

CAREER MANAGEMENT

キャリア・マネジメント



キャリア・マネジメントの技術 第13回

M & A

田中滋

株式会社ハイコンサルティンググループ 代表取締役社長

先日のことだが、日本電産の永守重信社長の「欧米型のM&A」は日本では成功しないのだ、という発言が新聞に大きく取り上げられていた（八月二四日読売新聞）。欧米型とは、買収した企業の従業員のクビを簡単に切り、代わりの人材を高い賃金で雇うようなやり方だそうである。

日本では、企業買収する場合、雇用を守り、従業員の心情に最大限配慮する必要がある、日本企業の社員は、オーナーが代われれば動揺するからだ、と永守社長は言っている。

永守社長自身、すでに二七件の買収をしたが、買収先の企業には絶対に首切りをしないと約束し、再建が終われば派遣した役員も引き上げて、自主経営に戻すことで成功してきたのである（欧米流M&Aは日本では成功しない、というこの種の主張に、いま多くの人がうなずいてしまうのではないかと思うが、皆さんは如何ですか）。

M & Aで人材獲得

ところでM&Aの目的は、ひとつは自社の事業戦略の実現に必要なものを手に入れることである。もうひとつは、買収先の企業価値を上げること、財務的な利益を得ることである。

前者を目的とする買収者は、ストラテジック・バイヤーと言われ、後者はファイナンシャル・バイヤーと言われる。もちろん、双方を兼ねたM&Aもある。また、後者については、いま各種のファンドがその主役になっていることは皆さんご承知のとおりである。

このファンドについては、なぜか日本では目の敵にされている。株を買いたたき、会社を切り売りしてもうける、とんでもない輩だ、というような見方がある。ファンドであれば従業員の首切りなど簡単にやるに違いない、と思われるので、永守発言のようなものが出てくる。

しかし、ファンドであっても（しかもグリーンメーラーに近いようなファンドであつてすら）、買収

する以上は買収先の企業価値を上げる必要がある。短期で売ってしまおうというねらいの買収であつても、まずは企業価値を上げなければならぬ。切り売りするにしても、買った値段より売る値段のほうが高くなければ、買収する意味がない。

それでは、企業価値を上げるために何をやるのかといえば、経営のやり方を変え、いままでの経営では充分活用されていなかった資源を活用することである。

資源には、眠っている不動産、投資されていないキャッシュなどもあるが、なんといっても社員の持つ力、技術、ノウハウであり、現場を動かしている社員の力である。実際、企業価値を上げるためにやることすべてに、社員の力が必要になる。

経営を変えるため、まずは現経営陣を一扫し、そのあとにその業界有数の経営者を引き抜いてもつてくるか、あるいは社員の中から経営能力のポテンシャルがある人材を抜擢する。これによって、有能な社員、とりわけ若手社員が、

自分たちの上についた重石がとれて、活性化することを期待するのである。

これでわかるように、買収したからといって闇雲に社員の首を切るなんていうことを、誰もするわけがない。むしろ、買収先の会社の価値を支えている人材に逃げられないようにするには、どうしたらよいかに悩む。これは欧米でも同じであつて、買収する過程では、「カフ(手錠)」という人材引止め策を工夫することが、重要なテーマになっているくらいである。

M&Aでキャリアアップ

買収する際のいちばんの問題は、会社の価値を充分に実現できていない経営者、多角化などに走り無駄な投資を重ねてきてしまった経営者、そういう困った経営者の存在である。また、その下でミスマッチになってしまった能力を抱えたまま、会社にぶらさがっている管理職の存在である。

M&Aは、こういう人達を一掃し、能力のある経営者をすえる、つまり経営を変えることで企業価値を高めようとする。

であるから、こういう困った経営者や管理職の下で、力を発揮する機会に恵まれなかった若手や、現場を支えてきた人達にとって、実はM&Aは大歓迎のはずである。

カネボウ化粧品品の例がある。

カネボウについては、たいへんな有為転変があつた。カネボウの旧経営陣が買収を拒否し、そ

の後粉飾決算が露呈し、再生機構が入り、結局化粧品部門が花王に買収された。そういう変遷に翻弄されながらも、化粧品部門は現場の力で支えられ、売り上げを落とすこともなく、ついには知識賢治さんという四一歳の若手社員が社長に抜擢され、会社は生き返つた。

M&Aでキャリアマネジメント

個人主義が定着している欧米であれば、個人がみずからキャリアを選択し、転職していく。日本と異なり流動的な労働市場があつて、会社を変えることも容易である。そうした個人の選択の結果、会社の中で人材の新陳代謝がすすむ。

しかし、日本にそれはなく、個人にとって転職は精神的にも経済的にもリスクが大きい。そういう社会環境におかれている日本企業では、実はM&Aが人材の新陳代謝のよい機会になる。

伸び悩みの事業のかけで埋もれている人材も、その事業が売却されることでキャリアが開かれる。カネボウ化粧品がよい例である。伸び悩んで、その会社では扱いに困っているような事業であつても、どこかにその事業と人材を欲しがっている会社、その事業を活性化できる会社はある。

M&Aによつて事業まるごと人材の移動を行うことは、会社にとつても、個人にとつても、悪くない方法だ。組織ぐるみの転職で、みんなキャリアアップするのだ。

買収話が始まると、買収される企業の社員が「買収反対」という決議をしたりすることがあるが、これは折角の機会を自ら逃しているのである。どういう機会を逃しているのかというと、現経営陣に退いてもらつて、自分たちが主導権を握り力を発揮する機会である(残念なことです)。

M&Aへの偏見

ということで、永守社長の言うところの「従業員を簡単に削減するような欧米型のM&A」というものは、実は世の中に存在しない。また、雇用を守ることを第一にして、経営を変えない買収というものも、実は意味がない。

日本電産の永守社長は、これまで自分が企業買収を積極的にやってきたので、そのことだけで自分を最近のファンドと同類と見られては困る、という気持ちがあるのではないか。最近のファンドは自分とは別物と言いたくて、実際には存在しない「欧米型M&A」というものを槍玉にあげてしまつたのではないか。

一方、永守社長は、若手人材、現場人材の活用というM&Aの成功法則を自分がこれまで実践し、実際に成功してきたので、そのことを「和風M&A」という言葉で伝えたかったのではないだろうか。

ただし、この成功法則は「和風」ではなく、欧米でも以前から実践されてきた「M&A成功の一般法則」なのである。