なぜM&Aはうまくいかないのか

異なる組織文化を統合する組織開発の方法論

2022.6.4［Sat］ 10:00-11:30

東南 裕美
株式会社MIMIGURI
Researcher

和泉 裕之
株式会社MIMIGURI
HR

講師紹介

東南裕美
株式会社MIMIGURI リサーチャー / CULTIBASE副編集長

立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科博士前期課程修了。立教大学大学院経営学研究科博士後期課程在籍。人と組織の学習・変容に興味を持ち、組織開発が集団の創造性発揮をもたらすプロセスについて研究を行っている。人と組織の創造性を高める研究知見や実践知を発信するウェブメディア『CULTIBASE』の副編集長を務める。共著に『M&A後の組織・職場づくり入門：「人と組織」にフォーカスした企業合併をいかに進めるか』がある。

講師紹介

和泉裕之（株式会社MIMIGURI HR）

日本赤十字看護大学卒業。在学時から「対話（dialogue）」という物事への意味付けに着目したコミュニケーション手法に関心を持ち、ワールドカフェやOSTなどの対話の場作りを多数実践。卒業後はフリーランスファシリテーターとして 4 年間の武者修行を経験した後、株式会社ミミクリデザインの立ち上げに参画。少人数～数万人規模の組織にて、組織理念のデザインや浸透(自分ごと化)を対話型ワークショップで支援するコンサルティング業務に従事。現在は専任の組織人事として社内の組織開発/人材育成を担当している。

なぜM&Aはうまくいかないのか

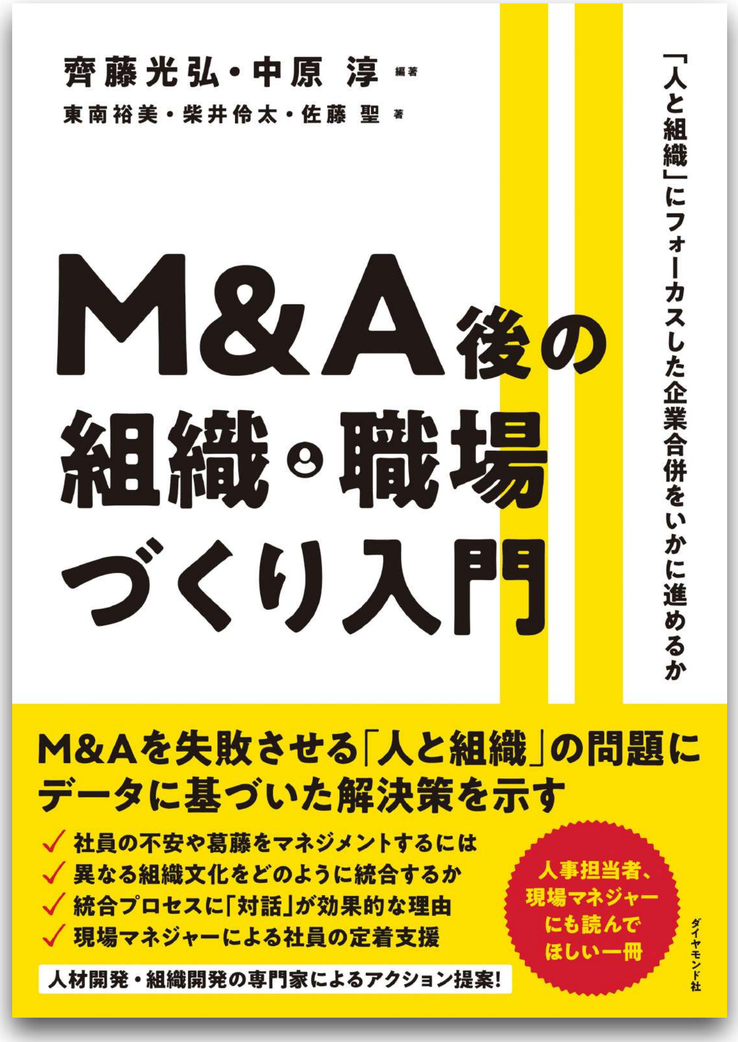
異なる組織文化を統合する組織開発の方法論

2022.6.4［Sat］ 10:00-11:30

東南 裕美
株式会社MIMIGURI
Researcher

和泉 裕之
株式会社MIMIGURI
HR

M&A後の組織・職場づくり



M&A後の組織・職場づくり入門

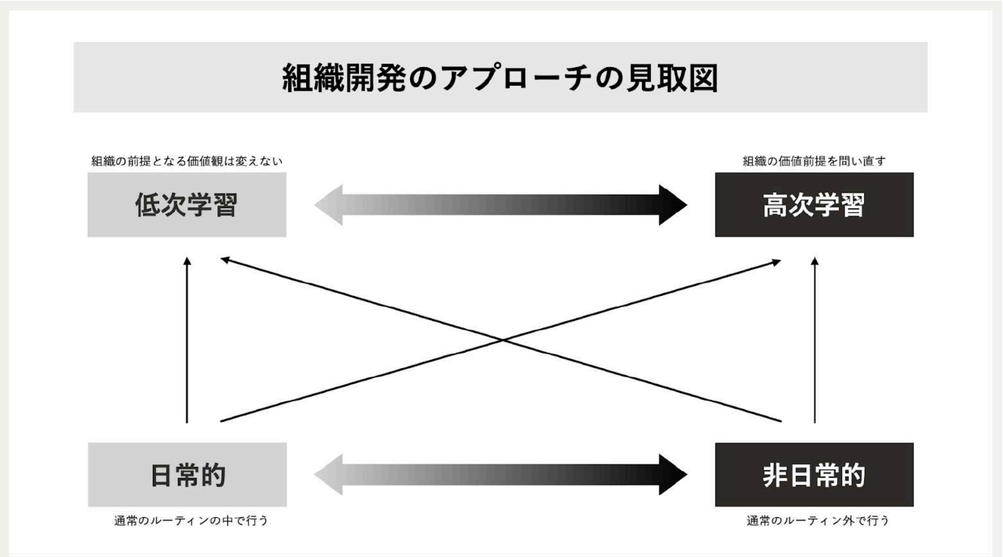
「人と組織」にフォーカスした企業合併をいかに進めるか

- 2022年2月出版
- 組織開発を専門とするメンバーによる共著（⇄M&Aの専門家ではない）
- これまで注目されてこなかった「人と組織」の観点からM&Aにまつわる諸問題と、その解決策について講じる

私自身がどういう思いで本研究に関わっていたか

価値創造のための組織開発の方法論を探究したい

何をもって組織開発は“成功した”と言えるのか
https://www.cultibase.jp/articles/1671



組織開発概論：関係性を耕す“ハレ“と”ケ“のアプローチ
https://www.cultibase.jp/videos/7193

CHAPTER

1

「M&Aが日常化する時代」に知っておきたいこと

そもそもM&Aとは何か

合併
Mergers

買収
Acquisitions

M&A

- M&Aは合併と買収の略語
- 形態は大別すると「資本業務提携」「合併」「買収」
- 細かく分けると「資本提携」「業務提携」「資本業務提携」「株式取得」「事業譲渡」etc
- M&A後のことを「合併後の統合行為」として「PMI（Post Merger Integration）」と呼ぶ

著名なM&A事例

ヤフーがZOZOを4000億円で買収　前澤社長は退任へ

人事　M&A　EC　企業動向　2019/09/12

横山 泰明

「Yahoo！JAPAN」を運営するIT大手のヤフーは、通販サイト「ゾゾタウン（ZOZOTOWN）」を運営するZOZOを、約4000億円を上限とした株式公開買い付け（TOB）により、所有株式を50.1％まで引き上げ子会社化する。買い取り価格は2620円。創業者でZOZO株の約36％を持つ前澤友作社長は約30％にあたる約9200万株の売却に応じ、9月12日付で社長を辞任し、取締役も退任する。ZOZOは買収された後も上場を維持する考え。NHKが朝のニュースで報じ、午前9時に正式発表された。

ZOZOの前澤友作社長

WWD JAPAN「ヤフーがZOZOを4000億円で買収　前澤社長は退任へ」
https://www.wwdjapan.com/articles/929030

著名なM&A事例

オイシックスと大地を守る会、経営統合の検討開始
自然派食品宅配のナンバーワンへ

2016/12/22
(印刷用（PDF版）リリースはこちら)

オイシックス株式会社(本社：東京都品川区、代表取締役社長：高島　宏平、以下「オイシックス」)と、株式会社大地を守る会（本社：千葉県千葉市、代表取締役社長：藤田和芳、以下「大地を守る会」）は、本日開催の両社取締役会において、2017年秋を目処とした両社の合併による経営統合(以下、本統合) に向けて基本合意書を締結しました。あわせて、株式交換を行うことを決議し、株式交換契約書を締結いたしました。本株式交換は、2017年2月末日までに開催が予定される両社の臨時株主総会における承認を得た上で行われる予定です。本統合後の役員構成については、大地を守る会代表取締役社長の藤田を会長、オイシックス代表取締役社長の高島を社長とする体制を予定しています。

本統合により、両社の売上合計は337億円(2015年度実績)となり、成長を続ける食品宅配市場において、自然派食品宅配のナンバーワンとなります（グラフＡ参照）。両社の力を結集し、食の領域における社会課題をビジネスの手法で解決し、「より多くの人が豊かな食生活を簡単に送れる」社会を目指していきます。

オイシックスと大地を守る会、経営統合の検討開始 自然派食品宅配のナンバーワンへ
https://www.oisix.com/release/info161222.html

著名なM&A事例

当社の組織再編に関するお知らせ

2021年01月05日
株式会社リクルート

お知らせ

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区　代表取締役社長：北村 吉弘、以下、「リクルート」）は、2020年1月6日に株式会社リクルートホールディングスが「当社連結子会社である株式会社リクルート（メディア＆ソリューション事業）の組織再編に関するお知らせ」にてお知らせした通り、本日開催されたリクルートの取締役会において、以下の内容にて、完全子会社を吸収合併すること（以下、「本吸収合併」）を決議いたしましたのでご報告いたします。

吸収合併消滅会社（7社）

- 株式会社リクルートキャリア
- 株式会社リクルートジョブズ
- 株式会社リクルート住まいカンパニー
- 株式会社リクルートマーケティングパートナーズ
- 株式会社リクルートライフスタイル
- 株式会社リクルートコミュニケーションズ
- 株式会社リクルートテクノロジーズ

当社の組織再編に関するお知らせ
https://www.recruit.co.jp/newsroom/notification/2021/0105_18937.html

イーロン・マスク氏、「Twitterの買収を一時保留する」「でもまだ買うつもりだよ」とツイート

2022年05月14日 08時23分 公開 [ITmedia]

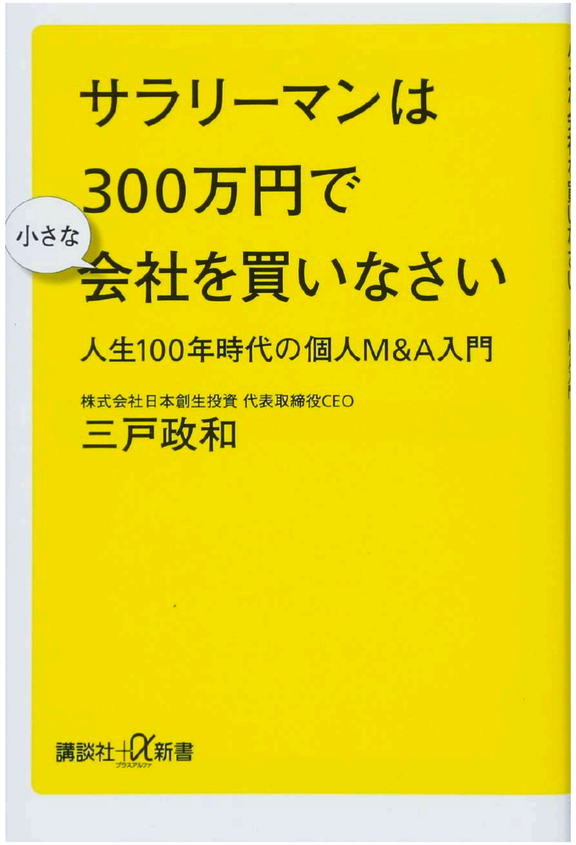
印刷 120 Share B! 5 1

PR コンテナ技術入門｜仮想化との違いを要素技術を触って学ぼう

米Twitterを買収することで合意しているイーロン・マスク氏は5月13日（現地時間）、買収手続きを一時停止するとツイートした。「スパムやbotアカウントの占める割合が本当にユーザーの5%未満なのかどうか確認するため」という。そのツイートの約2時間後、「まだ買収するつもりだけどね」とツイートした。

