

2008年5月27日 火曜日 卒論発表第二回 加藤洋平

テーマ「M&AにおけるBSCの活用可能性」

前回はBSCとは何かを解説し、そして論文を読む中でM&Aに関連しそうな内容を取り上げた。今回は前回の発表後に先生から受けた助言をもとに調べたこと、そして未解答の質問について調べたことを発表していきたい。

- 目次
- 1 M&Aの成功の定義（劉君の質問）
  - 2 M&Aの成功要因、失敗要因とBSCのつながり（先生からの助言より）
  - 3 今後の研究について
  - 4 前回から今回にかけて読んだ参考文献

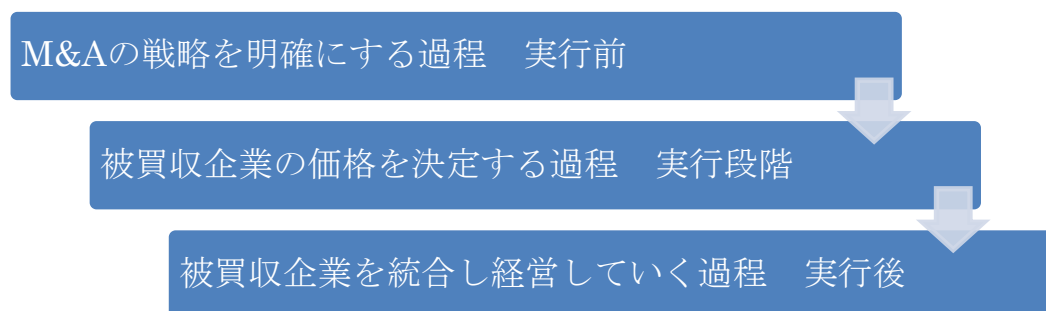
## 1 M&Aの成功の定義

本研究では、財務的な成功を中心に据えて、成功とは「資本コストを上回る儲けを継続して生み出し、企業価値ひいては株主価値が高まること」と定義する。（西山）

- ・なぜ財務面における成功なのか？
- ・資本コストを上回る儲け？

## 2 M&Aの成功要因、失敗要因

まずM&Aの一般的なSTEPは以下のように図式できる。



### 一 全段階を通じた成功要因

- ① 戦略にそって、目的を明確にして実行すべきである。
- ② M&A 専門チームを組織すべきである。
- ③ 優秀な外部専門家を活用すべきである。

### 二 実行前段階

- ① ターゲット企業の選択を厳密に行うべきである。

### 三 実行段階

- ① ビジネス面を中心に十分なデューデリジェンスを行うべきである。
- ② 買収金額の評価を適切に行うべきである。

### 四 実行後の段階

- ① 統合を適切に行うべきである。(統合計画の設定、適度なスピード、企業文化)
- ② 適切な経営管理システムを構築するべきである。
- ③ 適切な人材の維持、管理を行うべきである。(インセンティブ、人材流出への対応)
- ④ 適切な経営者に経営させるべきである。

#### 日本企業の M&A 失敗要因に関する調査

	デロイト コンサルティング	野村総合 研究所	中央青山 監査法人
全段階をつうじて			
①	*	*	
②	*		
③			
実行前			
①		*	*
実行段階			
①	*	*	
②		*	
実行後			
①	*	*	*
②		*	*
③	*	*	
④			

3 今後の研究においては、前回先生からいただいた助言、すなわち M&A 成功要因、失敗要因と BSC とのつながり、M&A 各 STEP のどこに BSC がつながるかを研究したいと思います。次回の予告 上記に対する調査、研究、そしてであると断言した BSC を活用し、M&A を成功に導いた日本企業のケースを取り上げていきたい。

4 「M&A を成功に導く BSC 活用モデル」 2、3、4 章

・なぜ、財務面に焦点を当てているか。戦略面での評価は主観の入る可能性が高いこと、また企業内部の情報を基にしているので検証が難しい、そして戦略的な成功は理論的には結果として業績に反映されるということが理由である。

・資本コストを上回る儲けとは？

資本コストは企業が達成しなければならないリターン、そのリターンの水準は資本提供者（株主、金融債権者）の要求リターンを基に算出している。資本コストは文字通り企業が資本を調達する為に要したコストなので、企業として中長期的には必ず上回らなければならない。ゆえに、M&A が成功したなら資本コストを上回る儲けが獲得できるだろうというのがその意味するところ。

### 発表後のフィードバック

- ①キャプラン・ノートンの論文をもう一度読みなさい、その際 M&A もしくは統合に関する論文を読む。
- ②次回までに BSC と M&A のつながりを明確にしないとまずいぐらいの覚悟でやりなさい。
- ③具体的にどんなデータを基に、検証していくのか考えてきなさい。

今考えているつながりの一つに実行前段階で戦略マップを使用して対象企業をスクリーニングします、と述べたら戦略マップは公開される情報なの？とつっこまれ、確かに公開情報ではないので実行前段階での利用については再考しなければならない。

実行段階、実行後の段階のつながりは今の仮説で行けそうである。