

Title	PMI における異文化企業のシナジーを創出する組織戦略
Author(s)	佐久間, 昭宏; 若林, 秀樹
Citation	年次学術大会講演要旨集, 36: 356-359
Issue Date	2021-10-30
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/17855">http://hdl.handle.net/10119/17855</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 2 B 0 3

# PMI における異文化企業のシナジーを創出する組織戦略

○佐久間昭宏, 若林秀樹(東京理科大学)  
8820215@ed.tus.ac.jp

### 1. はじめに

M&A 後の組織 PMI において、開発は開発、販売は販売、生産は生産と、同機能毎での検討が通例である。同機能であっても、業務の進め方や言葉の定義、QCD の価値基準など文化も異なる等、フリクションも多く、シナジーを生まない場合も多い[1]。これに対し、当社の開発事例のように、「たすき掛け」的に、両者の販売と開発、開発と生産など異機能組織の新結合から、新製品開発に至った事例もある。

そこで、M&A での新たな結合として、異事業部門、異機能組織間を、「たすき掛け」により新結合を生む条件を分析する。本稿では、著者の所属する CKD 日機電装[2]、と CKD[3]、の企業間開発事例を元に仮説検証を行う。また、組織間協働の開発プロセスも、両社の開発工程や時間概念の差に応じ、ダイナミックに適応する考察を行う。

尚、CKD 日機電装は 2017 年に CKD に事業統合した中小企業の産業機械用モーターメーカーで、カスタマイズ開発を生かした顧客志向の企業文化を特徴としており、CKD は大企業の FA 機器総合メーカーで、広域チャンネル販売を生かしたグローバル志向の企業文化が一つの特徴である。両社は同じ機械メーカーでも販売市場や製品開発プロセス等が異なる。

### 2. 先行研究

#### 2.1. M&A 後の PMI に関する研究

M&A の実施目的との関連で成果を捉えるような研究報告は少ない。篠崎, 永田 [4]、真保, 長岡 [5] によると、M&A 実施後の開発部門の変化に着目するような事例は、利用可能なデータの制約から進んでいないと報告されているが、近年では、電子化された特許の発明者データを活用して、発明者レベルでの分析が進んでいる。特許データを活用した研究は、共同開発の技術者や関連技術における融合の分析に有効であるが、共同開発に至った経緯や開発プロセスを分析するのは困難である。

#### 2.2. 異文化企業間の製品開発

異文化企業間の製品開発における先行研究では、開発部署や開発者同士の融合について論じられているものが殆どである。堀江ら [6] は、共同開発を成功させるための知識融合の阻害要因は、「企業文化の相違」や「不要になった既存知識への執着」、林 [7] は、「プロジェクト・リーダーを媒介とした主体的な組織的知識創造活動」の重要性について論説されている。中長期的な共同開発や組織融合においては、先に示されている事項に妥当性はあるため、双方の企業文化の理解や新たな企業文化の醸成によって解消される可能性はありうるが、製品開発を短期間で実施する場合や、各々の企業文化を生かすために、両者が独立した製品開発を行い、各々の開発製品を組み合わせる最終形にする場合などには、この論説は対象となりにくい。

### 3. 仮説

#### 3.1. 異事業・異機能組織の新結合

買収後の経営を被買収企業に委任する場合、被買収企業のコアコンピタンス実現のために、PMI の関与が限定的となる。正岡[8]は、同機能の組織同士による融合は、企業文化の相違から、双方の謙遜や軋轢が発生することがあり、シナジー創出に繋がりにくいと論じている。

そこで、異文化企業間におけるシナジー創出は、異事業・異機能組織（販売と開発、開発と生産など）の新結合によって引き起こすことができるという仮説を立てる。異分野融合型の研究開発プロジェクトは、画期的な技術知識と製品特性から技術革新が生まれる [7] ため、異事業・異機能組織間におけるコミュニケーションから新たなアイデアが生まれ、新製品開発に結び付いてシナジー創出に繋がる。また、異機能組織が結合することで、双方の謙遜や軋轢は発生しにくく、今まで関連しなかった要素技術や製品に新たな関係性を生むことも期待できる。

