

# クロスボーダーM&Aを 成功に導く、企業文化統合に 向けた提言

日本企業のポテンシャルを  
最大限生かすために



**209兆円**

日経225企業  
該当日本企業の累計現  
金保有額(\$1.9兆米ドル)

\*レポート執筆時(2017年)

**6,000億米ドル**

直近10年間で日本企業が  
M&Aに投じた合計資金額

**57%**

「合併する企業同士の企  
業文化の不適合」がM&A  
失敗の主たる原因だと考  
えるビジネスリーダーの  
割合(アンケート結果)

# 内容

概要	4
1. 序論	7
2. 企業文化の定義とその重要性	13
3. クライアント企業の直面する課題	21
4. 現場からの視点	27
5. 提言	33
6. 仮想ケーススタディ	39
7. 結論	43
お問い合わせ先	46



# 概要

世界のM&A市場における日本企業関与の割合は近年ゆるやかな増加傾向にあり、今後もこの増加トレンドが減少に転じることはまず考えられない。

日本企業の海外における企業買収・子会社化が拡大・日常化する中で、PwCではいかにそれがより大きな価値を創出し得るか検証を重ねてきた。

日本企業における企業買収の現状を見渡すと、買収先選定フェーズにおいては細心の注意が払われるにもかかわらず、子会社となった買収企業へのその後の関与は最小限にとどまり、その後の進展が子会社自身に委ねられているケースが多い。PwCとしては、「買収先とのシナジーによる価値創出最大化こそがM&Aにおける不可欠要素である」という観点を投じることで、「買収・子会社化が成立した後は放置」というモデルが散見される現状に好ましい変化をもたらしたい。

企業買収を考える日本企業の多くは、買収候補先の財務デューデリジェンスに莫大な時間と労力を費やす一方、組織面についてのデューデリジェンスおよび買収後の組織・事業統合計画の遂行に最小限の時間しか割いていない。その結果、M&Aの成功が必要以上に難しいものとして多くの企業の前に立ちほだかっている。

PwCが過去に深く携わってきたクライアント企業の実際の買収案件および独自調査の結果から浮かび上がってくるのは、現状のようなアプローチを取っている限り、「日本本社と海外買収先の間コミュニケーション不全」や「買収先子

会社の従業員エンゲージメントの低迷」などの事象出現を免れることは難しく、最終的に買収によって本来もたらされ得た価値が創出されないという失敗に繋がりがねないということである。

組織文化が企業業績に与えるネガティブなインパクトも最大57%と顕著であり、この側面については、M&A失敗の主要因として「企業文化の不適合」が挙げられた経営陣対象のアンケート結果とも符合する<sup>1</sup>。

業界を代表する日系グローバル企業各社CEOへのインタビューで明らかになった企業買収・海外の子会社運営における企業文化面でのチャレンジは以下のとおり：

- 海外チームのエンゲージメント(巻き込み)
- 国を越えてのコミュニケーション
- 衝突／対立の解決
- 有望な人材のリテンション
- 海外子会社の運営が適切に行われるような経営陣の準備

本レポートで示していくように、日本独自の職場文化が、買収後の企業統合の成功をさらに難しいものにしている。

とはいえ不可能だということではなく、事実、武田薬品工業、日立、三井物産、みずほをはじめとする数々の企業が過去行ったM&Aを成功裏に収めている。

<sup>1</sup> 引用元：ハーバード・ビジネス・レビューおよびタワーズ・ペリン・スタディによって2002年に実施された136人の経営陣を対象としたグローバル調査結果





企業文化融合を実現するモデルはさまざまあれど、北米・欧州・オセアニア・その他アジア各地において子会社の買収を行う上で、いずれにも共通する手立て・観点が存在する。

本レポートでは、M&Aの企業統合成功のための土台確立に対する5つの提言をPwCより行なっている。

これら提言全てに共通している大前提とは、異なる文化圏間に大きく存在する**文化特性および仕事の取り組み方**の違いを「理解し受け入れる」ことの重要性である。その前提が共有されていることによって、かかわる全関係者からのより大きな理解が得られることとなり、ひいては全関係者にとって有益な仕事の取り組み方が確立される。

1. 子会社に向けた**戦略についてのコミュニケーション**を、必要に応じて戦略策定段階から巻き込む／文化圏をまたいだ戦略セッションを実施することなどにより改善

2. **タレントマネジメント・グローバルモビリティ戦略**、および付随するプログラムを構築し、海外拠点への人材の適切な登用、そのための準備や配置・マネジメントが確実に実施されるような体制を構築

3. **パフォーマンスマネジメント実践の再設計**。特に、上司層が「真摯なフィードバック」「パフォーマンスについてのディスカッション」を行う能力をHRのシステムを用いながらいかに向上させるかについて

4. 部署部門・国・本社支社を越えた**コミュニケーションと協働の機会を増やすことで関係性を強化し、組織内の専門知識・強みを最大活用し事業機会を最大化**

5. **組織内の透明性を追求し、意思決定に子会社を関与させることで、役割（特に駐在社員）・指揮命令（報告）システムを明確にし、子会社内の混乱を最小化する**。文化の違いによって生じる問題を最小化するため『Chief Japan Officer（日本担当最高責任者）』など、その国（市場）に特化する役職者を据えることも考慮する

これらの提言は、この後さらに詳しくM&Aサイクルの中でどう対応しているのかについて説明される。いずれの提言も、「人」を中心に据えて構築された施策である。





# 1.序論

# 1.序論

“

明るい未来実現の鍵は、  
「柔軟性」と「自らを再構築する  
能力」に潜んでいる。

ジョン・ウィリアムズ (PwC)

かつて「グローバリゼーションは本質的にあらがえないものである」と言ったのはビル・クリントン氏である。

2000年ベトナム・ハノイの大学生に向けて講演をしたクリントン氏は、冒頭のコメントに続けて、「グローバリゼーションとは、自然における風力や水力と同様、経済世界という自然の摂理にかなった現象なのである」と続けた。

講演は以下のように続いた。「私たちは風の力を利用して帆船を前へと進める。私たちは水の力を利用して電力を作る。風や水の存在を否定しても何の価値も生まない。あるいは、それらをないものにすることも不可能である。グローバリゼーションも全く同様である。その恩恵を最大化し、リスクを最小化することはできようが、グローバリゼーションを無視することも、どこかへ追いやることも不可能なのだ」

この講演から16年たった今、欧米のグローバリゼーションに対する姿勢は当時のようなポジティブな様相を呈していない。ブレグジット、TPPの崩壊、米国の政局など、さまざまな政治の世界における現象からも、欧米の大衆が今現在、グローバリゼーションをどう捉えているか、その懐疑的な心象が見て取れる。

一方、2050年までに世界のGDPの50%を担うようになるといわれる躍進目覚ましいアジアのグローバリゼーションの捉え方は正反対だ。

グローバリゼーションについての支持率は、アジアの多くの地域で70%を超え、インド・ベトナム・フィリピンに至っては、その比率が80%を超えている。

この傾向は観念的な支持にとどまらず、目に見える動きとしても顕著である。例えば中国の新シルクロード経済圏構想「一帯一路」では、中国と欧州を結ぶ新たな陸上／海洋貿易ルートを再構築するために5,000億米ドルの予算が割り当てられている。

グローバリゼーション支持の地政学的シフトは、生じている変化の一側面ではない。PwCが2017年に発行した『Workforce of the future 2030』では、2030年に向かって企業およびその従業員が直面する世界的メガトレンドが言及されている。言わずもがな「劇的な速さで進行する技術変化」(AIによる多様な仕事の機械化・自動化という文脈での取り上げられ方が多い)以外にも、今後数十年を形づくるメガトレンドとしてPwCが挙げたものの中には、急速な都市化の進行、人口構造の変化、新興国の台頭、気候変動と資源不足などがある。

PwCのPeople and Organizationグローバル共同代表であるジョン・ウィリアムズによれば「間違いなく言えるのは、明るい未来を実現する鍵が『柔軟性』と『自らを再構築する能力』に潜んでいるということ。リーダーは決まった未来ではなく、進化し続けるたくさんの筋書きをはらんだ流動的な未来について計画を立てることが求められる」と言う。

近年、海外子会社のネットワークとそれがもたらす利益を構築するために努力してきた日本の多国籍企業は、この変化する環境の恩恵と脅威を痛感している。

国内市場縮小と、母国の経済環境低迷は、企業が海外に進出し、輸出収入の流れを確立する上で強まり続ける圧力であった。

今後世界が大きく直面する課題としては、各国経済の部分的規制撤廃や国境を越えての競争の激化などが挙げられる。

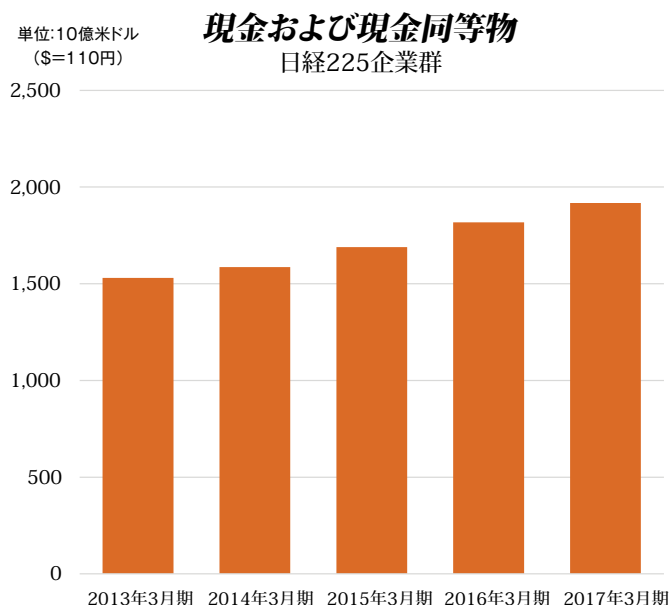
日本企業について言えば、日本国内の人口減少や市場の縮小、また近隣諸国の経済の急成長などの向かい風の中で今後戦っていかなければならない状況が待ち構えている。



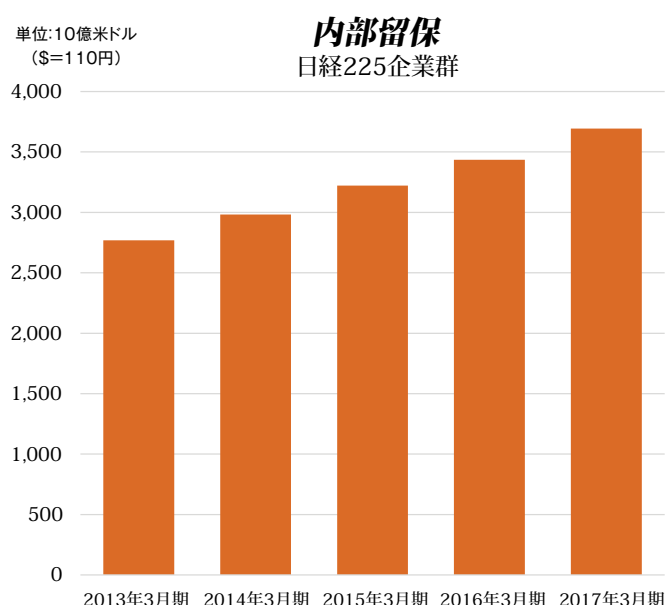
このままいけば、現在1億2,700万人である日本の人口が、21世紀末までに半分になるといわれている。65歳以上の人口の割合が既に全体の4分の1に達しているといわれる高齢化社会にあって、日本企業は既に国外企業を対

象としたM&A戦略に舵を切っており、そのペースは、経営拡大のための借入れが近年さらにしやすくなったこともあり、加速の一途をたどっている。

## 日本企業(金融サービス業除く)はいまだ内部留保積み増しの傾向



引用元:財務省(日本)



