

日本企業の新興国PMIにおける成長戦略の要諦

青嶋 稔



CONTENTS

- I 増加する新興国M&A
- II 新興国M&Aと先進国M&Aの違い
- III PMIプロセス
- IV PMIプロセスの課題
- V PMIにおける成長戦略の要諦

要約

- 1 日本企業のグローバル成長戦略において新興国での成長は不可欠であり、自社リソース（経営資源）による販路開拓・生産進出だけではなく、進出先で事業を先行させている企業とのパートナーシップとM&A（企業合併・買収）が、重要な選択肢となっている。
- 2 新興国M&Aと先進国M&Aとでは、①カントリーリスクの大きさ、②拠点進出の期間の長さによる市場への理解度、③経営における意思決定プロセスの透明性、④会計・業務ルールの明確さ——の点で大きく異なる。
- 3 PMI（買収後の統合）プロセスは戦略統合プロセス、業務統合プロセス、モニタリングプロセスで構成される。
- 4 PMIにおける成長戦略の要諦は、①市場環境の変化に対する共通認識に基づく事業戦略策定プロセスと、現地経営陣の戦略に対する納得感の醸成、②ガバナンスの明確化と意思決定プロセスの導入、③業務ルールの明確化と各業務のKPI策定、④業務間のコンフリクト（利害衝突）を調整するPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）機能の設置、⑤統合の達成度合いの「見える化」とPDCA（計画・実行・評価・改善）の徹底、⑥統合を推進する人材の発掘と育成——である。

I 増加する新興国M&A

国内市場が停滞するなか、日本企業は海外市場での成長戦略を描いている。それに伴い日本企業の海外M&A（企業合併・買収）の案件数は増加傾向にある（図1）。

2005年以降、日本企業による海外M&Aの件数は伸び悩む傾向にあったが、近年の円高の追い風や国内市場の停滞感から、再び活発になってきている。海外市場で成長戦略を実現するには、販売チャネルや製造などのパートナーの選定およびM&Aが、日本企業にとって重要な選択肢となっている。

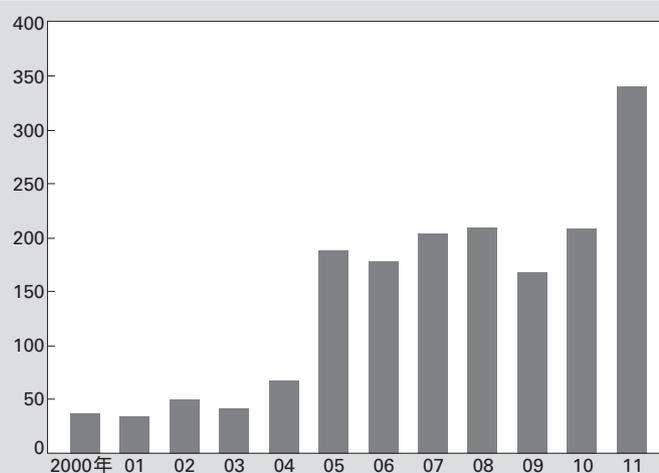
また、これまで先進国中心であったM&Aは、現在では新興国で増える傾向にある。具体的には、かつては北米・欧州のM&Aの案件数が多かったが、現在は東南アジアやBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）を中心に増加傾向にある（図2）。

