

「日本企業のM&Aへの取り組みにおける実態調査」

～PMIの成功を阻む「7つの壁」と「成功の要諦」～

2025/10/30



Build Beyond As One.

近年、M&Aのニーズが急速に高まりを見せており、日本企業によるM&Aは拡大基調を強めている。2025年には取引規模が過去最大級に達すると予測される。

一方で、当社が日々接する経営層からは、「統合成果が一過性にとどまり、期待していた企業価値向上に結びついていない」「統合は完了したが、各社はバラバラのままでグループ一体としての経営ができていない」という声をよく耳にする。多くの企業がM&Aのシナジーを創出できずに苦慮しているのが実情である。

このような状況を踏まえ、本調査はPMI（Post Merger Integration）を起点とした統合後の経営変革について、成功・失敗の構造要因を明らかにすることを目的に実施した。断片的な傾向提示にとどまらず、「企業価値を左右する統合設計と変革継続の実態」に切り込み、戦略・組織・人材の意思決定に資する実践的知見を導出することを目指した。

本レポートが、PMIを単なる機能統合の枠に収めることなく「企業変革の起点」となり、企業価値を高め続ける継続的な変革へと導く処方箋として用いられれば幸いである。

エグゼクティブサマリ

自社のM&Aを成功と認識する日本企業は45.3%にとどまっている。多くの日本企業がM&A（PMI）の成功を阻む7つの壁に直面していることが明らかになった。

日本企業におけるM&A 成果の実態

M&A実施後、目的を達成した（=成功）と自己評価している企業は45.3%にとどまる

経営層に絞ると、目的を達成した（=成功）と自己評価しているのは15.3%のみ。一方、部長・課長クラスになると半数近くが成功と認識しており、大きなギャップが存在

PMIの成功を阻む7つの壁

制度設計

1. Day1定義の遅れ

2. TOMやTSAの形骸化・未整備

ガバナンス

3. 担当者任せの摩擦対応

4. ガバナンス（人の配置・ルール）の不全

シナジー創出

5. 短期的視点でのTo-Be像設計

6. PMI施策と中期経営計画の乖離

7. 【クロスボーダー】組織や制度による対応の不足

PMI 成功の要諦

① **Day1**以前における
統合全体構想の確立

② 買い手と対象会社をつなぐ
「統合推進人材」の戦略的配置

③ 統合直後の短期アクションプラン対応に
とどまらない「**Post PMI**」への展開

④ 現場任せにしない統合実行

【参考】本レポートにおける用語の定義

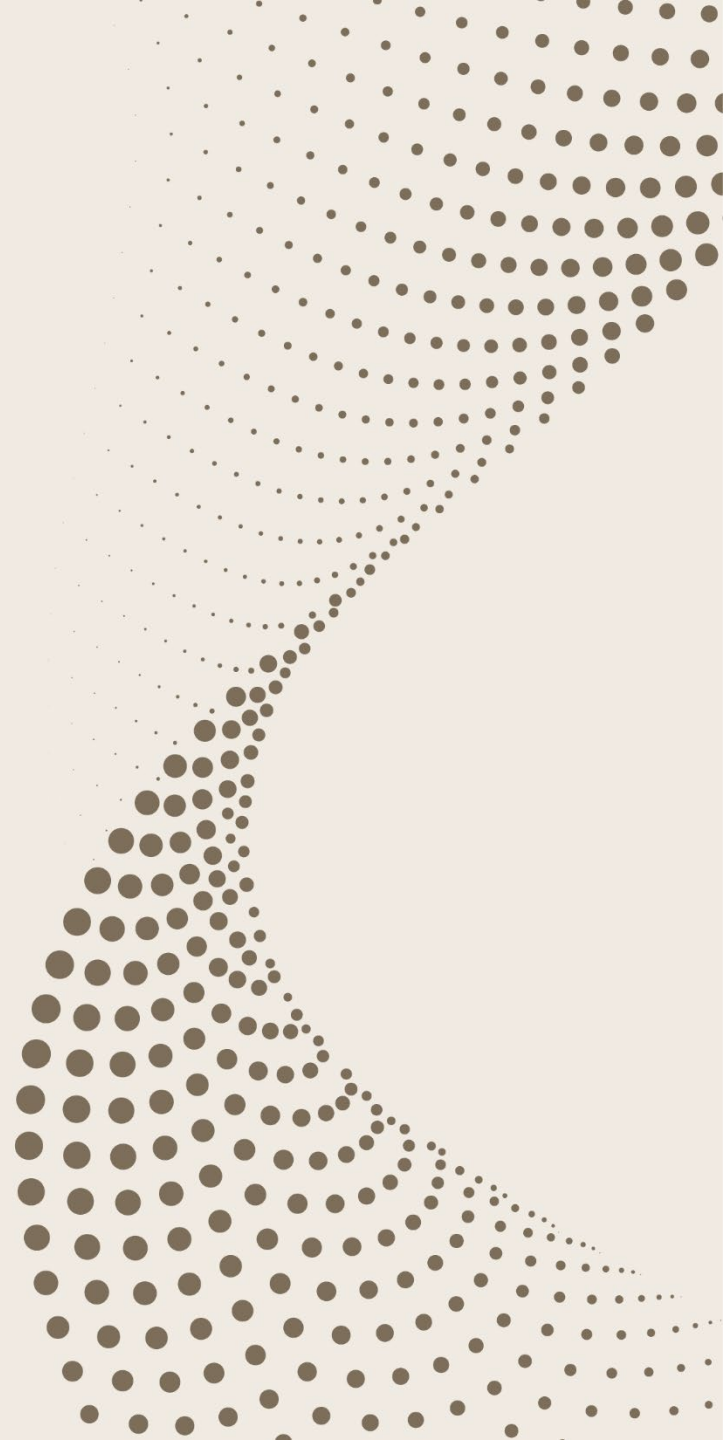
用語	概要
PMI (Post Merger Integration)	M&A成立後に、買い手企業と対象会社の組織・業務・人材・システム等を統合し、シナジー創出と企業価値最大化を図る経営統合プロセス
To-Be像 (統合後のあるべき姿)	統合後の企業が目指す戦略的な理想状態を定義したものであり、経営戦略・シナジー目標・企業文化などを踏まえて、「何を実現すべきか」「どの方向に変革を進めるか」を明確にしたもの
TOM (Target Operating Model)	To-Be像で定義された理想状態を実現するための、統合後のガバナンス・業務・組織・人材・システムの運営モデルを定義したものであり、経営方針を具体的な仕組みへ落とし込む統合設計の基盤
Day1定義	統合初日（Day1）に、どの範囲まで新体制で稼働させるかを明確に定めたものであり、To-Be像→TOM→Day1定義の順にバックキャストिंगで設計される
Safe Day1	統合初日に、業務・取引・従業員・顧客に支障を出さず運営できる最低限の体制を整えた状態を指し、リスクを最小化し事業継続を確保することを目的とする
100日プラン	Day1後の最初の100日間に実行すべき具体的施策をまとめた短期アクションプランであり、早期成果（Quick Win）を得ることで統合を安定軌道に乗せることを目的とする
Post PMI	Safe Day1および100日プラン対応完了後に行う、中長期的な統合・変革の取り組みを指し、統合によって得た基盤をもとに企業価値を持続的に高めるフェーズ
TSA (Transition Service Agreement)	企業買収や事業譲渡時に、売り手が買い手に対して一定期間、業務・システム運営などのサービスを提供する契約であり、買い手が自立運営できるまでの橋渡しの役割を果たす。TOMで描かれた「あるべき姿」を前提に設計される
IMO (Integration Management Office)	統合プロジェクトを推進・管理する専任組織であり、統合計画の策定・落とし込み・進捗およびリスクの横断管理を行う。各分科会を統括し、統合全体をマネジメントする役割を担う
PMO (Project Management Office)	プロジェクト全体の管理・統制を担う機能であり、PMIにおいてはIMOと同義で用いられる場合が多い。全体進捗・意思決定支援・リスク管理を通じて統合を推進する
統合ガバナンス	PMI推進における意思決定ルール・権限設計・人材配置の仕組みを定義したものであり、統合の判断基準と運営秩序を担保する枠組み
統合推進人材	買い手と対象会社をつなぎ、制度設計と現場浸透を一体で進める権限・責任を持つ人材であり、PMO直下に配置されることが多い。経営の意図を現場に浸透させ、統合実行を前に進める中核的役割を担う

1 調査結果概要

2 調査結果から見えた、**M&A（PMI）**の成功を阻む**7つ**の壁

3 **PMI** 成功の要諦

1. 調査結果概要



1. 調査結果概要

1-1. 調査目的と回答者の概要

日本企業のM&Aへの取り組みの実態把握を目的に、多岐にわたる業種・役職のM&A経験者300名を対象にアンケート調査を実施した。

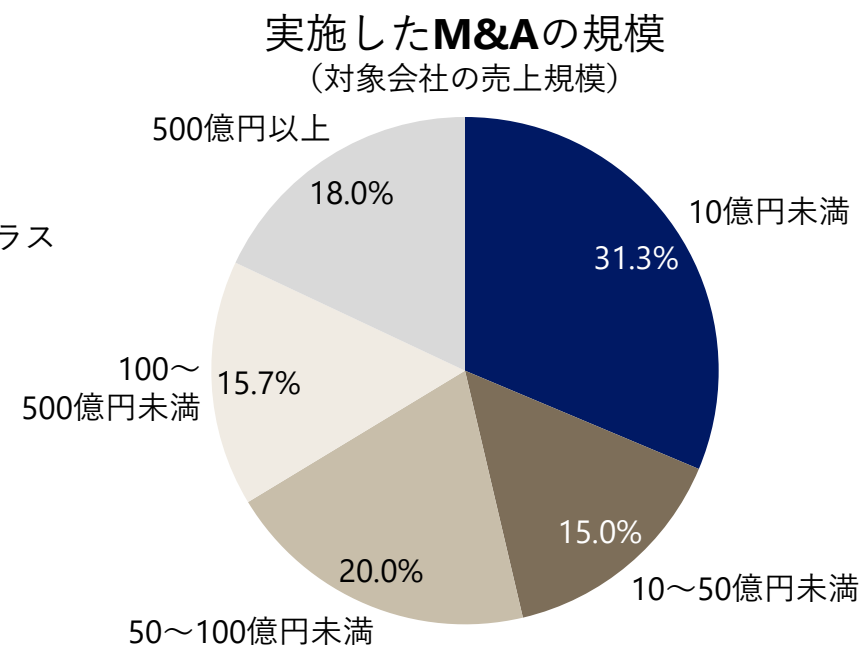
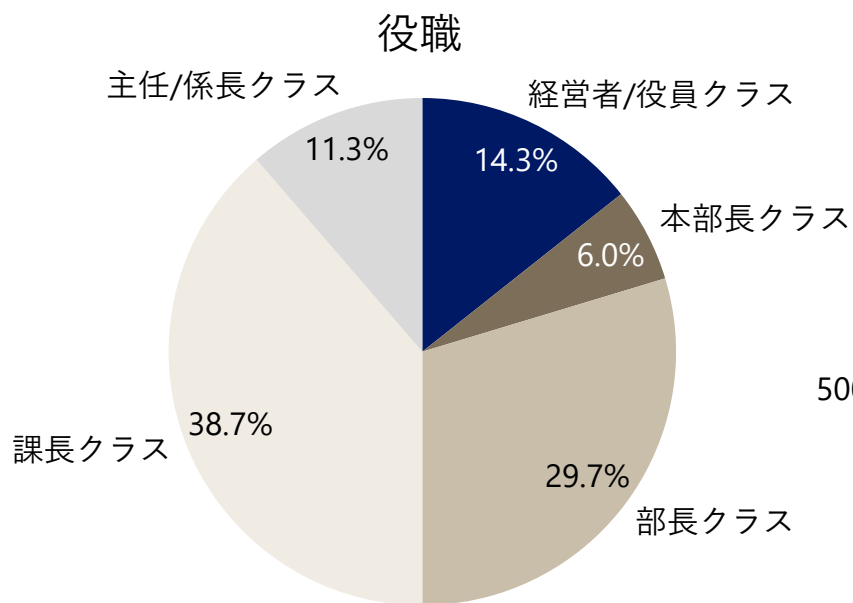
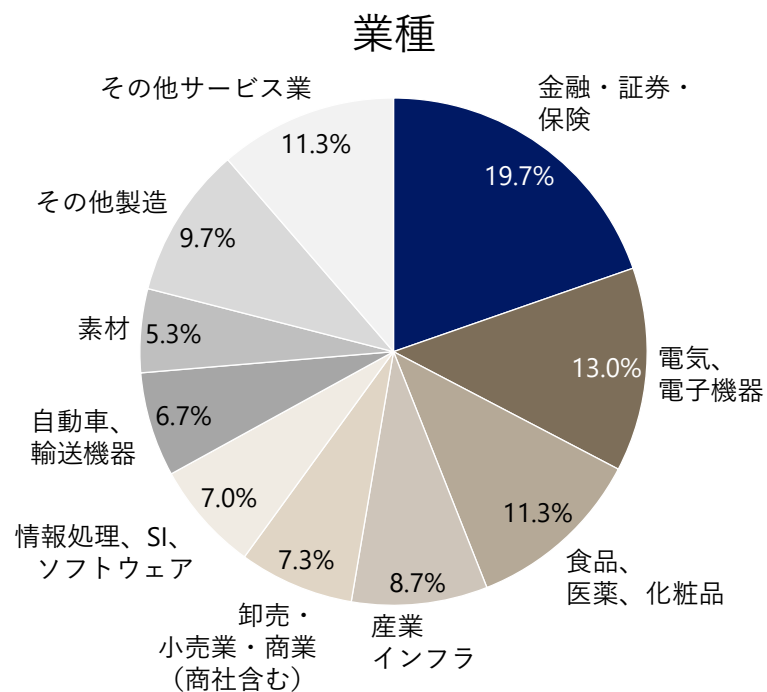
調査目的

