



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# NTT グループの M&A 戦略に関するノート 失敗の考察

5

NTT の海外戦略が失敗を重ねた理由として一番大きかったと思われるのは、「海外 x M&A という、1 つ 1 つでも大変難しい課題を、ほとんど経験もないのに一度に解決しようとしたこと」でしょう。「海外進出が悲願」「世界でのブランドの低さを何とかしたかった」などなど、いろいろな理由があげられると思いますが、もう少し個別に見ていけば、次の 3 点に集約できると思います。

10

### (1) 優秀であるがゆえに M&A に対してもプライドが高くナイーブ

15

NTT グループは優秀な人材の宝庫といってもいいでしょう。ただ、「まじめな理系の会社」から抜け出せず、「お金持ち」「買う気満々」とあいまって、M&A という「異種格闘技」で海千山千の投資銀行や海外企業のカモになってしまった感は否めません。過信、逆に言えば勉強不足です。何しろ、2019 年になって「今回は (M&A の) 資産査定や PMI をセオリー通りにやる」と澤田社長自らおっしゃっているくらいです<sup>[1]</sup>。

20

そうしたナイーブさを端的に表すエピソードがあります。NTT データが 2016 年に Dell の IT サービス事業を買収する際、先方から 50 億ドルを吹きかけられ (最終的には約 30 億ドルで決着)、NTT グループ幹部は「明らかなビンボール」だと憤慨したというのです。大昔の Jリーガーがヨーロッパに移籍して、強い当たりに憤慨してバカにされたのに似ています。最近の例でいえば後述する通り LVMH がコロナ禍前に結んだティファニーの買収契約をフランス政府まで巻き込んでああでもない、こうでもない、ついには訴訟までしてペナルティなしで白紙に戻そうとしています<sup>[2]</sup>。明らかに高く契約しすぎたのを取り返すための難癖ですが、それが M&A の世界の「常識」なのです。

25

[1] 日本経済新聞 2019/7/31

[2] 例えば Wall Street Journal 2020/9/29

このノートは、クラス討論の基礎資料として慶應義塾大学ビジネス・スクール教授清水勝彦が公開資料を基に作成したものであり、経営上の適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。問い合わせ先: 慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、case@kbs.keio.ac.jp)。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機会的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright © 清水勝彦 (2021 年 10 月作成)