

第4回 モニタリングプロセス 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PMIにおける問題点
- II 問題解決の方向性
- III 先行事例から見たモニタリングプロセスの進め方
- IV クロスボーダー PMIの課題解決に資する実効的なモニタリングの進め方

要約

- 1 日本企業のPMIにおける問題点として、①適正なKPIに落とし込めていない、②モニタリング体制・プロセスが十分でない、③取得されたKPIに対して改善アクションが回せない、④環境変化に対するモニタリングが弱い、が挙げられる。
- 2 PMIにおけるモニタリングを推進するためには、①業務担当キーパーソンを巻き込み戦略マップに落とし込む、②各業務でKPIを設定・管理する、③戦略と業務KPIのつながりを従業員レベルまで浸透させる、ことが必要である。
- 3 先行事例としてオムロンを取り上げる。買収後のモニタリングプロセスに徹底した可視化のプロセスを取り入れ、従業員レベルまで浸透を進めている。
- 4 統合後のモニタリングを進めていくには、①モニタリング体制の構築、②地域統括会社への権限委譲と業務標準化の推進、③環境変化のモニタリング、が必要である。

I 日本企業のPMIにおける問題点

買収と統合において重要なのは、買収企業、被買収企業が統合後、どのような戦略を採るかについて合意し、その実行状況を適正にモニタリングすることであるが、それには困難を伴う。

たとえば戦略を推進するには、モニタリングすべきKPI（重要業績評価指標）を妥当性のあるものに落とし込む際、何をすれば最終的な売上、利益などのKGI^注に到達できるのかについて、買収企業と被買収企業との間で議論し尽くせていないことが多い。

また、それをモニタリングする体制についても、事業・業務双方の観点からの検討が必要であるが、業務を実際に行っている各部門のキーパーソンを十分に巻き込めていないなどの問題を抱える企業は少なくない。そして何よりも、把握されたKPIから改善のアクションを落とし込めないために、労力をかけて数字を集めるにとどまり、改善活動につながらないケースが多い。

こうした状況に鑑み、日本企業のPMI（Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス）におけるモニタリングプロセスの問題点を、①適正なKPIに落とし込めていない、②モニタリング体制・プロセスが十分でない、③取得されたKPIに対して改善アクションが回せない、④環境変化に対するモニタリングが弱い、と分けて述べていく。

1 | 適正なKPIに落とし込めていない

統合後、目指すべき財務目標値を設定しても、そのために何をしたらいいのかを具体化し、その内容を適正なKPIに落とし込むこと

は難しい。ましてや、被買収企業が買収企業と戦略で合意に至ることは、さらに難しい。

戦略を実現するために、何が大事なプロセス指標になるのかを明確にする段階に至っていないケースが多い。KGIはあるもののモニタリングすべきKPIが適正ではなく、適正ではないプロセス指標を追い求めている場合、データの取得が大きな手間ともなり、被買収企業にとって意味のない管理をされていることに不満を抱きかねない。

適正なKPIを絞り込めずに、数多くの指標をモニタリングし、モニタリングそのものに疲れてしまうこともある。この場合は、モニタリング自体が目的になってしまい、その結果、何をすべきなのかまでの思考に至らない。

このようなケースは決してレアケースではなく、被買収企業には管理されることへの疲労感のみが蓄積されてしまうこともある。

2 | モニタリング体制・プロセスが十分でない

戦略に対する合意は買収企業と被買収企業との間で行っているが、モニタリングに際してプロセス指標設定についての合意をトップマネジメント間で行うだけでは意味がない。なぜならば、業務そのものは、生産、販売、サービスの各現場で行われているからであり、そうした業務が実際に行われている現場にまで浸透しなければ実効性は乏しくなる。

そのため、業務を行っている各部門のキーパーソンが戦略目標から、それを達成するためのKPIなどの落とし込みまで、作成プロセスにかかわる必要がある。モニタリング体制は事業面・機能面双方から検討するべきものだが、実際には各部門のキーパーソンなどを

十分に巻き込めていないなどの問題が指摘されている。

特に海外企業の買収、統合では、担当事業部門が事業責任を有するものの、間接業務やガバナンスといった観点から、コーポレート部門のモニタリングが必要になる。しかしながら、本社機能の出先として地域統括会社のみが実施する場合には、それらの機能を十分にモニタリングできていない場合もある。事業部門が何をモニタリングし、本社の出先としての地域統括会社が何をモニタリングするかをルールとして落とし込んでいないために、モニタリングプロセス自体が曖昧になっているケースも多数見受けられる。

また、達成したい戦略とそれを実現するために各部門がどのような業務を推進していくべきかを明確に整理し、具体的なKPIにまで落とし込めていたとしても、それらを従業員レベルまで浸透させることは難しい。そのため、地に足の着いたモニタリングができないといったケースも見受けられる。

3 | 取得されたKPIに対して 改善アクションが回せない

取得されたKPIから改善アクションが回らないことも多い。PMIにおいては、被買収企業と買収企業がともに進めていくため、単一企業でのKPIのモニタリングよりも複雑さが増す上に、モニタリングの結果から部門間を横断するような改善活動を検討する際にも、改善活動に対するコンセンサスを取ることがさらに難しくなる。その結果、最適なフィードバックがされず、KPIが表面的になってしまう。