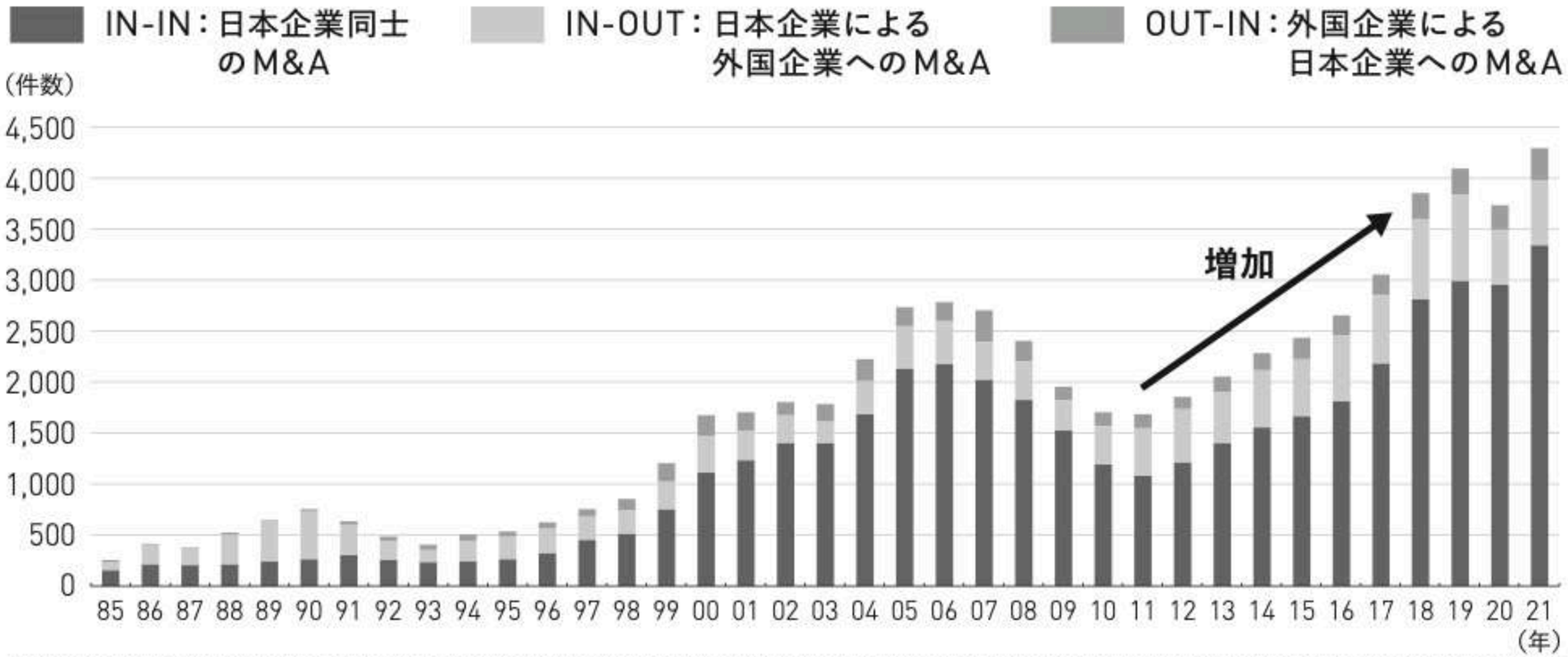
ITmedia「イーロン・マスク氏、「Twitterの買収を一時保留する」「でもまだ買うつもりだよ」とツイート」
https://www.itmedia.co.jp/news/articles/2205/14/news045.html

M&Aに馴染みがないという人にも無関係ではない



給与所得を得ている人に対し、働き方の選択肢として個人でのM&Aという選択肢を提示

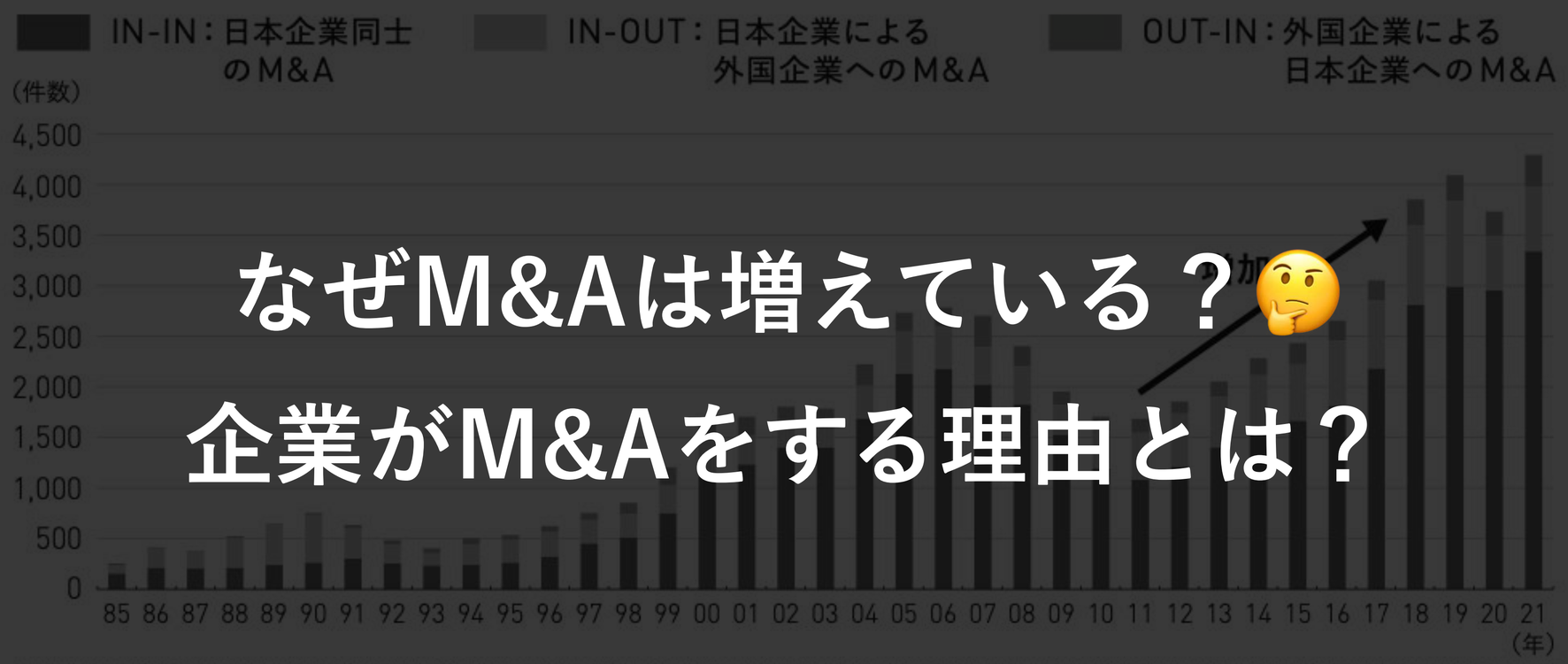
日本企業のM&Aは年々増加傾向



東日本大震災があった2011年以降、日本企業が関わるM&A件数は右肩上がりで増加し、「M&Aの日常化」が進んでいます

レコフデータ（2022）「MARR Online（マールオンライン）：グラフで見るM&Aの動向」

M&Aは年々増加傾向



東日本大震災があった2011年以降、日本企業が関わるM&A件数は右肩上がりで増加し、「M&Aの日常化」が進んでいます

なぜM&Aは増えている？🤔

企業がM&Aをする理由とは？

レコフデータ（2022）「MARR Online（マールオンライン）：グラフで見るM&Aの動向」

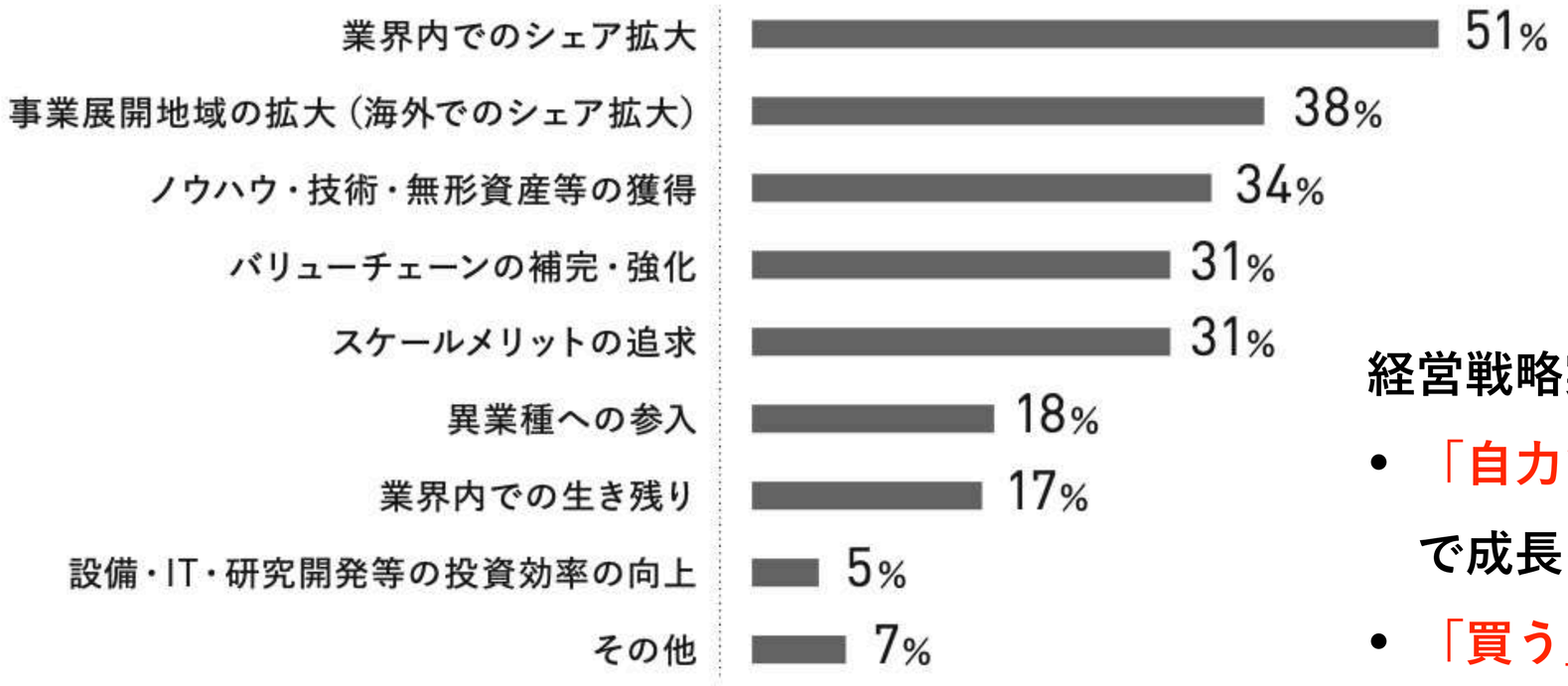
企業がM&Aを実施する目的

買収目的	経営資源の獲得 • 人材 • 製品・ブランド • 技術・研究開発力 • 販売網 など	既存事業をテコ入れするために、対象企業の経営資源を獲得する目的で行われる 人材の獲得はアクハイアリング（Acqui-hiring）とも呼ばれ、IT 業界などで特に活発化している
	市場シェアの拡大	既存事業をテコ入れするために、対象企業の顧客を獲得し、市場シェアを高める目的で行われる
	経営の多角化	対象企業が保有する製品やサービスを獲得することで、短期間で新規事業へ進出するために行われる
売却目的	衰退・不採算部門の事業再編	成長のピーク時期が過ぎた事業や、経営戦略上、不要となった事業や不採算事業を売却してグループ再編を図るために行われる
	事業承継	後継者のいない企業が、事業存続を目的として事業を売却するために行われる

『M＆A後の組織・職場づくり入門: 「人と組織」にフォーカスした企業合併をいかに進めるか』

企業がM&Aを実施する目的

Q 今後、戦略を実現する方法として、M&Aを活用する目的は何ですか？（複数回答）

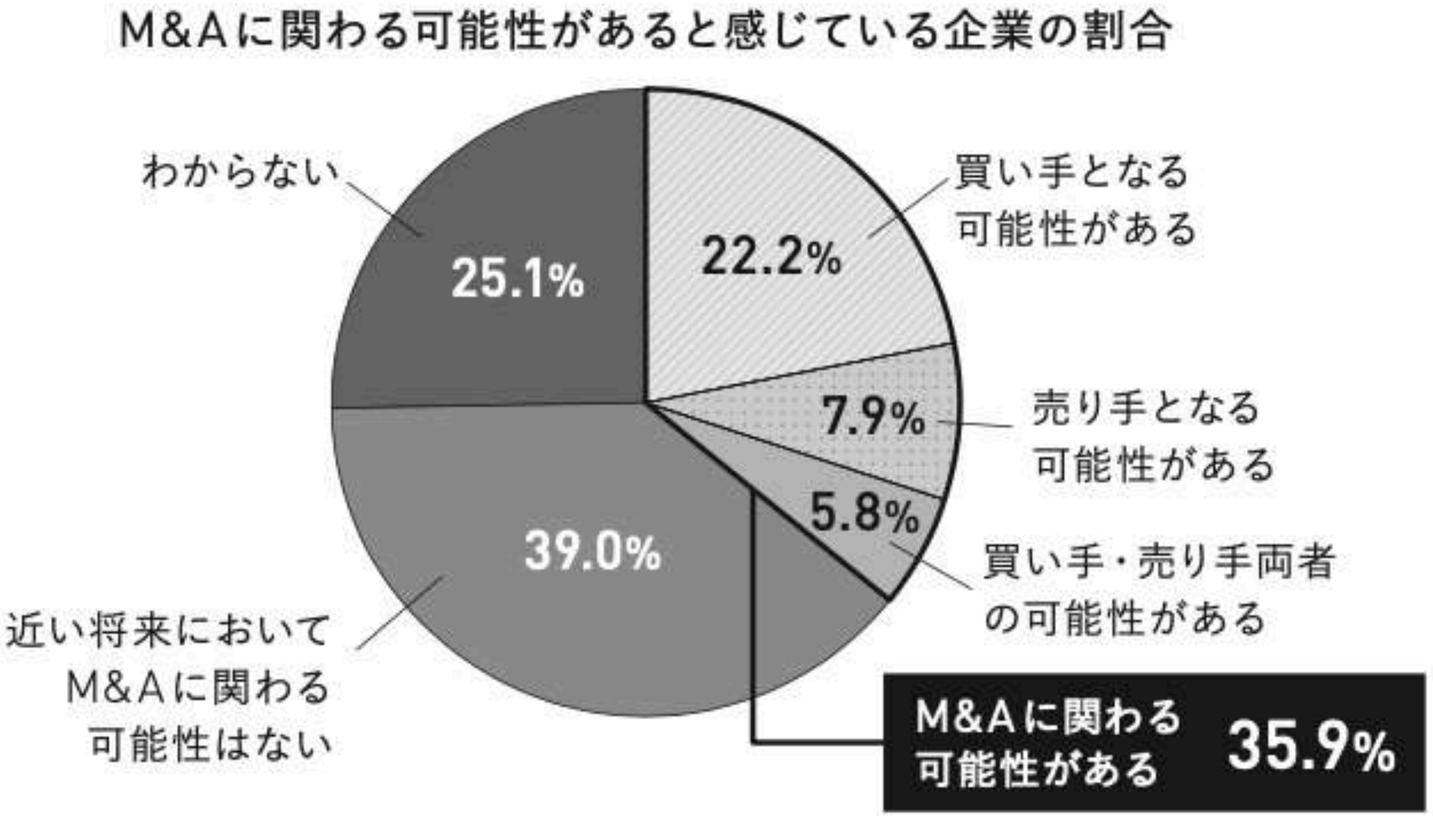


経営戦略実現のために

- **「自力でやる」か（自社の資源だけで成長を目指す）**
- **「買う」か（主に時間を買う/シナジー創出も期待）**

注:2013 年 4~5 月、過去 5 年間に買収・売却を実施した日本企業 224 社から回答を得た
デロイトトーマツ コンサルティング(2013)「M&A 経験企業にみる M&A 実態調査」

