

M&Aのマネジメント

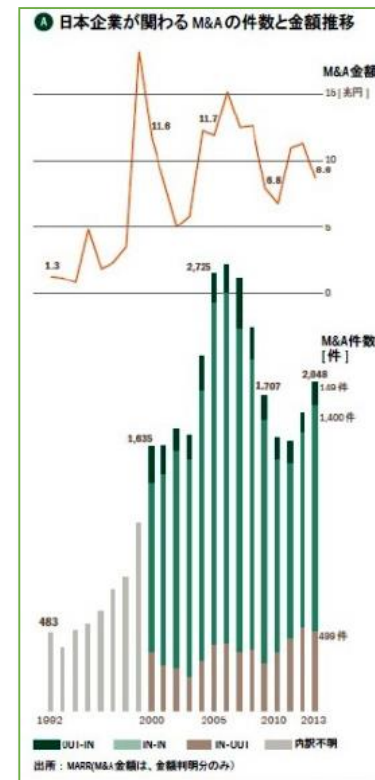
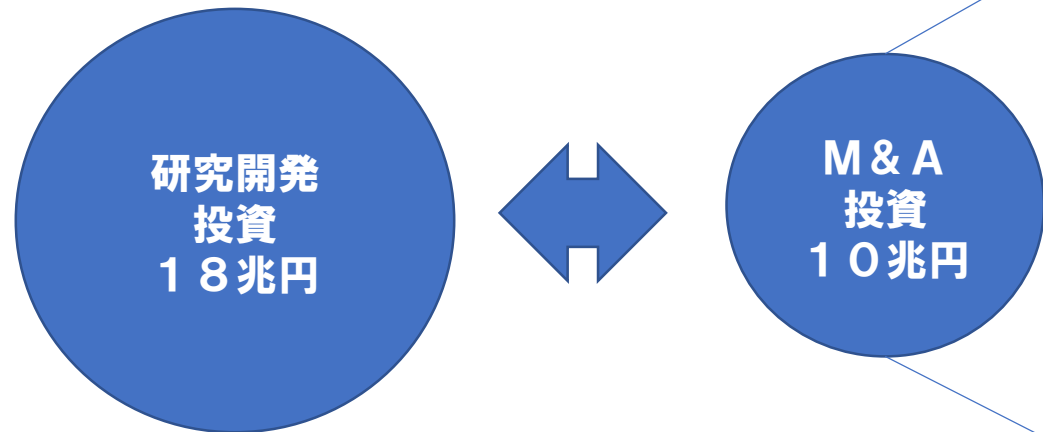
2015年9月

目次

1. マネジメント対象としてのM & A
2. 事例
3. M & A 成功への阻害要因
4. M & A の工程とマネジメントスキーム
5. シナジーの構造
6. P r e - D e a l のマネジメント
7. P o s t - D e a l のマネジメント
8. まとめ

マネジメント対象としてのM & A

- 国内企業の研究開発投資18兆円に対して、M&A投資は**10兆円**規模
- 研究開発(Make)と同様、買収(Buy)も重要な**能力獲得の手段**
- どちらも**マネジメント**が成功への鍵



