

「規模の経済性」を求めたロールアップ その相乗効果は本当に得られますか？

◇◇◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◇◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

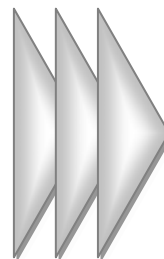
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】期待していたシナジーと現実
- 【2】時流に乗ったA社
- 【3】ロールアップで会社を大きく！
- 【4】事態は想定外の方へ…
- 【5】見落とされがちナリスクに注意！



【今月のハイライト】

M&A（企業の合併・買収）のなかでもロールアップという手法が今注目を浴びています。ロールアップとは、同業種の会社がひとつにまとまることで、「事業規模の拡大」と、「事業基盤の共有化」をし、収益の改善を図るというものです。しかし、ロールアップにはメリットもデメリットも存在するのです。今月はこのロールアップについて考えてみます。



吉田税務会計事務所

県央増販情報センター

TaxHouse 東三条店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256 33 0296

Mail : y-keiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://e-keiri.net/index.php>

【1】期待していたシナジーと現実

1》中小企業の合併・統合

かつて、中小企業の合併や買収を語るとき、その主目的は事業承継でした。

経営者が引退を考える年齢になり、しかし後継者はいない。そうした状況の出口戦略として「自分の会社を買ってもらう」、つまり M&A が効果的とされ、また今もそうです。

しかし近年では、

中小企業の経営戦略としても合併・統合は注目

されています。会社の規模を拡大することから得られるメリットを存分に享受しようというものです。しかし現実は大変です。

2》理想と現実

例えば下図は、製造業において、期待していたシナジー（相乗効果）と現実のギャップの典型例です。こんな例は、実は掃いて捨てるほどあるのです。

【図】期待していたシナジーと現実（製造業の例）		
機能	期待していたシナジーの例	現実
購買	共同購買によるコスト削減シナジーを期待	共同購買の機能を統合する作業に手間がかかり、その間に市場が変化して、共同購買によるコスト削減効果が薄れる。
生産	生産設備の共通化によるシナジーを期待	統合後の製品ラインアップ計画と工場の生産設備計画がまったく合わず、調整に手間取る間に、どちらも計画として動かなくなり硬直。

3》リスクまでちゃんと見ているか？

会社が統合することによって得られるメリットは、確かに存在します。ただ、その果実を手にするためには、さまざまな障壁をクリアしなくてはなりません。

しかも、その障壁は低く、小さく見積もられがちだというのが一般的な傾向です。

シナジーばかりに目が行ってしまうあまり

です。今月は、**中小企業の統合・合併のメリット・デメリット**を考えます。



【2】時流に乗ったA社

1》葬儀社A社の代替わり

A社は二代続く葬儀社です。先代がこの事業を始めたのはもう40年も前のことで、二代目がA社を継いで10年ほどになります。

創業の頃から比べると、葬式も様相が変わってきたようです。画一的な式次第から離れて、

故人の人となり十分に参列者に伝わるような式

が半ば当たり前になってきています。

つまりは、「個性的な葬式」というわけですが、この潮流の浸透と二代目A社長の就任の時期は重なっていたようです。

2》時流に乗った！

A社長は人を喜ばせるのが好きな性格だったため、この流れはある意味、渡りに船だったと言えます。

どうしたら故人の人柄を伝え、残せるか、遺族の気持ちを慰めるには？ 参列者が故人を心から偲ぶには？ といったことを考えた「演出」をA社長は式に盛り込んでいきました。これが

