

中国企業が国際的な M&A を行う場合の人的資源統合

2012年3月

大阪大学大学院経済学研究科

白 瑾

中国企業が国際的な M&A を行う場合の人的資源統合

要旨

本論文は、中国企業の国際的な M&A の成功率が低いという問題意識に基づき、その原因の解明と対策を検討するものである。まず、中国企業が国際的な M&A をする際の人的資源対策においては、社員の心理的なレベル、組織レベル、核心的な人的資源のレベル、および文化のレベルにおけるコンフリクトの管理が重要であることを論じる。次に、組織行動のマネジメントにおける相互作用論に基づいて、コンフリクトをすべて解消することは M&A の本意である活性化につながらず不適切であるため、どのようにしてコンフリクトを管理し最少有効多様性を保つか、中国企業が抱える問題であると論じる。そして、中国企業であるレノボが IBM のパソコン事業を買収したケース、および同じく中国企業であるデジタルチャイナが SII を買収したケースの分析を通して、対立を恐れず、動かないと何も始まらないことを忘れずに方策を立て、実施、維持することが重要であるという示唆を導く。

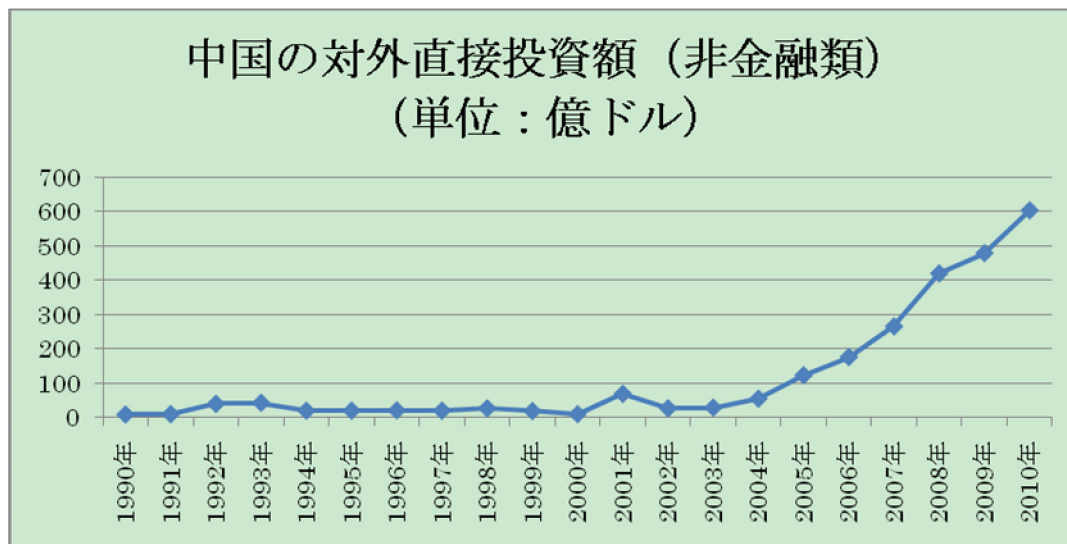
1. 序論

1. 研究の意義

(1) 中国企業に関わる国際的なM&Aが近年増加している背景について

1986年～2005年の間、中国企業に関わる M&A 活動は他の発展途上国のそれより明らかに少なかったが¹、図1 - 1で示される様に、中国の対外直接投資額は、2001年11月に世界貿易組織（WTO）に加盟したこと、そして、2004年に対外投資抑制から対外投資促進へと政策が大きく転換したことにより、急増していることがわかる²。

図1 - 1 中国の対外直接投資額



(出所) 中国商務部統計データにより作成

(2) 国際的なM&Aの失敗の原因—人的資源の統合

メレル (Merrell, D.W.) の調査では、40ケースの買収のうち65%が失敗であった。³KPMG 等の会社の調査によると、M&A 後6～8ヶ月以内に、50%の企業の生産性は落ち、1年以内に、47%の被買収企業のトップマネジメント人員が離職し、3年経過の時点で67%の企業は会社が成長していない。⁴ブレイクとムートン (Blake, R.R. & J.S. Mouton) も10ケースの買収のうち80%が計画通りに行かず、その原因が組織統合化の失敗であると指摘している。⁵Birkinshaw と Bremen は五年間を通して、3つのスウェーデンの会社の追跡調査を実施し、国際的なM&Aの統合はタスクの統合と人の統合に分けられ、両者の健康な関係が統合を成功させるキーポイントであるとのことを確認した。⁶

中国資本に対して、被買収国側は、相手の正体がわからず、「気まぐれなお金持ち」、「得体のしれない国」という印象を持つ一方、技術流出を恐れる被買収企業も少なくない。即ち、人的資源管理におけるコンフリクトが起りやすい現状の中、どのようにして M&A 後の統合、特に人的資源の統合をうまく行う

かについての研究が必要になっている。

(3)中国企業による国際的なM & Aに関する研究の課題—人的資源管理の研究の必要性

中国企業の国際的な M&A は歴史が浅いから潜在的可能性はまだ十分に発揮されていないし、すでに M&A を行っている企業もまだ経験が足りず、試行錯誤の段階にある。このような段階で、中国企業がどうすれば M & A 活動を成功することができるかを考察し、企業にアドバイスしていくことが今後重要であると思われる。ただし、国際的 M&A 分野で、先進国に関してはすでに数多くの研究がなされているが、これらの発見事実や結論をそのまま中国のような発展途上国に応用できるかは不明である。中国などの発展途上国の M & A に関する研究はまだ十分進んでいるとは言えず、事実、中国企業の海外企業に対する M & A に対して、研究蓄積はまだ少ないのが現状である。そして、中国企業のイン・アウト型 M&A に対する議論はそのほとんどが M&A 契約の締結までが中心である。M&A 契約を締結した後、人的資源をどのようにうまく活用していくかについてはほとんど触れられていない。したがって、本稿はそこに焦点を絞ることにする。すなわち、中国企業の国際的な人的資源統合の在り方を探る。⁷

2. 本稿の研究手法

これまでの研究では事例研究では企業の全体像を把握できていないと批判することもあるが、企業とはもともと不均一な母集団であり、代表的な大企業の事例から研究することにも意義がある。⁸本稿はレノボ、SJI 両社のアメリカ、日本進出のケースを取り上げ、国際的な M&A の活動及びその結果を人的資源の面から分析し、中国企業の国際的 M&A の人的資源管理の成功及び失敗原因や課題を解明したい。

3. 本稿で使う主要な用語について

M&A : Merger(合併) and Acquisition(買収)の略で、通常2つ以上の組織が結合され、経営権の移動を伴い、より大きな一つの組織になること。それは組織の有効性を高め、該当事業分野での、自組織の立場を強化し、また新事業分野への参入によるリスクの分散や収益性の向上を実現し、将来の発展可能性を高めることを目的している。⁹国境を跨った M&A 活動は国際的な M&A である。

