

印刷技術懇談会 2025年7月25日(第535回)

## 『紙卸商からの業態変革 ~M&amp;A と PMI のリアル』

青沼 隆宏氏 (株)城南村田ホールディングス 代表取締役社長

- 日時：7月25日(金) 18:00~20:00 (参加者：21名(内 Zoom 3名))
- 場所：株モトヤ 東京本社 6F (東京都中央区八丁堀)
- 講演要旨

今回の講演者の青沼氏は、現在の社会経済情勢を踏まえた上で、M&A (Mergers and Acquisitions 合併と買収) を行う理由、M&A 時の相手企業の査定、M&A 後の統合作業 (PMI=Post Merger Integration) と発生しがちなトラブル等について、「自身の経験」をベースにかなり詳細に語った。従って M&A についてよくある「教科書的な解説」ではなく、実例としてのリアリティーを十分に感じさせる内容だった。

さらに特筆すべき点として、氏は現在の会社組織 (P.3 下段) を作り上げていく過程で、「紙卸商に未来はあるか？」という自問自答を重ねた結果、氏の祖父が起こした祖業としての紙卸業を譲渡している。

「人口減とデジタル化という時代と必然的な紙離れ」、さらには「紙卸商では海外展開の可能性はない」という判断が語られたが、決して簡単ではない決断だったはずである。M&A についてのみならず、祖業を手放すことについても、共に今後の印刷業界に投影できる事象であることには間違いのないであろう。

さて、以下が、今回の講演の骨子である。

- ✓ (導入部) 自身と会社の紹介
- ✓ (第1部) 時代の流れに合わせて会社の形を変える
- ✓ (第2部) M&A 時に必要なこと
- ✓ (第3部) M&A 後に必要なこと

上記の第1部では、まず、青沼氏の「時代認識」が語られた。日本の経済成長率(名目 GDP)の動きを追いながら、2023年に4.9%に転じた変化を、この30年間なかった「大きな変化」として捉え、社内と社外に対していくつかの対策(行動計画)を立てている。その中で、M&A を、社外に対しては「新規市場開拓」のチャンスとして捉え、社内に対しては「人材、技術、新市場獲得」の機会としている。



第2部では、「デューデリ(Due Diligence)」という耳慣れない言葉が出てくる。M&A を検討する場合の「相手企業の価値とリスクの査定」のことである。しかしその査定には現れない点(将来の土地の価格、魅力的な職場かどうかなど)もあり、注意を払う必要がある。また M&A の後で発生するトラブルは、ほとんどが「人に関する事」だったという点は、我々に M&A のデリケートな部分を意識させてくれる。

第3部では、M&A 後は「信頼関係の構築」が最も重要と青沼氏は述べていた。「寛容さ」は大切なものの、「経営上必要なこと」については「譲らない」と、経営者としての強い覚悟についても語っていた。また逆に「売り手側として大切な事」に関しての言及もあり(P.14)、会社を売ることを選択肢として考えている場合には参考になる情報であろう。

青沼氏は、中小企業の社長は、使えるものはすべて使いながら、瞬間・瞬間で厳しい判断しなければならないと語っていた。判断の妥当性を検討する余裕が常にある訳ではなく「直感」や「大局観」による場合が多いという。その感度を上げ、研ぎ澄ますための地道な営為もまた求められるという事であろう。

この勉強会の参加者は、どちらかというと「技術」に関しては鋭敏なアンテナを持っているので、今回の M&A のトピックについては、やや距離感あるいは消化不良を感じた部分もあったかもしれないが、印刷業を含めた日本の中小零細企業の新陳代謝のプロセスに、今後、M&A がその手段のひとつとして、今まで以上に一般化していきだろうと筆者には思える。次の青沼氏の言葉は記憶に残る。「10年後には、M&A を行いたいという魅力のある会社が残っていないだろう。M&A は『今だから』こそできる戦術と言える。」

.....以下、メモ.....

## ■ 青沼 隆宏氏（自己紹介）

- ✓ 人生の目的
  - 死に際に「いろいろあったけど面白い人生だった」と思う事
  - そのためには、「誰かのために何かをできたのではないか？」という過程が重要
- ✓ 目的を達成するために
  - 最後まで可能性を信じて挑戦する。
  - 身近な人を幸せにする。
  - 個性を生かして社会貢献（仕事）をする。

i

### 青沼 隆宏 自己紹介

- 1970年1月1日生まれ
- 55歳
- AB型
- 出身地：東京都品川区（現在は東京と札幌の二拠点生活）
- 出身大学：早稲田大学第二文学部
- 家族構成：妻・息子・娘・マイケル・キリ
- 趣味：釣り・乗馬・ドライブ
- 資格：税理士科目（簿記論・財務諸表論）
- 好きな食べ物：麺類・寿司・焼き鳥・タイ料理・ベトナム料理・イタリア料理・お酒
- 嫌いな食べ物：ポイルした牛の脳みそ
- 座右の銘：己の欲せざるところは人の施す事なかれ



