



ビット89ニュース INTEREST

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3 アゴラ大井町ビル7F ㊟140-0014)

2008年8月号
隔月発行)

ハイライト今回のテーマは

業界再編 Part 2

Business Insight
業界再編にみる
日本の共生的競争
文化」

The 特集
業界再編 真の統合
への道のり?

Brain 89ers
半導体業界の再編
と復活の鍵

目次：

	ページ
Business Insight	1
The 特集	2
気になるデータ	2
Brain89ers	3
お知らせ & トピックス	4
発行書籍のご案内	4
ビット89 インフォメーション	4

インフォシェフ

吉田健司 の Business Insight 見識 洞察)

業界再編にみる日本の共生的競争文化

海外に比べて、日本では同じ産業内での企業数が多いとの指摘を耳にする。たとえば自動車産業の場合、米国ではGMをはじめビッグスリー 最近ではトヨタ・スズキ・日産と称されたりするようだが…の3社に対し、日本では乗用車メーカーだけで約10社ある。また世界の電機業界に目を転じると、売上高上位15社の中に日本のメーカーは、日立、松下、ソニー、東芝、三菱など8社あり 乱立ぶりゆえである。これらは組立型産業の例であるが、素材型産業でも同じようなことが言える。たとえば、石油化学産業の場合、日本国内にはエチレンセンターが10社以上もあるが、各社とも世界的な基準からみると小規模である。

一般的に日本では欧米に比較してベンチャー精神が育ちに 風土があると言われるが、同一業界に何社も存在しているということはベンチャーとして誕生して成長しているからではないだろうか。しかしよく考えてみると、欧米でも同一業界内では当初何社もの企業が誕生しており、その後、激しい企業間競争によって吸収合併が盛んに行われ、各産業界では結果的に少数の企業のみが生き残っているとみたほうが正しいように思われる。すなわち、米国ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が指摘している有名な「競争戦略論」は日本でも適用されるが、競争の背後にある「主体」が異なるのである。日本ではこの主体が顧客にあり、この顧客満足のため、提供する製品やサービスをお互いに切磋琢磨していくいわば職人気質の競争である。

一方、欧米、なかでも米国ではこの主体が自社にあり、自社のシェアを上げるためには、同じ市場の競合他社を「吸収」していくという弱肉強食ベースの「資本の論理」が競争の原点である。これまでよく見受けた競争方法は、コスト競争によって競合相手が追いつけなくなるまで価格を安くし、相手がパンザイしたところで買収しシェアを上げ、それから価格を吊り上げて回収するというやり方である。程度の差はあるが、日本では一般にそこまでトラスティックな競争は社会が許さない向きがある。米国ではテレビのコマーシャルでも「比較広告」というのが許され、競合先の



参考写真

製品を名指して否定し自社の優位性をアピールしたりするが、それは日本の場合、「丘ゲツナイ」と非難されることになる。

このような競争論理の比較はやや乱暴でかつ単純な見方と受け取られるかも知れないが、今しばらく付き合いたい。さてCM & AIによって一方が他方を吸収合併した場合、欧米企業より日本企業のほうが、融合に時間がかかる傾向が強いと指摘されている。これは俗に日本では「就職」ではなく「就社」するため、最初に入社した企業文化に染まってしまふからではなからうか。したがって合併した場合、2つの企業文化はお互いになかなか打ち解けあいに ことなる。このことは個人より組織を優先しがちなこれまでの日本型企業文化に由来するところが多いかも知れない。人材市場の流動化や世代価値観の違いなどによって、少しずつ変質してきているように思われるが、依然として伝統的企業あるいは産業では根付いている。ここで、再度、「競争」について、海外の代表ともいえる米国的価値観と日本的価値観について述べてみたい。米国では「競争論理」に基づいて市場のパイを取り合うが、日本では、「競争道」に基づいて顧客要求に対して商品の完成度を究極まで高めようとしているように思われる。そこには協調性を重視した「共生」という考え方があるのかもしれない。しかしながら欧米だけでなくBRICsやVISTAといった新興国の台頭によるグローバル化のうねりの中で生き残っていくためには、力の論理も学ばないと呑み込まれてしまう。望むべくは、グローバル市場の中で、職人意識をベースとした共存共栄の「共生的競争」文化を輸出できればと思う。

★★★★★★★★★★★★★★★★

●この文章の無断転載を禁じます。

THE 特集 業界再編 真の統合への道のりは？

業界再編の波の中、今後も各分野でM&Aが繰り広げられるとみられる。しかし、M&Aで期待通りの成果を上げることは容易ではない。M&A後の統合プロセス（PMI）が適切に進められるかどうか、経営陣の手腕が試される。

