

# 銀行統合を成功させるための 8つのキーポイント

Eight keys to get banking M&A integration right



# 1

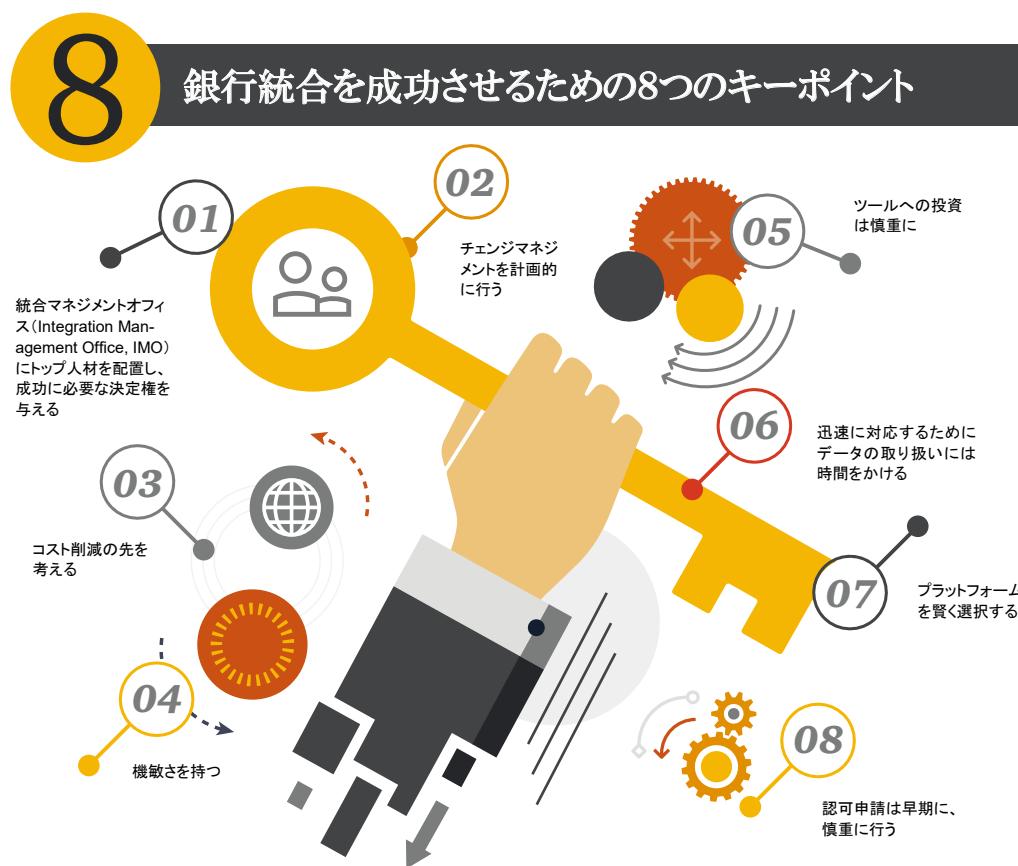
## はじめに

合併を公表することは簡単である。しかし成功させるのはそう簡単なことではない。

銀行の合併の半数以上は、見込んでいたシナジー効果を達成できていない<sup>1</sup>。合併後に組織が拡大することで、コストは再び増加に向かう。数十億米ドル規模の事業統合が成功する確率が、コインストスと同じという状況を想像してみてほしい。

2018年、米国の金融サービス業界におけるM&A取引金額は、前年の330億米ドルから50%近く増加し、495億米ド

ルとなった<sup>2</sup>。2019年1、2月にもM&Aが活発になっていることに鑑みれば、このトレンドは今後も続くだろう。PwC米国の金融サービスリーダーであるNeil Dharは、最近の記事において、この動きの背景について考えを示している<sup>3</sup>。しかし、買収を発表することと、買収を成功裏にまとめることは同義ではなく、買収を成功させた者とそうでない者との間には大きなギャップがある。



<sup>1</sup> 米国連邦金融機関検査協議会のCall reportのSNLのデータを基にPwC分析

<sup>2</sup> PwC "Financial services / Banking and capital markets deals insights: Year-end 2018," January 2019, [www.pwc.com/us/en/industries/banking-capital-markets/library/quarterly-deals-insights.html](http://www.pwc.com/us/en/industries/banking-capital-markets/library/quarterly-deals-insights.html)

<sup>3</sup> Dhar, Neil. "Banking M&A 2019: What we're seeing and why." LinkedIn, February 15, 2019, <https://www.linkedin.com/pulse/banking-ma-2019-what-were-seeing-why-neil-dhar/>.

