

半導体業界のライオンズ・シエアーを目指して

凛然として神楽坂からの挑戦

アンカー・ビジネス・シス
テムズ(株) 代表取締役社長

永田 隆一



—63—

企業の戦略としてのM&Aは

事業価値査定と統合プロセスが鍵

社長は、考えます。会社で行く末と自身の引退についてです。創業四〇年、社員一五〇人、売上高八〇億円、最終利益も過去一〇年間三億円前後、無借金経営です。がむしゃらに突っ走ってきた気づくと七三歳になり、社内や親族を含めても適当な後継者が見当たりにません。

度で引継ぎを終えるAプランと、同程度の事業規模の企業に株式の譲渡を前提とした買収のBプランです。しかし、両プランともに、リスクが想定されて結論には至りません。投資ファンド企業、ベンチャーキャピタルから大胆なオファーも舞い込んでおられますが、なかなか話がうますぎ、残る従業員や、長年の取引先への影響を考えると不安が大きく膨らみます。

地場の大企業からの買収申し込みは、元気のいい企業が多くて琴線にも触れません。

最近、中堅・中小企業において、このような「事業継承」を目的とした、M&A案件が増加の傾向にあります。団塊世代が六五歳になり始めること

で、『二〇一二年問題』とも言われております。弊社でも度々お手伝いをさせていただいておりますが、多くの改善点に気づく事があります。

各種アンケート調査統計の結果を引用しますと、M&Aを行った後、数年経過して、成功の範疇に入ると判断できるものは、案件の二〇%を切ります。

ライクに割り切った態度に豹変して急激なコスト高体質になってしまった。企業内での有機的で主体的な製品開発が行われなくなり、衰退した。

よくある事例ですが、すべて『人起因』の問題であり、教科書的なマネツジメント手法だけでは、まず失敗してしまいます。

《正確な言葉で表現》

同じ日本人の会社なのに、自分たちが行っている事業を、具体的に正確な言葉で表現できる人材が少ないことに驚かされます。

また、なぜ顧客が購入してくれているのかの理由の説明は、市場における競争優位性の説明と置き換える事が出来る最重要ポイントですが、説明を聞いてもまったく納得できませんが、我慢です。逆に、具体的な質問で事業の強みや弱みを炙り出していかなければなりません。

《戦略的な選択》

企業活動を長年継続していますと、なんでもものを取り扱っているのかと不思議に思うものが含まれていたりします。

統合プロセスでは、ある程度、事業の選択と集中が必須であり、老朽化資産や、不採算部門に関する事業撤退も視野に入れる必要があるのです。これが又難しい。

基幹システム・インテグレーションSIをメインに行う企業があります。大手SIの2次下請け的な事業スキームで好業績の会社ですが、バックテイングセンターを営んでいたりします。しかも、その地方都市には、その一軒しかなかったりすると、事業撤退のハードルは高く、経済合理性ではなく、すべて情理からくる無言の圧力を感じてしまいます。

《企業価値の向上》

M&Aの目的は、事業継承、収益・利益率の向上、資産の効率化、事業シナジー等が代表的です。しかし、何と云っても『従業員や取引先企業』の情理すなわちやる気が最重要です。このことを理解して行動に反映しても『M&A』の成功率は二〇%なのが現実の厳しい世界であります。

だからこそ、面白くエキサイティングな仕事となり、最後には、人間性が勝負の根底となります。人間修行の最適な場所であると考えます。よって、私の大好きな事業ドメインの一つであります。