M&Aの成功率は？

トーマツコンサルティングが2007年3月に発表した調査結果（気になるデータ参照）⁽¹⁾によれば、M&Aの目標達成度を80%とした企業は全体の27%であった。この数値は2000年調査ではわずか8%、前年の調査では13%であり、年を追って向上している。Deloitteが全世界を対象として2000年に行った同様の調査では30%という結果が出ており、日本もそのレベルに近づいていることから、日本でもM&Aのノウハウが蓄積されてきたことが伺える。ただし、世界的にみても、M&Aで十分に満足な結果を得る企業は多くないともいえる。

日経ビジネス誌（2007年5月7日）では、合併から3年間の株価の相対騰落率によって日本企業の合併の成功度を分析している。これによると東証株価指数（TOPIX）より騰落率が上回った合併成功事例は49件中26件であり、5割をやや上回る程度であった。

M&Aと企業文化

M&Aの成否を決める要因として各企業が培ってきた風土や文化をいかに融合させるかという問題がある。2006年にヘイコンサルティンググループと早稲田大学ビジネススクールが行った調査⁽²⁾によると、M&Aを実施した際、人事・制度面で障害となったことは何かという問いに対して、企業風土の統合⁽³⁾が71%（複数回答）でトップとなった。

今年2月のマイクロソフトによるヤフーに対する買収提案においても、企業文化の違いが買収成立の障害になるとの反応が多くみられた。シアトルの大企業であるマイクロソフト、シリコンバレーを拠点としてベンチャー気質を維持しているヤフー。

ヤフーがマイクロソフト傘下となったなら、社員が「グーグルに移籍する」と冗談交じりに語られていた⁽³⁾という。

マイクロソフトによるヤフー買収の話題で引き合いに出されたのが、世紀の大合併と呼ばれたAOLタイムワーナー（2001年発足）。最強のメディア会社が誕生したはずが、ネットバブル崩壊によるAOLの不振、株価の暴落、不正会計問題などを経て、合併時の経営陣のほとんどが社を離れることとなり、2003年には社名からAOLの名が削除された。そして、今年、AOLの分割が決定し、売却、提携など今後の動きが注目されている。また、同じく世紀の



大合併と言われたダイムラークライスラー（1998年発足）。2001年には北米クライスラー部門の落ち込みで、減収・赤字転落。2007年には北米クライスラー部門が米投資ファンドに売却された。この2例において当初期待されていたシナジー効果が生み出されなかった理由に関してはいろいろな見方があるだろうが、内部の軋轢が悪影響を与えたことは間違いなさそうだ。一方の他方に対する支配的な姿勢（AOL? タイムワーナー、ダイムラーベンツ→クライスラー）が反目の発端となったともいわれているが、企業文化の違いが双方の間の溝を広げる結果となった。

違いを乗り越えて

NKKと川崎製鉄の合併によるJFEホールディングスの発足（2003年）は日本における大型合併の成功例と評される。NKKと川崎製鉄も社風は「おっとり型」の次男坊と「野武士集団」で、水と油ほど違うといわれた。経営陣は、合併に当たって、鉄鋼業という枠にとらわれない、世界に通用するエクセレントカンパニーになるという高い目標を掲げるとともに、旧川崎の高炉2基の休止や、生産ライン部長24人中17人の入れ替え等の大胆な施策を打ち出し、「新会社のために」という姿勢を明確に示した。また、トップ人事においても、たすきがけ人事を排した。2005年度決算において、JFEの業績は第1次中期経営計画の目標を大幅に上回った。新会社のため」という考え方が社内浸透した結果と評価されている。

- (1) M&A経験企業にみるM&A実態調査 対象 2000年以降にM&Aを2件以上経験している日本企業約1,000社 調査期間 2006年9月～2007年1月
(2) 対象 東京証券取引所第1部と第2部に上場する企業2,226社
(3) 産経ニュース2008年2月1日

用語解説

PMI（Post Merger Integration）:

M&A後の統合プロセス。当初期待されたシナジー効果を得るためにはPMIの計画と実行が重要なポイントとなる。

たすきがけ人事:

