

# 統合効果の追求





## Contents

1. はじめに	2
2. 取引後の事業統合で成否が決まる	3
3. IBM の M&A 事例紹介	5
4. 事業統合の進め方と成功要因	12

## 1. はじめに

### M&A は当たり前の時代に

以下のグラフは 1995 年以降の日本における M&A 成立件数を示す。2000 年に 1500 件を超え、2004 年には 2211 件にまで伸びている。実に毎日 6 件の M&A が起こった計算である。過去 10 年間年率換算で約 18 %で増え続けており、2005 年は 1 ~ 7 月だけで 1512 件に達している。M&A は当たり前の出来事になったと言える。

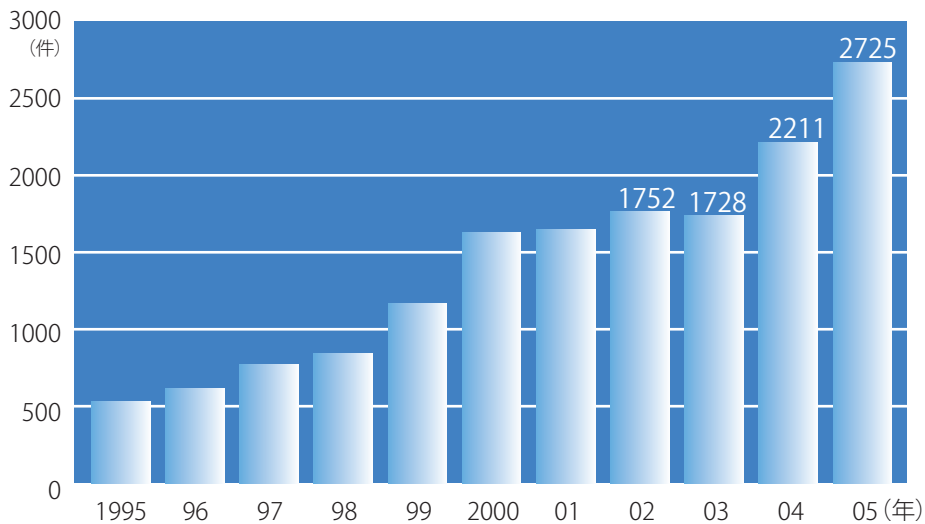
### M&A 増加の背景

昨今の M&A 増加の背景には以下の 3 つがある。(1) 法務、税務、会計制度面で M&A を実行しやすい環境が整備された、(2) 投資家からの株主価値向上圧力の増大により、経営者が事業の選択と集中を進めてきた。(3) M&A に対する社会的受容性が高まった、ということである。この傾向は今後も続く。

### 事業統合が成功の鍵になる場合

M&A には、(1) 業界地位の向上や規模の経済を狙った同業同士の合併、(2) 自社の事業戦略実現を狙うストラテジック・バイヤーによる買収、(3) 業績不振企業を、リストラした後に売却しキャピタルゲインを狙うファイナンシャル・バイヤーによる買収など、いくつかの種類がある。M&A の狙いの実現を、事業統合の適否が大きく左右する場合があるが、それは前述の (1) および (3)、特に (2) のストラテジック・バイヤーによる買収の場合に顕著である、本稿では、M&A 後の事業統合の成功の要諦について、事例を検討し、示唆を提示する。

日本における M & A 件数の推移



出所: 株式会社レコフ ホームページ (<http://www.recof.co.jp/web/fm/graph>)

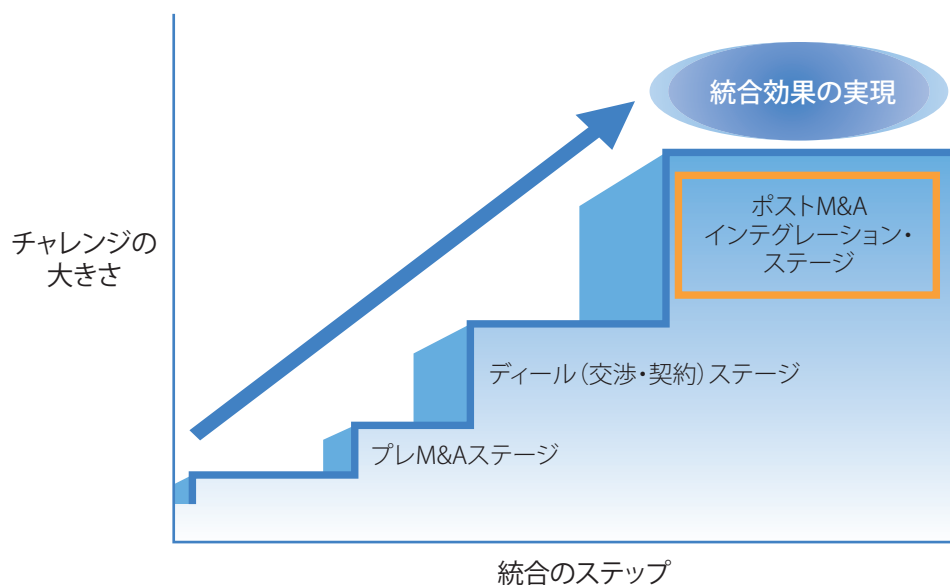
## 2. 取引後の事業統合で成否が決まる

### M&Aの3つの局面とその難易度

M&Aの進行過程は、大きく3つの局面に分けることができるが、その難易度は局面の進展とともに高まっていく。特に取引後の事業統合になると、それまで役員会議室の中だけの議論だったM&Aが、社内の多くの部署を巻き込んだ全社的な活動へと発展し、複雑性が飛躍的に増大する。

1. プレM&A
  - ・ 戦略的なねらいの明確化
  - ・ ターゲット企業のリストアップと予備的評価
2. M&A取引
  - ・ 基本条件交渉と基本合意書の締結
  - ・ 買収監査（デューデリジェンス）の実施
  - ・ 詳細条件交渉と最終契約書締結
3. ポストM&A
  - ・ M&A取引のクロージング
  - ・ 統合計画の策定と実施
  - ・ 統合効果の実現