経営戦略としてのM&Aが一般化しつつある



注:母数は有効回答企業 9977 社 / 帝国データバンク(2019)「M&A に対する企業の意識調査」

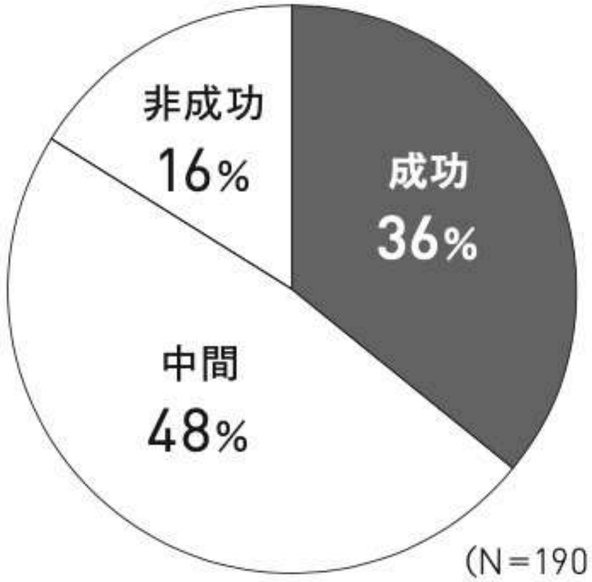
CHAPTER

2

M&A後の統合が うまくいかない理由

経営戦略実現のためにM&Aするにも関わらず
M&A前に設定した目標の80%超えをしている企業は36%程度

Q 過去のM&A案件を振り返って、目標達成度を評価するとどのようになりますか？



(N＝190社)

成功：M&Aの目標達成度を80%超と回答した企業の割合

非成功：M&Aの目標達成度を40%以下と回答した企業の割合

過去5年間に買収・売却を実施した日本企業のうち、期待した成果を得られている企業は36%に留まります

出所：デロイト トーマツ コンサルティング（2013）「M&A 経験企業にみる M&A 実態調査」

図表22　M&Aのシナジー創出を妨げる要因は何か？

ランキング	シナジー実現の落とし穴	悪影響度	人材マネジメントの関与
1	相容れない企業文化	5.60	大
2	相手企業に対する管理能力の欠如	5.39	大
3	変革実行力の欠如	5.34	中
4	シナジーの不在あるいは過大評価	5.22	小
5	将来事象の予見不足	5.14	小
6	経営スタイル・自尊心の衝突	5.11	大
7	過大な買収金額	5.00	小
8	相手企業の過度な不健全さ	4.58	中
9	過度なスピンオフあるいは清算の必要性	4.05	小
10	相容れないマーケティング・システム	4.01	小

フォーブス500社のCFOへの調査によると、PMIにおける「人と組織に関わる問題」がシナジー創出を妨げていることが見てとれます

注: フォーブス 500 社 CFO への調査。7 段階評価。2010 年

出所: ウイリス・タワーズワトソン編(2016)『M&A シナジーを実現するPMI :事業統合を成功へ導く人材マネジメントの実践』(東洋経済新報社)

組織の統廃合には、

組織文化の違い・人間関係の葛藤や衝突などの

“適応課題”が大いに関わる

補足：適応課題とは

適応課題

問題の当事者が信念や価値観を変え
適応することによってのみ
解決される問題

技術的問題

多くの場合、解決方法が明確で
既存の知識で解決可能な問題

ロナルド・A・ハイフェッツ『最難関のリーダーシップ 変革をやり遂げる意志とスキル』

PMIに見られる6つの（適応的）課題

①キャリアに対する不安

②“自分たちらしさ”の喪失

③組織文化の衝突

④役割の対立

⑤職務特性の変容

⑥不公平の発生

もったいないM&A

Myeong-Gu Seo & N. Sharon Hill (2005) “Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework”
The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.41 No.4, December 1, 2005, pp.422-443

CHAPTER

3

人と組織の視点で進める「M&A後の組織・職場づくり」

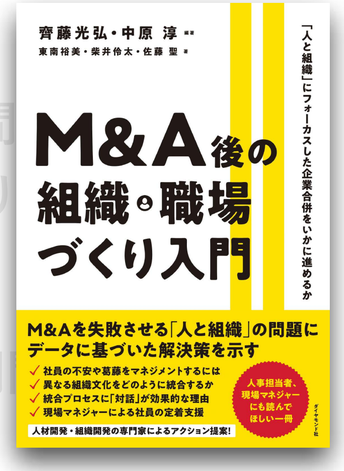
一般的なPMIのプロセス

	準備	契約締結の前まで。 100日プランなどを用意し、契約締結後の準備を整えておく期間
～100日	変革実施	M&A後の新しい組織の形成に着手する期間 M&Aの目的を関係者に共有し、統合に取り組む **特に統合後100日が勝負と言われる**
～1年	定着	変革として取り組んだ内容を定着させる期間
～3年	発展	初期の取り組み終了後により良い取り組みを検討・改善する期間 もう一段高みを目指したPMIを模索する
それ以降	クロージング	PMIの取り組みに目処をつけていく

一般的なPMIのプロセス

	準備	契約締結の前まで。 100日プランなどを用意し、契約締結後の準備を整えておく期間
～100日	変革実施	M&A後の新しい組織づくりに着手する期間 M&Aの目的を関係者に共有し、統合に取り 特に統合後の目的が明確と言われる
～1年	定着	変革として取り組んだ内容を定着させる期
～3年	発展	初期の取り組み終了後により良い取り組みを検討・改善する期間 もう一段高みを目指したPMIを模索する
それ以降	クロージング	PMIの取り組みに目処をつけていく

準備から定着までの
組織開発の方法に特化



本書の視点：クルト・レヴィンによる「Planned Change（組織に対する計画的な働きかけ）」

Step 1
解凍：準備

組織メンバーが現在の組織の状態（課題）に気づいて、変革の必要性が高まる

Step 2
変化：変革実施

新たな行動基準、新たな組織目線、新たな戦略ゴールを設定し、理解を共有して学習するプロセス

Step 3
再凍結：定着

組織メンバーに学習された内容（行動基準、組織目標）などが実践として定着し、習慣化していく。組織の日常的なルーティンとして定着するまで繰り返す

中原淳・中村和彦(2018)『組織開発の探究:理論に学び、実践に活かす』(ダイヤモンド社)

CHAPTER

4

<解凍>
M&A前夜に取り組むアクション

自社がM&Aをすることになった場面を想像してみてください
社員としてまず知りたいことは？

自分がこの先どうなるのか？

「自分の会社がどうなるか」

「自分の職場がどうなるか」

「自分の仕事がどうなるか」

M&Aをすることになったらまず取り組むべきこと

目的とビジョンの明確化

経営者：合併による新会社のビジョン語り

マネージャー：新しい組織における自部門主語の語り

M&Aをすることになったらまず取り組むべきこと

社員にとってM&Aは巻き込まれ事故
目的とビジョンの明確化
伝え方にもポイントがある

BADパターン

これまで	「これまで」を否定する
▼	
いま	「いま」がわからない
▼	
これから	「これから」が見えてこない

いかに目的とビジョンを伝えるか（マネージャーの場合）

これまで

（例）　わたしたちはこれまで、旅行代理店の営業部門として、ファミリー層を中心に、国内での旅行サポートを多く手掛けてきた。

▼

いま

私たちの商品をリピートいただくお客様も増えてきた。このサービスはまだまだ成長していく段階にある。そんな中、今回訪日観光客向けのアプリを手掛けるB社と合併することとなった。

▼

これから

私たちが目指しているのは今後は、日本のインバウンドを牽引していく存在である。まさにこの営業部門がその役割をリードしていけるよう、尽力していきたい。

M&A前夜に取り組むアクション

目的とビジョンの明確化

統合プランの策定

PMIを進める体制作り

組織文化デューデリジェンスの実施

CHAPTER

5

<変化>
M&A直後に取り組むアクション

M&A直後はどういう状態か？

組織に緊張が走り、言葉に敏感になっている

▼

この時期ならではの配慮をした組織開発が必要

M&A直後に取り組むアクション

全社メンバーでの 対話の機会	業務オペレーション の統合	経営層 ならではの支援

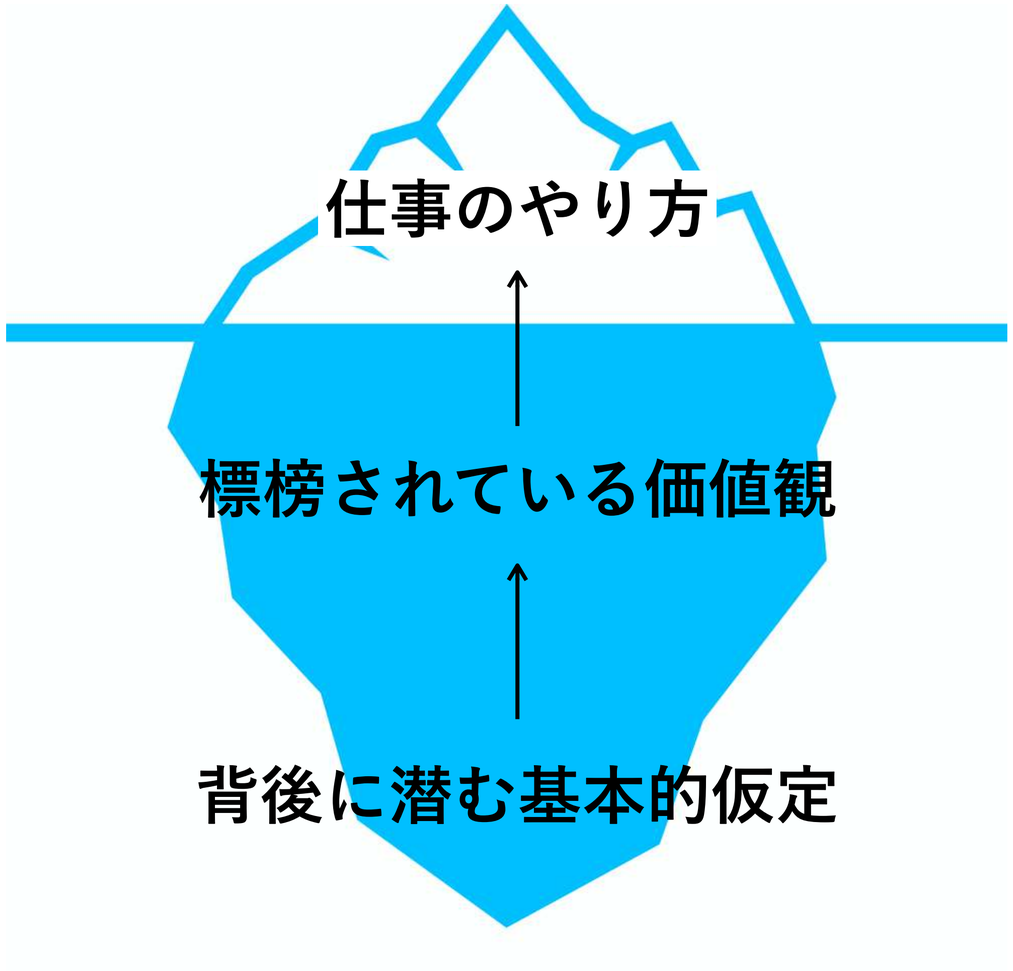
目的・ビジョンを共有し、ポジティブな意味づけができても
業務として上手く統合できなければ“統合できた”とはいえない

