

日本企業のクロスボーダー PMIにおける成功戦略

青嶋 稔



久保田洋介



CONTENTS

- I 増加するIN-OUT型M&A
- II M&AのタイプとPMIに求められる統合レベル
- III 日本企業のPMIの失敗要因
- IV クロスボーダー PMIの成功に向けて

要約

- 1 日本企業にとって、M&A（企業合併・買収）を戦略的に活用することはますます重要になってきており、特にグローバル化の波を乗り越えるための海外企業買収、いわゆる「IN-OUT型M&A」の重要性が増してきている。
- 2 しかしながら、IN-OUT型M&Aの経験が少ない日本企業は、必ずしも「クロスボーダー（国境を越えた）の統合プロセス（PMI：ポスト・マージャー・インテグレーション、M&A後の統合、以下、クロスボーダーPMI）」に成功しているとはいえず、多くのケースでPMIが長期化している。
- 3 IN-OUT型M&Aは、国内企業同士のIN-IN型M&A以上にリスクと不確実性を内包しており、PMIの統合レベルは、企業体としての被買収企業の自立性と自社リソース（資源）との調整の必要性——の2つの視点から戦略的に決定すべきである。
- 4 日本企業の多くのクロスボーダーPMIの事例を見ると、被買収企業である海外企業に対して配慮しすぎる傾向にあり、PMIの各過程で被買収企業にイニシアチブを握られ、たとえば業務プロセスやシステムも被買収企業の要望を必要以上に取り入れ、膨大な統合コストがかかっている事例も多い。
- 5 買収において日本企業はイニシアチブを持ち、統合効果をよりスピーディに発現させるため、買収推進体制の確立、組織末端まで浸透させる戦略コミュニケーションの徹底、被買収企業の重要人材の参画による統合チームの編成、組織風土・文化統合のためのコミュニケーションプランの実践が求められる。

I 増加するIN-OUT型M&A

1 M&A投資金額の過半はIN-OUT型

日本企業が関係するM&A（企業合併・買収、以下、買収）件数の推移を見ると、1999年の年間1100件あまりから2006年には2800件近くへと2倍以上になり、その年でピークを迎えた（図1）。2007、08年の直近の2年間は、件数としては微減しているものの、依然高い水準を維持している。

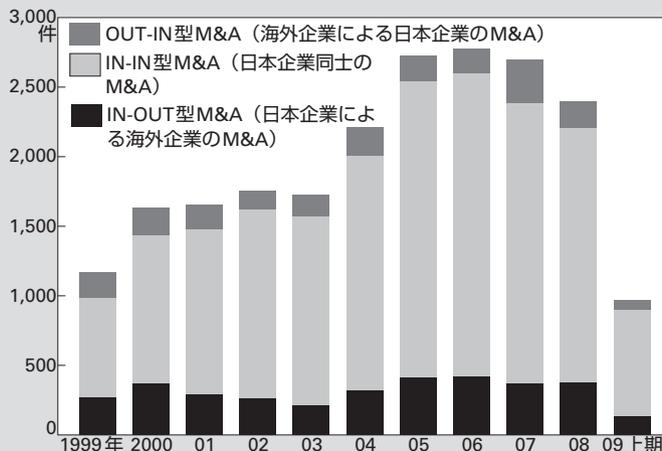
同じ1999年から2008年の10年間の買収金額の推移を見ると、さらに特徴的なことがわかる（図2）。2006年になってから日本企業による海外企業の買収、いわゆる「IN-OUT型M&A」の占める割合が急増しているのである（図2の□の部分）。2008年のIN-OUT型M&Aの総金額は約7兆5000億円であり、全体に占める割合は約61%になる。

2009年上期（1～6月）は金融危機の影響もあり、総金額は減少傾向にあり、IN-OUT型M&Aの金額は1兆2000億円強にとどまるものの、全体に占める割合は約55%と、依然高い水準を維持しており、日本企業にとって、海外企業の買収の重要性が増してきていることがわかる。

2 北米中心から欧州、アジアへ

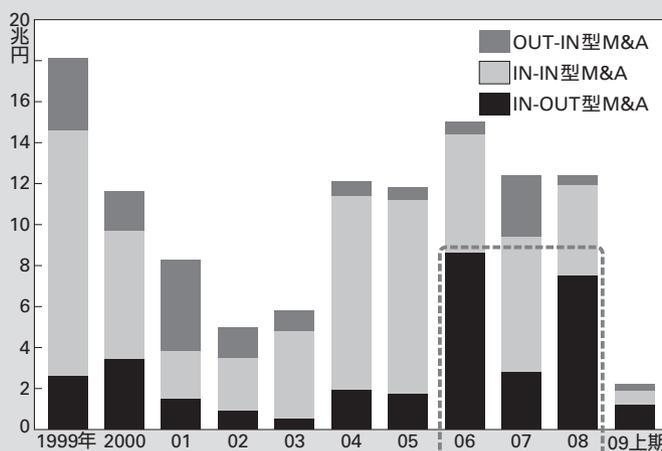
被買収企業の本社所在地別に買収の金額の推移を見ると、北米の割合が相対的に低下していることがわかる（図3）。北米に代わって大きく伸びてきた地域が欧州である。これは、欧州が「拡大欧州」として中東欧を取り込んで急速な経済成長を遂げ、それに併せて日本企業が欧州域内で積極的な買収を行った結果である。

