

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

青嶋 稔



久保田洋介



CONTENTS

- I 新興国M&A・PMIの難しさ
- II 戦略統合プロセス
- III 先行企業事例
- IV 戦略統合プロセス成功のポイント

要約

- 1 新興国M&A・PMI（買収後の統合）の難しさは、①戦略策定における意思決定プロセスの構築、②競争力ある価格と品質のバランスが求められるなかでの経営陣の意識統一、③限られたリソースでのシナジー創出——にある。
- 2 戦略統合プロセスの実施事項には、①被買収企業の役割の明確化、②買収企業のサポート内容の提示と継続的支援、③事業環境の変化に対する経営者間での共通認識の醸成、④戦略ワークショップによる戦略統合プロセスの共有化・可視化、⑤戦略統合・業務統合プロセスを連携させる業務KPI策定——がある。先進国M&Aに比ベストレッチングな目標を設定されるケースが多いため、被買収企業の役割と買収企業のサポート内容を、時間をかけて伝える。
- 3 先行事例としては、①デューデリジェンス段階から統合チームを組成し、被買収企業の役割を明確にして迅速な戦略統合を実現したA社、②バランススコアカードを活用した戦略ワークショップで戦略統合を実現し、各業務のKPIを策定したB社、③ASEAN地域の流通環境の変化を捉え、競合に先行して戦略統合を進めたC社——がある。
- 4 戦略統合の成功には、①統合前の徹底した事前準備、②統合推進人材（チェンジエージェント）の育成、③統合状況をモニタリングできる体制づくり——を進める。統合前には、急速に成長する新興国の市場変化を分析し、自社グループの強みをどう活かすかの準備を徹底するとともに、激しく変化する環境下で戦略をぶれなく推進できる統合推進人材を、組織的に育成していくことが重要である。

I 新興国M&A・PMIの難しさ

新興国M&A（企業合併・買収）・PMI（買収後の統合）の難しさは、

- ①戦略策定における意思決定プロセスの構築
 - ②競争力ある価格と品質のバランスが求められるなかでの経営陣の意識統一
 - ③限られたリソース（経営資源）でのシナジー（相乗効果）創出
- という点にある。

1 戦略策定における意思決定プロセスの構築

先進国の場合、経営会議や取締役会議での意思決定プロセスの透明性は高い。大手企業が「家族的経営」であるケースは極めて少なく、意思決定は合理的なプロセスに則って下されるケースがほとんどである。しかしながら、新興国には家族的経営の割合が高く、経営者による単独かつ属人的な意思決定が多い。このため、経営会議や取締役会議などではかかるべき合理的なプロセスを経るケースは少なく、非常に不透明な意思決定のプロセスであることが多い。

したがって新興国におけるM&A・PMIは、まず事業戦略策定の意思決定プロセスから構築していかなければならない。つまり、

- 現状の市場環境
- 今後起こりうる市場変化
- 自社のリソース

——などから、顧客にどのような価値を提供することで競合と差別化していくのかを、経営陣が議論し戦略を策定していくためのプロセスを構築する必要がある。

2 競争力ある価格と品質のバランスが求められるなかでの経営陣の意識統一

先進国では高品質を訴求して市場シェアを獲得してきた日本の製造業が、新興国で同様の戦略を展開すると、市場の要求をはるかに上回る過剰品質となり、市場が求めているような商品は提供できない。そのため新興国では、市場が求める品質を見極めたうえで、競合と差別化を図るべき領域、および割り切るべき領域を明確にし、価格と品質をバランスさせなければならない。今後起こりうる市場の変化を買収・被買収企業経営者が議論したうえで、何を競合との差別化点とし、何を割り切るのかを明確にするのである。

実際に明確にするには、買収企業と被買収企業の経営陣が、現在の市場環境と今後の変化、そして自社グループが保有するリソースの強みに対する共通認識を持つことが重要である。しかし、これは先進国M&A・PMI以上に難しい。新興国では市場環境が非連続に変化するため、市場に今後どのような変化が起きるのかを正確に見通すことは容易ではないからである。

