

第3回 業務プロセス統合



青嶋 稔

CONTENTS

- I 業務プロセス統合の問題点
- II 問題解決の方向性
- III 先行企業事例
- IV 業務統合を確実に成功させるポイント

要約

- 1 日本企業における海外での買収と統合は増加傾向にある。買収と統合を成功させるために、買収企業と被買収企業の業務プロセス統合は非常に重要だ。業務プロセス統合は、業務の効率化の観点からもガバナンスの観点からも重要であるが、日本企業が業務プロセス統合を推進する上ではいくつかの問題点がある。たとえば、①標準化されている業務が少ない、②業務プロセス統合をする範囲が明確ではない、③目指すゴールが明確に示されていない、④業務プロセスの標準化・統合を推進する人材が少ない、といったことがある。
- 2 問題解決の方向性として、①業務ルールの確立と意思決定プロセスの確立、②被買収企業への支援体制の明確化、③業務間コンフリクトの調整、④統合達成度合いの「可視化」、⑤業務統合を推進する人材の育成、がある。
- 3 業務統合をさまざまな苦勞をしながら推進している先行企業の事例として、パナソニックエコソリューションズ社、オムロンについて述べる。パナソニックエコソリューションズ社は、2007年から各業務のガバナンスの確立とSCM、ものづくりプロセス統合、13年からマーケティング統合を進めた。オムロンは事業系業務についてはカンパニー中心に、コーポレート系業務については、地域統括を中心に業務統合を進めている。
- 4 業務統合を確実に成功させるには、①業務統合におけるガバナンスと推進体制の構築、②地域統括による業務標準化と業務統合の推進、③現地優秀人材の巻き込みと育成、が必要となる。

I | 業務プロセス統合の問題点

日本企業の海外における企業買収・統合は増加傾向にある。買収と統合を成功させていくために、買収企業と被買収企業の業務プロセス統合は、業務の効率化の観点からもガバナンスの観点からも非常に重要だ。買収企業にとって、業務プロセスが統一されていないと異なる定義の言葉やプロセスが社内に並存する形となり、非効率であるばかりか、業務の中身が可視化されないため、ガバナンス上の問題を生じることが多いからである。

こうした中、日本企業が業務プロセス統合を推進する上では、たとえば、①標準化されている業務が少ない、②業務プロセス統合をする範囲が明確ではない、③目指すゴールが明確に示されていない、④業務プロセスの標準化・統合を推進する人材が少ない、といった問題点がある。

1 | 標準化されている業務が少ない

海外企業を買収するほとんどの場合、被買収企業の業務は職務規定書に明記されており、各業務のプロセスも同様である。これは先進国企業、新興国企業に限らず同様である。日本企業は職能給制度であることが多く、業務は個人の力量に極めて依存した形で回されるため、職務規定書が明確になっていない。その環境を当然のものとして仕事を進めてきた日本企業が海外企業を買収・統合すると、被買収企業との間で業務に対する意識や標準プロセスの必要性についての意識が全く異なってしまう。

経理のように会計基準などに準拠しなければいけない業務は別として、人事、調達、情

報システムといった業務には標準化されたルールやプロセスは存在しない。業務統合を推進する上では、日本企業が業務の標準化プロセスを持っていないことが最大の障害となる。

2 | 業務プロセス統合をする範囲が明確ではない

さらに多くの日本企業にとって問題になるのが、何を標準の業務プロセスとして統合したいかがはっきりしていないということである。統合プロセスにおいて、すべての業務を統合することは非現実的であり、被買収企業の強みが殺がれてしまうことすらある。地域性の観点からも標準化しないほうがよい業務もある。だからこそ、どの業務を標準化・統合したいかを明確にしておくことが必要となる。

しかしながら、日本企業で、標準化と統合を行うべき業務の範囲、さらにどのレベルまでの統合をしなければならないのかといったことを明示しているケースは極めて少ない。これでは、被買収企業にとっては統合プロセスの工程が見えづらく、結果として、多くの業務が統合前のままで残ってしまう。

3 | 目指すゴールが明確に示されていない

被買収企業から見た日本企業の良さとして、「日本企業はわれわれの文化を尊重してくれた」「欧米企業と違って自分たちのやり方を押し付けなかった」というコメントを耳にすることがある。このように、被買収企業の従業員のモチベーション維持も重要なテーマではある。

