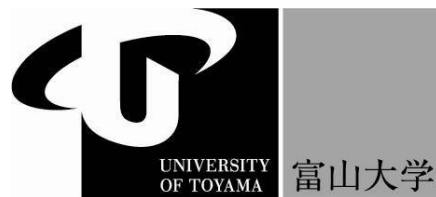


**Working Paper No. 317**

M&A における PMI とマネジメント・  
コントロール・システムの統合

森口毅彦

2018 年 5 月



FACULTY OF ECONOMICS  
UNIVERSITY OF TOYAMA

# M&A における PMI とマネジメント・コントロール・システムの統合

森 口 毅 彦

2018 年 5 月

## 概要

近年、わが国企業における M&A (Mergers and Acquisitions : 合併と買収) の活発化に伴い、それを成功へ導くための PMI (Post-Merger Integration : ポスト・マージャー・インテグレーション) に対する注目が集まっており、その効果的なあり方についての研究成果も蓄積されてきている。しかしながら、マネジメント・コントロール・システムそのものを対象にその統合問題を扱った研究は限定的であるという問題意識から、PMI においてマネジメント・コントロール・システムの統合を効果的に行うための有効なフレームワークについて検討・考察を試みたものである。

そこで、Malmi & Brown [2008] によるパッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムのフレームワークに依拠しながら、PMI に適合したコントロール・パッケージの組み合わせならびに、各パッケージ間の関係性を考慮に入れた、マネジメント・コントロール・システムの統合フレームワークを提示したものである。

## キーワード :

M&A (合併・買収), PMI (Post-Merger Integration : ポスト・マージャー・インテグレーション), 組織統合, 組織変革 (organizational change), マネジメント・コントロール・システム

## 1. はじめに

近年、グローバルな規模で展開される企業間競争において、その優位性を獲得するための一つの手段として M&A (Mergers and Acquisitions: 合併と買収) が活発に行われるようになってきている。筆者が 2016 年に行った調査によると<sup>1</sup>、M&A の戦略上の位置づけとして、「成長のための主要な手段として位置づけている」と回答した企業が 88.2% にのぼっている。具体的な M&A の目的としては、「スピーディーな事業の展開・拡大・進出」(63.0%)、「業界内でのシェア拡大」(61.3%)、「海外市場への進出 (事業展開地域の拡大)」(47.9%)、「異業種・新規事業への参入」(46.2%) などがあげられている (複数回答)。

このように、M&A は何らかの目的をもって行われるものであり、M&A の成功のためにはそうした目的を達成することが不可欠だろう。しかしながら、通常、M&A が実現しただけで目的を達成することはできないのであって、M&A 後の統合作業を通じて目的の達成が図られていくことになる。

そこで注目されているのが、PMI (Post-Merger Integration: ポスト・マージャー・インテグレーション) あるいは「ポスト M&A」と呼ばれる M&A 後の統合プロセス/作業である。効果的な PMI のあり方についての研究成果は、ここ 10 年ほどの間に、コンサルタント等の M&A 実務に携わる人たちによって実務的・実践的なノウハウという形を中心に蓄積が見られるようになってきている。

しかしながら、そうした PMI の議論において、「マネジメント・コントロール・システムの統合」を直接扱ったものは極めて少ないのが現状である。マネジメント・コントロール (management control) は組織目標の達成のために戦

---

<sup>1</sup> 本アンケート調査は、調査対象企業を東京証券取引所第一部・第二部上場企業 2,478 社 (2016 年 2 月時点) とし、これら 2,478 社に対し質問調査票を送付した。送付先 (調査対象者) は、M&A に中心的に関わると考えられる「部署」として経営企画・社長室・経理財務部門、「役職」として代表取締役・役員クラスを設定し、ダイヤモンド社のデータベースサービス D-VISION「役員・管理職情報ファイル」より、1 社 1 名役職コード上位順件数制御抽出を行った。アンケート調査の期間は、2016 年 2 月 12 日から 2016 年 3 月 15 日までで、アンケートの回収数は 179 通であり、回収率は 7.22% (179/2,478) であった。なお、本調査結果の詳細については、拙稿 [2017] を参照。

略の実行を意図したプロセスであり、M&A後に両社のマネジメント・コントロール・システムをいかに効果的に統合するかということは、M&Aの成否にダイレクトにかかわってくる問題であると考えられる。

したがって、PMIにおけるマネジメント・コントロールに関わる論点として、「PMIにおけるマネジメント・コントロール・システムの統合」という問題は極めて重要であるといえよう。

そこで本稿では、この問題について、これまで蓄積されてきたPMIについての研究成果にもとづきながら、ただし実践的なノウハウの提示を目的とするものではなく、PMIにおいてマネジメント・コントロール・システムの統合を効果的に行うための有効な理論的枠組みの提示という観点から検討・考察を試みるものである。

以下、2節では、M&AにおけるPMIの意義と、M&AのプロセスにおけるPMIの位置づけを確認したうえで、3節では、組織変革の理論を援用しながらそれがPMIに対してもつインプリケーションについて検討し、PMIの統合領域におけるマネジメント・コントロール・システムの統合の問題を確認する。4節では、マネジメント・コントロール概念を整理しうえて、PMIにおけるマネジメント・コントロール・システムの統合に関するフレームワークについて検討していく。

## 2. M&AにおけるPMI

PMIは、「ポストM&A」とも呼ばれ、広範にわたるM&Aプロセスの一部として行われるものである。そこで本節では、M&AプロセスにおけるPMIの位置づけと役割を明確にしていきたい。

### (1) M&AとPMIの意義

PMIはM&Aを成功に導くためにその重要性が指摘されてきているが、M&A

の文献において、PMI という用語は、定まった定義がないままに使われているようである。たとえば、「PMI とは、M&A 後の統合プロセスのこと」[前田編, 2014, p. 32] や、「ポスト M&A」は、「PMI (ポスト・マージャー・インテグレーション) という言葉で呼ばれることも多い。M&A を実施した後に企業価値を向上させる統合プロセスを意味する言葉である」[松江, 2008, p. 4] といった具合である。

また、東京青山・青木法律事務所編 [2006] では、PMI を次のように説明している。「潜在シナジー (筆者注: M&A を実施する前の段階において想定された潜在的なシナジー) を実現シナジー (筆者注: M&A を実行した後に実現される実現シナジー) に転化させるために、シナジー実現の組織的問題の弊害をいかに減少させるかを検討するプロセスとして『M&A 後の企業統合』(PMI) といわれる経営学的アプローチがある。M&A の成功にとって、その取引の完了よりも、M&A 後の統合のプロセスがより重要という考え方である。」[東京青山・青木法律事務所編, 2006, pp. 2-3]

このように、PMI についての定まった定義はみられないものの、「M&A 後の統合プロセス」というその最も根幹に関わる部分についての共通認識は形成されているものとみなすことができる。

ここで、そもそも M&A については、内閣府経済社会総合研究所の M&A 研究会によると、「企業の既存経営資源を活用することを目的に経営権を移転したり経営に参加したりする取引」[M&A 研究会 (内閣府経済社会総合研究所), 2006 年, p. 148] と定義され、その取引の形態として、①合併、②買収、③営業譲渡、④資本参加、⑤出資拡大の 5 つがあげられている。

このうち特に「合併」については、「2 社以上の会社が契約によって実質的に 1 社に合同すること」と定義されており、これは大きな組織変革を伴う企業統合プロセスであるにとらえることができ、PMI はまさに「M&A 後の統合プロセス」の実行にあたるきわめて重要な役割を担うものであるといえよう。

## (2) M&AのプロセスとPMIの位置づけ

より具体的な PMI のあり方については、M&Aのプロセスと関わらせて捉える議論が多くみられる。

内閣府経済社会総合研究所の M&A 研究会では、M&A 取引には次の 3 つの段階があるとしている。すなわち、①pre-M&A、②process of M&A、③post M&A である。このうち、PMI は③の post M&A 段階に相当し、クロージング段階以降のプロセスとの位置づけになっている。そのうえで、「M&A は、その後のポスト M&A が重要である」[M&A 研究会（内閣府経済社会総合研究所）、2006 年, p. 149] との指摘がなされ、M&A における PMI の重要性に対する認識が示されている<sup>2</sup>。

田村 [2009] は、一般に M&A のプロセスは、事前（Pre-Merger）局面、エクセキューション（Execution）局面、事後（Post-Merger）局面に分かれ、それぞれの局面に M&A の失敗要因である、(1)戦略の問題、(2)エクセキューションの問題、(3)買収後のマネジメントの問題が対応するとし、M&A プロセスの最後にくる(3)買収後のマネジメントの問題が PMI であるとしている。[田村, 2009, pp. 102-103]