M&Aの進行過程とチャレンジの大きさ



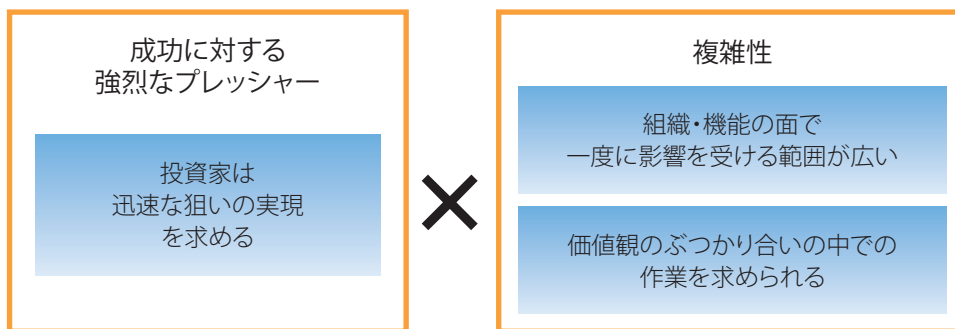
## ポスト M&A の重要性

ストラテジック・バイヤーにとって、M&A 取引によって株式の売買が終了したからといって、戦略が実現するわけでもなく、競争力が向上する訳でもない。取引後に行なう事業統合に成功してはじめて M&A の狙いを実現することができるのである。ところが皮肉なことに、M&A の失敗事例分析によると、失敗が最も多いのがこの局面なのである。

前述したようにポスト M&A 局面では関与者の数が多く、取り扱う範囲も広いために複雑性が非常に高い。一方で、ひとたび M&A が社内外に発表されるやいなや、両社の経営陣は“成功”への強烈なプレッシャーに晒されることとなる。事業統合を伴う M&A は現実には「 $1 + 1 = 2$ 」という数式を成り立たせることすら困難な取り組みである。ところが投資家は経営者に「 $1 + 1 > 2$ 」という結果を短期間に実現することを求めるのである。

では、どうすればこの難易度の高いポスト M&A インテグレーションを成功させることができるのか。事業会社としての IBM の豊富な M&A 経験と、IBM ビジネスコンサルティング サービス (IBCS) の専門的知見を踏まえて、その成功要因を明らかにする。

### 事業統合の難しさ



### 3. IBM の M&A 事例紹介

#### (1) PC 事業の分離とレノボ社との統合

##### 事例の概要

2005 年、IBM はパーソナルコンピューター（PC）事業を分離し、聯想集団が買収後、これをレノボ社とした。そして IBM は同社と戦略提携した。これにより新たに世界シェア第 3 位の PC 会社が誕生したことになる。IBM は PC 事業を自社のポートフォリオの要素から提携ネットワークの主要な要素へと進化させ、一方のレノボ社は、年間総売上約 120 億ドル、社員 19,000 人のグローバルカンパニーへと変革したのである。

今回の事例では、世界 66 カ国ある IBM の PC 事業を分離し、聯想集団と統合して新会社を設立させるまでをわずか 4 カ月というスピードで行なった（注 1）。

この「世界規模の挑戦」の一部である日本での取り組みをもとに、基本合意から新社設立までを 4 カ月で実現するキーポイントとなった事業統合活動を紹介する。

（注 1）

- 66 カ国の法人を 3 段階に分けて事業分割した。2005 年 5 月にはそのうち 17 カ国（売上高で 8 割を占める）にて事業分割、新会社設立を行なっている。
- 日本では既存で聯想集団の法人がないことから、事業分離の後に新会社設立というスキームを採択している。

##### 将来像の可視化

統合の実作業を行なうにあたり、M&A による獲得する能力を具体的なレベルで明確にしておくことが重要であることは先に述べたとおりである。

この事例では、IBCS は事業の可視化に有用なコンポーネント・ビジネス・モデリング Component Business Modeling（以降 CBM）というフレームワークを活用して PC 事業全体の活動を分解し、統合後の企業に必要な「組織能力（機能）」を選択していった。

通常、統合作業の当初は、経営陣ですら自らの組織・事業の構成要素を整理された形で理解しているわけではなく、その認識は人によって異なるものである。そこで今回のケース

#### IBM-レノボ社 PC事業分離・統合プログラムの概要

分離・統合の対象機能	研究開発、製造、マーケティング、調達・物流、販売、アフターサービス、管理（一般的な製造業の全領域）
移籍従業員数	600人以上
プロジェクト参画部門数（チーム数）	30以上
再定義した業務プロセス	数百通り
改修・移行した情報システム	アプリケーションで200種類
プロジェクトの合計タスク数	5,000以上

では、CBMを用いることで、必要な討議内容だけに集中し、建設的に議論を進めた（議論のベースの構築）。

また統合作業においてCBMを利用するもう一つの利点は、将来のあるべき組織像を考えると、組織論ではなく機能論で議論できることである。組織の話になるとどうしても人の顔が浮かぶため、純粋に統合効果を追求した組織のあり方を見出していくのは難しい。人の配置は機能を検討した後に考えることが肝要である（感情論の抑制）。

この事例では、詳細条件を移行準備と並行して進める交渉型取引方法であったので、統合作業の開始時点では、どの組織機能が分離・統合の対象となるかは必ずしも明確ではなかった。特に、日本の会社分割法では、譲渡対象事業への業務関与が低い従業員の転籍には制限がある。つまり移籍者だけでは新会社に必要な機能が賚れないという事態が起こりうる。このCBMの枠組みは新会社に必要な機能を洗い出し、機能ごとに充足方法を明確化するのに役立ち円滑な分離・統合を実現させた。

CBMによる事業構造の可視化

論理的に必要な機能

	Mixing	Sales	Development	Fulfillment	Business Administration
Strategy	Mixing Intelligence ブランド戦略 製品戦略 Offering	営業戦略(政策)立案 販売計画 ライセンシング	技術-特許戦略 製品デザイン	Supply Demand 調達計画 Logistics Plan	事業戦略立案 組織デザイン プロセスデザイン IT計画
Control	Mixing Mgmt Distribution Channel Mgmt 製品 ライフサイクル管理	需要管理 販売管理	デバイス設計 製造計画・管理 品質管理	購買管理 在庫管理	資金管理 業務管理 法務・IP 業務審査 契約管理 身債・リスク管理 人事採用・教育・労務管理
Execution	Integrated Mixing Communication Mixing Operation	新規チャネル開発 販売-保証 Distributor, Reseller Direct Call Center Maintenance リサイクル	製品開発 プロトタイプ製造 製造プロセス管理 製造	購買 社内物流 製品配送 商品引渡し	PR-IR 経理・総務 請求・回収 支払 IT管理 セキュリティ 資産管理 一般購買

