

M&A後の成功の鍵となる 企業統合化マネジメント

石垣政博



谷山大介



CONTENTS

注目を集めるM&AとPMIの重要性
M&Aの効果を最大にするPMIの難しさ
PMI開始時のポイント
PMIの3段階の進め方
失敗事例と成功事例に学ぶ
M&Aの成功に向けて

要約

- 1 M&A（合併・買収）が経営上のツールとして本格的に活用され始めている。その成功は、PMI（Post Merger Integration：合併後の統合）と呼ばれる、統合効果を最大化できる新会社を作り上げる統合プロセス・作業によって成し遂げられることを認識しなければならない。
- 2 PMIに失敗すると、統合効果が出せないだけでなく、短期的な混乱およびその長期化から、逆に成長力を低下させることにもなりかねない。PMIは、統合形態によって実施タスクの内容や順番が異なるが、会社を構成する全範囲を複数社間で短期に再構築することと同じであるところに難しさの要因がある。
- 3 PMIは、経営、業務、意識の3段階で統合が図られるが、それらは並行して進められる。PMIを成功させる鍵は、トップダウン型で基本方針を提示するとともに、統合プロジェクトを強力に推進する体制・事務局を持つことである。また、統合プランを状況に合わせて機動的に変更することも重要である。
- 4 本稿では、筆者らの経験や失敗事例、成功事例を交えながら、PMIの重要性と進め方のポイントを述べる。統合効果の早期実現を図るうえで、PMIの重要性はきわめて高い。今後、M&Aの戦略的活用を考える際には、PMIの重要性を認識して、本稿で述べたポイントを参考に進めていただきたい。

注目を集めるM&Aと PMIの重要性

近年、M&A（合併・買収）に一層注目が集まっている。新聞紙上でも、M&Aについての話題は尽きない。件数が増えてきているだけでなく、内容にも変化が見られ、グループ内再編から既存事業の強化を狙ったものにシフトしてきている。これは、日本企業でも経営の観点から、M&Aが事業戦略の1つのツールとして認識され、利用され始めていることにほかならない。

ところが、M&Aのプロセスについては、相手会社と合意するところまでに関心が集まることが多く、実は、この後が重要であることが理解されていないことが多い。基本合意以降の部分の方が、関係者が増えるという意味で圧倒的に難しく、また戦略の実行という意味でM&Aの最終的な結果を左右するにもかかわらずである。

合意後のプロセスについても、合併新会社の発足や持ち株会社の設立という法的な手続きの実施に関心が集まるが多いが、これらの法的手続きはあくまでも法人形態の一本化（「形式統合」）までに行うタスクの1つであり、M&A全体の1ステップに過ぎない。M&Aの目的の実現という意味での「完全統合」までには、実施しなければならないことがほかにも多く存在する。いわゆる統合作業は、完全統合まで続くことを忘れてはならない。

M&Aでは、統合直後は会社全体が混乱しやすい状態になる。統合準備・統合作業が不十分だと会社全体の混乱があらわになり、業務上の重大なミスやシステム障害などが発生

しやすくなる。その結果、クレーム増加から顧客離れ、会社への不信感増大から優秀な社員の離職、業績低下による投資家離れなどが発生する。しかも、一旦このような状態になると、会社のパワーが内部対立に向かい、混乱は長期化し、M&Aが会社の体力を奪うだけの無意味なものになってしまう。

このように、統合作業の失敗は、混乱による短期的な落ち込みのみならず、中長期的な成長の鈍化をも引き起こす。

本稿では、基本合意以降の完全統合までの部分を、M&AにおけるPMI（Post Merger Integration：合併後の統合）フェーズと呼び、PMIを「M&Aの効果を最大限にする統合プロセスとそのマネジメント」と定義する。M&Aの実施自体が戦略的に妥当であることがM&A成功の必要条件とすれば、それを成し遂げるPMIの成功がM&A成功の十分条件となる。PMIフェーズでのまずさからM&Aが破談になったり、期待効果が出ないといったことが、実際に起きている。

以下では、M&Aを戦略の1つとして考える企業に向けて、M&Aを成功させるためのPMIについて述べたい。

M&Aの効果を最大にする PMIの難しさ

M&Aを行う会社は例外なく投資家から統合効果を求められ、会社自身もさらなる成長のために統合効果の発揮を重視する。その意味で、M&A合意時から狙った戦略をスムーズに実施し、統合効果を発揮することが、M&Aの成功であり、PMIの成功でもある。

