

## 第5回 販売・マーケティング機能の統合



青嶋 稔

### CONTENTS

- I 販売・マーケティング統合の問題点
- II 問題解決の方向性
- III コニカミノルタの先行事例
- IV 課題解決の要諦

### 要約

- 1 日本企業の統合がうまくいかない理由として、①統合後のブランドポートフォリオを描き切れない、②拠点統合におけるリソース融合の難しさ、が挙げられる。
- 2 問題解決の方向性として、①ブランドポートフォリオを明確にする、②拠点の統合シナリオを明確に定める、③既存の販売リソースとの役割分担を明確にする、の3点について述べる。
- 3 先行事例として、コニカとミノルタの統合に際しての販売・マーケティング機能統合、さらにはITサービス事業の買収と統合、を取り上げる。
- 4 課題解決の要諦として、①ビジョンの再構築とコーポレートブランディングの再定義、②マーケティング戦略の再定義とブランドポートフォリオの再構築、③シナジー創出のための役割の定義、④お互いの強みを活かした機能統合、の4点がある。

## I 販売・マーケティング統合の問題点

企業の統合プロセスにおいて、販売・マーケティング部門の統合には多くのリスクが伴う。特にブランド統合、販売拠点統合は多くのリスクが伴うため、着手に至らないことも多い。その結果、ブランドのカニバリゼーションや販売拠点の重複といった無駄が生じ、統合がスムーズに進まないという事態に陥ってしまうことがある。

日本企業の販売・マーケティング部門の統合がうまくいかない理由として、①統合後のブランドポートフォリオを描き切れない、②拠点統合におけるリソース融合の難しさ、が挙げられる。

### 1 | 統合後のブランドポートフォリオを描き切れない

企業買収の際、ブランドの統合にはさまざまな困難を伴うため、決断が先送りになりがちである。しかしながら、ブランディングに対する明確な方針を持たぬまま決断すべきことを先送りにしていると、多重投資になり、同一企業傘下の複数のブランドが同一の市場で競合する「カニバリゼーション」を起こすことになりかねない。

買収後のコーポレートブランドや製品・サービスのブランドをどのように統一するかについては、ターゲットとする地域と顧客層に鑑み、しっかりとしたブランドポートフォリオを作成しなければならない。たとえば、どのような顧客にどのような価値を提供するのかを定め、製品もしくはサービスのブランドポートフォリオを考えるものだが、ブランドポートフォリオが定められていないと、地域

やターゲットが重なり合う顧客層に対して、複数の製品ブランドがカニバリゼーションを起こしてしまう。これでは、優良企業同士の買収・統合であっても、シナジーを発揮することは難しい。

このようにPMI (Post Merger Integration : M&A成立後の統合プロセス) におけるブランドポートフォリオは、それによってどれだけシナジーを発揮できるかが決まってくるので、買収企業と被買収企業との間で、納得感を持った形で構築されなければならない。

ところが、日本企業は買収後のブランドポートフォリオを明確に描けないことが多い。コーポレートブランドとそれを支えるプロダクトブランドを結び付けるストーリーを構築することが得意ではないのである。そのため、優れた製品を保有していても個別最適に陥ってしまい、相乗効果を発揮できない。たとえ優良企業を買収しても、コングロマリットディスカウントに陥ってしまうことすらある。買収した企業のブランドを全社の中でどう位置づけるのかが定められずシナジーを活かすことができない、もしくは既存のブランドとカニバリゼーションを起こしてしまうのである。

### 2 | 拠点統合におけるリソース融合の難しさ

買収の際、既に自社が同じ地域で事業展開している場合は、拠点の統合に手間取り、リソースの重複から採算性を落とす場合もある。また、既存の販売リソースと買収企業のリソースとの統合シナリオが明確ではないため、リソースの重複もしくはリソースが全く融合しないといったことも多い。複写機メー

カーがITサービスベンダーを買収したものの、既存の複写機の営業人材と買収したITサービスベンダーの営業人材が全く交流せず、シナジーが生み出せないというケースも出ている。買収をしたからといって、拠点統合が100%いいとは限らない。たとえば、同じような製品を販売している拠点であれば、地理的カバレッジと設置台数で、拠点統合する方がいいと思われるが、既存の事業に新たな付加価値サービスを加えて提供するために買収した場合、企業文化の違いから付加価値サービスを提供するスタッフが辞めてしまうということも多い。そのため、安易に拠点統合をすればシナジーが望めると考えるのではなく、どのようなシナジーを起こそうとしているのか、起こすためにどのような役割が求められるのかを解き明かしていかなければ絵に描いた餅で終わってしまう。

## II 問題解決の方向性

問題解決の方向性として、①ブランドポートフォリオを明確にする、②拠点の統合シナリオを明確に定める、③既存の販売リソースとの役割分担を明確にする、の3点について述べる。

### 1 | ブランドポートフォリオを明確にする

まず、どのようにブランドを統合するのかを決めておく必要がある。自社が事業未展開の地域で企業買収をした場合は、主には被買収企業のブランドで事業展開をして、自社ブランドは高級セグメントのみ展開するなど、ブランドポートフォリオを明確に定めなけれ

ばならない。たとえば、サントリー食品インターナショナルは、インドネシアの食品・飲料大手、ガルダフードグループを買収し、ガルダブランドでの展開を推進しているが、2012年9月にサントリーブランドの緑茶「MIRAI」を発売し、従来のガルダ製品と異なる顧客層の開拓を行っている。

ブランドポートフォリオを作成するには、ブランドの考え方や価値観を十分に共有することが欠かせない。具体的には、コーポレートブランドとしてどのような理念を発信するのか、コーポレートメッセージはどのようなものにするのか、製品もしくはサービスのブランドをグローバルで統一するのか、地域別に分けるのか、ターゲット顧客層と提供価値で考えた際、製品ブランドをどのように統合するのか、などを定めておく。

### 2 | 拠点の統合シナリオを明確に定める

次に、拠点をどのように統合していくのかについてのシナリオを構築する。地理的な補完関係があれば被買収企業の拠点を使つての事業展開となるが、重複する場合、拠点ごとの保有顧客、顧客基盤の強さ、営業リソースの強さを加味した上で、拠点の統合シナリオを構築しなければならない。

