

## 第7回 製品・事業開発



青嶋 稔

### CONTENTS

- I PMIにおける製品・事業開発プロセス統合の問題点
- II 問題解決の方向性
- III 先行事例
- IV 課題解決の要諦

### 要約

- 1 PMI (Post Merger Integration : M&A成立後の統合プロセス) における製品・事業開発での問題点として、①被買収企業のビジネスモデルに対する理解不足、②開発プロセスに関する言葉の定義の相違、③解決すべき課題についての意思統一が不十分、④品質に対する考え方の相違、がある。
- 2 問題解決の方向性として、①被買収企業のビジネスモデルの理解、②言葉の定義の理解、③ゴール地点の確認と合意、④品質に対する考え方の統一、がある。
- 3 先行事例としては、ソニーのコニカミノルタからの一眼レフカメラ事業の事業譲渡、コニカミノルタによるアンブリー・ジェネティクスを買収、がある。
- 4 課題解決の要諦として、①被買収企業の価値観の理解、②被買収企業の開発プロセスの理解と支援内容の明確化、③開発チームの組成、④開発プロジェクト管理における報告体系の徹底、がある。

## I PMIにおける製品・事業開発プロセス統合の問題点

日本の製造業による買収は、開発プロセスを統合する際、大きな困難に直面することが多い。製造業にとって、製品・事業開発は買収後のシナジーを創造する重要なプロセスである。昨今、日本の製造業は、ソフトウェアやインテグレーションなどの事業化を目指した買収も増えているため、製品開発だけでなく事業開発という観点からもPMI（Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス）における開発プロセスの統合を行わなければならないとなっている。その際、問題点として次の4点が挙げられる。

### 1 | 被買収企業のビジネスモデルに対する理解不足

製品・事業開発がうまくいかない要因として、被買収企業のビジネスモデルを十分に理解していないケースが多い。企業が製品・事業開発のコンセプトを設計するとき、その前提には「どのようなビジネスモデルで事業を行っているか」が基本にある。そのため、被買収企業のビジネスモデルを正しく理解しておくことは大変重要である。たとえば、用途開発をしながら新たな市場を切り開く事業では、顧客が抱える悩みやワークフローなどを理解し、それを製品・サービスの開発に結び付ける。製品そのものに関していえば、機能の多彩さや性能の高さより、いかにピンポイントに顧客の悩みやワークフローに対して突いた性能や特性を発揮できるかが求められる。

そういうビジネスモデルの企業を買収した

場合も、日本企業はえてして自社が保有する技術を基に製品の機能を向上させ、自社製品とのシナジー創出を狙おうとするものである。また、さまざまな機能を盛り込み、高い性能の製品を作りたがるものである。その結果、もともとその製品が有していた特性が薄れてしまうことが少なくない。

### 2 | 開発プロセスに関する言葉の定義の相違

開発プロセスのPMIでは、買収企業と被買収企業との間で言葉の定義の相違が問題になることが多い。たとえば同じ言葉が異なる意味で使われていると、どれだけ密にコミュニケーションをとっていてもお互いの理解は深くない。

また、スケジュールに関する考え方の相違もある。「ゴール地点を先に定め、そこから遡って作成する」考え方もあれば、「スタートから積み上げていく」考え方もある。この相違は、開発プロセスに対する考え方の相違に直結する。

このように、製品・事業開発について、言葉の定義や考え方が異なると組織間に高い壁が生じる。その壁があるために、製品・事業開発の中核的なプロセスにまで踏み込めないまま時間だけが経過してしまい、統合が進まないことがある。

### 3 | 解決すべき課題についての意思統一が不十分

開発において、どのような社会的課題を解決したいのか、何のためにその開発を推進しているのかといったゴールについて、買収企業と被買収企業との間で十分に意思統一が共

有できていないと、PMIはうまくいかない。

そのため、何のために事業開発を進めているのか、どのような価値を実現したいのかを十分に議論し、理解を深めなければならない。それが不十分だと、買収企業は開発プロセスのチェックのみを行うことになってしまふ。