前田編 [2014] では、M&A プロセスは、①M&A プレ・フェーズ、②M&A ファースト・フェーズ、③M&A ミドル・フェーズ、④M&A ファイナル・フェーズの 4 つから成るとし、PMI は、④の M&A ファイナル・フェーズのクロージング後に行われるプロセスとして位置づけられている。[前田編, 2014, p. 18]

しかしながら、これが示しているのは PMI の作業が実際に行われる実行段階

---

<sup>2</sup> ポスト M&A で行われることとして次のようなものをあげている。「一緒になったことの効果をいかに発揮させるか、現実がいかに統合させるかということで、通常は統合委員会を作ったり、戦略的に広報を行ったり、いろいろなことをする。統合の分野としては、業務統合、財務統合、人事統合の 3 分野が主になる。業務統合は、生産、仕入、販売、それからシステムの統合も業務統合である。財務統合は、取引銀行、経理処理の方法、資金の運用等を統合していくことである。人事統合は、組織や給与水準を変えたりすることである。」[M&A 研究会（内閣府経済社会総合研究所）、2006 年, p. 149]

を示したもので、「PMI はターゲット企業を決定する時点で、既に始まっていないなければならない」[前田編, 2014, p. 33] とし、スムーズな PMI の実行のためには、M&A プロセスの早い段階から PMI の検討・準備が必要な点を指摘している。

このような、早期の PMI の開始の重要性については、松江 [2008] でも指摘されている。

松江 [2008] は、M&A の「成立」と「成功」を区別することの重要性を強調する。すなわち、「M&A の条件交渉に基づき契約行為がなされること（成立すること）が、企業にとって本当に価値をもたらした（成功した）のかどうかは一概に語ることはできない」[松江, 2008, p. 4] という。

ここで M&A の「成立」とは、「M&A の法的手続きが終了して新会社として立ち上がること」であるのに対し、M&A の「成功」とは、「企業自身の戦略上の目的が達成でき、加えて様々なステークホルダーの評価が得られること」[松江, 2008, p. 15] であると定義されている。

したがって、M&A の「成立」と「成功」は次元の異なるものであり、その間には大きなギャップが存在している。そこで、このギャップを埋め、M&A を「成立」から「成功」に導く方法論として「ポスト M&A」(PMI) が重要な点を松江 [2008] は指摘しているのである。

松江 [2008] では、M&A の基本プロセスとして、①ターゲット選定、②基本合意、③デューデリジェンス、④最終合意・クロージング、⑤統合、という 5 段階のステップがあげられている。[松江, 2008, p. 26]

このような M&A の基本プロセスを前提に、PMI を次のように位置づけている。すなわち、「ポスト M&A (PMI) とは、狭義には統合日 (DAY1) 以降のプロセスを意味するが、本来的には『企業価値向上に向けた“基本合意以降”の統合アプローチ』として捉えるべきである」[松江, 2008, p. 37] としている。先の前田編 [2014] でも見られたように、PMI への早期の取り組みが重要であることが指摘されているが、それは、「成功している M&A のケースについては、

基本合意の成立直後から統合後をにらんだ仕事に着手しているという数多くの事実がある」[松江, 2008, p. 37] ことにもとづいているという。

以上、M&A プロセスにおける PMI の位置づけを確認してきたが、PMI は「M&A 後の統合プロセス」として捉えられ、M&A プロセス全体の中では最終段階に位置づけられているが、組織の統合作業の成否の鍵を握るプロセスとしてその重要性が認識されていることがわかる。

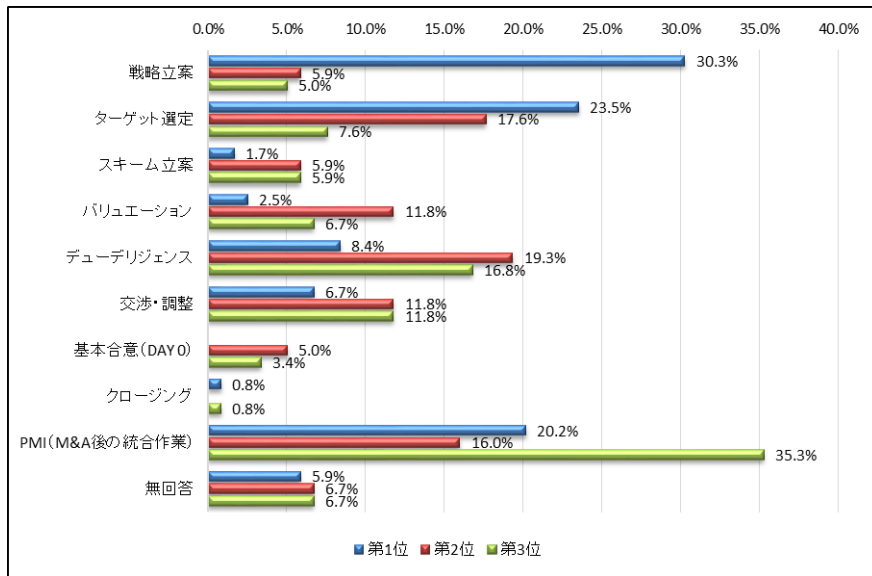
筆者が行った 2016 年の調査において、「M&A の成功に向けてどの局面が重要であるか、上位 3 位まで」を回答してもらった。

その結果、第 1 位にあげられたのは、「戦略立案」(36 社：30.3%)、「ターゲット選定」(28 社：23.5%)、これに続いて、「PMI (M&A 後の統合作業)」の 24 社 (20.2%) となっている。第 2 位にあげられたのは、「デューデリジェンス」(23 社：19.3%)、「ターゲット選定」(21 社：17.6%)、これに続いて、「PMI (M&A 後の統合作業)」の 19 社 (16.0%) となっている。第 3 位にあげられたのは、「PMI (M&A 後の統合作業)」の 42 社 (35.3%)、次いで「デューデリジェンス」(20 社：16.8%)、「交渉・調整」(14 社：11.8%) となっている。(図表 1 参照)

図表 1 M&A 成功への重要局面

	第1位		第2位		第3位	
	度数 (社)	パーセント	度数 (社)	パーセント	度数 (社)	パーセント
戦略立案	36	30.3%	7	5.9%	6	5.0%
ターゲット選定	28	23.5%	21	17.6%	9	7.6%
スキーム立案	2	1.7%	7	5.9%	7	5.9%
バリュエーション	3	2.5%	14	11.8%	8	6.7%
デューデリジェンス	10	8.4%	23	19.3%	20	16.8%
交渉・調整	8	6.7%	14	11.8%	14	11.8%
基本合意 (DAY 0)	0	0.0%	6	5.0%	4	3.4%
クロージング	1	0.8%	0	0.0%	1	0.8%
PMI (M&A後の統合作業)	24	20.2%	19	16.0%	42	35.3%
無回答	7	5.9%	8	6.7%	8	6.7%
合計	119	100.0%	119	100.0%	119	100.0%





[出所：拙稿，2017，p.34，図表 5-1-2]

第1位～第3位までのトータルで見ると、「PMI (M&A 後の統合作業)」がもっとも多く選択されており、M&Aの「成功」へ向けてPMIの局面が重要であるという認識が、わが国企業において浸透してきていることを示す結果となっている。

それでは次に、PMIのプロセスにおいてどのような統合作業が行われるのかという観点から、PMIの統合領域について組織変革の議論に関わらせながら検討・整理し、そのうえで、マネジメント・コントロール・システムの統合の問題を確認していきたい。

### 3. 組織変革とPMIの統合領域

#### (1) 組織変革とPMI

本稿で取り上げるPMIは、M&A後に行われる統合プロセス／作業であり、典型的に合併の場合に見られるように、それまで別個の企業組織であったものを統合していくプロセスであり、まさに組織変革をマネジメントしていくプロセスである。Levy [1986]においても、組織変革を引き起こす要因の一つとし

て M&A があげられている。したがって、PMI を通じた組織統合に対して、「組織変革」における研究成果は示唆に富む洞察を与えてくれるものと考えられる。

経営環境の変化に対応して、組織そのものあるいは組織構成員の行動パターンを適合的なものに変えていくマネジメントのあり方は、組織変革 (organizational change) もしくは組織変革のマネジメントと呼ばれている。

組織研究において、「組織変革」に関する研究は 1960 年代から行われており、コンティンジェンシー理論をはじめとした多様な観点から普遍的な問題として関心を集め、今日においても重要なテーマとして扱われている。(高瀬 [2006])

こうした組織変革について、松田 [2011] は、野中他 [1978] にもとづき、次のように定義している。

組織変革とは、組織成果の向上を目的として、組織、および個人レベルの関係の改善を対象とし、変革推進者もしくは介入者を中心として意図的に組織が行う行動あるいはその過程に見出される組織現象である。[松田, 2011, pp.20-21]

