戦略的な統合準備と実行支援で「シナジー最大化」を図る

“ポスト・マージャー戦略”支援コンサルティング

企画のご案内

MRI 三菱総合研究所

経営者の皆様へ

- かつて“企業乗っ取り”的なイメージがあったＭ＆Ａは、今や成長戦略を実現するための重要な手法の一つとして当たり前のものになっています。しかし、新聞紙上を賑わすような華やかな買収劇が繰り広げられる一方で、現実に“成功したＭ＆Ａ”というものが必ずしも多くないことはご承知の通りです。
- その大きな原因は、組織融合の失敗や統合作業の遅延といったＭ＆Ａ後の戦略ミスにあります。
- 膨大な費用と時間を要するＭ＆Ａを確実に成功に導くためには、スムーズな組織統合を実現する“ポスト・マージャー戦略”が極めて重要となります。
- 三菱総合研究所（ＭＲＩ）は、高度な専門知識と豊富な経験を有するスタッフが、貴社のＭ＆Ａの確実な成功に向け、“ポスト・マージャー戦略”に関わるあらゆる分野を強力にバックアップします。

Copyright © Mitsubishi Research Institute

失敗事例に学ぶＭ＆Ａ成功の鍵

- 失敗したＭ＆Ａ事例を分析すると、それらの失敗理由は以下のように類型化されます。その大半はポスト・マージャーにおける失敗であり、裏返して言うならば、これらに十分注意を払うことでＭ＆Ａの成功確立は飛躍的に高まると言えます。

1 摩擦を避けるため、制度や業務プロセスの統合に過度に時間をかけようとする

- 議論を尽くさずに拙速な統合を行うことには問題があるものの、一方で、統合における摩擦を避けようとする気持ちが働く余り、時間をかけ徐々に統合していこうとすると、結局、統合作業が後回しにされ、遅々として進まないケースが多い。
- 統合作業は、ある程度荒削りであったとしても、“社内で経営統合に対する期待や関心が強い”うちにスピーディーに完了させることが重要となる。

2 制度や業務プロセスの統合の方向性を示さず、現場任せの統合にしてしまう

- 「経営統合により何を目指そうとするのか」、「統合における判断基準は何なのか」等を示さずに、現場に統合作業を任せてしまうと、結局は、旧会社間での「勝った負けた」の星取表による統合となってしまう。
- このような経営統合では、現場内での対立をあおることとなり、組織の融合を妨げてしまうことが多い。

3 細かいところに目を配らない

- 経営統合においては、一緒にしなければならない項目が膨大にあるため、大きな制度や仕組みの統合等にばかり目が行きがちになり、一方で、現場レベルでの業務の統合は忘れ去られがちである。
- しかし、大多数を占める現場社員にとっては、日々発生する業務において違いが発生し続けることは非常なストレスになり、経営統合に対するネガティブな感情を惹起する。経営統合に成功した企業は、細部の統合にも十分配慮している。

Copyright © Mitsubishi Research Institute

なぜMRIなのか？

日本有数のシンクタンクとしての独自の豊富で良質な情報に基づくアドバイスを提供します！

- 経営統合を成功させるためには、戦略統合によるシナジーの発揮が大きなポイントの一つとなります。その最適解を見つけるためには、判断材料となる情報の量と質が重要となります。
- 日本有数のシンクタンクでもあるMRIには、「社会・経済から個別企業の事例まで」、「過去から未来予測まで」、貴社に最適解をアドバイスするための豊富で良質な情報が蓄積されています。
- また三菱グループのシンクタンクとして、製造業、金融業、サービス業等、あらゆる業種における豊富な企業情報を有しています。

