



「能力」と「意図」と「機会」 ー 成長のトライアングルのための買収監査

これは企業に限ったことではなく、国家にも個人にもあてはまる。上司であれ部下であれ、いくら能力(Capability)があっても、やる気(=意図, Intention)がなければアテにできない。また、仮に悪意を持って邪魔する敵がいても、能力が大したことないなら、恐れるに足りない。警戒すべきなのは、優秀で悪いヤツとすることで相場は決まっている。そして機会(Opportunity)はしばしば偶然性の産物であり、命運を左右する。

新規事業に欠けている「能力」

私が最も適切だと考える新規事業の定義は、「能力が不足している事業」というものだ。だいたいだが深刻なレベルで足りていない。最初は顧客もおらず、売上もないのだから当然である。あるのは「意図」と「機会」に基く仮説だけだ。「能力」を持っている事業は、既存事業と呼ばれている筈である。

企業買収で手に入る「能力」

対して、M&Aが対象とするのは既存事業である。ひと揃いの事業セットが買えるということである。しかし、厳密に言うとこれは正確ではない。売上と利益と事業運営組織や資産は買える。つまり「能力」は買えるし、現在の延長線上にあるモメンタムとしての「機会」も買える。しかし「意思」は難しい。それは経営幹部や従業員の心の中にあるものだからだ。金銭的インセンティブは有効だが、万能薬ではない。また未来に向けての「機会」も難易度が高い。明日の成長を目論んで買収したとしても、未来が約束されているとは限らない。

買収監査で見るポイント

いずれにせよ**買収監査とは、この「能力」を見極める作業のことである**。買収に投下したお金が、何に変わるのか、を理解するわけだから、その価値を理解し、危険を察知したら即時にレッド・フラッグをあげなければならない。

役割ごとに買収監査チームメンバーを加えて整理すると、だいたいこんな感じになる。(詳細は省く、整理用のフォーマットがある)

区分	主な説明		メンバー(例)
能力	リソース	完全 経済的価値を決めるものだが、WACC、残存価値の設定では、誘惑に負けないこと	財務経理
		知識 リソースの希少性、真似しにくさなどを見極めること 誰でも簡単に入手できるものをコモディティと呼び、代替性も高い(価値は低い)	事業部門、 知財、法務、 技術部門、 生産部門
	組織プロセス	決裁権限ルールや会議体を整えておしまいではない 中央集権的なのか、分権型なのか、リーダーシップのあり方は、など企業文化を養い育て、支えているものを掴む	IT、人事、 SCM、購買 財務経理、 内部統制
	顧客価値	競合との差異、顧客の変化、現事業を脅かすもの、顧客からの声を聞くのは有効(制限を乗り越える方法もある)	マーケティング
利権	コスト構造(回転率も含める)を掴む 支払方法や課金方式も重要	財務経理、 事業スタッフ	
意図	モチベーションとインセンティブ(報酬)との組み合わせになる リテンション・ボーナスで終わった気にならないこと	幹部人事、 法務	
機会	顧客が欲しているがまだ業界が提供できていないもの 当該会社が競合より劣っている部分を可視化する	事業開発、 マーケティング、 R&D 部門	

契約交渉の窓口はひとりとし、この買収監査チームとは別に設けられなければならない。

実施のところ重要なのはチームに規律と秩序を持ち込み、個人のエゴを乗り越えることだが、この話は別の機会に譲りたい。

(渋谷雅告)