

第10回 事業開発における アライアンス機能



青嶋 稔

CONTENTS

- I 事業開発におけるアライアンスの必要性
- II アライアンスプロセスと形態
- III 先進事例
- IV 事業開発のアライアンスを成功に導くために

要約

- 1 事業開発を進める上で、自社の製品やリソースのみでサービスの提供価値を実現できるとは限らない。そうした場合、外部パートナーとのアライアンスが必要となる。
- 2 アライアンス推進には、「メガトレンドから重要な技術領域を明確化」「策定された戦略とビジネスモデルに基づくアライアンスパートナーの選定基準の明確化」「アライアンスパートナーの選定と協業の実施」というステップがある。
- 3 先進事例として、①エマソン・エレクトリックによるデジタル化戦略、②コニカミノルタによるMPM戦略、③シーメンスのIoT戦略を紹介する。
- 4 事業開発推進のためのアライアンスを成功に導くには、①戦略策定とPMIにおける体制の一貫性、②戦略を実行に落とし込める着実なPMIプロセスが求められる。

I 事業開発におけるアライアンスの必要性

事業開発を進める上で、自社の製品やリソースのみでサービスの提供価値を実現できるとは限らない。そうした場合、外部パートナーとのアライアンスが必要となる。

なぜならば、自社が実現したい提供価値を実現するためには、製品だけでなく運用やサービスを組み合わせなければならないからである。

アライアンスが必要になっている背景には、製品中心に考えている、顧客に対するサービスの提供価値訴求や、競合との差別化が難しくなっているということがある。

たとえば、重電業界の新興国事業では、従来の先進国事業のように大型発電設備の販売ではなく、中小型の発電エンジンで電気を作り出すサービスが求められることもある。この場合、提供価値は顧客が直接的に必要としている電力サービスにあるが、それを実現するためには、ファイナンスのパートナー、設置工事をするエンジニアリングパートナー、燃料調達をすることや発電エンジンを動かすことで電力を供給するパートナーなどが求められる。つまり、事業開発においては、製品販売よりビジネスモデルを構築する要素が多くなり、自社だけで顧客に対する提供価値を実現することが難しい。

いま、日本企業に一層求められているのは、製品事業で行われてきた自前主義を避け、積極的に外部を探索し、自社のものと組み合わせ、価値あるサービスの提供を実現することである。

II アライアンスプロセスと形態

アライアンス推進には、「メガトレンドから重要な技術領域を明確化」「策定された戦略とビジネスモデルに基づくアライアンスパートナーの選定基準の明確化」「アライアンスパートナーの選定と協業の実施」というステップがある。

1 | メガトレンドから重要な技術領域を明確化

アライアンスを進めるためには、まず、メガトレンドから取り組むべき技術領域を明確に定めることである。たとえば自動車であれば、先進運転支援システム（ADAS）などの自動運転を実現するために、レーザーレーダー（LIDAR）、ミリ波センサー、画像認識といった技術のように、該当する技術領域を明確にして、その動向やキープレイヤーの動きを定点モニタリングしておきたい。何が自社にとって取り組むべき領域であり、それには何を獲得することが必要かをはっきりさせておく。できればメガトレンドを、中期経営計画策定に合わせて3～5年のスパンで把握するとしても、取り組むべき技術領域についてのレビューは毎年実施するのが望ましい。特に技術領域は進歩が速く、プレイヤーも再編などを経ながら変化していくので、動向を定点モニタリングすることが重要である。

2 | 策定された戦略とビジネスモデルに基づくアライアンスパートナーの選定基準の明確化

メガトレンドを把握して自社にとって重要な技術領域を策定した上で、アライアンスパ

ートナーの選定基準を設ける。ここではサービス事業、保有している顧客基盤、人材など、何を選定基準とするのかを明確にしておくことである。

アライアンスパートナーに何を求めるのか、協業することによって、どのようなシナジーを創出するのかといったことを描いておくことが必要であり、パートナーには求めるが、自社がパートナーにもたらすものがないというのでは、アライアンスは成り立たない。従って、どのようなシナジーを創出するか描いた上で、相手に何を求めるのかも含めて選定基準を設定しなければならない。

3 | アライアンスパートナーの選定と協業の実施

前節で設定した基準に基づき、アライアンスパートナーの選定を行う。必要となる人材、顧客基盤など、企業を選定する際は、公開情報の確認などを通して候補企業をある程度絞った上で、面会をしながらリソースを確認していく。候補企業と協業を実施しながら、評価を積み重ねていくことも有効である。

