

クロスボーダー M&A 統合成功の秘訣 — パナソニック電工の事例

要 約

経済発展著しい新興国への進出は、日本企業にとって重要な成長戦略のひとつと考えられる。しかし、法規制や商慣行の違いなど越えなければならないハードルも多く、自力進出を行ったものの、満足のいく成果を出せずにいる企業も多い。これらの企業にとっての次の戦略が、地元企業の買収による当該国への進出である。そこで本稿ではパナソニック電工によるインド企業の買収を成功事例として取り上げる。成功の要因として抽出した、家族経営の体質から組織経営の体質に転換できた点をはじめ、後続企業に多くの示唆を提供してくれる。

目 次

- I. はじめに
- II. パナソニック電工：インド企業を経営統合で家族経営から組織経営に
 - 1. M&Aの背景
 - 2. 現在の状況
 - 3. 統合への道のり
 - 4. 成功の秘訣



宮内 久美
Kumi Miyauchi
企業経営コンサルティング部



原田 英始
Eishi Harada
企業経営コンサルティング部



水上 貴史
Takashi Mizukami
企業経営コンサルティング部

I .はじめに

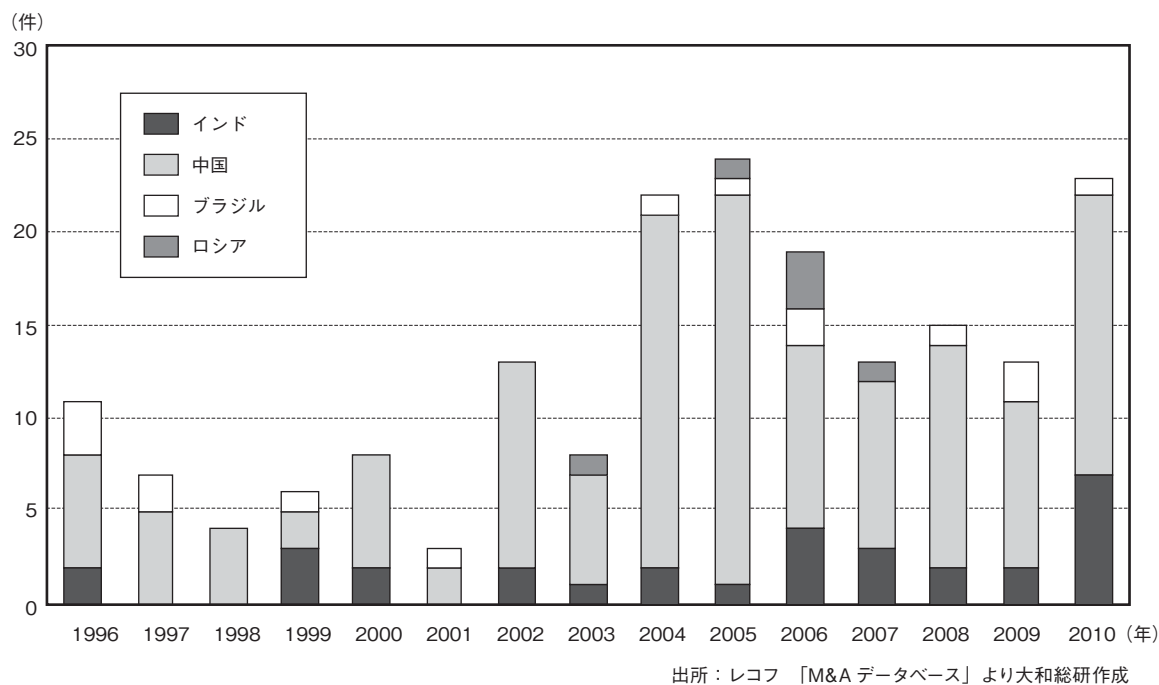
本稿は、日本企業による海外企業の買収（クロスボーダー M&A）と買収後の統合施策（PMI）の成功事例の第2回である。パナソニック電工によるアンカーエレクトロカルズ社（インド、以下、アンカー社）の買収に焦点を当てる。