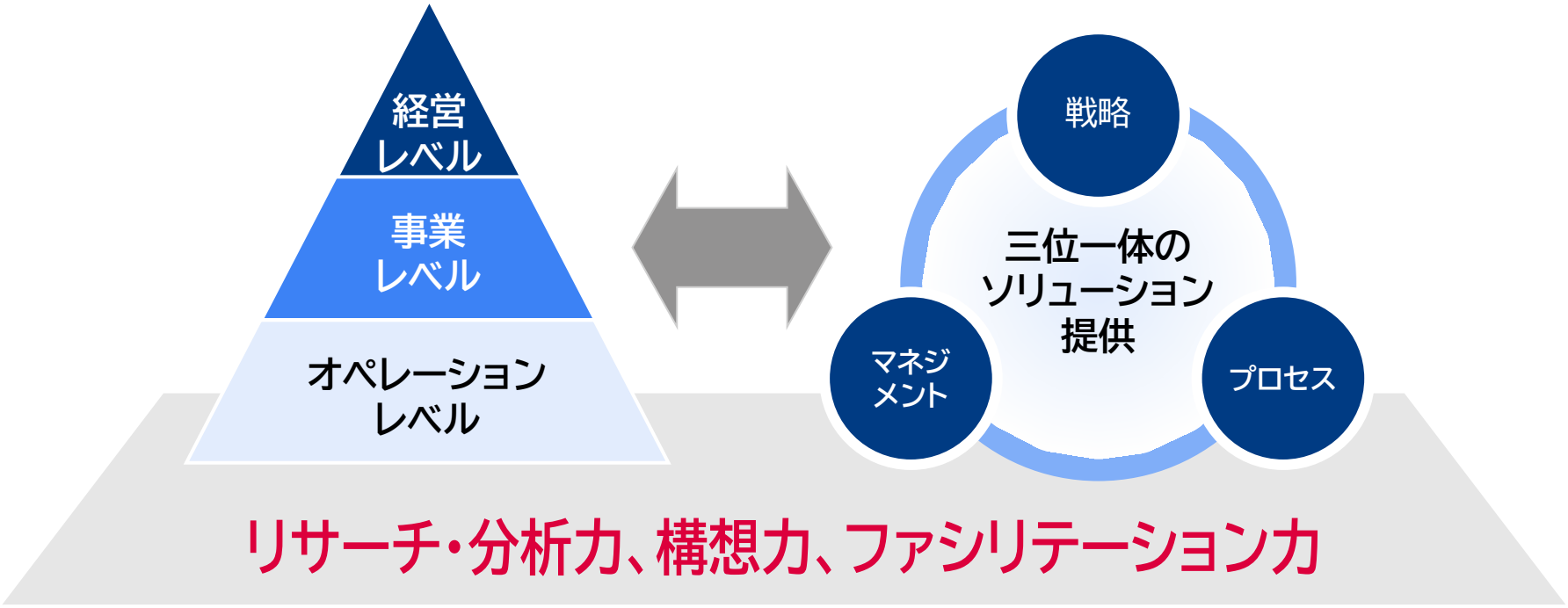
ワンストップのコンサルティングを提供します！

- それぞれの分野毎に戦略コンサルタントや人事コンサルタント、弁護士事務所、会計事務所に一々相談する必要はありません。
- MRIは高度な専門知識と経験豊富な内部スタッフと外部専門家（弁護士、公認会計士等）との強力な連携体制により、経営統合に関わるワンストップのコンサルティングを提供します。

Copyright © Mitsubishi Research Institute

MRIが提供するコンサルティング・サービスの特徴

- お客様の課題を、経営レベル～事業レベル～オペレーション・レベルにいたる各階層の課題に展開し、それぞれのレベルでの解決策を提示することで、トータルな経営改革を実現いたします。
- また、それぞれのレベルの課題に対して、戦略視点、マネジメント視点、プロセス視点からアプローチするという「三位一体」のソリューションを提供することで、経営が抱える複合的な問題解決に寄与いたします。
- 総合研究所としての「リサーチ・分析力」、「構想力」に加え「ファシリテーション力」といったプロジェクトを遂行する上で必要な高い基礎能力により、お客様における成果の高い実行性を保証いたします。



Copyright © Mitsubishi Research Institute

MRIがご提供するポスト・マージャー戦略コンサルティングのプロセス

- ポスト・マージャー戦略コンサルティングは、一般的には、PMI（Post Merger Integration ： 経営統合）と呼ばれます。
- PMIは、組織体制、情報システム、人事と極めて多岐に亘る分野をカバーする必要がある一方、スピード感を持った遂行が非常に重要となるものであるため、「高い専門性」と「適切な進捗管理」が重視されます。
- MRIは、それぞれの分野毎に経験豊富なコンサルタントを参画させるとともに、過去の蓄積を踏まえた独自の各種ツールを用いて、PMIの遂行を確実に支援します。