また、高瀬 [2006] は、「組織変革」と「組織進化」との関係性から、「組織変革」は組織自体の意図による組織変化であるのに対して、「組織進化」は環境のなかで何らかの優位を得る方向に進む組織変化を意味しているとしたうえで、「組織変革」が基本的には個々の組織を単位として考えられるのに対して、「組織進化」では個々の組織単位だけでなく、生物の「種」に相当するレベルで組織を考える場合もある点を指摘している。[高瀬, 2006, p. 4]

また、三品 [2006] も「組織変革」と「組織進化」との関係性について、時の流れに伴う組織の変化に着目する点で同じである一方、「変革」が急激な変化を指すのに対して、「進化」はあくまでも漸次的な変化を取り上げる点で対照的であり、さらに組織が目的語になるという意味で、「変革」は他動詞であるのに対して、組織が主語になるという意味で、「進化」は自動詞であり、他律と自律

の対照といえる点を指摘している。[三品, 2006, p. 2]

このようにみてくると、M&AにおけるPMIにおいては、組織進化ではなく「組織変革」の枠組みが該当するものと考えられる。そこで、「組織変革」の研究において提示されている組織変革の枠組みを援用しながら、それがPMIに対してもつインプリケーションについて検討してみたい。

Levy [1986] は、自然発生的あるいは進化的な組織変革や偶然的な組織変革と「計画的組織変革 (planned change)」を明確に区別し、前者は組織の外側から生じる変革であるのに対して、後者の計画的組織変革は、組織の意思決定によって生じるものであることを強調したうえで、計画的組織変革を対象に、組織変革を「一次変革 (first-order change)」と「二次変革 (second-order change)」に分類している。

一次変革とは、システムの中核部分を変えるのではなく、比較的小さな改善や調整からなるもので、システムが自然に成長・発展する中で生じるものである。これに対して二次変革は、組織の深く「中核部分」に及ぶ変革であり、その変革は不可逆的なものとなる。その変革の対象となるのは、層を成す4つの次元——「組織のパラダイム」、「組織のミッション・目的」、「組織文化」、「組織構造・プロセス」——すべてとなる。すなわち、基本的に二次変革は、抽象的かつ無意識的な最深層レベルのパラダイムの変革であり、「組織のパラダイム」は他の3つの次元に対するコンテキストとロジックを提供するものであることから、パラダイムの変革には必然的に他の3つの次元の変革が伴うことになるのである。

このように、Levy [1986] における組織変革の分類は、計画的変革を対象に、「変革の深さ」を基準にしている点が特徴となっている。この枠組みに従えば、たとえば、買収時に両社のシステムを残すような統合を行う場合には一次変革として、合併時に両社の再編を通じた組織統合を行う場合には二次変革として、PMIのあり方を考えていくことができる。

PMIの議論においては、組織統合をハード面の統合とソフト面の統合として

とらえる見解がみられる。(ウイリス・タワーズワトソン編[2016], 中村[2017])  
すなわち、組織構造・組織システムというハード的側面の統合と、人的資源・  
経営スタイル・組織文化というソフト的側面の統合に二分する見方である。

たとえば、ウイリス・タワーズワトソン編 [2016] は、PMI の構成要素として、①ガバナンス(責任・権限の委譲範囲, レポートの内容・手法など), ②報酬(経営者・従業員), ③ベネフィット(退職給付, 医療保険, 福利厚生制度など), ④タレント(人材マネジメント), ⑤人事 IT, ⑥リーダーシップ, ⑦企業文化, ⑧コミュニケーション(特に, 買収先の従業員向け), ⑨PMO(Project Management Office) を識別し, このうち①～⑤までがハード面で, ⑥～⑧がソフト面, ⑨は①～⑧の項目の統合プロセス全体の管理・コントロールを担当するとしている。[ウイリス・タワーズワトソン編, 2016, pp. 25-26]

このように, 組織統合をソフト面とハード面に二分する議論は明快であり, 統合する際のポイントがはっきりするため, 統合の枠組みとして一定の有用性は認められるものの, 組織統合における両者の関係性といった視点の欠如がみられる点は指摘できよう。

一方, Mintzberg & Westley [1992] は, 組織変革にはレベルがあり, その内容が異なることを, 「組織」と「戦略」の2つの領域でとらえている。(図表2参照) すなわち, 最も広範にわたり概念的なレベルでの変革である思考様式や組織文化の変革から, 最も狭く具体的なレベルでの変革である設備の一部や仕事に携わる個人の変革まで, 変革のレベルとその内容には相違があるというのである。

そしてこの図表があらわしているのは, より下部の項目になればなるほど項目単独でも変革が可能であることから変革は容易であるのに対して, より上部の項目になればなるほど下位の項目と複合的に絡み合っていることから, 変革は困難を極めるということである(たとえば, 組織文化を変革するのに, 組織構造やシステム・手続き, 仕事などの変革が行われなければならないということはあり得ないであろう)。

図表 2 組織変革の内容

	組織の変革 (状態)	戦略の変革 (方向性)
より概念的 (思考)	組織文化	戦略ビジョン
	組織構造	戦略ポジション
より具体的 (活動)	システム・手続き	プログラム
	人員 (仕事)	機械・設備

[Mintzberg & Westley, 1992, p.40, Table 1 と本文の内容にもとづき作成]

この Mintzberg & Westley [1992] の枠組みを PMI のソフト面／ハード面の議論に当てはめると、図表中の上部の項目（組織文化）がソフト面に該当し、下部の項目がハード面に対応しているにとらえることもできよう。したがって、PMI においてもソフト面（より上部の項目：組織文化）の統合の困難さが問題となることがわかる。そしてまた、この枠組みでは、ソフト面とハード面の関係性（上部項目と下部項目が複合的に絡み合っている）も把握できるものとなっている点で、PMI に対しても有用な洞察が得られるものと思われる。

(2) PMI における統合領域とマネジメント・コントロール・システムの統合  
城戸他 [1993] は、アンケート調査結果にもとづき、企業の変革のタイプを、「意識改革型」、「業務改革型」、「経営改革型」の 3 つに分類している。

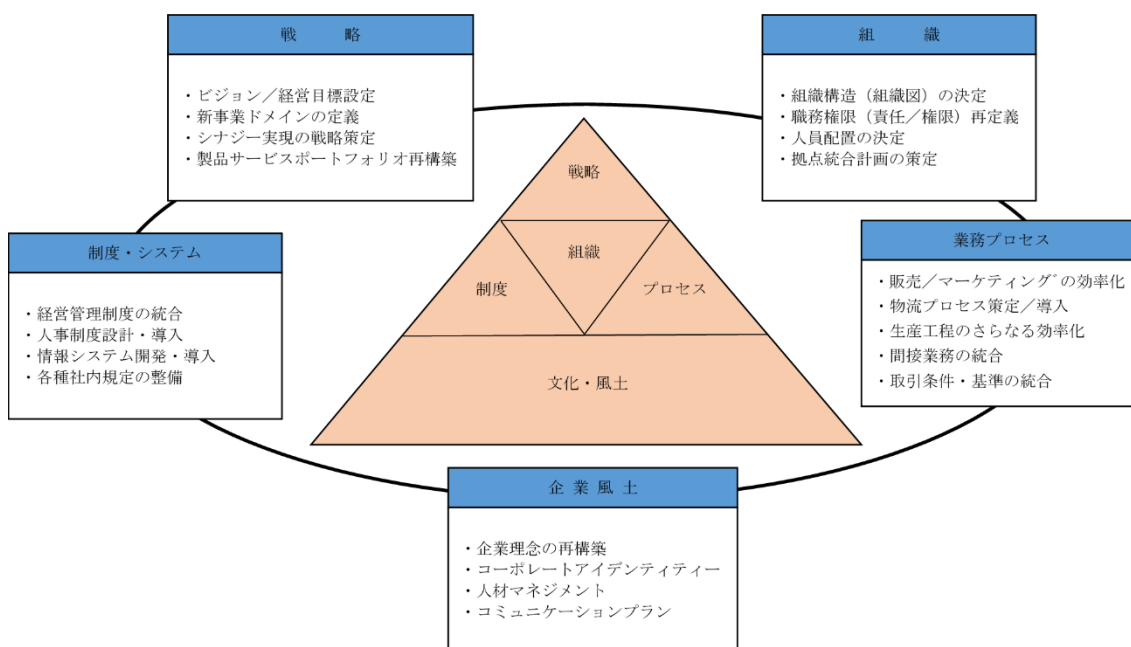
ここで、「意識改革型」とは、組織メンバーに対する新しい価値の移入、意識や考え方の転機を意図した変革のことで、「業務改革型」とは、日常業務の効率化・合理化を通じて、意思決定の迅速化や利益責任の明確化、高収益体質への転換等を意図した変革のことで、「経営改革型」とは、新規事業の開発や新規市場への進出を通じて、業態変革や事業構造の再構築などを試み、いわば経営基盤の根本的な変革を意図した変革のことである。

