

こちらマーケット最前線 Vol. 10

「DD でマネジメント力を見抜く ～ 4つの経営的視点と2つの力～」

対象会社をいかに経営するのを見抜く

対象企業をいかに評価すべきかは M&A における重要な検討ポイントの一つです。様々な視点から評価し、総合的に買収すべきかどうかを判断することから考えると、その評価の視点、アプローチいかんによってその結果も異なります。アドバイザーの立場からすれば、対象企業の事業計画の蓋然性を見ることになる為、対象会社のポジショニング、将来性、事業計画がそもそも達成可能か、シナジーが創出できるか、といった点を見ることになるでしょう。一方で、経営者の立場であれば、この対象企業をいかに経営していくのを見抜くことに重きを置くことになります。特に、(1)「次世代の経営人材」、(2)「意思決定を中心とした機構」、(3)「見える化の仕組み」の3つが最も気になるところではないでしょうか。この3つが盤石かどうかを見極めることが、PMI 成功への近道となる為、経営者(経営陣)はこれらを集中的にチェックするでしょう。さらに、リスクを重視する企業であれば、(4)「コンプライアンス」の観点のチェックについても追加的にチェックされるのではないのでしょうか。

将来性を計る

(1)～(4)の4つのポイントは現在の実力を維持できるかという観点からのチェックであり、これ以外にも見るべきポイントがあります。それは、その企業の将来性を決めるものであり、その企業の事業を「ドライブ」する力となります。リーダーシップがある経営者の場合もあれば、マーケットにおいて破壊的なバリューを提供する商品/サービス、あるいは、その両方の場合もあります。この「ドライブ」する力が、その企業の競争力の源泉であり、事業価値そのものと言えます。DDを通じて、この競争力がどの程度なのかを評価していることになります。

牽制する力

この力を、事業を推進する為の原動力、「アクセル」とするならば、もうひとつの重要な力は、牽制する力、「ブレーキ」ではないかと考えます。DD を実施する際、クライアントの目線から、少しえらそうな言い方になりますが、本当にこの企業の経営者は資質があるのを見ようとしています。必然的に、少しでも良いところがあれば、この経営者は素晴らしい人材だ、と褒め称える傾向があるのではないのでしょうか。交渉プロセスにおいて、少々の違和感を覚えても、それがイコール経営者の資質を疑うものになると、そのような状況にはなりにくいのが現実です。こういった観点から、自戒の念も含めて、対象会社の経営者の資質に関する評価は慎重に進めなければなりません。

「ブレーキ」と「アクセル」は1対のペア

一方で、被買収企業がワンマン社長によって経営されているケースというのは意外と多く、そのようなケ

ースにおいて、この経営者を抑止するような牽制機能が無い、つまり、経営トップに対して率直に物を申す人材というのは意外と少ないのではないのでしょうか。買収後、スムーズな PMI としていくためには、この牽制機能を担う人材を早期に捜し当てる、万一、ブレーキ機能を担う人材が見当たらないのであれば、意図的に PMI の準備段階から、その機能を作り出し、被買収企業との関係性をより良いものにしていくことが必要となります。「アクセル」と「ブレーキ」、企業経営においては必須の機能となります。DNA、風土が異なる企業を取り込んでいく PMI の過程で、どの程度の「アクセル」「ブレーキ」が備わっているかも重要なチェック項目のひとつと言えるでしょう。それをいかに早く見抜くかが M&A の成否を分けると言っても過言ではありません。