

日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理

——日本型人的資源管理の問題点と可能性——

石 田 英 夫

慶應義塾経営管理学会機関誌

慶應経営論集 第11巻第2号 抜刷

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

論 文

日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理

—日本型人的資源管理の問題点と可能性—

石 田 英 夫

論文要旨

日本企業は1980年代米国において企業買収を積極的に展開したが、買収後の管理はどのように行われているか、どのような成果をあげ、いかなる問題をひき起こしているかは未だ充分明らかになっていない。この論文は筆者が1989年に実施した10社のフィールド・スタディにもとづいている。アフター・マージャー・マネジメントを分析することによって、日本企業の国際的な人的資源管理の問題点と可能性を探ろうとするものである。

ケーススタディによると、調査対象の10社が成熟産業に属し、業績の低い買収企業が多いこともあって、買収後の管理は新規操業の場合にくらべてはるかに多くの困難に直面していた。日本企業が得意としている工場労働者の管理においても予想していたより成果が低かった。今後の指針としてできるだけ業績の良い企業を買収すること、低業績の買収企業の場合にはタイミングを外さないリストラクチャリングの実行、米国流にせよ日本主導にせよ一貫した経営体制の早期確立、組織変革を担うことのできる人材の育成が不可欠であろう。

はじめに

1980年代に日本企業は米国を舞台にして企業買収をくりひろげたが、“宴のあと”の始末に苦慮しているところも少なくない。この論文は1989年に行った10社の実地調査に基づいている。米国における企業買収後のマネジメントの分析を通して、日本企業の国際的な人的資源管理の問題点を明らかにし、今後の可能性を探ろうとするものである。これまで海外における日本企業の成功例は、新規操業の工場において目立っており、日本型生産管理や労務管理の移植は日本人経営者や技術者の主導下で

受付 1993年 6月 7日

受理 1993年 6月 16日

日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理

行われてきたといえる。しかしながら、買収企業の場合には、現地の経営者と労働者が先住しており、既存の経営慣行や経営システムも存在するから、日本式の移植に抵抗が起こる可能性が大きい。それゆえ、買収のケースでは日本人直接支配体制ではなく、より間接的なコントロールによって経営成果をあげることが期待される。いわば、買収企業の経営（ポスト・マージャー・マネジメント）は日本企業の国際経営能力の試金石とも言えるのである。

1. 企業買収後の管理に関する文献

企業買収に関する文献は数多いが、買収後の管理を正面から扱ったものはそれほど多くない。買収企業の管理を専門とするコンサルタントのPritchett（1985, 1987）は豊富な実務経験に基づいて、買収後の管理と組織の統合過程を分析し実践的な提言を行っている。Buono & Bowditch（1989）は3社のケーススタディに基づき、買収後の組織統合と人材の問題を系統的に分析している。Kester（1991）は日本企業の買収に見られる特徴として、売手と買手の間の長期的関係の存在と財務的動機よりも戦略的動機を重要視する傾向を指摘している。

村松（1989）は日本企業の「アフター・マージャー問題」として「現地人主義」と「非解雇主義」の功罪を論じている。機械振興協会経済研究所（1992）は海外進出日本企業のケーススタディの中で、企業買収の“光と影”を描写している。企業研究会（1992）は日本企業の国際的人的資源管理の困難な課題としてM&A後のマネジメントをとりあげている。後藤（1992）はM&Aの豊富な実例をレポートしている。鈴木（1993）は日本企業による欧米企業47社の買収とその後の管理について分析している。47社のうち31社は現地の人がCEOであり、16社は日本人がCEOであった。日本の親会社が戦略面と業績面から買収企業をどう評価しているかをたずねた結果、予想以上に高い評価をしていることが判明した。

林（1993）は米国の文献サーベイから買収後の組織統合の成功条件として、買収ビジョンの明確化、オープンで正確な情報伝達、すぐれた人材の識別など6要因を導きだし、日本企業による米国企業の買収の「成功事例」7ケースについて検討した結果、それらは大方日本企業にもあてはまるとしている。「海外現地主義」はモットーとされることが多いが、7社の事例では必ずしも実行されていないという。消費財メーカーは海外現地主義をとる傾向があるが、生産財メーカーは自社の経営・技術の優位性に基づく効率志向のために現地主義を放棄するようだと指摘している。

2. 調査の方法と対象

筆者は1989年8月、米国において日本企業による買収企業10社を訪問し、日本人および米国人経営

日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理

者の面接調査を実施した。10社のうち9社では日本人と米国人両方のトップ経営者のインタビューを行うことができた。

実地調査に先立ち、次のような作業仮説を設定した。

1. 日本企業の買収対象は赤字企業が多い。
2. 敵対的買収ではなく友好的買収が多い。
3. 積極的探索によらず、受身の買収が多い。
4. 日本企業は買収後直ちにドラスチックな変化——組織、管理システム、人材面——を導入しない。
5. 製品の品質とコストの改善のため生産技術面の投資と人材投入は直ちに行う。
6. 経営陣の交代や経営システムの大幅な変更は、業績の悪化が深刻になった場合に実行される。

とはいえ、この調査は非構成的インタビューによる、探索的ケーススタディの域を出るものではない。

表1は調査対象企業10社の属性を要約したものである。買収企業、被買収企業の双方ともすべて製造業であり、業種・製品は多岐にわたっているが、概して成熟産業に属しているといえる。買収の時点は1970年代前半という早い時期が2社、80年代中葉が2社、87・88の両年が6社となっている。買収時から調査時点までの経過年数は10数年、4～5年、1～2年の3グループに分かれるわけである。日本の親会社の所有比率は9社（買収時点では8社）が100%で、1社は買収時の50%からその後70%所となった。買収額についてはB社のみは公表していないが、最小700万ドルから最大26億ドルまで

表1 調査対象企業の特徴(1)

