

戦略的M&Aに関しては、
Future コンシェルジュ・デスクに
ご相談ください。

業界再編

- リーディングカンパニーの合従連衡により、
新たな業界将来像の構築
- 業界の垣根を超えたリーディングカンパニーの
合従連衡により、新たな市場創出への挑戦
- グローバル市場で戦える、国内勝ち組連合の創造

▶ リーディングカンパニー
合従連衡による、
エクセレントカンパニーへの飛躍

経営統合

- 生き残りをかけ、有力企業より
業界リーディングカンパニーへの脱皮
- 企業規模の拡大、経営資源の補完により、
業界内の競争力強化
- 業界再編に向けた布石

▶ 業界内の生き残りをかけた、
勝ち残り提携戦略

選択と集中

- コアビジネス・ノンコアビジネスの選別による
今後の重点投資戦略の明確化
- 非中核事業の売却により、
中核事業への経営資源の集中
- 事業ポートフォリオの入れ替えによる、
新たな事業領域への進出

▶ 経営資源の選択と集中を通じた、
中核事業の競争力の強化

成長戦略

- 既存事業強化のための水平展開の買収
(同業ロールアップ)
- 川上川下企業買収により、
事業バリューチェーンの強化
- 成長戦略に基づく新規事業への参入

▶ M&A活用による新たな成長戦略

経験豊かな専門家が、無料相談(法務・会計・税務・スキーム含む)承ります。

Future コンシェルジュ・デスク (無料出張相談会実施中)

一橋大学卒業後、大手金融機関及び大手外資系証券会社で
法人営業。その後、大手外資系金融機関プライベートバンキン
グ部の日本支社立ち上げプロジェクトに参画。現在は日本
M&Aセンターにて、上場企業を中心にM&A戦略からクロ
ージングに至るまで幅広いアドバイスをを行う。

日本M&Aセンター
企業戦略部 上席課長
皆己 秀樹



日本M&Aセンター

M&Aを通じて上場企業グループの企業価値向上の実現を支援します
企業戦略部

- 設 立：1991年4月
- 本 社 所 在 地：東京都千代田区丸の内1-8-2 鉄鋼ビルディング24階
- 事 業 内 容：M&A(企業の譲渡・譲受)支援事務
- ホームページ：<https://www.nihon-ma.co.jp/>

無料相談 TEL: 03-6689-1826 (担当:皆己) ✉: senryaku@nihon-ma.co.jp

Future フューチャー Vol. 12

中期経営計画策定とM&A

中期経営計画策定におけるM&A戦略の重要性

株式会社日本M&Aセンター
代表取締役社長 三宅 卓



企業において、『中期経営計画』は極めて重要なものである。「この企業を取り巻く環境は、どうなっているのか?」「その環境を踏まえて、この企業を5年後にどのようにしたいのか?」「在るべき姿にするためのアクションプランはどのようなものか?」を明確にするのが『中期経営計画』だ。役員も、幹部社員も、一般社員も『行き先を知らされていない船』に乗ってはどうに操縦してよいかわからない。

そして、計画の立案自体は難しくないが、経営とは『計画を実現させること』にその要がある。確実に実現させるための「シナリオ」と「アクションプラン」が重要だ。オーガニックな『自助努力』によって成長プランを実現できればそれに越したことはない。しかし、現在は「マイナス成長、かつ変化が激しい時代」であり、実現のために自助努力で時間を要したのでは、時代に取り残され敗者となってしまふ。

そこで必要になるのが『M&A戦略』である。数年後の在るべき姿になるために必要な『新規事業開発』『新地区への

進出』などは、M&Aの買収戦略で確実に実現させる。一方、不採算部門や時代に遅れた部門に関してはM&Aの売却戦略で雇用を守りながら整理する。

買収戦略の要諦は、信頼できるM&A仲介会社と『中期経営計画』を共有化し、優良な譲渡案件の発掘を数多く行うことだ。

これは自社の自助努力だけでは困難であり、情報量の多い良心的なM&Aブティックとタッグを組むことが有効である。買収戦略の成否は、90%が優良な譲渡案件に出会えることで決まるからである。さらに、買収後のPMIもM&A戦略成否のカギを握る。従って、M&Aブティックの選定は、「中期経営計画の共有化」「M&A戦略に基づく案件発掘」「信頼できるエグゼクティブ力」「統合成功の為のPMIコンサル」と一貫してワンストップで依頼できることが重要となる。

明確な中期経営計画を社員、株主、金融機関に示し、その実現のためにM&Aを上手く活用することが求められている。

M&A戦略実行における課題提起 ～クリアすべきM&A阻害要因とは～

株式会社日本M&Aセンター
企業戦略部 上席課長 皆己 秀樹



これまで多くの大手企業・中堅企業のM&Aの支援をする中で、経営企画部のM&A担当者からM&A実行に関する悩みを聞いてきた。その悩みは千差万別であるが、おおよそ3つの要因からくることに気付く。なぜM&A戦略が進まないのか?本稿では、これらの要因を紹介し、大手企業の経営計画、M&A実行における課題提起の機会としたい。

