



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

5

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^[1]。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。

10

15

1. 森精機の歴史

20

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、当初は軍手生地の織り機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

25

^[1] 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。

30

Copyright © 伊東秀紘、浅川和宏（2020年8月作成）