



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# DMG 森精機：国境をまたぐ経営統合

2009年3月、日本の工作機械メーカー株式会社森精機製作所（以下、森精機）とドイツの GILDEMEISTER AKTIENGESELLSCHAFT（以下、ギルデマイスター社）との資本提携で始まった両社の統合は、2013年3月のDMG 森精機株式会社への社名変更を経て、2016年8月の「ドミネーションアグリーメント」締結により区切りを打つこととなった。ギルデマイスター社はドイツで1870年に誕生し、2008年12月時点の売上高は約2,420億円（約19.04億ユーロ）で、ヨーロッパでは圧倒的なシェアと知名度を誇る企業であった。対する森精機は1948年設立で歴史も浅く、2009年3月時点の売上高は1,520億円と規模の小さな企業であった。一般にクロスボーダー M&A は、地理的、文化的側面での乖離とともに、法的な制約の影響を受け、同一国内の M&A より難易度が高いといわれている<sup>[1]</sup>。森精機が、老舗で規模もある、遠く離れたドイツの工作機械メーカーであるギルデマイスター社と難しいとされる統合を果たすことができた背景には、一般的なクロスボーダー M&A（文末補足資料1参照）とは異なる取り組みが存在した。

## 1. 森精機の歴史

1948年に設立された森精機は次のような歴史を経て成長を遂げてきた。日本の三重県で、森林平（初代社長）、森茂、森幸雄（二代目社長）の兄弟三人によって設立され、当初は軍手生地織りの製造販売を行う零細企業であった。1950年代の朝鮮戦争による特需を背景に、旋盤に特化した工作機械の製造に事業領域を変更し、1968年に数字制御（NC）機械の製造販売を始め、それが同社の飛躍となった。NC旋盤の販売増に伴う資本を使用して森精機は、三重県に新工場を建設し、1980年代には現在自社の強みとなっているマシニングセンタ領域への着手を開始した。バブル経済が1991

<sup>[1]</sup> 浅川和宏, 2011, 「グローバル経営入門」, 日本経済新聞出版社, p240

本ケースは、慶應義塾大学ビジネススクールの浅川和宏教授の指導の下、特別研究生の伊東秀紘により作成された。本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 伊東秀紘、浅川和宏（2020年8月作成）

年に崩壊し、森精機は1995年から1998年まで連続で赤字を計上した。そのような状況の中、1999年に二代目社長、森幸雄氏は持病の悪化から引退を余儀なくされ、森幸雄2代目社長の息子で当時37歳の森雅彦氏が、三代目の社長として就任することとなった。

5 森雅彦社長は、同業他社との統合を積極的に行うことで自社の成長を牽引していった。まず、破産した池貝の子会社であった太陽工機の救済的統合を2001年に行った。森雅彦社長は、当時のことを次のように述べている。「M&Aは2001年に実施した太陽工機が初めてではありません。父の社長時代に、  
10 当時の上場企業で経営が厳しかった吉田鉄工所という会社を買収しています。<sup>[2]</sup>」「当時、太陽工機の親会社である池貝が民事再生法の適用を申請したことで、太陽工機の手形が不渡りになりそうになったのです。『このままではまずい』と、太陽工機の渡辺登社長が、ある代理店を通じて、私のところに話を  
15 持ってきました。太陽工機の機械は、私たちの自社工場で使っており、性能の高さはわかっておりました。『これはいいな』と思い、すぐに出資を決めました。<sup>[3]</sup>」。続く2002年には、同様に救済を目的に日立精機との統合を行った。日立精機は日立や日産のグループ企業などの7,000の顧客基盤持つ切削工作機械の会社だった。「日立精機は当社が弱い関東系の顧客を数多く抱えていましたし、顧客への提案能力  
20 など学びたい面もあり、買収を決めました。業界がどれだけ落ち込んでいても、いずれは回復するという考えがあったのでこの買収も不安ではありませんでしたね。<sup>[4]</sup>」と森雅彦社長は語っている。

## 2. 森雅彦社長のキャリア

20 森雅彦社長は、幼い頃から企業経営に思いを巡らせて育った。父の幸雄氏から毎晩のように食卓で、会社の出来事やライバル会社の話などを1時間半にわたり話を聞いたと言う<sup>[5]</sup>。買収がうまくいかず、手痛い失敗をした経験についても父親から話を聞いている。「1980年代にOKKという会社を買収しようとして株式を買い占めましたが、OKKと何も議論ができていない中で株式の買い占めを始めてしまったため、OKKが買収提案を拒否し、失敗に終わります。その失敗で父は日経ビジネスの『配軍の将、兵を語る』に出たことがありますよ。もちろん、これらの話の顛末は、毎晩の食卓で父から耳にタコができるほど聞き、幼いながらに『会社は譲ったり買ったりするものなのか。会社がくっつくのは面白いな』  
25 と感じました<sup>[6]</sup>」と森雅彦社長は語っている。森雅彦社長は、京都大学工学部を卒業後、日系国内総合商社大手の伊藤忠商事で8年間、営業部門で勤務した。伊藤忠商事の大阪本社には経理部門、法務部門、人事部門が隣接しており、営業の知識と経験だけでなく、会社を運営としていく上で必要な

30 <sup>[2]</sup> 日経ビジネス, 2018/11/12, p94

<sup>[3]</sup> 日経ビジネス, 2018/11/12, p95

<sup>[4]</sup> 日経ビジネス, 2018/11/12, p95

<sup>[5]</sup> 日経ビジネス, 2018/10/29, p72

<sup>[6]</sup> 日経ビジネス, 2018/11/12, p95

知識を学んできたという。また、伊藤忠商事で勤めていた時にも、M&A について学ぶ場面があったという。「私は繊維機械の営業を担当していたのですが、日本と海外の会社を技術提携で結びつける仕事もしていました。〔7〕」それゆえ、太陽工機の買収を手掛ける以前から、森雅彦社長にとって M&A は身近なものだったと述べている〔8〕。森雅彦社長は、工作機械に関する専門性を身に着けることにも勤しんでおり、社長就任後、2003 年に東京大学大学院で博士号（工学）を取得している。

5

### 3. ギルデマイスター社の歴史

ギルデマイスター社は、1870 年 10 月 1 日、錠前屋の Friedrich Gildemeister 氏が、Werkzeugmaschinenfabrik Gildemeister & Comp 社をドイツの Bielefeld に設立したことを起源とする、従業員 100 人程度の小規模な企業であった。1906 年頃から工作機械の量産に力を入れはじめ、以後、同社はいくつかの歴史的動乱を乗り越え、事業の成長を遂げてきた。第一次世界大戦後の 1918 年に、戦争で停止していた事業が一時停止されるが、再開されると部品サプライヤー各社と協業し、機関車製造用の工作機械などの製造に注力を入れ事業を拡大した。1930 年代、世界大恐慌時には、ロシアからの大口受注を糧に乗り切り、従業員数は 600 名にまで増加したが、しかし、第 2 次世界大戦時に大空襲を受け、工場が全壊してしまう。1947 年、同社は従業員 25 名で事業を再開し、1950 年代の奇跡的な経済復興を背景に、勢いづく自動車産業、オートバイ産業、機械産業、織物産業等を顧客に新製品を展開し、結果、ヨーロッパにおけるマーケットリーダーのポジションを手にする事となる。以後、1960 年代まで堅調な成長を遂げドイツのゼンネシュタット（Sennestadt）地区に 300,000 平方メートルの広大な工場を新設した。

