

## 第4章 技術経営戦略入門

### 第4 - 2章 M & A戦略

講師：坂巻 資敏

#### 目 次

- 1．はじめに
- 2．M & A戦略の基礎
- 3．M & Aの手法
  - 3．1 企業統合
  - 3．2 企業買収
  - 3．3 企業分割（吸収分割・新設分割）
- 4．M & Aの進め方
  - 4．1 基本合意書
  - 4．2 デューディリジェンス
  - 4．3 契約締結
  - 4．4 クロージング
  - 4．5 デスクロージャー（発表）
- 5．M & Aの事例
  - 5．1 収益性と成長性で事業整理と買収
  - 5．2 異質の事業を分割し本業の体質強化
  - 5．3 企業買収による企業の強化
  - 5．4 寡占化のM & A
  - 5．5 企業分割で個々の事業を強化
- 6．M & Aのポイント
  - 6．1 M & Aを成功させるポイント
  - 6．2 M & Aをした企業を戦力化するポイント

## 1. はじめに

M & A は、Mergers and Acquisitions (合併と買収) の略で、経営戦略で M & A を活用するのは、自社の事業の強みを増し、弱みを解消するために、自前の経営努力で達成するよりも、他社の買収により目的を達成したほうが効果の大きい時に実施する。

M & A は新規事業や市場への参入、知的財産権の強化、技術力の強化、販売力の強化、企業グループの再編、事業統合、経営が不振な企業の救済などを目的として実施される。広義には包括的な業務提携や OEM 提携なども含まれる。

## 2. M & A 戦略の基礎

### (1) 企業の事業戦略

企業の業績は、個々の事業の総和であるから、経営戦略は個別事業の戦略とこれらを統合した企業戦略によって構成される。

事業が一つの場合は、事業戦略が企業戦略になる。製造業の事業戦略は、事業戦略、技術戦略、知財戦略と販売戦略の四位一体で考える。(図 41.1)

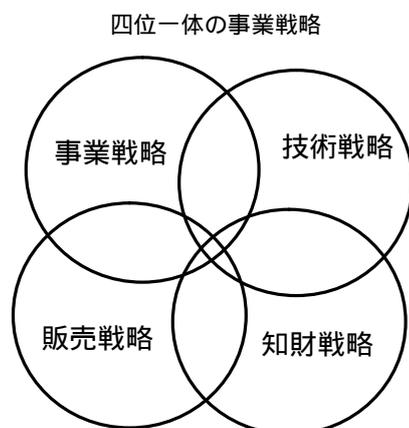


図 4 1 . 1 製造業の事業戦略

技術戦略における、ここでいう技術とは、研究・開発・設計・生産・保守メンテナンスにかかわる技術を総称している。技術戦略を立案するためには、事業戦略を明確にすることである。

事業戦略で、何年先にどの市場でどのような事業を展開するかの事業目標を立てる。この目標を達成するために、市場の先読み、競合企業の分析と自社の経営資源を分析(3C分析)し、どの技術で勝つか、その技術を保護する知財力はどうか、販売チャネルのポテンシャルはどうか、販売する国の法制度の先読みなどを比較検討し、製品開発、生産準備、製造、販売と保守サービスで自社の強みと弱みを明らかにし、競争優位の事業推進条件を競合企業との比較検討で作成する。

その結果、他社を買収することにより、自社の弱みを解消できる、あるいは自社の強みを更に増し、競争力の格差を大きく出来る企業がある場合、または、この事業の将来性がない場合は、事業を分割して売却するM & Aを検討し、企業買収、事業の売却、事業の統合などを実行する。

## （２）M & Aの目的

M & Aの目的は、様々である。大企業では、自社事業の弱みの解消と強みの強化、新規事業への参入、海外への進出、事業整理などの目的でM & Aを行う場合が多い。

中小企業では、後継者問題の対策、事業の整理、企業統合による競争力の強化、会社分割による競争力の強化、企業の再生などの目的でM & Aを行う場合が多い。事業の弱みを解消し、強みを強化することにより国内・国外における競争力が強化され、海外進出を容易にできる。

