

【本号の内容】

1. はじめに
2. 100日プランとは
3. 100日プランの中身
4. プランニング成功の要諦

株式会社DCoはGCAサヴィアングループの一員として、M&A・事業再生に関する高い専門的知識と豊富な経験を有しており、高品質かつ広範囲のデューデリジェンス・サービスを提供するとともに、企業価値評価、会計・税務に関するストラクチャリング・アドバイス、ポストディール(PMI)サポートまで幅広いサービスを提供致します。

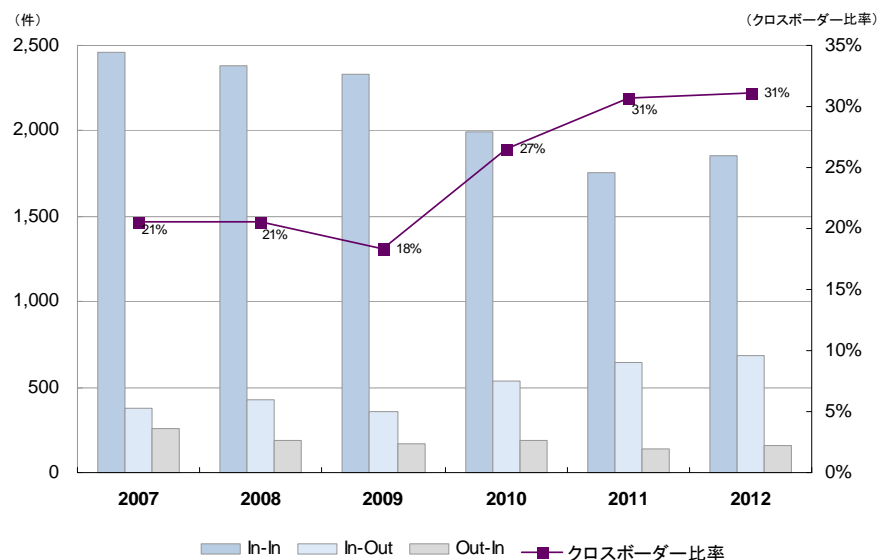
詳しくは、<http://www.dcock.com>にて紹介しています。

～PMIにおける100日プラン～

1. はじめに

近年、我が国において公表されているM&A件数も例年2,500件超に上り、各企業においてもM&A実行のノウハウが社内に蓄積され始めていることと思います。

日本のM&A市場 件数



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	構成比	前年比
In-In	2,465	2,382	2,331	1,995	1,753	1,851	68.9%	5.6%
In-Out	377	428	356	534	642	680	25.3%	5.9%
Out-In	261	190	165	187	134	155	5.8%	15.7%
計	3,103	3,000	2,852	2,716	2,529	2,686	100.0%	6.2%

Note: In-Inは国内企業同士のM&A、In-Outは日本企業による海外企業の買収、Out-Inは海外企業による日本企業の買収。案件は公表ベースを基準とする。金額推移は開示された買収金額の集計結果。
Source: Thomson ReutersよりGCAS作成(2013年1月4日現在)

しかしながら、私どもがM&Aを実行した企業の方と話をする中で、必ず話題となるのが、買収後の統合、つまりPMI(Post Merger Integration)と呼ばれているものの難易度・苦労話になります。

特に、年々増加しているクロスボーダー案件において、「買収した会社の統合方法が分からない」、「どのようにガバナンスを効かせ、どのように

マネジメントを行ってくべきか分からない」「想定していたシナジーを発現させるにはどうすればよいか」という相談をよく受けます。

今回は、個別具体的な話は別段に譲るとして、それら具体的課題をクリアするための前提となる、また PMI 成功のキーとなる「PMI プラン(100日プラン)」についてお話したいと思います。