最近のデータによると、日経225企業群の現金および現金同等物の総額はおよそ209兆円(1.9兆米ドル)。極めて高いレベルにある内部留保総額400兆円(3.6兆米ドル)と併走する形で積み上がっている(上図参照)。

トムソン・ロイター社のデータによれば(次頁図参照)、日本はこの10年でM&Aに6,000億米ドル以上の資金をつぎ込んでおり、2009年を契機に、国内におけるM&Aから国外でのM&Aへとその軸足を明確に変えてきている。

M&A案件の総数、総額ともに急増を見せているが、その中でも大きかったのが、ソフトバンクによるスプリント・ネクステル・コーポレーション(米国:201億米ドル)とARMホールディングス(英国:320億米ドル)の買収、東京海上日動火災保険による大手保険会社 HCC インシュアランス・ホールディングスの買収(米国:750億米ドル)、日本郵政による物流会社トール・ホールディングスの買収(オーストラリア:60億米ドル)である。

日本企業におけるM&Aの歴史を振り返れば、数十年にわたる融資の受けやすさゆえに、結果を伴わない投資も継続できたという経緯がある。しかし状況は変わってきており、投資家は「より規律ある資本投下」と「より高い配当利益」を求めるようになってきている。

それはつまり、これまでのように日本の親会社への統合がほとんどあるいは全く期待されないような日々がもはや訪れないことを意味している。今後日本企業が買収を行うということは、真の意味でグローバルなビジネスに転じる、ということの意味するようになる。

日本に多数存在する中小企業に海外M&A活動が波及するまでにはまだ時間があるが、それ以前の今の段階で既に、多くの日本企業が「M&Aによってもたらされるシナジー効果」を切実に求めるようになってきている。

であるならば日本企業は、現地子会社が内包する活力・多様性・熱意やポテンシャルが最大限の結果となって実を結ぶよう、「子会社への権限移譲を可

能とするような組織体制」を構築しなければならない。

構築する体制は、日本が有する品質・顧客サービス・製品開発・製造スキル・ブランド開発などに対するこだわりを現地子会社に浸透させるものである必要もある。

企業文化は今後、いまだかつてないほど決定的な要素となっていく。最近の経済協力開発機構(OECD)によるリサーチ<sup>1</sup>では、「多くの仕事において、多様性の高いチーム内での効果的で適切なコミュニケーションが成功要因であるにもかかわらず、今現在、世の中に見受けられる文化的能力(cultural competence)は不十分なレベルにとどまっており、教育界における『グローバルコンピテンシー』というコンセプト浸透の努力もいまだ始まったばかりの段階である」と述べられている。

日本の投資家にとって、「グローバルコンピテンシー」と「異文化間スキル」はどちらも、新たな国際市場への参画を成功裏に収めるために必要不可欠な

<sup>1</sup> 経済協力開発機構(OECD):「Global competency for and inclusive works」

ものとなる。

企業レベルで考えても、日本のビジネス文化と欧米のビジネス文化、そして実際には日本とアジアのビジネス文化においても大きな違いがあり、日本企業とそれらの国々の企業の間でのジョイントベンチャーの設立、合併あるいは協働などにおいては、初期段階から両者がそれを強く痛感させられることとなる。

日本は、「極めて合議的でありながら序列を重んじた意思決定を行う国」であり、INSEAD教授エリン・マイヤー氏が13年にわたって作成しハーバード・ビジネス・レビューに記事として掲載されている「意思決定文化についての各国マッピング」からも、日本の組織の意思決定の文化は他国のそれと相いれないもの

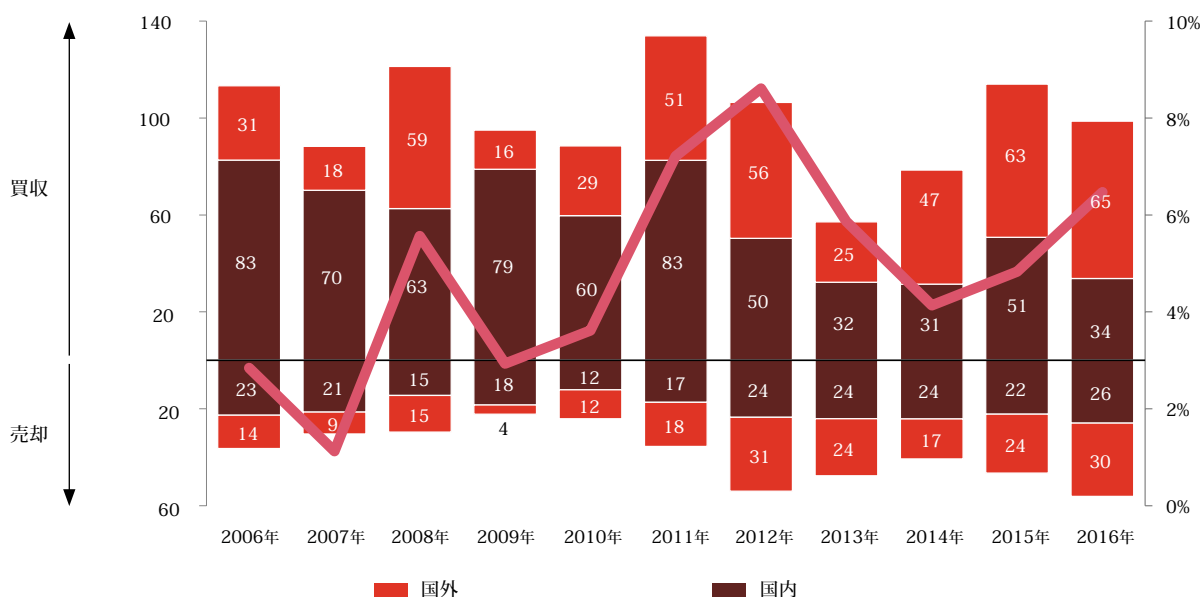
であることが分かる。

M&Aにおいてこうした先天的な違いによる溝が深まっていくのは、往々にして買収完了後である。日本の合議ベースの意思決定モデルを理解・把握しようと努力する中で、日本の親会社からのストレートでないコミュニケーションの本質を捉えられずに悩む買収された側の海外子会社は多い。

日本の親会社側では同時に、買収先海外企業の曖昧で体系化されていないプロセスにつまずき、従業員のモチベーション喚起、労働組合や現地の規制関連の問題、その他のリスクにいかに対応するかなど、子会社をマネジメントする上で直面するより複雑な課題の理解を欠き苦戦が続くといったことがままある。

過去世間で実施されたM&Aの失敗率は70%から90%と結論づける統計調査が複数存在する中で、国境をまたぐM&Aであればその値がさらに高いものであるのは想像に難くないであろう。マッキンゼーが過去行ったアンケート調査「Perspectives on Merger Integration」によれば、経営陣の25%が「企業文化の不適合」こそが多くの買収が失敗に終わっている要因だと考えている。また経営陣の50%が「企業文化の適合」こそが価値を向上させる合併の核心であると考えている<sup>1</sup>。

## 日本企業のM&Aトレンド:2006年から2016年(単位:10億米ドル)



※折れ線グラフは世界のクロスボーダーM&Aにおける日本のシェア(金額ベース、米ドル換算)

引用元:トムソン・ロイター

“

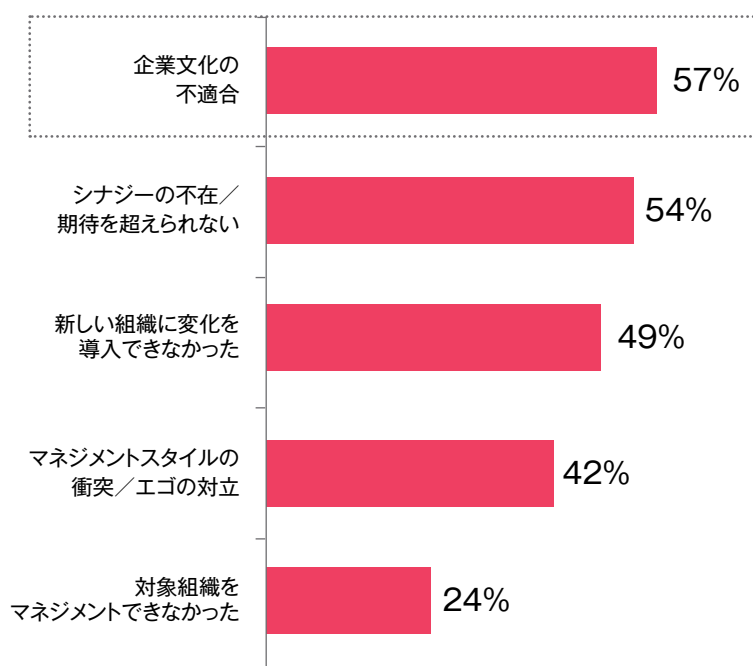
マイヤー氏が記しているとおおり、「根回し」(会議の前に各関係者に個別に話を通し事前に集団としての意思決定の方向性を固めておく慣習)や「稟議」(さまざまな提案が、経営陣に到達する前に中間管理職層のフィルターに通されるプロセス)といった習わしは、ドイツの企業以外、グローバルな企業文化としてはあり得ない。

ハーバード・ビジネス・レビュー

<sup>1</sup> The Big Idea: The New M&A Playbook

Clayton M. Christensen, Richard Alton, Curtis Rising, and Andrew Waldeck, Harvard Business Review, 2015

## 企業文化の不適合こそがM&A失敗の 最たる原因として挙げられた<sup>2</sup>



<sup>2</sup> 経営陣132人へのグローバルアンケート調査(2002年)－対象内訳:欧州(45%)、アジア太平洋(24%)、米国(17%)、その他(13%)  
(HBR&タワーズ・ペリン) Survey of M&A Causes of Failure

グローバルにM&Aを行っている企業123社を対象として行われた2011年のエーオン・ヒューイットによるアンケート調査では、M&Aの失敗の直接的な原因として「企業文化の不統合」が2番目に多く挙げられた。そして最近においては、この要素こそがM&Aにおける最大の課題という認識が拡大している。

もちろん、日本を代表するような企業はそれぞれにこれらの課題を認識し、マネジメント／ガバナンス実践の改善を行ったり(例:武田薬品工業、野村證券)、人員の多様化(例:ソフトバンク、ファーストリテイリング)、合併統合後の施策改善(例:サントリー)、組織デザインにおける革新的アプローチ(例:楽天)を実施したりと、課題を克服するためのさまざまな施策を展開している。

海外企業を買収した日本企業が直面する企業文化面における困難について、斬新なアプローチを打ち立てることが本レポートの焦点であり、先に明らかになったギャップの橋渡しをする上で克服すべき課題をまず明らかにするとともに、それらを解決する手立てを提言していきたい。





## 2. 企業文化の定義とその重要性

## 2. 企業文化の 定義とその重要性

私たちは、「文化」というものが何を意味し、何を指しているのかを直感的に知っているような感覚を持っており、日本では、伝統・儀式・作法や行儀・社会規範・通念などが何百年と受け継がれ存在してきた。

ビジネスの世界を見れば、文化は個別組織ごとに大きく異なるものであるが、最も分かりやすい企業文化の違いは、異なる国の企業文化を比べた所にある。

そうした違いや、乗り越える術を検証する前に、「文化」という言葉が指し示さんとしているものの全容を深く掘り下げて考えてみることに価値がある。

- 文化とは目に見えないものであり、「ある集団内における人々の物事への取り組みを決定づける、そこに自律的に継続する言動・感覚・思考・信念」と定義できる。
- 組織の文化は、その組織の中でのビジネスの遂行のされ方を方向づける。
- 文化の定義には、組織において採用される人々(特にリーダー層)の特性が積み上がり、繰り返しの中で「組織特性の有機的な確立」が出現すること含まれている。

PwCによる文化の定義モデルにおいて、文化とは慣性の法則を持つものであり、それはつまり、文化面における変化を起こそうとすれば揺るぎない持続的な努力が必要であるという点を示唆している。

