

### 第3章

# 計画と実際のギャップはどこにあるか PMIの実行・不実行で 生じる課題

#### 【この章のエッセンス】

●過去に買収してPMIが手付かずのままの会社が残っているケースでは、手付かずのために買収後にガバナンス面や業績面の問題が発生している。ただし、親会社から一定の距離を置いて独立性を保って経営している会社の場合は、ノンコアとして売却する選択肢もある。

●実務的PMIは完了したが、肝心の狙い、買収前の戦略的企図が未実現のケースは、その要因として、PMI作業領域における計画時と実際のギャップが生じているため、あるいは、減損リスクにつながる領域のPMI段階での未完了が挙げられる。

過去に買収してPMIが手付かずのままの会社が残っているケース

過去に買収した会社のなかには、第1章で説明したように日本企業がPMIに積極的でない時期でもあり、そのまま手付かずになっているケースがある(設例5)。事例H社のような会社は、長年、日本の親会社から一定の距離を置いて独立性を保って運営してきた会社であり、逆にいえば、親会社事業との親和性が低い、あるいは事業ポートフォリオにおいてノンコア事業と分類できる場合もある。

対処的にやり直しPMIを行い、内部統制・経営管理の強化を推進めるのではなく、むしろ今後の成長戦略の観点からポートフォリオを再

定義し、事業分離・売却の選択肢も検討すべきかもしれない。

実務的PMIは完了したが、肝心の狙い・買収前の戦略的企図が未実現のケース

設例4のE社の事例が当ケースに該当するが、背景にはどのような因があるのだろうか。

(1) PMI作業領域におけるギャップ

図表2はEYの調査で、統合計画

#### (設例5) G社の事例

##### 【概要】

- ▶産業財メーカー大手(G社)は、これまで国内中心の事業であったが、海外市場でのプレゼンスを確立するため、自社よりも売上規模の大きい欧州企業(H社)を7年前に買収
- ▶買収後現地経営陣にそのまま経営と執行を委ねた。
- ▶「現地のマネジメントは当社より進んでおり、効率的である。むしろ学べべき」というのがG社トップの当初の認識であった。
- ▶さらに、H社CEOを本社執行役員に任命した。
- ▶当初より業績は順調に推移し、成功案件ともいわれたが、取得後3年後から業績が低下し、その後停滞が続いていた。

##### 【PMIにおける課題】

- ▶経営と執行をそのままとしたことから、G社製造ラインとの集約や効率化が進まず、需要が低迷期になると施設・資産の重複からコスト増になった。
- ▶シナジーと見込んだクロスセルもH社の強いAutonomy(独立性)の文化から、品質保証体制などの統合が進まず、成果は上げられなかった。
- ▶むしろ同じ顧客へ別々で営業をかけたたりするなど、グループ内競争に陥った。
- ▶業績が低下し、本社が抜本的な改革を指示。生産ラインの更新に多額の投資を計画・実行。
- ▶当投資に関し現地業務監査を行うと、現地借入や設備の購入など本社のコントロールが機能していないことが発見された。H社は自らに権限があるとの認識であった。

##### 【その後の対応】

- ▶決裁権限規程および報告事項を再度見直し、海外関係会社管理規程を改定
- ▶同規程が運用されているか、業務監査を日本本社主導で定期的に行い、H社とともに修正や改善を継続的に実施することとした。
- ▶H社マネジメントチームは退任し、G社より外部起用も含め、新たな経営者が任命された。

ポイント	一連の問題発生は、本来着手すべき統合作業が全く行われず、放置されていることにより発生。後手に回り、マネジメントチームを一新。
------	--