MESSAGE

グローバルM&Aと Mutual Respect

常務執行役員
総合企画センター長
上田　肇

「将来を予想する際に最も当てにならないのが原油価格であり、最も当てになるのが人口動態である」という話を聞いた。確かに、30年後に原油が枯渇すると聞いたのもそんなに昔のことではない。2014年に１バレル100ドルを超えた原油価格は、2015年に入って30ドル台に暴落し、世界の株式市場を翻弄している。

一方、人口動態が経済に与える長期的な影響に関しての異論は少ない。優秀な人材をどれだけ活用できるかが競争力の源であり、価値創造の源泉であることは間違いない。優秀さが相対的な概念であることに鑑みれば、優秀な人材の数とは人口動態の大きな流れに逆らえるものではないであろう。

日本の人口減少は、どの程度の規模なのであろうか。総務省統計局の人口推計によると、2015年の日本の総人口は約127百万人、30年後の2045年は約102百万人と約２割の減少が予想されている。生産年齢人口（15～64歳）では約３割の減少である。これには良い面もある。一人当たりで見た公共施設や既存住宅が増加することになるので、通勤ラッシュも緩和され、美術館や図書館や大学も利用しやすくなる。また中古住宅も入手しやすくなり、個人にとってはより豊かな暮らしが待っているともいえる。

他方、生産年齢人口が３割も減ると、一人当たり労働生産性が多少増えても、日本の経済成長が難しそうなことは想像がつく。1996年にはOECD加盟国中３位であった日本の一人当たり名目GDP（ドル建）は、2014年には20位にまで下落した。これが一人当たり労働生産性の動向を示唆しているとすれば悩みは深い。

企業レベルで考えてみると、グローバルな成長が重要な課題であることには議論の余地は少

なそうだ。日本の製造業や商社は、既に数十年前からグローバルな事業体制を確立してきている。問題は、これまで海外市場とは縁遠かった日本の非製造業がどのようにグローバルな成長を実現するかであろう。

ここまではよくある話かもしれない。課題はその大局観に立って、どのような手を具体的に打っていくかである。規模は決して大きくないが、弊社も2015年に米国と中国で、それぞれグローバル戦略の第一歩となるM&Aを行った。どれだけの成功を実現できるのかは予断を許さないが、今のところ買収後移行計画も順調に進んでいる。以下、これら2つの案件交渉を振り返って、学んだことをご紹介したい。企業ごとにそれぞれ事情は異なるであろうが、何かの参考となれば幸いである。

米国の案件は、アメリカン航空におけるマイレージプログラムの開発者が、30年前に創業したロイヤリティ・マーケティング専門会社である。ビジネススクール同窓である創業者会長と意気投合して始まったが、交渉においては、創業者会長の強烈な個性に、最後まで翻弄され続けた案件でもあった。

面白かったのは、創業した会社との別離に逡巡し、土壇場の取締役会で売却意思を翻した創業者会長に対して、CEO、CFOをはじめとする経営陣、先方のインベストメント・バンカーまでもが一緒に買収の成立に尽力してくれたことであった。このような危機的な状況を一体となって乗り越えたことは、その後のクロージングの迅速化に大きく役立った。この案件から得た教訓は、自らのチームのみならず相手チームの全参加者に対して尊敬の念を持って接し、各自の能力、性格と利害関係を冷静に分析することにあると思う。

中国の案件は、当初は単純な持株会社の株式取得のはずであった。しかし簿外債務の発見により、中国6都市における新会社設立と人員・資産の全面移管という、複雑なスキームに急転した。この案件から得た教訓は、何のためにこの買収を行うのかという問いに対する答えを、関係者全員が明確に共有することの重要性だと思う。目的を共有できていれば、どれだけ大変であれすべての手段は実現可能となる。この複雑な案件を実現し、関係者には大きな自信が生まれた。

両案件を振り返って思うのは、利害関係と価値観の異なる相手に対する尊敬の念の重要性である。中国案件の売手は、当該事業の内容には興味がなく、上場持株会社にだけ興味のある香港投資家であった。当該事業を本業とする関係者からは、会社ころがしを稼業とする金の亡者に見えたであろう。しかし、彼にも彼なりの面子と筋の通し方がある。それらに敬意を表した上で、一貫した筋を通すと同時に、彼の面子の納めどころも用意しておいたことが、交渉成立の鍵であったと思う。

弊社内でよく交わされる言葉に「Mutual Respect」というキーワードがある。日本語で言えば「尊敬の念をもって遇する」といったところだろう。グローバル化の鍵は、案外、こういうところにあるのではないだろうか。価値観も利害関係も異なる相手に対して、尊敬の念を持って遇し、相互利益を探ることの重要性は、あらためて認識されるべきだと思う。

（うえだはじめ）