

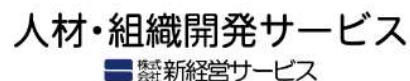
# 失敗事例から学ぶ 売り手志向のPMI実務



# 弊社の紹介

## 株式会社 新経営サービス

- 【会社名】 株式会社新経営サービス
- 【代表者】 代表取締役社長 山口 俊一
- 【資本金】 9600万円
- 【社員数】 80名 (グループ合計)
- 【所在地】 京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830  
京都EHビル6F
- 【事業内容】 総合経営サービス業  
事業承継支援／中期経営計画策定／  
経営革新（新規事業）・補助金採択支援／  
経営管理システムの構築／  
人事賃金システム構築支援／教育研修／  
講演・執筆活動、他



# コンサルタント紹介

株式会社 新経営サービス 経営支援部 シニアコンサルタント

**上坂 研祐** (うえさか けんすけ)

**中小企業診断士 / 事業承継士**



## 【略歴】

滋賀大学 経済学部を卒業後、工作機械・住設機器を扱う商社で法務審査業務に従事。その後大手コンサルティング会社のマネージャーを経て当社に入社。「経営者に寄り添い、思いを具体化する」を信条とし、中小・中堅企業を中心に事業承継、ホールディングス構築、グループ経営など財務・組織戦略をメインテーマとして活動。部分最適に陥らない、全体最適での事業承継・ホールディングス構築支援に強みを持つ。

## 【専門分野】

- 事業承継
- ホールディングス構築
- グループ経営
- 中期経営計画策定
- 経営診断
- 各種補助金採択支援
- 次世代経営体制構築支援

## 【主な講演】

- ホールディングス化後に待ち受ける試練
- 事業承継におけるホールディングス経営のメリット、デメリット
- グループを成長させる本社機能とは？
- グループ経営におけるガバナンス強化メソッド
- 親族内承継、従業員承継のW攻略セミナー
- 従業員承継の最適解セミナー
- 「後継者がいない、子供がまだ幼い、でもM&Aは避けたい」と悩む社長向け 事業承継対策セミナー

# なぜPMIが上手く行かないのか

---

# PMIの失敗談

## ■ 概要

ある製造業の話し。

社長が突然、異業種の会社株式を100%譲り受けた。

売手企業はかねてから、社長同士の親交が深かった会社であり強い要望を受け、購入をした。

売手企業は小規模であったため、金額の負担は少なく、株式譲渡まで約3ヶ月で手続きが進み、譲渡が成立した。

買収後、買手企業の社長が兼任をしたが、売手企業のごとは門外漢であり明確な経営方針を打ち出せないまま、従業員が主体になり経営をしている。実質的には、独自で運営されている状態で、形だけ株主と経営者が変わった状態。



## ■ 問題点

PMIを行えずに放置している状態であり、購入しただけに留まっている。

# PMIの失敗談

## ■ 概要

ある建設工事会社の話し。  
大手企業が工事機能を強化するために、中小企業を買収した。  
中小企業は傘下に入ることで、経営の安定化が期待され  
買収当初は従業員から反発も少なかった。

P M I 過程において、買手企業のスタッフが派遣され  
建設業法関連のコンプライアンス強化や人事制度の構築を早急に進めた。  
今まで、行っていなかった仕事が増加してしまい、結果的に残業の増加、  
離職者の増加に繋がってしまった。



## ■ 問題点

PMIを性急に行い過ぎたために、社員が疲弊したケース

# PMIが上手く行かない理由の考察

## 1. ギブアンドテイクがない

- 人間は恩は恩で返し、仇は仇で返す生き物。
- 与えてもらうばかりでは、買手企業と売手企業が一体となることは不可能。
- 買手が先に与えるのが大原則だが、この意識が無い企業が多い。

## 2. 買手が上、売手が下の意識

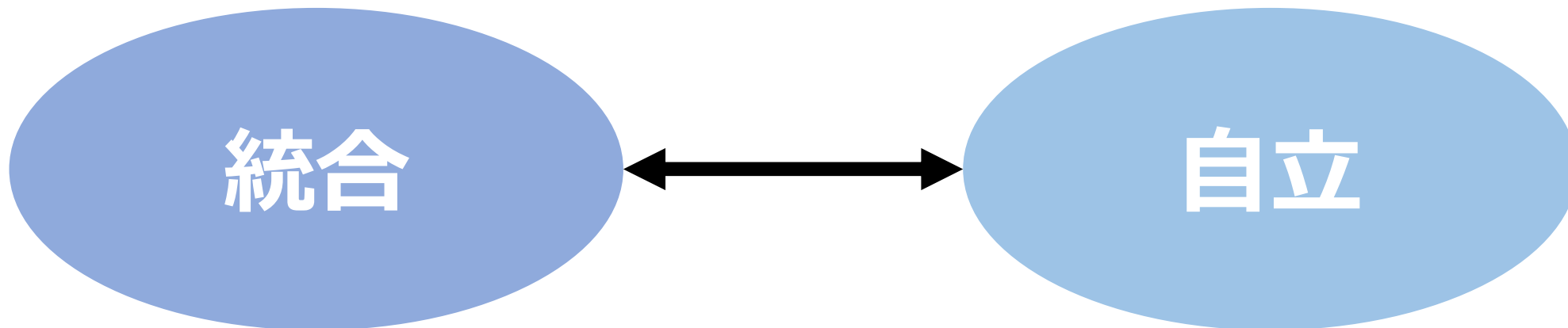
- 買手企業は売手企業より大きい企業が多く、当然制度やルールが整っている。
- 売上規模や社員数、ガバナンスレベルで下に見てしまい、『こうするべき』を押し付けてしまっていないか。

## 3. どこまで手を放すのかが曖昧

- 全て統一しようとする会社や、逆に気を遣い過ぎて何もしない会社など、バランスを取れていない買手企業が多い。
- このラインまでは任せようという共通認識がなく、派遣した人に応じて『こいつなら大丈夫』という属人的な管理も多い。

## PMIで考慮すべき軸

- 『統合』と『自立』をバランスさせることが肝。
- 買手、売手双方の企業文化や制度の状況を鑑みて、どこまで統合すべきかを意思決定する。



- シナジーを生むためには、買手企業でコントロールを行い、方向付け、行動の統制をする必要がある。
- 統合すればするほどシナジーは生み出しやすい。
- 自立性を重んじなければ、企業独自の色が失われてしまう。
- 自立して運営されることでスピード感を持った意思決定ができる
- 思い切った決断ができることで成長速度が早まる。



