

◆自由論題

クロスボーダーM&Aと戦略提携の変遷<sup>1</sup>

中村裕哲<sup>2</sup> (愛知学院大学ビジネス科学研究所研究員)

hironori.nakamura@gmail.com

キーワード：クロスボーダーM&A、国際戦略提携、テキストマイニング

1. 問題意識

2020年、新型コロナウイルス(COVID-19)禍で、M&Aは、大幅に減少したが、2021年6月現在は、回復傾向にあり、日本経済新聞によれば、「2021年のM&Aの実行額は、6月中旬時点で2兆ドルを超え、2020年1～6月の2.3倍に達した<sup>3</sup>。

また、2021年のKPMGの調査<sup>4</sup>において、日本企業のCEOは、今後3年間の成長に向けた最重要戦略を、「第三者との戦略提携」との回答が35%、「M&A(合併・買収)」が21%、「ジョイントベンチャー(合弁)」11%、「アウトソーシング」7%、「自社単独」が26%であった。CEOの多くが、単独成長よりも、他社と連携しながら成長戦略を描いている。

実際、2021年、パナソニックは、米ブルーボンダー(サプライチェーン・ソフトウェア)を買収、完全子会社化した。伊藤忠商事は、水素事業開拓のため、水電解装置のネル社(ノルウェー)と提携した。また、パナソニックホームズは、住宅建設を手掛けるマイクグリアコマーシャルと合弁会社を設立した(出資比率はパナソニックホームズが49%)。

ところで、外国市場参入にかかわる戦略であるM&Aは、リーマンショック(2008年)後に減少し、2011年に増加するなど変動している。また、国際戦略提携については、1980年代にその特徴が指摘されたが、2000年代にいわゆるICTや、さらにIoT(モノのインターネット)に関連づけられる製造業と非製造業の戦略提携などが出現した。

45年間のクロスボーダーM&Aや戦略提携(提携、合弁)という外国市場参入戦略は、それを実施する企業・実施される企業、また、その企業や目的の変遷があった。本研究においては、この変遷をとらえることに重きを置いた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、このクロスボーダーM&Aと国際戦略提携の経年変化を観察・探索し、その特徴の変化を分析することである。研究手法としてテキストマイニングを採用し、1976年から2020年までの45年間のM&A事例と提携事例を経年的に分析する。これにより、量的な分析による全体像の把握と、質的な分析に重きを置き、情報の可視化と併せて仮説発見を試みる。

3. 先行研究

Hubbard(2013)は、情報テクノロジー、コミュニケーション、交通手段が劇的な進歩を

遂げる中、ビジネスの世界が、小さく、速くなっており、これを利用したグローバリゼーションが活躍していることを指摘する。また、安田（2016）は、M&A が対象とするのはセットとしての事業、アライアンスが対象とするのは個々の経営資源としている。また、事業のコア度が高い事業は、パートナーに経営資源をコントロールされないために M&A を選択するとする。池上（2019）は、外国市場参入戦略であるクロスボーダーM&A、国際戦略提携の統合マネジメントの重要性を指摘している。企業の外国市場参入戦略の統合マネジメントについての研究は、まだ、多いとは言えない。

#### 4. 研究方法

1976 年から 2020 年までの日本経済新聞、日経産業新聞、日経 MJ（流通新聞）を、データベース「日経テレコン 21」で検索し、M&A、戦略提携（提携、合弁）に関する事例及び提携に関する事例を抽出した。また、その際に、アジア、欧州、中東、アフリカ、北米、中米、南米、オセアニアに関する記事を対象とした。ここで抽出された記事に対して、テキストマイニングを行った。テキストマイニングは、KH Coder を使用した。

