

MESSAGE	2	「慣性の法則」とイノベーション	室井雅博
NAVIGATION & SOLUTION	4	事業ポートフォリオの最適化に向けて 領域再定義と現場への戦略浸透	中川隆之 沓掛 毅
	22	物流企業に求められる グローバルアカウントマネジメント	若菜高博
	42	東京オリンピックで飛躍する 航空・鉄道業界の成長戦略	佐野啓介 新谷幸太郎
シリーズ グローバル戦略を実現する 経営基盤構築	58	クロスボーダーM&Aによる事業構造転換 クロスボーダーM&AからPMIまでの流れにおける本社の役割	青嶋 稔 長尾良太 村岡洋成 手塚洋平
CHINA FINANCIAL OUTLOOK	78	急速に伸びる中国のインターネット金融	神宮 健
NRI NEWS	80	プロジェクトの経験と出会いの大切さ	広瀬俊明
FORUM & SEMINAR	84	土壌汚染の規制強化に伴う環境リスクの顕在化について	

「慣性の法則」とイノベーション

代表取締役副社長
室井雅博



中学校3年生の理科で誰もが勉強する基本事項に、「慣性の法則」がある。言うまでもなくニュートンの運動の第一法則であり、「すべての物体は、外部から力を加えられないかぎり、静止している物体は静止状態を続け、運動している物体は等速直線運動を続ける」というものである。ガリレイやデカルトにより提唱されていた経験則を、ニュートンが基本法則として体系化したものである。

この慣性の法則は、自然科学の分野だけでなく、人間社会の中でも存在感のある基本法則である。現実の政治の世界においても、企業経営においても、「革新」・「改革」を妨げる慣性の大きさに驚かされることが多い。「革新」・「改革」されるべき「構造」が、その質量と運動量があまりにも大きいがゆえに、多少の外圧をものともせず、粛々と等速直線運動をしていき、改革の圧力を蹴散らして進んでいく現実はよく目にする光景である。

経営学の学説によると、企業の行動において現状維持傾向、すなわち慣性をもたらす要因は、イノベーション創出インセンティブの欠如と組織的抵抗であるという。自社が安泰であると暗黙のうちに信じている企業では、イノベーション創出のインセンティブが必然的に弱くなるが、これを「効率効果」と呼ぶ。また、企業活動が長年のうちにルーティン化されると、既存のルーティンに大幅な変更を加えるようなイノベーションには、組織的な抵抗が発生する。これを、「ルーティンの逆機能」と呼ぶ。歴史があり、大規模化した企業ほど、この慣性の働きが大きくなり、変化への頑強な抵抗勢力が生まれてくるのである。

企業活動の慣性をもたらすもう一つの重要な要因が、「学習能力の欠如」であるという。企業は自社の歴史的歩みの延長線上の事項であれば学習能力を発揮しやすいのであるが、現在の企業活動と少し離れたイノベーションに対してはどうしても感度が鈍くなる傾向がある。若手社員からの画期的な新事業・新製品提案や新技術の導入要求が、十分検討することもなく水際で却下されたりするのも、学習能力欠如による慣性が働いているからである。

さて、国家レベルの構造改革と慣性の関係はどうなっているだろうか。

安倍晋三首相によるアベノミクスの第三の矢は「成長戦略」である。これは、「さまざまな触媒を時をおかずに投入し、日本に眠る成長力に火をつける」ための構造改革であり、そのための具体的な施策が、徹底的な経済の開放と規制改革である。

経済の開放は、貿易や投資における内外の壁を取り払う改革であり、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）の実現がその象徴となっている。また、規制改革は第三の矢の中核部分であり、戦後の規制改革の流れの中で生き残ってきた盤石な規制をいかに改革していくかという、非常に難しいテーマである。

本稿では、個々の規制改革テーマの是非を述べることを目的としているのではないが、さまざまな利害が絡み合っ、政治的に大変微妙な問題であることは、誰もが容易に想像がつく。規制改革という政治的イノベーションを阻止しようとする慣性の強さの背景を見てみると、「ルーティンの逆機能」というような用語では表現しつくせない、既得権益がつくり出した強

固な構造がある。それは、規制で守られている業界、その業界の所轄官庁、業界から支援を受けている政治家集団による、三角形の相互作用が生み出す鉄壁の構造である。

さて、企業内においても、国家レベルであっても、改革を阻害する強力な岩盤ともいえる慣性が存在すると述べてきた。では、どのようにすれば、その慣性を打ち破って改革を実現できるのだろうか。

野村総合研究所（NRI）において業務改革やチェンジマネジメントの構想立案および実行支援をしている業務革新コンサルティング部長の森沢伊智郎は彼の論文の中で、これまで取り組んできたプロジェクトを総点検したうえで、改革の阻害要因として「丸投げ」と「面従腹背」を挙げている。経営者がコミットしているように見えても、現実には現場に単純に「丸投げ」していたり、現場では自発的な改革がないまま目先の帳尻合わせが横行したりする「面従腹背」が、真の改革を阻害する慣性として働くという。

このような事態を打破するためには、慣性を打ち破るだけの、「具体化力」「巻き込み力」「協働力」が不可欠であるというのが森沢の主張であり、実感を持って同意いただける経営者の方々も多いのではないだろうか。

2014年は、日本経済にとっても、革新を目指す多くの日本企業にとっても、剣ヶ峰の年である。日本政府も企業経営者も、盤石な慣性を打ち破るだけの具体化力・巻き込み力・協働力を駆使しつつ、成長戦略を実現するリーダーシップを発揮してもらいたいものだ。

（むろいまさひろ）

事業ポートフォリオの最適化に向けて

領域再定義と現場への戦略浸透



中川隆之



沓掛 毅

CONTENTS

- I 世界経済の長期展望と企業の盛衰を分ける事業ドメイン設定
- II グローバル展開する際の「成長の壁」に阻まれる日本企業
- III 勝ち残りに向けての課題
- IV 全社事業ポートフォリオ戦略の重要性と具体的な方策

要約

- 1 世界のGDPは2050年を過ぎても伸び続けると予想され、日本企業が「勝ち残る」にはグローバル化が避けられない。日本企業の持続的成長には、自社の事業ドメインでナンバーワンを目指す必要がある。一方、選択と集中を過度に進めると、集中した事業の成熟化に伴い企業が衰退するリスクが高くなる。「勝ち残る企業」の条件として、集中に加えて次世代の柱事業を育成するなど、事業ポートフォリオの最適化が重要となる。事業ポートフォリオを検討するには、収益性と安定性を評価し、事業・製品単位に加え、顧客やビジネスモデル単位も分析する。
- 2 グローバル化に当たっては、本社主導で事業変革を推進する。各事業はその規模と収益性により、①業界リーダー（グローバル）、②チャレンジャー、③製品特化型ニッチャー（ドメスティック）、④フォロアー——に位置づけられる。日本企業の多くは③に属すが、グローバル化が進み海外の①の業界リーダー企業が参入すると、製品がコモディティ化し、③はなくなる可能性がある。
- 3 グローバル市場で業界リーダーになるには、①グローバル化、②ソリューション対応、③既存領域周辺でのイノベーション——の3つの視点が欠かせない。
- 4 事業ポートフォリオの検討には、トップダウン型の変革が必要である。経営トップが将来の事業構想を立案し、この構想に基づき、現場キーマンを巻き込みブラッシュアップを図る。次に、範囲を限定してトライアルで検証を進め、計画の良否・改善点を見極めることで成果を出し、その後、全社へと横展開していく。

I 世界経済の長期展望と企業の盛衰を分ける事業ドメイン設定

近年、外部競争環境の激化に伴い、優良企業が数年で赤字転落し、リストラを強いられるケースが見られる。一方で、企業価値を持続的に高めている企業も存在する。両者を分ける要因として、市場環境変化に即した全社視点からのマネジメントの巧拙が挙げられる。本稿では主にB2B（企業間取引）型企業を対象に、「勝ち残る企業」の条件を考察し、「望ましい事業構造変革」を提案するが、まずは経営環境から見ていく。

1 グローバル化の必然性と業種によるグローバル化進展の時間差

バブル崩壊後、日本市場が成熟化してからすでに20年が経過する。この間、世界市場においては、中国をはじめとする新興国市場が存在感を高めてきた。

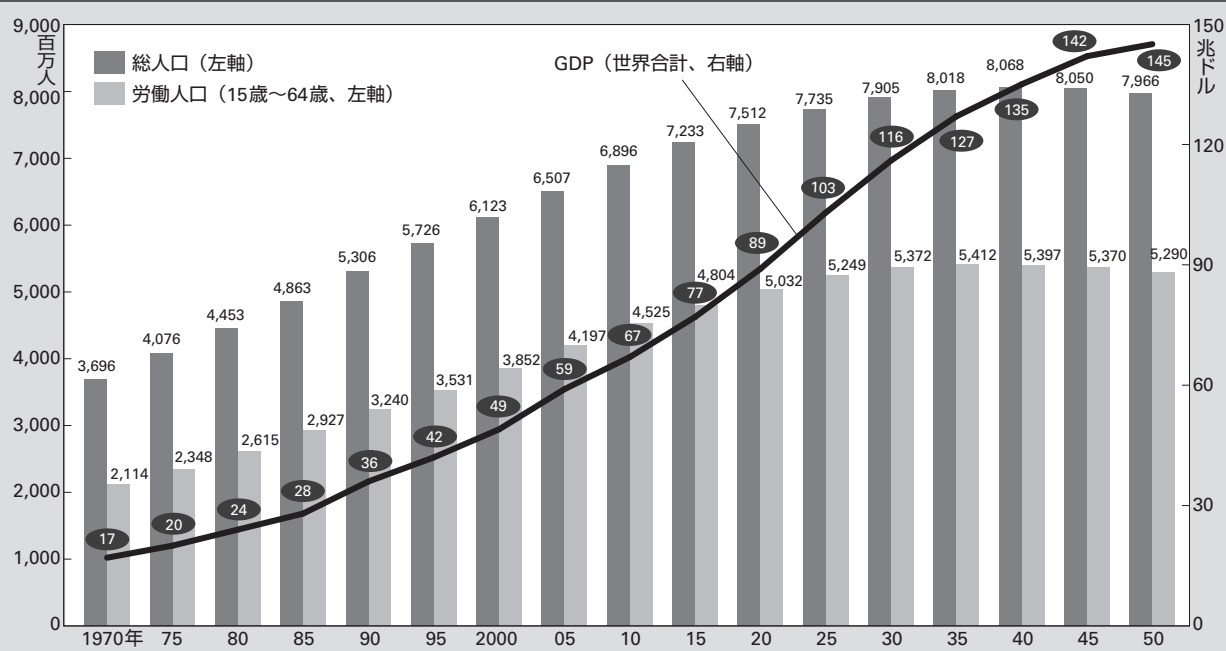
図1に示すとおり、世界のGDP（国内総生産）は2050年を過ぎても伸び続けると予想されている。したがって、少なくとも今後35年間は世界市場が成長し続けることから、日本の産業はグローバル化を図らなければ勝ち残ることができない。

ただし、すべての業種が一様にグローバル化するわけではない。たとえば地域性の強い食品や飲料、住宅の分野、あるいは規制の影響が大きい医療関連などの分野のグローバル化は、比較的ゆるやかに進んでいる。このようにグローバル化には業種により時間的な差があるため、対象分野や地域の特性に応じた対応が必要となる。

2 事業ドメイン設定の重要性と過度の選択と集中の危険性

このような経済環境のもとで、持続的に成長している企業と成長していない企業とを比較すると、成長している企業は明確な事業ド

図1 2050年までの世界の人口とGDP（国内総生産）の推移



出所) ヨルゲン・ランダース著、野中香方子訳『2052——今後40年のグローバル予測』日経BP社、2013年

メインを設定し、その事業ドメインで「ナンバーワン」を目指している。

たとえば、これまで企業価値の向上に継続して成功している日本電産は、「回るもの、動くもの」に関する世界最大の駆動技術製品メーカーになることを目指してきた。また、ユニ・チャームは、不織布吸収体の加工・成型技術を核に「世界初」「世界ナンバーワン」の商品とサービスを提供しようとしている。キヤノンは目標を、「全主力事業世界ナンバーワン」に設定している。

以上の企業が世界ナンバーワン事業を目指す背景には、従来は国や地域ごとにすみ分けができていた事業が、前述のようにグローバル化の進展に伴って同じ土俵での戦いとなりつつあることがある。すなわち、グローバル化が進むにつれて、規模の経済を発揮しやすいナンバーワン企業が有利となる傾向がある。

一方、ここ数年、パナソニックやシャープなど、主にエレクトロニクス産業において、選択と集中を推進し特定分野でのナンバーワンを目指してきたはずの企業の凋落が激しい。たとえばパナソニックは、グローバル化の進展によりコモディティ化（一般商品化）が予想されたテレビを国内で生産し、また同じテレビでありながら液晶とPDP（プラズマ・ディスプレイ・パネル）という2つの異なるデバイスに投資したことによって、戦力が分散してしまった。シャープは垂直統合モデルを採用して技術のブラックボックス化を図ったものの、新興国の追い上げには勝てなかった。こうした企業では、コモディティ化の進展が速い分野に事業を過度に集中させた結果、短期間で収益の柱を失い、大きな赤字

を計上し衰退する事態に陥った。

このような特定事業への過度な集中は、企業存続のうえからは避けなければならない。そのため、業種により濃淡はあるが、安全弁として、成長性は低いものの現時点で安定性の高い既存事業を保有し続けることや、将来の柱となる事業の芽を常に持つておくことが重要である。近年、企業には短期の財務的尺度が強く求められているが、「勝ち残る企業」であるためには「100年企業」を目指し、外部環境の変化に常に対応できる中長期的な企業経営の安定性が必要である。

3 業界のボラティリティを考慮した事業ポートフォリオの重要性

突然の業績不振への転落を防ぎ中長期的に勝ち残っていくために、企業は外部環境を長期に予測し、早期に適切な「打ち手」を講じていかなければならない。

とはいえ、外部環境の正確な予測は難しいのが実情である。そのため、「外部環境を予測し計画を立案すること自体意味がない」という論調もある。しかしながら野村総合研究所（NRI）は、「計画」という基準があるからこそPDCA（計画・実行・検証・改善）サイクルを回せ、そこから何が悪かったのかの検証・改善ができ、それによって組織の経験値を蓄えられるとの立場を取っている。真摯に計画を立案するとともに、組織的に学習を重ねていくことが望ましい。

また、正確な将来予測が難しくても、過去の事例から、事業における製品ライフサイクルの長さや業界のボラティリティ（変動幅）を推定することは可能である。これらが推定できれば、当該事業の安定性を評価できる。

そのため、各事業が属す業界のボラティリティを考慮したうえで、全社経営の安定化が可能となる事業ポートフォリオを検討することが重要である。

4 勝ち残りに向けた事業ポートフォリオ検討の方向性

グローバル化が進む中でナンバーワンを目指すには選択と集中が必要である反面、ボラティリティの大きい事業へ過度に集中するのは危険であると述べてきた。NRIは、日本企業が「勝ち残る」には以下の2点が重要であると考えている。

- ①事業ポートフォリオは、既存事業・製品など従来の単位に加え、顧客単位、ビジネスモデル単位で組むこと
- ②事業ポートフォリオは、収益性に加え、市場変化の見通しを加味した安定性を考慮すること

(1) 評価尺度1：評価単位のくくり方

企業が選択と集中を進めるために事業ポートフォリオを組む際、さまざまな評価単位がある。一般的には既存の「事業単位」、もしくは「製品単位」「SBU (Strategy Business Unit：戦略事業単位)」などで評価する。NRIでは、SBU単位の場合、「3C (Company：企業、Competitor：競合、Customer：顧客)」のうち2つのCが異なれば別のSBUとすべきと考えている。

上述の単位に加えて、NRIでは「顧客単位」や「ビジネスモデル単位」で評価することを推奨している。顧客単位で評価する理由は、市場変化が顧客の属している業種によって異なることや、戦略を立案するうえで販売

網の重要性が増しているためである。すなわち、既存製品のライフサイクルが終わっても、既存顧客に新製品を提供することで事業の継続が可能となる。

同様に、ビジネスモデルの類似性を単位に評価する方法もある。たとえば、複数の事業や製品が合わさって一つのビジネスモデルを形成している場合には、製品単位で評価するのではなくビジネス全体で捉えたほうが、事業の連続性や業態変化への対応性を考慮することができる。

(2) 評価尺度2：市場変化の安定性の考慮

事業ポートフォリオは従来、「収益性 (売上高営業利益率、投下資本利益率、NPV〈Net Present Value：正味現在価値〉等)」や「市場シェア (順位)」などで決定されてきた。しかし、これらでは外部環境変化への対応が十分にできていない面がある。

NRIでは収益性に加え、「安定性」でも評価すべきと考えている。収益性とは、どれだけ事業に投資してどれだけ利益を稼ぎ出せるかであり、収益性が高いか低いかは主に市場の魅力度と自社の強みで決まる。安定性とは、各事業が属す業界の市場変化の見通しであり、製品ライフサイクル、市場ボラティリティ、技術イノベーションなどから構成される。また、収益性と安定性ともに、過去を見るだけではなく将来を予測することが大事である。この収益性と安定性で事業を分類すると次ページの図2のとおりとなる。

外部環境や自社の置かれた立場により異なるが、IからIVの象限はそれぞれ、

- I：一般的に、収益性、安定性ともに高い。医療、衣服、住宅関連で、各国・地

図2 収益性と安定性による分類の視点と各象限に当てはまる業種の例

		安定性	
		高	低
収益性	高	I 医療、衣服、住宅関連	III インフラ関連設備、 ユーティリティ設備関連 (通信、制御など)
	低	II 自動車、重電、 食品、飲料関連	IV エレクトロニクス関連 (携帯電話端末、パソコンや その部材)

域の規制、文化に根づいている業種

- II：収益性は低い安定性は高い。自動車、重電、食品、飲料関連の業種。この象限の製品は、改善・改良はあるものの、製品寿命が比較的長い
 - III：収益性は高い安定性は低い。通信、制御など、競争環境が比較的穏やかで、製品ライフサイクルの長いインフラ関連設備、ユーティリティ設備関連の業種
 - IV：収益性、安定性ともに低い。携帯電話端末やパソコンおよびその部材など、製品寿命が短くすぐに成熟化するエレクトロニクス関連の業種
- となる。

全社の事業ポートフォリオを考えるうえで、I「収益性が高くかつ安定性も高い事業」に注力することが望ましいが、そのような事業はなかなか見つからず、II「収益性は低い安定性の高い事業」や、逆にIII「収益性は高い安定性の低い事業」の扱いが課題となる。通常、企業はこうした事業を複数保

有しているため、事業の展開状況によって、経営資源（ヒト、モノ、カネ）の投入配分を変えていくことになる。なお、IVの「収益性が低く安定性も低い事業」は当然、撤退候補となる。

また、選択と集中に見られるように、事業ポートフォリオは、従来「1か0」で判断されてきた。しかし、エレクトロニクス分野のようにボラティリティの激しい市場では、完全に集中するのは危険である。現時点で収益が上がってなくても、将来的に技術や販売網などの面で自社の強みが活かせる事業や、将来市場が形成され収益が上がる可能性のある事業は、必ず一定の割合で残しておくことが望ましい。

II グローバル展開する際の「成長の壁」に阻まれる日本企業

本章では、グローバル展開する際の「成長の壁」を「フライフィッシングカーブ」の概念で説明した後、本社主導による事業推進の必要性について論じる。

1 「フライフィッシングカーブ」と4つの競争ポジション

従来、主として製造業で事業規模を拡大することは、「学習効果」と「規模の効果」の2つの点から収益の拡大につながるとされ、このため多くの企業でシェア拡大が重視されてきた。しかし、グローバル化が進むと、事業規模と収益性は単純な正の相関ではなく、図3のカーブのようになる。NRIはこれを、釣り人がフライ（疑似餌）を投げ入れた時に

釣り糸が描くカーブに似ていることから、「フライフィッシングカーブ」と名づけている。

このフライフィッシングカーブで見ると、一つの業界内では、企業群が規模と収益性の関係で4つに分類され、それぞれが、

- ①業界リーダー（グローバル）
- ②チャレンジャー
- ③製品特化型ニッチャー（主にドメスティック）
- ④フォロアー

——の競争ポジションに位置づけられる。

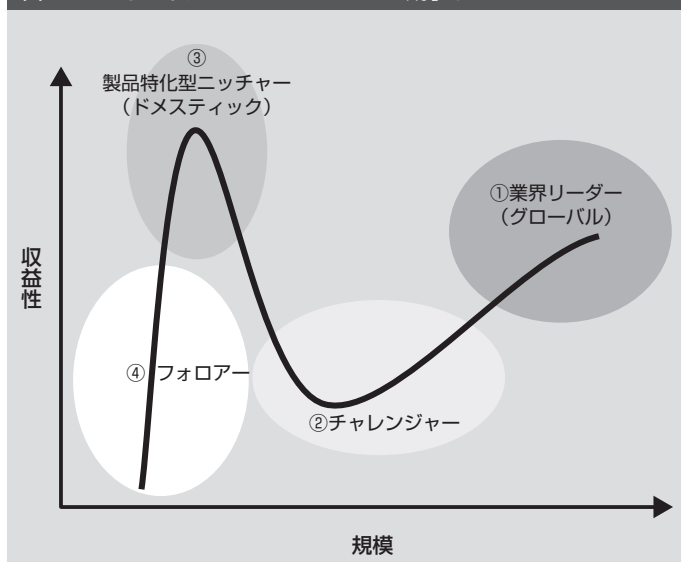
フライフィッシングカーブは、その業界特性に応じて形が変化する。通常、③製品特化型ニッチャーの収益性は、①業界リーダーより高い。しかし、テレビやデジタルカメラのようにコモディティ化が進んだ事業には③が存在しなくなる。

①から④のポジションにある企業において、一般的に求められるのは、

- ①は、グローバル化、手掛けていないニッチ領域への参入や買収等
- ②は、①に規模的に追いつくためのグローバル化、M&A（企業合併・買収）、アライアンス（提携、連携）等
- ③は、グローバル化の影響を受けてニッチのままではいられない場合もあり、勝ち残るために①を目指す場合は、グローバル化、ソリューション対応、既存領域周辺でのイノベーション
- ④は、③を目指す場合、狭い領域への集中投資（目指さない場合は市場から撤退）——である。

日本企業の多くの事業は③製品特化型ニッチャーに属し、狭い領域ではナンバーワンであり収益性は高いが、規模は小さい。しかし

図3 フライフィッシングカーブと4つの競争ポジション



近年は市場環境や競争環境が変化し、③の戦略を取っていても、①の業界リーダーがその領域に参入してくることによって収益性が低下する危険性がある。

2 日本企業における「成長の壁」

収益性の高い日本企業は、ドメスティックで③のポジションであることが多い。このような企業は、ドメスティックにとどまるかぎり「生き残る」ことはできても、人口減少などで持続的成長は難しい。一方「勝ち残る」には、グローバル市場で①の業界リーダーとなる事業を育成する必要がある。

ここで留意すべき点は、③の企業がグローバルでの①のポジションを目指すと、売り上げは拡大するものの利益率は低下し、②のポジションに陥ってしまうことである。すなわち、グローバル化を推進し売上拡大を図ると利益が減少する。これが「成長の壁」の一つの要因となっている。

表1 事業分類別の事業運営の方針例

事業分類	事業運営
I 収益性が高くかつ安定性も高い事業	事業部内で完結
II 収益性は低い安定性の高い事業	事業の強みが大きい場合、本社が経営資源を新たに投入 事業の強みが小さい場合、本社が経営資源を新たに投入しない（塩漬け）
III 収益性は高い安定性の低い事業	事業の強みが大きい場合、本社が経営資源を新たに投入 事業の強みが小さい場合、本社が経営資源を新たに投入しない（塩漬け）
IV 収益性が低く安定性も低い事業	事業の強みが大ききても、本社が経営資源を新たに投入しない（塩漬け） 事業の強みが小さい場合、撤退候補

3 事業部制・カンパニー制の呪縛

多くの日本の製造業は、1980年代に進めた多角化の結果、異なる性質の製品・事業を複数抱えている。1990年代以降は、事業間のマネジメントの差異を考慮して、事業を「製品別」に分割した事業部制やカンパニー制を導入する企業が増えてきた。

しかし2000年代に入ると、従来の事業部・カンパニーの枠組みでは、外部環境の変化に十分に対応できなくなってきた。この理由として、グローバルで売上拡大を図るために投資を先行させると、売り上げは増加しても利益率が低下してしまうため、短期的な利益獲得に主眼を置く事業部制・カンパニー制を導入している企業では、グローバル化を回避する傾向が強いからである。この原因については、第Ⅲ章で掘り下げて検討する。

4 成長の壁突破を目指し本社主導で事業変革を推進

本社は、各事業の位置づけに合わせて、経営資源を効果的に投入しなければならない。表1に示したとおり、Iの「収益性が高くかつ安定性も高い事業」は、資金も潤沢にあり、短期の巨額投資も必要としないことから、運営は事業部内で完結できる。しかし、II「収

益性は低い安定性の高い事業」や、III「収益性は高い安定性の低い事業」は、事業の強みが大きい場合、各事業で不足している経営資源を本社が投入し、成長を支援する必要がある。一方、II、IIIで事業の強みが小さい場合、本社は現時点での経営資源の投入を見送り、投入の判断が下るまで塩漬けとする。また、IV「収益性が低く安定性も低い事業」は、事業の強みが大きい場合は塩漬けにするが、小さい場合は撤退候補となる。

本社の投入する経営資源は、主に資金面・人材面である。資金面では、事業部の資金だけではM&Aなど思い切った投資ができない場合、代わりに本社が投資をするケースが考えられる。人材面では、事業部が持たない希少人材（企画人材・技術人材など）の提供や、単純に一時的な労働力の提供がある。

Ⅲ 勝ち残りに向けての課題

本章では、「事業部・カンパニーに対する分権化」がニッチャー事業の育成には寄与したものの、そのことによって外部環境の大きな変化に対応できなくなる危険性が高まっており、今後は本社視点で最適な事業構造への変革が急務になっていることを述べる。ま

た、第Ⅱ章で取り上げた「グローバル化」に加えて、「ソリューション対応」「既存領域周辺でのイノベーション」という、B2B型の製造業が重視している3つのキーワードに注目し、日系企業が苦戦している要因を考察する。

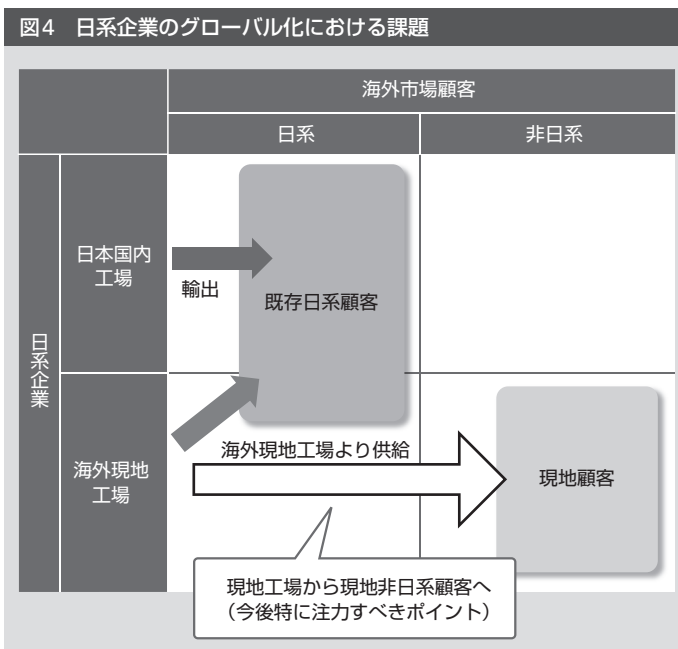
1 グローバル化における課題

日系企業の中で、グローバル化が進んでいる業界は、自動車、ロボット、工作機械、材料（炭素繊維、新素材）、電子部品が挙げられる。

1980年代に世界的に高いシェアを誇った日本のエレクトロニクス産業は、韓国、台湾さらには中国企業の台頭によって存在感が弱まっている。一方、現在日本が強い産業としては、上述の自動車、ロボット、工作機械、材料、電子部品がある。自動車以外はいずれもモノづくりを支援するB2B型の企業である。

