

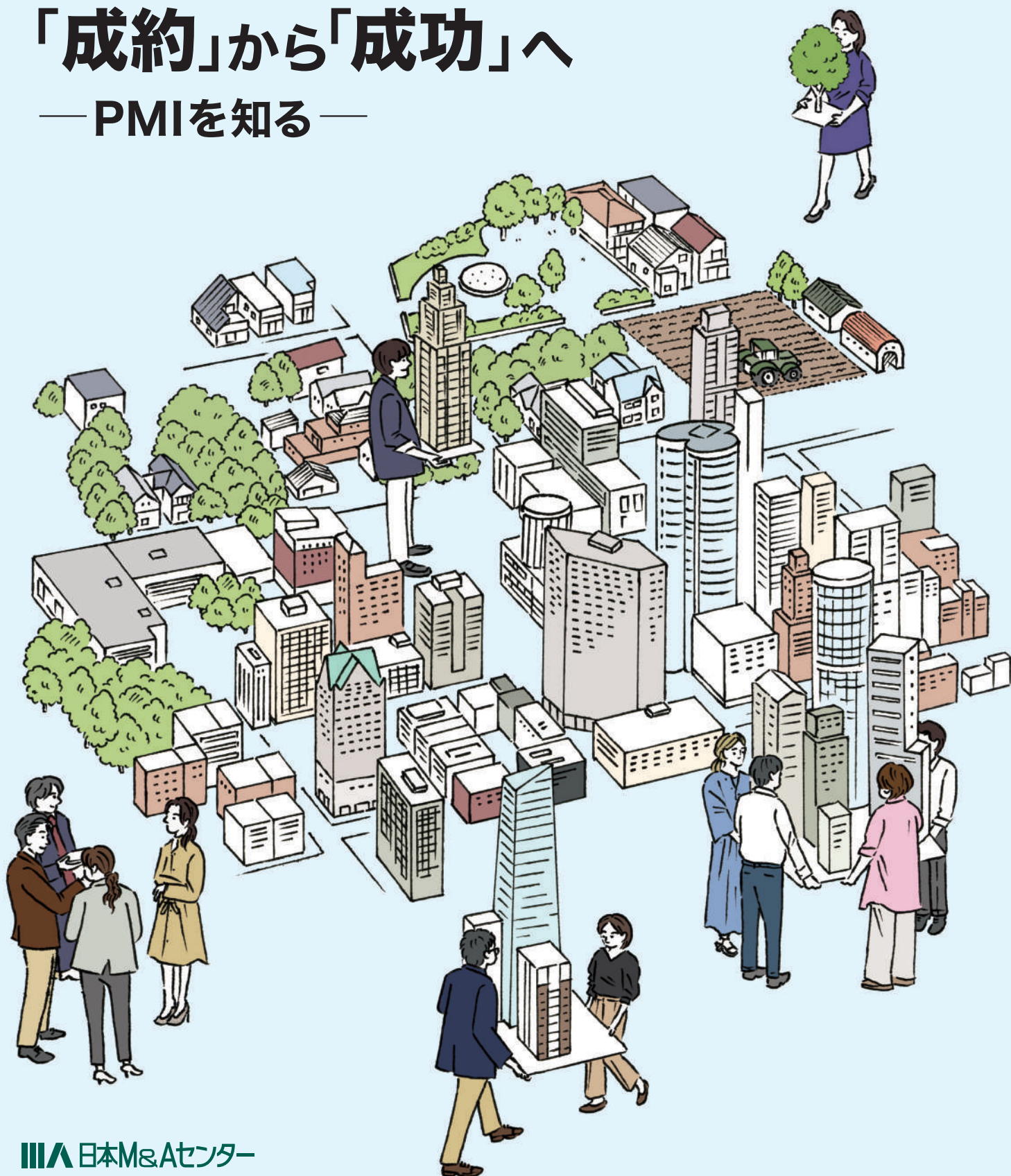
[マヴィータ] VOL.03 2024 SPRING

MAVITA

M&Aのある人生を考える

「成約」から「成功」へ

— PMIを知る —



CONTENTS

02 心に残る成約式 vol.1

04 特集

「成約」から 「成功」へ ——PMIを知る——

06 PMI事例紹介

株式会社アベックス 前代表 芳子ビューエルさん
なごやホールディングス株式会社 代表取締役社長 林 秀和さん

12 M&Aを成功に導く「正しいPMI」とは
企図した成果を実現するための
プロセスを徹底解説

15 PMI専門の現場コンサルタントに聞く

16 対談 M&Aの先駆者たち

株式会社GENDA 代表取締役社長 申 真衣さん
株式会社アレスカンパニー 代表取締役社長 大富 涼さん

20 私たちにおまかせ！
「事業承継後のサポート」編

株式会社ネクストナビ

22 地方発 世界に誇るブランド企業

Vol.1 株式会社ジャパンプルー

25 日本M&Aセンターグループ News & Topics
Present



表紙イラスト：越井 隆



有限会社プラチノ
代表取締役 田勢克也様 久子様
(役職はM&A実行当時)

心に残る 成約式

vol.1

「え！何してるの!? 昨日も電話してたのに」
会場に入ってきた田勢克也社長は、開口一番に驚きの声を上げました。就職して大阪にいるはずの息子の陸さんが席に座っていたからです。内緒でM&A成約式に駆けつけたのでした。会場全体が和やかな雰囲気包まれるなか、M&A成約式がスタートしました。
プラチノは、東京都内2店舗で洋菓子を製造販売しています。業歴30年以上の歴史と確かな味で地元で愛される人気店ですが、今回、後継者不在問題の解決とさらなる成長戦略を描くため譲渡を決定されました。
「まさか本当にこんな日がくるとは思っていませんでした。店を始めた当初は一代で終わってもいいやと思っていたので、子どもたちにも好きな道に進んでほしいと伝えていました。ところが、思ったより商売が順調に行きまして。このまましばらくはいいのかもしれないと思うようになりました」
M&Aによる譲渡を決定された背景を田勢社長はこう語ります。
式には娘の也子さんも出席。陸さんと共に田勢社長、久子さんへ手紙を読みました。
「四六時中、お店のことで悩み、決断を重ねてきたお父さん。店頭で

お客様や従業員の架け橋となってきたお母さん。2人のことを尊敬してやみません。お父さんとお母さんの進む方向はいつも明るいと思っています」
両親の明るい未来を願う也子さん。続けて陸さんが手紙を読みます。
「実は私は甘いものが苦手で、中学2年生ぐらいの時に両親に『このケーキ屋は継がない、継げない』と伝えたくてほしい』と言ってくれました。その言葉を胸に、私なりに精一杯やってきましたつもりです」
時に声を詰まらせながら、それぞれの思いを伝え門出を祝いました。
共に店を切り盛りしてきた妻の久子さんは、田勢社長が孤独だったのではないかと話します。
「M&Aによって仲間を得て、主人はこの先も残るパワーを使ってくれるんじゃないかと思っています」
最近、よく友人と『戻れるならいつに戻りたいか』という話が出るのですが、私はどこにも戻りたくありません。精一杯できることをすべてやってきましたので、今が一番幸せです。今後、幸せを感じられるように主人を支えながら生きていきたいです」
終始あたたかい気持ちに包まれた、M&A成約式でした。



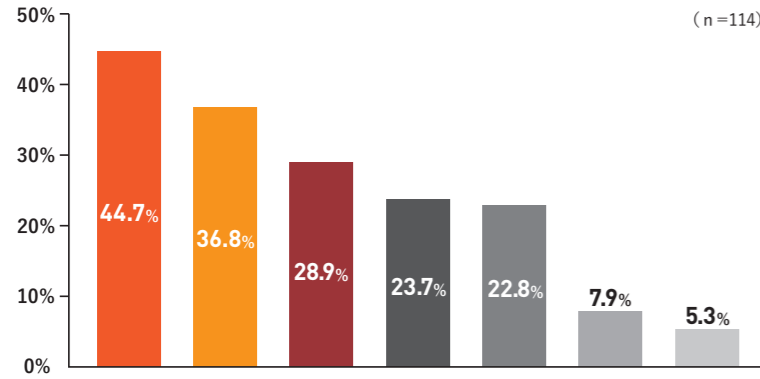
30年以上地域に愛されてきたプラチノの商品の数々



田勢社長が2人のお子様からのメッセージに涙する場面も

M&Aの満足度が期待を下回った理由

PMIで失敗の芽を先に摘みましよう



- 相乗効果が出なかった
- 相手先の経営・組織体制が脆弱だった
- 相手先の従業員に不満があった
- 買収価格が高すぎた
- 企業文化・組織風土の融合が難しかった
- 経営・事業戦略の統合が難しかった
- その他

(出典) 中小企業庁「2018年版 中小企業白書」
 (注) 1. 複数回答している者については、直近のM&Aについて回答している。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

