

M&A時代のリスクとチャンス

日本企業による海外企業のM&Aが加速しています。1～6月までの件数が262件と前年同期比15%の増加。バブル経済期の1990年の247件を上回って22年ぶりの最高水準になったようです。円高や潤沢な手元資金を背景に大企業だけではなく、地方の中堅企業にもM&Aへの参加が目立つようになってきています。では、なぜM&Aが増えるのか、その背景を検証してみましょう。

1. 日本市場のマーケットの縮小

日本のマーケットはバブル崩壊以来、20年以上縮小を重ねるデフレ状態です。当然、売り上げの減少、事業の縮小に悩む企業としては、新しい成長マーケットを探します。そこで注目を集めるのが、アジアを中心とした成長マーケットになります。

2. 輸出頼みの製造、国内での製造の限界

日本の製造業の現状は、賃金高、円高など、製造業にあわない環境になっています。したがって、海外に工場を設立するか、海外で生産できる企業買収、合併に動きます。そして、日本への逆輸入を実現することで、円高を吸収し、コストダウンを実現、企業の力を回復しようと考えます。

3. 新経営資源の発掘

IT、ソフト開発、特許などの知的財産、新技術、新材、新マーケットの確保など、今までの日本にない経営資源を発掘するためのM&Aも増加しています。

4. 人材不足

日本で成長した製造業を主体とした人材。しかし、日本の工業高校でも、製造業に適合する子供たちが減少しているのが現状です。また、サービス業を含め、英語や中国語ができる人材が今後求められます。新しい能力開発に外国人が必要となる時代なのですね。

5. 株価の下落

最近、EU初め、新興国も株価が下落しています。そこで、円高を利用し、株価が安いうちに買収し、チャンスにしようとする企業が増加しているようです。

6. 価値の転換

国内を中心に成長してきた日本企業。しかし、日本の消費者が価値の転換を起こしてしまいました。1994年の細川政権。産業構造が製造業からサービス業へシフト、これで消費者社会を迎えた日本。消費者優位の法律改正によって、企業側のリスクが増えています。

また、日本人自体が新しい産業についていけなくなりました。特に男性です。そのため、新規事業のサービス業に舵を切っても、ついてこれない社員が急増しました。これは、1980～1990年代のアメリカで起きた現象です。しかも、女性の職業が増加、男性の仕事の減少が新しい社会問題を起こしています。賃金は女性が男性を上回り、自信を無くした男性陣。したがって、新しい人材とマーケットを海外に求める企業が増加したともいえます。

ここまで、海外へのM&Aについて書きましたが、実は国内でも同じことが起きています。デフレ、売り上げ減少、株価低下、赤字企業の増加など、M&Aを行う企業にとっての環境は整っています。しかし、M&Aの70%は失敗するといわれています。原因の一番はデューデリジェンス(企業評価)の失敗です。一般的に監査法人などが行いますが、監査法人の調査には限界があります。今、世界的な流れは、リスク・デューデリジェンス、つまり、企業が抱えるリスクを経営全般から調査する方法です。そうすれば、監査法人の調査項目よりも幅広くリスクを調査できます。したがって、失敗確率を少なくできます。

時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自ずと時代の「先」を読む力が備わってきます。最新ニュースをリスクマネジメントの視点で分析し、今後の展開や社会への影響を予想してみましょう。

巨額損失で信頼揺らぐ JPモルガン式のリスク計測

米金融大手JPモルガン・チェースはその主要なリスク管理手法に欠陥があることを明らかにした。信用リスク計測モデル「バリュー・アット・リスク(VaR)」は、金融危機の際に各行の巨額のトレーディング損失を予測できなかったとして非難を浴びた。20年にわたり金融リスクを計測し、国際的な自己資本規制の計算にも組み込まれていたにもかかわらずだ。

金融危機前には各行で使われていたVaRは、1990年代初めにJPモルガンでかなりの部分が考案された。グローバルな銀行がとるリスクをどう計測するか。この問題に対する洗練された解決法と信じられてきた。だが、VaRは誤った仮説を用い、時には役に立たない過去のデータに頼っていた。2008年後半～09年初めには市場が大荒れし、各行はVaRが予測した理論値をはるかに上回る損失を計上した。

JPモルガンは巨額損失を受けて、12年1～3月期のVaRの数字を変更するという異例の措置を打ち出した。VaRの考案者であり、他行よりもリスク管理が進んでいるとされたJPモルガンでの修正発表である。主要国の監督当局で構成するバーゼル銀行監督委員会は今月、銀行に求める自己資本金額の計算からVaRモデルを排除する意向を表明した。銀行のリスクをさらに正確に把握できるようになることが望まれる。

日本車 新興国に挑む 投資判断「速く」「深く」 先行VWや現代を追う

自動車産業の主戦場が先進国から新興国へと変わろうとしている。新興国の新車販売は2010年に初めて先進国を抜いた。だが恩恵を受けているのはかねて新興国に軸足を置いてきた独フォルクスワーゲン(VW)や韓国の現代自動車だ。現代は投資の配分にめりはりを利かせ、新興国での販売を10年間で3倍にした。本田は売上の4～6%にあたる金額を研究開発に充てるが、現代は2%に抑え、マーケティング投資などに力を入れる。「10年先の技術より成長市場への投資を急ぐ時だ」(鄭夢九会長)

欧州・韓国勢と日本勢の違いは割り切りの速さだ。日本勢は新興国向けでも先進国並みの仕様にこだわり、新興国への投資にも時間がかかった。そうした過去の反省から強まってきたのが「少しでも速く」との投資の動きだ。日産は新興国向け低価格ブランド「ダットサン」の生産を始める。現地メーカーと協力、開発速度や生産の立ち上げを速くする。活用する設備は多くが償却済み。価格は50万円前後に下げることが可能という。トヨタは自前で工場はつくらず、現地メーカーに組み立ててもらおうノックダウン(KD)式を活用する。「仮に不調でもKDなら投資額は小さい。撤退も容易だ」(幹部)

トヨタと日産は国内の生産能力を削減することを決めた。日本の工場は今後、主戦場になった新興国での生産、販売を支える場面が増えていく。

台湾からスパコン「京」受注 富士通、気象・防災に的 世界シェア10%狙う

富士通は台湾の中央気象局からスーパーコンピューターを受注した。スパコン「京」の商用機で米国のIBMとクレイに競り勝った。米国のスパコンは軍事利用が中心で、富士通は気象や防災などの分野に強い。台湾は日本と同じく台風や大雨などの自然災害が多い。従来はIBMのスパコンを使っていたが、富士通に乗り換えることで日本の防災・減災に関するノウハウを吸収する狙いもあるようだ。

本コーナーは、(株)日本アルマック/日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会共催セミナー「全国リスクマネジメント研究会」の内容を編集したもので、日経新聞の記事によるものです。セミナーの概要、参加申込方法等については、お気軽にお問い合わせください。

<発行>

日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

(株)日本アルマック内

TEL:03-5297-1242 FAX:03-5297-1244

URL: <http://www.almac.co.jp>

<製作>

株式会社日本アルマック

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

TEL:03-5297-1241 FAX:03-5297-1244

URL: <http://www.almac.co.jp>

※ご意見・ご要望は上記までお寄せください。