



アクセントストラテジー

プライベートエクイティ

テクノロジーの利用が  
さらなる価値を生む

## 執筆者



**モリッツ・ハーゲンミュラー  
(Dr. Moritz  
Hagenmüller)**

アクセンチュア ストラテジー、  
オーストリア、スイス、ドイツ担当、  
シニア・マネジング・ディレクター

Fortune 500企業やプライベートエクイティの投資家に対し、さまざまな業界やビジネス機能におけるデジタル戦略や成長戦略、イノベーションマネジメントを支援してきました。

専門領域は、戦略策定、デジタル変革、コスト競争力および組織アジリティ、M&Aなど。

サントガレン大学で博士号取得。  
拠点はハンブルグ。



**J・ニーリー  
(Dr. J. Neely)**

アクセンチュア ストラテジー、  
M&Aグローバル統括、  
シニア・マネジング・ディレクター

アクセンチュア ストラテジーのM&Aグローバル統括として、グローバルなM&Aトランスフォーメーション案件において主要なお客様と協業し、お客様のビジネスが直面する重要な問題に対処することを重視します。  
過去10年にわたり、M&Aや業界関連のトピックについて著作やソートリーダーの実績多数。マサチューセッツ工科大学で博士号を取得。拠点はクリーブランド。



**フェリックス・ヘッセル  
(Felix Hessel)**

アクセンチュア ストラテジー、  
M&Aおよび  
プライベートエクイティ担当、  
マネジング・ディレクター

企業のバイサイドおよびセルサイドのM&Aアジェンダの定義と効果的な実行を支援。プレディールの作業から、国際的なポストディールの統合、カーブアウト、ポストディールの変革プログラムまでの領域で、企業のシリアルディールメーカーから世界有数のプライベートエクイティファンドまで、あらゆる業界のM&Aプロジェクトに携わった経験を持ちます。  
拠点はチューリッヒ。



**ドミニク・クリンプマン  
(Dr. Dominik  
Krimpmann)**

アクセンチュア テクノロジー、  
戦略 & アドバイザリー  
およびM&A統括、  
マネジング・ディレクター

グローバル企業が、明日自社に影響を与えるイノベーションについて今日考えられるよう支援すると同時に、テクノロジー主導の戦略を成功裏に実行できるよう最初から最後まで導くことを使命としています。技術系M&Aのスペシャリストとして、最先端技術を用いた大型案件を遂行。経営学の博士号を取得。拠点はデュッセルドルフ。



**上野 正雄  
(Masao Ueno)**

アクセンチュア ストラテジー、  
M&Aおよび  
プライベートエクイティ担当、  
マネジング・ディレクター

成長と収益性を追求するお客様が直面する機会と課題に精通したグローバルなエキスパート、また経験豊富なリーダーとして認識されています。業界に関連する専門知識を駆使して、お客様と緊密に連携、戦略を策定するとともに、お客様のニーズに応え、最大の影響と価値を推進する価値創造プログラムを実施します。拠点は東京。

**プライベートエクイティ企業には、未だ獲得していない価値があります。**

**M&A案件サイクルにテクノロジーがもたらす影響を、プライベートエクイティ業界幹部は過小評価しがちです。**

**こうしたテクノロジーの影響を優先することで、未知の可能性を解き放つことが可能になります。**

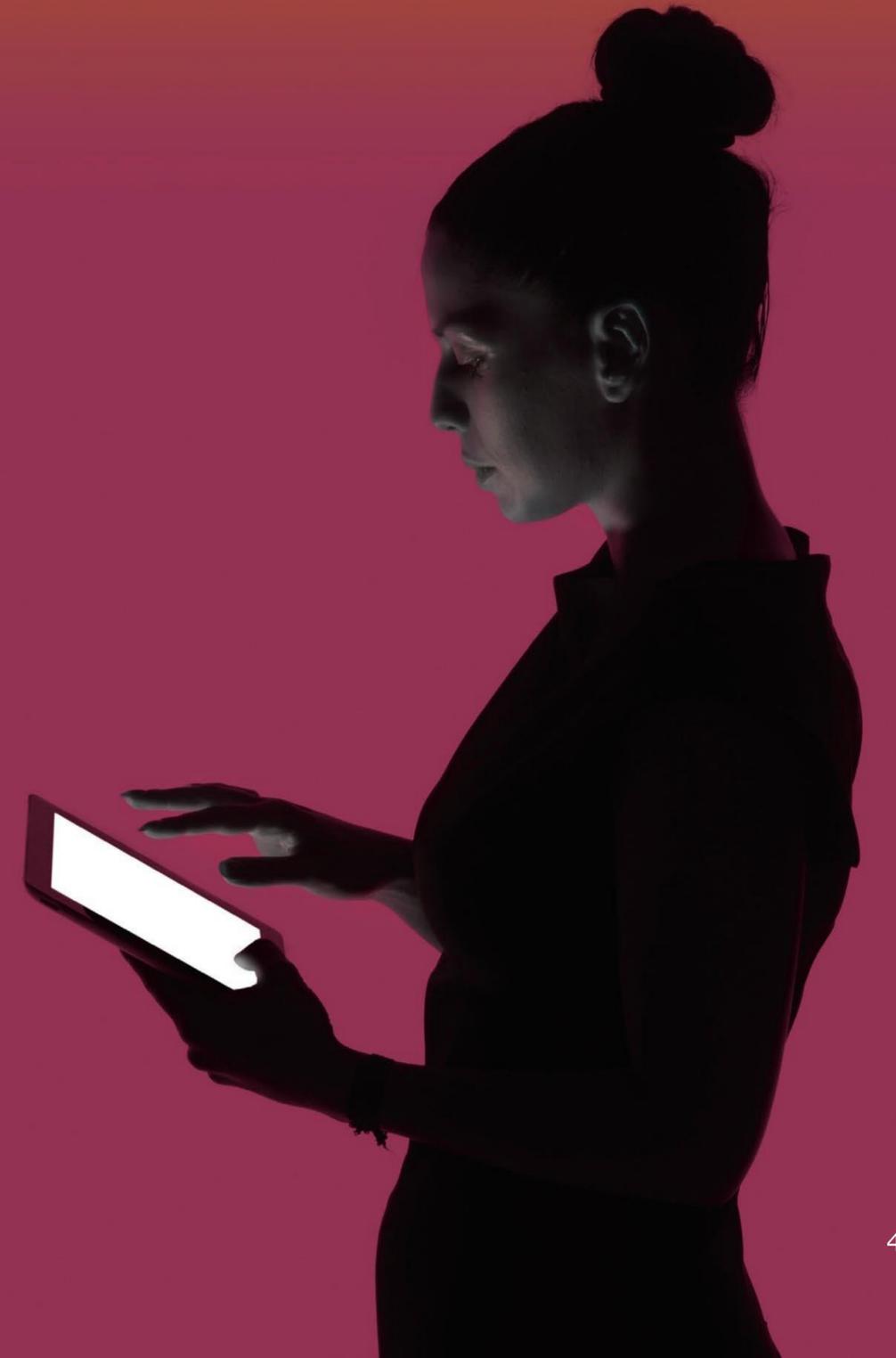
この可能性を実現するため、プライベートエクイティ幹部は、従来の案件パターンからの脱却を検討する必要があります。テクノロジーを主にコスト項目やリスク源とみなす代わりに、ポートフォリオ取引における価値創造の手段として利用することで、競争優位を得ることができます。