M&Aを実施する際の障壁 上位5位

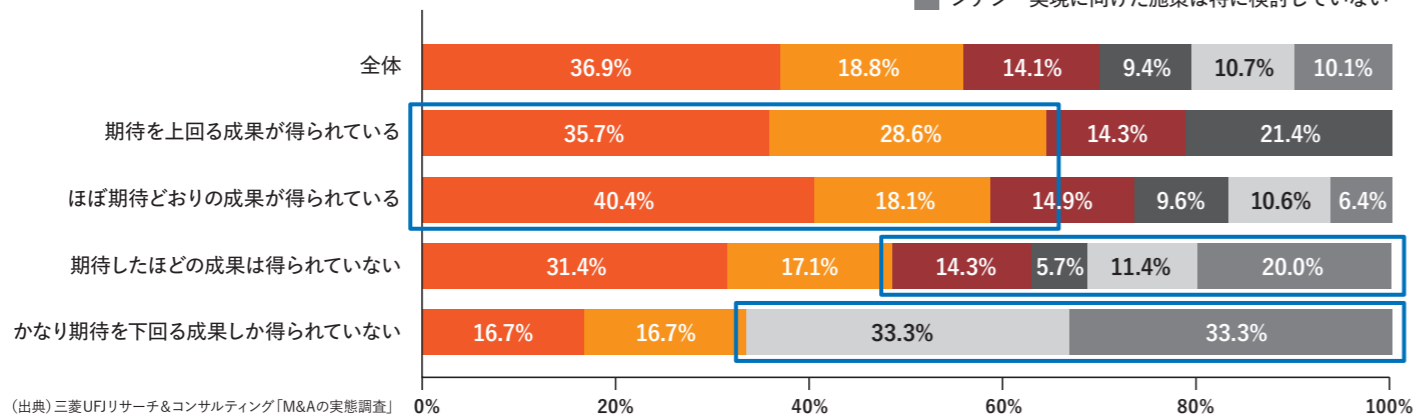
“M&A後”の不安を解消すればM&Aもスムーズに

譲受け企業		譲渡企業	
① 期待する効果が得られるかよく分からない	35.5%	① 経営者としての責任感や後ろめたさ	30.5%
② 判断材料としての情報が不足している	32.8%	② 相手先(買い手)が見付からない	28.1%
③ 相手先従業員等の理解が得られるか不安がある	32.3%	③ 仲介等の手数料が高い	26.5%
④ 仲介等の手数料が高い	27.7%	④ 判断材料としての情報が不足している	26.1%
⑤ 相手先(売り手)が見付からない	27.7%	⑤ 期待する効果が得られるかよく分からない	26.1%

(出典) 中小企業庁「2021年版 中小企業白書」
 資料: (株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」
 (注) 1.M&Aの実施意向について「売り手として意向あり」、「買い手として意向あり」、「買い手・売り手ともに意向あり」と回答した者に対する質問。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

過去5年間の国内M&Aの成果とシナジー実現の施策(PMI)の検討の開始時期の関係

PMIはトップ面談から始まっている!!



(出典) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「M&Aの実態調査」

特集

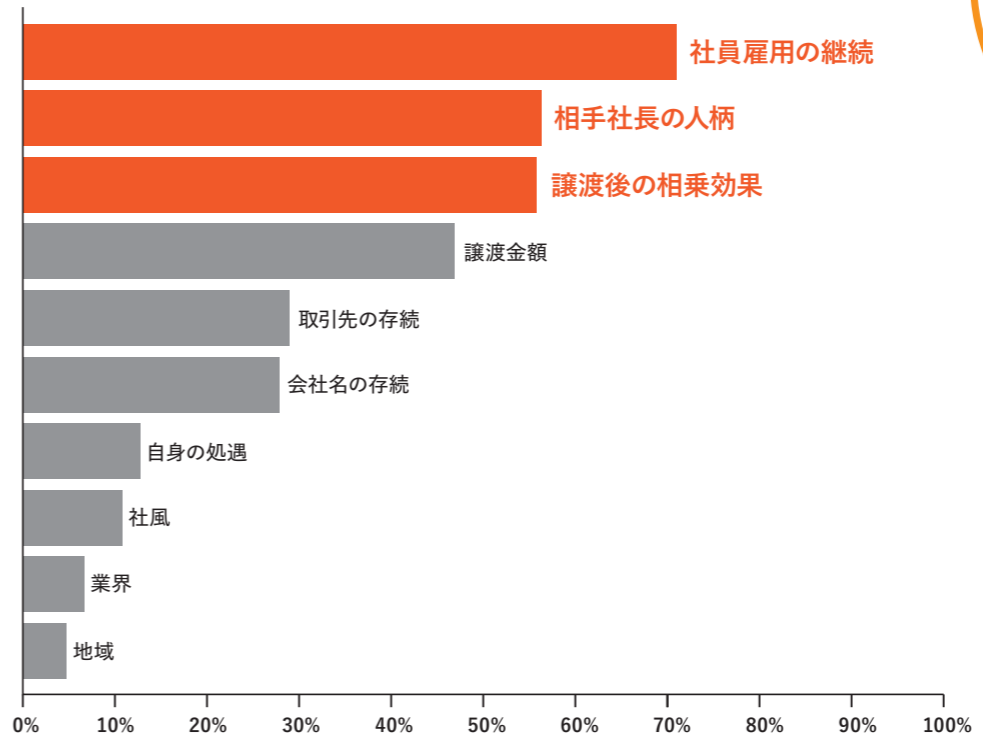
「成約」から「成功」へ

— PMIを知る —

M&A件数は年々増加傾向にあり、
 中小企業にとっても身近なものになりつつあります。
 そこで注目されているのがPMI
 (Post Merger Integration: M&A後の統合プロセス)です。
 今回の特集では、あまり知られることのない
 PMIの実際を事例で紹介。
 加えて、PMIのプロフェッショナルたちが
 “失敗しない”PMIのポイントを解説します。

譲渡企業がM&Aで重視したポイント

譲渡企業の期待を理解することがPMI成功の鍵



(出典) 日本M&Aセンターによる経営者アンケート(2021年4月~2022年3月)より
 (注) 複数回答あり



実際に経営者はPMIに
 どんな課題を感じているのか、
 その課題を克服して
 PMIを成功に導くには
 どうすればいいか、
 データからみていきます。

PMI事例紹介
譲渡企業インタビュー

PMIを通じて、 変えるべきことと 変わらずあるべき ことの見定めを

12年前、創業25年の輸入販売会社アベックスを譲渡した芳子ビューエルさん。「M&Aは大成功。PMIは：今ならもう少しまくやれたかなと」。譲渡後も8年間会社に残り売上5倍という成長に貢献された。ご経験を振り返っていただきました。

株式会社アベックス 前代表
芳子ビューエルさん

ダグラス・カレッジ卒業後、輸入商社アベックスを設立。2012年、上場企業とのM&Aを成功させる。1998年にJETROより輸入専門家として北欧に派遣されて以来、北欧の文化に特に精通しており、北欧文化の第一人者として著作・講演を行う。株式会社アルトスター代表取締役社長。



譲受け企業

ティーライフ株式会社

静岡県榛原郡金谷町(現島田市)で創業。健康・美容関連商品を、カタログ、インターネット等を通じて通信販売を行う。創業30年目の2012年3月には、JASDAQに上場。ユーザーの9割は女性で、従業員の多くが女性を占める。

写真：富本 真之
文：箱田 高樹

譲渡企業

株式会社アベックス

群馬県高崎市で創業。北欧雑貨の輸入や国内商品の企画販売を行う。主に、北欧や日本国内の中小企業から仕入れた食品や雑貨などを企画・プロデュースし、テレビショッピングやカタログ販売等を行う通販会社に卸している。

2021年
M&A
➔

譲渡先には、 譲れない2つの条件を提示して 従業員の安心を確保しました

「ご自身が立ち上げたアベックスの株式を2012年にM&Aで譲渡されました。きっかけは何だったのでしょうか？」

夫が「がん」に罹患したことです。そもそもアベックスは、カナダ人である夫と1989年に、群馬県高崎市で立ち上げた輸入商社でした。

北欧や国内の中小企業から仕入れた食品や寝具を、テレビ通販会社やカタログ通販会社に卸していたのです。30名ほどいた従業員の多くが女性だっただけに、とくに女性向け商品に強く、その頃で売上高は13億円ほどありましたね。今は65億円くらいでしょうか。

一方で、在庫を多く抱えるビジネスであることや、銀行からの借り入れ等が個人保証だったこともあり、自身のビジネ

スの将来のことを考え始めてもいました。そんな中で夫が入院、そもそも「家族第一」が信条でしたので、夫のそばにはいたかった。ただ会社も自分の子どものように大切でしたので、事業をおろすかにはしたくありませんでした。

そこで経営基盤が盤石な会社に株式を譲渡。夫との時間もとりながら、ビジネスにも集中できる。そんな環境をM&Aでつくれるか、と考えたのです。

「当時は、まだM&Aが今ほど一般的ではなかったと思います。抵抗はなかったのでしょうか？」

ありませんでした。私は大学をカナダで過ごし、社会人生活もカナダでした。そのため、頻繁にM&Aが行われ、企業が新陳代謝していることを感覚として理解できていたのは大きかったと思います。

「顔つきがよくなった」

とM&A後に言われるように

「譲渡先は静岡の通販会社のティーライフでした。」

はい。アベックスはBtoBの通販卸業で、すでに大手のほとんど取引がありました。さらなる成長を、と考えるとBtoCでノウハウを持つティーライフは魅力的でした。逆にティーライフはBtoBの領域で拡大できますし、弊社はいくつか独自のヒット商品もありましたので、興味を持っていただけのだと思います。

