M&A、人
の時代。

「知らないふり」では済まされない

はじめに

書く

世のM&Aの多様性。「合併・買収後の企業統合」と「PMI」(合併・買収後の企業統合)の言葉が、人事のしきたり、企業の規模に影響を与える重要な役割を果たしている。M&Aの手順や、人事の手順、企業の規模についての理解を、読者のみなさんにぜひ伝えたい。
関連会社 districts

Part 1
ターンアラウンド
マネージャー
「片手に算盤、片手に論語」の牽引車

Part 2
PMI
(合併・買収後の企業統合)
「1+1=2」を超えるために

Part 3
HRデューデリ
重みを増す
人事マターの精査

価値創造へ
3つの焦点

「ターンアラウンドマネジャー」「PMI」「HRデューデリ」3つの焦点に注目しながら、M&Aの最前線を歩いてみよう。会社が問題を抱えて、一度は萎えてしまった従業員の心をいかに奮い立たせるのか。

強みをそのままに、組織・制度をどう迅速に統合するか。買収・統合に先立ちどれだけ深くHRMの課題を把握できるか。企業価値の源泉は人であるからこそ、これらがM&Aのカギを握る言葉になる。

文・構成 五嶋正風（本誌）
Part 1

ターンアラウンドマネジャー

「片手に算盤、片手に論語」の牽引車

総支配人を支える「仕組み」とは

絵期的な星のやー

グローバルを目指す

画期的なスタイルは利用者からも支持を得る。オープンから半年足らずに10位にランクオン。星野リゾート（株）長野県軽井沢町が2005年7月、満を持してオープン。「星や軽井沢」日本の温泉をソートのグルースタジアドに紹介することを目指す。そのモデルと呼ばれる「和モダンな離れな家庭」柔らかなチェッカードのホテルで、客室を自由に選べる、これまでは温泉旅館の常識に優すサービスを提供する。

総支配人を支える「仕組み」とは

絵期的な星のやー

グローバルを目指す

画期的なスタイルは利用者からも支持を得る。オープンから半年足らずに10位にランクオン。星野リゾート（株）長野県軽井沢町が2005年7月、満を持してオープン。「星や軽井沢」日本の温泉をソートのグルースタジアドに紹介することを目指す。そのモデルと呼ばれる「和モダンな離れな家庭」柔らかなチェッカードのホテルで、客室を自由に選べる、これまでは温泉旅館の常識に優すサービスを提供する。

総支配人を支える「仕組み」とは

絵期的な星のやー

グローバルを目指す

画期的なスタイルは利用者からも支持を得る。オープンから半年足らずに10位にランクオン。星野リゾート（株）長野県軽井沢町が2005年7月、満を持してオープン。「星や軽井沢」日本の温泉をソートのグルースタジアドに紹介することを目指す。そのモデルと呼ばれる「和モダンな離れな家庭」柔らかなチェッカードのホテルで、客室を自由に選べる、これまでは温泉旅館の常識に優すサービスを提供する。
子供を持つ家族は
温泉なくても満足

アイデア実行後は
結果検証が不可欠
再生するリゾートに仕組みを一気に導入

今まで説明したリゾート運営の達人、経験者に対するリゾートやホテル、旅館に高評価を得られる仕組みが、星野リゾートが経営に参画するリゾートやホテル、旅館には、気に入られる。こうした仕組みの助けがあるので、必要なリソートの立候補制度に

なりたい人が手掛けるリソートの立候補制度

同社の総支配人近藤、さかえば、進人が進む進人が進む。123456789は総支配人の臓物として、新しいリゾートを立候補する為に、2つ目のポハンについて、アラウンド・マネージメントの総支配人が

母の子セミナー、財務管理ユニット

子供向けプログラム「GAO（ガオ）」の一こま

山梨・八ヶ岳高原のリゾナーレ

満足度1つだけでも、経営収支や環境経験で、年数値、目標を設定し、施設の検証に役立っている。こうした取組みの結果、ハード面やソフト面の顧客満足度は逆転。子どもも向か活動様相やレストレスでは2・5に近い数字を記録するようになった。利益は黒字から黒字に転じ、売上も大幅に伸びている。星野リゾートの吉川氏の新たなリセプション

支店から客室を引かせ、アイデアを出し、目標を達成することに意識可能に、今後の進出を図ることが重要である。吉川氏、自ら行動させるように、事業の基盤を固め、目標を達成するには、リセプションの立候補が、星野リゾートの青木氏の新たなリセプショング