# これまでと今

案件に対するこれまでのアプローチは、投資先のテクノロジーに関して基本的なデューデリジェンスを行い、大規模なIT問題が存在しないことを確認するものでした。

このアプローチにおいては、プライベートエクイティ（PE）チームの活動は投資委員会と議論すべき高リスク事項が存在しないことを確認することとなります。一方、テクノロジーに精通したチームは、デジタルや基盤テクノロジーを価値創造の手段として捉え、適切な方法で活用すれば、企業はより大きな成功を収めることができることを知っています。

ほぼすべてのプライベートエクイティ企業に当てはまることですが、現在のテクノロジー導入のレベルは、PE企業間、またPE企業内ディールチーム間で大きく異なります。ディール獲得の競争が高い評価レベルで激化する中、テクノロジーを価値創造のために活用することに秀でているPE企業が、他社との差別化を実現し、競争優位を獲得しています。





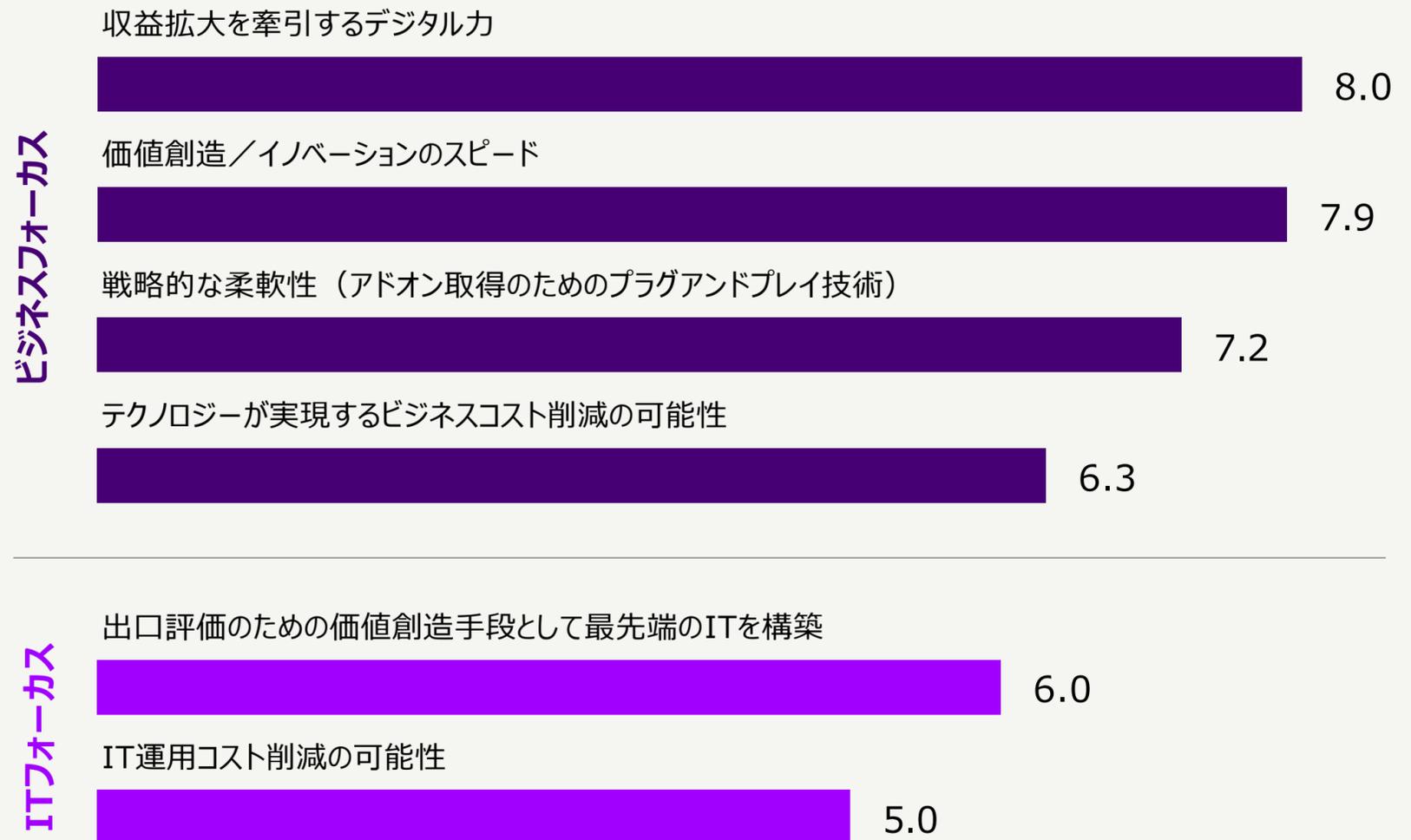
# プライベートエクイ ティ業界幹部への 調査

欧州と北米のプライベートエクイティ企業  
幹部50人を対象に、テクノロジー分野  
