

# 第1回 クロスボーダー PMIの 課題解決のポイント



青嶋 稔

## CONTENTS

- I 日本企業のM&AとPMIにおける問題点
- II PMIプロセスと重要な機能統合
- III PMIプロセスにおける課題解決の方向性

## 要約

- 1 日本市場が停滞している現在、日本企業は海外に市場を求め、またさらなる成長に必要な技術を獲得するために海外で積極的にM&Aを進めている。しかしながら、日本企業の海外企業買収において、PMIは困難を伴うケースが多い。その理由として、①買収推進体制の不備、②買収目的、シナジー創出シナリオにおける不十分な合意形成、③被買収企業との戦略コミュニケーション不足、④重要人材の流出、⑤業務プロセス統合の長期化、⑥組織風土や文化融合におけるコミュニケーション不足、が挙げられる。
- 2 PMIプロセスは、①戦略統合プロセス、②業務統合プロセス、③モニタリングプロセス、で構成される。さらに本シリーズでは、PMIにおいて特に重要となる機能統合として、(a) 販売・マーケティング機能統合、(b) SCM機能統合、(c) 製品開発・ものづくり機能統合、(d) 人材基盤・組織、ガバナンス統合、について述べる。
- 3 PMIにおける課題解決の方向性として、①買収推進体制の確立、②戦略合意形成とコミュニケーションの徹底、③被買収企業キーマン（重要人材）参画による統合チーム形成、④統合の達成度合いの「可視化」とPDCAの徹底、⑤ガバナンスの明確化と経営への意思決定プロセス導入、⑥理念の浸透と企業文化の統合、がある。

## I 日本企業のM&amp;AとPMIにおける問題点

## 1 | 増大する日本企業におけるM&amp;A

国内市場での成長限界に直面した日本企業の多くは、海外市場にその活路を見だし、海外への販路進出、工場の現地化を進めていった。そして、強化しなければならない市場においては、販売チャネルや生産機能の買収を推進した。

たとえば複写機産業は、1980年代からリーマンショック前までは販売チャネルを獲得することにより売上を伸ばした。具体的には、米国、欧州各国といった先進国でディーラーを買収して直接販売を強化し、海外市場でのプレゼンスを高めていった。昨今は複写機事

業の成熟化のため、キヤノンの東芝メディカルシステムズ買収に見られるように、異業種の大型M&Aを仕掛けるケースも見られる。

食品産業においても2000年以降、多くの買収が行われた。地域でのブランド、製品、販路などを一括して獲得することを目的としたM&Aが多いことが特徴であり、国内事業比率が高かった食品産業は、海外でのプレゼンスを一気に高めることができた。特に、14年にサントリーが行ったビームの買収に見られるように、買収金額が1兆6800億円と非常に大型のM&Aであった。こうした買収は海外企業のM&A、つまりクロスボーダーの大型のM&Aも増大している（表1）。

しかしながら、すべての買収が成功してい

表1 大型化する日本企業のM&amp;A

	買収企業	被買収企業	金額（発表ベース）	発表日
1	武田薬品工業	シャイアー	6兆8000億円	2018年5月
2	ソフトバンク	アーム・ホールディングス（英）	3兆3000億円	2016年7月
3	日本たばこ産業	ギャラハー（英）	1兆7300億円	2006年12月
4	サントリー	ビーム（米）	1兆6800億円	2014年1月
5	ソフトバンク	スプリント・ネクステル（米）	1兆5700億円	2012年10月
6	伊藤忠商事・チャロン・ポカパン（タイ）	中国中信集団子会社（中国）	1兆2000億円	2015年1月
7	東京海上ホールディングス	HCCインシュアランス（米）	9400億円	2015年6月
8	三井住友海上火災	アムリン（英）	6400億円	2015年9月
8	明治安田生命	スタンコーブ（米）	6200億円	2015年7月
10	日本郵政	トール・ホールディングス（豪）	6200億円	2015年2月
11	日本たばこ産業	レイノルズ・アメリカン一部事業（米）	6000億円	2015年9月
12	第一生命	プロテクティブ（米）	5800億円	2014年6月
13	三井住友フィナンシャル	日本GE（米）	5750億円	2015年12月
14	住友生命	シメトラ・ファイナンシャル（米）	4600億円	2015年8月
15	NTTデータ	デルのITサービス部門（米）	3500億円	2015年3月
16	ソフトバンク	日本テレコム（米リップルウッド）	3400億円	2004年5月

表2 日本企業による海外M&Aにおける誤算

企業名	被買収企業	買収年	概要
日本板硝子	ビルキントン（英）	2006年	買収後、6回の最終赤字を計上するなど厳しい状況が続いた
東芝	ウェスティングハウス（米）	2006年	ウェスティングハウスの収益悪化で、2017年3月期に減損損失7125億円
第一三共	ランバクシー（インド）	2008年	米国による医薬品輸入停止のため業績低迷、2015年に売却
キリンHD	スキンカリオール（ブラジル）	2011年	他社との競争激化などで業績が低迷し、2017年に売却
丸紅	ガピロン（米）	2012年	想定していた相乗効果が得られず、2015年3月期に減損損失430億円
LIXIL	グローエ（独）	2013年	グローエの中国子会社で不正会計、最大660億円の損失
日本郵政	トール・ホールディングス（豪）	2015年	豪経済減速などで業績が悪化、2017年3月期に減損損失4003億円