分かりやすい例としてはSCM（Supply Chain Management：供給網整理）やROIC

（Return on Invested Capital：投下資本利益率）に関するKPIが挙げられる。SCMにおいては、営業部門はリードタイムを短く、注文に対する充足率を上げたいと考え、生産部門は在庫を減らしたいと考えている。全社のKPIを設定する際には、部門間のコンフリクトを調整し、全体最適を考えるものだが、部門間の調整ができず、結果として個別最適化されたKPIになるケースもある。

また、ROICを上げるためには投下資本回転率を上げるとともに売上高利益率を上げるため、販売管理費や原価の引き下げ、運転資本回転率や固定資産回転率の改善など、部門をまたがった活動につなげていく必要がある。しかしながら、部門をまたがった活動を調整することは至難の業であるため、適切なKPIが決まらないことも少なくない。

海外企業を買収する場合は、部門間の壁が高く、部門を超えて一つの目標を定めることはさらに難しくなる。海外企業では、職務経歴書が明確であるが故に、自分の責任範囲以上のことは行わないためである。三遊間のゴロをサードもショートも拾いに行かないのが常であり、この部門の間にこぼれる問題点を拾うことは想像以上に難しいのである。

4 | 環境変化に対する モニタリングが弱い

デジタル化に伴い、製造業を取り巻く市場環境は大きく変化している。その影響は、家電、精密機器、重電などさまざまな業界に広がっている。たとえば、自動車業界での所有から利用の進展など、破壊的変化が巻き起きている。このように市場環境の変化が起きる昨今とあっては、買収前に想定した市場環

境に基づく成長戦略を推進していくことは、前提から大きく崩れることになりかねない。従って、モニタリングはPMIに伴うKGIや、それを実現するためのKPIのモニタリングにとどまらず、市場環境の変化に対するモニタリングを行うことが必要である。ところが日本企業には、経営陣の意思決定へと導くための明確なモニタリングの仕組みに落とし込めていないことが多い。そのため、PMIを推進している担当者は市場環境の変化を体感しているが、企業としてその変化に基づく意思決定につながらない。

II 問題解決の方向性

第I章で掲げた問題点を踏まえ、PMIにおけるモニタリングを推進するためには、①業務担当キーパーソンを巻き込み戦略マップに落とし込む、②各業務でKPIを設定・管理する、③戦略と業務KPIのつながりを従業員レベルまで浸透させる、ことが必要である。

1 | 業務担当キーパーソンを巻き込み戦略マップに落とし込む

モニタリングプロセスを成功させるためには、各事業部門、業務部門の担当キーパーソンを巻き込み、戦略マップを作成することがポイントとなる。戦略を実現するために、各事業部門、業務部門がどのような方向性で推進するかを戦略マップとして可視化する。戦略マップは、各事業部門、業務部門が同じ方向性の下、それぞれが担うべき役割を捉え、着実に進めていく上での大事な道標となる。

