

クロスボーダーM&Aによる事業構造転換

クロスボーダーM&AからPMIまでの流れにおける本社の役割



青嶋 稔



長尾良太



村岡洋成



手塚洋平

CONTENTS

- I 増大するクロスボーダー M&A・PMI——風土・文化・言語の違いによるクロスボーダー M&A・PMIの問題点
- II クロスボーダー M&A・PMIの進め方——求められる中長期戦略に基づいた一貫したプロセス体制
- III 先進企業事例——本社主導によるM&A・PMIと人材育成の事例
- IV 本社の役割——買収計画策定、プロセス推進機能、ガバナンス設計、人材育成が重要

要約

- 1 日本企業による海外企業のM&A（企業合併・買収）、すなわちクロスボーダーM&A件数は増加傾向にあり、M&Aは、企業が非連続な成長を実現するための有効な手段である。風土・文化・言語が異なるクロスボーダーM&A・PMI（買収後統合）では、①ガバナンス、②戦略・業務の統合、③風土・組織統合、人材の定着、④ノウハウや知見の形式知化——に問題を生じることが多い。
- 2 M&A・PMIプロセスでは、「フェーズ1：中長期戦略に基づく買収計画の策定」「フェーズ2：買収候補企業の絞り込み」「フェーズ3：デューデリジェンス（買収前資産評価）」「フェーズ4：最終合意・クロージング」「フェーズ5：PMI」が実施される。最後の「フェーズ5：PMI」は、①PMI方針策定、②経営理念・価値観の共有と統合、③戦略統合、④業務統合、⑤モニタリング——で進められる。
- 3 本社主導でクロスボーダーM&AとPMIを成功させた先進的な企業事例として、既存事業の構造転換をしたA社、新規地域に進出したB社がある。
- 4 クロスボーダーM&A・PMIを成功させるための本社の役割には、①中長期戦略に基づく買収計画の策定、②M&AからPMIプロセス全体の推進機能、③戦略、投資、組織・人事に関するガバナンス設計、④自社（買収企業）内および被買収企業内の統合人材の育成——が挙げられる。

I 増大するクロスボーダー M&A・PMI

風土・文化・言語の違いによるクロスボーダーM&A・PMIの問題点

1 | クロスボーダーM&Aは重要な選択肢に

日本企業を取り巻く競争環境は年々厳しさを増している。先進国市場は成熟傾向にあり、成長余地が大きい新興国市場への素早いビジネス展開が求められている。

そうした中で海外企業は、グローバルにおいて非連続な成長を実現するために、クロスボーダーM&A（国境を越えた企業合併・買収）を活用して、自社にないリソース（経営資源）を外部から獲得している。ポテンシャルの見込める海外市場で現地にすでに浸透している商品・ブランド、事業を獲得するのである。図1に示すように、最近では日本企業によるクロスボーダーM&A件数も増加傾向にあるものの、図2の地域別比較からは、欧米企業がクロスボーダーM&Aを多く実施し、活用してきた歴史がうかがえる。

日本企業も、グローバルにおいて非連続な成長を望む場合、クロスボーダーM&Aを重要な選択肢の一つとして検討すべきである。

2 | クロスボーダーM&Aによる成長シナリオの構築

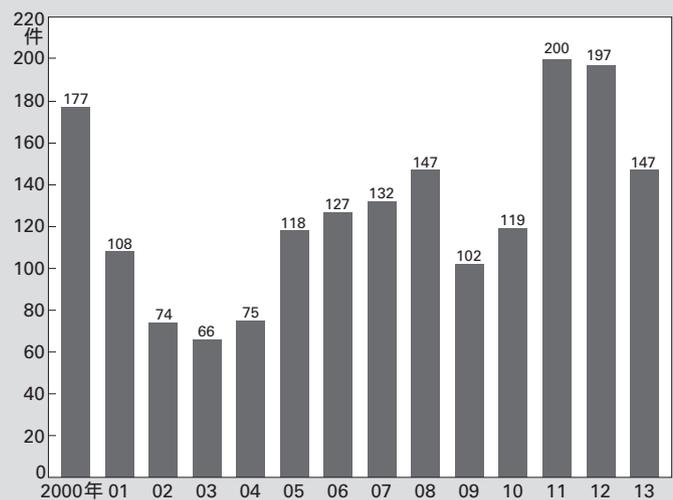
こうしたクロスボーダーM&Aは、

- ①既存事業の既存地域における販売や生産リソースの獲得
- ②既存事業の事業構造転換
- ③既存事業の地域的補完
- ④新規事業の獲得

——という形で成長シナリオを構築する。これまでの、①の「既存事業の既存地域に

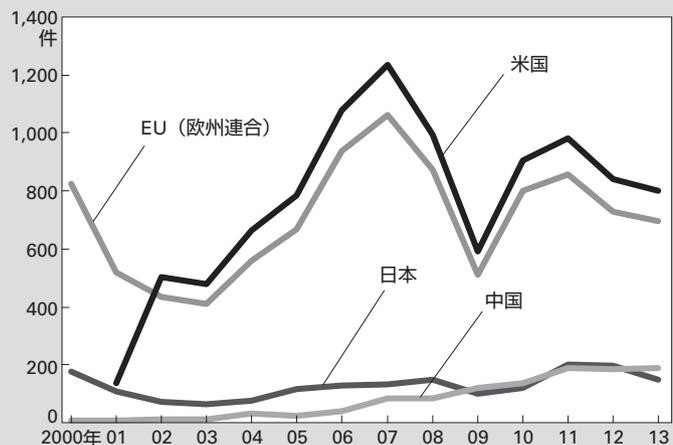
おける販売や生産リソースの獲得」が多かったが、近年は新しい地域への進出、新規事業の獲得、または事業の構造転換など、難易度の高いクロスボーダーM&Aが増えている。それに伴い買収企業と被買収企業との間では、戦略に対する共通認識の醸成、戦略・業務の統合が、これまでも増して難しくなっている。買収企業と被買収企業とのシナジー（相乗効果）創出を期待しても、新しい事業・地域において、経営理念・価値観や、戦略お

図1 日本企業のクロスボーダー M&A件数



注) M&A：企業合併・買収
出所) Capital IQ。買収企業が日本企業、被買収企業が日本企業以外のM&Aのうち、総額が10億円以上の案件

図2 クロスボーダー M&A件数（買収企業の本社所在地別）



出所) Capital IQ。自国以外の企業を買収したM&Aのうち、10億円以上の案件

よび業務プロセスを統合していくことは一層困難になっている。

こうした環境下においては、M&AからPMIまでを、一貫した体制と仕組みで進めていく必要がある。M&Aの当初の目的を、PMIプロセスを通していかに着実に実現していくかが重要となるからである。

3 | クロスボーダーM&A・PMI における現状の問題点

クロスボーダーM&A・PMIでは、

- ①ガバナンス（企業統治）
- ②戦略・業務の統合
- ③風土・組織統合、人材の定着
- ④ノウハウや知見の形式知化

——に問題が生じることが多い。

(1) ガバナンスにおける問題点

クロスボーダーM&A・PMIは、自社（買収企業）とは異なる風土・文化・言語でオペレーションが行われている企業を買収するため、ガバナンスは非常に難しい。特に新興国ではオーナー企業が対象となる案件も多く、こうした企業はオーナーがすべてを決定しており、投資、戦略、組織設計に関するガバナンスに問題が生じるケースも多い。過去に組織的な意思決定をしてこなかったために「オーナーによる意思決定」が残ったままになっており、統合後も見えないところで重要な意思決定がされてしまうこともある。

