

人事のバイブル「人事が分かれば経営は成功する～34」

株式会社51マネジメント 代表取締役 松本憲昌（広島銀行業務提携先）みらい証券グループ執行役員。呉市出身1961年生まれ、現在29期、経営相談3000社、事業承継150社を超え、人事をベースとした財務そしてビジネスモデルの再構築を中心に活動中。直近は、金融サービス開発と運用に注力している。

前回の内容は「見逃してはいけない！知的財産ビジネス」について説明しました。今回は「M&Aの功罪・M&A前後の布石」について説明します。

トピックス

フィンテック（FINTECH）「金融とIT」2つの業界が相乗り、世界的に猛スピードで広がっています。果たしてこれは我々にとって革新的なことなのでしょうか。そして利用者にとってどう変化を与えるのでしょうか。

2015年より新聞やメディアで取り上げられている「フィンテック」は米国から生まれた造語。これは正に「スピード感あるIT業界」と「慎重性を重んじる金融業界」との融合により「お金」に関わる利便性を追及する動きといえましょう。現在、世界で起きているフィンテックという動きを、日本においても、フィンテック法案が、いわゆる銀行法の改正で2016年5月25日に国会で可決されました。

ここからは、ポイントを掻い摘んで列記させていただきます。

- ①今まで銀行が行ってきた金融サービスである「預金・決済・送金」を銀行以外の企業が提供することになっていく・**重要なポイント**
- ②スマートフォン（ネット）の汎用により、廉価なテクノロジーが提供されることで、利用者がより身近に、そしてより好ましい感情をもって利用できる。
- ③法的根拠として、新しい規定を策定していかななくてはならない・**これから**
- ④仮想通貨について、2014年、マウントゴックスというビットコイン取引所が破たんしたことは記憶に新しい。2016年5月の段階では、ビットコイン決済事業者は、世界で11万以上、日本では1日あたり3億円のビットコインが売買されている・**益々増える**

⑤ビットコインの発行者は、システムが自動的に発行。発行上限額は2,100万BTC（ビットコイン）。送金は双方向。送金の処理スピードは10分間隔でブロック作成可能。60分で確定とする。送金手数料は少額で送金者負担。取引履歴は公開される・・出所は野村総研

⑥フィテック金融サービスとは8つのカテゴリーを指す

「融資」=ソーシャルレンディング・クラウドレンディング（※1）

「決済」=オンライン決済、モバイル決済

「送金」=オンライン送金、モバイル送金、P2P（個人間）送金

「投資」=モバイル証券、ロボアドバイザー（※2）

「資金の調達」=クラウドファンディング（※3）

「情報の管理」=PFM（クラウド家計簿）、CRM（顧客管理）

「経営&業務管理」=クラウド会計、クラウド人事労務、クラウド勘定
クラウドビッグデータ分析（※4）、セキュリティ

「仮想通貨」=ビットコイン

（※1）「お金を借りたい人」と「お金を投資したい人」を、インターネットを通じて結びつけるサービス

（※2）いくつかの質問に答えるだけで、自動的にその人に合った配分で投資をしてくれるサービス

（※3）不特定多数の人が通常インターネット経由で他の人々や組織に財源の提供や協力などを行うことを指す、群衆(crowd)と資金調達(funding)を組み合わせた造語

（※4）巨大なデータを指す。データの発生元は、フェイスブックやツイッターなどのSNS上で日々大量に発信される情報やスマートフォンのGPS情報などが挙げられる。今後IPv6（インターネットプロトコルバージョン6）が普及し、家電製品を始めとするあらゆる製品にIPアドレスが振られるようになれば、各製品のセンサー情報、監視カメラなどの情報も含め、爆発的なデータが発生する。これにより、人々の個別の行動パターンをこれまで以上に詳細にリアルタイムに解析することができるようになり、渋滞解消や省エネルギーなど社会的・環境的な課題の解決にも役立てることが可能となる。