図1 M&A（合併・買収）における統合の対象

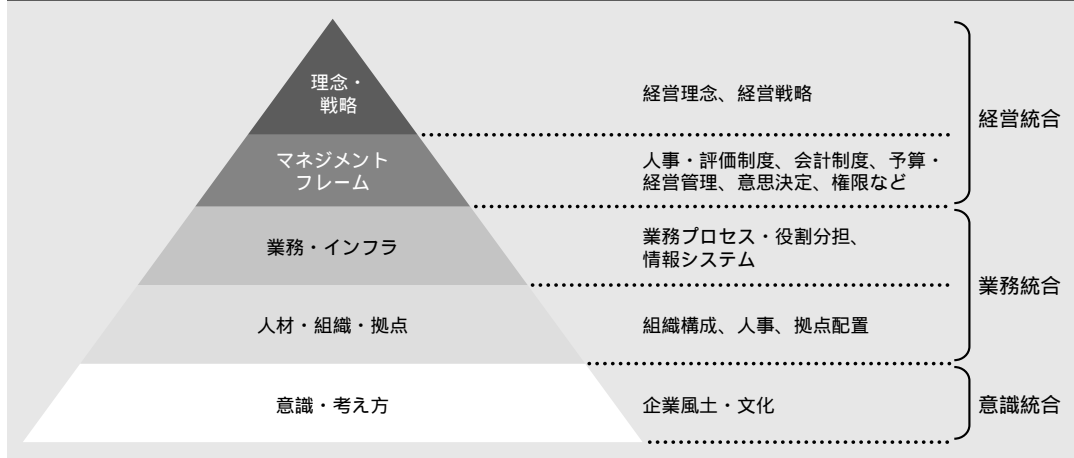
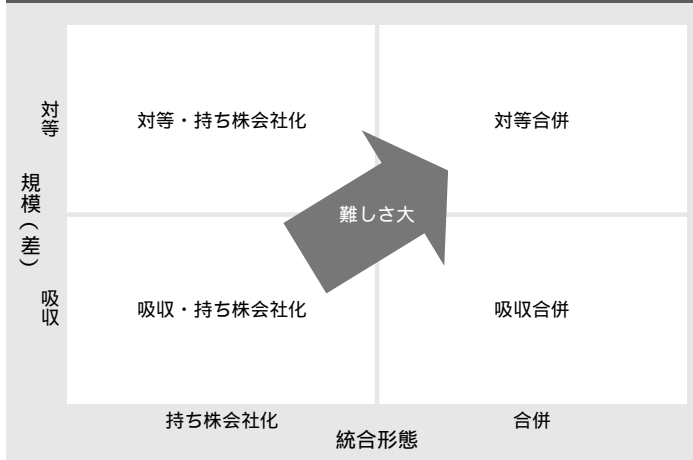


図2 統合のパターンとPMI（合併後の統合）



1 PMIによる統合の対象

新会社またはグループの設立に当たって、理念・戦略から、業務・インフラ、意識・考え方まで、会社やグループを構成するすべての要素が統合の対象となる（図1）。

統合形態により範囲は異なるが、多かれ少なかれ、これらすべてに影響が及ぶ。PMIに取り組むには、まず、こうした要素の中から、限られた時間の中で、いつまでに何をどこまで、どの順番で統合させるかを決定しなければならない。

2 統合の内容により異なる進め方や難しさ

統合形態と統合する会社の規模により、PMIの進め方や難しさが異なる（図2）。以下で、その違いについて述べよう。なお、特に断らない限り、簡素化のために、グループ企業間の統合ではなく、会社間の統合として記述する。

（1）統合形態による違い

統合形態によって、完全統合までのプロセスは大きく異なる。統合形態は大きく2つに分類される。1つは、持ち株会社化であり、もう1つは合併である（表1）。PMIの観点から見て、持ち株会社化は「統合しやすいところ（本社機能）から統合し、段階的に完全統合を目指す」統合形態であり、合併は「短期間に統合作業を進め、早期に完全統合を目指す」統合形態といえる。

持ち株会社化の場合、統合の第一段階では、個々の会社は子会社として存続する。そのため、余裕をもって、理念・戦略から業務へと順に統合作業を進め、その進捗を見極め

て完全統合までの計画を立てることができ
る。ただし、デメリットとして、完全統合ま
でに時間がかかりやすく、それゆえに、当初
の目標を見失う可能性や、結局バラバラのま
まで、統合効果が出ない可能性がある。

他方、合併では、一度に統合作業を進める
ため、統合効果が出るまでの時間は持ち株会
社化の場合に比べて短い。ただし、デメリッ
トとして、あらゆるレベルの統合作業を並行
して進めるため、実務上、混乱しやすく、完
全統合の失敗リスクも高くなる。また、統合
作業の負荷も大きくなる。