### 3.2. 異機能組織のたすき掛け

製品開発における異機能組織の新結合はたすき掛け的となる（図1）。デマンドチェーン、エンジニアリングチェーン、サプライチェーンの繋ぎの部分に位置する、販売と開発、開発と生産の新結合は、各々をたすき掛けに結合させることで可能となると考える。販売と生産の組合せに関しては、新製品開発に結び付くこともありうるが、販売や生産におけるシナジー効果に繋がる方に期待がもてる。

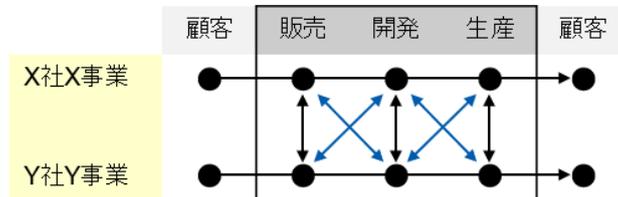


図1 異機能組織のたすき掛け 出所:佐久間 2021

### 3.3. 異文化のコアコンピタンス

異事業・異機能組織の新結合により、異文化のコアコンピタンスを有効活用した製品開発に期待できる。前述したように、異事業同機能の融合は、製品開発の謙遜や軋轢を生む場合があり、シナジー効果に繋がりにくい。両者の販売チャネルやコア技術、生産設備やノウハウを融合させず、最適な組合せで製品開発を行うことで、シナジー効果のある新製品開発が可能となる。

### 4. 研究手法

本研究の分析手法は、事例調査である。事例は当社（CKD 日機電装）のA製品と親会社（CKD 社）のB製品を組合せて開発された1つのケースに焦点をあてて分析する。調査方法は内部ヒアリングを中心としたケーススタディである。

### 5. 結果

#### 5.1. 異事業・異機能組織マトリクス

事例分析に入る前段階として、グループ企業における各事業・機能組織を纏めたマトリクス組織表から、結合の全体状況を可視化する（図2）。異事業・同機能組織間の結合では、結合している組合せもあるが、大半は一過性のアウトプットであり、持続的な融合にまで至っておらず、不定期な情報共有が主となっている。異事業・異機能組織間の結合では、唯一、CKD 機器事業の開発とCKD 日機電装の販売の組合せが確認された。本組合せの事例についての詳細は後述する。その他の組合せに関しては、新結合を生む機会は殆どなく、シナジー効果については現段階では未知である。

		支援側										
		CKD						CKD日機電装				
		自動機械事業			機器事業			モータ事業				
依頼側	CKD	自動機械事業	販売	開発	生産	販売	開発	生産	販売	開発	生産	
			販売	-						?	?	?
			開発		-					?	?	?
		生産			-				?	?	?	
		機器事業	販売				-			△	?	?
			開発					-		◎	○	?
	生産							-	?	?	?	
	CKD日機電装	モータ事業	販売	?	?	?	△	?	?	-		
			開発	?	?	?	?	△	?		-	
生産			?	?	?	?	?	○			-	

: 同機能組織結合 (既定の販売・開発・生産シナジー)  
 : 異機能組織結合 (新たなシナジーを生む新結合)  
 : 既存組織 (既存組織間における結合)  
 : 異機能組織結合 (事例分析)

: 既存結合 (情報共有中心)  
 : 既存結合 (アウトプット有)  
 : 新結合 (アウトプット有)  
 : 未結合 (シナジー潜伏)

図2 異事業・異機能組織マトリクス 出所:佐久間 2021

## 5.2. 事例案件分析

本事例の開発は、CKD 機器事業のある開発者が CKD 日機電装の販売員に開発案件の相談を持ち掛けたことをきっかけにスタートした。当開発者は、CKD の強みであるポジショニングから生まれた先進的顧客の開発案件に対応するために、改良技術が必要な状況におかれていた。その技術は CKD 日機電装のコア技術に存在していたが、当開発者と CKD 日機電装の開発者との交流やコミュニケーションツールはなかったため、通常であれば開発者同士の結合は生まれない。しかし、当開発者は CKD 日機電装の販売員とコンタクトをとれる距離関係にあったため、開発相談を持ち掛けることができた。また、CKD 日機電装の販売員は、企業理念に基づいた顧客志向から、積極的な取り組みによって、本案件の商談を CKD 日機電装の開発者にまで運ぶことができた。