特に、買収企業にとってさほど事業基盤がない地域であれば、被買収企業の拠点を活用するだけでなく、統合後、その拠点をマーケティングに活かせるようなシナリオを構築する必要がある。たとえば、飲料メーカーが行っているように、当初は地場ブランドの展開を続け、徐々に自社ブランドのマーケティングも行う拠点としていくことなどが考えられる。

### 3 | 既存の販売リソースとの 役割分担を明確にする

既存事業とのシナジーを狙って新規事業での買収を行った場合、既存事業の販売リソースとの役割分担をはっきりさせておく。たとえば、前述したように複写機メーカーが既存の顧客基盤を活かして、新規事業であるITサービスを展開するために買収を行った場合、従来の複写機事業の営業人材とITサービス事業を行う営業人材との役割の違いを定めておく。このことなくしてPMIが成功することはないとはいってもいい。

## III コニカミノルタの先行事例

先行事例として、コニカとミノルタの統合に際しての販売・マーケティング機能統合、さらにはITサービス事業の買収と統合について述べる。

### 1 | 統合に際しての 販売・マーケティング機能統合

#### (1) 統合の経緯

コニカとミノルタは、2000年4月に実施したトナーの合併会社立ち上げによって情報機器（MFP）分野での業務提携を行い、共同研究開発による商品力の強化などを通じて、信頼関係を極めて強固なものとした。03年4月には持株会社化を行ったコニカを承継会社とし、同年8月には株式交換によりミノルタとの新たな両社統合持株会社、コニカミノルタホールディングスとなった。10月1日には持株会社の下、事業・機能を再編・統合し、6つの事業会社と2つの共通機能会社からなる新しい企業グループを形成した（図1）。

両社は主力であるMFP事業、光学製品、写真感材料事業、カメラ事業、ヘルスケア事業、計測器事業などで、ポートフォリオ経営によるグループの企業価値最大化を目的とした。新生コニカミノルタは統合時点での事業規模が1兆1420億円、そこから成長著しいカラー複合機に特化する「ジャンルトップ戦略」を取り、強みのある欧州を中心に大きくシェアを伸ばした。

統合に至った経緯としては、そもそも、合併によるトナーの共同開発を開始する前から、それぞれのトップは単独では生き残りが厳しいと認識していた。そこで、両社の経営陣間で、成長が見込まれるカラー印刷の技術の肝であるカラートナー技術に投資し、お互いのケミカル事業を磨き上げるための合併を行うことを、最終的には事業統合も視野に入れた上で合意した。

こういった危機感の根本には、複合機では大手3社（リコー、キヤノン、ゼロックス）に規模において引き離されており、かつカメラはデジタル化の波に押されて生き残りが厳しいという背景があった。統合後初の決算である04年3月期の売上は、主力事業のMFP分野が6188億円であったのに対して、大手の代表格であるリコーの同年3月度の事務機事業の売上は1兆5576億円と、統合をしてもまだ開きが大きかったのである。

MFP以外では、CD、ピックアップレンズ、TACフィルム、ミノルタの計測技術や光学技術などに強みを持っていたが、どの事業においてもデジタル化の波が押し寄せていた。とりわけ、印刷事業やヘルスケア事業は、デジタル化の影響を大きく受けていた。たとえば、印刷ではCTP<sup>21</sup>化が、ヘルスケ

アではDR<sup>2</sup>化（デジタル化）など、フィルムレスが進み、事業の形が大きく変化しようとしていた

この事業環境の変化が大きなき要因となり、両社にとって最大の事業であるMFP事業において、00年からトナーの共同事業が開始された。同年4月にMFP事業の業務提携について基本合意をし、次世代のトナーである重合法トナーの合弁を行うこととして合弁会社コニカミノルタサプライズを発足させ、同月よりトナーの共同事業を開始した。この合弁会社はコニカの100%子会社であるコニカサプライズを母体とし、ミノルタが25%の資本参加を行う形で設立された。

この合弁の成果として、01年には初のモノクロ重合法トナー搭載機、02年にはカラーでの重合法トナー搭載機が発売されている。重合法トナーとは、従来の粉砕トナーとは異なり、粉の形状を均一にし、画質を飛躍的に向上させつつ、コスト低減、省エネルギー、排ガス低減など環境対応にも優れており、次世代のカラー印刷技術として戦略的に大変重要な技術であった。

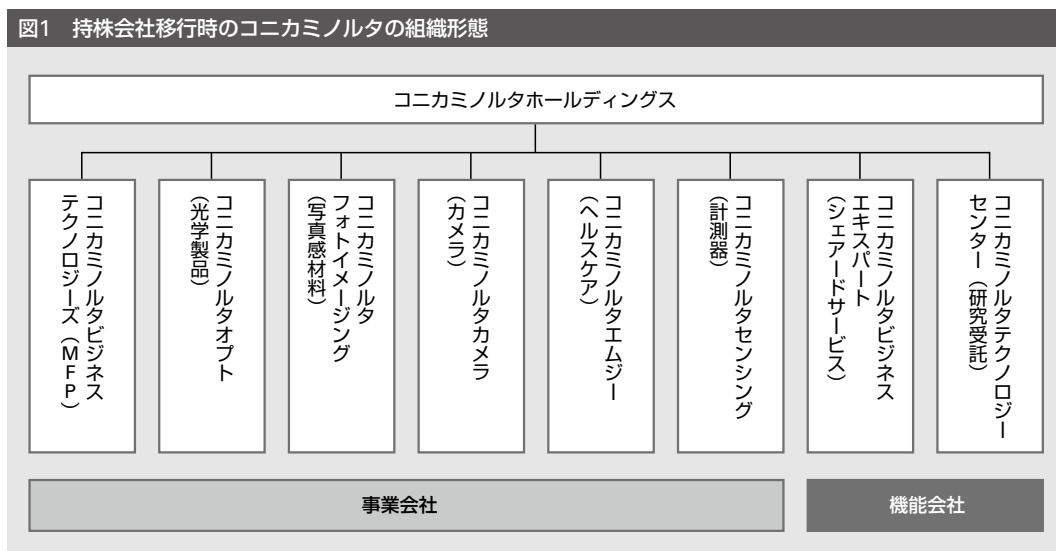
こうして両社は、消耗品事業の強化を行う

ことから統合の準備をはじめていった。コニカが保有する技術を基盤に、共同で開発を行った重合法トナーを早期に低コストで量産した。事業規模の拡大と市場の地位向上、収益性の向上を同時に目指すものであった。これにより、粉砕トナーのビジネスは従来通り個別に行う一方、将来に向けて重合法トナー対応のハードウェアを増やし、ハードウェアの統合を行うシナリオを進めていった。

