

新興国PMIの要諦

日本企業は国内市場が停滞する中、成長戦略を海外に描いており、日本企業による海外企業、特に新興国企業のM&Aが活発化している。M&Aによる成果を実現するためには、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からなる「PMIプロセス」の成功が鍵を握るが、新興国においては、特有の問題に対応していくことが肝要である。

I. 新興国M&A

新興国でのM&Aは、先進国で豊富な実績を持つ企業であっても、その経験やノウハウを活かしきれないことが多い。なぜならば、①新興国ならではのントリーリスクの影響が大きい、②現地市場への理解度が十分に醸成されていない、③現地企業における意思決定プロセスの透明性が低い、④現地企業における会計・業務ルールの多くが不明確である等の問題に対処することが不可避であるからだ。

M&Aは、その成果を高めるために、買収後にどのような相乗効果(シナジー)が創出できるかを明確にし、そこに至るまでの課題を事前に洗い出す必要がある。何よりも、買収企業と被買収企業の戦略や業務における円滑な統合は必須条件であり、それを如何に進めていくかという「PMI^{*1}プロセス」が極めて重要となる。とりわけ新興国M&Aにおいては、新興国特有の諸問題があるだけに、PMIプロセスの持つ意味合いは、さらに増してくる。

II. PMIプロセス

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の3ステップに分かれる。(図表1)

このプロセス自体は先進国と違いはないが、それぞれのプロセスにおいては、先述した特有の問題を加味し、実施することが重要である。

①戦略統合プロセス

最初の戦略統合プロセスでは、被買収企業の経営陣が、グローバル成長戦略に対して十分納得していることが必要である。そのためには、買収企業は、そこで掲げた高い成長率を実現するために、どのような経営資源(リソース)を活用し、どのような顧客へ自社の価値を提供するのかといった点を明確にしつつ、早期に合意形成することが重要である。

②業務統合プロセス

前プロセスで決定された戦略を如何に実現するか。業務統合プロセスでは、企業活動を構成する1つ1つの業務に戦略を落とし込んでいく。そして、被買収企業の日常の経営活動に各業務別の目標値(KPI^{*2})を設定し、目標達成に向けて実行していくことが重要である。

PMIプロセス

図表1

	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 (あるべき状態)	○被買収企業経営陣と買収企業のPMI担当者間で、「腹落ちする」戦略が定まっている	○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	○主要部門の目標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
課題	●現地経営陣の戦略に関する納得感の醸成 ●意思決定プロセスの仕組み導入	●業務ルールの明確化と各業務KPI設定 ○業務間コンフリクト(利害衝突)の調整	○達成度合いの「見える化」
	●統合推進人材の発掘と育成		
アクションプラン	○SWOT分析: 市場・競合・自社・チャネルに関する共通認識の構築 ○外部環境と自社グループ(買収、被買収企業)の強みを踏まえた納得感ある戦略検討 ○被買収企業の経営層、各機能コア人材の巻き込み ○本社からの各種支援メニューの「見える化」	○戦略実現に繋がる各業務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 ○PMOの実施: 各分科会の進捗確認と利害衝突に関する調整機能	○各種KPIの設定 進捗状況を管理するための現実的なKPIを設定 ○KPIのモニタリング KPIの目標と現状の統合状況を把握し、PDCAを着実に推進

これは、業務ルールが不明確な新興国企業の買収においては困難を伴うが、統合を進める上では避けては通れないプロセスである。

③モニタリングプロセス

戦略統合、業務統合まで進めば、戦略と一貫性がある目標値が立案されているため、次のモニタリングは比較的容易に進展できよう。モニタリングプロセスでは、各業務の統合状況が、月次目標やKPIに対してどこまで進捗しているかを確認することになる。具体的には、統合を進める専門チームがPDCA^{*3}を着実に回してチェックしていく。業務ルールを確実に被買収企業に浸透させる意味で、非常に重要なプロセスといえる。

III. 新興国PMIを成功させるための要点

上記を踏まえ、新興国PMIを成功に導くための要点として、①現地経営陣の戦略に

関する納得感の醸成、②意思決定プロセスの仕組み導入、③業務ルールの明確化と各業務KPI策定、④統合推進人材の発掘と育成があげられる。

①現地経営陣の戦略に関する納得感の醸成

具体的には、買収企業経営者自らが被買収企業の経営者に対して、グローバル成長戦略に関する理解の醸成を促すことが望ましい。自らの言葉で戦略の要点を語り、被買収企業に期待する役割を明確に伝えなければならない。また、買収企業が有する経営基盤、ノウハウなどを最大限に活用することで、被買収企業がストレッチングな成長シナリオを実現するためのサポートができることを示すことも重要である。

その際には、SWOT分析^{*4}などにより、買収・被買収企業を合わせたグループ全体の強み、弱みを棚卸しすることが重要である。その上で、双方の経営陣が今後起こりうる非連続な市場環境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を検討することが求められる。戦略検討にあたっては、バランス・

*1.PMI:
Post Merger Integration
の略。
M&A(企業の合併・買収)成立後の統合プロセスのこと

*2.KPI:
Key Performance Indicator
の略。
重要業績評価指標

*3.PDCA:
Plan(計画)、Do(実行)、
Check(測定・評価)、
Action(対策・改善)

*4.戦略計画ツールの一つ。
Strengths(強み)、
Weaknesses(弱み)、
Opportunities(機会)、
Threats(脅威)の略

コンサルティング
青嶋 稔
パートナー
事業本部



スコアカード^{*5}のようなフレームワークを用いたワークショップ形式で実施することが効果的であろう。競合より一歩先んじて市場でシェアを取るにはどのような手を打つべきか。現状のコスト競争のみの環境下では、日本企業が保有する品質管理手法は有効性の高い資産として認識されないかもしれないが、成長戦略に対する共通の認識から製品仕様やデザイン等を、競合に対する差別化戦略の要素として捉え直せば、品質管理手法の持つ意味も変わってくるはずである。

②意思決定プロセスの仕組み導入

投資、商品開発等の重要案件を、経営者の属人的なスタイルで意思決定するのではなく、透明性、説得力のある方法で意思決定していくためには、まず、買収企業が被買収企業に対して、設備投資、研究開発計画などの稟議を必要とする重要案件を明示するとともに、採択するかしないかを判断する際の基準や稟議プロセスを現地経営陣と協議しながら作っていくことが重要である。また、これらの投資案件を実施する際に提供できる本社からのサポート内容を明確にすることも効果的であろう。

こうした重要案件については、経営会議、取締役会議で議論することを徹底し、意思決定プロセスを「見える化」することも重要である。

③業務ルールの明確化と各業務のKPI設定

業務統合プロセスでは、現状業務を棚卸しして、全体の流れを把握するとともに、それらを文書化することが喫緊の課題となる。

フローチャート等に図式化した上で、各業務の生産性、効率性を明らかにし、円滑な業務推進を阻害する要因を抽出する。こうした

地道な作業によって業務ルールを作り上げていくことになる。業務ルールを明確にした段階で、生産性や効率性を高めるための目標値であるKPIを設定することが可能となる。

KPIの設定に際しても、買収企業の各業務の統合担当者が、被買収企業の責任者とともに、議論を重ねていくことが望ましい。なお、こうした統合業務を推進する人材は「チェンジ・エージェント」と呼ばれている。

④統合推進人材「チェンジ・エージェント」の発掘と育成

経営陣はもちろん、各業務機能のコア人材が統合プロセスにしっかりと入り込み、経営理念や成長戦略を自分たちの業務と照らし合わせながら理解することが大事である。実際には、こうした人材を、買収契約締結後のデューデリジェンス(DD)^{*6}の段階において、各機能におけるリーダーや現場で影響力を持っている人材の中から発掘し、PMIの各プロセスにおいて、「チェンジ・エージェント」として育成していくことが望ましい。

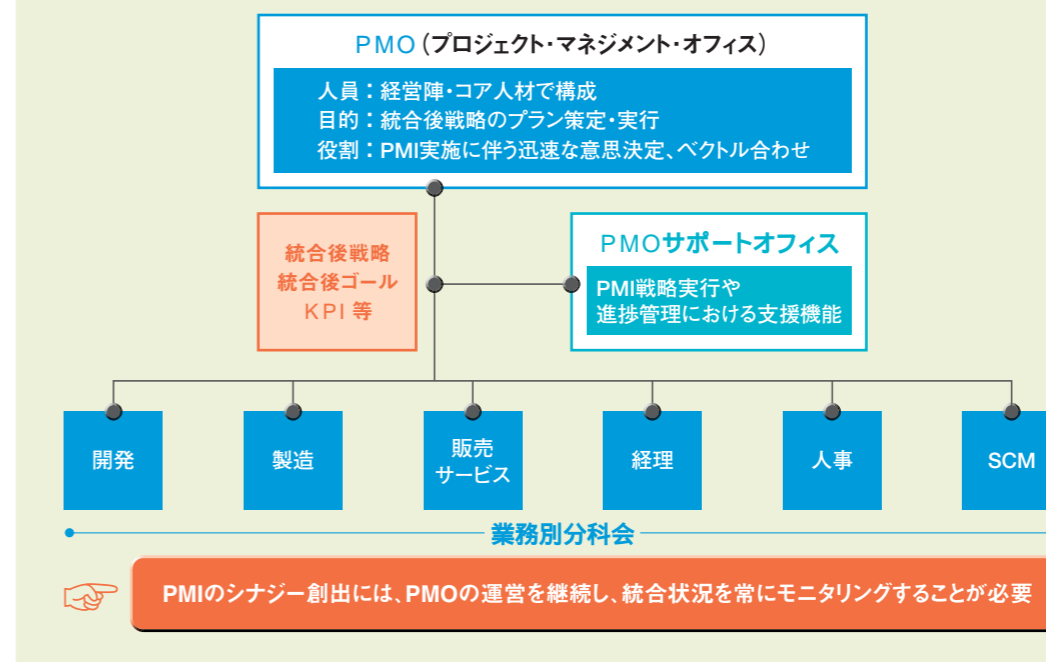
家族的経営が多い新興国では、意思決定を経営者に依存する企業が多いため、統合時に重要な役割を担う中間管理職を育てていくことは、PMIプロセス成功の重要なポイントになる。