注) 金額は公表時点または決算発表時点の数字、見込額含む

るとはいえない。たとえば、表2にあるような企業では、海外M&AにおいてPMI（Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス）が計画通りに進展しなかったために、企業経営そのものに厳しい影響を及ぼしている。中には、そうした誤算があまりにも深刻だったため、多額の減損処理を行う状況に追い込まれたケースもある。このような買収の難しさはどこから生じているのかを、次節で解説する。

## 2 | PMIにおける問題点

海外企業を買収するとき、PMIは極めて重要であるにもかかわらず、日本企業が主導でPMIを実施する際には、欧米企業が主導する場合とは異なる困難を抱えることが多い。その理由はさまざまであるが、次のような問題点に起因していることが多い。

すなわち、①買収推進体制の不備、②買収目的、シナジー（相乗効果）創出シナリオにおける不十分な合意形成、③被買収企業との

戦略コミュニケーション不足、④重要人材の流出、⑤業務プロセス統合の長期化、⑥組織風土や文化融合におけるコミュニケーション不足、の6点が挙げられる。

### (1) 買収推進体制の不備

買収を進めていくためには、全社横断的な推進体制が非常に重要だが、本社中心で推進した買収案件のうち、統合プロセスだけを事業部門もしくは被買収企業所在地の海外現地法人が推進しているケースが散見される。そして、そのほとんどは失敗している。

某機械メーカーでは、本社経営企画部門と本社事業部門が買収を推進したが、その検討過程で海外統括会社が十分に関与していなかったため、海外統括会社が十分な思い入れをもって実際のPMIプロセスを実施できず、踏み込んだ統合が実現できなかった。買収推進体制は買収前と買収後で一貫性を持っていないと、オーナーシップを持った統合戦略の策定、統合プロセスの推進は非常に難しい。

## (2) 買収目的、シナジー創出シナリオ における不十分な合意形成

買収後の統合過程で、被買収企業の組織、人材や顧客基盤、技術などのリソース（経営資源）に関する把握が進むにつれて、買収プロジェクトチームと経営層、事業部などとの間で、買収の目的、重要な統合領域、シナジー創出シナリオに相違が生じてくる。

特に事業買収においては、中長期の成長戦略から描き出した事業ポートフォリオを基に、獲得すべき事業領域での買収ターゲットを選定する。そのため、本社経営企画部門と事業部が全社としての成長シナリオを明確に描き、獲得すべき事業や技術領域を明確にした上で、買収戦略とターゲットリストを抽出することが必要である。事業部側の買収チームメンバーと経営者との間で十分な合意形成ができていないと、PMIもまた方向性を見失い、迷走することになる。

某化学会社はこれまでも数多くの買収を実施してきたが、「海外現地法人から『案件ありき』で上がった案件の中で成功しているものは少ない」との経験から、本社経営企画部門と事業部が事業成長シナリオをしっかりと描き、獲得すべき事業ポートフォリオとリソースを明確化している。

## (3) 被買収企業との 戦略コミュニケーション不足

戦略を統合していくには、被買収企業の経営陣から末端の従業員にまでその戦略を浸透させ、納得感を醸成することが重要であるが、現実には容易ではない。

某精密機器メーカーは、ソリューション事業と直売力強化のため販売会社を買収した

が、被買収企業の経営者との間での重点戦略の合意形成が不十分であったため、売上成長は実現できたもののソリューション事業での成長までは実現できなかった。被買収企業の経営者はソリューション事業の利益率が低いと考えており、事業化に消極的であったため、重点的に伸ばしたいはずの戦略が進展することはなかったのである。

戦略統合においては、まず戦略を分かりやすい形で整理した上で、被買収企業の経営陣に説明し、理解してもらわなくてはならない。戦略目標値を策定する際は共同で行うなど、お互いに納得感が得られるようなプロセスを踏むことが肝要である。戦略に対する納得感を得るためには、経営陣の報償設計のみでは不十分なのだ。

## (4) 重要人材の流出

合併のシナジーを創出し、買収目的やシナジー創出シナリオを実現するためには、重要なプロセスを任せられる人材の確保がその成否を左右する。ところが買収後、企業文化の異なる組織が統合することによって、組織・人材評価が十分にできずに組織内に影響力を持つ「キーマン」の流出と、それに伴う連鎖的人材流出が起きるケースがよくある。人材確保のため、リテンションボーナス（買収後、一定継続勤務後に支給されるボーナス）を設定したとしても、新しい組織で働く意義を見いだせなければ、優秀な人材は去ってしまう。

## (5) 業務プロセス統合の長期化

日本企業によるPMIが長期化する大きな理由として、日本企業が自らの標準を持たない

ため、業務プロセスの統合がスムーズに進まないことが挙げられる。GE（ゼネラルエレクトリック）などの欧米企業では「100日以内」というように期間を定め、自らの業務プロセスへの統合を進めている。

