

# 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－

篠崎 香織

実践女子大学人間社会学部

### 1. はじめに

企業にとって M&A は、成長戦略の 1 つのオプションであるが、財務的に利益がでるような M&A は必ずしも多いとはいえない（例えば、Carper, 1990; Datta, Pinches and Narayanan, 1992; Porter, 1987 等）。こうした状況は、被 M&A 実施企業に対する資産価値評価が難しいことはもとより、M&A の実施によって獲得可能な資源を活用するための組織マネジメントも容易ではないことを反映しているのではないだろうか。M&A によって被 M&A 実施企業が保有していた資源は M&A 実施企業の所有になるが、その運用は M&A 実施企業と被 M&A 実施企業の双方が行っていく場合も、主に被 M&A 実施企業が継続して担当する場合もある。特に後者の場合や、両者が運用していく場合でも被 M&A 実施企業が主導であるような場合は、被 M&A 実施企業がこれまでの組織内で培ってきた蓄積を生かしながら資源を活用していきやすいであろう。この実現は、M&A 実施企業の将来的な製品ライナップの増加と、それによる市場における位置取りを変化させる可能性を意味する。そこで、本稿では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・アプローチの両立を可能にする手立てとして M&A の有効性を検討する<sup>1)</sup>。そして、M&A 実施企業の成長につながるようなマネジメントのあり方を明らかにしたい。

ポジショニング・アプローチは、業界構造を利用することが企業に独占的利益をもたらすという考えに基づいており、業界構造を把握したうえで自社を競争優位が保持できるところに位置取りしていくという行動をとる。他社に先駆けて行動するという点から即時的対応が鍵を握る。適切な位置取りをしていくことで、正面から撃ち合うような競争は回避しながら、できれば戦わずして勝つことを重視する戦略である。では、同じ環境要因の中で活動する複数の企業があった場合、みな同じ戦略を採るのであるだろうか。それはそれぞれが保有している資源が異なるため、同じ戦略を採るとは限らない。このように組織が保有する内部資源に競争力の源泉を求めるのが資源アプローチである。内部資源は可変的でかつ、時間をかけて蓄積されるものであるため、どのような資源を蓄積するか、そしていかにして競争優位の持続性が確保できるかがこの戦略の肝になる。資源アプローチとポジショニング・アプローチは、それぞれの特徴や発展プロセスが異なるため対時的に捉えられ

てきたが、これら2つのアプローチにはそれぞれに理があるので、近年企業の競争戦略として両立していくことを重視する見方がでてきている（藤本、2002）。

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）」という概念を用いて、M&Aが製品アーキテクチャの位置取りにどのような影響を及ぼしているのかを明らかにする。その際、M&Aは企業の境界の引き直しと、それによる組織再編をもたらすため、資源の移転、活用に関わる理論を援用し、組織能力を分析するための視点を補うことにする。そのうえで、被M&A実施企業の保有していた資源を移転、活用するための仮説を導出し、M&A実施企業のケース分析を行う。

## 2. 位置取りに関する分析枠組み

ここでは、本研究において重要な分析枠組みの1つである製品アーキテクチャの位置取りと、製品アーキテクチャについて概説する。藤本（1997）は、現代企業のもの造り活動を解釈するキーワードを「設計」とするならば、製品も生産工程も基本的にはあらかじめ設計されたものであると述べている。つまり、製品は設計情報が媒体（素材）に転写されたものであり、生産はその転写、開発はその創造である。この考えにしたがって、もの造り現場の競争力は、アーキテクチャ（製品・工程の設計思想）とももの造りの組織能力（設計情報の創造・転写能力）との相性によるとした。このもの造りの競争力を最終利益に結びつけることを検討する際に、その基本をポジショニング（位置取り）戦略とポートフォリオ（位置取りの組み合わせ）戦略においたのが、アーキテクチャの位置取り戦略である。アーキテクチャの位置取りとは、アーキテクチャの階層構造における位置取りの選択、あるいは階層構造そのものの改変によって利益機会を得る戦略である。

製品アーキテクチャとは、製品機能と製品構造のつなぎ方、および部品と部品のつなぎ方に関する基本的な設計思想のことである（Ulrich、1985等）。基本的なタイプの一つは「インテグラル型（擦り合わせ型）」である。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タイプで、部品設計をきめ細かく相互調整し、製品ごとに部品やその接合部を最適設計しないと製品全体の性能がよくでないという特徴をもつ。もう一つは「モジュラー型（組み合わせ型）」で、1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）タイプである。さらにインターフェースなど基本設計が業界標準で標準化しており企業を超えて組み合わせ可能なタイプは「オープン型」である。これに対して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のは「クローズド型」である。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。