最近では、グローバル化に伴う競争力強化と事業拡大のために用いられ、規模も拡大傾向にある。日本の大企業の M&A の動機として多いのは「国際競争力をつけるため」「国内市場競争力強化のため」「破綻企業再生のため」の三つである。

### 3 . M & A の手法

M & A のやり方には、企業統合、企業買収と企業分割がある。企業統合には合併、株式統合して持ち株会社の設立と株式移転がある。合併は吸収合併と新設合併がある。企業買収は、株式を取得して行うが、株式取得には株式譲受、第三者割り当て増資と株式交換があり、株式譲受にはMBO , LBO と TOB 等がある。

事業譲渡には、全部譲渡と一部譲渡がある。会社分割には、吸収分割と新設分割がある。それぞれに分社型分割と分割型分割がある。



図3 1 . 2 M&A の手法

#### 3 . 1 企業統合

企業統合には、合併（吸収合併・新設合併）、株式交換と株式移転の方法がある。

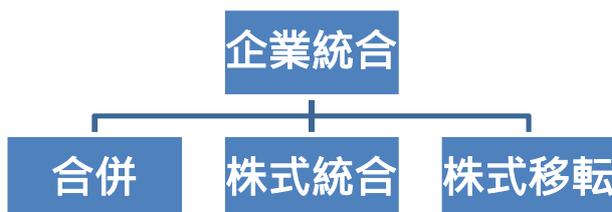


図3 1 . 3 企業統合

##### ( 1 ) 合併

合併には「吸収合併」と「新設合併」がある。

吸収合併は、存続会社が吸収される会社を解散し、その財産及び権利義務を承継させる方法である。吸収合併では、「対等合併」や「三角合併」等の言葉が使われるが、対等合併は本来株式の交換比率が1対1という意味であるが、消滅企業のイメージダウンや従業員のモラルダウンを防止するために良く用いられる。

三角合併は吸収する会社の株式でなく、親会社の株式を吸収される企業に提供することによって合併をするもので、親会社が外国企業の場合、クロスボーダーM & A の新たな手段として活用される。米国シテイグループによる、日興コーディアルグループの完全子会社化で三角合併が行われた。

新設合併は合併する企業が全て解散し一つの新会社を設立し、解散した会社の財産や従業員を引き継ぐ方法である。この場合、合併前に各会社が保有していた許認可等は新会社に承継される

とは限らないので、新しく許認可を取得する必要がある。

大型合併（総資産百億円以上と十億円以上の合併）は公正取引委員会に届ける必要がある。

### （2）株式統合

この制度は、現金の支払いをしないで、狙いの企業を完全子会社にすることが出来るM&Aの手法である。

例えば、A社がB社を完全子会社にする場合、B社はB社の株式を全額A社へ移転する。A社はB社に対しA社の新株割り当てを支払い、B社はA社の株主になりB社はA社の完全子会社になる。上場を目指すベンチャー企業が、上場企業と株式交換をすれば、安定した事業拡大の可能性が高まると共に、株式市場で資金回収の機会が出来る。株式交換による企業統合は、株式交換契約書の作成や株主総会での特別決議が必要で手続きは面倒である。

### （3）株式移転

この制度は、既存企業が完全親会社の持ち株会社を作るためのもので、既存会社の株主がそのまま新会社の株主になる。大手企業にみられる子会社の業務監督を行う「**純粹持株会社**」と仕入れ業務や、人材採用業務を持った「**事業持株会社**」がある。後者では中小の医薬品卸等の会社が、大手企業と対抗するために仕入れコスト削減に活用し成果を上げている事例が多い。

企業統合の場合、いずれの方法を採用してもM&Aによる現金の授受は行われないから、中小企業の創業者がハッピーリタイアで老後の資金を調達するには不向きである。新しく得た新会社の株式を売却しないと資金調達できないが、新しい株の売却は、それほど容易ではない。

## 3.2 企業買収

企業買収は、買収対象企業の株式の取得によって行われる。取得方法は、当事者間の信頼関係があり善良なビジネスマインドで交渉が行われ、発行済株式の譲受けや新株の引受け等により、円満に買収が行われる場合と、交渉が決裂し資金力で強引に買収を行う公開買付けがある。