人的資源の統合：中国の同済大学の羅瑾璿教授の「人的資源の統合」の定義を引用すると、これは、組織制度、組織インセンティブ、組織文化等の手段を利用して、組織メンバーを目標、価値観等の面で互いに歩み寄せ、互いに適応し、双方が発展を促進し、共に成長し、向上力を高めることができるチームにするプロセスである。

コンフリクト：なんらかの点で違いがある人や、組織や、社会が緊密に接触するとき、そこにものの考え方や価値観や、利害に衝突が生じる（あるいは乗じている）状態のことである。¹⁰

2. 中国企業の国際M&Aの歴史と現状

1. 歴史

中国の国際的な M&A は中国国内の M&A を元にして発展してきた。中国企業は中国国内で行なってきた方法をグローバル化時代において国境を越えて活用し、2つあるいはそれ以上の国の企業に対して、市場、或いは政府管理下の法律及び文化に關与して M&A 活動を行なってきた。武勇、譚力文が中国企業の国際的な M&A 発展史に対する研究に基づいて、中国企業の国際的な M&A は下記の2段階に分けられるとまとめている。¹¹

(1) 芽生え：中国企業の国際的な M&A 活動は20世紀80年代から始まり、当時は件数が少なく、規模も小さく、地域と業界に密着して行なわれ、M & Aを行う企業のほとんどは国有大手企業であった。

(2) 高速発展：1997年からの二回のクライマックス

a. 1997年から2000年までの間、共通認識やお互いの利益実現がしやすいことから、相手は周辺の隣国の企業である。業界はエネルギーやインフラ建設業界に集中している。

b. 2001年中国がWTO加入した後、中国企業が海外の大手企業を買収するなどの国際的な影響力の強いケースが出現した。資金規模が大きくなり、多業界に範囲が及び、ターゲット地域は周辺国に限らず、世界規模の先進国にまで及び、M & Aの主体は国有大手ばかりではなくて、中国平安、レノボを代表とした民間企業も多くなってきた。

芽生え段階と比べ、この時期の中国企業の国際的な M&A は顕著な変化が生じている。

a. 国際的な M&A は資金の規模だけでなく、投資の分野へも次第に拡大していった。

b. ターゲット地域は次第に拡大し、先進国と新興国に拡大した。

c. 買収の主体が多角化を見せている。主体は依然として、国有中大型企業、ペトロチャイナ（中国石油天然ガス株式会社）、シノペック（中国石油化学グループ会社）、中国海洋石油総公司などが中心であるが、レノボ、万向などの民間企業が増えた。

2. 現状

中国企業の国際的な M & A は20年以上の発展を通して、多業界に渡っており、件数も多くなっているが、欧米先進国に比べれば、規模も効果もまだ初級段階にある。

(1) 先進国との差

国連貿易開発会議（UNCTAD）の世界投資報告書（World Investment Report）によると、中国企業の国際的な M & A の総貿易額は2006年は107.62億ドルで、取引額が世界の国際的な M & A の総取引額の1.1%であった。中国企業による国際的な M & A の規模は急速に拡大したが、アメリカ、ヨーロッパなど先進国に比

べ、相当な差がある。国連貿易開発会議（UNCTAD）の世界投資報告書（World Investment Report）によると、2006年に米国の国際的なM&Aの取り引き金額は3716.69億ドルで、欧州では4958.7億ドル、それぞれ同年の世界の多国籍企業の国際的なM&Aの総額の38.14%と50.88%であった。

（2）発展を妨げる原因—基礎エネルギーの割合は大きすぎる

表から分かるように、ペトロチャイナ、シノペック、中国海洋石油総公司等のエネルギー大手会社が殆どのM&Aの主体で、レノボがIBM PC事業を買収したうにハイエンド製造業や、金融サービス企業がM&Aの主体になる事例は少ない。近年では中国の経済は飛躍的に発展しているため、エネルギーの需要が増大したのは確かではあるが、世界規模の製造業と金融サービス業の分野での発展がないと、経済全体のバランスはよくないだろう。しかし、中国企業は産業チェーンの末端にあり、低コスト競争、粗いマネジメントは中国企業が産業チェーンの先陣に伸びるのに大きな妨げになっている。

（3）中国におけるM&Aの効果について

中国企業の国際的なM&Aの失敗率は65%で高い。全体的に見れば、中国企業の国際的なM&Aの収益はよくない。例えば、2005年レノボはIBMのPC事業を買収して以来、収益は3年連続増え、数多くない成功したケースになっている。これと対照的な結果になったのはTCLが、2003年に、トムソン社のテレビ、DVDプレーヤー事業及びアルカテル社の携帯電話業務を買収し、海外M&Aの戦略のレイアウトを素早く完成させ、カラーテレビの生産量は世界一位に躍進したが、TCL自身が赤字に陥るきっかけになったといわれている。2006年の前半、TCLのヨーロッパのカラーテレビ事業は7.63億人民元の赤字となり、資産減損準備は8.31億人民元になっていた。2006年のTCLの公報によると、通年の赤字は19億人民元だった。2005年6月、BenQ社はドイツのシーメーンツ社の携帯電話業務を買収すると正式に発表した。統合などの困難に対する覚悟、準備が少なすぎたため、難航した。2006年BenQ社の赤字総額は1.85億ドルになり、上半期に予測した数字を大幅に上回った。

中国企業の国際的なM&Aの効果がよくない原因の1つは：

M&A実施後の統合がよくできていなかった。統合で企業がM&Aのバリューを掘り出し、シナジー効果を発揮できるかどうかはM&Aの成功の鍵である。多くの中国企業は、M&A後、組織的な統合計画を立てず、M&A後の人的資源と企業文化の問題を重視しなかったため、社員の心理的な不安が高くなる、安定した組織が崩れてしまったため、統合の一番良いタイミングを見逃してしまった。たとえば、上海電気集団株式会社では韓国の双龍(サンヨン)自動車会社を買収した後、韓国の社員及び役員組み換えに問題が生じ、韓国の社員たちの心理的な危機を引き起こし、労働組合のゼネラルストライキを起こし、企業は主導権を握れなくなり、社員の会社への忠誠心が低くなったのは企業がM&A後の統合のプロセスに問題が生じたからだ。この中国企業が国際的なM&Aを行う場合に直面している人的資源管理の問題は次の第三

章にて詳しく分析する。

3. 中国企業が国際的なM&Aを行う際の人的資源統合問題

M&A及びそれによって生じた変化は組織のメンバーに心理的な焦り、不安や緊張をもたらす。

1. 社員の心理レベルから人的資源の統合問題を分析

国際的なM&Aは中国企業の組織メンバーや、相手企業のメンバーに一種の心理的なショックを引き起こし、組織内の役割分担は曖昧になり、企業に対する信頼感が低下することから、組織の揺さぶりが起こり、離職率が高くなる。