3 限られたリソースでのシナジー創出

先進国M&A・PMIのケースでは、日本人の統合推進人材を豊富に現地に派遣できたが、現地側の受け入れコストを考えると、人件費の安い新興国が先進国と同じように日本からの出向社員を受け入れるのには限界がある。また、新興国の被買収企業には家族的経営が多いことから、中間管理職の層が薄く、結果として統合のためのリソースが限定的である

ケースが多い。こうした状況下で統合後の戦略を立案し、それを末端の担当者にまで落とし込むことは、先進国と比較すると難しい。

さらに、日本人の統合推進人材の選定に際しても、先進国の場合のように経験者が豊富にいるわけではない。上述の受け入れ側の制約に加えて、送り出す側にもリソースの制約がある。このようななかで統合後の戦略への納得感を醸成し、さらに各業務の担当者にまでそれを浸透させていくことは、先進国M&A・PMIと比較すると難易度が高い。

II 戦略統合プロセス

1 M&AからPMIへのプロセスにおける戦略統合プロセスの位置づけ

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つに分かれる（図1）。

このうち、買収企業・被買収企業の経営陣同士の間で事業環境に対する共通認識を醸成し、統合後の戦略を策定していく戦略統合プロセス（図1の①）は、PMIの最初に位置づけられる。戦略統合プロセスは、新興国M&Aの難しさを克服するうえで非常に重要なプロセスであり、本プロセスの成否がその後のプロセスの成否をほぼ決定するといつてよい。買収企業と被買収企業の経営陣が市場環境の変化に対する議論を尽くし、互いが納得した統合後の戦略を策定することによって、はじめ、後の業務統合プロセス（図1の②）やモニタリングプロセス（同③）を進め

ていくための礎を築けるからである。

2 戦略統合プロセスにおける実施事項

戦略統合プロセスの実施事項ポイントには、

- ①被買収企業に求められる役割の明確化
 - ②買収企業の本社・地域統括会社からのサポート内容の提示と継続的支援
 - ③事業環境の変化に対する、買収企業・被買収企業の経営陣間での共通認識の醸成
 - ④戦略ワークショップによる統合構築プロセス
 - ⑤戦略統合プロセスと業務統合プロセスとを連携させるための業務KPI（重要業績評価指標）への落とし込み
- がある（表1）。

新興国M&Aは、先進国と比較するとよりストレッチング^{※1}な目標を設定されるケースが多い。そのため買収企業は、被買収企業に対して求める役割と、提供するサポート内容を時間をかけて伝え、統合後の戦略を構築する。

（1）被買収企業に求められる役割の明確化

戦略統合プロセスでは、両社経営陣の間で戦略に対する納得感を醸成する。これ自体は先進国の場合と変わりはないが、新興国企業との統合では、数値目標は与えられるが戦略は共有されていないケースが多い。具体的にはそのストレッチングな数値目標をどのように達成していくのか、達成するための重点商品や顧客への提供価値、必要なプロセス改革など、戦略まで落とし込んでいるケースは少ない。

戦略統合プロセスでは、単に数値目標だけの合意形成ではなく、どのようなリソースを活用し、どのような顧客提供価値を実現するのかといった戦略での合意形成が目的である。それには現地経営陣に対して被買収企業

に求められる役割を明確にする。ただしその際は、M&A前とは異なり、現地での単独の成長戦略ではなく、グローバルにおける成長戦略を理解させる。先進国の成長に限界がある昨今では、新興国への成長期待値が高く、

図1 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)	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	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	主要部門の目標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	- 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	- 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	達成度合いの「見える化」
	統合推進人材の発掘と育成		
アクション プラン	- 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、各業務の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」	- 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	- 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