### 文化とは何か？

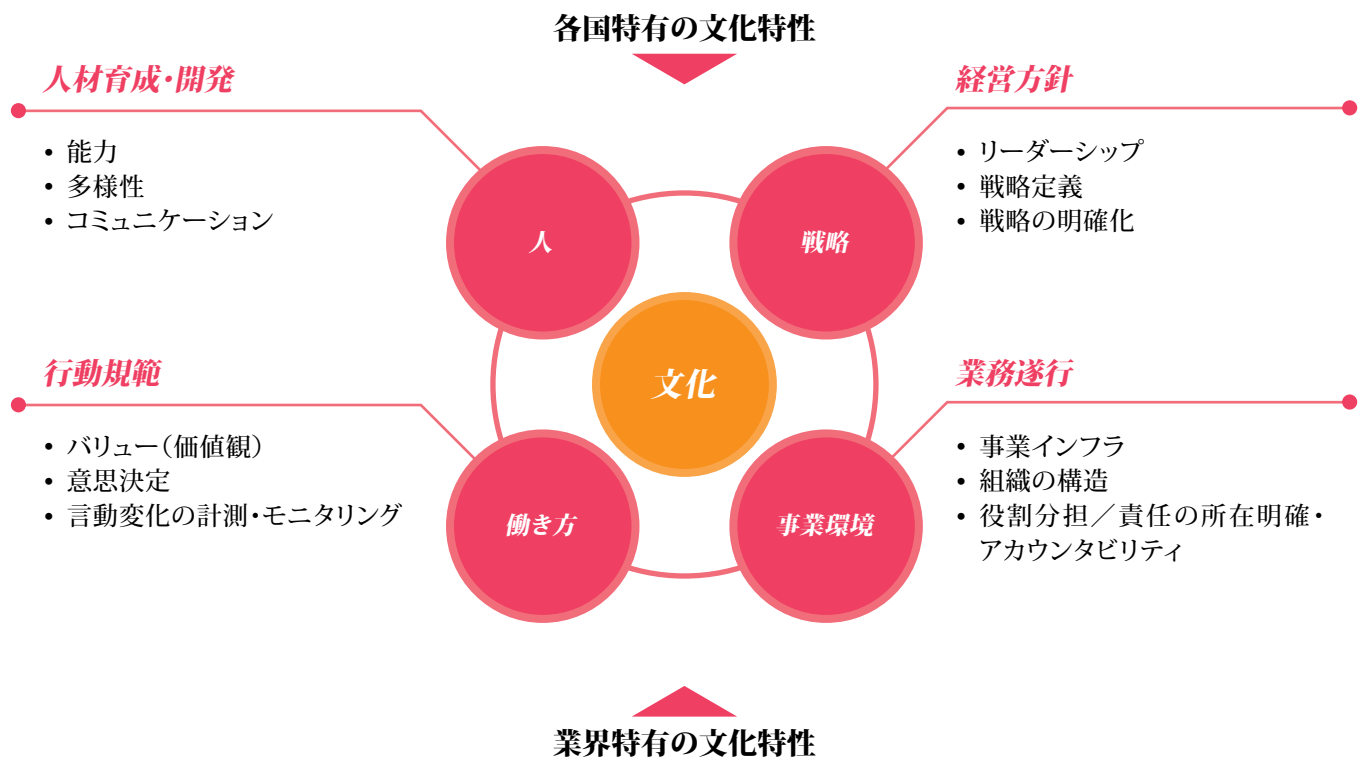
#### 文化とは...

「ある集団内における人々の物事への取り組みを決定付ける、そこに自律的に継続する言動・感覚・思考・信念のこと」



## 企業文化がどのように組織に影響を与えるか

PwCによるアンケート調査によると、84%の企業が「組織文化」を事業の成功にとって重要な要素だと考えている。



## 日本企業と海外企業の間に見られる企業文化の違い

企業の組織文化は通常、**国特有の文化特性**の影響を強く受けている。日本であれば、合議による意思決定が好まれ、従業員の会社を相互に強く結び付ける「義務」「尽くす」感覚が存在する。また、仕事人としての誇りや「ものづくり」という観念、個よりも集団を尊重する気風や調和を尊ぶ精神性などが日本特有の文化特性として存在する。

そう考えると、日本企業のビジネス文化が世界の他のどんな場所とも異なる独自のものとして確立されていることにも自然とかならずける。

同じ日本の中であっても企業ごとに組織文化が大きく異なるという現実もありながら、一般論として考えて、日本企業と海外企業の間には明確な企業文化の違いが存在すると言える。

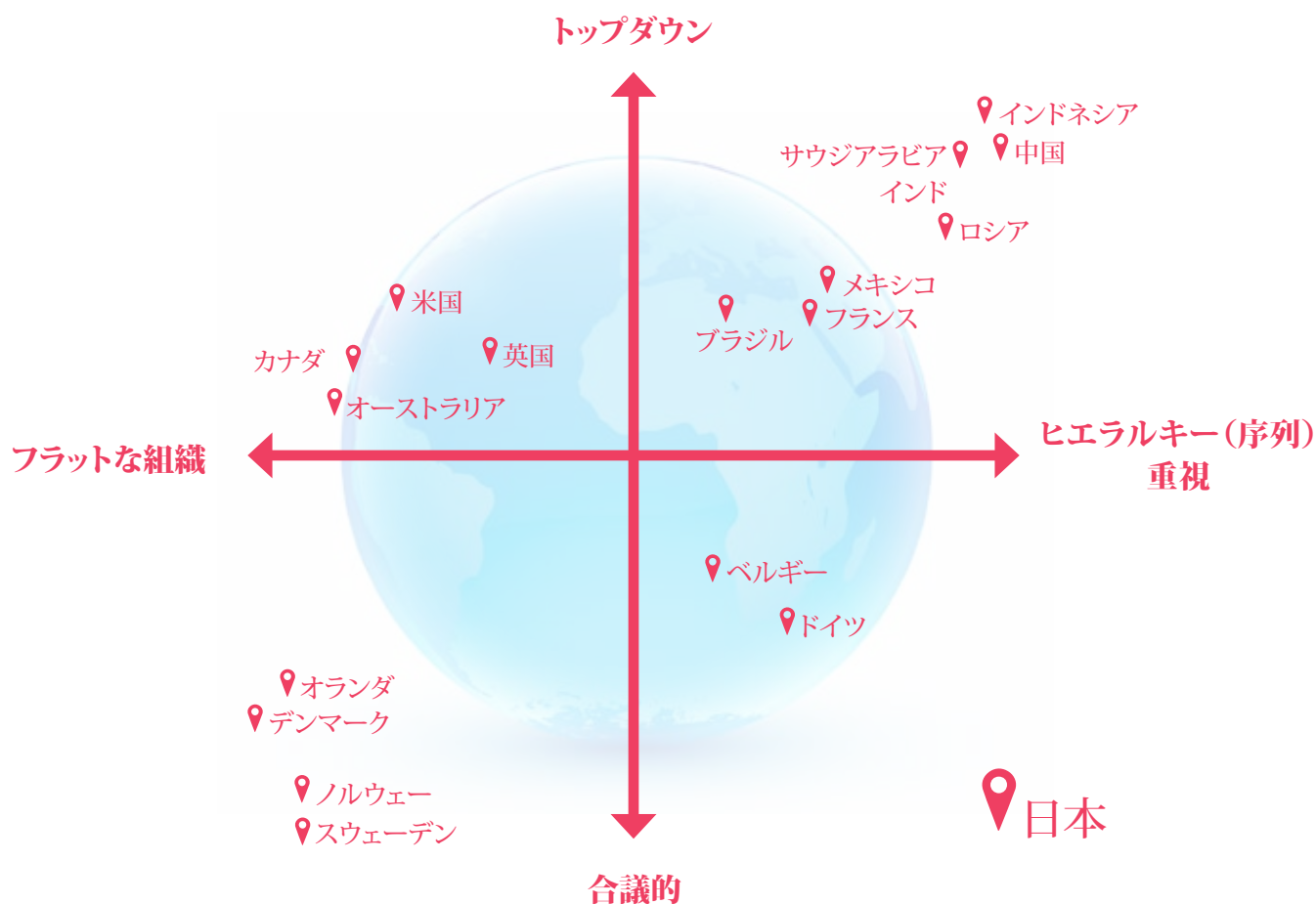
特に、日本における雇用主と従業員の関係性は世界的に見ても非常に稀有なものであり、それはつまり、日本企業が海外企業を買収する際に、買収した側である日本企業が買収にまつわるさまざまな事項を海外企業とは異なる視点で捉えていることを示唆している。

具体的違いについて、次の表を参照されたい。

日本企業	グローバル企業
「和(調和)」を尊ぶ／乱さないという観点が何よりも重要視される	状況によっては、何かを生み出すための衝突／緊張も必要と考える
コンセンサス(合意)重視の意思決定	トップダウン(上意下達)な意思決定
過去の実績／経験を根拠とした計画／戦略の策定	過去よりも未来を考慮した計画／戦略策定プロセス
通常、直接的でないコミュニケーションが好まれる。重要なことであっても遠回しに、それとなく(黙示的に)伝えられる	直接的な分かりやすいコミュニケーションが好まれる。重要なことは、明確に疑いの余地のない形で伝えられることが求められる
ボトムアップな意思決定プロセスー現場からのアイデアが中間管理職によって精査されたのち経営陣に届き、最終判断が下される	戦略的意思決定については経営陣が一方的に決定する
意思決定にたどり着くまでに時間がかかる	迅速な意思決定プロセス
年功序列	成果主義
転職は従業員レベルでは珍しい	転職は従業員レベルにおいても一般的
さまざまな責任(とそれに伴う権限)が本社や地域本社以外にほぼ移譲されない	各支店や子会社にもある程度の決定権や権限が与えられる
個人的な見解の表明は慎重に	個人的な見解の表明は自由に
衝突／緊張／対立の解消に多大な時間が費やされる	衝突／緊張／対立が必ずしも悪いことだと見なされない
服装、働き方、物事への取り組み方がきちっとしていることが重要であり、許容範囲が限定的	国によって異なるが、コミュニケーションの取り方、服装、働き方全てにおいて一般的に日本よりもカジュアルでくだけている
勤務時間が長く、融通が利かない	勤務時間がより短く、柔軟
成功(利益／投資回収など)について長期視点で考える	成功(利益／投資回収など)について短期視点で考える
結果よりも、卓越したオペレーション	数値的な結果こそが全て

引用元:「日本が関係するM&Aへの備え:M&A成功を最大化させるために」(PwC)

## リーダーシップ(意思決定)文化についての各国マッピング



引用元:エリン・マイヤー(ハーバード・ビジネス・レビュー)



