

事態にもなる。

企業文化とは、会社における物事の進め方といえる。企業文化は何かに記述されたものではないが、人々の行動様式や思考様式に長期にわたって強く影響し、意思決定の方法、日々の活動に反映されており、買収後などは事例の買収会社のように戦略や統合の阻害要因として働く。

企業文化自体を直接変えようとすることは、大きなマイナスイメージも想定されるが、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、組織や個人の行動・思考に影響を与えることは可能である（図表6）。

ドライバー（形成要素）とは、経営スタイル、問題解決方法などのトップのリーダーシップ、ビジョンや企業理念といった企業の基本姿勢、責任・権限、部署・部門の協力などの組織構造、個人とチームとの関係、短期または長期指向などの業績評価、報奨制度、学習プログラム、登用やキャリアパスなどの人事制度などが挙げられる。取組みにあたり、まずは企業文化のドライバーに焦点を当て、自社と買収した会社との企業文化差異を認識することから始まる。

取得会社との差異から発見事項を

抽出し、求められる変化、望ましい行動様式を定義することが、新しい文化の醸成へのアプローチとなる。実行のためには、取得会社へ派遣さ

れるトップマネジメントは自ら、望ましい行動様式への変革を支える社内業務の環境（業務プロセス・システム等）を積極的に整備する。こ

のことは、シナジーや種々の制度統合など必要施策の推進力につながり、新しい文化の醸成にもつながっていくのである。

第5章

DD・買収直後・成長・退出 時期・ステージ別の アプローチと留意点

【この章のエッセンス】

- 第4章の総論を受け、本章以降では各論として、「ステージ別」、「案件種別・規模別」、「クロスボーダー」の観点から、それぞれ特定のトピックを取り上げて、アプローチ留意点を解説している。
- 本章のステージ別では、「DD段階」、「買収直後段階」、「成長段階」、「退出段階」に分けて、PMIとして望ましいアプローチ・留意点を挙げている。
- 「DD段階」では、買収後の顕在化したりリスクを回避するために、可能な場合は、内部統制領域の精査を行う特定DDを実施する。

- 「買収直後段階」では、M&A後の事業戦略を実現の重要度が高く、かつ長期間の対応を要するIT統合、および税務PMIに着手すべきである。
- 「成長段階」では一通りのPMIが完了しているが、取得会社の継続的価値向上のための施策・投資を継続的に行う必要がある。デジタルツールによるベンチマークの活用により日本本社・取得会社の双方対話の土台とする。
- 「退出段階」では、企業価値が継続的に毀損される場合は、対象企業ないしは問題のある事業部分を切り出して売却の検討も必要となる。

DD段階

(1) 買収前デューデリジェンス 段階の難しさ

日本企業のクロスボーダー買収で件数も多いアジアなど非英語圏において、根本的な問題として言葉の壁がある。現地で締結している契約はほぼ現地語であり、また、英語を話す人材がマネジメント層においても限られ、株式保有する創業者一族も現地語しか解きえないことが多い。限定的な範囲でのデューデリジェンスに止まった場合、投入しなかった時間やコストに比べ、買収後に顕在化