

経営入門 第9話

業務提携、合併、子会社、M&A…
「事業を売る」

平成31年4月4日



きぼうパートナー

上村 拓哉

商品を売る/買う 事業を売る/買う

※今日いう「事業を売る」とは、

×「事業を売却して、その分野から撤退する」

○「相手のお金や労力や設備を自分の事業のために有利に使わせてもらう」

≡「事業に賛同を得て、仲間になってもらう」

「よし、お前仲間になれ！」(ルフィ)

「担当は商品売り、
部長は事業売り、
社長は会社売り込む」
・・・事業創りは世界を目指す仲間創り



今日のトピックス

「事業に賛同を得て、仲間になってもらう」

- 1 なぜそれが重要なのか？
- 2 どうやればそれができるのか？
- 3 どのような具体的方法があり、どの方法を選べばよいのか？



成長速度を早める「特効薬」？

そうあってほしいし、そのために今日説明する。

しかし、世間のこれらの取り組みはほとんど失敗している

「業務提携の発表だけして実際には何も進まない」

「M&Aからの短期間での事業撤退」・・・

一体なぜ？



長期的取組です

電撃的な大型M&A
例 出光昭和シェル

「ある日突然、秘密理に進んでいた交渉が妥結し発表される」

実はそうではないものが大半

(秘密裏にトップダウンに進んでいたものは日本では失敗のケースも多い)

「10年かけて相互理解し、少しずつ協力関係を深めてきた」
結果のM&Aの方が数は多いし、成功確率も高い

商品を売るVS事業を売る

| | 商品を売る | 事業を売る |
|------|------------|--------------------------|
| 売る物 | 商品 | 自社の一事業 |
| 価格帯 | 数万～数十万円 | その事業の利益の2～5割 数百万円～数億円 |
| 相手方 | 購買担当者 | 事業部長クラス |
| 継続性 | その時限り | その事業、契約が継続する数年間 |
| 渡すモノ | 自社の商品・サービス | 金銭 出向者労働力 |
| 得るモノ | 代金 | 販路(人脈)、技術力、ブランド力 |

「事業を売る」のは、難易度が高い

新規事業を始めよう...

ある商品、サービスを立ち上げようとしたとき

- ・商品・サービスの開発
 - ハードウェア技術
 - 組み込みソフトウェア技術
- ・販売体制
 - 宣伝広告
 - 営業トレーニング
 - 営業先の確保、営業先からの信頼

様々な要素を整える必要がある。

- 自社に全部あるのか？ →実は相当の大企業でも一部はない。
中小ならばなおさらないところが多い。
- 自社で全部0から作るのか？ →知らない人がやるとうまくいかない。
稚拙なものが出来上がる。