日本企業における自社で実施したM&Aについての実態把握と実践的知見の導出

- ・ 企業価値を左右する「統合設計と変革継続」の実態把握
- ・ M&A/PMIを推進する上での「成功要因・失敗要因」の特定

回答者の属性（n=300）

調査期間：2025年8月1日～8月4日



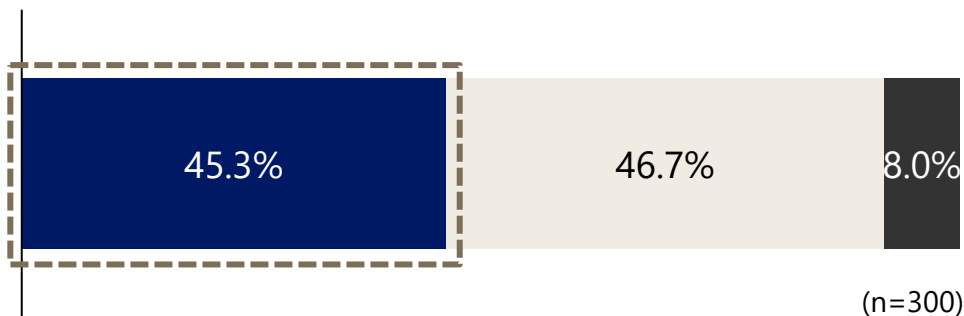
1. 調査結果概要

1-2. 日本企業におけるM&A 成果の実態

M&A実施後、「目的を達成した」と自己評価している（以後、本書では「成功」と定義する）企業は半数にも満たない。

Q

M&Aにおける目的の達成度合いを
どのように自己評価しているか？



- 自社のM&Aの目的を達成と評価
- 自社のM&Aの目的は一部達成と評価
- 自社のM&Aの目的は未達成と評価

結果

「**M&A**の目的を達成した」と
自己評価する企業は全体の**45.3%**にとどまる

考察

統合自体は無事完了したが、**M&A**本来の
目的であったシナジー創出による企業価値向上
までは実現できていないと考えられる

- M&Aが成長戦略の手段の1つとして一般化する中、企業側の対応力も向上してきている。そのため、Day1対応や100日プランまでは終え、混乱なく事業が継続する企業は確実に増えてきている。
- 一方で、統合から数年経過した後も「グループ経営の意識が醸成されず、個別最適の経営が継続されている」という課題は増加傾向にある。
- このような「本来の目的であったシナジー創出による企業価値向上まで果たせていない」認識が如実に表れたと考えられる。

1. 調査結果概要

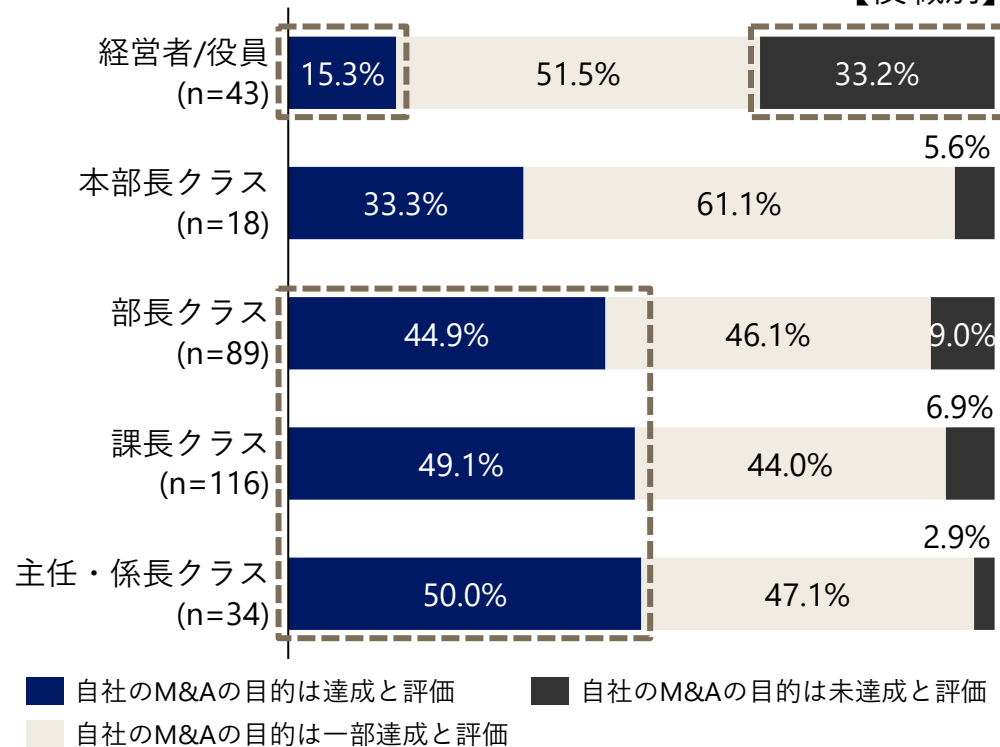
1-3. 日本企業におけるM&A 成果の実態（役職別）

M&A成否の評価は、経営層とミドルマネジメント層との間にギャップが存在することが明らかになった。

Q

M&Aにおける目的の達成度合いを
どのように自己評価しているか？

【役職別】



結果

経営層とミドルマネジメント層で、**M&A成否の評価に大きなギャップ**

- 経営層で「目的達成」と評価しているのは15.3%、「未達成」は33.2%。
- 一方、ミドルマネジメント層は半数程度が「目的達成」と評価。

考察

経営層とミドルマネジメント層で「目的達成」の
評価基準に相違があると考えられる

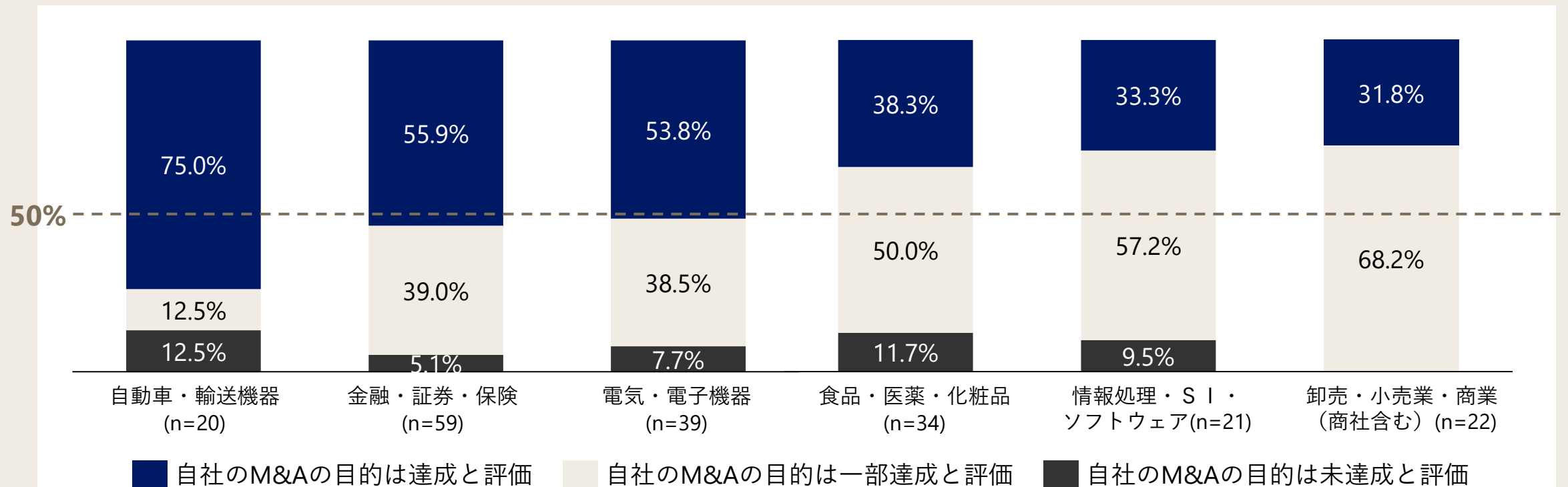
- 経営層は、企業価値の向上や全社的なシナジーの創出、財務KPIの達成といった中長期的・全社的な「成果基準」で判断する傾向があると考えられる。そのため、統合効果が成果として顕在化していない状況では「達成」と判断していない推察。
- 一方で、ミドルマネジメント層は、日常業務の統合や安定運営といった身近な業務課題の解消を重視する傾向があると考えられる。そのため、統合後の業務が円滑に回り始めたという実感をもとに「達成」と判断している傾向があると推察。

1. 調査結果概要

1-4. 日本企業におけるM&A 成果の実態（業界別）

「自動車・輸送機器」「金融・証券・保険」「電気・電子機器」では、成功率は50%を超える。一方、「食品・医薬・化粧品」「情報処理・SI・ソフトウェア」「卸売・小売業・商業（商社含む）」では、成功率は40%を下回り、業界によって大きな差が見られた。

