むことが難しいのが実情と思われる。

しかし、事前に確認できる事項も一定あると考えられるので、あらかじめM&A成立前に何が問題になり得るか確認しておくことが肝要だと感じた。



# 事例 11

## シナジー最大化に向けて従業員が膝を突き合わせて現状把握・アクションプランを策定することで推進力を加速

### 取組事例

#### 譲受側

##### A社 (海そう加工業)

- 福井県/従業員数50人未満
- 海苔、乾物等の製造加工・販売
- 過去のM&A経験:2回

※PMIは譲渡側の事業を譲り受けた新会社(譲受側のグループ会社)が実施

#### 譲渡側

##### B社 (海そう加工業)

- 福井県/従業員数300人未満
- 各種昆布製品を製造販売、また原藻を卸販売

#### 支援機関

##### 合同会社プラスアルファ・ラボラトリー (中小企業診断士)

県内の中小企業を中心に経営計画・事業計画の作成を始め、事業承継、SDGs経営の推進等を支援

#### M&Aの 背景・目的

**事業譲渡** 譲受側グループは、乾物を中心とした食品の企画・製造・卸・小売を行う企業としての成長を企図し、譲渡側にて製造販売している「昆布」の商品ライン拡大による売上シナジーを期して、後継者不在により引継ぎを希望していた譲渡側を譲り受けた。

#### 課題・ 主な取組

#### M&A成立後一定期間経過した後、グループ経営体制の構築及び更なるシナジー創出に向けた意識の醸成と取組を開始

● M&A後の目指す姿について譲渡側従業員も含め、納得するまで議論することにより、統合に向けた意識・機運を醸成した。

#### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(意思決定、企画)、営業、管理責任者計2人(実務作業)
- 譲渡側** 管理、営業、生産責任者計4人(部門別の課題抽出・アクション立案)
- 支援機関** 1人(PMIのリード役として分析・課題整理・アクション具体化を支援)

### 取組詳細

#### ポストPMI M&A後の目指す姿について譲渡側従業員も含め、納得するまで議論することにより、統合に向けた意識・機運を醸成

- M&A成立後1年は、譲渡側の経営や事業及び業務プロセスを着実に引き継ぎ、再現することに注力
  - ・ M&A成立から1年ほどは、譲渡側の事業を従来のやり方で継続することを重視しており、譲渡側幹部との定期的なコミュニケーションと取引先との信頼関係構築以外の統合作業は特に実施していなかったが、収益は向上傾向にあった。
  - ・ また、譲渡側の従業員は新経営体制を好意的に受けていたが、M&A成立後も業務内容に変化がなかったことから、M&Aをきっかけとした挑戦に向けたモチベーションが下がっている状態にあった。
  - ・ そこで、譲受側は、M&A成立時より検討していたグループ経営体制の構築及び更なる売上・シナジーを創出することを目的として、まずは譲渡側従業員の意識の醸成に取り組むことを決めた。
- 管理職以上に自社の経営分析を課すことで主体性を引き出し、意見交換を通じて統合に向けた意識を醸成
  - ・ 譲受側の社長にて、売上目標の達成に向けた統合方針を策定したが、両者の従業員に対し方針をトップダウンで示すだけでは納得感が生まれないと判断した。よって、両者の管理職以上のメンバーが主体的にPMIを進める状況を作るため、環境分析及びPMIアクションプランの具体化を依頼したところ、当該メンバーは自然と主体的に自社の経営課題を考えるように変化していった。
  - ・ また、分析結果を基に、譲受側の社長、譲渡側の従業員、支援機関で意見交換を実施しM&Aの目的への理解を深めることで、統合方針について全員が納得することができた。今後、PMIアクションプランも議論する予定である。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の声

企業はそれぞれ歴史や背景が異なるため、その文化を尊重しながら、譲渡側と弊社両企業の強みや特徴を上手く融合させていくことが大事だと考えている。その取組を行う上で、1つの軸を持ちながら進めたいと思っていたところ、PMIの手法が大変参考になり、自分たちの考えをまとめるにはとても有意義で役立った。

#### 譲渡側の声

譲渡されてから今日まで、「社風」や「やり方」をそのままに受け入れていただき、全従業員が精一杯やってきたが、今後は方向性や戦略を明確にし、お互いの職場文化や価値観等を融合させて、更に健全な経営体制の構築を目指していきたいと考えている。

#### 支援機関の声

実質的な統合作業を統合から1年半経過後にスタートするという珍しいケースだったが、新経営体制への期待感と信頼感がベースにあったことから問題なく滑り出せた。譲受側の「乾物」を核とするグループ経営という戦略の方向性が明確であったことから、当社のシナジー効果最大化に向けた方向性も明確にやすかったと考える。また方向性が共有されることで、実務アクションの項目の具体化もスムーズになった。



# 事例 12

## M&Aの短期・長期的な目的の整理を行い、PMIのアクセル(強く推進)とブレーキ(緩やかに推進)を再考

### 取組事例

**譲受側**

**株式会社鳥取メカシステム**  
(製造業)

- 鳥取県/従業員数300人未満
- 自動車を製造。設計から、ソフト開発まで、ワンストップで対応

**譲渡側**

**アイドラス株式会社**  
(機械設計業)

- 山梨県/従業員数50人未満
- 主に自動車の設計

**支援機関**

**株式会社エスネットワークス**  
(コンサルティング業)

上場企業から中小企業まで会社規模にかかわらず、PMIの企画、推進、ポストPMIを支援

**M&Aの背景・目的** **株式譲渡** 譲受側は、短期的には設計人材の獲得、長期的には東日本への進出を目的としたM&Aを検討しており、若手・即戦力人材を擁する譲渡側に魅力を感じ、譲り受けた。

**課題・主な取組** **M&A成立後約10か月間のPMIの取組を振り返り、改めて今やるべきことを具体化**

- DDにも関与していた支援機関の支援の下、M&Aの目的確認と現状把握を改めて実施した。
- 「経営統合」「信頼関係の構築」「業務統合」の各項目で今後の取組方針を明確化した。

**推進体制**

- 譲受側** 社長1人(M&Aの目的、PMIの取組と現状についての情報提供)
- 譲渡側** 社長1人(会社と従業員の現状についての情報提供)
- 支援機関** 2人(主に現状、課題の整理。ポストPMIの方向性を作成)

### 取組詳細

**ポストPMI** **DDにも関与していた支援機関の支援の下、M&Aの目的確認と現状把握を改めて実施**

- 譲受側は、M&A成立後約10か月間は自力でPMIを進めていたが、短期的な目的である人材の獲得を優先し、急激な変化による従業員の退職を避けるため、理念の浸透は行わない等、部分的なPMIを実施していた。10か月間の取組により、人材獲得の目的は達成できたことから、改めて長期的な目的である東日本への進出に向けて今やるべきことを具体化するため、支援機関へ支援を依頼した。
- 支援機関が中小PMIガイドラインを基に作成したPMIチェックリストを使いながら、M&Aの目的及び「経営統合」「信頼関係の構築」「業務統合」の項目について、譲受側と譲渡側の社長へインタビューを実施した。支援機関は、M&A検討フェーズで譲渡側のDDに携わっており、譲受側の事業構造や組織実態、譲渡側の事業特性や社長と従業員との関係性等については把握していたため、現状把握を効率的に実施することができた。

**ポストPMI** **「経営統合」「信頼関係の構築」「業務統合」の各項目で今後の取組方針を明確化**

- インタビューの結果を踏まえ、「経営統合」「信頼関係の構築」「業務統合」の3つの大項目をグループ経営体制の確立、従業員とのコミュニケーション、統合方針の策定等31個の小項目に細分化して、それぞれのあるべき姿と現状とのギャップを洗い出し、課題の明確化を行った。
- 次に、課題に対して今できる取組案を、譲渡側社長とのディスカッションを通じて具体化した。その上で、設計人材の離職リスクを最低限にするためにPMIの取組は緩やかに進めていく方針に決定した。一方で、長期的な目的である東日本進出を見据え、大きな経営判断が必要になった際に迅速に対応しつつ、譲渡側の経営状況をタイムリーに把握するための仕組みづくり(決裁権限のルール化、予実管理表の作成等)については強く推進していく方針を譲渡側の社長と確認した。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

**譲受側の声**

改めてM&A後のPMIの導入の必要性を感じた。同一業種とはいえ、土地柄、会社風土、成り立ちの違う両者間において、ゆっくりと時間をかけ、まずは理屈ではない部分で会社同士が心を通わせ、統合に向かっていかなければならないと痛感している。

**譲渡側の声**

会社の成り立ちや企業文化を尊重いただき、スムーズに提携業務が進んだ。それ以上に、生産機能や新たな事業展開を望め、従業員のモチベーションも上がった。今後は、長期的なグループ化実現に向け、よりシナジー効果が得られるよう進めていきたい。

**支援機関の声**

両者間の関係性は良好であり、また譲渡側の事業構造も比較的シンプルであるため、統合は徐々に進んでいることから、強く推進するPMIだけが正解ではないと考える。



# 事例 13

## 営業活動の見える化・共有化に向け、 両者間の仕組みやシステムの整備に向けた検討体制を構築

### 取組事例

#### 譲受側

株式会社ビジョン・ホールディングス  
(情報処理サービス)

- 大阪府/従業員数50人未満
- サーバー構築、運用、管理やシステム導入サービスを提供

#### 譲渡側

株式会社ワッセイ・ソフトウェア・テクノロジー  
(ソフトウェア開発業)

- 大阪府/従業員数10人未満
- トップクラスのシェアを誇る、教育機関向けの製品を提供

#### 支援機関

株式会社エスネットワークス  
(コンサルティング業)

上場企業から中小企業まで会社規模にかかわらず、PMIの企画、推進、ポストPMIを支援



#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側はサーバー構築から運用に強みを持つ一方、顧客に提供できるサービスが限られている点に課題を感じていた。譲受側は、営業連携による売上シナジーの創出のため、教育機関をターゲットにしたソフトウェア販売で高いシェアを誇るが後継者不在であった譲渡側を譲り受けることとした。



#### 課題・ 主な取組

#### 営業活動の見える化・共有化に向け、分科会を中心としたスピーディーな検討体制を構築

● 両者間での売上シナジー実現のため、営業同士の連携に加え、営業活動の見える化に向けて両者間で経営管理、経理・財務、会計や販売管理システム等、多岐にわたるテーマを迅速に検討するための体制を構築した。



#### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)、経営管理部、営業部、技術部、顧問税理士計5人(企画・推進、実務作業)
- 譲渡側** 前社長(情報連携)、取締役、管理部、営業部計6人(企画・推進、実務作業)
- 支援機関** 3人(企画・推進)

### 取組詳細

#### PMI 両者間での売上シナジー実現のため、営業同士の連携に加え、営業活動の見える化に向けて 両者間で経営管理、経理・財務、会計や販売管理システム等、多岐にわたるテーマを迅速に検討するための体制を構築

- 営業活動とその結果が、常に譲受側・譲渡側間で共有化されている状況を作るため、経営管理、営業、技術(システム)を検討テーマとした各分科会を立ち上げた。各分科会には、両者からメンバーを選出し、担当者レベルで具体的な検討ができる体制を作った。
- 各分科会における検討事項は、譲受側が主体となり、支援機関の支援を受けそれぞれ次のとおり設定した。
  - ・ 経営管理分科会：譲受側と同一の経営管理方法で譲渡側の数字を見える化し、譲渡側の経理・財務の高度化・共通化、譲渡側への会計・販売管理システムの導入。
  - ・ 営業分科会：双方の顧客に対してサービスを提供するクロスセルの具体的な導入策、譲受側と同様の営業管理をするためのシステム導入。
  - ・ 技術分科会：譲渡側は譲受側と異なる社内インフラを活用しており情報の共有化が困難であったことから、社内インフラを統合するための具体的な方法を検討。
- また、各分科会に対してPMI全体の観点から方針を示し、必要に応じて迅速に意思決定をするために、譲受側の社長(譲渡側の社長も兼任)を中心とした合同会議を設置した。各分科会メンバーも参加することで担当者レベルでの検討状況の報告を踏まえて協議の上、適宜方針を決定していった。
- 合同会議と各分科会はそれぞれ週次で開催した。これらの会議で十分な検討ができるように、支援機関は想定される課題抽出と対応策の検討・照合において会議運営をサポートし、会計システムの統合等必要に応じて顧問税理士の協力を得ながらPMIを推進していった。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

初めてのM&Aであり不安を感じていた。M&A検討中(特にDD)からPMIの重要性を強く感じていたが、支援機関と関わりがなく、自社主導でPMIの着手を試みた。しかし、PMI実施後直ちに両者の企業文化や経営スタイルの違いが明確化され、「PMIコンサルティング」が不可欠との判断に至り、顧問税理士から紹介いただいた本事業へ参加した。

#### 譲渡側の 声

M&Aそのものに不安があったが、特に従業員にとっては、「会社がどのように変化するのか?」「自分たちの業務はどうなるのか?」といった漠然とした不安もあったと思われる。しかし、PMIによりやるべきことが見え、一定の不安解消につながった。今後は、PMIの先にある、「マーケットアプローチ強化と売上・利益・シェア確保」に取り組み、成果をあげたい。

#### 支援機関の 声

初めてのM&Aであるにもかかわらず、譲受側はPMIの重要性を理解し、社長自ら主体的・積極的に関与し、両者の意見に耳を傾け、意見を集約し意思決定をしてきたことが本件が円滑に進んだ最大の要因と感じている。また、顧問税理士の協力を得られ、会計システムの統合等を進められたことも大きなポイントだった。



# 人材流出を防ぐコミュニケーションプランを設計するとともに、緻密な収益性改善/利益還元方針を策定

## 取組事例

### 譲受側

**A社**  
(システムサービス業)

- 神奈川県/従業員数50人未満
- ソフトウェア開発及び各種サービス

### 譲渡側

**B社**  
(システムサービス業)

- 東京都/従業員数50人未満
- 業務システム開発、パッケージ導入支援等

### 支援機関

**株式会社M&A会計ファイナンス**  
(公認会計士/MBA)

財務デュー・ディリジェンス/株価算定/PPA等  
M&A関連業務に特化したサービスを提供



### M&Aの背景・目的

**株式譲渡** 譲受側-譲渡側は元々、取引関係にあり、譲受側は規模拡大に向けた人材獲得のニーズがあったところ、譲渡側は後継者不在を理由に会社の譲渡を譲受側に打診し、株式譲渡に至った。



### 課題・主な取組

#### 譲渡側の人材獲得推進と譲渡側の収益性改善に優先して取り組む

- 統合後の人材流出を防ぐ、綿密なコミュニケーションプランを設計した。
- 緻密な事業計画設計に裏付けられた収益性改善方針・利益還元方針を策定した。



### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定、企画・推進、実務遂行)
- 譲渡側** 社長1人(全般的な引継ぎ協力)
- 支援機関** 1人(統合方針の整理を中心とする推進補佐)

## 取組詳細

### PMI 統合後の人材流出を防ぐ、綿密なコミュニケーションプランを設計

- 譲渡側がもつ上下関係のないフラットな社風を尊重しつつ、事業の収益性向上を実現して待遇改善を図っていくために、コミュニケーションプランや体制等を支援機関を交えて検討していった。
  - ・今回のM&Aの主目的は「人材獲得」なので譲渡側従業員の退職を防止しつつ統合を図っていく必要性があった。
  - ・いつ、どの場で、誰から、どのように情報開示を進めていくか、M&A経験豊富な支援機関の助言を参考にしながら綿密なコミュニケーションプランを策定した。
  - ・コミュニケーションプランの策定、情報伝達においてはPMI実践ツール②、③等(P72)を有効活用した。

### PMI 緻密な事業計画設計に裏付けられた収益性改善方針・利益還元方針を策定

- 新体制後の譲渡側の事業計画を詳細に策定・分析した。
  - ・利益(PL)ベースだけでなく、キャッシュフローベースで投下資本回収計画を試算
  - ・支援機関の助言も交えて財務状態の健全性を評価
- 現状分析の結果、請求単価が上げられておらず、収益性が改善されないがために従業員の待遇改善を実施できないことが判明したため、「単価上昇」を収益性改善の優先事項として絞り込んだ。
- 利益還元方針として、譲渡側従業員の意欲向上や譲渡側における中長期的な投資の観点を踏まえ、①従業員還元、②会社還元≒人材投資、③株主還元の方針をそれぞれ固めていく予定である。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の声

これまでM&A経験がなかったこともあり、中小PMIガイドライン講座(動画)等を通じて初めてPMIを知った。プレPMIにおいて統合後のマネジメントやプロセスを意識するようになった。一度経験できると勤所は分かってくるが、初めてのM&AにおいてPMI支援があった方が優先度が整理され円滑に進めることができる。数多くのM&A案件経験に裏付けされたアドバイザーは非常に有益だった。

### 支援機関の声

本件M&Aの主テーマは「人材統合」であった。財務、会計等の支援は問題なくできたが、給与や労務周りのアドバイザーは専門的に難しい側面があった。テーマに応じた専門家を支援機関に配置できると実効性が高まる。M&A経験がない(慣れない)企業は、PMI工程を織り込めていないケースが多い。自前リソースを進めるか、アウトソースするか、ヒトとカネのトレードオフで決めたらよいが、いずれにしても事前にPMIを工数や予算に組み入れておくことが重要である。



# 事例 15

## 両者の強みをいかし共同運営サービス開発を目指す アクションプランを整備し、人材・システムの融合も推進

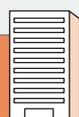
### 取組事例



#### 譲受側

#### リビン・テクノロジーズ株式会社 (IT業)

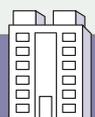
- 東京都/従業員数300人未満
- 不動産業界向けDXプラットフォーム事業
- 過去のM&A経験:1回



#### 譲渡側

#### 株式会社仲介王 (IT業)

- 群馬県/従業員数10人未満
- 某不動産会社の基幹システムの受託開発・保守・運用



#### 支援機関

#### 株式会社バトンス (M&Aプラットフォーム)

- 小規模～中小企業をはじめとした幅広い企業と第三者のマッチングを支援し、M&Aによる事業承継サポートを提供



#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は販促領域への売上依存度が高く、業務支援領域への展開が成長戦略テーマであった。そのような中、譲渡側の不動産業界向けシステム開発ノウハウをいかして「新たな共同運営サービス」を開発することで、譲受側の営業力・顧客基盤の強みをいかした業務支援領域の拡販が見込め、双方の成長曲線が描けたため株式譲渡に至った。



#### 課題・ 主な取組

#### アクションプランとそれを推進する体制を整備し、新たな共同運営サービスの開始に向けてエンジニア人材やシステム基盤等の融合を推進

- 譲渡実行時点では明確になっていなかったアクションプランと推進体制(分科会)を整備した。
- 共同運営サービス開発に向けたエンジニア人材やシステム基盤等の融合を推進した。



#### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(意思決定)、PMO1人、開発担当1人、営業担当1人、管理担当1人
- 譲渡側** 社長(実務推進)、開発担当3人、営業担当1人、管理担当(税理士事務所)
- 支援機関** 1人(現状分析、統合戦略/推進のアドバイザー)

### 取組詳細

#### PMI 譲渡実行時点では明確になっていなかったアクションプランと推進体制(分科会)を整備

譲渡実行後Day1時点ではアクションプランが明確になっていなかったが、譲受側でM&A・PMI経験があるPMO担当をアサインし、PMO担当がメイン担当となって詳細なWBS(作業実施項目を分解したスケジュール表)を作成した。

WBSは、M&Aの目的に照らした3つの統合テーマ「開発統合(情報システム基盤の整備、エンジニア合同採用、共同運営サービス開発)」「営業統合(取引先との連携強化、新たな顧客開拓の検討)」「管理統合(会計基準の統一、決算体制強化・決算早期化、財務関連の検討、ガバナンス整備・強化、人事労務体系の検討、相互理解の促進と尊重)」に整理した。

三つの統合テーマ毎の推進体制を整備し、毎週月曜に開催する合同会議で精緻なWBS進捗管理を実施している。会計面の統合、就業規則等の人事労務統合のめどが立ち、Day100以内に統合完了する見通しである。

#### PMI 共同運営サービス開発に向けたエンジニア人材やシステム基盤等の融合を推進

懇親会や日々のコミュニケーションによって両者の社長同士の信頼関係を構築している。

また、譲受側の社長から譲渡側の従業員に対して今後の経営方針説明会を開催し、共同運営サービス開発等のビジョンを発信することで譲渡側の従業員のワクワク感の醸成につながった。

エンジニア合同採用や新たに会社をM&Aする将来も見据え、譲受側と譲渡側の人事労務や決裁権限等の規則・規程類を統合させていった。退職金制度の有無等の相違点に関し、従業員向けの説明会を開催してモチベーションの維持向上と不安の解消に努め、積立金の一時払や給与面も配慮しつつ、丁寧かつ慎重に統合を進めていった。

システム基盤や開発環境の統合も順次進めており、譲受側の生産性高いシステム開発環境・開発方式等を譲渡側の従業員(エンジニア)にも展開している。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

本来はDDの結果等も踏まえ、M&Aの契約前からPMIのアクションプランを準備すべきであったが、本件は譲渡実行後にWBSを作成し始めることになってしまった点が反省点であった。

譲渡実行後、迅速にアクションプランと体制を整備し、Day100までにやるべき管理統合は順調に進捗しており、足下は開発リソース(エンジニア人材)の共有や、稼働状況の実態把握等を進めている。

M&Aの目的である「共同運営サービスの開発と拡販」に向けて、引き続き開発統合・営業統合を進めていく。

#### 支援機関の 声

譲渡実行後にアサインされたPMO担当の方が、M&A・PMI経験豊富で優秀な方であったため、スピーディーにWBS整備と進捗管理体制整備につながった。

本件では譲受側オリジナルのアクションプランツールを進めていったが、ツールの形式よりもM&Aの目的に照らした的確なWBS設計がPMIの成否を決める。

M&Aの目的達成に向けた開発統合・営業統合も順調に進んでいくものと確信している。



# グループ経営理念を譲渡側に浸透させるため、譲渡側の組織と人への理解促進に向けた施策を実行

## 取組事例

## 譲受側

A社  
(運送業)

- 群馬県/従業員数300人超(グループ全体)
- 全国に14社のグループ企業があり、主に物流サービスを提供
- 過去のM&A経験:3回以上

## 譲渡側

B社  
(運送業)

- 福岡県/従業員数50人未満
- 九州圏の共同配送のネットワークを持ち、配送・倉庫の両方から提案

## 支援機関

株式会社エスネットワークス  
(コンサルティング業)

上場企業から中小企業まで会社規模にかかわらず、PMIの企画、推進、ポストPMIを支援

M&Aの  
背景・目的

## 株式譲渡

譲受側は、M&Aを成長戦略の柱として、エリアの拡大や多様な商材の運送ノウハウ獲得等を目的として複数のM&Aを実施していた。本件は、九州エリアでの事業基盤強化と、共同配送のノウハウ獲得を目的とし、後継者不在の譲渡側を譲り受けた。

課題・  
主な取組

## M&amp;A成立から1年経過を機に、グループ経営理念の浸透を目的として譲渡側の組織と人への理解促進に向けた施策を推進

- 譲渡側の組織と人への理解を深めるため、組織アンケートを実施した。
- M&A成立から1年経過を見据え、改めて譲渡側従業員へ説明する場を設定した。



## 推進体制

- 譲受側 社長1人、取締役1人(重要な意志決定)、経営企画室2人(企画・推進)
- 譲渡側 社長1人(重要な意志決定)
- 支援機関 3人

## 取組詳細

## PMI 譲渡側の組織と人への理解を深めるため、組織アンケートを実施

- 譲受側から譲渡側の社長へ就任した新社長は、M&A成立直後から譲渡側の全従業員と個別面談を実施し、理解に努めてきたが、グループの経営理念を浸透させるには、その土壌となる譲渡側の組織と人の理解が必要と考えていた。
- 本格的なPMIを行う上で、譲渡側の社風や従業員の意識等、ソフト面の理解をより一層深めるため、支援機関に依頼し、組織実態を可視化することを目的として譲渡側従業員に対するアンケートを企画・実施した。
- アンケート結果からは、譲渡側従業員が良好な人間関係を構築できており、自身の業務に意識高く取り組んでいる一方で、個々人の動きが多く、組織として一丸となる意識は低く、組織化に課題があることが分かった。そのため、組織として共通の目標を明確化し、グループとしての成長への道筋を示す必要があった。