での実績について調査しました。

調査対象幹部の大半は、10年以上の経験を有しており、ファンドの規模は10億米ドルから1,000億米ドル超まで広範囲にわたります。図1が示すように、多くの幹部はテクノロジーによる価値創造手段を検討するとき、まずビジネスに焦点を当てます。コスト削減の観点から基盤テクノロジーを構築する項目については、さらに優先順位が低くなります。<sup>1</sup>

PE幹部のビジネス価値志向と着眼点は正しいものですが、意図する成果を実現するためには、これらの価値創造手段における「可能なことを実現させる技術」を包括的に考慮し、基盤テクノロジーを優先することも必要です。

図1：PE幹部が認識する、テクノロジーによる価値創造の重要性。



出典：Accenture Strategy survey of PE leaders、2021。ポイント1（重要でない）から10（非常に重要）で評価。

# 認識と現実

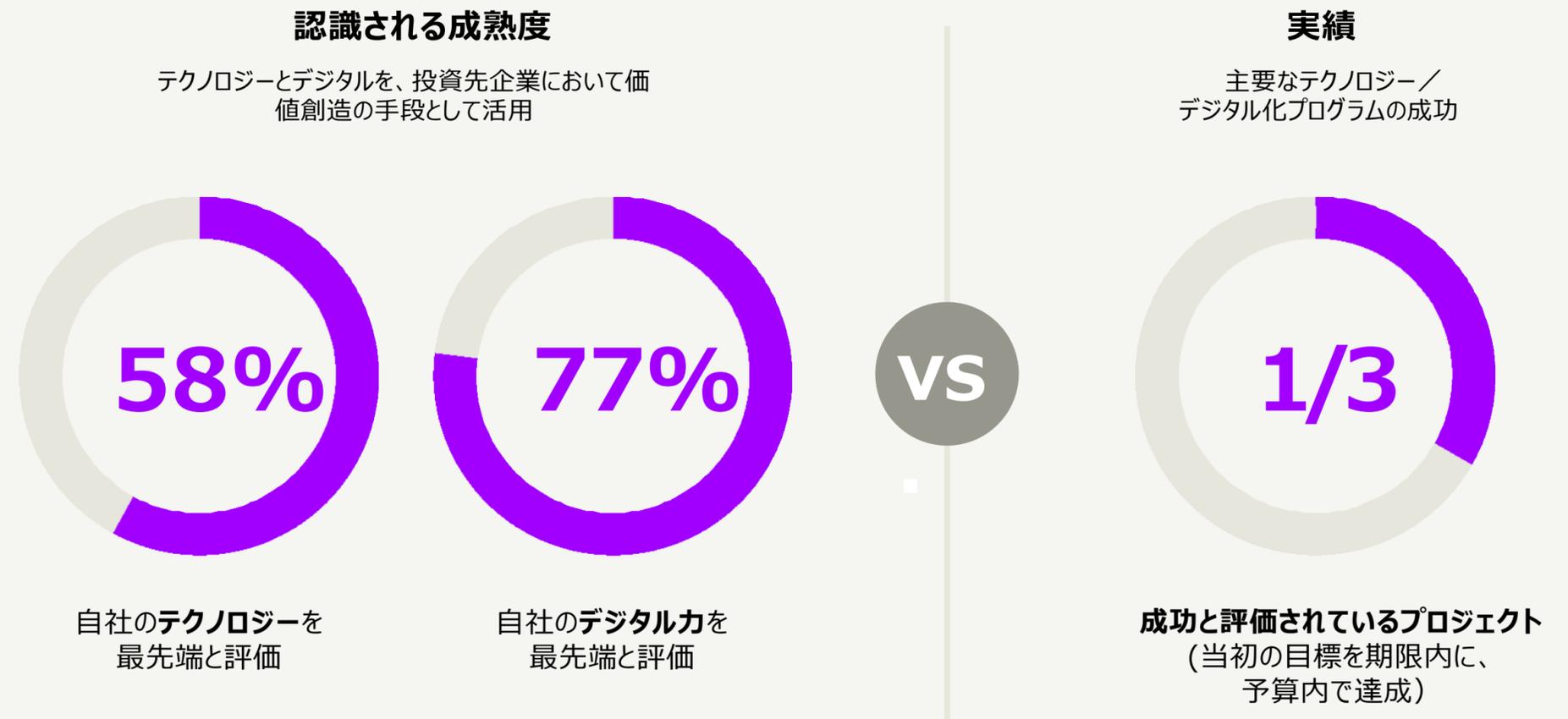
テクノロジーによる価値創造という側面において、PE企業は期待と実行のギャップに直面しています。