10

15

20

1995 年、湾岸戦争、ソ連崩壊による経済変動の煽りを受け倒産した DECKEL MAHO AG 社を政府の斡旋で救済統合し、従業員数は 2700 人となった。DECKEL MAHO 社は高度な旋盤技術、マシンセンタ技術を持ち合わせた企業であり、当該買収により新たなノウハウを獲得することになる。当該統合を主導したのが、1996 年に最高経営責任者に就任するルーティガー・カピッツァ（Rüdiger Kapiza）氏であった。ルーティガー・カピッツァ社長は、ギルデマイスター社の販売・サービスを担う DMG Vertriebs und Service 社の立ち上げに参加するとともに、1992 年からの取締りとして、販売・マーケティング・戦略企画を管掌してきた。1998 年、同社は同社史上初の約 750 億円（10 億ドイツマルク）の売上を達成し、ヨーロッパ市場におけるポジションを確固たるものにした。ルーティガー・カピッツァ社長は、ギルデマイスター社で機械工として修行したのち、ヨハネス・グーエンベルグ大学でマーケティング学の博士号を取得している。

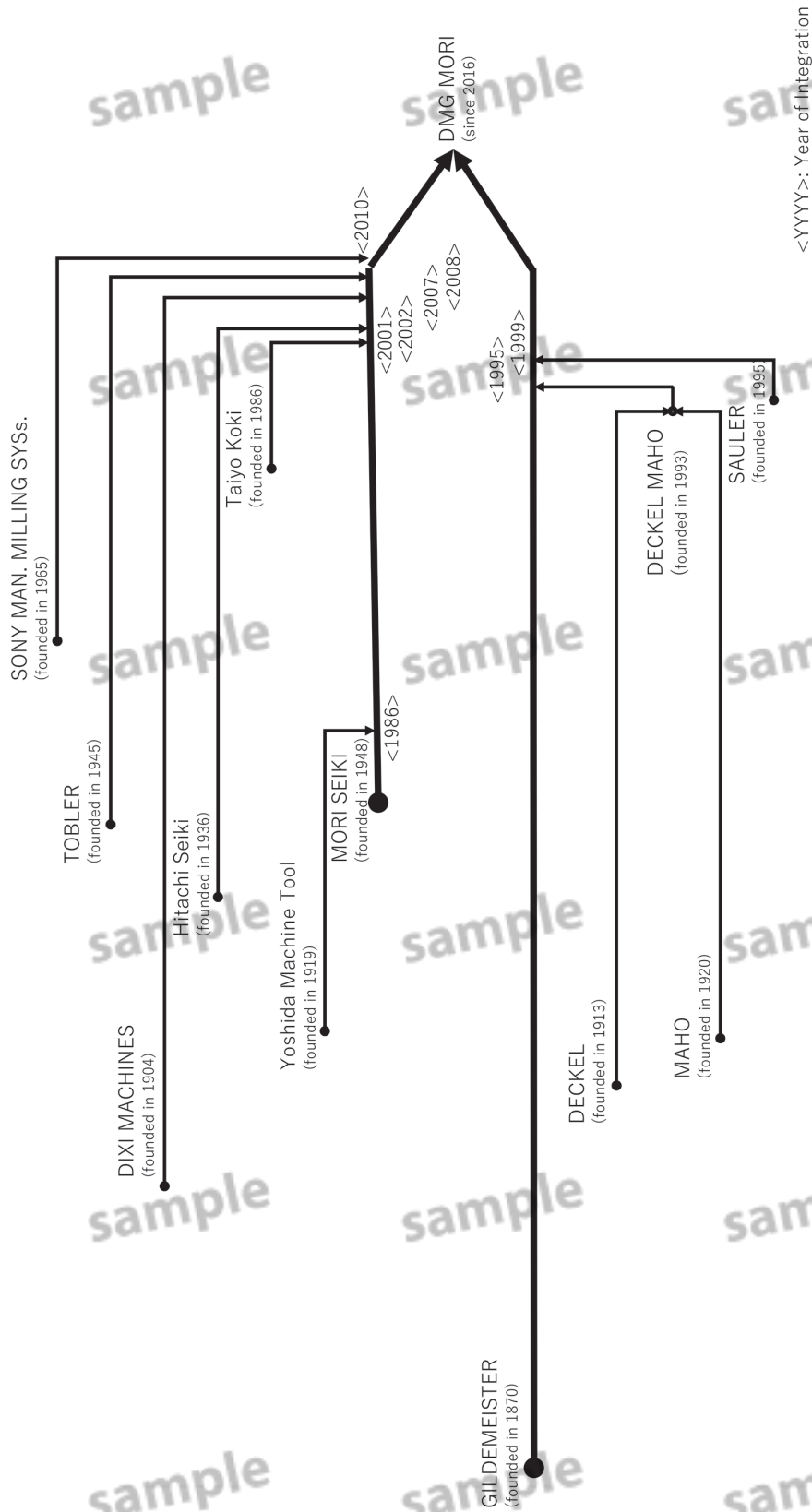
25

30

〔7〕 日経ビジネス, 2018/11/12, p94

〔8〕 日経ビジネス, 2018/11/12, p95

図 1、森精機とギルデマイスター社の統合の系譜



筆写作成

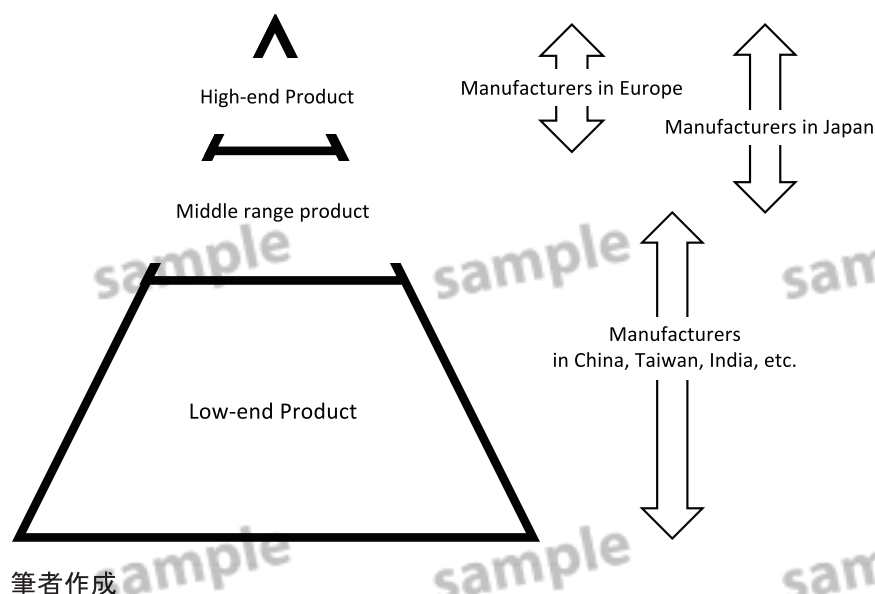
## 4. 工作機械の特徴

工作機械は、鉄などの材料を切断して意図した形状のものを作るための機械であり、機械を作り出す機械という意味でマザーマシンと言われる。その歴史は19世紀にまで遡ることができるが、特に1950年代のコンピューターで自動運転を行う「数字制御（Numeral Computer, NC）旋盤」の登場以降から、製造業の生産拡大や合理化に大きく貢献することになった。工作機械には次のような特徴がある。

