

日本企業の国際提携解消に関する一考察

竹 田 志 郎

はじめに

1. 提携解消企業の内容
2. 提携の継続期間
3. 提携解消の方法と事後処理
4. 提携解消の要因

はじめに

「戦略提携はますます一般化しているが、その解消も多くなっている。まさに今日の友は明日の敵といえるだろう。一Booz Allen社その他の調査結果によると、アメリカ経営者の17%しか、これを有効なものとはみていないし、31%がとくに危険なものともみている。大部分の提携はたとえその継続期間が平均的には7年という数値を示すとはいえ、暫定的な企業活動である。多くの充実した提携でもその目的を達すると解消される」¹⁾。

現在の企業提携は国内・国際を問わず、極めて「戦略的な」性格を具有するに至っている。かつて筆者はこの戦略提携のもつ性格として同等性、共存性、計画性の3点を指摘した²⁾。その後、こうした性格の実証のために提携成立要因の分析を行い、(1)特定製品ライン・事業部門の確保・維持・拡大・整理・統合、(2)異種経営能力(或いは資源)の相互利用、(3)グローバルな協力関係の構築、(4)パートナー候補の企業行動(品揃え、新製品、ブランド、異事業)や社会経済的、政治法制的環境への適応という4点を検出した³⁾。そこにみえたものは積極的((1)(2))であるにせよ、消極的((3)(4))であるにせよ戦略性の存在であった。

提携が多国籍企業での基本戦略の一つである以上、目標設定、期間、手順の計画化、予算化といった作業が当然進められる。その結果現実の業務遂行過程においては期間内で実績が上がらなかつたり、予定した手

順に大きな障害が生じたり、予算実施上多くの問題が生ずるとき、また計画通りの目標達成がなされたとしても一層の効果を求めてこの提携活動は解消される可能性を常に具有することになる。

本稿では提携解消の側面から最近5年間の国際提携の現状分析を通じ、提携のもつ戦略性の検出を試みたい。これはかつて筆者が現在の提携活動が戦略的であるがゆえに“もろい”性質をもつと指摘した点の分析である⁴⁾。

1. 提携解消企業の内容

提携活動解消のデータの収集は容易なことではない。その全容を知ることは(例えば特定企業種・期間等に限定したとしても第2次資料で把握すること)は不可能に近い。従ってここでは、1991年から95年末までに新聞記事等にみられた71件のケースをみていくことになる。ただし、このうちクライスラーによる三菱自工への持分権の部分売却(表1のNO.20以下[]内の数字はすべて同じ)と完全売却[36]の2件が入っているため実質的は70件となる。

この71件のケースはいずれも巨大企業が圧倒的な数に達している。新聞記事のデータのため著名企業のケースに集中するのは当然とはいえるが、パートナーの双方もしくは一方がFortune誌の“グローバル500”とJ・M・ストッポート編の『多国籍企業ダイレクトリー』⁵⁾に記載されている企業および明らかに巨大企業集団に属する企業を除くと残りは16ケースになってしまう。しかもこれらケースの業種は自動車部品、食品、薬品など比較的資本規模の小さいものであるが、その部門ではいずれも主要な位置を占める企業といえる。例えば、矢崎総業、サッポロ、サントリー、田辺製薬、バンダイなどである。この点は提携成立に際しても当然同様な動向がみられた⁶⁾。

表1 日本企業の国際提携解消の事例 (1991/1~95/12)