## ■ 青沼氏の実務経験

- ✓ 青沼氏の実務の軌跡
  - 会計の仕事（米国） ⇒ 実家（紙卸商の事業承継・事業再建） ⇒ 事業譲渡（紙卸事業の譲渡） ⇒ M&A+新規事業創出

- KPMGピートマーウィック（東京事務所）：23歳～27歳
  - 記帳チェック（月次）、法人税・消費税・固定資産税・所得税の申告書作成、社会保険関係届け出事務
- KPMG LLP（Richmond, VA）：28歳～30歳
  - 国際間取引対象の節税対策、日系企業への節税対策セミナー開催、日系企業へのアメリカ税制説明、アメリカ人スタッフへの日本の税制の説明
- 親族内承継及び事業再建（城南洋紙店の株式買取）
- M&A（トーマックの株式買取）
- M&A（ムラタ洋紙店の営業権買取）
- 事業譲渡（紙卸売事業の譲渡）
- M&A（スズキ工業所の株式買取）
- M&A（大樹の株式買取）及び城南村田の真空成形及びトレー製造部門を事業譲渡
- M&A（ワイエム・スチールの株式買取）及びワイエム・スチールとスズキ工業所の合併
- 資産・技術・人的関係を生かした多角化
  - 拠点をまとめ、余った倉庫を不動産賃貸業へ
  - 木型技術を生かしてソフビの企画、原型製作・販売へ
  - サンプル成形から小ロット成形請負→現在は子会社である有限会社大樹へ事業譲渡
  - かまたレンズトレーで特許取得、レンズトレーのマーケット開拓
  - プレス技術を生かして釣り具（スプーン）製造受託
  - 先代の人的関係から宗谷のホタテ漁用漁具製作・メンテナンスを開始
- 城南村田ホールディングスの事業再構築（真空成型及び金型製作→子会社管理及び新規事業創出）

