

第2回 戦略統合のポイント



青嶋 稔

CONTENTS

- I 戦略統合における問題点
- II 戦略統合プロセスの位置づけと必要性
- III 先行事例から見た戦略統合の進め方
- IV 戦略統合プロセス成功のポイント

要約

- 1 戦略統合の問題解決には、被買収企業とどのような戦略を実現していきたいかをともに議論し、戦略を策定していくことが必要だ。しかしながら、日本企業の戦略統合においては、自社の中期経営計画を相手企業に説明し、一方的な予算説明となることも多い。この要因は、①市場に関する共通理解が醸成されていない、②戦略策定における買収企業・被買収企業共同での意思決定プロセスが欠落している、という点にある。
- 2 PMIのプロセスは、戦略統合、業務統合、モニタリングの3つに分かれる。このうち、買収企業・被買収企業の経営陣同士の間で事業環境に対する共通認識を醸成し、統合後の戦略を策定していく戦略統合プロセスはPMIの最初に位置づけられ、買収と統合の難しさを克服する上で、その成否がその後のプロセスの成否をほぼ決定するといえる。
- 3 先行事例として、キリンホールディングス、富士フィルムホールディングスにおける戦略統合がある。
- 4 戦略統合プロセスを成功させるポイントとして、①被買収企業の組織能力の見極めとガバナンス体制の構築、②ビジョンの共有と戦略の構築、③統合推進人材（チェンジ・エージェント）の育成、④統合状況をモニタリングできる統合推進体制作り、がある。

I 戦略統合における問題点

戦略統合の問題解決には、被買収企業とどのような戦略を実現していきたいかをともに議論し、戦略を策定していくことが必要である。しかしながら、日本企業の戦略統合においては、自社の中期経営計画を相手企業に説明し、一方的な目標予算の説明となることも多い。

買収をしたが統合がうまく進んでいない場合、被買収企業の経営陣にヒアリングを行うと、「予算説明は受けたことがあるが、戦略に関する説明は受けたことがない」とのコメントを多く受ける。これは、買収企業としては説明したつもりが、被買収企業にその意向は伝わっておらず、単に予算目標を割り当てられたという解釈にとどまっていることが多いことを示している。このような事象が発生する要因は、①市場に関する共通理解が醸成されていない、②戦略策定における買収企業・被買収企業共同での意思決定プロセスが欠落している、という点にある。

1 | 市場に関する共通理解が醸成されていない

海外でのM&Aの場合であれば、特に、市場に対する共通した理解を醸成する難しさが伴うことがある。現状の顧客の変化、競合の動向などに対して共通理解が醸成されていないと、戦略立案を買収企業、被買収企業とともに推進することができない。

自動車産業であれば、所有から使用のシフト、さらには自動運転技術の大きな進展が自動車業界を大きく変貌させており、また、コネクテッドによるデータビジネスといった事

業モデルの変化が起きている。さらに重電では大型発電プラントから分散電源へ、複写機業界では紙から電子データへとといった急速なる市場環境の変化が表れている。こうした変化は、イノベーションが進んでいる米国、ドイツなどで進む。また、中国は、経済規模世界二位という地位も活かし、イノベーション発信の中心拠点となってきている。

さらに、新興国においては、非連続な成長により急速な進化を遂げると同時に、先進国とは異なる規制動向、少数の財閥が未だ経済に対する大きな影響力を有するなど、その市場環境は日本とは大きく異なる。また、固定電話の普及を飛ばし携帯電話が普及するなど非連続な変化がある反面、昔からの流通チャネルがなかなか近代化しないなど、市場環境の変化を予測し難い構図になっている。

つまり、先進国、新興国ともに、日本市場とは異なる事情を多数抱えており、これらについて、日本企業の経営陣と被買収企業の経営陣が共通した理解の醸成を持つことは、困難を伴う。

2 | 戦略策定における買収企業・被買収企業共同での意思決定プロセスが欠落している

戦略策定の際、自社の考える戦略が被買収企業にしっかりと伝えること、さらに、予算の伝達にとどまらず、ともに考えたものであるという納得感を醸成することは非常に難しい。

特に、新興国の場合、家族的経営の割合が高く、経営者による単独かつ属人的な意思決定が多い。このため、経営会議や取締役会議などでしかるべき合理的なプロセスを経るケ

ースは少なく、非常に不透明であることが多い。また、非連続な成長を遂げ、予測が難しい新興国市場では、市場環境をどのように理解し、さらに、それに対して自社（買収企業、被買収企業ともに）がどのようにポジショニングをとり、顧客にとっての提供価値を実現するかについて議論が十分に行われていないことが多い。

たとえば、買収企業が既に策定された中期経営計画を説明することで、戦略に対する被買収企業との合意形成を済ませたと考えられるケースも多い。この場合、被買収企業は予算の説明は受けたが、戦略の説明は受けていない。これでは、ともに戦略策定を行ったという感覚は持ち得ないだろう。

このような戦略統合プロセスは、買収と統合において最も重要であるにもかかわらず、明確なプロセスを持っていないケースも多く、その場合、買収後も統合が進まず、戦略統合によるシナジー（相乗効果）の創出から

は程遠い結果となる。

市場環境についての認識を合わせて戦略を策定し、その戦略を実現するためお互いのリソース（経営資源）をいかに活用できるかを議論してはじめて、シナジーをどのように具体的に実現するかを明確にできる。このプロセスなくして、買収を行う価値を実現する術を見いだすことはできない。

II 戦略統合プロセスの位置づけと必要性

1 | M&AからPMIへのプロセスにおける戦略統合プロセスの位置づけ

PMI（Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス）は、戦略統合、業務統合、モニタリングの3つに分かれる（表1）。

