

「M&A 戦略を成長戦略の武器とするために」

先般も重厚長大産業の象徴ともいえる M 重工と H 製作所が経営統合するという報道があったが、グローバルマーケットに対応していくために日本企業もいよいよ系列・ライバル等のしがらみを捨てた経営判断をせざるを得なくなってきた表れではないだろうか・・・。

東日本大震災で今や日本市場が縮小する中、内需に期待できないと危機感を強めた日本企業の唯一の生き残りをかけて、経営統合による業界再編あるいは成長戦略の一環として、および海外に進出する際の一番手っ取り早い方法として M&A（合併・買収）が積極的に活用されている。M&A は、新規事業の立ち上げや事業の拡張/多角化など、経営戦略として有効な手段となっているが、その反面、売り手側企業に内在する様々なリスクへの対処を誤ると、買収後に大きなトラブルを抱え込むことになる。1980 年代以降日本の大企業においても、米国進出に向けて M&A を加速させ、工場の買収にあたってその土地のアセスメントを怠ったために、「スーパーファンド法（※1）」により過去の土壤汚染が発覚し環境汚染賠償問題に晒されたり、買収企業の従業員をそのまま継続採用したのはいいが日本流の経営を押し付けたところ、日本のようにロイヤリティの高くない米国従業員とのトラブルから駐在員や日本の経営者が訴えられたりと・・・。

※1 スーパーファンド法

ラブ・カナル事件を契機に1980年に制定された「包括的環境対処・補償・責任法」(Compensation and Liability Act of 1980:CERCLA)の通称。

【同法の特長】

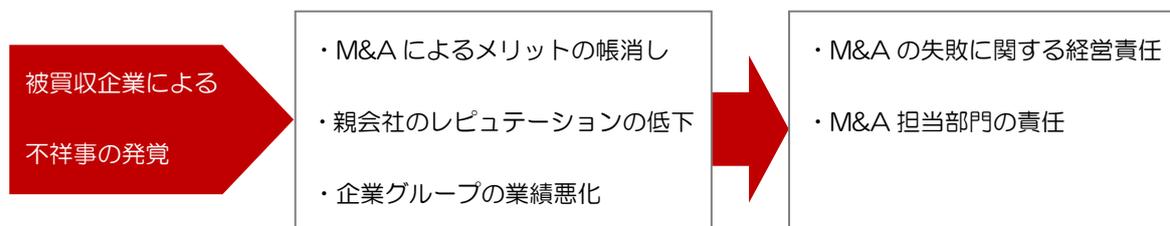
- ①汚染浄化費用に関する厳格責任を下記すべてに対して負わせることができる。
 - ・現在のオーナー ← M&Aをした日本企業が注意を要する点
 - ・汚染物質廃棄時の施設オーナー
 - ・施設（サイト）において汚染物質を発生させた者
 - ・汚染物質を施設（サイト）へ持ち込んだ者
- ②合法的行為であっても汚染の原因を発生させた当事者には、遡及責任を負わせることができる。

つい最近でも、S社がM&Aを行った米国孫会社で史上最大の個人情報漏洩を発生させたが、M&Aを行う前に、その会社のシステム上の安全をどこまで調査/確認したのか疑問とされている。大企業においても、M&A時のデューデリジェンスに甘さが残る事例であるが、このようにスケールメリットを享受し、既存事業とのシナジー効果を求めたにもかかわらず、不祥事や事故の発生によってM&Aによるシナジー効果が帳消しとなるような事態が発生している。

M&A 先の海外子会社で製品データの改ざん/ねつ造や、不適切な会計処理をしていたことが買収後に発見されたという不祥事が、マスコミでも時々大きく取り上げられている。このような不祥事は、親会社のレピュテーション（評価）の低下や、最悪の場合には企業グループの存続を

も危ぶませる可能性すらある。また、当該 M&A が失敗であったとみなされれば、経営陣や担当部門の責任問題にもなりかねない。中堅・中小企業に至っては、デューデリジェンスにも限界があるであろう。

(図) M&A 後の不祥事発覚による影響



「M&Aの成立=成功」ではない。

上記を防ぐために、PMI (Post Merger Integration : 合併後の経営統合) の3段階統合プロセス (①経営統合②業務統合③意識統合) に取り組むことが肝要である。

また、M&Aによるメリットを最大化するために、PMIの中で、リスクマネジメントへの取り組みを優先的に行っている欧米企業に比べて、多くの日本企業はリスクマネジメントまで手が回らないと後回しになる傾向がみられるのが残念。可能であれば、デューデリジェンスの段階で、リスクマネジメントのうち、特に重要な項目の調査を済ませておくことが肝要。

更に、新興国におけるM&A等には、カントリーリスク (※2)、戦争・テロによる損害を補償する「投資保険」の検討もお勧めしたい。

※2 カントリーリスク

- ・ 民間企業間の契約 / 民間投資への相手国の政府の介入
- ・ 相手国政府の債務不履行 (デフォルト)
- ・ 相手国中央銀行の外国送金停止
- ・ その他の政治的 “不可抗力” (戦争、テロ、通商制限など)

世界市場で勝ち残っていけるよう、経営・人事政策のやり方をグローバル化し、海外企業のM&A後も違和感のないよう、事業継続が出来る体制の維持強化を図っていただき、多大な投資を伴う「M&A」を成功に導いていただきたいと願うものです。(2011年8月8日)

【ニュースに関するお問い合わせ先】

銀泉リスクソリューションズ(株) E-mail/ solutions@ginsen-risk.com

〒102-0074 東京都千代田区九段南3-9-14 TEL03-5226-2301 FAX03-5226-2609

*メールマガジンでもお送りしています。ご希望の方は上記までご連絡ください

@2011 Ginsen Risk Solutions Co.,Ltd