“

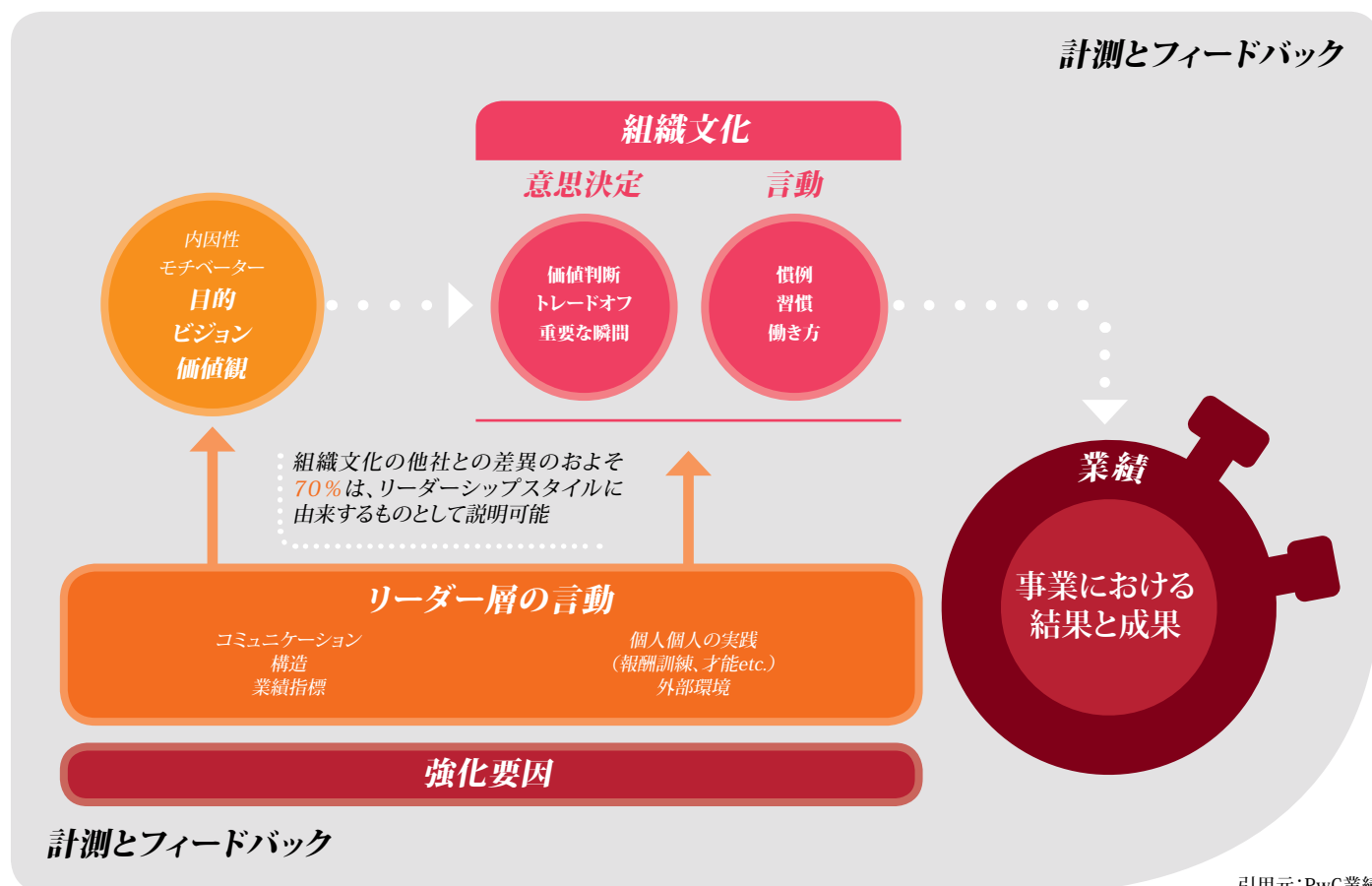
例えば米国人はかつて「日本は序列的で、自分たちはフラット（非階層的）である」と捉えていた。だが日本人にしてみれば、米国人は一緒に働いていて混乱する相手。部下に自分のことをファーストネームで呼ばせたり、会議で積極的な発言を促したりするような、見かけはフラットな米国人上司が、こと意思決定については非常に独裁的であるように映るのだ。三菱の米国支社でマネージャーとして働いていた日本人は「米国の文化は自分にとって矛盾と不可解さに満ちたもので、日々どう仕事にあたればいいのか全く分からなかった」と述べている。

ハーバード・ビジネス・レビュー



## 企業文化と業績の連関

前セクションでは国ごとの文化の違いとそれらが企業の組織文化に与える影響が記されたが、企業文化は業績にインパクトを与えるということが調査で明らかになっている。特にM&Aの成功に関しては、企業文化の影響が大きい。M&Aが失敗に終わる確率は、最近の数々の調査で70%から90%の域にあると示されており<sup>1</sup>、多くの経営陣がM&A失敗の要因として「企業文化の不適合」を挙げている。これは、経営統合フェーズでの企業文化のアライメントがM&Aの成功において極めて重要であることを示唆している。



引用元:PwC業績

人材マネジメントのスペシャリストであり日本を拠点としているPwCのパートナー佐々木亮輔は「生み出し得たシナジーの霧消という観点で考えた時、買収後の子会社統合失敗のコストは無視できない」と考える。

「子会社との統合が図れない結果、買収された子会社の業績が変わらず、関連会社間のクライアント相互紹介・活用サービスやバックオフィス機能の共有などで期待されたシナジーが実現しないということがあり得る」

「米国においては、過去既に膨大な数の日本企業による企業買収が行われてきた。にもかかわらず、買収された子会社同士が全く連携されることなく別個のものとして放置されている。全くシナジーが生まれておらず、そうすると、なぜそもそもこれらの企業を買収したのか？ということになる」

「近年になって状況は変わってきており、買収した企業には『期待されるシナジーをきちんと実現させるべし』というプレッシャーがかかるようになってきている」

企業文化の統合がもたらす財務面、人材面の利益は莫大であり、さらには副次的な利益も無視できない。

PwCのジェイソン・ヘイズ(アジア太平洋日本担当リーダー)は「日本企業が国外M&Aを行った後、買収先との共通言語となる指針やビジョンを構築し、両社それぞれの最良な部分が反映された真に統合された組織を作れるようになると、買収の先に広がる成功がより大きなものになるはず」と語る。

「まずは日本側が、自社で働く従業員の理解に努め、その後、同じ屋根の下に海外の子会社で働く従業員たちを呼び込む。そんなステップを踏んできた企業組織が、結果として他社よりも組織として成功してきたのを私たちは見てきている。組織の中にリスペクト(互いへの敬意)がより多く存在する。麒麟、電通、武田薬品工業などがその一例だ」

ヘイズはまた、日本の企業文化という大きな迷路に新しいメンバーが迷い込む時にその手を取り、行くべき方向に導いてあげられる日本人の既存社員について、日本企業はその価値を認め、そういった人材の流出抑止に努めるべきだ、とも唱えている。

<sup>1</sup> 引用元:「The Big Idea: The New M&A Playbook Clayton M. Christensen, Richard Alton, Curtis Rising, and Andrew Waldeck」, ハーバード・ビジネス・レビュー(2015年)



## 現場の声

「日本独自の組織文化は、日本人のDNAの奥深くに組み込まれた揺るぎないものであるがゆえに、それについて学ぶ上で最良のコーチとなるのは、まさにそんな日本企業の文化という大きな迷路で他者に行く先を示してきた実践者に他ならない。彼らは計り知れない価値を携えている称賛されるべき存在である」

みずほフィナンシャルグループのデブラ・ヘイゼルトン氏は、グローバルな人材を親会社に惹き付ける可能性を失うこと以外にも、買収後、企業文化の統合に失敗した場合の直接的なダメージは計り知れないと語る。

「企業文化の統合がきちんとできなければ、買収後に期待するさまざまな事業最適化のいずれも実現不可能だ—収益面でのシナジー効果も、コストの最適化、マーケットシェアの拡大も、ひいては、買収自体が破綻で終わることに繋がりがかねない。さらに、きちんとしたコミュニケーションがなければ優秀な人材は去っていく。あるいはさらに深刻な状況として、全く仕事にコミットしない従業員があふれ、給料だけ支払い続けなければならない、という状況にだってなり得る」

「本社で戦略的計画を策定し子会社に展開しようとしても、文化の統合ができていなければ、子会社の従業員がその意図や具体的施策提案の背景や文脈を理解しないため、彼らのコミットを取り付けることは不可能」

「買収した側の日本企業は、海外子会社と文化を統合し、子会社の参画を可能としていくような意思決定のプロセスを踏んでいくことが課題である。日本本社から海外の子会社へ『ブレイン』を送り続けることで子会社の『考える力』の芽を摘んでしまい、結局それにより意思の疎通が難しくなったり、『だから海外子会社は（日本本社とは）』といったような双方向の決め付けが強固なものとなり、日本本社と海外子会社との相互信頼と敬意が消滅してしまったりする」と述べている。







### 3.クライアント企業の直面する課題

## 3. クライアント企業の 直面する課題

PwCによるさまざまな実例の検証によって明らかになった  
グローバルM&Aの課題において、その根底に流れる大きな  
テーマが「文化」であった

世界に存在する企業文化は千差万別であり、企業文化は企業の損益に多大な影響を与える。となれば、買収において企業文化統合の課題をどう乗り越えるのかは、M&Aプロセスの重要な一部に違いない。

M&Aプロセスにおいて、企業文化の違いについて企業が取る対応としては典型的に3種類ある。

過去多くの日本企業は、企業文化の統合に「不干渉(＝ハンズオフ)」というアプローチを取っており、企業文化についての問題解決や買収後のシナジー最大化のために人的リソースや財務的リソースを割り当てるということを一切してこなかった。

一方で、欧州・米国・アジアなど日本以外の大部分の国々の企業は、よりバランスの取れたアプローチを志向してきた。

それぞれのアプローチに、企業文化にまつわる特有の課題が生じる。だがPwCのこれまでの経験に照らすと、多くの日本企業が取ってきた「不干渉型」アプローチに付随する企業文化の課題こそが、買収後のシナジー発揮や業績といった観点で最も甚大な機会損失をもたらす。

# M&A過程における買収先企業文化の違いへの対応アプローチ

## 不干涉型



これがデフォルトアプローチである場合が多い。企業文化統合について特に具体的な努力をしないスタンス。そのようなスタンスが適切である場合もあるものの、買収後、シナジーが最大発揮される可能性は限りなく低い

## バランス型



親会社と子会社の文化のそれぞれ最良な部分を取り出し統合することで買収の戦略意図を最も効果的に体现し、可能な限りシナジー効果を最大化しようとする試み

## 強制型



有無を言わさぬ形で、子会社の企業文化を親会社の企業文化で置き換えようというアプローチ。非常にまれなケースながらこれが最適解である場合もあるが、効果的な形で実行するのは非常に難易度が高い。買収をした意図は何だったのかを改めて問われることもままあるアプローチである

## 主な課題

日本企業の経営陣へのインタビューとクライアントの過去事例からPwCが特定した「グローバルM&Aの失敗を引き起こす4要因」は次のとおり。

### 1.透明性とエンゲージメントの欠如

海外子会社の経営陣の多くが抱える不満として以下の3点が挙げられる：1.親会社からの戦略についてのコミュニケーション、2.戦略決定の背景が見えない、3.自国のあるいはグローバルの戦略策定について一切関与する余地がない。

これまで日本企業は、親会社の行う戦略策定に子会社をほとんど関与させずにきており、それが買収後子会社の戦略へのコミット感・意欲の低さを生んでいる。

### 2.組織文化についての誤解

買収後、子会社に恩恵をもたらすためには親会社と海外子会社の円滑な協働が欠かせないが、組織文化についての誤解が関係をこじらせ、協働を難しくしているという状況がままある。

### 3.タレントモビリティマネジメントのもたらす障害

マネジメントスタイルにおける課題は大抵、組織内で鍵となる重要人材やポテンシャルの高い人材の育成・リテンションなどを難しくする。

親会社から海外子会社に送り込まれる人材に関して、駐在前の準備が限られていて、人材を流動的に活用するプログラムが確立していることはほぼない。

また多くの企業において、語学堪能で他国の文化にも明るいグローバルなマネジメント人材が不足しているという課題がある。そして多くの場合、日本本社で組まれた人事ローテーションのため、海外子会社への登用に適した人材がいても、登用することができないという状況がある。例えば、あるマネージャーが一つの国に着任して、市場の理解・現地への愛着を深めていたとしても、それらを生かした十分な能力発揮の前に、もたらし得るインパクトがより限定的な新しい任務に召還されてしまうこともある。

### 4.子会社の業績管理ができない

マネジメントスタイルの違いやコミュニケーションの壁が海外子会社の業績の管理をさらに難しくする。

これら四つの要因をさらに深刻化させる組織面の課題としてPwCの調査で明らかになったのは以下2点である。

## 1. コミュニケーション不足が助長する組織内の不安感

日本企業と海外企業のM&Aにおいては、従業員が抱えるニーズについての考慮が十分になされないことがままある。買収された企業の従業員は大抵、「人員整理はあるのか」「自分の職は保証されているのか」などと不安を募らせる。

