

Title	中堅アナログ半導体メーカーのPMIの成功条件：戦略アプローチのクラシカル型とアダプティブ型の最適比率が成功条件ではないか？
Author(s)	宮川, 哲也; 若林, 秀樹; 小林, 憲司
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 390-394
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19142
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

中堅アナログ半導体メーカーの PMI の成功条件 ～戦略アプローチのクラシカル型とアダプティブ型の最適比率が 成功条件ではないか？～

○宮川哲也（東京理科大学MOT、所属：日清紡マイクロデバイス株式会社）、
若林秀樹、小林憲司（東京理科大学MOT）
8822239@ed.tus.ac.jp

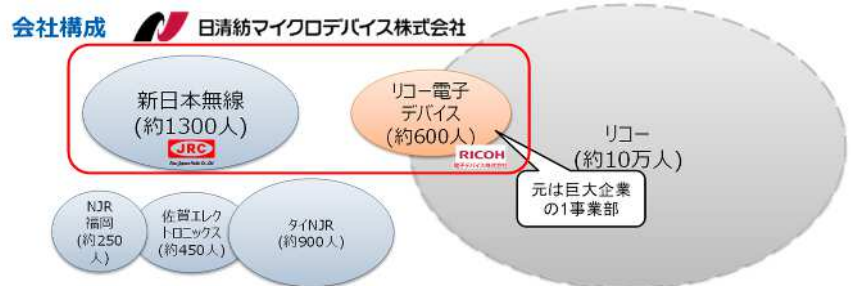
1. はじめに

企業文化の異なる同規模の中堅アナログ半導体メーカー同士の PMI(Post Merger Integration)成功条件とは何か。アナログ半導体業界は、世界的に統合による再編が進んでいる。自社は、大企業のアナログ半導体部門がカーブアウトして設立された企業と同業同士による統合で昨年発足した。会社規模は同等で、製品市場も同等であるが管理サイクルなどの企業文化が異なっており、統合後の業務において不整合が生じてしまっている。

自社である日清紡マイクロデバイス株式会社は旧新日本無線株式会社と旧リコー電子デバイス株式会社が 2022 年 1 月に統合して発足した。

図表 1 に統合時の会社構成を示す。旧新日本無線は子会社を含めたグループで約 2900 人、旧リコー電子デバイスは 10 万人の企業である株式会社リコーの 1 事業部であり約 600 人の構成であり、旧新日本無線単体と旧リコー電子デバイスが統合して日清紡マイクロデバイスが発足した¹。

ほぼ同規模の会社同士の会社統合なので、どちらの会社が主体的という訳ではなく、協議しながら業務の仕組みを決めているが、それ故か様々な業務において不整合が生じてしまっている状況である。



図表 1 統合時(2022年)の会社構成
出所：筆者作成

2. 先行研究

会社統合時の PMI に関する先行研究は多数存在する。塩田の経営統合における有効な経営コンセプト [1] は統合コンセプトの内容が充実し濃い物であると成功に導き、逆に目標が分かりにくいもの、工場や支店の統廃合など目先の業績改善目標に終始したものは成功し辛いという研究内容である。

佐久間の PMI における異文化企業のシナジーを創出する組織戦略[2]は異文化企業間における異事業・異機能組織をたすき掛けすることによって新結合の機会を増やし、各々の企業文化・強みを発揮してシナジーを多数創出すると推察している。

