

M&Aのスキルを高める

岸本 義之

岸本 義之 (きしもと・よしゆき)

yoshiyuki.kishimoto@
strategyand.pwc.com

Strategy& (旧ブーズ・アンド・カンパニー) 東京オフィスのディレクター・オブ・ストラテジー。20年以上にわたり、金融機関を含む幅広いクライアントとともに、全社戦略、営業マーケティング戦略、グローバル戦略、組織改革などのプロジェクトを行ってきた。

海外企業が大型のM&Aを繰り返して巨大化してきている一方、日本企業は「M&Aが下手」という評価が定着してしまっているようである。海外からの「持ち込まれ案件」を高値でつかまされたり、国内の同業との「対等の精神で徐々に経営統合」を行うことによって、むしろ時間をロスしてしまったり、というようなイメージがついて回る。

こうした問題を回避する方法は、まずは「自ら主体的にM&Aを仕掛けるとしたら、どのような長期ビジョンのもとに、どのような企業をM&Aするか」ということを事前に考えておくことである。本号の論考の一本目は、欧米の大手企業による、こうしたビジョンを解説している。隣接領域に規模を拡大するのではなく、自社が強いケイパビリティを持ち、それを活かせる領域に絞り込んでM&Aを行い、それに合わない領域はむしろ売却していくというのが、スーパーコンペティターの姿である。

こうした長期ビジョンが事前に設定されていれば、M&Aのスピードを速めることができる。ビジネスケースを定め、戦略的デューデリジェンスを短期に実行し、統合計画の早期作成に着手できるようになる。本号の論考の二本目は、スピード時代のM&Aプロセスの要諦を論じている。「時間を買う」M&Aであれば、そのプロセスに時間をかけるわけにはいかないのである。

また、M&Aにおいて起こりがちな落とし穴についても、気を付けておくべきである。欧米でM&Aを得意としている企業であっても、逆に自信過剰から失敗を引き起こしてしまうことがある。本号の論考の三本目は、陥りがちな5つの

「思い込み」と5つの「過大評価」の罠について解説している。

買収成立後の経営統合についても、その重要性が高まっている。時間をかけて徐々に統合というペースでは、競合にむしろ追い抜かれてしまうからである。早期にシナジーの成功事例を生み出し、全体最適のための難しい意思決定を行うには、事前に統合計画をきちんと立てておいて、勢いのあるうちに壁を乗り越えることが有効である。本号の論考の4本目は、買収後の統合プロセスにおける成功の鍵を解説している。

日本企業の中にも、M&A担当チームを設置して、迅速に検討を行うためのスキルや経験値を蓄積し始めた企業がある。そうした企業は、投資銀行などのアドバイザーの言いなりになるのではなく、自らの意志で、戦略的な目的のもとにM&Aを行おうという姿勢を明確にしている、また、財務・税務・法務だけでなく、戦略デューデリジェンスのためにも外部アドバイザーを活用するという企業も増えてきている。どのようなシナジーを生み出せるのかの見極めが、どこまでの対価を払ってもよいかの判断には不可欠なためである。外部アドバイザーをうまく活用することも含めて、M&Aのスキルを高めることは企業戦略の実行上、ますます重要になってきている。