

世界規模での企業統合・再編の動向

—業界標準化を求める多国籍企業間競争—

竹田 志郎

横浜国立大学名誉教授

1. 新日鉄とアルセロール・ミタルの提携

1990年代以降、「世界経済の新しい現実を表現する大競争時代」(C.スマジャ)は21世紀に入って多国籍企業間競争の一層の激化の中に新しい局面を示し始めた。本稿では、この競争激化を通じ世界的な企業統合・再編を促す多国籍企業の競争行動を検出してみたい。

この課題に接近する上で、約1年間の交渉の結果、本年7月31日に締結された新日鉄とアルセロール・ミタル(以下、ミタル)との提携は恰好の材料となる。この提携の主な内容は、

- (1) 日本の自動車メーカーの在欧工場への鋼材では新日鉄がミタルに、欧州自動車メーカーのアジア工場向け鋼材ではミタルが新日鉄に技術を供与
- (2) 在米合弁工場のメッキ加工ライン建設等、自動車用鋼板生産の増強

たけだ しろう

1934年生。明治大学大学院商学研究科修士課程修了。横浜国立大学経営学部教授、日本大学国際関係学部教授を経て、現在、横浜国立大学名誉教授。国際ビジネス研究会理事。

主要著書:『多国籍企業の競争行動』(文真堂 06年)、『多国籍企業と戦略提携』(文真堂 98年)、『国際戦略提携』(同文館 92年)他多数。

(3) 提携機関が2011年までの5年間

となる。ここでは、提携主体(新日鉄・ミタル)と提携内容を以下の3点から注目したい。

第1は、欧州での技術相互供与計画も米国での合弁企業も改めて新日鉄がミタルと新設したのではなく、新日鉄の既存のパートナーをミタルが買収したこととでその実態が出来上がっていた点に留意しなくてはならない。すなわち、新日鉄とアルセロールとの技術提携は2001年より進められ、北米での生産事業はインランド・スチールとの折半出資で1989年より開始されていたものであった。

第2に、提携交渉の中心は、新日鉄が従来旧アルセロールの欧州工場に限定して技術供与し、現地日系自動車メーカーにアルセロール経由で高級鋼板を供給するという技術提携の緩和にあった。これはミタルが自らに無い技術獲得の要求をあらわに示したものであった。新日鉄が相当に抵抗したにもかかわらず、この提携交渉に応じざるを得なかったのは、買収や技術流出の回避、鋼材供給網の拡張等のため「現実的に選択肢はない」[三村明夫社長](『日経産業新聞』2007年7月17日)状態に立たされていたためである。

第3に、大競争時代に入っでの提携は、全体的にみて先進企業が既存の技術を後進企業に供与し、ロイヤリティーを得ることを目的とした古い提携にみる数十年間に亙るものではなく、短縮される傾向にある。とはいえ、ここでみる5年間という期間は短い

ほうである。

2. 競争行動としてのM&A

提携主体である新日鉄が現在の位置を得るのにおよそ100年を要したのに対し、ミタルは30年程度でそれを上回る巨大化を達成した。これは自社の資本蓄積による自生的成長によるものでなく、M&Aを主軸とする外延的発展によるものであった。このM&Aは現段階での企業規模の巨大化のため各国の各種産業部門にみられる。本年に入ってから1兆円を超える事例をみても、アルミ地金メーカーのリオ・テント（英豪）によるアルキャン（加）、携帯電話事業のボーダフォン（英）によるエッサール（印）、タバコ産業でのJT（日）によるガラハー（英）、経済情報メディアにみるトムソン（加）によるロイター（英）の買収などが想起される。これらのM&Aは、ここにみる先進国企業相互や新興工業国企業に対するものだけでなく、新興工業国企業から先進国企業に対するものも数多くみられる。産業部門も流通業、金融業、サービス業にも及んでいる。また、同業種間だけでなく、異業種間にもみられる。

こうした国際M&Aは大競争時代になって増加の一途を辿っている。全世界的にみると80年代後半の年間平均数が約1,500件強であったのに対し、90年代は約4,000件強、2001～5年には約5,700件の年間平均数に達している。日本企業も同様の傾向である（『MARR』誌2007年2月号）。また現時点での国際M&Aは圧倒的に先進国企業間にみられるものの、アジア、ラテンアメリカ等での新興工業国企業の成長で一層の拡大化が志向される。

さらに国際M&A（合併・買収）がほとんど買収であることを確認しなければならない。UNCTADのデータによると、90年代の10年間でのM&Aに占める合併の割合は多いときで2.3%、少ないときでは0.5%に過ぎない。加えて、この買収は強い企業が弱い企業を支配下におく、という単純なものではなく、売り手と買い手の巧みな経営戦略遂行の結果である。

これは買収全体の中で友好的買収が圧倒的に多い点に現れている。すなわち、同時期の買収全体中敵対的買収は0.2%で、売り手が買い手に承諾も拒絶もしなかった買収でも3.1%程度であり、これを含めても95%強は友好的買収であった。

