

M&A / 合併を成功させるために  
Lounsbury Associates, LLC 廣川謙一\*1

Exhibit 1 合併のライフサイクル



Exhibit 2 合併の留意点

- 合併では、組成だけでなく、運営、修復、解消までのすべてのライフサイクルを考えておくことが重要
- 単独での事業運営とは180°異なる
  - Control vs Common Purposes/Communication
  - Set specific goals vs Goals evolve
  - Short term performance vs Long term relationship
- お互いの弱みを補完できるパートナーが理想
- 合併の逆説—普通の常識に反して：
  - 50:50 の合併が成功確率（好業績、長寿命）が高い（富士ゼロックス、キャタピラー三菱、GEファナック、NUMMI、DENSO Bosch等）
  - 片方が過半数をとると、合併は短命（最短3日、高々7年、あるいはゾンビー状態）  
(McKinsey の Joel Bleeke と David Ernst 調査による\*2。その後も McKinsey の Ernst により調査継続中)

Exhibit 3 日系企業によく見られるM&Aにおける典型的な問題

戦略立案	Screening	Valuation	LOI 交渉	Due Diligence	クロージング	買収後の統合
事業戦略に買収が含まれていない 案件が持ち込まれて初めて動き出す 買収の目的が明確に認識されていない(顧客/シェア、商品・サービス、技術、チャンネル、ブランド、人材、製造設備...)	複数候補を考えない	どうやっていいかわからない 投資銀行、銀行のいいなり 高めの評価。CAPM等の標準的な手法を正確に理解していない 「客観的」に「正しい価格」へのこだわり	交渉戦略を練っていない 当事者能力のある人間が交渉に出てこない。代わりに英語の出来る人間が「窓口」	あらに注目しすぎて、宝が目に入らない Valuationに反映されない 企業文化の差異の過小評価。あるいは全く無視 統合チームの無関与	交渉戦略が貧弱 Valuationと連動しない	買収チームと統合チームが連動しない。買収時の前提条件と統合作業の乖離 買収しても、何もしない 企業文化の統合に要する労力の過小評価
外部プロフェッショナルを使いこなせない						

\*1 プロフィールは、[こちら](#)へ、コンタクトは[こちら](#)へ。

\*2 “Collaborating to Compete”; Joel Bleeke and Ernst, David, John Wiley & Sons 1993