(1) 社員のキャラクター曖昧感が増強される

キャラクター曖昧感とは社員が情報不足から自分が組織の中でのなるべきキャラクターや、いかにほかのメンバーの期待を満たすかを判断できない心理状態である。企業のトップマネジメントが情報を公表しない場合、その情報の真空状態は圧迫した組織雰囲気を作り出し、組織メンバーを不安にさせる。社員達はこれまでの仕事の目標と方向を見失う。同時に、巨大な圧力をかけられることにより、社員達は自分に有用な情報収集に時間をかけるようになり、レント・シーキング・アクション¹²も生じうる、組織内がより不安定な状況に追い込まれる。¹³

そこで、筆者は中国企業に、M&Aの決済、と推進を、それを行なう企業自身がコントロールできるという前提のもとで迅速に行うことを勧める。表3-1は候志春が2008年に発表した論文「中国企業跨国並購的
人力資源整合問題研究」で、統合のスピードと統合の効果を比較した結果をまとめたものである。¹⁴

表3-1 二種類の統合方式が統合効果への影響

指標（受け入れ度）	次第に進む統合	快速的統合
市場参入スピード	43%	62%
技術進歩度	36%	71%
社員の受け入れ度合い	67%	76%
Customer Orientation	61%	76%
戦略の明確さ	59%	71%
組織構造の合理化	64%	76%

(2) 社員は未来不確定性というショックを受ける

M&A は組織変革として、不確定性を持っている。この不確定性は社員が未来への予測の不確定さを招き、仕事の安定感を弱める。被買収企業の社員は、心のバランスが崩し、今までの忠誠心、服従と努力は報われなくなり、多くの新しい事柄に適応しなければならないし、その新しいやり方は元々の仕事の習慣を破壊し、個人のスケジュール表にまで影響を及ぼす可能性がある。社員の生産性が落ちてしまい、組織の揺さぶりと離職率の急速な上昇を引き起こす。

2. 企業の組織構成レベルから人的資源の統合問題を分析

中国企業の国際的な M&A は大規模な組織構造の調整と人員更迭が避けられない。中国企業は買収対象の特色を生かして再生させようとするためには、企業自身の状況を理解し、国境を跨いだ管理のコツを理解している国際的な人材が必要である。

3. 核心的な人的資源のレベルから人的資源の統合問題を分析

中国企業の国際的な M&A ではほとんどが弱い立場の企業が強い立場の企業を買収するのである。その場合、核心人材は流出しやすく、いかなる方策をとって、核心人材を定着させるかは中国企業が国際的な M&A を行う際の主要な研究すべき課題になっている。

(1) 核心的な人的資源は企業が発展する際に頼りとなる、企業のコア技術、営業、管理等の知識・スキルを持っていて、企業のほとんどの実績を創出する社員達のことである。企業の核心人材は企業のコアコンピタンス表現である。企業が M&A を行う時によくおこる離職現象は、企業の生産、経営、製造等の重大な情報と技術を把握している核心人材の流出だけではなくて、企業機密に脅威をもたらし、企業が代替できる新人を探したり、トレーニングするのは時間と手間が多くかかるだけではなく、代替者が核心人材の離職により生じた損益を全て補うのは難しい。¹⁵経験の積み重なった、顧客ネットワークのセットアップは非常に長い時間が必要である。そこで、企業の核心人的資源の定着は M&A の中の人的資源統合の核心的な部分である。

(2) ②M&A 後のトップマネジメントの任用も核心人材の管理にとって重要である。P.Pritchett と D.Robinson の調査によると、M&A を行ってからの1年目に、被買収側の47%のトップマネジメント人員は辞め、3年以内にそれらの人の中の75%は離職し、残りの人たちは会社にいるが、今までのように自分の仕事を忠実にすることはできず、買収側にただの魂のない殻を残しているだけである。¹⁶国際的な M&A では、買収企業が短時間内に買収側、非買収側双方のことに詳しいトップマネジメント人材を「天下り」させるのは難しい。

現代企業間の競争の実質は人材の競争である。企業の核心人材は統合の段階で、自分が圏外に落ちると感じたら、転職のための履歴書を準備し始めるだろう。M & A の対象の企業はこれらの定着させたい人た

ちがこの「慣らし運転時期」を過ぎても確実に企業に残ってくれるように、確保しなければならない。

4. 文化のコンフリクトのレベルから人的資源の統合問題を分析

中国企業の国際的な M&A における文化差異への挑戦について、国の文化差異と国の文化が企業文化にもたらす影響という視点から以下分析する。

(1) 双方の国の文化差異

大部分の組織行動を説明するのに、国民文化が今なお強い影響力を持っていることはよく知られている。こうした見方をさらに裏付けるように、40カ国の従業員を比較調査した結論では、これら従業員の態度や行動の違いのおよそ50%が国民文化で説明がつくというのである。¹⁷

中国と日本は、西洋に比べて家族を重んじる文化だとよく言われ、家文化の独特な深みを持っている。比較してみれば、西洋社会の家族倫理は中国ほど強くなく、個人の権利に重点を置いている。これは西洋文化の個人主義の特徴がその背景にある。日本社会も強い家族倫理の特色を持っているが、家庭はより開放的で、血縁関係を重視してはいるが、中国ほどではない。日本文化の集団主義は、日本の家文化が派生してできたものであると考えられている。中国の家庭は比較的閉鎖されており、血縁関係を特に重視している。このような中国の家文化から中国文化の家族主義という特徴を理解できる。西洋の人々より、中国人は強い家庭観念を持ち、家族に対する期待が高く、個人の中で家族は高い地位を占めているため、中国文化は家庭本位である。¹⁸

中国における伝統的な管理方式は、為政者が徳や権威で国を治めるといふ儒教の思想に基づいているため、制度の設立を重視する管理者が少ない。殆どは管理者が自分のやり方で処理し、そのため管理者が変わるとまた一からやり直さなくてはならない。更に、人事制度の面においても、中国では知徳や、人間関係が重視するが、日本ではチームが一体になって協働する能力、西洋では経営管理能力が最も重要視されている。

中国企業の家庭式文化は2つの特色を持っている。一つは垂直方向の権威主義で、2番目は横のコネクションである。市場競争の下、企業は正常に運営を続けるため、リーダーは適度に権力を持つことが必要で、これは企業内で自然に統制権を持つリーダーが生まれる。ただし、中国企業の場合、リーダーは過度に統制権を持ちすぎており、その権威は社員達の絶対的な服従を基にしており、企業の規則に影響を受けない。西洋では、このような無条件の服従は、軍隊や、裁判所など特別な場合だけに求められるが、中国ではよくある現象である。そこで、中国企業のリーダーは他人に相談せずに、或いは他人に咎められることなく、自分で決済できる。社員達は企業のリーダーを絶対的な執行者とみなし、異論を挿んだり、自分の主張を押し通さないように教育されているから、社員は意思決定に参加する意欲が低い。それゆえ団体意識が弱くて、「烏合の衆（カラスの群れのように、規律も統一もなく寄り集まっている群集、または兵隊。）」とい