これは、M&A戦略を取る多くの日本企業がアジアを中心とする新興国での成長戦略を描いているからで、自社のリソース（経営資

源）による販路開拓・生産進出だけではなく、進出先において事業を先行し、すでにブランド認知がある新興国企業とパートナーシップを組んでM&Aを展開している。

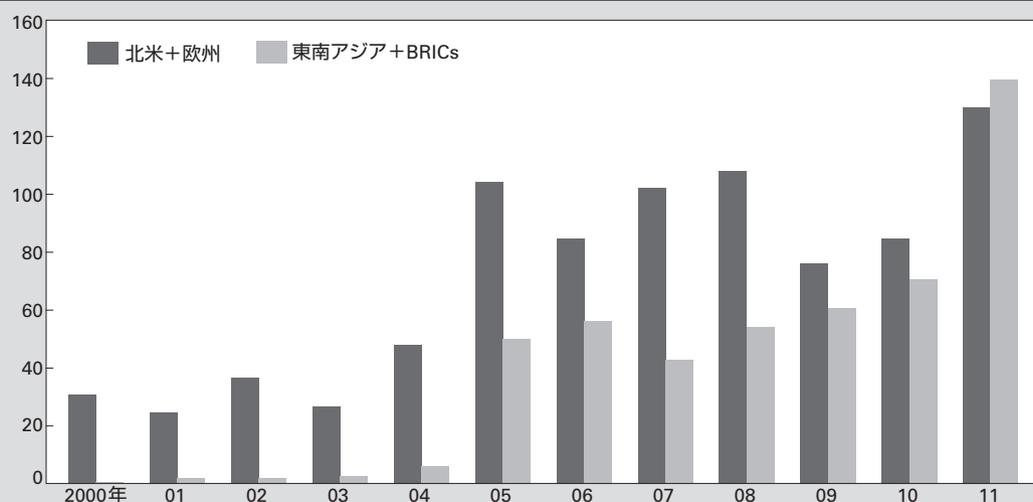
こうした流れは、近年、急速にグローバル化を進めてきた日本の製薬会社や食品・飲料会社に多く見られる。製薬や飲料・ビールなどの製造業は、かつては日本市場だけで成長することができた。しかし、少子化の進行に

図1 日本企業の海外M&A（企業合併・買収）案件総数の推移



注) 日本企業が買収企業となり、被買収企業が日本企業でないM&A案件数の推移
出所) スタンダード&プアーズ Capital IQのデータに基づき分析・作成

図2 日本企業の海外M&A案件数の推移（被買収企業の地域別）



注1) 日本企業が買収企業となり、被買収企業が各地域にあるM&A案件数の推移

2) BRICs: ブラジル、ロシア、インド、中国

出所) スタンダード&プアーズ Capital IQのデータに基づき分析・作成

表1 製薬会社、飲料会社による新興国M&A

業界	年	月	会社名	国	被買収会社	金額
製薬会社	2008年	11月	第一三共	インド	ランバクシー	約5000億円
	2011年	8月	塩野義製薬	中国	C&Oファーマシューティカル・テクノロジー	約143億円
	2012年	6月 7月発表	第一三共 大正製薬HD	中国 メキシコ	上海欣生源医薬品販売 CICSAなど4社	不明 数10億円
飲料会社	2009年		アサヒビール	オーストラリア	シュウェップス・オーストラリア	約770億円
	2011年	7月	アサヒグループHD	マレーシア	ベルマニス	約216億
		7月	アサヒグループHD	オーストラリア	ピー・アンド・エヌ・ピバレッジズ・オーストラリア（水・果汁事業のみ）	163億円
		8月から11月	キリンHD	ブラジル	スキンカリオール・グループ	約3000億円超
		8月	アサヒグループHD	ニュージーランド	インディペンデント・リカー（IL）・グループ	約976億円
		9月	アサヒグループHD	ニュージーランド	チャーリーズ・グループ	不明
	2012年	6月	キリンHD	オーストラリア	リトル・ワールド・ピバレッジ（LWB、西オーストラリア州）	約200億円

注) HD：ホールディングス

伴って国内市場は急速に縮小しており、海外市場への進出は、成長戦略を描くうえで必須となっている。その結果、従来は欧米市場でM&Aを展開してきた企業の多くが、現在は成長著しい新興国での成長戦略を描いており、こうした市場でのM&Aは数多い（表1）。

II 新興国M&Aと先進国M&Aの違い

先進国でM&Aを展開してきた企業であっても、先進国と新興国とでは市場性の違いが大きく、新興国M&Aでは先進国のノウハウをそのまま使えないことが多い。先進国と新興国とでは、

- ①カントリーリスクの大きさ
 - ②拠点進出の期間の長さによる市場への理解度
 - ③経営における意思決定プロセスの透明性
 - ④会計・業務ルールの明確さ
- が大きく異なる。以下に、順に見ていく。

1 カントリーリスクの大きさ

先進国M&Aでは、進出国の政策変更によって事業撤退に追い込まれることはない。それに対して新興国の場合、政治情勢の変化によっては撤退を余儀なくされるケースもあり、これは新興国M&Aの最大のリスクである。進出国の政治不安、社会不安、インフレ、制度変更、外資規制、債務不履行、ストライキ、テロ、紛争、内乱、革命などが引き起こすカントリーリスクは先進国よりも高い。

2 拠点進出の期間の長さによる市場への理解度

欧米先進国の場合、電機、精密機械、自動車などの輸出型産業であれば、日本企業は1970年代初頭から進出しており、その期間が長いだけに当該市場を理解している日本人マネジメントは多い。その間に信頼できる現地人マネジメントが育っていることもあって、取引の長い販売会社や原料調達先企業を対象に、現地人マネジメントが中心となってM&A