全社メンバーでの 対話の機会	業務オペレーション の統合	経営層 ならではの支援

CULTIBASE 関連コンテンツ

https://www.cultibase.jp/videos/11129

補足：組織文化とは



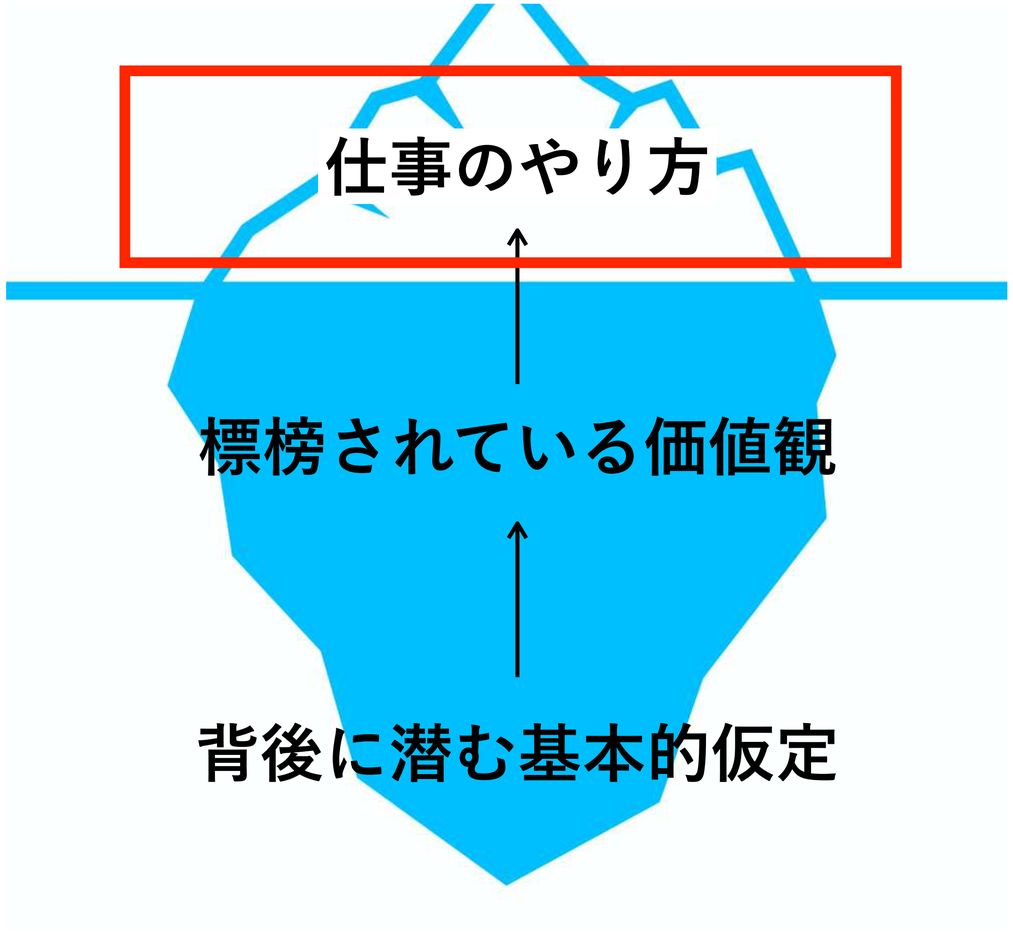
組織構造や組織内で用いられている独自の仕事の手順

哲学、戦略、目標など、言語化され、全員の目に見える形で掲げられている価値観

言語化されることなく、無意識のうちに共有されている信念、認識、思考

参考：エドガー・シャイン『組織文化とリーダーシップ』
加藤雅則『両利きの組織をつくる――大企業病を打破する「攻めと守りの経営」』

業務オペレーションは文化の反映



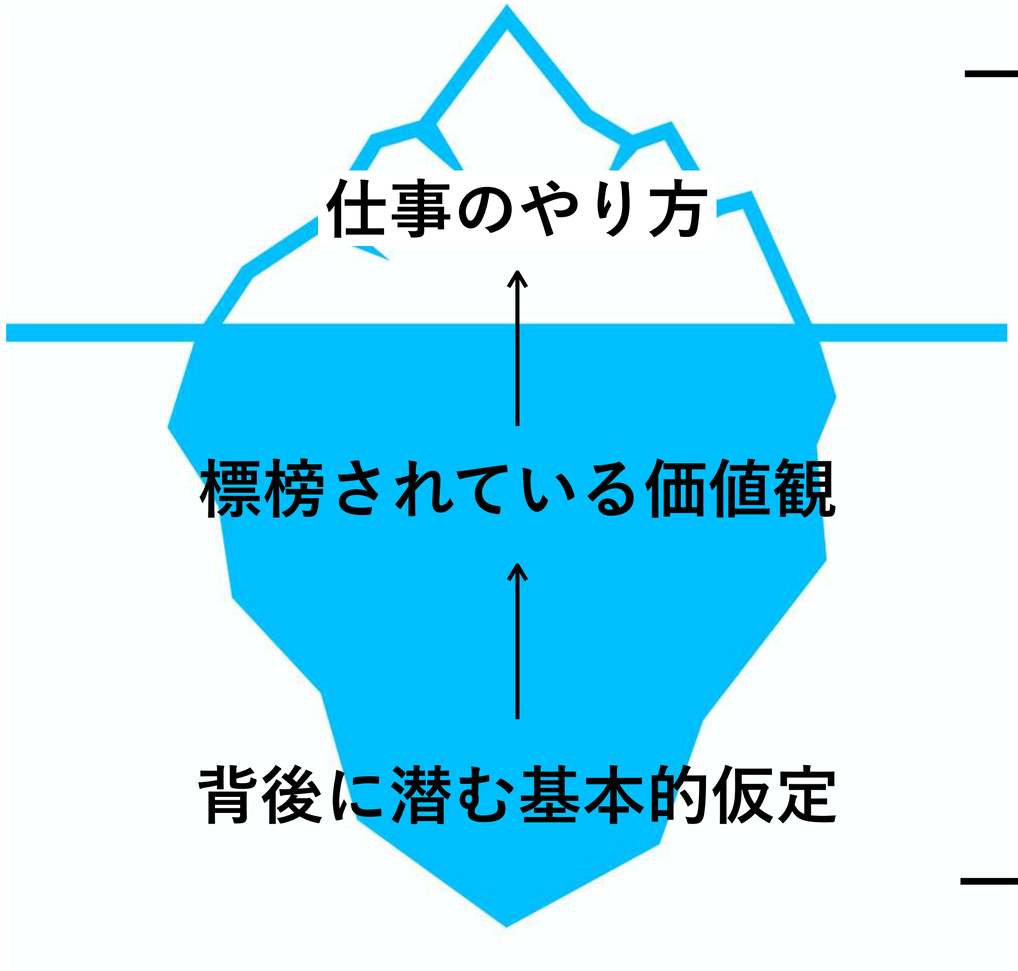
組織構造や組織内で用いられている独自の仕事の手順

哲学、戦略、目標など、言語化され、全員の目に見える形で掲げられている価値観

言語化されることなく、無意識のうちに共有されている信念、認識、思考

参考：エドガー・シャイン『組織文化とリーダーシップ』
加藤雅則『両利きの組織をつくる――大企業病を打破する「攻めと守りの経営」』

業務オペレーションの統合の仕方



業務オペレーションの統合にあたって
お互いを尊重すること。

そのためには
やり方/背後にある価値観/歴史的背景
をセットで伝えるとよい

参考：エドガー・シャイン『組織文化とリーダーシップ』
加藤雅則『両利きの組織をつくる――大企業病を打破する「攻めと守りの経営」』

いかに組織文化を統合していくか

乗り換え	借用	同化
一方が既存の文化を放棄	両文化の混合・合成	新しい文化の創出

CHAPTER

6

<再凍結>
M&A後3ヶ月後以降に
大事にしたいアクション

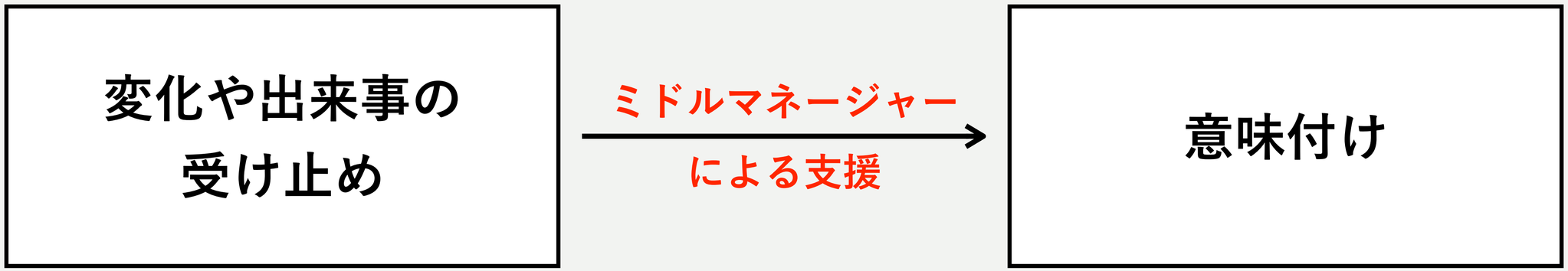
M&A後3ヶ月以降はどういう状態か？

組織が徐々に落ち着き、
自身の今後の身の振る舞いを考える

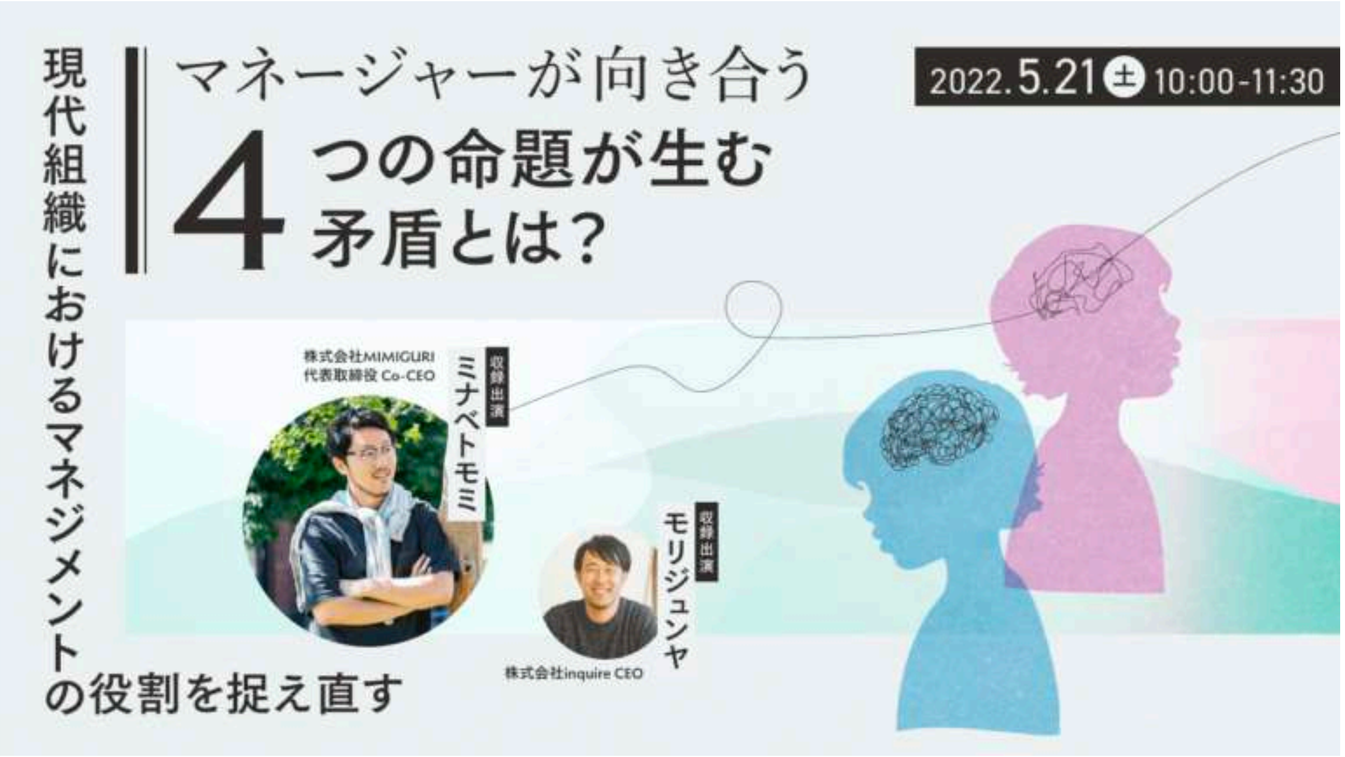
▼

M&A後の組織で新たな可能性（自分がここで働く意味）
を考えられるかが肝

社員の定着支援は、ミドルマネージャーが成功の要因を握る

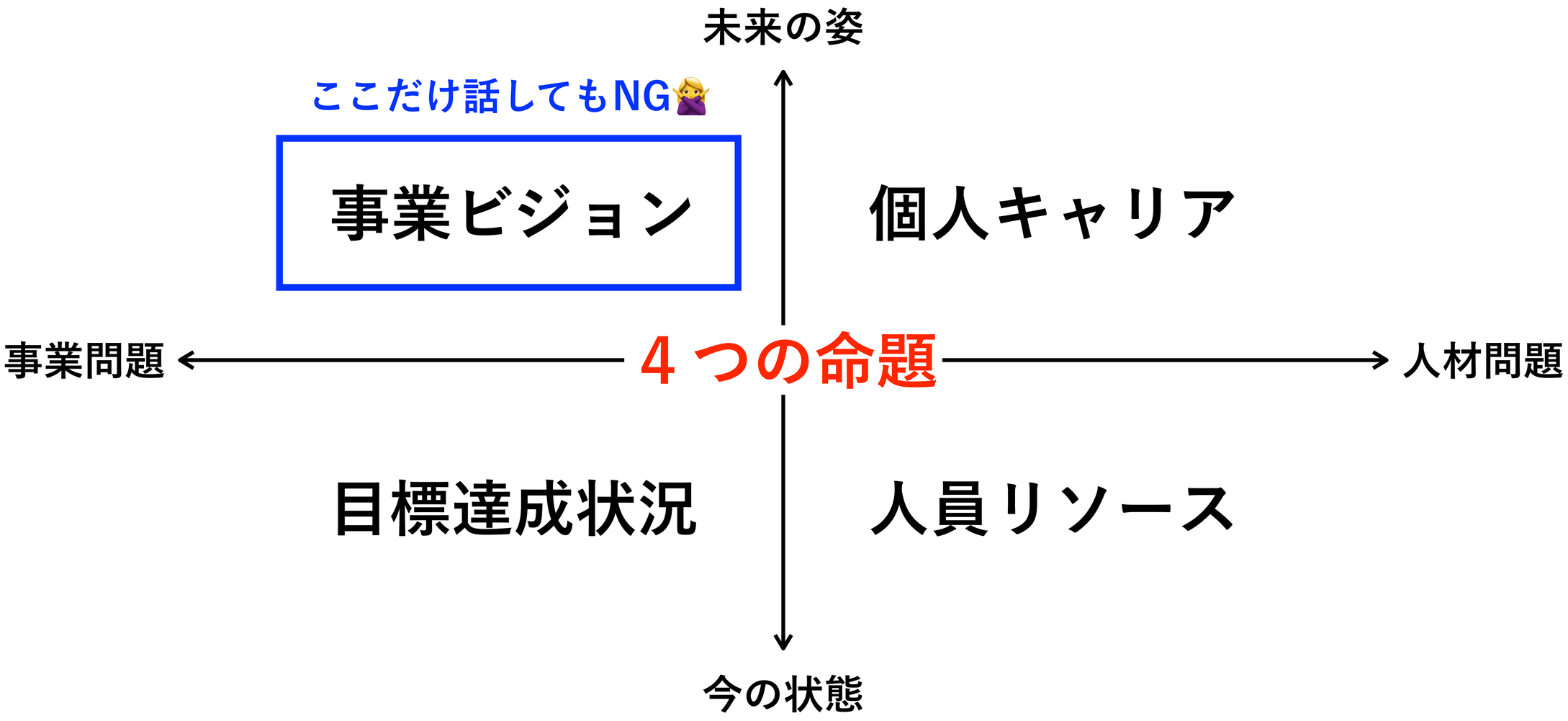


CULTIBASE 関連コンテンツ

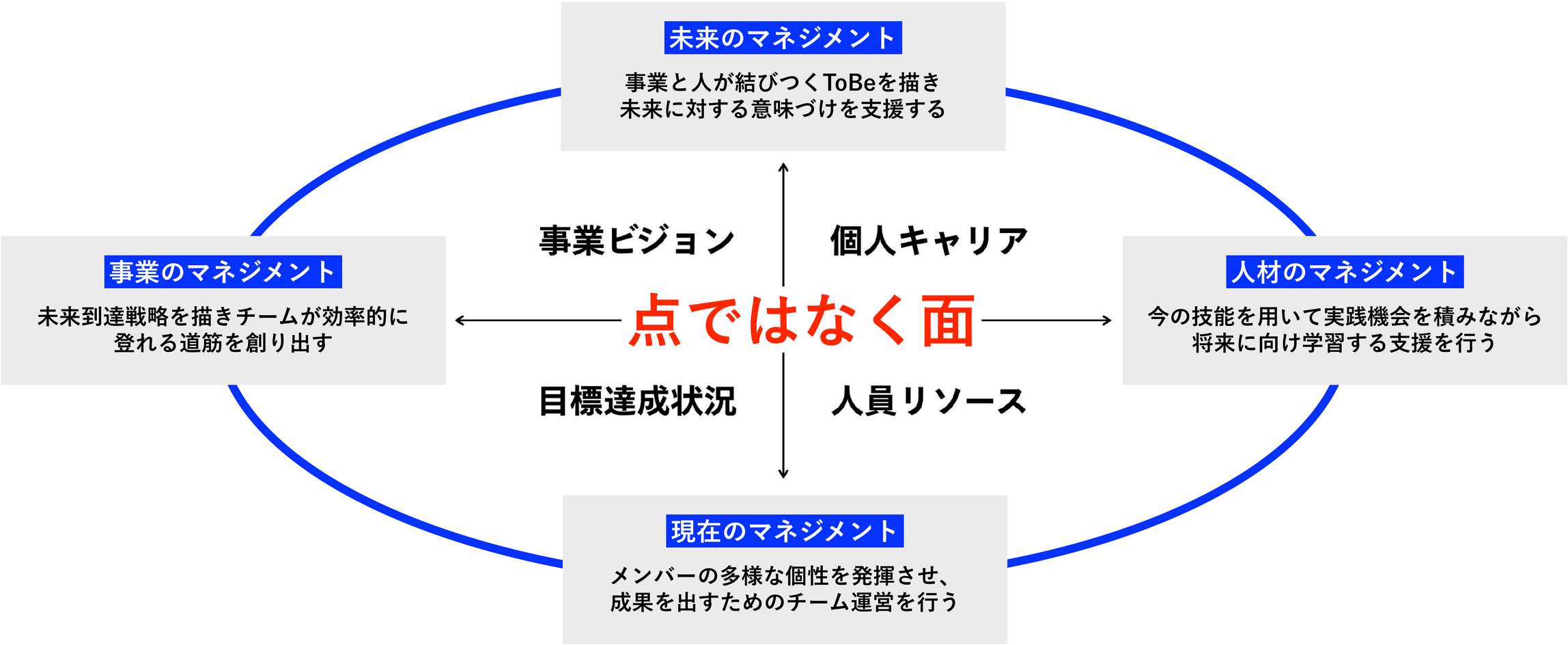


https://www.cultibase.jp/videos/11028

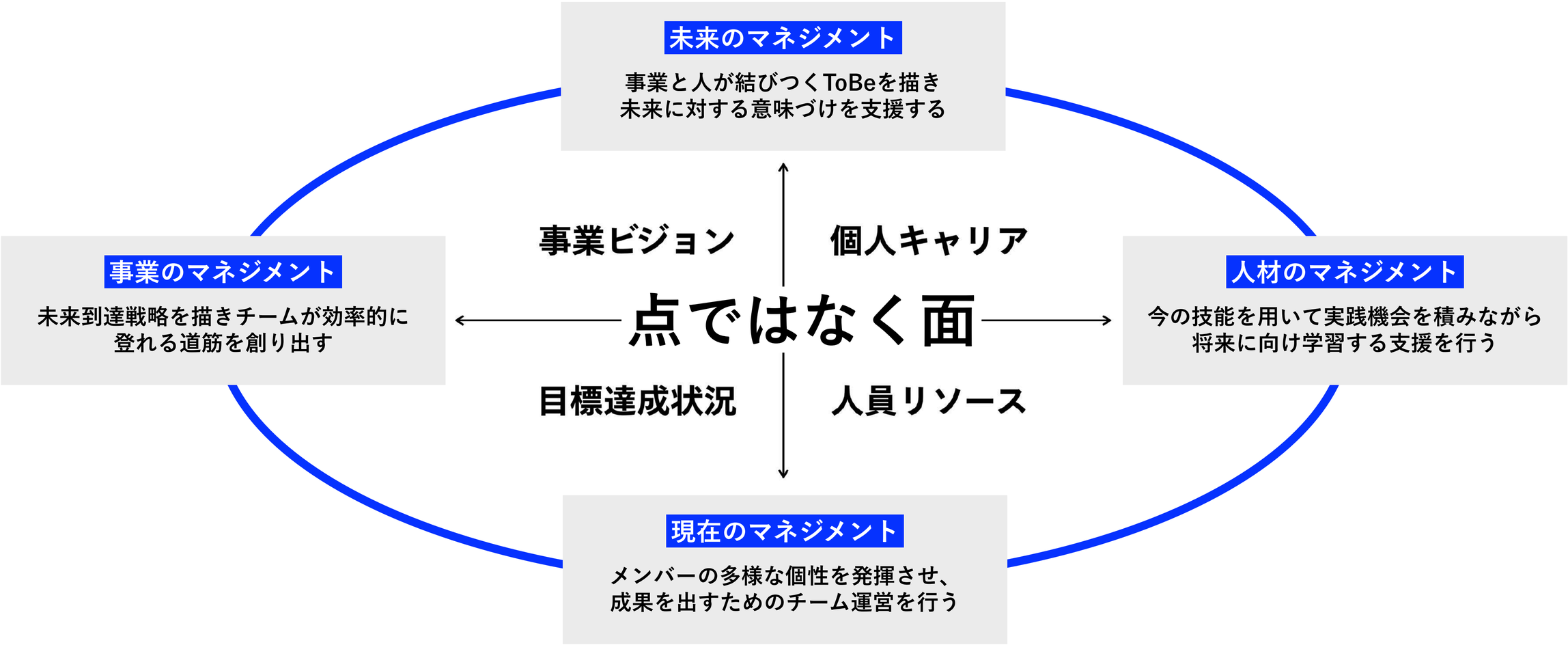