業界別 日本企業におけるM&A成功率（n=20以上の業界）



1. 調査結果概要

1-4. 日本企業におけるM&A 成果の実態（業界別）

規制産業や既存の仕組み（サプライチェーンや業務プロセス）が確立されている業界は、早期に緻密な計画を策定し、担当者も現場レベルまで派遣する傾向がある。結果、成功率が高まっていると考えられる。

結果	自動車・輸送機器	金融・証券・保険	電気・電子機器
M&A成功率	75.0%	55.9%	53.8%
TOM/Day1定義の状況	TOMの設計や整備を具体的に進めているとの回答が多いが、Day1の定義は必ずしも早期に実施しているわけではない。	TOMを具体化し、Day1の定義を早期に実施しているとの回答が多い。また、知見を体系化し、共有しているとの回答も多い。	TOMを具体化し、Day1の定義を比較的早期に実施しているとの回答が多い。
担当者の配置	買い手から対象会社へは主任・係長クラスを多く派遣との回答が多い。	対象会社における人材の再評価・再配置を実施しているとの回答が多い。	買い手から対象会社へは主任・係長クラスに加え、一般社員も多く派遣との回答が多い。
考察	■ 既存関係を活かした円滑統合 - グローバルでのサプライチェーンや製造プロセスが確立されている。 - そのため、PMIにおいても業務プロセス設計や現場派遣を重視し、実務上の整合を図る傾向が強いと推察。	■ 規制を前提とした徹底準備 - 規制が厳しく、統合直後から制度対応が求められる。そのため、業界共通の枠組みに沿って、早期に、緻密に、計画的に統合が進められている。 - リスク管理意識や組織での知見管理意識が高いため、M&A実務で得られた知見についても、蓄積・共有する傾向が強いと推察。	■ 競争環境に対応した早期計画と業務モデル整備 - 製品ライフサイクルが短く、競争の厳しい外部環境への対応が重要。 - そのため、統合初期の段階で計画と業務モデルを固め、現場派遣を重視して、業務統合を進めていると推察。

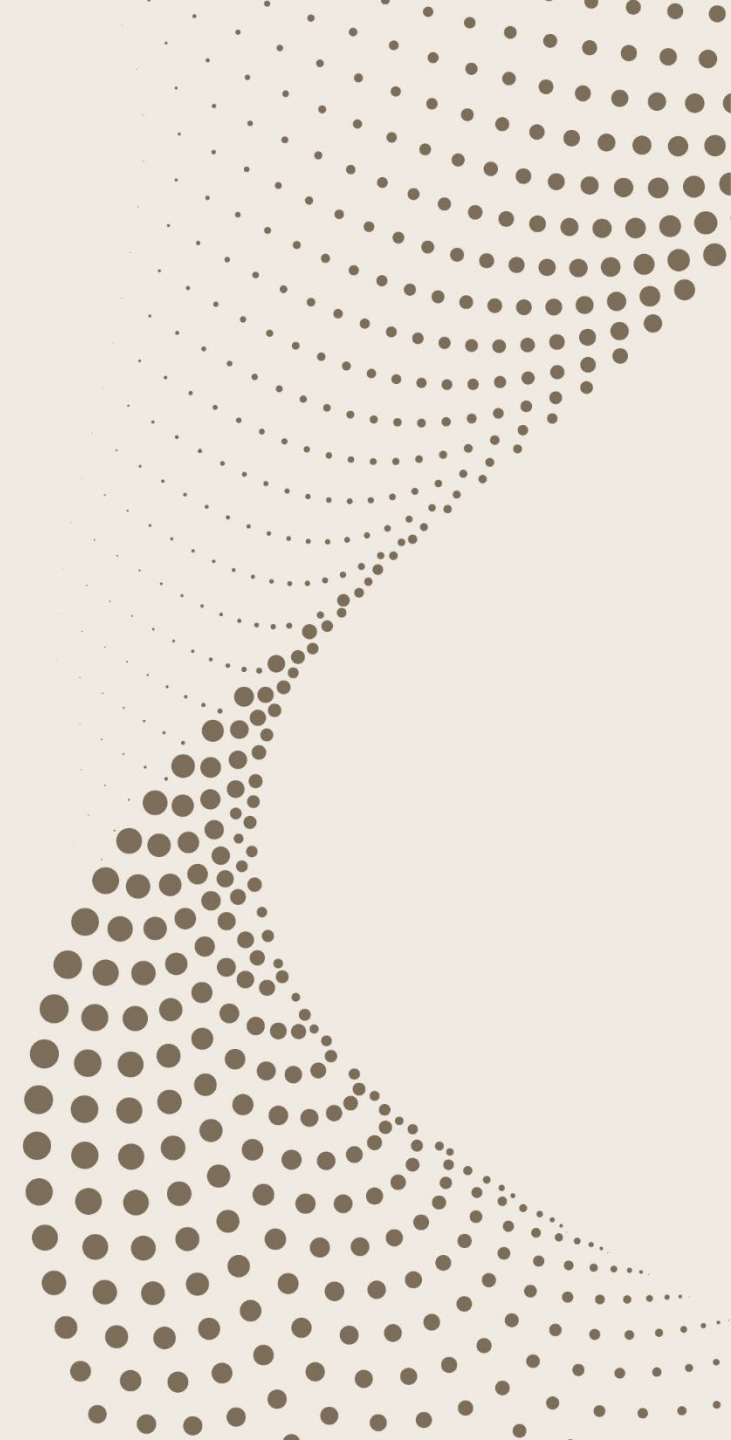
1. 調査結果概要

1-4. 日本企業におけるM&A 成果の実態（業界別）

顧客の意向や地域特性、現場の変化に機動的に対応する必要があり、プロジェクト／店舗・拠点単位の運営が中心となる業界では、統合による現場業務の変更を最小化する方針が採用されやすい。その結果、全社横断の統合計画や業務設計、人材再配置の優先度が低下し、統合効果の発現が遅れる可能性がある。

結果	食品・医薬・化粧品	情報処理・SI・ソフトウェア	卸売・小売業・商業 (商社含む)
	M&A成功率 38.3%	33.3%	31.8%
TOM/Day1 定義の状況	TOMは具体的に定義しているとの回答は少数であり、Day1定義は遅れて策定したとの回答が最も多い。	TOMは具体的に定義しているとの回答は少数であり、Day1定義も「未策定」「遅れて策定」の回答が多い。	TOMの具体的定義、Day1定義の早期策定はともに少数。
担当者の 配置	買い手からの派遣担当者の役職にバラつきが見られる。	対象会社における人材の再評価・再配置や人の派遣は限定的。	対象会社における人材の再評価・再配置や人の派遣は限定的。
考察	■ 品質重視による統合準備の慎重さ	■ プロジェクト型業務と人材流動性が統合推進に影響	■ 店舗重視に伴う業務設計への影響
	- 品質保証や薬事・規制対応が優先される傾向が強く、統合準備や業務モデル設計、人材の再配置が後手になる傾向。 - さらに、製品群の幅広さや研究開発・販売チャネルの複雑さが標準化を難しくし、統合スピードに影響を与えていると推察。	- 現場はプロジェクトベースのため、統合の影響は最低限に抑えられ、制度・業務や人の統合の緊急性は低くなりがち。統合後も業務や人材制度の整備は優先順位が下がる傾向があると考えられる。 - スキルの汎用性が高いことによる人材流出リスクも統合による変革推進を妨げていると推察。	- 店舗単位での最適化が優先され、統合の全体像の計画や業務設計、人材の再配置は優先順位が下がる傾向があると考えられる。 - 結果、調達・物流や販促の効率化、顧客データ・商品ラインナップ統一などの領域で、シナジー創出の機会が十分に活かしきれなくなると推察。

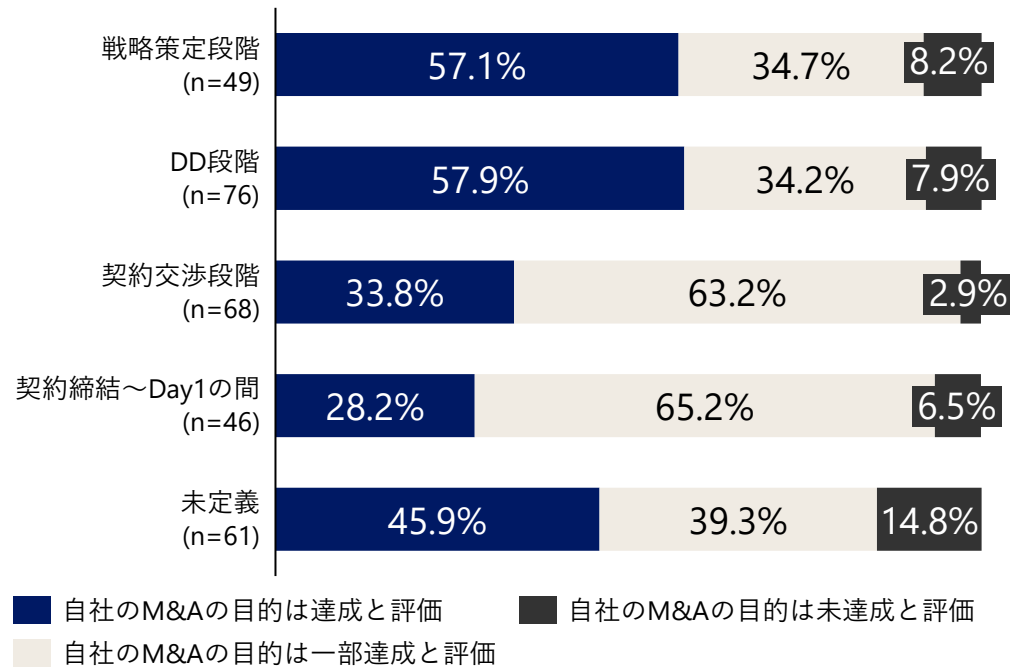
2. 調査結果から見た M&A（PMI）の成功を阻む7つの壁



PMIの成功を阻む障壁 1 : Day1定義の遅れ

「Day1時点で実現する姿」の定義が遅れると交渉や準備にも支障をきたし、PMIの実効性に大きな影響を及ぼす可能性がある。

Day1定義時期×成功率



下記設問をクロス集計し算出

Q : 「Day1時点で実現する姿」の定義（組織・業務・人・システムなどあらゆる要素）は、どの段階で実施したか？

Q : M&Aにおける目的の達成度合いをどのように自己評価しているか？

結果

早期に「**Day1**時点で実現する姿」を定義できなかった企業は、成功率が低い

- 「戦略策定/DD（デューデリジェンス）段階」で定義した企業は目的達成が約57%と高水準。
- 「契約交渉段階/契約締結～Day1の間」では30%前後にとどまる。
- 「未定義」の企業は、目的未達成が14.8%と突出。

