

成長戦略の中で考える PMI

PMI 成功の鍵は、成長戦略にあり？

ここ数年の M&A ブームによって、「PMI は実際の統合作業よりも前の段階から検討を開始しておくべき」ということはある程度認知されてきました。では、PMI はどのタイミングから検討を開始すればよいでしょうか。

GCA が毎年行っている 500 社以上を対象とした M&A アンケート調査の結果で、「PMI の成功においてより重視すべきポイントは何か」という問いに対して、実に 23%の方が「成長戦略」であると回答いただき、今回初めて、統合計画（17%）、統合作業（18%）を上回る結果となりました。M&A への取り組み姿勢が、ここにきて大きく変わったといえる結果であると言えます。

PMI 成功シンドローム

ディールの検討を始める前後で、今回の M&A によって、どのようなシナジーを狙うのか、どうやってシナジーを実現するのかについて検討されるはずですが、このシナジーの検討には、隠れた難しさが潜んでいることがあります。財務視点、ビジネス視点で優れているので、統合されれば「 $1 + 1 = 2$ 」以上のシナジーが見込めるはず、よって PMI の統合計画を精緻にすればそのシナジーは必ず実現される、PMI の統合計画の精緻化こそが当初見込んだ効果やシナジーを実現させる唯一で最後の方策であるというものです。もしこれが達成できないのであれば、PMI が失敗したからだ、という PMI スケープゴートならぬ、裏をかえせば「PMI 成功シンドローム」といった、ある意味での希望的観測や祈りにも通じた空気感があるのかもしれない。

PMI 統合計画は全力で取り組むものの、PMI 統合計画の精緻化だけでは、どうしようもない場合ももちろんあります。それよりも、むしろ、もっと前の段階、成長戦略の立案時点で、検討すべき要素のほうが多いように思います。M & A ディール自体を組成時点で、何とか社内の承認を得ようと財務面ばかりが強調され、その領域における最終的な目標が何なのか、何を獲得するのか、などが十分に議論されていないケースが散見されます。このような状況のまま、M&A を進めようとすると、最後に出てきた“不都合”を PMI 計画へ押し込めることになってしまっているのではないかと思います。

他社を知る前に自社を知り、統合後の青写真を描く

M&A をたとえるならば、人間同士の“結婚”です。結婚する際に、明るい家庭生活について、前もって話ができているカップルのほうが、円満な家庭を築けることでしょう。この結婚生活と同じく、M&A 検討時に最も重要なテーマは、統合後の青写真（ブループリント）、どういった企業を目指すのかです。買収した企業をどのように経営するのか、M&A の検討を始める前に、そのイメージを持つことは必須となります。新興国であっても、なかにはグローバル企業に匹敵する経営手法を持った会社はいくらでも存在します。もしかしたら、自社よりも経営手法が優れた会社を買収しようとしているのかもしれない。成長戦略で、M&A を選択するということは、自社の組織をマネジメントするだけでなく、今まで別の会社として運営されてきた組織を自社の組織の一部とし

て取り込み、他の組織と同じ関与レベルでマネジメントしていくことになります。

昔から一緒に仕事をやってきた仲間ではない社員を歓迎し、同じ方針のもと企業運営していくことは、ゼロから自社内で育ててきた事業や拠点とは勝手が異なります。それを乗り越えるためには、誰にでも一発で理解できる明確な経営ビジョンがあり、それを実現させる為の成長戦略へ落とし込まれている必要があります。

M&A ではビジョン統合が重要というわりには、そもそもの話として、自社のビジョンが自社内ですら浸透できていない企業が意外と多いのです。自社は、何を大事にする企業なのか？自社の経営手法はどういったものなのか？ が、定義され、説明できる状態になっていることが必須条件となります。そもそも、自社の経営層は社員に対して、ビジョン、経営手法を適切に伝えることができるのでしょうか？自社を知らずして、他社にアピールすることは不可能ですし、自社を知らずして、どのようなシナジーも体現することは不可能ではないかと思えます。

PMI は始まっている

M&A 巧者と呼ばれる企業は、つまり、経営ビジョン、成長戦略の両方を明確に語れる企業とも言えます。このような企業は、ターゲット企業に対し、指針をスピーディに伝えることができ、かつ、社内の意思決定が単純明快であるはずですが、このような状態であれば、買収対象企業のマネジメントモデルを早めに見抜く作業を始めることができる為、自ずと成功確率がぐんと上がるのではないのでしょうか。

そういう意味では、PMI という作業は、M&A よりもずっと前の段階から始まっていると言えます。

本稿に関するお問い合わせ先

GCA 株式会社 戦略・PMI チーム ディレクター 小原林也

rinyakohara@gcakk.com