洋紙関係の会社は最終的に譲渡している

# 会社紹介

## ■ 会社の理念

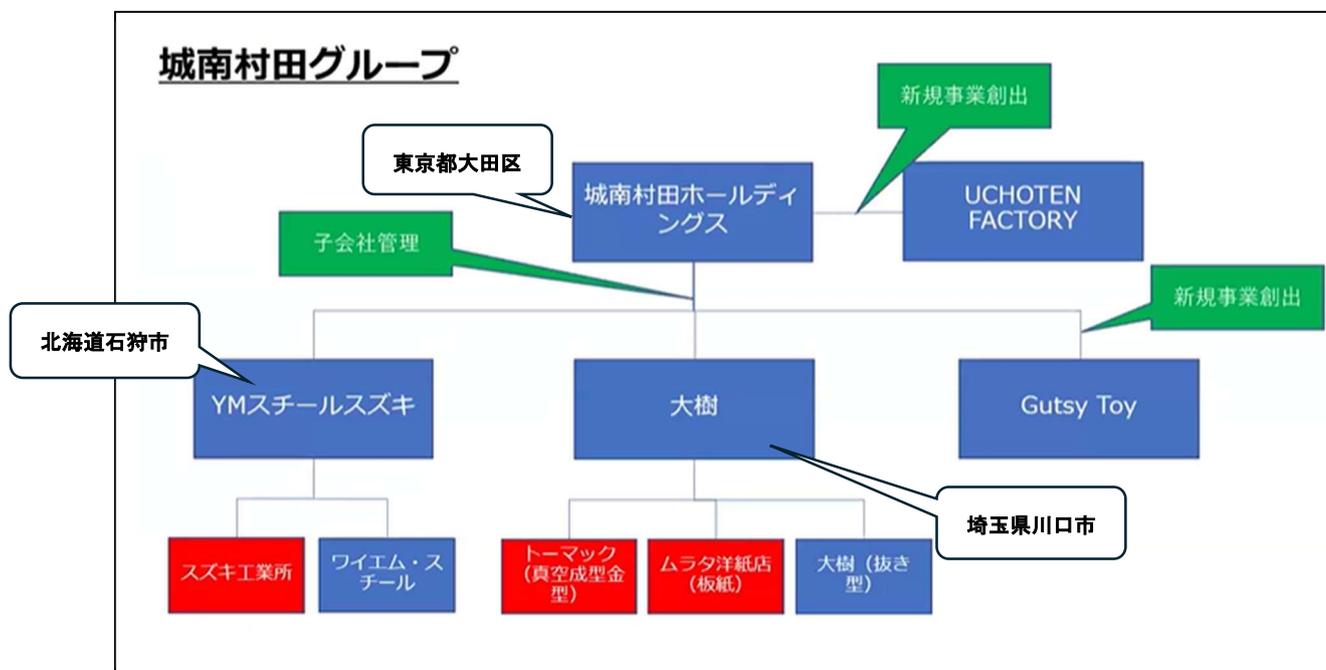
### ・ 株式会社城南村田ホールディングスの理念

- ・ 一隅を照らす=会社は自分を含めたパートナーを最大限に生かす場
  - ・ 可能性を追求する
  - ・ パートナーと共に成長する
  - ・ 社会に貢献する
- ・ 可能性を追求する
  - ・ 個人の可能性・組織の可能性を追求する為に挑戦する
- ・ パートナーと共に成長する
  - ・ 最も身近なパートナーは社員。まずは社員と共に成長する事を考える。その先に外注先・顧客と共に成長する。
  - ・ 少しでも多くの社員を社長にしたい
- ・ 社会に貢献する
  - ・ 「仕事」は社会に貢献する仕組みなので、「会社」そのものや「仕事」の為に使用している資産や働いている人が社会に役立っているかどうかを考える
  - ・ 自分自身や身近なパートナーである家族・友人・同僚を幸せに出来る仕事かどうかを考える
  - ・ 少しでも次の世代に良い世界を残せるように努力する
- ・ 変化を常態に
  - ・ 変化に適合出来ないと生き残れない

## ■ 会社の組織

- ✓ 城南村田ホールディングスと「3つの子会社」
- ✓ 城南村田ホールディングス（子会社管理+新規事業創出）

<https://jonan-murata.jp/>



## ■ 会社紹介

- ✓ 3拠点（下図の   部分）
  - 東京都大田区
  - 北海道石狩市
  - 埼玉県川口市

**会社紹介**

- ・株式会社城南村田ホールディングス (東京都大田区) 代表取締役：青沼隆宏
  - ・祖父の青沼敏郎が1949年に洋紙卸売業として創業（品川区：城南洋紙店）
  - ・主要業務：子会社管理・新規事業創出（UCHOUTEN FACTORY：将来は子会社化の予定）
  - ・主要技術（UCHIUTEN FACTORY）：ソフビ原型製作・ソフビ成形・彩色
  - ・主要製品（UCHOUTEN FACTORY）：ソフビフィギュア
  - ・主要顧客（UCHOUTEN FACTORY）：フィギュアメーカー・個人
- ・株式会社YMスチールズズキ (北海道石狩市) 代表取締役：青沼隆宏
  - ・会長の八巻敏光が1992年に創業したワイエム・スチールと鈴木良治が1981年に創業したスズキ工業所を2023年4月に合併させた会社
  - ・主要技術：旋盤加工・フライス加工・溶接・プレス加工
  - ・主要製品：プレス加工品・農機具・漁具・鉄道用ブレーキ・雪崩予防柵・暴雪柵等
  - ・主要顧客：農業・鉄道・漁業・土木関係
  - ・事業所（工場）：石狩本社工場・札幌工場・稚内工場

**会社紹介**

- ・有限会社大樹 (埼玉県川口市) 代表取締役：浅井利晃
  - ・顧問の志田美木雄が1988年に創業、2022年6月に城南村田の子会社となり城南村田の真空成型事業を譲り受け
  - ・主要業務：精密抜き型製作・真空成形金型製造・トレー製造
  - ・主要技術：CAD・レーザー加工・刃曲げ
  - ・主要製品：精密抜き型・真空成形金型・トレー
  - ・主要顧客：自動車部品メーカー・精密部品メーカー・真空成形メーカー
- ・株式会社GUTSY TOY (東京都大田区) 代表取締役：青沼純子
  - ・2023年3月21日創立
  - ・主要業務：キャラクター版権取得管理・販売管理
  - ・主要顧客：個人（海外50%超）
  - ・主要製品：フィギュア（ソフビ人形）

**個人の顧客  
海外市場 50%**

## 第一部：時代の流れに合わせて会社の形を変える (今だから出来ることに挑戦する)

### ■ 時代認識

- ✓ 大きな変化の到来 = 「チャンス」ととらえる

- ・日本の人口減少（生産年齢人口の急激な減少だがGDPはほぼ横ばい）
  - ・一人ひとりの生産性向上→現役世代は効率を上げつつ頑張っている
  - ・マーケットの縮小（均一に縮小する訳ではない）
  - ・人手不足
  - ・急速に地方の過疎化が進行
  - ・税金、社会保険料の負担増（手取りの減少）
- ・世界の人口増加→**現役世代は頑張っているが数（世界の人口増加）には敵わない**
- ・世界における日本の競争力の下落
- ・インバウンド需要の拡大
- ・SNSの普及（情報収集方法の多様化）
- ・転職市場の普遍化（転職前提の人生設計）
- ・中小企業経営者の高齢化と承継者不足 = 中小企業のM&A市場の活発化
- ・SDGs
- ・インフレーション(大きく変化している=チャンス)