1つ目の特徴は、加工精度が工作機械の良し悪しを左右する最重要の指標であるという点である。ハイエンドな工作機械には、極めて高い精度が求められており、マイクロメートル（ $10^{-6}$ メートル m）を用いて評価が行われる。20マイクロの誤差が生じる製品は、医療機器や航空宇宙の機器の生産に用いることは難しいとされる。加工精度は、【図2】のとおり工作機械の生産国によってバラツキが生じる傾向がある。誤差範囲が6マイクロ以下の製品は、日本とドイツの工作機械メーカーを中心に製造されている<sup>[9]</sup>。技術レベルでは日本やドイツが優位に立っているものの、中国の企業等との精度をめぐる競争は激化している。当面は更なる誤差の範囲の縮小を追求する余地はあるものの、「もう技術を追うだけでは限界の状況にきている」との声も業界内では出てきている。

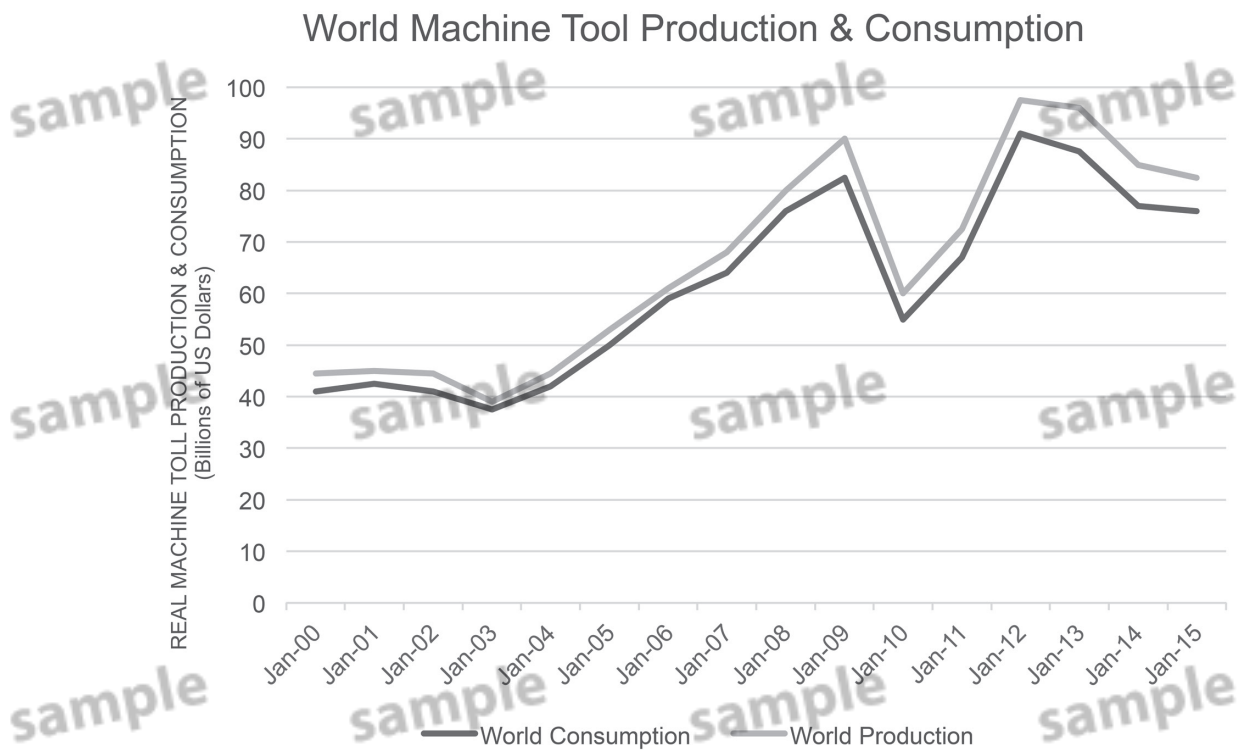
工作機械の第二の特徴は、設備投資に用いられるため、景気の変動を受けやすいことが挙げられる。例えば、【図3】のとおり、2008年のリーマンショック後は需要供給共に大幅に減少し、倒産する会社が多く発生した。

図2、国・地域毎の工作機械メーカーの住み分けイメージ



<sup>[9]</sup> 経済産業省平成28年度製造基盤技術実態等調査最終報告書, 2016年, p7

図 3、世界市場における工作機械の生産高と消費高の推移



出典：Gardner Research, 2015 World Machine-Tool Output & Consumption Survey, p1

## 5. 工作機械市場の概観

2010年の金属切削型工作機械の世界市場規模は年間5兆円～6兆円で、日本メーカーの消費総額は約1兆円であった。【表1】のとおり、2002年以降、消費総額で首位に立つのは中国であり、工作機械の最大の市場となっている。生産額は、【表2】に示すとおり、中国、日本、ドイツが全体の6割を占める（米国の工作機械メーカーは、台頭したCNC装置の標準化に遅れたため1970年代以後凋落している<sup>[10]</sup>）。

表1、Machine tool Consumption (2010)

Country	Consumption (Billions of yen)	Ratio to Total Consumption
China	2,547	45.0%
Japan	437	7.7%
Germany	418	7.4%
United States	386	6.8%
South Korea	381	6.7%
Italy	239	4.2%
Brazil	166	2.9%
Others	1,087	19.2%
Total	5,662	100.0%

出典：The 2012 World Machine-Tool Output & Consumption Survey, 2012, p3

表2、Global Machine Tool Production (2010)

Country	Production (Billions of yen)	Ratio to Total Consumption
China	1,870	30.4%
Japan	1,071	17.4%
Germany	849	13.8%
Italy	449	7.3%
South Korea	402	6.5%
Taiwan	347	5.6%
United States	299	4.9%
Others	871	14.1%
Total	6,156	100.0%

出典：The 2012 World Machine-Tool Output & Consumption Survey, 2012, p2

<sup>[10]</sup> 日本経済新聞 朝刊, 2019年10月28日, p18

## 6. 工作機械市場のプレイヤー

2008年当時、売上1000億円を超える、切削を主とする主要な工作機械メーカーは、ギルデマイスター、森精機、ヤマザキマザック、オークマ、牧野フライスの5社であった。また、同時期の中国は  
5 100以上の小規模な工作機械メーカーが乱立しており、その中でも瀋陽起床集団、大連机床集団が飛び抜けた規模を持つ企業であり、日本の主要メーカーの脅威となっていた。

