

MESSAGE

2

情報セキュリティの新たな潮流を創る

増谷 洋

## 特集 日本企業の新興国PMIにおける成長戦略

4

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

8

日本企業の新興国PMIにおける  
成長戦略の要諦

青嶋 稔

20

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

32

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

44

日本企業の新興国PMIにおける  
人材・組織の統合

松岡佐知  
青嶋 稔

NAVIGATION &amp; SOLUTION

56

ASEAN成長国の生活者動向と  
小売市場の拡大

川津のり

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

74

加速する中国証券業界の規制緩和

神宮 健

NRI NEWS

76

中国のスマートシティ市場へ参入するために

武居輝好

FORUM &amp; SEMINAR

80

これからのテキストマイニングトレンド

## 情報セキュリティの 新たな潮流を創る

執行役員  
NRIセキュアテクノロジーズ代表取締役社長

増谷 洋



商用利用が1990年代初頭から日進月歩で進み、ドッグイヤーなどという懐かしいワードが盛んに使われていた時代から20年、インターネットはビジネスのコミュニケーション手段として不可欠な重要インフラに成長した。

黎明期からの成長過程において企業・組織は、インターネットが持つ時間的・場所的無限定性、高速性という特徴を享受し、国境を越えて事業活動を効率化しながら、ビジネスを加速させるアクセルとして利用してきた。

一方で、同じインターネットが持つ匿名性、無痕跡性という特徴を、業務においてどのようにカバーするかにも多くのリソースが割かれた。アクセスコントロールやログの保存・分析、監査などの領域がそれであるが、単に技術的進歩によって解決できるわけではないところが厄介で、いまだに課題が多く存在しているように思う。

このような企業・組織の努力とは対照的に、匿名性、無痕跡性を最大限に悪用するのがサイバー犯罪である。かつては、スクリプトキディと呼ばれる愉快犯目的の個人から、情報および情報システムを守ることが情報セキュリティの主流であったが、インターネットを通じてやり取りされ、情報システムに格納される情報の価値が大きくなるにつれて犯罪者側も組織化され、金銭取得目的かつステルス型に攻撃が高度化した。さらに最近では、国家の関与が疑われる大規模なサイバー攻撃も出現している。

商用ネットワークとして発展してきたインターネットの空間に、軍事目的のオペレーションが同居し、その存在がますます大きくな

るということは、企業活動への影響も少なからずありうる。したがって今後は、サイバーテロやサイバー戦争が起こった際に、その影響を受けるリスクを想定し、ふだんから対策を講じることが求められる。

では、そのリスクと対策とは何か。

今日、ハッキングによる直接的な不正アクセスに加え、マルウェアによってサイバー攻撃が敢行されるのが一般的である。サイバーテロや情報戦争が現実味を帯びる環境下では、特定の産業や組織をねらったいわゆる標的型攻撃と、ライフラインの破壊やデマ情報の流布といった社会生活全般に混乱をきたすような事態が想定される。このような状況に陥っても、事業継続が可能なように対策することになるが、マルウェア感染における標的型攻撃対策、クラウド活用等も含めた情報および情報システムの保全・保護、有事の際の復旧活動の迅速化などが喫緊の課題となろう。

対策の方向性としては、ポリシー・コンプライアンスといった手続き志向型の情報セキュリティから、ネットワークモニタリング、ログ解析・相関分析といった実行型防御へ予算とリソースをシフトさせることに尽きる。

ただし、こうした対策は容易ではなく高度な技術を要する。単一の企業・組織ですべて実行することも、よほどの大規模組織でないかぎり不可能である。そこで、情報セキュリティ専門のサービス事業者へこれらの業務を委託するのが、現実的な解となるはずで、複数の企業・組織のモニタリングから得られるコレクティブインテリジェンス効果も期待で

きる。ある1社で起こったインシデント対応や教訓を共有できるというメリットである。

クラウド環境を利用している場合なども、当然自社内の対策だけでは完結しないため、クラウド基盤に万が一の事態が生じた場合も含め、サービス事業者側と緊密な連携を保持しつつ、有事の際の意思決定機能を整備しておくべきである。こうすることで、情報セキュリティに関する安心を手にすることができ、自社のコアコンピタンスに経営資源を効率的に集中できる。

一方、情報セキュリティ対策を預かるサービス事業者側も、各社の強みを活かした効率経営が求められる。情報セキュリティ市場は、IT市場全体からすると比較的小規模だが、マネージドセキュリティサービス、脆弱性診断、監査といったさらに細分化された領域に同一サービスを行うプレイヤーがいくつも存在するのは非効率であり、業界の健全な発展は期待できない。また、他の産業と同様に、人材と技術開発が課題であり柱でもあると思うが、情報セキュリティ人材の育成も、個別企業ごとに行うより、業界全体として取り組んだほうが効率的である。また、攻撃側が国境を意識しない以上、グローバルな連携も必須である。

情報セキュリティは、大規模犯罪組織および悪意ある攻撃を行う国家との戦いの様相を呈し始めている。善意に基づく法治国家側につく第二の勢力として、新たな枠組みづくりの必要性を訴え、その原動力になることを目指したい。

(ますたにひろし)

# 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「リバーズイノベーション」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

たなり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

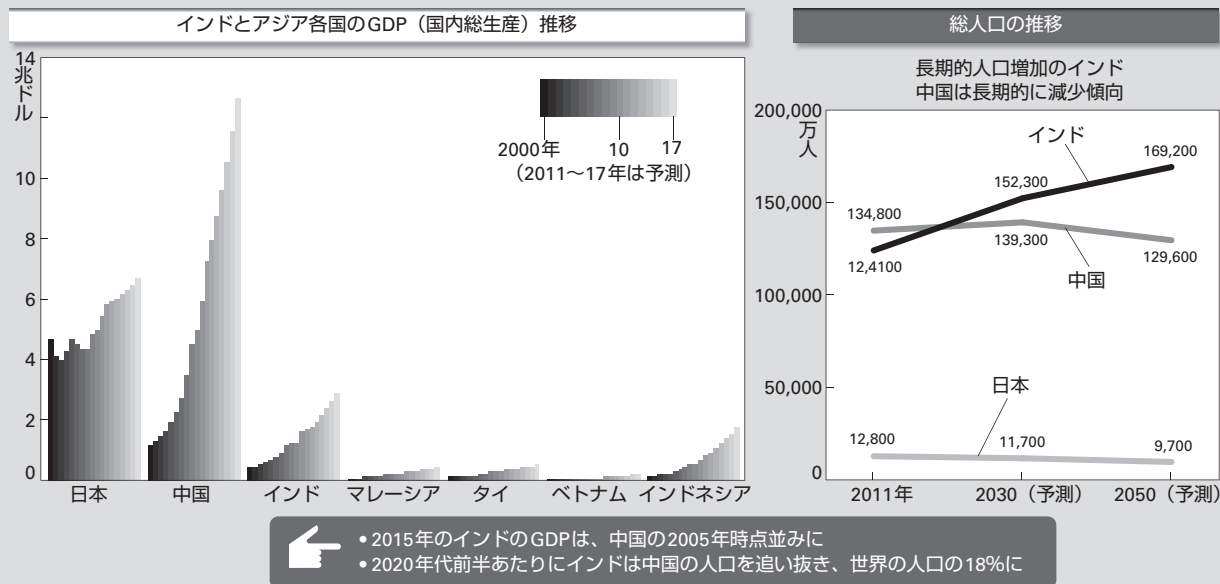
日本企業が新興国を中心に成長戦略を実現していくには、日本本社の戦略策定機能を強化するとともに、地域統括会社の機能も大幅に強化しなければならない。成長の軸足が新興国となり、現地により即した成長戦略の策定と展開が必要になれば、日本本社の役割も自ずと変わる。この場合、日本本社は同戦略

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



出所) GDPの推移：IMF（国際通貨基金）資料、総人口：国際連合「World Population Prospects」より作成

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

# 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。

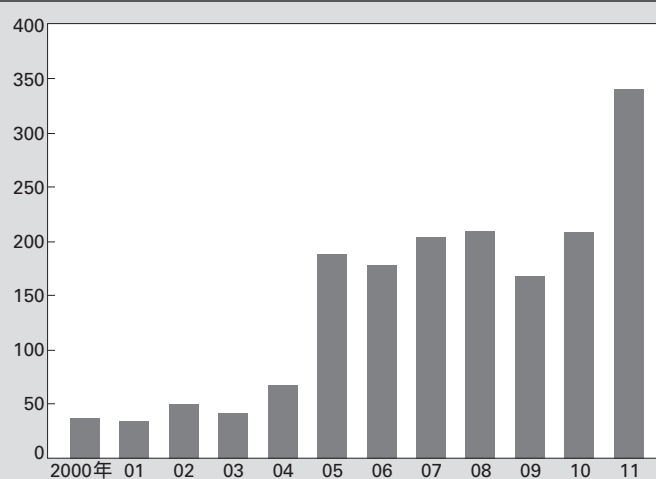
また、これまで先進国中心であったM&Aは、現在では新興国で増える傾向にある。具体的には、かつては北米・欧州のM&Aの案件数が多かったが、現在は東南アジアやBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）を中心に増加傾向にある（図2）。

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。

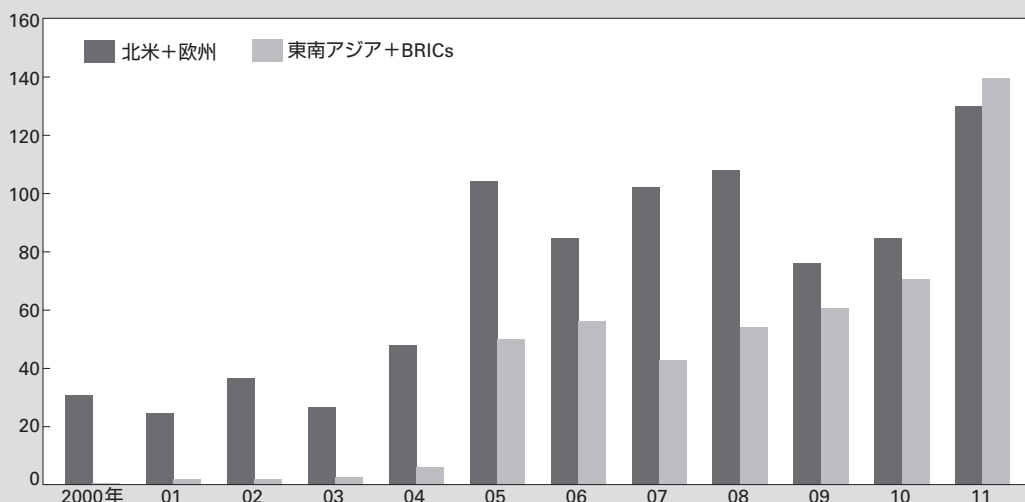
こうした流れは、近年、急速にグローバル化を進めてきた日本の製薬会社や食品・飲料会社に多く見られる。製薬や飲料・ビールなどの製造業は、かつては日本市場だけで成長することができた。しかし、少子化の進行に

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<sup>注1</sup>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<sup>注2</sup>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"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地経営陣の戦略に関する納得感の醸成</li> <li>経営意思決定プロセスの仕組み導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務ルールの明確化とKPI策定</li> <li>業務間コンフリクト（利害衝突）の調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>達成度合いの「見える化」</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合推進人材の発掘と育成</li> </ul>		
アクション プラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>SWOT分析：市場・競合・自社・チャネルに関する共通認識の構築</li> <li>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</li> <li>被買収企業の経営陣、各機能キーマンの巻き込み</li> <li>本社からの各種支援メニューの「見える化」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種KPIの設定 進捗状況管理のための現実的なKPIを設定</li> <li>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</li> </ul>

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<sup>注3</sup>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<sup>注4</sup>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。

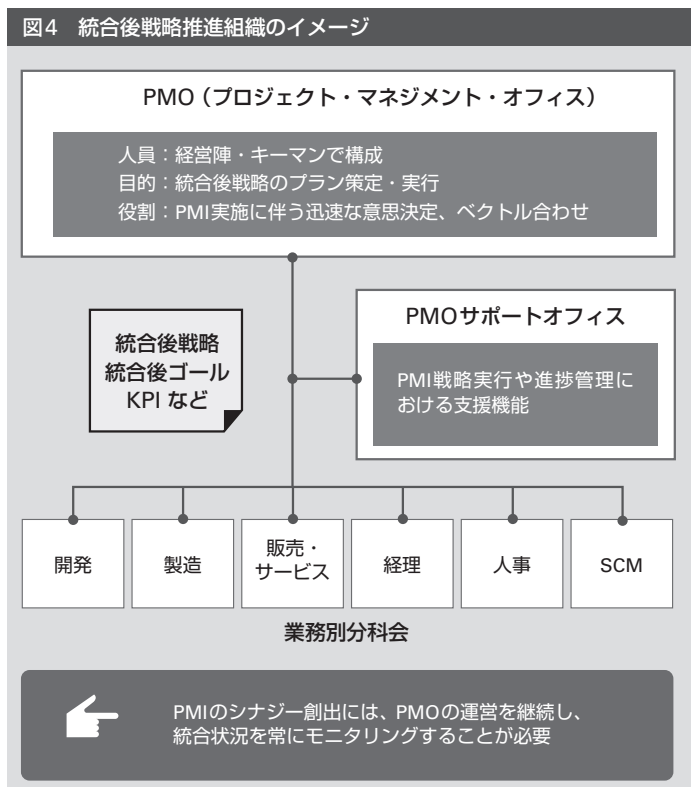
たとえば、顧客への納期を追求する営業と在庫削減を重視する生産部門とでは利害が衝

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

# 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<sup>※1</sup>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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地経営陣の戦略に関する納得感の醸成</li> <li>経営意思決定プロセスの仕組み導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務ルールの明確化とKPI策定</li> <li>業務間コンフリクト（利害衝突）の調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>達成度合いの「見える化」</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合推進人材の発掘と育成</li> </ul>		
アクション プラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>SWOT分析：市場・競合・自社・チャネルに関する共通認識の構築</li> <li>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</li> <li>被買収企業の経営陣、各業務のキーマンの巻き込み</li> <li>本社からの各種支援メニューの「見える化」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種KPIの設定 進捗状況管理のための現実的なKPIを設定</li> <li>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</li> </ul>

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
③事業環境の変化に関する共通認識の醸成	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
④戦略ワークショップによる戦略構築プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>

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、競合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、競合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<sup>22</sup>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<sup>23</sup>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<sup>24</sup>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

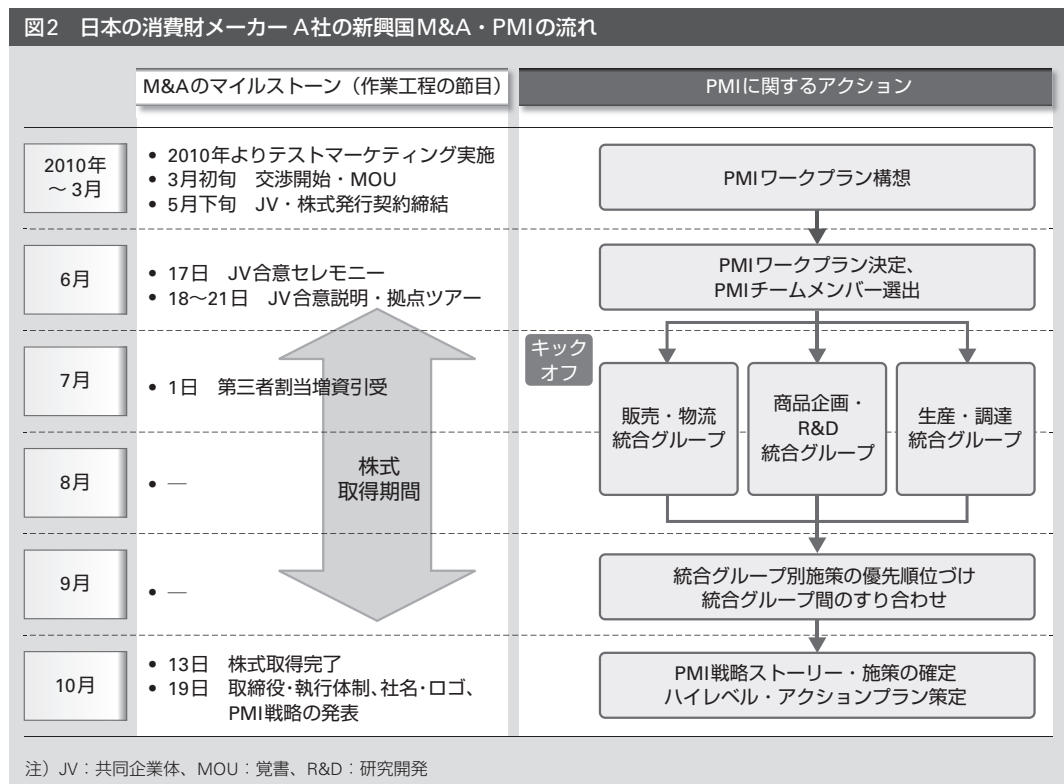
収企業・被買収企業の販売・物流、商品企画・R&D、生産・調達の各統合グループが戦略を実現するための施策を策定し、これらの統合グループをまとめるPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）が、統合グループそれぞれが提出した施策のすり合わせを進めていった。

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



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ぬ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