(2) 戦略・業務の統合における問題点

風土・文化・言語が自社とは異なるクロスボーダーM&A・PMIにおいては、M&Aで何を狙うのかの目的を明確にするとともに、

その効果をPMIの中で着実に得ていかなければならない。

そのためには、買収後のPMIでどのような戦略を遂行していくのかを明確にする必要がある。しかしながら、被買収企業は予算目標だけは与えられていても、組織上において戦略へのグローバルな共通認識をしっかりと持っていないケースも多い。というのは、風土・文化・言語が異なる環境下では、市場環境に対する共通認識を双方が持ち、そのうえで戦略を統合し、それを実現するために業務を統合することは非常に難しいからである。

買収によって狙う統合効果は、戦略実現のために必要な各業務が実行項目に落とし込まれ、それらが着実に遂行されてこそ得られる。被買収企業をグローバル規模の中長期戦略の中に位置づけて、その戦略を実現するためには、SCM（Supply Chain Management）や生産等の直接業務、人事・経理等の間接業務の統合を進める。しかし地域性があるため、これらの業務をすべて統合するのは不可能である。生産・品質基準までは統合しないとしても、特に品質に対する考え方、SCM上の在庫に関する考え方、需要予測の仕方などの基本的な考え方は合わせておくべきである。

(3) 風土・組織統合、人材の定着における問題点

クロスボーダーM&A・PMIで難しいのは、「風土・組織の統合」である。買収企業・被買収企業の風土・文化・言語は当然異なるため、双方が経営理念・価値観を理解し合うことは非常に難しい。予算や業績目標は共有化できるが、「何を目的として何のために事業を営んでいるか」という、根本的な経営理

念などの理解を醸成できない場合も多い。

また前項で述べた戦略・業務を統合していくうえで、重要な人材の定着および組織の統合は非常に重要である。SCMや生産・品質管理などの戦略をグローバルで実現していくには、両社の市場性も違うため、基本的な考え方を合わせたうえで定着させるべき人材を明確にする。自社組織と被買収企業の組織とを統合する場合は、そうした人材を定着させてから進めていく。

ただし、そうした重要人材が統合の過程で流出したり、リテンションボーナス（統合後、一定期間働き続けると得られるボーナス）を獲得した後すぐに退社してしまったりする問題も多く発生している。

(4) ノウハウや知見の形式知化における問題点

M&A・PMIは、実際に経験することで初めて生きた経験知として蓄積される。特にクロスボーダーM&A・PMIの場合、国内企業同士の案件とは風土・文化・言語、市場環境なども異なることから、本来であればM&A・PMIのノウハウ・知見の獲得には長い時間と経験が必要となる。しかしながら、クロスボーダーM&A・PMIが増えているにもかかわらず常に同じ人材が携わることでノウハウが属人化し、そのことにより経験と知見が組織に受け継がれていかないケースが多い。

M&Aにおける買収計画の策定、デューデリジェンス（Due Diligence：以下、DD）^{注1}の実施、PMIにおける戦略・業務の統合、これらを一貫したプロセスとして経験している人材はそれほど多くない。そのため、常に同じ人材がM&A案件に携わることになりやす

い。このように、M&A・PMIに関する経験知を属人化させず、組織の形式知としていくことが一層重要となってきている。本稿では、クロスボーダーM&A・PMIにおけるこうした問題点を克服するために、本社（買収企業）の役割について論じる。

II クロスボーダー M&A・PMIの進め方

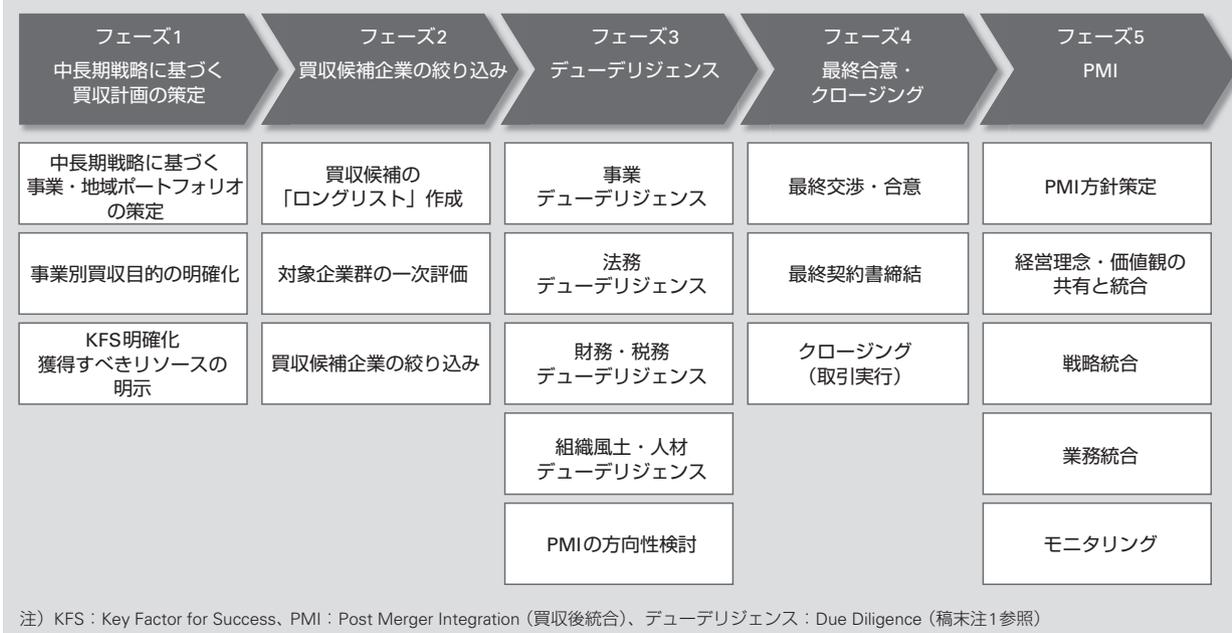
求められる中長期戦略に基づいた一貫したプロセス体制

M&A・PMIを進めるに当たり、まず中長期戦略に基づく買収計画を策定する。これは買収の目的を定めるもので、その後の成否を左右する重要なプロセスである。また、当初検討したシナジーをPMIで創出するには、買収計画を策定する初期段階から買収後に至るまでの一貫したプロセス体制が、買収企業の内部に求められる。次ページの図3に、クロスボーダーM&A・PMIプロセスを5つのフェーズに分けて示した。

1 | フェーズ1：中長期戦略に基づく買収計画の策定

フェーズ1の中長期戦略に基づく買収計画策定では、中長期戦略として全社のあるべき事業・地域ポートフォリオを策定する必要がある。自社（買収企業）が中長期的にどのような事業を成長させていきたいのか、成長のために事業構造をどのように転換していきたいのか、グローバルではどのような地域の市場を成長させていきたいのかを明確にする。そこで明確化されたあるべき事業・地域ポートフォリオから、成長させたい事業・地域に対して、事業環境の整理および自社のポジショニングという観点で、グローバルにおける

図3 クロスボーダー M&A・PMIプロセス



事業・地域のバリューチェーンでの重要な成功要因（Key Factor for Success：KFS）を明確化し、それに基づいて、買収で獲得すべきリソースを明らかにする。