考察

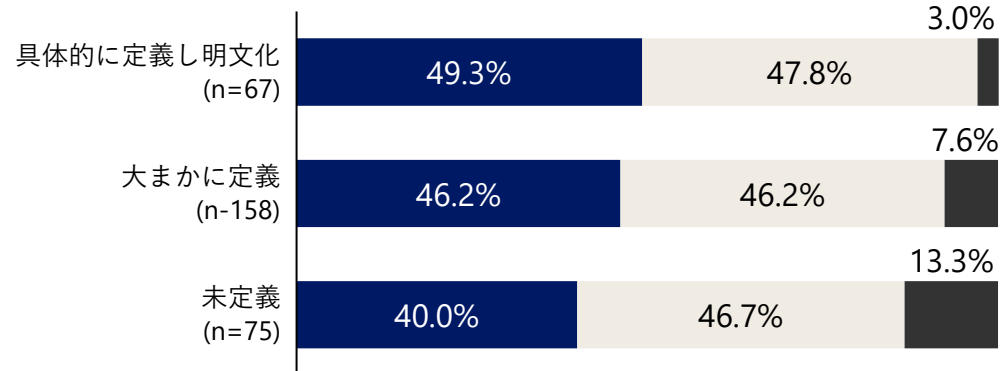
早期に「**Day1**時点で実現する姿」を定義できなかった企業は、交渉や準備が後手に回ったと考えられる

- 早期に「Day1時点で実現する姿」を定義できなかった企業は、主要契約（顧客・仕入先など）の承継条件やPMI推進に不可欠な人材のリテンションを交渉初期に議題に挙げるができなかったケースが多いと考えられる。
- 同じく、PMI推進に必要な社内リソースの確保もできなかった可能性が高い。

PMIの成功を阻む障壁2-1：TOMやTSAの形骸化・未整備

TOM（Target Operating Model：統合後のガバナンス・業務・組織・人材・システムの運営モデル）の未整備は、業務上の矛盾や不備につながり、PMIの停滞や業務混乱を招く可能性がある。

TOMの設計状況×成功率



■ 自社のM&Aの目的は達成と評価
■ 自社のM&Aの目的は一部達成と評価
■ 自社のM&Aの目的は未達成と評価

下記設問をクロス集計し算出

Q：「統合後の主要なマイルストーンにおいて、新たな組織・業務・人・システム（TOM：Target Operating Model）をいつ、何を、どこまで統合するか」をDay1時点で具体的に定義していたか？

Q：M&Aにおける目的の達成度合いをどのように自己評価しているか？

結果

TOMが明文化できていない企業は、成功率が低い

- TOMを明文化した企業は目的達成 49.3%と高水準。
- TOMが未定義の企業は目的達成が40%と最も低く、目的未達成は13.3%と明文化した企業とは約4倍以上の差。

考察

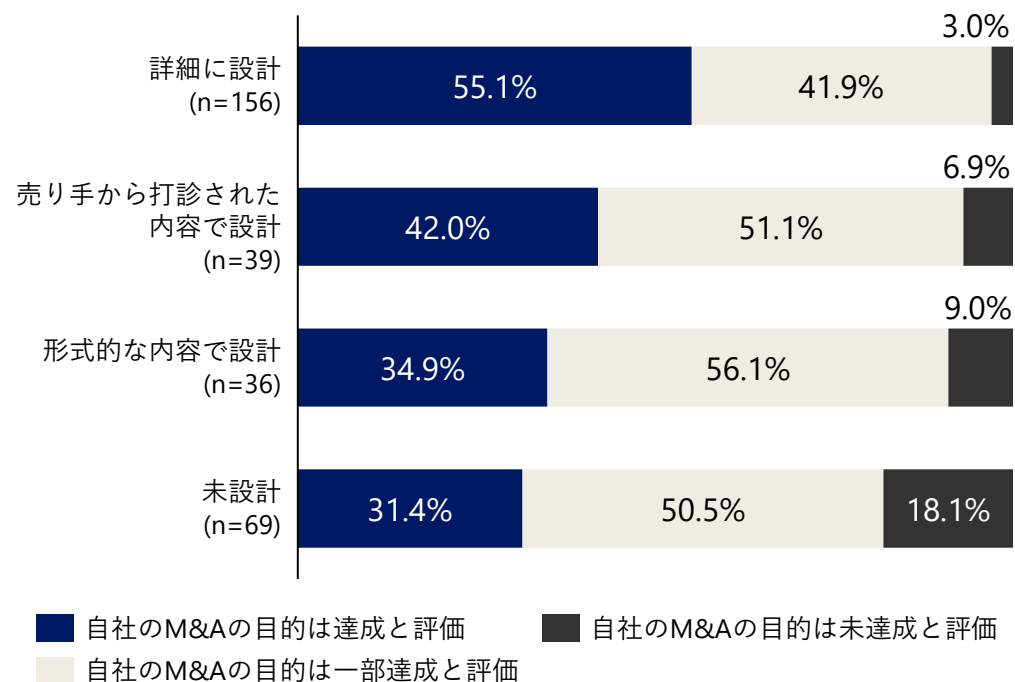
TOMが明文化できていない企業は、統合の方向性が曖昧なままPMIが進むと考えられる

- TOMが明文化できていない企業は、部門毎に異なるマイルストーンや部分最適な統合計画になる可能性が高い。そのため、業務やシステムに一貫性がなくなり、重複や漏れが発生してしまうケースがある。
- 新たなモデルが示されないことで、社員が不安を募らせ、士気低下や摩擦増大が発生。状況によっては、キープレイヤーの離脱にまでつながっていると考えられる。

PMIの成功を阻む障壁2-2：TOMやTSAの形骸化・未整備

TOMと同様、TSA（Transition Service Agreement：売り手が買い手に対して一定期間、業務・システム運営などのサービスを提供する契約）の未整備は業務上の矛盾や不備につながり、PMIの停滞や業務混乱を招く可能性がある。

TSAの設計状況 × 成功率



下記設問をクロス集計し算出。

Q：TSA（=Transition Service Agreement）は、どの程度詳細まで設計したか？

Q：M&Aにおける目的の達成度合いをどのように自己評価しているか？

結果

TSAの詳細設計ができていない企業は、成功率が低い

- TSA詳細設計企業は目的達成 55.1%と高水準。
- TSA未設計企業は目的達成が31.4%と最も低い。また、目的未達成も18.1%と詳細設計企業とは約6倍の差がある。

考察

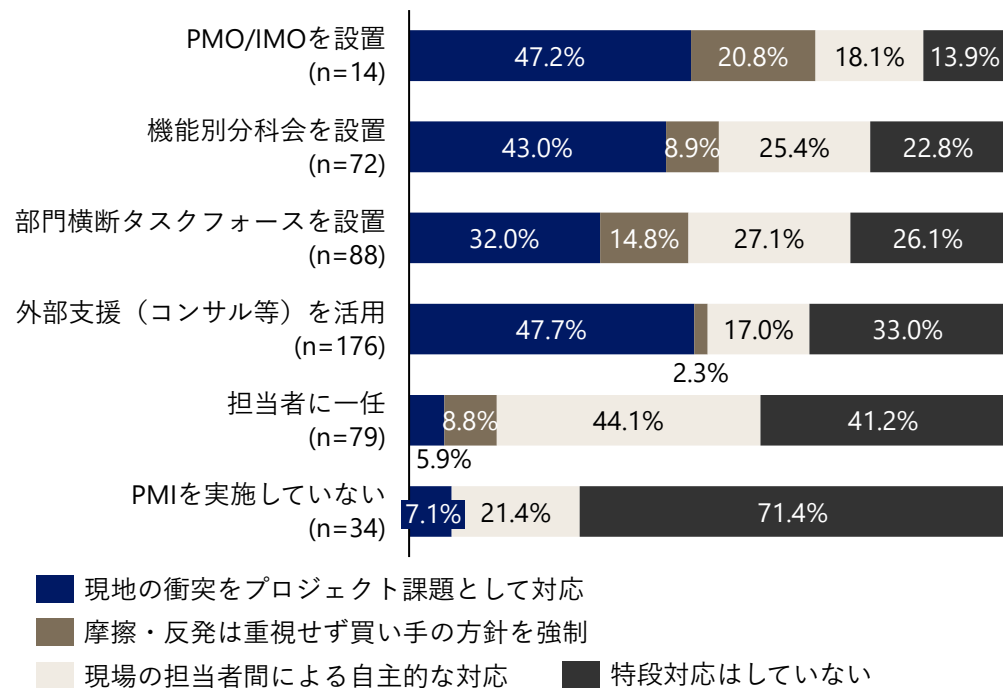
TSAの詳細設計ができていない企業は、事業継続に必要な業務やシステムの精査が不十分と考えられる

- 買い手と対象会社の業務基盤が異なる場合でも、「同じ業務だから問題ない」と判断し、デューデリジェンスの結果を踏まえた精査が十分に行われないケースが見受けられる。
- 結果、基幹業務などの引き継ぎに漏れや不備が生じ、事業運営に深刻な影響を与えていると考えられる。

PMIの成功を阻む障壁3-1：担当者任せの摩擦対応

PMI推進を担当者任せにしている企業は、現場の摩擦に「組織として対応する仕組み」が未整備である可能性がある。

PMI体制×摩擦の対応手段



下記設問をクロス集計し算出

Q：PMI推進にはどのような組織体制/プロジェクト体制で実施したか？

Q：PMI中の現場との摩擦・反発にはどのように対応したか？

※複数回答可の設問のため、回答総数は463

結果

PMI推進を担当者任せにしている企業は、現場の摩擦も担当者自身の判断で対応している

- PMO/IMOを設置した企業は47.2%、機能別分科会設置企業は43%、外部支援（コンサル等）を活用した企業は47.7%が、現地の衝突をプロジェクト課題として対応。
- 一方で、PMI推進を担当者に一任の企業は、5.9%しかプロジェクト課題として対応していない。

考察

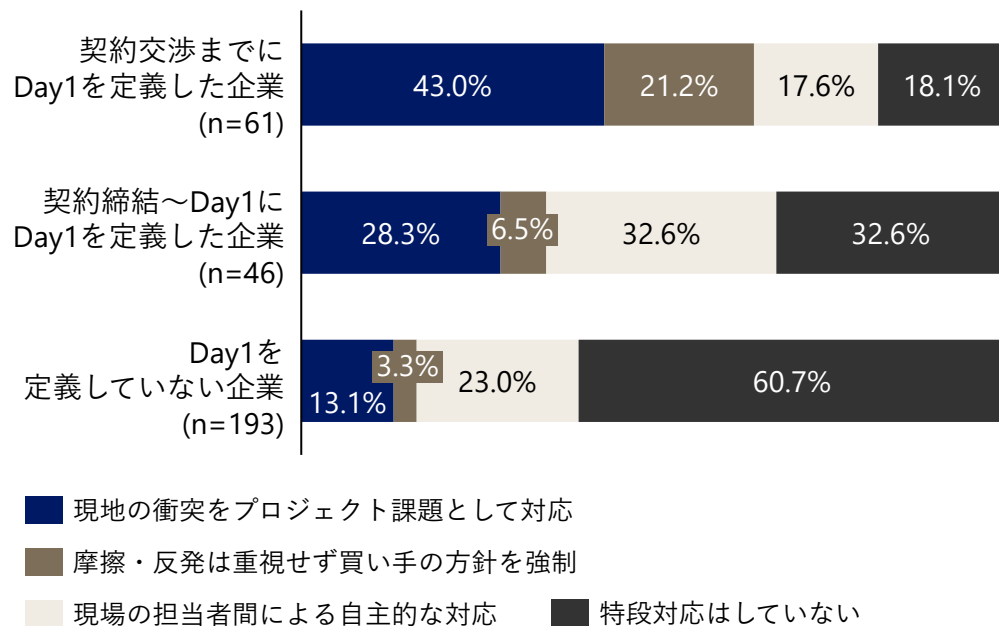
PMI推進を担当者任せにしている企業は、摩擦に対して「組織として対応する仕組み」が不十分であると考えられる