そういった問題についてのコミュニケーションが皆無あるいは最低限であると、そういった心配が一気に噴出し、買収された後、企業内の士気や業績の低下を伴って急速に表出することがある。

日本・海外両側の従業員ニーズを理解し戦略的コミュニケーションに長けた人材を抱えていない限り、難しい状況に陥りかねない。

買収側はまた、国・地域による給与レベルの違い、外国人役員報酬に対する期待値や法的要件などの報酬面についても細心の注意・配慮を行う必要がある。米国においては特に、経営陣に支払われる報酬が日本よりも格段に高い点で特別な注意が必要とされる。

日本の本社・海外の子会社のそれぞれについて偏見やネガティブな決め付けの印象が構築されないよう、それを排除・克服する努力も求められる。

## 2. 組織の建て付けと物理的距離

日本企業世界進出における古典的な型としての「東京本社＝管制塔」モデルはもはや現実的なものでない、というのがPwCの文化面についての課題分析の結論である。

グローバル経営をしている日本企業においては、日本国内とグローバルの事業運営を同じマネジメントチームや組織が担っていることが多くの問題を引き起こしている。

M&Aにまつわる問題のもう一つの原因が、日本の親会社と海外の子会社の物理的距離が遠く、相互理解を図る上で重要な役割を果たす「対面」しての接触が限られていることにある。

海外子会社を中央集権的にマネジメントし、グローバル人材を鍛える拠点としての地域本社を置かないことが日本企業に機会損失をもたらしている。

企業文化の統合という文脈で見受けられる課題の多くは、過去に前に行われた買収や最近の買収にも共通して存在するものである。

“

日本企業は長い間、地域本社を置かず、日本の本社が「管制塔」的に世界中の子会社を管理する体制を敷いてきた。結果、国内の事業という文脈に特化して経験と実力を付けてきた経営陣が、一切の国際経験なしに国外における事業の運営を試みるという問題が起きている。

20年前、グローバルにビジネスを展開する日本企業の多くは、たくさんの日本人駐在員を世界各地に送り込み、現地の事業を運営していた。当時は一カ所で全てを管理しようとする「管制塔」的な掌握はなされていなかったのである。しかし1990年代に入ってそれら企業の多くが駐在員を日本に引き揚げた。そういった引き揚げの余波が今になって(問題として)顕在化している。

---

ジェイソン・ヘイズ(PwC)





## 現場の声

PwC日本のシニアグローバルアドバイザー田中正明は、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)が買収した大企業ユニオンバンク(米国サンフランシスコ)の元CEO、東京三菱UFJ(BTMU)米国(ニューヨーク)元CEO、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)元副頭取であり、豊富な企業経営の経験をグローバルに積んできた人物である。

田中いわく「買収した子会社現地のリーダー層に、意思決定参画の機会、意見・見解の表明の機会、企業の最終決断への関与の機会を提供することが非常に重要である」という。

東京三菱UFJ米国のCEO時代、田中は現地採用のリーダー6人と日本からの駐在員3人からなるマネジメント委員会を組成。田中は、この委員会に重要な意思決定の機

会をどんどん与えていった。「こうしたアプローチを取ったことが、採用市場で優秀な人材を惹き付けることに繋がり、結果的に親会社との企業文化のかい離に橋がかかることになった」と田中は振り返る。

「世に名を知られる日本企業は、買収した先である海外子会社のリーダー層や現地採用の経営陣たちと距離を置こうとする傾向がある」

「日本の大企業で、取締役会メンバーに外国人を登用している企業は数えるほどしかない。そういった企業は、企業買収の重要な側面に『人材』の買収(獲得)が含まれていることに気付くべきだ。買収した先の有能な人材を効果的に活用することができないとすれば、その買収は失敗に向かっている」



## 4.現場からの視点





## 4.現場からの視点

### 日本板硝子株式会社—多様性の尊重

日本板硝子株式会社(NSG)の「企業文化統合に全力投球する」姿勢は、日本企業として非常に稀有なものである。本企業は、象徴的な買収として10年前に英国硝子メーカー、ピルキントン社を傘下に収めたが、買収後に完全な統合を実現しただけでなく、今現在、地理的・文化的両面において多様性に富んだ経営チームを有する企業となっている。

日本板硝子株式会社の人事部において、人材開発・報酬部長を経て今現在、アジア統括部長を務めている梯慶太氏が、日本企業のどこよりも先に企業文化統合を試み獲得してきた洞察について聞いた。梯氏は、日本の他社も同じ道をたどる必要があると考えている。



## 日本企業が海外企業を買収した後、企業文化の統合が行われることはどの程度重要でしょう？

いかなるM&Aにおいても、異なる文化を持つ2社間において企業文化の統合が行われることは極めて重要です。特に日本企業は、その重要性を強く認識する必要があります。

日本板硝子株式会社は、英国の上場企業ピルキントン社を買収した当時、完全なドメスティック企業でした。そこで、買収が成立した直後から日本国内外両方で、外部コンサルタントによる異文化統合セッションを実施しました。同時に、社内の主要な経営陣全員について異文化への感度アセスメントを行い、その結果を彼ら経営陣の評価に組み込みました。

難しかったのは、自分たちがやることが果たして正解なのか確信が持てなかったことです。異文化に関する研修を実施していても、実際に関連する問題に直面するまで、その研修の価値は実感できません。そういったわけで、過去の仕事経験の中で既に異文化にまつわるリアルな問題に直面していた人々の方が、職務経験の少ない人々よりも多くを学んだようです。

買収から既に10年の月日がたち、わが社で働く人々は日々の業務を通して異文化に関する感度を潤沢に獲得してきました。10年前の経営陣が異文化間におけるビジネスの経験を有していたとしたら、おそらく私たちは当時から異文化に関する感度の重要性をもっと認識できていたでしょう。現実はそのようではなかったわけですが。

## 企業文化の統合が高いレベルで実現しなかった時に生じ得るリスクやネガティブな影響とは？

非効率なミーティングにまつわるリスクが多く生まれるでしょうし、非生産的な社内政治や軋轢、誤った経営判断などが挙げられるでしょう。

## 買収後の企業文化統合に際して障害となり得るものは？

リーダーシップ・コミュニケーション・情報・優先順位付けの欠如が典型的な障害として挙げられると思います。

## 企業文化統合のための最良の方法は？

理想的で最良なのは、日本・海外の両サイドから信頼を獲得できて人々に影響を与え得るような「アンバサダー（大使）」（仲介役人材）を見だし、彼らに活躍してもらうことです。

## 企業文化統合で、御社において特にうまくいった領域はどこですか？

日本側も英国側もこの10年の日々の業務経験の中で多くを学んでいきました。従業員一人一人が、文化が異なるからこそその利点・難しさをよく分かっています。最近では、異文化にまつわる衝突や問題がめっきり減りました。とはいえ、言語の壁をはじめとするさまざまな溝により2社間で誤解が生じることも時にはあります。

## なかなかうまくいかなかったこととしてはどんなことがありましたか？

10年前の日本板硝子株式会社はかなりドメスティックな企業でした。だからこそ、ピルキントン社との逆さ合併は私たちの企業文化に大きなインパクトを与えるだろうと考えさせられずにはいられませんでした。特に、当時ピルキントン社は収益・従業員数のどちらにおいても私たちの2倍の規模の企業でしたから。そしてわが社には、外国人をマネジメントできるような人材が経営陣にほんの数人しかいませんでした。

そんな中でどうにかその重要性を見抜いた私たちは、買収直後から日本・英国の両サイドで異文化に関する研修を行い、異文化に関する感度を含むさまざまなコンピテンシーについての評価を始めました。とはいえ正直言って、当時私はそういった取り組みに効果があるのか全く分かりませんでした。

異文化に関する感度のトレーニングは、実際に問題に直面して初めてその効果が実感されるものです。まずは会社のメンバー一人一人が、自分の日々の業務の中でリアルな異文化に関連するジレンマに直面する必要があります。そこで初めて、異文化コンサルタントから授けられた理論や学術的知識が役立ち始めるのです。

当時は、自分たちができる精一杯のことをやったと思います。とはいえピルキントン社を買収してから10年たった今もまだ、二つの文化の間で衝突や対立が生じることがあります。ここでいう二つの文化とは単にNSGとピルキントンの文化を指すものではありません。日本と英国の文化のことでもあります。日本と欧米の間に大きな文化の違いがあるのは想像に難くないでしょう。そんなわけで、10年たってもまだまだ衝突・対立が起こることがあるのです。けれどもここまでの道のりで私たちは多くを学んできました。そして弊社の中には、外国人をマネジメントした経験のある人材が増え続けています。

## 橋渡しが必要だった最大の文化ギャップとはどんなものでしたか？

典型的な欧米と日本における違いは、マネジメントスタイルについてです。皆さん十分ご存じのように、日本は合議による意思決定を重んじる国です。同時に、日本の組織には通常、強烈なカリスマ的リーダーが存在しません。そんな中でも、一度物事が決まると組織全体が一丸となって一つの方向に進みます。欧米型のリーダーシップにおいては（もちろんさまざまなリーダーシップのスタイルが存在しますが）、全体として日本よりも強いリーダーシップを発揮する傾向があります。そんな中、以前よりも欧米化した組織として、今現在弊社グループでは、リーダーシップ人材を評価するための統一された評価基準が一つだけ存在します。

## 東京の本社の文化と英国の子会社の文化。より大きく変わったのはどちらですか？

弊社グループで非常に特徴的なのは、2社が完全に統合を果たしているという点です。例えばHR組織を見ても、私は今現在アジア地域のHRの責任者をしています。私が報告するのは、英国にいるHR担当役員です。彼女はそもそもピルキントン社でキャリアをスタートさせたわけですが、今現在弊社全体のHR役員です。というわけで、HRの本部はどこなのかと問われれば、答えは日本と英国の両方なのです。担当役員がいるのは英国、私は東京を拠点としていて、人材開発・報酬を担当する私の直属の部下がいるのは英国です。私たちは文字どおり世界中に存在しています。社長がいるのは日本、COOはドイツを拠点としています。日本の典型的な組織よりはるかに複雑な在り方でしょう。

## 今の時点でいまだ社内での浸透を試みているコンセプトがあるというお話をされていましたが、具体的にはどんなコンセプトですか？

現在の弊社グループの企業文化を見ると、現状手にしているもの（アセット）を中心に考える傾向があるのです。マーケットインでない、典型的なプロダクトアウト文化であると言えるでしょう。そんな弊社の企業文化を、より顧客中心なイノベティブな文化に変革していこうという構想があるのです。そこで私から文化診断ツールを提案したのですが、どうも社内の人間は乱立する診断ツールに倦怠感を覚えているようで、始めるタイミングとしては良くなかったのかもしれない。

## 企業文化の統合に乗り出そうとしている日本企業にアドバイスするとしたら？

他社へのアドバイスとしては、まず異なる文化に対してニュートラルになるということです。日本企業は日本から生まれたわけですけど、日本以外の文化に対しても中立であるべきです。そして、異なる文化にも公平であるような人々を経営陣として選んでゆくということ。当たり前のように聞こえるかもしれませんが、日本企業を見渡すと、いまだに自分たちと異なる文化を不当に扱っている企業が見受けられるように思います。

市場についても同じように考えるべきです。自分たちの事業がもともと日本市場で始まったものであっても、もし日本市場が縮小傾向にあって今後成長する余地を持っていないなら、他の市場に目を向けるべきです。日本市場は数ある市場の一つでしかないのですから。

というわけで私からのアドバイスは、外国人の人材、日本以外の文化を正當に扱うということ。それがアドバイスです。

## 企業文化の統合について、現状、日本企業はどの程度準備が整っている状態でしょうか？またそこに成功することの重要度とは？

個人的な見解では、異なる文化との統合に関してあまり準備ができていない状態だな、と思います。取締役会の顔ぶれを見ても、多くの企業が日本人だけで占められている状態。このような状態では、視点の多様性という観点で十分に担保できているのだろうかという疑問を抱かざるを得ません。そういったところから、大部分の日本企業はまだ十分な準備ができていないのではと思っています。