## 参考) シナジーってなに？

---

売上  
シナジー

顧客・事業の組み合わせ

マーケティング  
シナジー

広告・ブランド

財務  
シナジー

資金調達

コスト  
シナジー

スケールメリット

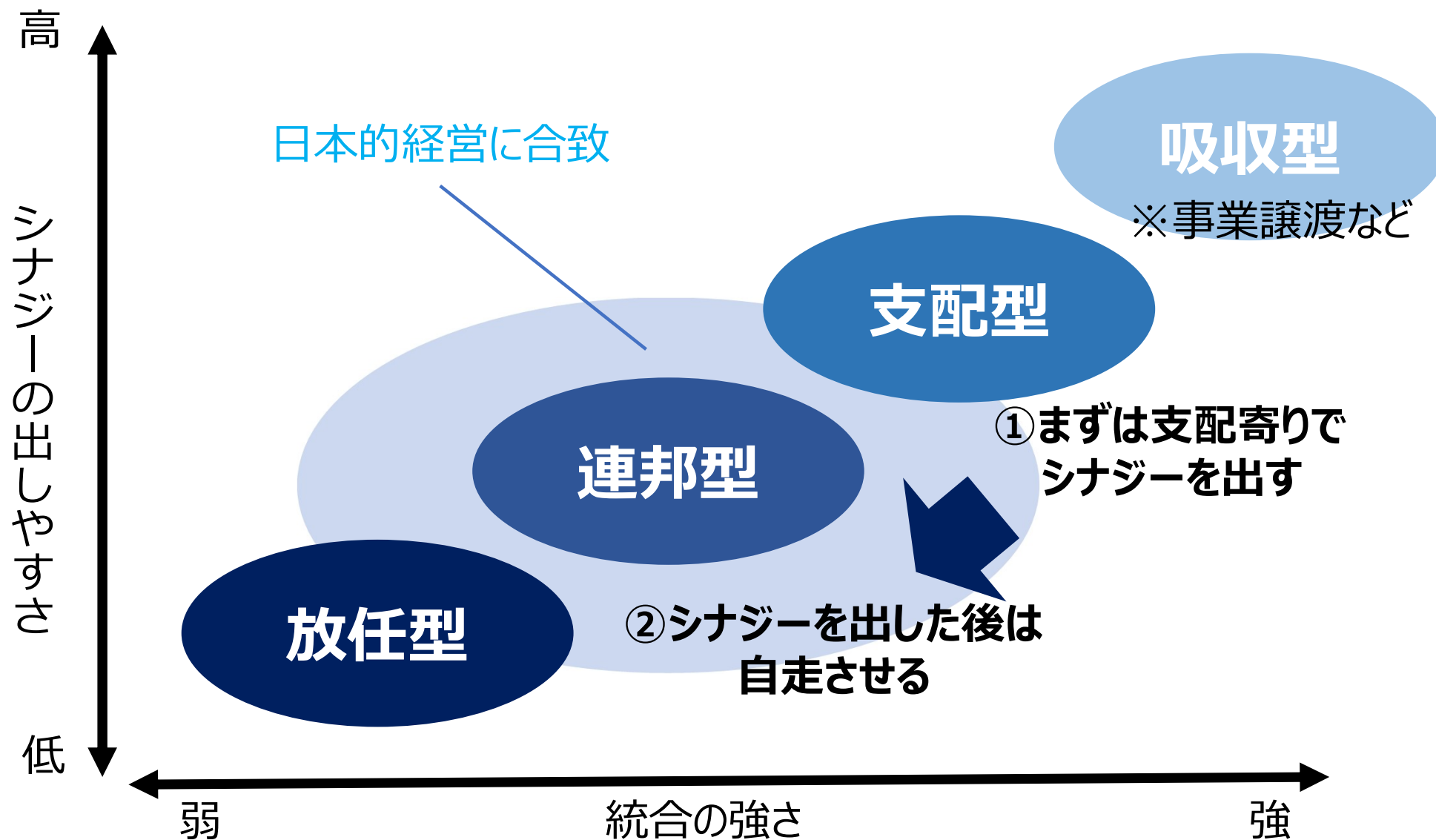
文化  
シナジー

価値観の融合・イノベーション

人材  
シナジー

異なるスキルの組み合わせ

# PMIの型



型	背景・スキーム	イメージ
吸収型	事業譲渡、吸収分割	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 同じ会社の中で経営する</li> </ul>
支配型	業績不振 ガバナンス不全	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営陣の大半を入替</li> <li>• 幹部を送り込み一気に改革する</li> <li>• <b>買手主導</b>のPMI</li> </ul>
連邦型	通常の株式買収	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営者、幹部の派遣は一部のみ</li> <li>• <b>売手主導</b>でPMIを行う</li> </ul>
放任型	場当たりの買収 売上・商圏獲得のための買収	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ほぼ経営に関与しない</li> </ul>

## 1. 統合と自立のバランス

- 統合過多でも、放置し過ぎても、どちらも良くない。
- 濃淡、強弱を付けて計画的にPMIを行うことが鉄則。

## 2. 売手企業を尊重し、あくまで売手企業の主体性を高める自走式組織を目指す。

- まずは相手の歴史や考え方を理解し、尊重することがスタート。
- 別会社である限り、最終的には会社として自立した体制を強化すべき。

## 3. いきなり管理手法を統合しない

- PMI初期段階では、買手が統合すべきと思っても売手が納得していないケースが大半。
- なぜ統合しないといけないかを理解していなければ、統合した後、に自走できない。

