

M&A推進時の社内体制の整え方

COMPASS掲載

本編

社内体制整備の考え方

成長戦略上の打ち手としてM&Aを恒常的に活用するためには、効果的にM&Aを遂行するうえでの組織体制を整備する必要がある

社内体制整備において持つべき視点

1. 誰がリードするのか？
2. それぞれの部署がどのような役割を果たすのか？
3. どのステージで誰が関与するのか？

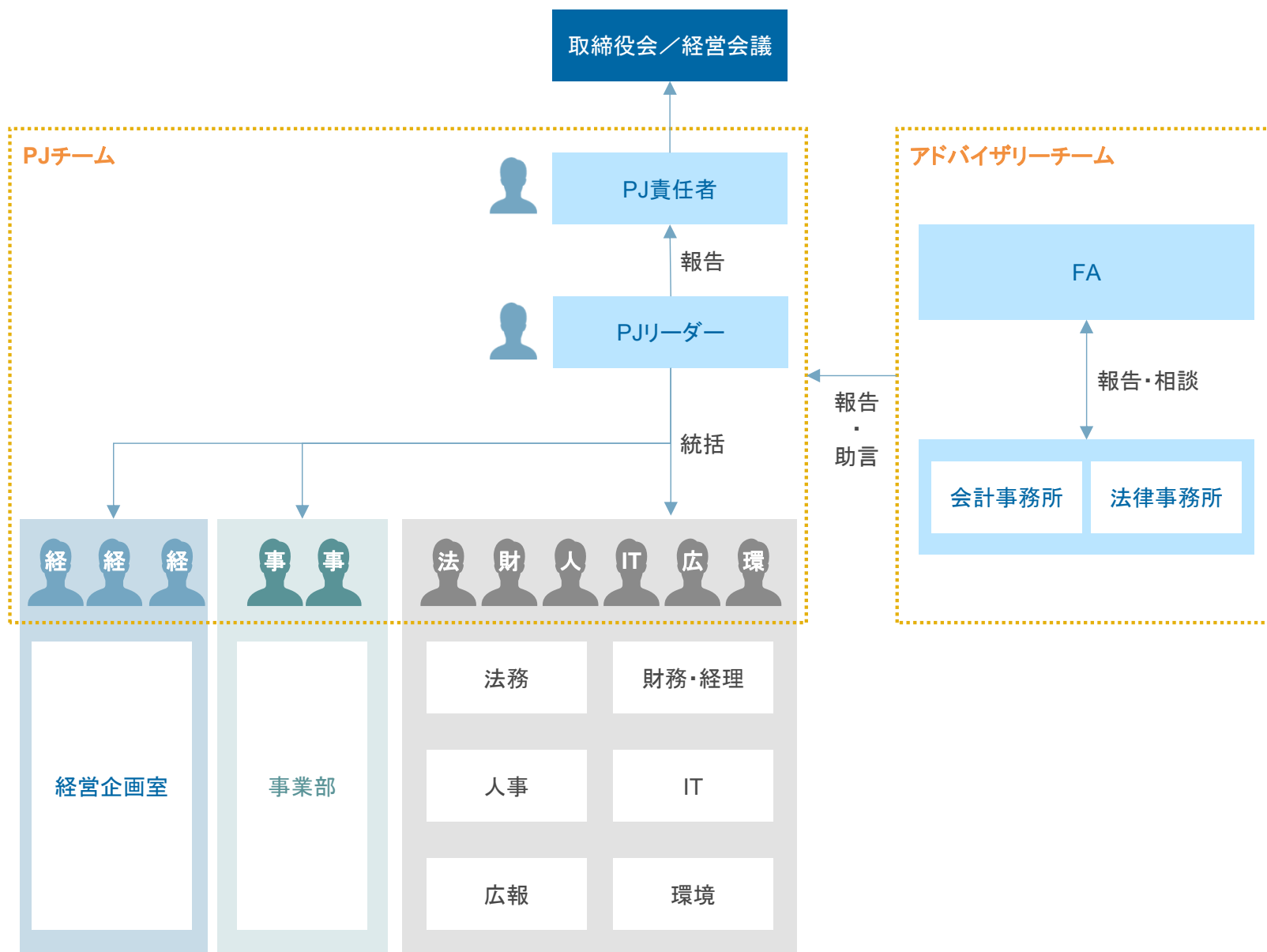
案件遂行時

4. M&A専門部隊を持つべきか？
5. M&Aナレッジの蓄積方法

M&Aに関する組織論

案件遂行体制の概要

- 社内プロジェクトチームを組成し、各部署連携の上で推進することが一般的。プロジェクトチームのリーダーは“Deal Champion”であり、様々な利害を調整しながら案件をマネージ
- FAは、社内プロジェクトチームと密に連携をとり、各チームの取り纏めを実施するとともに、DDIにおける資料開示や、その後の交渉戦略の策定し、実行をサポート
- 会計・税務、法務に外部専門家を配置するのが一般的であるが、状況に応じビジネスや人事、その他項目についても、外部専門家を起用する場合あり
- 売手及び対象会社における必要人員数は、案件規模やカーブアウト 이슈の有無により、大きく左右される



