

こちらマーケット最前線 Vol.7

「M&A 経験を仕組みで咀嚼する」

最近、「M&A ガバナンスとは何なのか」という話をよく耳にします。M&A ガバナンスとは M&A 組織論のように思われがちですが、本当にそうなのでしょうか。今回は、M&A ガバナンスを如何にカタチにするのかについて述べさせていただきます。

(執筆者:GCA 戦略・PMI チーム ディレクター 小原林也)

混同しやすい M&A の「目的」と「目標」

「M&A の成功」とは何でしょうか？「M&A の成功」の定義をあらかじめ決めずに M&A のエグゼクティブに入っているケースが多いように思います。自社にとって意味の無い M&A は無く、大義は存在するはずですが、「成功は何か」を悠長に議論していたら、案件が消滅してしまう、あるいは、競合相手に買収されてしまうことになってしまうことがあります。よって、M&A が「目的」化してしまうことを一概には否定できないとも考えます。

一方、M&A の目的について議論しようとする、議論が発散し、曖昧になる傾向があります。また、目的から計画に落とし込む過程で、本当に M&A で達成したいことと、事業本来で達成しようとする事が混ざってしまうことが多々あります。このようなケースにおいては、「M&A の目標」をテーマに議論したほうが取っ掛かりやすいのではないのでしょうか。

「M&A の目標」とは、「どうなればその目的が達成されたと言えるか」の達成基準を指し、「指標」(KPI)と「狙い」(具体的数値)から構成されます。これを設定しておけば、何をもってその M&A が成功したのか、組織として判定することができ、ターゲティング、M&A 交渉、クロージングの随所での意思決定のガイドラインとなります。

また、万が一、M&A が途中でブレイクしたとしても、その検討を通じて、何が達成できたのか、何が達成できなかったのかが明確に把握でき、学習の場となります。もし、達成基準がなければ、それぞれが、その M&A について成功だの失敗だの持論を展開し、それが続けば、組織全体で M&A に関してネガティブな感情が発生しはじめ、余計に組織としての意思決定が遅くなるという悪循環をもたらす原因となります。

「受け入れ」「却下」「要議論」とする仕掛け

理想だけを言うと、事業戦略があって M&A を仕掛けるのができることがベストの状態です。ただし、相手もあることなので、必ずしもターゲット企業を口説くことができるとは限りません。よって、持ち込まれた M&A 案件に対しても、それが自社に合うかどうか、その場でその場で判断できる状態にしておく必要があります。

M&A 担当者がいて、その人の感性で、M&A の Go/Non-Go を判断というのは本当に良いのでしょうか？ クライテリアまで落とし込めていないと、M&A 案件が持ち込まれるたびに、経営会議を開催することになってしまう、そのような非効率な運営はできるはずがありません。

これらを防ぐ為に、成長戦略を練っている段階から、「その M&A で何を買うのか」を明確にしておく必要があります。何を買うのかというのは、規模獲得、技術獲得、機能獲得、ブランド獲得の4つの狙いに分類することができます。その狙いに照らし合わせて、「受け入れ」「却下」「要議論」を決める為のクライテリアを設定するのです。どの狙いになっても良い、また、複数になっても良いですが、この狙いが組織で共有されていることが重要です。残念ながら、この狙いは、M&A 担当者には明快でも、それが組織として共有化されているケースをほとんど見たことがありません。

M&A までのストーリーが見えてくる

M&A の狙いさえ決まれば良いというものではありません。成長戦略と M&A 戦略のつながりが明確になれば、M&A 常態化時代へ対応することは困難です。組織として M&A 巧者になっていく為には、事業戦略を具体化し、インオーガニック領域においては M&A をいつでも実行できる状態にしておくことです。M&A

レディな状態というのは、成長戦略をもとに、いつでも M&A 案件の議論できる状態を指すのではないのでしょうか。インオーガニックと定められた各事業領域については、前項に述べたような「どんな特性の M&A が必要か」という狙いを定めます。狙いが定まれば、自社の M&A クライテリアが明確になります。これができれば、M&A 案件が持ち込まれた際に、誰が何を考察し、誰がどう意思決定をするかが見えてくるのです。つまり、自社の「M&A ガバナンス」が自然にカタチとなっていき、成長戦略から M&A 戦略、具体的なターゲットへとストーリーメイキングが出来るのです。

M&A 経験を「仕組み」で咀嚼する

「全ての M&A が失敗しない」と言うのは難しいことです。成功と失敗を判定できることではなく、M&A ガバナンスの観点からすると、成功なのか失敗なのかを組織全体が「共通言語」で話せるようになることを目指すべきです。クライテリアに合致しないが魅力的な M&A 案件が持ち込まれた場合、それを基準とは違うとすぐに「却下」してしまうのではなく、「『例外』として議論に持ち込めるようにする」ことです。

何よりも、この M&A に関する「共通言語」があれば、また、M&A という勝負の回数が増えれば増えるほど、組織の各部門が「M&A を扱う難しさやポイントを理解できるようになります。そうなれば、今までの投資銀行から来た M&A 推進者任せでなくなるのではないのでしょうか。つまり、それは、「M&A 経験値を組織の知恵にする工夫」となり、その知恵はインオーガニック戦略の強烈な差別化になると言えます。自社が M&A 巧者となっていくための道筋は、早ければ早いほど意味を持つはずです。