しかし一方で、被買収企業からは、統合プロセスに受身になりがちな日本企業への厳しいコメントもある。「どのように進めていきたいのか、統合プロセスの全体像が明確になっていない」「メリットの提示が弱く、業務統合を本当に進めてよいのか分からない」と、日本企業のリーダーシップの発揮をより強く望む声もある。このように、日本企業は相手を尊重するあまり、業務統合のゴールを明示していることは少なく、その結果、ただ時間だけが経過してしまうこともある。

業務には大別して、事業の強みに直結している開発、生産、マーケティング・販売、サービス、SCM（Supply Chain Management：供給網整理）と、コーポレート系の業務である人事、経理、情報システムの2つがあり、これらの業務について、統合後どのような姿を目指していくのか、それぞれの業務について明確なゴールを示さなければいけないが、目指す姿が描ききれていないことが多い。

4 | 業務プロセスの標準化・統合を推進する人材が少ない

海外企業を買収し、業務統合を推進する人材には高度なスキルとコミュニケーション力が要求される。各業務統合について、被買収企業の強みを理解し、議論しながら目指す姿を描き、被買収企業に入り込み、業務プロセスの標準化と統合を行い、浸透させられる人材は希少である。

特に、生産管理や品質管理など買収企業の競争力の源泉となっているプロセスにおいては、買収企業の強みを活かしたシナジーを獲得する上でも、業務プロセスの標準化を推進する人材が重要になる。しかしながら、こう

した人材が少ないのは、考え方も文化も異なる相手の組織に飛び込み、多少のコンフリクト（利害衝突）を恐れずに密なコミュニケーションをとりつつ、業務統合を推進していく資質が求められるからである。

また、このような人材は企業に存在しているものの、常に同じ人材が業務の標準化と統合を行うため、その人材に知識が蓄積され、組織としてPMI（Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス）を推進できる人材を育てられていないことも日本企業の大きな問題である。

「業務統合を実施している顔ぶれが10年前と変わらない」という海外M&A担当者の声は、海外M&Aのナレッジを、個人ではなく、組織に帰属させることの難しさを裏付けている。業務統合を推進できる人材の絶対数は急には増やせないため、限られた人数で効率よく業務統合を推進すると同時に、人材を育成することも、今後の大きな課題である。

II 問題解決の方向性

業務統合で克服すべき課題には、業務ルールと意思決定プロセスの確立、そして、そのような標準化を行う動機付けとしての被買収企業に対する支援体制、さらに標準化を推進する段階で起きるコンフリクトの調整、達成度合いの明確な把握といったことを推進する人材の育成が求められる。ここでは「業務ルールの確立と意思決定プロセスの確立」「被買収企業への支援体制の明確化」「業務間コンフリクトの調整」「統合達成度合いの『可視化』」「業務統合を推進する人材の育成」の5点について述べていく。

1 | 業務ルールの確立と 意思決定プロセスの確立

業務統合には、業務フローの現状分析と業務の可視化が必要である。業務ルールを確立するには、被買収企業での各業務の責任者やキーマンを見だし、買収企業と被買収企業とで業務別に統合チームを組成することが求められる。既に業務ルールが確立している場合はそれらの棚卸し、可視化を行う。被買収企業が新興国企業で、なおかつ業務ルールが確立していない場合であれば、製造業の生産業務でいえば現状の業務フローや工場見取り図、棚卸資産管理などに関する業務ルールを作成しなければならない。この段階で、被買収企業の業務責任者にモノと伝票を完全に一致させるという原理原則を徹底させる。

業務処理については、新興国M&A・PMIの場合、業務規定書作りと個人の持つ権限・責任を明確にすることから始めなければならない。これには仕事の進め方に対する大きな意識変革を伴う。

そのため、業務ルールは買収企業の担当者も一緒になって作成しながら、その業務を実際に推進していく現地の責任者を統合チームに参画させ、共同で推進していくといい。また、オーナー系企業を買収した場合は、意思決定プロセスがなく、経営者自身が個人で決定する家族的経営のため、社員には見えないところで意思決定がなされているケースが多い。しかし、M&Aにより買収企業の連結決算の対象となると、重要な意思決定は稟議プロセスや経営会議など、見える形で行われるプロセスを導入する。

情報システム開発や設備投資、新商品ロードマップ、マーケティングプランなど、意思

決定を伴う稟議基準や、意思決定に必要な会議体とプロセスを明確にするなど、企業としての意思決定プロセスを構築することが欠かせない。

2 | 被買収企業への支援体制の明確化

PMIで重要なのが、買収企業からの被買収企業への支援内容をあらかじめ明確化しておくことである。被買収企業にとって、M&A以前は「身内」で素早く決定できたことが、M&A後、意思決定に時間がかかるようでは、デメリットでしかない。そこで、意思決定プロセスを作ることで、買収企業からの支援が得られることが明確になっていなければならない。