「事業を売る」必要性

昔の日本では（今でも大企業は）自前で全部を揃えるのが当たり前だった
結果 開発・発売速度がゆっくり
足りない個所が稚拙なものが出る

それでも売れていた時代もあったが、今は違う

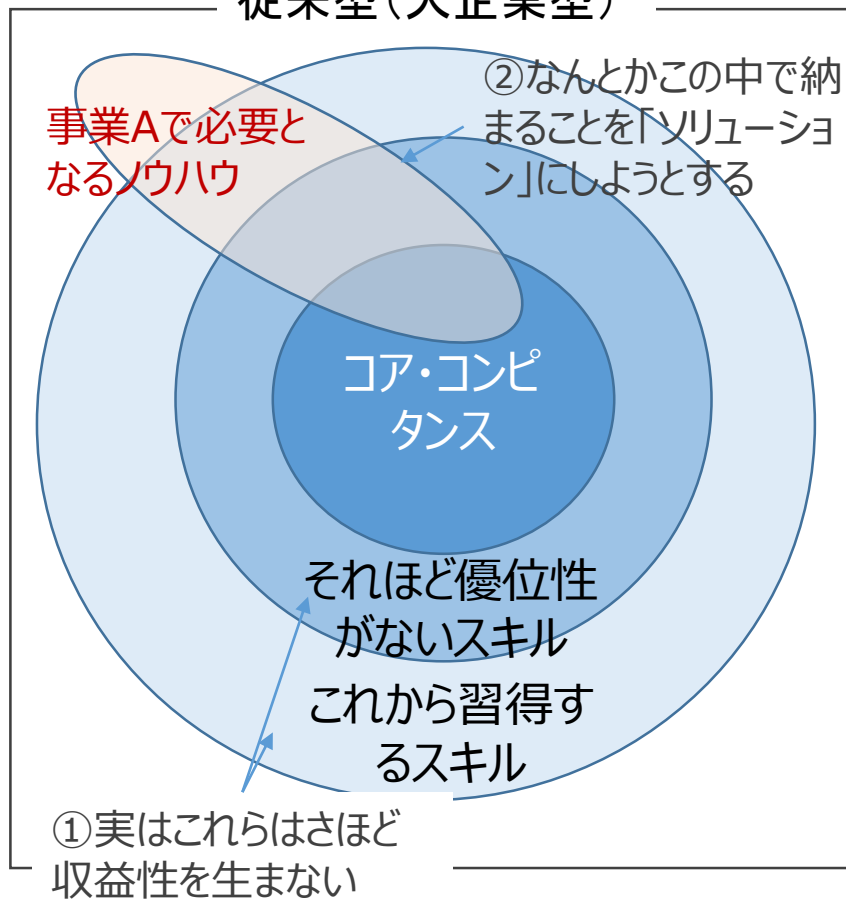
足りないものをどう補う？

- ①採用・・・経験者、知識や技術を持つ人を雇う。・・・当たり外れが大きい。
- ②外注・・・加工技術、ソフトウェア技術では有効だが、それは必要要素のごく一部
- ③足りないものは、それを有する他社との連携で素早く充足する

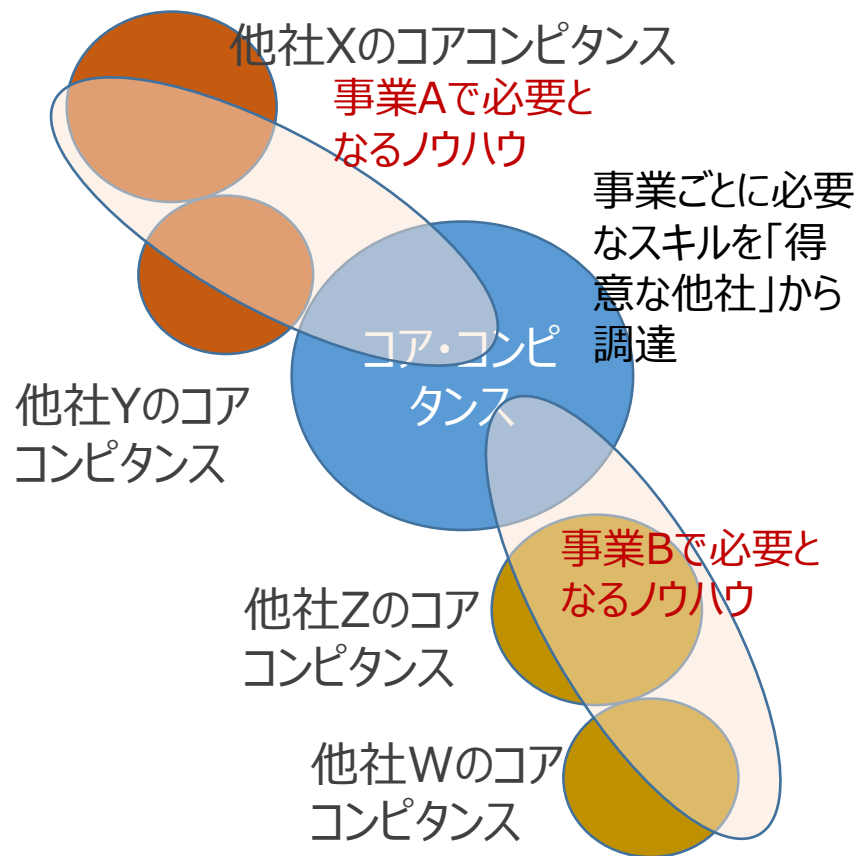
= オープン・イノベーションが第一の選択肢の時代

「コアコンピタンス」しか持たない

従来型(大企業型)



オープン(ベンチャー型)



オープンイノベーション構造のメリット

- ・変化に対応しやすい。（陳腐化する「**負の遺産**」を持たない）
- ・平均給与を上げやすい。（もっとも価値を生むところに注力）
- ・コア部分のスキル改善に注力できるので、優位性の確保が持続しやすい。

では、なぜ皆採用しないのか？

オープンイノベーション実現の壁

- ・自社の新事業で必要とするリソースがそもそもよくわかっていない(分解できていない)
- ・自社より他社の方が優れたノウハウを持っているということを認めようとしない
(グループシンク)
- ・どのような交渉事項を設定する(何を価値交換する) のかわからない
(統合型交渉)
- ・必要なノウハウをコアコンピタンスとする会社を探すことができない (「開拓」営業)
- ・どのようなマージ作業を経て業務が円滑に軌道に乗るかのイメージがわからない
(PMIは大事)

