

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

手塚洋平



青嶋 稔



CONTENTS

- I 新興国M&Aにおける業務統合の難しさ
- II 業務統合で克服すべき課題
- III 先行企業事例
- IV 業務統合を確実に成功させるポイント

要約

- 1 新興国M&A（企業合併・買収）の業務統合において、被買収企業は、明確な業務ルールが存在しない家族的経営体制であることが多い。
- 2 買収企業はM&Aのメリットを被買収企業へ積極的に提示し、コンフリクト（利害衝突）をおそれずに進めていかなければ、相手（被買収企業）のペースに巻き込まれ、シナジー（相乗効果）創出が大きく遅れてしまう。
- 3 業務統合で克服すべき課題は、戦略統合の課題と同じように、①業務ルールの確立、②経営の仕組み・意思決定プロセスの確立、③被買収企業への支援体制の明確化、④業務間のコンフリクトの調整、⑤統合の達成度合いの「見える化」、⑥業務統合を推進する人材の育成——である。
- 4 こうした課題を克服し、新興国M&A・業務統合を通じて成長市場を取り込んでいる先行企業の事例として、業務別タスクフォースと日本側からの支援で成功した住宅設備メーカーA社、業務別タスクフォースを早期に立ち上げ、すべきことを明確にしたオフィスサプライメーカーB社、グループ全体で被買収企業を支援した食品・飲料メーカーC社、M&A専門組織と移管の仕組みを備えた欧州系ビル設備メーカーD社——がある。
- 5 業務統合を着実に実行に移すには、①PMI推進体制の構築、②業務ルールの明確化およびそのルールの業務テンプレートへの落とし込み、③統合状況モニタリングとPDCA（計画・実行・評価・改善）の徹底、④グローバル業務標準基盤の確立——が必要となる。

I 新興国M&Aにおける 業務統合の難しさ

日本企業による新興国M&A（企業合併・買収）は増加傾向にあり、M&A後に迅速なシナジー（相乗効果）を創出する重要性はますます高まっている。しかしながら、日本企業が先進国で培った業務統合の経験を、新興国にそのまま適用することはできない。先進国と比べると、新興国企業に対する業務統合は以下の点で大きく異なるためである。

1 業務のやり方・業務意識が異なる

先進国でのM&Aの場合、被買収企業の業務規定文書や業務プロセスは整備されているため、業務統合を進めるに当たって現状をスムーズに把握できる。一方、新興国企業では、業務が明確なルールに則って遂行されていない。また、業務別にキーマンがおり、そのキーマンが属人的に業務を遂行しているため、業務規定文書も存在しない。

業務統合に当たっては、製造業であれば、まず部品をどのように発注しているのか、各種帳票をどのように作成・処理しているのかなどの現状の業務を把握することが重要であるが、この作業には膨大な手間がかかることもある。被買収企業が中小規模であれば作業も相応ですむが、数千人単位の従業員を抱える大企業であっても業務ルールや業務規定文書が存在しないと、現状を把握するため、統合初期にかなりの人員を投入する覚悟が必要となる。

さらに、日本企業であれば常識の業務に対する意識も、新興国ではゼロから認識を合わ

せなければならない。たとえば、「在庫を多く持つことが正しい」と考えている新興国企業に対しては、適正在庫の考え方や、在庫を必要以上に抱えることのリスクを説いて、意識を変えていかなければならない。論拠がいまいだったり、明確な論拠を示さずに進めてしまったりすると、あとで大きなトラブルにもなる。

2 家族的経営で組織的ではない

本特集第1論考、第2論考でも述べているように、新興国の有力なM&A候補企業では、創業者一族がトップマネジメントを独占し、強力なリーダーシップのもとに各種の意思決定を下すことが多い。中小規模の企業であればこのような組織でも機能するが、一定規模以上になると、ミドルマネジメント層への責任と権限の移譲が必要となる。しかし、新興国ではこれが進んでいない企業が多い。そのため、家族的経営体制の限界を感じた創業家が、後継者問題とも相まって、外資系企業に自社の売却を打診するという構図でM&Aに至る事例も増えている。