- PMIの現場では「今まではこうしていた」「うちの会社には合わない」などの価値観の衝突は多い。これらの衝突は“生じること”を前提として「対話と意思決定の枠組み」を設計し、プロジェクト課題として組織（外部支援含む）で対応することが必要である。
- しかし、日本企業における組織運営は属人的な側面が強い。PMI推進を担当者任せにしている企業は、現場の摩擦を感情論と捉え、対応は担当者に一任。結果、感情論から抜け出せず、さらに摩擦が悪化するケースも多いと考えられる。

PMIの成功を阻む障壁3-2：担当者任せの摩擦対応

「Day1時点で実現する姿」の定義が遅れた企業は、意思決定の判断軸となる基準が明確にならず、摩擦の顕在化につながっている可能性がある。

Day1定義時期×摩擦の対応手段



下記設問をクロス集計し算出

Q：「Day1時点で実現する姿」の定義（組織・業務・人・システムなどあらゆる要素）はどの段階で実施したか？

Q：PMI中、現場との摩擦や反発にどのように対応したか？

結果

「Day1時点で実現する姿」を定義していない企業は、現場の摩擦に特段対応していないケースが多い

- 早期にDay1定義済企業の43%が摩擦をプロジェクト課題として対応している。
- 一方、未定義企業では、60.7%が特段対応していない。

考察

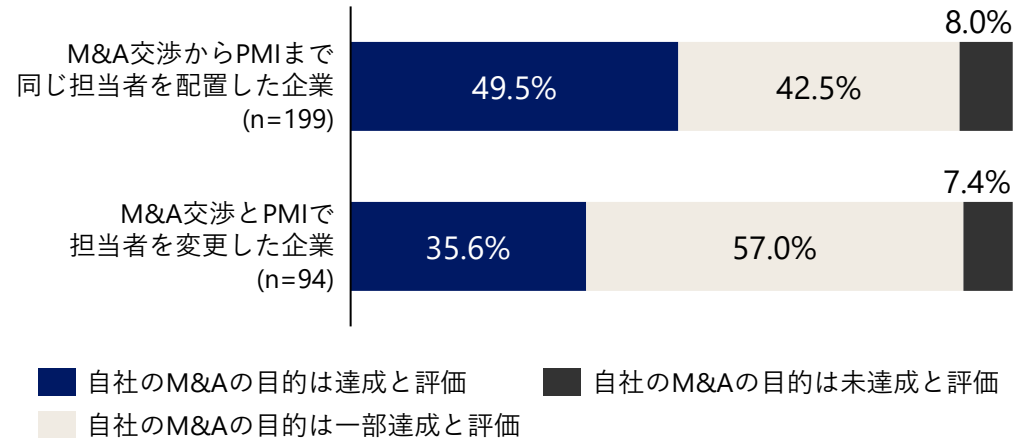
「Day1時点で実現する姿」を定義していない企業は、摩擦への対応基準も不明確であると考えられる

- 「Day1時点で実現する姿」を定義していない企業は、制度設計が不十分であり、意思決定時の判断基準（統合方針や各基準）も不明確と推察される。
- 日本企業は“根回し”に代表される、人間関係に依拠する意思決定が多い。そのため、判断基準が明確になっていないと、現場の摩擦が顕在化しやすいと考えられる。

PMIの成功を阻む障壁4-1：ガバナンス（人の配置・ルール）の不全

M&A交渉フェーズとPMIフェーズでの担当者変更は、後々の不信感や不整合を招き、異文化衝突を強くしている可能性がある。

担当者の配置 × 成功率



下記設問をクロス集計し算出

Q：M&A交渉フェーズとPMIフェーズで担当者の変更はあったか？

Q：M&Aにおける目的の達成度合いをどのように自己評価しているか？

結果

「担当者変更」をした企業は、成功率が低い

- M&A交渉からPMIまで同じ担当者を配置した企業は、目的達成率が49.5%。
- M&A交渉とPMIで担当者を変更した企業は、目的達成率が35.6%にとどまる。

考察

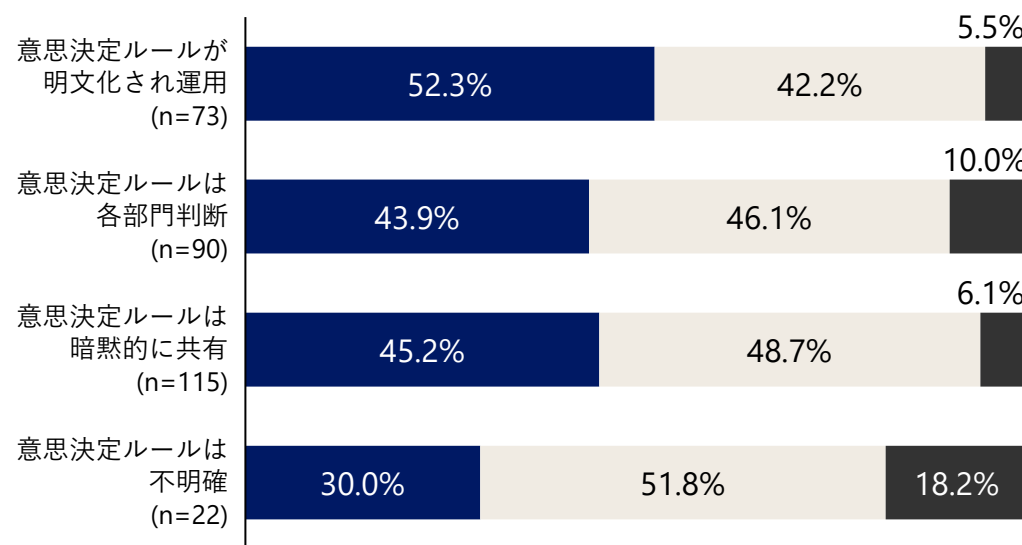
「担当者」が一貫していないことで、異文化の衝突が強くなっていると考えられる

- 企業間で文化や労働慣行の違いは必ずある。特に新卒一括採用がベースにある日本企業においてはこの傾向が強く、文化は日常の行動レベルまで浸透しており、容易には変えられない。
- 文化や労働慣行の違いを深く理解するには、一定の時間を要する。M&A交渉時の担当者がPMIのフェーズで交代することで、対象会社の事業や交渉経緯を把握している人が不在となり、後々の不信感や不整合を招いている可能性がある。

PMIの成功を阻む障壁4-2：ガバナンス（人の配置・ルール）の不全

意思決定ルールが不明確なことにより、推進スピードの低下や責任回避の傾向が強まっている可能性がある。

意思決定ルール×成功率



結果

「意思決定ルールが不明確」な企業は、成功率が低い

- 意思決定ルールを明文化していた企業は目的達成率が52.3%。
- 不明確な企業は目的達成率30%にとどまる。

考察

「意思決定ルールが不明確」なことで、推進スピード低下・責任回避の傾向が強まっていると考えられる

- 文化や労働慣行の違いを埋めるには、共通のルールが求められる。会議体のプロトコルや権限設定など、意思決定ルールを客観的に明文化することは、衝突時の解決の羅針盤となる。
- 意思決定ルールが不明確な状況では、日本企業の特性と相まって、「人間関係ベースの根回し依存によるスピード低下」「慎重さによる先送り」「責任所在の不明確」などが起こり、成果に結びつきづらくなっていると考えられる。

下記設問をクロス集計し算出

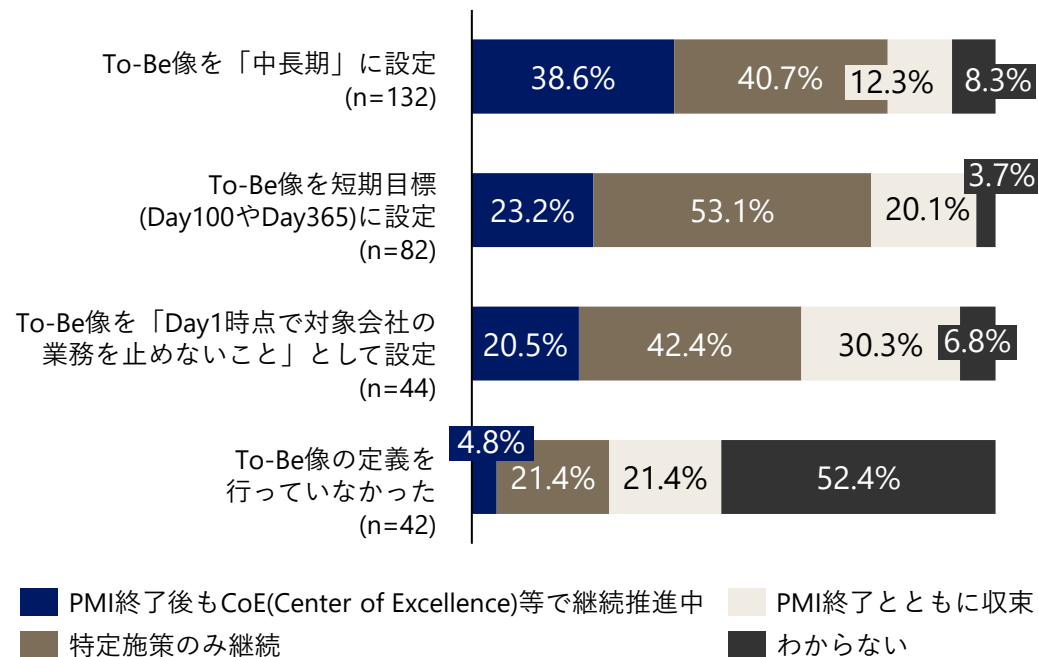
Q：PMI推進時における意思決定のルールは明確化されていたか？

Q：M&Aにおける目的の達成度合いをどのように自己評価しているか？

PMIの成功を阻む障壁5：短期的視点でのTo-Be像設計

短期的視点でのTo-Be像の設計では、シナジー創出のための継続的な改革にならない可能性が高い。

To-Be像の時間軸×改革継続率



下記設問をクロス集計し算出

Q：PMI（Post-Merger Integration）における制度・業務・人材などの「To-Be像」は何を目標に策定していたか？

Q：PMI終了後も改革活動は継続したか？

結果

短期的視点で**To-Be**像を設定した企業（「定義していない」も含む）は、**PMI**後の改革が継続されない

- To-Be像を「中長期に設定」した企業の38.6%がPMI終了後も改革を「継続推進中」と回答。
- 一方、To-Be像を「短期目標に設定」「業務を止めないこと」とした企業は継続率が15%以上低い。
- 定義未実施企業の継続率は4.8%と極めて低い。

