

PMIニュースレター

**「こちらシナジー最前線」**

Vol. 2

---

## 「PMIという言葉をよく聞きますが、その定義は何なのでしょう？」

### PMIの一般的な定説

#### PMIは最終合意後からはじまる



- 最終合意後から新体制下での事業開始日までを指します。
- 個々の案件特性によってDay1の要件は異なります。

#### ”One Face”

- ✓ 法人格の統合(移転)
- ✓ 新ブランドによる営業開始
- ✓ 但し、多くの業務や組織は一時的に現状継続

#### ”No Change”

- ✓ 法的移行の完了
- ✓ 従来事業・業務の継続
- ✓ 顧客と従業員の混乱なき移行

#### 「100日プラン」の完了までの期間とする



- 100日間を、関係者が衝撃を受け、緊張感と高揚感を持っている時間と捉えて、統合の大方針(変化)を示す。その間に、現場での小さな統合体験を積み重ねるなど、組織全体の融和を図る期間を指します。
- 両社の現場を巻き込み、シナジーや新たな事業モデルに向けた検討を取りまとめる期間とその公表が実態としての“100日プラン”であるともいわれます。

- ✓ “Day1”は、M&A取引の完了であると同時に、新体制下での事業活動の初日でもありますので、PMIにおいては最初の重要なマイルストーンとなります。また、個々の案件特性が異なることから、「Day1をどのように過ごすのか」は、統合計画立案における重要検討事項の一つといわれます。
- ✓ 他方“100日プラン”は、元来はGEに代表されるM&Aを頻繁に行う企業(いわゆる *Serial Acquirer*)において、標準化された統合プログラムを指し、「100日を目途に組織統合を完了する」といった明確な統合方針と計画をいいます。



次頁、「4つのPMI」

## 4つのPMI (今、自社に必要とされるPMIはどれか?)

- PMIは、M&A遂行時に株主価値視点主体で検討されたシナジーを、実オペレーションに落とし込んでいく一連の作業と考えます。
- GCASは、PMI作業を、新体制での事業開始準備「One Face PMI」、早期シナジーによるステークホルダーの信頼獲得、シナジー創出に向けて体制の整備を行うといった、いわば本格シナジーへの弾込めともいえる「Loading PMI」、そして、現場側で継続的なシナジーを発現していくための機運醸成と自律を促す「Empowerment PMI」によって構成されるものとしています。
- この作業の過程で、当初はコーポレート主導であった取組みが、現業部門を巻き込んだプログラムへと移管され、ついには、現業主体の継続的な改革運動へとつながっていきます。
- 更には、買収後もスタンドアロンで放置される、いわばぶら下げたままの状況により成長機会を逸し、もはや停滞状態にある組織に対して再活性化をすることもまた、多くの日本企業に求められるPMIであると考えています。



Note: \* PMI ウォークスルー については創刊号参照

## コラム：M&Aの成功とは何か 「体質を変える」

LIXILグループが組織再編をしました。狙いは「革新的な技術に注力する企業としての姿勢を明確にするため」(出所：日経新聞)で、同社は技術基点の4つの事業に国内営業を加えた、5つのカンパニーから構成されるグループになります。

ご存知のように、LIXILはアメリカンスタンダードやグローエといったグローバルブランドを次々と買収。さらには世界共通の人事評価制度の導入を発表するなど、一連のニュースからは、従来のドメスティックなイメージの強い同社が、一気にグローバルカンパニーへと舵を切ったという印象を受けます。

事業軸での組織再編といえば、KADOKAWA(角川)も、社内カンパニー制を廃止しジャンル別に新設した局の体制へと移行しました。これにより、皆さまにもなじみ深い名門出版の「角川書店」という名が消えることとなります。同社とドワンゴとの経営統合が、業界を超えて大きな話題を呼んだことは皆さまの知るところですが、今回の組織再編を契機とする大がかりな変革は、これまでにない深度と速度で変化する日本のメディア/エンターテインメント業界に対して、同社がどのような「攻め」をみせるのかを期待させるものとなりました。

国内成熟産業では、買収を契機に大きく事業構造と自社の体質の転換を図る例を目にします。いずれも、買収による変化の度合いと周囲の期待が大きい分、それに応える実績が出るにはしばしの時間を必要とするでしょう。一方で、このような戦略を明示する組織再編は、シナジー実現の手段であることに加え、社内外に自らの意思を表す強いメッセージになり、目に見える形で成果を手にするまでの時間を埋めるものでも考えられます。

本稿に対するお問い合わせ先： GCAサヴィアン 戦略PMI エグゼクティブディレクター 丸山 洋  
hmaruyama@gcakk.com