また、買収する人が機関投資家や経営者に限らず、従業員が買収したり、国家が介入して買収する場合もある。



図31.4 企業買収

### （1）株式公開買い付け（TOB）

株式公開買い付けとは、ある株式会社の株式等の買付けを、「買付け期間・買取り株数・価格」を公告し、不特定多数の株主から株式市場外で株式等を買集める制度のことである。日本においてはTOBとすることが多い。

第三者が、企業買収や子会社化など、対象企業の経営権の取得を目的に実施することが多い。他には市場に流通する「自社の株式」（自己株式）を購入するために使われることもある。最近の例では、吉本興業が企業防衛のためTOBにより株式の上場を取り下げた。

#### （２）マネジメント・バイアウト（MBO）

会社の経営陣が株主より自社の株式を譲り受けたり、あるいは会社の事業部門のトップが当該事業部門の事業譲渡を受けたりすることで、文字通りのオーナー経営者として独立する行為のこと。

会社の経営陣は、会社のオーナーから会社の経営を委託された者であって、必ずしも会社のオーナーである株主などの出資者とは一致しないことから、経営陣による買収が取り上げられる余地がある。

他者による当該会社の買収への対応策としてとられることもあれば、いわゆる「雇われ社長」などとして会社の経営に参画したものが、当該会社を自己の所有とするためになされる場合もある。

多くの場合は会社の商号や屋号等もそのまま引き継ぐため、日本においてはいわゆる「のれん分け」になぞらえられることが多い。

#### （３）レバレッジド・バイ・アウト（LBO）

LBOは、欧米企業でよく使われる手法で、買い手が買収するための持株会社（ペーパーカンパニー）を設立し、買収企業の資産や将来のキャッシュフローを担保に買収資金の多くを銀行などから調達し、買主は少ない自己資金で買収が可能になる方法である。使い方を間違えるとマネーゲームの温床になる危険性をはらんでいる。

我が国では独占禁止法によってLBOの持株会社の設立が禁止されていたが、最近解禁された。我が国で代表的なものでは、ソフトバンクによるボーダフォン日本法人（現・ソフトバンクモバイル）の買収が過去最大で、買収総額1兆7千億円のうち半分強に当たる1兆円をLBOにより調達した。2005年に堀江貴文率いるライブドアが、フジテレビジョンに対して買収を仕掛けるのではないかと、世間の耳目が集まったが、そのときに噂された買収手法もLBOであった。

#### （４）エンプロイヤー・バイアウト（EBO）

なお、経営陣ではなく従業員が株式を譲り受けるような場合をEBO（Employee Buyout）、経営陣と従業員が共同で株式を譲り受ける場合をMEBO（Management and Employee Buyout）、買収後に経営陣を外から招聘するLBOのことをMBI（Management Buy-in）という。欧州企業ではEBOが雇用を守るために行われるケースがある。

### 3.3 企業分割（吸収分割・新設分割）

企業分割は、企業の不採算部門の切り離しや、異なる企業の同一部門をお互いに分離・統合しスケールメリットを求める場合、あるいは持株会社化などに行われ、法人の事業部門の全部又は一部を、既存法人や新設法人に移転することとなる。全部を移転すれば、経済実態上は「合併」と同様の効果が得られる。例えば、製造販売を行うA社とB社が、それぞれの販売部門を切り離して「共通の販売会社C」を設立し、自らは製造業に集中するといった、経営の自由度が高ま

ることになる。また、中小企業における事業承継において、例えば、長男と次男に分割により切り離された事業を、それぞれ承継させるといったことも可能になる。

企業分割には、分割する事業を同業他社に譲渡する吸収分割と独立した新会社を設立する新設分割がある。企業分割は、金銭のやり取りの代わりに会社の株式を譲渡することによって行われる。