図1 日本企業のM&A（企業合併・買収）件数の推移



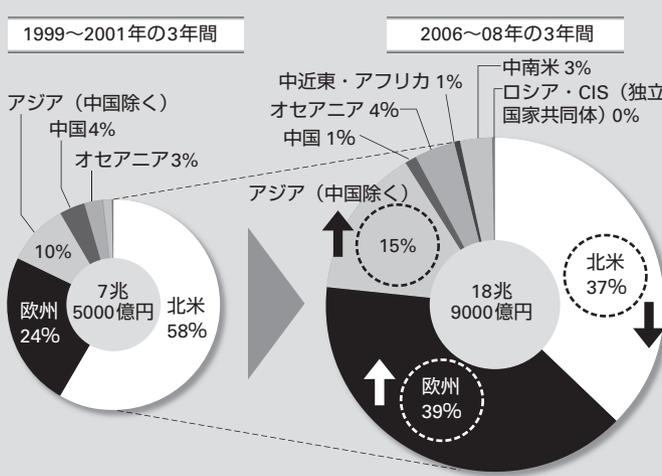
出所) レコフ「マールデータベース」より作成

図2 日本企業の買収金額の推移



出所) レコフ「マールM&Aデータ デイリー版」より作成

図3 日本企業のIN-OUT型M&A件数の推移



注) 小数点以下第3位四捨五入のため、ロシア・CISは0%となっている
出所) レコフ「マールデータベース」より作成

また、アジア（中国を除く）、オセアニア、中近東・アフリカ、中南米における買収も増加している。金額比率は欧米が依然高いが、金融危機によってインド、中国などの新興国の重要性が増すなか、新興国に対する買収は今後増加していくだろう。

しかしながら、新興国の企業に対する買収は、現在のところ積極派と消極派に分かれている。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」（以下、「クロスボーダーPMI調査」）においても、「新興国の企業に対するM&Aは当面実施しない」とする消極派企業と、「新興国の企業に対するM&Aが増加する」とする積極派企業は、それぞれ30%、33%と拮抗した結果となっている（図4）。

今後、新興国市場の重要性が増すなか、新興国の企業を対象としたIN-OUT型M&Aをいかに戦略的に活用していくかが重要となってくる。一般的に、先進諸国に比べて新興国の企業は、ガバナンス（統治）や経営インフラが未熟な傾向があり、買収後のガバナンス強化や経営インフラの適合などPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション、M&A後の統合）に求められる要素も大きい。

3 IN-OUT型M&Aの目的

このように多様性を増すIN-OUT型M&Aであるが、日本企業はどのような目的で買収を実施し、その目的の達成状況はどのようなのだろうか。

「クロスボーダーPMI調査」では、過去5年間で戦略的に最も重要であったIN-OUT型M&Aの目的は、「技術の獲得」（25%）、「商品・サービスの獲得」（23%）、「販売網の獲

得」（21%）で過半を超え、低コスト生産を実現するためなどの「コスト競争力の獲得」（8%）、事業の多角化を目的とした「新規事業の獲得」（5%）はいずれも主な目的としては低い結果となった（図5）。

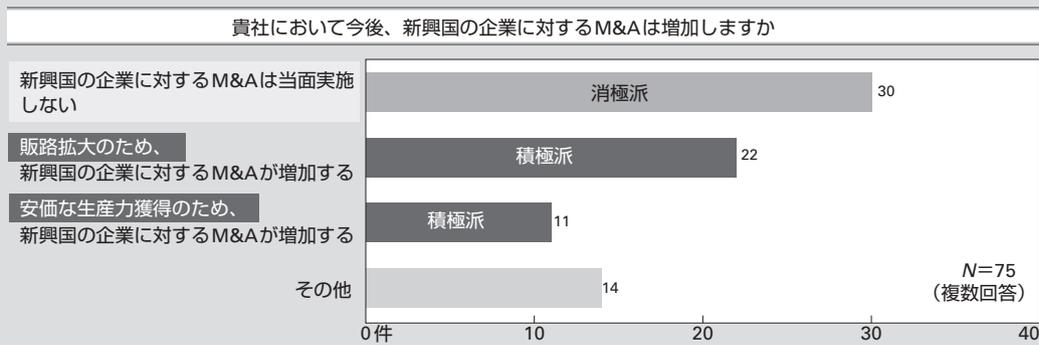
現実には、複数の目的を持って企業買収を行っているケースが多く、厳密な区分は難しいが、重要なのは、「この買収から何を得ようとしているのか」を明確にし、買収後にその目的がどの程度達成されているかを評価してPDCA（Plan〈計画〉→Do〈行動〉→Check〈検証〉→Action〈改善〉）サイクルを循環させることである。

4 技術買収の目的達成の評価は困難

買収目的が何であれ、買収目的の達成状況は、買収前の当初計画と買収後の実績の差である「予実差」で評価される。IN-OUT型M&Aの中心的な目的である「販売網の獲得」と「技術の獲得」では、買収目的の達成状況はどのように異なってくるのだろうか。

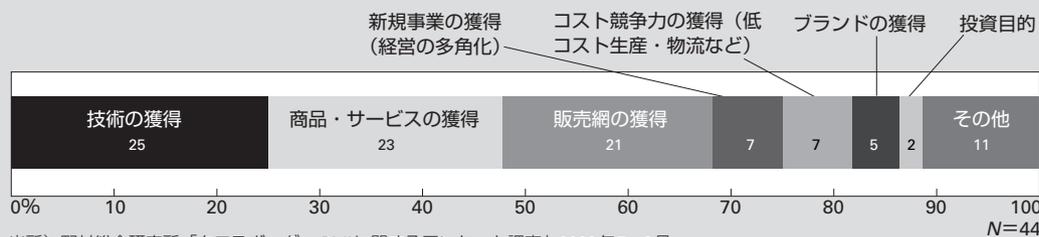
販売網の獲得を目的とした買収（以下、販路買収）は、被買収企業の既存の販売量や顧客基盤があるために買収の期待効果を定量化しやすく、技術の獲得を目的とした買収（以下、技術買収）など他の買収パターンに比べて買収計画が下ぶれするリスクは比較的小さい傾向にある。たとえば、事務機メーカーが販路を買収するということは、「顧客に設置された複写機」という資産を買収することでもあり、買収価格の算定と期待効果の予測が比較的やりやすい。買収前後の予実差が大きくずれるリスクを低く抑えられる傾向にある。