ここ数年は持ち株会社を経て統合を進める
ケースが多かったが、今後は統合効果の早期
実現を狙って合併を採用するが増えたと
思われ、PMIの重要性は一層増す。

(2) 統合会社の規模やその差による違い

対等または対等に近い規模同士の会社間の
対等統合と、大が中小を呑み込む形の吸収統
合とでは、統合作業の負荷が大きく異なる。

吸収統合では、一方の会社にすべてを片寄
せすることが多い。そのため、対等統合と比
べて、全体の方針が明確で徹底しやすい。逆

に対等合併では、統合後の新会社内の融和を
考慮して、役員や管理職の数から業務ルール
まで、両社のバランスをとることが多く、全
体の整合性をとることが困難になる。お互い
をよく理解できていないなかでは、バランス
を暗黙のルールとせざるを得ない。バランス
を崩すと、“負けている”と感じる会社側か
ら反発が起こり、融合が進まず、さらには破
談になる可能性が高まる。

また、バランスを考えず、新社としてのある
べき姿を描くやり方をとろうとしても、多
くの場合、結論を出すまでに貴重な時間を費
やしてしまう。そのため、対等統合において
も、理想論を論じ合うよりも、一方の会社へ
の片寄せといった割り切りが必要となる。

筆者らの経験によれば、あらゆる統合形態
のなかで、対等統合が最も難しい。なぜな
ら、個々の統合対象は片寄せをベースに検討
を進めながらも、全体のバランスは対等に保
つという、相反する課題に同時に取り組まね
ばならないからある。これが合併となると、
特に難しくなる。

日本企業の場合、対等統合がよく見られ
る。それは、被吸収企業側の抵抗感への配慮

表1 持ち株会社化と合併の比較

| | 持ち株会社化 | 合併 |
|-----------|---|--|
| 完全統合までの流れ | 基本合意 持ち株会社設立（形式統合） グループ再編（完全統合） | 基本合意 合併（形式統合） 融和（完全統合） |
| 進め方の特徴 | <ul style="list-style-type: none"> 徐々に完全統合を進める 急激な変化を緩衝させることを重視 | <ul style="list-style-type: none"> 早期に形式上の統合を行い、完全統合フェーズへ移行 形式統合時は、まず最低限の形にすることを重視 |
| メリット | <ul style="list-style-type: none"> 理念・戦略から順番に統合を進めやすい 統合の進捗を見極めつつ、グループ再編が可能 | <ul style="list-style-type: none"> 統合効果が出るまでの時間が短い |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"> 完全統合まで時間がかかりやすい 当初の目標を見失う可能性がある 結局バラバラで効果が出ない可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> あらゆるレベルの統合を並行して進めるため、混乱しやすい 統合作業の負荷が大きい |

などが影響していると思われる。今後はこのような考えも変わってくるだろうが、いわゆる日本の経営のもとでは、対等統合を前提とすることがM&Aの成功につながることも、依然として多いと考えられる。

以下では、M&Aにおいて最も難しい対等統合を中心に話を進めたい。

3 PMIを困難にする3つの要因

前述のように、PMIの範囲は非常に広い。PMI全体は、「中期経営計画策定+業務改革+システム再構築+風土改革」の大型プロジェクトを一気にやり遂げるくらいのイメージに匹敵する。PMIの難しさは、これらを複数社間で、かつ短期間でやるところに起因する。さらに付け加えると、異文化ともいえるくらい違いがある集団間で行わなければならない。

これらの要因によって、他のプロジェクトとは異なる、検討順位、情報共有、意思決定の3点から難しさが生じる。

(1) 検討順位の難しさ

M&Aでは、形式統合までは、いつでも破談になる可能性を秘めている。検討を進めていくと、細かな違いが気になり始め、嫌悪感が発生する。また、議論だけでは相手のすべてを理解できないところに苛立ちを覚えることも多い。筆者らの経験からも、表向きは無難に進めていても、裏では相手会社のことを悪く言う者が必ず出てくる。

PMIを進める際に、図1の上位層から順に検討していくことが理想的な進め方と思えるが、破談になる可能性をいかに顕在化させないかという観点では、形を優先することも

重要になる。完全統合までにすべきことは同じでも、相互理解のためのステップをどう組み込むのが難しいところとなる。図1において、「意識・考え方」の層の統合を念頭におきながら、各層で同時並行的に統合を進めていく必要がある。