#### 4 | 品質に対する考え方の相違

特に新興国の企業を買収した場合、品質に対するそもそもの考え方が大きく異なっているために統合がうまく進まないといったことがある。たとえば、製薬大手の第一三共が買収したインドのランバクシーは、買収直後から品質問題を起こし、米食品医薬品局(FDA)から米国への製品輸出禁止措置を受けた。第一三共は経営陣を送り込むなど品質問題に対処してきたが、現場レベルまで行き届いた指導を徹底することは難しく、改善措置が遅れた。結局、第一三共は買収の6年後、同じ後発薬大手、サン・ファーマシューティカル・インダストリーズに同社を売却した。

自動車部品も同様である。自動車メーカーと直接取引をしているメーカーが、新興国のアフターマーケットに進出しようとして現地メーカーと合併する場合は、その市場で求められる品質水準を認識しておくことが必要である。国内における自動車メーカーとの取引では極めて高い安全性や品質が求められるが、ターゲットとするアフターマーケットによっては、極論すれば、多少の不良があっても市場に出しながら修正し、品質を高めるといった考え方のところもあり、求められる品質は大きく異なる。そのため、多くの部品メー

カーは出回っている製品をリバースエンジニアリングし、その市場で受け入れられる品質とコストのバランスを見て製品開発を進めることが多い。

こういった考え方は、自動車メーカー向けの事業を中心とする日本の部品メーカーには感覚的に理解することが難しい。違いを説明されても自動車メーカー向けの品質を要望してしまい、被買収企業との考え方の差異が埋まらないものである。

このように、品質に関する考え方を一致させられないために統合がうまく進まないことが多くあるが、ターゲットとする市場の特性をよく把握し、被買収企業と品質に対する考え方を合わせていくことが必要だろう。

## II 問題解決の方向性

問題解決の方向性として、①被買収企業のビジネスモデルの理解、②言葉の定義の理解、③ゴール地点の確認と合意、④品質に対する考え方の統一、がある。

### 1 | 被買収企業の ビジネスモデルの理解

まず、被買収企業のビジネスモデルをよく理解しておく。それにより、顧客にどのような価値を提供し、競合と差別化を図っているのかを把握するのである。

たとえば、用途開発によって新しい市場を開拓している企業であれば、ターゲットとする市場に特化した製品開発をすべきであろう。買収前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)の段階ではビジネスモデルを把握してい

たとしても、買収後、PMIを行う段階になって、ビジネスの領域を広げようとするあまり、さまざまな機能を盛り込み、高性能な製品コンセプトを求めがちである。そうならないよう、被買収企業のビジネスモデルをよく理解しておき、PMIでは常にそこに立ち返るようにしておかなければならない。

## 2 | 言葉の定義の理解

買収企業と被買収企業との間で、製品・事業開発における言葉の定義に相違がある場合は一致させておく。お互いにどのようなプロセスで開発を進めるのかという考え方を明示した上で、それぞれのプロセスにおける定義を理解する。そうすることで、製品・事業開発プロセスにおける意味や工程管理の方法、開発マネジメントの考え方、プロジェクトマネージャーなど開発に携わる各プレイヤーの役割、リスク管理の考え方などの理解を深めることになり、それぞれの言葉の定義についても、より深く理解することが可能になる。また、言葉の定義を一致させる上で、辞書や用語集のような形にまとめ、すぐに参照できるようにしておくことも大事である。

## 3 | ゴール地点の確認と合意

製品・事業開発においては、企業買収をした段階で開発中のテーマを統合していくことになる。この際、お互い、何のために製品・事業開発を行っているのかについて、ゴール地点の再確認をしておく。

このゴール地点についての理解が異なっていると、その後、開発のプロセス管理で、何を重視すべきかについての齟齬が生じ、さまざまなコンフリクトの原因となってしまう。

たとえば、PMIの段階で買収企業の開発部門からさまざまな人員が関与し、被買収企業が混乱するという場合がある。こうしたことがないよう、買収企業は、前述したように被買収企業のビジネスモデルを理解し、開発中のテーマのゴール地点について、前もって理解と合意を行った上で、シナジーを産み出せる領域を定めるべきである。

また被買収企業も、買収企業が保有するリソースを掛け合わせることにより、単独で開発を行うより高い付加価値が実現する可能性も理解する必要がある。シナジー効果によるゴールの再設定が求められることもある。

## 4 | 品質に対する考え方の統一

製品開発を進める際には、買収企業と被買収企業の間でターゲットとする市場の特性を踏まえ、品質に関する考え方を統一しておく。すなわち、ターゲットとする顧客や、求められる品質について確認しておくのである。