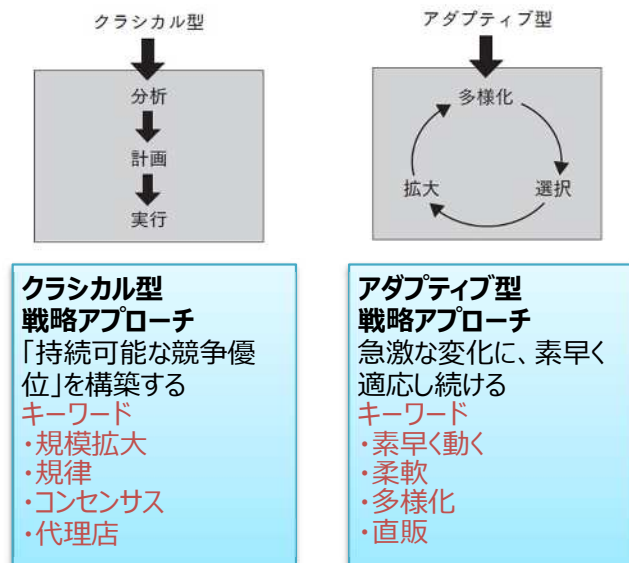
猪野の M&A の成功要因[3]は日本電産の 46 社の M &A 実績を通し、中小企業 の M &A にとって参考になることは、① M&A 候補先に対する永守社長の熱い思い入れ、② 買収 2 割、PMI 8 割、③ 経営ビジョンの明示と、数値目標管理、④ 3Q6S、徹底的な無駄取り、徹底的なコスト削減、これ等を通じて自責で考え、自責で行動する社員を育てる、⑤社長を更迭しない、社員をクビにしない、番頭は送り込むといった熱い思いや数値目標管理、コスト削減を明確に打ち出すことが重要と考察している。

¹ 形式としては新日本無線を存続会社、リコー電子デバイスを消滅会社とする吸収合併方式（略式組織再編）であるが、執行役員数など実業務においては対等合併となっている。

これらは会社統合時の PMI における有意義な研究ではあるものの、組織文化の異なる対等合併の文化のミスマッチを解消するようなアプローチではなく、本研究ではそこについて深掘りしていく。

又、マーティン リーブスの戦略にこそ「戦略」が必要だ[4]では戦略には予測可能性と改変可能性のマトリックスで様々な戦略があるという事が示されており、その戦略の違いが企業文化にも影響することが示唆されている。その中でも代表的なのが、安定した外部環境に対して「持続可能な競争優位」を構築するクラシカル型戦略アプローチ。急激な変化に、素早く適応し続けるアダプティブ型戦略アプローチに分類される。

図表 2 に示すように、クラシカル型戦略アプローチのキーワードは規模拡大、規律などであり、アダプティブ型戦略アプローチのキーワードは素早く動くスピード感や多様化である。



図表 2 戦略アプローチマトリックス

出所：戦略にこそ「戦略」が必要だ を元に筆者作

3. PMI 成功条件はクラシカル型とアダプティブ型の最適比率があるのではないだろうか

問いとして、アダプティブ型戦略アプローチやクラシカル型戦略アプローチ等の戦略アプローチの違いが企業文化に影響し不整合のような歪が生じるのではないかと設定し、研究を進めることとする。

自身の感覚的には旧新日本無線はアダプティブではないか、旧リコー電子デバイスがクラシカルではないか感じており、それが組織運営の価値観や文化につながっているのではないかと考察し、仮説は(中堅半導体メーカーの)PMI 成功条件はクラシカル型とアダプティブ型の最適比率がある(例えば 6 : 4)とした。

4. ケーススタディ～日清紡マイクロデバイス

研究手法として、戦略にこそ「戦略」が必要だ[4]にはクラシカル型とアダプティブ型の戦略アプローチが示されており、自社の統合前の旧新日本無線と旧リコー電子デバイスがどちらにあてはまるのかを分析する。

図表 3 にその結果を示す、◎は強くあてはまる、○はあてはまる、△は弱くあてはまるとした。上段のクラシカル型アプローチでは、「規律を重んじて計画を実行している」など旧リコー電子デバイスがあてはまる項目が多い事が分かる。下段のアダプティブ型アプローチでは、一番下の「正確さよりスピードを優先する」など旧新日本無線の方があてはまる項目が多い事が分かる。完全に区別することは難しいかもしれないが、全体的に見ても旧新日本無線はアダプティブの比率が高く、旧リコー電子デバイスはほぼクラシカルという事が見えており、戦略アプローチの違いがある事が分かる。

