慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	M&Aはなぜ失敗するのか? : 組織統合の観点から
Sub Title	
Author	鈴木, 達弘(Suzuki, Tatsuhiro) 清水, 勝彦(Shimizu, Katsuhiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2011
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	経済のグローバル化が促進され、企業を取り巻く環境が著しく変化している。そのような環境の変化が激しい中で、各企業ともに生き残りのために製品開発や市場開発、製品導入タイミングの意思決定や人員確保などあらゆる面でスピードが求められている。そのために、資源を短期間に調達でき、また今日の円高の背景から、M&Aが経営戦略の手法として積極的に展開されている。 しかし、あるコンサルティング会社の調査によると、シナジー効果を発揮してM&Aが成功しているのは実に2割程度であり、大半が失敗に終わっている。日本と他の固とを比較すると、日本企業のこの成功率は著しく低い数値である。また、M&Aについて企業にアンケート調査を取ると、Deal成立までの合併・買収先選定においては比較的満足度が高いが、実際の統合作業局面においては、企業文化の融合に聞しては低い結果が出ている。特に、M&Aを多く実施している玄人企業は、企業文化の融合が非常に難しいと感じている結果が出ている。 M&Aにおける文献を見ていても、統合後の企業文化の融合において、具体的な戦略を説いた文献がほとんどであり、統合以前における事前精査ならびDDの重要性を説くものは少ない様に思われた。そこで、本研究ではM&Aにける企業文化に焦点を当て、M&Aの統合がなぜ失敗するのかを原因を追及し、解決策を提示する事で、シナジー効果を発揮させる事を目的とした。 調査方法としてはアンケート調査と事例研究を実施し、アンケート調査では現状のM&Aを実施する際の組織統合(企業文化)に関する取組み度合いを測り、また、事例研究ではそのアンケート調査を補填する形で大正製薬と田辺製薬の破断ケースを取上げた。 その結果を以下に記す。 買収・合併先選定時の際、組織統合の観点を重要視している企業は、人事DDを重要視する傾向が見受けられる。しかし、買収・合併先選定時、組織統合の観点を重要視する、もしくは人事DDを重要していとはいうものの、実際に人事DDを実行しているとは限らない現状がある。 又、大半の企業は企業文化の融合は難しいと考え、その理由も挙げているが、人事のDDを実施している企業は、M&Aにおいて企業文化の融合は可能だと考えている傾向が強い。そして、両社の企業文化を融合させる事が可能だと思うとの回答企業は、M&A後のシナジー効果を得られたと結果が出た。 組織に関する考慮は、Deal成立前から実際の統合作業が終了するまで、一貫して実行して初めて成果がでるものであり、そのための方法論を本研究では提言として最後に述べている。
Notes	修士学位論文. 2011年度経営学 第2664号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002011-2664

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程
学位論文　2011 年度

論文題名

M&A はなぜ失敗するのか？　-組織統合の観点から-

主　査	清水 勝彦　教授
副　査	浅川 和宏　教授
副　査	井上 光太郎　准教授
副　査	

2012 年　　03 月　　09 日　提出

学籍番号	81030705	氏　名	鈴木　達弘

論 文 要 旨

所属ゼミ	清水勝彦研究会	学籍番号	81030705	氏名	鈴木　達弘

（論文題名）

M&A はなぜ失敗するのか？　-組織統合の観点から-

（内容の要旨）

経済のグローバル化が促進され、企業を取り巻く環境が著しく変化している。そのような環境の変化が激しい中で、各企業ともに生き残りのために製品開発や市場開発、製品導入タイミングの意思決定や人員確保などあらゆる面でスピードが求められている。そのために、資源を短期間に調達でき、また今日の円高の背景から、M＆Aが経営戦略の手法として積極的に展開されている。しかし、あるコンサルティング会社の調査によると、シナジー効果を発揮してM＆Aが成功しているのは実に2割程度であり、大半が失敗に終わっている。日本と他の国とを比較すると、日本企業のこの成功率は著しく低い数値である。また、M＆Aについて企業にアンケート調査を取ると、Deal 成立までの合併・買収先選定においては比較的満足度が高いが、実際の統合作業局面においては、企業文化の融合に関しては低い結果が出ている。特に、M＆Aを多く実施している玄人企業は、企業文化の融合が非常に難しいと感じている結果が出ている。

M＆Aにおける文献を見ていても、統合後の企業文化の融合において、具体的な戦略を説いた文献がほとんどであり、統合以前における事前精査ならびＤＤの重要性を説くものは少ない様に思われた。そこで、本研究ではM＆Aにける企業文化に焦点を当て、M＆Aの統合がなぜ失敗するのかを原因を追及し、解決策を提示する事で、シナジー効果を発揮させる事を目的とした。

調査方法としてはアンケート調査と事例研究を実施し、アンケート調査では現状のM＆Aを実施する際の組織統合(企業文化)に関する取組み度合いを測り、また、事例研究ではそのアンケート調査を補填する形で大正製薬と田辺製薬の破断ケースを取上げた。

その結果を以下に記す。

買収・合併先選定時の際、組織統合の観点を重要視している企業は、人事 DD を重要視する傾向が見受けられる。しかし、買収・合併先選定時、組織統合の観点を重要視する、もしくは人事 DD を重要していとはいうものの、実際に人事 DD を実行しているとは限らない現状がある。

又、大半の企業は企業文化の融合は難しいと考え、その理由も挙げているが、人事の DD を実施している企業は、M&A において企業文化の融合は可能だと考えている傾向が強い。そして、両社の企業文化を融合させる事が可能だと思うとの回答企業は、M&A 後のシナジー効果を得られたと結果が出た。

組織に関する考慮は、Deal 成立前から実際の統合作業が終了するまで、一貫して実行して初めて成果がでるものであり、そのための方法論を本研究では提言として最後に述べている。