図4 新興国の企業に対する日本企業のIN-OUT型M&Aの姿勢



出所) 野村総合研究所「クロスボーダー PMIに関するアンケート調査」2009年7、8月

図5 日本企業によるIN-OUT型M&Aの主な目的



出所) 野村総合研究所「クロスボーダー PMIに関するアンケート調査」2009年7、8月

一方、技術買収は、その目的と期待効果が不明確になりやすく、買収前と後で社内でも効果に対する見解がぶれてしまう企業が多い。「技術融合」という抽象的な目的感のもと、社内の期待値がぶれ、「何をもって成功とするか」の合意形成を図りにくい。販路買収に比べて買収効果を上げや利益などの定量的指標で測定しにくく、非財務指標も含めて買収目的の達成状況を測定する指標設定が必要となる。

ある日本企業では、買収後に被買収企業の外国人経営者と買収目的の測定指標の合意形成のための委員会を設置し、統合効果を測定する20数項目について認識統合を図っている。このように、財務指標に加えてプロセス指標として戦略的KPI（キーパフォーマンス・インディケーター、重要業績評価指標）

を合意し、その指標を達成できなかった場合のコンティンジェンシープラン（代替計画）まで合意しておくことが理想である。

買収の成否を判断する際、計画との予実差が一つの基準となるが、買収前のデューデリジェンス（企業価値評価）による計画精度には限界があるため、買収後に、買収側・被買収側企業の経営者が双方で計画を確認し合意する場を設けることが重要となる。そして、そのシナジー（相乗効果）創出プランに基づいてPMIを進めていくべきである。

II M&AのタイプとPMIに求められる統合レベル

すべてのIN-OUT型M&Aは、同じレベルでの統合を目指す必要はない。そのようなこ

とをすれば統合コストが不必要に高くなり、買収の効果そのものを危うくしてしまう。買収のタイプに応じて必要な統合レベルを見極める必要がある。

1 求められる統合レベルへの影響因子

PMIに求められる統合レベルに影響を与える因子は大きく2つある。

1つ目は、自社（買収企業）リソースと被買収企業のリソースとの調整の必要性がどの程度あるかという視点である。わかりやすい例を挙げれば、ある国に新規進出するために販路を買収する場合と、すでに自社で販路を有している国で新たに販路を買収する場合とでは、後者のほうが販売チャネルの調整、カニバリ（共食い）防止という観点からPMIの必要性が高い。

2つ目は、買収した事業の自立性である。被買収事業の自立性が低ければ、PMIで自社のリソースを必要部分に投入しなければ、買収した事業を継続できないことになる。企業買収ではなく事業買収で、特にバリューチェーン（価値連鎖）がすべて手に入らなかったり、経営インフラが手に入らなかったりする場合が多く、自立性の低い状態で買収が完了する可能性が高い。

たとえば、ある日本メーカーが米国企業から1事業部門の事業譲渡を受けたケースでは、もともと複数事業が合わさることで競争優位が生まれ、販売力を維持していたため、1事業のみを買収しても販売力はついていた。結果、技術買収に近い形となり、事業として成立させるためには、自社の販売網にいかにかその技術を活用した製品を載せてい

くかという統合シナリオをあらためて描き直す必要があった。このように、買収したリソースのみでは事業としての自立性が低い場合、自社の販売網を活用したり、自社の経営ノウハウを適用したりと、PMIに求められる統合レベルも高くなる。