たとえば今後、消費者の嗜好性が高まり、より高い品質が求められるなどの変化を見越して設備投資をする際には、買収企業のネットワークが持つ設備やTQM（総合的品質管理）などの実際の運用ノウハウなど、被買収企業が受けられる支援を示す。市場環境が全く異なる日本のノウハウではなく、買収企業のグループが全体で持っているノウハウや強みをグローバルレベルで棚卸しして、被買収企業に提供し支援する、といったことが考えられる。

支援には人材の派遣もあるが、買収企業と被買収企業の生産、マーケティング、SCMの事業部門が交流をしたり、定期的な情報交換の場を設定したりすることも有効な手段である。

3 | 業務間コンフリクトの調整

戦略統合プロセスから業務統合プロセスに進むと、業務間の意見・利害の不一致が生じ

る。これを解消しながら統合を進めていかなければ、会社がばらばらになってしまう。

たとえば、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コンフリクトが生じるものである。利害調整のための部分最適を進めていくと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が低下したり、売上・利益に悪影響を及ぼしたりする。こうしたコンフリクトを調整し、戦略を実現していくには、全体の状況を高い視点から見渡し、調整する組織機能が必要となる。

4 | 統合の達成度合いの「可視化」

業務統合を迅速に進めていくには、業務統合の目標を明示し、その目標と現状とのギャップを正しく認識して目標を数値化（KPI：重要業績評価指標）し、それをどう達成するかというPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回す。

たとえば製造工場の業務統合では、不良品率の低減は有効なKPIとなる。こうしたKPIを主要業務ごとに設定し、関係者が定期的にモニタリングする。このとき、目標とするKPIがあまりに高すぎたり、逆に容易に達成できるほど低かったりしては統合によるシナジーが最大化されないため、「精一杯努力してどうにか到達できる」ストレッチレベルに設定をする。被買収企業の実力を見極め、確実に改善しているというステップが分かるようなKPIを設定し管理するのである。

なお、被買収企業がグローバル企業の場合、KPIにおける進捗管理はグローバルで統一し、同一事業であれば地域間で比較できるようにすることが望ましい。たとえば、SCM業務であれば、在庫回転率、リードタ

イム、オーダー充足率などを横並びで見ることになるだろう。しかしながら、そのターゲットとすべき値は、地域の業務レベルの現状把握を基に、ストレッチレベルなKPIの目標値の設定を地域別にしていかなければならない。

