

具体的な事例に見る M&Aを成功に導く組織・人事施策

井上耕平

ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン株式会社

M&Aの成功というと、一般的にディールが無事にクローズすることと思われがちである。しかし、M&Aを経営目標を実現するための手段と位置付ければ、ディールのクローズはM&Aの成功に向けた通過点に過ぎず、M&Aはその目的を達成できたかどうかで成否が決まると言ってもよいだろう。つまり、M&Aを成功させるためには、M&Aの目的達成に向けて何を実施するかが鍵となってくるのである。

では、具体的には何を行えばよいのだろうか。M&Aの目的を実現するための施策には色々なものがあるが、ここでは、組織・人事の観点から何を実施すればよいのか、M&Aの代表的な目的（規模の経済によるコスト削減、研究開発力の強化、経営ノウハウの吸収や人材の獲得、機能や製品の補充、異業種や新たな市場への参入）別に具体的な事例を用いて解説することとする。

一 規模の経済によるコスト削減

マルハと三チロの経営統合がこのケースに該当するだろう。両社は、少子高齢化や原料価格の高騰など厳しさを増す業界環境への対応に迫られた形で、規模の拡大と生産や販売体制

の効率化を目的として、経営統合を決定している。このケースでは、コスト削減や効率化を大きな目的とし、そのため、シナジー創出のために組織・人事関連の取組みを行う必要性は比較的低いと言える。しかし、本年四月に実施される事業会社の再編を受けて、二〇〇八年度中には人件費の削減が求められるため、要員配置の適正化に加え、新卒採用の抑制、早期退職の募集などが必要となる可能性はある。人件費の削減に向けていかなる施策を取ろうとも、新会社への帰属意識の希薄化を防ぐ観点から、社員の反発を招かないように人員削減の必要性について丁寧にコミュニケーションを行う必要がある。

二 研究開発力の強化

最近の事例では、田辺製薬と三菱ウエルファーマが、創薬力の強化を目的の一つとして合併を決定している。創薬力の強化を行うことは、同時に、限られた資源を投入する分野の優先順位付けを行い、研究開発テーマの重点化を行うことを意味する。つまり、両社の研究開発テーマを重なるに力けることになるため、明確な基準やルールをもって取舍選択を行う必要がある。研究開発力の強化とは、資金力の強

化の意味合いもあるが、両社が蓄積したノウハウを共有して研究開発期間の短縮を行うことでもあるため、研究開発のノウハウを保有している研究者が、研究開発テーマの決定について納得できるような仕組みを構築することが、研究者のモチベーションの維持・向上の観点から重要となってくる。例えば、富士フィルムホールディングスでは、研究者と事業部門の間を取り持つ「技術戦略部」という組織を新設し、他社に類似した研究があるかどうか、関連特許の出願状況はどうかといった情報を提供し、研究開発テーマの選別に関する議論ができる限り客観的に進むようにサポートを行っている。

三 経営ノウハウの吸収や人材の獲得

三越と伊勢丹の経営統合や、J・フロントリテイリング（大丸／松坂屋）の誕生がこのケースにあたるだろう。三越と伊勢丹の場合は、伊勢丹のマーケティングシナジー力を三越に、J・フロントリテイリングの場合は、大丸の経営改革の手法を松坂屋に移転することが経営統合の狙いの一つである。ここで重要なのが、経営ノウハウの移転とは一方通行で行うものではなく、両社の経営ノウハウの「いいとこ取

り」を追求する必要があることである。仮に「一社の経営状態が良くない場合であつても、現場で行われていること全てが悪い」ことはなく、「二社の経営ノウハウを化学反応させることにより全く新しいものが生み出される」とがある。また、一般的に、社員は現在のやり方を踏襲することを好み変化に対して拒否反応を示すことが多いため、うまく社員を動機付け、相手の会社の良いところを取り入れるように促す必要がある。実際、大丸松坂屋では、両社の主要店舗長と営業部長ポストの交換を行って経営ノウハウの交流を活発化させており、これはイトエスチールが製造ラインの部長と課長を川崎製鉄とNKK間でスイッチさせたのと同様の取組みであり、組織間学習を促す効果が期待できる。