2 PMIにおける統合レベルの決定

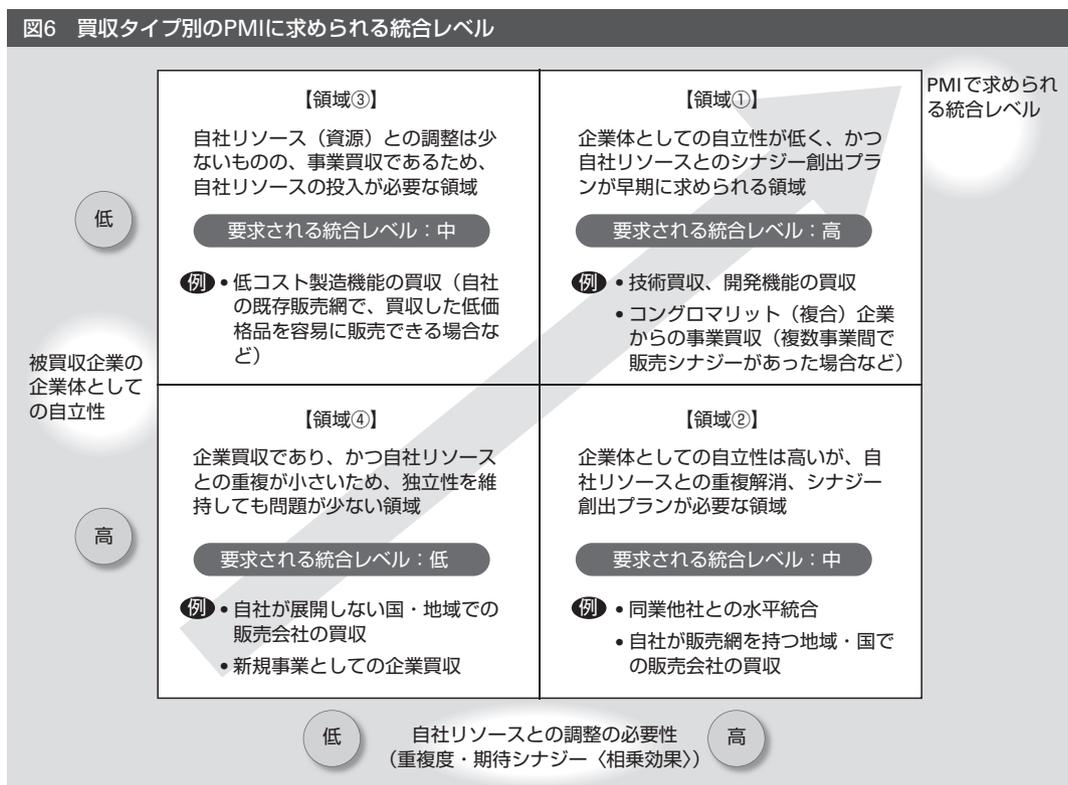
「自社リソースとの調整の必要性」と「被買収企業の企業体としての自立性」の2軸で買収をタイプ分けし、PMIの必要性を説明したものが図6である。

領域①は、企業体としての被買収企業の自立性が低く、自社リソースとの調整の必要性が高い領域であり、PMIに求められるスピードと深さが最も高い次元で求められるタイプである。高い技術力は持つが販売力は弱い企業の買収や、コングロマリット（複合）企業において他の事業とのシナジーのもとに販売されてきた商品事業の買収などがこの領域に該当する。

領域②は、企業体としての被買収企業の自立性は高いものの、自社リソースとの調整の必要性が高い領域であり、たとえば、クロスボーダーでの同業他社の買収、いわゆる水平統合型の買収などがこの領域に属する。被買収企業はそれ単独で一連のバリューチェーンを有し企業の体をなしているが、規模の経済性を高めたり、重複機能の効率化を図ったりするためのPMIが必要とされる領域である。

領域③は、①と同様に、企業体としての被買収事業の自立性は低いものの、求められる自社リソースとの調整レベルは低い領域である。たとえば、ある製品の製造部門を買収し、自社の販売網で当該製品を容易に販売可

図6 買収タイプ別のPMIに求められる統合レベル



能なケースなどがこの領域に該当する。

領域④は、相対的にPMIの緊急性が最も低い領域であり、新規事業買収などがここに属す。また、自社が販売網を持たない国での販路買収もこの領域の買収といえる。

PMIは、「戦略」「組織」「制度」「業務プロセス」「風土・文化」の5つの視点で進められることが必要であり、それぞれの視点で、どの程度のスピードと、どの程度の深さで統合（あるいは融合）を行うべきかの見極めが必要となる。

しかし、日本企業の多くは、PMIの必要性が高い領域①～③の買収においても、十分なスピードと深さを持ったPMIを行えているとは言い切れない状況である。特に必要以上に時間をかけすぎてしまっているケースが多い。

欧州で販路買収をした企業（領域②に属する買収を実施した企業）で統合にかかわっていたある幹部は、PMIを以下のように振り返っている。「買収は成功だったと今でも思っている。しかし、振り返ると、PMIに10年を費やしたのは時間がかかりすぎたとも思っている」

この企業のように、PMIに必要以上の時間とコストを費やした日本企業は多い。そもそも、PMIすら行っておらず、「権限の委譲」という名目のもと、被買収企業に対して放任経営を行っている企業は多いのではないかと。

次章から、日本企業のIN-OUT型M&AにおけるPMIがなぜ長期化する傾向にあるのか、なぜ十分な深さの統合ができないのか、その失敗要因について詳細に見ていきたい。

Ⅲ 日本企業のPMIの失敗要因

日本企業のIN-OUT型M&Aにおいて、PMIは困難を伴うケースが多い。その理由はさまざまであるが、

- ①買収推進体制の不備
 - ②買収目的、シナジー創出プランにおける合意形成の不足
 - ③被買収企業との戦略コミュニケーションの不足
 - ④重要な人材の流出
 - ⑤業務プロセス統合の長期化
 - ⑥組織風土や文化の融合におけるコミュニケーションの不足
- が挙げられる。

1 買収推進体制の不備

買収およびPMIを成功させるためには、全社横断的な推進体制が重要となる。本社中心で考えた事業戦略に基づき買収を実施し、PMIだけ海外統括会社に推進させた場合などでは失敗に終わるケースが多い。

ある機械メーカーでは、本社の事業部と経営企画室が描いた事業戦略に基づき買収を推進したが、その検討過程で海外統括会社が十分に関与していなかったため、PMIに際し思い入れを持って踏み込んだ統合が十分にできなかった。買収前後で一貫性を持った推進体制を構築しないと、オーナーシップ（当事者意識）を持った統合戦略の策定、統合プロセスの推進は非常に難しい。

2 買収目的、シナジー創出プランにおける合意形成の不足

PMIの過程で、被買収企業の人材や顧客基

盤、技術などのリソースに関する把握が進むに伴い、統合チームのメンバーと経営層・事業部との間で、買収の目的や重要な統合領域、シナジー創出プランの認識に相違が生じてくる。

