

取締役会の視点に関する補足： 買収が完了してから

取締役会の視点の第175号「取締役会のM&Aデューデリジェンスへの注力の強化」では、デューデリジェンスプロセスの変化に焦点を当てており、特定の分野でより焦点を絞った質問が必要となっていることを取り上げています。買収が単独であろうと、補完的であろうと、統合であろうと、デューデリジェンスプロセスは、資金調達コストの上昇と、失敗した取引が評価に及ぼす過去の影響により、パラダイムシフトを迎えています。その結果、取締役会はより積極的なデューデリジェンスへの注力を期待する必要があります。

第175号の趣旨は、特定の分野におけるデューデリジェンスプロセスにおいて、取締役がすべき最も重要かつ基本的な質問を指摘することです。これは『主要資産』の質問に焦点を当てています。すなわち、『我々は実際に何を買っているのか?』という問いです。そして、デューデリジェンスの過程で以下の領域において尋ねるべき質問をまとめています。

- サプライチェーンの回復力
- 人材パイプラインとリテンション
- 環境・社会・ガバナンス(ESG)
- サイバーセキュリティとデータプライバシー
- 法令の遵守
- 統合の効果性

デューデリジェンスプロセスは、リスクの特定、財務情報や関連する事実の確認、投資機会を支える重要なディールポイントの検証、既存の契約の見直し、統合計画や分離計画を通じて取引の核心的問題に対処するためのロードマップの確立に重点を置いています。買収の完了後に取り組むべき重要な質問や活動もあります。

この買収後の課題には、合併や買収を社外や社内の主要なステークホルダーに伝える方法、統合計画や分離計画の実行、その計画を軌道に乗せる方法、計画されたシナジーの実現、企業文化への影響と進化、および、上級リーダーや取締役会への適切な報告、などが検討事項として含まれます。

とはいえ、この補足資料では、買収が完了した後も、取締役がさまざまな分野について経営陣とのエンゲージメントを継続できるように、上述した分野(および『取締役会』第175号で紹介したとおり)に関連する主要な質問に焦点を当てます。

次の質問は、買収後のフォローアップに役立ちます。

サプライチェーンの回復力

買収した企業のサプライチェーンや第三者への依存に関する最悪のシナリオは何ですか。

これらのシナリオが発生した場合に対応する責任者が明確で、定期的に評価される文書化された対応計画が整備されていますか。

以上を踏まえ、想定外の事態に直面したときの回復力を高めるために、どのような行動を取るべきでしょうか。

人材パイプラインとリテンション

買収した事業の最も重要な側面は何ですか。そしてそれを支えているフロントオフィスとバックオフィスのリーダーは誰ですか。

組織を価値あるものになっている「隠れたプレーヤー」を含め、これらのリーダーを維持するために具体的にどのような行動を取るべきでしょうか。

リーダーや「隠れたプレーヤー」が我々の努力にもかかわらず退職する場合に備えて、どのような準備をすべきでしょうか(クロストレーニングについては、この文書の後述のコメントを参照ください)。

ESG

買収した企業のESG戦略、コアバリュー、リスクプロファイル、および成長機会は、当社のもものと互換性がありますか。もしそうでない場合、整合性を達成するためにどのような調整が必要ですか。

買収した企業のESG戦略とイニシアチブが、当社の外部ESG報告および買収後に市場に共有するストーリーにどのような影響を与えますか。

サイバーセキュリティ

買収した環境をどのように統合していますか。合併後の統合プロセスにおいて、当社のセキュリティグループは十分な意見、関与、可視性、およびエスカレーション権限を持っていますか。

両方の環境間の技術を統合する際に、買収したシステムを「接続」する前にセキュリティリスクに対処していることを確認していますか。もしそうでない場合、移行と統合プロセスを開始する前に買収した環境を保護するための「応急措置」を講じるべきですか。さもなければ、セキュリティの観点から「カバレッジのギャップ」を生じさせる可能性がありますか。