ある飲料メーカーは、買収後、被買収企業との間で、次のように品質に関する考え方を統一した。買収の時点で被買収企業は、工場から製品が出荷されるまでの品質については自らの責任範囲だと考えていたが、買収側の飲料メーカーは、顧客が製品を手取るまで、つまり、店舗に配置されるまでを責任範囲としなければならないと考えていた。PMIの段階では、こうした考え方の差異を明確にし、責任範囲を「顧客の手元まで」とする考え方を浸透させた。

その上で、ターゲットとする市場のニーズに合った品質とコストとのバランスを考える。たとえば、インドネシアでは500MLペ

ットボトルの水の価格水準が20円と、先進国とは大きく異なる。日本企業が求める高品質は高価格につながりやすいが、こういった場合、ターゲットとする市場で求められる価格水準とのバランスに配慮する必要がある。

### Ⅲ 先行事例

先行事例として、ソニー、コニカミノルタについて述べる。ソニーはコニカミノルタから一眼レフカメラ事業を買収し、大きく事業を成長させることに成功している。また、コニカミノルタは、米国の遺伝子診断会社であるアンブリー・ジェネティクスを買収したことにより、同社にとっては新規事業であるプレジジョン・メディシン（個別化医療）分野での戦略的取り組みを推進している。

## 1 | ソニーによるコニカミノルタの 一眼レフカメラ事業買収とPMI

### (1) 買収の概要

2006年1月、ソニーはコニカミノルタからデジタル一眼レフカメラ事業の譲渡を受けるとを公表した。この買収による統合業務を迅速に実施できたことが、ソニーの一眼レフカメラを含めたデジタルイメージング事業における短期間の強化と、市場シェアの大幅アップにつながっている。ソニーでは、05年7月の共同開発発表から数カ月以内にチームを立ち上げた。そこで2社のカメラ事業統合に向けて検討を重ねていたことが、この迅速な統合の大きな要因となっている。

買収の成果としてソニーは、コニカミノルタの子会社であるコニカミノルタフォトイメージングが持っていた「 $\alpha$ マウントシステ

ム」と互換性を持つデジタル一眼レフカメラに関する開発、設計、製造などの資産を取得し、 $\alpha$ マウントシステムに準拠し、互換性を持つ新たなデジタル一眼レフカメラの開発に成功している。

### (2) PMIとその成功要因

一眼レフカメラ関連の事業部長として、当初から事業を推進してきた勝本徹氏は、当時を振り返り、①譲渡後の迅速な果実の享受、②相手の懐に飛び込む、③技術者の自主的な気づきへの誘導、が技術・製品開発統合に成功した大きな要因であると振り返る。

ソニーは買収発表前の2005年7月から、コニカミノルタフォトイメージングとレンズ交換式デジタル一眼レフカメラの共同開発を先行して進めてきた。コニカミノルタはこの共同開発において、フィルム時代から培ってきたAF（自動焦点技術）やAE（自動露出技術）、一眼レフ特有のメカトロニクス技術や1600万本に及ぶ交換レンズ資産を有していた。一方、ソニーは、CCDなどのイメージセンサー技術、画像処理技術、リチウムイオンバッテリー技術など、デジタル映像機器に不可欠な主要技術・デバイス技術、さらには、小型・軽量化を実現する設計、トータルデザインと高密度実装技術を有していた。

この2社が新しいレンズ交換式デジタル一眼レフカメラを共同開発するということは、光学技術の強みとエレクトロニクス技術の強みを融合した新たな一眼レフカメラを開発、商品化する可能性を秘めていた。

ソニーは、06年1月、コニカミノルタから一眼レフカメラの事業譲渡を発表すると同時に、コニカミノルタの技術者や技術を最大限

に尊重する融合方策を実施した。たとえば、まず、コニカミノルタの技術者が拠点を構える大阪に開発、事業拠点を移した。こうした行動をとったのは、相手の技術を理解し、尊重することが不可欠と考えたからである。