業務プロセス統合は、買収企業側の業務プロセスに合わせることが多い。それには当然、買収企業が効率的かつ標準化された業務プロセスを持っている必要があるが、日本企業に標準化された業務プロセス、業務マニュアルを整備しているケースは非常に少ないため、結果的に業務統合は長期化してしまう。

## (6) 組織風土や文化融合における

### コミュニケーション不足

企業買収には、買収企業と被買収企業との間にある組織風土や文化のギャップを埋めていくことが重要である。特にIN-OUT（日本企業が外国企業を買収すること）の場合、なおさら難しい。異なる技術領域、事業領域を

買収する場合、既存事業の販売チャネル買収と比較して文化統合の難しさは一層増す。

異なる組織風土や文化を融合させていくためには、トップ自らの理念の伝承や、両社の社員間における組織・階層レベルでのコミュニケーションプランなどが必要となるが、被買収企業に遠慮するためか、踏み込んだ企業風土や文化融合ができていないケースは非常に少ない。

## II PMIプロセスと重要な機能統合

前章で挙げた問題を解決していくために、まずPMIが推進されるプロセスについて全体像を整理するとともに、各プロセスで達成すべき「ゴール」や解決すべき「課題」を棚卸しして、その上で各プロセスを成功に導くための課題解決の方向性について検討する。

全体像として、PMIがどのようなプロセスで構成されるかを整理したい。まず基本的な

表3 PMIプロセス

	①戦略統合プロセス	②業務統合プロセス	③モニタリングプロセス
ゴール (あるべき姿)	<ul style="list-style-type: none"> <li>被買収企業経営陣と買収企業のPMI担当者間で、納得感が醸成できた戦略が定まっている状態</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要部門において、戦略実行のためのゴールとアクションプランが定まっている状態</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要部門の統合達成に向けた進捗状況が管理され、アクションが推進されている状態</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状経営陣の戦略に関する納得感の醸成</li> <li>経営意思決定プロセスの仕組み導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務ルールの明確化とKPI策定</li> <li>業務間コンフリクト（利害衝突）の調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>達成度合いの「可視化」</li> </ul>
	統合推進人材の発掘と育成		
アクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>SWOT分析：市場・競合・自社・チャネルに関する共通認識構築</li> <li>外部環境と自社グループ（買収・被買収企業）の強みを踏まえた戦略統合プロセス</li> <li>被買収企業の経営陣、各機能キーマンの巻き込み</li> <li>本社から各種支援メニューの「可視化」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略実現につながる各業務別分科会による目標設定と、その実現のための各種プロセス改善</li> <li>PMO会議の開催：各分科会の進捗確認とコンフリクトに対する調整機能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種KPIの設定 進捗状況管理のための現実的なKPIを設定</li> <li>KPIのモニタリング KPIの目標と現状のギャップを把握し、PDCAサイクルを推進</li> </ul>

プロセスとして、次の3つがある（表3）。

- ①戦略統合プロセス
- ②業務統合プロセス
- ③モニタリングプロセス

さらに、難しさを伴うものの、買収成功に向けて極めて重要な「機能統合プロセス」として、以下の4つを取り上げる。

- (a) 販売・マーケティング機能統合
- (b) SCM（Supply Chain Management：供給網整理）機能統合
- (c) 製品開発・ものづくり機能統合
- (d) 人材基盤・組織、ガバナンス統合

本章では、上記3つのPMIプロセスと4つの機能統合プロセスごとに、達成すべきゴール、解決すべき課題、解決方法を概観する。第2回以降は、プロセスごとに詳述し、PMIを成功させる要諦を提示したい。