戦略マップを作成する際には、各事業部門、業務部門がどのような目標値を定め、戦

略の実現にどのように寄与していくのかを明確にし、戦略全体との関係性を整理する必要があるが、そのためにも、業務担当キーパーソンを巻き込むことが不可欠なのである。

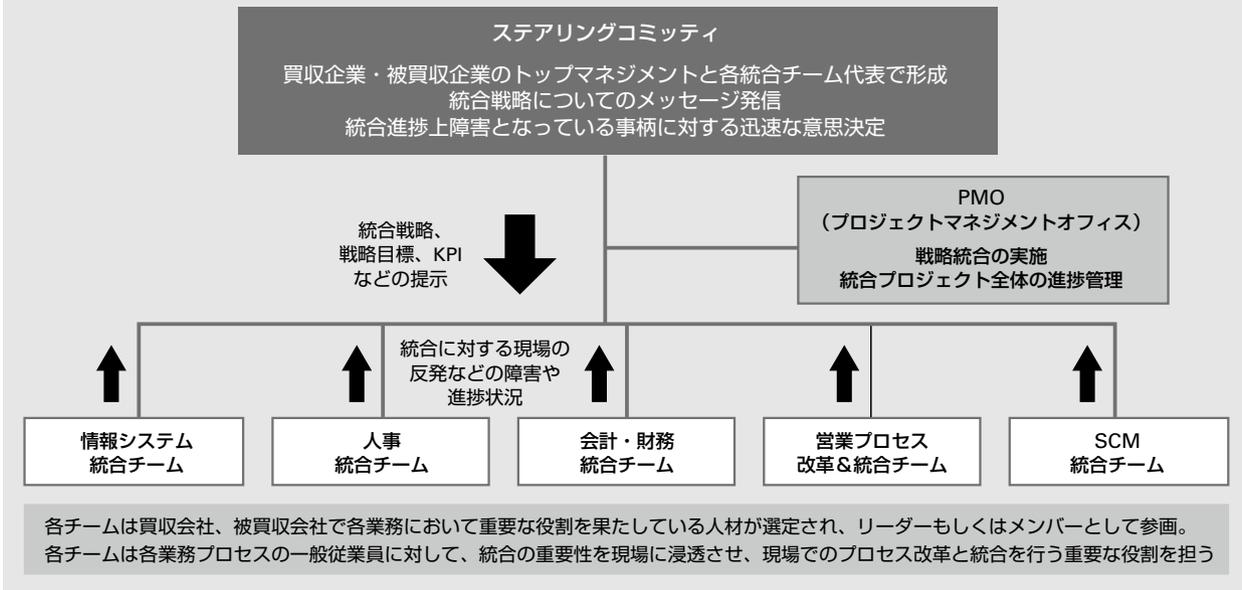
2 | 各業務でKPIを設定・管理する

前述の通り、業務品質は、生産性・効率性などの点からKPIに落とし込むことが求められる。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することになるが、進捗状況については、PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）と各業務の統合チームで管理する（図1）。

KPIが未達成の場合には、各業務別統合チームがその原因を究明し、どのように改善して統合を進めていけばよいのかを検討する。業務別統合チームでは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げて意思決定を求める。意思決定事項とは、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であるが、これによりステアリングコミッティは迅速に意思決定を下せるようになる。すなわち、PMOと各業務別統合チームとステアリングコミッティが連携し、「KPIの進捗状況の可視化」「意思決定事項の抽出」を経て「ステアリングコミッティが迅速に意思決定する」というPDCAを回しているのである。

もし市場環境が、戦略の前提と異なる変化を見せた場合には、戦略の妥当性を買収企業・被買収企業の経営陣で再確認するとともに、各業務の統合推進人材にKPIの再設定を促すことで、あらためて市場環境の変化に対する意思決定の可視化と、統合の達成度合い

図1 統合状況をモニタリングできる統合推進体制



の可視化を進める。

3 | 戦略と業務KPIのつながりを 従業員レベルまで浸透させる

統合推進体制を整えた上で、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。とりわけ、買収を経て統合した会社では、各業務部門で何をすべきなのかを検討する際にも、戦略マップを用いつつ、従業員レベルまで浸透させていくことが必要だ。

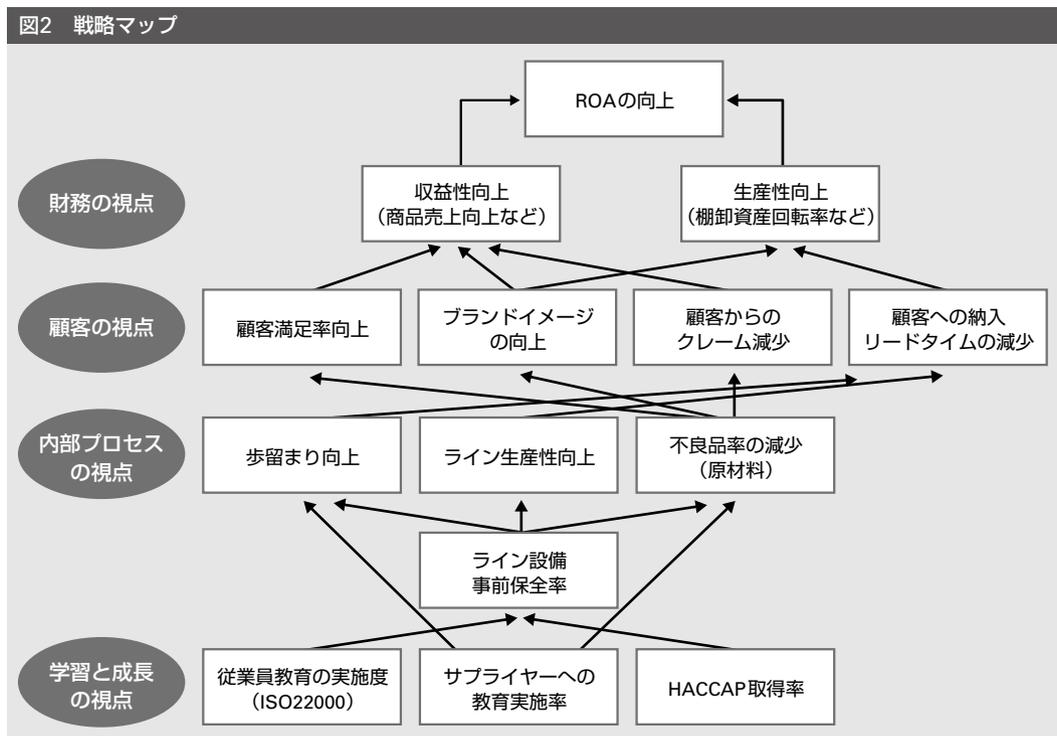
被買収企業に戦略を浸透させるには、各業務部門が同じ方向を向いて動かなければならない。間接業務など、買収企業の地域統括会社支援できることも多い。たとえば、間接機能であればシェアードサービス会社を実施することもあるだろう。SCMの在庫機能、たとえば倉庫、物流機能であれば、地域統括会社で担当できることもある。そのため、コーポレート部門の出先としての地域統括会社