日本のある機器メーカーが、米国企業から事業譲渡を受けたケースでは、商品・技術の獲得を買収の目的とするのか、事業譲渡をした米国企業の顧客基盤と営業力を使った営業面でのシナジーまで獲得することを目的とするのか、買収過程で統合チーム（後述）のメンバーと経営層との間で、買収目的やシナジー創出プランに相違が生じた。そこで同社は、事業売却した米国企業の顧客基盤まで含めて買収後にシナジーを創出できるよう、米国企業と共同営業プランを策定し、シナジー創出プランを描き直すことで買収目的を再度確認し、統合を進めている。

買収目的を組織内で統一させるためには、その前提として、目指す事業ポートフォリオを中長期で描き、獲得すべき事業領域を明確化したうえで買収先企業を選定することが必要となる。本社の経営企画部や事業部が全社の成長シナリオを明確に描き、獲得すべき事業や技術領域を明らかにしたうえで、買収戦略と被買収候補企業を抽出することが必要である。

買収目的について、統合チームのメンバーと経営者との間で十分な合意形成ができていないと、買収はほとんどのケースで失敗する。成長戦略と獲得すべきリソースを明確にしたうえで買収戦略を描くプロセスを進めないと、PMIはその目的を見失い、迷走することになる。

ある化学会社の場合、本社の経営企画部、

事業部が事業成長シナリオを描き、獲得すべき事業とリソースを明確化している。同社は多くの買収を実施しているが、海外現地法人の、「案件ありき」から立ち上がった買収案件で成功しているケースは少ないという。

3 被買収企業との戦略コミュニケーションの不足

被買収企業の経営者、そして末端の従業員にまで戦略を浸透させ、納得感を醸成することは容易ではない。

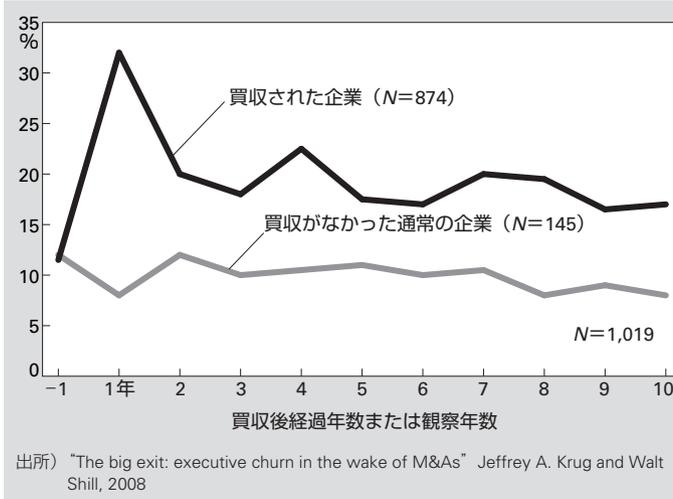
ある精密機器メーカーは、ソリューション事業と直販力強化のため、海外の販売会社を買収したが、被買収企業の経営者との間で重点戦略の合意形成が不十分であったため、売り上げは増加したものの、当初の買収目的であったソリューション事業での成長は実現できなかった。原因は、被買収企業の経営者が、ソリューション事業を利益率の低い事業と考え事業推進に消極的であったため、「戦略の統合」が進まなかったケースである。

戦略の統合においては、被買収企業の経営層の報償設計のみでは不十分である。戦略をわかりやすい形で被買収企業の経営者に理解させ、戦略目標値を共同で策定することによって、一方的な戦略目標ではなく、お互いに納得感の得られる戦略目標を策定することが必須となる。

4 重要な人材の流出

買収目的に照らし合わせ、被買収企業で重要な役割を担っている人材の雇用を維持することは買収の成否を左右する。買収後、文化的に異なる組織を急激に統合することによ

図7 米国企業の経営幹部の離職率



て、人材が流出してしまうことがあるからである。

ある米国の調査によれば、買収された企業の経営幹部の離職率は、買収後1年間は30%以上になり、その後も10年以上にわたり、買収がなかった通常の企業に比べ2倍近く高く続くとレポートされている(図7)。日本企業による買収では、文化的相違などから、被買収企業の経営幹部の離職率はさらに高まる可能性もある。

買収目的、シナジー創出プランを発現させるため、重要な部門や人材を明確にし、買収で強化しようとしている事業において被買収企業のほうが優れている場合は、被買収企業の人材を当該事業の責任者に任命するなどの思い切った人材登用も必要となる。しかしながら、十分な組織・人材評価ができない場合、組織内に影響力を持つ重要な人材の流出と、それに伴う連鎖的な人材流出が起きるケースが多い。

また、人材維持のため、リテンションボーナス(買収後の一定期間継続勤務した後に支

給されるボーナス)を設定したとしても、新しく融合された組織で働く意義を見出せなければ、優秀な人材は去っていってしまう。ボーナスに依存しない人材維持の仕組みを構築する必要がある。

5 業務プロセス統合の長期化

日本企業によるPMIが長期化してしまう大きな理由として、被買収企業にあまりにも気を遣ってしまうため、業務プロセスの統合が進まないケースが多いことが挙げられる。

GE(ゼネラル・エレクトリック)やオラクルなどの欧米企業では、買収後の自社の業務プロセスへの統合は、通常、100日以内などの一定期間内で完了させる。オラクルの場合、実質60日以内である。