テクノロジーやデジタル化プロジェクト実行の観点で見ると、PE幹部の実績は、彼らがこの分野について認識している完成度や成熟度のレベルには達していません。（図2参照）。回答者は数字が示す以上の成功を確信していたのです。

調査対象となったPE幹部10人中6人近くが、自社のテクノロジーを最先端と評価し、回答者の4分の3以上が自社のデジタル力を最先端であると捉えていました。しかし、実際はそうではありません。当初の目標を達成し、期限内に予算内で完了したプロジェクトは全体のわずか1/3にとどまります。<sup>2</sup>

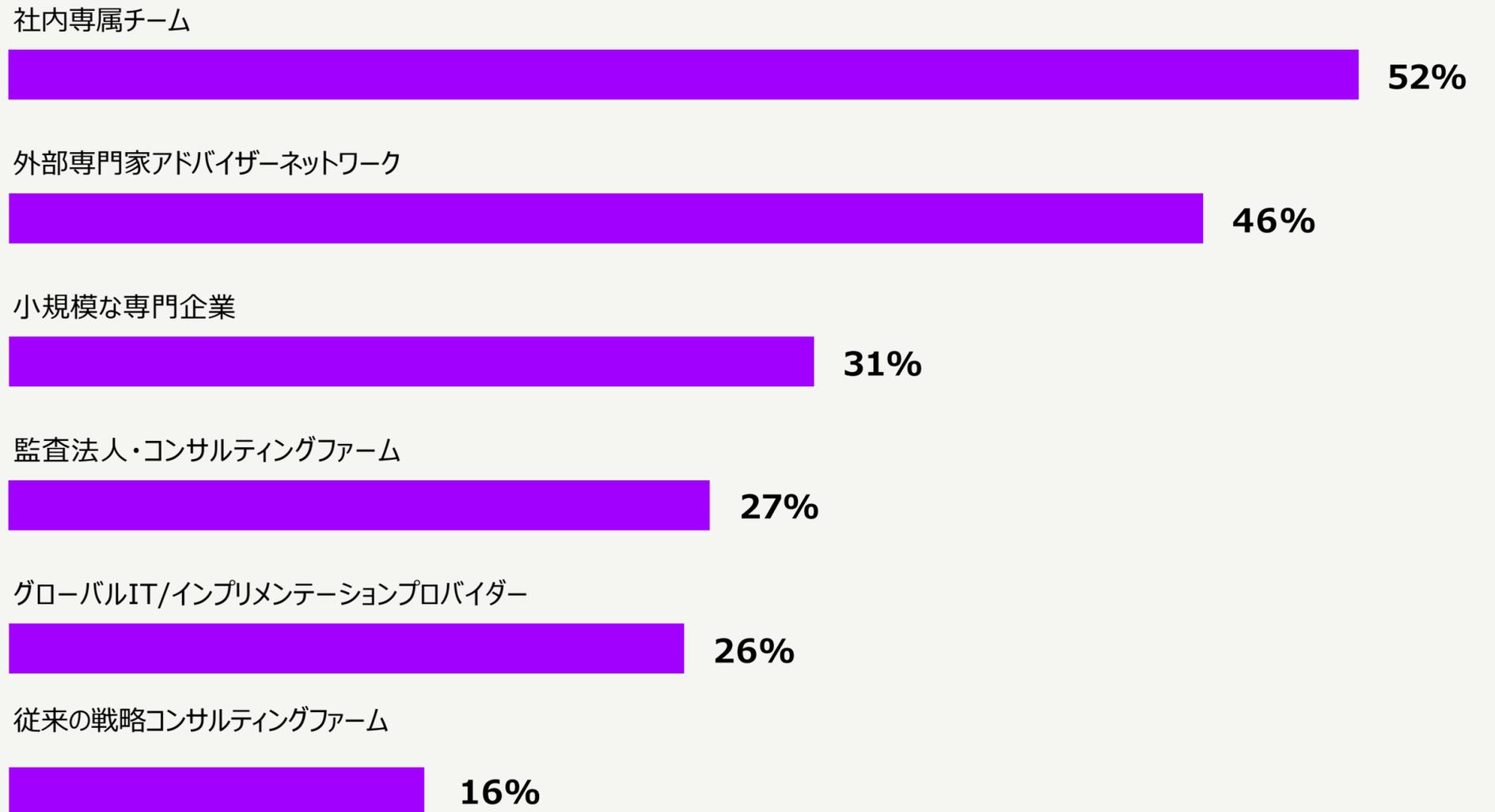
図2：認識される完成度とプロジェクト実績のギャップ。



出典: Accenture Strategy survey of PE leaders, 2021

認識される完成度とプロジェクト実績にギャップがある理由の一つとして、ディールの商業面と比較して、テクノロジー面の厳密性と標準化の低さが挙げられます。商業分野では、PE担当チームの指針となる明確な手引書が存在しますが、テクノロジー戦略や課題に関する手引書はありません。また、アクセンチュアの調査によると、テクノロジーの問題は、デューデリジェンスの段階で、多種多様なアドバイザーに断片的に対処されます。そして別のトピックに関して実施されるデューデリジェンスの補足として実施される場合が多いのです(図3参照)。