をするケースも多い。現地市場と日本本社の戦略とを深く理解したM&Aを推進する現地人マネジメントがいれば、M&A・PMI（買収後の統合）ともにリスクを低減できる。

これが新興国となると、タイやベトナムなど早くから生産進出しているにもかかわらず、その期間は欧米先進国に比べると短く、拠点を設けずに販売を現地代理店に委託している例も多い。したがって、先進国での事業に比べ、進出国の市場を理解している日本人マネジメントの数も限定される。また、拠点を設けている期間が短いために、信頼できる現地人マネジメントの数も限られ、M&Aのリスクも相対的に高まる。

3 経営における意思決定プロセスの透明性

先進国では経営のガバナンスが確立されているため、経営会議や取締役会議での意思決定の透明性は高い。「家族的経営」のケースはまれで、意思決定のほとんどは合理的なプロセスに則っている。これに対して新興国では、家族的経営で、意思決定は経営者により極めて単独かつ属人的に下されている企業が多い。したがって、経営会議や取締役会議などの場で、しかるべき合理的なプロセスでの意思決定は少なく、不透明なケースが圧倒的に多い。

4 会計・業務ルールの明確さ

欧米の上場企業の場合、会計処理は国際会計基準に沿っているため、会計の透明性は高い。連結決算についても、提出された財務諸表を疑う必要はない。非上場企業であっても会計処理は一定の会計基準に沿っていること

から、M&Aでも会計ルールを入れ替えなければならない案件は少ない。しかしながら新興国の場合、会計ルールはあるものの、現物（在庫・仕掛品）と伝票が一致しない金の動きがある企業も珍しくない。こうした企業をM&Aにより連結会計対象とするには、国際会計基準に沿った会計処理・決算処理を植えつける必要がある。この点は先進国M&Aと決定的に違う。

会計以外も同様である。先進国企業であれば業務ルールは明文化されており、個人の役割も職務記述書（ジョブディスクリプション）で明らかである。しかし、新興国ではそうした業務ルールや職務記述書がない企業も多く、業務をどのようにしているのかの実態把握に半年から1年かかったというケースもある。業務ルールを明確にするところから統合を始めなければならない点は、先進国との大きな違いの1つである。

Ⅲ PMIプロセス

M&AからPMIへのプロセスは、①戦略統合、②業務統合、③モニタリングの3つのプロセスに分かれる（13ページの図3）。このプロセス自体は先進国と違いはない。ただしそれぞれのプロセスは、前述した先進国M&A・PMIとの違いを踏まえて実施していくことが重要である。具体的なプロセスは以下のとおりである。

1 戦略統合プロセス

戦略統合プロセスで実施すべきことは、事業戦略に対する買収企業・被買収企業の経営者間の納得感の醸成である。これ自体も先進

国と変わらない。しかし、ストレッチング^{注1}な数値目標はあっても戦略の共有はない場合も見受けられ、その数値目標をどのように達成していくのか、重点商品・顧客への提供価値、それに必要なプロセス改革はどうするかなど、具体的戦略まで落とし込んでいるケースは少ない。成長の源泉は先進国から新興国に移っていることから、買収企業の被買収企業に対する成長への期待は非常に大きい。それではそのような高い成長をどう実現していくのか、共通の納得感をいかに作り上げていくのが戦略統合プロセスである。本プロセスでは、単に数値目標の合意形成だけではなく、リソース（経営資源）の活用や顧客への価値提供といった戦略での合意形成も重要になる。

もう1点、先進国と大きく異なるのが、新興国の市場環境は非連続に変化することである。そのため現状を前提とせず、今後大きく変化していくであろう市場環境を、いかに事業機会として捉えていくのかの議論も非常に重要になる。

新興国市場が今後どのように非連続に変化していくのか。その変化への共通認識を経営者間で持ち、自社の強みと弱みを議論しながら、それを事業機会に変える戦略を策定する。こうして策定した戦略をバランススコアカード^{注2}のようなフレームワークを使って、①財務、②顧客、③内部プロセス、④学習と成長（人材育成や社内インフラ整備）——という4つの視点に基づき、定量的な目標に展開していくことも有効である。こうすることで次の業務統合プロセスにつながりやすくなる。

また、戦略統合プロセスでは、経営陣以外

に、開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCM（供給網管理）など主要業務のリーダーを巻き込むことも重要である。これにより、戦略統合プロセスから業務統合プロセスに、つなぎ目なく連携できるようになる。