### ■ 数字で見る日本

- ✓ 大きな変化の到来
  - 名目 GDP の変化
  - インフレの時代到来
  - 「価格交渉」の好機としてとらえる必要あり

- 成長率の変化（名目GDP）
  - 1990年：+4.8%
  - 2005年：+1.8%
  - 2020年：-4.2%
  - 2023年：**+4.9%**
- 成長率の変化（実質GDP）
  - 1990年：+5.4%
  - 2005年：+2.7%
  - 2020年：-4.5%
  - 2023年：**+0.7%**
- 生産年齢人口（15～64才）の変化
  - 1990年：7,590万人(61%)
  - 2013年：7,296万人(57%)
  - 2025年：6,559万人(54%) (予測)
  - 2060年：4,105万人(47%) (予測)

現在（2025年）は、この30年間に  
なかった大きな変化の中にいます。  
この変化に対応出来ない企業の将  
来はないかもしれません。

✓ 世界の現状と日本(1人当たりの名目 GDP)

➢ 日本：34位（2023年IMF統計） ← かつては6位だった（1995年）

1人あたり名目GDP（2023年IMF統計）

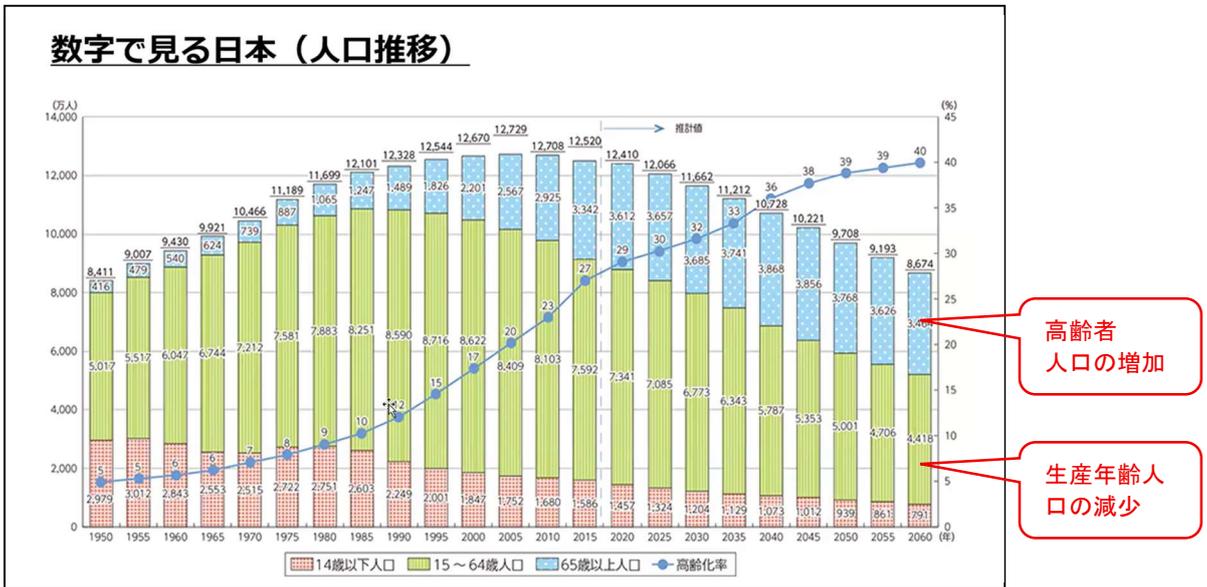
- 計算式
  - 1人あたり名目GDP=名目GDP/人口
- 日本は34位（1995年は6位）
- 理由
  - 高齢者（生産年齢人口割合が減少）が増加すると1人あたり名目GDPは下がる
  - 世界的なインフレに対して長引いた日本のデフレーション（マーケットの縮小による）

2023年 1人あたり名目GDP (IMF統計)

順位	国名	単位: US\$	注
1	ルクセンブルク	129,810	
2	アイルランド	103,466	
3	スイス	101,510	
4	ノルウェー	87,703	
5	シンガポール	84,734	
6	アイスランド	83,485	
7	米国	82,715	
8	カタール	69,541	
9	マカオ	69,080	
10	デンマーク	68,619	1

