

グローバル市場で競争力を高めるために ものづくりの未来に不可欠な M&Aという成長戦略



グローバル展開を加速する日本企業。その海外戦略の手段として重要性が高まっているのが、M&Aだ。特に近年、国内メーカーによる海外企業のM&Aはかつてないほど盛んになっており、買収額数十億〜数百億円を超えるようなメガデールも少なくない。

日本のものづくりに、M&Aはなぜこれほど必要とされているのか。成功・失敗の命運を握るポイントは、そしてM&Aに理系人材が携わる醍醐味とは。

数多くのM&Aを手掛ける独立系M&Aアドバイザー・リーファーム、GCAサヴィアン株式会社 執行役員 マネージングディレクター 益戸氏に話を伺った。

国内メーカーによる海外M&Aのトレンドと背景

M&Aは今、まさに企業経営の中心に据えられる重要な戦略です。日本企業による海外M&Aは以前から行われてきましたが、近年その傾向は変化しています。特にメーカーの場合、従来は製造コストや人件費の低いアジア諸国に製造拠点を移行するためのM&Aが主流でした。しかしここ数年は、爆発的に成長している新興国マーケットでのシェア拡大を主眼に置いたM&Aがトレンドとなっています。

その要因としては、国内市場の飽和、そして人口減少による市場縮小があげられます。国内市場に於つてのような拡大が見込めない中、成長著しい新興国を「販売・消費」の場と捉え、グローバル市場でシェア拡大を図る企業の動きが活発化しているのです。

では、企業が海外進出においてM&Aを行う利点は何でしょうか。もし自力でゼロから設備や人材、販売ネットワークを確保すると膨大なコストと時間がかかりますが、現地企業のM&Aを行えば基盤となるリソースをいち早く手に入れられます。いち早くその国や地域でのシェアを拡大するために、M&Aは非常に有効な手段なのです。

M&Aの成功・失敗の分かれ道とは

とはいえ、ただ企業を買収するだけでは成功とはいえません。大きなシナジーを創出することもあれば、統合後に様々な課題が噴出することもあります。当社が手掛けた大手機械メーカーA社が米国企業を買収した案件を例に、M&Aの成功と失敗のポイントをお話しします。

A社の狙いは、北米市場に進出し、世界トップシェアを獲得すること。そこで米国の同業大手企業のM&Aを計画し、対象企業を所有する米ファンドとの交渉を始めました。交渉開始から約半年、東日本大震災により一度中断したものの、粘り強く続けることで一年半越しでクロージング（最終対価の受け渡し）へと至りました。買収金額は数千億円、このM&AによりA社は世界シェアトップ企業に躍り出たのです。

成功の要因となったのは、企業・事業の価値を算出

し、資産・負債を精査する「デューデリジェンス」を経て、買収後の現実的な事業展開の分析を徹底して行ったことです。統合後、具体的にどれだけのシナジーを創出できるか。5年後10年後に両社の技術が融合することで市場をどう変えていけるのか。絵に描いた餅に終わらせることなく、すべて数字の裏付けを取って綿密に進めました。

つまりデューデリジェンスと事業シナリオ作りの徹底不足は失敗を招きます。調査が十分ではなく、買収した後に環境問題、年金債務、ライセンス違反による訴訟リスクなどが発覚した場合、かえって損害を被ることになりかねません。

そして「人材」もM&Aの成否を左右する鍵。例えば経営者やR&Dの中核人材が買収後まもなく退職してしまえば大きな損失です。さらにその国や企業に合わせた組織体制にしなければ、従業員の意欲低下を招きます。企業は、人の力で動いています。ですから「人」を重視しないM&Aには要注意です。

時に業界再編を促し日本のものづくりを救う、M&Aアドバイザーの醍醐味

重視すべきポイントはあるものの、M&Aには「こうするべきだ」という一律の解はありません。自らの知識、スキル、経験、人脈を総動員し、全身全霊をかけて挑み、クライアントの企業価値向上に貢献する。手掛けた仕事の成果を如実に感じられることが、この仕事の醍醐味といえるでしょう。

また、これから日本企業に求められるのは、世界のトップ企業と戦うための競争力です。そこでM&A

アドバイザーは実際に顕在化しているM&Aのニーズのサポートにとどまらず、案件創出のため企業の成長に有用な情報提供や提案も行っていきます。例えば三菱重工業と日立製作所の火力発電システム事業の統合など、業界再編を促すようなアイデアや提案が実を結びこともあります。国内産業そのものに競争力をもたらし、海外企業とも互角以上に戦う。経営という観点から自らのアイデアを活かし、日本のものづくりに大きく貢献できる手応えがあります。これほどエキサイティングな仕事は他にはありません

理系人材こそが、M&Aアドバイザーとして活躍できる

M&Aアドバイザーの仕事は理系と縁遠い仕事だと思われがちですが、実は理系の専門性が大いに役立つ仕事なのです。例えば機械、素材、自動車、ヘルスケアといったものづくり企業を担当する場合、クライアントの事業分野における知識を備えていることでアドバイザーながら、当該領域の専門用語で会話が出来、信頼を得られることがあります。

また、知識だけではなく能力の面でも、理系人材が活躍できる理由があります。まずは、「論理的思考力」。クライアントへのアドバイスや相手先との交渉といった場面では必ずロジックに基づいて主張することが求められます。

そして「数理能力」も重要です。企業経営に数字は不可欠。我々も複雑な財務モデルを構築した上でアドバイスを行います。会計や財務などのスキルは、数理能力さえあれば後から身に付けることができます。

「高度な交渉力が必要ではないか」「信頼関係を築く

自信がない」と対人的なところで心配する方もいらっしゃるかもしれませんが、はっきり言ってここは訓練。場数を踏めば必ず慣れます。コミュニケーション力が高いが数字に弱い人材よりは、一見無骨でも論理的思考力と数理能力に優れた人材の方が大きく育ちます。実際に、GCAサヴィアンでも理系出身者が強みを活かし、戦力の中心となって活躍しています。

GCAサヴィアンでは新卒1年目からチームの一人としてクライアントとの会議に参加し、ビジネスが動くその現場で一つひとつ経験を積むことができます。磨けるのは、法務、会計、財務、税務といった知識は勿論、交渉力や相手の意思を汲み取る力といったヒューマンスキル。案件ごとに成果が目に見え、成長を如実に感じられます。プロフェッショナルとして、何十年もかけて取り組む価値とダイナミズムを感じられる仕事です。

P R O F I L E

益戸 宣彦(ますと・のぶひこ)

GCAサヴィアン株式会社 執行役員
マネージングディレクター

慶應義塾大学法学部卒、ロンドンビジネススクール ファイナンス修士。日米欧にわたる幅広いファイナンス、投資銀行、プライベートエクイティ(PE)業務に25年以上従事。豊富なM&Aアドバイザー、PE投資、PMI経営経験を有する。住友銀行にて、情報開発部(M&A)、米国投資銀行派遣、M&Aロンドン駐在等を歴任。2000年、ジャパン・エクイティ・キャピタル(株)の設立に参画。2002年(株)リップウッド・ジャパンに入社、バイアウト投資および投資先企業のバリュアップを手がける。2005年GCA(株)入社、2007年GCAアメリカ設立 取締役社長(NY在)、2014年GCAサヴィアン(株)執行役員。