2 | フェーズ2：買収候補企業の絞り込み

フェーズ2は、買収候補企業を選定し絞り込むプロセスである。

フェーズ1で策定した買収計画に基づいて獲得すべきリソースの評価基準を設定し、1次リストである「ロングリスト」を作成する。この際、買収候補企業に対する明確な選定基準を持っていることが重要となる。この基準がないと、たとえば投資銀行などから持ち込まれる案件を正確に評価できず、右往左往することになる。

特に新興国企業の場合では、買収候補企業をリストアップする最初の時点で企業が絞り

込まれている、あるいはそうした企業群がそれほどないというケースも多い。むしろ、限られた情報から買収候補企業を評価するほうが多い。こうした新興国と比較すると、先進国は獲得できる情報も豊富で買収候補企業も多いため、選定基準が明確であることが一層重要となる。

この選定基準で買収候補企業を絞り込むには、獲得すべきリソースをなるべく客観的に見られるようにしておく。たとえば買収目的が販売機能の獲得にあれば、市場シェアや流通チャネルへの販売実績、あるいは流通チャネルや顧客からの評価などを収集し、情報の客観性をできるだけ高めていく。前述のように新興国企業の場合は獲得できる情報が限られているため、現地で収集するチャネルや顧客からの評価の声は重要な情報源となる。

また、LOI（Letter of Intent：意向表明書）を提示する以前に、買収候補企業と接触

する時に心がけておきたいのは、その企業の経営者がどのような考え方で事業を営んでいるのか、事業意欲や事業成長の課題や事業に対する思いを聞くことである。さらに、意思決定はどのような形態なのか、つまりファミリー企業で経営者の独断なのか、それとも取締役会などで決定されるのかなども、買収候補企業の経営者と話すことで推察する。

3 | フェーズ3：デューデリジェンス (DD)

フェーズ3のDDは、事業DD、法務DD、財務・税務DD、組織風土・人材DDをそれぞれ実施する。クロスボーダーM&Aは、異なる市場環境、商習慣の中での統合となるため、買収候補企業の事業DDのみならず、組織風土・人材DDが非常に重要になる。

法務DDや財務・税務DDも、買収に伴うリスクを把握するという点で極めて重要であるが、本稿では「事業DD」と「組織風土・人材DD」について詳述する。

(1) 事業DD

上述のように、クロスボーダーM&Aは日本とは異なる市場環境を抱えた企業同士の統合である。したがって事業DDは、まず市場機会や競争環境などを整理し、そのうえで、買収計画で最も獲得すべきとしたリソースに重きを置いて実施する。

販売チャネルの獲得を重視しているのであれば、流通チャネルや顧客に対する販売マネジメント体制を評価する。買収候補企業の販売マネジメント体制が保有する顧客との関係性や継続上のリスクをしっかりと確認し、重要顧客との関係性が、同企業の経営者などあ

る特定人材に依存していないかなども見極める。また、獲得すべき重要なリソースが研究開発であれば、その技術力、知的財産に焦点を当てたDDを実施する。

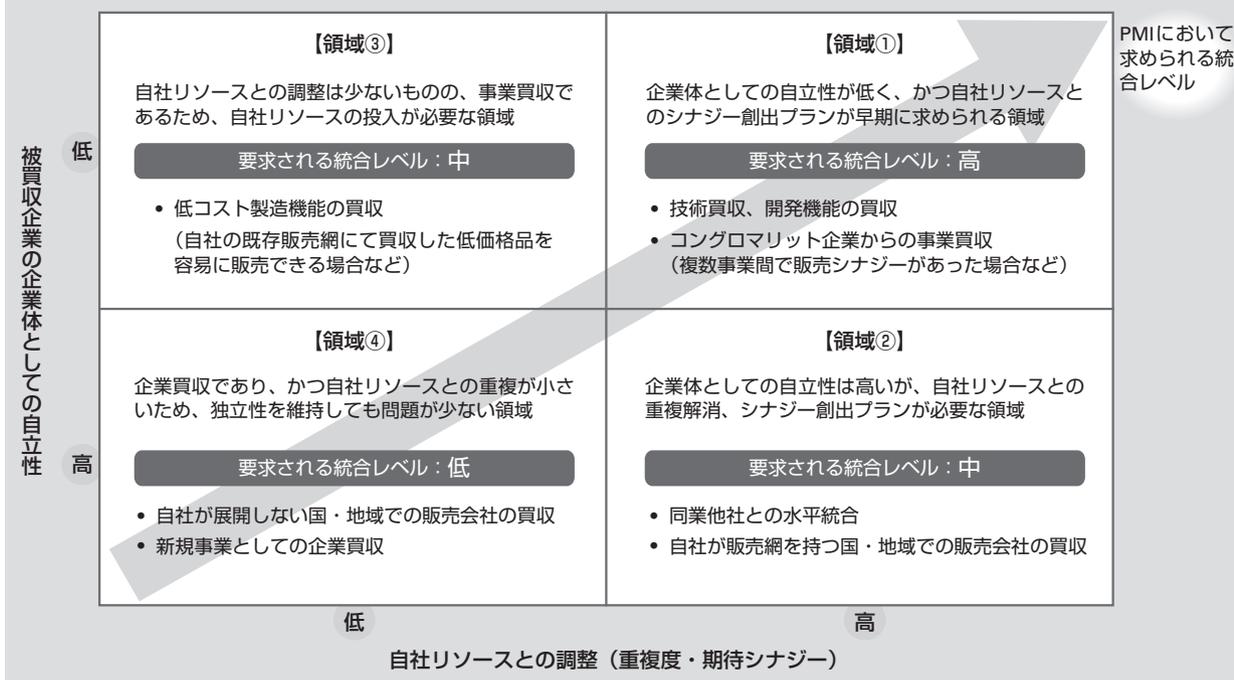
ただし、事業上のシナジー創出にフォーカスしすぎると、いざPMIに着手する際、思わぬ落とし穴があったり障壁にぶつかったりするおそれがある。この落とし穴や障壁とは、ガバナンスのあり方や文化、事業戦略の現場への落とし込み方法、意思決定プロセスの違いによりシナジー創出のための統合が推進できないといったことである。

(2) 組織風土・人材DD

買収候補企業の組織風土・文化を十分に考慮しないまま買収後のフェーズへ移行すると、事業上のシナジーが十分に発揮できない。そうならないためには、組織風土・人材DDが非常に重要となる。買収候補企業の組織が持つ風土、大事にしている価値観を買収企業が理解し、自社（買収企業）のそれと比較して共通化できる価値観があるかどうかを組織風土・人材DDで評価しておくことは、後のPMIプロセスで非常に重要になってくる。自社と買収候補企業とで類似する価値観を抽出しておくことで、互いが同じ方向を向いて事業をしているという認識が醸成される。

また、トップダウンの組織風土なのか、ミドルマネジメントがしっかりしていて現場からの意思が反映されやすい組織風土なのかを組織風土・人材DDで見ること、後のPMIを進めるうえでは重要である。さらに、各機能組織や事業部門間が連携する組織風土があるのか、それとも組織の壁が高く、部門間の壁を越えにくいのかを見極めることも非常に

図4 買収タイプロジーによるPMI方針の策定



重要である。組織の壁が高い場合は、経営者が全社の目標を示しても、各部門は上から落ちてきた目標をそれぞれがばらばらに遂行してしまうために部門最適に陥りやすい。買収企業は買収候補企業の組織が持つ風土を理解し、組織間の壁があった場合、どのようにすればその壁が崩せるのかを考慮して、統合後の進め方を策定する。

