

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 6 月 16 日現在

機関番号：32618

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380483

研究課題名(和文) M&A実施企業における内部成長要因の変化 - 企業成長に向けた取組みの解明 -

研究課題名(英文) M&A's influence on the positioning of product architecture

研究代表者

篠崎 香織 (Shinozaki, Kaori)

実践女子大学・人間社会学部・准教授

研究者番号：50362017

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、ものづくりに関わる組織能力と製品の設計思想の適合性が競争優位をもたらすという考え方に基づき、競争優位の獲得に向けた1つの選択肢としてM&Aの有効性を企業のケーススタディから明らかにしようとする目的をもつ。

分析の結果、M&Aは製品の設計思想に変化をもたらし、それは市場の位置づけを変えることを明らかにした。その際、M&A後にあるべき姿の明確提示と社内浸透の徹底、被M&A実施企業とともに学ぶという姿勢(統制しない)、M&A実施企業と被M&A実施企業間の密な連携、双方の研究開発分野の関連性、M&A実施企業の保有能力(技術の吸収能力と製品開発力等)、が必要であることも示された。

研究成果の概要(英文)：Compatibility between organizational capability and product architecture has been shown to give rise to competitive advantage. Through the case study, this research aims to show to what extent M&A is effective in enabling the acquirer firm to realize this compatibility and thereby achieve competitive advantages.

It is shown that M&A brings about changes to product positioning by modifying the product architecture when the following conditions are met: (1) the acquirer firm sets out a clear vision and ensures; (2) the acquirer does not impose strict control but shows an attitude of learning together; (3) close cooperation between the target and acquirer; (4) relatedness of the acquirer's and target's R&D; (5) absorptive capacity and product development performance in acquire.

研究分野：イノベーション・マネジメント

キーワード：M&A 製品アーキテクチャ 組織能力 ポジショニング 企業成長

1. 研究開始当初の背景

企業に利益をもたらす要因の源泉を企業の内側に求める資源アプローチと外側に求めるポジショニング・アプローチは、それぞれの特徴からしばしば対峙的に捉えられてきた。内部の経営資源を活かして市場におけるポジショニングを変える、あるいはポジショニングに多様性をもたせることができれば、これら2つのアプローチは両立可能であろう。そこでこの検討をするために、本研究では企業が保有する組織能力と自社製品を市場のどこに位置付けていくかというポジショニングの考え方を包含し利益に結びつける戦略の枠組みである「製品アーキテクチャの位置取り(藤本、2003)」という概念を導入する。そして、製品アーキテクチャの位置取りにおけるM&Aの影響を明らかにする。M&Aの実施は経営資源の獲得に結びつくが、それを内部成長要因として活用できるかどうかは、M&A実施企業の組織能力にかかっている。そのため、獲得した資源を含む組織マネジメントのあり方についての検討も行う。

製品アーキテクチャの基本的なタイプには、ある一つの機能実現のために、複数の構成要素が強い相互依存関係によって結ばれている「インテグラル型(擦り合わせ型)」と、一つの機能が単独の構成要素に配分されており、構成要素間の相互依存関係が弱い(ほとんど存在しない)「モジュラー型(組み合わせ型)」、さらにインターフェースなど基本設計が業界で標準化しており企業を超えて組み合わせ可能な「オープン型」と、インターフェースなど基本設計が企業内で完結している「クローズド型」がある。設計情報のアーキテクチャ特性による製品分類は図1のとおり3つのタイプに整理することができる。

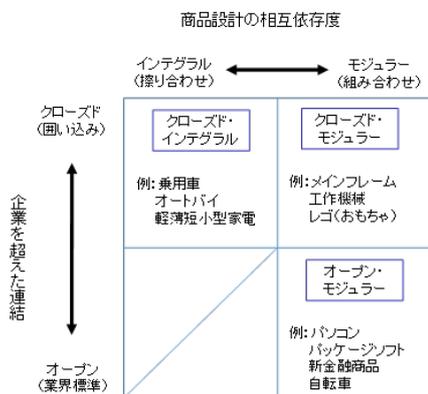


図1 設計情報のアーキテクチャ特性による製品類型

2. 研究の目的

本研究の目的は、以下の通りである。

M&Aが製品アーキテクチャの位置取りに及ぼす影響を明らかにするために、ケーススタディ対象企業の製品アーキテクチャの位置取りの変化を捉える。その際、位置取りの変化を可能にした要因も明らかにする。M&A実施企業の保有していた資源と新たに獲得した資源が内部成長要因として機能するためのマネジメントのあり方についても検討し、要件を明らかにする。