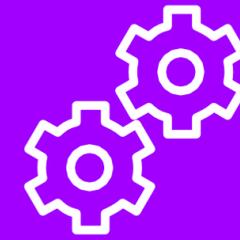
図3 : テクノロジーデューデリジェンスは、様々なアドバイザーによって断片的に実施される。



出典: Accenture Strategy survey of PE leaders, 2021

さらに、プレディールのテクノロジーデューデリジェンスに携わった外部アドバイザーが、ポストディールの変革プロジェクトに責任を負うことは滅多にありません。プレディール評価とポストディールの変革実行を同じアドバイザーに依頼することが多いと答えた回答者は、5人中1人にとどまりました。3 一貫性の欠如は、以下のような重大な結果をもたらす可能性があります。

- 1. 実践的な実装経験が不足**しているため、過度に楽観的な（あるいは時には悲観的な）プレディール分析が行われ、非現実的な実装リードタイムや予算が設定されます。
- 2. ポストディールを担当するチームは**、プレディール分析、プランニング、ソリューションに**責任を持つとは考えていない可能性があります**。その結果、実際の変革はゼロからのスタートになります。一方、同じアドバイザー会社がプレディールとポストディールの両フェーズを担当する場合、アドバイザー会社が提示した見積もりはすべて、実行フェーズでコミットされます。
- 3. チームの入れ替えと新チーム立ち上げで、重要な勢いが失われます**。PE企業は、新しいアドバイザーの立ち上げが必要なため、計画を実行しお客様に価値を実感してもらうために費やすべき2〜3カ月を失う可能性があります。4
- 4. ディールチームは、焦点を絞りすぎてソリューションにアプローチしている可能性があります**。それは可能なことを実行する技術を意識していないためです。例えば、[クラウドベースのテクノロジー](#)でグリーンフィールド（新規導入）アプローチを用いれば、レガシーテクノロジーを活用したソリューションで取り組むより多くを達成することができます。



わずか

**20%**

プレディール評価とポストディールの変革実行を、同じアドバイザーに依頼することが多いと答えた回答者の割合。



# 多くの企業が 完全な価値を 引き出せない理由

アクセンチュアは、同一のPE企業が12社の投資先企業に対して実施した、12件の大規模なテクノロジー/ERPの変革プロジェクトを調査し、ポストディール分析も併せて実施して目標状態にどれだけ近づくことができたかを確認しました。5

この徹底的な分析により、目標状態や最大価値を達成できない主な理由をまとめることが可能となりました。

## 変革への準備

 リソースと能力が不足	 体系的なエンタープライズ・アーキテクチャ管理が欠如	 相互依存関係マネジメントが不十分	 経営陣の関与が少ない
 ベンダーマネジメントが未熟	 導入パートナーが相応しくない	 E2Eビジネスプロセスの理解度が低い	 データ管理・品質が欠如

## プロジェクト管理

 プログラム全体のガバナンスが低い	 組織的なチェンジマネジメントが限定的	 プログラムの透明性が低い	 スコープ変更が管理されていない
 ビジネスとITの連携が不十分	 リスク管理が欠如	 デリバリーアプローチが間違っている／不適切	 企業価値が欠如

## プロジェクト実行

 ソリューション選択のプロセスが未熟	 ソフトウェアの選択が不適切	 基本的な品質保証の方法論が欠如	 運営組織が準備不足
---	---	---	---

# 成功の要因

PE幹部は、M&A案件においてはテクノロジーへの取り組みを通じて、チームを価値創出に導く必要があります。

M&A案件におけるテクノロジーへの取り組みに、成功に寄与する要因が複数あることを私たちは経験から知っています。テクノロジーによる価値創造は、プログラムに因るものだけではありません。案件に影響を受ける幹部と従業員など、関連する人々が起点となり、彼らにより実現されるのです（図4参照）。