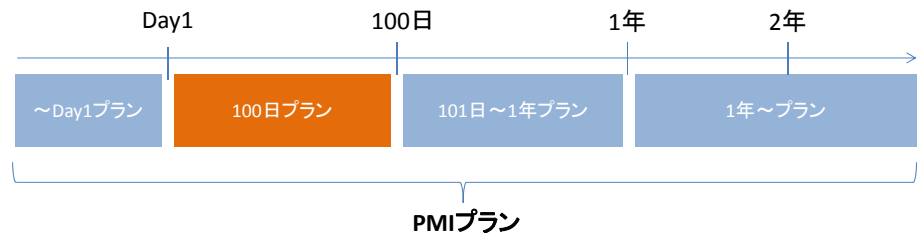
2. 100日プランとは

100日プランとは？なぜ100日？

「100日プラン」というものを聞いたことはありませんでしょうか。M&Aに携わっている方々にとっては最近よく耳にするキーワードではないでしょうか。100日プランは下図の通り PMI プランを構成する一つの計画書になります。

M&A ディールのクロージング後、統合初日を迎えるための Day1 にかかる準備(※)も重要であるものの、実際のオペレーションに直結する Day1 以降のプランニング、特に最初の 100 日間のプランニングはより重要になってきます。

(※クロージングのための諸条件クリア、デューデリジェンス発見事項のうち緊急対応が必要なものの対応、社名変更等に伴う総務事項対応等)



さて、ここで一度 PMI プラン全体の話をした後、100日プランにフォーカスを当てていきたいと思います。

1990年~2000年代初頭に米国のコンサルティングファーム数社が M&A の成果に関するアンケートを実施しました。そのアンケート結果によると、M&A 成功の重要な要因として、PMI におけるプランニング (PMI プラン) の重要性が示唆されました。

実際に投資後の会社のオペレーションに携われたことのある方にとっては共感できる結果ではないでしょうか。もともと投資目的があり買収したものの、統合後、目指すべき道標がない中でオペレーションを実施したところであるべき姿に到達するのは困難であるのは、想像に難くないでしょう。

それでは、PMI プランとはどのようなものかということですが、PMI プランという概念自体、特に定められたものではなく、あるべき姿に到達するための道標・計画書という理解でよいでしょう。また、PMI プランは上図の通り、期限を区切って策定されることが多いですが、この区分自体も特に定められたものではありません。

Day1 準備も含め向こう3年後までを一気通貫に計画したものであっても、PMIプランになります。Day1以降1年の計画に区切ってもよいのです。

では、最近よく耳にするようになった「100日プラン」とはなんでしょう。なぜ100日に区切っているのでしょうか。これには諸説ありますが、マネジメントのリーダーシップの観点と、従業員のモチベーションの観点から、なぜ100日かについてご紹介します。実態としては、いずれも相互に密接に紐づいているものです。

【マネジメントの観点】

マネジメントの変革初期において、非常に重要なのは短期的な成果とされています。一例として、欧州におけるサッカーを例にとりましょう。セリエA(イタリアのプロサッカーリーグ)において、チーム監督の交代は国民にとって一大関心事です。新監督が就任すると、まず問われるのは、初戦に勝つこと。新監督も初戦に勝つことに全力を注ぎます。これは、チームに新たに入ってきたリーダーとして認められるためには、短期的な成果を出すことが重要であることを示しています。

同様に、ビジネスにおいても、一つの区切りとしての四半期(3か月)の間に何らかの成功を収め、従業員に新マネジメントのリーダーシップを示す必要があります。

【従業員の観点】

一方、従業員にとっても、変化を受容できる期間が約3か月とされています。当然、統合直後の従業員にとって、良くも悪くも変化を受け入れる準備は半信半疑ながらもできているのです。

しかしながら、期間が3か月を超えてしまうと、変化への寛容度・受容度が徐々に低くなり、大きな変化に対して抵抗を示す者も出てきてしまいます。先ほどサッカーの事例を紹介しましたが、3か月白星をあげられないチームの新監督に対し、引き続き熱意・期待をもって応援できるかどうか想像していただくと理解できるでしょう。