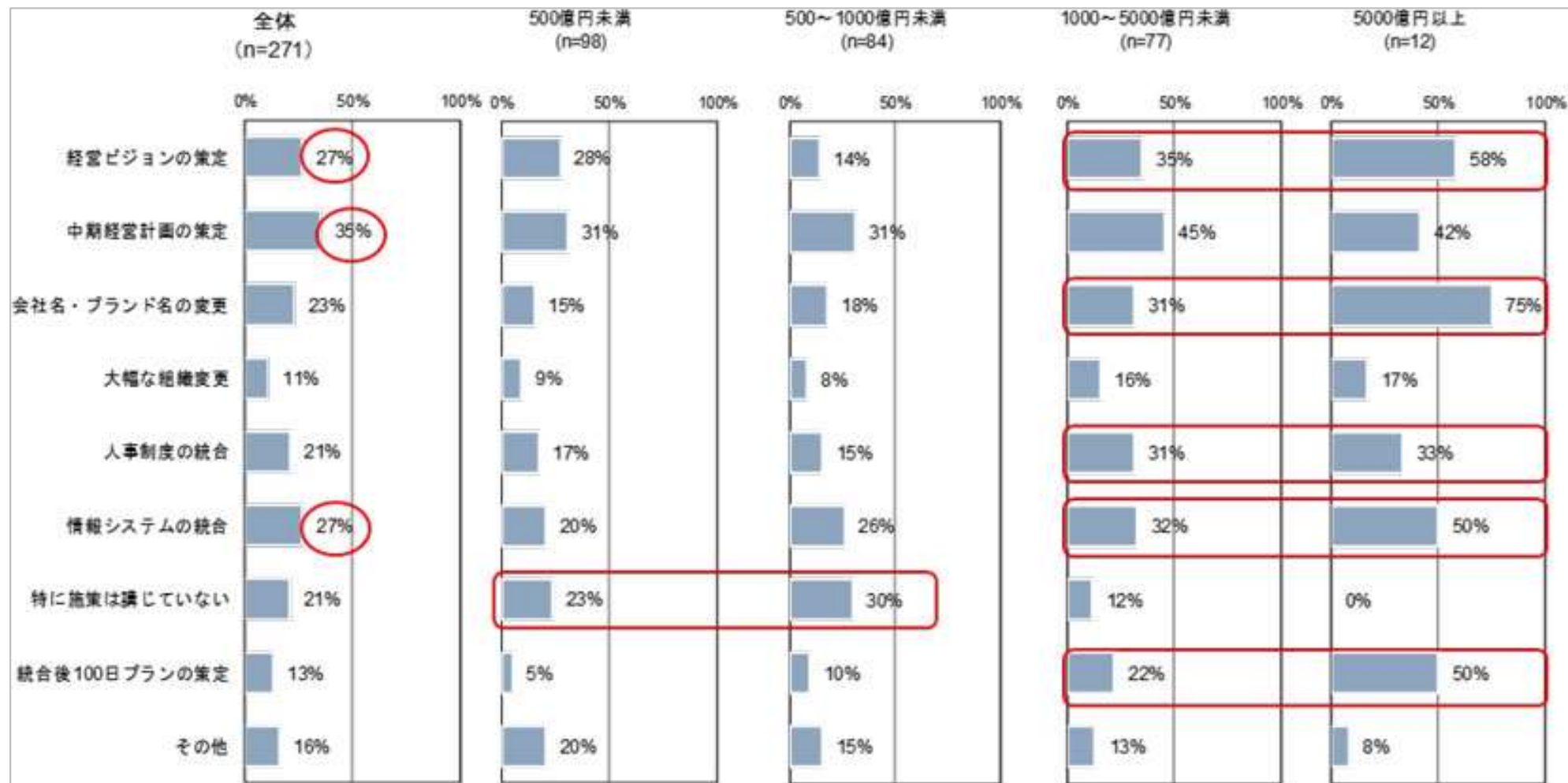
# データで見るPMI

---

# PMIのトレンド

## 買収後の統合作業（PMI）を進める上で取り組んだ施策

- ビジョン・経営計画・情報システムの整備の割合が高い。
- 企業規模が小さくなるにつれ、PMIに取り組んでいない割合が高くなる。

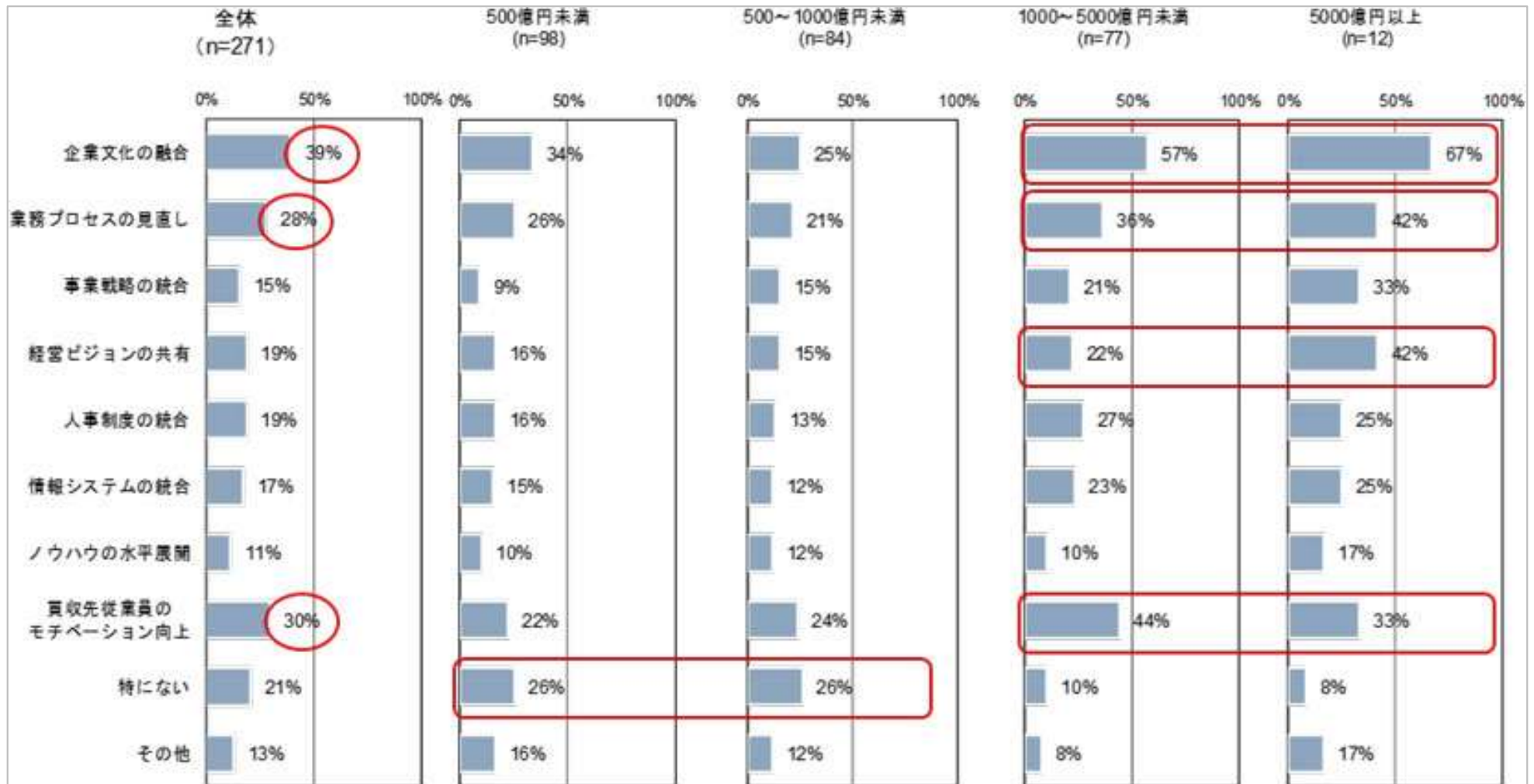


出所：2020年M&Aの実態調査 ポストコロナ時代を見据えたM&A戦略とは 三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
[https://www.murc.jp/library/report/cr\\_210831/](https://www.murc.jp/library/report/cr_210831/)