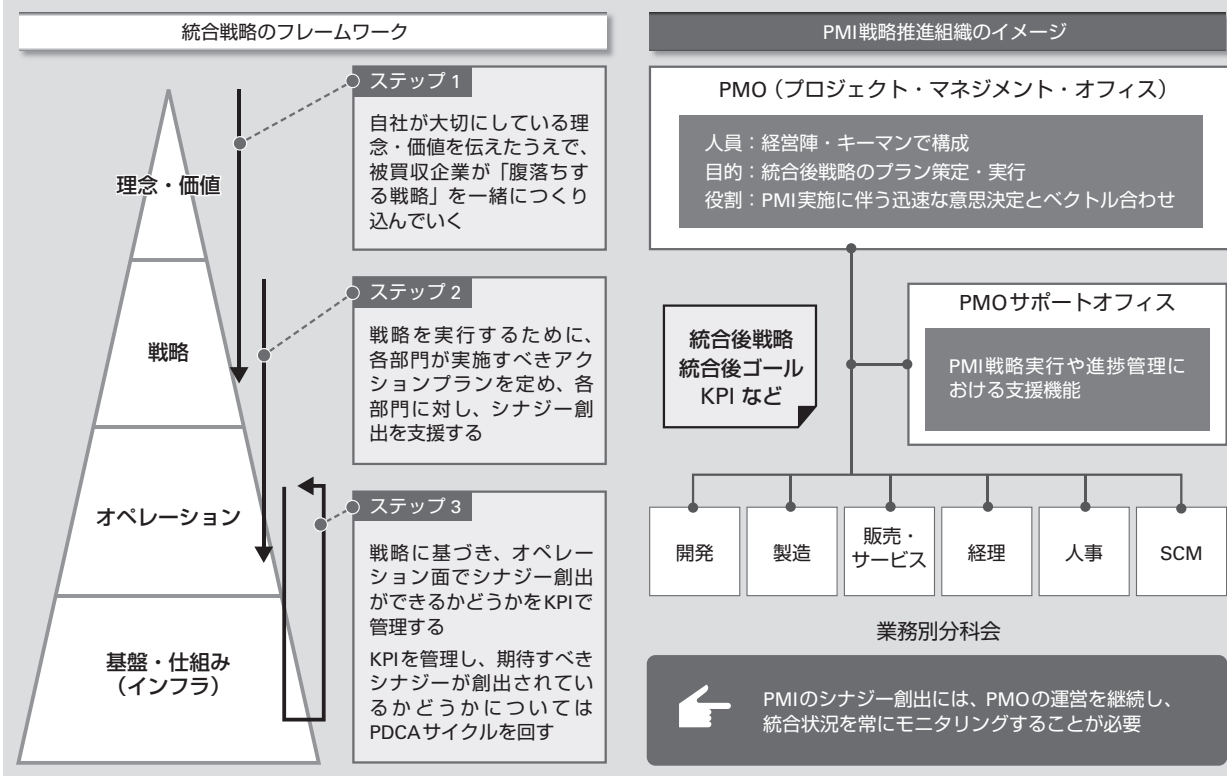
戦略統合プロセスから業務統合プロセスへ進むと、各業務別の統合プロセスの過程で、業務間の意見の不一致や利害衝突が起こるようになる。これを解消しなければ会社がばらばらになってしまう。

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

# 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すると、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つたり、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つたりする。

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かかわからない」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でき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すべて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<sup>1</sup>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、買収企業を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<sup>22</sup>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への不退職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。

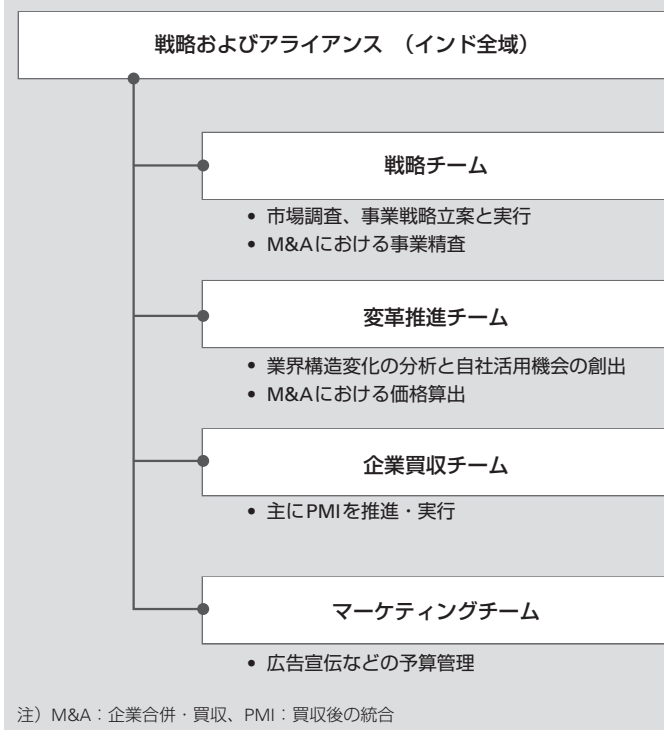
#### 4 欧州系ビル設備メーカーD社

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

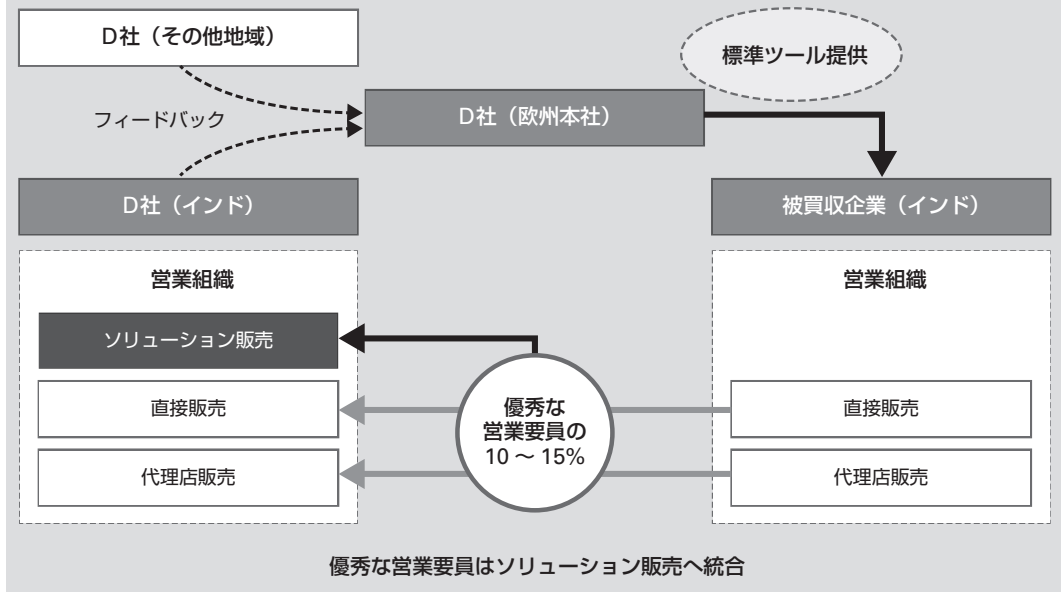


加えて各ビジネスユニットも「戦略チーム」という戦略企画機能を持っており、このチームはあくまでM&Aに特化したものである。

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。

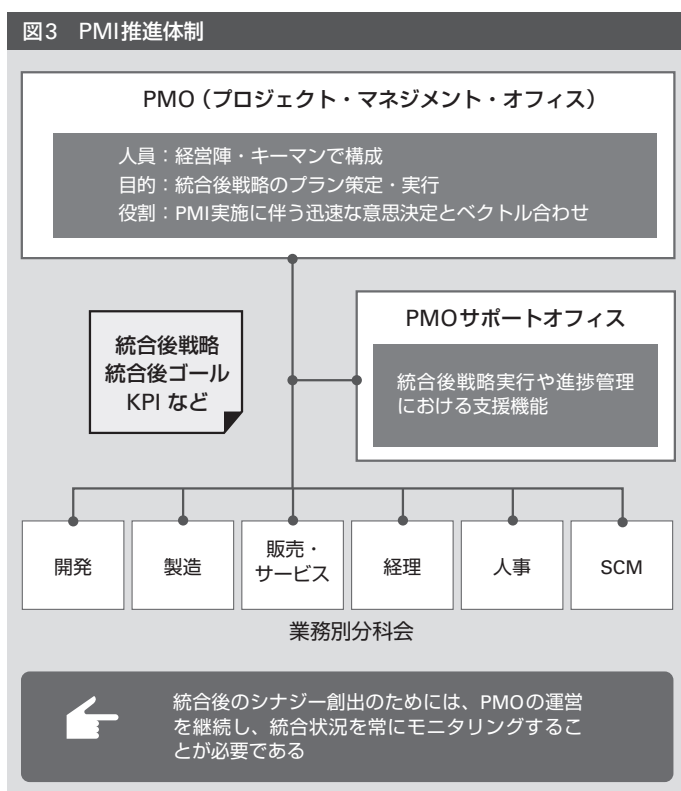
たとえば製造タスクフォースの場合、既存の製造工程の生産性を一定水準に到達させるという目標を設定する。この目標実現の具体策には、金型設計の図面整備や、在庫管理・経営管理に必要な数値の取得などが挙げられる。そしてこれらの実現には、現状の業務フローを変えて新しい業務ルールを策定することが必要となる。この業務ルール策定では、目標を示すこと、およびその目標を効率よく実現するための買収企業による業務支援が不可欠である。

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。

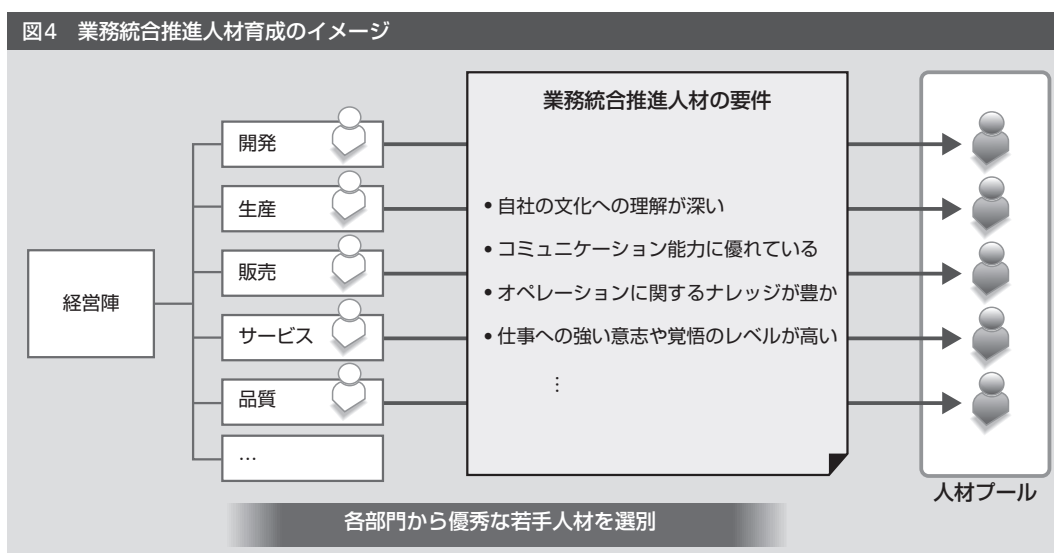
## 3 統合状況モニタリングとPDCAの徹底

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

# 日本企業の新興国PMIにおける 人材・組織の統合

松岡佐知



青嶋 稔



## CONTENTS

- I 日本企業が抱えるクロスボーダー PMIの問題は人材不足
- II 新興国PMIにおける買収側日本企業の役割
- III 買収側日本企業における体制強化の先行事例
- IV 経営者・次世代幹部候補人材の発掘と育成の先行事例
- V 現場マネジメント人材の発掘と育成の先行事例
- VI 今後の新興国PMIを成功させるために

## 要約

- 1 日本企業が抱えるクロスボーダーPMIの問題は、経営者、統合を担う「チェンジエージェント（統合推進人材）」や現場マネジメント人材など、あらゆるカテゴリーでの人材不足である。
- 2 こうした状況を打破するため、PMIプロセス自体を人材選抜・育成の機会として機能させるべきである。買収側日本企業（以下、買収企業）には、①あらゆる層に対する「人の目利き力」（優秀人材に対する選別眼）を磨き、コア人材を発掘して統合を進めるための重要ポジションに配置すること、②「人材パイプライン」を機能させること、③「標準型・雛型（業務テンプレート）」を策定し、その導入プロセスをスキルトレーニング機会として活用すること——が求められる。
- 3 統合推進人材の育成体制においては、買収企業はPMIプロセスを活用して、現地人材育成と日本人グローバル人材育成の両方を強化すべきである。
- 4 経営者・次世代経営幹部候補人材の発掘・育成では、買収企業の人事部の適切な関与により人材パイプラインを生きたものにする。
- 5 現場マネジメント人材は、短期ではなく継続的なOJT（職場内訓練）で発掘・育成していく。
- 6 以上の役割を果たすために、買収企業には「内なるグローバル化」が求められている。

# I 日本企業が抱えるクロスボーダーPMIの問題は人材不足

## 1 日本企業のクロスボーダーPMIの問題

本誌2009年11月号特集「日本流クロスボーダーPMIの確立——M&Aの真の成功に向けて」では、以下を提案した<sup>注1</sup>。

- M&Aの目的に鑑み、被買収企業の経営資源を可能なかぎり活かした「賢いPMI（買収後の統合）」の実行
- 経営管理や業務プロセスの標準型・雛型＝「PMIテンプレート」の構築
- 人事制度統合の段階モデルの構築

現時点（2012年10月）でも日本企業の取るべき対応自体は変わっていない。しかしM&Aには、新興国市場での成長機会の獲得や技術開発のスピードアップなど、短期的に目に見える効果を出すことが要請されており、以前よりも踏み込んだ解決策が強く求められるようになってきている。

本稿でも、クロスボーダー（国境を越えた）PMIの課題解決に、先行事例を交えてより具体的な提案をしていきたい。

## 2 あらゆるカテゴリーで人材が不足

日本企業が抱えるクロスボーダーPMIの問題は、多くの場合、人材不足に行き着く。いかに魅力的な統合計画を作成しても、各タスクを推進できる人材がいなければ統合は進まない。しかし現実には、経営者、次世代経営幹部候補、ミドルマネジメント、現場マネジメントなどあらゆるカテゴリーで現地人材が不足しているため、重要ポジションの安定的な現地化を進められない状況にある。以下で

は、各人材カテゴリーの問題を見ていく。

### (1) 現地経営人材の不足

クロスボーダーPMIにおいてリーダーシップが重要であることは今さらいうまでもない。しかし、人と組織の融合に協力的で、買収側日本企業（以下、買収企業）が描くシナジー（相乗効果）創出戦略を理解したうえで、被買収企業のリソースを活かしながらいリーダーシップのもとに統合を進められる現地経営人材が確保できるケースは少ない。

特に新興国PMIの場合、被買収企業についての情報収集は先進国と比較すると困難であるため、M&A以前の経緯を把握している現地経営人材は非常に貴重な存在である。被買収企業の側からこのような人材を確保できなければ、M&A時に携わった日本人の統合人材が、その後何年にもわたって現地に張りついて被買収企業の内情を把握し、かつ統合を進める役割を担わざるをえなくなる。これでは、経営ポジションの現地化もなかなか進められない。

### (2) 次世代経営幹部候補・ミドルマネジメント人材の不足

PMIを進める体制は、多くの場合、買収・被買収企業の経営陣と同社のキーマンにより構成されるPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）のもとに、製造、販売・サービス、経理、人事といった業務別分科会を設置する形を取る。PMOが統合戦略の策定と実行、および統合作業の支援と進捗を管理し、各業務別分科会はそれらの実務を担うという役割分担になっている。

野村総合研究所（NRI）では、PMOのメ

ンバー、あるいは業務別分科会のリーダーとして統合を推進する人材を「チェンジエージェント」と呼んでいる。ミドルマネジメント層から選抜され、買収企業と被買収企業の間や機能間を連携させ、さまざまな調整・意思決定にかかわりながら統合の実務を推進するという非常に重要な人材である。

次世代経営幹部候補人材がこのチェンジエージェントにアサイン（配属）されることは、会社全体が見渡せる「経営目線」を身につける非常に良い機会である。にもかかわらず、これまで多かった先進国PMIのケースでは、このチェンジエージェントを務めた人材に対するその後のキャリアパスが統合時点に設計されていたケースは少なかった。その結果、同じ人材が5年、10年とチェンジエージェントを務め続けることになり、優秀な人材の昇進機会をかえって奪ってしまうケースも見られた。

また、こうした人材配置を続けた結果、統合の際の貴重なノウハウが属人化してしまい、次世代のチェンジエージェントが育成できないという弊害も招くことになった。積極的なM&Aにより事業を短期間に拡大しようとしたとき、統合を推進すべきチェンジエージェントの不足がボトルネックとなって実行できないという事態に陥るのである。チェンジエージェントに尽力する優秀な人材の将来のためにも、また日本企業のためにも、新興国PMIにおいて、今後こうした事態を回避する方法を提案したい。