経済発展著しい新興国への進出は、欧米企業同様、日本企業にとっても重要な成長戦略のひとつと考えられる。しかし、法規制や商慣行の違いなど、越えなければならないハードルも多く、自力進出を行ったものの、満足のいく成果を出せずにいる企業も多い。これらの企業にとっての次の戦略が、地元企業の買収による

当該国への進出である。また、新興国を含め世界的に既に高い地位を築き上げた欧米企業や日本企業を買収することで、間接的に当該国に進出する戦略も有効であろう。特に日本から遠距離にある新興国である南半球諸国、ロシア、東欧諸国、アフリカ、中東諸国などへのビジネス展開においては注目すべき戦略であると言えよう。

図表1に、日本企業による1996年以降のBRICs4カ国における企業買収の件数推移を示した。90年代後半と比較し、2000年代に入り、買収件数は中国を中心に増加傾向にある。

図表1 日本企業によるBRICs4カ国企業に対するM&A件数の推移



リーマンショック以降、一時、停滞したものの、2010年は再び増加に転じている。国別には中国の比率が圧倒的に大きいですが、2010年には中国に次ぐ大国であるインドが大きく増加した。

これら新興国における企業買収は、欧米企業に対する買収と比較し、1件当たりの買収金額は総じて小さい。この要因は、単純に経済規模の違いによるものに加え、新興国においては、中国のように外国企業の出資規制が厳しい国があること、また買収する日本企業からみれば、買収が欧米企業との競争になること、カントリーリスク等の危機管理の側面から多額の投資に簡単に踏み切れないこと、などがあげられよう。

しかしリスクをとって、思い切った投資を行ったことにより、新興国市場の成長を取り込み、収益構造までも変えつつある企業がある。注目したのは、パナソニック電工である。

パナソニック電工は、2007年に500億円で、インド全土で幅広く知られる錨マークのブランドロゴを持つアンカー社を買収した。新興国企業を対象としたM&Aでは、買収前のデューデリジェンスに限界があることや、経営体制が未整備であることなどから、統合には困難が伴うことが想定される。実際、アンカー社のケースでも買収後の統合は大変厳しい道のりであったが、インド全域を網羅する流通チャンネルとブランドを得、今後、アンカー社は、パナソニックグループ全体のインド展開の要となる可能性がある。

買収企業の社員モチベーションを重視した施策に取り組みつつ、家族経営の体質から組織経営の体質に転換できたこと、そして日本メーカーのものづくりノウハウ移転の困難さを克服したこと、などの点で、後続の企業にとっても示唆に富む事例である。

II . パナソニック電工 :

インド企業を経営統合で家族経営から組織経営に

パナソニック電工は 2007 年のアンカー社の買収により、初のインド進出を果たした。アンカー社はブランド力・販売ネットワークに優れた知名度の高い企業であったが、経営管理、人事管理、生産管理などの経営手法において、日本との違いがあった。そこで、パナソニック電工はまず、両社の違いを正しく理解することが経営統合を成功させる上で重要だと考え、このことに多くの時間をかけた。その結果、アンカー社が今後グローバル企業として発展していくためには、これまでの家族経営から組織経営への転換を図ることが必要と判断し、経営手法の改革に着手した。

インド・日本双方の現場レベルでの共働作業の実施、積極的な技術・経営ノウハウの移転、OB による特徴的な人材育成や全員経営の実施など、従業員との「共働」「共感」「共創」をベースに各種の経営施策を遂行した。

その結果、現在のアンカー社は組織経営の体制が整いつつある。今後はその基盤を生かし、改革のスピードを上げ、さらなる成長に向けて本格的な事業拡大を図っていく。

1. M&A の背景

～インド進出のため配線器具 トップメーカーを買収～

パナソニック電工は、パナソニックグループ創業時からのビジネスである照明器具や配線器具（スイッチ・コンセント等）、情報機器（防犯・防災システム等）等の事業を行うメーカーである。

パナソニック電工は2007年4月、インドの配線器具メーカー、アンカー社の株式80%を取得して、初のインド進出を果たした。買収金額は約500億円であり、パナソニック電工にとって、2002年のドイツ照明部品メーカーの買収金額を大幅に上回る過去最大の海外企業買収となった。