この両者の合意による買収は買い手側の予定された利益確保だけでなく、売り手側にもその売却で損失回避なり、別の面での利益確保という戦略的施策を意味している。ただ、買い手側にとっても、買収後、一般的に「新設以上に相手に自社の経営戦略を納得させる必要性」「グローバル化目標の押し付けの回避」「売り手を独立した事業体として活動させる一方での最終決定権の掌握」といった課題に直面する。

それにもかかわらず多国籍企業は、**企業規模の巨大化のために事業分野・地域の拡大化**を求めて買収という途を辿る傾向が強いのだろうか。各多国籍企業は益々狭隘化する市場への対応のため、自社の生産能力を巨大化し、市場開発能力を加速化させねばならない。そのため、自生的成長よりも有利な事業機会を速やかに確保する一方、売却により不利益な事業機会を回避することを可能とするM&Aが必要となる。こうした企業の“身のかまし”を一層速やかにするために次にみる提携（Alliance）が不可欠となる。この結果現在の多国籍企業の競争行動はM&Aが常態となり、企業間の提携は競争を一層激化する。

3. 厳しい競争行動としての提携

A. 戦略提携の内容

加速化し、平準化する技術革新下にあつて、多国籍企業は自社の研究開発に頼るだけでなく、冒頭の新日鉄とミタルの提携内容にみたように、自社の得意技術と他社技術を相互に供与するなり、自社の他の経営資源の提供による他社技術の確保が進められる。こうした既存技術の確保だけでなく、新技術の共同開発によっても研究開発は迅速化する。

例えば、富士通とサン・マイクロシステムズが

2004年に締結し、本年4月に発表した高性能サーバーの新機種の共同開発は、サンが自社開発中のUNIX機用CPUの完成までの間にIBMに市場を取られないようコストをかけない“場つなぎ”的製品を必要とし、富士通との共同開発を求める一方、富士通がこの共同開発によって中上位機の中核部品を開発・製造し、サンへのOEM供給を通じ、90年代に撤退した米国への再攻勢の足掛かりを見出そうとしたためである。技術提携は単なる技術とロイヤリティーの交換ではなくなったわけである。

こうした共同開発による技術をもとに現地共同生産に踏み切る場合もある。本年3月に発表された住友金属と仏のバローレックがブラジルにシームレス鋼管生産のための高炉一貫製鉄所の建設などはその例である。無論、パートナーの既存技術の相互利用、現地市場参入上の便宜・リスク回避、国際ロジスティクス面での有利さなどを求めた生産提携としての共同生産は数多くみられる。この提携は出資方式（合弁企業、資本参加）による場合が多く、最近ではBRICs諸国への機械メーカーの進出が目立っている。

さらに、販売過程の提携もマーケティング活動を含む販売委（受）託に多くみられる。本年7月、NECがインテル（米）から中小企業向けパソコンソフトの国内販売権を取得し、インテルと共同で販売するケースなどはその例である。この場合NECが旧来のようにインテルの販売代理店化するのではなく、インテルがすでにもつ日本法人を通じて販売活動を支援し、状況に応じて他のソフト製品にも提携関係を拡大するという戦略的性格をもつ。このケースは、インテル側が鈍化する先進国パソコン市場で中小企業向けのソフト開発に力を入れているものの、日本ではほとんど実績がないためNECの活用を思い立ったことと国内パソコン需要の頭打ちの中で中小企業需要開拓を狙うNEC側の思惑が一致したことで成立した。

この種の販売提携には非出資方式（契約設定）が多いのだが、出資方式を採用する場合もある。本年7月に異例とも言えるコカコーラによる東京コカコーラ

への資本参加はその例である。これは自販機設置台数の拡大などマーケティング投資を軸に本社の意向を強め、伸び悩む日本の清涼飲料水市場での競争力の強化を意図している。

これらの事例をみると、その提携内容が経営資源面で相互補完的であり、事業活動の面で双方充足的であることを示している。したがって、古い提携と異なり現在の提携はパートナーのどちらかが必要となくなった場合、即刻解消される可能性が高い。これは戦略提携が企業に速やかな行動を採ることを条件付ける。これは提携期間の長さにも現れる。

B. 戦略提携の期限

古い提携は、例えば、2006年に解消されたGMのいすゞへの資本参加は35年間であったし、三菱重工とWH（ウェスチングハウス）の原子力事業の提携設定は40年間に及んでいた。これに対して80年代以降に本格化した戦略提携は、新日鉄とミタルの例にみるように提携期間の短縮化が進んだ。

ここで1991年から2006年までの320件の解消事例から提携の期間をみると、10年未満の提携が半分強になり、15年までをとると7割強に達している。なお、出資方式に比べ非出資方式は、10年未満の提携が6割強となっている点が特徴的である。

[表1]

これらの提携解消の理由に注目すると、例えば、99年に締結され、06年に解消されたトヨタとGMの燃料電池車の共同開発は、自動車の世界需要が急増し、ガソリンの高騰で想定以上にハイブリッド車の普及を優先させる必要から解消されることになった。ただ、GMとの「共同研究は両社に有益ならば、随時話し合って進めていく」[渡辺捷昭社長]（『日本経済新聞』2006年3月4日）という。また、04年に結ばれた三菱自動車によるダイムラーとの小型車「スマート」の生産受託提携はダイムラーがスマート事業のリストラを決定したために06年に解消された。この場合契約期間が10年であったため、ダイムラーは三菱自動車に補償金を支払ってまでも解消に踏み