IV. 業務間コンフリクトを解消するPMO機能の設置

戦略統合から業務統合を進めると各機能別統合プロセスの過程において、機能間の

統合後の戦略推進組織のイメージ

図表2



コンフリクト(利害衝突)が生じる。顧客への納期を追及する営業と在庫の削減を考える生産部門との間が典型例としてあげられるが、社内の各所で利害衝突は発生する。こうした利害衝突に1つ1つ対処していくだけでは十分ではなく、企業全体では業務間の整合性が取れず、結果として顧客へのサービス品質を低下させ、業績に悪影響を及ぼすことになりかねない。

PMIを進めるうえでは、統合の全体像を高い視座から見渡すことができ、戦略から業務への落とし込みを着実に推進できる組織機能が欠かせない。とりわけ、各業務機能間の利害衝突を早期に発見して調整することが不可欠である。

そうした組織機能の具体例として、PMO^{*7}を紹介したい(図表2)。これは、買収・被買収

企業の経営陣によって構成する組織体であり、PMI実施に伴う迅速な意思決定やベクトル合わせを遂行する役割を担う。統合状態は、常にモニタリングされ、各業務において利害衝突が発生した場合には、PMOが全体最適の観点から解決策を指示することになる。

また、PMOサポートオフィスは、各業務のリーダーをはじめ、経営企画部門やIT部門の代表者によって構成されることが多いが、利害衝突を早期に発見するとともに、意思決定に必要な情報を経営者に提示し、迅速な意思決定を促進する役割を担う。そして、その下には、開発、生産、販売・サービス、経理、人事、SCMなどの業務別分科会が構成される。

PMOを中心とした関係組織が連携することにより、全体最適の観点で、PMIプロセスを推進することが可能となる。

*5. 企業業績を定量的な財務業績のみでなく、多面的に定義し、それらをバランスよくマネジメントしようとする経営管理手法

*6. デューデリジェンス: Due diligenceの略。企業が他社の吸収合併(M&A)や事業再編を行うとき、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、事前に行う詳細調査のこと

*7. プロジェクト・マネジメント・オフィス

新興国PMIにおける戦略統合プロセス成功のポイント

グローバル成長戦略の実現に向け、新興国でのM&AやPMI*1を積極的に展開する日本企業が増えている。家族的経営が多く、経営者の単独かつ属人的に意思決定がなされる傾向の多い新興国企業のM&Aでは、買収・被買収企業双方における戦略の合意形成が極めて重要になる。本稿ではPMI統合プロセスの第一段階である「戦略統合プロセス」を中心にその成功の要点を論考する。

新興国M&A・PMIにおける戦略合意形成の重要性

新興国におけるM&A・PMIでは、買収・被買収企業双方が互いの成長戦略に対して合意形成を図ることが、最初に取り組むべき重要なプロセスとなる。

新興国の企業は先進国と違い、家族的経営が多く、経営者が単独かつ属人的に意思決定をする傾向が多い。すなわち、経営会議や取締役会議といった合理的なプロセスを経ることが少なく、極めて不透明と言わざるを得ないケースも多々ある。

新興国においてM&A・PMIを円滑に進めていくためには、買収・被買収企業双方は、PMIプロセスに移行する前に、現状の市場環境、今後起こり得る市場変化、それに対する相互の経営資源の充足状況

などを認識した上で、グループ会社として、どのような価値を顧客に提供し、競合企業とどのように差別化していくのかといった点について議論を尽くすことが不可避である。

戦略統合プロセス

1. 戦略統合プロセスの位置付け

PMIプロセスは、①戦略統合、②業務統合、③モニタリングの3段階に分かれる。

戦略統合プロセスは、最初の段階に位置付けられ、ここでの成否がその後のプロセスの成否をほぼ決定すると言ってもいい。買収・被買収企業双方の経営陣が、市場環境変化に対する共通の理解のもと、お互いに納得し、腹落ちできる戦略を策定することによって、後に続く「業務統合」や「モニタリング」の両プロセスを円滑に進めていくことができる。

2. 戦略統合プロセスにおける実施事項

戦略統合プロセスにおける実施事項は、①事業環境変化に対する共通認識の醸成、②被買収企業に求められる役割の明確化、③買収企業からのサポート内容の提示と継続

的支援、④戦略ワークショップによる戦略策定プロセスの構築、⑤戦略統合プロセスから業務統合プロセスへ展開するためのKPI*2設定、の5つに整理できる(図表1)。

① 事業環境変化に対する共通認識の醸成

戦略統合プロセスにおいて最も重要なことは、買収・被買収企業双方の経営陣が事業環境変化に対して共通の認識を持つことである。

例えば食品産業であれば、価格が安くなければ消費者に買ってもらえないことから、現状

では、低価格戦略のみに焦点が当たってしまうが、このような近視眼的な認識では、買収企業が有する品質管理、生産管理、グローバルマーケティングに関する能力や経験が生かされない。足元に対する的確な認識も重要であるが、統合によるシナジーを期待するのであれば、将来の環境変化に対する理解を共有することがより重要である。

具体的なケースを考えてみたい。昨今東南アジアでは、コンビニエンスストアの台頭に伴い、

戦略統合プロセス実施における実施事項

図表1

戦略統合プロセスにおける実施事項	詳細
① 事業環境変化に対する共通認識の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ● 買収・被買収企業の経営陣間で、今後起き得る市場環境変化など共通の認識を醸成する。 ● 買収・被買収企業を含めたグループ全体で、事業環境変化に対してどのような強みが生かせるのか共通の理解を得る。
② 被買収企業に求められる役割の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社戦略の中での被買収企業の位置づけと期待される役割。 ● ストレッチングな数字目標を達成するための重点商品、顧客への提供価値、そのために必要となるプロセス改革などに対する経営者の納得感醸成。
③ 買収企業からのサポート内容の提示と継続的支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合戦略を実現するために本社、地域統括会社など買収会社がどのようなサポートをできるのかを明確に提示する。
④ 戦略ワークショップによる戦略策定プロセスの構築	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体の強み、弱みを考慮し、強みを最大限に生かすことにより、業環境変化をチャンスととらえ、競合に対して差別化できる戦略の構築を行う。
⑤ 戦略統合プロセスから業務統合プロセスへ展開するためのKPI設定	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦略統合を実行へと落とし込むため、マーケティング、営業、生産、品質管理、SCM、会計、人事などの各機能のKPIを設定。

*1.PMI: Post Merger Integrationの略。
M&A(企業の合併・買収)成立後の統合プロセスのこと

*2.KPI: Key Performance Indicatorの略。
重要業績評価指標

コンサルタント
青嶋 稔



グローバル製造業
久保田 洋介



チルド物流に見られるような流通環境の変化が急速に起きており、今後は、求められる品質に対するニーズも大きく変化することが予想されている。当該エリアで地元企業を買収した企業においては、このような環境変化を、競合企業に対する差別化のチャンスと捉え、被買収企業を巻き込みながら、上記の環境変化に対応した新商品、新事業を開発していかなければならない。そのためには、買収・被買収企業が、中長期的な時間軸の中で、来るべき環境変化を理解し、双方の強み、弱みを棚卸しし、有効に活用できるようになっておくことが重要である。

②被買収企業に求められる役割の明確化

被買収企業は、グローバル成長戦略における自社の位置付けを理解することが大事になるが、その前に、買収・被買収企業の経営陣が双方の戦略を十分に理解するとともに、戦略統合に向けた相互の役割に対して確固たる合意が形成されていなければならない。

その際には、被買収企業に対する期待は何で、その期待をいかに達成していくのか、そのための重点商品は何か、目標実現に向けてどのような改革が必要になるのか、といった論点に対して具体的に検討する必要がある。検討結果については相互に共有し、さらに、経営資源をどのように活用し、どの顧客に対してどのような価値を提供するのかといった点についても擦り合わせておくことが重要である。