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット

立候補するスタッフは年1回、自ら日払い。指すリソートの立候補に

母の子セミナー、財務管理ユニット
次の“再生のプロ”が育つ場

投資ファンドから運営者へと転身

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから

投資ファンドから
改革を軌道に乗せて
来年の再上場を目指す

2のシナリオを軌道に乗せ、業績も
上げるために2000年度の株式分割
や会社の組織改革を進め、コンサルタント１
と協力で求められた課題の解決を
進めることで、来年の再上場を目指す

道筋を示さなければ
誰もついてはいかない

ターンアラウンドマネージャーに求められる
道筋を示さなければ、誰もついてはいかない。この１年
は、社員の士気を挽き戻す、組織改革を進める、なら
ど、様々な課題が積もっている。ただ、社員の中には
「これまで来たから、もうやめよう」という声が
ある。これは、社員の士気を挽き戻すためには、
まず、社員の気持ちを理解し、それを支えなければならない。

再生成功は熟章に
次の展開が開ける

今後どんな不思議なターンアラウンド
が繰り広げられるか、誰も予測することができない。
ただ、社員の士気を挽き戻すためには、社員
からの協力が不可欠である。社員と関係者は、
一緒にこの挑戦に臨み、成功を祈り続ける。

Part 2

PMI（合併・買収後の企業統合）

「1+1=2」を超えるためには、PMIは企業価値を上げるため、いかに融合を進めるのか。

PMI（合併・買収後の企業統合）

PMI（合併・買収後の企業統合）を示す言葉で、「1+1=2」を超えて企業価値を上げるために、いかに融合を進めるのか。

最近の大型合併で特筆すべき成功例とされるPMIである米フェア社がその成功のポイントを示す。PMIはございません。しかし、同期の新鉄の影響を受けて、大幅な業績が見られ、90億円の結果を示しています。

NKKと川崎製鉄の経営統合が正式発表される1年前、2000年までにKはKと川崎製鉄の負債を負担せざるを得ない状況に置かれた。Kはそれに対抗するために、福山製鉄、川崎製鉄、京浜製鉄の合併が直下の取引となった。何故なら、統合後のMBAの大学院を進めるとされるようなPMBが過半数を占めることがあった。

川崎製鉄の新社長となっている京浜製鉄の河野氏は、技術の株式を売却するのをめらめる铂鉄の株式を売却するのをめらめる。

2000年12月に両社は統合比率を2001年4月に経営統合を発表。その後両社のPMIは本格的に動き出しました。経営陣の影響を受けて、大幅な業績改善を図る。MBAの大学院のプログラムも進化しています。

田中氏が日本のコンサルタントの会、JFE提供の資料
【図表1-2-2】NKK川崎製鉄 経営統合への道筋

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>8月</td>
<td>NKK</td>
<td>NKK</td>
<td>JFE</td>
<td>JFE</td>
<td>JFE</td>
<td>JFE</td>
</tr>
<tr>
<td>11月</td>
<td>NKK</td>
<td>NKK</td>
<td>JFE</td>
<td>JFE</td>
<td>JFE</td>
<td>JFE</td>
</tr>
<tr>
<td>6月</td>
<td>NKK</td>
<td>NKK</td>
<td>JFE</td>
<td>JFE</td>
<td>JFE</td>
<td>JFE</td>
</tr>
</tbody>
</table>

出典：一橋ビジネスレビュー2005年秋号「ビジネスケースJFE」掲載の年表に編集部で一部加筆

全戦のM&A

3分の2は失敗
3つのポイント

伊藤氏はPM1を成功に導くためのポイントを3つ挙げた。第1のポイントは「M&A後のビジョンと戦略の明示」である。伊藤氏は「M&A後のビジョンと戦略の明示は、部門間での会議や会議場で実現すための重要な役割を果たす。戦略の明示は、部門間での信頼関係を築くために不可欠である」と述べた。

第2のポイントは「M&A後の組織変革」である。伊藤氏は「M&A後の組織変革は、従業員の不安を解消するために不可欠である。M&A後、従業員は不安を抱き、従業員の不安を解消するために組織変革が必要である」と述べた。

第3のポイントは「M&A後のコミュニケーション」である。伊藤氏は「M&A後のコミュニケーションは、経営陣と従業員との信頼関係を築くために不可欠である。コミュニケーションは、組織内での情報の伝達を円滑に行うために不可欠である」と述べた。

ベイン・アンド・カンパニー・パートナー 伊藤良二氏
米国企業レポート

長所を残し共有も図るハイエンド技術のM&A

米国軍需産業の中で異彩を放つハイテクメーカー、L-3 コミュニケーションズ（L-3社）。

頻繁なM&Aが同社の急成長を支えている。自社への同化は最小限に抑えて被買収企業の長所を残し、両者の利益を学ぶことも忘れない。大企業同士の統合は一味違ったM&A哲学が、そこには息づいている。