事例

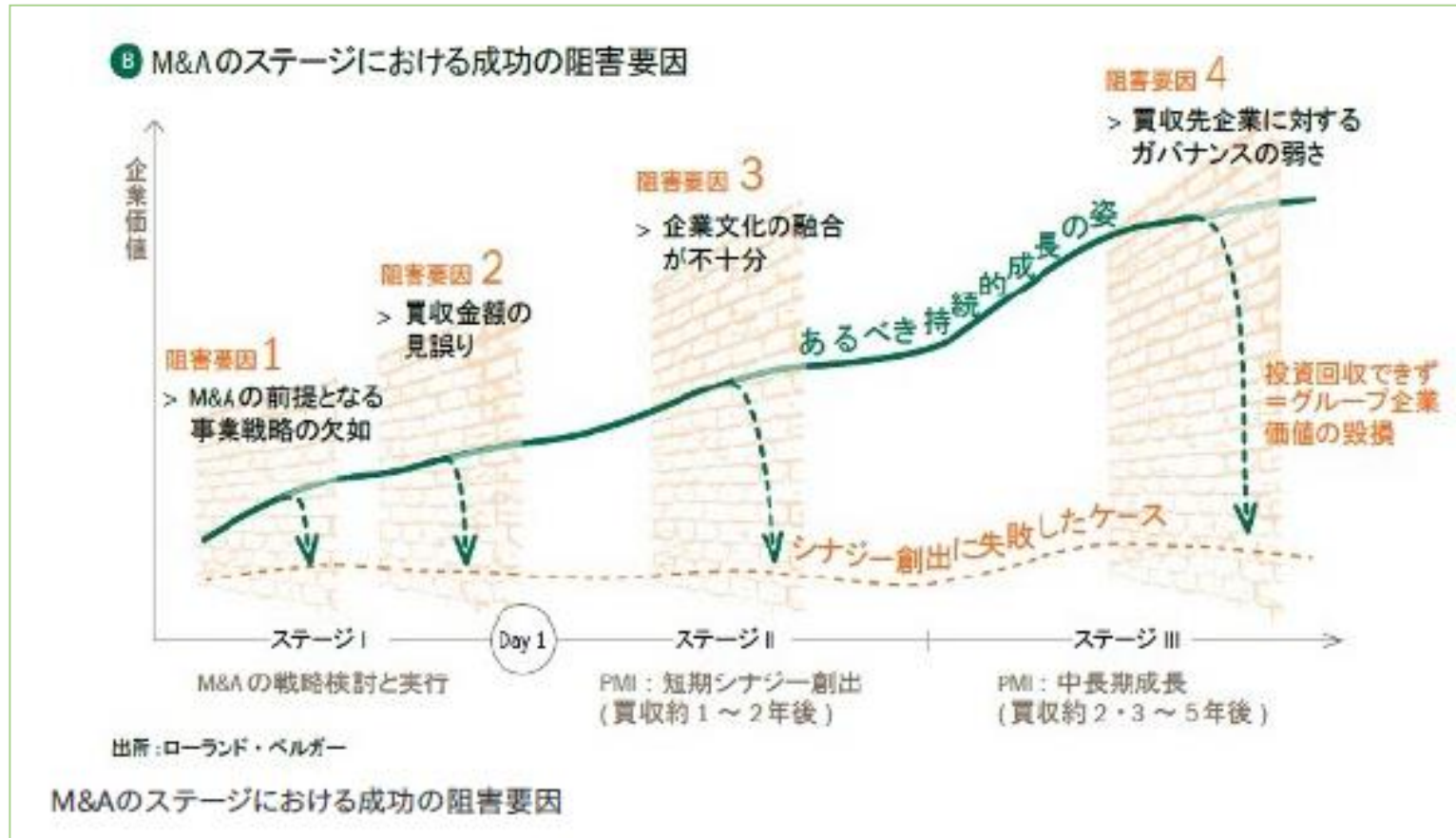
- パナソニックの戦略投資
 - 目的：事業ポートフォリオを消費財から、産業分野や法人向け分野へ**転換**を図り、**売上10兆円**を目指す
 - 手段：1兆円規模の**研究開発とM & A投資**

[東京 26日 ロイター] - パナソニックの津賀一宏社長は26日、2015～18年度の4年間で「1兆円規模の戦略投資を実行する」と述べた。車載・住宅のほか、BtoB(法人向け)分野の**M&A(合併・買収)に充てる**。これにより、同社として初の大台となる**売上高10兆円**を2018年度に確実に達成する構え。14年度の売上高予想は7.75兆円。従来から目標にしている18年度の10兆円に向けて、15年度8兆円、16年度8.4兆円、17年度9.1兆円と、各年度の計画を初めて示した。売り上げ拡大を支える戦略投資1兆円について津賀社長は「**M&Aに加え、研究開発、宣伝投資含む**」と説明。津賀社長は、M&Aについて「数百億円規模が基本」とした上で「戦略投資1兆円の方針がただちに大規模M&Aと考えない方がいい」と述べた。一方で、M&Aの案件として検討する車載事業やBtoB事業の分野では「大規模な対象がある」とも指摘し、1000億円を超える巨額M&Aに含みも残した。(中略)北米中心に**M&A案件を探すことで、映像音響技術を活かしたBtoB分野を伸ばしていく**

