

報道関係各位

News Release

2018年11月29日
マーサージャパン株式会社

マーサー、『M&A の価値を高めるためのカルチャー（組織文化）リスク対策』 レポートを発表

M&A 成功の鍵はカルチャー（組織文化）の相違による問題に先手を打つこと

組織・人事分野、資産運用、福利厚生におけるサービスを提供するグローバル・コンサルティング・ファームであるマーサーは、『M&A の価値を高めるためのカルチャー（組織文化）リスク対策 - Mitigating Culture Risk to Drive Deal Value』を発表した。

新たな調査によると、世界中の M&A 取引のうち 43%が、カルチャー（組織文化）の相違が原因で取引の遅延や中止、買収価格へのマイナスな影響を受けていることが明らかになった。加えて 67%の企業において、カルチャーの相違によりシナジー効果（相乗効果）の実現が遅れた実態がある。これらの憂慮すべき洞察は、マーサーの M&A レディネスリサーチ（M&A Readiness Research）シリーズ 3.0 レポート『M&A の価値を高めるためのカルチャーリスク対策 - Mitigating Culture Risk to Drive Deal Value』から判明したものである。本調査では、過去 36 カ月間に買い手と売り手の両サイドの立場で合計 4,000 件以上の取引を行った、54 カ国 1,438 名の M&A プロフェッショナルからのアンケートとインタビュー回答を分析した。

「もし、グローバル M&A に携わる関係者が、M&A 取引において株主に対する経済価値を高めることを目指すのであれば、カルチャーが重要な課題の一つであることを、我々の調査結果は明確に示しています。」と、マーサーのグローバル M&A トランザクションサービスリーダーのジェフ・コックスは述べている。「統合組織の今後に向けて組織人事変革を行うとき、カルチャーを無視するというオプションはあり得ません。」

マーサーの『M&A の価値を高めるためのカルチャー（組織文化）リスク対策- Mitigating Culture Risk to Drive Deal Value』レポートは、次のような点も指摘している：

- 回答者の 61%は、「リーダーの発言のみならず、行動」がカルチャー（組織文化）に最も影響を与える事項としている。
- 「ガバナンスと意思決定プロセス」（53%）と「コミュニケーションスタイルと透明性」（46%）も上位にランクされた。
- 生産性の低下や重要人材の離職、顧客の混乱等により、M&A 案件の 30%において財務目標が達成できていない。

また本レポートは、役割・職務、業界、人員構成、地域等の違いによる回答者の様々な意見や考え方に対し、広範囲な分析をしている。例えば、人事プロフェッショナルはカルチャーの最も重要な構成要素として「コラボレーション（協業）」（69%）や「エンパワメント（権限移譲）」（64%）と回答しており、経営幹部は、「ガバナンス/意思決定プロセス」（60%）を最も重要なものとしている。

マーサージャパンの[グローバル M&A コンサルティング部門](#)代表である島田圭子は、以下のように総括する。

「M&Aにおけるカルチャー（組織文化）リスクは、非財務的リスクとして見落とされがちですが、買収後の事業計画達成への影響のみならず、買収の実行可否の判断に影響することがあります。カルチャーは曖昧で実体のないものように捉えられることがありますが、意思決定の仕方、仕事の進め方（協業の仕方）、リスクの取り方、コミュニケーションの取り方等、経営幹部や従業員の動き方、行動を規定するものです。買収後に目指す事業計画（成果）に向けて最適な行動がとれるのか、障害とならないか、買い手と買収対象会社でとる行動が相反していないか等を、サイン後の統合プロジェクトが始まる前、すなわちデューデリジェンス（DD）期間中（コンファーマトリ-DD 含む）や、サイン直後に把握することが重要です。相違点とその理由を事前に把握できていれば、買収後に目指す方向に向けてとるべき行動や、その行動を誘発する仕掛け（ドライバー）に関する議論を両社間で建設的に行うことができます。そのような点を認識しないままに協働が始まると、双方で不快感や嫌悪感が増し、協働どころではなくなってしまうリスクもあります。」