### (3) 現場マネジメント人材（工場長、班長）の不足

本来、ものづくりの技術やものづくりにお

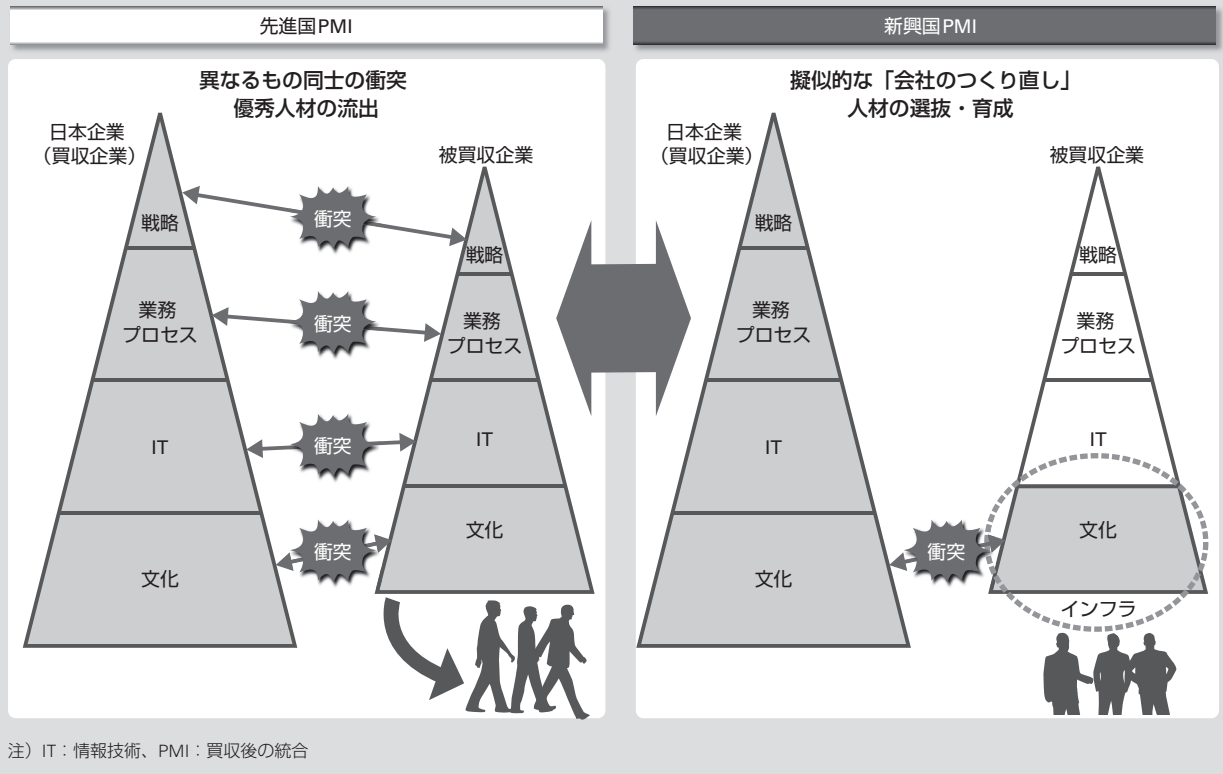
ける現場マネジメントは日本企業の得意分野であり、被買収企業側の人材にとって、優れたノウハウやスキルを学べるというメリットも大きいはずである。しかし、ものづくりの現場で品質管理上重要なポジションにある工場長や班長といった人材がM&A後に辞めてしまい、人材が定着しないことが問題となっている。

その背景には、日本企業（買収企業）のものづくりのノウハウが、教育研修やマネジメントの仕組みとして即座に輸出できる形に取りまとめられていないことがある。そのため特に新興国において、日本企業への期待値が高いM&A直後に、被買収企業側の従業員たちが求めるナレッジ（知識・知恵）を提供できないという事情がある。買収企業は、現地で発生するさまざまな問題への対応に追われ、被買収企業の従業員たちが期待するようなスキル向上のための取り組みにまでは手が回らない。その間に、期待はずれと感じた被買収企業の従業員が流出してしまうのである。

さらに、先進国・新興国を問わず現場マネジメントには特有の難しさもある。ものづくりのような現場は、ホワイトカラー人材の職場と比較すると職階の数が少なく、マネジメントポジションも限られているために、魅力的なキャリアパスの提示が難しい。

対応策としては、チームワークのよい組織風土づくりや業務上の裁量権の大きさ、品質・技術レベルの高さに対する誇りや満足度向上など、非金銭的な報酬を与えることである。しかし多くの日本企業は、日本のものづくりの現場ではこうした取り組みを実行していながら、現地ではそこまではできていない。

図1 先進国PMIと新興国PMIの違い



## II 新興国PMIにおける 買収側日本企業の役割

### 1 人材現地化が急がれる 新興国PMI

これまで見てきたような現地人材不足が先進国で発生した場合、日本企業は日本人を派遣することで対応してきた。しかし、コスト面の問題から新興国の場合は、日本人を長期にわたって大量に派遣することは困難である。

そもそも新興国でのM&Aの目的はコストメリットである。そういうメリットを早期に享受できるようにするためにも日本人駐在員の役割は、「その日本人がいなくても経営が遂行され業務が回る」状態をつくり出すこと

である。そのようになるためには何をすべきか。それには買収企業の適切な関与が求められる。

### 2 新興国PMIに求められる 買収側日本企業の役割

先進国PMIの難しさは、戦略・業務プロセス・ITシステム・組織文化とあらゆる面で、被買収企業が以前から持っていたものと買収企業のそれらとが異なり、衝突することにある (図1左)。

一方、新興国PMIの難しさは、被買収企業が、たとえば、

- ①同族会社が多く、適切な経営ガバナンスや戦略策定プロセス、経営管理プロセスを欠いていること

②製造業の場合、日本企業ほどの品質を求められてこなかった現場が、日本のレベルに見合う生産技術や品質管理プロセスを欠いていること

③上述の未整備な業務プロセスに起因して、適切なITシステムを欠いていること

——である。

そういうケースでは、「統合」といっても、すでにあるもの同士をまとめればよいというわけにはいかず、その実態は、たとえばITシステムであれば、ITシステム以前の業務ルールや業務マニュアルを明文化する段階から始めなければならないなど、もともと何もないところに求める戦略・業務プロセス・ITシステムや組織文化をつくっていく作業になる（前ページの図1右）。

新興国でM&Aのたびに、ないものをこうしてゼロからつくっていたのでは、前述のように日本人を長期に大量に現地に張りつけなければならなくなってしまふ。

また、このような先の見えにくい会社を擬似的に「つくり直し」していたのでは、買収企業側はメリットを見出せず、しかも被買収企業の人材流出にもつながるおそれがある。

### 3 人の目利き力、人材パイプライン、業務テンプレートの3点セットが必要

以上のような事態を避けるには、PMIのあらゆる場面を人材選抜・育成の機会として活用しながら、「型」すなわち「業務テンプレート」を活用して統合を一気に進めていくことが有効である。

#### (1) 人の目利き力

具体的には、第1にあらゆる層に対する「人の目利き力」（優秀人材の選別眼）を養うことである（図2）。

統合の第一歩として、買収企業の地域統括会社を中心となって自社現地法人および被買収企業から統合を進めるコア人材を発掘し、PMOのメンバー、あるいは業務別分科会リーダーとして統合を推進するチェンジエージェントに配属する。

被買収企業の優秀な人材を適切に選抜し、PMOのヘッドやチェンジエージェントとして重要な役割を担わせることは、統合を進めるうえでは欠かせず、被買収企業側のモチベーションを高め人材流出を防ぐことにもつながる。逆に、誤った選抜をしてしまうと、優秀な人材を見極められないマネジメントが不適格な人材をマネージャーに登用し、このマネージャーがさらに誤った人事を行って優秀な人材を埋もれさせるなど、負の連鎖が生じてしまう。能力に不足のある人材が残り、優秀な人材が埋もれたり流出したりする状況がいったん生じると、それを是正するのは容易ではない。

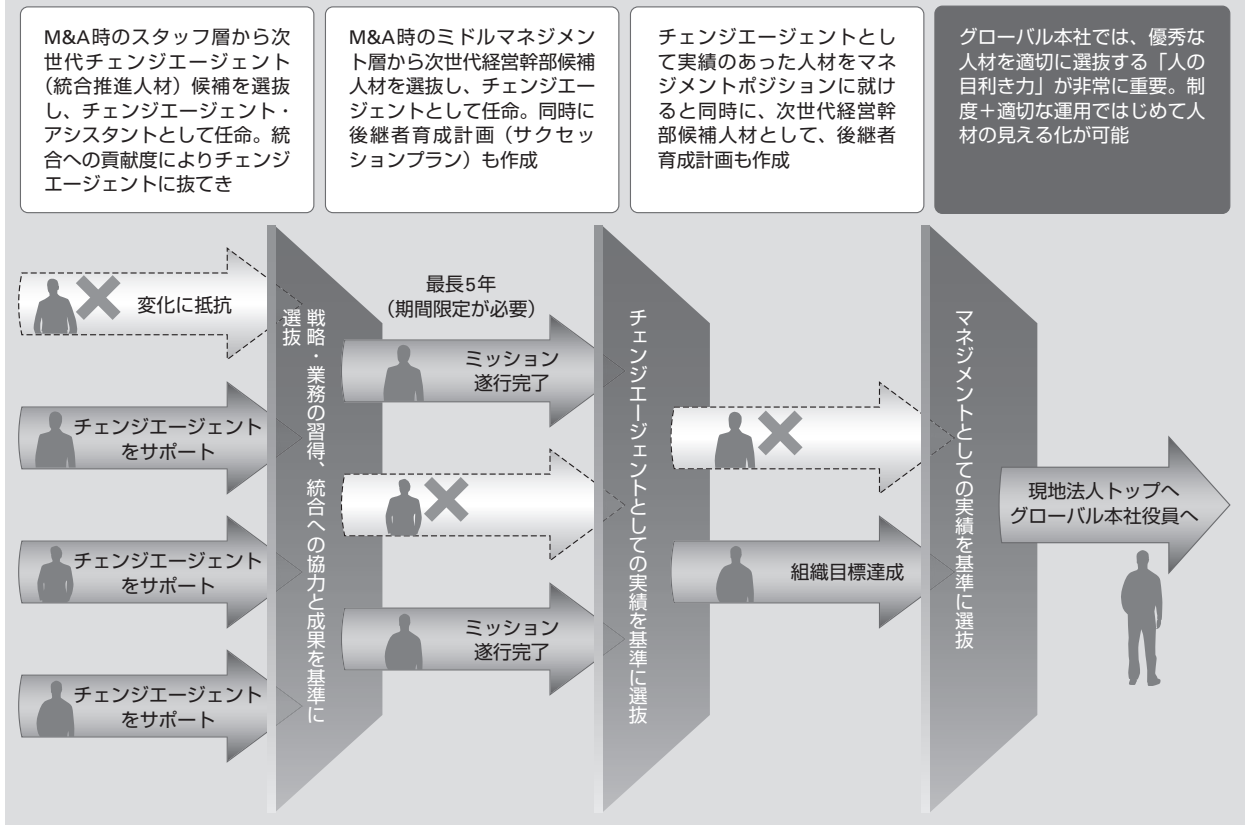
また、「ニワトリが先かタマゴが先か」の議論になるが、日本人だけで構成されたチームで現地の優秀な人材を目利きするのは難しい。できるだけ早期に、信頼できる現地マネージャーのなかからそれを支援してくれる人材を地域統括会社に確保しておくことが重要である。

#### (2) 人材パイプライン

第2に、チェンジエージェントとして統合に貢献した人材が上位ポジションに昇格し、



図2 買収後のコア人材の選抜・育成イメージ



これを支えていた若手人材が次のチェンジエージェントになるなど、優秀な人材が、上位のポジションに順次就いていく連鎖、いわゆる「人材パイプライン」を機能させなければ、チェンジエージェントの人材不足は解消されない。

この人材パイプラインを機能させるには、人と組織の融合に貢献した人材が評価され、昇格機会が与えられるよう、チェンジエージェントのポジションを後継者育成計画（サクセッションプラン）を含む人事制度と連動させ、5年後、10年後を見すえたキャリアパスの設計をしておく。

統合時にチェンジエージェントに起用される人材は、これからの育成いかんによっては

経営人材になれるかどうかが決まる次世代経営幹部候補人材のプールの中に位置している。このため人事制度との連動は、チェンジエージェントを軸とした後継者育成計画の導入から着手することを提案したい。人材発掘と人事制度の連動が目に見えやすく、しかも優秀な人材に対してキャリア機会を示すことで、買収企業から彼らへのメッセージを伝える効果も期待できる。

経営人材およびチェンジエージェントの発掘・配置から次世代幹部候補の育成までを一つのメカニズムとして機能させるには、グローバル本社もしくは地域統括会社のレベルで、一定の人事制度や人事制度の運用ツールをパッケージとして用意しておく。具体的に

は、チェンジエージェント、その上位のマネジメント層、そして現地法人や地域統括会社の経営層の3階層を対象に、

- ①職務定義
- ②人材要件
- ③コンピテンシー（適性能力）
- ④選抜ツール（面接シートやアンケート調査票等）
- ⑤人事評価基準

——などを、自社のグローバル人事の方針や思想を反映したツールで構成されるパッケージとして作成しておく。

また、PMIはプロジェクト業務であることから、平時の業務と比較して、評価者からは当該人材の能力や成果が見えやすい。後継者育成計画が導入できたら、統合に貢献した人材が上げた成果をできるかぎり早期に適切に評価できる評価制度の整備を進める。

### (3) 業務テンプレート

第3に、業務プロセス・ITレベルで業務フロー・ルール・マニュアルや標準システムといった業務テンプレートを持っていることが重要である。

被買収企業側の人材はM&A直後、これから自社がどうなっていくのか、先が見えず不安になるのが通例である。この不安な状態をそのまま放置しておく、人材のモチベーション低下や流出につながってしまう。こうした事態を防ぐためにも買収企業は、「ここは譲れないので従ってもらう」という基本方針を被買収企業の従業員に早期に提示する。これが「型」、すなわち業務テンプレートである。

ただし、この業務テンプレートを被買収企

業にすべて一方的に押しつけるのではなく、被買収企業の強みや良い点は業務テンプレートの一部に新たに取り込むべきである。ただし、初めに日本側が業務テンプレートを提示しなければ、被買収企業の良い点も見えず、取り込むこともできない。

業務テンプレートが実際の業務で「使えるもの」で、被買収企業の従業員にとってイメージがわく新しい業務プロセスになっていれば、業務テンプレートの導入プロセスは、被買収企業側人材のスキルトレーニングの機会としてそのまま活用できる。被買収企業側の業務プロセスとの差異分析や統合方針（どちらを採用するか）の決定などの統合作業を通じて、被買収企業側の人材は、買収企業の業務プロセスのみならず、その背景にある買収企業の価値観や思想を吸収でき、統合を効果的に進められる。

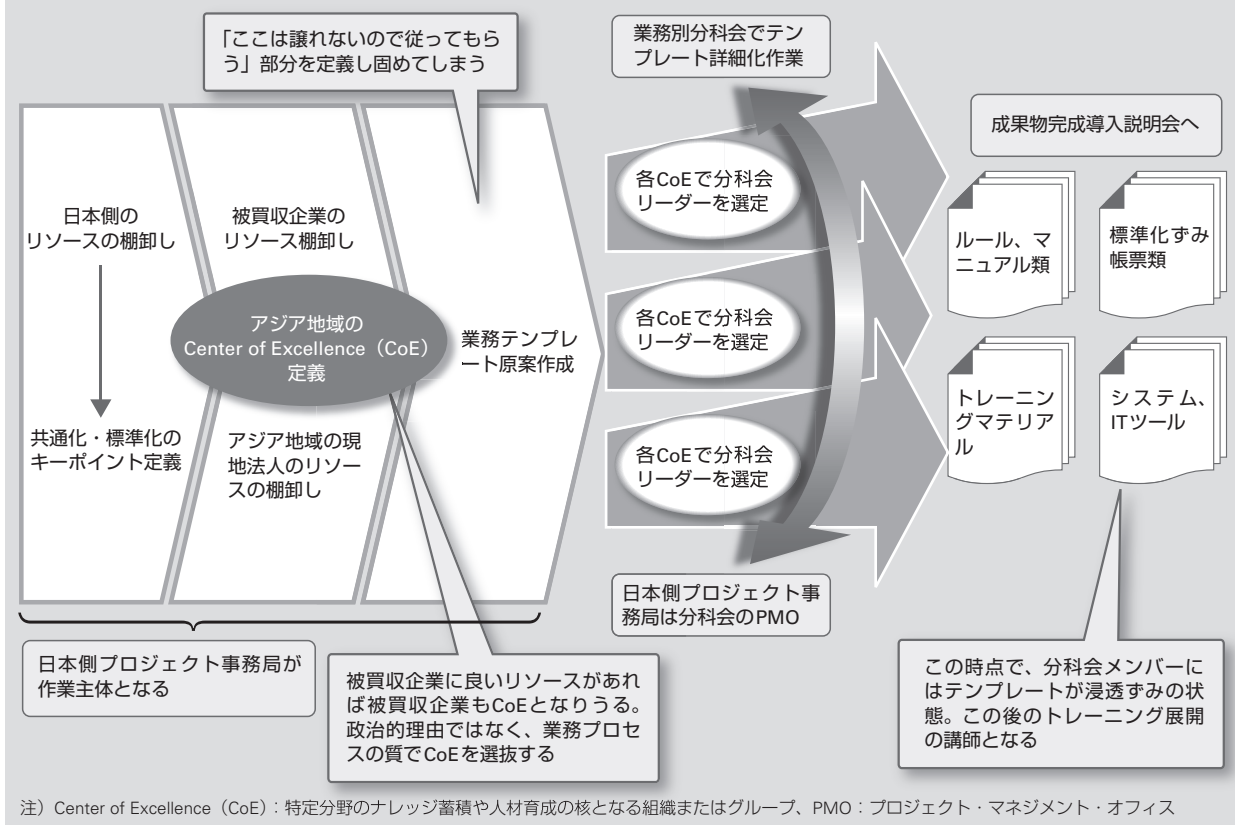
### (4) 業務テンプレート策定の進め方

それでは、業務テンプレートはどのように作成すれば「使えるもの」になるのだろうか。アジア地域での営業管理プロセスや人事制度などの業務テンプレート作成を例に説明する（図3）。ポイントは、日本人だけでつくり込まずに現地人材を巻き込むことと、グローバル共通か、地域（リージョン）共通か、あるいは一国内共通か法人別か、と共通化・標準化のレベルを適切に使い分けることにある。

#### ①日本側のリソースの棚卸し

まず、日本（買収企業）側のリソース（経営資源）を棚卸しする。基本的には地域統括会社が行うが、日本のグローバル本社のほう

図3 業務テンプレート策定のタスクと体制



がよりよいコンテンツ（業務プロセス、マニュアル、ルールなど）を提供できる場合は、本社も関与する。

業務テンプレート化の対象としたい業務プロセス・マニュアル・ルールなどをすべて洗い出す。「グローバルで共通」、あるいは「地域で共通」にすべきかどうかはこの段階で仮に固めておく。たとえば営業管理であれば、管理したい指標、人事制度であれば職階の数と定義、役職名称とそれに紐づく職階などである。

## ②業務テンプレート導入対象法人のリソースの棚卸し

次に、アジア地域の既存の現地法人と被買

取企業のリソース（業務プロセス・マニュアル・ルールなど）を棚卸しする。

ここでは、日本側と各国現地法人、被買収企業のリソースを比較するための「軸」を定める。その目的は、

- ①日本側のリソース以外に共通化・標準化の核とすべき優秀なコンテンツがアジア地域にあるかどうかを見極めること
- ②何をどこまで共通化・標準化できるのか、あるいはすべきなのか、共通化・標準化に伴うリスクや困難さはどこにあるか、特に工数のかかりそうな工程は何かを見極めること