業務プロセスの統合は、特に相手のプロセスを尊重するという点よりも、買収企業の業務プロセスにある程度合わせる必要がある。そのためには、買収企業が効率的かつ標準化された業務プロセスを持っていることが前提となるが、日本企業で標準化された業務プロセスや業務マニュアルを持っているケースは非常に少なく、結果的に買収企業と被買収企業とで第3の標準をつくり込むことになるため、多くは長期化してしまう。自社の業務プロセスを標準化し、マニュアル化しておくことが買収での業務統合をスムーズにするためにも重要となる。

6 組織風土や文化の融合におけるコミュニケーション不足

組織風土や文化が違うことは買収上、避けられない。特にIN-OUT型M&Aの場合、言語はもちろん国の違いという点でも文化は異

なるが、組織風土や文化の統合・融合(以下、組織文化の融合)なくしては、買収による持続的なシナジー創出は困難となる。実際、IN-OUT型M&Aの経験のある企業の幹部は、海外企業買収の成否の決め手は、「企業文化の違いの理解と対応」であったと答えている(図8)。

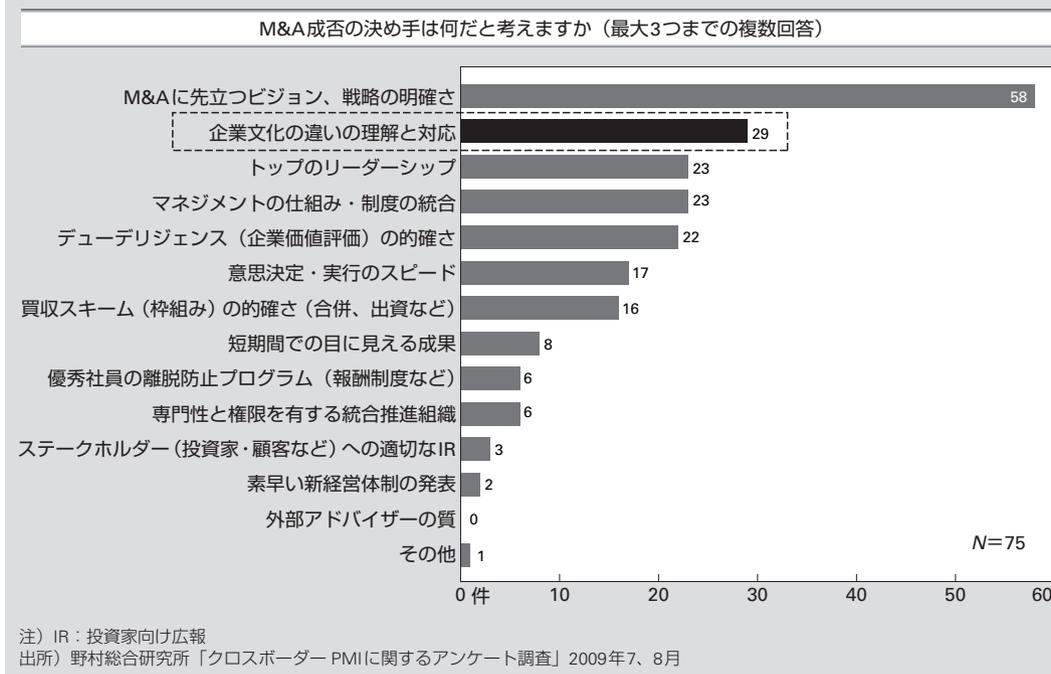
自社にはない技術や事業の買収は、販路買収と比較し、組織文化の融合の難しさは一層増す。ある精密機器メーカーは、新規事業領域と位置づけている戦略商品の開発・製造会社を買収して開発リソースを獲得した。買収直後は日本からの委託開発という形を取ることによって社内用語などの統一を図りながら、お互いが同じ言葉でコミュニケーションする場を意図的に醸成していった。

販路買収をしたある機器メーカーでは、組織文化の融合に最も効用があったのは、グローバルマネジメント会議での戦略商品販売の成功事例などの情報共有や、戦略とその進捗状況の共有を通じた共通目的意識の醸成であった。また、多くの海外企業を買収している別の機器メーカーでは、組織文化を融合するため、経営者自らが被買収企業を訪問し、報酬ではなくやりがいや重要であることなど、同社の価値観や企業理念を伝えることで、組織文化の融合を図っている。

リコーでは米国販売会社であるレニエワールドワイド(以下、レニエ)買収後の全米マネジメント会議で、米国統括販売会社のCEO(最高経営責任者)が「ナンバーワン」というわかりやすい共通目標を掲げ、1つの目標意識を醸成し、販売シェアの飛躍的向上に成功している。

異なる組織風土や文化をすり合わせていく

図8 クロスボーダーM&Aの成否の決め手



ためには、トップ自らの理念の伝承や、両社の社員間の組織・階層レベルでのコミュニケーションプランなどが必要となるが、被買収企業への遠慮のあまり、踏み込んだ組織文化の融合を実現しているケースは非常に少ない。明確なコミュニケーションルールを策定し、組織文化の融合を進める必要がある。

IV クロスボーダーPMIの成功に向けて

クロスボーダーPMIにおいて、適切なスピードと深い統合を実現するためには、

- ①買収推進体制の確立
- ②シナジー創出プランの合意形成
- ③被買収企業との戦略コミュニケーションの徹底
- ④被買収企業のキーマン（重要人材）参画

にする統合チームの編成
⑤異文化コミュニケーションの促進
——が必要となる。

1 買収推進体制の確立

買収を成功させるためには、日本本社の経営企画部、経理部、事業部に現地の海外統括会社を加えてトータルで買収検討チームを編成し、買収に取り組むことが必要である。また、買収検討段階の目的とシナジー創出プランをPMIのフェーズ（段階）で実現するためには、買収前のプロジェクトに参画していた人材を買収後の統合チームにも参画させ、統合を引っ張っていかせることが肝要である。