アライアンスパートナーというものは、実際に協業をしないと評価しきれないことも多い。従って、技術リソース、顧客との関係性の強さ、サービスにおける組織能力といった評価を、事業を推進しつつ進行することが必要となる。

III 先進事例

先進事例として、「エマソン・エレクトリックによるデジタル化戦略」「コニカミノル

タによるMPM戦略」「シーメンスのIoT戦略」を紹介する。

1 | エマソン・エレクトリックによるデジタル化戦略

エマソン・エレクトリック（以下エマソン）は、米国ミズーリ州セントルイスに本拠を置くグローバル企業である。1890年に交流モーターの製造会社として発足して以来120余年の歴史を持ち、世界的な大手電気・電子機器メーカーへと成長を遂げている。現在では、産業用から一般消費者用に至るまで、広範な電気・電子機械機器などの設計・開発・製造および販売を行っている。その売上高は2014年度で245億ドルである。

(1) エマソンが実施した積極的M&Aによる分散制御システムの実現

エマソンのプロセス・オートメーション事業は、経営者が顧客価値起点に基づいた大胆な戦略を描き、買収を推進することで、グローバル市場でリーディングポジションを確立していった。

1970年代初め、プロセス・オートメーション事業は、ハネウェル、横河電機などの大手に対して競争力を有している状態ではなかった。当時、同社の中心事業はモーター、建築関連製品、工具、モーター制御装置であったが、経営幹部はプロセス・オートメーションが大きな可能性を持つ事業であることを認識しており、事業成長のためには買収が必要と考えていた。

そこで本社企画部門を中心に、買収の対象企業を探し、76年、圧力センサーの最大手であるローズマウントの買収を決定した。ロー

ズマウントは、プロセス計装の製造における世界的なリーダーであり、製品には圧力、温度、レベル、流量の各用途を対象とする計測ソリューションがあった。

エマソンはこの買収により、プロセス・オートメーション市場のうち、計測分野において確固たる地位を確立することができた。ローズマウントの買収後は、エマソンが保有する業績管理のノウハウで事業改善を繰り返して計測分野における市場でのポジションをさらに高め、事業は急速に拡大した。84年には次世代の流量計においてリーディングポジションにあったマイクロモーションなどの買収を進め、計測分野での主要なプレイヤーとなった。

同社は計測分野での市場における地位を高めると、制御システムの領域に参入してさらなる事業成長を目指した。当時、制御システムの市場では、決して強いポジションではなかったため、制御バルブ領域では弱い地位に甘んじていた。

そこで、本格的な市場参入を目指し、92年にコントロールバルブ・レギュレーターに強いフィッシャーを買収した。これにより、コントロールシステムがより効率的に機能するような設計が可能となった。結果、高価な集中制御型のシステムはコンパクトになり、サーバー・ベースの分散制御システムは、顧客の生産性向上とコスト削減を実現した。

このように、エマソンはデジタル化が進むプロセス・オートメーションにおいて、従来の中央制御方式から分散制御方式を競合よりいち早く提案していくことによって、提供価値を高めていった。

(2) 徹底したプロセス管理によるPMI

エマソンの特徴は徹底したマネジメントプロセスである。

同社にはスコアカードと呼ばれるマネジメントプロセスがある。常にスコアカードを用いて各事業のプライオリティを打ち出し、組織としての活性化を行っている。

具体的には、フィッシャーなどの企業を買収した後、PMI（ポストマージャーインテグレーション）の管理指標を用いて、買収で狙う効果に対するレビューを行い、その効果を獲得するために、組織として取り組むべきことを明確にしている。

このようにPMIを徹底してプロセス管理することで、プロセス・オートメーション業界に新しい規格とオープンシステム・アーキテクチャーを作り上げていった。分散制御システムを開発し、業界のパイオニアとして、プロセス・オートメーション市場で強いポジションを築くことが可能となったのである（表1）。

(3) エマソンからの示唆

①自社の提供価値実現のための

アライアンス戦略

エマソンの経営幹部は将来、プロセス・オートメーション事業が大きく成長することを見越し、圧力センサー事業（ローズマウント）、次世代流量計事業（マイクロモーション）、コントロールシステム事業（フィッシャー）と買収を繰り返している。さらに同社において着目すべきは、プロセス・オートメーション事業がデジタル化で大きく変化していくことも見越し、デジタル技術を使ってプロセスの最適化とフィールドデバイス（現場機器）の遠隔監視による予兆保全を組み合わ

