

論 文

M & Aにおける企業文化の融合とコミュニケーションの役割

井 上 邦 夫

『現代社会研究』第7号（2010年3月）抜刷

東洋大学現代社会総合研究所

M&Aにおける企業文化の融合とコミュニケーションの役割

井 上 邦 夫

企業の合併・買収(M&A)の半数以上は期待はずれに終わるといわれているが、その原因の1つとして企業文化の摩擦が指摘されている。M&Aは企業の文化同士が衝突する可能性のある事象といえるだろう。すべての企業には独自の文化、つまり「社風」というものがある。したがって、M&Aに際しては相手企業の文化に細心の注意を払い、異なる社風をうまく融合させる必要がある。本稿はM&Aにおける企業文化の問題に焦点を当て、文化の違いをどのように分析しマネジメントすべきなのかについて考察する。そのうえで、異なる企業文化を融合していくうえでのコミュニケーションの役割について論じる。

keyword : M&A、企業文化、コミュニケーション、合併シンドローム、シナジー

目 次

- I. はじめに
- II. 企業文化とは
 - 1. 企業文化の定義
 - 2. 企業文化の重要性
 - 3. 合併シンドローム
- III. 企業文化の融合
 - 1. デューデリジェンス
 - 2. 異なる文化への対応
 - 3. 文化のシナジー
- IV. コミュニケーション
 - 1. 受け手中心の視点
 - 2. オープンコミュニケーション
 - 3. ビジョンとリーダーシップ
- V. おわりに

I. はじめに

企業の合併・買収(M&A)は、いまやさまざまな業種で日常化しており、企業の成長戦略を考えるうえでの重要な選択肢の1つとなっている。しかし現実には、M&Aの50～75%は期待した成果を得られずに終わっている(Papadakis, 2005)。M&A後の初年度には会社の市場価値が10%も低下し、2年後には半数のケースで統合前の純資産価値を維持できなくなる場合もあるという(DeVoge & Shiraki, 2000)。

M&Aの多くが期待はずれに終わってしまう背景には、たとえばM&Aへの非現実的な期待、計画の不備、企業文化の摩擦、外部環境の変化など、

いろいろな要因があると考えられる(Papadakis, 2005)。しかし、中でも大きな要因として指摘されているのが企業文化の摩擦である(Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Fralicx & Bolster, 1997; Appelbaum et al., 2000; DeVoge & Shiraki, 2000; Harding & Rouse, 2007; 三宅, 2006)。

M&Aは企業の文化同士が衝突する可能性のある事象といえるだろう。すべての企業には独自の文化、つまり「社風」というものがある。この世に同じ人間が存在しないのと同様に、同じ企業が存在することもない。したがって、M&Aに際しては相手企業の文化に細心の注意を払い、異なる社風をうまく融合させる必要がある。もちろん、多くの経営者は企業文化の重要性を認識している(DeVoge & Shiraki, 2000)。だが多くのM&Aが期待はずれに終わるという現実を見る限り、企業文化への取り組みが十分だとは考えにくい。

実際、M&Aの経験企業を対象にした米国の調査によると、M&Aで最も苦労した点として指摘されたのが企業文化の融合だった¹⁾。ちなみに2番目に苦労した点としてITシステムの統合、3番目に経営層の融合が挙げられている。同様に、日本企業を対象とする調査でも、M&Aにおける人事・組織面での最大の障害として、最も顕著に指摘されたのが「企業風土の統合」の困難さだったという²⁾。

企業文化の融合に苦労するのはなぜだろうか。

原因の1つとして、企業文化についての理解が十分でないことが考えられる。もう1つの原因としては、企業文化の融合を図るうえでのコミュニケーション、特に従業員をめぐるコミュニケーションに問題があるのではないと思われる。異なる文化を融合するためには、文化の構成員たる人の融合を図らなければならない。M&Aの際に企業文化の違いを、身をもって感じるのは従業員にはかならないからである。従業員をいかにケアし、企業文化を融合していくかが重要であり、その成功のカギを握るのがコミュニケーションといえよう。

本稿は、M&Aにおける企業文化の問題に焦点を当て、文化の違いをどのように分析しマネジメントすべきなのかについて考察する。そのうえで、異なる企業文化を融合していくうえでのコミュニケーションの役割について論じる。

