

PMI概論

第1部 PMIの難所（4部構成）

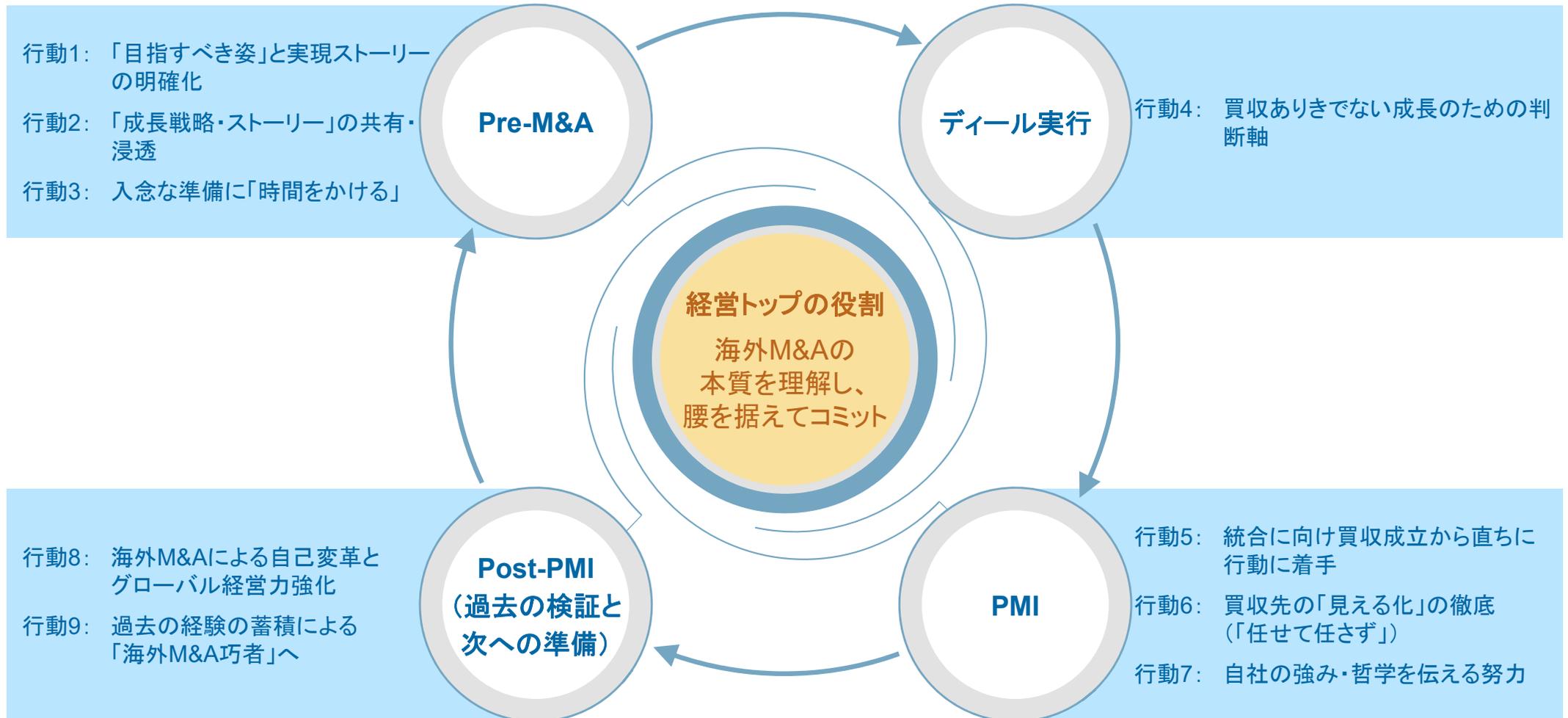
PMI概論

1. PMIの難所
2. PMIプロセスの全体像
3. 戦略・計画系タスク:「統合後の姿」を描く ～PMI実行計画書～
4. 実行／管理・運営系タスク:統合「前」の準備／「統合効果」の創出

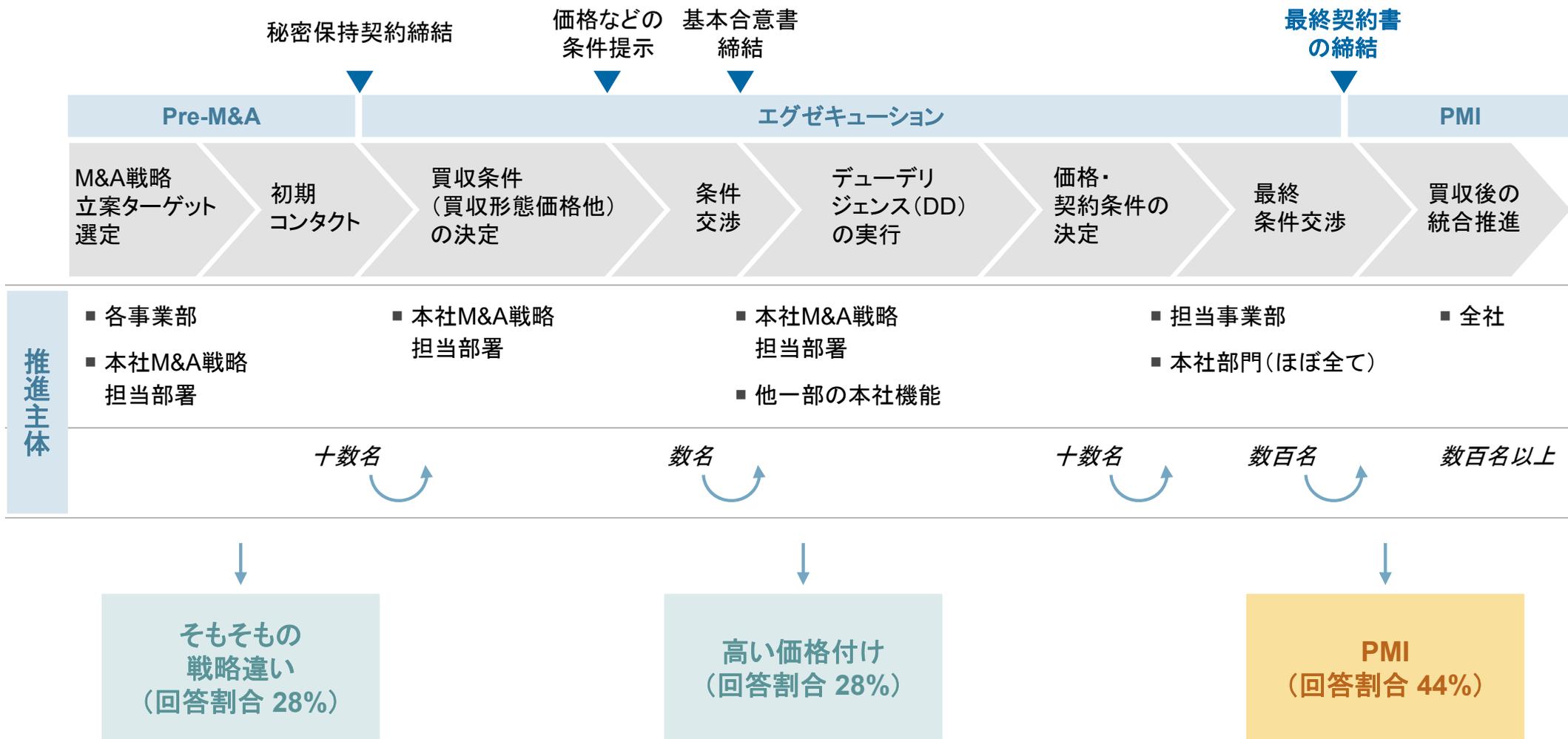
経済産業省：海外M&Aを経営に活用する9つの行動

海外企業のM&Aに際しては、PMIにおいても経営トップが果たす役割は極めて大きい

海外M&Aを経営に活用する9つの行動 全体像



PMIはM&Aにおける最大の失敗要因(HL実施アンケート結果)



いたるところで生じる認識の相違... 関係者の意識が複雑さを生む

現場の声(なぜPMIは難しいか)