アンカー社は、配線器具でインド国内シェアトップを誇る老舗の有力メーカーである。同社はインド国内に支店30拠点、販売代行エージェント70社を持ち、その傘下に直接取引する正規販売代理店6,000店を持つ。正規販売代理店以外も含めれば、アンカー社の商品を販売する小売店の店舗数は約30万店に及ぶ。

一方、パナソニック電工は、照明器具や電気設備の分野で魅力ある商品群を多数創出し、日本市場で高いシェアを維持してきた。

海外においては、同社は既に台湾、タイ、シンガポール、中国などアジア各国への積極的な進出を図っていたが、日本国内の住宅着工件数の減少が見込まれるなか、企業成長のためには、新たな海外市場への進出が重要な課題

となっていた。

インドについては、今後成長が期待できる有望な市場との認識はあったが、未整備な社会インフラ（道路交通、電力網）や、複雑な流通、各州で異なる税制などが存在し、単独進出のハードルは高いという社内認識であった。

さらに、日本とインドとの電気規格の違いもあり、日本の製品をそのままインド市場で販売することができないという技術的な障壁もあった。

こうしたハードルをクリアし、インド市場へ参入するためには現地事情に精通したパートナーの存在が必要であった。

そうした状況のなか、パートナーの候補として、アンカー社の名前が上がってきた。

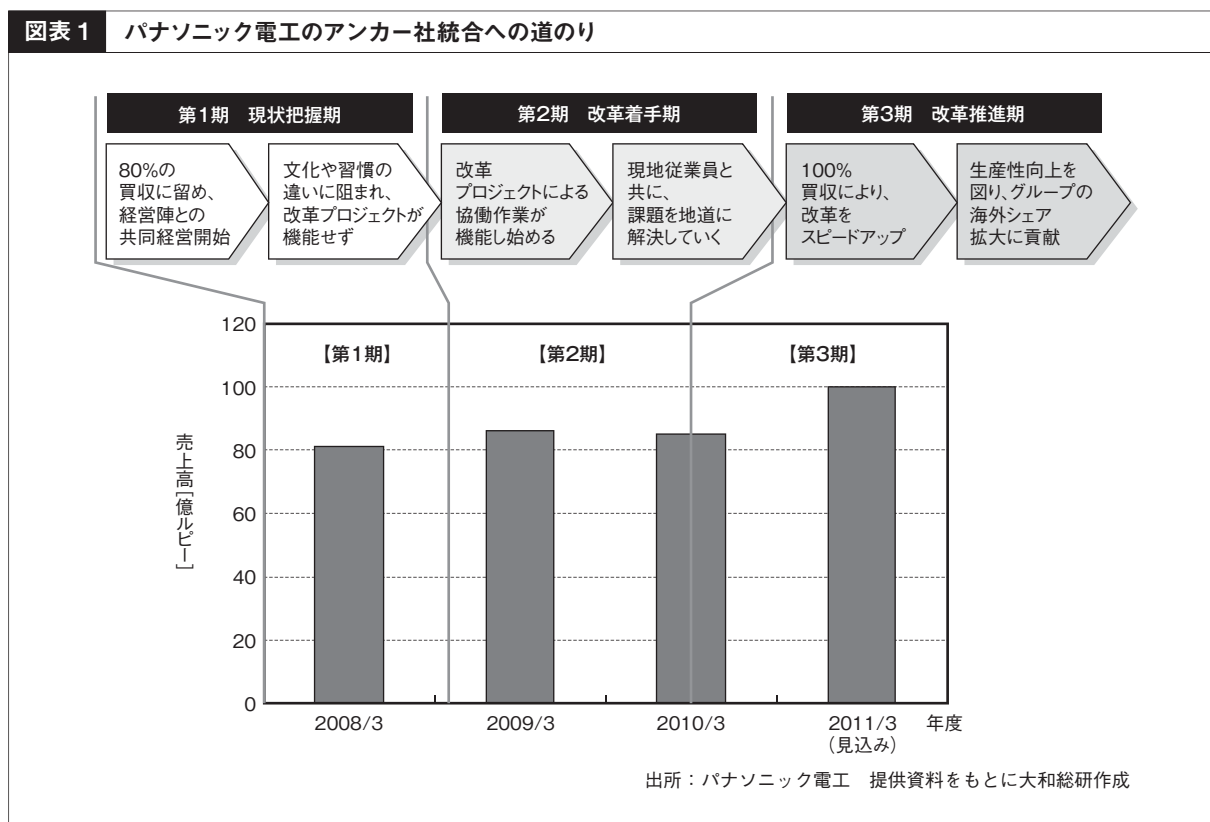
ヨーロッパの大手電機メーカーが既にアンカー社と買収交渉を始めていたが、パナソニッ