## PMI M&amp;A成立から1年経過を見据え、改めて譲渡側従業員へ説明する場を設定

- 譲渡側との取り決めにより、M&A成立から1年が経過する2024年3月末までは譲渡側の変化を要するPMIを実施できない状況であった。そのため、2024年4月を譲渡側が本格的に譲受側グループに参画するタイミングとして設定し、企業理念や経営方針を説明し、従業員が同じ目標に向かって行動し、業績ややりがい等の向上につなげることができるように、改めて譲渡側従業員に対する説明会を実施することとした。
- 現在、説明会資料の準備に向けて、具体的な内容やメッセージを譲受側・譲渡側が共に作成している。説明会では、譲受側の譲渡側に対する理解を伝えた上で、譲受側のことを知ってもらうことを目的として実施する。譲渡側のこれまでの業務のやり方を尊重し、譲受側がグループとして譲渡側と一緒に取り組んでいきたい思いを伝えることで譲渡側従業員の不安を解消し、グループの経営理念や経営方針への賛同を得ることを目指している。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

## 譲受側の 声

今までもM&Aを行いPMIを進めてきたが、本件では支援機関の協力により体系的にPMIを進めることができた。譲渡側は従業員も含めて不安であり、PMIはM&Aの成功のために大変有意義な取組である。今後、M&Aを行う際に大変役に立つ内容であった。

## 譲渡側の 声

アンケートを取っていただき、社内の考えをPMIに反映していただけたことで、グループ入りの道筋ができた。

## 支援機関の 声

過去のM&Aの経験を踏まえ、グループで統合するシステムや理念研修は整備されていた。取組において、その他の項目を標準PMIとして整理を行うことで、今後はホールディングスの機能として、効率的かつ効果的なPMIが推進できるものと感じている。



# 事例 17

## 2024年問題対策で人材確保と配送効率向上を目指す 処遇改善と密な意思疎通でドライバーを円滑に受入れ

### 取組事例

#### 譲受側

**SUGAI EXPRESS CARGO 株式会社**  
(運送業)

- 兵庫県/従業員数50人未満
- 貨物/廃棄物運搬業等

#### 譲渡側

**B社**  
(運送業)

- 兵庫県/従業員数10人未満
- 貨物運送業、生命保険募集業

#### 支援機関

**株式会社パトンス**  
(M&Aプラットフォーム)

小規模～中小企業をはじめとした幅広い企業と第三者のマッチングを支援し、M&Aによる事業承継サポートを提供

#### M&Aの 背景・目的

**事業譲渡** 譲受側は2024年問題を見据えたドライバー人材確保や配送効率向上が経営課題であった。後継者不在であった譲渡側が持つ「譲渡側拠点」「ドライバー5人」「取引先」を譲り受け(事業譲渡)、譲受側の取引の6割を占める京阪神エリアへの配送の中継拠点とし、配送能力向上を目指す。

#### 課題・ 主な取組

**過去の失敗を踏まえドライバーの引き留めに成功。譲渡側社長の業務棚卸を実施し、譲渡側社長の引継ぎにつき、条件面を書面で締結し、円滑に推進**

- 事業譲渡による雇用変更困惑したドライバーの円滑な受入れを実現した。
- 譲渡側社長が実施する業務の円滑な引継ぎを開始した。

#### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)、企画推進担当1人、外部コンサルタント1人(譲受に関する総合的助言)
- 譲渡側** 社長1人(全般的な引継協力)
- 支援機関** 1人(統合方針の整理を中心とする推進補佐)

### 取組詳細

#### PMI 事業譲渡による雇用変更困惑したドライバーの円滑な受入れを実現

- 譲受側では、未払残業代や事故歴の有無等の労務DDを実施し、譲渡側社長と合意の下、譲受前にほとんどのドライバーと面談を行うことで、雇用変更は問題なく進むものと見込み、譲受側が実施する定量管理手法に順応できるかが課題であると考えていた。
- ところが譲受後、5人いるドライバーのうち、譲受前の面談が叶わなかった1人の退職が決定したほか、1~2人も雇用変更で難色を示すという課題に直面した。
- 当初は、3か月は試用期間として譲受側の定量管理手法に慣れてもらうことを計画していたが、4人のドライバーの雇用変更・モチベーションアップを最優先課題と置いた。キーマンである長距離担当のドライバーへの役職手当をはじめ、譲渡側譲受側双方の処遇を統一するために譲受側の従業員を含む全ドライバーの処遇改善を決定し、譲受側社長との個別面談を実施し、待遇改善を約束することで円滑な雇用変更が実現した。

#### PMI 譲渡側社長が実施する業務の円滑な引継ぎを開始

- 譲渡実行時の契約には、譲渡側社長の引継期間、引継時の役割、業務内容、処遇等の条件面を決められていなかったこともあり、例えば本来、譲受側として問題のないトラックの装飾について譲渡側社長から譲渡側ドライバーに「やめた方がよい」と伝えてしまい、退職につながる等のミスコミュニケーションが発生していた。
- また、こうしたミスコミュニケーションから生じた混乱により取引量が想定より下がっている課題も露呈したため、急ぎ譲渡側社長との意思統一を図るべく引継ぎ時の譲渡側社長の条件面を書面で締結し、2か月間での業務引継計画を策定。更に譲受側から譲渡側拠点に送るキーマン人事を決めた。
- 譲受側社長、譲渡側拠点キーマン、譲渡側社長の3人同伴での主要取引先との面談も設定し、今後の取引拡大を目指し、配送キャンペーンを上げていく経営方針を丁寧に説明していった。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

事業譲渡では譲渡実行前後の雇用の引継等の各種変更手続きが大変であった。支援機関を活用することで課題や方針が明確となり、PMIに取り組んで良かった。

**PMI実践ツール(P72)**はとても良くてきており、労務や法務等の確認事項もあって大変参考になった。

今後のPMIでは新規人材の確保が課題であるが、譲渡側拠点を譲受側トラックの中継地点とすることで、配送効率・能力の向上を実現していきたい。

#### 支援機関の 声

譲渡実行後に多くの課題が出てきたが、譲受側社長、企画推進担当、外部アドバイザーの皆様が柔軟な対応姿勢であったため、アクションプランをタイムリーに変更することができた。

特に、譲受側の従業員も含めた全ドライバーの処遇改善をスピーディーに意思決定したことは英断であると感じた。

M&Aの目的達成に向けた人材確保・配送効率向上を実現できたと確信している。



事例  
18

# 新規収益基盤獲得のためのM&A

## タスク管理と従業員間コミュニケーションで迅速かつ円滑なPMIを実施

### 取組事例

**譲受側**

**株式会社基行**  
(運送業)

- 千葉県/従業員数300人未満
- 港湾荷役作業、倉庫管理等

**譲渡側**

**A社**  
(建設業)

- 栃木県/従業員数50人未満
- 土木工事、建築工事、管工事、舗装工事、解体工事等

**支援機関**

**笠間税務会計事務所**  
(公認会計士)

クライアントに対し、税務会計顧問/金融機関交渉/BPO/M&Aアドバイザー/デュール・デリジェンス業務を提供

**M&Aの背景・目的** **株式譲渡** 譲受側は新規収益事業の獲得のためにM&Aを検討する中で、譲渡側社長の引退希望があったこと、譲渡側事業が譲受側の力を発揮しやすいインフラ関係の分野・事業環境にあると判断し、子会社化を決定した。

**課題・主な取組** **タスク管理ツールを用いた迅速な引継ぎと譲受側・譲渡側従業員間のコミュニケーションの下地づくりによる円滑なPMIを実施**

- 引継ぎに時間の制約がある中で、タスク管理ツールを用いて網羅的・効率的にPMIを推進した。
- 譲渡側の従業員に向けた説明会と面談を実施する前のコミュニケーションの下地づくりを実施した。

**推進体制**

- 譲受側** 社長1人、取締役1人(重要な意思決定)
- 譲渡側** 社長1人(全般的な協力)
- 支援機関** 1人(統合方針の整理を中心とする推進補佐)

### 取組詳細

**PMI 引継ぎに時間の制約がある中で、タスク管理ツールを用いて網羅的・効率的にPMIを推進**

- 譲渡側社長が行っていた経理、労務、法務業務を譲受側が引き継ぐための期間は3か月という制約があり、この期間内に作業手順や取引内容を習得する必要があった。
- 明確な期限があったため譲受側は、タスク管理ツール(PMI実践ツール②(P72))を用いてアクションプランを作成し、まずは現金管理を優先する等優先順位を付けたタスクリストに落とし込むことで、網羅的・効率的に引継ぎを実施できた。
- 上記の取組に当たっては、支援機関が着手する順番と妥当なスケジュールを設定したことが助力となった。
- ただし、シンプルなものだと思っていたタスクから複数の要件が出てきて苦慮することもあったので、タスクリストを作っても油断せずにスケジュールを前倒す意気込みが必要となった。

**PMI 譲渡側の従業員に向けた説明会と面談を実施する前のコミュニケーションの下地づくりを実施**

- 譲受側から譲渡側従業員への説明や指示が強引になると本件が失敗してしまう、という懸念が譲受側にあった。
- この懸念に対し単純に説明会と面談実施に取り掛かるのではなく、まずは譲受側の従業員が譲渡側の仕事場と従業員の働く姿を見学に行き、そこで得た生の情報と顔合わせをした経験を説明会と面談へとつなげていった。
- また、譲受側の従業員は休憩所にあえて長めに滞在することを心掛けて、積極的に譲渡側の従業員と雑談の機会を作り、相談や要望を寄せてもらえるような関係性を生み出していった。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

**譲受側の声**

本件では、譲受側従業員を譲渡側の常勤の経営陣としたが、PMIの取組以外に、譲渡側の近辺に当該従業員の生活基盤を整えること等に思った以上の時間をとられてしまった。

支援機関がいることで、譲受側内での意見相違が発生した場合でも専門的な立場からの助言で論点整理してもらえたので良かった。

今回の知見を活用して今後もM&Aを継続する予定である。

**支援機関の声**

PMI開始後、譲渡側の所有する重機に一部使用できないものがあることが判明した。会計事務所という立場で帳簿確認による財務上のリスク等の検知とアドバイスは可能だが、特に重要な設備については譲受側による現地確認が必要と感じた。

譲受側が譲渡側の従業員に積極的に溶け込んでいくスタンスによって、譲渡側の不安感が徐々に緩和していき、現場の生の声を汲み取っていった点が素晴らしいと感じた。



売上向上・事業拡大

サプライチェーン拡大

異業種参入

バリュニアップ

個人による創業

# 事例 19

## リーディング・ディーラーとしての事業基盤確立に向け、戦略を迅速に意思決定するための体制を整備

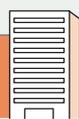
### 取組事例



#### 譲受側

##### A社 (卸売業)

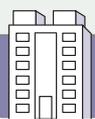
- 西日本エリア/従業員数100人未満
- 西日本エリアを中心に建築向け等の商材を販売する卸売業者
- 過去のM&A経験:1回



#### 譲渡側

##### B社 (卸売業)

- 西日本エリア/従業員数100人未満
- 西日本エリアを主力マーケットとする卸売業者 (A社と同業)。A社とは、営業エリアで棲み分け



#### 支援機関

##### 株式会社Cキューブ・コンサルティング (コンサルティング業)

東瀬戸内経済圏の民間企業および自治体に対し、幅広いコンサルテーション・サービスを提供



#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 西日本エリアを主な商圏とする譲受側が、隣接エリアを主な商圏とする譲渡側を譲り受け、広域エリアをカバーする当地のリーディング・ディーラーとしての事業基盤を確立することを目指す。



#### 課題・ 主な取組

**譲渡側と譲受側が一体となって営業拠点戦略を迅速に決定・実行し増収増益を達成**

- 各拠点の顧客ターゲット及び競合他社を特定することにより拠点戦略を明確化した。
- 主要エリアの事業基盤強化に向けて、グループでの迅速な意思決定体制を確立した。



#### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要意思決定)、取締役3人(企画・推進、実務作業)
- 譲渡側** 社長1人(重要意思決定)、部長、所長各1人(企画・推進)
- 支援機関** 3人(課題整理、スケジュール管理、会議ファシリテーション等)

### 取組詳細

#### ポストPMI 各拠点の顧客ターゲット及び競合他社を特定することにより拠点戦略を明確化

- 西日本の主要ターゲット・エリアで、営業拠点ごとに主要な攻略先(顧客ターゲット)を設定した。当該ターゲット顧客に対する定量目標を設定するとともに、競合他社の得意先に対しても積極的にアプローチする拠点戦略を実施した。想定する効果が発現しない施策については、随時アプローチを変更して営業活動を推進した。
- その結果、M&Aが成立した2年前と比較し譲渡側の増収増益が見られた。
- 3か年の中期的な営業戦略を描き、戦略実行に向けてキー人材の獲得や最適な人員配置等の営業体制の整備を迅速に進めている。

#### ポストPMI 主要エリアの事業基盤強化に向けて、グループでの迅速な意思決定体制を確立

- 営業戦略の立案から人材獲得や育成、拠点配置の検討等、統合による事業基盤の更なる強化に向けて迅速に意思決定し営業活動を展開する必要があった。そこで、次のようにグループで意思決定するための体制を構築した。
  - ① 譲受側と譲渡側の経営陣が一堂に会する経営会議の開催により、効率的な意思決定が行えるようにした。
  - ② 意思決定の前提となる情報収集や、意思決定後、決定事項の伝達を迅速に行うため、組織内の情報共有システムの確立、従業員のパフォーマンスの把握・フィードバックのシステム化等を進めた。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

成功した施策だけでなく失敗施策もあったが、譲受後の拠点戦略立案やその実行面では、迅速に意思決定を行いグループ全体で営業強化を図れた。結果として、グループ全体で増収基調で推移しており、更なる当該エリアでの事業基盤強化につなげたいと思う。意思決定の迅速化等、ガバナンス面で前進できた部分もあるが、広大なエリアで点在する営業拠点を構える当社グループにおいては、グループ決定事項の浸透や各営業担当個人のエンゲージメントを高める施策を遂行し、更なる地域のリーディング・ディーラーとして組織を強化していきたいと思っている。

#### 支援機関の 声

事業エリアを拡大し、競合他社をしのぐ事業基盤を確立するため、グループとして様々な施策を打ち出し迅速に遂行してきたものと理解している。一方で、人事制度の統合やIT統合、更なるガバナンス強化等、当初PMI推進の中で想定していたテーマについては手つかずの領域も多く残ったため、中期的なロードマップに沿ってこれら施策を遂行していくことが重要と思われる。



事例  
20

# 高齢営業スタッフの継続を譲受側・譲渡側が協力し説得 譲渡側大口取引先へ譲受側商品のクロスセルを目指す

## 取組事例

<p><b>譲受側</b></p> <p><b>A氏</b> (卸売業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 富山県/従業員数4人未満</li> <li>● 日用雑貨卸事業</li> </ul>	<p><b>譲渡側</b></p> <p><b>B氏</b> (金物卸)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 富山県/従業員数4人未満</li> <li>● 農機具を中心とした金物卸の個人事業主の2代目</li> </ul>	<p><b>支援機関</b></p> <p><b>株式会社バトンス</b> (M&amp;Aプラットフォーム)</p> <p>小規模～中小企業をはじめとした幅広い企業と第三者のマッチングを支援し、M&amp;Aによる事業承継サポートを提供</p>
--	---	---

**M&Aの背景・目的** **事業譲渡** 譲受側は富山県内でも東部を中心に営業を行っており、エリア拡大を狙いM&Aを検討していたところ、後継者不在であった譲渡側と出会った。譲渡側には、富山県内の中部で、数十の事業所を持つ大口の取引先があり、この「販路」を活用して譲受側商品の拡販を目指せると考え、事業譲渡に至った。

**課題・主な取組** **事業継続に不可欠の営業担当者や取引先の維持が課題**

- 実質的に事業を取り仕切る高齢の営業担当者のつなぎ止めに成功した。
- 大口取引先の事業所ごとの取引の分析結果をいかし、丁寧な挨拶回りや譲受側商品の販売促進を実施した。

**推進体制**

- **譲受側** A氏(重要な意思決定)、スタッフ2人
- **譲渡側** B氏(営業担当)
- **支援機関** 1人(現状分析、課題整理から統合方針助言)

## 取組詳細

**PMI 実質的に事業を取り仕切る高齢の営業担当者のつなぎ止めに成功**

- 譲渡側は長年、富山県中部を中心に金物卸を営んできた。大口取引先の売上が事業の根幹であり、数十の事業所に農機具等を卸していた。
- 譲渡側は、その先代から事業を承継したが現場の営業は従業員に任せていたため、譲渡側事業の継続には、当該従業員が引き続き事業に従事することが必須であった。しかし、当該従業員は高齢であり、事業譲渡後も継続して従事してくれるかは不透明な状況であった。
- そこで、譲受側は、従業員と接する際に、これまでの事業の歴史をおもむかせる姿勢を心掛け、また、待遇改善も約束し譲渡側と共に説得にあたった。結果として、当該従業員に当面の間、営業に従事してもらえることとなった。

**PMI 大口取引先の事業所ごとの取引の分析結果をいかし、丁寧な挨拶回りや譲受側商品の販売促進を実施**

- 譲渡側は、数十の事業所がある取引先1社に売上が依存していた。
- **PMI実践ツール①(P72)**を活用し、当該取引先における各事業所の売上額を確認したところ、中でも売上の多寡があることが分かり、上位の事業所から優先的に挨拶回りを行うこととした。
- また、その際、譲渡側従業員と共に譲受側の商品チラシを持って伺うことで、長年の取引がこれまで通り継続されるだけでなく、新たなニーズにも応えられるという印象を与え、今後、譲受側商品の販売促進につなげようとしている。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

**譲受側の声**

自分の見解だけでなく、第三者の見解が入ったことで、譲渡事業の理解が深まった。これまでのM&Aでは譲受側としてどこまで譲渡側に聞いてよいかも分からず情報収集が難しかったが、今回は支援機関のサポートで譲渡側に踏み込んだ話を聞いても良いことが分かり、情報がクリアになった。

**支援機関の声**

譲渡側従業員がキーマンであることは分かったが、どのように継続して働いていただくかがとても悩ましい課題であった。

営業担当者に対し、譲渡側・譲受側が共にM&Aの経緯等を説明した上で、待遇改善についても丁寧に説明することで、最終的には勤務継続を快諾いただき本当に良かった。

本件を含め、PMIの必要性を感じた。適切に取り組み、成功確率を高めることはもちろん、失敗リスクの低減に寄与できる可能性があると思う。



売上向上・事業拡大

サプライチェーン拡大

異業種参入

バリエーションアップ

個人による創業

# 事例 21

## 同業種×同エリア×同規模の事業承継をM&Aで実現 経営思想/業務/組織の円滑な統合とシナジー創出に最注力

### 取組事例

#### 譲受側

##### 有限会社よしだ (ガス等販売業)

- 北海道/従業員数10人未満
- LPガスや灯油等の販売が主業。ウォーターサーバーやコインランドリーの新規事業も積極展開

#### 譲渡側

##### A社 (ガス等販売業)

- 北海道/従業員数4人未満
- 譲受側と同じく、LPガスや灯油等の販売

#### 支援機関

##### 合同会社アジュール総合研究所 (M&Aアドバイザー)

主に小規模企業・個人事業主・各種士業をクライアントに、小規模事業承継・M&A専門のアドバイザー、デュール・デリジェンス・PMI業務を提供

#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲渡側が、後継者不在による事業承継を目的に株式譲渡を検討していたところ、共通の卸問屋を仲介として譲受側に譲渡側の紹介があった。譲受側は同エリア同業種の統合による経営リソースの共有化・販管費の削減を見込み、譲受けを決意した。

#### 課題・ 主な取組

#### 早期の経営理念の浸透と、保有する経営資産の共有によるコストシナジーの創出

- 早期の経営理念/業務の可視化・浸透と、組織統合を実施していく。
- 経営リソースの最適化だけでなく、従業員意見を活用したシナジー創出を図る。

#### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(全体統括、企画・推進全般)、経理/システムの担当者各1人
- 譲渡側** 社長1人(全体統括補佐)
- 支援機関** 1人(現状分析、統合戦略/推進のアドバイザー)

### 取組詳細

#### PMI 早期の経営理念/業務の可視化・浸透と、組織統合を実施

- 譲受側はM&AにおけるPMIの重要性は理解しつつも、具体的に何に取り組むべきかが見えない中でM&Aを実施した。
- 支援機関による支援開始後に、早急に現状分析/目的設定を行い、譲受側-支援機関でアクションプランを整理した。
- 最優先アクションを、統合後の組織全体が同じ方向を向けるよう、経営理念と将来ビジョンの整理/言語化と設定した。これらを譲渡側の従業員への個別面談時だけでなく、譲受側-譲渡側の従業員全体での顔合わせ&懇親会を実施した際にも、繰り返し共有し話し合うことで、相互に仲間意識を醸成した。経営理念は「顧客だけでなく、従業員自身も幸せになること」、将来ビジョンは「同一地域の同一産業を盛り上げることで地域経済に貢献すること」と設定し、これらを目指すこととなった。
- また、同業種であっても業務プロセスの細かい違いは多い。その対応方針を随時話し合いの中で決定し、業務マニュアルへの落とし込みを行うことで、業務の属人化解消/効率化にもつなげた。
- その結果、統合後の事業運営全般を取り仕切る譲受側社長の負担を軽くすることにもつながっている。

#### PMI 経営リソースの最適化だけでなく、従業員意見を活用したシナジー創出

- 統合前に両者がそれぞれ保有していた拠点や車両を統合/最適化させることで固定費削減を実現している。
- これに加え、従業員からのアイデア(以下、例示)も積極的に取り入れることで、シナジー効果を創出させるだけでなく、組織全体でM&Aの価値認識に早速つながっており、良い雰囲気生まれている。
- 例1: 譲渡側の保有していた軽油タンクを、譲受側でも活用し、提供サービス幅を拡大
- 例2: 譲受側は顧客の急なニーズに対応するため余裕を持った在庫量を保有。この在庫を用いて、譲渡側の緊急ニーズにも対応

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

支援機関に伴走していただけたことで、自分では難しかった「構想や計画の言語化」ができ、言語化した内容は将来自分の右腕を育成する際にもマニュアルとして役立つと感じた。また、自身が頭の中で想定していた新規事業の立案も支えてもらい、アイデアが広がった。

また、PMIの経験がなかったため、仮に一人であつたら迷うことが多かったと思う。支援機関からの支援は、この迷いに対して適切な助言をもらえ、後押ししてくれたことが、精神的/実務的に有難かった。

今後は新しい事業開拓の種を拾い、これに向けたディスカッションを進めていきたい。

#### 支援機関の 声

小規模M&Aにおいては、財務/法務/労務等のDDと比べてBDD(ビジネスデューデリジェンス)が漏れがちである。PMIは後の事業や組織を統合し、シナジーを具体化する取組になるので、BDDを含めた現状分析、及び統合後の経営戦略策定を執行行うことが肝要である。

一方、PMIのサポート範囲は、戦略だけでなくコミュニケーション設計まで多岐にわたる。PMIの支援内容を整理・標準化し、今後もより専門的なサービスを提供していきたい。



事例  
**22**

# 計画策定&進捗管理、引継ぎを工夫し、 EC運営/商品企画業務のノウハウを余すところなく吸収

## 取組事例

**譲受側**

**株式会社ホンダ**  
(小売業)

- 群馬県/従業員数300人未満
- 家具インテリア専門の小売業。群馬中心に6店舗とECで販売
- 過去のM&A経験:2回以上

**譲渡側**

**A社**  
(EC小売業)

- 東京都/従業員数4人未満
- ECモールでの商品企画・販売業(製造仕入れは外部委託)

**支援機関**

**株式会社ライブリッツ・アンド・カンパニー**  
(中小企業診断士)

主に中堅/中小/ベンチャーの事業者をクライアントに、経営計画策定/実行サポート、デュー・デリジェンス等の経営コンサルティング業務を提供

**M&Aの  
背景・目的**

**事業譲渡** 譲受側は、商圏内の家具/インテリア小売の事業環境が厳しくなる中、ECで定期購入される商材の拡大、継続的な新商品開発体制の確立を目指していた。一方で、譲渡側は新規事業への注力のため既存のサブリエント事業(ブランド、ECモールアカウント、EC運営/商品企画ノウハウ)を整理しようとしていたところ、両者の意向が合致し譲渡側のサブリエント事業の一部を譲渡するに至った。

**課題・  
主な取組**

### M&Aで得たEC運営業務/サブリエント企画ノウハウを組織の成長へいかす

- 引継ぎを受けるべきノウハウが不明確な中、支援機関の助力により網羅的なノウハウ引継ぎ計画を策定しその進捗を管理した。
- 事業伸長に向けて、EC運営業務とサブリエント商品の企画ノウハウの引継ぎ方法を工夫した。