これらのモノづくり支援企業、部品・材料企業（以下、B2B型製造業）の中には、海外輸出比率が5割以上に達しているところも多い。しかしこうした事業の取引相手は、海外展開している日系企業であることが依然として多い。その理由として、従来から顧客であった日系の衣料・エレクトロニクス・自動車の各産業の海外展開と歩調を合わせてグローバル化を進めてきたことが挙げられる。

現在、新興国における中間層の所得増大によるボリュームゾーン市場が拡大した。この消費者は、品質よりも価格が安価なことを重視する傾向が強い。このため当該市場では、低グレードの製品を安価に供給することが得意な現地メーカーがシェアを拡大している。一方、従来品質面での差別化を得意としてきた日系のB2C型製造業は、現地メーカーと比



較してコスト競争力が弱いため、当該分野では苦戦している。

従来、日系のB2C企業を主たる顧客としていた日系のB2B型製造業としては、今後、ボリュームゾーン市場を得意とする現地メーカーに向けた拡販が急務となる（図4）。

B2B型製造業のグローバル展開の共通の課題としては、

- ①新興国におけるブランド構築に向けたエントリー製品の開発
 - ②現地開発の増加に伴う技術マネジメント体制の変革
 - ③全社としてのグローバル戦略の構築
- の3点が挙げられる。以下、この3つの視点から現状の課題を分析する。

(1) 新興国におけるブランド構築に向けたエントリー製品の開発

前述したように、B2B型製造業の既存顧客である日系企業の市場シェアが落ちており、

新たに台頭してきた新興国企業向けの拡販が求められている。新興国の顧客企業からは、「品質は従来のものより低下してもよいので安価な製品」を要求される例が多い。そこで、新興国仕様に即してどのような製品を供給するかの検討が課題となっており、多くのB2B型製造業ではマーケティング体制を強化している。

海外市場でマーケティングをするうえでの共通課題として、市場が複雑に細分化していることから、顧客ニーズを調べても注力すべき市場を絞り切れない点が挙げられる。この背景には、日本市場と現地市場が同じ構造であるとの前提による錯誤や、日本人スタッフと現地スタッフとのコミュニケーション不足によって、現地でのマーケティング方法に課題が生じていることも多い。

次に、現地マーケティングを適切に実行できたうえでの戦略立案上の課題としては、事業部側の評価と全社の評価に温度差のあることが挙げられる。すなわち、新興国で事業を拡大する際、全社的には長期的観点から実績をつくり、ブランドを構築していくことが重視される。一方、事業部側は製品別の短期的な収益管理を行っているため、事業部の尺度からすれば採算が合わず、それにより事業展開を断念し撤退しているケースも多い。

NRIで特に重要と考えているのは、新興国におけるブランド戦略の立案である。製品に対する新興国の評価能力は必ずしも高くないため、日本製品の品質を厳密に評価できず、過去の納入実績が重視されやすい傾向にある。このため、新興国では実績をつくってブランド力を向上させることが重要であり、ブランドづくりに寄与するエントリー製品の選

択と展開は全社的な視点で行うべきである。

(2) 現地開発の増加に伴う技術マネジメント体制の変革

新興国マーケティングの結果を反映させた、品質の低い製品を日本人がつくることは難しいという声をよく聞く。これには、日本人の「モノづくり＝神への奉仕」という、江戸時代の思想家、石田梅岩以来の伝統的な思想が背景にあると思われる。つまり、日本人は品質をより良くすることは得意であるが、品質を落としたモノをつくることはその国民性として難しい。この対策の一つとして「現地グレード品」を現地スタッフに開発してもらおう動きがあり、加速している。

その際の課題は、現地化すべき技術と日本国内でブラックボックス化すべき技術の切り分けの判断である。このような判断は全社的に決定する必要がある。たとえば、新興国政府が日系企業に最新技術の現地化を求めてくるケースも多い。この時、技術流出のリスクを負ってでも現地化を促進するのか、それとも技術を移管しないかは、全社的な視点で経営が判断する必要がある。

次に、製品品質をどのように定義するのも重要である。日本でのモノづくりの場合、製品品質は暗黙知化されたルールとなっているケースが多いが、現地化を図るうえでは製品品質の再定義が求められる。

また、コアコンピタンスの定義も重要である。たとえば技術を、①設備技術、②製造管理技術、③要素技術の3つに分けた場合、①については生産設備が競合他社にコピーされやすく技術流出の危険性がある。一方、②に関係する製造プロセスのパラメーター（温度条件

やプレス条件など) 管理はブラックボックス化するべきとの意見が多い。このような製造プロセスの基本的な操業条件をブラックボックス化しつつ、川下の加工工程は現地化を図ることが基本戦略になる。さらに、競合他社と中長期的に差を維持できるのは③の要素技術であり、この開発も同時に重要である。

(3) 全社としてのグローバル戦略の構築

同じ新興国に対して複数事業部が個別に展開しているような場合には、本節1項で述べたように全社として共通ブランドを構築し、同2項で述べたように現地化すべき技術を明確にする。これには全社的な視点で構想を策定する必要がある。

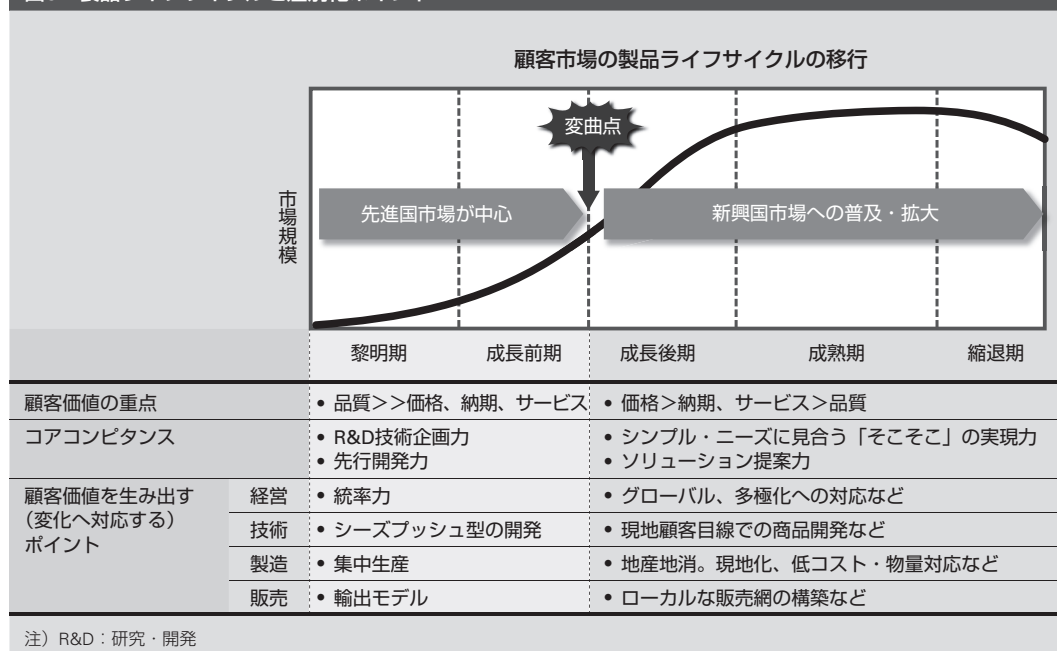
特に、国別・エリア別の経済成長段階に即して、各事業部がどのように協力し合ってグローバル展開するかについては、全社的な構想が欠かせない。この構想では、各国または各エリアの経済の今後の成長スピードに即して、まずはどのような製品を拡販して自社の

ブランドを高めるか、その後、成長に伴ってどのような製品を投入していくかを定める。

複数事業を持つ企業では、本節1項・2項で述べた状況を踏まえ、全社としてグローバル戦略の調整を図っていくとともに、海外展開を加速すべき事業については、事業部間の連携を促進し、必要に応じて経営資源の投入の意思決定を全社として下すことが望ましい。

また、グローバル化の促進においては現地採用社員の育成・登用も重要となる。ここでは、自社が大事にする「価値観」をグローバル社員と共有することが極めて重要になる。すなわち、現地採用社員が意思決定をする時の判断基準は、エリアごと・事業部ごとに異なるのではなく全社共通であることが望ましい。現地採用社員の幹部登用に際しても、自社の価値観を共有していることが極めて重要な要件となってくる。たとえばGE(ゼネラル・エレクトリック)では、幹部登用の際、「GE way」に共感できることを条件としている。

図5 製品ライフサイクルと差別化ポイント



2 ソリューション対応における課題

(1) コモディティ化に対応した納期ならびにサービス面での差別化

日本のB2B型製造業における課題としては、市場の成熟（＝コモディティ化）への対応が挙げられる。従来、日系企業は品質を向上させることで他社と差別化を図り、国際競争力を強化してきた。しかし、近年、品質が十分な水準にまで達してきたことから、顧客ニーズは、品質から「価格、納期、サービス」へと移行している。日系企業は、製品ライフサイクルの黎明期、ないし成長前期の品質競争では強いが、変曲点を過ぎて市場が成熟し、韓国、台湾、中国などの新興国企業にキャッチアップされ、価格など品質以外の競争になると弱い。

成熟市場における差別化の要素は、従来の品質とは違う、価格、納期、サービスなどが競争軸となり、納期やサービス面で競合他社と差別化する「ソリューション事業」の強化が多くの企業の課題となっている（前ページの図5）。

(2) 納期ならびにサービス面での差別化推進に向けての対策

納期・サービス面で差別化するソリューション事業を強化している企業の中には、こうした事業は利益が出ないのでハードウェアを販売するうえでの「つなぎ」と位置づけているところも多い。このように考えている企業が抱える課題は、「すべての顧客に平等なソリューションを提供すること」を前提としている点である。つまり、ハードウェアを販売する事業とソリューション事業とでは儲け方が異なるということ意識していない企業が多い。

ハードウェア販売では工場の稼働率が重要で、拡販が収益構造を高める。一方、ソリューション事業の利益は顧客属性によって大きく左右されるため、すべての顧客へのサービスを均一にしてしまうと、通常、利益率は低くなる。

ソリューション事業では、

- ①重点顧客の絞り込み
- ②面密度の重視
- ③競合を意識した価格戦略の策定

——の3点が重要となる。以下、この3点について述べる。

①重点顧客の絞り込み

ソリューション事業では、すべての顧客に均一にサービスを提供するのではなく、重点顧客に注力しためりはりのある対応をする。重点顧客の絞り込みに際しては、事業部間で共通顧客を有している場合は、全社にとっての重点顧客を選定し、ソリューションのサービスメニューを顧客単位で決定していく。全社にとっての重点顧客には、各事業部の判断よりも「顧客単位での全社の判断」を重視する。

②面密度の重視

ソリューション事業ではサービス人員の稼働率が重要であり、サービス拠点からの一定距離内の顧客密度が高いほど、サービス人員の稼働率は向上する。このため、どのエリアに注力するか意思決定が重要である。

③競合を意識した価格戦略の策定

ソリューション事業における価格設定は、サービス内容と顧客に対する付加価値に基づ

いて行う。海外のB2B型企業では、重点顧客に対して幅広い品揃えや、運用・メンテナンス時のサービスを提供するなど、相手企業（顧客）の業務を丸抱えすることにより、高い収益性を獲得している。価格設定のポイントは、重点顧客を全社視点で決定し、製品の競争状況に応じてきめ細かく設定し、新規参入者を排除することに留意するとともに、当該顧客からの利益を最大化することにある。

以上のようなソリューション事業を展開するには、事業ごとではなく顧客ごとの企画を、全社視点で提案・実行できる機能の強化が重要となる。

3 既存事業周辺でのイノベーションの加速に向けて

成長戦略を考えるに際して、多くの企業ではイノベーションによる新規事業の開拓が重視されている。現在、多くの企業が注目している分野としては、環境・エネルギーとライフサイエンスの2つがある。これらの分野の多くは、複数の既存事業と重なるため異業種からの新規参入が盛んで、企業買収も加速している。たとえば、ライフサイエンス分野の一領域であるバイオヘルス領域に、ソニーをはじめとしたエレクトロニクス企業が進出するケースや、情報処理技術を武器に、IBMが環境・エネルギー分野の一領域である水供給市場に新規参入しているケースが挙げられる。

1990年代には多くの日本企業が中央研究所を廃止し、既存事業の延長線上の改善・改良型技術を開発する「事業部研究所」へとシフトした。しかし、現在求められているのは、

既存事業周辺の「業際分野」において、自社の強みを活かした新たな事業を立ち上げることである。今後求められるスキルは、

- ①既存事業周辺の業際分野での業界構造変化に対する洞察力
 - ②自社の強みの再定義
 - ③新しい分野に展開するうえでのビジネスモデルの構築
- の3点である。

(1) 既存事業周辺の業際分野での業界構造変化に対する洞察力

事業部制・カンパニー制を導入した多くの日本企業は、既存事業に関しては深く分析してきた反面、既存事業の周辺で起こっている変化を組織的に分析・洞察する機能が低下していることが危惧される。

(2) 自社の強みの再定義

自社の強みの再定義で留意すべき点は、「成功の復讐」の罠、すなわち「過去に成功した企業はその成功に固執する傾向が強い」という罠を、どのように回避するかである。一方、新しい分野に展開するには、自社で保有しているスキルを見直し、どの経営資源が活用できるのかを再定義する。特に製品ライフサイクルの成熟化に伴い、競争軸が、製品品質から価格・納期・サービスへと変化していることに留意する。

(3) 新しい分野に展開するうえでのビジネスモデルの構築

過去に得意としてきたビジネスモデルと、今後、展開すべきビジネスモデルとが異なっているケースも多い。過去のビジネスモデル

が活用できる場合には、既存事業部で展開することが望ましい。一方、従来と異なるビジネスモデルを新しい事業領域に適用する場合には、本社が主体となって推進していく。

IV 全社事業ポートフォリオ戦略の重要性と具体的な方策

前章では、グローバル化、ソリューション対応、既存事業周辺でのイノベーションという3つの視点から、既存事業の枠組みで発生する課題について考察した。本章では、そうした課題を全社としてどのように解決すべきかについて提案する。

NRIは、それらの課題解決のためには、従来のボトムアップ型だけではなく、トップダウン型の変革が必要であると考えている。

具体的には、

- ①まず、経営トップが将来の事業構想を立案し、現場のキーマンを巻き込みながらこの構想のブラッシュアップを図る
- ②次に、範囲を限定して構想をトライアル（試行）で検証し、良否・改善点を見極め、そのうえで改善計画をつくり成果を出す
- ③その後、改善した方策を全社改革に向けて横展開していく
——ことを提案したい。

従来の戦略論では、デカルト以来の「細分化していけば正しい回答が得られる」という西洋思想的なアプローチが主であった。しかし、不確実性が高まっている現在、このアプローチでは限界があるように思われる。

そこで本稿は、大局観を持って仮説を立て、参加者が相互に連携しながら検証・改善を進めていく東洋思想的なアプローチとして、「天・地・人」の考え方を応用したい。

中国の古典の一つである『孟子』に、ものごとを成功させるには、「天の時」「地の利」「人の和」の3点が重要であると述べられている。事業戦略を立てる場合、

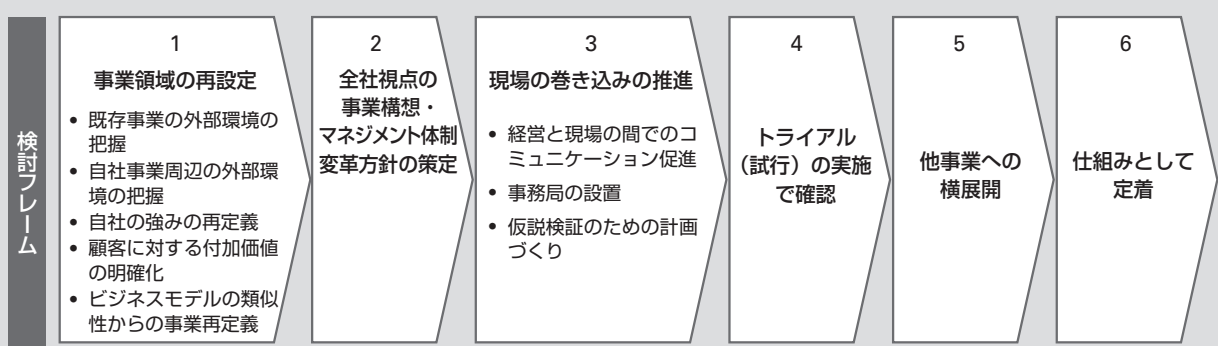
- 天の時：マクロ的な視点からどのような事業機会が存在するか
- 地の利：自社の強みが活かせるのはどこか
- 人の和：参加者が互いにコミュニケーションを取りながら推進しているか

——の3点から立案し、そのうえで、多面的な視点で調和を図りつつ変革プロジェクトを推進する。具体的には図6に示した検討フレームを提案する。

1 事業領域の再設定

経営トップが中心となって「外部環境変化（既存事業・自社事業周辺）」と「自社の強

図6 全社戦略の検討フレームと現場への展開



み」を分析したうえで、「顧客にとっての付加価値」と「ビジネスモデル」の2つの視点から、展開する事業領域を再定義していく。

(1) 既存事業の外部環境の把握

既存事業を取り巻く外部環境に対する深い理解が重要である。マクロ的な動向は捉えられているものの、各業界における自社への影響を読み間違えているケースが多い。

たとえば「製品特化型ニッチャー事業」のポジションにある既存事業は、グローバル市場での事業機会があり、そこで戦えるかどうかの見極めが鍵となる。

(2) 自社事業周辺の外部環境の把握

新たな事業機会は多くの場合、業際分野で発生している。この業際分野を考慮せず、既存事業の範囲内に事業領域を限定すると、「タコつぼ型」の展開になりやすい。思考も閉塞しやすいうえに、大きな事業機会を見失うので留意したい。「天の時」の判断に際しては、自社の既存領域に限定せずに、マクロ的な視点を自社事業周辺にまで広げられるかどうか重要となる。

(3) 自社の強みの再定義

自社の既存事業ならびに周辺領域で、自社の強みが活用できそうな「地の利」があるかどうかを検討する。ここで過去に成功した自社コア技術が必ずしも将来の強みとならない場面が増加している。特に新分野は、自社のどの強みを活かしていけるかの技術経営的な視点からの考察、および技術統括役員であるCTO（チーフ・テクノロジー・オフィサー：最高技術責任者）の役割が重要となる。

(4) 顧客に対する付加価値の明確化

事業領域をハードウェア販売中心から、ソリューション型に展開する場合、顧客にとっての付加価値をどのように定義するかが重要となる。そのためには自社製品がなぜ売れているのか、自社製品を利用することによって顧客にはどのようなメリットがあるかを訴求できるようにするとともに、どのような品揃え・サービスを保有するかも考察する。

(5) ビジネスモデルの類似性からの事業再定義

多くの企業は、製品別の類似性から事業を定義している。今後、ソリューション事業を展開する場合、事業の定義を変更し、事業領域を見直す必要がある。ここで顧客にどのような付加価値を与え、競合とどのように差別化して利益を得るかのビジネスモデルを立案し、ビジネスモデルの類似性から事業領域を再定義する。

2 全社視点の事業構想・マネジメント体制変革方針の策定

事業部制・カンパニー制を導入している企業では、既存の個別事業の優先順位を設定したうえで全社の方向性を決めることが多い。この方法では、事業が赤字にならないかぎり抜本的な対策を取りにくくなる。

経営が全事業の戦略を個々に立案し、その後PDCAサイクルを推進することは、大企業では事実上難しい。そのため経営は、特に注力して検討すべき事業と、既存事業の枠組み内で検討する事業とに分ける必要がある。NRIは、既存事業の延長線上では捉えられない事業や、ビジネスモデルが異なる新しい事

業については、「中長期的な視点」で、経営がコミット（関与）して取り組むべきであると考えている。

たとえばグローバル化を進めるに際しては、前述したようにどの製品をどのエリアに最初に導入していくかを判断する。エントリー製品が赤字事業になる場合、既存事業部では意思決定がしにくくなるため、全社的な視点から経営がリスクを取って意思決定していく仕組みが欠かせない。

また、近年、外部企業と手を組んで新たな事業領域に展開するなど、「他力活用」のケースも増加している。外部企業とのアライアンスでは、経営の関与の仕方により成果が大きく左右されることから、経営がコミットできる体制づくりを構築しておくことが望ましい。

たとえば、M&Aやアライアンス担当の人材を希少人材と位置づけて本社にその専門部署をつくり、ある規模以上のM&A・アライアンス案件にはすべてかわらせるようにする。その結果、各事業におけるM&A・アライアンスの効率化および高度化が達成できる。

そのほか、シーメンスのようにM&A後、買収先企業の製品品質を同社基準にまで高める人材を本社が抱え、全事業に横串を通す機能を持たせるのも一つの方法である。

ただし、経営が関与する時には、どのような状態になると撤退するのかなどのマイルストーンも設定しておく。このようにアクセルとブレーキを兼ね備えた、すなわち中庸な姿勢を持ったマネジメントが求められる。不確実性の高い外部環境においては、まず小さく投資して業界や市場を理解し、自社で展開で

きるかどうか、トライアルの実施で確認するのが有効である。この具体的な方策は、4節「トライアルの実施で確認」で論じる。

3 現場の巻き込みの推進

現場の巻き込みは、「天・地・人」の「人の和」に当たる。日本企業は従来、人の和を強みとしてきたが、外部環境が大きく変化する中で、従来の人々の和のみでは力を発揮できなくなっている。一方、欧米型のようにトップダウン型で戦略を立案し現場に推進させる方法は、日本企業にはなじまない。経営が構想を立案する場合でも、現場の「腹落ち」がなければ改革は進まないで留意したい。

NRIでは、トップの構想を現場に浸透させるため、中核となる現場キーマンを巻き込み、テーマに応じてWG（ワーキンググループ）をつくり、経営とすり合わせを行う仕組みを取る方法が望ましいと考える。その際、コアメンバーが各チームに分散し、事務局となりWG間の調整を担う（図7）。

経営が現場を巻き込む際に発生する課題としては、

- ①経営と現場の間でのコミュニケーション不足
- ②事務局不在の「腰かけ会議」
- ③売り上げ・利益責任の担当者への転嫁——などが挙げられる。それぞれについては、以下に順に述べるように、

- ①経営と現場の間でのコミュニケーション促進
- ②事務局の設置
- ③仮説検証のための計画づくり——で対応していくことが求められる。

(1) 経営と現場の間での コミュニケーション促進

経営と現場の間でコミュニケーションが取れていなければ、立案した構想を現場で展開することは難しい。特に事業部制・カンパニー制の導入によって、各事業部・カンパニーの壁を越えた情報共有が社内で行われていないため、全社の情報を把握できているのは経営層にとどまることが多い。現場が変革の背景や意味合いを十分理解していない場合には、時間をかけて丁寧に説明していく。

なお、構想を現場でブラッシュアップする人員は、経営自らが人選して自身の考えを直接伝え、現場からの答申の採用可否の判断・実行の責任は経営が持つ。

(2) 事務局の設置

現場キーマンは、既存事業で収益責任を問われるため極めて多忙で、中長期的な方向性を決める会議に参加できたとしても、次の会議までに十分に検討する時間が取れないこと

が多い。このため会議を開催しても結論が出せず、時間だけが経過してしまうケースも多い。この対応策として、会議と会議の間に事務局が調査を進めて次回に検討すべき論点を明確にし、限られた会議の時間内で結論を出せるような体制を構築しておく。事務局の働きによって、検討の中身や決定の質が大きく左右されると言っても過言ではない。

(3) 仮説検証のための計画づくり

現場の巻き込み活動が、次年度の売り上げ・利益に責任を持つ担当者に押しつけられてしまう場合も多いが、これは大きな過ちである。立案した構想はあくまでも仮説であり、まず前提条件が正しいかどうかを検証する必要がある。前提条件が異なっている場合には修正する。

次に、既存事業の枠組みで検討できると判断された事業については、経営は予算も含めて事業部に任せる。一方、既存事業部では対応できない事業については、自社として取り

図7 現場巻き込みの概念

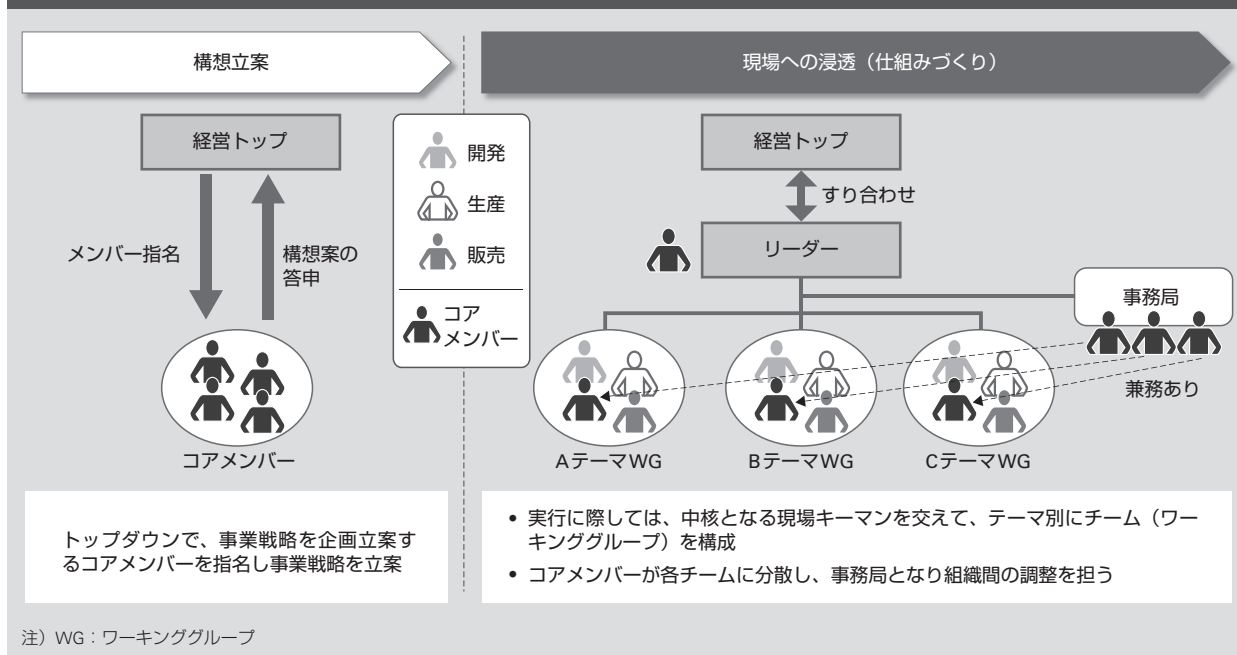
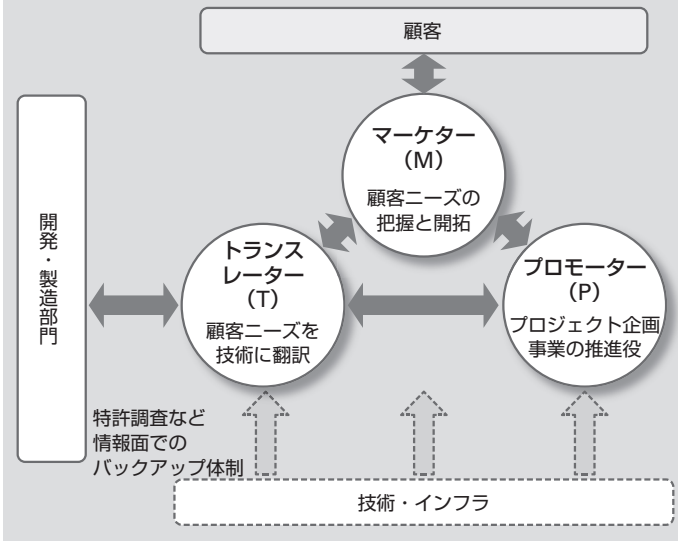


