



# M&Aの成否を分ける「コントロールタワー機能」 ——サイロ化したDD・PMIを解体する統合アーキテクチャの構築

## 坂田 幸樹

経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター  
IGPI シンガポール取締役 CEO  
IGPI グループ共同経営者

## 加藤 拓人

経営共創基盤 (IGPI) シニアマネジャー

### 1. なぜ従来のDD・PMIは機能不全に陥るのか

M&Aは、企業が非連続な成長を実現するための最も強力な手段のひとつである。ただし、大型案件であればあるほど、ディール完了の瞬間こそが「本当の仕事」の始まりである。デューデリジェンス (DD) で描かれたシナジー仮説が、Post-Merger Integration (PMI) の段階で瓦解するケースは、国内外を問わず後を絶たない。

その根本原因のひとつは、DDとPMIが「分断されたプロセス」として設計されている点にある。これは、いわばM&Aプロセスのサイロ化に他ならない。法務・財務・ビジネスのDDは、各専門ファームによって縦割りで実施され、その成果は統合後の現場へ引き渡される。しかし、その時点でDDの担当者がプロジェクトを離れていることも多く、意思決定のプロセスとその実行が、組織的にも人的にも切り離されてしまっているのだ。

さらに深刻なのは、縦割りの専門家たちが「それぞれの領域における重要度」を最大化しようとする構造的インセンティブを有している点である。法務リスク、財務リスク、ビジネスリスクは、個別に見ればいずれも重要である。しかし、経営者に求められるのは、それぞれのリスクを横並びで捉えた上で、何を優先し、何を捨てるかという「全体最適の意思決定」である。そのような視点を担う人材は、現在のM&Aプロセスにおいて十分に確保されているとは言い難い。

## DDとPMIの断絶が、シナジーを殺す

縦割りDDの成果は現場に引き継がれず、PMIチームは「表面的な情報」から再スタートを強いられる

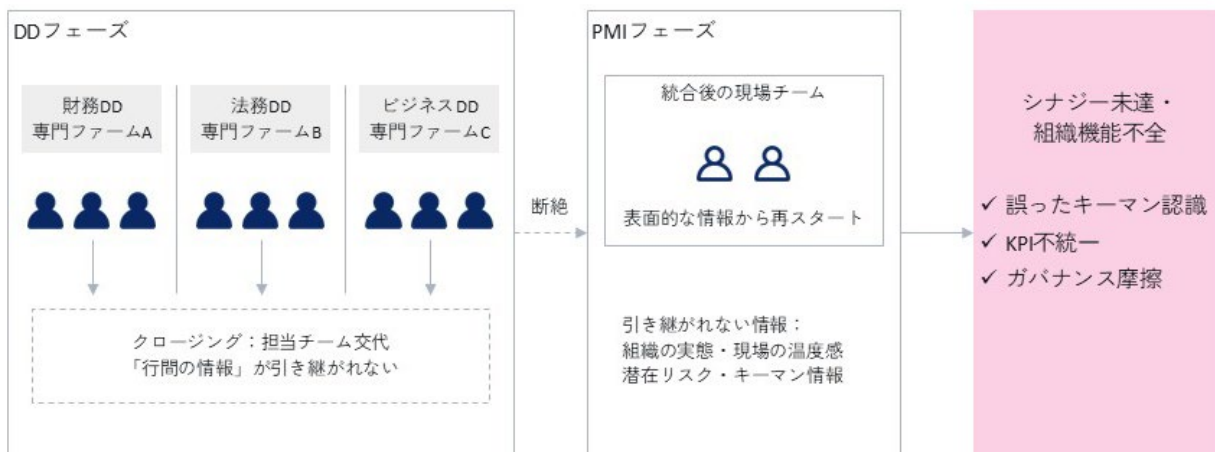


図1：DDとPMIの断絶が、シナジーを殺す：IGPI作成

M&Aの成功において不可欠なのは、分断されたDD・PMIをつなぎ直し、全体最適の意思決定を実現することである。本稿では、DD・PMIの断絶という課題に正面から向き合い、「コントロールタワー機能」という概念を軸に、M&Aを真の企業変革につなげるための実践的な考え方を論じる。