**推進体制**

- 譲受側** 社長補佐1人(プロジェクト責任者)、担当者2人(実務引継ぎ、EC運営担当)
- 譲渡側** 社長1人(業務や情報・ナレッジの引継ぎ)
- 支援機関** 1人(主に業務引継ぎ設計、進行管理)

## 取組詳細

### PMI 引継ぎを受けるべきノウハウが不明確な中、支援機関の助力により網羅的な引継ぎ計画策定とその進捗を管理

- 本件ではM&Aの最終契約締結後からPMIを開始したため、開始直後に引継ぎ計画を急ぎ作成した。
- 引継ぎ計画では、**PMI実践ツール②(P72)**をベースに項目を追加することで、引継ぎを受けるべき業務や情報・ナレッジを網羅的に洗い出すとともに、引継ぎのタイミングも併せて可視化した。この計画を譲受側・譲渡側双方で共通認識化することで、計画的で漏れのない引継ぎにつながった。
- また、これらの計画策定と進捗管理を、支援機関の助力を得て行うことで確実な引継ぎを実現できた。

### PMI 事業伸長継続に向けて、EC運営業務とサブリエント商品の企画ノウハウの引継ぎ方法を工夫

- 本件M&Aの目的は譲受側がECでの定期購入商材を継続的に新規開発・展開していけることにあり、目的達成のためには、(1)譲り受けるサブリエント事業の確実な継続のためのEC運営業務の引継ぎのほか、(2)今後のほかの商材展開に向けたECでの商品企画ノウハウの獲得が必須であった。
- 性質が異なる業務/ノウハウについて、それぞれ以下のように引継ぎの方法を工夫した。
  1. EC運営業務:定型業務が中心であり、譲渡側のEC運営責任者から週次でヒアリングする等して、引継ぎの中で徹底的にマニュアル化した。
  2. 商品企画ノウハウ:商品企画の考え方や手法の説明を受けただけでは実践しづらい事項であったため、サブリエントブランドの新商品開発を、譲渡側に伴走してもらいながら実際に行い、譲受側にて経験値を蓄積した。
 結果として、サブリエント事業の売上高は計画を達成しているだけでなく、譲受側単体でのサブリエント新商材企画の立上げも実現できた。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

PMIの成功は、譲渡側の手厚い業務引継ぎと、支援機関の助力のお陰であった。  
今回は支援機関の助力と**PMI実践ツール(P72)**活用でPMIの「型」が学べた。今後のM&A展開でも積極的に活用し、磨き込んでいきたい。  
PMI開始時期は反省している。DD開始と合わせてPMIも実施できるとなお良かった。

### 支援機関の 声

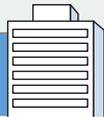
譲受側企業のM&Aの目的がクリアであったため、EC運営業務/サブリエント商品の企画ノウハウの確実な引継ぎに重点を置いたPMIの支援が実施しやすかった。  
また、今回のM&Aで獲得したEC運営業務とサブリエント商品の企画ノウハウは、本件に関与していない従業員にとっても貴重な資産になった。組織全体で共有し、活用することで、企業の再成長を促すことが十分可能であると思料する。



事例  
**23**

# 管理機能の自走化に取り組むとともに、 M&Aを機にグループとして事業への成長投資を実現

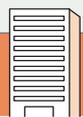
## 取組事例



### 譲受側

**ブリッジオーシャン株式会社**  
(不動産売買・賃貸、M&A業)

- 東京都 / 従業員数4人未満
- M&Aアドバイザー事業、不動産業、事業承継型投資



### 譲渡側

**株式会社マーガレットの家**  
(不動産仲介・管理業)

- 千葉県 / 従業員数10人未満
- 地元に根差した経営を長年行う不動産仲介業と管理業



### 支援機関

**笠間税務会計事務所**  
(公認会計士)

クライアントに対し、税務会計顧問/金融機関交渉/BPO/M&Aアドバイザー/デュール・デリジェンス業務を提供



### M&Aの背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は同じ不動産業界でのシナジーに加え、不動産業のM&Aの経験を積み、今後再現可能な不動産業のM&A及びPMIのノウハウを蓄積したいと考えていたところ、譲渡側の経営者が高齢を理由に廃業を検討しており、本件株式譲渡に至った。



### 課題・主な取組

**譲渡側の自走を目指したツールの活用とグループ体での資金調達を目指し、銀行と調整**

- 譲渡側の管理機能自走を目指し、ツールを活用した。
- グループとしての財務基盤強化のための資金調達を実施し、積極的な成長投資ができる状態を目指す。



### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定、アクションプランの作成)
- 譲渡側** 社長1人(全体統括)※譲受側から出向、ほか3人(営業、経理、システム)
- 支援機関** 2人(譲受側社長とのディスカッションパートナーとして推進補佐)

## 取組詳細

### PMI 譲渡側の管理機能自走を目指し、ツールを活用

- 譲渡側における管理機能の担当者が退職したことを受け、一時的に譲受側の社長が担当していた。
- M&A成立後、当初の課題であった譲渡側の営業が順調に推移したことから、次の取組を管理機能の自走化と設定した。
- 各管理機能領域(人事労務、会計財務、法務コンプライアンス、ITシステム)ごとに詳細なアクションプラン(PMI実践ツール②(P72))を設定し、譲受側社長の工数に依存することなく自走できる体制構築が進んでいる。

### PMI グループとしての財務基盤強化のための資金調達を実施し、積極的な成長投資ができる状態へ

- 譲渡側の無借金経営の実績を基に、地元の既存取引銀行に加え、未取引の公庫から運転資金の調達を実施した。事業の要となる不動産業に向け、積極的に投資が可能な状態になった。
- 資金調達力が強化されたことで、今後は、顧客に対し、不動産の仲介だけでなく、自社での不動産買取提案ができるようになった。これは譲渡側の収益確保にもつながるもので、既にも買取実績ができています。
- 譲受側としても、グループ体での与信として見てもらえるため、新たな資金調達がしやすくなった。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の声

PMIを実施したことで、現状把握、信頼関係の構築、経営・業務統合等幅広い視野による課題が明らかになり、次に取り組むべきことが効果的に可視化できた。一方、幅広い課題が明らかになったことにより、アクションプランで作った実施項目のボリュームがかなり多くなってしまった。

より効果的なPMIを実現するためには、自社による限られたリソースで推進するのではなく、外部の専門家等の活用を含めて、あらかじめ早い段階から戦略的に推進体制を構築していくことが、PMIの成功の鍵であると感じた。

### 支援機関の声

今回のM&Aは、同業界であり、譲受側で専門知識を有していたため、かなり細かなアクションプランを作成いただけた。そのため一連の支援がスムーズに進んだ。改めて、PMIで最も大事なことは取組事項の洗い出しと詳細なアクションプランの設計だと実感した。

異業種のM&Aの場合、詳細なアクションプランを譲受側だけで作成するのはとても難易度が高いと思うため、そこを支援機関でサポートしていきなるとよいと思った。



事例  
**24**

# M&A成立前の入念な準備により、事業譲渡に伴う多数の顧問契約の引継ぎや経理業務の移管を円滑に実現

## 取組事例

 <p><b>譲受側</b></p> <p><b>A社</b> (税理士業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● X県/従業員50人未満</li> <li>● X県を中心に会計事務所業務を営む</li> </ul>	 <p><b>譲渡側</b></p> <p><b>B社</b> (会計・税理士業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● X県/従業員10人未満</li> <li>● 会計業務及び税理士業務を営む</li> </ul>	 <p><b>支援機関</b></p> <p><b>株式会社TMコンサルタンツ</b> (中小企業診断士)</p> <p>主に企業の経営・財務に関するコンサルティング業務を実施</p>
---	--	---

 <p><b>M&amp;Aの背景・目的</b></p>	<p><b>事業譲渡</b> 譲受側は地域における拠点と顧問先の拡大のため、後継者不在により第三者承継を検討していた譲渡側を譲り受けた。譲渡側は、社風が近い譲受側への引継ぎを決断した。</p>
 <p><b>課題・主な取組</b></p>	<p><b>M&amp;A成立前から準備を進め、譲渡側の顧問先と間接業務の移管を実現</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 譲渡側代表へのヒアリングにより、統合後に特に取り組むべき顧問先の引継ぎと代表の業務引継ぎを整理した。</li> <li>● 挨拶周りに譲渡側の代表も同行して顧問契約の引継ぎに成功するとともに、譲渡側代表の属人的な経理業務を譲受側担当者に引き継いだ。</li> </ul>
 <p><b>推進体制</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>譲受側</b> 社長1人、役員1人(重要な意思決定、実務作業)</li> <li><b>譲渡側</b> 代表1人(重要な意思決定、主に従前の業務の情報提供、実務作業等)</li> <li><b>支援機関</b> 1人(PMI企画・推進、スケジュール管理、実務作業等)</li> </ul>

## 取組詳細

**プレPMI** 譲渡側代表へのヒアリングにより、統合後に特に取り組むべき顧問先の引継ぎと代表者の業務引継ぎを整理

会計事務所の繁忙期である年度末等を避けてM&Aプロセスを進めたため、最終契約の締結からクロージングまでに半年以上の期間が空くこととなった。この期間をいかして、譲受側の代表と支援機関が共同で統合後に取り組むべき事項の洗い出しを行い、顧問先の引継ぎと代表の業務移管が重要な課題であることを確認した。業務の移管については、譲渡側の代表の協力を得てM&A成立前から業務フローを整理することで準備を進めた。

**PMI** 挨拶周りに譲受側の代表も同行して顧問契約の引継ぎに成功するとともに、譲渡側代表の属人的な経理業務を譲受側担当者に引継ぎ

● 譲渡側の顧問先との契約の締結を早期に実施  
 本件は事業譲渡のスキームであり、譲受側が譲渡側の数百件の顧問契約を引き継ぐためには、譲受側が顧問先との間で新たに契約を締結する等の必要があった。この契約締結の際に、M&Aを理由に顧問税理士を変更されるようなことがないよう、挨拶状の送付のほか、直接、譲渡側及び譲受側の代表両名が同席の上、数多くの顧問先への挨拶を実施した。顧問先には「M&Aにより譲渡側の代表は譲受側に所属することとなったが、引き続き顧問業務に対応する」旨を説明し、M&Aに関する不安払拭に努めた結果、顧問契約を打ち切られることなく円滑に引き継ぐことができた。

● 譲渡側の代表が全て行っていた経理業務等を譲受側に移管  
 譲渡側では、代表が一人で請求書の作成や給与計算、支払業務等の経理業務を行っていた。これらの経理業務を譲受側の経理部門へ移管するため、支援機関がヒアリングにより譲渡側の代表が行っていた業務の業務フローを可視化し、移管できる業務と移管できない業務に分けた。まずは移管できる経理業務を譲受側経理担当に引き継ぎ、その他の業務は譲渡側の代表の退任までに段階的に移管していく方針である。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

<p><b>譲受側の声</b></p> <p>自社のリソースが乏しい中、支援機関に入ってもらうことで、PMIはもちろんのこと、譲渡側の代表とも円滑にコミュニケーションを図ることができていると感じている。今後は両者間のコミュニケーションを密にし、互いの得意分野をいかしながら共に成長発展できればと考えている。</p>	<p><b>譲渡側の声</b></p> <p>支援機関に入ってもらうことで、安心して譲受側と共に事業を継続することができている。今後は電子化等譲受側が進んでいる業務プロセスを取り込むとともに、自身の間接業務を移管しつつ、譲受側の成長発展に貢献したいと考えている。</p>	<p><b>支援機関の声</b></p> <p>顧問契約、口座振替等の切替手続に時間を要しているが、両者のコミュニケーションも十分できており、比較的順調にPMIが進んでいるものと考えている。</p>
---	---	---



売上向上・事業拡大

サプライチェーン拡大

異業種参入

バリュニアップ

個人による創業

# 事例 25

## 支援機関が財務DDからPMIまで一貫して支援し、譲受側社長の想いを的確に反映し円滑なPMIを実現

### 取組事例

#### 譲受側

株式会社 松田ホールディングス(株式会社 松田商工)  
(製造業)

- 千葉県/従業員数10人未満(300人未満)
- 鋼板加工業
- 過去のM&A経験:1回

※株式会社松田商工は株式会社松田ホールディングスの事業運営会社

#### 譲渡側

株式会社 秀栄特殊鋼  
(製造業)

- 茨城県/従業員数50人未満
- 特殊鋼加工業。特殊加工に対する高い技術力を有する

#### 支援機関

黒巣税務会計事務所  
(税理士)

譲受側の顧問税理士、税務顧問業のほか、M&Aアドバイザー業務、財務DD業務、PMI支援サービスについても実施



#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、顧客の多様なニーズに対応するため、加工技術の幅を広げることを目的に地方で譲り受け可能な企業を探していた。M&A仲介業者からの第三者への事業承継を希望していた譲渡側を紹介されたことを受け、譲渡側が保有する特殊鋼技術を取り込むことによる生産体制の強化を目的に譲り受けた。



#### 課題・ 主な取組

**財務DDからPMIの目的・ゴール策定まで一貫して支援することにより、円滑なPMIを実現**

- 顧問税理士である支援機関に財務DDから契約交渉までのサポートを依頼した。
- 支援機関と共に譲受側社長のやりたいことを言語化し、M&Aの目標と行動を決定した。
- 譲渡側従業員との信頼関係構築に向けたコミュニケーションを促進した。



#### 推進体制

- **譲受側** 社長1人(重要意思決定)、役員2人(企画・推進及び実務作業の実施)
- **譲渡側** 社長1人(重要意思決定)
- **支援機関** 1人(企画・推進及び実務作業の実施)

### 取組詳細

#### プレPMI ▶ 顧問税理士である支援機関に財務DDから契約交渉までのサポートを依頼

譲受側は、顧問税理士である支援機関に財務DDを依頼し、投資効果の視点から対価の妥当性についてのアドバイスを受けた。また、財務DDにて抽出された、譲受側・譲渡側間の経費の計上基準が異なる課題に関して、譲渡側の税理士に基準の変更の対応を依頼した。

#### PMI ▶ 支援機関と共に譲受側社長のやりたいことを言語化し、M&Aの目標と行動を決定

- 譲受側社長は、引き続き支援機関の協力の下、M&Aの目的である技術獲得による生産体制強化に向けた課題を把握するため、財務DDを通じて把握した譲渡側の商流や組織体制等の現状をヒト/モノ/情報の観点から整理していった。その結果、会社が変わることに対する不安等により従業員の退職リスクがあることが判明した。そのため、まずは譲渡側従業員との信頼関係構築を優先しながら、譲受側の想いや今後の方向性を伝えていく方針とした。
- その上で、M&Aの目標を初期(100日)・中期(1~2年)・Goal(4~5年)の時間経過ごとに設定し、定性・定量の両面から成功の定義を言語化した。支援機関は、譲受側の社長の機微な想いや感情の変化を敏感に感じ取って、その思いに寄り添った優先度に基づいてアクションプランを作成することができた。

#### PMI ▶ 譲渡側従業員との信頼関係構築に向けたコミュニケーションを促進

- 譲受側の社長と譲渡側の従業員との個別面談(3回実施)や、譲渡側の工場への訪問を実施する等、従業員とのコミュニケーションを促進させていった。
- また、両者の従業員が共同で懇親会やBBQ大会を企画・実行した。あえて譲受側の経営層は参加せず、現場レベルで気兼ねなくコミュニケーションを取れる場を充実させた。
- 今後は、譲渡側の従業員の要望を踏まえ、従業員にとって働きやすい環境を提供する等、早期に実現可能な施策(クイックヒット)を実行する予定である。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

支援機関には、譲受前の財務DDでの協力と、譲受後のPMIコンサルを同じ担当者で支援してもらった。その結果、M&A成立前から挙げていた論点を一気通貫でフォローしていただけただけのため円滑なPMIにつながった。本件でのPMIに関する知見を、今後自社で進めるほかのM&A案件にも活用していきたい。

#### 支援機関の 声

顧問税理士としてM&A実施検討の初期段階から財務DDの実施、更に契約プロセスのサポートにも関与した上でPMIまでを支援させていただいた。今後も税務顧問としての関与が続く関係性であるため、本件を通じて把握した体系的なPMIコンサルティングの「進め方」をいかしていきたい。



事例  
**26**

# 従業員のスキル・特徴や引継業務を可視化することで、遠隔地であっても円滑にPMIを推進

## 取組事例

<p><b>譲受側</b></p> <p><b>つばさホールディングス株式会社</b> (運送業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東京都/従業員数50人未満</li> <li>● 物流・運送業を中心としたグループ会社</li> <li>● 過去のM&amp;A経験:3回</li> </ul>	<p><b>譲渡側</b></p> <p><b>折戸運送有限会社</b> (運送業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 石川県/従業員数50人未満</li> <li>● 運送業。貨物のほか、楽器の運搬も得意</li> </ul>	<p><b>支援機関</b></p> <p><b>株式会社レヴィング・パートナー</b> (コンサルティング業、中小企業診断士)</p> <p>事業再生、M&amp;A、PMIをワンストップで支援。特に事業デューデリジェンス(DD)に定評</p>
--	--	---

**M&Aの背景・目的** **株式譲渡** 譲受側は、M&Aによる業務エリアの拡大を検討していたところ、譲渡側の企業風土、運送実績や対応可能エリアに魅力を感じ、経営者の高齢化に伴い第三者への事業承継を希望していた譲渡側を譲り受けた。

**課題・主な取組** **M&A成立直後に、PMIを目的とした詳細な事業に関する現状把握を実施**

- 事業に関する現状把握を実施したことで、両者が置かれた事業環境への理解を促進した。
- 前社長が行っていた管理業務の棚卸しを行い、譲受側への引継ぎを円滑に行った。

**推進体制**

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)、取締役2人(企画・推進、実務作業の全般)
- 譲渡側** 社長1人(主に従前の業務の情報提供等)
- 支援機関** 3人(現状把握の分析、課題抽出と今後の方向性検討、統合作業計画立案)

## 取組詳細

**PMI 事業に関する現状把握を実施したことで、両者が置かれた事業環境への理解を促進**

- 譲受側と譲渡側では東京都と石川県という物理的な距離もあり、M&Aの際に財務や法務DDは実施したものの、事業に関する分析は十分にはできていなかった。
- そのため譲受側は、M&A成立直後からPMIを目的とした現状把握や今後の方針検討のための現状把握を支援機関に依頼した。現状把握では、財務分析だけではなく、譲渡側の前社長からヒアリングした譲渡側従業員のスキルや特徴等を可視化したシートの作成等、今後従業員とコミュニケーションをとる上で有用な情報の整理も行った。
- M&A成立後、早期に詳細な現状把握を行ったことで、譲渡側の経営状況に対する理解が深まっただけでなく、譲受側・譲渡側共に地域の運送業が置かれた事業環境に対する理解を深めることができた。現状把握の結果を基に両者で議論を重ねることで、目標達成に向けた課題設定と対応策の検討を精度高く行うとともに、今後の進め方についての目線を合わせることができた。

**PMI 前社長が行っていた管理業務の棚卸しを行い、譲受側への引継ぎを円滑化**

現状把握におけるヒアリングでは、譲渡側の管理業務(出勤簿や売掛・買掛金の管理等)の多くが前社長とその妻が担当しており、体系的に整理されていないことも判明した。前社長の退任により現場の業務が回らなくなる可能性があったことから、まずは支援機関がヒアリングをしながら引き継ぐべき業務の棚卸しを行いリスト化していった。このときに作った業務の引継管理表は、譲受側からの出向者が前社長の業務を引き継ぐ際の参考として大いに役立った。また、前社長としてもPMIとして引き継ぐべき業務を明確にすることができた。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

<p><b>譲受側の声</b></p> <p>当社グループではこれまで複数のM&amp;Aを手掛けてきたが、業務統合のプロセスは手探りで都度対応していた。今回、専門家を交え、事業調査を踏まえてPMIのプロセスを設計して見える化できたことは有益だった。</p>	<p><b>譲渡側の声</b></p> <p>前社長の担当業務を見える化していただき、今後の統合作業で必要な項目の見える化や優先順位付けができた。</p>	<p><b>支援機関の声</b></p> <p>譲受側は物流や運送関係の企業グループを形成している。これまでも積極的にM&amp;Aで事業を拡大されているが、今回のPMIでは事業の現状把握を踏まえた今後の方向性の検討、前社長の業務の見える化を通じた引継事項の明確化等、役員の方と一緒に議論しながら検討することができた。</p>	
---	---	---	--

売上向上・事業拡大

サプライチェーン拡大

異業種参入

バリエーションアップ

個人による創業

# 同一エリアの自動車学校同士のM&Aにおいて、 両者の重複業務の統合、入校生徒数増加に向けた施策を検討

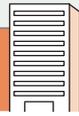
## 取組事例



### 譲受側

**株式会社エステーモータースクール**  
(自動車教習所運営)

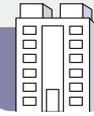
- 岩手県/従業員数100人未満
- 盛岡・滝沢市で自動車教習所を運営



### 譲渡側

**株式会社岩手自動車学校**  
(自動車教習所運営)

- 岩手県/従業員数50人未満
- 盛岡市で自動車教習所を運営、主に盛岡中心～南地区を営業エリアとし実践力が身につく教習を提供



### 支援機関

**いわぎんリサーチ&コンサルティング株式会社**  
(コンサルティング業)

岩手県及び近隣他県の中小企業者に対し、経営支援業務を提供。加えて、M&A、事業承継・民事信託、人材紹介等も支援



### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、人口減少に伴う業界全体の縮小を踏まえ、市場シェアを拡大するために、売上・入校生徒数の維持・拡大を目的として、事業譲渡を希望していた譲渡側を譲り受けた。



### 課題・ 主な取組

**同一エリア内でのM&Aによるシェア拡大に向け、両者の重複業務の効率化と営業戦略への活用を目的としたアンケート項目の見直しを実施**

- 両者の送迎バスの運行状況を調査し、重複する路線の統合・見直しを推進している。
- 営業戦略への活用を目的として、卒業アンケートの調査項目の見直しを推進している。



### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)、専務1人(企画・推進)、取締役1人(実務作業の全般)
- 譲渡側** 取締役1人(企画・推進)
- 支援機関** 中小企業診断士1人(主に情報・データの整理、市場調査、資料の作成等)

## 取組詳細

### ポストPMI 両者の送迎バスの運行状況を調査し、重複する路線の統合・見直しを推進

- 譲受側と譲渡側の教習所が近く、主要生徒である近隣の大学生向けの各送迎バスのコース・走行時間帯が重複していることが判明した。加えて、各停留所の乗降者数を把握しておらず、停留所の設定が適切かどうか不明な状況であった。
- 今後は、両者の送迎バスの統合に向け、停留所や運行コースを見直す。また、必要な車種や送迎バスのドライバー数を調査し、余剰バスの新規活用方法(例:バスのレンタルサービス等)や人員の再配置を検討する。また、既存体制の見直し後、中長期的にバスキャッチ(バス予約システム)の導入も検討する予定である。

### ポストPMI 営業戦略への活用を目的として、卒業アンケートの調査項目の見直しを推進

- 両者の顧客満足度調査の活用方法を検討するに当たり、生徒に対して卒業試験時に実施していたアンケート内容を分析したところ、自社の指導力向上に関する項目が多く、顧客ニーズの把握や、営業活動の改善につながる質問項目がほとんどないことが判明した。また、属性欄が記述式であったため、顧客情報の詳細分析が困難な状況であった。(例:「学生」という回答が、大学生なのか高校生なのか不明)。
- 現在はアンケート結果を営業戦略にいかし集客力を強化するため、アンケートの項目等の見直しを担当部署で実施中である。最終的には、両者のアンケートを統合しデジタル化することにより、両者間における情報連携を強化していく。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

スクールバスの運用については問題意識はあったが、今回の取組により具体的なビジョンをご提案いただいた。アンケートに関しても、支援機関からご指摘いただいたような営業目線の項目を増やす等ブラッシュアップし、両方で情報共有を図りながら今後につながるものにしていく予定である。

### 譲渡側の 声

卒業アンケートの質問項目、送迎バスの統合、オンライン学科教習の導入等、弊社の課題及び改善策について多面的な視点で検討整理をいただき、弊社の運営の在り方を検討する上で参考となった。

### 支援機関の 声

同業種、商圏が重複していることもあり、支援当初は業務統合が比較的進めやすい案件と考えていた。しかし、それぞれの企業文化や風土により、実際は統合がなかなか進んでいない状況だった。今回、弊社のような第三者が入り、統合の方向性を示すことで、少しでも統合が進んでいければと思う。先進的な取組を行っている譲受側のノウハウを譲渡側へ展開を図りつつ、重複する業務の削減・統合を進めていただければと思う。