表1 戦略統合プロセスの実施事項

推進のポイント	詳細
①被買収企業に対する期待値と求められる役割の明確化	- 全社グローバル戦略のなかでの被買収企業の位置づけと期待される役割を明確にする - ストレッチングな数値目標を達成するための重点商品、顧客への提供価値、そのために必要なプロセス改革など、戦略に対する経営陣の納得感を醸成する
②本社・地域統括会社からのサポート内容の提示と継続的支援	戦略統合を実現するために本社・地域統括会社など買収企業がどのようなサポートができるのかを明確に提示する
③事業環境の変化に関する共通認識の醸成	- 買収企業と被買収企業の経営陣との間で、今後起きうる市場環境の変化など事業環境への共通認識を醸成する - 買収企業・被買収企業グループ全体で、事業環境の変化に対してどのような強みが活かせるのかの共通認識を醸成する
④戦略ワークショップによる戦略構築プロセス	事業環境の変化や自社の強み・弱みを検討したうえで、自社グループの強みを最大限に活かすことで、環境変化を事業機会とし、競合と差別化できる戦略を構築する
⑤戦略統合プロセスと業務統合プロセスを連携させるための業務KPIへの落とし込み	統合戦略を実行へと移すため、開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCMなどの各業務のKPIへ落とし込む

注）SCM：供給網管理

それだけにグローバル戦略が重要なのである。

しかし、前述のように高い数値目標が示されるだけで担うべき役割が具体的に示されないケースが多い。数値目標が高いだけに、被買収企業には同社の具体的な役割を伝えることが必要である。

(2) 買収企業の本社・地域統括会社からのサポート内容の提示と継続的支援

被買収企業に期待する役割を明確にしたあと、その実現のために買収企業の本社・地域統括会社はどのようなサポートが提供できるのかを明確にする。サポートの内容が具体的であれば、新規商品開発や大型顧客開拓、競争と差別化するための商品コンセプト・品質基準などの重要事項は、買収企業との議論のうえ決定できるからである。

つまり、単に高い目標設定を示すのではなく、それを実現するために買収企業が被買収企業に与えられるサポート内容を早期に明確化することは、戦略に関連する意思決定について、被買収企業が買収企業と議論する動機づけにもなり、統合後のシナジーをいかに生み出していくかについての議論の早期収束にもつながる。

(3) 事業環境の変化に対する、買収企業・被買収企業の経営陣間での共通認識の醸成

戦略統合プロセスで重要なのは、買収企業と被買収企業の経営陣が事業環境に対して同じ認識を持つことである。現状の事業環境のみならず、今後起きうる変化を見すえた共通認識も醸成する。

たとえば食品産業であれば、安くなければ

消費者は店頭で商品を手にとらないという理由から、現状では価格にだけ焦点が当たってしまいがちである。このような市場を前提としていては、買収企業の持つ高い品質管理や生産管理、グローバルマーケティング力などは活かされない。

しかしながら東南アジアでは、昨今、コンビニエンスストアの台頭により流通環境が急速に変化してきている。コンビニエンスストアの普及に伴ってチルド物流が進展すると、今後、品質に対するニーズも大きく変化することが予想される。流通環境が変われば、流通が商品に求める品質基準も大きく変化する。消費者の嗜好の変化を流通が先取りしていく形で、味に関してはもちろん、たとえば健康志向への誘導や、環境を意識したパッケージの導入なども進むであろう。

今後発生しうるこうした市場環境の変化は、競争を差別化する大きな事業機会と捉えることができる。そのようにしていくには、市場環境の変化に伴う事業機会と脅威、買収企業と被買収企業の強み・弱みを棚卸しして整理する。その際は、被買収企業の強みだけでなく、買収企業グループ全体のグローバルレベルでのリソースも含め、どのような強みを活かすのかを考える。事業環境の変化へのこうした共通認識を持つとともに、その変化に活かせる自社グループの強み、および脅威にもなりかねない弱みに対しても双方間で共通認識を醸成する。