—である。

共通化・標準化の核とすべき優秀なコンテ

表1 業務テンプレート原案の作成

最終成果物	原案に含めるべき内容
ルール、マニュアル類	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ルールで規定すべき項目</li> <li>• 重要項目の規定文案（内容に加え規定の細かさを示す）</li> <li>• マニュアルの目次</li> <li>• マニュアル作成方法</li> <li>• 重要項目のマニュアル作成イメージ（内容に加え作成の細かさを示す）</li> </ul>
標準化済み帳票類	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 作成すべき帳票リスト</li> <li>• 帳票の概要設計</li> <li>• 基本とする帳票イメージ</li> </ul>
トレーニングマテリアル	<ul style="list-style-type: none"> <li>• トレーニング実施概要（対象者、実施上の目標、具体的なプログラム内容、所要時間数など）</li> <li>• マテリアルの目次</li> </ul>
システム、ITツール	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 概要設計</li> </ul>

ンツがあった法人は、成果物作成の業務別分科会リーダーを務めてもらうとともに、業務テンプレート作成後のナレッジ蓄積の拠点にもなってもらおう。

### ③業務テンプレート原案の作成

以上を踏まえて業務テンプレートの原案を作成する。原案には、作成の方針と最終成果物の骨組みとなる項目を明示し、現地を巻き込みつつも日本側が必ずイニシアチブを取って作成する。何を共通化・標準化すべきかは、グローバルマネジメントの根幹にかかわる方針であり、日本のグローバル本社で決定すべき事項だからである。

### ④最終成果物の作成

原案がいったんできれば、その内容に従って最終成果物を作成する。この詳細化作業も、現地法人や被買収企業のリソースを棚卸しした当初に共通化・標準化の核とすべき優

秀なコンテンツがあった法人を中心に進める（表1）。

## Ⅲ 買収側日本企業における体制強化の先行事例

### 1 日本側の支援の重要性

前章まで、新興国PMIでは日本企業（買収企業）の関与が先進国PMIよりも大きく求められることを述べてきたが、実は日本側でも統合を推進できる人材が不足している場合がある。

以下では、人事の「妙」を方策として現地と日本側の関係を深め、同時に日本側の統合推進人材育成に成功した製造業A社の事例を紹介する。

### 2 製造業A社の事例

製造業A社はある新興国の現地メーカーを買収することによって市場参入を果たした。現地での統合を速やかに進め早期に成果を創出するため、現地の統合推進組織のミラグループを日本側に設置した。具体的には、現地と日本に、

- ①事業企画
- ②商品企画
- ③生産技術
- ④アドミ（間接業務全般）

——の4グループを置いた。さらに現地側のその4グループに、生産技術やSCM（供給網管理）、ITなど、特定分野での高い専門性と海外での業務経験を持つ30～40代の「プロ」人材を選抜し、日本人駐在員として送り込んだ。そして、こうしたプロ人材が現地人社員との協働を通して人材育成の効果を確実

に上げるために、プロ人材である日本人駐在員と、比較的経験の浅い現地人材がペアを組んで業務を遂行できる体制を取った。この体制を採用したことで、A社に吸い上げられる現地情報の質が向上して各種の問題の発見や解決のスピードが上がったばかりでなく、現地社員の当事者意識を向上させることもできた。

また場合によっては、日本人プロ人材と、それまで海外駐在の経験がない日本人とをペアにするケースもあった。これは、日本側のミラーグループとかかわりの深い若手人材を選抜して駐在させ、プロ人材と組み合わせることで、現地側と日本側ミラーグループとの関係をさらに深め、支援を手厚くできるという効果もあった。

さらに、日本人駐在員は2年のローテーションで本国に戻す人事としたため、現地側で統合を経験した日本人が日本側にも多く蓄積され、本社側の現地への理解が深まる効果もあった。

このようにして統合に関する日本側のノウハウの蓄積も進んだため、次にA社は統合プロセスのマニュアル化を進めている。

## IV 経営者・次世代幹部候補人材の発掘と育成の先行事例

### 1 人材パイプラインを活かす

グローバルレベルでの経営者人材や次世代幹部候補人材の発掘と育成という観点からの、

- ①グローバルレベルで管理すべきキーポジションの定義
- ②キーポジションに就いている人材を中心としたマネジメント人材の見える化・データ

ベース化

### ③グローバルでのマネジメントトレーニング

——といった取り組みが、日本企業の間でも広がってきた。しかしこれだけでは人材不足は解消しない。発掘した人材をグローバルな組織のなかで育成することが必要である。それにより、人材が力をつけ成果を上げればそれに見合った処遇をしていくという生きた人材パイプラインが実現されることが重要である。

ただし、人材パイプラインを生きたものにするのは難しい。十分な数の優秀な人材が確保できない、優秀な人材に見合ったキャリアパスが設計できない、優秀だと思った人材をキャリアパスに乗せたら潰れてしまった——などの問題がつきものだからである。以下では、こうした問題への対応の参考になる、製造業B社の事例を紹介したい。

## 2 製造業B社の事例

製造業B社は、2000年代後半からグローバル採用を開始した。アジア地域で毎年20~30人程度の人材を採用している。これは、B社が今後勢力を拡大したいと考えている新興国での現地人の次世代幹部候補人材をグローバル本社で採用してB社の考え方を学ばせ、M&Aを進める際には現地経営者として戻す制度の一環として進めている。

優秀な人材を獲得する手段としてB社は、現地の大学を訪問して入社説明会を実施している。同説明会では、「入社当初から重要な仕事を任せれば、世界を代表する企業と人材の争奪戦になっても負けない」というB社の考え方にに基づき、魅力的なキャリアを実現し

て活躍しているグローバル採用社員を紹介している。実際にグローバル採用社員の一人からは、「世界に飛び出して働く機会がこんなに早くあるとは思わなかった。本当に刺激的な仕事ができている」といった声があるように、以前は日本人しか担当していなかった重要業務にグローバル採用社員を積極的に登用し、日本で勤務している者も多い。

なかでも人事部にはグローバル採用社員の1期生が配属され、外国人社員が日本で孤立しないよう、特にフォローをきめ細かくすることでメンター（指導・助言者）的な役割も担っている。また、半年に一度は本人、上司、人事部担当の三者面談を実施し、評価とフィードバック、本人の思いをヒアリングし、今後のキャリアプランの話し合いをしている。

## V 現場マネジメント人材の 発掘と育成の先行事例

### 1 継続的OJTのなかでの人材育成

PMIを通して被買収企業の現場マネジメント人材を育成していくには、日本人社員が現地に赴くばかりではなく、現地人社員を日本に招き、相互に学び合う継続的なOJT（職場内訓練）の制度が有効である。また、こうして得られた成果を、たとえば表彰制度などを通じて人事上でもトラックレコードに残していくことが重要である。こうした好事例として、製造業C社がある。

### 2 製造業C社の事例

製造業C社は、タイ工場と日本のマザー工場との間に姉妹工場制度を取り入れている。

同社は以前、日本本社の生産管理部門の管理職が交替でタイ工場を訪れ、生産・品質に関する指導を短期間だけ行って帰国するということを繰り返していた。こうした指導はタイ工場の現地人社員にとって、生産・品質向上への理解にはつながらなかった。むしろ、「ダメ出し」されただけという印象しかなく、相互理解の醸成にも至らなかった。

そこで同社は前述の姉妹工場制度を取り入れ、タイ工場を日本のマザー工場の姉妹工場とし、両工場間での相互の人材交流を始め、タイ工場の現地人材が日本の工場を訪れて生産ラインの生産管理と品質管理を学ぶとともに、日本の工場管理者や班長クラスがタイ工場を訪問して生産現場へのKPI（重要業績評価指標）の浸透を図った。そうすることで現場で発生している問題点をあぶり出し、改善策を共に考えることでタイ人の工場管理者および班長クラスの現場リーダーを継続的に育成している。また、品質改善に関する優秀事例も定期的に表彰しており、タイ工場からも多くの事例がエントリーされ、実際に表彰されている。

## VI 今後の新興国PMIを 成功させるために

以上、PMIを早期に効果的に立ち上げるための提案をしてきたが、一般的なイメージとは異なり、PMIは半年や1年程度の短期の勝負ではない。シナジー創出に3年、5年かかる長期戦となる。上述の製造業C社の事例でも、被買収企業の業務プロセスを理解するだけで年単位の時間を要した息の長い取り組みであり、だからこそ人材の発掘と育成は重要

なのである。

また、人材の発掘・育成にしても、業務テンプレートの作成と展開にしても、本稿で紹介したいずれの事例にも共通するのは、買収企業の役割の拡大である。地域統括会社を中心に日本側（買収企業）が各国・各地域に適切に関与していくこと、新興国のコア人材のキャリアパスが地域統括会社や日本を経由することなど、グローバル本社を新興国に向けて開く、いわゆる「内なるグローバル化」が欠かせない。製造業C社の場合、日本人駐在員のほか、年間1000人を超える人材を被買収企業に出張させて現場を理解する人材を増やすことで、統合のために日本側から支援を得られる体制を構築・補強してきた。

新興国PMIでは、先進国PMIではなかった、地域統括会社とグローバル本社ぐるみの改革が求められる。

---

**注**

1 <http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2009/pdf/cs20091106.pdf>

---

**著者**

松岡佐知（まつおかさち）  
経営革新コンサルティング部上級コンサルタント  
専門はPMI戦略策定と実行支援、本社改革など、人材や雇用に関する海外政策調査も手がける

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

# ASEAN成長国の生活者動向と 小売市場の拡大

川津のり



## CONTENTS

- I 今なぜ、東南アジアなのか
- II 注目5カ国の生活者動向
- III 東南アジア小売市場の成長可能性と進出に向けた留意点

### 要約

- 1 日本の国内市場が縮小するなか、海外市場への注目度は高まるばかりである。特に中国、インドを含むアジア地域のGDP規模はすでに北米やEUを超えており、ASEAN諸国の合計は、注目新興国のブラジル、ロシア、インドと同程度まで成長しつつある。なかでも、本稿の対象5カ国（インドネシア、フィリピン、ベトナム、タイ、マレーシア）は、若年人口比率の高さや人口ボーナス期が今後も続くなど経済成長余力の大きさが魅力で、中間層人口の増加も見込まれており、ASEAN諸国の成長のエンジンとして期待されている。
- 2 野村総合研究所（NRI）は、今後、注目が高まる東南アジア地域主要都市で生活者調査を実施した。その結果、各国の消費と生活・文化は極めて多様性に満ちながらも、消費の成熟化という面では部分的に共通点があることを確認した。ただし、中間層の拡大や成長のスピードは足並みが揃っていない。ターゲット市場を定める際には、十分な情報収集と見極めが必要になる。
- 3 東南アジアの小売市場は成長率が高く、今後の開拓余地も大きい。ただし、各国政府の外資企業への参入規制は、全体的には緩和の方向にあるものの、情勢はいまだ不安定である。参入するには、事業を進めるに当たってリスクとなりうる各種インフラの整備状況や政府方針などの動向を、常に注意深く確認する必要がある。課題や障害は多数存在するものの、東南アジアは新規開拓市場として魅力的であるのは間違いなく、今から準備を進めて遅すぎることはない。



# I 今なぜ、東南アジアなのか

## 1 過去最大の成長期を迎えたアジア経済

昨今、日本の国内市場が縮小するなかにあつて、業界を問わず海外市場への注目は高まるばかりである。

2012年現在、世界人口70億人のうち、6割の42億人がアジア地域に居住している。国際連合の予測では、アジアは中国・インドを中心に今後も順調な人口増が見込まれており、2050年には51億人となる。北米や欧州などの先進地域でこの先大幅な人口増が見込めない状況のなか、世界の消費市場におけるアジア地域の存在感が今後一層増すことはいまでもない。

人口の伸びに加えて、アジア経済は着実に成長を続けている。中国、インドを含むアジア地域の名目GDP（国内総生産）規模は2011年時点ですでに北米やEU（欧州連合）を超えており、2010～15年の平均成長率予測

でも北米が4.2%、EUが3.4%であるのに対し、アジアは8.4%と大幅に上回っている。

ASEAN（東南アジア諸国連合）諸国のGDP規模に注目しても、中国を除いたブラジル、ロシア、インドのBRICsと同程度に達している（図1）。

また、若年人口比率の高さや、後述するように今後人口ボーナス期が長く続く点、外資系企業による直接投資の増加、各国政府による経済改革の推進や産業の高度化、工業化振興策など、その経済成長余力の大きさは最大の魅力である。

## 2 ASEAN注目国の経済成長

近年の経済成長率の推移を各国別に確認すると、日本と同様、2008年9月のリーマン・ショックに端を発した世界金融危機の影響を受けている国が多い（次ページの図2）ものの、国により情勢は各々異なるが、おおむね回復基調にあることが確認できる。

特にインドネシアは豊富な資源や広い土地

図1 名目GDP（国内総生産）の規模（2010年、15年）

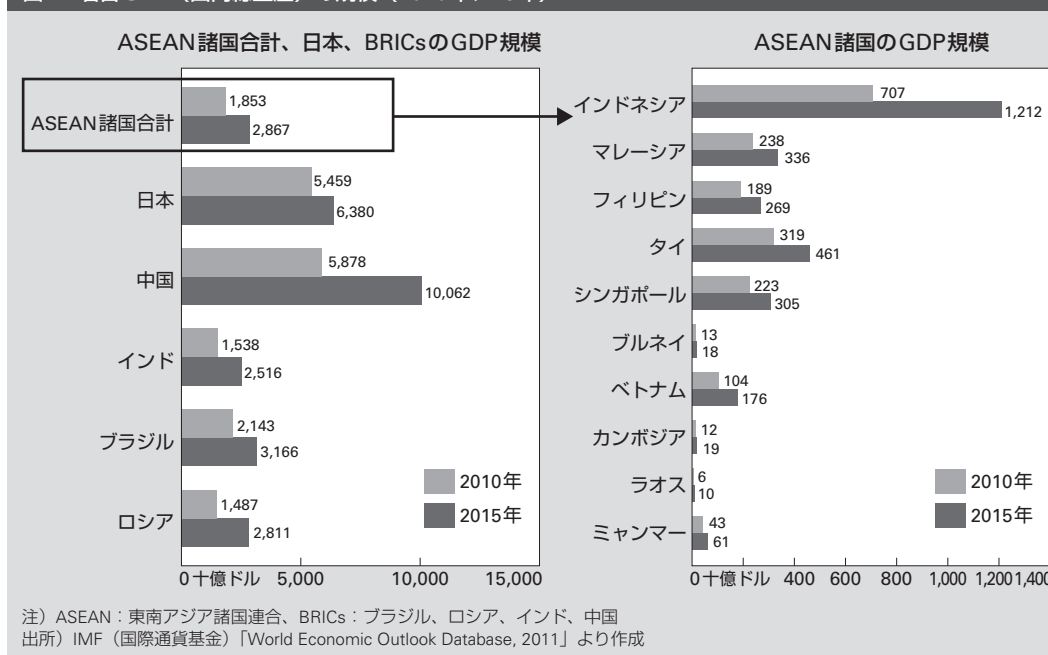
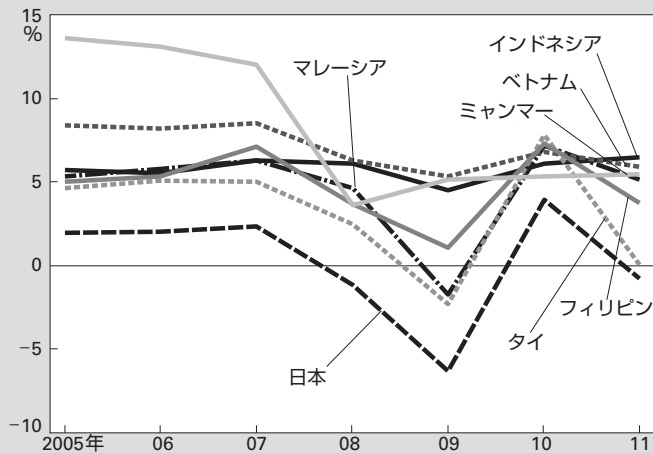
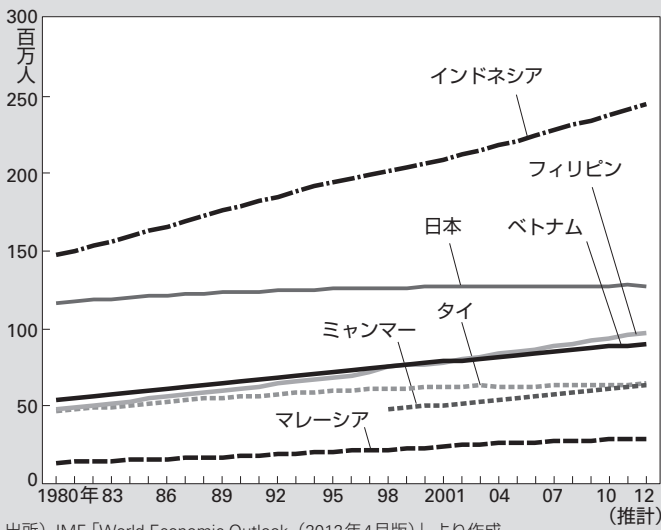


図2 経済成長率推移の各国比較 (2005～11年)