図8 MTPの概念



組めるかどうかを見極めるため、トライアル期間を設けて確認することが望ましい。

4 トライアルの実施で確認

新しい分野への事業展開やビジネスモデルを大きく変革する場合、一度にすべてを実行

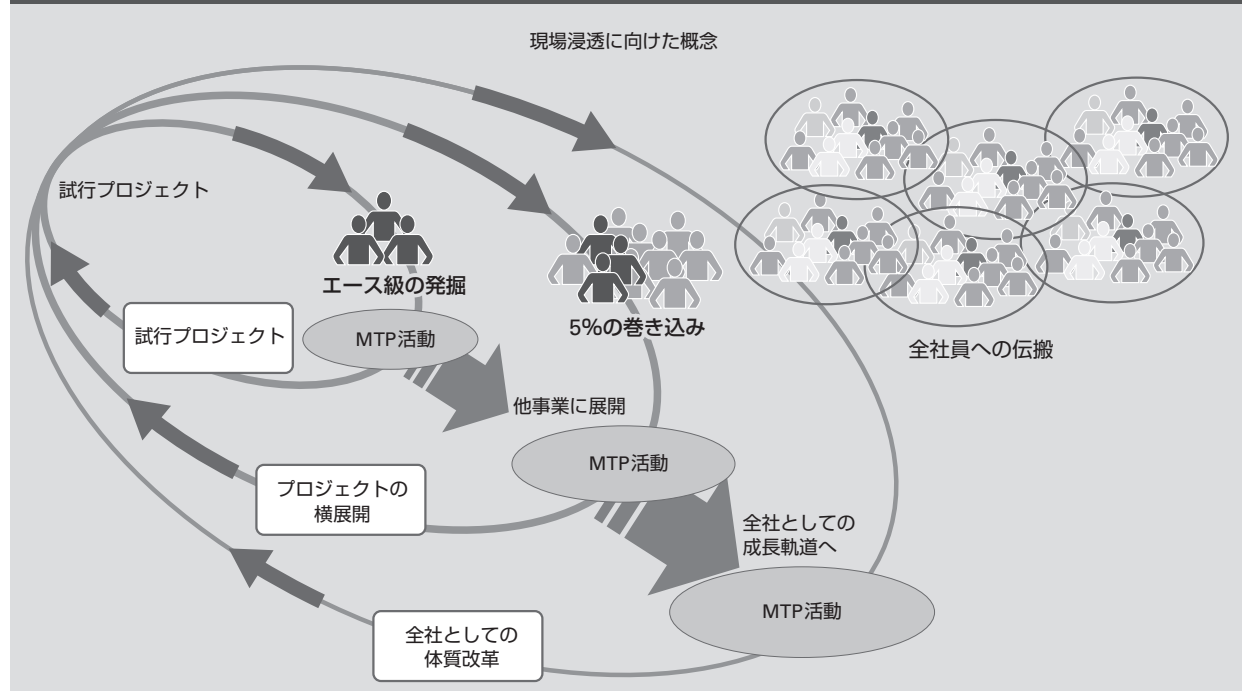
することは難しい。特に、過去に成功体験がある事業では、自主的な変革は促しにくい。進める場合は範囲や期間を限定したトライアルを実施して課題を明らかにしたうえで、ステップバイステップで拡大させていくことが有効である。

たとえば、一つの事業でトライアルの成功事例をつくり、これを全社に横展開するとその後の変革が進めやすくなる。自社内でトライアルを実施する利点は以下のとおりである。

- ① 他社の成功事例ではイメージがわからないが、自社のケースならば理解しやすい
- ② 自社内のトライアルを経験した人材の横展開ができナレッジが共有化しやすい

NRIでは、新規分野に事業展開する場合、「人の和」の観点から、マーケター (M) とトランスレーター (T)、ならびにプロジェクトのプロモーター (P) の「MTP」をうまく機能させることが重要であると考えている (図8)。トライアルの検討に際しては、

図9 他事業への横展開



このMTPの3つの機能・役割を担う人材を任命し、マーケターでは外部環境が仮説どおりか、技術面からは自社の強みが活用できそうか、機能が不足する場合はどのようにしたら調達できるかを検討する。さらに、プロモーターがプロジェクト全体の調整を図りつつ、必要に応じて戦略を見直すとともに、この取り組みを拡大すべきか中断すべきかを経営に提案する。ここではプロモーターと経営が、トライアルを始める前に適切な判断基準を共有していることが重要となる。

5 他事業への横展開

トライアルで成功した方策を他事業へと横展開する。具体的にはトライアルに関与した人材を他事業に投入し、ナレッジの横展開を図る(図9)。なお、新しい事業展開に際し最も希少なものはプロモーターである。この人材は座学では育成できないことから、プロジェクトを通じて実地で育成を図る。MないしTの役割を一度果たした人材は、二度目からはPの役割が期待できる。

また、複数の事業部で同時展開する場合には、事業部間で調整する。調整事項としては、

- ①既存事業とのすり合わせ
- ②外部企業とのアライアンス
- ③人員リソースのシフト案づくり

——などがある。特に新規事業の場合には、ヒト・モノ・カネを既存事業と新規事業とにどう割り振るのか、あるいはどの既存事業を縮小するかまでも判断する。トライアルの結果を踏まえ、事務局と経営との間で方針案を策定し、そのうえで最終的には全社最適の視点から、他部門への横展開をトップダウン

で決定する。

6 仕組みとして定着

変革を実行しても一過性の活動で終わるケースが散見される。変革の仕組みを自社に定着させるには、PDCAサイクルの「CA」の機能を定着させることが鍵になる。特に「C」、すなわち事業の評価には、変革の進捗をモニタリングする仕掛けが重要となる。

事業の評価の仕組みは、子会社戦略、グローバル戦略、技術戦略、外部企業とのアライアンス戦略などとも密接に関連する。さらに必要とする人材の評価にも関連することから、トライアルと並行して、変革実行後の仕組み定着に向けて着手する。

以上、外部環境が激動する中で企業が勝ち残るための課題を考察するとともに、大局観と多面的な視点を持った東洋思想的なアプローチによる事業構造変革を提案した。本稿が、「失われた20年」と言われる日本の製造業の復活に寄与できれば幸いである。

著者

中川隆之(なかがわたかゆき)

グローバル製造業コンサルティング部グループマネージャー

専門は材料・部品・エンジニアリング業界を対象とした経営戦略、新事業戦略立案、事業の構造改革支援

沓掛 毅(くつかけつよし)

グローバル製造業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は総合電機、エレクトロニクス、医療機器、金融を中心とした事業戦略、経営管理支援

物流企業に求められる グローバルアカウントマネジメント



若菜高博

CONTENTS

- I 日本の物流企業におけるグローバルアカウントマネジメント（GAM）導入の必要性
- II GAMを導入する顧客の選別とアプローチ方法
- III 想定されるGAMの導入・展開ステップ

要約

- 1 「総合物流路線」によるソリューション提供を目指す日本の物流企業は、海外売上高の拡大、ビジネスモデルの革新、グローバルなサービスネットワークの拡大、顧客のワンストップ対応・包括的アウトソースへの対応強化——という経営課題に対処するために、グローバルアカウントマネジメント（以下、GAM）の取り組みを強化する必要がある。
- 2 GAMは、①対象顧客の選別、②対象顧客のセグメンテーション、③アプローチ方法の決定、④導入・展開——という4つのプロセスを経て実施する。
- 3 ①においては、売上規模・収益性・成長性、顧客の意思決定構造、自社のグローバルなサービス提供能力（事業展開地域・オペレーション能力）、自社戦略との適合性とリレーションシップ——の4条件に沿って選別することが有効である。
- 4 ②においては、顧客の意思決定構造の地域的な集約度と、顧客の製品・サービスのグローバルな共通性によって3つのセグメントに類型化する。
- 5 ③においては、現地営業担当主導の調整型、GAM部隊主導のコントロール型、独立型——という3つのアプローチ方法がある。この中で、GAM対象顧客の特性や自社のサービス提供能力および企業文化によって、単一あるいは複数の方法で対応するかどうかを判断する。
- 6 ④においては、GAMの導入は、まずパイロットプロジェクトにより、特定少数の顧客で成功体験を蓄積する。そこでの知見や課題への対処方法をてこにして、事業部や地域限定から、全社的なGAMプログラムへと展開していく。最終的に顧客起点の全社的な組織変革に導くことも考える。

I 日本の物流企業における グローバルアカウントマネジ メント (GAM) 導入の必要性

1 物流企業の事業環境変化

日本の物流企業を取り巻く事業環境が劇的に変わった。国内においては、人口減少に伴う内需の縮小傾向と国際貿易の赤字基調が、日本の物流を「生産・輸出型」から「消費・輸入型」へと大きくシフトさせている。国内幹線輸送（陸運）と輸出は減少の一途をたどり（図1）、海外品の輸入と大都市圏での消費物流（流通加工・配送）が増加している。2010年の年間出荷量は、1975年と同じ25億トンにまで減少する一方で、消費物流を代表する宅配便の取り扱い個数は35億個にのぼり、10年前の2000年より3割以上増加した。

一方、海外においては、新興国のWTO（世界貿易機関）への加盟やTPP（環太平洋戦略的経済連携協定）、RCEP（東アジア地域包括的経済連携）、ASEAN（東南アジア諸国連合）共同体等の交渉進展など、グロー

バルな制度的枠組みの構築によって自由貿易圏は重層的に発展してきており、いわゆるヒト・モノ・カネ・情報の移動がますます加速している。

特にアジアは、世界のモノの動きの中心となった（図2）。自由貿易の加速によって、「ファクトリーアジア」（製造拠点としてのアジア）に関連したサプライチェーンが高度化している。また、中間層の勃興に伴う内需拡

図1 日本の年間出荷量推移

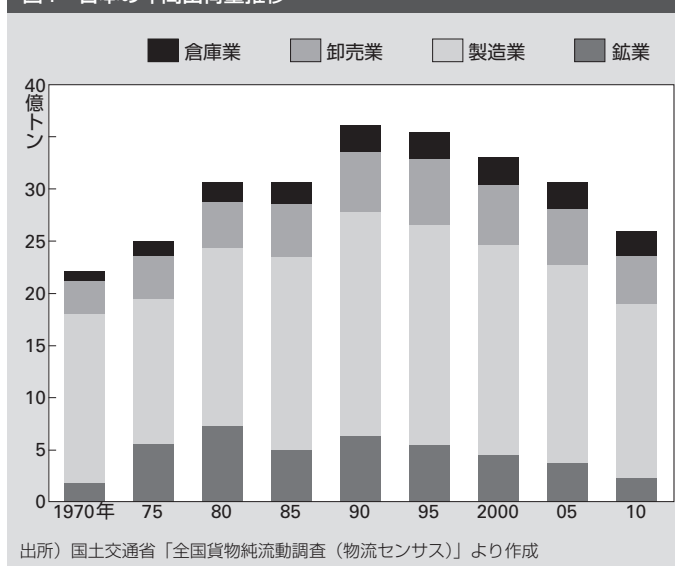
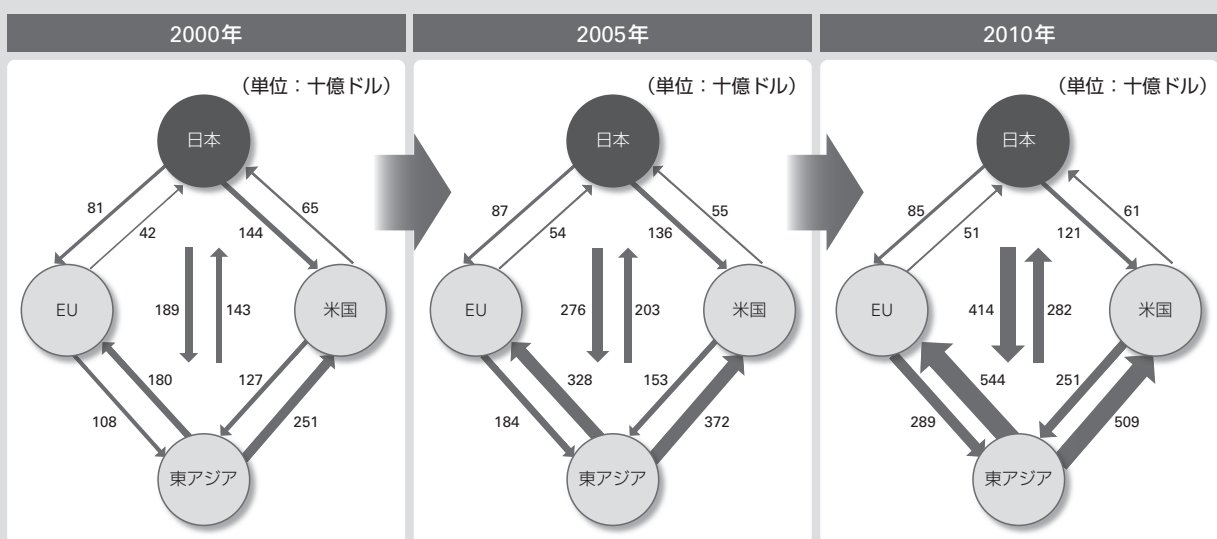


図2 日本・東アジア・米国・EU (欧州連合) 間の輸送額の変化



大によって「コンシューマーアジア」(消費地としてのアジア)に関連した消費物流も成長している。

2 事業環境変化に伴う物流企業の経営課題と処方せん

(1) 経営課題

国内外の事業環境の変化により、収益基盤の多くを国内事業に依存し、かつ特定少数の(荷主)企業に紐づいた海外展開をしてきた日本の物流企業は、早急な変革が求められている。喫緊に解決すべき経営課題は、以下の4つである。

第1に、海外売上高の拡大が挙げられる。物流の成長中心が日本からアジアなどの海外に移っているにもかかわらず、日本の物流企業の海外売上高比率は、大手であってもまだ低く、新興国などの市場成長を十分に取り込んだ状況にはなっていない(図3)。特に、陸運事業者や倉庫・3PL¹⁾事業者は、陸運や倉庫作業などの労働集約的なサービスの特徴としているため、ビジネスモデルの単純な輸出が難しく、海外売上高はかなり低い状況

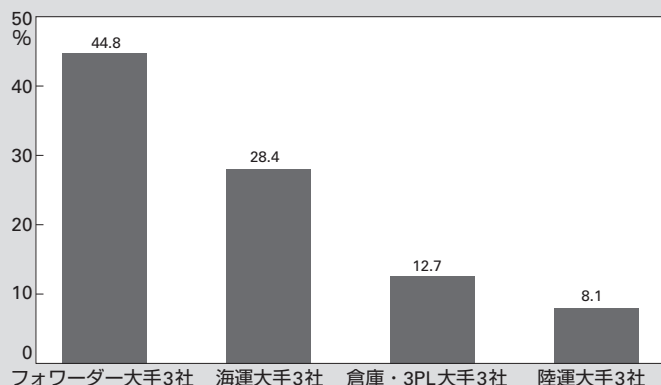
にある。

第2は、陸運・海運・空運のモード別輸送のコモディティ化(均質化)と、混載差益モデルの限界に対応するためのビジネスモデルの革新である。物流事業者には、トラック、鉄道、船舶、航空機などの輸送手段を保有し運送を行う実運送事業者(キャリア)と、キャリアを利用して運送を行う利用運送事業者(フォワーダー)がある。キャリアは、投下資本の大きい装置産業であり、かつコモディティ化したサービスが主流であるがゆえに差別化が難しく、市場シェアの確保を目指す動きに注力せざるをえないのが実態である。その結果として、たとえば陸運においては、宅配便が佐川急便とヤマト運輸の2社により、特積み輸送が日本通運、西濃運輸、福山通運の3社により市場の寡占化が進んでいる。

フォワーダーについては、陸運・海運・空運いずれの場合も、輸送するスペース(容量)をキャリアから仕入れ、多数の顧客から小口の貨物を集めて大口に仕立てることで、混載差益を稼ぐビジネスモデルを取ってきた。しかし、貨物の発地が日本から海外に移転していること、および貨物のボリュームが多くなるほど顧客がキャリアと直接、交渉するようになってきていることから収益が悪化してきている。その結果、特定少数の大手顧客から貨物のボリュームを確保し、多数の中堅・中小顧客との取引により収益を高める手法が、単純には機能しにくくなっている。

第3に、グローバルなサービスネットワークの拡大である。すなわち、国際輸送ルートとの拡大と、海外におけるロジスティクス(調達・生産・販売にかかわる保管や倉庫内作業および国内輸送)を拡充する必要がある。こ

図3 日本の大手物流企業の海外売上高比率(2012年度)



注1) フォワーダー大手(郵船ロジスティクス、近鉄エクスプレス、日新)、海運大手(日本郵船、商船三井、川崎汽船)、倉庫・3PL大手(日立物流、日本梱包運輸倉庫、三井倉庫)、陸運大手(日本通運、ヤマトホールディングス、福山通運)

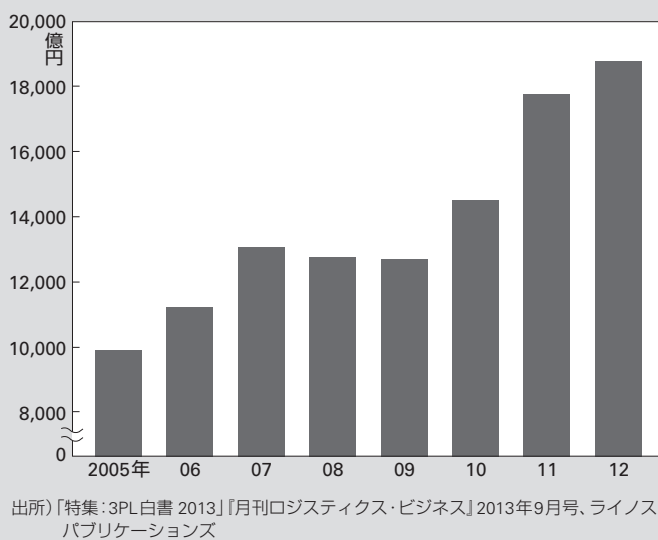
2) フォワーダー:実運送事業者(キャリア)を利用して運送を行う利用運送事業者

出所) 各公表の財務情報より作成

れまで、日本のキャリアやフォワーダーは、日系顧客のニーズをもとに国際輸送ネットワークをつくり、特定の重要顧客、たとえば日系の大手グローバル製造業と一体となって海外でのロジスティクスを展開してきた。そのため、日本発着の国際輸送ネットワークの競争力は高いものの、顧客基盤の乏しい（すなわち集荷力の弱い）海外発着の輸送、特に日本を介在しない三国間輸送ネットワークが弱く、海外でのロジスティクスも小規模なものにとどまっている。前述したコンシューマアジアの消費物流を取り込むには、これらを強化することが不可避であり、倉庫やトラックなど輸送手段の確保に向けた投資と、オペレーション体制の整備に加え、海外での顧客基盤の拡大も求められている。

最後に、顧客のワンストップ対応・包括的アウトソースへの対応強化である。顧客企業においては、グローバルサプライチェーンマネジメント（GSCM）の強化や、物流を含む徹底した調達コストの削減を目的として、事業部や地域ごとに分かれていた管理部署を集約させ、集中購買部署を設立・強化する動きが盛んになってきている。それに呼応するため、物流企業においても、多数の事業部や拠点で対応するのではなく、ワンストップで対応する必要性が高まっている。加えて、家電のように、物流機能が企業の競争優位の決定要因ではなくなりつつある業界では、物流プロセスの包括委託や、物流子会社そのものを売却する動きが顕著になっており、いわゆる「3PL市場」が拡大している（図4）。こうした顧客のニーズすべてに物流企業側が包括的に対応することは、経営資源の制約から困難と考えられるが、自社の強みを活かした業

図4 日本の3PL市場の推移



界や顧客のセグメンテーションを行い、戦略的・組織的に対応することが求められている。

(2) 経営課題への対処としてのグローバルアカウントマネジメントの必要性

前述したように、日本の物流企業は、

- ①海外売上高の拡大
- ②ビジネスモデルの革新
- ③グローバルなサービスネットワークの拡大
- ④顧客のワンストップ対応・包括的アウトソースへの対応強化

——という経営課題を抱えている。それらに対処するには、グローバルアカウントマネジメント（以下、GAM。第Ⅱ章初めに定義等）の取り組みを強化することが有効であると筆者は考える。

なぜならば、前項の第2のビジネスモデルの革新で述べたとおり、陸運・海運・空運などの輸送起点、すなわちプロダクトアウトのビジネスモデルが限界を迎えており、顧客起

点、すなわちマーケットインの新しいビジネスモデルが求められているからである。そのうえ、顧客の急速なグローバル化に対し、世界大での均質的なサービスレベルの設定とサポートをする中で、物流サービスの価格を個々に設定する必要性が高まっているからである。

すでに日本の大手物流企業の多くが、これまで築いてきた日系の顧客基盤から得られる収益機会を極大化するため、単純な輸送だけでなく、顧客のサプライチェーンや物流のトータルな課題解決を図る「総合物流路線」を志向し、ソリューション営業を強化している。

問題は、「②ビジネスモデルの革新」「③グローバルなサービスネットワークの拡大」「④顧客のワンストップ対応・包括的アウトソースへの対応強化」に対する解が見えないことである。多くの物流企業は、それぞれの課題解決に向け、「誰（どの業界・顧客）に対して」「どんなサービスを」展開し、「どこで」「どのように収益を上げるか」というビジネスモデルにまで落とし込めていない。たとえば、日本の大手物流企業の多くは、輸送モードごとの事業部制を取っているが、現状では、以下のような問題が頻繁に生じており、結果として海外売上高も伸び悩んでいる。

- 既存顧客との関係を重視するあまり、顧客の戦略的な選別が進まず、全社を挙げて対応すべき業界・顧客ターゲットが設定しきれず、事業部横断で売るべきソリューションが絞り切れない
- 顧客の潜在的な課題（ニーズ）がつかめず、ソリューション営業がなかなか進まない

握もできない

- 現場の営業の権限が強いため、顧客に対する本社主導の全社的な提案や、事業部や地域を超えたサービスを行おうとしても、数値に基づいた対顧客判断（総合的な提案価格、複数拠点間での利益配賦、案件の継続・撤退など）ができない
- 「総合物流路線」によるグローバル重要顧客との関係深化、言い換えれば、顧客企業内のシェア拡大と売上構成（サービスおよび地域）の多様化が思うように進まない

こうしたことは、まさにアカウントマネジメント（以下、AM）の問題である。多くの日本の物流企業はオペレーショナルエクセレンス^{注2}を磨き上げ、それを強みとしてきた。その一方で、マネジメント手法の高度化に後れを取ってきたことは否めず、そのことが上述の問題の原因になっている。

次章では、こうした問題を構造的に分析したうえで、GAMの取り組み強化に向けた方法論を、4つのプロセスに分けて詳説する（図5）。すなわち、

- ① グローバルに管理すべき全社的な顧客の条件は何か（GAM対象顧客の選別）
- ② 顧客のセグメンテーションをどのように行うべきか（GAM対象顧客のセグメンテーション）
- ③ 顧客セグメンテーションごとにどのようなアプローチが望ましいか（GAMのアプローチ方法の決定）
- ④ 全社展開するためのステップをどう踏み

——という課題への対処方法を、事例を交えながら示していきたい。

II GAMを導入する顧客の選別とアプローチ方法

1 GAMとは

(1) GAMの定義

GAMの強化方法を示す前に、まずGAMを簡潔に定義する。「グローバルアカウント」とは、通常、グローバル大で全社的な最重要顧客のことを言う。GAMとは、この全社最重要顧客を、1社ごとに1つのアカウントで「管理」することを意味する。

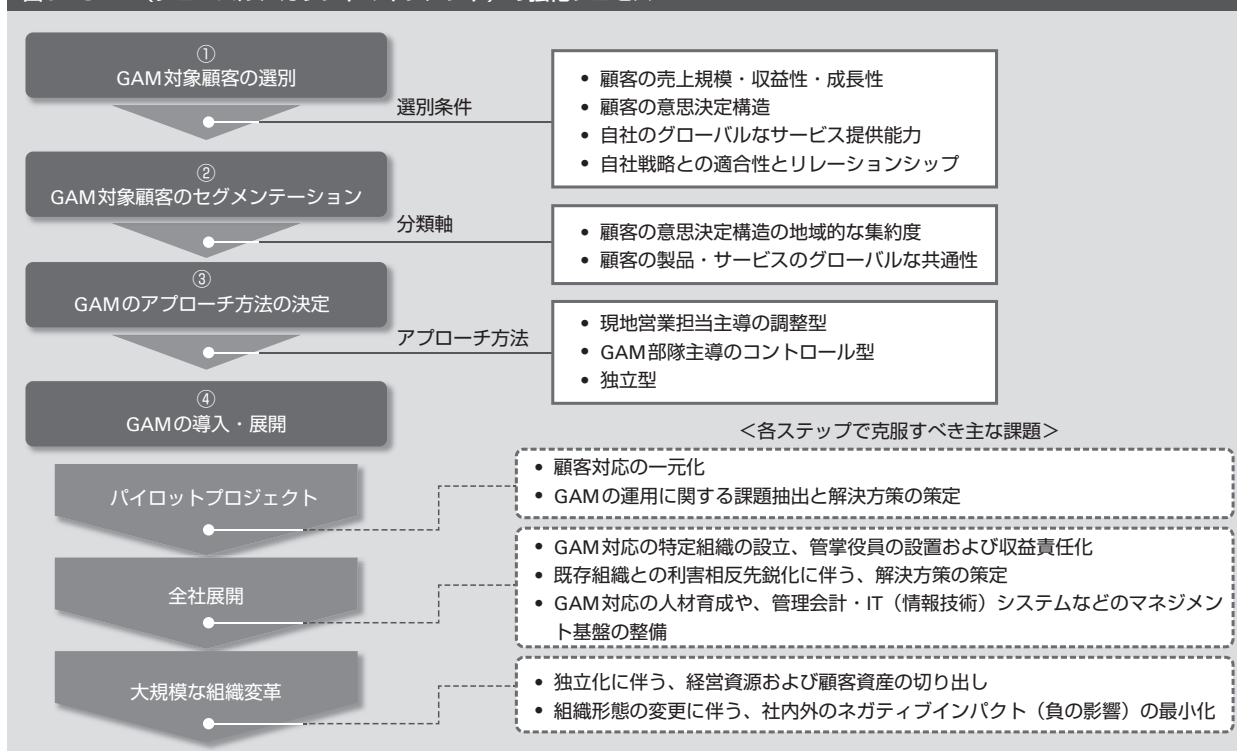
具体的には、最重要顧客を選別したうえで、営業管理、製品・サービスの販売・オペレーション管理、および予算・収支管理を行うことを意味することが多い。GAMをより大規模に実施するために、GAMを担当する部隊には、戦略・アカウントプラン策定の権限や、人事・人材育成の権限、投資の権限まで持たせることもある。

