

新興国PMI(買収後統合) ASEAN・インドで事業成長するために

青嶋 稔



進む日本の製造業のグローバル戦略

日本の製造業の海外事業比率は高まるばかりである。国内市場は停滞し、成長の源泉は海外市場に移っており、中期経営戦略でも海外での成長戦略が一層重要となっている。過去、先進国中心であった成長戦略は、現在では新興国にその成長エンジンの中心が移行している。こうした変化は、日本企業にとって大きな成長機会であるが、その実現のためには幾多もの困難が伴う。

電気機器製造の分野では、サムスン電子など韓国企業が、インドやASEAN（東南アジア諸国連合）地域などの新興国に対して、日本企業に先回りして大きなシェアを取った。重電などインフラ系の製造業では、シーメンス、GE（ゼネラル・エレクトリック）が新興国でのR&D（研究開発）活動を進めており、先進国モデルを新興国に持ち込むのではなく、「新興国発」の製品を開発している。

なかでもGEの事業モデルは「リバースイノベーション」としても有名になった。同社は「ローカルグロースチーム」という商品企画・開発チームを設置し、インドや中国などの新興国のニーズに基づいた商品を企画開発

している。たとえば、携帯電話サイズの小型超音波診断装置を開発して、それまで超音波診断装置を導入できなかった地方病院に販売し市場を創造した。新興国事業ではこのような欧米企業、韓国企業、中国企業に先んじられているケースが多く、日本の製造業にとっては、今後の成長領域である新興国での成長シナリオの実現が喫緊の課題となっている。

こうした韓国、欧米先行企業の事例をもとに、日本の電機、精密、自動車などの製造業も、新興国発のものづくりと販売機能の強化に動いている。しかしながら先進国市場と比較して、これまでの事業期間が短い新興国の場合、チャンネルを一から構築することは難しく、そのチャンネル開拓に当たっては、合弁など現地企業との提携、もしくはM&A（企業合併・買収）が有効な手段となる。

また、低価格の商品提供が求められる新興国市場において、先進国と同じものづくりを持ち込むのは難しく、ものづくりという点でも、現地メーカーとの提携やM&Aは有効な手段である。新興国の市場を理解する、あるいは市場でのブランドを高めるうえで、市場ですでに認知されているメーカー・販売会社

などとの提携やM&Aを検討するのは有益である。

食品製造業にとっても新興国市場は重要である。少子化に伴う人口減少により、国内市場ではこれまでのような成長は望めない。今後は、人口が多くかつ若年層の厚いインド、およびインドネシアなどのASEAN地域での成長シナリオを描くことが重要である。

食品は現地の風土・文化とのなじみが深く、海外企業が入り込んでブランドを確立することは非常に難しいため、現地に根づいている企業をM&Aすることで成長シナリオを描かなければならない。

医薬品・医療機器など現地の規制に大きく左右されるヘルスケア産業の場合も、規制に準拠して実績を上げている現地企業との提携やM&Aは、成長戦略を描くうえで重要な選択肢である。特に医薬品は市場が自国内中心であるため、現地メーカーとの提携、M&Aを進めることは成長戦略を実現するうえで欠かせない。

日本の製造業が新興国で成功するには、日本企業が得意とする品質での訴求が難しいこともあり、先進国よりも困難を伴う。現地での市場ポジショニングを確立させるには、やはりM&Aは有効な手段である。また、M&Aの成果としてどのようなシナジー（相乗効果）を創出していくのかというPMI（買収後の統合）の戦略も一層重要となる。

重要性が高まるASEAN地域、インドの市場

新興国のなかでも期待値が特に高いのがASEAN（表1）地域とインドの市場である。中国市場は外資排除の傾向もあって、新

たなリスクに直面している。対してASEAN地域の各国は比較的対日感情がよい。前述のようにインドやインドネシアは人口が多く、なかでも若年層が厚い。日本からの距離も近く魅力的な市場である。

インドは安定した経済成長を果たしてきている。インドの生産年齢人口は増大を続けているのに対し、世界の工場といわれてきた中国は、高齢化により生産年齢人口が減少している。2030年にインドは中国を追い抜き、世界最大の生産年齢人口を持つと予想される。また、GDP（国内総生産）も安定した成長を続け、2015年には中国の05年時点のGDP並みにまで成長するとも見られている（次ページの図1）。