瀋陽机床（集団）有限責任公司（SMTCL: Shenyang Machine Tool (Group) Co. Ltd.）は、株式制の上場国有企業（国有独資）で、2009年当時の中国で最大の工作機械メーカー集団であり、1993年に設立された。その起源は、1953年に瀋陽第一机床が工作機械の製造を始めたことに始まり、  
10 1996年7月18日に深証券取引所に株式上場を果たしている。2008年の売上高は約989億円だった。2010年当時、従業員数を13,459人（製造部門が56%の7,556人、技術部門が10%の1373人）有していた。同社は廉価で加工精度の低い製品の生産を主とし、いわゆる量で稼ぐビジネスを行ってきたが、「数年前と比べると精度は急速に高まり、機械の頭脳でもある数値制御（NC）装置も搭載され始めた」とヤマザキマザックの山崎智久社長は述べている<sup>[11]</sup>。2004年10月には、同年8月に倒産した150年の歴史を持つドイツの工作機械メーカーのシース社（Schuess Aktiengesellschaft）と合併  
15 するなど、工作機械先進国の技術を取り入れ、日本メーカーの得意とする中級レベルの製品にも進出してきている。Schuess社の買収に際して、SMTCL社の買収責任者は、極めて安い価格で資産だけでなくブランドネームを手に入れることができハイエンドな製品の設計と製造を開始する近道を得たとコメントしている<sup>[12]</sup>。

大連机床集団（DMTG: Dalian Machine Tool Group Corporation）は、旋盤、立形・横形マシ  
20 ンクセンタなどを主力とするメーカーで、1946年に創業した大連机床廠を母体とする1996年に他の赤字の国有企業と合併・改組して現在の企業体となった。規模を徐々に拡大し、2011年当時、従業員数を14,893人（製造部門が62%の9,250人、技術部門が10%の1,519人）有していた。DMTG社は、中国の工作機械メーカーではじめて海外企業を買収した会社であり、2002年に米国 Ingersoll  
25 Production Systems を買収、2003年に Ingersoll CM Systems の特殊機械の専門部門を買収している。この他、2004年にドイツの F. Zimmermann GmbH. 社を買収している。

ヤマザキマザック（YAMAZAKI MAZAK Corporation）は、1919年、山崎定吉氏により日本の愛知県で創業された鉄工所を起源とし、以後、山崎家を筆頭に経営される同族経営企業である。「景気  
30 の山谷の落差が大きい工作機械産業には株式上場は向かない<sup>[13]</sup>」という考え方から非上場を貫いている。同社の経営に関する公開情報は限られているが、2007年3月の年商は約2,500億円、従業員

<sup>[11]</sup> 日本経済新聞 朝刊, 2010/6/6, 5p

<sup>[12]</sup> China Daily, 2004/11/16

<sup>[13]</sup> ヤマザキマザック企業ホームページ, <https://www.mazak.co.jp/recruit/company/index.html>, 2020/05/20 アクセス



数は2016年が7,848人、2017年が8,330人の世界最大手の工作機械メーカーと名高い、工作機械業界の巨人である。商社を介さないビジネスと無借金経営をモットーに経営を行っており1980年後半米国で初の海外工場を稼働させたのを皮切りにグローバル展開をいち早く進め、2016年には、海外売上比率が8割を占めるグローバル企業となった。日本、アメリカ、イギリス、シンガポール、中国に生産拠点をもち、部品を国際的に融通し合うサプライチェーンを構築しており、また高い加工精度を誇る製品を生み出す技術力も有している。

**オークマ (Okuma Corporation)** は、1898年に日本の愛知県で創設され、当初、製麺機械の製造販売を行っていた。1904年に工作機械の製造を開始、発展を遂げ、大型門型マシニングセンタに強みをもつ技術力に定評がある企業となった。1972年にミニコンピューター内蔵のNC旋盤を自社開発して以来、NC旋盤の製造販売を行っている。2009年10月には、温度変化によって加工寸法が変化するのを最小限に抑える「サーモフレンドリー」機能や、業界内での長年の技術課題であった「ビビリ」と呼ばれる振動をなくす技術を発明するなど、高い技術力を備えている。

**牧野フライス (Makino Milling Machine Co. Ltd.)** は、1937年創業の精密金型向けや航空機向けの中・小型マシニングセンタに強みを持つ日本企業である。競争が激化する工作機械業界にあって、同社は規模の拡大には慎重である。06年に1400億円に迫った売上高は、受注減で2010年には579億円に減少した際にも、「これでも『大きすぎる』と心配するほど」と牧野二郎社長は述べている<sup>[14]</sup>。1970年代中頃から米欧に進出し、以後中国、インド、シンガポールなどアジアにも進出を続け海外事業比率が大きい。M&Aには慎重な姿勢であり、牧野社長は「絶対にないとは言えないが、M&Aに走っても効果は乏しいだろう。機械はそれぞれの顧客の加工法に沿った形で開発・生産される。統合すれば買収された企業の特徴が損なわれ、ユーザーの選択幅は狭まる」と述べている。

表3、大手工作機械メーカーのプロフィール

Company	Headquarters	Establishment Year	Family-owned Company	Listed/Unlisted	Employee Headcount
Moriseiki	Japan	1948	Yes	Listed	4,150
Gildemeister	Germany	1870	No	Listed	6,451
SMTCL	China	1953	No	Listed	13,459
DMTG	China	1946	No	Unlisted	14,893
Yamazaki Mazak	Japan	1919	Yes	Unlisted	N/A
Okuma	Japan	1898	No	Listed	2,908
Makino Milling	Japan	1937	Yes	Listed	1,276

\*Moriseiki、Gildemeister、Okuma、Makino Milling Machineの従業員数は2009年度のものを使用

\*SMTCLの従業員数は2010年度

\*DMTCの従業員数は2011年度

出典：各社 Annual Report

<sup>[14]</sup> 日経産業新聞, 2011/02/07, p19

表 4、大手工作機械メーカーの総売上高（2006 年度～ 2008 年度）

Company	2006	2007	2008
Moriseiki	172,262	202,260	157,203
Gildemeister	209,744	256,523	242,061
SMTCL	80,385	90,098	98,936
DMTG	N/A	N/A	N/A
Yamazaki Mazak	250,000	N/A	249,500
Okuma	188,800	213,827	167,369
Makino Milling	137,597	132,739	100,355

単位：百万円

\* Gildemesiter, SMTCL, DMTG の会計年度は 12 月締め

\* Moriseiki、Yamazaki Mazak、Okuma、Makino Milling Machine の会計年度は 3 月締め

出典：S&P's Capital IQ データベースより作成（2020 年 5 月 20 日アクセス）

表 5、大手工作機械メーカーの地域別売上高（2008 年度）

Company	Asia	Europe	America	Others	In Total	Ratio to Total Revenue
Moriseiki	20,938	46,359	34,700	0	101,997	64.9%
Gildemeister	21,785	96,824	14,524	2,421	135,554	56.0%
SMTCL	-	-	-	-	-	-
DMTG	-	-	-	-	-	-
Yamazaki Mazak	-	-	-	-	-	-
Okuma	29,293	28,341	33,569	0	91,203	54.5%
Makino Milling	25,291	13,888	26,071	2167	67,417	67.2%