3. 研究の方法

本研究では、2007年にSiemensの医療用ディスプレイ事業を買収したEIZO株式会社をケース分析の対象とする。EIZOは当時医療分野の拡張を目指していた。そのため、研究開発分野で重複する部分をもつが、EIZOには取り組みのない分野で活躍する企業を買収の対象となった。研究方法は以下の通りである。

(1) 有価証券報告書の利用

EIZOについてM&A実施前後の研究開発活動内容を捉えるために、有価証券報告書に記載のある研究開発活動の内容の分析を行う(2002年度から2015年度分)。

(2) インタビュー調査

M&A実施の目的、M&A実施前後の本社内の変化、被M&A実施企業との連携の仕方、研究開発活動内容の変化(上記(1)で明らかになったことの確認、獲得した資源内容についての情報収集)等について、M&Aの契約に携わったEIZOの担当者にインタビューを行う。

(3) 分析枠組みを用いた検証

研究開発活動およびインタビューデータをもとに、EIZOのM&A前後の市場における製品アーキテクチャの位置取りの変化を捉える。

4. 研究成果

(1) EIZOはM&Aを機にそれまでの主力製品である診断用のモニターの開発、製造に加え、手術室向けの治療用モニターも手掛けるようになってきている。国内では他社に先駆けて2014年に手術室分野のモニターを市場に投入してからは、モニター導入時のコンサルティングおよびソフトウェア/ネットワークを含めた総合的にソリューションを行う手術室向けソリューション事業に本格参加している。この事業では、様々な医療機器

により撮影された画像を映し出すモニターは最終製品ではなく、ソリューションビジネスを構成する要素の一つになっている。手術室の広さや手術室内に配備される機材との組み合わせで最適な状況の実現を目指すモニターを取り入れたソリューションビジネスは、アーキテクチャ特性による製品の分類でいうと、「クローズド・モジュラー型」といえる。単独のモニターは、部品の組み合わせで、企業を超えた連結が可能な「オープン・モジュラー型」であるので、買収を機にEIZOは、「オープン・モジュラー型」から「クローズド・モジュラー型」に位置取りを変化させたといえる（図2）。

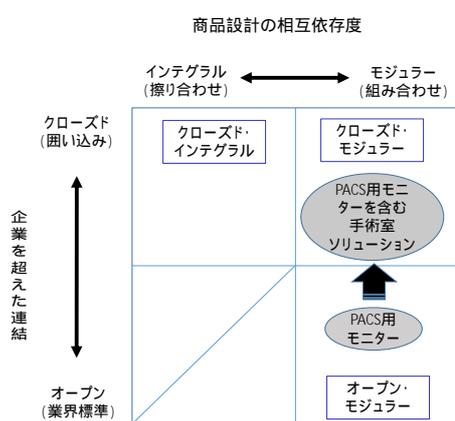


図2 EIZOの位置取りの変化

(2) 外部資源への迅速かつ的確なアクセス、社内への移転・融合、戦略的活用が課題となっている多国籍企業のイノベーション研究では、外部の資源を自社に取り入れていく際のアプローチとして、社会的関係資本の理論に根差しているネットワーク構造戦略と吸収・変換・組み合わせ能力構築戦略が注目されている。外部資源の獲得および活用という共通点をもつことから、本研究でもネットワーク構造戦略と吸収・変換・組み合わせ能力構築戦略に注目し、M&A実施前後のEIZOのマネジメントのあり方を検討した。その結果、EIZO本社では各部署が海外市場で活動していく企業としての意識を高め、活発にパートナー企業と連携をとっていたことがわかっていく。例えば開発に関連しては、被M&A実施企業の強みである顧客のニーズを可能な限り反映した製品づくりを学び、EIZOが多様なモニターの取り扱いを通して培ってきた国内外のネットワークを活用して、短い期間で手術室ビジネスを軌道に乗せてきた。この実現には、買収前から