高まる地域戦略の重要性

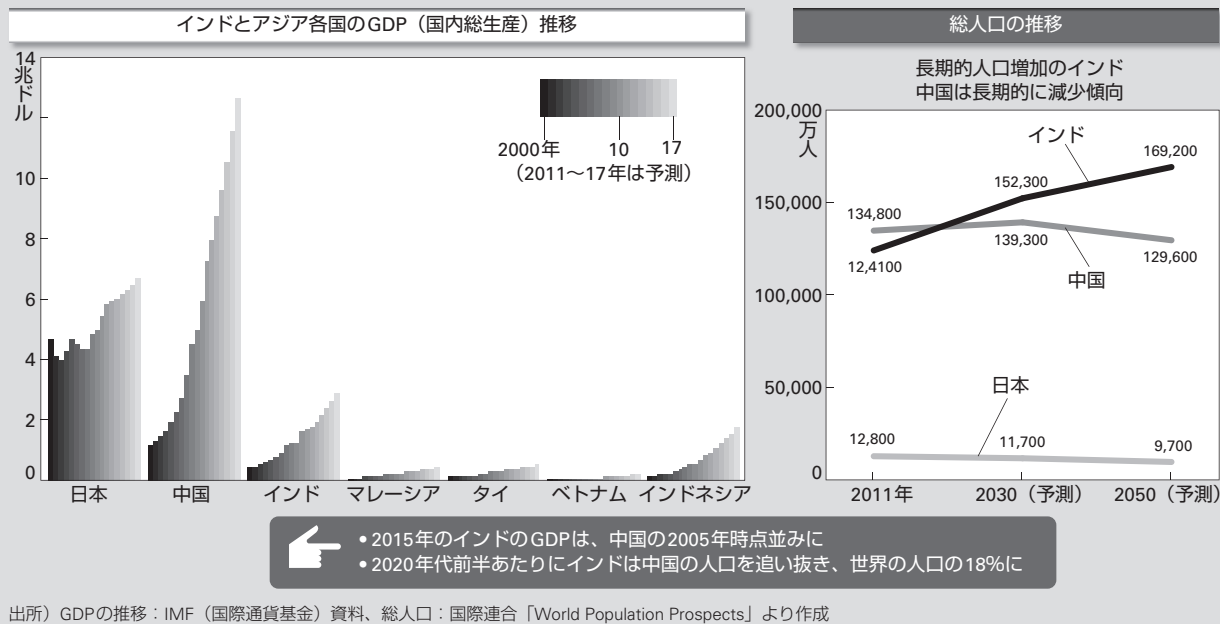
日本企業が新興国を中心に成長戦略を実現していくには、日本本社の戦略策定機能を強化するとともに、地域統括会社の機能も大幅に強化しなければならない。成長の軸足が新興国となり、現地により即した成長戦略の策定と展開が必要になれば、日本本社の役割も自ずと変わる。この場合、日本本社は同戦略

表1 ASEAN（東南アジア諸国連合）10カ国の経済概況

国	人口 (万人)	GDP総額 (100万ドル)	1人当たりGDP (ドル)	GDP成長率 (2005～09年平均)
ブルネイ	40	10,759	26,486	0.5%
カンボジア	1,500	10,359	692	8.4%
インドネシア	23,140	546,865	2,363	5.5%
ラオス	610	5,579	911	7.4%
マレーシア	2,830	193,108	6,822	4.6%
ミャンマー	5,880	24,973	420	5.2%
フィリピン	9,220	161,358	1,750	4.8%
シンガポール	500	182,702	36,631	5.7%
タイ	6,690	264,323	3,951	3.5%
ベトナム	8,770	96,317	1,120	7.4%

出所) ADB（アジア開発銀行）「Basic Statistics 2010, country economic data; ASEAN Stats 2010/Q3」より作成