✓ 人口問題

➢ 人口減少の時代：生産年齢人口の急激な減少+高齢者人口の増加



■ **(重要)**「現状」に対する認識と対策（青沼氏が時代を読んだ上での対策）

✓ 社外

- 価格修正のチャンス
  - ◇ 受け入れられない場合は自分たちの実力不足ととらえ、「事業売却」も考える。
- 高価格帯のマーケットへ
  - ◇ 中小企業は大量にもものを作ることは難しいので、出来るだけ単価の高い製品へシフトさせる。
- 海外市場へ
  - ◇ 日本は人口減だが、世界全体では爆発的な人口増なので、世界の市場を視野に入れたビジネスを考える。世界に出せる商材を扱う方向へシフト
- DtoC (Direct to Consumer) の可能性追求
  - ◇ 紙卸商の場合、紙を世界に売るという商売は成り立たない。
  - ◇ 自分たちで作った製品を直接海外の消費者に届けるビジネスモデルの可能性の追求
- **M&A を利用した新規市場開拓**
  - ◇ 中小企業の経営者の高齢化(70 歳代) ⇒ 事業承継の相手がいない会社の増加 ⇒ 今だからこそ M&A を活用し、新規市場開拓を行える好機の到来

✓ 社内

- **M&A の活用**（有効な対策のひとつ）
  - ◇ （人材+技術+新市場）のまるごと確保の可能性
    - 新規での新卒や中途採用の難しさあり。
- 魅力的な職場づくり
  - それぞれの業種や業態によって「魅力」の内容は異なる。
  - 人材採用困難時代には「魅力的な職場」の再考は重要
- 外国人主体の工場へ（YM スチールズズキ 石狩工場）
- 障害者主体の工場へ（YM スチールズズキ 札幌工場）

- 社外
    - 価格修正（受け入れられない場合は自分たちの実力不足→事業売却へ）
    - 高価格帯マーケットへ
    - 世界（インバウンド）で通用する商材
    - DtoCの可能性追求
    - M&Aを利用した新規市場開拓
  - 社内
    - M&Aを利用し人材・技術・新規市場の確保
    - 魅力的な職場作り
    - ベースアップ
      - 1980年vs1990年は約1.5倍
    - 外国人・障がい者の積極的雇用
- ➡ **対策の選択肢の一つとしてM&Aがある**

## ■ (重要) M&A を行う理由

- ✓ 紙卸商の未来？
  - 「紙卸商に将来はあるか？」という自問自答の結果
  - このまま紙卸商で行ったら、結局「紙から離れられなくなる」のではないかという危惧があった。
  - 「自分たちは紙屋だ」という意識の強さと縛り（早い脱却の必要性あり ⇒ M&A へ）
  - 人口減少による紙の需要の減少
  - デジタル化による紙の需要の減少
- ✓ 効率化の側面
  - M&A により、中小企業としての規模を広げ、効率を上げる可能性あり
- ✓ M&A でまとめて手に入るもの
  - 顧客
  - 仕入れ先
  - 外注先
  - 設備
  - ノウハウ
  - 技術者

(新規事業を興そうとして、時間をかけて様々な試みを行っても、M&A の方が手っ取り早い。)
- ✓ M&A の時代
  - 今こそ中小企業の M&A の適時という思いあり。
  - この後 10 年後には、M&A を行いたいという魅力のある会社が残っていないだろう。
  - M&A は「今だから」こそできる戦術と言える。
- ✓ 「ものづくり」の可能性
  - 青沼氏はもともと「ものづくり」が好きだった。
  - 日本の人口減と市場縮小 ⇒ 自分たちで「価値あるもの」を製造できるならば、海外進出の可能性も生まれる。
- ✓ 「全く新しい世界」が見えるという経験
  - 紙の卸商だった城南洋紙店が、トーマックという金型の会社を買ったときに、その利益率の高さに驚いた。トーマックは粗利で 50%、営業利益で 20%出していた。紙卸商では考えられない利益水準に驚いた。
  - 全く別の業界の企業の M&A を行う理由のひとつ

## ■ 最初の M&A の事例（トーマックを買った時）

- ✓ 城南洋紙店のメインの金融機関からの信頼
  - M&A の資金は銀行融資で賄う。
  - 但し、買収したトーマックの金融機関をすべて自社のメインの銀行に変更した。
- ✓ トーマックの財務状態が良好だった。
- ✓ トーマック創業者への信頼感とコミュニケーションの積み上げ
- ✓ 約 1 年かけてトーマックに通った後に M&A を決断

■ **社会的に大きな出来事と「変化の加速」** ⇒ 自社の大きな変化へつなげる

✓ リーマショック時（2008年）

- 城南村田の本社工場（新築3年目）の賃貸化
- 賃料収入による利益基盤の確保
- トーマック内に事務所移転
- 紙倉庫を共同倉庫へ移管
  - ◇ 倉庫維持から発生する「固定費」を「変動費」へ
  - ◇ 紙の使用量が伸びない状況あり