このように、城戸他 [1993] における組織変革の分類は、「組織変革の目的」

にもとづいたものとなっている点が特徴である。しかし、本稿で対象としている M&A における組織統合（PMI）においては、「業務改革型」もしくは「経営改革型」が該当し、そのいずれにおいても「意識改革（型）」が必要になるということが想定されるため、この分類の適用可能性は低いものと思われる。

松江 [2008] は、統合作業全体のフレームワークを考える上で、経営全体を①戦略、②組織、③業務プロセス、④制度・システム、⑤企業風土（カルチャー）の 5 つの領域に体系化して考えることが有効であるとしている。（図表 3 参照）

図表 3 PMI の統合領域



[出所：松江, 2008, p. 106, 図表 3-7]

松江 [2008] によると、①戦略（ビジョン・戦略を策定する）では、「経営資源の再配分をいかに効率的に行うか」と、「シナジー効果をいかに戦略に反映するか」という 2 点がポイントとなる。②組織（組織とガバナンスのあり方を決める）では、「組織構造（枠組み）をどう作るか、いわば新会社内の組織図をどう作るか」という点」と、「その枠組みにもとづいて人の配属をどうするか」という人員配置の問題」がポイントとなる。③業務プロセス（業務プロセスを変更す

る)では、業務プロセスの機能ごとに、双方の業務のやり方を比較検証し、最善のあり方を考える必要がある。④制度・システム(制度・システムを統合する)では、人事・給与制度、業績管理制度等の経営管理制度をどう統合していくか、また業務ルールに影響を与える情報システムをどう統合していくかが重要なポイントとなる。⑤企業風土(カルチャー)(企業風土(カルチャー)を融合する)では、「新会社をどうするべきかという経営哲学や理念」が企業風土の融合において基本となる。また、統合後の新会社の価値向上へ向けて、両社の人材に高いモチベーションを与えるためにもコミュニケーションが重要なポイントとなる。

この5つの領域のうち、マネジメント・コントロール・システムの統合に主として関わるのは、④制度・システムの「業績管理制度等の経営管理制度の統合」になると考えられるが、統合領域全体からみると限定的な領域にとどまっているように思われる。

さらに松江[2008]は、これら5つの統合領域の中でも、「戦略」、「組織・ガバナンス」、「人事・風土」の3領域がきわめて重要であるとしている。それは、これらの領域は統合における難易度が高く、その影響が全社的におよびため最優先で取り組む必要があるからだという。

それは、実際にPMIに取り組んだ経験がある企業を対象にした調査でも、この3つの領域を重視しているという結果が出ていることにもよるものだとしている。すなわち、トーマツコンサルティング(現:デロイト トーマツ コンサルティング合同会社)が2007年に行った調査において、「PMIで重要な実務は何か」について、優先順位の1番目と2番目を尋ねた結果、最も重要なのは「新会社としてのビジョン・戦略立案(経営目標の明確化)」(28%)で、次いで、「組織の一体化とガバナンスの強化」(18%)であり、3番目が「異なる企業風土・文化の融合」(17%)であった(両回答の合計割合)。[松江, 2008, pp. 114-115]

このように、松江[2008]では、PMIにおいて特に重要視すべき3つの領域

に、マネジメント・コントロール・システムの統合が含まれる④制度・システムはあげられておらず、マネジメント・コントロール・システムの統合という視点はあまり重視されていないことがわかる。

また、前田編 [2014] では、先にあげた城戸他 [1993] と同様の類型（名称）を用いながら、それを組織変革の目的という観点からではなく、組織統合の内容（段階）という観点からの分類を示している。すなわち、PMI は、①「経営の PMI」（経営理念、戦略の統合）、②「業務の PMI」（業務・インフラ、人材・組織の統合）、③「意識の PMI」（企業風土や文化の統合）の 3 段階からなるとされているのである。

まず、①「経営の PMI」について、その目的は、「M&A 前は別々の会社で別々の経営方針のもとで経営をされていた 2 社が、PMI の活動を経て 1 つの経営方針で経営されるようにして、シナジー実現のための『業務の PMI』への道筋をつけること」[前田編, 2014, p. 101] にあるという。ここで、「経営の PMI」と「業務の PMI」との間には、「経営の PMI→業務の PMI」というステップが想定されていることがわかる。

次に、②「業務の PMI」であるが、その目的は、「業務プロセス、組織、人事、情報システムそれぞれにおいてどの部分は統合してどの部分は統合しないかを決め、統合する部分はそれを実現させることでシナジーを形にすること」[前田編, 2014, p. 155] にあるという。

そして、③「意識の PMI」であるが、その目的は、「企業文化の違いが原因で両社間のシナジー効果実現が阻止されたり、統合が遅れてしまったりすることを防ぐこと」[前田編, 2014, p. 235] にあるという。

PMI の 4 つのフェーズからなる基本的なプロセスにおいて<sup>3</sup>、この PMI の 3 段階で具体的にどのような統合作業が行われるかを体系化して示したのが図表 4 である。

---

<sup>3</sup> なお、前田編 [2014] における PMI のプロセスについては、4 節で改めて検討する。



図表 4 PMI の基本プロセスと PMI の 3 つの段階との対応関係

	最終契約前	フェーズ1・2 Day 0～Day 1当日	最終契約後フェーズ3 Day 1～Day 100	フェーズ4 Day 101以降
経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップ同士での思いやシナジーの考え方の共有</li> <li>・IR活動での経営戦略についてのコミュニケーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略の相互共有, 理解</li> <li>・戦略整合性についてのIR活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中期計画の作成</li> <li>・KPIの策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的な戦略進展のアップデート</li> <li>・KPIの設定, モニタリング</li> <li>・継続的なIR活動</li> </ul>
経営のPMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>・結合形態, 持分比率の選択</li> <li>・買収後のガバナンス体制の方針検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス体制案(意思決定の仕組みや機関設計, 経営の自治を認める範囲等)の確認, 共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決裁権限規程の制定(Day 1)</li> <li>・誰が, どこまで(範囲), どのように経営をモニタリングするかの確定</li> <li>・報告ルールの確定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリングの継続</li> <li>・実態に合わせて微調整</li> </ul>
経営層の選定・慰留	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社長など重要ポスト候補の選定</li> <li>・慰留対象者の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・慰留対象者についての情報収集(面談など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・慰留のための交渉</li> <li>・ロングタームインセンティブの設計</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・KPIと報酬の結びつけ</li> <li>・サクセッションプランの検討</li> </ul>
財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務状況, キャッシュ・フロー計画を入手し, 買収後のあるべき資金調達・運用体制の検討</li> <li>・買収スキームの決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務体制の実態理解</li> <li>・新しい資金調達・運用体制の確定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新体制での資金調達・運用の開始</li> </ul>	
統合プラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統合の大方針の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Day 1プランの作成</li> <li>・Day 100プランの作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Day 100以降のプラン作成</li> </ul>	
業務のPMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上増/コスト減のシナジー試算</li> <li>・DDからの残課題の抽出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対顧客メッセージの検討, 場合によっては発信</li> <li>・業務の可視化と統合範囲の決定(Day 1以降も継続する場合あり)</li> <li>・シナジー効果目標の修正</li> <li>・統合課題の整理(DDからの残課題+分科会メンバーによる追加課題, 優先順位づけ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客へのメッセージ発信</li> <li>・優先的な統合課題への対応</li> <li>・クイックウインの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・残った課題への対応</li> <li>・どれくらいシナジーが実現したかの検証</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト減のシナジー試算</li> <li>・DDからの残課題の抽出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の可視化と統合範囲の仮決め(Day 1以降も継続する場合あり)</li> <li>・統合課題の整理(DDからの残課題+分科会メンバーによる追加課題, 優先順位づけ)</li> <li>・決算など緊急を要する統合課題の抽出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優先的な統合課題への対応</li> <li>・決算など緊急を要する課題の対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・残った課題への対応</li> <li>・どれくらいシナジーが実現したかの検証</li> </ul>
意識のPMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>・両社間のミッション・ビジョンの調査, 一部で相互理解</li> <li>・Day 0のトップメッセージ検討, 発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新会社のミッション・ビジョン決定</li> <li>・Day 1に向けてのセレモニー準備, 実施</li> <li>・Day 1でのトップからのメッセージ</li> <li>・オフィス統合の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内報や社内サイトなどを用いた新しいミッション・ビジョンの浸透</li> <li>・成功事例の紹介による安心感の醸成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的な浸透活動</li> <li>・オフィス移転などの打ち手の実施</li> </ul>
PMIプロジェクト体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトリーダーや主要メンバーの選定</li> <li>・場合によってPMIコンサルタントの選定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトメンバーの選定</li> <li>・事務局, ステアリングコミティ, 分科会の立ち上げ</li> <li>・外部専門家の起用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局, ステアリングコミティ, 分科会の運営</li> <li>・中間/最終報告会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局による統合活動の継続支援</li> <li>・一部分科会の継続</li> </ul>