マネジメントの対象


未来の姿
ここだけ話してもNG🙅‍♀️
事業ビジョン
個人キャリア
事業問題
4つの命題
人材問題
目標達成状況
人員リソース
今の状態

4つのマネジメント命題が存在



右側の人材マネジメント領域を意識しながら
未来に向けて面でのマネジメントをする必要がある



組織開発観点でみるMIMIGURI合併プロセス

MIMIGURI

2020/3/3
ミミクリデザイン・DONGURI資本業務提携

「Mimicry Design」と「DONGURI」資本業務提携により、横断経営によるイノベーションマネジメントを実践。

～コンサル×デザイン×ファシリテーションの統合サービスを、イノベーション研究を裏付けに提供～

株式会社ドングリ

2020年3月3日 09時33分

0

Mimicry Design（代表取締役：安斎勇樹）とDONGURI（代表取締役：ミナベトモミ）は、社会におけるイノベーション課題の解決のため資本業務提携を行います。同時に安斎勇樹はDONGURIのCCO（Chief Cultivating Officer）、ミナベトモミはMimicry DesignのCOO（Chief Operating Officer）に就任し、横断経営を相互に行うことで事業推進してまいります。

DONGURIとMimicry design

2021/3/15
ミミクリデザイン・DONGURI合併

MimicryDesignとDONGURIが合併、「株式会社MIMIGURI」を設立

株式会社MIMIGURI

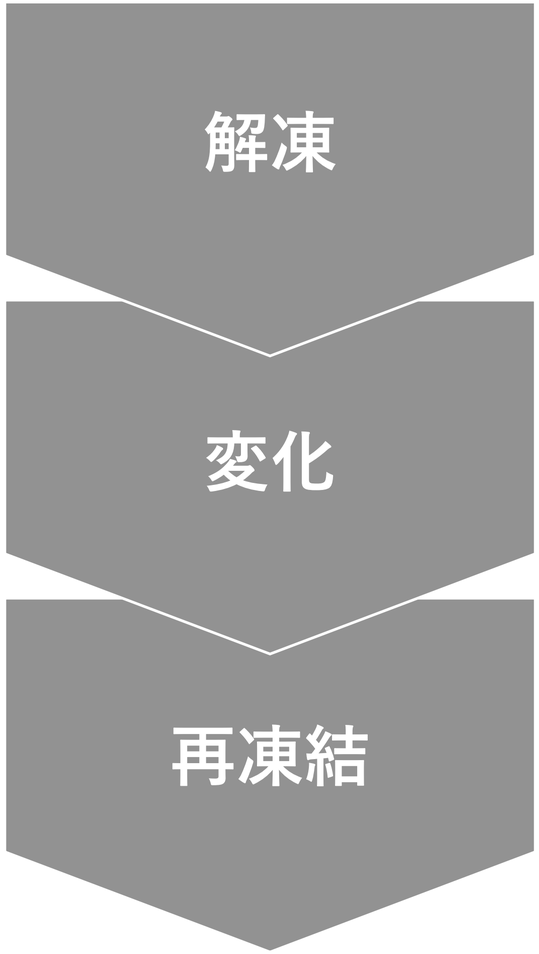
2021年3月15日 10時00分

0

株式会社ミミクリデザイン（本社： 東京都文京区、代表取締役 安斎勇樹 以下、Mimicry Design）と株式会社ドングリ（本社：東京都文京区、代表取締役 ミナベトモミ 以下、DONGURI）は、2021年3月1日付で合併し、株式会社MIMIGURIを設立しました。ファシリテーションやマネジメント、デザインの実践知と理論的基盤をもとにしたコンサルティング、組織の創造性を対象とした研究開発、最新の理論と実践知を提供するメディア運営などにより、組織の創造性を賦活する総合知を編み直していきます。

MIMIGURIの合併プロセス

～6ヶ月	準備	2019/1~ DONGURIからミミクリデザインへ組織コンサルティング
～1年	変革実施	2020/3/3 DONGURIとミミクリデザインが資本業務提携締結
～1年	定着	2021/3/15 DONGURIとミミクリデザインが合併　MIMIGURI設立
	発展	2022/6 いま現在
	クロージング	