こうした企業にM&Aを進めると、すぐに「ミドルマネジメント層が組織として育成されていない」という難しさに直面する。決裁権限はすべて創業家に集中しているため、取引が少額でもマネージャークラスでは判断できなかったり、創業家が中心となって重要事項を意思決定してきたため、ミドルマネジメント層の経営への参画意識が低かったりする。

加えて、家族的経営体制下において求心力を保っている創業者一族を、業務統合プロセスではどのように位置づけるのかも議論にな

る。創業家の求心力を利用してM&Aを進めるのか、それとも創業者を完全に排除するのかは慎重に検討する。

3 相手側を尊重するあまり相手のペースに引きずられる

日本企業に買収された新興国企業の従業員から見た日本企業の良さとして、「日本企業はわれわれの文化を尊重してくれた」「欧米企業と違って自分たちのやり方を押しつけなかった」というコメントを耳にすることが多い。被買収企業の従業員のモチベーション維持は重要なテーマではある。

一方で、統合プロセスに受け身になりがちな日本企業への厳しいコメントもある。「どのように進めていきたいのか、統合プロセスの全体像が明確になっていない」「業務統合をしていく際のメリットの提示が弱く、業務統合を本当に進めてよいのかわからない」と、日本企業のリーダーシップの発揮をより強く望む声もある。

業務ルールや組織体制が確立された先進国企業であれば、相手（被買収企業）の既存ルールに則って進めていくほうが効率的なケースもあるが、そもそもそうしたルールなどない新興国企業の場合、前述のとおりゼロから仕組みを構築していかなければならない。相手の文化を尊重しながらシナジー創出を早めるには、相手に対して業務統合のゴールを明確にしたうえで、相手から強い決意や覚悟を引き出す必要がある。

新興国企業（被買収企業）が日本企業（買収企業）に期待するのは、概して技術力、製造ノウハウ、品質保証ノウハウ、組織的な経営体制であり、こうしたメリットを相手にわ

かりやすく提示できなければ、相手を巻き込むことは難しい。「優れたマニュアルはあるのに日本語版しかない」という日本企業が多く、これらを相手に理解しやすい形で提示することも必要になる。もちろん、コア（核）となるナレッジ（知識・知恵）は日本側だけに閉じず、必要とあれば米国拠点や欧州拠点のノウハウも併せて提示するのが望ましい。

また、相手側が急激な変化を望まずに、日本企業に対して、「そのようなやり方はうちにはなじまない」「それはこの地域では通用しない」として、業務統合の速度を緩めようとすることもある。だからといって相手の言い分にすべて応えていると、業務統合はいつまでも達成されない。相手の言い分を聞きつつも、業務統合をどのように進めるか腹案を持たないと、相手のペースに引きずられて終わってしまう。

4 業務統合を推進できるスキルを備えた人材が自社に少ない

新興国で業務統合をするには、その推進者であるチェンジエージェント（統合推進人材）に高度なスキルが要求される。というのも、考え方も文化も異なる相手組織のなかに飛び込み、多少のコンフリクト（利害衝突）をおそれずに、相手との密なコミュニケーションを通じて業務統合を推進していく資質が求められるからである。「豊富な業務知識を持ち、コミュニケーション能力に優れ、経営者視点も備えながら自社の価値観を正しく理解している人材」がチェンジエージェントの要件であるならば、こうした要件を満たす人材は大企業でも少ない。「買収企業で業務統

合を実施している顔ぶれが十年前と変わらない」という海外M&A担当者の声は、海外M&Aのナレッジを、個人ではなく組織に帰属させることの難しさを裏づけている。チェンジエージェントの絶対数は急には増やせないため、限られた人数でいかに効率よく業務統合をするか、そしてチェンジエージェントの育成を今後どのように仕組み化していくかが重要である。

チェンジエージェントは、日本本社と被買収企業の「ハブ」（中継点）としての機能も求められており、日本側の事情をよく理解し、人的ネットワークを持っていることが望ましい。チェンジエージェントがその能力を最大限に発揮するには、日本本社からのタイムリーな支援が不可欠であり、これを引き出すことでチェンジエージェントの価値を被買収企業に認知させ、業務統合をさらに推進できるからである。