味の素に関する記事を読んだのですが、味の素の社長は日本国外でのキャリア経験があり、しかも執行役員会のメンバー全員が海外駐在経験者だそうです。味の素は他社以上に何をすべきなのかを分かっているのかもしれないですね。少しずつ状況は変わってきているのだと思うのですが、ともすると企業のトップリーダーたちが変わっていないのかもしれない。

## 海外に投資をし、文化面でのシナジーを発揮していくことは日本企業にとってどの程度重要でしょうか？

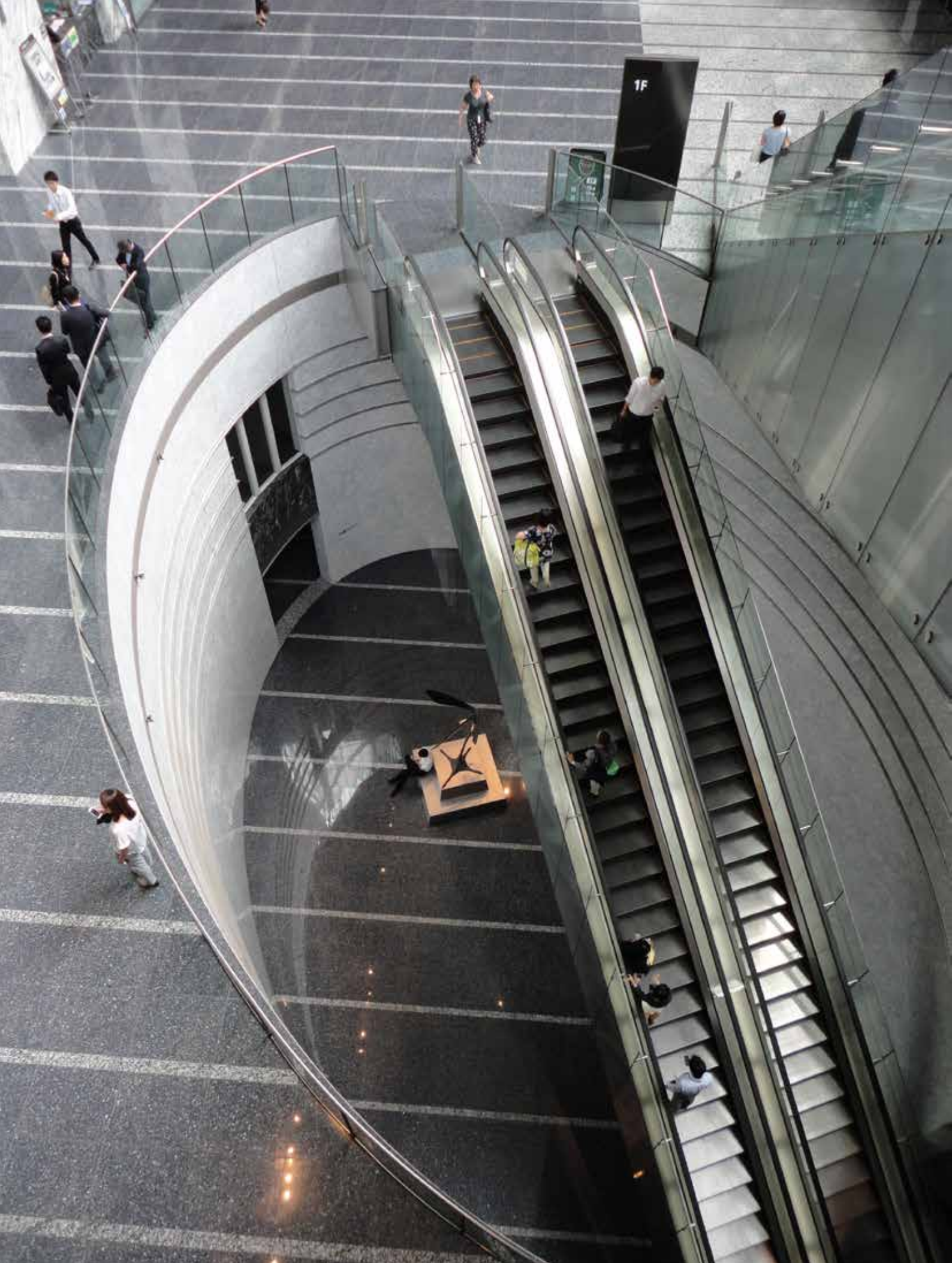
既に多くの日本企業が海外でM&Aを実施して海外の事業会社を傘下に収めているわけですが、多くの場合、東京にある本社と日本国外の現地子会社を断絶させています。東京の本社と海外の子会社を連携させず放置している限り、東京本社内の企業文化が変革させていくことは不可能です。

いくつかの企業が、国内と国外の事業オペレーションを切り分けることを始めました。現実的で実用的な取り組みではあるかもしれませんが、究極的には日本と海外の事業オペレーションを統合していかなくは意味がないのです。なので、弊社の完全統合のアプローチが日本企業の中で非常にユニークであるのは分かっていますが、5年か10年後には他社も事業オペレーションを完全に一つに統合する必要に迫られるのではないかな、とも思います。











## 5.提言

## 5. 提言

### 文化面の困難を乗り越える

20社以上の日系／外資企業の日本本社・海外子会社において調査を実施したことで、彼らの直面する課題と未来への道筋を明確に理解することができた。以下に示す提言全ての根底に、調査セッションから浮かび上がってきた共通のテーマがあり、いずれにも、合併後の統合における企業文化領域についてアドバイザリーサービスを提供してきたPwCだからこそその専門知識や事例からの洞察が反映されている。

買収や合併後に企業文化のアライメント(統合)を確立することは、親会社と子会社を包含するグループ全体に自由闊達なコミュニケーション・部署間の壁の撤廃・共通のゴールの設定・一貫した戦略の実践・パフォーマンスについての基準設定などを実現する上で非常に重要である。PwCとしてはそういった取り組みを行うことが買収・合併後の効果を最大化させ、グループ全体のシナジー発揮をもたらすと確信している。

### 文化におけるアライメント確立のための提言

#### 1. 戦略



- ・ 現地事業の文化的文脈やその国ならではのビジネスのやり方を理解する
- ・ 戦略策定／共通のゴールの設定／責任と権限委譲に子会社を巻き込む
- ・ 組織全体において誤解を廃しゴールを明確にするため、コミュニケーションと戦略実現を促進する

#### 2. タレントマネジメント・モビリティ



- ・ 日本の経営陣がグローバル市場で采配を振るうために必要となる能力が開発されるよう、対人関係能力だけでなく業務遂行能力についてもトレーニングプログラムを整える
- ・ リスクマネジメントのためにグローバルモビリティプログラムを設計し、人材登用と育成を成功させるため、必要なサポートや導入を提供する

#### 3. 業績管理



- ・ 組織全体で一貫したKPIを掲げ、戦略策定実現に従業員を導く
- ・ 建設的なフィードバックを適時提供することでグループ全体の業績改善に貢献する

#### 4. 関係構築



- ・ 組織内各所のメンバーとともに、信頼構築を妨げるコミュニケーションの壁を撤廃する。一つの企業文化で束ねられたチームを創りあげる
- ・ 部署部門／国境を越えた協働・コラボレーションを促進し、本社はグループ全体に散らばって存在する経験や専門知識を持つ人材を活用する施策を展開して事業機会を最大化する

#### 5. 透明性



- ・ 意思決定プロセスに子会社が最大限関与できるようにし、決定事項の詳細と事業に広く与えるインパクトについて、子会社が理解し受け入れている状態を作る
- ・ 役割(特に駐在員について)と指示命令系統について、混乱が生じないよう明確化する
- ・ 建設的な戦略策定議論を妨げるコミュニケーションの壁を撤廃する

## コミュニケーション、透明性、早い段階で始めることの重要性

本セクションに記されている提言全てに共通しているテーマは「オープンマインド」と「相互に学びあう姿勢」である。

本レポートでは親会社と子会社の両方の企業戦略の達成に向けて一体となって取り組むことの重要性を強調しているが、それが高望みだとしても、少なくとも親会社の掲げる戦略達成に向け一丸となった取り組みがあること、またその全体戦略の中で子会社がどういう位置づけなのかについてのコミュニケーションが適切な形で子会社に向けてされていることが欠かせない。

理想的には、買収された側である海外子会社が全体戦略に貢献できる、あるいは、全体戦略の意図や背景を理解できる仕組みが確立されるべきである。そういった仕組みにおいては、日本では「それとなく伝える形」で、欧米諸国では「より直接的な形で」内容が伝わるよう、柔軟性があることが望まれる。

また、人々が目標を共有しているというような、より包括的な(さまざまな人を巻き込む形の)環境作りも重要である。優先順位やマイルストーンを認識し、親会社と子会社の間に互いを尊重し信頼する空気がなければならぬ。そして、問題が存在するような場合には、手を取り合ってその解決に努めていくようにする。

そうした上で次に取り組むべきなのが、双方の企業から「チェンジエージェント(変化の触媒役)」となり得る人材を起用したチームを組成し、社内外のスキルを有効活用してゆくということである。

## グローバルモビリティこそが持続的成功の鍵

合併後、注力すべきもう一つの領域が、人材異動プログラムを効果的に用いることで達成される企業文化の相互触発や交流である。親会社と海外子会社の間で人材の異動が起ることによって、自然と企業文化の異花受粉が起こっていく。

国境を越える人材流動性が今後増していくと予想したグローバル企業の割合は89%に上り(PwC「Modern Mobility survey」)それが今後の事業成長と成功に重要な役割を果たすと認識されている。

多くの日本企業幹部が、日本人が皆無の海外環境で働くという経験を持ち合わせていない。そのような中でモビリティプログラムを成功させるためには、海外子会社に異動する前に、事前インプット・準備のサポートを提供し変化に対応できるだけの素地を作っておく必要がある。

近年増加傾向にある合併後の実施施策として、本社の人間と海外子会社の幹部を日本に集めて行う『合併導入セッション』があるが、それを実施する上でも人材マネジメントが重要であるとPwCの佐々木亮輔は言う。

「合併導入セッションは、日本・海外両サイドの幹部が一堂に会し、互いの違いや共に歩んでいくことで生まれる機会についての理解が始まる場である」

日本から経営陣が送り込まれた海外子会社において、日本人マネジメントと現地従業員たちとの間に軋轢・溝・問題が生じた際には、現地でオフサイトワークショップを開催し、相互の異文化への理解レベルを上げていくといった取り組みを行う。

## アカウンタビリティ(責任と権限)付与による文化統合促進

異文化についての座学を提供するだけでは企業文化の統合は起こらない。企業文化に関する責任については、日本の親会社側の経営陣に正式な役職・役割として手渡すべきである。そうすることでこの領域について結果を出すのに対し、経営陣が努力するのである。

日本人は自らの職務や役割責任を超えたことを行わない傾向があり、問題が発生したとしても正式な役職・役割が付与されていない限り、自発的にその解決にあたることはほばないと考えられる。よって、企業文化の統合を前に進めようと思うのであれば、企業として効果的なアカウンタビリティ(責任と権限)の設計が必要とされる。

## 人材マネジメントこそが真のグローバル企業への鍵

ここまでで述べられた「トラブルシューティング(問題解決)」ステージを過ぎたら、次のゴールはグローバルなタレントマネジメントを成功させることである。これはすなわち、経営陣が日本・海外を問わず自在に任務に就き、各所で習得した学びを携えてグローバルに活躍できるような仕組みを構築する、ということである。現状の日本企業を見渡すと、いまだ手ごわい言語と文化の壁に阻まれて、この実現には多くの課題が残されている。