新会社移管対象機能

	Mixing	Sales	Development	Fulfillment	Business Administration
Strategy	Mixing Intelligence ブランド戦略 製品戦略 Offering	営業戦略(政策)立案 販売計画 ライセンシング	技術-特許戦略 製品デザイン	Supply Demand 調達計画 Logistics Plan	事業戦略立案 組織デザイン プロセスデザイン IT計画
Control	Mixing Mgmt Distribution Channel Mgmt 製品 ライフサイクル管理	需要管理 販売管理	デバイス設計 製造計画・管理 品質管理	購買管理 在庫管理	資金管理 業務管理 法務・IP 業務審査 契約管理 身債・リスク管理 人事採用・教育・労務管理
Execution	Integrated Mixing Communication Mixing Operation	新規チャネル開発 販売-保証 Distributor, Reseller Direct Call Center Maintenance リサイクル	製品開発 プロトタイプ製造 製造プロセス管理 製造	購買 社内物流 製品配送 商品引渡し	PR-IR 経理・総務 請求・回収 支払 IT管理 セキュリティ 資産管理 一般購買

現状組織・人員の可視化

	Mixing	Sales	Development	Fulfillment	Business Administration
Strategy	Mixing Intelligence ブランド戦略 製品戦略 Offering	営業戦略(政策)立案 販売計画 ライセンシング	技術-特許戦略 製品デザイン	Supply Demand 調達計画 Logistics Plan	事業戦略立案 組織デザイン プロセスデザイン IT計画
Control	Mixing Mgmt Distribution Channel Mgmt 製品 ライフサイクル管理	需要管理 販売管理	デバイス設計 製造計画・管理 品質管理	購買管理 在庫管理	資金管理 業務管理 法務・IP 業務審査 契約管理 身債・リスク管理 人事採用・教育・労務管理
Execution	Integrated Mixing Communication Mixing Operation	新規チャネル開発 販売-保証 Distributor, Reseller Direct Call Center Maintenance リサイクル	製品開発 プロトタイプ製造 製造プロセス管理 製造	購買 社内物流 製品配送 商品引渡し	PR-IR 経理・総務 請求・回収 支払 IT管理 セキュリティ 資産管理 一般購買

現状のITインフラの可視化

	Mixing	Sales	Development	Fulfillment	Business Administration
Strategy	Mixing Intelligence ブランド戦略 製品戦略 Offering	営業戦略(政策)立案 販売計画 ライセンシング	技術-特許戦略 製品デザイン	Supply Demand 調達計画 Logistics Plan	事業戦略立案 組織デザイン プロセスデザイン IT計画
Control	Mixing Mgmt Distribution Channel Mgmt 製品 ライフサイクル管理	需要管理 販売管理	デバイス設計 製造計画・管理 品質管理	購買管理 在庫管理	資金管理 業務管理 法務・IP 業務審査 契約管理 身債・リスク管理 人事採用・教育・労務管理
Execution	Integrated Mixing Communication Mixing Operation	新規チャネル開発 販売-保証 Distributor, Reseller Direct Call Center Maintenance リサイクル	製品開発 プロトタイプ製造 製造プロセス管理 製造	購買 社内物流 製品配送 商品引渡し	PR-IR 経理・総務 請求・回収 支払 IT管理 セキュリティ 資産管理 一般購買

新会社オペレーション機能

	Mixing	Sales	Development	Fulfillment	Business Administration
Strategy	Mixing Intelligence ブランド戦略 製品戦略 Offering	営業戦略(政策)立案 販売計画 ライセンシング	技術-特許戦略 製品デザイン	Supply Demand 調達計画 Logistics Plan	事業戦略立案 組織デザイン プロセスデザイン IT計画
Control	Mixing Mgmt Distribution Channel Mgmt 製品 ライフサイクル管理	需要管理 販売管理	デバイス設計 製造計画・管理 品質管理	購買管理 在庫管理	資金管理 業務管理 法務・IP 業務審査 契約管理 身債・リスク管理 人事採用・教育・労務管理
Execution	Integrated Mixing Communication Mixing Operation	新規チャネル開発 販売-保証 Distributor, Reseller Direct Call Center Maintenance リサイクル	製品開発 プロトタイプ製造 製造プロセス管理 製造	購買 社内物流 製品配送 商品引渡し	PR-IR 経理・総務 請求・回収 支払 IT管理 セキュリティ 資産管理 一般購買

## 統合マネジメント体制

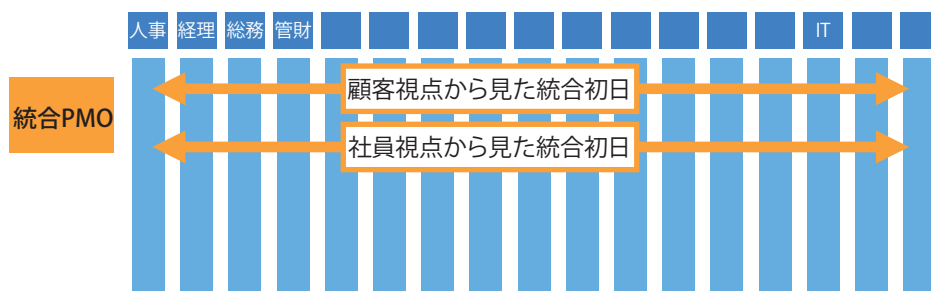
本ケースでは製造や物流、販売やアフターサービスも含める全領域が同日に新たな企業体として機能することを求められており、30 を超える部門が総計 5000 以上のタスクで構成される分離・統合作業を完了させる必要があった。こうした複雑かつ高度な作業を、日常業務を行ないながら推進させるため、専任マネジメントチーム「統合プログラム・マネジメント・オフィス (PMO)」を設置した。

統合 PMO は最初にこうした多岐にわたる複数の作業の「統合計画」を策定した。無限に時間が与えられて完了することが目的の作業ならばともかく、今回のような分離・統合では決められた営業初日を確実な状態で迎えることが目的となる。この場合、積み上げられた膨大な計画の全てを実行することはきわめて困難であるため、統合 PMO として「指針」そして「統合初日になされていること」を明確にした統合計画を策定することが重要となる。

指針とは、「絶対に完了しなければいけない要件」や多くの利害関係者の中でも「絶対に困らせてはいけない相手」を念頭に、優先事項を示すということである。ここでは、「法的要件を満たす」「お客さまに迷惑をかけない」「社員が通常通り円滑に働ける」といった3つの点を最優先にすることを指針とした。

次に、この指針に基づいて統合初日を具体的に想定した。例えば、「お客さまの問い合わせに適確に対応する」という状態も、そのためには電話番号などの連絡先が統一され、それがお客さまに通知されていなければならない。さらには、社内での対応者が決まってい、会社名や担当部門、担当者が明確になっている必要がある。加えて・・・といった形で統合初日を実現する要素を具体的にすることで、必須となる作業を事前確認している。この統合 PMO にはいたずらに統轄管理を強める意図はない。むしろ各チームが目の作業に没頭することができるようにするための体制である。実務作業に精通した各チームが