Ⅱ 業務統合で克服すべき課題

業務統合で克服すべき課題には、

- ①業務ルールの確立
 - ②経営の仕組み・意思決定プロセスの確立
 - ③被買収企業への支援体制の明確化
 - ④業務間コンフリクトの調整
 - ⑤統合達成度合いの「見える化」
 - ⑥業務統合を推進する人材の育成
- が挙げられる。

1 業務ルールの確立

業務規定文書が存在しないケースが多い新興M&A・PMIでは、業務フローの現状分析と業務の「見える化」をし、業務規定文書

の作成から始めなければならない。

業務ルールを明確にするには、被買収企業での各業務の責任者やキーマンを抽出し、買収企業と被買収企業とで業務別に統合チームを組成し、製造業でいえば、現状の業務フローや工場見取り図、棚卸資産管理などに関する業務ルールを策定する。この段階で被買収企業の業務責任者に、物と伝票を完全に一致させる原理原則を徹底させる。

業務処理については、業務規定文書が明確になっている先進国とは異なり、新興国M&A・PMIは、業務規定文書づくりと個人の持つ権限・責任とを明確にすることから始めなければならない。これには仕事の進め方に対する大きな意識変革を伴う。そのため業務ルールは日本人が入り込んで策定しながらも、その業務を実際に推進していくことになる現地の業務責任者を統合チームに参画させ、共同で推進することが必要である。

2 経営の仕組み・意思決定プロセスの確立

新興国企業には意思決定プロセスがなく、経営者自身が個人で決定する家族的経営が多いため、社員からすると見えないところで意思決定がなされているケースが多い。しかしながら、M&Aにより買収企業の連結決算の対象となると、重要な意思決定は見える形で下されるような稟議プロセスや経営会議などの意思決定プロセスが欠かせない。

情報システム開発や設備投資、新商品ロードマップ、マーケティングプラン等、意思決定を伴う重要な稟議基準や、意思決定に必要な会議体とプロセスを明確にするなど、企業としての意思決定プロセスを構築する。

3 被買収企業への支援体制の明確化

PMIで重要なのが、買収企業からの被買収企業への支援内容をあらかじめ明確化しておくことである。

被買収企業にとって、M&A以前は「身内」で素早く決定できたことが、M&A後は仕組みは新しくなったものの意思決定に時間がかかるようでは、デメリットでしかない。意思決定プロセスをつくることで、買収企業からの支援が得られることが明確になっていなければならない。

たとえば、今後消費者の嗜好性が高まり、より高い品質が求められるなどの将来の変化を見越して設備投資をする際には、買収企業のネットワークが持つ設備やTQM（総合的品質管理）等の実際の運用ノウハウなど、被買収企業が受けられる支援を具体的に示す。市場環境が全く異なる日本のノウハウではなく、買収企業のグループが全体で持っているノウハウや強みをグローバルレベルで棚卸しし、被買収企業に提供し支援する。

支援には人の派遣もあるが、高賃金の先進国の人材を新興国に派遣するとコストがかかるため現実には難しい。そこで、買収企業と被買収企業の生産、マーケティング、SCM（供給網管理）の事業部門が交流をしたり、定期的な情報交換の場を設定したりする。

4 業務間コンフリクトの調整

戦略統合プロセスから業務統合プロセスに進むと、業務間の意見・利害の不一致が生じる。これを解消しながら統合を進めていかなければ、会社がばらばらになってしまう。

たとえば、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コンフリクト（利

害衝突）が生じる。利害調整のための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が低下したり、売り上げ・利益に悪影響を及ぼしたりする。こうした各業務間のコンフリクトを調整し、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から見渡し調整する組織機能が必要となる。

5 統合の達成度合いの「見える化」

業務統合を迅速に進めていくには、業務統合の目標を明示し、その目標と現状とのギャップを正しく認識して目標を数値化（KPI）し、それをどう達成するのかという、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回す。

たとえば製造工場の業務統合では、不良品率の低減は有効なKPIとなる。こうしたKPIを主要業務ごとに設定し、関係者が定期的にモニタリングする。

このとき、目標のKPIがあまりに高すぎたり、逆に容易に達成できるほど低かったりではシナジー創出が最大化されないため、目標設定はストレッチング¹であることが重要となる。被買収企業の実力を見極め、確実に改善しているというステップがわかるようなKPIを設定し管理する。なお、進捗管理はグローバルで統一し、同一事業であれば同一のKPI同士で比較できるようにするのが望ましい。