事例  
28

# 全国の教習所の収益状況をM&A前からデータ化し仮説検討 集客ノウハウ注入と、地域に適した人事制度設計で改善

## 取組事例

**譲受側**

**A社**  
(自動車教習所)

- 西日本/従業員数4人未満
- 複数の自動車教習所の経営管理業
- 過去のM&A経験:2回以上

**譲渡側**

**B社**  
(自動車教習所)

- 西日本/従業員数50人未満
- 自動車免許に関わる教習業、自動車運転に関わる講習業務全般

**支援機関**

**株式会社バトンス**  
(M&Aプラットフォーム)

小規模～中小企業をはじめとした幅広い企業と第三者のマッチングを支援し、M&Aによる事業承継サポートを提供

**M&Aの背景・目的**

**株式譲渡** 譲受側は、過去にもM&Aにより自動車教習所を複数箇所、引き継いでいた。譲渡側はその社長が急逝したことで、社内に経営を引き継げる者がおらず、第三者承継を検討していたところ、仲介会社を通じて譲受側が引き継ぐこととなった。

**課題・主な取組**

**事前に譲渡側の状況にあたりをつけ営業面の改善仮説を持った上で管理面にもメス**

- 全国の自動車教習所の収益状況等をデータベース化し、初期検討の段階で譲渡側の改善・成長の見込みが判断できる状態にした。
- 集客施策による売上改善に加えて、各教習所でローカライズした人事制度でモチベーション向上を狙う。

**推進体制**

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)
- 譲渡側** 社長1人(業務の引継ぎ)
- 支援機関** 1人(アクションプランの整理)

## 取組詳細

**M&A初期検討・プレPMI** 全国の自動車教習所の市場環境等をデータベース化し、初期検討の段階で譲渡側の改善・成長の見込みが判断できる状態に

- 譲受側では、自社の自動車教習所分析の一環で、M&A検討以前より全国1,250か所の自動車教習所の収支等についての現状を推測及び理想とのギャップをデータベース化していた。
- 統計情報を基に独自の分析項目をもって経営状況等を推測しておくことで、M&A(譲渡案件)の提案があった際に事前の推測内容と実態との差異を確認し、改善あるいはさらなる成長が見込めるかどうかを判断することができる状態であった。

**PMI** 集客施策による売上改善に加えて、各教習所でローカライズした人事制度でモチベーション向上

- 自動車教習所の集客増加に向けて、広域から集客し得る合宿商品を導入し、売上の改善を狙う。また、九州の自動車教習所エージェントとの関係性を深め、送客を強めてもらうよう働きかけることとした。
- また、自動車教習所は地域に根付いた従業員が多く、地域性に配慮しない、一律の人事制度が適用しづらいビジネスである。例えば、給与や休日の設計等についてほかの地域で決められた人事制度を一律適用しても反発が大きい。そのため、収支における一定の人件費率を遵守する前提で、給与や休日の設計を含む人事制度について譲渡側の各従業員にヒアリングをしながら、彼らの意向を汲んで設計するよう、外部の組織コンサルタントの手も借りながら進めていく方針とした。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の声

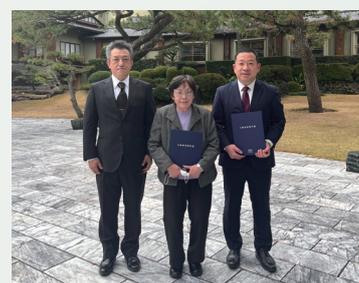
少子高齢化が進む日本において、自動車免許取得者数が少なくなることは必至である。その流れの中で、供給サイドである自動車教習所の再編は必要と考えている。

自動車教習所ビジネスは今後も撤退/統廃合が行われると思うが、更に統合を進め、経営改善をしていくことでより良いサービスを提供していきたいと思う。

### 支援機関の声

全国の自動車教習所の状況把握から、M&Aの締結前の段階から既に改善施策仮説が立てられているという、まさに「あるべきM&A」であった。

今後もよりよいサービス提供に向けて、積極的に業界の再編を進めていただきたい。



事例  
29

# 支援機関が第三者として二社の間に入り会議の設定等、接点を設けることでコミュニケーション基盤を構築

## 取組事例

### 譲受側

#### 西出興業株式会社 (建設業ほか)

- 北海道/従業員数300人未満
- 建設業、プロパンガス販売やGS、介護事業等を展開
- 過去のM&A経験:2回

### 譲渡側

#### A社 (建設業)

- 北海道/従業員数50人未満
- 主に設備工事に関する公共事業を受注

### 支援機関

#### 株式会社北海道共創パートナーズ (コンサルティング業)

- 北洋銀行の子会社/従業員100人。北海道内の企業向けに経営コンサルティング業務等を提供



### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、人員不足の解消及び外注していた管工事の内製化による自社の設備工事部門の強化を目的として、第三者に対する事業の引継ぎを希望していた譲渡側を譲り受けた。



### 課題・ 主な取組

#### 譲渡側従業員が抱える不安の払拭に向けてコミュニケーション施策を検討・実施

● 支援機関が第三者として譲受側・譲渡側の間に入り、両者の信頼感を醸成するためのコミュニケーション基盤を構築した。



### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)、取締役2人(企画・推進)、部長2人(実務作業)
- 譲渡側** 社長1人(重要な意思決定)、取締役2人(企画・推進)、係長2人(実務作業)
- 支援機関** 2人

## 取組詳細

### ポストPMI 支援機関が第三者として譲受側・譲渡側の間に入り、両者の信頼感を醸成するためのコミュニケーション基盤を構築

- M&A成立後も譲渡側の社長が在籍していたこともあり、既存の体制の下、譲渡側は自立的な経営を継続していた。そのため、譲受側・譲渡側の経営層・従業員間でのコミュニケーションは積極的には行われていなかった。また、譲渡側内ではM&Aの詳細を周知されていなかったこともあり、譲受側から譲渡側に対し接点を作りにくい状況が続いていた。
- そこで、譲受側は支援機関が第三者としてコミュニケーションのきっかけを作ることを企図し支援を依頼した。支援機関は、譲受側・譲渡側との三社での会議を実施し、PMI支援の概要を共有した上で、譲渡側にインタビューを依頼した。支援機関は、譲渡側の社長及びキーパーソンへのインタビューにより、事業内容や競合の状況等の基本情報を確認した。更に、譲渡側の従業員へのインタビューも実施し、譲受側に対する要望・期待等を確認していった。
- その結果、譲渡側の従業員はコミュニケーション不足、M&Aに関する情報不足により今後について不安を抱えていることが判明したため、両者の経営者間で認識や課題意識を共有するための会議を行った。
- 検討の結果、改めて譲渡側内で正式にM&Aについて周知した上で、両者の従業員同士の接点を広げるため、経営/現場レベルの継続的な情報共有の場として工程会議(月1回)を開催することとした。また、M&Aの目的や、M&Aにより変わる事・変わらないことを譲受側から継続的かつ明確に伝えていくことを通じて譲渡側の従業員の不安を払拭し、信頼関係を醸成することを最優先に取り組んだ。
- 今後はコストシナジー創出に向けて、仕入/外注先の統合等に向けたアクション(実行予算の確認等)を進めていく方針である。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

両者の統合にまず必要なのが信頼関係であり、これを固める中で徐々に統合を進めるとともに、事業面のシナジーも発揮していきたい。

### 譲渡側の 声

会社の存続ができてほっとしている。自身も引き続き経営の任にあたるので、統合に向けて共に汗をかき、両者の良いところを出し合っていきたい。

### 支援機関の 声

一般的な案件よりも両者の接点が少なく制約もある中で、統合に向けたコミュニケーションが創出できた。今後は両者でのコミュニケーションをより高頻度にとり信頼関係を深めていくとともに、アクションプランを着実に実行していきたいと思っている。



事例  
30

# 売上とコスト両面のシナジー効果を狙う

## 効果発揮のためプレPMI段階から譲受側から譲渡側に人材を派遣

### 取組事例

**譲受側**

**A社**  
(建設/運送事業)

- 茨城県/従業員数100人未満
- ダム・トンネル工事と土砂砕石の運搬等

**譲渡側**

**B社**  
(自動車部品販売業)

- 北海道/従業員数50人未満
- トラックやバス等大型自動車の部品販売(主に修理用)等

**支援機関**

**株式会社イノセラ**  
(コンサルティング業)

中小・ベンチャー企業をクライアントに、各種経営支援(社外CFO・事業計画策定・M&Aアドバイザー・資金調達等)業務を提供

**M&Aの背景・目的**

**株式譲渡** 譲受側の北海道支店では、冬期除雪作業で売上を得ている。ただし、非降雪期間には売上が低下すること、車両整備の外注コストが課題となっていた。他方、譲渡側は北海道で大型自動車の部品販売事業により年間通しておおむね安定した売上を実現していたものの、同地域内で単独での事業拡大には限界を感じ、ほかの業種での事業シナジーが見込める事業者への引継ぎを検討していたところ、譲受側への株式譲渡が実現した。

**課題・主な取組**

**プレPMIから譲渡側への人材派遣を行い、いち早くグループ全体の効率化を図る**

- 譲渡側の新規取引先開拓のために、M&A成立を前提に譲受側従業員を派遣した。
- 中長期的な市場変化を想定した統合後の人材配置をプランニングした。

**推進体制**

- 譲受側** 会長1人(重要な意思決定、企画・推進)、北海道支店長(実務作業)1人
- 譲渡側** 譲受側会長1人、退任予定役員1人、譲受側からの派遣2人(企画・推進)
- 支援機関** 1人(現状把握・統合方針の整理及びアクションプラン立案を中心とする推進補助)

### 取組詳細

**プレPMI** 譲渡側の新規取引先開拓のために、M&A成立を前提に譲受側従業員を派遣

- 譲渡側は既存取引先を大切にきた堅実な経営を長年少数人数で行ってきた。
- ただし、譲渡側の取り扱う自動車部品は既存取引先以外にも需要が見込まれるため、新規取引先開拓を行えば売上拡大の余地があると譲受側が判断した。
- そこで、譲渡契約締結前に、譲渡側の営業手法や体制を把握・改善するために譲受側従業員を派遣した。
- 譲受側従業員を派遣することについて、譲渡側はM&A後の成長への前向きな姿勢として好意的に受け止めており、派遣された従業員はWEB注文ページの導入や問い合わせ窓口の整備等に取り組むことができています。

**PMI** 中長期的な市場変化を想定した統合後の人材配置をプランニング

- 譲受側は、M&Aによって通年で売上拡大と垂直統合によるコスト削減という短期的なシナジー効果だけではなく、市場変化を見越したアクションプランを作成した。
- 具体的には、国内の自動車業界全体で整備士不足が深刻化することや、円安等による自動車部品の調達難等を見通して、「譲受側の整備士」と「譲渡側の部品調達能力」とを掛け合わせた新サービスを作り出し、本件M&Aがもたらすシナジー効果を中長期的に高めていく計画となっている。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

**譲受側の声**

以前に、成立には至らなかったもののM&Aを2件検討したことがあり、その際、PMIは独学で進めようとしていたため、今回、支援機関が体系的に進行してくれたことが非常に参考になった。

特に、統合後に狙う効果とそのアクションプランを構想としては持っていたが、きちんと整理できていなかったところ、支援機関によるヒアリングを重ねて言語化するプロセスを経ることにより、構想を非常に明確に整理できた。

**支援機関の声**

本件は譲受側にM&A経験があったため、プレPMI段階から統合後に向けたタスク整理が行われており、スムーズなPMIとなった。

M&A仲介会社と支援機関が異なっていると、M&A基本合意書に支援機関への情報開示について言及がないこと等から情報収集に苦労することが多いが、本件では譲渡側から十分に情報を共有いただけたのでスムーズに進行できた。



売上向上・事業拡大

サプライチェーン拡大

異業種参入

バリエーションアップ

個人による創業

# 事例 31

## 直接の挨拶回り等、取引先の地道な引継ぎと 営業連携によるクロスセルで両者の売上アップを実現

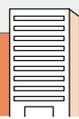
### 取組事例



#### 譲受側

##### 株式会社タイガホーム (内装工事業)

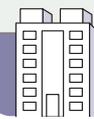
- 大阪府/従業員数10人未満
- 内装軽天工事、リフォーム工事及び解体工事を取り扱う



#### 譲渡側

##### 株式会社社長栄建設 (建築リフォーム業)

- 大阪府/従業員数4人未満
- 寝屋川エリアを中心に、建築リフォーム、不動産、家電販売の各事業を複合的に取り扱う



#### 支援機関

##### 株式会社SNET関西ビジネスコンサルティング (コンサルティング業)

- 主にM&A仲介等の支援を中心に、地域中小企業の経営課題・経営戦略に対し、プラン策定及び実行支援を実施



#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、M&A仲介者より後継者不在の譲渡側の相談を受けたことからM&Aの検討を開始した。営業エリアにおける地位の向上及び譲渡側の複合的な事業モデルとそのノウハウに魅力を感じ、譲り受けた。



#### 課題・ 主な取組

#### 「地域のため」という共通理念の下、近隣同士で小回りの利いた引継ぎ態勢を確立

- 地道な取引先の引継ぎとクロスセル戦略で短期間で受注量の増加を実現した。
- ノウハウを持つ人材の交流を通じてグループ経営体制を強化した。



#### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定、企画・推進)、2人(実務作業の全般)
- 譲渡側** 元社長・前取締役計3人(主に従前の業務の情報提供、引継ぎ、アドバイス等)
- 支援機関** 2人(主に定例会の企画・運営)

### 取組詳細

#### PMI 地道な取引先の引継ぎとクロスセル戦略で受注量の増加を実現

- 営業が強い譲渡側だからこそ、その取引先をいかに円滑に引き継ぐかが重要な課題であった。そのため、M&A成立後、支援機関が中心となり、取引先やアライアンス先のリストを作成し、譲渡側の前社長の協力を得ながら綿密に引継ぎ計画を立てた。挨拶状の送付、訪問挨拶等、取引先との関係性に応じて丁寧な引継ぎを実施した。
- 更に、譲受側社長が持つ法人向け提案営業ノウハウと、譲渡側前社長が持つ個人向け営業のノウハウを相互の営業担当に共有することにより、譲受側の内装工事や解体工事を得意とするビジネスモデルと、譲渡側の建築×不動産×家電の複合的なビジネスモデルに対する従業員レベルでの理解が深まった。両者の営業担当による互いの顧客への営業活動も進んでいる。
- 互いのサービスの領域が拡大したことや営業体制が強化されたことで、双方の顧客に対するクロスセルが実現(例：譲渡側のアライアンス先である家電販売店等から家電以外の建築や不動産ニーズを獲得する、不動産でしか取引のなかった先から内装工事を受注する等)し、両者の収益に貢献した。

#### PMI ノウハウを持つ人材の交流を通じてグループ経営体制を強化

- 譲受側は、総務・経理業務の多くを社長が担っており管理部門の人員不足という課題を抱えていたが、間接部門に強みのある譲渡側のベテラン従業員に譲受側の管理業務の一部を担ってもらうことで譲受側の管理体制を強化することができた。また、ベテラン従業員が持つ業務ノウハウを学ぶことを通じて、譲受側の間接部門の人材のスキルアップにも効果があった。
- 譲受側の営業担当の従業員を譲渡側に派遣すること等を通じて営業同士の相互交流が進んでいる。定期的な営業会議での情報共有も活発化しており、徐々にではあるがグループとしての経営体制の強化にもつながっている。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

PMIとして既存のお客様の引継ぎを行いつつ、自社での施工で利益を上げるほか、クロスセルによる新しい分野での受注拡大等、M&A前に想像していた以上の取組ができた。今後の展望としては、クロスセルをいかすとともに、不動産、解体、建築、内装について、グループ全体で一貫した受注体制を強化しながら、売上の底上げをしていきたい。

#### 譲渡側の 声

黒字経営であったがゆえに、顧客・取引先・従業員に迷惑がかからない事業承継を希望していた。M&A成約により、基盤はそのまま今までできなかった仕事ができるようになり、取引先とのつながりもより強固となった。収益の大きな増加も見込まれ今後が楽しみである。

#### 支援機関の 声

互いの信頼関係をベースに営業基盤や事業アイデア、先を見据えた経営戦略等がうまくマッチして、PMIも順調に進んでいる姿に大変嬉しく思っている。本件の支援を通じて、互いが同じ時間軸でPMIを進めていくために、言語化しドキュメントにまとめ運用すること、潤滑油となり生産性のある議論の場にする事等、支援機関が関わる意義を実感した。



事例  
**32**

# 民事再生手続開始後に譲り受けた譲渡側事業の業績低迷要因を分析し、営業改善に向けて営業管理体制を強化

## 取組事例

<p><b>譲受側</b></p> <p><b>有限会社深沢製帆店</b> (製造業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 静岡県/従業員数10人未満</li> <li>● 帆、テント、シートの製品製造・販売</li> </ul>	<p><b>譲渡側</b></p> <p><b>株式会社ハンブ</b> (建設業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 静岡県/従業員数10人未満</li> <li>● 主にテント工事、シート製品の製造・施工、テント製品の販売、内装工事等</li> </ul>	<p><b>支援機関</b></p> <p><b>静銀経営コンサルティング株式会社</b> (コンサルティング業)</p> <p>M&amp;Aに関わる斡旋・仲介業務、経営改善計画策定支援業務等のコンサルティング業務を提供</p>
--	---	---

**M&Aの背景・目的** **新会社設立+吸収分割** 支援機関から資金繰りが悪化している譲渡側の譲受けについて相談を受けた譲受側は、譲渡側と統合することによる営業と製造に関するシナジー効果を期待し、譲渡側の民事再生手続開始後にその事業を譲り受けた。

**課題・主な取組** **譲渡側の早期の黒字化に向け、業績低迷の要因を特定し取組を検討・実施**

- 業績低迷要因の特定のため、業務プロセス、取引先別損益、営業活動の分析を実施した。
- 営業改善に向け、営業管理方法の見直しに向けた取組を実施した。

**推進体制**

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)、1人(企画・推進、実務作業の全般)
- 譲渡側** 社長1人、専務計2人(主に従前の業務の情報提供等)
- 支援機関** 2人(主に実施項目の推進、分析作業の実施)、別途M&A業務にて2人

## 取組詳細

**プレPMI** **業績低迷要因の特定のため、業務プロセス、取引先別損益、営業活動の分析を実施**

- 譲渡側の負債は譲受側に引き継がれず、民事再生手続により清算されることとなったが、それでもなお、譲り受けた事業は業績低迷の傾向にあった。
- そこで、業績低迷要因の特定に向け、支援機関は譲渡側の業務プロセス上の課題を特定するため、業務見積作成依頼から図面・書類・見積作成、施工・縫製、設置、入金等の一連の流れを可視化した上で担当部署ごとに業務内容を確認した。その結果、営業・製造部門間でコミュニケーションがうまくとれておらず、効率的に営業・製造活動が行えていないことが判明した。
- 更に、支援機関が過去5年分の取引先別の損益を確認した結果、主な取引先からの受注低迷が業績低迷の主な要因であることも判明した。この原因を特定するため、営業担当者別に訪問先、訪問回数や訪問内容を詳細に分析したところ、間接業務に時間を要していることによる取引先訪問数の減少や営業活動エリアの偏り等の営業活動における課題を抽出することができた。
- また、営業担当者が作成する見積書に対する確認フローや、営業会議の運用等、適正な利益を確保するための営業管理に改善の余地があることが分かった。

**PMI** **営業改善に向け、営業管理方法の見直しに向けた取組を実施**

- 当初はM&A成立後からシナジー創出を目的とした経営統合を進める想定であったが、譲渡側の事業の実態を踏まえ、業績の改善に向けた営業管理方法の見直しを最重要課題として設定した。具体的には、業務内容の把握を目的とした日報の作成、営業担当者の間接業務削減を目的とした担当者ごとの役割分担の見直し、見積提示ルールの策定を優先して取り組んでいる。将来的には、営業・製造部門間の情報共有会議の設定も検討している。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

<p><b>譲受側の声</b></p> <p>譲渡側の資金繰りが逼迫しており、短い期間でM&amp;Aの決断を行う必要があったことが非常に難しかった。本来的には、譲渡側の話を持ち掛けられた当初から、支援機関から伴走で支援を受けてPMIを見据えた検討や、特に早期に譲渡側の現状把握を行うことができればよかったと思う。</p>	<p><b>譲渡側の声</b></p> <p>M&amp;A仲介とPMI支援をしてくれた支援機関及びメイン銀行である静岡銀行には感謝しかない。特に、譲受側におかれては従業員の雇用も維持して下さったことに感謝・満足している。</p>	<p><b>支援機関の声</b></p> <p>同業者同士のM&amp;Aかつ両社長が既知であったため、PMIはスムーズに進んだ印象である。作業については譲受側の意向に沿って実施し、資料も比較的順調に徴求できたことにより、譲受側の要望に沿ったPMIが行えたと考えている。今後はアクションプランの実行支援及び譲渡側の改善活動を伴走して行っていきたい。</p>	
---	---	--	--

売上向上・事業拡大

サプライチェーン拡大

異業種参入

バリューアップ

個人による創業

事例  
**33**

# 同業界のメーカーが垂直統合に向け商社をM&A PMI実践ツールをフル活用し金融機関説明で奏功

## 取組事例

### 譲受側

#### 株式会社ビーコンテクノロジーズ (電子部品製造業)

- 東京都/従業員数4人未満
- 船舶向けレーダー式センサーの高周波回路の設計/開発/製造販売

### 譲渡側

#### 株式会社ユニパーツ (電子部品専門商社)

- 東京都/従業員数4人未満
- 電子機器・基板および電子部品の商社、OEM販売

### 支援機関

#### 笠間税務会計事務所 (公認会計士)

クライアントに対し、税務会計顧問/金融機関交渉/BPO/M&Aアドバイザー/デュール・デリジェンス業務を提供



### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は特定業界に売上の過半を依存し、ビジネス環境の変化による売上リスクが高い状態にあり、自社の技術/開発力を横展開できる譲渡先を模索していた。このような中で商社として広い顧客接点を持つ譲渡側が後継者不在に悩んでおり、両者意向が合致し株式譲渡に至った。



### 課題・ 主な取組

### 分からなかったPMIの進め方をPMI実践ツールで整理 構想を見える化して銀行への説明力アップ

- 初めてのM&Aの中、PMI実践ツール(P72)をフル活用し構想等の棚卸しを実施し、統合シナジーを明瞭化した。
- M&Aと同時に資金調達を実施し、その際に銀行向け説明ツールとしても活用した。



### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定、企画・推進)、生産管理/経理・総務支援1人
- 譲渡側** 3人(現業務の引継ぎ)
- 支援機関** 1人(現状分析、プロジェクト推進支援)

## 取組詳細

### プレPMI ▶ 初めてのM&Aの中、PMI実践ツール(P72)をフル活用し構想等の棚卸しを実施し、統合シナジーを明瞭化

- 譲受側は、本件が初めてのM&Aであり、譲受側社長は会社成長のための様々な構想があったものの、「何から始めていけばよいか」「どのように整理/推進していけばよいか」についての不安があった。
- このような状態の中、PMI支援が開始され、PMI実践ツール①(P72)をフル活用した。譲渡側へのヒアリングを譲受側社長が行い、把握できた情報の言語化とツールへの反映は支援機関が行う、というように譲受側社長と支援機関で役割分担をした。ツール活用を通じて、譲受側社長の構想や譲渡側の経営実態の網羅的な棚卸しを実施するとともに、それを可視化、資料化して、譲渡側・譲受側の認識を揃えていった。
- 事業としても、譲渡側が設計を別事業者に外注していたことから、譲受側の設計部門を活用することで、譲渡側既存顧客に対し改良モデルの提案ができると考え、両者共に売上げが目指せる見込みが立った。

### プレPMI ▶ M&Aと同時に資金調達を実施、銀行向け説明ツールとしても活用

- M&Aと同時に譲受側で資金調達を実施した。銀行との折衝の際に作成した事業計画書にPMI実践ツール③(P72)の内容を盛り込んだ。
- 2社間のシナジー(販売チャネル拡大、設計機能付加、本部管理機能統合等)を図示し、譲受後の取組や推進体制、スケジュールについても明記し、第三者にしっかり説明できるものとなった。結果的に銀行からの資金調達時の評価アップにつなげることができた。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