このうち、買収企業・被買収企業の経営陣同士の間で事業環境に対する共通認識を醸成し、統合後の戦略を策定していく戦略統合プ

表3 PMIプロセス

	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 (あるべき姿)	<ul style="list-style-type: none"> 被買収企業経営陣と買収企業のPMI担当者間で、納得感が醸成できた戦略が定まっている状態 	<ul style="list-style-type: none"> 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状態 	<ul style="list-style-type: none"> 主要部門の統合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状態
課題	<ul style="list-style-type: none"> 現状経営陣の戦略に関する納得感の醸成 経営意思決定プロセスの仕組み導入 	<ul style="list-style-type: none"> 業務ルールの明確化とKPI策定 業務間コンフリクト（利害衝突）の調整 	<ul style="list-style-type: none"> 達成度合いの「可視化」
アクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> SWOT分析：市場・競合・自社・チャネルに関する共通認識構築 外部環境と自社グループ（買収・被買収企業）の強みを踏まえた戦略統合プロセス 被買収企業の経営陣、各機能キーマンの巻き込み 本社から各種支援メニューの「可視化」 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略実現につながる各業務別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会議の開催：各分科会の進捗確認とコンフリクトに対する調整機能 	<ul style="list-style-type: none"> 各種KPIの設定 進捗状況管理のための現実的なKPIを設定 KPIのモニタリング KPIの目標と現状のギャップを把握し、PDCAサイクルを推進

ロセスは、PMIの最初に位置づけられる。戦略統合プロセスは、買収と統合の難しさを克服する上で非常に重要であり、その成否がその後のプロセスの成否をほぼ決定するといつてよい。買収企業と被買収企業の経営陣が市場環境の変化に対する議論を尽くし、双方が納得した統合後の戦略を策定することによってはじめて、後の業務統合プロセスやモニタリングプロセスを進めていく礎が築けるからである。

2 | 戦略統合プロセスにおける 実施事項

戦略統合プロセスでの実施事項ポイントは、表2の5点である。

- ①被買収企業の役割の明確化
- ②本社・地域統括会社からのサポート内容の提示と継続的支援
- ③事業環境の変化に対する買収企業・被買収企業の経営陣間での共通認識の醸成
- ④戦略ワークショップによる戦略統合プロセスの共有化・可視化

- ⑤戦略統合プロセスと業務統合プロセスとを連携させるための業務KPI（重要業績評価指標）への落とし込み

特に海外企業のM&Aは、日本との市場環境の違い、言語などのコミュニケーションギャップを考えると、買収企業は被買収企業に対して求める役割と提供するサポート内容について時間をかけて伝え、統合後の戦略を構築することが必要になる。

(1) 被買収企業の役割の明確化

戦略統合プロセスでは、両社経営陣の間で戦略に対する納得感を醸成する。それは単に数値目標だけの合意形成ではなく、どのようなリソースを活用し、どのような顧客提供価値を実現するのかといった戦略での合意形成を行う。そのためには現地経営陣に対して被買収企業に求められる役割を明確にしなければならない。

つまり、グローバルな買収企業の戦略の中で、被買収企業がどのような役割を果たすべきなのかを明示しなければならない。

表2 戦略統合プロセスの実施事項

推進ポイント	詳細
①被買収企業の役割の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・全社グローバル戦略における被買収企業の位置づけと期待される役割を明確にする ・ストレッチングな数値目標を達成するための重点商品、顧客への提供価値、そのために必要なプロセス改革など、戦略に対する経営陣の納得感を醸成する
②本社・地域統括会社からのサポート内容の提示と継続的支援	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略統合を実現するために本社・地域統括会社など買収企業がどのようなサポートができるのかを明確に提示する
③事業環境の変化に対する買収企業・被買収企業の経営陣間での共通認識の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・買収企業と被買収企業の経営陣の間で、今後起こり得る市場環境の変化など事業環境への共通認識を醸成する ・グループ全体で、事業環境の変化に対してどのような強みが活かせるのかの共通認識を醸成する
④戦略ワークショップによる戦略統合プロセスの共有化・可視化	<ul style="list-style-type: none"> ・事業環境の変化や自社の強み、弱みを検討した上で、自社グループの強みを最大限に活かすことで、環境変化を事業機会とし、競合と差別化できる戦略を構築する
⑤戦略統合プロセスと業務統合プロセスとを連携させるための業務KPI（重要業績評価指標）への落とし込み	<ul style="list-style-type: none"> ・統合戦略を実行へと移すため、開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCMなどの各業務のKPIへ落とし込む

(2) 本社・地域統括会社からの

サポート内容の提示と継続的支援

被買収企業に期待する役割を明確にした後、実現に向けて買収企業の本社・地域統括会社はどのようなサポートを提供できるのかを明確にする。サポートの内容が具体的であれば、新規商品開発や大型顧客開拓、競合と差別化するための商品コンセプト・品質基準などは、議論で決定できるからである。

単に高い目標設定を示すのではなく、それを実現するために買収企業が被買収企業に与えられるサポート内容を早期に明確化することは、被買収企業が買収企業と議論する動機づけにもなり、統合後のシナジーを生み出し、より具体的な議論を行うことを可能にする。

(3) 事業環境の変化に対する

買収企業・被買収企業の

経営陣間での共通認識の醸成

戦略統合プロセスでは、買収企業と被買収企業の経営陣が事業環境に対して同じ認識を持つことが肝要である。現状の事業環境だけでなく、今後起こり得る変化を見据えた共通認識を醸成する。

たとえば新興国の食品産業であれば、価格が下がれば消費者は店頭で商品を手にとらないという理由から、現状では価格にだけ焦点が当たってしまいがちである。このような市場を前提としていては、買収企業の持つ高い品質管理や生産管理、グローバルマーケティング力などは活かし切れない。