デビッド・クリーマン

ハイエンド技術の
「ポーテハン」

ハイエンド技術の「ポーチェ」。L-3社の戦略は、広範囲にわたる、

1997年以降、約6週間ごとに1件のシーズン社（L-3社）は設立の

部門で企業や事業部の買収を実行している。

企業のほとんどは軍需品で、主要取

米国軍需産業の中で異彩を放つハイテクメーカー、L-3 コミュニケーションズ（L-3社）。

频繁なM&Aが同社の急成長を支えている。自社への同化は最小限に抑えて被買収企業の長所を残し、両者の利益を学ぶことも忘れない。大企業同士の統合は一味違ったM&A哲学が、そこには息づいている。

デビッド・クリーマン

ハイエンド技術の
「ポーテハン」

ハイエンド技術の「ポーチェ」。L-3社の戦略は、広範囲にわたる、

1997年以降、約6週間ごとに1件のシーズン社（L-3社）は設立の

部門で企業や事業部の買収を実行している。

企業のほとんどは軍需品で、主要取

米国軍需産業の中で異彩を放つハイテクメーカー、L-3 コミュニケーションズ（L-3社）。

频繁なM&Aが同社の急成長を支えている。自社への同化は最小限に抑えて被買収企業の長所を残し、両者の利益を学ぶことも忘れない。大企業同士の統合は一味違ったM&A哲学が、そこには息づいている。

デビッド・クリーマン

ハイエンド技術の
「ポーテハン」

ハイエンド技術の「ポーチェ」。L-3社の戦略は、広範囲にわたる、

1997年以降、約6週間ごとに1件のシーズン社（L-3社）は設立の

部門で企業や事業部の買収を実行している。

企業のほとんどは軍需品で、主要取
<table>
<thead>
<tr>
<th>プロセス実行時</th>
<th>プロセス変更後</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>同居する2つの人間</td>
<td>強力を一元化する組織活動</td>
</tr>
<tr>
<td>明確さの欠如</td>
<td>プロセス全体を一定でない組織特性</td>
</tr>
<tr>
<td>支配的アプローチ</td>
<td>[「私をやり方を教える」]</td>
</tr>
<tr>
<td>すべてがぼろぼろ</td>
<td>[詳細の解決策を]</td>
</tr>
<tr>
<td>展望理解のない事務活動可能</td>
<td>最適な理解。耐えられる。</td>
</tr>
<tr>
<td>意思決定効率が低い</td>
<td>意思決定効率が高い</td>
</tr>
<tr>
<td>戦術的注力</td>
<td>戦術的注力</td>
</tr>
</tbody>
</table>

出典：L〜3提供的資料を編集部で翻訳し作成

一方で被買収企業にその企業独特の長所があるなら、L〜3社はそれを基にして成長する。つまりL〜3社は、合併後に企業をさらに強化する役割がある。これにより、売却時に得られた利益を増やし、成長する組織が期待される。

信頼を築く好機

経営陣初対面の時
統合プロジェクトに
与えられる１つの目標

【明快なプロセスで
落ちとし穴を回避】

段階１
経営幹部会を設けて
計画を立て

段階２
コミュニケーションを
シップに確立のため

段階３
組織内の評価システム

段階４
企業統合戦略のレベルで

独自的統合プロジェクト

世界中で多くの企業合併が
不効果に終わるが、L・3社は
独自に創り出す新たな


各種手が5種類も

各種手が5種類も

各種手が5種類も
Part 1
データから見るM&Aマーケット

Part 2
「プロ化」を迫られる、日本の経営者

市場の変遷を
概観する

この章では日米M&A市場の変遷を俯瞰する。バブル期から“失われた10年”、そして現在へと、日本のM&Aは質量ともに大きな変化を経験した。さらに、米国でのM&Aの歴史を振り返ることも、日本のこれからを予測するうえで大きな示唆を与えてくれる。

文・構成 内田美代子（本誌）
「金余り」海外投資から
中堅企業の救済

金余りを活用し、中堅企業の救済を行うための戦略を示す。海外投資に数が入る中堅企業を対象にした支援策を講じる。

金融ビッグバンを契機とする第三期

金融市場の自由化が進む中、金融ビッグバンを契機として第三期が始まる。金融市場の変化に対応するための投資戦略を講じる。

新たな成長志向

新たな成長を模索する企業のネットワークを形成し、新たな成長を模索する企業のネットワークを形成し、新たな成長を模索する企業のネットワークを形成する。
日本のM&A市場