## 2. あるクロスボーダー案件が示した「見えないリスク」

ある大型クロスボーダーM&A案件を例に取ろう。買収対象は、プロジェクトごとの積算によって売上が構成される事業会社であった。大型案件の獲得は属人的な関係性に強く依存しており、誰が実質的に売上を生み出しているのかという問いは、外形的には把握しにくい構造となっていた。

DDの段階では、創業者CEOが政府との太いパイプを持ち、自ら案件を獲得してきたという説明が対外的になされていた。財務数値も事業計画も、一見すると合理的な範囲に収まっていた。しかし、クロージングが近づき、現場との接点生まれ始めた段階で、実態が大きく異なることが明らかになってきた。CEOは実際にはほとんど営業活動に関与していなかった。次にヒアリングを行った営業責任者は「すべて自分が担っている」と説明したが、さらに確認を進めると、実際に政府関係者とのコミュニケーションを担っていたのは、別の現場担当者であることが判明した。

このような「対外的に見える景色」と「内部の実態」の乖離は、二階層にも三階層にも及ぶことがある。特に積み上げ型の売上構造を持つ事業においては、案件の組成に誰がどのように貢献しているかは、財務数値や事業計画を読み込むだけでは把握できない。データルームに格納されたドキュメントを精読するだけでは、決してたどり着けない真実だ。

もしこの実態把握が遅れていた場合、何が起きていたのだろうか。「自分こそがキーマンだ」と主張する CEO や営業責任者が、法外なリテンションパッケージを要求してきた可能性は高い。実際、億円規模に達する要求が持ち上がる局面も見られた。それに応じれば、本来のキーマンである現場担当者の離反を招き、事業の根幹を揺るがす事態に至っていた可能性もある。さらに、誤ったキーマン認識に基づいて組織設計を行えば、PMI の段階で組織が機能不全に陥ることも十分あり得た。

この案件でこうした事態を未然に防ぐことができたのは、法務・財務・ビジネスの各領域を横断的に、かつ現場の実務レベルに至るまで同時並行で情報収集できる体制があったからだ。ある部門について他部門のメンバーが語るネガティブな情報、当該部署の自己評価との乖離——分断された組織や情報をつなげ、全体を見る目を持つことではじめて、適切な現状認識と最適な意思決定が可能になる。

### 3. コントロールタワー機能とは何か

コントロールタワー機能を一言で定義するなら、「縦（経営と現場）と横（各機能）を同時に見渡し、全体最適の意思決定を支える司令塔」——すなわちサイロ化を解体し、統合アーキテクチャを機能させる中核である。この機能が M&A の成否を左右するという確信は、複数の M&A 案件を通じて得られた実践的な知見に基づいている。