NO.	時期	形態	(a)	(b)	(c)	社名(もしくは提携内容)	提携会社	
							(d)	(e)
1	91/1	契約	87/10	4	A	パッケージ・交換統合型通信処理システムの共同開発	NTT	データ・ゼネラル(米)
2	2	契約	84/5	7	A	85年よりの工作機械5機種の生産ライセンス	三菱重工	カーネー & トレッカーマウイン(英)
3	4	契約	90/10	0.5	C	DRAMのOEM供給	インテル(米)	NMBS
4	4	契約	90/11	6.5	C	共同開発した固定ディスク装置の販売	日本ビクター	ロータイム(英)
5	8	合併	87/-	4	A	スミスクライン住薬(日)	住友製薬	スミスクライン・ピーチャム(英)
6	9	合併	n.a.	-	A	BASF 田辺(日)	BASF(独)	田辺化学
7	9	契約	80/-	11	A	田辺製薬への販売委託	日本ベーリンガー(独)	田辺製薬
8	9	合併	88/4	3.5	B	ベラント USA(米)	シェブロン(米)	住友化学
9	10	契約	85/-	6	B	「コンチェルト」と「シンクロ」の相互生産委託	本田	ローバー(英)
10	10	合併	88/9	3	B	ダイヤモンド・スター・モーターズ(米)	クライスラー(米)	三菱自工
11	11	契約	82/-	9	A	日本でのミネラルウォーターの販売	ペリエ(仏)	サントリー
12	12	合併	85/1	3	C	インターナショナル・ライト・メタルズ(米)	NKK	マーチン・マリエッタ(米)
13	12	合併	88/1	3	A	コパー(米)	東洋ラジエーター	ロング・マニファクチャリング(加)
14	92/1	契約	n.a.	-	A	医薬品の販売委託	日本アップジョン(英)	住友製薬
15	1	合併	69/12	24	A	ルマール化粧品(日)	ヘキストジャパン(独)	三井石油化学
16	2	合併	81/-	11	A	センベリット MBL(オーストリア)	センベリット(オーストリア)	三ツ星ベルト
17	2	合併	85/10	7	A	CKR(米)	鬼怒川ゴム	シャードンラバー(米)
18	3	合併	70/1	22	A	BSB(日)	ベカルト(ベルギー)	ブリヂストン
19	3	合併	84/10	7.5	A	アルバック BTU(日)	日本真空技術	BTU インターナショナル(米)
20	3	合併	70/4	22	B	三菱自工(日)	クライスラー(米)	三菱自工
21	4	合併	72/1	20	A	明治ボーデン(日)	ボーデン(米)	明治乳業
22	6	合併	90/8	2	A	メキシテル(メキシコ)	住友電工, 日本コムシス	コネレック(メ)
23	6	合併	82/6	10	B	GMF(米)	GM(米)	ファナック
24	6	契約	n.a.	-	A	ビデオ販売プロジェクト	バンダイ	バシフィック・アメリカン(米)
25	7	合併	89/-	3	B	ヒューズ・ケンウッド(米)	ケンウッド	ヒューズネットワークシステム(米)
26	7	契約	n.a.	-	C	小型商用車の生産委託	スズキ	IBC ビークル(英)
27	7	合併	86/7	6	A	東レ・フィリップスベトロリアム(日)	東レ	フィリップス・ベトロリアム(米)
28	8	合併	88/5	4	B	中外アップジョン(米)	中外製薬	アップジョン(米)
29	8	合併	69/7	23	A	ミード・トッパン(日)	凸版印刷	ミード(米)
30	9	合併	83/4	9	B	化成ファイバーライト(日)	ICI(英)	三菱化成
31	10	合併	81/2	11	A	AB デンソー(日)	アレン・ブラドリー(米)	日本電装
32	11	契約	85/10	7	C	横型マシンニングセンターの技術	東芝機械	大宇重工(韓)
33	12	契約	80/-	12	A	ビールの輸入販売	協和発酵	BSN(仏)
34	93/1	合併	n.a.	-	C	HP・沖・プリンテッドサーキット(プエルトリコ)	沖電気	HP(米)
35	5	合併	52/12	40	A	松下電子(日)	松下電器	フィリップス(蘭)