[出所：前田編, 2014, pp. 316-317, 巻末資料：フェーズごとの PMI の要点一覧]

図表 4 に示された具体的な統合内容をみると、マネジメント・コントロール・システムに関わるのは、「経営の PMI」における中期計画の作成やそれにもとづく KPI の設定とモニタリング、「業務の PMI」におけるラインのシナジー管理、そして「意識の PMI」におけるコミュニケーションの促進などと考えられ、3 つの領域をまたがって行われるものであることがわかる。

このように前田編 [2014] における PMI の枠組みにおいては、マネジメント・コントロール・システムそのものの統合という視点は見られないが、「経営」、「業務」、「意識」という 3 つの領域それぞれの中でかかわってくるという形に

なっている。

また、PMIは、「経営」、「業務」、「意識」という3段階としてとらえられることを示しており、必ずしも明確なものではないとはいえ、組織統合あるいはマネジメント・コントロール・システムの統合に対して「時間軸」の導入の可能性を想起させる枠組みとなっている点は注目に値する。

以上、「組織変革」の議論を援用しながら、PMIにおける組織統合の考え方ならびに統合領域に関する議論を整理・検討してきた。PMIの統合領域に関しては、それが組織統合であることから、組織全体にわたる広範な統合作業が必要になることがわかる。その多様な統合領域を、松江[2008]では「戦略」、「組織」、「業務プロセス」、「制度・システム」、「企業風土」の5つの領域、前田編[2014]では「経営」、「業務」、「意識」の3つの段階に整理した枠組みが提示されていた。

しかしながら、これまでの研究において、マネジメント・コントロール・システムそのものの統合という観点からのPMIについての検討は十分になされてきていないことも明らかとなった。そもそも、マネジメント・コントロール・システムの統合といった視点の立て方がなされておらず、そうした視点に対する重要性の認識も低いものとなっているようである。そしてまた、マネジメント・コントロール・システムの統合といった場合、組織統合の中のどのような項目がそこに含まれるのか明確ではないという問題も提起できよう。

そこで次節では、マネジメント・コントロール概念を整理したうえで、PMIにおけるマネジメント・コントロール・システムの統合に関するフレームワークについて検討してみたい。

#### 4. PMIとマネジメント・コントロール・システムの統合フレームワーク

##### (1) マネジメント・コントロール概念の拡張とコントロール・パッケージ

周知のとおり、「マネジメント・コントロール」の概念は Anthony [1965] によって提唱されたものである。それは、①戦略的計画 (strategic planning)、②マネジメント・コントロール、③オペレーショナル・コントロール (operational control) の3つからなる組織の計画・統制システムの新しいフレームワークの提案であり、このフレームワークの中心に据えられているのがマネジメント・コントロールであった。

Anthony [1965] によるマネジメント・コントロールの定義は、「管理者たちが組織の諸目標の達成のために資源を有効かつ能率的に取得・使用するように確保するプロセス」[Anthony, 1965, p. 17] というものである。したがって、ここでのマネジメント・コントロールの目的は、戦略的計画で決定された組織目標を達成するように資源を有効かつ能率的に取得・使用することにおかれており、その役割を果たすのは、予算管理を中心とした会計数値による公式的なコントロール・システムとしてとらえられてきた。

その後、1988年に、Anthonyは、*Planning and Control Systems*の改訂版にあたる *The Management Control Function* を発表しているが、同著では、マネジメント・コントロールの定義が、「管理者たちが組織の戦略を実行するために組織の他のメンバーに影響を与えるプロセス」[Anthony, 1988, p. 10] へと変更されている。それに伴い、マネジメント・コントロールの目的が、「戦略的計画プロセスで決定された戦略を実行し、それによって組織目標を達成すること」[Anthony, 1988, p. 34] であるとされ、マネジメント・コントロールの目的が「戦略の実行にある」ことが明確にされている。そして、有効なマネジメント・コントロールのためには、それが機能する環境を考慮する必要性が強調され、「組織構造」、「行動科学的に考慮すべき事項」、「ルール・手続き・ガイドライン」、「組織文化」などが取り上げられているが、それらはあくまでも環境としての位置づけとなっており、マネジメント・コントロールは、本質的に会計数

値による公式的なコントロール・システムとしてとらえられている<sup>4</sup>。

このように、Anthony のマネジメント・コントロールの枠組みは、Simons [1995]による「診断型のコントロール・システム (diagnostic control systems)」や、Merchant [1998], Merchant & Van der Stede [2017] による「結果によるコントロール (results control)」の典型的なものとして位置づけられているのである。

Simons による「診断型のコントロール・システム」は、意図した戦略の実行を調整し、監視するためのシステムであるが、このシステムを、「組織の成果を監視し、事前に設定された業績基準からの乖離を修正するために、マネジャーたちが活用するフォーマルな情報システムである」[Simons, 1995, p. 59, (同訳書, 1998, pp. 125-126)] と定義している。

Simons によれば、次の4つの条件——①事前に目標を設定できる、②結果を測定できる、③業績の差異を計算できる、④事前に設定した目標や基準へ業績を戻すようインプットやプロセスを変更するためのフィードバックとして差異情報を活用できる——を満たせば、いかなるフォーマルな情報システムでも診断型のコントロール・システムとして用いることができるという。[Simons, 2000, p. 209, (同訳書, 2003, p. 261)] したがって、利益計画システムや予算管理システム、標準原価計算システムなどの会計数値による公式的なコントロール・システムが典型的に該当するものである。

このような会計数値による公式的なコントロールとしてのマネジメント・コントロールの概念に対して、多様なコントロール手段を通じた組織目標の達成へとマネジメント・コントロール概念を拡張していこうとする動きがみられる。その一つの契機となったのは Ouchi [1979] による「市場 (market)」, 「官僚的

---

<sup>4</sup> Anthony 自身は、マネジメント・コントロールの定義に見られるように、マネジメント・コントロールを影響システムであるとして、行動科学的側面の重要性を強調しているが、一般的には彼のマネジメント・コントロール概念は、会計数値による公式的なコントロール・システムとしてとらえられることが多い。

(bureaucratic)」、「クラン (clan)」という3つのメカニズムによる組織のコントロール概念である。特に、「クラン」は非公式的な社会化プロセスを通じたコントロールであり、たとえば、研究所などのように、適切な行動や成果（アウトプット）に関する合理的な尺度を用いることが困難な状況において、望ましい価値観や適切な慣習的行為を組織内で教え学ぶ過程を通じてそれらを内面化し共有化させるというコントロール形態が有効であるとされた。

その後、会計数値による公式的なコントロールだけではなく、「クラン」や「組織文化」などの非会計的手法による代替的／補完的なコントロールの可能性が提唱されてくることになる。(Langfield-Smith [1997])

先に言及した Simons [1995] によるマネジメント・コントロールの枠組みは、①信条のシステム (beliefs systems), ②境界のシステム (boundary systems), ③診断型のコントロール・システム (diagnostic control systems), ④対話型のコントロール・システム (interactive control systems), という4つのコントロールのレバー (levers of control) を活用するものである<sup>5</sup>。

①信条のシステムは、新たな機会探索を鼓舞し、方向づけるために活用されるものであり、②境界のシステムは、機会探索の行動に境界を設定するために活用されるものであり、③診断型のコントロール・システムは、特定の到達目標達成に向けて動機づけ、達成状況を監視し、それに応じて報酬を与えるために活用されるものであり、④対話型のコントロール・システムは、組織における学習を奨励し、新たな発想や戦略の創出につなげるために活用されるものである。

これら4つのコントロール・レバーを活用して戦略をコントロールしていく

---

<sup>5</sup> なお、Simonsによるマネジメント・コントロールの定義は次のようなものである。「マネジメント・コントロール・システムとは、マネジャーが組織行動のパターンを維持または変更するために活用する、情報をベースとした公式的な手順と手続きである。」

[Simons, 1995, p. 5, (同訳書, 1998, p. 37)] また、戦略のコントロール (control of strategy) とは、「戦略の形成ならびに実行のプロセスのコントロール」[Simons, 1995, p. 10, (同訳書, 1998, p. 44)] のことである。