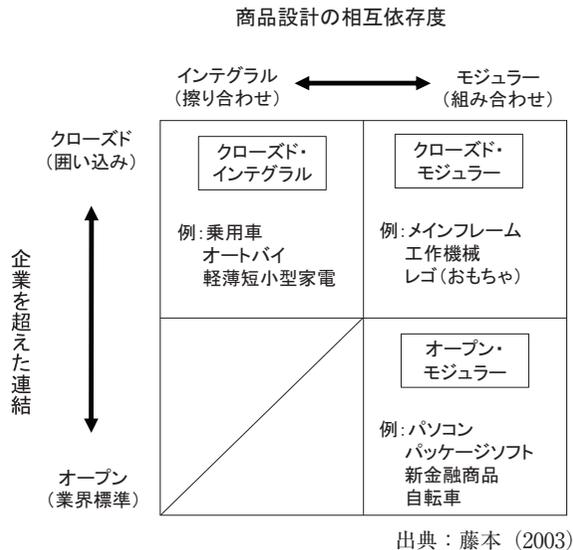


図1 設計情報のアーキテクチャ特性による製品類型

図中にある自転車は、複数の部品の組み合わせで構成されているため、「オープン・モジュラー型」に該当する。自転車部品の代表的なメーカーであるシマノは、変速機、フロントブレーキ、ハブ等、比較的多くの種類の部品を扱っており、その中でも自転車の核となる変速機、ブレーキ等の部品で世界を圧倒する地位を築いてきた。こうした成長の過程においては、海外展開を進めるにも知名度の低さがネックになる時期があった。それを打ち破ったのが部品を個別に売のではなく、部品相互に機能するコンポーネントの集合体として、シマノにしかできないやり方で組み合わせた「コンポーネント・システム」での商品提供である（武石・青島、2002）。コンポーネント・システムは、これまでの部品と部品の組み合わせで発揮される能力を超えるより優れた性能を持つため、これが搭載された自転車の人気があるうちに高まった。コンポーネント・システムの登場は、自転車の「オープン・モジュラー型」というアーキテクチャ特性に、部品の組み合わせの集合体に注目すると自転車は部分的に「クローズド・モジュラー型」の特性を持つというアーキテクチャ特性のバリエーションを増やすことにつながった。この結果は、アーキテクチャの階層構造の改変をもたらすことになった。シマノにとっては、位置取りの異なる自転車関連製品を保有することになり、アーキテクチャの位置取り戦略という概念は、位置取りの変化を捉えることにおいて有効であるといえる。しかしながら、位置取りを変える方法までは示していない。そのため、ここではその方法の1つとしてM&Aを取り上げる（篠崎、2006a）。

M&A 実施企業にとって課題の1つは再編前後の組織マネジメントであり、また獲得した資源の運用である。そのため、3章ではまず、外部にある資源の獲得、移転、そして活用に関する理論を取り上げる。次に、M&Aに伴う組織マネジメントに関する研究をレビューし、外部資源を活用するための要件について検討する。

### 3. 外部資源のマネジメント

外部資源のマネジメントについては、多国籍企業がとってきたアプローチが参考になる。これまで多国籍企業は、労働力や原材料は海外から調達し、自国での活動を通して技術や能力といったナレッジ（知識）を蓄積し、そうしたナレッジを他国に移転して活用することを通して競争優位を獲得してきた（例えば、Hymer, 1960; Vernon, 1966 等）。こうした伝統的なアプローチに対して、近年では、自国で築き上げたコンピテンスを海外で活用するばかりでなく、海外にあるナレッジ、特に複雑かつ暗黙知的のノウハウを見つけ出し、迅速に自社内に取り込むかが成功の鍵となっている（Leonard-Barton, 1995; Asakawa, 1996）。そのため、多国籍企業のイノベーション研究では、世界中に点在するナレッジを迅速かつ的確に認知・アクセスし、社内に移転・融合し、戦略的に活用するかが新たな課題となっている。その有効な戦略として、浅川（2011）は、「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」を挙げている。これらの戦略は、外部からのナレッジ獲得やイノベーションを促進するあり方として注目されており、戦略の有効性を検証するような実証研究も行われるようになってきている。

本研究は、必ずしも多国籍企業を対象にしているわけではなく、また、海外からナレッジが移転されるケースが対象になるばかりでもないが、外部資源の獲得、活用、そしてイノベーションに結びつけていくという点で課題が共通しているという理由から、以下ではこの2つの戦略について浅川（2011）をもとに概説し、M&A 実施企業の組織マネジメントについて検討していく。

#### 3.1 ネットワーク構造戦略

ネットワーク戦略は、社会的関係資本の理論（Colman, 1988）に根差しており、外部ナレッジのアクセス、移転・融合、そして移転・融合されたナレッジの活用の各段階での社内外のネットワーク構造をベースにしている。

多国籍企業が外部ナレッジにアクセスする際、その所在を的確に探り当て迅速にアクセスするためには、現地コミュニティとの対外的なリンケージが不可欠であると言われている。特に、現地特有の文脈知や暗黙知は、人の移動を介して伝播するため（Almeida and Kogut, 1999）、現地コミュニティのネットワークにインサイダーとしてアクセスできるかが決め手となる（McEvily and zaheer, 1999）。そのとき海外拠点と企業内他部門との対内的リンケージは、弱いほうがよいとされている。なぜならば、あまり強い対内的リンケージは、海外拠点の情報や行動、思考パターンにまで影響を与え、現地特有のナレッジの獲得を阻害してしまう可能性があるからである。したがって、現地特有のナレッジにアクセスする際には、強い対外的ネットワークを現地コミュニティとの間に持ち、社内との対内的ネットワークは極力弱く保つことが肝となる（Nahapiet and Ghoshal, 1998）。しかし、移転したいナレッジが現地スタッフに内在する暗黙知と不可分な場合や、組織パターン等と一体化していることも多く、移転には多大なる困難を伴うことを（Kogut and Zander, 1993）、念頭に置く必要がある。