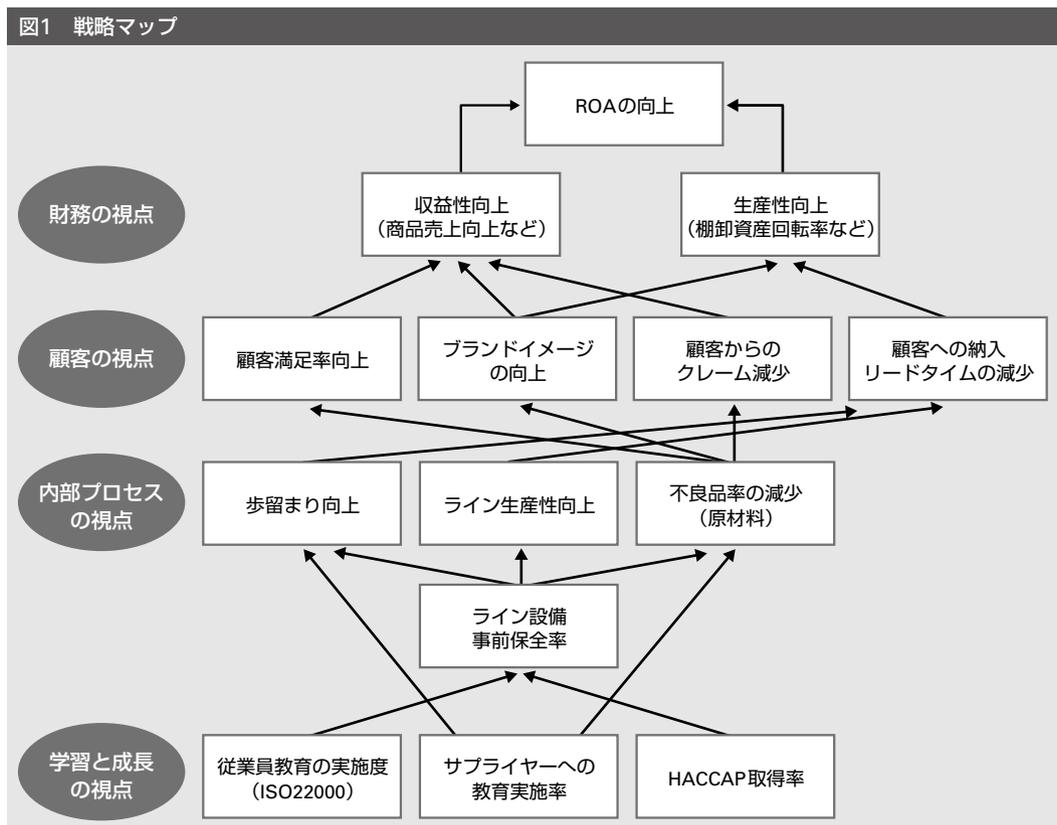
## 1 | PMIプロセス

### (1) 戦略統合プロセス

戦略統合プロセスで実施すべきことは、事業戦略に対する買収企業・被買収企業の経営者間における納得感の醸成である。しかしながら、買収企業は被買収企業に対して、財務目標の共有はあっても戦略の共有がない場合が見受けられる。

戦略統合プロセスでは、単に財務目標の合意形成だけではなく、リソースの活用や顧客への価値提供といった戦略面での合意形成も欠かせない。技術の急速な進展と変化、とりわけ新興国のように非連続に市場環境が変化する場合、買収会社および被買収会社の経営陣がその変化への共通認識を持っておくことが重要であるが、そのためには両経営陣が自社の強みと弱みを議論しながら、それを事業機会に変える戦略を検討することが望まし

図1 戦略マップ



い。

その際、「戦略マップ」を策定することも有効である。具体的には、①財務、②顧客、③社内プロセス、④学習と成長（人材育成や社内インフラ整備）、といったバランススコアカードの4つの視点で戦略を整理し、財務的な目標に展開していくイメージである(図1)。

戦略マップを策定しておく、次の業務統合プロセスにつながるやすくなる。また、戦略統合プロセスでは、経営陣以外に開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCMなど、主要業務のリーダーを巻き込むと、戦略統合プロセスから業務統合プロセスに切れ目なく連携・移行できるようになる。

その際も、買収企業・被買収企業の経営者・各業務のキーマンが集まってワークショップのような形態で議論し、意思決定を可視化することは、経営の意思決定プロセスの透明性を高める第一歩となる。ワークショップでは、現状の市場を把握した上で今後の市場変化を議論しておく、参加者全員の市場への理解度を高められるとともに、今後発生し得る市場環境の変化に対する共通認識を醸成できる。

## (2) 業務統合プロセス

前項で述べた戦略を次に企業活動の各業務に落とし込んでいく。それは、被買収企業の日常の経営活動を各業務別の目標値（KPI：Key Performance Indicator、重要業績評価指標）に落とし込むことで実現する。具体的には、開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCMなど各業務の現場のリーダーを中心に、戦略実現のために各業務がすべきことの議論を進めていく。

しかし、買収企業の考え方を理解する現場のリーダーがM&A当初からいるとは考えにくい。当面は日本人の統合推進担当の人材を派遣し、現地でのリーダー発掘と育成を実施していくのが現実的である。

買収契約前にこうした人材を発掘することは難しいが、買収契約後のデューデリジェンス（M&Aの際に企業の資産価値を適正に評価する手続き）の際に主要機能のキーマンを棚卸ししておけば人選は比較的容易であり、適切なタイミングでの登用も可能になる。そのため、前述した統合推進担当による現地リーダーの発掘・育成はこの段階での重要なミッション（使命）といえる。

## (3) モニタリングプロセス

表3の戦略統合プロセスから業務統合プロセスまで進めば、戦略と一貫性のある目標値（KPI）が設定されているため、モニタリングプロセスは比較的容易である。モニタリングプロセスでは、統合を進めていく業務別分科会（後述）が中心になって、月次での戦略目標値と各業務の統合状況を確認し、PDCA（計画・実行・評価・改善）を確実に回していく。着実にモニタリングプロセスを回していくには、戦略マップから各業務のKPIとそのつながりを従業員レベルまで浸透させることが望ましい。