しかしながら東南アジアでは、今後、コンビニエンスストアなどのモダントレード（デパート、スーパー、コンビニといった業務形

態の近代的小売業）の台頭により、流通環境が急速に変化していくことが予想される。それに伴ってチルド物流（低温管理される食品などの物流）が発展すると、今後、品質に対するニーズも大きく変化することが予想される。流通環境が変われば、流通が商品に求める品質基準も大きく変化する。消費者の嗜好の変化を流通が先取りしていく形で、味に関してはもちろん、たとえば健康志向への誘導や、環境を意識したパッケージの導入なども進むであろう。

今後、発生し得るこうした市場環境の変化は、競合と差別化する大きな事業機会と捉えることができる。それらを活かすには、市場環境の変化に伴う事業機会と脅威、買収企業と被買収企業の強み・弱みを棚卸しして整理するのである。その際、被買収企業だけではなく、買収企業グループ全体のグローバルレベルでのリソースも含め、どのような強みを活かすのかを考える。事業環境の変化に対する共通認識を持つとともに、その変化に活かせる自社グループの強み、および脅威にもなりかねない弱みに対しても双方間で共通認識を醸成するのである。

(4) 戦略ワークショップによる

戦略統合プロセスの共有化・可視化

戦略構築プロセスは、買収企業・被買収企業の経営陣および各業務のキーマンが、戦略ワークショップに参画する形で共有化・可視化する。

具体的には、戦略ワークショップに両社の開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCM（Supply Chain Management：供給網整理）などのキーマンを参画させる。戦略統

合プロセスでは、策定した戦略を業務レベルにまで落とし込んでいけるかどうかが重要である。

戦略には合意しているものの、それを業務担当者レベルがすべきことや目標値（KPI：Key Performance Indicator、重要業績評価指標）にまで落とし込めなければ、戦略は絵に描いた餅である。そうならないように各業務のキーマンを戦略ワークショップに参画させ、ともに議論することで納得感を醸成し、業務統合プロセスに着実につなげる。

その際はバランススコアカードのようなフレームワークを使って、①財務、②顧客、③内部プロセス、④学習と成長（人材育成や社内インフラ整備）の4つの視点に基づき、企業戦略の定量的な目標に向けた議論をするのも有効な方法である。

先進国でも被買収企業がオーナー系企業である場合、戦略策定を経営者に依存しているケースが多い。従って、経営者・各業務のキーマンがこのような形で集まり、SWOT分析などのフレームワークの下に、事業環境に対する共通認識と策定した戦略に対する納得感を醸成しながら議論する「プロセス」と「場」は非常に重要になる。

(5) 戦略統合プロセスと

業務統合プロセスとを連携させるための 業務KPIへの落とし込み

前述の戦略策定に加え、それを支えていく開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCMなどの各業務部門が、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、業務レベルのKPIへ落とし込むことも重要である。これにより統合状況のモニタリングが可

能となる。統合をこうした定量的な目標値に展開させることで、のちの業務統合プロセスへ連携させやすくなる。

Ⅲ 先行事例から見た戦略統合の進め方

1 | キリンホールディングス

キリンの東南アジア統括会社であるキリンホールディングスシンガポールは、2015年8月19日、ミャンマーでビール事業を展開するミャンマー・ブルワリー（以後MBL社）の発行株式総数55%をシンガポールのフレイザー・アンド・ニーヴ社（以後F&N社）より取得した。

MBL社は、「ミャンマービール」「アンダマン・ゴールド」などのブランドを製造・販売するミャンマー第一のビール事業を展開しており、製造拠点のあるヤンゴンを中心とした販売網を通じて、同国内ビールシェア8割を保有し、全土にその事業を拡大していた。キリンがミャンマーに着目したのは、軍事政権下から民主化・経済制裁解除の動きの中で、今後の高成長・消費拡大が期待される有望市場だからである。MBL社の事業基盤をベースに、自社グループのブランド、技術力、商品開発力やリサーチ・マーケティング力を活かして、成長を目指している。

15年にMBL社を買収する前には、キリンのアジア事業にはさまざまな前哨戦があった。そのため、キリンのアジア事業における経緯を述べたいと思う。

キリンは、10年7月、シンガポールのF&N社の株式14.7%を取得し、さらなる株式取得も検討していたが、12年にはタイのビール・飲料大手、タイ・ビバレッジとの買収合戦に

発展してF&N社の株価が吊り上がったことにより、13年、保有する株式を売却し、事実上の撤退をしている。F&N社はタイ・ビバレッジの子会社となった。タイ・ビバレッジによるF&N社買収により、F&N社が55%、残りをMEHL（ミャンマー・エコノミック・ホールディングス）社が保有しているMBL社の経営について、MEHL社が新しいF&N社のオーナーとなったタイ・ビバレッジと共同経営することに対して、シンガポール裁判所に仲裁を申し立てた。その結果、MBL社の経営については、MEHLが新しい株主であるタイ・ビバレッジとの共同での経営について、最終的に同社の申し立てが受け入れられた。

