

④我が国製造業における事業再編の実例

前項では事業再編を目的と手段の2点から整理したが、この2軸に基づいて事業再編を以下のように分類し、各分類ごとに具体的な事例を見ていく（図133-27）。

(ア)「ヨコ-本体企業間の再編」(体力強化型)

この分類では、主に体力強化を目指す同一事業域の本体企業間による再編事例を取り上げる。個々の事情は様々であり、業界のリーディングカンパニーとして下位企業に買収・資本参加することで、商権など事業基盤の拡大と業界の健全な発展を図ろうとしている事例、厳しい国際競争に打ち勝つために事業規模の拡大を目指した事例、需要縮小という構造的要因に対応するために統合した事例、及び技術革新に対応する必要性から合併した事例を取り上げる。

図133-27 事業再編の分類図

目的	手段	「本体企業」間の事業再編		「部門・事業」間の事業再編	
				「母体企業」の戦略部門	「母体企業」の戦略部門でない場合
		「ヨコの再編」 (同一領域での再編とシテの拡大) 体力強化型 成長指向型	「タテの再編」 (移れるパリエナメント)の構築	ヨコ-本体 企業間の再編	ヨコ-部門・ 事業間の再編

資料：経済産業省作成

①業界のリーディングカンパニーとしてのM&A レンゴー (株)

レンゴー (株) は1909年に日本で初めて段ボール事業を創始した企業であり、現在も国内段ボール市場の3割弱のシェアを握るリーディングカンパニーである。

日本の段ボール産業は、国内市場が伸び悩む中であって、大小合わせて2,000社余りの企業が生き残りを賭けて、ひしめき合っている。後継者難や売上減少などから持続的な経営が困難となるところが増えており、同社はリーディングカンパニーの社会的使命として、経営が困難となり株式譲渡の申し入れがあった地方の中堅・中小企業などへ積極的に資本参加している。これは、未取引顧客との取引や地域の商権などを得ることを期待しているだけでなく、同時に業界の健全な発展に資するとの観点からの資本参加であり、業界の安定が結果的にレンゴーの企業価値を高めることにつながればよいと考えている。

このようなレンゴーの経営の根底にあるのは「企業は人」との考えである。同社は、国内事業あるいは海外事業にかかわらず、パートナーとの関係を非常に重視している。信頼できるパートナーがいれば、経営をそのまま相手に任せている。また、グループ化した企業との経営一体化を性急には進めず、各社固有の状況に応じた連邦的な運営を行っている。個々の会社に入社した人が、そこで頑張る最終的な経営まで行うのが一番よいと考えているためである。



写真：段ボール箱の製造工程

②規模の拡大による生産合理化と研究開発の強化を目指した造船大手の合併 ジャパンマリンユナイテッド（株）

ジャパンマリンユナイテッド（株）（以下、JMU）は、ユニバーサル造船（株）と（株）アイ・エイチ・アイマリンユナイテッド（以下、IHIMU）が2013年に合併して発足した。ユニバーサル造船は日本鋼管（株）（現 JFE スチール（株））と日立造船（株）がそれぞれの造船部門を切り離した上で統合し、50%ずつの出資で2002年に生まれた。IHIMUは（株）IHIが造船部門を切り離し、住友重機械工業（株）の艦艇部門を吸収して同じく2002年に生まれたもので、IHIの100%子会社であった。従って、約10年の間に4社が1社に統合したことになる。

JMUが誕生した背景には、海外、特に韓国の造船会社との厳しい競争がある。韓国の造船会社は実質的に3社であり、売上規模は日本の造船大手の数倍に達する。そのため、規模の大きいロット発注への対応が可能となっている。売上規模に比例する研究開発費についても、日本の造船会社は十分ではなかったため、顧客である船会社やその背後にある荷主企業のニーズに十分に答えることができなかった。ユニバーサル造船とIHIMUは、日本の造船会社が厳しい経営を強いられる理由は、企業数が多く、1社ごとの規模が小さいことにあると考えたため、合併した。

企業規模の拡大に伴い、資材の大量発注による材料費の圧縮が可能となる。大量発注では調達先の工場設備や工程そのものも変えていくことができ、コストの圧縮につながる。生産段階では、工場ごとに製造する船種を集中することにより、量産効果が発揮できる。こうした合理化に加え、売り上げの増加に伴って研究開発費も倍増し、海洋機器など新分野への進出も視野に入れている。



写真：SPBタンク方式大型LNG船

③共同持ち株会社時代における十分な準備が実を結んだ経営統合 三協立山（株）

三協立山（株）は、三協アルミニウム工業（株）（以下、三協）と立山アルミニウム工業（株）（以下、立山）が共同持ち株会社を経て、2012年に完全統合して生まれたアルミ建材を中心としたメーカーである。

2000年代初め、長期的な人口減による市場の縮小という事態を迎えた建材業界では、再編の動きが強まった。三協と立山の両社についても、創業者が兄弟同士であり、また富山県を生産拠点にしていたことから統合に向けた機運が高まり、商品セグメント、商流、企業体質や企業文化などの違いをスムーズに融合することを目的に、中間的な形態として2003年に持ち株会社を設立し、その傘下に両社が入ることとなった。

持ち株会社の設立後、本格的な統合に向けた準備活動を行った。まず、新会社を設立して既存工場を移管し、合理化効果の大きな上流工程から統合を進めた。また、新しい商品シリーズの開発に対応して順次工場を統合し、商品ラインが統一化されたところで商流の一体化も進めた。

また、持ち株会社では人事、経理、システムなどの間接部門の業務を集約し、傘下の企業に対してサービスとして提供する体制を取った。間接部門を統合していくと、2つの子会社の社風や文化も次第に融合してきた。このような持ち株会社を積極的に活用することで融合が進んだことから、商流・販売網の統合が完了した2006年、三協と立山は合併した。そして2012年には、持ち株会社を逆さ合併の形で吸収することで現在の

形となった。合併効果は何よりも企業体力の強化を図れたことであり、現在、統合再編の過程で建材事業から切り離れた新規事業の育成・強化に注力している。



写真：当社のサッシ生産ライン

④規制強化に伴う世界的な事業再編の動きへの対応（株）やまびこ

（株）やまびこは農業用を主とした屋外作業機械の国内トップシェアを有するメーカーであり、（株）共立と新ダイワ工業（株）が業務提携から共同持ち株会社の設立を経て、2009年に合併して誕生した。この2社はいずれもチェーンソーなどの小型屋外作業機械が中心であり、また競合関係にあった。

