

買収成立後の 経営統合の 進め方

著者：井上 貴之

プラモデルを組み立てたことはあるだろうか？ 完成写真や箱のイラストに憧れてなければ、小遣いで買って来たものはいいものの、組立て順序を間違えたり、パーツをなくしたり、色をうまく塗れなかったり、結局完成せずゴミ箱行きとなって、子ども心を痛めた経験を持つ人は意外と多いのではないかと。

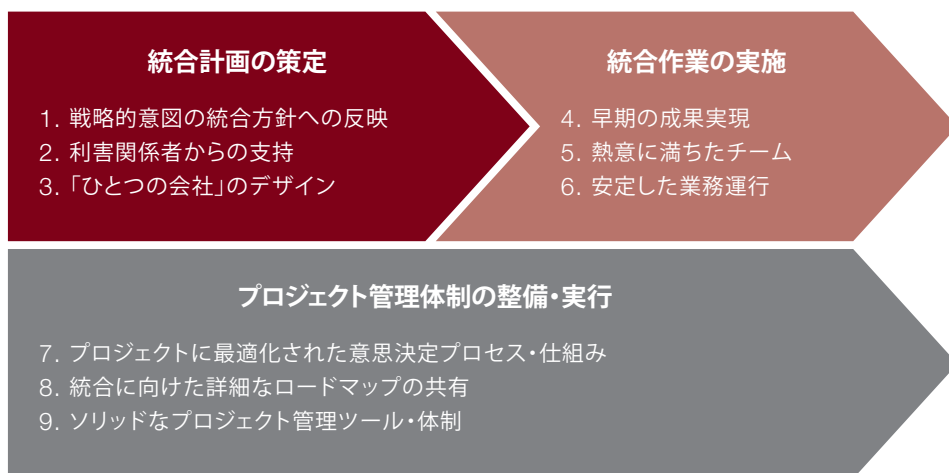
M&Aも同じである。バラ色の未来を示唆する数字に基づき買収したまでは良かったが、その後の企業統合プロセス（PMI）がうまく行かず、意図したシナジーが実現できないどころか、そのプロセスの負荷が業績に悪影響を与えたり、統合そのものが破たんするといったこと

が、しばしば発生する。ディールの段階での検証の重要性は言うまでもないことだが、一般的に統合プロセスの方が長期にわたり、より多くの人に関与することから、結果的に成否を分ける変数をより多くはらんでおり、その巧拙が大きな影響を与えるのだ。

図表1は、Strategy&のグローバルにおけるPMIにかかわる調査・経験に基づき導き出されたPMIの「成功の鍵」を実際の統合プロセスを念頭に筆者が加筆・再構成したものである。

本稿においては、これらに基づき特に日本において実施する場合を念頭に、経営統合プロセスを通じてディール時に夢見た「かっこい

図表1：企業の統合プロセスにおける成功の鍵



出所：Strategy&

井上 貴之 (いのうえ・たかゆき)

takayuki.inoue@
strategyand.pwc.com

Strategy& (旧ブーズ・アンド・カンパニー) 東京オフィスのプリンシパル。主たるテーマとしては、業務変革、ITトランスフォーメーション、全社組織変革、PMI、新規事業戦略支援など。保険ブライクティスおよびオペレーションブライクティスのコアメンバー。

いプラモデル」を完成させるために考慮すべき重要な点について論じていきたい。

統合計画の策定

計画の策定段階においては、ディールの段階で設定された目標やスケジュールを具体化したうえで、そのフィジビリティを検証し、活動レベルまでタスクを詳細化していく。実行可能なプロジェクトとして設計を行い、必要な体制・期間を見積り、投入する元となる段階であり、プロジェクトの成否をもっとも大きく左右する重要な段階である。

1. 戦略的意図の統合方針への反映

経営統合は、一般の社員たちにとっては青天の霹靂であり、日常への侵略である。統合を進めるにあたっては、社員たちに自分たちが統合に関与する主体であることを知らしめて、能動的な参画を促さねば必要な協力を得ることができず、たちまち立ち行かなくなる。よって、買収する側、される側でプロジェクトを実施する主体の視点で、「なぜ買収するのか」「なぜ統合するのか」という根本的な問いへの答えを示すとともに、それを具体的な統合にかかわる「方針」に落とし込むことが必要となってくる。