- M&Aの期待は**既存事業とのシナジー**
 - 映像音響技術を活かしたB to B分野

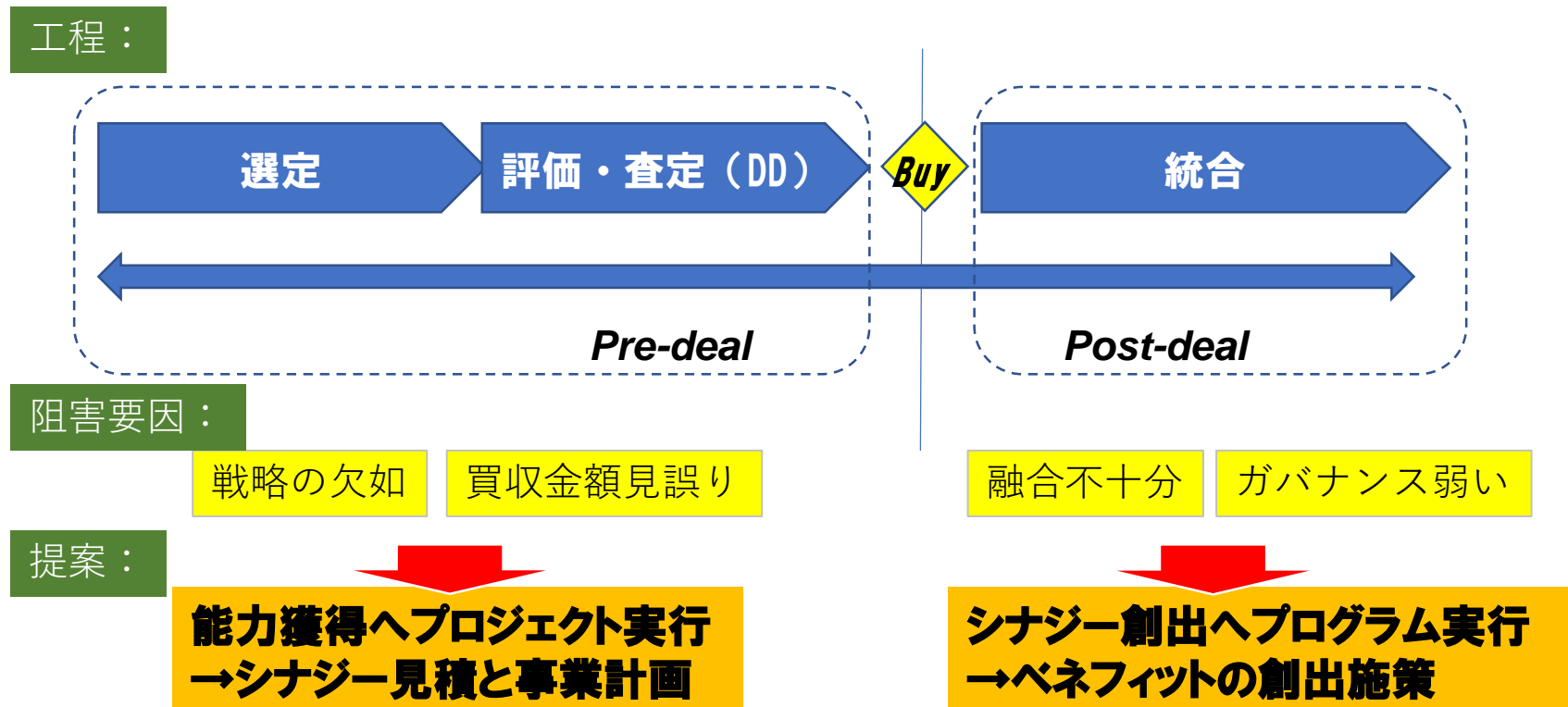
M & A 成功への阻害要因

- M & A の成功とはシナジーの創出。半数は失敗する
- 失敗要因として；戦略の欠如・買収金額見誤り・融合不十分・弱いガバナンス