「仮に外国人が海外子会社のCEOの職に就くとすると、『全てが日本語で執り行われている日本本社といかに良好な関係を築くか?』ということが大きな命題となる」とPwC佐々木亮輔は言う。佐々木は、「実験的に社内公用言語を英語にした複数の日本企業の中で成功しているものは多くない」とも加えた。

“

多くの日本企業は、組織における役割・責任を細かに規定・明文化する注力をしている。しかし、組織をまたがるような役割・責任、すなわち企業文化の軋轢のような領域はまずそこに記述されていないと考えられる。

ジェイソン・ヘイズ(PwC)

「日本企業としては、海外子会社出身の外国人幹部に成功してほしいと思っている。これら企業が本当にグローバルになっていきたいのであれば、そういった海外子会社経営陣を日本本社の経営陣として迎えていく必要があるが、当事者である彼らが東京で働き、そこでキャリアを終える心構えができていない状態である」

PwCのジェイソン・ヘイズは次のように言う。「海外駐在から帰国した社員のマネジメントについても、本社がより積極的に、彼らの中に蓄積された経験やスキルを把握し活用する動きを取る必要がある」

「日本の企業は、海外駐在経験者の経験に大きな価値を見いださないくらいがある。まるでそんなものなど存在しないかのように、帰国した彼らに日本市場にフォーカスした役割を与える」

「従業員に経験を積ませるために多大な投資をして海外に駐在させるのであれば、彼らが帰国した後、買収した海外企業の合併統合のサポート、あるいは、海外子会社のマネジメントにアサインすればいい。企業として、いかに世界市場における存在感を拡大し強化するかに結び付けて考える必要がある」

10年以上日本企業・機関に携わってきたPwCのアーロン・ダウニーの見解では、企業文化統合が最も成功するケースとは、買収された企業の人々が非常に早いタイミングで、買収後の組織の中に誇りや成功を見いだせた場合だという。そしてそういった「誇り」や「成功」といった要素が、親会社である日本企業が掲げる戦略にとって重要な要素と結びついた時、望み得る最大の結果が花開くのだという。『変化に適応し、相手から学ぼう』というコミットメントが双方にある状況において最高の結果が達成される。

“

2014年4月、みずほフィナンシャルグループはロイヤル・バンク・オブ・スコットランド・グループ(RBS)から北米アセットを選択的に買収。買収ポートフォリオは金額にして360億米ドルで、買収のタイミングで130人の従業員がRBSから移籍した。2社の企業文化の適合不適合については買収の動きの初期段階から重要であると考えられ、デューデリジェンスにおいて評価がなされた。違う国だからこそその文化の違い、企業文化の違い。どちらか一方あるいはその両方が原因で文化面での統合が難しいと判断された場合、買収そのものを断念するのが賢明な場合もある。みずほの経営陣は、RBSが文化面において適合する相手であると判断した。これに関しては、みずほ・RBSの双方が自社の企業文化についてのしっかりとした自己理解を持っていたことがそれを容易にした。

みずほフィナンシャルグループ

“

日本企業が本当にグローバルになりたいと願うのであれば、本社において解決しなければならない企業文化面での課題が山積している。それを一気に解決する特効薬はいまだない。いくつかの企業は、地域ごとのマネジメント体制を敷いている。北米圏については米国人幹部がトップに、シンガポールや欧州もそれに準じる形で、といったように。

佐々木亮輔(PwC)



## どこから始めるか

異なる歴史・文化・地理的テリトリー・やり方を背景とする2社が統合された組織の中で企業文化のアライメント(統合)を達成していくのはあまりにも途方ないことのように思われるかもしれない。

しかし本レポートの前段で確認されたとおり、買収した側・された側の両社の成功には、企業文化のアライメント(統合)が必須の要件としてある。

両社が間に横たわる溝を克服する努力を始める時期は、早ければ早いほど

よいというのがPwCアンジェラ・ハリスの見解である。

「最初にしっかりと捉えることが肝要だ」「最初に時間をかけて企業文化に関して押さえるべき事項を理解し、そこについての施策を策定する。そうすることでシナジー創出が容易になる」

「人は、周囲と理解のレベルをそろえたいものであり、ここが非常に重要である。国内の合併案件であってもさまざま複雑な要素がある中で、それがグロー

バルな国境を超える合併となれば、国という文化的背景の違いも加わり複雑性が何倍にもなる」

言ってしまうと、企業文化統合への取り組みは、買収が完了するよりもかなり前の段階から始まるべきものである。事前の調査を念入りに行い、買収が完了して企業文化の統合をする際の難易度がいかほどかを見極め把握しておくことが非常に重要である。

## M&Aサイクルのどこで「企業文化」文脈が登場するのか

PwCが共同協賛をしてエコノミスト・インテリジェンス・ユニットによって実施された調査は、海外企業を買収した日本企業について、「買収後、子会社となった企業を掌握するための初動が遅く、子会社において、望ましい企業文化を確立するチャンスを逃してしまっていることがままある」と指摘している。

続く本文の中で調査は、買収成立の余韻がまだ残っている時期に直近についてフォーカスした動きを起こすことが重要であると述べており、初動が遅れることが子会社運営の手綱を握り損ねることに繋がり、結果、子会社内の士気低迷を巻き起こしかねないとも記述している。

企業文化統合において生じる問題の対応準備については、買収が成立するよりもかなり前の段階からスタートさせる必要がある。

企業買収を検討する企業は、リサーチ・デューデリジェンス両段階において「企業文化の適合／不適合」を確認要件の一つとして据える必要がある。そうすることで、企業文化統合プロセスを買収成立よりも前の段階で始動させることができるようになる。

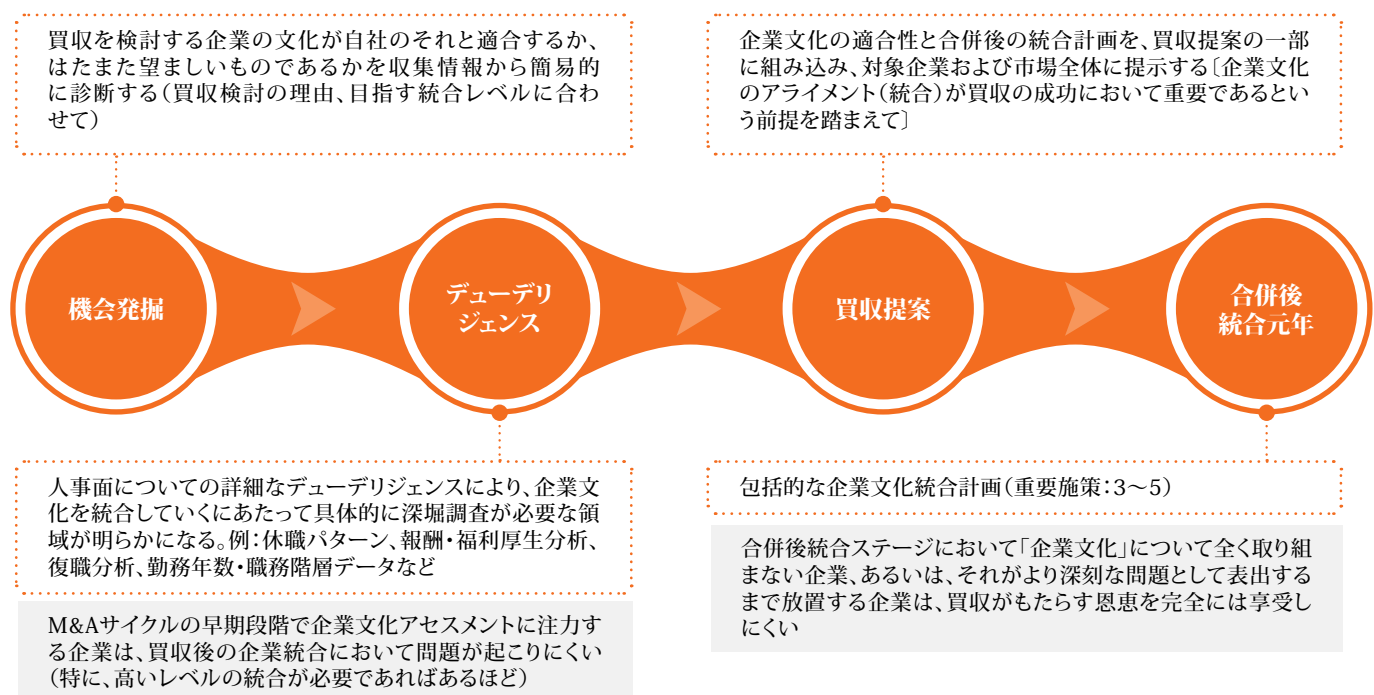
企業文化統合のための施策は「買収」プロセスの一部としてしっかり組み込まれるべきものであり、「なんとなく取り扱っておくべき」領域として終盤で触

れられるのではタイミングとして遅すぎる上に深さが足りず、意味ある結果には繋がらない。

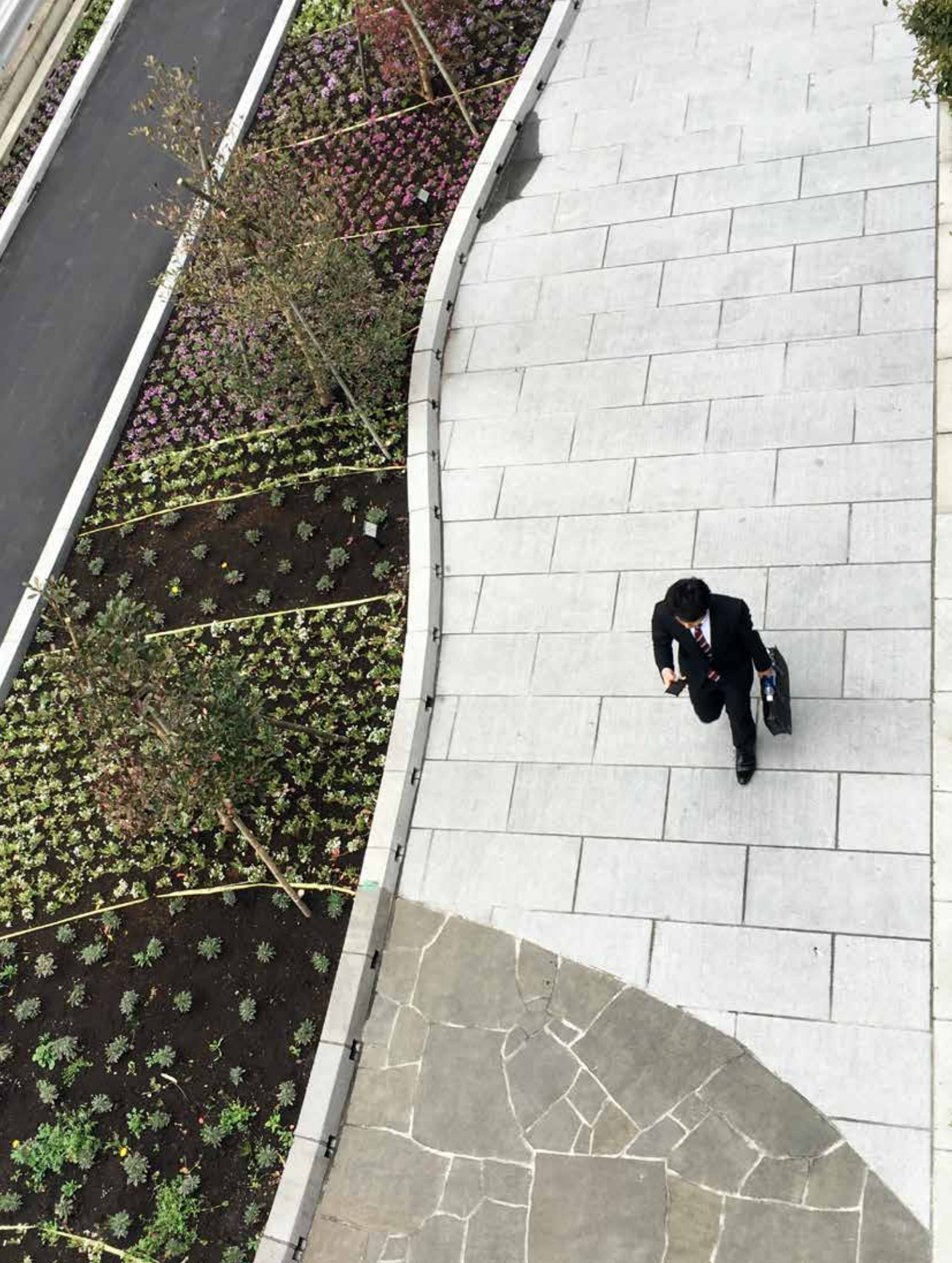
理想的なアプローチとしては、買収検討段階で候補企業の文化について概要把握のための診断分析を行い、デューデリジェンスの中でさらに深堀りした調査を行う。買収提案が相手企業・市場に伝わり次第、企業文化統合施策を策定し共有するべきである。