経営統合 基本構想策定支援

- 経営統合での重要事項に関する合意形成
- 統合スキームの検討支援
- 主要マネジメント制度の比較分析・統合方針策定支援

経営統合 詳細設計・実務支援

- 詳細設計・統合実務に向けたタスクフォース組成支援
- タスクフォース活動支援（論点整理・進捗管理・ファシリテート・対立緩和）
- 統合委員会運営支援

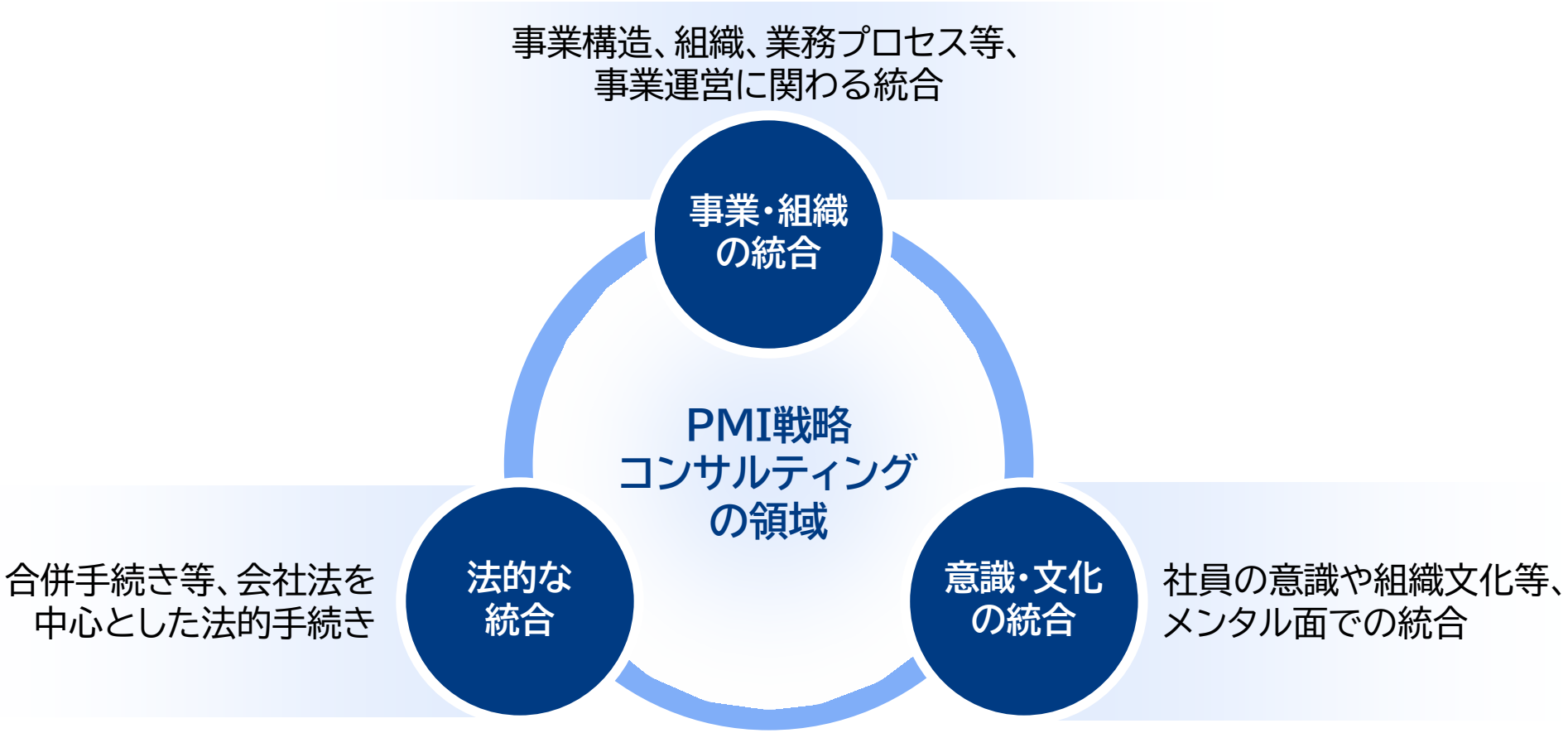
経営統合後のフォロー

- 積み残し事項の対応支援
- 統合効果検証（シナジーの定量的把握）
- モラールサーベイによるモチベーション向上フォロー

Copyright © Mitsubishi Research Institute

ポスト・マージャー戦略コンサルティングの領域

- ポスト・マージャー戦略コンサルティングは以下のような、「事業・組織の統合」「意識・文化の統合」「法的な統合」という3つの面での統合が主たる領域となります。



Copyright © Mitsubishi Research Institute

経営統合に向けた取り組みの基本的な考え方

- 弊社では、プロジェクトの円滑な完了という観点から、いきなり各分野でタスクフォース（TF）を並行的に立ち上げて統合作業に着手するのではなく、以下のような二段階構えでの取り組みをご提案致します。

第1ステージ

基本構想策定

（3～4ヶ月程度）

- 経営統合2社の**コア・メンバー**による検討を通じ、シナジーを創出させるための**統合の基本方針**を策定する。
  （ → 単なる策定だけでなく、第1ステージを通じ、**認識の共有化**を図る。）
- 基本方針に基づき、それを具現化するためのロード・マップを策定する。
- また、このステージ内で、貴社が統合における懸念と考えられている事項の解決も図る。