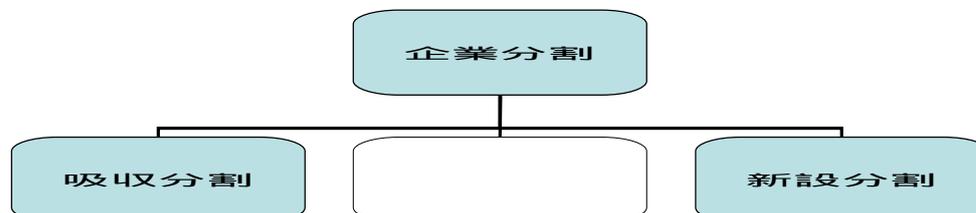


図31.5 企業分割

例えばソニーが金融事業を分割する場合、第一生命に事業譲渡すれば吸収分割で、分割する事業に見合う第一生命の株式を、第一生命はソニーへ譲渡しM & Aは終了する。ソニーが譲渡された第一生命の株式を所有する場合と、ソニーの株主にこれを剰余金の配当として交付する場合の二つのケースがあり、前者を分社型吸収分割、後者を分割型吸収分割という。

独立した新会社ソニー生命を設立する場合、ソニー生命の株式をソニーが保有する場合とソニーの株主に剰余金の配当として交付する場合があります、前者を分社型新設分割、後者を分割型新設分割という。

## 4 . M & Aの進め方

### 4 . 1 基本合意書

M & Aの開始は、売り手企業が買い手企業を探す場合と、買い手企業が売り手企業を探す場合がある。いずれの場合でも、双方が相手企業を事前調査し、売り手企業と買い手企業の双方が基本的な事項で合意すれば、基本合意書を締結する。

基本合意書は、M & Aの概要、買収予定金額、支払い方法、買い手によるDDの調査権と実施計画、独占的交渉権、秘密保持義務、基本合意書の有効期限、買収後の役員従業員の処遇、法的拘束力の有無などが記載される。

### 4 . 2 デューディリジェンス

デューディリジェンス（「DD」）とは、買収に先立ち、買い手が売り手の経営状態を把握するために行う調査活動である。DDでは、販売力、技術力、知的財産権、知的財産、財務状態、税務関係、労務関係、法務リスク、既得権などを精査する。

デューディリジェンスは、買い手の当事者や投資銀行による「ビジネスDD」、買い手企業の財務担当者や公認会計士等による「財務DD」と買い手企業の法務担当者や弁護士による「法務DD」などがある。

デューディリジェンスは、買い手が買収した事業をスムーズに継承するために非常に重要な活動で、売り手は嘘や隠し事をせず、事業の実態を買い手に正しく理解させることがM & Aの交渉を上首尾に終了させる重要な行為となる。契約締結後、売り手の提供した情報に嘘や漏れがあり、それがもとで売り手が損害を被った場合は、売り手はその損害を賠償することになる。勿論契約締結のさい、「表明保証」を取り交わすことが一般的である。

### 4 . 3 契約締結

DDが終了し双方の条件が折り合った場合、最終合意を締結する。M & A契約書には、M & Aの形態により、内容は異なるが、企業買収の場合、買収対象事業、株式数、買収価格、支払い方法、損害賠償義務を課した表明保証、売り手の競業禁止、取締役会、株主総会での承認などが盛り込まれる。

企業統合や合併の場合、新会社の目的、新たな企業統治機構（役員構成、役員会の規定、役員報酬など）、従業員の身分保障、損益の配分などが買収条項に付加される。株式売買契約書などの必要な契約書が作成され、双方の代表者によって締結される。そのドラフトは、法務DDを担当した買い手企業の法務部門か法律事務所が中心となって行い、DDの結果を反映することとなる。

契約締結に先立って、必要に応じて、各当事者の社内手続（取締役会決議や株主総会決議など）を経るとともに、関連官庁（業規制当局や競争法当局）の許認可等を得ることがある。

#### 4.4 クロージング

契約締結後に、M & Aの内容を実行することを「クロージング」という。

契約条項に従って金銭、株式、資産・財産、従業員、既得権などの支払いや引き継ぎを行う。また、M & Aの手続きに必要な、取締役会決議、株主総会決議並びに関係官庁への届け出を行う。

#### 4.5 デイスクロージャー（発表）

契約終了後、外部への発表は、重要な行為であり十分準備して行う必要がある。

発表の目的は、広く一般の人々、業界関係者等への告知とM & Aにかかわる社員とその家族に対するモチベーションの向上などである。

特に吸収合併される社員や、買収される社員は、これまで自分が愛着を感じ誠心誠意勤めてきた企業名が消滅してしまうわけだから、M & Aをされた後の自分たちの処遇に対する不安は、大きいはずであるから、旧経営陣と新経営陣の双方が協力して、吸収される従業員とその家族に、誠意をもって説明することは、非常に重要な活動かつ義務である。