「商品売る」営業とはやや異なるトレーニングが必要

よくある「業務提携」

古い会社のロッカーには山のように「提携」に関する契約がある

タイトルはマチマチ。多くはこの3つ、
またはその組み合わせ

- ・顧客紹介契約
- ・代理店・取次契約
- ・(開発) 請負契約

締結したときは、その時の部長は、
「切り札」と思い、鼻高々。
立派なプレスリリース、記者会見した事例も



1年とたたずそのほとんどは、「有名無
実化」「凍結」「死蔵」状態

どうしてこうなるの？

それを振り返り修正しないまま、また同じ失敗が繰り返される



業務提携が失敗するわけ

「お互いがエース級の担当者をその業務に一定期間専従させて成功に命をかけた」業務提携はほとんどない（〇〇事業担当部門と独立したわけではない）

担当者：要領がわかっていて、知らない相手との面倒な調整の必要ない既存業務を「忙しい」といって、逃げた。

部長：未知の上手く行く確率の決して高くない新規業務ではなく、成果の見込める既存業務にエースを投入

いくらまで使ってよいか？何をしてよいか？の決済が既存のその他もろもろとミックス・・・時間もかかるし判断もその事業優先ではない

その業務を成功させることに
実は誰も必死になっていない
「責任不在」

しかも

自社が必死になったとしても、相手も同じようにしてくれるとは限らない。

来年になって、担当部長が変わっても同じように注力してくれるとは限らない

この仕組みは、「成功確率」を上げるのに決して最適ではない



業務提携を成功させるには

- ◆その事業だけ独立した部門にする
その事業の成功以外のミッションを与えない
- ◆相手の会社に物理的に押し掛け常駐する（常に顔を見る）
- ◆その成功にもっとも近いエース格の社員を既存部門から抜いて投入する

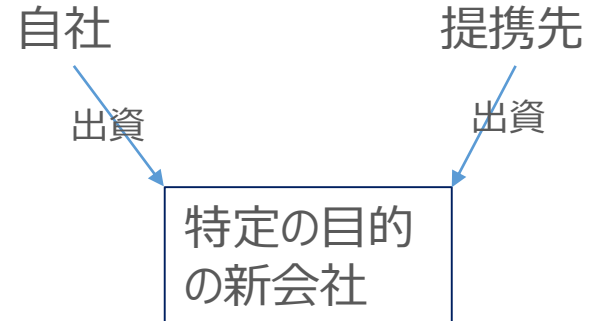
そこまでやっても成功確率は決して高くはない
では、ホントに「業務提携」が一番良い方法なのか？