「譲渡に際して、条件を2つ出されたそうですね。」

ええ。「従業員の雇用確保」と「私が変わらず経営を続けられること」です。繰り返しになりますが、自分の会社は家族のようなもの。従業員の幸せをまず考えて、彼・彼女たちの雇用は必ず守りたかったのです。もとより、小さな会社だからこそ、メンバーの存在が成長のエンジンになっていましたしね。

また、私も従業員とともに先頭に立つて事業を牽引してきたという自負がありました。

ですので、この2つは譲渡の条件でもありましたが「アベックスが業績を上げ続ける条件でもあります」と伝え、承諾

していただきました。

「実際に譲渡後、ビューエル社長も継続勤務されて業績を伸ばしました。」

2つの約束をしていたことは功を奏したと思っています。

当初こそ従業員たちは「うちの良さが無くなるのではないか?」「上場会社が親会社だと働きづらくなりそう…」と不安を感じていましたが、そこはコーポレートカルチャーを尊重していただきました。

例えば女性が働きやすいように「1時間単位でとれる有給休暇」など独自の制度が多々あるのですが、これらも残していただけました。そのうえで資金面では余裕を持たため、従業員の待遇も大幅に向上。みんな、より高いモチベーションで活躍してくれたと思います。

私も将来への心配がなくなって本当に楽になりました。100%、目の前のビジネスと家族のことに没頭できた。TV通販では私自身が出演して販売していたのですが、友人たちに「最近、顔つきが良くなった」「前のような厳しさがなくなった」と言われたことをよく覚えています(笑)。

譲渡後に出演したQVC(テレビショッピング)の専門チャンネル)の通販番組で、弊社の高麗人参商品が1日に17億円の売上をあげたことがあります。世界のQVCでもトップの記録だったそうです。



PMI事例紹介

譲受け企業インタビュー

家業から企業へ そして老舗へ

なごやホールディングスは、2017年に設立され、東海地方で事業承継に悩んでいる会社をM&Aによって引き受け、グループ経営を通じて、引受先の「企業化」を、そしてその先の「老舗化」をサポートしている会社です。なごやホールディングスの林秀和社長と、同社のPMIに携わっている日本PMIコンサルティングの佐古光マネージャーに、PMIで大切にしていることについてお話をうかがいました。

なごやホールディングス株式会社
代表取締役社長
林 秀和さん

1979年生まれ。岐阜県出身。2003年、株式会社大垣共立銀行入行。支店勤務の後、秘書、IT企画、経営企画部門等に従事。2020年になごやホールディングスに入社。執行役員、取締役運用本部長を経て、2022年に代表取締役社長に就任。



北欧家具輸入の知見を活かし、現在は北欧文化の第一人者としての一面もあるビューエルさん

M&A後に、 創業者の色を残すかどうか これはPMIの大きな課題

創業者が残り続ける
メリットとデメリット

— 無理に合わせるのではなく、社長の継続勤務やアベックスのカルチャーをできる限り残したことが、PMI成功のカギだったのでしょうか？

結局、私は経営者として8年間残りましたが、ここまで長期で残るのは相当に異例らしく、私の個性が色濃く残りすぎた感もありました。ティールाइフからすると「扱いにくい」「シナジーが出にくい」と思われていたかもしれません。私自身も「もっと合わせたほうがいいだろう」「要望を断っても大丈夫だろうか」と常に逡巡していましたし、実際にぶつかったこともありましたが、もう少しうまくお互いにすり合わせができたかもしれない、と今になって少し思います。

— 例えば、どのようなところで意見がぶつかったのでしょうか？

新しいビジネスの提案などでしょうか。私たちはBtoBの意識が強く、ティールाइフはBtoCなのでエンドユーザー第一の意識が強い。

また、ティールाइフは上場しているトライビシヨナルな企業でしたので、社内規定や書類のやりとりも当然多いのですが、私たちは「女性の働きやすさ」を求める延長でペーパーレスやオンライン化を浸透させていたので、文化は違いましたね。

— 経験を踏まえ、譲渡企業にアドバイスするとしたら、どんなメッセージを送られますか？

やはり「どうしても曲げられないこと」をきちんと主張すべきだと思います。

芳子ビューエルさんのPMI成功法則

- 現従業員を守るための条件を提示する
- 改善すべき点と継続すべき点を洗い出す
- 無理な順応を強いらず、柔軟に取り組む

M&A後に自社の強みを消してしまったりは意味がありませんし、シナジーも期待できなくなってしまう。社長が残るべきかどうかは、どちらが良いのかわかりませんね。いずれにしても創業社長にとって会社は、自分の子どものようなもの。自分の手を離れても「幸せになってほしい」という思いは変わりません。私はM&Aをして良かったと思っていますし、周囲の経営者にも勧めています。PMIを大切に進めて、会社の未来が幸せになるような努力と決断をしていくことが大切なのではないのでしょうか。

譲渡企業

株式会社ぬし与仏壇店 〔仏壇・仏具・墓石、樹木葬販売〕

株式会社中村石材店 〔仏壇、墓石、樹木葬販売〕

株式会社内職市場 〔内職業のフランチャイズ本部事業〕

株式会社中部キャラバン 〔教育旅行に特化した旅行業〕

譲受け企業

なごやホールディングス株式会社

事業内容 投資育成業
事業承継に悩む中小企業をM&Aによって引き受け、主に経営管理の高度化を行うことで、グループ各社の長期目線での「企業化」を支援する会社。

写真：富本 真之
文：長谷川 敦



日本PMIコンサルティング
マネージャー
佐古 光

KPMGあずさ監査法人を経て、2021年に日本PMIコンサルティングへ入社。中堅・中小企業から上場企業まで多様な企業に対応可能。PMIにおいて、会計領域のみならず、事業計画策定・実行などビジネス領域にも精通し、多くの企業の成功を支える。

「家業」経営から「企業」経営へのお手伝い

「なごやホールディングスは東海地方で中小企業の事業承継支援を行っている会社ですね。」

林社長 はい。事業承継に悩んでいる会社を当社が引き受けたうえで、組織の体制を整え、100年続くような持続可能な企業へとしていくことが私たちの目指していることです。中小企業の中には、オーナーが経営のいっさいを切り盛りする「家業」の状態に留まっている会社が多くあります。でもこれでは、オーナーが去れば会社は存続できません。そこで私たちは「家業から企業へそして老舗へ」を企業理念に掲げ、主に経営管理の部分に手を加えることで、「家業」だった会社を「企業」にしていくお手伝いをしています。

具体的にはこれまで、ぬし与仏壇店や村石材店、内職のFC事業を展開している内職市場、主に学校の教育旅行を取り扱っている旅行会社の中部キャラバンといった会社を引き受けました。これらの会社が属している業種は既に成熟期から衰退期にありますが、会社の体制を整え磨き上げていけば、今後もまだまだ成長の余地があると判断しました。

「引き受ける会社を選ぶ際に、重視していることは何でしょうか。」

始まりません。従業員は当然最初のうちは、自らの雇用に対する不安から私たちに對して警戒心を抱いています。そこで中村石材店や内職市場のときもそうでしたが、最初の100日は週3日、4日は必ず会社に足を運び、できるだけ多くの従業員に声をかけ、「今度のトップは、悪い人ではなさそうだ」と思ってもらえるようになることを心がけています。

佐古 この時期に、私と林社長でそれぞれ5人から10人程度のキーパーソンの従業員へのインタビューを行いました。会社に対して抱いている不満や不安、社内の雰囲気や人間関係、業務の流れなどを把握するのが目的です。

林社長 インタビュー後には、2人で結果を持ち寄って、会社の状況や課題、優先的に取り組むべきことについての答え合わせなどの仮説検証を行いました。

また佐古さんからは、社内インタビューの成果物として「組織相関図」を作成し

林社長 もちろん会社の経営状態もしっかりと見ますが、特に大切にしているのはオーナー様の会社への愛情ですね。私はオーナー様との関係は、むしろM&A後から始まると思っています。その会社のことを最もご存知なのはオーナー様です。オーナー様が会社に愛情を持ち、引受後も何かと手助けしていただけることが成功のカギだと考えています。

従業員から信じてもらえない何も始めることはできない

「PMIについては、どのように考えていますか。」

林社長 非常に重要だと思えます。極論を言えば、成約までは条件面さえ折り合えば誰でもできます。問題はそこから先です。失敗すれば企業として存続できないですからね。

世の中に一つとして同じ会社はありません。その会社に合わせたPMIがその都度必要になります。当社が日本PMIコンサルティングの佐古さんにコンサルをお願いしているのも、PMIに関する経験が私たち以上に豊富だからです。

「会社を引き受けたあとは、いつも何をすることから始めていますか。」

林社長 まずは従業員の方々に私たちのことを信頼してもらわないことには何も

していただきませんでした。インタビューから浮き彫りになった従業員の役割、業務上での関係性と社内の課題を照らし合わせながら、取り組むべき優先順位や難易度対効果について佐古さんと議論を深めました。

