



クロスボーダー M&Aを 成功に導くカギは？

Kanmanee Phuedtipattanapong

成長を促し、野心的な目標を達成するために、多くの企業が戦略的手段としてM&Aを検討している。国境を越えたクロスボーダーM&Aは、地理的な障壁を取り除き、新たな資源、市場、顧客基盤の開拓を目指す企業にとって特に有効である。

しかし、M&Aを成功させるのは容易ではない。M&A契約（デール）の成立は始まりに過ぎず、クリアすべき課題は多い。特に文化の違いが大きな障害となることが多いクロスボーダーM&Aでは、成功の真の決め手となるのはポスト・マージャー・インテグレーション（PMI）である。PMIは企業がM&Aの潜在能力を最大限に発揮するための重要なプロセスといえる。

M&AでPMIが重要な理由

PMIの重要性に踏み込む前に、

なぜ多くのクロスボーダーM&A案件が失敗するのかを理解する必要がある。その理由の一つは取引前の準備不足である。これは主に、経営戦略や経営組織に対する認識の不一致、デューデリジェンス（DD）の正確性の欠如による想定と現実のギャップ、リテンション・プログラムの設計の不完全さなどによるもので、これらはすべて、企業が新たな状況下で前進することを妨げる。

もう一つの理由は、契約成立（クロージング）後のリソースの制約である。これは、買収企業が被買収企業の正確な経営実績を把握できていないこと、親会社からの選りすぐりのリソースも含めたリソースのサポートが十分に得られないことによる結果であろう。

さらに、親会社（本部）によるガバナンス支援の不足もM&Aを阻害する要因になると考えられる。この問題は、KPI設計の不十

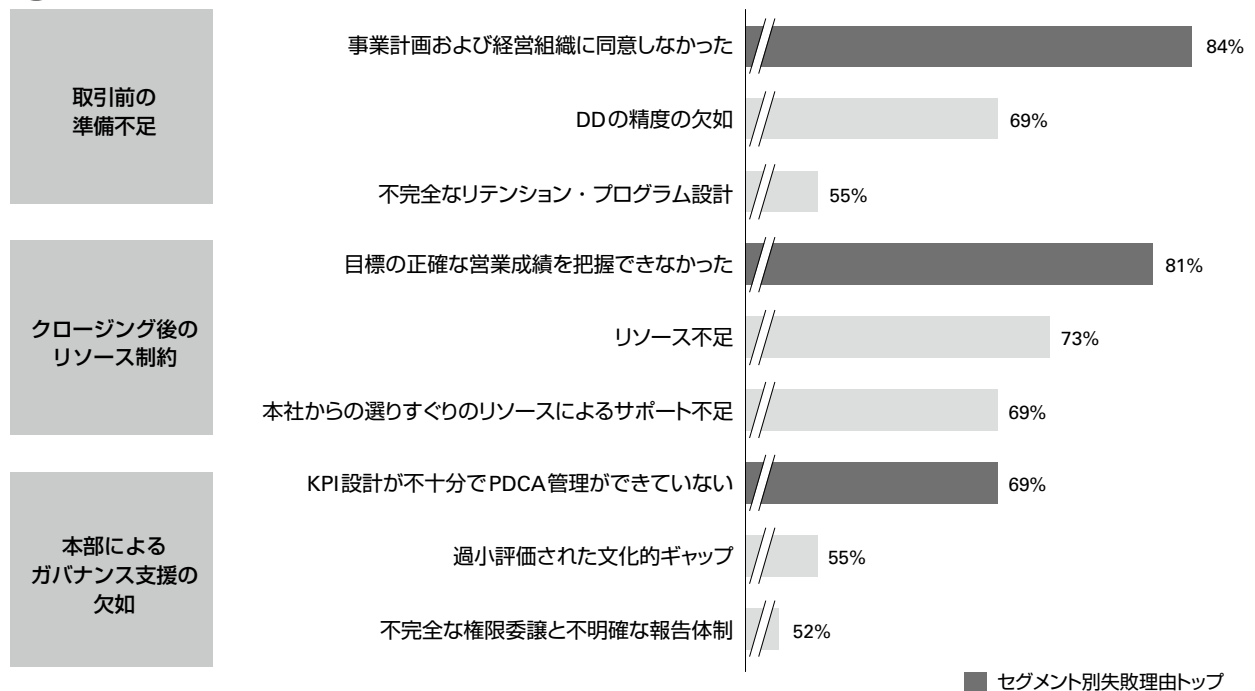
分さやPDCAマネジメントの欠如、文化的ギャップの過小評価、不完全な権限委譲と不明確な報告体制などに起因している。これらの課題が解決されない場合、合併が成功する可能性は著しく低下する（図1）。

