

【クロスボーダーM&Aと人材マネジメント③】

グローバル化の路線図：「自前の拠点」と「M&A買収先」で世界をつなぐ方法

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社
ディレクター キャメル ヤマモト（山本 成一）

本稿では、人材・組織面からみたPMIについて2回にわたり述べてきたが、最終回では、「買収によるグローバル化」と「自前のグローバル化」の関連について述べたい。

ここで「自前のグローバル化」というのは、海外企業を買収するのではなく、みずから海外に進出して生産・開発や販売等の拠点を、自前の現地法人等の形でつくっていくことを指す。これに対して「買収によるグローバル化」というのは、外国企業を買収を通じたグローバル化という意味である。実際には、両者を組み合わせてグローバル化する例が増えてきている。そこで本稿では、両者を一緒に扱えるような、＜グローバル路線図＞という枠組みを示して、議論を深めていきたい。

1. グローバル路線図：フレームワーク

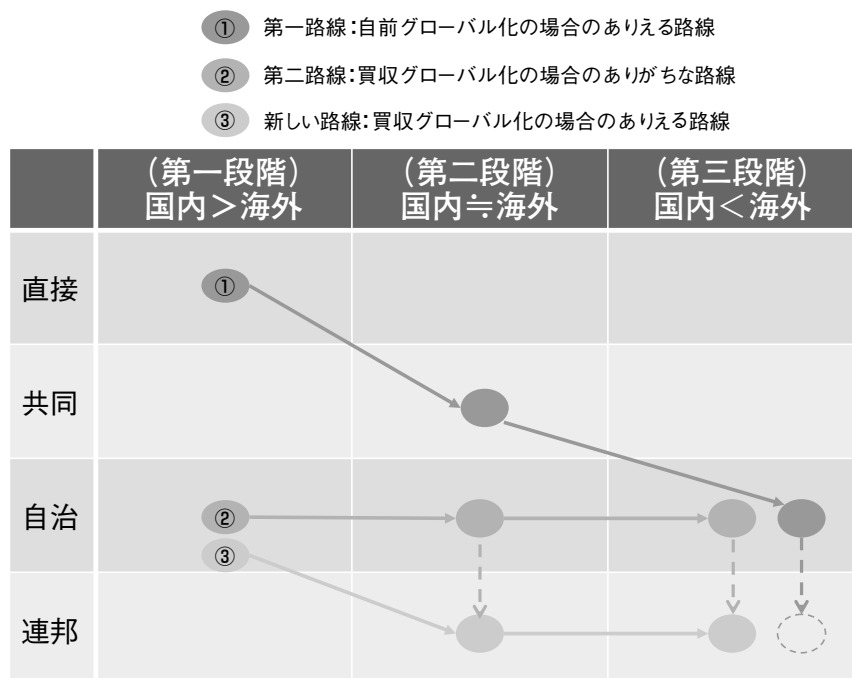
下図をご覧ください。これがグローバル路線図のサンプルである。サンプルを見ながら、路線図の意味合いを説明しよう。

1) グローバル化の3段階

図の最上段は、グローバル化の3段階を示している。「国内＞海外」は、国内の売上げが海外よりもかなり多い「第一段階」、「国内＝海外」は、国内の売上げが海外とほぼ同等の「第二段階」、「国内＜海外」は海外の売上げが国内を明らかに上回る第三段階である。

この3つの段階について、もう少し説明を加えよう。

図 グローバル化の路線図



第一段階は、売り上げや付加価値や利益において海外が占める比率が1、2割程度である。海外進出を始めて10年未満で、海外の拠点の数も10拠点未満である。

第二段階は、売り上げや付加価値や利益において、海外の比率がほぼ5割になったところである。海外進出をはじめ10年、20年経っている。拠点も10拠点以上ある。

第三段階は、売り上げや付加価値や利益において、海外の比率が明らかなマジョリティ、たとえば7割以上になったところである。海外進出をはじめ30年は経っている。拠点数も優に30を超える。