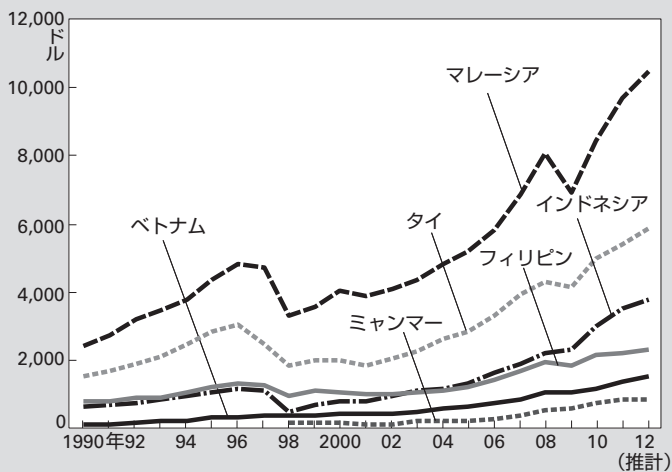
出所) IMF「World Economic Outlook (2012年4月版)」より作成

図3 人口推移の各国比較 (1980～2012年)



出所) IMF「World Economic Outlook (2012年4月版)」より作成

図4 1人当たりGDP推移の各国比較 (1990～2012年)



出所) IMF「World Economic Outlook (2012年4月版)」より作成

を基盤にした農業・資源国の代表国であるが、安定した経済成長を見せている。人口も増加を続けており、大国候補として期待が高い(図3)。今後のさらなる成長のためには第二次産業への移行が課題となる。

また、1人当たりGDPの推移(図4)を確認すると、ASEAN諸国のなかでもその成長が目立つのはマレーシアである。マレーシアは、「2020年までの先進国入り」を目標に掲げた政府の各種改革が功を奏し、順調に経済成長を続けている。周辺国に比べ社会情勢や治安も安定しており、ASEAN諸国の優等生として確かなポジションを築きつつある。

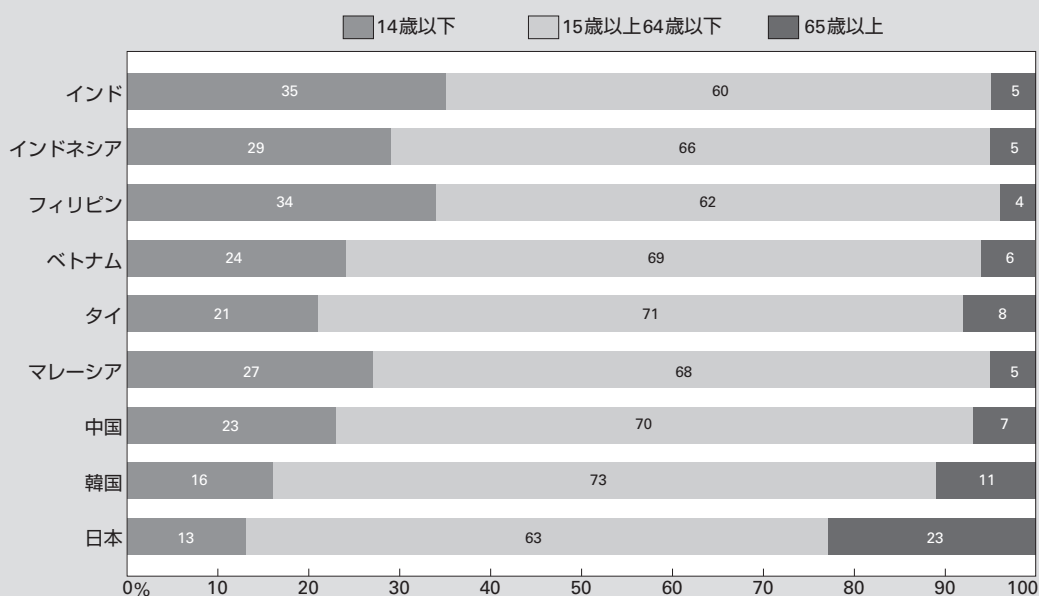
タイは製造業を主要産業とすることに最も早く成功しており、2011年の洪水で停滞モードとなったものの、周辺諸国と比しても安定した成長を見せている。

一方、フィリピンやベトナム、ミャンマーは同じ時期に順調に成長することができなかった。フィリピンは1967年のASEAN結成時に成長が期待されていたながら自国の産業を育てることができず、国外で働く労働者からの送金で国内消費を賄っている状態である。観光業で再起を図りたいが治安の悪化が止まらず、発展を阻害している。

ベトナムは社会主義国という特徴を持ちながらも、ようやく経済成長を目指す段階に突入したばかりで、周辺国と比較して為替を含めたマクロ経済の不安定性が課題である。

ミャンマーは、長らく続いた軍事政権から文民政権に移行したばかりの未開の市場として注目されている。2012年に欧米の経済制裁が緩和され急速に注目が高まっているが、外貨不足、および産業が第一次産業や食品加工業に偏りを見せていること(工業化に向けた

図5 インド、ASEAN主要国、中国、韓国、日本の人口構成



出所) UN, Demographic Yearbook system, Demographic Yearbook 2009-2010

技術不足)、インフラの未整備が成長の阻害要因として重くのしかかっている。

### 3 経済成長の土台となる人口ボーナス期

人口ボーナス期とは、15歳以上64歳以下の生産年齢人口が、それ以外の人口（従属人口：14歳以下人口、および65歳以上の老年人口）の2倍以上ある状態を指す。人口ボーナス期には国内消費が活発化するため、高度経済成長が可能になる。対して人口オーナス期という概念もある。これは、従属人口が増えつつある状態を指し、日本の人口ボーナス期は1965～90年代で、現在はすでに人口オーナス期にある。

国際連合の推計によれば、ASEAN諸国はその多くが人口ボーナス期にあり（図5）、しばらく続くと見込まれている。韓国は1990～2020年ごろ、タイは1995～2030年ごろ、中

国は2000～30年ごろ、ベトナムは2005～40年ごろ、インドネシアは2010～40年ごろといわれている。なお、人口規模の大きさで注目度の高いインドの人口ボーナス期は、2020年以降となる見込みである。

### 4 各国独自の言語・文化などを持つ複合地域

ここまでは東南アジアをひとくくりにして語ってきたが、この地域を市場として捉え、いざ生活者の動向に目を向けてみると、われわれは国ごとの違いに驚くことになる。次ページの表1に示したように、東南アジアは、隣国であっても言語・民族・宗教・産業と、あらゆる面で全く異なる国々が集まっている。

さらに次ページの表2にあるように、国の1人当たりGDPと主要都市の1人当たりGDPに大きな差が生じている。そして、各

表1 東南アジアは、各国独自の言語・文化を持つ複合地域

国	通貨	主要言語	主要民族	宗教	主な産業
インドネシア	ルピア (IDR)	インドネシア語	マレー系が主体	イスラム教 (89%)	製造業 (24%)、農林水産業 (15%)、商業・ホテル・飲食業 (14%)、鋼業 (12%)
フィリピン	フィリピン・ペソ (PHP)	フィリピン語、英語	マレー系が主体	カトリック (83%)	農林水産業 (全就業人口の34%が従事)
ベトナム	ドン (VND)	ベトナム語	キン族 (約86%)	仏教 (80%)	農林水産業、鉱業、軽工業
タイ	バーツ (THB)	タイ語	タイ族	仏教 (94%)	農業 (就業者の約40%強、GDPでは12%)、製造業 (就業者の約15%、GDPの約34%、輸出額の約90%)
マレーシア	リンギット (MYR)	マレー語	マレー系 (66%) 中華系 (25%) インド系 (8%)	イスラム教 (61%)	製造業 (電気機器)、農林業 (天然ゴム、パーム油、木材)、鉱業 (錫、原油、LNG (液化天然ガス))

出所) 外務省基本情報、IMF「World Economic Outlook」(2012年4月版)、JETRO (日本貿易振興機構)、総務省統計より作成

表2 東南アジア各国の概要

国	面積 (日本国土比)	人口 (2011年)	主要都市人口	中間層以上 <sup>注1</sup> 人口 (2015年JETRO推計)	1人当たりGDP (2011年、ドル)
インドネシア	189万km <sup>2</sup> (5倍)	2億4,000万人	ジャカルタ 959万人	4,029万人	3,797 ジャカルタ: 約10,000
フィリピン	30万km <sup>2</sup> (0.8倍)	9,586万人	マニラ 1,155万人	1,410万人	2,329
ベトナム	33万km <sup>2</sup> (0.9倍)	8,932万人	ハノイ 645万人 ホーチミン市 712万人	598万人	1,498 ホーチミン市: 約3,500
タイ	51万km <sup>2</sup> (1.4倍)	6,408万人	バンコク 688万人	2,063万人	5,851 バンコク: 約20,000
マレーシア	33万km <sup>2</sup> (0.9倍)	2,873万人	クアラルンプール 163万人	2,464万人	9,700
日本	38万km <sup>2</sup>	1億3,000万人	東京 (区部) 895万人	—	45,920

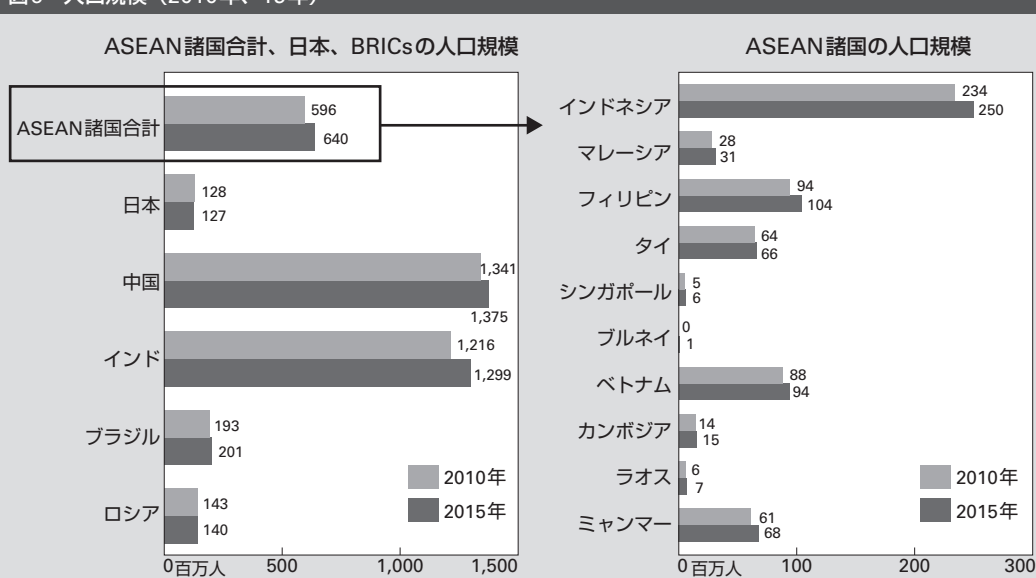
注1) 中間層以上人口は下記の富裕層とアッパーミドルの合計 (いずれも世帯可処分所得)

富裕層: 年間35,000ドル以上  
アッパーミドル: 年間15,000 ~ 34,999ドル  
ローワーミドル: 年間5,001 ~ 14,999ドル

2) 中間層人口は世帯可処分所得別の家計人口を各所得層の家計比率×人口で算出

出所) 外務省基本情報、IMF「World Economic Outlook」(2012年4月版)、JETROレポート、NRIインタビュー調査、Euromonitor2010より作成

図6 人口規模 (2010年、15年)



出所) IMF (国際通貨基金)「World Economic Outlook Database, 2011」より作成

国とも主要都市人口の規模が一定以上ある。したがって、市場として見極める際には、国全体だけを捉えていては見誤るおそれがある。

本稿では、前述した1人当たりGDPがすでに一定規模以上であり今後の成長が見込める点、かつ人口が一定規模以上である点から、注目国としてASEAN加盟国のなかから、第I章2節で概要を述べた、インドネシア、フィリピン、ベトナム、タイ、マレーシアの5カ国（以下、5カ国）に特に注目していきたい（図6）。

## II 注目5カ国の生活者動向

### 1 中間層人口の拡大と生活意識の変化

野村総合研究所（NRI）は自主研究調査として、2011年10～11月にかけて、新興国の主要都市生活者の基本的な生活価値観、消費意識、買い物行動を把握し比較分析することを目的に、東南アジア主要8都市（各都市計360サンプル）で、直接面接による生活者調査を実施した（表3）。本稿は、この定量調査結果、および同自主研究活動の一環で実施した定性調査結果を基に論じる。

経済成長が進み若年中間層人口が拡大すると、ライフスタイルや消費生活にさまざまな変化が起きる。たとえば、2000年代中盤に中国の沿岸部の大都市で、プチブルジョアを指す「小資（シャオツォー）」と呼ばれる若年中間層の人々が登場した。彼らは欧米のライフスタイルを取り入れ、IKEA（イケア）やMUJI（ムジ）の家具を好み、コーヒーやワインを嗜んだ。彼らに海外留学経験者や外資

表3 「NRI 東南アジア8都市の生活者買い物行動実態調査」 調査概要

調査目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>東南アジアの各都市における消費者の生活、行動を知る</li> <li>日用品、食品などの購入チャンネル、コンビニエンスストアの利用率、保有家電など</li> </ul>																								
調査地域	香港（香港）、台湾（台北）、シンガポール（シンガポール）、マレーシア（クアラルンプール）、インドネシア（ジャカルタ）、フィリピン（マニラ）、ベトナム（ホーチミン市）、タイ（バンコク）																								
調査手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>面接調査（香港以外：訪問、香港：ストリートインタビューセプト）</li> <li>調査票は英語で共通版を作成したのち、英語版を各国で現地語版へ翻訳したものを使用</li> </ul>																								
調査所要時間	25分																								
対象者条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>満15～69歳の男女</li> <li>SEC（社会階層分類）-Cクラス以上</li> <li>対象者本人がマスコミ、広告、市場調査などの業界にかかわっていないこと</li> </ul>																								
サンプル数	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域：360サンプル</li> <li>8地域合計：2,880サンプル</li> <li>各国各年代均等割付</li> </ul> <table border="1" data-bbox="954 793 1254 1011"> <thead> <tr> <th>割付</th> <th>男性</th> <th>女性</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15～19歳</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>20～29歳</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>30～39歳</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>40～49歳</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>50～59歳</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>60～69歳</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>180</td> <td>180</td> </tr> </tbody> </table>	割付	男性	女性	15～19歳	30	30	20～29歳	30	30	30～39歳	30	30	40～49歳	30	30	50～59歳	30	30	60～69歳	30	30	合計	180	180
割付	男性	女性																							
15～19歳	30	30																							
20～29歳	30	30																							
30～39歳	30	30																							
40～49歳	30	30																							
50～59歳	30	30																							
60～69歳	30	30																							
合計	180	180																							
実査時期	2011年10月6日～11月27日																								

系企業に勤める人が多かったという点を差し引いても、海外のテレビドラマや映画などに刺激されて、衣食住、働き方、買い物、ファッション、人とのコミュニケーション、余暇活動等のライフスタイル全般に新しい変化が起こったことは事実である。

上述の例からは、若年中間層人口比率の高い、まさに成長期にある市場で消費意欲の高まりが爆発した際には、新しいニーズやブームを生み出す土壌が形成されることが指摘できる。

5カ国で現在、実際に起きている事象としては、健康志向や安全志向、ブランド志向の高まりなどがある。これは各国の衣食住、娯

表4 生活価値観（日常生活に対する考え方）

	〔「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した人の割合、単位：％〕					
	日本	マレーシア	インドネシア	フィリピン	ベトナム	タイ
自分の考えを主張するより、他の人との和を尊重したい	85	84	79	59	81	93
努力や訓練が必要なことはあまりやりたくない	23	38	34	21	48	48
目上の人の言うことには、原則として従うべきである	67	86	87	85	73	59
対外的に自分の地位／立場を説明するため役職や肩書きがほしい	28	59	68	70	58	74
一流企業に勤めるよりも、自分で事業をおこしたい	35	76	73	90	72	83
高い収入を得るためには、他人と全く違う道を選ぶ方がよい	33	84	71	81	76	73
自分がやりたい仕事があれば、働かなくてもよい	4	38	35	29	39	59
将来的には、現在より経済的に豊かになりたい	—	96	97	94	95	94
現在の生活に満足している	68	94	86	81	84	94

出所) 日本：野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」(2009年、稿末注1参照)

東南アジア各国：野村総合研究所「NRI 東南アジア8都市の生活者買い物行動実態調査」2011年10～11月

楽、教育、医療などさまざまな分野で確認されている。

特にわかりやすいのは食文化で、たとえばインドネシアではワインブーム、マレーシアではオーガニックブーム、そして両国ともに日本食ブームが続いている。ベトナムでは昨今、ファストフードブームにより食の欧米化が進んでいる。タイ、フィリピンでは富裕層から中間層を中心に、食への安全志向、健康志向が高まっている。また、東南アジアに総じて見られる間食文化（間食が多く1日4、5回食する文化。ただし1回の量は相対的に少なめ）から先進国型の1日3食への変化や、加工済み惣菜の購入、冷凍食品の活用などの変化も現れ始めている。

ユーロモニター・インターナショナルの調査結果によれば、2011年時点の冷蔵庫の普及率は、タイ89%、マレーシア86%、ベトナム43%、フィリピン41%、インドネシア30%と、国によって差がある。同様に洗濯機の普及率にもばらつきがあり、マレーシア93%、タイ54%、フィリピン32%、インドネシア

30%、ベトナム18%である。

こうした生活家電の普及余地が大きいということは、生活様式の変化余地が大きいことに等しい。これまで生活家電が十分に普及していなかった国・都市の家庭に、今後、生活の利便性を高める製品が先進国並みに置かれるようになれば、老若男女を問わず、ライフスタイルは大きく様変わりすることになるだろう。

国の経済発展、所得の増加、中間層人口の拡大、中間層への耐久消費財（生活家電）の普及——とステップが順調に進むことで、その国の生活者のライフスタイル、消費行動は確実に変化を遂げていく。

NRIが実施した「NRI 東南アジア8都市の生活者買い物行動実態調査」の結果（表4）から現在の生活価値観（日常生活に対する考え方）を見ると、「現在の生活に満足している」と回答した人の割合は5カ国すべてで日本よりも高く、現状に対する満足度は総じて高いことが確認できる。

