

コロナ禍におけるクロスボーダーM&Aと戦略提携の動向

中村裕哲¹ (大同大学)

キーワード：クロスボーダーM&A、国際戦略提携、コロナ禍

1. はじめに

本研究は、いわゆるコロナ禍における外国市場参入戦略の動向を理解しようとするものである。具体的には、クロスボーダーM&A、戦略提携（提携、合併）の動向を確認する。

コロナ禍が訪れてから、在宅ワークが浸透し、そのためのシステムやツール、またRPA（Robotic Process Automation）の活用が増えつつある中で、いわゆる「生成Ai」の活発化が、一躍スポットライトを浴び、さらにこの状況を推し進めるのではないかと考えられる。これまで、第4次産業革命について、多くの議論がなされてきた。それをより深める技術変革の流れは、外国市場への参入にも影響を与えるのではないかと考えられる。これからの変化を理解するために、新型コロナウイルスによるパンデミックが、世界を覆っていた時期の外国市場参入戦略のスケッチを試みた。

2. 問題意識

M. Kumar and R.Pal(2021)は、コロナウイルスの発生により、M&Aのディール額もディール件数も減少したとしている。M&A オンライン²は、「海外 M&A はコロナ禍を境に減少に転じ、2020 年は年間 152 件と前の年（199 件）から 25%近い大幅ダウンに見舞われた。2021 年は 164 件とひとまず回復に転じたが、2022 年は 156 件とコロナ前の水準から再び遠ざかった。ウクライナ戦争による地政学リスクの高まりや記録的な円安進行などが影響したためとみられる。」³とした。その後、2023 年、日本においては、新型コロナの第5類相当への移行もあり、企業活動も活発化しつつある。

コロナ禍をいわゆる画期と考えた時、その中でどのような外国市場参入戦略がとられていたのだろうか。

3. 研究の目的

コロナ禍で、人の往来に困難を強いられた時期を越えて、企業の外国市場への参入戦略に変化が現れるかもしれない。著者は、これまで戦略提携、合併、M&A を用いた外国市場参入戦略の変遷を記してきた。本研究の目的は、特にコロナ禍と呼ばれた 2020 年から 2022 年までの 3 年間を対象に、クロスボーダーM&A と国際戦略提携を観察・探索することである。

4. 研究方法

2020 年から 2022 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、合併）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。

5. 外国市場参入戦略の動向

（1）M&A の動向

M&A は、東芝、マイクロソフト、ソニー、日立、ソフトバンク、パナソニック、インテルなどの IT 企業が上位に検出された。また、その対象となる国や地域では、米国、中国、英国、オーストラリア、タイ、インド、フランス、カナダ、ドイツが上位にあった。

この M&A の目的は、拡大、成長、販売、生産、製造などであるが、再編という単語が、事業再編という言葉で使われていた。

例えば、日立は、日立製作所の「スイス重電大手 A B B の送配電事業の買収」、IOT 事業のため「英センサー企業のパーペチュウムを買収」、「米国 IT 企業グローバルロジックを買収」など事業買収を進める一方で、「日立化成など非中核子会社」、「メディカル事業」を売却するなど、事業構造を改革している。事業再編は、食品業界のカルフール、鉄道車両業界、米国資産運用業界、ネット事業・メディア事業などでも行われた。

（2）提携の動向

提携においては、GM、ホンダ、トヨタといった自動車や、ソフトバンク、マイクロソフト、伊藤忠、富士フィルム、三井などが検出された。その国や地域は、米国、中国、韓国、シンガポール、フィリピン、英国などが上位にあった。

また、提携の目的は、開発、サービス、販売、生産、製造などである。

自動車関連では、トヨタは、スタートアップ企業モメンタと、高精度地図作製技術で戦略提携、また、自動運転スタートアップの米オーロラ・イノベーションと自動運転技術分野で提携、車載電池のリサイクルでは、米スタートアップのレッドウッド・マテリアルズと提携した。

ホンダは、米ゼネラル・モーターズ（GM）との提携を強化、四輪事業の基幹部品の共通化、その後 EV 共同開発に踏み込んだ。また、中国の自動運転スタートアップ「オート X」と提携、中国公道での自動運転の共同研究を行う。

医薬関連では、エーザイと米製薬大手ギリアド・サイエンシズの関節リウマチ治療薬の販売提携契約、明治ホールディングス傘下の Me i j i S e i k a ファルマと米カドモンと設立した合併症の治療薬の合同会社への出資、大塚製薬子会社の英アステックスと米製薬大手のメルクとがん領域での戦略提携、アステラス製薬と米スタートアップのサイトム X セラピューティクスとがん免疫関連の共同開発などが締結された。