その後、合併後の統合が始まるのである。

### M&Aにおける成功要因としての「企業文化のアセスメント」







## 6. 仮想ケーススタディ

## 6. 仮想ケーススタディ

### 仮想ケーススタディ—大型買収における 企業文化問題を解決する

#### 状況:

- 歴史の長い日本の大商社がニュージーランドの林業企業A社を買収し子会社にした。商社は既に東南アジアへの輸出事業を行っている。今回の買収は、真にグローバルな企業となるための足掛かりであった。
- ニュージーランドの子会社は大企業であり、アジアでのマーケットシェアを拡大している。日本の親会社は、本企業の子会社化を、事業規模拡大の手立て・日本市場の収益拡大減速への対策と考えている。日本・中国の政府間の緊張感が高まっている中、今回の買収により中国現地企業を買収したり、現地法人を設立したりする必要なく実質的に中国市場に進出を果たせたメリットも大きい。
- 通常の慣行どおり、日本企業側は買収の決定を行う前に、日本のアドバイザー陣からアドバイスを受けていた。

#### 課題:

- 買収完了直後、この2社の企業文化が決定的にかけ離れた、ひどく相いれないものであることが判明した。親会社は海外で事業を展開しているものの非常に古典的で保守的な日本企業である。一方、子会社となった企業はグローバル事業に注力し、大胆な変化を厭わない文化を持つニュージーランドの上場企業。

アジア企業を買収してきた過去実績からも、異文化についての理解・対応能力が備わっているという自負を持っていた会社ではあるが、日本の企業文化については実のところ全くの経験・知識を持ち合わせていなかった。

- このような決定的な違いが、時間をおかずして両社の相互不信を生み、数々の意思決定、子会社の業績最適化や子会社がASEAN諸国に持つ販売・製造・供給ネットワークの活用などが遅々として進まない状況となった。
- ニュージーランド市場において詳細調査を行わなかった結果、世界経済や事業環境についての見解が大きく乖離する2社の間で企業文化を統合していくことがどれだけ難易度が高いことであるかの認識がされていなかった。
- 本来であればニュージーランドの企業や業界を深く知る存在からアドバイスを受けるべきだが、代わりに過去から付き合いがあり慣れ親しんだ存在からのアドバイスに甘んじた。結果、買収後のさまざまな準備ができていない状況となった。



## 考えられる解決策

2社間の企業文化統合の破綻状態を是正するため、親会社であるJ社はまず、今回の買収の取り組み、そしてニュージーランド企業N社から学びを得るという謙虚なコミットメントを信念として持ち、また、同じ考え方をニュージーランド企業N社に浸透させることを目指す必要がある。

今回の2社にとっては**文化を中心に据えた変革**のための介入を行うことで協働の姿勢を取り戻すことに大きな価値があると考えられる。具体的には、企業文化の診断を行い、両社のリーダー層が集まって文化の統合についての施策を設計するという取り組みを行う。

その後、両社の主要ステークホルダーを巻き込んだセッションを連続して複数回行って、詳細な**異文化統合戦略**を構築する。ここで作られた枠組みが合併後の組織全体隔々にまで効果的に伝わることで非常に重要である。

2社間の断絶に関しては**グローバルモビリティプログラム**を展開し、ニュージーランドN社の社員に日本本社で勤務する機会を与え、日本の社員にニュージーランドで働く機会を提供する。こうすることで、両社の経営陣・スタッフの中に「異なる国・文化における最適な物事の進め方」についての理解が醸成され、さまざまな人や顧客のニーズへの対応が強化される。

次に対処すべき課題は、異なる拠点・文化で働く両社の社員全般にとって効果的な**人材・業績マネジメントの実践**を組織全体に根付かせていくことである。

未来の買収案件で同じ問題が繰り返されるのを避けるためにも、**信頼できるアドバイス**を日本国外から受けることに投資をする必要がある。アドバイスを求める先は、両方の文化を熟知し、文化に十分配慮した上で何が必要かを提言できる必要がある。

## 仮想ケーススタディ—早いタイミングでの企業文化統合からの展開

### 状況

- 日本の消費者金融企業が、米国の金融企業の株式の80%を取得
- 親会社の買収の動機となっている魅力を感じている要素とは、日本よりも順調な米国のGDP成長と人口増加に象徴される米国市場の経済・人口動向基盤
- この買収は、日本市場の人口減少を担保しようとする動き

### 課題

- 買収後も経営陣の変更はない場合でさえ、買収合併後フェーズには常に不安な空気が流れる。買収される側は特にそうである。親会社が全く違う文化を持つ国の企業であれば殊更その不安は大きい
- 親会社から見ても、買収後一切かわらないアプローチでは、米子会社がこれまで成功してきた(親会社の)専門知識やシステムを受け入れないというリスクがある
- 2社間にある溝を埋めて企業文化の統合を実現できなければ、それはすなわち、機会損失であり、また相互の誤解を深める結果となる

### 考えられる解決策

企業対企業のレベルで協働し、**企業文化アライメント(統合)策**を策定する。これにより、今回の買収が両社のどちらにとっても利益があり持続的な未来に繋がるものであることを示すことが可能になる。

事業の**全体戦略策定**においても、両社の関与による協働が歓迎されるべきであり、また、専門家によって**提供される異文化戦略セッション**も場合によっては有効な策となり得る。

成功が現実のものになるためには、**従業員個人レベルでの異文化や文化文脈の理解**も欠かせない。また、かわる全員がオープンマインドな姿勢を持つという点も重要である。異国へ赴任する駐在者が文化に対する感度と理解を備えているのが重要であるのはもちろん、赴任先の企業／

チームが同じような感度・理解を備えていることも等しく重要である。

異文化理解トレーニングで達成できることには限界があり、そこで学んだ理論を実践に結び付けられるようになるには、実感を持つての体感が伴うリアルな体験が欠かせない。企業が展開できるもう一つの施策が公式な**グローバルモビリティプログラム**である。人材が2社間を活発に行き来することで、人やアイデアの交流が促進される。

PwCオーストラリアの日本企業担当／グローバルモビリティパートナー、神山雅央は、次のように語っている。「企業の正式な方針・プロセスを伴う『グローバルモビリティプログラム』は、企業が事業戦略・成長戦略を実現し、知識を共有し、社員の中にグローバルなマインドセットを確立していく上で非常に有益なツールである」

「海外企業を買収すると、海外出張や海外赴任が避けられないものとして発生する。適切な支援・リスク／コンプライアンス／注意義務の適切管理の保証とともに、人材のモビリティについて明確な姿勢を打ち出すことで、会社が望む真の適材適所が実現されることになる」

「人材モビリティについての方針とプロセスが存在することが、海外赴任する社員、特に本社から新しい子会社に派遣される社員を成功の道筋に立たせることになります。明確な赴任の目的、成功指標が共有され、着任準備や、メンターの存在、トレーニングがグローバルな人材登用成功の足掛かりになります。多くの企業が、買収後統合施策の中でグローバルモビリティプログラムや関連する企業方針やプロセスを作るということをしますが、それをしないことはリスク・コンプライアンスの面での問題を生むだけでなく、組織内に透明性の欠如、社員間の不平等などをもたらしかねず、ひいては買収にかけた投資に対するリターンという観点にも悪影響を与えかねません」



## 7. 結論





## 7. 結論

日本企業の海外投資を誘発する要因は今後増え続ける一方であり、同時に、買収によるシナジー発揮の最大化(財務的・組織的の両面で)のプレッシャーも増していく一方である。

企業文化統合によって、買収に投じた投資の回収がより確実でより大きいものとなるということは、日本企業にとって、買収先の事業が自社の中核事業とゆるく統合されていたようなこれまでの買収の型を超えていくことがますます重要であるとことを示している。このような流れの中で日本企業は、自社が持つ技術・資本・R&D・製品開発・生産規格・人材などの領域における強みを生かして、そこに買収がもたらす活力や多様性、新たな可能性を加えることができるようになる。

本レポートで PwCは独自のリサーチおよびこれまで日本企業や経営陣たちと分かち合ってきた経験を元に、いかに日本企業と買収した企業の間で文化の統合を実現するかについて、自分たちの信じるアプローチを記した。

ここに記されたアプローチは、日本企業と海外企業の違いについてうまく取り繕うという類いのものではなく、そこにある異なるダイナミクス(原動力)を理解することで問題が業績に影響を与える前に解決し、互いの強みを生かしあう道を探る試みを行うことである。



もちろん、コミュニケーションや協働（特に共有された戦略的ゴールについて）を増やすことと同様に、それぞれの文化の特性の違いを活発に議論することが私たちの提唱するアプローチの核心ではある。

成功のもう一つの鍵は、海外駐在員をいかにグループに取り込めるかにあり、また本社の社員をグローバルな企業環境に置くことができるかということにもある。その核心にあるのがグローバルモビリティプログラム、個々人の役割のより明確な定義、業績マネジメントの仕組み、フィードバックシステムの確立などである。

同じ国籍の人間ばかりが登場する国内の買収案件であっても企業文化の問題は大きく頭をもたげ、ささいな一つの問題が合併を難しくし、2社間のシナジーを失わせる。

本レポートで見てきたように、本テーマの問題に関しては完璧な解決策となるような一つの道筋も簡単な答えも世の中に存在せず、長い道のりを歩むことになりかねない。しかし、企業文化の統合は可能であり必要とされるものであり、それによってもたらされる財務的・戦略的・人材獲得などの面での成功全て実現可能である。



# お問い合わせ先

PwCでは、プロフェッショナルサービスを提供するグローバルリーダーとして従来のM&Aアドバイザリーサービス提供の領域を超え、税制面／法的分野／デューデリジェンス／バリュエーション／交渉／資金調達／コミュニケーション／マーケティングなどを含むM&A文脈に「人」と「企業文化」を加味したサービス提供の進化をもたらしています。

## ジェイソン・ヘイズ | パートナー

PwC オーストラリア  
電話: +61 407-232-142  
jason.hayes@pwc.com

## 佐々木 亮輔 | パートナー

PwCコンサルティング合同会社  
電話: +81(0) 80-4851-8678  
ryosuke.sasaki@pwc.com

## 谷岡綾太 | ディレクター

PwCコンサルティング合同会社  
電話: +81(0) 80-1114-4414  
ryota.tanioka@pwc.com

## 福田博 | マネージャー

PwCコンサルティング合同会社  
電話: +81(0) 80-3358-8500  
hiroshi.fukuda@pwc.com

## 山内学 | マネージャー

PwCコンサルティング合同会社  
電話: +81(0) 80-2117-0827  
manabu.yamauchi@pwc.com





[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com)をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2017年10月に発行した『Unlocking Japan's potential How culture can drive success in post-merger integration』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com.au/publications/unlocking-japans-potential.html](http://www.pwc.com.au/publications/unlocking-japans-potential.html)

日本語版発刊年月：2018年3月 管理番号：I201712-3

©2018 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.