### 統合初日に必須な作業の洗い出し



(例) 顧客の発注シーン

- 電話問い合わせに対する適切な対応
- 迅速な見積もり作成と納期回答
- 移行前の履歴を含む請求書を新社名で発送できる

(例) 社員の出勤シーン

- 社員カードが認識されオフィスに入館できる
- 新会社の名刺が手元にある
- 会議室予約、利用が可能である…

自立的に作業を進めることができれば、より速く、確実に作業を完了することができる。そのために統合 PMO は 6 つの機能を有機的に活動させることで、関連する複数チームでの作業連携や、担当領域を超えた利害調整を行なう。また、チーム内で作業が滞っている場合にも、その原因を追求して進捗阻害要因を排除していくといった問題解決者となる。つまり、管理するのではなく、支援するということを主軸に縦割りチームに横串をさすような立ち位置を取った。このとき、互いに進捗状況を共有できる簡単な共通言語や単純化された統合計画、状況を伝える基準などを事前に定めてコミュニケーション上のプロトコルを統一している。

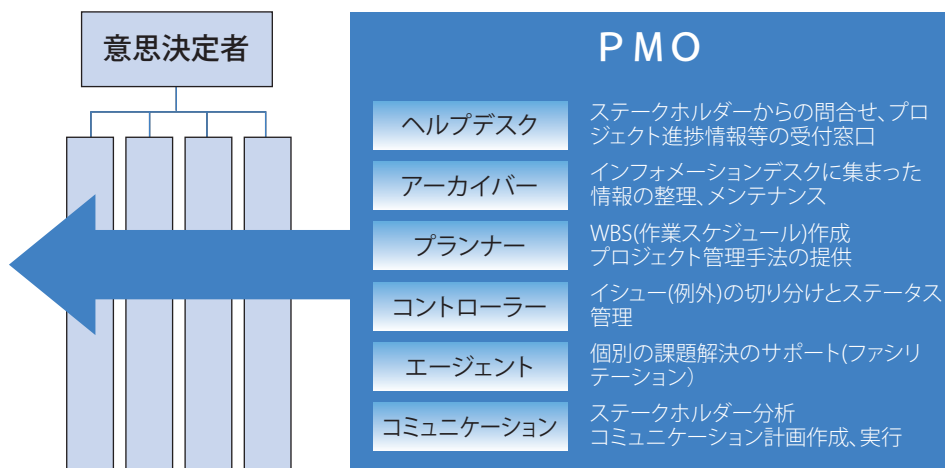
### 社員へのコミュニケーションの徹底

移行の間は、市場だけでなく社員の感情もまた激しく変動することになる。形態として事業分割・新会社設立を遂げたとしても、新たな組織で働く社員の士気が低下してしまえば元も子もないが、この課題は、特に今回のように競争優位性が技術や営業といった“人”に依存する事業特性をもつ統合の場合重要である。

変革の現場では、社員は先のわからぬ期待と不安を感じている。トップが一方向的に思いをぶつけるのではなく、双方向で語れる場を用意することが肝要である。

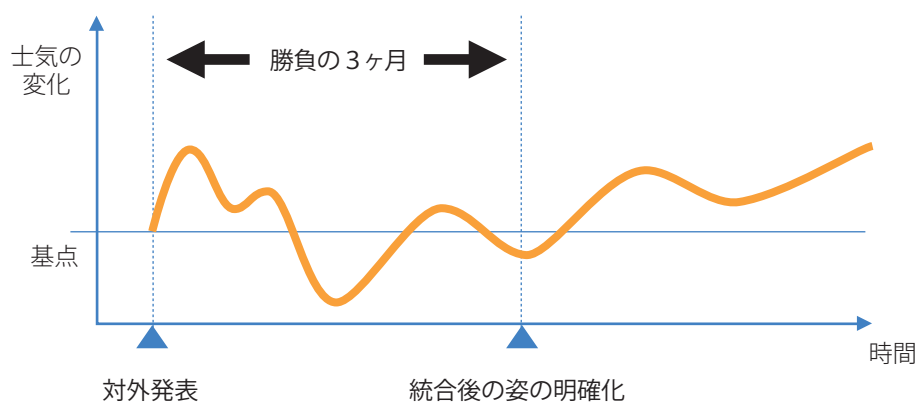
本ケースでは、初期段階においては「提供価値は変わらない」というメッセージによって全員の視線を顧客へと統一し、その後、「これまでできなかったことをやろう」とトップと現場社員が意見交換する場を設けることにより士気を高めた。

### PMOを構成する6つの機能



こうしたスローガンのようなコミュニケーションに加え、トップはより具体的なメッセージを対象社員に発信することが望ましく、本件でも「統合後3年以内に就職ランキング上位に選ばれる」、「40代で役員を任される」といったように、社員が具体的に自分の将来の状態をイメージできるメッセージをトップが発信し続け、社員の士気を維持する努力を行なった。このように、明瞭で一貫性があるメッセージを、それぞれの状況に適した方法で実施する徹底したコミュニケーションは、スピード統合を円滑に進めるために大きな役割を果たした。

#### 統合の経過と社員の士気の変化



## (2) PwC コンサルティングの統合

### 事例の概要

IBM は、1990 年代後半から積極的にサービス事業にシフトしビジネスモデルを変えてきた。サービス事業において、近年は、顧客の経営課題について実現の裏づけをもつ解を提示し、かつ、それを実現を支援するという価値を訴求してきた。

一方、米国 5 大会計監査事務所であったプライスウォーターハウスクーパースは、米国証券取引委員会の要請によりコンサルティング事業部門を分離し、PwC コンサルティングを設立した。PwC コンサルティングは株式市場への上場を計画していたが、株式市場の混迷によりその計画実施は困難な状況にあった。

こうした背景を持って IBM と PwC コンサルティングは統合協議を開始し、2002 年 7 月、IBM による PwC コンサルティングの買収が発表された。

この事業統合では、統合のプロセスを 3 段階に分けて進め、基本合意のための協議を開始してから新組織設立までを 3 ヶ月、そこからオペレーションの統合までを 3 ヶ月、業務の統合を 12 ヶ月というスピードで実施した。