前述したように、事業譲渡発表後、迅速な統合を可能にした背景には、05年7月の共同開発発表から数カ月以内にチームを立ち上げ、カメラ事業の統合に向けて検討を重ねていたことにある。共同開発を進める間に、ソニーはコニカミノルタが保有する一眼レフ製造に関連する設備、製造プロセス、販売などの事業イメージをつかんでいった。その中で、たとえば、販売やマーケティングの方法、部品の持ち方、販売後のサービスなどについて、両社の企業文化の違い、具体的なオペレーションの違いを把握していった。こうして、06年1月の事業譲渡発表までには、ソニーのメンバーが光学技術に由来する一眼レフカメラ事業に対する理解を深めることができた。

06年4月には大阪に新しい事業拠点を立ち上げ、コニカミノルタからは百数十名、ソニーからも数十名ほどが大阪に異動し、デジタルイメージング事業本部AMC（Alpha Mount Camera）事業部がスタートした。この事業部は、統合された両社のメンバーの内、約3分の2が技術者で構成されていた。

新しくできたAMC事業部は、デジタル一眼レフカメラ市場において、2年で二番手を取ることをスローガンに据え、まずは2社がそれぞれ持つ言葉の定義を合致させることから始めた。精密産業からスタートしているコニカミノルタと、エレクトロニクス事業にその礎を持つソニーとでは、同じ言葉でもその

定義が異なる場合が少なからずあったからである。開発の工程スケジュールを考える場合、ソニーは工期から逆算するのに対して、コニカミノルタはスタート時点から積み上げるといった違いがあったため、その統一を行った。

ソニーは、コニカミノルタ出身の技術者を尊重し、上位機種からエントリークラス機種に至るまで、光学技術を極めた商品開発を両者が一体となって思う存分取り組めるような環境を構築した。その結果、共同開発を開始してから1年半後、すなわち事業譲渡発表の半年後である06年6月には、ソニーとして初めてのデジタル一眼レフカメラ、 $\alpha$ 100を発表した。08年9月にはフルサイズセンサーを搭載したハイエンド機種、 $\alpha$ 900を発表した。

こうした統合後の商品開発を経て、デジタルイメージング事業全体を統括していた石塚茂樹デジタルイメージング事業本部長は、「光学技術だけでは一眼レフカメラにおける先行者であるキヤノンやニコンに勝つことはできない。両社が一丸となり、光学技術とエレクトロニクスを融合した新しい領域のデジタル一眼レフカメラを開発する必要がある」と決意する。このことが、コニカミノルタより譲渡された、Aマウントより小型のEマウントシステムの開発につながるようになった。それは、ソニーが持つエレクトロニクス技術をふんだんに盛り込み、ミラー機構を取り払った既存の一眼レフより小型で軽量のミラーレスカメラの実現であった。そして10年6月には、ミラーレス一眼「NEX」の発売にこぎつけた。

AMC事業部では、NEX以外にも固定式透過ミラー技術によるトランスルーミラーレ

ンズ（透過ミラー搭載技術）により、切れ目ないAFでの高速連写を可能とするカメラの開発プロジェクトを同時に進めていた。このように当時のソニーは、石塚本部長（前掲）と半導体事業本部の鈴木副本部長の強烈なリーダーシップの下、さまざまな最新イメージセンサー技術、OLEDを使ったEVF（電子ビューファインダー）などの搭載を行う一方、メカニカル部品の搭載を極限に減らすことに取り組んだ。

こうした取り組みは「ONE SONY（「全社一眼」となり取り組む）」という標語を体言したものであり、ソニーグループ全体の力を横断的に盛り込み、これまでになかったデジタル一眼カメラの開発が次々と行われることとなった。初のEマウント搭載ミラーレス機であるNEX-3、NEX-5に続き、10年8月には従来のAマウントでトランスルーミラーレンズを搭載したa55が発売された。これらのデバイスと光学技術の組み合わせは、その後、Eマウント搭載機の小型化、かつ本格的性能を持ったフルサイズセンサー搭載ミラーレス一眼の開発に引き継がれ、13年の大ヒット商品であるa7、7Rにつながっている。

ソニーはコニカミノルタの一眼レフカメラ事業の譲渡を受けた後、全社一丸となって技術・製品開発を続けてきた。これは石塚氏をはじめとした歴代のデジタルイメージング事業本部の幹部が信念を持って、事業を守り抜いたためである。

