

# IT ディールアドバイザー

## IT Deal Advisory

企業買収(M&A)において、ITの果たす役割は重要です。現在では、受発注、在庫管理等、あらゆるビジネス活動をITが支えています。それぞれの企業がユニークであるように、ITシステムも同じものは2つとありません。他の企業を買収した時に、異なるITシステムをどのように連携させ、統合し、あるいはしないのか。そのIT買収戦略の巧拙は、M&Aの成否を左右すると言っても過言ではありません。しかし、買収契約締結前に開示されるIT関連の情報は限定されることが一般的であるため、デューデリジェンス(DD)だけでなく、事前の情報収集・検討や、事後の速やかな検証・修正作業が必要となります。

KPMGでは、買収時のIT DDのみならず、平時における自社ITモデル診断から、本格的なDD前の対象企業IT環境のプレ調査や、買収後(ポストディール)におけるIT・オペレーション戦略の策定・実行支援まで、終始一貫したきめ細かいサービスを提供します。

### ITモデル診断 IT環境プレ調査

M&Aの交渉を始める前(プレディール)においても、出来るだけ事前準備をする事でディールを円滑に進めたいものです。M&Aから期待した結果を出す為にも、ITが財務帳簿だけの道具にならないように、ITを最大限活用したITビジネスモデル作りをお手伝いします。特にクロスボーダー M&Aでは、国際モデル構築が重要になり、展開段取り、セキュリティー設定、物流展開等、業務や計画、KPIモデルと言ったITやビジネスの共通基盤の導入にも、経営目線で世界に通用する自社のIT・オペレーションモデルの両面から最適構築を支援します。

### ITデューデリジェンス (ITシステム基本調査)

具体的なM&A案件においてデューデリジェンスを行う場合には、ITシステムの安定継続利用を踏まえた上で、買収価格に重大な影響を及ぼす項目を重点的に整理します。

買収後も既存のITシステムを安定的に継続利用できるかという観点から、ITシステム構成、保守管理、安定稼働状況を理解します。その上で、ITシステムを維持するIT関連の通年ランニングコスト、過去のIT投資の状況、将来の大型IT投資によるCAPEXの可能性を確認して、事業価値や将来の事業計画に与えるITシステム上の課題を把握します。結果として買収価格に大きな影響を与える費用の定量化(IT統合コスト等)の支援を行いません。

- 業務システム、バックエンドシステムの整備状況、システムの優位性、先進性
- IT基盤(ネットワーク、ハードウェア、ソフトウェア)の現状
- IT統制・管理状況
- IT推進体制ならびに外部ITベンダーの起用状況
- IT投資金額ならびに内容の把握、保守・運用コスト
- IT担当従業員の資質や経験

### ITセパレーション調査 (スタンドアローン/カーブアウト分析)

企業から切り出された一部の事業だけを買収するカーブアウト案件においては、買収後の移行期間を経た上で、既存のITシステムや物流網等を自社のものに切り替えていく必要があります。このシステムの分離(セパレーション)・再構築にあたっての課題を洗い出し、買収後に利用するネットワークやシステムのハイレベルなグランドデザインを支援します。同時に、ネットワークシステム再構築に際して発生する費用による買収価格への影響について、その分析を支援します。

TSA検討・Day1対応支援

前述のカーブアウト案件においては、買収後の移行期間中に、事業の売り手から提供されるITシステムやそれを利用した経理・人事等のサービス(Transition Service)を受けることがあります。サービスの範囲や水準を明確にするために、移行サービス提供契約(Transaction Service Agreement: TSA)を契約前から検討を始め、クロージング(Day1)までに別途締結することが一般的です。事業の安定的な移行を担保するために、必要なサービスを必要な期間受けられるよう、リーガルアドバイザーと協力してTSAの内容の検討を支援します。又、Day1に向けたインフラ設備等、早急な対応に関する支援を行います。

ITシナジー・統合戦略検討支援  
(シナジー・オペレーション分析)

ITシステムはビジネスに欠かせないツールです。買収するITシステムの機能や特性を早期に理解し、買収後のシナジー戦略や統合戦略を立案・実行することは、M&Aの成功につながります。買収契約前のIT DD時点では開示されない情報もありますが、その後も機会をとらえて追加的に以下のような情報を収集します。

- ビジネスライン毎のプロセスフローとIT利用状況
- ビジネス計画系システムの機能と利用状況(需要・生産・購買・在庫・配送ルート)
- オペレーション業務上システム機能と利用状況(見積・受注・製造・倉庫・配送・品管)
- 営業顧客管理支援系システムの機能と利用状況
- 業界特化型ニッチシステムの機能と利用状況
- センサー等デバイスの機能と利用状況
- モバイル環境、セキュリティーと利用状況
- ネットワーク構成、データフロー、システム連携
- プロセスタイム、処理スピード
- 内部・外部のコミュニケーションツール

このように、ITシステムをビジネス/オペレーションの視点から理解することにより、将来の事業展開をサポートし、費用対効果の見合ったIT統合戦略の立案が可能になります。KPMGは独自のアプリケーションを持たないことから、企業の個別のビジネス/オペレーションモデルにふさわしいポストディールにおけるIT統合戦略を客観的に助言します。

IT統合計画・ポストディール支援  
(計画・実行)

前述のITシナジー・統合戦略を踏まえた上で、具体的なIT統合計画の策定を支援します。IT統合計画の策定は、買収後3か月又は100日程度で行われるのが理想的です。当該計画において、既存のITシステムを統合・刷新する場合には、新システム移行日(Day2)に向けて、システムの新規導入に伴うビジネス制約や要件定義、ベンダーに対するRFP作成、ベンダー /パッケージ選定等のプロジェクト支援を行います。KPMGはグローバルネットワークを活かし、海外においても独立したアドバイザーとしての客観的な視点から、IT/オペレーション戦略の策定から実行までを一貫して支援します。

ITディール・サービス項目対応表

	プレディール	インディール			ポストディール	
	買収・買収先検討	デューデリジェンス (DD)	契約を前提に追加的DDが可能な場合 (Conformatory DD)	契約後、クロージング (Day 1)に向けた準備	クロージング (Day 1)からTSA期間終了	TSA期間後
ITモデル診断・IT環境プレ調査	●					
ITデューデリジェンス		●	●			
ITセパレーション調査		●	●			
TSA検討・DAY1対応支援			●	●		
ITシナジー・統合戦略検討支援				●	●	
IT統合計画・ポストディール支援					●	●

株式会社 KPMG FAS

〒100-0004  
東京都千代田区大手町1丁目9番5号  
大手町フィナンシャルシティ ノースタワー  
TEL : 03-3548-5770  
E-mail : fasmktg@jp.kpmg.com

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断下さい。

© 2015 KPMG FAS Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

www.kpmg.com/jp