また、組織風土・人材DDの段階で、経営幹部がどのようなバックグラウンドや考え方を持っているのかを見定めておくことも非常に大事である。経営幹部を残留させて統合を進めるつもりであれば、買収企業本社の買収候補企業に対するガバナンスが重要になるからである。経営幹部がどのようなことに意欲を持ち、どのような価値観で事業を行っているのか、どのような意思決定スタイルなのか、権限は委譲されているのかなどを理解し

ておく。買収候補企業における戦略策定、組織再編や人事、投資といった重要な意思決定には、親会社となる買収企業への稟議・決裁権限規定などのガバナンスを徹底させる必要があるため、買収候補企業が持つ意思決定スタイルは、その後のガバナンスのあり方を検討するうえで非常に重要なDDとなる。

4 | フェーズ4：最終合意・クロージング

フェーズ4の最終合意・クロージングから、PMIをどのように進めていくかの方向性を本格的に検討していく。

前述のようにクロスボーダーM&Aは日本と異なる市場環境の中で被買収企業と統合を進めるため、PMIの方針や進め方は早めに具体化し検討しておく。

5 | フェーズ5：PMI

PMIは、

- ①PMI方針策定
- ②経営理念・価値観の共有と統合
- ③戦略統合
- ④業務統合
- ⑤モニタリング

——のステップで進めていく。

(1) PMI方針策定

自社（買収企業）に被買収企業をどの程度統合するのかを決める。被買収企業の経営者を残留させるのか、被買収企業を独立した会社とするのか、あるいは自社の既存組織と統合するのかなどを決定する。

さらに、被買収企業の一部の事業譲渡なのか、それとも全社を買収するのか、自社リソースとの重複はありそうかなどに鑑み方針を策定する。たとえば、自社リソースとの重複が多く、企業体としての自立性の低い一部の事業買収のような場合は、要求される統合レベルは非常に高くなる（図4）。このような場合は被買収企業を自社の組織内部に組み込むことを前提に統合後のシナリオを検討する。

(2) 経営理念・価値観の共有と統合

異なる市場環境・文化の中で統合を進めていくには、自社（買収企業）が自身の経営理念やどのような価値観を大事にしているのかを被買収企業に明確に伝えておく必要がある。自社の歴史や経営理念、大事にしている価値観を被買収企業の経営幹部に伝えて、自社に対する理解を深めてもらうことと併せて、被買収企業の経営理念・価値観も理解し、互いの根幹にある共通点を見出しながら

経営理念・価値観の浸透を進めていく。

実際、被買収企業の経営理念・価値観と自社の経営理念・価値観を比較すると、根幹では共通点が見出せることも多い。こうした類似性を明らかにし、確認し合うことも、経営理念・価値観の共有とPMIプロセスでは重要である。根幹での共通点を認識することは、互いへの理解を深めることにつながる。

それをするには被買収企業の経営幹部を自社（買収企業）の日本本社に呼び寄せ、創業からの歴史や経営理念・価値観への理解を、たとえば施設の見学や紹介を通じて促進することも有効である。統合上、特に生産・品質管理が重要であれば、自社の工場の生産・品質管理などの現場や業務を実際に見学してもらいと、小集団活動など日常のオペレーションに浸透している経営理念・価値観が体感できる。経営理念・価値観を単に言葉で説明するだけではなく、このように実際の業務にどのように浸透しているのかを実感してもらうことが重要である。

(3) 戦略統合

「統合後は何を目指していくか」を定めるのが戦略統合である。最初を買収企業が、中長期経営計画などに盛り込まれたグローバル戦略、およびその戦略における被買収企業の位置づけと期待を説明する。

さらに、市場環境に関する共通理解を醸成する。クロスボーダーPMIにおいて、買収企業と被買収企業とが市場環境に対して認識合わせをすることは、買収企業にとっての戦略統合上の重要な前提条件となる。それには買収企業と被買収企業が共同でSWOT分析^{注2}を実施し、その結果から戦略を導き出すワー

クショッブを開催するのも有効である。そうすることで、被買収企業は買収企業のグローバル戦略における自社の位置づけを理解し、市場環境・経営環境への共通認識が醸成される。

特に市場環境変化が激しい新興国の場合、今後どのような変化が想定されるのかをSWOT分析に取り入れることは有効である。たとえば後述する食品メーカー（B社）では、SWOT分析によって、新興国で起きているモダントレード（スーパーマーケットなどの近代的小売業態）の急速な普及を市場環境変化と捉え、これを買収企業・被買収企業の共通認識としている。そのうえで、買収企業が持つ高い品質管理やモダントレードの要望に応え続けてきた品質、パッケージ技術などがグループの強みであるとして、両社が一体となって品質を向上させ、流通が求める変化の要望に応じている。

そしてこの戦略統合プロセスには、次項で述べる業務統合を見据え、各業務の責任者を必ず巻き込んでおく。開発、生産、販売・マーケティング、物流、人事、総務、経理、法務、情報システムといった機能の責任者である役員層を巻き込んで戦略統合を進めることが、次の業務統合にスムーズにつながる重要なポイントとなる。

(4) 業務統合

前項の戦略統合で定めた統合効果を実現するには、各業務部門が実行すべき項目を明確に定める必要がある。開発、生産、販売・マーケティング、物流、人事、総務、経理、法務、情報システムといった各部門が、戦略を実現するために何を実施すべきなのかを、戦

略との関連性の中で議論し、定めるのである。そのうえで、それぞれの実行項目を、業務における目指すべきパフォーマンスレベル、具体的目標値（Key Performance Indicator：KPI）に落とし込む。

たとえば「バランススコアカード」のようなフォーマットを活用して戦略マップを策定し、財務目標値から顧客、学習と成長、内部プロセスといった形で、全社の戦略目標を各部門の業務レベルにまで落とし込むなどの手法も有効である。

(5) モニタリング

クロスボーダーPMIでは、買収後の統合状況をいかに正確に把握し、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回して投資から着実にリターンを得ていくかが非常に重要である。それには、戦略策定から業務統合を進めた後に、その成果を着実に実現するための指標を設定しなければならない。買収企業が買収に費やした投資がリターンとして確実に獲得できるように、求められる統合効果を業務レベルにまで落とし込み、KPIとして目標値管理する。

具体的には、業務統合で策定した戦略マップを、実際に展開するためのアクションプランおよびKPIに落とし込み、統合効果を四半期に一度などの頻度でモニタリングしていく。特にKPIは、機能ごとだけでなく、機能横断で設定することが重要である。たとえば、サプライチェーンや品質管理では、生産・物流・販売の機能がかわってくるため、機能ごとの部分最適で進めるのではなく、機能間で調整され連携したKPIとする。そうすることではじめて、統合の成果を実現

するモニタリングとなる。

Ⅲ 先進企業事例

本社主導によるM&A・PMIと人材育成の事例

先進事例として、既存事業の構造転換を実行したA社、および新規地域に進出したB社を取り上げる。

1 | 既存事業構造転換のためのM&A事例（A社）

産業機械メーカーであるA社は、これまで培ってきた製品力によって先進国を中心に高いシェアを獲得してきた。同社の抱える課題は事業のサービス化であった。単にハードウェアを製造・販売し保守するだけでなく、ハードウェアの配置の最適化や顧客の資産運用など、最終的には顧客の業務設計から運用までを代行するBPO（Business Process Outsourcing）領域に進出することが求められていた。