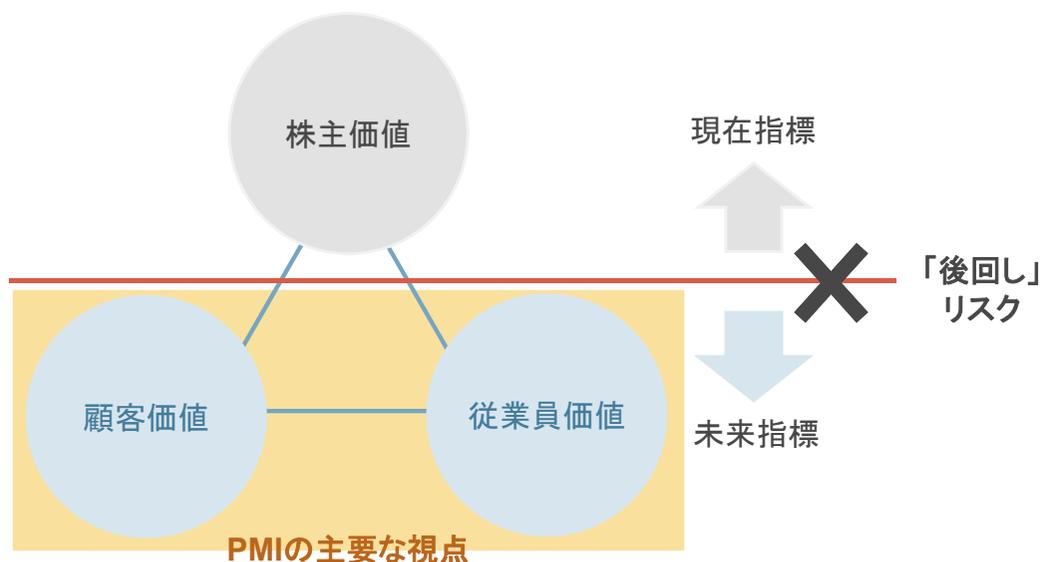
- PMI(Post Merger Integration)という名前の響きから、その作業は、**契約締結後から始めれば良いと考えてしまい**、結果、統合作業そのもののスケジュールを大きく圧迫してしまう
- PMIフェーズから、作業の主体はコーポレートサイドから現業部門サイドに移管されることに。現業部門サイドから見れば、コーポレートサイドが極秘で進めてきた作業に対し、**突然、責任を押し付けられた気分になり**、不信感を覚える
- 作業アプローチや管理が論理的に考えられすぎたり、リスク回避という側面ばかりが重視され、従業員のモチベーション(動機付け)などといった**人間的要素が排除されがち**になる。
- 「双方の組織が今まで普通にやれてきた業務を統合組織でもできるようにするという部分」と、「統合することにより新たに価値を創りだそうとする部分」が混同されたまま議論され、**後者に関係者の関心が行き過ぎてしまう**
- 大局着眼、小局着手という考え方のもと、**最初に着手する内容(チャレンジ)が小さすぎて**、本格的シナジー享受にむけての改革作業への着手ができなくなる
- 統合作業を通常のプロジェクトと同じ形態で運営してしまい、「やるべきこと」よりも「やれること」が中心に**作業が整理され進められる**ことに。この結果、せっかく改革機運を逸してしまう
- PMIフェーズは、「今まで自分たちがやってきたこと」であるが故に、なんとなくできる気がしてしまい、**PMI独特のスキル育成に関心が払われない**。この結果、自社のPMI標準アプローチが整理されることなく、いつでも「はじめて」の状態、PMIに臨むことになる
-
-
-
-

PMIにおける陥り易い2つの罠

ディール中は取引の成立が優先されるあまり、企業価値の中でも「株主価値」に大きく力点が置かれる傾向があり、「顧客価値」、「従業員価値」の視点から買収後のストーリーを描くことが後回しになりがち

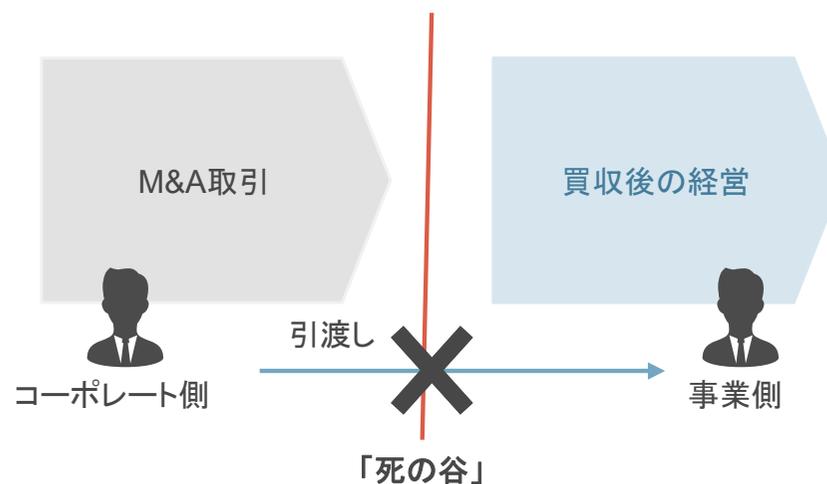
また、通常、M&Aプロジェクトは、高い専門性と守秘性の観点から、コーポレートの限定メンバーで遂行されることが多く、買収後の経営を担う事業責任者の巻き込みが遅くなるケースが有り

「企業価値」の構造とPMIの視点



- 企業価値は「株主価値」「顧客価値」「従業員価値」の3つから構成
- 株主価値は「今、この事業は健全であるか」を示し、顧客と従業員への価値は「将来も、この事業は健全で有り続けられるか」を示す

M&Aプロジェクト推進主体の遷移



- コーポレート側のみで検討を進めることは、事業部門サイドが持つ、顧客視点からの様々な現場の発想を取込む「機会の損失」を招く
- さらに、コーポレート側から事業側へと作業が移管される際には、すでに多くの制約を受けた状態で引き渡されるケースが多い