企業名	業種 (製品)	買収 時点	親会社の 所有比率(%)	買収金額 (百万ドル)	従業員数 (内日本人)	労働組合 の有無
A	金属 (徹材)	1973	80.5 100('78)	8	560(4)	有
B	電機 (テレビ)	1974	100	不明	5,000 *1,170(28)	無
C	鉄鋼	1984	50 70('90)	292 439	10,800(約60)	有
D	機械 (ベアリング)	1985	100	110	1,700(28)	有
E	服飾品	1987	100	73	330(6)	有
F	化学 (樹脂)	1987	100	535	4,000(5)	有
G	電機 (レコード)	1987	100	2,000	10,000(1~3)	不明
H	タイヤ	1988	100	2,600	53,500(約130)	有
I	電機 (テープ)	1988	100	35	470(13)	有
J	食品	1988	100	7	175(2)	無

(注)*買収時は約5,000人、リストラクチャリングを経て現在は1170人に減少している。

日本企業のカロスボーダー企業買収後の管理

あり差が大きい。従業員数は500人未満3社、500人～2,000人規模3社、4,000人以上が4社で、最大は5万人を超える。一部の事業所にせよ労働組合がある企業が7社、組合のない企業が2社(不明が1社)となっている。

3. 買収プロセスの特徴

表2は調査対象企業の買収プロセスの諸側面を示している。「買収経験」とは日本の親会社が海外で買収の経験をもっていたかどうかを記したものである。買収経験のある企業が6社、当該買収が初体験と言う企業が4社となっている。国境を超えた企業買収の場合、経験の有無は成功を左右する重要な要因であるが、近年では買収経験のある企業が増えている。

買収対象が企業全体というケースが6社(そのうちJ社は1工場のみ会社)、会社の中の部門を買収したケースが3社(部門会社の買収を含む)、1工場のみ買収が1社となっている。日本企業による買収は被買収企業や第三者(投資銀行など)からのアプローチによるケース、つまり受身の買収が多く、

表2 調査対象企業の特徴(2)

企業名 (製品)	買収 経験	買収 対象	能動・ 受身	友好・ 敵対	長期的 関係	製品市場 関係	CEO 国籍	収益性 買収時 調査時
A (磁材)	無	1工場	受身	友好	有	同業	日本 *米国	赤字 黒字
B (テレビ)	無	部門	受身	友好	無	同業	日本	赤字 黒字
C (鉄鋼)	無	全社	能動	友好	有	同業	米国 *日本	△黒字 赤字
D (ベアリング)	有	全社	受身	友好	無	同業	米国	赤字 赤字
E (服飾品)	有	全社	受身	友好	無	同業 (製品拡張)	米国	黒字 黒字
F (樹脂)	有	全社	能動	友好	有	同業	米国	△黒字 赤字
G (レコード)	有	部門	受身	友好	有	同業 (製品拡張)	米国	黒字 黒字
H (タイヤ)	有	全社	受身	友好	有	同業	米国	黒字 赤字
I (テープ)	有	部門	受身	友好	有	同業	日本	赤字 赤字
J (食品)	無	全社 (1工場)	受身	友好	無	同業 (製品拡張)	日本	赤字 黒字

(注) *はCEOの国籍が変わったケースで調査時点のCEOの国籍を示し、その上の国籍は買収直後のCEOの国籍を示す。△は黒字だが収支ストレス状態にあったことを示す。

積極的に買収対象を探索する能動的買収は少ないといわれる。10社のうち受身の買収と見られるのが8社、能動的買収と見られるのが2社となっている。鉄鋼C社はその前年に別の会社の買収をやむなく断念しているいきさつがあったので、能動的買収とした。化学F社はその当時欧米でたてつけに企業買収を実行しており、ベアリングD社も買収経験豊富な会社だが、当該ケースは受身の買収であった。

日本企業は敵対的買収にはふみ切らないといわれるが、10社の場合もすべて友好的買収であった。タイヤH社のケースは、当初被買収企業との間でタイヤ部門の合併計画を発表すると、西欧のタイヤ会社がTOB（株式公開買付け）に出たためH社はそれに対抗して全社買収にふみきった。しかしH社と被買収会社の関係は終始友好的であった。

Kesterが指摘するように、10社のうち6社において両当事者間に長期にわたる関係（技術提携、合併会社、工場買収、トップの交際関係）が見出された。

「製品市場関係」とは買収企業と被買収企業の製品市場の関係をさす。表2に示されているように、10社はいずれも直接・間接に市場で競合する「同業」の企業を買収している。E、G、Jの3社については同業ではあっても、製品拡張型とされている。E社は服飾部品のファスナーのメーカーがボタンなどの服飾品メーカーを買収したケースで、親会社にとっては製品拡張を意味している。G社のケースは、電機メーカーが、レコード事業を買収したものである。日本の親会社とG社は日本でレコードの合併事業を経営していた。日本の親会社からすれば合併相手の会社の一部（レコード事業）を買ったわけだが、ハードの会社がアメリカでソフトに進出したことになる。J社の買収により親会社は初めて冷凍食品分野に参入した。それぞれ広い意味では同業ではあるが、多角化或いは製品拡張のケースと言ってよい。表1の業種をみればわかるように、10社はいずれも成熟産業に属しており、日本の親会社からみると水平的・市場拡張型の買収である。ただし上記3社については新規事業進出という意味をあわせもつわけである。

経営の最高責任者（CEO）の国籍を見ると、買収時には日本人が4人、米国人が6人であった。調査時点では日本人5人、米国人5人となっている。金属A社は買収時には日本人がCEOであったが数年後に米国人がCEOとなり現在に至っている。鉄鋼C社の場合は50対50の合併事業の時にはCEOは米国人だったが、数年後に日本側が70%の所有となり、日本人社長が会長兼CEOになった。タイヤH社は最初3年間に2人の米国人が会長兼CEOを務めたが、調整時点以後業績不振が深刻化して再建にふみ切る時に日本からCEOを派遣した。日本人がCEOというケースではいずれも米国人が経営執行責任者（COO）となっている。日本企業の海外事業のトップは日本人というケースが圧倒的多数を占めている¹⁾ことを考えれば、調査対象10社の買収企業のトップの現地比率は高いといえ