II. 企業文化とは

1. 企業文化の定義

企業文化とは、「組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する共有された理念や価値のパターン」(Davis, 1984, p. 1)と定義されている。つまり、従業員が企業という組織の構成員として行動する際の拠りどころとなっているものである。企業文化は集団の文化であるが、その構成員は個々の人間である。個々の人間が相互に関与しあうところからルールや規律が生まれ、集団にとってより効果的で最適な思考形態や行動様式に収れんしていく。それが継続・継承されて暗黙了解の企業文化を形成するのである(澤, 2003)。

会社によって仕事のやり方が異なることは、だれもが実感しているところであろう。言うまでもなく、会社は「人」でできている。複数の人間が集まって会社という組織を形成し、1つの目標に向うとき、おのずとその組織固有の仕事の進め方が生まれてくる。端的に言うならば、企業文化とは、こうした人々の仕事のやり方そのものののである(Fralicx & Bolster, 1997)。

企業文化の具体的な構成要素として Fralicx & Bolster (1997) は、①意思決定をめぐる公式・非

公式のプロセス、②資源の配分、③権力の分担、④社員に求められる行動、⑤社員の判断によるリスクの許容範囲、⑥昇進・抜擢・研修・報酬をめぐる人事方針——などを挙げている。一方、Scherer (1994) は、よりインフォーマルな慣習や取り決め、たとえば「もめ事に巻き込まれないためにはどうするか」、「職場では何を言うべきか言うべきでないか」といったようなことまでが、企業文化の一面を形成しているという。

このように企業文化には、仕事のやり方をめぐるシステムやルール、職業観、行動様式、慣習といった、実にさまざまな要素が含まれている。他の会社から見れば些細と思われるようなことでも、その会社にとっては意味のある仕事のやり方というものもある。M&Aの際にこうした企業文化の違いが衝突すると、M&A後の統合プロセスにおいて、しばしば致命的なダメージを及ぼすことになる(矢口, 2003a)。

たとえば、保守的で官僚的な経営風土の老舗企業と、革新的で野心的な経営風土の新興企業がM&Aによって統合したとしても、お互いの文化がうまく融合しなければ、経営に大きなひずみが生じるであろうことは容易に想像がつく。企業文化はまさにM&Aの成否を決定する要素となりうるのである(Fralicx & Bolster, 1997)。

2. 企業文化の重要性

企業文化の重要性が認識されているにもかかわらず、多くのM&Aが期待はずれに終わってしまうのは、文化を適切に分析しマネジメントする仕組みが、M&A実務の中で定着していないからではないと思われる。M&Aに際しては、交渉の段階でデューデリジェンス(due diligence)と呼ばれる、相手企業に対する詳細な調査が行われる。その企業を合併あるいは買収すべきかどうかを総合的に判断するための調査活動である。

ところが実際のデューデリジェンスは、財務面と法務面の調査・分析に偏っているのが実態である(三宅, 2006)。財務諸表に瑕疵はないか、取引関係に法的リスクはないか、コンプライアンスに問題はないか、といった財務・法務面のチェックが主な作業であり、潜在的な文化の違い、あるいは

はより重要な統合後の企業文化をどうするかといった問題については、ほとんど調査・分析の対象となっていないのである (DeVogé & Shiraki, 2000)。

企業文化がデューデリジェンスのプロセスに組み込まれていないのはなぜか。これには大きく分けて2つの理由が考えられる。1つには、文化のような無定形でとらえどころのない「ソフト」面の問題については、多くの経営者は扱いに慣れておらず、どのように分析しマネジメントしたらいいのかわからないのである (Gates, 2007)。確かに、文化の問題は定量的に測定することが難しく、対応に手間がかかってしまう。財務や法務のような「ハード」面の問題のほうが、経営者にとってはよほど馴染み深く扱いやすいだろう。したがって、時間に追われる M&A 交渉の中では、文化の問題が後回しにされてしまうのも、当然の成り行きといえよう (DeVogé & Shiraki, 2000)。

もう1つの理由として考えられるのは、M&Aの当事者たちが、ディールをまとめることで頭が一杯になっていることである。当該企業も M&A アドバイザーのような専門家も契約を成立させること、そして契約の条件に関する交渉をいかに有利に進めるかということに関心が集中している (矢口, 2002)。結果として、M&A ディールのプロセス全体が財務的・法務的観点のみによって、機械的かつ事務的に処理されてしまうのである (矢口, 2004)。そこには、M&A 後の文化の融合をどうするかといったような、ソフト面の問題が入り込む余地はほとんどないと思われる。