## 2 | 機能統合プロセス

### (a) 販売・マーケティング機能統合

企業買収とPMIにおいて、販売・マーケティング機能の統合は非常に重要である。販売機能については、買収企業が被買収企業と同じ地域に既に営業拠点網を持っている場合は

拠点を統合する。また、どのように地域別の製品ブランドを統合するかも重要な論点となる。販売地域の販売力、保有顧客、地域シェアなどに鑑み、地域での販売拠点統合、ブランド統合の方針を決定しなければならない。

さらに、新規事業領域の買収により既存事業とのシナジーを創出したい場合は、シナジーを生み出すためのマーケティング戦略の統合を進めるとともに、両社の販売・マーケティング機能間でのシナジーを創出するための具体的なシナリオを構築することも求められる。

#### (b) SCM機能統合

販売・マーケティング機能統合後は、SCMの業務プロセスを統合する。その際には、戦略統合段階で示した事業戦略を実現するために、あるべきSCMの姿を明確にすることが重要である。

統合プロセスにおいては、SCMの将来像に基づき、需要予測業務、生産計画への連携の仕方、在庫の持ち方、物流機能などについて、どのように統合するのか検討を進める。さらに、需要予測、生産計画などの各種計画について連携した上で、部材をどこで調達し、どこで製品を生産し、どこに製品の在庫を置き、どのような物流ルートを採用するのが最もコストが安くなり、顧客へのリードタイムが短くなるのかを明確にする、といったことも望まれる。

#### (c) 製品開発・ものづくり機能統合

製品開発については、お互いが持つリソースを活かし、新たな付加価値を創造していくプロセスを構築することが求められる。買収

企業・被買収企業が、お互いが持つ製品、技術、プロセスを持ち寄ることで、新たな製品・サービスを実現するのである。この場合、買収、統合を決定する前から共同での商品開発プロジェクトを行うなど、お互いが保有している技術を理解し、市場環境に対する認識を合わせ、共同商品開発におけるロードマップを共有することが、買収とPMIを成功させる可能性を高めると、さまざまな事例から実証されている。

ものづくり機能に関しては、「調達機能の統合」「ものづくりに関連するシステムの統合」「ものづくりプロセスの最適化」を進めることになる。

調達機能の統合に関しては、買収先の部品調達に関する意思決定機能を買収企業に統合するなど、調達プロセスの統合を進めることになる。その上で集中購買を実施し、コスト低減効果を最大化していく。ものづくりに関連するシステムの統合については、ERP（Enterprise Resource Planning：企業資源計画）の統合もしくは、それに関連するシステム・データの標準化、統合を進めていくことが求められる。ものづくりプロセスの最適化に関しては、さらに工場の物理的統合もしくはデジタル上での工場統合を行うことにより、PLM（Product Lifecycle Management：製品製造・販売等のライフサイクルや関連情報などの管理）統合などを行う。

しかしながら生産現場には、買収企業・被買収企業ともに、ものづくり現場の考え方とこだわりがあるため、安易な統合は被買収企業の強みを損ないかねない。被買収企業の強みを把握し、どこまでの統合をどのようなステップで行うのかを見極めることが重要であ

る。

#### (d) 人材基盤・組織、ガバナンス統合

さらに重要なのが、人材基盤・組織の統合と行動基盤としてのガバナンスの統合である。ガバナンスの統合としては、責任権限の明確化、徹底した可視化（透明性の確保）、主体性・当事者意識の向上が重要な論点となる。人材基盤の強化としては、価値観の共有、責任権限の可視化と育成の仕組みへの落とし込みが必要となる。

### III PMIプロセスにおける課題解決の方向性

前述したように、各プロセス、各機能統合についての詳細の課題解決の方向性は第2回以降で述べるため、今回（第1回）は、プロセス全般に必要な課題解決の方向性に集約して解説していく。

PMIプロセスを成功させるために、各プロセスに共有したポイントとしては、①買収推進体制の確立、②戦略合意形成とコミュニケーションの徹底、③被買収企業キーマン参画による統合チーム形成、④統合の達成度合いの「可視化」とPDCAの徹底、⑤ガバナンスの明確化と経営への意思決定プロセス導入、⑥理念の浸透と企業文化の統合、が挙げられる。

#### (1) 買収推進体制の確立

買収からPMIにかけて失敗してしまう事例の多くは、体制の不備が大きな原因となっている。買収を成功させるためには、戦略の統合からモニタリングまでの一貫性を意識した体制を構築しなければならない。具体的には、本社経営企画部門・経理部、事業部、現

地の海外統括会社が一体となって買収チームを形成すること、さらに買収効果を高めるために、各プロセスにおいて経営管理、財務・経理、そして事業のプロを投入していくことである。その際、買収前からプロジェクトに参画していた人材が買収後の統合を引っ張っていくことが望ましい。

しかしながら、海外での買収案件が増大しているのに対し、事業について理解しており、かつ経営に関する知識と経験を持ち、さらに海外駐在経験がある人材候補はそう多くはないため、いざ企業買収をしても統合を現地で進められる人材が逼迫するケースは多い。こうした点を勘案すると、人材を意識的に育成もしくは獲得していくことが喫緊の課題である。さらにいえば、買収チームには若手も投入し、その人材に買収プロセスを経験させておくことが望ましい。優秀な若手が買収プロセスを経験することで、次なる買収プロジェクトではコアメンバーとして牽引していくことが期待できるからである。その人材はOJTで内部育成をしてもいいし、場合によっては買収プロジェクトの経験を有する人材を外部から獲得してもいい。