単位：百万円

出典：各社 Annual Report

## 7. 統合の始まり

ギルデマイスターのリュディガー・カピッツァ社長から「一度お会いしたい」とのファックスが届いたことが両社の提携の発端であった。森雅彦社長とリュディガー・カピッツァ社長とは展示会でよく会話を交わすこともあり、森雅彦社長はギルデマイスター社からの提携の話に当初から前向きであった。2008年のリーマンショックと、【表 6】が示すとおり中国の工作機械メーカーの欧米企業買収に対する危機意識が高まる中、両社は2009年に資本業務提携を結ぶことになった。

表 6:、中国工作機械メーカーの主な欧米企業買収事例

Year	Chinese Machine Tool Companies (Buyers)	Western Machine Tool Companies, the Sellers	
		Company Name (Sellers)	Country
2002	DMTG	Ingersoll Production Systems	US
2003	上海明精机床有限公司	Wohlenberg	Germany
2004	SMTCL	Schless	Germany
2004	DMTG	Zimmermann	Germany
2005	北京第一机床	Waldrich Coburg	Germany
2006	杭州机床集团	Anaz&b	Germany
2008	天水星火机床	SOMAB	France
2011	臥龍電気集団株式会社有限公北	ATB	Austria
2011	広東巨輪金型株式会社有限公司	OPS-INGERSOLL	Germany
2012	北京第一机床	C.B.Ferrari	Italy
2013	重慶機電集团公司	Tooling&Equipment International Corp	US
2014	日発精密機械株式会社有限公司	MCM	Italy
2015	重慶机床（集团）有限責任公司	KAPP GmbH&Co.KG	Germany
2016	SMTCL	GAZDEVICE	Russia

出典：経済産業省 平成 28 年度 製造基盤技術実態等調査（産業競争力上重要な技術のサプライチェーン把握に関する調査研究），2016 年，p10

## 8. 統合のプロセス：組織文化

2009年の3月、森雅彦社長はギルデマイスター社と提携し、2020年に統合を目指すことを発表した。両社の業務提携は初めから統合を前提にしていたが、森精機がギルマイスター社を買収する形は想定  
5 されていないかったという。まず、2009年から2012年にかけては、「人の融和」図ることが目指された。それは、社内リソースとして「人が1番重要」という思いと、人がいなくてはモノ、カネはついてこないという考えがあったからであった。しかし、統合によって組織的な摩擦が生じたのは事実であり、ドイツ側の職人意識も高く、「なぜ日本なのか」という反発もあり、実際に1～2年目で職を辞した者もいた  
10 という。このような状況に対して「対等の精神」が最重要視され、メディアへのアナウンスメント等では「子会社化」などのように反発生じるような言葉は使わないように注意が払われた。森雅彦社長は次の様に述べている。「買収した企業に対するリスペクトと待遇改善は必須です。給与のほか食堂や制服などの処遇を買収した側とされる側が同じになるようにしなければなりません。同じになれば、その会社や人が持つ技術や知見に対して、自然とリスペクトが生まれ、文化の融合も進むと思いますよ。」<sup>[15]</sup>

この様に「対等の精神」に則り進められた提携であったが、製造手法の違い等で両社の間で多くの  
15 相違点も存在し、衝突も発生した。この製造業の根幹を成す物づくりの場面における衝突に対して、森精機はギルデマイスター社の手法を多く採用した。森雅彦社長は次の様に述べている。「例えば、設計図面の表記方法。森精機とDMG（筆者注、ギルデマイスター社）は同じような工作機械を作っているのに、設計図面の表記方法は違います。DMGの手法に合わせれば、森精機の現場から不平不満が出ることは分かっていました。でも、私は迷わずドイツの表記方法を採用した。たとえ嫌われても、  
20 私の強権発動でやることにしました。<sup>[16]</sup>「現場は「違う」と思っているかもしれないけれど、経営者目線で見たら95%が『一緒』です。」「単に両者のやり方を比べたとき、DMGの方が優れているから採用したケースもあります。こちらがDMGに合わせることで、DMGの社員たちに感謝されていることも理由の一つ。感謝されれば森精機の社員たちも嬉しいでしょう。手法を相手に合わせたところで死ぬわけじゃないし、自分たちのプライドをちょっと捨てればいだけですから。<sup>[17]</sup>」両社内での文化的な相違は、  
25 **【表7】**に示されているように他にも存在したが、森精機はそうした相違を意図的に放置するか、上手く自社に取り組むことで対処している。森雅彦社長は、「日本人とドイツ人は契約に対する概念が似ていたり、綺麗好きだったり、特に森精機とDMGは共に田舎者であるところなど、考え方が近かった」<sup>[18]</sup>ことも統合促進に寄与したと述べている（文末補足資料2、ドイツの個人主義と日本と異なる仕事に対する姿勢参照）。

30 <sup>[15]</sup> 日経ビジネス, 2018/11/12, p97

<sup>[16]</sup> 日経ビジネス, 2015/5/25, p70

<sup>[17]</sup> 日経ビジネス, 2015/5/25, p70

<sup>[18]</sup> 日経ビジネス, 2018/11/12, p96

表 7、文化的相違に対する森精機の対応

文化的相違	森精機の対応
職務の範囲規程：ドイツの社員はジョブディスクリプションに書かれている業務だけしか手掛けず、また会社もジョブディスクリプションの範囲外のことを命じることができない仕組みとなっている <sup>[19]</sup>	現状維持。ドイツ側の品質を高めるために、日本の改善活動や他部署への提案といった取り組みさせることも検討したが、ジョブディスクリプションで社員ごとの業務が明確になっているからこそ、短時間で業務を効率的にこなせるのであり、その前提と矛盾するような取り組みの導入には慎重にならざるを得なかった <sup>[20]</sup>
労働時間の制約：ドイツではもしサービスエンジニアの出張作業中に労働時間が10時間に達したら、例えどんな状況でも作業を中断しなければならない。一方、日本では「困っている顧客を放っておけない」とか「キリの良いところまで終わらせよう」とか夜遅くまで仕事をしてしまいがち <sup>[21]</sup>	ドイツの生産性の高さを見倣い、働き方改革を実施。2015年の社員1人当たりの年間総労働時2400時間（ドイツは1650時間）を15%以上も減らし、月平均残業時間も34時から20時間に減少させた。有給休暇の取得日数は13日から17.5日に増加させた <sup>[22]</sup>

両社の文化的な相違を乗り越えるため、コミュニケーションの面でも工夫がされた。メールやテレビ会議の利用に偏重するのではなく、直接的なコミュニケーションを重視する様意識づけがされ、同じ事業に携わる社員たちがトコト話し合う定期的な『合宿』などが実施された。森雅彦社長は次の様に述べている。「日本人はあまり喋らず、あうんの呼吸で意思疎通ができると思う人が多いですが、国際結婚をしようと思ったら、よく会話しないと相手のことを理解できません。ドイツ人は一部の人を除けば、ほとんど英語を話せません。だから、共通言語を英語にしても、下手同士の会話になるので、片方を言い負かすことはなく、きちんと議論できます。<sup>[23]</sup>」