図4： 成功を収めているテクノロジーによる価値創造は、人が起点となっています。

## 経営層への期待



### リーダーのコミットメント

すべてのステップに関与



### 戦略的視点

長期的事業戦略と価値創造との整合性



### プラグマティズム

目的に適合し、予期せぬ事態に対応できるソリューションの設計



### チームプレーヤー

リーダーにも変化が生じる可能性があるため、従業員も新しい構築に参画



### テクノロジーに精通した運営パートナー

自社に適合する基礎となるテクノロジーソリューションを特定

## M&Aにおけるテクノロジープログラムのための実証済みガイドライン



### 価値ファースト

シナジーと企業価値に基づく変革の実行



### エグゼキューションを加速

[アジャイルアプローチ](#)を用い、迅速なリリースと速やかな調整による、優先順位付け



### クラウドベース

標準的なクラウドベースのプラットフォームを活用し、導入を加速



### 標準に適合

グローバルプロセスを導入し、複雑性回避



### 必要とされる能力

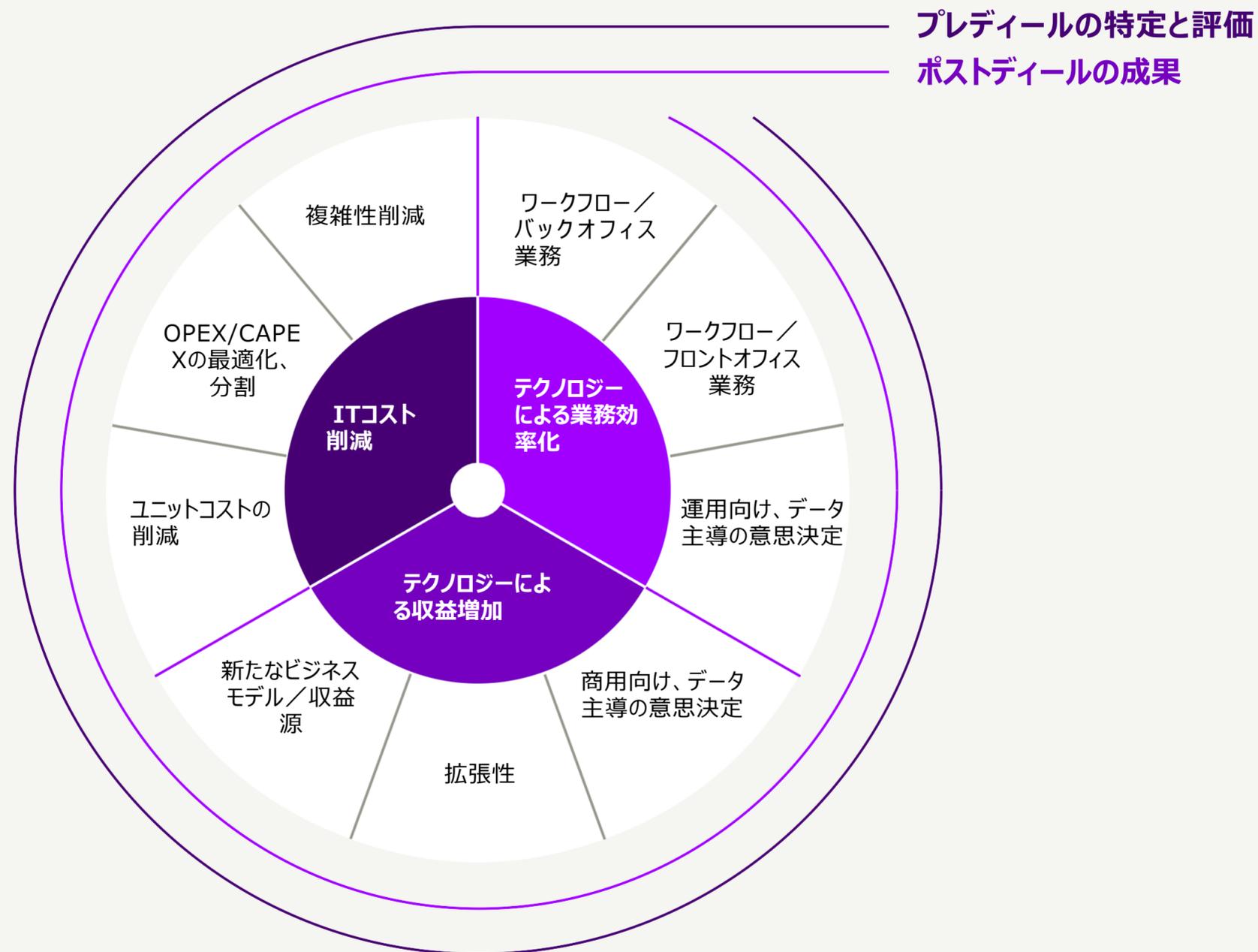
重要な能力を有する人々がプログラムに集中できること



テクノロジーは案件に価値を生み出す手段として機能しますが、最大限には活用されていません。PE幹部がチームの価値創造向上に成功するためには、プレディール段階で適切な価値をもたらす手段を特定し評価することが重要です（図5参照）。

これにより、担当幹部とそのチームは、リスクを抑えて実績ある成功を収め、記録的な速さで変革に影響をもたらすことができます。

図5： 案件サイクルを通じてテクノロジーに焦点を当てることで、ビジネスの効率化と収益増加を促す。



# 理論を越える

Micro Focus社による投資会社EQT Partners社へのSUSE事業売却は、エンタープライズLinuxのパイオニア企業からオープンソースイノベーションの世界的リーダー企業へと歩んできたSUSE Software Solutions社の30年の歴史における、画期的な出来事でした。

この重要な局面でSUSE社が下した決断は、その後何年にもわたって会社の将来を方向付けることとなります。買収後のビジネスとITを管理する最良の方法は何だったのでしょうか。

既存の技術スタックを購入すべきだったのでしょうか。将来のリスクとチャンスは何だったのでしょうか。SUSE社はアクセンチュアに、同社が最善の方法を発見し、計画し、目標に向かって実践するためのサポートを依頼しました。両社はともに、SUSE社の既存のIT体制を見直しました。

その結果、手の届く範囲に非常に多くのチャンスがあることが判明しました。複雑なレガシーシステムやアプリケーション環境を抱え、人による対応が必要なプロセスに大きく依存していた同社は、今回の買収を改革への足がかりとして活用することができました。

