

企業統合による組織スラックの変化とその要因

－ JFE と JAL の事例研究 －

渡邊 創

[論文概要]

本研究は、統合プロセスという無形で可視化が難しい過程を、企業における資源の余裕度を表す「組織スラック」という概念を用いて捉え、新しい示唆を行うものである。

組織スラックと M&A の組み合わせは、著者の知る限りでは、これまでの組織スラックの研究の中でも M&A の研究の中でもなされておらず新しい試みである。

本研究を通じて論じてきたこと、明らかになったことを以下のとおり示す。

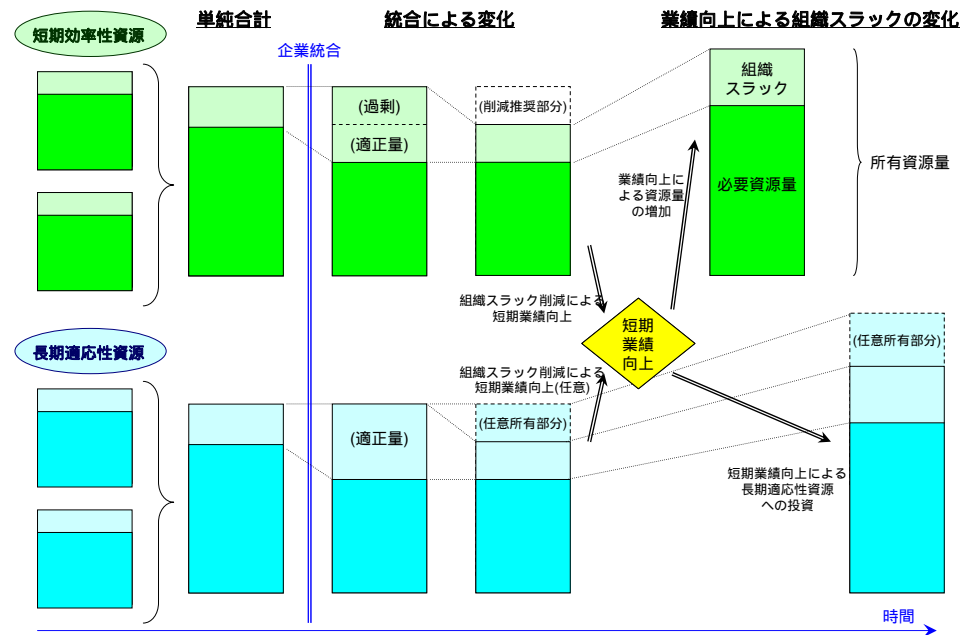
1. 組織スラックの企業統合への理論展開

本研究では、組織スラックに関する先行研究をレビューした上で、その概念をもとに企業統合を通じて組織スラックがどのように変化するかについて理論展開を行った。

この際に、「企業は現在や近い将来における営業活動の効率性を最大限にする」とことと「企業は環境の変化に対応しながら長期的な成長を果たす」とこと、即ち「短期効率性」と「長期適応性」の 2 つの企業戦略に着目し、企業の経営資源を各々の戦略に関連する「短期効率性資源」と「長期適応性資源」に分けて考え、その各々の資源の中で余剰の部分を「短期効率性スラック」「長期適応性スラック」と称して考察した。

まず、短期効率性スラックと長期適応性スラックの変化が企業の短期的業績にどのように影響するかを理論的に考察し、(1) 企業が営業活動を行う上である程度の短期効率性スラックは必要だが、その量が適正量を超えている場合はマイナスに作用するので、過剰な短期効率性スラックを減らすと短期的業績が向上し、増やすと悪化する、(2) 長期適応性スラックは多いほど将来にプラスに作用するが、一方で長期適応性スラックを減らすと、一時的な支出が減り短期的業績は向上する ことを示した。

次にこの考え方をもとに、企業統合において短期効率性スラックと長期適応性スラックがどのように変化するかを考察した。(図参照)



統合後にスケールメリットや間接業務の重複削減などによって営業活動のための必要資源量が減り、短期効率性スラックは増加する。ここで統合前の各々の会社が適正量の組織スラックを有していたため、統合後に増加した短期効率性スラックは適正量を超えた過剰なレベルにある。従って「統合した企業は短期効率性スラックを減らすことによって短期的業績の向上を目指す」という仮説を示した。

また統合後に重複分野での研究開発の削減などによって営業活動のための必要資源量が減り、長期適応性スラックも増加する。しかし長期適応性スラックは適正量の許容レベルが高いため、増加した長期適応性スラックは適正量を超えたものではない。一方で長期適応性スラックは削減することにより短期的業績にプラスに作用する。従って「統合した企業は長期適応性スラックを将来のために維持することも、減らして短期的業績の向上を目指すことも可能である」という仮説を示した。

2. 組織スラックの測定方法の提唱と実証

次に組織スラックの測定方法について検討し、その方法を用いて JFE と JAL の統合前後の組織スラックの変化を測定・分析し、仮説の実証を行った。

まず、坂野 [1989] の企業戦略の成果の測定方法をベースにして短期効率性資源と長期適応性資源の組織スラックを測定する方法を検討した。そして 8 つの財務指標を

選定し、それらが「短期効率性」「長期適応性」を示すものであることを因子分析で確認した。

そしてその測定方法を用いて JFE と JAL の統合前後の財務データから組織スラックの変化を測定した。その際に両社の直接的な競合他社の同時期の財務データとあわせて標準化することにより、業界や時期に特殊な要因を排除し、JFE と JAL のみが持つ経営統合による組織スラックへの影響を考察することを可能とした。

測定・分析の結果、詳細の要因レベルでは不十分なものもあったが、JFE と JAL はともに統合後に短期効率性スラックを削減し、また長期適応性スラックのレベルをコントロールしていた。

3. 事例研究による統合プロセスのキーファクターと要因分析

また JFE と JAL の事例研究を通じて、統合プロセスの成否に影響を与えたと思われるキーファクターを 11 項目抽出した。両社の統合プロセスには共通の要因も異なる要因もあった。

これらの要因は単独で存在するものではなく、先行する他の要因から影響を受け、また後に続く要因に対して影響を与えるものであると考え、これらの要因間の因果関係を考察した。またその因果関係が短期効率性スラックの削減、長期適応性スラックのコントロールにどのように結びついたかについても併せて考察を行った。

その結果、JFE と JAL の統合プロセスでは要因間の因果関係が異なり、それが組織スラックの増減に異なる影響を与えていることがわかった。

本研究は、組織スラック研究の観点からは、これまでは検討が充分でなかった企業内での組織スラックの変化に着目し、経営統合を経て企業の組織スラックがどのように変化し、またどのようにコントロールすべきかを示すことができた。

また組織スラックの測定方法に関しても、自社内での組織スラックの時系列での変化と競合他社との比較という新しい方法を提唱することができた。

M&A 研究の観点からは、これまでは企業の業績の変化しか指標を示すことができず、統合プロセスそのものを定量的に評価することは難しかったが、統合プロセスにおける組織スラックの有効なコントロールという新しい指標を提唱することができた。