要因1：M&A戦略における責任と権限が不明確

中期経営計画立案時からM&A戦略自体を消極的にとらえ、「内部資源活用のみでの成長ありき」という戦略スタンスがある。外部からM&A情報が入らず、情報面で孤立化し、機会損失をしている可能性がある。そのような企業の経営企画担当者は、M&A戦略に責任がないため、積極的にM&A機会を見出そうとしないのである。

一方、中期経営計画の立案段階からM&Aを積極的にとらえ、チャンスがあれば外部資源も取り込み、成長を目指す企業群がある。この場合、M&A担当者に正式にM&Aのノルマ、責任及び権限が与えられているケースが多く、M&A担当者は、社内で権限が明記されているおかげで、社内外で動きやすい。中期経営計画にM&A戦略を明記することがM&Aを成功させる第一歩であると考えられる。

要因2：M&Aのターゲットが不明確

M&Aのターゲット先について聞かれた時、最低限①ターゲットとすべき業種、②エリア、③1件あたりの投資限度額、の3項目については即答したいものだ。そのための出発点は、自社に合ったM&A戦略に関する仮説を持ち、「こういう案件は積極的に進めたい」というアイデアを持っておくことだ。M&A戦略の種類を理解してもらうために、図1を参照頂きたい。それぞれの戦略の概要について述べる。

図1 M&A戦略の概要

①垂直統合型戦略（川上、川下戦略）

自社のビジネスの仕入れ、販売先にあたる場所を取り込む戦略。

②水平統合型戦略（エリア戦略、シェアアップ戦略）

同業を買収していく戦略であり、卸売業や小売業など規模の経済が効力を発揮する業界でよくみられる。

③本業補完型戦略（隣接業種進出型）

多角化戦略の一環。例えば、自動車販売会社が、自動車整備工場を買収し、お客様の利便性向上を図る、ワンストップビジネスへの展開などを試みる場合が挙げられる。

④飛び地戦略（完全異業種参入型）

既存の顧客層、商品・サービス分野の何れとも異なる領域に進出する戦略。事業のリスク分散や企業規模を長期的に大きくしていく上で有効な方法である。

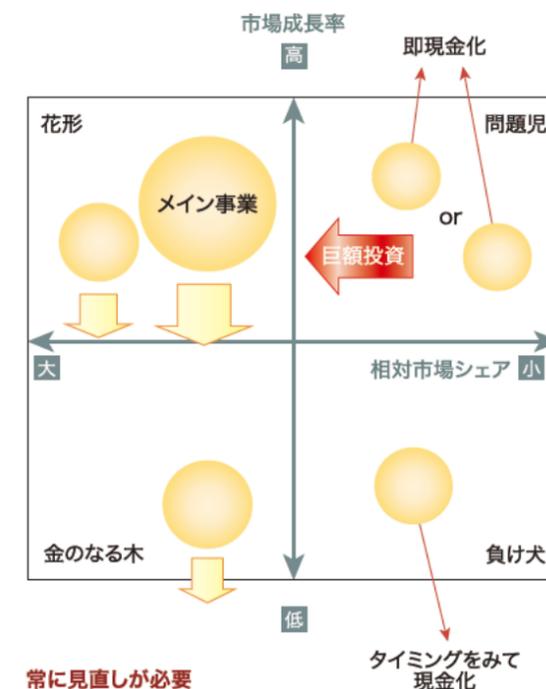
⑤Add On型戦略

A社がB社を買収した後、B社事業の成長を企図して行うB社を核とするM&Aを言う。M&A戦略の権限と責任を一定程度B社に委譲しつつ行うことが有効だ。

⑥ポートフォリオ最適化戦略（選択と集中）

ノンコアビジネスを切り離す戦略である。今一度、下図で、自社内のビジネスを見直して頂きたい。図によるところの「問題児」にある事業の判断が必要である。放置しておけば、「負け犬」となるが、「負け犬」確定前の方が有利な条件で売却できる。

事業評価ポートフォリオの例



要因3：売り案件の希少性

当社のようなM&A支援会社から、なかなか案件を紹介してもらえないと嘆いている企業がある。譲渡案件は希少である。下記4つの分析を確認して頂きたい。どれか1つでもゼロに近ければ、掛算の結果M&Aの実行可能性は難しくなる。

M&A実行可能性を見極めるための4つの分析

①市場社数分析

ターゲットとすべき企業数がどのくらい存在するか。企業数が多いほどM&Aが実行できる可能性は高まる。

②相性分析

ターゲット企業と自社に関して、事業内容、戦略面や企業文化の面でフィットしているかどうか。フィットしていなければM&Aの対象にはなりにくい。

③譲渡可能性分析

①・②を分析した後、そのターゲット企業について譲渡意思があるかどうか。例えば、ご子息が後継者として社内でバリバリ働いている場合、譲渡意思はないと考えられる。

④競合他社分析

過去のM&A事例等もよく調べ、ターゲットとする事業の買収意欲の高い企業が他に存在するかどうかを確認する。他に買収意欲の強い企業が多ければ自社にとってのチャンスは少なくなってしまう。