う現象が起りやすい。中国社会では、大きな権限をもつリーダーは企業内部の対立や分裂を克服するのに有利である。中国企業の管理者は社員により厳しく要求し、家族のメンバーみたいに超過勤務をすることを期待する。奨励と懲罰の面では、懲罰を強調し、管理者の管理責任はあまり追及しない。それと対照的なのは西洋の管理者で、彼らは普通ペナルティを使わない。

中国企業のリーダーは家族の保護者として、最高の権力を持っている以外に、社員に慈悲を与える役割を担い、社員の生活に関心を持っている。また、労使関係はこのような血縁関係だけにとらわれない「家族関係」に基づき、地縁も、業界内のつながりにおいても重要な役割を果たしており、中国企業の「人間らしさ」に貢献している。中国社会では、コネクションはしばしばキーポイントとなって、「特別な、個人的な」恩恵に浴するチャンスを与えてくれるものである。したがって、中国企業内部でも、コネクション志向がより強く、コネクションを通さず入社できた社員も管理者となるべくコネクションを作り出し、保護と被保護の関係を作ろうとする。中国では特有の「関係（中国語でコネクションの意味）があれば関係ない（問題がない）関係がなければ関係を作り出すのだ」という諺がある。伝統的な中国企業では、通常はボス（家長）を頂点とした、「家族関係」に基づいた管理者達があり、この管理者達から更に大きな範囲で親友、社員達と繋がっていて、企業は家庭の様な親和な雰囲気を出して、より強い向心力を図る。中国、アメリカ、日本の管理モデルをそれぞれ「家長制」(Paternalism)、「夫制」(Husband)、「主婦制」(Housewife)とたとえている学者もいる。

(2) 企業文化を受け入れる程度の差

国際的な M&A に行なう際、国の文化と企業の文化のダブルという二重の差異から、中国企業に買収される企業は、中国企業に不信感を持つことが多い。海外において、中国企業は製品の価格が安くて、企業の効率が悪いという印象を持たれている。そのため、被買収企業の社員、その国のマスコミ、投資者から組合に至るまで中国企業に対して不信感を持つケースが多い。社員達は自分の仕事の存続、管理者は自分の地位、投資者は自分の利益を心配する。しかし、中国企業側から見れば、買収企業はしばしば中国国内業界で優良だとみなされている企業で、それまで経営面で優れた実績を残してきた、安定した企業文化をすでにもっている企業である。そのトップマネジメントはややもすれば自分を民族文化のエリートとしてポジションニングしてくれる。民族文化に執着し、文化の統合においては、民族文化に傷がつく決断は一切しないというポジションであるから、国内の経営に成功した管理モデルを被買収企業にそのまま運用してしまう傾向がある。しかし、被買収企業は通常長い歴史を持っている企業で、自分の企業文化に固執し、文化的な優越感を持っているため、もし中国企業が適切な対策とらず、自分の国の文化や企業の文化を押し付けるなら、コンフリクトが発生し、業務及び組織上の統合の障害になるだろう。¹⁹

上述したように、中国企業は国際的な M&A を行う際に、社員の心理、組織構成、核心人材の獲得、と

文化摩擦の各方面でコンフリクトが生じやすく、うまく対処しないと深刻な事態が発生してしまう。

4. コンフリクトの一般論

国際的な M&A におけるコンフリクトについて、その発生をどう見るか、中国企業はどんな方策をとれば良いかを論ずる前に、まずコンフリクトについての有用な学説をまとめた。

1. コンフリクトは解消するか、促進するか。

企業が持つ組織的資源には限度があり、この資源を自分の集団に有利な方向に使わせようとして、利害集団の間にコンフリクトが起きる。経営者がもし、利害集団の間の権力バランスが動揺し、ご都合主義的な決定を行うと、組織は方向を見失うことになる。であるから、経営者は権力バランスの変動に気を配って、必要な状況の再定義を素早く適切に行わなければならない。

阪急グループの元統帥者の清水雅氏は、随筆の中で、「経理マンは頑なすぎて事業的感覚が少ないし、営業マンはとかく経理を無視する面がないでもなく、中には無闇な膨張政策をとったり、どんぶり勘定をやったりして、会社をつぶしてしまうものも多い」と指摘している一方で、「隆々たる大事業を、仔細に眺めてみると、そこには必ず、この営業と経理が、うまくマッチして平衡している」とも述べている。組織内の各集団は担当する機能によって、それぞれが効果的だと考える価値観が違い、状況の定義にコンフリクトが生じることになる。このようなコンフリクトが存在することは、組織の健康的な発展のために、必要不可欠であるといえよう。ステファン・P・ロビンスは『組織行動のマネジメント』でコンフリクトの組織における役割について、意思決定の質を向上し、集団メンバー間の関心を促し、異質の意見が比較検討され、グループシンクへを対抗し、新しいアイデアの創造を促す等であると論述している。²⁰

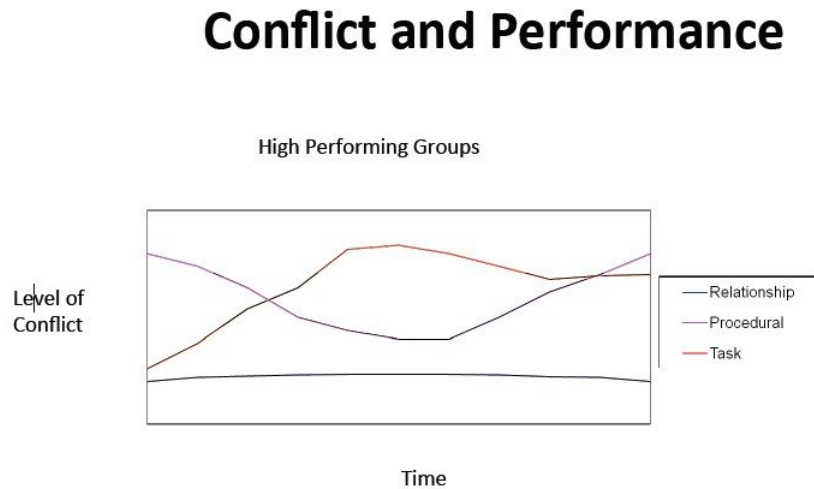
そもそも国際的な M&A を行なうのは、企業内に有益なコンフリクトが足りず、活気を求めるために外国の企業から有用な要因を求めている企業が多いからであり、それで生じたコンフリクトをただ、抑制、解消するわけにはいかないだろう。逆に有益なコンフリクトを重視し、その発生を見守って、管理を徹底して、文化の融合を企業に対して有利な方向へ導き、同時に被生産的なコンフリクトを見分けて、それを解消する必要である。

