

## 第8回 人材・組織統合とガバナンス



青嶋 稔

### CONTENTS

- I 人材・組織統合とガバナンスの問題点
- II 問題解決の方向性
- III 先行事例
- IV 課題解決の要諦

### 要約

- 1 日本企業のM&AとPMI（Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス）において、人材・組織統合はガバナンスを確立する上で最も重要な問題だ。被買収企業に対する統治を進める際に、法令順守などのコンプライアンス、戦略統合など、すべての基盤となるからである。それらを実行する際の問題点である、①不十分な組織風土・文化の理解、②不明確な意思決定プロセス、③戦略に対する納得感不足、④重要人材の流出、について述べる。
- 2 PMIを成功させるための礎は人材・組織統合とガバナンスにある。ガバナンスの統合には、①責任権限の明確化、②徹底した可視化（透明性の確保）、③主体性・当事者意識の向上、人材基盤の強化には、④価値観の共有、⑤重要人材の可視化と育成の仕組みへの落とし込み、がそれぞれ重要な論点となる。
- 3 先行事例として、オムロン、サントリー食品インターナショナル、日立製作所、コマツについて紹介する。
- 4 課題解決の要諦として、PMIを成功させるためのガバナンス強化、さらにはそれを実現するための人材基盤、組織統合を進めるために、事例からの示唆を基に、①経営者のコミットメント、②被買収企業の企業文化に鑑みたPMIの設計、③理念の統合、④事業を通じた理念の実践と共有の場作り、⑤目標設定と進捗状況の可視化、について説明する。

## I 人材・組織統合とガバナンスの問題点

日本企業のM&AとPMI（Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス）において、人材・組織統合はガバナンスを確立する上で最も重要な問題だ。被買収企業に対する統治を進める際に、法令順守などのコンプライアンス、戦略統合などすべての基盤となるからである。さらに、それらを実行する際にも、人材基盤の強化と組織統合が問題になる。合併のシナジーを創出するためには、人材および組織が有効に機能することが何より重要である。とりわけ、PMIを確実に推進できる人材が存在するかどうかは、M&Aの成功を左右する。

この章では、人材・組織統合とガバナンスの問題点として、①不十分な組織風土・文化の理解、②不明確な意思決定プロセス、③戦略に対する納得感不足、④重要人材の流出、について述べる。

### 1 | 不十分な組織風土・文化の理解

異なる組織風土や文化を持つ企業を統合するには、両社の組織・階層レベルでのコミュニケーションプランなどが必要となるが、被買収企業に遠慮するあまり、踏み込んだ企業風土・文化の融合ができていないケースが多い。特に海外企業の場合、言語や文化の違いからなおさら難しいものとなる。また、異なる技術領域や事業領域を買収する場合、既存事業の販売チャネル買収と比較して、その難易度は一層増す。

### 2 | 不明確な意思決定プロセス

PMIではさまざまな意思決定が必要となる

が、意思決定プロセスが明確になっていないため、被買収企業が躊躇することがある。さまざまな決定事項が発生する中で、PMIの担当者が意思決定を行える範囲は限定的であるため、被買収企業からプロセスが見えないことがある。被買収企業が意思決定を迅速に進めるべきケースで、本来は買収企業の判断が必要な事項について、被買収企業の判断で決定してしまうなどの問題が生じる恐れがある。それでは、被買収企業と買収企業との間で不信感が生まれ、PMIに大きな障害をもたらしてしまう。意思決定のスピードを上げるには、被買収企業にある程度の権限を委譲することが求められるが、責任と権限の範囲を明確にできないと、かえって混乱を生むことになりかねない。

### 3 | 戦略に対する納得感不足

買収の過程で戦略統合が十分に行われていないと、戦略に対する納得感不足から「予算目標はあるものの戦略不在」という状況になる。これではガバナンスを保つことは難しい。野村総合研究所（NRI）が実施したPMIのプロジェクトにおいて、被買収企業の経営陣に話を聞くと、「予算の共有はされているが戦略の共有はされたことがない」という意見に当たることも少なくない。

日本企業はとかく、中期経営計画を説明すれば戦略を共有したという意識を持ってしまいがちであるが、それは被買収企業にとって、単に「予算目標を説明された」という解釈に過ぎない場合が多い。戦略の進捗状況も見えず、その結果、市場環境の変化に合わせた戦略の推進が難しくなる。

## 4 | 重要人材の流出

企業文化の異なる2つの組織が統合する際には、人材や組織の評価が不十分なことから、影響力を持つ重要人材や、それに伴う連鎖的な人材の流出が起きてしまいがちである。人材維持のためのリテンションボーナス（買収後、一定期間継続勤務後に支給されるボーナス）を設定したとしても、新しい組織で働く意義を見いだせなければ、人材は去ってしまう。

買収後の組織にどのような人材がいるかを把握し切れず、対応も十分ではないと、優秀人材に流出されてしまう。あるいは、優秀人材であることは把握していたとしても、価値観や目的意識を共有できなければ、流出されてしまう。もっと言うと、日本企業が買収やPMIにおいて、人材の可視化、維持、さらには理念や価値観の共有に成功しているケースは極めて少ないのが現状である。

M&Aは日本企業の成長に欠かせない手段であるから、海外市場でのPMIの強固なガバナンス構築がなおのこと求められている。人材基盤・組織統合のための問題解決の方向性や、先行事例紹介、課題解決の要諦について、以下述べていくこととする。