ク電工は後発ながら、創業者のシャー家と誠実に交渉をすすめた結果、買収の合意を得ることができた。

コミュニケーションや金額交渉が順調に進んだことに加え、両社の事業の生い立ちが似通っていたことがシャー家の合意を得る大きな決め手となった。

アンカー社はインド国内においてスイッチやコンセントなどを一体化した製品を開発し、一般消費者に低価格で提供できるようにしたことでヒット商品を生み出していた。一方日本のパナソニック電工も戦後の貧しかった時代に、アンカー社と同じように一般消費者に向けた製品を開発し事業を拡大しており、両社の成長過程には共通点が多かった。

図表1 パナソニック電工のアンカー社統合への道のり



2. 現在の状況

～グループでの存在感を増す アンカー社～

パナソニック電工は、2009年に残りの株式の20%を取得してアンカー社を完全子会社化した。

現在、アンカー社の売上高は、2009年度85億ルピー、2010年度は100億ルピーとなる見通し(1ルピー=1.82円、2011年3月3日現在)で、買収後、着実に売上高は拡大している。一方、パナソニック電工連結ベースの海外売上高は2,392億円(2009年度)であり、現時点ではまだインド事業の海外売上高に占める割合はさほど大きくない。

だが、パナソニックグループ全体としても、人口の増加や所得水準の向上が予想されるインドを中長期的な戦略地域と位置づけており、アンカー社では、パナソニックグループとの連携強化を視野に入れた取り組みを既に開始し、アンカー社の持つ広い人脈や強固な販売ネットワークを通じて、パナソニックが取り扱う電気製品の宣伝活動を行い、パナソニック製品のインドでの知名度の向上や販売促進に努めている。

パナソニックグループでは、グループ全体のインドでの売上高を、2012年までに現在の5倍にあたる約2,000億円まで拡大する目標を掲げているが、アンカー社は将来的にはパナソニックグループの中で、インドでの重要拠点として、その存在感を示すことになるであろう。

3. 統合への道り

～家族経営から組織経営への転換～

本章では、パナソニック電工へのインタビュー

をもとに、統合への道りを図表1の第1期、第2期、第3期に分けて、それぞれ紹介していく。

3-1 第1期 現状把握期

(1) 買収時のアンカー社

インドでは、電気工事の法的規制がない。誰でも配線器具等を取り扱うことができることから、電気工事店は小規模で至るところに点在している。特に、日本の建築市場のように細かい分業構造もないため、電気工事店の利用者は、高度な技術者から一般人までと幅広い。

また、単一メーカーの専売店は数少なく、多くのメーカーの製品を取り扱っている。限られた店内スペースでは、競争力のある会社の製品しか陳列されていない。

街を歩けば、アンカー社の赤い錨印のロゴ看板がどの店の店頭にも掲げられていることに気づくが、このことは、競争が厳しいインドにおいて同社のブランド力がいかに高いかを示している。

アンカー社はインド国内において、ゼネコン、デベロッパー、サブコンの関係者はもとより一般の消費者からも「スイッチといえばアンカー」と言われるほど有名な配線器具のトップシェアメーカーであった。

(2) 創業家とのコミュニケーション

アンカー社は、創業者であるシャー家が長く実際の経営に携わってきた。一方、パナソニック電工にとっては、インドは未開拓の地であり、事業運営については不安が大きかったことから、シャー家に買収後しばらくの間、経営に参画してもらうよう要請した。両者の話し合いの