「インタビューを通じて現状を把握、分析したうえで、次に経営方針を作成するという順番でしょうか。」

林社長 そうです。ただし経営方針もこちらが作ったものを一方的に押しつけてしまったら、従業員は意欲をなくしてしまいます。もちろん方向性はなごやホールディングスで定めますが、方針決定のプロセスの中に、従業員の方々にも参加してもらってディスカッションを行う機会を設けるようにしています。

例えば内職市場の時には、従業員への方針発表のプレゼンは、私ではなく、当社引受前からの社長にやっていたさま

極論、成約までは誰でもできる。

それぞれの会社に合わせたPMIが必要

した。「新しい会社を作っていく主役は、なごやホールディングスではなく皆さん自身ですよ」というメッセージを発信したかったからです。我々はあくまでグループ入りした会社の「企業化」をサポートするという立場だと考えています。これまでであった経営課題に対し、部門別予実管理システムの「設計」をし、既存スタッフと共に「導入」を行う。そして実績会議を毎月開催することによる「定着化」で、定性、定量的な改善活動を行っています。

中小企業では、長年の経験に基づく「勘」による意思決定や売価設定が多く存在します。結果として今までは良かったかもしれませんが、変化のスピードの速い昨今においては、「データに基づく根拠を数字で表して判断していかなければなりません。グループ各社において、重要な指標となる数字は違いますが、PMIを通じて各社で必要な管理指標を定義し、数字を根拠に議論を行うといった姿勢を少しずつ浸透させています。その結果、粗利率が向上し、グループ企業間での交流が活発になり経営シナジーが得られています。

そうした大企業では当たり前に行われていることを中小企業でも当たり前のように出来るようになるだけで、まだまだ良くなる企業は世の中にたくさんあると思います。

「最後に事業に対する思いをお聞かせください。」

林社長 当社が東海地方の中小企業を対象に事業支援を行っているのは、名古屋に根ざして発足した会社としてこの地域に強い愛着があり、地域の課題は地域で解決したいと考えているからです。この思いは、今後もきつと変わることはありません。当社は、事業支援を行った会社の皆様から「なごやさん」と呼ばれることが多いのですが、皆様からかけられる言葉で一番うれしいのは、「なごやさんに来てもらって良かった」と言っていたときです。

これからも東海地方のさまざまな企業の事業承継のお手伝いをする中で、皆様に喜んでいただくとともに、地域を元気にしていきたいと考えています。

林秀和さんのPMI成功法則

- 既存メンバーから信頼を得ることを怠らない
- 既存メンバーと共に経営方針発表を行う
- 部門別予実管理システム導入による月次予実会議実施

M&Aを成功に導く「正しいPMI」とは

企図した成果を実現するための プロセスを徹底解説

成約後に取り組むPMIなくしては、M&Aを成功に導くことはできません。ではPMIにおいて、譲受け企業は具体的に何をすればいいのでしょうか。専門家が成功の定石を解説します。

日本PMIコンサルティング
代表取締役
竹林 信幸

文：長谷川 敦



M&Aの成約だけでは シナジーは生まれえない

PMIという用語をご存知であったとしても、その実態は掴めていないという方は多いのではないのでしょうか。PMIは「Post Merger Integration」の頭文字をとったもので、日本語では「合併後の企業結合」「経営統合」などと訳されます。M&A件数は増加していますが、M&A後のPMIまで経験したことのある方は多くないのではないのでしょうか。

一般にはM&Aというと、自社の成長戦略を描き、M&Aという手段を選択し、お相手候補とのマッチングから様々な手続きを経て成約に至るまでのプロセスのことを指すというイメージがまだまだあります。「成約＝M&Aのゴール」というわけです。しかし成約は、M&Aの前工程に過ぎません。

多くのM&Aは、企業の成長を実現するために行われます。異なる会社がつながること、つまり1+1が2ではなく3や5になること、つまりシナジーが生まれることをみなさん期待されているはずですが、

ただしシナジーは、成約するだけで自然には生まれません。契約時に約束されているのは、PL(損益計算書)とBS(貸借対照表)が合算されること、つまり1+1が2になることだけ。シナジーを生み出したければ、M&A後に何をやるか

という後工程PMIが不可欠になります。そういう意味では、世の中にはM&Aの件数と同じ数のPMIがあるといえます。

PMIを軽視すると、かえってM&A前よりも悪い状態になることもあり得ます。例えば「譲渡企業の従業員が、譲受け企業のトップの姿勢に不信感を抱いて大量に辞めてしまった」「業務フローを強引に変えたために、かえって生産性が下がってしまった」「M&Aを機に、長年取引いただいていたお客様が離れてしまった」「これまで通りの価格で資材を調達できなくなった」といったことが起こります。

こうした「こんなはずではなかった」というM&Aの割合は、正確な数字は出せませんが、全体の2割から3割程度を占めているのではないのでしょうか。

これまで数多くのM&Aによって会社を世界的企業に成長させたニデック(旧・日本電産)の永守重信会長は、ある取材で次のように話しています。

「登山に例えれば、M&Aは契約の時点で2合目しか登っていない。残りの8合分は企業文化の違いを擦り合わせる『PMI』という手間のかかる作業で、これがまた難しい」(『日本経済新聞』2012年8月10日朝刊)

永守会長もこう語るほどPMIは大変であり、かつ重要なのです。

PMIの基本的なステップと実施事項

PMIは「維持」「結合」「発展」という3つのステップに分けて考えます。最終的に目指すのは「発展」シナジーを生み出すことですが、一足飛びにこれを実現することは不可能です。M&Aを行うにあたっては大金を投じることになりま

従業員インタビューから 課題と本音を探り出す

「維持」とは、譲渡企業の業務がこれまで通りに回る状態を作ること、確実に「1+1を2にすること」を言います。

最初の段階でまず必要になるのが従業員へのインタビューです。未知のM&Aに対し、多くの従業員は不安を感じます。特に年配の従業員の中には、M&Aに対して「乗っ取り」とか「ハゲタカ」という印象を抱いている方もいらっしゃると思います。そういう方々にインタビューを通じて、「そんなことはありませんよ。私たちは皆さんと一緒に会社をよくしていきたいんです」という思いをしっかりと伝え

ることが大事になります。

またインタビューは、従業員から会社の課題や会社に対する不安や不満といった本音を聞き出す場にもなります。もちろんデューデリジェンス(DD:買収監査)の段階で、トップマネジメントには会社の状況についてのヒアリングを済ませてはいますが、経営幹部が会社のすべてを常に正確に把握しているわけではありませんし、あくまでもトップの立場からの状況把握です。そこで「実際のところはどうか?」を、現場へのインタビューを通じて探り出していくわけです。

こうしてインタビューによって会社の

「組織相関図」のアウトプット例(簡易版)



状況や課題を把握できれば、PMIにおいて取り組むべき課題と、その優先順位が見えてきます。一般にPMIでは、譲受け企業は「PMI方針」というのを立てているのですが、インタビュー結果によってはここで方針の修正をします。

ちなみに日本PMIコンサルティングでは、インタビュー後に社内の人間関係を表した「組織相関図」を作成します。例えば「製造の部門長と営業の部門長の関係が良好か険悪か」「2人の関係を取り持っているキーパーソンは存在するか」といったことを把握しておくことは、人事や組織体制の再編を行う際に、とても重要な情報になります。

またインタビューの中で、多くの従業員が「工場の建屋が雨漏りをして困っているのに修繕されていない」といった不満を口にしたりします。

こうした「小さな課題だが、解決すれば従業員の大きな満足につながる」ということは、できるだけ早く着手すると効果的です。従業員に対して、「経営体制が代わったことで、どうやら会社は前より良い方向に進みそうだ」という印象を与えるからです。こうしたわかりやすく目に見えるポジティブな変化を示すことで、M&Aのメリットを従業員に実感してもらうことを「クイックヒット」と言います。

すぐにできるクイックヒットの具体例

- メールアドレスの全員付与
- PCを1人1台にする
- OSをアップグレードする
- モバイルを全員に持たせる
- オフィス家具を買い替える
- 作業服を買い替える
- 社長賞を創設する
- トイレを改装する
- オフィスにお菓子や飴を置く
- 昼食代の補助を出す



日本 PMI コンサルティング
シニアアソシエイト

橋詰 卓哉

大手監査法人を経て日本 PMI
コンサルティングへ入社。
PMIにおいて会計領域のみならず、事業計画策定・実行などビジネス領域にも精通し、多くの企業の成功を支える。

ステップ2「結合」

経営ビジョンの共有と組織体制変更

ステップ1の「維持」によって、合併後も業務がきちんと回る体制を作った後、次はステップ2の「結合」に取り組みます。

既にステップ1によって、譲受け企業と譲渡企業の従業員との間では、一定の信頼関係はできています。そこで「結合」では、お互いのリソースを把握し、これ

直近における先進的なPMI事例

「PMI-DD」で

PMIの成功確度を高める

PMIはM&Aの後工程ではあるのですが、正確には基本合意締結前やデューデリジェンスの時点から、PMIは始まっています。「M&A後にどんなことに苦労しそうか」「どのようない投資が必要になりそうか」を念頭に置きながらDDに臨むことで、前工程と後工程の接続がスムーズになるからです。