本案件の開発のプロセスは、CKD 日機電装側で特注製品 A を開発して CKD へ出荷し、CKD 側で特注製品 B に組込んで完成させる流れとなった。開発者同士が結合していた場合は、共同開発のプロセスになり、製品開発の謙遜や軋轢に繋がる恐れがあったが、本案件は、両者が各々独自の開発プロセスを進めることができたため、各々の企業文化を生かして新製品開発を実施することができた。

各々の関連組織を調査すると、CKD 側の開発組織は、機器事業の中でも CKD 日機電装と同じような顧客志向である点、CKD 日機電装と関わりの深い業界の顧客である点、顧客の困りごとを技術で解決するという共通の目標意識や課題解決をもって取り組んだ点に成功の要因がある。よって、本事例の開発は、意図しない組合せによる製品開発であったが、適度な異質性と共通性をもった関係性により、新結合からシナジー創出まで結びついたといえる。

## 5.3. 新結合の成長ベクトル

本事例で新製品開発された CKD 日機電装製特注製品 A と CKD 製特注製品 B を新結合の成長ベクトル(図 3) を用いて各々評価する。

製品 A は組合せる製品 B の仕様を満足させるために改良技術によって開発され、CKD 日機電装の販路では拡販できなかった近接する顧客へ納入することができた。製品 B は製品 A を組込んだ改良製品として開発された。これらより、各々の製品がそれぞれ異なる成長方向へ進んでいることが確認された。よって、本案件はシナジー効果のある製品開発であることがいえる。

また、異文化のコアコンピタンスを有効活用したことによって、CKD 日機電装のケイパビリティを活用した特注対応による製品軸（深さの経済効果）方向への成長と、CKD のポジショニングから生まれた先進的顧客の開発対応によるチャネル軸（範囲・規模の経済効果）方向への成長に進展されていることが合わせていえる。

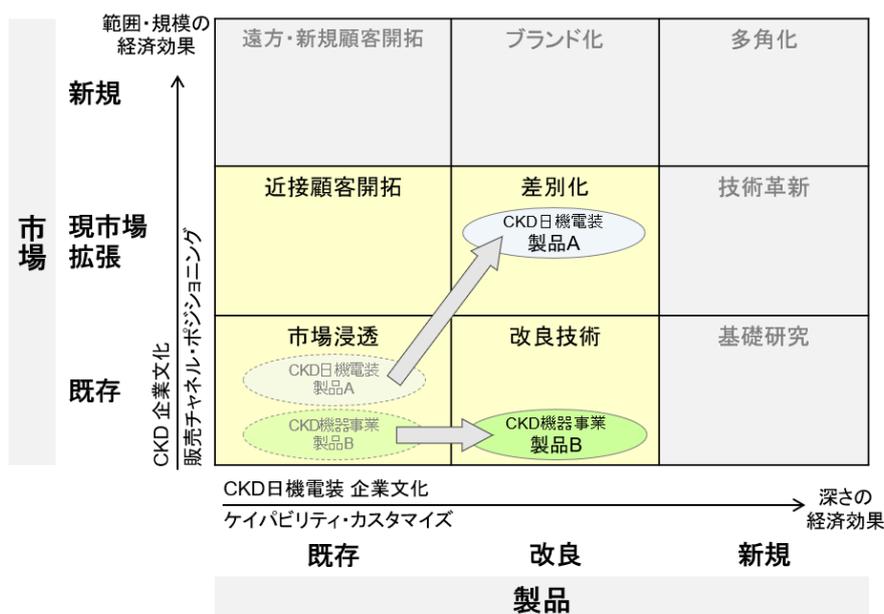


図 3 新結合の成長ベクトル 出所: アンゾフ成長マトリクスを元に佐久間 2021 作成

## 6. 考察

### 6.1. 製品開発プロセス

製品開発のプロセスでは、販売と開発、開発と生産のようにたすき掛けに結合することで、それぞれが得意とする両者の販売チャネルやコア技術、生産設備やノウハウを有効活用した最適な製品開発を行うことができ、さらに製品のアーキテクチャによって場合分けをすることで、最適なプロセスからシナジーを創出することができる(図4)。特に、開発や生産における時間軸の概念やQCDの価値基準等の文化の違いを生かすことが有効的であり、同機能組織間の謙遜や軋轢を回避することが可能である。

