

The background features a collage of business-related images. In the top left, several hands are seen pointing at a document with various charts and graphs. In the bottom right, two men in suits are shaking hands. The entire scene is overlaid with a large, stylized green geometric shape that resembles a diamond or a large 'X' formed by thick lines. The background also has a subtle pattern of light gray triangles.




PMI


取組事例集

令和6年3月
中小企業庁


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 |  譲渡側 |  支援機関 |
| A社 (システムサービス業) <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | B社 (システムサービス業) <ul style="list-style-type: none"> ● 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 | 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。

一度経験できると勘所は分かってくるが、初めてのM&AにおいてPMI支援は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
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。



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