戦略統合プロセスにおいて、買収企業・被買収企業の経営者・各業務のキーマンが集まってワークショップのような形態で議論し、意思決定を可視化することは、経営の意思決定プロセスの透明性を高める第1歩となる。そのワークショップで、現状の市場、今後の市場変化を議論することは、日本企業側の経営陣・各業務の統合推進人材の新興国市場への理解度を高めるとともに、被買収企業からのワークショップへの参画者とも今後発生しうる市場環境の変化に対する共通認識が醸成できる。

2 業務統合プロセス

前節で述べた戦略を、次に企業活動の各業務に落とし込んでいく。それは、被買収企業の日常の経営活動を、各業務別の目標値（KPI：Key Performance Indicator、重要業績評価指標）に落とし込むことで実現する。具体的には、開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCMなどの各業務の現地人リーダーを中心に、戦略実現のために各業務がすべきことの議論を進めていく。

しかし、買収企業の考え方を理解する現地人リーダーがM&A当初からいるとは考えにくい。そこで重要業務については日本人の統合推進人材を派遣し、現地人リーダーの発掘と育成は業務統合プロセスで実施していくのが現実的である。

買収契約前にこうした人材を発掘するのは

図3 M&AからPMIへのプロセス

	①戦略統合プロセス	②業務統合プロセス	③モニタリングプロセス
ゴール (あるべき状態)	<ul style="list-style-type: none"> 被買収企業経営陣と買収企業のPMI担当者間で、「腹落ち」する戦略が定まっている状態 	<ul style="list-style-type: none"> 主要部門において、戦略実行のためのゴールとアクションプランが定まっている状態 	<ul style="list-style-type: none"> 主要部門の統合達成に向けた進捗状況が管理され、アクションが推進されている状態
課題	<ul style="list-style-type: none"> 現地経営陣の戦略に関する納得感の醸成 経営意思決定プロセスの仕組み導入 	<ul style="list-style-type: none"> 業務ルールの明確化とKPI策定 業務間コンフリクト（利害衝突）の調整 	<ul style="list-style-type: none"> 達成度合いの「見える化」
	<ul style="list-style-type: none"> 統合推進人材の発掘と育成 		
アクション プラン	<ul style="list-style-type: none"> SWOT分析：市場・競合・自社・チャネルに関する共通認識の構築 外部環境と自社グループ（買収・被買収企業）の強みを踏まえた納得感ある戦略統合プロセス 被買収企業の経営陣、各機能キーマンの巻き込み 本社からの各種支援メニューの「見える化」 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略実現につながる各業務別分科会による目標設定と、その実現のための各種プロセス改善 PMOの実施：各分科会の進捗確認とコンフリクトに対する調整機能 	<ul style="list-style-type: none"> 各種KPIの設定 進捗状況管理のための現実的なKPIを設定 KPIのモニタリング KPIの目標と現状のギャップを把握し、PDCAサイクルを推進

注) KPI：重要業績評価指標、M&A：企業合併・買収、PDCA：計画・実行・評価・改善、PMI：買収後の統合、PMO：プロジェクト・マネジメント・オフィス、SWOT分析：戦略計画ツールの一つで、SWOTは、Strengths（強み）、Weaknesses（弱み）、Opportunities（機会）、Threats（脅威）の略

難しいが、契約後のデューデリジェンス^{注3}の際に主要機能の重要人材を棚卸ししておけば可能になる。このような人材の発掘から育成までを、派遣される日本人統合推進人材の重要なミッション（使命）とすべきである。

新興国では業務ルールの不明確な企業が多いため、統合当初は日本人の統合推進人材を派遣して現地の業務をヒアリングし、現地人マネジメントと業務ルールを策定していく。たとえば、会計処理での在庫・仕掛品の動きへの記帳処理の徹底、定期的な棚卸しと記帳の習慣化、各種業務における現状業務の流れの明確化、改善も含めた業務ルールの規定——など、業務が不明確な新興国ならではの難しさが山積している。こうした業務ルールの明確化と徹底を、日本人統合推進人材と現

地人マネジメントが共に実施していく。

3 モニタリングプロセス

図3①の戦略統合プロセスから②の業務統合プロセスまで進めば、この間に戦略との一貫性のある目標値が策定されているため、③のモニタリングプロセスは比較的容易である。モニタリングプロセスでは月次での戦略目標値と各業務の統合状況をKPIに落とし込み、統合を進めていく業務別分科会（後述）がPDCA（計画・実行・評価・改善）を確実に回していく。