表1 エマソンのPMI管理指標

	業界を変革する事業	世界市場での活動	顧客との親密なインターフェースの維持	ソリューションとサービスの提供	資本効率と経営効率
プロセスマネジメント事業	✓	✓ ✓	✓	✓ ✓	✓
空調制御事業	✓ ✓	✓ ✓	✓	✓	✓ ✓
ネットワーク・パワー事業	✓ ✓	✓ ✓	✓	✓ ✓	✓
家電用機器事業	✓	✓ ✓	✓	✓	✓ ✓
ストレージ・ソリューション事業	✓	✓	✓ ✓	—	✓
モーター事業	✓	—	✓	✓	✓ ✓
業務用工具事業	✓	✓	✓	—	✓
インダストリアル・オートメーション事業	✓	✓	✓	✓	✓

出所) チャールズ・F・ナイト、ディヴィス・ダイヤー『エマソン妥協なき経営—44年連続増収を可能にしたPDCAの徹底』ダイヤモンド社、2008年

せ、制御からフィールドデバイスまで、一貫したビジネスモデルを構築したことにある。顧客にとっての価値をどう創出するかを常に考え、その価値を分かりやすく伝えられるようにビジネスモデルを構築していった。

②徹底したPMIでのプロセス指標管理

エマソンは買収した企業を活用してサービスの提供価値を高めていくため、徹底したPMIでのプロセス管理を行っていった。具体的には、スコアカードによるマネジメントプロセスにより、各事業のプライオリティとフォーカス領域を明確にした形で、買収後の統合を進めている。

2 | コニカミノルタによるMPM戦略

(1) MPM戦略の推進

コニカミノルタは、事業形態の変革を推進している。従来の事業モデルから大きく転換する必要性を強く感じていたためである。複写機を販売するという事業モデルから、顧客のマーケティングに関連するプロセスの代行という事業モデルの確立を目指している。同社ではそれをMPM (Marketing Print Management) 戦略とうたっている。

同社はMPM戦略を推進するに当たって、さまざまなメディアを組み合わせることで事業をデザインする、クロスメディアでのマーケティングプロセス改革ができるリソースを求めていた。必要となるリソースを明確にした上

で、アライアンス候補企業を選定し、英国においてはチャーターハウスを買収している。また2012年にはキンコーズを、14年にはオーストラリアのエルゴを買収している。これにより、コニカミノルタは、複写機販売というハードウェア事業からマーケティングプロセスを改革する事業開発へと大きく舵を切ったのである。

(2) デジタルマーケティングへの進化

コニカミノルタはMPM戦略によりマーケティングでのプロセス改革の提供を目指している。こうした提供価値領域の拡大の中で、同社はネットイヤーグループとの提携を発表している。

コニカミノルタは、マーケティングにおける紙メディアのみならず、ECサイトなどのデジタルマーケティングプラットフォーム、データ分析、ソーシャルメディアマーケティングなどデジタルマーケティング企業であるネットイヤーグループと提携し、顧客のマーケティングプロセスを支援することにより、さらなる提供価値の拡大を目指している。

(3) コニカミノルタからの示唆

①明確なビジョンの提示と買収戦略

コニカミノルタはIR（企業が株主や投資家に財務状況など投資の判断に必要な情報を提供していく活動全般）において、MPM戦略を実現することを明確に打ち出してきた。社内外に、自社が実現したい提供価値をビジョンとして示し、その上で、必要なリソース、技術を企業買収により獲得し、その買収の意義を具体的に説明している。山名社長自ら企業のビジョンを示していくことは、対外

的な発信にとどまらず、社員にビジョンを浸透させることにも大きく寄与している。

②買収したリソースを活用した着実なPMI

コニカミノルタはチャーターハウス、エルゴなど買収した企業のリソース、ノウハウを活かし、MPM戦略などの提供価値を被買収企業の営業地域外へ広げて展開している。たとえばERGOはオセアニアの企業であるが、その日本法人であるERGOジャパンを設立し、国内におけるMPM戦略の展開を行っている。また、欧州企業であるチャーターハウスの米国拠点を設立し、チャーターハウスが持つノウハウの米国への展開を進めている。

3 | シーメンスのIoT戦略

(1) インダストリー4.0による

生産革新の実現

現在、ドイツは国を挙げてインダストリー4.0というプロジェクトに取り組んでいる。

今までIT産業は、グーグルやアマゾン・ドットコムなどの米国企業が圧倒的な強さを発揮し、業界の標準を作ってきた。その動きに対してドイツ政府は、製造業においてICT（情報通信技術）を活かした生産性の革新を起こし、「標準」を作ろうとしている。