✓ 東日本大震災時（2011年）

- 紙離れの契機
  - ◇ 仕入れ先の製紙工場の被災と仕入れ不能
  - ◇ ユーザーが「紙による情報伝達」から「ネットによる情報伝達」へ変化
- 「紙事業」の譲渡の検討
- 営業部門の大半の社員を金型事業部へ振り向けた。
- 社長自身が顧客を持つことになった。
- 紙卸売事業の譲渡の決断と実行
  - ◇ 譲渡の準備までには相当に期間が必要という事を知る。
  - ◇ 顧客に迷惑をかけない仕組みづくり
  - ◇ 「譲渡前」と「譲渡後」の仕組が変わらなければ、顧客にとっての変化は「電話番号」と「担当営業」のみ

✓ コロナ禍（2019年末～2023年3月）

- ギフト用トレイ（主力製品）の需要が激減
  - ◇ ギフト用トレイは最終的にゴミになる。（ゴミになるものを製造すること良くないという判断）
- 城南村田の事業再構築
  - ◇ 真空成型事業 ⇒ 子会社管理＋新規事業創出へ
- ソフビ製造事業の開始（筆者注：ソフビ=ソフトビニール）
- 城南村田の本社工場の売却と移転（大田区蒲田本町 ⇒ 東糀谷）
  - ◇ 建屋の老朽化
  - ◇ 土地価格の値上がり（住宅地化）
  - ◇ オンラインミーティングの一般化（場所の制約の減少）
- M&A
  - ◇ 2021年3月：有限会社スズキ工業所（北海道札幌市）
  - ◇ 2022年6月：有限会社大樹（埼玉県川口市）、城南村田の真空成型事業を譲渡
  - ◇ 2022年11月：株式会社ワイエム・スチール（北海道石狩市）
  - ◇ 2023年4月：スズキ工業所とワイエム・スチールを合併しYMスチールスズキへ
  - ◇ 2022年11月：稚内工場設立（主に宗谷のホタテ漁の漁具製作とメンテナンス）
- 「2拠点生活」の開始
  - ◇ 札幌に3週間、東京に1週間

✓ インフレーションと生産年齢人口の急激な減少

- 副業人材の活用
  - ◇ 社外の優秀な副業人材の活用  
(社内での副業も解禁)
- 外国人技能実習生の積極的な受け入れ
  - ◇ YM スチールスズキ (石狩工場)
- 障がい者の積極的な受け入れ
  - ◇ YM スチールスズキ (札幌工場)

■ **(重要)** 会社に大きな変化が必要な時は「社会の大きな出来事」のタイミングを狙う

- ✓ 普段からの多くのシミュレーションを行う。
- ✓ 普段は社員に負荷のない方法で改善を進める。
- ✓ 「社会の大きな変化」を「会社の変化」へつなげる大義名分化
  - 事業再編
  - M&A
  - 経営者の交代
  - 社員の入替え (削減)

**第二部：M&A 時に必要なこと**

(相手を尊重する)

■ **(重要)** M&A 時の査定

- ✓ (筆者メモ)
  - 「デューデリ」=デューデリジェンス (Due Diligence、DD)
    - ◇ M&A や投資などの取引を行う際に、対象となる企業の価値やリスクを詳細に調査・評価するプロセス
    - ◇ 日本語では、「適正評価手続き」「買収監査」とも呼ばれる。
- ✓ デューデリで出て来ないこと
  - 将来の土地の価格 (今の土地の価格は分かるが、将来は分からない)
  - 土壌入替えのリスク
  - 社員の退職リスク
  - 社員採用のリスク
  - 顧客離れのリスク (前社長についている顧客の離れ)
- ✓ デューデリで出て来なくて重要な事
  - 「働いている人」「これから働く人」にとって魅力的な職場かどうか?
  - 業種が異なる、場所が異なる場合は判断が難しい。

- ✓ 仲介業者と買収側の観点の差（デューデリに出て来ない部分に要注意）
  - 仲介業者：現在の価値
  - 買収側：将来の価値
  
- ✓ 仲介業者の言う「修正営業利益」には要注意
  - 例えば、今の社長がいなくなるから「役員報酬が無くなる」から営業利益は増えるという仲介業者のロジックには要注意。M&A 後には、新社長の役員報酬は当然発生する。
  
- ✓ 決算書のチェック（3 期分）
  - 仲介業者経由で入手する。

### M&A時の査定について

- 基本は自己資本+営業権（営業利益の3~5年分）
- デューデリは必須（ただし、事業デューデリを行える人はほとんどいない）
- デューデリでは現預金（実際にあるかどうか）・売掛金（受取手形）の回収可能性・不動産価値（時価）・有価証券（時価）・買掛金・支払手形等についての確認を行う
- デューデリで出てこない事：例えば、将来の土地の価格・土壌入れ替えのリスク・社員の退職リスク・社員採用リスク・オーナー（社長）変更時の顧客離れリスク
- 査定出来なく大切だと思われることは「働いている人・これから働く人」にとって魅力的な職場かどうか。これは、「良い取引先を持っている」よりも大切ではないかと思います
- 「デューデリで出てこない事」や「魅力的な職場か否か」の観点は同業種であれば比較的判断しやすい
- 仲介業者は現在価値（自己資本+現在価値への修正額+営業権）の話をしますが、買収側は将来価値の話をしなければならないので、デューデリには出てこない部分に要注意
- 仲介業者の修正営業利益には要注意