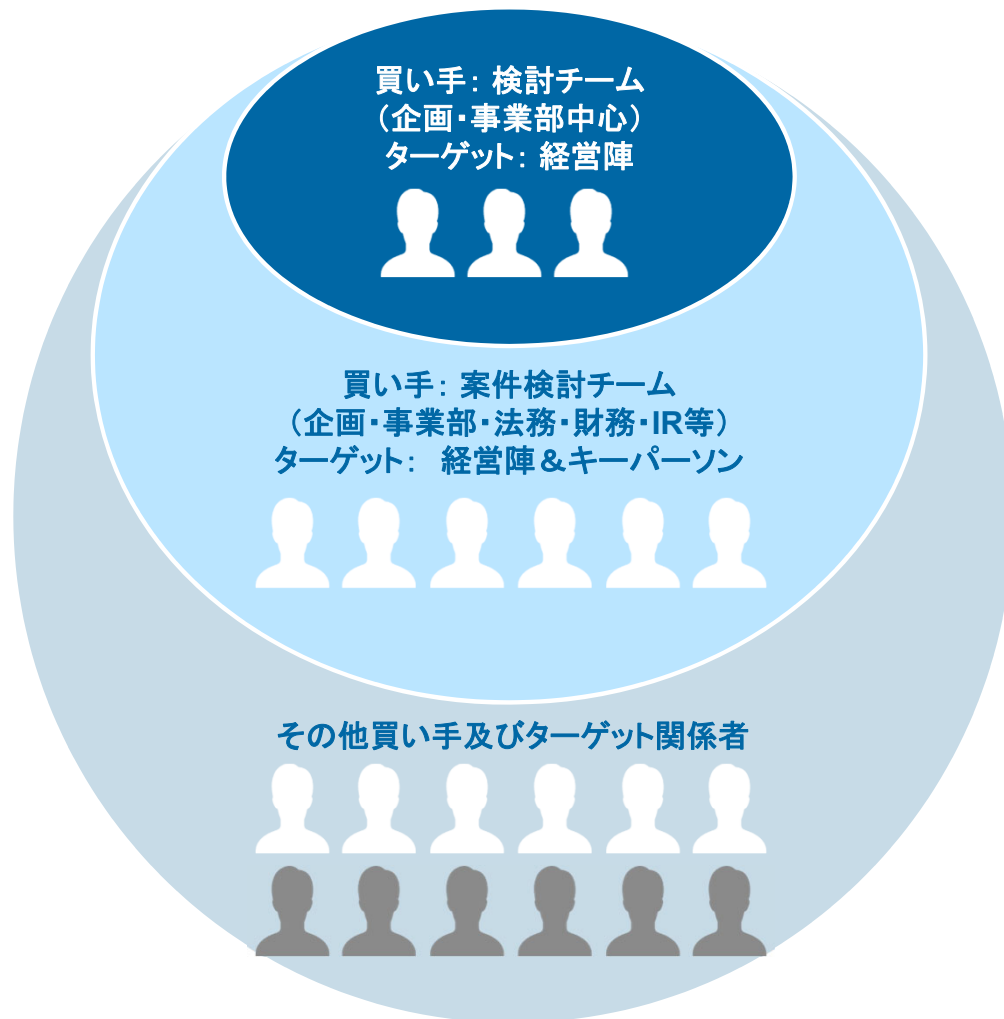
どの部門がどのような役割を果たすべきか？

		連携する専門家			
		FA	弁護士	会計士	人事コンサル
経営陣	重要事項の意思決定(交渉のリード含む)、経営陣の見極め	◎	△	△	△
経営企画	プロジェクトマネジメント、各部門の調整	◎	○	○	△
事業部	ビジネスDD、買収後のPMIリード	○	○	○	
財務・経理	財務・税務DD	○		◎	
法務	法務DD(人事制度確認含む)、各種契約書交渉	○	◎		
人事	人事DD、PMIにおける人事制度統一	△	○		◎
IT	PMIにおけるシステム統合	△			

情報開示対象者のイメージ

情報漏洩防止の為に極力開示対象者を限定することが肝要ではあるが、DD対応等の案件対応にはリソースも必要となることから、必要な手当(守秘性高さの説明、必要に応じて秘密保持契約を締結)を行ったうえで、適切なタイミングで開示することが必要

各フェーズにおける案件開示対象者のイメージ



事前準備

- 開示対象者は限られたメンバーに限定し、必要に応じて各種専門家のサポートを受けつつ、検討を進める
- 対象会社においても開示対象者は経営陣+αに限定されることが一般的(但し、ベンダーDDの進捗次第では開示対象者が広がる)