⑦Japan フィンテック主要3社といわれる銘柄は

「maneo」「SBIソーシャルレンディング」「日本クラウド証券」

⑧2012年創業 freee（東京都品川区）は、クラウド会計ソフトで、銀行口座、

クレジットカードの明細を自動で反映できる自動化ソフト。経費の精算や請求書の作成、売掛金・買掛金の管理、経営分析もできる優れもの。さらに確定申告・青色申告など決算書作成もできる。企業向けクラウド会計ソフトウェア1位という。**マネーフォワード社・マネーツリー社**に並んでフィンテックベンチャー企業として有名となった。多くの金融機関がクラウドソフトを活用した新たな金融サービスの開発が進んでいる。例えば、個人事業主の集合体と言われ67000件もある歯科クリニック。効率的なデータ共有を行い且つ安全且つスピーディー融資を行うことができる仕組みも水面下で検討されている。背景には、これまでは個人事業主の与信データが不足していることが起因しており、歯科クリニック商社である**AD社（社歴60年）**は率先垂範し、金融機関の新たな金融サービス開発に貢献する動きをしている。

- ⑨複数のクレジットカード明細がアプリで確認でき、しかもポイントも貯まる**CRECO(クレコ)**のサービスが開始された。貯まったポイントは商品券やブランドバッグ、旅行券など様々な商品と交換できる仕組み。そして、このサービスに位置情報(**iBeacon**)が繋がる仕組みが始まった。iBeaconとは、iPhoneのiOS7に標準搭載されたBluetooth Low Energy (BLE)を用いた**位置情報検出システム**。「Beaconモジュール」と呼ばれる発信器からスマートフォン端末(iPhoneやAndroidなど)に近距離無線通信を行い、特定の範囲にいるユーザーのスマートフォンにデジタルクーポンや商品情報などの信号を自動的に送受信することができる。iPhone・Androidの両OSに対応しており、BLE端末を店舗などに設置することで、スマートフォンと通信しながら様々なマーケティングへの活用が可能となる。正に金融とITの連携そのものといえる。これは「人流解析」といわれる分野で、屋内における行動調査の決定版となる。

コンシューマーへのIT+金融(フィンテック)は現実として、人工知能機能をもった超越した収益ビジネスを生もうとしている。売上が年々ダウンしている小売業そして周辺商社及びメーカーは、フィンテックを無視できない。フィンテックの流れに沿って、収益モデルの変革を行うこと・・・これを誰に相談すれば良いのが重要(筆者は先端に行くキーマンと面談を継続している)

参考「金融タイムス、PRESIDENT、日経BP社クラウド大全、日本経済新聞(電子版)、ダイヤモンド社Zai ONLINEほか」

それでは「**M&Aの功罪・M&A前後の布石**」について説明します。**そもそもM&Aとは？（2015知恵蔵より）**

M&A（合併・買収）は、買収企業が被買収企業の支配権を獲得し、吸収したり、傘下に収めたりすること。その際、買収企業が存続会社として残り、被買収企業が消滅するのが合併（merger）であり、過半数の株式取得を通じ被買収企業の支配権を移行させるのが買収（acquisition）である。

目的は、業界再編成、競争力の強化、救済など様々な形を取りながら、被買収企業だけでなく買収企業の企業価値をも高めていくことである。

M&Aは、水平的合併、垂直的合併、製品拡大型合併、市場拡大型合併、コングロマリット型合併に分けることができる。

企業の統治構造の非効率性に起因する企業価値の低下によって、被買収企業の経営陣と対立し、被買収企業の支配権を獲得する敵対的買収が引き起こされ、効率性が悪く、企業価値の低い企業が排除されていくという面は否定できない。

しかし同時に、新しい技術の発展による異業種間の融業化などが、将来有望な新しい事業を創出させる可能性をますます高めており、そのことが敵対的買収に向かわせる原動力となることも見落とすことができない。

石油や不動産といった有形資源の少ないニッポンにとって「テクノロジー」「表現」といった無形資源は非常に重要な財産となる。TVで高視聴率を上げた下町ロケット（佃製作所）のあらすじの中でもテーマとなった特許（知的財産権のひとつ）は大手企業の製品づくりに欠かせないもの。

また昨今では「OTAKU」市場の原点とも云われる「アニメ・マンガ」は欧米・アジア全域で人気を博しており「MANGA」「OTAKU」は世界共通言語になっております。ただ、これらの資源の多くは模写ならびに引用が可能で、いとも簡単に権利を侵害されてしまう恐れは大。

M&Aの具体的手法とメリットそしてデメリット

【株式譲渡】

これは売り手が買い手に株式を売却する方法です。通常は現金を売り手に渡します。買い手が個人ではなく、通常は会社ですので、売り手の会社は、買い手の会社の子会社になります。

メリット

- ①売り手の株式譲渡益に課せられる税率は 20%（未公開会社）なので、税引き後の手取現金が多くなります。
- ②簡便な手法。売り手の会社が株式の譲渡に取締役会の承認が必要な場合、取締役会決議で済みます。
- ③売り手と買い手が別法人ですので、企業文化の摩擦がさほどありません。