1) 企業研究会（1992）の調査によると、日本の多国籍企業32社の主要な海外拠点のうち日本人がCEOという所が8割に上っていた。

日本企業のカロスボーダー企業買収後の管理

る。10社の親会社はいずれも米国における事業を統轄する組織をもっており、それは買収企業のマネジメントの現地化をしやすくする条件ともなっている。

日本企業は赤字の企業を買収する傾向があるといわれているが、10社のうち買収時に赤字であった企業が5社、黒字の企業が5社となっていた。C社とF社は黒字ではあったが、収支ストレスという状態であったので、赤字会社を買収する傾向は認められよう。調査時点でも黒字・赤字が5社づつとなっていた。両時点間の推移をみると、赤字つづきが2社、黒字つづきが2社、赤字を黒字化したのが3社、黒字が赤字化したのが3社となっている。1970年前半の買収企業であるA社、B社は黒字化しているが、80年代の買収ケースでは80年代前半のC社、D社も含め、日立った業績向上が見られない。競争力の低下している成熟企業の業績回復は容易なことではなく、もっと“力業”を必要としているのかもしれない。

4. 調査結果の分析

調査対象企業10社がどのような特徴をもち、買収プロセスにはどのような特色があるかを説明してきたが、以下に2社の事例をやや詳しく説明して具体的なイメージを伝えてから、調査結果の分析に入ることにしよう。

(1) C鉄鋼会社のケース・スタディ

日本の大手鉄鋼メーカーP社は1984年に米国第6位の鉄鋼C社に50%資本参加し、その後70%に出資比率を引き上げ、出資額は4億39百万ドルに上った。従業員数は約11,000人、P社からの出向者は約60人であった。

買収の成果

当初C社のCEOは米国の特殊会社の会長が兼務していたが、日本からP社の役員が派遣され、社長として経営を指揮した。C社がP社の70%所有となった90年に日本人社長が会長兼CEOとなり、米国人副社長が社長に昇格した。C社は84年の時点では黒字であったが赤字に転じ、87年から4年間黒字化したが、その後また赤字と変転していた。1,000億円近いP社の出資に対して配当は未だ行われず、C社の財務的成果は不満足であった。しかし、日米経済関係の緊張が高まる中で、P社が米国に生産拠点をもつことは戦略的に正当化されると本社の幹部は考えており、買収後9年を経た現在、C社買収の最終的判定にはまだ早いと見られていた。

雇用保障と生産性向上

C社は1986年の全米鉄鋼労組との労働協約の中で、アメリカではきわめて異例の「労使協力協定」(Cooperative Partnership Program)を締結して、労働者の雇用保障(ノー・レイオフ)と生産性向上へ

の協力を約した。雇用保障はP社の資本参加以前から芽生えていた考えであったが、C社の日本人労務担当者は「雇用安定によって日本のような労使関係をつくりたかった」と述べている。生産性向上のためには、伝統的な職場慣行から脱却して日本流の弾力的な仕事の仕方を導入する必要がある。具体的には80近くあった保全の職種を10数職種に統合することができた。しかしオペレーターが日常的な保全を分担できるようにする多能工化は不十分であった。また、アメリカの工場労務管理の大原則ともいうべき先任権制度（セニオリティ）には手をつけられず、日本人から見て適材適所の柔軟な配置ができなかった。

ノー・レイオフの約束がリストラクチャリングを進める上での障害になっていないかという疑問に対して、日本人労務担当者はこれまでのところは問題化していないと答えた。C社は他社より比較的スリムな労務構成だったので、年5%の自然減耗によって生産性向上による人員減を処理できるとみられていた。レイオフ制には会社負担の補足的失業手当（SUB）やヘルスケアのコストを避けることができず相当のコストがかかる。従って雇用保障のコストは見かけほど高くないといわれる。とはいえ、不況が深刻化して大幅な操業低下に追い込まれたような場合には雇用保障のリスクが表面化する可能性がある。雇用安定の効果——フレキシビリティと生産性向上——に対する日本側の期待は高すぎたようだ。雇用保障をベースにした新しい人的資源管理の成果は日本人の目から見ると十分満足すべきものではなかったといえる。

管理組織の「二重構造」

筆者はC社の米人最高幹部4名（副社長、人事部長、技術部長など）に面接した。C社の幹部も労働者もP社の資本参加を歓迎した。というのは、C社の米国側親会社は鉄鋼業に興味を失い、流通業などへの多角化を志向していたのに対して、P社は鉄鋼にコミットしており、資金的・技術的援助を期待できると考えられたからだ。C社とP社の間には長期にわたる技術提携関係があり、互いに相手をよく知っていた。1986年の雇用保障協定のねらいは「米国の労働者がいつも恐れている職を失う心配をとり除くことによって、生産性向上のための変化の導入を可能にする」とともに、企業への一体感を高めることにあり、職種統合など相当の成果をあげている」と米国人事部長は語っている。

面接当時C社は50対50の合弁であったが、米人幹部は合弁会社の問題点を率直に指摘した。C社の米人幹部は米国の親会社に対してではなく、C社自体に忠誠心を抱いている。それに対してP社から派遣されてC社で働いている日本人管理者の献身の対象は第一義的に日本のP社であり、C社ではない。C社を低コストで高品質の鉄鋼会社にするという目標では一致するとしても、文化の違いからくるコミュニケーションのギャップやそれからくるフラストレーションは根深いものがあつた。本社組織のあり方について米人幹部は強い不満をもっていた。C社には「技術・経営調整部」という部門があり、日本人の技術担当副社長の指揮下に13人の日本人マネジャーが働いていた。その部門はC社への技術および経営上の支援とともに、日本のP社に対する情報提供という任務をもち、米人幹部から