組織において一つの成果を出すために必要な期間というものが、上記の通り3か月(100日)であり、それが「100日プラン」の名前の由来です。実際、PMIのみならずプロジェクトものも多く(たとえばシステム開発等)は、期間を約3か月に設定することが多いのではないのでしょうか。M&Aのみならず、プランニングにおいて100日という期限は非常に使い勝手がよい期間であると考えられるでしょう。

100日プランはあるべき姿に対する現状とのギャップを埋めるために策定される

3. 100日プランの中身

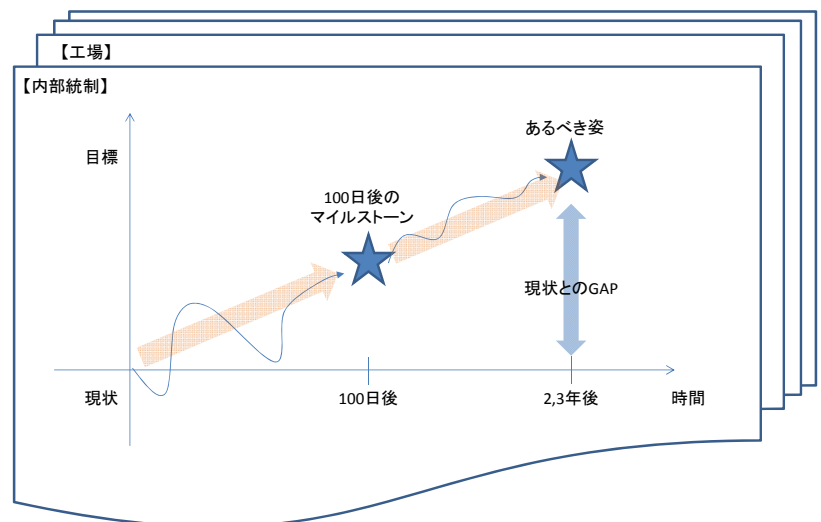
それでは、100日プランの中身に迫りましょう。

実際、PMI全体プラン同様、100日プランの中身について明確に定義されているものではありません。100社100様であり、その目的に応じて作りこまれることがほとんどになります。事業戦略・施策・シナジーを織り込んだ事業計画とも呼べるようなプランニングもあれば、方向性のみの定性面に重きを置いたプランニング、新興国を中心としたクロスボーダー案件においては、ガバナンス・マネジメント体制構築、内部統制の構築等の管理面のプランニングに重きを置いたもの等、多種多様なものになります。

また体裁面では、きれいにパワーポイントにまとめられた100日プランもあれば、エクセルベースでToDo事項・スケジュール・担当者を取りまとめた工程表のようなものを100日プランと呼ぶ場合もあります。形式は拘る必要はなく、ワードでまとめられていたとしても、統合のために100日間で実施すべきことが整理されているのであれば、それは100日プランなのです。重要なのは、形式ではなく、「何のために作られているのか、どのようにそのプランが使われるのか」になります。

100日プランで求められるのは、あるべき姿に対する現状とのギャップを論点別にどのように埋めていくかになります。100日で達成できないものは、最終ゴールに向けて個々にマイルストーンを設定していきます。

具体的に日本の上場会社が東南アジアの会社を買収した場合を例にとりましょう。内部統制の論点においては、J-SOXに耐える内部統制の構築を行うというのがゴールになりうるでしょう。現状、ワンマン企業で統制が図れていないのであれば、「誰が、いつまでに、どのようなプロセスを経て、日本並みの内部統制を構築していくか」といったゴールについて、タスクを洗い出し、構築に向けての計画を立案することになります。



詳細は割愛しますが、下記で、一般的に検討が必要になる論点について明記しています。当然会社の目指す方向性により、検討する論点、プランニングは変わりますので、一例としてご参照ください。