## 9. 統合のプロセス：リーダーシップ

2009年3月の資本提携発表の後、森精機の森雅彦はギルデマイスター社の監査役会監査役に就任し、ギルデマイスター社のリュディガー・カピッツァ社長は森精機の専務執行役員に就任した。ドイツの株式会社の監査役会の役割は経営の監督であり、執行役の選解任や報酬の決定、監督・

<sup>[19]</sup> 日経ものづくり, 2018/2/1, p43

<sup>[20]</sup> 日経ものづくり, 2018/2/1, p44

<sup>[21]</sup> 日経ものづくり, 2018/2/1, p5

<sup>[22]</sup> 日経ものづくり, 2018/2/1, p41

<sup>[23]</sup> 日経ビジネス, 2018/11/12, p96

助言、業務規定策定といった執行役の監督機能が主な職務である。一部の重要事項に対して事業執行にも関与することになっており。日本の監査役は執行役の業務の適法性監査と会計監査を行うことが主たる業務なのに対して、監査役会の権限・責任が大きいのがドイツのコーポレートガバナンスの大きな特徴である<sup>[24]</sup>。森雅彦社長は、そうした重責を担うことになったのである。

5 リーダーシップの統合については、その他にも「対等の精神」が体现されていることがある。いわゆる「双頭体制」が取られ、経営トップ、開発、マーケティング、財務などの役員のポストを森精機とギルデマイスター社のどちらかから1名選出し割り当てるのではなく、両社からポストを出す体制を採用した。両社の意思決定機関をジョイントコミッティ（JC、共同経営協議会）とし、また、月次ベースで「ステアリング・コミッティ」という両者の経営幹部を開催するようにした。「ステアリング・コミッティ」の下には、「ワーキング・グループ」が設けられた。日本側からは、ドイツ側の役員が十歳近く年下であり若干やりにくいというコメントがあったものの<sup>[25]</sup>、どちらか1社が経営上の意思決定を独占するかたちは意図的に避けた。森雅彦社長は、2009年に資本業務提携を発表してから、ギルデマイスター側の役員人事にも手を加え、森雅彦社長のイニシアティブを強くしていった。森雅彦社長は次の様に述べている。「従来いた取締役はもちろん知見を持っていて優秀でしたが、私が任命した人間の方が、同じ  
10 考えの軸で統合作業を進めることができます。でも一気に変えるのではなく、任期が来る度に1人ずつ交代させていきました。人事権の掌握は大切です。<sup>[26]</sup>」

森精機は森雅彦社長の強いイニシアティブが発揮されて経営されてきたが、統合が進むにつれ森雅彦社長の経営スタイルにも変化が出てきているという。「正直に言えば、これまでは大まかなスケジュールを決めていても、私の一声で組織が右往左往していました。アイデアが思い浮かぶと、つい言って  
20 しまうのです。しかし、連結で社員が約4000人だった頃はまだしも、今みたいに約1万2000人ともなるとそれでは回らなくなります。<sup>[27]</sup>」「みんなの意見を聞きながら（ルーティガー・カピッツァ社長との）二人の考えを周知していくと、思いつきでやる必要がなくなり、ムダが減りました。<sup>[28]</sup>」そして、2016年4月6日、2009年のDMG森精機との資本業務提携以来、ギルデマイスター社のトップを務めていたルーティガー・カピッツァ社長が退任し、ギルデマイスター社で製造や開発に携わってきたクリスチャン・ト  
25 ネス氏が就任した。リーダーシップの改編・統合は今も続けられている。

<sup>[24]</sup> みずほ産業調査／50, 2015/6/10, p341

30 <sup>[25]</sup> DMG MORI AKTIENGESELLSCHAFT, Manager Cooperate Education&Training, Michael Mühlegg 氏インタビューより

<sup>[26]</sup> 日経ビジネス, 2018/11/12, p96

<sup>[27]</sup> 日経ものづくり, 2018/2/1, p7

<sup>[28]</sup> 日経ものづくり, 2018/2/1, p7

## 10. 統合のプロセス：販売面と製造面

ギルデマイスター社との統合作業は、「太陽工機や日立精機とやる順番は基本的に同じ<sup>[25]</sup>」だったと森雅彦社長は述べている。まず、マーケティング・販売機能が強化された。両社のトップである森雅彦社長とルーディガー・カピッツァ社長が、世界トップ 100 の優良顧客（グローバルキーアカウント）を 50 社ずつ分けてトップセールスを担った。例えば、日本の大手自動車メーカーや有力自動車部品メーカーなどの案件は森雅彦社長、欧州大手自動車メーカーの案件はルーディガー・カピッツァ社長が担当して、トップセールスを行った。また、販売網の整備も進められた。世界を約 1000 の地域に分け、それぞれに地域別の営業やサービスなどの担当者を割り当て、世界の営業状況が全て把握できるようにされた。2011 年 7 月にドイツ FCO（カルテル庁）から森精機の販売網をギルデマイスター社の販売網に統合する許可を獲得し、スイスに各国の販社を管理する新会社を設立した。森精機の販売システムは、販売代理店経由のものであったが、森雅彦社長は、ギルデマイスター社の直販システムを顧客の声を直に取り入れられ合理的と評価し、直販体制の確立を進めている。<sup>[30]</sup>

生産面の統合も進められた。2010 年夏に日独共同チームを結成し、約 1 年半をかけてドイツを拠点に開発が行われた、両社が一から設計し、小型製品が共同開発され、その後、部品やユニットの共通化も進めた。生産面での両社の特徴について森雅彦社長は次の様に述べている。「森精機は日本のメーカーらしく微に入り、細に入りと行った改善改良は得意です。一方でギルデマイスターは機械の大きな設計や組み立て構想図を描いて、それに部品の仕様を合わせるのがうまい。ドイツは中小企業が強いので、部品も買ってきて組み立てる形式。森精機はネジやボールも全部手掛けています。ギルデマイスターの旋盤は他の機種との共通部品を多く採用しており、コストが低い。一方、森精機は顧客から出てくる細かい要望をトコト聞き入れる。だから、コスト削減が見込めても、部品共通化にあえて踏み切らない。ドイツの顧客は部品にはこだわらない。本来小さくて済む部品が、他の大型機種との共通化のため多少大きくなっても、安くなれば良いと考える。ところが日本の顧客は、部品を可能な限り小さくすることで機械自体を小型にして欲しいと求める。日本の狭い工場では少しでもスペースを確保することが重要だからだ。<sup>[31]</sup>」これらの相違点を踏まえ、日本の手法が踏襲され、ギルデマイスター社では主要部品の内製化が進められた。一方で、製品のモデルチェンジ、機種統合については慎重な取り扱いがされた。「双方の知恵を持ち寄り、過去に起きた品質不良などの反省も生かして、商品を作りあげるには時間が必要です。<sup>[32]</sup>」と森雅彦社長は述べている。そのため販売網の統合の後の 2013 年に、両社は約 200 機種ある工作機械を 2020 年までに半分に統廃合することを発表している<sup>[33]</sup>。今後、さ