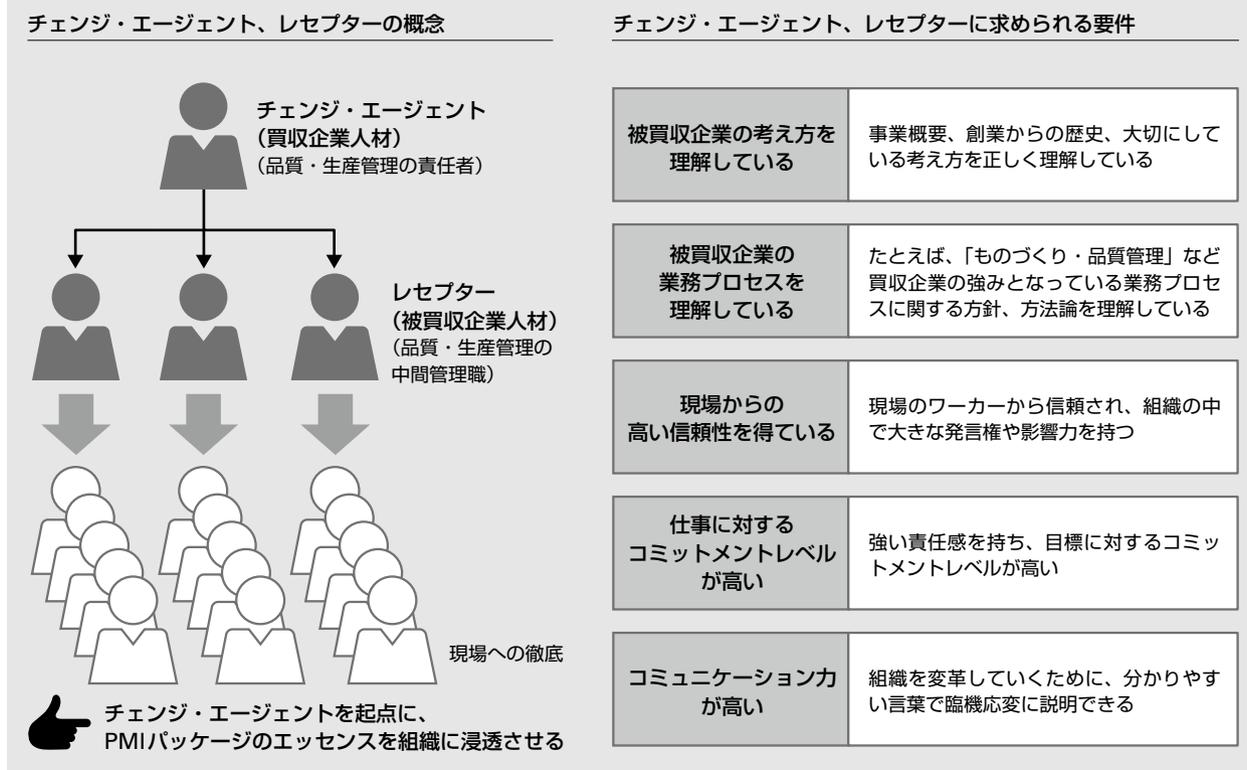
5 | 業務統合を推進する人材の育成

M&AやPMIを進めていくには、買収企業に統合推進人材が欠かせない。本シリーズではそのような人材を、「チェンジ・エージェント」と呼ぶ。そして、チェンジ・エージェントと共に、統合会社での業務統合を推進する被買収企業の人材である「レセプター」が必要とされる（図1）。

業務統合の目的は、被買収企業単独では不可能な新しい成長領域の獲得や、買収企業とのシナジーを創出することである。それは業務標準・業務ルールの確立、買収企業を持つグローバル規模でのノウハウ、財務、技術基盤の活用による効率化と成長シナリオの構築により実現される。しかしながら、企業風土と事業環境が異なる2社の統合には多くの困難が伴う。

業務統合を推進するには、マーケティング・営業、生産・品質管理、SCM、会計、人事など、主要業務別に統合推進人材であるチェンジ・エージェントを任命し、被買収企業におけるレセプターの人材発掘は、買収契約直後のデューデリジェンスの段階から進めるべきである。各主要業務にどのような人材がいるのかを業務責任者の面会時に聞き出し、現場を引っ張っていける変革者を見いだす。そして、戦略統合プロセスの段階から各業務の統合推進人材を巻き込み、業務統合をどの

図1 統合推進人材（チェンジ・エージェントとレセプター）の概念と要件



ように推進していくかについての共通認識を醸成する。その戦略を実現する上で、どのような業務改革を実行し、どのような成果を上げていくのかを目標値（KPI）に落とし込むのである。

こうした人材の育成は統合の場で推進していく。その際、前述のような各業務のグローバルレベルでの業務統合におけるノウハウ共有の仕組みを構築しておく。たとえば、生産であれば、姉妹工場制度のように日本の生産現場と現地の生産現場の管理者・担当者レベルを互いに往復・交流させ、TQMなどの品質改善活動を共に進めていくことで、人材育成の継続的な仕組みを作り上げることも有効な手段である。

Ⅲ 先行企業事例

本章では、前章までの課題を克服し、業務統合をさまざまな苦勞をしながら実現した先行企業の事例を紹介する。

1 | パナソニックエコソリューションズ社

パナソニックエコソリューションズ社（買収時はパナソニック電工）は、インドでの販売チャネル獲得を目的として、2007年、インド企業のアンカーを買収した。

アンカーは1963年設立の老舗企業で、買収当時はブランド認知度60%、参加の販売店6000社、従業員1万人以上（派遣社員含む）、売上150億円であった。配線器具、電線、ランプ、ブレーカーなどの製品をインド市場に

合った価格で製造販売しており、安定的なシェアを得ていた。この買収によりエコソリューションズ社は、販売チャネルと低コスト生産力などの事業基盤を、一気に手にすることができた。

同社のPMIプロセスは、07年から各業務のガバナンスの確立とSCM、ものづくりプロセス統合、13年からマーケティング統合を進め、さらに、19年にはブランドの統合を実現しようとしている。各業務プロセスのポイントについて述べていきたい。