銀行のM&Aにおいて最も難しく手間がかかるのは、統合の計画とその実行だが、次の2つの根本的な要因が、これらの適切な対応を難しくさせている。

- 顧客から企業に寄せられる期待値は高まる一方である:  
十数年前まで、顧客はコールセンターの間を行ったり来たりさせられても、歯を食いしばって耐えていた。しかし今は、ある銀行で効率的なサービスを受けることができなければ、顧客は他の銀行に移ることを考えるだろう。つまり、カスタマーエクスペリエンスを理解し、整備していくことが必要になる。例えば、顧客に新しい口座番号を付与することは、M&Aの実行部隊にとっては取るに足らないことのように思えるかもしれないが、顧客が他行への移行を考えるきっかけとなるには十分な、不都合を感じる変化かもしれない。些末と思うような変更であっても、多くの顧客離れにつながるという事実に驚くだろう。
- 規制要件により、金融機関の業務運営と密接にリンクした、新たな機能横断的な対応が必要になった<sup>4</sup>: 一見すると、ストレステストや破たん処理計画、データガバナンス、個人情報保護などのプロセスの統合は簡単なように思えるかもしれない。しかし現実は甘くない。統合の課題として、主要なモデルの仮定との整合性を図ること、データ系列を再定義することや、大企業が小規模な企業を買収する場合、規制上の報告要件を満たすため、新たにデータコントロールを導入することなどが挙げられる。これらのプロセスは、多くの場合、2度行わなければならない。1度目は、申請期限を守るために取引をクローズする際にを行い、2度目はオペレーションとテクノロジーが統合されてから行われる。

顧客の期待の変化や規制の変更を除いても、経営統合は非常に困難な仕事であり、単に事業を成功させるより難しいともいえる。取引を公表したその瞬間から、競合他社は、組織のトップ人材の引き抜きを図り、そして顧客を自社へと取り込むようするだろう。つまり、経営統合の成功は、単に新しい統合組織を作り出すことではない。顧客を満足させつつ、従業員とのつながりを強固にし、また他のステークホルダーの不安を取り除くようこれを実施する必要がある。

2つの組織の統合を考え始めた時、統合した組織が、単にそれぞれのパートを足し合わせるよりも、大きなものになるというビジョンを持っていたはずである。これが道しるべであり、なぜこの統合が顧客にとっても有益であるかという共通認識である。経営統合のプロセスを進める中で、何度もこのビジョンに立ち戻り、この統合により何が期待されているのかを確認し成功の測定を行い、また必要に応じて調整をしていくことになるだろう。次のページより、銀行の経営統合を成功させるための8つのキーポイントを紹介する。

<sup>4</sup> PwC, "Key Points from the Fed's 2018 CCAR," June 29, 2018; and "Eight key points from the Fed's 2018 DFAST," June 27, 2018; <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/regulatory-services/library.html>

# 2

## 8つのキーポイント

### 1. 統合マネジメントオフィス(Integration Management Office, IMO)にトップ人材を配置し、成功に必要な決定権を与える

IMO を設置する理由の 1 つは、他の業務への影響を最低限に抑えながら統合を実行するためである。IMO には、単に手が空いている人材ではなく、信頼できる人材を配置しなければならない。しかし IMO に人材を手当することは、事業ラインで人材を確保することと、彼らを切り離し IMO に配置することとの間のトレードオフがつきものである。こうした犠牲には細心の注意を払う必要がある。事業成長か統合かのどちらか一択ということではない。これはまた、統合の一環として必要とされる一時的な業務と、経営統合後の組織を成功へと導く継続的な環境の構築の間でバランスをとるということでもある。IMO には、チェンジマネジメント、ビジネス、業務に関するスキルを持つ人材を適切に組み合わせることが望ましい。どの人材を選択したかにより、取引が成功するか、完全な失敗に終わるかが決定する。

#### PwC の提言:

- IMO のリーダーシップとその業務上の役割を定義する: 業務運営と経営統合の責任は常にリーダーにある。しかし、実行チームの役割をはっきりさせる必要がある。
- 実行チームのスタッフをビジネスラインから離脱させることの代償を理解する: 従業員を IMO の実行チームに配置するために、事業変革のワーカストリームから引き離すこともあるだろう。IMO のためにどの機能を犠牲にするのかは慎重に考えなければならない。一度に多くのことをやろうとすると、何も上手くいかないものである。何を止めるのか検討が必要である。