そして、03年8月に統合が発表された。持株会社を設立し、その傘下に各事業会社をぶら下げる形をとった。こういった形を迅速にとることができたのは、両社が統合についての協議を開始した1999年から、コニカが持株会社化への移行を検討していたからであり、その案を基に、コニカとミノルタが持株会社という形態で統合する案を検討したことが大きい。

つまり、持株会社という形態の下、傘下にどのような事業会社を置くか、さらには事業の採算性向上を図るため、それぞれの事業のPLを弾き出し、カーブアウトすべき事業についても検討していた。これが統合の大きな原案となったのである（図2）。

図1 持株会社移行時のコニカミノルタの組織形態





ガバナンスについても、コニカで検討がされていたものがベースになった。たとえば、委員会設置会社などの形態は、コニカで1999年から検討されていたものが基になっている。2003年8月に統合を発表した後、10月にはコニカビジネステクノロジーズ、コニカヘルスケア、コニカオプト、コニカセンシングなどの事業会社と中央研究所（TEC）などの機能会社ができた。また、ビジネスエキスパートはシェアードサービス会社として設立された。

そして、ホールディングスとしての本社機能として、事業ポートフォリオ機能を構築した。たとえば、創業のフォトイメージング事業については、コニカのフィルム、ミノルタのカメラ事業を合わせ、「フォトイメージング」としたが、単独で生き残ることができるのかを徹底的に検証した。こうしたポートフォリオ管理が後のソニーへのカメラ事業売却へとつながるのである。

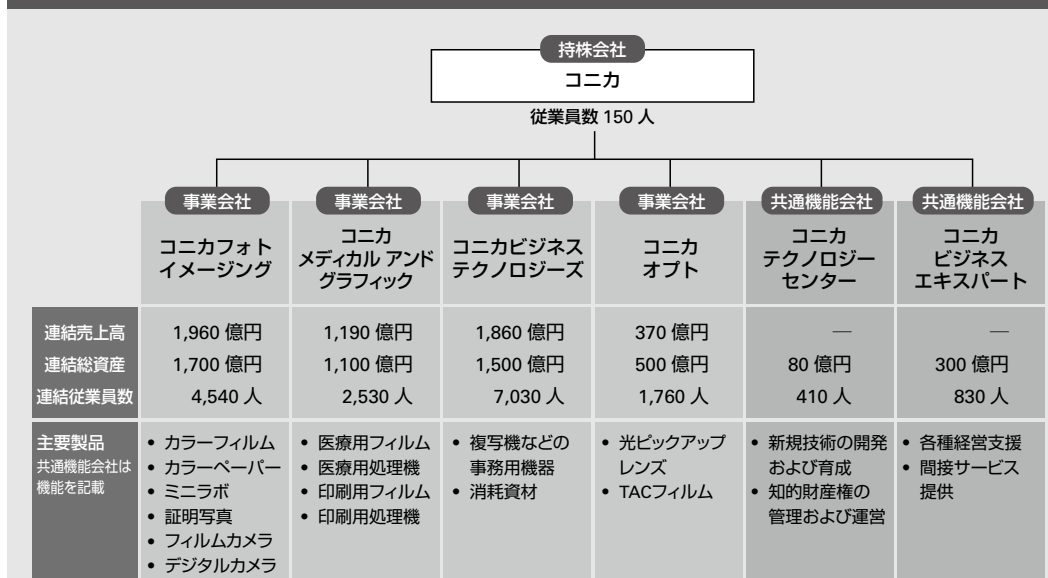
こうした準備があったため、統合後、株式

価値評価、株式割り当て、さらに取締役の数の割当を半々にするなどのボードメンバーの構成、コニカミノルタという社名や企業ロゴなどを迅速に決定できたのである。また、発足時株式交換比率はコニカのほうが大きい。ロゴはミノルタのロゴが踏襲されるなど、コニカとミノルタが対等に統合する精神を貫いたことも迅速な統合に大きく寄与している。そして、対等の精神の下、大阪のミノルタ本社、東京・新宿のコニカ本社の拠点を統合し、どちらからもアクセスが良い丸の内を新本社として、マーケティング機能などの本社機能を統合した。

両社は統合後の事業強化シナリオを見据え、統合を常に念頭に置き、経営陣がミノルタ出身、コニカ出身という発言を禁じた。それが平等の精神となり、さまざまな意思決定をスムーズにした。つまり、何のために統合をするかということが経営陣や統合を進めるメンバーの間に浸透していたのである。

こうして、03年10月、持株会社と傘下の事

図2 コニカの持株会社移行時の組織図



※分社各社の連結売上高は2002年3月期実績。総資産は2002年3月末を基にした見通し。人員は2002年10月現在。なお、2002年3月期の連結売上高は上記以外に、その他売上高約20億円がある

業会社を設立して経営統合を行い、新しい体制でいち早くスタートラインに到達することができた。さらに、人事の統合を行うため、組合の統合も迅速に行うなど、人事と処遇の統合を行った。