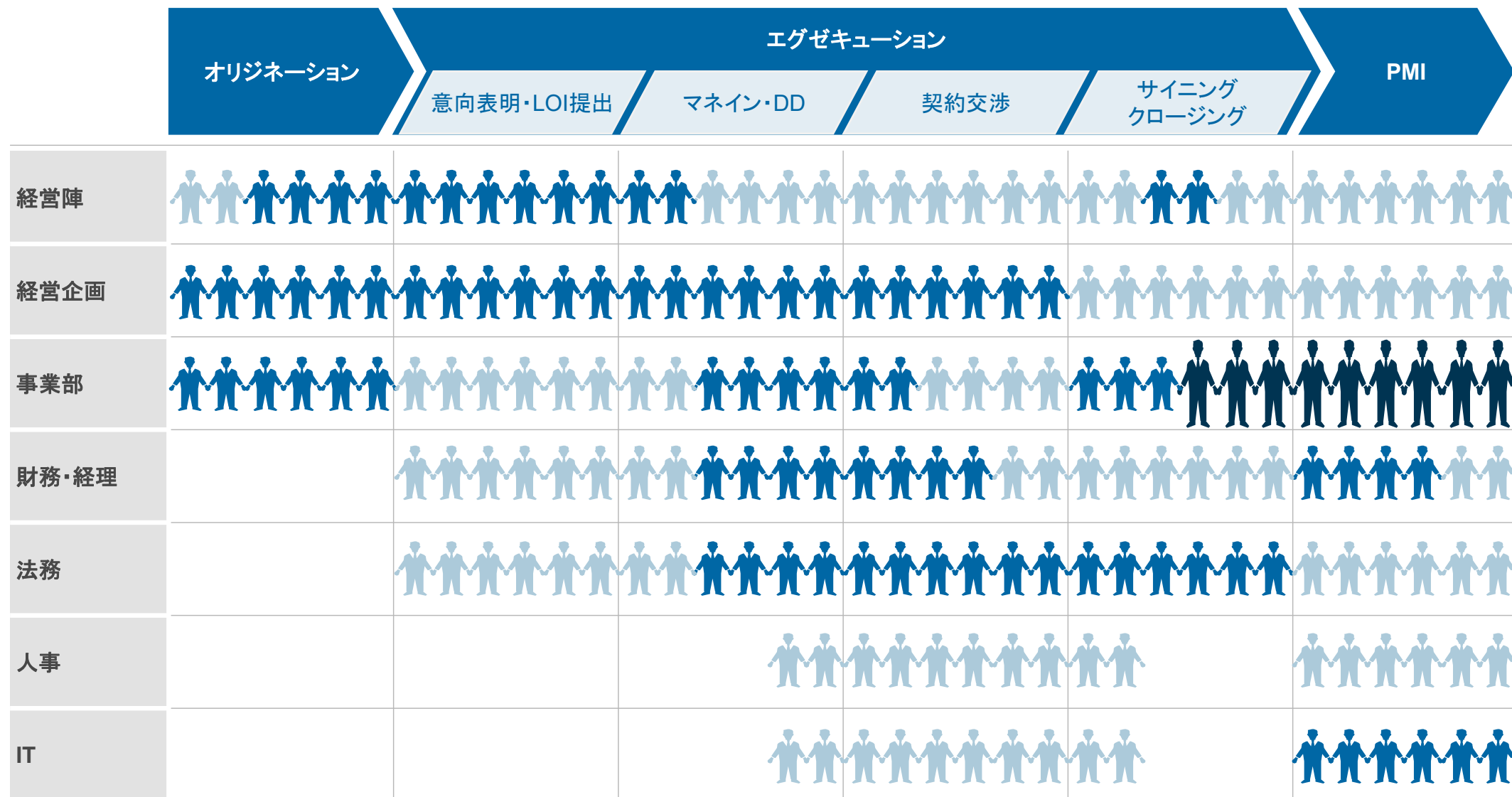
2次入札

- 最終契約書ドラフト作成においては多角的な検討が必要となることから、法務や財務経理といった各部署からメンバーをアサイン
- また、最終契約書締結時には外部開示が必要となることから、必要に応じて売手広報担当部署にも開示を行う
- DDプロセスにおいてはターゲット企業の負担が最も増加するフェーズとなる為、ターゲット企業内で開示対象範囲が拡大

案件公表後

- 適時開示に加え、最終契約書締結のタイミングでは速やかに各ステークホルダーや取引先に対して、丁寧に案件意義や背景を説明する必要
- 対外的なプレスリリースだけでなく、ステークホルダーに対するコミュニケーションプラン(社内、取引先等)も案件遂行と並行して検討する必要