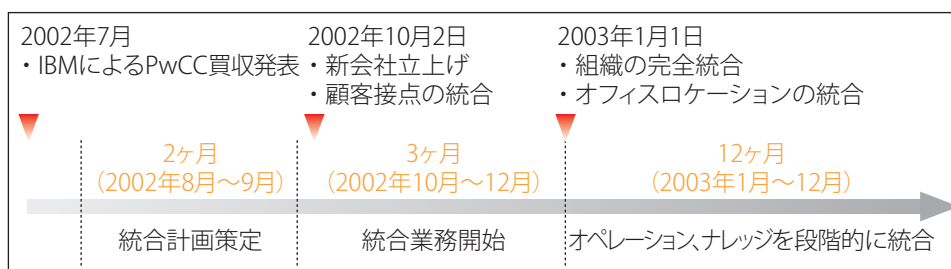
### 統合作業のコンセプトと紐の配分

スピーディな統合を可能にするために、今回の統合では Joint and Go というコンセプトを採用した。このコンセプトは“統合の綱引き”をスピーディに完了させるためのものであり、どの紐の主導権をどちらがとっていくべきかを即座に選択して、そのまま走り出そう

### IBMとPwCコンサルティングの組織規模



### 統合のアプローチと期間

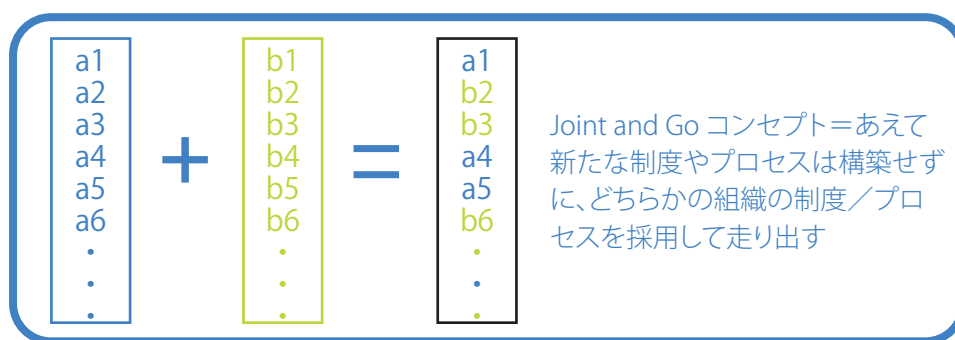


というものである。

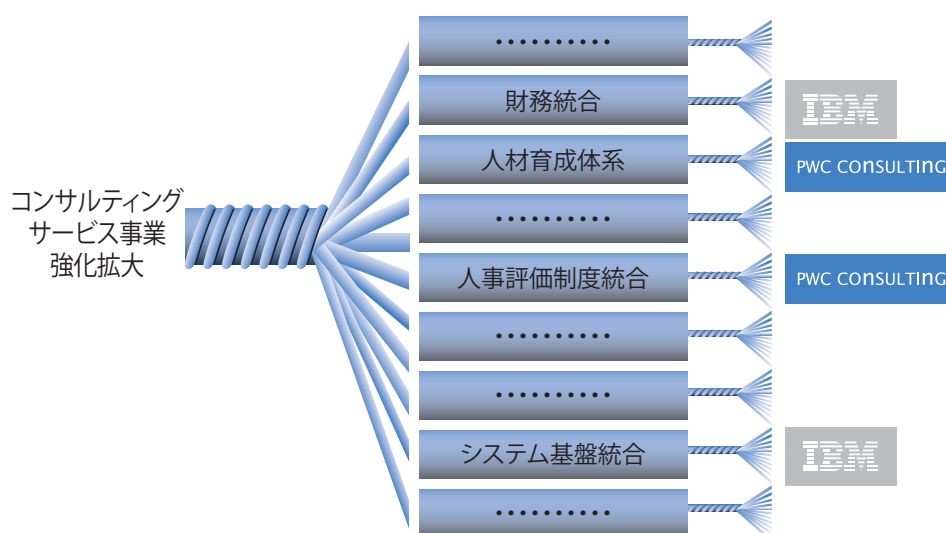
紐の分配は、M&A の狙いと将来の組織ビジョンに照らしてより優れていると考えられる方を採用し、統合の目的からはずれないことを原点として建設的に進められた。

たとえば、今回の IBM による PwC コンサルティング買収における主要な獲得対象であるマネジメント・コンサルティングのスキルおよびナレッジは、人材に依存しているため、人事評価制度や人材育成体系の紐は PwC コンサルティング側にゆだねられた。一方、経営ポリシーに直接関わる財務基準、経営管理制度、および IT システムは IBM 側にその紐がゆだねられた。

統合作業のコンセプト=Joint and Go



紐の配分



※IBMとPricewaterhouseCoopersは別個の企業体に属しており、互いに関係会社、支配関係にはありません。

## 4. 事業統合の進め方と成功要因

### 事業統合の段階

事業統合は以下の3つの段階を経る。

#### 段階1：あらたな統合事業体の立ち上げと移行

ここでは分離・統合の対象となる事業体が法的に売り手企業から買い手企業へと移り、新しい事業体として営業できる状態となる。具体的には、従業員の移籍や取引先との契約の移行、事業に必要な許認可の取得や登記など、法的要件を満たすための各種手続きのほか、業務プロセスの変更、情報システムの改修・移行、宣伝や広報など外部への事前コミュニケーションなど多岐にわたるアクションが行なわれる。

#### 段階2：移行に伴う混乱の統治

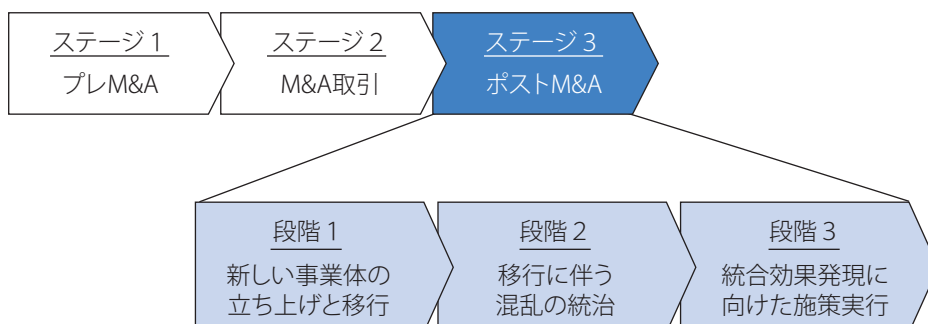
この段階は移行直後に多数のトラブルが発生することを見越して設けられる「防護ネット」である。代表的なものは顧客からの問い合わせへの対応や、社内での新しいルールやプロセスの周知徹底、システムトラブルへの対応などである。

ちなみに、IBMのPC事業分離のケースでは10数人のスタッフで専任チームを組織し、約2ヶ月間にわたって対応を行なった（日本の場合）。短期間に混乱・不具合を收拾して事業運営を安定軌道に誘導し、移行に伴うビジネスのロスを最小限に食い止める上で、極めて重要なフェーズと言える。