解 消 理 由	事 後 処 理
<p>デ社がソフトウェアを開発できず、他メーカーの類似品の開発に押され開発の意義が薄れたため。 技術供与による生産販売では見込みどりの成果が上げられないため。 米国での市況低迷により両社の採算が悪化したため。</p> <p>日本からの仕入れ向けの信用状を英国の銀行が発行しなかったため輸入の見通しが立たなくなった。 住業が独自の販売子会社（日本での）を設立し、大衆薬市場の開拓を行うため。 B社が日本での需要拡大のため従来 OEM 生産や補修用ではなく自動車用塗料としての事業一本化のため。 92年末の契約制限終了を期に日べ社が日本での自社販売とする。 シ社が農薬事業から撤退するため。</p> <p>本田の現地での操業度を高め、ローバブランド車の売れ行きで操業度が左右されないようにするため。 ク社側の経営危機による資産確保のための株式売却。</p> <p>サ社が酒店中心の流通ルートであるので、自社天然水の販売に力を入れたため。 チタン合金事業が軌道に乗る見通しが立たないため。</p> <p>米国での景気後退にあえぐ生産子会社経営へのテコ入れ。</p>	<p>NTT は今後他メーカーとの共同開発を検討。</p> <p>三菱重は販売網を整え、自社ブランドによる生産活動に入り現地での市場開拓を行う。 N社は自社ブランドで販売。新たにフラッシュメモリーで提携。イ社がN社に技術供与し、OEM生産をする。 日ビ社製品ラインを作成。また調達した部品をロ社に引き取らせるかどうか不明。 同社の住業の持株40%をス社に売却。</p> <p>B社の持分権50%を田辺へ売却。非独占の製造・販売ライセンスを供与した。 主力品目の抗血小板剤と鎮痙剤は94年末まで田辺が販売を継続。 シ社保有の株式50%を住友化が買収。住友化はこれを期に米国での農薬ビジネスを積極化する。 本田のロ社への新型車開発への協力やプレス部品のロ社からの買い付けといった条件が残される。 ク社側の持分権50%を三菱側が取得。ク社向け乗用車の供給と技術的支援を継続。 三菱商事に対して日本での独占販売権を供与。</p> <p>NKK は持ち株40%をすべてマ社側に売却。</p> <p>ロ社側の45%の保有株をすべて東洋ラが取得。</p>
<p>日本での事業拡大のための自社販売体制整備による。</p> <p>同業他社との競争激化・業績悪化。へ社主導での経営の立て直しと三井石の不採算事業合理化による。 設立以来赤字が継続し、低い生産性の改善策が見当らず再建のメドがたたないため。 シ社がこの米子会社の累積赤字を理由に新工場建設の費用負担に難色を示したため。 ブ社の米ファイアーストーン社買収を各国メーカーとの取引拡大を狙うベ社が嫌うため。 縦型拡散炉へのB社の展開が遅れ、業績が悪化したため。</p> <p>業績低迷により財務体質の強化をねらったク社が再建資金を作るため。 両社がチーズの生産・販売に関する業務提携を解消したため。</p> <p>主要受注先であるテレメックスとの92年工事分の価格交渉が決裂、事業の採算性が見込めないため。 GMの大幅赤字による経営再建上の必要からする「周辺事業の整理」の第一弾。 録画ビデオの米国での販売に関する両社の思惑の違いによる。</p> <p>ヒ社の共同開発先ジオスター社の衛星打ち上げ失敗により倒産、事業が成り立たなくなったため。 ECの自動車安全基準が94年をメドに改正され、現行モデルでは対応が難しくなると判断したため。 フ社が石油部門強化のため石油化学部門を縮少し、東レは同事業強化のため独自展開が必要と判断したため。 米アムジェン社との2つのバイオ医薬品を巡る特許紛争により臨床試験と販売ができなくなったため。 対日進出を狙うミ社と同社から技術を吸収したい凸版の思惑から出発したが、凸版がその目的を達したため。 エ社の世界的規模で進めているリストラの一環による。</p> <p>日本での販売力を高める上で合弁では経営方針が完全に反映されないと判断したため。 複数の工作機械を組み合わせたトランスファーマシンなどの対韓輸出が増えているため。 協和が輸入ビール事業から撤退し、輸入酒、国産酒に販売力を集中するため。</p>	<p>日ア社の住製への製剤委託は継続。親会社である住友化学の45%の日ア社への出資比率は変更しない。 三井石化の所有株50%をへ社に売却。</p> <p>93年の契約期限まで操業を続けたいとする三ツ星の要求を押し切ってセ社が閉鎖に踏み切る。 鬼怒社がシ社所有の全株50%を取得し、完全所有子会社として経営の立て直しをはかる。 ベ社が持株49%をフ社に売却せず、日本国内で売却。BSBの自主性を高める。 日真技がB社の持分50%を全額取得。但しB社のライセンス供与を受け拡散炉等の製造販売を継続。 ク社の所有比率10.99%のうち約半数を三菱自に売却し、5.88%となる。だが業務上の提携関係は継続。 両社が所有株式(50%づつ)を引き上げる形で解散。</p> <p>住電(30%)日本コ社(10%)の持株をコ社に売却。</p> <p>GMの持分権(50%)をフ社が買収。GMが重要な取引先であるとはいえフ社独自の販路開拓が必要となる。 バ社はバ社との関係解消を求める訴訟を起こしたが結果的にバ社の損害賠償請求額12億円を払う。 合弁会社を解散。ケ社は盗難車追跡システムにより米国での通信事業を立て直す構え。 I社がいすゞとGMの合弁企業であるため、事業面でのス社といすゞの協力関係は解消する。 フ社所有株50%を全額東レが取得し、関連特許技術、商標を含む関係事業を全て引き継ぐ。 合弁解消に伴う損失は約27億円。中外55%、ア社45%という所有比率であった。 凸版の持株50%を全てミ社に売却。ミ社は海外販売の独自会社設営の必要から凸版へ打診したもの。 三菱化が別会社を作って製造を引き継ぎ、営業はI社が担当。 ア社が日電装の持分権50%を全て取得。機器の共同開発・製品相互供給関係は継続。 技術供与による市場浸透から製品輸出拡大による全方位的な取引に変更。 協和が販売代理店をやめ、B社は新たなパートナーの選択に入る。</p>
<p>現地市場では東南ア製の低価格製品への需要が高まり採算が合わなくなったため。 松下電子の製品が海外でフ社と競合するケースがふえたり両社の意見の違いからフ社が譲渡を申し入れたため。</p>	<p>両社は折半出資分を放棄・閉鎖する。</p> <p>フ社の持分権35%を全て松下電器が取得。特定事業での技術協力は継続。</p>