しかし契約が成立し、2つの会社が資本的・財務的に連結されるだけで、M&Aの効果が自動的に実現するはずがない。松江 (2008, p. 15) は、M&Aの「成立」と「成功」とは異なると主張する。交渉で最終的に合意して契約書が締結されれば、法的には M&A は実行されたことになる。しかし、それは単に案件として M&A が成立したに過ぎず、成功が約束されたことにはならない。M&A で目指すべきは成立ではなく「成功」なのである (松江, 2008, pp. 20-21)。

3. 合併シンドローム

M&A が成功するかどうかは、統合後の変化への対応力に大きく左右される。異なる2つの会社が M&A によって1つになったとき、さまざまな変化が押し寄せてくる。この変化の矢面に立たされるのは従業員であり、彼らの感じる最も大きな変化が仕事のやり方の違い、つまり企業文化の違いなのである。

M&A という変化に直面したとき、まず従業員が感じるのはストレスと緊張、そして不確実性である (Nikandrou et al., 2000)。これらが放置されると、生産性の低下、常習的欠勤、士気の低下、業務への不満、妨害行為、離職率の上昇、敗北主義といった極めてネガティブな態度や行動が従業員の間に蔓延する (Nikandrou et al., 2000)。こうした M&A の際に特徴的にあらわれる症状を、Marks (1997) は「合併シンドローム」と呼んでいる。

合併シンドロームの原因を突き詰めると、企業文化の問題に突き当たるだろう。なぜなら M&A によって企業の文化同士が衝突する、つまり仕事のやり方やビジネスプロセスがぶつかり合い、相違点が浮き彫りとなることからストレスや緊張、不確実性が生まれ、これが前述のように、合併シンドロームを引き起こす原因となるからである。

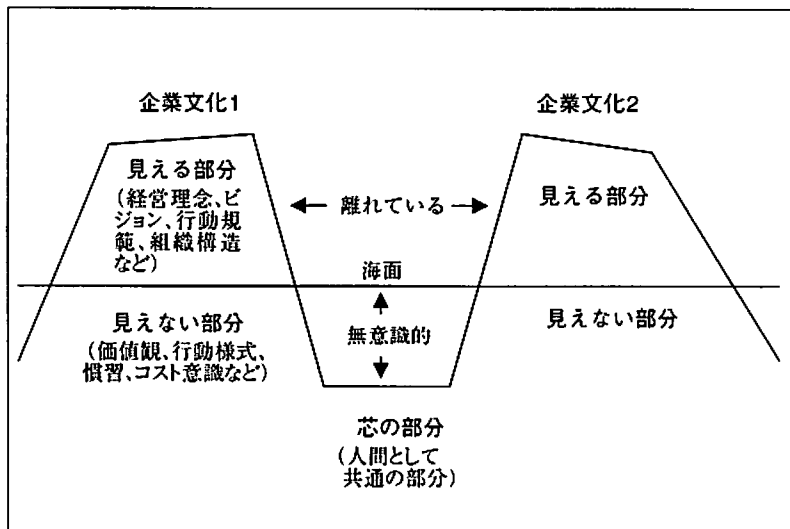
企業文化への対応を誤ると、せっかく多大な時間とコスト、エネルギーを費やしてまとめ上げた M&A ディールも、期待する効果が得られずに終わってしまう恐れがある。それどころか、文化の衝突によって双方の従業員がいがみ合ったり、お互いの足を引っ張ったりすることから業績が悪化し、逆に企業価値が毀損される事態にまで陥ることがある。これを防ぐためには企業文化の融合を図るためのプログラムと、これを実行するためのコミュニケーションが不可欠となる。

Ⅲ. 企業文化の融合

1. デューデリジェンス

文化を評価するのは容易なことではない。しかし、企業文化を適切に分析し評価することなしに、M&A を成功させることはできない。実際の M&A で財務・法務面のデューデリジェンスを行

【図1】企業文化の島



(出典) Carter (1997) の「文化の島」モデルを基に作成。

うように、文化面のデューデリジェンスも行わなければならないのである。そのためには、文化という概念をよく理解しておく必要がある。

文化とは我々の頭の中に蓄積されている観念である(八代他, 1998, p. 18)。我々はこの観念に基づいて建築物や衣服、料理といった物理的な文化をつくり出す。前者の観念的な文化を「見えない文化」、後者の物理的な文化を「見える文化」と位置づけることができる(八代他, 1998, p. 18)。この考え方を企業の文化に当てはめてみよう。