また、買収推進体制については、統合の前と後での一貫性が重要となる。全チームのメンバーが統合した企業に移ることは難しいが、統合プロジェクトに参画したコアメンバーが被買収企業の経営層、あるいは経理、マーケティング、技術といったキーとなる部門の責任者に就くことで、オーナーシップを持った統合プロセスの進行が可能となる。こうした体制の構築により、戦略統合、業務統合、モニタリングといったプロセスを一貫性のある形で推進することができる。

各機能の統合においても、販売・マーケティング、SCM、生産、人事など買収・被買収企業の各部門から重要人材を参画させ、統合を進める。こうした体制の整備は、(3)項で後述する被買収企業キーマンが参画する統合チーム形成を進める上でも必要である。

## (2) 戦略合意形成と

### コミュニケーションの徹底

被買収企業に戦略を分かりやすく伝えていくことは買収の成否を左右するといってもいい。そのためにはなるべく分かりやすい言葉で戦略を伝えていくことが必要となる。

買収の過程では、合併によるシナジー効果を多く見込まなければいけないケースも多い。そのため、戦略統合プロセスでは買収企業の経営陣自らが被買収企業の経営陣に対して、自らの言葉でグローバル成長戦略を語り、被買収企業に期待している役割を伝える。ただしそれだけでは、被買収企業は買収企業から単にストレッチングな役割を求めているかのように伝わってしまいかねない。

そこで買収企業は、自社の経営基盤やノウハウなど、被買収企業がストレッチングな成長シナリオを達成するためにどのようなサポートができるのかを明確にすることが大事だ。その上で、SWOT分析などにより、買収企業・被買収企業を合わせたグループ全体の強みと弱みを踏まえ、両社の経営陣が今後起こり得る市場環境の変化について共通認識を持ち、グループ全体の強みを活かした戦略統合プロセスを具体化させるのである。その際、ワークショップ形式で検討を進めることが効果的であり、検討結果を基に戦略マップを策定し、戦略を分かりやすい形で伝えてい

くことも大事だ。

戦略コミュニケーションが重要であることは、戦略統合プロセスにおいても業務統合プロセスにおいても同様である。各業務の統合がどのような戦略目標のために行われているか、その位置づけを常に確認しながら進めていかないと、目の前の統合プロセスに精一杯になり、目指すべき統合後の姿や統合で実現したい戦略といった肝心な部分が視野の片隅に置かれてしまいがちである。こうしたことを防ぐためにも戦略コミュニケーションは大変重要になる。

## (3) 被買収企業キーマン（重要人材）

### 参画による統合チーム形成

戦略統合プロセスから業務統合プロセスを進めると、業務別の統合プロセスにおいて、業務間の意見や利害の不一致が生じる。これらを解消しながら統合を進めていかなければ、統合プロセスの段階で会社がばらばらになってしまう。

たとえば、顧客への納期を追求する営業部門と在庫削減を重視する生産部門とでは利害が衝突する。このような部分最適を残したまま統合を進めていくと、企業全体では業務間の整合性が取れず、顧客へのサービス品質低下、在庫の増大など不具合が発生するだけでなく、企業として何を重視するのかといった決定基準が不明確なままであれば、全体最適を目指したアクションも取れなくなる。

こうした各業務間のコンフリクトを早期に発見して調整し、事業戦略を着実に実現していくには、統合を高い視点で見渡せる組織機能が必要となる。そのため、買収企業・被買収企業の経営陣で構成されたステアリングコ

ミッティ（プロジェクトの運営委員会）が、統合プロセス全体をモニタリングし、その下に開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCMなどの業務分科会を設置して、各業務で統合について議論する。