(4) 戦略ワークショップによる戦略統合プロセスの共有化・可視化

戦略構築プロセスは、買収企業・被買収企業の経営陣および各業務のキーマンが、戦略

ワークショップに参画する形で共有化・可視化する。

具体的には、戦略ワークショップに両社の、

- 開発
- 製造
- 販売・サービス
- 経理
- 人事
- SCM（供給網管理）

——などのキーマンを参画させる。戦略統合プロセスで重要なのは、策定した戦略を業務レベルにまで落とし込んでいけるかどうかである。戦略には合意しているものの、それを業務担当者レベルがすべきことや目標値（KPI）にまで落とし込めなければ、戦略は「絵に描いた餅」である。そうならないように各業務のキーマンを戦略ワークショップに参画させ、共に議論することで納得感を醸成し、業務統合プロセスに着実につなげる。

その際はバランススコアカード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）

——の4つの視点に基づき、企業戦略の定量的な目標に向けた議論をするのも有効な方法である。

新興国では、戦略策定を経営者に依存しているケースが多い。したがって、経営者・各業務のキーマンがこのような形で集まり、SWOT分析³などのフレームワークのもとに、事業環境に対する共通認識と戦略策定の納得感を醸成しながら議論する「プロセス」

と「場」は、非常に重要になる。

(5) 戦略統合プロセスと業務統合プロセスを連携させるための業務レベルのKPIへの落とし込み

上述の戦略策定に加え、それを支えていく開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCMなどの各業務部門が、戦略を実現するうえでどのような役割を担うべきかを考え、それを業務レベルのKPIへ落とし込むことも重要である。これにより統合状況のモニタリングが可能となる。統合をこうした定量的な目標値に展開することで、のちの業務統合プロセスへ連携させやすくなる。

Ⅲ 先行企業事例

本章では、

- ①デューデリジェンス⁴4段階から統合推進チームを組成し、被買収企業の役割を明確にして迅速な戦略統合を実現したA社
 - ②バランススコアカードを活用した戦略ワークショップで戦略統合を実現し、各業務のKPIを策定したB社
 - ③ASEAN地域の流通環境の変化を捉え、競合に先行して戦略統合を進めたC社
- の3社の事例を見ていく。

1 消費財メーカーA社

消費財メーカーA社は、インドで高いブランド価値を有している同国企業を買収した。A社の目的は、現地に見合った品質でブランドを確立している企業を買収することにより、インドでの市場シェアを獲得することに

あった。A社はデューデリジェンスの段階から日本側で統合推進チームを組成した。同チームは販売・物流、商品企画・R&D（研究開発）、生産・調達のキーマンで構成され、統合によりどのようなシナジーが創出できるのかを議論し、「シナジー創出プラン」を策定した（図2）。

実際に買収契約が締結されてからは、買収企業・被買収企業の経営陣、および上述の統合推進チームが統合後の戦略を策定した。被買収企業がすでにインド市場で高い市場シェアを得ていたために、被買収企業が内製していた商品については、A社の品質管理を取り入れることにより、変化するインド市場で競合と差別化できる戦略を構築した。

統合後の戦略が早期に構築できたのは、統合推進チームが統合前からシナジー創出プランを策定し、被買収企業に期待する役割を明確にしていたことが大きい。そのうえで、買

収企業・被買収企業の販売・物流、商品企画・R&D、生産・調達の各統合グループが戦略を実現するための施策を策定し、これらの統合グループをまとめるPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）が、統合グループそれぞれが提出した施策のすり合わせを進めていった。