まず企業における見えない文化とは、①価値観や職業観、②行動様式、③慣習、④コスト意識——といった従業員の内面に存在する、目に見えない要素によって構成されるものと考えられる。一方、見える文化とは、①経営理念やビジョン、②戦略的方向性や意思決定プロセス、③行動規範やルール、④組織構造や人事政策、⑤業務環境やオフィスレイアウト、⑥シンボルやロゴ——といった明文化または即物化しやすい、目に見える要素によって構成されるものといえる。見えない文化の構成要素を「ソフト的要素」、見える文化の構成要素を「ハード的要素」と呼ぶこともできる(松江, 2003, p. 224)。

Carter (1997) は見える文化と見えない文化を「文化の島」というモデルで示している。これを企業文化に当てはめると図1のようになるだろう。このモデルでは、海面から上にあって目で見ることのできる部分にあたるのが、経営理念やビジョン、行動規範、組織構造といったハード的要素である。一方、海面の下に隠れて見ることのできない部分にあたるのが、価値観、行動様式、慣習、コスト意識といったソフト的要素である。それぞれの企業文化には異なる部分が多くあるが、最も基本的なところでは人間として共通する芯の部分もある。

文化のデューデリジェンスを行うに当たっては、ソフト的要素の分析が課題となる。文化の島のモデルが示すように、価値観や行動様式などのソフト的要素は海面の下に隠れて見ることができないからである。ソフト的要素は従業員一人ひとりの心の中に存在するもので、組織全体として統一的に明文化されたものではない。このような見えない文化を分析するのは極めて難しい。

だが、前述したように、人は心の中に蓄積されている観念、つまり見えない文化に基づいて、物理的な見える文化をつくり出すものである。した

がって、企業にも従業員の心の中に蓄積されている観念に基づいてつくり出された「見える文化」があるはずである。たとえば経営ビジョンや行動規範などは、従業員の価値観や行動様式といった見えない文化を反映して形成された「見える文化」ととらえることができるだろう。これは逆もまたしかりである。つまり、ビジョンや行動規範といった見える文化は、従業員の価値観や行動様式といった見えない文化の形成にも影響を及ぼしていると考えられる。見える文化と見えない文化の間には、相関関係が存在するのである。

このように考えるならば、企業文化のデューデリジェンスを実施するに当たっては、目に見えるハード的要素に焦点を当てるのが賢明な方法といえるだろう。目に見えない文化は個々の従業員が内面に保有しているため把握しにくい。ところが、見える文化は、個々の従業員の保有する見えない文化が集約され、具現化されたものと考えられるため、分析の対象として認識しやすく、より適切といえるからである。ハード的要素を分析することで、ソフト的要素の全体像も分析できるのである。

デューデリジェンスの具体的作業においては、Ⅲ-1で挙げた分野（経営理念、意思決定プロセス、行動規範、組織構造、人事政策など）を中心に、相手企業の「見える文化」の構成要素を入念にリストアップし、分析と評価を行う。対立や行き違いが生じそうな分野を特定し、文化の相違点と類似点を徹底的に洗い出すのである。もちろん、可能であれば先方の従業員を対象に意識調査やインタビューなどを実施して「見えない文化」のより正確な把握に努めることも必要であろう。だが、これはM&Aが成立する前のデューデリジェンスの段階では事実上不可能である。契約書の締結を経てM&Aがクローズしたら、できるだけ早い時期に行うことが望ましい。

なお、デューデリジェンスに先立ち忘れてはならないのは、自らの文化の分析・評価も行うということである。文化はよく「空気」に例えられる。普段は気にしないが、それが失われたり、異質な空気に触れたりするとはじめて、その存在に気づくものである。自社の文化を意図的に分析する作

業を行わないと、文化の存在自体が意識されず、相手の文化との違いを正確に把握できない。まずは自社の文化の入念な分析を行うことこそが、企業文化の問題に対処する最初のステップとなるのである（矢口, 2004）。

2. 異なる文化への対応

デューデリジェンスの結果、企業文化の違いがもたらす潜在的な影響力の大きさが明らかになったならば、どのようにして文化の融合と調和を図るかについて、統合前に検討しておく必要がある。異なる文化に対応する方法としては、基本的には以下の3つの選択肢が考えられる（Appelbaum et al., 2000; ハベック他, 2000, p. 161; 矢口, 2003c）。

