

## 日本企業の PMI の脆弱性に関する考察 —富士通英国現地法人を事例として—

江崎康弘（大東文化大学国際関係学部）

国内市場が縮小するなか、海外市場へ活路を拓く事業戦略として、日本企業は、中長期的な設備投資ではなく、短期的なリターンを目論んで M&A を中心とした海外投資に傾注しているが、インアウトと称される日本企業による海外企業の買収案件が問題となっている。M&A は、時間を金銭で買うと言われ海外市場への早期参入に有効である。しかし、買収後に上手くいっていないインアウト案件が多く、最近では英国郵便局（ポストオフォス）を舞台にした英国史上最大の冤罪事件を巡り、原因となったホライゾンと称される会計システムを納入した富士通の英国現地法人「富士通サービシーズ」の事例があげられる。

この事件の原因であるホライゾンの欠陥を起こしたのは、富士通サービシーズではなく ICL という英国 IT 企業である。富士通が欧州市場拡大のため ICL と 1980 年代に業務提携を行い、さらに 1998 年に完全子会社化したのである。つまり買収され ICL は富士通グループ入りし、富士通を冠した商号に変更されたのである。ICL がポストオフォスとホライゾンのシステム開発契約を締結したのは富士通の完全子会社化の前であり、システム開発も ICL の主導で進められたとされる。本件には 3 つの問題点がある。一つは、デュー・デリジェンス（DD）-買収提案を行った後に、買収を完了させるまでの「精査」-が富士通では甘かったのではないか。業務提携開始から完全子会社化するまで十分な時間があり、徹底した DD を行う猶予が富士通に十分あった筈である。勘定系のシステムで現金残高が合わない欠陥は、社内試験で発見し解決できる基本的なレベルである。ICL の脆弱な品質管理体制は DD で露呈できたはずであった。二つ目は、企業買収契約書の中身である。十分な DD を実施したとしても、買収後に問題が懸念されるような事項について、リスクヘッジを講じた条件で契約をクロージングすることができたはずである。M&A 契約は案件ごとに内容が異なり、リスクも大きいのが、買収側に有利な条項を網羅することも可能とされるがどうであったのか。三つ目は当初計画した統合効果を最大化するための統合プロセスである PMI (Post Merger Integration-) が手薄になっている事例が多いが、本件ではどうであったのか。この 3 点に関して、国内外企業関係者（富士通以外）よりのヒアリングを通じて検証していきたい。