

2016年3月8日

## コンサルティングレポート

### <グローバル経営管理シリーズ>

# クロスボーダーM&A 実施後のPMIの考え方・進め方

社会システム共創部 チーフコンサルタント 伊藤 達也

少子高齢化などを背景に日本国内市場成長は低迷しており、相対的に海外市場の重要性が増してきている。特に新興国の成長には目覚ましいものがあり、このような市場にリーチし地位を確立していくことが今後の企業成長に欠かせないものとなっている。このような背景の下、現地での経営資源を早期に獲得し、自社のビジネスをスピーディーに立ち上げる手段としてクロスボーダーM&A(海外企業の買収)が旺盛になってきている。

クロスボーダーM&Aにおいて、スピーディーかつ着実にディールを完了させることはもちろん重要だが、それだけで期待する成果が上がるわけではない。より重要なことは、ディールの完了後に被買収企業が自社の拠点として、あるいは機能の一部として、期待する成果を発揮することにある。つまり、期待する成果を実現するM&A後の統合業務(PMI; Post Merger Integration)を円滑に実施できるかどうかはM&Aの成否がかかってくる。

本稿では、このPMIの全体像を示したうえで、その中でも特に重要となる短期間でのPMI計画立案とガバナンスの確立について解説する。

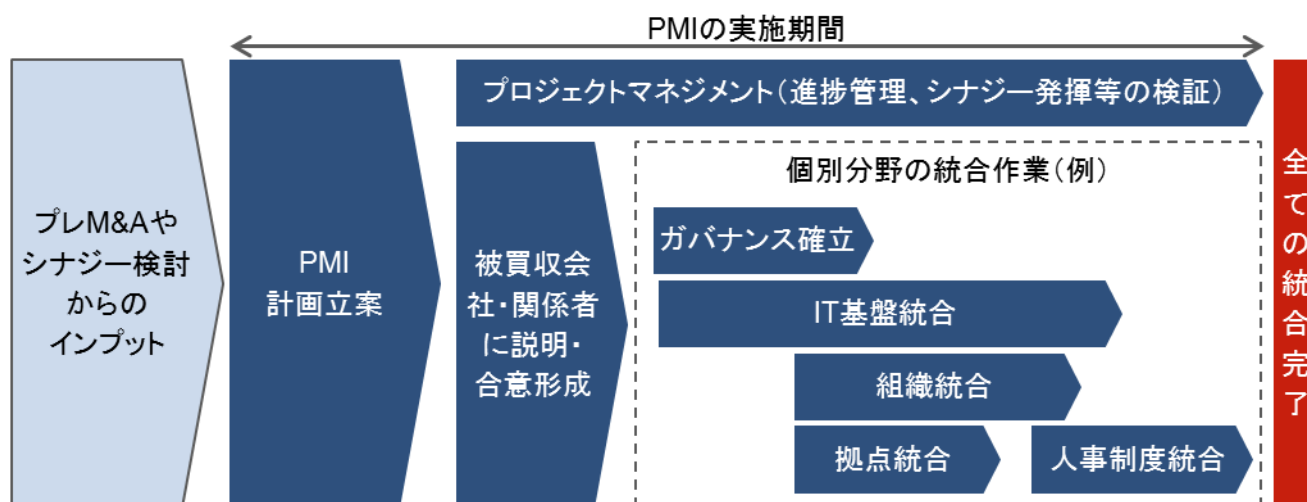
## 1. M&A後の統合業務(PMI)の全体像(図1参照)

M&A後の統合業務は、ディールの完了に始まり、全ての統合の完了、つまり組織、業務、各種の制度、ITなどのインフラに至るまで全ての企業活動が一つの企業グループとして機能するようになることで完了する。これら一連の作業はおおまかに以下の4つのタスクに分けられる。

- PMI計画立案  
後ほど詳述するが、PMI全体の計画を立案し、自社と被買収会社で共有する。また、短期に実現すべき項目と中期的に実現する項目を明確にし、短期計画と中期計画に分けて立案する。
- プロジェクトマネジメント  
PMI計画が適切に実行されていること、シナジーなど効果が発揮されていることなどをモニタリングし、計画からの乖離がある場合には是正処置を取る。最終的には定常業務として該当する部署・担当者が担う機能だが、統合の完了までの非定常的な状況においては、プロジェクトチームを組成し、管理責任を明確にすることが望ましい。
- 被買収会社・関係者に説明・合意形成  
買収後に被買収会社の経営を担う経営層および上位のマネージャー層が、自身が期待されているパフォーマンス(業績、シナジー効果等)を正しく理解することは非常に重要である。また、双方での認識のズレが無いよう、定性的な目標ではなく、定量的な目標やスケジュールとして伝えることが重要となる。
- 個別分野の統合作業  
統合の対象となる分野は案件ごとに異なるが、期待するシナジー効果に関わるものは優先