日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理

見ると半分以上のエネルギーと時間が後者のために費やされていた。日本人だけで構成される「分離組織」がC社内の米人社員の注目を集め、怒りを引き起こしている、と米人幹部は語った。「この部門の主要機能は日本のP社に仕えることにあり、C社にサービスするのは第二義的である。あの部門の日本人はいつも情報集めをしている。米人社員が帰宅した夕方5時以降、電話やファックスをフル稼働しており、“スパイ活動”をしていると見られても仕方ない。この部門は実のところC社の一部ではなくて、日本の親会社がC社を監視するための独立組織としてつくられたと思う」と若手の米人幹部は述べた。

日本人幹部はそのような米国人側の疑念や批判を割り引いて聞いており、深刻に受け止めてはいなかった。「日本人と米国人の間の断絶はないと思う。深層には何かあるかもしれないが、表面化していない」と日本人幹部は語っている。その後、「技術・経営調整部」は「企画・分析部」と合体し、部内の日本人は大幅に減り、他部門に転出したといわれる。

むすび

日本人労務担当者は、米国のホワイトカラーと工場労働者の人的資源管理を比較して、工場労働者のほうが難しいと思うと述べた。なぜなら、工場労働者のほうがはるかに人数が多いし、日米間の差異はホワイトカラーよりブルーカラーのほうが大きい。つまり日本のブルーカラーはホワイトカラーとの同質性が高いが、米国のブルーカラーはホワイトカラーとかなり違う。ホワイトカラーはトップの考え方が変われば下部への徹底も比較的容易である。それに対して、ブルーカラーは労使協力による生産性向上など総論では一致しても、それを実現する各論となると先任権や職場慣行などがあって、容易に変更できない。たとえ従業員の理解はすすんでも、組合の規制があるために変化にブレーキがかかるという。

以上のように、このケースでは買収後のマネジメントの難しい問題として、日本側は工場労働者の問題を重視し、米国側は管理組織の問題を重視している。人的資源管理の成果についても認知のギャップが大きいといえよう。

(2) Hタイヤ会社のケース・スタディ

日本のタイヤ・メーカーQ社は1988年に米国第2位のタイヤ・メーカーH社を26億ドル（Q社の年売上高の6割に当たる）で買収した。H社は北米・南米・西欧を中心に約30の工場とアフリカに世界最大のゴム園、米国に1,500の自動車サービス店網などを擁する、従業員53,500人の世界企業であった。当初Q社はH社とタイヤ事業の合併会社を設立して7.5億ドルを出資することにしてはいたが、西欧のメーカーが19億ドルの株式公開買い付け（TOB）に入ると介入してきたため、Q社は急ぎょ26億ドルという高値で全社買収にふみ切って決着をつけた。Q社はその数年前にH社の一工場を買収しており、それ以来両社は良好な関係にあった。

買収後の経営方針

Q社のT社長はH社の買収の発表に先立ってH社を訪ねてCEOのN会長に会い、H社経営陣の残留について確約を得た。T社長は「対等のパートナーとしてH社の人々を遇する。H社の経営陣はH社のリストラチャリングを成功させた人達であり、経営能力を信頼できるので、H社を独立の会社として、彼らに経営をまかせる。H社がこれまで進めてきた合理化は適切なもので、現在の生産設備、人員は必要にして十分だろう。Q社とH社はそれぞれの企業文化の主体性を保ちながら有機的に融合することでシナジー効果を発揮したい」と語った。N会長は1980年当時経営危機にあったH社に乗り込み、H社のリストラチャリングに腕を揮った人であった。N氏は「Q社のように私とH社の経営陣やテクニシャンを敬意をもって遇してくれる米国の会社はないだろう。買収後の人事や人間関係をQ社以上に上手に扱える米国の会社もありえない」とQ社を賞賛した。

経営方針の動揺

しかし、買収後1年とたたないうちにQ社のH社に対する評価は一変し、以後3年間にわたる15億ドルの追加投資を決定した。Q社のT社長は「H社の現存工場は過去10年間設備投資が行われていなかった。陳腐化した工場と社内の志気を立て直すことが必要だ」と語った。買収1年半後にH社とQ社米国子会社が合併した時点で、H社生え抜きのR社長がCEOとなり、長い間CEOを勤めたN氏は間もなく退任した。R社長の下に経営企画および技術担当の2人の日本人（いずれもH社の一工場の買収後その経営に当たった人）が副社長に就いた。Q社から派遣されてH社の本社や工場で働く日本人は約130人であった。

新CEOのR氏は「最大のチャレンジはQ社とH社の文化的統合の問題であり、毎日が学習の連続だ。統合のスピードは早いとはいえないが徐々に進んでいる」と語った。日本人副社長は「時間をかけて混合文化をつくろうとしている。互いにフラストレーションはあるが、忍耐が必要だ。アメリカで事業するのだから、米国人を前面に立て、我々は黒衣に徹しようという考えだ。社長と副社長の権限すら明確に規定されていないことは、米国人との関係だけではなく、国際企業として問題があると本社には言っているのだが」と語っている。

1990年1月、日本のQ社の会長S氏が会長在任のままH社の本社に赴任し、顧問役をつとめることになった。S氏はH社の公式の役職にはつかず、CEOのR氏と毎週会合をもち、社内の重要会議に出席した。いわば“影の内閣”のトップとして影響力を発揮しようというQ社のねらいであったが、正式の地位権限のないS氏はH社では“影のうすい”存在であったという。大規模な追加投資の決定により、工場の合理化、製品の品質と生産性の向上が図られたが、人員の削減は自発的な退職だけに頼っていたため、その効果は限られていた。この間、米国自動車産業の深刻な不況に伴いタイヤ市況は低迷して競争は激化した。H社の業績も急激に悪化し、親会社Q社の連結業績に重大な影響をおよぼすに至った。