(1) 各業務におけるガバナンスの確立とSCM、ものづくりプロセス統合

アンカーが抱える最大の課題は、家族経営から組織経営への転換を図ることにあった。そこで、エコソリューションズ社はアンカーの経営陣、幹部クラスの人材を受け入れることにより、日本の組織、体制、経営についての教育を施した。そして、アンカーが持っている仕組みを明文化していった。エコソリューションズ社が有する経営ノウハウを注入して、アンカーのオーナーファミリー色を徐々に薄くした。近代的なミドルマネジメント中心の経営組織に変えていくことで、アンカーをより収益力のある会社に変えることを狙ったのである。

さらに、各管理部門を組織化し、経理・財務部長については日本人が出向するものの、法務、総務、物流の部門長には現地人を登用した。現地スタッフの起用は半数をアンカーのプロパー社員、残りを社外から採用した。こうすることで、アンカーをよく知る人材とグローバル経営に精通した人材で混成チームを編成し、さらに日本から各業務別に対応組

織を配置し、日本のPMI推進人材を配置することで、各業務の統合を推進できるからである。それにあたり同社では「アンカーを他人事にしない」という全社の方針を設け、統合プロジェクトに参画するメンバー一人一人に責任感を持たせることに注力した。

統合の過程で日本、インドの各業務の担当者が何度も協議を重ね、メンバー全員が高い当事者意識を持ち、統合を推進した。たとえば、営業の販売予測を生産計画にきめ細かく反映させて無駄な在庫を減らし、欠品による機会損失を最小化する改革に取り組んだ。このような製販一体化の活動は、エコソリューションズ社にとっては当たり前であっても、アンカー社内ではうまく行えていなかった。モノの価格が年々上昇するインドでは、在庫を「財庫」と考え、まずは製造して貯めることを善としていたからである。同社では財庫を「罪庫」と認識し直してもらうように啓蒙するところから始め、この製販一体化の仕組みを導入していった。

2007年の買収以降、生産技術に関する人材投入、長期出張ベースでの頻繁な往来、最新設備の導入など、ものづくりプロセスの統合を集中的に行った。買収当時は生産設備も十分ではなかったが、日本の最新設備を導入することにより金型の精度を飛躍的に高めることに成功し、ものづくりプロセスの改善、品質の向上を実現することができた。

(2) マーケティング・販売業務の統合

2013年からはマーケティング・販売業務の統合を行った。従来のCFL電球や配線器具の事業から、LEDやソーラーなどの商品導入を行うためである。インド人の営業ミドルマ

ネジメントをディレクターに昇格させキーマンとした。さらに、商品マーケティングの部隊を組成し、営業のやり方を徹底的に変えていった。具体的にはまず、全国のキャラバンを回り、顧客の声を聞いて回った。一緒に汗をかくことにより、販売における業務について徐々に考え方を統一していったのである。

これらの基盤の上に、13年から新しいマーケティング手法を載せていった。たとえば、LED商品などの新しい製品を導入する際、プッシュ型の営業からソリューションマーケティングへと転換した。つまり、卸に商品を流すのではなく、市場を創造しながら顧客の悩みに応えていく方法に変えていったのである。また、14年からソーラーマーケティング部隊を作った。これは従来の卸への販売ではなく、ITパークに対するソーラーパネルの直接営業での導入である。こういった活動はCSRの観点からもブランド構築に大きく寄与している。

このような商材を強化していく過程では、品質のあり方について徹底的に議論をした。「Good Enough」な品質をどこに設定するかについて、現地のニーズを理解している現地人メンバーと議論をして、そこから品質をどのように高めていくかに重きをおいた。こうしたことが、市場投入しつつ市場の成長をリードしながら品質を高めていく戦略を着実に進めることにつながった。

加えて同社では、アンカー買収後のPMIにおいて、前述したソーラーマーケティングのようにCSRに対する取り組みをより強くし、社会的課題の解決を意識している。また、従業員満足度調査を行い、一つの会社として一体化した経営をより強めている。

2 | オムロン

オムロンは、企業ビジョンである社会的価値の実現を継続していくために、持続的成長を図っている。重点事業領域であるIAB（インダストリーオートメーションビジネス：制御機器事業）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の株式を100%取得。同年9月には、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ダプトテクノロジーを買収した。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、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システムズを買収した。こうした買収は、オムロンのIABカンパニーの戦略であるi-Automation!を実現するために行っている。

同社は買収後3年をかけてしっかりと成果を出す計画を立てて、推進している。買収の推進組織は、事業系テーマを推進するチームと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推進の全体責任者として事業部門トップが全体を束ね、強力でPMIを推進している。