最近では「財務DD」や「法務DD」に加えて「PMI-DD」という概念も登場しています。例えばある譲渡企業では、

を有効に活用すればどんな可能性が広がるか、どこまで高みに到達できそうかについて検討します。

このとき重要なのは、譲渡企業の従業員もディスカッションに巻き込むこと。譲受け企業が作成した経営ビジョンを一方的に押しつけても、現場の従業員は動きません。「なぜこういうビジョンを描いたのか」を伝えたいうえで、「本当にこのビジョンを実現することは可能か」「どうすれば実現できるか」を一緒に議論することによって、譲渡企業の従業員にとっ

役員・取締役層の3名がM&A後にできるだけすみやかに退任したいという意向をお持ちでした。そこでDDの時点から、彼らに対してインタビューを実施し、3名の担当業務や求められるスキル・能力、引き継ぎに要する期間などを洗い出すことにしました。こうしてPMIともいえる「PMI-DD」を行ったことで、成約後すぐに本格的にPMIに着手することが可能になりました。

実際にあるシンクタンクがM&Aを行った企業に対して実施した実態調査でも（P.5参照）、基本合意締結前やDD期間中からPMIの検討を開始していたという企業ほど、「期待を上回る成果が得られている」と答える割合が高くなっています。

従業員と車に乗り

一緒に魚を配達する

私は、以前は公認会計士として監査法人で働いていました。PMIのコンサルタントに転身したのは、もっとビジネスの現場に入り込み、お客様と一緒に汗をかきながら事業を成功に導く仕事をしたいという思いが強くなったからです。

PMIコンサルタントは、譲受け企業と譲渡企業のどちら側にも立たず、中立的な立場で臨むことが大切になります。そうでないと特に譲渡企業の従業員の皆さんは、私に対して心を閉ざし、本音では接してくれなくなります。

従業員の方々の警戒心を解くために、その企業の社風や文化を意識した工夫を行うことも多々あります。

例えば職場がノーネクタイの会社であれば、私もあえてジャケットを脱ぎネクタイも外してみたりします。ほんの小さな工夫ではありますが、親近感を抱いてもらうためには、意外と大事なことです。

魚の卸売会社のPMIを担当したときには、従業員の方と一緒に車に乗って、スーパーなどに配達を行いました。このときには「配達効率を検証する」という裏テーマもあったのですが、おかげで従業員の方と本音で語り合えるようになりました。

でも経営ビジョンが自分ごとになり、共有が可能になります。

組織体制の変更も、ステップ2で取り

組むべきことです。M&A後の組織体制で一番多いのは、譲渡企業のオーナー社長が一定の引き継ぎを終えた後に、1年を待たずして退任するというパターンです。中小企業のオーナー社長は、これまでカリスマ性を背景に強いリーダーシップで経営を行ってきたケースが少なくありません。そのためオーナー社長退任後は、オーナー経営から組織経営へと移行していく必要があります。その際には譲受け企業がサポートに入りながら次期経営者を育てていくことが求められる場合もあるでしょうし、譲受け企業からシヨトリリーフで経営者を出す必要が生じることもあるでしょう。クイックヒットについても、引き続き打ち出し続けたいところです。

日本PMIコンサルティングが支援している譲受け企業では、だいたいステップ1に3カ月程度、ステップ2についても3カ月程度は費やすケースが多いです。

こうして2つのステップによって、2社の間に信頼関係が構築され、お互いのリソースを把握し、経営ビジョンも共有化できたときに、初めてステップ3の「発展」、つまりシナジーが生み出される段階に進むことができます。

ステップ3「発展」

成果創出のためのアクションプランの実行とモニタリング

PMIをステップ3「発展」にまで進めることができれば企業統合もひとまず成功したといえるでしょう。ただし元々は異なる企業が一つになったわけですから、その後も企業統合の努力は続けていくことが大切です。

経営ビジョンを実現するためのアクションプランを策定し、最適な組織体制による実現を目指します。アクションプランが適時、かつ、適切に行われているかどうかの（効果測定を含めた）モニタリングを継続的に実施する必要があります。その際は、第三者的な（外部支援機関の）目線によるチェックが有効になります。



たけはやし・のぶゆき 日本PMIコンサルティング代表取締役。2016年日本M&Aセンター入社後、PMI支援室の立ち上げに参画。国内外コンサルティング会社にオペレーション改善、BPR、M&A支援（主としてビジネスDD）、企業再生、経営者向けのコーチングなど、豊富なコンサルティング経験を有する。

従業員が自分で考える組織へと変わった

譲渡企業の従業員に対しては、「こちらが求めるやり方を一方的に押しつけない」ことが大切です。

過去の例ですが、不採算取引先を多く抱えているために、赤字経営に陥っている会社がありました。赤字転換を図るには不採算取引先との取引を停止するのが近道ですが、従業員は「長年お世話になっている会社だから、それは避けたい」と言います。

そこで「赤字転換を実現すること」というゴールだけ設定して、私はファシリテーションに徹し、やり方については従業員の皆様に考えていただくことにしました。そこで出てきたのは、不採算取引先に対しては、価格交渉によって粗利を確保するという案です。

ところがしばらくすると従業員から、「価格交渉だけでは限界があるから、取引先を取捨選択したい」という意見が出てきました。つまり従業員自身も「さすがに今までのやり方ではまずい。ではどうするか」を自分で考えるようになったのです。

その企業は、従業員のそういった取り組みが始まってから1年ほどで赤字転換に成功しました。

このように、最初から0か1000の選択を迫るのではなく、改善に向かう

ための第一歩をサポートすることが結果的に功を奏することも多くあります。私は優れた技術やサービスを持っているのに、業績が低迷している企業を再生させるには、従業員が自分で考え行動できるようにすることが大切だと思っています。そうやって業績を回復させることができ、譲受け企業のトツプからも、「あの会社は見違えるように変わった。ありがとう」と言っていた。けたときには、私もすごくうれいすね。

PMIのコンサルタントには、総合的な人間力が求められます。どんなにビジネスの分野にAが進出してきても、簡単には代替できない領域だと思っています。

橋詰さんが PMI コンサルティングを行うにあたって、大切にしている4つのこと

- あえてノーネクタイにするなど譲渡企業の文化に合わせる
- 時には一緒に現場仕事をすることで、従業員との関係づくりにつとめる
- こちらが求めるやり方を一方的に押し付けない
- PMIコンサルタントには総合的な人間力が必要。日々自己研鑽を欠かさない

M&Aを戦略の中心に置く 成長企業の現在地

「世界一のエンタメ企業」を

ビジョンに掲げ躍進を続けるGENDA。

推進力の中心にM&A戦略があります。

その狙いとは？



M&Aの先駆者たち

コロナ禍でも活況だった アミューズメント施設運営市場

—GENDAは、ゲームセンターの運営などで伸長しています。起業の経緯を伺えますか？

申社長 私は新卒でゴールドマン・サックスに入り、金利・為替系のデリバティブの商品開発・提案業務等を担当していました。やりがいを感じながら日々忙しく過ごしている中、ある時「JEFFREY」という本を読んだ。「人生100年時代、80歳まで働きたい」と思い、転職や起業の選択肢もあるのかもしれないと考えるようになりまして。そんな時、共同創業者の片岡尚(現代取締役会長)と出会ったんです。

片岡は当時、イオンファンタジーとイオンエンターテイメントの代表取締役社長で、アミューズメント施設運営に精通したプロフェッショナルでした。20年以

上、アミューズメントの市場でキャリアを築いた片岡の話聞き、アミューズメント市場の面白さと可能性を感じて起業を決めました。

—この領域の面白さ、可能性とは？

申社長 アミューズメント市場は2006年には7000億円規模でしたが、14年には4200億円に下がり、市場規模の縮小を経験しています。しかし、その後は、クレイジーゲームなどプライズ(景品)ゲームの人気に牽引され、コロナ禍に入るまでは右肩上がり伸びてきています。また、市場の特徴としてアミューズメント事業は地方に数店舗を運営しているようなオーナーも数多く、大手の寡占化が進んでいないという事実も興味深いです。こうした可能性を踏まえ、ここで私たちがしっかりと市場を広げていくという道筋ならうまくいくのではないかと考えていました。

—なぜプライズゲームが伸び続けたのでしょうか？

申社長 アニメなど二次元の作品やキャラクターの人気拡大が大きな要因と考えています。動画配信サービスの普及で世界中、同じタイミングでアニメなどのコンテンツを楽しめるようになったこともあり、アニメファンが増えました。

アニメの人気キャラクターIP(知的財産)の景品を多くの人々が求め、ゲームセンターで遊ぶ方が増えています。さらに取った景品をSNSにアップしてファン同士の交流を図るなど、遊び方の幅も広がっていますし、中古市場サービスが増えたことで、獲得した景品の出口ができました。こうした3つの要因がプライズゲーム人気に繋がっていると考えます。

ポテンシャルある企業と 本気で世界一を目指す

—日本アニメのIPは世界的にも大人気です。GENDAが「2040年までに世界一のエンターテイメント企業」のビジョンに掲げるのも合点がいきます。

申社長 ありがとうございます。一方で、アミューズメント業界は上位10社でも半数程のシェアがなく、中小の運営会社が非常に多いというのが現状です。

地方にはお客様の要望に応えきれないと歯がゆい想いをしていて、運営会社も多いと聞いています。1社だけでは魅力ある景品の仕入れコストが合わなかったり、設備投資が難しかったり、後継者問題を抱えていたりもします。