NO.	時期	形態	(a)	(b)	(c)	社名(もしくは提携内容)	提携会社	
							(d)	(e)
36	93/7	合併	71/9	22	B	三菱自工(日)	クライスラー(米)	三菱自工
37	7	契約	88/-	5	A	ノートブック型パソコンの OEM生産受託	シチズン	コンパック(米)
38	8	契約	78/-	15	B	小型トラックのOEM生産 委託	クライスラー(米)	三菱自工
39	11	契約	63/-	30	A	くぎ打ち機の相互OEM供 給	スタンレーワークス (米)	マックス
40	11	合併	89/7	4	A	ハーシー・ジャパン(日)	ハーシーフーズ(米)	不二家
41	12	合併	89/-	4	A	B&Fマイクロディスク (米)	富士フイルム	BASF(独)
42	12	契約	n.a.	-	A	天然糖類による殺虫剤の共 同開発	ペーラントUSA	バイオスフェリック ス(米)
43	12	合併	71/9	22	B	トキコ・シンガポール(シ)	トキコ	シンガポールモータ ース, 日本輸出入石油
44	94/1	契約	89/-	4	A	MSポリマーの製造技術供 与・独占販売	鐘淵化学	オルガノシリコン・ プロダクツ(米)
45	1	合併	89/5	4	A	アームコ・スチール	アームコ(米)	川崎製鉄
46	2	契約	80/-	14	A	田辺製薬への販売委託	日本ベーリンガー (独)	田辺製薬
47	2	契約	92/-	2	A	端末機のOEM生産委託	EO(米)	松下電器
48	2	合併	89/10	3.5	A	CISダイアグノスティック (日)	ミドリ十字	CISインターナショ ナル(仏)
49	4	契約	87/-	7	A	自動車用塗料の技術サービ ス	日本ペイント	PPGインダスト リー(米)
50	4	契約	86/-	8	A	小型商用車の生産技術	日産	大宇自動車(韓)
51	6	契約	n.a.	-	A	小型乗用車のOEM生産受 託	スズキ	GMホールデン (豪)
52	7	合併	91/11	3	C	AKTS(米)	神戸製綱	アルコア(米)
53	7	契約	n.a.	-	A	フラッシュメモリーの生産 委託	インテル(米)	日鉄セミコン
54	10	契約	83/-	11	A	ビールの販売委託	ミラー(米)	サッポロ
55	12	契約	n.a.	(30)	A	洋酒などの販売委託	IDV(英)	ニッカ
56	12	契約	n.a.	-	A	抗潰瘍剤の共同開発・販売	イーライ・リリー (米)	エーザイ
57	95/1	合併	89/5 88/12	7.5 6	A	TDII(米), TII(米)	東洋インキ	デュボン(米)
58	1	合併	85/8	10	A	日本セミコンダクター(日)	川崎製鉄	LSIロジック(米)
59	2	合併	85/-	10	A	ユーロセル(仏)	三井金属	ペシネー(仏)
60	3	合併	91/-	4	A	日産ハンガリー(ハンガ リー)	日産トレーディング (英)	PGA(仏), ノボト レード(ハ)
61	3	契約	90/-	4	B	L・A・ギアのブランド品 の生産受託	アシックス	L・A・ギア(米)
62	3	合併	87/1	8	A	VDO・ヤザキ(米)	矢崎総業	アドルフ・シントリ ンク(独)
63	4	合併	88/3	7	A	ロディック(日)	ロシュ(スイス)	大日本インキ
64	6	契約	87/4	8	A	ビールの販売委託	クアーズ(米)	アサヒビール
65	7	合併	75/-	20	A	東洋ポリエステル(韓)	暁星グループ(韓)	旭化成
66	8	合併	91/8	4	A	シンコア・シリコーンズ (米)	信越化学	ノバコア・ケミカル ズ(米)
67	10	合併	63/8	32	A	住友ダウ(日)	住友化学	ダウ・ケミカル(米)
68	10	契約	n.a.	(30)	A	乗用車・部品の供給	三菱自工	クライスラー(米)
69	11	合併	92/-	3	A	ヒューズ・JVC・テクノロ ジー(米)	日本ビクター	ヒューズ・エアクラ フト(米)
70	12	合併	51/10	44	A	日本石油精製(日)	カルテックス(米)	日本石油
71	12	合併	89/-	6	A	カーレックス・ガラス(米)	フォード(米)	セントラル硝子