しかし、海外での買収案件の増加に伴い、事業を理解し、経営に関する知識と経験を有し、かつ海外駐在経験のある人材となるとそう多くの候補はいないため、企業を買収して

も現地で統合を進められる人材が逼迫しているという企業は多い。

買収効果を明確に出していくためには、経営管理、会計・財務、そして事業のプロを、買収検討およびPMIのプロジェクトチームに投入していく必要がある。今後、新興国をはじめとして海外での事業を成長させていくためには買収は欠かせない手段であり、このような買収推進体制をつくることが求められている。

人材は、意識的に育成もしくは獲得していく必要があるため、買収検討および統合チームには、できれば若手の人材を投入して買収プロセスを経験させることが望ましい。優秀な若手人材が買収プロセスを経験することで、次の買収の核となり、買収を引っ張っていく重要な人材候補となる。優秀な若手を選定し、事業戦略の策定から買収戦略、統合プロセスを経験させることで内部で育成するか、外部から経験者を獲得することが必要となる。

また、買収推進体制は買収前後の一貫性が重要となる。買収検討チームのメンバー全員が被買収企業に移ることは難しいが、買収検討チームに参画したメンバーが被買収企業の経営、経理、マーケティング、技術開発など、PMIを推進するうえで重要な役職に就き、PMI推進を担うことで、オーナーシップを持った形でPMIを進めることが可能となる。

2 シナジー創出プランの合意形成

PMIをより迅速かつ効果的に進めるためには、買収前に買収目的とそのシナジー創出を明確にしたうえで、重点的に見るべき領域と

重点的に統合していくべき経営資源をデューデリジェンスで特定しておく必要がある。

バリューチェーン上で特に重要な領域については、買収前に重点的にデューデリジェンスを実施するとともに、買収後はさらに踏み込んだデューデリジェンスを行うようにしないと、ねらっていたシナジー創出を伴うPMIは進まない。PMIを進める過程で、買収以前には見えていなかった事実が捉えられることで、当初想定したシナジー創出プランが異なってくることもある。そのため、デューデリジェンスは買収前と買収後の二度実施し、買収後に統合の進め方とシナジー創出プランを再度確認することで、経営層と統合チームとの間で認識をすり合わせる必要がある。

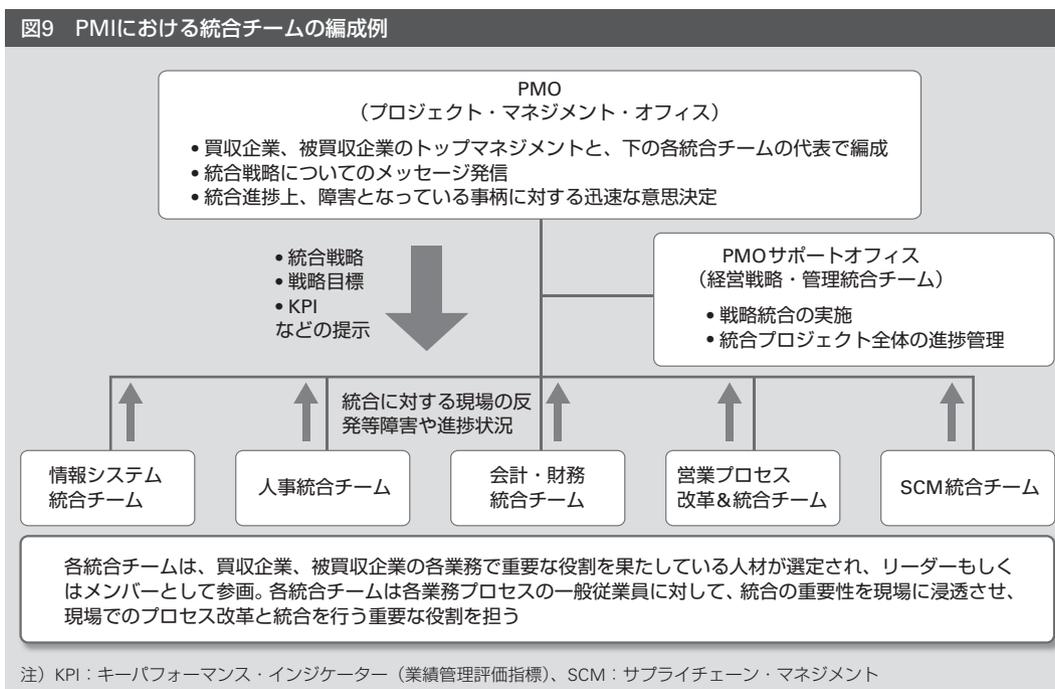
3 被買収企業との戦略コミュニケーションの徹底

被買収企業に戦略目標をわかりやすく伝えられるか否かが買収の成否を左右する。言語や文化、経営スタイルが異なる海外企業の経営者にとって、わかりやすい言葉とツールを用いて戦略を伝えていくことが必要となる。

レニエを買収した際、リコーは両社の経営幹部による統合チームを編成し、BSC（バランス・スコアカード）を活用して、ワークショップ形式で徹底して議論することで、お互いに納得感を醸成しながら「戦略マップ」を策定した（詳細は本特集第2稿、菊田論、森沢徹「クロスボーダーPMIにおけるBSCの活用」を参照）。