## コントロールタワーが「縦」と「横」を同時に統合する

経営の言葉を現場の体温へ変換し、各機能の KPI を束ねる司令塔——それがコントロールタワーの本質だ

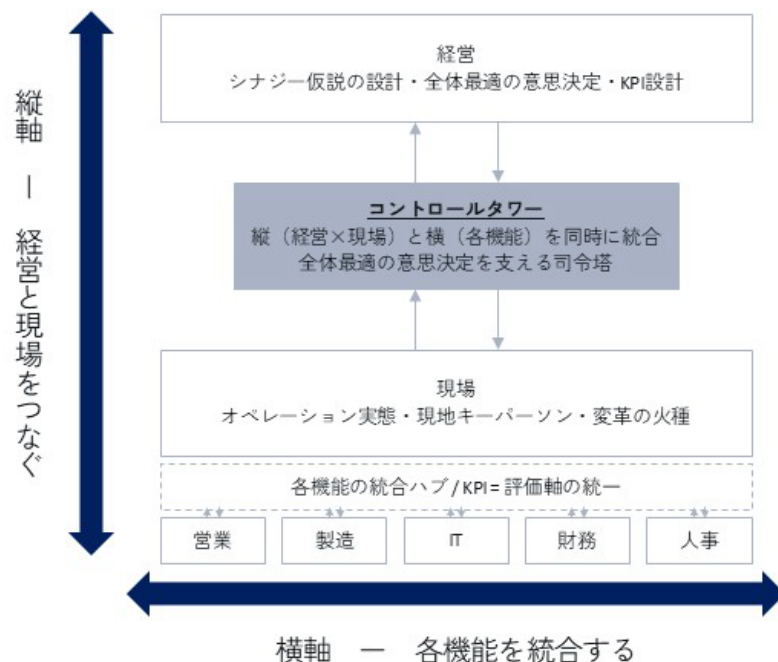


図2：コントロールタワーが「縦」と「横」を同時に統合する：IGPI 作成

### ①縦軸：経営と現場をつなぐ

M&Aにおける最大の落とし穴のひとつは、経営レベルでの「シナジーの皮算用」と現場レベルの「現実的な制約及び慣性」との乖離だ。買収側の経営陣がスプレッドシートの上でシナジーを計算する間、現場は日々の業務に追われ、「また上から降ってきた話」として統合施策を受け止める。これでは、いかに精緻なPMIプランを描いても絵に描いた餅に終わる。

縦軸をつなぐためにまず必要なのは、「やり切る覚悟を持った人材」だ。片道切符のような覚悟で現場に深く入り込み、結果を出し切ることにコミットした人材が、統合の推進力となる。しかし、それだけでは十分ではない。対象会社の中に「変革の起点となる人材」——変革の火が燃え移る現地キーパーソンを見極め、その人たちの巻き込んでいくプロセスが不可欠だ。

圧倒的な当事者意識を有する人材であれば、誰とどのように連携し、どのような取り組みを行えば組織がより良くなるのかを、現場で自ら考え始める。その過程で対象会社におけるキーパーソンを見極めが進み、現場との継続的な接点と真摯な対話を通じて、変革への温度感が少しずつ伝播していく。経営の言葉を現場の体温へと変換していく、このプロセスを丁寧に設計することが、縦軸統合の本質だ。

また、シナジーを「現場の言葉」に翻訳することも欠かせない。本社で算定された数値目標も、現場のKPIとして具体化されなければ実効性を持たない。とりわけ、「何をもって評価されるのか」というインセンティブ設計を明確にしなければ、人は動かない。経営が重視する指標、営業が追いかける目標、ITが実現しようとする施策——これらがバラバラなまま走り続ける組織に、真の統合は訪れない。

### ②横軸：各機能を統合するアーキテクチャ

クロスボーダーM&Aでは、横軸の統合——すなわち営業・製造・IT・財務・人事といった各機能の統合——が同時並行で進む。この際に最も重視すべきハブ機能は何か。答えは「KPI=評価軸の統一」にある。

KPIの統一とは、単に数値目標を揃えることではない。それは「何のために、誰が、何を追いかけるか」という問いへの答えを、経営・営業・IT・財務の各機能が共有することを意味する。例えば、クロスボーダー案件においては、営業KPIとして案件獲得数を重視するのか、利益率を重視するのかによって、人事評価の設計もITシステムの要件定義も根本的に変わる。この問いに答えられないまま各機能の統合を進めることは、設計図なしに建物を建てるに等しい。

ITシステムの統合はその典型だ。要件定義の段階で経営の優先事項が明確になっていなければ、容易に方向性を見失う。「何のためのシステムなのか」「誰が何を追いかけるためのデータか」——こうした問いに答えられないまま外部ベンダーに委ねてしまうと、膨大なコストと時間をかけた末に「使われないシステム」が出来上がってしまう。

横串を通すためには、営業の現場感、マネジメントの意思決定、財務上の制約、そしてITやデータ基盤の実装可能性——これらすべてに一定の解像度を持つ人材が求められる。こうした複数の視点を同時に理解し、扱える人材は極めて限られており、だからこそコントロールタワー機能は希少であり、高い価値を持つ。

### ③ガバナンスと自律のバランス——「せめぎ合い」の設計

コントロールタワー機能が最も試されるのは、買収側の本社ガバナンスと対象会社の現場の自律性との間で緊張関係が生じる局面である。管理を強めすぎれば現場が窒息し、逆に委ねすぎればブラックボックス化が進む。このバランスを見極めることは容易ではなく、実行に移すのはなおさら難しい。

