

## こちらシナジー最前線 Vol.16

### 「企業文化の壁を乗り越える ～ 買収先企業のガバナンス」

#### ■PMI の最初の大仕事「経営体制・ガバナンスの整備」

今回は、PMI を難しくする最大の要因である「企業文化の違い」について、両社の経営の仕組みという視点から比較するアプローチを紹介しました。今回は、PMIにおける最初の大仕事である「経営体制・ガバナンスの整備」に関する考察を紹介します。

企業のガバナンスについては、昨今の日本版のスチュワードシップ・コード、コーポレート・ガバナンスコードに代表されるように、日本の企業社会の中でも急速に理解が進んできた分野だと思います。M&A の局面で言えば、買収先企業のガバナンスで同じような検討に迫られます。しかも、M&A の場合においては、買収完了直後からガバナンスを稼働化させなければならないため時間の制約という問題も加わります。

#### ■「ハンズオンで経営する」ことの難しさ

この領域のひとつの定石として、「買収先企業はハンズオンで経営すべき」というものがあります。

「ハンズオン」と聞くと、どのようなシーンを思い浮かべますでしょうか。きっと、買収側企業から派遣された方々が、対象会社の取締役や経営陣、または経理のコントローラー等のポジションに就任し、対象会社のオペレーションレベルにまで踏み込んで経営の陣頭指揮を取っている姿が想像されるのではないのでしょうか。

しかし、実態の話をついてみると、現地の状況はかなり異なります。前回ご紹介したとおり、日本企業のクロスボーダーM&Aには「企業文化の違い」、つまりは、自社と対象会社の経営の仕組みの違いという問題が立ちはだかります。現地には、これまでに積み上げてきた経営、業務のやり方があります。途中から参画した日本人スタッフには、内容を理解するだけでも一苦勞です。ましてや、現地経営陣、スタッフに対して、経営アドバイスができる人は極僅かでしょう。結果として、細かな業務のやり方についてのアドバイスに終止してしまう、もしくは、日本本社との間の単なる連絡役といった、現地スタッフから見れば役割がよくわからない人に見られてしまうケースも残念ながら散見されます。

#### ■買収先企業を管理する2つのアプローチ

そもそも、買収先企業を管理する方法には、どのようなものが考えられるのでしょうか。株式会社のガバナンスの構成要素である、1)所有、2)監督、3)執行の三要素で考えた場合、企業買収においては、1)所有と2)監督については、買収側の企業が主導権を持つことに異論はないでしょう。となると、3)執行、つまりは買収先の経営・業務に買収側がどこまで深く関与していくかによって管理方法が異なってくると考えら

れます。

先ほど説明した「ハンズオン経営」というのは、この執行の部分についても買収側が指導していく方法に該当します。その一方、異業種企業の買収やベンチャー企業の買収等、明らかに買収側の企業にとってなじみのない会社を買収した場合には、経営の執行にまで携わっていくことは困難です。その場合には、3)執行については買収先企業の経営陣に任せ、買収側である自社は、「株主」として監督していく方法を取らざるを得ないでしょう。そして、当然のことながら、これら2つのアプローチにおける成功要因はまったく異なります。

#### ■「ハンズオン」の準備としての「仕組みの標準化」

まずは、「ハンズオン経営」については、どのようにすれば良いのでしょうか。

前回のニュースレターでは、企業文化の違いを、①経営ビジョン、②経営者の特性・スキル、③経営管理指標群(コックピット)、④業務プロセス/インフラ、⑤キャリアモデル/スキル要件で整理するという考え方を紹介しました。中でも、②経営者の特性・スキルと③経営管理指標群の関係は飛行機のパイロットとコックピットの関係に似ていると紹介しました。飛行機の免許は機種別です。つまり、パイロットは自らがよく知る計器でないと飛行機を操縦できないのです。

M&A のケースに当てはめてみると、買収側の社員は、自らが理解できる経営コックピットが整備されて初めてハンズオン経営ができると言えます。欧米の M&A 巧者と呼ばれる企業では、コックピットにあたる経営管理の仕組みを標準化し、また他社に移植可能な形に体系化しています。そして、買収後すぐに自社の仕組みを対象会社に適用し、経営の主導権を握ってしまいます。

つまり、「ハンズオン経営」のためには、他社にも適用可能な経営管理の仕組みを予め整備しておくことが成功要因となります。この場合、標準化といっても、あまり高度なことを考える必要はありません。基本的には各業務プロセス・機能でモニタリングすべき KPI や規程類を文書化しておくということです。シンプルな仕組みであればあるほど、他社への移植性が高まります。

#### ■株主として振舞うのにも事前準備が必要

では、もうひとつの方法である「株主としてのガバナンス」では、何に留意しておけばよいのでしょうか。この場合、買収先企業の経営・業務については相手に任せることとなります。その代わりに、株主としての「期待成果」を明確にし、対象会社はその達成をコミットメントさせる、そして何か問題が生じた場合には、その説明責任を負わせるという「コミットメント&アカウンタビリティ」の関係を築くことが肝要です。

似たような言葉に「相手の自主性を重んじる」というものがありますが、それとは全く異なるものです。「コミットメント&アカウンタビリティ」の関係においては、対象会社の経営陣に任せるのは計画の達成方法であり、達成責任と説明責任については厳しく管理します。こうした緊張感のある関係を維持していくためには、

買収側が買収先企業の経営者の人事権を冷徹に行使する必要があります。多くの日本企業にとって、これはチャレンジングなことかもしれません。しかし、ひとつ準備できることをあげれば、いざという時には対象会社側の経営陣を置き換えられるように、社内外に経営人材プールを確保しておくことです。もし、後任候補がいなければ、株主としての人事権はまったく効力を持たないでしょう。

#### ■買収先企業のタイプによってガバナンス方法を使い分ける

今回は、買収先企業を管理する2つのアプローチについてご紹介しました。どちらの方法についても、平時の準備が重要であることがお分かりになったのではないのでしょうか。PMIという「買収後」の作業と捉えがちですが、実は、M&Aが始まるずっと前からの準備状況によって、その成否が左右されるといっても過言ではありません。今回紹介した2つの方法を自在に使い分けられるようになると、買収後の子会社経営の幅が広がっていきますので、ぜひ平時のテーマとしてご検討いただければ幸いです。