## (2) MFP事業におけるジャンルトップ戦略とブランド・販売統合

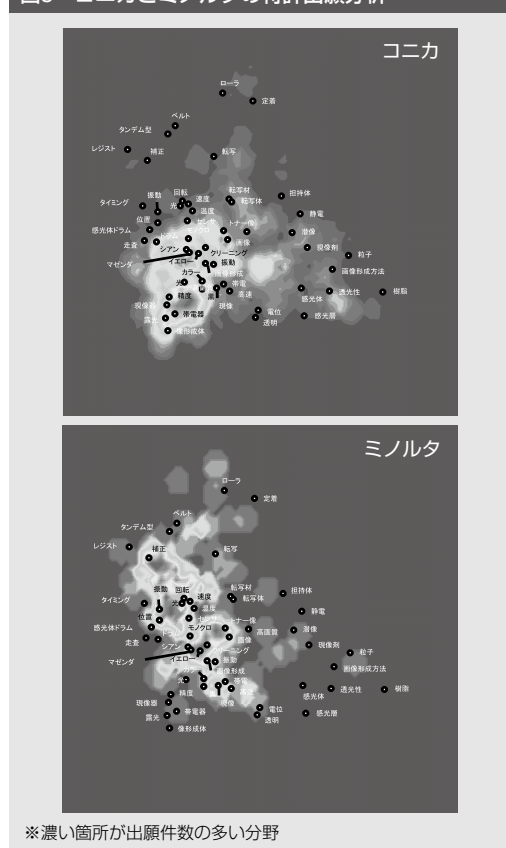
2003年10月に組織形態をホールディングスと事業子会社に分け、主力であるMFP事業（情報機器事業）を統合し、コニカミノルタビジネステクノロジーズとした。MFP事業（コニカミノルタビジネステクノロジーズ）の販売・マーケティングトップとなった山名昌衛コニカミノルタ社長は、コニカミノルタブランドに統合することを決定後、拠点統合を進めた。

最初に、各地域統括拠点トップと各国販売会社のトップを決定した。そして地域統括会社の社長がリーダーシップを取り、各国販売会社社長がそれぞれの地域の拠点での統合を進めていった。この販売統合は、常に顧客のニーズから発想し、統合の目的である競争力の強化や顧客価値の増大を考え、意思決定が行われた。ブランドや拠点の統合により、その地域の売上や競合との競争力が $1 + 1 = 2$ 以上になる統合を目指した。重複していた拠点の統合も行っていった。そのときも両社平等の精神の下、ロケーション、保有顧客基盤、営業リソースを見て拠点を統合し、優秀な人材をなるべく残す形にして、拠点数を減らしていった。

大手3社とはリソースの差があるため、コニカとミノルタの技術的なシナジーが強く、かつ、特に今後成長するカラー複合機でのシェアの向上、それから新しく成長するマーケットであるライトプロダクションでの成長戦略を打ち出した。ミノルタはカラー技術に強く、コニカは高速技術に強いため、技術を組み合わせれば高速カラー印刷が可能となるからである。当時の出願特許数を見ても、コニカとミノルタは技術的に補完関係が非常に高いことが分かる（図3）。コニカミノルタはこの補完関係を最大限に活かし、強みを活かせる領域に徹底的にリソースを投下するジャンルトップ戦略を推進して、カラーMFP、ライトプロダクション機で飛躍的なシェアの向上を果たした。

ジャンルトップ戦略に際しては、製品開発における統合の肝である制御開発の本部長として松崎正年（前コニカミノルタ社長）が大きな役割を果たした。松崎氏は統合ブランド

図3 コニカとミノルタの特許出願分析



の肝である制御開発を行い、統合ブランドで統一されたコントローラでの製品を開発した。こうすることで、統合ブランドであるコニカミノルタブランドとして、商品開発の成果を早く刈り取ることが可能となったのである。このような開発面での成果と山名氏のリーダーシップによる販売・マーケティングの統合により、ジャンルトップ戦略の成果を早期に獲得することができた。

また、統合したコーポレートブランドの浸透を進めた。経営理念として「新しい価値の創造」を掲げ、経営ビジョンとして「イメージングの領域で感動創造を与え続ける革新的企業」「高度な技術と信頼で市場をリードするグローバル企業」を唱え、コーポレートメッセージとして、「The essentials of imaging」を掲げた。ブランド価値を高めるために、従業員への社内コミュニケーション、強化する高速オフィスカラー複写機でのマーケティング、株主向けのIR、環境経営などCSRを推進した。この一連の活動を通じて、新しいコニカミノルタというブランドの周知・浸透を推進した。

### (3) 製品統合

開発機能が統合され、統合開発チームの成果としての製品が出てくるまでは、カラー複合機はミノルタ、モノクロ複合機は、ローエンドからミドルエンドはミノルタ、ハイエンドはコニカの製品を、統合したコニカミノルタの拠点で販売した。顧客とのリース契約が満了するに伴い、統合した販売拠点でコニカミノルタブランド製品の導入を進めた。