## 「せめぎ合い」を設計することが、機能するガバナンスを生む

本社の代理人ではなく事業の当事者として、コントロールタワー人材が本社と現場をつなぐ

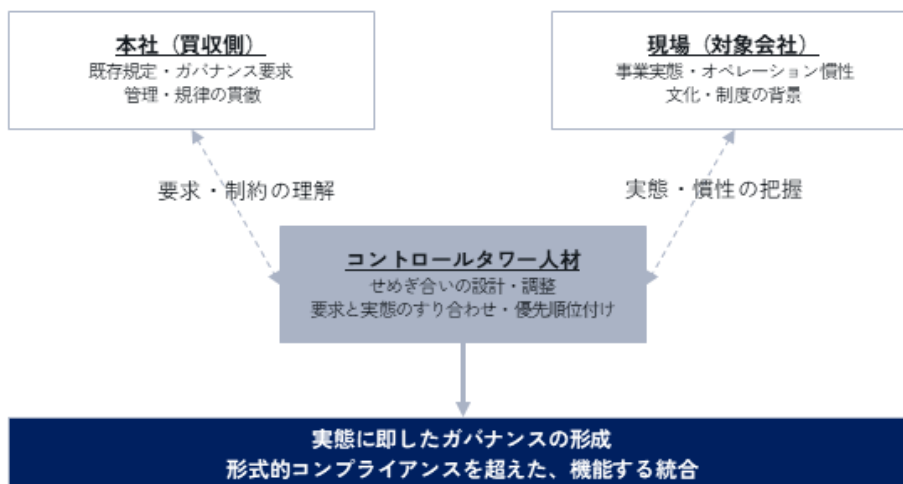


図3：「せめぎ合い」を設計することが、機能するガバナンスを生む：IGPI作成

実践的なアプローチとして有効なのは、「まずは強固なガバナンスを検討し、その上で現場の当事者が打ち返す」という構造を意図的に設計することだ。本社側は既存の規定やガバナンスを前提に一定の規律を求める。一方で、現場に派遣された人材が事業の実態を踏まえ、「それではオペレーションが回らない」と本社に対して修正を働きかける。このせめぎ合いの中から、実態に即したガバナンスが形成されていく。

この構造において重要なのは、現場に送り込む人材が「本社の代理人」ではなく、事業の当事者として本社と渡り合える存在であることだ。合理的な説明が可能かどうかという基準で、対処すべき論点と受け入れるべき論点を峻別する姿勢——これが、本社側にも現場側にも信頼される判断軸となる。

さらに重要なのは、対立局面における「人材配置」である。あるクロスボーダー案件では、買収側から派遣された2名のリーダーが、大局を捉える鷹揚なタイプと細部を徹底的に詰めるマイクロマネジメント型という対照的な役割を担っていた。このような複線的なアプローチが、対象会社側との摩擦を和らげながら必要な変革を推進する上で、極めて有効に機能した。

また、対立が表面化した際に、絶対に避けるべきことがある。それは、対象会社側のキーパーソンを「孤立」させないことだ。議論が紛糾する場面では、誰かが必ずその人物の立場に立ち、「自分是你の味方だ」というシグナルを明確に示す必要がある。一度孤立感が生まれると、どれだけ「ワンチーム」と言葉で掲げても、心理的な分断は容易には修復されない。対立の構図を踏まえながら、誰が誰の側につくかを事前に設計しておくこと——これがコントロールタワーに求められる繊細な人間理解だ。

### ④コントロールタワーの実装プロセス

コントロールタワー機能の重要性は理解できても、「では誰が、どのように担うのか」という問いに答えられなければ、概念論に終わってしまう。ここでは、社内でコントロールタワー機能をどのように実装するかについて、実践的な視点から論じる。

まず、コントロールタワーを担う人材には、以下の三つの要件が求められる。

第一は、事業のリアリティを持っていることだ。財務数値を読む力だけでなく、現場のオペレーションがどのように回っているかを肌感覚で理解していること。これは、事業再生や中小企業の経営支援のように、全体感が見渡せる案件経験を通じて培われる。

第二は、機能横断の解像度だ。営業・製造・IT・財務・人事のそれぞれについて、専門家ほどの深さは不要だが、各機能のロジックと制約を理解し、機能間のトレードオフを判断できる水準の知識が必要だ。

第三は、変化への知的好奇心である。特定インダストリーや機能に縛られず、テクノロジーの潮流や規制環境の変化を自ら追いかける姿勢が求められる。こうした継続的な学習と適応の積み重ねが、環境変化の激しい状況においても判断の質を維持する基盤となる。とりわけ、複数の制度や商習慣が交錯するクロスボーダー環境においては、この適応力の差が成果を大きく左右する。