買収した企業は買収前にセキュリティに十分な投資をしていなかったでしょうか。もしそうであれば、どの分野(予防、検出、インシデント対応)で不足しており、それが当社の統合アプローチにどのような影響を与えるでしょうか。

以上を踏まえ、私たちは、買収した企業の環境にアクティブな脅威が残るリスクにどのように対処していますか。脅威ハンティング用の演習を実施しましたか。

データプライバシー

買収した企業のデータガバナンスと管理プログラムは、当社のもものと互換性がありますか。

買収した企業は、適用されるデータプライバシー法や規制に準拠していますか。その確認方法はありますか。買収した企業が事業で使用するデータを取得し保持する理由について明確な見解がありますか。適用されるプライバシー法や規制を遵守しつつ、戦略とビジネスモデルを推進するために必要な特定のデータポイントにのみデータ収集と保持を制限していますか。

法令の遵守

買収した企業のコンプライアンス方針を当社の方針と整合させましたか。

買収企業に当社のコンプライアンス文化を浸透させるために、どのようなトレーニングと強化が必要ですか(例：倫理的行動と行動規範、反腐敗方針、データ管理とガバナンスポリシー、第三者リスク管理)。

買収した企業には、直ちに対応が必要な重大な統制欠陥や新しい規制改善事項など未解決のものがありますか。

買収後に適用されるすべての法律および規制を遵守するために、どのように対応していますか。

買収後の統合効果性に関しては、買収の完了後初日から発生する不可避の統合問題を検討し解決するために、部門横断的なリーダーシップ「タイガーチーム」に権限を与えることが重要な優先事項です。このチームは、実行可能な解決策で問題に迅速に対処するために設置されています。

以下は、統合の効果を確認するために取締役が議論を始めるための最優先質問です。

- 買収後も継続すると見込まれる重要な機能領域ごとに、買収した企業のプロセス、インプット、アウトプットに関するデューデリジェンス評価を更新しましたか（注：プロセスマップやナラティブ、および重要なプロセスやシステムを所有する主要な内部ステークホルダーとの議論、または人々や重要な資産に責任を持つステークホルダーとの議論は、統合計画の適合性と焦点、およびプロセスの成熟度を高めるためのクロストレーニングの取り組みを評価するのに役立ちます）。
- 新たに買収した事業をサポートする人材は、当社の目標と目的を理解していますか。買収後のコミュニケーションとメッセージングは、価値ある従業員の維持と会社の目標・目的の強調に十分に焦点を当てていますか。
- 取引の成功をどのように測っていますか。どのような重要業績評価指標 (KPI) を使用していますか。ダッシュボードは、ディールの重要性に応じて、進捗状況を監視

するために経営陣と取締役会で定期的に見直されていますか。該当するタイムライン、マイルストーン、重要なデューデリジェンスのフォローアップの優先順位が定義され、トラッキングされていますか（注：組織は、進捗状況をトラッキングするための指標なしに、統合プロセスを適切に管理することはできません）。

- 当社では、デューデリジェンスで特定された最大の懸念事項やリスクに対処するための実行可能な計画を策定し、リスク管理と最大限の効率化の両方を両立させていますか。
- 取締役会および経営陣は、買収した企業の技術的債務の範囲および性質を把握していますか。買収したシステムやインフラを当社の環境に統合すると、技術的負債が増えますか。効果的なトレードオフの決定がなされ、リスクとコストを軽減するための実行可能なロードマップが存在することを確実にするための積極的なガバナンスが存在していますか。

企業買収は、たとえベストな状況であっても、企業にとって困難でストレスの多いものです。『取締役会の視点』第175号に掲載されているデューデリジェンスに関する質問と、買収が完了した後に対する上記の質問は、重要なリスク分野に関して、ディール前後に経営陣と戦略的な対話を行うための枠組みを取締役に提供するものです。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米国フォーチュン誌の2023年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half (RHI)の100%子会社です。