競合外国企業はより規模が大きい一方、国内には多数の同業者が存在するという市場環境下、2000年代半ばに米国のカリフォルニア州で小型2サイクルエンジンの排ガス規制が施行され、業界に大きな変化が生じた。各社は排ガス規制対応に大変苦労した。日本のメーカーは企業規模が小さく、技術はあっても開発コストが経営を圧迫した。そのため、2006年から2007年にかけて、国際的な業界再編が一気に進んだ。

当時、新ダイワ工業は排ガス規制に対応できる4ストロークエンジンを実用化していた。一方、共立はシリンダー内の気流を整える技術を有していた。そこで、両社は2008年に将来の統合を視野に入れつつ共同持ち株会社を設立し、技術面のシナジー効果をもって排ガス規制に対応した。ちょうどその頃リーマンショックが起これ、市場環境が急速に悪化したため、予定を前倒しし、2009年に完全な統合を実施してやまびこが生まれた。製造コストに占めるエンジンの割合が大きいことから、同社では、合併前にそれぞれが有していたエンジンプラットフォームの共通化による大幅なコスト削減を目指している。



写真：チェーンソーの生産の様子

(イ)「ヨコ-本体企業間の再編」(成長指向型)

この分類では、主に成長指向に基づく同一事業域の本体企業間による再編事例を取り上げる。世界市場においてトップクラスの地位を目指す成長戦略を掲げ、その手段として事業再編を位置付けていると言える。国内外において積極的な買収などを実行し

ており、特に欧米の有力企業を買収し、子会社化しているなどの特徴がある。また、「ヨコの再編」であるとともに、事業の多角化・バリューチェーンの拡充を目指す「タテの再編」の性格を併せ持つ事例も特徴的である。

⑤グローバル化戦略としての積極的な M&A の推進 ダイキン工業 (株)

空調メーカーのダイキン工業(株)は、積極的なグローバル展開で事業を大きく拡大してきた。その原動力の一つが海外における多数の企業買収である。同社は2007年、マレーシアの空調機器大手である OYL と、その傘下にある米国のマッケイを2,320億円で買収した。マッケイは米国を拠点に大型空調機の生産及び販売を行い、北米やアジアに広く販路を有している。そして2012年にはやはり米国の有力な空調機器大手で、住宅市場でトップシェアを持つグッドマンを2,960億円で買収した。これらの大型買収によって、製品面の補完、顧客セグメントの補完、生産機能の確保及び、未開拓だった北米市場での販路の開拓などが進んだ。

同社は海外の企業を買収する際、買収する企業の経営体制をそのまま維持し、運営にある程度の自由度を持たせる場合が多い。各国の市場は、現地の人間が一番良く知っているという考えがあるためだ。現地に裁量を与えて経営のスピード化を図る一方で、ダイキン工業本体の経営理念や戦略を浸透させることにも力を入れている。このように、遠心力と求心力のバランスを取った経営を進めることが、グローバルに事業を展開する上で重要なポイントであると言う。

同社が企業買収に積極的な背景には、「自主経営にはこだわりますが、自前主義にはこだわらない」という考えがある。将来の「ありたい姿」や「あるべき姿」を早期に実現するために足りないものを補おうとした結果、買収という選択肢をとってきたという。海外での事業拡大を加速させる際に、社内で一から人材を育成してはチャンスを逃してしまう。同社は買収によって「人材」と「時間」を買っているのである。買収先を検討する際に重要視しているのは、「お互いに不足している部分や弱みを補完し、両者が持つ強みを最大限に活かせる関係かどうか」という点だ。上述の大型買収は、それぞれ、今までラインアップしていなかった大型空調と北米での強力な販売網を手に入れたこと、及びローコストな生産ノウハウや利益率の高いスリムな経営手法を学ぶことも理由であった。このように「自社で不足している部分」には、商品構成だけでなく、ビジネスモデルや経営手法なども含まれる。



写真：グッドマン（米国）の外観

⑥成長分野における大型買収によりグローバルリーダーに テルモ (株)

テルモ(株)はカテーテル、人工肺、注射針など幅広い医療用機器の製造を広く行っている。国内では最大手の一つであるが、医療機器市場全体の中では売上高は世界13位(2012年)にとどまっている。同社の目標は、まずは世界のトップ10に入ることであり、新たな成長エンジンをいくつか設定している。そして、その成長の手段の一つとして M&A が位置づけられている。

同社の成長エンジンの一つとして「医療インフラとしての血液事業」があり、2011年4月に米カリディアン BCT (以下、BCT) を26.3億米ドルで買収した。この買収は同社にとって過去最大であり、血液事業にお

いて世界トップになるという目的を達成することができた。

この合併は売上高だけでなく、さまざまなシナジー効果をもたらしている。血液事業では、テルモはもともと血液バッグや全血採血が中心であった。一方、BCTはより付加価値の高い成分採血を事業としていた。そのため、技術的に補完的な買収となった。地域的にも、テルモは日本とアジアに強く、BCTは欧米に強いことから、お互いが補完する体制となった。生産面でも、米国、日本をはじめ、世界各地の工場を活用してグローバル最適生産を進めることにより、コスト削減を見込んでいる。更に、お互いの技術を融合して新製品を作ることも計画している。

今回の買収で特筆すべきことは、BCTの事業の中にテルモの事業を組み入れたことである。血液事業のトップにはBCTのトップが着任し、事業本部もBCTの本社である米コロラドに置くことにした。BCTの方がはるかに売上が大きく、グローバル企業としての経験も豊富であり、その強みを活かすことがその狙いである。



写真：米コロラド州にあるテルモ BCT

⑦M&Aを通じた成長と事業ポートフォリオの転換 日本電産（株）

日本電産（株）は1973年に創業し、精密小型モーターを中核事業として急速に成長してきた。特にHDD（ハードディスク駆動装置）用モーターにおいては長い間トップメーカーの地位を保っている。しかし、情報機器の技術が変化しているため、今後も需要の大きな伸びを期待することが厳しいことから、製品ラインアップを小型モーターから大型モーターへと拡大し、車載用と家電・商業・産業用を新たな事業の柱とすることによって、さらなる成長を目指している。