考察

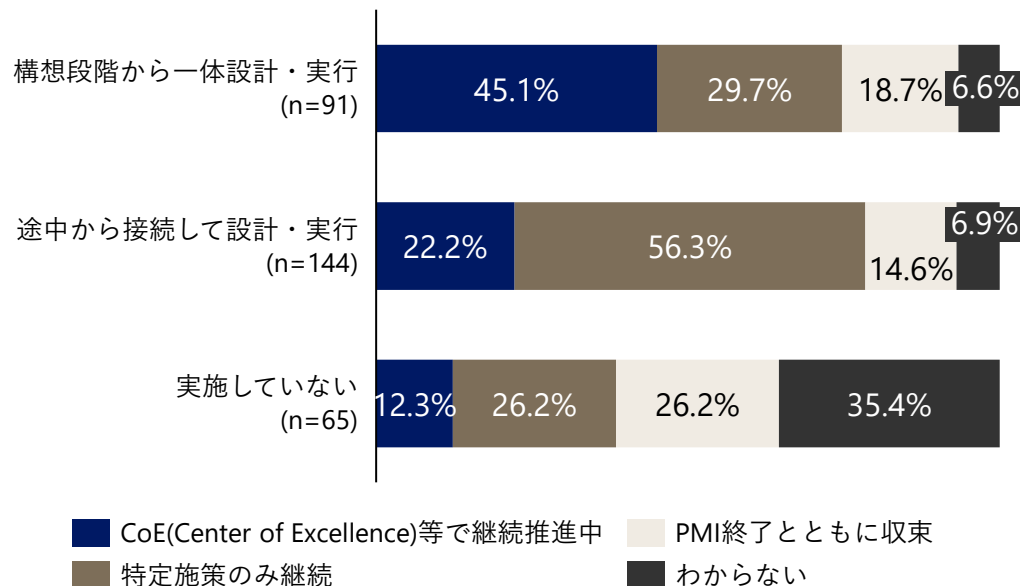
短期的視点で**To-Be**像を設計することで、“統合すること”自体がゴールになってしまうと考えられる

- M&Aでは、統合後に企業活動が正常に行われる状態に到達するだけでも、相当の労力がかかる。
- そのため、短期的な目標を定めただけでは、“企業活動維持に関する必要最低限の機能統合”がゴールになってしまうケースが多い。結果、プロジェクトチームは解散され、PMI終了後に改革が停滞するケースが多いと考えられる。

PMIの成功を阻む障壁6：PMI施策と中期経営計画の乖離

PMI施策と中期経営計画・人材戦略が一体で設計・実行されていない企業は、PMI終了後に改革が継続しない可能性が高い。

PMI施策の中計・人材戦略との一体設計・
実行×改革継続率



下記設問をクロス集計し算出

Q：PMIは中期経営計画や人材戦略と一体的に設計・実行されていたか？

Q：PMI終了後も改革活動は継続したか？

結果

PMI施策を中期経営計画や人材戦略と一体で設計・実行していない企業は、PMI後の改革が継続されない

- PMI施策を構想段階から中期経営計画や人材戦略と一体的に設計した企業は、45.1%がPMI終了後も「改革を継続」していると回答。
- 一方で、中期経営計画や人材戦略と一体設計していない企業は12.3%しかPMI終了後の改革を継続していない。

考察

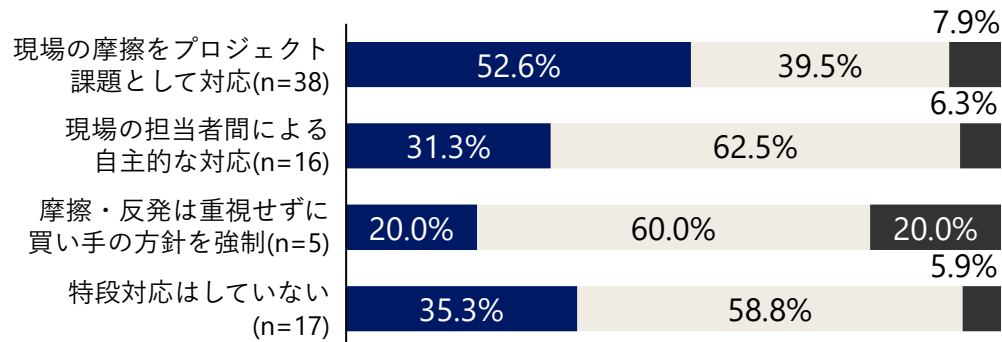
PMIが中期経営計画や人材戦略と連動しないと、全社的なモニタリング機能が働かず、改革が早期に収束してしまうと考えられる

- M&A巧者の外資系企業では、PMI中盤以降におけるシナジー創出の進捗を、親会社への経営KPIとして報告する仕組みを整えていることが多い。これにより、PMI完了後も対象会社が自律的に価値創出に向けた施策を検討・実行し続ける環境が維持されていると考えられる。
- 日本企業はこの仕組みが弱く、PMIが一過性のプロジェクトで終わる大きな要因と考えられる。

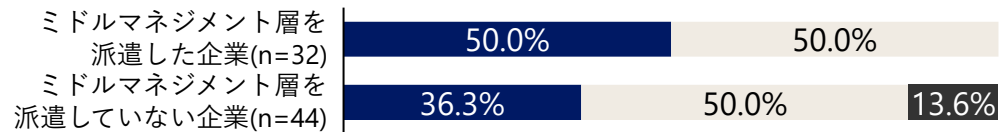
PMIの成功を阻む障壁7：【クロスボーダー】組織や制度による対応の不足

クロスボーダー案件では文化・商習慣・規制の違いから、現地との摩擦が国内案件よりも発生しやすい。そのため、対応を担当者任せにするとPMIの実効性に大きな影響を及ぼす可能性がある。

摩擦への対応方針×成功率



ミドルマネジメント層の派遣×成功率



■ 自社のM&Aの目的は達成と評価
■ 自社のM&Aの目的は未達成と評価
■ 自社のM&Aの目的は一部達成と評価

下記設問をクロス集計し算出

Q：PMI中の現場との摩擦・反発にはどのように対応したか？

Q：Day1以降に親会社から対象会社に人が派遣された場合、どの役職で派遣されたか？

Q：M&Aにおける目的の達成度合いをどのように自己評価しているか？

結果

現地の衝突を担当者任せにしている企業、ミドルマネジメント層を派遣していない企業は、成功率が低い

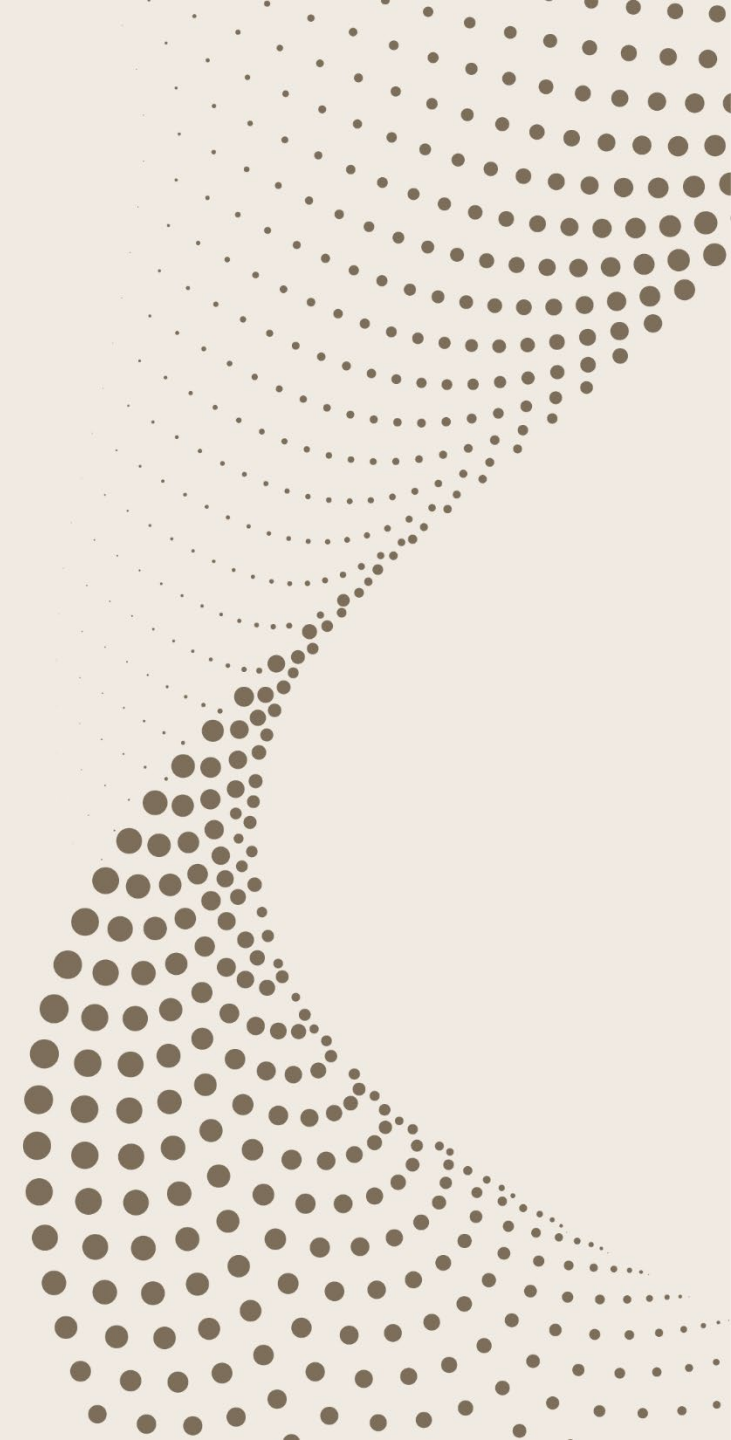
- 摩擦を「プロジェクト課題として対応」している企業の成功率は52.6%。一方、「現場の担当者間による自主的な対応」に任せている企業の成功率は31.3%。
- 「ミドルマネジメント層を派遣した企業」の成功率は50%。一方、「ミドルマネジメント層を派遣していない企業」の成功率は36.3%にとどまる。

考察

現地の体制構築が不十分なことで、施策実行が停滞している可能性が高い

- クロスボーダーPMIにおいては、摩擦対応の難易度が高いにも関わらず、現地に派遣される担当者が少ないうえに、本社メンバーによるバックアップも不足しているケースが多い。
- また、現地事情を踏まえた制度や施策の策定に加え、それらを現場で実行できるようにすることが重要であり、そのためにはミドルマネジメント層の適切な配置が欠かせないと考えられる。

3. PMI 成功の要諦



3. PMI 成功の要諦

調査結果が示す「PMI 成功の要諦」

7つの壁を乗り越えるためには「①**Day1**以前における統合全体構想の確立」「②買い手と対象会社をつなぐ「統合推進人材」の戦略的配置」「③統合直後の短期アクションプラン対応にとどまらない「**Post PMI**」への展開」、そして、これらの土台となる「④現場任せにしない統合実行」におけるリーダーシップが必要である。

PMIの成功を阻む7つの壁		
制度設計	ガバナンス	シナジー創出
1. Day1定義の遅れ	3. 担当者任せの摩擦対応	5. 短期的視点でのTo-Be像設計
2. TOMやTSAの形骸化・未整備	4. ガバナンス（人の配置・ルール）の不全	6. PMI施策と中期経営計画の乖離
7. 【クロスボーダー】組織や制度による対応の不足		



PMI 成功の要諦		
① Day1 以前における統合全体構想の確立	② 買い手と対象会社をつなぐ「統合推進人材」の戦略的配置	③ 統合直後の短期アクションプラン対応にとどまらない「 Post PMI 」への展開
④ 現場任せにしない統合実行		

3. PMI 成功の要諦

①Day1以前における統合全体構想の確立

PMIを成功に導くには、法令対応や業務継続だけにとどまるDay1対応では不十分。統合目的とシナジーの方向性を事前に定め、戦略を実行計画へ落とし込むことが統合成果を決定づける。