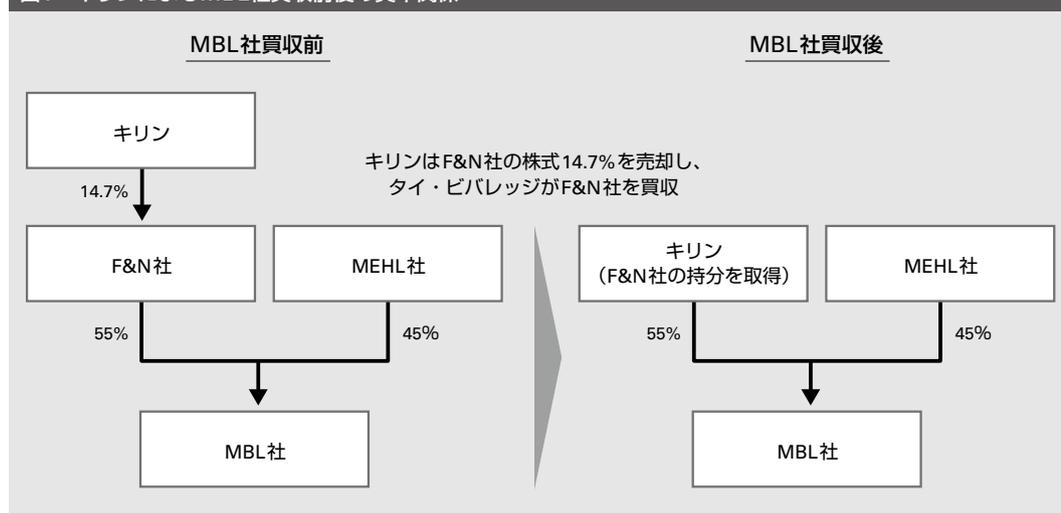
これにより、MEHL社は新しいパートナーを探す一方、キリンは新しいパートナーとしての提案をMEHL社に行った。キリンがF&N社の元々の14.7%の株式を保有していた頃からMBL社の経営について理解が深かったこと、また、キリンの技術力や、欧米企業とは異なる相手を尊重した買収提案が高く評価され、15年、キリンがMBL社の共同経営パートナーとして選定された。そして、MEHL社はキリンを合弁パートナーとして

指名し、キリンはF&N社が保有するMBL社の株式55%を買い取る三角取引が成立した（図1）。

キリンは、同時期に投資したブラジルキリンが不調に陥ったことの反省などから、海外M&Aにおいては各国の状況・マネジメンターパビリティ（企業経営の組織的能力）に応じた投資後の経営への携わり方が大きなポイントであるという大きな教訓を、組織として得た。その上で、投資後にぶれない戦略とビジョンを持ち、それらを確実に実行していくことが大事であると学んでいたことから、戦略とビジョンの共有、統合に力を入れた。その結果、キリンはMBL社の買収が成立する前から入念に統合のシナリオを練った。成長するミャンマー市場で投資を行い、さらなる成長を目指すために、MBL社とキリンとの間でビジョンと戦略の確立に力を入れた。

キリンにおける戦略統合のポイントは、①被買収企業の組織能力の判断とガバナンス体制の構築、②ブランド価値を高めるマーケティング戦略、③プレミアム商品戦略、④安定した品質で商品が供給できる生産体制の確

図1 キリンによるMBL社買収前後の資本関係



立、⑤戦略を力強く推進できる経営陣、実行体制の確立、である。

(1) 被買収企業の組織能力の判断と ガバナンス体制の構築

キリンは、ブラジルキリンのスキンカリオール社への投資が不調に陥ったことの反省から、PMIにおいてハンズオン・ハンズオフ（買収社による買収後のマネジメント関与具合）の判断の難しさを学んだという。本社があまりにも関与し過ぎると現地経営陣の独立性を阻害することになるが、かといって任せ過ぎてもいけない。その結果、MBL社の組織能力や競争環境をいかに評価し、どのようなガバナンス体制を構築すべきかを判断した。

そして、ビジョンと戦略統合を行う前に、ローカルの幹部を巻き込みながらMBL社の理念体系の再構築を実施した。さらに買収・統合前の縦割りの経営管理の弊害をなくすため、経営情報をローカルの部門長にも開示し、同時に部門間の横連携がしやすい組織運営を導入している。

(2) ブランド価値を高める マーケティング戦略

特に主力商品である「ミャンマービール」のブランド価値を高める戦略を重点的に練り、マーケティング上の重点的に見るべきKPIを明確にした。こうしたマーケティングに関する考え方、市場の分析の仕方については、キリンがノウハウを提供し、MBL社の経営陣と議論を重ね、マーケティング戦略を構築した。

ミャンマーでは、ビールは外で飲むものと

いう概念が強く、ビール消費の8割が外食市場で占められており、家庭市場が7割である日本とは大きく異なっている。つまり、家に持ち帰って飲む市場はまだ未発達であることから、オントレード市場（外食市場）、すなわちビールステーションなどの外食市場でいかに強いブランドを創るかということにフォーカスし、外食市場でブランド認知を広めた。酒類はテレビ広告を打てず、屋外広告なども制限が多いため、店舗でのブランドコミュニケーションが将来を大きく左右すると考えた。

また、ブランドアンバサダー（ブランドや商品の魅力を伝える影響力を持った人）のようなお店への労働力提供に依存しないようにした。それよりもビールステーション市場での地道なブランドコミュニケーションを通じて、認知度を上げることがブランド力向上のためには大事だと考えたからである。結果として、都市、さらには地方の外食市場での強いブランド認知を高めていくことができた。今後、ミャンマーで「店舗でビールを購入し、家で飲む」という習慣が根付いたとしても、外食市場での強いブランド認知が基本となる。そのため、キリンは日本から派遣されている社員、現地社員が一丸となり、マーケティング戦略を推進している。

(3) プレミアム商品戦略

キリンは、MBL社が展開していたプレミアムビールである「ABCエクストラスタウト」「タイガービール」などのライセンス提供が、F&N社との関係が切れることにより、契約解除されることを見越していた。プレミアムビールについては買収契約締結前から

「一番搾り」の投入を検討し、それに伴い、MBL社にどのような支援を行うべきかを先回りをして検討していた。

その結果、戦略統合において買収契約直後、つまりDAY1から具体的な商品戦略の議論を行うことができた。MBL社にとってはライセンスの打ち切りを見越した、早期からの対策が検討できた。これは、MBL社の経営陣および45%の株式を持つMEHL社にとって、キリンとの戦略議論の意義を強く認識でき、また、商品戦略をともに立てていくことができた。キリンはMBL社買収後の2015年秋、新製品第一弾である黒ビール「ブラック・シールド・スタウト」を発売、さらに麦芽100%の独自ブランド「ミャンマー・プレミアム」、16年3月には「一番搾り」を投入した。