図表 4 に 2 社比較を示す。上段は業績面での比較であり、営業利益を見ても 6%程度でほぼ同じである。中段は保有ラインや製品カテゴリーであり、前工程と呼ばれる半導体ウェーハ処理工程はレガシーと呼ばれる 6 インチや 8 インチの工程を保有している。製品カテゴリーも電源 IC と呼ばれるようなアナログ半導体で同様であり、ターゲット市場も民生、車載、産機で同様である。

下段は企業文化等であり、旧新日本無線は勢い、おおまか、大企業の一部であった旧リコー電子デバイスはこつこつ、細かいと異なっており、方針管理の業務サイクルも一年と半年で異なっていた。営業手法も直販と代理店で異なっている。マーケティング担当も開発に近い商品企画部門が行っていたのが旧新日本無線であり、旧リコー電子デバイスは営業部門が行っていた。

それらの項目は戦略アプローチをあてはめる事が可能と考え、アダプティブ型とクラシカル型に分類した結果も図表 4 に示す。ここからも旧新日本無線はアダプティブ、旧リコー電子デバイスはクラシカルであることが推察できる。

クラシカル型戦略アプローチ	新日本無線	リコー電子デバイス
市場とセグメントの魅力进行分析している	◎	◎
自社の競争力を分析している	◎	◎
規模、差別化、組織能力に基づいて自社の最適なポジションを判断している	○	◎
詳細な短期目標と長期目標を定めている	○	◎
長期的な、変更の可能性が低い計画を立てている	○	◎
詳細なマイルストーンと業績評価指標を定めている	○	◎
規律を重んじて計画を実行している	○	◎
アダプティブ型戦略アプローチ	新日本無線	リコー電子デバイス
変化の兆しを早い段階で捉え、解釈することを心掛けている	◎	◎
選択肢と実験のポートフォリオを組成している	○	○
数ある実験のなかから成功した物を選び取っている	○	○
成功した実験を拡大展開している	○	○
資源を柔軟に再配分している	◎	○
多様化、選択、拡大のサイクルを素早く回している	◎	○
正確さよりスピードを優先する	◎	△

◎強くあてはまる、○あてはまる、△弱くあてはまる

図表 3 戦略アプローチ

出所：戦略にこそ「戦略」が必要だ マーティン リーブス(著) を元に筆者加筆

	旧新日本無線	旧リコー電子デバイス
従業員数	3,088 名(連結)	733 名(連結)
売上高(2021 年度)	511 億円(連結)	280 億円(連結)
営業利益 (2021 年度) (率)	28 億 6400 万円 (5.6%)	16 億 9800 万円 (6.1%)
前工程	4, 5, 6 インチ	6, 8 インチ
後工程	国内 1 拠点、海外 1 拠点	無し
製品カテゴリー(IC)	オペアンプ 電源 など	電源 電池保護 など
ターゲット市場	民生、車載、産機	民生、車載、産機
企業文化	勢い、おおまか アダプティブ	こつこつ、細かい クラシカル
部課長の割合	多い	少ない
業務サイクル	方針管理の期は 1 年 アダプティブ	方針管理の期は半年 クラシカル
営業手法	直販が主 アダプティブ	ほぼ代理店 クラシカル
マーケティング担当	商品企画部門 アダプティブ	営業部門 クラシカル
R&D 拠点	埼玉(川越)、佐賀	大阪(池田)
原価の設定	開発費込み	開発費含まず
設計スタイル	設計者が一貫	分業

図表 4 2 社比較(旧新日本無線、旧リコー電子デバイス)