## 5 . M & A の事例

### 5 . 1 収益性と成長性で事業整理と買収

M & A で企業を成長させ、企業体質を強化した有名な経営者は、GE のジャック・ウエルチである。彼はGE の創業事業である家電事業を売却し、重電や航空・宇宙産業に企業の重点をシフトし、金融事業を買収して新たな収益源を確立した。

M & A でGE の社員になった人々と、従来の社員の融和を図るため、クロトンビルに大きな教育センターを作り、“GE Way”と言われる社員のものの見方、考え方を教育し、企業推進の原動力にした。

### 5 . 2 異質の事業を分割し本業の体質強化

3M は企業分割により、本体の事業から従業員 1 万人余の記録メディア事業を切り離し、“iMation”として独立させ、3M 本体の収益性の改善を図った。

当時スコッチテープのブランドで音楽用とビデオ用のカセットテープは、高収益事業であったが、光ディスクに対するコア技術が開発できなかったため、将来を見据えて本体からの分割を決定した。

### 5 . 3 企業買収による企業の強化

#### ケース1：ミネベア（日本）<sup>1</sup>

日本ではミネベアの高橋高見社長が有名である。彼が会長・社長時代、多角化を目指し、M&A を積極的に行い社員 10 人程度の小企業を一部上場企業へ成長させ、一時はミネベア航空という自社専用の貨物航空会社まで持つ程であった。

しかし、収益力の低下と三協精機製作所（現日本電産サンキョー）の買収に失敗し本業回帰に転換している。

#### ケース2：日本電産

永守重信社長が率いる日本電産もM & A によって海外での経営基盤の強化を図り、成功している企業である。

日本電産のM & A は、優秀な技術を持つが経営不振に陥った企業を次々買収し、子会社化して再建させることで知られる。

こうして再生された子会社は、三協精機、コパル、リード電子、トーソクなど 20 社に及ぶ。

---

<sup>1</sup>ミネベア株式会社は、長野県北佐久郡御代田町に本社を置くベアリング、モーターを中心とする電器部品メーカー。直径 22mm 以下の小径・ミニチュアサイズのボールベアリングでは、シェア世界一である。略称はNMB(Nippon Miniature Bearing)。生産の6割をタイ王国で行うほか、中華人民共和国などにも工場を持つ。

### ケース3：鴻海精密工業

台湾の世界最大のEMS企業鴻海精密工業も、積極的なM&Aを展開し、台湾のトップ企業に成長した。アップルのスマホやタブレットの生産を始め苦境にあえぐシャープから最新鋭技術の堺液晶工場をM&Aで支配下におさめた記事は記憶に新しい。<sup>2</sup>

### ケース4：acer

同じく台湾のPCメーカーacerは、企業分割と企業買収によって発展している。ブランドビジネスをするacerとOEM生産をするWistron、光ディスクドライブなどの周辺装置をブランド販売するBenq、マザーボードのODM企業AOpenなどに分社し、ADSLのモデム事業は鴻海科技集團へ売却、米国のゲートウェイを買収し、PCの業界でDellを抜いて業界2位の位置まで成長している。

## 5.4 寡占化のM&A

欧州では製鉄業界でミッタル社（オランダ）がフランスのアルセロールを買収し、世界最大の製鉄企業アルセロール・ミッタルを生み出している。彼らのM&Aの狙いは、自動車産業で大量に使われている超高強度冷延鋼板の製造技術を保有しているアルセロールを傘下に入れることで超高強度冷延鋼板の市場支配力を強化することにあつたが、アルセロールとは異なる日本の技術を取り込むことで、さらなる寡占化を狙っており今でも水面下でM&Aの交渉が行われている。近い将来新日鉄住金がミッタルに買収される日が来るかもしれない。<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> 鴻海科技集團, Foxconn Technology Group, 富士康科技集團は、デルやヒューレット・パッカート、アップルといった大手メーカーに、マザーボードや各種コネクタをはじめとした各種パーツのOEM供給、筐体の組み立てを行っている老舗として世界規模の市場では名高い。近年、アップルからの委託で携帯端末であるiPhoneおよびiPad、ヤフーBBからの委託でモデムの生産を行っている。グラフィックボード分野においては、LEADTEK社と協業しておりWinFastブランドを提供している。