以上は数多くのM&Aを支援する当社の経験則により抽出された問題点であり、各社が直面する壁である。M&Aを実行されている企業の経営計画・M&A担当の方々には、戦略に沿ったM&A実現のため、ぜひ参考にさせていただきたい。

執筆者紹介

日本M&Aセンター 企業戦略部
 上席課長 皆己 秀樹 (みなみ ひでき)

一橋大学卒業後、大手金融機関及び大手外資系証券会社で法人営業。その後、大手外資系金融機関プライベートバンキング部の日本支社立ち上げプロジェクトに参画。現在は日本M&Aセンターにて、上場企業を中心にM&A戦略からクロージングに至るまで幅広いアドバイスをを行う。

イオングループのDNAを継承しM&Aを推進 ～業界の転換期を見越した「選択と集中」戦略が成功の秘訣～

イオンディライト株式会社 執行役員 グループ経営本部長 兼 事業推進部長 藤井 亮太氏

イオンディライト（東証一部9787）は、2006年に、旧マイカルの子会社であるジャパンメンテナンスと、イオン（東証一部8267）の子会社であるイオンテクノサービスとが合併し誕生した。2015年度の連結売上高は、2,810億円に上り、現在、国内におけるファシリティマネジメント業界の中で最大の企業である。

アジア戦略を含めた2014～2016年度の中期経営計画をウェブサイト上で明示し、2020年にはアジアNo.1となることを目指している。今回は、イオンディライト 執行役員 グループ経営本部長 兼 事業推進部長 藤井 亮太氏に、事業戦略とM&Aの活用方針について伺った。（聞き手：日本M&Aセンター 企業戦略部部長 白井 智）

成長戦略の方針に重要な手段の一つがM&A

—現在展開されている事業のご紹介をお願いします。

弊社は、ファシリティマネジメント業務を中心に幅広く展開し

ており、商業施設やオフィスビル、病院向けの清掃事業、警備事業、設備管理事業、建設施工事業のほか、資材関連事業、自動販売機事業、また、旅行代理店業務や家事支援事業などのサポート事業も行っています。特に、ファシリティマネジメント業務においては、お客様のノンコア業務を一手に受託

し、全体的なコスト削減を可能にする総合FMS(ファシリティマネジメントサービス)事業を展開しています。日本以外にも、中国、マレーシア、ベトナムにおいて事業を展開しており、それぞれの国々でもイオングループ企業を中心にFMSを提供しています。

—貴社の成長戦略について具体的に教えてください。

基本的には次の二つに注力した事業展開を戦略方針としています。一つは、事業規模（スケール・メリット）を活かした展開。もう一つは、高度な技術・ノウハウの獲得です。この二つの戦略要素に注力することで、これらが互いに相乗効果を生み出し、弊社の競争優位性をさらに高めていくことができ、弊社の戦略の基盤となると考えております。

この基本戦略に則り、さらなるスケール・メリットの追求に向け、一層事業規模を拡大していく考えです。その点では、M&Aはこの目標を達成するための重要な手段の一つであるといえます。新たにグループ入りした企業に対し、弊社の技術やノウハウを移転するだけでなく、採用や教育面でもシナジーを享受し合うことでお互いの収益性の向上を図りたいと考えています。

また、弊社は多岐にわたるファシリティマネジメント事業の中でも、今後特にお客さまからのニーズが高まるであろう衛生清掃分野とエネルギー・ソリューション分野に積極的に経営資源を投下していく方針です。このような事業分野における研究開発投資の面でも、業界最大手である弊社は、多額の投資ができ、上記の通り、スケール・メリットを活かした展開が可能になると考えています。

中期経営計画策定の前に、戦略を議論

—中期経営計画はどのように立てられているのでしょうか？

中期経営計画を策定する前に戦略の議論を行います。これまで当社は、総合ファシリティマネジメント・サービスを提供するという方針で様々な事業を展開してきましたが、これは欧米の企業が提唱しているIntegrated Facility Managementという概念をベースにしています。現在の中期経営計画の策定時には、この意味を見直すことから始めました。Integratedという言葉には“総合的”という意味もありますが、戦略的には“統合的”という概念が適切なのではないかと自らの認識を是正しました。このことは非常に有意義でした。つまり、過去は“総合的”という理解のもと幅広く事業を展開してきましたが、“統合的”と解釈することで、それこそ統合的に展開すべき事業を取捨選択出来るようになりました。



