

中小企業の経営者・M&A担当者のための

PMI実務ガイド

**M&Aは、終わってからが本番。
「契約後」の経営統合を、成果に変える。**

M&Aは「契約が成立すれば終わり」と思われがちです。
しかし本当に大変なのは、その後に始まるPMI（経営統合）。
制度、組織、文化、そして人の感情——
その扱い方によって、M&Aの成否は大きく分かります。

伊藤 祝

i & Associates 代表

i & Associates

経営者の判断を、組織が動く仕組みに変える。

はじめに

近年、日本国内のM&A件数は明らかに増えています。レコフ／MARRの集計によると、2024年の日本企業のM&A件数は4,700件に達し、過去最高を更新しました。後継者不在や事業承継、成長戦略の一環として、M&Aは中小企業にとっても、もはや特別な選択肢ではありません。

一方で、M&Aは「契約が成立すれば終わり」と捉えられがちです。しかし実際には、本当に大変なのはその後が始まるPMI（Post Merger Integration＝経営統合）です。買収の目的であるシナジーは、PMIが機能して初めて得られます。統合が失敗すれば、買収そのものが無意味になってしまう。

「思ったほど成果が出ない」「現場が混乱した」「人が辞めてしまった」——こうした声の多くは、PMIに原因があります。

本書は、私自身が4,000人規模の経営統合の渦中で直面した経験と、その後、多くの経営者を支援する中で見えてきたPMIの「現場のリアル」をまとめたものです。前半では、PMIとは何か、なぜ「業務統合」だけでは失敗するのかという全体像を。後半では、現場で実際に寄せられる13の実務的な問いに、一問ずつお答えしていきます。

PMIは、単なる業務の統合方法ではなく、人と組織の「再構築のプロセス」です。本書が、これからPMIに取り組む経営者や支援者の方々にとって、「自分の会社ではどう考えるべきか」を整理するヒントになれば幸いです。

伊藤 祝

i & Associates

目次

第1部 PMIとは何か — 「契約後」からが本番

- 第1章 M&Aは、終わってからが本番 — ある4,000人統合の記録
- 第2章 成功の鍵は「業務統合」だけではない — 意識・経営・業務、3つの統合
- 第3章 理念なんて「壁紙」だと思っていた — 文化はなぜ自然に揃わないのか

第2部 実務Q&A ① トップと経営体制

- Q1 前社長を残す場合、役割分担はどう設計するか
- Q2 M&Aで後継者を迎えるとき、何に注意すべきか
- Q3 買収先に派遣する人材は、どう選ぶべきか
- Q4 PMIを仕切れる人が社内にはいないとき、どう進めるか

第3部 実務Q&A ② 人と組織 — 辞めさせず、動かす

- Q5 社員面談で、社長は何を最初に伝えるべきか
- Q6 社員が辞めないために、最初にやるべきことは
- Q7 新しいルールや業務フローに反発されたら
- Q8 感情的に強く反発する社員に、どう向き合うか
- Q9 社員の“意識が変わらない”とき、やるべきこと
- Q10 人事制度・評価・給与は、どこまで統合すべきか

第4部 実務Q&A ③ 経営管理と事業の統合

- Q11 異業種の統合 — 何を、どこまで統合すべきか
- Q12 通帳・印鑑・決裁権限を、どう引き継ぐか
- Q13 遠隔地で買収した子会社を、どう経営するか

おわりに

PMIとは、人と組織の「再構築」である

PART 1

PMIとは何か — 「契約後」 からが本番

M&Aの成否は、契約ではなくPMIで決まります。まずは、私自身が4,000人の統合で思い知らされたことと、PMIが「業務統合だけ」では必ずつまづく理由——意識・経営・業務という3つの統合について整理します。

第1章

M&Aは、終わってからが本番 ——ある4,000人統合の記録

M&Aは「契約が成立すれば終わり」と捉えられがちです。しかし実際には、本当に大変なのはその後が始まるPMIです。制度、組織、文化、そして人の感情。これらをどう扱うかによって、M&Aの成否は大きく分かります。まずは、私がなぜそう断言するのか——初めてPMIに関わったときの経験からお話しします。

思いがけず巻き込まれたM&A

私が初めてPMIに関わることになったのは、今から約20年前のことです。当時、私は長く勤めた銀行を退職し、ある企業へ転職することを決めていました。着任は翌年4月。

それまで数か月の時間があり、「少しゆっくりしよう」と考えていた矢先、銀行の部長から「A社が中期経営計画を作るのを手伝ってくれないか」と相談を受けます。A社は、私がPEファンドとともにMBOを進めた、銀行員として最後のディールの企業。無事MBOを終え、IPOを目指して新たなスタートを切ったばかりの会社でした。

思い入れもあり、「3か月限定」で手伝いを引き受けます。

ところが、手伝いを始めて間もなく、A社の社長から思いもよらない話を告げられます。

「当社を B社に売却したい」——。

私は思わず詰め寄りました。「IPOを目指すはずじゃなかったんですか。なぜ突然、売却の話になるんですか。」オーナー会社から脱却しIPOを目指す企業が、まさかこんなに早く売却を考えると

は。

MBOの成功に力を注いできた私にとって、その衝撃はあまりに大きなものでした。

「話が違う」——想定外の連続

売却の話は水面下で進められ、社員に知られてはいけないものでした。MBO直後で売却などと表に出れば、社員のモチベーション低下や反発は避けられません。

「DD（買収前調査）が入るので対応してほしい。幹部にもまだ話せない。ファンドが買収したばかりだからDDは重くならないと先方も言っている」——そう説明され、私はほぼ一人でDD対応をすることになりました。

しかし実際は、まったく違う展開でした。始まったのは通常以上のフルスケールのDD。しかも中期経営計画の作成も同時進行です。

当時、社内資料の多くはまだ紙でした。過去の契約書や決算資料、稟議書類を探すのですが、歴史の長いオーナー会社で資料管理は完全に属人的。

担当者本人しか所在を知らない資料も多く、一晩中探しても見つからないことが続きました。社員が帰った後に資料を集め、夜通し対応し、深夜にファンドや弁護士と打ち合わせ、明け方にFAへ資料を持ち込んだ足で出社する。そんな生活が2か月近く、一日の休みもなく続きました。

後で分かったことですが、B社は直前のM&Aで大きな失敗をしており、その反省から、慎重なDDを行っていたのです。

買収後に始まる、本当の難所

買収が無事終わり、「これで少しは落ち着くだろう」——そう思った私の考えは、すぐに甘かったと分かります。A社とB社は、同じ業界に属していても、文化も価値観も働き方もまったく異なっていました。

A社は業界の老舗で、社員の平均年齢は40代半ば。典型的なオーナー企業です。社員には「IPOを目指していたのに、なぜ売却なのか」「なぜ“買われる側”なのか」「何のためにMBOしたのか」という不満や不安が渦巻いていました。

一方のB社は若手中心の新興企業。「M&Aを重ねて規模を拡大する」「皆で必死に働き、もっと良い生活を手に入れる」「この買収で一気に業界トップを狙う」という、体育会系のイケイケな社風でした。

PMIで本当に難しかったのは、制度の統合ではありません。A社2,400人、B社1,600人、計4,000人。社風も価値観も異なる組織を、どう再構築するか。

そして、人の感情のぶつかり合いを乗り越え、それぞれが納得できる未来像をどう束ねていくか。難しさの本質は、そこにありました。

私は全国を回って説明を重ね、反発を受けながら、ミッション・ビジョン・バリューの策定、人事制度の見直し、組織再編、中期計画の再構築に向き合うことになります。

この経験こそが、その後、私が企業の統合や事業再生・成長支援という仕事に深く関わる原点となりました。

**M&Aは、単なる業務の統合ではない。
人と組織の「再構築のプロセス」である。**

第2章

成功の鍵は「業務統合」だけではない ——意識・経営・業務、3つの統合

M&Aを実行したものの「思ったほど成果が出ない」「現場が混乱した」「人が辞めてしまった」。こうした声の多くは、PMIを単なる「業務の統合」だと誤解したまま進めることに原因があります。