のであるが、これらのレバーは入れ子になっており、異なる目的をもちながら同時並行的に機能するものであり、各レバーが生み出す緊張関係の中で総合力が生み出されるという点が特徴的である。

また、Merchant [1998] や Merchant & Van der Stede [2017] は、「結果によるコントロール」、「行動のコントロール (action control)」、「人事によるコントロール (personnel control)」、「文化によるコントロール (cultural control)」という4つの公式・非公式の手段からなるマネジメント・コントロールの枠組みを提示している。彼らは、これらのコントロール・メカニズムの集合体がマネジメント・コントロール・システムと呼ばれるものとしており、あらゆる組織においてこれら4つのメカニズムの組み合わせが共通にみられるとしている。[Merchant & Van der Stede, 2017, p. 19]

「結果によるコントロール」は、PDCA サイクルにもとづき、望ましい結果の達成度に応じて評価を行うものである。この「結果によるコントロール」は、従業員の行動や意思決定に直接焦点を当てるものではないため、間接的なコントロール手段となる。これを代替／補完するのが他の3つの手段である。「行動のコントロール」は、従業員が組織により有益な行動を取るよう行動を規制するものであり、「人事によるコントロール」は、従業員の雇用や配置、研修、職務規程などにもとづき動機づけ効果を高めるものであり、「文化によるコントロール」は、共有された規範、信念、価値観などの組織文化により従業員の相互監視を行うものである。

このように、会計数値による公式的なコントロールと、それを代替／補完する多様な公式・非公式、間接・直接的なコントロールのメカニズムを活用したマネジメント・コントロールという考え方は、マネジメント・コントロール・システムを多様なコントロール手段が組み合わさって機能するコントロール・パッケージとしてとらえ、その効果的な組み合わせ・活用方法を探る議論へと展開されていくことになる。(Chenhall [2003])

パッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムという概念は、

古くから指摘されてきているが (Otley [1980], Merchant [1998]), そうした議論を体系化した研究に Malmi & Brown [2008] がある。彼らは, マネジメント・コントロール・システムはパッケージとして機能するという認識のもと, 5つのグループ—計画設定 (planning), サイバネティック (cybernetic), 報酬／報奨 (reward and compensation), 管理的 (administrative), 文化 (cultural)—から構成されるコントロール手段のパッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムのフレームワークを提示している。(図表 5, 6 参照)

図表 5 マネジメント・コントロール・システムのパッケージ

文化によるコントロール						
クラン		価値			シンボル	
計画設定		サイバネティック・コントロール				報酬・報奨
長期経営計画	短期事業計画	予算	財務的測定システム	非財務的測定システム	ハイブリッド測定システム	
管理的コントロール						
ガバナンス構造		組織構造			方針・手続き	

[出所：Malmi & Brown, 2008, p.291, Fig 1 と p. 292, Table 1 をもとに作成]

図表中では「文化によるコントロール」が一番上部に位置づけられているが, それはこのコントロール手段が幅広い影響力をもつものであるが, 一方ではとらえがたいものであり, 変化の速度が遅く, 他の手段に対するコンテキストを提供するものであることを示している。

図表中の中段に位置するのが「計画設定」と「サイバネティック」, 「報酬と報奨」であるが, これらは今日多くの組織において密接に結びついて展開されており, 左から右へと時間的順序で並んでいる。

図表中の下段は「管理的コントロール」であるが, これは中段の3つの手段が行使される構造を創り出す関係になっている。

この類型化について Malmi & Brown [2008] は, コントロールというのは, 従業員の行動が組織の目的や戦略と一致するよう管理者たちが確保するもので

あるという考えにもとづき、いかにコントロールが行使されるのかに従って構造化されており、管理者たちが従業員の行動を公式・非公式に方向づけることができるようツールやシステムを位置づけているという。[Malmi & Brown, 2008, p.295]

図表 6 マネジメント・コントロール・システム・パッケージの内容

タイプ	内容	構成要素
計画設定	事前コントロールの形態： 1. 組織の職能領域についての目標を設定し、それによって努力と行動を方向づける 2. 期待される努力と行動のレベルを明確にすることで、目標に関連した標準を提供する 3. 組織の職能領域を横断した目標を結びつけることで整合性を確保し、それによってグループや個人の活動をコントロールする	事業計画—直近の将来（通常12ヵ月）に対する目標と事業活動の設定。戦術に焦点。 長期経営計画—中・長期にわたる目標と事業活動の設定。戦略に焦点。
サイバネティック	サイバネティック・コントロールの5つの特徴： 1. 基本的な現象や活動、またはシステムの定量化を可能にする尺度の存在 2. 達成すべき業績や目標に対する標準の存在 3. 標準と活動成果の比較を可能にするフィードバック・プロセスの存在 4. フィードバックにもとづいて行われる差異分析の存在 5. システムの特性や基本的な活動を修正する能力	予算 財務的尺度 非財務的尺度 財務・非財務双方を含むハイブリッド尺度 (例：バランスト・スコアカード)
報酬／報奨	努力の方向性・期間・度合いをコントロールするために報酬を付与することで、個人やグループを動機づけ、業績を向上させる	目標の達成に付与される報酬と（もしくは）報奨
管理的	個人の組織化（組織設計・組織構造）を通じて従業員の行動を方向づける 行動の監視と従業員に自分たちの行動に責任をもたせる（ガバナンス） どのような仕事あるいは行動を行うべきか否かを明確化するプロセス（方針・手続き）	組織設計・組織構造 社内のガバナンス構造 手続きと方針
文化	確立された価値や信念、社会規範は従業員の行動に影響を与える	価値にもとづくコントロール クラン・コントロール シンボルにもとづくコントロール

[出所：Malmi & Brown, 2008, p.292, Table 1]

このようなパッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムという概念は、本稿での検討対象である PMI におけるマネジメント・コントロール・システムの統合フレームワークとして極めて有用であると考えられる。

PMI における統合領域は、組織統合ゆえに広範にわたるものであるが、マネ



ジメント・コントロール・システムを多様なコントロール手段のパッケージという拡張した概念でとらえることで、広範な統合領域をコントロール手段ごとのパッケージとしてとらえることが可能になり、それぞれのパッケージにおける統合を考えることが可能になろう。それによって、PMIに有効なマネジメント・コントロール・システムの統合フレームワークを構想することができるようになると考えられる。

Malmi & Brown [2008] は、パッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムの今後の研究の方向性として、①パッケージの組み合わせをどうするか、②パッケージ内で各システムが相互にどう関連し合っているか、を明らかにすることであると指摘している。[Malmi & Brown, 2008, p.297]

そこで次に、PMIに適合したコントロール・パッケージの組み合わせならびに、各パッケージ間の関係性について、これまでの議論を踏まえて検討してみたい。

## (2) コントロール・パッケージと統合フレームワーク

PMIに適合したコントロール・パッケージの組み合わせと各パッケージ間の関係性を考える際に一つの鍵となるのは、PMIにおける組織統合あるいはマネジメント・コントロール・システムの統合は「プロセス」であるという点である。すなわち、統合「プロセス」である以上、「時間軸」を考慮に入れることが不可欠であるという点である。

Malmi & Brown [2008] のフレームワークにおいても、図表5中の中段に位置する「計画設定」、「サイバネティック」、「報酬と報奨」は、左から右へと時間的順序で並んでいる点が明記されており、そこにPDCAサイクルの時間軸が想定されているが、それとは別個に、PMIにおいては統合プロセスという時間軸についても考慮が必要になろう。

そこで前節で指摘した、マネジメント・コントロール・システムの統合に対して時間軸の導入の可能性を想起させる前田編[2014]におけるPMIのプロセ

スにもとづき、この点について検討してみたい。

前田編 [2014] では、M&A を成功に導く PMI の基本的なプロセスとして次の4つのフェーズからなるプロセスをあげている。[前田編, 2014, pp. 62-63]

フェーズ 1：最終契約締結日 (Day 0) ～クロージング日 (Day 1)

目的：PMI プロジェクト体制の確立

- (1) 統合プロジェクトメンバーの正式アサイン
- (2) 分科会の設置
- (3) 外部専門家の起用
- (4) 統合プロジェクトの実際の運営開始
- (5) 統合プラン（第一版）の作成
- (6) Day 1 の準備

フェーズ 2：クロージング日 (Day 1)

目的：全従業員へ、仲間になったことの印象づけ

- (1) トップによるメッセージ
- (2) 統合イベントの開催

フェーズ 3：クロージング日 (Day 1) ～統合後 100 日 (Day 100)

目的：緊急課題の対応，その他統合課題の洗い出し

- (1) 分科会の実質的な立ち上げ
- (2) 統合に向けた基本方針（統合プラン）の完成
- (3) 緊急を要する課題への対応
- (4) クイックウィンを探す
- (5) Day 100 以降の課題に優先順位づけ
- (6) 最終報告会の実施