2. ビルドイン・コンフリクト

組織の経営の問題を解決するために、むしろ積極的に有益なコンフリクトを組織内に植え付けてゆく必要があるであろう。仮に現状打破的要素を組織内に植え付けても、その歴史が浅い時は、特別な擁護を与えられない買い切り、現状維持的勢力に打ち負かされてしまうであろう。普通現状維持的勢力のつよい企業が現状打破のために、国際的な M&A を行う際に用いられる組織的手段は、統合チームを設けることである。企業が国際的な M&A を行う場合では、統合部門・チームを設けて、その威信を、必要とされる働

きかけに応じて格上げすることが考えられる。)

図4-1成功したチームにおけるコンフリクトとパフォーマンスの関係



Source: Jehn & Mannix, 2001

中国のような発展途上国の、自己の企業文化が強い買手が先進国企業を買収・合併する場合によく起こる、無理に自分のやり方を押し付けること、あるいは無管理との現象もよくおこる。本稿はそれらの点にも着目し、コンフリクト理論を運用して、企業に新しい分析ないしアドバイスを提示したい。²¹

企業の文化差異は統合する際、障害にはなるが、企業の独特な慣行を表しているため、統合の時に保護すべき対象である。文化差異で引き起こす文化的なコンフリクトには差異感知、差異拡大、モデル化、抑制という四つの段階がある。統合担当管理者は双方の文化を重視し、双方の文化を明確に分析し、お互いの融合を促進する等の方策をとる必要である。²²

3. リーダーシップの役割

「理性に徹して話し合えば、内心のコンフリクトが癒されて、状況の定義を巡るコンフリクトも解消する。」と北野利信が『経営とコンフリクト』で論じている。但し、組織内におけるコンフリクトについては、「企業環境は極めて流動性の高い、したがって今日の状況からあすの状況を推定しがたい、きわめて不確定なものになっている。こうした環境条件のもとでは、正しい状況の定義がただ一つしかなく、理性に徹すればかならずコンセンサスに到達しうると信じるのは、ナイーブと言わざるをえないであろう。」それゆえ、環境の流動性が高い現在、国際的な M&A の際発生したコンフリクトを人間関係の改善することで完全に和らげることは不可能である、企業において、責任者が直接接触して調整するために、専門的な統合チームをセットアップする必要がある。通常、統合チームは在来部門に比べて歴史が浅いことから、威信

は低いものにならざるをえないが、統合チームが積極的に働きかけなければ、接触が断たれ、交渉断絶の状態が起こりうるだろう。経営者は通常その働きかけの必要性に応じて統合チームの威信を高めたり、その威信を必要に応じて格上げするなど対策をとっているが、それに過度に依存せず、経営者自身の権威を発揮することも重要である。²³

4. 人員の入れ替え

統合チームに威信を与えたり、その働きかけの必要性に応じて格上げすることは、統合チームを組織の上層部に引き上げ、エリート的処遇を与える。但し、この場合、統合チームと統合対象の接触は部門上層部に限られ、在来部門は下層部が統合チームの調査開発部門と接触して影響を受けることを防ごうとするであろう。であるから、統合チームが働きかけたとしても、その影響が組織の残りの部門に及ぶことは期待できないであろう。したがって、M&A を行う時でも、組織全体の考え方を改革しようと思えば、ある程度徹底したメンバーの入れ替えを行うしかないであろう。²⁴

5. ケース

1. レノボ IBM

(1) レノボとIBMの概況説明とM&Aの内容

レノボグループ(以下、「レノボ」)の本社は米国ノースカロライナ州ラーレイにあり、中国・北京と米国ノースカロライナ州ラーレイに主要拠点を持ち、社員数は世界で1万9,000名以上を持っている会社である。主な製品はデスクトップパソコン、ノートブック、携帯電話、サーバー、外部デバイス等である。FY2011年に、レノボは中国のパーソナル・コンピューター市場でのシェアは29.5%で、世界のパーソナル・コンピューター市場でのシェアは10.2%であった。²⁵

	Shipments Growth (YTY)		Market Share	
	Lenovo	Market	Lenovo	YTY
Worldwide	+28.2%	+7.4%	10.2%	+1.7 pts
China	+22.2%	+12.4%	29.5%	+2.4 pts
EM (Ex. China)	+50.1%	+17.8%	6.1%	+1.3 pts
MM	+27.4%	-0.2%	5.5%	+1.2 pts
Commercial	+27.6%	+8.8%	14.3%	+2.1 pts
Consumer	+29.3%	+6.2%	6.8%	+1.2 pts

図5-1 2011年度レノボの地域別出荷台数と世界市場シェア

被買収側：IBMのPC事業

International Business Machines Corporation (以下、「IBM」)は現在連結売上高999億ドルで、コンピュータ関連のサービスおよびコンサルティングの提供と、ソフトウェア、ハードウェアの開発・製造・販売・保守、およびそれらに伴うファイナンスなどを事業内容にしている会社である。社員数は世界で42万6000名以上である。²⁶ IDCの調査レポートによると、IBMが2004年に世界ビジネス用ノートパソコン市場シェアの14%及びデスクトップパソコンの8%を占めていた。²⁷

IBMは2004年12月に、パソコン事業をレノボに売却すると発表した。売却金額は12億5000万USドル(約1300億円)であった。これによりレノボは世界第3位のパソコン・メーカーになった。レノボにとってこのM&Aのメリットは4点ある。□IBMブランドを5年間使用することができ、Thinkブランドを実質的に取得できる。□IBMのPC開発技術及び人材を取得し、技術革新能力を強化できる。パソコン事業に関わっているIBM社員のうち約1万人が、レノボに移籍した。²⁸ □従来ほとんど未開拓であった海外PC市場に参入することができる。□品質保証サービス、販売ノウハウ、金融サービスチャネルなどの面でIBMからの支援を受けられる。²⁹

レノボが2011年9月に公表したFY2011の第1四半期の財務諸表により、レノボのパーソナル・コンピューターの販売量は前年度同期より23.1%増加し、2.7%との世界平均増加率を大幅に上回った。レノボのCEO柳伝志はIBMのPC事業を買収するまでのレノボの売上額は30億ドルであったが、現在は216億ドルに飛躍したとのデータ比較をし、FY2011年は必ず世界ランキングで、3位から2位に躍進できる(現在は2位のデルより1%未満の差しかない)と楽観的に言っていた。³⁰