③買収企業からのサポート内容の提示と

継続的支援の実施

被買収企業に期待する役割を明確にしたあとは、それを実現するために、買収企業の

本社、地域統括会社が、どのようにサポートできるのかを提示することが重要である。それは、被買収企業にとって、戦略合意の建設的な議論に向けた動機付けになるだけでなく、PMIの相乗効果を高めていくための議論や取組みの契機にもなり得る。

④戦略ワークショップによる

戦略構築プロセスの共有化・可視化

戦略に合意していても、担当者が自らの業務として、具体的な内容や目標値を認識できていなければ、戦略は”絵に描いた餅”にすぎない。

立案した戦略を実現させるためには、マーケティング、営業、生産、品質管理、SCM、会計、人事などの各業務のコア人材が参画した会議体が必要になる。新興国企業では、意思決定は経営者へ依存することが多いため、各業務担当者が事業環境に対する共通認識と戦略策定の納得感を作り出すことが喫緊の課題であり、そのための「場」づくりが重要になる。NRIでは、その場のことを「戦略ワークショップ」と呼んでいる。

ワークショップでは、バランス・スコアカード^{*3}のようなフレームワークを用いて議論を進めることが望ましい。「財務業績」、「顧客」、「内部プロセス」、「組織能力」という4つの視点からの議論は、KPI策定に向けた有効な方法となるのではないだろうか。

⑤戦略統合プロセスから業務統合プロセスへ展開するためのKPI設定

戦略が統合された後は、マーケティング、営業、生産、品質管理、SCM、会計、人事などの各業務担当者が、戦略を実現する上で、どのよう

な役割を担うべきかを考え、その結果を業務レベルでのKPIに落とし込むことが重要である。これにより、統合状況のモニタリングが可能となる。こうした定量的な目標値に展開することで、次に繋がる業務統合プロセスへの展開が円滑になる。

戦略統合プロセス成功のポイント

戦略統合プロセスを着実に実行する上で特に重要になるのが、①統合前の徹底した事前準備、②統合推進人材(チェンジ・エージェント)の発掘・育成、③統合状況をモニタリングする統合推進体制づくり、の3点である。

①統合前の徹底した事前準備

戦略統合プロセスにおいて成否を左右するのは、買収・被買収企業の経営陣が納得感を醸成するまで議論を尽くし、共通の事業環境認識を持てるかどうかである。市場環境の変化に対する共通認識の醸成なしには、買収企業、被買収企業の経営陣双方が納得する戦略を策定することはできない。

そのためには、統合前の徹底した事前準備が必要となる。統合前から重要業務別にチーム編成し、被買収企業に対して期待する役割、今後発生し得る事業環境の変化、自社グループの強み、実現したい被買収企業とのシナジーを棚卸し、整理しておくことが重要である。

②統合推進人材(チェンジ・エージェント)の発掘・育成

M&A・PMIを成功させ、事業を持続的に成長させる上で重要なのが、統合戦略を理解

し、それを各業務に落とし込んでいく統合推進人材「チェンジ・エージェント」の育成である。

新興国では、こうした人材は限られていることから、案件が異なっても常に同じ人材が投入されるケースが多く、その結果、ノウハウが属人化しがちである。こうした事態を防ぐには、統合推進人材を組織的に育成していくことが必要である。例えば、買収企業側の人材であれば、重要業務の統合を推進できるコア人材と有望な若手を組み合わせることで計画的に人材育成を進めることが可能になる。

③統合状況をモニタリングする

統合推進体制づくり

戦略統合プロセスから業務統合プロセスへ進むと、各業務別の統合プロセスの過程で、業務間の意見の不一致や利害衝突が起こるようになる。各業務間のこうした利害衝突を早期に発見して調整し、統合後の成長戦略を着実に実現していくには、統合の全体状況を高い視点から見渡せ、各業務間での利害衝突を調整する組織機能が必要となる。PMIを進める上で、策定した戦略をぶれないようにしていくためにも、買収企業・被買収企業双方の経営陣で構成されたPMO^{*4}を構築し、統合プロセス全体をモニタリングすることが必要である。

N

^{*3}企業業績を定量的な財務業績のみでなく、多面的に定義し、「財務業績」、「顧客」、「内部プロセス」、「組織能力」の視点から、バランスよくマネジメントしようとする経営管理手法。

^{*4}プロジェクト・マネジメント・オフィス

日本企業の新興国PMIにおける 人材・組織の統合

クロスボーダー（国境を越えた）M&AやPMI*1を進める上で、あらゆるカテゴリーにおける現地人材の確保は喫緊の課題である。とりわけ新興国での買収の場合には、この課題への買収側企業の適切な関与、役割の拡大が求められる。新興国PMIを成功させるためには、統合プロセスそのものを人材選抜・育成の場として捉えることが大事であり、その際、「人の目利き力」「人材パイプライン」「業務テンプレート」の3点セットが必要である。

日本企業のクロスボーダーPMIの問題は人材不足

日本企業が抱えるクロスボーダーPMIの問題は、多くの場合人材不足に行き着く。いかに魅力的な統合計画を作成しても、各タスクを推進することのできる人材がいなければ統合は進まない。

現実には、経営者、次世代幹部候補、ミドルマネジメント人材、現場マネジメント人材等あらゆるカテゴリーで現地人材が不足しており、

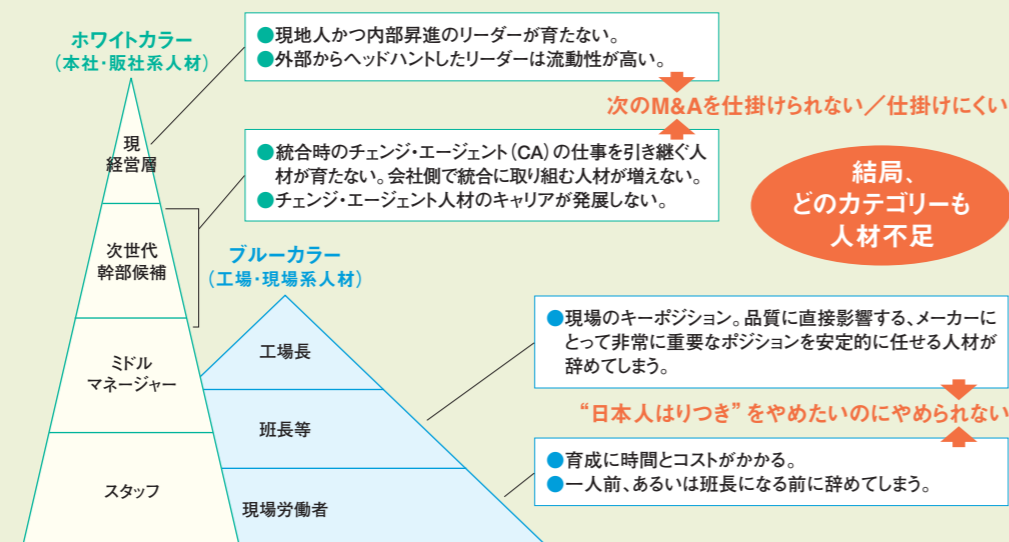
重要ポジションの現地化を安定的に進められない状況にある(図表1)。

新興国PMIにおける 買収側日本企業の役割

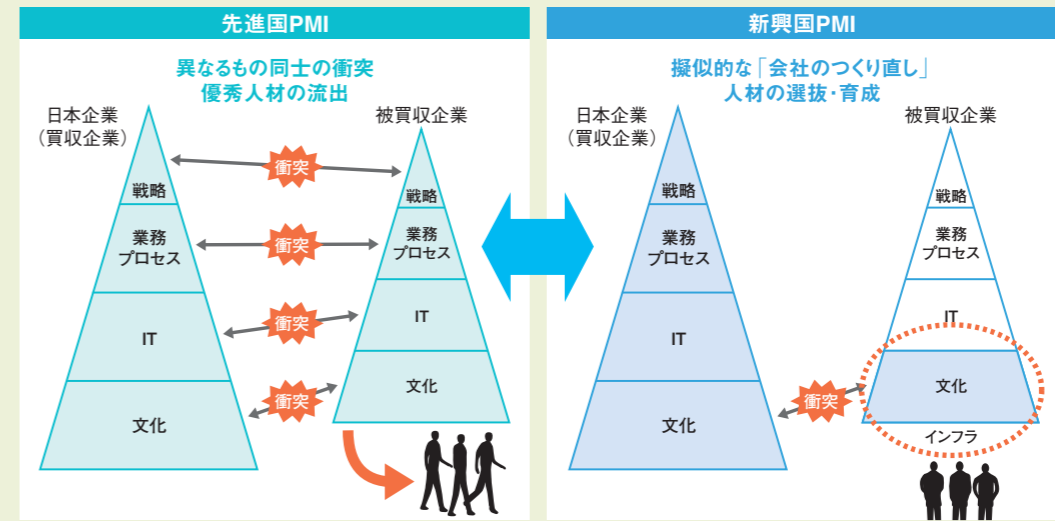
1.人材現地化が急がれる新興国PMI

日本企業は、現地人材不足の問題が先進国で発生した場合、日本人を派遣することで対応してきた。しかし、新興国ではコスト面の問題から、日本人を長期にわたって大量に派遣

図表1 人材カテゴリー別 クロスボーダーPMIの日本企業が抱える課題



図表2 先進国PMIと新興国PMIの違い



することは困難である。

そもそも新興国でのM&Aの目的であるはずのコストメリットを早期に実現させるためにも、日本人駐在社員の役割は、「日本人がいなくても経営が行われ、業務が回る」状態を創り出すことである。そのために何をすべきか。買収側日本企業（以下、買収企業）の適切な関与が求められる。