<sup>[29]</sup> 日経ビジネス, 2018/11/12, p96

<sup>[30]</sup> 日経情報ストラテジー, 2013/6/1, p9

<sup>[31]</sup> 日経情報ストラテジー, 2013/6/1, p66

<sup>[32]</sup> 日経ビジネス, 2018/11/12, p95

<sup>[33]</sup> 日本経済新聞朝刊, 2013/09/14, p10

らに統合が進んだ後、両社は世界の生産拠点の再整備を行い、隣接する工場の統廃合、生産品目の整理を行う予定である。

## 11. 統合のプロセス：人事制度

統合が進み、森精機の社員の内訳は、日本人とドイツ人は6割で他にアメリカ人とスイス人など多国籍化が進んでいると言う。森精機の玉井宏明副社長は、「日独連合企業ですが、働く職場はグローバル、ナショナル、ローカルの3種類あると考えています。日本国内を飛び回る営業職を目指してもいいし、伊賀事業所（三重県）で機械の設計一筋という働き方もできます。経営層を目指して海外で活躍することもできます。」「いずれは日独両社で採用などの人事制度を共通化するつもりです。今はその下準備を進めています。まず両社の社員を職種別に振り分け、データベースを構築する計画です。例えば、日本の会社では当たり前の総務部もドイツではあまりみかけません。社員の情報を職種別に細分化するなどして、グローバルでの最適人事を目指します。<sup>[34]</sup>」と述べている。今後は、【表8】に示す森精機とギルデマイスター社の取締役の報酬のバランスの確保が課題となっている。

表8、2017年度の森精機とギルデマイスターの取締役報酬一覧

Name	Company	Title	Total Annual Compensation (単位：千円)
Masahiko Mori	Moriseiki & Gildemeister	President & Representative Director (Chairman of Supervisory Board of Gildemeister)	148,000
Hirotake Kobayashi	Moriseiki	EVP, CFO & Executive Director	101,000
Hiroaki Tamai	Moriseiki	EVP & Director	102,000
Takayama Naoshi	Moriseiki	Executive director	L
Oishi Kenji	Moriseiki	Executive director	L
Christian Thones	Gildemeister	Chairman of the Executive Board & Labor Director	248,430
Björn Biermann	Gildemeister	CFO & Member of Executive Board	148,590
Maurice Eschweiler	Gildemeister	Chief Representative	148,590

\* L: Less than ¥100,000,000

\* Total Annual Compensation includes Salary, Bonus, and Other Compensation

出典：森精機2017年度有価証券報告書、S&P's Capital IQ データベースより作成(2020年5月20日アクセス)

<sup>[34]</sup> 日経産業新聞, 2014/7/22, p21



## 12. 統合のプロセス：資本金面

2009年3月に森精機とギルデマイスター社の資本提携を発表された。森精機はギルデマイスター社が新たに発行する株式を取得、ギルデマイスター社は森精機の株式を市場などから調達し、両社は相互に相互の株式取得による議決権割合はそれぞれ5%となった。森精機はギルデマイスター社への出資比率を段階的に高められ、2011年3月16日、ギルデマイスターが実施する第三者割当増資を引き受け、森精機の出資比率を5%から13.6%に高めた。同年4月16日、森精機は4月にギルデマイスターへの出資比率を20.1%に引き上げ、ギルデマイスターを森精機の持ち分法適用会社（親会社の保有する議決権比率が20%以上50%以下の非連結子会社や関連会社企業が連結財務諸表を作成するにあたって、持分法（投資会社が被投資会社の純資産及び損益のうち投資会社に帰属する部分の変動に応じて、その投資の額を連結決算日ごとに修正する方法）を原則として適用する対象となる関連会社）にしている。2011年8月2日、ギルデマイスター社が森精機の株式を追加取得し、出資比率を3.74%から5.1%に上げ、ギルデマイスター社は、森雅彦社長（3.9%）を上回る筆頭株主となり、提携関係がさらに強化された。2013年3月21日、森精機からギルデマイスター社への出資比率を24.9%、ギルデマイスター社から森精機への出資比率を10.1%に拡大した。これにより欧州競争法（（欧州での独占禁止法）上の制約が緩和され、両者間で設計や原価、顧客の情報がやりとりできるようになり両社の技術情報の交換・連携が可能となった。また、このタイミングで企業間協定書（Cooperation Agreement）が締結され、森精機の商号は「株式会社森精機製作所」から「DMG 森精機株式会社（英語名：DMG MORI SEIKI Co., Ltd.）」に、ギルデマイスター社は「GILDEMEISTER AKTIENGESELLSCHAFT」から「DMG MORI SEIKI AKTIENGESELLSCHAFT」に商号が変更されることが決定され、コーポレートブランドは「DMG MORI SEIKI」に統一されることが決まった。両社の協業はジョイント・コミッティーでなされることも決定された。2013年9月9日、ギルデマイスター社は森精機への議決権比率を5.5%から9.6%に増強した。

当初2020年までの統合を目標としていた両社の取り組みは、中国企業を始めとする競合の台頭や景況感の安定化を背景に早められることになる。2015年5月、森精機の連結子会社のDMG MORI GmbH社（森精機の欧州統括会社）が株式公開買付（TOB）を行い、ギルデマイスター社への出資比率は24.33%から52.54%に拡大しギルデマイスター社を連結子会社した。これにより、両社の技術部門間の人事異動の制限が外されることになった。公開買い付けと個別売買で取得した28.21%分の株式価格は約853億円で、取得費用は銀行からの借入れ等によって調達された。TOBという手段を用いたことについて、森雅彦社長は次の様に述べている。「M&Aという言葉はもう古い。TOB、テーク・オーバー・ビットなんて言葉ももう、個人的にはあり得ない表現だと思っています。私はこれまでどんな場面においても、『買収』という言葉は1回も使っていません。あくまで今回は『対等な合併』であっ

て、その手段としていろいろな事情を加味した結果、我々が銀行から金を借りてきてDMG（ギルデマイスター）の株を買い増すのがいいだろうと判断したまでです。<sup>[35]</sup>そして、TOB成立後の2015年11月、ギルデマイスター社が保有していた森精機の全株式は、森精機に買い取られた。

5 2016年4月、森精機はギルデマイスター社への出資比率を60.67%から76.03%に引き上げた。これにより、株主総会で75%超の賛成を必要とする「ドミネーション・アグリーメント」（ある会社から、他の会社の意思決定機関である取締役会に対して直接的な指示が可能となるドイツ法制に基づく契約）を独ギルデマイスター社と締結できることとなった。また、同じタイミングで、ルーディガー・カピッツァ社長の最高経営責任者からの退任が発表された。2016年8月24日、「ドミネーション・アグリーメント」は締結され、人事面の異動に関する煩雑な手続きが削減され、ギルデマイスター社への直接的な指示  
10 が可能となり、完全統合が達成された。

### 13. 統合の効果

15 2016年12月、【表9】、【表10】に示されるように、森精機は売上高約3,700億円を達成、海外売上高比率も85.3%となり、工作機械市場における世界最大の企業となった。合併によりグローバル展開がさらに進んだことで、森精機は、日本のトヨタ自動車、ドイツのフォルクスワーゲン、米国のボーイング、英国のロールスロイスをはじめとする世界各地に事業を展開する顧客に、「どこでも対応しましょう」という提案ができるようになった<sup>[36]</sup>。また、規模のメリットの獲得、各国の顧客ニーズの把握等の大きな知恵の集積が実現できるようになったと森社長は述べている。<sup>[37]</sup>