この段階については、幅をもって捉えていただきたい。歴史学者は、よく「長い18世紀」というコンセプトをだして、本来なら1701年から1800年までである18世紀を、たとえば、1650年から1850年位にまで広げて、しかし、18世紀的な特徴があらわれた時代というように設定するが、ここでの「段階」もそういうように見ていただきたい。第一段階は、「長い第一段階」で、売り上げ等で海外比率が30%未満位まで幅を持ちえるし、第二段階も、同様に、30から60%程度の幅を持つ。

2) 4つの統治スタイル（統治のやり方）

図の左端の列では、直接統治、共同統治、自治、連邦という4つの代表的なグローバル経営・統治のスタイルが表示してある。

まず、「直接」は直接統治の略記で、日本企業Xが、自分のやり方で、(海外の)買収相手や、自前海外拠点を、経営することを指す。

(上から2番目を飛ばして3番目の)「自治」は、日本企業Xが、海外の買収相手のやり方や、自前の海外拠点独自のやり方で、経営することを認めて、買収相手や自前の海外拠点に任せることを指す。

飛ばした「共同」は、共同統治の略記で、直接統治と自治の間に位置する(第一回の原稿では融合型と呼んでいたものに相当する)。これは、たとえば、ジョイントベンチャーのように、当方と先方の双方のやり方をうまく組み合わせて共同で統治することを指す。ジョイントベンチャーの場合に限らず、買収の場合には、当方と買収先の間での共同統治があるし、自前の

場合も本社と海外拠点の間での共同統治がありえる。

一番下の「連邦」は「連邦制」の略記で、たとえば、自前のグローバル化でいえば、各拠点(あるいは各事業)が自治を行う部分と、全世界共通のやり方をすべての拠点で貫徹する部分を組み合わせた経営・統治スタイルとなる(共同統治との比較でいえば、共同統治がいわば、「 $1/2A + 1/2B$ 」であるのに対して、連邦の場合は、 $G(a+b+c\dots)$ でGが共通プラットフォーム(関数)といったイメージである)。連邦制では、世界中の拠点や買収先について、共有するやり方を決めて、それ以外は、それぞれの拠点や買収先に任せるといったスタイルである。先取りしておく、これからの日本企業のグローバル化において、この連邦的な方法をしっかり作ってうまく使えるかが重要で、のちほど詳述する。

ここまでの説明で、当方の「やり方」とか、先方の「やり方」と述べたが、この「やり方」の中身が重要である。たとえば当方の「やり方」というのは、当方の「仕組み」と当方の「人材」を指す。さらに、「仕組み」とは、経営・事業・業績管理、財務・資金管理、人材管理、知財管理など、もろもろの仕組みを指す。たとえば、直接統治といっても、当方の仕組みを先方(買収先や自前の海外拠点)に適用する直接統治もあれば、当方の人材を先方に送り込んで、経営するという直接統治もある。後者はいわば、「人治」的な直接統治であり、前者はいわば、(広義の)「法治」的な直接統治である。

2. 従来型の2つの路線：新幹線と航空路線

さて、ここから本題のグローバル路線図の話にはいろう。グローバル路線図とは、ある企業がグローバル化する際に、経営・統治のスタイルが時間とともにどのように変化していくかを路線として示すものである。

1. で示した路線図上では、3段階×4スタイル=12のセル(箱)、を結ぶ、さまざまな路線が考えられる。

ここでは、日本企業の例をみていて、最も代表的と思われる二つの路線を取り上げよう。

1) 新幹線路線

まず、第一の路線は丸①で示してあるが、自前グローバル化に多いタイプで、「直接統治」→「共同統治」→「自治」(→「連邦」)と進むことを示している(連邦まで到った日本企業の例はほとんどないのでそこにつながる線は点線としてある)。

これは、自前で時間をかけて、自社の強味を各地に移植しつつ、各地域の特徴もつかみながら、一步一步着実にグローバル化していくモデルである。

たとえば、現在、自前グローバル化で第二段階、つまり、海外の売上げが50%を越えているような企業Aについて、その来歴をたどる形で、第一路線を説明してみよう。

・最初は、直接統治で、人材も日本から投入し、とりあえず日本の仕組みを海外に移植したという意味で直接統治、いいかえれば「伝道」の段階である。

・ただし、生産拠点の最初の立ち上げでこそ、自分たちのやり方をいれる伝道を行ったが、それは工場やその周辺にとどまり、その後加わる、販売機能や管理機能においては、自分たちのやり方をいれることなく、その土地のやり方というか、たまたまそこに駐在した日本人の方のやり方を用いた(たとえば現地の法律や労務慣行に応じた人事制度を最小限導入)。また、そういう仕組みの現地化と平行して、現地で専門性のある人材やマネジメントクラスの人材を採用した。全体としていえば、現地の仕組みと日本から持ち込んだ仕組みが、並存して共同して使われる状態がしばらく続いた(共同統治の段階)。