初めてのM&Aであったため、支援機関の伴走が安心感につながった。次回行うM&Aの際にも、積極的に外部専門家を活用して進めたい。

事業拡大には、社長の方針を理解し動ける、右腕的な経営人材の育成が必要と感じ、あらかじめM&A前にその動きができていたよと思った。

### 支援機関の 声

業界理解・専門知識が重要となる案件であった。特に設計図/知的財産権等が重要になるため、法務の観点からの精査の重要性を再認識した。

同業界のメーカーと商社という垂直統合で、お互いの経営課題と強みが上手くかみ合う案件であった。是非今後も双方のシナジーを創出していてもらいたい。



事例  
**34**

# 従業員の年齢層が異なる企業間で、PMI実践ツールと丁寧なコミュニケーションにより「組織」でPMI推進

## 取組事例

### 譲受側

#### 株式会社フィールドデザイン (IT業)

- 長野県/従業員数50人未満
- HPデザイン、観光メディア/予約システム運営/旅行業

### 譲渡側

#### エムティラボ株式会社 (IT業/翻訳業)

- 長野県/従業員数10人未満
- 翻訳サービス、HP制作、ITコンサル

### 支援機関

#### 合同会社アジュール総合研究所 (M&Aアドバイザー)

主に小規模企業・個人事業主・各種土業をクライアントに、小規模事業承継・M&A専門のアドバイザー、デュー・ディリジェンス(DD)・PMI業務を提供



### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は従来より譲渡側にローカライズ業務を委託していたが、譲渡側から譲渡の申し出を受けてM&Aを決意した。まずは譲渡側の黒字化と財務基盤強化を図り、シナジー効果による収益力アップと新サービスの開発によるグループ全体の企業価値向上を目指す。



### 課題・ 主な取組

#### 組織全体でPMIを実行するとともに、譲渡側従業員とのコミュニケーションを促進

- 社長一人に取組を集中させず、組織全体で行うPMIを実行した。
- 両者の従業員の意思統合は定例ミーティングで、年齢差は密なコミュニケーションで解消していく。



### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(全体統括)、営業、人事総務・経理、システムに各1人ずつ計3人
- 譲渡側** 社長1人(全般的な協力)
- 支援機関** 1人(現状分析、統合戦略/推進の助言)

## 取組詳細

### プレPMI ▶ 社長一人に取組を集中させず、組織全体で行うPMIを実行

- 譲受側は当初PMIにつき具体的に何に取り組みれば良いか漠然とした状態であった。このような中で支援機関の助言を基にPMI実践ツール(P72)を全て活用してPMIを推進した(支援機関が内容を下書きし、譲受側が確認/調整する形で作成)。
- 特に有効に機能したのはPMI実践ツール③(P72)である。M&Aの目的のうち「譲渡側の本業強化・黒字化」を最優先事項として、短期/中期/長期と、段階的に目指す姿と取組内容を設計、具体化した。このPMI実践ツール③(P72)を関係者と共有してPMIを推進していった。
- その結果、譲受側の社長1人が中心に推進していくPMIではなく、組織全体で推進できるPMIとなった。最優先事項について成果が表れ始めたほか、それ以外の事項についても両者の従業員が前向きに取り組む雰囲気醸成された。
  1. 譲受側から譲渡側への発注量が増加、早期に黒字化のめどが立った。
  2. 譲渡側のコーポレートサイトのデザイン刷新を、譲受側のメンバーが支援した。
  3. 2社協働での新サービスの立上げに関して、関係者から多様な意見が出てくるようになりコミュニケーションを図る一助となった。

### プレPMI ▶ 両者の従業員の意思統合は定例ミーティングで、年齢差は密なコミュニケーションで解消

- 譲受側は40代前半の社長を中心に若い組織構成/組織文化であった。一方、譲渡側は平均年齢が50代後半であり、業務キャパシティ(繁忙期の対応に対する価値感)や、変革に対するスピード感に関して懸念があった。
- これを受け、関係性構築、制度/風土の改革は丁寧かつメリハリをつけたコミュニケーションを意識した(以下、例)。

  1. 両者従業員全体での懇親会を実施する等、徐々に関係性を構築
  2. 制度/風土改革は一度に大きく実施するのではなく、譲渡側の最若手との会話を踏まえて丁寧に推進
  3. 一方、意欲向上に関しては、余剰利益の一部を従業員還元する賞与制度をスピーディに導入

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

最重要の目的である、譲渡側の黒字化めどが立っており、PMIの立ち上がりは良好である。

1年後に経理/総務等の統合も計画しているが、統合後の5年間でどこまで本業強化、新サービスの立上げ、組織強化ができるかが勝負だと思っている。

支援機関には、腹を割って実情やこれからを相談する必要があるので、信頼できる人でないと難しい。初めてのM&Aで日々手探り状態だったが、PMI支援があつて大変助かった。

### 支援機関の 声

譲受側/譲渡側の両者トップとの3人でPMIのキックオフをして以降、意識的に取り組んでいただけたこともありスムーズに進んだ。

(多くのPMIの場合もそうだが)本件においてもPMIのキーマンとなる譲受側/譲渡側のトップは非常に多忙である。PMIの成功は、両者の協力が不可欠であるため、支援終了後も協働体制/推進を継続できるよう、支援機関としてしっかりと関係者への意識付けをしていきたい。



事例  
**35**

# 安定した物流網の構築に向け、M&Aにて物流拠点の譲受けと社内でのPMIノウハウ蓄積を推進

## 取組事例

### 譲受側

#### 株式会社吉田東光 (専門商社)

- 埼玉県/従業員数300人未満
- 生コン・鉄筋・残土・建材・エクステリア商品等の専門商社
- 過去のM&A経験:1回

### 譲渡側

#### 株式会社野村商事 (運送業)

- 埼玉県/従業員数50人未満
- バラセメントの運送業

### 支援機関

#### 株式会社バトンス (M&Aプラットフォーム)

小規模～中小企業をはじめとした幅広い企業と第三者のマッチングを支援し、M&Aによる事業承継サポートを提供



### M&Aの背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、物流の2024年問題に際して、安定した建材の物流網を構築する必要があり、取引があった譲渡側へM&Aを提案した。譲渡側は、業界の将来への不安もあり、グループ化という選択肢が最適であると考え、株式譲渡に至った。



### 課題・主な取組

## 新規制による輸送能力不足に備え、共通の物流拠点の新設とさらなるM&Aに向け、PMIの意識醸成

- 譲受側・譲渡側共通の新たな物流拠点を設けることで安定した物流網を実現する。
- 譲受側が今後予定しているM&Aのために、PMIの重要性を社内へ浸透させる。



### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(全体統括)、企画/推進の担当者1人
- 譲渡側** 社長1人(全般的な協力) ※子会社化された後も社長職を継続
- 支援機関** 1人(現状分析、統合戦略/推進のアドバイザー)

## 取組詳細

### PMI 譲受側・譲渡側共通の新たな物流拠点を設けることで安定した物流網を実現

- 譲受側は2024年4月から時間外労働の上限規制によって輸送能力が不足すると想定されたため、2023年10月から先手を打ってこれまで取引先だった運送業を引き継ぎ、譲受側・譲渡側の共通の新たな物流拠点を設けることによって安定した物流網の構築に着手した。
- 元々取引関係にあった企業間のM&Aであったことから、M&Aの目的が明確であったことから、短期的ゴールを明確に設定して協業を進行できた。
- また、物流の2024年問題に対応するための労務管理の改善(勤怠状況の可視化・集計環境整備)も対応が必要だったため、支援機関が統合方針書を作成してアクションプランの推進体制と大枠のステップについて確認した。

### PMI 譲受側が今後予定しているM&Aのため、PMIの重要性を社内へ浸透

- 譲受側の経営戦略として今後も継続してM&Aを実施していくことを予定しているものの、社内にPMIの経験とスキルを持つ人材が不足している。
- 本件で得たPMIの知見を基に、M&Aに際してPMIの工程が必須であることを社内に根付かせることが譲受側の企画/推進担当者のミッションとなっている。
- 本件における支援機関の支援内容や各種統合業務に使用するPMI実践ツール①(P72)が将来のM&Aのときにも再活用されるよう、社内へ浸透させていく予定である。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の声

企画/推進の担当者が前職でM&A案件に携わっており、PMIの重要性は理解しつつも、PMIの全体工程は分からなかったため、支援機関に伴走してもらって助かっている。

世の中ではPMIという用語の意味や重要性がまだまだ認識されていないため、PMIの工程がM&Aに必須であることを率先して社内に浸透させていきたい。

### 支援機関の声

譲受側にとっては、譲渡側は取引があっても全くの異業種であり、許認可要件や管理の仕組み等が分からないところからPMIが始まったが、明確な目的と専門家である譲渡側社長の協力があり、最短経路で準備が進んだと思う。

本件において、業界への造詣が深い譲受側の担当者が参画していたため、安定した物流網の構築に向けて、スムーズな推進ができた。



# 事例 36

## 譲渡側の文化を尊重しつつ、コスト精査による収益性改善 譲渡側の広大な土地を活用し新工場設立にも着手

### 取組事例

#### 譲受側

##### 株式会社Biz-Trading (貿易業)

- 神奈川県/従業員数10人未満
- 自動車輸出等

#### 譲渡側

##### 有限会社カケオートセンター (自動車整備業)

- 兵庫県/従業員数4人未満
- 認証工場保有、自動車整備業を中心に中古車販売業等

#### 支援機関

##### 税理士法人杉井総合会計 (税理士)

- クライアントに対し、事業承継・M&Aコンサルティング/税務会計顧問/相続対策/労務サービスを提供



#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、自動車輸出に際して元々外注していた整備業務の内製化を検討しており、既存の整備工場や土地を引き継いだ方が効率的と考えM&Aに興味・関心を有していた。近年業績が振るわず、会社の譲渡を検討していた譲渡側とマッチし、M&Aに至った。



#### 課題・ 主な取組

#### 既存顧客・従業員との関係を維持しつつ、両者の強みをいかした新たな事業展開を検討

- 既存顧客との関係性を維持しながら収益性改善、従業員とのWin-Winな関係を構築した。
- 譲受側・譲渡側双方のアセット・ノウハウをいかした新たな収益の柱を検討した。



#### 推進体制

- **譲受側** 社長1人、整備士3人(譲渡側に出向し引継ぎ)
- **譲渡側** 社長1人、整備士2人
- **支援機関** 1人(経理関連支援を中心に統合補佐)

### 取組詳細

#### PMI 既存顧客との関係性を維持しながら収益性改善、従業員とのWin-Winな関係を構築

- 元々土地+工場という資産取得が動機の譲受側であり、譲渡側の事業存続は必須とは考えてはいなかったが、会社の雰囲気が良かったこと、譲渡側の社長が既存顧客を大事にしていることから事業存続を図ることとした。
- 譲渡側の収支は赤字体質であったものの、削減可能な固定費が多々あり、既存顧客との関係性を重視しドラスティックな単価上昇等で刷新を図るのではなく、不要なコストを削ることで収益性改善を目指した。
- アナログなコスト/帳簿管理体制だったため、譲受側と支援機関とで業績を精査し、収益性改善の道筋を模索した。
- コスト精査の過程で譲渡側の従業員(自動車整備士)の空き工数に着目し、新たな業務を設定し生産改善を行うだけでなく、給与上昇も同時に実現し、企業-従業員がWin-Winになる構造を築いた。

#### PMI 譲受側・譲渡側双方のアセット・ノウハウをいかした新たな収益の柱を検討

- 譲渡側は広大な土地を有していたが、既存事業として有用に活用できていなかった。
- 他方、広大な土地は譲受側の自動車輸出業の新たな設備工場として活用可能であり、譲渡側のアセット(資産)と譲受側のノウハウをいかした事業運営を検討した。
- グループ全体の事業運営に関しては、会計・税務に精通している支援機関協力の下、方針を策定した。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

初めてのM&Aだったが、特に企業価値の評価が難しかった。  
譲受けの時点では譲渡側の事業存続が不透明だったためPMIの必要性は感じていなかったが、事業を引き継ぐと決めた以上、PMIは必要なプロセスだったと思う。  
M&A、事業統合というチャレンジが初めてだったので当初はPMIの重要性や必要性を分かりきっていなかったが、振り返ってみると実施できてよかったと思う。

#### 支援機関の 声

譲受側の中でやりたいことが明確で意思決定もスムーズだったため支援はやり易かった。  
譲渡側が小規模・リテールの場合、情報管理自体がアナログなことが多く、地理的距離がある中だと情報把握に時間がかかってしまう。譲受側へ配慮しつつも、情報のデジタル化に向けたITツールの活用支援が提案できればなおよいと感じた。  
支援機関と譲渡側に地理的距離があるとアナログな小規模案件は支援効率が低下する懸念がある。各地域に小規模向け支援機関がいる世界の実現が今後に向けた課題と考える。



# 事例 37

## 過去のM&Aでの譲渡側従業員の離職の経験から、 譲渡側との早期の信頼関係構築に向けた取組を優先

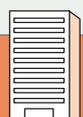
### 取組事例



#### 譲受側

##### クリエイト株式会社 (建設業)

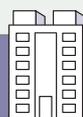
- 北海道/従業員数10人未満
- 主に公共施設・商業施設等の建設業・不動産事業を運営
- 過去のM&A経験:1回



#### 譲渡側

##### 株式会社北海道建築総合研究所 (設計業)

- 北海道/従業員数10人未満
- 主に公共施設向けの建築物の企画、設計、監理



#### 支援機関

##### 株式会社北海道共創パートナーズ (コンサルティング業)

- 北洋銀行の子会社/従業員100人。北海道内の企業向けに経営コンサルティング業務等を提供



#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、譲渡側が保有する設計ノウハウのグループへの共有や、設計・施工の一括受注に向けた顧客の相互紹介等、両者でのシナジーが見込めると判断し、第三者承継を希望していた譲渡側を譲り受けた。



#### 課題・ 主な取組

#### M&A成立後早期に譲渡側と信頼関係を構築したことにより、譲渡側の従業員を巻き込みつつ円滑にPMIを推進

- DDの過程で把握した労務面の課題は、譲受側の社労士と連携して対応した。
- 譲渡側従業員へのヒアリングを踏まえて、クイックヒットの実行及びビジョン・目標を設定することで、信頼感・一体感を醸成した。



#### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定、企画・推進、実務作業の全般)
- 譲渡側** 事業責任者1人(企画・推進・実務作業の実行)
- 支援機関** 2人

### 取組詳細

#### プレPMI DDの過程で把握した労務面の課題は、譲受側の社労士と連携して対応

- DDは譲受側の顧問税理士に依頼し、財務を中心に現状把握を実施した。調査の過程で、労務面にも課題がある可能性があったため、譲受側の社労士と連携・協議した。
- その結果、就業規則に関して課題があったため、現行の法令を遵守し、かつ譲渡側従業員において不満が生じている規則(年齢給等)をヒアリングした上で方針を確認した。

#### PMI 譲渡側従業員へのヒアリングを踏まえて、クイックヒットの実行及びビジョン・目標を設定することで、信頼感・一体感を醸成

- 譲受側は、先代が過去実施したM&Aの際に譲渡側とのコミュニケーション不足により従業員の離職を招いた経験から、本件においてはM&A成立後の早期に譲渡側との信頼関係を作ることを優先事項とした。
- そこで、譲受側の社長が全従業員との面談を実施し、従業員からの要望が高かった職場環境の改善や残業代の固定支給化等、クイックヒットを即座に実行した。
- その上で、支援機関が譲渡側の幹部・従業員へヒアリングを実施し、M&Aに対する想いや改善要望等を確認した。その結果、M&Aに期待を感じている従業員がいる一方、統合後のビジョンや目標が不明瞭の状態であることに不安を感じている従業員の声もあった。
- ヒアリング結果を受け、譲受側から譲渡側に対し、「統合ビジョン案」を示し、協議の上で中期経営目標を決定した。経営目標の1つには、譲渡側従業員がかねてから目指していた民間案件の受注獲得(現在は受注の大半が官公庁案件)も織り込んだ。譲渡側の従業員の想いを実現し、成長を共に目指す方針を示すことで、譲渡側との信頼感・一体感も醸成できた。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

PMIの取組を通じて、統合ビジョンや定量目標等共通のゴールを設定する重要性を認識できた。また、PMIの取組を通じて、幹部や若手従業員の意識に前向きな変化が生じたと感じている。

#### 譲渡側の 声

やや曖昧であった統合後の事業戦略を明確にすることができた。今後、親会社である譲受側のネクサスグループとの交流も実施し、経営目標の実現に取り組んでいきたい。

#### 支援機関の 声

譲受側のM&Aの目的が明確であり、且つM&A後速やかに譲渡側全従業員への面談を行い信頼関係が醸成された状態でのサポートだった。本件での成功のノウハウを蓄積・活用して、次なるM&Aの取組につなげていただきたい。



事例  
**38**

# 徹底的な現状分析により収益性改善に絞った計画を策定 支援機関の活用で両者のコミュニケーションを円滑化

## 取組事例

**譲受側**

**株式会社ジェイアシスト**  
(機材リース業)

- 千葉県/従業員数4人未満
- フォークリフト機材レンタル事業等

**譲渡側**

**有限会社協栄自工**  
(車検整備・板金業)

- 千葉県/従業員数10人未満
- 車検整備、国産・輸入車の修理

**支援機関**

**株式会社M&A会計ファイナンス**  
(公認会計士/MBA)

財務デュー・ディリジェンス/株価算定/PPA等  
M&A関連業務に特化したサービスを提供

**M&Aの背景・目的**

**株式譲渡** 譲受側は自動車整備ノウハウ獲得、内製化によるコスト削減を目的に他社の譲受けを検討していたところ、譲渡側は後継者不在の中、会社の承継先を探索しており、本件M&Aが成立した。

**課題・主な取組**

**タスク管理ツールの活用で改善ポイントを絞り、支援機関による円滑なコミュニケーションで統合を推進**

- タスク管理ツールを活用し現状の改善ポイントを洗い出し、単価アップ一点に絞った行動計画を策定した。
- 支援機関が厳しいヒール役、譲受側がなだめて未来を示す先導者と役割分担し、効果的な統合を推進した。

**推進体制**

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)、1人(譲渡側に常駐)
- 譲渡側** 社長1人、4人
- 支援機関** 1人(統合方針の整理を中心とする推進補佐)

## 取組詳細

### PMI タスク管理ツールを活用し現状の改善ポイントを洗い出し、単価アップ一点に絞った行動計画を策定

- タスク管理ツール活用や支援機関(公認会計士・MBA)の強みをいかして改善ポイントを徹底的に洗い出した。
  - ・現状分析を徹底的に実施:高い技術力が請求単価に反映されていない、整備士の退職等、事業遂行上の重要な問題点を抽出した。**PMI実践ツール②と③(P72)**を用いて、優先的な改善方を策定した。
  - ・夢のある行動計画を策定:収益性改善ポイントを“単価上昇”に絞り込み、実現に向けたアクションプランを具体化した。
- アクションプランは全従業員と共有し、単価上昇による収益改善の従業員への還元を約束し、労使の一体感を醸成した。

### PMI 支援機関が厳しいヒール役、譲受側がなだめて未来を示す先導者と役割分担し、効果的な統合を推進

- 譲受側は、ドラスティックかつスピーディーに経営刷新を進めたい思いがある一方、譲渡側の社長・従業員との関係性を維持しながら進めたい希望もあり、葛藤を抱えつつあった。
- この葛藤により統合はなかなか進まなかった。そこで支援機関は厳しいことを言うヒール役、譲受側がなだめつつ未来を示す先導者と役割を分担した結果、従業員が未来を想像できるようになり、アクションプランを自分なりに解釈し、自ら動くようになった。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の声

支援機関との相性が良かったこともあり、結果的にPMIは成功、経験としても良かった。  
PMI自体は必要な取組と感じる一方、譲受側や支援機関の属性、目指す方向性や時期フェーズによっても必要となる取組内容は大きく異なってくる。企業属性や時期フェーズごとに必要とされるPMI内容について整理が進むことで、PMIの実効性が高まっていくと思う。

### 支援機関の声

譲受側がスピーディーに状況把握、問題解決を図っていく行動力のある方だったので、PMIは円滑に進められ、大きな問題もなかった。  
従業員数では小規模に見えるが、全員が会社のために同じ方向に動き出すと、大きな力になると感じた。本件M&Aは譲受側にとって第二創業に当たり、新しい体制で成長期に入ると思う。



事例  
39

# 老舗足袋メーカーをデザイン力/PR力を持つ会社がM&A職人業務を引き継ぎ、強みをいかした事業拡大へ

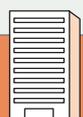
## 取組事例



### 譲受側

#### フレホールディングス株式会社 (グループ経営管理業)

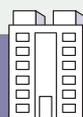
- 大阪府/従業員数4人未満
- 水着OEM製造、インクジェット事業等のグループ経営管理
- 過去のM&A経験:2回以上



### 譲渡側

#### 美津菱足袋株式会社 (足袋製造販売)

- 徳島県/従業員数50人未満
- 足袋の製造・販売



### 支援機関

#### 株式会社バトンズ (M&Aプラットフォーム)

小規模～中小企業をはじめとした幅広い企業と第三者のマッチングを支援し、M&Aによる事業承継サポートを提供



### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は傘下に水着OEM事業等を抱えるグループ経営統括会社である。国内の縫製工場の高齢化/廃業が進む中で、新しい縫製工場の獲得を模索していた。このような中、縫製工場としても比較的若年の従業員構成であり、かつ商材としてもシナジーが見込める譲渡側が候補として挙がり、株式譲渡に至った。



### 課題・ 主な取組

#### 丁寧な現場把握により職人業務を見える化、再現性を高め世界のブランドを目指す

- 丁寧なデータ化とトライアンドエラーで、属人性の高いアナログ業務/職人業務を引き継いだ。
- 譲渡側の高いブランド力を、譲受側の強みをいかして展開する。



### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(プロジェクト責任者)、書記・サポート1人、営業引継ぎ3人
- 譲渡側** 役員2人(アドバイザー)、管理/事務全般引継ぎ1人
- 支援機関** 1人(現状分析、プロジェクト推進支援)

## 取組詳細

### PMI 丁寧なデータ化とトライアンドエラーで、属人性の高いアナログ業務/職人業務を引き継ぎ

- 譲渡側は創業70年近くになる、高いブランド力を持つ老舗の足袋専門メーカーである。足袋製造の高い技術力の一方で、受注・生産・在庫管理等の事業管理が、生産部門責任者の属人性の高いアナログ業務となっていた。
- 特に事業の根幹である生産/在庫管理の領域の引継ぎが課題となった。支援機関による現状把握により顕在化した具体的な課題と、PMIでの対応策は以下のとおりである。
  - ・生産管理ノウハウの承継:生産部門責任者が早期退任を予定しており、このノウハウの引継ぎが急を要するため、支援機関の提案で、この生産部門責任者の感覚値(適正在庫量やほかの従業員への業務割り振り等)をできる限り数値化の上、当該責任者不在の状態での生産工程を回してみることで、更に不足しているノウハウの明確化や問題事象の発生有無を見極めることにした。結果として、在庫管理は感覚値の数値化が可能であり再現することができたが、工程管理は数字だけでは再現ができずガントチャートを利用する等の新たなツール活用をすることにした。

### PMI 譲渡側の高いブランド力を、譲受側の強みをいかして展開

- 譲渡側は各種デジタル施策に全くの未対応であった。一方で譲受側はホームページ制作やSNSマーケティングに強みがある企業であり、M&Aを機に譲渡側のホームページを開設し、早々の新規受注獲得につなげることができた。
- また、M&Aを機にブランディングの強化及び海外進出等も模索している。具体的な取組施策としては以下のとおりである。
  - ・ブランド名/会社名の変更:「美津菱足袋」を、より平易で覚えやすい表現に変更する。この際、譲受側がほかの事業で委託実績のある著名な書道家に委託し、文字を起こしてもらいブランディングに活用する。
  - ・地元徳島でのアピール:地場の老舗メーカーである譲渡側をアピールする動画やイベントに積極的に参加する。
  - ・海外展開:日本のサブカルチャーが海外で流行する中で「本物の足袋」を提供する海外ECとして展開する。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

M&Aはその後の成果をいかに出していくかが大事だと思っている。合理性ある引継ぎ・業務改善と、しっかりとしたブランディングによって、経営改善を実現するだけでなく、譲渡側の従業員にもポジティブな印象を感じてもらえればと思う。

### 支援機関の 声

譲渡側の高い技術/ブランド力を、譲受側の強いデザイン力/事業展開力で、更に広めることができた好事例。職人業務のPMIは難易度は高いものの、それぞれの強みをいかしての事業成功を期待している。