これらを踏まえるとGAMとは、広義には最重要顧客を定めたうえで、策定した営業戦略に則り、ヒト・カネ・IT（情報技術）などの経営資源を投下しながら、製品・サービス（物流の場合はオペレーション）を提供し、対象顧客の売り上げや利益を拡大させていくという、ビジネスプロセス全体のことと考えられる。ただし、本稿では、顧客ごとのグローバル営業体制を構築することに焦点を当て、アップセル^{注3}やクロスセル^{注4}を推進することを目的とする、狭義の営業管理のことをGAMと定義する。

(2) GAMにおける主な役割

GAMにおいては、顧客ごとに担当するマネージャー、すなわちアカウントマネージャー（以下、AMer）を置く。GAMの対象になるようなグローバル大手企業の場合、本社、事業部門・地域部門のように、自社との

図5 GAM（グローバルアカウントマネジメント）の強化プロセス



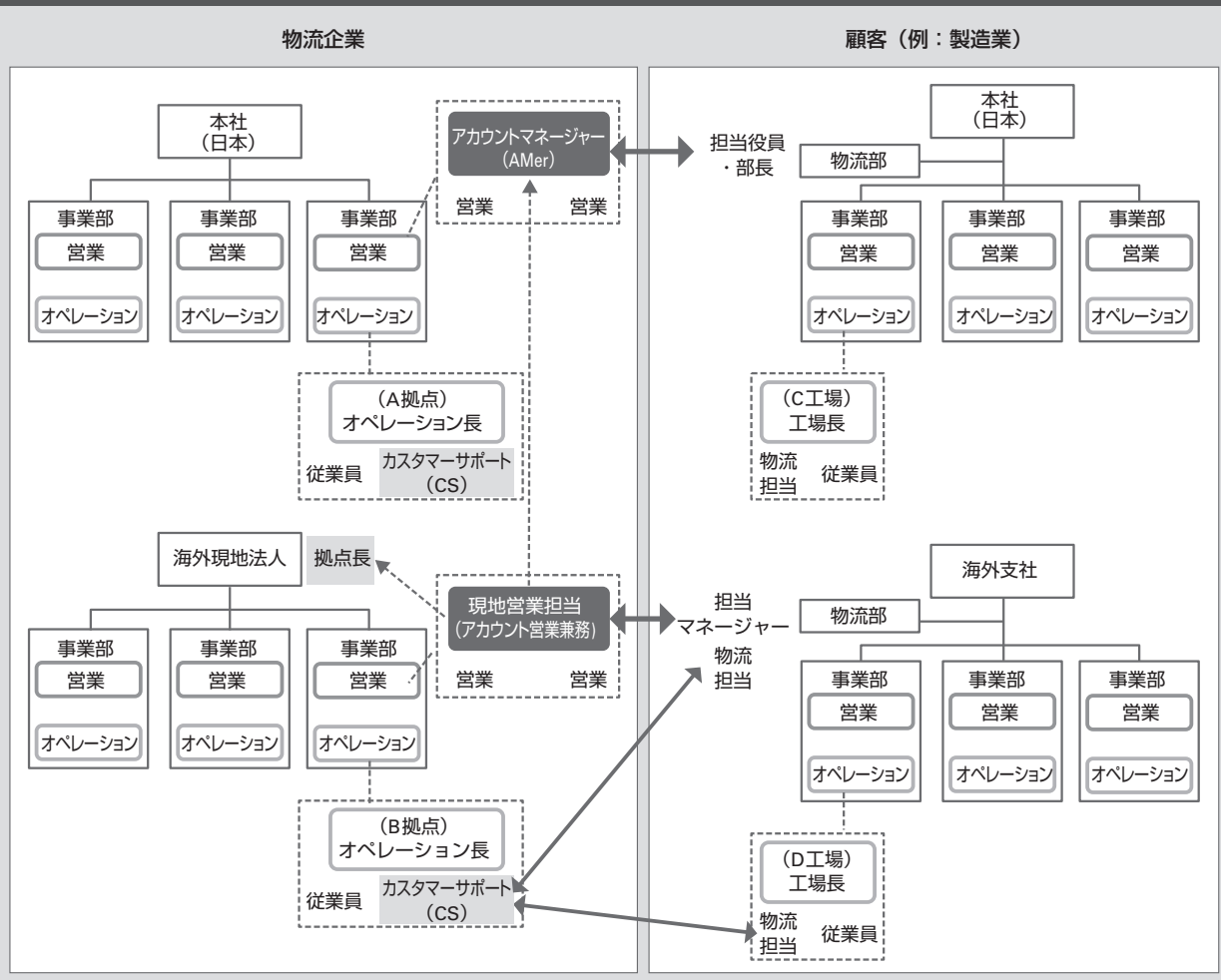
間で複数の顧客接点を持つことから、AMerは、事業部の担当営業や、地域の担当営業を管掌下に置く。本社にGAMの専任部隊（以下、GAM部隊）をつくり、そこにAMerを集結させることもある。

日本の物流企業を想定（図6）すると、顧客の本社（日本）における物流担当役員（役員管掌でない場合は相当するマネージャー）に物流企業のAMerが対応し、顧客管理を行う。顧客の海外拠点のニーズについては、物流企業の現地営業部隊が対応する。GAMが導入されている場合は、現地営業部隊が、現地法人の拠点長に対する収支責任と、GAM担当顧客に対する収支責任の両方を持ち、地

域営業とGAM営業を兼務することが多い。この職務を、本稿では「現地営業担当」と呼ぶ。

物流企業にとってオペレーションとは提供しているサービスそのものであるが、GAMにおいては、オペレーション部隊が営業の前線に立つことは想定しない。工場や配送センター等の物流拠点では、オペレーション長が顧客に対する重要な接点ではあるものの、彼らと対峙する顧客側担当者が、グローバルなソリューションのニーズを持ち、パートナー選定の意思決定をできることは極めてまれだからである。一方で、物流企業のカスタマーサポート（CS）部隊は、日常業務である出

図6 物流企業のGAMにおける主な役割分担の一例



荷や配送などを手配するため、オペレーションの品質管理上では大切な役割を担っている。

2 GAMを導入する顧客の選別条件

日本の物流企業でも、AMを導入・展開する企業は増えている。多くの場合、事業部の顧客資産をリストアップし、全社的な名寄せを行って、売上規模上位の顧客をターゲットとしている。GAMに拡張する場合も、この方法を踏襲して、売上高だけの基準に則って顧客を選別することが多い。

しかし、事業をグローバルに展開しサービスを提供している上位顧客すべてを、GAMの対象にすべきとはかぎらない。GAMを導入している大手物流企業の中でも、対象顧客数を数十社に限定しているところもあれば、100社を超えるところもある。要は、GAMに理想的な設定対象数があるわけではない。

より重要なことは、自社の営業人員に照らして対象顧客を直観的に設定するのではなく、以下の条件に照らして、GAM対象顧客を戦略的かつ慎重に選別することである。

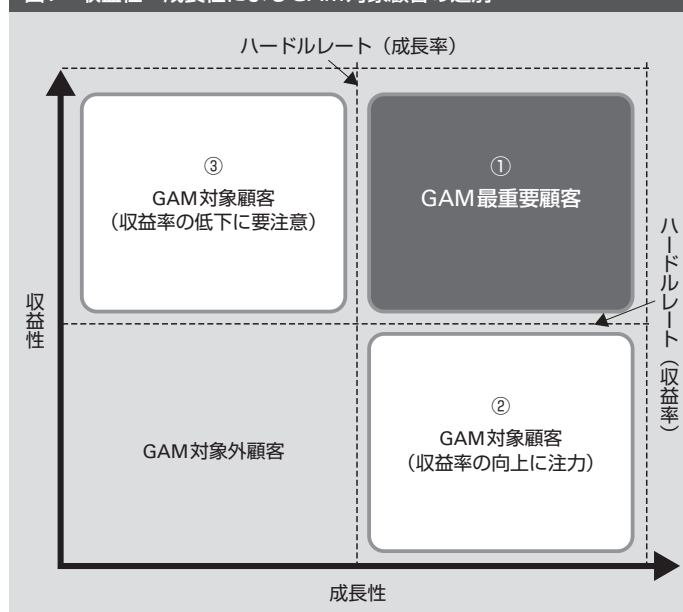
(1) 売上規模・収益性・成長性

日本の物流企業がGAM対象顧客を選別する場合、当然ながら顧客の売上規模が最初の選別条件になる。ただし、顧客からの売り上げが日本に限られる、もしくは海外の単一地域に限られる場合、GAMの対象から除外するほうが経済合理的である。なぜならば、そのような顧客は、海外展開が限定的か、現状の日本中心のAMで十分に対応できているため、「グローバル」に顧客対応する体制を取る必要性が低いからである。

そのうえで、GAM対象顧客には、収益性の高さも求められる。GAMの実行に際しては、一般的に、事業部や地域を横断する横串営業組織、すなわち前述のGAM部隊をつくり、世界の地域ごとに顧客への営業・カスタマーサポート担当者を置き、均質的なオペレーションを可能にする作業部隊を配置する。このため、GAMを実現しようとする、物流のようなサービス業においても、非GAM対象顧客と比較してコストがかさむことになる。したがって、GAMの対象顧客には、売上規模に加えて、顧客単位で見ても、戦略的に設定されたハードルレートを超える収益性（たとえば3年平均の営業利益率）が必要になる。

さらに、顧客の成長性の高さも重要な選別条件になる。GAMが提供する新しい物流サービス・ソリューションを実現するには、投資や経営資源配分も含めてコストのかさむ組織的対応が必要になるため、対象顧客とは相互に戦略的パートナーであることが望ましい。対象顧客がグローバルに売り上げを伸ば

図7 収益性・成長性によるGAM対象顧客の選別



し、事業拠点を増やしていることなどが成長性を測る基準となるが、持続性を高めるには、たとえば3年平均の海外売上高成長率を設定してスクリーニングを行うことが考えられる。

売上規模を前提に、収益性と成長性でスクリーニングを行うと（前ページの図7）、同図①の象限に当たる企業がGAMの最重要顧客になる。GAMを始めるには、まずこの領域の顧客を対象とするのが妥当である。そのうえで、収益性に課題のある②の象限や、成長性に課題のある③の象限にある顧客企業の追加を検討する手順が望ましい。

(2) 顧客の意思決定構造

前項のプロセスで選別された顧客は、多くの場合、多数の国・地域にまたがってサプライチェーンを展開するグローバル企業だと考えられる。そうした顧客は、物流企業に対してグローバルな輸送の一括調達によるボリュームディスカウント（集中購買による値引き）に加え、世界大のサービスレベルの要求や価格設定、各地域間での調整、新規拠点開設など新しい事業の立ち上げに関する各種支援をワンストップで求めてくる傾向が強い。

逆に、顧客がグローバルな輸送の集中購買や、SCMを一元管理できる組織体制およびプロセスを有していない場合は、GAMの対象顧客として優先順位が下がる。なぜならば、顧客のガバナンスが事業部や地域で分権的な場合、（輸送や物流作業の）量やサービスレベルの設定を事業部や地域の単位で別々に決定しているため、個別に交渉をしなければならないいうえに、個別にボリュームディスカウントを求められるからである。これでは

物流企業側に、グローバルに顧客単位で機能集約を図って対応するメリットが乏しくなる。

(3) 自社のグローバルなサービス提供能力 （事業展開地域・オペレーション能力）

顧客側の条件ではなく、物流企業自身の事業展開地域やオペレーション能力も選別の条件に挙げられる。中期的に進出予定である海外地域も含めて、どこでどのようなサービスを提供するのか（海運や航空などのフォワーディング、現地でのロジスティクスなど）、十分なオペレーション能力を有しているのかによって対象顧客が限定される。反対に、これまでのスクリーニングで絞られた対象顧客群によって、今後の海外展開を規定することもあるだろう。自社の売り上げの上位を占める重要顧客群の海外展開と比較して、自社のサービス提供能力が著しく劣る場合、顧客からグローバルなパートナーとみなされない危険性が高いためである。

(4) 自社戦略との適合性と リレーションシップ

自社の経営戦略との適合性や、顧客とのリレーションシップの度合いで、さらに対象顧客を絞ることも考えられる。自社が描く経営戦略の中で、注力する地域やサービス、強みを活かせるターゲット業界や顧客が規定される。GAMの強化を目指す場合、多くの物流企業が、アジアを中心とした「総物流路線」によるソリューション提供を志向するが、顧客側が単純な輸送や保管しか望まない場合、自社戦略との適合性が低いことになり、対象から除外することが適切である。逆に、自社がロジスティクスを強化しようとす

る地域と、顧客がサプライヤーからの現地調達を増やす地域が一致している場合は、顧客の複数のサプライヤーへの巡回集荷（ミルクラン）などのソリューションがあてはまる可能性が高く、自社戦略との適合性が高いことになる。

リレーションシップの度合いは、顧客との信頼関係の深さ、顧客への競合企業の浸透度、人脈の広さと深さなどが条件になる。顧客が頻繁に物流企業を変更する場合、仮に自社にとっての売り上げが一時的に大きくても、GAMの対象顧客としないほうがよい。また、人事交流や長期のパートナーシップを結ぶなど、競合企業が自社よりも顧客に深く食い込んでいて、その関係性を容易に覆せない場合には、対象顧客から外すことが適切である。加えて、特定少数の物流拠点での取引だけで、顧客の上層部との関係も日本等の一部に限られるなど、顧客との人脈が局所的である場合は、顧客との関係構築に多大な時間

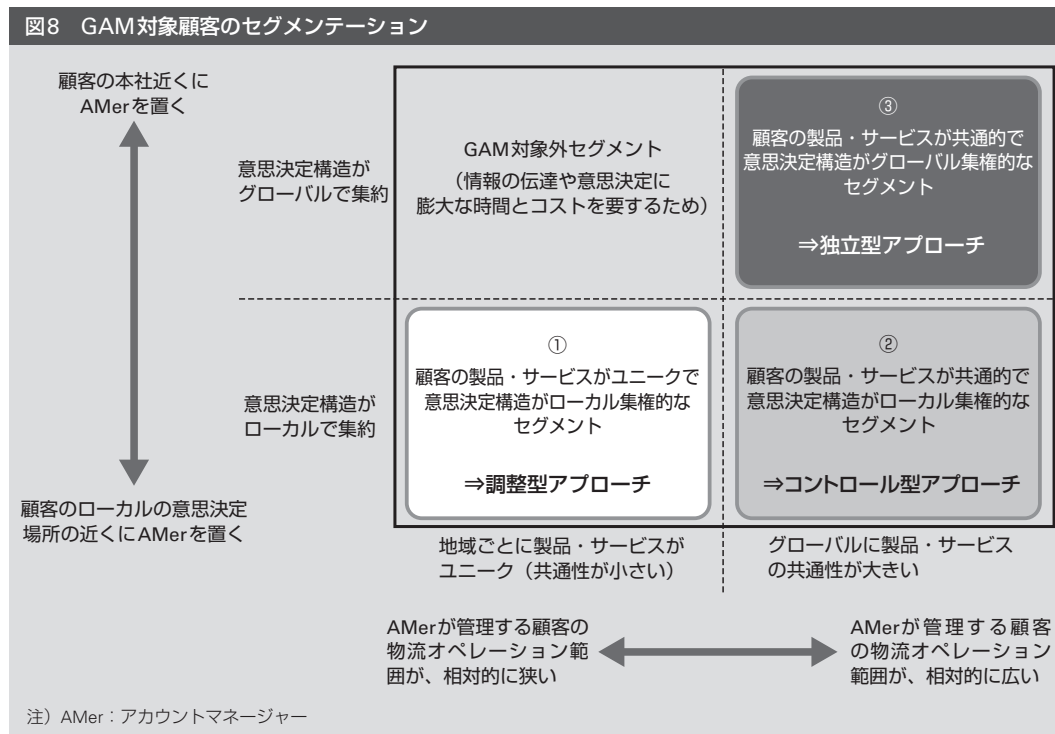
と労力を要することになるため、対象顧客としての優先順位が低くなる。

3 GAM対象顧客のセグメンテーション

前節で述べた条件によって顧客を選別したら、それらをセグメント化することが望ましい。なぜならば、GAMの効率性や機能性を斟酌すると、顧客の特徴による分類ごとに有効なアプローチが異なるからである。

セグメンテーションにおける第1の軸は、顧客の（集権化している）意思決定構造の地域的な集約度である。顧客の選別の過程で、GAM対象は、比較的集権的な意思決定構造の顧客が選ばれているはずであるが、「集権的」と言っても、意思決定構造がグローバルレベルで集約されている場合と、ある地域単位で集約されている場合とが考えられる。このため、集約度をもう一段精査したい。複数の国や地域にまたがる輸送の集中購買や

図8 GAM対象顧客のセグメンテーション



SCMの提供などを想定した場合、本社一括で意思決定する顧客と、(地域統括拠点など)地域単位で意思決定する顧客では、物流企業側からするとAMを展開する方法が異なってくる。

第2の軸は、顧客の製品・サービスのグローバルな共通性である。グローバル展開する多国籍企業であっても、共通の製品・サービスをグローバルに提供する場合と、地域ごとにユニークな製品・サービスを提供する場合がある。実際には、この2つのパターンを組み合わせる顧客が多いかもしれないが、グローバルに共通性の大きい製品・サービスを持つ事業部の全社売上高に占めるシェアや、自社と関係の深い製品・サービスを持つ事業部を想定して、便宜的に分類することが望ましい(前ページの図8)。

(1) 製品・サービスが地域ごとにユニークでローカル集権的な顧客セグメント

GAM対象顧客の中で、グローバルな製品・サービスの共通性が小さく、意思決定構造がローカル集権的な顧客がこのセグメントに該当する。日本の物流企業の顧客を想定すると、業界内でのポジショニングにもよるが、電機系企業や小売系企業などがこのセグメントに該当しやすい。

(2) 製品・サービスが共通的でローカル集権的な顧客セグメント

グローバルに製品・サービスの共通性が大きく、意思決定構造がローカル集権的なセグメントについては、たとえば、自動車や電子・精密機器など、日本の大手物流企業が最も得意としてきた顧客が該当する。このセグ

メントの顧客は、コアとなる研究開発や製造技術などの上流機能は本社で管理し、グローバル大で共有して展開する一方、マーケティングや調達・生産・販売・アフターサービスなどの機能については、地域に権限を移譲していることが多い。

(3) 製品・サービスが共通的でグローバル集権的な顧客セグメント

グローバルに製品・サービスの共通性が大きく、意思決定構造がグローバル集権的なセグメントについては、資源・素材系の企業、医薬・医療機器系のヘルスケア企業などが該当しやすい。このセグメントの顧客は、グローバルに通用する製品・サービスを創出するため研究開発や設備に巨額の投資を必要とするので、グローバル本社に機能と権限が集約する傾向にある。

なお、製品・サービスが地域ごとにユニークで、意思決定がグローバル集権的なセグメントも理屈としてはありうるが、そのようなセグメントは、ガバナンスの特性上、必然的に情報の伝達や意思決定に膨大な時間とコストを要するため、GAMにはなじまない。

4 セグメンテーションごとのアプローチ方法

セグメンテーションに用いた「顧客の意思決定構造のグローバル集約度」と、「顧客の製品・サービスのグローバルな共通性」という2つの軸が、物流企業のGAMのアプローチ方法がある程度規定する。すなわち、前者の軸が、物流企業のAMerの地理的な配置場所(顧客のローカルな意思決定場所の近く

表1 各アプローチ方法におけるGAM部隊と現地営業担当の役割分担

	調整型アプローチ		コントロール型アプローチ		独立型アプローチ	
	GAM部隊	現地営業担当	GAM部隊	現地営業担当	GAM部隊	現地営業担当
ソリューション営業リード (各地の情報収集、利害調整、値付け、 ソリューション立案、顧客情報管理、 顧客収支管理 など)	△	○ (主地域)	○ (日本、主地域)	○ (兼務)	○ (日本、主地域)	
営業支援 (情報提供、ベストプラクティス提 供、見積もり など)	○ (日本)	○ (副地域)		○ (副地域、GAM と兼務)	○ (日本、主・副 地域)	
オペレーション調達 (国際・国内輸送、保管・流通加工、 在庫管理 など)		○ (主地域)	○ (日本、主地域)		○ (日本、主地域)	
契約支援・管理 (グローバルコントラクト締結の支 援・管理 など)	○ (日本)		○ (日本)		○ (日本)	
カスタマーサポート		○ (主・副地域)		○ (主・副地域)	○ (日本、主・副 地域)	
オペレーション (国際・国内輸送、保管・流通加工、 在庫管理 など)		○ (主・副地域)		○ (主・副地域)		△ (主・副地域)
顧客収益の帰属先	<ul style="list-style-type: none"> • 現地営業担当の組織に帰属 • 顧客収支はGAM部隊が管理 		<ul style="list-style-type: none"> • GAM部隊の組織と、現地営 業部隊の所属する組織でダ ブルカウント • あるいは、GAM部隊の組織 と、現地営業担当の所属す る組織で収益配分 • 顧客収支はGAM部隊が管理 		<ul style="list-style-type: none"> • GAM部隊の組織に帰属 • 顧客収支はGAM部隊が管理 	

注) 主地域とは、顧客の意思決定（発注）組織が属する地域の意味
副地域とは、顧客の意思決定（発注）組織が属する地域以外の地域の意味

か、顧客の本社の近くか)を決める。また、
後者の軸が、AMerが管理する物流オペレ
ーションの範囲（エリア限定的か、グローバル
に広域か)を定めることになる。

したがって、物流企業側から見た各セグメ
ントの簡潔な特徴は以下のようになる。

- ①のセグメント：
顧客のローカルな意思決定場所に位置す
るAMerが、ローカル限定的な物流オペ
レーションを提案し管理する
- ②のセグメント：
①と同じくローカルに位置するAMer
が、より広域の物流オペレーションを提
案し管理する

- ③のセグメント：

顧客の本社の近くに位置するAMerが、
広域の物流オペレーションを提案し管理
する

よって、物流企業のGAMにおいては、本
社を中心としたGAM部隊と、既存の事業展
開地域における現地営業担当という2つの部
隊の顧客担当マネージャーが、AMerとして
顧客フロントに立つことが想定される。この
二者の間でどちらが、営業をリードする責任
と権限、ソリューション提案とオペレーショ
ンの提供を主導するのにかよって、GAMの
アプローチが異なることになる（表1）。

(1) 現地営業担当主導の調整型アプローチ

31ページの図8の①のセグメントでは、ローカルに集約されている顧客の意思決定部門との関係性が最も重要になるので、そのエリアを担当する現地営業担当がAMerとなり、顧客開拓をリードする責任と権限を持つ。一方、このセグメントの対象顧客は、(選別の過程で)ある一定範囲の地域に対するソリューションやサービスのニーズを有しているはずなので、多くの場合、契約は地域での一括契約になる。そこで、本社のGAM部隊は、各地の現地営業担当からサービスに関する情報を集め、調整や営業の支援をしながら、一つの契約の中にまとめる役割を担う(前ページの表1)。したがって、このセグメントにおけるGAMのアプローチ方法は、現地営業担当が主導する「調整型」が適していると言える。

たとえば、大手グローバル小売顧客の場合、北米、欧州、東アジアなどの地域単位で、配送センター(DC)の物流事業者を選定することがある。海外や国内から商品をまとめて調達し、DCで保管および店舗向け仕分けをしたうえで、配送するプロセスそのものは、地域によって大差ない。他方で、物流インフラや作業人員の水準は地域ごとに異なるために、店舗の品揃えや配送頻度、温度管理などのオペレーションにおけるサービスニーズも地域ごとに異なってくる。

この場合、物流企業は、DC内の作業やDC前後の業務、すなわち調達物流および配送に関するサービスレベルなどを、DCごとに、地域一括契約の中で提案・規定することになる。そこではまず、顧客との接点である現地営業担当のAMerが、顧客ニーズや競合企業の情報などを集め、営業をリードする。その

際、日本での知見を含むベストプラクティスなどを、他地域で同じアカウントに営業している現地営業担当から入手する。他方、本社のGAM部隊は情報収集の支援に加え、契約業務や顧客横断での営業情報の管理などの支援業務に回ることになる。

調整型アプローチは、GAM部隊の新設が必要になるとはいえ、基本的に大きな組織変更を伴わないため、相対的に実行が容易である。現実的に、ある顧客全体について、どこでどのようなサービスを提供し、どのような損益状況にあるかを管理できるだけでも、補強が必要なポイントが可視化される意味で一つの成果になりうる。また、GAM部隊のミッションが社内調整や営業・契約支援などに限定され、一人で複数の担当を持つことも容易なため、小規模な部隊で低コストな運営ができることもメリットになる。

一方で、現地営業担当からすると、GAM部隊は営業支援組織にすぎず、顧客の収支責任も負わないため、その必要性を実感しにくい。特に、現地営業担当のAMerが実力者で社内人脈も豊富な場合は、手間暇を惜しまなければ、調整業務や顧客情報の管理を自身ですべてできてしまうからである。また、本社のGAM部隊は、複数の地域にまたがる現地営業担当間の調整をしなければならないため、その権限が強くない場合には、スピード感に欠けることもある。

(2) GAM部隊主導のコントロール型アプローチ

同じく図8の②のセグメントは、提供するサービス・ソリューションがグローバル大で共通しているため、カバーエリアが広がる

一方、意思決定権限はローカルに集約されているので、ワンストップでの迅速な対応がより求められる。ゆえに、顧客に対する権限をグローバルに集約する必要があるため、GAM部隊がAMerとして営業をリードする。顧客の意思決定場所が日本にある場合はGAM部隊のマネージャーがAMerを担当するが、日本以外の場合は現地営業担当のマネージャーが現地営業とGAMのAMerを兼務し、現地組織とGAM部隊の両方に帰属する。いずれの場合でも、GAM部隊に帰属するAMerが、物流オペレーションを提供する世界各地の現地営業担当を主導しながら、ソリューションを提案し、物流オペレーションを管理する。したがって、このセグメントにおけるGAMのアプローチ方法は、GAM部隊が主導する「コントロール型」が適していると言える。

たとえば、大手自動車メーカーが顧客の場合、国際海上輸送の調達は、北米、欧州、アジアなどの地域単位で、本社のある日本や地域統括拠点において、グローバルビッド（入札）により行うことが増えている。タイで世界戦略車を生産し、北米、日本、ASEAN内、欧州へ完成車を輸出するケースが上述に該当する。この場合、海上輸送は単一サービスである一方、完成車の最終輸送仕向地は、着港や内陸の在庫拠点など、各地域で異なっている。したがって顧客は、海上輸送にかぎらず、鉄道やトラックなどの複数の輸送モードを組み合わせて、設定された期日までに配送することを望んでいる。

この場合、物流企業は、タイの港からの海上輸送ルート別に、顧客の出荷計画と流通在庫量、リードタイムやコストなどのニーズを把握したうえで、最適な輸送ルートを設定す

るとともに、ボリューム、貿易条件や配送条件などのサービスレベルを細かく規定し、最終的な値付けをしていく。その際、顧客と接するGAM部隊のAMerが、各地域の現地営業担当と連携してサービスと価格を取りまとめ、入札条件に落とし込む。

コントロール型アプローチは、物流企業の組織力を顧客起点で発揮するのに優れている。地域の収支責任や事業部の収支責任よりも、顧客における自社のシェアを高め、総合力を活かしたソリューションを全社的に提供することを重視したアプローチだからである。GAM部隊は全社大での収益に対して強い責任と権限を持つため、AMerがグローバル規模でのサービス品質へのコミットメント（確約）を取りつけやすい。

一方、コントロール型の場合には、調整型に比べてGAMのコストが大きく増える。対象顧客数に応じてGAM部隊は増強され、現地営業担当が兼務でGAM対象顧客営業を担うにしても、顧客の深耕が進むほど、カスタマーサポート部隊やオペレーション部隊など、顧客向け人員も増員されることになるからである。したがって、対象顧客を選別する条件に挙げた収益性の高い顧客が多いことが、このアプローチを採る場合の前提となる。また、案件の利益配分をめぐる、GAM部隊と現地営業担当の利害対立にかかわる調整コストも看過できない。特に兼務の場合では、現地営業担当が現地の組織とGAM部隊の両方に帰属していることから、GAM部隊のAMerにはより繊細な利害調整が求められる。

