

M & A を真の成功に導く企業統合マネジメント

(株)ローランド・ベルガー

シニア プロジェクト マネージャー 勝岡 隆史

日本においても、一つの経営手法として定着したM&A。昨今では、円高メリットを生かして積極的に海外企業を買収する「攻めのM&A」も増えつつある。しかしながら、M&Aを実施した企業の半数以上は、期待通りの効果を受容できず失敗に終わっている。M&A後の企業統合マネジメント(Post Merger Integration)の観点から、M&Aを成功に導くための在り方について検討してみたい

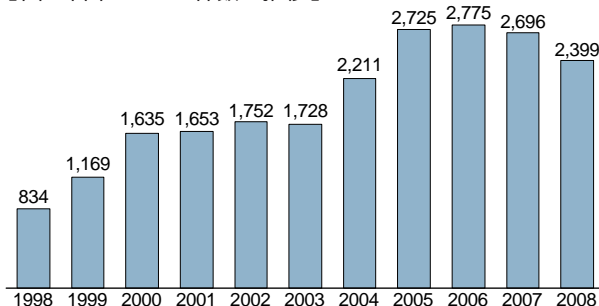
1. 経営手法の一つとして定着しつつあるM&A

日本におけるM&A件数はここ10年で急増し、1998年の834件から、2008年には2,399件と、約3倍にまで拡大した。M&Aは経営手法の一つとして確実に定着してきたと言える(図1)。また、この10年で製造業だけでなく、流通、小売、金融、サービスなど、多くの業界でM&A件数は拡大しており、日本の産業全体に定着しつつあるといえる。もう一つの特徴として、日本企業による海外企業を買収(イン・アウト)もかなりの勢いで増えている。案件ベースでは、1998年の236件に対して、2008年には377件と1.5倍程度だが、金額ベースで見ると1.1兆円から7.5兆円と約7倍にもなっている。日本企業による海外企業の大規模買収が増加しているのである。

人口の減少に伴い国内市場が縮小するなかで、新しい市場、新しい事業、新しい販路、新しい技術を手に入れるため、日本企業は積極的にM&Aを活用して海外に打って出ている。従来のような効率化、再生・リストラといった「守りのM&A」から、更なる成長を目指した「攻めのM&A」へと移り始めている。

それでもなお、欧米との比較で見ると、日本のM&Aはまだ増加する可能性が高い。2008年の米国のM&A件数は約12,000件、EUでは約16,000件と、日本の5倍以上にのぼる。米国、EUとのGDP、株式市場の時価総額、企業数の違いを考慮にいれても、日本のM&A件数はまだ低水準にあると言える。今後もM&Aが企業価値向上のための一経営手法として、より活用されていくことはほぼ間違いない。

【図1:日本のM&A件数の推移】



出典:MARR

2. M&Aの半数以上は失敗する

M&Aの重要性が高まる一方で、忘れてはならないのは、「M&Aを成功に導くのは難しい」という事実である。

M&Aの成功確率に関する日米欧での各種調査をみると、M&Aの半数以上は失敗に終わっているという結果が出ている。また、M&Aを実施した企業の経営陣に対して実施したアンケート調査によると、財務面だけでなくオペレーション面まで含めてM&Aが成功したと答えた企業は4割に満たない。

2000年以降に日本で行われたM&A事例41件を対象にM&A実施前後3年間の営業利益率の変化を調査したところ収益性が改善した企業は全体の49%であった。また、M&A実施から1年後の株価騰落率を見たところ、TOPIX(東証株価指数)を上回っていた企業は、約45%に留まっている(図2)。

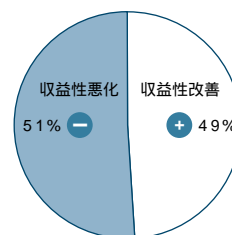
スケールメリットによる調達コスト削減、工場・拠点等の統廃合によるコスト削減、製品ラインの拡大、顧客基盤の拡大、新技術・チャネルの獲得、財務基盤の改善など、M&Aによってもたらされるメリットは多岐に亘るが、その果実を得ることは難しい。膨大な労力、時間、リスクをとってM&Aを行う経営者にとっては、成功確率が50%にも満たない事は、意思決定を行う上で頭を悩ます種である。

