

巻頭言

新興国発の成長： インテグレーションを推進する ケイパビリティ

坂野 俊哉

坂野 俊哉 (ばんの・としや)

toshiya.banno@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのパートナー。
業界経験は、商社、保険を中心に、エネ
ルギー、化学、自動車、産業機器、電気
電子、消費財、流通、公共など多岐にわ
たる。海外展開戦略、成長戦略、M&Aと
その後のインテグレーションについて
豊富な経験を有する。

2000年代初頭以降の新興国の発展は目を見張るものがある。各国市場の発展のみならず、新興国発の企業の成長も著しい。新興国発で今やセクターを牽引する世界的な大企業も少なくない。こうした成長の背後にはどんな成功の鍵があるのだろうか。本号では、「新興国発の成長」という切り口からスタートして、その成長を担保している「ケイパビリティ」の謎解きにいくつかの事例を交えながら迫っていききたい。

まず、「ガバナンスの弱い市場でビジネスをするには」では、新興国でのビジネス成功の鍵をおさらいする。新興国では、先進国の成功モデルが簡単に機能しない問題を「ガバナンスの困難さ」という視点で捉え、8つの成功の鍵を紹介する。本論は新興国への参入の難しさという観点の論文ではあるが、裏を返せば新興国発の成長企業にとってはなじみのあるホームグラウンドにおけるゲームのルールと考えることができる。従って、以降の議論の発射台と位置付けることができる。

次に、「新興市場企業はどうすれば成長の罅を回避できるか」で、こうした先進国とは異なる発射台からスタートする新興国企業が成功し、持続的な成長を担保するための鍵を論じたい。ここでは、企業の成長を、成長ステージに合った「ケイパビリティの構築」という枠組みで捉えている。Strategy&では、企業の差別化や持続的成長は、自社に固有のケイパビリティの構築によって成し遂げられるとの視点から、「ケイパビリティに基づく戦略 (Capability Driven Strategy)」というコンセプトを体系化している。成長の源泉には、他に「マーケット・ドリブン」「ビジョン・ドリブン」といった次元もあり、どれもが必要であるが、中でも、企業が組織全体で持続的に取り組むべきものが「ケイパビリティの構築」である。では、新興国発で成長を継続している企業のケイパビリティ構築とはどんなものであるのか？ 本論では、ケイパビリティ構築の4つの段階を定義し、それぞれの要諦をわかりやすくまとめている。

「CEMEX社の積極的M&Aと『CEMEX流』インテグレーション」では、具体的な事例を紹介する。メキシコのセメックス (CEMEX) 社は、元々はCementos Mexicano (メキシコ・セ

メント)という社名の、ローカルなセメント事業会社であったが、1990年代以降、特に2000年以降の急速なグローバル事業拡大によって、今日、世界最大級の建築資材ポートフォリオ・カンパニーに成長した。本章では、セメックスのシニア・エグゼクティブ6人のラウンドテーブル型討議により、驚異的な成長を可能にした「セメックス流のケイパビリティ構築」の実態が具体的に明かされている。

セメックスの成長は、「積極的M&A」と「買収先のセメックス流インテグレーション」によって実現した。新興国発、先進国発いずれであってもM&Aを梃にした成長の実現は、全ての企業にとって重要な戦略的選択肢となっている。「速やかにかつ実効力のある買収先のインテグレーションを実現するケイパビリティ」、これこそがグローバル規模での成長を可能にする鍵と言える。次の「ダナハーはどのようにして成長を可能にしたのか」で紹介するダナハー社は、こうした「インテグレーションを実現するケイパビリティ」を経営の中核に据えて成長している多様なB2B事業を行っている会社である。すでに400を超えるM&Aを実施し、買収先にはダナハー・ビジネス・システム (DBS) と称する事業運営メカニズムを導入することで、インテグレーションを着実にやっている。同社ではダナハー・ビジネス・システム (DBS) に基づきブレのない効率的な経営ができる人材を「経営者人材」と位置付けている。ダナハーウェイとは何なのか？ 本記事でも、再び、ダナハー経営陣による具体的な議論が展開する。

さて、日本企業はどうであろうか？ M&Aの数では他国に引けを取らない実績がある。しかし、本号で取り上げたような、インテグレーションの「見える化」と「再現」を体系立てて構築している日本企業は少ない。同質性の上に成り立つ日本人同士の「あ・うんの呼吸」と買収先のマネジメントに「任せっきり」の間を行ったり来たりしている企業もいまだに多い。「買収先で再現可能な経営メカニズムの構築」と「その運営ができる経営者人材の育成」は日本企業が向き合わなければならない最も重要な経営アジェンダの一つである。本号の内容がこのアジェンダに少しでも参考になればと考えている。