これはオリンパスの内視鏡事業統合のケースでも同様である。

デジタルカメラでの事業統合を推進した勝本氏は、13年4月、オリンパスとの内視鏡事業でのJV事業会社であるソニーオリンパス

メディカルソリューションズの社長に就任し、事業統合を推進してきた。勝本氏は内視鏡の事業統合時を振り返り、①統合後の迅速な果実の享受、②相手の懐に飛び込む、③技術者の自主的な気づきの誘導が、技術・製品開発統合に成功した大きな要因であると振り返る。

オリンパスの開発拠点である東京都八王子市に拠点を構え、お互いの技術を持ち込み、早い段階から商品の企画を仕込んだこと、そして、オリンパスの技術者を尊重し、自主的な気づきを得ることで、お互いの技術を尊重した技術開発を進められるようにしたことが、ソニーオリンパスメディカルソリューションズにおける4K内視鏡開発の成功要因になっている。

## 2 | コニカミノルタによる

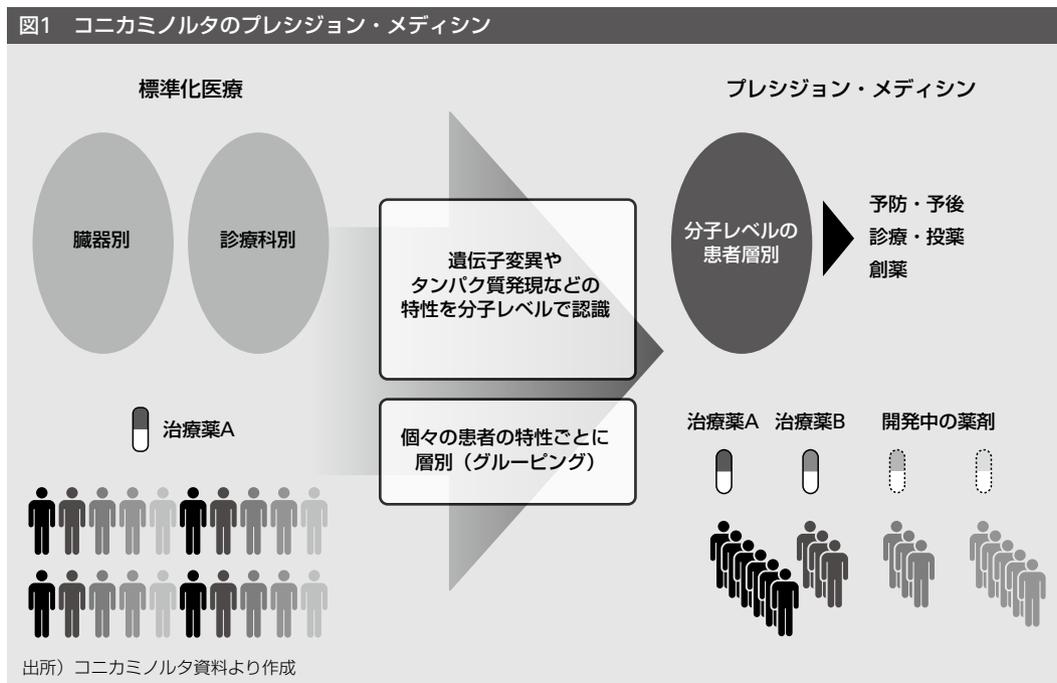
### アンブリー・ジェネティクスの買収

#### (1) 買収の経緯

2017年7月、コニカミノルタは産業革新機構と共同で、アンブリー・ジェネティクスの買収に関する契約を締結した。出資比率は、コニカミノルタが60%、産業革新機構が40%である。

この買収の狙いは、癌治療に大きな期待が持たれているプレジジョン・メディシン（個別化医療）推進に向けた戦略的取り組みである。プレジジョン・メディシンは、個々人の細胞における遺伝子発現やたんぱく質などの特性を分子レベルで判別することにより、患者を精密にグループ化して、最先端の技術を用いて適切な投薬、治療と予防を提供する医療である。従来の画一的な方法ではなく、患者の特性に応じて集団ごとの治療法から疾病

図1 コニカミノルタのプレジジョン・メディシン



の予防法までを確立することにより、適切な投薬、治療が可能となり、膨張する国民医療費の削減の切り札として注目されている。また、個人の特性に鑑みた適切な投薬により、副作用の軽減、患者のQOL（Quality Of Life）向上に寄与するともいわれている（図1、2）。

創薬分野では、効果的なバイオマーカーの発見により、薬理試験の効率化を促進することができる。さらに、臨床試験における正確な薬効予測を可能とし、臨床試験にかかる期間や規模の縮小で新薬開発を効率化できるといふ。