(2) 情報共有の難しさ

PMIは、短期間に多岐のことを同時並行で進め、全体として同調させて1つの方向にもっていかなければならない。その意味で、多くの関係者間で情報の共有化が必要であるが、活動が広範囲であるがゆえに、全体を把握し、適切な調整をしたり指示を出したりすることが非常に困難となる。

一方で、すべてを共有することが必ずしも正しいとはいえない。後述のように決定度合いが不確かな状態が存在し、情報を流すことが混乱を増大させることがあり得る。また、流した情報が正確に伝わるとは限らない。

さらに、形式統合するまでは別法人であり、両者間の情報共有には注意を要する。検討内容が、両社の社外ステークホルダー(利害関係者)の利益相反になる事項もあり得るし、同一業界の場合、不正競争防止法などへの抵触という問題も起こる。

素早くかつ広範囲に情報共有が求められるのだが、情報の絞り込みも必要であり、情報の内容と共有レベルをうまくコントロールすることが重要となる。

(3) 意思決定の難しさ

単独の会社内であれば、意思決定したという事実は明確になる。しかし、統合後の新会社が存在しない状況で、別会社間の検討結果

が、“会社”としての決定事項といえるのか、何をもって決定としてよいのかが非常にあいまいになる。

また、検討する対象を同等に認識するまでに時間がかかる。定義が異なる同じ言葉もある。たとえば、「予算」という言葉ひとつをとってみても、一方では財務的な数値計画だけを指し、他方では活動計画をも含むということがあり、話を相当進めた段階でようやくお互いが違っていることに気づいて、確認作業をするということが見られる。筆者らの経験からは、単独社で決めるのと比べて、3倍以上の時間がかかるといえる。

意思決定に関しては、両社の相互理解が進んで、議論するベースが徐々にできあがっていく過程を経て、複数社間での意思決定から、1つの会社の意思決定に徐々に近づく。

PMI開始時のポイント

このようにPMIには困難が伴うが、これら乗り越えてやりきらねば、M&Aの果実は

得られない。本章では、PMIを始めるに際しての要点を述べる。まずPMIの実施体制とスケジュールについて述べ、次にPMI開始当初から留意すべきポイントを整理する。

1 PMIのスケジュールと体制

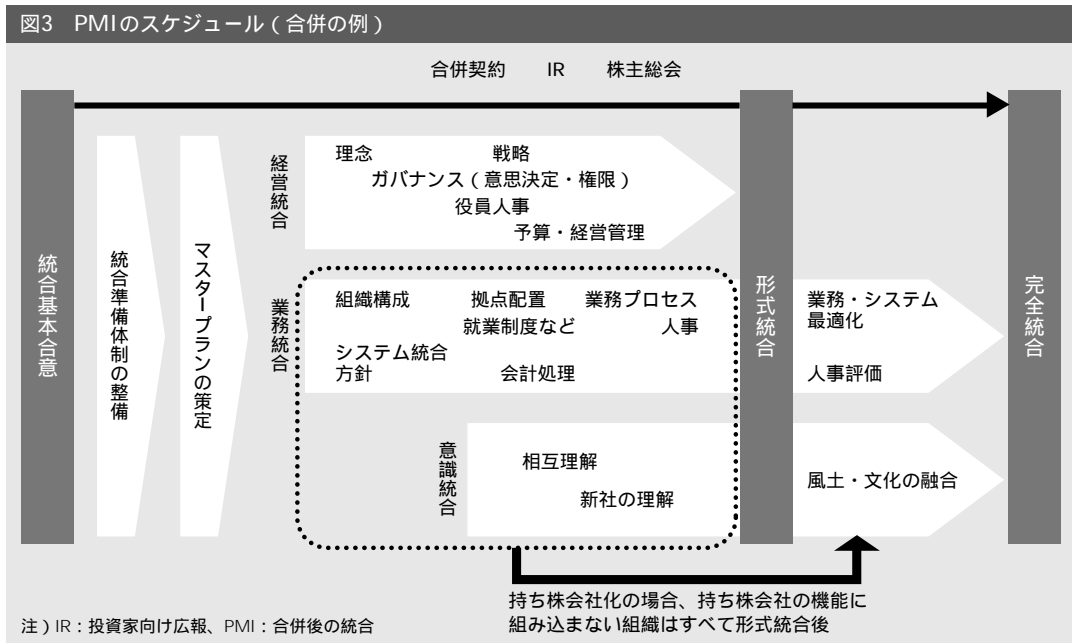
(1) PMIのスケジュール

統合作業では、経営統合（理念・戦略やマネジメントフレームの統合）、業務統合（業務・インフラや、人材・組織・拠点の統合）、意識統合（企業風土・文化の統合）と3つのレベルの統合を進めていかなければならない。そして、IR（投資家向け広報）や合併契約、株主総会などのイベントにも対応していかなければならない。

