

「将来に備える M&A」

【本編】

1. ビジネスモデルを強化する改革型 M&A

M&A 助言のレコフが 2017 年 1 月 4 日に発表した 2016 年 1~12 月の日系企業による海外 M&A は 10 兆 4,011 億円。2 年連続の 10 兆円超えとなります。M&A を抜きに現代の経営を考えることは困難になってきていると言えます。

このような状況ではあるものの、トレンドに乗って M&A をやれば成長できるというものではなく、長期的な視点に立って、経営戦略を練り、各セグメント・商品の特性を生かしたビジネスモデルを構築していくことが必要となります。今回は、自社のビジネスモデルを強化する M&A を改革型 M&A と定義し、その特徴から 4 つに分類してご紹介させていただきます。

2. M&A で規模の経済を追求する

まず一つ目は、規模の経済を迫及した M&A です。昨年、注目された M&A は、メガ M&A となったソフトバンクグループの英半導体設計アームの買収（約 3.3 兆円）、アサヒグループホールディングスの AB インベブと統合前の旧 SAB ミラーの中東欧 5 カ国のビール事業の買収（約 8,883 億円）ではないでしょうか。アサヒグループホールディングスのケースは、規模の経済を迫及し、同じビジネスモデルを海外でも求めたジャイアント志向の M&A 戦略であり、既存事業を軸にエリア・カバレッジ拡大を狙うものと捉えることができます。北米、アジア、欧州の同業他社を買収することで、さらに大きなプレーヤーとなり、全体のコストを下げる、あるいは、各地域の所得水準、経済水準に合わせた価格戦略が取れるように製品・サービスを充実化する戦略は今後も増えていくと考えられます。

3. ニッチトップで No.1

一つ目の規模の経済を追求した M&A と一線を画するのがニッチトップ戦略です。業界 3 番手以降がとりがちな戦略と考えられます。最もボリュームが出るセグメントではなく、少品種少量生産ではあるが収益性が見込めるセグメントをターゲットにし、収益性を迫及する戦略です。このタイプの M&A も、経験値のあるセグメントにおける M&A であり、どのセグメントに絞り込むのか、その方向性を間違えなければ、大きな冒険とはなりません。ただし、常に大手企業に飲み込まれるリスクがある為、高収益を意識した技術革新を継続させることが必須となります。

4. M&A でバリューチェーンを前後につなぐ

3 つ目の M&A の考え方は、バリューチェーンを前後に伸ばす M&A です。まずは、下流へ下るケース、これは比較的实现しやすいのではないのでしょうか。社内にもある程度のノウハウを持った社員がいるケースがほとんどです。彼らの経験・知見をレバレッジさせれば、確実性をあげることができるのではないのでしょうか。

また、上流へ遡るケースは、最上流（素材）まで遡るかどうかがポイントとなります。特に、

製造業においては、今後、新素材開発が競争力の源泉となる為、最上流の機能を抑えることが勝ちパターンと言えるのではないのでしょうか。

上流・下流どちらに伸ばすことができたとしても、既存ビジネスとのシナジーを狙うことができ、1+1は2以上にしていくことも可能はずです。バリューチェーンを伸ばすことは、事業継続性、収益の安定性にも貢献することが期待され、この戦略の特徴といえます。

5. M&Aで機能を横展開する

最後に、同じ機能を横展開するという考え方があります。例えば、欧州の自動車Tier1部品メーカーのコンチネンタルはタイヤの会社でしたが、1998年のアルフレッドデーベスの買収、2006年のモトローラのカーエレクトロニクス事業の買収、2007年のシーメンス自動車電子部品部門シーメンスVDOの買収などを通じ、自動車メーカーに対して足回りのトータルパッケージを提案できる企業へと進化してきました。現在では、欧州の自動車業界に大きな影響を与えるTier1サプライヤーの1社と言えます。コンチネンタルの事例は、機能を横展開した成功事例の一つであり、改革型M&Aの典型例と言えます。自動車部品業界の同業プレーヤーはコンチネンタルのような進化を遂げたいと考えられているのではないのでしょうか。

6. M&Aで社内改革を巻き起こす

規模の経済を追求する、ニッチトップで勝つ、バリューチェーンを遡る（あるいは、下る）、機能を横展開する、この4つのタイプのM&Aは、いずれもビジネスモデルを強化することに貢献します。既存の事業の延長線上にあり、実現性が高く、株主・経営陣にも受けが良いM&A戦略と言えます。

また、経営戦略の手段としてM&Aを遂行することは、社内に新しい文化、DNA、人、技術などを持ち込むことになる為、社内改革につなげることにもなるのではないのでしょうか。そういう観点で、M&Aというのは非常に有用であると言えます。

改革型M&Aを進めるにあたり、十分な調査・分析を行い、経営の方向性を見出すことができれば、着実な成長は可能だと考えます。ただし、参入を果たそうとしているセグメントに強力なプレーヤーがいることもありえます。一つ舵取りを間違えると、非常に難しい局面に晒される可能性があり、馴染みのある業界であっても慎重な行動が求められます。

7. さらに将来を見据えた「変革型M&A」

ここまで述べてきた4つの改革型M&Aにさらに加えたいのが、長期的な視点からのM&A戦略です。10年、あるいは、もっと長い期間で将来の成長戦略を考え、時流にあった新しいクイパビリティを獲得するM&Aがあります。弊社ではこれを「変革型M&A」と名づけています。「変革型M&A」については、次回の「こちらマーケット最前線」でご紹介させていただきます。