これを受けてA社は中期経営計画において、サービス・BPO領域への進出を謳い、事業構造の転換を明言した。しかしながら、ハードウェアを製造・販売、保守してきたA社がBPO領域に進出することへの合意を役員層から取り付けるのは容易ではなかった。そこで本社は事業部門と議論を重ね、まず同社の販売基盤が強い欧米地域を選定し、事業構造の転換に必要なリソースの獲得に沿った買収計画を策定した。この計画をもとに、買収によってどのような事業を実現するのか、顧客にどのような価値を提供するのかを明確化し、そのうえで、役員層の合意形成を本社が中心となって実施した。

具体的には、①ハードウェアの付加価値が低下していること、②従来の保守事業の市場単価が落ちていること、③何よりも顧客のニーズがビジネスプロセスの改善にあること——を何度も役員会議にかけ、主要役員に説明した。こうした議論を経て明確になった買収計画に基づいて買収候補企業を抽出し、M&Aを実施した。M&Aプロセスでは、本社は事業部とともに一貫してDDを担い、M&Aプロセスにかかわった本社・事業部門の一部人材が被買収企業に派遣され、現在もPMIプロセスを進めている。

A社はBPOを進めて事業構造をサービスに転換するため、被買収企業の保有していたサービス事業をA社の既存顧客に展開している。このプロセスにおいてA社は被買収企業のサービス事業との連携シナリオをつくり、結果としてA社既存顧客の業務代行まで請け負っている。

A社は事業構造の大転換を戦略的に進めたこのM&Aにおいて、

- 本社の経営企画部門人材を被買収企業に派遣し、M&AからPMIプロセスまでを一貫して担当させ、顧客に対するマーケティング戦略の策定によって既存事業とのシナジーを創出すること
- 被買収企業の中で特に重要な経営幹部をグローバル規模での幹部候補人材とし、他地域からのA社幹部候補人材と交流させ、被買収企業経営幹部のノウハウを他地域のサービス事業に活用すること——を狙っている。

中でも特に優秀な被買収企業の経営幹部については、同社にとどめることなくA社の他地域の経営幹部として登用し、グローバル規

模での事業構造転換に活かそうとしている。

本事例が示唆するのは、

①中長期戦略に基づく買収計画策定における本社の役割

②事業構造転換を促進するための本社主導によるリソース統合の推進

——の重要性である。

①は、自社がこのままハードウェアの製造・販売と保守事業だけを行っていたのでは中長期的に収益性が悪くなることを見越し、事業構造を大転換させた本社の主導的役割である。さらにA社は、そのための重要なリソースを明確化し、それを買収計画に落とし込んだ。

②は、既存事業の構造転換を促進するため、M&AからPMIまで一貫して、本社経営企画部門と事業部門がリソースの統合を進めたことである。従来のビジネスモデルで事業を続けることに限界を感じたA社は、買収の目的を確実に達成するために経営企画部門人材もPMIに参画させ、被買収企業の持つノウハウを中長期の視点で他地域へも広げるために、自社経営人材育成の仕組みまでも構築している。

2 | 既存事業を地域的に補完する M&A (B社)

食品メーカーB社は、先進国や新興国での積極的なM&Aによって成長を実現してきた。しかしながら、買収後のプロセスは全社で標準化されておらず、PMIで参考にすべき資料も、案件や被買収企業ごとにばらばらであった。過去のナレッジが全社にうまく共有されておらず、一連のプロセス遂行の一貫性も担保されていなかった。

たとえば経営理念・価値観も、本社が公開しているIR（投資家向け広報）資料や中期経営計画などから抜粋されているものの、各案件はカスタマイズされることが多く、そのため伝えるべきポイントが揃っていなかったり、「被買収企業から見た自社（B社）の良さ」がしっかりとPRしきれていなかったりなどの問題が生じていた。

そこで本社主導のもとに、経営理念・価値観を取りまとめた。その際には、本社経営幹部に加え、過去の被買収企業の経営幹部が寄せた「日本人にしかわからない」という指摘も取り入れて問題を一つ一つクリアし、最終的には海外の被買収企業にもわかりやすい形にまとめた。

PMIのプロセスも見直し、各フェーズで誰が何をすべきなのかを明確化し、それぞれのフェーズで必要な要件を洗い出した。過去の買収では被買収企業に遠慮し、被買収企業の考え方や業務の進め方を尊重するあまり、PMIプロセスをスピーディに遂行できなかったことへの反省から、PMIプロセスで伝えるべきポイント、その重要度などもマニュアル化して関係部署へ配布した。

同時に、本社が支援すべき項目を整理し、担当窓口を一本化した。「日本人の誰に聞いたらよいかわからない」「電話をいつもたらい回しにされる」という過去の被買収企業社員からの声に応え、支援すべき項目を明確にした。

B社はこうした過去の知見を体系化し、PMIを円滑に進められる人材を組織的にも育成している。具体的には、本社から被買収企業へ派遣される人材に、自社の企業理念や戦略をどのように伝えるべきか、被買収企業の

経営幹部とどのようにして価値を創出しているかを研修する。B社ではブランド力のある先進国企業・新興国企業を買収するため、自社が考える生産・品質管理に関する考え方を現場の工場に展開し、統合を推進する人材（統合人材）の育成に特に力を入れている。加えて被買収企業の主要幹部に対しては、B社の企業理念や戦略、伝えるべきオペレーションについての研修を実施し、こうした幹部がPMIプロセスに貢献することを期待している。たとえば、生産管理担当の幹部を本社工場に呼んで、自社の生産・品質管理の考え方を教育し、本社生産管理部門から派遣されている人材とともに彼らが現場の生産・品質を継続的に向上させていくことで、B社の価値観やオペレーションを末端にまで浸透させようとしている。

B社本社は、こうした取り組みを日本だけのベストプラクティスにとどめず、他国も含めたグローバルなベストプラクティスの蓄積と共有化を図っており、これによって企業の総合力を活かした業務統合プロセスを実践している。

B社の事例からは、

- ①PMIにおける本社主導の経営理念・価値観の共有と統合および雛型化
 - ②自社（買収企業）と被買収企業における統合人材の育成
- の重要性が示唆される。

具体的には、①は経営幹部も加え、本社が主導する形で海外の被買収企業人材でもわかりやすいよう経営理念・価値観をまとめて共有・統合、雛型化したことである。②についても、本社主導でPMIプロセスをマニュアル化し、自社の統合人材、および被買収企業内

の統合人材を教育する仕組みを構築したことである。

IV 本社の役割

買収計画策定、プロセス推進機能、ガバナンス設計、人材育成が重要

前章に述べた事例からわかるように、クロスボーダーM&A・PMIを成功させるための本社の重要な役割には、

- ①中長期戦略に基づく買収計画の策定
 - ②M&AからPMIプロセス全体の推進機能
 - ③戦略、投資、組織・人事に関するガバナンス設計
 - ④自社（買収企業）内および被買収企業内の統合人材の育成
- がある。

1 | 中長期戦略に基づく買収計画の策定

買収を進めるうえで最も大事なことは、「何のための買収なのか」である。事業を中長期的に拡大していくにはどのようなリソースが必要になるのかを、自社の事業・地域ポートフォリオから抽出し、買収によって何を実現したいのかを明確にする。事業部門からの要望だけではなく、中長期の視点から本社として強化していくべき事業・地域と、その事業を強化するために必要なリソースを明確にするのである。

ハードウェア製造・販売・保守という既存事業からサービス事業強化などへの事業構造の転換や、あるいは新規に進出する地域でのリソース獲得であれば、本社がイニシアティブを取りつつ事業部門と共同で検討する。事業構造の大きな転換のような場合は、既存地