多国籍企業が海外で入手したナレッジを社内に移転、共有していく際には、社内他部門との対内的ネットワークの構築が重要となる。なぜなら、社内における直接結合（cohesion）が社会関係資本の構築を促し、価値の高い重要な情報やノウハウを惜しまずに共有する信頼関係の定着をもたらすからである（Nahapiet and Ghoshal, 1998）。ナレッジの移転については、強い紐帯が望ましいという見方もある（Hansen, 1999）。それに対して、現地の有用なナレッジを入手する段階で必要とした強い対外的ネットワークとの関係がナレッジを移転する際にまで維持されていると、現地コミュニティの行動様式や思考パターンの影響を移転先の社内他部門が受けることになり、ナレッジのスムーズな移転を阻害する可能性がある。したがって、この段階で目指すのは、対外的ネットワークを通じて入手したナレッジについて、移転以降のプロセスに関してはそのネットワークから極力影響を受けないようにすることと、強い対内的ネットワークの構築である。

多国籍企業が海外から入手したナレッジを自国や第三国で活用する段階で注力すべきことは、ナレッジの入手元の文脈と、移転・活用先の文脈との溝を埋めていくことである（浅川、2011）。この文脈には社会的、経済的、文化的、技術的、そして法的側面等も含まれるため、多面的な対応が必要となる。

### 3.2 吸収・変換・組み合わせ能力構築戦略

上述したネットワーク構造戦略で捉えきれない点を部分的に補ってくれるのが、吸収・変換・組み合わせ能力構築戦略である。ナレッジを吸収する能力、変換する能力、組み合わせる能力といった企業の内的能力に依拠した資源アプローチを基盤としている。

海外現地に拠点を設けてナレッジにアクセスする準備が整ったところでポイントとなるのは、その各拠点のスタッフが現地のナレッジの潜在的な重要性に気づくことができるかどうかである。現地スタッフはもともと地元環境に馴染んでいるため、新たなナレッジの潜在価値を見逃してしまう可能性がある。また、外部の新たなナレッジを自社に取り入れていく際には、現地国と比べて本国の相対的吸収能力が高いこととナレッジ吸収のモチベーションがあることが必要であることが示されている（Song and Shin, 2008）。

獲得したナレッジを移転、融合していく段階においては、現地特有の文脈的知識であるものを脱文脈化し本国の文脈にのせていく変換能力が必要とされる。しかし、脱文脈化する仕方も本国の文脈に変換していく仕方についても、具体的に明らかにされていないようである。とはいえ、移転し難い、例えば暗黙知のようなナレッジこそ戦略的に価値を持つことは想像に難くない。この種のナレッジが一度内在化できるならば、自社にとって競争優位に結びつくような基盤となる一方、競争相手にとっては模倣困難になるからである（Winter, 1987）。

現地のナレッジを活用する段においては、当初の良さを失わない状態で移転する環境で活用できるように変換する能力が重要になってくる。また、獲得したナレッジと本国の社内にある既存のナレッジと組み合わせる能力や、組み合わせた結果を顕在化していく顕在化された吸収能力（Zahra and George, 2002）が必要とされる。

### 3.3 M&Aによるナレッジの獲得、移転、融合

ここではM&Aによって獲得される外部資源のマネジメントについて検討する。そして、資源の移転、活用、融合に向けた仮説を導出する。

外部資源を獲得し、移転、融合というプロセスを進めていくには、活用したい鍵のナレッジについて、被M&A実施企業がこれまでの活用状況や活用法、組織内に一体化されている（embedded）暗黙知までM&A実施企業に積極的に提供してくれるような関係の構築が必須となる。なぜならば、技術や特許等の資産とともに運用の際のノウハウや関連の情報も移転されなければ、活用もままならないからである。そうしたナレッジを共有可能な信頼関係の構築とその実現を下支えするコミュニケーションが取れる体制づくりが二社の間に必要になる。併せて、被M&A実施企業がこれまで蓄積してきた行動様式や思考パターンが影響して、ナレッジの移転やその後の活用を阻害しないよう注意が必要である。Christensen（2000）やPorter（1987）は、M&A実施企業と被M&A実施企業の職務遂行の独立性や自律性を重視している。その一方、被買収企業に自律性をもたせることは必ずしも買収の効果につながらないという研究結果もある（Puranam et al. 2003; Sirower 1997）。これらの点から、被M&A実施企業への統制は「きつすぎず、緩すぎず」を目指すのが1つのありようであろう。ただその程度はケースに依存するため、ここでは信頼をベースにした統制に注目する。

