

ベンチャーPMI ～あえて統合しない PMI 手法とは～

■ベンチャー買収に PMI は必要ない？

2017 年の大企業の CVC によるベンチャー企業への投資件数は 19%増の 172 件になりました。これに、KDDI によるソラコム買収など、大企業からの直接的な投資を含めると、年間投資件数は 200 件以上になると推測されます。この数値は、この 5 年で 6 倍にまで増加しており、近年、大企業によるベンチャー企業の投資が、急激に増加していると言えます。

そのような中、ベンチャーに投資・買収はしたが、「インテグレーションがないから PMI は必要ないのでは？」という事をよく耳にします。

結論から言えば、ベンチャー企業の買収における PMI では、インテグレーションが必要ない、もっと言えば、「インテグレーションしてはまずい」というものが存在します。

■なぜ、ベンチャーを買収したいのか？

まず、ベンチャーを管理しようとする前に、ベンチャー買収に何を求めたのか、つまりは「ベンチャー買収のシナジーをどういうストーリーで考えていたのか」を再度確認する必要があります。恐らくは、「自社にない尖った技術」、「自社には存在しない人材」を得るといったものに集約されるでしょう。いふならば、「こうした尖ったものが、生み出される尖った企業風土」が欲しかったということであり、もっと言えば、自社にそういう風土をもたらすことこそがシナジーだとも言えます。そうすると、計数的ものではなく、企業内の化学反応を期待することになります。求めるものが人間の意識やスキルの変更となれば、何がどうなってそれが得られるのか、すなわち「ストーリー」を描くことが必須になります。

相手が「ベンチャー」であれば、無理に統合し相手を自社に合わせさせようとするれば、相手は息苦しさを覚え、社員が次々と退職してしまうリスクがあります。一方、「相手の自主性を重んじる」という発想で放置すれば、いつか疎遠になってしまいそうです。言うまでもありませんが、ベンチャー企業を買収するとは、その企業そのものを扱うのではなく、その企業に勤める人、もっといえば「その企業の目指すものに魅力を感じて集まってきた人材とその文化」を手に入れるということになります。

■スキルワーカーとナレッジワーカー

ベンチャーの買収でシナジーを創出する際のポイントは何か。それは、「スキルワーカー」と「ナレッジワーカー」の特性を理解するのが近道です。スキルワーカーとは、「やり方が決っていて、そのやり方どおりに仕事をすると成果が保障される」というタイプの仕事をする人たちです。この世界では「標準化」こそが絶対と捉えられます。標準化することで「普通の人々がベテランの仕事ができるようになるようにする」、この考えは日本の成功した大企

業の勝利の方程式だと思えます。一方で、「ナレッジワーカー」とは何でしょうか。それは「最初に期待される成果が与えられ、その実現方法は任せられている」というタイプの仕事をする人たちです。

ベンチャーは、ナレッジワーカーの塊だととらえるべきではないでしょうか。これを日本企業が管理しようとするれば「属人化を排除し、標準化を進めるべき」という考え方と「個人の能力や才能を自由に発揮させるべき」という考え方が衝突し、新しいイノベーションを起こすために欲したはずの「ベンチャーの文化」を、自らが失わせるという本末転倒な結果を生むことになってしまいます。

■ベンチャー管理の鍵は、コミットメントとアカウンタビリティ

ナレッジワーカー集団であるベンチャーをどうガバナンスしていけばいいでしょうか。そのポイントは、①期待成果の明確化とコミットメント獲得、②説明責任(アカウンタビリティ)の明確化につきます。つまり、「やるべきことができている間は、そちらに任せる」、「もし、何か問題が発生した場合には、説明する責任を負わせる、しかし、その場合には責任をシェアして組織として対応する」というものです。

したがって、コミットメントを明らかにするためには、ベンチャー側からみて「自分たちの計画は親会社に作らされるものでなく、自らが作って親会社に説明し認めさせたものだ」と認識させるための流れが必要になります。そのために、PMIの初期の段階で「事業計画策定プロセス」の統合(共通化)を進めることが肝要だと考えます。親会社とベンチャーとの間で、ビジョンの確認、戦略の理解、計画策定のための調整を行っていくことで、会社の仕組みが未成熟なベンチャー企業側経営陣が、企業経営のための仕組みや、親会社の戦略立案の基本的な考え方などを理解するよい機会となります。両社が、定型化された戦略/計画策定プロセスに乗っ取って議論をすすめることで、急速な相互理解とリレーションが深まっていくことでしょう。更には、ベンチャー側で何か問題がおきた場合にも、その報告を聞き「ああ、あのあたりで問題が起きているのかな」と、親会社側も確認の勘所がつかめます。こうした流れの中で、ベンチャー側では「ビジネスの結果(計画)に対する責任(コミットメント)」が醸成されるわけです。

一方、説明責任(アカウンタビリティ)については、実行責任と同じレベルの重要性であるということを理解してもらう必要があります。極論すれば、計画は達成できずとも、事前にきちんとした説明をした場合には(説明)責任を果たしたものとす、という考え方です。このためには、計画策定において「前提」を明らかにしておくことが不可欠になります。つまり、前提は両社で合意されたものであり、その前提が覆されたためにおきた問題であれば、事前に説明してきた限りにおいては責任を問わないというものです。もちろん、前提内でおきた問題についてはベンチャー側経営陣の責任です。

親会社とベンチャー経営陣は、必要とされるコミュニケーションを適宜とり、互いに合意した期待値に対して、自ら進捗状況を説明し、時には「Plan B」への計画変更のリクエストや承認が行われます。適度に離れた距離で、必要とされる責任を果たす。それ以外は信頼され任されているという関係です。

■もうひとつの PMI

先に、ベンチャー買収には化学反応のストーリーが重要だと説明しました。ベンチャーを「ナレッジワーカーの集合」として正しい方法でガバナンスする。自社グループに生息し始めた新しい DNA を活性化できれば、買収したベンチャーをイノベーション創出のリーダーシップ拠点としての磨き上げる事もできると考えます。イノベーションの CoE (Center of Excellence) となったベンチャー企業は、多くのイノベーションカンパニーを誘致し、オープンイノベーションを繰り広げるでしょう。そして、いつしかそこで蓄積したノウハウを他拠点に横展開していく事も期待することもできるでしょう。もしかしたら、やがて、買収したベンチャーが本社そのものを飲みこむ存在にまで大きく育つかもかもしれません。

つまり、ベンチャーを自社に融合することでスキルや風土を得るのではなく、「イノベーションの先生」としてその発展を支援し、最終的に親会社側がそれに感化されていくという流れです。我々は、これを「もうひとつの PMI」、すなわち“Post Merger Incubation”と呼んでいます。ベンチャーの PMI については、「放任主義」と「野放し」、この似て非なるものを完全に区別することが重要です。そして、正しい放任主義で、彼等のイノベーション創出能力に期待したいものです。