

「将来に備える M&A (後編)」 変革型 M&A で逆「コ」の字型にバリューチェーンを駆ける
【本編】

改革型と「対」になる変革型 M&A

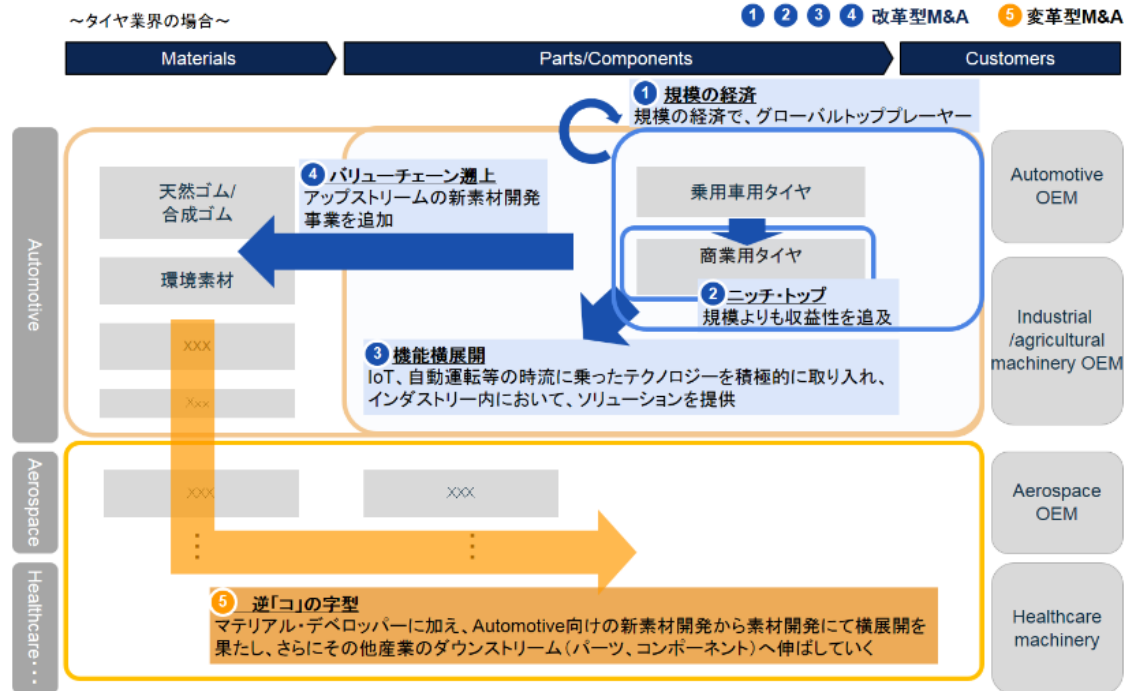
前回の「改革型 M&A」では、規模の経済を追求する、ニッチトップで勝つ、バリューチェーンを遡る（あるいは、下る）、機能を横展開する、という 4 つの M&A のタイプについてご紹介しました。これに加え、是非考えたいのが、社内に変革を巻き起こす M&A です。10 年、あるいは、もっと長い期間で将来の成長戦略を考え、時流を見極め、新しいケイパビリティを獲得していく M&A を指し、変革型 M&A と呼んでいます。

この場合、狙うべきターゲット領域は大きく変わります。既存の事業領域やビジネスモデルに捉われず、長期的なグローバルのトレンドを踏まえ、どの領域へ、こういった形態でビジネスを行うことを目指すのかを描く必要があり、その将来像に合致した事業領域がターゲットとなります。ターゲットは、未知の領域である可能性が高くなる為、自前で獲得するには時間がかかりすぎることから、M&A という手段は非常に有効な手段となりえます。

バリューチェーンを逆「コ」の字に駆ける

では、変革型 M&A とはどのようなものでしょうか。筆者が考える変革型 M&A は、対象業界のバリューチェーンを逆「コ」の字に駆けるものです。まず、第 1 ステップとして、現在の事業領域において、上流へ遡ります。しかもできるだけ上流へ。そうすることで、より広くの業界へ対応できるようになります。第 2 ステップとして今までに対応できていなかった商品・サービスを目指し、バリューチェーンを下ることで、横展開を実現します。最終的には、新しく参入した産業において、バリューチェーンを下ることで、新しい業界において、複数の機能を持つ状態となります。イメージとしては、逆「コ」の字のような事業展開を行うこととなります。

4つの改革型M&Aと変革型M&A



この戦略の優れたところは、業態変革により、顧客、機能の 2 つの面からポートフォリオを充実化させる事につながるという点です。事業運営を考えるうえで、周辺領域へ事業展開し事業セグメントが増えることは、経営の安定化にもつながります。

例をあげると、住友ゴム工業株式会社（以下、住友ゴム）は非常に近い取り組みをされているのではないのでしょうか。住友ゴムは、近年、天然ゴム自体の研究・改質にも熱心であり、「高機能バイオマス材料開発」を進めています。もともと研究機能を持っていたことでもあります。上流機能の強化を進め、2015年1月のスイス医療用ゴム部品会社 **Lonstroff Holding AG** の買収を通じ、「新分野」としてヘルスケアビジネスに参入を果たしています。住友ゴムは引き続き、タイヤ事業がコアビジネスであると見受けられますが、長期的な視点から、今後も新領域へ積極的に事業展開されるのではないかと期待しています。

この事例は、逆「コ」の字にバリューチェーンを駆けようとしている例の一つと言えます。

時間を買ひ、将来のケイパビリティを開発する

今回ご紹介している逆「コ」の字型 M&A は、理論上、M&A ではなく、オーガニックでも実現可能ではありますが、オーガニックで獲得する場合、時間軸、ケイパビリティの開発の 2 つの視点から難易度が非常に高くなります。まずは時間軸。業種にもよりますが、自社内の新規事業開発は、5～10年の計となるはずですが、また、そのケイパビリティを外から調達する、つまり、専門家をヘッドハンティングするというのは組織組成の観点から非常に難易度が高くなります。その意味では、オーガニックに構築するのではなく、自社

の経営に取り込む M&A という手法が最も効果的、効率的と言えます。もちろん、どの選択肢を選んだとしても、技術のマネジメントだけではなく、企業自体のマネジメントも重要になる点を強調させていただきます。

逆「コ」の字型 M&A で未来を切り開く

今回お薦めしている逆「コ」の字型 M&A は、前回の 4 つの改革型 M&A とは異なり、全くの異業種への参画を目指すことになります。短期的な視点からは、自社のコアコンピタンス、つまり、コアビジネスを中核とした事業経営を執り行うことが求められる為、改革型 M&A を駆使し、事業経営すべきです。一方、技術革新のスピード、新興国の台頭、新興企業の勃興といった外部環境は大きく変化する時代となりました。中長期的な視点から考えると、次のコアビジネスとなる事業を常に育てていくことが求められるようになっており、この変革ができない企業は、グローバル経営が非常に難しくなっています。

このような環境変化が起きていたとしても、引き続き、自社のリソースのみで、事業領域やビジネスモデルを変える変革は至難の技です。M&A は、現場の納得感を得ることも重要である一方、比較的トップダウンで決めることができます。M&A はグローバル経営にとって必須のツールと言えます。特に、変革型の逆「コ」の字型 M&A は、未来を切り開く為には有効ではないでしょうか。

M&A による成長戦略は改革型 M&A に偏りがちです。是非、4 つの改革型 M&A と逆コの字型 M&A の視点をバランスよく持ち、短期、長期両方の視点から事業戦略を検討されることをお薦めさせていただきます。