

村藤功著「M & A アドバイザーの秘密、 - トラブルと苦労の日々」創成社

2008年8月20日刊を読む

## M & Aの水平統合と垂直統合

1. M & A取引をなぜやりたいか考える場合、水平統合と垂直統合が理由になることがある。
2. 水平統合とは、同じ業界の競争相手を買収して規模を大きくする場合であり、共通するコストが多いのでシナジーが計算しやすい。
  - (1)たとえば、共通の商品、原材料供給先、販売ネットワーク、IT システム、間接部門等があれば、2つの重複する機能を1つにしてもう1つをなくし、合理化することができる。
  - (2)規模を大きくして製品やサービス1単位あたりの固定費を小さくできれば、ブレークイーブンに到達する数量を減少させることができ、儲かりやすくなるというものである。
  - (3)日本市場は多くの業界で成熟期に入り、放置すると成長できないことから、水平統合により規模を拡大して業界の競争相手を減らす動きが増えている。
  - (4)業界の大手が統合されてコストが下がると、これまでより安い価格を提供してマーケットシェアを取りに来た時、これまでの規模の企業はやっていけなくなる可能性がある。
  - (5)このため、業界における統合は競争相手の統合を招き、業界は再編されていくことになりやすい。
2. 垂直統合は、バリューチェーンの川上や川下に攻めていくものである。
  - (1)思うような部品や原材料を期待するタイミング、価格で供給してくれない供給業者を買収することができる。
  - (2)思うようにいかない供給業者はつきあうのをやめたり、競合させて品質や価格を改善してもらおう選択肢もあるが、買収してコントロールを強化し、サプライチェーンマネジメントを行うこともできる。
  - (3)また、思うような価格で製品やサービスを流通してくれなかったり、思うように顧客情報

をくれなかつたりする流通業者を買収することがある。

- (4) 流通業者を買収することによって、より広い付加価値の範囲でサプライチェーンマネジメントを行うことができるというメリットがあるのだ。
- (5) 製品は持っているが、販路が限られている事業会社が流通網を持つ会社を買収したり、流通網は強いが、これに流す製品に限界がある会社が、製品や研究開発に強い会社を買収する場合も、垂直統合の例に当たる。
- (6) ただし、水平統合と違って自分がやっていない事業を買収する場合は、買ってからなぜその会社がそうしているのかわかることがあり、想定していた合理化が可能かどうかは事前にわかりにくいことが多い。
- (7) またバリューチェーンの全体像が競争力を持たないと顧客を満足させられないので、競争力のない事業者を引き受けて支配すること自体が自分の製品の競争力を損なうこともありうる。
- (8) 確かに関係のない業界で買収をするより関係ある業界のほうがうまくいく可能性は高いが、その買収によって自分の事業の競争力が間違いなく強化されることを落ち着いて確認する必要がある。

P70 ~ 72

#### [ コメント ]

経済同友会での村藤氏の発言は、いつも問題の本質を突きその具体的解決策を提示する機会が多い。特に、国のバランスシートの問題点の指摘は厳しい。その村藤氏の本業である M&A の教科書である本書は極めてわかりやすく具体的で示唆に富む。

- 2009 年 2 月 17 日林明夫記 -