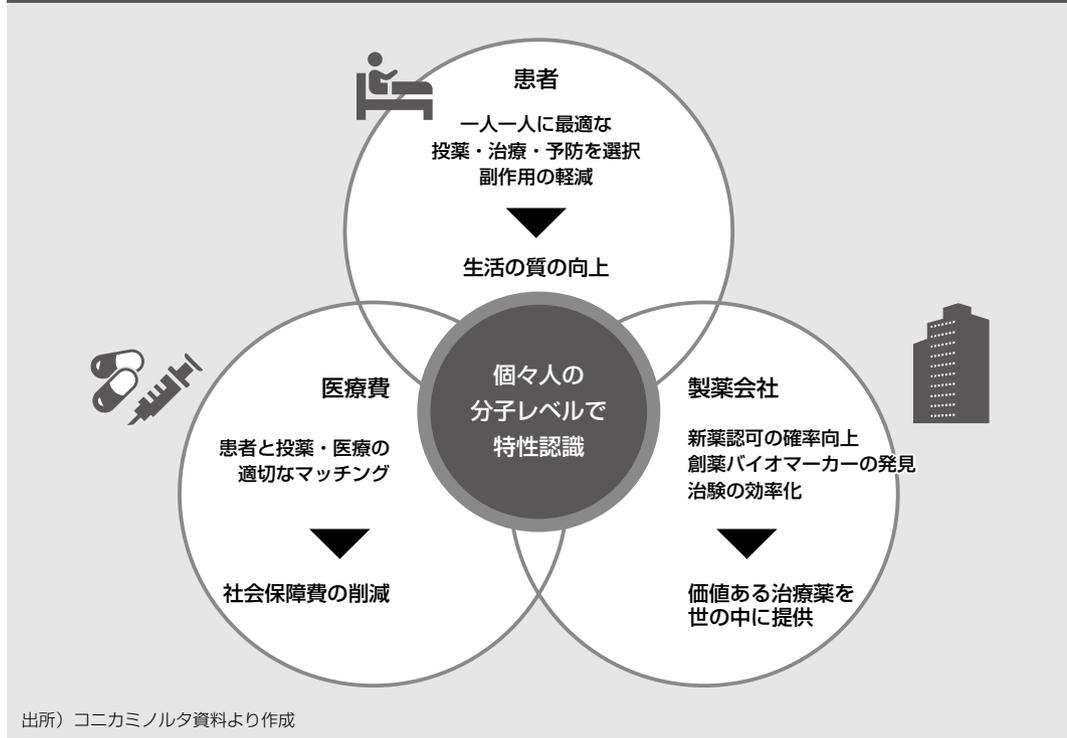
アンブリー・ジェネティクスは、最先端の遺伝子診断技術を持ち、商品開発力の高度さ、検査項目の多様さ、検査処理能力の高さ、そして遺伝子カウンセラーチャンネルで圧倒的な強みがある。この強みを背景にし、癌領域を中心とした米国遺伝子検査市場におけるリーダー的存在である。同社は世界で初め

て診断を目的としたエクソーム解析試験<sup>注</sup>をはじめ、遺伝性および非遺伝性の腫瘍、心臓疾患、呼吸器疾患、および神経疾患など多数の臨床分野向け遺伝子検査を提供している。同社がカリフォルニアに所有する最先端の大規模ラボでは、既に100万を超える遺伝子検査の実績を持ち、500種類の遺伝子において、4万5000以上の突然変異を特定している。

## (2) 技術開発における統合

コニカミノルタは、アンブリー・ジェネティクスの買収において、最先端の遺伝子診断技術、バイオインフォマティクス（生命情報科学）を駆使した高度なIT解析技術、最新鋭で大規模な検体検査ラボ、高収益なサービス事業を取得できた。また、コニカミノルタの固有技術であるたんぱく質高感度定量検出技術（HSTT）と、アンブリー・ジェネティクスが持つ遺伝子診断技術という、患者の

図2 コニカミノルタのプレジジョン・メディシンの価値



グループ化や新薬開発に欠かせない二つのコア技術の融合が可能となった。この買収で、プレジジョン・メディシン事業の展開エリアを、アンブリー・ジェネティクスがリードしてきた米国から日本・アジアおよび欧州へと拡大し、コニカミノルタは同分野のグローバル・リーディングカンパニーに成長しようとしている。

