

実践 ポストコロナを生き抜く術！

強い会社の

人を大切にする経営

坂本光司

+

人を大切にする経営研究所

(坂本洋介・水沼啓幸)

× 経営効率・成果重視の会社

○ 社員や家族の命・幸せが第一の会社

社員の「心の生産性」を高め、
ムリなく価値を創るビジネスモデルとは。

**DX(デジタルトランスフォーメーション)、マーケティング、
採用・人財育成、新規事業開発、M&A、財務戦略**

に関わる最新スキルを紹介。

PHP研究所 定価:本体1,600円(税別)

アドバンテイク・レビュースの「心のM&A」

群馬県前橋市に、産業廃棄物、環境に係るコンサルティングビジネスを展開するアドバンテイク・レビュースという会社があります。M&Aの実践によりグループ企業としての成長を果たしています。さらに、そのあり方や手法はこれまでの規模の拡大や資本の論理のM&Aとは大きく異なります。

同社の経営スタイルは経営理念「全社員の幸せを通して、世の中に貢献の輪を広げ、幸福総和No.1企業を創る」の通り、働く社員の幸せを第一に考えています。そのような経営スタイルは業界において認知度も高く、近年では「御社で事業を引き継いでほしい」「再生企業の支援企業として名乗りを挙げて欲しい」との要請が来るに至ったのです。

同社ではこれまでM&Aを三件実施しています。しかし、規模の拡大を目的にこちらから仕掛けたわけではなく、先方からの相談や依頼でM&Aを実施してきました。

代表の堀切勇真社長は「心のM&A」と表現し、譲渡企業の社員一人ひとりの意見に耳を傾け、その意見を経営に反映させていくことで、経営への参加意識を醸成し、一人ひとりの価値を認めています。その結果M&Aで最も難しいと言われる組織統合を円滑に行っています。

譲渡側の社員に敬意を表し、自分たちでどうすればよいかを考えてもらい、会社を改革、改善させる手法で双方の会社の成長を両立させています。

山形のキヨスミ産研を引き継ぐ際には、地域活性化支援機構の採択を得て、再生支援の一環でM&Aを行いました。堀切社長は「地域に必要な企業だからこそ支援する価値がある。その地域ならではの文化や風習はそのまま大切にしながらも、決して刺激的にならないよう、『よそ者・ばか者・若者』にしか変えられない新しい価値観を投入していくべき」と言います。

再生型のM&Aの打診を受けた際には、再生企業であることから社員のモチベーションも低く、簡単にはうまくいかないような案件でした。しかし、堀切社長はぶれることなく、自社と同様に、理念や考え方を基盤として現場の社員に自ら改善プランを作成するよう促し、意見を吸い上げる意識改革を行いました。

そして、改革成功への原動力が現場の社員のモチベーションの向上でした。多くの場合M&Aをされる側の社員のモチベーションは当然下がります。しかし、同社は現場の意見を吸い上げ、自分たちで考えたプランを実行することでモチベーションが上がり、今では見事、優良企業へと変貌しています。譲渡企業の社員の一人は「初めは疑っていた、しかし言行一致を目の当たりにするにつれ信じてついていってもいいんだな」と思えるように

なったと言います。

そして、その信頼に足る裏付けとして、「旧体制の処遇水準にもよるが、業界平均より低いと判断した場合は、まずは大きなベアをもって理念を裏証し期待感を醸成する。その財源は、本来取るべき役員報酬をゼロにしてそちらに充てる。また一年目の変革によって生み出した粗利増分もそちらに充当するべき」とも言っています。

一般的にはファンド会社などはM&Aを行って事業価値を上げて売却します。しかし、同社はそのような考えは持っていません。引き受けた会社の社員をグループの一員として共に幸せを創造できる関係を築いていくことを想定しています。

堀切社長はM&Aを行う際に気を付けないといけない点として、「動機そのものの善し悪しが、将来的な事業の成否を分ける要素になっていく」と語っています。そのため、親子会社という上下関係ではなく、兄弟会社という平等な関係性を築きグループ経営を打ち出しています。

堀切社長は「正しい経営をしているのであれば、時間軸及び規模軸両面においてその輪を広げることができる。即ち、一人でも多くの人を幸せにできることにつながる」。また、「強く優しく」という観点で見た場合、正しい戦略に基づいているのであれば、競争に生き残るための基盤を早期（時間を買うという考え）に整えることができる」と述べています。