間接業務統合については、地域統括会社が主体となって行っている。同社には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、被買収企業が存在する地域統括会社が主体となり推進している。たとえば、デルタタウは米国に本社を置く会社であるため、オムロンの米国統括会社が業務統合

を推進する。こうしたことができるのは、オムロンが各地域にある事業会社の業務を束ね、シェアードサービス化を推進する際に機能の標準化ができてきているからである。また、被買収会社の海外拠点、たとえばデルタタウであれば韓国・中国・スイス・英国などの拠点では、同社の海外地域統括会社が統合を推進する。

つまり、事業軸ではグローバルにIABカンパニーが、間接業務においてはオムロンAPAC、中国、欧州などが業務統合をそれぞれ推進し、その状況をグローバルに本社所在地の地域統括会社がモニタリングをして、PMIが推進できるようにKPIを使ったモニタリングを行っている。このように買収した会社の業務は地域統括会社が業務統合におけるガバナンスを効かせている。こういったことが可能なのは、各地域統括会社内にある業務プロセスオーナーが存在感を発揮して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しているためである。

IV 業務統合を確実に成功させるポイント

業務統合を確実に成功させるには、①業務統合におけるガバナンスと推進体制の構築、②地域統括による業務標準化と業務統合の推進、③現地優秀人材の巻き込みと育成、が必要となる。

1 | 業務統合におけるガバナンスと推進体制の構築

PMIを進める上で、戦略統合プロセスから業務統合プロセスへと着実に落とし込むためには、業務におけるガバナンスと業務統合の

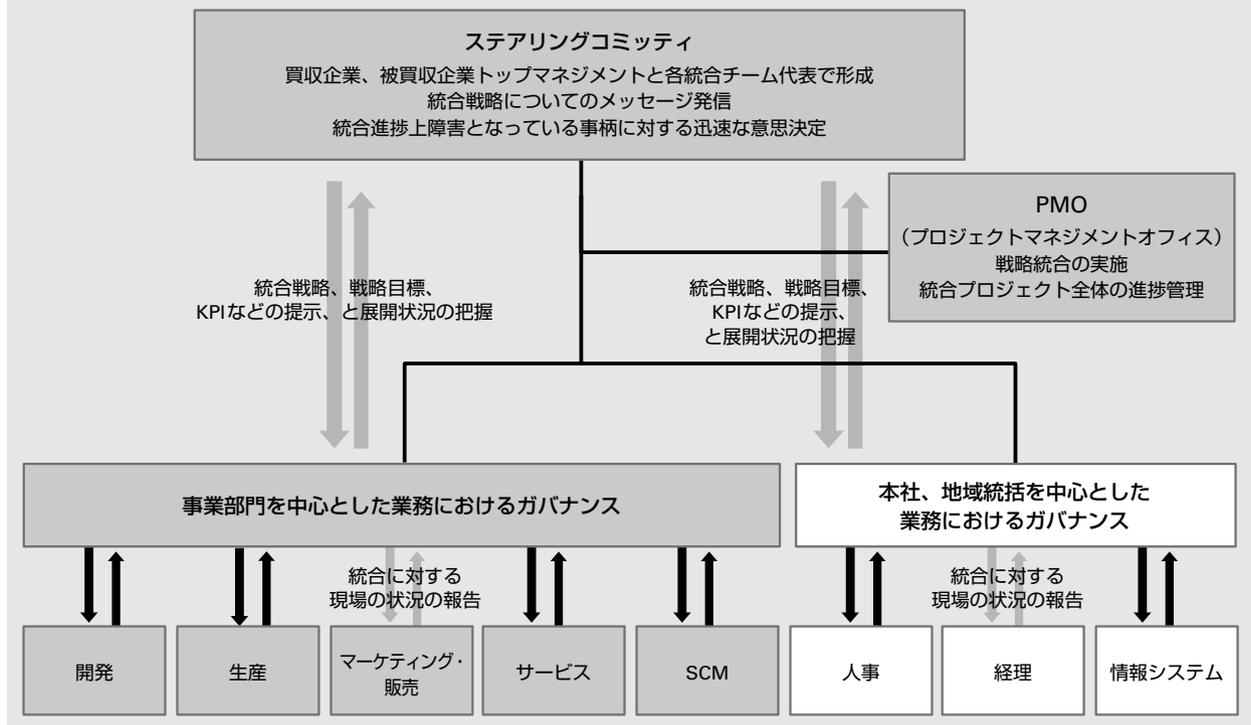
推進体制を確立しなければならない。たとえば、事業戦略面で重要な業務である開発、生産、マーケティング・販売、サービス、SCMなどについては、事業部門からのガバナンスを効かせなければならない。なぜならば、これらの業務は事業そのものであり、買収企業が競合企業を圧倒的に上回る強みを有している場合も多いからである。

