

後発企業の国際 M&A 戦略  
—レノボ・グループによる IBM の PC 事業部門の買収—  
Cross-border M&A Strategy of Latecomer

黄 磷 (神戸大学)  
範 超 (神戸大学)

要旨

グローバル市場における競争の激化により、後発企業の戦略と成長がますます注目されるようになった。とくに近年中国企業による海外企業の買収(M&A)が活発になるにつれて、中国企業の国際 M&A 戦略に対する関心も高まっている。M&A は企業外部成長戦略の一種であり、被買収企業の経営資源、とくに無形な情動的資源を獲得するための手段である。しかしながら、国際 M&A はリスクが高く成功する確率も高くない。ポスト M&A 段階の統合は、複数の社会、文化、制度、市場や組織から生じる多様な障害と摩擦を乗り越えなければならない。本稿では、IBM の PC 事業を買収したレノボ・グループの統合プロセスとグローバル R&D 組織の変革に関する事例研究を行い、後発企業が実践する国際 M&A による外部成長戦略における経営上の課題と新しい理論問題を明らかにしようとした。

Abstract

The growth strategy of latecomer companies has been the focus of business management research. Especially for the Chinese enterprises on the crossroads of their growths, it is going to be more practical significance. M&A (Merger & Acquisition) is a type of the external growth strategy. M&A is not only access to the knowledge, technology, brand and market, but more likely to bring the changes or reborn of the latecomer companies. The cross-border M&A target which has bigger scale and higher level of corporate internationalization may have more profound and deeper changes. Based on the case study on the Japanese business integration after Lenovo Group merged with the Personal Computer Department of IBM in 2005, this paper discusses that the post-merger integration process promotes the comprehensive changes of organization and the global development of R&D for the latecomer. Then we expound the rationality and the feasibility of such external growth strategy of latecomer and using cross-border M&A mode, also we consider the un-intended results in the post-merger integration process.

キーワード

後発企業、国際 M&A、外部成長戦略、ポスト M&A 統合、組織変革、意図せざる結果