「他社の力を借りる」形態いろいろ①

合併会社

- ・双方がお金(と通常人も)を出し合い新会社を設立(どちらかの子会社)
- ・新会社は提携する「新事業のことだけ」やる。

メリットデメリットは後程



子会社

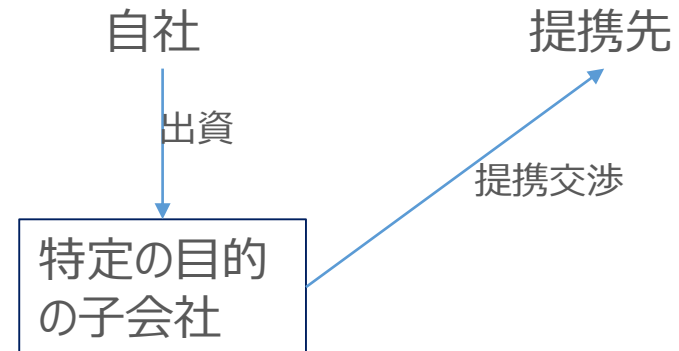
- ・自社で特定の目的の子会社を作る
- ・子会社と他社で提携交渉をさせる

メリット

- ・少なくとも自社で専従体制はできる
- ・自社の幹部育成はできる
- ・自社のマターで事業を開始できる

デメリット

- ・他社が一生懸命やる動機は存在しない



「他社の力を借りる」形態いろいろ②

買収（分割吸収合併）

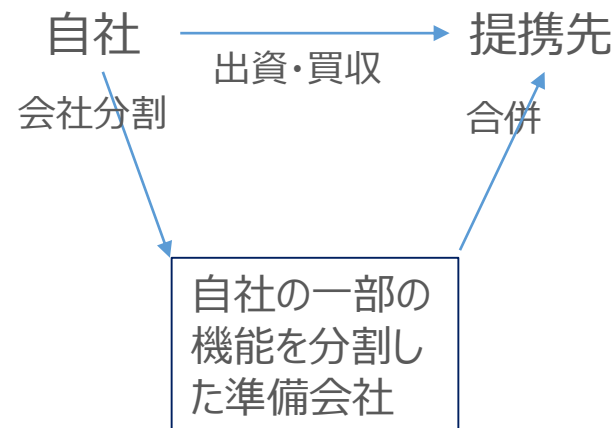
- ・他社を丸ごと買収（比較的相手が小規模）
- ・自社の一部を分離して相手にくっつける

メリット

法律上の「強制力」が働く

デメリット

- キーマンの退社リスク（実は全然「強制力」はない）
- お金を用意する必要がある
- 相手の経営者の抵抗に会いやすい（いやみたらたら）



業務提携 VS 合併

| | 業務提携 | 合併 |
|---------------|---------------------------|------------------------------|
| 撤退基準 リスク限定 | 協議事項 (通常は誰も考えていない) | 資本金が0になったら または別途協議 |
| 担当者 | 「専門部署」でない限り、兼任 | その専門会社の業務に専従 (その会社の社員なので) |
| 稟議決裁の 目標 | 出身元の利益の最大化・発展 | 新設された合併会社の利益の最大化・発展 |
| 相手方との 接点 | 出向などの対策をしないと、普段は別々。「定例会議」 | 同じ会社の社員としてずっとひざ詰め 顔合わせ |
| 経営者 | 提携業務に直接は関わらない | 提携業務のみの「社長」を任命 |