カラージャンルをジャンルトップ戦略の中核に据えてリソースを投下し、ミノルタのカ

ラー技術とコニカの高速技術に、両社で共同開発した重合法トナー技術を合わせることで、カラー複合機でシェアトップになることを目指した。

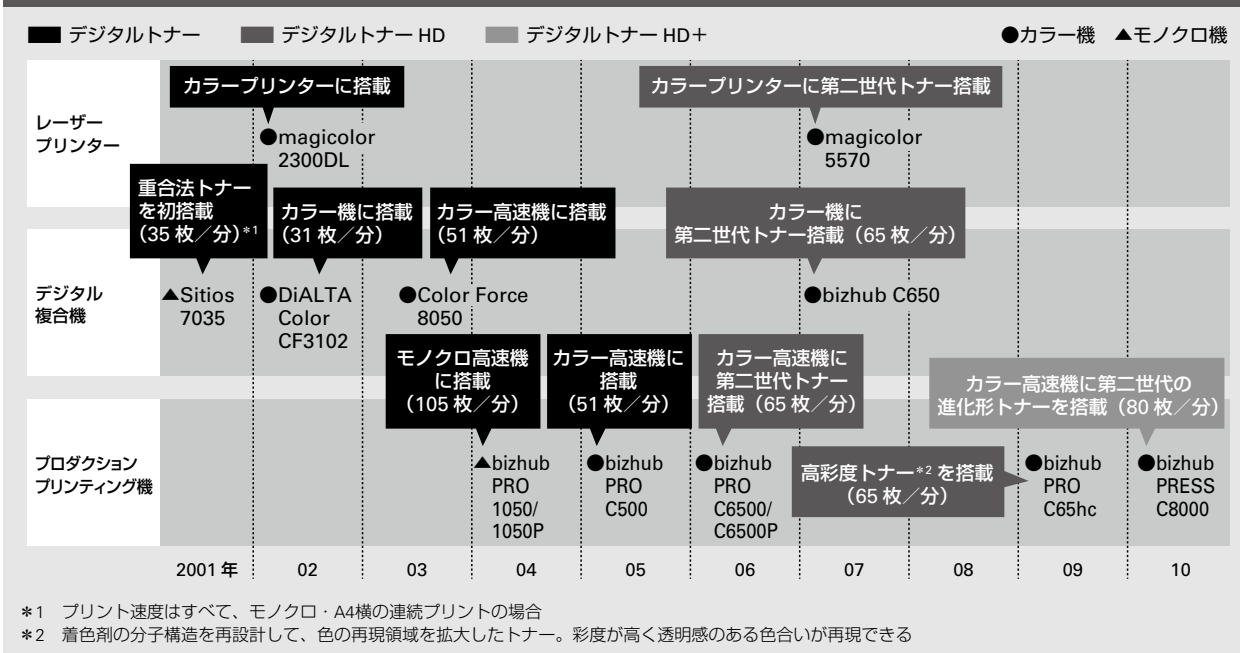
2000年からトナーの合併を行ってきた成果として、初の重合法トナー搭載機をモノクロ機で01年、カラー機では02年に発売している(図4)。この時点では、トナーは合併会社であるコニカミノルタサプライズで製造しているが、製品ブランドはコニカ、ミノルタと、ブランド別に発売された。そして、重点的に取り組んだカラージャンルトップ製品として、03年に「Color Force 8050」を発売した。

また、同年10月のコニカミノルタ発足後、新製品ブランド「bizhub」を発表した。これは、ビジネスの中心、働く場、ネットワークの中継地として、時間や場所の制約を超えた自由なワークスタイルの実現、情報の統合と共有による情報活用の促進、さらにはビジネスの流れを加速させる生産性とユーザビリティと使いやすさを実現しようという想いを込めた製品ブランドであった。04年4月には、bizhubブランド初の製品として「bizhub C350」を発売した。これはモノクロ35枚、カラー22枚のMFPであり、大きなヒットとなった。

製品開発の統合において、カラーに強いミノルタ、スピードに強いコニカ、両社で共同開発した重合法トナー、そしてMFPの心臓であるコントローラは1999年にミノルタが買収したQMSのコントローラ(クラウンコントローラ)を基に開発を行うなど、両社の強みを活かした製品開発ができたことが、その後のジャンルトップによるカラー複合機での大きなシェアの向上へとつながった。2003年



図4 重合法トナー搭載の歴史



10月の統合会社設立後、半年でこのように統合開発商品が出てきたのは、統合の構想を1999年から、トナーの統合の準備を合併会社で2000年から行ってきたことが大きく寄与している。

#### (4) 米国における販売・マーケティング、サービス機能統合

コニカミノルタの販売統合について、より詳細に述べるため、米国における販売とサービスの統合のことに触れたい。例として米国での統合について述べるが、基本的に世界各地で同様の統合プロセスが取られた。

2003年1月、両社の米国法人のトップであるコニカ米国法人の松本社長とミノルタ米国法人の岡本社長がそれぞれの経営幹部である原口淳氏（コニカ米国法人）、仲川幾夫氏（ミノルタ米国法人）を召集した。これは、コニカ、ミノルタそれぞれの法人内で統合の

準備を開始するためであった。そして、原口氏、仲川氏のリードの下、直販、代理店販売、アドミニストレーション、サービスの統合についての分科会が設置された。原口氏、仲川氏は、PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）としてプロジェクト全体をリードしていった。

当時、米国法人内では、企業が統合してもブランドは統合せず、製品を別々に販売することが良いと考えられていた。しかしながら、統合の検討をし始めて間もない03年初め、当時の岩居文雄コニカ社長、太田義勝ミノルタ社長から、ブランドはコニカミノルタに統合する方針が至上命題として伝えられた。そこで、コニカミノルタブランドでのブランド統合を前提に各分科会での検討が進められたのである。

仲川氏は当時を振り返り、長い目で見てのブランド投資、成長のためにはブランド統合

は避けては通れない道であったこと、また、意思決定を迅速に行った当時の経営陣の経営判断が正しかったと痛感しているという。

米国内の統合準備プロジェクトで最初に検討したのは、米国統括法人をどちらに統合するかであった。人の集めやすさ、顧客立地など、項目ごとに長所と短所の比較を行い、ミノルタが本拠地を構えているニュージャージー州ラムジーに統合することとした。当時のミノルタがあったのはコネティカット州であったが、日本からの交通の便などを考慮したのである。その後、米国内の支社の統合について検討を開始した。販売を直接販売とディーラー経由の間接販売に分け、直販については、メジャーアカウントに強いコニカと中小企業に強いミノルタと、それぞれの強みを活かすこととした。

次に検討したのは、州内の主要都市ごとにどちらの拠点長を残すかである。当初、ファシリテーションを外部の人に任せることも検討したが、結局、原口氏と仲川氏がその議論をリードすることとなった。原口氏と仲川氏は客観性を重んじ、売上、利益への貢献度合いから考え、どちらの人材を支店長とするのがいいのか、データを基に決定を下していったのである。

こういった拠点統合では、優秀な人材の流出が問題になる。それに対しては、直販についてはコニカの直販営業で顧客と強いつながりをもっている人材、代理店販売についてはディーラーと強いつながりを持つミノルタのディーラーサポートプログラムを推進している人材をリストアップし、新会社のビジョンを重点的に伝えて人材の流出阻止を図った。こうして北米の直販拠点を90から60に削減した。