日本人主導体制による経営の再建

1991年3月、H社のCEO、R氏は更迭され、後任には日本の親会社Q社のK専務が就任した。K氏はQ社の非タイヤ部門の責任者で、英語も話さなかったが、H社の再建の切り札として派遣された（Q社のS会長は同時に帰国して退任した）。K氏のCEO就任の直後に、Q社はH社に対する最終的な支援策として14億ドルの資金援助を打ち出した。K氏はH社の実権を掌握し、経営の細部に介入した。89年以降H社は多額の赤字を計上しており、もはや背に腹はかえられず“短期決戦”に出ざるを得なかったといわれる。K氏はH社内に20以上のプロフィットセンター（SBU）を設定して、SBUの責任者の利益責任とインセンティブ制度を明確化した。

H社には7,500人のホワイトカラーがおり、本社を初めとしてそのスリム化が課題となっていた。工場現場の品質と生産性はゆるやかながら向上していた。H社の本当に困難な問題はマネジャーやホワイトカラー層にあることが判ってきた。Q社のT社長は「後知恵になるが、会社全体を買うより一工場の買収のほうが楽である。なぜなら、工場にはお役所仕事はないが、本社にはアメリカ流の官僚主義が充満しているからだ」と述べている。自発的退職に頼ってきたH社については強制退職（指名解雇やパーマニント・レイオフ）にふみ切った。91年中にホワイトカラー・ブルーカラー合わせて4,000人の人員整理が行われた。1992年4月にはH社の従業員は約4万人に減少していた。中西部から南部への本社の移転によっても相当数のホワイトカラーが退職したといわれる。

買収後3年間、H社の経営陣は米国人を表に立てながら、人的資源重視と雇用安定という日本流の方針にたって経営してきたが、91年春から日本人主導の経営体制を確立するとともに、アメリカ流の人員削減にふみ切るという皮肉な事態になったわけである。それによって「買収後のハネムーン時代」は完全に終わり、米国人従業員の間に経営に対する不信感が強まった。当初3年間の“漢方薬治療”のあとに手術という荒治療を行ったわけだ。本当は順序が逆だったのではないかと或る日本人管理者は反省している。買収後は協調的であった労使関係も一転して対立的になり、ストライキも発生した。

日本人CEO、K氏によるリストラクチャリングの強行の結果、92年中にH社の収支バランスを回復させるという目標は一応達成された。H社の再建のめどがたって、93年4月K氏は2年間のH社会長兼CEOの仕事を終えて帰国し、親会社Q社の社長に就任した。

むすび

日本人経営幹部は、工場労働者よりもホワイトカラーの管理の変革のほうが難しいと述べた。というのは工場にはモノがあるから生産性や品質の改善も尺度がはっきりしているが、オフィスにはそれがない。Q社の経営方式は日本では有効であっても、工場管理のように標準化・体系化ができていないので米国への適用は容易でないという。別の管理者は「日本企業の中にも自動車Y社やZ社のように経営理念が明確で経営システムの標準化・体系化が進んでいる企業は海外経営の場で強いが、Q社

日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理

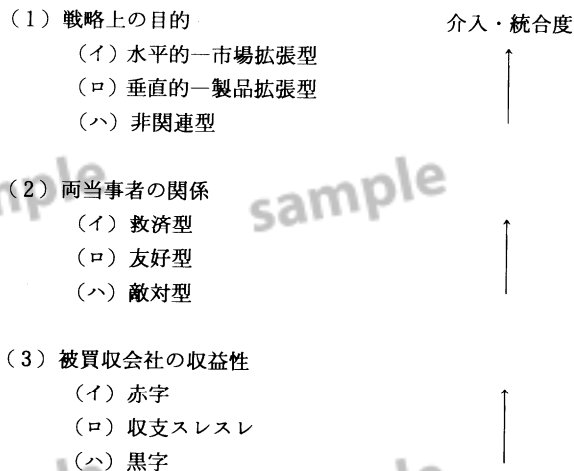
はそのような条件が整わないままに大買収にふみ切ったので難しかった」と述べた。

Q社は世界のタイヤ産業における“生き残り”をかけてH社の買収を決断した。買収後の経営方針が不明確なままに3年間を費やした後、背水の陣で日本人主導の急激なリストラクチャリングにふみ切り、窮地を脱した。買収対象の慎重な企業価値評価、買収後の一貫した経営方針、適切なタイミングの現実的なコミュニケーション、文化を超えて適用可能な堅固な経営システム、国籍にかかわらず組織変革能力をもつ経営者など、買収後の経営の成功に不可欠なファクターがQ社のH社買収後の管理の軌跡から浮かび上がってくる。

(3) 買収後のマネジメント

Buono & Bowditch (1989) は、買収の戦略的目的および買収・被買収両社の関係によって、買収後の望ましい統合の度合いが異なると主張している。筆者はそれに加えて、被買収企業の収益性により買収後の介入・統合の必要性・可能性が異なることを指摘した(機械振興協会経済研究所<1992>)。買収の戦略上の目的としては、水平的一市場拡張型、垂直的一製品拡張型、非関連型、買収・被買収両社の関係としては、救済型、友好型、敵対型、被買収会社の収益性としては、赤字、収支スレスレ、黒字にわけられる。買収側による被買収会社のマネジメントへの介入・統合の必要性と可能性は、水平的一市場拡張型、救済型、赤字の場合にそれぞれ最も強くなる。介入・統合の必要性も可能性も小さいのは非関連型、敵対的買収、黒字会社の場合である。図1の矢印の方向に向かって、介入・統合の必要性・可能性が強まることを示している。鈴木(1993)はオペレーションの「調整」とマネジメントの「統合」の両面を分けて考え、その両側面の大小・強弱のマトリックスによって、後援型間接経営、誘導型間接経営、再建型経営、融合型経営の4タイプに分けている。筆者はこれに修正を加えて図2のようにタイプ分けしてみた。