実際、ディールの段階において買収・統合の目的が明確化するとは限らず、場合によっては、投資の数字としてのみ行為が正当化される。たとえ目的があるとしても、それが一部の経営層やディールのチームに閉じられていることがほとんどであり、改めて目的の明確化や方針への落とし込み・周知をこの段階で行うこととなる。

「方針」は、統合後の姿や、それに向けた取り得るアプローチについて規定したものであり、

「なぜ」=統合の目的に基づき、「Dos」「Donts」のような形でプロジェクトの枠組みがそれによって決まる。

そのような方針を定めることなくプロジェクトをスタートさせると、「統合のためなら何をしてもいいのか」、「売上が一時的に下がることは許容するのか」といった乱暴な問いに晒され、プロジェクトが荒れることとなり、プロジェクトの意義そのものに関する納得感の醸成の大きな妨げとなってしまう。このような事態を避けるために用意すべき方針は、

- 統合の目的
- プロジェクトの位置づけ
- 統合の期限(とその時点での姿)
- 統合のために取り得る手段の範囲(予算・リソースの優先順位、システム開発のアプローチ、など)

といった要素から構成され、プロジェクトチームが立ち上がった後、各担当チームが自チームの活動内容を規定する根拠となる。

特に、日本企業がかかわる統合において散見されるケースとしては、統合プロジェクトの社内の取組としての位置づけを曖昧にした結果、無用な混乱が発生することがある。具体的には、本来、特別プロジェクトとして通常的意思決定プロセスや予算策定プロセスからは独立させて推進するつもりが、通常の手順・手続きを重視する社内風土に引っ張られる結果、意思決定のスピードや予算支出にかかわる意思決定の適切性が損なわれてしまうというような事態である。

2. 利害関係者からの支持

幸せな結婚には両親、家族、友人、職場といった周りの人々の祝福が不可欠であるように、統合による未来をバラ色のものとして描く

ためには、外部のステークホルダーが統合を歓迎し、応援してくれるような環境を作り出すことが必要となる。そのためには統合後の姿を示す際に、

- 株主にとってのメリット
- 競争市場に与えるポジティブなメリット
- 顧客やチャネルにとってのメリット
- 統合プロセスが社会にネガティブな影響を与えないこと

といったことを明確に示すべきであり、これらについては、方針として表明するだけでなく、統合を発表する際には、あらゆるステークホルダーを想定したQAの形で準備されなければな

らない。また、実際にはネガティブな影響を受けるステークホルダーも発生しうるが、そちらへの配慮には特に注意する必要がある。

各ステークホルダーから想定される質問は図表2のようなものであり、それらがそのまま統合後の姿やプロジェクトの進め方の定義に直結することがわかる。

社員についても、買収側、被買収側も考慮すべき「外部」と捉えるべきである。いずれの立場であったとしても、大きな変化が関知しないところから降ってくるため、反応は受け身となるため、プロジェクトへの理解・賛同を同様のアプローチで得ていくこととなる。

図表2：想定される問い

| 関係者 | 想定される問い(一部) |
|--------|------------------------|
| 株主・投資家 | 合併の目的は？ |
| | 期待効果はどれだけか？ |
| | コストはどれだけかかるのか？ |
| | 負の影響は発生しないのか？ |
| 一般社員 | 新会社の戦略・ビジョンは？ |
| | ポストは維持されるのか？ |
| | 待遇はどうなるのか？ |
| | 組織はどうなるのか？ |
| チャネル | チャネル別の重要度は変化するのか？ |
| | コミッションは増えるのか？ |
| | 商品のラインアップはどのように変化するのか？ |
| | 合併先のチャネルとの競合は発生しないのか？ |
| 取引先 | 取引条件は変更されるのか？ |
| 規制当局 | 顧客は保護されるのか？ |
| | 市場のルールは守られるのか？ |
| 顧客 | 客にとっては何がいったい変わるのか？ |