(3) 独立型アプローチ

最後に図8の③のセグメントに属するよう

なグローバルで集権的に意思決定できる顧客に対して、サービス・ソリューションを世界均質的に提供するには、物流企業側に非常に高い組織対応能力が求められる。顧客が、グローバルなビジネスプロセスを地域単位やグローバルに包括委託したり、SCM部門・物流子会社との資本提携にまで踏み込んだパートナーシップを求めてきたりすることが多いからである。AMerは、顧客の経営課題から、SCMや業務プロセスを深く理解したうえで、事業パートナーとしてのソリューション提案を行うため、社内の経営資源では不十分な場合、外部からの調達も柔軟に行える権限と能力が必要である。したがって、このセグメントにおけるGAMアプローチは、GAM部隊を、独立性の高い組織（事業本部や別会社など）とする「独立型」のアプローチが適していると言える。

たとえば、グローバル医薬品メーカーが顧客の場合、物流企業に対して、製造からグローバルな納品まで、高いレベルの均質的な保管・在庫管理、輸配送を求めている。場合によっては、物流の包括委託や、物流子会社の売却にまで踏み込んでくることもある。なぜならば、膨大な資本と時間を必要とする新薬の研究開発こそが顧客のコアプロセスであり、SCMは相対的に競争優位のプロセスとはならず、アウトソースするほうが経済合理的だからである。

包括委託を望むような顧客に対しては、AMerから日常の営業担当やカスタマーサポート、オペレーションに至るまでグローバルに垂直統合した組織で、統一的なサービスを提供することが望ましい。また、医薬品のような特殊な管理・輸送技術を求められる場合

には、サービスの付加価値を高めることが不可欠であり、物流企業側もまた研究開発機能の強化が必要になってくる。

独立型アプローチにおいては、顧客収支の帰属に関するGAM部隊と現地営業担当との利害対立は減少する。GAM部隊の中で、業種別チームや顧客別チームが採られることになるため、顧客専任の業務が行いやすくなる。また、顧客情報や知見の管理・共有も容易になることから、顧客へのサービスレベルも向上する。

一方で、このように独立性が高く社内で利益相反を伴いやすいGAM組織の設立には、経営資源の再配分を含む全社的な組織再編が必要となり、物流企業の経営者にとっても大規模な改革への決断が求められる。高い組織能力を求められてコストがかさむうえ、独立会社には遠心力が働いて、既存組織との情報共有についてもインセンティブが働きにくいことにも留意が必要である。

5 外資系物流企業の

ケーススタディ

(1) パナルピナ

コントロール型のGAMアプローチを採る海外の物流企業として、Panalpina World Transport（以下、パナルピナ）が挙げられる。パナルピナは、欧州における大手物流事業者（2012年の売上高は66億スイスフラン〈約5600億円〉）である。海上と航空のフォワーディングに強みを持つ一方、ロジスティクスが比較的弱い。そこで、同社は現在、経営戦略として、フォワーディングに軸足を置きつつ、限定した産業に対しては付加価値的なロジスティクスも組み合わせて提供すること

で、顧客内でのポジショニングの向上および売上拡大を図っている。

その戦略の一環としてGAMを全社的に展開し、重要顧客に対するクロスセルを強化している。具体的には、パネルピナによる取扱高や顧客とのリレーションシップの深さ、自社戦略との適合などと照らし、顧客を7つ(CKA、SKA、KA、B、C、D、E)に分類し、対応方法を変えている。最重要のCKA顧客は、本社のGAM部隊が営業責任を一手に引き受けるが、SKA顧客では、本社GAM部隊と地域会社の営業部隊が共に責任を負って、ソリューション営業を展開している。KAや、BからEに該当する顧客については、基本的に現状のフォワーディングでの顧客内シェア(現状提供しているフォワーディングの拡販)が重視されており、顧客対応も地域の営業部隊が担当している。

GAMを推進するための特徴的な取り組みとして、同社は、営業評価システムと管理会計に工夫を凝らしている。フォワーディング事業のKPI(重要業績評価指標)は、輸送レーンごとの消席率・積載率²⁵、粗利、営業利益などで測ることが多い。同社の場合、GAMに伴う顧客収支管理の強化と営業促進のため、営業部隊に対して世界共通の評価指標を導入している。具体的には、既存顧客の保持率および新規顧客の獲得率などの活動指標や、顧客単位での粗利などの結果指標で評価している。また、こうした指標を効率的に管理するための経営基盤として管理会計を強化しており、事業部・国・地域の単位、商品・輸送レーンの単位、業種別、顧客別、営業担当別に、粗利までリアルタイムで可視化できるようにしている。

(2) DHLサプライチェーン

独立型のGAMアプローチを採る企業の代表例はDHLである。DHLは欧州最大手の物流事業者であり、郵便、エクスプレス、グローバルフォワーディング、サプライチェーンの4つの事業部門により構成されている。特にサプライチェーン事業部門を担当する組織がDHLサプライチェーン(DSC)で、2008年にフォワーディング事業部門から独立して、3PLやコントラクトロジスティクス²⁶を提供している。DHLの輸送・ロジスティクスネットワークと、優良な顧客基盤を最大限に活かすため、顧客起点でソリューション営業を拡大した結果、DSCの事業部門で2012年には150億ユーロ(約1兆5400億円)の売上規模を有するまでになった。

DSCは、顧客起点のGAMを展開するために、GAM対象顧客を選別している。まず、顧客の成長性と、差別化を可能とする自社のサービス提供能力に照らし、日用消費財、エネルギー・素材、自動車、ヘルスケア、小売り、ハイテクという6つの戦略業種を選び、その業種の中で対象顧客を絞り込んでいる。これは、「継続改善と収益性向上を伴う成長」というDSCの経営戦略に合致する。業種特有のソリューションとオペレーションに関する知見を効率的に蓄積し、顧客の困り込みを強化するとともに、標準化と横展開を推進することを狙っている。

DSCは、4つの階層でGAMを展開している。そのうち最上位に位置づけられるのが「エグゼクティブスポンサー」である。エグゼクティブスポンサーは、顧客の契約またはプロジェクトの予算に最終権限を有し、顧客別収支を管理する役員である。顧客単位でAMer

やオペレーション部隊などの経営資源の差配を、利害調整しながら意思決定し、顧客の経営層とのトップ営業の前面に立つ。

次の「AMer」は、担当顧客の営業戦略とソリューション提案の全権を担う。すなわち、実質的なGAM営業のトップである。顧客の事業戦略やオペレーションに照らしたソリューションを立案し、値付けをしたうえで契約の維持・更新に責任を負う。

その次の「プロジェクトマネージャー」は、オペレーションレベルにおいて、顧客の新規プロジェクトの立ち上げや既存プロジェクトの継続改善を実行し、管理する責任を負う。最後の「オペレーションズマネージャー」は、実際に輸送やロジスティクスを実施している場所でのオペレーションを管理・監督する。顧客と設定したオペレーションや財務的なKPIを継続的にモニタリングし、業務改善も担う。

DSCのGAMの特徴的な取り組みとして、対象顧客のコントラクト（契約）に関するライフサイクルマネジメントが挙げられる。商品やサービスにライフサイクル（導入期、成長期、成熟期、衰退期）があるように、物流事業者の受託する顧客のコントラクトロジスティクスにおいても、収益水準に段階がある。コントラクトの収益を継続的に改善し、顧客単位の収益を上げることが理想ではある。しかし、実際には衰退期のコントラクトもあるので、収益の最大化に向け、同社では、顧客との関係性にも鑑みつつ、GAM対象顧客ポートフォリオを管理している。

具体的には、DSCはグローバルなネットワークを活かして、顧客への提案機会の増大を図る一方で、経営資源やオペレーション能力

には限界があるので、年間のコントラクト数がある一定数に絞り込んで実施している。コントラクトの終了段階で、取り決めたKPIの達成度を顧客とともにレビューし、顧客から「満足」あるいは「不満」のポイントを吸い上げている。コントラクト単位での利益率にも鑑みながら、契約更新を行うか、不満点を汲んで追加提案を行うか、次期の提案を断念するかを意思決定している。最終的には、顧客満足を高めながら、サービス範囲を拡大し、次期契約に結びつけることを目指している。

Ⅲ 想定されるGAMの導入・展開ステップ

1 パイロットプロジェクトによる対応

GAMを導入する場合、前述の「調整型」「コントロール型」「独立型」の3つのアプローチのいずれかに絞ってから、自社のサービス提供能力や企業文化、意思決定構造に合わせてカスタマイズすることが望ましい。中でも、現状組織を大きく変えることなく、既存の営業部隊との利害調整を極小化しながら、顧客対応の一元化を図ることができる調整型アプローチを採り、パイロットプロジェクト形式でGAMを導入するのが効果的だと考える。典型的にはGAM対象顧客を5社程度抽出し、GAMのプロジェクトメンバーを選出し、AMerを置く。この段階では、GAMに対する組織全体としてのコミットメントはあまり大きくなく、AMerが経営資源配分の責任と権限まで持つことはない。AMerが、各地域や物流現場の顧客担当を決めることはあっても、投資や顧客単位での予算は持たない。

パイロットプロジェクトの主眼は、対象顧客への対応責任や、顧客への営業に関する主導権を一元化することにある。たとえば、顧客の物流マップを描き、自社がどの地域でどんなサービスを提供し、顧客内でのシェアがどの程度かを把握すれば、既存サービスの拡販を強化することができる。その過程で、グローバルな顧客収支の可視化も進む。GAMのプロジェクトメンバーが主体となって、各接点が収集した顧客の声を吸い上げて一元化し、対象顧客の意思決定者と経営課題について議論をすれば、新しいソリューション提案に結びつけることも可能になる。

一方で、GAMがパイロットプロジェクト形式で、組織として財務目標や収益責任を持たない段階では、AMerの権限も必然的に小さくなり、その結果、現地営業担当や物流現場のオペレーション部隊との利害調整で多くの困難が想定される。営業機能をGAMのプロジェクトメンバーに集約することへの反発が大きくなり、さらには利益やコストの配賦に関する問題も顕在化してくるだろう。GAMにかかわるこうした課題を抽出し、組織的な解決方策を検討することも、パイロットプロジェクト形式で始める一つの大きな意義となる。しかし、変革が進まず顧客対応力が低下してしまうと本末転倒なので、諸問題が出た際に一時的な対処であっても意思決定できる役員を配置しておくことが望ましい。

2 全社的GAMプログラムによる対応

パイロットプロジェクトで十分な成果が出たことを検証したうえで、全社的なGAMプログラムへと移行することを勧めたい。この

段階では、戦略的な選別によるGAM対象顧客数と、自社の組織対応能力がGAMプログラムの規模を規定する。全社の売上規模の有意なシェアをGAMプログラム対象顧客が占めるような場合、調整型よりも、権限と責任が増すコントロール型のアプローチのほうが、効果的に機能する可能性がある。

全社的GAMプログラムにおいては、GAM部隊に専任役員を配置し、GAM対応の特定組織を設立して、組織としてのGAMへのコミットを拡充する。それに伴い、GAMプログラムに関する財務目標を設定し、予算と収益責任を持たせ、一定程度の人事権と投資権限も持たせる。GAM対象顧客が求めてくるITや物流資産などへの投資要請に機敏に対応する必要があるためである。AMerは、対象顧客ごとに営業戦略をつくり、達成度をモニタリングしていく。さらに、GAMへの対応能力を全社的に高めていくためには、人材育成や、管理会計・ITシステムなどのマネジメント基盤の整備も、段階的に必要になってくる。

全社的GAMプログラムで組織全体としてGAMへのコミットを高めることにより、顧客理解と関係性が深化し、顧客内シェアの拡大と新規ビジネスの獲得増大が期待される。全社の営業戦略がより反映しやすい組織形態および運営になるので、社内の意思疎通がスムーズになり、顧客への意思決定も早くなる。顧客や業種によるオペレーションの標準化やベストプラクティスの横展開を加速することになる。

想定される課題で最も大きなポイントは、既存組織との利害相反である。地域会社の幹部は、当該地域に対して収支責任を負ってい

るため、たとえGAM対象顧客であっても、自分の管轄している地域以外の売り上げには、本来あまり興味がない。GAM対象顧客のグローバル案件を戦略的に獲得するために、地域会社がオペレーション上で赤字を飲まされることも避けたい。また、優秀な営業人員がGAM部隊に「取られて」しまうことも大変な痛手である。収益責任を持つ組織同士であるからこそ、このような利害が先鋭化していくおそれがある。

対処法としては2つ想定される。第1に、全社的な優先順位を決めておくことである。すなわち、経営者が、GAMプログラムを最優先と位置づけておくことで、何をおいてもGAM対象顧客に対するオペレーションと収益を最優先する方策を採ることとする。第2に、以下に記すような、抜本的な組織変革を行うことである。

3 組織変革を伴う対応

日本の物流企業は、輸送モードごとの事業部と、海外地域会社のマトリクス組織であることが多い。GAMプログラムを全社的に展開する過程で、こうした既存の組織形態を顧客起点の組織へ抜本的に変革することも考えられる。

組織の形態自体はさまざまなパターンが考えられるが、原則的に、GAM部隊がライン組織を設立し、(他の事業部と同様に)独自の戦略目標や財務目標を持つ形態となる。すなわち、海外の支社・支店もGAMのライン組織に連なることにする。GAMのアプローチも、独立型が最も適した方法となる。

前述のDHLのケースでは、フォワーディ

ング事業部門を分割し、顧客起点のソリューション提供組織としてDSCを立ち上げた。多数の顧客から小口の貨物を集めて大口に仕立てることで混載差益を稼ぐフォワーディングと、特定少数の顧客のSCMを囲い込んで収益を上げていく3PLでは、根源的にビジネスモデルが異なる。同社は、経営戦略の中で後者を全社的な成長領域と位置づけ、困難を伴っても組織を分割したほうが合理的との考え方を貫く姿勢を明確にした。

日本の大手物流企業にとって、このような大規模な組織変革を短期間で実行することは容易ではない。全社売り上げに占めるGAM対象顧客のシェアが大きかったとしても、組織変革に伴って、それ以外の顧客や既存サービスへの棄損も想定されるからである。現実的には、本章1節で述べたパイロットプロジェクトからGAMを導入し、全社プログラムへと展開する過程で、さまざまな全社的課題が表出する。それらの課題に段階的に対処し、マネジメント基盤を強化しながら、GAMの対象顧客数を増やしていくことが適切と考える。

より重要なことは、GAMを全社における長期的な成長ドライバー（促進要因）と位置づけ、変革に腰を据えて取り組むことである。言い換えると、GAMは、日本の物流企業にとって最も重要な経営資源である顧客資産のグローバル化のペースに合わせて、自社を真の意味でグローバル化させていく継続的な変革プロセスとすることができる。その意味で、GAMは、日本の物流企業にとって成長ドライバーであるとともに、変革ドライバーになりうる。

注

- 1 3PL (3rd Party Logistics) とは、企業の流通・物流機能の一部、もしくはすべてを一括して請け負うアウトソーシングサービスのこと
- 2 オペレーションを常に改善するという考え方と仕事の仕方が現場の末端にまで浸透し、継続的なオペレーションの進化を可能にする仕組みができてきていること
- 3 より上位のサービスを売ること
- 4 別の事業部や地域のサービスを売ること
- 5 有するスペースがどれだけ売れたかを測る指標のこと
- 6 顧客に対し、期間・料金・サービス範囲などを明記した契約に基づいてロジスティクスを包括請負すること

参考文献

- 1 Birkinshaw, J., Toulan, O., & Arnold, D., "Global Account Management in Multinational Corporations: Theory and Evidence," *Journal of International Business Studies*, 32(2), 2001
- 2 Capon, N. & Senn, Ch., "Global Customer Management Programs: How to Make Them Really Work," *California Management Review*, 52/2, 2010
- 3 Franco-Santos M, Marcos J & Bourne M., "Hitting The Mark: The Art and Science of Target Setting," *IESE Insight*, 7, 2010
- 4 Jonathan, B., "Account Management: Art or Science?," *HBS Working Knowledge*, Harvard Business School, 2004
- 5 Mathias, P. F., & Capon, N., "Managing Strategic Customer Relationships as Assets: Developing Customer Relationship Capital," *Working Paper*, Columbia Business School, 2003
- 6 Thomas, S., Michael A. & Elena Corsi., "Siemens AG: Key Account Management," *Harvard Business School Case No. 9-512-110*, Harvard Case Services, 2012
- 7 Yip, G. S., & Bink, A. J. M., "Managing Global Accounts," *Harvard Business Review*, 85(9), 2007

著者

若菜高博 (わかなたかひろ)

公共経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門は運輸・物流・SCM分野における経営戦略・事業戦略の立案および実行支援など

東京オリンピックで飛躍する 航空・鉄道業界の成長戦略



佐野啓介



新谷幸太郎

CONTENTS

- I 変曲点を迎える航空・鉄道輸送市場の展望
- II 停滞・縮小する国内航空市場
- III 格安航空会社（LCC）の評価は「西高東低」
- IV 持続的な成長の鍵は外国人旅行市場の取り込み
- V 鉄道会社のビジネスモデルが機能しなくなる時代へ
- VI 鉄道事業の成長に向けた企業間連携の強化
- VII 新たな収益増への挑戦
- VIII 東京オリンピックは日本を紹介する絶好のショーケース

要約

- 1 日本の人口が減少する中であって、インフラビジネスである航空・鉄道業界が持続的な成長を遂げるには、国内市場での潜在需要の掘り起こしや、新興国を中心とした海外市場への参入が重要である。
- 2 これまでの輸送サービスの商品は、生産年齢人口を主な利用者として設計されてきたが、今後はシニア層関連市場に着目すべきである。その際、加齢とともに下がる旅行参加率の底上げや、介護向けなど新商品の開発が必要である。
- 3 今後成長する市場に「訪日外国人」がある。その旅行者数は2013年に1000万人を超え、日本政府は7年後に倍増を目指している。旅行スタイルは団体旅行から、自ら行程を設計する個人旅行に移っており、航空・鉄道需要として無視できない。
- 4 中長期的には日本の人口が1億人を割ることから、新興国の成長を早期に取り込む戦略が求められる。航空分野では、オープンスカイの動きを見据えて域内移動者や日本経由での長距離移動者を取り込む。鉄道分野では、海外での鉄道オペレーションやメンテナンスなどの付帯事業、沿線開発ビジネスモデルの横展開を図る。
- 5 新興国では中間層が拡大しており、これまで「過剰品質」と呼ばれていた日本式サービスが受け入れられる土壌ができてきた。2020年の東京オリンピックは、各国要人にアピールする絶好の機会であり、行政と民間事業者が連携しながら都市インフラを一体的にデモンストレーションし、国土交通省が設立を予定しているインフラ輸出支援組織を中心に、航空・鉄道分野の輸出につなげたい。

I 変曲点を迎える航空・鉄道輸送市場の展望

交通業界は日本経済を支えてきた重要なインフラであり、その成長とともに発展を遂げてきた。しかしながら、長引く低成長と加速する人口減少の影響を受け、市場は大きな変曲点を迎えている。一方、安倍晋三内閣の掲げる「新成長戦略」では、東京の競争力強化や観光立国日本が目標として掲げられているが、近年、東京の「交通・アクセス」分野の競争力低下が見られており、改善が必要である（図1）。

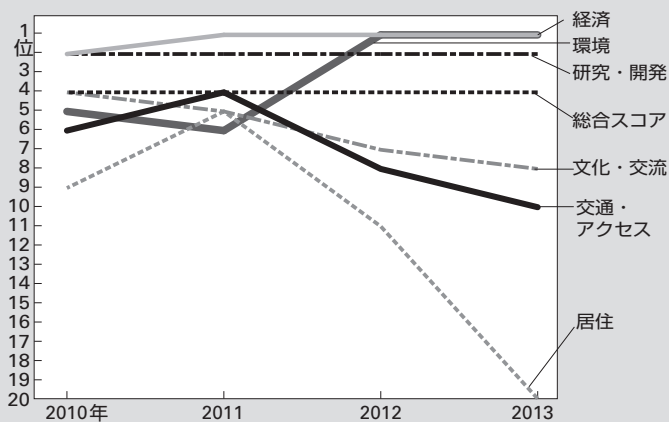
本稿では、図2、3にあるように長距離輸送を支える航空分野と近距離・中距離輸送を支える鉄道分野を取り上げ、人口減少下での両者の事業拡大に向けた施策や将来の成長戦略を考察する。併せて、2020年の東京オリンピックおよびパラリンピック（以下、東京オリンピック）を契機とした、航空・鉄道業界の海外展開に向けた展望を論じる。

II 停滞・縮小する国内航空市場

日本はすでに人口減少の局面にある。生産年齢人口は急激に減少しており、団塊世代の大量退職による引退後の観光旅行需要の拡大も一時的で、中長期的に見ると国内の長距離移動需要は停滞・縮小していく。

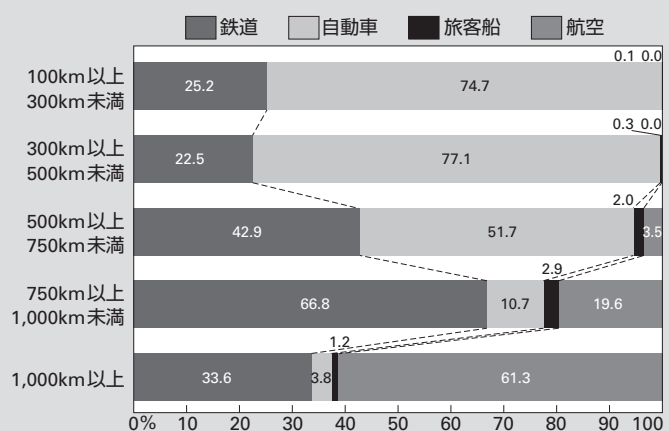
その長距離輸送を担う航空機は新幹線と競合関係にある。従来は、移動時間4時間が航空機と新幹線の利便性の境であると言われていたが、新幹線の速度向上や割引運賃の導入で競争環境は大きく変わっている。たとえば、東京＝広島間は、以前は航空機が過半を

図1 東京の交通・アクセスは国際競争力強化における課題



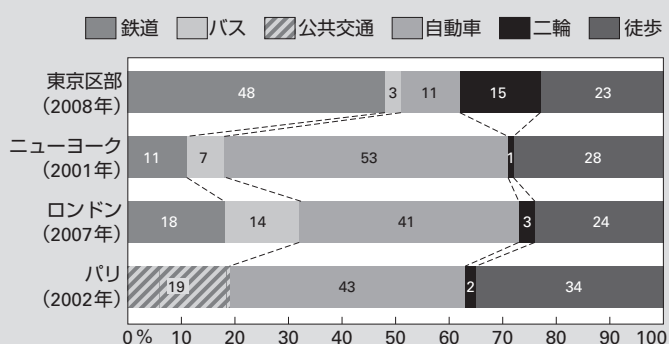
注) 世界の主要40都市における分野別競争力を順位づけしたものの出所) 森記念財団「世界の都市総合ランキング」より作成

図2 日本の中長距離幹線輸送を担う航空・鉄道（2007年度）



注) 人数ベース
出所) 国土交通省「貨物・旅客地域流動統計」より作成

図3 各国の首都と比べて鉄道への依存度が高い東京区部（交通手段分担率）



出所) 国土交通省「東京都圏パーソナルトリップ調査（交通実態調査）」の結果概要より作成

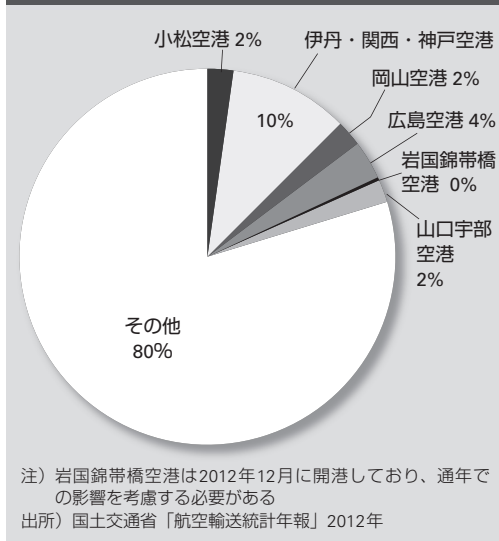
原典) ニューヨーク：2001 National Household Travel Survey, New York Add-On

New York Metro - NYMTC MPO

ロンドン：Travel in London Key trends and developments Report number 1 (Transport for London 2009)

パリ：Les chiffres clés des enquêtes ménages déplacements, méthode standard Certu, principaux résultats des enquêtes réalisées entre 1996 et 2004

図4 新幹線拡大の影響を強く受ける羽田空港発着路線の割合（定期便発着回数）



占めていたが、今は新幹線が逆転している。その背景には、JR西日本（西日本旅客鉄道）の「のぞみ早特往復きっぷ」による低価格運賃や運行本数の増加、新型車両「N700系」の投入による移動時間の短縮などがある。今後はさらに、整備新幹線やリニア中央新幹線（以下、リニア）が計画されており、高速鉄道網は拡張される。国が計上した2014年度（平成26年度）予算では、新幹線は、新青森から札幌、金沢から敦賀、新鳥栖から長崎までの延伸が計画されている。また、JR東海

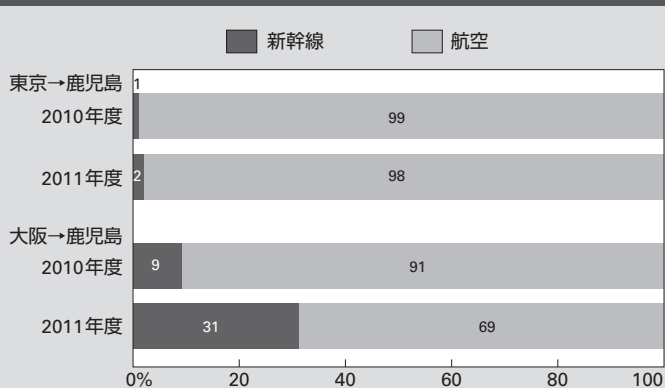
（東海旅客鉄道）は東京から名古屋へ、さらに大阪までリニアを建設する計画である。こうした動きを踏まえると、今後の国内航空市場の拡大は期待できない。

たとえば、東京＝小松間は、2014年時点では航空機が優勢であるが、北陸新幹線が2015年に金沢まで開通すると新幹線へのシフトが想定される。さらに、リニアによって東海道新幹線や山陽新幹線での移動時間が短縮されることになる。羽田空港（東京国際空港）の発着回数に占める関西（伊丹空港〈大阪国際空港〉、関西空港〈関西国際空港〉、神戸空港）路線の比率は約1割であり、山陽新幹線区間（岡山・広島・岩国錦帯橋・山口宇部空港）を含めると約2割になる（図4）。羽田発着のこれだけの路線が、新幹線との厳しい競争にさらされることになる。

ただし長距離利用者は、運賃や移動時間、空港・駅へのアクセスの利便性、便数の頻度、欠航時の対応力などを勘案して、航空機か新幹線を選択している。したがって、大都市から遠い地方都市の場合は、航空機の優勢は変わらないであろう。九州新幹線の鹿児島中央駅開業後の例を見ても、東京＝鹿児島間の新幹線と航空機のシェアは大きく変わっていない（図5）。

現状の競争環境やマクロ指標の見通しによれば、国内航空市場の中長期的な停滞・縮小は避けられない。ただし、格安航空会社（LCC）の誕生で、新たな航空輸送サービスによる市場拡大が期待されている。国土交通省の分析によると、LCCは、JAL（日本航空）やANA（全日本空輸）といった従来型の航空会社（FSA）の既存市場を奪うのではなく、新しい需要を創造・誘発するインパ