PMIは「業務の統合」だと思われがちだが、それは一部にすぎない

PMIとは、M&A成立後に行われる経営統合プロセスのことです。中小企業の現場で「PMIをやっている」という話を聞くと、多くの場合、議論の中心は「営業シナジーをどう出すか」「クロスセルをどう進めるか」「製造や品質をどう効率化するか」「バックオフィスをどう統合するか」に集約されます。

いずれも前向きで合理的、決して間違った取り組みではありません。ただ、ここに一つ大きな誤解があります。PMI＝業務の統合、だと思われてしまっていることです。

PMIとは「意識・経営・業務」を統合するプロセスである

PMIは、本来、次の3つを同時に扱うプロセスです。

統合領域	内容
意識の統合	価値観や考え方、目指す方向性を揃えること
経営の統合	ガバナンス、意思決定系統、戦略を設計すること
業務の統合	現場のやり方やプロセスを整えること

業務の統合は、営業・製造・管理など日々のオペレーションを整えること。一方、意識の統合や経営の統合は、目に見えにくく、後回しにされがちな領域です。

しかし、PMIの成否を左右するのは、むしろこの2つです。多くのPMIがつまずくのは、業務の統合だけが先行し、意識と経営の統合が置き去りにされるからです。

PMIは「並行して」進む。だから設計が要る

現実のPMIでは、業務の統合は止められません。M&A直後から、現場ではどんどん進んでいきます。重要なのは、業務の統合を進めながら、意識の統合と経営の統合を並行して設計・実行することです。

業務だけを前に進め、その前提となる価値観や、会社としての運営ルールを整えないまましていると、組織は次第に歪み始めます。

100日プラン —— 3つの統合を時間軸に落とす

PMIはよく「100日プラン」と言われますが、重要なのは、100日をどう分解し、どんな順番・どんな並行関係で進めるかです。

PMIのフェーズ（100日プランの一例）

Phase 0（最終契約前）：相互理解、目指す姿の整理

Phase 1（Day1）：メッセージの統一、方向性の明確化

Phase 2（～30日）：ガバナンス・意思決定系統の設計

Phase 3（～100日）：戦略・KPI・業務への落とし込み

業務の統合だけを先行させると、後から必ず、組織の混乱として跳ね返ってきます。

会社規模や業種によって、重点は変わる

もちろん、すべてのM&Aで同じレベルのPMIが必要なわけではありません。従業員が5人、10人規模の企業同士なら、意識や経営の統合を形式張って行う必要がないケースもあります。

一方で、規模が大きい・業種が異なる・拠点が分散している、こうしたM&Aでは、意識の統合と経営の統合を意図的に設計しなければ、PMIは必ずつまづきます。

重要なのは、自社の規模や状況に応じて、PMIの重点を見極めることです。意識を揃え、経営の仕組みを設計し、その上で業務を統合していく。この関係性を誤ると、どれだけ正しい業務施策を積み上げても、M&Aは期待した成果につながりません。

第3章

理念なんて「壁紙」だと思っていた ——文化はなぜ自然に揃わないのか

前章で、PMIには「意識の統合」が欠かせないとお伝えしました。しかし正直に言えば、かつての私自身が、その重要性をまったく理解していませんでした。この章は、その私が考えを180度変えることになった話です。

「MVV」を軽視していた私

長年、銀行員として数多くの企業を担当してきた私は、経営理念やミッション・ビジョン・バリュー（MVV）というものを、かなり冷ややかな目で見っていました。そんなものを掲げたところで業績が上がるわけでも、現場の混乱が収まるわけでもない。どこか朝礼で社訓を唱和するような、形式的で古臭い儀式。

「そんなものを大事にする会社なんて、ちょっと変だよな」と本気で思っていました。

そんな私が、前章の4,000人統合に、ステアリングコミティのメンバーとして関わることになります。すると、統合相手の経営陣との最初のミーティングで、先方社長から開口一番、こう提案されました。

「まずは MVV を決めましょう」

私の率直な感覚は、「何言ってんだ。また面倒な精神論が始まったな」というものでした。

水と油のような二社——老舗のA社（平均年齢40代半ば）と、社長すら「〇〇さん」、部下を「メンバー」と呼ぶベンチャーのB社（平均年齢20代後半）。

当時の私は「業務プロセスや人事制度の統合が先、現場の問題を解決するのが第一」と信じて疑わず、彼らがなぜそこまでMVVに固執するのか、その意味がまったく理解できていませんでした。

記憶の底から蘇った「浮利を追わず」

気乗りしないままMVVの議論に加わった私ですが、やるからには中途半端にはできません。

「MissionとVisionって何が違うの？」というレベルだった私は、書籍を読み、事例を通じて少しずつ理解を深めます。すると、ふと銀行での経験を思い出したのです。

下町の支店で新規開拓に奔走し、なかなか実績が上がらなかった私に、ある日、支店長がこう問いかけました。「伊藤、もしラブホテルのオーナーから融資の依頼があったら、お前どうする？」

私は少し考え、「違法なビジネスではないし、金額も大きくなるので、採り上げたいです」と答えました。すると支店長はまじめな顔で、こう言ったのです。

「その事業が、社会に本当に必要とされているか、それをよく考えろよ。銀行の役割は、社会になくてはならない産業を支えることだ。『浮利を追わず』って教えられただろ。目先の成績や利益に目を眩ませるなよ」

ああ、あれがMVVみたいなものか。

MVVなんて真面目に考えている会社などない、と思っていた私が、自分にもそれが刷り込まれていたと気づいた瞬間でした。

もっとも、その支店長は、満面の笑顔でこう付け加えることも忘れませんでした。

「……まあ、それはそれとして、今期の目標は必達。死ぬ気でやれよ」

「鬼か」と当時は思いました。でも、今ならわかります。理念は大事。だが同時に、数字を諦めてもいけない。ただし、数字を追うために魂＝理念を売っては、絶対にいけない。それが「経営」というものです。

この「浮利を追わず」という言葉には、単なる儲けの否定ではない、3つの含意がありました。

- 短期的・投機的な利益を追わないこと。
- 道義に反する利益を取らないこと——それが社会にとって、本当に正しいか。
- 一度失えば取り戻せない「信頼」を、最優先すること。

今振り返れば、これこそが「理念が機能している状態」そのものでした。

「文化」は自然には揃わない

私が長くいた銀行のような組織では、価値観は「空気」のようなものでした。しかしPMIの現場は違います。育ちも、成功体験も、判断の優先順位もまったく違う人たちが、突然同じ机に座る。

さらにそこへ、どちらの文脈も持たない新しい人材が次々と加わっていく。この状況で、文化が自然に揃うことは100%あり得ません。意図的に作り直す必要があります。

統合側の経営陣がMVVにこだわったのは、それが好きだったからではありません。「MVVがなければ4,000人の組織は漂流し、いずれ空中分解する」という強烈な危機感があったからだ、今では痛いほどわかります。

理念は「免罪符」ではない——ブルデンシャルの教訓

ただし、立派なMVVを掲げさえすれば組織が正しく動くわけではない、ということも忘れてはなりません。「顧客から最も信頼される会社になる」というビジョンを掲げながら、100人を超える社員が顧客から多額の金銭を騙し取っていた例があります。

そのCore Valuesには「信頼に値すること」と並んで「勝つこと」という言葉がありました。これは「勝つこと」というバリューが独り歩きし、「信頼」というブレーキを焼き切ってしまった結果ではないでしょうか。理念が単なる「表向きの顔」となり、現場の評価制度や力学と完全に乖離していたのです。

MVVを「作った」だけで満足するのは、車に豪華なエンブレムをつけただけ。「その言葉が、現場の苦しい判断の局面で本当に機能するか」を問い続け、組織に浸透していなければ、ただの絵に描いた餅になります。

理念が「武器」になる瞬間

経営理念やMVVは、それ自体が売上を作る魔法の杖ではありません。しかし、組織が迷ったときに立ち返る場所になります。誰かが数字のために暴走しそうになったとき。現場の判断が真っ二つに割れたとき。「この会社として、どちらを選ぶのか」を揃えるとき。その時に立ち返ることができる場所——それがMVVです。