藤井 亮太 ふじい りょうた

イオンディライト株式会社 執行役員 グループ経営本部長 兼 事業推進部長

1972年、富山県生まれ。早稲田大学卒業後、ソロモン・ブラザーズ・アジア証券入社。その後、ボストン・コンサルティング・グループ(BCG)、株式会社アドバンテッジ・パートナーズ、モルガン・スタンレー証券等を経て、2006年にイオン株式会社に入社。イオン株式会社で海外事業企画部長等を歴任した後、2013年にイオンディライト株式会社に出向。以降、グループ経営本部長としてグループ会社の経営管理と事業開発に従事。2016年執行役員に就任。

中期経営計画におけるM&Aの活用

—中期経営計画において、M&Aをどのように活用していますか？

現在の中期経営計画の中の重要な施策の一つとして、事業ポートフォリオの入れ替えを推進してきました。とりわけ、2015年度には、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)を営む中国の子会社2社の株式を売却し、この事業からの撤退を完了しました。また、弊社の他の事業との間でのシナジーが見込みづらいマンション事業についても、日本M&Aセンター様にお力添え頂き、穴吹ハウジングサービス様に譲渡することができました。一方、同じく2015年度には、白青舎をグループ会社として迎えることで、今後の2つの注力分野のうちの一つである、衛生清掃分野での事業基盤をさらに一層強固にすることができました。

M&Aを成功裏に収めていくには、当然ながら、事業の選択と集中が不可欠です。事業を選別することは、限りある経営資源を有効活用するために必要であることはもちろんですが、そもそも多数の事業を有した場合、それに比して抱える事業リスクも多くなると考えるべきです。事業リスクが増加する場合、当然、それに比して管理の手間も掛かります。

次ページへ続く

M&Aで誕生し、成長してきた歴史がアドバンテージに

—貴社のM&Aへの考え方についてお聞かせください。

今後も事業規模の拡大を目的とし、その重要な手段の一つとしてM&Aの推進に取り組んでいます。このような取り組みは、他の企業も想定しているかもしれませんが、ことM&Aに関して、弊社は既に大きなアドバンテージを有していると思います。

冒頭にある通り、弊社自身、当時の2つの業界大手企業が合併して誕生した経緯があります。また、それ以降、環境整備、ドゥ・サービス、エイ・ジー・サービス、といった業界の有力企業を傘下に収めてきました。その後カジタクを買収し、最近、J. フロントリテイリングの関係会社であった白青舎を公開買付により100%子会社化しました。

つまり、弊社はM&Aにより誕生し、M&Aにより成長してきた企業と言っても過言ではありません。弊社にはこれらの経験で培ったM&Aに関する多くのノウハウを有していると自負しています。

—M&Aを活用してきた貴社の沿革は、貴社の親会社であるイオンの歴史のようですね。

イオンもその生き立ちを辿れば、元々は岡田屋、フタギ、シロが合併し誕生しました。その後も積極的にM&Aを活用して成長してきました。イオンの岡田名誉会長が、「イオンという企業の歴史はM&Aの歴史」と語っているように、M&Aを活用するという考えや文化は、イオンにおける大事なDNAの一つでもあります。弊社もイオングループの一社として、このDNAを継承し、これまでもそしてこれからもM&Aを積極的に推進する考えです。

大転換期を迎えるファシリティマネジメント業界 技術獲得とコスト削減への投資が今後を左右

—業界動向をふまえた貴社の経営課題や業界の見方はどのようなものでしょうか？

ファシリティマネジメント業界の需要は、基本的に国内の不動産のストックの量と密接に連動しています。これまでのところは、緩やかな成長を遂げてきました。

現在のファシリティマネジメント業界におけるプレーヤーは、大きくはゼネコンや不動産業者、小売業者といった大企業の系列子会社ですが、市場は多くの企業に細分化されています。ファシリティマネジメント業界の中でも、とりわけ清掃業や警備業などは、いわゆる“労働集約型”産業に分類され、大

きな技術革新も無く、各企業は常に“人手に頼る”ことで事業を拡大してきました。

このような特徴を有するファシリティマネジメント業界ですが、他業界に洩れず現在大きな転換期を迎えていると考えています。なぜなら、都市部の一部地域を除き、不動産のストック量に大幅な伸びが期待できず、将来的な需要の増加は見込めないからです。このような中、①REIT市場の発達などにより、これまで以上にお客様からは費用対効果を意識されるようになっており、また、環境・衛生問題に対する意識の高まりから、②環境負荷低減などに対する取り組みや、③衛生清掃分野での高い技術やノウハウを持ったサービスを求められるなどの変化が明確になっています。つまり、企業はこれまで以上に技術獲得やコスト削減に対する投資を行う必要があるのです。

さらに、今後国内全体で労働力が不足していくということを見れば、これからは従来のようなやり方や考え方は通用しなくなると言わざるを得ません。

これから転換期を迎える業界にこそ必要な「選択と集中」戦略

—M&Aが戦略実現の手段として活用されていく機会がますます増えそうですね。

最近ソフトバンクが複数の子会社、関係会社株式を売却し資金を算段する一方、ARMの買収を行うなど、変化の速いIT業界ならではの、あるいは孫社長独自ならではの動きを見せています。しかしながら、事業の選択と集中戦略は、このような急成長を見せる業界の企業だけが取り得るものではないと思います。むしろ、弊社が属するファシリティマネジメント業界のように、これまで大きな変化が無かったものの、これから転換期を迎えることが確実な業界にこそ、この転換を見越し、将来の布石を万全にする為にも、急ぐべき課題なのではないかと思えます。

