

No. 624

2023 春号

経営管理

1955年7月1日創刊

特集
2023年度
税制改正のポイント

M&A成否の鍵は、従業員のモチベーション

JIMA総研

あなたをブランドにするビジネススキル

経営コンサルタントの育成・活動を通して社会に貢献する
一般社団法人 日本経営管理協会

Japan Institute of Management and Administration (JIMA)

M&A成否の鍵は、 従業員のモチベーション

～中小M&A活況の今だからこそ考えたいPMIの取り組み～

M&Aスペシャリスト／1級ファイナンシャル・プランニング技能士
事業承継センター株式会社
吉田 晴香

中小M&Aは、コロナ禍によって一時的な落ち込みはあったものの、市場は拡大しています。

経営者の高齢化が進む中、国は、中小企業の事業承継を社会的な重要課題と位置づけ、後継者不在問題に対して、コロナ前からM&Aの環境を整備してきました。円滑なM&Aの実施に向けたガイドラインの提示をはじめ、補助金、税制優遇措置、金融機関主導の事業承継ファンド、自治体とM&Aプラットフォーム事業者との官民連携など、多種多様なニーズに対応可能なメニューも揃ってきています。これまで培ってきた価値ある経営資源を、次世代に承継すると共に、健全な新陳代謝を促していると言えます。

こうした背景をふまえ、これまで中小企業向けの事業承継支援を行ってきた立場から、昨今の状況を考察してみたいと思います。

■コロナ禍はM&Aの追い風？ 自社の存在意義を自問するきっかけに

市場拡大の背景には、M&Aに対するイメージやマインドの変化が大きいと思います。

2021年中小企業白書によると、買収・売却いざずれも10年前と比較して「プラスのイメージになった」と回答するM&A支援機関が約9割を占めています。アフターコロナを見据え、買収側では成長戦略の手段として肯定的に受けとめられ、金融機関の支援が得やすくなってきています。また、従来の同業種間M&Aだけでなく、異分野へのM&Aでリスク分散を図るというケースが増えているのも、コロナ禍における特徴と言えます。

何より、売却側のマインドの変化が大きいのではないのでしょうか。

「会社を売る後ろめたさ」が、コロナ禍という「免罪符」により和らぎ、正当性を得やすくなっているように感じられます。コロナ禍の収束が見えず、先行き不透明な情勢が続く中、財務体力のあるうちに、経営力と意欲ある企業に身を委ね、従業員の生活を守る…その決断に対して社会的な合意が形成され、会社を売ることが経営者のマイナスイメージとならないような風潮になりつつあると言えます。

■中小M&Aの成功の鍵はPMIが握っている

こうした状況を受け、関心の高まるM&A市場には、法規制や参入障壁もないため、実にさまざまな支援者が参入しており、その多くは『マッチングの支援』となっています。

この状況下において懸念されるのは、引き継いだ後どうするのか、つまり、事業の継続や成長に向けた経営統合作業（PMI）の重要性の認識が不足している支援者が少なからず存在しているのではないかとことです。

拙速なM&Aのマッチング、PMIの理解不十分であることを原因とする失敗事例の報告を受け、国は令和4年3月に「中小PMIガイドライン」を公表したことは周知の通りです。

本ガイドラインには、PMIの取り組み内容や手順、成功・失敗事例が紹介されていますが、M&Aの真の成功は成立にあるのではなく、当初期待していた定量面と定性面、両面での効果を実現していけるかどうかであり、このPMIをいかに円滑に進められるかにかかっていると言えます。

しかしながら、買収側、売却側のみならず、支援者も、PMIプロセスのイメージが持っていないことが多いのではないかと…これまで事業承継支援を

行ってきた1人としての、偽らざる感想です。

こうしたことを考えると、M&A初期段階から当事者にPMIの重要性を理解してもらうこと、あるいはPMIそのものを客観的な立場で支援すること、PMIに詳しい専門家と連携することが、支援者には求められるのではないのでしょうか。

M&Aは手段であって、目的ではありません。そして、さらに言えば、目指すべきはM&Aの「成功」であって、「成立」ではありません。

■従業員のモチベーションは企業の成長エンジン

PMIは、経営統合、信頼関係の構築、業務統合の3つのフェーズに分かれます。

いずれも重要なプロセスではありますが、とりわけ重要かつ困難を極めるのは、従業員の心理的な抵抗を払拭し、信頼関係を構築することではないでしょうか。

仕事が仕組み化されている大企業であれば、多少、従業員のモチベーションが低下したとしてもダメージは少ないのかもしれませんが、言うまでもなく、それに耐えうる豊富な人的資源や盤石な経営基盤があるからです。しかし、中小企業はどうでしょうか。

少人数の従業員こそ競争力、そして、そのモチベーションこそが会社の成長エンジン。中小企業にとっては、人材こそ最大の経営資源…仮に、現場を回す従業員の理解や協力が得られない場合、その後の事業活動に甚大な影響を及ぼしてしまうことは、火を見るより明らかです。

■燻ぶる小さな火種を見逃すな！

買収される側の従業員に、これまでのやり方が全て変わるのではないかと、自分たちの立場が脅かされるのではないかとといった不信感が生まれると、こうしたネガティブなマインドは、瞬間に組織に伝播してしまいます。

キーパーソンの抵抗や離職は、組織内に不穏な空気をもたらし、連鎖的な離職を生むこととなります。属人的な業務がうまく引き継げず、現場は混乱、提供する商品やサービス品質の低下、そして顧客の離反…現状維持はおろか、急激な業績悪化は

免れません。いくら念入りなDD、シナジーの分析を行い、リスクを最小限に抑えたとしても、また事業の磨き上げに励んだとしても、PMIの円滑な実行がなければそのM&Aは失敗と言えます。統合後の理念・経営方針を共有し、コミュニケーションに労を惜みず、一丸となって取り組める環境づくりや働きかけが肝心ではないかと考える所以はそこにあります。

■豊富な知見やバランス感覚を活かしたPMI支援を

こと中小企業においては、競争優位の源泉は、従業員の暗黙知による部分が大きいということ。成長エンジンである従業員のケアを怠れば、組織は内側から崩壊し、たちまち失敗する可能性が高まること。早期の段階でPMIの検討を開始し準備すること。これらを買収側、売却側双方にしっかりと理解してもらうよう助言し、場合によっては、実行支援していくことも必要です。

現場は統合することに邁進し、時として、内向き議論になりがちです。

そうしたことを防ぐ意味でも、第三者がファシリテーションし、リスクを想定した前向きな、企業文化が異なる双方のギャップを埋めるための、円滑なコミュニケーションが必要となります。

M&Aは買って終わり、売ってお役御免、ではありません。増してや従業員は、駒ではありません。

PMI、とりわけ、従業員全員で理念・経営方針を共有し、同じ方向にモチベートしていけるかどうか…M&Aスペシャリストの豊富な知見を活かした支援は、PMIにも求められていると言えるのではないのでしょうか。(了)



プロフィール

吉田 晴香氏

M&Aスペシャリスト／1級ファイナンシャル・プランニング技能士
事業承継センター株式会社（※）所属
（※）会社にある備かる仕組み、取引先・従業員との信頼関係、ブランドや知的資産の承継を支援する、事業承継専門のコンサルティング会社