- IMO の人材に適切な報酬で報いる: 従業員を既存の業務から引き抜くことは、彼らの報酬、福利厚生、業績賞与などに影響を及ぼす可能性が高い。IMO の従業員のために、これらを考慮した報酬体系を策定する必要があるだろう。

- 知識と才能の最適なバランスをとる: IMO には、業務部門と適切に対峙できる(あるいは少なくとも適切な質問ができる)、業務の専門知識を有する人材が必要である。IMO はあらかじめ決められた確認事項をチェックするだけの組織となってはならない。

- 優れた人材を育成する場として IMO を活用することを検討する: しかしこの場合、十分な業務経験を有する人材を配置することが肝要である。IMO では、業務の細部に関与することもあり、業務内容の知識は重要である。

- できるだけ多くの課題を直接解決するために、IMO の責任者に決裁権限を与える: 責任者の役割と責任を明確にするべきである。さまざまな事情が絡む中で、多くの人々に影響するような多くの疑問や決定をしなければならないことが出てくるだろう。IMO チームが単にこういった課題を文書化し、運営委員会に提出するだけなら、誰の利益にもならない。

## 2. チェンジマネジメントを計画的に行う

私たちの経験上、統合の成功は多くの場合、組織構造、業務プロセス、職務上の役割、システムの変更を通じて、統合のビジョンと目的をいかに達成できるかにかかっている。まずは、統合の目的とビジョンを明確にすることから始めるべきである。そうすることで、これらをチェンジマネジメントの計画に反映させることができる。これを経てようやく、それぞれの組織の従業員に対して、統合のビジョンとは何か、またビジョンを実現するためには何をしなければならないのか理解を促すことができる。

ほとんどの企業が考慮していないが、自社が与えられた時間の中で対応できる変更の程度についても考えた方がよいだろう。また、さまざまなステークホルダーについても考える必要がある。今起きている変化に対し、各々懸念があるはずだ。これらのステークホルダーには、従業員や顧客、事業を行う地域社会、株主、規制当局などが含まれる。積極的なコミュニケーションとチェンジマネジメントの戦略と方策を策定することが肝要である。

### PwC の提言:

- **組織が受容・適応できる程度を理解する:** 時には一歩引いた方が、長期的に見て、より生産性が高まる可能性がある。例えば、統合時にローンを変更することは、マニュアルで対応することが可能であるが、オペレーションの担当者に負担を課すことになる。また自動化して対応する場合には、IT 担当者に負担をかけることになる。このような判断が求められる局面において、プロジェクトのマネージャーは、スケジュールと予算の制約を優先する傾向にあるが、人的な要因も共に考慮されるべきであろう。従業員の満足度を測定し、主要な業務を担う従業員の業務量をモニタリングすることで、従業員のモチベーションを綿密に把握すべきである。これは統合を減速したり、少し遅らせたりする必要があるタイミングを特定するだけでなく、燃え尽きリスクのある従業員を支援するタイミングを特定するのに役立つ。ストレスにさらされたチームは、統合における課題を事前に把握する指標となる。
- **両社の企業文化の違いを理解し、チェンジマネジメントを調整する:** 統合における最大の課題の1つは、2つの企业文化間の協調(あるいは協調の欠如)である。企业文化には、従業員の働き方や、同僚とのコミュニケーションの仕方など、多くのことが含まれる。もし両社の文化が非常に異なる場合、チームの考え方や仕事の進め方の協調を図ることは、大きな挑戦であろう。どの組織にも明示的、暗黙的な基準がある。明日の目標を達成するために、今の立ち位置に正直になるべきだろう<sup>5</sup>。