それを実現するための手段がM&Aであり、家電・商業・産業用モーター事業では、2010年に米国のエマソン・エレクトリックのモータ&コントロール事業、2012年にイタリアのアンサルド・システム・インダストリアリを買収した。車載用モーター事業では2006年にフランスのヴァレオのモータ&アクチュエータ事業、2014年1月に三菱マテリアルシーエムアイ、同3月にホンダエレシスを買収した。これらの分野については、今後も引き続きM&Aを実施する考えである。積極的なM&Aによって、「回るもの、動くもの」すべてを取り込もうというのが同社の戦略である。

これまでに内外企業39社をM&Aしてきた結果、同社は子会社数が非常に多く、現在、連結子会社約240社を擁し、世界33か国へ進出している。グループ経営の基本はシナジーを最大限に高めるグループ一体化経営であるが、各企業が独立したベストの企業になることを前提としており、主要なブランドは残している。また、企業にとって雇用が最大の社会的貢献であるとの考えから、買収した企業のリストラは行わないのが基本方針である。



写真：車載用モーター



写真：「アンサルド・システム・インダストリアリ」外観

⑧グローバルなエクセレントカンパニーを目指して変革を進める (株) LIXIL グループ

(株) LIXIL グループは、トステム (株)、(株) INAX、新日軽 (株)、サンウエーブ工業 (株)、東洋エクステリア (株) の5社が2011年4月に統合して誕生した。以後、国内コア事業の新築市場主体からリフォーム市場への注力や、グローバル事業の拡大、サービスなどのコア周辺事業の拡大などを進めている。中でも重要な戦略はグローバル事業の拡大である。日本国内の住宅産業市場が縮小する中、同社は世界規模での成長・拡大を進め、中期計画では海外事業の売上を1兆円(2013年度実績は2,939億円)まで引き上げる予定である。そして、最も有効な手段としてM&Aが位置づけられている。

海外での主要なM&Aの実績としては、2009年の衛生機器などの製造・販売を手掛けるアメリカンスタンダード・アジアパシフィックの買収、2011年のハイエンドのカーテンウォール事業を手掛けるペルマスティリーザの株式取得と子会社化などが挙げられる。また最近では、2013年8月に北米で衛生陶器トップシェアのアメリカンスタンダードブランドを買収、2014年1月には、欧州最大規模の水栓金具メーカーであるグローエを、LIXILグループにとって過去最大となる約4,000億円で買収した。これは世界で最も認知度の高いブランドの一つである。また、2011年には、韓国LGグループの中核会社でインテリア資材、高機能素材を製造販売するLGハウシスと、中国白物家電のトップメーカーのハイアールとそれぞれ相手国内での建材、住宅設備機器の製造および販売を目的とする合併事業のための提携を結んでいる。これら海外企業のM&Aは、生産拠点と販路の両方から同社のグローバル化を進めるものであり、住宅設備機器分野におけるLIXILグループの世界シェア拡大に大きく寄与している。品揃えが広がることを活用して、トータルコーディネーションにも対応できるようになり、さらなる事業シナジーが期待される。

同社では、外資系電機メーカーや大手証券会社など異分野から招いたトップマネジメントの経験者を中心とする経営陣がM&Aを主導している。M&Aを活用することで企業文化そのものも変革しようとしている。



写真：アメリカンスタンダードブランドのサンタリー商品



写真：グローエの商品(洗面ボール・水栓金物)

(ウ)「ヨコ・部門・事業間の再編」

この分類では、同一事業域に位置する企業内の部門間・事業間における再編事例を取り上げる。母体となった企業(母体企業)が事業の選択と集中を行ったことが契機となるのが一般的であり、母体企業が自身の主力事業を切り出して他社の同種事業

と統合することにより技術シナジーの発揮を目指す事例、大手企業がそれぞれ手掛けていた同種事業を切り出して統合し、世界にチャレンジする事例、母体企業における事業の選択の影響を受け、自主自立的な発展を目指した事例を取り上げる。

⑨主力事業を切り離して他社と合併し、技術の取り込みによる発展を目指す スミノエ テイジン テクノ (株)

スミノエ テイジン テクノ (株) は、老舗の繊維製品製造企業である住江織物 (株) が 2009 年に、主力事業の一つである自動車用シート表皮材事業を本体から切り離し、帝人ファイバー (株) (当時、帝人 (株) の 100% 子会社) との共同新設分割によって設立した会社である。出資比率は住江織物が 50.1%、帝人ファイバー (株) が 49.9% である。

事業再編の背景には製品に用いる製造技術の変化がある。住江織物はデザイン力や技術・営業力には強いが、原材料やファイバーは生産していなかった。一方、帝人ファイバーは原材料やファイバーの生産技術や開発力を有していたが、その製品化と販売は必ずしもうまくいっていなかった。そこで住江織物 (株) が有する開発力、生産技術力、提案力と、帝人ファイバー (株) が有するニットや織物などへの高度な繊維素材加工技術を統合し、新会社を設立して新たな発展を目指すことで一致した。

住江織物にとっては、主力事業であるシート部門を本体から切り離して新会社に移すことは大きな決断であった。しかし、企業規模が拡大し、繊維加工技術を有する新会社設立によって、新製品の開発や新事業の展開が可能となり、顧客への提案型営業も強化することができるようになった。また海外展開力も強まり、自動車会社の進出先であるインドに、帝人とともに現地企業との合併事業を立ち上げることができた。



写真：自動車用シート表皮の製造工程
(左：シートの表皮材料の染色機、右：シートの表皮材料の織機)

⑩大手企業 2 社の同種事業の分離と統合による海外企業への挑戦 京セラメディカル (株)

京セラメディカル (株) は、2004 年に京セラ (株) と (株) 神戸製鋼所がそれぞれ自社で行っていた医療材料部門を切り出し、合併させることによって設立された。両社が手掛けていた人工関節は、1990 年代に入って世界規模での再編が相次ぎ、外国の競合企業の規模拡大が大きく進んだ。その結果、ビッグ 5 と呼ばれる外国企業が世界シェアの 8 割以上を占める状況となった。2000 年頃は、日本企業の中で京セラが 1 位、神戸製鋼所が 2 位の売上規模を持っていたが、海外からの製品流入が大きいため、日本国内においても外国勢が市場を支配していた。