第2ステージ

詳細設計・統合業務

（6～9ヶ月程度）

- 第1ステージで策定した経営統合に向けた基本方針に沿って、その具体化のための取り組み（詳細設計および統合業務）を行う。（TFでの活動が中心）
- 取り組み内容は、①経営統合に向けた組織・マネジメント体制の構築と、②経営統合に伴う法制度面（会計・税務・庶務事項を含む）への対応、とに大別される。
- 組織・マネジメント体制の構築関連テーマのうち、経営統合後にも引き続き対応が必要とされるテーマに関しては、その取り組み計画を策定する。

Copyright © Mitsubishi Research Institute

経営統合に向けた取り組み全体フレーム

経営統合

第1ステージ 基本構想策定

- **経営統合目的等の再確認**
  - 解決すべき現状課題、達成目標、等
- **統合2社の実態把握**
  - 事業内容、バリューチェーン構造
  - 組織構造、意思決定体制
  - 人事制度・人材構造
  - 会計処理方法
  - 情報システム、等
- **シナジー創出のための組織・マネジメント体制整備に関する基本方針策定**
  - 事業構造（戦略単位に基づく事業運営体制）
  - 組織体制と人材配置
  - 意思決定体制（主要会議体等）
  - 人事制度統合
  - 管理業務プロセス統合、等
- **基本方針実現のロード・マップ策定**
  - 取り組み項目の棚卸
  - 対応体制とスケジュール化
- **経営統合スキームの確定**
  - 統合スキーム確定とスケジュール確認
  - 法務・契約・対労関係等の確認・準備

第2ステージ 詳細設計・統合実務

- **経営統合に向けた組織・ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ体制の構築**
  - 事業構造のあるべき姿に基づく組織体制の設計（本社機能、生産拠点、営業拠点の統廃合を視野に入れた対応）
  - 経営管理制度の基本設計：中核となる意思決定体制 理方法
  - 統合人事制度設計
  - 統合管理業務
  - （注）こ 容は基本構想にて
- **法制度面（会計・税務・庶務 含む）への対応**
  - 会社法上の諸手続きの実施
  - 事務・庶務・通知・告示関係実務の実施
- **経営統合以降の取組み計画策定**
  - 取り組みテーマの決定
  - 取り組み体制、スケジュール／マイルストーンの設定

Sample

フォローフェーズ

- 経営統合後の経営改革に関する進捗状況のモニタリング
- モラールサーベイ等によるモチベーション向上に向けたフォロー
- 新体制・新制度運用上の課題対応
- 継続的なマネジメント・スキル向上策と風土改革の推進