MVVがあるだけで業績が良くなることはない。
だが、MVVがない会社が、大きく永続的に成長することはない。

トップと経営体制

PMIの初期でつまづく典型が、「誰が、どこまで決めるのか」が曖昧なままスタートすること。前社長の残し方、後継者の迎え方、派遣人材の選び方、そして仕切れる人がいないときの進め方を扱います。

Q 1 トップと経営体制

M&A後、前社長を残す場合の 役割分担はどう設計すべきか

ご相談

当社は東京都内の卸売業です。このたび取引先である東北地方の製造業Y社を買収しました。当社の役員を新社長として派遣しますが、当面は前社長にも残ってもらう予定です。前社長と新社長がしばらく併存する場合、それぞれの役割はどう分ければよいのでしょうか。

考え方のポイント

1. 残留の「期間・目的・立場」を最初に明確化する
2. 意思決定を一本化し、前社長への依存状態を防ぐ
3. 最終責任者と権限範囲を明示し、現場の迷いをなくす
4. 共通目標と進捗管理を導入し、新体制へ確実に移行する

二人のトップ体制は「過渡期の経営体制」であり、恒久的な形ではありません。重要なのは、誰が最終責任を負い、どこで意思決定を行うのかを明確にしたうえで、前社長の役割を「新体制への移行」にどう位置づけるかを設計することです。

放置すれば、組織は“過去の延長線”で動く

中小企業では、取引関係や技術、人材の信頼が社長個人に紐づいていることが多く、買収後すぐに退任すると顧客対応や現場運営が滞ります。「一定期間残ってもらう」のは自然な判断です。

問題は、どう残ってもらうか。「しばらくお願いする」という曖昧な形では、組織はいつまでも過去の延長線で動いてしまいます。残ってもらう場合は、最初に次の3点を明確にしておくことが大切です。

- 期間を区切る（例：1年間の引継ぎ期間）
- 目的を明文化する（例：主要顧客の引継ぎ、技術の伝承）
- 立場を整理する（役員か、顧問か、専門職か）

その「任せ方」、依存になっていないか

新社長が実態を十分に理解していない段階では、前社長が現場を見てくれることは非常に助かります。ただし、その状態が長く続くと新体制への移行が止まり、社員は従来どおり前社長の判断を待つようになります。結果、「表面的には落ち着いているが、会社は何も変わっていない」状態に。

これではM&Aで狙ったシナジーは実現しません。任せているつもりが、実態は依存になっているケースは少なくないのです。

最終責任者は、常に一人

前社長に残ってもらうこと自体は問題ではありません。ただし、最終責任者は常に一人であることを明確にする必要があります。どの範囲まで任せるのか、どの権限を持たせるのか、どう報告・評価するのか。肩書きだけ変えても実態が伴わなければ意味がありません。

社員が“誰の指示を聞くのか”を迷わない状態を、最初に作っておくことが大切です。

共通目標と、管理サイクルを入れる

「しばらくは今のままで」と任せきりになると、当初のシナジーが発揮されないまま時間だけが過ぎます。前社長に残ってもらう場合は、次の仕組みを導入しておくとお互いの役割と目的が明確になります。

- 業績目標を明確に設定する
- 進捗レビューを月次または四半期で実施する
- 評価と報酬を、その結果に連動させる

これは「監視」が目的ではなく、お互いが目指した方向へ成果を出すための仕組みです。新しい会社の将来像を共有し、その枠組みの中で前社長が経験や人脈を活かせるようにすることが大切です。

Q 2 トップと経営体制

M&Aを通じて後継者を迎えるとき、 何に注意すべきか

ご相談

当社は製造業を営んでいます。社長の私は60代半ばですが、社内に適切な後継者がいないため、取引関係のある同業のX社に株式を譲渡し、その社長を将来の後継者候補として迎え入れることにしました。ところが買収後、現場との考え方や進め方の違いが表面化し、社員の一部から「なぜあの人が次の社長なのか」という声も出て悩んでいます。どう受け入れ、育てていけばよいのでしょうか。

考え方のポイント

1. 最初から任せず、共に働く中で価値観・スタイルを見極める
2. 段階的な権限移譲と対話を通じて関係性を築く
3. 判断領域・報告ルールを明確にし、摩擦を防ぐ
4. 後継者育成をPMIの一部として設計し、ビジョン共有と振り返りを定例化する

M&Aによって後継者候補を迎える場合、PMIは単なる経営統合ではなく「後継者育成」を含んだプロセスになります。「誰を選ぶか」よりも「どう迎え、どう育てるか」が成否を決めます。

「任せる前に、共に働く」期間を設ける

多くの場合、迎え入れる相手を、それまでは外からしか見ていません。取引先や知人として「誠実で優秀」と感じていても、同じ組織に入り、日常的に意思決定やマネジメントを共に行うようになると、考え方や物事の決め方の違いが見えてきます。

外部からスカウトした人が、しばらくして退任してしまうケースを私は数多く見てきました。多くは能力ではなく、育ってきた環境や仕事の進め方、姿勢の違いから起きるものです。

だからこそ、後継者候補には最初から経営トップを任せるのではなく、まずは子会社の経営者や本社の取締役など、経営に近い立場で1〜2年働いてもらう。その中で「この人なら任せられる」という確信を持たせた段階で権限移譲を進めるのが現実的です。見極め期間は「評価」ではなく「育成」の時間でもあります。

「理解して育てる」——任せすぎず、干渉しすぎず

陥りがちな失敗は、「早く任せたい」と焦って十分な理解のないまま権限を渡すこと。逆に、任せた後も細かく口を出し、後継者の主体性を奪ってしまうことです。

重要なのは「任せる」と「見守る」のバランスです。あらかじめ、次のルールを定めておくといでしょう。

- 判断領域の明確化（どの範囲まで決定できるか）
- 報告・相談のルール設定（頻度と内容）
- 対話の定例化（週次・月次で方向性を確認する）

これがあると「任せたのに不安」「まだ信用されていない」といった感情的な摩擦を防げます。

「選んで終わり」にしない

後継者育成はPMIの一部であり、単なる引継ぎではなく「人と文化の統合プロセス」です。共通のビジョンを共有し（なぜ一緒になるのかを再確認する）、対話の時間を定例化し、成果を共に振り返る（評価・報酬・育成方針を連動させる）。これにより、後継者候補を「引き継ぐ人」ではなく「共に未来をつくる人」として迎え入れることができます。

Q 3 トップと経営体制

買収先に派遣する人材は、 どう選ぶべきか

ご相談

当社は北関東の製造業です。隣県の、やや規模の小さい同業をM&Aで子会社化しました。今後、当社の役員や幹部社員を現地に派遣し、経営再建や体制整備を進める予定です。買収先の社員と良好な関係を築きながら統合を円滑に進めるには、どのようなタイプの人材を派遣すればよいでしょうか。派遣前の準備や注意点も教えてください。

考え方のポイント

1. 専門スキルより、現場を尊重し信頼を築ける“姿勢”で選ぶ
2. 任せきりにせず、本社がPDCAを主導する仕組みを整える
3. 派遣前にマネジメント基礎と他社文化理解を学ばせる
4. 派遣人材に丸投げせず、全社プロジェクトとして伴走する

スキルよりも「姿勢」

PMI初期に最も重要なのは、専門スキルではなく、現場にどう向き合うかという姿勢です。経験豊富な人材でも「自分のやり方」を押しつけければ現場の反発を招きます。とくに職人気質の現場は、外部から来た人間に強い警戒心を持つのが一般的です。派遣人材の最初の役割は、現場を理解し、信頼を得ること。

業務の流れや人間関係を把握しないまま改善提案を行えば、混乱を引き起こします。まずは現場のリーダーやキーパーソンと丁寧に対話を重ねることが出発点です。

「任せる」と「放置する」の間に、仕組みを置く

とはいえ、相手企業のやり方をそのまま受け入れてはPMIの目的は果たせません。現場の慣習や非効率を是正するのが派遣人材の使命です。ただし中小企業にPMI経験者はほとんどおらず、モノの改善はできても、人の心理や組織の問題まで正しく捉えられる人材はまれ。