フェーズ 4：統合後 101 日以降～統合後 1, 2 年目

目的：残る統合課題の解決

- (1) 統合シナジーの実現
- (2) 統合プランの修正と対応，ガバナンス体制の修正と対応

まず、PMIの第一段階（フェーズ1）は、最終契約締結日（Day 0）からクロージング日（Day 1）までの期間であり、第二段階（フェーズ2）は、クロージング日（Day 1）当日とされている。したがって、ここまではPMIの早期の取り組みに該当するものであり、実質的なPMIは第三段階（フェーズ3）から始まるといえよう。

なお、第一段階（フェーズ1）から第二段階（フェーズ2）では、統合プロジェクトチームが正式に発足され、Day 1までに統合プランの第一版の完成を目指した活動が行われる。ここで、統合プランとは、「事務局、分科会、ステアリングコミッティを含む統合プロジェクトチーム内で共有されるPMIプロセス全体の総合計画を指し、統合作業の個別・具体的な内容や、工程表や事業計画などを含む」〔前田編, 2014, p. 78〕ものである。

統合プランの作成に向けては、まず現状の把握・検討から始まり、統合の範囲と程度に関する方針を決めた後、①戦略・ビジョン、②ガバナンス・組織、③オペレーション、④制度・インフラという統合領域別の統合プランを策定していく。

PMIの第三段階（フェーズ3）は、クロージング日（Day 1）からクロージング後100日（Day 100）の期間である。この期間になすべきこととして、(1)分科会を実質的に立ち上げること、(2)分科会活動の開始に対応し、統合に向けた基本方針（統合プラン）を各事業領域、各機能別、各統合領域別にさらに具体化すること、(3)分科会で洗い出された課題とは別に緊急で発生した事態への対応を図ること、(4)すばやく成功体験（クイックウィン）をつくることで、両社の従業員に統合業務に対する協力的な姿勢やモチベーション向上をもたらすこと、(5)Day 101以降に対処していくべき課題に優先順位をつけ、Day 101以降もPMI担当者が統合をスムーズに進められるよう道標を示すこと、の5点をあげている。〔前田編, 2014, pp. 89-93〕

PMIの第四段階（フェーズ4）は、統合後101日から統合後1、2年目の期間である。この期間では、第三段階（フェーズ3）で分科会ごとに決定した方

針（Day100 プラン）をもとに、全社的に定着を図っていく運転期間となるものである。

この段階で注意が必要なのは、統合後 100 日を過ぎる頃になると、M&A 直後の盛り上がり冷めていき、統合プランも実行に移されないまま日常業務に忙殺され統合業務が滞るようになる危険性があるということである。こうした事態を防ぐため、たとえば定期的に進捗を確認したり、定例会を開催したりすることが重要である。また、統合当初の志を忘れないよう、両社の社内報などで統合業務の進捗状況について記事を書いたり、統合の成果を 1 つずつ公表したり、と統合後に起こっていることを従業員全員に知らせモチベーションを維持する工夫も大切であるという。[前田編, 2014, pp. 94-95]

以上のことから、PMI の一連のプロセスにおいて、それを成功裏に進めるためには、フェーズ 1～3 においては、(a) PMI プロジェクト体制をしっかりと確立すること、(b) 統合に向けた基本方針（統合プラン）を各事業領域、各機能別、各統合領域別に策定すること、そしてフェーズ 4 では、(c) 統合プランの実行を確実にするためのモチベーションの向上や進捗管理などの仕掛けや工夫が必要であることがわかる<sup>6</sup>。

さらに、前述のように、前田編 [2014] では、PMI は、①「経営の PMI」（経

---

<sup>6</sup> このような PMI プロセスにおける成功要件に関する議論には、Epstein [2004] による、PMI 成功へ向けた 5 つのドライバーがある。Epstein [2004] があげる 5 つのドライバーとは、①一貫した統合戦略（coherent integration strategy）、②強力な統合チーム（strong integration team）、③コミュニケーション（communication）、④スピード感のある実行（speed in implementation）、⑤成功尺度の明示（aligned measurements）である。[Epstein, 2004, pp. 176-179]

また、松江 [2008] では、PMI を成功させるための基本コンセプトと 5 つの原則を提示している。基本コンセプトは「主語の転換」——統合による「新会社」を主語にして統合を思考・実行すること——であり、この基本コンセプトのもと、①シナリオ、②スピード、③シナジー、④フォーカス、⑤リーダーシップという 5 つの原則を貫くことが PMI 成功に不可欠である点を強調している。[松江, 2008, p. 74, pp. 78-84]

このように、PMI の成功要因として各論者によって指摘されている内容は、シナリオ・戦略（統合プラン）、シナジー、組織、コミュニケーション、スピードなど類似したものとなっており、これらが共通の要素としてとらえられていると考えられる。

営理念、戦略の統合), ②「業務の PMI」(業務・インフラ, 人材・組織の統合), ③「意識の PMI」(企業風土や文化の統合) の 3 段階からなるとされている。

その中で「経営の PMI」の役割は, シナジー実現のために「業務の PMI」が円滑に進められるような体制づくりにあることから, 両者の間には「経営の PMI→業務の PMI」というステップが想定されているととらえることができる。

そしてそのために, 「経営の PMI」を通じて, ①従来の戦略を踏まえて, 統合後の新しい戦略と中期計画が作成されること, ②統合後の新しいガバナンス体制ができ, その下で中期計画が実行に移されること, を強調しているのである。

[前田編, 2014, p. 101]

また, 「意識の PMI」では, ①新しいミッション・ビジョンが作成され, 両社従業員に浸透していること, ②両社従業員がそれを目指した思考や行動をしはじめていること, がこのプロセスのゴールであると指摘されている。

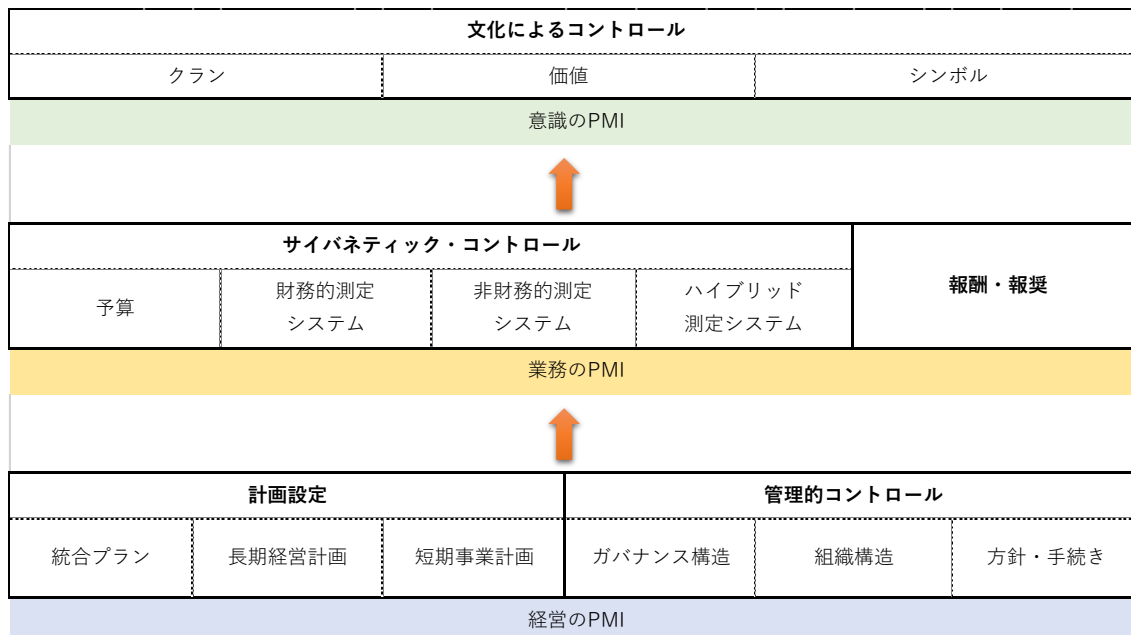
以上, 前田編 [2014] における PMI の 4 つのフェーズからなる基本的なプロセスと, PMI の 3 段階についての議論を概観してきた。これを先の Malmi & Brown [2008] による, パッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムのフレームワークに適用し, PMI に適合したコントロール・パッケージの組み合わせならびに, 各パッケージ間の関係性について図式化すると, 図表 7 のようにまとめられるであろう。