どのタイミングで誰が関与するか？

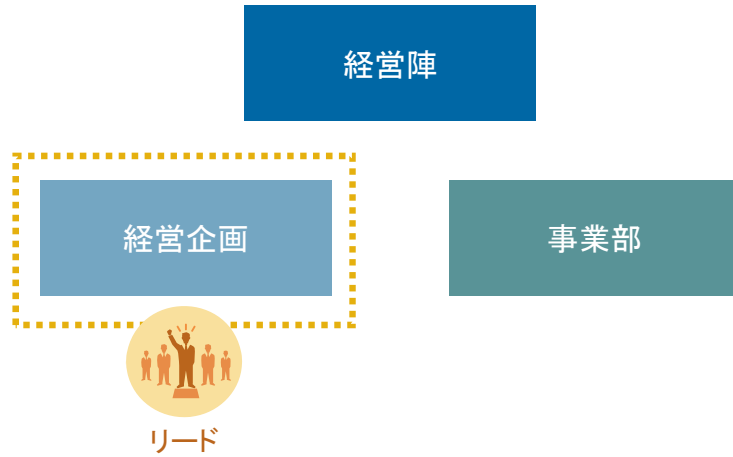


M&A「課題」事例

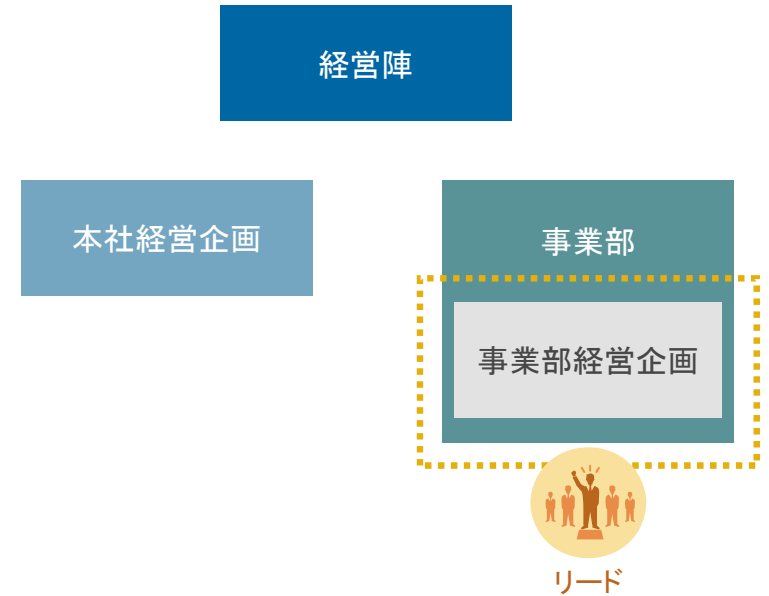
概要	サマリー	具体的内容
1 A社による 外国企業の買収	経営陣のコミット不足	<ul style="list-style-type: none">■ 関連事業部の役員が案件初期段階で退任■ 過去のM&Aの失敗からM&Aに慎重になる役員・社外役員が多いなか、会社の中で推進できる人が不在となる■ 事業部は推進を希望するも、コロナも相まって案件としては中断
2 B社による 外国企業の買収	統一感のある 事業戦略の不在	<ul style="list-style-type: none">■ 複数ある事業部門のどこをどう伸ばすか全社的な戦略が不在■ 出物案件に事業部門が全力で取り組むも終盤取締役会で承認おらず
3 C社による 外国企業への出資	職能部門との対立と 不信感	<ul style="list-style-type: none">■ 職能部門から様々な注文がつくも、案件チームが正面突破せず■ 不信が不信を招き、社内の注文と相手との交渉が両立しないように■ チームに「トップ下」が不在だったのも一因
4 D社による 外国企業の買収	買収後マネジメントの躓き	<ul style="list-style-type: none">■ CEOはファンド傘下で対象会社の成長を実現■ 日本企業による買収後も同じスタイルでの経営関与を希望■ 日本企業がCEOの上にChairmanを送り込み■ マイクロマネジメントを嫌ったCEOは退職を決意
5 E社による 外国企業の買収	買収後に簿外債務が 発覚	<ul style="list-style-type: none">■ 外国企業の中国子会社で不正会計による650億円超の簿外債務が発覚■ DDが不十分だったのではという指摘あり
6 F社による 外国企業の買収	買収後の業績不振による 巨額損失	<ul style="list-style-type: none">■ 買収から1年後に4,000億円の減損損失を計上（買収額は6,000億円）■ 競争力の見極め不足やシナジー効果の乏しさを指摘する声あり

