

補足:M & Aと自社の研究開発

経営工学に関心のある人達の間で、M & A の効率の良さと自社の研究開発の効率の悪さが話題になることがある。

企業には一般に、事業部があり、研究所(中央研究所、先端研究所など)がある。もちろん事業部も研究部門(事業研究所、セールス・サービスラボラトリーなど)を持っている。

事業部は事業部研を通じて陸続きの事業開発を行う。企業は先端研を通じて落下傘攻撃型の事業開発を行う。ただし、一口に落下傘攻撃型と言っても、全く土地勘のないところで落下傘攻撃を仕掛けるわけではない。①何らかの取っ掛かりがあること、②着目している新事業の急成長が見込まれていることが前提となる。条件①として望ましいのは、事業部のニーズから見えていてしかも事業部研の手に負えないテーマである。しかし、沈滞した企業では、そのような案件が事業部から出てくることは殆どない。出てくるのは中央研究所無用論である(本当は、中研にテーマを提案できない事業部長こそ無用なのだ!)。

ここで、注意すべきは、事業開発イコール研究開発ではないということである。企業に取っても、研究所にとっても、すでに世の中に解がある案件は、基本的に、研究すべきことではない。買うべきことである。とくに、グローバル化と IT 化が進んだ現在、ネットワークを張り巡らせ、必要とする技術やビジネスを探索すべきである(本文中の IoP の推進である)。なかには、積極的に探すテーマからは漏れていて、技術やビジネスの内容を知ったとき、初めて自社の既存技術との結びつきによる潜在的発展性に気付く場合もあるだろう。研究開発テーマには、技術を買ったり M & A をしようにも、適当な候補が見付からない場合がある。着眼点が良いということであるし、研究所で大切に育てるテーマである。

次に、誰が M & A のテーマを探すかである。全くの白紙から、そのような案件を見出すのは困難だ。下手をすると、米国のベンチャー企業・Censtor が早い時期に不完全な垂直磁気記録方式の HDD を引提げて業界に参入したとき、大同特殊鋼(ヘッド)と電気化学(ディスク)が幻惑されたようなことが起こり得る。こうした不幸な事態を防ぐには、やはり、既存事業、既存研究開発テーマを深化させたなかから見出すしか方法はないだろう。特定の企業向きの M & A の専門家などいるはずがない。いるのは、方法論や手続き論の専門家だ。

旧態然としている企業において陸続きでない M & A が成功するとは思えない。筆者の経験から言えば、CBN や HD の事業開発においてすら、企業内ルールや慣習が障害となったことである。既存事業にどっぷりと浸かっていた人達は、自分達が新事業立上げに対して「社内抵抗勢力」となっているということに気付かなかった。

M & A の効率の良さに注目することは良いことである。しかし、これにも王道はない。まず、既存事業を深化させることから始めなければならない。事業部長が M & A の案件に関するアイデア(研究開発テーマに通じる)を出せなくてどうする!