これに対して、人事、経理、情報システムなどのコーポレート系業務は、本社としてのガバナンスが必要になる領域である。ガバナンスの効かせ方も業務の種類によって異なるため、事業に直結した業務とコーポレート系の業務とに分けて、ガバナンス体制と統合推進体制を作らなければならない。たとえば、開発、生産、マーケティング・販売、サービス、SCMなどの業務については、事業部門トップが統合の責任者となり、コーポレート系業務については、本社、つまりそれぞれの業務を担当している役員が、業務統合においてプロセスオーナーとして参画する。

前述したオムロンは、買収後の統合において、事業に関連が深い業務についてはカンパニー、つまり事業部門を中心に推進するガバナンス体制とし、コーポレート業務については地域統括会社を中心になって統合を推進し、ガバナンスを効かせる形とした。海外における買収と統合では、日本本社から業務担当役員がガバナンスを直接効かせることは難しく、本社の出先としての地域統括が地域性も理解した上で、各業務に対するガバナンスを効かせていくことが現実的だからである。

統合推進体制においては、戦略統合の議論を進めてきた経営陣・事業部門トップなどキーマンで構成されたステアリングコミッティ

図2 業務統合の推進体制



を構築し、PMO（Project Management Office：統括的な管理・サポートを行うチーム）が統合プロセス全体をモニタリングする。まず、経営陣で構成するステアリングコミッティを設置し、PMOが全体の進捗を管理していく。また、事業中心にガバナンスを効かせる事業系の業務と、コーポレート系業務の双方について、最終的にはステアリングコミッティで経営陣、事業部門トップがその状況を把握し、適宜、経営レベルとして意思決定を行っていく（図2）。

PMOは各業務の進捗状況に合わせ、単独では意思決定できないことや部門間でのコンフリクトをいち早く見だし、ステアリングコミッティが意思決定すべきことがあれば、経営陣、事業部門トップが意思決定できるように関連する情報を集め、意思決定を促すこ

とが求められる。

たとえば「開発・生産は高い品質を実現したいが、販売・マーケティングはとにかく低価格の商品を出してほしい」「販売は過剰在庫よりも短いリードタイムを優先するが、生産は仕掛品や製品在庫はなるべく少なくしようとする」といった業務間コンフリクトが発生した場合には、ステアリングコミッティに上申して意思決定を促す。

2 | 地域統括による業務標準化と業務統合の推進

グローバルに拠点を持つ企業の買収の場合、地域統括会社による業務統合の推進が欠かせない。特に人事、経理、情報システムなどコーポレート系間接業務においては、地域統括会社が地域事情も理解した形で、業務統

合を進める必要がある。

地域統括会社は本社と連携をして、地域での業務の標準化を推進するとともに、業務標準化における司令塔となるべきである。つまり、事業に関連性の高い業務統合の推進は事業部門を中心に行われるが、コーポレート業務における業務統合の推進は、地域統括会社を中心となる。

業務統合の成果を確認するには、進捗状況の管理KPIを月次で設定し、業務別分科会がPDCAを回していく。その際、取得可能な管理数値であり、在庫回転率や納入リードタイムなど成果が見えやすいKPIを立てることが大事だ。業務統合プロセスの初期段階で、入手困難な数値を設定したり、短期的に数値の改善が見込めないような目標を設定したりしては、関係者を巻き込むことは難しい。短期的な成果を出しやすいようにあえて達成可能な目標を設定し、達成した成果を関係者で共有することによって、モチベーションを引き出すことも有効である。買収効果によるシナジーを実現するため、ストレッチングな目標の策定ももちろん重要であるが、業務統合を推進するメンバーのモチベーションを高めることも考えながらKPIの設定を行うことが望ましい。