### II 問題解決の方向性

PMIにおいて、人材・組織統合とガバナンスは成功の礎になる。ガバナンスの統合には、①責任権限の明確化、②徹底した可視化（透明性の確保）、③主体性・当事者意識の向上、人材基盤の強化には、④価値観の共有、⑤重要人材の可視化と育成の仕組みへの落とし込み、がそれぞれ重要な論点となる。

## 1 | 責任権限の明確化

買収後、ガバナンスを強化するには、被買収企業がどのような責任や権限を持っているのかを明確にしなければならないのだが、責任や権限の範囲をはっきりさせないまま事業を進めてしまうことが多い。日本企業同士であれば、あうんの呼吸で理解し合えることも、文化や風土がまったく異なる海外企業では難しい。

## 2 | 徹底した可視化（透明性の確保）

ガバナンスを強化する上では、透明性の確保がポイントとなる。たとえば業績管理の指標について、KGI（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）だけでなく、KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を設定することにより、財務目標値が未達成でもその原因を把握できるようにしておくと、透明性を確保することができる。

これは指標の設定が目的ではない。戦略の進捗状況を常に確認し合いながら、最終的な目標を達成するために議論を行い、戦略実行力を高めるためである。

## 3 | 主体性・当事者意識の向上

ガバナンスを強化するには、戦略に対する主体性・当事者意識の向上が欠かせない。そのために、被買収企業と市場環境についての意識を合わせ、戦略策定をともに進めていくことも必要である。被買収会社が当事者意識の低い状態で戦略を推進してしまうと、進捗状況の把握が難しくなる。当事者意識をもって取り組むようにできれば、戦略の進捗状況は可視化され、より強くガバナンスをかけることも可能となるだろう。

## 4 | 価値観の共有

ガバナンスにおいて、人材基盤の強化は非常に重要である。人材基盤を強固なものとするのは価値観の共有である。何を目指して事業をしているのか、その理念をしっかりと理解しておけば、買収企業が被買収企業に自らの理念や価値観を説明するにとどまらず、被買収企業がどのような理念と共通価値観を持ち、事業を営んでいるのかを理解することができる。

## 5 | 重要人材の可視化と

### 育成の仕組みへの落とし込み

人材基盤の強化には、どこにどのような人材がいるのかを把握しておくことが必要である。多くの日本企業は、買収した企業にどのような優秀な人材がいるのか、十分に把握できてない。人材の把握が経営層、もしくはそれに準ずる層でとどまり、実際に業務を推進しているキーマンまで及んでいないのである。ガバナンスを強固にし、人材基盤を強化するには、中間管理職の人材についても把握しておく。それにより、その先の人材育成についての計画を立てることも可能となる。

## III 先行事例

先行事例として、オムロンにおけるガバナンスと人材融合、サントリー食品インターナショナルにおけるガバナンスと人材融合、日立製作所における人材融合、コマツにおける人材融合、について紹介する。

## 1 | オムロンにおけるガバナンスと人材融合

### (1) 買収の経緯

オムロンは、「社会的価値の実現」というビジョンを継続することによって、持続的な成長を図っている。具体的には、重点事業領域であるIAB（インダストリーオートメーションビジネス：制御機器事業）の買収による強化を手がけている。

2015年8月、IABにおけるファクトリーオートメーション技術の開発と販売能力強化の一環として、米国のモーション制御機器メーカーであるデルタタウデータシステムズの株式を100%取得した。15年9月には、ビジョンセンサー技術やロボット制御技術に強みを持つ産業用ロボットメーカーであるアデプトテクノロジーを買収した。

さらに17年4月には、産業用カメラメーカーであるセンテックを、17年8月には、産業用コードリーダーのリーディングカンパニーであるマイクロキャンシステムズを買収した。これらの買収はオムロンのIABの戦略であるiAutomationを実現するためである。同社の強みであるPLCなどの制御技術を活かし、さらにそれを強化するため、3つの、つまり、integrated（制御進化）、intelligent（知能化）、interactive（人と機械の新たな協調）からなるiAutomationによって製造現場を革新しようとしているのである。上記4社の買収に際して、同社は統合後に次のプロセスを推進した。

企業統合後、すぐに理念とガバナンスについての説明を行い、戦略統合について議論した上、3年という年月をかけて詳細な統合計画を立てた。その中でまず、オムロンの事業

展開における理念を説明し、ガバナンスについては、投資の判断基準などを明示した。同時に、被買収企業に期待していること、ともに実現したい戦略について、ワークショップを開催し、議論し、決定している。

戦略策定についても共同で行った。iAutomationを実現するには、オムロンが持つ制御技術に、デルタタウが持つモーションコントローラ、アダプトが持つロボット技術、センテックが保有する産業用カメラ技術、マイクロシステムズが持つ産業用カードリーダーをどのように掛け合わせてものづくり現場を革新するかについて、それぞれの企業と議論をした。こうして納得感を醸成した上で戦略を描いている。

このように、オムロンが買収に際して力を入れているのは理念の浸透である。買収当日には被買収企業に理念の説明を行い、統合を進める段階で、その浸透を徹底している。同社には「TOGA (The OMRON Global Awards)」という理念の浸透活動があるが、被買収企業の従業員もこれには積極的に参加している。たとえばデルタタウは、オムロンがIABで定義している社会的課題をデルタタウのモーションコントロール技術で解決することについて、状況と成果を発表し、理念の実践を行っている。こうした活動は、ほかの被買収企業への理念の浸透促進にもつながっている。