# PMIのトレンド

## PMIを進める上で苦労した点（売上規模別）

- 企業文化の融合、業務プロセスの見直し、買収先従業員のモチベーション向上の割合が高い。
- 企業規模が小さくなるにつれ、PMIに取り組んでいない割合が高くなる



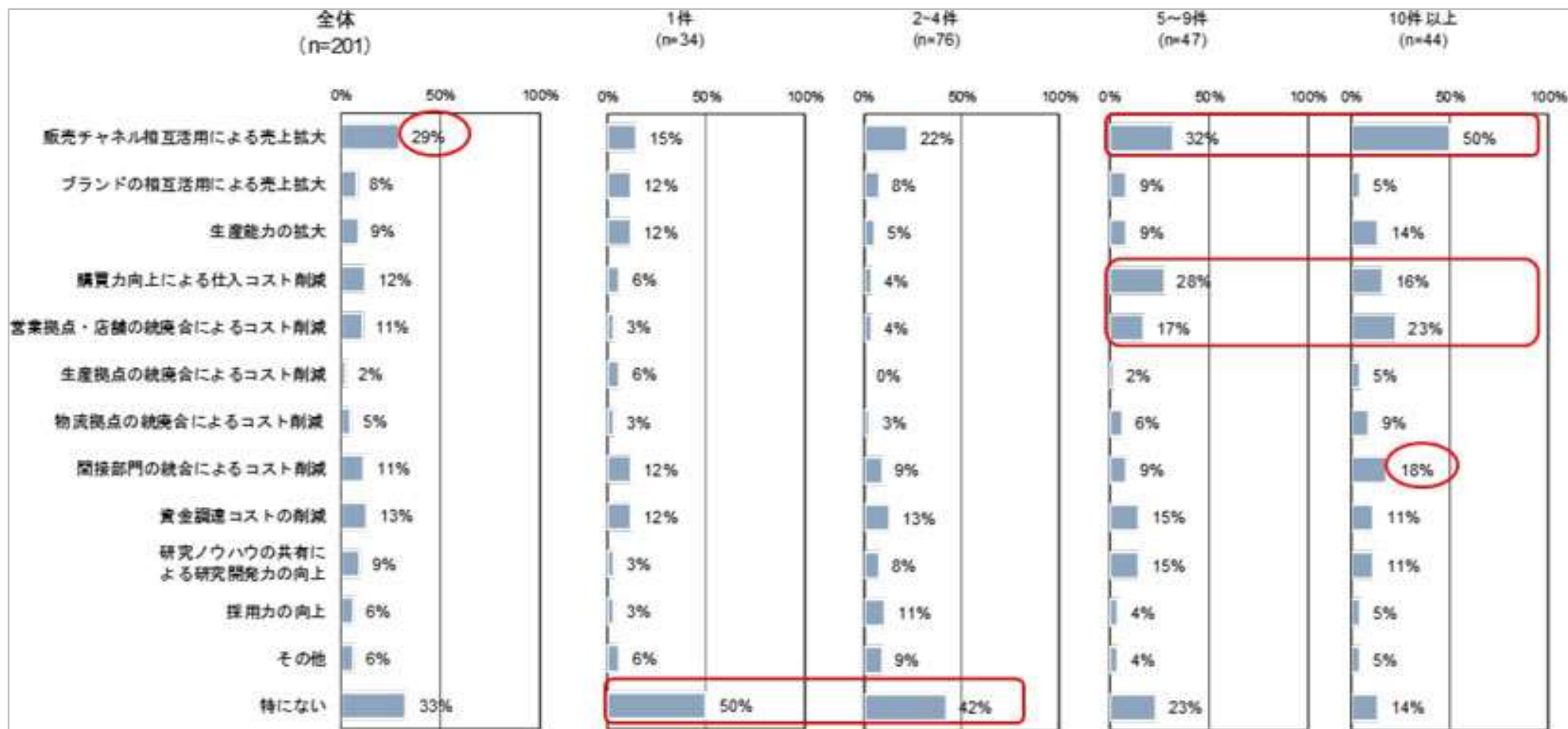
出所：2020年M&Aの実態調査 ポストコロナ時代を見据えたM&A戦略とは 三菱UFJリサーチ&コンサルティング

[https://www.murc.jp/library/report/cr\\_210831/](https://www.murc.jp/library/report/cr_210831/)

# PMIのトレンド

## 過去5年間のM&Aにおいて、想定以上のシナジーが生まれたもの

- M&A1件～4件の内は、約半数で想定以上のシナジーが生まれていない。
- ハード面の統合はシナジーが出やすい。



出所：2020年M&Aの実態調査 ポストコロナ時代を見据えたM&A戦略とは 三菱UFJリサーチ&コンサルティング  
[https://www.murc.jp/library/report/cr\\_210831/](https://www.murc.jp/library/report/cr_210831/)



## 総論

1. 大企業において、PMIが上手く行われている企業は少ない実態。
2. 施策を講じていない会社も多いことから、専門家が支援するニーズは大いにある。
3. 販売力、調達力、拠点など売上・費用に直結する事項はシナジーを生み出しやすい。
4. 一方で、企業文化の融合、業務プロセスの見直し、買収先従業員のマチベーション向上の難易度は高く、時間をかけるべき。

# PMIが上手くいく考え方

---

ここで質問です。

---

**企業文化の融合とは、  
どういうことでしょうか？**

M&Aはよく結婚に例えられる。

夫婦・恋人で考えると・・・

1. 価値観を統一することは可能でしょうか？
2. ある事項に対して同じ考え方をすることは可能でしょうか？
3. 意見を揃えるには、どちらかが妥協するしかないのでは？

私なりの解釈

**共通の目標に向けて  
相手の良い点を取り入れていくこと**

# PMIの失敗談

## ■ 概要

とあるメーカーが商社を買収した。

メーカーとしては、営業力強化を狙っており  
商社に自社ブランドを販売してもらいたいと思っ  
ての買収であった。  
買収後、商社の経営計画を刷新し、メーカー  
の自社ブランド販売金額を新しく目標に掲げ  
た。  
しかし、時間が経過しているものの、全く上  
手く進んでいない。

状況を確認すると、商社の社員たちは  
『メーカーのために働いている』という意識  
に変わり、モチベーションが大きく下落して  
いた。また、嫌悪感から親会社であるメー  
カーをあくまで仕入先の1社として扱い、  
積極的に売り込もうとしていなかった。

## ■ 問題点

一方通行の目標設定では動機づけは困難であり、浸透しない。

# PMIの失敗談

## ■ 概要

とある会社が中堅企業の傘下に入った。  
買手企業は、今までオーナーのトップダウンで人事評価を行っていたため、制度がなかった。親会社の人事制度を参考に、評価制度を導入するよう買手企業から指示があった。  
売手企業の管理部門は、買手企業のフォーマットを少しだけ修正して各部署で使用するよう発信を行った。  
急な導入で社員が理解しないまま運用が始まり、実際の評価時には、実態と伴わない事項が多く、結果的に形骸化した。



## ■ 問題点

目的が伝わらないまま、手段の実行が進んでいる。  
買手企業の価値観を押し付けている状態。

# PMIの失敗談

## ■ 概要

とある建設業の話し。  
小規模の会社を過去買収したものの、状況に変化がない。

親会社がグループ全体の95%の売上を保持しており  
子会社3社を合わせても全体の5%程度にしかない。

経営方針は常に親会社の意向に左右され、子会社は親会社に逆らえない状態。  
親会社が売上を保持しているお陰もあり、子会社では業績に対する意識も低く、  
じり貧になっている状態。  
各社の社長を交えた会議でも、議論は親会社の話しが中心で子会社の重要性は低い。



## ■ 問題点

親に依存する子の関係性。  
親会社の社員は子会社を下に見ており、長年状況が変わらない。



# 失敗事例から見る良いPMIとは

## 1. PMIのゴールを明確にする

- 売手を成長させる、良い会社にするというゴールを描く。
- できていないから変える、レベルが低いからダメではない。
- 売手の成長に何が資するのかを考える。

## 2. 親子ではなく『兄弟』である

- 上下で見てはいけない。
- あくまでグループ企業として対等な立ち位置で行う。

## 3. 協調性の高い人材を派遣する

- 自分の意思を持っていることは前提条件としつつも、押し付けではなく相手を受け入れ尊重できる人材が望ましい。
- 優秀でも自尊心が高い方の派遣には注意が必要。

## 4. 買手の経営者が責任を持つ

- 派遣した人に任せるだけでなく、経営者自らが状況を把握する。

# PMIの手順

---



## Step 1

買手の経営者・売手の経営者双方から売手の従業員へ丁寧に**事業説明、待遇の説明**を行う。**個別面談**を実施する。



## Step 2

売手企業は経営人材を派遣して**相手を理解することから始める**。**前経営者が不在でも事業を維持**できる体制を作る。  
買手企業が同族経営であれば、親族を売手に派遣する。



## Step 3

社員同士の交流を行う（**相互理解を深める**）  
徐々に互いのリソースを活用して融和させる

## 経営者派遣の考え方

- 若手経営者は自社の事業成熟度が低い場合に適している。
- ベテランは成熟度が高く、安定した事業体には適しており、社員のカラーで経営者を使い分けていくことも重要である。