コニカミノルタは、フィルム事業時代から培ってきたHSTTという技術をどのように利用できるかについて徹底的に議論してきた結果、遺伝子解析との組み合わせによるプレジジョン・メディシンを向かうべきという方向性を打ち出した。それが基になり、アンブリー・ジェネティクスもコニカミノルタとの融合による新たな技術開発に大きな意義を見いだしたわけである。

このように、コニカミノルタは技術開発による融合を行っていくため、製薬業界に知見が高い人材をアンブリー・ジェネティクスに送り、製薬業界が悩んでいるさまざまな課題、たとえば、癌などの病気の根源的原因とその解決について綿密な議論を行っている。この過程において、遺伝子、たんぱく質、病気、製薬業界に詳しい人材が集まり、スピード感を持って、一つ一つの課題について議論し、向かうべき方向についての結論を導き出している。また、議論を積み重ね、判断の場を共有することにより、リスペクトし合いつつ、互いの価値観やコーポレートカルチャーに対する理解を進めてきた。今後は、それぞれの組織が融合することにより、さらに新しい技術の開発が可能になると期待されている。

同社の買収と統合を推進している藤井清孝専務によると、この買収と統合は、世界最先端の技術を持つ企業を引き込み、個別化医療分野のプラットフォームを構築するとともに、それを土台として、補強が必要な分野において有力なベンチャー企業とも提携し、同分野で世界トップレベルの人材を獲得していくビジネスモデルだという。

#### IV 課題解決の要諦

課題解決の要諦として、①被買収企業の価値観の理解、②被買収企業の開発プロセスの理解と支援内容の明確化、③開発チームの組成、④開発プロジェクト管理における報告体系の徹底、がある。第Ⅲ章で取り上げた事例の内容も踏まえながら、どのようなことに注意して開発におけるPMIを進めるべきかを述べたい。

### 1 | 被買収企業の価値観の理解

ソニーとコニカミノルタの事例にあったように、製品・事業開発でのシナジーを創出するには、被買収企業について理解を深めておくことが欠かせない。開発プロセスや考え方、言葉の定義を一致させるだけでなく、事業の背後にある価値観や理念を理解しておくのである。

そのためには、被買収企業の懐に飛び込むという姿勢が必要だろう。ソニーはコニカミノルタの一眼レフカメラ事業を買収した際、コニカミノルタの本拠地である大阪にオフィスを構えた。これが後のカメラ事業躍進の基盤となっている。被買収企業の考え方や大事にしていることについて、時間をかけて理解

していくことが、その後の統合プロセスを円滑に推進する上でいかに大切であるか、ソニーの事例は多くを物語っている。

相手の懐に入り、被買収企業のビジネスモデル、技術、事業に対する考え方、プロセス、言葉の定義などを含めて議論を十分に重ねておくことは、販売・マーケティングの方法から部品の持ち方、販売後のサービスに至るまで、企業文化や具体的なオペレーションの違いを把握することに役立つ。

### 2 | 被買収企業の開発プロセスの理解と支援内容の明確化

買収企業はその事業に対してどのような支援ができるか。支援内容を明確にすることが必要である。買収といっても、自社の既存製品・事業領域を買収する場合と、ビジネスモデルが異なる企業の買収、あるいは自社にはない事業、製品を買収する場合は、統合の幅、深さは大きく異なる。既存製品領域での買収であれば、開発プロセスにより踏み込んだ統合が求められるだろう。それに対して、新規領域での買収は、被買収企業の開発プロセスを学び、理解することから始めなければならない。

そこでまず、製品・事業開発の統合方針を打ち出し、被買収企業のビジネスモデルを理解した上で、買収企業はどのような支援をできるのかを明確にしなければならない。その際、被買収企業と徹底的に議論した上で、買収企業は被買収企業からの要望を受けるという形で支援できる内容を明示することが望ましい。

第Ⅲ章のソニーの事例では、コニカミノルタの光学技術にソニーのエレクトロニクス技

術を組み合わせることにより、*a*シリーズにおけるミラーレス一眼レフカメラの成功を取めた。キヤノンやニコンに対抗・差別化するためには、コニカミノルタの光学技術だけでは難しいと、双方が納得できず判断したことが大きなポイントになったといえる。両社の技術者が納得するまで議論を尽くし、コニカミノルタ出身の技術者からソニーのエレクトロニクス技術を積極的に活用したいという要望が出てきたことが、両社の技術シナジーを創出する上で大切な基盤となっている。