新興国PMIの難しさである意思決定プロセスの不透明性および会計・業務ルールが不明確な点は、KPIとそれに基づく改善フローを策定し、意思決定プロセスの可視化と業務ル

ールの定着を推進して克服していく。

IV PMIプロセスの課題

PMI成功のために克服すべき課題を各プロセスに関連づけると、前ページの図3に示したように、

- ①戦略統合プロセス
 - 現地経営陣の戦略に関する納得感の醸成
 - 意思決定プロセスの仕組み導入
 - ②業務統合プロセス
 - 業務ルールの明確化と各業務KPI策定
 - 業務間コンフリクト（利害衝突）の調整
 - ③モニタリングプロセス
 - 統合の達成度合いの「見える化」
- ①②③共通
- 統合推進人材の発掘と育成
- が重要な課題となる。

1 現地経営陣の戦略に関する 納得感の醸成

前章1節の戦略統合プロセスでも述べたとおり、現地経営陣と買収企業の経営陣が予算目標値を共有することと、戦略に関する納得感の醸成とは異なる。それは、戦略とは単なる予算目標値を定めることばかりではなく、市場環境の変化を先取りし、競合とどのように差別化し、顧客にどのような価値を提供していくべきかを明確に定めることだからである。戦略に対する「腹落ち感」、すなわち納得感を双方で醸成するには、市場環境の変化による機会・脅威、および買収企業・被買収企業の強み弱みについての共通認識を持つことが大事である。

2 意思決定プロセスの 仕組み導入

家族的経営による属人的な意思決定から脱し、意思決定プロセスの仕組みを導入する。投資や商品開発などの重要な案件が経営者の属人的な意思決定によるままでは、統合によってシナジー（相乗効果）を出すのは難しい。

経営の意思決定の透明性を高めるには、経営において意思決定を諮らなければならない重要項目を明確にすること、それに対する共通認識・稟議プロセスなどの意思決定プロセスを現地経営陣とつくっていくことである。

3 業務ルールの明確化と 各業務KPIの策定

新興国の場合、業務ルールが不明確な企業が多いため、買収企業・被買収企業の各業務の統合推進人材は、現状の業務を棚卸しして流れを把握し、文書化する。それを基に改善点を議論しながら業務ルールを策定し、テンプレート化する。また、各業務に関する目標値であるKPIを設定する。

4 業務間コンフリクトの調整

業務別に統合を進めていくと、業務間でコンフリクトが起こることが多い。短納期を最優先する営業部門と、在庫を圧縮したい生産部門とは利害が衝突する。こうした衝突を調整して戦略を実現するには、統合プロセスを着実に進める調整機能が必要となる。これには上述のコンフリクトを可視化するとともに、それに対して意思決定すべきことを明確化し、意思決定を迅速にできる機能をつくるが必要になる。業務ルールが明確ではない新興国のPMIでは、同ルールの標準化を進

めながら、同時にコンフリクトを回避するという難しさを伴うため、こうした調整機能が重要になる。

5 統合の達成度合いの「見える化」

統合が今どのような進捗状況にあるのかを把握することは大変重要である。各業務の進捗状況を把握するには、各業務に対して効率性や生産性などのKPIを設定し、その達成状況を「見える化」するとともに、達成するための方策を講じる。

先進国と市場環境が大きく異なる新興国PMIでは、市場環境に対する共通認識を持つとともに、買収企業・被買収企業の強みを最大限に活かした形で競合と差別化する戦略を策定する。そのうえで、各業務別のKPIの達成状況を、買収企業・被買収企業の経営陣・各業務統合推進人材が共有して進捗状況を把握し、今後の改善策を決定する。このプロセスの前提は、市場環境に想定外の変化があれば迅速に情報を共有してそれを各業務統合に反映させるなど、PDCAを回していくことである。

6 統合を推進する人材の発掘と育成

統合を進めるのは「人」である。したがって、経営陣はもちろん、各業務の重要人材が統合プロセスにしっかり入り込み、こうした人材に買収企業の理念や戦略を理解させることも大事である。

そうした人材の発掘には、デューデリジェンス段階で、各業務のリーダーや現場で影響力を持つ人材を把握し、PMIの各プロセスに巻き込みながら納得感を醸成し、育成していく。

V PMIにおける成長戦略の要諦

前章まで述べてきたことを踏まえPMIを成功させるポイントは、

- ①市場環境変化への共通認識に基づく戦略策定プロセスの構築
 - ②ガバナンスの明確化と経営への意思決定プロセス導入
 - ③業務ルールの明確化
 - ④業務間コンフリクトを解消するPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）機能の設置
 - ⑤統合の達成度合いの「見える化」とPDCAの徹底
 - ⑥統合を推進する人材の発掘と育成
- である。