こうした状況に対し、国内の企業同士が統合して規模を拡大し、外国勢に対抗する必要があるという認識が出てきた。売上高の規模が大きくなれば、それに応じて研究開発投資も拡大することが可能となる。その際特に重視したのは、技術面における優位性の確保である。当時、



写真：アクアラ技術 (細胞膜と同じ分子構造を持つ「MPC ポリマー」を人工股関節摺動面にグラフト重合させた世界初の技術。累計 10,000 症例を達成。)

京セラが有するセラミック技術と、神戸製鋼所のチタン合金技術は優れたものであったが、個々の技術では製品に必要な技術全体をカバーすることはできなかった。しかし、両社の技術を持ち寄って互いに補完することで、技術的な優位性を持って市場での存在感を高めることが期待された。

この合併がうまく進んだ理由は様々であるが、特に京セラ側に「この分野で日本一になる。そして世界市場へ進出する。」という強い成長意欲があり、こうした大きなビジョンの下に、新会社の社員がまとまったことが大きい。

我が国の1位と2位の企業が統合したことで、外国勢によって占められていた国内シェアにおいて、人工関節ではトップとなる可能性が出てきた。また、フランスや中国など海外展開への取組みも進んでおり、最大の市場である米国への進出も現実味を帯びてきた。また、整形外科以外の医療機器などの新規分野への展開も進んでいる。

①企業規模の拡大による発展機会とシェアの獲得 ナブテスコ（株）

ナブテスコ（株）は産業用ロボットの関節用途に使われる精密減速機や建設機械向けの油圧機器、各種の輸送用機器、航空機器や自動ドアを中心に様々な製品を生産・販売している。同社は帝人（株）を親会社とする帝人製機（株）と（株）神戸製鋼所を母体とする（株）ナブコが2003年に共同持ち株会社を設立し、翌2004年に持ち株会社が両社を吸収合併することによって誕生した。1990年代以降の建設不況により両社の油圧機器事業は厳しい状況が継続しており、2000年頃は、両社の親会社が事業の転換や絞り込みを進める中で、グループ内での重要性が低下していた。一方、両社とも売上高1,000億円を超える企業となることが悲願であった。そのような危機感の下、油圧機器という共通した事業を持つ両社の統合が実現した。

合併によって企業規模が拡大したことから集中的な投資が可能になり、新分野に進出することができた。また、統合を契機に個々の事業の間で競争意識が生まれ、それぞれの事業が育ってきた。さらにナブコは安定した国内市場を中心に事業を展開していたが、海外市場で活動していた帝人製機と合併したことによって、世界に目が向くようになった。

このように合併効果が出てきたところで、2011年、ナブテスコはスイスに拠点を有する自動ドア世界第5位のギルゲンを買収した。この買収によってナブテスコグループの自動ドア分野における世界シェアはトップクラスとなった。同社の事業は世界シェア及び国内シェアナンバーワンの商品を幾つも有するに至り、統合から10年が経過して売上高は約1.5倍、営業利益は約3倍の規模にまで成長した。



写真：当社のロボット用精密減速機

(エ) 「タテ - 本体企業間の再編」

ここでは、バリューチェーンの強化を実現させるために事業領域が異なる企業間で再編が行われる「タテの再編」事例について取り上げる。

個々の事例では、その背景は様々であるが、海外での競争力を高めるために川上領域の海外メーカー

を買収した事例、総合的なサービスを提供するというビジョンを実現するために防災機器メーカーを買収したサービス業による再編事例を取り上げる。いずれも自社には欠けている事業及び経営資源を取り込んで自社と統合することによって、企業価値の向上を目指している。

⑫製缶機械メーカーの買収によるグローバルなバリューチェーンの構築 東洋製罐グループホールディングス（株）

東洋製罐グループホールディングス（株）（以下、東洋製罐 GHD）は、国内シェアが飲料缶で約 4 割、飲料用ペットボトルで 2 割強、ガラス瓶で 3 割強に達する包装容器製造のリーディングカンパニーである。10 年前に 7 兆円規模であった国内市場は、直近では 6 兆円へと縮小する一方、海外市場においては、アジア・中東・アフリカをはじめとして今後の成長が見込まれている。そこで、同社は金属、プラスチック、ガラス、紙などの幅広い素材による容器包装のラインナップを揃えている「強み」を活かし、幅広い技術、製品、サービスと地域特性との最適なマッチングによって競争力を高める戦略を推進している。

海外事業の拡大展開を進める中、2011 年には米国のスターリ（Stolle）を約 600 億円で買収した。同社は 1870 年創業の製缶機械分野における最大手企業であり、世界市場で高シェアを誇る。これにより、東洋製罐 GHD では海外で製缶機械から容器製造まで手掛ける一貫体制が整った。自社でこれまで培ってきた製缶技術・素材加工技術とスターリの機械製造技術などをパッケージにして、世界の製缶メーカーへ提供することも可能となった。このように同社はバリューチェーンを繋ぐことによって企業価値を高めることを目指している。

東洋製罐 GHD による買収前、スターリは投資ファンドによる経営が続いていた。現在、同社には東洋製罐 GHD から役員を派遣しており、東洋製罐 GHD による経営のガバナンスを維持するとともに、同社の独立性を尊重して現在もスターリ出身の社長が続投している。経営権が東洋製罐 GHD に移ったことでより長期的な視点で今まで以上に研究開発や設備投資が可能となり、買収後の業績は順調に推移している。



写真：スターリが生産・販売する機械
（上：缶のフタ部分を製造する設備、
下：缶の表面部分に印刷する設備）

⑬総合的なサービス提供を目指すための製造業の買収 セコム（株）

セコム（株）は警備保障会社として昭和 37 年に発足したが、現在では安心して便利なサービスをトータルで提供する「社会システム産業」としての発展を目指している。このビジョンを実現するため、同社は自社に不足している事業を企業買収によって拡充し、自社グループに取り込んでいる。その一環として、同社は 2006 年に防災機器・設備の有力メーカーである能美防災（株）を買収して連結子会社化し、2012 年には同じくニッタン（株）を買収して完全子会社化した。警備、防犯だけではなく防災まで一体化したサービスを提供できる体制をつくる