サービスについては、MIF（マシン・イン・ザ・フィールド：市場内に設置されている機械）の分析を行い、地域別に必要となるサービス人員数を割り出し、中間管理職、フィールドエンジニア含めて統合を行い、余剰となった人員は解雇を行った。また、サービス機能の本部についてはコニカの機能が優れていたため、地域統括会社の本社はミノルタのあったラムジーにしたが、サービスの本社機能についてはコニカの本社があったコネティカット州に残した。直販が強いコニカでは、データを使ったサービスマネジメントの仕組み、MFPのサービス履歴の管理、FAQ、フィールドテックのエンジニアをディスプレイする仕組みなどのシステムが優れていたため、統合会社ではコニカの仕組みでサービスを行う方が、強いサービス基盤が築けると判断したからである。

このような準備を進めてきた結果として、03年10月にコニカとミノルタの法人を統合して持株会社を設立すると同時に、米国統括法人をラムジーに統合、サービスの本社機能のみをコニカ側に統合し、営業拠点、サービス拠点の統合を一気に進めた。

情報システムは、コニカがオラクル、ミノルタがSAPを使用していたが、ミノルタのSAPに統合した。その中で、システム統合に際して、大手向け直販については大手企業に対する直販に強いコニカの業務の方法を基に、代理店向け販売と中小企業向け直販についてはミノルタの業務の方法を基に要件定義を行った。

このプロセスを見ても分かるように、業務統合はコニカ、ミノルタそれぞれの強みを活かしつつ行った。一連の販売に関する業務統

合とシステム統合は、外部のコンサルタントをほとんど使わず、社内のリソースを中心に行った。この経験が統合後の会社のノウハウとなり、さまざまな会社の買収と統合におけるプロセスを社内で行うための礎となった。

## 2 | ITサービス事業の買収と統合

コニカミノルタは統合後、MFP事業で順調にシェアを伸ばしたものの、業界全体の成長は厳しいことが予想されていた。電子化が進んだことにより、将来的にドキュメントボリュームが落ちることが予想され、従来の事業だけではMFP事業は厳しくなることは明らかであった。

そこで同社は、世界各地でITサービス事業会社の買収と統合を繰り返した。特に、米国においては、2011年、オールカバードを買収し、既存の販売組織に統合してコニカミノルタのITサービス事業部門とした。その後、米国内で複数のITサービス事業会社を買収し、ITサービス事業部門の傘下につけていった。同時に、従来の複写機事業の顧客基盤を最大限に活かし、ITサービス事業を成長させることをハイブリッド戦略として強化し、複写機事業とITサービス事業とのシナジーの創出を進めている。

### (1) 被買収企業人材の登用による新規事業の牽引とさらなるM&Aの推進

コニカミノルタは、2011年にオールカバードを買収後3カ月で米国法人であるコニカミノルタビジネスソリューションズUSA傘下のITサービス事業部門とし、オールカバードのCEOをITサービス事業のトップとした。こうすることで、オールカバードの知見を基

にターゲット企業の選定を行い、13年3月末までに10社の買収を行っている。これにより、複写機事業の直販が強い都市でITサービス事業会社を買収して、直販の強い拠点にITサービス事業部門を構築していった。

その後は、ユニークなサービスメニューを保有するITサービス会社を買収し、サービスメニューの拡張を行った。ITサービス事業の地域カバレッジを広げ、その後、サービスメニューの拡張のための買収を行ったのである。

### (2) 統合後の顧客流出を防ぐ

#### デューデリジェンス

オールカバード統合後もさらなる買収と統合を繰り返し、PMIを推進していた大幸利充現取締役であったが、買収後、一部顧客流出の発生を重く受け止め、2013年4月以降、買収を一時的に止め、10社の買収の振り返りを行った。そこで、今の形のまま買収を続けていけば、今後も体制の変更に不安を覚えた顧客が流出していくと判断し、買収のターゲットとする企業の重点顧客については、流出を最少化するために買収後のデューデリジェンスの進め方を詳細に検討した。

具体的には、買収前にターゲット企業のオーナーから重要顧客リストを入手しておき、買収が決定した段階でこれらの顧客に対してNDA（秘密保持契約）を結ぶとともに、統合後のサービスや事業体制などに関するビジョンの説明を行ったのである。その結果、買収後、数カ月後に起きていた顧客の流出を最小限にとどめることができた。

14年からはITサービス事業者の買収を再開し、計29社を統合している。この中には地域的ITサービス事業の拡大だけでなく、金

融やヘルスケアに強いITサービス事業者、ECM（エンタープライズ・コンテンツ・マネジメント）事業者の買収など、サービスメニューの拡張も行っている。こうした中で、販売組織を統合するためのPMIの型を確立していった。

### (3) 統合後の迅速なメッセージの伝達と販売戦略の構築

買収契約締結直後、初日に行ったのは、コニカミノルタビジネスソリューションズUSAの幹部、担当地区代表らによる被買収企業の主要幹部に対する統合の経緯や目的の説明であった。同日午後には、被買収企業の従業員への説明も行ったが、そこでは統合に際しての人事の方針説明と質疑応答に多めの時間を取り、被買収企業の従業員が抱える不安を除こうとした。

また、複合機のマーケティング部門やサービス部門は、コニカミノルタの機器やソリューション、サービス事業のプレゼンテーション、デモンストレーションを行い、被買収企業の従業員に対して事業への理解を促している。

このように、統合後のメッセージを迅速かつ丁寧に伝えていくことで、コニカミノルタビジネスソリューションズUSAがこれまで行ってきた複合機事業と統合後のITサービス事業のシナジー創出に成功している。さらに2日目、3日目には、各サービスのより詳しい説明を行いながら、どのようなサービスを実現できるかについての協議を行っている。

### (4) PMIを通じ、被買収企業の良さを積極的に採り入れる

コニカミノルタの大幸利充現取締役は、買

収によって自分たちの価値観を押し付けることは決してしないという。つまり、PMIを通じて、被買収企業が持つ良いところをなるべく吸収することに重きを置いているのである。米国ITサービス事業強化の一環として2015年に買収したシムクエストグループから多くのことを学び、自らの組織に採り入れた事例もある。