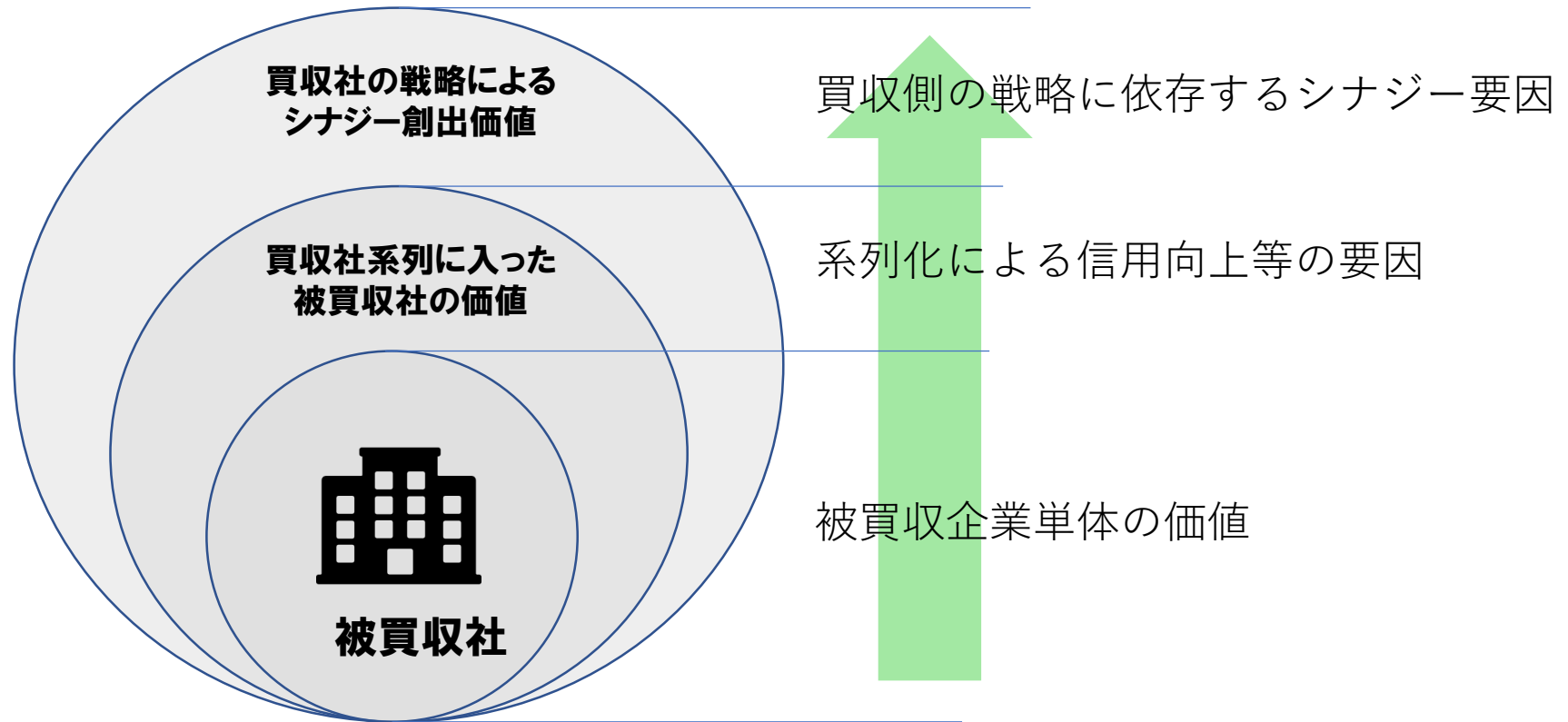
M & A の工程とマネジメントスキーム提案

- Pre-deal (選定・評価) と Post-deal (統合) の2フェーズ
- 全工程を通して、**シナジーがマネジメントの目的**
- シナジーの**見積はPJM**で、**創出はPGM**が有効なマネジメント