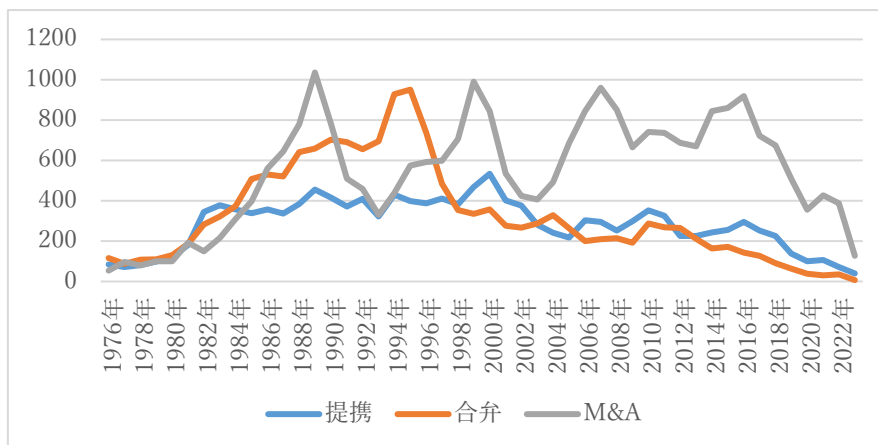
また、塩野義製薬が、中国保険最大手の中国平安保険と資本業務提携、第一三共は、遺伝子治療薬開発の米ウルトラジェニクスファーマシューティカルと提携した。

新奇な分野としては、日本航空（JAL）は、「空飛ぶクルマ」で住友商事やヘリコプター大手の米ベル・テキストロンと提携した。空飛ぶクルマ、空飛ぶタクシーの開発は、韓国や米国で活発化している。

AI 分野では、丸紅と人工知能（A I）を開発する米スタートアップのプレディと戦略的パートナーシップ締結（プレディは機械が故障する可能性を事前に予知したり、故障した場合でも問題のある箇所を素早く特定したりする A I 技術を持つ）、損害保険ジャパンはイスラエルの新興企業、ジオエックスと提携した。人工知能（A I）を使って航空写真をもとに建物の情報を解析、中小企業向け火災保険の契約判断や保険料算出を短時間で完結させる仕組みをつくる。伊藤忠商事は、A I ツールを開発する米スタートアップのデータロボットと業務提携した。人工知能（A I）を使った治験データの解析事業に乗り出すこととした。

日立製作所と米マイクロソフト（M S）は製造業や物流向け I T（情報技術）サービスで提携する。あらゆるモノがネットにつながる「I o T」で工場などを効率化する日立独自のシステムを M S のクラウド基盤と組み合わせる。

図表 1 グローバルな M&A、戦略提携（提携・合併）の経年比較(1976～2022)



出所：日経テレコンを利用して、著者作成。

（３）合併の動向

合併事業も減少した。日立製作所は、トルコの家電大手アルチェリクと海外の家電事業の合併会社設立で合意した。ホンダは中国 I T（情報技術）大手の東軟集団（ニューソフト）のグループ会社と合併会社を設立するとした。

6. まとめ

外国市場参入のための M&A、戦略提携（提携、合併）は、いずれもこの期間の実行件数はコロナ禍以前より少なかった。

しかし、日立のようにコロナ禍後を見据えて、事業再編を実施した企業がある。その際に

は、M&A により、現行の部門や子会社を売り、新たな事業を買収、また、合併をスタートさせ、提携を実施するという全社戦略を実行している。

また、AI や空飛ぶクルマなどは、戦略提携により事業推進をしようとしている。

本報告は、あくまでもスケッチであり、今後より精緻な検討が必要である。

注

¹ リサーチマップ https://researchmap.jp/ut2_nakm

² 「M&A オンライン」株式会社ストライク

³ https://maonline.jp/articles/ma_crooborder_2023a、2023 年 9 月 30 日閲覧。

◆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 Macmillan.(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。)

Kumar, M., & Pal, R. (2021) "The Coronavirus Crisis' Effect on Mergers and Acquisitions Activity". *International Journal of Innovative Research in Technology*, pp. 248-49.

Toborek-Mazur, J., & Partacz, K. (2022) "Impact of the COVID-19 on creating business strategies in mergers and acquisitions," *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*, 26(1), pp.25-32.

<邦文献> (単行本)

竹田志郎 (1998)『多国籍企業と戦略提携』文眞堂。

竹田志郎・内田康郎・梶浦雅己(2001)『国際標準と戦略提携—新しい経営パラダイムを求めて』中央経済社。

徳田 昭雄 (2000)『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房。

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』N T T 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。