変化は不可欠でした。そしてSUSE社にとって、これは新たなスタートを切る絶好の機会でした。古い仕事のやり方を捨て、現状に挑戦することができる機会に恵まれ、同社はその強力なブランド力をもとに、将来の成長を見据えた新しい独立企業を設立することが可能でした。まず、SUSE社はアクセンチュアに対し、Micro Focus社のグループ会社からSUSE事業を切り出すよう依頼しました。

次のステップは、SUSE社の新しいビジネスプロセスとIT環境をゼロから構築することです。

最初から、強いタイムプレッシャーがありました。移行期間中のサービス提供に関わる契約（TSA）に従い、法的分離後にMicro Focus社のシステムとプロセスを使用するためには、SUSE社は毎月支払いを行う必要があります。

独立企業になるなら、一刻も早いほうがいいのです。それは戦略的、経済的な理由からも明らかです。6

刻一刻と期限が迫る中で、アクセンチュアは、SUSE社のためにエンド・ツー・エンドのIT環境を新規で設計・構築し、100%クラウドで稼働させました。アクセンチュアは、戦略から実行まで、この新しいIT環境のほとんどすべてを概念化し、計画し、実装しました。また、サードパーティーによって行われたいくつかのIT導入の管理も行いました。

COVID-19のパンデミック下であったにも関わらず、プロジェクトは16カ月で完了しました。SUSE事業の売却期限より8週間も早く、計画より16週間も早い完了でした。また、古いITスタックを切り出して再統合する場合に想定していた24カ月よりはるかに迅速に進みました。予定より2カ月も早く本番稼働したことで、

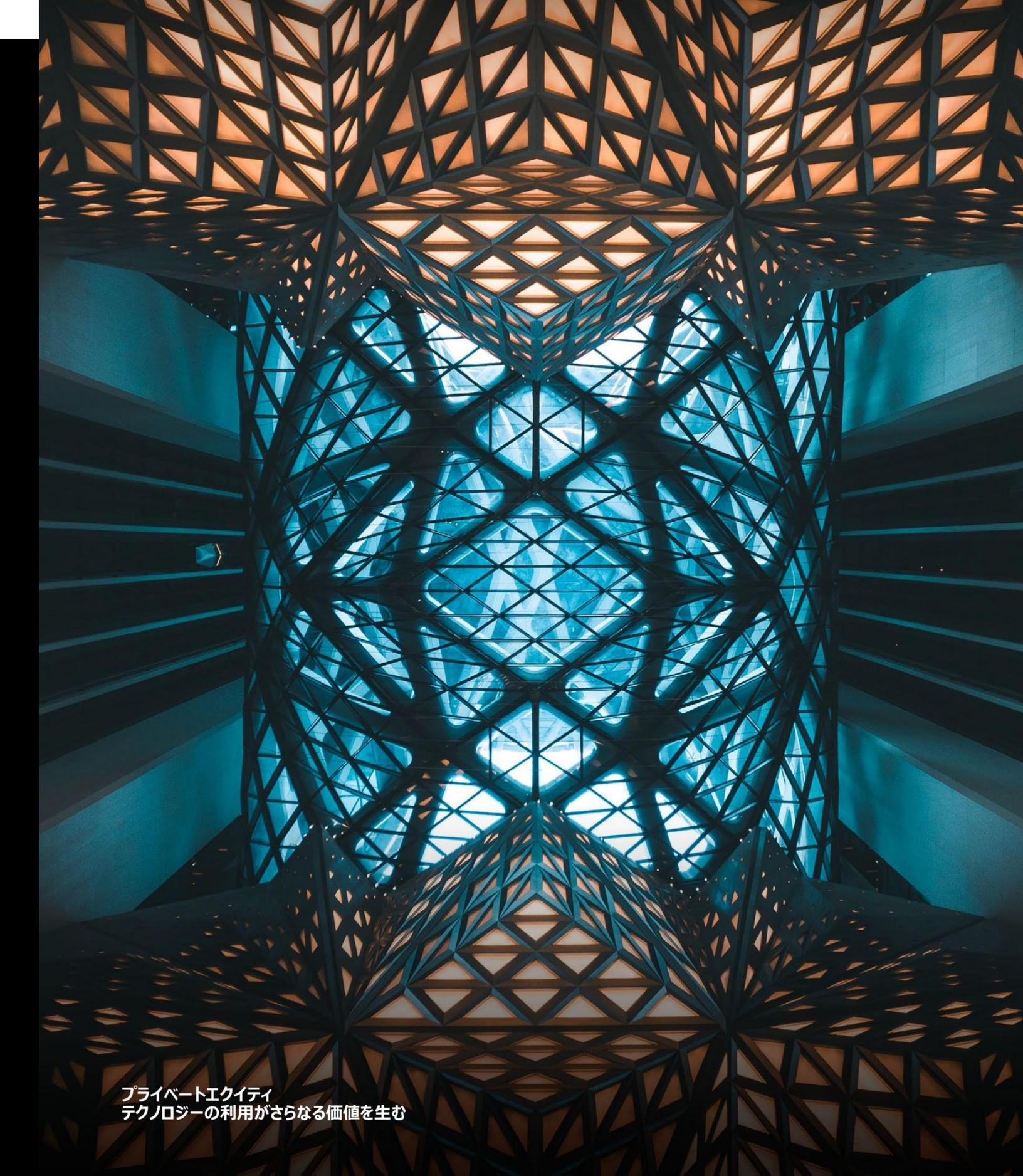
SUSE社はMicro Focus社に支払うはずだったTSA費用を大幅に削減することができました。しかし、これはまだ変革の始まりにしかすぎません。