図5 九州新幹線開業（2011年3月）前後の新幹線と航空のシェア変化



注) 鉄道（JR計）と航空の値を母数にシェアを試算
出所) 国土交通省「貨物・旅客地域流動統計」より作成

クトがある。ただし、LCCはすでに東京・大阪＝札幌・福岡・那覇といった主要航空路線に就航していることから、今後新しい路線開拓などによる航空需要の喚起が求められる。

Ⅲ 格安航空会社（LCC）の 評価は「西高東低」

世界各国で先行していたLCCが、日本でも2012年から本格的に運航を開始した。このうちジェットスター・ジャパン（以下、ジェットスター）とバニラ・エア（以下、バニラ）が成田空港（成田国際空港）を、ピーチ・アビエーション（以下、ピーチ）が関西空港を拠点にしている。

収益面では、2013年時点でピーチは通年の搭乗率が8割を超えて好調である。一方で、成田空港を拠点にする2社は苦戦が続いており、バニラの前身であるエアアジア・ジャパンは、業績不振からエアアジア（マレーシア）とANAの資本提携を解消した。報道によるとジェットスターも単月で黒字化していないもようである。

ピーチが好調な要因は以下が考えられる。

- 日本で最初のLCCというプロモーション効果もあり、関西における知名度が東京（成田）の2社よりも高い
 - 定時運航率が高い
 - 関西の旅行者は相対的に価格感度が高い
 - 関西を拠点にするLCCがピーチのみで競合がない
 - 関西空港と成田空港はともに郊外に立地するが、関西空港は地域住民にとって遠いというイメージが相対的に薄い
- ただ、ピーチが成功している最も大きな要

因は、社名やコーポレートカラーを含め、北東アジアの若い女性をターゲットにした一体的な事業展開にある。LCCの成功要因は各国で異なる。たとえば北米では、長距離高速バス「グレイハウンド」の利用者がLCCに移ったこと、東南アジアでは、中間層一步手前の旅行者市場を低運賃によって開拓したことが挙げられる。

一方日本では、LCCよりも安い運賃であったり、LCCと同水準の運賃で快適な座席を提供したりするなど多様な高速バスの運行サービスがある。また国民全体の所得も高く、旅行代理店の格安パックを活用すれば多くの人が国内旅行を容易に楽しめる環境にあった。

羽田空港や伊丹空港の現状の発着容量に鑑みると、LCCは今後も都心から離れた成田空港と関西空港を拠点にサービスを提供していくだろう。その中でLCCが新たな国内航空市場を開拓していくには、運賃の安さを前面に出す単純なプロモーション活動だけでは不十分で、大きな成長は期待できない。日本市場に適した利用シーンや新しいライフスタイルなどをLCC自らが定義して利用者に提案していく啓蒙活動が重要になる。参入当時、LCC各社は直販にこだわっていたが、現在は座席を旅行代理店にも卸している。これからは、観光旅行の専門家がLCCに適した旅行商品をつくるようになり、消費者はLCCをより身近に感じるようになると見られる。

LCCは今のところ、テレビ番組などでの取り上げられ方から観光旅行向けの航空会社というイメージが強いが、利用者の移動目的は介護や親族訪問など多岐にわたる。たとえばデイケアセンターが窓口になって介護者や親戚にLCCを紹介したり、あるいは新生児誕生

時に、病院が窓口になって遠くに住む祖父母にLCCでの来訪を勧めたりするなど、LCCの市場拡大には、その利用方法を消費者により具体的に提示する必要がある。

IV 持続的な成長の鍵は 外国人旅行市場の取り込み

停滞・縮小が見込まれる国内航空市場に対して、今後成長が期待されるのが国際線市場である。グローバル化によって、日系企業の海外進出も拡大しており、これまでは製造業が牽引してきたが、今後はサービス業の海外展開も加速する。製造業は海外を生産拠点と位置づけるケースが多いが、海外を売り先と捉えているサービス業では、より多くの日本人が海外と日本を継続的に往来するようになる。

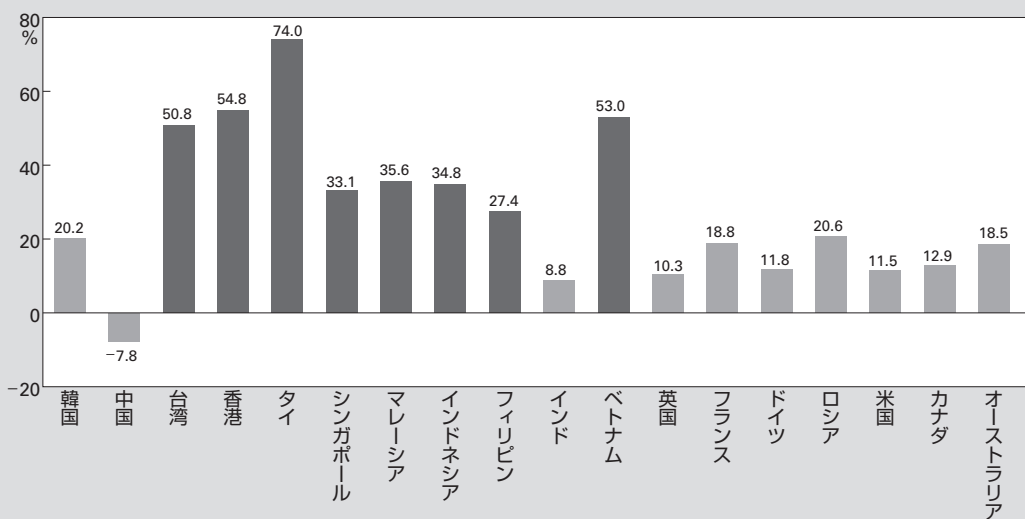
加えて、大きな成長が期待されるのが海外発の旅行市場で、特に2013年は訪日外国人旅行者が1000万人を突破した記念すべき年であった。日本政府はビザ（査証）の発給要件の緩和や通関手続きの混雑解消などに積極的

あり、これからも期待できる市場である。さらに2020年には東京でオリンピックが開催されることから都市開発も急ピッチで進められる。

とはいえ、増加する訪日外国人を日系航空会社を取り込めているとはかぎらない。図6に示すように、2013年は東南アジアからの訪日外国人が急増したが、たとえばバンコク＝東京路線に占める日系航空会社の比率は約2割²¹しかなく、多くは海外の航空会社である。海外の航空会社は現地での知名度が高く、流通チャネルも整っている。アジアの場合、現地の物価が日本よりも低いため、人件費などの運航コストを圧縮でき運賃を下げやすい——といった要因が背景にある。

航空業界はどの国でも規制産業であり、外資系企業は不利になりやすい。JALの子会社ジャルパックがアジアで旅行商品をつくるなど、海外の現地流通チャネルを拡充して旅行者を取り込もうとしているが、競争優位性を追求するには現地に新たな航空会社を設立するか、もしくは既存の航空会社を買収する必要がある。

図6 訪日外国人市場を牽引する東南アジア地域（訪日外国人旅行者数の国別対前年増減率、2013年）



出所) 日本政府観光局 (JNTO)

航空輸送事業を海外で成功させるには、「訪日外国人の増加」に加えて、「域内移動者の増加」「日本経由の長距離移動者の増加」の3つの成長を取り込まなければならない。

1 アジアのネットワーク強化による訪日外国人の取り込み

訪日外国人を増加させるには、国内の受け入れ体制や観光資源開発など多くの課題があるが、そのなかで、本稿は「ネットワーク」に着目する。

これから新興国では、首都エリアに加えて地方都市でも中間層が誕生してくる。日系航空会社が彼らを取り込むには、新興国のより多くの都市に国際線を就航させる必要性が生じるだろう。ただし、日本と新興国の中規模都市を直行便で結ぶまでの市場規模の拡大を期待するのは短期的には難しい。しかし、中国資本の春秋航空のように、日本市場に参入して日本と中国それぞれでゲートウェイとなる空港を設定し、双方の国内線を組み合わせる自社ネットワークで地方都市を結ぶという方法もある。

そして、日本・中国・韓国や、日本・ASEAN（東南アジア諸国連合）地域でオープンスカイ（空の自由化）が実現すると状況はさらに変わってくる。たとえば、東京＝シンガポールといった中距離路線と、シンガポールを発着するアジア域内の短距離路線とを組み合わせれば、域内移動需要とシンガポール経由の訪日需要を合わせて搭乗率を高めることができる。そればかりか、機材を待機させることなく24時間稼働でき、機材の稼働率向上にも寄与する可能性がある。このようにオープンスカイによって、日系航空会社にも、日本発

着需要にかぎらずアジア地域全体の成長を取り込みやすい土壌ができつつある。

2 規制緩和後を見据えた域内移動者の取り込み

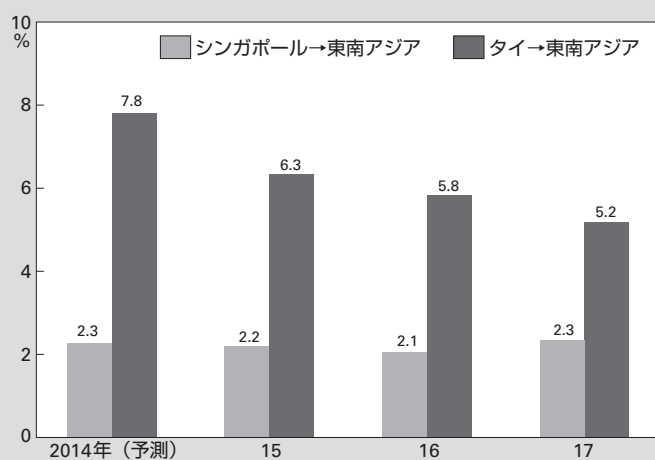
域内移動者の取り込みでは、ASEAN域内や台湾・香港を含む東南アジア市場が有望である（図7）。特にASEAN地域では、以遠権を含む国際線を中心にオープンスカイが検討されており、実現すれば、拠点国から相手国に、さらにその先の域内他国へ国際線を自由に就航させることが可能になる。

前述のマレーシア資本のエアアジアは、東南アジアの主要国に現地法人を開設しているほか、インドネシア資本のライオン・エアもマレーシアやタイに進出している。また、シンガポール資本のタイガー・エアウェイズは台湾でLCCの設立に動いており、華僑の人々の移動需要を取り込もうとしている。

3 航空ハブ機能強化による長距離移動者の取り込み

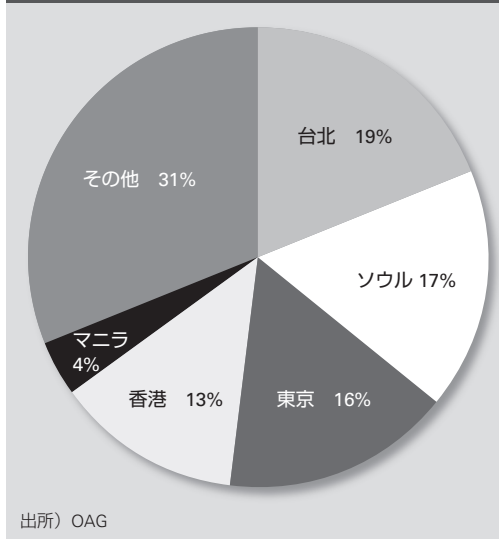
最後に、日系航空会社が海外の空港をハブとする意義として、アジアから北米、もしくは

図7 持続的な増加が期待される東南アジア域内旅行者（対前年増減率）



出所) Pacific Asia Travel Association "Asia Pacific Visitor Forecasts 2013-2017"

図8 東南アジアと北米間を移動する旅行者の
主な経由地 (2013年10月)



は北米からアジアへの長距離移動者を東京経由で取り込めるシナジー（相乗効果）が見込める点が挙げられる。

図8は東南アジアと北米の間を移動する旅行者の主な経由地の割合で、「東京」は16%となっている。アジア発着の長距離移動者の取り込みはすでに競争が激化しており、北東アジアに注目しても、台北の桃園国際空港を拠点とするチャイナエアやエバー航空、韓国の仁川国際空港を拠点とする大韓航空やアジアナ航空などが、東アジア全域の長距離移動者を取り込もうとしている。アジアの競合他社はすでに先行しており、大韓航空は同じアライアンス（航空連合）のメンバーであるチェコ航空の株式を取得して、アジア＝欧州間の移動需要を取り込もうとしている。プラハを欧州域内のハブ空港に位置づけることで航空ダイヤを最適化し、欧州の中規模空港に容易に乗り継げる環境が構築できる。

東京を経由する利用者を増やすには、東京への直行便ネットワークを拡充して、利用者

が東京を経由するだけで、北米やアジアの多くの都市にも手軽に移動できる環境を構築することが理想である。しかしながら、森記念財団によると、43ページの図1に示したように、東京の「交通・アクセス」分野は第10位であり、香港、ソウル、シンガポールと比較して優位性を確立できていない。東京の航空ハブ機能を強化するには、たとえば、日系航空会社が出資したアジア拠点の航空会社が東京＝アジア側のネットワークを拡充し、北米ネットワークはアライアンス先の日系・海外航空会社が拡充する方法も考えられる。

日本は2011年から、ATI（Antitrust Immunity：独占禁止法の適用除外）の認可をJALやANAなどの北米および欧州路線に与えている。これにより、独占禁止法に抵触するおそれがあったアライアンス内での航空ダイヤの調整などが解禁され、ATIの対象路線は、同一アライアンス内で他社との共同事業が可能となる。ただし、解禁されたといっても、長距離路線の開設は航空会社にとってリスクが高い。1回の運航時間が長いことから、利用者にとって利便性の高いダイヤを設定すると空港駐機時間が長引いたり、運航時間当たりの運賃が短距離路線より低くなったりする。そこで、日本からの直行便が就航していない都市に国際線を開設した場合は、海外の航空会社が国際線仕様の機材で国内線を運航できるように規制緩和を進めて、無駄な駐機時間を減らし、ダイヤの効率化を支援するのも一案であろう。

これまで日系航空会社は、日本人や海外に駐在する日本人向けにビジネスを展開してきたが、今後は海外の移動需要を取り込んでいく必要がある。航空業界で重視される定時運

航率の高さや欠航率の低さなどの指標は日系航空会社が世界トップであり、座席や機内サービスの充実ぶりも定評がある。前述のように、これからはアジアで中間層が拡大し、安さ一辺倒から、価格に加えて品質を追求する消費者が誕生してくることから、日系企業がより競争しやすい環境に移行していくと予測される。

この市場を攻略するには、海外展開で先行する製造業の取り組みが参考になる。パナソニックや東芝、リコーなどの大手メーカーは、日本仕様の製品をそのまま輸出するという従来型の市場参入から方向転換し、新興国に研究開発拠点を開設して、現地の消費者ニーズや所得水準に適応した商品開発を進めている。有名な事例にパナソニックのインド市場向けエアコンの例がある。同社は、競合他社の低価格商品に対抗して、現地の消費者が求める機能やデザインに絞り込んだうえで、手が届く価格帯の新商品を開発してシェアを広げている。日系航空会社も単に「Made in Japan」を掲げて日本式サービスの浸透を図

るのではなく、各国の消費嗜好や感性を重視した航空会社の「グローバル化」を模索していくべきである。

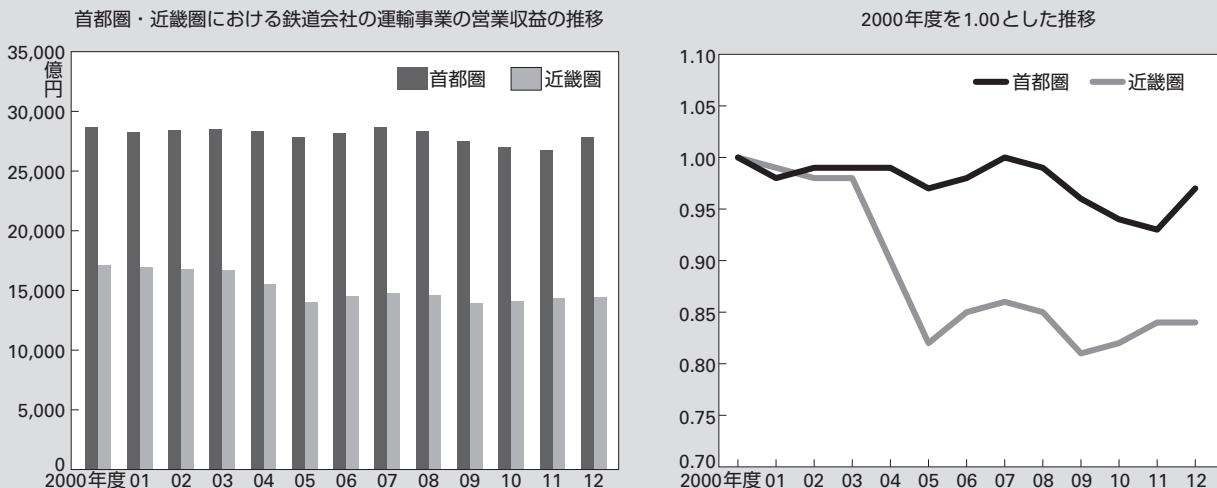
V 鉄道会社のビジネスモデルが機能しなくなる時代へ

1 鉄道会社の有する2つのビジネス

鉄道会社のビジネスは、大きく2つに分けられる。1つ目は本業の「鉄道事業」である。鉄道は、他の交通機関と比べて多くの人や貨物を一度に長距離輸送できる特性があり、かねてより国内の幹線輸送の一翼を担ってきた。また、都心部では路線が網状に細かく張りめぐらされ、通勤・通学や買い物など、生活の足としても機能している。

2つ目は、沿線開発などを目的とした「関連事業」である。装置産業である鉄道事業の収益を高めるには、稼働率の向上、つまり利用者の増加が不可欠である。そのため多くの鉄道会社は、不動産開発や商業・観光事業などの関連事業を通じた沿線の利便性向上に取

図9 首都圏・近畿圏における鉄道会社の運輸事業の営業収益の推移



注) 首都圏：小田急電鉄、東日本旅客鉄道、東武鉄道、京成電鉄、京浜急行電鉄、東京急行電鉄、京王電鉄
 近畿圏：阪急阪神ホールディングス、近畿日本鉄道、南海電気鉄道、西日本旅客鉄道、京阪電気鉄道
 出所) SPEEDAより作成

り組んできた。

2 鉄道事業は減収時代に突入

前ページの図9は、首都圏と近畿圏の各鉄道会社の運輸事業における営業収益の推移である。同図に見られるように、2000年度以降、首都圏、近畿圏の双方で営業収益が減少している。特に近畿圏は、首都圏に比べて落ち込みが大きく、2012年度時点で00年度比0.83の水準になっている。

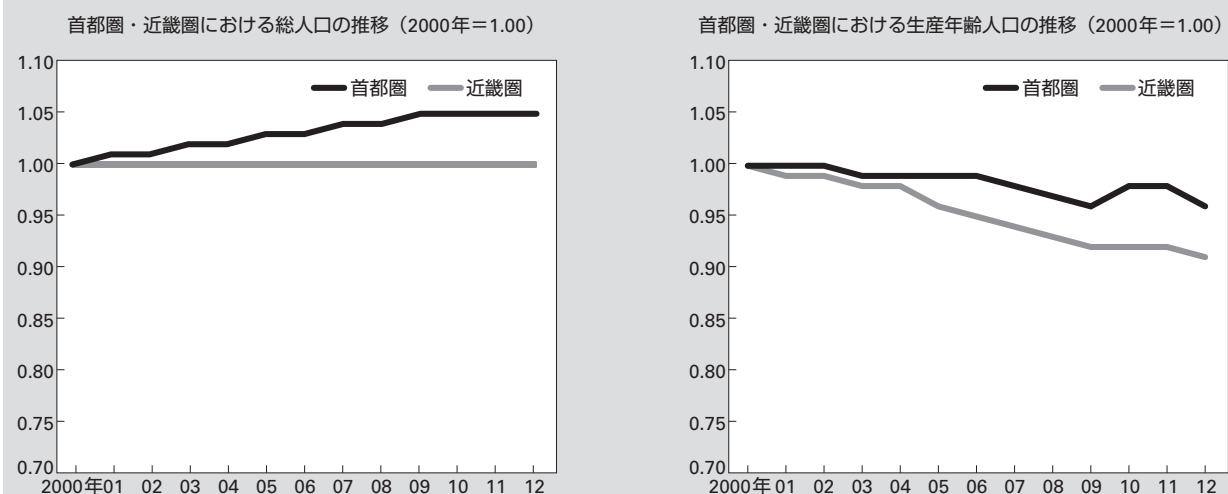
近畿圏における鉄道会社の運輸事業の営業収益が減少している背景として注目すべきは、人口動態である。図10は、首都圏と近畿圏の総人口と生産年齢人口の推移である。近畿圏の総人口は、首都圏と同様に都心回帰^{注2}の流れもあって、増加ないし横ばいを続けてきたが、さらにその中の生産年齢人口に注目すると、近畿圏は首都圏の2倍以上のペースで減少している。生産年齢人口は、通勤・通学をはじめとして高齢者層に比べて外出率が高く、さらに外出した際のトリップ数も多いため、鉄道事業の主要な顧客層であり、生産

年齢人口の減少は鉄道事業の営業収益の減少に直結する。

さらに、人口動態に関連する中長期的な視点として、地方部のモータリゼーションほど大規模な進展ではないまでも、都市圏においても乗用車やバスの利用が拡大する可能性がある。都市部における乗用車やバスの利用に関しては、交通渋滞の解消を目的に、かねてより道路ネットワークの充実や踏切の立体交差化、ETC（電子料金収受システム）をはじめとした新技術が導入されてきたことに加えて、これからは、人口減少による交通量の縮小、つまり、交通渋滞が自然に減少していくと予想され、鉄道に比べて目的地の近くまで移動可能である乗用車やバスの魅力度がより高まっていくと想定される。昨今では、カーシェアリングの登場や、東京の渋谷＝六本木間の都営バスの24時間運行など、サービス向上の動きも見られ、今後の乗用車やバスの動向を注視すべきである。

人口動態以外にも、鉄道利用を減少させる要因として、在宅生活向けサービスの充実が

図10 首都圏・近畿圏における総人口および生産年齢人口の推移



注) 首都圏：茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県
近畿圏：滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
出所) 総務省統計局「人口推計」(各年の10月1日現在)より作成

挙げられる。たとえばインターネットの利用拡大である。インターネットショッピングの利用者は年々増加を見せており、特に20代・30代は全体の半数以上がインターネットショッピングを利用するまでに拡大した^{注3}。このトレンドと鉄道利用の減少を精緻に結びつけるには、インターネットショッピングの商品特性や買い物の頻度などを分析する必要があるものの、買い物目的の鉄道利用が減少していることは間違いない。加えて、在宅勤務の拡大を目指す日本政府の方針など、外出機会を少なくさせる要素がある。

表1に、鉄道収入を減少させる要素をまとめた。

3 関連事業における競争激化

鉄道会社による関連事業は、沿線開発という目的からさまざまな業種で展開されてきた。JR各社も、旧国鉄時代にあった関連事業への進出規制が排除されて以降、「サンフワープラン」など、主要駅への大規模投資を進めてきた。こうした関連事業は、沿線経

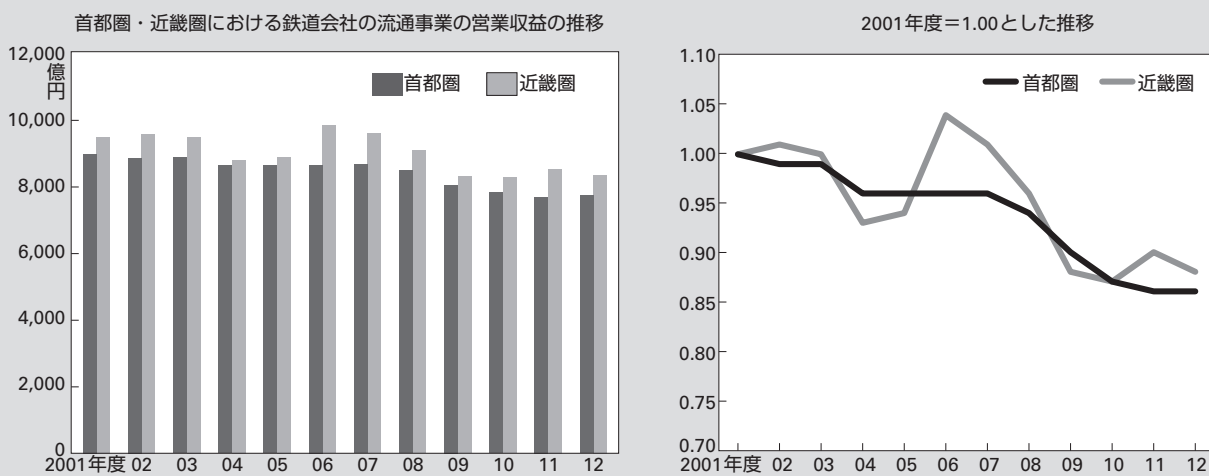
表1 鉄道収入を減少させる要素

利用者減少	利用距離減少	利用頻度減少
<ul style="list-style-type: none"> 生産年齢人口の減少により、通勤・通学での利用者が減少に向かう 人口減少により中長期的には利用者自体が減少に向かう 交通渋滞緩和によって乗用車やバスへシフトする可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> 都心回帰によって通勤・通学などの移動距離が短くなる 高齢者の増加によって、総移動量に占める近距離移動の割合が増加する 	<ul style="list-style-type: none"> 在宅生活向けサービスが充実し、外出頻度が低下する 外出率が相対的に低い高齢者が増加することによって、総人口における外出率が低下する

済圏の成長に大きな役割を果たすとともに鉄道会社の収益源として貢献してきたが、昨今は沿線外の事業者との競争にさらされている。関連事業のうち、以下では、多くの鉄道事業者が展開している流通事業（主に百貨店とスーパーマーケット〈以下、スーパー〉）を取り上げたい。

上述のとおり、鉄道会社の展開する流通事業は沿線開発が目的であったため、原則としてターミナル駅での百貨店や沿線でのスーパーの展開が中心で、自社路線の利用者数の増

図11 首都圏・近畿圏における鉄道会社の流通事業の営業収益の推移



注) 首都圏：小田急鉄道、東武鉄道、京成電鉄、京浜急行電鉄、京王電鉄（東日本旅客鉄道、東京急行電鉄は流通事業としてのセグメント分けではないため対象外とした）
 近畿圏：阪急阪神ホールディングス、近畿日本鉄道、南海電気鉄道、西日本旅客鉄道、京阪電気鉄道
 出所) SPEEDAより作成

加とともに事業の拡大を図ってきた。また、駅からアクセスの良い、駅周辺の不動産も有していた。

前ページの図11は、首都圏と近畿圏の各鉄道会社における流通事業の営業収益の推移である。同図に見られるように、特に2008年度以降、首都圏・近畿圏の双方で営業収益が大幅に減少している。その理由としては、流通業界の業態変化に対して、鉄道会社の流通事業の対応が遅れ、その結果、優位性が低減したことがある。

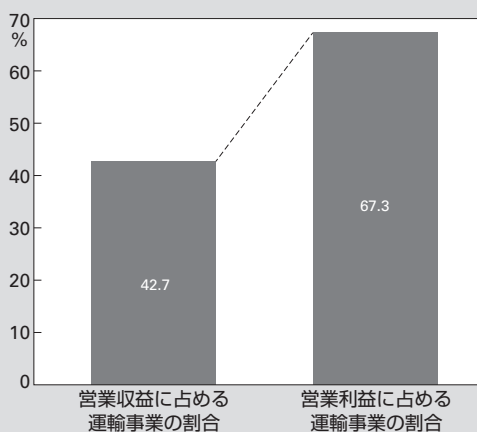
流通業界は、従来、業態を変化させることで成長してきた。戦後の日本の流通業は、多様な商品と高品質を売りにした百貨店と、食品と日用雑貨に特化したスーパーが牽引してきた。その後、ダイエーやイトーヨーカ堂をはじめとしたGMS（総合スーパー）が、ワンストップショッピングおよび低価格を武器に流通業界を成長に導いた。現在は、利便性、そしてさらなる品揃えを求める消費者の声に対応したコンビニエンスストア（以下、コンビニ）やドラッグストアなどの専門店が拡大