PMIはこのような課題を解決するためのツールであり、買収企業と被買収企業の双方が、経営的にも戦略的にも整合することを保証するものである。明確なタスク管理と相まって、十分に構造化されたPMI計画は、M&Aの成功率を劇的に向上させることができる。

対象国・企業の文化を 尊重する姿勢が重要

M&Aは、本質的には感情と複雑に結びついている。たとえ完璧な業務計画やリソース管理があったとしても、文化的な衝突によって統合プロセスが頓挫することが

図1 クロスボーダー M&Aで失敗する主な理由



出所) 野村総合研究所 (NRI) の分析と専門家へのインタビューにより作成

ある。特に文化の違いが適切に考慮されていない場合、従業員はしばしば感情的なストレスや混乱に直面し、会社を去ってしまうことさえある。これは、職場の文化だけでなく、より広範な社会の習慣、信条、価値観などを含むデリケートな問題であり、クロスボーダーM&Aすなわち国境を越えたディールにおいては特に留意する必要がある。

このようなリスクを最小化するには、PMIプロセスに文化的統合を組み込む必要がある。対象企業の文化を理解することは、その国の習慣に関する一般的な知識から始まり、仕事の習慣、コミュニ

ケーションスタイル、意思決定プロセスなどにおいて、不必要な摩擦を避けるのに役立つ。

このことをより明確に説明するために、近年における日本企業とタイ企業のクロスボーダーPMIの実例を見てみよう。

日本企業は、買収対象となるタイ企業のビジネスについて調査し、DDプロセスを完了させ、M&A契約を成立させた。そして、実際に両社を一体化させるためのPMIが実施された。

PMIを成功させるため、日本企業の経営トップは頻繁にタイを訪れ、市場や現地の事業運営、従業員の労働文化などを視察した。そ

して、タイ市場の状況やタイ企業の事業運営をよく理解・把握したうえで、クロージング後100日間のロードマップとゴールを設定した。一方、タイ企業の経営トップも、同時期に日本企業の本社を訪問し、企業文化および日本文化に対する理解を深めようとした。

また、合併を全従業員に正式に発表した1日目のイベントでは、日本企業の社長がタイ文化への理解と熱意を表すため、タイの伝統的な衣装に身を包み、念入りに練習したタイ語でスピーチを行った。このように社長自身がタイへの高い関心を示すことにより、タイ人従業員全員に親近感を抱かせ

ることに成功した。この行動がイベント全体の雰囲気を盛り上げ、参加者全員が軽快にディスカッションに参加することができた。参加した全従業員から好意的なフィードバックを得て、イベントは成功裏に終了した。

さらに、合併に関する各従業員の懸念事項を把握するためのアンケートも実施されたが、そこで収集された回答には、その後のPMIプロセスにおいて重要なイニシアチブの1つとして慎重に対処された。

このケースから学べる教訓は、文化の違いを理解し、その理解を日々の業務に積極的に取り入れる

ことが重要であるということである。出身国に関係なく、すべての従業員が尊重され、耳を傾けられていると感じられるようにすることで、企業はよりよいコミュニケーションを育み、対立を減らし、コラボレーションを強化できる。さらに、社内コミュニケーションを効果的に管理する方法をマスターすれば、統合プロセスを加速させ、望ましいPMIの結果をもたらすことができる。

