

グループ離脱・専門化を機に、R&D・人員投資により市場成長を上回る成長を実現

(日立製作所による日立国際電気（現KOKUSAI ELECTRIC、以下「KOKUSAI」）のKKRへの売却 2017年公表(1/2))

日立製作所は中核事業への経営資源の集中等を目的に2017年12月に日立国際電気をKKRに売却した
KOKUSAIでは経営指標に基づく経営を行うという意識の変化が起きるとともに、従業員数や従業員満足度も向上した

M&A前

- 親会社である日立製作所の選択と集中の戦略の一環で、日立国際電気の競争力強化・企業価値向上の観点から検討を開始
- 子会社は2つの事業（半導体製造装置事業と映像通信システム事業）を有していたが、両事業の成長の実現が課題

M&A後

- KOKUSAIは日立国際電気から独立し半導体製造装置専門となったことで、競争優位を築くためのR&Dを強化できた
- KOKUSAIは経営指標に基づき企業価値を意識した経営を推進し、報酬制度の改定等を経て、売上は5年で約1.5倍となった

詳細

M&Aのきっかけ

- 日立グループの選択と集中
 - 日立グループが中核事業に経営資源を集中させる方針だった
 - グローバルな経営資源やネットワーク、投資経験に基づく豊富な知見・ノウハウにより、日立国際電気のさらなる事業基盤強化と成長の加速が可能になると期待し、KKRを選定
- 日立国際電気としての成長戦略
 - 日立国際電気は顧客や必要とされる技術、ノウハウの異なる2つの事業を有していたが、両事業にはシナジーが見込めず、それぞれの事業の成長をどう実現するかが課題だった

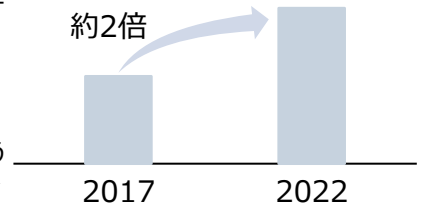
買い手からの支援内容

- 映像通信システム事業の分社化
 - KOKUSAI ELECTRICは半導体製造装置事業専門に
- KOKUSAI ELECTRICに対して優秀な人材を紹介
- 経営指標の明確化とその経営への反映
- 業績連動型の人事制度への改革
- IPOも見据えた組織改革、トップマネジメントの強化

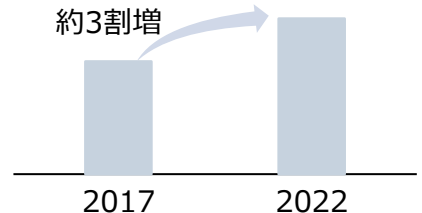
M&Aの効果

- グループ離脱による研究開発（R&D）の強化
 - グループ離脱後、以前よりも研究開発費を増額することができ、研究開発機能を強化できた
- KKRとの取組で経営に対する意識の変化
 - 経営指標や企業価値を意識して経営を行うという考え方が経営層に浸透した。特にKKRと共に、企業の強みや企業価値を整理できた効果は大きい
- 従業員数と賞与水準の大幅な向上
 - 業績に合わせて賞与が大きく上がる給与体系に改定。2017年以降の売上高の向上に連動し、従業員の賞与含めた給与も向上した
 - 半導体製造装置関連の従業員は約3割増加した

研究開発費の強化



従業員数の増加



安定を失う不安を乗り越え、KKRと協力体制を築いて成長実現

(日立製作所による日立国際電気（現KOKUSAI ELECTRIC、以下「KOKUSAI」）のKKRへの売却 2017年公表(2/2))

市場環境が不安定な業界で、これまでの安定的な株主を失うことは経営陣・社員に不安を与えたが、エグジットの方向性や経営指標が設定された明確なアクションを持つ戦略を丁寧に対話・実行し、成長を実現させた

—従業員の不不安解消— 安定的な株主を失う不安の克服

■ M&A効果の周知による従業員の不安解消

- 「日立グループから抜けることへの従業員の不安がなかったわけではありません。ただ、KKR傘下で専門化することにより半導体製造装置事業の可能性が広がるということを経営陣から従業員へ伝え続けました。こういった取組のおかげで、日立グループからの離脱を理由に辞めた従業員はほとんどなく、半導体製造装置専門メーカーとして新たなスタートを切ることができました。」

■ 将来のエグジットについてKKRと協議

- 「KKRはPEファンドであり、日立のような事業会社の株主ではないので、経営陣はKKRのエグジットについて懸念を持っていました。ただKKRから将来のエグジットについてはKOKUSAIと協議したうえで決定するとお話しただけだったので、安心してKKRの傘下に入ることができました。」

—成功のキーファクター— PEファンドの描く戦略の理解がM&A成功のカギ

■ KKRの戦略の理解、自社の戦略とのギャップの解消が大事

- 「買い手の戦略がどのようなものか、正しく理解してスタートすることが重要だと思います。私たちのケースも、当初KKRの戦略方針とKOKUSAIの戦略方針は必ずしも一致していませんでした。そのギャップを埋めるために、KKRの考える戦略はどのようなものか、KOKUSAIの考える戦略とのギャップはどこなのかを把握して、どのように解消すべきか意識的に取り組みました。スタート時点で双方のボタンの掛け違いがあると効果を発揮できないと思います。」

■ M&A後も継続的なKKRとのコミュニケーションが必要

- 「M&A後も、KKRとのコミュニケーションが必要だと感じています。人対人で、丁寧に説明を受けて協議することです。KKRのエグジットとKOKUSAIの持続的発展を目指すためには多くの準備作業もあり、スピード感も求められます。当然、負担がかかる場面もありますが、KKRとのコミュニケーションを丁寧に取りながら乗り越えていきたいと思っています。」



【KOKUSAI ELECTRIC】