### ■ M&A 後に発生しやすいトラブル

- ✓ 契約書に記載できない部分で「人に関する事」がほとんど
  - 社員の退職リスク
  - 技術の属人性のリスク（社員の退職でその技術はなくなるリスクあり）
  - 属人的技術を「仕組み化」すると反発する社員は一定数いる。
  - 社員の仕事の捉え方、仕事の仕方が M&A 後に見えてくる。（企業文化の差？事前の想定と異なる場合あり）
  
- ✓ 利益の源泉
  - 「技術」ではなく「長時間労働」だった場合は、法的なリスク、将来の採用リスクが発生する。
  
- ✓ M&A は「売った方」が勝ち。何が起こっても買った側が何とかしないとイケない。
- ✓ 知らない業種の場合はコンプライアンスの確認が困難
- ✓ 仲介会社いわく「（社長がいなくても）自走可能」というが、大抵の場合はそうではない。

## M&A後に発生しやすいトラブル

- ・ 契約書に記載出来ないところ（ほとんど人に関するところ）
  - ・ 理念に共感出来ない社員が一定数いる（最悪退職に至る事がある）
  - ・ 中小企業の場合技術やノウハウが属人的になっている場合が多く、技術・ノウハウを持っている社員が辞めてしまった場合に技術や顧客を失う可能性がある
- ・ M&Aは「売ったもの勝ち」の為、契約が守られなかったとしても、訴訟を起こす等の契約上での解決方法では解決が難しい（とつであれM&Aの前に戻すことは出来ないから）
- ・ 社員の意識（仕事の仕方・とらえ方）の違いがM&A後に見えてくる（大きく違う場合はPMIの進捗が遅くなる）
- ・ 技術・ノウハウが属人的になっている企業の場合、仕組み化を進めると反発する社員がいる（技術・ノウハウが自らの雇用を守っていると考える社員が一定数存在する為）
- ・ 利益の源泉が技術等だけでなく、長時間労働にあった場合、法的なリスク、採用が難しくなり技術・ノウハウ等の継承が難しい、最悪企業の存続が難しい場合がある
- ・ 知らない業界の場合、コンプライアンスの確認が難しい
- ・ 建物を所有している場合（特に中古で購入している場合）、図面等が無い場合も多く、将来補修等の際に金額が高む。金融機関の査定が下がる
- ・ M&A対象会社の所在地が自社から離れている場合はチャンスもあるが注意も必要
  - ・ 地縁がないと参入出来ないような業界に入ることが可能
  - ・ 常識が違う事がある（例えば通勤時間：東京は1～1.5時間前後・札幌は30分以内・稚内は10分前後）
- ・ 仲介会社が「自走可能」とする案件があるが、大抵は自走可能ではない

### ■ PMI

- ✓ （筆者メモ）
  - PMI=Post Merger Integration
  - 主に M&A 成立後に行われる統合に向けた作業であり、M&A の目的を実現させ、統合に効果を最大化するために必要なプロセス
- ✓ 青沼氏のやり方
  - 基本的には **1年間は何もやらない**。（観察のプロセス）
    - ◇ 総務・人事・管理を除いて「現場」には手を入れない。
    - ◇ キーパーソンは誰かを見極める。
    - ◇ 事業のやり方を観察して知る。
  - 買収された側の心理（不信感の存在あり）
    - ◇ 被買収企業の社員
    - ◇ お得意
    - ◇ 仕入れ先
    - ◇ 金融機関

## 第三部：M&A 後に大切なこと （経営者の覚悟が問われる）

### ■ 経営統合

- ✓ 合併か子会社化か
  - 事業の親和性によって判断する。
- ✓ 先代の経営者には極力残ってもらう。（3年間）
  - ノウハウ、人脈等の無形資産の引き継ぎ
  - 被買収企業の顧客や取引先に安心感を持ってもらう。