### 3 | 開発チームの組成

製品・事業開発における統合についてシナジーを創出するには、お互いの開発に対する考え方、価値観を一致させると同時に、被買収企業のリソースを把握し、人材の交流や育成の推進も欠かせない。その際、被買収企業の強みや補完が必要な領域まで理解することが求められる。

コクヨがカムリン（インド）を買収した際、カムリンが持つブランド力や流通力を活かしつつ、コクヨグループが得意とするノートなどの紙製品・ファイル・文具製品、あるいは多くの高付加価値商品を生み出してきた開発力・デザイン力・製造技術といったノウハウを投入した。それによってコクヨがカムリンを強力に補完したことは、高い成長を遂げているインドのステーションナリー市場で事業を拡大する要因となっている。

カムリンはペンやクレヨンといった「書く文具」に、コクヨはキャンパスノートなどの「書かれる文具」に優位性がある。そこで、製品としての補完関係だけでなく、コクヨが持つ製品の開発力、デザイン力、製造技術な

どをフルに活かし、「書かれる文具」に加えて「書く文具」の開発力を強化した。これを推進するため、開発人材が交流し、両社の開発リソースがチームとなって製品開発を推進しているところが、コクヨの製品開発において特筆されるポイントである。

このように、開発における統合を推進するには、開発人材が交流して開発チームを組成し、お互いの人材育成を進めるのである。買収企業にとって、新しい製品・事業領域での買収は、人材育成「される」場となる。一方、既存の製品・事業領域で新興国における開発力を獲得するために行った買収であれば、被買収企業の人材を育成「する」場としなければならない。

相乗効果を持った開発を推進していくためには、コクヨのケースや、ソニーとコニカミノルタのカメラ開発に見られるように、確固たるチームを組成し、お互いの技術の強みを活かし、お互いの技術の強みを尊重しながら、開発を進められる信頼関係を築くことが不可欠である。

### 4 | 開発プロジェクト管理における報告体系の徹底

合併後に製品・事業開発を推進する際には、被買収企業の社長にレポートラインをまとめ、被買収企業の社長を経由して各開発プロジェクトに落とし込んでいくという方法が考えられる。また、買収企業と被買収企業の間で開発チームを組成し、各開発テーマに対して買収企業側で開発プロセスの管理を行うという方法もある。ここで必要なのは、レポートラインを定めたら、指揮命令系統はそこを必ず経由して行うことである。

ところが、多くの日本企業は、買収後、日本から開発部門の人員が訪問し、さまざまなサポートを行おうとする。その結果、レポートラインがどこであるのか、誰が事業・製品開発の責任を持っているのかがあいまいになり、非買収企業が混乱してしまうこともある。また、被買収企業の業績が悪化するなどPMIがうまくいかなくなると、買収企業の経営陣の危機感が高まり、買収企業側からさまざまな人々が関与することによって、被買収企業に混乱を招いてしまう事態にもなりやすい。

こういった混乱を避けるには、レポートラインを一度定めたら、プロセスの管理、指揮命令系統については、必ず、そこを経由する形を徹底することが必要だ。

日本企業はこれまで多くの企業買収を実施してきたが、製品・事業開発においては、買収企業と被買収企業がシナジーを創出していく際に、多くの困難を経験することが多かった。しかしながら、実現したいゴール、開発に関するプロセスなどをしっかりと理解して

おくことで、シナジーは創出できるはずである。

日本企業にとって、M&Aは成長に不可欠な手段である。M&Aを成功に導くためには、PMIの重要性はますます高まっている。買収企業にとって、既存事業だけでなく新規の製品・事業開発であっても、被買収企業とゴールを共有して、買収企業が支援できることを明確にすれば、PMIを成功に導くことが可能となる。

#### 注

遺伝子のエクソン領域のみを濃縮して解析することにより、エクソン上の変異を効率的に検出する手法。エクソンは遺伝子の中でタンパク質に翻訳される領域であることから機能的に重要で、遺伝性疾患の多くがエクソン領域の変異により引き起こされると推定されている

#### 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