

2018年4月6日

米国クロスボーダーM&A後のPMI成功の秘訣

株式会社 Horizon Global Management & Integration 代表取締役

山川健志

1 はじめに

近年、米国における日本企業のM&Aがニュースを賑わせています。これは、ソフトバンクをはじめとする多くの日本企業が、米国においてM&Aを活発に実施していることも理由のひとつですが、一方、東芝の子会社のウエスティングハウスの経営失敗のような負の理由も挙げなくてはなりません。

米国でのクロスボーダーM&Aが成功するためには、適正な買収価格と適切なPMI（Post Merger Integration。M&A後の経営の安定化・統合）の2つが必須です。本稿では、筆者が過去15年間、幾つかの米国事業会社のCEOや社長として、PMI、事業再建、M&A等を実施してきた経験に基づいて、日本企業が米国事業を買収した後のPMIの実行に当たって気を付けなければならない点について、考察いたします（適正な買収価格の実現に関しては、別の機会に考察いたします¹）。

本稿が、米国に進出する日本企業の一助になれば幸いです。

2 米国における日本企業の活発な投資

米国商務省資料²によると、過去5年間、日本企業の米国投資総額は約2千億ドル（約21兆円）に及びます。この額は、米国外の諸外国から米国に投資される額全体の約12%となります。巨大なM&Aの存在（例えば2017年は、武田薬品工業の約6000億円、セブン&アイ・ホールディングスの約3500億円の買収など。ちなみに東芝は2006年にウエスティングハウスを約6500億円で買収）により、毎年の投資額合計は大きく上下しますが、過去5年間、日本企業は米国に対して、毎年3.5兆円から5兆円を投資しています。

¹ここでは、次の二点が、適正な買収価格の実現のために、重要であることにだけ触れておきます。

①交渉中に買収価格算定の根拠にしたシナジー効果を、M&A後の実現にコミットさせる人事。

②成功報酬のFAやM&A推進部局等、買収成立自体が目標になりがちなM&Aプロジェクトチームの中で、ブレーキをかけることのできるメンバーの存在。

²「Foreign Direct Investment in the U.S.: Balance of Payments and Direct Investment Position Data」
<<https://www.bea.gov/international/di1fdibal.htm>> 2018年3月28日アクセス

3 米国クロスボーダーM&Aの失敗

このように活発に米国で事業展開を図っている日本企業では、東芝子会社のウェスティングハウス経営の失敗に見られるように、様々な問題が生じています。筆者が PMI や再建等を実施した会社で起きていた問題や、その他の日系米国会社で起きていた問題で、典型的と思われるものを以下に並べます。

- ① 時間を買うつもりで米国企業を買収したが、経営メンバーや従業員が次々離職し、サービスの質が落ち、顧客が離れていった。
- ② 現地主要メンバーから人事上の問題で訴訟を提起された、あるいは訴訟を脅かされている。
- ③ 米国会社を買収した後、ようやく新 CEO を採用したが、勤務開始まもなく、競争相手に引き抜かれてしまった。
- ④ M&A の買収価値算定に盛り込んだシナジー効果が、M&A 後いつこうに現れてこない。
- ⑤ 品質や規制上の問題が発生し、お客様からの損害賠償請求や規制当局への対応で、莫大なリーガルフィーやコンサルフィーが発生している。
- ⑥ 現地子会社の日本人トップが、日本からの出向者数名を、しばしば夕食に誘い情報収集していたら、米国人マネジャーから差別で訴えられた。
- ⑦ 契約内容は弁護士を利用してしっかりと確認したが、作業が遅延した場合の費用負担などのビジネスタームを現地オペレーションチームに十分共有していなかったことから、リスクを管理できず、莫大な損が発生した。
- ⑧ 現地従業員から、不正があるとの E メールが本社社長宛てに送られてきた。
- ⑨ 米国内子会社に対する予算コントロールが効かない。

日本企業の米国子会社で生ずるこのような状況は、多くの場合、根本的な問題の一端が表面上現れているに過ぎず、本当の問題をなかなか発見することができません。表面的な問題を解決したとしても、根本原因が解決しないため、形を変えて様々な問題が発生したり、間違った対応により、問題がさらに深刻化したりすることもあります。ちなみに、東芝のウェスティングハウスでは、上記③、⑤、⑦、⑨が生じていました。