複写機メーカーがITサービス事業者を買収する場合、複合機とITサービスの営業人材では、事業スタイルも商談サイクルも全く異なっているため、シナジーを生み出すことが難しい。

そこで、コニカミノルタビジネスソリューションズUSAは、MFP事業とITサービス事業で高いシナジーを実現できているシムクエストグループにヒアリングをして、両事業の営業部門で顧客基盤をどのように共有しているかを調査した。シムクエストグループは、米国北東部州（バーモント州、ニューヨーク州、ニューハンプシャー州、メイン州）で事業を展開する販売会社であり、コニカミノルタが買収する前から販売全体の50%がMFP顧客へのITサービス事業販売、もしくはITサービス顧客へのMFP販売でのシナジーが実現できていたのである。

ヒアリングによると、月曜日の朝には必ず、MFPとITサービスの営業部門が見込みの共有を行うなど協業の徹底、また、それぞれの予算ノルマ達成だけでなく、顧客基盤を共有し、顧客がMFPとITサービスの両方を導入した場合、それを高く評価するなどの評価基準の改訂を行った。

おそらく、こういったことはITサービス事業者を買収した多くのメーカーが既に取り

組んでいることであるが、どこまで徹底してやり切れるかということがポイントなのである。もともと考え方が異なるMFP事業とITサービス事業の営業部門が互いのやり方を理解し、いかに早く信頼関係を構築できるかが大事だと考えたのである。

## (5) トップマネジメントのPMIへの

### 徹底的な関与

コニカミノルタビジネスソリューションズUSAのCEOであった大幸氏は、PMIにおいてハンズオンのマネジメントを徹底した。2013年の就任後、オールカバードが率いているITサービス事業について、2週に一度はPMIの状況確認を行った。それにより、元オールカバードCEOでありITサービス事業部門トップの信頼を得た。大幸氏はただ報告を受けるだけではなく、ITサービス事業をより成長させるためにどのようなサポートが必要かを考え、実際に行動に移してきたからである。

## IV 課題解決の要諦

課題解決の要諦として、①ビジョンの再構築とコーポレートブランディングの再定義、②マーケティング戦略の再定義とブランドポートフォリオの再構築、③シナジー創出のための役割の定義、④お互いの強みを活かした機能統合がある。

## 1 | ビジョンの再構築とコーポレートブランディングの再定義

PMIで販売・マーケティング機能の統合を進めるには、買収・統合後のビジョンを明確

に描き、共有することが必要である。その上で、自社のコーポレートブランドや、製品、サービスのブランドポートフォリオの再構築を行っていくのである。

コニカミノルタの場合、ビジョンを企業理念として再構築し、コーポレートブランドの浸透を推進した。具体的には、企業理念として「新しい価値の創造」を打ち出す中で、「イメージング領域で感動創造を与え続ける革新的な企業」「高度な技術と信頼で、市場をリードするグローバル企業」といった経営ビジョンを立て、「The essentials of imaging」を企業メッセージとして社内外に発信してその浸透を図った。加えて、高速オフィスカラーMFP事業におけるマーケティングや、株主向けのIR、環境経営などCSRを推進した。

新しいコニカミノルタブランドの周知、浸透を推進し続けるこの一連の活動は、環境経営、健康経営、ガバナンスなどの観点で多くの受賞実績があり、さらに、山名社長による欧州ハノーバメッセなどへのグローバル規模のメッセージ発信などの成果もあって、コーポレートブランドの構築に成功している。コニカミノルタが統合の成功事例と見られているのは、このコーポレートブランディング活動の成果も大きい。

コーポレートブランディングで重要なのは、社外だけでなく、社内への発信も力を入れて行うということである。コニカミノルタによるITサービス事業の買収にもあったように、買収後、どういうビジョンを描き、どう実現に向かうかについて、被買収企業の従業員への説明を時間をかけてじっくりと行っている。また、山名社長の社外への発信は、

メディアを通じた社員へのインターナルブランディング活動にもなっており、社員のベクトルを合わせていくという効果につながっている。これは、事業統合のブランドポートフォリオ構築においても非常に重要なプロセスであった。

## 2 | マーケティング戦略の再定義と ブランドポートフォリオの再構築

PMIを成功させるには、買収後、マーケティング戦略を明確化する必要がある。誰を顧客として、どのような価値を実現したいのか、今一度再定義するのである。

コニカミノルタが統合後に行ったマーケティング戦略の再構築は、まず、主力のMFP事業では、ジャンルトップ戦略でカラー高速機、ライトプロダクションの市場開発にリソースを集中投下した。そして、成熟したMFP市場だけでなく次なる成長市場への基盤を築くため、ITサービス、さらにはマーケティングサービスを再構築した。

最初に、主力事業であるMFP事業においては、ジャンルトップ戦略を策定し、製品ブランドとして「bizhub」を発表している。bizhubブランドは同社の重合法トナーの強み、コニカの高速技術、ミノルタのカラー技術を統合し、ライトプロダクション市場を開発し、大きな成功を収めた。

さらに、オフィスにMFPを提供するだけでなく、ITサービス、マーケティングサービスへと拡大し、市場開発をしていくマーケティング戦略の再構築を行った。

ITサービスについては、オールカバードの買収に見られるように、即座にブランド統合し、コニカミノルタブランドでの展開をし

ているが、マーケティングサービスについては、現業との距離感から、当面は被買収企業のブランドを使い、地理的カバレッジを広げ、その後、ブランド統合を行うという手順を踏んでいる。

ITサービス事業とマーケティングサービス事業における、PMIでのブランド統合について具体例を見てみたい。

ITサービス事業については、オールカバード買収後にブランドを統合し、コニカミノルタのITサービス部門としている。MFPはネットワーク機器として使われるため、ネットワーク対応力は必須であるというのが理由である。そのため、即時にブランド統合を行うとともに、オールカバードを米国におけるオフィス向けのITサービスの推進ビークルという位置づけにした。