## (2) TOGA

オムロンは2012年に理念の浸透活動であるTOGAを開始し、企業理念に基づくテーマについてチームで取り組む活動を推進している。チームで協力して同社のビジョンである社会的課題の解決、顧客・社会への価値創造

について話し合うことによって、戦略の実行力向上を図っている。

同社の企業理念や長期的ビジョンの根底にあるのは社会的課題の解決である。センシング&コントロールの技術を活かした生産現場のFA機器や、顧客の商品に掲載される電子部品やモジュール、交通信号や駅関連の自動化などの社会インフラ事業、健康機器の体温計や血圧計といった消費者向け商品は、いずれも社会的課題の解決を目指したものである。

TOGAでは、グローバルに各事業部門・コーポレート部門の社員がチームを編成し、ビジョン実現のためのテーマを選定し、事業活動や戦略の実行を通じて、育成し合い、高め合っている。

TOGAには、①プロセス重視、②評価内容、③表出と共鳴、という3つの特徴がある。

### ①プロセス重視

TOGAでは結果もさることながら、理念実践のプロセスを重視している。そのため、チャレンジポイントを宣言し、テーマをエントリーする有言実行型の仕組みを取り入れている。チームで協力し、メンバー同士が刺激し合うことによってシナジーを発揮することを大切にしている。

### ②評価内容

結果・成果だけではなく、達成過程でのチャレンジや企業理念に基づく行動を評価している。特に、失敗した事例でも果敢なチャレンジや失敗から学び取ったことを評価する表彰カテゴリーを設けるなど、さまざまな理念実践を称える工夫をしている。

### ③表出と共鳴

TOGAでは、最終のグローバル発表会までに職場、会社、地域内といったさまざまな場面で企業理念の実践事例を発表する機会を設けている。模範事例として選ばれたチャレンジ活動は、社内情報サイトなどで共有される。チャレンジし、お互いの取り組みを共有し、次の行動に移し、お互いに高め合う、というTOGAの一連の活動により、人材が育成されていく。

2016年度のTOGAには、グローバルで5003件ものエントリーがあり、17年2月から3月にかけて、エリアごとのプレゼンテーションと選考会を実施した。そこで13の優れたテーマがゴールドテーマとして選出され、5月10日の創業記念日には京都本社でゴールドテーマが発表された。「社会に対してどういう価値を生み出していくのか」「社内外のパートナーといかに連携していくか」など、理念実践に関する積極的なテーマが多く発表され、社員に共感・感動を呼び起こした。このように、数多くの社員が企業理念を実践するストーリーを、TOGAを通じて共感・共有することで、一人一人が戦略実行力を高める活動となっている。

TOGAは12年度のスタートから約6年が経過しているが、内容は常に進化し続けており、理念の実践、戦略の実行を通じて、社員の育成がなされている。

### (3) オムロンの人材育成からの示唆

#### ①ビジョンの実践と戦略の実行を通じて社員お互いが学び合う場と仕組みの構築

人材育成において大事なものは、単なる理論研修に終始せず、事業戦略の実行につながっ

ていることである。しかしながら、日本企業がよく行っているOJTだけでは、その役割を担い切れなくなっている。それは戦略の必要性について、社員に納得感が醸成されないことがあるのに加え、社員同士が共鳴し、高め合うまでに至らないからである。人材育成は、同じビジョンを持った人材が、上司から教えられるのではなく自ら考え、刺激し合い、実践するなど、戦略の実行を通じて実施していくことが最も重要である。オムロンはそのように考え、TOGAを継続しているのである。

#### ②目標達成に必要となるKPIの可視化と実践教育

目標達成の指標としてROIC（投下資本利益率）を採用している企業は多い。しかしながらオムロンの特徴的なところは、逆ツリーを作成してROICの目標値を達成するために何を行うべきかを明確にし、それぞれの立場で何をすべきかについてアンバサダーが伴走しながら教育している点にある。たとえば、生産部門であれば製造コストの低減により、営業部門であれば販売価格を上げることにより、ROICを高めることができる。ROICを逆ツリーで理解しKPIを可視化することで、それぞれの立場で何をすべきかを理解でき、納得づくで戦略を推進できるため、人材の育成につながるのである。

## 2 | サントリー食品インターナショナルにおけるガバナンスと人材融合

### (1) 買収の経緯

サントリー食品インターナショナルは、ソフトドリンク事業のグローバル化を推進する



ために、アジアをはじめとした多くの企業買収を進めてきた。

2009年には、フランスの食品大手ダノンから、ニュージーランドとオーストラリアのエネルギー飲料のマーケットリーダーであるフルコアグループを買収した。11年にはインドネシアの食品・飲料企業、ガルーダグループとの合弁会社を設立した。13年4月には、ペプシコからベトナム、18年3月にタイの飲料事業を買収している。

同社のアジア事業における統合の特徴は、相手企業との合弁会社の設立である。成長著しい新興国市場において、単独での事業展開はリスクが高い。既に現地で事業を行っており、市場をよく理解している企業と合弁することにより、相手企業の強みを最大限に活かしながらの事業展開を選択しているのである。