事例  
**40**

# 業務フローを整理することで 月次決算が遅れていた原因を突き止め、決算の早期化を実現

## 取組事例

### 譲受側

**まん福ホールディングス株式会社**  
(飲食料品卸売業)

- 東京都/従業員数50人未満
- 食にまつわる後継者不在の中小企業を事業承継
- 過去のM&A経験:複数回

### 譲渡側

**オオツカ株式会社**  
(飲食料品卸売業)

- 熊本県/従業員数300人未満
- 食肉卸・小売・外食事業を展開

### 支援機関

**株式会社Stargral**  
(コンサルティング業)

転換期を迎えた中小企業に対し、「新しいカタチを共に作る」をテーマに主にPMIや事業再生を支援

売上向上・事業拡大

サプライチェーン拡大

異業種参入

バリエーションアップ

個人による創業

### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、譲渡側(元の企業から戦略的に一部事業(三事業部:卸、小売、外食)を切り出した新会社として本件M&Aに当たり独立)との間接部門のコストシナジー創出を図るとともに、譲渡側の経営指針を大切に、譲渡側の魅力度向上に取り組むべく、譲渡側を譲り受けた。

### 課題・ 主な取組

**迅速な経営判断のため月次決算の早期化を実現し、重複業務の解消による業務効率化を構想**

- 月次決算に1か月以上かかっている原因を特定し、課題を解決することで早期化を実現した。
- 支援機関の提言を受け、グループ企業の間接業務を1か所に集約することで、重複業務の解消を構想している。

### 推進体制

- 譲受側** 1人(重要な意思決定、企画・推進、実務作業の全般)
- 譲渡側** 管理本部・各部門担当者数人(主に従前の業務の情報提供、新たな業務対応)
- 顧問税理士** 1人(主に過去経理状況把握、新たな会計システムで試算表の作成)
- 支援機関** 1人(主に現状調査・課題整理、方向性の検討)

## 取組詳細

### PMI 月次決算に1か月以上かかる原因を特定し、課題を解決することで早期化を実現

- 譲受側の管理本部が主体となり、譲渡側の各事業部(卸/小売/外食)における締め作業の遅れの原因を特定
  - ・譲り受けた譲渡側の事業に経理部門が含まれていなかった中で、譲受側の管理本部が主体となり、各事業部の月次決算に時間がかかる要因の特定に着手した。まずは各事業部担当者に対し経理業務に関するヒアリングを行った。現状を紙に整理・可視化した結果、店舗事業部の人員不足が月次締め作業の遅れの要因であることが判明した。各部門の業務の属人化や煩雑化により業務量が過多となっていることがその要因であるとの仮説に基づき、各事業部ごとの商流・業務フローを整理し、業務分析をした結果、非効率となっている業務を特定した。
- 新たに会計システムを導入するとともに、既存システムで活用ができていなかったデータ連携機能を有効活用し早期化を実現
  - ・業務の効率化に向け、顧問税理士と協力しグループ共通で使用する会計システムの導入・移行を図るとともに、これまで営業事務として活躍した人材の助力の下、業務体制を整えた。また、多くの業務が特定の従業員に集中している等、構造的な問題があった箇所は業務分担を見直し、早期化実現の見通しを立てた。

### ポストPMI グループ企業の間接業務を1か所に集約することで、重複業務の解消を構想

- 月次決算早期化への見通しが立ったことを踏まえ、譲渡側を起点としたシェアードサービスセンター(以下、SSC)化を構想
  - ・譲受側のグループ企業が九州、特に熊本に集中しており、重複業務を解消し効率化を図るため、譲渡側はじめグループ各社に展開する会計や人事業務のSSC化を支援機関が提言した。譲受側は、今後のPMIのマスタースケジュールに基づき、譲渡側から順にSSC化を進めることを構想している。将来的には食にまつわる後継者不在企業の従業員・業務の承継としてグループ外にも展開を図る。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

これまで自社にて数社のPMIに取り組んできたが、自社で試行錯誤した取組にとどまっていた。今回は、支援機関に相談しながら進めることで、都度立ち止まることができ、勢いだけではなく、円滑なプロジェクト推進につながった。また、日々の課題対応に注力しがちだが、経営陣を含めた社内に報告等を行う上で、支援機関に課題を見える化していただいたことはとても有意義であった。

### 譲渡側の 声

第三者から業務のヒアリングを受ける経験がなく、自らの業務の棚卸しを行うこともなかった。自分たちの業務を振り返る大切さに気付く機会になった。改めて業務を整理すると、「なぜこんな無駄なことをしていたのか」に気付く、「どうすれば効率化した働き方ができるだろうか」と考えさせられた。

### 支援機関の 声

譲受側は複数のPMIを経験されており、プレPMI・PMIの取組(DD、コンサルティング)は積極的であった。今回、ポストPMIでの取組として、管理面(月次決算の早期化)に焦点を当てた支援を行った。実施企業と支援機関としての役割分担が明確にでき、スムーズに課題解決を図ることができた。



# 事例 41

## M&A経験豊富な譲受側が、譲渡側とのシナジー創出施策・グループとしての制度・機能整備を実行

### 取組事例

#### 譲受側

##### 株式会社塚腰サービス (製造業)

- 京都府/従業員数100人未満
- 創業100年以上の製造請負事業
- 過去のM&A経験:約10回

#### 譲渡側

##### 武州製氷株式会社 (倉庫業)

- 埼玉県/従業員数50人未満
- 創業100年以上の製氷事業・倉庫事業

#### 支援機関

##### デロイト・マツコンサルティング合同会社 (コンサルティング業)

PMIに対し、アドバイザー業務を提供



#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 景気の影響を大きく受ける精密機器の運送が主力事業である譲受側は、多角化の一環として景気の影響が少なく安定した収益を上げる譲渡側を、M&A仲介会社を介して譲り受けた。譲渡側とのシナジー創出、譲渡側の経営基盤の整備・強化を通じて企業価値の向上を目指している。



#### 課題・ 主な取組

**譲受側がこれまで経験したM&Aで蓄積してきたナレッジを活用し、譲渡側が抱える課題の解決に向けたPMI施策を迅速かつ効率的に実施**

- 譲受側グループが保有するナレッジを活用し、PMIにおける課題と対応方針を決定した。
- PMIの実効性を高め、経営へのガバナンスを高めるための経営体制を構築した。



#### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)、取締役以下5人(企画・推進、実務作業)
- 譲渡側** 経営層1人(重要な意思決定)、1人(実務作業)
- 支援機関** 3人

### 取組詳細

#### PMI 譲受側グループが保有するナレッジを活用し、PMIにおける課題と対応方針を決定

- 譲受側は、DDを通じて譲渡側の調査を行っており、譲渡側の倉庫事業の立地面における優位性、原油・電気代高騰による利益率の圧迫等については把握していたが、M&A成立前のため情報が制約され現状把握は限定的にしか行えなかった。そのため、M&A成立後から本格的に現状把握を開始し、1か月程度かけて譲渡側の従業員へのヒアリングやオフィス・倉庫の現地視察を通じ、譲渡側のビジネスの現状把握を進めた。
- 現状把握の結果、譲受側が保有する倉庫事業のノウハウを譲渡側に共有することによる譲渡側の売上拡大の余地が確認できた。
- 一方で、譲渡側の設備・機器の老朽化が進んでおり多額の設備更新費用がかかりそうなこと、異物混入の発生を踏まえた安全管理体制の強化が必要であること、伝票作成等がマニュアル対応で自動化・データ化されていないこと等の課題が特定された。
- 譲受側グループは豊富なM&A経験を有していることから、標準的なPMIに係るタスクリストを既に保有しており、これを活用することで譲渡側に特有の課題解決に向けた対応方針の検討・施策の実行を効率的に進めることができた。

#### PMI PMIの実効性を高め、経営へのガバナンスを高めるための経営体制を構築

- 現状把握の結果を踏まえ、譲受側グループとしての統合方針を明確化した。具体的には、譲受側グループの基準や管理体制を譲渡側にも確立することで親会社からの管理体制を強化するとともに、間接機能の集約によるコストシナジーの創出等を目指す方針とした。
- PMIを確実に推進するために、譲受側グループの社長を最終責任者、副社長をリーダーとしたPMI推進チームを組成した。加えて、Day1時点で譲渡側の取締役に譲受側グループの社長が就任し、譲受側グループから従業員の派遣も行うことで、経営・PMIにおけるガバナンスを効かせている。PMIの取組の進捗管理は、月次会議をベースに実施していく予定である。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

PMIに関しては、譲渡側へのヒアリング・現地視察等を通じて、実態把握及びビジネスそのものについて理解することが重要である。それなしには、統合方針は見えてくず、今後のアクションプランも明確にならない。統合から1年間は事業継続の担保が最優先事項になるが、2年目以降はよりPMIに係る施策を活発に実行していきたいと考えている。

#### 支援機関の 声

塚腰運送グループには多数のM&A経験を有するため、既にPMIの枠組みができていた状況だった。弊社はアドバイザーとしての知見提供を通じて、そのブラッシュアップに貢献していくことを想定している。



事例  
**42**

# 同エリア&異業種の後継者不在企業をグループ傘下に 譲受側のグループ経営方針の下、共に地域貢献を目指す

## 取組事例

### 譲受側

#### 株式会社ファーストライン (運送/倉庫業)

- 京都府/従業員数300人未満
- 大型トラックによる運送、倉庫管理、在庫管理等
- 過去のM&A経験:1回

### 譲渡側

#### 株式会社セイコーハウジング (不動産業)

- 京都府/従業員数50人未満
- 不動産売買、賃貸/売買仲介、賃貸管理、損害保険代理業等

### 支援機関

#### 株式会社イノセラ (コンサルティング業)

- 中小・ベンチャー企業をクライアントに、各種経営支援(社外CFO・事業計画策定・M&Aアドバイザー・資金調達等)業務を提供



### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側と譲渡側の社長は、同じ地域(地元)で事業を営む旧知の仲であった。譲受側は、M&Aにより多角的なグループ経営を推進し「地元でなくてはならないグループ」を目指しており、同様に地元に着した事業を展開してきたものの、後継者不在に悩む譲渡側を譲り受けた。



### 課題・ 主な取組

#### 譲受側にてグループ経営方針を整理し、譲渡側への浸透を図り更なる成長路線へ

- 譲受側グループの経営方針を改めて整理して言語化し、譲渡側従業員の共感・推進力を引き出す契機とした。
- ITツールの整理や統一システムの導入で生産性向上とマーケティング機能の最適化を図った。



### 推進体制

- 譲受側** 取締役1人(重要な意思決定、企画・推進)、従業員3人(企画・実務推進)
- 譲渡側** 社長1人(重要な意思決定、企画・推進)、従業員1人(実務推進)
- 支援機関** 1人(現状把握・統合方針の整理及びアクションプラン立案を中心とする推進補助)

## 取組詳細

### PMI 譲受側がグループ経営方針を改めて整理・言語化し、譲渡側従業員の共感・推進力を引き出す契機に

- 譲受側は、自社の様々な経営ノウハウを譲渡側に惜しみなく提供し、譲渡側と共に「地元でなくてはならないグループ」というビジョン実現に向けて、積極的に事業拡大に取り組んでいきたいと考えていた。
- 他方、譲受側は、譲渡側のNo.2として現場の実務を取り仕切っていた従業員を新社長に登用し、まずは譲渡側従業員がM&A前とほぼ変わらない環境で業務に当たれるようにした。そのためか、譲渡側の全従業員との個別面談の結果、M&A後の会社内の変化を感じている者は少なく、従来業務を粛々と行うことに意識が向いている傾向にあることが判明した。面談を担当した譲受側の取締役(譲渡側の専務にも就任)は、積極的な事業拡大に向けて、従業員のマインドを変化させていく必要性を感じた。
- その対応策として、支援機関からの助言により、**PMI実践ツール①(P72)**の「M&Aの目的と成功の定義」を使い、譲渡側従業員に、①譲受側のグループとしてのビジョンや②譲渡側・譲受側が最終的に目指す定量的な目標値を共有するとともに、それに向けて③今後5年間で、譲渡側・譲受側それぞれがどのような取組をしていくかを説明した。定量的な目標値も率直に伝えたが、それだけではなくむしろ、地域貢献に向けて共に成長していこうというメッセージを伝えることを重視した。

### PMI ITツールの整理や統一システムの導入で生産性向上とマーケティング機能の最適化

- 譲渡側ではこれまで物件情報管理におけるITシステムが複数存在することによる作業の二度手間・三度手間が発生していた。これに対し、譲受側のノウハウを活用し、効率的な運営のできるシステム導入や、グループ統一のシステム活用等を図り、従業員の労力を減らし、生産性向上を図った。
- WEBやSNSマーケティングにおいても、譲受側のノウハウを活用し、新たな集客方法やリード獲得に向けた手法を取り込み、地域顧客への認知拡大や最終的な来店につなげる取組を行っている。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

M&Aの譲受経験はあるものの、本件の対象会社は異業種だったので、**PMI実践ツール(P72)**によって1つ1つタスクと論点を確認しながら網羅的に進めることができて良かった。

PMIを進めるに当たっては、個別の論点に取りかかる前に、そもそもの経営理念・目標等の幹をどのようにすり合わせていくかという大上段から考えていくことが重要だと感じた。

### 支援機関の 声

M&Aを行う場合には、譲受側にとってそのM&Aがどういった経営方針に基づくものなのか、統合後にどうやって譲受側・譲渡側の経営理念等をすり合わせていくかを事前に固めておけると、双方の従業員への説明・モチベーションからPMIの個々のタスクが進めやすくなると思われる。

異業種間のM&Aの場合には、譲受側にて譲渡側と共に事業戦略を迅速に立案・再構築する観点から業界知見のある専門家をPMI体制に組み込むと良いと感じた。



# 事例 43

## 譲渡側からの引継ぎが難しい中、 想定外の従業員の退職意向と向き合いつつ、支援機関と共に事業を再始動

### 取組事例

#### 譲受側

##### ソマーナ合同会社 (EC販売業)

- 大阪府/従業員数4人未満
- 日本製文房具等の北米向けEC販売

#### 譲渡側

##### A社 (鍼灸・マッサージ事業)

- 大阪府/従業員数10人未満
- 高齢者を対象とした健康保険適用訪問鍼灸・マッサージ事業

#### 支援機関

##### 税理士法人杉井総合会計 (税理士)

- クライアントに対し、事業承継・M&Aコンサルティング/税務会計顧問/相続対策/労務サービスを提供



#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、関西で医療市場が継続拡大傾向にあると着目していた。そして、譲渡側の特徴である「訪問型＝一度顧客を獲得すればサービス継続率が高いこと」と「健康保険適用＝安定した収益」に魅力を感じてM&Aを決断した。



#### 課題・ 主な取組

#### 引継ぎがほぼ実施されない中で、支援機関と共に早期再始動のためのアクションプランを立案

- 引継ぎの工程とマニュアルがほぼない中で、譲受側が支援機関の助力を得て早期に再始動した。
- 財務目標からバックキャストしたアクションプランを立案した。



#### 推進体制

- **譲受側** 社長1人、社長の親族1人(いずれもプロジェクト責任者)
- **譲渡側** 社長1人(途中で推進体制から離脱)
- **支援機関** 1人(会社運営業務の再構築、事業継続上の財務目標設定、アクションプラン設計)

### 取組詳細

#### PMI 引継ぎの工程とマニュアルがほぼない中で、譲受側が支援機関の助力を得て早期に再始動

- 譲受側は高齢者向けサービスの市場拡大傾向に着目して、将来的には老人ホーム運営までの事業拡大を視野に入れて譲渡側(訪問鍼灸・マッサージ事業)を譲り受けた。
- しかしながら、譲渡側から譲受側に対して十分な引継ぎが行われず、従業員の給与/労務関連業務すら分からない状態に陥った。
- 更にM&A前に情報共有されなかった従業員5人のうち3人の退職意向が判明した(3人のうち1人は引き止めに成功)。
- 譲受側には店舗サービスの経験がなく、自分たちだけでは会社運営継続が困難と判断して支援機関に相談し、支援機関が会計業務にとどまらず会社運営業務全体の再構築を先導することで、運営停止の事態を回避できた。

#### PMI 財務目標からバックキャストしたアクションプランを立案

- M&A直後に従業員が退職したことによって想定外の売上減が発生したため、事業運営資金と借入金返済資金のキャッシュフロー計画を見直す必要性が発生した。
- 支援機関が業績立直しのための必要売上高を算定し、これを基に譲受側社長が従業員の賃金体系に落とし込み、誠実に従業員へ待遇改善を説明することで、従業員のモチベーション維持と向上を図った。
- 更に中長期的な事業拡大を想定した場合の財務目標を支援機関が設計し、その財務目標を達成するための人員数/組織図/会議体までアドバイスした。
- 支援機関の幅広く親身な伴走によって、譲受側と従業員が事業を再始動する環境を整えることができた。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

支援機関に助けってもらえなかったら会社運営が継続できていない。本当に感謝している。  
今となっては、M&A前から支援機関に介在を依頼しておくべきだったと思う。  
今後については、まず従業員が働きやすい職場環境と給与体系を整えていきたい。そして将来的には、老人ホームの運営や従業員の独立支援等も行っていきたいと考えている。  
今回の支援によって、やるべきことが明確になったので、上記が実現できるよう頑張っていきたい。

#### 支援機関の 声

譲受側のケイパビリティ次第では支援機関が“何でも屋”となってしまう。支援機関としても本業ではない部分にまでコンサルティングが及んだことがクオリティ担保の面で不安だった。  
譲受側の課題を解決する上でPMIガイドラインに記載されている内容は非常に参考になった。書かれている内容に沿ってアドバイスをすることで課題解決につながった。  
支援を行う上では基礎理論としてPMIガイドラインへの深い理解とこれに基づく総論を支援し、踏み込んだ各分野のコンサルティングが必要な場合は、その分野に精通した専門家との連携が必要であると感じた。



事例  
44

# 譲渡側の成長に向け経営管理方法の見直しを迅速に行う一方、組織風土の統合は時間をかけて緩やかに推進

## 取組事例

### 譲受側

#### A社 (建設業)

- 千葉県/従業員数50人未満
- 商業施設や公共事業等の内装設計・施工を中心に事業展開
- 過去のM&A経験:1回

### 譲渡側

#### B社 (設備工事業)

- 千葉県/従業員数50人未満
- 主に空調・給排水設備工事を手掛けており、図面作成から現場監督、工事と一気通貫で実施

### 支援機関

#### 株式会社エスネットワークス (コンサルティング業)

上場企業から中小企業まで会社規模にかかわらず、PMIの企画、推進、ポストPMIを支援



### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 建設業において人手不足が深刻化する中、譲受側は人材確保による施工体制強化を目的としてM&Aを検討していた。譲受側の本店周辺エリアで事業基盤を持ち、内装工事とのシナジーも期待できる設備工事を手掛ける譲渡側を譲り受けた。



### 課題・ 主な取組

### 経営管理方法の改善を進める一方、両者の統合を推進

- 譲受側の経営管理の水準に合わせるため、譲渡側の経営数値の可視化を実施した。
- 社風のギャップを埋めるため、譲渡側従業員の心情に配慮しながら相互理解を醸成していく。



### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定)、取締役1人(企画・推進)
- 譲渡側** 旧経営陣2人(情報連携)、次期社長候補者1人(企画・推進)
- 支援機関** 3人(企画・推進)

## 取組詳細

### PMI 譲受側の経営管理の水準に合わせるため、譲渡側の経営数値の可視化を実施

- 譲受側は、譲渡側との統合により、建設の内装工事をする上でこれまで外注してきた設備工事の内製化が可能となった。更に、譲渡側に在籍する職人を確保し、施工体制の強化も実現できた。
- 一方で、譲受側と譲渡側では経営管理方法に大きなギャップがあった。経営管理方法に大きなギャップがあるままでは、グループ企業として譲渡側の業績や収益性を適切に把握・評価できないため、まずは譲受側の経営管理の水準に合わせるべく、譲渡側の経営数値を可視化することを最優先事項とした。具体的には、譲受側の工事原価管理方法の譲渡側への導入を迅速に実施した。

### PMI 社風のギャップを埋めるため、譲渡側従業員の心情に配慮しながら相互理解を醸成

- 譲受側は、M&Aの実施後、ホールディングス体制に移行した。譲渡側社長を続投させることで現体制での自立性を維持しながら、譲受側が親会社として成長志向を促していく方針であったが、譲渡側はアットホームな社風であり、成長志向は弱く、譲受側の成長を目指す社風との間に大きなギャップがあることが分かった。
- 譲渡側に成長志向への転換を促すため、改めて支援機関の協力の下で譲渡側の経営陣や従業員に対してヒアリングやアンケートを実施し、譲渡側の理解状況や心情面に配慮しながら時間をかけて緩やかに組織風土の統合を推進していく方針を双方の経営者で確認した。
- その上で、相互理解の醸成に向け、まずは譲受側のことを譲渡側従業員に理解してもらうためのコミュニケーションを増やしていくこと、双方の経営者が異なるメッセージを発信しないよう、共同で伝えるメッセージを考えて発信をすることにより、譲渡側従業員の安心感や統合への実感を醸成するための取組を進めている。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

当社は昨年ホールディングス化しグループ経営をより推進する中で、標準的なPMIを整理できたことはとても有意義であった。グループに参画いただいた譲渡側と共に、グループとしてより成長を目指していきたい。

### 支援機関の 声

譲受側はこれまでの経営ノウハウをベースに、譲渡側に対し経営のサポートを行っており、それだけでも意味のある取組ではあるが、双方の売上シナジー最大化やソフト面の統合の推進のためにも、相互理解を深める取組が重要と感じている。



# グローバル人材輩出に向けて教育機関を獲得 1on1で譲渡側の教員の信頼を得て、スタートダッシュに成功

## 取組事例

### 譲受側

#### 株式会社ワーク・トラスト・ インターナショナル(採用支援業)

- 東京都/従業員数50人未満
- 外国人採用/就労/定着に関するパッケージソリューション

### 譲渡側

#### Trinity Mirai株式会社 (教育業)

- 大阪府/従業員数10人未満
- インターナショナルスクール(保育園)、英会話教室の経営の兼業事業

### 支援機関

#### 株式会社イノセラ (コンサルティング業)

- 中小・ベンチャー企業をクライアントに、各種経営支援(社外CFO・事業計画策定・M&Aアドバイザー・資金調達等)業務を提供

### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側の既存事業である“海外人材の就労支援”の本質は教育であり、ビジョンである「グローバル人材輩出」に向け、事業エリア拡大(別エリアでの開校)や教育コンテンツの新規開発とネット販売等を通じて、人材輩出数の拡大を目指すため、M&Aに至った。

### 課題・ 主な取組

#### 組織の意識改革を進めて、 新規サービス提供・新規エリアへの展開等M&A後の成長路線へ舵を切る

- 教員からの信頼獲得、事業展開への合意形成を推進していった。
- 事業展開スピードとクオリティをアップするための推進体制の構築を図る。

### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(意思決定、全体統括、企画・推進全般)
- 譲渡側** 園長1人(実務推進)※外部契約者:2人(カリキュラム作成、システム企画)
- 支援機関** 1人(現状分析、アクションプラン作成、統合戦略/推進のアドバイザー)

## 取組詳細

### PMI 教員からの信頼獲得、事業展開への合意形成を推進

- 教員による自主的な運営を進め権限委譲を図るため、新しい園長を既存の教員の中から選抜した(以前はオーナーが園長も兼務)。また、個々の教員にカリキュラム内容を含めた授業の運営責任を与え、それに応じたインセンティブを提示したところ、教員のモチベーションがアップした。
- 譲受側の社長が新園長と、新園長が教員とそれぞれ1on1を実施した。5人の教員に対しても、今後の事業展開に関しての課題感をヒアリングし、全て解消するまでそれぞれ数回にわたり実施した。話を聞いてくれる人と認識してもらえたことで、今では何かあれば教員側から伝えてくれるようになった。
- その結果、既存事業の改善については、教員中心にアイデア出しから企画/推進まで行ってもらえるようになり、譲受側社長が新規事業に注力できる体制につながった。

### PMI 事業展開スピードとクオリティをアップするための推進体制の構築

- 新規校の開校を滞りなく進め収益化を図っていくためには、専門的な英会話スキルを教育できる教員の確保や生徒の集客を積極的に推進できる人材等の人的リソースの整備/確保が重要となる。そこで今後は、学生インターンによる非常勤講師やマーケティング能力を保有する副業人材やフリーランス等、外部リソースの有効活用をしていく予定である。
- カリキュラム等の教育分野については現顧問からの紹介で国立大学教育学部のOBネットワークと取組を模索したり、プログラム開発等のIT分野については、商工会に入会し知見を収集する等、外部の専門家の知見を集めている。
- 今後は、現在全ての企画・推進担当が譲受側社長になっているところを、譲受側社長以外の担当者(外部含む)に任せていけるよう更なるリソース確保が課題となる。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