M&A専門部隊を持つべきか？

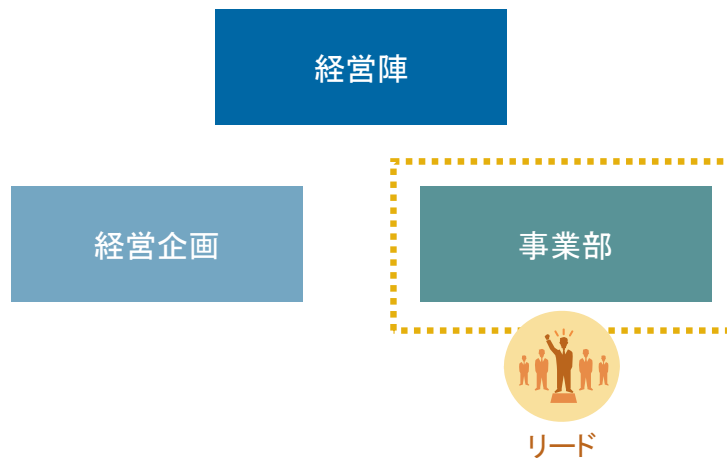
経営企画がM&Aをリード



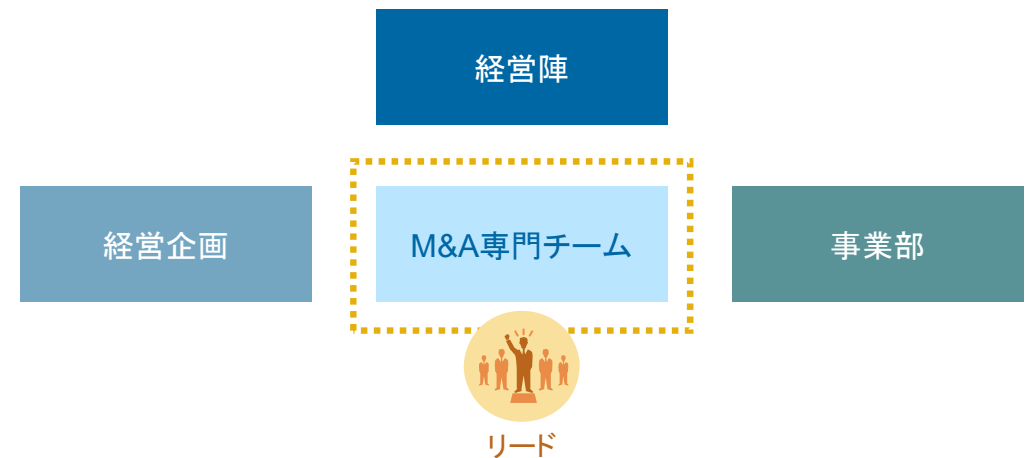
事業部付き経営企画がリード



事業部がM&Aをリード

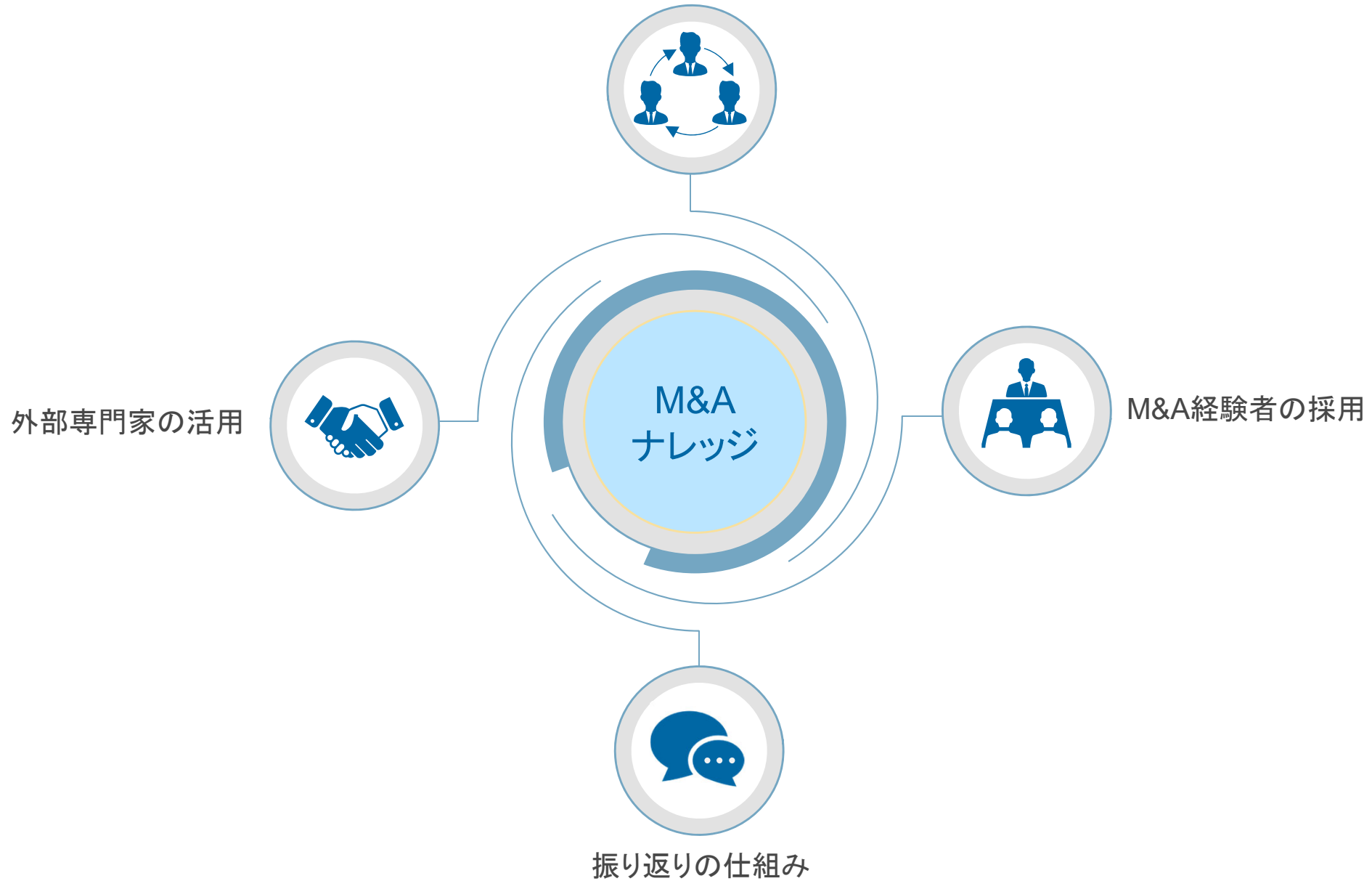


専門部隊がM&Aをリード



M&Aナレッジの蓄積方法

経営企画へのローテーション人事



Appendix

案件は必ず「ドライブ」する

やる気、粘り、前に進める推進力が最も重要

- 中途半端な気持ちで臨むと、“作業”に堕ちる
- 徹底的な情報収集とその取りまとめによって、誰よりも案件の全てに詳しくなる

ドライバーズ・シートに座る

- ハンドルとアクセルを持つ勇氣と責任感
- 運転の基本は、全ての状況をモニターし、総合的に判断

ブレーキは一旦忘れる

- M&A担当の仕事は調整でも、事業部の支援でもなく、案件の推進(M&A担当以外にその役は出来ない)
- M&A案件へのダメ出しは放っておいても出てくる。ブレーキ役はいくらでも存在
- ブレーキを踏んだらアクセルは壊れる、という仕組みだと心得る

周りを巻き込む

- 情報共有は100/ゼロが基本。必要な人(“need to know”)には徹底的に情報共有。知らせるべきでない人には絶対にリークしない
- 徹底的に議論、相談、質問。 We agree to disagreeでも良い
- 同乗者と一緒に最終目的地まで行く

クオリティを高めるために

M&A担当者の醍醐味は、企業人であり、M&A屋でないこと

- 経営目線、事業目線の徹底
- 自社と対象事業を徹底的に理解する
- 買収した企業の社長の公募があったら必ず応募するか？
- 自分が関与した案件はずっとフォローする

M&Aほどハウ・レン・ソウが重要な仕事は無い

- 質問する、相談する、議論することを徹底的に行う（言葉に出すことが重要）
- ロジックを作り、高めていく

アドバイザーを使い倒す

- アドバイザーは皆、クライアントの成功を心の底から望んでいるが、クライアントになり替わることはできない
- アドバイザーに相談する、考えていることをダイレクトに伝えることで、自分の武器にする
- バリュエーションと契約書のオーナーになる

M&Aの結果はすぐには出ないので、担当者としては一種の脱世俗化が必要と割り切る

- キャリアの中で得難い経験とスキルの獲得が可能
- 経営者と同じ仕事環境

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