

新興国PMI



株式会社野村総合研究所
フェロー
青嶋 稔

1. なぜ、新興国PMIなのか

日本市場は少子高齢化ということもあり、市場は大きくならない。これに対して、新興国、たとえばアジア、またアフリカの人口ボーナスはこれからだ。新興国の中でも日本にとって足元であるASEAN地域とインドは特に重要な市場である。インドやインドネシアは人口が多く、なかでも若年層が厚い。日本からの距離も近く魅力的な市場である。インドの生産年齢人口は増大を続けているのに対して、世界の工場といわれてきた中国は、高齢化により生産年齢人口が減少しており、2030年までにインドが中国を追い抜き、世界最大の生産年齢人口をもつと予想される。

また、インドやインドネシアはGDP（国内総生産）も安定した成長を続けている。食品・飲料・ビールなどの製造業は、かつては、日本市場だけで成長することができた。しかし、少子化の進行に伴って国内市場は急速に縮小しており、海外市場への進出は、成長戦略を描くうえで必須となっている。その結果、従来は欧米市場でM&Aを展開してきた企業の多くが、現在は成長著しい新興国での成長戦略を描いており、こうした市場でのM&Aは数多い。

しかしながら、新興国でのM&AやPMI（M&A後の統合プロセス）は難しさを伴う。新興国M&A・PMIの難しさは、①家族的経営で組織的ではない、②競争力のある価格と品質のバランスが求められるなかでの経営陣の意識統一の困難、③限られたリソース（経営資源）でのシナジー（相乗効果）創出、④業務統合の難しさ、という点にある。こうした難しさを克服し、新興国PMIを推進するためのプロセスの課題とポイントを述べたい。

2. 新興国PMIプロセスの課題とポイント

PMI成功のために克服すべき重要な課題を各プロセスに関連づけると、下記ようになる。

- ① 戦略統合プロセス
 - ア) 現地経営陣の戦略に関する納得感の醸成
 - イ) 意思決定プロセスの仕組み導入
- ② 業務統合プロセス
 - ウ) 業務ルールの明確化と各業務のKPI（重要業績評価指標）策定
 - エ) 業務間コンフリクト（利害衝突）の調整
- ③ モニタリングプロセス
 - オ) 統合の達成度合いの「見える化」
- ①、②、③共通
 - カ) 統合推進人材の発掘と育成

ア) 現地経営陣の戦略に関する納得感の醸成

被買収企業の現地経営陣と買収企業の経営陣が予算目標値を共有することと、戦略に関する納得感の醸成とは異なる。それは、戦略とは単なる予算目標値を定めることばかりではなく、市場環境の変化を先取りし、競合とどのように差別化し、顧客にどのような価値を提供していくべきかを明確に定めることだからである。戦略に対する「腹落ち感」、すなわち納得感を双方で醸成するには、市場環境の変化による機会・脅威、および買収企業・被買収企業の強み弱みについての共通認識をもつことが大事である。

戦略統合プロセスでは、単に数値目標の合意形成ではなく、どのようなリソースを活用し、どのような顧客価値を実現するかといった戦略での合意形成が目的である。それには、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する。そのうえで、買収企業の本社・地域統括会社からのサポートの内容の提示と継続的支援を推進することが必要だ。サポートの内容が具体的であれば、新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・品質基準などの重要事項は、買収企業との議論のうえ決定できるからである。日本企業は品質の高さを訴求することに重きを

置きがちであるが、現地で市場の状況を見極め、品質における基準、商品コンセプトを定めることが必要だ。

イ) 意思決定プロセスの仕組み導入

家族的経営による属人的な意思決定から脱し、意思決定プロセスの仕組みを導入する。投資や商品開発などの重要な案件が経営者の属人的な意思決定によるままでは、統合によるシナジーを出すことは難しい。経営の意思決定の透明性を高めるためには、経営において意思決定を諮らなければならない重要項目を明確にすること、それに対する共通認識・稟議プロセスなどの意思決定プロセスを現地経営陣とつくっていくことである。

戦略についての意思決定については、戦略ワークショップによる戦略統合プロセスの共有化・可視化が、新興国PMIでは一層重要になる。新興国では、戦略策定を経営者に依存しているケースが多い。したがって、経営者・各業務のキーマンが戦略ワークショップで集まり、SWOT分析などのフレームワークのもとに、事業環境に対する共通認識と戦略策定の納得感を醸成しながら議論する「プロセス」と「場」づくりが非常に重要になる。

そして、ウ)につながる話にもなるが、戦略統合プロセスと業務統合プロセスを連携させるための、業務レベルのKPIへの落とし込みを行うことが大事だ。こうしたプロセスが意思決定の仕組みとして、明文化し、場が明確になっていることが新興国PMIでは非常に重要になる。