多くの企業と提携し、従業員は18から25歳を中心に、およそ80万人を抱え、そのうち54万人が中国における従業員である。さらにiPad・iPhoneの売れ行きが好調なことから、生産能力を賄うため中国内陸部における従業員数をさらに40万人ほど増員する予定もある。その膨大な従業員数ゆえ、工場一帯は生産設備以外にもカフェテリアや娯楽施設を有し、さながら小都市の様相を呈している。しかし一方で、従業員の勤務体系の激化や、それによる肉体的・精神的ストレスが問題となっている（後述「労働問題」参照）。未発売のコンシューマ向け製品が流出せぬよう一部の成型工場は一帯を壁によって隔離され、外部との交流も遮断されているとされる。）  
ウィキペディアより転載）

<sup>3</sup> インドの実業家ラクシュミー・ミッタルが1989年に創業し、その後世界の鉄鋼メーカーを次々と買収することによって世界最大の鉄鋼メーカーとなった。合併後の現在は「ルセロール・ミッタル社」の一部である。買収後のリストラによって自社の時価総額を高め、それを担保に投資家の資金を呼び込み、また買収する、といったミッタルの手法に対しては、グローバル化による鉄鋼業界の成長を期待する賛美の声と、高炉の新設すらせず、ひたすら株式交換による買収を繰り返す様子を指し、物造り精神を軽視した拝金主義との非難の声の、両論が終始付いてまわる状況となっている。なお、ミッタルは2006年6月現在も会長兼CEOの地位にあり、株式の88%はミッタル及びその家族が保有している。本社はロッテルダムにあるが、経営はロンドン在住のミッタルと、息子であり社長兼CFOのアディティヤ・ミッタルの主導で行なわれている。

## 5.5 企業分割で個々の事業を強化

また、欧州の大手化学企業ヘキストが企業分割と企業統合を行って国際競争力のある医薬品企業を誕生させた。欧州型のM & Aは、その目的が企業の株価を上げるためでなく、個々の事業をグローバル競争で勝ち抜けるようにいかにしたら強化できるかで検討されている。

企業統合により研究開発費の強化を図り企業競争力を強くした医薬品企業アベンテイスの新設、エンブラ、農薬、ガス、染料、などの事業は他社へ売却して競争力を強化し、化学品はセラニーズという新会社を分割独立させ、ヘキストの株主はアベンテイスの株主になった。

このM & Aを通して社員の解雇は基本的に行わずヘキストを解体してそれぞれの事業体で競争力を持たせて事業を継続させている。欧州型のM & Aは米国やアジア企業のM & Aと異なっており、今日の日本企業のベンチマークすべきところが多い。

## 6 . M & A のポイント

A社とB社が合併したとか、D社がC社をTOBしているとか、M & Aの初めの段階は、マスコミで華々しく報じられるが、M & Aが成功したかどうかの報道はあまりされない。企業の秘密情報であるから洩れてこないということもあるが、実際はM & Aがうまくいっていないケースが多い。日本の家電企業によるハリウッドの映画会社のM & Aは、失敗例の代表の一つである。

筆者が光ディスクで欧州に設立した合併企業も失敗した。他にも事業強化の目的で買収したのに、買収した企業の負の遺産で本業の利益を食われ、業績を悪化させた事例は少なくない。M & A戦略の最後に、M & Aの計画を成功させるためのポイントと、M & Aをした企業を強みとして企業の成長戦力に育てるためのポイントを考察する。

