

2016年1月15日

オムロン基金プロジェクトによる研究プロジェクト申請書

申請者

所属 ビジネス研究科

氏名 松本 茂

1 研究 プロジェクト 名	<p>「関西の世界一企業による海外 M&A - 技術競争力は相乗効果を創出するか」 関西の世界一企業 5 社の海外買収を事例として取り上げ、買収企業の技術競争力が買収後の相乗効果実現に果たす役割を考察する。</p> <p>対象とする企業、事業、買収案件（案）</p> <table border="1" data-bbox="292 936 1503 1263"><thead><tr><th>企業名</th><th>本社</th><th>対象事業</th><th>買収</th><th>買収年</th></tr></thead><tbody><tr><td>ダイセル</td><td>大阪</td><td>自動車エアバック用インフレーター</td><td>米国、SDI 社買収</td><td>2012年</td></tr><tr><td>ニチリン</td><td>姫路</td><td>自動車、二輪車 ブレーキホース</td><td>仏、トタルグループ自動車ブレーキホース事業買収</td><td>2012年</td></tr><tr><td>古野電気</td><td>西宮</td><td>船舶用電子部品</td><td>フィンランド、ナピントラ社買収</td><td>2002年</td></tr><tr><td>オムロン</td><td>京都</td><td>吸入器</td><td>ブラジル、NS インダストリア・メディコス買収</td><td>2014年</td></tr><tr><td>堀場製作所</td><td>京都</td><td>自動車関連計測機器</td><td>ドイツ、カールシエンク社 DTS 事業買収</td><td>2005年</td></tr></tbody></table>	企業名	本社	対象事業	買収	買収年	ダイセル	大阪	自動車エアバック用インフレーター	米国、SDI 社買収	2012年	ニチリン	姫路	自動車、二輪車 ブレーキホース	仏、トタルグループ自動車ブレーキホース事業買収	2012年	古野電気	西宮	船舶用電子部品	フィンランド、ナピントラ社買収	2002年	オムロン	京都	吸入器	ブラジル、NS インダストリア・メディコス買収	2014年	堀場製作所	京都	自動車関連計測機器	ドイツ、カールシエンク社 DTS 事業買収	2005年
企業名	本社	対象事業	買収	買収年																											
ダイセル	大阪	自動車エアバック用インフレーター	米国、SDI 社買収	2012年																											
ニチリン	姫路	自動車、二輪車 ブレーキホース	仏、トタルグループ自動車ブレーキホース事業買収	2012年																											
古野電気	西宮	船舶用電子部品	フィンランド、ナピントラ社買収	2002年																											
オムロン	京都	吸入器	ブラジル、NS インダストリア・メディコス買収	2014年																											
堀場製作所	京都	自動車関連計測機器	ドイツ、カールシエンク社 DTS 事業買収	2005年																											
2 研究 メンバー ※ビジネス 研究科教 員以外の 者につい ては、所 属先も記 入し、履 歴書・業 績書を添 付するこ と。	<p>ビジネス研究科教員 松本 茂 ビジネス研究科教員 蔵本 一也</p> <p>学外メンバー 企業（予定） ダイセル ニチリン 古野電気 オムロン 堀場製作所</p>																														

3 研究
の背景と
目的

(背景)

日本企業による海外企業買収の件数が増え、2015年には金額ベースで10兆円を突破した。国内市場の成熟から、成長のフロンティアを海外に求め、M&Aを成長戦略の柱に据える企業が増えたためである。

一方で、日本企業の海外買収はこれまで失敗が多い。買収から10年以上経過した116件(100億円以上、50%を超える株式取得、金融、不動産、資源を除く業種)の現状を調べたところ、買収した事業からすでに撤退、売却した案件が半数近い51件もあった。この失敗51件の買収金額は2兆8000億円に上る。現在も、買収直後に多額の暖簾減損を計上するケースが少なくない。

買収は企業戦略の手段であり、その目的は持続的な利益成長にある。企業は買収によって「規模」を手に入れることはできるが、肝心の「利益成長」は、買収後の経営で相乗効果を創出して、はじめて実現することになる。案件の大型化で、買収成否が業績に大きく影響するようになった。買収後の経営を如何に軌道に乗せるか、日本企業にとって重要な経営課題である。

(目的)