会社概要

イオンディライト株式会社(東証1部9787)

創業：1972年11月

本社所在地：大阪市中央区南船場2-3-2南船場ハートビル

代表者：代表取締役社長 中山 一平

資本金：32億3,800万円

連結売上高：約2,810億円(2015年度)

従業員数：3,973名(2016年2月末)

中期経営計画策定で留意すべきこと



株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ
ディレクター 高寄祐輔

中期経営計画は重要、機能させるための工夫はさらに重要

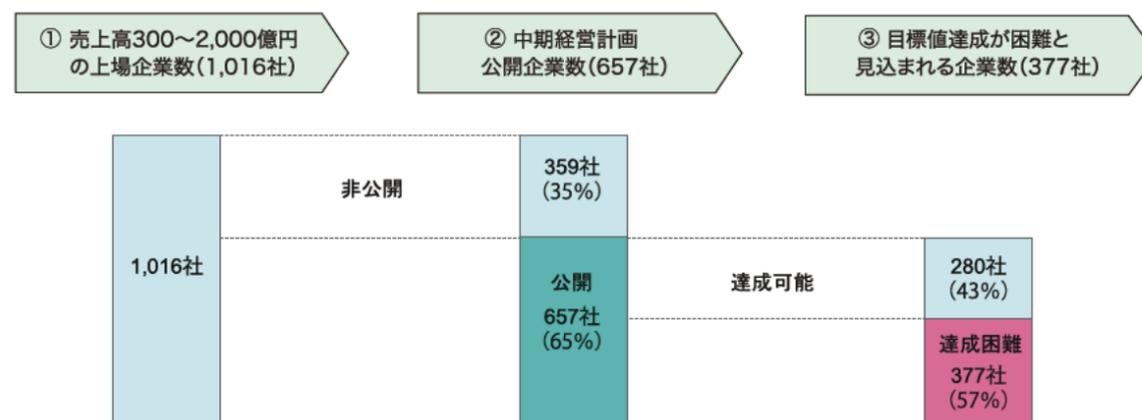
経営計画には計画期間と内容によっていくつかの種類が存在する。たとえば10年単位の長期的な経営ビジョンを記す「長期ビジョン」、年度単位の目標と行動計画を組織別に落とし込んだ「単年度計画」などである。本稿では3~5年の期間をターゲットとする「中期経営計画」について、その重要性と策定にあたっての留意点を考えよう。

大きな事業環境の変化が訪れ、それらに対応するための大胆な経営資源(人・モノ・金)の組み替えが必要とされる昨今、中期経営計画は本来きわめて重要な役割を果たす。

だが、最近では逆に「中期経営計画不要論」が一部で盛り上がりを見せている。これらが問題にしているのは「多大な工数が注ぎ込まれているにもかかわらず、魂の入っていない計画ができあがってしまう」「既に計画が形骸化しているにもかかわらず、それに基づいた実の無い管理サイクルだけが延々と残っている」といった事態である。

参考までに当社がおこなった調査データを引用すると、売上高300~2,000億円の中堅上場企業1,016社のうち、中期経営計画をインターネット上に公開している会社は65%にあたる657社、さらにそのうち中期経営計画で掲げた売上目標値の達成が困難になっていると思われる企業は半数以上の57%にあたる377社であった。(図1)

図1 中堅上場企業における中期経営計画公開状況および達成見込み



【調査概要】

- 東京商工リサーチの企業データベースから次の条件で対象企業を抽出
 - 対象市場：東証一部・東証二部・地方市場・マザーズ・JASDAQ
 - 売上高：単体300億以上2,000億未満
 - 持ち株会社は除外
- 抽出された各社のホームページを確認し、次の情報を取得
 - 中期経営計画を公開しているかどうか、開始年度、終了年度、定量的な目標値、直近3期の実績値
- 目標値と弊社算出の予測値が乖離しそうな企業を抽出
 - 直近3期の成長率を中期計画最終年度まで適用し予測値を算出
 - 目標値と予測値にギャップのある企業を抽出

出所：ピー・アンド・イー・ディレクションズ調べ(2016年5月~6月)

中期経営計画策定にあたって肝になる7つのこと

有効な中期経営計画を策定し、かつそれを目論見通り機能させていくためにはどのような点に留意すればよいのか。7つポイントを挙げておく。

①ユーザー動向・市場・業界動向を幅広く捉える、過去から現在だけでなく将来を見通す

単年度ではなく「中期」を見通して大胆な経営資源の組み換えを考えていくためには、事業環境を捉える視野を日常よりも意識的に広げておくべきである。国内から海外、業界内から周辺業界という空間的広がりに加えて、将来の事業環境を予測するという時間的広がりにも意識を向ける必要がある。