**仮説1 a：M&A実施企業から被M&A実施企業への信頼はナレッジの移転に正の影響を及ぼす**

**仮説1 b：信頼関係が形成されている場合は、M&A実施企業から被M&A実施企業への統制は、ナレッジの移転に正の影響を及ぼす**

移転されたナレッジを活用する観点から研究されたものとしては、Ahuja and Katila（2001）がある。彼らは、製品分野が重複する企業間のM&Aにおいて、保有する技術の関連性の程度に注目した研究を行い、関連性が高すぎると研究開発におけるシナジー効果は出にくく、関連性が低すぎると組織改革にかかるコストが増えることを明らかにしている。一方、Hitt et al.（1998）は買収の成否を分ける要因について検討し、被買収企業の保有する資産や資源が買収実施企業の資産や資源と補完的である場合や、事前にアライアンスの関係にあるような友好的な買収であれば、うまくいきやすいことを明らかにしている。Hitt et al.（1998）は、成功のケースの例として、ペット事業に携わる企業のブランドの獲得、日用品メーカーによる新市場の獲得、医薬品メーカーによる医薬品知識の獲得と関連分野の研究開発の推進を挙げている。これらの研究から、保有資源の重複の程度が鍵であることがわかる。両者の保有する資源に重複があると、そこを手がかりにナレッジの入手元の文脈と、移転および活用先の文脈との擦り合わせが可能になり、ナレッジが移転される。その際、M&A実施企業に吸収能力があれば移転されたナレッジが活用につながると考えられる。資産や資源に関連性があることと、それをもとに移転されるナレッジが活用できる能力があるかは別である。また、既存の能力が高い分野においてより多くの知識を獲得する傾向があることが知られているが（Cohen and Levinthal, 1990）、その分野に偏った必ずしも最適ではない方向に進んで

しまうこともあるので (Levitt and March, 1988)、注意が必要である。ここでの仮説は以下の通りである。

**仮説 2 a：両者の保有する資源に重複部分があると文脈の共有につながる**

**仮説 2 b：資源や資産の関連性と、M & A 実施企業の吸収能力が移転されたナレッジの活用につながる**

Haspeslagh and Jemison (1991) も買収の成否に関する研究を行い、その要諦は買収に関わるプロセスであるとしている。具体的には、被買収企業が保有するナレッジについて買収実施企業が学習しながら、買収実施企業の保有する既存の事業に被買収実施企業が首尾よく統合されるようなプロセスである。買収実施企業がこれまで行ってきたやり方に被買収実施企業を取り込んでいくような場合はうまくはいかず、新しいプロセスや手順を踏むことを強調している。買収の際のプロセスが買収後の業績に影響することは、Hitt et al. (1998) でも確認されている。Paruchuri et al. (2006) では、買収による統合は、被買収実施企業の発明者の生産性に負の影響をもたらすことを明らかにしており、被買収実施企業の発明者の組織再編後の配置の重要性を強調している。M&A 実施後の組織マネジメントに注目した Birkinshaw et al. (2000) の研究においても、職務の統合以上に人員の統合を優先することが強調されている。また前出の Hitt et al. (1998) では、買収後にトップマネジメントのチーム編成や構造に変更がある場合は、買収に負の影響をもたらすことを明らかにしている。以上を踏まえると、買収前後で一貫した指揮命令系統で活動していくこと、そして人員および職務に配慮したプロセスを踏んでいくことがナレッジの移転や活用を促すと考えられる。

**仮説 3：M&A 実施前後の一貫した指揮命令系統がナレッジの移転や活用に影響する**

**仮説 4：人員、次いで職務に配慮したプロセスがナレッジの移転や活用に影響する**

#### 4. EIZO 株式会社による医療用モニター事業買収のケース

本章では、M&A 実施企業のケースを分析することを通してアーキテクチャの位置取りの変化とその変化に影響を及ぼす要因を捉える。位置取りに変化をもたらす要因は、ナレッジの移転、活用を促す能力に関する要因と関連しているため、3章で導出した仮説の検証も行う。

なお、以下のケースは EIZO 株式会社のホームページ、有価証券報告書、インタビュー調査<sup>2)</sup>などをもとに作成しており、篠崎 (2016a) および篠崎 (2016b) を拡張したものである。

##### 4.1 EIZO の概要

EIZO 株式会社 (以下、EIZO と記述する) は、1967 年に設立された七尾電機株式会社に起源をもつ映像関連製品の開発・製造企業である<sup>3)</sup>。設立、創業当時は、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、そのCRTは白黒テレビをはじめ、魚群探知機、流行のアーケードゲームなど、さまざまな製品に使用された。その後、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、現在は、映像表示システム、アミューズメント用モニター等の映像機器及びその関連製品の開発、設計、製造、販売を手掛けるまでに成長している。

1985年に自社開発したコンピュータ用CRTモニターを「EIZO」ブランドで欧州向けに販売し始めたが、次いで販売を開始した北米と国内では「NANA O」ブランドで販売してきたため、1996年に「EIZO」ブランドに統一している。当時の社名である「ナナオ」は創業地にちなんでおり、コンピュータ用モニターのブランド名と使い分けてきた。しかし、海外のグループ会社は「EIZO」を冠しており、社名とブランド名を統一することで世界市場での認知度を高め、グループ一体として競争力の強化と成長を図っていくとしていて、2013年4月より社名を「EIZO」に変更している。本稿では混乱を避けるために、社名変更前の社名もEIZOと表記する。

今回分析対象にするのは、EIZOが2007年に実施したSiemens AG(ドイツ)の医療市場向けモニター事業のM&Aのケースである<sup>4)</sup>。EIZOでは買収したSiemens AGの医療市場向けモニター事業部のことを、親会社と子会社の関係を超えて協働していくという意味を込めて、「イコール・パートナー」と呼んでいる<sup>5)</sup>。これにならって、以下ではSiemens AGの医療市場向けモニター事業部を、「パートナー」と記述する。