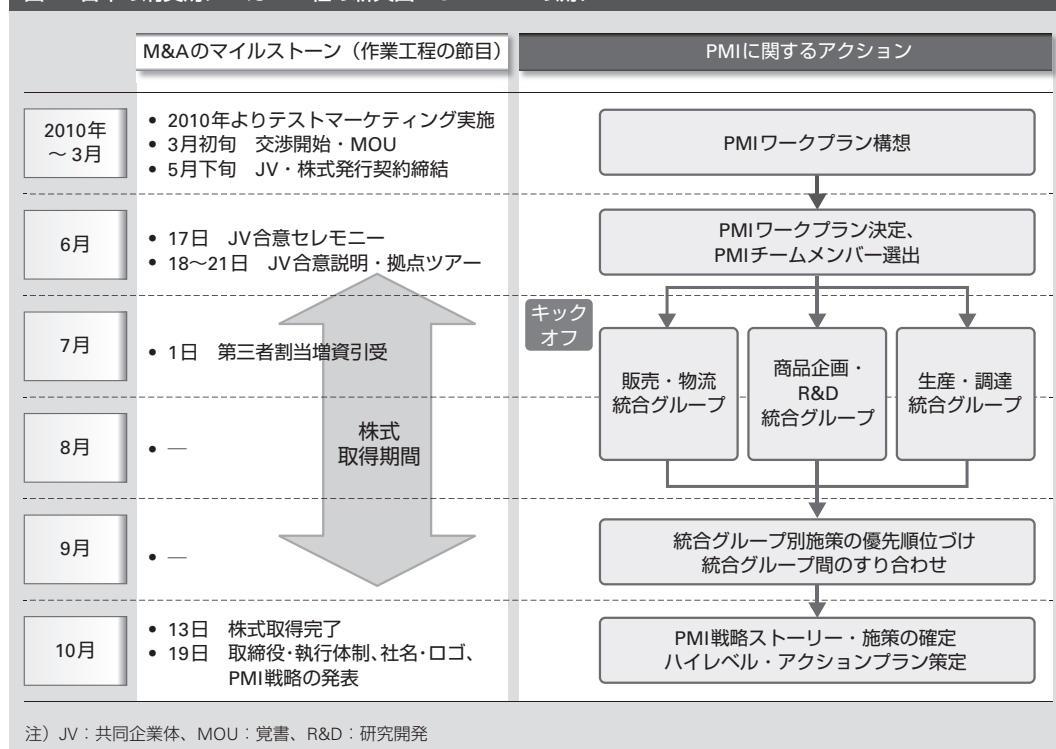
このように戦略を策定し、戦略実施のための施策をPMOがすり合わせながら、統合後戦略とアクションプランを確定していった。

変化の激しいインド市場でA社がM&A・PMIを進められたのは、以上のように、M&A前の統合後戦略策定を各統合推進チームに分けて進めたことでM&Aの目的が明確化し、被買収企業に期待する役割がはっきりしていたことが大きい。

2 食品メーカーB社

国内を中心に事業を展開していた食品メー

図2 日本の消費財メーカーA社の新興国M&A・PMIの流れ



カーB社は、ASEAN（東南アジア諸国連合）地域で大きなM&Aを成功させた。同社はM&A後、社長は現地人とし、日本人を副社長として派遣した。戦略統合を実施するために各業務のキーマンを現地に派遣し、B社と被買収企業の経営陣、各業務代表との間で戦略ワークショップを開催した。

食品はその国・地域の文化的な要素が大きい。また、日本の品質管理をそのまま現地に持ち込むのは難しく、価格と品質はトレードオフであるため、品質を高めて価格が上昇しては、商品は市場で競争力を維持できない。そこで買収企業と被買収企業の経営陣、マーケティング・販売、生産・品質管理、調達、会計、人事など各業務のキーマンが集まって戦略ワークショップを開催し、流通市場の環境変化、競合の動き、消費者の嗜好性の変化などを議論することで、両社の強みが活かせるような差別化戦略を探った。

異なる企業風土を持つ2社の戦略統合の議論をおれずに進めていくために、B社では、議論のフレームワークにバランススコアカードを採用した。業務・財務目標値達成のためにバランススコアカードの観点、すなわち顧客、学習と成長、内部プロセスから実施すべき項目を抽出して戦略マップを策定した。その後、全社レベルのこの戦略マップに基づき、マーケティング・販売、生産・品質管理、調達、会計、人事などがそれぞれ業務別の戦略マップを策定している。

新興国では、価格と品質をバランスさせ、かつ市場や流通の環境変化を先取りしたうえで競合と差別化できる商品をいかに提供するかが重要である。そのために各業務は何をしなければならないのかを明確にする必要があ

る。そこでB社では、返品率や顧客からのクレーム数などについても具体的なKPIに落とし込むことまでして、買収企業と被買収企業との間にシナジーを創出している。また、このKPIを定期的にモニタリングすることで、戦略の統合状況が常時確認できるようになった。