1 市場環境変化への共通認識に基づく戦略統合プロセス

先進国と比較すると、新興国の被買収企業にはストレッチングな数値目標が課せられるケースが多く、被買収企業からすると、無理な数値だけがあって実現する具体的手段は提示されていないこともある。

戦略統合プロセスでは、買収企業の経営陣自らが被買収企業の経営陣に理解させることが重要である。自らの言葉でグローバル成長戦略を語り、被買収企業に期待している役割を伝える。ただしこれだけでは、被買収企業は買収企業から単にストレッチングな役割を求められるだけになってしまう。

そこで買収企業は、自社の経営基盤やノウハウなど、被買収企業がストレッチングな成長シナリオを達成するためにどのようなサポートができるのかを明確にする。そのうえ

で、SWOT分析^{注4}などにより事業環境の変化と、買収企業・被買収企業を合わせたグループ全体の強みと弱みを踏まえ、両社の経営陣が今後起こりうる市場環境の変化についての共通意識を持ち、グループ全体の強みを活かした戦略統合プロセスを、ワークショップのような形式で実施するのが効果的である。

戦略統合プロセスでは、トレードオフの関係にある品質と価格をどうバランスさせるかが議論になることが多い。価格競争が激しい状況下において、日本企業が得意とする品質管理を被買収企業に要求しても、被買収企業は日本市場の特異性を語っているとしか理解しない。

しかしながら、たとえば食品であれば、新興国市場はコンビニエンスストアや、カルフル、ウォルマート・ストアーズなどのGMS（総合スーパーマーケット）の進出で流通市場が急激に変化し、商品の品質への要求基準が大きく引き上がるといった非連続な変化が起こる可能性がある。

こうした変化は、現在の顧客からでは予見できない。したがって戦略の策定に当たっては、今後新興国で起こりうるこうした非連続な変化に対する共通認識を持ち、そうした状況のなかで、競合よりも一歩先んじて市場シェアを高めるにはどうしたらよいかを議論する。

現状の価格競争だけでは、日本企業の品質管理の有効性はそれほどないかもしれないが、上述のような流通市場の変化を先取りして一歩先行した品質を実現することは、競合に対する差別化戦略そのものである。こうした戦略で日本企業が提供できるノウハウは多いと思われる。もちろん、現地で重視される

競争力のある価格と品質をどうバランスさせるのかを徹底的に議論し、そのうえで差別化戦略を取っていく。

こうしたプロセスに買収企業・被買収企業の経営陣が参画することで、意思決定を透明性のあるものとする。また、このプロセスに各業務の統合推進人材を巻き込むことで、業務統合を進めていくことの重要性の共通認識を持たせる。

2 ガバナンスの明確化と経営への意思決定プロセス導入

新興国では、たとえ大企業であっても家族的経営が多い。したがって、意思決定は極めて属人的である。そこでM&A後は、経営への意思決定プロセスに透明性を高める仕組みを導入する。高額な設備投資や新製品開発計画・製品ロードマップなど重要な案件については、経営会議や取締役会議で意思決定し、意思決定プロセスを「見える化」する。

ある化学会社は、日本人の中間管理職を統合マネージャーとして配置し、投資、製品計画などの重要な案件の意思決定には、親会社である日本企業のサポートを受けることを義務づけている。同社はM&A後、投資などの稟議が必要な意思決定基準を被買収企業の経営陣に明示するとともに、面倒になりがちな稟議プロセスや、親会社である買収企業への根回しは、統合マネージャーがサポートをしている。

経営への意思決定プロセスの仕組みは、買収企業が被買収企業に対して、設備投資、研究開発費など買収企業への稟議が必要な項目を最初に明確に示し、これらの投資に対するサポート内容を示すことで構築していく。

3 業務ルールの明確化

新興国には業務ルールが不明確な企業が多いため、業務ルールを明確化する。会計であれば国際会計基準を定着させ、完成品や仕掛品を確実に把握するための棚卸しなど基本の業務を徹底し、会計処理もモノの流れに沿った透明性あるルールとして定着させる。会計だけでなく、販売・マーケティング、生産・品質管理、SCMなどの各業務も、現状の把握から始め（場合によっては、この作業に半年から1年かかることもある）、このプロセスに日本人の各業務の統合推進人材と現地人の機能別統合推進人材をアサイン（割当）する。