2.先進国と異なる新興国PMIの難しさ

新興国PMIでは、様々な阻害要因がある。例えば、被買収企業が同族会社である場合、適切な経営ガバナンスや戦略策定プロセス、経営管理プロセスの欠如といった問題がある。また、製造業の場合には、日本企業ほどの品質を求められてこなかったため、現場において生産技術が未熟だったり品質管理プロセスがなかったりする。多くの企業においてITシステムが未整備なことも、統合を進める上では看過できない阻害要因となる。

上記のような問題を抱えている状況では、「統合」は、既にあるものを1つにまとめればよいといった問題ではなくなる。例えばITシステムの「統合」においては、既存のシステム同士の

統合ではなく、被買収企業側でのITシステム以前の業務ルールや業務マニュアルの明文化から始めなければならない。(図表2)

3.「人の目利き」、「人材パイプライン」、 「業務テンプレート」の3点セットが必要

新興国でM&Aを行う度に、上記のように、ないものをゼロから作っていたのでは、日本人を長期にしかも大量に現地にはりつけなければならない。また、このような疑似的な会社の「つくり直し」を実施するのであれば、買収企業はメリットの実現が難しく、被買収企業においても、先が見えにくいことから人材流出の問題につながる恐れがある。

こうした事態を避けるためには、PMIのあらゆる場面を人材選抜・育成の機会として捉え、業務テンプレートという「型」を活用しながら一気に統合を進めることが望ましい。その際に必要となってくる要素が、以下に述べる「人の目利き力」「人材パイプライン」「業務テンプレート」の3点である。

(1) 人の目利き力

統合の第一歩は、買収企業の地域統括会社を中心となって、自社現地法人及び被買収

*1.PMI: Post Merger Integration の略。M&A(企業の合併・買収)成立後の統合プロセスのこと

業務革新
上級コンサルタント
松岡 佐知 部



企業から統合を進めるためのコア人材を発掘し、PMIを推進する「チェンジ・エージェント(CA)」に登用することである。その際に重要になるのは、あらゆる層の優秀人材に対する「人の目利き力」(優れた選別眼)である。

コア人材を選抜・育成するイメージを図表3に示したが、選抜にあたっての目利き人材に関しては、言語や文化を理解している現地マネージャーが担うことが望ましい。「ニワトリが先かタマゴが先か」の議論になるが、日本人だけで現地の優秀な人材を目利きするのは難しい。そのため、地域統括会社は、できるだけ早期に、信頼できる現地マネージャーの中から、目利きを担う人材を確保しておくことが重要である。

(2) 人材パイプライン

チェンジ・エージェントとして登用され統合に貢献した人材が上位ポジションに昇格し、この人材を支えていた若手が次のチェンジ・エージェントになるなど、優秀な人材が上位のポジションに順次シフトしていくような連鎖、いわゆる

「人材パイプライン」を機能させなければ、人材不足は解消されない。

そのために不可欠なのは、人と組織の融合に貢献した人材が適正に評価され、十分な昇格機会が与えられるような環境整備である。すなわち、統合会社は、チェンジ・エージェントのポジションをコア人材の5年後あるいは10年後を見据えたキャリアパス設計に組み込んだり、サクセッション・プラン^{*2}などの人事制度に連動させたりする必要がある。

また、経営人材やチェンジ・エージェントの発掘・配置から次世代幹部候補の育成までを一つのメカニズムとして機能させるためには、グローバル本社もしくは地域統括会社のレベルで、自社のグローバル人事の思想や方針を反映した一連の運用ツールをパッケージとして用意しておく必要がある。

具体的には、チェンジ・エージェント、その上位のマネジメント層、そして現地法人や地域統括会社の経営層の3階層を対象に、

① 職務定義

- ② 人材要件
 - ③ コンピテンシー (適正能力)
 - ④ 選抜ツール (面接シートやアンケート調査票等)
 - ⑤ 人事評価基準
- などを、パッケージとして作成しておくことが望ましい。

(3) 業務テンプレート

ゼロからの「つくり直し」を回避するためには、業務プロセス・ITレベルで業務フロー、業務ルール、マニュアルや標準システムといった業務テンプレートを買収企業側で予め持っていることが重要である。

M&A直後、被買収企業の人材は、これから自社がどうなるのかが見えないという不安を抱くことが多い。この状態を放置しておく、人材のモチベーション低下や流出につながってしまう。こうした事態を防ぐためにも、買収企業は、早期に、「ここは譲れないので従ってもらう」という基本方針を提示する必要がある。業務テンプレートにより、これを示すことができる。

ただし、この業務テンプレート全てを一方向的に押し付けるのではなく、被買収企業の強みや良い点も業務テンプレートの一部として新たに取り込む柔軟性が求められる。しかし、初めに買収企業から提示する業務テンプレートがなければ、何が被買収企業と買収企業の差異で、何が強みや良い点なのかを見きわめること自体に時間がかかってしまう。

こうした業務テンプレートが実際の業務で「使える」ものであり、かつ、被買収企業の従業員にとって新しい業務プロセスの内容を容易に理解できるものになっていれば、その導入プロセスを被買収企業の人材のスキル・トレーニング機会としてそのまま活用することができる。

被買収企業人材は、自社の業務プロセスとの差異の確認や、統合作業を通じて、買収側企業の業務プロセスの背景にある価値観や思想をも吸収することができ、統合を効果的に進めることができる。

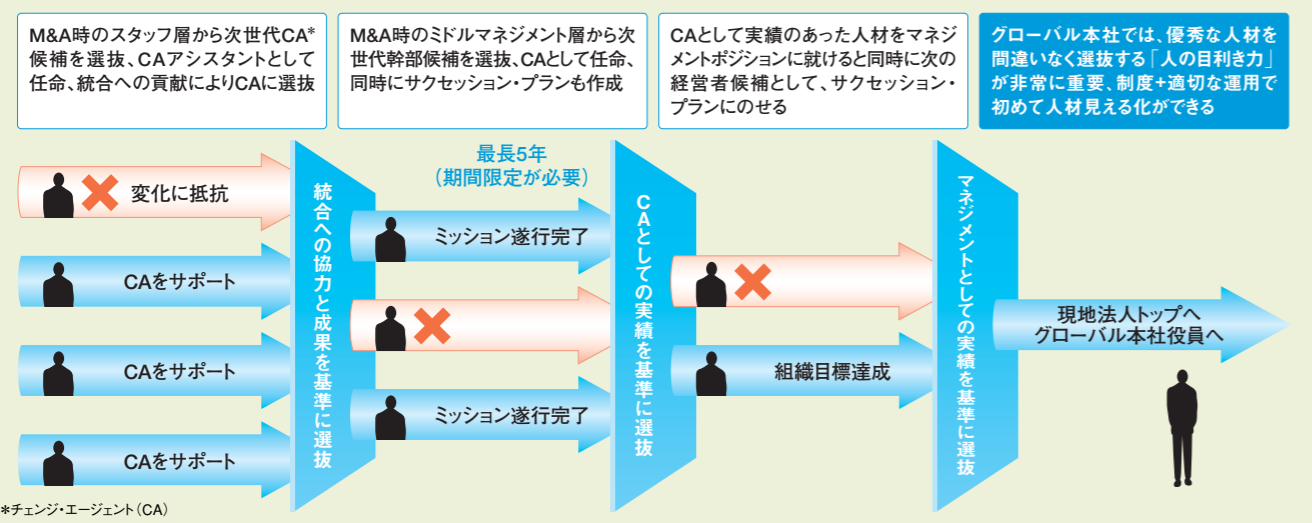
**今後の新興国PMIを
成功させるために**

以上、新興国PMIを早期に効果的に立ち上げるための人材・組織面での工夫について提案してきたが、一般的なイメージと異なり、PMIは、半年や1年といった短期の勝負ではない。シナジー創出には3年もしくは5年程度かかる。だからこそ人材の発掘と育成が重要なのである。

人材の発掘・育成にしても、業務テンプレートの作成と展開にしても、共通しているのは、買収側企業の役割の拡大である。地域統括会社を中心として、買収企業である日本企業が各国・各地域に適切に関与していくこと、新興国のコア人材のキャリアパスが地域統括会社や日本を経由することなど、グローバル本社を新興国に向かって開くこと、いわゆる「内なるグローバル化」が欠かせない。そのために、駐在員を含め日本から年間1,000人を超える人材を被買収企業に出張させ、統合に向けたグループ大での体制を補強した企業の例もある。新興国PMIでは、先進国PMIでは求められなかった、地域統括会社、グローバル本社ぐるみの改革が求められている。