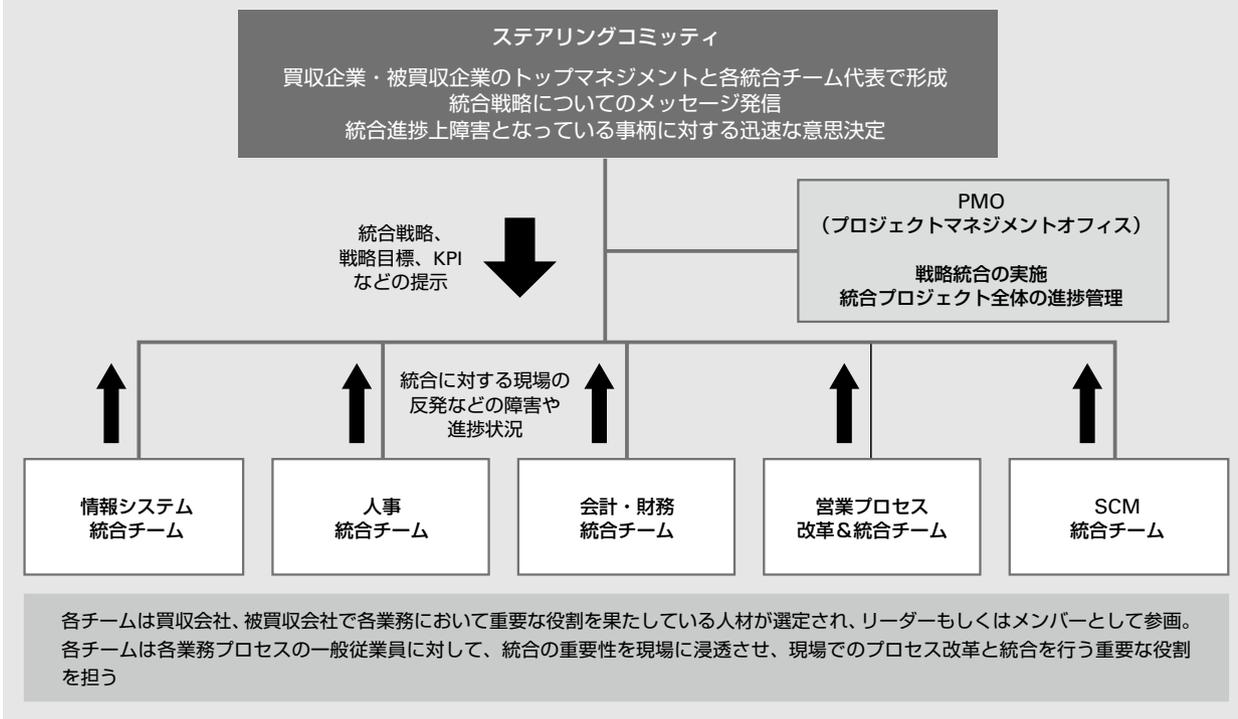
統合状況が常にモニタリングされ、各業務のコンフリクトが発見されたら、それを意思決定必要事項として、ステアリングコミッティが意思決定できる情報をそろえて上申する。この役割を担うのがPMO（Project Management Office：統括的な管理・サポートを行うチーム）である。PMOは、各業務のリーダーとIT部門、経営企画部門などで構成されることが多い。業務間で発生したコンフリクトを早期に発見するとともに、意思決定が必要な項目、意思決定に必要な基礎情報を経営者に提示し、迅速な意思決定が下せるようにする。

このような体制で統合を推進するには、買

取企業側と被買収企業の双方で新たな統合推進人材の発掘と育成が欠かせない。両企業の経営陣だけでなく、各業務の統合推進人材が統合によるシナジー創出の戦略を策定するとともに、それを各業務に落とし込んでいく役割を担うからである。こうした人材については、買収契約後の詳細なデューデリジェンスを通して発掘することが多い。発掘した人材を戦略統合プロセスに参画させて戦略を理解させた上で、各業務の統合プロセスに参画させ、買収企業側の中核的な統合推進人材と協働することによりOJTを進めていく。

ストレッチングな戦略を実現するには、各業務にも高い数値目標が設定される。買収側の統合推進人材が被買収側の統合推進人材に対して、買収企業グループのリソースやノウハウを使って支援していく必要がある。そのため、日本本社や現地統括会社では、現地の統合推進人材に対するサポート機能を強化

図2 統合チームの編成例



し、業務統合に関するリソースやノウハウを提供しなければならない。

たとえば、生産業務の統合では、日本工場もしくは先行して統合を進めた海外グループ会社の工場と姉妹工場制度を結び、生産現場レベルでの生産効率化や品質管理など、小集団活動レベルでの指導を徹底する。こうしたことにより先進工場のノウハウが共有され、生産・品質管理業務に関する統合推進人材のサポートと育成も可能になる。

統合推進人材（中間管理職が担う場合が多い）をいかに育てていくかは、PMI成功のポイントとなる。前述した生産現場の姉妹工場制度であれば、その責任者だけではなく班長クラスの現場監督者も交えて生産・品質に対する考え方を共有できることが望ましい（図2）。

#### (4) 統合の達成度合いの「可視化」と

##### PDCAの徹底

業務品質は、生産性・効率性などの点からKPI（Key Performance Indicator：目標達成度を評価する主要業績指標）に落とし込む。このKPIを月次などで管理しながら統合の達成度合いを確認していく。達成の進捗状況は、前述したPMOと各業務の統合推進人材が管理する。

KPIが未達成の場合にはその原因を究明し、どのように改善して統合を進めていけばよいかを各業務別分科会で検討する。目標値の達成が難しい場合には、PMOが意思決定事項をステアリングコミッティに上申して意思決定を求める。意思決定事項のエスカレーションの際に、たとえば業務改善に必要なシステム投資や人員の補強への投資・サポート領域を明確にすることにより、ステアリン

