複数の M&A を実行する企業の M&A ケイパビリティの考察[1]
― イオン株式会社の事例 ―
Research on M&A capabilities held by companies that carry out multiple M&A
: A Case Study of Aeon Co.,Ltd.

博士後期課程　経営学専攻　2023 年度入学
井　戸　坂　　智　祐
ITOSAKA Tomohiro

【キーワード】M&A,ケイパビリティ,資源ベースビュー,持続的な競争優位,事例研究

要旨:

M&A（Merger & Acquisition）は,企業の戦略において重要な手段であり（Grant,2016）,企業は M&A を効果的かつ適切に活用することによって競争力を高め,平均を上回る収益性を達成することができる（Hitt *et al.*,2020,邦訳,p.326)。一方で,M&A の成功率は高くないという指摘も多い（Merrel,1985;Porter,1987)。Grant（2016）によると,M&A のリスクが高い理由としては,M&A の実行・管理の機会は稀にしか存在せず,加えて,M&A は複雑な組織的能力すなわちケイパビリティに依拠しており,企業がこのケイパビリティを身につけるには,系統立てられた経験にもとづいた学習が求められ,経験とともに改善が進む。すなわち,M&A の成功率を高めるには,企業は M&A を複数にわたって経験し,その中から学習し企業独自の「M&A ケイパビリティ」を蓄積していくことが重要と考えられる。そのケイパビリティが持続的な競争優位の源泉となるのであれば,当該企業は競合に対して長期間にわたって競争優位を確立できる（Barney,2002)。

そこで本稿では,複数の M&A を実行する企業の M&A ケイパビリティを明らかにするとともに,それが持続的な競争優位の源泉となりうるかを考察するために,リサーチ・クエスチョン「複数の M&A を実行する企業の M&A ケイパビリティの要素はどのようなものか,それは持続的な競争優位となる可能性のあるものか」を設定した。その上で, Yin（1994）を参考に数多くの M&A を実行してきたイオン株式会社（以下,イオン）の事例研究をおこなった。具体的には,中村（2003）の「M&A コンピタンス」のフレームワークと,資源ベースビュー（Resource-Based View：RBV）の先行研究から Barney（2002）の VRIO（経済価値,希少性,模倣困難性,組織）を援用し,イオンが 1970 年から 2007 年に手掛けた 4 つの M&A 事例（1.通常型：第一次合併によるジャスコ発足と地方小売企業の連続的 M&A,2.経営再建型：マイカル,3.TOB 型：オリジン東秀,4.業務・資本提携→買収型：ポスフール）を対象に（図表 1),イオンの M&A ケイパビリティを分析・考察した。

[1] 本稿は井戸坂（2008）を再構成した上で大幅に加筆・修正したものである。

分析・考察の結果,イオンが多くの M&A を成功させ日本を代表する小売企業へと成長する原動力となった M&A ケイパビリティを明らかとした（図表 2)。また,その M&A ケイパビリティが,VRIO の属性を有する持続的な競争優位を備えたものである可能性が高いことも明らかとした。本稿によって,複数の M&A を成功に導く M&A ケイパビリティおよび RBV の研究を発展させる可能性を開くことができたと考える。

図表 1　イオンの M&A 形態と対象事例

M&A の形態		事例
買収型	通常型	(1)第一次合併によるジャスコ発足と地方小売企業の連続的 M&A
	経営再建型	(2)マイカル
	TOB 型	(3)オリジン東秀
業務・資本提携→買収型		(4)ポスフール

（出典)『ジャスコ 30 年史』および『イオンの歴史　2020』をもとに筆者作成

図表 2　イオンの M&A ケイパビリティおよびその形成要因（2007 年時点）

（出典）中村（2003）, p. 209 図表 4-1 を参考に筆者作成

【主要参考文献】

Barney,J.B.,(2002) *GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE,Second Edition*,Pearson Educasion,inc.（岡田正大訳（2003)『企業戦略論　上巻』ダイヤモンド社）.

Yin,R.K.,(1994) *Case Study Research(2nd ed.)*, Sage Publications, Inc.（近藤公彦訳（2011)『新装版　ケース・スタディの方法（第2版)』千倉書房）.

イオン株式会社（2020)『イオンの歴史　2020』.

井戸坂智祐（2008)『総合スーパー企業A社の成長戦略の考察』早稲田大学大学院アジア太平洋研究科修士論文.

ジャスコ株式会社（2000)『ジャスコ30年誌』.

中村公一（2003)『M&Aネジメントと競争優位』白桃書房.

岡田卓也（1983)『大黒柱に車をつけよ』東洋経済新報社.

緒方知行（1978)『ジャスコの経営　－小売業連邦を支えるマネジメント力の秘密を探る－』日本実業出版社.

片山又一郎（1977)『躍進するビッグチェーン「ジャスコ」連邦経営の秘密』柴田書店.

加藤鉱（2007)「ドキュメント『マイカル復活』1500日　再生したる！」ビジネス社.

吉田貞雄（1985)『ジャスコ『新』連邦制経営』ダイヤモンド社.

以上