

M&Aにおける プレイブックの活用

M&Aに期待したシナジーを
実現するために

中田宣昭
KPMGマネジメントコンサルティング株式会社
パートナー

はじめに

過去二〇年間で日本国内のM&A件数は飛躍的に増加し、M&Aが企業の成長戦略を実現する手段として定着しつつある一方、M&Aを実施した約八割の企業において、当初想定していたシナジー（相乗効果）を期待通りに創出できていないと言われている。実際にM&Aを実施されたケースにおいても、統合に向けた準備を進めるうちに、現場社員には疲弊感が漂い、買収側企業と被買収側機能のメンバー間の認識がいつまでも埋まらず、当初期待したシナジーを享受できずにいる企業も少なからず見受けられ

た。本稿では、多くの企業において期待した成果を享受できていない要因を検証するとともに、期待通りの効果を創出するために企業が採るべき対応について考えていくことにする。

■期待したシナジーを享受できない要因

M&Aの成功とは、優良と判断される被買収側企業をいかに有利な条件のもと交渉し適正価格で購入できたかではなく、統合後に被買収側企業の力を活用し、買収側企業の弱点の補強、強みの一層の強化、ビジネスの拡大による経営の安定等が実現できたかにある。しかし、M&Aにおける買収側企業の多くは、合併比率や買収価格の決定など新聞紙上をにぎわす買収実行までのプロセスに注力する一方で、合併・買収によるシナジーを実現する上で多くの時間と労力を要する統合プロセス(PMI: Post Merger Integration)を効率的・効果的に進められていない傾向にある。また、M&Aを実施した多くの企業は、統合プロセスは現有的実務メンバーで対応可能と考えるなど、シナジーを実現するために重要な統合プロセスに要する時間や労力を過小評価する傾向にある。

M&Aを実施した企業の多くは、企業をいかに有利な条件で買収できたかに意識が集中し、優良企業を買収すること自体がM&Aの目的と錯覚してしまう傾向にある。これはM&Aの成果として、合併比率や買収価格が短期的な成果として認識されやすいことに起因していると考えられる。確かに、M&Aの短期的な目的はいか

に有利な条件で優良企業を買収するかにあるが、これはあくまでも買収側企業の成長戦略を実現するためのスタートラインに立ったにすぎない。買収の本来目的である成長戦略実現のためには、買収成立後の統合プロセスをいかに早く開始し、効率的に進めてシナジーを創出するかがポイントとなる。しかし、当初期待したシナジーを享受できていないと考える企業の多くは、統合プロセスの着手前までに、実施すべきタスクの洗い出しや推進体制などの準備ができていないため、買収成立直後から統合作業に着手できていないのが現実である。その結果、統合に向けた検討に多くの時間を割くことができず、期限ありきの統合計画となってしまう、とりあえず現状の両社のやり方を踏襲して統合するなど、当初期待したシナジーを創出できていない。

また、統合後のシナジーの創出に向けた統合プロセスは、両社の実務メンバーから構成されたタスクフォースを組成し、検討作業を進めていくのが一般的であるが、タスクフォースに参画するメンバーの多くは、通常業務を継続しながらの対応が求められ、統合に向けた検討作業に多くの時間を割くことができないのが現実である。この検討作業は、タスクフォース単独で検討作業が完了することはまれで、他のタスクフォースでの検討結果を踏まえた対応や、複数のタスクフォースを跨った対応など、タスクフォース間の調整や意思決定に至るまでに多くの労力と時間が必要となる。シナジー実現に向けて重要な統合プロセスの労力を過小評価し、現行業務との

兼任で十分な時間を確保できないまま統合プロジェクトを運営すれば、タスクフォースでの検討作業の遅延による時間不足のため当初目論んだシナジーを創出することができないばかりか、検討作業の遅れを挽回するために、通常業務に要する時間と労力を検討作業に振り分けることが求められ、その結果として既存の企業価値を毀損する事態に陥っている企業もあると考えられる。

■シナジー創出に向けて探るべき対応

M&Aを成功させた企業の多くは、買収の実行までのプロセスのみに注力せず、M&A戦略策定などの早い段階から経営統合に向けた準備を開始し、買収成立とともに統合作業に着手している。統合作業の早期着手を実現するために、M&Aの実施経験が豊富な企業では、過去の統合作業における成功や失敗の経験を踏まえた統合プロセスのプレイブック(戦術書)を整備している会社も少なくない。

過去の統合作業の経験を踏まえて整備されたプレイブックには、統合プロセスに関連した標準的な作業、その作業で使用するツールやテンプレート、その作業をいつ・誰がどのように実施すべきかなどが取り纏められている。標準的な統合作業について言及されているため、早い段階から統合プロセスの全体像を把握することができ、統合プロセスを効率的に進めるために必要なリソースの検討やその準備に着手することができる。また、プレイブックには標準的なプロセスや

テンプレートなどが取り纏められているため、一から全ての準備を行う必要はなく、M&Aに期待する効果に応じて修正が必要なものをカスタマイズして準備を行うだけで、スムーズに統合作業に着手することができるようになる。プレイブックの整備をご支援させていただいた企業の中には、同時に二社を買収した企業もある。この企業は、プレイブックをもとに早い段階から統合作業に向けたリソースの検討や統合プロセスの準備に着手した結果、スムーズな統合作業の着手と効率的な検討作業を実現し、当初期待した成果を享受することができた。

統合プロセスの開始に向けた準備に要する時間を短縮し、かつ統合プロセスを効率的・効果的に進めていくために、これまで私たちがご支援して作成したプレイブックでは「統合マネジメントオフィスの役割、シナジー創出に向けた取り組み、新組織への移行に向けた対応、業務開始に向けた準備、そしてコミュニケーション」について言及している。

統合プロセスのプレイブックの整備はM&Aを成功させるための大きな成功要因のひとつと言える。しかしながらプレイブックは、過去の統合作業の経験を踏まえて作成する戦術書であり、これからM&Aを行う買収側企業だけで実効性の高い戦術書を整備することには限界がある。これからM&Aの実施を考えている

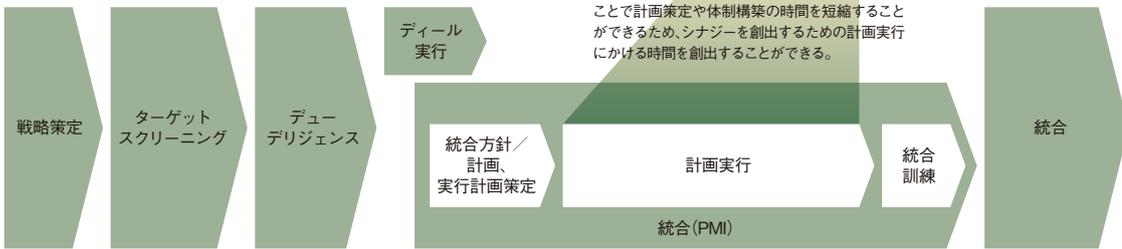
企業は、統合作業を効率的に進めるために役立つ統合プロセスのプレイブックの整備には、多くの経験や知見を有するM&Aの専門家集団に依頼されることも一つの成功戦略になり得るかもしれない。

●プレイブックを活用した場合の統合プロセスの変化

プレイブック未活用



プレイブック活用



ディール実行の段階から方針・計画の策定を行うことで、ディール完了直後からシナジーを創出するための計画実行フェーズの時間を創出することができる。