6 業務統合を推進する人材の育成

M&A・PMIを進めていくには、買収企業と被買収企業双方に統合推進人材が必要となる。本稿ではそのような人材を、前述のとおり「チェンジエージェント」呼ぶ。

両社の業務統合の目的は、被買収企業単独では不可能な新しい成長領域の獲得や、買収企業とのシナジーを創出することである。それは業務標準・業務ルールの確立、買収企業の持つグローバル規模でのノウハウ、財務、技術基盤の活用による効率化と成長シナリオの構築——により実現される。しかしながら、企業風土と事業環境が異なる2社の統合には多くの困難が伴う。

統合を推進できるこうした人材には、マーケティング・営業、生産・品質管理、SCM、会計、人事など主要業務別に統合推進人材を任命し、その人材発掘は買収契約直後のデューデリジェンス^{注2}の段階から進めるべきである。各主要業務にどのような人材がいるのかを業務責任者の面会時に聞き出し、現場を引っ張っていける変革者を見出す。そして、戦略統合プロセスの段階から各業務のその統合推進人材を巻き込み、業務統合をどのようにして推進していくかについての共通認識を醸成する。

そして、その戦略を実現していくうえで、自らの業務ではどのような業務改革を実行し、それによりどのような成果を上げていくのかを目標値（KPI）に落とし込む。

こうした人材の育成は統合の場で推進していく。そこで前述したような、各業務におけるグローバルレベルでの買収企業の情報やノウハウの共有の仕組みを構築する。

たとえば、生産であれば姉妹工場制度のように、日本の生産現場と現地の生産現場の管理者・担当者レベルを互いに往復・交流させ、TQMなどの品質改善活動を共に進めていくことで、人材育成の継続的な仕組みをつくり上げる。経営者レベルであれば、買収企

業が持っている風土や、その背景でもある歴史、大切にしている価値観などをわかりやすく伝える。

Ⅲ 先行企業事例

本章では、前章までの課題を克服し、業務統合を円滑に実現した先行企業の事例を紹介する。

1 住宅設備メーカーA社

住宅設備メーカーA社は、新興国の販売チャネルの獲得を目的として、現地企業を買収した。被買収企業は地元でもよく知られ、従業員5000人以上の大企業であった。

A社はM&A直後に業務統合推進担当者を日本から数名派遣したものの、業務フローの現状を把握するには人数が少なすぎると判断し、急きょ大幅に増員した。

具体的には、業務別タスクフォース（専門組織）を現地側（被買収企業）と日本側（買収企業）とで立ち上げ、現地のニーズに対して迅速な支援ができるようにした。こうした場合、日本側は通常業務に業務統合支援の業務も加わるため、業務統合支援を確実に引き出すのは難しい。A社の成功には、

- ①本M&Aへの不退転の決意を関係者が共有していたこと
- ②日本側の各部署からキーマンを派遣し、彼らを支援する体制が整備されていたこと

——が挙げられる。特に現地側と日本側とで情報共有を徹底し、必要に応じて日本側から出張ベースで支援した。

業務別タスクフォースは製造部門を中心に

業務革新を行った。実際には最新鋭の設備を導入して金型を新たに起こし、品質管理のノウハウを移管して不良品率を劇的に低減させた。

また、現地での業務統合を円滑にするため、M&A成立から2年は被買収企業の創業家に一定の株式を持たせることで、業務統合プロセスへの強い意志や覚悟を引き出した。同時に家族的経営体制から近代的なマネジメントスタイルへの移行も進め、各業務のトップも必要に応じて入れ替えた。このとき、代理店と接点のある販売部門だけは既存体制をベースとし、極力異動させなかった。

このようにして日本側と現地側で業務統合の体制を確立し、必要に応じた支援を日本側からしたうえで、経営の仕組みを変革していったことがA社の成功要因である。

現在A社は、業務統合に関するナレッジを見直し、一連の業務統合プロセスをマニュアル化することで次のM&Aに備えている。

2 オフィスサプライメーカーB社

オフィスサプライメーカーB社は、新興国での成長戦略を中長期的に加速させるため、同族系企業のM&Aを決断した。B社には海外での事業経験がなかったため、業務統合を推進できるだけのスキルを持った人材が不足していた。そこで、少ない人数で業務統合を効率よく遂行するために、業務統合プロセスの段階で、業務別タスクフォースがどのような目標を持ち、その目標にどのようなKPIで管理していくのかを、早い段階から詰めていった。