出所：Strategy&

経営統合の作業は本来業務を行っている上に新たな負荷として発生するものであり、さらにその期間は総じて長期にわたる。たとえ、その目的などによりその必要性を頭で理解していても、元々が「しなくても会社はまわる」作業であるため、厭戦気分が広がりやすいプロジェクトであると言える。よって、統合プロジェクトを進めていく上では、関与者のモチベーションをいかに維持していくかが1つの鍵となる。

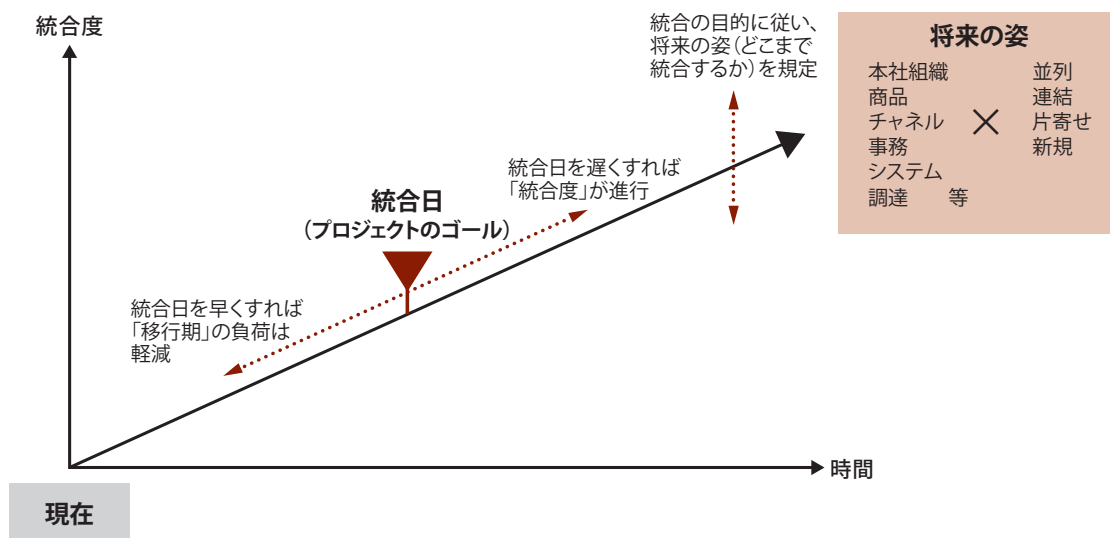
3.「ひとつの会社」のデザイン

統合方針を定め、統合プロセスを始めるにあたって、最低限決めるべきゴールが2つある。1つは、最終的にどのような姿を目指すのか、であり、もう1つはこれから始める統合プロジェクトとしてはどこまでを目指し、統合日を迎えるのか、である。

前者については、統合の目的から半ば自動的に導き出されるものであり、統合によって達成したいことによって統合方法、統合される領域といったものが定義づけられるが、完全に統合するためには時間が解決するような課題も多く、期間を区切ったプロジェクトのゴールとしては適さず、あくまで「最終的な目標」として位置づけられる。

また、統合の方針にかかわる大きな要素について、計画策定時点では、不確定要素の多さや内容の複雑さから決定しきれないケースがよく発生する。筆者の経験上、特に、オーナー型ではない日本の会社においては、ボトムアップで1つ1つの要素を積み上げていき、その帰結として方針を決める傾向が強く、早期に決められない事態が発生しやすい。その場合においては、少なくとも「あり得ない方向性」を示し、

図表3：将来の姿と統合プロジェクトのゴール



出所：Strategy&

取り得るオプションの範囲をなるべく狭めた上で、どのタイミングで方針を確定させるかのタイムラインを示すことで次善の策とすることが必須であり、さもなければ方針そのものの策定する意味の大半が失われてしまう。

一方、後者の「統合プロジェクトとしてどこまで目指して、統合日を迎えるか」については、統合プロジェクトを実施するうえでのテクニカルな論点であり、「統合までの期間」「統合にかかるリソース」「最低限、統合するための要件は何か」といった変数に基づき能動的に設定するものである。すなわち、統合日を定める作業と密接に結びついており、設定することで初めて、プロジェクトのスケジュールやリソースの投入計画を定めることができる。たとえば、統合に向けた移行期間をなるべく短くする必要がある場合、統合時点の姿は最低限の機能統合や、持ち株会社の設置に留まることがあり得る一方、統合に必要なシステム開発のリードタイムによって統合日が規定され、そのリードタイムをかけるのであれば、より統合を推し進めた姿を目指すこととなる。