・その後、いわゆる経営の現地化を積極的に進め、人の面では、駐在者はトップ以外はすべて現地の人材とか(アジアの場合)、あるいは、トップも現地の人材(米国の場合)などというようになった。仕組みについては、海外にふさわしい海外の人材を管理する仕組みで自治になっていた(自治・分権の段階、あるいは現地にあわせるという意味で適応の段階)。

・そして気づいてみると、図の最上段の段階でいえば、「国内＝海外」の段階に達していた。こういう来歴の企業の場合、結果として、海外における諸拠点の経営

を、本社から眺めると、自治つまり分権の結果、それなりにそれぞれの地域には適応しているが、全体でみるバラバラになっている可能性が高い。人材の面でいえば、ローカルの経営や中間マネジメントをこなす人材や、ローカルに通用する専門家などはそれなりに育っているが、グローバルな経営人材や、グローバルなプロジェクトを任せられる人材や、グローバルな職能プロフェッショナルがまだ育っていない。仮にそういう人材がいても、その人材を最大限いかせるところへの配置となっていない。仕組みの面でも、ある拠点のある仕組みが優れていて、その他の拠点でも使えばいいのに、そういうことができていない。要するに、グローバル企業としてのスケールメリットやスコープメリットが生かせない状況に陥っている。世界全体を、自治・分権でバラバラに統治してきたことの代償である。こういう状況で、A社のトップが世界の各拠点を回ると、いい意味でも悪い意味でも、「これがわが社なのか」と思えるような異質・多様な状況になっていて、「グローバル化とはこういうことか」と思いつつも、「これでいいのだろうか、大丈夫だろうか」と自問自答をはじめめる。

・そういう中で、A社が、それなりの規模の外国企業Xを買収したとしよう(数百億円や数千億円)。そして、Xに対する統治は、「自治」的なものを採用したとしよう。その結果、A社全体としては、バラバラ感が一挙に高まるだろう。この状態で、たとえば、いくつかの販売拠点や製造拠点を、両社間で実際に統合して組織や制度を統一しようとする、AとXの間のやり方(仕組み・人材)の差異はもとより、Aの拠点の間の差異も大きいので、毎回、ほとんどゼロからAとXの間の差異を埋める統合作業をするはめになるだろう。A社全体としての理念・ビジョン・方向感の統一も、なかなか実現しにくいだろう。

・教科書的にいえば、この路線でいく場合には、第一段階でしっかり伝道を行い、伝道のためのやり方を確立し、その上でおそらく共同統治的なところも経ながら、それぞれの拠点や買収先の状況にあわせた形で、伝道の中身を「適応」させる(第二段階)。その上で、

各地域や買収先の特徴を十分取り入れた上で、グローバルに連結を行って連邦制に進む（第三段階）。つまり、各段階で、それぞれの宿題をこなしてから次の段階に進むことが重要だ。宿題をこなさずに、単に右に進むだけだと、今述べてきたようにバラバラ化現象に陥る。しかし、実際には、第二段階や第三段階にある企業の中には、まだ第一段階でやっておくべき伝道が十分にできていないところや、第二段階でやっておくべき経営（人材）の現地化（適応）などができていないところも少なくない。その場合は、「教科書」に従って、わざわざ振り出しに戻り、伝道→適応→連結をやり直す必要があるのだろうか？そもそも、出発点で本社のやり方を移植する伝道的なやり方でスタートしたとしても、各拠点の自治を進める中で、そうした共通性が形骸化してくるのはむしろ自然ではないか。その間、本社の方も進化していて、今、伝道するならば少々違ったことを伝道するはずであるし…。この広い世界で、一箇所ずつ水をまいても、水をまき終わったころには、最初のところは乾いていることにならないか。もっとうまい手はないのだろうか？この問題には、もう少しあとで立ち返ることにして、別の路線をのぞいてみよう。