これにより、MBL社の弱点だったプレミアムビール市場において、「ハイネケン」などに対抗できる商品の投入に成功した。さらに、今後大きく成長すると予想される家庭用プレミアム市場に対しても、既に戦略を展開しはじめている。

(4) 安定した品質で商品が供給できる 生産体制の確立

市場の潜在性は高いが過去からの欧米の経済制裁から十分な設備投資ができなかったMBL社に対して、キリンは生産体制を確立することを戦略の中核に置き、設備投資、技術支援を行った。買収契約締結前に工場の拡張プラン、それに伴うキリンのエンジニアリング子会社からのノウハウ供与、麦芽、ビン、缶といった部材の調達共通化など、グローバルな調達統合シナリオも練った。工場に

おいては、買収直後から増産が進む生産ラインでの効率的な運営方法などを一緒に考え、生産体制の確立に向けて取り組んだ。

ミャンマー市場の急激な経済成長に鑑みると、とてつもない短期間で、低コストオペレーションや使いやすい設備を選定することが求められる。キリンから派遣されている生産技術スタッフが、設備投資を行うプロジェクトマネジャーとして、地元人材のOJTでの育成を行いながらそれを推進した。現地スタッフの考え方・主張をしっかりと聞き、言語や文化、経験が異なるメンバーの思いをしっかりと受け止めつつ、初期投資をなるべく抑え、かつ運営コストを安くすることと品質の安定という難しい課題を解決するため、現地スタッフと地道な議論を重ねた。その結果、通常1年かかる新製品の立ち上げを、本社から生産技術畑の幹部を送り込むことにより半年に短縮し、増産体制を迅速に構築できた。

(5) 戦略を力強く推進できる経営陣、 実行体制の確立

MBL社の買収契約成立からほどなく統合推進体制を確立したことが、戦略統合とその推進を強力に後押ししたといえる。

①経営チーム

経営チームとして、社長、副社長、CFOの3名をトップマネジメントとして派遣を行った。意思決定はボードメンバー（取締役会の役員）5名で行われたが、そのうち日本から派遣されている社長、副社長、そして日本から提携・海外事業を統括するCFOが非常勤取締役として加わった。つまり、ボードメンバーの過半を日本からとったのである。こ

こうした体制を構築することにより、キリンの経営陣が統合において重要だと考える戦略、すなわちマーケティング戦略、商品戦略、生産体制などについて、MBL社経営陣の考え方を尊重しつつ、お互いの意識を合わせていった。

②各機能のプロジェクトチーム

経営チームの統合推進体制構築に加え、各機能のキーパーソンとして、生産、マーケティング、営業、エンジニアリング、市場分析で合計5名のキーパーソンをキリンより派遣した。特に市場の環境が見えづらいミャンマー市場において、経営環境を分析できる人材を派遣した。戦略を展開する際、市場環境を迅速に把握し、PDCAを回せる体制にしたのである。

この5名の機能キーパーソンは現地人材の機能トップをサポートしながら、ノウハウの移転、サポートを推進していった。こうした体制により、トップマネジメントが常に状況を把握し、戦略の推進力を高めることができた。こうして、2015年以降、3年にわたり統合を推進してきているが、業績、ブランド認知、新製品投入といったところで、着実に成果が表れてきている。

キリンはブラジルでの反省も踏まえ、現場の市場や事業の状況がきちんと分かるKPIの切り口については、毎月報告を受けながら今に至るまで改善を続けている。

2 | 富士フィルムホールディングス

富士フィルムは、メディカル・ライフサイエンス事業を、予防・診断・治療の全領域をカバーする総合ヘルスケア事業として大き

く成長させようとしている。同社は、メディカル・ライフサイエンス事業領域において多くの企業買収を行ったが、ここでは、世の中の新しい領域である再生医療、アルツハイマー向け製薬の開発などの買収を行った富山化学工業（富山化学）、ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング（J-TEC）、セルラー・ダイナミクス・インターナショナル（CDI）の3社について述べたい。

(1) 買収した会社の概要

①富山化学

2008年に富山化学をTOBにより買収している。富士フィルムは富山化学の第三者割当増資の引き受けと株式公開買い付け（TOB）を通じて、富山化学の株式66%を取得し、残りの34%を大正製薬が取得した。富山化学は、アルツハイマー病治療薬T-817MA、インフルエンザ治療薬アビガンなどの開発、新薬創製研究などの研究開発費の増大と自社開発品の販売網の整備に力を入れていた。18年5月には大正製薬の持分を買い取り、100%子会社化している。

②J-TEC

2010年、自家培養表皮等を販売する再生医療ベンチャーのJ-TECの第三者割当増資を引き受け、約40億円を出資し、発行株式の41%を保有する筆頭株主となった。さらに14年には、新株予約権の行使によって株式の50%超を握り、子会社化している。富士フィルムは、写真で培った高分子材料の「足場」技術にJ-TECの「細胞培養」技術を組み合わせることで、再生医療事業に本格進出した。

③CDI

2015年、iPS細胞の開発・製造のリーディングカンパニーであるCDIを買収した。同社は2004年に設立、13年7月にはNASDAQに上場したバイオベンチャーである。良質なiPS細胞を大量に安定生産する技術に強みを持っており、大手製薬企業や先端研究機関など多くのユーザーとの供給契約、開発受託契約を締結している。買収当時、創薬支援や細胞治療、幹細胞バンク向けのiPS細胞の開発・製造を行っており、既に創薬支援向けでは、心筋や神経、肝臓など12種類の高品質なiPS細胞を安定的に提供していた。