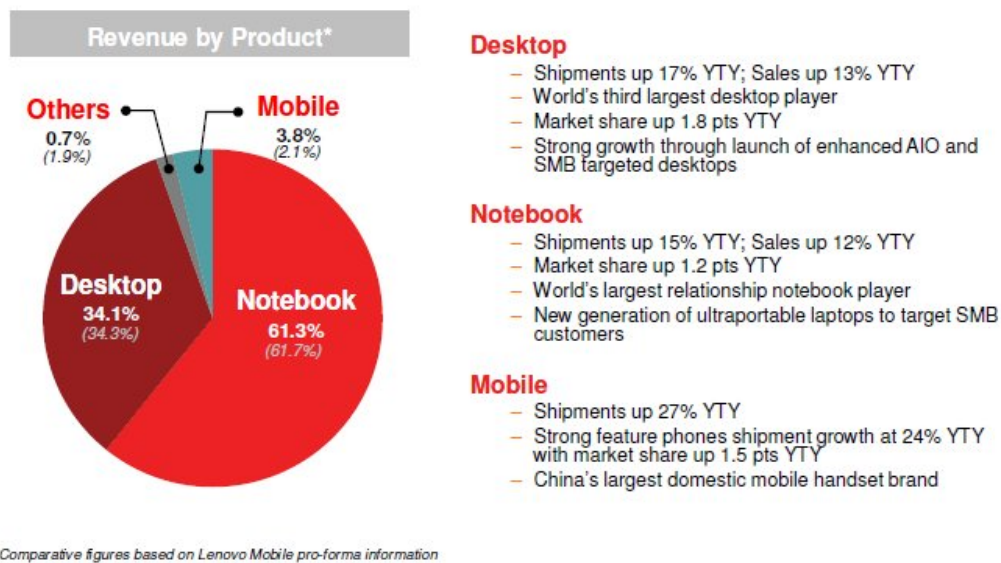


図5-2 FY2011第四四半期製品別売上高

レノボはどんな方策、特に人的資源の統合はどの様に方策を取って、成功まで歩んできたのだろうか。

(2) レノボの人的資源統合方策

a. 一段階 (M&A 実施開始してからの最初の3ヶ月)

- 現状分析、即時のコミュニケーションで従業員の心理的な安定を:文化統合チームが各部門の従業員の声を分析し、文化の差と、従業員達が期待している新しい企業文化を評価、分析し、調査の結果に基づいてレノボの新しい企業文化を纏める。
- 組織の安定を維持:レノボ国際とレノボ中国がそれぞれ独立して自分の業務を運営し、統合はより統合しやすい職能部門から模索した(たとえば、経理、法律、購買部門等)。
 - 核心的な人的資源の定着策:元 IBM 個人システムグループのジェネラルマネージャーの S.ウォード (Stephen Ward) を新生レノボのグローバル CEO に任命し、一定の期間内に報酬とボストは維持するのを承諾した。
 - 文化について:会社全体のビジョンを伝達し、レノボ国際の従業員達に会社の未来像を把握させた。³¹

統合の効果:

レノボ国際の従業員離職率は2%未満で、M&A 実施してから60日間以内に1000万ドルの相乗効果を実現できた。³²

b. 第二段階 (2005年9月~2007年12月)

- 組織:グローバル組織の調整

すべての製品業務をグループ高級副総裁兼 COO のオサリバン (F.O'Sullivan) に担当させた。デジタル関連業務部門、顧客サービス部門、品質管理部門なども統合化を図った;グローバルサプライチェーン・マネジメント (SCM) 体制を構築した;5地域本部制の採用、従来 IBM が採用していたアメリカ、欧州・中東・アフリカ (以下、EMEA)、アジア太平洋の3地域本部に新たに中国本部 (Greater China、劉紹鵬が担当)、インド本部 (Ravi Marwaha が担当) を追加させ、5地域本部制に変更した;研究開発部門の強化・統合化;2回の大規模な人員削減を行った。A.2006年度3月にアメリカ、アジア太平洋、EMEA 地域における正規従業員21,400人の5%相当にあたる1000人を削減すると発表して、素早かに実施された。B.2007年度には、全地球範囲で、レノボの全労働力の約5%に相当する人員約1,400人を削減した。このうち約750人はレノボのサプライヤーと製造拠点に近い新興市場に移転し、グローバルの労働力の純削減は約650人であり、その削減はほとんど2007年内に完了した。

- 核心人的資源:トップマネジメント人員の導入

S.ウォードの後任にデルから W.アメリオ (William Amelio) を CEO に就任させ、利益増大や経営効率向上に努めさせた。そして、デルからトップマネジメント人員を大量に導入し、アジア太平洋地域の業務や、サプライチェーンの統合、グローバルサービス、重要顧客業務を担当させた。レノボは一步步と「レノボ+IBM+デル+トップマネジメント天下り」とのマネジメントフレームワークを形作った。

□国際化人材の開発

人員採用はダイバーシティーをもっと重視し、国際化人材の備蓄をする；レノボ特有の「入模子」トレーニング³³を改善させ、より多く国際化対策を追加し、実践的且つ有効なスキルやプロフェッショナルなトレーニングで従業員達をサポートし、「模子」(型)を会社の新発展目標に合わせて調整した；人的資源の戦略的なプロジェクトを推進し、具体的には「職能別」、「PSD トレーニング」、「後任者計画」、

「Knowledge Exchange 国際ローテーション計画」等で従業員の能力を高めるのを図った；報酬の面では、国内従業員に対して、基本給料と福利厚生に調整した。国際従業員では、基本給料は維持し、業績に合わせた奨励も付け加えた。報酬体制に「P3」、即ち Priority (KPI を優先)、Performance (目標達成度とフィードバック)、Pay (報酬)を導入した。そして、優先的な項目について、従業員の達成度をフィードバックし、それに基づいて報酬を決める。

□文化：文化的な統合をスピードアップ

コミュニケーション本部が文化の交流を担当し、「文化コクテル」等の従業員間の文化と考え方のぶつかり合い、溶け合いを促進する活動を行う；デルのトップマネジメント人員を文化統合とダイバーシティーの副総裁に任命し、IBMの企業文化の影響を薄めた；英語を社内の公用語に確立し、相互の理解、ダイバーシティーへの尊重、グローバルな視点で企業文化を理解するのを励行する；グローバルPC業務戦略の調整を通して、従業員に会社の戦略ビジョンを共有させ、組織コミットメントを高め、従業員の満足度を高めることを図る。

統合の効果：

大規模な組織構成の調整および外部のトップマネジメント人員の導入は企業の運営と管理効率を大幅に向上させ、利益率も向上し、投資者と従業員からの信頼を得た。レノボの年間財務諸表によると、2006年度レノボのビジネス用パソコンは世界シェア16%までに上がった。³⁴

c.第三段階 (2008年1月~今まで)

□ 核心的な人的資源について

多元化のトップマネジメントチームの中で、IBM、デル、レノボ及び他の優秀な管理スタイルが溶け合った；相互尊重し合い、イノベーションしつつある学習型管理チームを建てた；カナダの研究開発拠点でも人的資源の融合を行い、イノベーションしつつある学習型研究開発チームを成り立った。

□ 人的資源の開発

より国際的な選抜、教育、職能別報酬、及びキャリアデザイン等、もっと完備した国際的な人材育成策を整った。地域差を尊重しながら、人的資源管理の核心的な体系を統合しつつあった、更に人事管理部門は統合の中で、戦略的なアップグレードを一步步と完成させて、新レノボのコアコンピタンスの重要な源となった。