図：セコムが目指す社会システム産業の全体像

ことがその目的である。

一方、買収された能美防災は独立した企業として上場を維持しているが、同社はセコムグループに入り、新たな発展のチャンスを得ることができた。その一つは、親会社の顧客ネットワークを活用することによってそれまでの機器売り切りビジネスから脱却することができ、営業基盤が安定したことにある。また、セコムがアジアを中心にを行っている海外事業と連携することによって、新しい市場に進出することも可能となった。さらに上海では、セコムと共同出資によるセキュリティ機器の生産工場を設立した。本件はサービス業が製造業を取り込んだ事業再編であり、双方にとってプラスの効果をもたらしている。

(オ) 「タテ - 部門・事業間の再編」

ここでは、バリューチェーンの強化や事業の多角化を実現させるために事業領域が異なる企業間で再編が行われる「タテの再編」の内、部門・事業間の再編事例について取り上げる。新たな事業の柱の育成と垂直統合型の事業を進めるために車両メーカーを買収するとともに、自社の直営事業をその一部門

に統合した鉄道会社の事例と、ワンストップサービスが求められるインフラビジネス（水ビジネス）に対応するため、母体企業の子会社同士が合併した事例であり、これらも自社には欠けている事業及び経営資源を取り込んで自社と統合することによって、企業価値の向上を目指している。

⑭ 車両メーカーの買収によって広がる鉄道会社のビジネスチャンス

東日本旅客鉄道（株）

東日本旅客鉄道（株）（以下、JR 東日本）は 1994 年、自社の整備工場を母体に新津車両製作所を設立し、直営事業として車両製造に乗り出した。新津車両製作所では主として自社が運行する首都圏用の通勤電車を製造してきたが、車両の設計・製造能力を更に強化し、広く外向きの事業を展開していくために、2012 年 4 月、JR 東日本は東京急行電鉄（株）の子会社である東急車輛製造（株）の車両製造事業を買収し、完全子会社である（株）総合車両製作所として発足させた。そして 2014 年 4 月には新津車両製作所を新津事業所として、（株）総合車両製作所に統合した。

JR 東日本の中核事業は鉄道輸送という「サービス業」であるが、この事業再編によって本格的な車両製造という「製造業」を自社グループ内に取り込むこととなった。その狙いは、車両製造事業を経営の柱の一つとして確立することにある。また、JR 東日本が持つ運行と整備などに必要な技術・ノウハウをあわせる形での海外の鉄道プロジェクトへの参画も目指している。

（株）総合車両製作所にとっても、この事業再編によって鉄道輸送における車両の運行や整備に関するノウハウが得られ、それを車両製造にフィードバックすることで競争力が生まれるというメリットがある。更に注目される効果は、輸出の可能性が開けたことである。プレス発表によれば、JR 東日本は 2013 年、商社や電機メーカーと企業連合を組み、タイの首都バンコク近郊における鉄道事業に参画することとした。これは、車両や各種の地上設備をトータルでメンテナンスする事業である。一方、必要となる 63 両の車両は（株）総合車両製作所が製造し、輸出する。鉄道というサービス業と製造業の再編は、着実に効果をあげ始めている。



写真：E7 系新幹線製造の様子。



写真：自社製造するステンレス車両（ブランド名:sustina（サスティナ））。

⑮統合によりワンストップ型インフラビジネスへ進出 メタウォーター（株）

上・下水道事業は様々な機器・設備を組み合わせた総合的なシステムである。そのため、発注者である自治体は、個々の機器を対象とした機能別の発注から、システム全体を包括的に管理できる企業に一括発注する方向へ動いている。こうしたワンストップサービスを求める発注者のニーズに対応するため、2008年4月、(株)NGK水環境システムズと富士電機水環境システムズ(株)が合併し、メタウォーター(株)が誕生した。前者は日本ガイシ(株)の子会社であり、機械設備に強みを有していた一方、後者は富士電機(株)の子会社であり、プラントを運転するための電気設備に強かった。両社が合併することによって、水道関連設備の川上から川下までをカバーする体制ができた。出資比率は日本ガイシ50%、富士電機50%である。

合併時には「メタイズム(変革・挑戦・多様性)」というビジョンを掲げることによって求心力を高めた。特に「多様性」を認める風土の浸透に注力した。事業部長レベルの人材を外部から登用し、本社機能もほとんど一から構築した。人事制度なども2年かけて納得感の高い独自制度の導入を進めた。こうした取り組みによって、しがらみに縛られることなく、2社の統合が進んだ。

合併後にはシナジー効果を発揮して、水処理設備の全バリューチェーンを網羅した情報の一元的管理を行うクラウドシステムサービスの提供を開始した。また、国内の自治体からは浄水場の更新と運営管理をPFI方式で受託できるようになった。今後は、上下水道システムを発展途上国などに提供していくことを目指しており、成果も出始めている。



写真：プラントに電力を安定供給するための受変電設備



写真：浄水処理のための膜ろ過設備

なおここで取り上げた15の再編事例を、図133-27の「事業再編の分類図」に当てはめると以下の通りとなる(図133-28)。

図133-28 事業再編の分類図

		手 段		
		「本体企業」間の事業再編	「部門・事業」間の事業再編	
目 的	同一領域での経営シフトの拡大 成長指向型 MLIの再編 稼げるバリューチェーンの構築	「母体企業」の戦略部門 「母体企業」の戦略部門でない場合		
		体力強化型	① レンゴー ② ジャパンマリユニテッド ③ 三協立山 ④ やまびこ	⑨ スミノエイジンテクノ
成長指向型	⑤ ダイキン工業 ⑥ テルモ	⑩ 京セラメディカル		
稼げるバリューチェーンの構築	⑦ 日本電産 ⑧ LIXILグループ			
	⑫ 東洋製罐グループホールディングス ⑬ セコム	⑭ 東日本旅客鉄道	⑮ メタウォーター	

資料：経済産業省作成

⑤事業再編の成功要因

事業再編の実施前では、当事者企業の間で互いに警戒感を抱いている場合が考えられる。また、事業再編を実施した後でも、人事制度や社内手続きの違い、調達、生産、販売の方法の違い、社風・文化や従業員の気質の違いなどから、シナジー効果を十分に達成することができない場合もある。事業再編に成功した企業からその要因を整理すると、次に示す通りである。