日本企業の場合、通常は「正式な合意形成に至ってから業務統合の具体案を検討し始め

る」というパターンが多い。これに対してB社は、正式な合意形成の直後から業務別タスクフォースを業務統合プロセスに入れられるよう、前倒しで検討を進めていった。具体的には、M&A交渉から事業精査に至るまで、業務別タスクフォースを担う業務統合推進人材が被買収企業の主要部門に張りつき、被買収企業のキーマンとの関係性を築いた。そのうえで、

- ①業務別タスクフォースの目標
- ②同タスクフォースの管理するKPIの設定
- ③各業務間のコンフリクトを調整する体制——の素案を固めていった。そのため契約

直後から、シナジー創出に向けた業務統合プロセスを、業務別タスクフォースが迅速に推進できた。やるべきことを明確にして効率よく進めた結果、人的リソースの制約に縛られない業務統合プロセスを実現できた。

海外での事業経験がなかったとはいえ、B社は自社の業務統合プロセスをあらかじめ明確にしたことで、業務統合を主導できた好例といえよう。

3 食品・飲料メーカーC社

食品・飲料メーカーC社は先進国や新興国で積極的なM&Aを展開してきたが、業務統合プロセスはこれまで全社で標準化されていなかった。そのため、過去のナレッジがうまく継承されず、業務統合プロセスはその都度、個別対応していた。

また、新興国の被買収企業に対する支援内容も明確になっていなかった。そのため本社からの指示に一貫性がなかったり、業務統合の初期段階で被買収企業が得られる支援の全体像がはっきりしていなかったりして、それ

が統合プロセスを遅らせる原因となっていた。

そこでC社は、被買収企業を支援すべき項目、支援の方法を主要業務別に精査した。特に新興国企業の期待が大きい製造や品質管理については支援項目を絞り込み、支援項目に濃淡をつけた。とりわけ、日本人を想定していた「ものづくり」への心構えは、その要点を抽出したうえでわかりやすい文言に再構成するなど、伝え方にも配慮した。

C社はグローバルで事業を展開していたため、支援内容によっては、日本のベストプラクティス（成功事例）にとどまらず、他国のベストプラクティスを含めたグループ全体での支援を打ち出し、今回のM&Aの業務統合プロセスにはグループの総合力を活かした。

これによって業務統合による被買収企業のメリットが明確になり、業務統合プロセスに被買収企業を巻き込みやすくなった。

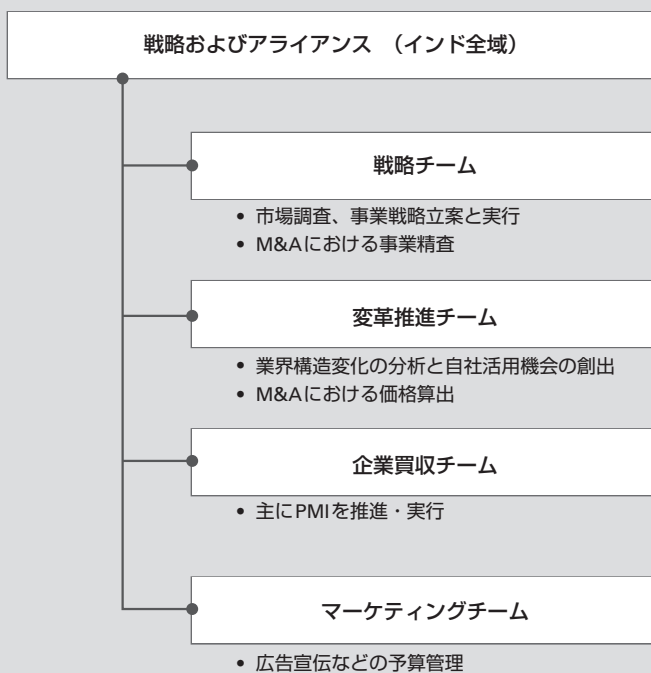
4 欧州系ビル設備メーカーD社

欧州系ビル設備メーカーD社は、インドでの意欲的なM&Aを通じて、非連続的な事業成長を遂げている。直近の3年間で、インドの現地企業5社を買収し、その金額も数億円から数百億円に及ぶ。短期間にM&Aから業務統合プロセスまで遂行できるのは、

