

クロスボーダー PMI——非連続な成長（イノベーション）を実現するために

森沢 徹



大久保伸夫



深化するグローバル市場開拓

日本企業のグローバル市場開拓に拍車がかかっている。日本の製造業主要50社の地域別売上高推移（2000年から07年）を見ると、日本市場での売上高は微増（年平均成長率1.6%）であるのに対し、北米は5.7%、欧州は12%、アジア・他は16.7%のペースで伸長している（図1）。

成長のドライバーは日本から北米へ、さらに欧州、アジアへとシフトしており、日本企業の市場開拓が世界の隅々まで深化している様子がうかがえる。2008年の世界金融危機の影響で先進国経済の需要停滞が長引くなか、日本企業はアジアを中心とする新興国市場に活路を求めざるをえず、残された成長フロンティアの探索と開拓に余念がない。

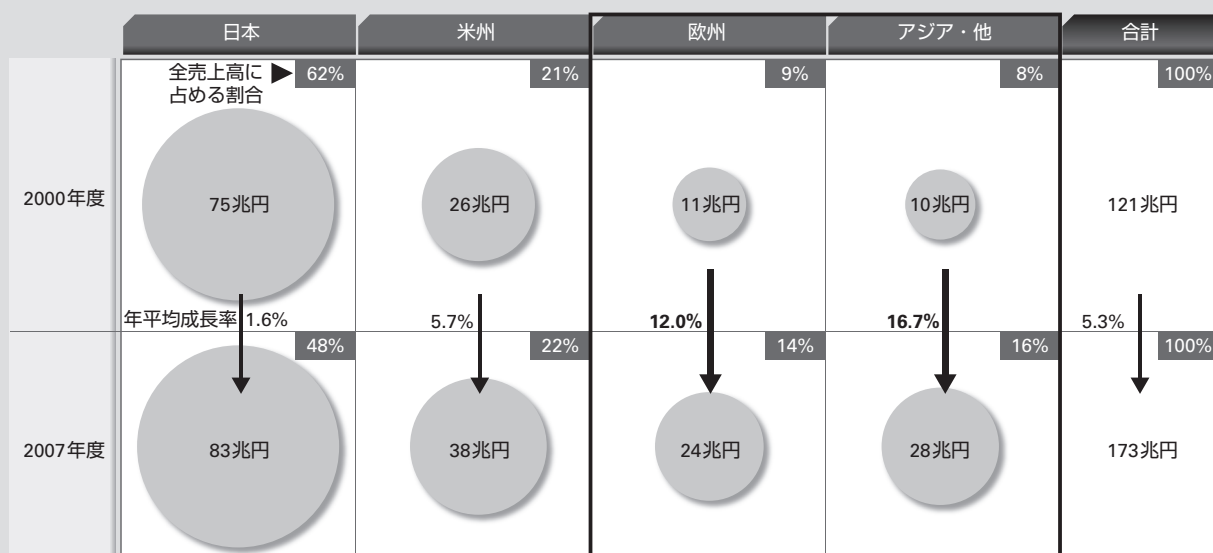
加速する日本企業のグローバル化に歩調を合わせるかのように、日本企業による海外企業のM&A（企業合併・買収）、いわゆる「IN-OUT型M&A」は、件数、金額とも増加している。被買収企業の本社所在地を見るとさらに興味深い。北米籍企業の割合が低下し、欧州、アジア・他の地域の企業が大きく伸びているのである。

一般に新興国の企業はガバナンス（統治）や経営インフラが未成熟であるが、IN-OUT型M&Aの増加には、多少のリスクは覚悟のうえで高いリターンを追求しようとする日本企業の積極的なM&A戦略が見て取れる。その結果、2008年のIN-OUT型M&Aの金額は約7兆5000億円となり、IN-IN型（日本企業同士のM&A）やOUT-IN型（海外企業による日本企業のM&A）を上回り、M&A全体の約61%を占めている。

IN-OUT型M&Aの目的とイノベーションの実現

日本企業がIN-OUT型M&Aという非連続な成長戦略を果敢に実行する目的は何だろうか。「M&Aによる非連続な成長戦略」を「新しい成長を加速させるためのイノベーション（革新）」と言い換えてみると、イノベーションの生みの親ともいえる経済学者のヨーゼフ・A・シュンペーター（1883～1950年）の言葉が思い浮かぶ。シュンペーターは、「超過利潤を目指してイノベーションを競う企業家こそが資本主義発展の原動力である」というビジョンを掲げた。同時に、企業家がイノ

図1 日本の製造業主要50社の地域別売上高



注) 日系製造業主要50社：化学、機械、輸送機器、電気機器、精密機器の各製造業を合わせ、売上高トップ50を抜粋
出所) 各社有価証券報告書の地域別セグメント情報および海外売上高情報より作成

ベーションを実現するアプローチとして次の5つの項目を挙げている。

- ①新しい商品の創出
- ②新しい生産方法の開発
- ③新しい市場（もしくは販路）の開拓
- ④原材料の新しい供給源の獲得
- ⑤新しい組織の実現

これらは、シュンペーターが1912年に著した『経済発展の理論——企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』のなかで提唱されている。もちろん当時は「M&Aによる非連続な成長戦略」が企業の戦略として浸透している状況になどなく、これを念頭に置いて書かれたわけでもない。しかし同書の刊行から約100年経った今日、日本企業がIN-OUT型M&Aを行う目的と照らし合わせてみると、シュンペーターが提唱した5つのアプローチと符合する部分が多い。