- ①文化を別々のままにしておく。
- ②一方の文化に他方の文化を吸収する。
- ③新たな文化を創造する。

1つ目の選択肢は、両社の文化を併存させるものである。つまり、両社とも仕事のやり方を変えずにこれまで通り続けることを意味するが、これではあたかも1つの会社の中に違う会社が2つ存在するような事態に陥る恐れがある。日本で上場企業同士がいわゆる「対等合併」を行う場合などに、よくこうした事態が発生する。対等合併とは合併比率をほぼ1対1とするもので、合併後の新会社における取締役やその他の主要な役職を、双方の会社の出身者がほぼ均等に分け合う。いわゆる「たすきがけ人事」と呼ばれるものであり、当然、双方の文化もそのまま維持される。これでは経営資源の統合による効果があまり期待できず、有効な選択肢といえるか疑問が残るだろう。

2つ目の選択肢は、支配的な企業の文化を強制するものである。結果として一方の文化は吸収され消滅する。この場合、文化を失う側の従業員には大きな苦痛と不満が伴う。企業文化が希薄な組織であれば、それほど問題にならないかもしれないが、独自の文化が色濃く存在し、かつ相手の文化との相違が大きい場合には、深刻な文化の衝突が生じる恐れがある（矢口, 2003c）。したがって、文化を強制する場合には、その判断について合理的な根拠が示されなければならない。

3つ目の選択肢は、いずれの文化とも異なる新

た文化を創造するものである。この方法を選択する場合、どのような文化にしたいか、またそれはなぜかを明確にしたうえで、双方の長所を生かした、まったく新しい文化を積極的につくり出す必要がある（ハベック他, 2000, p. 162）。しかし、現実には新たな文化といっても、単に双方のビジネスプロセスの「いいとこ取り」であったり、折衷であったりということが多い（矢口, 2003c）。実際の仕事のやり方とは無関係に、人為的に新たな文化を導入しようとしても、結局は文化的な独自性の強い企業、あるいは財務的に優位な企業のほうが文化的な支配権を握ることになるだろう。結果として、支配される側の企業との間に、②の場合と同様に文化の摩擦や衝突が生じる可能性が高くなる。

3. 文化のシナジー

上記3つの選択肢はいずれも原則的な方針にすぎず、どれか1つのやり方で全てうまくいくというものではない。異なる文化への対応においては、1つの選択肢に頼るのではなく、いろいろな選択肢を組み合わせた柔軟な方法で文化的な相乗作用、つまり文化的シナジーの実現を目指すべきである。双方の文化の相違点と類似点を分析したうえで、単に二者択一的な決定を下すのではなく、第3の解決策ともいえる文化的シナジーをつくり出す方法である（Harris & Moran, 1979, p. 49）。そのためにはもちろん、お互いの文化を深く理解することが不可欠である。

M&Aは、いわば企業にとっての異文化への対応プロセスとも考えられる。こうした異文化への対応において何より重要となるのは、相手の文化を理解し尊重することである。自分の文化を物差しにして相手と接することは、建設的な関係を阻む最大の原因となるからである（八代他, 1998, p. 28）。相手の文化を尊重するためには、自分の文化を絶対視せず、あくまで多くの文化の中の1つであると相対化して認識しなければならない。相手の文化を尊重することによって、初めて自分の文化も見えてくるものである。

文化のシナジーを実現するためには、こうした「文化の相対化」が不可欠となる。いかなる文化

にも優劣はない。どちらが良くてどちらが悪いということではなく、ただお互いの文化が「違う」だけなのである。文化の違いをよく見極め、その違いのメリットを生かせるように、適切と思われる分野ごとにお互いが仕事のやり方を変革することができるならば、文化の違いを強みに変えることができる。これが文化の相乗作用、シナジーの実現といえよう。

前述した3つの選択肢をうまく組み合わせ、たとえば、経営のある分野では一方の文化を独立させ、他の分野ではもう一方の文化に吸収する、またある分野では双方の特色を生かした新たな複合文化をつくる、といったような方法である。Harding & Rouse (2007)によると、米国のボーイングが1997年にマクドネル・ダグラスを買収したとき、ボーイングは自社の主力だった民間航空機部門については、マクドネルの同部門を吸収してボーイングの文化を採用する一方、マクドネルの主力だった防衛・宇宙部門については、ボーイングとマクドネルの同部門を統合して新部門を設立し、マクドネルの文化をそのまま踏襲したという。これなどは文化のシナジーの一例といえるだろう。