M&A後のコア人材の選抜・育成イメージ

図表3



*2. 後継者育成計画

カゴメ株式会社 代表取締役社長

西 秀訓氏

マルチリージョナルの 発想での事業展開 垂直統合、グローバル 商品の3軸から 新たな需要を創造



現場力強化を優先した 業績回復

NRI 本日は、新しい中期経営計画「Next50」を中心にお話をお伺いしたいと考えていますが、まずは、これまでの3年間の振り返りから始めたいと思います。現在の中期計画については、その目標をほぼクリアされたそうですが、西さんが社長に就任された2009年は、御社にとっては非常に厳しい時期だったとお聞きしています。業績の立て直しには相当ご苦労されたのではないですか？

西 確かに2008年からはダウントレンドになっていましたが、途方に暮れることはありませんでした。と言いますのも、カゴメの歴史を振り返ってみると、これまでも幾つも波を経験しましたが、その

たびに盛り返してきました。カゴメという会社が持っているこうした再生力、危機に直面したときに一丸となって立ち向かえる力を信頼していたからだと思います。社長就任時も、このパワーを活かしていく戦略の内容や順序・優先順位を間違えなければ、想定する範囲内には戻せるとは思っていました。

NRI 具体的にどのような打ち手を取られたのですか？

西 一言で言えば「リカバリーパッケージ」です。「縮んでも利益を出せる体質」を目指して、固定費の削減や、営業の現場力強化に注力しました。

確かに、新しい戦略を練り上げ、新しい商品を出し、新しいプロモーションを展開することで売上高を伸ばしていくことは重要だと思います。ただ、その当時の我々は、野菜ジュースの

価格改定がお客様に受け入れられず、売上高が200数十億円落ち込んだ状況にありました。そこまで落ち込んだ売上げを元に戻すことは相当難しく時間もかかります。新しいものを取り入れることよりも、我々が計画してきたことを着実に、かつ的確に推進できるよう、営業の現場力を再活性化させることを優先させました。具体的には、目の前のお客様が抱える課題を解決する際に、我々の商品をどう展開できるかを考え、実践することを現場で徹底するようにしたわけです。

NRI 現場力強化を優先した背景には、どんな考え方があったのでしょうか。

西 売上を伸ばすには、新しいジャンルで商品を開発し、既存のチャンネルの中でお客様から評価されることが求められますが、我々の場合、営業の現場

力による貢献は少なかったのが実態でした。

商品のライフサイクルは4年くらいで循環し、商品の魅力度やニュース性が薄まり、減衰カーブに入ります。野菜ジュースのジャンルは、元来そのカーブが穏やかなのですが、今回は価格改定があったために、急激に落ち込んでしまったわけです。

商品力に多くを頼れない状況では、営業力に求めざるを得なかったのですが、このことをむしろ営業の現場力強化のチャンスだと捉えました。そこで、先の意識改革を進めたわけです。売上高回復の結果を見る限り、ある程度の強化は図れたと思いますが、まだまだ改革の途中段階にあります。お客様の中で我々の商品はどのような役割を果たしているのか、どうすればその

野菜ジュースの売上が大幅に落ち込んだ状態から現場力の強化により業績を回復させたカゴメ。主力商品であるトマトを核とした今後の成長戦略について、此本と足立が伺いました。

(2013年5月17日実施、敬称略)

役割を果たすことができるのかを「見える化」し、自覚しながら営業活動を展開できるようにしなければ、前進後退を繰り返すだけです。

NRI 現在、多くの企業で、現場力の強化が進められていますが、同時に、現場の最前線にトップの思いが十分に伝わらないことを悩んでいる社長さんも多くいらっしゃいます。御社では、この点をどのように克服してこられたのでしょうか。

西 カゴメという会社は、歴史的にみてもフラットな体質を持っているといえます。このような体質は維持したいと思います。組織が大きくなるにつれて意思の疎通が難しくなっているのも事実です。そう悲観しても何も変わりませんので、まずは、営業の現場の人たちと一緒に、お得意先を回って、先方のトップや担当部長に対して、カゴメはこういうことを実践していきたい、このような面でお得意様のお役にたちたい、ということを伝えています。また、社内での対話や交流にも時間を割いてきました。

NRI 現場との交流に対する感触はいかがですか。

西 社長が来ることに對して、現場の人たちが慣れてきたように感じます。確かに最初の頃は準備万端で、スケ

ジュールも分刻みでした。ある工場に行った際は、皆がラインに勢ぞろいし、プレゼンのボードを持って待っていたこともあり。最近では、話し易くなってきたのか、「適当にその辺を回ってください」といった感じで、明らかに扱いが粗雑になってきました(笑)が、良い傾向だと思っています。

NRI それだけ、社長と現場の距離感が縮まったということだと思います。ある企業の社長が「トップと現場の精神的な距離感が短いほど、現場力が高くなる」とおっしゃっていたことを思い出しました。

“棚から牡丹餅”を 現場力で最大限に活用

NRI 次に中期計画についてお話をお伺いしたいと思います。西社長も決算発表の際におっしゃっていましたが、前期の中期計画は概ね目標を達成されました。

西 2012年2月に、京都大学の研究成果^{*1}に関する報道があってから、いわばトマトブームのようなものがあって、消費水準が急激に上がりました。こうしたラッキーがあったことも追い風にして、目標を達成することができました。

*1. 京都大学の研究グループが、メタボリック症候群を改善するのに有効な脂肪の燃焼成分がトマトにあることを解明し、2012年2月10日に、米国の科学誌に掲載した

カゴメ株式会社
代表取締役社長 西 秀訓氏

このブームで、確かにお客様や世の中のトマトに対する評価が上がりましたが、このことを私はいいい意味で「棚から牡丹餅」と言ってきました。100年以上トマトに携わっている我々からするとトマトが健康にいいことは当たり前なのですが、お客様から見れば、思ってもいなかった魅力、すなわち牡丹餅だったわけです。言い換えれば、お客様が気づいていなくて、我々も十分に伝えきれていないトマトの魅力がまだまだあるということです。だから、そういった目でもう一度トマトを見てみよう、我々がやり切れなかったことを見直してみようという考え方が現場で起きています。

このブームを短期間で終わらせないよう、様々な取組みを実践してきました。結果、トマトの消費は1年以上も高い水準を維持していますし、我々も売上高を伸ばしてきました。自分たちだけではすべての変化を起こせるわけではありませんが、今回のように、自分たちに有利な変化が起きたときに、それを最大限に活用し、持続的な成長に繋げられたことは、素晴らしいことだと感じています。

棚から牡丹餅が落ちてきたとしても、それを受けとめる受け皿が必要になります。それが現場力だと思います。今回の変化を受け止め、持続的な成長に繋げることができた現場の力に、社長



として大きな手応えを感じています。

3つの軸で構成する「Next50」

NRI 決算発表時には、次期中期計画となる「Next50」も発表されました。その特徴についてお話しください。

西 今回のNext50は三次元といいますか、3つの軸で今後の戦略を整理していることが特徴です。すなわち、垂直統合軸、グローバル軸、商品軸の3つです。

垂直統合軸は、研究開発、調達、生産、マーケティング、SCM、営業、お客様対応、さらには、情報戦略といった機能をフルパッケージで持っている特徴を最大限に生かして、上手く融合させながらグローバル展開や商品開発に繋げていくことです。

グローバル軸に関しては、調達の面では既にグローバル展開を進めてきましたが、今後は、現地顧客をターゲットに、現地市場の開拓を進めていきたいと考えています。

商品軸については、生鮮品としてのトマトに加えて、一次加工品としてのトマトに注力したいと考えています。具体的には、一次加工品としてのトマトを、産業界として他の食品産業や外食産業にもっと利用してもらいたいと考えています。また、我々は、トマトの「分画」と呼んでいますが、トマトを分解して、適した用途に活用していくことも強化します。基本は食品ですが、今後は非食品分野、例えば新素材の開発などを進めていきたいと考えています。

こうした商品群を、垂直的な機能連携や、ジオグラフィックなグローバル展開の中で推進していくつもりです。

これが三次元の意図するところです。

グローバルスタンダード VS マルチリージョナル

NRI グローバル軸に関して、御社は「マルチリージョナル」という用語を意識的に使っているように見えます。そこに込められた意味を教えてください。

西 食物には様々な要素が関係します。1つは生産環境。例えば、北海道でミカンを生産できませんし、沖縄でアスパラガスを作ることはできません。地域ごとに生産環境が異なってきます。社会的な要素も小さくありません。文化や宗教の違いもそうですが、ビジネスを行うことを考えれば、言語、商習慣、法制度の違いが障壁として立ちます。それらも地域ごとに異なっており、こうした差異を理解することが大事であるという意味を込めて、我々は、マルチリージョナルと言っています。

トマトは300年程度の歴史しかありません。原産は南米ですが、メキシコに広がり、コロンブスがヨーロッパに持ち帰ったことが、ヨーロッパでのトマト文化の起源になります。それが今や、北アフリカや中東、インド、中国でも相当量消費されるようになりました。全世