だからこそ、派遣人材にすべてを任せるのではなく、本社がPDCAを主導する仕組みが不可欠です。

- PMIプランを文書化し、目的・手順・指標を明確にする
- 派遣人材に週次または月次で進捗・課題を報告させる
- 本社が報告を検証し、必要な助言や方向修正を行う
- 進捗に応じた適切な頻度で、本社と派遣人材が定例ミーティングを実施する

派遣前に、マネジメントの基礎を学ばせる

業務統合が主目的だと、現場をよく知る技術系・製造系の人材を派遣しがちです。しかしこうした人材は職人気質が強く、柔軟なマネジメントを苦手とする傾向があります。

製造業では年功序列的なマネジメントでも社内では摩擦が起きませんが、文化の異なる他社で同じ接し方をすると「言い方がきつい」「上から目線だ」と衝突を招きます。派遣前には人材の見極めと教育が不可欠です。専門スキルの有無だけでなく、他社の文化を理解し相手を尊重して協働できるか。

あわせて、基本的なマネジメントの考え方を理解させておくことが重要です。

「丸投げ禁止」——全社で実行し、現場を支える

PMIを成功させる最大の要因は、事前に明確なPMIプランを作り、現場で確実に実行することです。派遣人材の力量に頼るのではなく、経営陣が主導して統合の方向性を定める。PMIには「意識の統合・経営の統合・業務の統合」の3段階があり、中小企業は業務統合にばかり注力しがちですが、まず「意識の統合」が欠かせません。

しかもこれは時間がかかるうえ、最初のアプローチを誤ると後から取り返しがつきません。だからこそ本社は現場を放置せず、伴走し続ける体制を持つ必要があります。

クロージングが完了した時点で「仕事が終わった」と考える経営者も少なくありませんが、本当の統合はクロージング後から始まります。

派遣人材に丸投げせず、本社が現場に伴走し続けること。それが、PMIを成功に導く唯一の方法です。

Q 4 トップと経営体制

PMIを仕切れる人が社内にはいない場合、統合はどう進めるべきか

ご相談

当社はM&Aを検討中ですが、自社にも相手にもPMIを仕切れる人材がいません。そもそも当社の現場管理能力も十分ではなく、改善すら思うように進まない状況です。相手企業もおそらく同様でしょう。社内に優秀な人材がいない中小企業同士の統合を、どのように進めれば成功に近づけるのでしょうか。

考え方のポイント

1. 最初に「統合の方針・範囲・タイミング」を決め、現場のぶれを防ぐ
2. 「経営統合会議」＋短いPDCAサイクルで課題と進め方を整理する
3. 国の「PMIガイドライン」から、自社に必要な部分だけ選んで使う
4. 公的機関の外部支援を“伴走者”として活用する

大手企業であっても、M&A経験が豊富で統合を一手に仕切れる人材は決して多くありません。PMIの成否を分けるのは“誰がいるか”ではなく、今いる人員で意思決定と実行が回る「進め方と会議体」が設計されているかどうかです。

“何を統合し、何を統合しないか”を決める

最初にやるべきは、買収した企業の運営方針を決めることです。子会社として独立運営するのか、グループ内の一事業として統合するのか、段階的に進めるのか。方針によって統合の方法は大きく変わります。

異業種で独立運営なら、当面は業務やシステムの統合は不要かもしれませんが、方向性を共有し目標や進捗を確認する仕組みと評価ルールは整備が必要です。同業・関連事業なら、業務フローやシステム、人事制度の一定の統合を早期に進める。

ただしすべてを一度にではなく、どの段階で何をどう変えるかを整理し、計画的に実施します。

「経営統合会議」を設け、テーマ別に議論する

大企業はステアリングコミッティや分科会を細かく設けますが、中小企業では人員が限られます。それでも「経営統合会議」のような場を設け、テーマに応じて課題を整理し、進め方を決めることが重要です。

テーマ	主な内容	想定メンバー
経営・管理	組織、人事、会計、方針	社長、管理部門責任者
製造・業務	生産、品質、システム	現場リーダー、工場長
営業・販売	販売戦略、顧客対応、価格	営業責任者、経営幹部

中小企業では同じ人が複数領域を兼務するのが実情なので、会議体を細かく分ける必要はありません。重要なのは形式ではなく、テーマごとに「課題は何か」「どう解決するか」「どう進めるか」を明確にすること。進捗確認は統合後2～3か月は週1回または隔週、落ち着いたら月1回に。

計画通り進んでいるか、進んでいなければ原因はどこか、どう修正するか——短いサイクルでPDCAを回す仕組みをつくるのが、PMI成功の最大のポイントです。

国の「PMIガイドライン」と、外部支援を使う

中小企業庁は、PMIの進め方を体系的にまとめた「PMIガイドライン」を公開しています。中堅・大企業も対象ですが、中小企業はそこから自社に必要な部分だけを選んで実施すれば十分です。また、「計画を作ってPDCAを回せ」と言われても、初めての経営者には何から手をつけていいかわかりません。

実は自治体や公的機関にも無料で相談できる窓口があります（東京都なら東京都中小企業振興公社、その他の地域でも商工会議所や事業承継・引継ぎ支援センター等）。人も資金も限られる中小企業では、こうした専門家を「仕組みづくりの伴走者」として活用するのが現実的です。

人と組織

—辞めさせず、動かす

PMIの成否を最終的に分けるのは、制度でも手順でもなく「人」です。最初の一言、離職の防ぎ方、業務ルールへの反発、感情的な抵抗、変わらない意識、そして人事制度の統合。現場でもっとも悩む6つの問いに答えま

す。

Q 5 人と組織

M&A後の社員面談で、 社長は何を最初に伝えるべきか

ご相談

M&A後は相手企業の社員とのコミュニケーションを密にすべきだと言われました。しかし「何を、どこまで話していいのか」迷っています。これからの方針などまだ決まっていないことも多く、下手に話すと混乱を招くのではないかという不安もあります。経営者としてどう向き合い、何を伝えるべきでしょうか。

考え方のポイント

1. 最優先は「不安の解消」。目的と方向性を経営者自身の言葉で伝える
2. “変わること／変わらないこと／わからないこと”を正直に整理して話す
3. Day1以降は「話す」より「聴く」。要望にはスピーディーに対応する
4. フォローの頻度を高め、「いつでも話せる」安心感をつくる

社員面談は「すべてを説明する場」ではありません。M&A直後は、経営としてまだ決めきれていないことが多いのが通常です。重要なのは、何を決めて話すかではなく、経営者として何を伝え、どの姿勢で向き合うかです。

Day1で最優先すべきは「不安の解消」

M&A直後の社員は、「自分の雇用」「待遇」「会社の将来」に強い不安を抱えています。この時期に何をどう話すかで、職場の空気は大きく変わります。統合初日のメッセージは“即興”ではなく、綿密な準備が必要です。何を、どの順番で、どんな言葉と表情で伝えるのか。その第一声が、PMIの方向性を決めます。

Day1に伝えるべき3つのこと

(1) M&Aの目的と今後の方向性を、自分の言葉で。「なぜM&Aを行ったのか」「どんな会社を目指すのか」を経営者自身の言葉で伝えます。きれいな説明よりも、「なぜその判断に至ったのか」「どんな課題を一緒に乗り越えたいのか」という思考の背景を語ることで、信頼を得られます。

(2) “変わること／変わらないこと”を整理して伝える。「皆さんの基本的な雇用条件や勤務体制は、当面変わりません」と、変わらないことを明確に示すことで不安を和らげます。「当面ということは将来変わるのか」と聞かれたら、「事業環境の変化に応じて見直す可能性はあります。ただ、その際はしっかり説明します」と率直に答えます。