一方、ほぼすべての生活者が「将来的に

表5 消費意識

	(濃いアミは50%以上、単位：%)					
	日本	マレーシア	インドネシア	フィリピン	ベトナム	タイ
とにかく安く経済的なものを買う	45	64	68	76	39	58
多少値段が高くて、品質の良いものを買う	44	48	41	83	54	59
価格が品質に見合っているかどうかをよく検討してから買う	63	61	49	90	34	40
自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ	35	53	56	76	63	50
周りの人が良いと言っているものを選ぶことが多い	23	32	18	37	53	25
商品や店舗に関する情報をよく人に教える方である	10	21	15	44	23	22
同じ機能・値段であるならば、国産の製品を買う	52	34	43	82	28	22
安全性に配慮して商品を買う	38	51	45	88	52	48
無名なメーカーの商品よりは、有名なメーカーの商品を買う	42	21	7	77	22	18

出所) 日本：野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」(2009年、稿末注1参照)  
 東南アジア各国：野村総合研究所「NRI 東南アジア8都市の生活者買い物行動実態調査」2011年10～11月

は、現在より経済的に豊かになりたい」と回答している。「役職や肩書きが欲しい」「自分で事業をおこしたい」「高い収入を得るためには他の人と違う道を選ぶほうがいい」といった社会的・経済的成功についても肯定派が多く、すでに成熟社会を迎え経済成長が鈍化している日本の生活者との差は明白である。

成長期にある5カ国の生活者は共通して、現在の日常生活には満足しつつも、今以上の経済的豊かさを、素直に貪欲に求めている。

過去の新興国の成長過程を見ると、経済的豊かさを手にしたのちのライフスタイルと生活価値観の変化は、消費意識、消費性向の大きな変化を促す。実際、前述したライフスタイルの欧米化・近代化ブームが5カ国ですでに起きているように、東南アジア各国も例外ではない。

以上から今後、近代化のスピードが速い主要都市部を中心に、価値観と行動の両面で先進国との近似性が一層高まる可能性がある。すると東南アジアも成長の過程で、日本や中国、韓国、台湾がたどった道程を、部分的で

あってもなぞる可能性があり、そこに生じる課題もある程度は想定できる。少子化と高齢化、人口減少、世帯人数縮小などの人口動態に関するトピックスに加え、耐久消費財の普及が一段落したのち消費者ニーズはサービスに移行し、単純にはモノが売れなくなるというプロセスも含まれる。つまり、市場展開の難易度は高まる一方になる。

## 2 価格重視とこだわり志向の共存

5カ国の生活者の現状の消費意識(表5)では、「自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ」と回答した人が多い。一方で、購入時の重視ポイントを商品別に確認すると、おしなべて「価格」が最も重要であると回答する人が多数を占めた。

また、「とにかく安く経済的なものを買う」人はベトナムを除く4カ国が日本より多く、「価格が品質に見合っているかどうかをよく検討してから買う」人はインドネシア、ベトナム、タイで日本より少ない。新興国の成長期には概してまず価格重視の傾向が見ら

れることが多く、5カ国もほぼ同様の傾向が確認できる。

それでは今後はどうか。これまでの経済成長と消費性向の関係を、新興国の代表である中国のたどった経緯から推察すると、「低価格優先派」はその割合を徐々に下げ、より内容重視の成熟した消費にシフトする。

消費活動は従来、高品質のものを手にすれば、その水準に徐々に慣れ、より高い品質を求めるようになる。これが消費の成熟化であり、これまで先進国・成熟市場で総じて見られてきた。そして、前述の調査結果から、現在まさに成長期にある5カ国も、同様の潜在性を持つと推測できる。つまり、現在は価格重視であったとしても、経済成長と所得拡大が進んで消費市場が活発化することで、新しい高品質な商品・サービス群が市場に登場し、その良さをすることで消費価値観がおのずと成熟化してその価値を認めるようになる。

この点は、商品力とサービス水準の高さに強みを持つ日本企業にとっては間違いなくチャンスといえる。日本企業の得意分野を認めてくれる新たな市場、新たな消費者が出現することを想定し、今から戦略を講じるべきであろう。

### 3 注目5カ国の概略とポイント

それでは次に5カ国について、その特徴を挙げたい。

#### (1) インドネシア

##### ——「世界最大のムスリム国」

インドネシアは1万8000あまりの島からなる日本の5倍の国土を有する島国である。人口は2億4000万人と日本の2倍、世界第4位

の人口規模である。

首都ジャカルタのあるジャワ島は日本の3分の1程度の大きさだが、この島には日本と同規模、人口の約半数が居住している。都市化の進行も、ジャカルタに一極集中している。

インドネシアの国民はその9割がイスラム教徒であり、毎日早朝から定期的にお祈りをし、年に一度ラマダン（断食）を実践する。食事はハラールフード（イスラム教の律法に則った食べ物）で、飲酒はしない。

ただし、隣国のムスリム国であるマレーシアと比較すると、食文化を含め生活スタイルの変化に対する柔軟性が高い。実際、すでにジャカルタには多数の外国ブランドの店舗が進出し、商品・サービスが提供されている。マレー系・中華系国民の客層別にそれぞれ人気の多寡はあるものの、おおむね賑わいを見せている。また、インドネシアは基本的には自炊文化であるが、中間層以上を中心に、昨今はフードコートやカジュアルレストランの利用が活発化している。SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）も浸透し、「Facebook（フェイスブック）」の利用者数は世界第2位である。欧州のサッカー、日本のアニメや音楽も人気がある。新しいものには素直に関心を持ち、受け入れる土壌のある国である。

#### (2) マレーシア

##### ——「アバヤの下に高級ブランド品」

工業化とIT（情報技術）インフラ整備を進め、2020年までに先進国入りを目指すマレーシアは、政府がさまざまな面でマレー系国民や企業を優遇する「ブミプトラ政策」で社



会の安定化を図っている。国土は日本の0.9倍、人口は2割程度の2873万人である。

首都のクアラルンプールには中東の富裕層が観光に多数押し寄せる。また、マレーシアは「世界最大のイスラム金融市場」とも呼ばれている。中東からの観光客の女性は「アバヤ」と呼ばれる全身を覆う黒い装束を着て、街や高級ショッピングモールを歩いている。よく見ると、そのアバヤの下には「ルイ・ヴィトン」のバッグや「ブルガリ」の腕時計、「カルティエ」の指輪が隠されている。

マレーシアには厳格なイスラム教徒が多いが、全般的に、宗教的タブー以外の文化には比較的柔軟である。

マレーシアは共働きが多く、フィリピンやインドネシアからの出稼ぎのメイドが家事をすることも多い。JETRO（日本貿易振興機構）の推計によれば、2015年には中間層以上人口が総人口の8割まで達すると予想されており、5カ国のなかでは意識や価値観も含め、消費活動自体が先進国に最も近い国といえるだろう。

### (3) タイ

#### ——「中間層拡大、目下成熟中」

前述のマレーシアを基準にすれば、成長や先進国に近づくという意味で次点につけているのがタイである。上述のJETROの推計によれば、2015年には総人口の3割が中間層以上になると予想されている。首都のバンコクには大規模なショッピングモールが立ち並び、街行く人はスマートフォン（高性能携帯電話端末）を使いこなしている。

タイは日本の約1.4倍の国土に、日本の約半分の6400万の人口を有している。農業国で

あったが製造業の勃興に成功し、観光産業にも成功、バランスの取れた産業構造を実現した、東南アジアのなかでは数少ない国である。

タイでは、インターネットでの衣料品の購入や、外食文化でも健康志向がブームになるなど、新しいトレンドが続々と生まれている。規制は厳しいが市場としての魅力の高さに多数の外資系企業が進出している。

今後は少子高齢化の進行、他諸国と比べて早く到来する人口減少、貧富の差の拡大など決して明るい話ばかりではないが、消費性向の成熟化という点ですでに土壌が整っているのは、間違いなくタイといえるだろう。

### (4) フィリピン

#### ——「伸び悩む小分け販売大国」

フィリピンは約7000の島々からなる国で、日本の9割程度の9586万の人口を有している。国の発展を促す産業育成が目下の最大の課題だが、現状では国外からの送金が国の大黒柱である。男性が単純労働に就き、女性が管理職に就くケースが多いのも特徴である。人口は増加しているものの中間層が育たず、消費市場が思うように拡大していない。経済界は、SMなどのごく一部の華僑系（全人口の1.5%）が大きな力を持っている。唯一発展しているのはBPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング）事業で、コールセンター勤務者が多いため、マニラではコンビニエンスストア利用が定着しやすかった。

消費市場では、「小分け販売」「少量・小パック売り」が特徴的である。シャンプーや洗剤等の日用品・食品など、1回分に小分けした商品が店舗の棚に陳列されている。こうした商品は当然割高だが、こちらのほうがよく

売れる。成功している日本企業の味の素、マシダム、ヤクルトなどはすべてこの小パック売り方式を採用している。小分けの商品が売れる理由は経済合理性からではなく、多くの生活者の収入が日当ベースである状況では、「今、確実に支払えるかどうか」が重要視されるからである。

お金のつかい方は家族や友人のためにという価値観が強く、人とのコミュニケーションにかかわることには支出を惜しまない。所得別の階層にかかわらず携帯電話が爆発的に普及したのも、人や家族と常につながりたいという国民性が理由であると指摘されている。

### (5) ベトナム

#### ——「近代化直前のミニ中国」

国土が南北に長いベトナムは、日本よりやや狭く（0.9倍）、北部が政治の中心地、南部が経済の中心地である。人口は8900万人で、フィリピン同様、過去30年以上にわたり順調に増えてきた。

2011年以降、日系を含めた外資系小売り、飲食業の進出が相次ぎ、東南アジアでは特に

注目度が高まっている国の一つである。経済でいえば華僑の影響が少ない珍しい市場だが、将来の成長に向けて資本の集中も必要なタイミングになってきている。

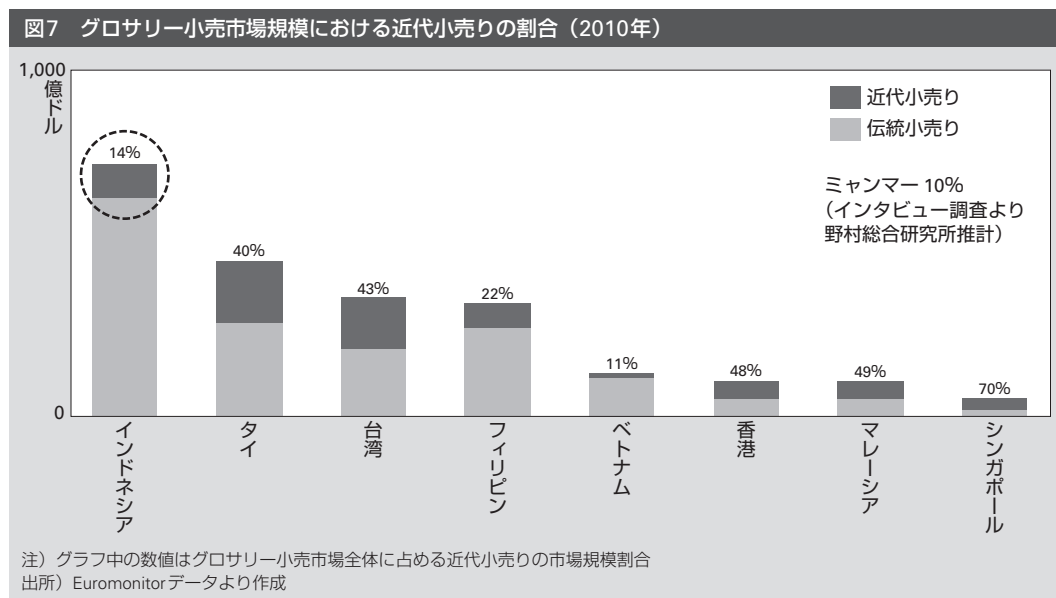
社会主義国ということもあり、貧富の差は周辺諸国よりも比較的小さい。また、貧困層も他の国より生活状況は良い。早起きで就寝も早く、買い物はバイクに乗ったまま行なうなど独特の買い物スタイルが根づいているが、一部の富裕層を中心に、ライフスタイルの先進国化が徐々に広がりつつある。

## Ⅲ 東南アジア小売市場の成長可能性と進出に向けた留意点

### 1 近代化余地の大きい小売市場

成長期の新興国消費に大きな影響を与えるのが小売市場である。ものを買う場所だから当然でもあるが、一言でいえば、近代的小売店舗とそのサービスがどの程度発達しているかで、その国や都市の消費の活性度が推し量れるともいえる。

本章では、5カ国における食品小売りであ



る「グロサリー小売市場規模」を確認したい。5カ国に加え、参考として、台湾、香港、シンガポールのデータも併記した（図7）。市場規模が最も大きいのはインドネシアで、それにタイ、台湾・フィリピンが続く。

グロサリー小売市場は、大きく伝統小売りと近代小売りに分けることができる（図8）。伝統小売りとは、文字通り古くからある地

元の商店のことで、「Wet market（ウェット市場）」とも呼ばれる生鮮市場もここに含まれる。伝統小売りはその多くが小規模な個人商店で、移動式の屋台のようなものも多い。インドネシアでは「ワルン」、フィリピンでは「サリサリ」と呼ばれるなど国によって名称は異なるが、各国に必ず存在し、現在も多くの人に親しまれている。

図8 伝統小売りと近代小売り



表6 各国の買い物をする場所の特徴

国	主な買い物チャネル	特徴・トレンド
インドネシア	ワルン（小規模雑貨店） パサル（生鮮市場） 地場企業のコンビニエンスストア	<ul style="list-style-type: none"> <li>ジャカルタは大小さまざまな出店ラッシュ</li> <li>休日は家族と大型ショッピングセンターで買い物</li> </ul>
フィリピン	サリサリ（小規模雑貨店） ハイパーマーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>伝統小売りをしつつ、大型ショッピングセンターの利用も拡大中</li> </ul>
ベトナム	生鮮市場 近所の伝統小売り スーパーマーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>徐々に近代化しているが、バイク利用のため大型ショッピングセンターでの買い物はしにくいのが課題</li> </ul>
タイ	コンビニエンスストア 食料雑貨店 ハイパーマーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>郊外に大型店、都市部に小型店の構図</li> <li>休日は家族と大型ショッピングセンターで買い物</li> </ul>
マレーシア	ハイパーマーケット 食料雑貨品店	<ul style="list-style-type: none"> <li>休日は自動車でハイパーマーケットにまとめ買い、足りないものを平日雑貨品店で追加購入</li> </ul>

注）伝統小売り：食料雑貨品店、近所の伝統的小規模小売り、生鮮市場（Wet market）  
近代小売り：コンビニエンスストア、スーパーマーケット、ハイパーマーケット、ショッピングモール

表7 各国の業態別利用率、利用回数

上段：利用率（全く利用しない人を除いた割合）、下段：利用者の1カ月の平均来店回数  
：利用率50%以上、：利用率80%以上

都市	伝統小売り			近代小売り					主な交通手段 (利用が多い順)
	生鮮市場	近所の伝統的 小規模小売り	食料雑貨店	スーパー マーケット	ハイパー マーケット	百貨店	ショッピング モール	コンビニエ ンスストア	
ジャカルタ (インドネシア)	76% 9.8	92% 17.7	71% 13.0	42% 1.6	40% 1.0	27% 0.8	46% 1.1	10% 1.8	徒歩、バイク
マニラ (フィリピン)	86% 13.5	86% 19.8	87% 5.6	81% 3.3	78% 4.2	81% 2.2	76% 2.4	69% 6.3	バス、車、徒歩
ホーチミン市 (ベトナム)	92% 13.3	92% 9.3	41% 3.2	91% 2.6	49% 1.5	7% 0.8	12% 0.8	14% 1.7	バイク
バンコク (タイ)	83% 11.0	36% 6.7	96% 15.7	65% 3.2	94% 3.2	70% 1.9	60% 2.0	95% 16.4	徒歩、車、バイク
クアラルンプール (マレーシア)	75% 5.6	64% 5.0	93% 8.5	65% 2.5	96% 2.2	78% 1.6	73% 1.6	81% 4.6	車、バイク
シンガポール	70% 6.2	61% 3.9	72% 4.6	98% 6.8	77% 1.5	88% 1.7	95% 4.0	86% 4.8	徒歩、バス
台北 (台湾)	82% 8.6	52% 2.0	65% 4.5	95% 3.2	95% 1.7	81% 1.1	58% 1.4	100% 17.2	徒歩、バイク、車
香港	79% 11.3	65% 3.2	59% 5.0	100% 7.3	92% 4.4	90% 3.3	95% 4.9	98% 11.2	徒歩、バス

出所) 野村総合研究所「NRI 東南アジア8都市の生活者買い物行動実態調査」2011年10～11月

対する近代小売りとは、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどの近代的なチェーンオペレーションによって運営される小売りを指す。外資系大手小売りの出店により近代化が進むことも多い。前ページの表6に5カ国の主な買い物チャンネル、および特徴をまとめた。

近代小売りの発展とモータリゼーションとは切っても切れない関係にある。現状では、大型ショッピングセンター（SC）やハイパーマーケット（大型スーパー）が、賃料や立地規制などにより都市部から少し離れた郊外に建設されているケースが多いが、アジアの新興国の自動車保有率はいまだに低い。自動車がなければ遠方の店まで買い物に行く負担も大きく、買い物の頻度や購買量の点でも限度がある。