## 若手経営者が適している事業体

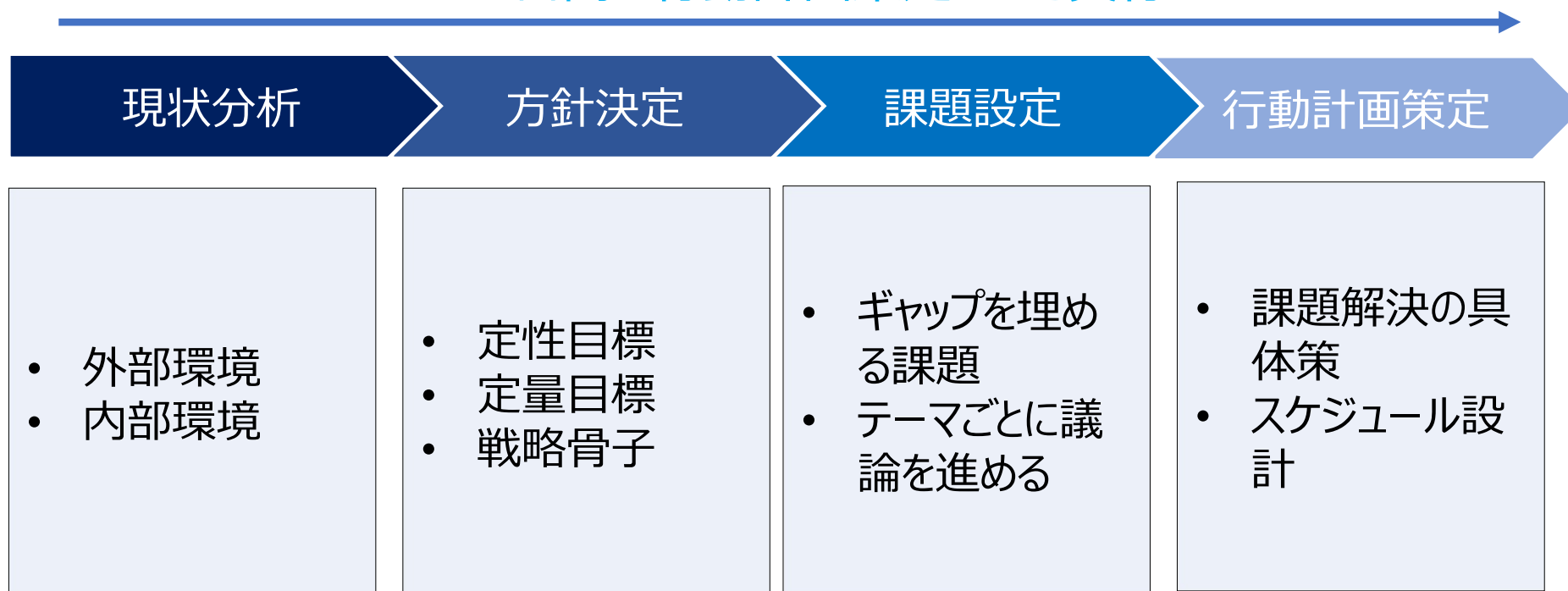
		事業の成熟度	
		高	低
市場の成長性	高	△ (イノベーションが必要な場合は○)	◎
	低	×	○

ステップ2では、早急に100日プランを作成する。

## 目的

- 売手企業の**社員を不安にさせないため**に、明確に方針を打ち出す。
- 早期に統合すべきことを整理し、シナジーを発揮することでM&Aが成功しているという印象をグループで持つ。

100日間で行動計画策定までを実行



# 100日プランの作成ポイント

## 1. 売手と買手が一緒に作る

- 会社の垣根を取り払って、売手をより良くするためにできることを買手側が当事者意識を持って考える。

## 2. 売手に考えさせる

- 行動計画を実行する主体は売手企業の社員になる。
- 自分で考えてアウトプットしたものでなくては、納得感も得られない。

## 3. 決めるべきところはトップダウンで決める

- いきなり経営方針を決めるとなっても、売手企業の社員では決められないケースが大半。
- 買手の社員が迷っている場合、方向が誤っている場合は派遣された経営者がスピード感を持って、正しい方向に意思決定を行う。

## 100日プランの推進

- 100日プランを作成した後は、**即実行**に移す。
- 早期に成果が出るものは、優先順位を上げて取り組む。
- **成果が出たら、オープンにして全社員に知らせる。⇒次の活動の起爆剤になる。**