### 6 . 1 M & A を成功させるポイント

#### (1) M & Aの目的の明確化と共有化

M & Aを実施する場合、最も大切なことは、M & Aの目的を明確にし、経営幹部の中で共有化することである。この作業を確りやらないでM & Aをすると、十中八九失敗する確率が高い。川崎重工が三井造船をM & Aをしようと交渉中の現経営陣が、造反によって社長を解任され、M & Aがご破算になったことがTVや新聞で報道されたが、川崎重工の割の売り上げしかない事業に多額の資金を投入して収益性のあまりよくない三井造船を買収することが、経営戦略として妥当かどうかの議論である。常識的には、強い事業に投資してさらに強くし競争力を増すと同時に、弱い事業は売却し、その資金の強みを増す。あるいは、主力事業の弱み解消に使う経営判断がなされるはずである。第三者には社内事情を正確に窺うことは困難であるが、企業としての目的を経営陣が共有化していなかったことは間違いない。

私が経験した失敗事例では、某トイレタリー企業と合併で海外の生産企業を立ち上げ、これを梃にして両者の業務提携を深め、新規事業を立ち上げようとした。業務提携を結んだ時の相手企業のトップの経営方針は、少子化の進む国内でトイレタリーの事業は縮小するから、会社の発展のためには、今後の成長が期待される情報産業で新規事業の育成が必要との方針で記録型光ディスクの技術を持たない某社が、私の会社の技術を評価してくださり提携をすることになった。両社のトップも経済界の交流を通してお互いを尊敬し信頼し合っている良好な関係にあったこともあって、合併企業の設立と業務提携はとんとん拍子に話が進み、私が海外の合併企業の社長に就任し、現地の通産大臣、市長他VIPをお招きし、両社の社長にもご出席いただいて盛大な落成披露宴を開催した。

心地よい疲労感を感じながら成田に着いたら、相手企業のトップが交代し、新社長は「経営方針を変更し、新規事業は中止撤退、その資金を東南アジアのトイレタリー市場開拓に投資し、世界のトイレタリー企業を目指す」との新聞記事を目にした。私は火事場の屋根に載せられて梯子を外された纏持ちになり、業火に包まれて焼死することになった。

この他にも沢山の失敗事例があるが、経営陣の経営目的が変わることによってM & Aが失敗することが多い。

#### (2) 秘密の保持

M & Aをする場合、自分たちと同じ戦略で活動しているライバル企業が必ずいる。従って、交渉は隠密に情報が漏れないようにすることが非常に大事である。企業の中には、現経営陣(社長)

にライバル心を抱き、隙あらば取って代わろうと考えて会社に来ているグループが必ず存在する。彼らに情報を漏らせば必ずリークされ交渉が露見して破談になる確率が高い。情報が漏れるのは、こうした社内の造反分子と、購買部門から納入業者を通してリークされる場合が多い。極端に情報統制をすれば、事前の社内コンセンサスが取れず交渉がまとまっても社内の決裁が下りないことにもなり、キーマンに秘密厳守で交渉の情報を流し共有化しておくことである。

### （3）意思決定の速さ

鉄は熱いうちに打てといわれるが、秘密を保持するには時間的な限度がありM & Aの活動は早く着手し、速く決定することである。大企業では稟議書を上げて、取締役会の決裁を得なければならないが、取締役会は毎日開催されるわけではなく、狙いの期日を定めてその会議で決済を得る様に、双方の担当者が協力し合うことが大切である。ミネベアや日本電産の様に社長自らが陣頭指揮してM & Aを行う場合は、即断即決が出来る可能性が高いが、担当責任者が実行する場合は、常時社長、財務担当役員とホットラインを結び、迅速な意思決定を得られるように、人脈を構築しておくことが大切である。実際の交渉は事業責任者が行うにしても、M & Aは、社長の意思決定事項であり、社長の指示で交渉を進めることが意思決定を速め、交渉を成功させる近道である。

### （4）相互信頼

M & Aを最終的に決めるのは、企業の社長であり、そういう面からいえば、M & Aの成否は双方のトップの相互信頼関係が出来るかどうかにかかっている。事業責任者同士のお互いの信頼関係が良く出来ても、トップ同士が合わなければ、交渉はまとまらないかまとまってもその後の事業推進に悪い影響が出てくる。特に買収する側の社長が買収される側の企業を好ましく思っていない場合は、成功の確率は低くなる。仮に契約が締結でき、事業が推進された場合、新たな事業体が苦境に陥ったとき、経営相談に乗って頂ける可能性が低いと、事業の成長発展に支障を来すことも出てくる。

