

《合併する日本 vs. 買収する米国》

## 合併につきものの摩擦と混乱 合併会社の行方に大きな不安



微細加工研究所 所長 湯之上 隆

日本産業界では合併ばかりである。2012年には、東芝、日立、ソニー3社によるジャパンディスプレイ、NTTドコモ、韓国Samsung Electronics、富士通などによる携帯電話用半導体の新会社、そして、新日鉄住金が誕生する。しかし、初期のエルピーダやルネサスの例が示すように、大型合併が上手くいったためしはない。合併により混乱と摩擦が生じ、意思決定は遅れ、変化の速い世界から取り残されていくためである。一方、米国では、Googleが、Motorola Mobilityを125億ドルで買収した。スピーディな経営を行うには、合併より買収が適している。PCやスマートフォンの時代を切り開いた米Appleの스티ーブ・ジョブズ氏が辞任した。もし、ジョブズ氏だったら、3社合併によるジャパンディスプレイを作っただろうか。

### M&Aを中心とした日本産業界の動き

ここ1か月、エレクトロニクスだけでなく、自動車や鉄鋼など日本産業界には、M&A（合併や買収）に関するニュースが相次いだ（表1）<sup>1)</sup>。

東芝、日立、ソニーと産業革新機構は、LCDパネル新会社ジャパンディスプレイの社長に、エルピーダメモリ前COOの大塚周一氏を迎えると発表した。この新会社は、官民ファンドの産業革新機構が2000億円の資金を投資して、中小LCDパネルの再編を主導、当初は東芝とソニーの統合だったが、そこに日立が加わり、3社が経営統合する。記事によれば、3社統合により中小LCDパネルの世界シェアはトップとなる。スマートフォンやタブレ

ット端末向けに急拡大する中小型LCD市場をリードし、独走する韓国Samsung Electronicsの有機ELにも待ったをかけた狙いがあるという。

NTTドコモ、富士通など日本の通信関連企業は、Samsungとスマートフォン向け半導体を共同開発する合併会社を、2012年に設立する予定である。携帯用の通信制御半導体は、Qualcomm、MediaTek、Texas Instrumentsなどの米国企業、伊仏STMicroelectronicsなどの欧州企業が主導権を握っている。特に、4割のトップシェアを持つQualcommは、スマートフォン用半導体ではシェア8割と独占状態にある。日韓連合は、NTTドコモの通信技術、Samsungの量産化技術、富士通の設計技術などのシナジー

表1 M&Aやエレクトロニクスに関する日米産業界の動き

（出所：日本経済新聞）

	日本産業界の動き	米国産業界の動き
8月16日		Googleが、Motorola Mobilityを125億ドルで買収すると発表
8月25日		스티ーブ・ジョブズ氏が、AppleのCEOを辞任すると発表
9月10日	東芝、日立、ソニーと官民ファンド産業革新機構は、LCD新会社の社長にエルピーダ前COOの大塚氏を迎えると発表	
9月13日	ドコモ、Samsung、富士通が、携帯用半導体の合併会社を設立すると発表	
9月15日	エルピーダが、DRAM国内生産の4割を台湾へシフトすると発表	
9月16日	日立と三菱重工の事業統合、現時点では「ない」と日立の中西社長が発言	
	スズキがVolkswagenに提携解消を申し入れ	
9月22日	新日鉄と住友金属の統合新会社名は「新日鉄住金」と決定	

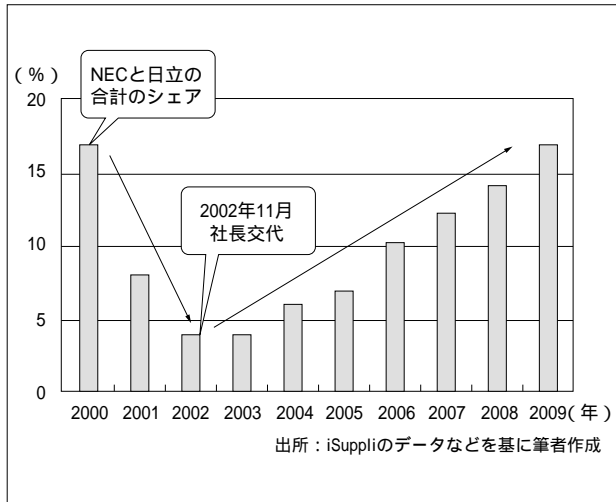


図1 エルピーダのDRAMシェアの推移

効果により、Qualcommの独走に待ったをかける狙いである。

エルピーダメモリは、広島工場で生産していたDRAMの4割を、台湾の子会社Rexchip Electronicsに移す。極端な円高が止まらないため、輸出競争力の低下に歯止めがかからない。そのため、国内ではスマートフォン用などの先端品に特化し、汎用品は台湾で生産する体制に段階的に移行する。