2019/1~
DONGURIからミミクリデザインへ組織コンサルティング

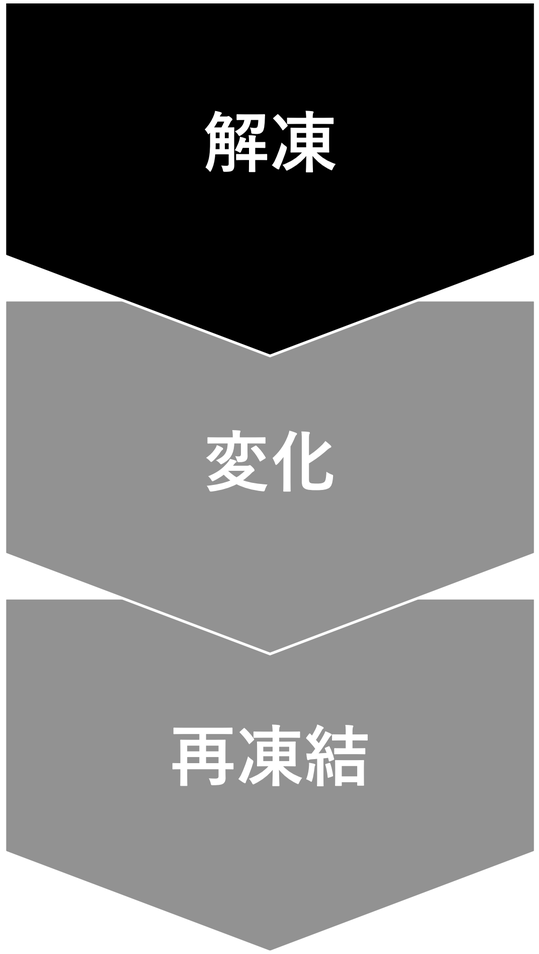
2020/3/3
DONGURIとミミクリデザインが資本業務提携締結

2021/3/15
DONGURIとミミクリデザインが合併　MIMIGURI設立

合併したときにはすでに再凍結フェーズ

2022/6
いま現在

なぜこの状態が可能になったのか？



2019/1~
DONGURIからミミクリデザインへ組織コンサルティング

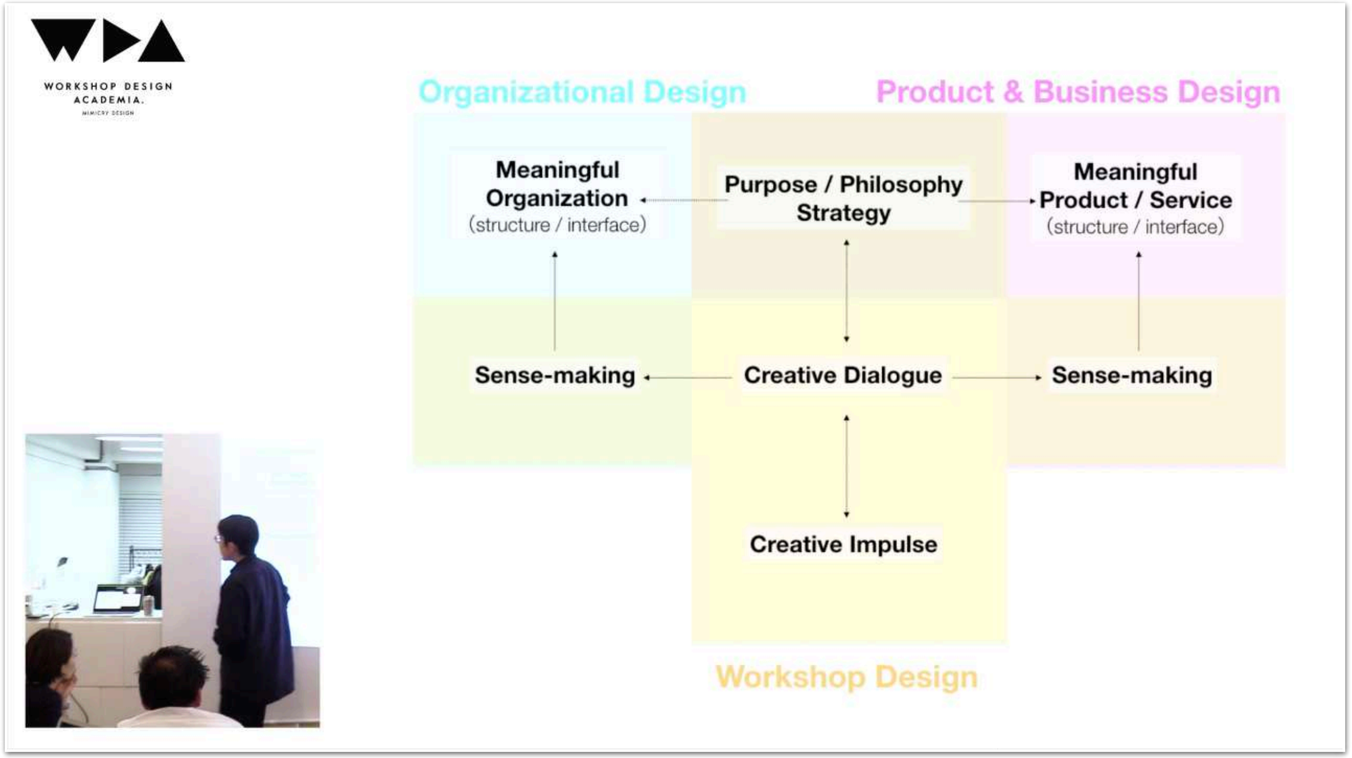
2019/10 ミナベ(元DONGURI CEO)WDA動画に初登壇

ワークショップだけでは解決できない組織の課題にどうアプローチするか｜組織デザイン概論 Part1
https://www.cultibase.jp/videos/6718

2019/11~ 資本業務提携が意識され出した頃

2019年11月20日 WDA限定研究会
「対話と仕組みで組織をファシリテートする-ワークショップ×組織デザインの可能性を探る」

このときにCULTIBASEの基盤でありMIMIGURIの基盤である CCM（Creative Cultivation Model）の原型をお披露目



シナジーが垣間見えつつも、まだお互いに距離がある状況

「東大の安斎先生…なんかすごそう」「信用できるコンサルなのか？」「怖くないよ！」

2019/12 DONGURI・ミミクリマネージャー全体顔合わせを経て

2020/02 DONGURI・ミミクリマネージャーCAMP

2020/03/03 資本業務提携・CCM公開

「Mimicry Design」と「DONGURI」資本業務提携により、横断経営によるイノベーションマネジメントを実践。

～コンサル×デザイン×ファシリテーションの統合サービスを、イノベーション研究を裏付けに提供～

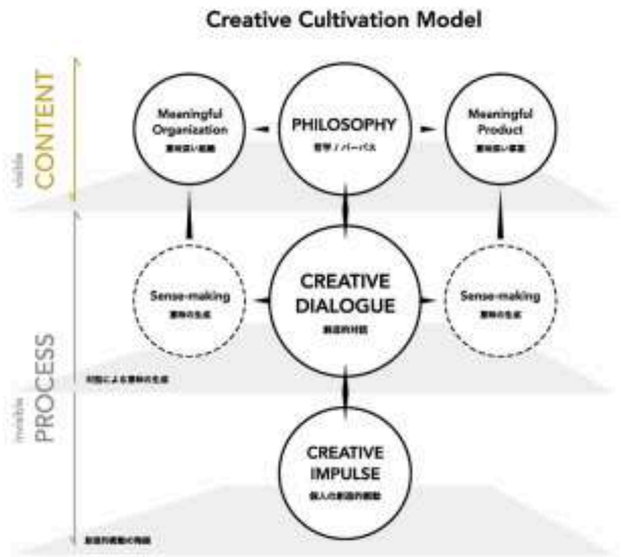
株式会社ドングリ

2020年3月3日 09時33分

0

Mimicry Design（代表取締役：安斎勇樹）とDONGURI（代表取締役：ミナベトモミ）は、社会におけるイノベーション課題の解決のため資本業務提携を行います。同時に安斎勇樹はDONGURIのCCO（Chief Cultivating Officer）、ミナベトモミはMimicry DesignのCOO（Chief Operating Officer）に就任し、横断経営を相互に行うことで事業推進してまいります。

DONGURIとMimicry design



Creative Cultivation Modelにより
組織の多様性と創造性の土壌を耕し、
イノベーションが起こり続ける
状態を実現いたします

個人の衝動とチームの対話を重視した
ボトムアップ型のファシリテーションと、
組織の戦略を実現するトップダウン型の
コンサルティングメソッドを掛け合わせ、
事業と組織の変革を持続的に促進するための
イノベーションマネジメント手法を体系化しました。

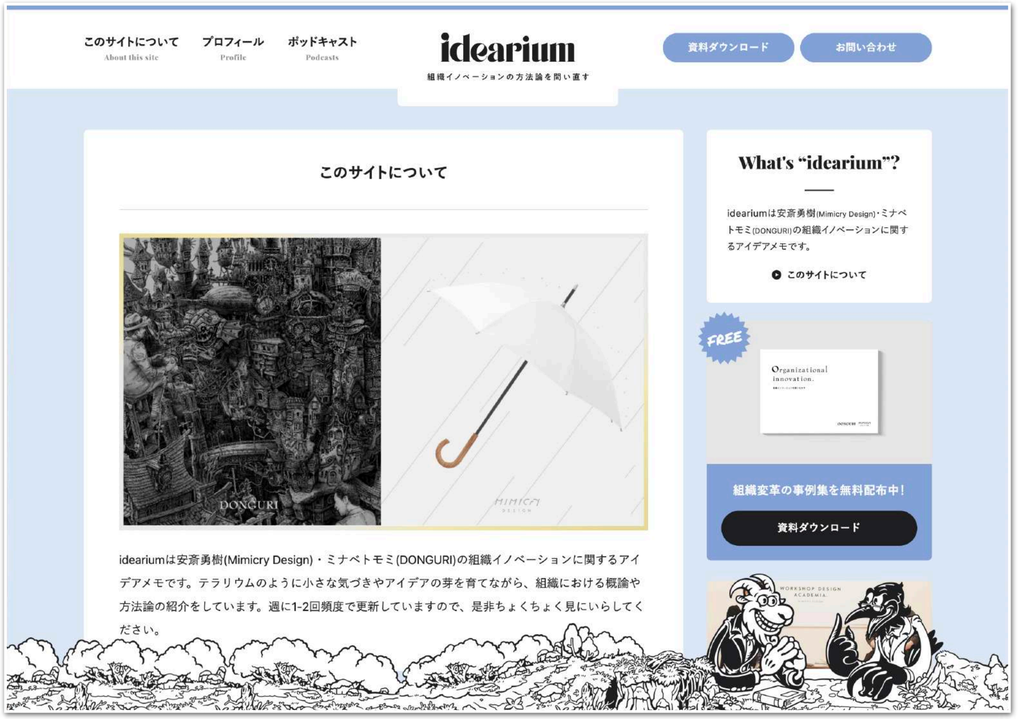
ただし、メンバー間ではまだどういう人がいるのかわからない状態

2020年3月13日 18:51

ちょっと[illegible]さんとも話してたのですが、ガレージに知らないおじさんがいる問題について、我々はまだドングリメンバーを全員知らないので、それが本当に知らないおじさんなのかドングリさんなのかわからないかもなので早く仲良くなりたいです……

8 件の返信

2020/03 idearium リリース



安斎勇樹・ミナベトモミという異質なバックグラウンドを擦り合わせる取り組み

外にも融合していくプロセスをみせつつ、内部メンバーもそれを聞く

2020/3/3
DONGURIとミミクリデザインが資本業務提携締結

互いにどういうメンバーがいるか把握できるようになる

2020年6月23日

guriguri 11:13

@here

👂ミミ＆グリプロフィール帳、できたグリ🌰

ミミクリメンバーのプロフィールも入っているグリよ！
新しい発見があると思うのでぜひ読んでみてグリ～♪
https://docs.google.com/spreadsheets/d/17I6LNtxiS6fkEBi9MVlFmL2BckjPqKPF61z39kLkkP4/edit#gid=0

来週からミミ＆グリメンバーのシャッフルランチもするグリ～！

まだまだお互いのことは「これから知っていく」段階

2020/06~07 お互い仲良くなれるように細かな工夫も

guriguri 2020年6月25日 18:10

@channel

【ルール】ミミ＆グリSlack

ミミ＆グリのみんなにSlackのルールを伝えるグリ！
しっかり読んでくれるとうれしいグリ♪

<ミミ＆グリslackチャンネル一覧>
https://docs.google.com/spreadsheets/d/154nyDeZw6d4sWpRObMHN3rEamCuOGwKq4rC2iPc-9f4/edit#gid=1332073761

<ルール>
・原則**「オープンチャンネル」**にするグリ！

・**「オープンチャンネル」は**マストメンバー以外の**メンバーも自由にジョインしてOK**だグリ！

・**接頭は「[ミミ＆グリ]Slackルール」に添ったチャンネル名**にするグリ！
（例）
-**PJのチャンネルは「pj-oo」**だグリ。
-**受注前にセールスについてやりとりするチャンネルは「sales-oo」**だグリ。
-**趣味やサークルなどライトでゆるいチャンネルは「c-oo」**だグリ。

・**カスタム絵文字の追加は自由**だグリ！

・**ゲストを招待したい時は「order」のワークフローで依頼**するグリ！

・**使わなくなったチャンネルは”アーカイブ”**をするグリ！

・**チャンネルから最後に抜けるメンバーは”アーカイブ”**をするグリ！

<その他>
・趣味やサークルなどの「c-oo」を作成したら、「general」でアナウンスすると、興味を持った仲間が気づいて入りやすいグリ！（アナウンスがないとチャンネルを知る機会がないグリ）

SlackもPLAYGROUND&創造性の土壌にしていこうグリ～！

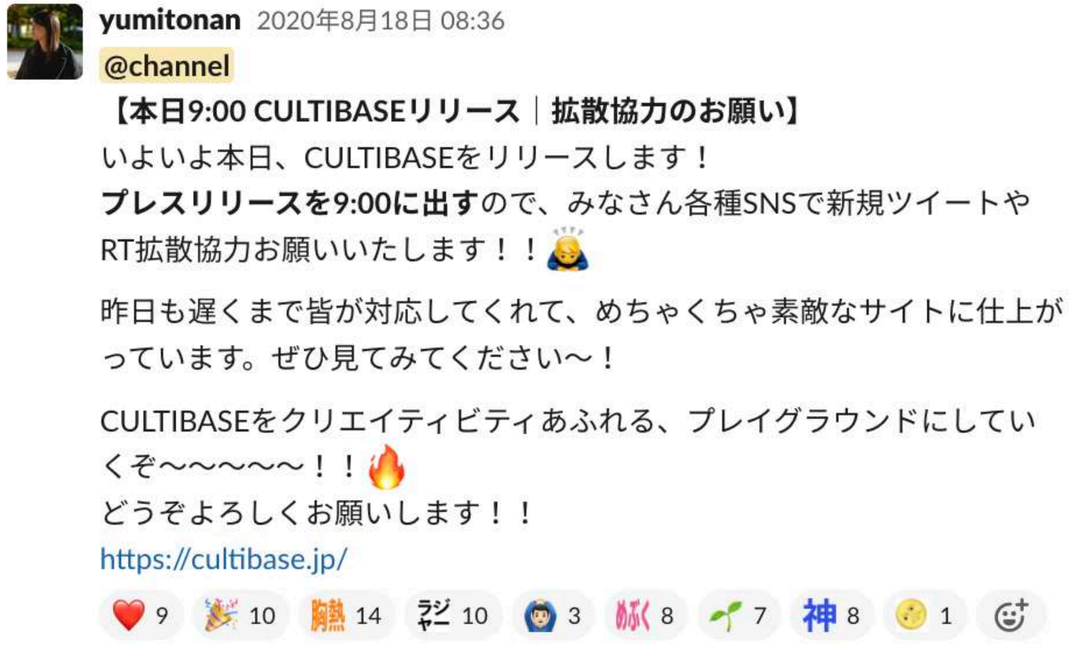
minabe 2020年7月7日 18:23

@here

そういえばCxO/HoXで「ミミクリさん」「ドングリさん」を止めようと言う話を以前してまして、
Mgr陣以上全員でも「ミミクリ」「ドングリ」で共通化してやれたら嬉しみです…！🙏
ちなまとめて読むときには「ミミ&グリ」かな？ （編集済み）