では、これらの要件を備えた人材はどこにいるのだろうか。こうした人材は、意外にも既存組織の中に「埋まっている」ことが多い。事業企画、経営企画、あるいは複数の機能部門を横断したプロジェクト経験を持つ人材の中に、コントロールタワー人材としての素養を持つ人物が潜んでいる。彼らを見つけ出し、M&A プロセスの核心部分に意図的に配置することが、育成の第一歩だ。

育成においては「全体が見渡せる案件」への早期投入が有効だ。大型案件のサブリードとして、DD から PMI までの一気通貫のプロセスを経験させることで、機能横断の視点と事業のリアリティを同時に養うことができる。

ただし、こうした人材を自社内で育成するには時間がかかる。M&A の機会は待ってくれない。そこで現実的な選択肢となるのが、外部の専門家と伴走しながら社内人材を育てるというアプローチだ。

この場合、外部専門家の役割は「代わりにやる」ことではなく、「社内のコントロールタワー候補者と並走し、判断の軸を移植する」ことにある。DD から PMI の各フェーズで、社内人材が意思決定の最前線に立ちながら、外部専門家がその判断を支え、振り返りを通じて学びを定着させる。この伴走モデルを繰り返すことで、数年後にはコントロールタワー機能の内製化が可能となる。

#### 4. M&A が失敗する典型パターン

コントロールタワー機能の重要性をさらに明確にするために、その機能が欠如した場合に起きやすい失敗パターンを整理しておきたい。

##### 失敗パターン①：キーマン認識のズレ

2章で紹介した事例がその典型だ。対外的に見えている「名目上のキーマン」と「実質的なキーマン」の乖離を見抜けないまま統合を進めると、誤ったリテンション投資と、本来つなぎ止めるべき人材の離反が同時に起きる。一度失った現場の信頼は、容易には取り戻せない。

##### 失敗パターン②：KPI の不統一による組織の空中分解

経営・営業・IT がそれぞれ異なる「成功の定義」を持ったまま統合を進めると、各組織が自組織の論理で動き始め、連携が機能しなくなる。特に、インセンティブ設計が統一されていない場合、「連携するよりも自部門の指標を最大化する方が評価される」という構造が生まれ、シナジーは永遠に実現されない。

### 失敗パターン③：ガバナンスの一方的押し付けによる現場の反発

本社側が自社のガバナンス・規定を一方的に適用しようとした結果、現場の運用実態との乖離が生じ、形式的なコンプライアンスは達成されるものの、実質的なオペレーションが機能不全に陥るケースは多い。特にクロスボーダー案件では、文化的・制度的背景の違いが摩擦を増幅させる。

### 失敗パターン④：DD と PMI の人的断絶

DD を担当したチームが PMI の現場に関与しないまま交代する場合、DD で蓄積された「行間の情報」——財務数値に表れない組織の実態、現場の温度感、潜在的なリスク——が引き継がれない。新しいチームは表面的な情報から再スタートを余儀なくされ、結果として同様の問題に繰り返し直面する。

## 5. AI 時代に問われるコントロールタワーの真価

ここまで論じてきたコントロールタワー機能は、AI の急速な進化によってその重要性をさらに高めている。論点整理や定量的リスク評価といった領域では AI が大きな効率化をもたらしているが、それは同時に、AI が代替できない領域——すなわち、現場の温度感を読み取り、全体最適の判断を下し、人間関係の機微を踏まえて組織を動かす機能——の価値を一層際立たせている。また、AI が情報を処理することとその情報を適切に活用できることは別問題である。AI が処理できる情報が増えるほど、処理された情報をいかに全体最適の意思決定に接続するかという問いの重要性は増す。ここでは、M&A における AI 活用の現在地を明らかにしながら、コントロールタワー機能の重要性を見ていきたい。

### ① ソーシング・プレ DD フェーズ：AI エージェントによる調査の自動化

M&A において最初に訪れる難関が、投資対象の候補リスト作成——いわゆるロングリスト・ショートリストの構築だ。従来この作業は、担当者が業界データベースや公開情報を手動で検索・整理する、労働集約的なプロセスだった。だが、AI の登場で、状況は大きく変わりつつある。