(2) 富士フィルムHDの買収に関する

考え方

再生医療の買収を牽引してきた戸田副社長（CTO）は、買収には2種類あるという。一つは「今を買う」、もう一つは「将来を買う」買収である。富士フィルムが行った買収の中でも、超音波診断装置メーカーのSonoSite社は「今を買う」、つまり現存している商品ポートフォリオを買収した。しかしながら、同社のメディカル・ライフサイエンス事業における買収の特徴は、誰も予想ができない「将来を買」っている。ここで説明する富山化学、J-TEC、CDIの3社はすべて、「将来を買う」買収である。

富山化学は製薬業界のなかで異端児であった。通常、製薬企業は症状への対処療法として新薬を開発する。しかしながら富山化学は、症状を根絶する薬の開発を狙っていた。つまり、感染症薬であれば、ウイルス増殖の理由を突き詰め、根絶することを狙っているのである。こうした本質に迫る新薬開発は、

インフルエンザ薬アビガンにしろ、アルツハイマー病治療薬T-817MAにしろ、大変な困難を伴う。

2010年には表皮・軟骨の再生技術を持つJ-TECを、15年にCDIを買収したことにより、富士フィルムは研究テーマと人材を獲得した。これらは当時、どれもまだ市場が形成されていなかった分野である。つまり、まだ実現していない技術と人材を買収し、未来を実現することを狙った買収なのである。

(3) 富士フィルムHDの戦略統合

前述の3社の買収を推進した富士フィルムの戸田副社長は、こうした買収において戦略の方向性を合わせていくには、買収する会社がいかに「目利き力」と「ストーリー」を構築する力があるかが鍵であると話している。考え方の基盤にあるのは正義感に基づく「ゲームチェンジ」、つまり業界既存の常識を壊すことであるという。

製薬業界の常識に疑問を持ち、「患者のために」という正義感で考え、解決されていない医療の課題に対して、それをどうしたら解決できるかを考え、解決したいという明確な意思を掲げる。その上で、それらの解決策となり得る技術を持っている企業を見だし、自社の持っている技術、仕組みと組み合わせることで成長するためのストーリーを構築すること、それが富士フィルムの戦略統合である。

①富山化学

富士フィルムの経営陣は、富山化学の経営陣とお互いが目指すべき成長戦略としての商品ポートフォリオの強化とそれを実現するた

めの支援体制を明確にした。富山化学は、感染症領域をはじめ、開発パイプラインに「抗ウイルス剤」「アルツハイマー型認知症治療剤」「抗リウマチ剤」など同規模の業界他社と比較して有望な新薬領域を有しており、世界的な企業への開発品の導出実績が豊富である。

富山化学にとっては、富士フィルムが持つ写真フィルムで培ったナノテクノロジーの技術を基に、有効成分を患部に的確に命中させる技術を活用することが可能となる。新薬パイプラインの強化、および治験期間の短縮が期待され、従来にない新たな医薬品を開発することが可能となる。そういったことについてお互いの経営陣が議論を重ね、意識を合わせていった。

②J-TEC

富士フィルムは2009年、「医薬品研究所」を新たに設立した。写真事業で培った高分子材料、素材の成形技術などを応用し、リコンビナントペプチド（RCP）を足場とする素材研究を進めてきた。

富山化学を買収することにより、富士フィルムが持つリコンビナントペプチドを足場とする再生医療の素材研究と、J-TECが持つ自家培養表皮など自家細胞を使った再生医療の技術を組み合わせることで、再生医療における開発や事業拡大の加速を行う戦略を、経営陣が議論を重ね、策定した。

③CDI

富士フィルムは、これまで写真フィルムの研究開発・製造などで培った技術やノウハウを活用して、再生医療に必要な細胞増殖のた

めの足場として、生体適合性に優れ、さまざまな形状に加工できるリコンビナントペプチドを開発している。そしてCDIの買収を通じ、iPS細胞を使った創薬支援分野に参入することが可能となった。さらに、CDIのiPS細胞関連技術・ノウハウと富士フィルムの高機能素材技術・エンジニアリング技術やJ-TECの品質マネジメントシステムとのシナジーを発揮させ、再生医療製品の開発加速、再生医療の事業領域の拡大を図るとともに、産業化に貢献しようとしている。

さらに、iPS細胞から万能細胞を作り出すCDIに、培地のリーディングカンパニーであるアーバインサイエンティフィックセルスカンパニー（ISUS社）や、米製薬企業のメルクから買収したFUJIFILM Diosynth Biotechnologies（FDB）によるバイオ医薬品受託製造子会社の生産能力などを加えることで、産業としての再生医療を強化しようとしている。

(4) 戦略を実現していくための

仕組みの構築

戦略に対する考え方を統合しても、ベンチャーを買収すると、それを実現していくための考え方を構築していかなければならない。たとえばJ-TECはベンチャーであったため、戦略を着実に実現していく仕組みが乏しかった。富士フィルムは、自家細胞を用いた再生医療製品のビジネスモデルを世に送り出したことで満足していたJ-TECの事業分野において、売上を拡大し、黒字転換していくにはどうしたらいいかを考え、戦略を構築し、推進していく仕組みを作った。現場のリーダーを巻き込みながら、PDCAを回していくこと

で仕組みを定着させていった。上場廃止になるかもしれない危機から、元来は富士フィルムとの取締役会議前に取締役会議向け準備として行っていた経営会議を、月に2度、市場環境、戦略を議論する場と変えていったのである。

IV 戦略統合プロセス成功のポイント

M&A・PMIの難しさを克服するため、買収企業・被買収企業の経営陣の間で、事業環境と戦略への共通認識を醸成する戦略統合プロセスで実施すべき事項、およびその先行企業事例を紹介した。本章では、戦略統合を成功に導く上で特に重要なポイントを述べる。