組織の主体性向上に向けた取組については狙い通りの兆しが出てきており、目の前の目標としている数値を達成できる手ごたえはある。一番の懸念点であった、教員との関係性も良好で、想定以上に自律的に動いてくれており、1on1を中心とした密なコミュニケーションが効果的だったと感じている。今後は更に新規校の開校と新商品の開発を計画しているため、外部リソースを有効活用していきながら推進体制の整備を重点的に進めていきたい。PMI支援については、内製でスキルを担保するのは育成コストがかかりすぎるため大変ありがたい。

### 支援機関の 声

譲受側の社長がM&Aの知識が豊富だったこともありスムーズにPMIが進んだ。PMI実践ツール(P72)に関しても、統合方針書と分析ワークシートを行き来しながら、お互いに当初のM&Aの目的達成に向けたコミュニケーションを進められたのは効率的だった。アクションプランについては、既存事業と新規事業の濃淡をつけて議論しやすい形に加工して使えたので、その点は使いやすかった。



事例  
**46**

# 知見者の少ないレジャースクール事業のM&A

## 事業継続のための手続きを最優先に進め、想定外には柔軟に対応

### 取組事例

#### 譲受側

#### THPホールディングス株式会社 (グループ経営管理業)

- 大阪府/従業員数4人未満
- 医療/介護/不動産/教育等複合事業を営むグループ会社管理
- 過去のM&A経験:2回以上

#### 譲渡側

#### A社 (レジャースクール運営)

- 東海地方/従業員数10人未満
- パラグライダー等のスカイレジャー商品販売、パラグライダースクールの経営

#### 支援機関

#### 株式会社バトンス (M&Aプラットフォーム)

- 小規模～中小企業をはじめとした幅広い企業と第三者のマッチングを支援し、M&Aによる事業承継サポートを提供



#### M&Aの 背景・目的

**事業譲渡** 複数の事業を展開する譲受側は、今後50年は継続的に運営できるビジネスを模索していた。譲渡側は好立地でパラグライダースクール事業を営んでいたが、社長の怪我により事業継続に窮していたところ、譲受側が、今後増加する訪日客取込みの観点から譲渡側の事業に持続性を感じ、M&Aに至った。



#### 課題・ 主な取組

#### 事業継続のための必要な手続きや、譲渡後に発覚した問題に支援機関と二人三脚で対応

- 事業譲渡に伴う契約関係の引継ぎを最重要課題と捉え、漏れなく対応した。
- 譲渡後に判明した問題に、譲渡側社長等の協力を得て柔軟に対応した。



#### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(重要な意思決定、経営全般)
- 譲渡側** 社長1人(業務、従業員の引継ぎ)
- 支援機関** 1人(現状分析、プロジェクト推進支援)

### 取組詳細

#### PMI 事業譲渡に伴う契約関係の引継ぎを最重要課題と捉え、漏れなく対応

- 本件は事業譲渡によるM&Aであり、譲受側が譲渡側の契約関係を引き継ぐために、事業に関し譲渡側が締結する全ての契約を一度解約し、譲受側と新たに契約を締結してもらうこととした。
- 本件においては、パラグライダースクールの運営に当たり、複数の地権者との賃貸借契約を中心とする各種契約の解約/再締結だけでなく、20-30に及ぶスクールへの予約メディア等の名義変更や切替手続が必要となった。
- これを踏まえ、事業継続に必要な対応を譲受側-譲渡側-支援機関の3者で漏れなく洗い出してアクションプランを作成し、最重要課題として取り組むことで、事業譲渡後2か月で契約関係の引継ぎを完了させることができた。

#### PMI 譲渡後に判明した問題に、譲渡側社長等の協力を得て柔軟に対応

- 譲渡側社長の怪我や関係者が事業所(静岡)から離れていたという背景もあり、譲受側はM&A成立前に現地での確認・やり取りをする機会がほとんどないままM&Aを実施したところ、譲渡実行後に、以下のような譲受側にとっては想定外の問題が発覚した。
  - ・パラグライダーを行うために山に登るリフト機が故障しており、修理のための追加費用が必要になった。
  - ・前年の売上を構成していた訪日顧客層(中国人団体客)が直近で減少していた。
  - ・前年の事業を支えていた優秀な従業員が退職した。
- 譲受側は、このような想定外の事象にも、支援機関と共に譲渡側社長及び従業員とのコミュニケーションプランを検討し、丁寧に会話を行うことで、譲渡側社長の協力も得つつ対策を打つことができた。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

M&A(譲受け)の経験は過去数度あったものの、事業譲渡の手法によるものは本件が初めてであり、事業継続に向けての取組に中心的に取り組んだ。日本の観光資源×パラグライダー×訪日客の取組みには可能性を感じており、既に事業成長に向けた手応えを感じている。今後も継続的にPR、事業拡大に注力していきたい。

#### 支援機関の 声

本件は譲渡実行後の問題発覚もあり、譲渡側の事業の再現性維持にフォーカスした取組となった。もう少し長期的にみた戦略等も一緒に検討できるとなおよかったと思う。  
海外からのインバウンド需要の回復もこれからとなるため、是非これからの事業成長を期待している。



事例  
47

# 譲受側に知見のない事業とのシナジー発現に向け、 登用した譲渡側キーマンによる主体的な経営改善が進む

## 取組事例

### 譲受側

**フレデザイン株式会社**  
(製造業、保育園ほか)

- 大阪府/従業員数50人未満
- 水着OEM、インクジェット事業、保育園運営、不動産事業等
- 過去のM&A経験:2回以上

### 譲渡側

**株式会社プレッシング**  
(就労系障害福祉サービス)

- 大阪府/従業員数50人未満
- 障がい者グループホーム、就労継続支援B型

### 支援機関

**株式会社バトズ**  
(M&Aプラットフォーム)

小規模～中小企業をはじめとした幅広い企業と第三者のマッチングを支援し、M&Aによる事業承継サポートを提供



### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側では保育園の運営を行う中で、福祉事業としての事業拡大を模索していた。このような中で、譲渡側の事業である就労支援事業が候補として挙がった。譲受側ではインクジェット事業も営んでおり、障がい者の就労支援事業との相性が良いと判断し、株式譲渡に至った。



### 課題・ 主な取組

**譲渡側従業員の昇格人事でマネジメントを一任しつつ、肝となる改善計画を次々と打ち出す**

- 譲渡側従業員をキーマンとしてマネジメントを一任し、キーマン中心に経営・事業改善を推進した。
- グループ化に伴う経営改善/収益改善の打ち手はスピーディーに実施した。



### 推進体制

- 譲受側** 社長1人(プロジェクト責任者)、書記・サポート1人
- 譲渡側** 1人(M&A後の譲渡側の経営・事業運営の責任者)
- 支援機関** 1人(現状分析、プロジェクト推進支援)

## 取組詳細

### PMI 譲渡側従業員をキーマンとしてマネジメントを一任し、キーマン中心に経営・事業改善を推進

- 譲渡側事業である就労支援事業について、譲受側にノウハウがなかった。そのため、譲受側でも継続的な知見/ノウハウ獲得は行う一方で、従前「施設長」としてキーマンであった譲渡側従業員(譲渡側の元経営者一族の一人)にマネジメントを一任し、キーマン中心にM&A後の経営引継ぎ、経営改善として推進できる体制を構築した。
- キーマンへマネジメントを一任するに当たっては、支援機関にも相談の上、これまでは目標やKPIのない管理体制であったものを、目標値を明確にし評価制度とインセンティブを設計する方針を検討した。

### PMI グループ化に伴う経営改善/収益改善の打ち手はスピーディーに実施

- 今後グループ全体で給与水準を合わせるため、譲渡側従業員のベース給与を上昇させ、モチベーション向上につなげる。
- また、今後の収益改善施策として、譲受側のグループ資産等をいかしながら、以下のような収益改善策を実施する想定をしている。
  - ・譲受側では不動産の保有・管理事業も実施。この資産やノウハウをいかし、現在賃貸で行っている就労支援事業を自社不動産化することで収益性を改善させる。(今後の店舗数拡大も狙う)
  - ・障がい者の就労支援メディアへの掲載や、そのメディア内での掲載順位の改善施策を行う。この改善施策については専門ノウハウが必要であることから、外部コンサルタントも活用し、スピーディーに改善させる。
  - ・加算取得管理を行い、取り漏れない仕組みづくりを行う。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

M&A後の経営改善は、キーマンの経営手腕に期待している。このキーマンとは譲受側として定期的にコミュニケーションを取り、一定の仕組み化により譲受側の経営ノウハウを伝えていければと思うが、まずは実践の中で改善推進を進めてもらいたい。

### 支援機関の 声

M&Aの経験及び複数事業の運営ノウハウが高い譲受側ならではのPMIであった。自社の経験値の豊富な不動産の観点で改善を検討したり、保育園事業の知見で加算取得管理手法を取り入れたりと、次々に譲受側社長が改善の打ち手を取り入れながらも、現場マネジメントは譲渡側従業員を活用した好事例である。対象となる就労支援事業及びシナジーのある複数事業全体での成功を期待している。



# 事例 48

## 40年以上前から採用していた原価計算のロジックを解明し、 実態に則した正しい原価計算方法を提示

### 取組事例

#### 譲受側

##### 成長応援1号投資事業 有限責任組合 (ファンド)

- 愛知県/従業員数4人未満
- 事業承継等の課題がある企業へ資金面も含めた経営支援を実施
- 過去のM&A経験:3回以上

#### 譲渡側

##### コーテック株式会社 (染色整理業)

- 岐阜県/従業員数300人未満
- 衣料用副資材、インテリアファブリックス等、繊維素材の加工

#### 支援機関

##### 株式会社名南経営コンサルティング (コンサルティング業)

中堅中小企業に特化したコンサルティング業務を提供



#### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、中部圏の中堅中小企業の事業承継問題にフォーカスしたファンド(支援機関が属するグループ会社が一部出資)であり、地域企業の持続的な成長と発展を支援するため、後継者不在により第三者承継を希望していた譲渡側を譲り受けた。



#### 課題・ 主な取組

#### 過去の計算ロジックを解明し、実態に合った原価計算ができる仕組みを導入

- 過去から継続的に使用し複雑化した原価計算方法を、実態に合ったシンプルな計算方法に見直した。
- 収益増加につながる新たな見積計算方法を導入した。



#### 推進体制

- 譲受側** 役員2人(重要な意思決定、企画・推進)、業務従事者1人(実務作業の全般)
- 譲渡側** 役員1人、情報管理室・管理部・生産部管理職計3人、業務従事者1人(主に従前の業務の情報提供等)
- 支援機関** 役員1人、業務従事者1人(主に実務作業の全般)

### 取組詳細

#### ポストPMI 過去から継続的に使用し複雑化した原価計算を、実態に合ったシンプルな計算方法に見直し

- 譲受側は、自らPMIの100日プランを策定・実行し、中期経営計画の策定にも着手した。前提として製品ごとの正確な原価を把握するために譲渡側の原価計算方法の現状を把握することにした。
- しかし、原価計算に使用する配賦係数(原価管理の際に費用を配分する際の基準となる割合)を設定した当時の担当者が既に退職しており、計算方法の解明は困難を極めた。そこで、原価計算の知見を有する支援機関に依頼し、現在の計算根拠を紐解き、実態に合わせた配賦係数への見直しを行うことを決定した。
- 支援機関の分析の結果、費用科目ごとに様々な配賦基準が設定され、計算が複雑化しており、その結果、従業員は原価計算の根拠を理解できておらず、原価に対する意識が低い状況であることが想定された。
- 配賦係数の見直しや原価計算のロジックの誤りの修正を行うとともに、個別に原価計算する必要がない費用科目は集約し計算をシンプル化する等、従業員にとって分かりやすい原価計算方法を導入することで、従業員の原価に対する意識の向上を図った。

#### ポストPMI 収益増加につながる新たな見積計算方法の導入

- 原価計算の見直しに伴い、見積計算方法についての可視化も行った。
- 見積計算に使用している原価表を分析した結果、現場改善での経費削減効果で実際原価が低下すると、連動して見積金額も低くなってしまい、経営努力が自社の利益につながらない仕組みとなっていた。
- そこで、支援機関の提案により、見積計算に使用する原価表と実際原価を連動させないようにすることで経費削減の効果が収益改善につながるような仕組みの導入を決定した。計算ロジックを見える化したことにより、収益改善につながる改善ポイントを特定することができた。

### 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

#### 譲受側の 声

会計・財務に関する詳細な現状分析によって、改善に向けた論点を整理することができた。現場担当者へも積極的に課題をヒアリングできた。スケジュールも含めた具体的な改善施策を検討できたので、実行フェーズで取り組んでいきたい。

#### 譲渡側の 声

これまで取組してきた原価計算による結果と実態の差異を把握することができたため、原価計算の計算方法の見直しをする必要性を感じた。また、かつて非常に細かく原価計算をしており、計算方法が複雑化してしまっているため、簡素化したほうが良いということも理解できた。

#### 支援機関の 声

支援当初から、原価計算に使用されている配賦係数に問題があると聞いた上での取組であったが、分析を進める中で見積計算自体にも問題があることが判明した。見積計算自体に問題点があることを譲渡側が把握できていなかったため、これを改善することで、今後の業績向上にも寄与すると考えた。



# 「プラスチックのエキスパート集団」であり続けるため、各支援機関と連携しながら組織力・生産性向上を推進

## 取組事例

### 譲受側

株式会社ブルパス・キャピタル  
(ファンド)

- 東京都/従業員数50人未満
- ハンズオン支援を通じ、譲渡側の更なる成長を実現
- 過去のM&A経験:10回以上

### 譲渡側

高六商事株式会社  
(プラスチック専門商社)

- 東京都/従業員数100人未満
- 熱可塑性樹脂原料の製造・販売、プラスチックリサイクル事業等

### 支援機関

株式会社アタックス・ビジネス・コンサルティング  
(コンサルティング業)

主に経営改革、M&Aや事業再生に関する実行推進支援業務を実施



### M&Aの背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、ポテンシャルの高い事業を引き継ぎバリューアップすることを得意とするPEファンドを運営している。専門商社として業績は好調だが伸び悩む譲渡側の前社長からの要望を受け、その将来の成長性を評価し譲渡側を譲り受けた。



### 課題・主な取組

#### 譲渡側の更なる成長のため、ファンドのノウハウやネットワークを活用してPMIを推進

- 譲渡側の複雑な事業の迅速な現状把握のため、複数の支援機関や譲渡側の新社長等から構成されるPMI推進体制を構築した。
- 新社長の活躍と支援機関の活用により、中期経営計画策定及び短期的取組(経理業務改善)を推進した。



### 推進体制

- 譲受側** 1人(重要な意思決定、PMIの企画・実行を主幹)
- 譲渡側** 社長1人(社内の取りまとめ、実行主導)、経理・営業部門など数人(実務作業)
- 支援機関** 2人(PMIの分析・計画・実行推進・各種制度構築をサポート)

## 取組詳細

### PMI 現状把握を迅速に行うため、複数の支援機関や譲渡側の新社長等から構成されるPMI推進体制を構築

- 譲受側は、譲渡側の事業をM&A成立後の短期間で把握することを望んだが、譲渡側が複数事業・複数拠点を有し複雑であったことから、外部支援機関の支援を受けることを決めた。
- 譲渡側の中期経営計画を専門コンサル機関に、譲渡側からの要望が強かった経理業務改善を支援機関にそれぞれ依頼し、譲受側が両支援機関の連携を図りながら具体的なスケジュールに落とし込んでいく体制を組成した。

### PMI 新社長の活躍と支援機関の活用により、中期経営計画策定及び短期的取組(経理業務改善)を推進

- 譲渡側の新社長との議論を通じ、譲渡側の理念、ビジョン、経営目標を丹念に言語化しながら中期経営計画としてまとめた。譲渡側が目指すべき姿を定めたことで、属人性が高く、情報管理体制が不透明であった組織力の強化や生産性の向上等、中期的に取り組むべき課題とその対応方針について検討する上での指針となった。また、中期経営計画策定の取組自体が、譲渡側とのコミュニケーション機会としても有効なものであった。
- また、短期的な課題である経理業務の改善については、支援機関が提供するチェックリストや業務手順の棚卸ツールを活用して分析を進めた。原価の計算方法や在庫の仕訳計上方法等、検知した改善点はビジネス上のインパクトを鑑みて優先度を判定した。
- 中期経営計画と経理業務改善の取組を通じ、当初の想定通りのスケジュールで譲渡側の経営状況を把握することができた。今後は、組織力強化のための人事制度の構築や生産性向上のための子会社の統合等の取組にいかしていく。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の声

譲受側、譲渡側及び支援機関をはじめとした複数の支援機関(専門家)が適材適所で連携することで、全体構想をよりスピーディーかつ適切に現場へ落とし込むことができつつある。まだまだ道半ばではあるが、目的達成に向けて実行を推進していきたい。

### 譲渡側の声

PMIというものが初めてであるため、もちろん不安もあるが、これまで具体的に問題であると認識していたが改善に着手できなかったこと、そもそも問題であると認識できていなかったこと、両方の視点で会社が変わりつつあると感じている。各種施策をスピード感を持って実行することで社内のモチベーションが高まっている。

### 支援機関の声

PMIは譲受側、譲渡側、支援機関それぞれの主体感と協力体制なくしては成功はあり得ない。経営者や幹部の方々は、主体感を持ち、協力しながら取組を進めている状態であり、成果の実感を得ていただけるよう引き続きサポートしていきたい。



# 収益力の向上に向け、譲渡側の顧客情報を分析し集客を強化するためのマーケティング施策を検討

## 取組事例

<p><b>譲受側</b></p> <p><b>名南CN1号投資事業 有限責任組合 (ファンド)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 愛知県/従業員数4人未満</li> <li>● 事業承継等の課題がある企業へ資金面も含めた経営支援を実施</li> <li>● 過去のM&amp;A経験:2回</li> </ul>	<p><b>譲渡側</b></p> <p><b>株式会社センチュリーパーク (ゴルフ練習場)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 愛知県/従業員数 50人未満</li> <li>● ゴルフ練習場を30年以上運営</li> </ul>	<p><b>支援機関</b></p> <p><b>株式会社名南経営コンサルティング (コンサルティング業)</b></p> <p>中堅中小企業に特化したコンサルティング業務を提供</p>
--	---	---

**M&Aの背景・目的** **株式譲渡** 支援機関が属するグループ会社は、事業承継等の課題を抱える企業への出資を通じて経営支援を実施している。本件では、地域の産業を継続させることで地域発展の貢献につなげるため、支援機関が属するグループ会社が組成するファンドを譲受側として後継者不在の譲渡側への出資を決めた。

**課題・主な取組** **「ゴルフ練習場への集客強化」による収益向上を優先課題に設定**

- ゴルフ練習場の顧客の可視化と分析を行うことで、集客強化に向けた課題を特定した。
- データに基づくマーケティング施策を立案し、PDCAサイクルを回すための仕組みの整備を実施した。

**推進体制**

<b>譲受側</b>	社長1人、取締役計3人(重要な意思決定、企画・推進)、業務従事者1人(実務作業の全般)
<b>譲渡側</b>	役員1人、業務従事者1人(主に従前の業務の情報提供等)
<b>支援機関</b>	役員1人、業務従事者1人(主に現状分析の調査全般)

## 取組詳細

**PMI** **ゴルフ練習場の顧客の可視化と分析を行うことで、集客強化に向けた課題を特定**

- はじめに、事業継続上のリスクや課題を確認するために、内部環境分析、人事労務・会計・法務等の管理機能の現状把握を実施した。網羅的に課題を抽出するために**PMI実践ツール①(P72)**を活用したが、重大なリスクとなる項目は確認されなかった。そのため、優先課題として「収益力の向上」に絞り、更に細かく現状の分析を実施することとした。
- まずは財務分析を行い、売上高の推移と増減要因、販管費の推移とその内訳を調査し、売上高を構成する指標(入場者数、客単価等)を中心に分析した。社内データは蓄積されているものの、会員やスクール生等の顧客管理が十分にされておらず、会員の利用回数や利用頻度等の動向が把握できていない状況であったため、顧客管理の強化が重要な経営課題であることを認識した。
- 外部環境分析の観点では、ゴルフ練習場市場の動向や、競合他社の状況、商圏内の人口等を調査し、市場の現状や成長性を踏まえ、打ち放題メニューやターゲット層の見直しといった改善策を支援機関より提言した。

**PMI** **データに基づくマーケティング施策を立案し、PDCAサイクルを回すための仕組みの整備を実施**

- 譲受側は、支援機関からの提案を踏まえ、会員やスクール生の状況を可視化し、ターゲットに応じた各種キャンペーン(来場回数に応じた特典の付与等)や、多くのプロゴルファーが愛用する最新ゴルフ弾道計測器導入に関するSNSやHPを活用した周知等、集客増加につながる即効性が高いマーケティング施策の実行を決めた。
- また、長期的な取組としてポイントシステムや顧客管理システムの導入等、マーケティング施策のPDCAを回すための仕組みを整備していくことを決定し、譲受側・譲渡側で実現に向けた検討を進めている。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

<p><b>譲受側の声</b></p> <p>集客を強化したいという要望に対し、内部・外部環境分析により現状の論点を確認することができた。当社の内部データを把握できたことで、有効なKPIや管理ポイント、追加が必要となる情報を認識することができた。想定される施策の効果をベースに、効果的なアクションプランとKPI指標の検討を進めていきたい。</p>	<p><b>譲渡側の声</b></p> <p>年別・月別・曜日別・時間帯別・会員区分別で細かく入場者数の傾向を分析いただいたことで、正確な現状を把握することができた。顧客管理ができていない実態が明らかとなり、顧客管理の重要性を改めて認識することができた。</p>	<p><b>支援機関の声</b></p> <p>入場者数等のデータは蓄積されていたものの、データをいかした取組がほとんどできていない状況であった。また、イベント・キャンペーン等の企画も少なく、対外的な情報発信が不十分な点も、譲受側と課題認識の共有ができた。今後は、改善策についてPDCAサイクルを回しながら取り組み、更なる集客強化を図っていきたく考えている。</p>	
---	---	---	--

事例  
**51**

# 会社役員が個人でM&Aを実行 共同経営者と共にPMIを推進し、取引先一社体制からの脱却を目指す

## 取組事例

### 譲受側

#### A氏 (会社役員)

- 栃木県/製造業勤務
- 特殊印刷業(パッド印刷、シルク印刷)の営業職勤務経験有
- 共同経営者に個人事業主B氏を迎える

### 譲渡側

#### C社 (印刷業)

- 栃木県/従業員数50人未満
- ボールペン等へのパッド印刷、シルク印刷等の特殊印刷業

### 支援機関

#### 合同会社アジュール総合研究所 (M&Aアドバイザー)

主に小規模企業・個人事業主・各種士業をクライアントに、小規模事業承継・M&A専門のアドバイザー、デュー・デリジェンス・PMI業務を提供



### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は、過去の勤務経験から特殊印刷業への業界知見があり、後継者不在の譲渡側の譲受けを決断した。譲渡側の取引先は大手企業一社のみであるため、取引先拡大による経営基盤の強化を目指す。



### 課題・ 主な取組

### 経営基盤の拡大・強化に向け、共同経営者と共に、取引先一極集中からの脱却を目指す

- 共同経営者と役割分担し、二人三脚での経営基盤の整備/推進を実施した。
- 唯一の取引先の確実な継続のための信頼関係構築と、取引先一社体制からの脱却を図る。



### 推進体制

- 譲受側** A氏(全体統括)、共同経営者1人(全体統括及びPMI実務全般)
- 譲渡側** 社長1人(全般的な協力)
- 支援機関** 1人(現状分析、統合戦略/推進のアドバイザー)

## 取組詳細

### プレPMI 共同経営者と役割分担し、二人三脚での経営基盤の整備/推進を実施

- 譲受側のA氏は、M&A後も現勤務先での勤務を継続することもあり、共同経営者にB氏を迎えた。B氏は布印刷業を展開しており、その技術を譲渡側に伝えることにより、譲渡側の特殊印刷の対応幅を広げ、取引先拡大が期待された。
- 譲受側の二人での共同経営となることを鑑み、譲渡側の現状分析、統合方針やPMIのアクションプランの策定を二人三脚で取り組んだ(初期的な整理及び方針検討をA氏が、その後の具体的な検討をB氏が受け持ち)。この取組に際して**PMI実践ツール③(P72)**を使うことで、現状/統合方針/今後のアクションについて可視化し、譲受側A氏/B氏双方で確認しながら推進することができた。