なるほど 3　ラジャー 3　1　2　3　最高 1　1

2020/08 CULTIBASE（メディア機能）リリース



内部意味づけとしては、ミミクリデザインとDONGURIの代表的な協業実績の１つ

「プレスリリース」という存在も強力

2020/11 ミミ&グリradio 開始

2020年11月25日 08:30

@here

📻ミミ＆グリradio🎧vol.1　**今日12:00より初O.A！**

ゲスト：ぞの＆五味先生
パーソナリティ：DJ izumin
アシスタント：くまっこ

12:00より生配信です！以下のURLよりお入りください♪
ウェビナーなので、**参加者の顔や声は運営サイドにも他視聴者にもみられない状態**です！気軽に見て聴いてもらえるかと思います！
https://us02web.zoom.us/j/86450592216
※配信はレコーディング・アーカイブ予定です。

ヴェールにつつまれた天才デザイナー・ぞのっぴを
彼を見守り続けてきた五味先生交え、“ダイアログデザイナー“でもあるDJ izuminが掘り下げます！

お楽しみに〜🎵

2020/10~ 合併の話が本格的に持ち上がり

ミミ＆グリ合併における「社名」と「社名を決めていくプロセス」について、
自分なりのこだわり(些細なものでもOK)や希望を教えてください〜mm

【質問の背景】
では、最終的に全員がなるべく納得するようなプロセスやアウトプットを導き出せるようにしたいと考えています。
なので、今回の社名決めに関して、皆さんが**どこにこだわりがあって、逆にどこにこだわりはないのか？を事前に把握しておきたい**です！
皆さんの回答結果を元にプログラムを組むので、**「まぁこれは些細なこだわりだし、ここには書かなくなくてもいいか(※でも自分の中では結構こだわりはある)」はやめて、なるべく本音ベース**で記載をお願いします！

合併について話し合う場の前にマネージャー宛に投げられたメッセージ
マネージャーの納得感を重視し、細部にもこだわる

2020/11 マネージャーで合併にむけたWS実施
その後、メンバーへ頭出し

社内のコピーライター中心に、全社を巻き込み社名開発PJを発足

背景

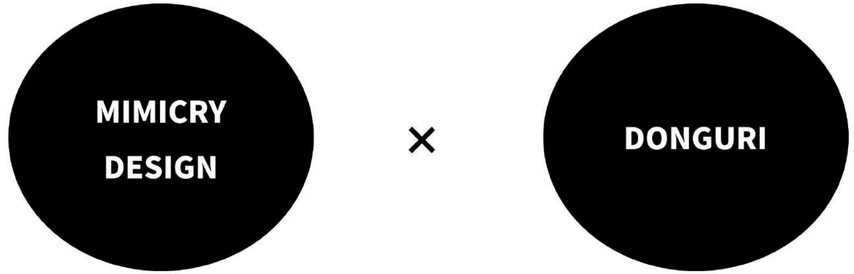
2社の大事にしてきたことは変えない

	WHY	MISSION	VISION（Purpose?）	VALUE
Cultibase	・CCM ※もっと言語化	・考える	・両方を取り入れる	・各組織にVALUEと評価は任せる
Mimicry	・なし	・なし	・Creative The Cultivation **Cultivate the Creativity**	・葛藤
DONGURI	・なし	・Gamechange ※これは統合する？	・Playground	・場づくり ・膨らまし ・専門性

DONGURI www.don-guri.com

想起する4つの起点

「足し算」ではなく、「掛け算」で、
社名も意味付けも想起する



「ミミグリ」「MIMI&GURI」などは一旦保留
2社統合だからできる「新しい」社名を検討する

DONGURI www.don-guri.com

コピーライターによる社名案出し・コミュニティ対話しこだわり可視化・アンケートで意見出し/投票

社内のコピーライター中心に、全社を巻き込み社名開発PJを発足

2021年1月25日 15:21

【アンケートFB受けてまとめました】

- 感想

結構割れたなー
決めるのむずそう
全員納得いく社名にするには別案出すしかないと思う
他の人の案もあった方が良い気がする
なんとか全員納得いくものにしたい・・・

- 追加修正案のアイデアあるか

→添付Figmaにまとめました
時間もらえれば考えたい

- 選択肢から除外 or 優先順位下げるとしたらあるか、それはなぜか

→添付Figmaにまとめました
単純に、不人気票多かったものは外して、得票多かった４つを選んだ

- あればこういうポイント話してもらったら良さそうなどとか

①DOMITRYは良い悪い両方に入ってたので多様結的に議論のタネにはなりそう
②１つ思ったのはCULTIBASEの認識がまだ一致してない気がしました
あくまでサービス名と思ってる人が多い印象

2021年1月27日

15:26
Organization Domain議論ログ
20 件の返信 最終返信: 1年前

2021年1月29日

11:02
Biziness Domain議論ログ
61 件の返信 最終返信: 1年前

11:24
butaiメモ
7 件の返信 最終返信: 1年前

2021年2月1日

15:43
engawa議論ログ
2 件の返信 最終返信: 1年前

コピーライターによる社名案出し・コミュニティ対話しこだわり可視化・アンケートで意見出し/投票

2021/02 社名決定

2021年2月15日 09:16

社名PJからのご報告

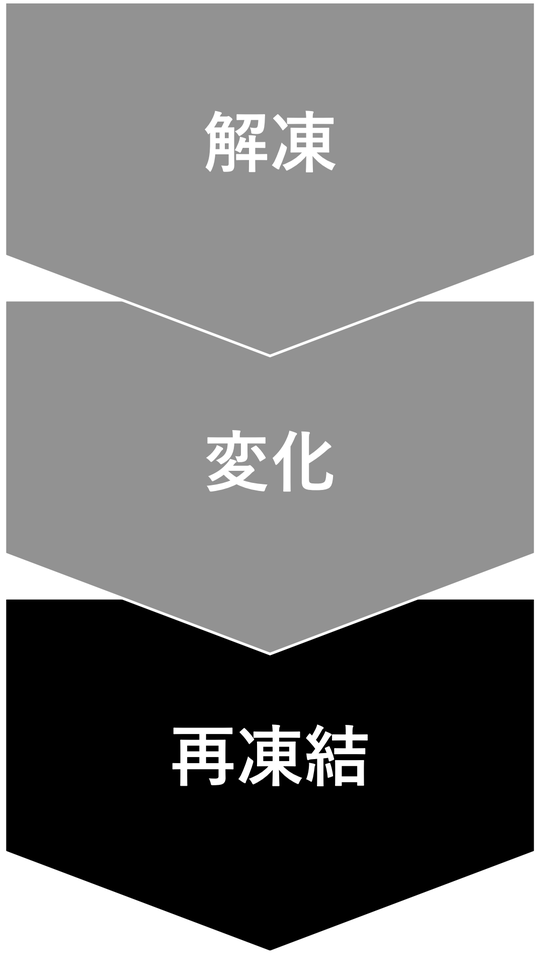
社名最終案についてのアンケートのご協力有難う御座いました！
アンケートの結果を受け新社名については、**株式会社MIMIGURI**で進めたいと考えております！

PJメンバー内でも皆様のコメントを精査しました。
アンケート結果
特に下記の点には共感しました！
・ミミグリという呼称がすでに浸透していて愛着がある
・ミミクリとドングリが一緒になることがわかりやすい
・まだ意味のない言葉だから意味づけがしやすい
・ミミクリとドングリのそれぞれの名前を残していきたい　などなど
「他の案が良かった！」や「条件付きでミミグリなんだよなぁ」と考えている方もいらっしゃるかと思います。
但し、「社名」だけで今後の組織のあり方を語るのは難しく…
そのような観点については、今後VIやMIをより深く考えていく中で、一緒に考えていければと思います！

今後、pj-newcompanynameもpj-ciに名称を変え、定期・不定期にて、ミミグリの大事にしていきたい想いやあるべき姿など、VI・MIを開発するPJを来期一年をかける大きな施策として継続的に模索していきたいと考えております！

現時点での皆様の考える「改めて名前がミミグリになることについての希望と懸念」についても、とても大切にしたい意見なのでお教え頂きたく、スレッドもしくはMgrにお伝え頂ければ幸いです。
※社名決定までの振り返りについては改めて動画などでご報告いたしますので、そちらにもFB頂ければと思います！

うおおお 13　ありがとうございます! 12　👏 10　7



2021/3/15
DONGURIとミミクリデザインが合併　MIMIGURI設立

2022/6
いま現在

2021/3/15 合併リリース

MimicryDesignとDONGURIが合併、「株式会社MIMIGURI」を設立

株式会社MIMIGURI

2021年3月15日 10時00分

0

株式会社ミミクリデザイン（本社： 東京都文京区、代表取締役 安斎勇樹 以下、Mimicry Design）と株式会社ドングリ（本社：東京都文京区、代表取締役 ミナベトモミ 以下、DONGURI）は、2021年3月1日付で合併し、株式会社MIMIGURIを設立しました。ファシリテーションやマネジメント、デザインの実践知と理論的基盤をもとにしたコンサルティング、組織の創造性を対象とした研究開発、最新の理論と実践知を提供するメディア運営などにより、組織の創造性を賦活する総合知を編み直していきます。

MIMIGURI

ディスカッション・まとめ

異なる組織文化を統合するコツとは？

- 早期にシナジー実感・ビジョン提示
- 組織開発はマネージャー起点を基本とする
- 大きな組織開発の中でミニ組織開発サイクルを回す
- 個人に焦点を当てたゆるいネットワークの形成

異なる組織文化を統合するコツとは？

・早期にシナジー実感・ビジョン提示

・組織開発はマネージャー起点を基本とする

・大きな組織開発の中でミニ組織開発サイクルを回す

・個人に焦点を当てたゆるいネットワークの形成

解凍

変化

再凍結

2019/1~
DONGURIからミミクリデザインへ組織コンサルティング

- 2019/10 ミナベ(元DONGURI CEO)WDA動画に初登壇
- 2019/11 「Innovation Cultivation Model(仮)」を公開
- 2019/10~11 資本提携の話が本格的に持ち上がり
- 2019/12 DONGURIとミミクリマネージャー全体顔合わせ
- 2020/02 DONGURI・ミミクリマネージャーCAMP
- 2020/02 共同オフィスへ引っ越し
- 2020/02 マネージャー間で共通slackの使用開始
- 2020/03/03 資本業務提携締結 / CCM公開
- 2020/03 idearium リリース

早期にマネージャーを巻き込み
経営と現場に心理的乖離の少ないスピード感で統合が進行

一般的には、
階層間での情報共有の「時差」が
心理的対立を生むと言われる

⟷

ミミクリ＆DONGURIの場合は
「PMIはマネージャーの仕事である」
という姿勢を徹底。
組織の中央に施策の力点を持つ

異なる組織文化を統合するコツとは？

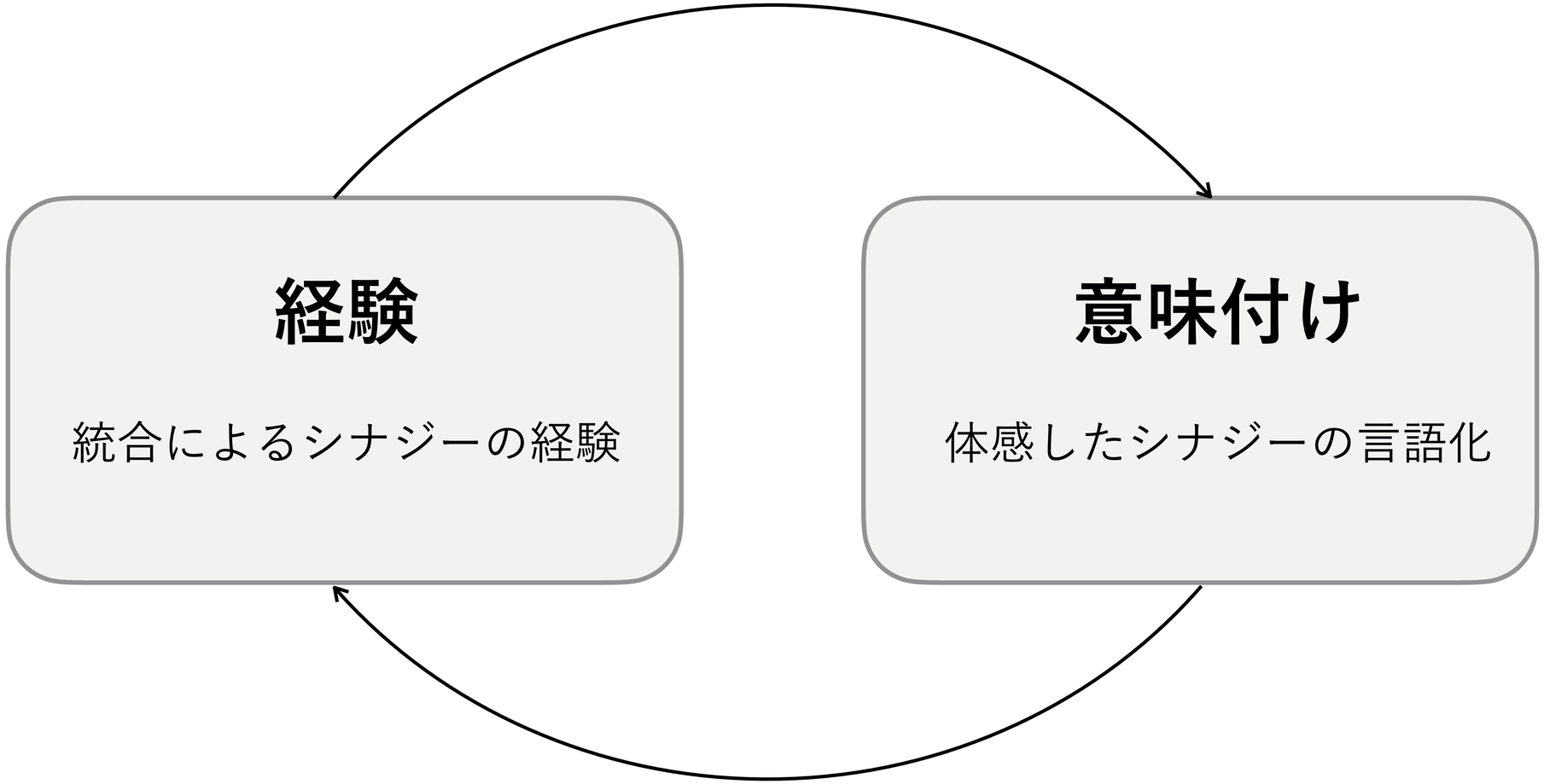
・早期にシナジー実感・ビジョン提示

・組織開発はマネージャー起点を基本とする

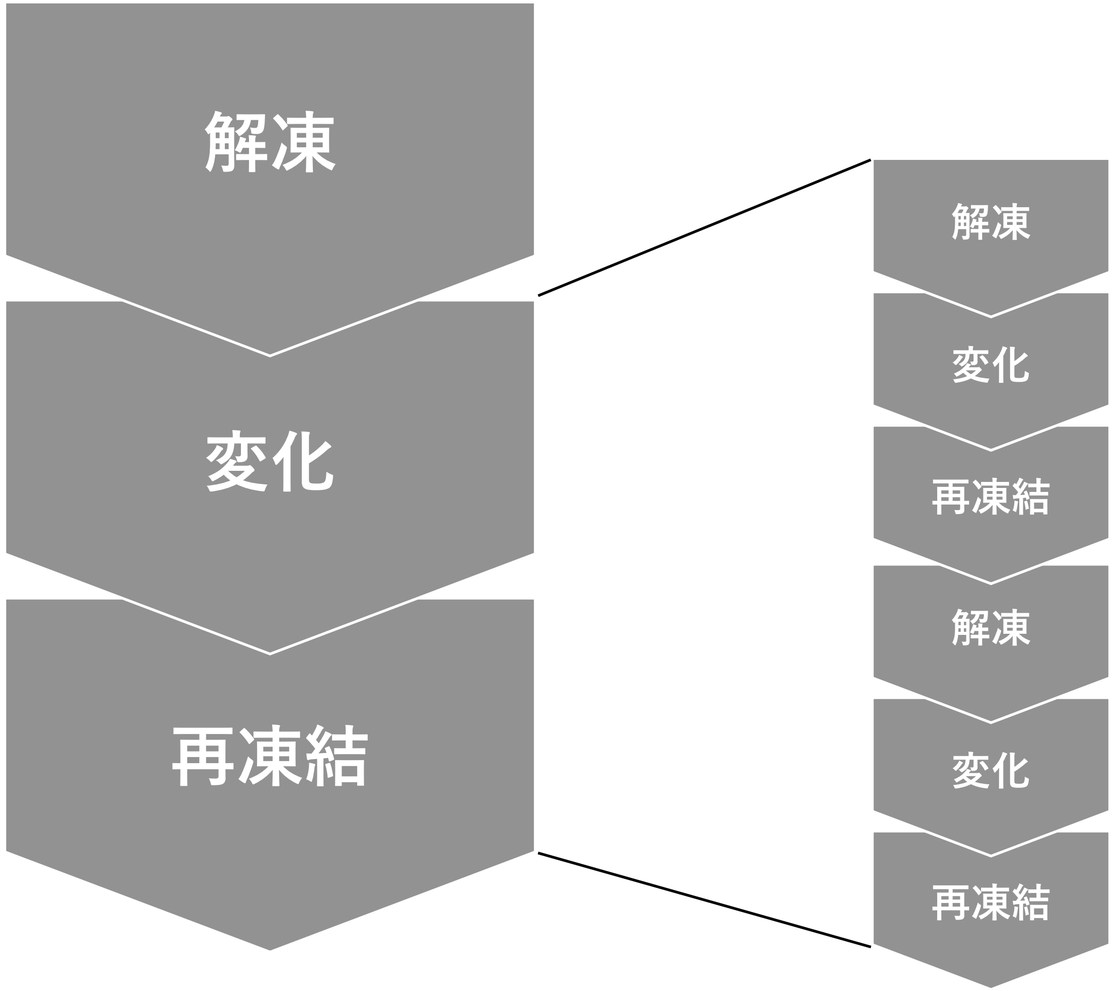
・大きな組織開発の中でミニ組織開発サイクルを回す

・個人に焦点を当てたゆるいネットワークの形成

組織開発のミニサイクル



MIMIGURIにおける実際の組織開発の構造



2020/10 ビジョン提示 意味付け

2020/12~ マネージャー交流/協業実績 経験

2021/06~ 全体交流 経験

2021/08　CULTIBASEリリース 経験

2021/03~ 朝会などの統合 経験

2021/03~ 共通言語づくり 意味付け

2021/08 ミッションの確定 意味付け

異なる組織文化を統合するコツとは？

・早期にシナジー実感・ビジョン提示

・組織開発はマネージャー起点を基本とする

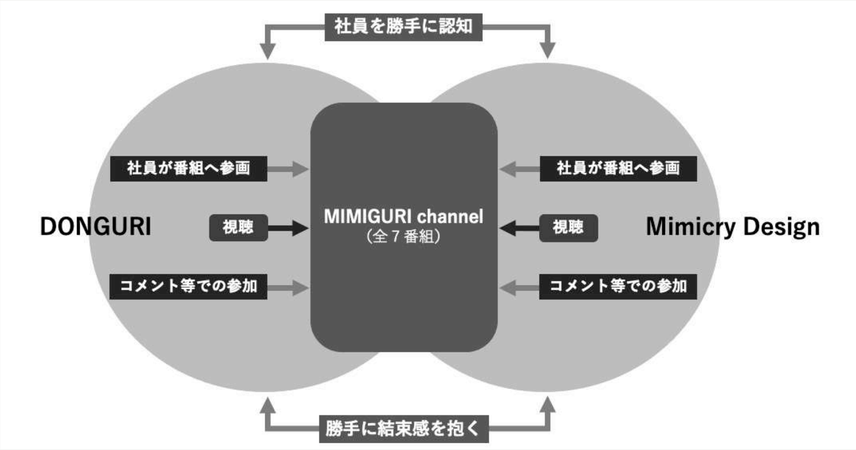
・大きな組織開発の中でミニ組織開発サイクルを回す

・個人に焦点を当てたゆるいネットワークの形成

MIMIGURI channelとは

メンバーの日常を豊かにする番組を共につくり、発信していく社内放送局📺

- 全 7 番組。月平均15回、累計約250回配信（2020年11月～2022年6月現在）
- 毎回生配信で、リアルタイム視聴率は常時20~30%（人気番組は30~45%）
- 「聴く・観る・書く・出る」という多様な参加スタイルを歓迎（Slackコメ100件越えも）



目的に応じて多様な番組を企画・配信

MIMIGURI channelにおける各番組の目的

事業

木曜 12:15~ 💪フィジカルレポート

・コンサルティング事業理解
・ナレッジシェア

火曜 18:15~ 🌱CULTIBASE BACKSTAGE

・CULTIBASE事業理解
・ナレッジシェア

組織

月曜 11:00~ ☀️おはようMIMIGURI

・組織の最新情報sync
・Weeklyサイクル形成

火曜 12:15~ 🍻グリホーの酒場

・採用/広報への巻き込み
・新メンバーのオンボ体験理解

水曜 16:00~ 🏃水曜日の放課後

・文化浸透、文化創造
-本気で遊ぶことで学ぶ
-組織ファシリテーション(共創)

個人

水曜 12:00~ 📻MIMIGURI RADIO

・個人理解(人生ベース)
-専門性⇄衝動

金曜 12:15~ 📕Another Story

・個人理解(趣味ベース)
-好き

MIMIGURI channelにおける各番組の目的

事業

水曜 12:15~ 💪フィジカルレポート

・コンサルティング事業理解
・ナレッジシェア

火曜 18:15~ 🌱CULTIBASE BACKSTAGE

・CULTIBASE事業理解
・ナレッジシェア

組織

月曜 11:00~ 🌞おはようMIMIGURI

・組織の最新情報sync
・Weeklyサイクル形成

火曜 12:15~ 🍻グリホーの酒場

・採用/広報への巻き込み
・新メンバーのオンボ体験理解

水曜 16:30 🏃水曜日の放課後

・文化浸透、文化創造
-本気で遊ぶことで学ぶ
-組織ファシリテーション(共創)

フェーズ１：相互理解のための番組開始（2020年11月～）

個人

水曜 12:00~ 📻MIMIGURI RADIO

・個人理解(人生ベース)
-専門性⇄衝動

金曜 12:15~ 📕Another Story

・個人理解(趣味ベース)
-好き

MIMIGURI channelにおける各番組の目的

事業

木曜 12:15~ 💪フィジカルレポート

・コンサルティング事業理解
・ナレッジシェア

火曜 18:15~ 🌱CULTIBASE BACKSTAGE

・CULTIBASE事業理解
・ナレッジシェア

組織

月曜 11:00~ ☀️おはようMIMIGURI

・組織の最新情報sync
・Weeklyサイクル形成

火曜 12:15~ 🍻グリホーの酒場

・採用/広報への巻き込み
・新メンバーのオンボ体験理解

水曜 18:00~ 🏃水曜日の放課後

・文化浸透、文化創造
-本気で遊ぶことで学ぶ
-組織ファシリテーション(共創)

フェーズ２：事業・組織理解のための番組開始（2021年8月～）

個人

水曜 21:00~ 📻MIMIGURI RADIO

・個人理解(人生ベース)
-専門性⇄衝動

金曜 21:00~ 📖Another Story

・個人理解(趣味ベース)
-好き

MIMIGURI channelにおける各番組の目的

事業

水曜 12:15~ 💪フィジカルレポート

・コンサルティング事業理解
・ナレッジシェア

火曜 18:15~ 🌱CULTIBASE BACKSTAGE

・CULTIBASE事業理解
・ナレッジシェア

組織

月曜 11:00~ 🌞おはようMIMIGURI

・組織の最新情報sync
・Weeklyサイクル形成

火曜 12:15~ ランチタイムの酒場

・採用/広報への巻き込み
・ワンボ体験理解

フェーズ３：
新しい文化創造のための番組開始
（2022年3月～）

水曜 16:00~ 🏃‍♀️水曜日の放課後

・文化浸透、文化創造
-本気で遊ぶことで学ぶ
-組織ファシリテーション(共創)

個人

水曜 [illegible] 📻MIMIGURI RADIO

・個人理解(人生ベース)
-専門性⇄衝動

金曜 [illegible] 📖Another Story

・個人理解(趣味ベース)
-好き

MIMIGURI channelにおける各番組の目的

事業

木曜 12:15~ 💪フィジカルレポート

・コンサルティング事業理解
・ナレッジシェア

火曜 18:15~ 🌱CULTIBASE BACKSTAGE

・CULTIBASE事業理解
・ナレッジシェア

組織

月曜 11:00~ ☀️おはようMIMIGURI

・組織の最新情報sync
・Weeklyサイクル形成

火曜 12:15~ 🍻グリホーの酒場

・採用/広報への巻き込み
・新メンバーのオンボ体験理解

水曜 16:00~ 🏃水曜日の放課後

・文化浸透、文化創造
-本気で遊ぶことで学ぶ
-組織ファシリテーション(共創)

個人

水曜 12:00~ 📻MIMIGURI RADIO

・個人理解(人生ベース)
-専門性⇄衝動

金曜 12:15~ 📕Another Story

・個人理解(趣味ベース)
-好き

個人に焦点を当てたゆるいネットワーク形成のコツ

1. ゆるいネットワーク形成施策を実施する場合、「文化統合」という強い目的意識を持ちすぎず「人を知るためのプラットフォーム」の役割に留める

2. 両組織の価値観および人間マップを理解している人物を施策の中心に据える

3. 周囲の要望に耳を傾けるだけではなく、自身の衝動を反映した施策を実施する

4. 当日企画の場に居合わせなかった人も、その場の“雰囲気”に非同期でアクセスできるような仕組みをつくる

なぜM&Aはうまくいかないのか

異なる組織文化を統合する組織開発の方法論

2022.6.4［Sat］ 10:00-11:30

東南 裕美
株式会社MIMIGURI
Researcher

和泉 裕之
株式会社MIMIGURI
HR