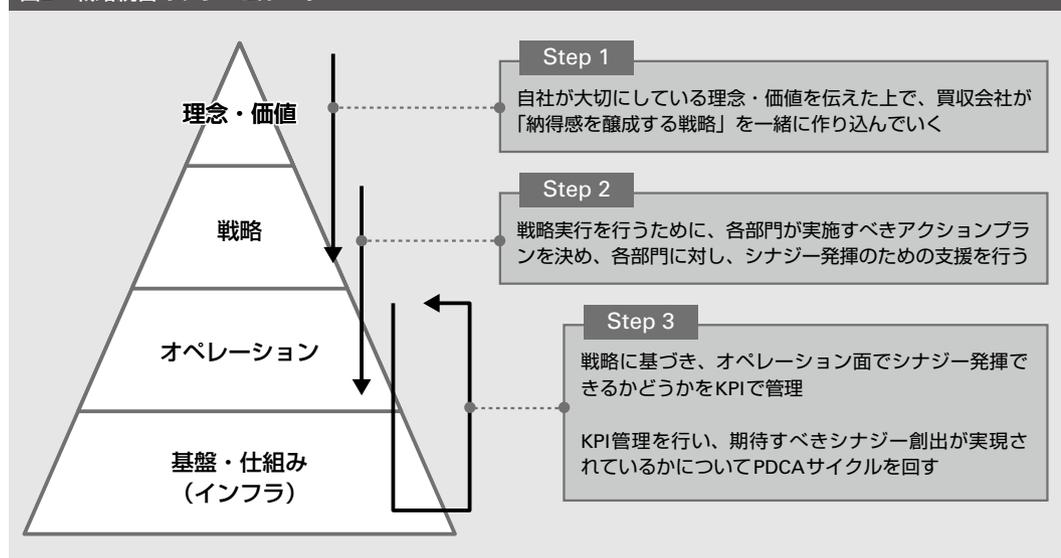
戦略統合プロセスを着実に実行する上で特に重要なのは、①被買収企業の組織能力の見極めとガバナンス体制の構築、②ビジョンの共有と戦略の構築、③統合推進人材（チェンジ・エージェント）の育成、④統合状況をモニタリングできる統合推進体制作り、である。

1 | 被買収企業の組織能力の見極めとガバナンス体制の構築

キリンの事例で触れたように、PMIにおいてポイントとなるのは、ハンズオン、ハンズオフの判断の難しさである。本社があまりにも関与し過ぎると現地経営陣の独立性を阻害し、かといって任せ過ぎて放任になっていけない。被買収企業の組織能力や競争環境をいかに評価し、その結果としてどのようなガバナンス体制を構築するかを判断すべきだということである。たとえば、被買収企業がオーナー系企業であり、中間管理職が育っていない場合であれば、ガバナンス体制の構築には中間管理職の育成は欠かせない。縦割りの組織であれば、組織横断的に経営情報を共有する仕組みの構築が必要となる。さらに、ベンチャーで技術力はあるが成長戦略を構築し、PDCAを回していく仕組みがない場合には、仕組みの構築から行わなければならない。

こうした判断をするために、まず被買収企業がどの程度の組織能力を持っているかの見極めを行うことが極めて重要になる。このよ

図2 戦略統合のフレームワーク



うな組織能力の見極めには、被買収企業がどのような理念を持って経営しているのかを理解しておく。被買収企業の理念を理解することは、その組織能力を判断する上で大変重要な要素となるし、ともに理念を再構築することは、ガバナンス体制の構築に際して大きな礎となる（図2）。

2 | ビジョンの共有と戦略の構築

戦略統合プロセスの成否は、買収企業・被買収企業の経営陣が互いに納得できるまで議論し、事業環境の共通認識を持つことができるかにかかっている。

グループ全体での強みと事業機会、弱みと脅威を理解し、その上で戦略を策定する。技術の急速な変化や、将来どのような非連続の変化が発生するかの予測はもちろん、現在の市場環境について共通認識を持つことも難しい。しかしながら、こうした共通認識なしには、統合後、買収企業・被買収企業双方の経営陣が納得できる戦略を策定することはできない。経営陣が納得できる戦略を策定するには、市場環境の変化についての徹底した事前調査が必要である。たとえば、キリンはMBL社の買収が成立する前から市場についての入念な調査を行った上で、統合のシナリオを作り、成長するミャンマー市場で投資を行い、ミャンマーでの成長を目指すために、共同でビジョンと戦略を確立することに力を入れた。

富士フイルムも同様である。ベンチャーである被買収企業のビジョンを理解し、自社が実現したいビジョンを共有し、互いの技術のシナジーにより、戦略を構築している。

自社グループが保有する強みや弱みを棚卸

ししておくことも重要である。市場環境の変化に自社グループのどのような強みを活かせば差別化できるのかを、買収企業の統合推進チーム内部で事前に議論しておくのである。こういった議論の前提には、被買収企業の強みだけでなく、自社（買収企業）および子会社を含めたグループ全体がどのような強みを持っているのかを整理しておく。それを活かし、買収企業・被買収企業の経営陣が徹底的に議論して、双方の納得感を醸成するのである。

3 | 統合推進人材 (チェンジ・エージェント)の 育成

M&A・PMIを成功させ、事業を持続的に成長させていく上で重要なのが、統合戦略を理解し、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。

一般に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てしまいがちである。特に新興国の場合、その市場に詳しい特定の少数人材が統合推進人材として派遣され、その後の類似案件にも継続的に投入されるため、そのノウハウは、ますます属人化してしまう。

こうした事態を防ぐために、統合推進人材を組織的に育成していくのである。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キーマンと有望な若手を組み合わせることで計画的な人材育成が可能となる。厳しい経済環境下で出張人員数を制限している企業が多い中であって、人員を組織的に育成してくた

めには、このような機会はまたとない。

被買収企業側の人材については、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）の段階で各重要業務のキーマンを選抜しておき、戦略統合プロセスから参画させて人材育成を進めていかなければならない。