(ア) 事業再編に当たっての基本姿勢

(a) 対等を排したイニシアティブの所在

事業再編における課題としては、統合に際して当事者間の調整に時間や手間を要する結果、再編に際して必要な情報システムの統合、人事データベースの共通化、事務手続きの統一化、販売ネットワークの整理統合などが遅れたり、中途半端になったりすることが挙げられる。こういったことを防ぐために、合併、買収に際してマジョリティを確保した企業に

片寄せする形で統合作業を迅速に進めることが一つの解決策である。

(b) 遠心力と求心力のバランス

買収した企業の経営については、国内企業の場合も海外企業の場合も、自主性・自立性を重んじる姿勢で臨みつつ、月に1回はミーティングを行うなど、求心力も利かせようとさせている。それは、従来からの企業グループとしての経営の基本姿勢という場合もあれば、海外の大型企業の買収の経験から学んだ場合もある。買収された側のモチベーションを維持、向上させ、成果を上げている背景の一例である。

(c) 売上を求めるよりも人と技術を獲得する姿勢

合併や買収において、売上高の増加といった性急な成果を求めるのではなく、長い時間をかけて自社で不足する資源、特に人材や技術を獲得することを目指す場合もある。時間をかけることで、事業再編の効果を高めることができるという。

(d) 目標の共有

合併・買収する側の企業には、「業界で一番になりたい」、「シェアを高めて外国企業に伍したい」、「この分野でトップとなって社会に貢献したい」といったビジョンや目標を有している場合がある。ビジョンや目標の存在が再編された企業の一体化を生み、社員を同じ方向に向けて牽引して成果を上げた理由となっている。

(e) 経営者のイニシアティブと決断

経営者のリーダーシップが強く、確固たる経営理念、経営姿勢のもとに事業再編を牽引している場合がある。統合に当たっての出資比率の決定などに際しては、トップの強い意志が反映して基本方針を貫く事例や、トップ同士の決断によってまとまる事例がみられる。

(イ) 事業再編の前に実施したこと

(a) 自社技術とのシナジー効果の見極めと取捨選択

事前に相手先技術の評価を行い、シナジーのない技術については事前に整理している。また、事業再編の話が出る前に、不採算事業を売却するなどの形で整理している事例もある。技術のシナジーを重視し、再編の前に整理するなどの措置をとっていることが再編を成功させる一因となっている。

(b) 期待されるシナジー効果に関する当事者企業同士の摺り合せ

企業の買収に際して、相手候補企業と事前に統合効果について、特に相手先の立場に立ってどのようなシナジーが見込めるのか、統合によって何が必要かという点について十分に話し合っている。これは過去の買収事例の反省に基づいた取組みであり、効

果を高める大きな要素となっている。

(c) 従業員その他ステークホルダーへの丁寧な説明

相手先企業の従業員のモチベーションの維持や流出防止を図るため、統合後の売り上げ予測に基づいた事業計画・要員計画を丁寧に説明し、理解を得る取り組みを行っている。また、外注先、株主などにも丁寧な説明を行って理解を得ている。

(ウ) 事業再編後に実施したこと

(a) 情報、人事、経理などの迅速な統合

再編後にまず実施することは情報システム、人事システム、経理システムなどの統合であり、迅速に実施することで、統合効果を引き出している。迅速に統合できた要因としては、i) 統合でマジョリティを取った方に片寄せした、ii) 親会社が積極的に支援した、などが挙げられる。

(b) 状況に応じた販売機能や生産機能の統合

一方、再編後における生産機能や販売機能の統合については、状況に応じた効果的な方針で対応している。

その例としては、i) 流通ネットワーク（販社）について、地域ごとの状況に応じてどちらかに片寄せした、ii) 商品ラインが統合されてきた段階で流通を整理統合した、また、生産機能の統合については、iii) 効果の出やすい上流工程から統合した、iv) 新しい商品シリーズの開発に応じて生産機能を統合した、などがある。

(c) 生産設備の効果的な活用とコスト削減

設備など固定費の削減は事業再編の狙いの一つであるが、生産設備の統廃合をいきなり進める場合よりも、工場ごとに生産品目を集中させたり、工場の機能を川上工程と川下工程に分けたりする場合がある。このような「工場を使いこなす」という発想に立つことで、統合によって拡大した生産能力を最適な形で対応させることが可能となり、シナジー効果を高める要因となっている。

(d) 公平な人事による適材適所とその前提にある人を重視する姿勢

人材の最適配置は強く意識されており、人材のデータベースをいち早く統合し、公平な人事によって適材適所の実現を目指している。

(エ) 事業再編を推進した条件

(a) 危機感の共有

市場縮小や、海外企業との競合など待ったなしの状況に置かれており、経営者も社員も危機感を共有していたことが、迅速に再編が進んだ理由となっている。

(b) 経営者同士の交流

トップ同士が兄弟である場合、大学同窓の先輩・後輩である場合、業界の活動を通じて互いに知っていたという場合など、事業再編の当事者企業の経営者が知り合いであり、交流があったことが、再編をスムーズにしている。

(c) 事業面での事前の交流

事業再編の動きが始まる前から、OEM生産で関係があったり、技術提携や販売提携をしたりしているなど業務面で何らかの交流を持っていたケースがあり、再編をスムーズにしている。

(d) 多様性・柔軟性に富んだ企業風土

多様性のある企業グループとして発展を目指している企業では、従業員も途中入社の方が多いため、企業の統合に際して違和感が少なく、迅速に融和し、シナジー効果を実現することができている。

(オ) 統合に向けたプロセス

(a) 共同持ち株会社の活用

最終的な合併に向けて、まずは共同持ち株会社を設立するという段階を踏むこともある。互いに理解しあうための時間をとることが大きな理由であり、統合する企業の利益構造などを把握するためである。企業間の軋轢の回避や社風や文化の違う企業間の融和を図ることも目的である。

