

ネットワークインフォメーション

発行人 : 川口 士郎
発行所 : 中小企業福祉事業団
住所 : 台東区根岸5-13-12

TEL 03-3871-0294(代)
FAX 03-3871-0293
<http://www.chukidan.com/>

Vol. **37**

Index
Contents

- 2.コンサルティング案件が取れる!「営業術」
- 3.ストレスマネジメントと部下管理
- 4.真の人事コンサルティングとは!!
- 6.厚生労働省管轄 公的助成金情報
- 7.社労士の為のM & A講座
- 8.社会保険労務士 弱者必勝の戦略
- 9.半日有給休暇制度
- 10.健康コラム
- 11.名言迷言/読書百選
- 12.中企団事務局からのお知らせ

社労士の為のM & A 講座

第5回

重要な経営戦略としてのM&A

■「選択と集中」とか「事業ポートフォリオの再構築」とか言う言葉を良く耳にする事があるかと思いますが。やはり振り返ってみますと日本においては1990年代に入ってから大きな経済産業構造の変化に伴い法制面での大きな変化が遂行され、日本にもM&Aが積極的に取り入れられ、というよりも必然的に経営戦略の中に取り入れざるをえない時代に突入してきたといった方が正鵠を得ていると言えましょう。

■古くは、60年代に米国ボストンコンサルティンググループが提唱したPPM理論(Product Portfolio Management)という経営分析手法です。これは縦軸に事業成長率をとり、横軸に市場占有率で表現された相対的競争ポジションを示すマトリックスで、<花形領域><金のなる木><問題児><負け犬>の各事業単位を事業規模に応じて円の大小により4つのセルで座標軸の上に表していきます。企業経営者の方々は意識するとしないうちに問わず、これらの「選択と集中」を絶えず意識しながら事業戦略を日夜練っているはずであります。

■平成9年に独占禁止法改正に伴い「持株会社」が解禁され、平成11年8月の商法改正により、「株式移転」制度とともに「株式交換」制度が創設され、同年10月1日より施行されました。この法改正により日本のM&Aは加速度的に伸びたと言って過言ではないでしょう。これは、「持株会社」制に移行することにより、グループ経営に相応しい組織体制の確立を容易にするもので、株式交換は既存の株式会社を他の会社(商法上「完全親会社」と呼ぶ)の100%子会社(商法上「完全子会社」と呼ぶ)とするためのものです。簡単に説明するとその際に完全子会社の保有される株式は完全に親会社に移転し、その代わりに完全親会社の株式が既存の株主に新株として発行され割当てられるという仕組みです。

■M&Aの戦略ツールとして見た場合に、株式交換におけるミソは、<企業買収の買収資金として自社株式がキャッシュ代わりに使える>ということだと思います。即ち、買収側は手元流動性を余り気にせず、買収戦略を組めることとなります。巷間話題の楽天やライブドア、レインズインターナショナル(焼肉店「牛角」の経営母体…最近コンビニ「a mpm」や高級食材スパー「成城石井」を買収)などは、正に株式公開(IPO)によって資本市場から資金を調達(直接金融)し、買収資金の原資である<上場株式>としてのメリットを最大活かしてきた結果、M&Aにも弾みがつきM&Aをばねに伸びてきた典型的な事例と言えましょう。もちろんいずれも事業としての成長性が備わっていたからこそ出来たことでもあり、恐らく数年前ならともかく7、8年前にこのような状況を予測していた方々は非常に少ないのではないかと思います。

■最近或る席で一緒にした食事の席で、上場企業で通信システムソフトウェアや基幹システムの開発を長年されて、今はネットワーク関連ソフトウェアの開発や高度なソリューションコンサルティングなどを主力業務としている会社の社長とモバイルや関連のHRや教育をテーマにコンテンツの開発やソリューション事業に特化して、約30兆円近いと言われている「ユビキタス」市場を大きく捉えていらっしゃる業績躍進中の有望な企業家の社長との話の中で、「ソフトバンクの孫社長は、時代の巨大なインフラに挑戦しているチャレンジャーである。孫さんのブロードバンド市場開拓の功績は多大なものがある。」との意見で一致致しました。孫さんも、以前「株式含み益頼み経営」などと揶揄されて、実態の無い会社などと批判されていた時期もありましたが、最近テレビを見てますとNHK等でも「大手通信会社ソフトバンク」と枕言葉で紹介されるようになりました。ただし、楽天やライブドアなどの比べると、10年以上前から種々のことに挑戦して、現在のように持株会社やら株式交換やらと機動的な手法はおろか、税制面でもなにかと使いにくかった時代の中で、先鞭をつけてきたのは、金融市場の中でもっと評価されて然るべきであると思います。

■近年のキャッシュフロー経営の重要性と挨まり、企業価値を知ることの重要性は、ますます増しているという気が致します。当然、財務諸表を作成されて自社の財務分析はされているはずですから、簿価純資産やら大よその時価純資産は把握されていらっしゃるかと思います。業種などによる差はありますが、基本的にこの<株式時価純資産価額>が、企業評価の基本価額とお考え頂ければと思います。たとえば直近の例で申し上げますと、電話加入権などは長年<無形固定資産>としていずれの企業も計上してきたはずですが、最近NTTによる電話加入権の廃止の方向を受け、実質的な資産価値はほぼゼロですから、台数確認のために1円での帳簿価格に洗い替えするなどの処理も必要だとかいろいろとあると思われます。M&Aの場合には、特殊な知的財産権を保有している、顧客を持っており安定的に収入が見込まれる、有力な商品(コンテンツ)を持っているなどは当然それ以外に加算評価されるべきプラス要因であることはもちろんであります。

■「市場(競争)原理」が働くということは非常に重要なことだと思います。M&Aはいろんな意味で当事者は限られませんが市場原理が働き、その時点での企業価値が厳格に評価・査定されて、通常買収価格などが決まっていきます。筆者も1987年頃から92年頃にかけてロンドン勤務でブラックマンデー(株価大暴落)のすさまじさと日米当局のマーケット対応の差異に非常に違和感(議論の余地があると思いますが省略)を覚えましたことがありました。株式市場も「PKO」(プライスキーピングオペレーション)などと言って、市場が決めた値段を資金投入して(株価を)支えるなどというのは、とりわけ株式市場のような巨大マーケット相手では、逆効果となりかねません。しかしながら適正な規制の下で官民による競争原理を働かせることや本当の意味でのグローバルスタンダードに近づくべき連結会計制度の導入や減損会計なども、企業価値を知る上で非常に重要な制度

(株式会社アイビック)
代表取締役 岩佐 眞