#### 段階3：統合効果の発現に向けた施策の実行

統合された事業体としてのビジネスが無事に立ち上がり、移行に伴う混乱が収束されて、ようやく本来目論んだ統合効果の発現に向けた各種施策実行の段階を迎える。M&Aの成果を現実の果実として刈り取るのはまさにこれからである。これ自体には特に終わりというものはないが、重複機能の統合、人員の再配置、情報システムの刷新などの施策を順次実施していくことになる。

### 事業統合の段階



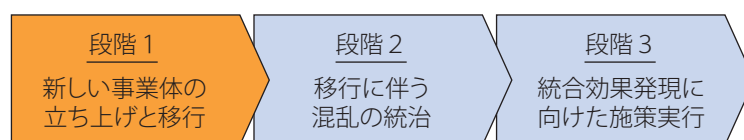
## 事業統合における成功要因

ポスト M&A インテグレーションにおける成功要因を以下の 4 つに整理している。

1. M&A により「何を買ったのか」を具体的なレベルで定義する
2. 統合の綱引きを長引かせない
3. 統合の“作業”を短期間で完了する
4. 成功の状態を定義し、社員を新たな挑戦へと駆り立てる

### (1) 「何を買ったのか」を具体的に定義する

まずは、M&A を通じて「何を買ったのか」を具体的なレベルで定義することである。



### 「何を買ったのか」を再確認する

事業統合は大小の意思決定の連続となる。取引先との契約の移行、従業員の移籍、許認可の取得や登記など法適要件を満たすための各種手続に加えて、マネジメントプロセス、業務プロセス、情報システム、事業所のロケーション、組織図、人材配置といった広汎な統合対象が方向付けを求めて待ちかまえているのである。ここで求められるのは、プレ M&A の段階とは格段に異なる細かな粒度で M&A により「何を買って、何は買っていないのか」ということを明らかにすることである。これが今後の連続する意思決定への指針となる。


### 事業を構造化して分析する

そのために CBM を活用する。CBM とは事業全体を構造的に俯瞰するための手法であり、大まかに言えば、事業を機能と実施レベルの 2 軸で構成される「コンポーネント」に分割し、さらにそれらを「エネーブラー（実現要素）」に落とし込んで取り扱おうとするものである。多くの企業では自社における組織構造やプロセス等は理解していても、2 社の事業統合の指針となるレベルで事業の構造が整理されていることは少ない。そこでこの CBM 手法を使って対処事業をまず構造的に整理することが必要となる。ひとたび事業が構造化されたなら、コンポーネントのレベルでどこを買って、どこは買っていないのか、そして買ったものを獲得するという事は、それぞれのコンポーネントのエネーブラーの何をどうすればよいのか、というような具体性をもって明らかにすることが有効である。

CBM手法を用いた事業の構造的整理

例示

	マーケティング	販売	開発	フルフィルメント	経営管理
戦略	市場インサイト	営業戦略(政策)立案	技術・特許戦略	需給計画	事業戦略立案
	ブランド戦略 製品戦略提案	販売計画	製品デザイン	調達計画	組織デザイン
		プライシング		物流計画	プロセスデザイン IT計画
管理	マーケティング管理	需要管理	デバイス設計	購買管理	資金管理 業績管理
	流通チャンネル管理	販売管理	製造計画・管理	在庫管理	法務・IP 業務審査
	製品ライフサイクル管理		品質管理		契約管理 与信・リスク管理 人事(採用・教育)・労務管理
実行	マーケットとのコミュニケーション	新規チャンネル開発	製品開発(プロトタイプ製造)	購買	PR・IR
	業務運営	販売・保証	製造プロセス管理	社内物流 製品配送	経理・税務
		コールセンター運営		製造	商品引渡し
		メンテナンス リサイクル			IT管理 資産管理

 初期の統合対象

エネーブラー(機能の実現要素)

各コンポーネントは6つのエネーブラーにより構成されている



## (2) 統合の綱引きを長引かせない

この際、成功のためには、“統合の綱引き”を長引かせてはいけない。

### 組織統合の心理的階段

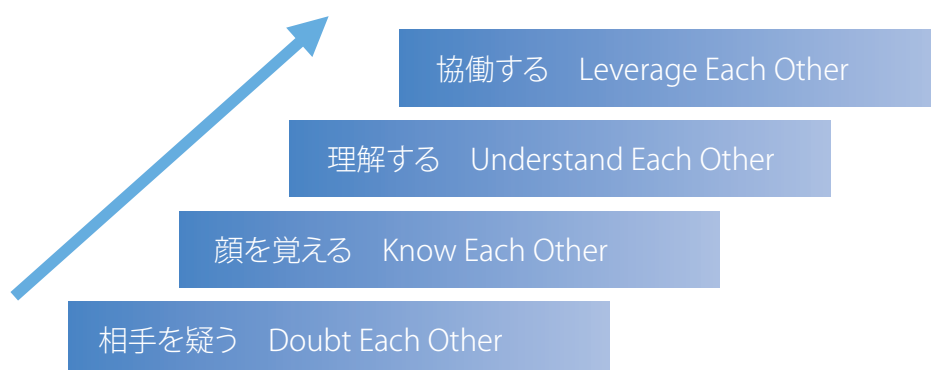
組織統合の過程で人々の心理は、(1) 相手を疑う→(2) 顔を覚える→(3) 理解する→(4) 協働する、という4つの段階をたどる。そして統合作業の多くは時間的に「たがいに相手を疑ってかかっている」第一の段階で実施せざるを得ない。これがポスト M&A インテグレーションの難しさである。