重要なのは、これらの「最終的な姿」と「統合時点の姿」を明確に区別して提示することである。前者のみでは絵に描いた餅となりがちで具体的な活動へは結び付かず、後者のみでは、未来への希望が十分に描けないことになってしまう。前項のプロジェクト方針との関係を明確化するために言い換えると、前者は「統合の目的」そのものであり、後者は「統合の方針」によって達成されるであろう当面の統合プロジェクトとしての一時的なゴール、と定義づけることができる。

統合作業の実施

統合作業の実施段階は、もっとも期間が長く、多くの人に関わる段階であり、後述するプロジェクト管理の仕組みの効果的な運用とともに、実施上の具体的な工夫により、以下のようないくつかの要件を満たすようにすることが必要となる。

4. 早期の成果実現

人は自分が取り組んでいることに対して、手ごたえがほしいものである。体重計に乗って思った通りに体重が減っていればダイエットは続けられるし、速くなっている実感があればジョギングも続けやすい。

仕事においても同じことが言えるが、統合プロジェクトにおいては、期間が長いために最終的なゴールへ正しく進んでいるかが実感しにくい。そのため、意図的に統合（に向けて進んでいる）効果を実現し、可視化・周知することが必要となる。具体的には、

- 新規顧客の共同開拓や相互紹介による新規案件獲得
- 共同購買によるコスト削減
- 人事交流による個々人の新規領域へのチャレンジ

など、機能単位で先行できて、効果が見込めるものについて、取組に取り込んでいくことを行い、その成果を社内報等でアピールするといったやり方が効果的となる。

5. 熱意に満ちたチーム

統合プロセスにおいては、関与する人員規模が徐々に拡大していく。当初のディールにおいては、きわめて少人数のチームが実施することが多く、そこから計画段階で各機能領域の工

キスパートが加わり、準備実行段階では、実務担当者が加わり、外部のベンダーなども関与していく。このように徐々に様々な立場や、プロジェクトへの関与度が違った人々から組成されるプロジェクトの中では、モチベーションに温度差などが生まれやすい。プロジェクトチーム全体としてのモチベーションを維持するためには、平等に働きかけて温度差を平準化することを試みるよりは、熱意をもったリーダーを配置し、その熱意を伝播させるアプローチをとった方が効果的であることが多い。リーダーはプロジェクトチーム全体のリーダーとチーム別(多くの場合機能領域別にチームが組成される)のリーダーが最低限必要であり、後者を数・質の面で確保できるかが大きなチャレンジとなる。と、いうのも機能別のリーダーにふさわしい人材は多くの場合、現業におけるキーパーソンであり、統合プロジェクトに投入できるかについては、取組の優先順位づけについて思い切った意思決定を要することになるからである。機能別リーダーをフルタイムでアサインすることができればベストであるが、現実的にはそれが難しいことも多く、チームメンバーの構成などの工夫で補うのが次善の策となる。

機能別チームリーダーの選定にあたっては、ディールないしは計画段階において各領域の計画を詳細化するプロセスの中で選定することが、タイミング及び資質の見極めの観点で合理的と考えられる。また、早期のタイミングから関与している人材をリーダーとすることで、プロジェクトの一貫性を担保できる。

リーダーに求められる資質としては、結局、担当する領域で求められる資質とイコールであり、例えば営業と管理部門では異なることが多いが、それに加え、合理的な判断を下せる客観性と、コミュニケーション力が共通して強く

求められる。前者については、自身の出身社のやり方に捉われるようでは経営統合がうまく行かず、後者については、呉越同舟となり兼ねないプロジェクトにおいてコミュニケーション力が求められるのは言うまでもない。

6. 安定した業務運行

統合プロジェクトにリソースを投入している一方で、現業への影響を最小化し、安定した業務運行を確保することが、全社の経営にとってもさることながら、統合プロジェクトにとっても非常に重要なことである。