が、業務統合においてどのような役割を果たすのかを明確にし、戦略と業務KPIのつながりを従業員レベルまで理解させるのである。

具体的には、人事、経理、SCMなど統括会社の各業務部門トップのリーダーシップの下、被買収企業の各業務機能責任者、業務担当の間で人材交流を行うことで、業務プロセスにおける相互理解を進めつつ、標準化領域や目指すべき業務レベル、KPIに関する議論を深め、地域統括会社内での経験やベストプラクティスを共有し、それに基づいた教育を行うことが望ましい。

被買収企業との業務連携では、日本企業は自らの業務をグローバル標準として定める傾向にあり、欧米企業の100日プランのように、トップダウンで短期間に落とし込むことは得意ではない。しかしながら、被買収企業のもともとの業務をそのままにしておくことは、ガバナンス上、中身が見えなくなるばかりか、非効率的な部分が残ってしまう。その

図2 戦略マップ



ため、被買収企業と戦略に関する議論をしっかりと行った上で、方向性の共有を行い、それを前提とした上で地域統括会社にリーダーシップを持たせ、各業務人材の交流と育成を行っていくのである。その際には、それぞれの業務部門のキーパーソンが何をすべきかを自らが考え、実行に落とし込んでいかなければならない（図2）。

Ⅲ 先行事例から見たモニタリングプロセスの進め方

先行事例として、オムロンの取り組みを紹介する。オムロンは、買収後のモニタリングプロセスにおける可視化を徹底し、従業員レベルまで浸透を進めていることが特徴である。

1 | オムロン買収の経緯

オムロンは、企業理念を基に「事業を通じ

た社会的課題の解決」による持続可能な社会の実現に貢献する中で、重点事業領域の一つであるIAB（インダストリアルオートメーションビジネス）カンパニーにおいて、買収による事業強化を手がけている。

2015年8月、制御機器事業におけるファクトリーオートメーション技術の開発と販売能力強化の一環として、米国のモーション制御機器メーカーであるデルタタウデータシステムズ（デルタタウ）の株式を100%取得し、同年9月、ビジョンセンサー技術やロボット制御技術に強みを持つ産業用ロボットメーカーであるアデプトテクノロジー（アデプト）を買収した。さらに17年4月には、産業用カメラメーカーであるセンテックを買収し、同年8月には産業用コードリーダーのリーディングカンパニーであるマイクロスキャンシステムズを買収した。

こうした買収は同社におけるIABカンパニーの戦略である「i-Automation」を実現するためのものであり、同社の強みであるPLC（プログラマブルコントローラー）などの制御技術を活かし、さらに強化するため、3つの「i」、つまり、integrated（制御進化）、intelligent（知能化）、interactive（人と機械の新たな協調）からなるi-Automationによる製造現場での革新をしようとしているのである。こういった戦略を実行するために前述の4社を買収したが、オムロンは、それぞれの買収のPMIにおいて、①企業理念とガバナンスの説明、②戦略統合、③統合計画とモニタリング組織・プロセスの策定、を行うことにより、モニタリングを推進している。

（1） 企業理念とガバナンスの説明

オムロンは、統合後すぐに被買収企業に対して同社の企業理念とガバナンスについて説明し、戦略統合についての議論を行った上で、3年をかけて詳細な統合計画を立てている。

統合後すぐに説明を行っていることが特徴であるが、そこで同社がどのような理念で事業を推進しているか、また同社における投資の判断基準などのガバナンスを明確に提示している。

（2） 戦略統合

被買収企業に対して企業理念とガバナンスに関する理解を醸成した上で、オムロンは戦略統合を行っている。その際、被買収企業にどのようなことを期待しているのか、どのような戦略を一緒に推進したいのかを、ワークショップを開催して議論を重ね、決定している。

戦略統合に際しては、同社の制御技術や買

収したデルタタウ、アダプト、センテック、マイクロシステムズの技術を活用することにより、i-Automationをどのように推進していくかについて、被買収企業と議論を進めながら戦略の策定を行っている。具体的には、デルタタウが持つモーションコントローラ、アダプトが持つロボット技術、センテックが保有する産業用カメラ技術、マイクロシステムズが持つ産業用カードリーダーが、i-Automationの実現に貢献し、ものづくり現場の革新につながることを協議し、お互いが納得感を持てる戦略を描いている。

（3） 統合計画とモニタリング組織・プロセスの策定

被買収企業とともに3年をかけて立てた詳細な統合計画で力を入れているのがモニタリング組織とモニタリングプロセスである。この段階では、統合戦略に基づいてモニタリング計画を立て、事業部門系、間接業務部門系のメンバーで構成された組織がモニタリングを推進しつつ、PMIを進めている。次節にて、オムロンのモニタリング組織とプロセスについて詳述する。

2 | 買収におけるモニタリングプロセスを推進する組織の作り方

オムロンが実施した買収における推進組織は、事業系テーマを推進するチーム、間接業務を推進するチームで構成されている。そして、事業、間接業務両面で買収の責任者として、事業部門トップが強力にPMIを推進している。