3 食品メーカーC社

食品メーカーC社は、ASEAN地域でM&Aを積極的に推進した。同社は、現地ですでにブランドを確立している企業を買収し、その商品にC社の品質を差別化要因として加え事業を展開しようとした。しかしながら、被買収企業は初め、C社の生産・品質管理の水準を、過剰に高い品質を求める日本市場の特殊性と捉えたため、両者間で生産・品質管理に関する共通認識を醸成するのに大きな困難が伴った。

そこでC社は、創業以来の同社の商品開発と市場開拓の歴史を被買収企業に伝え、C社の被買収企業に求める期待をわかりやすく説明した。その際、品質に対するC社の基本的な考えを被買収企業に一方的に押しつけるのではなく、これらの認識を共有するために、経営者、生産・品質管理、販売・マーケティングのキーマンが集まり、ここでもB社同様、戦略ワークショップを開催した。

このワークショップを開催するに当たっては、あらかじめ、日本本社の統合推進チームが自社の企業グループの強みを徹底的に棚卸しした。そのうえで、ASEAN地域で品質を大きく引き上げた際に想定しうる市場の変化についての詳細な調査を事前に実施した。

その結果、同社がM&Aを進めたASEAN

地域ではコンビニエンスストアの市場が急速に拡大し、流通環境が大きく変化していることが明らかになった。それに伴ってパッケージや商品品質、健康志向など、流通側の求める品質基準が大きく変化していくであろうと予想した。

被買収企業の経営陣は、当初、市場で競争力のある価格の安い商品の投入を強調するばかりであった。低価格商品ではC社グループとのシナジー創出は難しかったが、上述の調査による流通環境の変化を根拠に、競合と差別化できる品質と、競争力のある価格をどう両立させるかを戦略ワークショップで議論した。具体的には、C社の米国子会社のリーンオペレーション（無駄のない低価格オペレーション）、過去に日本で進めてきた流通市場環境の変化に伴うパッケージや品質改善の歴史・ノウハウ——などの議論を重ねながら、競合との差別化戦略を双方で構築していった。

Ⅳ 戦略統合プロセス成功のポイント

新興国におけるM&A・PMIの難しさを克服するため、買収企業・被買収企業の経営陣の間で、事業環境と戦略への共通認識を醸成する戦略統合プロセスで実施すべき事項、およびその先行企業事例を紹介した。本章では、戦略統合を成功に導くうえで特に重要なポイントを述べる。

戦略統合プロセスを着実に実行するうえで特に重要なのは、

- ①統合前の徹底した事前準備
- ②統合推進人材（チェンジエージェント）

の育成

③統合状況をモニタリングできる統合推進体制づくり

——である。統合前の事前準備を徹底することで、急速に成長する新興国の市場変化を事前に分析し、自社グループのどのような強みを活かせるのかの論点も準備できる。同時に、激しく変化する環境下で戦略をおねなく推進できる統合推進人材を組織的に育成していくことが必要である。

1 統合前の徹底した事前準備

戦略統合プロセスの成否は、買収企業・被買収企業の経営陣が互いに納得できるまで議論し、事業環境の共通認識を持つことにかかっている。グループ全体での強みと事業機会、弱みと脅威を理解し、そのうえで戦略を策定する。

変化の激しい新興国市場では、将来どのような非連続の変化が発生するかを予測することはもちろん、現状の市場環境についての共通認識を持つのも難しい。しかしながら、こうした共通認識なしには、買収企業・被買収企業の経営陣の双方が納得できる統合後戦略を策定することはできない。経営陣が納得できる戦略を策定するには、市場環境の変化についての徹底した事前調査が必要である。

さらにこれまで述べてきたように、自社グループが保有する強みや弱みを棚卸しておくことも重要である。市場環境の変化に自社グループのどのような強みを活かせば差別化ができるのかを、買収企業の統合推進チーム内部で事前に議論する。こうした議論の前提には、被買収企業の強みのみならず、自社（買収企業）および子会社を含めたグループ