## 6.2 M & Aをした企業を戦力化するポイント

M & Aは、相手企業と交渉して契約を締結し、発表をしたら終わりではない。契約書に調印し発表することは、M & Aの出発点であって、ゴールは買収や合併した企業が、当初の目的を達成し力強く発展してゆくことである。従って、M & Aの交渉よりも契約締結後の経営管理、経営改革と社員教育が大切である。

### （1）社長の人間力

一般的に、各企業にはその企業が育んできた文化（ものの見方考え方）がある。同じ日本語を話していても企業が異なるとその中身が違っていることは、非常に多い。例えば、複写機のCADシステムを導入したとき、部品番号と図面番号で意思疎通が図れない事故が起きた。複写機の設計では、部品番号と図面番号は同一であるのに対し、家電業界では、図面番号と部品番号が異なっており1枚の図面の中に複数の部品番号が書かれている。外観形状が類似している部品は、1枚の図面として外観形状を表し、加工精度、材質や表面処理等を規定している。形状を決定する寸法は、A, B, C, などで表し、部品番号には、A, B, Cなどの実際の寸法を記入している。従って1枚の図面番号で百個の部品番号が出来る。図面番号と部品番号が同一で設計してい

る社員と部品番号と図面番号が明らかに異なっている技術標準で仕事をしている社員が設計の話をしても意思が通じなかったわけである。

このような事例は、販売、生産方法、人事管理、知財法務管理等いろいろなところで発生する。新しくチームに組み入れられた人たちは、いろいろな面で精神的な動揺と不安を抱いて働いており、こうした不安の解消は、社長が陣頭指揮して行わなくてはならない。不安な社員を早期に安心させるのは企業リーダーの人間力である。人間として信頼でき頼れる人だと思えば新たに加わった人々は、時間はかかっても新しい企業文化を吸収し、彼らの実力を発揮してくれることになる。

日本企業が海外企業のM & Aで失敗する事例は、買収した企業の経営陣をきちんと社長が管理できず、部下任せにして放任した結果、放漫経営をされて、会社を食い物にされ、主力事業の収益性を悪化させることである。言葉は違っても企業経営の王道は万国共通であり、その企業の守らねばならないルールは、買収された社員と幹部に対して厳しく躰ることが、M & Aを成功させるうえで非常に大事である。権限委譲による部下育成をはき違え放任している社長の人間力ならM & Aはやらない方がよい。

## （2）社員教育

「社長の人間力」((1)項)のところで述べたが、M & Aは、結婚と同じで異なる企業文化が一緒になり、融和して新たな創造を作り出してこそ成功発展するものである。異質の協力によって初めて成功を収められる。結婚する夫婦は、どちらかが皆優れていて、片一方は全ての面で劣っているという不等号の関係ではない。それぞれが良いところと欠点を保有して一緒になるのだから、相手の良いところは素直に認めて学び吸収すると共に、こちらの良いところは積極的に教えて、相手の能力を高める相互学習が望ましい。

ただし、会社の経営に関しては、買い手の企業が確りリーダーシップを発揮して傘下に加わった経営陣を教育指導しなければならない。これを怠ると、造反分子の温床になり、経営を破たんし追いつく危険性をはらんでいる。

そういう面では、GEのジャック・ウエルチがクロトンビルに開校した企業教育センターとそのやり方は、参考になる。

また、海外の企業幹部の教育は、下手な英語でやるよりは、日本語で行い通訳させた方がよいと私は思う。人がものを考えるのは、言葉を使って考えているから、日本の経営者の考えは日本語でなければ正しく表現できない。これを正確に翻訳することは困難であるから、優れた日本人のリーダーに学びたいと思う海外の人は、日本語を学ぶことになる。これが真のグローバル化だとは私は考えてこれまで企業活動を実践してきた。

経営とは究極は経営者のものの見方考え方であり、グローバル経営というと英語を話さなければという風潮があるが、経営はその人の人生観と世界観、人々への接客態度等、人間としての品格、品性が一番重要と思う。これを社長自らが日々精進して手本を社員に見せ、新たに加わった人々を導けばM & Aは成功する。