

◆自由論題

2000 年代のクロスボーダーM&Aと戦略提携：日立の事例

中村裕哲（大同大学）

hinakm@daido-it.ac.jp

キーワード：クロスボーダーM&A、国際戦略提携、国際合併、日立

1. はじめに

本研究は、日立製作所の国際戦略提携や合併、クロスボーダーM&Aに関する事例を分析し、日立の国際市場参入戦略の進化を探ることを目的としている。特に、テキストマイニング技術を用いて新聞記事からデータを抽出し、年次報告書や日立経営者の書籍を参照して日立の事業再構築を検証する。日本経済はバブル崩壊後「失われた 30 年」に入り、日立もリーマン・ショック後に巨額の赤字を計上するなど、深刻な経営危機に直面した。しかし、この危機を契機に日立は大規模な改革を実施し、経営の効率化や不採算事業の整理を進めるとともに、海外企業の買収や戦略的パートナーシップの構築を推進した。さらに、社会インフラや IT 分野への投資を強化し、収益の安定化を図ることで V 字回復を達成した。日立の復活は、日本の製造業にとっても参考になるだろう。

図表 1 日立の売上高・利益率の推移



出所：日経バリュースearchで作成

2. 問題意識

グローバル化が進展する中で、日本企業が国際競争力を強化するためにどのような戦略を採用しているのだろうかという問題意識を基に研究を開始した。特に日立製作所のような大手企業が、国内市場依存から脱却し、戦略提携やクロスボーダーM&Aを通じて事業の多角化と成長を追求してきた経緯と成果に注目する。

リサーチクエスションとしては、日立製作所が進めてきた国際戦略提携やクロスボーダーM&Aの変遷を総合的に分析し、これらの戦略がどのような成果や課題をもたらしたのか、また他の日本企業にとってどのような示唆が得られるかを探りたい。

3. 研究の目的

本研究の目的は、日立製作所が2000年代に推進した国際戦略提携やクロスボーダーM&Aの変遷を総合的に分析し、その戦略的成果と課題を明らかにすることである。特に、2009年のリーマン・ショック以降の日立の経営改革と成長戦略に焦点を当て、これらの取り組みがどのように企業再建を実現したかを検討する。さらに、日立の事例を通じて、日本企業の今後の国際戦略に対する示唆を提供することを目指す。

4. 研究方法

本研究は、2000年代の日本経済新聞の記事を収集し、日立製作所の国際戦略提携やクロスボーダーM&Aに関するデータをテキストマイニング技術を用いて分析することを目的としている。これにより、日立の国際戦略の特徴やトレンドを明らかにする。また、トライアンギュレーション手法を活用し、この新聞記事に加え、統合報告書、経営者の回顧録などの書籍といった複数のデータ源を組み合わせることで分析の信頼性と妥当性を高めた。これにより、より多面的かつ包括的な理解を得ることができ、研究結果の信頼性を強化している。

5. 外国市場参入戦略の動向

(1) 戦略的提携による技術革新と市場拡大

日立製作所は、戦略提携を通じて技術革新と市場拡大を進めてきた。1983年にはアメリカのData General Corporationと提携し、スーパーコンピュータ開発に取り組み、競争力を強化した。2009年には三菱重工業との提携で原子力発電事業を強化した。また、2010年には米ネクストドックス社と製薬向け事業を強化した。2014年にはマイクロソフトやアマゾンとの提携でクラウドサービスを強化し、IT分野でもリーダーシップを確立した。2021年にはベトナムのバオベト・インシュランスと提携し、AIや医療ビッグデータ分野でも競争力を強化している。

(2) 合併事業によるグローバル展開

日立は合併事業を通じて、世界市場でのプレゼンスを拡大してきた。1996年にIBMとの合併で日立グローバルストレージテクノロジーズを設立し、HDD分野で世界的地位を確立した。2011年にはブラジルでモノレール車両を現地生産するためにIESA社と合併会社を設立し、エネルギー市場でもインド企業と火力発電ボイラーの合併事業を展開した。2015年にはジョンソンコントロールズとの合併で空調事業を強化し、さらにトルコのアルチェリクとの合併で家電事業のグローバル展開を推進した。