シナジーの構造

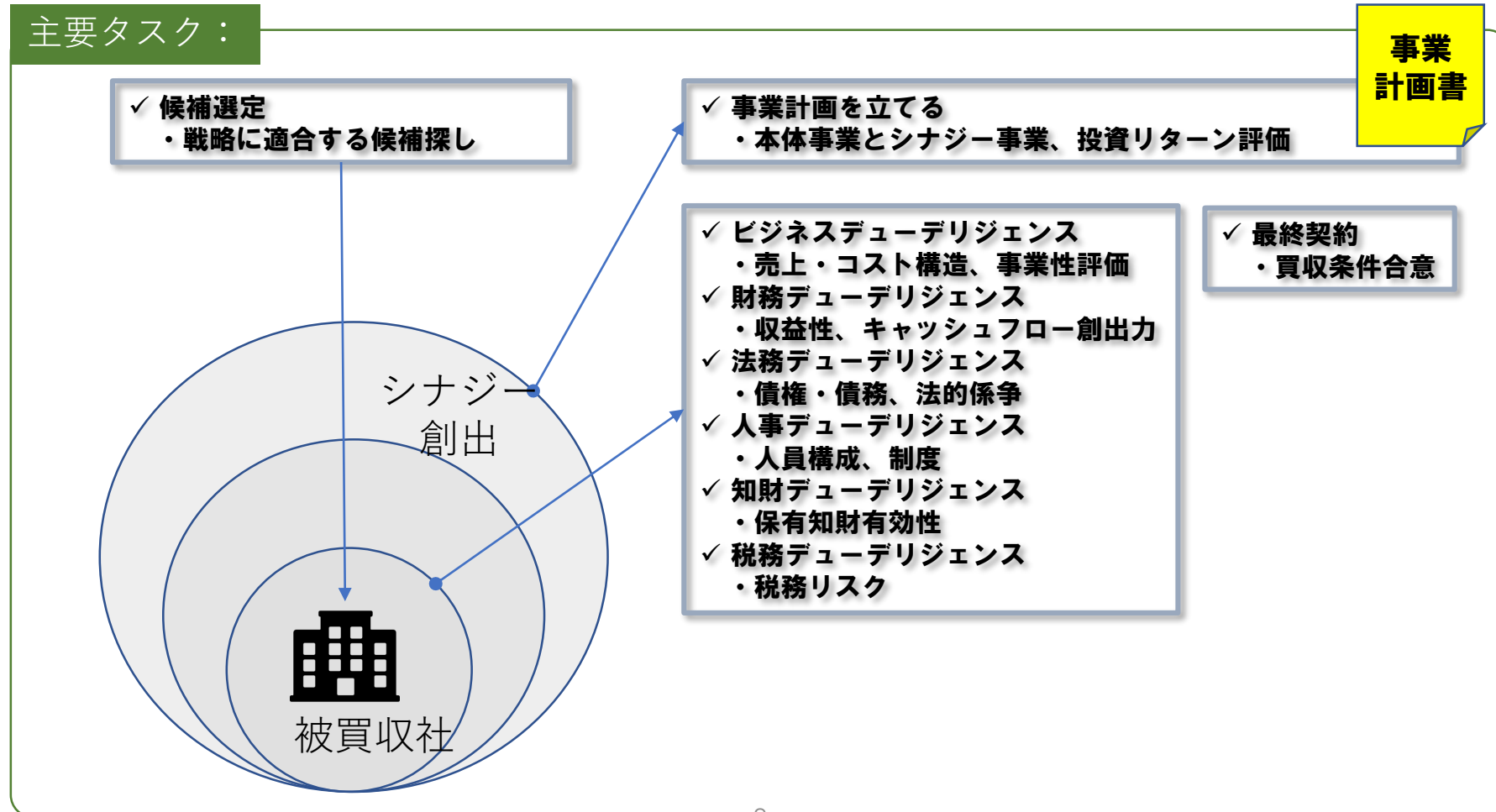
- 戦略目的からのシナジー創出が買収価格に影響を与える



Pre-dealのマネジメント～基本タスク群