PMIの失敗事例



NOKIA

Nokiaのデバイス事業の獲得により、Mobile(スマホ)領域でのWindows OSの覇権拡大が狙いだったが、市場を見誤り既に熱を帯びていたAppleのiOS・GoogleのAndroidが主流に翌年2015年には約9,200億円の減損を計上、最大7千8百人をリストラ

“顧客視点(市場分析)の見誤り

古河電工



成長市場であった北米の光ファイバー事業の拡大が狙い買収から半年後北米を中心とする通信不況から需要が冷え込み買収した10工場の稼働率が20%代まで急落。買収時売上高2,000億円ほどあったルーセントの事業は翌年に売上高300億円まで急落し、3年後に減損1,600億円超を計上

“事業戦略シフト(Plan B)の準備不足

DAIMLER



対等合併で誕生したダイムラー・クライスラーは、グローバル全体でのプロダクト、販売網の相互補完、オペレーションコスト削減が狙いだったが、規律を重んじるダイムラーの企業文化・制度を、オープンで自由なカルチャーのクライスラーに一方的に押し付け結果、優秀な社員の流出も含め、約12万人いた社員が8万人へ減少最終的には、9年間の協業体制を解消、ファンドにクライスラー部門を74億ドルで売却

“企業文化融合の失敗

NOMURA

LEHMAN BROTHERS

海外の投資銀行部門の拡大、人材の獲得が狙い優秀な人材確保のため、ポジションの優遇、給与体系も維持しかし、野村のブランドがキャリアダウンだと感じ、8千人の旧リーマン社員のうち、3分の1が退職また、買収によって強化した海外事業は赤字に転落

“ソフト面でのリテンション失敗



PILKINGTON
NSG Group Flat Glass Business

売上高で2倍近い海外会社を買収することで、グローバルトッププレイヤーになることが狙い親会社に外国人社長を登用したが、権限を委ねず、日本側で意思決定を行うというガバナンスを設計・導入買収後に登用した外国人社長が2代続けて、短期間で辞任。その後、欧州危機などもあり、買収当時約3万6千人いた社員のうち約9千人が退職ピルキントンの業績も急落

“グローバルマネジメントモデルの設計ミス

本プレゼンテーションは、フーリハン・ローキー株式会社(以下「フーリハン・ローキー」又は「弊社」という。)が貴社(以下「貴社」又は「受領者」という。)の為に、貴社内部限りの利用を前提として作成したものです。本プレゼンテーションは、貴社により今後実行される可能性のある一つ又は複数の取引について予備的な評価をする際の補助とすることを目的として作成されたものであり、本プレゼンテーションの内容の一部又は全部を公表する権利、また、いかなる第三者に対しても開示する権利も受領者に付与するものではありません。本プレゼンテーションは、貴社と協議する際の資料としての使用の為にのみ作成されたもので、弊社による口頭説明によって補完され、かつ、その説明との関連においてのみ考察されるべきものです。弊社の事前の書面による同意なしに、本プレゼンテーション及びその内容を他のいかなる目的にも使用することはできません。

弊社は、公共の情報源から入手した情報、その他弊社が独自に入手・検討した情報が、全て正確かつ完全であることを前提とし作成されたものであり、当該情報は、受領者が本取引を進めるか否かを評価するために必要とする可能性のあるすべての情報を含むとは限りません。フーリハン・ローキーならびにその役員、取締役、従業員、代理人および関係者は、本プレゼンテーションに含まれる情報(将来の予測、事業の推測、見込みまたは利益に関する成果または合理性を含む。)または受領者もしくはそのアドバイザーに対して書面もしくは口頭で提供されるその他一切の情報の正確性、完全性、クオリティ、妥当性または適切性に関し、現在または将来において、明示的にも黙示的にも表明または保証を行わず、義務または責任を負わず、かつ、それらの一切の責任は明示的に免責されます。本プレゼンテーションに含まれる一切の情報に関し、フーリハン・ローキーは独自の検証を行っていません。

本プレゼンテーションの内容は、法律、税務、規制、会計または投資に関する助言または勧告として解釈してはならないものとします。いかなる受領者も、本取引に関する法的事項その他の関連事項に関し、独自のカウンセル、税務アドバイザーおよび財務アドバイザーと相談すべきです。本プレゼンテーションは、すべての情報を網羅することを意図しておらず、また、貴社が必要とする可能性のあるすべての情報を含むことを意図していません。

Houlihan Lokey

フーリハン・ローキー株式会社

〒100-6230 東京都千代田区丸の内 1-11-1
パシフィックセンチュリープレイス丸の内30階

+81 3 6212 7100

CORPORATE FINANCE
FINANCIAL RESTRUCTURING
FINANCIAL AND VALUATION ADVISORY

HL.com