2) 航空路線

第二の路線は、丸②で示してあるが、買収に多いタイプで、まずは相手に任せる「自治（間接統治）」からはじめる路線である。その出発点は、左端で、海外買収先の自治によることになる。そしてそのまま、ずっと相手に任せっきりでいくというコースである。これは、実際の例でいうと、まだ、海外売り上げの比率は30%以下とか10%程度で、これから本格的に海外でビジネスを伸ばそうとしているところが積極的に海外企業を買収するという場合に多い。

そういう企業の場合は、これまでは、自前の海外拠点も小さいし、小さいものを除くと買収はほとんどかけてこなかった。いいかえると、海外の直接統治の経験が乏しいので、海外むけの人材も極めて少ないし（経営トップや事業のトップや職能のトップクラスにはほとんどいない）、他方、海外で使える「仕組み」

のモチ札も少ない。こういうところは、国内と海外のギャップも大きい（接触が少ないから当然である）。しかし、これからの成長をにらみ、かなり早いスピードで、海外に出ようとしているので、買収をかけようとしている。あるいは今まさにディールメイク中とか、これからPMIにはいるといったところだ。

第一の路線の例に比べても、自前の直接統治能力が乏しいので、買収先の自治に委ねるしかない。さらに、自社よりも買収先の経営能力や事業遂行能力の方が高い、という事情も加われば、先方の自治にまかせそれを尊重するのはむしろ合理的な判断であろう。そもそも、そういう能力が高いからこそ、大枚をはたいて買収したのである。合理的な判断をした結果として、全面的に買収先のやり方（仕組みと人材）を生かして、何か問題があるのだろうか？こちらが100%の資本を握っているのに、こちらのやり方をやらせないのは面白くない、という感情はちょっと横におくとしても、本当にまかせきっていいのだろうか？逆に、もっと買収先の活用を強めることも考えられないか。こうした点は、次の項目で「新路線」を論ずる際に敷衍したい。

路線という言葉を用いたついでに、また、堅い話を続けてきたので、ここで少し道草して、路線に名前をつけてみたい。

第一路線の名前として浮かんだのは「新幹線」。グローバル路線なのになぜ国内専用の新幹線が浮かんだのか。あまり深い意味はないのだが、自己分析すると、「国内で築きあげたものを海外に展開していく」＋「技術的にはすごいが、それを海外で受け入れさせるのは大変である」＋「しかしうまく受け入れさせることができれば、決定的な優位性を持つことになるだろう」といった一連のイメージがあって、新幹線がでてきている。要は日本（企業）の強味を海外に展開するイメージの象徴としての新幹線である。

第二の路線の名前として浮かんだのは少々無味乾燥な「国際航空路線」である。これもあまり深い意味はないのだが、「国際航空路線は新幹線のような日本固有の技術に発する固有名詞ではない、つまり日本オリ

ジナルのものはあまりない」+「そういう洋モノをうまく使うことができれば、海外展開はスムーズにいくだろう」+「だから、それをどうやって上手く使うのが課題だ」といったイメージが浮かんだからである。外国人がたくさん乗っているイメージもそこにある。

3. 新路線の可能性

閑話休題。従来路線を二つあげたが、それらの路線が直面している課題も意識して、これから2つの新路線を取り上げてみたい。

1) 直接統治路線

一つは、「<買収先を活用する>直接統治路線」である。これは、海外の経営・統治について、買収側（日本企業側）が担当せずに、買収先の外国企業に委ねるといふ路線である。買収先に委ねるといふのは、買収先のやり方（仕組みと人材）で、買収先組織の経営・統治はもちろん、買収側（日本企業）の自前の海外拠点の経営・統治も行うという意味である（とりあえず、日本国内は日本企業の専権事項としてキープする）。