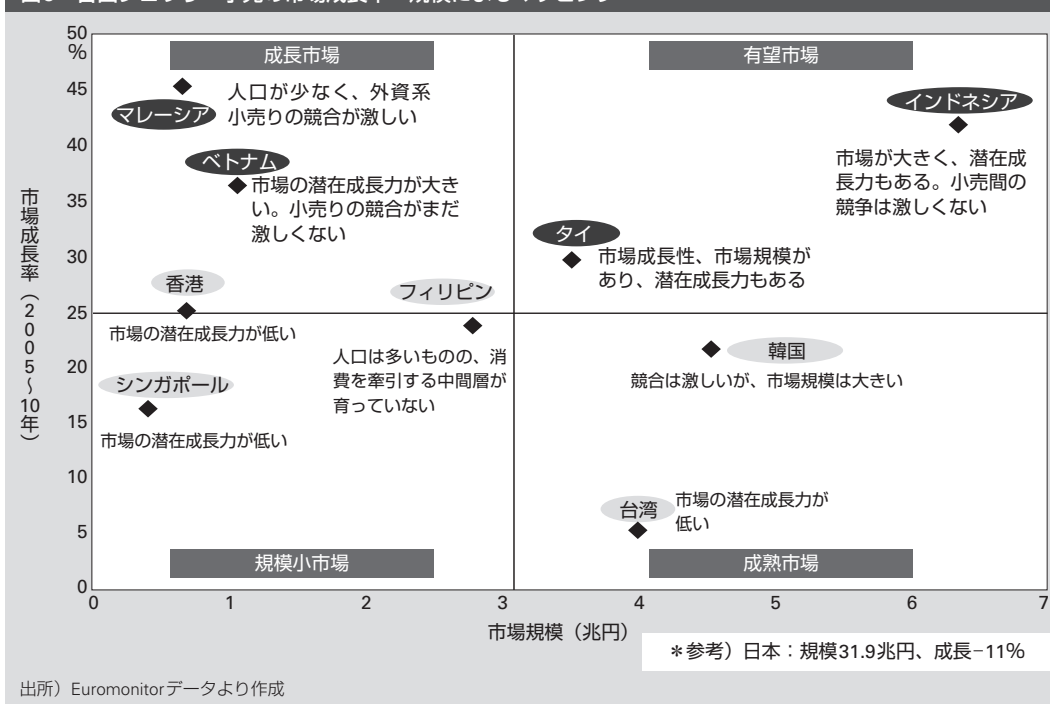
自動車保有率が高いマレーシアを除く4カ

国の場合、買い物に行く手段は「徒歩」「バイク」が主流であることがNRIの調査結果から明らかになっている（表7）。マレーシアは、近代小売りのなかでもハイパーマーケットの利用が特に進んでいるが、それには自動車保有率の高さが大いに関係している。

この近代小売りの進行度は、5カ国それぞれで異なる。66ページの図7にあるように、インドネシアのグロサリー小売市場の86%は伝統小売りであり、まだ大半の消費者は近代小売りを利用していないことを示している。一方、タイやマレーシアはすでに40%以上が近代小売りである。NRIの調査結果でも明らかかなように、5カ国の主要都市ではコンビニエンスストアやハイパーマーケットの利用率・利用頻度にも大きな差がある（表7）。

一方で、この近代小売りは各国でその市場規模を順調に拡大させている。2005年から10

図9 各国Groサリー小売の市場成長率・規模によるマッピング



年にかけての各国のGroサリー小売市場の成長率と規模を軸にマッピングすると、各国の特徴が明らかになる (図9)。

マレーシアは、市場成長率は高いものの市場規模が相対的に小さい。競争環境を見ると、すでに外資系大手小売りが出店して競争が激化している。ベトナムも同様に市場成長率は高いが、市場規模は現時点では小さい。ただしマレーシアと比べて競争環境が厳しくない点が魅力である。

市場成長率も高く市場規模も大きいという「有望市場」の象限にあるのは、インドネシアとタイである。特にインドネシアは近代小売りの割合が14%という点で近代化余地が高く、外資系小売りの参入余地がまだ大きいと判断できる。同国は人口も多く、まだまだ開拓余地のある市場といえるだろう。

## 2 中間層の拡大と外資進出が近代小売り成長の鍵

欧米系大手小売りも、近年、アジア市場に注力している。売上高世界第1位の米国のウォルマート・ストアーズは、アジア市場への進出に対しては、「中国とインドにリソース (経営資源) を集中させる」という明確な方針を打ち出しているが、フランスのカルフールは、タイ、マレーシア、シンガポールからの撤退と同時にインドネシアへの出店強化を表明している。選択と集中を進めながら、アジア市場での再起を図っている。英国のテスコはタイとマレーシアに出店、ドイツのメトロもベトナムに出店している。

日系のコンビニエンスストアでは、すでに多くの店舗を展開しているセブン-イレブンに加え、ローソン、ファミリーマート、ミニストップが積極的に進出している。スーパー

マーケットではイオンがアジア展開を経営戦略の中核にすえて押し進めている。前述したように、これらの企業は、今後さらなる人口増が見込まれている、「近代小売りを利用すればその良さがわかり、伝統小売りからスイッチするであろう」中間層以上の消費者をターゲットに、今から基盤を構築しているという動きである。

### 3 綺麗なバラには棘がある

魅力の多い新規市場として注目すべき東南アジアの小売市場であるが、注意点も多い(表8)。なかでも特に留意すべきポイントは以下である。

#### (1) 小売りに対する外資参入規制

進出に当たっては、国内事業者の保護を目的とした各種規制がネックになる。規制は主に、

- ①企業設立にかかわる出資規制
- ②開店にかかわる出店規制
- ③販売できる商品に制限がかかる品目規制——である。

②の出店規制では、たとえばタイとインドネシアには立地規制があり、出店可能なエリアは売場面積の大きさによって細かく規定されている。ベトナムでは2店目以降は政府の許可制となる。③の品目規制のケースでは、たとえばタイでは、食品・飲料販売はタイ企業にしか認められていない。つまりタイにコンビニエンスストアやスーパーマーケットを出店する場合には、現状では独資での参入はできず、タイ企業との合弁形態を取らざるをえない。

#### (2) 未整備のインフラ

日本なら「あって当たり前、快適で当たり前」の電気、水道、交通(空運、海運、陸運)などのインフラが未整備であることが多く、流通であればコールドチェーンが整っていない国や地域がある。都市による差も大きく、地勢的な要因で整備が進んでいないこともあり、注意が必要である。また、目に見えるインフラだけでなく、制度面のインフラが整っていないことも多い。税制が複雑であったり、金融系のインフラが整っていなかったりするケースがある。「ビジネスが簡単に、直ちにできる国・地域はほぼない」と肝に銘じる必要がある。

#### (3) 政府との関係、不動産コスト、労務問題

東南アジアには、日本企業が躊躇している間に、ハイパーマーケットなどの近代小売りを運営する「ロツテマート」に代表される韓国系や台湾系の企業が、かなり早い段階から積極的に投資し、進出している。特にロツテマートのアジア進出戦略がわかりやすく体现されていたのは、ベトナムのホーチミン市への新規出店であった。

第1号店を出店したのは2008年で、他の外資系小売りと比較しても早いタイミングである。場所はホーチミン市の7区、フーミーフン地区という新興地区で、同市南部にある高級住宅地を含む新規開発エリアである。台湾企業が大規模開発を請け負い、周辺の高層住宅の建設工事を始めた骨組みだらけの段階から開店した。自動車保有率が極めて低いベトナムにおいて同地区は、市の中心地からバイクで気軽に買い物に行く場所とはいえない。ものめずらしさからオープン当初こそ来客は

表8 東南アジア小売市場の概観——外資参入に関する動向

国	近代小売りの割合	ポイント
マレーシア	49%	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型ショッピングセンターの開発や専門店の多店舗展開が進むなど、すでに近代小売りの競争が激しい</li> <li>2010年5月、小売流通業への資本規制撤廃。外資参入障壁は低下したが、事業実施に当たってはマレー系優遇政策（プミトラ政策）に留意が必要。また、コンビニエンスストアは依然として代表的な外資参入禁止業種</li> </ul>
タイ	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>郊外は大型店舗や大型商業施設の建設ラッシュ、都市部は小型店舗の開店が進む</li> <li>ユニクロやIKEAなど外資系小売りの新規進出が続くが、依然規制業種の対象で、外資比率50%以上の企業は事業ができない（2015年には70%までの緩和を予定）</li> </ul>
フィリピン	22%	<ul style="list-style-type: none"> <li>サリサリなど国内の零細伝統小売業者保護のため、参入規制あり</li> <li>全国をカバーする卸の機能がなく、メーカーから直接またはディストリビューター経由で仕入れる</li> <li>インフラ未整備と税負担の高さがネック。華僑系大手小売りの力が強く、提携先選択が重要なポイントになる</li> </ul>
インドネシア	14%	<ul style="list-style-type: none"> <li>パサール（伝統市場）とワルン（個人零細店）がこれまでの主流</li> <li>昨今ジャカルタを中心に、近代小売りの存在感が増大中。国内資本がシェア上位（インドマート、アルファマート）</li> <li>外資に対しては出店面積基準、立地規制、販売品目規制がある。昨今は労務問題も課題</li> </ul>
ベトナム	11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市部を中心に、近代化が進行中。スーパーマーケット業態は地場企業を中心に、一部外資の出店が進む</li> <li>コンビニエンスストアや百貨店は外資系小売りを中心に徐々に展開中。ただし2店舗目以降の出店が認可制で、許認可プロセスが不透明であるなど外資規制が根強く残る点がネック</li> </ul>

出所) JETROレポート、各種公開情報、NRIインタビュー調査より作成

あるかもしれないが、通常のセオリーからすれば、継続的な顧客獲得はしばらく見込めないという判断になる。

しかし、ロッテマートは「まず開店すること」を重視した。ねらいは、将来の出店増をにらんだ政府や取引先となるベトナム企業との関係づくり、市場に対する認知度の向上、中間層から富裕層へのブランディングにある。

前述のように、ベトナムでは2012年10月現在では、外資系小売りの2店目以降の出店はすべて政府の許可制となるため、いくら積極戦略を立てたととしても、その計画どおりに出店することはできない。

つまり、ロッテマートは将来的な規制緩和と市場拡大を想定し、先行者利益を得ること

を目的に、リスクを承知で攻勢をかけたのだといえる。実際、2店目の出店では政府との交渉が難航し、開店までに1年7カ月を要した。

一方で、ロッテマートは地道な事業運営を進め、外国製品の比率を下げてベトナム企業の製品の取り扱いを多くしたり、PB（プライベートブランド）商品の開発や生産で協力関係を築いたりしてきた。欧米系大手小売りが進出先でも自国の方針を貫くのに対して、同社は「地場の消費文化を徹底理解し、寄り添う」ことをポリシーとしている。時間はかかるが、それが外国市場で着実に勝ち残る方法だという考え方である。ロッテマートはベトナム国内に4店舗を出店し（2012年10月時点）、20年までに60店舗に拡大するという目

標を掲げている。川上も川下も押さえて「粘り強く、徹底的に地元根づく」という同社の戦法は、日系企業のヒントになると同時に、大きな脅威となる可能性もあるだろう。

また、欧米系や韓国系、台湾系企業は、海外市場の進出に当たり、政府へのロビー活動にも熱心で、それにより長期的な関係づくりをしたうえでビジネスを進め、長い目で見た強いポジションの構築を基本動作としている。特に小売業やサービス業は規制が強く緩和されにくい業界であるため、政府や関係省庁とのコネクションづくりが極めて重要になる。さらに、外資企業には不動産売買が許可されていない国・地域も多く、その場合は賃貸となるため、賃料の設定や家賃の値上げなどが事業運営上の大きなリスクとなる。不動産の確保と維持については、参入時・参入後にかかわらず、常に注意しておく必要がある。

最後に、労務問題が発生しやすい点もリスクに挙げられる。たとえばインドネシアでは昨今労働争議が多く、賃上げを求める大規模なデモやストライキが頻発している。さらに同国では、従業員を簡単に解雇できない法律があり、これが事業を進めるうえでの障害になることがある。マレーシアでは、前述の徹底したマレー系優遇政策（ブミプトラ政策）が取られており、役員のうち一定以上の割合でマレー系を登用しなければならないなど、人事に規制がかかり、自由が利かない企業も多い。

人と場、販売品目などの売り物についてのこうしたリスクや注意点は、小売業にとって極めて重大な課題となる。

## 4 準備開始の意義

これまで本稿で述べてきた5カ国に続き、ASEAN地域の次の市場候補としてミャンマー、ラオス、カンボジアへの注目度も高まっている。東南アジア地域は大いに魅力的でありながら留意すべき点も多いが、今後、外資に対するさまざまな規制が、急速に緩和される期待も高まっている。

1つは、ASEAN地域を競争力ある単一市場・生産拠点とすることをねらいに検討されているASEAN経済共同体（AEC）構想である。これは、貿易・投資の自由化、円滑化、サービス分野の自由化（外資規制緩和を含む）、人やモノの流れの改善などを軸に、現状、障害となっている諸々のルールを変えていこうという構想で、2015年の設立を目標に検討が進んでいる。

もう1つは16カ国のアジア広域FTA（自由貿易協定）で、2015年末の妥結を目標としている。日本、中国、韓国、インド、オーストラリア、ニュージーランド+ASEAN10カ国という大規模で広範囲なFTAによって、関税を統一するなど、輸出入をしやすくするメリットが期待されている。日本と中国・韓国との政治的関係の不安定性が最大の難関であるとも指摘されるが、各国にメリットのある経済圏の拡大化に向け、各国が目標を同一にした積極的な取り組みが求められる協定である。

縮小する日本の国内市場のてこ入れに加え、海外市場を次の事業の柱、成長エンジンとすべく検討を始める企業は今後一層増えていく。そのなかで東南アジアは、その期待に応えるだけの潜在成長力はあるが、決して容易ではない市場でもある。



親日国が多いこと、文化的な類似性（米食文化、箸文化、仏教など）が多いことはプラス材料だが、日本市場とは全く異なるという緊張感が必要であるのはいうまでもない。ただし、消費者は確実に変化していく。その結果、国内市場での勝ちパターンが通用することもあればしないこともある。国内市場でうまくいかなかったことがうまくいくかもしれない。確実に言えることは、挑戦をしなければ、何も得られないということだけである。東南アジア地域の持つ多様性という名の複雑性は、ビジネスにおける「可能性」でもある

といたい。

---

**注**

- 1 「NRI生活者1万人アンケート調査」2009年  
日本全国の満15歳～69歳の男女個人を対象に訪問留置法により実施した自主研究調査（回収数：N=10,252）

---

**著者**

川津のり（かわづのり）  
流通システム企画室上級コンサルタント  
専門はマーケティング戦略、小売・流通業界、日本、中国、インドおよび東南アジア諸国の生活者価値観・消費者行動研究

## 加速する中国証券業界の規制緩和

神宮 健

証券分野の改革が加速している。2012年5月の「証券会社創新発展大会」において、当局は規制緩和により証券会社の業務を多様化する方向を打ち出した。足元では個々の措置も発表されつつある。

### 「証券会社創新発展大会」

中国証券監督管理委員会(証監会)主席が、2011年10月末に郭樹清氏に交代してから証券分野の改革が加速している。2012年5月の「証券会社創新(革新)発展大会」(中国証券業協会主催)で、証監会は「証券会社の改革開放・革新発展の推進に関する考え方と措置」(草案)を発表した。これは11の措置からなり、当面の改革の青写真となる。同草案は2012年8月末時点では正式発表されていないものの、個々にはこれに沿った動きが出ている。

同草案の背景には、証券会社の業績が依然として株式相場次第であり、その経営基盤が弱いことにある。

証券会社の収益構造は、若干改善が見られるものの基本的にはブローカレッジ業務頼みで、市況悪化に伴い最近では業績が悪化している(図1)。

こうしたなか、今回の動きには規制緩和によって証券会社の業務を多様化・安定化させようとする意図がある(図2)。具体的には、証券会社が、革新・新業務を手がけやすくなる。この革新・新業務により収益が増加し、自己資本も強化される好循環が期待される。ただし、その際にも優良な証券会社が優先される従来の方針は変わらないと見られる<sup>注1</sup>。

自己資本の強化に関しては、証券会社の上場・再編、外資導入も推進される。さらに、将来的には対内開

放、つまり、有力証券会社の他業態の国内金融機関との株式支配・資本参加を通じた「総合経営」化(金融コングロマリット化)も考えられていると見られる。

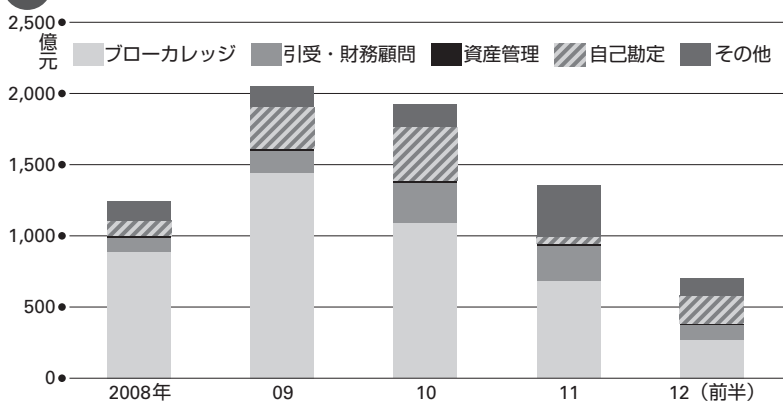
### 動き出す新業務

今回考えられている革新・新業務は、①対顧客サービスの多様化・充実、②自己勘定業務の拡大、③インフラ面の構築、④対外開放——に大別されよう。

第1の対顧客サービスの多様化・充実には、証券会社が提供する資産運用商品に関する規制緩和がある。足元では提供可能な商品が限られているとの認識から、投資家のニーズとリスク許容度に合わせた商品設計を可能にする。ハイエンド顧客向け商品などの開発は、証券業界が悪性の手数料競争に陥っている現状を考えると当然ともいえる。

最近の動きを見ると、証監会は8月22日付で「証券会社顧客資産管理業務試行弁法」と関連細則の改訂草案を発表した<sup>注2</sup>。①「集合資産管理計画(プラン)」<sup>注3</sup>を許認可制から事後登録制にするという手続き簡素化に加えて、②同プランの資産中の証券を使ったレポ取引や信用取引を可能にする。投資範囲については、

図1 証券会社営業収入



注) 会社数は年により異なる  
出所) 中国証券業協会発表資料より作成

③一般投資家向けプランは、MTN（中期手形）、収益保証型・元本保証変動収益型の銀行資産運用商品に、④中高額所得者向けプランは商品先物等の証券先物取引所商品、金利フォワード・金利スワップなどの銀行間市場商品、証券会社の専門資産管理プラン・銀行の資産運用商品・集合資金信託商品等の当局が認めた商品に投資できるようになる。

