

JOIはここ数年、M&Aの法務やトレンド分析に関連したセミナーを多数開催し、また最近では企業のM&Aチームなどを対象にして、事業の買収や譲渡に必要な高度スキルを学ぶ企業研修を提供している。幅広くM&Aの全体像を学ぶ研修ではなく、たとえば送電線事業に特化したM&A研修を提案してほしい、セルサイドの要領を学びたいなど、さまざまなニーズがJOIに寄せられている。企業戦略の中でM&Aが一般化し、不断のポートフォリオ見直しにより事業再編などのプロセスに関連した情報ニーズが高まっている。

そんななか、先日、何十社とクロスボーダーM&Aを成功に導いてきた百戦錬磨のプロの方と日本企業のM&Aについて意見交換する機会があったのだが、その方が「M&Aのクロージングはプロセスの10%にすぎない」と仰っていた。M&Aで大事なものは、企業戦略で描いた枠組みを作り（ここがクロージング）、その後に残り90%を実践できているか。つまり、枠組み＝ベースとなる事業から、M&Aによる価値を具現化させているかが問われる、というわけだ。確かに、M&Aを実施した際には大々的にリリースされるが、その後の効果発現はどうだろうか。買収自体が目的化するスパイラルに陥っていないか。買収後のPMIに合理的な資本投下を行っているだろうか。その方からさまざまな示唆を頂き、また会員企業からPMIへの高い関心が寄せられたこともあり、今号ではM&AやPMIに知見を有するプロフェッショナルに寄稿いただいた。買収した事業の領域特徴や買収先の個性を踏まえて、どのようなPMIが価値を生み出す最良の道なのか。寄稿記事を参考にさせていただきたい。またPMIの企業研修も行っているのでもご相談いただければありがたい。

常務理事 田丸伸介

## 海外投融資

Vol.30 No.6 (通巻180号)  
2021年11月25日発行

発行  
一般財団法人 海外投融資情報財団

発行人  
長田 薫  
〒102-0073  
東京都千代田区九段北二丁目  
3番6号 九段北二丁目ビル  
TEL. 03-5210-3311(代)  
URL. www.joi.or.jp

制作協力  
(株)エディポック

\*本誌に掲載されている記事の内容や意見は、海外投融資情報財団の公式見解を示すものではありません。

●禁 無断転載

All rights reserved. No part of this magazine may be reproduced in any form or in any means without written permission from the publisher.  
©Japan Institute for Overseas Investment Printed in Japan



## 九段だより 必要不可欠な産業「娯楽」

コロナ禍による産業への悪影響が大きな問題となって久しい。私たちの勤務する九段界限も例外ではなく、JOI職員に人気の飲食店に閉店するところも出るなど、寂しさを禁じ得ないところ。

経済産業省は、サービス産業の活発さを表す第3次産業活動指数を発表しているが、最も指数の落ち込みが大きいのは、飲食、観光産業などを含む生活娯楽関連サービスで、2015年を100とした指数（季節調整済）は2021年8月で65.7（第3次産業全体では95.0）。個別には、音楽・芸術等興行が40.6、酒類の提供自粛や時短の影響を受けたパブレストラン・居酒屋は10.7、厳しい渡航制限に伴う需要の蒸発により苦境のどん底にある海外旅行に至っては2.0と目を覆わんばかりの惨状。

娯楽にはどうしても「不要不急」「贅沢」のイメージが付きまとい、実際、利用者目線での緊要性は、他の産業に比べ劣って見えるのかもしれない。ただ、思い出の海外旅行、銘酒を手に夜の更けるのを忘れた居酒屋、ひいきチームの好プレーに歓声をあげたプロスポーツなど、好みは人それぞれなるも、誰もがこれまで、程度の差こそあれ「娯楽」に支えられてきたのではなからうか？

そして、娯楽産業の担い手の苦境も忘れてはならない。

腕によりをかけた至宝の味を届ける板前さん。笑顔と心づくしのパフォーマンスで魅せるアイドル。おもてなしの心と細やかなサービスで宿泊客を迎える旅館スタッフ。こうした担い手の方々は、一人ひとりが経済の一翼を担っているのはもちろん、それ以上に、こうした方々が届ける娯楽は、私たちが時に支え、時に癒してくれる存在であり、決して「不要不急」ではなく、社会に不可欠な存在だろう。

「人が集まる、移動する」特性をもつ娯楽の多くは、新型コロナウイルス感染防止との両立が容易でないため、当面はかつてと同様に楽しむことは難しく、苦境からの回復には時間を要するかもしれない。そうしたなか、私たちは「娯楽」を守るために何かできないか？

私の敬愛するあるアーティストは「義務感で私のステージに来てほしくない」と言っていた。ステージ・娯楽をバイアス無しに純粋に楽しんでほしいという、プロ意識から来た至言であるが、この非常時、その戒めを破っても許されるだろう。

私も、緊急事態宣言の継続で、なじみのお店から足が遠のいてしまった。久々に訪れ、ささやかなお手伝いを兼ね、かつての日常を些かでも取り戻し、楽しんでみようかと思う。

専務理事 長田 薫