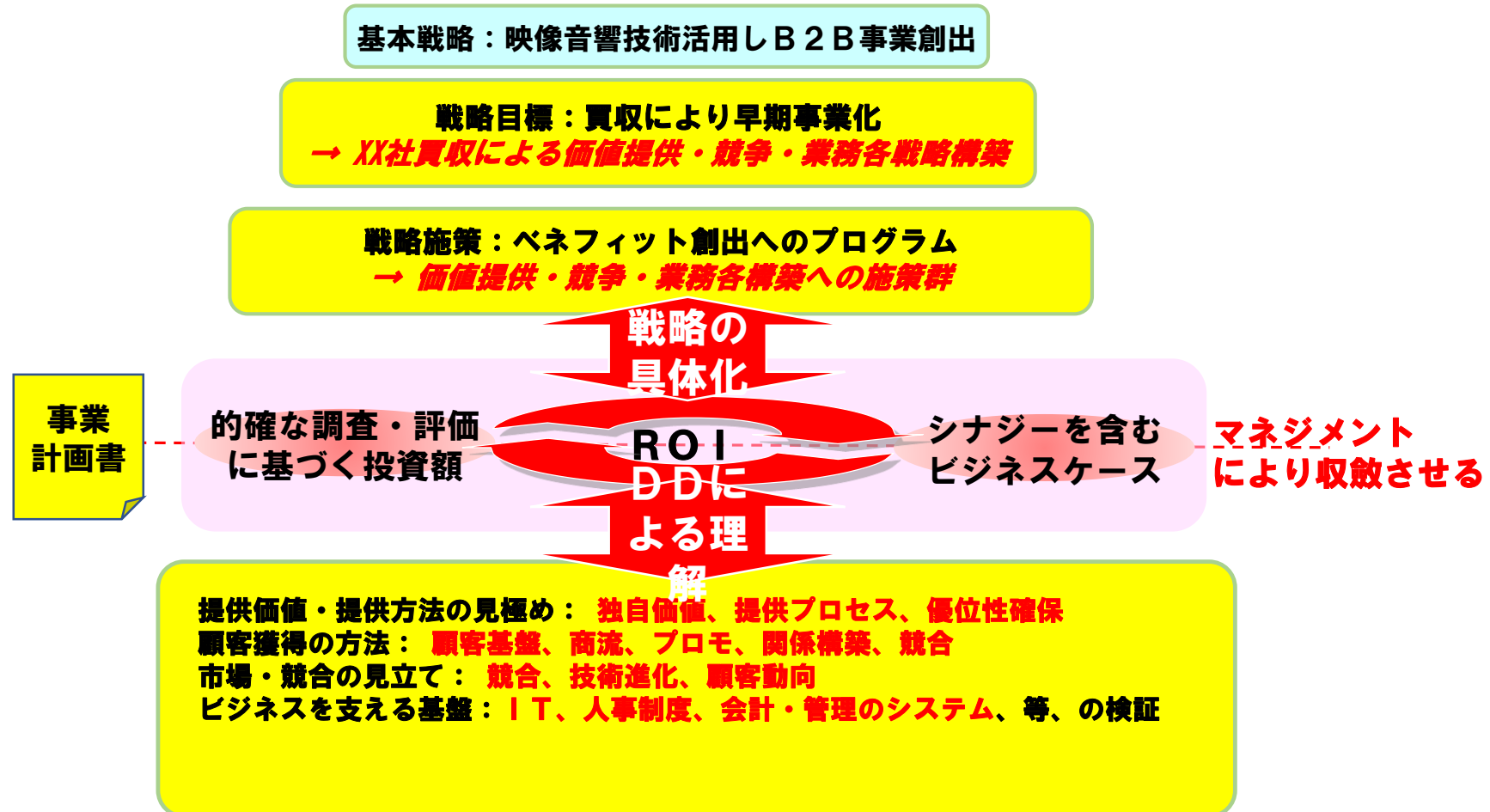
- M & Aの**基本タスク**を実行し、候補企業を評価する
- 戦略整合を図り、シナジーを特定し、**事業計画**化する