もし、悪い影響が出てしまうと、プロジェクトがスケープゴートとなり余計な軋轢が発生したり、プロジェクトへの忌避感が醸成されてしまい、成績が下がって部活を禁止された学生のような状態になってしまう。

そのような事態を避けるためには、リーダー選定の項と矛盾するようではあるが、会社全体でバランスを取ったリソース投入を行うことと、統合プロジェクトの負荷というものを認めた上で、現業の業務負荷を軽減することを検討しなければならない。場合によっては、現業で行われている他プロジェクトのスケジュールを再考するようなことも視野に整理を行わないと、結果的に共倒れが発生する。そこまでいかずとも、現業への影響を嫌うあまりに統合プロジェクトへのリソース投入が不十分でいたずらに期間が延びることが起こりがちである。

もちろん、いずれの業務も必要だからやっている中で優先順位づけは難しいため、そのような際にはプロジェクトに伴う全社としての一時的な業務増加に対し、外部から支援を入れるということも1つの選択肢であり、一般的である。その投入先はプロジェクトそのものであることもあるし、現業側の人手を補完するといった

やり方も取り得る。

プロジェクト管理体制の整備・実行

統合プロジェクトは、文化の違う複数の会社
が関与し、期間も長く、取組の対象となる領域
は全社横断的となることから、非常に複雑なも
のとなる。そのようなプロジェクトを効率的に
混乱させることなく正しい方向へ進めていくた
めに、計画段階においてプロジェクト実施の体
制・仕組みなどについて、十分な準備を進めるこ
とが肝要となる。もちろん、準備段階ですべて
を予見し準備しきることは不可能であるが、可
能な限り準備を進めるとともに、不測の事態に
即応できるよう、プロセスや仕組みを定めてお
くことは可能である。

7. プロジェクトに最適化された意思決定のプロ セス・仕組み

統合プロジェクトにおいては、準備すべきこ
とが膨大にわたり、意思決定を要する事項が絶
え間なく発生する。結果、通常的意思決定プロ
セスでは時間がかかり過ぎ、重大なボトルネッ
クとなってしまふ事態となる。そのような事態
を避けるためには、プロジェクト準備段階にお
いて思い切った権限委譲も含めた独自の意思
決定プロセスを策定し、リーダーに大きな権限
を与え、物事の推進を優先する形で意思決定
を小まめに行っていくことが必要となる。

また、意思決定を連続的に行うことになる中
で、その順番も大きな意味を持つ。たとえば、
裸足であることを前提にビーチサンダルを履
き、その後で靴下が必要であることがわかっ
た、というようなことになると、一度ビーチサン
ダルを脱いで履きなおすことになる上に、結局
靴下の上からビーチサンダルを履いて出かけ

るというようなことになりかねない。経営統合
においては、そのような意思決定を要する事項
は多岐にわたる上に相互に密接に絡み合い、そ
もそもどのような単位で意思決定を行うべき
かについて判断を迷うケースも発生する。

そのような中で正しく意思決定を行っていく
ためには、あらかじめキーとなる重要な意思決
定をマイルストーンとして設定し、それらと前
後関係をもつ従属する意思決定を設定してい
くことでスケジュールの中で意思決定の順番
を明確化していくことが有効である。キーとな
る意思決定のマイルストーンのタイミングは、
その重要さゆえに、システム開発やその他準備
のリードタイムをゴールから逆算することや、
外部からの要請によって自ずから決まることが
多い。

そして、意思決定にかかわりもう1つ重要な
ことは、決まったことについてはログ(記録)を
取り、その内容をプロジェクト内に周知するこ
とである。上記の通り、統合プロジェクトにお
いては小さな意思決定を連続的に重ねていくこ
ととなるため、それが「決まったこと」なのかど
うかの判断がつきにくく周りに混乱を招くこと
が発生しがちである。そのような事態を避ける
ためには、「誰が」「いつ」「何を」意思決定した
かを明確化し、それ以降はその決定を前提とし
て物事を進めるようにする。さもなければ、本
当にそれに基づき作業をしているのか逡巡が
生まれたり、見解の相違による手戻りが発生す
る。経験上、日本の会社では特に「本当に決め
たのか」に対するこだわりが大きいようで、筆者
も、誰から見てもやるべきことが火を見るより
も明らかなタスクでも、チームが頑として動か
ない、といった事態に何度も直面したものだ。