本レポートは、グローバル M&A 携わる関係者に対し、M&A 取引におけるカルチャーリスクについて注意喚起すると同時に、下記の 3 段階プランを含むカルチャーリスクを軽減する方法に関して、最善と考えられる具体的なアクション・プランを提案している。

- 1 - 買収目的とリスクを明確にすること
- 2 - カルチャーに関するデューデリジェンス（コンファーマトリを含む）の実施を売り手に対し主張すること
- 3 - 特に買収契約締結後 100 日間は、カルチャーに関する業務を優先し取り組むこと

前出のコックスは以下のように述べている。「M&A 案件に携わる関係者は、買収後の事業変革を行うにあたり、カルチャーに重点を置くことで、M&A のリスクを軽減させ、取引価値を高めることができます。カルチャーは経営の要となるものであり、組織を特徴づけ、事業戦略を効果的に変革し、適切な人材を惹きつけリテンするプラットフォームを提供することができるのです。」

『M&A の価値を高めるためのカルチャー(組織文化)リスク対策- Mitigating Culture Risk to Drive Deal Value』レポート関連資料は、以下のリンク先よりダウンロード可能です（無料）。

- 要約（エグゼクティブ・サマリー：英語 - 約 4MB）[※日本語版を近日中に公開予定](#)
- フルレポート（レポート全文：英語 - 約 7MB）

[要約\(英語\)ダウンロード](#)

[フルレポート\(英語\)ダウンロード](#)

『M&A における人事リスク調査レポート』

<https://www.mercer.co.jp/newsroom/2016-ma-people-risk-report.html>

当社コンサルタントによるオンラインセミナー(12月7日、12月14日)のお申込み

[12月7日セミナー申込](#)

[12月14日セミナー申込](#)

本リリース URL : <https://www.mercer.co.jp/newsroom/2018-mitigating-culture-risk.html>

マーサーについて

マーサー（英語社名：Mercer、本社：ニューヨーク、社長兼 CEO：Julio A. Portalatin）は、組織・人事、福利厚生、年金、資産運用分野におけるサービスを提供するグローバル・コンサルティング・ファームです。

全世界約 23,000 名のスタッフが 44 カ国、約 180 都市の拠点をベースに、130 カ国以上でクライアント企業のパートナーとして多様な課題に取り組み、最適なソリューションを総合的に提供しています。

日本においては、40 年の豊富な実績とグローバル・ネットワークを活かし、あらゆる業種の企業・公共団体に対するサービス提供を行っています。組織変革、人事制度構築、福利厚生・退職給付制度構築、M&A アドバイザリー・サービス、グローバル人材マネジメント基盤構築、給与データサービス、年金数理、資産運用に関するサポートなど、「人・組織」を基盤とした幅広いコンサルティング・サービスを提供しています。

マーサーは、ニューヨーク、シカゴ、ロンドン証券取引所に上場している、マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ(証券コード: MMC)グループの一員です。マーサーについての詳細は、以下をご参照ください：

マーサー ジャパン www.mercer.co.jp

Mercer(Global) www.mercer.com

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズについて

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズ(ニューヨーク証券取引所コード: MMC)は、グローバルプロフェッショナルサービスを提供する企業グループとして、顧客企業にリスク、戦略、人材分野の助言とソリューションを提供しています。

マーシュ・アンド・マクレナン・カンパニーズはマーシュ(保険仲介とリスクマネジメント)、ガイカーペンター(再保険仲介・コンサルティング)、マーサー(組織・人事マネジメント・コンサルティング)、そしてオリバー・ワイマン(戦略コンサルティング)から構成されており、年間総収入 140 億米ドル超、全世界に 65,000 名の従業員を擁し、世界各地の顧客に分析、アドバイスを行い、各種取引を支援しています。

当グループは責任ある企業市民として事業展開しているコミュニティに貢献しています。詳しい企業情報については www.mmc.com をご覧ください。

本件に関するお問い合わせ

マーサー・ジャパン株式会社

広報 Tel: 03 6775 6639 E-mail: pr.japan@mercer.com

グローバル M&A コンサルティング部門

Tel: 03 6775 6527 E-mail: MA.japan@mercer.com

<https://www.mercer.co.jp/what-we-do/mergers-and-acquisitions/global-mergers-and-acquisitions.html>