### PMI 唯一の取引先の確実な継続のための信頼関係構築と、取引先一社体制からの脱却

- 譲渡側の売上は大口一社からの受注のみであり、かつ当該取引先への営業窓口を譲渡側社長のみが担う状態であった。このため、この一社からの受注継続が必須であったことから、譲渡側の社長と連携しつつ、同社からの信頼獲得・受注継続のために取引先担当者との密なコミュニケーションをとることに注力して取り組んだ。
- また、取引先一社体制からの脱却に向け、以下の2点にも取り組んだ。
  1. 特殊印刷の対応幅を拡大(譲渡側の印刷対象がプラスチック/金属に限定されている状態に対し、B氏が有する布への印刷技術を追加)
  2. 譲受側A氏/B氏がそれぞれ持つ顧客網への展開を実施

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

M&Aの目的・統合方針・アクションプランは、頭の中にあってもそれを洗い出すことは難しいが、**PMI実践ツール(P72)**を活用することで可視化し、共同経営者と認識を共有しながら推進できた。

また、初めてのM&Aの取組の中で、用語やツールの使い方への疑問や、想定していない労務問題への対処等不安は多かった。このような中で途中から参画した支援機関が経営基盤の整備/推進と取引先一社体制からの脱却方法やアイデアを定期的に丁寧にアドバイスしてくれたことが成功の要因だったと思う。

### 支援機関の 声

譲受側A氏/B氏それぞれが非常に忙しい中にもかかわらず、自ら積極的に**PMI実践ツール(P72)**を活用しPMIを推進/管理されていたことが最大の成功要因であった。

支援機関の本来の価値として、情報整理/資料作成/推進管理も重要であるが、実際に最も価値が出せたのは、M&A仲介事業者が対応するようなM&Aの締結/手続に関する相談も含む、多様な相談に乗ることによって精神的な安心感を感じていただいた点であったと思う。



事例  
**52**

# 外部リソースを活用しつつ、定期受注の大幅獲得とアナログな経理業務からの脱却に、短期間で成功

## 取組事例

<p><b>譲受側</b></p> <p><b>松山 大輔 氏</b> (個人事業主)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東京都</li> <li>● 運送会社の配送管理、採用等、営業所統括支援業</li> </ul>	<p><b>譲渡側</b></p> <p><b>A社</b> (運送業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 東京都/従業員数10人未満</li> <li>● 雑貨/大型事務用品の配送を行う運送業</li> </ul>	<p><b>支援機関</b></p> <p><b>株式会社バトンス</b> (M&amp;Aプラットフォーム)</p> <p>小規模～中小企業をはじめとした幅広い企業と第三者のマッチングを支援し、M&amp;Aによる事業承継サポートを提供</p>
---	--	---

<p><b>M&amp;Aの背景・目的</b></p>	<p><b>株式譲渡</b> 譲受側は元運送会社管理職であり、現在も運送会社の営業所統括支援を行う中で、自ら運送業経営をしたいと思っ候補先を探索していた。譲渡側は後継者不在であり、従業員の雇用維持や取引先への影響を鑑み譲渡を検討しており、若く業界に知見の深い譲受側であれば会社を任せられる、と株式譲渡に至った。</p>
<p><b>課題・主な取組</b></p>	<p><b>高齢従業員が長年アナログ管理してきた配車・経理業務を吸収しつつ、収益改善に向けて取引契約の変更に注力</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 譲受後1か月を「現場確認集中期間」とすることで、優先度の高い取組にフォーカスして対応した。</li> <li>● 特にリソース不足であった経理業務には外部リソースを柔軟に活用した。</li> </ul>
<p><b>推進体制</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>譲受側</b> 松山氏(重要な意思決定、経営全般)、外部税理士(経理データ入力支援)</li> <li><b>譲渡側</b> 1人(経理処理、配車業務の引継ぎ)</li> <li><b>支援機関</b> 1人(現状分析、プロジェクト推進支援)</li> </ul>

## 取組詳細

**PMI** 譲受後1か月を「現場確認集中期間」とすることで、優先度の高い取組にフォーカスして対応

- 譲受側は、財務DDにより譲渡側の一定の財務状況については把握していたものの、M&A成立後に、譲渡側従業員によるアナログ/属人的な業務推進の実態を知った。支援機関との相談の結果、譲受側は、配車と経理を担当する従業員の業務の把握とそのプロセスを可視化し、そこで認識した課題の解決策の検討を最優先事項とし、1か月間は現場業務を確認する作業に注力した。
- この間、譲受側は現場確認と並行して、優先度が高いと判断した以下の対応に取り組んだ。
  1. 配車管理：手書き/属人で行われていた受注～配車～ドライバー配送割当て業務を可視化した。
  2. 経理業務：手書きで行われていた経理処理の方法を可視化するとともに、経理処理の結果を会計ソフトに入力する方法へ変更した。また、過去の大量の手書きの経理情報を、データ化して会計ソフトに取り込んだ。
  3. 単発受注から定期便へ：単発受注が売上7割を占め、常に新規顧客開拓のための営業が必要であったが、譲受側の知見を活用し、売上構成を単発受注から定期便8割へ大幅にシフトした。

**PMI** 特にリソース不足であった経理業務には外部リソースを柔軟に活用

- 譲受側は従来より運送会社の管理/直直しを行ってきたため、財務や収益改善については知見があった。一方で、上記の経理業務に関する取組(可視化、会計ソフトへの変更、過去情報のデータ化)に関しては過去の膨大な紙の処理が必要となり、知見をいかす前の段階でリソース不足に陥ってしまった。そこで、支援機関に相談し譲渡側顧問税理士に加えて、データ処理専門の別の税理士にも依頼した。結果的に限られた引継期間の中で、最難関であったアナログな経理業務の引継ぎ・脱却を達成できた。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

**譲受側の声**

これまでの経験から運送会社の業務については熟知していたが、許認可に関する手続や、経理処理、銀行周り等、未知な領域も多く、手探りのPMIとなった。このような中、支援機関の存在は、PMI項目の抜け漏れを防ぎ、精度を上げるだけでなく、精神的な安心感につながった。

今後は運送業を基盤として、積極的に関連事業に展開していきたい。

**支援機関の声**

足下での業務継続に向けた各種基盤整備と、中期的な事業拡大に向けた準備を、短い引継期間の中で並行しながら推進した素晴らしいPMIだった。譲受側として良いスタートが切れたと思う。今後の更なる本業の成長/周辺事業の拡大に期待している。



事例  
53

# 飲食未経験の会社員がメキシコ料理店オーナーに 店長の退職に伴う業務対応と設備不具合への対応に奔走

## 取組事例

### 譲受側

角田 俊氏  
(個人)

- 神奈川県
- 空港職員のマネジメントコンサルタント業

### 譲渡側

A氏  
(飲食業)

- 東京都
- メキシコ料理を提供するレストランを経営する個人事業主

### 支援機関

株式会社バトンス  
(M&Aプラットフォーム)

小規模～中小企業をはじめとした幅広い企業と第三者のマッチングを支援し、M&Aによる事業承継サポートを提供



### M&Aの 背景・目的

**事業譲渡** 譲受側は会社勤務をしていたが、別業界での独立を目指す中で飲食業界に着目していた。譲渡側は、メキシコ人の従業員を雇用し本格的なメキシコ料理店を営んでいたが、運営業務が譲渡側個人に集中し負担が重くなったことから事業の引継先を探しており、譲受側は本件飲食店の本場の雰囲気に着かれ引き継ぐこととなった。



### 課題・ 主な取組

#### 想定していなかった店長退職と設備不具合にスピード対応

- M&A成立直前に店長の退職が明らかとなり、譲受側自らが店長業務に取り組んだ。
- 事前に確認できなかった店舗設備の不具合に対し、スピード対応を実施する。



### 推進体制

- 譲受側** 角田氏(重要な意思決定、企画・推進、実務作業の全般)
- 譲渡側** A氏(主に従前の業務の情報提供等)
- 支援機関** 1人(課題整理とアクションプラン作成の助言)

## 取組詳細

### PMI M&A成立直前に店長の退職が明らかとなり、譲受側自らが店長業務に取り組む

- 譲渡契約成立の直前に、店長を勤める従業員が退職した。それでも譲受側は、店長業務には当面の間、譲受側自身が対応することとし、キッチンスタッフが譲渡後も在籍するのであれば店舗運営は可能であると判断し、M&Aを実施した。引継当初の1か月間は譲渡側にも店舗運営を手伝ってもらい、二人三脚で乗り切った。
- その後、譲受側が自ら店長を務めることになったが、これによるメリットとして、時間帯別の繁忙具合とその時間帯に必要な従業員数、そして従業員一人一人の作業内容を詳しく理解することができた。また、本来オーナーとして少しずつ従業員と面談し、時間をかけて信頼関係を構築する想定をしていたが、店長業務を通じて急速に従業員との信頼関係が構築できた。
- この業務に取り組んだ結果として、従業員とのコミュニケーションが英語又はスペイン語となり、そのような高度人材が簡単に採用できないことが判明したため、既存従業員の店長昇格も視野に入れて検討している。

### PMI 事前に確認できなかった店舗設備の不具合に対し、スピード対応を実施

- M&A成立前に、譲受側は店舗設備に関する帳簿は確認していたが、譲り受ける飲食店の店舗の現地確認は行っておらず、実際の動作状況や製造から何年経過したものなのかは確認できていなかった。
- 実際に店舗で働いてみると、使えないままになっている空調機器が撤去されずに残っていること、冷蔵庫等は製造からかなり年数が経っているであろうことが分かったため、想定外の修繕コストが発生する見込みである。
- 支援機関にも相談し、こうしたM&A成立後に発生した想定外の修繕費用については、譲渡側との協議の上、負担額を調整することとなった。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

事業承継後は現場運営の理解等に最低1か月は必要になると、想定していなかった課題が出てくることもあるので、事前に作ったアクションプランどおりには事は運べなかったが、支援機関にも相談しつつ臨機応変な軌道修正をしたことで雨降って地固まる結果となった。

このような事前に想定できない事象が起きた場合、目の前の業務に忙殺されほかのことが考えられなくなる可能性もあり、改めて事前のアクションプラン作成の意義を認識した。

### 支援機関の 声

譲受側が飲食店経営が未経験であったこと、M&Aに向けた交渉や現地確認は内密に進める必要があったことから、事前に店舗設備の現状確認をしきれない部分があった。できる限りM&A成立前に、店舗が休みの日を活用する等して現地確認を行うのが改めて重要だと思った。



事例  
54

# 再び飲食店経営を始めたい個人事業主の希望を実現 喫緊の課題解決から中長期プラン検討まで支援機関が伴走

## 取組事例

### 譲受側

鈴木 友紀氏  
(個人)

- 東京都/飲食店運営会社勤務
- 2017年まで日本及び中国・上海で日本料理店経営経験有

### 譲渡側

株式会社ヒューマックス  
(飲食/水産)

- 東京都/従業員数50人未満
- ビジネス街をターゲットにした飲食店の企画/運営、水産の卸売/加工

### 支援機関

白潟総合研究所株式会社  
(コンサルティング業)

主に中堅/中小/ベンチャーの事業者をクライアントに、経営コンサルティング/組織づくりコンサルティング/M&A支援を実施



### M&Aの 背景・目的

**事業譲渡** 譲受側は元々日本料理店を運営していたが、次は「テイクアウト」「店内飲食」の両方ができる飲食店経営を目指しており、初期投資を抑えて経営を開始できる、既存店舗の譲受けに興味を持った。譲受側は、譲渡側の飲食店事業(ブランド、ノウハウ、仕入元、店舗設備、従業員の一部)を譲り受けた。



### 課題・ 主な取組

#### 引継直後の課題解決のほか、中長期プランの早期構築を伴走型で一気に解決

- 支援機関がハブとなり引継直後の人手不足課題を解決、今後の採用方針確立にもつなげた。
- PMI実践ツール①(P72)を活用し課題を整理。後回しになりがちな中長期プランの早期構築を実現した。



### 推進体制

- 譲受側 鈴木氏
- 譲渡側 社長1人
- 支援機関 1人(主に業務引継設計、統合推進のアドバイザー、進行管理)

## 取組詳細

### PMI 支援機関がハブとなり引継直後の人手不足課題を解決、今後の採用方針を確立

- 譲受側は、従業員の一部は引き継いだものの人手が不足しており、引継直後に採用問題に直面した。譲受側にとって譲渡側のようなお弁当、立飲みバーといった業態は経験のない飲食業態であり、採用方法にもノウハウがなかった。
- 支援機関がハブとなり下記のような譲渡側の採用アドバイスを引き出したことで、早いタイミングで課題は解決し、更に今後の事業展開を見据えた採用方針確立にもつながった。
  - ・コストを最小限に抑えながら人手不足を補うべく“時間単位アルバイト募集サービス”を新たに活用した。
  - ・今後の事業展開(≒業態拡張や複数店舗化)を見据えて、採用基準を満たした場合は長期アルバイト雇用へ移行していく。

### PMI PMI実践ツール①(P72)を活用し課題を整理。後回しになりがちな中長期プランの早期構築を実現

- 譲受側自身が引き継いだ飲食店の店長となって運営を始動したが、中長期的な事業プランの検討が後回しとなっていた。
- 支援機関が、譲受側の将来的な事業展開ビジョンとそこから逆算した今から取り組んでおくべき課題を丁寧にヒアリングすることにより、結果として中長期的な事業プランの早期構築に繋がった。
  - ・3年後(2027年～)より業態拡張+複数店舗化していく方針であり、コンセプトは“また来なくなる飲食店”である。
  - ・このような飲食店を目指し、昼の時間の「テイクアウト」、夜の時間の「店内飲食」でそれぞれの誘客施策を実施し、どちらの時間帯から入っても、もう一方の時間帯に来なくなる飲食店づくりをしていく。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

時間的、精神的に余裕のないPMI始動時、支援機関がいたことは心の支えになった。  
業務統合にリソースが割かれがちになる中、支援機関に促されて今後のビジョンや中長期プランを早い段階から検討開始できたことは良かった。1人では後回しにしていたと思う。  
引継開始のタイミングではなく、一定程度、業務オペレーションが回り始めたタイミングでPMI支援が受けられると、より支援内容を活用できたと思う。  
引継店舗のブランドや集客力を基盤に、業態拡張や複数店舗展開を将来的に目指していきたい。

### 支援機関の 声

DDやプレPMIと異なり、目指す方向性により検討事項が大きく変わり得るPMIは型化が難しい。  
PMI実践ツール(P72)は(特にリソースが少ない)譲受側が全てを確認することは時間的困難なことも多い。支援機関が検討タスクの取捨選択、優先度付けをしてあげられると支援の価値は大きい。  
支援機関には、経営のノウハウはあっても業界知見自体はないことが多いので、譲受側のニーズ(経営指南を受けたいor業界ノウハウが欲しい等)に沿った支援機関選定ができると良い。



# 病院経営者が洋菓子製造会社の異業種M&Aに挑戦 譲渡側従業員の意識を変化させ、共に経営の再構築を推進

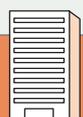
## 取組事例



### 譲受側

南辰也氏  
(病院経営)

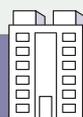
- 兵庫県/病院の理事長を複数務める個人



### 譲渡側

株式会社ワイエムカンパニー  
(洋菓子製造)

- 兵庫県/従業員数10人未満
- 洋菓子店舗を4店舗運営



### 支援機関

税理士法人杉井総合会計  
(税理士)

- クライアントに対し、事業承継・M&Aコンサルティング/税務会計顧問/相続対策/労務サービスを提供



### M&Aの 背景・目的

**株式譲渡** 譲受側は認知症専門医であり、認知症のクリニックの理事長を務めている。他方、譲渡側は自社を取り巻く外部環境の変化に対応できず、自社単独での経営に限界を感じていた。譲受側は、認知症に対する食事療法と、譲渡側の洋菓子製造技術にシナジー効果を見出してM&Aを決定した。



### 課題・ 主な取組

**支援機関の伴走により、譲受側がなじみのない譲渡側の事業を慎重に確認し、確実に課題解決を進めるとともに、従業員自らが経営を“我がごと化”できる環境を作り、共にPMIを推進**

- 支援機関の伴走によって、異業種M&Aの難しさを乗り越え、課題を慎重に抽出し、解決した。
- 譲渡側の従業員自らが経営を“我がごと化”して取り組める環境づくりを推進する。



### 推進体制

- 譲受側** 南氏(重要な意思決定)、譲受側の病院の総務部長1人(実務推進)
- 譲渡側** 社長1人(全般的な協力)
- 支援機関** 1人(統合方針の整理を中心とする推進補佐)

## 取組詳細

### PMI 支援機関の伴走によって、異業種M&Aの難しさを乗り越え、課題を慎重に抽出し、解決

- 譲渡側の従業員はパティシエとして一人一人が技術を磨いており、M&Aをきっかけに退任した譲渡側の前社長が行っていた経営判断と店舗運営には一切関わっていない状況だった。
- 前社長の運営方法に潜在的なリスクがあるのかどうか、譲受側も譲渡側の従業員も判断することが難しかったため、支援機関が作成したチェックリストを手掛かりに遵守すべき法令や許可証にまつわる情報を収集した。
- 譲受側が病院を経営しているため、譲渡側の商品で体調不良が万が一発生した場合にマイナスの波及効果は甚大であると想定し、譲受側自らが必ず一次情報に当たりつつ運営上の課題を解決した。

### PMI 譲渡側の従業員自らが経営を“我がごと化”して取り組める環境づくりを推進

- 譲渡側はクリスマス等のイベントが商戦期となるが、譲受側は季節性のイベントに左右されない焼き菓子や観光客向けのお土産商品に注力したい考えがあった。
- これを譲受側の意向として一方的に伝えるのではなく、譲渡側従業員に「繁閑に影響を受ける売上の不安定さ」「突発的な需要に対する過剰在庫リスク」という課題への対応策を共に考えてもらい、結果として注力商品をシフトしていく方針を確認した。また、譲渡側従業員の意見を引き出す下地として、M&A前よりも福利厚生や労働環境を向上させて「M&A後に良い方向へ変わっている」という実感を従業員に持ってもらう、変化に対する前向きな雰囲気醸成を行った。

## 今後の展望 / これまでの取組の振り返り

### 譲受側の 声

医療機関に対するM&Aであれば今回使用したツールを基にPMIを実施できるイメージがあるが、異業種のM&Aの場合は譲渡契約を結ぶ前の段階から業界知識を身に付けて始めないと難しいと感じた。店舗運営にまつわる喫緊の課題は解決しつつある中、今後は食べると笑顔が溢れるような心のこもった洋菓子づくりと、認知症に対する食事療法の研究に取り組んでいきたい。

### 支援機関の 声

洋菓子製造にまつわる業界知識を持ち合わせていないため、譲受側が直面する具体的な課題に対するコンサルティングに難しさを感じた。本件においては、M&Aによる単純なシナジー効果の検討だけではなく、譲受側の本業に与える影響を確認しつつ、対応するための対策を共に確認しながら進めることが重要だと感じた。PMIが始まる前に譲受側の推進体制・PMIにかかるであろう工数を確認し、譲受側関係者間の情報共有を早期に行っていたら、もっとスムーズな支援が行えた。



## 参考 「PMI実践ツール」について

中小企業庁は、実証事業\*1（本事例集に掲載された各事例が参加）において実際に活用された、PMIに取り組むためのツールを「PMI実践ツール」として策定・公表しました。PMI実践ツールを活用して有意義なPMIに取り組むためのポイントを紹介する「PMI実践ツール活用ガイドブック」と併せてご参照ください。

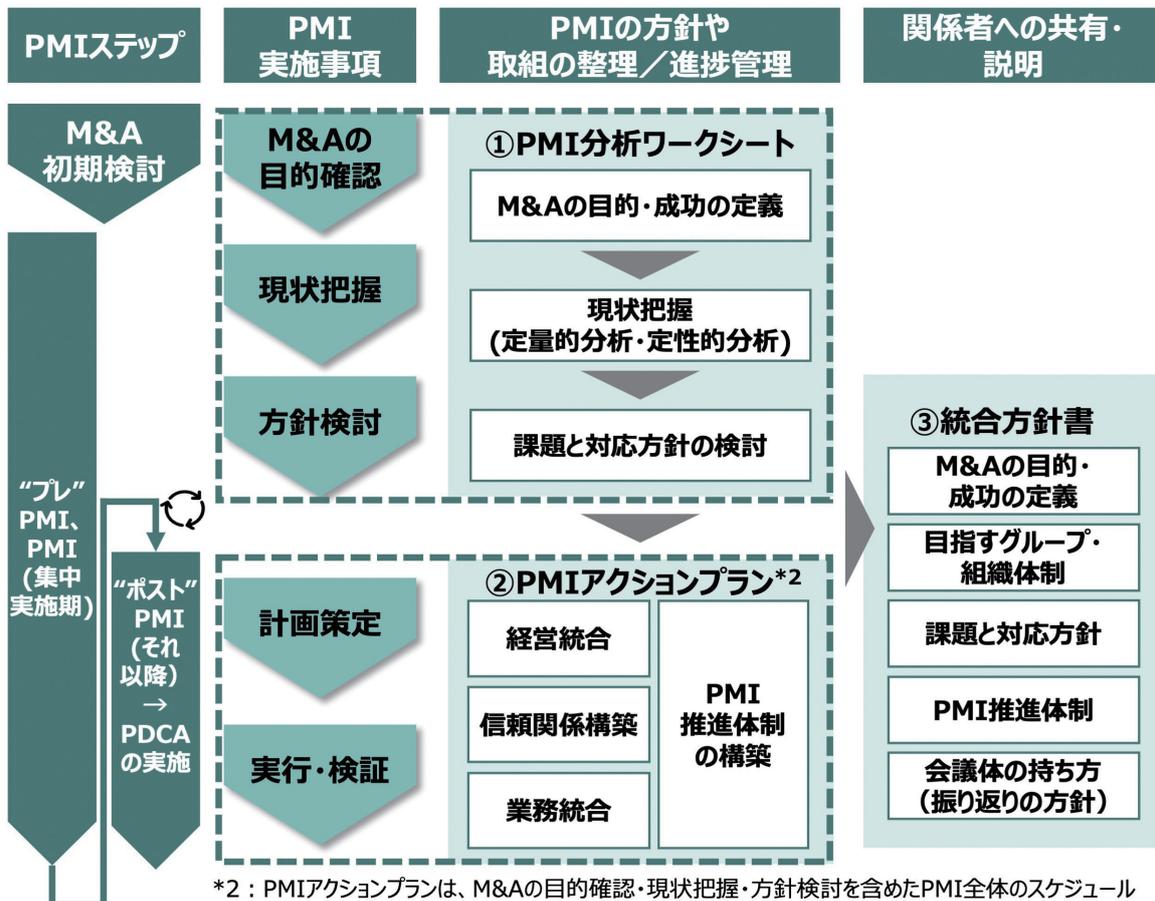
これらの資料は、以下の中小企業庁ホームページからご参照ください。  
[https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/sme\\_pmi\\_guideline\\_course.html](https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/sme_pmi_guideline_course.html)

\*1：令和4年度補正中小企業活性化・事業承継総合支援事業（小規模案件におけるPMI支援実証事業 / 中・大規模案件におけるPMI支援実証事業）

### PMI実践ツールの全体像

PMIとして取り組むべき、M&Aの目的確認、譲渡側の現状把握、PMIの方針検討、計画策定、実行・検証を進めるために、①PMI分析ワークシート、②PMIアクションプラン、③統合方針書の3つのツールを用意しました。

- ① **PMI分析ワークシート：「M&Aの目的」と「譲渡側等の現状」を確認し、優先課題と対応方針を整理**  
 PMIの拠り所となるM&Aの目的及び成功を定義するとともに、様々な分析を通じて譲渡側・譲受側の現状を把握し、優先すべき課題・対応方針を整理するためのツールである。
- ② **PMIアクションプラン：具体的な取組（ToDo）を計画しスケジュール管理**  
 ①PMI分析ワークシートにより整理した優先課題と対応方針を基に、「いつ・誰が・何を行うか」について具体的に計画し、スケジュール・担当者・取組（ToDo）を一覧化し、進捗を管理するためのツールである。なお、「計画策定」以降だけでなく、「M&Aの目的確認」・「現状把握」・「方針検討」を含めたPMIプロセス全体の進捗を管理することもできる。
- ③ **統合方針書：M&Aの目的、PMIでどのようなことに取り組んでいくかを社内外の関係者に説明**  
 譲渡側・譲受側におけるM&Aの目的や現状の課題を踏まえた統合基本方針、PMI推進体制、会議体の持ち方等を言語化し、譲渡側・譲受側の関係者（経営者・従業員等）や社外の関係者（取引先等）に共有・説明するための資料である。







# PMI

取組事例集

**中小企業庁**  
**事業環境部 財務課**

〒100-8912  
東京都千代田区霞が関1-3-1  
電話:03-3501-1511(内線5281)  
ホームページ:  
<https://www.chusho.meti.go.jp/index.html>