②客観的に自社の能力・強みをおさえる

「自社の強み」については、部門によって、階層によって、実に様々な意見が飛び交う。この部分の認識がばらついている中で「その戦略・施策が機能するのか?」という議論を噛み合ったものとして前に進めていくことは大変困難である。

③多面的な視点(株主・取引先・社員など)での考察を行う

ステークホルダーごとに伝えるべき情報の種類、精度は異なる。中期経営計画はそれらを充足させつつ、全体として整合性が保たれ、首尾一貫したメッセージを発信することができるように組み立てておくべきだ。

④“ここ”から“そこ”に行くまでの道筋・方法を示す

向かうべき方向が共有できたとしても、そこにたどりつくまでの道筋は複数存在する。どの道を進むつもりなのかをリーダーが明示できなければ、社員は各々の思う方向に歩を進め、結果として戦力の分散を招いてしまう。

⑤オーガニック、ノンオーガニックの領域を明確にする

過度にM&Aなど外部に依存した計画はもちろんリスクが大きい。ノンオーガニックの可能性を考慮していない計画は打ち手の幅が著しく制限された計画となってしまう。

⑥実行する人間の腹落ち感の醸成

中期経営計画で掲げられた施策が現場で実行されている様子がない場合、その戦略・施策が「理解されていない」という可能性よりも、実行する人間の中で「腹落ちしていない」と

いう可能性を疑うべきである。「腹落ち感の醸成」のためには策定プロセスの中で双方向のコミュニケーションをタイムリーに実施していくことが有効である。

⑦不確実要因を意識する

中期経営計画を策定する上で重要なことは「ほぼ確実な未来」と「かなり不確実な未来」をクリアに分けて認識することである。そして「かなり不確実な未来」についてはシナリオを策定し、想定されるシナリオごとに打ち手を考えておく必要がある。

「戦略」「数値計画」「行動計画」のバランス

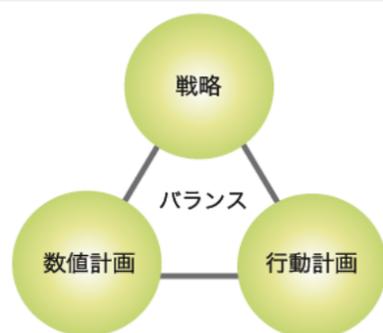
多大な工数をかけて中期経営計画を策定したにもかかわらずそれが機能していない、というケースでは、計画の構成要素である「戦略」「数値計画」「行動計画」のバランスに問題があることが多いように感じられる。

例えば以下のようなものである。

- 戦略は非常に分厚く、数値計画も明確だが、行動計画への落とし込みが甘く実行のイメージが不鮮明。結果として現場の動きが非効率
- 数値計画と行動計画はきわめて詳細だが、前提となる戦略が曖昧で計画全体に求心力が無い。結果として現場の実行マインドが停滞している

「戦略」「数値計画」「行動計画」のそれぞれの内容をきちんと盛り込むために中期経営計画書のフォーマットを作成しそれを埋めていく、といったやり方もないわけではない。しかし本来は会社が置かれている状況に応じて、どの要素をどういった重みで扱うべきか、という判断と調整がおこなわれるべきである。

図2 機能する中期経営計画の策定に必要な3つのバランス



最後に ～策定プロセスこそ重要

ポイントを押さえながら進めたとしても、現場が腹落ちする中期経営計画を策定するには多大な工数がかかる。だが、中期経営計画が機能するか否かの勝負は策定プロセスからスタートしていると考えれば、ここで必要なプロセスをしっかり踏ん

でおくことこそが王道だ。計画をまとめ上げるまでの工数としては、単に情報収集やデータ分析、資料の作成といった工数だけでなく、いわゆる「すりあわせ」のためのコミュニケーション工数を十分に確保しておくことが必要である。コミュニケーション、あるいはすりあわせこそが策定プロセスの要であり、中期経営計画の成否を決定するといっても過言ではない。

執筆者紹介

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ (http://www.ped.co.jp 本社：東京都中央区 社員数：40名)

戦略策定(Planning)と実行支援(Execution)を行う経営コンサルティング・事業支援会社。新規事業の立ち上げ、海外市場への進出、アライアンス・M&Aの推進、新商品・新サービスの上市、新販路拡大など、成長戦略の企画から実行までを多段階にわたり支援。シンガポール、タイ(バンコク)など海外にも拠点およびスタッフを設置。2001年創業以来、大企業、中堅・中小の上場企業、プライベート・エクイティファンドなどを中心に数多くの支援を実施。代表の島田は株式会社日本M&Aセンターの社外取締役を兼務。