IV. コミュニケーション

1. 受け手中心の視点

文化のシナジーを実現するためには文化の構成員たる人、すなわち従業員の融合を図らなければならない。そのためにはコミュニケーションが決定的に重要となる。しかし実際には、多くのM&Aにおいて、コミュニケーションへの取り組みは、極めて不十分といわざるをえない（DeVoge & Shiraki, 2000）。

コミュニケーションは言うまでもなく、メッセージの送り手と受け手によって成り立っている。送り手がいくらメッセージを送信しても、受け手がこれを理解しなければコミュニケーションはうまくいかない。特にビジネスにおいては、あくまでも受け手がメッセージの内容を正確に受け止め、その結果、送り手の期待する行動を取ってくれてはじめて、コミュニケーションが成功したといえるのである（Munter, 2003, p. 3）。

ところが多くのM&Aでは、送り手である経営者は、一方的に統合方針などを押し付ける、形式的なコミュニケーションに陥っている（矢口、2003b）。経営者の「発信ニーズ」がコミュニケーションの中心となっており、従業員の「受信ニーズ」は二の次となっている。つまり、従業員は何を知りたいと思っているのか、あるいはどのような不安や期待、要望を抱いているのかといった、彼らの気持ちを推し量る視点が欠落しているのである。これでは統合へ向けての従業員の積極的なコミットメントを期待するのは困難であろう。

コミュニケーションの中心に据えるべきは経営者の発信ニーズではなく、従業員の受信ニーズである。すなわち、「送り手中心」の視点から脱却した「受け手中心」のコミュニケーションこそが、文化のシナジーを実現するために求められるのである。従業員はM&Aの価値を生み出す最も重要な関係者であるにもかかわらず、M&Aについての理解という面では経営者から何ヶ月も立ち遅れている。したがって、彼らの疑問に明確に答えるとともに、彼らから建設的な問いかけが出るように導くのは、経営者の責務である（ハベック他、2000, p. 169）。受け手中心の視点で、双方向性をもったコミュニケーションに努めなければならないのである。

2. オープンコミュニケーション

経営者が陥りがちなコミュニケーション上のもう1つの問題は、従業員に対して守ることのできない約束をすることである（Whalen, 2002）。たとえば、リストラが避けられないのに人員整理は行わない、などと安易な約束をすることである。これは結果的に従業員を欺くことになり、その場しのぎの嘘をつくのと同じである。嘘はやがてばれる。すると従業員の間に取返しのない不信感が生まれ、コミュニケーションへの信頼感はたちどころに失われる。

経営者にとって、M&A後の統合プロセスで最も必要なのは従業員からの信頼であり、これを獲得する唯一の方法は、オープンで正直なコミュニケーションである（DeVoge & Shiraki, 2000）。たとえ従業員にとって悪い知らせであっても、ごま

かしたり先送りしたりせずに正直かつ速やかに伝え、彼らの理解と協力を求めなければならない。それ以外に、従業員からの信頼を勝ち取る方法はないのである。

しかし、現実には、M&Aを成立させるために目先の都合を優先して、実態を隠したり偽ったりする例が後を絶たない。たとえば、明らかな買収であるのに、従業員の反発を回避するため、あえて「対等合併」と強弁することなどはよくあるケースといえよう。1998年のドイツのダイムラー・ベンツと米国のクライスラーによる合併などは、その典型例である（Whalen, 2002）。

ダイムラーの当時の経営陣はクライスラーとの合併をまとめるにあたって、合併は対等であると繰り返し表明した。しかし、実態はダイムラーによる事実上の「吸収合併」であることは、すぐに誰の目にも明らかになった。結局、ダイムラーの経営陣が「対等合併」はディールをまとめるための口実だったと認めたことから、企業文化の全面衝突に発展し、旧クライスラー幹部が次々と退社する事態となった。合併は9年後の2007年に解消され、偽りで始まった「対等合併」のもらさを露呈した。

M&A後のコミュニケーションにおいては、スピードとタイミングも重要となる。従業員はM&Aの際に大きな不安を感じるが、これは不確実性によるところが大きい（Schweiger & DeNisi, 1991）。したがって、迅速かつタイムリーなコミュニケーションによって、不確実性を払拭するよう努める必要がある。さもなければ、従業員は非公式なコミュニケーションチャネル、つまり噂や口コミに頼らざるをえなくなる。しかし、噂や口コミは不正確かつネガティブな情報に基づく場合が多いため、従業員の不安をさらに煽る結果を招いてしまうのである。