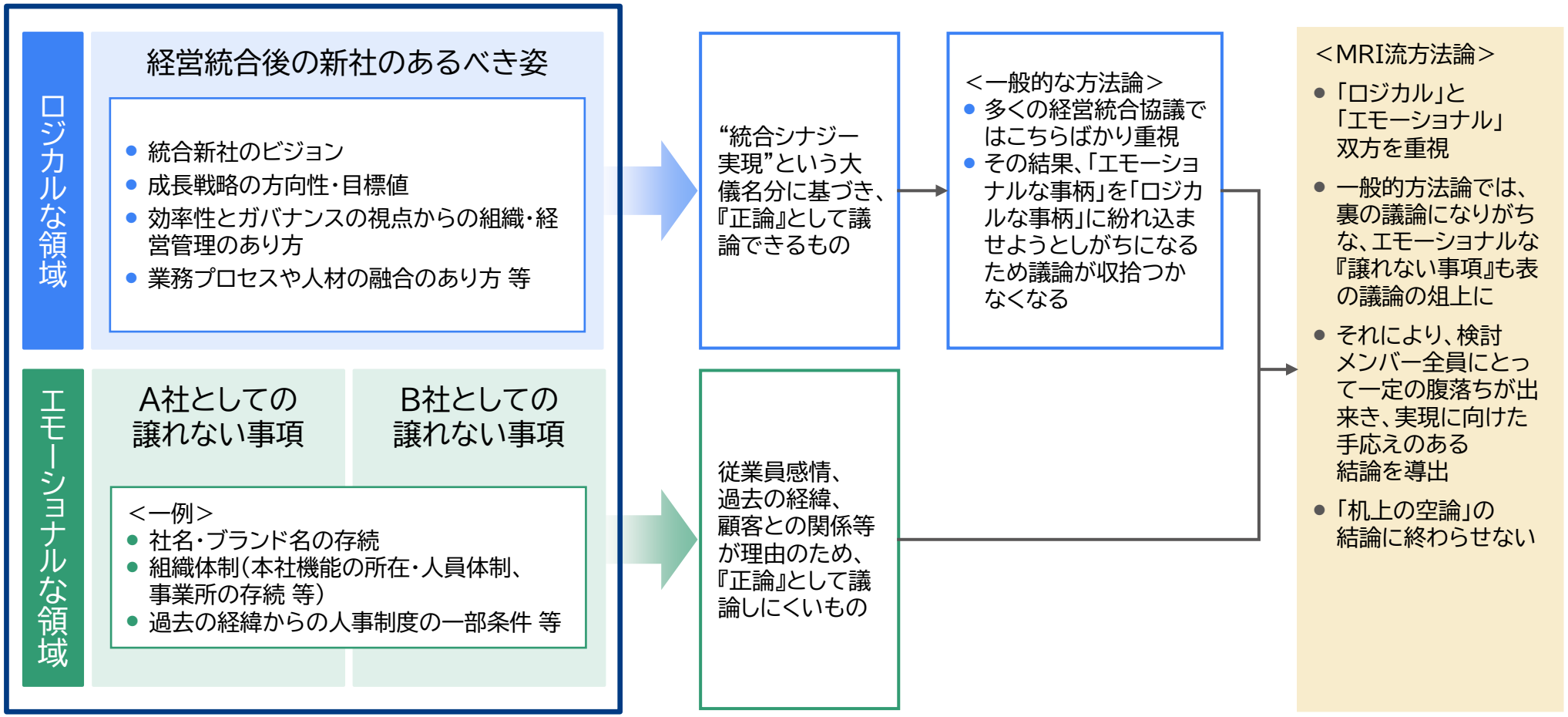
経営統合後のシナジー創出

- システム統合
- 新体制下における本格的な業務・機能の再構築（BPRの実施）

Copyright © Mitsubishi Research Institute

MRIが考える経営統合協議のポイント：ロジカルとエモーショナルの両立

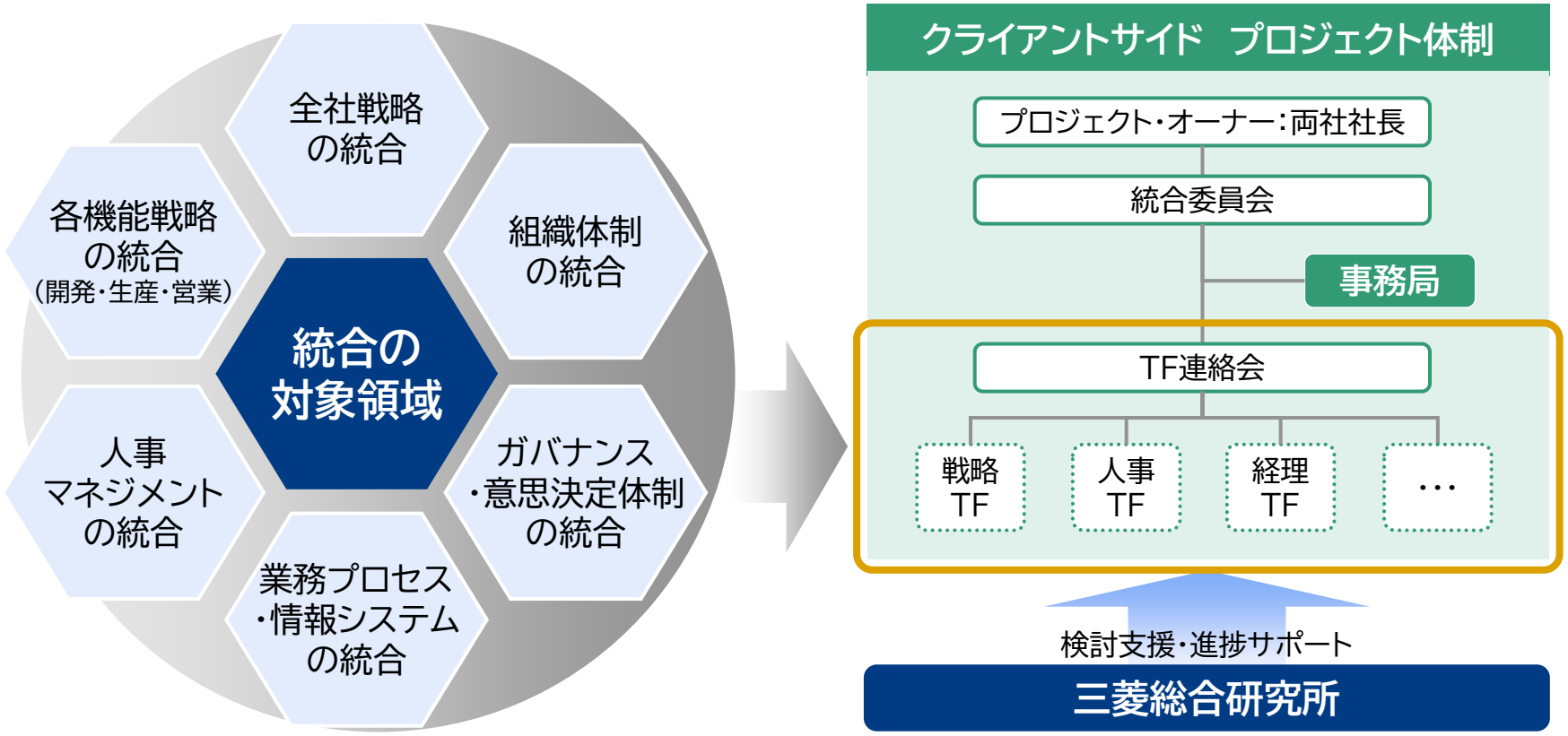
- 経営統合を成功させるためには、ロジカルな視点での「経営統合後の新社のあるべき姿」一本やりで押し通すのではなく、過去の経緯等に基づくエモーショナルな事柄にも十分配慮した統合協議を行うべきと考えます。