近未来的の姿は

日本のM&A市場

M&A市場について、米国の経済規模はM&A件数の比較から、日本では2,000件規模になると予想されることが分かっている。

レコファの岩口敬史氏は、今後のM&Aの活発化を促す法整備が進んだことも注目され、2000年における合併・買収件数は2,000件以上を占めることが予想されている。

M&A件数の増加の要因には、M&Aの活発化を促す法整備が進んだことも注目され、2000年における合併・買収件数は2,000件以上を占めることが予想されている。

M&Aの目的は投資家から再構築経済の中で財富を増加させ、成長を促進することである。

※本資料で使われるデータは、株式会社レコファの提供による。
※この資料には、グループ内のM&Aは含まれていない。
市場の変容を捉え直す

【図表2-1-3】日本企業に対するM&A件数の推移

【図表2-1-4】業種別M&A件数シェアの推移
プロ化を迫られる
日本の経営者

Part 2

10余年でM&Aが増えていくことは、産業・経営にいかなる影響を与えるだろうか。米国の現状を踏まえながら、日本の経営者にプロ化を要請することになると語る。

M&Aの増加が今日本の経営にどんな影響を与えるのかを考察する上で、 blondeです。もともとはこの時期にGMと買い戻されたメルカーです。このGMは、1929年の世界恐慌で暮れ下してしまいます。今でもGMに「ギゼネル・モーターズ」GMC、ダウ・ミナル、ユニオン・カーパイドと呼ばれる巨大化レベルまでの重合・買収となりました。

「デラック（ポンテフィアク）」といった多角化・LBOで一頭続けプロードマンは、もともとこの時期にGMを買い戻されたメルカーです。このGMは、1929年の世界恐慌で暮れ下してしまいます。今でもGMに「ギゼネル・モーターズ」GMC、ダウ・ミナル、ユニオン・カーパイドと呼ばれる巨大化レベルまでの重合・買収となりました。

「デラック（ポンテフィアク）」といった多角化・LBOで一頭続けプロードマンは、もともとこの時期にGMを買い戻されたメルカーです。このGMは、1929年の世界恐慌で暮れ下してしまいます。今でもGMに「ギゼネル・モーターズ」GMC、ダウ・ミナル、ユニオン・カーパイドと呼ばれる巨大化レベルまでの重合・買収となりました。

多角化・LBO

utter

Pearl

Feb.-Mar. 2006 Works | 22
【図表2-2】世界のM&A規模（地域別）

出典：朝日新聞社の提供資料をもとに作成

- 国内
- 日本
- ヨーロッパ
- 大陸

皮肉な結果を迎えたポインズヒルの普及

日本のM&Aの終わり

1980年代のM&Aの終わりと、日本の企業の生き残り

- M&Aは、1980年代の日本の産業構造を変えるための重要な手段として親しまれた。
- しかし、1990年代に入ると、M&Aの活動は急激に減り、日本の企業はM&Aの末端にまで突入する。
- これにより、日本の製造業の生産性が低下し、経済成長が停滞する。

持続可能な発展への道を求める

- M&Aの失敗例を教訓として、日本の企業は持続可能な発展への道を求める。
- これにより、日本の社会経済の改革が進む。

80年代の日本への影響

- M&Aの失敗は、日本経済の停滞を引き起こす。
- これにより、日本国内の産業構造が変化し、新しい産業が発生する。

2000年代に向けた改革

- 日本経済の改革が進む。
- これにより、日本の社会経済の発展が期待される。
Part 1
「知」の確保と活用がM&Aの真髄

Part 2
組織間学習が分けるM&Aの成否

Part 3
人材活用のために、M&Aはある

Part 4
構造変化が求めるM&Aプロの育成

人的資本への脚光

「人」の時代のM&Aに異なる立場からアプローチする4人が語る。
信越化学“会計のプロ”が体験してきた「知」が主役のM&A。経営学者の説く、
「組織間学習」の観点から見た成功の条件。産業再生機構COOの「人材市場としてのM&A」論。
そして内閣府官僚による、社会・産業構造の変化が求める、M&Aプロ育成のあり方だ。

文・構成 五嶋正風（本誌） 内田美代子（本誌）
Part 1

「知」の確保と活用がM&Aの真髄

国内外での「非敵対的M&Aを通じて、素材を中心にハイテク・エレクトロニクス、塩・水素・事業を拡大し、約100件のM&Aに参画してきた金児昭氏は、M&Aの本質を、利益を上げるシステムを動かす「知」の確保とその活用と言う。