また、持ち株会社を積極的に活用している事例として、持ち株会社が情報処理や人事・給与などの本社の機能を担い、傘下の事業会社にサービスとして提供することもある。

(b) 最初のステップとしての業務提携

業務提携を経て共同持ち株会社を設立し、さらに合併するという3つの段階を踏む事例もある。

⑥事業再編の効果と条件

今回取り上げた事業再編事例はシナジー効果を発揮していると考えられる事例であるが、事業再編によって得られる効果及び効果的な再編の条件について、以下のように整理できる。

(ア) 再編で得られる効果

(a) 事業再編で得られる多面的効果

事業再編を通じて、厳しい経営環境の中での生き残り、成長市場での事業拡大・新規進出、グローバル競争の中でのトップクラスのシェア獲得といった目的を達成しており、再編に踏み切ることによってこうした効果を獲得できた。さらに重要なことは、技術シナジーの発揮、開発力・製品力の強化、サプライチェーン・バリューチェーンの強化などを通じて、

企業の体質強化を図れたことである。再編によって企業風土自体も変わったという事例も多く、事業再編は企業改革のための有力な手法であると言える。

(b) 小さい事業を大きく育てる事業再編

事業部門を母体企業から切り出して他社と合併・統合を行った事例では、母体企業の規模と比べると必ずしも大きな事業再編ではないが、特定の事業に絞って各社が有する経営資源を持ち寄ることによって当該事業の規模を拡大させ、世界市場でのシェアを拡大し、あるいは新しい市場の開拓に成功している。また、他社と比べて規模が小さく、特段の強みに欠ける企業でも、再編に組み込まれることによって海外展開が実現するなど、大きく発展する機会を手に入れている。このように、事業再編は小さな事業を大きく育てる上でも効果的な手法となっている。

(c) 世界トップ企業への接近

冒頭に述べたように、我が国の企業は企業全体の規模が大きくても、個々の事業や市場では必ずしも規模が大きくない場合が少なくない。しかし、国内・海外企業の合併や買収を行うことによって、当該分野における「グローバルメジャー」と呼ばれる世界的な大企業のような存在に近づいている。個々の事業・市場で生き残ることができる企業は限られていると言われており、世界トップクラスの事業規模を持たねば戦えないグローバル市場においては、事業再編は避けて通れないものと考えられる。

(d) 市場ニーズに対応するための総合化・システム化の推進

今日では、素材や機械、エレクトロニクス、ソフトウェア、ITといった様々な領域の特性が組み合わさった総合的・複合的な製品が付加価値を持つようになっている。また、単体・スポットでの販売ではなく、システム全体として販売することが求められることが多くなり、インフラ分野において特にその傾向が顕著である。そのため、単に「ものづくり」をしているだけでは、市場ニーズ、発注者のニーズに応えることが難しくなりつつある。こうした状況に事業再編を通じて対応することも一例であり、バリューチェーン全体を補ったり、サービス業など他業種のバリューチェーンの中に自身を位置付けたりしている。

(イ) 効果的な再編に向けて考慮すべき点

(a) 人を大切にす姿勢

統合前の段階で要員計画を丁寧に説明したりすることによって理解を得たり、再編後の適材適所への登用を行ったりして、従業員の流出防止やモチベー

ションの維持・向上に配慮することが重要である。

(b) 目標実現に必要な経営資源の確保

事業再編では人材や技術、販売網などを確保しようとする場合が多い。海外企業との競合の観点から事業再編を行う場合でも、単に事業規模を求めるだけではなく、研究開発力や技術面の優位性の確保も重視される。効果的な事業再編を行うには、目標を実現するために必要な経営資源を獲得することを明確にすることが重要である。

(c) 経営資源を使い切る発想

合併によって重複する部分を合理化して固定費を削減したり、大量発注によって調達コストを削減したりするだけではなく、拡大した生産拠点の機能分担による効果的な活用や、技術シナジーを発揮して工程そのものの合理化を目指すなど、経営資源を活かし切るという発想もある。

(d) シナジーを重視した「地続きの再編」

事業再編では、「飛び地」を狙うよりも、自社の技術が培ってきた技術を活かすためにシナジー効果が期待できる「地続きの再編」が効果的である。それは、サービス業と製造業の再編といった異業種間においても、全体的なビジョンの下に事業の関連性を確保することが不可欠である。

(e) 段階を経た統合への取組み

最終的に一社となることを目指す事業再編のプロセスとして、まずは共同持ち株会社の設立という段階を踏んだり、業務提携から始めて共同持ち株会

社を経て合併するという3つの段階を踏むこともあり、こうすることで互いを理解しあうことができ、企業間の軋轢の回避や社風や文化の違う企業間の融和を図る上で有効である。我が国企業は、欧米と比べて事業再編に消極的な姿勢が強いとも言われているが、このような段階を追って時間をかけて統合するという手段は効果的と考えられる。

(f) ビジョン・目標の共有

事業再編の背景には、強い目的意識が事業再編を牽引することが多い。事業再編を具体化したり、再編後の統合・融和を推進したりするためには、当事者企業の経営者や従業員がビジョンや目標を共有することが重要と言える。

(g) 買収先企業の自主性を重んじた遠心力と求心力のバランスの確保

買収においては、定期的なミーティングなどによって買収側企業によるガバナンスを効かせつつも、買収先企業の自主的な経営活動を認めてその活力を引き出し、シナジー効果を高めることがある。また、買収先のブランドを維持することも多い。このように遠心力と求心力をバランスさせたグループ経営を重視することにより、事業再編を成功へ導く事例もある。

コラム 海外事業者との提携で未来を拓く中堅・中小企業

海外事業者との提携は、自らの資本増強や資金調達のための資金受入れのみを目的とするのではなく、併せて投資元との「技術提携」や「事業提携」が行われれば、技術力の高度化や新商品の開発、また、国内外での販路の拡大、ひいては自社事業の海外展開に資するケースが多数ある。本年4月、経済産業省では、海外事業者との提携を行うことで成功している日本の中堅・中小企業の事例を掲載した「海外事業者との投資提携事例集～協業で未来を拓く～」を取りまとめた。

例えば、1981年創業の(株)アドバネット(岡山県岡山市)はイタリアの電子機器製造会社・ユーロテックの100%子会社となることで、製品ラインナップを相互補完し、販路の拡大とコスト低減を実現したという。併せて、創業者の退任に伴う事業承継問題を解決し、従業員の海外に対する意識改革に成功した。その成功要因として、提携の合意時点での経営手法を投資提携後3年間に変更せず、3年経過したところからユーロテックが株式を買い増し、経営権を移行するという段階的なプロセスを採用したという点などをあげている。また、提携交渉時は、そもそも何を交渉しなければならないのか、提携後にはどのような実務が発生するのかなど、独力では不明な点が多々あり、これらの過程ごとに、実務の専門家が手助けできるかが課題であるとしている。