20  
25  
30  
[35] 日経ビジネス, 2015/5/25, p71

[36] 日経情報ストラテジー, 2013/6/1, p11

[37] 日経ビジネス, 2015/5/25, p71

表 9、大手工作機械メーカーの総売上高（2009 年度～ 2016 年度）

Company	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Moriseiki	66,402	120,428	155,320	148,559	160,728	174,660	-	-
Gildemeister	158,478	150,755	170,302	233,449	298,986	325,583	-	-
DMG MORI	-	-	-	-	-	-	374,654	376,631
SMTCL	91,714	121,632	145,271	117,701	111,537	118,125	96,494	94,377
DMTG	N/A	N/A	N/A	N/A	254,137	249,622	243,326	N/A
Yamazaki Mazak	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Okuma	60,336	100,966	140,566	133,774	134,351	166,230	183,478	162,679
Makino Milling	57,881	95,164	110,460	126,809	123,896	149,506	161,979	153,641

単位：百万円

\* 2015 年度森精機はギルデマイスター社を連結対象化（DMG MORI SEIKI に統合）

\* Gildemesiter, SMTCL, DMTG の会計年度は 12 月締め

\* Moriseiki、Yamazaki Mazak、Okuma、Makino Milling Machine の会計年度は 3 月締め

出典：S&P's Capital IQ データベースより作成（2020 年 5 月 20 日アクセス）

表 10、大手工作機械メーカーの地域別売上高（2016 年度）

Company	Asia (単位：百万円)	Europe (単位：百万円)	America (単位：百万円)	In Total (単位：百万円)	Ratios to Total Revenue
DMG MORI	46,786	218,701	55,860	321,347	85.3%
Yamazaki Mazak	-	-	-	-	c80%
Okuma	9,213	21,989	41,546	72,748	44.7%
Makino Milling	13,071	40,361	48,140	101,572	66.1%

\* c: circa

出典：各社 2016 年度有価証券報告書、ヤマザキマザックについては、日本経済新聞朝刊, 2019/06/05, p12

## 文末補足資料 1：典型的なクロスボーダー M&A の流れ

典型的なクロスボーダー M&A の大まかな実務上の流れは次の通りである。自社の一部または全部の売却を企画する売手企業は、今後の交渉をスムーズに進めるためファイナンシャルアドバイザー (M&A 仲介業者) を探し、M&A 仲介業務契約と秘密保持契約を結ぶ。ファイナンシャルアドバイザーは、売手企業が特定されない範囲で企業概要や M&A 条件大枠を抽象的にまとめた、「ノンネームシート」を作成する。そして、条件に合いそうな企業を数十社選定し、文書化した「ロングリスト (またはショートリスト)」を作成する。ロングリストに掲載された企業に対して「ノンネームシート」が送られ、関心のある買手企業 (Buyer) 候補が反応することになる。やりとりがある程度進むと、買手候補に対して、詳細な情報を伝える「ネームクリア」を実施する。その後トップ面談が初めて行われる。トップ面談には、主に売手企業の経営者やオーナー、買手企業からは経営陣や経営企画部の M&A 担当者などが参加する。当日のファシリテーションはファイナンシャルアドバイザーが行うことが多く、情報漏洩を防ぐためホテルやファイナンシャルアドバイザーのオフィス、従業員が出社しない休日の売手企業または買手企業のオフィスで行われることが多い。必要な場合、売手企業の工場や事務所の視察もこの段階で内密に行われる。

その後、売手企業と買手企業意の間で仮合意となる意向表明書 (Letter of Intent: LOI または Memorandum of Understanding: MOU) が締結され、M&A 手法 (株式譲渡など) や買収価格、デューデリジェンス (買収監査) のスケジュール・協力義務、独占交渉権、秘密保持義務、費用負担、裁判管轄、準拠法など決められる。

デューデリジェンスは、買手企業の売手企業のビジネス、財務、税務、法務、人事、IT 分野などの調査である。強固なセキュリティ環境のオンライン上に設置されるバーチャルデータルーム (VDR) に、売手企業の経営情報がアップロードされる。買手企業から派遣された各分野の専門家 (弁護士、会計士、コンサルタント等) が調査を行い、買収価格の算出、買収に伴うリスクの検出、シナジーの算出等が行われる。このとき、優秀な従業員の引き留め策や、売手先企業経営者が買収後いつまで留まるか (リテンションプラン) も検討される。デューデリジェンスを通して最終的な契約内容が決められ、いくつかの買収先候補から最終的な買手企業が選定され最終契約書締結される。これを「クロージング」という。クロージングの後は、売手企業、買手企業の関係者 (従業員、取引先、株主等) に M&A の実施が公表される。当該 M&A による短期的なシナジーを出すために事前に練られていた、いわゆる 100 日プランを実施する。100 日プランには、組織が変わることによる従業員のモチベーションの低下、優秀な従業員の退社を防ぐため、コミュニケーション計画等も盛り込まれる。100 日プランの実施後は、時間をかけて統合を進めていくことになる。

## 文末補足資料 2 : ドイツの個人主義と日本と異なる仕事に対する姿勢

一般に日本人とドイツ人は、勤勉で、時間に厳しく、似ていると良く言われる。第二次世界大戦の同盟国であり、戦後著しい経済復興を遂げた点や、自動車産業などの製造業が強いことも国民性の類似と紐付ける根拠となっている。一方で、国民性の違いを元にした日本とドイツの仕事感の違いについて、ドイツ在住のジャーナリストは次のような考察を示している（熊谷徹，2004，びっくり先進国ドイツ，新潮文庫，p15, p268）。

ドイツはヨーロッパの中でも個人主義が特に強いと考えられている国であり、このドイツの個人主義は日本ともっとも大きく異なる点である。日本はチームワークとか他人への思いやり、気配り、グループの調和が重視される社会だが、ドイツはその正反対であり、個人の意志がもっとも尊重され、他の人がどう思っても自分の意見や気持ちを正直に言うことが正しいと見なされる。理屈さえ通っていれば、他人と違う行動を取ったり、大勢に逆らうような発言をしたりすることは日本ほど問題視されない。例えば、日本企業では、上司や他の同僚が忙しそうに働いているときに、さっさと退社することはよく思われませんが、ドイツでは職場を出た後の個人の時間をだれもが尊重しているので、あまり白い目でみられない。

一方で、ドイツの会社では公私混同を避ける傾向は確かに強いが、日本にはない家庭的な面もあるという。多くの企業では、上司の許可を得れば、勤務時間内でも誕生日や結婚などを祝うことが認められている。誕生日を迎えた人は、自分のオフィスや会議室にビールやシャンペン、スナック菓子やケーキを並べ、上司や同僚を招く。そして、同僚たちはお金を出し合って、花束やカードを贈る。日本に比べるとチーム精神が乏しく、効率性をきびしく追求するドイツの職場で心がなごむ一瞬である。

以上のようにドイツは個人主義に偏重しているとまではいえないものの、依然、個人主義の強さといった点からは、日本人の国民性との差は大きいといえる。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---