- ①インド専門のM&A組織を抱えていること
 - ②買収企業が被買収企業に対して移管する仕組みを持っていること
- の2点が挙げられる。

D社のM&A組織は図1のようになっており、インド全域を数十人で構成される「戦略およびアライアンス」がカバーする。これに

図1 欧州系ビル設備メーカーD社のインドでのM&A体制



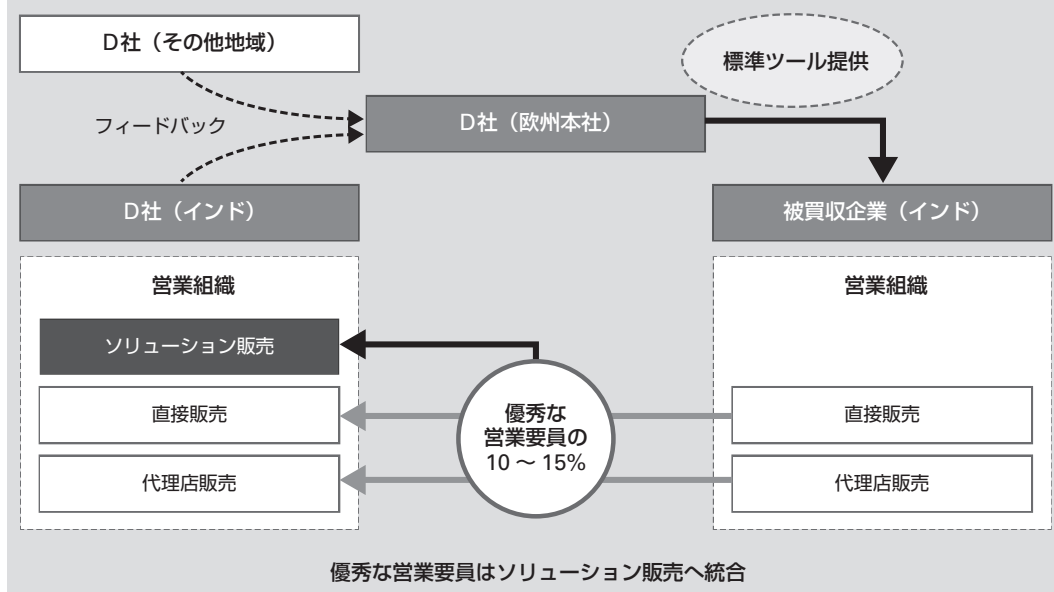
注）M&A：企業合併・買収、PMI：買収後の統合

加えて各ビジネスユニットも「戦略チーム」という戦略企画機能を持っており、このチームはあくまでM&Aに特化したものである。

こうした専門組織に加えてD社は、被買収企業を自社組織に効率的に統合するプロセスを標準化している。

たとえば営業部門であれば、直接販売と代理店販売のうち、優秀な10～15%の営業要員は自社のソリューション販売に組み込む。そのうえで直接販売と代理店販売には、欧州本社の策定する営業の標準ツールを提供し、これによって業務統合をスムーズに実施している（次ページの図2）。こうした標準ツールには営業ノウハウを蓄積した「営業標準トレーニングに関するポータルサイト」も含まれており、標準ツールは各国からのノウハウやベストプラクティスを反映させて随時更新さ

図2 欧州系ビル設備メーカー D社における被買収企業の営業統合



れている。

Ⅳ 業務統合を確実に成功させるポイント

業務統合を確実に成功させるには、

- ①PMI推進体制の構築
 - ②業務ルールの明確化とそれの業務テンプレートへの落とし込み
 - ③統合状況のモニタリングとPDCAの徹底
 - ④グローバル業務標準基盤の確立
- がポイントとなる。

1 PMI推進体制の構築

PMIを進めるうえで、戦略統合プロセスから業務統合プロセスへと着実に落とし込める体制は重要である。それには戦略統合の議論を進めてきた経営陣・キーマンで構成されたPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）を構築し、PMOが統合プロセス全体