し、また、流通事業者が複数出店するショッピングモールが流通業の成長を支えている。

一方、人口密度の高い首都圏や近畿圏の、さらに人口流動の多い鉄道沿線に限って店舗展開してきた鉄道会社の流通事業は、GMSとはもともと一線を画した事業環境にあった。ところが、上述のコンビニ・専門店やショッピングモールの時代に入ると、そうした流通事業者が一気に競合として登場してきた。駅前立地を武器としていた鉄道会社の展開するスーパーに対して、たとえば利便性が売りのコンビニは、消費者の自宅からの近さを武器に展開し、複数の流通事業者が出店するショッピングモールは、百貨店の品揃えに對抗してきた。

そして今後、競争はさらに熾烈になると想定される。流通業界は従来、卸業者の支援により各地域に有力な事業者が生まれ、それぞれの地域で確固とした地位を築いてきた。ところが、大型投資と店舗誘致が競争優位を發揮するショッピングモールの時代になると、そうした大型投資ができない事業者同士の合従連衡が進み、そのような中で地方で勝ち残った強力な事業者が、これまでは不動産コストの高さで参入できなかった都市部に進出し、鉄道会社の流通事業の新たな競合になる可能性がある。

図12 主要鉄道会社における営業収益、営業利益に占める運輸事業の割合（2012年度）



注) 小田急電鉄、東日本旅客鉄道、東武鉄道、京成電鉄、京浜急行電鉄、東京急行電鉄、京王電鉄、阪急阪神ホールディングス、近畿日本鉄道、南海電気鉄道、西日本旅客鉄道、京阪電気鉄道の合計値より算出
出所) SPEEDAより作成

VI 鉄道事業の成長に向けた企業間連携の強化

1 鉄道会社の収益構造

図12は、主な鉄道会社の営業収益、営業利益全体に占める運輸事業の割合である。営業収益で見ると42.7%であるが、営業利益を見

ると67.3%となっており、運輸事業が鉄道会社の利益を支えていることがわかる。しかしながら、鉄道事業は巨額の設備投資を必要とする装置産業であり、固定費の負担が大きい。そのため限界費用が小さく、利用者の増減がそのまま収益の増減につながりやすい。前述したように、今後利用者が減少するフェーズに入るとその減収分が利益の減少に結びつきやすい。そのため、鉄道会社にとっては固定費をいかに削減していくかが今後最大の懸案事項になってくる。

2 運輸事業のコスト削減に向けた業界内での企業間連携

鉄道会社の運輸事業における主なコストは、

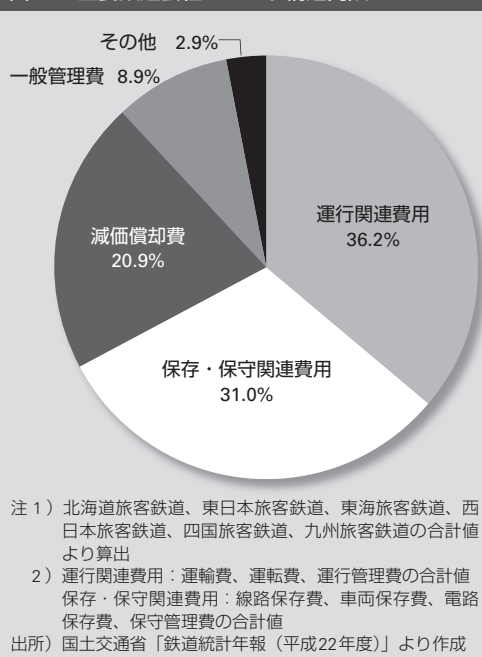
- 運行関連費用
- 保存・保守関連費用
- 減価償却費
- 一般管理費

——に分けられ、その内訳は図13のとおりである。変動費である「運行関連費用」が約36%を占めている一方で、固定費の要素を多く含む「保存・保守関連費用」と「減価償却費」の合計が50%以上を占めている。

「保存・保守関連費用」および「減価償却費」を削減するには、個々の企業の枠を超えた業界横断の取り組みが重要であり、そのステップとして、①運行設備・車両の共通化、②保守・点検人員の共通化——が考えられる。

①の運行設備・車両の共通化ステップは、すでに一部の分野で取り組みが進んでいる。たとえば鉄道車両向け空調装置で国内首位の三菱電機は、各種部品のモジュール化を推進している。また、総合車両製作所は次世代ステンレス車両「sustina（サスティナ）」で、

図13 主要鉄道会社のコスト構造内訳



機器共通プラットフォーム車両の導入を進めている。

ただし国内の鉄道車両は、他の輸送事業者である航空機やバスに比べて事業者ごとの差異が依然として大きい。こうした状況を打開するきっかけになりうるのが海外展開である。実際、三菱電機と総合車両製作所に共通するのは、海外進出に向けた競争力強化である。国内市場が頭打ちになる中で鉄道車両・部品メーカーは、海外市場への進出が求められつつあり、その際は、国内のように車両ごとに個別に設計していたのでは、価格や対応の速さなどの面で十分に戦えない。日本政府が掲げる「パッケージ型インフラ輸出」を受けて、今後は鉄道会社の海外展開の可能性もあり、それに対応するには鉄道業界の各事業者が連携し、①の共通化の動きを加速化させていくことを期待したい。

この動きを受けた次のステップが、②の工

務や電気、車両、建設に携わる技術系職員の共通化である。現在は、鉄道会社ごとに仕様が異なるため、各社が技術系職員を抱え、レールなどの敷設や保守・点検などを行っている。その数は全国で4～5万人に達している。日本の鉄道運行を支えるこうした技術系職員を組織化して、第三セクターなどが利用できるようになれば、赤字の鉄道会社のコスト削減に貢献するとともに、技術継承問題の解決にもつながるであろう。

しかしながら、これらは民間の取り組みのみでは難しい。①、②の共通化に伴う周辺設備の入れ替えには多くのコストがかかるうえ、設備の入れ替え時期も各社さまざまである。さらに、鉄道事業の根幹をなす安心・安全を担う技術の共通化は容易ではない。そのため、国の主導による事業推進が求められてくる。鉄道事業における昨今の日本政府の施策には、前述のインフラ型パッケージ輸出以外にも、ホームドアの設置や相互直通運転の推進がある。相互直通運転が拡大していくほど、車両の共通化ニーズも生まれてくるため、日本政府の現在の施策の延長線上に車両や設備の共通化を位置づけられるであろう。

3 関連事業における異業種との 企業間連携

関連事業の事業環境については、先に流通事業を例に述べたように競争激化が進んでいる。そのような中で、関連事業において求められる事柄も企業間連携と考えられる。

各鉄道会社ではすでに沿線開発が一巡していることから、これまでの代表的な関連事業である流通・建設・不動産・旅行代理店業は、成長を求めて自社沿線の外部に進出して

いく必要がある。たとえば流通業では、阪急阪神百貨店の東京進出「阪急MEN'S TOKYO（阪急メンズ東京）」、不動産業では東急不動産の関西進出（「BRANZ〈ブランズ〉」ブランドのマンション）や京阪電鉄不動産の首都圏進出などが挙げられる。このように、自社沿線以外のエリアに進出することは、全国が事業対象となることを意味し、その業界のトップ企業を含めた他社との競争に勝ち抜いていかなければならない。

一方で、国内市場の成長が鈍化し競争が激化しているため、さまざまな業界でトップ企業を含めた提携が進んでいる。提携の主な狙いは規模の経済による業務効率化であり、今後は鉄道会社の関連事業も巻き込んだ動きになっていくであろう。多種多様な関連事業を保有する鉄道会社にとって、すべての分野で業界トップを目指すことは容易ではない。これからは、自社が優位性を保有すべき、もしくは将来性が望める領域への選択と集中を進め、業界のトップ企業になるべく、M&A（企業合併・買収）を含めた動きが求められる。

VII 新たな収益増への挑戦

前章までは、比較的「守り」を中心とした鉄道会社の展開を述べてきたが、一方で、新たな収益を獲得する事業機会も生まれつつある。シニア層と訪日外国人旅行者の取り込み、および前述した海外展開である。

1 シニア観光需要の取り込みと創造

高齢化を背景に、鉄道業界においても昨今、シニア層をターゲットとしたサービス開

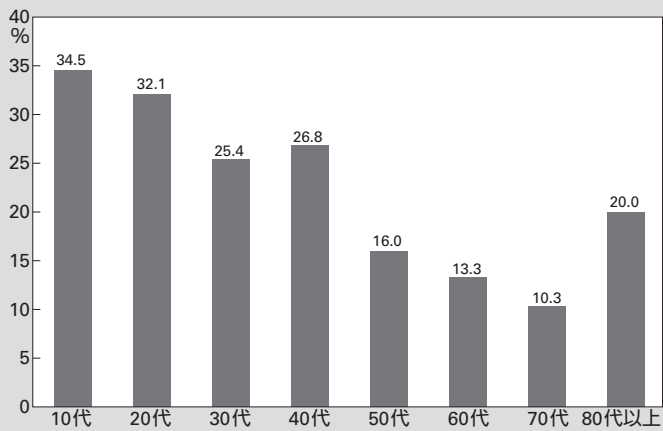
発が求められてきている。一定の資産や時間を保有しているシニア層は、かねてから旅行・観光市場の重要な顧客層であったが、アクティブシニア（団塊の世代）の引退を機に、その重要性が増している。

ただし、現在のシニア層の旅行の多くは夫婦連れである。夫婦旅行は、加齢とともにパートナーの体調不良や死別などによって旅行の機会が失われていく。また、昨今の未婚・晩婚化の影響で、夫婦旅行自体が減少していくと予想される。そのため、シニア層が旅行仲間をつくるきっかけを提供することが、マーケティングにおいて重要になってくる。

商品設計も検討の余地がある。図14は国内観光・レクリエーション旅行に対する満足度を年代別に示したものであるが、年代が上がるにつれて「大変満足」の割合が低下する傾向が見られる。シニア層の旅行が増えてきたと言われるものの、若者層に体力面で劣るシニア層が旅行をするに当たってのハードルは高い。さらにシニア層は若者層に比べて旅行経験も多く、今までと異なる付加価値を旅行に求めている可能性がある。「自宅を出発して旅行を楽しみ、帰宅するまで」を旅行として捉え、シニア層が納得できる旅行商品を設計していくとともに、シニア層の求める新たなコンテンツづくりをしていく必要がある。

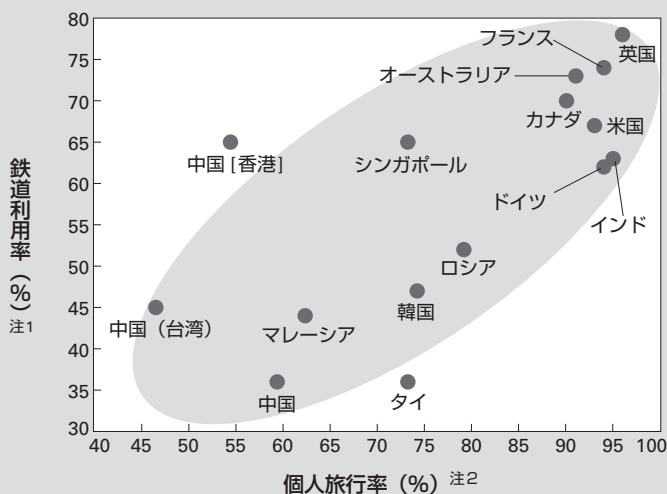
こうした中からすでにいくつかの取り組みが花開きつつある。たとえばJR東日本（東日本旅客鉄道）は、2005年より「大人の休日倶楽部」というシニア向け会員制組織を立ち上げ、利用料金の割引サービスだけでなく趣味の会といった交流イベントも開催している。立ち上げから2年で会員数は50万人に達し、4年後の2009年には100万人を突破し

図14 年代別国内観光・レクリエーション旅行の満足度（「大変満足」のみ抽出）



出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査 (2013年4~6月期 (速報))」より作成

図15 訪日外国人の個人旅行率と鉄道利用率との関係 (国籍別)



注1) 鉄道利用率は、鉄道・モノレール・スキーリフト購入率
 注2) 個人旅行率は、パッケージツアーを購入しなかった人の割合
 出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査 (2012年4~6月期)」より作成

た。また、JR九州（九州旅客鉄道）が2013年に運行を開始したクルーズトレイン「ななつ星in九州」は、日本初の豪華列車として、シニア層を中心に人気を博している。

2 訪日外国人旅行者の取り込み

図15は、国籍別に見た訪日外国人の「個人旅行率」と「鉄道利用率」の関係で、両者に

は緩やかながら正の相関が認められる。つまり、訪日外国人のうち、個人旅行者が多くなるほど鉄道利用者数が増加する。これを受けて各鉄道会社は、ビザ発給要件の緩和などに伴い増加する外国人個人旅行者を鉄道の利用者へと確実に結びつけていけるような施策を、講じていくべきである。

それには、多くの外国人が訪れる東京や大阪、京都など、日本を代表する大都市間を結ぶ新幹線網の利便性を向上させたり、大都市の市内および近郊との連携を強化したりすることなどが「打ち手」となる。

3 海外展開

鉄道会社の企業成長において、今後鉄道網の発展が見込める新興国は非常に魅力的な市場である。昭和中期の日本がそうであったように、経済発展の基礎となるインフラ整備は新興国における目下の課題である。

日本の鉄道会社が海外に進出する際のコンテツには大きく2つある。1つ目は、「鉄道オペレーション技術」である。日本は世界でも有数の人口密度の高い国であるが、それでも大きな混乱なしに鉄道が運行されている。その理由は、日本の鉄道会社はオペレーション技術をほとんど内製化し、さらに属人的な側面も含め、各部署が有機的に連携することで成り立っているからである。

しかしながら、欧州をはじめとして海外では「上下分離」の考えが広がっている。上下分離とは、鉄道事業を「車両の運行を管理する主体」と「線路を管理する主体」とで分け、分業化とマニュアル化によって成立させることを指す。そのため日本の鉄道会社が新興国に進出するに当たっては、まず自社の有

する各種運行ノウハウを業務ごとに切り分け、かつ明文化（マニュアル化）して、各国のニーズに合致した「組み合わせ商品」として展開できる体制を整える必要がある。

2つ目は、「鉄道会社のビジネスモデル」の輸出である。ここでのビジネスモデルとは、鉄道オペレーションと関連事業を組み合わせた事業展開のことである。地域に鉄道を引き、駅からはバスの交通網を整備し、さらに住宅地や商業施設を開発するという日本の「まちづくり」そのものを指す。

日本の鉄道会社の強みは、関連事業も含めた地域密着型の事業展開のノウハウである。鉄道会社が地域の足となって居住者とのつながりを構築し、そのうえに各関連事業を展開することでグループの総合力が発揮されてきた。そしてこのことが、日本の地域の交通や商業の発展に貢献してきた。今後、成長が見込まれるアジア、中東、アフリカなどの各都市でも、経済と地域の発展を牽引する企業が求められる。そこでは、日本の鉄道会社の強みが国内と同じように発揮できる可能性がある。このことは、国土交通省がインフラ輸出支援組織の設立を予定しているなど、日本政府が力を入れているパッケージ型インフラ輸出にも適合する。アジアの中で、経済発展で先行した日本の政府と鉄道会社が一体となり、アジア、中東、アフリカなどのさまざまな都市の成長に貢献する——このような将来が実現されることを期待したい。

Ⅷ 東京オリンピックは日本を紹介する絶好のショーケース

2020年に東京オリンピックが開催され、よ

り多くの外国人旅行者が日本を訪れると見込まれる。アジアから東京を訪れる旅行者に加えて、遠方のため普段は訪れる機会のない欧米などからの旅行者も増えるであろう。また、一般の観戦者だけでなく、スポーツ関係者や政府要人なども相次いで日本を訪れる。この東京オリンピックで日本の強みをアピールしていくには、個々のサービスについて、高い品質を紹介・体感してもらうことに加えて、複数のサービスを連携させ、さらに快適で利便性のあるシステムを一体的に提示できるようにすることが効果的である。

たとえば、スマートフォン1台で「ドアtoドア」のナビゲーションが実現されており、端末をかざすだけで日本全国の交通機関の改札が通過できると同時に決済される仕組みや、カーナビゲーションと道路インフラ施設を連携させて、渋滞ルートの回避や障害物の情報を提供する機能などがそれに該当する。

複数企業にまたがるこうしたサービスを、短期滞在の外国人旅行者に体験してもらう仕組みをつくるには、事前の調整や費用分担の交渉など、関係者に多くの負荷がかかってく

る。そこで、航空・鉄道会社などの民間企業の橋渡し役を行政が果たし、官民により日本ならではの「おもてなし」が提供できる体制を、オリンピックが開催されるまでに準備しておきたい。

注

- 1 OAGのデータベースより、バンコク発東京着の航空券をタイ国内で購入した直行便利用者を対象に、航空会社シェアを試算（2013年10月）
- 2 都心回帰の動き自体も鉄道の利用距離の減少による運賃収入の減少を生み出している
- 3 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」2012年

著者

佐野啓介（さのけいすけ）

公共経営コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は事業戦略、マーケティング戦略、海外進出支援など

新谷幸太郎（しんたにこうたろう）

公共経営コンサルティング部副主任コンサルタント
専門は交通・観光分野に対する事業戦略および政策の立案、業務改革支援など

クロスボーダーM&Aによる事業構造転換

クロスボーダーM&AからPMIまでの流れにおける本社の役割



青嶋 稔



長尾良太



村岡洋成



手塚洋平

CONTENTS

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

要約

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

I 増大するクロスボーダー M&A・PMI

風土・文化・言語の違いによるクロスボーダーM&A・PMIの問題点

1 | クロスボーダーM&Aは重要な選択肢に

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

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

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

2 | クロスボーダーM&Aによる成長シナリオの構築

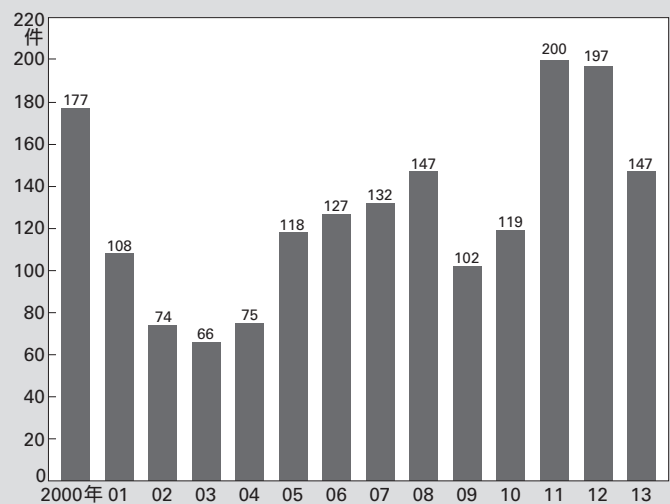
こうしたクロスボーダーM&Aは、

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

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

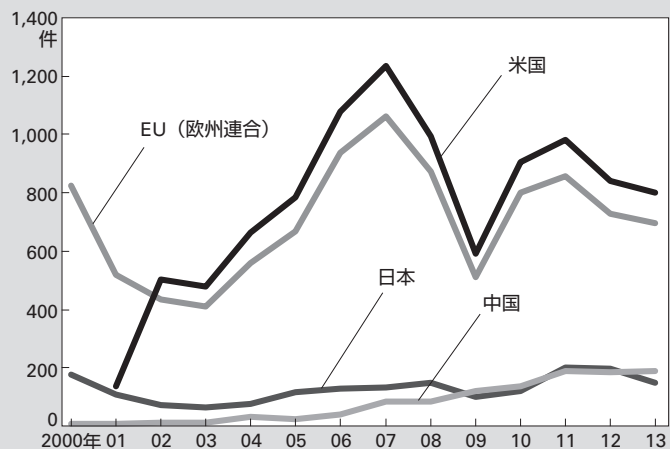
おける販売や生産リソースの獲得」が多かったが、近年は新しい地域への進出、新規事業の獲得、または事業の構造転換など、難易度の高いクロスボーダーM&Aが増えている。それに伴い買収企業と被買収企業との間では、戦略に対する共通認識の醸成、戦略・業務の統合が、これまでも増して難しくなっている。買収企業と被買収企業とのシナジー（相乗効果）創出を期待しても、新しい事業・地域において、経営理念・価値観や、戦略お

図1 日本企業のクロスボーダー M&A件数



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

図2 クロスボーダー M&A件数（買収企業の本社所在地別）



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

よび業務プロセスを統合していくことは一層困難になっている。

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

3 | クロスボーダーM&A・PMI における現状の問題点

クロスボーダーM&A・PMIでは、

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

——に問題が生じることが多い。

(1) ガバナンスにおける問題点

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

(2) 戦略・業務の統合における問題点

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

その効果をPMIの中で着実に得ていかなければならない。

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

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

(3) 風土・組織統合、人材の定着における問題点

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

念などの理解を醸成できない場合も多い。

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

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

(4) ノウハウや知見の形式知化における問題点

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

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

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

II クロスボーダー M&A・PMIの進め方

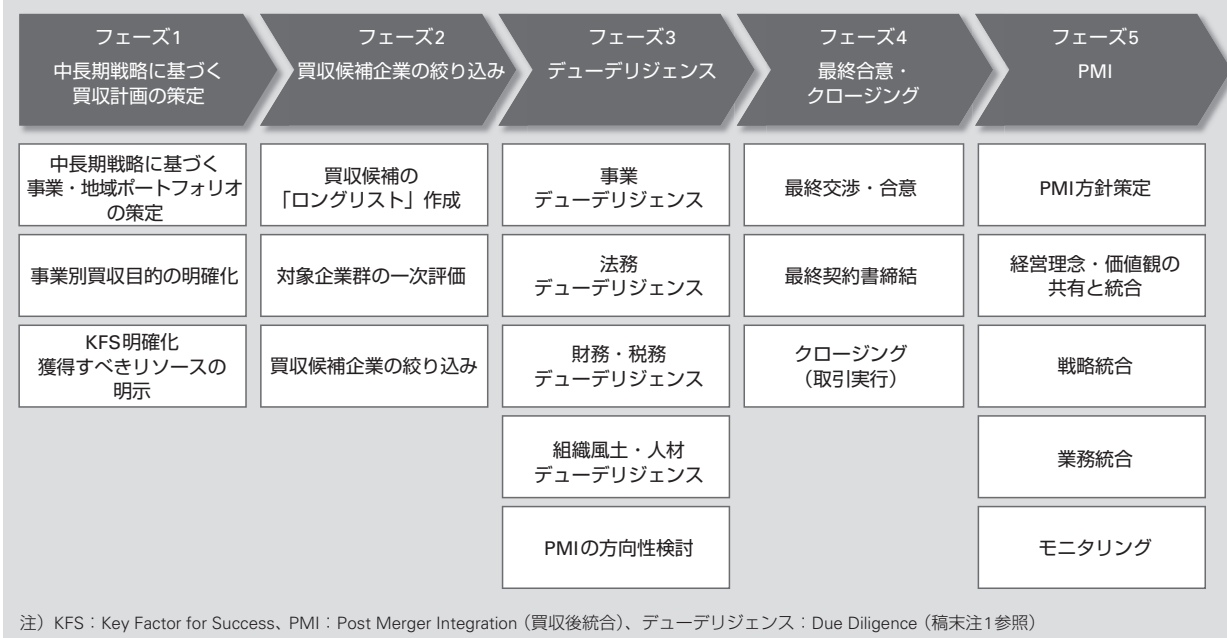
求められる中長期戦略に基づいた一貫したプロセス体制

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

1 | フェーズ1：中長期戦略に基づく買収計画の策定

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

図3 クロスボーダー M&A・PMIプロセス



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

2 | フェーズ2：買収候補企業の絞り込み

フェーズ2は、買収候補企業を選定し絞り込むプロセスである。

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

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

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

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

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

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

3 | フェーズ3：デューデリジェンス (DD)

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

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

(1) 事業DD

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

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

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

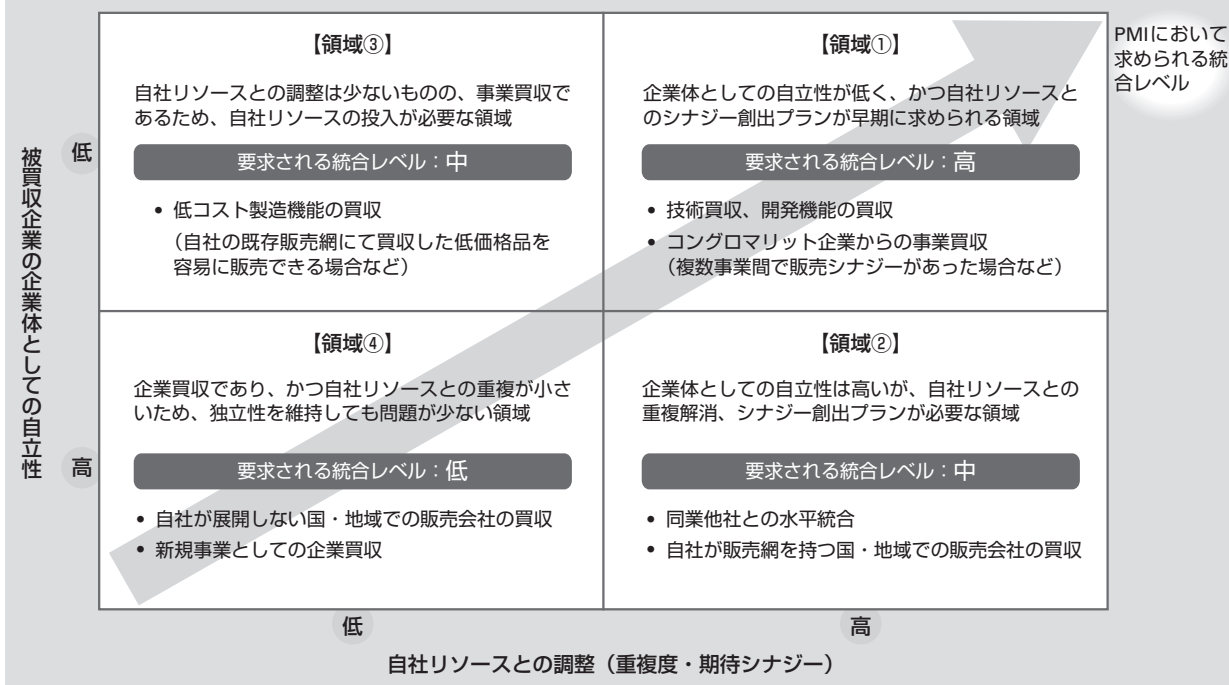
ただし、事業上のシナジー創出にフォーカスしすぎると、いざPMIに着手する際、思わぬ落とし穴があったり障壁にぶつかったりするおそれがある。この落とし穴や障壁とは、ガバナンスのあり方や文化、事業戦略の現場への落とし込み方法、意思決定プロセスの違いによりシナジー創出のための統合が推進できないといったことである。

