

## 誠意こそ M&A の心に —新たなる成長に向けて—

理事 鈴木 三郎

このところ、企業の合併や買収に関する報道が毎日のように新聞やテレビを賑わせている。買収をしようとする側とされまいとする側、合併に賛成する人と反対する人が、それぞれ自分の意図を述べ、戦略戦術の限りを尽くして戦っているさまは、まさに息をのむドラマである。アメリカは、企業の合併・買収 (M&A) では百年に近い歴史を持っているとのことである。なかでも、1988年の買収専門の投資会社コーラルバーグ・クラビス・ロバーツ (KKR) が、250億ドル (約3兆円) でアメリカの大手タバコ・食品メーカーの RJR ナビスコを買収したときは、史上最大の買収劇として大きく報道された。しかも、KKR はわずか20億ドルの自己資金しか持たず、いわゆるレバレッジド・バイアウト (LBO) によって資金の大半をまかなったと聞いて驚いたものである。当時日本では、日本的経営の特長とされていた終身雇用や年功序列、企業内組合で裏付けられた企業に対する従業員の心情からして M&A は馴染まなく、買収という言葉はどちらかといえば「乗っ取り」というイメージがあり、アメリカのような派手な買収劇はあまり好まれなかった。

しかし、戦後の高度成長期を経て国際競争力をつけた日本企業は、成長戦略をグローバル化し、技術革新と価値の多様化の中で産業構造の転換を図るようになってきた。このため企業のリストラクチャリングが必要となり、その戦略としてもっとも手っ取り早い合併・買収戦略が急に増加してきた。M&A には比較的マイルドな対応をしてきた日本企業も、ここにきて国際

的な世間を騒がせる大型のケースも見受けられようになった。

本来、M&A は、事業の多角化、新技術の獲得、販路の拡大、人材確保などのほか、シナジー効果を期待し、経営戦略を機動的に実行するのに有用な方法である。しかしその反面、株の売買のように財テクの手段としてマネーゲームの道具に使われる恐れが多分にある。マネーゲームが悪いとは一概にはいえないが、その行為には自ずと節度が必要である。最近のマネーファンドが引き起こし、結局は失敗に終わった例は、シナジー効果を掲げながらもマネーゲームに走り、そのうえ法を乗り越えたからではないだろうか。

激動する経済環境の中で、企業がたくましく生きていくためには、グループ内企業をこえ、他業種、多国籍企業とも手を結び、グローバルな企業として成長していかなければならない。M&A 戦略は現代の企業にとって不可避な戦略の一つともいえよう。とはいえ、M&A をマネーゲーム化することは、企業の基礎体力を衰えさせる一因にもなりかねないので心しなければならぬ。

M&A においてもっとも留意すべきことは、双方企業の成長発展に寄与することはもちろんのこと、従業員にとっても、株主にとってもハッピーであり、企業の社会的責任が果たせるかどうかということである。まさに誠意こそ M&A 戦略の心といえる。

(株) 東芝社友・東壽会会長/元 (株) 芝浦製作所 (現芝浦メカトロニクス (株)) 社長