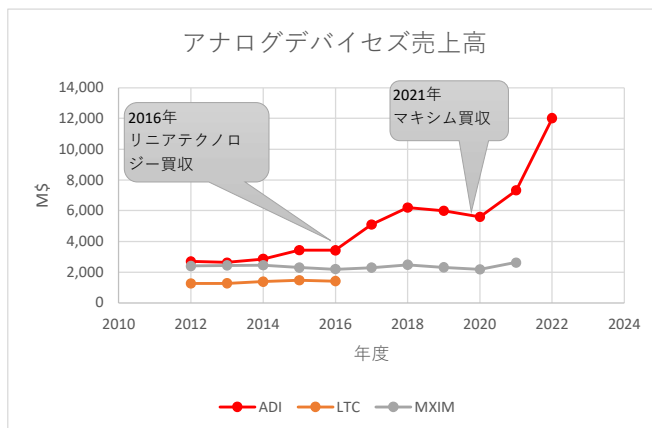
出所：筆者作成

5. ケーススタディ～アナログデバイスズ

同様に他社事例についても分析する。例えば2019年のインタビュー記事にはアメリカの半導体大手の旧アナログデバイスズと旧リニアテクノロジーが2017年に合併した際の日本のトップのインタビュー記事が掲載されており、「リニアテクノロジーにはベンチャー的なスピード感があった一方で、アナログ・デバイスズにはコンセンサスを大切にしながら組織として動くところがありましたが、今はそれぞれのいいところが融合していると感じます。」と表現されていた。ここからは旧アナログデバイスズはクラシカルで、旧リニアテクノロジーはアダプティブという事が推察できる。

参考として図表5にアナログデバイスズの売上高推移を示す。アナログデバイスズ(ADI)の売上高は旧リニアテクノロジー(LTC)買収後に伸ばしている事が分かり、異なる戦略アプローチでも融合しているのではと推察できる。

図表6に簡単な2社比較を示す。企業文化では「数が見込める市場からは撤退する」というルールが存在しており、実際2000年代後半にコンシューマ（民生用）市場から撤退し、産業、計測、医療、車載向けのパワー・マネージメントICや電池監視ICへ経営資源を集中させている。



図表5 アナログデバイスズ売上高
出所：公開情報を元に筆者作成

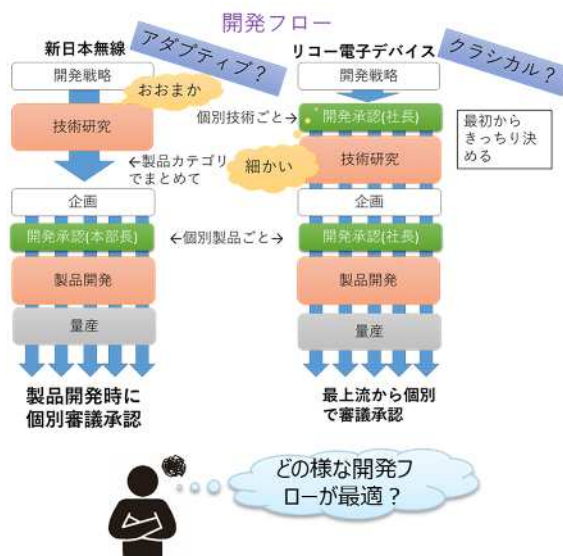
	旧リニアテクノロジー	旧アナログデバイスズ
売上高(2016年度)	1,500M\$	3,400M\$
営業利益(2016年度)(率)	634M\$ (44.6%)	1,028M\$ (30.0%)
企業文化	ベンチャー的スピード感 (数が見込める市場からは撤退する) アダプティブ	コンセンサスを大事に組織として動く クラシカル
マーケティング担当	設計者 アダプティブ	マーケティング部門
営業手法	代理店	代理店

図表6 2社比較(旧リニアテクノロジー、旧アナログデバイスズ)
出所：公開情報を元に筆者作成

6. 結果

自社である日清紡マイクロデバイスについて、戦略アプローチが異なる旧新日本無線と旧リコー電子デバイスの2社は企業文化も異なり、図表7に示す開発フローなど業務の仕組みが異なるのもその戦略アプローチの違いに由来しているのではないかと考えられ、問いである戦略アプローチのクラシカル型とアダプティブ型が会社統合したから歪があるのではないかとという事について関連性について確認出来た。

アメリカの半導体大手の旧アナログデバイスズと旧リニアテクノロジーについて、旧リニアテクノロジーはアダプティブ戦略でスピード感を重視しており、旧アナログデバイスズはクラシカル戦略ではないかという事が確認出来、会社統合後の売り上げの伸びから異なる戦略アプローチでも融合しているのではと推察できることが分かった。