こうしたポテンシャルがありながら課題を抱える会社がGENDAにグループインすることで、より多種多様な景品を仕入れることが可能になりますし、お互いのノウハウを共有し合うことでアミューズメント業界全体が活性化されると考えています。ロールアップM&Aで、当社グループが運営するアミューズメント施設数も急速に増加しています。

—それが、M&Aを軸にした成長戦略だと。

申社長 創業当初はアミューズメント施設へのゲーム機レンタル事業からスタートしましたが、積極的なM&A戦略でゲームセンターやプライズの企画開発など関連領域の会社にもジョインしていただいています。当社の大きな転機は、2020年のセガエンターテイメントの株式取得でした。当時200店舗だった店舗数も、現在は約300店舗にまで増え、スケールメリットが出てきています。こうした流れの中で、昨年ジョインいただいたのがプライズの卸を手掛けている大富社長率いるアレスカンパニーなんです。

譲渡企業

株式会社アレスカンパニー 代表取締役社長
大富 涼さん Ryo Otomi

一橋大学卒。同経営学修士コース(MBA)修了。2017年、三菱商事株式会社入社。在タイ子会社のターンアラウンドプロジェクトなどに参画。2020年、Bain & Company入社。コンサルタントとして複数の国内大手企業に対し、幅広い経営支援・提言を行う。2022年、株式会社アレスカンパニー入社。代表取締役副社長を経て、2023年2月、同社代表取締役社長に就任。

譲受け企業

株式会社GENDA 代表取締役社長
申 真衣さん Mai Shin

東京大学経済学部経済学科卒。2007年ゴールドマン・サックス証券株式会社入社。金融法人営業部で金融機関向け債券営業に従事。その後、2010年より金融商品開発部にて、金利・為替系デリバティブの商品開発・提案業務、グローバルな金融規制にかかる助言業務等幅広い業務に従事。2016年4月、金融商品開発部 部長、2017年11月、マネージングディレクターに就任。2018年8月、株式会社GENDA取締役就任。2019年6月より現職。

写真：富本 真之
文：箱田 高樹

20代で事業承継後1年半でグループ入りした理由

—アレスカンパニーは1999年設立のプライズ専門の中堅卸企業です。大富社長がサーチファンド(※下図参照)の仕組みで承継した会社と伺いました。

大富社長 はい。私は三菱商事を経てコンサルティングファームに転職し、複数企業の経営戦略策定やPMI(M&A後の統合プロセス)などの経営課題解決をしていました。ただ元々は大学院で経営を学んできた身として、「机上で身につけた知識を実際に社会に役立たせたい」意識があり、また、経営者の思考・技能は経営者としての経験からしか身につかないと感じており、できるだけ早く社長になるうと決めていました。

個人が事業承継型M&Aを行い、経営者となるサーチファンドの仕組みには以前から興味を持っていました。2020

できるだけ早い段階で、社長になることを決めていました。

リスクを取らないことが、一番リスクにつながるんです。

した。こうして地道に仕組み化した結果、12億円ほどの売上高が1年後に24億円になり、5年間で見込んでいた業績目標を1年半で達成することができました。このタイミングでGENDAグループにお声がけいただき、私たちだけでは果たせない、さらなる成長を実現できればと思い、参画を決定しました。

M&Aの成功は

カルチャーフィットが9割

—GENDAがアレスカンパニーに感じた魅力は何だったのでしょうか？

申社長 スピリットを持って改革に取り組む、実際に成果も出されていたことですね。M&Aを検討する際、近接領域なら必ずシナジーはあると考えています。そして、その会社が当社と一緒にやることでさらにお互いが成長するかどうかは重視しています。

年にサーチファンド・ジャパンが設立されたので、サーチチャー(経営者候補)として参画し、2022年に現在の会社を事業承継、経営を主導してきました。

—アレスカンパニーに魅かれた理由は？

大富社長 私自身経営を通して「日本のグローバルプレゼンスをあげたい」と常々考えていて、その実現に最適な企業だと思ったからです。アニメは世界に通用するソフトパワーの1つですが、関連するアミューズメント事業に社長同様にも私も可能性を感じたのです。同時に、プライズゲームにおける調達の課題も感

じていました。老舗卸業のアレスカンパニーの立ち位置は、そうした課題感の中ではユニークでした。また、経営改善の余地もあり、私がお役に立てる部分もあるかなと考えたわけです。

—調達の課題とは？

大富社長 市場が活況なこともあり、1店舗に置かれるプライズゲームの筐体(きょうたい)数が増えて、発注する景品も多品種になりました。店の特性に沿った魅力的で多彩な品揃えを用意する必要があるので、今後はプライズの調達においても、高度で専門的な知見が求められる



—まだジョインして数カ月ですが、メリットを強く感じているとか。

大富社長 そうですね。例えば、これまではお客様から「筐体の相談はできないか？」と問われてもお応えできませんでした。ですが、GENDAのグループ企業の筐体チームと連携することで、すでに何件かご紹介ができています。また、アレスカンパニーは小さな会社ですので、経理や法務、労務などを私がすべて見るような形でした。今では、GENDAグループの質の高いコーポレート部門に任せられており、経営改善として即効性が高いと感じています。

—PMIは滞りなくできましたか？

申社長 問題なくできました。いかがですか？

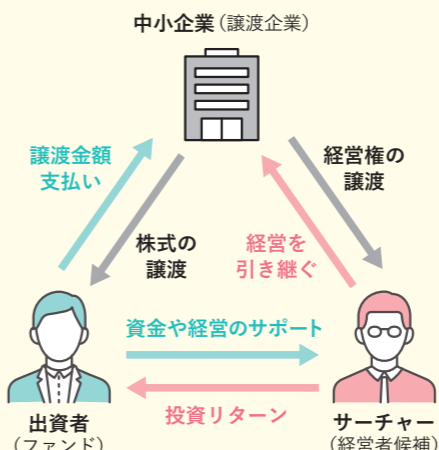
大富社長 M&A後も引き続き社長を継いでいますが、おかげさまで順調です。特に私自身、GENDAのビジョンに共感できたのが大きかったです。アレスカンパニーのカルチャーである「スピード重視」「小回りが効く」ということもフィットしていました。逆に言うと、M&Aは経営者や組織の価値観・世界観といったカルチャーが合わないと感じるのかもしれない。

るようになるかと考えたのです。

—実際に承継後2年目にして、売上高を2倍にまで伸ばされたそうですね。

大富社長 私が行ったのは大きく2つで、まずは2人しかいなかった「営業職の拡充」です。熱意ある素晴らしい方に参画いただけたことで、これまでフォローアップできなかったお客様まで丁寧にお付き合いできるようになりました。

2つ目は「DX化」。社内でバラバラだったお客様のデータを1つの販管システムに一元管理し、社員は誰しも見られるようにし、クロスセルが一気に増えま



サーチファンドの仕組み

サーチファンドとは、経営者を目指す個人が主導して中小企業のM&Aを行い、自ら経営に携わる活動です。優秀な経営者候補と魅力的な中小企業をつなぐ、社会的意義の高い投資の仕組みとされています。サーチファンドに取り組む経営者候補は「サーチャー」と呼ばれ、優秀な人材にとっての新しいキャリアとして世界中で拡大が続いています。



池袋にあるGiGO総本店は、e-sportsプロチーム「チームGiGO」の活動拠点としても使用

秋葉原にはGiGOの店舗が4つあり、写真はGiGO秋葉原3号館

—最後に、GENDAは今後どのような成功の道を歩んでいきたいかを教えてください。

申社長 M&Aは通常「非連続な成長」と言われます。しかし、私たちはアレスカンパニーのような良い会社と出会い続けて、「連続的な非連続成長」を成し遂げていきたいと思っています。その先に「世界一のエンタメ企業」になる道が続いていると信じていますから、リスクをとることを恐れずに、グループの皆さんとお客様にもプロセスまでも楽しんでいただきたいと思います。それがGENDAの願いであり、最高の成功の形ですね。



私たちにおまかせ!