それに対して、マーケティングサービスの買収については、ブランド統合に時間をかけている。コニカミノルタは顧客に対して、企業外で大量に印刷される販促物を中心とした印刷を行うほか、関連する周辺業務の受託までをサービスとして提供するマーケティングサービスを成長領域と位置づけ、英国でチャーターハウス、オーストラリアでエルゴを買収した。チャーターハウスは印刷を行うだけでなく、印刷物のコストダウンや業務プロセス改善、マーケティング企画支援業務などを行っている。エルゴは印刷業者および一般企業に対して、印刷業務プロセス改善、販促活動の目的に合った付加価値の高い企画・制作を支援する会社であった。

この2社の買収においては、販売面では既存のMFP事業が保有している地域的カバレッジの広さを活用し、被買収企業のブランド



のまま、マーケティングサービス事業の地域拡大を優先した。これはオールカバードのITサービスに比べて、チャーターハウスとエルゴが行っているサービスが既存のMFP事業と距離があり、ブランドを即時に統合することは得策ではないと考えたからであろう。チャーターハウスやエルゴにしてみれば、もともとのブランドを活用して商圏の拡大ができたことになる。

2017年4月にはエルゴとチャーターハウスをコニカミノルタマーケティングサービスに統合、コニカミノルタブランドでのマーケティングサービス事業としてグローバル展開に切り替えていった。こういったことは、あらかじめ明確な戦略を持っていたため可能になったのである。

このように、既存事業との距離感などを考えて当面のブランドポートフォリオを検討し、別ブランドのままでいくのか、どこかの時点でブランドの統合を行うのかといったことは、被買収企業のリソースの維持、買収企業の既存事業との距離感の近さを検討の上、決定していく必要がある。新規事業の買収を行った場合も、既存事業との距離感に鑑み、統合の方針を定めていくのである。

### 3 | シナジー創出のための役割の定義

コニカミノルタは、オールカバードのケースでもエルゴやチャーターハウスのケースでも、事業戦略やマーケティング戦略の中での被買収企業の位置づけを明確にしている。

オールカバードは米国におけるITサービスに主要な推進ビークルとし、エルゴとチャーターハウスは既存の商圏（エルゴはオーストラリアを中心としたオセアニア、チャター

ハウスは英国を中心とした欧州）からマーケティングサービス事業をグローバルに展開するための推進ビークルとしている。さらに、エルゴはオセアニアからアジア、日本へと、チャーターハウスは、欧州から米国へと、コニカミノルタのサポートの下、商圏を広げた。

その上で、既存の販売リソースとの間にいかにシナジーを生み出すかを入念に考えなければならない。コニカミノルタは、ITサービス事業を推進するために、MFPとITサービスのクロスセルが実現できている拠点を回り、シナジーを創出するための会議体、情報共有の仕組み、ワークしやすい環境の作り方などをベンチマークした。

こういったことは当たり前のように思われるかもしれないが、実際、うまくいっているところは少ない。なぜならば、MFPとITサービスのリソースは水と油の関係といってもいいほど、持っている文化が異なるからである。確かに、MFPはネットワークに接続されるため、ITサービスとMFPは事業としての親和性は高い。しかしながら、ITサービスを推進するシステムエンジニアのハードウェアに対する関心はきわめて薄い。また、顧客のIT担当者も、プリンターはHPがデファクトスタンダードであり、HP以外のMFP、プリンターの検討をすることで、余計な手間をかけたくないと考えている人々がほとんどである。

このように、事業としての距離感は非常に近いが文化があまりにも異なるため、力技でシナジーを創出しようとしたMFPメーカーはこれまで、拠点統合などを行った結果、ITサービス事業のスタッフが大量に辞めて

しまうといった苦い経験をしている。

コニカミノルタはこういった事例も研究し、かつ、同社のMFPとITサービスを両立しているディーラーを訪問し、丹念にヒアリングをしている。そして、MFPの営業人材とITサービスのエンジニアとのワークについて、あまりルールを決め過ぎずにお互いに交流をさせていることや、週に一度の会議で顧客情報を共有しておくなど、ヒアリングから学んだことを徹底して実践している。自由度を持たせる部分とルールを決めて運用する部分とのメリハリを付けてPMIを推進することで、着実にシナジーを創出しているのである。

#### 4 | お互いの強みを活かした機能統合

PMIを成功させるには、買収企業、被買収企業それぞれの強みを活かした統合を行うことが必要である。コニカミノルタは、コニカは直接販売、ミノルタはディーラー経由での代理店販売と、それぞれの強みを活かした形となった。このように、企業買収をする際には、買収企業と被買収企業が既にある地域で販売を行っているのであれば、直販、代理店販売といった販売形態や、サービス契約比率などの収益構造の違いなど、それぞれの特長を棚卸しして、両者の強みを活かせる形での機能統合が求められる。そして、その販売・マーケティングの方法を踏襲し、業務プロセスも再設計するのである。

幾度となく繰り返し述べてきたように、コニカとミノルタが統合した際、大手への直販はコニカを基に業務の要件定義をし、代理店販売、中小企業向け販売についてはミノルタ

の販売業務をベースに業務設計し、SAPのシステムに統一して業務とシステムを統一している。かたやサービスについては、コニカの保有するサービスに関する業務プロセスなど基盤を活用した統合を行っている。

これらは、お互いの強みをしっかりと分析を行い、それらを最大限に活かせる統合を進めるという原則を徹底したからこそできたのである。こういった議論になると、とかく「どちらのものを残すのか」が政治的駆け引きになり、「なるべく自分たちのものを残したい」という思惑がはたらくものである。そうならないためには、地域統括会社の社長、各支店長として客観的に高い業績を上げた人材を残すことを徹底したコニカミノルタのように、政治ゲームが入り込む余地を排除することである。この姿勢を徹底することで、お互いの強みを活かした統合についての議論が進んでいくのである。

#### 注

- 1 印刷用のデジタルデータをフィルムに出力せず、刷版に直接焼き付ける方式。コンピュータから直接刷版を作るため、フィルムレスによる経費削減や、工程短縮による納期の短期化を可能にする方法
- 2 Digital Radiographyの略で、X線でコンピュータを使って画像を作り出す方法。院内ネットワークを利用して、診察室や病棟などから画像を見ることができる

#### 著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)  
野村総合研究所 (NRI) 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