同社のアジア地域統括会社傘下には、合弁を中心とした飲料事業会社と完全買収している食品事業会社が配置されている。飲料事業には、ベトナムにあるペプシコとの合弁会社であるサントリーペプシコ・ベトナム・ビバレッジ、タイには同じくペプシコと合弁会社であるサントリーペプシコ・ビバレッジ（タイランド）、インドネシアにはガルーダとの合弁であるサントリーガルーダ・ビバレッジがある。健康食品事業としては、完全買収したブランドサントリーを配置している。

それに対して欧州では、09年11月にフランスのオランジーナ・シュウェップス、13年には英製薬大手グラクソ・スミスクライン（GSK）から買収したルコゼーナとライビーナの飲料事業を買収している。欧州においては100%買収を行い、両社を欧州統括会社の下に配置するなど、アジアとは異なる出資比

率、買収形態となっている。

本論文では、特に同社が昨今力を入れている合弁会社形態を中心に、アジアにおける買収のPMIについて述べる。合弁会社という形を取っているのは、同社が成長するアジア市場において市場をよく理解している企業との共同経営が成功の近道であるという考え方を、同社のPMIに色濃く映し出しているからである。

たとえば、サントリーは合弁相手の企業理念を理解した上で、自社の経営理念を理解してもらおうという、お互いを尊重した理念の理解を進めている。その上で、合弁会社の理念を策定している。その中には、「やってみなはれ」「Growing for Good」というサントリーグループの理念の理解を醸成しつつ、相手企業とともに新しい理念を策定している。その新しい理念には、合弁会社のマジョリティを所有するサントリーの考え方が色濃く反映されているものの、決してそれを相手企業に押し付ける形は取らない。お互いの理念、歴史を理解し、合弁会社の理念をともに策定するというプロセスを大事にしているのである。こうした考え方は、相手企業と力を合わせ、新しい力と価値を創出する「POWER OF TWO」と表現され、サントリーのPMIにおける基本的な考え方として根付いた合弁会社もある。

さらに、アジア地域統括会社のトップは、各国のJVをめぐり、タウンホールミーティングを開催している。その中で、サントリーの経営理念、「やってみなはれ」などの行動理念についての話を必ず盛り込んでいる。サントリー食品インターナショナルの小郷三朗代表取締役社長も、日本から各国のタウンホ

ールなどに赴き、会社のビジョンや創業精神を自らの言葉で伝えている。

また、イントラネットの中で、サントリーホールディングスの佐治信忠会長、新浪剛史社長のメッセージが発信され、継続的な経営理念の浸透が行われている。サントリーグループで実施している「アンバサダープログラム」では、講義、視察、ワークショップを通じて、サントリーの創業精神への理解を深めるとともに、サントリーグループの一員としての一体感を醸成する働きかけをしている。また、ベストプラクティス共有や人材交流として、各部門が世界から集まり、結束を深める取り組みも行っている。

加えて、アジア地域傘下にあるタイ、ベトナム、インドネシアなど各地の各部門の人材を集め、教育を行っている。これにより、各部門の地域内部と本社との間での人脈形成と、地域統括会社と本社の優秀人材の把握に努めている。

合弁会社経営のPMIの際、同社で最も大事にしている考え方は「主権在现场」である。地域統括会社や本社が現場から離れていても、市場の変化に合わせた迅速な意思決定を行えるようにする必要がある。そのため、本社は地域統括会社に権限を委譲し、地域統括会社は傘下の合弁会社に経営を任せている。しかしながら、それは放任するのではなく、各国にある合弁会社の人材を教育して、現地への権限委譲ができる仕組みを構築している。そのために、SCMであれば同じKPIを共有し、それぞれの地域のベストプラクティスを共有しながら、お互いの市場環境を把握した上で、オペレーションレベルをいかに高めていくかについて常に議論できる関

係性を構築する教育をしている。

## (2) サントリー食品インターナショナルからの示唆

### ①理念の統合と浸透

サントリー食品インターナショナルは、アジアにおいて、合弁会社の設立による事業拡大を推進している。その際、地域統括会社の傘下に合弁会社を設置し、相手企業とともに理念を策定している。そのプロセスは決して、サントリー食品インターナショナルから押し付ける形を取らず、お互いの理念、歴史を理解し、ともに策定している。また、ワークショップなどを通じて、現地社員への理念の浸透、さらには、サントリーグループの一員としての一体感を醸成する働きかけを実施している。

### ②主権在现场によるガバナンス

サントリー食品インターナショナルにおけるガバナンスの特徴として、主権在现场という考え方がある。現場に権限委譲を行い、地域統括会社は傘下の合弁会社に経営を任せている。そのため、各国にある合弁会社の人材教育を行い、現場への権限委譲ができる仕組みを構築している。

## 3 | 日立製作所における人材融合

日立製作所は、社会イノベーション事業でのグローバル規模での成長を目指し、2015年にはイタリアのフィンメカニカ（鉄道の情報、車両部門）、17年4月には英国のホライズン・ニュークリア・パワー（原子力事業）、17年4月には北米のサルエアー（空気圧縮）、など数多くの企業を買収・統合した。同社の