図1 台頭するインド市場の魅力



策定を集中的に管理するのではなく、グローバル成長戦略の策定および強化すべき地域を明確にし、その地域の成長戦略は地域統括会社に任せることが一層重要となる。

新興国でのM&Aは、地域統括会社がしっかりと関与するとともに、PMIにおいても日本本社のグローバル成長戦略と連携させ、当該地域戦略に被買収企業を浸透させるための中心的な役割を果たさなければならない。日本本社・地域統括会社がこうした役割を受け持つことで、強化すべき地域およびその地域で伸ばしていきたい事業を明確化できるとともに、M&A後に地域統括会社がPMIを主体的に進めていくようになる。

成長戦略を実現する地域発M&Aと地域戦略を達成するためのPMI

成長戦略を実現するには、新興国でのM&Aと、買収企業・被買収企業の戦略・業

務を着実に進めるPMIが一層重要となっている。

第一論考、青嶋稔「日本企業の新興国PMIにおける成長戦略の要諦」では、新興国PMIによる成長戦略として、先進国M&Aと新興国M&Aの違いを分析し、新興国M&AにおけるPMIプロセスでの課題を整理したうえで、成長戦略の要諦を抽出している。

グローバル化に伴い多くの企業がM&A・PMIを成功させているものの、先進国と比較すると新興国M&A・PMIは歴史も浅く、現在、多くの企業が成功のポイントを模索中である。本稿では先行事例からそのポイントを抽出した。PMIプロセスを詳述し、新興国の同プロセスの難しさ、および先行事例を通して得られる成長戦略の要諦を論じる。

第二論考、青嶋稔・久保田洋介「日本企業の新興国PMIにおける戦略統合プロセスの成功に向けて」では戦略統合に焦点を当て、戦

略統合での先行事例、成功へのポイントを述べている。新興国M&A・PMIの難しさに鑑みながら、戦略統合プロセスを詳述し、現地経営陣との間で「納得感」をいかに醸成しながら戦略統合プロセスを進めていくのか。先行事例から考えられる戦略統合プロセスのポイントも含め論じている。

ASEAN地域やインドなどの新興国では家族的経営の企業が多く、意思決定は社長のトップダウンによる。そうした家族的経営の企業に対しては、意思決定プロセスも含め、制度・仕組みを導入していかなければならない。また、M&Aによるシナジーを創出するには、足元の環境ではなく、今後発生しうる市場環境の変化に対する共通認識を持ち、競合と差別化できる戦略統合プロセスが必要である。本稿では、こうして策定された戦略を実現レベルに落とし込んでいくための各業務のキーマンの巻き込み方など、戦略統合プロセスから業務統合プロセスへのつなぎ方を含めて論じている。

第三論考、手塚洋平・青嶋稔「日本企業の新興国PMIにおける業務統合プロセス成功のポイント」では業務統合を論じている。新興国には業務ルールがない、リソース（経営資源）に制約がある、家族的経営のため透明な意思決定の仕組みがない——など先進国とは異なる難しさがある。

本稿では、こうした難しさを克服している先行事例を見ながら業務統合プロセスのポイントを論じる。PMIの推進体制、業務テンプレートによる業務ルールの明確化、業務KPIに落とし込んだあとのPDCA（計画・実行・評価・改善）の徹底などを説明して、PMIに

おける業務統合プロセスの成功のポイントについて述べている。

第四論考、松岡佐知・青嶋稔「日本企業の新興国PMIにおける人材・組織の統合」では、PMIを支えていく人・組織の統合について述べる。

日本企業が抱える新興国PMIの問題は、買収企業の経営者・中間管理職などの事業に対する考え方や、被買収企業への期待値を理解して統合を推進できる人材を組織的に育てていないこと、重要ポジションの安定的な現地化を進められないことにある。新興国PMIでは、被買収企業に適切な経営ガバナンスがないことや、業務プロセス・ITシステムの未整備など、問題が山積みである。これに対応するには被買収企業に優秀な人材を派遣しなければならないが、コスト面から日本人を長期間・大量に張りつけるのは難しく、そもそもその人材不足が深刻である。

そこで買収企業・被買収企業双方で統合を推進する人材を組織的に育てる仕組みが求められる。こうした状況下にあって、日本企業がグローバル化を進めていくために必要となる統合推進人材（本特集では「チェンジエージェント」と呼ぶ）を、日本・現地の双方にいかにつけていくかの仕組みを説明し、そのために必要となる地域統括会社とグローバル本社との役割を論じている。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など