結果、当面は20%の株式をシャー家に残し、パナソニック電工は80%の株式を取得、将来的に100%買収するオプションを含んだ売買契約を交わすことになった。

取締役会は10名(パナソニック電工6名、シャー家4名)で構成。社長はシャー家の長男に継続依頼し、パナソニック電工の執行役員が会長に就任した。

買収以前から、パナソニック電工はインドの文化や風習を学び、インド固有の文化や風習を尊重してきたが、それは、シャー家とのコミュニケーションにおいても同じであった。

例えば、シャー家は厳格なベジタリアンであったことから、彼らが来日した際は、食事についても細心の注意を払うなどの気配りを行った。

(3) 共同経営の開始

シャー家と共同経営を行うにあたって、まず経営理念を策定した。「産業報国」「公明正大」などの、パナソニック電工の「7つの遵奉すべき精神」をもとに、アンカー版を策定。これを経営のスローガンとした。買収から数ヵ月後には、現地従業員と合宿を実施し、経営理念について話し合った。

同時期、統合を迅速に実現するために、「事業企画」「商品企画・開発」「製造・生産技術」「サポート(人事・経理などの管理部門関連)」の4つの統合プロジェクトを立ち上げた。その際、特徴的だったのはプロジェクトグループを現地サイドと日本サイドの両方に組織し、日本・インド間でプロジェクトごとに互いに話し合える体制を構築したことである。

だが、実際にプロジェクトを開始してみると、日本サイドでアンカー社の現場の実態を把握す

るのに多くの時間を要する事態が発生した。その原因を追究していくと、文化、習慣の違いによる日本とインドとの常識や認識の違いが浮かび上がってきた。

(4) 明らかになった経営手法の違い

会社組織として必要なさまざまな機能、すなわち日本企業にとって、当然あるべきもの(日本企業にとって常識であること)がないということが、統合プロジェクト開始当初、日本サイドのスタッフを戸惑わせた。

例えば人材管理面では、アンカー社は従業員約6,000人を抱える大企業であったが、明文化された人事制度が存在しなかった。

また受発注はメールとファックスで行うなど、売上状況の把握もIT化されていなかった。

製造現場においても、仕掛品や商品の品番が体系的に管理されておらず、また製品や金型の設計図も十分に整備されていなかった。

このように、日本との違いが明らかになるにつれ、パナソニック電工では、インドやアンカー社の固有の事情を踏まえて、統合プロジェクトの進め方を見直す必要があると判断した。買収後最初の1年間は、その見直しに多くの時間が費やされた。

3-2 第2期 改革着手期

アンカー社が抱える最大の課題は、家族経営から組織経営への転換を図ることであった。そのために、パナソニック電工では、アンカー社の幹部クラスの人材を日本に受け入れ、彼らに日本本社の組織や体制、経営について説明、教育を実施した。その後、共同作業により、今

図表2 パナソニック電工によるアンカー社PMIの施策

第1期 (2007年~2008年)

現状把握期

インドの配線器具トップメーカーを買収し、インド市場へ参入。インドビジネスは未経験のため、80%の株式取得に留め、経営陣を残留して共同経営を開始。しかし、日本企業とは異なる経営手法に対し、統合プロジェクトの日本スタッフは戸惑う。

- 買収後ほどなく現地従業員との合宿を実施し、経営理念となるアンカー版「7つの遵奉すべき精神」について話し合った。
- 創業者とのコミュニケーションを密にとりながら、過去に実施されてきた経営手法や事実関係の理解に努めた。
- 統合プロジェクトを立ち上げ、現地サイド、日本サイドの両方に同じ機能を構築。しかし、文化、習慣による日本とインドの常識や認識の違いは予想以上に大きく、現場の実態を把握し、どのような対策が有効かを検討することに時間が費やされた。

第2期 (2008年~2009年)

改革着手期

本格的な改革活動に乗り出し、行動に移して実践を試みる。日々トラブルが発生しながらも、現地在を抱えている問題点をひとつひとつ地道に解決していく。現地に対して説明を繰り返し、常に共働作業を意識して、全社一丸となって統合を推進。