域の販売会社の買収に比べると、買収計画策定への本社の関与は大きなものとなる。

また、既存事業ではあっても未進出地域に展開する場合、本社は地域ポートフォリオの検討、生産・品質管理、SCMなどで被買収企業とシナジーをどのように創出していくのかも検討しながら、獲得すべきリソースを明らかにして買収計画を策定する。そのうえで、統合のために特に重要なリソースを明確にする。

さらに新規事業の場合であれば、事業部門ではなく本社が、事業ポートフォリオ管理の一環として新規事業のリソース獲得にイニシアティブを発揮していく。

(1) 既存事業の構造転換における買収計画の策定

既存事業の大きな構造転換を伴う買収計画策定の場合、本社は強いイニシアティブを発揮しなければならない。ハードウェア中心で展開してきた事業がサービス事業に大きく転換するには、大きな意識改革が求められる。特に自社の中心的な事業であれば全社に与える影響は大きい。したがって、このような案件では本社が事業部門をリードして進めていく。

たとえば、前述した産業機械メーカーA社では、ハードウェア製造・販売と保守が中心だった既存の事業構造を、BPOなど顧客の業務代行に大きく転換するために、本社は事業部門と議論を積み重ねた。既存の事業構造を大きく転換するには、過去の業界のしがらみや既成概念から抜け出たところで意思決定する必要があり、そのために本社は自社の事業環境を客観的に分析したうえで事業部門と

議論を重ね、既存事業の構造転換を骨子とした買収計画を策定する。

(2) 地域の新規性を踏まえた買収計画の策定

既存事業であっても新しい地域に進出するのであれば、買収計画の策定には本社の強いイニシアティブが求められる。たとえば事業部門には経験のない地域や環境で事業展開する際に重要になるリソースなどは、事業部門と議論を尽くしながらも本社が中心となって確定していく。

この場合、既存事業であるため事業部門のコミットは前提となるものの、どの地域を伸ばしていくのかは本社が検討する。事業部門は新地域で生産・販売などのオペレーションを獲得することになるが、特に生産・品質管理、SCMについては、地域性のみならず、本社と基本的な考え方を合わせておく。本社がイニシアティブを持って買収の目的を明確にし、どのように統合を進めるのかを、買収計画に落とし込んでいく。

前述の食品メーカーB社の新興国への投資は、同地域の事業を抜本的に強化することが目的であった。本社は、今後伸びる新興国の中で強化すべき地域を、地域ポートフォリオ管理面から事業部門とともに議論し、生産・品質管理、SCM等をどのように統合するのかなどを重点的に考えたうえで、獲得すべきリソースを明確にし、買収計画を策定した。

(3) 新規事業における買収計画の策定

新規事業における買収計画の策定は、まず経営者と経営企画部門が中心となって、本社が管理する事業ポートフォリオから、中長期

的にどのような事業領域に進出していくべきかを検討する。そのうえで、その事業を成功させるために必要なリソースを明確にし、買収の目的と求められる効果を本社が中心となつてまとめていく。

こうした場合は事業ポートフォリオの再構築を伴うため、買収計画とPMI戦略は本社主導で策定され推進される。既存組織との統合がないため、ガバナンスの設計が特に重要になる。買収計画は、戦略、投資、組織・人事などのガバナンスをいかに維持していくかを重点的につくり込んでいく。

2 | M&AからPMIプロセス全体の推進機能

以上のように、本社は買収計画の策定に大きな役割を果たすとともに、PMIプロセス全体を推進していく役割も担う。本社は、

- ①M&AからPMIプロセス全体を推進する組織機能の構築
- ②買収プロセスの標準化と形式知化・雛型化

——の2点を、リーダーシップを持って進めていく。

(1) M&AからPMIプロセス全体を推進する組織機能の構築

M&AからPMIプロセス全体を推進する組織機能の構築は、本社内部に推進組織を設置し、M&A・PMI経験者を集める。買収経験が豊富な人材を投資銀行などから獲得して、こうした組織に参画させるケースも多い。本社に大きな推進組織を設置できない場合は、本社の経営企画部門に担当者を置くなどして、買収の経験知が本社に蓄積されるようにする。

買収計画は、その策定から一貫したプロセスで流れていくことが求められるため、事業ポートフォリオの検討とも一貫した体制でなければならない。ある医療系メーカーは、投資銀行などからも人材を獲得して買収のための専門組織を設置している。同社では、買収担当者がそのままPMIにも従事することで、案件に対するオーナーシップと事業ポートフォリオとの一貫性を保持できるように努めている。

(2) 買収プロセスの標準化と形式知化・雛型化

前項で述べた買収からPMIプロセス全体を推進する組織機能を中心に、過去に実施したM&A・PMIの経験者のノウハウをヒアリングし、「買収の標準プロセス」として形式知化する。買収計画の策定からPMI推進の仕方まで、各機能において本社がどう関与していくかは非常に重要なポイントである。ここでは形式知化が特に重要と思われる、

- ①フェーズ1：中長期戦略に基づく買収計画策定の形式知化
 - ②フェーズ3：組織風土・人材DDの形式知化
 - ③フェーズ5：PMIプロセスの形式知化
- について、あらためて詳述したい。

①フェーズ1：中長期戦略に基づく買収計画策定の形式知化

ここでは買収計画をどのように策定するかが重要なノウハウとなる。そのプロセスは、

- ①事業環境を整理する
- ②自社のポジショニングを確認する
- ③そこから成長させたい事業領域のKFS

を抽出する

④それをもとに自社に不足していて特に重要なリソースに優先順位をつける

⑤買収候補企業の選定に重要となる基準を抽出する

——という手順を踏み、これらは雛型化されていることが求められる。できれば、①の事業環境の整理から⑤の買収候補企業の選定に重要となる基準の抽出までが、書類でマニュアル化されていることが望ましい。

⑥フェーズ3：組織風土・人材DDの形式知化

DDプロセスにおいては、特に形式知化しにくい組織風土・人材DDで本社の果たすべき役割が大きい。

ここでは、被買収企業の主要経営幹部の考え方や組織風土・価値観を評価し、被買収企業をどのような形で統合するのかを定める。被買収企業の組織風土、大事にしている価値観を理解し、自社（買収企業）のそれと比較をする中から、共通化できる点があるかどうかを評価しておく。これは、後のPMIのプロセスで非常に重要になる。なぜなら、買収企業・被買収企業の経営理念・価値観で類似している項目を抽出しておくことで、両社の根幹は同じ方向性を向いて事業を行っているお互いが認識できるからである。

また、被買収企業の組織風土として、トップダウンの文化であるのか、それともミドルマネジメントがしっかりしていて現場の意思が反映されやすいのかを見ることも、後のPMIを進めるうえでは重要である。さらに、各機能組織・事業部門間が連携する組織風土があるのか、それとも組織の壁が高く、部門

の壁を越えにくい組織風土であるのかを見極めることも非常に重要である。組織の壁が高い場合は、部門最適に陥りやすいことを示している。そうした企業は、経営者が全社の目標を示しても、それらを各部門がばらばらに遂行して部門最適となりやすい。本社は被買収企業のこうした組織風土を理解し、統合後にどのようにすれば組織間の壁が崩せるのかを考慮して統合後の進め方を策定する。