IGPI グループの一員であり、ローカル経済圏での投資・事業経営に取り組む日本共創プラットフォーム (JPiX) では現在、このフェーズへの AI 導入を進めている。市場環境・競合状況・事業特性を踏まえたロングリストの自動生成に加え、プレ DD フェーズにおける AI エージェントを活用した調査の自動化が進んでいる。調査のプロセスは約1時間で完了し、従来1日かかっていた初期リサーチを大幅に効率化した。これにより、検討の出発点となる情報量が構造的に向上している。

質的な向上も見逃せない。B2B 製造業の案件では、対象会社および競合各社の特許の取得・失効タイムラインを自動的にマッピングし、競争優位の源泉と今後の参入障壁の変化を初期段階で可視化できるようになった。B2C 企業の案件では、対象会社および競合の全店舗・過去数年分のレビューデータを分析し、商品への評価・店構え・接客といった評価軸ごとに店舗間の強弱を定量的に把握する——といった調査が、人海戦術なしに実現できるようになっている。費用対効果を考えれば従来は着手すら難しかった情報収集が、AI エージェントによって初めて実用的なコストで可能になったと言える。こうして新たに収集可能になったデータを現場が活用できる仕組みを作り、各現場をつないで全体最適を実現することもコントロールタワーの役割になっている。

## ② PMI フェーズ：現場 KPI の予測とオペレーション改善

PMI フェーズにおける AI 活用は、コントロールタワー機能の実効性を高める上でも重要な役割を担う。JPiX では、投資先である飲食企業のオペレーション改善に向けて、AI を活用した客数予測モデルを構築し、現場オペレーションの高度化を進めている。シンプルなデータ構成ながら実用的な精度を実現し、シフト最適化や予算達成見込みの可視化を可能にしている。これにより、意思決定は勘からデータドリブンへと移行し、現場の日常的なオペレーションと経営 KPI をつなぐ「数値の橋」として AI が機能し始めている。

ここで重要なのは、AI が示す予測結果や評価指標をそのまま鵜呑みにせず、妥当性を見極められる人材の存在だ。例えば客数予測モデルでは、過去データへの過学習（オーバーフィッティング）や、目的変数に関連する情報の意図せぬ混入（データリーケージ）といった落とし穴が生じやすい。AI が「非常に高い性能を示した」と報告するモデルでも、実際には将来予測に使い物にならないケースもある。こうした技術的な罫を見抜き、モデルの品質を適切に検証・担保できる人材の存在が、AI 活用の成否を分ける。

## ③ AI が変えるアドバイザーの役割

外部アドバイザーの活用にも変化が生じている。従来、案件の初期段階から法務・財務・税務の各専門ファームが参画することが慣例であったが、AI とインハウス人材による初期論点整理の精度が上がるにつれ、外部専門家の関与をセカンドオピニオンとしての活用に絞るといった選択肢が現実味を帯びてきた。JPiX でも、ビジネス DD 以外はほぼ外部委託しているのが現状だが、AI による初期整理を経た上で「この論点だけ確認してほしい」という形で活用に移行しつつある。

ただし、より専門性が問われる法務・税務分野については、AI を活用しつつも専門家の経験に基づくアドバイスに価値があるため、完全な内製化は現実的ではない。むしろ「AI と社内人材である程度のリスクを把握した上で、残りの判断を専門家に委ねる」という分業が、コストと品質の最適解になりつつある。

このように役割分担が明確になるほど、AI と人間の担う領域の違いも浮き彫りになる。AI が代替できないのは、現場の温度感を読み取る力と、人間関係の機微を踏まえた意思決定だ。コントロールタワー機能の本質的な価値は、テクノロジーが高度化しても失われない。むしろ、AI が論点整理と情報収集を効率化するほど、人間が担うべき「判断」と「関係構築」の重要性は一層高まる。換言すれば、AI の進化はコントロールタワー機能を不要にするどころか、その希少性と戦略的価値をさらに高める。縦と横を同時に見渡し、AI 活用の成果を全体最適の意思決定に結びつける——それこそが、AI 時代のコントロールタワーに求められる、新たな役割の核心である。