グコミッティは迅速に意思決定が下せるようになる。

こうした一連の流れをさらに円滑にするためには、KPIの進捗状況を常に可視化するとともに、徹底してPDCAを回していくことが望ましい。

市場環境が、戦略の前提とした予測と異なる変化を見せた場合には、買収企業・被買収企業の経営陣が戦略の方向性を再確認するとともに、各業務の統合推進人材がKPIを再設定することになるが、KPIの進捗状況を可視化していれば、こうした再確認、再設定業務が円滑に進むはずである。

#### (5) ガバナンスの明確化と

##### 経営への意思決定プロセス導入

昨今は新興国でのM&Aも増大しているが、たとえ大企業であっても今なお家族的経営が多い。従って、意思決定は極めて属人的である。そこでM&A後は、経営への意思決定プロセスに透明性を高める仕組みを導入しなければならない。高額な設備投資や新製品開発計画・製品ロードマップといった重要事項については、経営会議や取締役会議で意思決定するなど、意思決定プロセスを「可視化」するのである。

某化学会社は、日本人の中間管理職を統合マネジャーとして配置し、投資、製品計画といった意思決定には、親会社である日本企業の決済を受けることを義務づけている。そこで同社はM&A後、投資などの稟議が必要な意思決定基準を被買収企業の経営陣に明示するとともに、面倒になりがちな稟議プロセスや親会社である買収企業への根回しに関しては、統合マネジャーに一任している。

## (6) 理念の浸透と企業文化の統合

買収後に、人材のリテンション（人材維持）を含め会社組織としての一体感を醸成するためには、企業文化の統合も必要となる。ボーナスプランなど、単に金銭的処遇に依存した人材維持では流出を抑制することは難しく、たいていは一体感の醸成に失敗している。また、報酬を目的にすると、常に報酬を上げ続けられない限り優秀な人材ほど流出するリスクを負う側面もあり、「金の切れ目が縁の切れ目」になってしまう。

そこで、報酬ではない価値観、たとえば働きがいや社会への貢献といった企業文化が物をいう。企業文化の統合をスムーズにするためには、企業理念や企業風土の浸透が不可欠である。ただし、その統合プロセスには工夫が必要である。被買収企業に企業理念を現地言語化したパンフレットを配布する企業を多く目にするが、買収された側の社員がそれを真に理解しているケースは少ない。単なる形式的なビジョンやスローガンの表明ではなく、体験や日常行動と結びついたレベルでの浸透を図ることが重要である。

企業文化の統合に向けては、買収発表前後から統合準備作業、そしてPMIの過程にコミ

ュニケーションプランを組み込んで、両社の意思疎通の土壌作りを進めるとともに、中期の視点から、企業文化を体現するリーダークラスの育成と、グローバルな彼らの絆作りが必要である。前述した人材基盤・組織の統合を進めるためには、理念の浸透と企業文化の統合は欠かせない。理念の浸透を進めていくことで、買収企業、被買収企業間の考え方の違いはもとより、お互いが大事にしている考え方も浮き彫りになるからである。企業文化が統合されていれば、人材や組織の理解と融合を促進することができ、さらに、意思決定のプロセスの透明化にもつながる。

また、ガバナンスにおいても企業文化の統合は不可欠である。なぜなら、企業文化を相互に理解できれば、被買収企業がどのようなリーダーシップや意思決定スタイル、あるいは環境対応の仕方、チームワークによる仕事の進め方の意思統一が図れるからである。自社が何を大事にするのかといった判断基準を被買収企業のメンバーと共有することで、統合後に自律的な規律が組織に備わることもなる。

海外企業の場合、意思決定はトップダウンで行われているため、買収後、被買収企業の

表4 企業文化の側面における統合へのインパクト

企業文化の要素	統合における影響
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>独裁的なリーダーシップ、民主的に合議して意思決定するか、そのスタイルが変わると、なじみずくに離反する人材が出る</li> <li>独裁的リーダーシップ下には、指示待ち中間管理職が多いため、民主的リーダーシップに変わると中間管理職が機能しない</li> </ul>
意思決定スタイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップダウンの意思決定か合意形成型かにより、意思決定プロセスが異なる</li> <li>意思決定の遅延、合意形成に影響を与える</li> </ul>
環境対応力	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクを取るか、現状維持を志向するか</li> <li>新しい戦略をなじませ、納得感を醸成させることへの影響</li> </ul>
チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>公式な組織、役割分担でチームワークするか、非公式な人間関係でチームワークするか</li> <li>チームワークの進め方の違いを理解しないと、チームでのプロジェクトなどの推進が進まない</li> </ul>

トップに去ってもらう場合には、トップがいなくなってもマネジメントできるようにミドルマネジメントを育成するとともに、ボトムアップ型で意思決定できるように企業文化を変えていくことが必要になる（表4）。

日本企業がグローバルに事業成長を遂げるためには、日本企業ならではの視点でPMIのプロセスを確立しなければならない。その際には、第I章2節での問題点について、自社なりのソリューションを明確にする必要がある。本シリーズでは次回以降、第III章で述べ

た課題解決の方向性について詳述していく。

---

**注**

調達プロセスの統合の際に、集中購買の対象となるアイテムを明確にすることが望ましい

---

**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

専門はビジョン策定、M&A、本社機能改革など