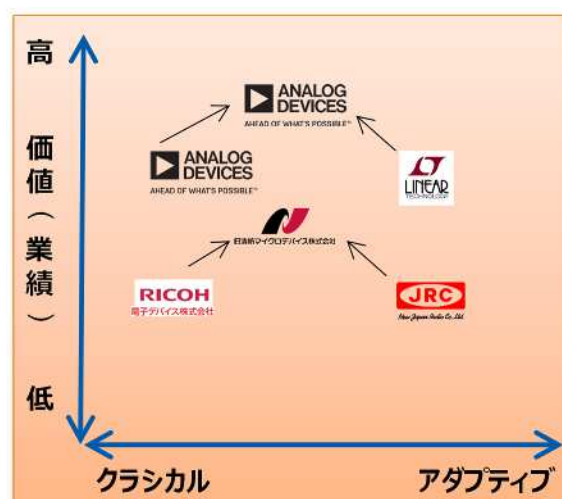
図表7 開発フローの違い
出所：筆者作成

7. 考察

仮説の(中堅半導体メーカーの)PMI 成功条件はクラシカル型とアダプティブ型の最適比率がある(例えば6 : 4)について最適比率を見出すまでには至っていない。今後はクラシカル型戦略アプローチのキーワード(規模拡大、規律、コンセンサス、代理店など)やアダプティブ型戦略アプローチのキーワード(素早く動く、柔軟、多様化、直販など)を元にクラシカル指数、アダプティブ指数の様に指数化して示していきたいと考える。図表 8 はまだイメージの段階であるが、指数化して最適比率を探っていきたいと考える。

又、民生とか車載とかの市場とかによっても適したやり方があるのではないかと思う面もあったり、もしくは教育や研修でどちらにも対応できる両利きの人材を育成すべきなのかもしれない。

そのような中でアダプティブ型戦略アプローチとクラシカル型戦略アプローチとの最適なバランスで例えば利益を最大限に引き出せるのではないかと、ということを探っていきたいが途中段階である。



図表 8 戦略アプローチと価値

出所：筆者作成

Analog Devices

日清紡マイクロデバイス

8. おわりに

同規模の中堅アナログ半導体メーカー同士の会社統合で、アダプティブ型戦略アプローチの価値観、クラシカル型戦略アプローチの価値観が組織文化や考え方に影響があるのではという事が見えてきた。その中で開発フローとか組織構造とか最適なバランスがあるのでないかという事に至るにはまだ分析が不足している。

同規模の会社が統合すると、全てゼロベースで再構築するのが理想ではあるが、現実的には難しく、どうしてもどちらかに合わせなければならないという事発生して、それが不整合の原因となることがあるのかなと実感している。しかしながら、お互いの戦略アプローチに違いがあるという事を認識したら、自分としては気が楽になり、無理に合わせず、それぞれのやり方を尊重しつつ統合していこうという気持ちになることを実感している。

であるから、まず違いを認識したうえで、最適な方法を探っていきたい。国内半導体の M&A における成功事例や他業種の同規模どうしの PMI などが参考事例になると考えている。

今後はそれらの分析を元に仮説の(中堅半導体メーカーの)PMI 成功条件はクラシカル型とアダプティブ型の最適比率がある(例えば6 : 4)について深掘りを予定している。

参考文献

- [1] 塩田英俊、[経営統合における有効な経営コンセプト | CiNii Research](#)
- [2] 佐久間昭宏、[PMIにおける異文化企業のシナジーを創出する組織戦略 | CiNii Research](#)
- [3] 猪野久仁朗、他、M&A の成功要因 実績と評価—中小企業 M&A への提言—(DF ガバナンス部会第 11 クール 小研究会第一グループ 一般社団法人 ディレクトフォース)
- [4] マーティン リーブス、戦略にこそ「戦略」が必要だ (日経 BP マーケティング (2016/2/1))