## 統合におけるステークホルダーの懸念に注目する 各ステークホルダーの懸念に対応するためにコミュニケーションプランを策定



<sup>5</sup> 本トピックについては、今後リリースするレポートで詳しく解説する予定

- 従業員を重視することで顧客を重視する:** 顧客の視点に立って統合を考える。従業員が顧客に対し、いつ何が起きるか説明できるよう適切な知識とトレーニングを行う。従業員には顧客に対し一貫したメッセージを伝えてもらう必要があり、統合に前向きになり、移行期間中も顧客のニーズに継続して応えてもらう必要がある。顧客満足度を測定し、優れた従業員とは先んじてコミュニケーションをとり、特に重要な人材に対してはリテンションボーナス(引き止めのための一時金)を支給する。
- 外部のステークホルダーに対する積極的なコミュニケーション戦略を準備する:** 顧客や株主に対するキーメッセージを策定する。統合について従業員から聞かされるだけでなく、対象に合わせたコミュニケーションプランにより、経営者からも直接伝えるべきである。商品ラインアップや口座番号を移行する必要性の他、顧客の心配や疑問、またフラストレーションを抱く可能性のある領域の質問について答えられるよう準備しておく必要がある。私たちは、このステップの重要性を強調したい。顧客は、あなたのメッセージを聞くことができない、もしくはそれが気に入らなかつた場合、競合他社へと走るかもしれない。顧客離脱率を測定し、上昇が確認された場合には迅速に対応する必要がある。
- 従業員に対する積極的なコミュニケーション戦略を準備する:** いつどのように意思決定を行い、移行期間にどのようなことが起きるか、また退職手当はどのように処理されるかなどについて、透明性を持って対処する必要がある。全てのコミュニケーションは、組織の目的と結びついでなければならない。コミュニケーションとは、1回きりのメモやEメールのことではないが、現在のリアルタイム環境では、軽率なメッセージは一気に拡散する可能性がある。こういった事態を避けるためにも、統合後の組織における上位100人から150人のリーダー向けに、一貫した正しいメッセージを準備する必要がある。統合後の組織の全てのリーダーたちには、「1つの会社」というメッセージを、ありとあらゆるコミュニケーションの中で伝えてもらわう必要がある。

### 3. コスト削減の先を考える

コストの削減は重要である、しかしそこで止めてはならない。多くの企業が、統合初日にコストシナジーの達成と追跡に注目し始めるが、収益に対するシナジーと成長に同様の厳密さを持って注目する企業はほとんどない。これは視野の狭い選択といえよう。コスト削減は短期的には取引の経済性の向上に有効であるが、長期的には収益の成長の方がプラスとなるだろう。統合プロジェクトは必然的に、商品やサービスのイノベーションといったより自律的な成長を促すイニシアティブから、資源や注目を遠ざけることになる。過去十数年にわたり、多くの企業が成長戦略へ投入する資源を大幅に縮小してきたため、これらの分野は既に過小評価されているともいえる。

#### PwC の提言:

- 収益に対する潜在的なリスクをモニタリングする:** 例えば顧客の減少は、明示的(口座の解約)な場合もあれば、暗黙的(口座は維持するものの、多額の残高を他行に移す)な場合もある。買収合意を発表したらすぐに、買い手・売り手の双方が、顧客に対するサポート計画の策定に細心の注意を払う必要がある。ロイヤルティの高い顧客がそのビジネスの大半を他行に移管してしまった後にその事実を知るという苦い経験は避けたいはずだ。
- アナリティクスを活用し、積極的な顧客サポートプログラムに前向きな反応をみせる顧客層を特定する:** 商品や商品特性、金利や手数料の大幅な変化について理解を示す顧客や、高い価値をもたらす顧客、または潜在的価値の高い顧客に対しては「特別待遇」をしたいという考え方もあるだろう。顧客の行動や態度を観察し、顧客が気遣われていると感じるようになるとともに、顧客がビジネスを他に移すことがないようにする。
- 既存の自律的成長に向けた目標を維持する:** 統合を達成するために、これらを犠牲にしてはいけない。ビジネスを変革するための業務部門から、統合支援に貴重な人的資源を投入することによる犠牲は避けられないだろうが、統合に気をとられて、既にある成長の機会という大筋を見失わないようにする必要がある。
- 強固なクロスセルプログラムおよびモデルを導入し、収益の獲得に向けた適切なインセンティブを測定し提供する:** データアナリティクスを活用しこの取り組みを支援する。統合後のマーケティング施策を見直すことで、クロスセルを行うまでの最良の機会を特定し、ターゲットを絞ることができる。支店向けのトレーニングなどを行い、営業部門が目標を達成できるよう支援するなど、主な支援メカニズムを策定すべきである。