これまでのM&A研究は主にコーポレート・ファイナンスの領域から、買収公表時の短期的株価効果を測定し成否を判定するイベントスタディが中心であった。当職の研究では、企業経営に近い視点から、買収企業の成功を利益成長実現、失敗を買収後の撤退、売却と定義している。この定義を用い前出の116件について、買収時そして買収後の企業行動を統計的検定により考察した結果、(1)買収時における規模の優位性(自社事業が被買収会社と比較し、売上高または生産能力で倍以上)の存在、(2)買収後の長期経営執行(買収時社長の10年以上の経営執行)、そして(3)追加買収の実行が、成否に影響を与えていた。

買収後の利益成長実現には複数の企業行動が合わせ技となって影響を及ぼすと考えられる。上記の3つに加え、買収企業の技術優位が買収後の経営でイニシアチブを執る礎となり、相乗効果を創出する役割を果たすのか。この点は定量的な分析が馴染まず、これまで十分な考察がなされていない。

本研究では、技術競争力をもとに事業を世界トップレベルに育てた関西企業5社を選定し、その技術優位性の存在が買収後の経営で果たした役割について事例研究を通じて明らかにしていきたい。買収後の経営を、短期的な組織統合プロセスのレベルではなく、長期視点から利益成長を実現する機会と捉える。各社の対象事業セグメントの沿革、業績、そして技術競争力について整理した後、買収後の経営について本社マネジメントと、買収した現地企業マネジメントからのヒアリングを行い、相乗効果、そして利益成長の実現の実績や課題を抽出し、整理していく。

また、研究会に参加頂く企業にも、本プロジェクトの研究成果を、今後の海外買収案件の選定や買収後の経営の在り方に役立ててもらえるよう配慮し、プロジェクトを進めたい。

<p>4 研究 計画</p>	<p>(1) スケジュール</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2016年5月 第1回全体研究会 キックオフ会議 <p>M&A 成否に関する先行研究を紹介し、今回の研究の目的、概要、及びスケジュールを説明</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2016年5月～9月 研究参加企業本社、および買収した海外企業を個別訪問 <p>買収時の狙い、買収後の経営に関するヒアリング実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2016年10月 第2回全体研究会 中間報告会 <p>調査、ヒアリング結果を報告。報告内容に関してディスカッション実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2017年3月 第3回（最終）全体研究会 最終報告会 <p>(2) 最終報告書（イメージ）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 5つの海外企業買収事例を次の項目で整理 <ol style="list-style-type: none"> ① 買収の戦略的な目的 ② 対象会社概要 ③ 対象会社と自社事業の「規模」および「技術」優位性の考察 ④ 買収後の経営管理における「技術」優位の役割 ⑤ 相乗効果創出に関する「技術」優位の役割 ⑥ 買収後の業績に関する自己評価 2. 5つの事例に見られる共通点、相違点の分析 3. 技術優位性が相乗効果の創出に果たす役割
<p>5 期待 される 成果</p>	<ol style="list-style-type: none"> ① 海外 M&A は成功例が少なく、買収成否に影響を与える企業行動に関して企業経営者の関心は高い。これまでの研究成果をもとに、先駆的かつオリジナルな手法を用いて本研究を実践し、情報発信を行う。 ② 具体的には、技術優位が相乗効果を創出するメカニズムを考察する。世界一企業の参加を得ることで、経営現場でリサーチを行い、実用的な成果を上げることを狙う。 ③ 研究を通じて、グローバルな経営課題に関し、DBS が地元関西企業との連携深化を図ることに貢献する。 ④ DBS 開講の「M&A 戦略」、「Business Analysis & Valuation」などの科目で、研究成果をケースとして活用し、MBA プログラムのオリジナリティや専門性を高める。 ⑤ DBS のビジネス専攻とグローバル専攻の連携強化に貢献する。
<p>6 研究 成果 の発 表方 法</p>	<ol style="list-style-type: none"> ① 学術研究会での発表（組織学会など） ② 学術雑誌、経済誌への寄稿 ③ DBS 学内セミナー 日本語（50名）参加企業関係者および MBA 受講生 ④ DBS 学内セミナー 英語（80名）グローバル MBA 受講生 ⑤ DBS 「M&A 戦略」「Business Analysis & Valuation」講義