□ 組織について

文化の統合の重要性を組織間で強調し、文化の交流と統合を引き続き強化した。

□ 企業文化について

IBMの企業文化を薄めると共に、文化間の衝突や、交流と統合を通して、どうやって企業文化建て直すかのディスカッションを行った。また、科学的な方法でレノボ自身の特徴のある新企業文化を一步步と形作った。また、文化統合の中で、イノベーション、自己超越、相互尊重及びチーム学習を強調した。

(3) まとめ

IBMは従業員の平等や、人間中心の高自由度の国際的なハイテック企業であるが、レノボは市場をメーンガイドとしての中国式力強く管理する企業である。そして、西洋文化と中国文化の違いも、両社の違う発展経験もあるから、両社の企業文化の差はかなり大きい。短期間の統合ではリスクが高くて、従業員間にも潜在的な文化衝突を潜めている。レノボはリスクを恐れず、3段階統合施策を通して、一步一步の計画に従い、統合を展開した。³⁵そして、その統合には下記4点の特徴があるとまとめた。

- 企業文化の形作りと人的資源体系の完成を重視する。
- 全面的、系統的な統合計画を立てる。
- 戦略と戦術の統一と活用する。(安定を大前提にし、企業の利益を一時的に犠牲した。ただし、人的資源の危機期を過ぎてから、大胆かつ迅速的に統合の施策を実施した。その結果、レノボの収益力と実力を素早く高めたと共に、従業員のコミットメントを回復させ、高めさせた。)

国際化人材の育成を目標にした人的資源管理体系を持っている。

2. デジタル・チャイナ SJI

(1) デジタル・チャイナとSJIの概況説明とM&Aの内容

デジタル・チャイナ(神州数 Ma 控股)は中国のIT機器販売・システム構築会社の大手で、中国で有名な

メーカーの製品販売、サービスを代行し、中国の業界の TOP5 企業が顧客であるという強い販売力をもっている企業である。2009年11月に、ジャスダックに上場している日本のシステム開発会社 SJI（システム開発を中心とした情報サービス経営課題の解決につながるトータルサービスを提供する中国系の日本企業）を収めることで、SJI と協力関係にある NTT グループと金融向けシステム分野での提携を図った。³⁶ 第三者割当増資と新株予約権の付与で最終的に S J I の株式の 4 割を取得した。³⁷

デジタル・チャイナの郭為会長は SJI への出資の狙いについて、「日本の先端技術を中国市場に持ち込んで業績を伸ばすことだ」と強調した。SJI について「開発能力が高く、NTT グループなど有力企業と提携関係もある」と評価した。デジタル・チャイナへのメリットをまとめてみると次に述べる4点がある、

- 技術、HRM、セールスルートなどの資源をシェアできる
- SJI と関係のある金融、電気通信業界の製品と提携して、ソフトウェア、ソリューションサービスを充実する
- SJI のセールス、マネジメント、チームワークのスキルを活用して、デジタル・チャイナの技術面を向上させる
- 新しく、より革新的なソリューションの開発を牽引する。

(2) デジタル・チャイナと SJI の人的資源統合施策

採用（新卒、中途） 人員配置、研修・教育方針、賃金制度、人事評価制度（評価基準） 労使関係、海外赴任制度、など買収前後の経営体制および人事制度は変わってない。これは事業提携する際、デジタル・チャイナの郭為会長と SJI の李社長が、デジタル・チャイナは S J I の経営について一切干渉せず、李社長に一任すると取り決めたからであり、双方が業績について意見を交換することはあるが、経営の詳細については実際は S J I 自身で管理しているためである。2010年末に行われた希望退職者募集で約 70 名の退職者を募集したが、これも M&A には特に関連がなく、SJI が自主的に、会社の発展を図るため、経営状況に応じて行った人事的なアクションであった。（専門的なコンサルティング会社の分析から、社員年齢の若返りが必要だと判断し、早期退職募集を行った。）

S J I の前身はサン・ジャパンで、1981年からの国費留学生四、五人が日本で創業して、2003年ジャスダック上場してから、TCC、アイビードといった日本の会社を買収した経緯があるし、中国の南京でも約700人規模の開発拠点を持っている。もともと中国と日本を跨るビジネスを取り扱っている会社で、日中間の人材交流を多く行ってきた会社である。例えば、日本の若手技術者を約1年間南京に出向させたり、南京の技術者を日本に出向させるという制度があり、このような出向制度は非常に少数ではあるが、今後日本で新人教育制度として普及することを目指している。

SJI の前身であるサン・ジャパンは創業時より中国式の給料制度（年功ではなく、実績を重視していた）を採用していたが、2009年に日本の会社 TCC、アイビードを買収する際、TCC、アイビードの日本式の給料制度に合わせたことから、不安を感じてやめた社員が多かった（中に日本人社員も数多くいた）。

デジタル・チャイナがSJIと業務提携をする際には、日本人社員は発展途中国の中国から買収されることに対して、社員達は会社の将来を見据え、抵抗をあまり感じなかった。このことから、中国企業が近年国際市場において急速に存在感を強めていることが推測できる。

デジタル・チャイナと日本企業の提携にSJIが参入するという話もあったが、3月の震災の影響で現在、仕切り直し中らしい。³⁸

(3) まとめ

デジタル・チャイナは中国国内市場において順調に発展し2010年度の売上高は568.04億香港ドルと好調であるが、これはSJIとのM&Aとの関連は低い。デジタル・チャイナは中国企業が国際的なM&Aを行う場合、人事の施策をどちらかに合わせてコンフリクトを解消するのと対照的である。デジタル・チャイナはこの国際的なM&Aを通じて、国際市場、特に日本市場で著しく飛躍することができず、「走出去」政策（中国政府が2007年から積極的に支持している海外の投資戦略のこと）に乗せられた安易な海外進出の難しさを感じただろう。³⁹

SJIは元々中国人留学生在が日本で起業した企業で、社員は日本人が圧倒的に多い。（会社全体の社員数は2000人ほどだが、中国人社員はわずか70名程度が、日中両国の経営方式を取り入れ、模索を続けてきた企業である。一方、デジタル・チャイナは中国市場でトップに立つ、中国式の、力強く管理する企業である。但し、デジタル・チャイナはSJIと業務提携する際に、自己の強い企業文化に抑制を加えないように注意していたが、会社経営や人事制度についてはSJIの方式に任せて、組織全体を有利な方へと導く方策はほとんど取らなかった。

6. まとめ

ステファン・P・ロビンスは『組織行動のマネジメント』において相互作用論について次のように述べている。「調和的で平穏で協力的な集団は停滞しがちで、変化や改革の必要性に対して無関心かつ鈍感になりやすい.....自己批判的、創造的にするのに必要な最小限のコンフリクトを常に維持するよう。但し、生産的コンフリクトと非生産的コンフリクトを区別する必要がある。」