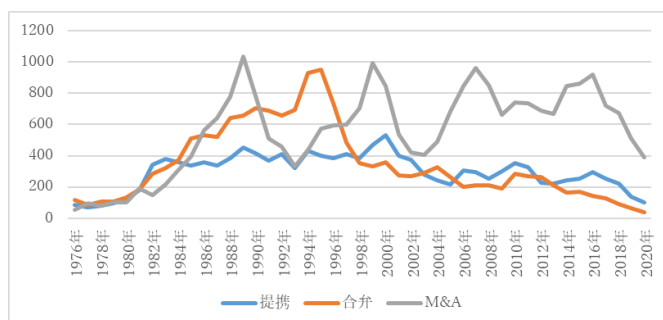
なお、対象とする時期は、1 期（1976 年～1980 年）、2 期（1981 年～1985 年）、3 期（1986 年～1990 年）、4 期（1991 年～1995 年）、5 期（1996 年～2000 年）、第 6 期（2001 年～2005 年）、第 7 期（2006 年～2010 年）、第 8 期（2011 年～2015 年）、第 9 期（2016 年～2020 年）と 5 年ごとに期間を区切って比較を行った。その際の分析方法は、「対応分析」「階層的クラスター分析」「共起ネットワーク分析」などを利用した。

#### 5. 各外国市場参入戦略の従来へのピーク

1976 年から 2020 年までの M&A、提携、合弁の件数を記事データから取得した。

外国市場参入の方法を把握するため、取得した記事件数をグラフ化した（図表 1）。M&A のピークは、1989 年、1999 年、2007 年、2017 年にある。1989 年は、ブラックマンデー後、日本のバブル景気の時期、1999 年は、米国経済が回復し、ICT 分野が発展を見せた頃、2008 年は、日本経済では、景気上昇が報告された（2006 年 11 月）後である。戦略提携は、2000 年に、合弁は 1995 年にこれまでのピークが存在した。

図表 1 グローバルな戦略提携・合弁・M&A の経年比較（1976～2020）



出所：日経テレコン 21 のデータを基に著者作成。

## 6. 分析結果とファインディングス

テキストマイニングにより、頻出語の時期別の変遷を抽出した<sup>5</sup> (図表 2)。

この変遷において、M&A は、第 3 期 (1989 年を含む) の米国、ソニー、フォード、IBM、エクソン、GM、が、第 5 期 (1999 年を含む) の M&A は、米国、英国、ATT、マイクロソフト、NTT が、第 7 期 (2007 年を含む) は、米国、中国、マイクロソフト、ゼネラルモーターズ、ヤフー、東芝が、実施した。第 9 期 (2017 年を含む) は、中国、米国、武田薬品、ソフトバンク、投資、事業拡大などが出現した。

他方、戦略提携は、第 5 期 (2000 年を含む) の米、欧州、英国、独、仏、マイクロソフト、テレコム、NEC、IBM を発見した。

また、合併は、第 4 期 (1995 年を含む) に、米国、中国、タイ、台湾、ドイツ、シンガポール、マレーシア、トヨタ自動車、伊藤忠商事、三菱商事、東芝、丸紅、住友商事、本田技研工業、が特徴語として確認できた。

最近の M&A は、合併・事業統合によるコスト削減と併せて、事業拡大、意思決定の迅速化のために実施することが多いのではないかと考えられる。

図表 2 頻出語の遷移

### (1) M&A

(1)1976-1989		(2)1991-1995		(3)1996-1999		(4)1999-2000	
本文	078	特約	373	配看	300	配看	137
著者	012	このほど	138	本社	215	本社	169
買収	065	買収	093	米国	221	メーカー	109
このほど	047	石原	091	メーカー	170	部門	101
商業	239	わが国	088	社長	165	年間	097
加納	032	行方	087	日本	163	会社	097
インタナショナル	031	米国	083	会社	155	買収	094
関印	025	社内	078	買収	154	年間	094
買収	024	マイル	076	買収	153	米国	091
工業	020	本社	070	部門	148	社長	088
合併	171	米	104	買収	113	買収	184
米	151	買収	102	買収	110	中国	162
会社	149	最大手	102	大手	109	事業	162
大手	135	大手	099	米	154	買収	159
企業	133	企業	098	事業	142	買収	153
再編	132	事業	093	株式	135	取得	152
市場	129	経営	091	買収	134	大手	152
経営	129	経営	088	経営	131	売上	149
買収	128	経営	086	中国	128	写真	139
株式	127	売上	083	最大手	127	世界	127
買収	164						
成長	149						
写真	147						
買収	146						
事業	144						
中国	140						
買収	136						
大手	135						
売上	128						
米	126						