M&A後のプロセスにおいては、経営陣は何ごとも事態が明確になるまでメッセージや情報の発信をためらう傾向がある。すると情報の空白が生まれ、従業員の間に噂やデマが広がってしまう。こうした状況を避けるためには、たとえば意思決定が行われないのであれば、まだ行われていないという事実やその理由、いつ行われるのかという

情報などを、タイムリーかつ速やかに伝えなければならない。可能な限り定期的に、可能な限り頻繁に、可能な限りさまざまな方法で、絶えずコミュニケーションに努めなければならないのである（矢口, 2003b）。

3. ビジョンとリーダーシップ

M&A後のコミュニケーションに求められるキーメッセージは何か。それは、新会社のビジョンとゴール、そしてこれを伝えるためのリーダーシップである（DeVoge & Shiraki, 2000）。M&Aの際に従業員が感じる不安は、自らの将来についての不確実性だけでなく、何よりも新会社の将来についての不確実性によって増幅される。したがって、新会社の進むべき方向を明確に、かつ速やかに示し、不確実性を払拭しなければならない。

新会社の進むべき方向を示すものがビジョンとゴールである。そして、これを明確かつ速やかに伝えることができるのは、リーダーシップをおいてほかにはない。コミュニケーションはリーダーが取り組むべき課題であり、CEO（最高経営責任者）や役員だけでなく、あらゆるレベルのリーダーの問題である。ビジョンを信じ、ビジョン実現のために行動するよう人を説得する。これこそコミュニケーションの課題である（ハベック他, 2000, p. 165）。

ビジョンやゴールは、明文化して従業員に示すことのできる「見える文化」といえるだろう。前述のように、見える文化、すなわち文化のハード的要素は、従業員の価値観や行動様式といった「見えない文化」、ソフト的要素にも影響を及ぼす。松江（2003, pp. 224-225）は、企業文化の融合においては、まずハード的要素から変えていくことが有効であると主張する。進むべき方向と道筋、そのための組織体制やルールといったハード的要素を一気に変えることはインパクトが強く、企業改革を成し遂げるうえでは極めて効果的であるという。

文化のデューデリジェンスに基づき、双方の文化のシナジーを達成できるような明確なビジョンとゴールを設定したうえで、トップ主導による

「受け手中心」の強力なオープンコミュニケーションを展開し、まずは組織体制やルール、人事政策といった「見える文化」のシナジーの実現を目指すのである。すなわち、双方の文化の根幹となるハード的要素の融合を通じて、ソフト的要素の融合も目指すという考え方である。こうしたアプローチを取ることによって、価値観や行動様式といった、従業員の内面にかかわる「見えない文化」の融合も図ることができるはずである。

V. おわりに

M&Aにおいては、シナジー効果がしばしば強調される。しかし、それは主として売上増加やコスト削減を達成するための事業上のシナジーや財務的なシナジーのことであって、文化のシナジーが語られることはほとんどない。M&Aを実行するかどうかを判断する際に、事業面や財務面のシナジー効果を慎重に考慮するように、文化面のシナジー効果についても、十分な検討を加えるべきであろう。

異なる企業の間には、ときに埋めがたい文化のギャップが存在することがある。そのような場合には、M&Aは実行すべきではないだろう。文化のシナジー達成が不可能あるいは極めて困難であるならば、いくら事業面や財務面のシナジーが期待できたとしても、M&Aはうまくいかない可能性が高い。それは、何よりもM&Aの半数以上が期待はずれに終わるという現実が物語っている。

企業文化はM&Aの成功に不可欠な要素である。適切な分析と評価を行い、体系的にアプローチすることによって、M&Aにおける1つの実務プロセスとして処理することは可能であろう。M&Aの当事者が企業文化の問題を再認識し、積極的に取り組んでいくことが望まれる。

注

- 1) 米国調査機関のカンファレンスボードがM&Aの経験企業86社を対象に2005年末から2006年初めにかけて実施した調査（Gates, 2007）。
- 2) 東証1部・2部企業を対象に早稲田大学ビジネススクールとヘイグループが共同で行った調査。2006

