

私見卓見

OPINION

デロイトトーマツコンサルティング
執行役員 村中靖

日本企業にとって海外でのM&A(合併・買収)は成長を図る上で重要な戦略だが、買収後の巨額損失など経営に打撃を与える例も多い。財務や法務のリスクに関心が集まりがちだが、人事も見過ごせない要素だ。M&Aに助言する立場から日本企業の多くの事例を見てきたが、経営トップが買収の前後に明確な人事戦略を持っているかどうかは、事業の成否に直結する。

まず買収に最終合意する前に詳細な人事デューデリジェンス(精査)が必要である。対象企業の経営陣は何を期待し、どのような条件なら買収後も指揮をとるのか、引き留めるための金銭的な条件は何か。詰めるべき課題は多い。

当社の調査では、M&Aを実施した企業の約8割は対象

海外M&A、人事戦略がカギ

企業の最高経営責任者(CEO)等の経営幹部を何らかの形で引き留めようとした。経営陣の全部または一部を入れ替えるのが当たり前の米国企業などは対照的である。

人材を引き留める上でポイントが2つある。1つは対象企業の経営陣の報酬や待遇に不透明な部分がないかどうかをチェックすることだ。引き留めを優先するあまりに不透明性を許容すると、後に想定外のコストや経営リスクを背負う。人事以外の面での不透明性にもつながり、不祥事が発生したりする温床となる。

2つ目は特定のポストに過度の権限を与えないことだ。中堅規模以下の対象企業に見られるが、財務と人事のポストを兼務する幹部が買収後も実権を握り、親会社の意向を無視することがある。ボス人材の権限は分散させ、場合によっては代替りの人材を用意

しておくプランが必要だ。

買収後の人事で重要な点は、統合後の青写真をしっかり示すとともに、それに対して経営陣からのコミットメントを求めることだ。買収される海外企業の経営者は新たな戦略が示されるのを期待している。「君たちに任せる」といった丸投げをするのは禁物だ。相手を戸惑わせるだけでなく、時に経営の暴走を招く。

買収した海外子会社の経営を放置する日本企業も目立つ。経営目標を数値で定め、達成できたら成功報酬で報い、未達ならインセンティブ報酬を減額するか、経営者を早めに見切るメリハリが必要だ。

一貫した人事戦略の重要性は文化が異なる人材を掌握する必要がある海外M&Aでより顕著である。うまくいけば経営のリスクを減らせるだけでなく、大きなシナジーを得ることができるだろう。