実際、野村総合研究所（NRI）が2009年

7、8月に実施した「クロスボーダーPMIに関するアンケート調査」によると、IN-OUT型M&Aの目的は以下のとおりであり、その目的は「イノベーションの実現」であると捉えることもできる。

- ①新しい技術の獲得（25%）
- ②新しい商品・サービスの獲得（23%）
- ③新しい販売網の獲得（21%）
- ④コスト競争力の獲得（低コスト生産や低コスト物流の実現）（7%）
- ⑤新規事業の獲得（経営の多角化）（7%）

イノベーション実現の成否を握るPMI

しかしM&Aが成立したからといってイノベーションが実現されるわけではない。PMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）と呼ばれる、買収後の「実質的な企業統合を推進するマネジメントプロセス全体」を

迅速かつ円滑に進め、当初ねらっていたM&Aによるシナジー（相乗効果）を早期に獲得することが重要である。ところが、多くの企業ではM&Aを成立させることに多くの労力を消費してしまい、その後の統合プロセスで失敗するケースが非常に多い。英国の『エコノミスト』誌によれば、M&Aが失敗する要因の約50%はPMIの失敗によるという。

特に本特集で取り上げる「クロスボーダーPMI（IN-OUT型PMI）」は、商習慣、法規制、市場環境、言語文化などの相違により、IN-IN型PMIに比して統合の難易度が飛躍的に高まる。

本特集では、M&Aが成立し、買収側である日本企業が被買収側である海外企業を統合する際に直面するさまざまなチャレンジを取り上げた。過去、日本企業はこのチャレンジにどのように対処し、難局を乗り越えてきたのだろうか。IN-OUT型M&A戦略に成功した企業に共通する思考様式、行動パターンはあるのだろうか。

本特集では、投資目的のM&A（ファイナンス・バイアウト）ではなく、事業シナジー追求型のM&A（ストラテジック・バイアウト）に着目しながら、「成功するクロスボーダーPMIの要諦」の作成に挑戦した。

本特集の第1論考、青嶋稔、久保田洋介「日本企業のクロスボーダーPMIにおける成功戦略」では、日本企業が陥りやすい落とし穴として、海外の被買収企業に対して気を遣いすぎるあまり、PMIが長期化していると指摘している。PMIが失敗する6つの要因を整理したうえで、統合効果をスピーディに実現

するためには、どのような組織体制を整備し、戦略を浸透・定着させていくべきかを提言した。

第2論考、菊田諭、森沢徹「クロスボーダーPMIにおけるBSCの活用」では、M&Aを成功に導くためには、買収企業と被買収企業が共に活用できるBSC（バランス・スコアカード）という共通言語の確立が必須であると論じている。戦略コミュニケーションの共通言語としてBSCを導入した先行企業の取り組みと課題を調査・分析し、BSC導入を通じて、異なるパラダイムを持つ経営主体が買収目的について真に納得することの重要性を示した。

第3論考、正岡幸伸「企業文化統合の成功の鍵を握るリーダー融合」では、企業文化統合の重要性を挙げている。企業文化統合への対応は「委任（放置型、尊重型）」と「介入（強制型、創造型）」のパターンがあると分析した。今後、日本企業が能力の獲得や規模の経済を世界規模で実現するためには、「介入」による企業文化統合の方法を学ぶ必要性が高まると指摘している。

第4論考、久保佐知「日本企業のクロスボーダーPMIにおける人・組織の統合」では、IN-OUT型M&Aに成功している企業は、「技術獲得目的」「販売網獲得目的」「商品・サービス獲得目的」といったM&Aの目的に応じたPMIの内容を使い分けていると分析する。こうした成功企業は、苦労しながら体得したPMIの暗黙知を形式知化しており、今後繰り返されるであろうM&Aを成功裏に導くためのツールとして、「PMIテンプレート」を構築・展開していく段階に入ると論じている。

日本流PMIの確立に向けて

PMIの巧拙を論じる際、GE（ゼネラル・エレクトリック）やIBMなど、主に米国企業が提唱する「100日プランによる早期統合」が引き合いに出される。M&A成立から数えて100日以内に主要な経営機能の統合を済ませるべき、という経験則である。

一方で、前述のように、日本企業は被買収企業に気を遣うあまり、PMIが長期にわたるケースが少なくない。今回のNRIの調査研究の過程で、「統合に10年を要した」という事例にも遭遇した。これは極端な例としても、今後、日本企業はより短期間で統合効果を実現すべきであろう。しかし、日本企業が米国流のやり方を模倣したところでPMIがうまく運ぶとも思えない。どちらのやり方が良いの

かという二元論的な考えではなく、米国流の「100日プラン」と日本流の「人と風土を大切する統合」のハイブリッド型を実現していくことによって、日本企業の「M&Aによる非連続な成長戦略（イノベーション）」は、成功確率が高まっていくことになろう。

著者

森沢 徹（もりさわとおる）

グローバル戦略コンサルティング二部グループマネージャー、上席コンサルタント

専門は経営管理革新、非営利組織経営、グローバルマネジメント

大久保伸夫（おおくぼのぶお）

グローバル戦略コンサルティング二部長（執筆当時、9月30日付で退職）