実際には、当初、買収先に委ねるのは、買収先企業の自治に限定されようが、その様子を見ているうちに（もちろん買収側として、間接統治的なガバナンスはきかせてしっかり見ていくのだが）、自前のグローバル化のやり方（仕組みや人材）よりも、買収先のやり方の方が数段優れているのが明らかになったので、優れた先方にすべてお任せすることとなる、といった実力評価の過程は踏む。その上で、海外拠点については、買収先に、買収先のやり方で直接統治してもらうという方法である。路線図に即していえば、出発点は、第二路線と同じ「(買収先の)自治」で、そこから、シナジープロジェクトなど通じて買収先の実力も評価しつつ、つまり部分的かつ短期間の共同統治を経て、直接統治にいたる（ただし、この場合の直接統治は、買収側による直接統治ではなくて、買収先による直接統治であるから路線図上のセル（箱）をくるっと反転させて裏側にいく感じになる）。

もちろん、これはかなり極論であって、買収先にそこまで委ねるにあたっては、単に先方の実力をしっかり評価して自分の実力と比較するだけではなくて、実際にはこちら側から仕組み面でも知恵をだし、自分たちのやって欲しいことをなるべく盛り込むとか、人材面でも、こちらからも優秀な人材をだして鍛えてもらうとか、シナジープロジェクト以外にも随所で共同統治的なニュアンスをだしていくことも必要だろう。また買収先の人材で、こうした経営委任に伴って、その責任が拡大する人材たちの処遇を高めることも必要となってくるだろう（そもそも、日本企業本社の幹部より、その拠点にすぎない買収先幹部の処遇の方が大幅に高いこともあるだろうから、このあたりどこまで割り切れるかという現実問題は発生しよう）。そういう留保条件はつくが、買収先というお手本が間近にいて、それが信頼できる相手で、しかも異質であるという場合、そのお手本から学ぶ学習効果は非常に高いと思われる。洋モノを、文字や事例レベルで学習しても、どうせ使えないことが多いが、それを使って実際に経営している先生や生徒たちが、同じグループの屋根の下にいたのであれば、それは、MBAなどまったく及びも付かない、優れた実践的な学びの場となりえるだろう。それは、日本企業のグローバル化をいい形で加速するだろう。

2) 連邦特急路線

もう一つの新路線は、自治から連邦になるべく早く乗り入れる「連邦特急路線」で、図の丸③の丸で示したものである。

在来線ともいふべき従来型第一路線の場合（丸①の場合）、バラバラになって収拾がつかなくなるおそれがあると指摘した。従来型第二路線の場合は、相手の自治を継続させる結果、日本企業本体からみれば、それは異物となってしまう。第一路線に第二路線が交差すれば（つまり、自前のグローバル化をかなり進めたところで、大規模の買収をかけたような場合）、バラバラで、かつその中に異物が存在することになる。そうした居心地の悪い事態を打開する手として、なるべく短時間に、連邦ボックスに進む路線（特急路線）を

考えてみてはどうか、というのが、この「連邦特急路線」敷設計画である。それは、今、路線図上のどのセル（箱）にしようとも、そこから、最短距離で「連邦」のボックスにつないでしまう路線を意味している。

その際のポイントは、現状のバラバラぶりをしっかり見すえつつ、「ここだけはグローバル共通にする」、「ここまでは地域で共通にする」、「あとはローカルに任せる、ただしこういう報告はさせる」などといった、「切り分け」をうまく行うことである。

「切り分け」の焦点はいうまでもなく、何をグローバルに共通化するかである。本稿で何度も用いた「やり方（仕組みと人材）」のどこを共通化するかである。

まず広義の「仕組み」についていえば、理念やビジョンの共通化が考えられる。さらに、資金・財務・税務管理や事業管理や人材管理において、全部かどうかはともかく共通化を進めることが考えられる。グローバルなR&D、生産やSCM、グローバルブランド管理も共通化が考えられるだろう。

そういう機能面に注目した切り分けは、組織の共通化や集約化を伴う。その際、グローバル共通の手前で、地域共通化をはかり、地域統括組織を作ることもあるだろう。R&Dセンターなどのセンター・オブ・エクセレンスや、管理業務などのシェアドサービスセンターを作ることもあるだろう。