このフレームワークは, PMI に適合したコントロール・パッケージの組み合わせを意識しており, また, 「時間軸」を取り入れ「プロセス」を強調した枠組みとなっている。その際, 前田編 [2014] における PMI のプロセスと, 「経営」, 「業務」, 「意識」という PMI の 3 段階の議論を踏まえたものとなっている。

まず, コントロール・パッケージの組み合わせは, 図表の下段に「計画設定」と「管理的コントロール」を, 中段に「サイバネティック・コントロール」と「報酬・報奨」を配置しており, Malmi & Brown [2008] のオリジナルの枠組みとは「計画設定」の位置づけが異なる。また, 「計画設定」に「統合プラン」の策定を含めている。上段は「文化によるコントロール」で, オリジナルと同

様である。

図表 7 PMI におけるコントロール・パッケージと統合フレームワーク



[出所：Malmi & Brown, 2008, p.291, Fig 1 をもとに改変し作成]

そして、下段の「計画設定」と「管理的コントロール」は前田編 [2014] における「経営の PMI」に、中段の「サイバネティック・コントロール」と「報酬・報奨」は、「業務の PMI」に、上段の「文化によるコントロール」は「意識の PMI」に、それぞれの統合内容から対応しているという位置づけになっている。

PMI のプロセスにおいてまず重要になるのは、前田編 [2014] により、(a)組織体制の確立と、(b)統合プランの策定であることから、「計画設定」と「管理的コントロール」を「経営の PMI」としてプロセスの最初に位置づけ、それをもとに統合プランそして中期計画－短期計画が PDCA サイクルとして「サイバネティック・コントロール」と「報酬・報奨」を通じて確実に実行されていくように「業務の PMI」が次のステップとして位置づけられ、そして新しいミッション・ビジョンの浸透をとおして、従業員が新しい価値観や思考様式にもとづき行動するように「意識の PMI」が最終的に位置づけられるという「時間軸」

を踏まえた関係になっている。

以上が、PMI プロセスを踏まえたマネジメント・コントロール・システムの統合フレームワークの概要であるが、このフレームワークの意義は、①PMI に特有のコントロール手段をコントロール・パッケージの組み合わせに取り入れている点、②統合プロセスであることから「時間軸」の観点を取り入れた形になっている点、③この「時間軸」の観点を入れることによってパッケージ間の関係性も明確にしている点、に求められよう。

ここで提示したフレームワークは、既存研究にもとづく概念フレームワークに過ぎないものであるが、PMI におけるマネジメント・コントロール・システムの統合に関する研究成果が限られている中で、そうした観点からアプローチを試み一つのフレームワークを提示したものであり、これを足掛かりにこの分野における今後の研究の進展が図られることを期待したい。

## 5. むすびに

本稿では、M&A の成否の鍵を握るといわれる PMI において、マネジメント・コントロール・システムそのものを対象にその統合問題を扱った研究が限られているという問題意識のもと、PMI においてマネジメント・コントロール・システムの統合を効果的に行うための有効な統合フレームワークの提示という観点から検討・考察を試みてきた。

そこで、2 節では、M&A における PMI の意義と、M&A のプロセスにおける PMI の位置づけを確認したうえで、筆者が行ったアンケート調査結果にもとづき、わが国企業においても M&A の成功へ向けて PMI の重要性に対する認識が浸透してきていることを明らかにした。

3 節では、組織研究分野における「組織変革」の理論を援用しながらそれが PMI に対してもつインプリケーションについて検討し、そのうえで PMI における統合領域に関する議論の整理を通してマネジメント・コントロール・シス

テムそのものの統合については十分に問題設定されていない現状を確認した。

そして4節では、これまで行われてきたマネジメント・コントロール概念の展開を整理し、会計数値による公式的なコントロール概念から、多様なコントロール手段が組み合わさって機能するコントロール・パッケージとしてのマネジメント・コントロール概念へとその概念が拡張されていることを指摘した。そこで、Malmi & Brown [2008] によるパッケージとしてのマネジメント・コントロール・システムのフレームワークに依拠しながら、PMIに適合したコントロール・パッケージの組み合わせならびに、各パッケージ間の関係性を考慮に入れた、マネジメント・コントロール・システムの統合フレームワークを提示した。

本稿で提示した「PMIにおけるマネジメント・コントロール・システムの統合フレームワーク」は、PMIに適合したコントロール・パッケージの組み合わせと、統合プロセスであることから「時間軸」を考慮に入れ、その「時間軸」の導入によって、各パッケージ間の関係性も明確になっている点が大きな特徴となっている。

もっとも、本稿で提示したフレームワークは、既存研究にもとづく概念フレームワークに過ぎず、その妥当性についての十分な検討が今後不可欠であろう。しかしながら、PMIにおけるマネジメント・コントロール・システムの統合に関するこれまでの研究成果が限られている中で、そうした観点からのアプローチの必要性ならびに重要性を提起し、本テーマについてより具体的に検討・考察を加えていくための一つの契機を提供するものとなっているとしたならば、本研究にも一定の意義があるものと思われる。

## 参考文献

Anthony, Robert N., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*,  
Boston, MA: Harvard Business School Press, 1965.



- — —, *The Management Control Function*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1988.
- Chenhall, Robert H., “Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, No. 2-3, 2003, pp. 127-168.
- Epstein, Marc J., “The Drivers of Success in Post-Merger Integration”, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, 2004, pp. 174-189.
- 城戸康彰・田中康介・幸田一男・新田義則「日本企業における組織変革の実証的研究」『産能大学紀要』第14巻第2号，1993年，pp. 1-19.
- Langfield-Smith, Kim, “Management Control Systems and Strategy: A Critical Review”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, 1997, pp. 207-232.
- Levy, Amir, “Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization”, *Organizational Dynamics*, Vol. 15, No. 1, Summer 1986, pp. 5-20.
- M&A 研究会（内閣府経済社会総合研究所），『本格的な展開期を迎えたわが国の M & A 活動』，内閣府経済社会総合研究所，2006年10月。
- Malmi, Teemu & David A. Brown, “Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions”, *Management Accounting Research*, 19, 2008, pp.287-300.
- Merchant, Kenneth A., *Modern Management Control Systems: Text and Cases*, Prentice-Hall, Inc., 1998.
- Merchant, Kenneth A. and Wim A. Van der Stede, *Management Control Systems: Performance Measurement Evaluation and Incentives*, Fourth edition, Pearson Education Limited, 2017.
- Mintzberg, Henry, and Frances Westley, “Cycles of Organizational Change”, *Strategic Management Journal*, Vol 13, 1992, pp. 39-59.

前田絵里編著，菊池庸介著『企業買収後の統合プロセス―すらすら読める PMI 入門』中央経済社，2014年。

松田陽一『組織変革のマネジメント』中央経済社，2011年。

松江英夫『ポスト M&A 成功戦略』ダイヤモンド社，2008年。

三品和広「特集『組織変革と組織進化』に寄せて」『組織科学』Vol.39, No. 4, 2006, pp. 2-3.

森口毅彦「わが国企業における M&A の成否評価と PMI の実態～アンケートによる実態調査研究にもとづいて～」『富山大学経済学部 Working Paper』No.306, 2017, pp. 1-104.

中村公一「M&A のマネジメント」（佐久間信夫・中村公一・文堂弘之編著『M&A の理論と実際』文眞堂，所収）2017年，pp. 110-124.

野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宜『組織現象の理論と測定』千倉書房，1978年。

Otley, David T., “The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, No. 4, 1980, pp. 413-428.

Ouchi, William G., “A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms”, *Management Science*, Vol. 25, Vol. 9, 1979, pp. 833-848.

佐久間信夫・中村公一・文堂弘之編著『M&A の理論と実際』文眞堂，2017年。

Simons, Robert, *Levers of Control*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995. (中村元一他訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部，1998年。)

——, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., 2000. (伊藤邦雄監訳『戦略評価の経営学―戦略の実行を支える業績評価と会計システム―』ダイヤモンド社，2003年。)

高瀬武典「組織変革と組織進化——組織分析における『時間』の位置づけ——」『組織科学』 Vol.39, No. 4, 2006, pp. 4-11.

田村俊夫『MBAのためのM&A』有斐閣，2009年。

東京青山・青木法律事務所，ベーカー&マッケンジー外国法事務弁護士事務所（外国法共同事業）編『合併・買収後の統合実務——シナジーを実現するPMIの進め方』中央経済社，2006年。

ウイリス・タワーズワトソン編，要慎吾・中村健太郎・森田純夫・堀之内俊也・松尾梓司・片桐一郎著『M&A シナジーを実現するPMI』東洋経済新報社，2016年。

#### [付記]

本研究は，科学研究費（平成27年度～平成29年度科学研究費補助金基盤研究（C）：研究題目「PMIにおけるマネジメント・コントロール・システムの効果的な統合に関する研究」）による研究成果の一部である。