四 機能や製品の補完

日本板硝子によるビルキントンの買収の目的に、「主要市場および新興市場における地域的な補完関係」日本自動車メーカーに対するグローバル・サービスの提供体制の構築」が挙げられている。この場合、如何に現状の体制を維持しながら、速やかに補完に向けた協働体制を構築し、かつ

ガバナンスを利かせるかが鍵となってくる。両社は、グローバル板ガラス事業部門を新設し、同事業部門の責任者にビルキントンの経営陣を任命すると同時に、同事業部門のボードの議長とボードメンバーの半数を日本板硝子の経営陣が務めることで、ヨーロッパにおける板ガラス事業の円滑な継続とガバナンスの両立を実現しようとしている。また、東芝がウエスタンハウス内にコーディネーションオフィスを設置したのも、東芝がウエスタンハウスのこれまでの経営体制と方針の尊重を約束している中で、相互補完関係を成立させ、シナジーの拡大を図るための協働関係を構築しようとする動きである。

五 異業種や新たな市場への参入

ソフトバンクによるポータフォンの買収や、ヤマハによるベッセンドルファーの買収がこのケースに当てはまるだろう。これらの買収により、ソフトバンクは携帯電話市場に、ヤマハはプレミアムバイク市場への参入を果たしたことになる。短期的には、異業種や新たな市場への参入をもつて両社のM&Aは成功と言えるが、さらにリターンを高めるためには、新組織としてのクイック・ヒットが重要になってくる。被

買収企業の社員にとって、先行きに対する不透明感は少なからず存在するため、不安を払拭するためにも、例えば、ソフトバンクが「純増契約者数九カ月連続首位」を実現してアピールを行っているように、社外だけではなく、社内に対しても「やる感」を持たせることが重要である。クイック・ヒットが出た後は、新会社の理念や価値観を社員に浸透させる仕組みが必要となってくる。例えば、国内外でM&Aを積極的に実施しているオムロンのように「オムロンウェイ」を作成し、経営理念を実現するための行動指針を明確化し、各社員に周知徹底するのも一つの方法である。

以上のとおり、M&Aを成功に導くための組織・人事施策は、M&Aの目的によつてさまざまであり、各社がそれぞれの事情に合わせてテラー・メードしていることがわかる。これらの取組みは、一般的にP・M・I（ポスト・マージャー・インテグレーション）と呼ばれるが、M&Aのデュー diligence が完了した時点から準備を開始するのではなく、ターゲットの選定段階などM&Aの初期の段階から入念に準備を行い、D・A・Vから速やかに全社に展開できるようにしておきたい。

参考文献

- 株式会社ルルグループ本社/株式会社戸口経営統合について、二〇一六年
- 株式会社ルルグループホールディングス、連結子会社の会社分割、商号変更および子会社設立のお知らせ、二〇一七年
- 田辺製薬株式会社/三菱ウエルファーマ株式会社田辺製薬三菱ウエルファーマ合併に関する合同説明会、二〇一七年
- 日経ビジネス二〇一七年十一月十二日号・中央研究所「新時代」二象牙の塔の門戸を開け日経P社、二〇一七年
- 株式会社伊勢丹/株式会社三越、株式移転計画の作成及び経営統合の方向性と推進体制に関するお知らせ、二〇一七年
- 株式会社大丸/株式会社松坂屋ホールディングス経営統合について、二〇一七年
- 株式会社大丸/株式会社松坂屋ホールディングス(株)大丸と株松坂屋ホールディングスとの人材交流について、二〇一七年
- Woodward M&A「人の時代」リクルーターズ研究所、二〇一六年
- 日本板硝子株式会社「英国ビルキントンの買収について」、二〇一六年
- 日本板硝子株式会社「新年度からのグローバル運営体制について」、二〇一七年
- 株式会社東芝「ウエスタンハウス社株式取得の完了について」、二〇一六年
- 株式会社東芝「ウエスタンハウス社株式取得の完了について」、二〇一六年
- 株式会社東芝「Westinghouse社株式取得と今後の屋上事業展開について」、二〇一六年
- ソフトバンク株式会社「平成十八年三ヶ月決算説明会」、二〇一六年
- ヤハ株式会社「ベッセンドルファー社の全株取得」、二〇一七年
- 「独労働政策研究研修機構」人事労務管理事例「オムロンの株式会社」、二〇一一年