8. 統合に向けた詳細なロードマップの共有

統合プロジェクトは非常に長い道のりとなるため、詳細なロードマップを用意しておかないと確実に道に迷うこととなる。1つ1つのタスクが積み上がり、統合の準備は進んでいくが、1つ1つを確実にこなしているつもりでも、ロードマップがなければ、1つ1つの交差点を正しい方向に進んでいたはずなのに、東京から大阪に向かうはずが仙台に着いていた、というようなことになりかねない。

そのような事態を避けるためのロードマップとしては、前項の意思決定事項とも結びつける形で、必要なタスクを構造的に細分化していく、線表を引き、担当者を割り振っていく、いわゆるWBS型で管理していくことが一般的であり、各チームはそちらに基づきタスクを自己管理していく。

そのうえで、意思決定事項同様、その前後関係、領域をまたがって進めるべきタスクなどを、全体管理を行う事務局が優先的にモニタリングしていくことが効果的となる。

また、タスクの設計に基づき、投入するリソース管理を行うことが進捗を遅らせないための1つの鍵となる。プロジェクト業務の遅滞なき遂行や、現業への影響を抑制するためには、いつどのタイミングでリソースがどの程度必要になるかを見積もったうえで、あらかじめ手当てすることが求められる。さらに、リソースの管理は量的な面だけではなく、必要なスキルをもったキーパーソンの投入量・投入タイミングも管理が必要である。そのようなキーパーソンはどのような取組においても投入が不可欠となることが多く、他の取組や現業、ないしはプロジェクト内の複数タスク間での調整を行う必要がある。

9. ソリッドなプロジェクト管理ツール・体制

プロジェクトを行う際に、プロジェクト管理ツールを用いることはシステム開発プロジェクトを中心に一般的となっているが、統合プロジェクトにおいては、殊更に、プロジェクト管理ツールの整備・運用に基づき組織的・機械的に管理を行っていくことが不可欠となる。

複数の会社全体にまたがり、長期にわたる統合プロジェクトにおいては、上下・左右の情報連携が滞りがちであり、特にタスクが逼迫している状況ではそれが起こりやすい。一見手間となるような定期的な報告プロセス・ツールなども愚直に運用を行わないと、正しい情報がリーダーに伝わらずに間違った意思決定を行う事態を引き起こしたり、領域間の認識ギャップにより両者のタスク間で重大な矛盾が発生したりすることとなる。

また、統合プロジェクトでは、なまじ期間が長いために課題や顕在化したリスクへの対応が遅れて茹でガエル状態となり、プロジェクトに重大な危機を与えるとといったことが起こりがちである。そのような事態を避けるためには、客観的視点で課題やリスクを検知する機能をプロジェクトとして持つことが必須であり、そのための組織・管理ツール・仕組みを整備することも同様に重要となる。そして、そのような検知機能は会社横断、領域横断的なプロジェクトであることから、全体を横断する視点をもってボールが間に落ちることを回避することも求められる。

最後に

以上のようにPMIを成功裡に進めるための9つの要素について整理を行った。もちろん、これらは十分条件とはならないが、何をすべきかを整理するうえでの1つの指針になるはずである。

そして、これらの点を押さえて統合プロジェクトを進めることで、統合そのものをうまく行かせるだけでなく、以下のような点に関するケイパビリティが高まり、ひいては新会社の経営に関する体力がつくこととなる。

- マネジメントレベルでの意思決定に対する直接的な関与の経験に基づく経営視点の醸成
- プロジェクト管理にかかわる様々なノウハウ
- 両社の社員が協力して1つの成果を出す成功体験による融合の推進

経営統合のプロセスは長く険しい道ではあるが、それだけに通常では得難い経験を数多く与えてくれる貴重な機会となるはずである。それを活かすためには目的意識をもって前向きにプロジェクトに取り組むべきであり、そのためにも、統合によって実現する将来の姿を明確に示し、熱意をもって取り組めるような環境を整備していくことが必要となっていくのである。