全体がどのような強みを持っているのかを整理する。こうして整理された両社の強みを活かし、非連続が予想される市場変化を事業機会としていくため、自社グループのどのような強みを活かし、どのような顧客への提供価値を実現するのかを、買収企業・被買収企業の経営陣が徹底的に議論し、双方の納得感を醸成することが必要になる。

それには消費財メーカーA社のように、統合前から重要業務別に統合推進チームを組成し、被買収企業に期待する役割、今後発生しうる事業環境の変化、自社グループの強み、実現したい被買収企業とのシナジーを棚卸しし、整理しておく。

2 統合推進人材（チェンジエージェント）の育成

M&A・PMIを成功させ事業を持続的に成長させていくうえで重要なのが、統合戦略を理解しそれを各業務に落とし込んでいく統合推進人材、野村総合研究所（NRI）が「チェンジエージェント」と呼ぶ人材の育成である。一般に、こうした人材は限られていることから、案件が異なっても常に同じ人材が投入されるケースが多く、その結果ノウハウが属人化しがちである。特に新興国の場合、その市場に詳しい特定の少数人材が統合推進人材として派遣され、その後の類似案件にも継続的に投入されるため、そのノウハウはますます属人化してしまう。

こうした事態を防ぐには、統合推進人材を組織的に育成していくことになる。買収企業側の人材であれば、重要業務の統合を推進できるキーマンと有望な若手を組み合わせることで計画的な人材育成が可能となる。厳しい

経済環境下で出張人員数を制限している企業が多いなかであって、人員を組織的に育成していくには、このような機会はまたとない。

被買収企業側の人材については、デューデリジェンスの段階で各重要業務のキーマンを選抜しておき、戦略統合プロセスから参画させて被買収企業側の人材育成を進めていく。

3 統合状況をモニタリングできる統合推進体制づくり

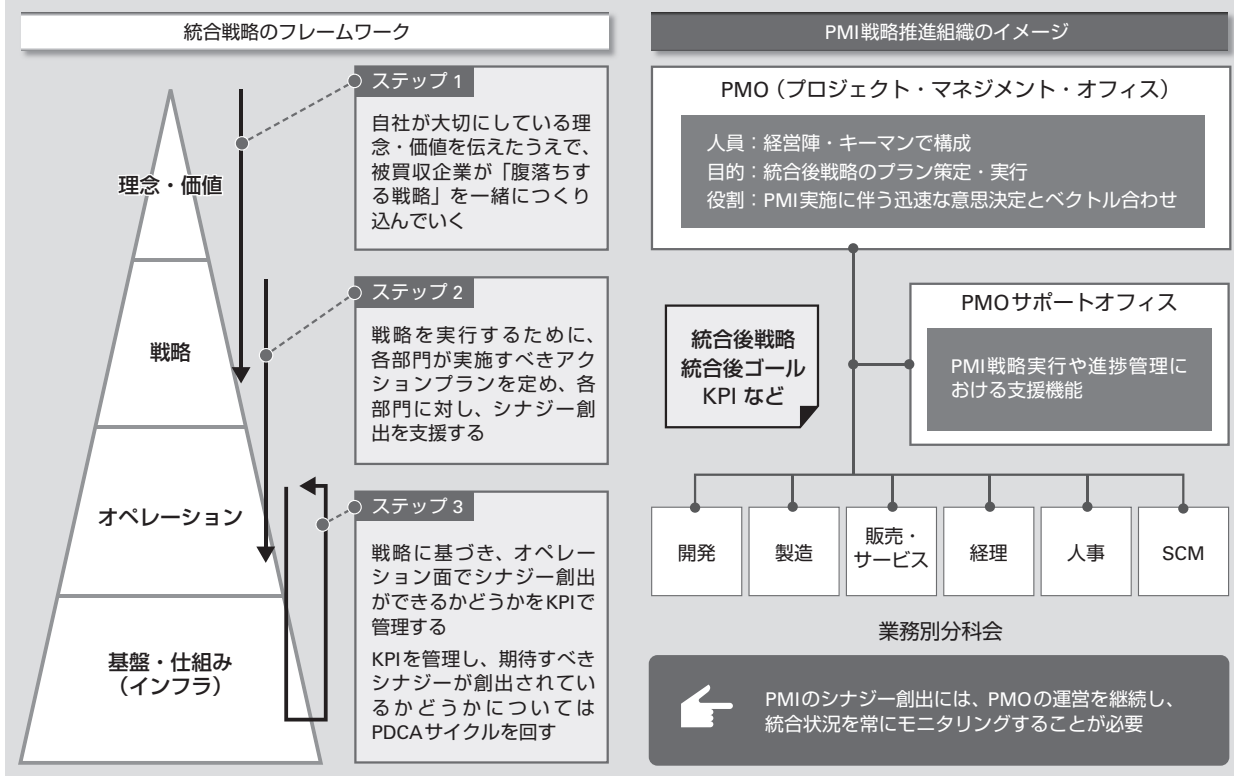
戦略統合プロセスから業務統合プロセスへ進むと、各業務別の統合プロセスの過程で、業務間の意見の不一致や利害衝突が起こるようになる。これを解消しなければ会社がばらばらになってしまう。