SUSE社は今、ビジネスをまったく新しい方向に成長させる態勢を整えています。お客様を中心に構築された新しい非接触型財務および販売プロセスにより、パートナーであるコンサルタント会社や技術系企業は、オンラインで簡単に製品を購入し、支払いを済ませることができます。請求書は1カ月後に自動的に届けられます。

ユーザーエクスペリエンスは一変しました。今では、ほとんどの問い合わせは自動的に処理され、最も複雑な対応のみ人間のオペレーターが処理するようになりました。その結果、パートナーはより良いエクスペリエンスを享受し、SUSE社は運用効率を向上させています。

SUSE社のクラウドベースの請求システムは、ビジネスの成長に合わせて、何百万枚もの請求書処理できるように急速に拡張することが可能です。自動化とAIによって強化されたSUSE社のテクニカルセールsteamは、クロスセルをより効果的に実践しています。その結果、収益は27%向上しました。7

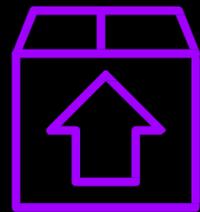
また、イノベーションと生産性も劇的に向上しました。最先端のツールを手にしたLinuxコミュニティの開発者は、シームレスに協業し、コードを共有することができます。そして、それが今後のビジネスの新たな成長の鍵になっています。



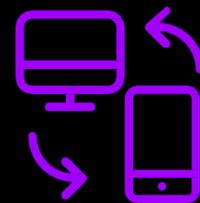
# 単純ではないが、 今までよりも簡単

ポートフォリオ取引における基盤テクノロジーやデジタルからの利益獲得は、最も経験豊富なPE幹部にとってすら容易なことではありません。しかし、クラウドテクノロジープラットフォームやエンド・ツー・エンドでサポートするパートナーの力を借りることで、簡単になりつつあります。

プライベートエクイティ領域に精通し、テクノロジーにも詳しいビジネス専門家やテクノロジー専門家と手を組むことは有益な方法です。  
テクノロジーの設計や導入は単純ではありませんが、テクノロジーから最大限の価値を得ることは、2つの理由から今までよりも簡単になりました。



1つ目に、デジタルは今や“すでに用意されています。” Salesforce社 や Workday社 などのクラウド上のコアテクノロジープラットフォームにより、企業は高額な先行投資や大規模なチェンジマネジメントの取り組みを行うことなく、最先端のデジタルを迅速に導入することが可能です。



2つ目に、アクセンチュアのような企業がプライベートエクイティ企業が行う案件の**エンド・ツー・エンドのパートナー**として、デューデリジェンスから実行までを支援することにより、価値創造までの時間を短縮することができます。アクセンチュアは、世界最大級のPE企業のM&Aを案件のサイクル全般にわたって支援してきました。テクノロジーやデジタルトランスフォーメーションを活用した価値創造の実現には特に優れた実績があります。

M&A案件プロセスにおけるテクノロジーの利用は、PE投資家にとって、価値実現への新たな手段を活性化させることであり、コスト削減、柔軟性の向上、収益増加をもたらします。アクセンチュアは、プライベートエクイティ企業をあらゆる段階で支援します。



テクノロジーの利用によりさらなる価値を生み出すため、アクセンチュアが提供できる支援については、執筆者までお問い合わせください。

問い合わせる

## References

1. Accenture Strategy survey of 50 private equity leaders conducted in October-November 2021. Respondents were based in Belgium, Canada, the Czech Republic, Germany, France, Ireland, Italy, Spain, Sweden and the United States.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Based on Accenture Strategy client experience, 2022.
5. Accenture Strategy analysis, 2022.
6. Accenture Strategy, [Digitizing mergers and acquisitions](#), 2021.
7. Accenture, [Cloud-first for the future: Fueling new growth for SUSE](#), 2021.

## Join the conversation

[@AccentureStrat](#)

[www.linkedin.com/company/accenture-strategy](https://www.linkedin.com/company/accenture-strategy)

## About Accenture

Accenture is a global professional services company with leading capabilities in digital, cloud and security. Combining unmatched experience and specialized skills across more than 40 industries, we offer Strategy and Consulting, Interactive, Technology and Operations services—all powered by the world's largest network of Advanced Technology and Intelligent Operations centers. Our 674,000 people deliver on the promise of technology and human ingenuity every day, serving clients in more than 120 countries. We embrace the power of change to create value and shared success for our clients, people, shareholders, partners and communities.

Visit us at [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

## About Accenture Strategy

Accenture Strategy works with boards, CEOs and C-suite executives to create 360° value for all stakeholders by defining and answering their most strategic business questions—including growth, profitability, technology-driven transformation, mergers and acquisitions (M&A), operating models and sustainability—with insights from AI and data science, combined with deep industry and function expertise.

For more information visit [www.accenture.com/strategy](http://www.accenture.com/strategy)

This document makes descriptive reference to trademarks that may be owned by others. The use of such trademarks herein is not an assertion of ownership of such trademarks by Accenture and is not intended to represent or imply the existence of an association between Accenture and the lawful owners of such trademarks.