**Ｍ＆Ａの統合効果**

2016年5月17日

船戸　明

**１．Ｍ＆Ａの動向**

（１）監査法人時代

　　　・90年代後半

　　　・会計基準を通して（合併、買収、連結会計）

（２）独立後

　　　・99年：株式交換、株式移転創設

・00年：会社分割創設

　　　・01年：組織再編税制の整備

（３）エディオン経営企画室長時代

　　　・04-07年

　　　・株式移転　→　株式交換　→　合併

　　　・統合効果とは何か？

　　　・メディア、投資家の短期志向（【参考】5月12日の新聞記事）

（４）エアーズ経営研究所にて

　　　・Ｍ＆Ａ、組織再編の裾野の広がり

　　　・伝統的な会社観の変化

**２．理想のＭ＆Ａに向けて**

（１）トップの意向

　　　・トップ同士の信頼関係は大前提

　　　・四種の神器（存続会社、社名、本店所在地、社長ポスト）

　　　・日立と三菱重工業のケース

・2011/8/4　日経新聞朝刊1面トップ記事（【参考】）

（２）事前調査

　　　・デューデリジェンス（財務、税務、法務、ビジネス等）

　　　・価格決定

　　　・事前調査で「すべて」分かるのか？

（３）理想のＭ＆Ａ相手

　　・100％理想の相手はいるか？（理想の就職先、理想の結婚相手・・・）

**３．Ｍ＆Ａと統合効果**

（１）統合効果とは

　　・統合効果は「出る」ものではなく、「出す」もの

　　・誰のために効果を出すのか　→　企業理念と関連

　　・規模の効果（売上シェア、仕入単価交渉、管理コスト削減・・利益獲得の3手法）

　　・数字上の統合を超えた、物理的な統合（拠点、従業員）

　　・最大限の配慮が必要なのは投資家ではなく従業員

（２）Ｍ＆Ａで買うもの

　　　・売上／技術／時間／他者の視点

　　　・会計士の視点と経営企画室の視点

　　　・合併がなぜ難しいのか

（３）統合の担い手（中立的存在）

　　　・従業員の意識は、すぐに変わるのか

　　　・外部からの人を登用

　　　・企画部署の立ち回り

（４）本音のぶつかり合い

　　　・役員会、経営会議等での議論

　　　・誰の顔を見るか、「トップは何人いるんですか？」

**４．中小企業の現場では**

（１）中小企業とＭ＆Ａ

　　　・再編制度の整備

　　　・Ｍ＆Ａの日常化

　　　・背景は後継者不在、株式分散化による親族間の争い、事業再編等

（２）中小企業の上場企業化

　　　・ミドリ電化の社員が手にしたもの

・顧問先2社のケース

・管理コストの増大

　　　・ベンツにはベンツの、カローラⅡにはカローラⅡの良さがある

**５．大企業の事例から**

（１）日立と三菱（リース）のケース

（２）日産と三菱自動車のケース

【参考】ブログ記事

日立・三菱重工　統合へ

　久しぶりに日経新聞１面全面のビッグタイトルでした。**こういう記事は通常、どちらか、あるいは両社から日経新聞にリーク**し、公式にはいったん両社から「決定した事実はありません」との開示がなされ、その日の内に正式決定して合意発表、あるいは記者会見、という流れだろう、と想像しました。

　そう思って、両社が発表したコメント（適時開示）を見てみると、

　日立「そのような事実はありません。」

　重工「当社が決定した事実もありませんし、**合意する予定もありません。**」

　おや、と思いました。特に重工側の「合意する予定もありません」という文言です。

　こうしたリリースは東証との調整が行なわれた上で発表されます。東証としては、日経新聞のみがリークしている状態は、市場取引の信頼性に与える影響が大きく、いち早く企業側からの正式な発表を行なわせ、株式売買を行なおうとする人に広く、平等に、正確な情報を知らしめる使命があります。

　今回のような大きな合意の場合、本当に合意し発表する予定なのであれば、例えば「午後に取締役会を開き意思決定する予定」くらい具体的に発表するように指導されます。とにかく投資家を安心させ、正確かついち早く情報開示を行なうよう求めるのが東証の役割だからですね。

　ところが重工が発表した実際の文言は「合意する予定もありません」。これで東証とも話がついたということは、本当に予定がないのだろう、今日の会見はないな、と思いました。

　日立の中西社長は、早朝、自宅前（？）で記者団に「午後発表しますから」と明言しました。にも関わらず、やはり昨日の合意発表は行なわれませんでした。

**日立主導のリークで、重工が飲み込まれるかのような書き方に重工側が反発**した、というのが日経ビジネスオンラインの見方です。経営統合したい日立に対し、事業統合にとどめたい重工、というのが毎日新聞の見方です。

　いずれにしても実際のところは分かりません。

　三菱重工は昨日１７時に第１四半期の決算発表も行ないました。広報・ＩＲ部門の人にとっては目の回るような１日だったと想像します。今後、両社がどのような協議を行ない、どのような発表がなされるのか。いろんな意味で興味が尽きない話題です。