をモニタリングすることが必要である。

そしてこのPMOの下に、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、各業務で統合の議論を進めていく（図3）。

各業務で統合の議論を進めると、業務間で意見の不一致などが生じる。たとえば開発・製造は高い品質を実現したいが、販売・マーケティングはとにかく低価格の商品を出してほしい。あるいは販売は過剰在庫よりも短いリードタイムを優先するが、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。こうしたコンフリクトなどが発生した場合には、PMOにエスカレーション（上申）して意思決定を促す。

この意思決定がしやすいように、統合状況を常にモニタリングしながら各業務の意見の不一致を発見し、意思決定に必要な事項を取りまとめ、周辺情報を揃えてエスカレーションするのがPMOサポートオフィスの役割で

ある。同オフィスは各業務のリーダーとIT（情報技術）部門、経営企画部門などで構成することが多い。

なお、業務統合を進めていくうえで大事なものは、統合を進めていくのに必要な責任と権限をPMOに持たせることである。

2 業務ルールの明確化とそれの 業務テンプレートへの落とし込み

業務統合の際には、統合を通じてどのような姿になるべきなのかを共有する。すなわち、統合戦略を通じて現状の業務をどう変えていくのか、変えていくに当たって買収企業はどのような支援ができるのかを明確にしたうえで、業務ルールづくりや業務テンプレートに落とし込んでいくのである。

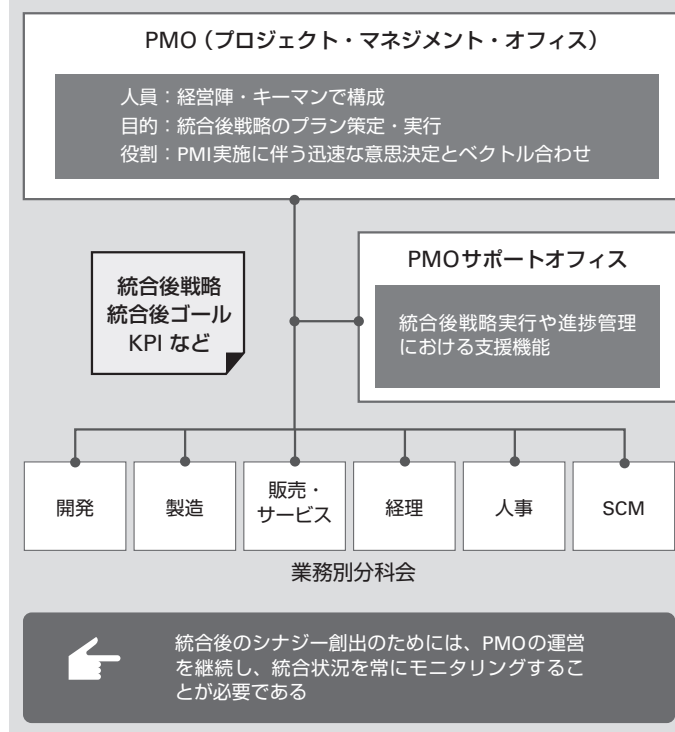
たとえば製造タスクフォースの場合、既存の製造工程の生産性を一定水準に到達させるという目標を設定する。この目標実現の具体策には、金型設計の図面整備や、在庫管理・経営管理に必要な数値の取得などが挙げられる。そしてこれらの実現には、現状の業務フローを変えて新しい業務ルールを策定することが必要となる。この業務ルール策定では、目標を示すこと、およびその目標を効率よく実現するための買収企業による業務支援が不可欠である。