- 現地サイドと日本サイドの改革チームによる共働作業が機能し始める。いったんブレークダウンした内容は、現場同士が直接話し合って検討。
- 工場の機械設備やオフィス機器を新しくするなどインフラ整備を行うとともに、ITシステムの構築を開始。現地作業員の業務フロー、製品の設計図や品番などをマニュアル・IT化することに着手。
- パナソニック電工で長年に渡り蓄積されたノウハウを継承するため、OB社員を派遣し、現地のマネージャー研修を実施。工場ではベテラン社員を派遣してセル生産を指導。社内技能検定の実施やパナソニックグループ主催の技術コンテストへの参加により、能力開発の場を提供。
- オーナー主導の経営から組織経営へ転換するために事業部制を導入。各部門のユニットリーダーに関しては、グローバル経営を念頭に、半分を生え抜きに、半分を外部から獲得して人材を混在化。

第3期 (2009年~現在)

改革推進期

100%買収により、改革をスピードアップ。すでに実施している各種施策を推進し、より日本本社の経営基盤に近づくように業務効率の改善を図るとともに、本格的な事業拡大のベース引き上げにも取り掛かる。

- 統合基幹業務システム(ERP)を工場に順次導入し、各拠点の受発注や生産、在庫などのデータの一元管理をめざす。
- セル生産のライン比率を上げるとともに、新工場の建設や既存工場の拡張を計画し、軸足を成長戦略へとシフト。

出所：パナソニック電工 提供資料およびインタビューをもとに大和総研作成

まで暗黙の了解で当たり前であったアンカー社の仕組みを文書化し整理を行った。そして、これをベースに組織改革が進められた。

(1) 組織改革の実施

現地の日本人責任者であるアンカー社会長は、家族経営から組織経営への転換を図るにあたり、アンカー社に「事業部制」を導入することを決めた。各事業部に一定の経営責任を与えることで、自律行動型の組織づくりを目指した。

製造部門と営業部門の統括責任者は日本人出向者が担当し、製造部門下にある製品別(配線器具、電線、照明等)の担当部長、営業部門下にあるエリア別の担当部長には、すべて現地スタッフを起用した。

同時に管理部門も組織化した。経理・財務部長のみ日本人出向者が担当し、そのほかの業務(法務、総務、物流)の事業部長には現地スタッフを起用した。

各事業部長に現地スタッフを起用する際、半数をアンカー社のプロパー社員、残りを社外から起用した。苦労を重ねたが、大手グローバル企業から複数の優秀な人材を獲得した。経営には不慣れだがアンカー社をよく知る人材と、会社の内情は分からないが、グローバル経営に精通した人材を混在させることにより、組織経営の基盤づくりを進めていったのである。

(2) 全員経営

自律行動型の組織を確立するためには、社員全員が経営に参画し、情報を共有することが重要である。

このことから、アンカー社では経営数字を経

営陣だけが知り得る情報とせず、会社の財務情報や戦略情報についても、方針発表会などを通じて、現地従業員に公開し情報共有を図った。このような取り組みはインド国内では極めて珍しいことであった。

(3) 日本のプロジェクトメンバーの意識改革

パナソニック電工では、各プロジェクトの推進にあたり“アンカー社を他人事にしない”という全社の方針を策定し、統合プロジェクトに参加するメンバー一人ひとりに責任感を持たせることに注力した。日本・インド間の現場の担当者同士、何度も協議を重ね、メンバー全員が高い当事者意識を持って課題解決にあたった。

また、アンカー社では買収後1人に1台のパソコンを導入するなど、オフィス環境の改善を進め、インターネットやテレビ会議などIT技術を駆使して、日本・インド間で直接密接なコミュニケーションを行った。

その結果、日本の社員が“アンカー社が倒れれば、自分も倒れる”と思えるまでの関係を築くことができたのである。

(4) ものづくり改革

アンカー社では、売上全体の6割を占める配線器具のほかに、電線、ブレーカー、ランプ、照明器具、さらにイギリス植民地時代に根付いた天井ファンを取り扱っていた。これらをインド国内にある3つの工場で役割を分担して、部品の金型製造から、部品加工、製品の組み立てまでを自社で行っていた。

当時のアンカー社の技術は日本の昭和30年代レベルであり、生産設備も十分ではなかった。

このため、設備を日本の最新機器に切り替えただけで、金型製造の精度が向上し、さらにはプレス加工による部品生産のスピードが大幅にアップするなど、生産効率が格段に向上した。