そのうち、間接業務統合については、オムロンの地域統括会社が主体となって行ってい

る。同社には、地域統括会社としてのオムロンマネジメントセンターが米国、中国、欧州、APACにあるが、当該地域の間接業務統合に際しては、これらが主体となり推進している。たとえばデルタタウであれば、本社が米国にあるため、オムロンの米国統括会社が業務統合を推進する。また、被買収企業の海外拠点、たとえばデルタタウの韓国、中国、スイス、イギリスなどの拠点に対しては、それぞれの地域にあるオムロンの地域統括会社が統合を推進する。

このように、事業軸ではグローバルにIABカンパニーが推進するが、海外拠点における間接業務統合はオムロンAPACや中国、欧州などにある地域統括会社が連携しながら推進し、その状況をグローバルに本社所在の地域統括会社がPMIを推進できるようにKPIを使ったモニタリングを行っているのである。こういったことが可能なのは、オムロン自身が各地域にある事業会社の業務・機能を束ね、シェアードサービス化を推進し、標準化を進めているからであり、さらに、各地域統括会社にガバナンスを効かせ、標準化を進めながらモニタリングを実施する「業務プロセスオーナー」が存在しているからである。

モニタリングを推進する業務プロセスオーナーの維持に最も貢献しているのは、理念・目標の共有、戦略の共感が徹底されていることだといわれている。つまり、PMIをモニタリングするプロセスにおいては、そもそもオムロンは何のために事業をしているのかについて共通意識が醸成されていることが重要な要素となっている。そのために、業務プロセスオーナーらがKPI管理を行いながら、間接業務統合のモニタリングを推進している。

特に同社がPMIにおいても力をいれて管理しているのがROICの管理と逆ツリーによるモニタリングである。

3 | オムロンによる ROIC逆ツリーモニタリング

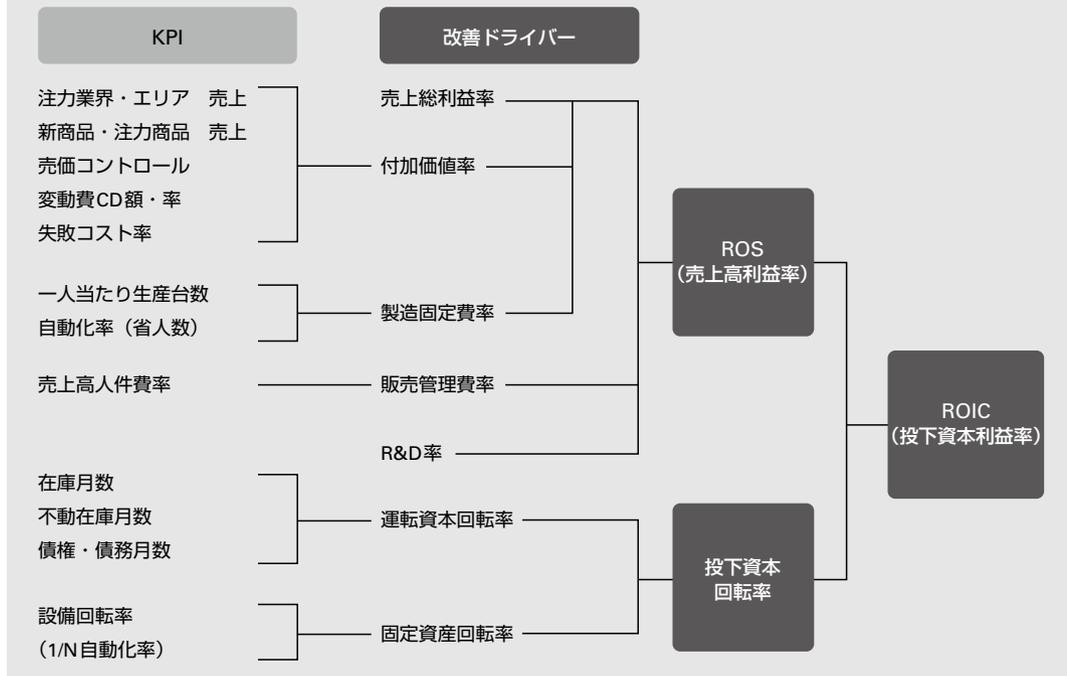
事業面でのPMIにおいて、オムロンが力を入れているのがROICの管理と逆ツリーによるモニタリングである。

同社のビジョンである「社会的価値の実現」を継続するためには、事業の持続的な成長が求められるが、各事業の規模と収益性を高めるために、ROICによる経営指標の展開を推進している。

ROICを採用した理由は、事業の収益性にかかわらず公平な評価が可能であること、さらに、分解して逆ツリーにすることにより、従業員がどのような行動を取るべきかについて、分かりやすい指標に落とし込みやすいことが挙げられる。この逆ツリーは、ROICをROS（売上高利益率）と投下資本回転率に分解し、それぞれの改善ドライバー、さらにその改善ドライバーを向上するためのKPIを明確にすることで、営業や生産現場といったそれぞれの部門の担当者がどのような取り組みを行うべきかを示すものである（図3）。

ROICではなく営業利益率だけでモニタリングを展開すると、事業によって収益力に差があるため、収益力の低い事業を早々にクローズして収益力の高い事業に移すことになりかねない。また、当該事業の従事者の士気にも影響するため、新規事業を探索・推進し、長期的に成長を続けることが難しくなる。しかし、ROICは異なる事業体の中であって、共通的に評価しやすいという特徴を持ってい