戦略目標を「ナンバーワン」というわかりやすい言葉で表現し、リコー、レニエ、セービン（レニエ同様、リコーが買収した米国販

図9 PMIにおける統合チームの編成例



売会社)で統合営業改革チームを編成し、「ワンカンパニー・ワンシステム」(全リコー北米グループ会社が共通の戦略とプロセスを実現する)を目標に掲げ、戦略マップから営業改革のKPIと標準営業プロセスを策定、北米リコー販売統括会社傘下の全販売会社拠点(米国リコーグループ販売会社拠点とレニエ64拠点)に対して導入した。

また、買収したレニエがすでに営業プロセス改革の専門チームを保有していたため、統合営業改革チームのリーダーの多くをレニエから選定することで、買収後のレニエのモチベーションを大きく引き上げた。リコーコーポレーション(当時のリコー米州統括販売会社)のCEO(当時)が、レニエ全米マネジメント会議において、レニエの各支店長一人ひとりに直接、「ナンバーワン」という目標を説明することで、戦略目標の達成意欲を浸透させた。この結果、レニエの支店長が自発

的に現場の営業マンに戦略目標や標準営業プロセス、KPIを浸透させるチェンジエージェントとなったことは、その後のリコーの北米での飛躍的なシェア拡大に大きく貢献している。

統合営業改革チームは各拠点の毎週の営業進捗会議に参画しながら、KPIの浸透状況を確認、戦略目標浸透のために重要なポイントであるミドルマネジメントに対する教育を粘り強く展開することで、統合プロセスを進めていった。トップ自らがBSCのようなツールを使って、戦略目標をわかりやすく伝えたこと、そしてそれを営業改革という観点から現場が理解しやすいよう標準営業プロセス、KPIにまで展開し、買収企業・被買収企業が共同チームとなって現場に浸透させることで、戦略目標を末端にまで伝えることが可能となった。

4 被買収企業のキーマン参画による 統合チームの編成

買収前後のデューデリジェンスにおいて、トップマネジメントや会計・財務、人事などの管理部門、販売や技術などの直接業務のキーマンを被買収企業のなかで把握して選定し、買収後の統合チームに参画させることがPMI推進上、重要となる。

そして買収後、経営企画・管理、会計・財務、情報システム、SCM（サプライチェーンマネジメント）、販売など主要業務ごとに買収企業と被買収企業で統合チームを編成し、戦略、組織、制度、業務プロセスを統合することが有効である。被買収企業の各業務の重要な人材をチームリーダーやメンバーに登用することで、組織の末端にまで統合の必要性が伝わるからである。

ある日本企業では、経営管理、会計・財務、人事、情報システム、SCM、セールスBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング：営業プロセス改革）などの領域で、買収企業と被買収企業の人材を混成させた統合チームを編成し、被買収企業のキーマンをリーダーもしくはメンバーとすることで、戦略、組織、制度、業務プロセスの統合を実施した（前ページの図9）。被買収企業が優れている業務領域については、被買収企業の人材を積極的かつ意識的にチームリーダーに登用することで、統合を共同で進める意識を醸成させたのである。

また同社は、両社のトップマネジメント層と各統合チームの代表者により構成されるPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）を設置し、それをPMIの進捗状況を月次で確認する場とした。さらにPMOでは、

PMIを進めるうえでの障害で、かつトップの意思決定が必要な事項を「決済待ちリスト」として管理し、統合上の問題を「見える化」した。それら障害に対する解決策と残る課題を明示し、PMOでの意思決定を迅速にすることで統合プロセスを強力に推進した。

PMOは重要な意思決定機関としてPMIのコントロールタワーの役割を果たすと同時に、両社の「共同チーム」としての意識醸成に大きな役割を果たした。PMOでの決定事項は、PMOに参画しているリーダーを通じて各統合チームのメンバーに浸透し、統合の必要性を被買収企業の末端にまで理解させることに成功した。

5 異文化コミュニケーションの促進

被買収企業の重要な人材の流出を中長期的に抑止するためには、組織風土や文化に配慮したコミュニケーションプランが必要である。ボーナスプランなど単に金銭的処遇に依存した形での人材維持はほとんど失敗している。報酬を目的にすると、常に報酬を上げ続けられないかぎり、優秀な人材ほど流出するリスクが高い。「金の切れ目が縁の切れ目」になってしまうのである。

報酬ではない価値観、働きがい、もしくは社会への貢献といった企業理念の普及・浸透が求められる（文化統合の詳細については、本特集第3稿、正岡幸伸「企業文化統合の成功の鍵を握るリーダー融合」を参照）。

買収企業側の企業理念を被買収企業の現地言語化した媒体を配布する企業は多く目にするが、その内容を、現地の被買収企業の社員が真に理解しているケースは少ない。単なる形式的なビジョンやスローガンの表明ではな

く、体験や日常行動と結びついたレベルでの理解・浸透を図る必要がある。

そのために、PMIの過程において、コミュニケーションプランを展開し、衝突を経ながらも両社の意思疎通の土壌づくりを進めるとともに、中期的視点から、組織文化を体現するリーダークラスの育成と、彼らのグローバルな「絆」づくりも重要になろう。

「NRIクロスボーダーPMIに関するアンケート調査」:
海外企業に対するM&Aを過去10年以内に実施した日本の上場・非上場企業931社を対象として、郵送留置法により実施した自主研究調査

- 実施時期：2009年7月27日～8月21日
- 有効回収数：N=75

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

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

専門はM&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、事業戦略立案、海外事業戦略立案など

久保田洋介（くぼたようすけ）

グローバル戦略コンサルティング二部主任コンサルタント

専門は事業戦略、海外統括機能の組織・事業設計、業務改革