【図2:M&Aによる効果】

収益性改善/悪化

(統合実施前後3年間の平均利益率の増減)

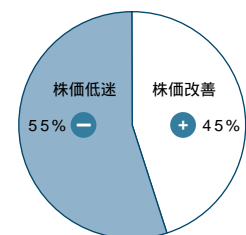
(N=41)



株価の改善/低迷

(統合実施1年後のTOPIX前年比に対する株価の前年比)

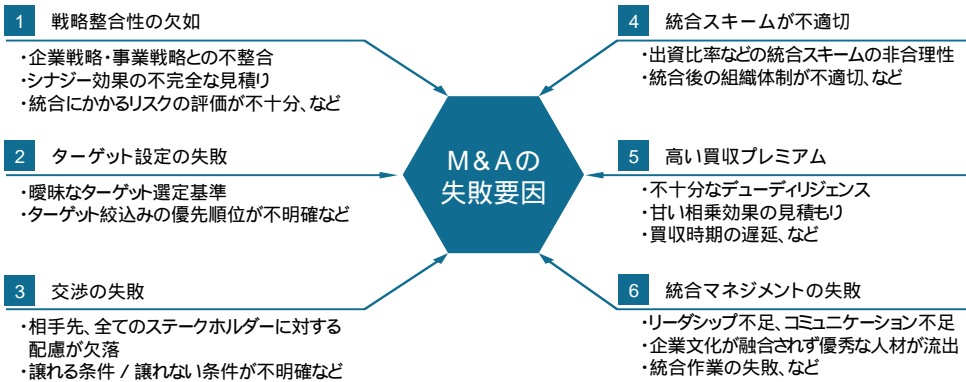
(N=33)



出所:Roland Berger

「視点」

【図3:M&A失敗の要因】



出所：Roland Berger

3 M&Aの失敗要因は「戦略整合性の欠如」と「統合マネジメントの失敗」

この様に、半数以上のM&Aが、期待通りの成果を出す事が出来ない、結果的に失敗してしまう要因は大きく「戦略整合性の欠如」、「ターゲット設定の失敗」、「交渉の失敗」、「統合スキームが不適切」、「高い買収プレミアム」、「統合マネジメントの失敗」の6つがあげられる(図3)。

M&A全体を司る戦略を策定し、その戦略に基づいて、ターゲット企業の選定・コンタクト、M&Aに向けた具体的な交渉とスキームの立案、価格設定・交渉を経た上で契約を締結し、M&A後は買収先との統合を進めていくといった一連のM&Aプロセスの各所に失敗に陥る罣が存在するのである。

ローランド・ベルガーが行った調査によると、上記6つの要因のなかでも、失敗の2大原因と言えるのは、M&Aの入り口であり、全ての指針となる「戦略整合性の欠如」と、ディール後のM&Aの出口である「統合マネジメントの失敗」である。

失敗の2大原因 :戦略整合性の欠如

まず、大きな方向性として企業の戦略があり、それを達成する手段としてM&Aがあるはずである。ところが、企業戦略との整合性を合わせることなく、M&A自体が目的化してしまうことが多い。案件おきで検討が進み、「何を達成するためのM&Aか?、何のためにM&Aをするのか?」という戦略的な意図が不明確なままM&Aを進めてしまう。結果として「M&Aによるシナジー効果はどの程度見込まれるのか?」、「M&Aに伴いどのようなリスクが発生しうるのか?」といった最優先で検討すべき課題を経営陣と中核スタッフで検証することなくM&Aに踏み切ってしまう。蓋を開けてみると、期待通りのシナジーが出ない、全く想定してなかった問題が次から次へと出てくる、といった不本意な結果に陥るケースは非常に多い。

失敗の2大原因 :統合マネジメントの失敗

案件自体を成立させる事に意識の大半が向き、M&A後の両社の統合が上手く進まず、結果として失敗に終わるケースも多く存在する。戦略的に非常に意味があり、数ヶ月に亘る交渉を経て実現した案件であっても、その後の統合マネジメントに失敗すれば、苦労も全て水の泡となってしまう、非常に「もったいない」と言わざるをえない。