### ■ 早期に対応しやすく、比較的効果が出やすいもの

顧客の紹介

仕入先の  
統一

販売チャネル  
の共同利用

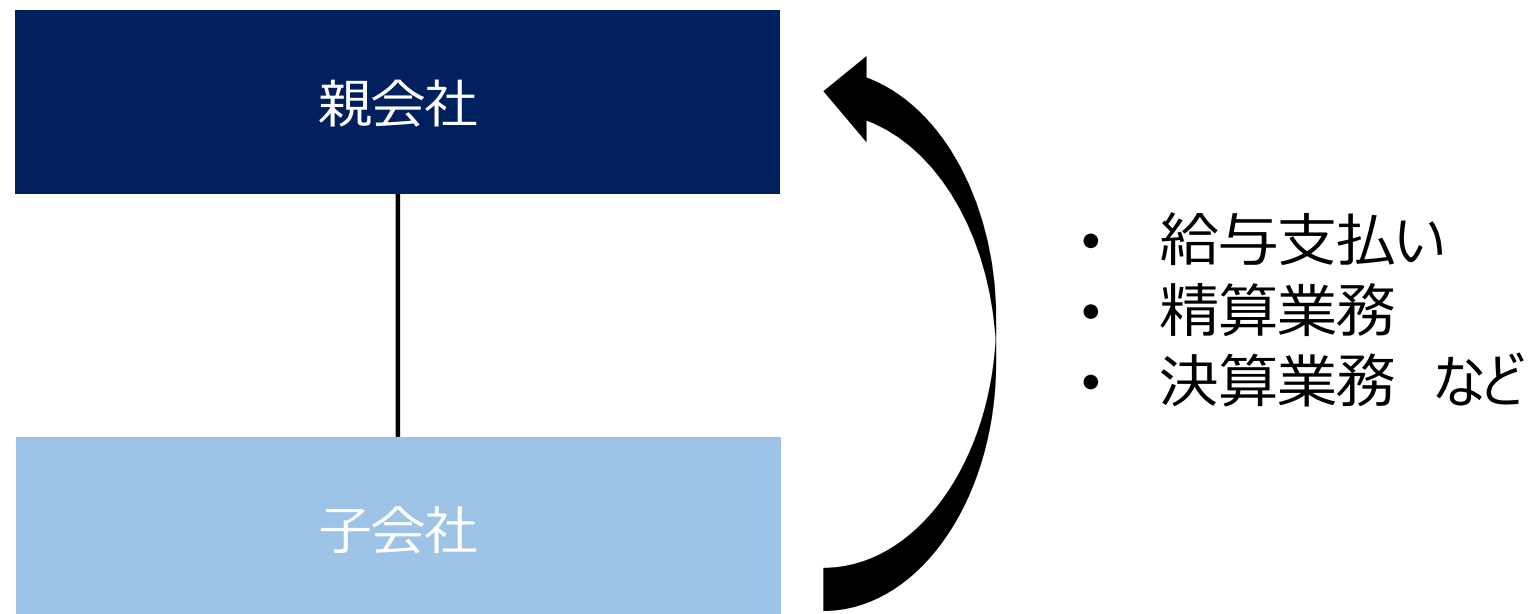
借入金の  
返済・借換

# 業務統合の進め方

## 目的

会社における共通の業務を統合することで、生産性向上、コストダウンを実現する。（3人で行っていた作業を2人で行うなど）

- 業務を吸い上げることでコスト改善を図る
- 業務を単に吸い上げるだけでは余剰人員が生まれる。
- 社員との関係が悪化することもある。





# 業務統合の進め方

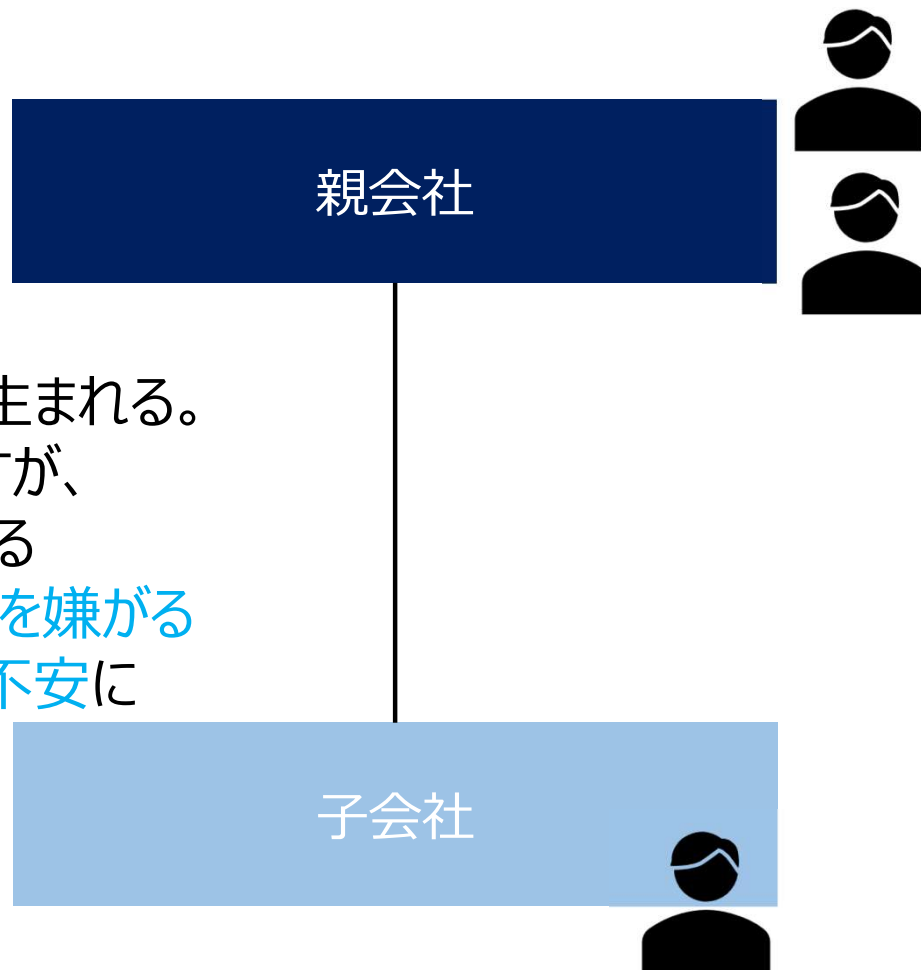
## ■ 注意点

### 親会社側

会社が異なると、業務の手法も異なる。  
そのまま渡しても単純に仕事量が増加する。  
残業代が増加したり、スタッフの追加採用が必要。

### 子会社側

仕事を渡す分余剰が生まれる。  
別の仕事を急いで渡すが、  
・引継ぎに時間を要する  
・心理的に新しい仕事を嫌がる  
・クビになるのでは？と不安に



## 1. 子会社のスタッフに対して、構想を伝える。

- 自分の仕事が無くなる、変わるということは社員にとって強烈な不安になる。
- 仕事を変更する目的や将来その個人がどういう環境でどのような仕事を担うのかを丁寧に説明する。

## 2. 共通業務の洗い出し・業務フロー・システムの確認

- スケールメリットがあるものを優先して集約する

## 3. 書式・システムの統合

- Excelなどの書式の統一化
- システムの統合、データ連携の手法を検討する

# 業務統合の進め方

## ■スケールメリットがあるもの = 水色項目

### 総務

- 事務所
- 携帯
- PC
- 自動車
- リース
- イベントの会場関連
- 名刺発注
- HP
- 規程
- 許認可、商標管理

### 経理

- 決算業務
- 交通費精算
- 経費精算
- 資金調達
- 会計処理
- 税務業務
- 内部統制

### 人事

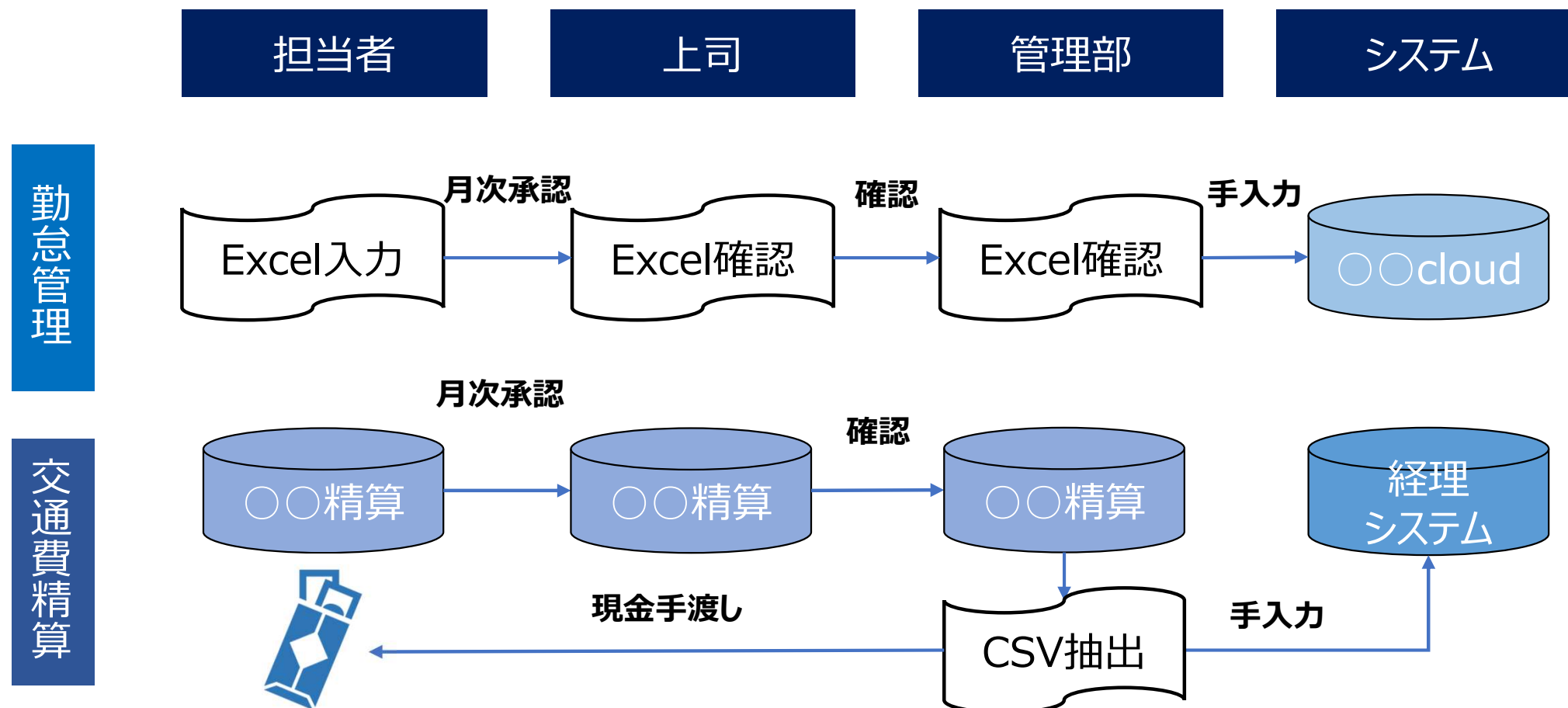
- 勤怠管理
- 給与支払
- 年末調整
- 採用サイト
- 退職金
- 福利厚生
- 就業規則
- 人事制度