「事業承継後のサポート」編

経営者のセカンドライフ 謳歌をサポート

譲渡した元オーナーの資産管理や人生設計を支援

事業承継の準備から、承継後のセカンドライフまでを支援する——それが私たちネクストナビの事業です。M&Aのピフォアからアフターまでをワンストップで伴走する、世界でも珍しいこのビジネスモデルが生まれたのは、理由があります。

財産の承継や運用のコンサルティングを手がける青山財産ネットワークスと、日本M&Aセンターホールディングスによる合弁会社として当社が誕生したのは、2016年のこと。当初は、第三者承継(M&A)以外の親族や従業員など身内への承継も含めて最適な承継先を検討し、お手伝いするサービスがメインだったことから、「事業承継ナビゲーター」という



社名でした。

その後、お客様の承継後の人生をより豊かにするお手伝いもすることになり、現在の「ネクストナビ」に社名を変更。そして2023年6月に私が社長に就任し、日本M&Aセンターの仲介で譲渡された方と当社を結ぶ導線が、大幅に強化されました。

日本M&Aセンターでは、年間約500組のM&A仲介を行っています。つまり、お付き合いのある経営者が毎年500人ずつ増えていくということ。資産を家族に良い形で残したい方、人生でやり残したことをやる、あるいは社会貢献など、進みたい道は人それぞれです。そこに寄り添いながら、資産管理や人生設計のサポートを行うことに大きな可能性を感じています。

一方、M&Aをする前の話になりま

資産を手に入れます。それを例えば家族に相続するのなら、相続税対策はどうすればいいか、運用するのであれば、どんな方法がいいのか、第二の人生をより良くするために何が大事なのか、本人がどうしたいのかをじっくり話を伺った上で、最適な方法をご提案していけたらと思います。そして、当社の事業を通してぜひ進めたいことのひとつが、株が分散して事業承継がままならない問題を解決し、次世代が早く事業を受け継げるようにすることです。今後日本は、高齢化や人口減少で、GDPの伸びが鈍化するでしょう。だからこそ、若い世代に早く経営経験を積んでもらうことで、日本を元気にしたいのです。

また、「元経営者」の方々には、得がたい知見と経験があります。それを次世代のために有効に活用していただける仕組みも作っていきたいです。当社から毎年500人の経営顧問が増えていくような状況を活かさない手はありません。会社を価値あるうちに譲渡し、第二、第三の人生を楽しんでいただく。事業に身を捧げてきた皆さんだからこそ、また新しいチャレンジをして、人生をより謳歌していただきたいです。

ネクストナビ 代表取締役社長
日本M&Aセンター
上席執行役員 成長戦略事業部長
米国公認会計士 (USCPA)

雨森 良治

西日本を中心にM&Aを通じた事業承継支援を行ってきた西日本を代表するM&Aプレーヤー。100件を超えるM&A成約実績を有する。2020年には東証TOKYO PRO Marketの上場支援を行うTPM事業部 事業部長に就任し、同市場の拡大に大きく貢献した。2023年成長戦略事業部長、ネクストナビ代表取締役社長に就任。

写真：富本 真之 文：田嶋 章博

すが、会社の株の所有者がオーナー以外にも分散している場合、それが譲渡時の障壁となるのが少なくないため、M&Aを見据えて分散を防いだり買い戻したりするスキームも大切になります。そうした事業承継前の資本政策やグループ再編などもご支援します。

日本M&Aセンターとネクストナビの両社が掛け合わさることで、一貫通貫のサービスが可能になっているのです。

「財産」の継承を通して日本を元気にする

そうしたサービスの中でも特に力を入れたのが、やはり譲渡後のご支援になります。事業を譲渡した元経営者の方々は、平均4億円という、会社員ではなかなか手に入られない

財産診断サービス「TOMORROWS」

企業(事業)譲渡の対価は、多くの場合は現金であり、譲渡後の財産構成は大きく変動します。ネクストナビでは、皆様の財産の状況を「見える化」し、それぞれのニーズに合わせて詳細な分析を行います。そして、そこで洗い出された課題の具体的な対策をご提案し、一緒に解決していきます。

- こんな方にオススメ
- 会社退任後の収入計画が整っていない
 - 資産配分を定めずに運用をはじめている
 - 家族に相続税の負担がどのくらいかかるかを知りたい
 - 遺言の必要性をしっかりと考えたことがない

ネクストクラブ



当社の仲介で会社を譲渡された元経営者様向けの会員倶楽部。会報誌や会員限定のセミナー・イベント、オリジナル旅行プランなどを提供しています。



- サービス内容
- 会報誌「NEXT CLUB」
 - 財産診断サービス「TOMORROWS」
 - 会員限定の商品・サービスの優待・割引のご提供など

地方発 世界に誇るブランド企業

Vol.1 | 株式会社 ジャパンブルー

世界に誇るジャパндеニムの一大生産地、児島（岡山県倉敷市）。
同地を拠点に、その類まれなものづくりを国内外に発信するデニムメーカー
「ジャパンブルー」にフォーカスします。

岡山県倉敷市児島

岡山県最南端に位置し、
瀬戸大橋のたもとにある小さな街。
国産ジーンズ発祥の地として有名だが、
学生服や帆布の生産でも
高いシェアを誇り、繊維産業が
盛んでもある。生地から製品までを
行える地域性から、アパレルショップや
オリジナルブランドを
立ち上げる人も多い。



写真：富本 真之 文：田嶋 章博

綿花の栽培から始まり

世界ナンバーワンのデニム産地に

「ジャパンブルーの前身が誕生したのは、1992年のこと。もともとは、デニムなどのテキスタイル（生地）の卸や製造を行う会社でした」と話すのは、刈田直文代表取締役会長兼社長です。

「児島は干拓された土地のため稲作に不向きでしたが、綿の生産が盛んで、古くから「和装の帯締め」に使われる真田紐（さなだひも）や、足袋、学生服といっ

た綿製品で有名な産地でした。

そして高度成長期にはジーンズの生産を開始。日本で初めての国産ジーンズや国産デニム生地も、ここ児島で生まれました。そうしてこの地域は、いつしか世界ナンバーワンのデニム産地と言われ、海外からも多くのバイヤーが訪れる場所となったんです」

児島で事業を始めたジャパンブルーの前身企業は2006年、テキスタイル事業に加え、自社ブランド「桃太郎ジーンズ」の製造・販売をスタート。翌年に

は東京にも自社店舗を構えます。そして2014年、複数の事業会社とブランドを統合し、株式会社ジャパンブルーを設立。同社の創業者の真鍋寿男前社長は、ジーンズストリークの設立を提唱し、各方面に働きかけた人物でもありました。

そうして同社は国内外で高い評価を得る存在になったものの、コロナ禍の逆風もあり、M&Aを検討することになります。

そんな中、日本M&Aセンターを通じて

児島駅から15分ほど歩くと、他に類を見ない通りがあります。国産ジーンズの聖地を象徴する「ジーンズストリート」です。400メートルほどの通りにはジーンズショップなど約40の店が並び、見上げれば何本ものジーンズが暖簾のように吊るされています。

この通りの誕生に携わったのが、「桃太郎ジーンズ」などのブランドを手がけるジャパンブルーです。そんな同社が今、大きく進化しようとしています。目指すは「デニムのメゾン（ハイブランド）」。その背景には他にはない生産体制、そしてM&Aがありました。

で声がかかったのが、プライベート・エグジティブ・ファンド「刈田・アンド・カンパニー」でした。

「真鍋さんといろいろなお話をする中で、『自分ができることはやりきった。今後の会社の成長を考えて、刈田さんに頼みたい』とおっしゃっていたので、私としても、同社には他にはないポテンシャルを感じたので、喜んでお引き受けすることにしましたんです」

こうしてジャパンブルーは2022年1月、刈田社長の元で再出発をします。

日本M&Aセンターグループ
NEWS & TOPICS

「BATONZ(バトンズ)」3年連続 で業界シェアNo.1を獲得

バトンズは、デロイト トーマツ ミック経済研究所の調査で2023年度の実績においてM&Aプラットフォーム市場分野の累計成約件数・登録案件数・成約件数で3年連続業界シェアNo.1を獲得しました。

M&A総合支援プラットフォーム「BATONZ」は、マッチングサービスだけでなく、M&A仲介者と金融機関に対するサブスクリプション型の業務支援サービスや、成約を後押しする伴走型サービス、PMI支援(M&A組織統合)を提供するなど、成約に必要なサービスや仕組みを拡充しています。今後もM&Aを考える多くの方に選ばれるサービスを提供してまいります。



M&A成約件数の ギネス世界記録™に 3年連続で認定

日本M&Aセンターは、2023年10月に「2022年 M&Aファイナンシャルアドバイザー業務の最多取り扱い企業」としてギネス世界記録に3年連続で認定されました。今後も最高のコンプライアンス、最高のお客様満足、最高の業務品質を追求し、さらに多くの企業を支援できるよう、一丸となって取り組んでまいります。



代表取締役社長 三宅 卓

専属コンサルタントが常駐！ 「みやぎ経営相談窓口」開設

日本M&Aセンターは、2023年9月より宮城県や近隣エリアの経営者の皆様に向けて「みやぎ経営相談窓口」を開設しました。

宮城県専属のコンサルタントが同県内に常駐し、主に宮城県とその近隣の企業の皆様からのご相談をいつでも迅速に対応できる体制を整えました。専用のお問い合わせフォームからの相談予約も可能です。



マーケティング部 宮城チーム

相談のお申し込みはこちら

<https://www.nihon-ma.co.jp/action/DMKCOSMG/>



タイ現地法人設立 および営業開始

日本M&Aセンターホールディングスは、タイに現地法人「Nihon M&A Center (Thailand) Co., LTD」を設立し、2024年1月23日より営業を開始しました。現地法人設立により、タイ現地に営業活動とサービス提供を開始することで、日本とタイおよびASEANのクロスボーダーM&A案件の情報量・成約件数ともに増加を目指します。