表1は、EIZOの買収前後の各年度末の業績をまとめたものである。

表1 買収前後のEIZOグループ連結の業績

(単位:百万円)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上高	77,548	91,624	91,094	85,057	95,611	89,307	74,522	77,525	65,204	59,559
経常利益	6,232	11,436	10,348	11,980	11,754	8,497	4,244	9,088	5,258	4,479
営業利益	6,222	11,566	10,424	11,879	11,656	8,475	4,301	9,026	5,150	4,404

このデータから算出してみると、買収前の数年は売上高営業利益率が10%台を維持していることがわかる。しかし、買収実施年度の期末は9.5%、その後は一度11%になった時期もあるが6%から9%の間を推移している。この結果から、必ずしも買収による正の効果が出ていないとみる向きもあるかもしれない。しかし、この時期は2008年のリーマンショックに端を発し、100円を切る円高や東日本大震災など、異常事態が相次いで利益を生み出す力を失った企業も多く、そうしたことから、数字だけを追って買収の成果を結論づけることは難しい。

つぎに図2は、EIZOの買収前後の各年度末の海外売上高比率をまとめたものである。2000年前半から半ば以降にかけて海外での売上高比率は減少しているが、2007年を機にそれ以降はおおむね上昇傾向にあることがわかる。なお、この10余年の間に海外売上高比率は変化しているが、ここに占める各地域の構成割合には大きな変化ない。

(%)

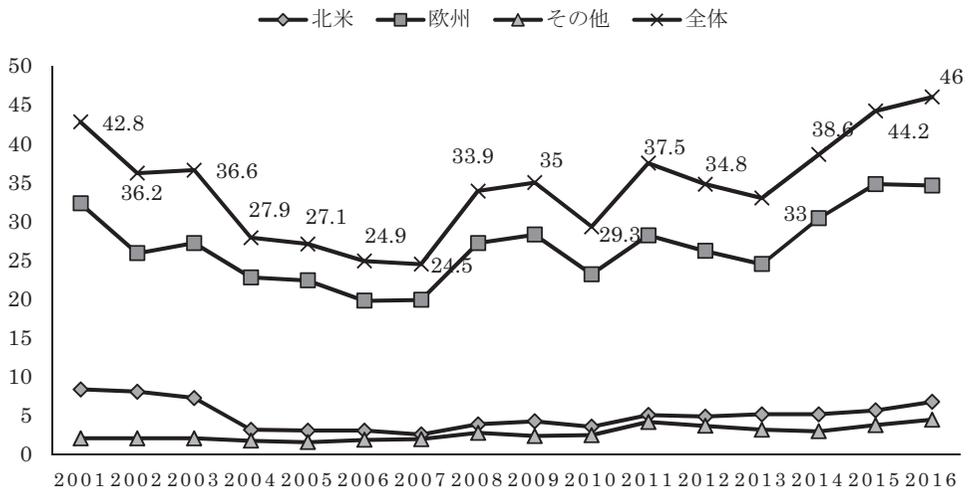


図2 買収前後のEIZOの海外売上高比率

#### 4.2 医療市場向けモニターの開発

医療市場向けのモニターは、X線CT装置やMRI装置など医療機器に搭載されているモニター（以下、モダリティ用モニターと記述する）、医療画像参照用、診断用、手術用、マンモグラフィなどの用途向けに提供されるDICOM（Digital Imaging and COmmunication in Medicine）規格準拠のモニター（これは、Picture Archiving and COmmunication Systemの略でPACS用モニターと呼ばれている）、ベッドサイド用モニター、電子カルテ閲覧用モニターなど、多岐にわたる。EIZOが2000年に当分野に参入し、力を入れてきたのは主にPACS用モニターである。このモニターは、CTやMRIなど様々な医療機器で撮影された画像を医師が読影し、診断する際に用いられるためのものである。一方、パートナーはPACS用モニターの扱いもあるが、モダリティ分野とカテーテルを用いた治療分野用のモニターにも強みを持っていた。二社で取り組みのあったPACS用モニターは、買収後はEIZOに集約されることになった。両者が一緒になることにより、物理的には患者の体内を撮影する装置に付随するモニターから、診断用のモニター、そして治療用のモニターと、医療プロセスの川上から川下までに携わることが可能になった。EIZOには未経験分野を含む補完的で、かつ重複分野の強化につながる買収であった。したがって、未経験の治療用モニターに関わるナレッジがパートナーからEIZOにどのように移転、活用されていったのか焦点となる。

篠崎（2016b）は、2002年度末から2015年度末のEIZOの有価証券報告書に記載されている研究開発活動内容を分析し、どのようなモダリティで撮影された画像でも「忠実に映す」ための医療画像診断用モニターの開発を一貫して行ってきたことを明らかにしている。また、買収後の変化として、手術室用のモニター開発と周辺機器の開発、さらに手術室向けソリューションビジネスへの参入を挙げている。フィルムレス化の進展とPACSの普及に伴い医師の見べき診断画像が急増したことを受けて、買収後の2007年以降も引き続き診断用のPACS用モニターの開発に力が注が