製造業における第1次革命は、18世紀半ばから19世紀にかけて起こった産業革命である。蒸気機関の発明により、手作業を機械化することに成功した。20世紀初頭の第2次産業革命では、電気による大量生産技術を実現した。第3次産業革命では、電子技術とICTにより生産自動化が進んだ。その後が続こうというのがインダストリー4.0である。つまり、ドイツ政府はインダストリー4.0のプロ

ジェクトで世界に第4次産業革命を起こそうとしているのである。

このインダストリー4.0は、ICTの利用により、インテリジェントな監視システムや自律システムを、工場の内外とインターネットでつなげて、製造業のビジネスモデルを変えてしまうインパクトを持つものである。

具体的には、生産プロセスのすべての要素、たとえば製品の部品や製造装置にIPアドレスを割り当て、それぞれの情報をリアルタイムで収集・管理をすることで、市場ニーズの変化や物流状況など外部環境の変化に柔軟に対応する。これにより、開発や製造、生産管理などのプロセスの最適化を実現しようとしている。結果、工場の生産性向上、在庫の減少など製造とサプライチェーンの最適化とコスト低減を進め、収益の増大と顧客満足の向上を図ろうというものである。

(2) 提供価値実現のためのアライアンス

シーメンスは、インダストリー4.0のプロジェクトに最も積極的に参画している企業である。同社はデジタルエンタープライズ・プラットフォームという構想を掲げ、インダストリー4.0を実現すべく、企業買収を繰り返してきた。工業製品を包括的にデジタル化する設計環境の実現を狙い、15年で約1兆円をかけて、PLC（制御システム）・品質管理・MES（生産実行システム）・CAD（コンピュータを使ったデザインシステム）、PLM（製品のライフサイクル管理）などのソリューション企業を買収している（図1）。

シーメンスはICTを活用することで、インダストリー4.0による製造業へのプロセス改革を実現しようとしている。自社のみならず、ボシュなどのドイツの優良企業と連携し、IoT（Internet of Things：モノがインタ

図1 シーメンスのアライアンス一覧

2012年以降シーメンス インダストリー部門が実施した主な買収			
領域	会社名	被買収企業の特徴	時期
PLM (Product Life cycle Management)	KINEO CAM	モーションプランニングソフトウェア大手	2012年
3D可視化技術	VRcontext	複雑なエンジニアリングデータの三次元可視化技術開発および教育ソフトウェア	2012年
品質・生産管理	IBS AG	品質・生産管理ソフトウェア	2012年
製品設計	LMS International NV	メカトロニクスのシミュレーション・ソフトウェア大手	2012年
PLM (Product Life cycle Management)	TESIS PLMware	PLMソフトウェアと他のエンタープライズ向けアプリケーションの統合で高い評価	2013年
製造実行システム (MES)	Camstar Systems, Inc	生産実行システム (MES) 市場のリーダー企業	2014年

出所) シーメンス資料より作成

ーネット・クラウドに接続されて情報交換することにより相互に制御する仕組み)を活用したプロセス改革の実現を行おうとしている。

事業開発においては、ICTを活用して、各種機器や製品、仕掛品にセンサーをつけ、モノの流れをリアルタイムで把握し、顧客が求める情報を提供することで、より市場ニーズに合った製品開発、マスカスタマイゼーションを実現している。

(3) シーメンスからの示唆——国と連携した形での大きなビジョンの策定と必要なリソースの買収

シーメンスからの示唆は国家規模での大きなビジョンを示し、インダストリー領域で必要なリソースの買収を長い年月をかけて着実に進めていることである。国との連携を強め、インダストリー4.0のビッグピクチャーを現実のものとする買収を進めることで、買収にとどまらないパートナー作りを進めている。

IV 事業開発のアライアンスを成功に導くために

事業開発を推進するため、アライアンスを成功に導くには、①戦略策定とPMIにおける体制の一貫性、②戦略を実行に落とし込める着実なPMIプロセスが求められる。

1 | 戦略策定とPMIにおける体制の一貫性

事業開発においては、戦略策定とPMIの間に一貫性を持つことが大事である。

そのため、アライアンスを推進する検討体

制が非常に重要となる。戦略策定を行う部隊とPMIを行う部隊は、一貫性を持つことが望ましい。なぜならば、買収を推進した後、PMIはあらためて別部隊で行うとなると、PMIを行う部隊は自ら検討を進めたというオーナーシップを持たないことが多いからである。自らの案件としてアライアンス戦略から検討を進めることにより、事業開発の担当者がPMIにおける買収後の統合まで一貫して行うことが必要となる。