Copyright © Mitsubishi Research Institute

コンサルティング領域①：事業・組織の統合

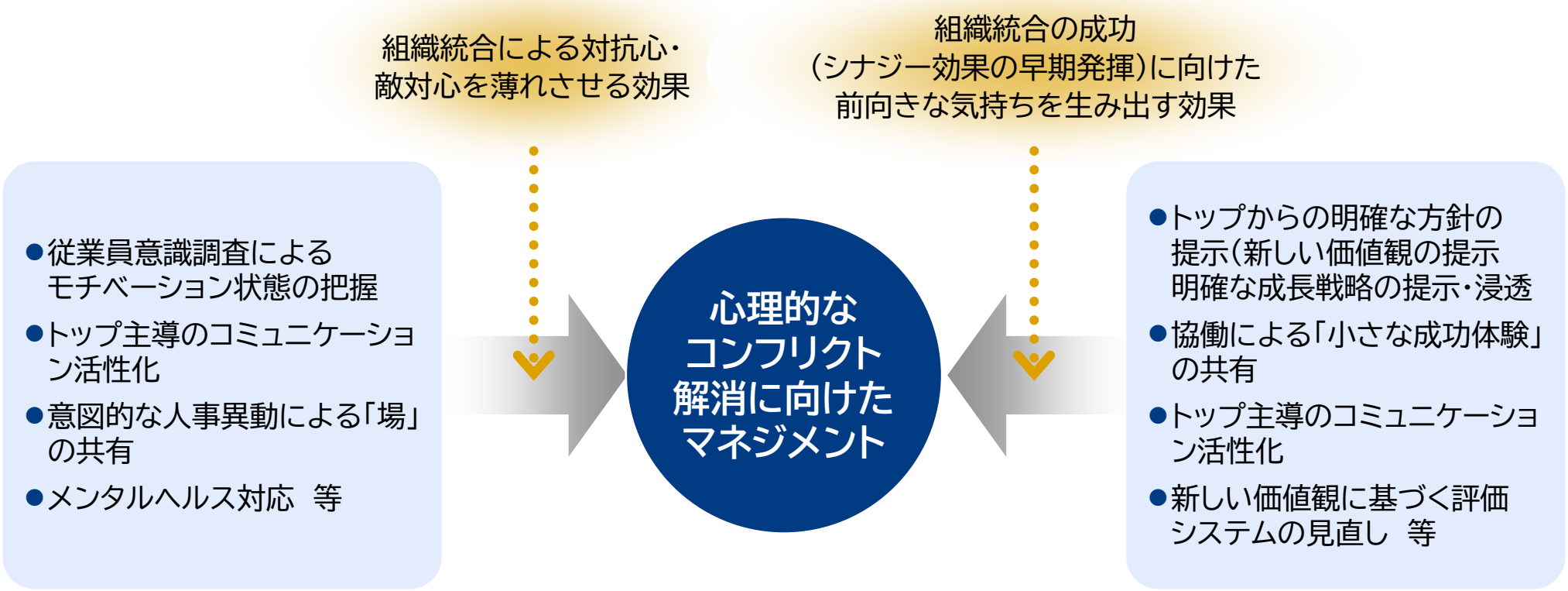
- 経営統合に当たっては、組織・マネジメントに関連する様々な体制、制度、業務プロセスの統合が必要となります。
- 「事業・組織の統合」領域が対象とする分野は以下の通りですが、具体的には、弊社コンサルタントのサポートのもと、これらの分野毎にタスクフォースを設置していただき、検討を進めます。