## 4. 機敏さを持つ

統合とは本質的に順次行われるものであり、後続の業務は、他の業務が終了した後に初めて開始される。例えば、規制当局の承認はディールがクロージングする前までに取得しなければならず、クロージングはコンバージョンの前提条件といった具合である。組織が管理できない規制当局の認可に関する多くの要因を考慮すると、スケジュールは柔軟に組む必要がある。統合対応チームが厳密すぎるスケジュールと規範的な IMO プロセスを持って、入り込んでくることがよくある。もし全ての決定事項を運営委員会に通さなければならぬ、または週次の電話会議で協議しなければならない場合、決定がなされるのを待っている間、統合業務の進捗は停止する。物事が予定通りにいかなかつたり、期日を逃したり、また予期せぬ事態が発生する可能性を念頭に置いておくべきである。

### PwC の提言:

- 不測の事態に対し迅速に対応できるよう、プロセスを設計する: 即座の決断が必要な状況では、事前に決めた運営委員会のスケジュールとは別に対応する必要がある。
- ワークストリーム間およびワークストリーム内の依存関係を縦横に、ワークストリームの全体にわたって理解する: アナリティクスを設計する際は、正しい判断を行うために必要な知見を得るための「先を見据える」能力を組み込む必要がある。これはチームのコントロール外にあるワークストリームの動きに対応する際に特に重要となる。
- クリーンルームまたはクリーンチームの活用を検討する: クリーンルーム(双方の当事者に対し守秘義務を有する中立的な第三者)やクリーンチーム(価格設定やマーケティングなど機密性の高い情報からは隔離された社内の従業員からなるカーブアウトチーム)を活用することで、統合のプロセスを加速させるとともに、制約に順応させることができる。また通常、クロージング前にはアクセスできないデータを分析することができる可能性がある他、独立した 2 つの組織において、情報をいかに割り当てるか検討することができる。
- プログラムの全体にわたり決定や遅延の影響を段階的に結びつける能力を組み込む: こうすることで、必要に応じてタスクのスケジュールを変更することが可能となり、コストのかかる課題を削減することができる。ワークストリーム間の連携を特定するためには体系的なプロセスが必要である。これにより、1 つのワークストリームの遅延が他のワークストリームにどのような影響を与えるかを理解し、適切に対応することができる。
- プログラムが機能しているかプロジェクトを進めながら測定する: 統合の全体を通して信頼できるデータを提供するために、顧客満足度、従業員満足度、従業員の離職率および顧客の離脱率を追跡することを推奨する。現行の対応について、変更や変化の必要性への認識が早ければ早いほど、軌道修正が可能である。

## 5. ツールへの投資は慎重に

最良のツールを用いたことにより統合が成功したという者はいないが、柔軟性のないテンプレート集に過度に依存しているケースがよく見られる。あらかじめ決められた手順を使うのは安心感があるだろう。しかし、これを厳密に行おうとするあまり、個別の状況に一般的なテンプレートを無理やりあてはめるのは時間の無駄である。統合チーム全体にフルストレーションがたまつたり、業務の遅延が起きたり、また新しいリスクが発生する可能性もある。ディールバリューの 80% を生み出す 20% の活動を特定し、データの収集と分析を行うべきである。統合の成功には、シンプルかつ機動的で、目的に適したツールを使用することだ。

### PwC の提言:

- IMO レベルでは、各活動ではなくマイルストーンを追跡する: 視覚的にアウトプットが確認できるようにし、チーム全体が、自分たちがどこの段階まできていて、現在どの段階にあり、また次の段階で何をすればよいか分かるようにする。
- プロセスをツールにあてはめすぎない: チームがツールに合わせて業務を行うことを期待せず、チームの業務を支援するツールを設計する。
- 将来を見通したツールを開発する: KPI(Key performance indicator、重要業績指標)を追跡し、他の業務機能部門と比較する。また、KPI を組織のタテの階層とリンクさせ、KPI の結果が組織内でどのように機能するかを示す。
- リスク監視のためのダッシュボードを作成する: 重要事項を見逃さず、素早く報告を上げ、適切な人物により決定がされるようダッシュボードを設計する。例えば、顧客離脱率やその他、成長目標を脅かすような事象をモニタリングする。
- 死角をなくすための機能を組み込む: 見逃しがちな事象を明らかにするツールの導入を検討する。また、発生する可能性のある二次的、三次的事象について把握する。
- 大規模なデータセットを迅速に集計・分析するためのツールを優先する: ローンポートフォリオや顧客リスト、アクセス権、マーケティング費用、またベンダー契約など、大規模なデータセットに焦点を当てる。
- プロセスの実行を支援するテクノロジーへの投資を検討する: テクノロジーを活用することで、価値の低い業務を大幅に減らすことができるが、それを実行するためには投資(時間と費用の両方)が必要である。これは、ディールが行われる前に行うのが最善である。