そもそも会社は何故存在するのかといえば、株主、社会、従業員の3つの利害を上げるシステムの動かすのは人「知」一つです。この「知」を持ち支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす'

利益が上がるシステム

利益が上がるシステムは、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えています。こうした知を持つシステムを動かす「キーサービス」は、利益が上がるシステムを、それを動かす人「知」を持つ支えます。
ヒト・モノ・カネの「知」

M&A後も確保できるか

財務諸表に表れない「知」

M&Aの成否を決める

売上の中の協力で新会社の成功が確実

ちとせ・みき
経済・経営評論家 信越化学工業顧問
1936年生まれ。1961年東京大学文学部経済学科卒業。信越化学工業入社後、経理・財務課に38年間務め上げた。資産運用を務め、その後、信越M&Aで日本を強くする「ビジネス・セミナール」会社経理総合入門」を教わらなかった会社が、「知」を示すためにも重要な会社として、「一言」が言える人になる。
組織間学習が分けるM&Aの成否

マツダ、日産、三菱自動車：M&Aが進めるのか、いいたい何がその成否を分けるのか

なぜ自動車メーカーはM&Aを進めるのか。いいたい何がその成否を分けるのか

横浜国立大学大学院助教授のヘラー氏は「組織間学習の良循環に着目することで、この問題を解き明かそうとしている。

マツダ・日産の社員

100人にインタビュー

年間自動車の価格は下落しているとい

年間自動車の価格は下落しているとい
Part 3

人材活用のためにM&Aはある

M&Aを通じた企業再生に期限付きで設立された国策会社として取り組む産業再生機構。

同社の事務兼COO 富山和彦氏は、『企業価値の源泉は人であることが理解しなければM&Aの成功はおぼつかず。』

正しい評価は、最も難しい条件から始める。それが難しい。初め接する事柄の中心に位置する仕事の方向性は、頭ごなしに否定しているかもしれません。第3回掲載企業同士学習する組織一であるということです。そうでなければ、組織の再構築を逃すことになります。M&Aや提携は、組織間学習の目的です。

私が学ぶことは、組織構造の形成と、M&Aや提携が、組織間学習の活動であるということです。M&Aや提携は、組織間学習を実現するための手段である。

共同認識ではない「価値の源泉は人」

一方で、資本市場に参加する投資家は、必ずしも全員が『企業価値の源泉は人』との共通認識ではないかと考えられます。
Part3

人の資本への報光

経営権を100％握る

戦時「乗り切るため

売却されることで

別の戦略も描ける
構造変化が求めめるM&Aプロの育成

藤岡文七
（経済学部経営学科准教授）

社会、産業構造が変化し、欧米の後追いはもう通用しない。今後は有形無形の資本を環境変化に応じて官民共同のM&Aプロの育成の取り組みについて、内閣府M&A研究会の事務局を務めた藤岡文七氏に聞く。

日本においてM&Aが重要な役割を占めるようにになってきている背景には、経済社会や産業構造の大きな変化があ、りります。80年代から、日本の多く横浜は大きな米国・欧州経済があり、そこは手にとく成長していることがでming。"データ"であったのです。こうした前提下、全社役社員が経営陣へと出てきた会社に長く雇用され、人材育成の努力を続け、ある程度予測ができた。一流大学のエリート人材が就職し、業界の予測が、そのころで示している。最初は鉄鋼、次に縫紉、続いて精密機械、電気、自動車、機械、金融などサービス業と

次に脚光浴びる産業

芝、現在、日本を取り巻く状況はどうでしょうか。米国経済だけでなく、今という経済環境は、従来のキャリアのキャリアが安定成長している。しかし、経済環境はグローバル化の急速で、それらのつながりは主緊密に、経済環境に支え、米国経済が変動しつつ存在感


Part 4
M&Aの誠実な実行に
プロデューサーが必要

M&A関係者の人材は特定分野の専門家を意味するものではありません。理解・判断力はM&Aプロフェッショナルであるが、それはM&Aに特化した専門家であることを意味します。M&Aに特化した専門家ではないが、M&Aに関与する人材が必要であることを意味します。

M&Aプロフェッショナル

M&Aプロフェッショナルは、M&Aに関与する全ての場面で専門家としての知識と経験を活かせる人材を意味します。M&Aプロフェッショナルは、M&Aに特化した専門家ではないが、M&Aに関与する人材が必要であることを意味します。

M&Aプロフェッショナルは、M&Aに関与する全ての場面で専門家としての知識と経験を活かせる人材を意味します。M&Aプロフェッショナルは、M&Aに関与する人材が必要であることを意味します。
M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセンス

M&Aが示唆するHRMセッ