デメリット

- ④売り手の会社に、引き継ぎたくない資産・負債があっても引き継がなくてはなりません。特に簿外債務がある場合は問題となります。
- ⑤別法人ですので、グループとしての融合が遅く、また、シナジー効果が表れるのが遅いのが実情です。

【合併】

売り手会社が買い手会社を包括的に吸収する方法です。当然、買い手会社は消滅します。売り手会社の株主は、通常は買い手会社の株式（現金も可）をもらいます。

メリット

- ①買い手は対価として、通常は株式を発行するのでお金が不要となります。
- ②手続きはそれほど複雑ではありません。
- ③売り手と買い手が同一法人となるので、統合効果が早く表れます。

デメリット

- ④売り手と買い手が、同一法人となるので、文化摩擦が起こる場合が多々あります。

⑤ 売り手が入手する株式が非公開の場合、売り手は株式の現金化が困難となります。

⑥ 売り手の会社に、引き継ぎなくない資産・負債があっても引き継がなくてはなりません。特に簿外の債務がある場合は問題となります。

【事業譲渡】

商法で言う営業譲渡となります。売り手の事業（資産・負債・人材等）を買い手に売却する方法です。これは売却代金が売り手会社に入ります。

メリット

① 買い手は、好きな事業だけ選んで、購入できるので、簿外債務等を引き継ぐリスクが低く抑えられます。

デメリット

② 買い手は個別に資産を選定する必要があるため、煩雑となります。

③ 従業員の同意が必要となります。特に中間管理職の同意は不可欠です。

④ 資産の譲渡となるため、取引に消費税が課されます。

【株式交換】

買い手会社が、売り手会社の株主から、売り手会社株式を受取り、対価として株式を交付。これにより、売り手会社は買い手会社の子会社となります。

メリット

① 買い手は現金が不要です。

② 売り手と買い手が別法人であり、企業文化摩擦があまりありません。

デメリット

③ 売り手が入手する株式が非公開の場合、売り手は株式の現金化が困難となります。

【新株発行】

売り手会社が新株を発行して、買い手会社が売り手会社の議決権の過半数を取

得します。

メリット

- ① 買い手会社は全株取得するほどには、お金を必要としません。
- ② 買い手会社のお金が事業資金として遣われます。

デメリット

- ③ 売り手株主がお金を手にできません。
- ④ 買い手会社は 100%の議決権を取得できません。

【会社分割】

売り手会社の一部事業を切り出して、買い手会社に吸収させる方法です。売り手株主は、通常は買い手会社の株主となります。

メリット

- ① 買い手はお金がかかりません。
- ② 事業の法的移転が事業譲渡より簡便な手法です。
- ③ 売り手と買い手が同一法人となるので、統合効果が早く表れます。

デメリット

- ④ 売り手と買い手が同一法人となるので、文化摩擦が起こる場合があります。
- ⑤ 売り手が入手する株式が非公開の場合、売り手は株式の現金化が困難となります。

※中小企業でのM&Aで最も多いのが「株式譲渡」となります。買い手が嫌がらなければ、売り手にとってこれが最も簡便な手法です。

これまで筆者は、50事案以上のM&A前後のヒアリングを担当してきました。M&Aの仲介は、殆ど請けることはしませんでした。ヒアリングにおける事実をレポートしてみたいと思います。 ※地域差や企業の歴史、業界での位置づけにギャップがありますので、決して偏った見方はしないでください。

事実

◎心理作戦

売り手は「本気」です。買い手は「移り気」が目立ちます。中には、買い手は、情報収集を目的としている場合が多々ありました。売り手は全ての情報を簡単に出すことは危険ですので、開示資料に工夫が必要です。

事実

◎無知は壁をつくる

売り手偶発リスクが伴います。また、売り手経営者が気づいていない情報が多々ありました。隠蔽工作と間違えられることもありました。別の観点では「人の良い経営者には人事労務リスク（人財喪失）」が伴うことが多い。これは、人間性の良い経営者だからこそ裏切られた感が発現する確率が高いと思われまれます。有名な諺として「象は踏んだ蟻のことなどわからない」という言葉があるように、上に立つ者は、目配り・気配りの差によって失うものが大きいのです。単に人が良いだけでは、会社を守ることはできません。