# 業務統合の進め方

## ■ 業務フロー・システムの確認

### 具体例

人事領域や財務経理領域などで、各業務ごとにどのようなシステムを使用しどのようなフローで承認、手続きがされているのかを確認する。

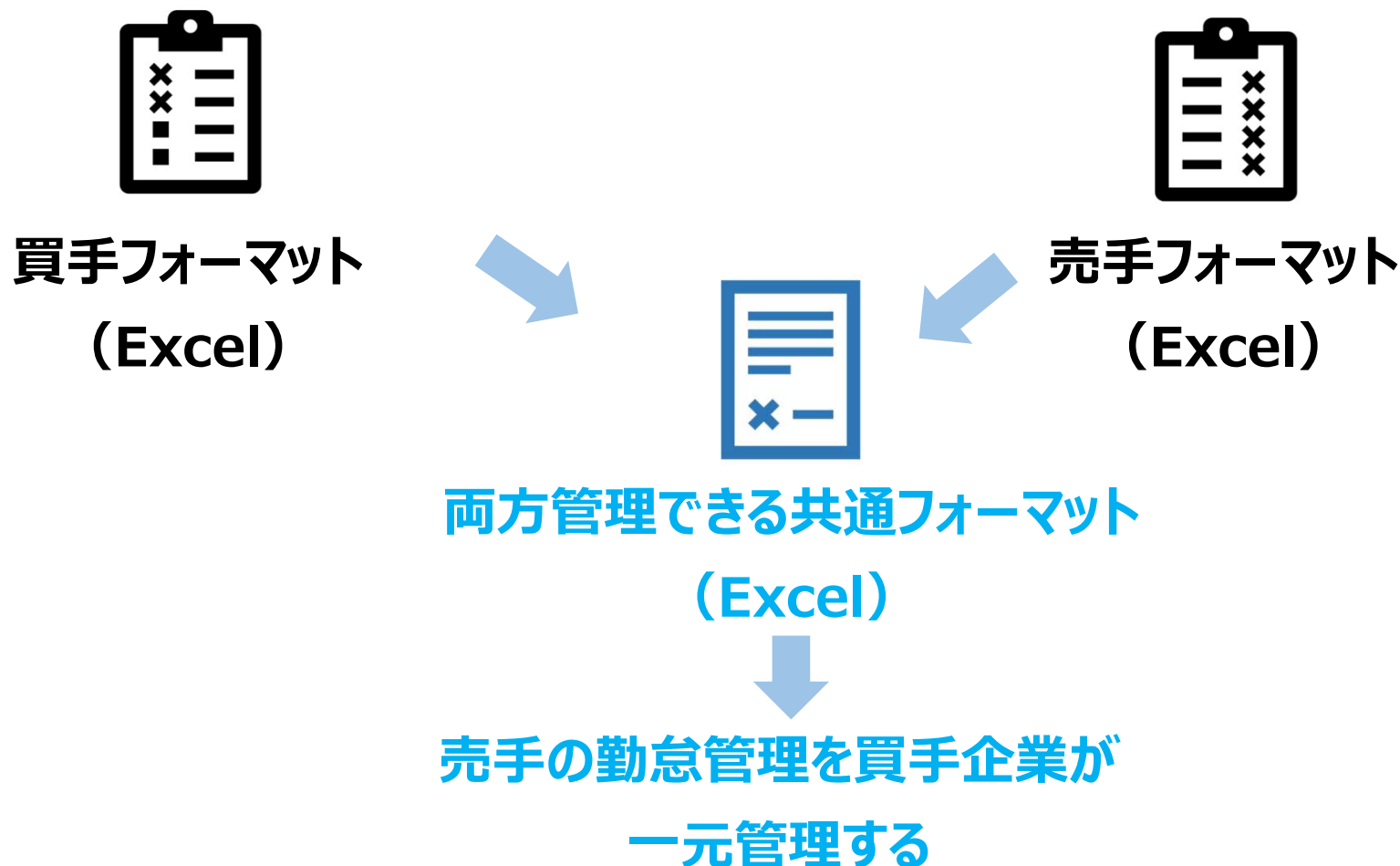


# 業務統合の進め方

## ■ 書式の統合

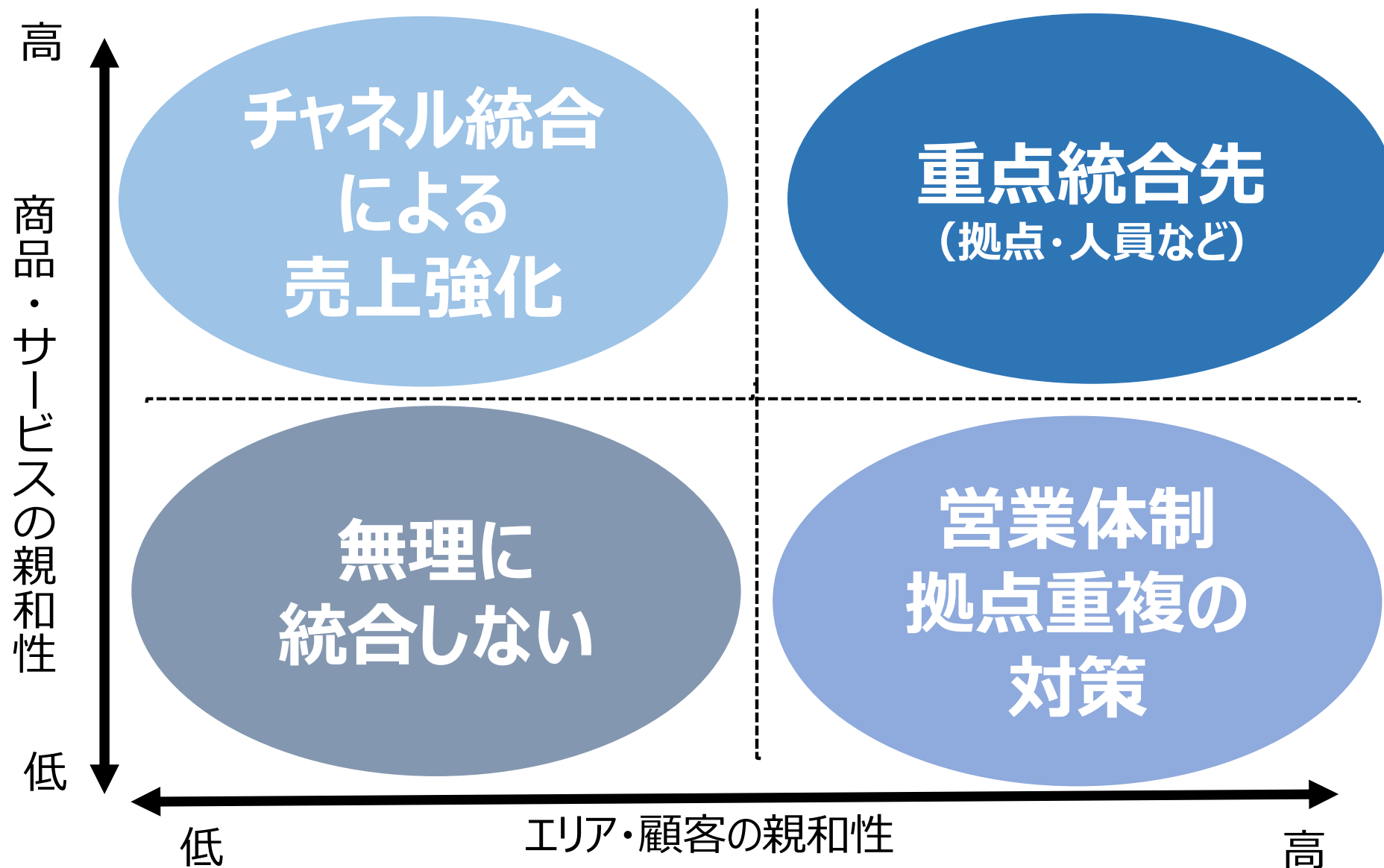
### 具体例

勤怠管理をExcel管理している会社。従業員数から考えてもシステム導入だとコスト倒れになるため、買手企業と売手企業の管理手法をミックスさせてフォーマットを再度作成した。



# 営業統合の進め方

## ■ 売手企業の顧客マッピング



## ■ 前提条件の整理

### 1. 運ぶ物の分析

- ① どのような商材を運ぶのか
- ② どこから運ばれてくるのか
- ③ どのような荷姿なのか（素材・仕掛品・完成品など）
- ④ 温度帯、保管の環境
- ⑤ 物量はどの程度か

### 2. サービスの分析

- ① リードタイムはどれくらいか
- ② 発送対応の時間は何時までか
- ③ 納品すべき場所
- ④ 納品の時間帯
- ⑤ 納品のロットや容積はどの程度か
- ⑥ 土日祝日対応や特殊な対応が必要か

# 物流統合の進め方

## ■ 拠点整理の考え方

	拠点集中型	拠点分散型
概要	<ul style="list-style-type: none"><li>大型な物流拠点から納品先に直接発送を行う。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>エリアごとに小規模な物流拠点を配置する</li><li>各物流拠点に最低限の在庫を抱える。</li></ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"><li>コストが低い</li><li>在庫コントロールが行いやすい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>リードタイムが短くなりやすい</li><li>1回あたりのコストが低下する</li><li>災害に強い</li></ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>リードタイムが長くなりやすい</li><li>遠方の場合は1回あたりのコストが増加する</li><li>災害に弱い</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>拠点維持コストが増加する。</li><li>在庫コントロールが難しくなる。</li></ul>

前提条件、拠点整理の方向性を踏まえて適切な輸送法を検討する。  
(宅配便、路線便、チャーター便、鉄道コンテナ、空路、航路)



# 意識統合の進め方

## ■ 流れ

### ギャップ分析

- 売手企業が制定している経営理念やビジョン等を確認する。
- これらの制定背景、理由を確認する。
- 社員ヒアリングにより、設定内容とのギャップを確認する。

### 方針決定

- 理念体系やビジョン、行動指針、方針の内、どこまで統合するかを決定する。
- ビジョンと特に重要な価値観のみ統一し、それ以外は任せる方向性を推奨（誠実、社員を大切に、世のため人のため）

### 統合作業

- 速やかに変更を行い、社内に発信する。
- HPの変更を行う。
- 配布物、社内掲示などで周知を図る。

### 浸透施策の継続

- 理念研修の実施（上から順に研修する）