Copyright © Mitsubishi Research Institute

コンサルティング領域② ： 意識・文化の統合

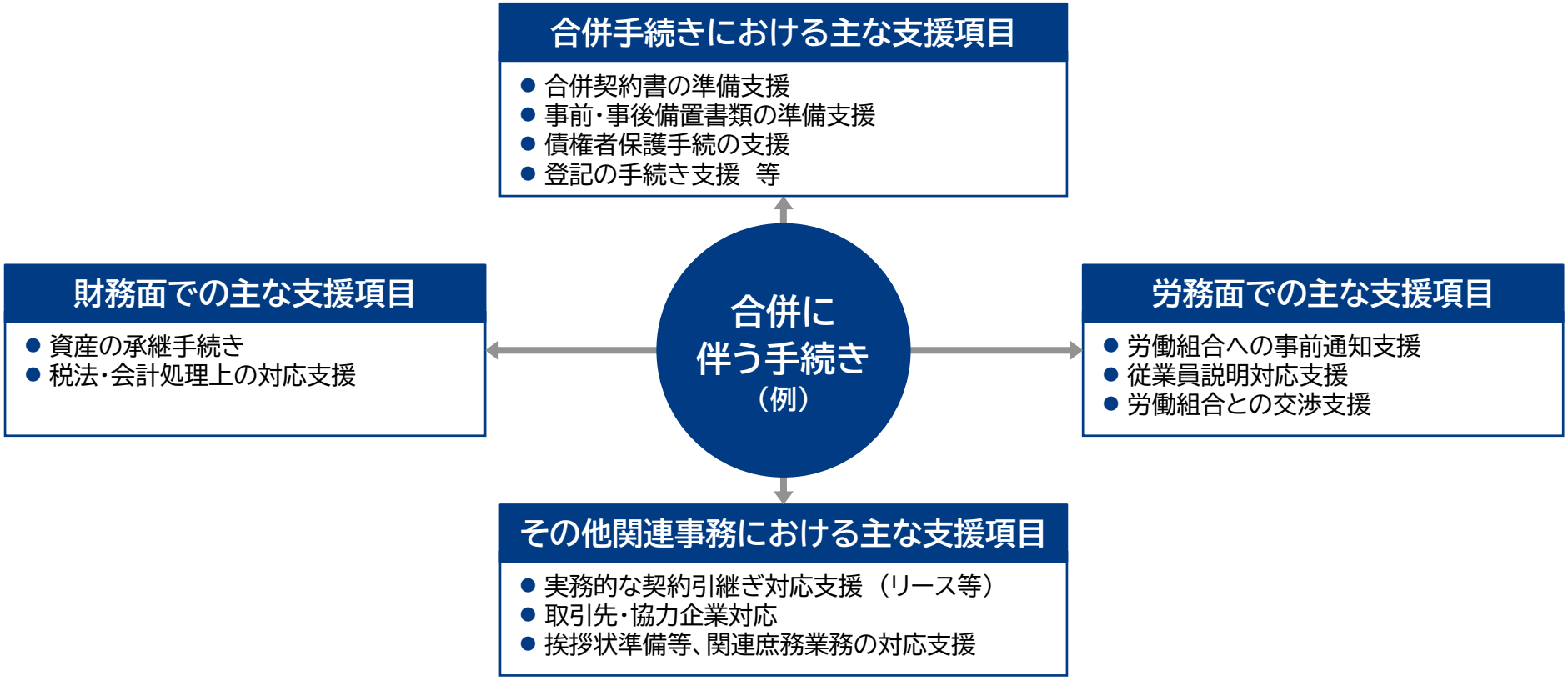
- 経営統合においては、従業員間に心理的な強い軋轢が生じさせ、それが組織融合自体の失敗につながるケースも多いことはご承知の通りです。
- このような事態を避けるためには、心理的なコンフリクトを取り除き、”同じ運命共同体の仲間として一致団結して頑張っていこう”という気持ちを意図的に植えつける施策が重要となります。