合併は作るのは難しいが、作り上げられると成功の確率は一般の「契約による提携」よりも高い

合併方式のその他のメリット

リーダー 育成

「社長」「副社長」として「期待の若手」に経営の実戦を若いうちに積ませる。

相手方資 源の活用

合併相手の子会社にしておけば、相手の商流での販売を行いやすい。（子会社として同行させてもらう）

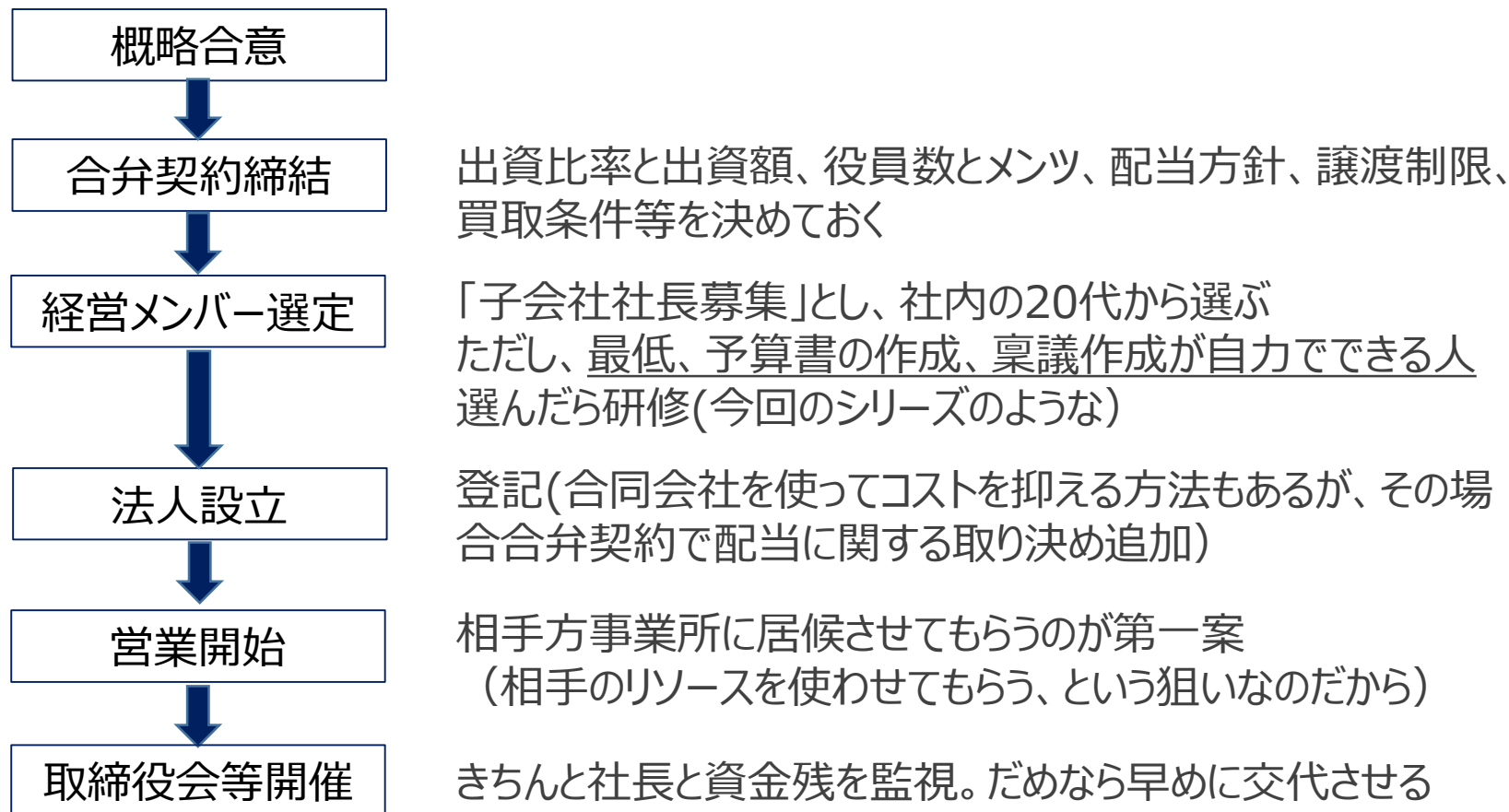
増資・売 却が容易

本体の議決権や人事に関係なく、その事業についてのみで第3のパートナーを受け入れたり、相手方に売却したりできる

参加メン バー

お互い、エース級を投入しやすい（子会社、関係会社役員という立場）

合併会社設立の流れ



「事業を売る」対価

相手に提供してもらうリソース

当社が提供する対価

技術力

販売力・販売ルート

例：大学発テックベンチャーとNTTやソニー

販売ルート・ブランド力

時代にあったサービス・商品

例：地域の名門企業と以前の富士ゼロックス（地域販社会併）

より広いセグメントで販売可能な商品

狭いセグメントでは人気のある商品

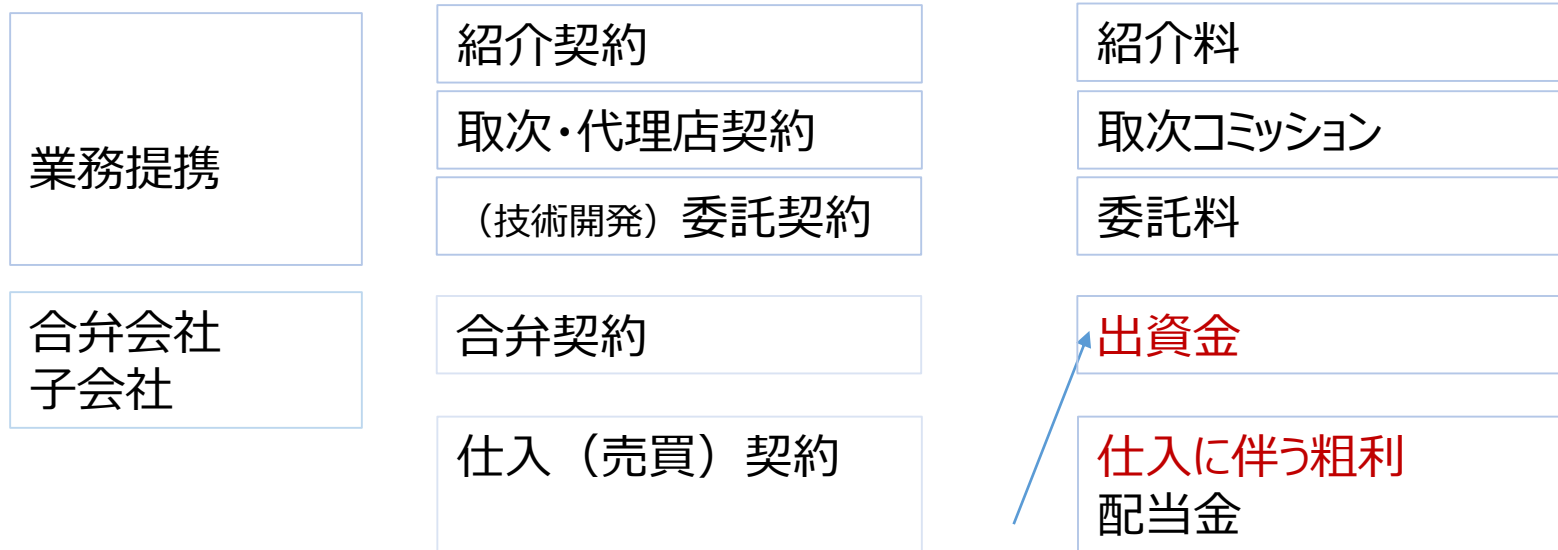
例：NTTのRPAソフトと、学習型OCRエンジン

当座の資金

発展後の配当・売却益

ベンチャー企業とベンチャーキャピタル

「事業を売る」具体形



これが十分あるならば、合併会社の
出資比率は「少数」でもよい

配当目的ではない企業投資…相手が上場企業だと決定に異様に時間がかかり、収益要求などが厳しい (減損リスク) ケースが多い

非上場の方がやりやすい(大企業は鈍重)

「提携先」をどう探すか？

望ましい条件

自社にない、事業推進に必要なものをコアコンピタンスとする会社
できれば、それを皆が知っている。（それを社名の一部にする）

規模がそれほど大きくない（がっぷり四つに組める）会社

提携先は一つである必要はない。地域別、業種別・・・

候補先数十に提案書をもつて総当たりする
「開拓営業」

例 商品はあるが販路がない

地域別に強い販売
網を持つ会社

業種別に強い販売
網を持つ会社

提携（合併）の例

地域、業種の有力者に出資してもらいPathを使わせてもらう。
地域、業種の課題にあったPromotionをする

「子会社」のメリット・デメリット

メリット

- ・人員が事業に集中する効果は期待できる
- ・幹部の育成効果もある程度期待できる

デメリット

- ・維持コストがかかる。(登記、口座、システム・・・)