統合スケジュールは、形式統合や完全統合までの期限、統合形態などの前提条件に合わせて、その進め方は異なる。図3に合併のスケジュールを例示する。

(2) 統合準備の体制

形式統合までは、取引先、顧客や提携先の



不信を生じさせないためにも、あくまで独立会社間の情報交換・検討という立場で統合準備を行う必要がある。そのため、統合準備体制も、それぞれの会社から独立した位置付けでなければならない。実務的には、「統合準備委員会」を頂点に、実務的な検討を行う「分科会」、そして「統合準備事務局」を設置することが一般的である。

統合準備委員会では、旧会社の経営トップを委員長、旧会社の役員クラスをメンバーとして、統合準備にかかわる重要事項の意思決定を行う。分科会では、統合される機能ごとまたは事業ごとに旧会社からメンバーを出し、その担当する範囲で統合の具体的な検討を行う。そして、重要事項については統合準備委員会に付議する。事務局では、新会社の全体最適を目指し、統合準備委員会の議題の整理、各分科会に対する具体的な方針の指示、検討状況の進捗管理を行う。

2 PMI成功の要諦

合併では、短期間であらゆる要素を統合の対象として検討しなければならない。そのため、各分科会が混乱せずに、全体の整合性をもって統合作業が進められることが成功の要諦となる。その具体的な条件は、トップダウン型の基本方針の提示、PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）を中心とした検討体制の整備、PMIマスタープラン（基本計画）の機動的な運用である。

ここでは、特に合併を前提に3つの必要条件についての考え方を示したい。

（1）トップダウン型の基本方針の提示

短期間で新会社の姿を明確にするために、

重要な統合項目については、基本方針を早い段階にトップダウン型で提示すべきである。そこでは、旧会社の経営トップの強いリーダーシップとコミットメントが重要である。

筆者らは、特に以下の項目について早期に基本方針を提示することが、全社の統合準備の推進力を増大させると考える。

- 統合効果の目標、戦略領域
- 組織体制
- 情報システム基盤
- 全社の意思決定方式（主要会議体、決裁権限）
- 主要人事（役員・本部長・部長クラス）

（2）PMOを中心とした検討体制の整備

PMOは、大規模なプロジェクトにおいて、全体最適を目指し、同時並行的に流れる複数のプロジェクトを円滑に遂行させる機能を担う。統合という大規模なプロジェクトで、PMOの役割を担うのは統合準備事務局であり、統合準備の実質的な要となる。

統合プロジェクトにおけるPMO（統合準備事務局）の役割は以下のとおりである。

- マスタースケジュール（PMIプロジェクト全体のスケジュール）の設計
- PMIマスタープランの管理・更新
- 基本方針の提案・伝達・徹底
- 各分科会の検討状況の整理
- 各分科会の決定内容の共有
- 各分科会の検討の支援
- 各分科会への警告、改善提案
- 分科会間、タスク間の優先順位付け・調整

PMOが十分に機能しない限り、PMIの成功確率はきわめて低いものになる。それほ

ど、PMOは、PMIにとって重要なものである。PMOのメンバー構成は、以下の条件に該当する者が望ましい。

- 経営企画部門だけでなく、本社主要機能部署や事業本部出身のメンバーが混成している。
- 統合による管理職ポストの減少に執着する必要のない中堅レベルである。
- 高いコミュニケーション能力を有する。
- 旧会社のセクショナリズムに捉われず、客観的な思考を行うことができる。
- 各部門において認められている。

(3) PMIマスタープランの機動的な運用

基本合意直後の準備段階において、PMIマスタープランとして、マスタースケジュール、課題一覧表、タスクスケジュールの3つを作成することを推奨したい。このPMIマスタープランにより、統合という大規模プロジェクトのなかで、その進捗状況を把握し、検討の遅延などの問題が発生した場合に適切に対応することが可能となる。マスタープランの設計では、以下に留意する必要がある。

全体

- 適宜、見直す。
- 統合準備委員会から分科会まで、関係者間でマスタープランを共有する。

マスタースケジュール

- 近いところにマイルストーン（小ゴール）をおき、ステップを切る。
- 外部イベント（IR、統合期日など）をマイルストーンに組み込む。

課題一覧表

- 分科会ごとにマイルストーンを意識して作成する。

- 各課題の優先順位を決める。
- 課題の数は、必要最小限に抑える。
タスクスケジュール
- 課題ごとに検討スケジュールを明確にする。
- 分科会間の連携ポイントを明確にする。