### (2) 提携

1976-1989年		1991-1995年		1996-1999年		1999-2000年	
本文	077	本社	247	本社	329	米国	146
このほど	076	このほど	192	米国	204	日本	142
著者	069	わが国	191	社長	174	会社	138
明心	055	米国	187	買収	159	販売	138
わが国	054	本社	181	日本	156	米	137
経営	052	メーカー	174	メーカー	152	役員	135
西島	052	社長	159	東京	147	メーカー	132
メーカー	043	社長	155	販売	143	社長	130
結成	043	会社	154	会社	139	関係	130
工業	033	売却	144	市場	138	市場	126
米	192	買収	126	中国	148	中国	142
インタナショナル	174	目録	113	役員	135	大手	116
提携	162	米	112	買収	123	役員	115
事業	150	提携	112	写真	122	買収	108
会社	140	事業	111	事業	120	写真	108
日本	139	中国	111	販売	117	提携	102
開業	139	情報	110	提携	116	役員	098
開発	138	関係	107	大手	113	大手	098
サービス	137	共同	107	米	104	事業	098
役員	126	提携	102	最大手	103	提携	097
買収	132						
買収	124						
写真	117						
中国	113						
提携	113						
役員	112						
サービス	106						
大手	100						
人工	099						
提携	097						

### (3) 合併

1976-1989年		1991-1995年		1996-1999年		1999-2000年	
このほど	076	このほど	175	本社	240	合併	258
明らか	055	わが国	165	社長	232	買収	257
ワグネル	044	本社	156	米国	212	企業	251
わが国	041	特派	154	買収	201	出資	246
近く	034	米国	150	設立	199	買収	243
関係	034	行方	146	社長	190	会社	234
本文	031	社長	137	役員	187	企業	225
著作	031	役員	132	出資	189	中国	226
株式	029	計画	121	企業	181	工場	225
役員	028	買収	120	買収	175	日本	224
買収	148	中国	140	買収	140	役員	104
会社	149	役員	130	買収	140	買収	102
役員	148	役員	116	NEC	133	写真	101
合併	147	目録	114	買収	128	買収	98
本社	141	売上	110	買収	128	中国	98
事業	134	上海	104	広州	128	目録	97
役員	134	出資	104	提携	127	売上	97
米	133	写真	104	提携	127	大手	97
販売	129	大手	093	サムス	126	成長	97
メーカー	123	買収	091	会社	126	買収	97
買収	115	ホールディング	100				
役員	112	EV	096				
写真	112	買収	071				
売上	104	写真	069				
大手	097	閉じ	068				
提携	095	提携	059				
目録	094	成長	058				
米	093	部下	058				
取締役	092	取締役	057				
役員	088	CEO	057				

出所: KH Coder を用いて著者作成。

## 7. まとめ

本研究は、45 年間の M&A、提携及び合併に関する記事データを対象とする研究である。膨大な定性データの分析に、テキストマイニングを利用することで、そこに定量的な要素も加え、検証可能な研究結果を提示することができた。

しかし、外国市場参入戦略に関する質的情報の計量テキスト分析は、未だ十分に尽くされていないとは言えない。本研究におけるコーディングデータによる精緻化とともに深い探索が必要である。また、外国市場参入戦略の成否を測るには、参入時のテキストマイニングによる確認のみならず、その後の事業の成長を企業の経営数値で確認する必要がある。また、例えば、ソニー、トヨタ自動車、ソフトバンクなど特徴語上位の企業のクロスボーダーM&A、