EIZO内で「メディカル領域を広げていく」というビジョンが共有されており、買収後も同じ方向性をもってメンバーが活動できたこと、EIZOがサプライヤーやソリューションビジネスに関わるインテグレイター企業、顧客等との間に蓄積してきた社会的関係資本があったことが影響していると考えられる。

今回のM&Aは、EIZOが取り組んできた研究開発分野が被M&A実施企業の活動分野と重複、近接していた。もともとEIZOは、CRT（Cathode Ray Tube；ブラウン管）を使用する映像機器のOEM生産を行っており、17年に及ぶ下請けを通じて蓄積した技術やノウハウを生かし産業用、アミューズメント用、エンターテインメント用等、広範囲にわたるモニターの取り扱いを進めてきた。各分野におけるシェアは高く、製品開発力や技術力の高さは定評がある。M&A後EIZOは、被M&A実施企業と、「ともに学ぶ」という意識で、統合するのではなく、連携しながら基本的には独立に研究開発を進めてきた。手術用のモニター開発については、被M&A実施企業とEIZOがそれぞれ保有する技術の中からその都度よいものが選択され、活用されてきた。つまり、EIZOは、被M&A実施企業の保有する資源を引き出し、活用する能力と、主従の関係ではなく、協働できる土壌を築いてきたといえる。

以上をまとめると、M&Aに際しての明確なビジョンの提示と社内での共有・浸透、状況に応じて機能する社内外のネットワークの構築、そして、M&A実施企業が被M&A実施企業の保有する資源を活かせる能力を保有していることと協働できる関係の形成が位置取りの変化に影響を及ぼしている。おそらく、位置取りの変化には様々な要因が絡んでおり、マネジメントのありかたもその中に含まれると考えられる。

EIZOのケーススタディを通して、M&Aによる資源の獲得が位置取りおよびポートフォリオに変化をもたらすことを明らかにした。この結果は、ポジショニング・アプローチと資源アプローチが両立可能、あるいは有効な資源の獲得が位置取りの変化をもたらす、位置取りの変化が持続的な競争優位に結びつくという意味で補完的であることを示している。

ここまでの研究は、有価証券報告書に記載のデータとインタビュー調査から取得したデータに基づく分析を中心に行ってきた。EIZOの保有していた資源と被M&A実施企業

の保有資源がどのような関係にあり、M&A実施後新たにどのような資源を生み出したのかについては、今後の課題として特許データを用いた分析を行う。また、今回は位置取りの変化を捉えることに留まっているため、さらなるケース分析を進めることにより位置取りの変化が利益機会の拡大に結びついているかも明らかにしていく。

5. 主な発表論文等（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計4件)

篠崎香織 (2017) 「M&Aによる製品アーキテクチャの位置取り戦略」経営行動研究年報、査読あり、第26号（掲載決定）

篠崎香織 (2017) 「M&A実施企業のナレッジマネジメント；EIZOを事例とした製品アーキテクチャの位置取り戦略」実践女子大学人間社会学部紀要、査読なし、第13集、pp.41-55.

篠崎香織 (2016) 「M&A実施後の研究開発部門のマネジメントが企業成長に及ぼす影響」実践女子大学人間社会学部紀要、査読なし、第12集、pp.13-25.

篠崎香織・永田晃也 (2014) 「M&A実施後の研究開発部門の変化が企業成長に及ぼす影響」経営行動研究年報、査読あり、第23号 pp.77-80.

〔学会発表〕(計1件)

篠崎香織 (2016) 「M&Aによる製品アーキテクチャの位置取り戦略」経営行動研究学会全国大会（東京都・千代田区）、平成28年8月20日、第26回全国大会予稿集 pp.50-52.

6. 研究組織

(1)研究代表者

篠崎 香織 (SHINOZAKI, Kaori)
実践女子大学・人間社会学部・教授
研究者番号：50362017

(3)連携研究者

永田 晃也 (NAGATA, Akiya)
九州大学・経済学研究院・教授
研究者番号：50303342