特別寄稿

PMI M&A後の統合プロセスについて



三宅坂総合法律事務所
弁護士 山岸 洋

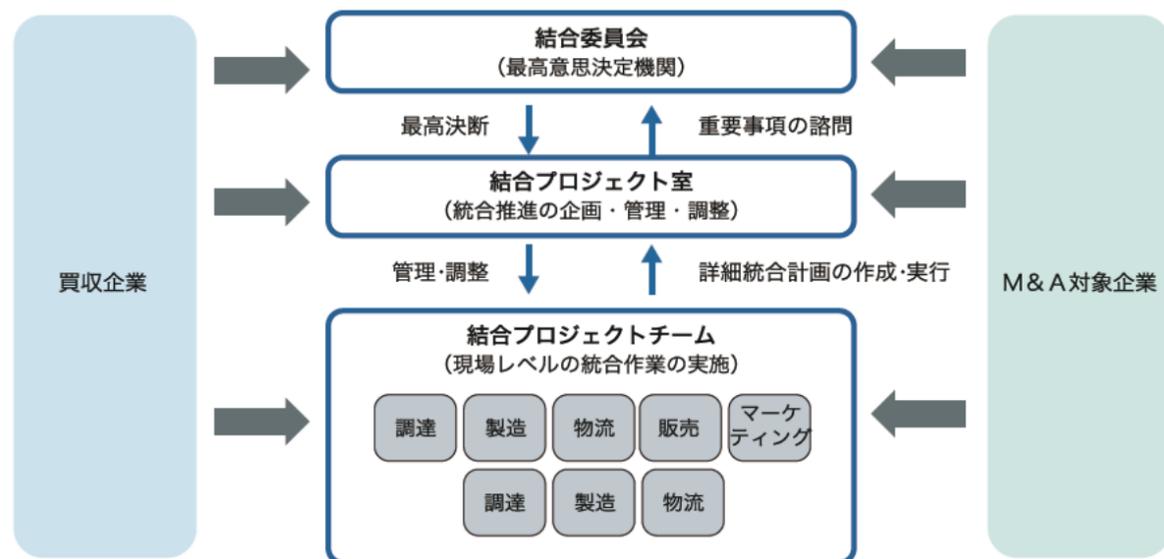
今日、成長戦略としてのM&A推進による業容拡大を掲げる企業は多く、M&A実行のプロセスにおいて、買収対象企業探索とマッチング、買収対象企業の企業価値評価、このためのビジネス・財務・法務等各種デューデリジェンスと契約及びクロージングの一連のプロセスについては、M&Aアドバイザー及び各種専門家の連携のもとで比較的安定した実務が形成されつつある。

他方M&A後の統合に関する課題の検討と実践面では、今なお相当苦勞されるケースが多いように思われるが、中期経営計画においてM&Aによる経営統合効果を織り込む以上、統合プロセスを適切に進めることは極めて重要である。M&A後の統合プロセスでは最大公約数的に以下の項目の検討課題があると思われるし、この作業を推進する統合プロジェクト組織は、次頁の図のようなイメージとなろう。

経営統合の課題

- ①経営管理上の社内体制の確立
- ②外部環境と統合後の親会社を含む事業環境を踏まえた経営方針・戦略の立案
- ③業務管理の再点検(調達、製造・物流、販売、研究開発)
- ④人事制度と労務管理手法の再構築

経営統合プロジェクトの体制・組織



経営統合プロジェクトのスタート

統合プロジェクトは、M&Aを企画立案する経営企画・業務担当部署のみならず、社内横断的に必要な人員でメンバーを構成するのが望ましい。通常、M&A実行前の企画調査に参加したメンバーを中心とし、必要に応じ、M&A実行後関係部署がバックアップするケースが多いであろう。M&A実行後のPMIのプロセスはその以前のプロセスとも連携し連続性が必要である。M&Aによる成長戦略の実現のためには、このようなM&Aの実行部隊を、企業内で柔軟に横断的に組成し、統合後、直ちに統合の課題に着手する必要がある。通常は、90日から180日程度の周到なスケジューリングが必要である(統合プロジェクトの立案が不十分では、M&A効果を十分に実現できないように思われる)。

ところで、M&Aの実行前にビジネス・財務・法務・人事等各種DDを実施されているが、このDDの作業は企業買収前の企業価値(買収コスト)その他交渉条件と適切な買収ストラクチャーの選択のための調査だけでなく、買収後の統合プロジェクトにおいて必要な施策の項目を把握し、必要な施策を立案するために用いられることが好ましい。筆者の経験においても、法務DDを単なる調査報告に終わらせるのではなく、法務調査で検出した問題点に関し、調査と別に、クライアントの要望に応じ、統合後に必要な施策をできるだけ具体的に検討するコンサルティングを実施している。しかしながら、M&A実行前の各種DDは、時間的又は作業的制約状況から必ず