Nihon M&A Center Thailand



刈田社長(左)と鈴木副社長(右)。2人の手により、事業に新たな価値をもたらしている

お客様が手に取る喜びを想像し ものづくりに励む職人の存在

ジャパンブルーの大きな特徴の一つが、稀有な生産体制でした。同社は「糸の染色・製織・縫製」といった各工程の設備と職人を有し、ジャパンデニム特有の高品質で深い味わいのジーンズを自社で生産できるのが最大の強みとなっており、また、同様の品質で生産できる外部の協力工場とも取引し、大量生産を可能にしています。

「とにかく、生産を担うメンバーが素晴らしい方ばかりなんです。品質の向上に飽くなきこだわりを持ち続ける社内外の

職人のパワーが、当社の価値のコアと なっています

2022年に同社に参画した鈴木完尚取締役副社長も、こう明かします。

「製造業は口で売る商売ではなく、ものがすべて。だから少しずつでもクオリティを上げていくのが、私たちの宿命です」「毎日同じことをして飽きませんかと聞かれますが、ものを作り、その商品がどこへ歩いていくかって、私たちにわからない。だから不安もあります。が、いいものを作りたいと思っています。なので、まったく飽きませんよ」。これらはすべてジャパンブルーで働く職人たちの言葉です。キャリアを重ねた職人ほど、こうした言葉にも表れているように、ユーザーの心に寄り添い、一心にもづくりに取り組んでいます。その姿を見て、改めて日本の職人技術の矜持と美しさに気づいたんです」

同社では現在、ジーンズの製造・販売と、テキスタイル事業の売上比率が、ほぼ半々となっています。後者においては、国内外の有名ブランドの生地も数多く手がけます。

「生産背景を踏まえると、デニムブランドの経済価値には、私たちにも計り知れない伸びしろが残されているんです。そこで生まれたのが、『デニムのメゾンを作る』という基本戦略です。いわゆるハイブランド化することが、当社の成長の切り札になると考えています」(刈田社長)

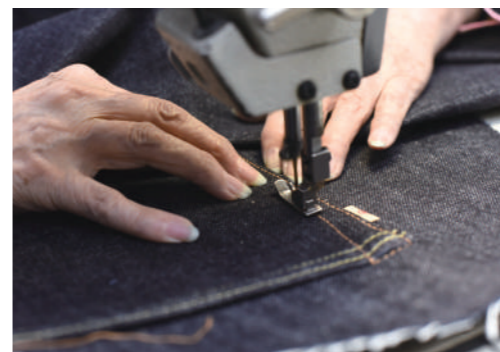
生産工程を一カ所に集約し まだ見ぬものを生み出す

では、同社は「デニムのメゾン」を、どう実現しようとしているのでしょうか？ 鈴木副社長はこう説きます。

「当社のデニムの本質的な価値は、日本的な美の本質にそのまま通じています。表面的な部分ではなく、極限まで削ぎ落とした引き算の美学、そして余白の美しさです。そうした価値の真ん中をストリートに伝えたい。なので、ブランドを刷新するのではなく、より正しく伝えていくという感覚です」

「デニムのメゾン」というコンセプトを定義したことで、やるべきことも見えてきました。その一つが、「アトリエ」の創設です。

「現在、建屋が分かれている各生産工程



染色から製織、縫製まで、ジーンズ生産体制を持っているのが稀有な強み。それぞれの工程は、高度に熟練した職人たちが担当する

「桃太郎 JEANS 児島味野本店」の外観。日本製ジーンズを継承するフラッグシップには、多くのジーンズ好きが訪れる



を、アトリエとして一つの建屋に集約する。織機の音を聞きながら企画をし、染めの様子を見ながらお客様とお話をする。こうすることで、まだ見ぬものが創造できるのではないかと考えています。世界で当社だけの「シグネチャー」を生み出していければと思うのです」

こうした取り組みを通し、同社は現在50億円ほどの売上を、将来的に100億円規模に引き上げることも十分可能だと考えます。

そんな同社では、新体制のもとで進化した桃太郎ジーンズのリローンチ発表を、2024年初夏に行う予定です。今後、ジャパンブルーはどんな成長の軌跡を描くのか。同社が真のメゾンとなった時、児島のものづくりもまた、新たな地平に進むこととなるのでしょうか。

専門チームによる知見とM&Aトレンドを網羅したテーマ別のデータブック6冊が完成

日本M&Aセンターでは、2023年9月以降、「食品業界M&A DATA BOOK」、「住宅業界M&A DATA BOOK」、「IT業界M&A DATA BOOK」、「海外・クロスボーダーM&A DATA BOOK」、「外食業界M&A DATA BOOK 2024」、「北海道企業向けM&A DATA BOOK 2024」をそれぞれ制作しました。各専門チームがこれまで蓄積してきた知見とM&Aトレンドを紹介しています。

<p>食品業界</p>  	<p>住宅業界</p>  	<p>IT業界</p>  
<p>海外・クロスボーダー</p>  	<p>外食業界</p>  	<p>北海道企業向け</p>  

EC業界専門グループの発足でEC業界のM&A支援を加速 MOON-Xへの追加出資も実施

日本M&Aセンターは、地方創生への取り組み強化に向けて、EC・デジタルやブランディング戦略におけるノウハウをもつMOON-Xへの追加出資を行いました。両社は2022年7月に資本業務提携を締結。以来、当社はECビジネスへの知見を深めながら、MOON-XのM&A支援をしています。

また、2023年11月にはEC業界に特化した専門グループを発足。MOON-Xとの提携や、EC業界専門グループの支援により、業界のM&Aを活性化させ、EC事業者のレバレッジ成長を促進することで、日本経済の成長や地方創生に寄与します。

EC・D2C事業のM&Aに関するご相談をお待ちしております。



EC業界専門グループ

「FC今治」とのエグゼクティブパートナー契約を更新

日本M&Aセンターは、2024明治安田J3リーグの「FC今治」を運営する株式会社今治 夢スポーツ(本社:愛媛県今治市/代表取締役会長:岡田武史氏)とのエグゼクティブパートナー契約を今シーズンも更新いたしました。今後も継続的に支援を行い、連携を強化することで、新たなパートナーシップのあり方や地方創生モデルの創造と発信を目指してまいります。



M&A研究・産学官連携推進室 室長 横井 伸

総勢4,380名が参加!! 経営課題を解決するヒント満載のフォーラム開催

日本M&Aセンターは、2023年12月5日・6日に「経営活性化フォーラム2023」を東京にて開催しました。

中小企業の経営課題を解決するヒントをつかめる42のセッションに、経営者、起業家、中小企業経営者、そしてビジネス界のリーダーたちが一堂に会しました。M&Aの戦略的アプローチ、成功事例の共有、業界別の専門知識、中小企業の支援策に焦点を当て、ビジネス環境の変化に適応し、成長を促進する機会を提供しました。



M&A仲介協会、倫理規程と業界自主規制ルール3規程を策定

日本M&Aセンターが幹事会員として参画するM&A仲介協会は、業界初の倫理規程と業界自主規制ルール3規程(広告・営業規程、コンプライアンス規程、契約重要事項説明規程)を策定しました。

倫理規程と業界自主規制ルール
<https://www.ma-chukai.or.jp/pdf/regulations.pdf>



「M&A研究・産学官連携推進室」発足

日本M&Aセンターホールディングスは、産学官連携を推進し、M&A仲介業界の発展に貢献することを目指し、「M&A研究・産学官連携推進室」を発足、室長に横井 伸が就任しました。M&Aの研究や産学官の綿密な連携をより本格的に推進し、注力してまいります。

M&A決断の裏側、業界の最新ルール、 東京プロマーケット、DX人材… 多彩なテーマの新刊4冊発売!

Amazon.co.jpや書店にて
好評発売中!

書籍について
ご案内はこちら



著者：金融提携事業部
部長 柴田彰
出版社：東洋経済新報社
定価：1,760円(税込)

「200社以上の企業譲渡の現場に
立ち会ったコンサルタントが語る
「M&Aのリアル」」



著者：法務部 横井伸、池田瑞季
出版社：金融財政事情研究会
定価：4,950円(税込)

「中小M&Aガイドライン(第2版)
「自主規制ルール」に完全対応した
唯一の解説本」



著者：上席執行役員
成長戦略事業部長 雨森良治
出版社：日経BP
定価：1,650円(税込)

「東京プロマーケット上場の
リアルがわかる!
企業の実例が満載」



著者：日本DX人材センター
代表取締役 藤田舞
出版社：クロスメディア・パブリッシング
定価：1,628円(税込)

「日本M&Aセンターが実現した
DXによる業務改善と
デジタル人材育成の軌跡を紹介」

上記4冊の新刊書籍からお好きな2冊をプレゼント!

5
名様

応募方法

プレゼントに応募される方は、二次元コードまたは下記のURLにアクセスし、アンケートにご回答ください。
<https://forms.office.com/r/nxycAk7d8S>



応募締切

2024年
5月31日(金)

※当選者の発表は、発送をもって代えさせていただきます。
※ご記入いただいた個人情報は当社の個人情報保護方針に基づいて管理し、次の目的に限り利用いたします。
【利用目的】当選者へのプレゼントの発送のほか、日本M&Aセンターグループによる今後のセミナーやM&A仲介等の業務のご案内、実施、その他これらに付随する業務
個人情報保護方針については当社のweb(<https://www.nihon-ma.co.jp/privacy/>)よりご覧ください。

