

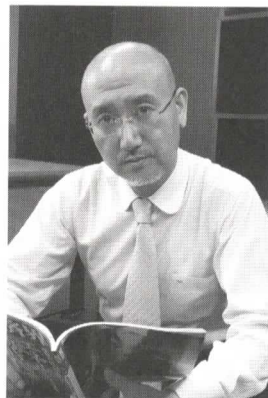
志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第86回

非常識な実践経営アドバイス



Question

新興国への海外進出を、現地法人設立ではなくM&Aで行いたいと思いますが、その注意点を教えてください。

(東京都 国際事業部部长)

Answer

M&Aでの失敗の多くは「高値づかみ」phenyju

新興国への進出の目的が、生産拠点または販売拠点の設立を目的にする場合、進出方法は、3つあります。

第1は、合併です。国によっては特定業種に出資規制があり、

この場合は合併しかありません。合併のメリットは、相手企業のノウハウ等を使用することで、す。しかし、デメリットも多く、意思決定の遅れ、対立など当初想定していた以上のトラブルが発生し、問題を抱えている企業も少なくありません。

これに対して、100%出資

で海外子会社をつくる場合は、合併会社で発生するような運営上の問題はありませんが、スピードの問題があります。特に先行企業が存在し、ある程度シェアを持たれている場合は苦戦が予想されます。日系企業の多くは先駆者になることを好まず、競合他社の動きを静観する特徴があります。自分が進出の意思決定をしたときには、既に「時遅し」となることがよくあります。競合他社に既に出し抜かれ

ている場合、これを挽回する方がM&Aになります。M&Aによる投資は、「時間を買う」とを意味します。

M&Aの失敗で多いのは「高値づかみ」してしまうことです。原因は、M&Aにより得られるものを高く評価し過ぎることで、得られるものとは、生産設備、マーケット、人材、パテント、ブランドなどです。

この中で生産設備は最も評価が簡単です。有形固定資産は、時

価評価で適正価額を見積もることが容易であるだけでなく、M & A後も「逃げない」ところに特徴があります。特に、新興国の場合、工場用地がバブル化し、かなり高くなっているところが多くあるので、土地、生産設備取得を目的としたM & Aは、戦略的には有効です。

マーケットの取得で注意すべき点は、ターゲット企業の事業計画がかなり甘く作られている傾向にあることです。相手企業は、高値で売りたいため甘い事業計画を作ります。一般に企業評価は、将来の事業計画に基づく将来キャッシュフローをDCF法で行うため、評価額そのものが非常に高く算定される傾向にあります。この対抗手段としては、年次計画を月次の予算・実績分析に落とし込み、月次の予算達成度を検証することです。予算未達の状態が続けば、将来の事業計画を下方修正させるための交渉ができます。つまり、時間をかけて買う方法です。ター

ゲット企業が資金繰りに窮している場合は、ほぼ清算価値で買い取ることも可能になることがあります。

M & A後は素早く人心を掌握し一気に改革を断行へ

ただし、買い手が複数ある場合、この方法が使いづらいと言えます。買い取り価格が入札等で競わされれば、当然、価格は高騰します。買い手が複数あるケースは、いわゆるM & Aコンサル会社等からの「持ち込み案件」であることが多く、まるで、不動産投資の年利回りのような形で、案件の素晴らしさを説明される場合があります。不動産投資ならともかく、企業の年利回りなど、最も信用できないものです。買い手が複数いる案件には手を出さないことが無難です。ターゲット企業の選定に関しては、リスト化は外部に委託してもよいですが、あくまでも自分の業界知識を基に選定することが基本です。

次に犯す誤りは、過大なシナジーを期待することです。自社製品を、買収した海外子会社を通じて、一気に販路を広げることができると考えがちです。買収価格が先にありきの場合、経営者や株主に、高い買収価格を正当化させるためのお化粧をした事業計画が買収側によって作られることもあります。

また、広告会社など、業種によっては、「人がすべて」の会社があります。このような企業では買収後、一気に重要な人材が辞める恐れがあります。このような会社はM & Aには、向きません。相手企業のブランドや顧客

に目がくらむとこのようなミス
を犯す可能性が
あります。

最後に、人材は流動的であるがゆえ、その発掘に全力を尽くすことです。「企業は人なり」は

M & Aでも重要なテーマです。最初にすべきは、人心の掌握と言っても過言ではありません。相手の文化も尊重し、人材流出を防ぎながらスピーディーに改革を断行しましょう。買収後の早いテコ入れも重要です。徐々に改善しようとすれば、抵抗が増えるだけです。そして優秀な人材を発掘し、適切なポジションを与えることです。一気に改革を行うことで、新しいリーダーと見なされるのです。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)

[プロフィール]

久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。久野康成公認会計士事務所
所長。株式会社東京コンサルティングファーム代表取締役会長。東京税理士法人
統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。
滋賀大学経済学部を卒業後、青山監
査法人(プライス ウォーターハウズ)
入所。監査部門・中堅企業経営支援部門
にて、主に株式公開コンサルティング業
に携わる。98年久野康成公認会計士事務所
を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大
阪、インドを始めとする世界20カ国に
て、「第2の会計事務所」として会社を設
立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介な
どの幅広い事業を展開。グループ社員総
数は約300人。著書に『できる若者は3年
で辞める!』『母性の経営』(出版文化
社)、『インドの投資・会社法・会計・税務・
労務』(TCG出版)等がある。