日本CFO協会が実施した調査によると、過去にM&Aを経験した企業の半数以上が、買収後の経営戦略・統合計画策定に「もっと力をいれておけばよかった」と答えている(図4)。失敗の2大要因である「戦略整合性の欠如」に関しては、多くの企業がその重要性を認識しており、最も力を入れて取り組んでいる。しかしながら、もう一方の「統合マネジメントの失敗」については、プロセスの最中には

それほど力を入れていなかったが、全てが終わって振り返ってみて始めて統合マネジメントの重要性に気付くのである。

冒頭で日本のM&Aはまだ増加する可能性が高い事を述べたが、M&Aを活用し企業価値向上へと繋げていくためには、入り口となる「M&A戦略の策定」もさることながら、買収後の統合マネジメント(PMI: Post Merger Integration)の重要性を強く認識し、M&Aの一連のプロセスにおける最重要課題と位置づけ取組むべきである。

次章では、M&Aを「もったいない」結果に終わらせず、真の成功に導くための統合マネジメント(PMI:Post Merger Integration)の要諦について述べて行きたい。

4 統合マネジメントの要諦

歴史的背景や企業文化・風土を初めとして、組織形態、業務プロセスなどが異なる企業同士を、いかに素早く、現場の混乱を最小限に留めながら統合し、一つの会社に融合していくかは極めて重要であり、統合マネジメントの巧拙が、M&Aの成否を分けるのである。

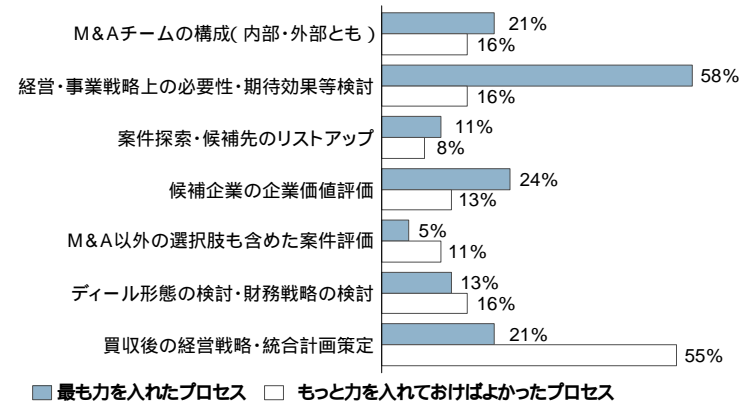
ローランド・ベルガーでは、グローバルで長年に亘って、様々な企業の統合支援に携わってきたが、統合マネジメント成功のポイントは4つあると考えている。

1. Day1までの統合マスタープランの策定
2. 統合マネジメントの「専任チーム」を速やかに立ち上げる
3. トップの全責任のもと力強く推し進める
4. あの手この手で相互理解の「場」を設ける

Day1までの統合マスタープランの策定

M&Aの成否はM&A後の業務開始日(Day1)までに決まるといっても過言ではない。M&Aの一連のプロセスにおいて、作業が最も大変なのはM&A後の統合プロセスであり、戦略、組織、業務プロセス、インフラなど全てを見直すことになる。この統合作業を進めていく際の海図となる「統合マスタープラン」を、Day1までの「統合準備段階」でしっかりと練られているか、が極めて重要となってくる。

【図4:M&Aの各プロセスの重要性】



出典:日本CFO協会

「統合マスタープラン」では、以下の8つの領域において、準備を進めておく必要がある(図5)

1. M&Aによって何を達成したいのか、中長期的にどういった姿を目指すのかを明確に定義する
2. Day1以降のマネジメント体制、マネジメントの意識をどう変えていくか
3. 達成すべき統合効果の明確化と早期実現施策(クイックヒット)の検討
4. 統合後の明確な組織体制の構築
5. 公平感を担保した上で効率的な人事制度の構築
6. 現場の混乱を最小限に抑える形での業務プロセスの統合
7. 想定されるリスクの棚卸と、発生時の対応策検討
8. 明確な社内外へのコミュニケーション