主要タスク：

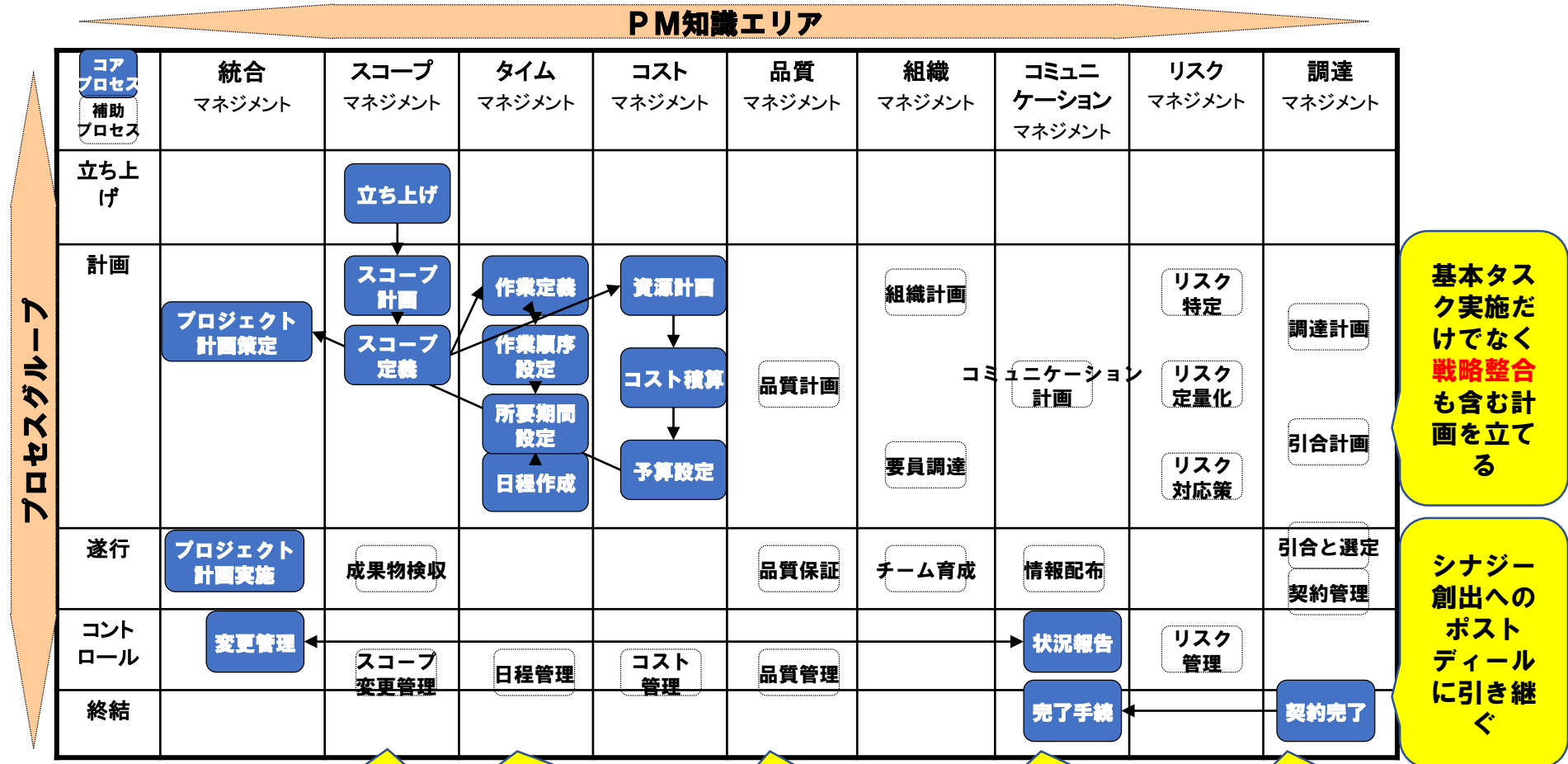


Pre-dealのマネジメント～収斂の視点

- DDによる理解・評価とともに、**戦略の具体化**が必須



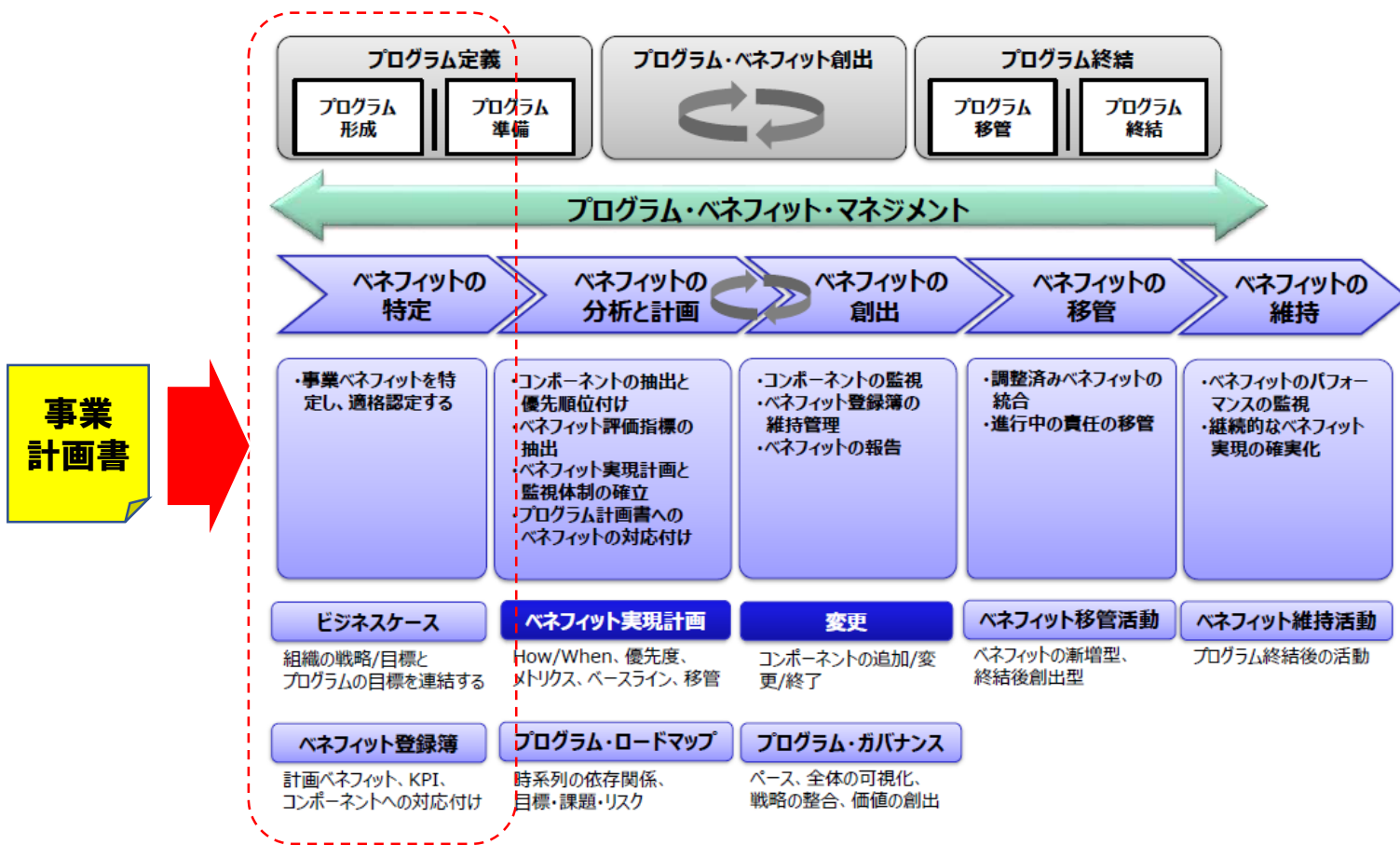
Pre-dealのマネジメント～PJM適用視点



- 戦略目標のどの部分を事業計画化するか明確にする
- 時間・コストは候補相手の反応に**依存**してしまう。統合マネジメントが重要
- 成果物の**事業計画**の品質向上を確保する仕組みを考慮
- シナジー創出への**戦略整合**から**利害関係者**は**増大**する
- 候補企業の選定・契約は調達管理でも十分

Post-dealのマネジメント～PGM適用

- シナジー＝プログラムベネフィット
- プログラム化し、**ベネフィット**を構造的取組みにより創出する



まとめ

- M & A は開発案件同様に統合マネジメントすべき対象であり、シナジー創出をその目的にする
- 買収前はシナジーを計画するマネジメント、買収後はシナジーを創出するマネジメント、を実施する。プロジェクトマネジメント・プログラムマネジメントは、有効なマネジメントフレームワークである
- 一貫したマネジメントスキームをプリセットして臨むことが成功への必要条件である