図1 企業買収のタイプと買収後のマネジメント



日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理

図2 買収後のマネジメントの4類型

		オペレーションへの介入	
		小	大
マ ネ ト ジ の メ 統 合	弱い	非介入型経営(a)	オペレーション 再建型経営(c)
	強い	誘導型経営(b)	統合型経営(d)

非介入型(a)はスタンドアローン型とも呼ばれるもので、非関連型または多角化・製品拡張目的で、しかも業績の良い企業を買収した場合によくとられる。異業種買収の場合、経営ノウハウの蓄積がないし、好業績のケースでは介入の必要性も少ないからだ。調査対象10社の中ではレコードG社がそれにあたるといえよう。誘導型(b)では日本側が経営の主導権をにぎるが、オペレーションには余り介入しないというタイプである。業績がまずまずで、買収後1~2年は様子がよくわからないし、買収後の先方の不安や動揺もあるので、しばらく静観しようという場合とか、再建が軌道にのった段階でとられる。オペレーション再建型(c)は、経営トップは先方に委ねながら、オペレーションへの介入は積極的に行うというアプローチで、業績が余りよくない同業企業を買収後によくとられる。統合型(d)はオペレーションへの介入だけでなく、経営面の統合も強めるというケースで、CEOを日本側がにぎって本格的な企業再建にのりだすというような場合がこれにあたる。タイヤH社のケースでは、買収決定直後には日本本社の経営者が非介入型(a)の経営方針を表明したが、間もなく経営内容の悪さが判明すると米国人経営者を温存しつつオペレーション再建型に転換したが、業績不振の深刻化により買収3年後に本社から日本人CEOを送り、統合型(d)によって経営の再建にとりくんだ。統合型(d)は、CEOは買収側(日本人)でも被買収側(米国人)でも可能だが、買収側主導による統合的な経営の方針やシステムが打ちだされている場合をさしている。

10社の事例を買収直後から調査時点(1989年)までについて4つのタイプにあてはめてみると次のようになるだろう。

A社	b → c	F社	c
B社	d → c	G社	a
C社	c → d	H社	a → c
D社	c → d	I社	c
E社	c	J社	b

日本企業は買収直後には経営への介入を自制し、現地のCEOを温存する意向を示すことが多い。しかし、同業で、経営内容が必ずしも健全でない被買収企業が多かったのも、オペレーションの再建には早期に着手する。10社の事例をみると、買収後10数年を経ているA社とB社は、誘導型(b)と統合

日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理

型（d）からオペレーション介入型（c）に変化した。日本側が技術・経営の優位性をもっている産業（金属・電機）だけに、長期間を経てもスタンダードローン型（a）には転化できないものと思われる。ベアリングD社は買収数年後に、日本の親会社の実力会長が死去したが、それを機会にCEOを解雇して別の米国人に代え、日本側のコントロールの強化をはかった。

E社以下は買収時点が1987～8年で、調査時点までの期間が短いので、マネジメントのタイプはほとんど変化していない。しかしタイヤH社の事例でフォローしたように赤字企業ではコントロールの強化、つまり統合型への志向が認められる。上記のD社とH社の他にも、B社、F社、など業績の良くない企業では経営者の更送が行われ、米国人が新CEOに就いた場合でも日本寄りのマネジメントへの統合の傾向が見られる。その典型がタイヤH社で3～4年の間に激しい変貌を見せた。同業で業績の良くない会社ということの上に、買収金額が非常に大きいことが悠長な静観を許さなかったのである。従って業績不振で、投資規模が比較的大きいC社、D社、F社、H社にはCからDへの変化が予測できるわけだ。それが正しいとすると、80年代の買収企業8社のうち業績のよいE社、G社、J社をのぞく5社は非介入型（a）またはオペレーション再建型経営から統合型（d）へと日本側コントロール強化の方向に向かいつつあるといえる。図1には買収後のマネジメントを左右する第4の要因として次の事項をつけ加えるのが妥当であろう。

(4) 被買収企業の相対的規模	介入・統合度
(イ) 大	↑
(ロ) 中	
(ハ) 小	

(4) 企業買収の成果

企業買収の成果の検討が種々行われているが、業績的に高い成果をあげているケースは少ないといわれる（林伸二〈1989〉、大前研一〈1992〉など）。鈴木（1993）は47社の買収事例の成果を戦略面と業績面から判定している。戦略面で期待通りまたはそれ以上の成果をあげていると見ている企業が約8割、業績面では約6割が期待通りまたはそれ以上と答えている。戦略・業績の両面で期待通りまたはそれ以上の成果をあげていると見ているのは25社で5割を上回っている（鈴木〈1993〉99ページ）。筆者の調査対象10社の収益状況は先に示したように、赤字企業を黒字化したA社、B社、J社、黒字を維持したE社、G社の5社は業績的に合格といえようが、黒字から赤字化したC社、F社、H社（いずれも後から見ると収支すれすれ、または潜在的赤字会社であった）、赤字つづきのD社、I社の5社は不満足な業績といわなければならない。このような会社は買収金額相当額またはそれ以上（2～3倍にのぼることも稀ではない）の追加投資を必要とする場合が多いから、業績不振の影響は更に大きくなり、買収側企業の“屋台骨に響く”ケースも出てくるのである。