しも十分な検討がなされているとはいえず、統合プロジェクトを開始すると想定しない大きな問題に逢着するケースが多いと推測される。

統合プロジェクトの基礎

経営統合のためには、買収後の当該対象企業(以下、「対象企業」という)の経営方針を適切に立案し買収シナジーを追求することは当然であるが、これとは別に、実務レベルでの統合作業で問題となる点を簡潔にコメントする。ここでは対象企業を合併とか吸収分割の方法で自社に直接取り組むのではなく、株式譲受を通じ子会社化するシンプルな統合手法を念頭におくものとする。なお、人事制度と労務管理手法の再構築はいうまでもなく、最重要課題であるが、内容的にも検討課題となる点が多いので、今回の原稿では割愛する。

①経営管理上の社内体制の確立

企業統治(ガバナンス)の観点から、買収後に経営体制の確立(新たな役員構成、役割分担と指揮系統)を明確にしたうえで、社内の経営事項の意思決定に至る業務プロセスと実務を再点検する作業が不可欠である。従前オーナー経営者の下で、内部統制的に問題がある業務運営がなされているケース、社内的に不透明な意思決定プロセス・慣行等が存在するケース、複数事業部間の業務管理手法の不整合や部

門間のセクショナリズムが存在するケースなど、統合後の企業活動の効率性とか向上を図る以前の問題が横たわるケースが多い。後述のとおり、統合後の社内改革を実行せんとしても、このような悪しき不合理な業務プロセスや慣行を改善することを抜きに健全な経営計画の実現は図れないであろう。他方、企業買収後、企業文化とか人的組織・運営方法は容易に変えがたく、とりわけ、主要社員の社内的処遇を大幅に見直すことに関しては相当の抵抗を伴うことになるので、周到な対策が必要である。

さらに、買収者が上場企業の場合、統合した子会社にも、上場企業同様の内部管理、内部監査その他内部統制としてのレベルを確保したいところであるが、この点は子会社の企業規模やこれに見合う管理コスト・人員等の制約から、必ずしも十分な対応ができないケースも多い。他方、子会社の経営管理上の不備から重大な風評リスクが発生し企業グループ全般のリスクとして波及したケースも多く存在する(情報漏洩、品質問題、労務問題、環境問題等)ので、油断は禁物である。このような観点からは、内部統制環境の十分な整備以上に、子会社化した対象企業について事業・財務・信用・風評上の観点から顕在化する重大なリスクがないか分析し懸念事項に対し重点的に対処する方が効率的と思われる。

②業務管理の再点検

買収が水平的統合と垂直的統合では、検討事項は異なるが、ここでは水平的統合に関し簡潔にコメントする。

(1)調達(仕入先・外注先対応)

取引業者の選別(与信上)、取引条件の見直し、外注先内

製法の検討が必要となるケースが多い。とくに合理的でない継続的取引を見直す場合、契約違反、不公正取引、下請法違反等の問題を惹起しないように慎重な検討が必要であろう。

(2)製造・物流

製造業では、製造・物流拠点の整理・統廃合を伴う場合がある。この場合は必然的に人員の移動・削減なども生じる。他方、急激な経営方針の変更が人材の流失に伴う品質管理、技術流出という労働問題とは別の問題を引き起こすので、留意を要する。

(3)販売

販売効率を適正化するために、販売先(重複顧客等)との取引条件見直し、取引解消、販売代理店制度の統一、テリトリー制の見直し等販売網の再構築や取扱製品の見直しを地域毎に行う必要がある。クロスセリングを行う場合も多い。筆者の関与例でも、自社の販売網を維持するのか、買収企業の既存の販売網を活用するかなど制度・契約内容の再構築が必要となったケースがある。

(4)研究開発

水平統合のM&Aにおける研究開発成果の共有は、M&Aの成果実現の観点から重要な課題である。企業間の技術情報の共有・権利関係の処理の問題も発生するが、同一企業グループ間でも知的財産管理が十分に規律を維持する必要がある。例えば、企業間で技術移転や共同開発を行う場合に知的財産権の所在とか相互のライセンス関係は明確にしておく必要がある。

執筆者紹介

弁護士 山岸 洋

1986年弁護士登録(第二弁護士会所属)。三宅坂総合法律事務所を1990年に設立。現在、経営パートナー(創業者)。国内外のM&A等企業提携案件、企業再編、企業再構築(リストラクチャリング)案件と、企業リスクマネジメント・企業紛争の解決等各種業務を実行する。M&Aの関与例・講演多数。

事務所紹介

三宅坂総合法律事務所 東京都千代田区内幸町2-1-4 日比谷中日ビル6階 <http://www.miyakezaka.or.jp/>
上場企業、金融機関、その他各種企業、ファンド等のクライアントを中心に国内外の紛争解決、M&A等トランザクション、事業再生・倒産処理、コンプライアンス・リスク管理、国際法等の企業法務等全般を幅広く取り扱い、各分野において高度の専門性を有する各弁護士の知識とノウハウを活用してクライアントの利益に合致するリーガルサービスを提供している。急速に進展する日本とアジア経済の一体化、企業活動の国際的展開に対応するため、中国、台湾、韓国、タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシア、シンガポールその他ASEAN諸国、インド等との企業の取引事業活動、M&A等の対応を多数実施している。