界の生産量は1億5,000万トンで、世界で一番多く作られる野菜になりました。

トマトは食文化ですが、ある意味、文明的に見た方がよいかも知れません。欧米や日本のように文明が発達した地域と、文化性の強い地域とでは、トマトという食材の導入の仕方が違ってきます。インドや中国では、どのようにトマトを持ち込めばよいのか、それこそマルチリージョナルな発想で考えなければならぬのです。

NRI 世界の食品産業にはガリバー企業が君臨しますが、地域にきめ細かく適合させようとするマルチリージョナル的な発想は、日本企業の方が得意かも知れません。

西 得意だと思います。食品メーカーもそうですが、きめ細かく適合させる点で、日本のモノづくりには素晴らしい力があると思っています。今まで試していないだけで、それをこれからどんどん試していけばよいのです。

NRI 業界は異なりますが、エレクトロニクスの世界でも同じようなことが言えると思います。グローバル競争の中では苦戦を強いられている業界ですが、白物家電においては利益を出している企業もあります。なぜなら、白物家電は、地域の生活習慣にきめ細かく適合させなければ受け入れられないからです。まだまだ商品開発力で勝負できる業界

とも言えるでしょう。グローバル1ブランドで勝負せざるを得ないオーディオビジュアル(AV)とは対照的です。

西 確かにAV的なグローバルスタンダードもあれば、乾電池的なグローバルスタンダードもありますね。そして、その中間あたりに白物家電的なマルチリージョナルな展開があるわけです。それに近い構造は食品業界にもあります。例えば、インスタントラーメンなどは既にグローバルスタンダードでの競争になっているのではないのでしょうか。ビールもそうかも知れません。また、世界的な大手流通業では、欧米的な食文化を普及させようとしています。これはAV的なグローバルスタンダードと言えます。その地域の旧来の食文化にないものを新たに導入する段階では、そうした展開も成立するかも知れませんが、地域のマーケットでも売っているような食材となれば、そうはいきません。地域の食文化に適合させた新しい商品を開発していく必要があります。

新たな需要の創造 ～トマト・ディスカバリーズ～

NRI 御社は、野菜生活100シリーズをはじめ、新しい需要を創造していくことも得意です。今や、ランチタイムにサンドイッチと野菜ジュースは当たり前

の組合せになっていますが、一昔前には考えられませんでした。これも御社が創造してきた食文化と言えると思います。このように、商品軸を広げ、新たな需要を創造していく秘訣はどこにあるのですか。

西 創業当時から、もともと誰も食さなかったトマトを、商品に加工して売ってきた会社ですから、世の中にないものを広めるというDNAは染みついているかも知れませんね。フラットな組織構造がそうさせるのかも知れませんが、やりたいと言えば、たいていはチャレンジできます。その結果失敗に終わっても叱られることはありません。

NRI Next50ではカンパニー制を強化されようとしています。今回の組織変更は、カゴメ固有のフラットな組織構造と関係があるのでしょうか？

西 Next50では、4つのカンパニーと6つの本部による体制に組織を変更するのですが、このことは、カゴメグループ全体として、ハイブリッドな組織にすることを意味します。本部については、マネジメントを中核機能として運営していくグループになります。一方、カンパニー制については、全社のイノベーションを推進する原動力となることを期待しています。その舵とりはカンパニーCEOに委ねており、彼らには、守りに入らず臨機応変に進めてもらいたい

と考えています。

新しい組織体制になっても、失敗を恐れない、挑戦することに消極的にならないといった文化、雰囲気を持続したいですね。このハイブリッドの組織の中である種のマネジメントをきかせていくことが経営の役割だと認識しています。

マンチェスター・ユナイテッドからの手紙

NRI 需要開拓の観点では、御社はプロモーションにも随分と力を入れていらっしゃる。特に、マンチェスター・ユナイテッドのスポンサーになっていらっしゃる。ことへの反響は大きいのでしょうか。ところで、どのような経緯でスポンサー契約に至ったのですか？

西 ある日、突然、マンチェスター・ユナイテッド(以降、ManUtd)からボックスが送られてきました。開けてみると、そこには背番号7のユニフォームが入っていて、背番号の上には「NISHI」と私の名前がプリントしてありました。そのほかに、リーフレットと手紙がついていました。手紙は「ManUtdのスポンサーになりませんか？」との内容で、

常務執行役員 コンサルティング事業本部長
此本 臣吾

リーフレットには、既にManUtdとカゴメがコラボレーションしている絵が描かれていました。

NRI おしゃれな依頼ですね。

西 そうなのですが、それでも最初は半信半疑でした。社内で検討した結果、スポンサーを引き受けることにしました。その効果は、社員の意気高揚という形ですぐに現れました。日本人社員もそうでしたが、何よりも、オーストラリア、ポルトガル、イタリア等で展開するグループ会社の社員たちのモチベーションアップに繋がりました。ManUtdのスポンサーになれる会社で働いていることは、彼らにとってはとても誇らしいことだと思います。また、後から聞いた話なのですが、ManUtdはノミネートした企業とのみスポンサー交渉を行ったようで、日本企業で選ばれたのは異なる業界



の数社だけだったそうです。今回のスポンサー話は、我々にとっても大変名誉なことでした。

ManUtdとどういう取組みをしようかと悩みましたが、単に我々の商品のスポンサーツールとしてではなく、お互いの価値観が共有できるところで何かできないかということになりました。その結果が、東日本大震災で被災した東北地方や日本の「再生」に繋がる共同プロジェクト「リジェネレーション・チャレンジ・プロジェクト」です。ManUtdの皆さんには、3月に東北の3都市で5日間にわたってサッカースクールを開催していただきましたし、7月には横浜で行われるManUtdとJリーグのチームとの親善試合に東北地方の子供たちと保護者の250組500名を無料で招待します。

めざすべき将来像 ～定量的目標と定性的目標～

NRI Next50の実現に向け、将来的にどのような会社を目指していらっしゃいますか。

西 世界全体で人口が増えていく中で、トマトの需要はますます伸びる可能性があります。そうした中で、プレゼンスの高い会社になりたいですね。先ほどトマトの生産量は年間



コンサルティング事業推進室 上席コンサルタント
足立 興治

異なり、量に制限を加える必要はないのです。その安心感がベースにあるからこそ、「自分の親や子供や友達に安心して勧められる商品を作る」ことを行動指針とすることができていると思います。

今後、価値を高めたいテーマとして、我々は健康長寿をあげています。これまでは食べることから健康長寿を推進してきましたが、これからは、運動や休養といった面を含めて健康長寿に取り組んでいきたいと考えています。例えば、スポーツ。トマトジュースを摂取することによって運動疲労が軽減することが研究成果として明らかになっていますので、スポーツとの関係をより深めようとしています。具体的には、マラソンの藤原新さんのスポンサーになりましたし、東京マラソンではランナーの皆さんにトマトを配りました。ManUtdとのコラボレーションも、この流れの一つに位置付けられます。

人は、運動や精神的な休養があって初めてウェルネスができて、ウェルビーイングになって、健康長寿になるわけです。こうした考え方の中で、今後も新たな商品開発をはじめ様々な活動に取り組んでいくつもりです。

NRI 本日は、貴重なお話を聞かせていただき、ありがとうございました。■

1億5,000万トンと言いましたが、そのうち加工用のトマトは3,700万トン程度あります。カゴメでの実加工量は56～57万トンで、世界全体では上位10社に入るか入らないかといったポジションです。この量を早期に150万トン、10年度には200万トンにまで持っていきたいと考えています。そうすると間違いなく世界トップ3に入ります。

日本市場においても、需要創造の可能性はありますし、トマト以外の野菜についてもまだまだ伸び代は大きいと考えています。

NRI 御社の社員の方とお話すると、健康に対する使命感を強くお持ちになっているように感じます。そのことも、こうした需要創造の土台になっているのでしょうか。

西 そうですね。カゴメの商品を食する人が多くなってもネガティブな要素はほとんどありません。お酒やタバコと

新興国PMIと子会社ガバナンスへのアプローチ

グローバル展開を進める上で、新興国の子会社におけるリスクマネジメントやコンプライアンス管理面のガバナンスが課題となっている。特にM&Aの被買収企業においてその傾向は顕著である。これらの課題に対して、NRIは地域ごとに「(仮称)地域ガバナンスセンター(RGC)」を設置する等、地域事情に応じた子会社ガバナンスのあり方を提案する。

近年、日本企業による新興国への事業展開やM&Aの増加に伴い、管理すべき子会社数が増加しつつある。日本とは異なる法制度、商習慣を有することは欧米諸国と同様だが、社内外の法令遵守に対する意識の持ち方、価値観がより大きく異なる新興国においては、「守り」

の面においてもこれまでと異なる子会社ガバナンス体制を構築する必要がある。しかし、売上拡大と効率経営の両立が求められる現地法人において、内部管理体制を充実させることは容易ではなく、海外展開のスピードに内部管理体制の整備が追い付いていないのが、日本企業の実情であろう。近年、海外子会社での不祥事が、親会社にも大規模な損害をもたらすケースが散見されるようになり、改めて「守り」の管理、特にコンプライアンス面を中心とした、子会社ガバナンス強化の必要性が高まっている。