一つの事例をアニメーション・ビデオにしましたので、まずはご覧ください。

<https://youtu.be/99ZbIP4Bio0>

このビデオでは、売上減少という表面的な問題を、深い原因にまでたどり着いて解決しましたが、このビデオの元になった現実はさらに複雑で、例えば、日本人従業員を優遇し現地従業員を差別しているという訴えを現地米国人従業員にさせ、多額の成功報酬を得ていた米国弁護士の存在など、さらに重層的で複雑な利害関係が絡み合った問題が存在していました。

4 米国クロスボーダーM&A後のPMIの困難さ

M&A後のPMIのためには、一般的に次の諸施策が必要です。

- ① 戦略・ビジョン（M&Aの意義を含む）の明確化・浸透
- ② 経営陣の構築・強化
- ③ インセンティブ制度構築・実施
- ④ お客様・規制当局等とのコミュニケーション
- ⑤ 予算管理システム構築・実施
- ⑥ リストラ計画作成・実施（同時にリテンション・プログラムの作成・実施）
- ⑦ 配置転換・組織変更
- ⑧ システム統合
- ⑨ 人事制度統合
- ⑩ 統合委員会（Integration Committee）の設置・運営

上記の項目について、PMIのアドバイザリー会社を利用して詳細に計画を作成しても、その実行は国内M&Aの場合と同様に大変です。ましてや、米国クロスボーダーM&Aとなると、それぞれの文化の中にどっぷり浸かってきた人間とその集団である組織が、M&A後に、お互い初めて真剣に関わりあう中で、言語、価値観、法規制、マネジメントの違いなどによる異文化の衝突が、いたるところで発生します。このような状況下で、国内でも難しいPMI活動を実施していくことになります。

様々なレベルで生じるコミュニケーションの断絶・すれ違いにより、現地経営陣や従業員の不安・不信感が高まる一方、日本本社側も不信感が高まり、経営統合・シナジーの発揮どころか、PMI活動の中で悪循環が生じ、現地経営陣や重要な従業員の離職により経営の悪化を招いたり、逆に、本社側の放任による問題の先送りがなされたりします。

5 クロスボーダーM&A 後の PMI を主導するリーダーについて

国内 M&A でさえストレスが多い PMI の諸活動に、異文化の壁を乗り越えて現地経営陣や従業員を巻き込んでいくには、業務遂行能力のほかに、異文化マネジメントスキルが必要です。そのようなスキルを持つリーダーが、様々な所で生ずるコミュニケーション・ギャップを予防、早期発見、是正しつつ、関係者全員を巻き込み PMI プロジェクトを推進していく必要があります。

このようなリーダーの要件としては、①異なる価値観を受け入れることができる、②異文化環境において的確な状況判断ができる、③異文化環境においても理解可能な指示が出せる、④本社と子会社をつなぐキーパーソンになれる、⑤業務を遂行するための管理能力があることが必要です³。

このような人材を社内で育成するには、異文化環境でのプロジェクトマネジメントの経験なども含めた長期間の訓練が必要となることから、多くの日本企業では、クロスボーダーM&A の実行前に内部育成することは困難となっています。そのため、米国進出の準備段階で、外部から異文化マネジメントのスキルを有する人材を獲得し、さらに M&A 後に現地子会社及び本社側における組織学習を通じて、内部人材を粘り強く育成し、組織全体の異文化マネジメント能力を向上させていくことが重要です。

6 米国クロスボーダーM&A 後の経営体制について

米国クロスボーダーM&A 後に、最も悩むのが、現地経営体制の構築です。M&A 直後は、買収側の従業員や顧客を安心させるためにも、CEO 等をはじめ既存の経営陣全てをそのままの体制で引き継ぐ場合が多いですが、いずれはグローバル戦略にそった経営体制をとる必要があります。

これまで、米国で事業展開している様々な業種・規模の日系子会社をみてきましたが、大きく分けると以下の3つがあります。

- ① 現地米国人が、トップからほぼ全ての部門長を占めており、日本本社からは、リエゾン（本社との連絡係）とスタッフレベル。
- ② 本社から派遣され米国に常駐する日本人が会長・CEO などのポジションで組織のトップとなっているが、実際のオペレーションは現地アメリカ人経営チームが主導。
- ③ 本社から派遣された日本人が、組織のトップとして、実質的にもオペレーションを主導。