現状の業務を棚卸しし、フローチャートなどに図式化してルールを明確にする。そして生産性・効率性などの観点から、各業務の目標値をKPIとして定量化する。

すなわち、被買収企業の各業務の人材と買収企業の各業務の統合推進人材は、業務品質を、生産性・効率性を高めるための目標値であるKPIに落とし込んでいくのである。なお、こうした統合推進人材を「チェンジエージェント」と呼ぶ。

4 業務間コンフリクトを解消する PMO機能の設置

戦略統合プロセスから業務統合プロセスを進めると、業務別の統合プロセスにおいて、業務間の意見や利害の不一致が生じる。これらを解消しながら統合を進めていかなければ、統合プロセスで会社がばらばらになってしまう。

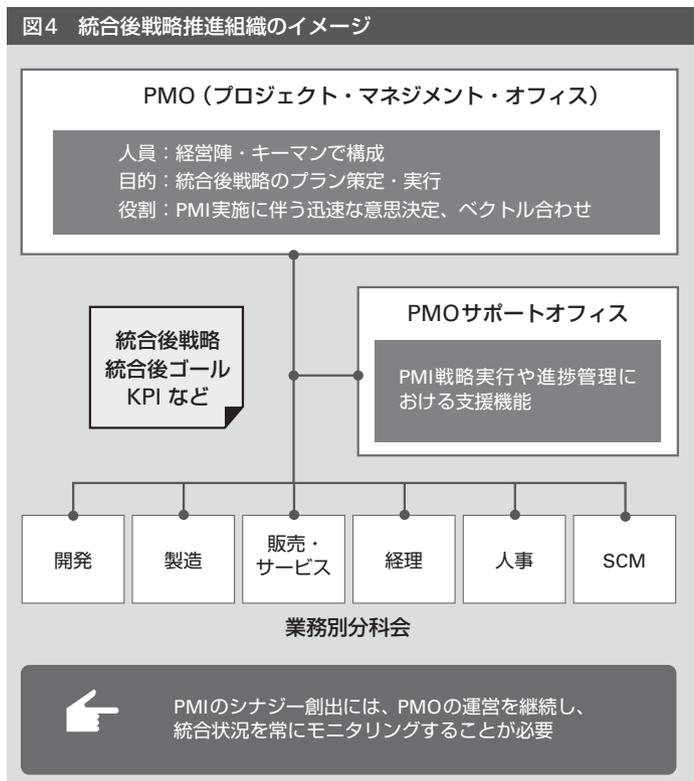
たとえば、顧客への納期を追求する営業と在庫削減を重視する生産部門とでは利害が衝

突する。部分最適を進めていくと、企業全体では業務間の整合性が取れず、結果として顧客へのサービス品質を低下させ、売り上げ・利益に悪影響を及ぼす。あるいは、生産・品質管理部門は高品質を実現したいものの、販売・マーケティング部門は安い製品を求める。特に販売は短いリードタイムを求めるため、過剰在庫よりもリードタイムの短さを優先する。しかしながら生産は、仕掛品や製品在庫はなるべく少なくしようとする。

こうした各業務間のコンフリクトを早期に発見して調整し、事業戦略を着実に実現していくには、統合の全体状況を高い視点で見渡せる組織機能が必要となる（図4）。

PMIを進めるうえでは、事業戦略を業務に着実に落とし込める体制は欠かせない。この場合、買収企業・被買収企業の経営陣で構成されたPMOが、統合プロセス全体をモニタリングする。そしてその下に開発、製造、販

図4 統合後戦略推進組織のイメージ



売・サービス、経理、人事、SCMなどの業務別分科会を構成し、各業務で統合について議論する。

統合状況は常にモニタリングされ、各業務のコンフリクトが発見されたら、それを意思決定必要事項としてPMOが意思決定できる情報に揃えてエスカレーション（上申）する。この役割を担うのがPMOサポートオフィスである。PMOサポートオフィスは、各業務のリーダーとIT部門、経営企画部門などで構成されることが多い。業務間で発生したコンフリクトを早期に発見するとともに、意思決定が必要な項目、意思決定に必要な基礎情報を経営者に提示し、迅速な意思決定が下せるようにする。

新興国市場の商品には、低価格であることが常に求められる。たとえ戦略統合プロセスで、競合との差別化は品質であるという点で合意していても、低価格競争に直面する販売・マーケティング業務は現実の市場に引張られ、次の業務統合プロセスの段階になると、合意項目から品質の項目が抜け落ちてしまう可能性がある。