(3) “わからないこと”は正直に。「決まっていないことが多いから何も話さない」は逆効果です。「まだ検討中です。決まり次第、きちんとご説明します」——中途半端に期待を持たせるより、現時点で言えることを丁寧に伝える方が誠実です。経営者が誠意をもって向き合えば、社員は「新しい経営者は本気だ」と感じ取ります。

Day1以降 —— “話す”より“聴く”

買収先が経営難だった場合、面談では不満や不信感が噴き出すこともあります。感情的に反応せず、まず受け止める姿勢を。話したがない人に無理に発言を求める必要はありません。

そして、面談で出た要望にはできるだけ早く対応します。暗い照明の交換、壊れたロッカーの修理、備品の補充——こうした小さな改善でも、目に見える変化が起きると受け止め方は大きく変わります。

目的は成功体験を味わわせることではなく、「新しい経営者は、私たちの声をちゃんと聞いて、実際に動いてくれる」という実感を持ってもらうことです。統合初期の2～3か月は月1回程度のフォローが理想。1回の長さより頻度を重視し、「何かあればいつでも話せる雰囲気」をつくることで、安心感と定着につながります。

Q 6 人と組織

社員が辞めないために、 最初にやるべきことは

ご相談

当社は西日本の同業企業の買収を検討中です。その企業には有資格の技術者が複数在籍しており、当社グループにとって良いパートナーになると期待しています。ただ、知り合いの社長から「M&A後に買収した企業の社員がかなり辞めて困った」と聞きました。地域も離れ、当面はこれまで通り運営する予定ですが、それでも離職リスクはあるのでしょうか。事前に気をつけるべき点があれば教えてください。

考え方のポイント

1. 直後は不安が最も高まる。何が変わり／変わらないかを早期に伝える
2. M&Aは“外の選択肢”を意識させ、有資格者ほど離職リスクが上がる
3. 核心は「感謝を伝える」「現場キーパーソンの早期把握」「処遇を動かす」の3点
4. 本当の離職の山は“1年後”。初動の1年で小さな改善を積み上げる

M&Aは“外の選択肢”への意識を促す

中小企業では、自分の仕事が外部でどの程度評価されるかを意識しながら働く社員は多くありません。しかしM&Aが起これば、「このまま働き続けられるのか」という不安が芽生え、転職サイトや人材紹介への登録を考える人も出ます。

特に、有資格者や経理・人事・生産管理といった“他社でも通用しやすい職種”では、自身の市場価値の高さに気づく人が出てきます。

離職を防ぐ3つのポイント

(1) これまでの感謝と、力を貸してほしいという思いを伝える。中小企業では、自分の貢献をあまり意識しないまま働く社員も多いもの。だからこそ不安が高まる時期ほど、支えてくれたことへの感謝と、今後も力を貸してほしいという思いを丁寧に伝えます。「自分は必要とされている」という実感が、離職防止の第一歩です。

(2) “現場キーパーソン”を早期に把握する。役職に関係なく、業務の要所を押さえ影響力を持つ社員が必ずいます（熟練技能者、部門で意見が集まる社員、信頼される中堅、事情に詳しい古株の総務など）。彼らを早期に特定し、方針を丁寧に説明し、不安を個別に把握する。誤解の芽を早く摘むことが、現場全体の不安定化を防ぎます。

制度改定や組織再編の前に必ず取り組むべき、PMI初期の最重要タスクです。

(3) “処遇”を適切な方向へ動かす。離職防止に最も効果があるのは、やはり処遇です。給与が市場価値と大きく乖離していれば、どれだけ感謝を伝えても離職は止まりません。抜本的な制度変更が難しくても、資格手当・技能手当の追加、短期インセンティブの導入、小幅でも「増額の事実」をつくることは可能です。

“M&Aを機に待遇が良くなった”という事実は、大きな安心材料になります。

■ 本当の危機は“1年後”

直後に離職者が出なくても、安心は早いかもしれません。実際に離職が最も増えるのは“1年後”です。多くの社員は直後の混乱を過ぎると落ち着き、半年～1年は「新しい経営体制を静かに観察する期間」に入ります。

この間に期待した改善や変化が起きないと、「思っていたのと違う」「やはり転職した方が」と感じ始めます。だからこの1年にどれだけ安心材料を積み上げられるかが勝負です。できることにはすぐ対応する、現場の困りごとに耳を傾ける、小さな改善でも形にする——この積み重ねこそが、1年後の離職を確実に減らす一番の方法です。

新しいルールや業務フローに 社員が反発するとき

ご相談

当社は今年、ある企業をM&Aで買収しました。買収後に業務の進め方やルール、報告方法を整理しようとしたところ、管理職や社員から強い反発があり困っています。こちらはグループ全体の基準に合わせて効率的に回したいのですが、「急に変わると非効率」「特に問題もないのになぜ変えるのか」といった声が多く、前に進めません。どう対応すればよいでしょうか。

考え方のポイント

1. 属人化を前提に、“重要度×緊急度”で整理し、最小限から着手する
2. 「なぜ変えるのか」を説明し、新しいやり方で“楽になる実感”をつくる
3. 個別説明・移行期間・簡易手順書・質問窓口など、安心できる環境を整える
4. 反発の正体は“漠然とした不安”。段階的に、理由説明→メリット体験→伴走

最初から全部を変えようとするな

多くの中小企業では、業務が特定の人に深く依存し、その人のやり方が業務の標準になっています。少人数で長年同じ仕事をし、引継ぎ文化もマニュアルもなく、経験と慣れで成立している。

この状態の人たちが突然「やり方を変えます」と言われれば、“今より面倒になるのでは”という不安から反発が起きるのは自然なことです。PMI初期はまだ相手の業務プロセス全体を理解できていません。相手のやり方にも、成立してきた理由がある。

報告フォーマット、稟議フロー、営業プロセス、経理のExcelシートなどを一気に自社流へ統一しようとする、混乱と反発と失敗を招きます。統合は「重要度・緊急度・変更リスク」の3軸で整理し、最小限の範囲から段階的に。

特に優先すべきは、安全に直結する領域、品質に直結する領域、数字のずれが将来の大損失につながる領域（売上計上・在庫管理・案件管理）です。

反発を抑える3つのポイント

(1) まず“なぜ変えるのか”を丁寧に説明する。従業員が納得しない最大の理由は、なぜ変えるのかが分からないからです。従業員の安全・品質を守るため、経営判断の精度を上げるため、将来の成長に必要な管理レベルを整えるため——“次のステージに進む理由”を示せば、一定の理解は得られます。

ただし、理解はしても納得はしません。自分の負担が増えるのですから。

(2) 新しいやり方で“楽になる実感”をつくる。手戻り・確認作業が減る、顧客対応のムダとクレームが減る、品質が安定して自分たちが楽になる、経営の安定が処遇改善につながる——こうしたメリットを丁寧に説明し、「変えるのも仕方ないか」と思える状態をつくります。

(3) 安心できるサポートを用意する。個別説明、一緒にやりながら慣れる移行期間、必要最低限のシンプルな手順書（完璧でなくてよい）、すぐ質問できる窓口。これだけで現場の不安はかなり減ります。反発の正体は「変更理由が不明」「負担増への不安」「新しいやり方への自信不足」という“漠然とした不安”です。

段階的に着手し、理由を説明し、メリットを実感させ、移行期間は伴走する。この4つが整うと、反発は確実に減ります。

Q 8 人と組織

感情的に強く反発する社員に、 どう向き合うか

ご相談

当社は産業機械を扱う商社です。国内製の同用途製品を販売しているA社を買収し、A社の営業社員に当社製品（外国製）も提案してもらおうとしたところ、強い反発を受けています。理由は「外国製品は品質が劣るため、自社が築いてきた顧客の信頼を損なう」。当社製品は外国製ですが、品質保証は当社が責任を持って行い、これまで問題は起きていません。それでも先入観から受け入れてくれません。どう対応すべきでしょうか。

考え方のポイント

1. 反発は“先入観”ではなく、拒否・評価低下への“恐れ”から生まれる
2. まず感情を受け止め、不安の正体（品質・信用・評価・負荷）を特定する
3. 「結果の責任は会社が持つ」「試験期間は評価にマイナス反映しない」で心理的安全性を
4. 強い反発者は中心に置かず、仕組み（KPI・会議体・評価）で属人的な抵抗を無力化する