表1 日本企業の国際提携の期間
(1991年～2006年の提携解消事例)

提携期間	出資方式		非出資方式		計	
1～3年間	35件	16.0%	25件	24.7%	60件	18.7%
4～6	43	19.6	18	17.8	61	19.1
7～9	30	13.7	18	17.8	48	15.1
10～15	55	25.1	14	13.9	69	21.6
16～20	15	6.8	15	14.9	30	9.4
21～30	24	11.0	7	6.9	31	9.7
30年間以上	17	7.8	4	4.0	21	6.5
計	219		101		320	

出所:『日本経済新聞』『日経産業新聞』『日刊工業新聞』等より作成

切ったわけである。

これらの事例に見るように、提携期間の短縮化は、現多国籍企業の事業活動の“身のかわし”が反映している。つまり、戦略提携の推進は**企業行動の迅速化を進めるための戦略性の高度化**の現れである。これが現時点での競争を激化させていることは言うまでもない。では、現在の経営戦略にはどのような方向づけが求められているのだろうか。

4. 世界的な業界標準化を求めて

多国籍企業は国際トラストとして利潤極大化を追求し、集中合併を続けている点でその発生時と本質的に異なるものではないが、現時点では前節までにみたような競争激化により利潤確保のため一層強力なコスト引き下げが求められている。この要請は個別企業にとって従業員の解雇・賃金引き下げ・労働強化、安価な原材料調達といった経営資源の変更が生じない限り、少（または単）品種大量生産を進めることによる一製品当たりの原価低減によって達成される。しかし独占段階を経験した企業と消費者にとって価格競争とともに、差別化された製品による非価格競争をも不可避としている。とはいえ、現在の低コスト追求の強化は従来通りの多品種少量生産を許

さない。そのため、製品差別化を維持しながら、コスト引き下げを可能とする大量生産が求められる。

これが当該製品の世界的な業界標準化への志向を生み出す。自社製品が業界標準品となることで大量生産が可能となるからである。この位置を得るために通常次の三つのルートがある。すなわち、①競争に勝ち残るか、②既存の標準品に追従するか、③他社と共同して標準品を創り出すか、である。ここでは提携活動として戦略性の高い③のルートが問題となる。このルートには次の二つの動きがみられる。すなわち、

A. 複数の企業が製品や作業の規格・仕様を共同で標準化しようとするデファクト（事実上の）標準確保方式（例：トヨタ・日産・ホンダ採用の車載通信「フレックスレイ」）

B. 単数、複数の企業が組織体を通じて業界団体、政府等を動かし（または直接に）国際標準化機関に自らの提案する標準をデジュリ（公的な）標準として認めさせる方式（例：日立の超小型機器向け暗号化技術の国際標準化機構（ISO）による承認）

この二つの方式はどのように展開されているか。1995年～2006年までの418件のケースに注目すると、90年代後半にはA方式7割弱対B方式3割強であったが、2000年代に入るとB方式が増加し、

表 2 日本企業の国際標準化の形態別成立状況
(1995年～2006年の形成事例)

成立年次	Aデファクト標準		Bデジュリ標準		計
1995～2000年	158件	68.7%	72件	31.3%	230件
2001～2006	93	49.5	95	50.5	188
計	251		167		418

出所:表1に同じ

A方式半分弱対B方式半分強となる。[表2]

この動向は技術・市場開発力が迅速化し、企業間相互の力だけで提携関係の維持が難しくなったため公的機関を入れて自らの標準を制度化しようとする反映とみられる。そしてその公的標準となった製品規格・仕様を前提に大量生産を進める中で製品差別化を工夫することが大きなリスクを避ける途となっているのではなかろうか。

非価格競争と価格競争の同時的遂行という難題に直面する現在の多国籍企業にとって世界的な業界標準化の追求といっても文字通り業界標準品の位置を得る製品は限られている。それにもかかわらず、何らかの形で製品の差別化を維持しつつ、コストを引き下げるための大量生産体制の形成が常に現実の課題となるわけである。その意味でトヨタが最大8車種を同時に生産できるラインを本年から国内

外の工場に導入する多品種混流生産方式はこの種の努力の現れではなかろうか。この生産方式は、90年代後半から自動車や電子産業等で注目され、1品種だけを生産するラインと比べ、1製品当たりのコストを引き下げ、需要に応じて柔軟に生産できるメリットがあるとみられている。

以上みたように、多国籍企業は現在の局面ではその企業なりの個性ある開発・調達・生産・マーケティング等の**企業活動の差別化**を通じて**製品内容の標準化**を追求するかたちで利潤の極大化を求めている。この戦略展開が21世紀に入ってからの大競争下の多国籍企業間競争を一層激しいものとしている。■

《参考文献》

竹田志郎『多国籍企業の競争行動』文眞堂 2006年
小坂 恕『グローバルM&A戦争』ダイヤモンド社