人財統括本部内にグローバル戦略アライアンス部という部門があり、PMIにおける人材の可視化とその活用についての基本方針の策定と推進を進めている。

### (1) 戦略と人材像、人材マネジメント

日立製作所が目指す姿は、「IoT時代のイノベーションパートナー」と2018年の中期経営計画にある。これは、社会イノベーション事業のグローバル展開に際して、製品・システムを顧客に提供する事業から、顧客とともにIoT、AI、ビッグデータなどのイノベーションを含んだサービスを、国内だけでなくグローバルな顧客・社会に提供し、顧客・社会の現在および将来の課題を解決する事業に転換しようとしている。

たとえば英国の鉄道事業では、老朽化や遅延・事故の発生といった社会的課題に対して、英国のアジリティ・トレインズ（日立も出資する鉄道車両リース会社）とパートナーシップを組み、高品質・高性能な車両提供、定時運行、安全快適な運行、さらには利用者のQOL向上、経済活性化に取り組んだ。そして、英国のIntercity Express Program（IEP：都市間高速鉄道計画）に対し、27年半の鉄道サービス事業スキーム提案により実現されている。

こうしたビジネスモデルの大胆な転換に伴い、日立製作所に求められる人材像や人材マネジメントの姿は大きく変わっている。社会イノベーション事業をグローバルに拡大するには、日本だけでなく、世界各国の社会・顧客の近くで現在から将来にわたる課題を探索し、解決策を製品・システムを活用したサービスとして提供する必要がある、それには国

を跨る事業の推進・プロジェクトの組成を行わなければならない。

この事業に求められる人材・組織体制として、国籍や性別などの区分なく現地マーケット（社会・顧客）を知る人材、国・場所を越えて1つのチームとして業務を推進できる人材・組織体制、顧客の課題を的確に捉え、解決策を考える人材とその文化を持った組織の構築が求められている。人材は、日立グループ内外・国籍・年齢などを問わず、確保・育成・配置しなければならない。日本国内中心かつ個社単位の人材マネジメントから、グローバルに多様な人材が国・地域を跨いで1つのチームとして業務を推進するため、グループ・グローバル共通の人材マネジメントも必要になっている。

その基盤として、11年度に「グローバル共通人財マネジメント基盤」を始動し、12年度に「グローバル人財データベース（HCDB）」の構築を開始、25万人の人材情報をデータベース化した。そこから、幹部候補である500人のトップタレントをプール化・育成するプログラム「グローバル・リーダーシップ・デベロップメント（GLD）」を開始した。

さらに、13年度に「日立グローバル・グレード（HGG）」を導入し、マネジャー以上の5万のポジションの格付けを行った。14年度は「日立グローバル・パフォーマンス・マネジメント」を11.2万人に導入し、パフォーマンスに対する評価制度を構築した。そして、15年度から18年度にかけて、「Hitachi University（LMS）」による従業員教育や、人財マネジメント統合プラットフォーム「Workday」導入を、グループ企業21社3000人でのパイロットを開始した後、日本では17年度か

図1 グループ・グローバル共通人財マネジメント基盤の構築

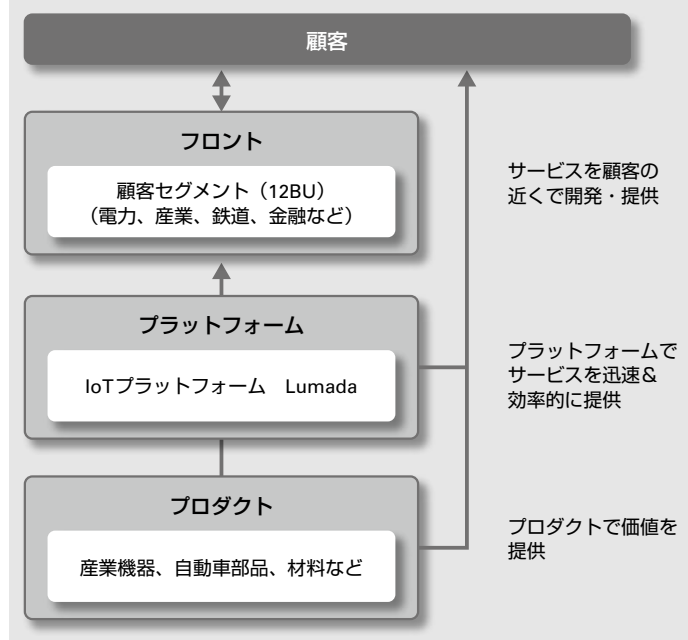


ら導入を開始し、グループ・グローバル共通人財マネジメント基盤を構築した (図1)。

また、16年4月から大胆な組織改訂を行い、全社組織を、「フロント」「プラットフォーム」「プロダクト」とした。フロントは、顧客の業種セグメントごとに12のビジネスユニット (BU) に束ね直し、プラットフォームは、日立のIoTプラットフォームであるLumadaによるデータ解析を行っている。プロダクトは、産業機械、自動車部品、材料などの製品を提供する事業部門である。製品別カンパニー制度からマーケット別ビジネスユニット制に再編することで、日立の技術・ノウハウをフロントがサービスとしてまとめて提供できる体制にした (図2)。

このような大胆な組織再編の中、顧客とともに課題を解決していくためにはフロント人材の増強と強化が必要となっており、国内で3000人、海外で1万7000人の雇用拡大、さらにはM&Aで獲得した企業の人材を可視化し、育成することで、社会イノベーション事