統合マスタープランでは、これら8つの領域について、それぞれ「基本方針・構想」、「基本方針に基づいた具体的な設計」、「統合に向けたアクションプランおよびスケジューリング」を策定する必要がある。

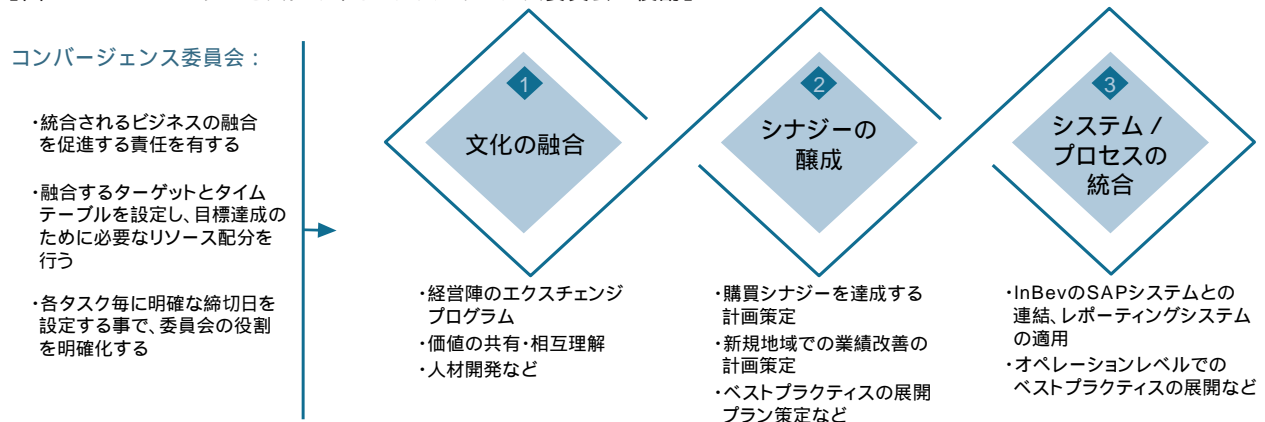
【図5:統合マスタープランの8領域】

<p>1 ビジョン / 戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> 統合後の企業が目指すべき姿、あるべき姿 あるべき姿に到るまでの中長期戦略 	<p>2 マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 統合企業のマネジメント体制 マネジメントの意識変革、リーダーシップ 	<p>3 統合シナジー</p> <ul style="list-style-type: none"> 統合によって実現する成果(売上、収益性) 早期実現施策(クイックヒットの創出) 	<p>4 組織・体制</p> <ul style="list-style-type: none"> 統合後の戦略を支える組織体制の構築 文化・風土の交流、融合を促す組織体制
<p>5 人事</p> <ul style="list-style-type: none"> 現場の混乱を最小に抑え、公平感を担保した形での各種人事制度の統合 	<p>6 業務プロセス</p> <ul style="list-style-type: none"> 現場の混乱を最小限に抑える形での各種業務プロセスの統合 	<p>7 リスクマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 統合後に起こりうるリスクとインパクト算定 発生した場合の対応策の検討・準備 	<p>8 コミュニケーションプラン</p> <ul style="list-style-type: none"> 対外的、対内的なコミュニケーション(伝えるべきメッセージ、頻度、方法など)

例えば、統合シナジーであれば、まずは製品のクロスセル、新製品の共同開発といった売上サイド、共同購買、物流集約、拠点統廃合といったコストサイド、それぞれどこでシナジーを創出するのか基本方針を固めた上で、達成すべき目標を明確化する。その上で、目標達成に向けて「いつまでに」、「何をすべきか」のアクションプランを策定すべきである。人事制度であれば、両者の現状の人事制度を踏まえた上でどちらか1社の制度に合わせるのか、それとも新しい人事制度を構築するのかといった基本方針を定める。その方針に基づいて資格制度、評価制度、報酬制度、福利厚生制度などを具体的に設計し、新制度移行に向けて必要となる作業・業務の洗い出しおよび移行・導入スケジュールまで策定する。