図3 ROIC逆ツリー



るため、営業利益率が低い事業でもパフォーマンスを上げることが可能となる。

また、ROICは分解しやすいという特徴もある。ROICは「ROS」と「投下資本回転率」に分解できる。さらに営業利益率は、「売上総利益率（付加価値率、製造固定費）」「販管費率」「営業利益率」「営業外損益」「当期利益率」に、投下資本回転率は、「運転資金回転率」「固定資産回転率」に分解できる。それぞれの指標から、部材標準化や海外生産比率から実効税率までKPIが設定され、それぞれの現場で目指す姿と活動を一致させることができる。

このような特徴を活かすことによって、オムロンは現場でこだわる目標指数を導き出し、経営理念であるチャレンジ精神やソーシャルニーズの創造に挑戦できると考えている。実際に各事業部門の現場では、目指す

姿、KPIをさらにブレイクダウンして、チームとしてこだわりのある指数を設定している。また、部門がそれらを独自で評価し、達成できなければ新たなプランで再度試みるといった取り組みが行われている。このように、一步一步愚直に目標達成を狙っていくサイクルを回し続けることが「逆ROIC経営」といえる。

逆ROIC経営をより浸透させるため、オムロンではROICの定性的な翻訳式を活用した「ROIC経営2.0」を2015年から開始している。翻訳式が意味するのは、「必要な経営資源(N)」を投入し、それ以上に「わたしたちのお客様への価値(V)」を上げ、その一方で「滞留している経営資源(L)」を減らすというものである。このような簡単な翻訳式により、普段は財務諸表と縁のない営業や開発部門などの担当者でも、ROIC向上の取り組み

を具体的にイメージすることができる(図4)。

また同社では、各事業部門の経理・財務の担当者が中心となり、ROIC経営2.0の浸透を推進するアンバサダーとなっている。アンバサダーが各事業部門におけるROIC経営2.0の取り組み事例を全社に分かりやすく紹介することで、現場レベルの取り組みがグローバルに深く広く根付くことにつながっている。

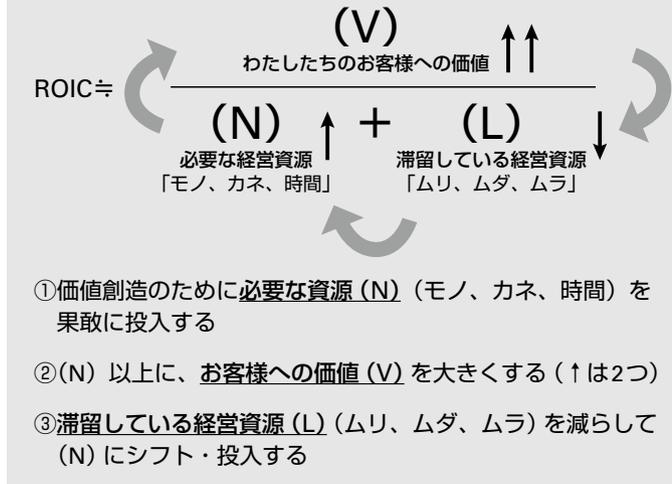
オムロンのこういった取り組みは、経理人材の事業への理解を深め、事業と伴走しながらROICを高められる人材育成につながっている。さらに、アンバサダーがいることで事業部門のROICに対する理解度を上げることとなり、戦略実行力を高めることにもつながっている。

評価指標としてROICを採用する企業は多い。しかしながらオムロンの特徴的なところは、ROICの目標値を達成するために何を行うべきかを明確にするためROIC逆ツリーを作り、それぞれの従業員の立場で何をすべきかをアンバサダーが伴走しながら教育していることである。たとえば、生産部門であれば製造コストの低減をすることにより、また営業部門であれば販売価格を上げることにより、ROICをそれぞれ高めることが可能だ。つまり、ROICを逆ツリーで理解することでそれぞれの立場で何をすべきかを理解することができ、それぞれが納得づくで戦略を推進できる。その結果として、人材の育成にもつながっていくのである。

IV クロスボーダーPMIの課題解決に資する 実効的なモニタリングの進め方

統合後のモニタリングを着実に進めるため

図4 ROIC経営2.0 ROIC翻訳式



には、①モニタリング体制の構築、②地域への権限委譲と業務標準化の推進、③環境変化のモニタリング、が必要である。

1 | モニタリング体制の構築

事業に対するモニタリングは、事業部門が行うことが求められる。しかしながら、コーポレート部門である人事、法務、経理などの間接業務機能については、コーポレートとして地域統括会社がPMIの推進を行うことが多い。第Ⅲ章で述べたオムロンでも、事業部門と地域統括会社が連携して事業・間接業務部門のモニタリングを推進している。このように、KPIのモニタリングを効果的かつ効率的に推進するための体制構築には、事業部門とコーポレート部門との連携も不可欠である。