## 6. 迅速に対応するためにデータの取り扱いには時間をかける

データは今、金融機関の生命線であり、統合後の収益とコストのシナジーの達成を推し進めるものである。皮肉なことにデータはまた、私たちが「重要だから全て入手しよう」というようなダメージの大きい過ちを犯しがちな分野でもある。こういった失態は、必要のないデータクレンジングといった無駄な作業や遅延、不適切な意思決定などを引き起こす。あるケースでは、データの質と利用可能性にかかる問題が十年以上も解決されずにいた。これは統合の際に関係各社がデータの取り扱い方について明確な考え方を示していなかったことが原因である。

### PwC の提言:

- **データ収集チームを立ち上げる前に、まずはフレームワーク作りに時間をかける:** データを収集する前に、データアーキテクチャの調和を図り、分類方法を決定し、組織間の違いに対する理解を深めることで、データガバナンスのフレームワークを決定しなければならない。
- **全ての商品、相互依存性、マイルストーンや活動に関するデータの収集に無駄な時間・労力をかけない:** 書面上は素晴らしい見えるかもしれないが、統合のコアチームには無駄な作業である。データの取得について判断する際には、プロセスの早い段階で、IT部門だけでなく他の部門も巻き込み、データ戦略に関わる主要なステークホルダー（製品、価格、リスク、営業、ビジネスラインなど）へとディスカッションを拡大する必要がある。
- **適切な人的資源と時間を投資し、対象のデータアーキテクチャを理解する:** ビジネスで得た情報の活用方法について悩みを抱える組織は多い。これは自身が情報から何を得ようとしているのか（ビジネスに関する知識）、それはどこに保存されているのか、またどうやつたら情報にアクセスできるのか（テクノジーに関する知識）が理解できていないからである。

## 7. プラットフォームを賢く選択する

2つの組織を統合する際には、統合後の新しい競争環境においても優位性を確保したいと考えるだろう。これはつまるところ、今分かっていることに基づいてどちらかのテクノロジー・プラットフォームへの統合を決定することだと考えるのは、大失敗へとなりかねない。統合後の競合相手は誰だろうか。どういった商品を提供し、どのように事業を運営していくたいと考えているのか。これらに対する答えが見つからない限り、テクノロジーに関する決断をし、前進すべきではない。

これを理解しない場合、自社の能力、文化、プロセス、オペレーティングモデルを慎重に評価することなく、意図しない選択を行ってしまうかもしれない。テクノロジーの選択は數十年にわたって影響を与えるものであり、選択を誤ると、長期間にわたり停滞を起こしてしまう。

### PwC の提言:

- **テクノロジーの評価から始めない:** まずは商品や業務プロセス、企業文化に焦点を当てる。そして求める結果を得るために適切なテクノロジーを選択するべきである。結局のところ、テクノロジーが適切にサポートできなければ、商品を売り出すことはできない。場合によっては、正しい答えは既存のテクノロジーではないかもしれない。クラウド技術は金融業界のさまざまな方程式を変化させており、「最適な組み合わせ」とは何かについて考える機会になるかもしれない。
- **それぞれの組織の強みを評価し導入する:** 組織が持つ強みは、その規模に関わらず、それぞれ異なる。ある組織の営業手法、顧客戦略やサイバーセキュリティが、他社における人材管理、テクノロジー・オペレーティングモデルに上手く適合することもあるだろう。
- **最善を尽くすために必要な投資を理解し実行する:** オペレーティングモデルの選択は数年にわたり続き、カスタマーエクスペリエンスと経費の両方に影響する。恣意的に設定された目標に対するプレッシャーから最善ではない判断をすると、長期間にわたってそのツケを払うことになるかもしれない。

### ケーススタディ: プラットフォームの賢い選択

#### 背景:

採用を検討している2つのシステムソリューションの評価を行ったところ、ITコストの比較において、オプション1はローン1件当たり2米ドルのコストがかかり、オプション2では7米ドルのコストとなることが分かった。