図2 日立製作所のフロント人材強化



業を展開しようとしている。

## (2) PMIのガイドライン

日立製作所では、人財統括本部グローバル戦略アライアンス部を中心に、PMIの人材融

合のためのガイドラインである「日立HRガイドライン」を定めた。これは、日立グループの人財部門におけるクロスボーダーM&Aの対応力強化、さらには買収先企業への日立グローバルHRイニシアティブの早期展開と定着による、グループ全体での適所適材の人材配置および活用のためのものである。

Hitachi HR PMI Guidelineの基本的な考え方は、①経営ガバナンスの確立、②シナジーの早期実現、③経営グローバル化、の3点である。

#### ①経営ガバナンスの確立

経営ガバナンスの確立として、責任・権限の明確化、任免権・評価権・報酬決定権の確立、組織・人材の可視化を進めている。

本社は事業戦略に基づき、買収した事業において、経営幹部層のタレントマネジメントと報酬マネジメントが適切に実施されていることを、本社として担保することに重きを置いている。また、それぞれのガバナンスの主体として、取締役会の指名機能・報酬決定機能が位置づけられている。

#### ②シナジーの早期実現

シナジーの早期実現を目指し、日立グループ・グローバルプラットフォームの活用を推進、組織・オペレーションの段階的統合を進めている。

たとえば、日立がグローバルで展開しているタレントマネジメントとリーダー開発の仕組みとしてのGlobal Leadership Development Program (GLDP) を活用し、重要ポジションの特定、キータレントを含む後継者候補（人材プール）の明確化など、登用・育

成計画を推進している。これにより、買収後、日立グループにふさわしいリーダー・マネジャー人材の育成と、戦略に基づく経営体制を構築する仕組み作りを推進している。

また、グローバル・パフォーマンス・マネジメント（GPM）により、事業戦略・事業計画と個人の行動を連動させることで、組織と個人の継続的な成長を実現しようとしている。さらに人材マネジメント基盤の強化を推進しており、PMIにおいて、買収した企業の人材を可視化するため、人財情報システムの統合計画の準備を行い、可能な限り、日立の推進する人財マネジメント統合プラットフォーム「Workday」を導入し、人材の可視化を推進しようとしている。また、HGGを導入してポジションによる格付けの共通化を推進している。たとえば、経営幹部ポジションであれば、Day1（クロージングし、新体制がスタートした日）までにHGGにおける格付けを完了するようガイドしている。

#### ③経営グローバル化

日立製作所は買収した企業に自社の仕組みを導入することにより、経営のグローバル化を進めている。これは、被買収企業に優れた仕組みが存在する場合は、それを積極的に導入するといった柔軟性も持ち、併せて展開している。たとえば、2015年10月に米国ジョンソンコントロールズと空調合弁会社を設立しているが、その際はジョンソンコントロールズが保有していた人事の仕組みを導入し、経営のグローバル化を一気に推し進められた。

#### ④理念の統合

PMIにおいて、日立製作所は理念の統合を

積極的に推進している。2017年4月に実施した北米のサルエアー買収（空気圧縮機）の際には、買収後、日立製作所副社長でありインダストリアルプロダクトBUのCEO、ならびに日立産機システム取締役会長である青木優和氏がサルエアーの経営層を集め、和・誠・開拓者精神という日立製作所の理念を説明し、日立グループとしてどのように事業を成功させていくかについて議論している。

青木副社長は三現主義の実践をPMIのモットーに、買収後1年間で、サルエアーCEOの来日や、青木副社長の何度にもわたる渡米および面談を重ねることで信頼関係を築いた。サルエアーとのステアリングコミッティを毎月開催して青木副社長自らが出席し、PMIの進捗を月に一度のペースで確認していた。意欲・適性があるPMOを日立グループから集め、現地に派遣したことも成功の一因である。

### (3) 日立製作所からの示唆

#### ①経営者の強いコミットメント

北米でのサルエアー買収における青木副社長の姿勢に表れているように、日立製作所は、トップ自らが強いコミットメントをもってPMIに取り組んでいる。サルエアーの経営層を集め、理念の説明や毎月のステアリングコミッティによるPMI進捗の議論を通して、日立グループとして、どのように事業を成功させるのかをトップ自らがハンズオンで議論し、推進することで、強いガバナンスの構築と、経営層を中心とした人材融合を進めている。

#### ②PMIプロセスにおける人材明文化

日立製作所は、PMIにおける人材融合のた

めのガイドライン、日立HRガイドラインを策定し、人材部門のクロスボーダーM&A対応力の強化、買収先企業への日立グローバルHRイニシアティブの早期展開と定着により、グループの戦略実行力を高めるために、人材の適材適所の配置と活用を進めている。このようにPMIを明確なガイドラインにまで落とし込んでいる事例は少ない。

日立はPMIにおける強固なガバナンス、フロントSBUを中心としたソリューション型事業へとビジネスモデルを転換するために、適材適所な人材配置と活用が喫緊の課題であると考えた。そのため、人材融合のプロセスを明文化し、人材の可視化・育成・最適な配置を実施している。

## 4 | コマツにおける人材融合

### (1) モジュラーマイニングシステムズ

#### 買収の経緯

建設機械大手のコマツは、1996年、米国アリゾナ州ツーソンに本拠地を置く鉱山向けソリューションプロバイダーであるモジュラーマイニングシステムズ（MMS社）を買収した。MMS社は、鉱山オペレーション管理システムの開発、製造、販売、サービスを行っており、鉱山におけるフリート管理技術のパイオニア企業である。同社のDISPATCHと呼ばれるフリート管理システムは、世界160以上の鉱山で使用されている。