事業については、事業部門がKPIを定めてグローバルにモニタリングを行うことになる。その際、戦略的製品の売上や利益を達成するために、ROICなどの指標を用いて、それを逆ツリーのような形で分解し、さらに、関連部門が事業の収益性を高めるためのKPI

を設定することが望ましい。

間接業務については、経理、人事、法務、情報システムといった業務を各地域で統合することが必要になるが、各地域でのシェアードサービスを展開している場合は、間接業務部門の統合を検討しなければならないケースもある。

さらに、SCMのように事業に直結している業務は、事業部門と地域統括との連携がより求められる。工場、倉庫などの物流機能が地域統括会社に入っていることも多いため、売上や利益の目標といったKGIとそれを達成するための「あるべきSCM」を設定するとともに、在庫回転率、注文充足率などのKPIをモニタリングすることになる。

海外のM&Aで、日本本社がPMIを推進することは地理的距離の関係から難しいため、地域統括会社（機能）の存在が重要になる。地域統括会社（機能）は、統合した会社のキーパーソンとの人材交流や人材育成を通じ、地域でのプロセスオーナーとしてKPIを定め、モニタリングプロセスまで落とし込む。そのためには、前述したように事業部門と地域統括会社がリーダーシップを取りながらモニタリング体制を構築し、戦略を推進するためのKPIを高めていかなければならない。

さらに、被買収企業がグローバルに事業を展開していると、そのモニタリング業務は複数の地域統括会社にまたがることになる。この場合は、事業部門と被買収企業の本社所在地を管轄する地域統括会社が主体となり、地域統括会社からは各間接業務部門のトップと中間管理職などの実務キーパーソンが参画し、戦略マップを作成する。戦略マップが出来上がったら、その指標を基にほかの海外統

括会社とともにモニタリングをしていく。もちろん、地域の業務レベルによって、KPIは同じでも目標値を変えていく。

この過程で、被買収企業の各部門責任者、実務担当のキーパーソンがPMIの体制に入ることが求められるため、地域や業務内容によってどのような人材がいるのかを事前に把握しておく必要がある。

このように、各地域のベストプラクティスを共有しながら、お互いに高め合う過程は、モニタリングの体制を強固にするための重要なプロセスである。

2 | 地域統括会社への権限委譲と業務標準化の推進

今後、日本企業によるM&Aは、国内市場よりも海外市場の方が圧倒的に多くなると考えられる（表1）。海外企業を買収する際には、地域的な事業の広がりに対応できる間接業務部門のあり方を常に考え、整理しておくことが求められる。

企業買収で本社が直接的に関与できることは限られている。もちろん、本社から多くの出張者を出し、力強くサポートした事例は数多く、それらの中には現地での事業を成功させているケースも少なくない。しかしながら、今後、企業活動がますますグローバル化すると、本社の支援だけでは難しくなるだろう。特に新興国でのM&Aの場合、業務の透明性が乏しいこともあり、買収後、ガバナンスにおける不祥事が発覚したケースも多い。つまり、本社を中心としたガバナンスでは限界に来ているといえる。そうであるならば、地域統括会社に権限を委譲し、地域統括会社がしっかりとイニシアチブを取ってPMIができる

体制を整備しておくべきではないだろうか。

地域統括会社が地域でのPMIを推進するためには、本社からの権限委譲が必要になる。本社の出先として、地域統括会社が各業務の地域でのプロセスオーナーとなるべきである。そのためには、本社に各業務のグローバルなプロセスオーナーを設置すると同時に、各地域統括会社には地域のプロセスオーナーを設置することで、事業展開の権限を地域統括会社に委譲できる。

日立製作所は、「スマートトランスフォーメーションプロジェクト」を実施して、本社の各業務部門トップがグローバルなプロセスオーナーとして財務、人財（人事）、調達など、各業務部門の構造を大幅に改革した。

そして地域統括会社にも同様のプロセスオーナーを決め、権限委譲を進めたと同時に、地域での間接業務の標準化、シェアードサー

ビス化を進めた。これは日立製作所にとって、企業の買収と統合を行う際の、また同社の業務に関するガバナンス向上のための大きな基盤となっている（図5）。

こうした現地への権限委譲は、ガバナンス上も大変重要な意味を持つ。地域統括会社における各業務のトップが責任を持ち、被買収企業の業務に対する統合を進めていくことは、各地域の業務監査を行う上でも不可欠であるからだ。

日本企業の多くはグローバル化で現地法人や拠点を立ち上げる際、業務の標準化を行ってこなかった。その状態で海外企業の買収を行うと、事業部門はグローバルにモニタリングをすることはできても、間接業務のモニタリングをすることは難しい。なぜならば、業務の標準化がされていない状態では、被買収企業に対して業務を代行してもらいにくいため

表1 日本企業の海外企業M&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・ボカパン（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
9	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	プロテクトティブ（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

である。その結果、被買収企業の業務がブックボックスになっているケースも少なくない。

業務をシェアード化することで間接人員の効率化などのメリットが期待できるが、それを推進するためには、買収企業側が地域における業務標準化を進めておくことが必要である。今後、日本企業が買収によって事業を拡大していくためにも、地域での業務標準化は不可欠である。