しかしながら、前述のITコストを基準にソリューションを決定した後で、オプション1のローン1件当たりの経費は70米ドルで、オプション2は45米ドルであることが判明した。ITコストの5米ドルの差異以上のコストがかかることになり、当該企業は当初、より安価であると思われたソリューションに対し、1ローン当たり20米ドルの余分なコストを支払うことになった。

**教訓:** 以前から認識されていた通り、総コストから見れば別のソリューションの選択をすべきであったということである。ITコストの評価からは、顧客サービスやレポートイングといった他の重要な要因も排除されていた。

#### この決定によるその他の影響:

オプション1が提供する顧客サービスエクスペリエンスはオプション2よりもはるかにレベルが低かった。また、顧客サービスを行う代理店の全てが同じ情報にアクセスすることができず、複数のシステムを使用しなければならなかった。

投資家は期待していたようなレポートをオプション1のプラットフォームから入手できなかった。提供されたレポートは前のプラットフォームのように、完全、簡潔、柔軟、かつ安定したものではなかった。

オプション1をカスタマイズすることで、オプション2のように使うことができないか検討したが、これは予想より簡単ではなかった。

- 新しい企業文化の定義に向けたアプローチを計画する：企業文化への対応は見過ごされることが多いが、負の文化は統合後の離職につながる。どのような価値観を重視するのか。従業員にどのような自発的行動を奨励するのか、またしないのか検討が必要である。企业文化をデザインし強化することは可能である。それぞれの組織が持つ伝統の一部を継承し、より良い職場環境を作ることができる。

## 8. 認可申請は早期に、慎重に行う

近年、M&Aに対する規制当局の対応は緩和されてきている。しかし、だからといって全てが認められるわけではない。認可申請は複雑であり、各セクターにおいてこのレポートでは語りつくせないほどの慎重に対応すべき問題がある。ここでは、規制当局の認可が統合の発表からクローズまでのスケジュールを左右するとだけ記すにとどめる。パブリックコメントや追加情報の要求は、認可の取得を大幅に遅らせる可能性がある。

### PwC の提言：

- 規制当局には早期にアプローチする：**推測する必要はない。規制当局は、是正が必要な可能性のある領域や、承認の前提条件となりそうな領域の特定を支援してくれる。状況を理解することで、限られた時間の中で注力すべきことにターゲットを絞ることができる。
- 規制上の報告要件に対応する能力を構築する：**多くの特別な配慮が必要な情報を要求される可能性がある。これを事前に把握していることで、必要とされるデータへのアクセス方法を計画し、規制当局の要請に迅速に対応するための仕組みを考えることができる。

- 共通の規制対応計画を策定する：**双方の組織がそれぞれ、開示、申請、登録、およびその他の届出をしなければならないのはいうまでもない。これらの準備を進め、申請の方法と時期について両者で明確にしておくべきであろう。また、全ての潜在的な依存関係について確實に理解しておくようにすべきである。決められた期限の中で対応しなければならない事項がある可能性もあり、もし対応の順位付けが適切にされなかった場合、重大なもしくは最悪の事態を招く可能性がある。よく見られるのは、負債のストラクチャリング、税務のストラクチャリング、許認可に関する事項である。

- 解決されていない規制上の懸念事項に素早く対処する：**あらゆる正事項を統合プログラムに組み込み、厳密にこの依存関係を管理すべきだろう。問題の長期化は、追加情報の要求につながり、財務上のもしくはその他の複雑な問題を生む可能性がある。
- 戦略プランとの整合性を図る：**慎重に計画を見直し、統合後の組織の資本計画と流動性計画との整合性を確保する。これらの計画間に大きな差異がないようにすることが肝要である。

# 3

## まとめ

数字が証明するよりも前に、最終的にどのディールが成功するか分かることが多い。成功するディールでは、クローズする時、統合チームが結束し、従業員は新しく作られる何かの一部になりたいと願い、そして顧客はディールが自分たちに有利に働くと感じていることが明らかである。

もちろん、常に上手くいくわけではない。

ディールは案件毎に異なるものである。しかし、成功の確率を積み上げていく方法はある。本レポートで解説してきた原則は、統合プロセスの効率化の他、統合のプロセスにおいて、または統合後の利益を達成するのに有効だろう。また、新しい世代のリーダーを特定し彼らの育成を支援することに加え、経営幹部の意図が双方のチームに浸透することをサポートし、予期せぬ課題に対してより効果的に対応できるようになるだろう。最初から成長を優先課題としていることで、皆が隠れたクロスセルの短期的また長期的な機会について創造性を持って考えることができる。結果に直接関係のない基準でチームを縛らないようにすることで、成功を手助けすることが