れてきた。その結果、複数の画像を一画面上で表示したり、画像の配置やサイズを変更可能な効率的な閲覧を可能にするモニターが開発されている。加えて、手術室内で使用する場合に求められる画像表示に対応し、医療規格にも対応したモニターの開発や、12種類の映像信号を一括管理し、1つの画面に8種類の信号を同時に出力可能な信号配信マネージャーの開発が進められた。また、モニターの軽量化・省スペース化、手術室内の天井吊り設置を想定したモニターの開発も行われ、これらは様々な医療機器とモニターの最適配置を提案するなど、手術室における問題解決に寄与するビジネスに結びついている。

#### 4.3 医療用モニターのアーキテクチャ特性と位置取り

EIZOのモニターは、自社開発の部品と外部から調達した部品で構成されている。前者に該当するのは、基板とファームウェアという制御ソフトで、後者に該当するのは電子部品や液晶パネルである。電子部品は必要なものを必要なところから調達し、液晶パネルについては用途別にカスタマイズしてもらい、ときには共同開発をすることもあるそうだ。「つくる商品に対してベストな部材を用意し、有力なパネルメーカーと組み開発を進めていく」、これがEIZOの基本姿勢で、お互いに「win-win」が実現できる関係の構築に努めている<sup>6)</sup>。

前述の通り、EIZOは医療用モニター以外に産業用やセキュリティシステム用、エンターテインメント用等、多様なモニターの扱いはある。モニターを構成する基本的な部品は共通しているので、用途に応じて部分的に取り付ける部品を変えて用途別のモニターを製造している。設計情報のアーキテクチャ特性による製品類型にあてはめると、モニターを構成する部品は、企業を超えた連結が可能で、かつ構成要素間の相互依存関係が弱い組み合わせ型であることから、「オープン・モジュラー型」である。

EIZOにおいて買収後の研究開発活動の大きな変化は、手術室で使用される画像表示モニターも手掛けるようになったことである。カテーテルを用いた治療を日本では手術と見なすため、EIZOはパートナーの保有していたこの分野のナレッジを活用し、モニターの開発・製造を進め、手術室分野に参入している<sup>7)</sup>。そして、2014年の手術室向けモニター導入以降は、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入している。この事業では、PACS用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で、室内の構造に合わせてほかの医療機器等とともに医師にとって作業効率のよい配置が提案される。このことから、PACS用モニターを取り入れたソリューションビジネスは、「クローズド・モジュラー型」である。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みることができる(図3)。

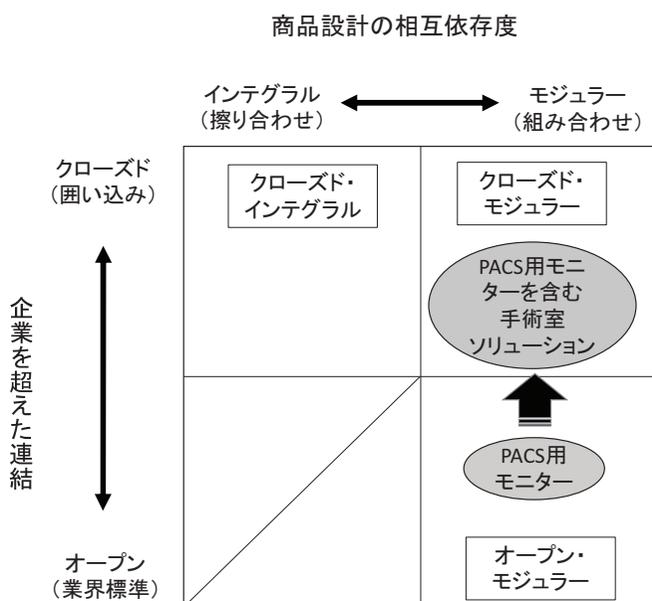


図3 EIZO の位置取りの変化

#### 4.4 位置取りの変化を促す要因

EIZO は買収後に手術室向けのモニターを開発し、また PACS 用モニターを含む手術室向けソリューション事業をスタートさせるなど、パートナーから得たナレッジを移転、活用して未経験分野への参入を果たした。その結果、設計情報のアーキテクチャ特性による製品類型にバリエーションが広がり、位置取りに変化がみられた。その背景には、5つの要点があると考えられる。

第一に、買収対象企業に対する「イコール・パートナー」という意識である。先述したとおり、「同等」という態度を相手に示し信頼関係の形成に努めてきた。また買収の際には、雇用の確保や賃金を下げないことを提示して友好的な買収であることをパートナーに示している<sup>7)</sup>。信頼が有効なナレッジの移転を促す潤滑油になっている。第二に、技術分野の選択と集中による明確な役割分担である。これは EIZO とパートナーが保有しているナレッジに重複する部分があったからこそ重要なかもしれないが、EIZO とパートナー企業が共通に取り組んできた PACS 用モニターは買収後 EIZO が担当し、パートナー企業はモダリティ用モニターを担当するというように、役割分担を明確にしている。その後、パートナーからのアドバイスにより手術室用のモニター開発が始まっている。このモニターの開発が成功したのは、パートナーが様々な情報やナレッジを提供したからであるし、EIZO に長年モニター開発を手掛けてきたことを通して蓄積されてきたナレッジを基盤に、パートナーから移転されたナレッジを吸収する力と、製品化までもっていける顕在化された吸収能力があったからである。こうした協働の成立は、EIZO がパートナーに対して独立性や自律性をもたせ、しかし決定的な部分では統制力を発揮していることに起因しているのではないだろうか。第三に、本社メンバーの意識改革である。EIZO では Siemens AG 医療市場向けモニター事業部の買収を機に、様々なことを本社基準で設定していくことになり、本社の各部門間でこれまで以上の情