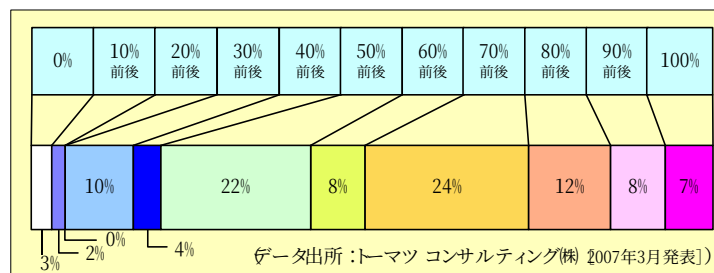
会社などの組織が複数の集団で構成されている場合やその組織に対し複数の集団が影響を及ぼす場合、代表などのポストを各集団から順番に出すという人事手法。代表例として、かつての新日鉄の社長人事（八幡製鉄出身者と富士製鉄出身者）や日銀総裁人事（日銀出身者と大蔵省からの天下り）がある。

新日鉄の社長人事
3代目以降、たすきがけ人事が続いたが、今年就任の10代目 宗岡正二氏が、新日鉄発足の70年入社で、かつ採用が富士だったため、名実共に、たすきがけ人事が終焉したといわれた。

初代 稲山嘉寛（八幡、70-73年）
2代目 平井富三郎（八幡、73-76年）
3代目 田坂輝敬（富士、-77年）
4代目 斎藤英四郎（八幡、-81年）
5代目 武田豊（富士、-87年）
6代目 斎藤裕（八幡、-93年）
7代目 今井敬（富士、-98年）
8代目 千速晃（八幡、-2003年）
9代目 三村明夫（富士、-2008年）

●気になるデータ 業界再編関連データ

日本企業が過去に実施したM&Aの目標達成度（n=157）



Brain89ersの視点 半導体業界の再編と復活の鍵

中川 寛 なかがわ ひろし 株式会社 ルネサステクノロジ CSR統括本部 エグゼクティブ

先日、4年間使っていた自宅のPCがトラブルを起こした。CPUの性能が様変わりしたこともありこの際思い切って自作PCに挑戦することにした。この面では多少の経験のある息子を頼りに秋葉原でパーツをそろえ、BIOSの調整も含め総時間は4時間、材料費しめて6万円強でプラモデルでも組み立てるよりいとも簡単に最新式のPCに大変身してしまった。ラジオやオーディオに熱中していた若い頃、簡単なアンプでも所期の性能を発揮させるためのチューニングも含めると1ヶ月も2ヶ月も四苦八苦していたことを思い出すと隔世の感である。20年前のスーパーコンピュータなみのPCがわずか4時間で完成してしまった。

この20年間エレクトロニクス業界で何がおこったのだろうか？ 部品の標準化、モジュール化、半導体の高集積化といった革新が起こっていることは確かであるが、大きな流れはデジタル化という要因であろう。デジタル技術の世界では、多くのことが再現性を持って簡単に実現できる。これは簡単に個人がPCを組み立てることを可能にただけではなく、セットメーカーにとっては、部品をうまく集めれば精緻なノウハウがなくても比較的簡単に短期間にセットを設計できるということである。極端にいうとデジタル化の進展によりセットの設計では独自のノウハウが必要なチューニングは最小限ですみ、セット製品の差別化は製品化タイミング、生産・物流コスト・販売マーケティングといった要因で決まる世の中になってしまったということである。

セットの世界の出来事と同時にこの20年間を振り返ると、デジタル化のキープデバイスである日本の半導体産業は世界シェアを大きく失ってしまった。その一つの理由は、日本の半導体メーカーでは投資や重点化がタイミングよく効率的に行われなかった間に、台湾・韓国・中国の半導体メーカーは新たなビジネスモデルの展開と最新鋭生産設備の重点的投入で大幅にシェアを伸ばしてきたことであり、この状況に対しては日本の半導体産業再生のために、半導体メーカーの再編や共同開発・共

同ファブ構想が叫ばれ、検討が行われている。この中で求められているのは業界再編や共同ファブによるコスト競争力強化・最先端製品の早期投入であり、これらが再生の鍵となることは事実である。しかし、業界再編を考慮する際には、マージすることによる規模・効率の追求だけではなく、ノウハウの活用も含めた最適のシナジー効果を何処に求めるかということも大きな決定要因であるべきであろう。例えばソフト面では、マイコンやシステムLSIの開発で蓄積された各社のノウハウは膨大なものであるが、マージする各社の異種文化からなるノウハウを共通のものとして活用し、新たに発展させてシナジー効果の最大限の発揮につなげることは、実は大きな困難を伴うが再編での極めて重要なポイントであり、この点で成功しなければ再編の効果は薄れてしまう。

