

## 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。

### 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つかりと見ますが、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た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と 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** 非常に重要だと思います。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くださ

## 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のよう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