本課題研究は、このステファン・P・ロビンスの相互作用論に基づいて、国際舞台に進出している中国企業に対して、潜在的な国際的コンフリクトを解消、或いは緩和するのではなく、わざと有益なコンフリクトを植え付けて、そのコンフリクトに対処していく中で、企業が発展することを見守ることを提案したい。国際的なM&Aを、企業に安定をもたらすものではなく、企業が変化を遂げながら、自身を活性化させていく手段であると解釈すると、国際的なM&Aは、ビルドイン・コンフリクトの方策の延長に過ぎないことがわかるだろう。

また、本課題研究はレノボが IBM の PC 事業を買収した事例とデジタル・チャイナが SJI を買収した2つの事例について、詳細な人的資源管理の方策とその効果について分析した。レノボは国際的なコンサルティング社に依頼して M&A の有効性や方策分析を前もって検討し、計画を立て、実行した。その中で人的資源については、双方の人員や文化的なコンフリクトを見極め、対策をとりながら M&A とその後の統合をうまく取り扱ったケースになっている。一方、デジタル・チャイナは特に人的資源についての方策は取らず、買収相手の SJI 社に任せて、コンフリクトについては従来の「避ける」方式を取ったのである。この2つのケースから企業が国際的な M&A において、人的資源のコンフリクトを避けることと、コンフリクトの有効性を見極めて、自社に有利に導くという2種類の異なる方策では、相互作用の観点から見れば、前者、つまり、何も方策をとらない方が、効果を期待できないことが明らかになった。中国企業は、今後「対立を恐れず、動かないと何も始まらないことを忘れずに、方策を立て、実施、維持することが重要だ」とアドバイスしたい。

引用文献

1. 李東浩 (2010年1月)「中国企業の海外 M&A 行動—TCLの欧州進出から見る国際化の穴」経済理論 第353号 和歌山大学
2. 丸川知雄・中川涼司 (2008年11月)『中国発・多国籍企業』 同友館
3. 林 伸二 (1989年2月)『M&A —合併・買収と組織統合—』 P45. 同文館
4. 候志春 (2008年)「中国企業跨国並購の人的資源整合問題研究」
5. 宮崎 哲也 (2006年3月)「M&A における失敗リスクの研究」九州情報大学研究論集 第8巻第1号
6. Birkinshaw and Bremen (2001年) 「外国経済と管理」第9期 P18 上海財経大学出版社
7. 林 伸二 『M & A—合併・買収と組織統合』によると、昭和四十年代から盛んになり、イン・イン型(日本企業同士のM & A)が中心だった。昭和五十年代からはイン・アウト型は顕著に見られたので、単なる多角化についての研究ではなくて、リストラクチャリング(事業の再構築)や、将来のための研究開発の人材や拠点の獲得についての研究が多くなった。但し、数が少ない為か、海外企業による日本企業の買収・合併についての研究は少ないし、その中の人的資源管理問題はまだまだ重視されていないところです。
8. 丸川知雄・中川涼司 (2008年10月)『中国発・多国籍企業』
9. 林 伸二 (1991年) 国民経済雑誌164(3): 17 - 40 Kobe University Repository:Kernel 「M & A後の組織統合」(伊藤隆博士記念号) P18
10. 岡田憲夫・ハイプルフレーザー・福島雅夫 (1988年10月) 『コンフリクトの数理』 現代数学社 P125
11. 武勇・譚力文 (2004年11月)「論中国企業国際M&A、経済問題探索」
12. レント・シーキング・アクション: 企業が政府官庁に働きかけて法制度や政策を変更させ、利益を得ようとする活動。自らに都合がよくなるよう、規制を設定、または解除させることで、超過利潤(レント)を得ようという活動のこと。
13. 曹正 (2007年)「企業買収中の文化衝突と統合」河南商業高等专科学校学报
14. 胡玲 (2004年)「買収後統合のリスクと対策」企業管理縦横無尽
15. Charles Cancel, Irene Rodgers, Marc Raynaud (1st Edition, Jun. 2002) Successful Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances, McGraw-Hill Companies
16. 陳曉萍 (2005年)『異文化管理』 清華大学
17. ステファン・P・ロビンス (Stephen P. Robins) 監訳者 高木晴夫 (2004年1月) 『組織行動のマネジメント』

18. 劉正才 (2004年)「中国企業文化と華僑企業の管理モデル」 華東師範大学
19. 林新奇 (2004年)『国際人的資源管理』 復旦大学出版社
20. 土屋守章、富永健一 (1972年) 『企業行動とコンフリクト』日本経済新聞社
21. 特定組織に関連したコンフリクト現象としては、その組織に参加している個人の内面に起きるもの、組織内部の個人や集団間に起きるもの、それに特定組織とその環境内に存在する他組織の間に起きるものの三種類が考えられるが、この課題研究では、第2の種類のコンフリクトに集中して論ずることにする。
22. 何曼青 (2002年)『スーパー競争力』国際文化出版公司
23. 部門間のコミュニケーションに部門の威信やリーダーシップが絡んでくることは、いろいろの調査から知られるが、たとえばハーバード大学の J.A.セラーやエジンバラ大学の T.バーンズが、そうした事実が企業の成功に及ぼす影響について研究結果をほうこくしている。
24. 北野利信 (1972年) 『経営とコンフリクト』日本経済新聞社
25. レノボ HP <http://www.lenovo.com/>
26. IBM HP <http://www.ibm.com/ibm/history/>
27. 候志春 (2008年)「中国企業跨国並購的人力資源整合問題研究」
28. 日経 BP ネット <http://www.nikkeibp.co.jp/archives/348/348201.html>
29. 川井伸一 (2009年2月)「M&A 以降のレノボの国際経営——サプライチェーンの構築と事業の改善——」
愛知経営論集 第159号 愛知大学経営学会
30. 「柳伝志：レノボはIBM を買収する国際化戦略は成功に」中国南方都市報 2011年9月9日朝刊
31. 日経 BP ネット <http://www.nikkeibp.co.jp/archives/348/348201.html>
32. 候志春 (2008年)「中国企業跨国並購的人力資源整合問題研究」
33. 「入模子」(ルーモーズー)はレノボの入社トレーニングである。柳伝志の話を引用して説明すると、「レノボは自分の固い『型』を形作ってある。レノボに入る人はレノボの『型』に入って、レノボの夢、目標、スピリッツ、情操行為を成形し直し、レノボの行為規範に準じて仕事するのを確保する。」
34. LENOVO GROUP ANNUAL REPORT 2005/06
35. 候志春 (2008年)「中国企業跨国並購的人力資源整合問題研究」
36. 筆者が2011年7月5日に SJI 社の執行役員ソリューション統括副本部長韋学軍氏にインタビューした内容により
37. 「中国企業の対日 M & A 活発——留学組、人脈生かし仲介」2009年11月5日 日本経済新聞
38. 陳言「鳴り物入りの海外進出が暗転、TCL が残した教訓とは (中国動態)」 週刊東洋経済 2007.

6.2

39. 「日本と中国でシステム開発を展開」(2011年6月24日「経営者」誌が SJI 李堅社長インタビュー記事) <http://keieisya.seesaa.net/article/211596631.html>