このような業務ルールには、

- 在庫を適正水準にしておく
- 製造・販売連携を決められた手順で行う——など、買収企業・被買収企業双方の考え方の継承・共有化も含まれる。

業務ルールの策定を円滑に進めるには、日本で実践しているナレッジが整備されていることが望ましい。具体的には、

図3 PMI推進体制



- 業務に対する考え方がすでに英語でマニュアル化されている
- ナレッジを移管する際に必要な業務テンプレートが整備されている
- などである。

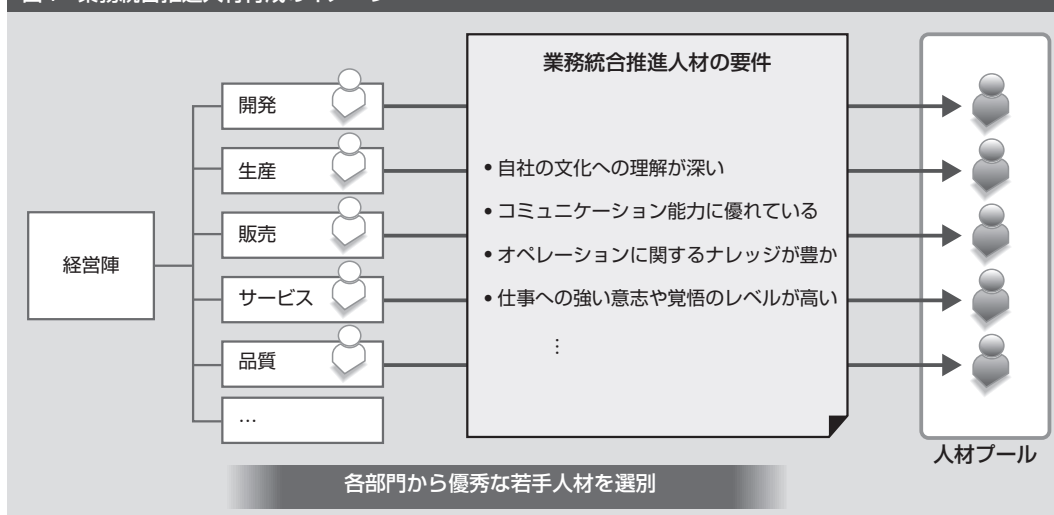
3 統合状況モニタリングと PDCAの徹底

業務統合の成果を確実に確認するには、業務の統合状況の管理KPIを月次で策定し、業務別分科会がPDCAを着実に回していく。KPIの進捗状況を確認し、目標に達していない場合は原因を究明して対策を検討し、PDCAサイクルを回す。

KPIの設定で重要なのは、

- ①取得可能な管理数値であること
- ②成果が見えやすいこと

図4 業務統合推進人材育成のイメージ



——である。

業務統合プロセスの初期段階で、KPIに入手困難な数値を設定したり、短期的に数値の改善が見込めないような目標を設定したりしては、業務統合において関係者を巻き込むことは難しい。そのため、短期的な成果を出しやすいようにあえて達成可能な目標を設定し、達成したことを成果として関係者で共有することによってモチベーションを引き出すことも有効である。

もちろん、あまりに達成容易な目標であっても意味がない。業務統合推進人材は担当する業務別分科会の目標設定において、こうした微妙なさじ加減が求められるため、自分の業務について精通していることが必須となる。

4 グローバル業務標準基盤の確立

欧米企業と比較して、日本企業で最も整備が遅れているのが、人事・総務・経理・財務をはじめとするコーポレート機能のグローバルでの業務の標準化である。

これには、特に新興国のM&A後の業務統合においては、適用可能な仕組みの業務テンプレートをつくり、各地域に合わせてカスタマイズしていく。とりわけ日本企業の場合、被買収企業に移管すべき人事制度を持ち合わせておらず、既存の制度を踏襲しながら人事制度を個別に対応させてきたケースが多かった。しかし、こうした仕組みを早期の段階で策定しておかなければ、結果として業務統合プロセス全体が遅れてしまうことにもなりかねない。

加えて、PMIを推進できる人材を組織的に育成していく仕組みの整備も必要である(図4)。業務統合推進人材としての要件を全社として合意し、これに合致した優秀な若手人材を選抜する。選抜された人材は、PMIプロセスを担うことによって、部門横断の知識・経験を蓄積していく。こうした人材育成の仕組みを組織的に導入することが重要である。

業務統合推進人材は、特定の人材に知識・経験が過度に蓄積されることが多いため、若

手人材に意識的に経験させることがポイントである。PMIプロセスを担うことが将来の経営陣登用の登竜門として組織的に認知されれば、将来の幹部候補育成にも資することとなる。

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 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

手塚洋平（てづかようへい）

電機・精密・素材産業コンサルティング部副主任
コンサルタント

専門はM&A戦略立案、海外事業戦略、PMI戦略など

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