

榎本俊一（中央大学商学部兼任講師）

後発工作機械メーカーの戦略的M&A展開
－森精機の経営資源獲得とグローバル化－

商學論纂（中央大学） Vol.57 No.1・2
pp.471～502 2015.9.

本論文は、後発工作機械メーカーの戦略的なM&A展開のあり方について、森精機の事例を丹念に追いながら考察した好著である。

論文の構成は以下のとおりである。「1. はじめに」では、論文の目的が示されている。工作機械業界は伝統的に独立を重視するオーナー企業が多く、破綻企業の救済を除けば企業買収・提携が忌避されてきた。その中で積極的にM&Aを実施してきた森精機は異端児扱いされてきたが、著者はこれがグローバル化を進める上で合理的な選択であり、他社も学ぶべき点が多いことを示そうとする。

「2. 先行者と後発者—ヤマザキマザックと森精機—」では、森精機の歴史を振り返りつつ、先発者であるヤマザキマザックと後発者である森精機を比較する。もともとNC装置を内製できていなかった森精機は、標準機を量産・量販することで国内市場の成長とともにシェアを高めていく。しかし1990年代初のバブル崩壊後、国内需要が減少したことから、この戦略が行き詰まる。他方でヤマザキマザックはNC装置を内製化し、国内では個別顧客のニーズを踏まえたカスタマイズ製品に力を入れてソリューションビジネスによりシェアを獲得し、海外では生産・販売・サービスの三位一体を展開できていた。

「3. 森精機のM&Aによる後発性克服とグ

ローバル化」では、3期に分けて森精機のグローバル化の進展と差別化能力の獲得プロセスを探索する。第1期（1999～2005年）では、国内メーカーのM&Aによりフルラインで製品を揃え、顧客が工程全体で必要とする製品を一括供給できるようになる。また日立精機からの営業譲渡を受けることで、NC装置の開発技術も得た。第2期（2006～2009年）では、海外メーカーの買収により先進国中心にグローバルな販売・サービス網の構築に取り組み、ついで海外での生産体制構築に着手する。さらに第3期（2009年以降）では、ドイツのDMGと業務・資本提携を行い、互いに補完することによって、日米欧亜4極のグローバル生産・販売・サービス体制の構築をめざし、時間をかけて深化させていったという。

「4. 工作機械の企業買収・提携における森精機の位置付け」では、工作機械業界全体の企業買収・提携について新聞記事を検索・整理して概観し、2000年以降は他社もM&Aにより経営資源の獲得や補完をはかっていたことから、森精機の戦略は決して異端ではなかったと判断する。

「5. 結び」では、森精機は先発企業に対する後発性克服として、M&Aを論理的に展開してきたと評価し、ヤマザキマザックの自前主義によるグローバル体制構築と同様に、他社にとって一つのモデルになりうると結論づける。

以上のように本論文は、工作機械業界という独立色の強い業界においてM&Aによる企業成長が可能であることを合理的に説明し、また後発企業がどのように経営資源を獲得してグローバル化していくのかを明らかにしており、オリジナリティの高い研究であるといえよう。

工作機械業界には規模の小さな企業が多いこ

とをふまえるならば、本論文を深化させることで、中小企業における M&A のあり方をも示唆できると考えられる。

また著者自身も今後の課題として認識しているように、森精機と DMG という国際的な企業合併において、いかにして戦略の統合を進めていくのか、その過程でどのような課題があり、どのように乗り越えていくのかを明らかにすることができれば、日本の製造業の生き残りについて有用な選択肢を提供できるのではないだろうか。

(滋賀大学経済学部教授 弘中史子)