

将来見据え企業価値向上の手段として

「ここ数年、事業環境の多様な変化に対応するべく、MBO(経営陣が参加する買収)を駆使し株式非公開化による市場廃止を選択する企業が目立っている。短期的な業績変動に左右されずに、経営の自由度を高め意思決定が早められるなどの期待が持たれるが、株式の買収価格の設定で株主の理解を得られるか難しい判断も迫られる。

日本経済新聞社がこのほど開催した「日経産業新聞フォーラム2011」MBO—中長期経営戦略を可能にする株式非公開化、成功の鍵を探る—では、MBOの潮流をつかみ、企業価値の向上を目指すうえで留意点や問題解決策などを検証した。協賛はメザニン、GCAサヴィアングループ、森・濱田松本法律事務所。

基調講演 ハーバードが再評価する日本企業の価値観

ハーバード大学経営大学院
ハーバードビジネススクール教授
一橋大学名誉教授



竹内弘高氏

企業経営者として、常に戦略を練る取り組みが欠かせない。戦略論の世界的権威である米国の経営学者、マイケル・ポーターの考えがハーバードでは主流である。競争戦略論の考えは、他社と異なる

「ここ数年、事業環境の多様な変化に対応するべく、MBO(経営陣が参加する買収)を駆使し株式非公開化による市場廃止を選択する企業が目立っている。短期的な業績変動に左右されずに、経営の自由度を高め意思決定が早められるなどの期待が持たれるが、株式の買収価格の設定で株主の理解を得られるか難しい判断も迫られる。」

知識ベースの戦略が注目される

ユニークな戦略を有する日本企業は、最近、インサイダー・アウト、つまり社内に共有されていない暗黙知や形式知をベイスに戦略を立てる考えが注目を集めている。

「ここ数年、事業環境の多様な変化に対応するべく、MBO(経営陣が参加する買収)を駆使し株式非公開化による市場廃止を選択する企業が目立っている。短期的な業績変動に左右されずに、経営の自由度を高め意思決定が早められるなどの期待が持たれるが、株式の買収価格の設定で株主の理解を得られるか難しい判断も迫られる。」

プレゼンテーション なぜ、経営者はMBOを行うのか

GCAサヴィアングループ取締役
一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授



佐山展生氏

改めて株式上場の意味を考えると、上場には主に資金力、信用力を付ける効果がある。しかし一定の効果を得た後は、上場を維持することが必ずしもベストの経営方針とは言いえない。

「ここ数年、事業環境の多様な変化に対応するべく、MBO(経営陣が参加する買収)を駆使し株式非公開化による市場廃止を選択する企業が目立っている。短期的な業績変動に左右されずに、経営の自由度を高め意思決定が早められるなどの期待が持たれるが、株式の買収価格の設定で株主の理解を得られるか難しい判断も迫られる。」

メザニン代表取締役



笹山幸嗣氏

MBOは経営者に始まり、経営者に終わるという経験から、ポイントが3つある。まず、経営者にとってMBOは所有と経営の一体化による原動力。つまり第2の創業になる。上場企業によるMBOは「経営者が出資を行う」非公開化による「実行後に負債が増加する」という点が共通する。

「ここ数年、事業環境の多様な変化に対応するべく、MBO(経営陣が参加する買収)を駆使し株式非公開化による市場廃止を選択する企業が目立っている。短期的な業績変動に左右されずに、経営の自由度を高め意思決定が早められるなどの期待が持たれるが、株式の買収価格の設定で株主の理解を得られるか難しい判断も迫られる。」

パネルディスカッション 成功するMBOの要諦

石井 MBOは注目を集めている半面、その是非論に関して非常に議論が盛んである。実行する企業側から見れば、株式公開のメリットとデメリットの相対関係の逆転が動機という説明になるが、そのような動機自体に否定的な見解もある。

「ここ数年、事業環境の多様な変化に対応するべく、MBO(経営陣が参加する買収)を駆使し株式非公開化による市場廃止を選択する企業が目立っている。短期的な業績変動に左右されずに、経営の自由度を高め意思決定が早められるなどの期待が持たれるが、株式の買収価格の設定で株主の理解を得られるか難しい判断も迫られる。」

プレゼンテーション2 経営者による株式非公開化の手法…MBO成功のための理論と実務

森・濱田松本法律事務所
パートナー弁護士



松村祐士氏

森・濱田松本法律事務所
パートナー弁護士



小島義博氏

森・濱田松本法律事務所
パートナー弁護士



小林卓泰氏

「ここ数年、事業環境の多様な変化に対応するべく、MBO(経営陣が参加する買収)を駆使し株式非公開化による市場廃止を選択する企業が目立っている。短期的な業績変動に左右されずに、経営の自由度を高め意思決定が早められるなどの期待が持たれるが、株式の買収価格の設定で株主の理解を得られるか難しい判断も迫られる。」

重要事項開示して正々堂々と方策ない上場の維持こそ問題

佐山氏

「ここ数年、事業環境の多様な変化に対応するべく、MBO(経営陣が参加する買収)を駆使し株式非公開化による市場廃止を選択する企業が目立っている。短期的な業績変動に左右されずに、経営の自由度を高め意思決定が早められるなどの期待が持たれるが、株式の買収価格の設定で株主の理解を得られるか難しい判断も迫られる。」