

# M&A成功の秘訣 —人事編—

—社内の不安を取り除き、M&A効果を最大化させるポイント—

(株)野村総合研究所 経営コンサルティング部 マネジメントコンサルティンググループ  
上級コンサルタント 内藤琢磨

## ■M&A—そのとき人事はどうする!?

M&A（企業の合併・買収）といった場合、多くは“敵対的”ではない。相当の合理性に基づき両社ともに良くなるという前提で話が進んでいるはずだ。少なくともトップレベルでは相互のメリットが確認され、その後に公にされる話だろう。

その際、人事部門にとっての問題は、いつ話が降りてくるか、そして、そのとき何をするか、であろう。非公式にも事前に案件に関与できれば、それに越したことはない。だが、たいていは「決まった話だから」というアナウンスが降りてくるだけ。しかも、受け身でいる限り、その後のコア戦略策定にも関与できず、「欠勤届をどちらの様式に合わせるか」等のマイクロレベルの調整役に放置されてしまう危険性もある。

原点に立ち返れば、M&Aにはまず統合する目的・ビジョンがある。その統合効果を最大化するために何をするか。人事部門もそこから関与するのが筋だろう。多くの場合、リストラは避けられない一方、有能な人材には残ってもらいたいはずだ。また、新組織の各ポストに誰が登用されるかで、企業文化の方向が決まったりもする。果たして、資本の力やたすきがけの人事で、目指す統合効果は実現するだろうか。まさに人事の力量が問われる場面であろう。いざというときの人事戦略を、一度は考えておきたい。  
(編集部)

## 構成

### ■はじめに

#### 1. 大M&A時代の到来

- (1)より身近になったM&A
- (2)M&A成功率は30~40%
- (3)何がM&Aの成功を阻害するのか
- (4)そのとき人事はどうする

#### 2. M&A人事のプロセス

- (1)M&A人事とは
- (2)人事・組織のデューデリジェンス
- (3)人事戦略の検討
- (4)人事制度の統合
- (5)コミュニケーション戦略
- (6)組織風土・文化統合施策

#### 3. M&A人事における成功のKFS

- (1)トップ自ら明解な人事ビジョン、人事戦略を語る
- (2)トップ同士の強固な信頼とリーダーシップ
- (3)統合後の人材配置
- (4)M&Aプロフェッショナルの確保
- (5)合理性・納得性をもったリストラの実施

#### 4. M&Aを飛躍のチャンスに転換する施策を

### ■内藤琢磨（ないとう たくま）

1964年愛知県生まれ。慶応大学商学部卒。大手生命保険会社、朝日アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティングを経て2002年(株)野村総合研究所に入社。現在、同社経営コンサルティング部・上級コンサルタント。民間企業だけでなく、特殊法人、学校法人等に対して人材マネジメント課題解決に関する幅広いコンサルティング活動を展開している。特に企業統合、会社分割、グループ経営に係わる人事戦略支援ならびに役員報酬改革支援を専門領域としている。

### ■株式会社 野村総合研究所 経営コンサルティング部

●連絡先：〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル  
●TEL：03-5533-2515（直） ●FAX：03-5533-2538 ●E-mail：t-naito@nri.co.jp