反発は「思いこみ」ではなく“恐れ”

営業が「そんな製品は売れない」と言うとき、その背景には単なる先入観ではなく“恐れ”が潜んでいます。顧客から否定されるのが怖い、自分の営業スタイルを否定されたように感じる、売れなかったときの評価低下が怖い——。営業は顧客から直接反応を受ける職種で、拒否や否定に非常に敏感です。

中小企業では「自分のやり方＝自分の価値」になりがちで、心理学でいう現状維持バイアスに近い状態。表面的には“先入観”に見えても、実際は自己防衛としての感情反応なのです。

まず感情を受け止め、不安の正体を見極める

この状態の営業員に正しい理由をいくら説明しても、反発は強まるだけです。まず「どこが不安なのか」「何が気になっているのか」を丁寧に聞き、「そう感じているんですね」と受け止める。

“聞いてもらえた”という感覚が生まれ、角が取れ始めます（ただし同じ話が何度も繰り返されるなら、いったん区切り「これからどうするか」に話を移します）。そのうえで、恐れの中身を分解します。

営業の不安は「製品品質への不安」「顧客の信用を失う恐れ」「成果が出ないときの評価低下」「新しい業務への心理的ハードル」の4つが混ざり合い、「売れない」という拒否に変換されています。

だからこそ、「もし本当に顧客の反応が悪ければ、その責任は経営が持つ」というメッセージは極めて有効です。ただし口約束にしないこと。クロスセルの「試験期間」を決め、その期間の結果は人事評価にマイナス反映しない。試験期間中のクレームやトラブルは会社が前面に立つ。

うまくいかなかったケースも責めるのではなく「学び」として扱う。こうして心理的安全性を高めます。

大多数は「漠然とした不安」の層

反発が強く見えても、本当に強い意思で抵抗しているのはごく少数です。大多数は、方針に反対しているわけではなく、ただ漠然とした不安があり、うまくいかイメージがつかず、声の大きいベテランに流されているだけの層です。

だからこそ、多数派に丁寧に説明し、小さな成功事例をストーリーとして共有し（「A社の〇〇さんが初めて外国製品を提案したら、顧客からこんな反応があった」）、前向きな数名を「変革の推進役」に位置づける。多数が前向きになれば、反対者の影響力は自然と弱まります。

強い反発者に、重要な役割を任せない

多数が動き始めると、最後まで反発し続ける少数が浮き上がります。判断は明快です——「協力してくれるなら歓迎。変わらないなら、役割は別の人に任せる。」推進役から外す、担当顧客・エリアを見直す、プロジェクトから距離を置いてもらう。これは対立ではなく、組織を前に進めるためのマネジメントです。

もう一つ重要な理由があります。強い反発者を組織の中心に据えると、営業が「個人の感情や経験則」に引きずられてしまうこと。本来、営業は属人的な勘ではなく、顧客の購買理由・案件化プロセス・行動量・KPIといった、設計・運用・仕組みで管理すべき領域です。

だからこそ、その人の“感覚”に組織全体が流されない設計が要ります。

Q 9 人と組織

社員の“意識が変わらない”とき、やるべきこと

ご相談

M&A後、譲り受けた企業の社員について、意識改革が進まず悩んでいます。指示待ちが多く、ミスや手戻りも減らないため、仕事への向き合い方を変えてほしいと何度も伝えてきましたが、行動がなかなか変わりません。どうすれば意識を変えられるのでしょうか。

考え方のポイント

1. 「意識を変えろ」ではなく、“行動”に焦点を当てる
2. 望む姿勢を、小さく始められる具体的な行動に翻訳する
3. 社員の行動には必ず反応し、続けやすい環境（心理的安全性）を整える
4. 行動が習慣化した結果として、意識は自然と変わっていく

「意識を変えろ」の正体

「指示待ち」「自分ごとにしない」「同じミスを繰り返す」——表現は違っても、経営者が本当に求めているのは、自分で考え動く「自主性」、結果を自分ごととして扱う「責任感」、より良くしようとする「成長意欲」の3つです。ここで重要なのは、譲り受けた企業の社員が「意識が低い」と見えるのは、ある意味当然だという点。

自主性・責任感・成長意欲が自然に育つ企業は、通常は事業を売却せず、むしろ“買う側”です。売却される企業は、行動基準が曖昧で、評価軸が定まらず、自分で考える習慣が育っていない——いわゆる“文鎮型”マネジメントが多い。

つまり社員が“できていない”のは能力ではなく、そう育つ環境がなかっただけなのです。

意識は“行動”でしか変わらない

「意識を変えてほしい」と言葉で伝えても、意識は変わりません。組織行動学の基本原理でも、人は行動し、結果を経験し、その積み重ねによって初めて考え方が変わるとされます。長年クセのついたゴルフのフォームを直すのと同じで、頭で分かっているのに、実際に振ると元のフォームが出る。

だから正しいフォームで何度も繰り返し、身体に覚えさせる必要がある。仕事も同じです。

行動 → 経験 → 習慣 → 意識

意識を変えたいなら、まず行動を変えさせるしかありません。

望む姿勢を“行動に翻訳”する

抽象的な「こうあってほしい」を、「では明日からどの行動を取るか」というレベルまで落とし込みます。いきなり100%を求めず、できるところから。以下は3つの姿勢を行動に翻訳した例です。

- **自主性**：毎日1つ「自分の判断で動いたこと」を共有する／トラブル時はまず3分考えてから相談する／週1回、短くても改善案を出す
- **責任感**：仕事開始時に「今日の進め方」を自分で組み立てて共有する／進捗7割の段階で必ず自分から報告する
- **成長意欲**：月1回「新しく覚えたこと」を共有する／新しいツールは“まず5分だけ触ってみる”

これらを定着させる鍵は、社員が動いたときに**必ずフィードバックを返す**こと。「見ている」「認めている」というメッセージが伝わるだけで、行動は継続しやすくなります。細かい仕組みよりも、まず経営者や上司が“反応する・拾う”こと。行動が続けば習慣となり、その積み重ねによって、意識は後から自然に変わっていきます。

Q 10 人と組織

人事制度・評価・給与は、どこまで統合すべきか

ご相談

当社は同業のE社をM&Aで譲り受けました。E社には約100人の社員が在籍し、人事制度・評価制度・給与体系は当社と異なっています。今後は当社と同じような業務運営に携わってもらい以上、これらを一定程度統合する必要があると考えていますが、どこまで統合すべきか、いつ・どの順番で進めるべきか判断がつきません。一気に統合すれば現場運営に支障が出る懸念もあります。

考え方のポイント

1. 人事制度・評価・給与は「一気にすべてを統合しない」
2. 前提は「買収側の既存制度」に、買収先の人材をどう当てはめるか
3. 初期の等級・資格付けは「確定」ではなく「仮置き」と考える
4. 給与・報酬の統合は、最後に慎重に判断する

統合が必要かどうかは「前提条件」次第

人事制度・評価・給与の統合は、すべてのM&Aで必要になるわけではありません。業種が異なる、地域が大きく離れている、事業モデルが異なる——こうしたケースでは、無理に揃えないという判断も合理的です。

一方、同業で、地域も近く、今後は業務運営や経営管理を統合していく前提なら、一定程度揃えることは避けて通れません。同じ業務を行い同じ成果を求める以上、制度だけが別々では、いずれ不公平感や運営上の歪みが生じます。

制度統合は「やる・やらない」ではなく、業務統合を進める以上、結果として必要になる作業だと捉えることが重要です。

「同時に全部」揃えない

ただし、PMI初期に人事・評価・給与を一気にすべて変えるのは、最も避けるべき進め方です。一度に変えると、何を基準に評価されているか分からない、自分の処遇が見えない、評価する上司も制度を理解しきれていない——という不安と混乱が同時に発生します。