極端にいうとデジタルの世界のセット市場では何時でも何処でも誰でもビジネスに参加できる世界になっている。この中でセットメーカーにとっては如何に早く安く魅力的な製品を市場化できるかが鍵である。日系半導体メーカーは従来から国内外のセットメーカーとの長い関係を保ってきており、またセット部門を持つ総合電機メーカーの部門としてこの中で蓄積されたノウハウも多く有している。これらのノウハウは実は膨大な時間をかけて生み出されてきたアナログ技術やチューニング技術も含んだものである。このようなノウハウをうまく活用し最適な解を提案できることは、時間を重視するセットメーカーにとって大きなメリットになる。こういった技術はすぐに誰でも真似できるものではなく日本の半導体メーカーに多く残されている資産である。今後半導体再編の課題の一つは、再編に際してもこのようなノウハウをいかにシナジー効果に組み込んで新たなビジネスに発展させるかということであろう。



●中川 寛氏 プロフィール

1975年 ㈱日立製作所入社
半導体事業部にてマーケティング、営業、企画等を担当。

2003年 ルネサステクノロジ設立に伴い、移籍し現在に至る。

‘Brain89ers’とは…

ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能・個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク、‘Brain89ers’（ブレイン・エイティナイナーズ）の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々が登場していただき、独自の視点からビジネスや社会・世界情勢について語っていただきます。

BIT89 Book Guide

1. 日経業界地図 2009年版

●各業界の勢力図や提携・出資関係がひと目で分かる。

日本経済新聞社 刊
1,050円 税込
ISBN 9784532314125



2. 会社四季報「業界地図」2009年版

●全業種分類273分野の動向が天気マークで一目瞭然。

東洋経済新報社 刊
1,050円 税込
ISBN 9784492973141



3. イオンが急加速する流通再編地図

●グローバル化の先に見据える未来。

柳野 順三 著
ぱる出版 刊
1,470円 税込
ISBN 9784827204247



●東京商工会議所、渋谷支部での講演報告

7月22日、東京商工会議所渋谷支部にて、中小企業経営力強化セミナー講師の仕事をさせていただきました。

社員がイキイキ働きたす3つの法則とは」という演題で2時間お話しさせていただきましたが、参加された約50名の経営者・経営幹部のみなさんには、暑いなか、熱心にお聞きいただき、ありがとうございました。

当日の講演概要は、以下の通りです。

- ① 今、問われる企業風土（文化）
- ② 不況でも伸びる企業風土の作り方
- ③ 組織活性化は利益を生み出す打ち出の小槌
- ④ 組織活性化の勘所「3つの法則」
- ⑤ 組織活性化の第一歩「従業員満足度調査」

●第28回 秋季「プラネットセミナー」の開催案内

恒例の弊社主催「プラネットセミナー」（2008年秋季）を、下記の通り開催いたします。今回は「グローバル化時代に求められる企業戦略と経営者像（仮題）」をメインテーマに、変化の激しい経営環境のなかで、経営の舵を託すべき経営者のありかたを、探してみたいと考えております。ゲストスピーカーには、国際基督教大学で学長をされています鈴木典比古氏をお招きし、基調講演を賜ります。

日時、場所は以下の通り

- ◆ 日時：10月29日（水）13:30～16:50
- ◆ 場所：東京国際フォーラム（JR「有楽町」駅前）
G-510会議室
- ◆ 参加費：10,000円（一般の方）
5,000円（経営プラネット会員）



東京国際フォーラム（有楽町）



●写真左

実践！MBAトレーニング
中国ビジネスのケーススタディ

●写真右

即戦力が身につく！
最強のMBAバイブル

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3
アゴラ大井町ビル7F（〒140-0014）
TEL 03(3774) 8950
Fax 03(3774) 8951
メール info@bit89.co.jp
HP <http://www.bit89.co.jp>
発行責任者 吉田 健司

吉田健司 著書のご案内

- 好評発売中！！「戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。
実践！MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ PHP研究所刊 2,000円
- 好評発売中！！MBAコースのエッセンスをいっとこりした本です。
即戦力が身につく！最強のMBAバイブル PHP研究所刊 1,400円

※上記2冊はお陰さまで、完売しました。

なお、即戦力が身につく！最強のMBAバイブル（改定版）につきましては、弊社に若干の在庫がございますので、ご要望の方は弊社宛にご連絡ください。

ビット89インフォメーション

●発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

●皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか？ 弊社代表 吉田健司が「経営プラネット」および「ビギナー会員（体験会員）」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にEメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のEメールアドレスまたはFAX番号宛にご質問内容をお送りください。

●INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。