- ・「自社の発展」を行動原理にすることが難しい。
「親会社の都合」に左右される。稟議・説得が面倒
(所詮親会社の一部門でしかない)

「子会社の発展」&「配当で還元」と親会社が覚悟を決めるのでなければ、子会社のメリットは薄い

M&A

・相手の「全部」または、「一部」を買う

目的

- ☆ ・時間を買う。(積み上げてきたネットワークや経験)
- ☆ ・人員を買う。(その機能に必要な人員を採用するコスト)
 - ・販路や技術を買う
 - ・資産、権利等を買う ……解散価値が1以上の会社
 - ・収益性・成長性を買う。…高くなりがち
 - ・規模の経済による経費削減
 - ・共通部分の共有化による経費削減……管理部門は一つで良くなる

代金

- ・現金
- ・自社の株式 ……「株価」はとても重要 「純資産」÷「発行株式数」

しかし、M&Aの失敗例は後を絶たない

M&Aは「結婚」に例えられる。

「育ってきた環境が違う」（セロリが好きだったりするよね）

頻発するトラブル

「買った方が買われた方に自分に合わせることを強要する」

「誰も何も準備をしないまま、合併日を迎え、その後も何も起きない」
（現場はいつも、「忙しい」という）

「キーマンが退社していく」

なんのために買収したんだっけ・・・という事例が多い



PMI (Post Merge Integration)

- ・何をどのように統合するのか？
- ・最初の100日に何をするか？（D100プラン）

は統合委員会で決めておき、それに基づき、各関係者が実行し、トップがそれを監視する。(強権は必要)

PMIは非常に巨大なプロジェクトマネジメント

統合効果を出しやすい箇所

- ・販路、物流の共有
- ・管理部門の統合 人員削減
- ・事業所の統合 賃料削減
- ・メール、グループウェアなどシステム統合

摩擦が起きやすい箇所

- ・人事評価制度
- ・社内用語
- ・決裁権限規程

今日のまとめ

- 「オープンイノベーション」

持つものを限定し、外部調達を機動的に行う。

しかし、「外部調達」＝「事業を売る」は決して簡単ではない。

今から会社のノウハウにすることがオープンイノベーションに必要な

- 業務提携

「提携事業に命がけ」でやる社員、それを応援する会社の体制は用意できるのか？それが成功のポイント

「合併」はかなり難しい必殺技

「株価」(資産) がないと、M&Aもままならない。

- M&AはPMIがうまくないと失敗する。

次回予告

・4/12 12:30～13:30

第10話 ファイナンスはなぜ重要か（借りる、買う、潰れる！）