コマツはMMS社の買収により、無人ダンプ運行管理システム（AHS：Autonomous Haulage System）の商品化をいち早く実現できた。当初、MMS社のベンチャー気質な企業文化を尊重し、価値観の共有化をあまり図っていなかった。しかし、2005年9月に掲

げた第一次経営構造改革の一環として06年8月に「コマツウェイ」を制定し、同社の強みを再定義・明文化した。ほかのコマツ海外法人と同様に、MMS社に対しても、コマツウェイの浸透を通じた価値観の共有化を推し進めた。

07年から、MMS社の幹部社員を日本に呼び、コマツウェイについての講義を行った。価値観の違いにより、当初はコマツ海外法人の幹部社員からはさまざまな率直な声が挙がった。そのような努力をコマツ本社が行っている中、MMS社に派遣されていた日本人幹部は、MMS社の本社だけでなく、世界10カ国に及ぶ各拠点を回り、コマツウェイの「モノ作り編」7項目や「何故を5回繰り返す」など、コマツの価値観を説明した。「現場」「現実」「現物」「5S」といった日本語とともに、その本質的な意味合いをくり返し説明したことで徐々に状況は変化し、MMS社の人材にもコマツの価値観が受け入れられていった。

同年、コマツウェイの一環として、ブランドマネジメント活動という商品視点から顧客視点への転換を図る活動を開始した。ブランドマネジメント活動とは、コマツが顧客にとってなくてはならない度合いを高め、その結果として顧客からパートナーとして選ばれ続ける存在になると定義している。

翌08年、コマツとMMS社は無人ダンプ運行管理システム（AHS：Autonomous Haulage System）の市場導入を開始。12年より、元来ソリューションプロバイダーとして顧客視点の文化を持っていたMMS社と、鉱山事業でのCI（鉱山顧客の継続的改善を支援する）活動に注力し、ソリューション事業を開

始した。

13年には、3カ年の中期経営計画「Together We Innovate GEMBA Worldwide」を標榜し、顧客価値に基づくビジネスを成長戦略の中核に据えた。これに呼応するようにMMS社は、マーケットにおける自らの強みを「Value In Use（製品サービスを的確に活用してもらえるように顧客を支援することによって価値を提供する）活動」として展開し、コマツとの顧客視点での協業を強化していった。

こうした過程を経て、MMS社の幹部からはコマツとMMS社の本質的価値観は同じであるという声が聞かれるようになり、自らコマツウェイの伝道師となる幹部が増えていった。

MMS社で働く従業員間では多様な言語が飛び交い、その数は29カ国語にも及んでいる。さまざまなバックグラウンドを持つ従業員に価値観を共有・浸透させるために、コマツはコマツウェイの本質を伝えることに努める一方で、MMS社の企業文化を尊重し、コマツウェイの解釈と伝え方については現地幹部に任せるという方針を採っている。このことが、現地社員にとってはコマツウェイの本質を理解することにもつながっている。

コマツは1996年に買収したMMS社のベンチャー企業としての気質を尊重しつつ、その価値観の統合に時間をかけて取り組んだ。その結果、MMS社の幹部からは、コマツとの統合を喜ぶ声が挙がっている。同社の事例から、価値観の統合を急がず、まず自社の価値観を明文化し、それを繰り返し伝えて本質的な理解を促すということの重要性が分かる。また、相手の自主性を尊重する重要性も分かる。

## (2) コマツからの示唆

コマツはブランドマネジメント活動を通じて、商品視点から顧客視点への転換を図り、顧客からパートナーとして選ばれ続ける存在になると定義し、活動を推進している。MMS社と共同で鉱山事業でのCI活動を開始し、ソリューション事業において協業を進めることで、お互いの価値観の共通性を見だし、その融合を進めていった。

そして、その価値観を29カ国語にも及ぶさまざまなバックグラウンドを持つ従業員に浸透させるためにコマツウェイの本質を伝え、かつ自発的な浸透活動につながるよう、その解釈と伝え方は現地幹部に任せる方針を採っている。これは、形式的な伝達に終わるのではなく、コマツウェイの本質を理解し、価値観の融合を実現するため、相手企業の自主性を尊重しつつ浸透を図ることの大切さを示している。

## IV 課題解決の要諦

課題解決の要諦として、PMIを成功させるためのガバナンスの強化、さらにはそれを実現するための人材基盤が挙げられる。また、組織統合を進めるために事例からの示唆にも鑑み、ここでは特に重要と思われる5つのポイントについて述べる。

### 1 | 経営者のコミットメント

PMIにおいて、ガバナンス、人材基盤を確立するには、経営者自らがコミットメントをもって取り組む必要がある。日立製作所の事例に見られるように、青木副社長が自らコミットメントを持って取り組んでいることが、

PMIを成功させている大きな要因となっている。青木副社長は、三現主義の実践をPMIのモットーに、サルエアーとのステアリングコミッティを毎月開催し、自ら出席して月に一度のペースで進捗の確認をした。このことがPMIの透明性を格段に高めている。