できるだろう。また後々、大規模な(高額な)手直しが必要になる確率を下げることも可能だ。私たちが推奨するアプローチをとることで、各組織の強みに焦点を当て、それぞれの一番の特色を引き出し、統合後の組織運営に役立たせることができる。顧客やその他のステークホルダーは、彼らの懸念が理解され対処されることで、自身が尊重されていることを実感するだろう。

金融サービス業界における統合への関心は高まっている。「勝者が多くを得る」方向へと環境は変化しており、企業の業績に対する大きなプレッシャーとなっている。ディールは、顧客に提供するサービスを高めるために重要ではあるが、実際に成果を上げるためにには、統合を正しく実行しなければならない。

## お問い合わせ

### PwC アドバイザリー合同会社

〒100-0004  
東京都千代田区大手町 1-1-1  
大手町パークビルディング  
pwcjppr@jp.pwc.com

### 加藤 雅也

パートナー  
masaya.kato@pwc.com

### 佐藤 学

パートナー  
manabu.sato@pwc.com

私たちは、世界 158 カ国にネットワークを持つ PwC の日本におけるメンバー ファームとして、クライアントの企業価値向上を実現するために、ディール業務、 すなわち M&A・事業再生／再編・インフラの三つの領域でサービスを提供してい ます。

ディールアドバイザリーの領域において豊富な経験とスキルを持つ専門家が グローバルネットワークと連携し、税務、法務、コンサルティング、監査・アシュア ランスの専門家とも協働しながら、ワールドクラスのプロフェッショナルサービスを 提供しています。

詳しくはこちらをご覧ください。

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/deals.html>

## Global Network Contacts

### Joshua Carter

(312) 286-0648  
joshua.carter@pwc.com  
[www.linkedin.com/in/joshuacarter/](http://www.linkedin.com/in/joshuacarter/)

### Rahul Wadhawan

(216) 319-1194  
rahul.wadhawan@pwc.com  
[www.linkedin.com/in/rawadhwahan/](http://www.linkedin.com/in/rawadhwahan/)

### Scott Carmelitano

(213) 308-2892  
scott.j.carmelitano@pwc.com  
[www.linkedin.com/in/scott-carmelitano-231b3b24/](http://www.linkedin.com/in/scott-carmelitano-231b3b24/)

### Neil Dhar

(646) 471-3700  
neil.dhar@pwc.com  
[https://www.linkedin.com/in/neildhar/](http://www.linkedin.com/in/neildhar/)

We are grateful to Kurtis Babchenko, Paul Kennedy, Greg Peterson, and Bhushan Sethi for their insights and contributions to this publication.

### About us

PwC's people come together with one purpose: to build trust in society and solve important problems.

PwC serves multinational financial institutions across banking and capital markets, insurance, asset management, hedge funds, private equity, payments, and financial technology. As a result, PwC has the extensive experience needed to advise on the portfolio of business issues that affect the industry, and we apply that knowledge to our clients' individual circumstances. We help address business issues from client impact to product design, and from go-to-market strategy to human capital, across all dimensions of the organization.

Follow us on Twitter @PwCUS

At PwC, our purpose is to build trust in society and solve important problems. PwC is a network of firms in 158 countries with over 250,000 people who are committed to delivering quality in assurance, advisory and tax services. Find out more and tell us what matters to you by visiting us at [www.pwc.com/US](http://www.pwc.com/US).

Gain customized access to our insights by downloading our thought leadership app: PwC's 365™ Advancing business thinking every day.

A publication of PwC's Financial Services Institute

**Marie Carr**  
Principal

**Cathryn Marsh**  
FSI Leader

**John Abrahams**  
Director

**Gregory Filce**  
Senior Manager

**Jim Tyson**  
Senior Manager

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japan グループは、日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwC あらた有限責任監査法人、PwC 京都監査法人、PwC コンサルティング合同会社、PwC アドバイザリー合同会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwC は、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することを Purpose(存在意義)としています。私たちは、世界 158 カ国に及ぶグローバルネットワークに 250,000 人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は PwC のメンバーファームが 2019 年 3 月に発行した『Eight keys to get banking M&A integration right』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。[www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。<https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/merger-integration-success.html>

日本語版発刊年月：2019 年 9 月 管理番号：I201908-1

©2019 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