多くの企業が陥っている状況

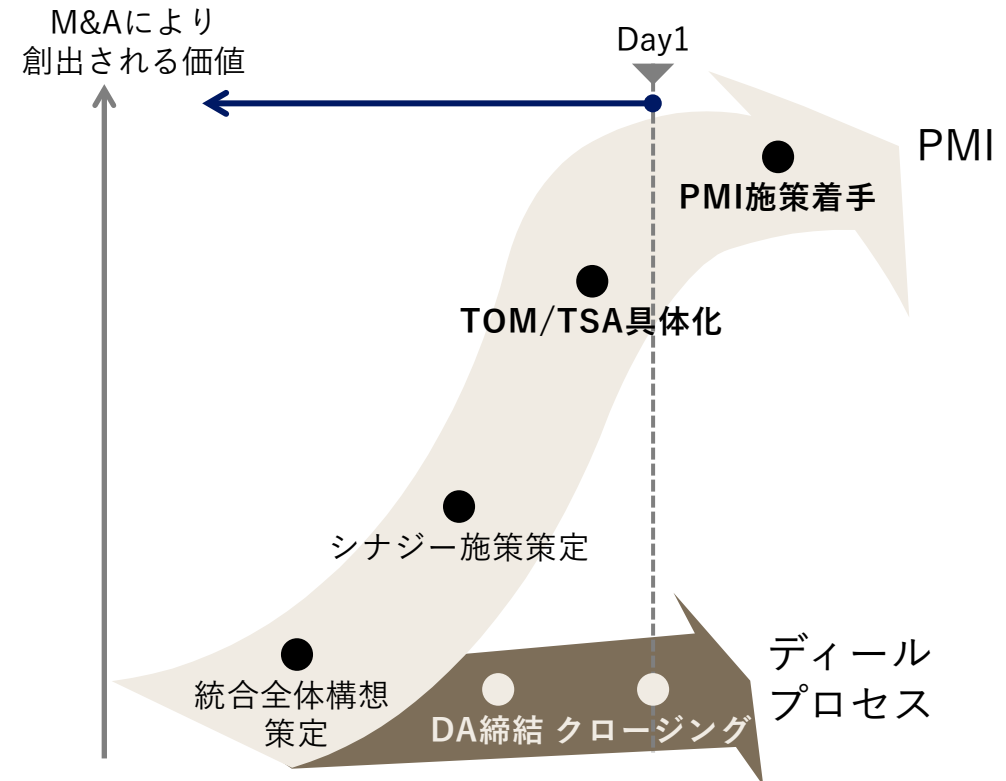
■ 統合全体構想*1を欠いたまま **Day1**を迎え、価値創出が遅れる

- 近年のM&Aは大型化・複雑化し、「取引成立」よりも「統合による価値創出」が問われている。しかし、現場ではクロージング業務や交渉対応に追われ、統合全体構想が描かれないままDay1に突入するケースが多い。
- 実行段階ではその複雑さから、法令対応や業務継続の確保（Safe Day1）に集中しがちで、戦略的な統合目標への取り組みが後回しとなり、シナジー創出が大きく遅れる傾向がある。

成功の要諦

■ **Day1** 以前に統合全体構想*1を確定し、戦略と計画を結びつけ、体制・人材・ガバナンス設計を一体で整備する

- 統合目的とシナジーの方向性をクロージング前に定義し、TOMやTSAを早期に整理、業務・ITの計画に反映させることが、統合の成否を左右する土台となる。
- シナジー目標を業務設計やIT統合計画に具体化し、現場が迷わず実行に移せる環境を整備することが重要。そのためには、体制・人材・ガバナンスを一体で設計し、必要なケイパビリティを確保することが実効性を担保するカギとなる。



*1 統合全体構想：統合後のあるべき姿（To-Be像）とシナジーの方向性を示し、それを実現するための業務・IT・人材・ガバナンス設計までを含む全体像

3. PMI 成功の要諦

②買い手と対象会社をつなぐ「統合推進人材」の戦略的配置

現場の摩擦における根本的な原因は、文化の違いではなく、ガバナンスの構築や人材配置戦略の欠如にある。ルールの特明確化とその現場浸透を一体で推進できる「統合推進人材」の戦略的配置がカギになる。

多くの企業が陥っている状況

- 形式的な統合対応により、シナジー実現の立ち上がりが遅れる
 - PMIでは、まずは内部統制といったガバナンス対応や決算・監査対応といった買い手へのグループイン対応が求められる。
 - しかし、各対応の基盤ともいえる意思決定プロセスや商習慣などを買い手側のやり方で一律に押し付けると、現場との乖離が生じ、調整に迫られる。
 - 結果として、シナジー実現に向けた取り組みは後回しとなり、統合効果の立ち上がりが遅れてしまう。

成功の要諦

- 統合推進人材を中核に、制度設計と現場浸透を両立する
 - PMIでは「共通言語」としてガバナンスルール（権限設定・承認プロセス・判断基準等）の特明確化が重要であり、それを実務に定着させるには「統合推進人材」の戦略的配置が不可欠である。
 - 「統合推進人材」をデューデリジェンス段階から参画させ、制度設計と現場浸透を一体的に進める。
 - 単なるルール導入にとどまらず、チェンジマネジメントの視点から現場の理解と納得を促し、文化的摩擦を緩和しながら合意形成を主導することで、統合の実効性を高める。

買い手



対象会社



統合推進人材



統合推進人材に求められる資質

- 経営意図と現場実態をつなぐ力
- 意思決定を整理し合意形成を導く力
- 文化・商習慣の差を調整し共通言語を根付かせる力

3. PMI 成功の要諦

③統合直後の短期アクションプラン対応にとどまらない「Post PMI」への展開

Day1・Day100以降の中長期的な企業価値向上を担う「Post PMI」フェーズでは、クロスセルやブランド統合、購買・物流ネットワークの最適化や生産拠点の再編、IT基盤統合などの改革が求められる。このような統合改革を実現するためには、中期経営計画とM&A戦略を連動させ、M&A戦略の策定段階から中長期的な視点で各種変革の設計・予算確保・推進体制の整備を行う必要がある。

多くの企業が陥っている状況

■ PMIが“企業活動に関わる最低限の統合”で終わり、推進力を失う

- 大型化・複雑化する案件では、Safe Day1や100日プランの完遂に迫られ、中長期の統合シナリオや投資議論は後回しにされやすい。
- その結果、統合活動は経営計画と切り離された「臨時対応」として進み、持続的な資源配分が確保されない。やがて数年の間に経営体制や担当者の交代も重なり、統合の勢いは途絶え、シナジーは十分に実現されないままとなる。

成功の要諦

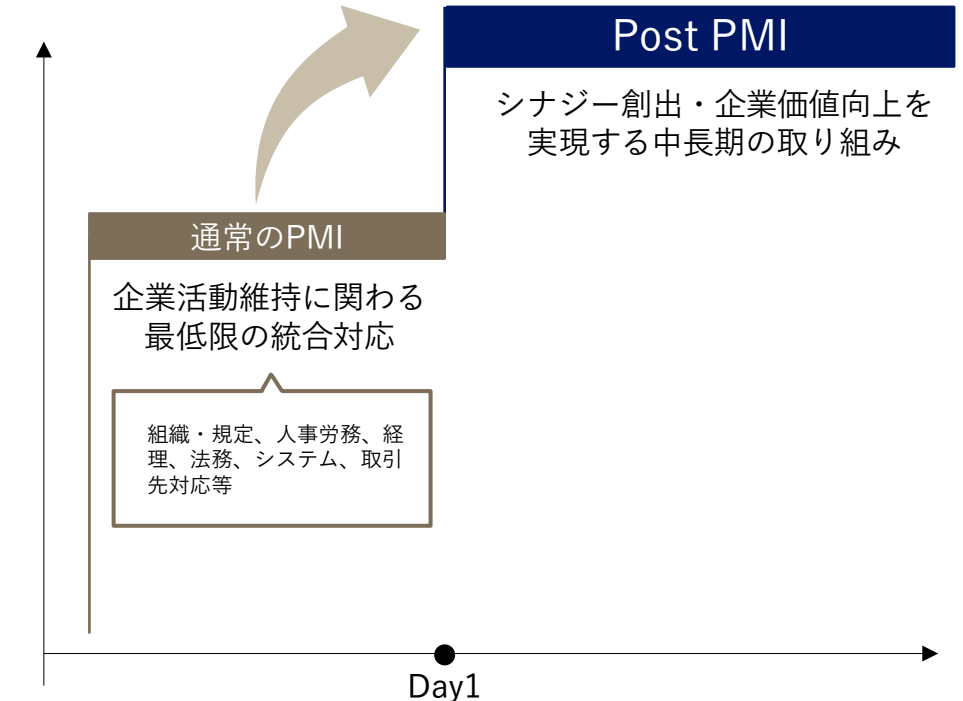
■ PMIを経営計画と一体化させる

- 統合を臨時対応にとどめず、経営企画などの恒常機能に統合推進を組み込み、中期経営計画にPMIやシナジーKPIを反映させることで、全社的な価値創出と一体で進める体制を構築する。

■ 中長期戦を前提に、体制と予算を設計する

- Day1後は統合推進組織（IMO*）を設置し、中長期では経営企画や戦略部門などの恒常機能に統合を担わせることが理想的。その際、戦略策定・デューデリジェンス段階から「統合準備費用＋中長期投資枠」を検討し、クロージングまでに予算を確保することで、統合を経営資源配分の一部として推進可能にする。

M&Aにより
創出される価値



*IMO：Integration Management Office

3. PMI 成功の要諦

④現場任せにしない統合実行

PMIを現場任せにすると、成果に対する認識はかみ合わない。本調査においても、経営層と中間管理層の間でM&A成否の評価に大きな差が見られる。統合を成功に導くには、経営層自らがリーダーシップを発揮し、意思を行動で示すことが欠かせない。