ウ) 業務ルールの明確化と各業務のKPI策定

新興国の場合、業務ルールが不明確な企業が多いため、買収企業・被買収企業の各業務の統合推進人材は、現状の業務を棚卸しして流れを把握し、文書化する。それをもとに改善点を議論しながら業務ルールを策定し、テンプレート化する。また、各業務に関する目標値であるKPIを設定する。業務規定文書が存在しないケースが多い新興国M&A、PMIでは業務フローの現状分析と業務の「見える化」をし、業務規定文書の作成から始めなければならない。

業務ルールを明確にするには、被買収企業での各業務の責任者やキーマンを抽出し、買収企業と被買収企業とで業務別に統合チームを組成して、製造業でいえば、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策定する。この段階で被買収企業の業務責任者に、物と伝票を完全に一致させる原理原則を徹底させる。

業務処理については、業務規定文書が明確になっている先進国とは異なり、新興国M&A・PMIは、業務規定文書づくりと個人のもつ権限・責任と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が伴う。そのため業務ルールは日本人が入り込んで策定しながらも、その業務を実際に推進していくことになる現地の業務責任者を統合チームに参画させ、共同で推進することが必要である。

エ) 業務間コンフリクト（利害衝突）の調整

業務別に統合を進めていくと、業務間でコンフリクトが起きる事が多い。短納期を最優先する営業部門と、在庫を圧縮したい生産部門とは利害が衝突する。こうした衝突を調整して戦略を実現するには、統合プロセスを着実に進める調整機能が必要となる。これには上述のコンフリクトを可視化するとともに、それに対して意思決定すべきことを明確化し、意思決定を迅速にできる機能をつくるが必要になる。業務ルールが明確ではない新興国のPMIでは、同ルールの標準化を進めながら、同時にコンフリクトを回避するという難しさを伴うため、こうした調整機能が重要になる。

オ) 統合の達成度合いの「見える化」

統合が今どのような進捗状況にあるかを把握することは大変重要である。各業務の進捗状況を把握するには、各業務に対して効率性や生産性などのKPIを設定し、その達成状況を「見える化」するとともに、達成するための方策を講じる。

先進国と市場環境が大きく異なる新興国PMIでは、市場環境に対する共通認識をもつとともに、買収企業・被買収企業の強みを最大限に活かしたかたちで競合と差別化する戦略を策定する。そのうえで、各業務別のKPIの達成状況を買収企業・被買収企業の経営陣・各業務統合推進人材が共有して進捗状況を把握し、今後の改善策を決定する。このプロセスの前提は、市場環境に想定外の変化があれば迅速に情報を共有してそれを各業務統合に反映させるなど、PDCAサイクルを回していくことである。

カ) 統合推進人材の発掘と育成

統合を進めるのは「人」である。したがって、経営

陣はもちろん、各業務の重要人材が統合プロセスにしっかり入り込み、こうした人材に買収企業の理念や戦略を理解させることも大事である。

そうした人材の発掘には、デューデリジェンス段階で、各業務のリーダーや現場で影響力をもつ人材を把握し、PMIの各プロセスに巻き込みながら納得感を醸成し、育成していく。M&A・PMIを進めていくには、買収企業と被買収企業双方に統合推進人材が必要となる。そのような人材を「チェンジ・エージェント」と呼ぶ。統合を推進できるこうした人材の育成は統合の場で推進していく。そこで、各業務におけるグローバルレベルでのノウハウの共有の仕組みを構築することが必要である。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・担当者レベルをお互いに往復・交流させ、TQM（総合的品質管理）などの品質改善活動をともに進めていくことで、人材育成の継続的な仕組みをつくりあげることが必要である。経営者レベルであれば、買収企業がもっている風土や、その背景である歴史、大切にしている価値観などもわかりやすく伝えることが必要である。

3. 新興国PMIを成功に導くための推進体制とKPI管理

意思決定プロセスが不透明であることが多い新興国企業のPMIでは、生産性・効率性の点から落とし込まれたKPIを月次などで管理しながら統合の度合いを確

認して進捗状況を可視化するなど、意思決定のプロセスを明確にし、部門間のコンフリクトを解消するためにPMO（プロジェクトマネジメントオフィス）の役割は非常に重要となる。

現状の業務を棚卸しし、フローチャートなどに図式化してルールを明確にしたうえで、生産性・効率性などの観点から、各業務の目標値をKPIとして定量化する。KPIは、取得が可能な数字であることから、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、達成したことを成果として関係者で共有することでモチベーションを引き出すことにも有効となるだろう。

日本経済が成長するには、日本企業の成長は不可欠だ。岸田新総理の成長と分配の両立のためには日本企業が成長することが必要だからだ。日本企業が成長する新興国において、新たな成長の礎が築かれることを願ってやまない。

（筆者略歴）

1988年に大手メーカー入社後、トップセールス、米国法人営業マネジメント、CRMプロジェクト、買収後統合、新規事業開発などに従事。2005年に野村総合研究所（NRI）入社。

グローバル事業コンサルティング部、技術・産業コンサルティング部、電機・精密・素材産業コンサルティング部を経て現職。

グローバル製造業に対する中期経営計画、事業戦略、営業改革、M&A戦略立案、買収後の統合戦略などを数多く担当。

PMI推進体制