また、被買収企業の経営幹部がどのようなバックグラウンドや考え方をしているのかを、本社が見定めておくことも非常に重要である。経営幹部を残留させて統合を進めるのであれば、本社として、被買収企業に対するガバナンスをいかに利かせるのかが重要になるからである。経営幹部がどのような事業に意欲を持ち、何を大事に考えて事業を進めているのか、どのような意思決定スタイルを持っているのか、権限は委譲されているのかなどを理解する。本社は、戦略、大規模組織再編、投資といった重要な意思決定においては被買収企業の稟議規程などにガバナンスを徹底させる必要があるため、被買収企業が持つ意思決定スタイルはその後のガバナンスを検討するうえで非常に重要である。こうした組織風土・人材DDプロセスを明文化し、形式知化しておくことが重要である。

形式知化のために本社は、被買収企業の組織風土・価値観の見方と論点をまとめておくのが有効であろう。着眼点としてたとえば、

- ①経営者や主要幹部のバックグラウンドと考え方
- ②意思決定スタイル（トップダウン型の組織かミドルマネジメントが強くボトムアップ型の組織か）

③組織間連携の有無（縦割り組織か組織間連携があるか）

——のパターンとそれに対する施策を、過去の実例から抽出し形式知化しておくだけで、PMIの具体的施策をイメージしながら、組織風土・人材DDを進めることができる。こうすることにより、買収を進めるたびに本社の組織内に知見が蓄積され、統合後のガバナンスを強めることにもなる。

◎フェーズ5：PMIプロセスの形式知化

フェーズ5のPMIにおいても、プロセスを形式知化し、統合の進め方についてある程度ガイドラインとなるパターンを示しておくことは、過去の知見をベースにした考え方の手引きとなり、同じような失敗をしないため、また組織内部に知見を蓄えていくうえでも非常に価値がある。ここでは、

- ①PMI方針の策定
- ②経営理念・価値観の共有と統合
- ③戦略統合
- ④業務統合
- ⑤モニタリングプロセスの進め方

——を形式知化するやり方のうち、②以降について詳述する。

● 経営理念・価値観の共有と統合の形式知化

自社の歴史、経営理念、大事にしている価値観を被買収企業に紹介できるよう、文書に落とし込んで標準資料化する。併せて、自社と被買収企業の歴史、経営理念・価値観とを比較し、類似する考え方を抽出することは、異なる点が多いと思われた組織が互いの類似性を発見できるという、非常に重要なプロセスである。

食品メーカーB社は、自社の大事にしている考え方や歴史を紹介する標準資料を作成し、そのうえで被買収企業の歴史、経営理念・価値観を理解することで互いの組織への理解を深めている。こうしたことを形式知化していくことで、組織間の距離を縮める時間を短縮化できる。

● 戦略統合の形式知化

ここでは、買収企業の中長期経営計画など、グローバル戦略における被買収企業の位置づけと期待を説明する。さらに、市場環境に関する共通理解を醸成するためにSWOT分析を実施し、その結果から、戦略を導き出すワークショップの進め方などを形式知化する。

食品メーカーB社は、被買収企業と戦略ワークショップを開催して経営幹部同士が議論を重ね、共同で戦略を導き出している。その結果、被買収企業には「戦略が腹に落ちた」形で根づいている。こうしたことは両社が市場環境について同じ認識を持つためにも非常に有効で、特にSWOT分析は、市場環境変化が激しい新興国の把握に適している。

前述のように、食品メーカーB社はSWOT分析により、新興国で起きているモダントレードの急速な普及を市場環境変化として捉え、B社本社・被買収企業で共通認識を醸成した。そのうえで、本社が持つ高い品質管理手法やモダントレードの要望に応え続けてきた品質・パッケージ技術などをグループの強みとし、本社・被買収企業が一体となって品質を向上させていくことで、流通の変化が求める品質向上への要望に応えようとしている。

● 業務統合の形式知化

ここでは、戦略統合で定めた狙うべき統合効果を実現するために、各機能部門で実施すべきことを明確にする。たとえばバランススコアカードのようなフォーマットを用いて戦略マップを策定し、財務目標値から顧客、学習と成長、内部プロセスといった形で各部門の業務レベルにまで全社の戦略目標を落とし込むなどの手法がある。

製造業C社では、買収後に戦略ワークショップを開催し、その際、各部門責任者を参加させて戦略目標を共有し、彼らに各部門のバランススコアカードを策定させることで業務レベルの目標値にまで落とし込み、業務統合を推進している。こうしたプロセスは、戦略統合から業務レベルへの落とし込み方、業務KPI策定までの標準的落とし込み方の「標準プロセス」として形式知化され、継承されている。

また統合上特に重要な業務については、買収企業本社がプロセスオーナーとして、標準プロセス策定にイニシアティブを取っていく。生産機能を持つ企業を買収することで獲得できる大きな効果は、統合後の生産コストの削減や生産性向上であろう。一方、海外での販売機能強化が目的の買収であれば、顧客ニーズを収集し、それを商品企画に反映させるなどの業務統合が必要になる。さらにSCMにおいては、販売、生産、資材調達などの需給予測、生産計画との連携、在庫管理などの業務と、本社が保有している業務の進め方との整合を取る必要がある。工場やSCMなどは買収した地域にとどまらずグローバル規模での製品の供給・調達へとつながっていくことが多く、地域で標準化してしま

うと、SCMや生産をグローバル規模で進めることが難しくなる。

業務統合プロセスにおいて、特に本社の経営企画等の戦略を担う部門、生産・販売・物流等のグローバルSCMに関連する部門、人事・経理・法務・情報システム等の間接業務を担う部門などは、本社の各部門がプロセスオーナーとなって、両者の業務プロセスをどのように合わせていくかを検討する。

GE（ゼネラル・エレクトリック）など海外企業であれば、100日以内で業務統合をする。ところが日本企業の間接部門は、「遠心力」のみで海外に進出していった経緯もあって、海外地域に対して本社と同じ標準領域を策定してこなかった。しかしながら、今後海外のオペレーションが拡大するに伴い、業務統合における本社の役割も大きくなる。なぜなら、海外でのオペレーション拡大によって業務プロセスに対するガバナンスが維持できなくなるおそれがあるからである。また、非標準のプロセスをそのままにしておく業務プロセスがばらばらになり、人員が大幅に重複してしまうことなどもある。したがって統合後は、経営企画部門等の戦略部門や、生産・販売・資材等のSCMを検討するうえで業務プロセスを横断的に合わせていかなければならない部門、さらに人事・経理等の間接部門が、被買収企業にカウンターパートを立て、プロセスオーナーとして標準領域の議論をしていく必要がある。

そのために本社は、まずここだけは本社と整合を取る必要のある業務を、「標準領域」として明確に定める。

たとえば、経営企画部門の中期経営計画策定機能、会計部門の連結会計業務、人事部門

の経営幹部人材育成プロセスなどは、地域横断的に本社との整合性を考えていくべきである。こうした領域を、本社の各部門はプロセスオーナーとして、被買収企業にカウンターパートを立ててプロセスを統合していくのである。こうした業務統合の進め方については、買収を進めながら事例の蓄積とエッセンスの形式知化を進めていく。

日本企業の場合、欧米企業のようにグローバルの標準プロセスを持っていないことが多いため、プロセスを適応させること自体、不可能である。とはいえプロセスの安易なグローバル標準化は、被買収企業が地域に合わせて最適化してきた良さまで損ないかねない。しかしながら、本社がプロセスオーナーとして整合を取るべき業務を各業務の中に明確に定め、それについては業務プロセスの統合を図れるよう、業務領域と進め方を、本社機能別に明確にしたうえで形式知化しておく必要はある（図5）。