多くの企業が陥っている状況

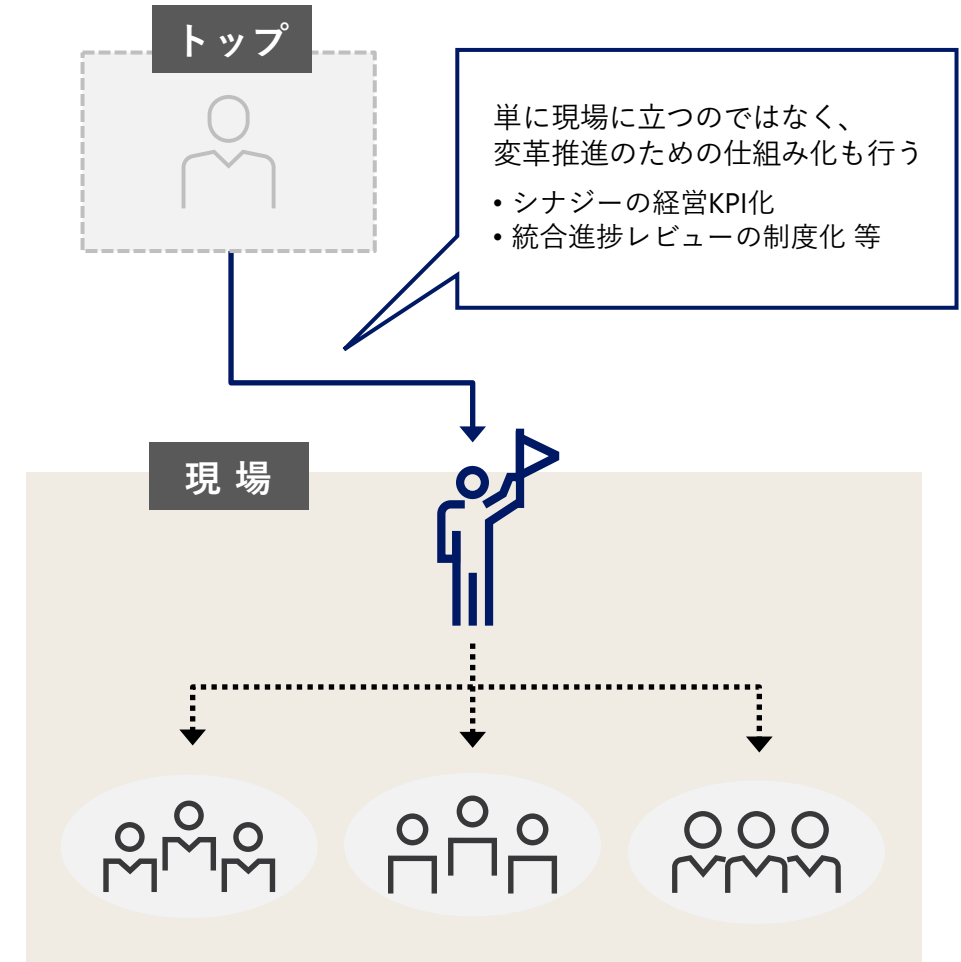
■ 経営層のリーダーシップが弱まり、統合が現場タスクに矮小化

- PMIを過度に現場に任せる動きは、現場を育てたいという期待や、経営層が既存事業や多様な課題に迫られている事情から生じやすい。
- その結果、統合が作業化し、意思決定の遅れや現場との齟齬が生じやすくなる。シナジー創出は後回しとなり、変革の勢いも失われていく。

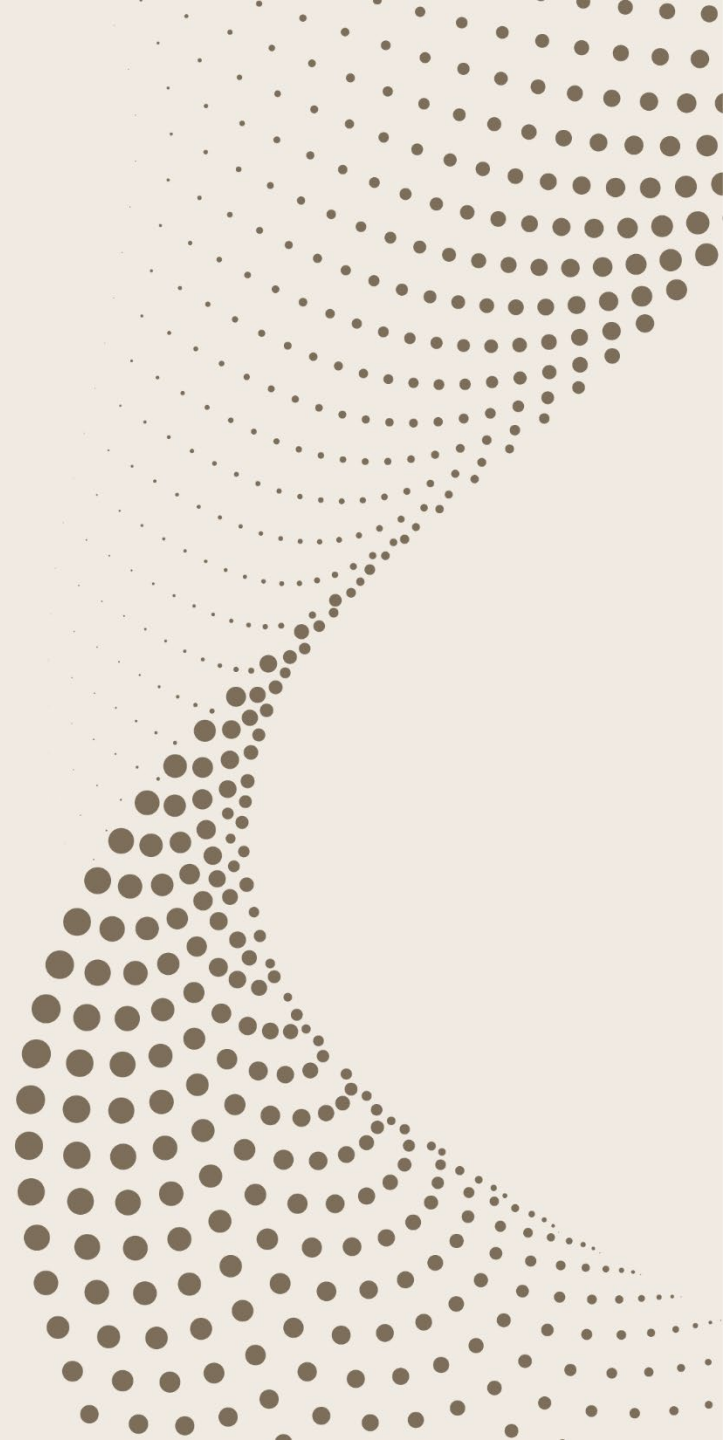
成功の要諦

■ 経営層自らが最前線に立ち、変革推進の意思を行動で示す

- PMIは単なる統合作業ではなく経営変革の契機である。だからこそ、経営層が自らの言葉と行動で意思を示し、統合の推進力を発揮することが重要である。
- 行動変容を組織文化として定着させるには、人材育成・コミュニケーション・制度設計を通じた仕組みが必要である。
- 具体的には、シナジー創出を経営KPIとして経営会議で扱うこと、進捗レビューを制度的に組み込むこと、経営層自身が現場に足を運び、課題を意思決定のアジェンダに直結させることが不可欠である。



アビームコンサルティングのPMI支援



アビームコンサルティングが提供するPMI支援の特徴

戦略立案から統合・変革の定着までを一貫して支援

- ・ M&Aに関わる全フェーズ（Strategy / Transaction / PMI / Transformation）を組織内でワンストップ支援
- ・ 業界特化の専門コンサルタントが、業界特有の商習慣や課題を踏まえた実効性ある提案を実施
- ・ 統合直後の短期アクションプラン対応に終わらない、統合後（Post PMI）を見据えたシナジー創出を設計

オペレーション×ITを起点とした実行力

- ・ 国内有数のIT・オペレーション変革実績を基盤に、設計～導入～定着をシームレスに支援
- ・ 日本発のコンサルティングファームとして、日本企業特有の商習慣・カルチャーを踏まえた仕組み化をサポート
- ・ ITと人材を組み合わせた実務設計のもと、シナジー創出までのプロセスを構築

グローバル全域で一貫した高品質サービスの提供

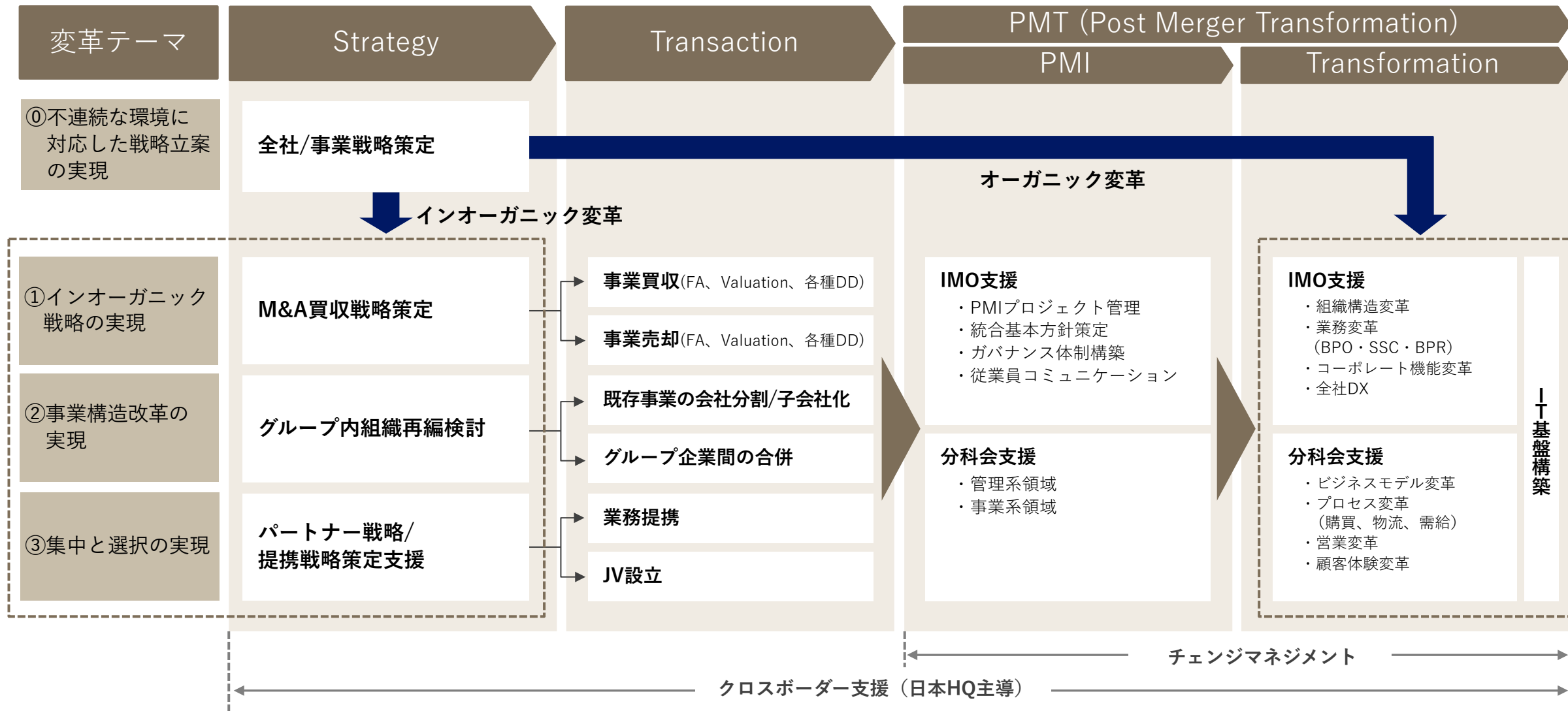
- ・ 日本企業の現場理解とグローバル知見を兼ね備えた、各国に駐在する日本人コンサルタントが本社・現地拠点を連携支援
- ・ 独自のグローバルネットワークを通じて、各国のビジネス環境・法制度を踏まえた対応を提案
- ・ アジアを中心とした拠点展開に加え、ベリングポイント社との連携深化による欧米へのサービス提供体制を強化

チェンジマネジメントの実行力

- ・ 制度設計や業務移管にとどまらず、組織・人材の行動変容まで支援
- ・ 経営と現場をつなぐ、持続可能な変革推進の仕組みづくりで、納得感と実行力を醸成
- ・ PMI後も継続的な改革を推進し、持続的な企業価値創出を実現

アビームコンサルティングのM&A/PMIサービス全体像

M&A戦略からディール実行、PMIからポストPMIまで一貫してご支援します。



サービス詳細は[こちら](#)よりご覧いただけます。

サービスに関するお問い合わせは以下へご連絡ください。

Mail : JPABCFT_SU@abeam.com

アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。 ©2023 ABeam Consulting Ltd.



Build Beyond As One.