1.海外子会社における不正・不祥事の現状

海外子会社に関係する不正・不祥事は一般的には以下の7種類に区分可能である。

- ①汚職（贈収賄など）
- ②資産の不正流用（横領など）
- ③財務報告不正（改ざんなど）
- ④現地当局・政府に対する不正（不正発注など）
- ⑤インサイダー取引
- ⑥マネーロンダリング
- ⑦情報漏洩

海外子会社や海外事業で発生した不祥事の中には、新興国でのものが多い。特に、新興国での汚職は件数、企業の損失額ともに大きいことが特徴である。例えば、ナイジェリアでの汚職事件では、関係した日本企業は、2011年に米国司法省に対して約2.2億ドル（当時の為替レートで約187億円）を支払って和解したが、その後の企業イメージの低下、株価の下落、事業機会の逸失等を勘案すると、同社の損失額はさらに大きくなる。

2.汚職事件等で域外適用となる法律について

新興国で日本企業に関わる汚職事件が複数発生している背景として、新興国への事業展開の活発化に加え、米政府の姿勢の変化があげられる。米国の海外腐敗行為防止法（FCPA）は米国外の公務員に対する贈賄行為であっても摘発でき、日本企業も立件対象になる。米国FCPAに関しては、以前より法令自体は存在していたが、近年、立件対象範囲に関する法解釈が拡大し、摘発件数が増加している。実際、新興国での汚職事件に関し、日本企業が米政府から摘発される事例が起

きている。

米国以外では、英国の贈収賄禁止法、中国の海外贈賄条項も類似する法令としてあげられる。当該法令により日本企業が摘発された事例は未だ発生していないが、特に英国の贈収賄禁止法は立件対象が米国FCPAより広く、今後、日本企業に関わる摘発事例が増加する可能性がある。

このように、新興国での事業展開においては、日本と現地国の法令を遵守するのみならず、第三国の法令も意識する必要が高まっており、より徹底したリスク対策が求められる。

3.不正発生の構造的要因

米国の組織犯罪研究者のドナルド・R・クレッシーが体系化した「不正のトライアングル」は、犯罪学の古典モデルとして有名である。

クレッシーによれば、職業上の犯罪発生は、「機会」「インセンティブ／プレッシャー」「態度／正当化」の3要素が全て具備された環境にて発生する。子会社に対するガバナンスの際も、このメカニズムを正しく理解することが不可欠となる。この3つの要素を新興国における経営環境になぞらえてみたのが、図表1である。

新興国における「不正のトライアングル」

図表1

3要素	新興国における経営環境	
機会	●形式的な統制活動	●現地とのコミュニケーション不足
インセンティブ／プレッシャー	●社運を賭けた進出	●過大な成長期待
態度／正当化	●倫理規定・行動指針の形式化	●現地企業における賄賂の横行

経営コンサルティング部
上級コンサルタント
内藤 琢磨



消費サービスヘルスケア
コンサルティング部
主任コンサルタント
山下 達朗



消費サービスヘルスケア
コンサルティング部
コンサルタント
田丸 悟郎



新興国市場においては、外資企業との覇権争いは激烈を極めている。新興国では、各種商取引に関するルールが総じて整備途上であるため、自社にとって有利な仕組みを盛り込むべく、行政府に対する働きかけも活発化しており、その中では、不正が横行することも少なくない。

4. 新興国における不正リスクの高まり

日本企業における、海外、特に新興国におけるコーポレートガバナンス、コンプライアンス面での管理の必要性については、以前より強く認識され、様々な取組みが行われてきたが、近年その内容に変化が見られるようになった。

その変化の背景にある事象として、①日本企業の新興国M&Aの加速、②海外子会社や海外拠点において現地社員を十分にマネジメントできるグローバル人材の不足、③一層の経営効率化圧力による、ガバナンス・内部統制強化のための予算減少、の3点があげられる。

まず、1点目については、近年日本企業による海外企業のM&A件数が増加しており、特に東南アジアやBRICsで増加している。新興国M&Aによるマネジメント上の課題として、独自の企業文化、行動規範、ルールのもとで活動してきた被買収企業の社員たちに対して、日本水準の規程を新たに理解させ、従ってもらわなければならない。個人情報保護に対する考え方など、日本では当たり前と思われていることが新興国企業では受け入れられないケースも

あり、時には、それまでのやり方を180度変えるといった場合もある。M&Aによる海外進出においては、それぞれの企業文化やルールが異なるため、ガバナンスやコンプライアンスの徹底が容易でないことを改めて認識する必要がある。

2点目に関しては、海外展開が拡張するに伴い、多くの企業は、被買収企業や高度化する海外拠点の経営を一手に任せられる人材を確保しようとしている。経済同友会による「企業経営に関するアンケート調査」でも、約8割の日本企業が、グローバル化を推進する人材の確保・育成が課題であると答えている(図表2)。しかしながら、「事業や技術についての専門知識や経験を持つ人材はいるが、国際的なコミュニケーション力を併せ持った人材がなかなか育たない」、あるいは「その国の文化、歴史に詳しいだけではなく、国特有の商慣習や国民性に精通し、現地人材を巧みにマネジメントできる能力を持った人材が採用できない」といった悩みが多く聞かれる。

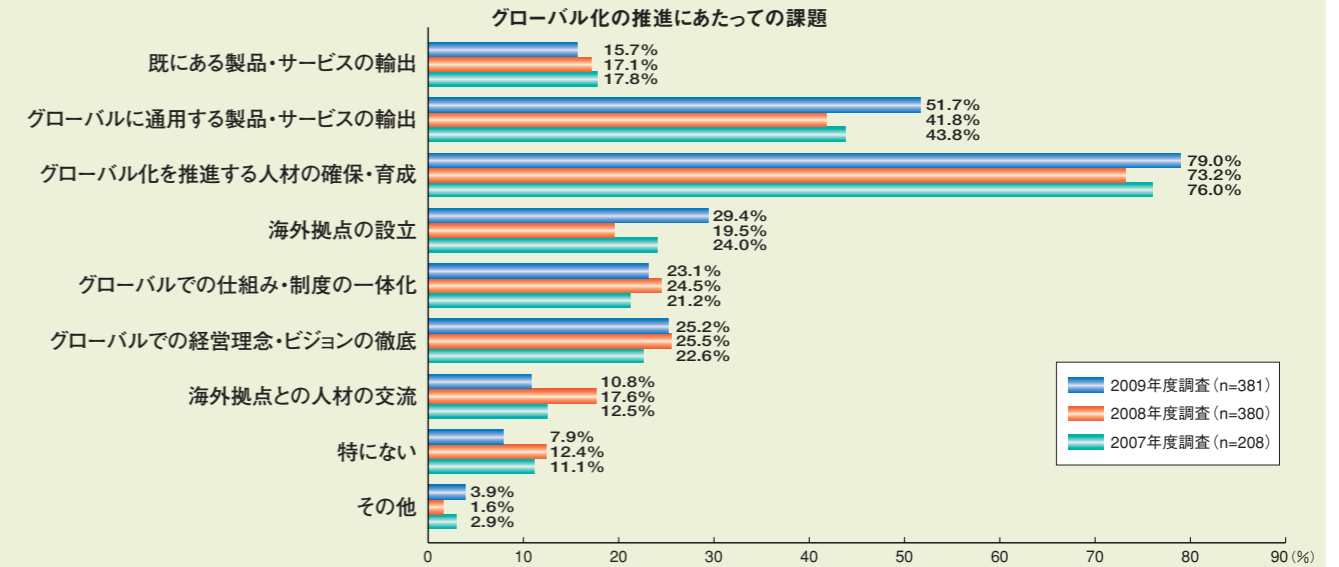
3点目に関しては、ガバナンスのさらなる強化に向けたIT武装の必要性が指摘されるが、先述したように、日本企業が内部統制の強化、リスクマネジメントに投資できる予算は近年減少傾向にあることから、各種IT基盤を整備することもままならない状況である。近年は、IT武装により、不正の見逃しをなくす環境、ひいては不正を起こしにくくする環境を整備することが可能になっているが、この点について、多くの日本企業は後手に回っている。

このように新興国における不正・不祥事が起こるリスクは年々高まっており、日本企業においても、その対応策が求められている。

グローバル化の推進にあたっての課題

図表2

Ⅱ. グローバル化への対応について Q7. グローバル化の推進にあたっての貴社の課題を重要なものから3つ以内でお答えください。



「企業経営に関するアンケート調査」の結果より 2010年8月、公益社団法人経済同友会 <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2010/100804a.html>

5. 新興国子会社のリスク管理の要諦

(1) M&Aプロセスにおける統制

これまで述べてきたように、海外子会社における不正や不祥事を撲滅し、円滑な管理運営を推進するためには、日本企業は新興国子会社に対するガバナンスの徹底、コンプライアンス強化に今一度目を向ける必要がある。