### 綱引きを長引かせない

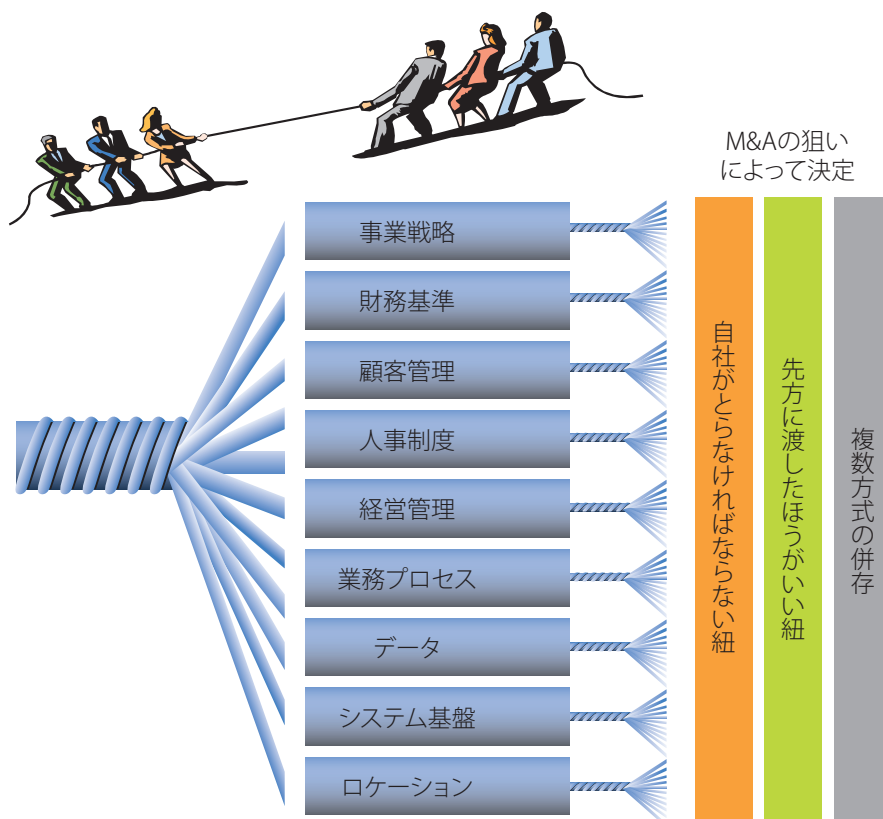
実務的に統合を実現するためには、数10に上る統合対象項目の1つひとつに統合方針を定め、実作業を進めていかななくてはならない。しかもこの作業は先に触れたように互いに相手を疑っている時期に発生するために、どうしても両社の「綱引き」のような作業となってしまう。しかし、この「綱引き」に全力投球するのは本質ではない。

所詮 M&A の最終的な成果は一定の年月をかけて刈り取るものであり、この段階では割り切りが重要となる。前項で整理した「M&A で何を買ったのか」という基準に照らして「自社が握るべき紐（自社の側に合わせる）」、「相手に握らせる紐（相手側に合わせる）」、「放っておく紐（それぞれのやり方のまま、つまり2本立てのままとする）」、を峻別し、速やかに統合を進めることが必要なのである。

協働までの心理的階段



統合の綱引き



### (3) 統合の“作業”を短期間で完了する

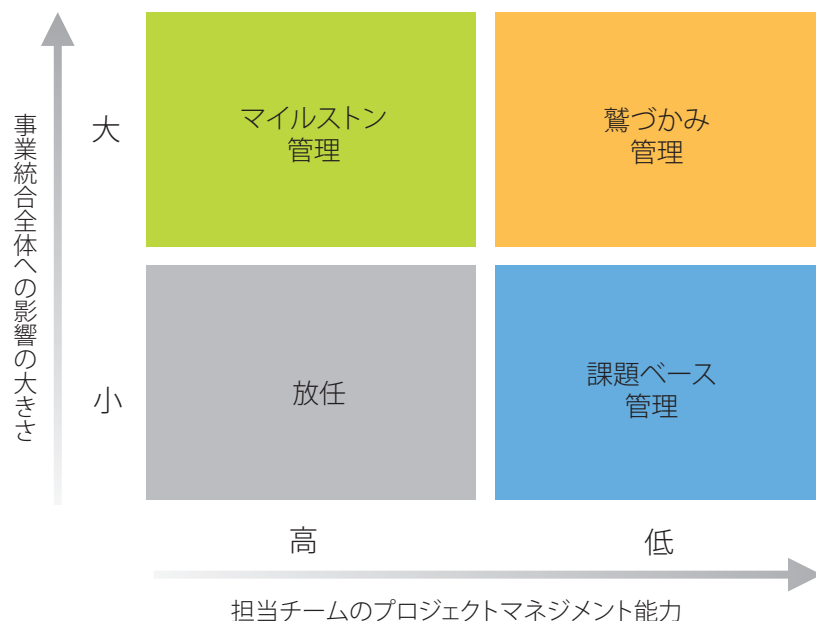
そして、統合事業体の立上げに向けた作業を短期間で完了することである。

われわれの経験では、社員がそのパフォーマンスを大きく落とすことなく混乱・不安定を許容できる期間はそれほど長くはない（概ね3～5ヶ月程度）。統合にまつわる混乱をできる限り短期間で完了し、組織に真に統合効果実現のための余力を残すことが需要となる。

#### 統合管理にメリハリをつける

統合作業は多岐にわたり、数百のタスクが同時進行することも多い。統合作業全体を管理する専任チームが設置するのが一般的だが、ポイントは管理の仕方である。全てを厳格に管理しようとしては膨大な工数が必要となりスピードが阻害される。そこで、タスクを事業統合の成否に与える影響の大きさと、担当するチームのプロジェクトマネジメント能力で評価し、(1) 自ら業務に介入する（わしづかみ管理と呼ぶ）対象、(2) 重要課題を把握して管理する対象、(3) マイルストーンごとの確認だけ行なう対象、(4) 放任する対象、の4つに分けて管理することが現実的な方法となる。

#### 統合管理フレームワーク



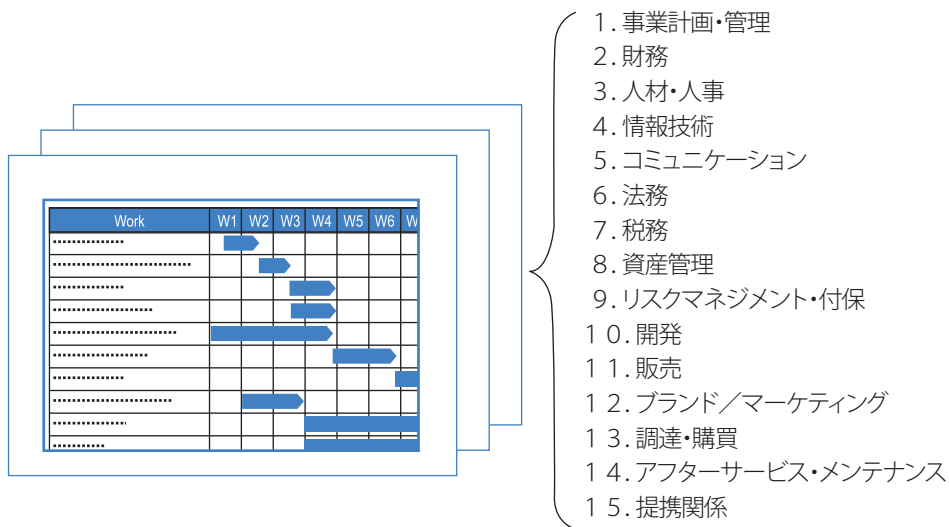
## 作業のテンプレートを活用する

事業統合に伴う膨大な手続き・作業は、これらをどういう切り方で管理すればよいかという定義も一律にはできない。もし作業項目の洗い出しと管理の切り口設定をゼロから始めるとなると、相当の時間や労力を要する。