Copyright © Mitsubishi Research Institute

コンサルティング領域③ ： 法的な統合

- 経営統合に当たっては、企業再編では、「会社合併」「会社分割」といった再編スキームが多用されます。その際、「各種書類整備」「株主対応」「債権者対応」「従業員対応」等、様々な法律に関わる事項が発生します。これらの作業・手続きは誤りが許されない極めて重要なものである一方、慣れない方に取っては非常に複雑です。
- MRIは、これらの作業・手続き全般を支援し、円滑且つ確実に統合実務を完了させます。



Copyright © Mitsubishi Research Institute

関連プロジェクト実績

Copyright © Mitsubishi Research Institute

主な関連プロジェクト実績 ： 経営統合、グループ経営関連

経営統合支援プロジェクト	機械メーカー、輸送機械メーカー、建設土木、製薬　他
グループ会社の再編統廃合	建設土木
グループ経営強化プロジェクト	不動産会社、非鉄メーカー
純粋持株会社化によるグループ経営体制構築	機械メーカー
純粋持株会社への移行支援	繊維メーカー
事業部門の機能分社化	公益企業
持株会社体制によるグループ企業の再編	公益企業
事業投資先の統合によるビジネスモデル改革	食品メーカー
連結経営時代のグループ経営革新	マルチクライアント・プロジェクト
グループ経営体制変革コンサルテーション	輸送機械メーカー
分社化を視野に入れたカンパニー制への組織変革コンサルテーション	精密機器メーカー
マネジメント・システムの現状および今後に関する調査	機械メーカー
グループ管理制度の構築支援	日用品メーカー
マネジメント・システムの現状および今後に関する調査	機械メーカー
グループ企業再編	公益企業
分権経営に関するケース・スタディ	機械メーカー
組織業績評価に関する現状調査	化学メーカー
コーポレート・ガバナンスとIR体制のあり方に関する調査	化学メーカー
組織機構改革	機械メーカー

Copyright © Mitsubishi Research Institute

主な関連プロジェクト実績 ： マネジメントシステム、業務改革・BPR関連

部品販売事業改革	大手設備メンテナンス業
販売業務の業務標準化	大手輸送機器製造業
経営診断～データ・情報の流れを主軸とした本社業務のBPR～	フランチャイズ大手
全社業務改革	大手食品製造業
雇用保険業務・システムの最適化	厚生労働省
経理事務の効率化と決算早期化コンサル	化学メーカー
SI事業部門の会計と管理システム再構築支援コンサル	電機メーカー
プロジェクト・マネジメント型管理を目指したERP導入支援コンサル	IT企業
決算早期化と新経理システムコンサル	消費財メーカー
会計システム再構築コンサル	公益法人
会計システム基本構想策定	公益企業
総務業務の再構築	金融機関
経営企画部の業務効率化による残業削減	金融機関
組織のミッション・役割分担と先進的な取組みに関する調査	食品販売会社
グループ経理事務合理化	化学メーカー
経理伝票処理業務合理化	金融機関
その他業務改革関連プロジェクト	自動車、自動車部品、食品、精密機械、電子、電子部品、精密機械、日用品、電力、建設・土木、人材派遣、電気工事、金融（証券、リース）、地方自治体、各種団体

Copyright © Mitsubishi Research Institute

前提条件

本資料の前提条件	
1.位置付け	本資料は、お客様内部で検討資料として使用されることを目的として作成されたものであり、その他の目的に使用されることを予定しておりません。
2.情報の正確性・免責	本資料は、ご提示時点で入手可能な情報および経済、市場、その他の状況に基づいて一定の仮定に基づき作成しているものです。作成した情報の正確性・完全性及びそれを使用した結果等について弊社は一切の責任を負いません。
3.追加情報	本資料は、現時点でご提示いただいた情報に基づき作成したものであり、追加でご提示いただく情報の内容によっては、ご提案内容を変更する可能性がございます。また、追加でご提示いただく情報の内容によっては、弊社で対応致しかねる場合もございますので、あらかじめご了承ください。
4.商標使用	本資料にお客様または第三者の商標が含まれている場合がありますが、当該商標の使用は本資料の出所を表すものではなく、ご理解を深めるための本資料限りの記載であります。
5.守秘義務	本資料に記載されている内容（本資料に関連して弊社より口頭でお客様に提供した情報を含む）は弊社の秘密情報であり、お客様には秘密として取り扱っていただく必要があります。本資料にお客様より秘密として開示された情報を含む場合は、弊社は当該情報を秘密として取り扱います。
6.有効期限	本資料の有効期限は、発行日より1か月間といたします。

Copyright © Mitsubishi Research Institute

● 本資料に関するお問い合わせ先

株式会社 三菱総合研究所

Email ： service@ml.mri.co.jp

※無断での複写・複製・転記載及び第三者への開示を禁じます。