● モニタリングプロセスの形式知化

戦略策定から業務統合を進めた後は、その成果を着実に実現するためにモニタリング用の指標を設定する。本社としては、M&Aでの投資が着実に回収できるように、統合効果を業務レベルにまで落とし込み、KPIで目標値を管理していく。実際には、業務統合で戦略マップを策定したのち、それを具体的に展開するため、各業務別に、戦略を実現する具体的なアクションプランとKPIにまで落とし込み、統合の効果を四半期に一度などモニタリングしていく。

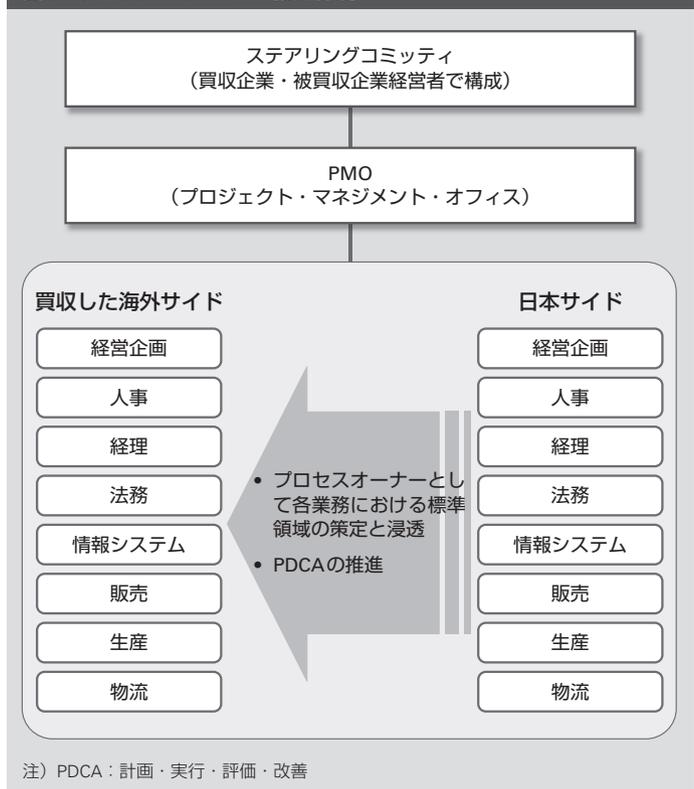
こうしたプロセスは、本社が強くイニシアティブを取って実施していく。たとえば、前

述したバランススコアカードの戦略マップのような戦略レベルから、それを実現するための各業務別のKPIに落とし込む。また、戦略を実現するには多くの場合、部門単独ではなく部門横断の活動になる。SCMであれば、販売・資材・生産を連携させなければならず、こうした業務では部門別のKPIを追うだけでなく、部門横断のクロスファンクショナルテーマのKPIを策定する。SCMの場合は、たとえば顧客への納入リードタイムや在庫回転率などは、部門横断で在庫回転率の向上と営業の機会ロスの極小化を実現していく。こうした進め方を雛型化し、形式知化する。

3 | 戦略、投資、組織・人事に関するガバナンス設計

クロスボーダーM&A・PMIで重要なのがガバナンス設計である。出資形態にもよる

図5 クロスボーダー PMI推進体制



が、完全子会社にするのであれば、戦略、投資、組織・人事に対するガバナンスは買収企業が方針を策定できる。したがって、被買収企業の経営幹部を残留させるかどうか、考え方を特に合わせなければならない生産や品質管理に関する人材を本社から派遣して被買収企業へのガバナンスを強めるかどうか——などは本社が設計する。

ガバナンスは、戦略、投資、組織・人事に対して設計する。本社が考える戦略を被買収企業にどのように浸透させていくのか、投資決裁の権限をどこまで現地に認め、どこから先は本社への照会事項とするのか、経営幹部や重要なポジションの人事権、組織改編などについてのガバナンスを設計する。

一方、出資が51%以上ではあるが100%ではない場合、上場企業であれば一般投資家が、非上場企業であれば元オーナー一族を中心とする元オーナー関係者が株式を保有していることが多い。

元オーナー経営者のガバナンスが非常に強かった会社であれば、元オーナー経営者の株式持ち分を意図的に残し経営に参画させることで方針の浸透を図る。しかしながら、特に新興国企業の場合、元オーナー経営者の多くは独断で意思決定する習癖が抜けず、買収企業が株式の過半を持っているにもかかわらずガバナンスを発揮できないケースも多い。こうした場合は、元オーナー経営者と数年間、経営を共にすることで、組織運営における重要人材やコンプライアンス（法令遵守）上のリスクなどを把握し、最終的に元オーナー経営者の持ち分を買い取って100%出資とし、その後、元オーナー経営者によるガバナンスから組織によるガバナンスに移行するのが有

効である。

なお、一般株主が株式を保有している場合は、買収企業の戦略、投資、組織・人事がどのように利益貢献できるかを一般株主にも説明する。

4 | 自社（買収企業）内および被買収企業内の統合人材の育成

本社がさらに進めるべきは、前述の形式知化されたM&A・PMIプロセスに基づいて、M&A・PMIを推進できる統合人材を育成することである。

方法としては、形式知化したマニュアルを活用して人材の若返りを常に図っていくことである。M&A・PMIの推進は非常に特殊な技能を要するため、こうした知識やノウハウはとかく特定人材にとどまってしまう、M&Aが常に同じメンバーで進められるケースが多い。また、人件費などのコスト削減の理由で若手にM&A・PMIプロセスを経験させたくても、経験者が常に固定メンバーとして担当することから経験知が受け継がれないことも多い。これを防ぐため、本社は形式知化したマニュアルに基づいた教育とOJT（職場内訓練）として、経験者と若手を組み合わせさせて買収案件に対応させる。

また被買収企業も、内部で統合人材を育成する。各業務の主担当者を抽出し、買収企業の経営理念・価値観を理解し統合の成果を上げていくため、業務統合に前向きに取り組む人材を、本社がイニシアティブを取って育成する。この場合の育成は本社の各機能別組織に分かれるが、統合上、特に重要と思われる経営企画部門における中長期経営計画等の戦略策定プロセス、人事部門における経営幹部

候補等のグローバルタレントマネジメント、グローバルSCM等の業務については、被買収企業側の統合人材を育成していく。

本社はこうした領域で、M&A・PMIの経験知を組織として着実に蓄積し、事業・地域ポートフォリオを強化していく中長期戦略を実現していく。また、M&A・PMIの進行に伴って新たな業務ルールが急速に取り込まれ、ガバナンスや効率性の面で脆弱性が生じる可能性がある。そのため本社は、経営プラットフォーム強化のためのグローバルSCM、間接業務の標準領域策定を進める必要がある。こうしたことは事業成果を追求する事業部門ではなく、本社が強いイニシアティブを発揮し進めていくことが望まれる。

注

1 企業が他社とM&Aや事業再編を行う時、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

2 戦略計画ツールの一つ。SWOTとは、「Strengths（強み）、Weaknesses（弱み）、Opportunities（機会）、Threats（脅威）」の略

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

長尾良太（ながおりょうた）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部上級コンサルタント

専門はアライアンス戦略全般。クロスボーダーM&AおよびJVにかかわるアドバイザー業務

村岡洋成（むらおかひろしげ）

公共経営コンサルティング部上級コンサルタント

専門は事業戦略の立案、事業統合の実行支援など

手塚洋平（てづかようへい）

ICT・メディア産業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は事業戦略立案、PMI戦略、本社改革など