IBM では過去の膨大な M&A 経験から蓄積した統合作業の標準テンプレートが整備されており、事業統合の対象領域が 15 に区分され、400 以上の作業項目がリストアップされている。あとは事業特性にあわせて項目を調整し、マイルストーン、実施時期などを設定するだけで網羅的な統合計画を作成することができるのである。

はじめに網羅性の検討を実施することは必須であるが、一方で抽出されたテーマの優先順位づけがきわめて重要になる。本当に緊急なものから着手し、それ以外は後回しにする割り切りが必要である。従って外部の力を借りて統合作業のテンプレートを手入れし、それをたたき台にして、進める価値がある。

### 統合の 15 領域と作業テンプレート



### (4) 成功状態を定義し、社員を新たなチャレンジに駆り立てる

最後に、成功状態を定義し、社員を新たなチャレンジへと駆り立てることである。

## 混乱を避けては通れない

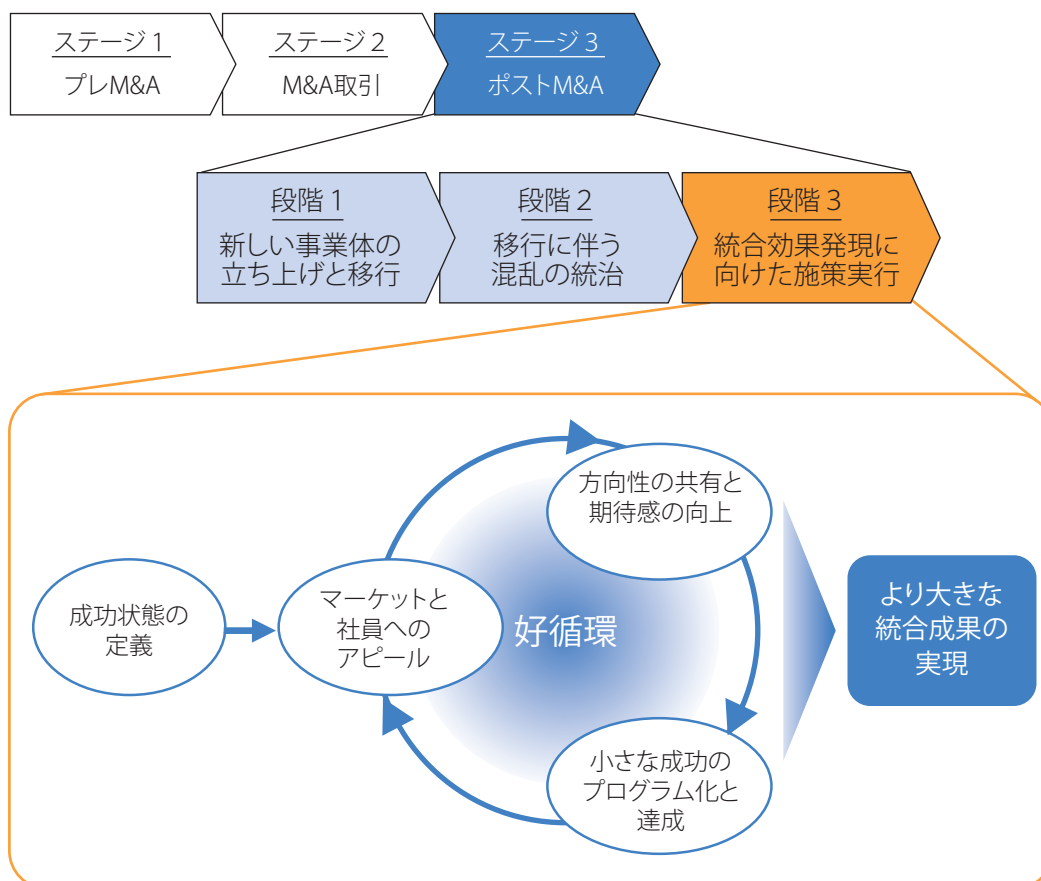
事業統合作業にはどうしても混乱が避けて通れない。計画通りにことが進まないことはむしろ当たり前の状態と言える。こうした混乱にあって「成功状態の定義」が曖昧なままでは両社の社員たちは何に向かって走ればよいのかが分からない。

## 成功の状態を定義せよ

統合の混乱を乗り越える原動力は「M&Aにより、それまではできなかったことを実現できるのだ」という期待感であり、チャレンジ精神である。そのためには「M&A後の成功状態」をわかりやすい形で定義し、発信することが必要となる。

## 成功体験の共有をプログラム化する

成功の状態は定義しただけでは達成されない。先に触れた組織統合における“心理的階段”を「協働」の段階にまで進めるためには、その手前で何らかの成功体験を共有することが必要となる。そのためには、確実に達成でき、かつ「成功」と感じられる目標を設定し、数多くの成功体験を共有できるようにプログラムとしてデザインすることが必要となる。





## IBM ビジネスコンサルティングサービス

IBM ビジネスコンサルティングサービスは、世界 160 カ国以上において、業界知識と洞察、そして高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、お客様のビジネスの分析、最適化、そして変革を可能にします。

私たちは、お客様のパフォーマンスとプロセスの向上のため、そしてお客様が競争優位性を確立し、ビジネスで成功するために貢献することを目標としています。

## 戦略コンサルティングサービス

IBM ビジネスコンサルティングサービスの戦略コンサルティングサービスは、5つの分野から構成されており、グローバルでの豊富な経験と各業界や IT に関する深い知識をもって、企業変革、競争優位性の強化、新たな事業分野の開拓など、お客様の経営変革のさまざまな場面でイノベーションをお届けいたします。

また、戦略に基づく変革をスピーディーに行うためのプロセス改善、システム導入等の諸サービスも提供できる体制を整えており、質の高いトータル・ソリューションでお客様のビジネスをご支援いたします。

- Business Strategy（事業戦略）
- Organization & Change Strategy（企業変革）
- Operation Strategy（業務戦略）
- Technology Strategy（技術戦略）
- Rapid Process Change（業務改革）

本レポートに関するご意見、ご感想をお聞かせください。

### お問い合わせ

#### IBM ビジネスコンサルティングサービス株式会社

〒100-6318

東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階

Tel.03-6250-8500

<http://www.ibm.com/bcs/jp> E-mail:[ibcsmktg@jp.ibm.com](mailto:ibcsmktg@jp.ibm.com)