事業開発において、実現したい顧客への提供価値を明確に定め、アライアンスにより実現に向けて開発、生産、営業、マーケティング、人事、経理といった各部門が確固たる役割を持ちつつPMIを着実に推進し、いかにシナジー効果を創出するのか検討し、落とし込んでいく。

2 | 戦略を実行に落とし込める着実なPMIプロセス

PMIにおいては、戦略統合と業務プロセス統合を行っていくことが必要となる。

(1) 戦略統合

事業開発では、事業戦略を買収した企業と議論し、一緒に描き出すことが求められる。なぜならば、既に策定済みの中期経営計画などの説明を被買収企業に行っても、被買収企業はその策定プロセスに携わっていないため、自分たちが実現したい戦略として具体的なアクションに落とし込めないことも多いからである。これでは、買収前に策定したアライアンス戦略と一貫した形で、PMIを進めることができない。つまり、買収した目的を果たすことができない。

どのような事業開発を推進していきたいのか、顧客への提供価値や競合への差別化を事業開発の戦略として落とし込むためには、まずは買収企業、被買収企業の両者が事業環境において共通の認識を持つことが必要となる。たとえば、SWOT分析などのように事業機会、脅威、被買収企業の強みと弱み、さらには買収企業が被買収企業の弱みをいかに補い、強みをより一層強化することができるのかを議論し、共同作業として戦略を策定していくことが求められる。こうした過程はワークショップ形式で行うと効果的である。

多くの日本企業において、この戦略統合のプロセスが十分でないため、買収後しばらくしても被買収企業は、戦略を共有し、共同で進めているという感覚を持ち得ず、買収企業から「予算目標だけ与えられているが、戦略の共有をされたことはない」と言明される。実際、野村総合研究所（NRI）が行ったPMIのプロジェクトで、買収後、数年してからのPMI戦略策定プロジェクトでは、被買収企業からそのようなコメントを受けることが多い。

戦略統合とは、できた事業計画を渡して説明することではなく、市場環境の理解を共有し、同じグループ企業として強み、弱みを理解した上で、共同作業として戦略を策定することにある。被買収企業と戦略を共有し、戦略を推進していく基盤を構築するものであると認識し、取り組むことが必要である。

(2) 業務プロセス統合

業務プロセス統合は二社で議論し策定した戦略を具体的に進めるため、営業、マーケティング、商品企画、研究開発、生産、人事、

経理、情報システムといった各部門が、具体的にどのような業務プロセスを進めるべきかを落とし込むものである。

事業開発においては、どのような提供価値を実現したいのか、その戦略を実現するために、各部門は何をしなければならないかを具体化するものである。その際、バランススコアカードなどのフレームワークを用いることも有効である。実際、NRIが実施したPMIプロジェクトの多くは、業務プロセス統合にバランススコアカードを用い、各部門で行うべきことを明確にしている。つまり、事業開発で実現したい戦略と各部門が行うべきことが一貫した流れで、かつ戦略の推進状況をモニタリングするため、各部門がKPI（重要業績評価指標）に落とし込み、PMIを推進していくエグゼクティブコミッティ、PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）などがその状況を監視しながら着実に進めることが求められる。

エグゼクティブコミッティは両社の社長、もしくは買収企業であれば担当事業部門のトップなど経営陣で構成し、PMOは推進エンジンとして、肝となる部門のトップ（経理、開発、生産、営業、マーケティングなど）が入り、部門横断の視点でPMIの進展を推進、モニタリングする。また、各部門の分科会では各業務の統合を進めるが、PMOでは「部門だけでは部分最適な推進になり、本来の事業開発のための戦略推進において、不都合が生じる」と考えた場合、全体最適の視点で経営陣が意思決定できるように材料を集め、エグゼクティブコミッティで意思決定を促していく。

日本企業は、PMIにおいては、相手企業を尊重するため、とにかくハンズオフ（相手先企業への介入を最小限とする）なマネジメントとなることが多い。しかしながら、着実に事業開発を推進するためには、被買収企業と戦略を共に策定し、着実に実行していける形に業務を落とし込まなければならない。

参考文献

チャールズ・F・ナイト、デイヴィス・ダイヤー『エ

マソン妥協なき経営——44年連続増収を可能にしたPDCAの徹底』ダイヤモンド社、2008年

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