8月に、日立と三菱重工業の経営統合が報じられた。その後、両社は、「そのような計画はない」と記事を否定した。しかし、日立の中西社長は、社会インフラ部門を中心に幅広く事業統合を検討していたことを認めた上で、「現時点では経営統合はない」と発表した。

自動車メーカーのスズキは、2009年12月に、独Volkswagenと提携し、小型車の共同開発を進める予定だった。しかし、スズキは提携解消を申し入れ、“勝ち組連合”は消滅することになった。鈴木会長は、「自主独立はどうしても曲げられない経営哲学」と語ったという。

新日本製鐵と住友金属工業による新会社名が「新日鉄住金」に決まった。新日鉄と住金の合併比率は、1対0.735。生産量ではルクセンブルクのArcelor Mittalに次ぐ世界第2位に、株式時価総額では世界最大になる。ただし、収益力ではMittalや韓国Poscoに及ばないという。

合併会社の不安な行方

東芝、日立、ソニーの3社によるジャパンディスプレイ。NTTドコモ、Samsung、富士通などによる

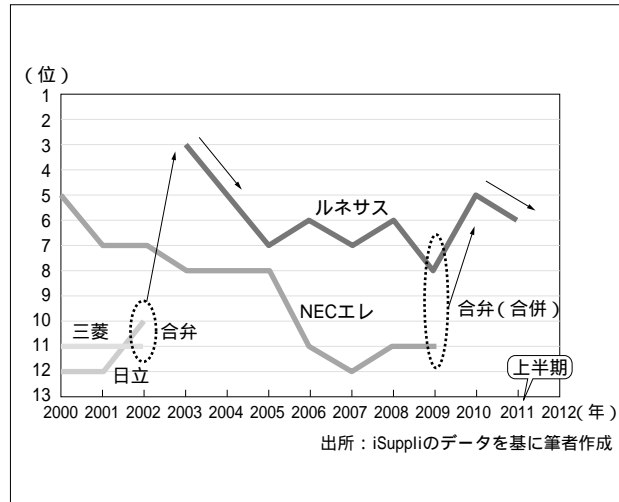


図2 ルネサスの半導体売上ランキングの推移

携帯電話向け半導体の新会社。そして新日鉄住金。大型合併による新会社が3社、来年誕生しそうな気配である。しかし、筆者は、その行方に大きな不安を抱いている。何故なら、合併には、摩擦と混乱がつきものだからである。両社のプライド、利害関係、より優位に立とうとする意識などが絡み合っ、意思決定に多大な時間を要し、凄まじいスピードで変化していく世界から取り残されていく。その結果、“1+1=3”を目指したのに、2にもならず、0.5になってしまうという事態を招く。

例えば半導体業界では、過去3度の合併が行われた。日立とNECによるエルピーダ、日立と三菱によるルネサス テクノロジ、さらにはルネサスとNECエレクトロニクスの合併である。そのいずれもが、結果的には、望ましくない結果を招いている（最後の1つの答えはまだ出ていないかもしれない）。

1999年12月に誕生したエルピーダは、当初NECと日立の2社合計で16%あったDRAMシェアを、毎年半減させていった（図1）。2002年には4%にまでシェアが低下した。もし、社長の交代と（ラッキーな）三菱出身者の活躍などがなければ、恐らく倒産していたに違いない<sup>12)</sup>。

2度の合併を経て3社が統合したルネサス エレクトロニクスは、いまだに摩擦と混乱が続いている（ように見える）。その一端が、半導体売上高ランキングの推移から見て取れる（図2）。

2002年にランキング10位の日立とランキング11位の三菱が、2003年に合併した。ルネサスのランキングは一気に3位に急上昇した。ところが、2004

年以降、ランキングは急降下していった。2009年には8位にまで落ち、11位のNECエレクトロニクスと合併することになった。2010年に新生ルネサスのランキングは5位に再び浮上したが、2011年上期にはランキングを落としている。