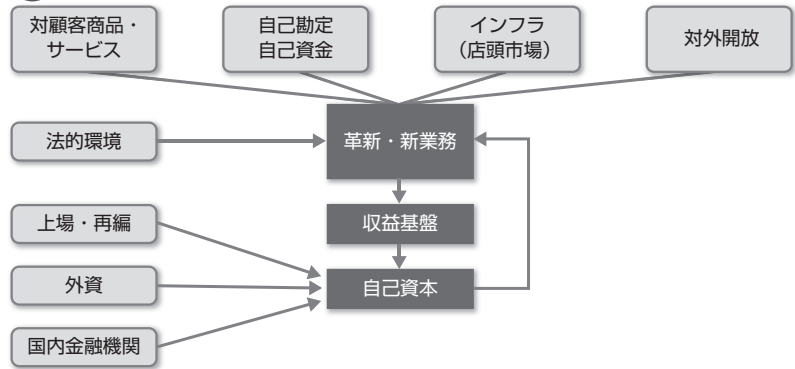
また、8月23日付で「証券会社の金融商品代理販売管理規定（草案）」も発表した<sup>注4</sup>。証券会社が代理販売できる金融商品を多くする措置である<sup>注5</sup>。①証券会社が代理販売できる金融商品の範囲を、金融当局に認可（あるいは登録）され国内で発行された金融商品に広げる。商業銀行の資産運用商品・信託会社の信託商品・保険商品等が代理販売可能になる。②投資家保護の観点から不適格とみなされる商品は除かれ、また、証券会社は顧客の適格性管理を行わなければならない。

次に、顧客サービス面では、不正防止や投資家教育がなされるとの前提のもとで、インターネットでの口座開設を認める方向にある。利便性の向上や営業店設立のコスト低減のほか、ネット証券取引も可能になる<sup>注6</sup>。

第2は自己勘定業務における投資範囲の拡大である。例として顧客とのレポ取引がある。顧客とのレポ取引により、顧客にキャッシュマネジメント業務や短期資金融資業務が提供できるようになる。すでに、レポ取引による顧客への短期資金の融資業務は年初から試行されており、証券会社6社が取り扱っている<sup>注7</sup>。

第3はインフラ構築である。証券会社が店頭市場を構築し、商品の発行・販売・取引等の業務を行うことが考えられる。具体的には、6月以降発行されている中小企業私募債がある<sup>注8</sup>。

図2 規制緩和の概念図



第4は対外開放である。海外における中国企業の上場に関連する業務や、国内における海外企業の株式・債券による資金調達業務などがある。また、対内・対外証券投資の促進もある。さらに、証監会は8月に、①外資との合弁証券会社の外資比率上限を33%から49%に引き上げる一方、②「持続経営期間」が2年であれば（従来は5年）業務範囲を拡大可能にする規則改定案を発表した<sup>注9</sup>。5月の米中戦略・経済対話の合意を実現するものである。

証監会は8月4日付で「上場会社従業員持株プラン管理暫定弁法（草稿）」も発表した<sup>注10</sup>。これを受けて、一部の上場証券会社は従業員持株プランの導入を考慮している模様である。人材の流動の激しい証券業界において人材面での安定化を図る。また、海外進出の際の人材確保等も視野に入れていると思われる。

これらの措置が今後正式に導入された後、証券会社の業務が多様化し、収益が安定することが期待されている。

注

1 2007年以降、証券会社は、自己資本等の指標を使ったリスク管理能力に基づいて5分類・11級に分けられ、優良な証券会社から新商品の発売等が認められている。一方、最近では、同じ金額の資本金でより多くの業務ができるように、業務ごとに必要なリスク資本準備を引き下げる措置も取られた（2012年4月）

2 パブリックコメント募集は2012年9月21日まで

3 証券会社が私募形式で投資家から資金を集め資産管理する商品。一般投資家向け「大集合」、中高額所得者向け「小集合」のほか、証券会社と顧客が1対1で投資方針を決める「定向」資産管理プランなどがある。証券会社専門資産管理プランには、企業の資産証券化の商品などがある

4 パブリックコメント募集は2012年9月7日まで

5 これまでは、証券投資信託や他の証券会社の資産管理プランの代理販売が可能である

6 現時点では、口座開設の際には証券会社に出向く必要がある

7 第一陣（年初）は中信・海通・銀河、第二陣（5月）は招商・国泰君安・国信

8 証券業協会は2012年6～8月の間に証券会社59社の中小企業私募債引受業務試行の実施案を認可した

9 2012年8月24日付「証券会社設立外資参入規則」および「証券会社子会社設立試行規定」の改訂案。パブリックコメント募集は同9月22日まで

10 パブリックコメント募集は2012年8月17日まで

『金融ITフォーカス』2012年10月号より転載

神宮 健（じんぐうたけし）  
NRI北京金融システム研究部長

# 中国のスマートシティ市場へ参入するために

武居輝好

中国でスマートシティの取り組みが進んでいる。中国のスマートシティプロジェクトの多くは、海外企業に広く門戸が開かれている。海外企業にとって大きな事業機会となっているにもかかわらず、日本企業は存在感を出し切れていない。日本企業は、スマートシティの分野で最先端の要素技術を多く有している一方、都市開発の視点での提案力では、先行するシンガポールやスウェーデンの企業の後塵を拝している。日本企業は、自治体との連携を深めたり、海外の都市開発会社との関係を構築したりしていくことで、都市開発経験の不足を補っていく必要がある。

## 活発化する中国のスマートシティ建設

中国では、「エコシティ」と呼ばれるスマートシティの建設が活発化している。

中国のスマートシティ市場は世界最大といわれ、2010年9月時点で約400の市・県がスマートシティの開発を進めている。スマートシティへの総投資額も、2011年にスタートした第12次五カ年計画の期間中だけですでに3000億元（約3兆7000億円）を超え、期間中に創出される事業機会は2兆元を超えるともいわれている。

中国では、2006年から10年までの第11次五カ年計画に省エネルギーや環境保護重視などが盛り込まれたことがきっかけとなり、スマ

ートシティの取り組みが活発化した。第12次五カ年計画にも資源保護や環境保護に関する項目が盛り込まれており、中国のスマートシティ建設の動きは当面続くと思われる。

スマートシティは、これまでの経済発展を中心とする都市モデルではなく、経済発展に加えて省エネルギーや環境保護を重視し、調和の取れた発展を目指す新しい都市モデルである。中国のスマートシティプロジェクトでも、省エネルギーや新エネルギーなどの新しい技術を適用するだけでなく、幅広い技術を組み入れることで社会や環境に優しい都市をデザインすることが求められる。

中国のスマートシティプロジェ

クトの多くは始まったばかりであり、成功事例と呼べるプロジェクトはまだほとんどない。各プロジェクトでは試行錯誤をしながら建設を進めているのが現状である。そのため、多くのプロジェクトでは、エネルギー、交通、水処理など都市開発に必要な個別の要素技術や、不動産開発や都市設計など都市開発に関するノウハウが不足しており、それらは海外に頼らざるをえない。こうした理由から、中国のスマートシティプロジェクトでは広く門戸を開いて海外企業を積極的に誘致している。海外企業にとっても、中国のスマートシティ市場は大きな事業機会と捉えられている。

## 中国のスマートシティ市場で先行するシンガポールとスウェーデン

現在、中国のスマートシティプロジェクトで中心的役割を担っているのは、シンガポールやスウェーデンの企業である。

両国に共通しているのは、自国内にスマートシティ開発の経験があり、そこで培ったノウハウをもとに海外で都市インフラ事業を展開していること、政府と民間企業が連携した推進体制を取っている

ことである。

シンガポールの政府系投資会社 Temasek Holdings（テマセク・ホールディングス）は、傘下に金融、電気通信、エネルギーなど多くの関連企業を抱えている。これらの企業のなかには、Hyflux（ハイフラックス）のように水処理分野で優れた技術を持つ企業や、Singbridge（シングブリッジ）のようにベトナムやミャンマーなど途上国での都市開発経験が豊富な人材を持つ企業もある。

シンガポールは都市国家であり、国自体がスマートシティとして整備されてきた。その経験を活かし、自国の都市インフラを整備してきた企業と政府が連携して、トップ営業から都市インフラの構築・運営にまで対応できる体制を整えている。

スウェーデンも、ストックホルム最大といわれるハンマルビー・ショースタッドの都市再開発や、スウェーデン第3の都市マルメ市の環境都市づくりなどの経験がある。スウェーデンではスマートシティ開発のノウハウを「Symbio City（シンビオシティ）」と名づけ、政府が中心となってコンサルティングからインフラ建設まで積極的に海外展開を図っている。

## スマートシティ市場における日本企業の強みと弱み

スマートシティ市場における日本企業の強みは、最先端の要素技術を数多く有している点である。たとえば太陽光発電などの発電技術、余剰電力の蓄電システムや電気自動車などの蓄電技術、家電機器・照明・空調における省エネルギー技術がある。またHEMS（ホーム・エネルギー・マネジメントシステム）やBEMS（ビル・エネルギー・マネジメントシステム）など、デバイスをネットワーク化して制御するマネジメントシステムの技術でも他国をリードしている。

このような優れた要素技術を持つ一方で、日本企業は中国のスマートシティ市場で存在感を示せていない。その主な理由は、都市開発の視点での提案力が弱いことである。

中国のスマートシティプロジェクトでは、IT（情報技術）を利用した都市のランドデザインや都市のあるべき姿に踏み込んだ提案が求められる。しかし、日本企業の場合、設備機器などは自社商品そのものに関する提案になっていることが多い。たとえば太陽光発電の場合、太陽光発電を利用す

ることで実現できる都市の姿を提案すべきなのに、発電設備そのものを売り込もうとするケースが多い。シンガポールやスウェーデンが、都市の「あるべき姿」に踏み込んだ提案をしているのに比べ、これでは日本企業の存在感が薄くなってしまっている。

日本企業のスマートシティ分野での提案力はなぜ弱いのであろうか。それには以下の2つの大きな理由があると思われる。

1つは、日本企業には都市開発というテーマでのスマートシティプロジェクトの経験が少ないことである。

日本は中国とは異なり新たな都市開発のニーズが少なく、スマートシティプロジェクトの多くは、エネルギーや交通など都市の既存インフラの改善や、地域を限定した技術の実証試験にとどまっている。そのためこれまでの日本のスマートシティプロジェクトでは、最新技術の検証はできるものの、技術を適用することで実現可能な新しい都市のあり方をテーマにする機会は少ない。都市デザインに強い人材を育てる機会が少ない現状もある。

もう1つは、日本企業と中国の中央政府や地方政府との信頼関係



が十分に築けていないことである。スマートシティプロジェクトは、その都市固有の課題を解決しながら都市のあるべき姿を実現していくプロジェクトであり、課題を抱える現地政府と信頼関係を築くことは不可欠である。スマートシティ市場で先行する海外企業が自国政府と連携して都市インフラ輸出事業を展開する機会が多いのは、現地政府からの信頼を得るにはそれが重要であると考えているからである。

たとえば広東省が進める「中新広州知識城」（広州ナレッジシティ）プロジェクトでは、2008年にシンガポール政府と広州市政府とのトップ会談により両政府間の信頼関係を構築したことが、後のシンガポール企業のプロジェクト受注につながったという。

日本では、海外への都市インフラ輸出に関して産官連携の仕組みが確立されていない。そのため企業単独の提案が多く、現地の中央政府や地方政府と信頼関係を築くことに時間を要しているのが現状である。

## 日本企業の中国市場参入のポイント

日本企業が持つ要素技術の強み

を活かして中国のスマートシティ市場に参入するには、都市開発の経験不足を補いつつも、現地政府とのつながりを深めて信頼関係を築いていく必要がある。ここでは、あらためて中国のスマートシティ市場に参入するためのポイントを紹介する。

### (1) 日本におけるスマートシティプロジェクトによるノウハウ蓄積

2011年の東日本大震災以降、日本でも「ICT（情報通信技術）スマートタウン」の実証事業など、都市開発を伴う多くのプロジェクトが立ち上がりつつある。また宮城県気仙沼市や福島県南相馬市、岩手県釜石市など東日本大震災で被災した多くの地域で、震災復興計画にスマートシティの建設が盛り込まれている。

そのためエネルギー・マネジメントシステムなどに強みを持つ企業が自社技術を自治体に売り込む機会は増えている。その際、企業は自社技術を売り込むだけでなく、その技術を利用することで地域住民の生活をどのように変えていくことができるのか、中長期的に都市の持つ機能をどう変えられるのかなどを自治体と議論するこ

とが重要である。こうした経験を通じてその自治体の課題や政策に対する理解を深め、都市のあるべき姿を提案できるノウハウを蓄積していくのである。

### (2) 自治体と連携した都市インフラの輸出

要素技術に強みを持つ企業が海外のスマートシティプロジェクトへの参入を図る場合、都市開発経験が豊富な自治体と連携することは有用である。日本にも地域開発や都市インフラ整備に関する多くのノウハウを持つ自治体がある。これらの自治体のなかには、新興国の都市開発を支援し、現地政府との太いパイプを持っているところも多い。

たとえば、北九州市は大連市（中国）の環境改善や、スラバヤ市（インドネシア）の廃棄物処理など、海外の都市インフラ事業を積極的に支援しており、アジアの新興国の各都市とのつながりが深い。北九州市は民間企業と連携して、国内のスマートシティプロジェクトの成果を「都市パッケージ」として輸出する取り組みも始めている。2012年3月には、スマートシティ実証実験プロジェクト「北九州市スマートコミュニティ創造事

業」の成果を、スラバヤ市のスラバヤ工業団地に適用するための事業可能性調査を始めた。

この調査には、コ・ジェネレーションシステム（廃熱を利用して動力を取り出す仕組み）に強みを持つ新日鉄エンジニアリング（現・新日鉄住金エンジニアリング）や、エネルギー・マネジメントシステムや廃水処理に優れた技術を持つ富士電機などの日本企業が参加しており、海外での都市インフラビジネスへの進出を目指している。

このように、要素技術に強みを持つ民間企業と、高度な都市構築・運営ノウハウや現地政府とのチャネルを持つ日本の自治体とが連携することで、日本独自の強みを活かした都市インフラ輸出体制を構

築できれば、他国との差別化を図ることができるであろう。

### (3) 海外の都市開発会社との関係構築

中国のスマートシティプロジェクトの運営は、外資系の都市開発会社を中心である場合が多い。そのため、その都市開発会社と信頼関係を築き、そこに自社の要素技術を活かした事業展開をする日本企業も登場している。

日立製作所は2011年1月に、「中新広州知識城」プロジェクトの推進母体であるナレッジシティ管理委員会および前述のSingbridgeとの間で、同プロジェクトでの協力関係を結ぶことに合意した。日立製作所は、エネルギーマネジメン

トや再生可能エネルギー、ITプラットフォーム、次世代交通システムなどの分野でITソリューションを提供しようとしており、現地拠点の設立などでSingbridgeの支援を受けながら事業を展開している。

このように、海外の都市開発会社との提携によって自社の要素技術の強みを活かそうというアプローチは、日本企業が今後中国のスマートシティ市場に参入するための一つのモデルであるといえる。

『ITソリューションフロンティア』  
2012年10月号より転載

.....  
武居輝好（たけすえてるよし）  
イノベーション開発部主任研究員

## これからのテキストマイニングトレンド ——お客さまの声 (VOC) 活用における3つのトレンドセミナー

主催：野村総合研究所 2012年9月7日 東京（丸の内北口ビル）

野村総合研究所（NRI）では、毎月1回、「TRUE TELLERテキストマイニングセミナー」を開催している。2012年9月には、ソーシャルメディアの台頭により注目を集めている「お客さまの声（VOC）活用における3つのトレンドセミナー」を東京で開催した。

本セミナーでは、3つのトレンドを軸にしてテキストマイニングについて紹介し、今求められているVOC分析・活用法、分析テクニック、ソーシャルメディアへの活用を展望した。

### ■今求められているVOC活用&分析

最初のセッションでは、現在の「お客さまの声活用」の現状やテキストマイニングで求められているトレンドなどを解説した。

ソーシャルメディアの台頭により爆発的に増えたVOCへの対応のトレンドとして、

- ①優先的に取り組む声の特定
- ②将来の予測
- ③声なき声への対応

——があるとした。

また、取得したVOCを活かすためのサイクル（収集、分析、共有、改善）を、情報ソースの特性も交えながら紹介した。

### ■TRUE TELLERテキストマイニング デモ&テクニック

続く2つ目のセッションでは、最初のセッションの「今求められているVOC活用&分析」で取り上げた活用方法や分析手法がTRUE TELLERテキストマイニングでどのように実現可能であるのかを、実際にデモンストレーションをしながら説明した。

取り上げた話題に対し、各年代の特徴や、製品と単語の因果関係など、テキストマイニングを活用しなければ抽出できない情報を確認していただいた。

### ■Web上の情報に対してのテキストマイニング

3番目のセッションは、ソーシャルリスニングツール「TRUE TELLER顧客の声ポータル4S」を紹介した。TRUE TELLER顧客の声ポータル4Sとは、関心のあるインターネットの書き込みを収集し、それらをTRUE TELLERテキストマイニングが自動集計した結果をモニタリングできるASPサービスである。

本セッションでは、インターネット上の書き込み情報フローなどを紹介するとともに、「ソーシャルリスニング（ソーシャルメディアのユーザーの投稿から、トレンドや自社商品に対する評判などを調査・分析すること）のポイントは、聴くことでなくWebの声を取り入れることにある」という考えを伝えた。

### ■VOC活用の成功事例

最後のセッションでは、TRUE TELLERを利用してVOC活用に成功した企業の成功事例を紹介した。たとえば、会員制メディアにおいて解約防止トークスクリプトをいかに作成したかなどである。

参加者アンケートは非常に好評で、これを受けて、近日中に再度開催を予定している。

.....

本セミナーについてのお問い合わせは下記へ

TRUE TELLERセミナー事務局 寺尾  
電子メール：trueteller@nri.co.jp