

日本企業が世界で戦うために——

# M&Aが今、 必要とされる理由。

近年ニュースで「M&A」といった単語を目にすることが増えている。

先日三菱重工と日立製作所の合併報道が紙面を騒がせたが、パナソニックによる三洋電機の買収、新日本製鐵と住友金属工業の合併、東芝・携帯電話事業の富士通への売却など、驚くようなニュースが飛び込んでくることも多い。

多くの企業がM&Aを実施・検討している背景にはどんな理由があるのだろうか。

そしてM&Aは具体的にはどのようなプロセスで行われているのか。

世界トップ5の独立系M&Aファームのひとつ、GCAサヴィアン株式会社 原田茂氏に話を伺った。

## 日本企業が世界で戦うために必要とされる「M&A」

### 新聞の一面を飾る

### M&Aのニュースが増えてきた背景

「M&A」はMergers(合併) and Acquisitions(買収)の略語で、企業間の売買・結合を指す言葉です。

日本でもM&A自体は以前から行われてきましたが、注目されるようになってきたのは最近になってから。2000年代に入り、06年の阪神電気鉄道と阪急ホールディングスの統合など、経済専門紙以外でも大きく報じられるような社会的インパクトの強い案件が増えてきています。

その背景には、日本企業を取り巻く環境の変化があり、日本国内の経済が低迷する中、打開策としてグローバルな市場に打って出ようとする企業が増えてきたことがあります。国内では大手として存在感がある企業でも、世界に出ればチャレンジャー。競争相手になるのは世界的な大企業や、各国で圧倒的なシェアを持つ企業なのです。

現状のままで世界と戦っていかれるのか。日本には世界的なブランド企業もありますが、まだまだ世界で見ると競争力が弱い企業が多い。そんな企業が世界で

戦えるだけの力を付けるため、国内でも海外でもM&Aを検討するようになってきているのです。

### お金で時間を買う。

### M&Aを行う利点とは？

M&Aを実施する利点としてよく挙げられるのが「時間を買う」という点。先行者利得が顕著に表れる業界では特に自力でゼロから事業展開するよりも短期間で求める成果を確実に得ることができ

ます。  
M&Aを行うことで、自力では時間が掛かる「何」を手に入れたいのか。詳しく見てみると「規模の拡大により、交渉力を増して調達コストを減らすなど、規模のメリットを手に入れたい」「自社商品の価値を高めるのに必要な技術を得たい」「将来有望な商品を自社のものになりたい」「まったく新しい市場で自社の商品を流通させるために必要な販路を確保したい」「各国の現地事情に精通し、企業を経営できるだけの能力を備えた経営陣を集めたい」など、M&Aを行う目的はさまざまといえるでしょう。

## 企業の今後を左右するM&Aはどのように遂行されているのか

**経営戦略の相談から、実務レベルへの落とし込み、合併・買収後のサポートまで**

続いて、M&Aのプロセスと一連の流れの中でどのような能力を持った人材が必要とされているのかをお話しましょう。

M&Aはまず、「オリジネーション」と呼ばれるマーケティング活動から始まります。顧客企業の経営陣と当社のM&Aアドバイザーが経営戦略について話をし

て、潜在的なニーズを顕在化させ、M&Aの案件に結び付けるところまでを行っています。

顧客企業がM&Aに向けて動き始めると、「エグゼキュション」というステージに入ります。例えば買収を検討している場合、まずはどんな企業・事業を買収するか方針を固めて、対象企業に交渉の席に着いてもらいます。その後、「デューデリジエンス」を行います。デューデリジエンスとは、企業・事業の価値を算出して、資産・負債を精査すること。ここまでの全体のコーディネーションに一番時間が掛かります。

続いて、買収金額を含めて買収の条件

について相手企業と交渉をして、契約書の骨子を確定させていきます。ここ

ですが、最近ではPMI(Post Merger Integration: M&A後の統合)を気にする顧客が増えています。ITシステムをどうやって統合するか、人事組織や福利厚生をどうするか、といったM&A後のところでですね。当社ではそこもPMIのプロがそろった別のチームでサポートしています。

### M&Aのプロセスで必要とされる理系人材

デューデリジエンスの業務は当社では専門チームが対応しています。専門チームには会計や数字に強いことが求められる他、分析結果のレポートを利用するM&Aアドバイザーにも、分析能力が必要になります。レポート内容や財務諸表を見て、咀嚼して理解した上で、顧客にアドバイスしないといけないわけですから。

また感情論で話をしていては、M&Aは少しも前に進みません。顧客企業の社

内への説明や、交渉先を説得する時など、論理的な思考で話を組み立てて、納得させる力が必要になります。

M&Aアドバイザーには、そのように分析力や論理的な思考力といった能力が求められるわけです。理系の学生が長い能力ですから、理系こそM&Aアドバイザーの仕事に向いているのではないかと思います。

素養としてはさらに、向上心を持っていることが不可欠でしょう。会計・税務・法務・不動産・語学といった幅広い領域の勉強が常にならなくてはなりませんから。

ですが、この仕事で一番大切になるのは経験です。M&Aは同じような業務に見えて、その内容は一つ一つが違います。M&Aが暗礁に乗り上げそうな局面で解決策を提案していくのに経験が必要です。経験豊富なアドバイザーなら顧客を安心させられるというメリットもあります。

GCAの一番の強みも経験。会社としてM&Aに特化したアドバイザー業務を展開していますし、社員にも早くから仕事を任せますから、経験を積める環境

が整っています。ほかの会社なら、入社から3年間は資料作りが主な仕事になると聞いたりしますが、GCAなら顧客との会議にも参加できますし、M&Aの業務を全部見ることが出来ます。社会人になって若いうちから力を付けることができるのが、何より将来につながる財産になるのではないのでしょうか。

主要国に海外拠点もあり、海外で勤務ができるチャンスもあります。M&Aは今後ますますグローバルな仕事になっていくでしょうから、グローバルで通用する人材を目指すのであれば最適なフィールドといえるのではないのでしょうか。



GCA サヴィアン株式会社  
ヴァイスプレジデント  
原田 茂 (はらだ・しげる)  
東京理科大学 工学部 経営工学科 卒  
ジョージア州立大学 MBA 取得