（３）M&A による事業領域の拡大

日立は M&A を積極的に活用して事業領域を拡大してきた。2007 年には米国の電力機器メーカー Sullair を買収し、エネルギー事業を強化した。2012 年には英国のホライゾン・ニュークリア・パワーを買収し、原子力分野でのプレゼンスを向上させた。2016 年以降は、米国のサルエアー社や半導体製造装置メーカー ココレスを買収し、2019 年にはブラッドケンを買収して鉱山機械事業を強化した。同年、日立化成を KKR に売却し、事業ポートフォリオの再編を進めた。2021 年にはグローバルロジックを買収し、DX 分野でのリーダーシップをさらに強化した。

（４）リーダーシップと戦略の変遷

日立マネジメントのリーダーシップと戦略の変遷を、2014 年から 2023 年にわたる CEO および COO のメッセージをもとに分析すると、企業の方向性が大きく変わってきたことがわかる。

① 2014 年：中西 CEO と東原 COO のリーダーシップ

2014 年は、日立の再構築期で、中西 CEO と東原 COO がリーダーシップを発揮した。中西 CEO は、リーマン・ショック後の経営危機からの立て直しを主導し、「社会イノベーション事業」を中心に成長戦略を打ち出した。東原 COO は、IT と OT（運用技術）を活用し、社会的課題の解決に焦点を当てたソリューションの提供に注力した。サービス事業の拡大とグローバル展開を推進し、日立を社会課題解決型企業としての位置づけを強化した。

② 2015 年：東原 COO による事業強化

2015 年も引き続き東原 COO が日立の成長戦略を主導した。この年は特にグローバル市場での競争力強化が進み、事業ポートフォリオの再編を通じて海外市場へのプレゼンスを拡大する。イタリアの鉄道会社 アンサルドブレダ と アンサルド STS の買収を通じて、コペンハーゲンメトロの保守運用に参入するなど、交通インフラ分野でのグローバル展開も加速した。

③ 2016 年～2021 年：東原 CEO の下での成長と拡大

2016 年に東原が CEO に就任すると、日立は積極的な M&A によるグローバルな事業再編を進めた。日立物流や日立キャピタルの非連結化や、日立工機、日立マクセルの売却、さらにはカーナビ事業 クラリオンの売却などを行い、選択と集中を強化した。同時に、2018 年には ABB のパワーグリッド事業や米国の産業用コンプレッサー会社の買収、2021 年には GlobalLogic の買収を通じて、デジタル技術とエネルギー事業を強化した。

④ 2022 年～2023 年：小島 CEO による成長モードへの移行

2022 年からは、小島啓二が CEO に就任し、日立は新たな成長段階に入った。小島 CEO は研究者出身であり、技術とイノベーションを軸に経営を進めている。2022 年にはイタリアのジェノバでスマートモビリティに取り組むなど、新たな技術を取り入れた取り組みが進められた。

小島 CEO のリーダーシップ下では、日立は「成長モード」に移行し、グローバルなアセッ

トのシナジーを最大化する戦略が展開されている。特に、AI やデジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの構築に注力し、日立を次の 10 年に向けた成長軌道に乗せることが目指されている。また、ガバナンス強化や DEI（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進にも力を入れ、企業としての社会的責任とグローバルでの競争力を一層強化する方針が示されている。

このように、2014 年から 2023 年にかけて日立のリーダーシップは大きく変遷した。グローバル展開やデジタル化、エネルギー事業への注力を軸に、会社の戦略が進化してきた。日立は引き続き、技術革新と社会課題の解決を通じて、グローバル市場での成長を目指している。

6. まとめ

本研究は、日立製作所の国際戦略提携とクロスボーダーM&A を通じた成長戦略を検討し、その有効性を明らかにした。日立は、エネルギー、IT、製造業といった多様な分野での提携と M&A を通じて、グローバル市場での競争力を飛躍的に向上させた。また、リーダーシップの変遷に伴い、経営戦略も進化し続けている。特に社会イノベーション事業やデジタルトランスフォーメーションに焦点を当てることで、持続的な成長を実現している。グローバル事業を含めた戦略的な事業ポートフォリオの組み換えは、日本の他の企業の参考にもなるだろう。

◆引用・参考文献

<洋文献>

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。)

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。)

<邦文献>

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。

川村 隆(2016)『100 年企業の改革 私と日立 私の履歴書』日経 BP マーケティング。

中西宏明 (2016) 「インタビュー プロダクトアウトから顧客志向への意識改革 日立の挑戦: 脱日本企業への道」 *Harvard business review= Diamond* ハーバード・ビジネス・レビュー, 41(7), pp,70-80.

東原敏昭 (2023) 「日立の壁: 現場力で 「大企業病」 に立ち向かい, 世界に打って出た改革の記録」 東洋経済新報社。