

# 自由論題セッション報告申込用 要約フォーマット

氏名(Name)

江崎 康弘

所属・職(Affiliation)

大東文化大学 国際関係学部 特任教授

報告タイトル(Title)

日本企業のノンオーガニック戦略における課題を考える  
—富士通「英国ポストオフィス冤罪事件」を事例にして—

キーワード(5 keywords)

- ① クロスボーダー型イン・アウト M&A
- ② DD デュー・デリジェンス
- ③ PMI ポスト・マージャー・インテグレーション
- ④ 経営人材の確保
- ⑤ 「野球型」と「サッカー型」組織

要約(Abstract)

## 1. 研究目的(Objective)

クロスボーダー型イン・アウト M&A は、日本企業の海外市場への早期参入に有効であるが、複雑な要素が絡み合うハイリスクであるがために、買収後に“上手くいっていない”案件が少なくない。“上手くいっていない”とは、買収時には見抜けなかった被買収側企業の経営上の重大な瑕疵や買収後に被買収側企業の経営に失敗して企業価値を大きく減価させる事態を指すが、その背景について最近の富士通英国法人の事例を通して検証していきたい。

## 2. リサーチ・クエスチョン(Research question)

クロスボーダー型イン・アウト M&A の場合、約 7 割が買収後に経営や財務上で何らかの問題を抱えているといわれている。このような失敗が起こる原因は 3 つある。1 つ目は買い方の問題、2 つ目は買った後の経営の問題、そして最後はその経営を実践する人材の問題であるとされるが、買収後の経営問題と経営人材の問題の関連性はどうか。

## 3. 研究デザインと方法論(Research design/methodology)

研究デザイン: 研究の目的や仮説を基に、対象や介入方法、評価方法を定める。  
研究方法: 文献サーベイおよび関係者から得られた言葉や文章を分析する。

#### 4. 発見事項(Findings)

今回の富士通英国法人の事案に関して、富士通と同業の国内企業関係者と海外企業の買収を多く実施してきた米国企業関係者よりのヒアリング調査を行った。

被買収会社 ICL 買収に伴う投資(約 3,500 億円)は、富士通が欧州市場に参入するための手段であり、事業戦略での中核事業であった。このような巨額の買収を行う際には、DD と言われる被買収企業のリスクの有無や投資に見合った価値があるのかを適正に把握するために事前調査が行われる。その際、被買収企業の財務状況調査や企業買収契約作成が非常に重要になってくるが、これらの専門的な分野は、富士通本社の財務、経理、法務などの専門部署に加え外部の法律事務所や会計事務所を起用し、徹底的に為されてきたと思われるが、問題点を二つ発見した。

#### 5. 理論的・経営管理上のインプリケーション(Theoretical/practical implications)

組織を語るとき、「野球型」か「サッカー型」かが、対比されることがよくある。野球では監督やその意向を受けたコーチが指示を出し、選手はその指示通りにプレーすることが求められる。加えて、各選手の役割が明確になっており、ポジションや打順は予め決められおり、攻撃と守備も固定的に交互に展開する。このため、野球型の組織は、監督が戦略や戦術を練り、采配を振るう管理型の組織である。会社に当てはめると、経営者がトップダウンで製造や営業、管理部門などに指示するような組織といえる。一方、サッカーでは、監督が試合中にプレーを指示することはなく、ゲームが始まれば、選手はポジションやフォーメーションを流動的に替えながら、自律的に動きまわる。野球と違い、サッカーは監督が考えた戦略・戦術に基づき、選手が試合の展開や状況に応じて臨機応変にプレーしていくのである。会社に当てはめると、サッカー型の組織は、経営者が経営方針や戦略を考え、具体的な方法は現場に任せる自律型の組織といえる。

このように、野球型とサッカー型では、リーダーの役割やマネジメントの在り方が大きく異なる。従来は経営者の下に事業部があるピラミッド構造が有効であったが、そうした管理型組織では、急速に変化する環境に適応できなくなったのである。これからは、環境変化への柔軟な対応と素早い意思決定ができる組織が求められる。同様に、海外事業展開に当てはめて考えると、グローバル統合性が高い自動車産業では自社による現地工場設立が主流であるが、現地適合性が高い IT ソリューションやサービス産業では M&A が主流となる。グローバル統合のビジネスモデルでは日本本社主導の野球型が通用するが、現地適合のビジネスモデルでは現地主導のサッカー型が必要となるのは自明である。

#### 6. 限界(limitations)

今回の研究では、先行研究の精査に加え、業界関係者などへのインタビューを深耕させたが、富士通へのインタビュー調査は出来ていない。当事者としてどうであったのかヒアリングできていない。

## 7. 独自性と価値(Originality/value)

従来、声高に叫ばれてきた日本企業が必要としているグローバル人材とは、総じて日本本社主導の野球型での海外企業運営における必要な人材である。今回の富士通の ICL 買収や日本生命保険による米系生保の「レゾリューションライフ」の買収などを観るに、IT ソリューション事業や金融などのサービス産業の海外展開の手段として、クロスボーダー型イン・アウト M&A が今後ますます増加することが予見されるが、そこで必要となる人材はサッカー型である。

筆者の経験では、M&A を仲介する外部エージェントは勿論であるが、事業会社内の M&A を担当する部門などでの風潮として、本来海外市場への早期参入・立上げの手段である筈のクロスボーダー型イン・アウト M&A が、それ自体が目的となり、PMI が疎かになっている事例が多いように思える。今回の富士通英国法人富士通サービシーズの事案を考えると、PMI のフェーズで、被買収先企業との信頼関係を構築というミッションを担える経営人材の確保が、今後の日本企業の海外企業の買収を成功裡に導く大きな要素になると考えられる。当然ながら、プロパーの日本人では斯様なミッションを担うのは容易ではなく、外国人も選択肢に加えたサッカー型経営人材の起用が PMI の成否を握るのではないかと思われる。

※ スペースが足りない場合は、ご自身で追加してください。