3 | 環境変化のモニタリング

買収後のモニタリングは、自社の活動状況だけでなく事業環境の変化を捉えておくことも必要である。

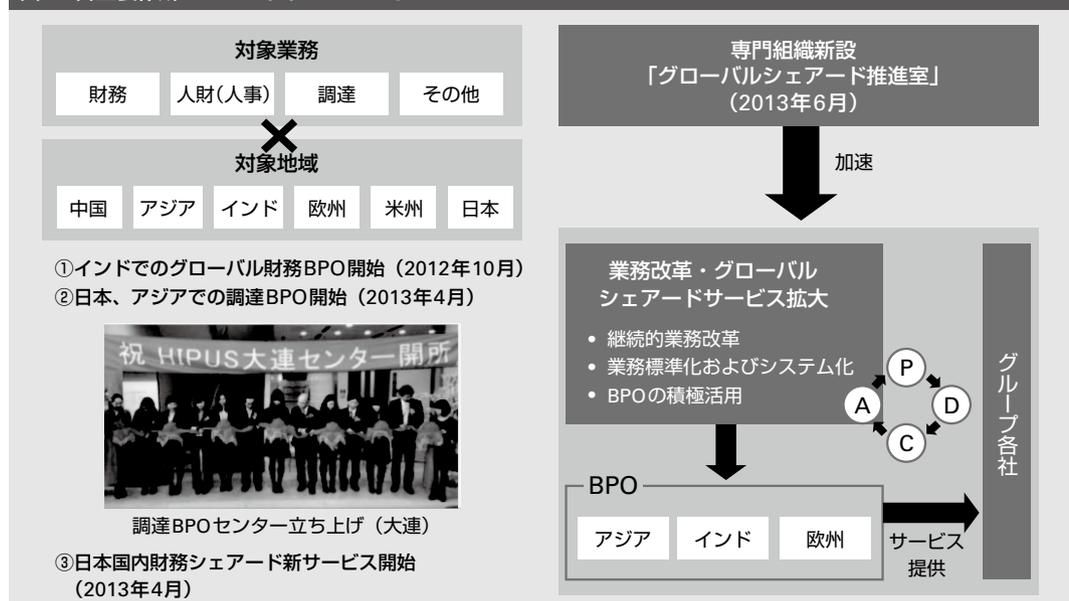
たとえば重電メーカーは、グローバルで進む昨今の再生可能エネルギーの急激な成長により、事業ポートフォリオを大きく見直さなければならなくなっている。また食品メーカーは、アジアで現地メーカーを買収しているが、その際の大きな成長戦略は、モダントレード化する現地での流通市場の変化を捉え、市場でのポジショニングを高めることであっ

た。しかしながら現段階では、インドネシアなどASEAN諸国ではいまだトラディショナルトレード、つまりパパママショップのような小型の流通店舗を中心に販売が行われている。とはいえ、新興国では政策面での変化が激しく、規制次第で流通環境は瞬時に変わる可能性がある。

そういった変化をどのように捉えていくかが大事だ。さまざまな環境に関する指標がある中で自社に影響を与える重要なものは何であるかを考え、その変化を予測し、それに対していかに対応するかということの議論を尽くしておくことが求められる。

理想をいえば、モニタリングを決定した市場に対して、その市場環境に関する指標を経営コックピットのような情報システムの仕組みで把握し、経営陣で共有することが望ましいが、デジタル情報として取得可能な市場環境情報の範囲と有意性、そこまでのIT投資が難しいのが現実だろう。その一方でマニュアル化して随時行えば、現地のキーパーソンが市場環境に関する指標の取得に忙殺される

図5 日立製作所のスマートトランスフォーメーション



という本末転倒な事態にもなりかねない。それならば事業環境に大きな影響を与え、かつ取得可能な指標に絞って、それらを定期的に集め、背後にどのような変化が起きているかを議論し、起こり得る変化に対してどう備えるかの議論をすることが重要となる。

複写機のケースで環境変化のモニタリングの進め方を見ていく。近年、複写機市場で起きていることは、インクジェットの純正品市場の拡大と、スマートフォンの急速な普及である。スマートフォンの普及は電子化を意味し、確実にドキュメントのボリュームを落としていく。また、インクジェットの純正品市場の拡大は、ボリュームの大きい顧客がエプソンなどの大手メーカーが発売する消耗品の大容量化（ビッグタンク）をきっかけに純正品の品質の良さを再認識し、ある程度の価格差であれば純正品を選び始めたのである。

こういったマーケットの変化を定量的に捉えるだけでなく、定性的なものも含めて収集・分析する必要があり、買収企業と被買収企業

が起き得る変化やさらなる変化に対してどう対応するのかを議論し、迅速に反応できるようにしておくことが求められる。

今や自社だけで成長シナリオを見いだすことは難しくなっているが、このように事業環境が複雑さを深めていく中で、買収とPMIはますます困難を極めていくことになる。のれん代の減損という大きなリスクを抱えながら、買収した企業とのシナジーを実現していくためには、PMIでのモニタリング機能を一層高め、環境変化への対応力を増すことが不可欠である。

注

Key Goal Indicator：ビジネスの最終目標を定量的に評価できる指標。売上、利益などが代表的指標として挙げられる

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