日本企業のカロスボーダー企業買収後の管理

買収の戦略面の成果について筆者は本社幹部による評価を確認していないが、現地幹部の面接や文書資料などからそれを推測するのは難しいことではない。

A 金属	米国市場の地位固め、その後の国際戦略に大きなプラスの影響があった。
B 電機	日米貿易摩擦への対処。しかし、国際化初期の不十分な企業価値評価に基づく決定で、買収後の管理に多大な労苦を強いられた
C 鉄鋼	日米経済摩擦の激化を考えると米国に生産拠点をもつことは正当化される
D 機械	日本貿易摩擦に対処し、世界のナンバーワンの地位を固める
E 服飾品	日本では法的規制（分野調整法）で進出できない製品への多角化
F 化学	当該製品分野で世界ナンバーワンになれる
G レコード	ソフトの強化
H タイヤ	世界のビッグスリーの一員として生き残り、ナンバーワンを目指す
I テープ	米国市場での地位強化、競合他社による買収への対抗
J 食品	製品多角化

以上のように、初めての大型買収で悪戦苦闘し、その後の企業買収実行へのブレーキともなったB社をのぞくと、他社はすべて本社の見地から戦略的な正当性を主張するものと思われる。それゆえ、戦略・業績の両面で買収の正当性を主張できるのは、A社、E社、G社、I社の4社といえるだろう。

日本企業は買収後の短期的業績を必ずしも重視せず、買収の長期的戦略的意義に重きをおきがちである。失敗を「学習」や「授業料」として正当化する傾向もある。それゆえ鈴木（1993）の調査対象は必ずしも肯定的評価に偏っているとはいえないかもしれない。

（5）日本型人的資源管理の強みと弱み

海外経営において、工場労働者と上層人材（経営者、管理者、研究者など専門職）をくらべてみると、日本企業は工場労働者の管理のほうを得意としている。日本の工場労働者の労務管理のエッセンスは外国の労働者に対しても適用可能である。それに対して、上層人材の管理では日本流の適用可能性は限られ、より大きな修正を要する²⁾。また、日本企業の海外事業の成功例の多くは新規操業（グリーンフィールド・オペレーション）の工場のケースである。企業買収後の管理は新規操業に比べてはるかに難しい。買収企業の場合には既存のシステムや組織文化になじんだ人々があり、日本式の生産管理や人材管理の導入という変化に対する抵抗は新規操業の場合よりもはるかに大きいからだ。

2) 石田英夫（1990）及び（1994）参照。

図3 海外事業における日本型人的資源管理の成果

操業タイプ 人材レベル	グリーンフィールド オペレーション	買収・合併
上層人材	△ 成果低い	× 失敗
工場労働者	◎ 成果高い	○ 成果あり

上層人材 対 工場労働者という人材レベル，新規操業 対 買収企業という操業タイプでマトリックスをつくり，日本型人材管理の成果のちがいを図3のように予想していた。10社の買収事例の分析から，工場現場でも変化への抵抗は予期していた以上に大きいことが判明した（電機B社，鉄鋼C社，機械D社，タイヤH社など）。日本人管理者からは異口同音にグリーンフィールド操業への願望が聞かれた。事実，10社中4社で「理想の工場」づくりのために，買収工場とは別に新設工場が建設または計画されていた（A社，B社，E社，H社）。買収工場の場合には，細分化された職務分類，先任権制度，伝統的職場慣行などによって多能工化にも限界があり，日本側が考える高能率・高品質の工場運営の実現には大きな制約がある。10社は成熟産業に属し，組合の組織化率も高い。日本企業にとって，買収企業の労働組合の問題はストライキや賃上げ圧力よりも，組合が従来慣行を固守し，変化の導入に抵抗する役割をはたし，フレキシブルな操業の展開に対してブレーキになるということであろう。

買収後のリストラクチャリングの過程で人員整理が必要という場面もでてくる。とくに業績の悪化が引続く被買収企業ではある程度の解雇は不可避であろう。米国では経済的理由による一時解雇（レイオフ）の制度が確立している。鈴木（1993）の調査対象企業の4割はレイオフを実施していた。われわれの10社の中ではA，B，D，F，Hの各社がレイオフを実行している。ところがC社は雇用安定協定を組合と結び，I社でも雇用安定重視という言葉に従業員に与えていた。それは温情主義の発露ではなく，柔軟な仕事の仕方（フレキシビリティ）による生産性向上は雇用安定のベースの上にもこそ開花するという信念に基づくものであろう。しかし，買収以前の経営の遺産としての低生産性状況下の雇用保障の約束は大きなリスクを背負うことになる。雇用保障は長期的には生産性の向上に貢献すると考えられるが，短期的には生産性向上の大きな障害となりうるからである。

日本企業は買収後も従来経営陣の残留を要請するが多いが，買収後には或る程度幹部の退職が出るのが普通であるし，業績悪化により経営者を解任したケースもある（B社，D社，F社，H社）。周知のように米国の経営者の報酬制度は業績リンクの刺激性が³⁾よく，有能な専門職やマネジャーの昇進スピードは早い。日本人が妥当と考える上層人材の管理は米国人経営管理者や専門職の目にはきわめて「保守的」で魅力の乏しいものに見える。優秀な経営者・専門職を確保し，動機づけ，統合す

3) 米国の大企業の90%は経営者に対するインセンティブ制をもっているが，日本企業の米国子会社の33%しかそれを採用していないという。『日経ビジネス』1991年6月17日号 p.120

日本企業のクロスボーダー企業買収後の管理

図4 日本型人的資源管理の成果の修正

イ) 現状

	グリーン フィールド	買収・ 合併
上層人材	△	×
工場労働者	◎	△

ロ) 条件整備後

	グリーン フィールド	買収・ 合併
上層人材	○	△
工場労働者	◎	○

るためには、上層の人材管理の刷新が望まれる。

図3に示されている日本型人的資源管理の成果の差異の判定には、人材レベルによる成果の差のほ
ろがグリーンフィールドと買収の差よりも大きいという想定があった。しかし、10社のケーススタ
ディの結果、グリーンフィールド操業と比較した企業買収後の管理の難しさは予想以上であり、人材
レベルによる成果の差に勝るとも劣らないと考えられる。それゆえ、図3のマトリックスにおける成
果の判定は図4の（イ）のように修正することが必要と思われる。買収企業の管理の成果をあげるた
めには、買収企業の管理の成功体験がある人など組織変革のマネジメントの能力を持つと立証された
人材が日本企業に蓄積されなければならない。上層人材の管理の革新と変革のマネジメントを担う人
材が確保された暁には図4の（ロ）のような成果が可能となるだろう。