事実

◎情報の真実性

競合他社に関わる情報は、事実関係と異なることも多く、実際に面談すると真逆も多くありました。これは井の中の蛙現象といえましょう。「晦に処る者は、能く頭を見、頭を擲る者は、晦を見ず（かいにおるものは、よくけんをみ、けんによるものは、かいをみず）」・・暗いところにいる者は、明るいところをよく見ることができるが、明るいところにいる者は、暗いところを見ることはできません。

事実

◎人気あるなし

人気のある業種が確かにあります。毎月一定の売上・収益がある業種。規模的なメリットに価値を見出す経営者も多い。売上カーブとコストカーブが比例していないビジネスです。逆に、人気のない業種もあります。固定収入がない業種です。但し、固定収入がある業種には、リスクをとる人材はさほどいません。（鯉＝ひらめ人材）ここが経営上、不思議の部分です。こうしたことから経営者のストレスにはギャップがあること多いのです。市場が明らかに縮小しているのにも関わらず、抜本的な手を打ててない業種業態も人気がありません。

（ご参考）

英オックスフォード大では、IT化によって今後20年以内に消滅するであろう職種を発表しました。

調達事務員
パッケージング&充填機械オペレーター
銅版画工と彫刻師

組み立てラインスタッフ
データ入力者
図書館技術者

受付、レジ係
スポーツの審判
保険鑑定士

新規顧客アカウント作成
写真処理及び加工オペレーター
税務申告者

融資担当者
オーダーを受けるスタッフ
仲介スタッフ
保険の集金者

貨物の荷積み及び代理店
時計の修理工
保険引受け業務
数理技術者

裁縫師

電話営業

ロボット化されにくい職種は以下のとおり

レクリエーションセラピスト
最前線のメカニック、修理工
緊急事態の管理監督者

栄養士
設管理者
振り付け師

メンタルヘルス（薬物）サポート
聴覚医療従事者
作業療法士

セールスエンジニア
内科医と外科医
教育コーディネーター

義肢装具士
ヘルスケアソーシャルワーカー
口腔外科

心理学者
警察、探偵
歯科医師

事実

◎中小企業の評価・価値算定

DCF法は合いません。現在、企業価値つまり株主価値評価は3つの手法があります。

後継者がいない（身内の夢は破れた）。負の遺産を自分では解消できない。社員への辻褃合わせに限界がある。創業者と柵（しがらみ）を払拭したい。株式公開の目標は、現実的に厳しく、逃げ出したい。来期、再来期の数字を正面から受け止める勇気がない。社員の不満が限界に達している。適任である経営者、幹部に経営責任を肩代わりして欲しい（家庭の不和、収入下落、健康不安など）。

事実

◎果たして売却できるのか

売上1億円以下、且つ利益が少ないものは、売却事案にはならない。逆に、売上は数億円以上。実質的黑字である。借入金が売上に対して適正比率である。債務超過ではない。業界内での社名が認知されていればM&A事案となる。

事実

◎売れる会社

社内体制の具合そして不具合を検証すると

権限の委譲＝経営者がいなくとも、業績は維持できる。組織にノウハウがブレイクダウンされている。企業法務が反映されている。反社会・反市場勢力に侵されていないこと。

事実

◎企業規模＝売上という判断は極めて危ない

従業員一人あたりの収益をベースに、シンプルに判断する方が安全。また、管理職全員が損益分岐点を知っているかどうかは重要な判定ポイントとなる。

事実

◎買い手の本音

1円でもキャッシュアウトを防ぎたい。そのための論理性と取り巻きを用意しています。次に独占的に交渉したい。つまり譲受金が釣り上ることを抑止したい。次に自分にとって都合のよいスケジュールで買収したい。次に、去っていった役員、社員、後継者候補から、変な噂が流れないように極秘で進めたい。現在の経営責任者に残って欲しい（逆に後腐れなく去って欲しい）。屋号及びコアメンバーを自分の考えで決めたい。

M&Aの人事労務DD（デューデリジェンス＝精査）

確認しておきたい中小企業の範囲

業種	資本金または出資金総額	または 常時使用する労働者数
小売業	5,000万円以下	50人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
その他	3億円以下	300人以下