- グループ間のコミュニケーション強化

## ■ポイント

### 浸透しやすいビジョン、理念体系のつくりかた

- ① 売手企業の創業の精神、歴史や歩みを分析する
- ② その中から、重要な要素を抽出する
- ③ 買手企業と売手企業で比較してみる
- ④ 相違点に配慮する  
(無理に売手企業の価値観を変えない)
- ⑤ 共通点を見出す
- ⑥ 共通点を強化するストーリーを創る
- ⑦ ストーリーから説明してビジョンを打ち出す

## ■ グループコミュニケーションの強化策

**意識の統合にはコミュニケーションの頻度が重要  
基本的は時間がかかるものであり、上の階層から順に少しずつ進めていく。**

- 共同で、グループ全体の経営計画を策定する
- 社内研修や社外研修に各社のキーマンを同席させて、半強制的にコミュニケーションの場を設ける
- グループビジョンを一緒に考える宿泊型研修を開催
- ランチミーティングの実施
- 方針発表会を共同で行う
- 飲食時の費用を会社が負担する制度を導入

# 任せるラインの設定

## ■ガバナンス

- 親会社で管理する項目を決めるというよりは、『子会社に任せたい範囲』を決めるという考え方が重要。
- 任せることで自由度を高めていく（≒自走型を目指す）
- 例えば、2期赤字になるまでは、今の経営者に全て委ねるという決断をすることも重要。これが派遣された経営者にとっての**責任感**になる。

## 決裁権限の例

	企業 1	企業 2
企業規模	<ul style="list-style-type: none"><li>• 売上10億円</li><li>• 従業員数10人</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 売上30億円</li><li>• 従業員数30人</li></ul>
任せる範囲	<ul style="list-style-type: none"><li>• 100万円以下の決定権</li><li>• 採用権</li><li>• 賞与の支給</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 500万円以下の決定権</li><li>• 採用権</li><li>• 資金調達</li><li>• 賞与の支給</li></ul>

# われわれ（外部支援者）の役割

## 旗振り役

- 買手と売手が初対面で議論を進めることも多い中で、司会進行を行う。
- 議題の整理、議事録の確認を行うことでPMIを円滑に推進していく。

## まとめ役

- 中には利害関係が生じる事案もあるため、中立的な立場で最適な落としどころを見つける。
- 全体最適の視点で調整を行う。



## かじ取り役

- 実績や経験を活かして、濃淡を付けた議論を促進する。
- 100日プランの作成・推進などPMIはスピードと早期の成果が重要。
- 最短のルートナビゲーションする。



## 憎まれ役

- 多かれ少なかれ、双方のストレスが発生するため、受け止める。
- 互いに伝えにくいことを代わりに伝える
- 不満を溜めず、解消しながら物事を前に進める。

**ご清聴いただきまして、誠にありがとうございました。**

**本セミナーが、貴社の経営戦略の一助になれば幸いです。**

**セミナー内容にご不明な点などがございましたら、**

**お気軽にお問合せください。**

**担当者：上坂 研祐（うえさか けんすけ）まで**

**メール：uesaka@skg.co.jp**

**TEL：075-343-0770**