また、組み立てについては、流れ作業による「ライン生産方式」から、各人が製品を完成まで請け負う「セル生産方式」に順次切り替えていった。セル生産の現場指導にあたっては、日本本社より、これまで海外工場を立ち上げてきたベテランスタッフが派遣された。

金型品質の向上に関しては、最新機器を導入するだけでなく、製造現場の技能工育成にも力を注いだ。社内で金型製造の技能検定を実施して、そのランキングを随時公開した。優秀者には、表彰を行うことでモチベーションを高めた。社員に対しては、パナソニックグループ全社の製造技術コンテスト「モノづくり競争大会」への出場も促した。

人材教育面では、アンカー社の幹部、中間管理職、製造部員に対し、生産管理や顧客マネジメント、経営理念などに関する研修を実施した。日本で課長や主任クラスに行っている研修をアンカー社に適用したものであり、研修を通じて、品質管理に対するパナソニック独自のノウハウなどを継承して、マネジメントスキルの向上を図った。この際、研修の講師はパナソニック電工グループで研修・コンサル事業を行うパナソニック電工創研を通じ、グループOB社員に依頼。グループで蓄積されたノウハウをアンカー社へ導入するために有効にOB人材を活用した。

(5) IT化に対する施策

アンカー社ではITに支えられた組織経営が確立されていなかった。パナソニック電工ではアン

カー社と同じくらいの数の製品を取り扱っていたにもかかわらず、多品種少量の生産から供給までの管理体制が確立されていた。そのノウハウをアンカー社に生かすことを考えてIT化に臨んだ。

経営管理システムを導入し、受発注納期、生産から経理業務に至るまで一元管理できることを目指した。

IT化の推進は骨の折れる作業であったが、日本本社のITチームが中心になって、地道な活動が続けられた。

(6) 流通網の強化

アンカー社の製品は、工場からインドの各州に配置された倉庫に配送され、そこから販売代理店6,000店に配送されていた。しかし、インドでは道路整備が十分になされておらず、配送に長時間を要した。そこで、インドを4地域に分け、それぞれを統括する物流倉庫4拠点を新設した。工場からいったん物流倉庫へ配送したうえで、そこから各倉庫に配送することで、集中配送による効率化を図った。

3-3 第3期 改革推進期

2009年9月、パナソニック電工は残りの20%の株式を買い上げ、アンカー社を完全子会社化した。

買収後から現時点までの日本からの延べ出張人員は700人を越え、日本・インド間の共働体制が着実に築き上げられていた。また、アンカー社内での経営検討会などの定例会議も回数を重ね、経営数値の管理やPDCAのサイクルの確認も確立してきた。

社内教育を通じて、適正水準に在庫を削減

しキャッシュを生み出すキャッシュ・フロー経営の浸透に注力したり、企業理念を従業員に繰り返し説明することにより、その実践を徹底するなど改革を着実に推進してきた。

一方、セル生産への切り替えや、統合基幹業務システム(ERP)の工場導入など、改革のスピードを上げながら徐々に成長戦略へと軸足をシフトしてきた。

2011年には既存工場の隣接地で最新鋭の新工場の建設を計画しており、主力商品である配線器具の生産能力を倍増させる予定である。

現在、アンカー社は9,000人の従業員を抱えているが、「共働」「共感」「共創」を重んじ、社員が一体となって、新しい未来を切り開いている。

4. 成功の秘訣

～グループの一員としての一体感を育む施策～

以上述べてきたように、パナソニック電工によるアンカー社のポストマージャー施策は、全社を挙げて精力的に取り組み、この結果、自力進出のハードルが高いインド市場において、短期間で確固たる地位を確立することが出来た。本章では、パナソニック電工のアンカー社買収を成功に導いた5つの秘訣について述べる。

(1) インド・日本双方の現場レベルでの共働作業の実施

一連のポストマージャー施策において、最も特徴的な点のひとつとしてあげられるのが、インド・日本双方に、同じ機能を持つアンカー社改革チームを組織したことであろう。

一般的に、買収した企業の統合の際には、買収に関わった本社企画部門が中心となった統合プロジェクトチームが編成され、各部門から集められた社員が、統合プロジェクトの実施にあたることが多い。