年11月に「企業統合・再編と人事マネジメントに関する調査」として結果がとりまとめられた(三宅, 2007)。

参考文献

- Appelbaum, S.H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000), "Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1)," *Management Decision*, Volume 38, Issue 9, pp. 649-661.
- Carter, J. (1997), "The Island Model of Intercultural Communication," *SIETAR Japan News*, July 1997, pp. 13-15.
- Davis, S.M. (1984), *Managing Corporate Culture*, Cambridge, MA, Ballinger Publishing Co. (河野豊弘・浜田幸雄 [訳], 『企業文化の変革—「社風」をどう管理するか』, ダイヤモンド社, 1985)。
- DeVoge, S. & Shiraki, J. (2000), "People factors: The missing link in merger success," *Compensation & Benefits Management*, Volume 16, Issue 1, pp.26-32.
- Fralicx, R.D. & Bolster, C.J. (1997), "Preventing culture shock," *Modern Healthcare*, Volume 27, Issue 32, p. 50.
- Gates, S. (2007), "Strategic Mergers and Acquisitions: Creating Tools and Capabilities for Successful Integration," *Research Report*, R-1401-07-RR, The Conference Board.
- Harding, D. & Rouse, T. (2007), "Human Due Diligence," *Harvard Business Review*, Volume 85, Issue 4, pp. 124-131.
- Harris, P.R. & Moran, R.T. (1979), *Managing Cultural Differences*, Houston, TX, Gulf Publishing Co. (近藤正臣他 [訳], 『異文化経営学』, 興学社, 1983)。
- Marks, M.L. (1997), "Consulting in mergers and acquisitions: Interventions spawned by recent trends," *Journal of Organizational Change Management*, Volume 10, Issue 3, pp. 267-279.
- Munter, M. (2003), *Guide to Managerial Communication: Effective Business Writing and Speaking*, Sixth Edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1988), "Acculturation in Mergers and Acquisitions," *Academy of Management Review*, Volume 13, Number 1, pp. 79-90.
- Nikandrou, I., Papalexandris, N., & Bourantas, D. (2000), "Gaining employee trust after acquisition: Implications for managerial action," *Employee Relations*, Volume 22, Issue 4, pp. 334-355.
- Papadakis, V. M. (2005), "The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success," *Management Decision*, Volume 43, Number 2, pp. 236-255.
- Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S. (1991), "Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment," *Academy of Management Journal*, Volume 34, Number 1, pp. 110-135.
- Sherer, J.L. (1994), "Corporate cultures," *Hospitals & Health Networks*, Volume 68, Issue 9, pp. 20-25.
- Whalen, P.T. (2002), "Correcting common misconceptions about communicating during mergers & acquisitions," *Communication World*, Volume 19, Issue 3, pp. 6-9.
- 澤茂樹 (2003) 「コミュニケーションが「企業文化」を創る」, 『アドバタイジング』第9号、通巻532号、pp. 14-19.
- ハベック, M.M. / クルーガー, F. / トレム, M.R. (2000) 『勝利する企業合併——合併後の統合を成功に導く7つの法則』(岩本朗訳), ビアソン・エデュケーション。
- 松江英夫 (2003) 『経営統合 戦略マネジメント』, 日本能率協会マネジメントセンター。
- 松江英夫 (2008) 『ポストM&A 成功戦略——企業価値を最大化する統合の実践シナリオ』, ダイヤモンド社。
- 三宅充祝 (2006) 「M&Aを成功させる人事・組織の課題は何か」, 『Newsletter』Vol. 7, No. 1, ヘイグループHP, <http://www.haygroup.co.jp/newsletter/vol7-no1/index.html> (2009年9月4日アクセス)
- 三宅充祝 (2007) 「M&A時代を迎えた日本企業の人事マネジメント」, 『マール』2007年2月号, pp. 42-46.
- 矢口暢久 (2002) 「チャールズ・スミスのM&A講座 基礎理論編 第13回」, 『マール』2002年12月号, pp. 16-22.
- 矢口暢久 (2003a) 「チャールズ・スミスのM&A講座 基礎理論編 第14回」, 『マール』2003年2月号, pp. 16-19.
- 矢口暢久 (2003b) 「チャールズ・スミスのM&A講座 PMI (M&A後の統合)におけるコミュニケーション戦略 (下)」, 『マール』2003年8月号, pp. 17-19.
- 矢口暢久 (2003c) 「チャールズ・スミスのM&A講座 M&Aにおける企業文化の問題 (二)」, 『マール』2003年11月号, pp. 19-22.
- 矢口暢久 (2004) 「チャールズ・スミスのM&A講座 M&Aにおける企業文化の問題 (四)」, 『マール』

2004年2月号、pp. 29-31.

八代京子・小池浩子・町恵理子・磯貝友子（1998）『異文化トレーニング——ボーダレス社会を生きる』、三修社。