PMIの3段階の進め方

本章では、経営統合、業務統合、意識統合の各段階で押さえるべき項目の例とそのポイントをあげたい（次ページの表2）。

1 経営統合の段階

経営統合の段階では、新会社の根本原則や経営の方向性・ルールについて検討する。具体的には、経営理念やビジョンの策定、仕組み・制度の統合、統合以降の戦略（統合効果を含む）が検討項目となる。

急ぐ項目はPMIスタート後1カ月ないし2カ月以内に、そうでない項目でも形式統合までに決定・公表される必要がある。

検討に当たっては、基本合意時の方向性に具体性を持たせること、シンプルなものを志向することがポイントとなる。

固定費のパフォーマンスをどう高めるかが、短期的には重要となる。特に上場会社の場合、人件費を中心に投資家から指摘されやすい。早期に方針を出しつつ、経営トップから社内に向けたコミュニケーションを行うことも重要であり、避けては通れない。

2 業務統合の段階

業務統合の段階では、統合される組織が1つの会社として運営できるように検討する。

具体的には、組織や拠点、情報システム、業務プロセス、人事・会計制度などが検討項目となる。これらの検討項目はすべて、形式統合までに、1つの会社として問題のないレベルに決定する必要がある。そのため、組織や拠点、情報システムの統合方針など、業務の基盤となる項目については、できるだけ早い段階で決定することが望ましい。

業務統合は、最もボリュームがあり、PMIの根幹をなす。そのため、形式統合までは片寄せを基本方針とすべきであるという考えは、特にこの段階において重要である。また、業務の骨格を決める情報システム基盤について、片寄せを基本としながら早期に方針

を提示することができないと、業務統合の成功はおぼつかない。

3 意識統合の段階

意識統合の段階では、両社の相互理解や新会社への理解を深めることが必要になる。具体的には、研修やワークショップを実施し、社内広報を行う。また、プレス発表も、意識統合に副次的な効果を与える。

これらは、統合準備の前半に行うよりも、社員が統合を身近に感じ始める後半に行うと効果が出やすい。たとえば研修は、横の連携を通じて、価値観を共有する場を提供できるので、参加者にとっても貴重な時間となる。

表2 PMIの各段階での進め方

| | 項目の例 | マイルストーン(目安) | ポイント | |
|------|--|------------------|---|---|
| 経営統合 | 経営理念・ビジョン | できるだけ早い段階 | | |
| | 戦略 | IRまで | <ul style="list-style-type: none"> いかに基本合意時の内容を深められるかがポイント IRでは、検証できない内容は評価されないことを平常時よりも意識すべき | |
| | ガバナンス (意思決定、権限) | 形式統合まで | <ul style="list-style-type: none"> シンプルにする 始めから複雑にしないようにする | |
| | 予算・経営管理制度 | 形式統合まで | <ul style="list-style-type: none"> 暫定的なものでも可 上記の場合でも、形式統合後に再検討すればよい | |
| 業務統合 | 組織構成 | できるだけ早い段階 | <ul style="list-style-type: none"> シンプルにする 階層を増やしすぎない | |
| | 情報システム統合方針 | できるだけ早い段階 | <ul style="list-style-type: none"> 片寄せが基本 早い段階にトップダウン型で決める | |
| | 拠点配置 | 主要 | IRまで | <ul style="list-style-type: none"> まず、機能ごとにどこまで拠点統合すべきかを決め、どの拠点にどの機能が入るかを確定させる 統合直後の人員数が前提となる |
| | | 主要以外 | 形式統合まで | |
| | 人事制度 | 就業制度など | 形式統合まで | <ul style="list-style-type: none"> 片寄せ コストと社員満足度のバランスを意識する |
| | | 評価制度 | 完全統合まで | <ul style="list-style-type: none"> シンプルにする 一般的には、形式統合後に移行期間を設けることが多い |
| | 会計処理 | | 形式統合まで | <ul style="list-style-type: none"> システム・組織の前提条件として、細かなレベルまで統合が必要 最後は、現場への研修が必要となる |
| | 業務プロセス | 片寄せ | 形式統合まで | <ul style="list-style-type: none"> 形式統合までは片寄せを基本とすべき |
| 最適化 | | 完全統合まで | <ul style="list-style-type: none"> 全体最適の観点から、業務プロセスを再検討 | |
| 意識統合 | 研修・ワークショップ(役員、部門長、管理職向けなど) 社内広報 マスコミ活用 | 統合準備後半から完全統合まで随時 | <ul style="list-style-type: none"> 形式統合が近づき、身近に感じ始める後半から適宜実施するとよい 経営トップの声を、いかに届けるかが重要 | |