米国子会社の取締役会の構成については、②と③の場合は、本社経営陣と現地日本人トップで占めているケースが多く、①の場合に、現地アメリカ人ト

³ 藤井健「第14章 異文化マネジメント」江夏健一、桑名善晴編著(2001)『理論とケースで学ぶ国際ビジネス』同文館出版

ップが役員会のメンバーにもなっているケースが時々見受けられます。ちなみに、東芝のウェスティングハウスは、①の体制で、昨年辞職された元東芝会長の志賀重範氏が、ウェスティングハウスを買収した 2006 年から 2010 年の間、東芝本社側のトップとして占めていたポジションが、Chief Coordination Officer というリエゾン役でした。

②の場合は、①とは違い、米国子会社のトップは本社からの日本人で、多くの場合、会社内部の CFO も本社からの赴任者が組織上なっていますが、実際上は、米国人の COO などが経営を主導し、人事や財務も米国人経営陣が実質管理しています。この場合、日本人 CEO は、実際上、本社とアメリカ人 COO のリエゾンの役割と、米国内の日系企業を顧客にもつ日本人営業チームの管理等の業務が主になっています。

③の場合は、他の経営陣の構成によって 2 つのタイプに分かれます。②の経営体制の CEO だった方が、内部改革に成功し、現地アメリカ人経営陣と強固なチームを形成し、名実ともにリーダーとなった A タイプと、部長以下も本社からの赴任者や現地採用の日本人や日系人でチームを組んでいる B タイプです。B タイプは、M&A ではなく、ゼロから米国子会社を立ち上げた場合に、多く見られます。あるいは M&A をした後に、トップも含め経営陣が次々と辞めてしまい、緊急避難的に日本からの赴任者で補充しているという例も時々見受けられます。

この 3 つの体制のうち、どの経営体制が良いのかどうかは、事業戦略と人材によります。例えば、その子会社の顧客の大部分がアメリカにある日系会社の場合は、③B タイプが良い場合もあります。徐々に米国の非日系会社へと販路を広げる中で、現地米国人を経営陣に加えていく (③B→③A) 例もあります。また、米国人経営陣と日本本社の間で良いコミュニケーションが取れ、現地米国人経営陣に対して的確なインセンティブシステムを設定できる会社では、③から①への経営体制変更によって、飛躍的に事業が拡大した例もあります。

7 おわりに

ビデオの中の米国子会社では、M&A 後しばらくして、買収前からの CEO に辞めてもらい、本社から赴任してきた山田さんが、現地トップとして PMI を推進しています。業務遂行能力抜群で英語力もあることから現地トップに選ばれた山田さんですが、③A の経営体制を作り上げるためには、今回のような失敗を繰り返すことによって、異文化マネジメントの経験を積んでいく必要があります。組織がこのようなリーダーを粘り強く育成し、組織としてグローバルな管理能力を持つようになることが、米国事業を成功させ、グローバルな競争力のある会社になる秘訣だと信じています。

以上

【筆者プロフィール】

山川健志（やまかわたけし）

（略歴）

- 1986年～2004年、国家公務員。主に総務省や内閣府で規制改革や構造改革特区関係の仕事に従事。その間、1996年から3年間、在米日本大使館で連邦議会対策を担当。
- 2004年～2017年、米国事業会社のCEOやCOOとして、M&A後のPMI、事業再建、M&A、バリューアップ、事業拡大などを実現。
- 2017年、株式会社 Horizon Global Management & Integration、2018年、Horizon GMI USA, Inc.を設立。現在、両社の代表を務める。
- 1986年、早稲田大学法学部卒業。1993年、人事院海外研究員として米国ワシントン大学でMBA取得。

（連絡先）

（米国オフィス） 747 Third Avenue, 2nd Floor, New York, NY 10017

（米国電話） TEL 646-722-2761

（Eメール） tyamakawa@horizongmi.com

（ホームページ） <http://horizongmi.co.jp/>

掲載日：2018年4月25日