

こちらシナジー最前線 Vol.15

「企業文化」をどう料理していくべきか

■ PMIに重くのしかかる「企業文化」の壁

日本企業による海外 M&A は増加の一途を辿っています。こうした企業の間では、買収後の統合 (PMI) の重要性は十分に理解されていることでしょう。実際、経済産業省の「我が国企業による海外 M&A 研究会」がとりまとめた「海外 M&A を経営に活用する9つの行動」においても、全体 9 つの行動のうち 5 つが買収後に関するものとなっており、日本企業における PMI に対する意識の高さが伺えます。

その一方で、海外 M&A の PMI は難しいという声も未だ根強いようです。何が PMI を難しくしているのでしょうか。GCA が毎年実施しているアンケート調査によると、M&A のシナジー創出の阻害要因として、「企業文化の違い」が 4 年連続でトップにあげられています。つまり、海外 M&A の成功は、この「企業文化の壁」というものを乗り越えられるかにどうかにかかっているとと言っても過言ではありません。

■ 企業文化の違いを生み出している要因は何か

そもそも企業文化というと、どのようなことを思い浮かべるでしょうか。“意思決定が早い”、“トップダウン／ボトムアップ”、“官僚主義／大企業病”、“新しいことへのチャレンジを推奨する／現場のカイゼン”、“まずはやってみる／石橋を叩いて渡る”、“短期志向／中長期志向”、等々、企業の価値観や行動様式のようなことが思い浮かぶのではないのでしょうか。

このような組織の価値観や行動様式は、当然ながら無から突如現れるものではありません。経営ビジョンや業務プロセス・ルール、人材の採用基準等、その組織固有の仕組みを長年動かし続けた結果として現れてくるものです。つまり、企業文化というものは、経営に関する様々な仕組みの産物と言えるでしょう。

そして、文化そのものよりも仕組みに着目するという考え方が、M&A の現場で広まりつつあると感じています。最新の GCA のアンケートでは、M&A のシナジー創出の 1 番の障害が「企業文化の違い」であることは変わりがないものの、その回答者数は大きく減り、「管理手法の違い」や「人材スキルの違い」といった仕組み面を理由にあげる方の割合が増えてきています。こうした「結果」から「原因」へ意識の変化は、日本企業が企業文化の壁を乗り越える勘所というものがつかめてきた証と言えるのではないのでしょうか。

■ 組織を 5 階層モデルで診断することで企業文化を理解する

文化そのものは目に見えませんが、経営の仕組みであれば評価・比較することが可能です。GCA では、①経営ビジョン、②経営者の特性・スキル、③経営管理指標群(コックピット)、④業務プロセス／インフラ、⑤キャリアモデル／スキル要件の 5 階層モデルで経営の仕組みを診断することで、その組織の企業文化

が見えてくると考えています。

まず、①経営ビジョンによって、中長期にその組織が目指す姿が分かります。そして、このビジョンを実現するために、②経営者たちが組織を牽引します。その時点で経営上重要なことは③経営管理指標群(KPIとその達成目標)に反映されているはずで、KPIと目標が決まれば、それを達成するために、現場は日々工夫をこらします。重要な業務であれば④業務プロセスは高度に標準化・効率化されたり、設備投資もされているはずで、従業員は各ポジションでの業務経験を重ねるとともに、企業が定めた⑤キャリアモデル／スキル要件に沿って能力を高めていきます。このような一連の流れが繰り返されることによって、組織の行動様式、すなわち企業文化の一端を垣間見ることができるというわけです。

また、①経営ビジョンと⑤キャリアモデル／スキル要件を見れば、その組織が求める人材像も浮かび上がってきます。

■ 海外 M&A は、自社のグローバル経営力を見つめなおす絶好の機会

このようなレンズを通して見ると、典型的な日本の会社は、「ビジョンよりも現場の高度化を重視」、「緻密に決められた規定集、KPI の元で、新卒たたくき上げの経営者が経営」、「職能主義・年功主義的人事制度の元で終身雇用」といった特徴が見えてきます。その一方、欧米企業は「ビジョン重視」、「業界標準的なルール・KPI を使って、プロの経営者が経営」、「職務主義の人事制度で人の入れ替わりが前提」と、真逆の傾向が現れてきます。

どちらが優れているという話ではありません。海外 M&A で企業文化の壁を越えるというのは、この違いをすり合わせていくという作業に他ならないのです。時には相手の良いところを自社の仕組みに取り入れるということも必要になります。そう考えると、海外 M&A というのは、自社のグローバル経営の仕組みを見直す機会と捉えるべきではないでしょうか。

■ PMI の前に壁を乗り越える準備をする

GCA では、企業文化の壁を乗り越えるための事前準備として“マネジメント DD”というものを実施することを提唱しています。

マネジメント DD では、買収側企業と対象会社双方の経営の仕組みを様々な角度から診断・比較します。通常、デューデリジェンスといえば、財務・税務、法務、ビジネス、人事、IT のように機能別、専門別の調査が主流です。そして、その調査の対象は、被買収側の企業のみとなっています。しかしながら、これだけの調査では、買収後の最大の関心事である「企業文化の違い」が浮かび上がってきません。

ここまで説明してきたように、企業文化とは経営の仕組みの産物です。PMI で超えなければならない企業文化の壁の高さを理解するために、まずは両社の「経営の仕組み」の違いを整理することから始めてみましょう。