## 6. 経営者が今すぐ捨てるべき「古い常識」

これまで見てきたように、M&A を「一過性のイベント」として捉え、DD が終わり、PMI が一段落すれば完了するという認識はもはや通用しなくなっている。昨今の AI エージェントやフィジカル AI の台頭を見るまでもなく、既存のバリューチェーンは急速に再編されつつある。この変化のスピードに対応するためには、M&A をコーポレートトランスフォーメーション——企業の OS そのものの入れ替え——として位置づける発想の転換が求められる。そのためには、経営者自らが前提となる考え方を変えなければならない。

経営者が捨てるべき第一の常識は、「M&A はディールを完了させれば価値が生まれる」という幻想である。価値は統合の過程でしか生まれない。ディール完了は、あくまでスタートラインに過ぎない。

第二に捨てるべきは、「専門家に任せれば安心」という考え方である。法務・財務・ビジネスの各専門ファームは、それぞれの領域における深い知見を有している。しかし、それらを統合し、全体最適の意思決定を下す機能を外部に委ねることはできない。それは経営者自身、あるいは経営者が信頼するコントロールタワー人材が担うべき役割である。

第三に捨てるべきは、「自社のガバナンスは正しい」という思い込みである。本社のガバナンスが現場の実態にそぐわない場面は必ず生じる。そのせめぎ合いを単なる「摩擦」として排除するのではなく、最適解を生み出すためのエンジンとして意図的に活用できるかどうか、経営の質を分ける。

テクノロジーの最前線に触れながら、その先にある変化まで見据えたとき、会社のあり方としてどんなパターンがあり得るか——この問いを日常的に考え続けている経営者だけが、M&A を真の変革のエンジンにできる。製造そのものをファブレス化すべきか、ある機能を水平統合のうえ外部化すべきか、そうした選択肢を柔軟に持てる組織こそが、次の 10 年を生き残る。

## おわりに

M&A は、適切に設計・実行されれば、企業が非連続な跳躍を遂げる大きな機会となる。しかし、それは決して自動的に実現されるものではない。経営と現場をつなぎ、各機能を横断し、ガバナンスと自律のバランスを動的に調整し続けるコントロールタワーがあって初めて、シナジーは現実のものとなる。

コントロールタワー機能とは、特定のポジションや組織図上の箱を指すものではない。それは、投資・経営・現場のそれぞれのリアリティを持ち、全体を俯瞰しながら個別の意思決定に介入できる「人と機能」のあり方である。そしてそれは、AI が進化する時代においても、むしろその希少性と重要性を一層高めていく。

M&A を一過性のイベントから、企業の OS を書き換えるコーポレートトランスフォーメーションへ。その転換を実現できるかどうかは、コントロールタワーを機能させられるかどうかにかかっている。

## 執筆者

### 坂田 幸樹

経営共創基盤 (IGPI) マネージングディレクター

IGPI シンガポール取締役 CEO

IGPI グループ共同経営者

キャップジェミニ・アーンスト&ヤング、日本コカ・コーラを経て、リヴァンプに参画。アパレル企業、外食チェーン、IT 企業等に対する投資・経営支援に従事。IGPI 参画後はシンガポールを拠点に、グローバル企業および政府系機関向けの戦略・M&A アドバイザリー業務を担当。クロスボーダーM&A、PMI、海外事業戦略策定・実行支援に多数従事。

JBIC IG Partners (国際協力銀行と IGPI グループの合併会社) 取締役。

早稲田大学政治経済学部卒、IE Business School MBA

### 加藤 拓人

経営共創基盤 (IGPI) シニアマネジャー

楽天、アクセンチュアを経て IGPI に参画。IGPI では、クロスボーダーM&A における戦略構想、ビジネス DD、PMI までを一気通貫で支援。加えて、製造業、不動産業、情報通信業、小売・卸売業、外食業等を対象に、事業再生、事業ポートフォリオ再編および新規事業創出に関する戦略立案からハンズオンでの実行支援まで幅広く従事。

ユニフィニティ社外取締役。

慶應義塾大学経済学部卒、元コロンビア大学客員研究員

発行：株式会社 経営共創基盤 (IGPI) Industrial Growth Platform, Inc.

〒105-6311 東京都港区虎ノ門一丁目 23 番 1 号 虎ノ門ヒルズ森タワー11 階

TEL : 03-4562-1101 E-mail : [news\\_igpi@igpi.co.jp](mailto:news_igpi@igpi.co.jp) URL : <https://www.igpi.co.jp>