

お忙しくても、約 2 分間で読めます

山内公認会計士事務所

ハートフル・ワード (心からの言葉)

TEL 098-868-6895

FAX 098-863-1495

経営者への活きた言葉

買収戦略はサラリーマン経営者では難しい 松本 茂 (SCSグローバル取締役)

1. 企業買収では買えるものと買えないものがあります。この二つを経営陣が混同し、幻想を抱くときに落とし穴が生まれます。買収ですぐ手に入るのは市場占有率、生産能力、そして市場参入までの時間。特に海外では、自社でゼロから現地進出するよりもはるかに短時間で事業を立ち上げることができます。
2. しかし、シナジー（相乗効果）による利益成長は買収だけでは手に入りません。買収後、経営に工夫を凝らして勝ち取るものなのです。企業買収は、実行時とその直後に注目が集まりがちですが、成否の評価は直後、5 年後、10 年後の 3 段階で行うべき。買収直後は誤算が生じることが多く、事前に精査したはずの事業が思いどおりにいかないことも少なくありません。そもそも買収交渉では買い手と売り手の間に情報の非対称性がありますから、後になって「こんなはずではなかった」となりやすいのです。
3. 10 年ほど経過すると、買収の成否がいよいよ判明します。日本企業の海外 M&A（買収額 100 億円以上）のうち、10 年以上経過した 116 件を追跡調査したところ、実に 4 割強の 51 件が売却・撤退していたことが判明しました。残る 65 件でも利益成長を果たしたのは 9 件しかありません。つまり、大型海外買収の成功率は 1 割以下なのです。またセブンやクラレなど成功した企業の多くでは、投資を決断したトップが長期にわたって経営を執行していました。買収戦略は、サラリーマン経営者ではなかなか難しいともいえそうです。
(参考:「週刊東洋経済」2015 年 6 月 27 日号)

新規成長分野

自治体の配布物に広告媒体

1. 「市政だより」や「観光マップ」などの冊子を広告媒体にして、収入を得ようという自治体が増えている。この動きを支援しているのが、自治体向けの広告代理業を専門としているホープ（福岡市）だ。ホープは、自治体が発行する様々な媒体に広告枠を作り、その枠を買い取り広告主に販売している。市政だよりやごみ収集日のお知らせなどは、全世帯へ配布するため多くの市民が手に取る可能性が高い。ホープはそこに広告媒体として価値を見出した。
2. さらに、庁舎にあるエレベーターや職員食堂の壁、職員が使うパソコンのスクリーンセーバー、給与明細表までが、広告枠となる。ホープは自治体から広告事業を受託すると、広告枠をすべて買い取る。そのため自治体は広告営業の担当者を置かずに、安定的に収入を得られる。また、広告主には、3 割が不動産会社、4 割が病院と特徴がある。
(参考:「日経ビジネス」: 2015 年 6 月 15 日号)

経営者のための営業学

農家を支援する目的（「じゃがりこ」の開発）

1. かつぱえびせん、ポテトチップスと並び、カルビー社内で単品ブランドで売上高 100 億円を超える数少ない商品となった「じゃがりこ」。現在の売上高は 300 億円を超え、主力 3 本柱の一つに成長し、また現在では広く普及しているカップ菓子の先駆けともなった。
2. 生芋を使い、ざっくりした食感を持つ製法は「秘中の秘」で、何社もの競合他社が挑戦するもことごとく失敗。ポテトチップス用に契約しているジャガイモ農家に対し、ポテトチップスで使用できない種類・収穫期の芋をより多く買い取り、農家経営を支援する目的もあって開発されたという。
(参考:「週刊ダイヤモンド」2015 年 6 月 20 日号)

古典に学ぶ

自然のなりゆき

(解説) 農民は季節に応じてはたらき、商人は利益を追い、職人は腕をみがき、官吏は権勢を求める。これはみな自然のなりゆきだ。だが時として、農民には凶作があり、商人には思わぬ損失があり、職人にはできそこないがあり、仕官する者には不遇がある。これは天命によってそうなるのだ。

(参考: 奥平卓・大村益夫訳「老子・列子」: 徳間書店)