- ノウハウの理解
- キーパーソンの見極め
- ✓ 最悪の場合の想定
  - 社員、キーパーソンの退職
  - 顧客の離れ
  - 事業の継続が困難になる。

### 経営統合（合併するのか子会社にするのか）について考える

- M&Aは技術・ノウハウを残し、効率性を上げる行いなので合併するか子会社化するかは事業の性質で決めるべき
  - 効率を上げる為に子会社を含め全ての関係会社のバックオフィスをまとめる
    - 事業計画書の作成
    - 給与計算・採用・育成・教育
    - 記帳
    - 支払
    - 請求
- 被M&A会社の事業と既存事業の親和性による違い
  - 大樹：祖業の抜き型製作事業に城南村田の真空成型事業を加えた（技術は違うが顧客層が重なる為）
  - YMスチールズズキ：スズキ工業所とワイエム・スチールを合併（顧客層は違うが技術的に重なる為）
  - UCHOTEN FACTORY：城南村田ホールディングスの新規事業創出事業。ソフビ成形工場。真空成型で行っていた木型製作技術をソフビ原型製作へ変更
- M&Aを行う際は極力被買収企業の経営者に残って貰う（ノウハウ・人脈等の無形資産を譲り受ける為だが、100%受け継ぐのは無理）
  - 3年間
  - 被買収会社の顧客・取引先に安心感を持ってもらう為
  - ノウハウの理解
  - キーパーソンの見極め
- 最悪の場合も想定する（独立維持の方が対処しやすい）
  - 社員が退職する
  - 顧客が離れる
  - 事業の継続が難しくなる



#### ■ M&A 後に大切な事

- ✓ 「信頼関係の構築」が最も重要
- ✓ 「寛容さ」は大切
- ✓ 前オーナーへの敬意必要
- ✓ 但し、自分の理念、考え方きちんと伝える。
- ✓ 経営者の覚悟の必要性
  - 経営上必要なものは譲らない。
- ✓ 外部支援の必要性

## **M&A（事業承継）後に大切なこと**

- 「信頼関係構築」の構築
  - 前オーナー（社長）と一緒に働くことに時間（3年）をかける
  - 頼る（城南村田ホールディングスの場合は、新分野へ出ていく為にM&Aを行う事が多い為に「頼る」ことが必要不可欠）
  - 相談をする（決定はこちらで行い、決定に至った経緯を説明する、条件に間違いがないか、認識に重大な差があった場合は決定を変更する）
  - 約束を守る
  - 話と違う事があっても寛容に受け入れる（M&Aは「売ったもの勝ち」）
  - 会社（技術・ノウハウ・人等お金では買えないもの）を譲ってくれた前オーナー（社長）に敬意を払う
  - 最初の1年間は管理部門以外は何もしない
  - 社員はその会社の技術・ノウハウ等を教えてくれる先生として尊重すると共に理念・考え方をしっかりと伝える
- M&A（事業承継）前に行うべき事（売り手側）
  - 創業者の思い（理念）・会社の歴史を明文化する
  - 強味、弱みを把握する
  - 社長は出来る限り現場から離れる
  - 仕組み化（属人化を避ける）
- 「会社や地域によって常識が違う」ので自分たちの常識をベースに考えると計画通りに進まない事が出てくる
- 最後は経営者の覚悟が必要（相手を尊重したとしても、経営上必要なものは譲らない。例えキーパーソンが退職することになったとしても）
- 事業承継は時間がかかり、また間違えると修正に時間がかかってしまうので、これからはM&Aだけでなく外部支援の必要性も増している

### ■ **（重要）売り手側として大切な事**

#### **売り手側として大切なこと**

- 就業規則等の人事制度の整備
- コンプライアンス
- 創業者の思い（理念）や会社の歴史を明文化する
- 強味、弱みを把握する
- 社長は出来る限り現場から離れる
- 仕組み化（属人化を避ける）
- 財務の透明化（経営者による経費の私的利用があった場合の排除等）

### ■ **上手くいったケース、上手くいかなかったケース**

#### **うまくいったケース・うまくいかなかったケースの違い**

- 成功に近づいたケース
  - 前オーナーが3年間残ってくれた
  - 「理念の共有」が出来た
  - 買収前から現場視察と社員面談を丁寧に行った
  - PMIを変革ではなく観察と理解からスタートした
  - キーパーソンとリーダー候補の早期特定に成功した
- 苦戦・失敗したケース
  - 社長が突然いなくなり、社員が不信感を抱いた
  - 技術が属人化しており、仕組化に抵抗された
  - 時間を急ぎ文化摩擦を無視した
  - 「売上や利益」よりも「労働慣習」や「常識」の違いで摩擦が発生した

■ **(重要)** PMI を数値で見える化するための KPI (買い手目線)

✓ 毎月「面談」を行っている。

**PMIを数値で見える化するために使えるKPI (買い手目線)**

項目	目的	評価指標例
1. 離職率	組織の安定性	6か月・1年時点での残存率
2. 顧客維持率	売上の安定性	主要顧客の取引継続率
3. 業務標準化率	属人化リスクの把握	作業フローの文書化率 教育資料整備率
4. 文化適応度	組織融合の進捗	面談ヒヤリング 社員アンケートの満足度