

(2) 減損リスクにつながるPMI — 未完了領域

また、買収作業は一通り行ったが、経営管理が機能するか否かの確認を十分せず、減損リスクを看過している。特に、買収後の価値算定・シナジーのもとになっている事業計画の精査が十分でないことが課題である。図表3のように、シナジー算定のもとにもなっている事業計画は買収前の情報の非対称やDD段階の時間的制約などから、PMI段階での再検証・精査は不可欠になる。

PMIにてガバナンス・経営管理のしくみを整えても、取得会社の事業計画そのものが実態と乖離していることは、初期の目標達成をはじめから難しいものになり、乖離が修正されなければ減損処理リスクへの対応がなされていないということになる。

「事業計画・シナジー計画の事前の十分な検証」は難しく、DD段階での開示情報量の少なさを、限られた精査時間から、入札で競り負けないためにシナジーの実現度をより高く見積るなどは避けられない傾向かもしれない。また、買収後も取得会社のマネジメントに任せる形で、次年

度予算のモニターリングのなかで管理するという易きに流れる場合も多

い。大事なことは、実現性が未確認の事業計画が見直されずにPMIが

完了とされるのを避けることであ

第4章 How to よりも「あるべき姿」を明確に PMI全体を見通した アプローチと留意点

【この章のエッセンス】

- 望ましいアプローチ・留意点として、まず、買収後を見据えて統合の完了形である「あるべき姿」のデザインが求められる。そのためにはトランザクション実施の理論的背景の整理が重要である。
- 次に、PMIの進捗度を計測し、組織の経験値向上につながる「PMIレビュープロセス」を構築し、定めた評価体系・チェックポイントに従い、プロセスを回すことが重要である。
- さらに、経営統合の成否に大きな影響を与える「カルチャー統合—企業文化、組織融合への対応」の点に留意する。具体的には、企業文化の形成に影響するドライバー

(形成要素)を認識しそれにアプローチすることで、企業文化、組織融合、新しい文化の醸成を図っていく。

あるべき姿のデザイン

PMIに関しては外部アドバイザーを含めて、これまでPMIをどのように実施するかの「How to」に焦点を置きすぎてきたという側面がある。

M&Aのディールは流れのなかで進み、その過程で高度なスピード感や瞬発力が求められる。自らの意思で開始し、終了できるペースで進めることはほぼ皆無であろう。したがって、ディール中はなかなか立ち止ま

(図表4) トランザクション実施の理論的背景を整理する

| | |
|--|---|
| <p>買収して何を獲得したいのか?</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 重要な顧客、マーケットアクセス ▶ 特許、パイプライン ▶ 技術、製造拠点、人材 | <p>獲得後、どのような形態が望ましいのか?</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 顧客への提供価値 ▶ オペレーティングモデル(フロント/ミドル/バック) ▶ 収益構造 |
| <p>買収後の効果は何をもって計測するのか?</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 短期利益: 拠点閉鎖、業務重複箇所、人員削減 ▶ 長期利益: クロスセル、上市スピード短縮 | <p>どのような統合が望ましいのか?</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 統合方針: “融合”あるいは“支配的関係の維持”等のストラクチャーの選択 ▶ 統合範囲と統合スピード |