(URL: 「海外事業者との投資提携事例集～協業で未来を拓く～」)

<http://www.meti.go.jp/policy/investment/5references/pdf/jirei.pdf>

コラム 事業再編への対応、経営規律と企業内ガバナンスシステム（工場主義か、事業部主義か）

日本企業の事業再編が進まない理由に、「技術の壁」（いったん開発した技術を捨てられない）、「組織の壁」（経営資源に限りがあるにも関わらず、少しでも利益があると雇用を減らすことにつながるため容易に再編できない）、「地域の壁」（雇用をかかえる工場は容易に閉鎖できない）との有識者の声がある。この点を企業の成長、社内のガバナンスシステムからどのように見るべきであろうか。

最近、社内の組織の在り方が見直されている。かつての現場主義、工場長に権限を集中させる仕組みから、事業部制、ドメイン制の選択まで幅広い形での試みがなされている。

事業再編という観点からみた場合、事業部制やドメイン制は企業内の事業という観点から経営資源を統一的に見るものであり、事業再編を容易にする側面を持つと言われている。また、これまでの、地域へのしがらみを絶とうとするものかもしれない。

一方、工場主義、工場長に強い権限を与えることの強みは地域へのコミットメントにあったという有識者の見方もある。「工場は中小企業である」との見方である。ここをプロフィットセンターとして位置づけ、地域、工場内雇用を守るために、必死に新規事業を開拓し事業環境の変化に対応をしてきている例も少なくない。工場独立と継続が一番の経営のプレッシャーとなり、技術者も含めた、経営資源配分の現場裁量があることで、細かなニーズを拾うことができ、企業は生き残りを果たすことができたというものである。

事業再編という意味での容易さに加え、雇用維持、新事業開拓のための経営規律という観点から、どういった社内体制がよいかは答えがまだないが、今後の各企業の取組から目が離せない。

コラム 「売ること、マイノリティになること」 変わってきた日本企業再編、褒められるべき経営者

よい事業再編とは何か。データでの立証は難しいものの、有識者が口をそろえて指摘するのは、日本企業は再編のタイミングが遅いということである。「儲かっているのにやめられない。儲かっているのに事業を切るのはかわいそうだ」という判断をする企業はこれまで少なくなかった。実際は、経営資源こそに限りがあり、これをどのように重点的に配分するかが必要となっている。経営資源が適切に配分されないままに事業部門を維持する場合、儲かっているにもかかわらず、経営資源配分の重点分野でないために企業内で「飼い殺し」になる事業部門のケースもある。このような部門はカーブアウトして外部に出したほうが評価が高くなる場合も少なくない。

また、事業部の切り出しに当たり、主導権を気にしすぎる例も少なくなかった。2社の出資が50%ずつのジョイントベンチャーを作り、結果マネジメントに失敗した例もある。合併後も親会社の主導権争いが続き、「船頭多くして船が進まない」例も少なくない。

このような中、三菱重工業（株）、（株）日立製作所の火力発電部門の統合にみられる最近の事例は注目すべきである。儲かっている事業を切り出すだけでなく、（株）日立製作所に見られるように、マイノリティを取ることに決断はこれまでは少なかったものである。

外資の買収事例が報道で多々なされているが、買う方、マジョリティになるよりも、「あえて儲かっている事業を売る」、「あえてマイノリティを選択する」最近の経営者の慧眼に注目したい。

コラム 事業のポートフォリオの持ち方、GNTのガバナンス

事業再編を見るに当たり、重要なのは事業ポートフォリオの持ち方である。自前主義に拘らず、あるべき企業の姿を日本の企業は持ち得ているか。重要なのは本白書でも取り上げているグローバルニッチトップ(GNT)企業の動向である。彼らは経営資源の限界をよく理解しており、外部資源の活用のためのネットワーク(大学や研究機関等)の活用、企業買収に対する理解が高い。また、国内でのビジネスの競争を避け、海外を高いビジネス機会と捉えている。

彼らは、その利益率、シェアが高いというビジネスモデルがゆえに輸出志向が高く、また、国内調達も高い。本編でも述べたが今後の輸出の担い手となることが期待されている。

このようなGNTのビジネスモデルと大企業のビジネスモデルは無縁ではないのではないかと。ドイツの学者で経営コンサルタントであるハーマンサイモンのGNTを描いた著作「グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業」の日本版終章では、日本の大企業がGNTと同じ道を辿ることが可能であると述べている。特に事業再編の在り方、ビジネスポートフォリオの構成等を考えていくにあたり、ヒントとなるが多そうである。

コラム 事業再編、企業買収等にあたっての将来的な監査の予見可能性、社債償還のリスク

大型の事業投資といった投資リスク案件だけでなく、企業の買収後に財務上大きなリスクを抱える企業が近時少なくない。最近の電機電子機器メーカーの例にも見られる。具体的には、買収企業の「のれん」、繰延税金資産、「過大」な設備投資に対する固定資産の減損などである。これは実際のキャッシュの流れとは関係がない点に注意が必要である。事業が悪くなれば、合わせる形で損益計算書を通じて企業収益を悪化させ、実際の営業収益に関わらず事業のリストラ等が余儀なくされる。この現象は不況期、業績の悪化期に起こるため、プロシクリカル(景気同調的)、悪い時に悪いことが重なるということがよく言われている。

また、この点については、監査法人と企業側の判断が相違することも少なくない。その意味で経営者にとっては監査の予見可能性リスクをはらんでいる。場合によっては、自己資本比率の低下を招き、会社の資本構成が変わることにもなりかねない。また、この監査結果のタイミングで、長期社債の償還が重なる場合はさらに大きな経営リスクを伴うことになる。

のれんの非償却や減損は近時のルール改訂の中で認められてきたものではあるが、企業買収、事業再編にあたっては、買収のタイミングでのメリットのみで判断するのではなく、このような将来的なリスクを十分踏まえつつ対応することが必要である。