

第 27 回 ESRI 経済政策フォーラム

「新しい局面にあるわが国の M&A」

2006年10月17日

産業再生機構  
代表取締役専務 富山和彦

# 企業経営者の視点からみたM&A

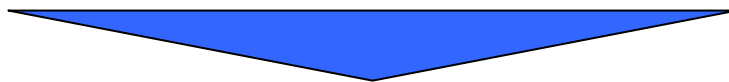
- M&Aとは
  - －本質的な企業価値（持続的な収益力）を高めるための経営資源（ヒト、モノ、カネ）の再編手段
- 4.1 企業グループの買収：売却経験からの示唆
  - －M&Aの成否の鍵は「モノ」から「ヒト」へ
  - －その中での「カネ」の立ち位置の難しさ
  - －ディールの成立要件として、さらにはその後のPM1プロセスにおいて
- 設備集約産業の時代から知識集約産業への付加価値シフトとM&A
  - －人的資源の効率的配置が経済社会の生産性、競争力を大きく規定
- 日本的問題
  - －低い人材流動性と短くなる事業のライフサイクル
  - －集団帰属を選好する傾向の強い日本において、集団的人材再配置の手段としてのM&Aの重要性（資本市場現象＜人材市場現象としてのM&A）

## 一般論

- M&A の成功 : Deal Make に成功し、且つそれが本質的な企業価値の上昇をもたらした M&A
- 戦略的整合性が重要
- シナジーが重要
  - 規模の経済性
  - 範囲の経済性
  - 強み・弱みの相互補完
- 異業種買収、垂直統合型 M&A、消費財やサービスの国際的な買収は失敗が多い
  - 日本企業の海外大企業買収の多くは失敗
  - 海外の大企業も日本の国内企業の買収では苦戦
- 自らのリソースや知見に乏しい分野の買収は失敗しやすい
- 対等合併型の M&A は統合効果が出にくい
- 交渉スキルの未熟さ、意志決定プロセスのミスマネジメントにより、総論から各論あるいは観念論から具体論への展開過程で破談になる例が多い

## 成否の深層にあるもの

|                  |   |                   |
|------------------|---|-------------------|
| 戦略論              | < | 経営論               |
| シナジー論            | < | 人材論（トップ、ミドル、現場）   |
| スキル論             | < | 文化論               |
| 人事制度（観念論）        | < | 固有名詞（現実論）         |
| 経験・肩書            | < | 適性・実体             |
| コンセンサス<br>（2つの頭） | < | リーダーシップ<br>（1つの頭） |
| 情緒的不誠実           | < | 合理的誠実             |
| 瞬発力              | < | 持続力               |
| 被買収企業            | < | 買収企業&被買収企業        |
| 戦略力              | < | 人間力               |



買収側、被買収側の両方が全ての経営能力、組織能力を動員して行うリアルな企業価値創造プロセス