実際、ある欧州グローバル企業の例では、グローバル経営において、どのような職務と能力を、本社の本部機能（財務、本部経理、エンジニアリング、研究開発、人事、ITなど）に残すかを決めるという形で、こうした視点の切り分けを具体化している。その企業の場合、地域特性を重視するのが基本戦略なので、本社・本部機能はいわゆるラインの責任は持たず、ラインの責任はすべて地域組織に持たせた上で、地域担当責任者は、その専門分野にかかわる重要な決定についてすべて本部機能ごとの責任者と話しあうことを義務付けている。

機能・組織の切り分けとともに、「人」の面でも、グローバル人材、リージョナル人材、ローカル人材という切り分けをほどこすことが考えられる。その際、

国籍に関係なく実力と適性に応じた人材区分（人材プール）を形成する。ついでに言えば、人材区分のくくり方も、統治のスタイルで異なる。たとえば、直接統治であれば、グローバル人材＝日本人（本国人）、ローカル人材＝現地人材、であったが、連邦制においては、グローバル人材もローカル人材も多国籍である。

こうした共通化を行う際、一つ肝に命じるべきことがある。それは、グローバルな共通化は大変だから、「必要最小限の共通化」というように狙いをしっかり絞ることである。

その上で、様子をみながら、共通化の領域を拡大していく。その際、米国企業のように、どこでも、同じ濃淡になるような標準的な共通化も一つの行き方だが、それとは少々異なる共通化もありえる。つまり、はじめの最小限の共通化こそ、米国企業的で、標準的でどこにいても同じにするが、その後、さらに共通化を進めるには、それぞれの地域や拠点の状況にあわせて、共通化の濃淡をかえて、各地域毎に最適化した濃淡とするよう工夫する。たとえば、タイのXX工場は、日本の主力工場とまったく同じにするが、ベトナムのYY工場は、日本の主力工場の20年前のやり方に近くする、東欧のZZ工場は、最先端と20年前の中間、といった具合である。工場を例にあげたが、経営・事業管理や人事管理においても同様である。まだら模様のようにぐちゃぐちゃではないが、世界が一色で同じ濃淡のように単調なアメリカンスタイルではない。いくつかの濃度で塗り分けられた、ジャパanker的な共通化である。

その際、買収を経た場合には、第一の新路線で述べたように、相手の力をフルに活用した、共通部分づくり、そういう謙虚な打ち手も妙手となりえるだろう。

4. 結語

今回、グローバル化の路線図の話を持ち出したのは、最近、筆者が15世紀末から現代までの500年に焦点をあてた世界史の本を何冊か読んでいることに影響されている。それは現代も包み込むグローバル化の歴史である。偶然、そういう本を読み始めたのだが、そこで

出くわす話、たとえば、オランダや英国やフランスの東インド会社の話や、大英帝国のインド統治の話の中には、今、日本企業が海外で経験していることに重ね合わせて読めるような話が随所にてでくる。

夏の長い夜、ビール片手に、そういう世界史を読むうちに、お付き合いしている企業一つ一つの話がかぶさってきて、筆者のイメージの中で、突然、世界史年表が企業グローバル化路線図に置き換わった。そして、手が自然に動き、路線図に○と→を書き込みはじめる。その中から、本稿では、自前グローバル化を念頭においた、「直接（伝道）→共同→自治（適応）（→連邦）」という第一路線と、買収グローバル化を念頭においた、「自治→自治→自治」という第二路線と、新しい路線としての「自治→連邦→連邦」を紹介した。そのほか、チャート上では示さなかったが、言葉では、新しい路

線として（買収先の）自治→（買収先の自治のやり方を使って）直接統治（伝道）というパクリ路線に言及した。このほかにも、米国企業によく見られる「直接→直接→直接」という唯我独尊路線（日本企業でも和風の直接統治を貫徹しようとしているところも現れている）や、買収した相手に当初は自治をさせつつ、そのうち、買収側に染め上げていく自治→共同→直接という染め上げ路線などもある。

さらに、法治と人治のバリエーションも加味すれば、より精巧な路線図も可能であるが、筆者のチャート作成能力を超えているためそれは書けなかったので、器用な頭脳と指をお持ちの方にそういうものを作っていただければ幸いである。その節はぜひ、seyamamoto@deloitte.comまで新路線を送ってきていただきたい。（終）