売上や利益のためだけに行うM&Aは、資本の論理で勝者と敗者を明確に分けてしまいます。買収された側と、した側の差は埋まることはありません。

同社は、引き継ぐ側との信頼関係を重視し、「一人でも多くの社員とその家族を幸せにする」ことを目的としてM&Aを実践しています。

そのためには、本場に譲渡企業の社員を幸せにすることができるのかを考え抜くことが重要であり、そのためには外聞や見栄、日先の利益を追うという考えを捨てる必要があるが大切です。

この事例はM&Aにも理念や社員のモチベーションが重要であることを示唆しています。売上や利益の拡大のためではなく、幸せな社員を増やすためのM&Aの活用という考え方は、企業はどこまでいっても社会的存在であり、地域社会に対する配慮は欠かしてはいけません。新しい体制になって雇用が増え、納税も多くなり、地域も活性化した、そう言ってもらえるようなM&Aが時代には必要とされています。

現在同社には、こちらから積極的な働き掛けをしなくても、知り合いや業界のつてを辿って相談が寄せられます。正しい経営を行ってきた会社であればあるほど、これから同業者や外注先からM&Aの相談が寄せられることになってくるでしょう。

地域企業が大手企業に買収されるデメリット

ポストコロナの環境下では、変化に対応できない企業は退場、または他の会社に合併され地域企業の集約化が自然に図られていくでしょう。地域にとって企業数が減ることは必ずしも悪いことばかりではありません。正しい経営を実践するいい会社が残り、増えることで地域の抱える多くの課題は解決します。過度な価格競争もなくなり利益が増えれば、働く人の賃金も向上していきます。

その際、必ずしも大規模化や効率化が集約化の正解ではありません。譲受会社が地域資源であるノウハウや技術を承継し成長し、足腰の強い企業が増えることが重要なのです。

地元の企業がなくなる影響は、思っている以上に大きいことがあります。地元の金融機関取引、外注先、仕入先の取引など、表には出てきませんが、地域にとっての経済的損失は計り知れません。

また、経営機能が地域になくなり、実務機能だけが残ることになります。そのため地場を重視した雇用や意思決定はしにくくなるでしょう。結果として地元採用のスタッフが一人もいなくなる、すべて取引先がコスト優先で大手企業の仕入先にとって代わられるなどの影響が出てくるでしょう。

できれば、同地域、または近隣地域（隣接した都道府県）または、地域外でもアドバンテイク・レヒュースのような、その地域を尊重し正しい経営を行ってくれている会社が望ましいと言えます。

地域企業のM&Aを成功させる三大ポイント

①ともに成長するというスタンス

M&Aの後に譲受企業とは理念や風土を統一する作業から始める必要があります。ここをしっかりとやっておかないと後々トラブルや残された社員と敵対的な関係になってしまうことも想定されます。もともとあった良い点や企業文化を尊重し、その中に共通した価値観を醸成していくことが重要です。そのためには上下の関係ではなく、同じ目線とともに成長していくというスタンスが譲受側の経営者には求められます。

②双方のシナジー効果を発揮できる

先ほどの堀切社長は「双方シナジーが生まれることが絶対条件」だと言います。マンパワーは足りているか、具体的戦略、資金、そして身の丈に合った範囲内での支援が行えるかを考慮することが重要になります。

当然ですが、対象企業にとって人生をかけて育ててきたビジネスには高い誇りや思い入れがあります。また、長きにわたって地域でビジネスをしている場合、訪問頻度の多さや過剰に見えるサービスなど一見非効率とも受け取れるような活動を行っていることがあります。

シナジー効果の観点から対象とする業者は現在手掛けている事業の周辺事業に特化することが大切です。特に地域内のM&Aでは、商慣習を大切にする必要のあるケースが多いため、完全異業種同士のM&Aは難しいという認識をしておく必要があります。

③地域性や組織文化に配慮する

M&Aは最終的には長年培ってきた事業の価値を金額に換えるプロセスです。当然引き継ぐ側は高く売りたい、引き受ける側は安く買いたいという市場原理が働きます。しかし、中小企業のM&Aについては金額の高い、安いで進めていくと失敗することの方が多いと思います。

もともと中小企業には上場企業のように時価を算定する綿密な基準はありません。そのため、最初から資本の論理で話を進めていかなことが重要です。やはり経営理念や、社風、一緒に働く社員の働きぶりや雰囲気などを踏まえて、お互いに合うかどうかを判断し

て進めていくことが求められます。