4 | 統合状況をモニタリングできる 統合推進体制作り

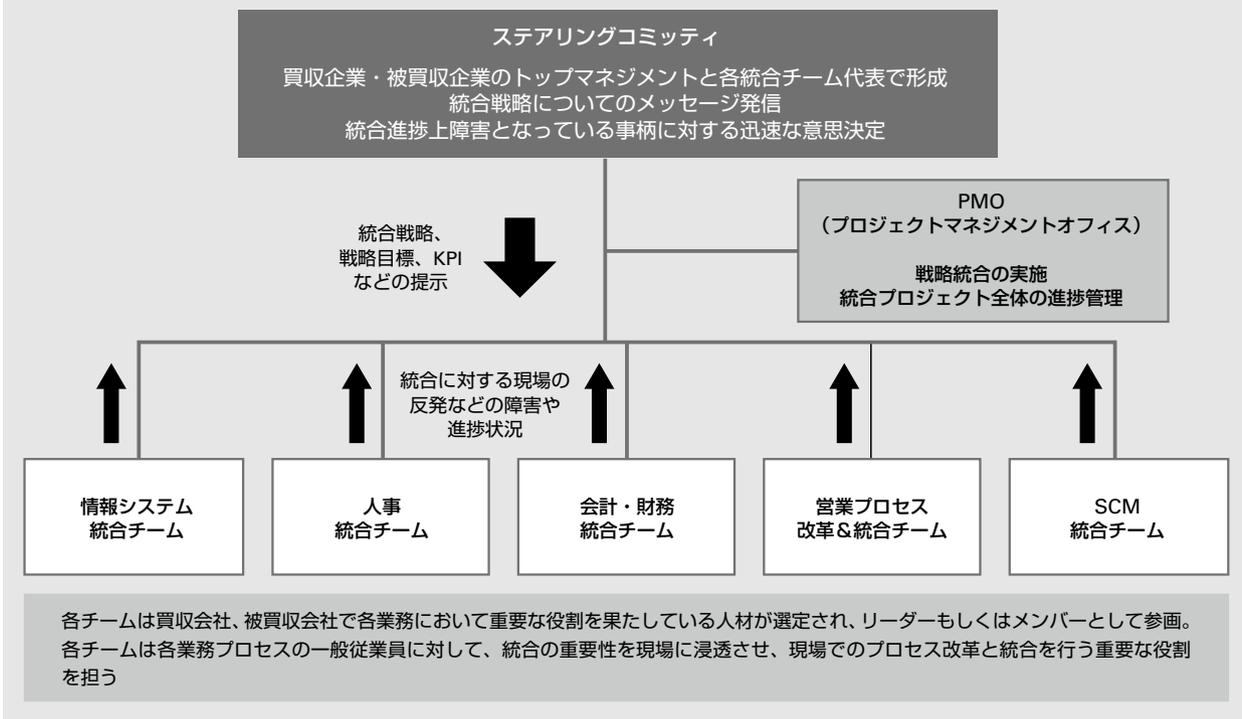
戦略を着実に実行するためには、統合状況をモニタリングできる統合推進体制が不可欠である。たとえば、キリンは、買収・統合前の被買収企業にあった縦割りの経営管理による弊害をなくすため、経営情報をローカルの部門長にも開示し、部門間の横連携がしやすい組織運営を導入している。富士フィルムにおいても、戦略を構築し、推進していく仕組みとして、現場のリーダーも巻き込みなが

ら、戦略実行状況についてPDCAを回していく仕組みの構築と定着を行っていった。

このように、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、業務間の意見の不統一や利害衝突が起こるようになる。これを解消しなければ会社がばらばらになってしまう。利害衝突とは、たとえば顧客への納期を重視する営業部門と、在庫の削減を優先する生産部門との対立である。部分最適を進めていくと企業全体の業務間の整合性が取れなくなり、その結果、顧客サービスの品質低下を招き、売上・利益に悪影響を与える。こうした事態を早期に発見して調整し、統合後戦略を推進していくには、統合の状況を俯瞰でき、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。

こうした状況に対応して、PMIを進める上で、策定した戦略をぶれのないようにしてい

図3 統合状況をモニタリングできる統合推進体制



くためにも、買収企業・被買収企業の経営陣で構成されたPMO（Project Management Office：統括的な管理・サポートを行うチーム）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（図3）。

PMOの下には開発、製造、販売・サービス、経理、人事、SCMなどの業務別分科会を構成し、各業務で統合について議論する。業務統合プロセスで発生する業務間の利害衝突や意見の不一致は、業務間の不協和音を招き、最終的に戦略そのものの「ぶれ」につながってしまう。このような業務間の意見の不一致などは、PMOにその都度上申して、経営陣が戦略を再確認し、解消する。たとえば、最短のリードタイムと在庫の最小化といったトレードオフをバランスさせ、売上の最大化と在庫の最小化を実現するSCMへの意見決定や、品質と価格をバランスさせ、競合と差別化できる顧客への提供価値の決定をしなければならない。

こうした部門間の利害衝突を調整し、戦略を推進するためには、ステアリングコミッティ（プロジェクトの運営委員会）配下にあるPMOが統合の進捗状況を常にモニタリング

し、業務統合プロセスでの利害衝突を迅速に上申し、かつ意思決定すべき項目を明確にする。さらに意思決定をするための情報を収集して経営者に事前に提供する。このように迅速な意思決定を実現できる組織機能を構築することが重要である。

ステアリングコミッティ会議上で、経営陣が迅速に意思決定を下している姿を各業務の統合推進人材が見ることで、戦略に対する実現意欲が増し、向かうべき方向への意識づけはさらに高まる。

日本企業の成長の源泉として、今後、海外市場での買収と統合の重要性がさらに高まる。それを成長させていくためには、シナジーを出せる戦略統合プロセスと体制、人材育成の仕組みに、経営陣、事業部門、人事部門がしっかりと入り込んで進めていくことが求められる。

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