

M&A専門誌

Mergers & Acquisitions
Research Report

MARR マール

2008 September 9月号

発行人 高橋 豊
Yutaka Takahashi

編集長 川端 久雄
Hisao Kawabata

制作進行 加藤 順子
Junko Kato

表紙写真 十文字 美信
Bishin Jumonji

アート
ディレクション イシザキ ミチヒロ
Michihiro Ishizaki

デザイン 斎藤 圭太
Keita Saito

本文写真 平岡 仁
Hiroshi Hiraoka

印刷 三松堂印刷株式会社

発売元：株式会社レコフ
株式会社レコフデータ

発行所：株式会社レコフデータ

〒102-0083 東京都千代田区麹町4-1-1

麹町ダイヤモンドビル

TEL.03-3221-4942

2008年9月1日発行 通巻167号

雑誌18321-09

定価2,310円 **本体2,200円**

 RECOF

編集室から

BOOK

『ポストM&A成功戦略』

松江英夫著
ダイヤモンド社
2800円(本体)



日本でもM&Aが経営戦略として重視され、件数も増えているが、本当に成功しているのか。狙い通り企業価値向上を実現できているのか。よく3割程度といわれるが、M&Aの成功確率を高めることが日本のM&A市場の課題であり、経済にとっても重要である。こうしたポストM&Aをテーマに、大手コンサルティング会社で実務に携わる著者が、実態調査や経営トップとの対話など豊富な経験を盛り込んで書き下ろした本格的な本である。

著者によると、M&Aとは、資本移動を伴う経営戦略の組み合わせで、外部の経営資源と自社のそれとを合わせて行う価値創造のプロセスである。当然、長い道のりで、M&Aが法的に「成立」し、新会社がスタートしたあと、3年から5年は続く。このプロセスをへて、最終的に当初の戦略上の目的を達成し、さらに様々な利害関係者の評価が得られて初めてそのM&Aは「成功」となる。このようにM&Aの成立と成功は似て非なるものである。ところが、M&Aは成立に漕ぎ着くまでが容易でなく、関係者は精力を使い果たし、成立すると、あたかも成功したかのように錯覚してしまう。

ポストM&A成功の基本コンセプトは、主語を新会社にすること。異質なものが一緒になるのだから対立や主導権争いが起こるのは当たり前である。そんなとき、何が最善か、新会社を主語にして考えることで打開できるという。そのうえで統合成功の5原則を示している。中でも重視するのがシナジー効果実現のマネジメントである。シナジー効果とは双方の経営資源を有機的に活用することにより単純合算以上に得られる経済効果のことをいう。本来、経営努力で実現が可能なのに日本では数値目標として掲げ、マネジメントする企業は少なく、ここに日本のM&Aの成功確率が低い原因があるという。

シナジー効果というと、よく比喩的に1+1が3になるといわれる。それもあって、何かマジックのようなものかと思っていたが、それをマネジメントする方法が具体的に示されている。シナジー効果を生み出す原動力はプレゼンス、イノベーション、シンクロナイズ、レバレッジの4つ。シナジー効果の分類では、無形資産など目に見えない経営資源を結びつけて新製品を生み出す潜在的シナジーがもつ可能性は大きいと強調する。足し算でなく、掛け算になるのだ。

ポストM&Aを成功に導くのは経営者のリーダーシップである。外部と内部、組織と個人、過去と未来といった3つの利害対立に絶えず直面しながら、企業の将来を見据えて、困難な道程を率いていく。最後は経営者の意志の固さと覚悟であり、経営者の器量である。ポストM&Aとは、M&Aをトリガーとした経営改革でもあるというのもうなずける。

著者は海外の同僚から、日本企業はなぜ人員削減などでもっと大胆に統合効果を出さないかとよく質問をされるが、日本企業は海外の理屈がそのまま適用しにくいという。日本には業界の商慣行、情緒的な人間模様などがある。経済合理性は必須であるが、万能ではなく、日本企業におけるポストM&Aでは、こうしたしがらみをマネジメントしていく繊細な戦術が必要だという。この視点から日本の変革の方法論も述べられている。(青)

編集後記

久しぶりに現場取材に出かけました。既に会議場に続く階段に20人近い記者が座り込んでいました。私も若い記者の仲間入り。待つこと4時間余。昔の記者時代のことが蘇ってきました。原子力船「むつ」騒動というのがありました。出航に反対する漁民と県や市当局の交渉が延々と続く。いつ終るか分からない会議をひたすら待つ毎日。「葉隠」とむつに引っかけて、「記者道とはまつことと見つけたり」と胸に刻んだのでした。今も記者活動の基本は変わっていないようです。翌日、新聞をみても、大きな記事にはなっていませんでした。短い記事の背後にも膨大なエネルギーが投入されているのだ、と改めて実感した次第です。(開)

本誌の記事およびデータの著作権は原則として株式会社レコフデータに帰属します。いかなる目的であれ当社に無断で本誌記事の複製、引用、転載等を行うことを禁じます。また、本誌記事の情報は、当社が信頼できると考える各方面から取得しておりますが、その内容の正確性、完全性が保証されているものではありません。当社は本誌記事に起因して被った損害については、その内容如何にかかわらず一切の責任を負いません。乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。03-3221-4942までご連絡ください。