一般的に、基本合意からDay1までの統合準備期間は6ヶ月~1年程度である。この準備期間の間に、両者にとって納得の

【図6:InBev - PMIプロセスにおけるコンバージェンス委員会の役割】



行くマスタープランをどこまで練り上げられるかが、後々の統合作業の成否を分ける事になる。

統合マネジメントの「専任チーム」を速やかに立ち上げる

Day1以降は、策定した「統合マスタープラン」のもと、各領域毎に統合作業を進めていく。その際に鍵となるのは、統合作業を進める「専任チーム」を設ける事である。統合作業のマネジメントは、領域毎の目標設定とスケジューリング、統合作業の進捗管理、社内関係部署との調整・折衝、経営陣と現場の摺り合わせ、社外関係者との交渉など非常に多岐に亘る。また、これらを短期間に実施しなければならないため、通常の業務プロセスとは切り離れた「専任チーム」を設置して行う事が求められるのである。

M&Aを繰り返す事により、世界最大のビールメーカーとなったベルギー企業、InBev(インベブ)の統合マネジメント(PMI)は特筆すべきものがある。InBevは1990年代前半より、30以上の企業との提携や合併を繰り返し成長してきた。この成長の過程で、InBevは、「どのようにやればM&A後の両者がスムーズに融和することができるか」という仕組み・プロセスを確立してきた。その核となる仕組みの一つが、「コンバージェンス委員会」である。コンバージェンス委員会とは、M&A後に2社のビジネスを円滑に統合する事を目的に設立され、統合作業の目標設定、スケジューリング、リソース配分などを統括する専門組織である。このコンバージェンス委員会が果たすべき役割、プロセス、アウトプットは明確に規定されており、M&A後速やかに組成される(図6)。Day1後数日以内に組成される事もある。

Day1以降統合作業を進めていくための海図となる「統合マスタープラン」と、それを短期間で力強く押し進めていくための推進役となる「専任チーム」、この両輪が揃って初めて、統合マネジメントは成功に向けて動き出すのである。

トップの全責任のもと、力強く押し進める

これらの体制・プロセスを作るだけでは、十分ではない事も忘れてはならない。一般的に日本企業のトップはM&Aが成立するまでは、非常に精力的に力強くM&Aのプロセスを押し進めるが、Day1後は現場に丸投げ、実行責任を持たない場合が多い。これでは、例え統合マネジメントの「専任チーム」を立ち上げたとしても、統合プロセスは途中で暗礁に乗り上げる。「買ったら終わり」ではなく、入り口の「M&A戦略立案 / 候補者探し」から出口の「統合マネジメント」まで、トップは全責任のもと一貫貫通で見るべきである。

「視点」

たとえば、先ほどのInBevの例でみると、統合マネジメントを統括する役割を担う「コンバージェンス委員会」のリーダーは当該地域のトップ（Zone President）が努める。Day1後のスムーズな統合こそがM&Aの成否を分ける事を知っているからこそ、トップが全責任を持って委員会を引っ張っていくのである。

あの手この手で相互理解の「場」を設ける

企業文化・風土の融合は統合マネジメントにおいて、常に語られる重要課題の一つである。文化・風土融合のため、評価、報酬、採用・育成等の人事体系の見直し、意思決定プロセス・責任権限の見直し、組織体制の見直し等に取り組む企業も多い。但し、こうした仕組みを変えただけでは、文化・風土の融合はなかなか進まない。企業文化・風土は、各社が創業以来何年、何十年掛けて積上げてきた結晶であり、経営陣・従業員に深く根付いているものである。

この長年掛けて培われてきた意識を一つにする事が一筋縄ではいかないのは、M&Aを経験した企業の経営陣が共通に抱いている問題意識ではなからうか。

文化・風土の融合のためには、両者の経営陣・従業員がお互いを理解し、「違う会社の人間」から「同じ会社の仲間」への意識の一体化を地道に進めていくしかない。統合マネジメントにおいては、この相互理解のための「場」をいかにして提供できるかが鍵となるのである。