報交換が必要になった。その結果部門間の垣根が低くなったと言われている。また、本社もパートナーもモニターに関して必要な機能をすべて備えていたため、統合に向けていくのが難しかったそうである<sup>8)</sup>。しかし、テレビ会議や電話といった直接対話が推奨され、各部署間でときには週に数回にも及ぶ積極的な意見交換等が行われるうちに協働する意識が醸成されていった。そのプロセスでは、喧嘩になることもあったが、その繰り返しを経て、主張し続けることと退くところのポイントが絞れてきたようである。また、本社の4つの会議室にはドイツの主要都市の名前がつけられており、本社のメンバーがドイツという国やパートナーへの親和性を高める試みもなされている。第四に、上記の第一から第三を実行し、一貫して「映す」という機能を高めていく方針を掲げてきたトップの存在である。トップの方針が組織内に浸透しているからこそ外部資源の移転も活用も可能になるのであろう。最後に、部品調達先をはじめ取引のある会社と良好な関係を構築していることである。いくら良い製品が開発できても、それをビジネスとして成り立たせるための体制がなくては軌道にのせることはできない。EIZOはビジネスをしていくなかで、自分たちの利益最優先ではなく、「win-win」の関係であることを日頃から心がけている。だからこそ、新規事業をスタートさせる場合にサポート、連携を図る企業が現れるのであろう。

以上、第一から第三までの要点から仮説1a、仮説1b、仮説2a、仮説2b、そして第四の要点から仮説3は検証されたといえるであろう。しかし、仮説4についてはさらなる詳細な調査が必要である。

## 5. まとめ

本稿では、資源アプローチとポジショニング・アプローチの両立する手立てとしてM&Aの有効性を検討するために、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枠組みである「製品アーキテクチャの位置取り」という概念に注目した。そして、M&A実施企業のケース分析を通して、M&Aが位置取りの変化に寄与していることを明らかにした。その際、資源アプローチは、組織再編を伴うM&Aとは相性が悪いという見方があるため、被M&A実施企業の保有している資源を移転、活用するための理論について検討を行った。具体的には、ネットワーク構造戦略と吸収・変換・組み合わせの能力構築戦略である。ここから外部から獲得した資源を組織再編後も活用可能にするための要件を仮説として導出した。外部資源の移転、活用を通して製品アーキテクチャの位置取りがどのように変化しているかを、M&A実施企業のケース分析を通して明らかにした。M&Aによって位置取りを変えるためには、外部資源の移転と活用を成し遂げること、そして活用された結果をビジネスにのせていくための仕組みが必要である。

M&Aによる位置取りの変化を捉えたものの、位置取りの変化を利益に結びつけていくにはどうすべきか、この検討は今後の課題としたい。EIZOについてM&Aの意味を明らかにしていく際の課題は、M&A前にEIZOが保有していた資源とパートナーが保有していたどの資源が活用されて新たな資源の創造につながったのかを特許データで検証することである。さらに、外部資源の移転、

活用の要件および位置取りを変化するための要件について、大規模調査によるデータを収集し分析を通して明らかにしていく。

## 謝辞

ご多忙の折、インタビュー調査にご協力いただきました EIZO 株式会社の志村和秀取締役執行役員企画部長（現・常務執行役員）および梶川和之企画部販売促進課長（現・マーケティングコミュニケーション課課長）に心より厚く御礼申し上げます。

本研究は日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究（C）, 課題番号：26380483）による研究成果の一部です。

## 注

- 1) M&A がポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチを同時追求するための戦略オプションになり得るとする視点は、永田晃也教授（九州大学）によるものである。
- 2) EIZO 株式会社にて志村和秀取締役執行役員企画部長および梶川和之企画部販売促進課長兼営業1部ダイレクト販売課長に二度にわたりインタビュー調査を実施した（役職は当時のもの）。一回目は2015年11月8日午後15時から16時30分まで、二回目は2015年12月11日午前10時から12時までである。また、2016年1月27日午後3時から3時25分まで、同上のお二人に電話会議形式によるインタビューを行った。
- 3) 創業は1968年、資本金は約44億2574万6千円、2016年3月期のグループ連結売上高は約748億円、単体売上高は557億円、グループ従業員数は2,258名、単体従業員数は993名となっている。従業員数はいずれも2016年9月末日現在で、平均臨時雇用人員含む（EIZO 株式会社ホームページより。最終アクセスは2017年1月24日 <http://www.eizo.co.jp/company/information/outline/index.html>）
- 4) EIZO はまず2007年2月に航空管制用のグラフィックスボードを開発・製造するテックソース社を買収しており、10月にSiemens AGの医療市場向けモニター事業の買収を行っている。このM&Aの実施に関する情報は、EIZO 株式会社第41期有価証券報告書p.18に記載がある。Siemens AG 医療市場向けモニター事業部の取得原価は、51,171千ユーロ（8,185百万円）、従業員122人である。
- 5) 前掲の第一回目のインタビューによる。
- 6) 前掲の第一回目のインタビューによる。
- 7) 日本ではカテーテルを用いた治療を手術と見なすため、手術室への参入を機にこれまでの「診断」の分野に加えて、「治療」の分野への参入を果たしたことになる。
- 8) 前掲の第二回目のインタビューによる。