利害衝突とは、たとえば、顧客への納期を重視する営業部門と、在庫の削減を優先する生産部門との対立である。部分最適を進めていくと企業全体の業務間の整合性が取れなくなり、その結果、顧客サービスの品質低下を招き、売り上げ・利益に悪影響を与える。各業務間のこうした利害衝突を早期に発見して調整し、統合後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、各業務間での利害衝突を調整する組織機能が必要となる。

新興国におけるM&A・PMIは、各業務のルールの標準化から取り組むため、業務ルールをつくるとともに、業務間の連携を考慮する。また、新興国に見られる非連続に成長する市場環境の変化を先取りしながら競合と差別化する事業戦略を実現するには、SCMなど業務間横断での全体最適化の視点を入れながら統合を進めていく（次ページの図3）。

PMIを進めるうえで、策定した戦略をぶれ

図3 統合後の組織



のないようにしていくためにも、買収企業・被買収企業の経営陣で構成されたPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）を構築し、統合プロセス全体をモニタリングすることが必要である。

PMOの下には開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCMなどの業務別分科会を構成し、各業務で統合を議論する。業務統合プロセスの過程で発生する業務間の利害衝突や意見の不一致は、業務間の不協和音を招き、最終的に戦略そのものがぶれてしまう。このような業務間の意見の不一致などは、PMOにその都度上申して経営陣が戦略を再確認し、解消する。たとえば、最短のリードタイムと在庫の最小化といったトレードオフをバランスさせ、売り上げの最大化と在庫の

最小化を実現するSCMへの意思決定、品質と価格をバランスさせ、競合と差別化できる顧客への提供価値の決定——などである。

新興国では特に低価格の商品が求められることから、競合と差別化を図るため、一歩先を行く品質で合意しても、業務統合プロセスの段階で、低価格の圧力に屈してしまうケースが多い。それを防ぐには、PMO配下にあるPMOサポートオフィスが統合の進捗状況を常にモニタリングし、業務統合プロセスでの利害衝突を迅速に上申し、かつ意思決定すべき項目を明確にする。さらに意思決定ができるための必要情報を収集して経営者に事前に提供する。このように迅速な意思決定を実現できる組織機能を構築することが重要である。

PMO会議上で、経営陣が迅速に意思決定を下している姿を各業務の統合推進人材が見ることで、戦略に対する実現意欲が増し、向かうべき方向への意識づけはさらに高まる。

日本企業の成長の源泉として、今後、ASEAN地域・インドなどの新興国市場の重要性がさらに高まる。成長著しい新興国で成功するため、シナジーを出せる戦略統合プロセスと体制、人材育成の仕組みに、経営陣、事業部門、人事部門がしっかりと入り込んで進めていくことが求められる。

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 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
- 4 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

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

久保田洋介（くぼたようすけ）

自動車・ハイテク産業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は事業戦略、海外統括・地域戦略機能設計、営業業務改革など