人事制度・評価・給与は「制度（枠組み）→評価（運用）→給与（結果）」という関係にあり、結果である給与から先に揃えようとすると必ず混乱します。PMI初期に優先すべきは、制度を完成させることではなく、業務が止まらないこと。制度は段階的に整理していく、という考え方が現実的です。

初期格付けは「確定」ではなく「仮置き」

制度統合の実務で多いのは、制度を一から作り直すのではなく、買収側の既存制度に、買収先の人材をどう当てはめるかです。その際、まず整理すべきは、買収された側の制度で等級や資格が何を基準に決まっているのか（年齢・勤続か、職務・役割か）。これを確認しないまま当てはめると、後で必ず無理が生じます。

実務では、まず現在受け取っている給与・報酬水準を確認し、その水準に見合う資格・等級にいったん位置づけることが多いのですが、この格付けはあくまで「仮置き」であり、最終判断ではないと経営が認識しておく必要があります。

M&A直後は、実際の業務遂行能力や組織への適応度を十分に見極められません。重要なのは、一定期間の運用を通じて見直す前提を最初から組み込み、それを社員にも伝えておくこと。「現在の資格・等級は暫定的で、一定期間後に見直す可能性があり、上がることも下がることもある」と事前に説明する。

これを伝えずに初期格付けだけ示すと、社員はそれを「確定した評価」と受け止め、後から修正しようとする、合理的な判断でも強い不信感や反発を招きます。PMIで本当に警戒すべきは、

能力や将来性があるにもかかわらず、初期の格付けに納得できない人材が、静かに離職してしまうことなのです。

PART 4 実務Q&A ③

経営管理と 事業の統合

最後は、地味だが事故が起きやすい領域——異業種をどこまで統合するか、通帳・印鑑・決裁権限をどう引き継ぐか、そして遠隔地の子会社をどう経営するか。「業務は回っているのに、経営が見えていない」状態を防ぐための実務です。

Q 11 経営管理と事業の統合

異業種の統合 ——何を、どこまで統合すべきか

ご相談

当社は倉庫業ですが、将来的な業務拡大を目指し、運送会社の買収を検討しています。M&A実施後は早急に経営統合を図るべくPMI計画を立てていますが、業種や社風が違うこの2社をどのように統合すればよいか悩んでいます。

考え方のポイント

1. 一定のシナジーはあるが、事業モデルと「人の前提」が大きく異なる
2. 問題になりやすいのは、管理・評価・マネジメントの考え方のズレ
3. 「理解 → 整理 → 方向づけ」の順で進める
4. グループ内でどう位置づけ、成長にどう貢献させるかの構想が成否を左右する

シナジーはあるが、事業モデルと人の前提が違う

倉庫業と運送業は、同じ物流領域で「シナジーが出しやすい」「分かりやすい異業種M&A」と捉えられがちです。しかし、この前提そのものがPMIを難しくしていることが少なくありません。両者は事業の成り立ちも、現場で求められる人材像も大きく異なります。

項目	倉庫業	運送業
収益構造	固定費型	変動費型
主なKPI	工程管理・生産性・ミス率	積載率・回転率・遅延率・事故ゼロ
現場で重視	ルール・標準化・安定稼働	現場判断・柔軟対応・個人裁量

倉庫業では「ルールを守り安定して回すこと」が評価され、運送業では「現場判断でトラブルを回避する力」や一定の裁量が価値になります。この前提を整理しないまま管理や評価を一律に適用すると、倉庫側からは「統制が効かない」、運送側からは「現場を分かっていない」という不満が生まれ、PMIは早い段階で行き詰まります。

PMIは「統合」ではなく、マネジメントの問題

異業種M&Aの本質的な問題は、統合するか・しないかではありません。実際に進めようとする
と、人の考え方や働き方が想像以上に違うことを、買収後に経営者自身が実感します。

その結果、「運送会社のマネジメントは難しい」「何から手を付けてよいか分からない」となり、結局、何も変えられないまま「そのまま」にしてしまう。これが異業種PMIで非常に多い失敗パターンです。

「理解 → 整理 → 方向づけ」の順で

① まず「相手を理解する」。いきなり制度や評価の話に入らず、何を大切に仕事をしているのか、どこで判断し、どこで無理が生じやすいのかを、経営陣・管理職・現場へのヒアリングで把

握します。これは仲良くなるためではなく、後にマネジメントの線を引くための前提整理です。

② 次に「**違いを前提に整理する**」。KPIや評価制度を最初から無理に揃える必要はありません。一方で、目標設定の考え方、進捗管理、評価やフィードバックといったマネジメントの枠組みまでバラバラでは、グループ経営は成り立ちません。KPIは違っても、「どう管理し、どう評価するか」という枠組みは徐々に整理していく必要があります。

③ 「**グループ内での位置づけを明確にする**」。その会社をグループの中でどう位置づけ、どのように成長に貢献させたいのか。この構想を、統合を進める前提として経営者自身が言葉にし、経営方針として示しておくことが、異業種PMIの要になります。

成功の鍵は「M&Aの目的（グランドデザイン）」

倉庫×運送は、一見シナジーが描きやすい一方で、成功パターンは実はそれほど多くありません。「内製化できそう」という発想だけで買収し、物流網全体の設計や追加投資を想定していなかったケースでは、運送会社は「別会社のまま放置」され、グループの成長戦略も描けなくなります。

問われるのは、何のためにM&Aをするのか——一貫物流を実現したいのか、営業価値を高めたいのか、将来、物流グループとして拡大したいのか。その目的と将来像が明確であれば、必要なPMIの進め方も、次のM&Aや投資の判断も自然と定まります。

異業種PMIの難しさは「統合が難しいこと」ではなく、目的と進め方が整理されないまま、何となくPMIに入ってしまうことにあるのです。

通帳・印鑑・決裁権限を、 どう引き継ぐか

ご相談

当社は中小企業をM&Aで譲り受けました。買収後に気づいたのですが、決裁や資金管理、経理業務がかなり属人的で、通帳・印鑑・ネットバンキングの管理や経理実務を社長の家族が担っている状況です。一気に管理体制を変えると現場の反発や混乱が出そうで不安な一方、このままではガバナンス上のリスクも感じています。どのように引き継いでいくのが現実的でしょうか。

考え方のポイント

1. 決裁権限は「新経営体制」を前提に、段階的に移行する
2. 資金管理は「そのままにしない」。最終統制は必ず買収側が握る
3. 属人業務は否定せず、「出と入り」から実態を把握する
4. 管理の変更は「否定」ではなく「次のステージへの移行」と説明する

PMIでは従業員の感情やマネジメントが注目されがちですが、実務で本当にトラブルになりやすいのは、決裁・資金・管理業務といった「地味だが事故が起きやすい領域」です。これらを「一気に変える」ことも「放置する」ことも危険です。実態を踏まえ、どこを押さえ、どこを段階的に引き継ぐかを冷静に設計する必要があります。

決裁権限は、新経営体制を前提に段階的に

中小企業では、社長がすべての決裁を担い、判断が個人に依存したまま制度化されていないケースが多く見られます。まず必要なのは「誰が、何を、どこまで決めるのか」を新体制前提で整理すること。

ただし買収直後に形式的な決裁規程を作っても機能しないことが多いのが実情です。現実的には、高額な支出や重要な契約から買収側が関与し、日常的な支出や業務判断は当面現地に任せ、といった形で実態に合わせて段階的に切り分けます。

決裁権限の整理は、権限を奪う話ではなく、経営責任をどこで負うのかを明確にする作業です。

資金は、本社が最終統制を握る

通帳・印鑑・ネットバンキングについて、譲渡企業側の権限者が実権を握ったままの状態を放置してはいけません。資金管理は、PMI初期に最優先で買収側が押さえるべき業務です。ネットバンキングなら、最終承認権限を買収側の人間に設定するのが基本。

すぐに変更できず当面は現地に任せざるを得ない場合でも、資金の動きを本社で必ず確認できるようにする、出金データを買収側の経理がチェックする、金額の大きな移動は事前報告させる、といった最低限の統制は不可欠です。