きめ細かいコミュニケーション 機会の設定と効率的な運用

合併後に目指す姿に向けたコ

ミュニケーションはPMIの基本である。プロジェクトメンバー全員が、この目指す姿に向けたそれぞれの役割、責任、タイムラインを明確に理解しなければならないからである。このため、部門レベルでも、マネジメント階層を越えて定期的なミーティングを設定することが重要である。

前述した日本企業とタイ企業のPMIにおいて、外部コンサルタントは統合プロセスにおける特定の分野を担当する分科会の設立をサポートした。分科会では、経営層だけでなく分科会メンバーが十分な話し合いができる機会を持つようにした（図2）。

図2 PMIプロセスにおいて外部コンサルタントに依頼可能なタスク



具体的には、分科会ごとに週1回、進捗状況を確認するための会議を開き、外部コンサルタントがファシリテーターとなって分科会の議事運営を行った。ほとんどの会議でタイ語・日本語・英語の通訳が必要だったので、出席者全員の正確なコミュニケーションを保証するため、全面的な言語サポートも提供した。こうした週次ミーティングに加え、分科会メンバーと経営層との月次ミーティングもコーディネートした。これらの会議を通じて、すべてのレベルの参加者が現状を包括的に理解しており、問題解決に向けたタイムリーな意思決定を行うことができた。特にFMCG（日用消費財）のような時間に敏感な業界では、このような体系的なコミュニケーションがPMIプロジェクトを軌道に乗せ、市場の変化に臨機応変に対応するのに役立っている。

PMI成功の核心である プロジェクトマネジメント

このように、PMIプロジェクトは複雑であるため、チームメンバーはタスクや情報の量に圧倒され、遅延やズレを招きやすい。だからこそ、効果的なプロジェクトマネジメントが不可欠であり、その中でも、ミーティングや話し合いの一貫性を保つ水平方向の調整と上層部とプロジェクトチームの

足並みをそろえる垂直方向の調整は、どちらも欠かせない。

しかし、プロジェクトメンバーは、日常的な責任の遂行と並行してコーディネーション・タスクを管理する時間やスキルが不足していることが多い。そのため、調整とプロジェクト管理を監督する第三者としての外部コンサルタントを雇うことを強く推奨する。

前述の合併のケースでは、外部コンサルタントがすべての会議に参加し、権限レベルを超えたコミュニケーションを促進したことで、PMIプロセスが大幅に加速した。このように、外部コンサルタントは第三者として、クライアントの組織構造と各タスクの責任者の両方を深く理解でき、コミュニケーションとリソース配分の効率化を図ることもできる。また、定例のミーティングで得た知識を最大限に活かし、経営陣や現地チームが連携して問題解決を支援することも可能になる。

さらに、国境を越えた統合ではしばしば大きな課題となる言葉の壁についても、グローバルワイドに活躍する外部コンサルタントがコーディネーターの役割も果たすことで容易に乗り越えられよう。翻訳に遅れが生じることなく、情報を迅速に解釈・分析できるのは大きな利点であり、PMIプロセスを効率的に進められる。

結論

クロスボーダーM&Aを成功させるには、単にM&A契約を成立させるだけでなく、PMIプロセスを計画的に実行する必要がある。そのためには、文化の違いを深く尊重したうえで、明確で一貫したコミュニケーションを推進し、そして強力なプロジェクトマネジメントを機能させなければならない。重要なことは、PMIを社内のリソースだけに頼るのでは不十分だということである。

特に、文化的な配慮と効率的な調整が最重要となる複雑な多国籍企業との合併では、対象国に詳しい第三者のコンサルタントを活用すれば、両社のリソースをより重要なプロジェクトに集中させ、統合をスムーズに進めることができる。

文化的なニュアンスに対処し、オープンなコミュニケーションを育み、効果的なマネジメントを確保することで、企業はクロスボーダーM&Aの成功の可能性を最大限に高めることができる。

Kanmanee Phuedtipattanapong
(カンマニー・ブッティパッタナポン)
野村総合研究所タイランドコンサルタント