

## M&A 人事 第5回

# 日系企業がクロスボーダーM&A を行う際の人事的側面における留意点

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社  
マネジャー 谷口 裕也  
シニアコンサルタント 浅井 優

前回ではビジネスと人事の関係性から、M&A における人事部門のあり方について述べてきた。今回は、日系企業と、海外企業における違いを明らかにしつつ、統合における留意点について事例を交えながら考えてみたい。

### 日系企業とグローバル(欧米)企業における主な違い

一般的に、日系企業と欧米に本拠を置く企業を主とするグローバル企業ではさまざまな違いが存在していると言われるが、人事の観点から見て具体的にどのような違いがあるのかを以下に整理する。(図表1)

図表 1: 日系企業とグローバル企業の考え方の違い(例)

大項目	小項目	グローバル(欧米)企業	VS	日系企業
目標・戦略の位置づけ	目標のとらえ方	必達(コミットメント)	↔	努力目標
	戦略の立て方	トップダウン	↔	ボトムアップ
組織・人事管理	組織の作り方	“ポジション/ 職務”中心主義	↔	“人”中心主義
	人事管理のあり方	事業側中心	↔	人事中心
	報酬決定方法	外部価値重視	↔	内部価値重視
コミュニケーション	コミュニケーションのあり方	闊達な議論を奨励	↔	上意下達

出所: デロイト トーマツ コンサルティング合同会社作成

### 目標管理・戦略の位置づけ

まず、グローバル企業と日系企業においては、業績目標等のとらえ方が大きく異なる。グローバル企業では、経営陣が親会社等を含む株主に説明された業績目標は、必達目標(コミットメント)としてとらえられることが多い。一方、日系企業では、まず大まかな業績の数字を出し、徐々に精緻な数字にしていくという予算の作り方をされるケースも見受けられる。

また上記とも関連するが、グローバル企業では、戦略の立て方や、目標策定において、経営トップを含む経営陣の意向が強く反映され、それがトップダウンの形で各部門に展開されるという形が多い。一方、日系企業では、いわゆる、ボトムアップアプローチを採用している企業が多く、各部門から部門目標等を集約したものを全社目標としているケースも多く存在しており、事業成長に対する目標の位置づけと、それを担う経営陣の役割と責任が大きく異なると言える。

## 組織・人事管理

組織の作り方においては、グローバル企業は、ポジション、もしくは職務に対して仕事が割り当てられており、組織内でのように職務、役割範囲を分けていくか、という、いわゆる、“椅子”により組織が作られていくのに対し、多くの日系企業では、“人”に組織が紐づく、すなわち、その職務を担当する担当者が変わると組織の形も変わるという例が少なくない。

人事部の役割についても、グローバル企業と日系企業では異なる部分が多く存在する。採用、報酬、評価等に関わる業務について、グローバル企業では、会社にて定められた予算内において各部門が主導し、採用、毎年度の昇給、評価等を行い、人事部はあくまでもそれを支援するという役割という管理方法が一般的である。いわゆる、事業中心の人事管理のあり方と言える。一方日系企業では、上記の各業務は、人事部の仕事として人事部内で完結することが多く、人事情報は機密情報として他部署には公開しないという例も多くみられる。

また経営幹部や従業員の報酬を決定する方法についても、グローバル企業では外部価値を重視するのに対し、日系企業はいわゆる社内公平性を重視する傾向がある。これは、欧米では雇用流動性が高く、経営幹部においても経営者のジョブマーケットが存在する事に対し、日本では、経営層においても内部昇格者が多く、外部から招聘される例は一部見られるものの、まだ稀なケースであるという事も関係していると言える。

## コミュニケーション

最後に組織内におけるコミュニケーションについてもグローバル企業と日系企業では違いがみられる。すなわち、グローバル企業においては、一定のビジョンや戦略は上位者から示されるものの、原則的には、上司、部下関係なく、闊達な議論を奨励し、その中で最適な方法を模索し、決定していく文化の企業が多くみられる。一方、日系企業の組織においては、ボトムアップを奨励しているものの、いわゆる、上意下達の文化で、上司の決定は絶対であり、それを覆すにはそれなりの覚悟が求められ、その結果、上司が決めないとなかなか決定できないという状況に陥ってしまう例も存在する。こういった事は、日系企業の親会社は決定が遅いと欧米企業から見られてしまう一因とも言える。