遺族・参列者の心をつかんだ

のです。

「いい式にしてくださいまして……」という声が多くなっていき、口コミで評判が広がり、徐々にA社への依頼が増えていったということです。

3》もっと安くできないか？

そうすると、A社長としては自分のやり方に自信を深めることになります。人の死という悲しみを、自分は微力ながらも軽減できているように思ったわけです。

ですから、A社のやり方をもっと広めたいと考えました。と同時に、「もっと安く葬式を提供できたら、遺族はもっと助かるだろう」とも思ったのです。

それが今できていないのは、

近隣地域に同業他社が3社あり、ある程度の相場観が形成

されていて、それを踏み外すのは^{はばか}られる雰囲気があったからだといいます。

A社独自の値段設定を打ち出すことも当然できはしましたが、A社長の選択はそれとは別のものでした。



【3】ロールアップで会社を大きく！

1》ロールアップという選択

すなわち、A社長は同業他社をひとまとめに自社の傘下にしてしまうこと（ロールアップ）を考えたのです。

なぜなら、その方が（遺族・参列者に喜んでもらえる）自信のある自社のやり方で統一できるし、

葬儀に関係するさまざまな業者との交渉を一括できる

ので、A社が無理なコストカットをせずとも、式の費用を下げるができると思ったからです。

A社長は近隣の同業他社B社・C社に話を持ちかけました。

2》具体化した統合話

最初はもちろん反発を受けたようですが、A社長は自分の考えを率直に語り、相手が十分に納得できる条件を用意したことで、徐々に相手は軟化していったそうです。

B社・C社もA社と同じく古い会社で、しかも

跡取りのめどが立っていなかったことも幸い

しました。地域の葬儀社の統合話は、間もなく形になっていったのです。

結局、A社は1億ほどのコストをかけて、B社・C社を傘下に収めました。これによって、かなり広い地域をA社はカバーできるようになりました。買収費用は銀行からの借り入れです。

3》狂い出した歯車

当初の目論み通り、A社長は自分たちがこれまで評価を得てきたやり方を全社共通のものとすることにしました。

最初は、両社とも戸惑いはあったようですが、何とか綻びが出ない程度には式を進行できるレベルにまでは至ったようです。

しかし、時間が経つにつれて、

A社長の思惑通りには事が進まないことが明らか

になりました。

人の死に向き合う葬儀社の仕事だけに、細かなところで「それが最善なのだろうか？」という疑問が、B社・C社の様々なレベルで噴出したのです。

被買収会社の反発です。おかげで、**手法の統一化・規格化によるコスト削減効果は、当初の想定通りにはいかなかったようです。**



【4】事態は想定外の方へ…

1》誤算？

いやむしろ、短期的に考えるならば、社員の説得にかかる時間、手間など、余計にコストが増大したと言えるかもしれません。もちろん、本業の滞りも出てきます。

また、**ロールアップによる「規模の経済性」効果も、想定した通りではありませんでした。**

例えば、棺の仕入れ値について、3社が統合しても値段交渉力はまったく上がらなかったのです。

つまり、3社がまとまったところで、それは
葬儀市場においてほとんどインパクトがなく、
関係業者に仕入れ値を下げさせるだけの材料にはなりません
でした。

2》経営者交替

ロールアップ後もB社・C社の陣容はそのままというのが当初の方針でした。

しかし、B社従業員の反発があまりに強かったため、B社の経営者には引退してもらい、A社から新たに人を送り込んだことも思わぬ事態を呼んだようです。

B社は地域への密着性が強く、経営者が代わったことで、
これまでB社に協力的だった地元の有力者が離れていき、
そのことがさまざまな憶測を呼び、売上がガクンと落ちてしまったのです。

3》事の顛末

というのも、A社は近隣の同業他社をまとめたつもりでも、ネットを使えば、

それほど遠くない地域に他の葬儀社が簡単に見つかる
時代です。

「ゴタゴタしているところより、他に評判の良いところを……」
という意識がお客さまに働いたのでしょう。

結局、B社に関しては買った値段よりもかなり安く手放すことになったそうです。

C社はまだ傘下にあります、買った値段以上の効果が上がっているとはとても言えない状況が続いています。



【5】見落とされがちなリスクに注意！

1》規模の経済は本当？

ロールアップ（業界の一部を連合させていくこと）という経営手法について、そのメリットがさまざまに喧伝けんでんされています。

その代表的なものが「規模の経済」であり、それは「効率性」を向上させると言われてしています。

つまり、複数の人事部、経理部、マーケティング部をロールアップによってひとつにまとめることができれば、効率性が向上するに違いない、と。

しかし、A社の事例を見ても分かるように、

会社というのはそれぞれに風土がある

ものです。風土の違いに伴う問題、その解決に必要なコストは見逃されがちです。

2》市場全体からすれば……

また、これも「規模の経済」の一側面ですが、ロールアップにおいては、

「供給業者からより安く仕入れたい」という狙い

が往々にして働くものです。

しかし、これも実は簡単ではありません。A社の場合、近隣の3社で統合しましたが、葬儀業界全体では約 6500 社があると言われています（JETRO 調べ）。

この結果から、A社の統合が市場にインパクトをもたらし、価格決定力を増大させることは難しいことだったかもしれません。

3》リスクを取るには、リスクを見る！

たしかに、「規模の経済」が効果を発揮する場面はあります。しかし、それはよほどのレベルに達してからの話です。

つまり、ロールアップするにはそこまで行かなければ意味がないのです。

ロールアップには資金が必要です。その資金投入を賄うだけの成長が求められます。成長を実現するには、事前にロールアップに伴う「思いがけないこと」まで想定すべきです。

このことにより、「リスク」はきっと軽減されます。

ぜひ一度、企業統合でのメリットだけではなく、デメリットにも目を向けてみてはいかがでしょうか。以上