## 参考文献

- Ahuja, G. and R. Katila (2001) "Technological Acquisitions and the Innovation Performance of Acquiring Firms," *Strategic Management Journal*, 22, pp.197-220.
- Almeida, P. and B. Kogut (1999) "Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks," *Management science*, 45 (7) , pp.905-917.
- Asakawa, K. (1996a) "External-internal linkages and overseas autonomy-control tension: the management dilemma of the Japanese R&D in Europe," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43 (1) , pp.24-32.
- 浅川和宏 (2011) 『グローバル R&D マネジメント』慶應義塾大学出版会.
- Birkinshaw, J. and H. Bresman (2000) "Managing the post - acquisition integration process:

- How the human iintegration and task integration processes interact to foster value creation," *Journal of Management studies*, 37 (3) , pp.395-425.
- Carper, W. B. (1990) "Corporate Acquisitions and Shareholder Wealth: A Review and Exploratory Analysis," *Journal of Management*, 16, pp.807-823.
- Christensen, M. and M. Overdorf (2000) "Meeting the challenge of disruptive change," Harvard business review March-April, pp.1-11. (邦訳「『イノベーションのジレンマ』への挑戦」)
- Cohen, W. M. and Levinthal, D.A. (1990) "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35 (1) , pp.128-152.
- Colman, J. (1988) "Social capital in the creation of human capital," *American journal of sociology*, 94, S95-120.
- Datta, D. K., G. E. Pinches and V. K. Narayanan (1992) "Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions: A meta - analysis," *Strategic management Journal*, 13, pp.67-84.
- 藤本隆宏 (2002) 「企業の実力」日本経済新聞社編『やさしい経営学』日本経済新聞社.
- 藤本隆宏 (2003) 「組織能力と製品アーキテクチャー - 下から見上げる戦略論 - 」『組織科学』36 (4) ,11-22.
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論 - トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス - 』有斐閣.
- Hansen, M. (1999) "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits," *Administrative science quarterly*, 44 (1) , pp.82-111.
- Haspeslagh, P.C. and D.B. Jemison (1991) *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*, Free Press, New York.
- Hitt, M., J. Harrison, R. D. Ireland (1998) "Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of US firms," *British Journal of management*, 9, pp.91-114.
- Hymer, S. (1960) *The international operations of national firms: A study of foreign direct investment*, Ph. D. Discussion; Cambridge, MA: MIT Press, Published in 1976.
- Kogut, Bruce and U. Zander (1993) "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 24 (4) ,pp625-645.
- Leonard-Barton (1995) *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Boston: Harverd Business School Press.
- Levitt, B. and J. G. March (1998) "Organizational learning," *Annual review of sociology*, 14, pp.319-338.
- McEvily, B. and A. Zaheer (1999) "Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities," *Strategic management journal*, 20 (12) , pp.1133-1156.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998) "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage," *Academy of management review*, 23 (2) , pp.242-266.

- Paruchuri, S., A. Nerkar, and D.C. Hambrick (2006) "Acquisition integration and productivity losses in the technical core: Disruption of inventors in acquired companies," *Organization Science*, 17 (5) , pp.545-562.
- Porter, M. E. (1987) "From competitive advantage to corporate strategy," *Harvard Business Review*, 65 (3) , pp.43-59.
- Puranam, P., H. Singh, and M. Zollo (2003) "A bird in the hand or two in the bush?: Integration trade-offs in technology-grafting acquisitions," *European Management Journal*, Volume 21 (2) ,pp.179-184.
- 篠崎香織 (2016a) 「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 第26回全国大会予稿集 pp.50-52.
- 篠崎香織 (2016b) 「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』11,13-26.
- Sirower, M. L. (1997) *The synergy trap: How companies lose the acquisition game*, Free Press, New York.
- Song, J. and J. Shin (2008) "The paradox of technological capabilities: a study of knowledge sourcing from host countries of overseas R&D operations," *Journal of International Business Studies*, Volume 39 (2) , pp 291-303.
- 武石彰・青島矢一 (2002) 「シマノ - 部品統合による市場の創造」『一橋ビジネスレビュー』2002. SUM,159-177.
- Ulrich, K.T. (1995) , "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm," *Research Policy*, 24,419-440.
- Vernon, P. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *The Quarterly Journal of Economics*, 80 (2) ,pp.190-207.
- Winter, S. (1987) *Knowledge and competence as strategic assets*, In D. Teece ed., *The competitive Challenge, Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger, Cambridge, MA (石井淳蔵訳『競争への挑戦 - 革新と再生の戦略』白桃書房、1998) .
- Zahra, G and G. George (2002) "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension," *Academy of management review*, 27 (2) , pp.185-203.