3 | 現地優秀人材の巻き込みと育成

欧米企業と比較して、日本企業で最も整備が遅れているのが、人事・経理・情報システムをはじめとするコーポレート機能のグローバルでの業務標準化である。

M&Aの業務統合においては、適用可能な仕組みの業務テンプレートを作り、各地域の状況に合わせてカスタマイズしていく。日本

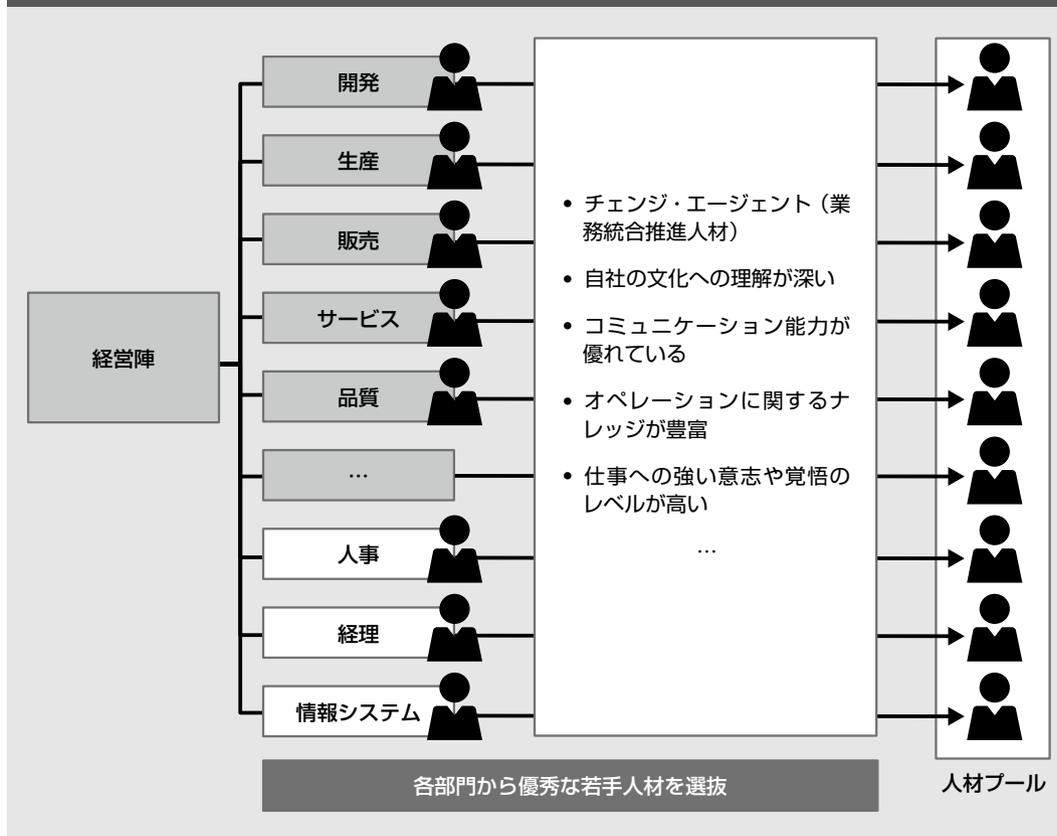
企業はこれまで、被買収企業に移管すべき人事制度を持ち合わせておらず、既存の制度を踏襲しながら人事制度を個別に対応させてきたケースも多かった。しかし、こうした仕組みを早期の段階で作っておかなければ、結果として業務統合プロセス全体が遅れてしまうことにもなりかねない。

そのためには、PMIを推進できる人材の育成システムも整備しなければならない(図3)。チェンジ・エージェントとしての要件を全社として合意し、優秀な若手人材を選抜する。選抜された人材はPMIプロセスを担うことによって、部門横断の知識・経験を蓄積していく。チェンジ・エージェントは、特定の人材のみに知識・経験が蓄積されがちであるため、意識的に若手に経験させることがポイントである。PMIプロセスを担うことが、将来の経営陣登用の登竜門として組織的に認知されれば、将来の幹部候補育成にも資することになる。

同様に、開発、製造、販売・マーケティング、SCMといった事業系業務においても、エコソリューションズ社が行ったようにチェンジ・エージェントの派遣と現地人材で業務統合を推進するレセプターの育成・確保が必要になる。

そのためには、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、各業務においてどの人材が業務を牽引しているのかを把握し、そのような人材を統合プロセスへ巻き込み、チェンジ・エージェントを通じた育成を推進する。このようにして見いだした現地のレセプター人材は、OJTだけでなく、日本への派遣など各種業務プロセス標準化を推進するリーダーとし

図3 チェンジ・エージェント（業務統合推進人材）の育成



て育成していくとともに、キャリアパスを見せること、そしてそのキャリアパスを形成していくことにより、現地人材への業務統合の推進役としての役割を中心的に担わせていける育成をする。

業務統合は戦略統合を実現するために不可欠なプロセスであり、被買収企業の人材を統

合プロセスに巻き込むことも必要である。

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