パナソニック電工では、アンカー社の事業内容が、ほぼ同社と同じであるという点を生かし、アンカー社のオペレーションをパナソニック電工グループのレベルに合わせるため、事業部門ごとに、インド・日本の双方の統合チームを編成、現場レベルで統合を進めていった。当然、立ち上げ当初は、買収に直接関わっていない日本側の現場担当者は、インドの事情がよく理解出来ず、またコミュニケーションも容易に出来ない、という困難な状況が続いたようである。

しかし、その後効果が現れ始めた。日本側社員にとっては、アンカー社はパナソニック電工グループの一員であり、統合の成功はグループにとって、また社員自身にとっても非常に重要なことであるという当事者意識を持つことができた。インドのアンカー社社員にとっては、買収企業にありがちな本社からの押し付けではなく、統合が現場レベルでのプロジェクトになったことで、グループの一員であり、パートナーとして受け入れられたと認識出来た。その結果、統合に対するモチベーションにつながったのではないだろうか。

(2) 積極的な技術・経営ノウハウの移転

このような現場中心の統合チーム編成という体制面に加え、アンカー社を組織経営へと変革させることができた要因として、パナソニック電工の持つ技術や経営ノウハウを積極的にアンカー社に移転したことがあげられよう。

買収前のアンカー社は、ブランド、シェア、流通ネットワークが構築された優良企業であった。そのようなアンカー社の強みを生かしながらパナソニック電工としては、成長を期待する新興国市場の核となる拠点として、買収によるシナジーを最大限に発揮できる体制を早急に整える必要があった。

このため、「統合への道のり」の章でも述べたとおり、金型設計における図面整備、生産ノウハウ、在庫管理や経営管理、人事制度に至るまで、同社の培ってきたノウハウのアンカー社への移転を積極的に進めた。それは、いわばゼロからのスタートであり、さまざまな困難な状況に遭遇したが、日本とインドの共働作業でそれを克服し、現在その経営インフラはほぼ整備されつつある。

(3) OBも巻き込んだ特徴的な人材活用・育成

さらに、これらのノウハウ移転を成功に導いた大きな要因として、パナソニック電工ならではの人材活用術があげられよう。

同社では、アンカー社買収以前に、台湾、タイなどのアジア地域で自力進出を行ってきた。これらの地域における工場の立ち上げに関わったOB社員を、アンカー社におけるセル生産導入のために派遣するなど、既に一線を退いているベテランの力を積極的に活用した。

また、社内技能検定の実施、優秀者の表彰やパナソニックグループ主催の技術コンテストへの参加など、同社が長年行ってきた人材育成術をアンカー社でも取り入れた。現地社員の能力強化・グループ社員としての意識やモチベーション向上などにつながっている。

(4) 全員経営の実施

買収以前のアンカー社は、創業家の強力なリーダーシップによるトップダウン経営であったが、買収後は現地社員を中心にした組織経営に変えていく必要があった。このため、社員に対し財務情報の随時公開を行うなど、経営方針や業績動向に対し、社員の経営への関心を高める施策を実施した。

(5) 国籍・文化・習慣を尊重する施策の実施

これら会社のオペレーションそのものに対する様々な統合施策に加え、忘れてならないのは、インドという国の文化や習慣などを尊重する活動の実施であった。

ハリドア工場でのガンジス川清掃、クリケット大会などの地域イベントへの積極的な参加、社内での民族衣装コンテストや各部門でのリクリエーション実施、駐在社員のイベントへの積極参加(家族同伴、民族衣装の着用など)を行うなど、インドという国に根付いた企業であることを心がけている。

このように本事例は、パナソニック電工グループの一員としての一体感を育む総合的なPMI施策の推進に裏付けられた貴重なモデルケースといえよう。

謝 辞

本記事を執筆するに当たり、長時間取材させていただいたパナソニック電工株式会社 執行役員 有井利英様(アンカーエレクトリカルズ株式会社 会長)ならびに経理部 IRグループ部長 橋本一昭様(アンカーエレクトリカルズ株式会社 前財務取締役)に心から感謝致します。