形式統合までは、相互理解や新会社への理解度を高めることが最大の狙いとなる。研修を行う場合、カリキュラムに討論を多く組み込むと相互理解は進みやすくなる。

また、言葉の違いを克服する意味で、「用語集」を作ることも効果的な手である。これは業務統合のためにも必要となるが、一つ一つ違いを認識しながら、新しい言葉を作り上げていく過程は、意識統合にも有効である。

成功事例と失敗事例に学ぶ

これまで述べてきたPMIについて、具体的にどのように取り組まれているのか。本章では、失敗事例と成功事例を紹介したい。業界や会社に固有の事情があるため、厳密な横比較は難しい面もあるが、表3に2つの事例が失敗、成功につながった要因を整理する。

1 サービス業A社の失敗事例

サービス業のA社は、対等の関係にあった同業のAA社とAB社の持ち株会社で、設立後グループ再編を行った。

しかし、グループ再編後、業務ミスの増大など、社員のモラルやサービスの品質が低下して、顧客からのクレームが増加し、顧客数も伸び悩んでしまった。今では、IRのたびに統合効果の目標額の修正を余儀なくされて

いる。その間、競合会社は顧客数の増加を実現しており、現在、利益率に大きな差が付いている。この事態を受けて、再編から1年たった後、経営陣は第2弾のグループ再編を行うことを決定した。

A社が完全統合に失敗した原因は、「先送り体質」と「見せかけの対等」にあった。基本合意時点から形式統合に至るまで、見かけ上のサービス窓口統合や組織統合などは計画・実行されてきた。しかし、就業関係以外の人事制度の統合は先送りにされ、その統合時期が明示されることもなかった。

また、対等合併といわれながらも、ほぼすべての業務・システムがAA社に片寄せされ、AB社の社員は、実態は吸収であることを思い知らされた。業務統合が円滑に進展しないと、日本特有の“対等”へのこだわりは、あらゆる階層で噴出することが多い。A社の場合、業務統合に先行きが見えないなか、実質的に吸収されたAB社出身の社員は会社に不信感を抱くようになった。

つまり、A社は、背景にさまざまな事情を抱えていたこともあるが、形式統合時の業務統合が不完全で、かつ形式統合後もその道筋をはっきりとさせなかった。そのため、意識統合も進むことはなかった。意識統合が進まないがゆえに戦略も実施されず、業務の統合も進まないという負の循環が発生した。

表3 失敗事例、成功事例の対比

| | 失敗事例（A社） | 成功事例（B社） |
|-------------------------|---|---|
| PMIマスタープラン | 重要な業務統合（人事制度）が不完全、かつ完全統合時期が不明確 | 形式統合までにできる限り前倒しし、間に合わないものは完全統合時期を明確化 |
| PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス） | A社特有の事情から、PMOがコントロールできない事項が多く存在（より工夫が必要だった） | 全分科会に出席し、その検討状況を常時把握して、全体最適化に注力 |
| トップダウン型の基本方針 | 明確な基本方針がトップダウンで提示されることのない、なし崩し的な“吸収”作業 | 両社経営トップのリーダーシップのもと、片寄せ・バランスを意識した基本方針をPMIスタート直後に提示 |

このように、1つのテーマの失敗は、他のテーマにも波及することが多い。また、一旦負の循環に陥ると、大規模なプロジェクトであるPMIには手が付けられなくなってしまふ。A社では、強い推進力のないまま負の循環に陥り、完全統合に失敗にしたのである。

2 製造業B社の成功事例

同業のBA社とBB社の対等合併（形式統合）により円滑に設立された製造業のB社は完全統合に向け、PMIに取り組んでいる。

BA社とBB社は、基本合意から約10カ月で合併した。これは、対等合併の成功例として取り上げられることの多いJFEホールディングスが、持ち株会社の設立・上場に1年半、事業会社の実質統合に2年を要していることを考えても、驚異的なスピードである。ここでは、約10カ月で合併を成し遂げたB社の成功要因を3つほど紹介したい。

（1）PMIマスタープランの早期作成

基本合意の直後にBA社、BB社の全部門が、合併に向けた課題を統合準備事務局に提出した。これらの膨大な課題を、完全統合までに、どのマイルストーンで解決すべきかマスタースケジュールに落とし込み、課題一覧表を作成し、各課題の優先順位を付けた。ここまでを1カ月で行い、統合準備全体の見通しをはっきりとさせた。