む す び

調査前の作業仮説は10社の実地調査によってほぼ確かめられたといえる。

1. 10社のうち5社は買収以前赤字会社で、他の2～3社は収支ストレスであった。
2. すべて友好的買収であった。
3. 積極的探索によらず、受身の買収が圧倒的に多かった。
4. 買収後直ちにドラスチックな経営面の変革を実行したケースは赤字会社ですら1社（B社）だ
けであった。
5. 生産技術面の投資と人材投入は直ちに行われ、オペレーションの改善策は早期に実施された。
6. 経営陣の交代や経営システムの大幅な変更は業績の悪化が深刻化した段階でようやく実行され
る傾向があった。

日本企業のアメリカにおける企業買収10社のケース・スタディの結論と含意を要約してむすびとし
よう。

1. 日本企業は買収後のオペレーション改善のための資金・人材の投入は直ちに実行するが、ドラ
スチックな経営の改革にとりくむのは、業績の悪化を放置できなくなった段階になってからである。

2. 企業買収の評価については、日本企業は戦略的な正当性を重視し、業績面の評価を軽視する傾向があり、これまでは概して「甘い」評価に流れがちであったように思われる。

3. 調査対象の10社は成熟産業に属し、労働組合のある企業が多かったが、買収後の人的資源管理は新規操業の場合とくらべると、日本企業が強みをもつ工場労働者の管理についても予想以上の困難に直面した。国境を超えた企業買収後の管理の経験と人材の不足が感じられる。

このたびの調査結果にもとづく提言はつぎの通りである。

1. 外国企業の過去の名声や威信のある投資銀行などの評価を過信することなく、企業価値の判断を自ら冷徹に行った上で、できるだけ業績の良い企業を買収すべきであろう。

2. 買収後のリストラクチャリングの実施のタイミングをもっと早める必要がある。とくに業績の良くない買収企業の場合には、オペレーションの再建だけでなく、経営者の更迭や従業員のレイオフを含めて経営面のリストラクチャリングを適切なタイミングで実行することは買収後の管理の成功のために不可欠である。日本企業は人的資源管理の基礎として雇用安定を重視しているが、被買収企業の過去のマネジメントの遺産としての余剰人員に手をこまねいてはとて成功は覚つかないとわかりきるべきだろう。

3. 相異なる企業文化の融合には数年以上の長期を要するのが通例で、買収後のリストラクチャリングには間に合わないことが多い。業績の良い異業種企業買収の場合には相手側（米国流）のマネジメントで、業績の良くない同業の買収企業の場合には日本主導のマネジメントで、いずれにせよ一貫した体制の確立が必要であろう。どちらともつかない折衷的マネジメントや揺れ動く一貫性のないマネジメントでは成功はありえないといえよう。

4. 日本側主導の場合でも、買収企業の経営の理念・戦略・目標を明示化し、権限・責任の明確化など経営システムの「世界化」が必要である。日本人派遣者の立場をあいまいなものにすることは避け、組織変革能力をもつ少数の日本人経営者や技術者をなるべくラインに投入すべきだ。外国人は「二重組織」を受入れることが難しい。

5. 両社のトップ間の信頼関係は大切である。しかし、わが国の国際派トップの中には、かつて仰ぎ見た米国企業や経営者に対して過大な敬意を抱き、必要・適切なアクションをとれないという例も目についた。明確な報告とコントロールのシステムに裏打ちされ、密接なコミュニケーションに支えられた、きびしくかつ良好なトップ間の関係の樹立が望まれる。

《参 考 文 献》

[1] Pritchett, Price, *After the Merger: Managing the Shockwaves*, Pritchett and Associates, Inc., 1985

[2] Pritchett, Price, *Making Mergers Work*, Dow Jones-Irwin, 1987

[3] Buono, Anthony F. & Bowditch, James L., *The Human Side of Mergers and Acquisition*, Jossey-Bass

Publishers,1989

- [4] 林伸二 『M & A—合併・買収と組織統合』 同文館, 1989年
- [5] 村松司叙 『企業合併・買収—戦略, 評価, アフター・マージャー』 東洋経済新報社, 1989年
- [6] 石田英夫 「日本企業の人的資源管理の国際的適応性—職務行動の柔軟性からの検討—」『法と経済の基本問題』 慶應義塾大学産業研究所, 1990年
- [7] 機械振興協会経済研究所 『光と影—海外進出企業10社の軌跡』 NOMA総研, 1992年
- [8] Kester,W.Carl, *Japanese Takeover*, Harvard Business School Press, 1992
- [9] 企業研究会 『国際経営の新人事施策』 企業研究会 (研究叢書No.76) 1992年
- [10] 後藤光男 『企業提携の時代—日本企業によるM & Aの世界』 産能大学出版部, 1992年
- [11] 大前研一 『マッキンゼー・ボールドレス時代の経営戦略』 プレジデント社, 1992年
- [12] 鈴木貞彦 『日本企業による欧米企業の買収と経営』 慶應通信, 1993年
- [13] 林伸二 『日本企業のM & A戦略』 同文館, 1993年
- [14] 石田英夫 『日本企業のグローバル化と国際人事の基本問題』 石田英夫編著 『国際人事』 中央経済社, 近刊

[付記]

この研究は財団法人高橋産業経済研究財団の研究助成を受けたことを記し, 感謝の意を表します。

石田英夫 (慶應義塾大学大学院経済管理学科教授)