トップ自らのこうした取り組みが、経営理念や共通価値観の浸透を推進し、戦略実行力を高めることにつながるのである。

## 2 | 被買収企業の企業文化に鑑みた PMIの設計

企業には、それぞれ異なる組織文化がある。リーダーシップについては、独裁的なのか合議的なのかでは、大きく異なる。独裁的リーダーシップの企業を買収した場合、いきなり民主的に合議するという意思決定プロセスを導入しても、指示待ち社員が多いため、思うように進まないことも多い。

また、環境の変化に対して、積極的にリスクを取る組織もあれば、リスクを取りたがらない組織もある。これは、戦略に対する納得感を醸成する際に大きく影響する。

チームワークによるプロジェクトの推進については、企業の風土・文化として、公式な組織や役割分担で行うか、非公式な人間関係で行うかを明確にしておかないと、うまく進まないことがある。そこをよく把握した上で、PMIを設計することが求められる。たとえばオーナー系企業を買収した場合、経営者が独裁的なリーダーシップを持っているため、日本企業が得意とする現場の強みを活かした意思決定ができないケースが多い。

パナソニックエコソリューションズのインドにおけるアンカー買収については、家族的

表1 企業文化の要素と統合における影響

企業文化の要素	統合における影響
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>独裁的なリーダーシップ、民主的に合議して意思決定するか、そのスタイルが変わると、なじめず、離反する人材がでる</li> <li>独裁的リーダーシップから民主的リーダーシップに変わると指示待ち中間管理職が多いため、中間管理職が機能しない</li> </ul>
意思決定スタイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップダウンの意思決定か合意形成型かにより、意思決定プロセスが異なる</li> <li>意思決定の遅延、合意形成に影響を与える</li> </ul>
環境対応力	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクをとるか、現状維持を志向するか</li> <li>新しい戦略をなじませ、納得感を醸成させることへの影響</li> </ul>
チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>公式な組織、役割分担でチームワークするか、非公式な人間関係でチームワークするか</li> <li>チームワークの進め方の違いを理解しないと、チームでのプロジェクトなどの推進が進まない</li> </ul>

経営から組織経営への転換を図ることに努めている。アンカーの経営陣、幹部クラスの人材を日本に受け入れることにより、日本の組織・体制・経営についての教育を施した。

その上で、アンカーの明文化されていなかった仕組みや企業文化を明文化していった。そこに、パナソニックエコソリューションズの経営ノウハウを注入し、アンカーのオーナーファミリー色を徐々に薄くしていったのである。近代的なミドルマネジメント中心の経営組織への変化により、アンカーをより収益力のある企業にすることを狙った。

サントリー食品インターナショナルも、JVの合弁相手の企業文化、理念、歴史を理解し、PMIを設計している。このように、被買収企業の企業文化を理解し、それに合わせたPMIの進め方を設計することが必要となる(表1)。

### 3 | 理念の統合

日立製作所の事例で述べたように、サルエアー買収に際しては、トップ自ら、理念の説明、統合を進めている。またコマツも、コマ

ツウェイの解釈は、被買収企業であるMMS社の経営陣に任せ、その自発的浸透を図ることに重きを置いている。

サントリー食品インターナショナルは、合弁会社で新しい理念を構築していった。押し付けの理念統合ではなく、ともに新しく理念を創り上げ、双方の歴史、理念の理解に基づいた統合を推進している。また、サントリー食品インターナショナルは、合弁会社設立の際、双方の理念や歴史を理解し合い、理念をともに策定するというプロセスを重視している。

## 4 | 事業を通じた理念の実践と共有の場作り

人材基盤を強化するには、理念や価値観などの共有が大事であるが、それらについての理解を深めるために、実践の場を作ることが必要である。それは単なる理論研修にとどまらず、事業戦略の推進に理念の実践が伴わなければならない。オムロンはそれをPMIにおいても推進している。

TOGAには買収した海外企業も参画して



おり、事業を通して理念の実践を行っている。オムロンは理念の実践を、事業を通じて行うことに重きを置き、各事業を通じてどのような社会的課題を解決していくかを定めている。そして、進捗状況を共有し、ともにその理解を高め合う場としてTOGAでの共有やお互いの啓蒙を推進している。こうした活動はオムロンの戦略実行力をより一層高めていると思われる。

## 5 | 目標設定と進捗状況の可視化

ガバナンスの強化には可視化が必要である。オムロンが実施しているように、ROICを最終的な目標値としつつも、ROICの逆ツリーを作成し、従業員の立場で何をすべきかをROICアンバサダーが伴走しながら教育するのである。このように最終的な目標から逆算して示すことにより、最終的な目標を実現するために何を行うべきなのかを可視化でき、重点的に実施すべきことを浮き彫りにできる。

PMIにおいて何より大事なものは、進捗状況

を可視化して、適切に対応することである。そのためにはKGIを定めるだけでなく、KGIとKPIとの関連性を可視化すると、具体的に必要となる施策がとれるようになる。これはPMIで重要となる戦略におけるガバナンスを一層高めることとなる。

日本企業がM&A、PMIによって企業統合を推進するには、人材基盤の強化、組織融合を通じて、ガバナンスを強化していかなければならない。そのためには、経営トップ自らがハンズオンで取り組むとともに、被買収企業の主体性を重んじ、お互いの理念、価値観の融合を進めつつ、人材の可視化、融合を進め、理念の実践を被買収企業とともに推進できる態勢を構築していくことが求められる。

### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部  
パートナー

専門はビジョン策定、M&A、本社機能改革など