人事労務DD（デューデリジェンス＝精査）

賃金の未払い	労働時間の管理・統制	計算ミスの発見 規定とのミスマッチ
	管理者の深夜労働	
	裁量労働制の運用実績	
	賃金規定の運用実績	
賃金未払いの疑い	上記に加え取締役規程	同上
社会保険の加入	労働時間の管理、ルール	加入漏れによる未払い保険料の算出する
	労働契約（書）	
労働保険の加入	労災保険料率	雇用保険加入漏れによる未払い労働保険料を算出する
	事業の整合性	
	雇用保険手続き	
	労働契約（書）	
退職金制度、企業年金	退職金規程、規約	退職金給付債務の検証
福利厚生	法定外の複利厚生費の種類とキャッシュフロー影響	負担する福利厚生費の総額を把握する
障害者の雇用	障害者雇用率の算出	未払い障害者雇用納付金を算出する
	納付金の納付確認	
労災事故の内容	過去、現在の労災事故	労災民訴の有無、可能性を検証する
	タイムカード、システム	
是正勧告書	労基署からの指導状況	簿外のケースを検証 偶発債務を検証する
派遣社員・請負チーム	派遣契約書、請負契約書	派遣期間、労働契約書の申込み、偽装派遣の発見 偽装請負契約の発見
雇用調整助成金の受給	賃金台帳、タイムカード、システム帳票、源泉所得税領収書、教育訓練状況	不正受給の可能性を検証 定年延長制度は特に検証が必要

年次有給休暇の取得状況	有給休暇管理簿 システム管理簿	IFRS採用企業では引当金として計上する
-------------	--------------------	----------------------

IFRS (International Financial Reporting Standards) とは、国際会計基準審議会 (IASB) によって設定された会計基準の総称です。従来、会計制度は国ごとに異なるのが当然と考えられてきました。しかし資本市場のグローバル化に伴い、各国で採用している会計基準では企業活動の国際間比較が次第に困難となった結果、会計基準の国際的統一が模索されています。その中心にあるのが「IFRS」です。

M & A 後のアフターケアに関して「数字を押さえる」

売上) 売上の増減 → 「どこを」チェックすれば良いかを明確にする

費用) 経費増減 → 節約によって「+」に転じるもの「-」に転じるものを知る

資産) バランスシート → 改善することで「お金の流れ」がどう変わるかを知る

借入金) ファイナンスコスト → 事業拡大とのバランス、企業間合理化

税金) キャッシュアウト → 破たんリスクを上げる。税を抑えるノウハウ

決算) 決算書の読み方を知る (未定・確定・決定の定義化)

成長) ゴール設定 → どうやってお金を残し、トレンド (潮流) に乗るか

M & A 後のアフターケアに関して「社風を把握するための設問 30 題」

※ポイントは、単純にアンケートを実施するやり方ではなく、普段の会話やミーティングで情報を収集することが「企業の強さ」に繋がります。IT がどんどん進んでいく中での、ベタなコミュニケーションは、とても重要となります。「青文=社員への問いかけ」「黒文字=経営者への問いかけ」