## 事例:A社・B社の経営統合

ここからは、前述したそれぞれの観点で、両社の違いをどのように乗り越えることができるか、架空の会社の事例を参考にしていきたい。

## 案件の概要

A社とB社はともに製造機械メーカーであり、それぞれ日本と英国に拠点を置く会社であった。当該産業におけるグローバルでのシェア拡大を目指し、経営統合を進めることとなった。統合後の会社は、従業員12,000人規模で、世界数十か国でビジネスを展開する会社となり、これまでビジネス展開が日本中心であったA社は、突如グローバル企業の仲間入りをするようになった。

本件統合を通じて、A社はいわゆるグローバル・スタンダードをB社から吸収したいという思惑を持っていた。それは、ビジネスや経営のかじ取りといった領域に留まらず、組織・人事領域においても同様であった。A社は、社内で英語が使える人材を積極的に統合委員会のメンバーに選任し、各領域において、B社のやり方を学ぶように指示がなされた。

## 目標管理・戦略の観点

目標設定・戦略策定においてはトップダウンを軸としたアプローチが採用された。まず、統合会社として目指すべき「定性的な」目標(〇〇年までに特定製品セグメントでのグローバルシェア No.1)とそのための戦略がトップから提示された。各事業部門は、トップが提示した目標を達成し得る数字になるよう、部内で調整を行い、事業計画を創り上げていった。途中、一部の事業で計画が達成できない公算が高まったため、経営トップ自らが計画の見直しに参画し、最終的に当初の目標達成年度を1年遅らせる形で着地させた。

上記のアプローチは、全社目標と部門目標のすり合わせをそれほど行ってこなかったA社にとっては新鮮なものであったが、グローバル・スタンダードを吸収しようとするA社経営陣のスタンスも相まって、紆余曲折を経ながらも計画策定をやりきることができた。

## 組織・人事管理の観点

経営統合にあたり、両社を統括する持株会社を設置することとなった。持株会社には、いわゆるコーポレート機能を持たせる方針が統合委員会によって示され、経営企画、人事、IT、経理・財務といった間接部門が設置されることになった。それぞれの部門のトップは両社の経営幹部から最適な人選がなされ、各部門の組織体系は、部門トップが組織に必要な機能を踏まえて人員計画を策定し、必要な人材が両社から選抜された。

本件における組織設計上のポイントは、人事権を組織長が持つことを明確に示した点にある。日本企業では、実際の配員調整は人事が権限を有している企業も多く、A社も例外ではなかった。一方、新設法人であった持株会社では、各部門のトップがそれぞれの部門のメンバーの職務、ポジション、人数、ならびに実際の配員を決定することが明確に定められており、各部門トップは決められた予算の中で、ある程度柔軟に組織を設計することができた。また、部門トップの報酬についても、市場水準との外部公平性が重視され、出自に関係なく職務に応じた報酬水準が採用された。

## コミュニケーションの観点

組織や仕組みを真似たとしても、ビジネスを進める上で互いを理解し、本当の意味での協業関係を構築することは容易ではない。ましてや、言語的な制約が大きい日系企業にとってはなおさらである。ここでも、A社の本件統合に賭ける想いの強さが見て取れた。

A社は、B社との経営統合にあたり、相互の共通理解を得ることが極めて重要との認識で一致していた。従って、PMIの検討においては、両社の現状共有に多くの時間が割かれた。また、異文化理解研修等、相互の理解を促進するプログラムが多く取り入れられたり、共通の事業計画を作成するためのセッションが設定されたり等、時間をかけて共通理解を得る努力を続けていった。

組織や仕組みの面では、グローバル・スタンダードを吸収しようとしたA社も、文化の面ではあくまで対等な立場をとり、相互の歩み寄りによって協業関係を構築するスタンスを維持していた。A社のやり方を一方的に押し付けることはなく、かといってB社のやり方に固執することもなく、全く新しい統合会社としての組織風土を創り上げようとしていた。

## まとめ

今回取り上げた事例はあくまで一例ではあるが、日系企業が統合を通じて改革を成し遂げる方法論について一定の示唆を示していると思われる。特に、組織・仕組みについては、グローバル・スタンダードを迅速に取り入れる一方で、日々のビジネスに影響する文化の部分については時間をかけ、かつ対等な立場で共通理解の定着を進めていった点は、他の事例でも学ぶところが多いであろう。

日系企業による海外企業の買収、あるいは双方の統合案件においては、両社の垣根を取り払えず、1+1が2以上にならない事例が少なくない。上記の事例を、1+1を3にするための一つのアプローチとしてご参考にして頂ければ幸いである。

本文中の意見や見解に関わる部分は私見であることをお断りする。

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人および DT 弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 8,700 名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の 8 割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 225,000 名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL およびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。