



CFOラウンドテーブル・ ジャパン

継続的な成長と収益を生み出す グローバルゼーションとM&A戦略

クロスボーダーの合併・買収や戦略的提携、アウトソーシングなど、国境を越えた企業ネットワークの構築が世界的に進んでいる。今やCFOはクロスボーダーのビジネスをしているかどうかにかかわらず、グローバルに拡大した資本市場に直面し、高まる資本コストを意識した経営を余儀なくされている。

こうしたCFOの課題に対する手掛かりを提供するものとして、二〇〇八年四月一五日、日本CFO協会は日本オラクルと共催で「CFOラウンドテーブル・ジャパン」を開催した。「継続的な成長と収益を生み出すグローバルゼーションとM&A戦略」をテーマとしたこの会合に、日本を代表する企業のCFO約三〇名が経団連会館に集まった。

オラクル・コーポレーション会長のジ

エフ・ハンリー氏を米国より招聘したほか、日本板硝子取締役副会長で英国ピルキントン社買収を手がけた阿部友昭氏、そしてM&Aなど投資銀行分野の第一人者である香港上海銀行在日副代表の山田晴信氏をゲストに迎え、ジェフ・ハンリー氏の講演に皮切りに、三人によるパネル討論を開催した。

ジェフ・ハンリー氏は、オラクル・コーポレーションで約一三年CFOを務めてきた経験を踏まえ、「どういった時代であるうと成長戦略こそが重要である」ことを確認し、そのうえで「新規市場の開拓、M&Aなどでシステムやプロセスが複雑化してしまうことを経営者は避けなければならない」と強調した。オラクル・コーポレーションが成長戦略とともに進めてきた「ティーンフラヤデーターベースの一元化、そしてきわめて広範囲にわたる取り込みを成功させたシエアード・サービスやセルフサービスの事例、そしてこうした標準化が支えた数多くの買収戦略について解説を行った。

パネル討論では、モデレータの山田晴信氏が、冒頭に香港上海銀行の成長戦略の事例を紹介したうえで、内部成長かM&Aかといった戦略の判断基準、M&Aの交渉プロセス、そしてM&A後の経営資源のマネジメントにポイントを絞って議論を繰り広げた。

世界約三〇カ国にわたって事業を展開する英国の名門企業ピルキントン社を二年前に買収した日本板硝子。売上高、従業員数ともに約二倍の規模におよぶ企業の買収は、クロスボーダーのM&Aの中でも注目を集めたマイルド



ある。この買収を責任者として推進した副会長の阿部友昭氏は、まず「日本国内では成長の余地がないという強い危機感」が社内の強い反対をも押し切った進めた背景で、「事業展開の地域等重複する事業がほとんどなく、統合後のシナジー効果をお互いに発揮できると判断した結果だ」と語った。このディールの資金調達のためにバランスシートの中で現金化可能なものは数年かけて事業売却、資産売却を行ったという。要した時間のみならず、社内のカルチャーを考えると相当なチャレンジであったようだ。また「買収後はピルキントン社の人材や技術、経営ノウハウをできるだけ活かす」という割り切りに至るまでの決断には相当な時間があったとのことであるが、短期的視野での戦略を重視する英国企業と、長期的観点にたった経営理念、経営ビジョンを統一していくことの苦労話を含め、経営陣の強い意志の必要性を印象づけた。ガバナ

ンスのみ自社で体制を構築したほかは、経営統合後のグローバル経営という観点で、被買収企業に経営を任せるとこの形態は数々の話題を呼んだが、クロスボーダーのM&Aを計画している日本企業には多くのことを示唆する先行事例である。

グローバルゼーションというと、とかく日本型経営と米国型経営の是非といった不毛な議論に陥りがちだ。しかし、標準化とは何も企業経営そのものを標準化しようということではない。加速するグローバルゼーションの中でその潮流を認識しつつ、日本人の文化的基層に根ざした経営も必要であるが、海外のさまざまな企業文化も理解する必要はある。どちらのよい部分をも活用していくことが必要であると参加者に印象づけた会合であった。



