

# 「企業構造の再編成」の難しさを考える

企業経営漫談士 岡野実空

「企業構造の再編成」とは、“restructuring”の和訳で、環境変化に応じた企業の構造や事業の再編成のこと。ところがそれを短縮した「リストラ」は、マスコミの誤用によって、「人員削減」を意味する日本語としてすっかり定着してしまいました。またその先には、企業を跨いだ、事業移管、事業統合、企業買収、企業合併の4つの「合体」型に、事業独立を加えた5つのタイプの再編が待っています。

ここでは M&A(合併と買収)を中心に、しばしば「愛なき結婚」に例えられるその難しさを、「ヒト」「情報」「風土」という3つの要因から考えます。

## 要因1: ヒト(経営者、仲介者)

M&A が上手くいかない、ヒト絡みの原因といえば、まずは経営者に関するもの。我が国のトップの場合、多くは生抜きで、しかも本業で大過なく過ごしてきた方々。したがってそれ以外の事業勤はあまり働かず、他の企業と協働する真の難しさも体験していません。そんな人間が M&A を判断するのは、「占い」といっても過言ではありません。

またそれらの案件を持ち込んでくるのは、本業エリートが大好きな「経済合理性」を言葉巧みに説く「仲介」のプロ。しかし連中は「経営」そのものに関してはセミプロで、もう一つの要素である「組織合理性」については決して深入りせず、失敗したときの逃げ道を担保しているタチの悪い輩です。

以上のことから、トップ同士が五感をフルに使い、上記二つの合理性を身体全体で感じて意思決定しない限り、「合体」が成功しないのは当然です。

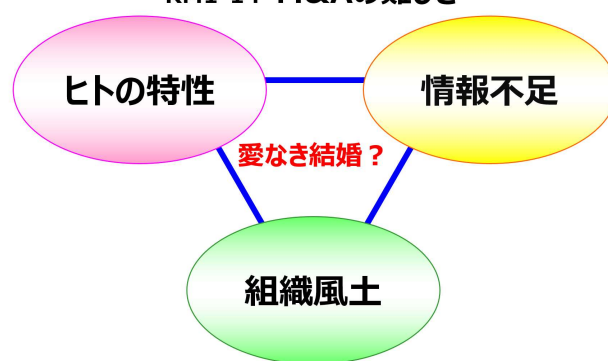
## 要因2: 情報

経営者同士が財界の会合などで意気投合し、「合体」話がトップから下りてくるのが、過去しばしば起きました。さらに近年増えているのは、学校つながり。これらの問題は、本人同士の相性を、企業間にまで拡大解釈してしまうことです。

このような場合、元々つかみどころがない「組織合理性」だけでなく、数値化しやすい「経済合理性」も疑問だらけのことが少なくありません。「情報」に関しては、公表されているものより、入手しづらいものにこそ価値があるからです。「合体」によって自社の「弱点」を補完し合おうとするなら、事前にそれを相手に伝えるのは当然ですが、そうでない方がふつう。良いことづくめの「前のめり」の話には、なにか「裏」があると考えざるをえません。

また「知識社会」のいま、せっかく M&A に成功しても、肝心の知識やノウハウを持つ人間が辞めてしまうケースが多発。いずれにせよ、他人任せの「情報」ほど、当てにならないものはありません。

KM1-14 M&Aの難しさ



## 要因3: 組織風土

組織風土とは、企業の歴史、経営方針、制度、人事政策などから醸成され、社員の考え方や行動の仕方に影響を及ぼす組織の特性のこと。長い年月がかかって形成されただけに、それを変革することは容易ではありません。当事者同士が一緒に新たな企業を作ったという感覚にならない限り、醜い主導権争いは必至。まして「対等合併」などという夢物語は、地獄という現実を見ただけです。

かつてキリンとサントリーの合併が発表されたとき、両社の風土の違いの大きさを知る企業人の多くは、その経営判断に疑問を抱きました。ところが両社の広告に依存するマスコミは、大半がヨイショの論調。それが破談になるやいなや、一転して「元々ムリ」という訳知り解説の連発。これでは、自らマスコミ離れを推進しているようなものです。

マスコミが伝えるべきは、新聞離れ、テレビ離れ、さらには結婚離れ？が進む顧客に向けた以下の箴言。「結婚(M&A)するまでは目を大きく見開いておき、結婚したあとは半分つぶっているさ。」「結婚は熱狂の逆回しだ。熱く始まり、冷めて終わる。」

平成30年5月14日 実空