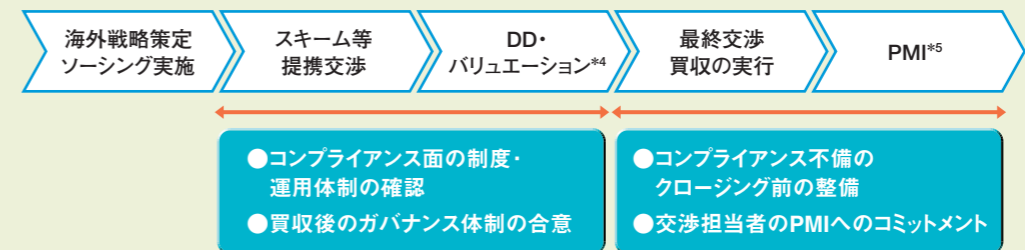
日本企業が新興国企業を買収するあるいは資本提携を締結するまでには、ソーシング*1、デューデリジェンス(DD)*2、クロージング*3と

いったプロセスがあるが、これらを実行する前段階において、ガバナンス、コンプライアンスの面に関する取決めを可能な限り詳細に詰めておくことが重要である(図表3)。

まず、ガバナンス面については買収や資本提携が実現した後の意思決定構造やレポートラインについて、被買収企業の経営陣と事前に合意しておく必要がある。具体的には、「自社からの役員は何人か」といった役員構成だけでなく、意思決定プロセス、会議体の構成、会議体における参加者と決議事項、役員の階級ごとの決裁権限に加えて適法性のチェックについても明確にしておくことが重要である。

M&Aプロセス

図表3



*1. 他社の吸収合併(M&A)において、ターゲット企業を選定し、さらにターゲット企業との交渉を行うこと。

*2. Due diligenceの略。企業がM&Aや事業再編を行うとき、あるいはプロジェクトファイナンスを実施する際、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、事前に行う詳細調査のこと。

*3. M&Aの取引において最終手続き(契約締結)が終了し、契約履行すること。

*4. 企業価値評価

*5. Post Merger Integrationの略。M&A成立後の統合プロセスのこと。

基本合意書(LOI)*6や株式譲渡契約書などM&Aに関わる文書に明記することも有効な方法である。

上記の点は、被買収企業の経営者からすると、自社の経営権がどれほどにまで統制されるのかといった忌避感に直結するため、内容次第では、交渉が破談になる可能性が高まることになる。それゆえ、買収や資本提携の交渉においては避けられがちな議論であるが、ここを曖昧にすると、買収後の統合作業(PMI)において大きな不和を生む恐れがある。

そのような致命的なリスクを避けるためには、交渉に参加した担当者自身が、M&Aの実行後に一定以上の役職を持って被買収企業に入り込み、直接PMIに関わることが重要である。買収前後のコミュニケーションに関するトラブルを極小化するだけでなく、長期的にガバナンスが機能するための基盤を構築できるからである。

また、コンプライアンスの遵守においても日本企業と新興国企業との間に意識の隔たりが存在するケースが目立つ。経理処理規程や各種労働規程など、細かいルールを1つ1つ見るときりがなく、自社にとって重要なコンプライアンス規程については、M&Aの各プロセスを実施する際に詳細に詰める必要がある。新たな規程を整備することをクロージング条項に盛り込むなどの手段も有効である。

(2) 多面的な予防・発見体制の整備

海外現地法人のコンプライアンス面の強化については、不正の発生および防止を構造的に捉え、かつ多面的な体制を整備することにより、現実的な対策を講じる必要がある。

海外現地法人における不正の防止は、

「予防統制」「発見統制」「対処」という3つのステップに分けられるが、日本のGHQ*7が、「遠隔統制」することは難しい。海外子会社がRHQ*8の管理下に置かれている場合には、コンプライアンスを含めたガバナンス機能を発揮することも可能であるが、インドのような新興国エリアにRHQを設置するケースは未だ少ない。

この問題に対するNRIの仮説は、新興国の子会社をある程度まとめた単位で統制し、そこをハブとして、各子会社でのコンプライアンス違反や不正を多面的に予防・発見していく「(仮称)地域ガバナンスセンター(RGC)*9」の設置である(図表4)。

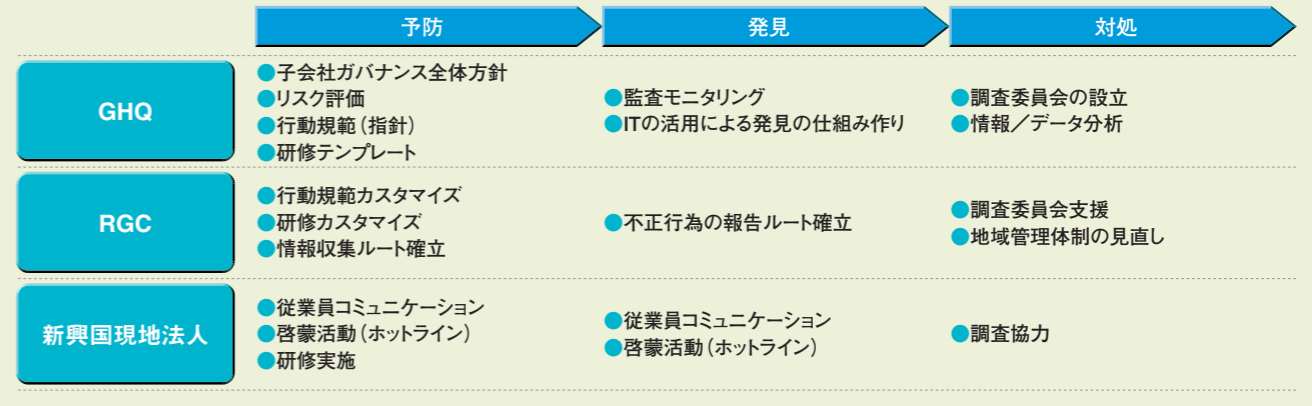
RHQが、当該エリアの地域戦略推進全般に対して責任・権限を有する組織とするなら、RGCは、当該エリアのリスク・コンプライアンスの面に関して、責任・権限を所有する組織イメージである。

ここでは、GHQは、コンプライアンスを含めた子会社ガバナンスの全体方針や行動規範、不正防止研修プログラムのテンプレートを作成し、実施状況をモニタリングする。これに関してRGCは、本社方針やテンプレートに則り、地域や各国ごとの事情を踏まえてカスタマイズを行い、傘下子会社に展開する。

予防統制を例にとって解説する。GHQは、全社不正防止計画、リスク評価の項目や指標、具体的な行動規範等を策定し、全世界共通で展開する。一方、RGCは、行動規範を徹底させるための国別研修プログラムの作成や導入時のポイントといった現地事情を配慮した予防統制マニュアルを作成する。また、リソースに制約のある各海外子会社に対して、RGCは

(仮称)地域ガバナンスセンター(RGC)

図表4



情報ハブとして機能し、情報収集ルートを確立する役割を重点的に担う。

(3) 幹部登用を含めた中長期的施策

2012年8月、日本の事務機メーカーのスペイン子会社において、売上債権の過大計上が発覚した。この件では、スペイン子会社の倉庫と本社の会計システムが連動しておらず、監視の目が届かなかったことが直接の原因とされているが、この不適切な会計処理を主導したのは、20年間、現地社長を務めていたスペイン人であったことから、人的な要因も看過できない。このことから、現地子会社のトップに対する適切な統制は不可避である。

不正・不祥事を起こさない組織を作り込むための中長期的な施策は、①現地法人幹部に対する厳格な業績評価、②海外拠点の幹部(外国籍社員)の日本本社へのローテーション、③本社コーポレート部門のグローバル化、④海外拠点における幹部登用基準の見直し、があげられる。これらを地道に積み上げていくことが必要であることは言うまでもないが、先の事件は、トップマネジメントの任用に関するより厳しい統制を仕組み化する必要性を如実に示す結果となった。

現地トップマネジメントが主導する不正を完全に予防することは難しいが、具体的な方法

として、例えば、新興国のCEOとCFOに対しては、任期更新時点でコンプライアンス面も含めたチェックを受けることを義務化することが考えられる。

また、社員の倫理観に係る行動に関する行動観察データベースを構築して、そこでの評価を、海外拠点の幹部に登用する際の選定基準とする方法もある。

多くの日本企業にとって、新興国を含む海外への迅速な事業展開は重要であり、コンプライアンス問題に対する過剰な対策や、必要以上のガバナンス強化は、成長の足かせになりかねない。一方で、これらへの対策が不十分な場合は、経営の根幹を揺るがすような事態を招くリスクがあることも事実である。ここで取り上げた事例や方策が、適切なコンプライアンス管理、ガバナンス強化の一助となれば幸いである。N

【参考文献】
 ◎経済産業省「外国公務員贈賄規制法制に関する海外動向調査」報告書(平成23年度)
 ◎リチャード・H・ジエンティ「不正・不祥事のリスクマネジメント」
 ◎「企業経営に関するアンケート調査」の結果 2010年8月、公益社団法人経済同友会

*6. Letter Of Intent
 *7. グローバル・ヘッドクォーター(Global Headquarters): 本社組織、あるいは機能、純粋持株会社の場合は持株会社そのもの。
 *8. リージョナル・ヘッドクォーター(Regional Headquarters)の略称。複数の法人を傘下にもつ地域統括会社・組織、あるいは機能。
 *9. Regional Governance Center