的に取り組み、可能な限り早い時期に実現する必要がある。一般的に検討対象となるテーマは、拠点(事業所・物流等)統廃合、原材料・資材等の調達統合、人事制度の統合などである。

図1 一般的なクロスボーダーPMIの全体像



## 2. PMI 計画立案(100日プラン)

PMIの実務は、PMI計画を立案するところから始まる。統合の効果を早期に実現するためには、この計画立案は早ければ早いほど良い。できることならディールの完了が見込まれた時点で社内プロジェクトチームを組成し着手することが望ましい。日本国内に比べると古くからM&Aが活発に行われてきた米国では、PMI計画は「100日プラン」と呼ばれることも多く、100日程度で初期のプランニングを行うことが一般化している。例えば、M&Aを盛んに行っているゼネラル・エレクトリック(GE)では人材や組織文化を中心とした100日プランの手法を社内で確立している。

PMI計画で必ず検討すべきものは次の3点である。

- シナジー効果
- アクションプラン
- モニタリングの方法・体制

シナジー効果については、通常は買収前から検討しているため、それを精緻化していくことが中心となる。ここでのポイントは、具体的なKPI(Key Performance Indicator、重要業績評価指標)とその達成時期を明確にすることである。デューデリジェンスの段階では入手できなかった情報も含め、より実現性の高い目標設定を行う。

シナジー効果のKPIと実現時期を設定したからには、それを実現するアクションを具体化する必要がある。いつ、誰が、何をするのかを明確にする。本社サイドで実施すべき事項も整理し、KPIの達成を確実に行えるようにする。

また、どんなに立派な計画が立案できたとしても、実行がうまく行かなければ絵に描いた餅である。この

実行が的確に行われているのかをタイムリーかつ正確に認識し、追加リソースの投入や計画の見直しなどを行う必要がある。これについても現地の経営層だけに任せきりにするのではなく、本社がどのようなモニタリングを行うべきかの設計が重要である。

### 3. ガバナンスの確立

被買収会社を自社の期待するように機能させるために、ガバナンスの確立が重要となる。本社サイドがどのような責任と権限を持つのか、被買収会社がどこまでの権限を持つのかの明確化や組織体制の構築が必要となる。クロスボーダーM&A では、両社の経営層が背景としている文化が全く異なる。それ故、日本国内のようにあうんの呼吸でなんとなく伝わるだろうというような曖昧さを排除し、権限や成果などを明文化する必要がある。

また、被買収会社の経営を滞らせないためには、その経営陣を早期に固める必要がある。通常は買収時の経営陣がベースとなると思われるが、買収を契機とした退職や、ガバナンスを効かせるための本社からの人材派遣も検討する必要がある。被買収会社の経営陣の責任/権限と報酬をリテンション(退職の引き止め)なども考慮した上で明確にし、本人に提示する。また、本社サイドから誰をどのポジションで送るのかも早急に決定する必要がある。

更には、被買収会社が現地の法制度に適正に対応できているかなどリスクマネジメントの側面からもガバナンスを整えていく必要がある。デューデリジェンスの段階で評価は行っているとはいえ、問題が起きていないのか、そのリスクは無いのか、派遣した役員・社員だけに任せず、本社からコントロールし、必要があれば業務監査などを行う仕組みの構築が重要となる。

### 4. 最後に

一般的にM&Aの成功確率はそれほど高くないと言われている。低いものだと30%程度とする説もあるようだ。その成否を分ける要因は、当初の戦略立案、適正な買収価格やここで述べたPMIにある。PMIには多くの要素が含まれており、ともすると複雑で長期的なプロセスとなるものではあるが、その要諦はスピード感をもってシナジー効果を発揮することにある。その点を肝に銘じて、PMIに取り組み、M&Aの成功を実現されることを願っている。

#### — ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。