そこでPMOは合意に立ち戻り、価格と品質をバランスさせ、競合と差別化できる品質を実現しつつも、価格競争力を維持するための意思決定を下す。その際は、品質面で何を訴求ポイントとして差別化するか、何を割り切るかを明確にする。

5 統合の達成度合いの「見える化」とPDCAの徹底

前述のとおり、業務品質は、生産性・効率性などの点からKPIに落とし込む。このKPIを月次などで管理しながら統合の達成度合い

を確認していく。達成の進捗状況は、PMOと各業務の統合推進人材が管理する。

KPIが未達成の場合にはその原因を究明し、どのように改善して統合を進めていけばよいのかを各業務別分科会で検討する。業務別分科会では目標値の達成が難しい場合には、PMOサポートオフィスが、意思決定必要事項をPMOにエスカレーションして意思決定を求める。意思決定必要事項とは、たとえば業務改善に必要なシステム投資や人員の補強への投資・サポート領域を明確にすることなどで、これによりPMOは迅速に意思決定が下せるようになる。

すなわち、KPIの進捗状況を常に可視化する、KPI達成に必要な項目を挙げてエスカレーションする、PMOが迅速に意思決定する——というPDCAを回していく。

もしも市場が、戦略の前提とした予測と異なる変化を見せた場合には、戦略の方向性を買収企業・被買収企業の経営陣で再確認するとともに各業務の統合推進人材にKPIの再設定を促すことで、市場環境の変化に対する意思決定の「見える化」と、統合の達成度合いの「見える化」を進める。

6 統合を推進する人材の発掘と育成

統合を推進するには、買収企業側と被買収企業側の双方で、統合推進人材の発掘と育成が欠かせない。両企業の経営陣、そして各業務の統合推進人材が、統合によるシナジー創出の戦略を策定するとともに、それを各業務に落とし込んでいくからである。こうした人材は、詳細なデューデリジェンスを通して発掘する。

発掘した人材は、戦略統合プロセスに参画

させて戦略を理解させたうえで、各業務の統合を、買収企業の統合推進人材と共に進めながら育成していく。

ストレッチングな戦略を実現するには、各業務にも高い数値目標が設定される。そのため日本人の統合推進人材が、被買収企業の統合推進人材に対して、買収企業グループのリソースやノウハウを使って支援していく。したがって日本本社は、現地の日本人統合推進人材に各業務の統合に対するサポート機能を提供しなければならない。そのためには、買収企業の全グループの業務ノウハウを整理しておく。

たとえば、生産業務の統合では、日本工場もしくは先行して統合を進めた海外グループ会社の工場と姉妹工場制度を結び、生産現場レベルでの生産効率化や品質管理など、小集団活動レベルでの指導をし、ノウハウを共有していく。こうすることで、生産・品質管理業務での統合推進人材のサポートと育成が可能になる。この際は、現地日本人・現地人統合推進人材のサポートと育成の仕組みを、日本本社・現地地域統括会社に構築しておく。

家族的経営が多い新興国では、意思決定を経営者に依存している企業が多いため、統合時に重要な役目を担う中間管理職をいかに育てていくかは、新興国PMI成功の重要なポイントである。上述の生産現場であれば、姉妹工場のような制度はその責任者だけではな

く、班長クラスの現場監督者も交えて生産・品質に対する考え方を共有できる。このような仕組みによって、自らが考える強い現場をしっかりとつくっていくことが、新興国PMIを成功させるためには重要である。

注

- 1 現状より高い目標を設定し、目標達成のために社員個々の才能を最大限に引き出そうとすること
- 2 1992年、ハーバード・ビジネス・スクールのロバート・S・キャプラン教授とコンサルタント会社社長のデビット・P・ノートン氏が発表した。従来の財務分析による業績評価（財務の視点）に加えて、顧客の視点、内部プロセスの視点（製品の品質や業務内容に関する視点）、学習と成長の視点（企業の持つナレッジ〈アイデア、ノウハウ〉や従業員の意識・能力の視点）を加味することで、企業の持つ有形資産・無形資産、未来への投資などを含めた「今」を総合的に評価する
- 3 企業が他社とM&Aや事業再編を行うとき、あるいはプロジェクトファイナンスを実行する際、果たして本当に適正な投資なのか、また投資する価値があるのかを判断するための事前の詳細調査
- 4 戦略計画ツールの一つで、SWOTは、Strengths（強み）、Weaknesses（弱み）、Opportunities（機会）、Threats（脅威）の略

著者

青嶋 稔
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