戦略提携（提携、合併）の記事のテキストマイニングによる深耕も加えるなど、トライアンギュレーションの手法を用いて総合的な検討が必要であろう。

## 注

- 1 謝辞：本稿は、愛知学院大学ビジネス科学研究所令和 3 年度共同プロジェクト研究費の助成を受けた研究成果です。ここに心より感謝申し上げます。
- 2 リサーチマップ [https://researchmap.jp/ut2\\_nakm](https://researchmap.jp/ut2_nakm)
- 3 日本経済新聞
- 4 『「KPMG グローバル CEO 調査 2021」について』。 <https://home.kpmg/jp/ja/home/media/press-releases/2021/09/global-ceo-outlook.html>
- 5 図表 2 は、KH Coder の頻出語を外部変数から一覧化したものである。ここでは、特にフィルターをかけないものであるが、研究では、国の出現する地名、企業名の出現する組織名、「何を実行したか」がわかるサ変をフィルターとして活用した。

## ◆引用・参考文献

<洋文献> (単行本)

Hubbard, N.A. (2013) *Conquering global markets: Secrets from the World's most successful multinationals*. Palgrave Macmillian. (KPMG FAS 監訳, 高橋由紀子訳『欧米・新興国・日本 16 カ国 50 社の市場参入戦略』東洋経済新報社。)

(論文)

Dyer, J.H., Kale, P. and H. Singh (2004) "When to Ally and When to Acquire," *Harvard Business Review* (2004, July-August) pp.108-115, (邦訳「提携すべき時, 買収すべき時」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, (2005 年 2 月), 64-75 頁。)

Porter, M. E. and J.E. Heppelmann (2014) "How smart, connected products are transforming Competition," *Harvard Business Review*, November 2014. (邦訳「IoT 時代の競争戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 40(4)29-37 頁。)

Porter, M. E. and J.E. Heppelmann (2015) "How smart, connected products are transforming companies," *Harvard Business Review*, 93(10), 96-114. (邦訳 (2016)「組織とバリューチェーンはこう変わる IoT 時代の製造業」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 41,(1), 84-109 頁。)

<邦文献> (単行本)

喜田昌樹 (2008) 『テキストマイニング入門—経営研究での活用法—』白桃書房。

菰田文男・那須川哲哉 (2014) 『ビッグデータを活かす技術戦略としてのテキストマイニング』中央経済社。

竹田志郎 (1998) 『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。

樋口耕一 (2014) 『社会調査のための計量テキスト分析: 内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版。

藤沢武史 (2001) 『多国籍企業の市場参入行動』文眞堂。

安田洋史 (2016) 『新版アライアンス戦略論』NTT出版。

(論文)

池上重輔 (2019) 「クロスボーダー M&A とクロスボーダー・アライアンスの統合マネジメント」『国際ビジネス研究』 11, (2), 1-13 頁。

喜田昌樹 (2006) 「アサヒの組織革新の認知的研究—有価証券報告書のテキストマイニング」『組織科学』, 39, (4), 79-92 頁。

小室達章 (2016) 「テキストマイニングを活用したリスク概念の分析」『金城学院大学論集』社会科学編, 12(2), 20-36 頁。

中村裕哲 (2019) 「外国市場参入時における国際戦略提携に関する研究—戦略提携の変遷の導出—」愛知学院大学大学院商学研究科 平成 30 年度 博士論文。国立国会図書館デジタルコレクション、<https://dl.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11286941>

中村裕哲・梶浦雅己 (2021) 「トヨタ自動車の戦略提携の変遷」『愛知学院大学ビジネス科学研究所 AGU ビジネスレビュー』(1), 39-57 頁。

二宮隆次, 小野浩幸, 高橋幸司, & 野田博行 (2016) 「新聞記事を基にしたテキストマイニング手法による産学官連携活動分析」『科学・技術研究』 5(1), 93-104 頁。