論点	領域	統合対象項目	
戦略	戦略	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統合シナジー戦略 ■ シナジー創出のための施策策定、定量化実施 ■ シナジー最大化のための補完的M&A、グループ再編、ノンコア事業の売却計画策定 	
		ガバナンス・内部統制	<ul style="list-style-type: none"> ■ ガバナンス体制の構築 ■ マネジメント体制の構築 ■ 内部統制の導入（J-SOX法対応を含む）
		組織・人事	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新組織体制の構築と新組織のミッション（役割・責任）の策定 ■ 要員最適化計画（再配置、リテンションプラン、リストラ等含む）の策定と実行 ■ 人事制度（等級、評価・報酬、退職給付等）、労働条件の統合又は再構築と定着
管理	業績管理・会計制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ KPI（業績管理指標）マネジメントの設計と導入・定着 ■ モニタリングルールの策定と実行 ■ 管理会計制度・財務会計制度の整備 	
	業務プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 拠点（製造、物流、営業拠点等）の統廃合計画の立案と実行 ■ 業務プロセス（生産管理、生産工程、SCM、営業プロセス等）の再構築 	
業務	IT	<ul style="list-style-type: none"> ■ 情報システム統合方針の策定と統合実行 ■ IT統制に関する基準策定と体制整備の実行 	

成功の要諦

キーワードは、

- (1) タイミング
- (2) 担当者
- (3) 目標・目的ドリブン

4. プランニング成功の要諦

最後に、プランニング成功の要諦について、以下3点、簡単にご紹介します。

(1) タイミング

⇒100日プラン策定のタイミングは、早ければ早い方がよい（PMIの検討自体も早めに実施すべき）

100日プランの目的は、会社のあるべき姿を定めること、あるべき姿に近づくために変化を促すこととなります。したがって、買収前から買収企業（統合企業）をどのようにしたいのか、というのは日々議論されなければなりません。

上記が明確になると、例えばデューデリジェンス（DD）において、PMIを見据えたDDの実行も可能になります。どうしてもDDでは価格・その他条件等、契約交渉に目線が置かれたものになりますが、買収後の姿が明確であれば、100日プラン策定に必要な情報をDDで事前に洗い出すということも可能になります。

(2) 担当者

⇒100日プランの作成には、100日プラン実行の当事者を必ず含めること

よくあるM&Aの失敗例として、プランの作成者と実行者が異なるということがあります。自分が実行するという観点で作成されるプランと、他者に任せるプランでは策定されるプランの実現可能性が異なります。

但し、実行者だけで作られると、低い目標設定になることもあります。買収側のコーポレートスタッフも参画し、侃々諤々の議論を行うことで質の高い100日プランの策定が可能となります。

(3) 目標・目的ドリブン(明確なゴール設定)

⇒目指すべきゴールを明確にし、優先順位づけとスコーピングを適宜実施すること

100日プラン策定において、最も重要なのは、常に目標・目的ドリブンであること。「何を達成したいから100日プランを策定しているのか」を常に考えておく必要があります。明確なゴール設定なしにプランが策定されてしまうと、100日後には全く想定していなかった会社になっていたなんてことも起こりえます。

またよく起こりうる間違いとして、100日の間にすべてのギャップを埋めなければならないと考えてしまうことです。詰め込みすぎて、担当者を疲弊させるだけではなく、対象会社に負荷を与え、従業員のやる気を削ぐ結果となってしまいます。

あるべき姿と現状とのギャップを把握し、そのギャップを埋めるためのプロセスを計画するわけですが、当然100日で解消されない課題もたくさんあるでしょう。

どの課題が、優先順位が高く、緊急性があるのか等、見極めながら、どこまで100日間で仕上げるかを計画していくことが重要です。例えば「100日の間にシステム統合のプランニングまでを行う(システム統合は101日以降に実行)」といった100日の間にプランを立てることを100日プランに落とし込むといったこともあってしかるべきなのです。

お問い合わせ先:

株式会社 DCo

末澤 俊裕 アソシエイト tsuezawa@dcokk.com