結局、合併した瞬間だけ、一時的に合計の売上高が増え、上位にランキングされるが、すぐに低下する。そして、不況が来て1社では心許なくなり、合併 ランキング上昇 すぐに低下を繰り返している。

つまり、初期のエルピーダを見ても、ルネサスを見ても、合併はプラスの作用を果たしていない。合併により図体だけが大きくなり、その中に混乱と摩擦が渦巻き、意思決定は遅れる。変化の速い半導体業界では、それが命取りになる。

単独では生きてゆけない。合併すると事態はより悪化する。何か良い方法はないものか？

### GoogleがMotorolaを買収

8月16日、米国産業界で、注目すべき動きがあった(表1)。Googleが、Motorola Mobilityを125億ドル(約9600億円)で買収すると発表した。

スマートフォンの販売台数のOS別シェアでは、2010年に米Appleの「iOS」がトップに立ち、そして今年、Googleの「Android」がAppleを抜いた(図3)。Googleは、Motorolaの携帯端末部門を買収することにより、同社が保有する無線通信に関する1万7000件の特許を確保できる。これによって、「AppleやMicrosoftなどの脅威に対する対抗力が高まる」(ラリー・ページCEO)狙いがあり、激化する特許紛争に対処する。

変化の速いエレクトロニクス業界で生き残っていくには、何よりも経営のスピードが重要である。従って、合併ではなく買収(または吸収合併)の方が合理的である。2社合併して民主的に組織やルールや方針を決めるといような悠長なことをやっていると、世界の動きに取り残されてしまう。

もちろん、買収される側にしてみれば、愉快なことではないかもしれない。しかし、そのまま滅びていくより、ずっといい。

### スティーブ・ジョブズCEOの辞任

M&Aには関係ないが、8月には、もう1つ大きなニュースがあった。Appleを創設したスティーブ・ジョブズCEOの辞任である。

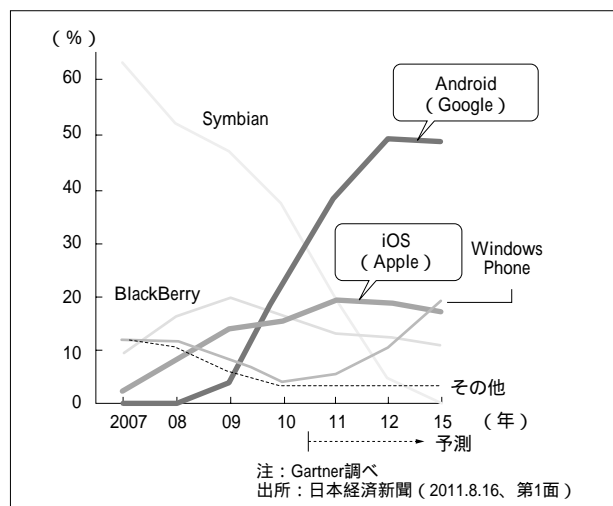


図3 スマートフォン販売台数のOS別シェア

Googleのエリック・シュミット会長は、9月1日、サンフランシスコで開催されたIT関連の会議で、ライバルであるジョブズ氏に対して、「過去50年、もしかしたら100年で、CEOとしては最高の成果を上げた」と最大級の賛辞を送った<sup>3)</sup>。

筆者も同感である。大学を中退したジョブズ氏は、スティーブ・ウォズニアク氏とともにApple Computerを設立した。そして、1977年にガレージセールで、「Apple II」を販売し、PCの時代を切り開いた。

一度Appleを退社した後、97年に復帰すると、たちまち、「iMac」、「iPod」、「iTunes Store」、「iPhone」、「iPad」などを立て続けに発表した。自らが切り開いたPCの時代を、自らの手で終焉させ、新たにタブレット端末の時代を創り上げた。

シュミット会長は、「ジョブズ氏は2回Appleを作った。Microsoftは業界を組織したが、Appleは消費者を組織した」と功績を讃えた。ジョブズ氏は、真のイノベーターであり、パラダイムシフターであったと言える。

もし(こんな仮定は無意味かもしれないが)、ジョブズ氏だったら、3社合併によるジャパンディスプレイを作っただろうか? 読者諸賢に尋ねるまでもない愚問だった。

### 参考文献

- 1) 8月中旬から9月下旬までの日本経済新聞
- 2) 湯之上隆: Electronic Journal (2009.4) pp.38-40、(2009.5) pp.44-49、(2009.6) pp.54-56
- 3) 日本経済新聞(2011.9.3) 第8面