また、このマスタープランは、当初の計画にこだわり過ぎず、適宜、見直しも行われた。たとえば、B社は、統合準備半ばに、意識統合を当初の計画より進めるべきだと考え、部長クラスを対象にした研修をスケジュールに盛り込んだ。

（2）PMOによる全体最適化

統合準備の期間中、PMOつまり統合準備事務局のメンバーは全分科会に出席し、各分科会内の下部ミーティングの議事録もすべて閲覧した。この取り組みにより、各分科会の統合準備の進捗状況を常時把握し、全体最適化に努め、大きな混乱が生じることを予防した。B社が非常に短い準備期間のなかで、予定どおりに形式統合を達成できた根底には、こうした統合準備事務局の働きがあった。

（3）トップダウン型の基本方針の提示

経営トップのリーダーシップのもと、新会社の組織構成、情報システムの統合方針（どちらに片寄せするか）をマスタープラン作成から1カ月以内に決定し、各分科会に伝達した。また、各分科会で検討する課題も、片寄せすることを基本方針とすることを明確にした。さらに、比較的早期に役員および本部長・部長クラスの人事を思い切って決定したことも、統合を促進させることとなった。こうしたトップダウン型の基本方針の提示が、この合併を早期に成し遂げた推進力の源泉といっても過言ではない。

M&Aの成功に向けて

1 2010年のPMIとは

「失われた10年」を経て、日本経済はようやく明るさを取り戻しつつある。日本企業にとっての最重要テーマは今後とも企業体質の改善であり、その目的は生き残りから収益力の強化に移行するだろう。

M&Aに関しても、従来の子会社からのための合併、経営統合から、事業成長を目的とし

たものが増加するだろう。その結果、投資家も、コストの統合効果（コストシナジー 相乗効果）より、売り上げの統合効果（売り上げシナジー）を一層重視するようになる。一般に、売り上げシナジーの方がコストシナジーよりも統合効果の発揮までに時間がかかる。それでも、投資家は、統合企業に対して、これまで以上に売り上げシナジーの早期発揮を求めるだろう。すなわち、完全統合までの期間短縮が求められる。

また、アメリカの企業改革法の施行（2002年）に代表されるように、世界的に企業の内部統制の有効性が厳しく問われるようになってきている。

この流れは日本企業にとっても無関係ではなく、上場企業であれば、近い将来、統合の初年度から内部統制のあり方を厳しく問われる可能性が高い。内部プロセスを有効に実施するには、業務プロセスが明確である必要がある。つまり、統合直後を理由に業務プロセスの構築が不完全だと弁解することが、これまで以上に許されなくなる。これは、早期に完了しなければならない事項が増えることを意味する。

上記2点はどちらも、PMIがスピードアップを求められ、難しくなることを示している。M&AにおけるPMIの重要性は、ますます増すことになるだろう。

2 鍵を握るPMOと経営トップのリーダーシップ

本稿では、PMIの重要性と困難性の本質、およびそれらを乗り越えるポイントについて述べた。特に重要なのは、PMIプロジェクト全体として、進捗や整合をいかに保持し得るか

という点である。そのためには、PMOの役割が非常に大きい。また、今後PMIが難しくなると述べたが、それに伴いPMOの役割はますます重くなるだろう。

M&Aの当事者の事情、内部の構成員、外部ステークホルダーなどを考えると、同じ状況のM&Aは1つとしてないといえる。PMOが中心となって、柔軟かつ機動的に全体を動かしていかなければならない。特に、日本企業におけるM&Aでは、現場の実態を把握しながら進めることが重要となる。当然のことながら、共通の理念に基づく経営トップのリーダーシップが前提となる。

本稿では、特に対等統合の場合を中心にPMIについて述べてきたが、他の統合の場合にも参考になるはずである。特に、統合効果の早期実現を考えて、合併のように、形式的な持ち株会社化を経ない統合を実行する際には、PMIの重要性が増し、本稿で述べた点が有益な情報となるはずである。

M&Aを戦略実現のための手段として考えられている企業には、統合後の新会社が企業として成長し評価されるためにも、PMIが重要であることを認識し、恐れることなく、前進していただきたいと思う。

著者

石垣政博（いしがきまさひろ）

経営システムコンサルティング部上級コンサルタント

専門は経営管理、経営システム革新、PMI、業務革新など

谷山大介（たにやまだいすけ）

経営システムコンサルティング部コンサルタント

専門は経営管理、PMI、業務革新、CRMなど