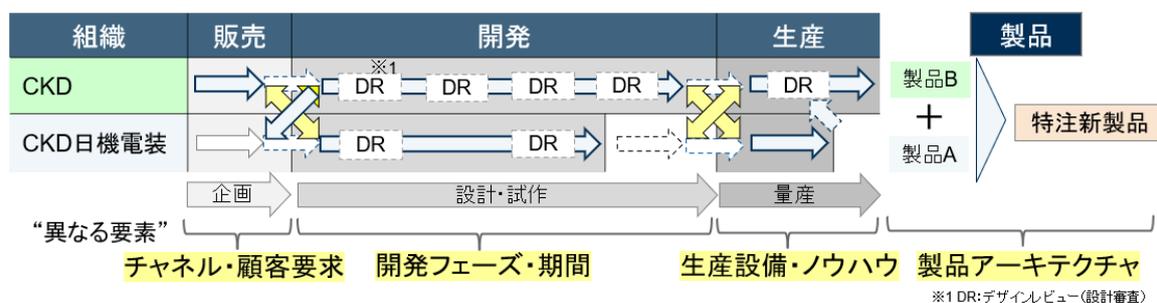


図4 製品開発プロセスのたすき掛け結合 出所:佐久間 2021

### 6.2. たすき掛け組織

製品開発においては、スタティックな従来型リニアモデルをベースに異機能組織をたすき掛けさせたフレキシブルなグループ組織の編成や仕組みが重要であり、実現においては、各組織間のコミュニケーション環境等が必要である。また、販売や生産の新結合においてもマトリクス組織表を基に新結合の機会を検討することが有効である。但し、如何なる組み合わせでも一定のシナジー効果を生めるとは限らないため、新結合のたすき掛けには濃淡をつけることに配慮が必要であると推察する。

### 6.3. シナジー創出

異文化企業間においては、異文化の同機能組織が融合してシナジーを狙うより、異事業・異機能組織の新結合の機会を増やし、各々の企業文化・強みを存分に発揮してシナジーを多数創出する方が、持続的な成長の可能性があり、両者の企業文化を生かした成長ベクトルの方向に進展できると推察する。

## 7. まとめ

共同製品開発に関する先行研究では、両者の製品開発プロセス、知識創造、異文化融合、製品や研究結果に対する論説が数多くある中、本稿においては、新製品開発の経緯に着目し、異事業・異機能組織のたすき掛けにおける新結合と、新結合から各々の企業文化を生かした製品開発プロセスへの適用に対して独自性のある論説である。

但し、本稿はケーススタディに基づいたミクロな結論であり、且つ自社事例における分析結果によるものである。また、たすき掛け結合が成立した条件の分析、仮説の有効性や一般化について、他の組織事例、論説を基に、今後検証を重ねていく必要がある。

## 参考文献

- [1] 鶴賀, 「価値創造を促す「見せる工場」によるオープンイノベーション」, [ものこと双発学会 - 2020年度 年次研究発表大会 | ものこと双発学会・ものこと双発協議会 \(mono-koto.org\)](#)
- [2] CKD 日機電装 HP [ダイレクトドライブモータ・リニアステージのCKD 日機電装 \(nikkidenso.co.jp\)](#)
- [3] CKD HP [CKD 空気圧機器 制御機器 自動機械装置 総合メーカー](#)
- [4] 篠崎, 永田, 「M&A 実施に伴う研究開発マネジメントの課題 -成長戦略のガバナンスに向けて-」, 科学技術・学術政策研究所 (NISTEP) 2012 P266
- [5] 真保, 長岡, 「合併の研究開発シナジー -発明者データによる共同研究と知識フローの分析」, 日本知財学会誌 2010 P28-29
- [6] 堀江, 他「M&A に伴う製品開発組織の知識統合の阻害要因」, 北陸先端科学技術大学院大学 2011 P891
- [7] 林, 「新製品開発プロセスにおける知識創造と異文化マネジメント」, 立教大学 2008 P8-21
- [8] 正岡, 「企業文化統合の成功の鍵を握るリーダー融合」, NRI 知的財産創造 2009 P38