社員) あなたは我が社が 1 年後そして 3 年後どういった会社になろうとしているか知っていますか

社長) あなたは経営者として、1 年後そして 3 年後の姿を描きそれを社員に伝えていますか

社員) あなたは今年度、我が社がどういった目標に向かって行動しようとしているのかをはっきりと理解していますか

社長) あなたは今年度の経営方針をはっきりと文章化し、伝えて続けてしますか

社員) あなたは我が社の経営理念・経営ビジョンをはっきりと知っていますか

社長) あなたは経営理念・経営ビジョンを明文化し、それを社員に理解させていますか

社員) あなたは社員として会社から何を期待されているかをはっきりと知っていますか

社長) あなたは経営者として、社員に対する期待をはっきりと示していますか

社員) あなたは我が社の売上目標・生産目標がどれくらいを知っておりそれを必ず達成しようと努力し行動していますか

社長) わが社では、具体的な売上、生産目標をたて、それを必ず達成させるように社員に動機づけをしていますか

社員) あなたは我が社の取扱っている商品・製品・サービスをどのようにしたらより素晴らしいものになるか考えていますか

社長) あなたは経営者として、取扱い商品・製品・サービスをどうすれば高められるか考えていますか

社員) あなたは職場内における「ムダ・ムリ」をなくすような行動をとっていますか

社長) 職場内では「ムダ・ムリ」をなくすような行動がしっかりととられていますか

社員) あなたはライバル会社に差をつけるために、何をしなければならないか考えていますか

社長) あなたはライバル会社がどこであるかを明快にし、ライバル会社に差をつけるために、具体的に何か戦略を実践していますか

社員) あなたは今後の我が社のすすむべき方向と人生計画を何か結びつけていますか

社長) あなたは会社の進むべき方向を社員に語り、社員の人生設計の支援を行なっていますか

社員) あなたは我が社の社員として「行動規範」をもって行動していますか

社長) あなたは経営者として社員に行動規範をもたせるように努めていますか

社員) 経営者あるいは上司から今何をすべきかの指示が出されていますか

社長) 何をやるべきかを社員に対して、指示・命令をしていますか

社員) 自分の仕事、持ち味をわかってもらえるような個人面接が経営者あるいは上司と行われていますか

社長) 社員一人一人の長所を活かす為に、個人面談を社員一人ずつ行なっていますか

社員) あなたは仕事上で問題が起きた時など、積極的に報告・発言していますか

社長) 社員からの相談事や仕事上で問題が出た時に、積極的に相談を受けていますか

社員) 会議やミーティングが定期的に行われていますか

社長) 会議やミーティングが定期的に行われていますか

社員) 経営者は会社の旅行・レクリエーションに積極的に楽しんで参加していますか

社長) あなたは会社の旅行・レクリエーションに積極的に楽しんで参加していますか

社員) 会議や打合せでは、あなたは積極的に発言していますか

社長) 会議や打合せでは、社員は積極的に発言していますか

社員) 仕事の進行度合の確認あるいはその結果確認が経営者ときちんと行なわれていますか

社長) あなたは社員一人一人の仕事上の確認をきちんと確認できる仕組みをつくっていますか

社員) あなたは会社内では明るい挨拶・明るい返事ができていると思いますか

社長) 会社内では明るい挨拶・明るい返事ができていると思いますか

社員) あなたは職場内でまわりにいる人達の立場を理解し、思いやりを持って発言していますか

社長) 我が社の社員は、お互いの立場を尊重し、相手への思いやりを持って発言していますか

社員) 職場は自由に発言できる明るい雰囲気を持っていますか

社長) 職場は自由に発言できる明るい雰囲気を持っていますか

社員) 現在の仕事の内容は自分にとって納得出来るものになっていますか

社長) 社員一人一人に納得のいくような仕事分担をさせていますか

社員) 自分の仕事の素晴らしさを友人に胸をはって言えますか

社長) 自分の仕事の素晴らしさを友人に胸をはって言えますか

社員) あなたは自分のやった仕事の結果を、きちんと経営者/上司に報告していますか

社長) 社員から仕事の結果報告をきちんと受けるような仕組みをつくっていますか

社員) あなたは今の仕事をしていて、自分自身が成長してきていると思いますか

社長) 仕事を通して社員が成長していけるよう関わっていますか

社員) 経営者は、あなたの意見や考えを積極的に聴こうとしていますか

社長) 社員の意見や考えを積極的に聴こうとしていますか

社員) あなたは自己啓発の大切さを知り、仕事に取り組んでいますか

社長) 自己啓発の大切さを感じ社員は頑張っていますか

社員) 経営者は会社と自分の公私混同(経費・時間の使い方・人事権・指示系統)に留意していますか

社長) 会社の事と自分の公私混同(経費・時間の使い方・人事権・指示系統)に留意していますか

社員) あなたにとって現在の給与は、自分の努力や業績が認められるような仕組みになっていますか

社長) 現在の給与は、社員の努力や業績が認められるような仕組みになっていますか

社員) あなたは今の仕事が経営者から信頼され任されていると思いますか

社長) 社員の能力を定期的にチェックし、その能力に応じ責任をもたせ仕事を任せています

社員) 職場内における人間関係は、うまくいっていると思いますか

社長) 職場内における人間関係は、うまくいっていると思いますか

以上30の設問を駆使し、アフターケアに努めてください。

おわりに

M&A実施後、アフターケアをしない場合、必ず失敗(失脚)をします。特に日本人は、裏側で、こそこそと悪口や不満を云う人種です。正面から決して本音は聞こえてきません。ポイントは「相手に決定権あり」「相手を変えようとしても変わらない。自分から変わる姿勢が重要」この2つのポイントが分からない経営者はM&Aを進めることは止めた方が無難です。辛口で終わりましたが、企業文化が違うものが1つになることは容易ではないことは確かです。M&Aには大義名分が存在します。①優良企業の興隆による地域社会・業界の存続②生産性の向上③社会変革を考える人財の創造。これら3つの大義を念頭に慎重且つ大胆に進めてください。