(2) 組織風土・人材DD

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

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

図4 買収タイプロジーによるPMI方針の策定



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

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

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

4 | フェーズ4：最終合意・クロージング

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

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

5 | フェーズ5：PMI

PMIは、

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

——のステップで進めていく。

(1) PMI方針策定

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

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

(2) 経営理念・価値観の共有と統合

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

経営理念・価値観の浸透を進めていく。

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

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

(3) 戦略統合

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

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

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

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

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

(4) 業務統合

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

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

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

(5) モニタリング

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

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

するモニタリングとなる。

Ⅲ 先進企業事例

本社主導によるM&A・PMIと人材育成の事例

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

1 | 既存事業構造転換のためのM&A事例（A社）

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

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

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

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

A社は事業構造の大転換を戦略的に進めたこのM&Aにおいて、

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

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

模での事業構造転換に活かそうとしている。

本事例が示唆するのは、

①中長期戦略に基づく買収計画策定における本社の役割

②事業構造転換を促進するための本社主導によるリソース統合の推進

——の重要性である。

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

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

2 | 既存事業を地域的に補完する M&A (B社)

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

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

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

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

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

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

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

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

B社の事例からは、

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

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

の統合人材を教育する仕組みを構築したことである。

IV 本社の役割

買収計画策定、プロセス推進機能、ガバナンス設計、人材育成が重要

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

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

1 | 中長期戦略に基づく買収計画の策定

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

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

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

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

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

(1) 既存事業の構造転換における買収計画の策定

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

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

議論を重ね、既存事業の構造転換を骨子とした買収計画を策定する。

(2) 地域の新規性を踏まえた買収計画の策定

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

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

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

(3) 新規事業における買収計画の策定

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

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

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

2 | M&AからPMIプロセス全体の推進機能

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

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

——の2点を、リーダーシップを持って進めていく。

(1) M&AからPMIプロセス全体を推進する組織機能の構築

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

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

(2) 買収プロセスの標準化と形式知化・雛型化

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

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

①フェーズ1：中長期戦略に基づく買収計画策定の形式知化

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

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

を抽出する

④それをもとに自社に不足していて特に重要なリソースに優先順位をつける

⑤買収候補企業の選定に重要となる基準を抽出する

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

⑥フェーズ3：組織風土・人材DDの形式知化

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

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

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

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

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

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

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

③組織間連携の有無（縦割り組織か組織間連携があるか）

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

◎フェーズ5：PMIプロセスの形式知化

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

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

——を形式知化するやり方のうち、②以降について詳述する。

● 経営理念・価値観の共有と統合の形式知化

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

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

● 戦略統合の形式知化

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

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

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

● 業務統合の形式知化

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

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

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

うと、SCMや生産をグローバル規模で進めることが難しくなる。

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

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

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

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

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

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

● モニタリングプロセスの形式知化

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

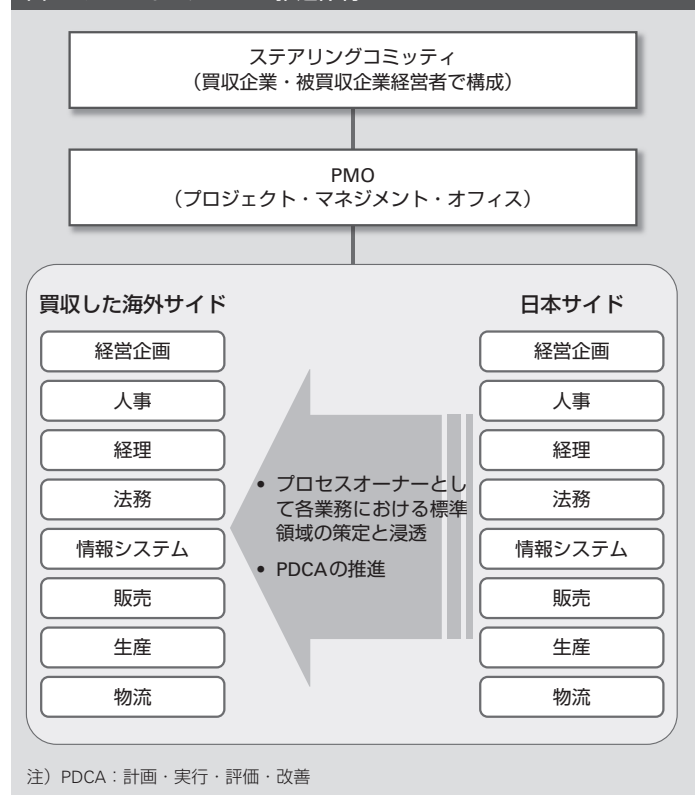
こうしたプロセスは、本社が強くイニシアティブを取って実施していく。たとえば、前

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

3 | 戦略、投資、組織・人事に関するガバナンス設計

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

図5 クロスボーダー PMI推進体制



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

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

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

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

効である。

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

4 | 自社（買収企業）内および被買収企業内の統合人材の育成

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

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

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

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

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

注

- 1 企業が他社とM&Aや事業再編を行う時、あるいはプロジェクトファイナンスを実行する際、果たして本当に適正な投資なのか、また投資する価値があるのかを判断するための事前の詳細調査

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

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

長尾良太（ながおりょうた）

消費サービス・ヘルスケアコンサルティング部上級コンサルタント

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

村岡洋成（むらおかひろしげ）

公共経営コンサルティング部上級コンサルタント

専門は事業戦略の立案、事業統合の実行支援など

手塚洋平（てづかようへい）

ICT・メディア産業コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は事業戦略立案、PMI戦略、本社改革など

急速に伸びる中国のインターネット金融

神宮 健

中国ではインターネット金融がホットな話題である。特に、昨年のアリババによる「余额宝」導入は、金融革新の点からも画期的であった。一方、投資家保護の新たな規制も必要とされる。

2013年はインターネット金融元年

中国金融と言えば、日本ではシャドーバンキングの話が中心であるが、中国ではインターネット金融がホットな話題である。

中国のインターネット金融の現状を見ると、大きく分けてeコマース等のインターネット関連会社の金融分野への進出と、伝統的金融機関の業務のインターネット化（ネットバンキング、証券業務のネット利用等）の2つの流れがあり、後述するように一部では競争・協同が見られる。一方、金融の機能という角度から見れば、①支払・決済、②融資（小口融資、サプライチェーン融資、P2P）、③資金運用（ファンド、保険等の販売）等に分けられる^{注1}。また、eコマースで蓄積されたビッグデータが顧客の信用評価等で活用されている。

こうした中で、2013年6月に中国eコマース最大手のアリババが導入した「余额宝」が中国金融界に与えたインパクトは絶大であった。これは、アリババのネット決済サービス「支付宝」（アリペイ）^{注2}に口座を持つ顧客が、口座上の遊休資金をマネーマーケットファンドに投資する仕組みである。1元から購入可能で、いつでも換金可能、つまりネット上で買い物ができる。

資金は天弘基金管理（投信運用会社）のマネーマーケットファンド「増利宝」で運用されており、収益は毎日ネット上で確認できる。天弘基金管理の発表によると、2014年1月に同ファンドの規模は2500億元を超え、中国最大規模のファンドとなっている^{注3}。

「余额宝」の成功を受けて、インターネット関連会社と基金管理会社による類似商品が次々と発売されている。大手検索サイトの百度（バイドゥ）と嘉実基金管理による「百發」（2013年12月発売）、ファンド販売会社の天天基金網と基金公司3社（易方達・鵬華・信誠）による理財商品（12月発売）、チャットソフトの騰訊（テンセント）と基金管理会社4社（華夏・匯添富・易方達・広發）による「微信理財通」^{注4}（14年1月発売）等がある。

これら一連の動きの意義は、第一に、市場主導の金融自由化を推進したことである。消費者に事実上、市場金利が付いた決済性預金を提供したことで、1980年代初頭の米国の金融革新になぞらえる向きもある。

第2に、公募ファンド業界に革新をもたらした。公募ファンドの最低購入額を、これまでの通常1000元から1元まで引き下げたことで大衆化が進んだ。また、ネット利用者は若いことから、ファンド購入者が若

年層にまで広がった。さらに、これまで銀行窓販が主であった公募ファンドの販売チャネルの多様化にも通じる。

銀行の側からすれば、個人預金の流出や窓販業務の減少に結びつきかねない。このため、対抗する理財商品の開発やネットビジネスの取り込みを迫られている。このように、シャドーバンキングと並行して「金融×インターネット」の組み合わせが、市場の側から金融革新（金利自由化、業態自由化、他業界からの乗り入れ）を推進している。

リスクの防止と規制の強化

インターネット金融は、急速に発展しているがゆえに規制が追いついていない。インターネット金融に対する当局の姿勢を見ると、中国人民銀行は、インターネット金融について、伝統的な金融とは異なるルートで金融の効率を高めており、「現行金融体系の有益な補充」であると肯定的に評価している^{注5}。そのうえで、伝統金融業と比べると、インターネット金融のリスクは消費者の個人情報保護とリスクコントロールに集中しており、今後はインターネット金融の健全な発展を促進するために、その特徴と影響を研究し、監督管理部門を明確にし、金融消費者への教育と保護を強化していく、とし

表1 中国インターネット金融の例

会社名	機能	名称	内容
アリババ (阿里巴巴集団)	支払・返済・振込	「支付宝」	アリベイ。C2Cのタオバオ(「淘宝」)の支払問題解決のための第三者支払プラットフォームとして2004年設立。公共料金支払い可能。契約銀行への振込み可能。クレジットカード返済も可能。返済履歴を基に消費者向け貸付業務も開始
	融資	「阿里小微信貸」	少額貸付会社。C2Cのタオバオ、B2CのTモール(「天猫」)の出店者向け融資。B2Bのアリババの出店者向け融資。また、零細企業向け融資の資産証券化
	資金運用	「余额宝」 「淘宝理財」	本文参照 初の第三者基金販売のeコマース・プラットフォーム(2013年11月)。基金販売会社への販売業務サポート
アリババ・中国 平安保健・騰訊	保険販売	「衆安在線」	支店をつくらずに、インターネットを通じて保険の販売と保険金の支払いを行う(2013年11月)
騰訊	支払	「財付通」	「支付宝」と同様の支払ツール
	資金運用	「微信」	「LINE」のようなコミュニケーションツール。資金運用商品「微信理財通」(2014年1月、本文参照)
人人貸	P2P		2010年5月設立
点名時間	クラウドファンディング		2011年5月設立
中国建設銀行	eコマース・ 金融サービス	「善融商務」	B2B、B2C向けeコマースプラットフォーム(2012年6月)。直近では2014年1月に中国工商銀行の「融e購」(B2C)も開業。中国銀行、交通銀行等も同様のプラットフォームを持つ

出所) 各社Webサイト、各種報道より作成

ている。

監督管理の体制が今後整っていくと予想される一方で、現実にはリスクの芽も現れている。上述のインターネットのファンド販売を例に見ると、余额宝の成功後に販売された商品の発売時(2013年12月)の「収益率」が8~10%程度とかなり高く、これが問題視されている²⁶。この背景には、インターネット関連会社が、ファンド販売のプラットフォームを提供するのみならず、マネーマーケットファンドの運用益とは別に資金等を補填することで、見かけの収益率を引き上げていることがある²⁷。ケースによっては違法販売行為の疑いが指摘されている²⁸。

証券監督管理委員会は、すでに2013年11月にインターネットのファンド販売業務における違法行為を取り締まるとしており、2014年にも、一部の高収益を謳った違法販売行為(ファンドの高収益だけを強調しリスク提示が不足する、販売促進のための補填をファンドの収益と一緒にして宣伝する等)を取り締まるとした²⁹。すでに、一部では是正勸

告が出ている。

本稿ではインターネットのファンドを例に見たが、インターネット金融における消費者(投資家)保護の動きは、ようやく始まったところである。インターネット金融は、新しい分野であることに加えて、金融各業態のみならずeコマース等のネット企業等、異なる業界も乗り入れてくる分野である。このため、これまでの縦割りの行政の見直しを含めて、今後は規制の空白部分を埋める動きが出てくると予想される。

注

- 武甜静「アリババ小口貸出の資産証券化商品」『金融ITフォーカス』2013年10月号(野村総合研究所)参照
- 支付宝は、C2Cのタオバオ「淘宝」の決済のための第三者支払プラットフォームとして2004年設立。ネット上の決済サービス(エスクローサービス)を提供する
- 運用会社としての天弘基金管理の規模は、2013年末時点で華夏基金管理に次いで第2位であったが、2014年1月には第1位になったと見られる

- 4 微信は「LINE」のようなツール
- 5 『2013年第2四半期金融政策執行報告』。ネット金融のツールの透明度が高いこと、参加者が広範であること、中間コストが低いこと、支払いが速いこと、信用データが豊富でデータ処理効率が高いこと等を指摘している
- 6 たとえば、2013年11月、12月の1カ月、3カ月物のレボ金利はおおむね6%台
- 7 これは顧客囲い込みのためであり、補填の期間は、たとえば1カ月というように短い
- 8 ネット上のファンド販売では、ファンドの販売資格を持たない業者が、ファンド販売のプラットフォームを提供する形で参加している。彼らは、「証券投資基金販売管理弁法」の範囲に入らないため、本来のファンドの運用益とは別に、ファンドの持分追加といった形で補填をしている
- 9 証券監督管理委員会記者会見(2013年11月、2014年1月)

『金融ITフォーカス』2014年3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

プロジェクトの経験と出会いの大切さ

広瀬俊明

近年、大規模化、複雑化するシステムインテグレーションのプロジェクトマネージャー（PM）には、いわゆるマネジメント力に加え、「戦略立案力」「説明力」「リーダーシップ」が特に求められる。これらの3つを身につけるポイントとしては、①他者の経験の活用、②実践での学び、③魅力的な方々との出会い——が挙げられる。これは一朝一夕で成し遂げられるものではなく、長年にわたる組織的な取り組みと、優良な顧客や人材に支えられることで、PMの永続的な育成が可能となる。

PMに求められる3つの力

野村総合研究所（NRI）では、大規模システムの新規開発やシステム基盤の刷新といった大型プロジェクトを担当するPMを「新規PM」、維持保守フェーズで複数の中小規模のプロジェクトを担うPMを「エンハンスPM」と呼ぶ。また社内資格として「認定プロジェクトマネージャー」（新規およびエンハンス）があり、筆者もこれに該当する。

新規PMはプロジェクトの進捗管理だけでなく、スコープ（対象範囲）の定義や見積もりを行い、リスクや進捗に応じて要員をコントロールしながら、アプリケーションと基盤を含めたシステム全体の品質を見極めることが求められる。したがって、技術者としての

十分な経験と実務能力の裏付けが必要である。

しかし、PMに求められるのはマネジメントに関するこれらのスキルだけであろうか。これにはPMの数だけ異なった意見がありそうだが、筆者は自身の経験からPMには、

- ①戦略立案力
- ②説明力
- ③リーダーシップ

——の3つが特に重要であると考えている。以下で順に説明していく。

(1) 戦略立案力

プロジェクトを成功に導くための計画策定能力のことで、極めて重要なものである。プロジェクトの特徴を分析してさまざまなリス

クを洗い出し、リスクが顕在化した場合の影響度合いを見極め、開発工程を通してリリースまでにリスクを軽減させるさまざまな対策を講じる。PMはさまざまな識者の意見を取り入れながら判断し、プロジェクトの遂行責任者として最終的に「プロジェクト計画書」として明文化する。「PMの魂が宿る」とされるプロジェクト計画書は、社内会議で厳しくチェックされる。

(2) 説明力

PMはプロジェクトの状況を常に評価し、さまざまなステークホルダー（利害関係者）に対して今後の見通しを伝えていかななくてはならない。メンバーに対しては、ステークホルダーからのさまざまな要請や、PMの戦略、判断結果を伝える必要がある。

PMは、顧客の経営層向けに、プロジェクト全体の概況や品質、リスクとその対策などを要約して説明する時もあれば、チームリーダーや担当者に対しては実装内容も含めた具体的かつ専門的な説明や確認をする場合もあろう。プレゼンテーションでは、相手に応じた適切な内容を、限られた時間の中でいかに正しく伝えられるかが

重要である。

(3) リーダーシップ

システム開発では、一般にPMの下に業務アプリケーションリーダー、基盤リーダー、移行リーダーが配され、それぞれの下にメンバーもしくは、さらに複数のサブチームを配したプロジェクト体制を取ることが多い(図1)。PMにとって、配下の各リーダーやメンバーがリーダーシップを発揮してそれぞれのプロジェクトを運営することが理想であろう。しかしPM自身が全体のリーダーシップを発揮しなくてはならないケースが少なくない。

ではPMのリーダーシップとは具体的にどのようなものなのであるうか。参考に、「リーダーシップ」と「マネジメント」の違いを表1に示すが、プロジェクトマネジメントにおいてPMに必要な能力はこの両方ともである。

大規模プロジェクトでは、メーカーやパートナー企業が参画するマルチベンダー体制になることが多い。自社の要員も、業務系、基盤系、運用系など各部門に分かれ、他のプロジェクトとの兼務ということも少なくない。したがって、プロジェクトに対する思いや関係

図1 システム開発体制の例

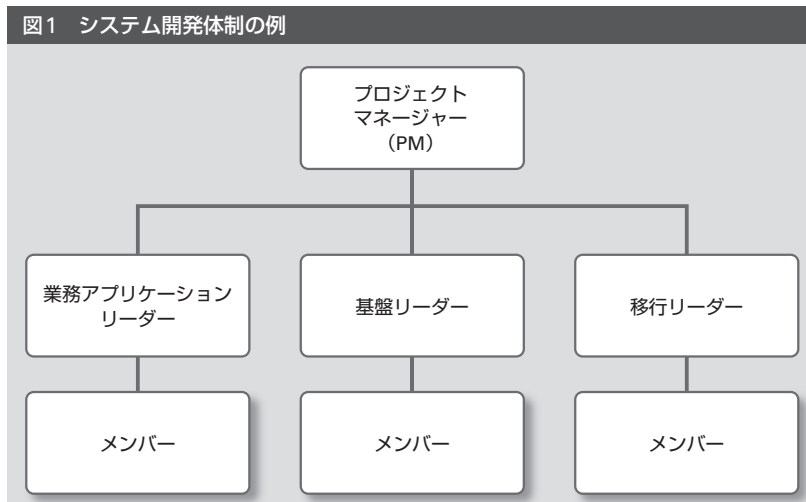


表1 「リーダーシップ」と「マネジメント」の違い

リーダーシップ	マネジメント
<ul style="list-style-type: none">進むべき未来の方向性を定め、ビジョンと戦略を描くその方向性、ビジョン、戦略をメンバーに理解させ、納得させ、実現に向かわせる人間関係上の必要性、価値観、感情などに訴えかけ、モチベーションとエンパワーメントを推し進めるインフォーマルな人間関係に依存する人心を統合する変革を成し遂げる能力を意味する	<ul style="list-style-type: none">計画と予算を立てる目標を達成するための手順を組み立て、資源を配分する組織を編成し、人員を配置する統制を敷き、問題があれば解決するフォーマルな組織や権力、権限に依存する組織をコントロールする

出所) ジョン・P・コッター『第2版 リーダーシップ論』ダイヤモンド社、2012年

者の利害は必ずしも完全に一致するとは言えず、プロジェクトに携わる人々の個々のベクトルは同じであるとは限らない。そこでPMにとって重要になるのが、各関係者のベクトルの和を、プロジェクトの目標と同じ方向に向かわせることである。

これは組織や体制図、プロセスといった机上の理論で実現できるというものではない。プロジェクトに携わる一人ひとりの心に響く言葉で働きかけ、激励し鼓舞して士気を高めたり、ねぎらいの言葉をかけたりしてメンバーのモチベーションを高めることもPMの重



要な役割である。

また、PMはプロジェクト遂行責任のほか、メンバーの育成責任を負うことも多い。適切に権限を委譲してメンバーの裁量範囲を広げる一方、高い目標を与えた場合には任せっ放しにせず、助言する、体制を強化する、一部のタスクを自ら引き受けるなど、メンバーを支援することも必要である。

さらに、説明力にも通じるが、PMには常に「将来の見通し」を持つことが求められる。プロジェクト計画時に道筋を策定し、刻一刻と変化するプロジェクトの状況に応じて適切に道筋そのものを見直し続けることである。さらに、プロジェクトの成否だけでなく、その後のビジョンとしてシステムと顧客の関係のあり方について考えることも必要であろう。

3つの力を身につけるために

それでは、PMはどのようにすれば前述の3つの力を身につけられるのか。これも筆者自身の経験を振り返って考察したい。

(1) 他者の経験の活用

まずは、他者の経験や知識を活かすことが挙げられる。さまざま

な文献、研修、資格試験などは、先人の苦労や知恵に基づいてプロジェクトマネジメントの知識を体系化したものである。見積りの技法や品質定量評価の手法、プロジェクトマネジメントのツールなども普及し、定着しつつある。標準化された開発工程の定義や各種の品質測定手法の情報、プロジェクトの計画書や完了報告書などを活用することもできる。

先輩のPMから直接、話を聞くことも大切である。NRIでは、認定PMの体験談を聞き、その考察を広く共有する「PM講話」というセミナーを開催している。成功談だけでなく失敗談もあり、PMを目指す者にとって示唆に富んだ話が聞けるよい機会となっている。システムの重要度が高いほど、開発現場では失敗が許されず、失敗の経験が得られにくい。したがって、やむなく発生してしまった失敗の事例を他山の石とするために、そこから教訓を得ることが求められるのである。

(2) 実践での学び

実践で学ぶことも大切である。システムプロジェクトには、顧客の業務の根幹を担うシステムの構築や、複数のベンダー・製品ある

いはオープンソースやクラウドサービスといった新技術を組み合わせたシステムの構築など、さまざまなものがある。特に、新しい業界や顧客、新しいメンバー・パートナー、新しい業務、新技術など、新しい取り組みはプロジェクトにとってリスクであると同時に、携わる人間には大きな成長のきっかけになる。新しい環境下で新しいことに挑戦し、自分の頭で考え抜いて得られるものは大きい。

システム構築からはやや外れるが、筆者は顧客企業に常駐して、顧客側のPMO（プロジェクトマネジメントオフィス）支援に携わった経験がある。そこでは受注者ではなく、発注者の視点で物事を考えることができ、顧客の経営層の意思決定に必要な情報は何か、適切な表現手法とはどのようなのかなどを学ぶことができた。顧客が不満を感じるベンダーの態度とは何か、逆にどういう振る舞いが信頼されるのかを知る経験ができたことは有益であった。

説明力という点では、立場を変えたこうした経験ができたことも大きい、「場数を踏む」ことも重要である。NRIでは、設計会議、システム開発会議といった会議によって、計画や見積りの妥当性、

プロジェクトの状況や品質、リリース可否の判定などを審議することが社内規程で定められている。品質監理担当役員や社内認定資格者をはじめ多くの出席者に対して、プロジェクトの状況とPMとしての評価および見通しを短時間で説明し、指摘や疑問に適切に回答することが求められる。社内にきちんと説明できなければ、顧客のCIO（最高情報責任者）や経営層に理解してもらうことはできない。NRIではこうした会議が年間で数百回開催され、PMの説明力が鍛えられている。

(3) 魅力的な方々との出会い

参加したプロジェクトを通じて手本となる人たちに会えることも、PMにとっては重要な経験である。

筆者が以前、ある銀行系の次世代システムの構築プロジェクトに参加した時、プロジェクトのメン

バーが皆、士気が高く生き生きと働いていて感銘を受けたことがある。プロジェクト自体が挑戦的で魅力的であったからかもしれないが、プロジェクトを率いるPMの言葉の一つひとつが筆者を含めたメンバーの心を熱くさせた。

このほかにも、ネットバンクの新規システム構築や、信託銀行の情報系システム構築、新しい形態の銀行での勘定系や情報系システムの構築などのプロジェクトを通じて、優秀で魅力的な人たちと出会い、一緒に仕事をすることができた。

こうした方々に共通して言えるのは、現状を変えたいという強い思いとビジョンを持ち、戦略家であり、仕事を楽しみ、相手の心に火をつけ、目標に向かって周囲を動かす力を持っていたことである。ここから筆者は大きな影響を受けた。

また、プロジェクトにおいては

PMだけがリーダーシップを発揮するとは限らず、メンバーや顧客のリーダーシップに助けられることがある。特に、強い信念を持ち、責任を持ってプロジェクトを進める顧客側のリーダーは、PMにとって心強い存在であろう。

NRIには、実際のプロジェクトを通じてPMを循環的に育成する仕組みがある。これは、長い間にわたりさまざまなプロジェクトの機会を与えてくれる顧客に恵まれてきたからにはほかならない。筆者はそうした顧客に感謝する意味でも、自身を磨きながら、PMの育成に寄与していきたいと考えている。

『ITソリューションフロンティア』
2014年2月号より転載

.....
広瀬俊明（ひろせとしあき）

銀行ソリューション事業三部上級システムエンジニア、NRI認定プロジェクトマネージャー

土壌汚染の規制強化に伴う環境リスクの 顕在化について

主催：野村総合研究所 共催：国際協力機構（JICA）中華人民共和国事務所、野村総合研究所（上海）有限公司
日時：2014年1月17日（北京） 場所：北京発展大廈 配楼4階会議室

野村総合研究所（NRI）とNRI上海は、国際協力機構（JICA）中華人民共和国事務所との共催により、2014年1月17日に「中国の環境政策と日本企業の対策セミナー」を北京で開催した。

中国の「環境問題」というとPM2.5に代表される大気汚染に目が行きがちであるが、都市化や産業構造の転換に伴って土壌汚染の問題も顕在化しつつあり、中国の中央政府および地方政府が、工場などによる土壌汚染に対する環境規制を強化する動きがある。本セミナーでは、中国に進出している日本企業などを対象に、前半では環境全般をテーマに、後半では土壌汚染リスクに焦点をあてた講演を行った。

■講演1：「中国の環境問題の本質と日本企業の事業機会」（清華大学・野村総研中国研究センター 理事・副センター長 松野 豊）

中国では、急激な経済成長の中でさまざまな環境問題が一気に顕在化しており、中国政府が環境保護を重視した方針に転換していること、その中で拡大しつつある環境ビジネスの事業機会が期待されることを紹介し、日本企業が中国の環境事業で成功するための要因を提案した。

■講演2：「国際協力機構（JICA）の対中国環境協力事業の成果と今後の展望」（JICA中華人民共和国事務所 所長助理 林 憲二）

中国の環境行政に対して日本の環境ODA（政府開発援助）が25年間にわたり果たしてきた貢献の変遷とともに、環境ODAによる産官学連携の活動事例、および今後の展望として中国の政策・制度構築を通じた互惠関係づくりの重要性について講演を行った。

■講演3：「日本企業の中国における土壌汚染対応状況」（NRI上海 副総経理 川嶋一郎）

JICA中華人民共和国事務所の協力を得ながら、中国に進出している日本企業（製造業約40社）に対して実施した、土壌汚染調査や対策の実態にかかわるアンケート結果を紹介した。中国での操業に当たっては、日本企業であっても土壌汚染を調査している企業は半数にも満たない。土壌汚染に対する環境規制強化に向けて、土壌汚染に関するリスクマネジメント強化の必要性を提言した。

■講演4：「中国の土壌汚染対策の最新事情」（蘇州同和環保工程有限公司 董事・総経理 江藤宏樹）

日本のDOWAホールディングスグループの現地企業である蘇州同和環保工程は2010年に設立され、土壌汚染関連事業を中国で展開している。同社からは、土壌汚染にかかわる環境規制の現状と見通しとともに、中国における土壌汚染の発覚事例をもとにさまざまな原因や留意点を報告・紹介した。

本セミナーには、メーカーだけでなく、商社やエンジニアリング会社、研究機関などのさまざまな組織・機関から110人を超える参加があった。また、参加者アンケートでは、「とても満足」との回答が28%、「満足」との回答が63%もあり、中国における土壌汚染リスクに対する関心の高さがうかがえた。

本セミナーについてのお問い合わせは下記へ
社会システムコンサルティング部 科野宏典
電話：03-5533-2869
電子メール：h-shinano@nri.co.jp