2006年4月に日一と合併して誕生した新生・豊田通商が、社員の融和を促すため、合併から1年間掛けて全社的に展開したのが「維新伝心プロジェクト」。旧2社の出身者がお互いに理解し合う。そして、倒幕を果たした明治維新のように、古い会社を壊して新しい会社を創り上げる、という想いが込められた名称である。プロジェクトで取組んだ内容は、会社が補助金を支給する社員懇親会や、引越しパーティー、グループ紹介キャンペーンなど、M&Aを行った会社であればどこでもやっている内容である。しかし、その回数に驚かされる。会社が補助金を支給した懇親会を合併後1年間で385回も開催した。時にはトップ自らがこの懇親会に参加し、社員と直接語らったという。この徹底した「場」

の提供により、社員を巻き込み、一体感を醸成する事ができたのだろう。

意識の一体化に向けては最初の1年間がとにかく重要である。この1年間で意識の一体化が進まず、心理的な壁が生じてしまえば、後々それを取り払う事は容易ではない。この最初の1年間に、豊田通商のように、どれだけ徹底して相互理解のための「場」を提供できるかにかかっているのである。

相互理解のための「場」は、上記豊田通商のような「社員の懇親会」だけでなく、会社運動会などで「一緒に汗をかく」、社員旅行などで「感動体験を共有する」、合同研修などで「一緒に悩む／知恵を絞る」など、企業によって様々だが、両者の経営陣・従業員の相互理解が進むための「場」を、あの手この手を駆使して設ける事が重要である。

5 最後に

統合マネジメントを成功に導くための要諦を紹介してきたが、最後に忘れてはならないことは、両者が「お互いに尊敬しあう」事である。買う側、買われる側が対立関係にあれば絶対に成功しない。また、合併であれば統合後も主導権争いを繰り返しては、目指すべき姿・ビジョンの共有、統合シナジーの創出など到底無理である。

相手先の歴史、従業員、技術、製品を尊敬し、更なる成長と一緒に目指す、両者が一緒になれば必ず成功する、と信じる事である。前述の通り、M&Aの半数以上は失敗する。こうした「お互いへの尊敬」が根底にあるなかで、トップの全責任のもと、経営陣・従業員が一枚岩となり、お互いを理解しながら統合作業を推し進めていく事が、M&Aを真の成功へと導くのである。

（参考）

MARR
CFO FORUM
日経ビジネス

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー
平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

視点59号は、弊社中核メンバーの一人である勝岡がM&Aを成功に導くための秘訣を我々の経験・知見に基づきまとめたものです。本稿で展開しているM&A失敗の2大原因は、まさに「戦略」と「組織」に深く根ざしたものとなっています。戦略は論理であり、マスタープランという「海図」を必要とします。一方、組織は生き物であり、活動・成長する「場」を必要とします。特に、二つの異なった生き物が一つになるとも表現できるPMI（Post Merger Integration）は特に難しいと言わざるを得ません。

最近、伊丹敬之先生が「場」の重要性を訴える経営論を展開しています。「場」には幾つかの重要な要素が含まれています。たとえば、さまざまなルール、情報の解釈の仕方（コード）、共通の目標・連帯感などです。企業活動におけるこのような「場」は組織の共通認識を生み出していきます。そしてその共通認識が、課題や現象に対する同じ解釈を可能にします。そして同じ解釈ができてはじめて協調行動が生まれてくることになるのです。企業の本質のひとつの側面は「情報」にあります。その情報が相互作用する「場」を重視する考え方にこそ、M&Aの成功の秘訣が隠れているのかも知れません。

PMIにおいて「場」の重要性を強調し過ぎるということはないでしょう。

執筆者



シニアプロジェクトマネージャー
勝岡 隆史 Takashi Katsuoka
takashi_katsuoka@jp.rolandberger.com

大阪大学経済学部を卒業後、米国系戦略コンサルティングファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。化粧品、アパレル、ホスピタリティビジネス、食品・飲料、自動車など消費財・流通業界を中心に、ブランドマネジメント、新規事業の立案、事業戦略、マーケティング戦略、BPR、ストラテジックソーシング、企業統合マネジメントに豊富な経験を持つ。消費財・流通グループのメンバー。

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.59 August 2009

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー

広報担当：山下

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp