

日本企業のクロスボーダーPMIにおける 人・組織の統合

久保佐知



CONTENTS

- I 海外における日本企業のM&Aの背景と動向
- II M&Aの目的によって異なるPMIの内容
- III PMIの質・スピード向上のために求められる「PMIテンプレート」
- IV クロスボーダー PMI成功のために

要約

- 1 日本企業が海外企業を合併・買収する「クロスボーダーM&A（企業合併・買収）」、いわゆる「IN-OUT型M&A」は、その実行自体ばかりでなく、M&A実施後の経営戦略や業務プロセス、オペレーションの統合、すなわちPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション〈M&A後の統合〉）も、法制度や市場、商習慣・文化の違いにより、国内における日本企業同士のPMIと比較すると一層困難である。
- 2 しかし、これまでにIN-OUT型M&Aを成功させてきた日本企業は、一方的・全面的な統合はせず、M&Aの目的に応じて、被買収企業の経営資源を可能なかぎり活かし、「賢く」PMIを行っている。
- 3 IN-OUT型M&Aの目的には、主に「技術獲得」「販売網獲得」「商品・サービス獲得」——があり、成功企業はこれらM&Aの目的に応じて、PMIでの統合範囲や内容を使い分けている。特に販売網獲得を目的とするM&Aでは、徹底した人・組織の統合が行われるケースが多い。
- 4 こうしたIN-OUT型M&Aの成功企業は、M&A後の「クロスボーダーPMI（日本企業による海外企業のM&A後の統合）」の経験をもとに、今後のM&Aにおいては、経営の仕組みや業務プロセスの統合を標準型・ひな型とした「PMIテンプレート」という形式知に転換し、組織的に共有・展開する段階に入っていく。これからクロスボーダーPMIに取り組む企業にも、現場での経験を、共有可能なノウハウとして形式知化する力を早期に高めることが求められる。

I 海外における日本企業の M&Aの背景と動向

日本経済は、世界金融危機と、それに続く輸出の落ち込みにより深刻な打撃を受けた。特に製造業が大きく依存していた米国向け輸出の減少に伴い、日本経済の悪化は、リーマン・ショック直後に多くの日本企業が想定した以上の深刻なものとなっている。

そして今後、内需拡大も、先進国向けの輸出の早期回復も見込めないなか、日本企業はアジアを中心とする新興国のボリュームゾーン獲得に、回復の途を求めるほかない状況に追い込まれている。

こうした状況のもと、日本企業は新興国での事業強化に向けて新たな取り組みを進めつつある。経済産業省の「通商白書2009」（2009年9月）が指摘しているように、新興国での事業強化を目指して、日本企業が必要とする技術や販売網、商品・サービス、人材といった経営資源を獲得するための方策の一つとして重視されているのが、「クロスボーダーM&A（日本企業が海外企業を合併・買収する、いわゆる『IN-OUT型M&A』）」である。世界金融危機以降も、M&Aを「現状維持」、あるいは「拡大させたい」と考える日本企業の割合は、大企業・中小企業を問わず半数を超えている（国際経済交流財団「EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究」2009年）。

野村総合研究所（NRI）は、2009年7月27日から8月21日にかけて、「クロスボーダーPMIに関するアンケート調査」（以下、「クロスボーダーPMI調査」）を実施した（PMIについては後述）。1999年以降にIN-OUT型

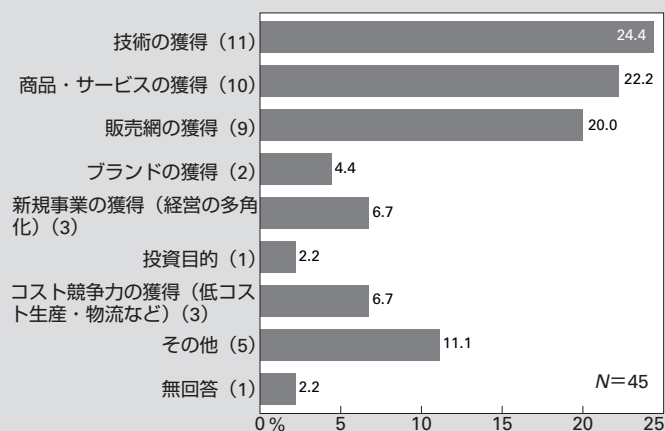
M&Aを実施した日本企業931社を抽出し、75社より回答を得た（回収率8%）。

国際経済交流財団の調査と同様、本調査でも、「自社において新興国の企業に対するM&Aが今後増加すると思う」と回答した企業は44%と、「新興国の企業に対するM&Aは当面実施しないと思う」と回答した企業（40%）を、わずかではあるが上回った。また、図1に示すように、IN-OUT型M&Aの目的も「通商白書2009」の指摘と一致しており、回答の多い順に、「技術の獲得」（11社）、「商品・サービスの獲得」（10社）、「販売網の獲得」（9社）であった。

しかしながら、M&Aは、買収戦略策定時点での統合効果の算定やM&Aの実行自体ばかりでなく、M&A後の経営戦略、業務プロセス、オペレーションの統合、すなわちPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション〈M&A後の統合〉）も困難であるために、M&Aの本来の目的を達成するのは至難の業である。

さらに、IN-OUT型M&A後の「クロスボーダーPMI（IN-OUT型PMI）」は、法制度や

図1 買収時点での最も重要なIN-OUT型M&Aの目的



注1）過去5年間に1件以上IN-OUT型M&A（日本企業が海外企業を買収するM&A〈企業合併・買収〉）を行った日本企業の回答のみを集計

注2）カッコ内の数字は回答社数

出所）野村総合研究所「クロスボーダーPMIに関するアンケート調査」2009年7、8月

市場、商習慣・文化の違いにより、国内における日本企業同士のM&A（IN-IN型M&A）後のPMIに比較すると、当初のM&Aの目的を達成することは一層困難である。これまでにIN-OUT型M&Aを経験してきた日本企業は、この難題にどのように取り組んできたのだろうか。

IN-OUT型M&Aを成功させてきたとされる日本企業は、買収企業である日本企業側が一方的・全面的な統合をせず、M&Aの目的に応じて被買収企業の経営資源を可能なかぎり活かし、「賢く」PMIを行っているという見方がされる。

日本企業のこうしたクロスボーダーPMIのあり方は、欧米の例から見れば、ともすれば日本企業の経験不足や力不足の表れであり、近い将来克服されるべき課題と捉えられがちである。しかし現実問題として、買収側である日本企業が、被買収企業（海外企業）を強制的に統合することは、たとえば米国や欧州の企業と比較した場合、固有の組織文化や言語を持っていることもマイナスに影響するため一層難しい。

そこで上述のように、いわば被買収企業を尊重するPMIのあり方は、一つのアプローチとして認知・許容されてもよいと考えられる。「クロスボーダーPMI調査」では、このような問題意識も反映させてアンケートを設計した。併せて、IN-OUT型M&Aで成功を収めている（本稿では、「当初のM&Aの目的を達成した」ことを成功と定義する）企業に対して、この問題意識を問う形でヒアリング調査を行った。

「クロスボーダーPMI調査」の回答企業のうち、過去5年間にIN-OUT型M&Aを1件以

上経験したことがある企業は45社であった。アンケート調査としては十分な回収数とはいえないが、ヒアリング調査の結果と符合する部分も多いので、両方の調査結果を併せて紹介する。

アンケートとヒアリング調査の分析に当たっては、「クロスボーダーPMI調査」で回答が多かった上位3つのIN-OUT型M&Aの目的、すなわち「技術の獲得」「販売網の獲得」「商品・サービスの獲得」について取り上げる。

II M&Aの目的によって異なるPMIの内容

1 技術獲得目的のM&A

ヒアリング調査を行った企業のなかで、技術獲得を目的とするIN-OUT型M&A（以下、技術獲得目的）の特徴を端的に示していたのは、医療機器メーカーA社である。同社は過去10年にわたり、毎年のようにIN-OUT型M&Aを経験しており、自社流のPMIの考え方とアプローチを明確に持っている。

まず、A社には被買収企業の選定に明確な基準がある。「新しい技術が手に入る」「既存事業とのシナジー（相乗効果）がある」「開発を加速することができる」——の3点である。被買収企業を選定する際は、これらの基準をPMIのあるべき姿を考えるうえでの前提とし、それに基づいて当該M&Aの経営戦略・事業戦略を明確に策定する。

そもそも、買収企業側の戦略が明確でなければ、本来あるべきPMIの計画を策定することすらできない。戦略あつてのPMIなのである。このアプローチは一見、非常に基本的な

M&Aに思える。しかし実際には、M&A戦略策定時点で被買収企業の経営資源の評価が甘かったり、PMIの過程で当初のM&Aの目的がぶれたりしてしまうなど、「言うはやすし行うは難し」といったケースが多い。

しかし、A社の場合、毎年のように同じ目的と基準でM&Aを繰り返してきたため、PMIにも同種の有効な経験が数多く蓄積され、A社のPMIの成功パターンが構築されている。このようにA社のPMIは、自社の経験の蓄積から生まれているため、非常に地に足のついた考え方とアプローチとなっている。

とはいえ、A社を含め、そもそも日本企業の多くには、IN-OUT型M&Aについて、買収戦略策定からデューデリジェンス（企業価値評価）、PMIに至るまで幅広く対応できるだけのスキル（技術）を持った人材が潤沢にいるわけではない。また、IN-OUT型M&Aを強化したいとする日本企業が、国内外で中途採用を行おうとしても、日本語を使いこなせ、かつこうしたスキルを有する人材は多くない。

こうした現実を踏まえ、PMIの過程でA社が被買収企業に送り込むのは、インテグレーションマネージャー1人としている。インテグレーションマネージャーは買収戦略策定からデューデリジェンスまでかかわるため、A社はマネジメント能力のある人材を選定している。

そしてA社は、PMIでの統合の範囲を、「ものづくり」と「ガバナンス（統治）」に絞り込んでいる。技術獲得目的には、①M&A自体で目的がほぼ達成されてしまうような、「特定の技術（特許）の獲得」が目的である場合と、②PMIの過程で両社の人材や業務プ

ロセスの統合が必要となってくる「無形の技術開発力や技術発揮のプロセスの獲得」が目的となる場合——とがある。

A社では②のケースが圧倒的に多く、特に、求められる技術が、医療機器の開発・製造という高度な品質管理を伴う分野であるため、ものづくりの領域での統合が非常に重要となる。

ものづくりの領域では、生産プロセスの改革にとどめず、社員の価値観や組織文化を改革することで品質管理レベルを引き上げていく。たとえば、日本の品質管理は問題発生の事前防止を標準としているが、米国では問題発生後の事後対策が標準となっている面がある。こうした品質管理に対する考え方の差異を買収企業・被買収企業間で埋めていくために、A社は自社の品質管理の基準・ルールや考え方を被買収企業に徹底して浸透させていくのだという。

一方、ガバナンスの領域では、経営管理が適切にできるように、重要業績評価指標（KPI）やその算出方法をすり合わせていく。ガバナンス領域の統合についても、A社は標準プロセスをある程度構築しつつあるという。

「クロスボーダーPMI調査」の結果でも、M&Aの経験をノウハウとして取りまとめた組織で共有している割合は、技術獲得目的の企業で最も高かった（次ページの図2）。

補足すると、A社の場合、買収後のシナジー創出など、グローバル企業グループとしての戦略策定・実行に関しては、明確に日本本社の役割となっている。この点でもPMIで統合する範囲の絞り込みを可能にしている。「技術専門性の高い被買収企業は、従前から

の技術開発と生産の機能を担っていけばよいし、また、技術専門性が高いがゆえに、A社が過度に統合させ、同質化させる必要はない」という考え方である。

また、人材の引き留め策の面でA社は、「金銭的報酬で引きつけても、自社の価値観に共感する人材は確保できない。求める人材を確保するためには、経営理念への共感や仕事の内容、やりがいといった非金銭的報酬を重視すべきである」という考えに基づき、いたずらにリテンション（維持・定着）ボーナスやインセンティブといった金銭的報酬で人材を引き留めてはいない。

「クロスボーダーPMI調査」は、PMIにおける経営のあり方について、「どの範囲まで経営の仕組みを統合したか」という点で調査をした。技術獲得目的の企業では、経営の仕組み全般にわたって統合を行っている企業の割合は、他の2つの目的の企業に比べ相対的に低くなっている。ここには、A社の事例に見られるように、日本本社が被買収企業の既存の業務・機能を残しつつ、高い技術専門性を活かそうとする姿勢がうかがえる。

また、人材の引き留め策についても、経営トップ・中核人材ともに、「給与」「ボーナス、インセンティブ」といった施策より、「権限、

裁量」「仕事の内容」「戦略のコミュニケーション」といった非金銭的施策が有効とする回答が多いという結果になっている（図3、4）。

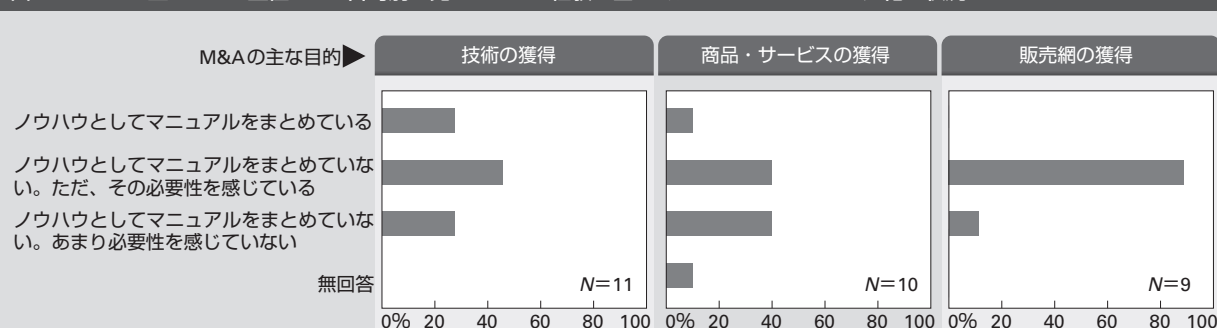
2 販売網獲得目的のM&A

技術獲得目的に比べて、経営の仕組みの統合がより広く行われているのが、販売網の獲得を目的としてIN-OUT型M&A（以下、販売網獲得目的）を行った企業である。この場合、被買収企業（販売会社）には、買収企業の事業戦略に従って、買収企業の商品・サービスを販売することが求められる。その際、被買収企業側の経営陣はじめ社員にも、買収企業の価値観、戦略、商品・サービス知識などを浸透・徹底させる必要がある。

販売網獲得目的の企業に共通するのは、人材流出を防止することの難しさである。買収企業への被買収企業の統合は、人材流出のリスクに配慮しながら、適切な範囲とスピードであるかを判断しつつ進める必要がある。

精密機器メーカーB社は数年に1回程度のペースでIN-OUT型M&Aを実施しており、経験とノウハウを着実に蓄積している。10年以上前の初期のM&Aの際、統合を慎重に進めるため、M&A後1年ほどは、B社の意向に沿わない被買収企業の経営陣であっても残

図2 IN-OUT型M&Aの上位3つの目的別に見たM&Aの経験に基づくノウハウのマニュアル化の状況



注) 過去5年間に1件以上クロスボーダー M&Aを行った日本企業の回答のみを集計
出所) 野村総合研究所「クロスボーダー PMIに関するアンケート調査」2009年7、8月

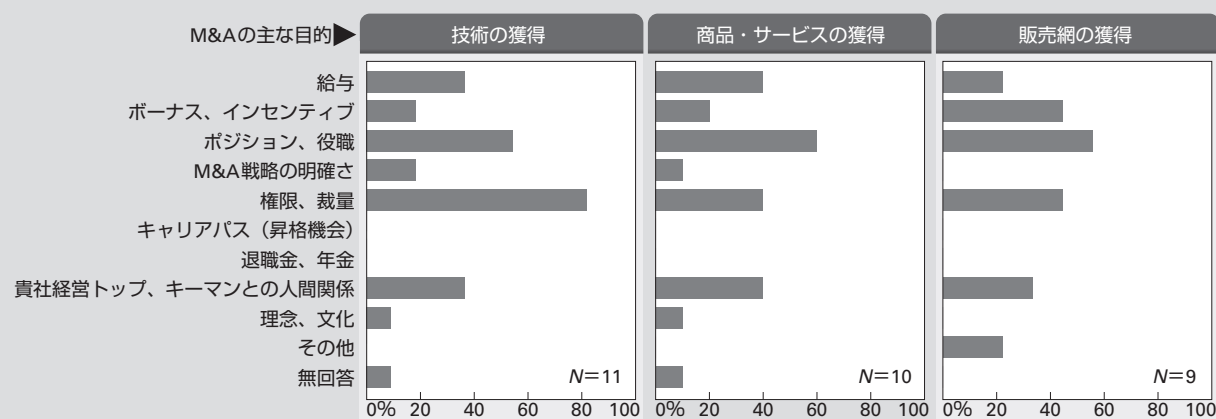
留させ、コミュニケーションを丁寧にとった。しかし、結局は状況を改善することはできず、最終的には日本本社から日本人の経営陣を送り込むこととなった。こうした苦労から生み出されたB社流のPMIプロセスが、最近の販売会社のM&Aでの、より円滑な統合を実現している。

現在B社が販売会社のIN-OUT型M&Aを行う場合、M&A直後の3カ月間は、日本をはじめ各地の拠点から人材を送り込み、統合作業を集中的に行うのが標準的パターンとなっている。そして、調達（Purchase）、販売（Sales）、在庫管理（Inventory）からなる

PSIプロセス、会計・決算プロセス、これらのプロセスを支えるIT（情報技術）システムなどを幅広く統合していく。ちなみに、B社が技術獲得目的にM&Aを行う場合は、PMIでの統合範囲をより絞り込んでいるという。

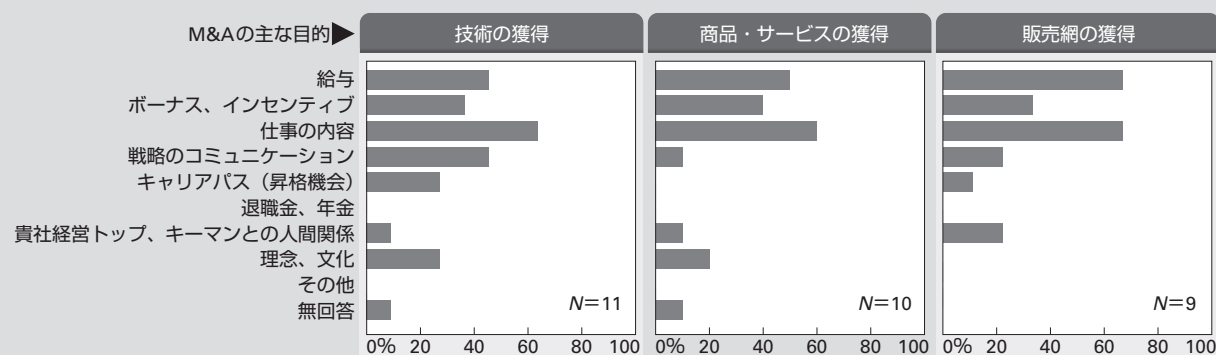
また、別の精密機器メーカーC社では、M&A後の販売会社の人材流出を防止するため、PMIプロセスでは、被買収企業のコア人材に早期に面接を行う。この面接を通じて、各人のスキルや業務内容を理解・評価するだけでなく、優秀な人材は被買収企業の社員でも積極的に登用する。

図3 IN-OUT型M&Aの上位3つの目的別に見た最も有効な経営トップ人材の引き留め策（最大3つまでの複数回答）



注) 過去5年間に1件以上クロスボーダー M&Aを行った日本企業の回答のみを集計
出所) 野村総合研究所「クロスボーダー PMIに関するアンケート調査」2009年7、8月

図4 IN-OUT型M&Aの上位3つの目的別に見た最も有効な中核人材（管理職人材など重要な社員）の引き留め策（最大3つまでの複数回答）



注) 過去5年間に1件以上クロスボーダー M&Aを行った日本企業の回答のみを集計
出所) 野村総合研究所「クロスボーダー PMIに関するアンケート調査」2009年7、8月

たとえば、PMIの鍵となる業務プロセス・機能がある場合、それを担うチームリーダーには被買収企業の人材を抜擢している。業務プロセス・機能の位置づけによっては、被買収企業の優秀な人材を、地域統括会社（買収企業）の重要なポジションに就けるケースもあるという。

このように、販売網獲得目的ではより深い統合が求められるため、個別ケースごとの対応が重要となり、パターン化は一般には難しい。「クロスボーダー PMI調査」の結果でも、販売網獲得目的では、ノウハウをマニュアルなどに取りまとめる必要があると考えていながらも、完成させていない企業が多かった（52ページの図2）。

また、本調査では販売網獲得目的の企業は、買収企業と被買収企業の経営の仕組みの統合をより幅広く行っているという結果も出ている。技術獲得目的の企業と比較すると、特に、「コーポレートブランド」「組織構造（レポートライン、組織体制）」「基幹系ITシステム（会計・在庫管理など）」といった経営の仕組みを統合した企業の割合が高いのが特徴である。

また、人材の引き留め策については、「権限ポジション」「仕事の内容」に加えて、経営トップでは「ボーナス、インセンティブ」、中核人材では「給与」といった金銭的報酬が有効としている企業の割合が高い（前ページの図3、4）。

3 商品・サービス獲得目的のM&A

被買収企業の持つ商品・サービスの獲得を目的とするIN-OUT型M&A（以下、商品・サービス獲得目的）では、商品・サービスの

性質によって統合のあり方が異なる。

たとえば、特定の技術（特許）獲得を目的とするM&Aに近く、獲得すること自体で求める成果が実現できる性質の商品・サービスの場合、統合範囲を絞り込むことが可能となる。一方、商品・サービスが、運輸業や小売業、飲食サービス業のように日々のオペレーションに依存するサービスや、サービスのな要素を含む商品の場合は、上述の販売網獲得目的のように、経営の仕組みの統合範囲は広がる。

前者のケースが化学メーカーD社である。被買収企業の事業内容に、買収企業であるD社が求める商品・サービス以外のものがある場合、PMIの過程で、リストラクチャリング（構造改革）を伴う形で被買収企業側の事業ポートフォリオ改革が行われる。日本本社の戦略を確実に実行するため、D社はこの段階で、被買収企業に「金庫番」ともいべき日本人CFO（最高財務責任者）を送り込むことが通例となっている。このCFOが、被買収企業の構造改革と財務管理を取り仕切る。

ただしD社は、事業ポートフォリオや財務管理以外の面は、逆に、被買収企業の既存の業務プロセス・機能や人材を尊重している。「被買収企業で一定の利益が出るようになり、必要なノウハウやアセット（事業資産）についてシナジーが出ればそれでよいのであり、組織文化などまで統合する必要はない」という考え方である。これは、第Ⅱ章1節の技術獲得目的の医療機器メーカーA社の考え方に通じるものがある。

「クロスボーダーPMI調査」でも、商品・サービス獲得目的の企業は、技術獲得目的や販売網獲得目的の企業と比較して、両者の中間

的な結果となった。

「戦略の策定プロセス（予算策定プロセス、会議体など）」「ガバナンス（意思決定ルール、責任権限、コンプライアンス〈法令遵守〉）」といった経営の仕組みの統合については、販売網獲得目的の企業に近く、「全体的に統合している」と回答する企業の割合が高い。一方、「ITシステム」や「一般社員の評価・処遇」は、技術獲得目的の企業に近く、その割合が低い傾向にある。

人材の引き留め策については、技術獲得目的の企業にやや近い（53ページの図3、4）。

Ⅲ PMIの質・スピード向上のために求められる「PMIテンプレート」

1 PMIテンプレートの概要と意義

PMIの作業は、特に被買収企業の社員にとって日常業務に付加されることが多く、負担が大きい。自分の会社を買収されたことによる精神的負担に加え、現実の作業負担も大きいのがPMIなのである。

このため、PMIの実務作業は、できるかぎり段取りよく、効率的でなければならず、被買収企業の社員のモチベーションが下がらないうちに、小さなことでもよいので成果を出して見せておく必要がある。

逆に、PMIの過程における買収企業の担当者は、被買収企業の社員から「お手並み拝見」の目線で見られている。PMIの実務作業を手際よく進められるかどうかは、被買収企業の社員にとって買収企業に対する第一印象（後々まで残ってしまう）を決める、非常に大きな要因である。

こうした場面で必要となってくるのが、経

営の仕組みや業務プロセス・機能の統合を行うための標準型・ひな型となる「PMIテンプレート」である。このテンプレートをそのまま強制的に適用するか、ある程度カスタマイズ（部分修正）して適用するかという議論は置くとしても、買収企業が被買収企業に対してこのPMIテンプレートを示すことで、現状把握から統合の実務作業までのプロセスは格段にスピードアップさせることができる。

前述した技術獲得目的の医療機器メーカーA社の品質管理に関する基準・ルール、あるいは販売網獲得目的の精密機器メーカーB社が、販売会社の買収後3カ月間で実施する標準統合プロセスも、PMIテンプレートの一種である。

これまで、IN-OUT型M&Aの目的別にそのPMIの内容や深さの違いを、買収企業対被買収企業という1対1の関係で述べてきた。しかし、IN-OUT型M&Aが1回だけでないかぎり、クロスボーダーPMIも1対1の関係で考えてはならない。日本企業はこれからも、異なる国や地域でIN-OUT型M&Aを繰り返し広げていく。1対1ではなく1対Nに増えていくのである。したがってPMIテンプレートの意義は、被買収企業の数が多くなるほど高まる。そのため、PMIテンプレートは、アジア、欧州、米州といった地域単位、ひいてはグローバルでの汎用性を持つ必要がある。

人・組織に焦点を当てたPMIを議論するために、次ページの表1に、12の経営の仕組みを示している。これはIN-OUT型M&Aを展開していく日本企業にとって、PMIテンプレートをいかに構築するか、言い換えれば、12の経営の仕組みのうち、どれを、どのタイミングで、どのくらいの範囲（特定地域内かグ

ローバル全体か)で共通化していくかという、グローバルの人事・組織設計の問題にはかならない。

人・組織機能の典型的なPMIとして取り上げられることの多い、表1のうち2～6、11、12については、本特集の他稿で論じられているため、ここでは取り上げない。本章では、濃いアミがけ(文字は白抜き)の1、7～10の5項目に着目し、人・組織のPMIテンプレートをいかに構築するかの考え方について、M&Aの目的別に論じる。

また、人・組織のクロスボーダーPMIの最終的なイメージを示すため、グローバル人事制度の整備段階(表2)も提示する。日本本社の視点でM&Aを目的別に見たときに、被買収企業の人事制度を最終的にどのような状況にもっていくべきかのイメージをつかむうえでの参考にされたい。同表に示す4段階は、グローバル人事制度に先進的に取り組んでいる日本企業20社以上を対象としたヒアリング調査をもとに作成したものである。

その内容は、日本本社から海外拠点に対するコントロールを、①質的コントロール(人材のスキル、モチベーションといった定性情報に踏み込んだ、より深いレベルでの管理)、

②量的コントロール(人件費や人員数といった定量的に把握できる外形的な情報に基づいた管理)——の2つに定義し、その有無や組み合わせにより4段階に分けた。これは、日本企業が、グローバル人事制度にかかわる主な施策・機能をどのような順序で共通化し、日本本社から海外現地法人に対するこの2つのコントロールをスムーズに深化させていくことができるかを示した一つの段階論である。

大まかにいえば、海外売上高比率が10%程度の企業の多くは、「第1段階(ローカルエンプロイヤー型)」が当てはまる。そして同20～30%の企業は「第2段階(人材管理型)」に移行し、同50%を超えると、自社の事業特性やグローバル事業展開戦略のスピードや内容に応じて「第3段階(ガバナンス型)」、そして「第4段階(グローバルエンプロイヤー型)」へと移行していく傾向が見られる。

2 技術獲得目的のM&A

第Ⅱ章で述べたとおり、技術獲得目的に伴うPMIは、範囲を絞り込んだ形で行われる。経営管理などガバナンス領域の統合は重視されるが、人事機能の統合までは、あまり必要とされないことが多い。

人事機能のグローバル共通化の観点からいえば、M&Aで目的がほぼ達成されてしまうような特定の技術(特許)獲得目的の場合は、第2段階(人材管理型)が妥当である。さらに、PMIの過程で業務プロセス・機能や人材の統合が必要となってくる無形の技術開発力獲得目的や技術発揮のプロセス獲得目的の場合でも、第3段階(ガバナンス型)の共通化を念頭に、PMIテンプレートを構築していくことになる。

表1 人・組織のPMIの範囲となりうる経営の仕組み

1	経営理念(文化・価値観)
2	ガバナンス(意思決定ルール、責任権限、コンプライアンス〈法令遵守〉)
3	コーポレートブランド
4	経営戦略、事業戦略
5	戦略の策定プロセス(予算策定プロセス、会議体など)
6	組織構造(レポートライン、組織体制)
7	経営管理の仕組み(業績管理など)
8	人材育成制度
9	経営幹部の任免・処遇
10	一般社員の評価・処遇
11	基幹系IT(情報技術)システム(会計・在庫管理など)
12	情報系ITシステム(グループウェア、営業情報共有システムなど)

特定の技術（特許）獲得目的の場合、前述のようにPMIでの統合範囲は最も狭くなり、ガバナンスだけでも足りるため、PMIテンプレートの構築もガバナンスの範囲のみで十分である。一方、無形の技術開発力獲得目的の場合は、それにかかわる人材のスキルや、成果を管理するための鍵となる技術開発テーマ評価および予算配分プロセスを含むPMIテンプレートの構築が必要となってくる。

人材の創造性を活かす組織文化の醸成も併せて必要である。被買収企業がこうした組織

文化をすでに実現している場合は問題ないが、買収企業による組織文化の改革を必要とする場合は、こうした改革プロセスもテンプレート化していくことが望ましい。

技術発揮のプロセス獲得目的の場合は、品質管理の規則や手続き、品質向上を重視する組織文化醸成のためのプロセスも、テンプレート化していくことが望ましい。

上述のいずれの場合であっても、技術獲得目的の場合はPMIでの統合範囲が選択的・限定的であるため、PMIテンプレートの構築も

表2 グローバル人事制度の整備段階

	第1段階 ローカルエンプロイヤー型 (海外売上高比率10%)	第2段階 人材管理型 (同20~30%)	第3段階 ガバナンス型 (同50%超)	第4段階 グローバルエンプロイヤー型 (同50%超)
本社人事の取り組み内容	(日本本社の人事は、まだ海外現地法人の人材を管理対象としていない状態) 日本人駐在員のケア中心。基本的に海外現地法人任せ（問題発生時のみ受け身的対応）	質的コントロール（人材のスキル〈技能〉、モチベーション向上）に着手 - グローバル人材（特に経営層）の確保に関与 - その一環として海外現地法人の抵抗が少ない部分（人材の選抜や育成）から現状把握、グローバル人事制度整備を開始	質的コントロールに量的コントロール（人件費・人員数）を追加 - ネガティブチェックを中心に人事ガバナンス開始 - 本社人事による各国状況の把握、各国の課題、ベストプラクティス（成功事例）などの情報と知見の本社集中化	質的コントロール+量的コントロールをベースに、グローバル人事戦略の展開や経営理念の浸透、グローバルレベルでの人材活用などに対応開始 - 自社グローバル人事のあるべき姿が明確化 - 本社一各国現地法人間機能・権限分担再設計
各段階におけるグローバル人事制度整備状況				
人事戦略 人材像	各国別か、不明確	各国別か、不明確	- 人事戦略は各国別 - 求める経営者人材像はグローバル共通化	- 経営理念、人事戦略、求める人材像（コンピテンシー）グローバル共通化 - グローバル人材ポートフォリオ整備
要員計画 人材配置	各国別	各国別	- 経営層人数・配置本社管理 - 社員は人数本社把握、配置は各国別管理	(同左)
人材開発 人材管理	各国別	- 経営～管理職人材の把握、人材情報データベース管理に着手 - 経営層向け研修グローバル共通化	- 経営人材アセスメント、360度評価、管理職層研修のグローバル共通化 - 人材情報データベース管理の充実	- 管理職～未満層の選抜・育成 - 研修と機会付与（グローバルローテーションを含む）の合わせ技によるグローバル人材開発メカニズム
業績管理	各国別	各国別	経営層評価制度のグローバル共通化	管理職層評価制度のグローバル共通化
グレーディング (等級制度)、 報酬制度	各国別	各国別 組織の人件費水準は管理	- 経営層はグレーディング、報酬制度のグローバル共通化 - 管理職はグレーディングのみグローバル共通化	(同左)
モチベーション、 組織文化管理	各国別	組織文化・モラルに関するサーベイ（従業員の意識調査）のグローバル共通化	統一的な経営理念策定や組織文化醸成に範囲を絞って着手	経営理念（「ウェイ」、バリューなど）浸透活動、グローバル一体感創出活動の展開

比較的進めやすい。被買収企業が買収企業より優れた業務プロセス・機能や組織文化を持っている場合も、好事例を取り入れながらPMIテンプレートを改善していくことは比較的容易である。実際、前出の医療機器メーカーのA社でも、被買収企業から学ぶケースもあるという。大企業が、若くて小さい企業を買収する場合、特に業務や意思決定のスピード感、人材の創造性を活かすうえでは、被買収企業のやり方が参考になる例も少なくない。

3 販売網獲得目的のM&A

販売網獲得目的のPMIでは、人・組織の統合の範囲は広がる。技術獲得目的の場合との具体的な比較でいえば、「経営理念・価値観」から「経営管理制度」「人事制度」まで、PMIテンプレートを構築すべき範囲が広がる。その分、基本思想と制度設計が互いに矛盾なく、整合性を持って構築しなければならないため難易度は高まり、統合の実務作業量も膨大となる。

PMIテンプレート構築の実務作業の面からいうと、たとえば一口に販売会社の買収といっても、被買収企業にはさまざまな違いがあり、技術獲得目的に比べてPMIテンプレートの構築が進んでいる企業は多くない。M&Aが成功した場合でも、これまでのところ、PMIテンプレートよりも特定のマネジメントやキーパーソン（買収企業、被買収企業の双方を含む）の力量によるケースが多いように見受けられる。

現実的な提案としては、すべての事項をPMIテンプレートでがっちりカバーしようとするよりは、たとえば、経営幹部のインセンティブの算定式や任免基準、重要業績評価指

標、主要職種の職務定義および昇格条件といった、「日本本社としてここだけは譲れない」というポイントを明確にし、その部分からテンプレート化を進めることが望ましい。

また、PMIテンプレートを構築するに当たっては、雇用システムや労働市場のあり方、コミュニケーションスタイルなどは日本固有のものであることから、日本本社の制度・仕組みをベースに利用できるケースはほとんどない。そのため、多くは北米や欧州主要国の制度・仕組みをベースにする。

そしてグローバル人事制度の最終形としては、第4段階（グローバルエンプロイヤー型）を目指す企業が多い。特に販売会社のグローバルネットワーク化においては、求められるスキルの汎用性が高く、マーケティングや営業、一部の間接部門（人事、営業事務など）の職種であれば、国や地域をまたいで実力を発揮できる人材も一定層は存在する。このため、こうした職種は人材のグローバルローテーションも実現しやすく、グローバル人事制度の整備に一定のコストをかけても報われやすい分野の一つである。

ちなみに、他の分野では、工場の立ち上げなどに伴い生産技術者がグローバルレベルで異動しているケースが見られるが、マーケティングや営業ほどの人数にならず、グローバル人事に制度的に対応するまでは必要ないため、個別対応のケースが多い。

4 商品・サービス獲得目的のM&A

第Ⅱ章で述べたように、商品・サービス獲得目的では、その獲得だけでM&Aの目的を達成できるのであれば、統合範囲を絞り込んでいくことが可能である。

一方、M&Aの目的である商品・サービスが、日々のオペレーションに依存するサービスや、そういったサービスの要素を含む商品である場合は、販売網獲得目的のように、統合すべき経営の仕組みの範囲が広くなることは前述のとおりである。

前者は、第Ⅲ章1節で述べた技術獲得目的のPMIテンプレート構築が、後者は、同2節で述べた販売網獲得目的のPMIテンプレート構築が参考となる。

Ⅳ クロスボーダーPMI成功のために

これまで、IN-OUT型M&Aを成功させた日本企業に対する「クロスボーダーPMI調査」とヒアリング調査の結果を踏まえて、M&Aの目的別に人・組織のPMIの内容、および求められるPMIテンプレート構築のあり方について述べてきた。この2つの調査を通じ、日本企業の「賢い」PMIは、一つのアプローチとして認知・許容される価値のあるものだと考えている。

最後に、これまでに取り上げてきた成功企業に共通して見られる特徴は、どの企業も、IN-OUT型M&AからPMIまでの負担の大きい作業を、外部に丸投げすることなく、自社の人材を投入して非常に苦労しながら実施しているということである。

今回ヒアリング調査の対象としたのは、10年以上にわたってIN-OUT型M&AおよびPMIを展開し、さまざまな経験を積み重ねながら、IN-OUT型M&AやPMIについて自社なりの考え方や成功パターンを抽出し、また、それに必要な人材を育成してきた企業で

ある。

有識者や経営コンサルタントのアドバイスを受けることはあったとしても、社外が作成した既存のPMIテンプレートをそのまま取り入れて、短期間のうちに力をつけたという事例には出会わなかった。以前、事務機メーカーE社でM&Aを担当していた社員の、「当初、小さい失敗を繰り返すなかで経験を積み、次第に大きなM&Aができるようになった」という話は、他のどの成功企業にも当てはまるものであった。

こうした成功企業は、苦労して蓄積した経験を今後PMIテンプレートという形式知に転換し、組織的に共有・展開していく段階に入っていく。現場での経験を共有可能なノウハウとして形式知化する力をどれほど早く身につけるかが、これからの日本企業のIN-OUT型M&AとPMIの巧拙を決めていくことになる。経験に裏づけられたPMIテンプレートの構築が各社で進めば、日本企業のクロスボーダーPMIのあり方は、日本企業なりの成功パターンとして、一層確立されたものとなっていくであろう。

参考文献

- 1 久保佐知「人材マネジメント最適化のためのフレームワーク」『知的資産創造』2006年5月号、野村総合研究所
- 2 久保佐知「海外現地法人におけるグローバル人事改革」『労政時報3732号』労務行政研究所、2008年8月

著者

久保佐知（くぼさち）
社会産業コンサルティング部主任コンサルタント
専門は雇用政策、雇用システムの国際比較、日本企業の国際化など