重要なのは、現地を信用するかどうかではなく、万が一の場合でも会社が止まらない体制になっているかという点です。

今のやり方を尊重しつつ、実態を可視化する

経理を長年担当してきた人や、社長の配偶者・親族が実務を担っているケースも多く見られます。買収側から見れば統制上の問題があるように映っても、属人化が強い業務ほど、その人がいなければ内容を解明できないのが現実です。いきなり棚卸をしようとすると、業務そのものが止まることもあります。

まず行うべきは、本社の経理部門が現地の業務プロセスを正確に把握すること。どのタイミングで、どの資料を使い、何を判断しているのかを一つずつ確認します。すぐに棚卸ができない場合は、まず「出と入り」＝資金の動きを、根拠資料とともに報告を受け、後から検証できる状態を作ることが重要です。

変更は「否定」ではなく「次のステージへの移行」

中小企業では、家庭経営的な形で会社が回ってきたケースも多く、通帳や決裁を担ってきた人たちには「会社を止めずに守ってきた」という当事者意識があります。

だからこそ、管理業務の見直しは、これまでのやり方を否定していると受け取られないように進める必要があります。家庭経営的に回ってきた会社が次のステージに進むための整理であり、持続可能な経営体制を作るための対応であることを、あらかじめ丁寧に共有しておく。

この前提を説明しないまま変更を進めると、現場に「否定された」「信用されていない」という感情が残ります。管理の引き継ぎは、制度の話であると同時に、人と関係性の話でもあるのです。

Q 13 経営管理と事業の統合

遠隔地で買収した子会社を、 どう経営するか

ご相談

当社は埼玉県の製造業です。このたび岐阜県にある同業の企業をM&Aで譲り受けます。当面は子会社として運営し、社長と製造部門の責任者が出張ベースで現地に入る予定です。管理部門は、当面は月次の数字を本社で確認し、必要に応じてデータを受け取る形を考えています。人事・報酬制度も本社と無理に統一する予定はありません。この進め方で問題はないでしょうか。

考え方のポイント

1. 「業務としての管理」と「経営としての管理」を分けて考える
2. 買収直後の数か月間の社長の関与が、その後を大きく左右する
3. 「今は統合しない」という判断と、「将来どう統合するか」の設計は別物
4. 距離があるからこそ、経営として何を見るのかを意識的に決める

遠隔地のM&Aは、なぜ難しいのか

遠隔地M&Aの難しさは、経営の実態が見えにくくなる点にあります。本社の近くなら頻繁に足を運び、現場の空気から問題の兆しを早めに察知できます。

しかし距離が離れると訪問頻度は下がり、現地で何が起きているか分かりにくく、情報が上がるまでに時間がかかる。対応が後手に回りやすくなります。さらに、本社の関与が弱い状態が続くと、現地では「本社は本気でこの会社を経営するつもりがあるのか」という不安が生じ、報告が形式的になることもあります。

一般に、中小企業のM&Aでは、①初めてのM&A、②遠隔地、③異業種、この3つが重なるほどPMIの難易度は一気に高まると言われます。こうしたM&Aを実施する場合は、「実施後にどう経営するのか」まで含めて、勝算を持って判断する必要があります。

「業務管理」と「経営管理」を分けて考える

まず整理すべきは、この2つは別物だという点です。業務管理とは、日々のオペレーションを止めないこと。製造業なら、生産が計画通り進んでいるか、品質に問題が出ていないか、指示系統が機能しているか。製造責任者が現地に入れば、ある程度把握できます。

しかし経営管理は次元が異なります。

経営として見るべきなのは——どこで、どのような判断が行われているのか。誰が事実上の意思決定をしているのか。問題が起きたときでも適切に対処できる組織構造になっているか。これらは、数字や報告書を見ているだけでは見えてきません。数字は結果であって、そこに至るまでの現場の無理や負荷、判断の積み重ねまでは映し出さないからです。

月次の数字を本社で確認し、必要に応じてデータをもらう。最低限の管理としては理解できますが、それだけで経営を見ているとは言えません。「業務は回っていても、経営は見えていない」——この状態は、遠隔地PMIでは特に起こりやすい。

だからこそ「業務は任せるが、経営は本社が見る」という線引きを、意識的に設計する必要があります。

最初の数か月、社長はどこまで関与するか

経営管理の観点で最も重要なのが、買収直後の最初の数か月をどう過ごすかです。実際の意思決定は誰が行っているのか、数字に出てこないボトルネックはどこか、人や組織の関係性の中で何が機能しているのか——これらは月1〜2回の訪問では把握できません。

ですから遠隔地M&Aでは、最初の数か月は社長がかなり深く関与することを前提に考えます。理想は、一定期間、社長自身がほぼ常駐に近い頻度で現地に入り、経営の実態を自分の目で確認すること。

それが難しくても、「この企業の経営の責任者は誰か」を最初に明確にしておくことが欠かせません（製造や営業の責任者と、経営管理の責任者は、必ずしも同じではありません）。

人と金の統合を、いつ・誰が判断するか

人事・報酬制度を無理に統合しないという判断自体は、地域で賃金水準や働き方の前提が異なる以上、合理的です。しかしそれは「統合しない」と決めたのではなく、「今は統合しない」と判断したに過ぎません。「金」については、最終的に誰が判断・決裁するのかを明確にしておく。

「人」については、制度を統一しない場合でも、それが本当に機能しているか——優秀な人材の離職リスクはないか、将来、期待するレベルの人材を採用できるか——を必ず確認する。本社と統一しないことは、そのままにしてよいという意味ではありません。

その地域・その企業の社風、そして将来あるべき姿に見合った制度に作り替えていく必要があります。遠隔地だからこそ、「今は揃えない」という判断と同時に、いつ・どこで・誰が判断するのかという設計を、あらかじめ持つておくことが重要です。

おわりに

PMIとは、人と組織の「再構築」である

本書を通じてお伝えしてきたことを、最後に一本の線でつないでおきます。

M&Aは、契約が成立して終わりではありません。本当に大変なのは、その後に始まるPMIです。そしてPMIは、「業務の統合」だけでは必ずつまづきます。

営業シナジーやシステム統合といった目に見える作業だけを先行させ、その土台となる意識の統合（価値観・方向性を揃える）と経営の統合（ガバナンス・意思決定を設計する）を置き去りにすれば、どれだけ正しい業務施策を積み上げても、組織はやがて歪み始めます。

そして、13の実務Q&Aを貫いていたのは、いくつかの共通した原則でした。一気に変えず、段階的に進めること。「なぜ変えるのか」を丁寧に説明し、反発の裏にある“漠然とした不安”や“恐れ”を受け止めること。「任せる」と「放置する」は違うこと——最終責任者は一人に定め、資金と経営の最終統制は必ず握ること。

そして、属人的な感情や勘に組織が引きずられないよう、会議体・KPI・評価といった「仕組み」で人を動かすこと。制度や手順以前に、「人と組織の混乱」をどう扱うかが、PMIの成否を分けます。

M&Aは、終わってからが本番である。

私自身、4,000人の統合の渦中で、理念を「壁紙」だと侮り、想定外の連続に苛立ち、それでも逃げずに向き合う中で、このことを痛いほど学びました。買収の目的であるシナジーは、PMIが機能して初めて得られます。

逆に言えば、PMIさえ設計できれば、M&Aは会社を次のステージへ押し上げる、最も強力な一手になります。本書が、これからPMIに向き合う経営者・支援者の方にとって、その設計図を描く一助になれば幸いです。

M&Aを、「成果」に変える。

i & Associatesは、買収前の検討からPMI（経営統合）、100日プランの策定、組織・人事・経営管理体制の整備まで、一貫してご支援します。M&Aは、会社を買うことが目的ではありません。買収後に企業価値を大きく高められるかどうか 중요합니다。

経営者の右腕として、意識・経営・業務の3つの統合を、成果につながるまで並走します。

i & Associates

お問い合わせ：<https://i-associa.com/>

初回のご相談では、貴社の状況を伺い、課題の整理と支援方針の仮説提示までを行います。