[注] (a)=設立もしくは締結年。(b)=継続期間。6.5は6年半の意。ただし提携の時期が報知された時であるためあまり厳密ではない。(c)=提携要因によって分類した3つのパターン。Aはパートナー片方のメリットの消滅・Bはパートナーの経営状況の変化。Cは経営環境の大幅な変化。(d)=提携解消にあたってイニシヤチブをとった企業。(e)=提携解消にあたって受け身であった企業。

出所:『日本経済新聞』『日経産業新聞』『日経流通新聞』その他より作成。

解 消 理 由	事 後 処 理
<p>ク社が小型車の生産ノウハウ取得に三菱自と組んだ当初とは情勢が変わり、ク社側での財務強化が必要なため、コ社からの円建て出荷価格の引き下げ要請に応じられなくなったため。</p> <p>ク社向けの小型トラック生産の供給をク社の要請で中止。</p> <p>製品地域相互の供給にメリットを感じなくなりマ社が自社製品に力を入れたため。</p> <p>主力のチョコレート商品の売上げが伸びない上製品販売方針で不社との間で意見の相違が見られたため。</p> <p>FDの生産能力を拡大したいという富士とFD事業の採算悪化に悩むB社との思惑が一致したため。</p> <p>住友化学の米子会社ベ社が穀物類の害虫向け殺虫剤の開発に十分な効果を期待できないため。</p> <p>合弁相手の2社が保有株式の売却を打診してきたため(売却の理由は不明)。</p>	<p>ク社の持分権の全て2.72%を三菱自に売却。三菱自の米国でのOEM供給など業務関係は継続。</p> <p>完成品の供給は中止するが、基幹部品の提供は継続。</p> <p>そして新技術をもとに次世代機種をコ社に提案する予定。</p> <p>資本提携解消にともなう業務提携の見直し。三菱自はOEM供給とは別に自社ブランドでの輸出を行っている。</p> <p>マ社は3年間を目標に欧米での独自チャネルの構築に努力する。</p> <p>不社の持株49%をハ社が取得。ハ社は不社に生産委託していたシロップを輸入し、独自製品の経路開発を行う。</p> <p>B社のもつ持分権を富士フが取得し、生産拠点の完全子会社化で生産を倍増し、自社ブランドで販売を強化。</p> <p>ベ社はこのためバイオ農薬の開発を断念。</p> <p>2社の59%の所有株式をト社が取得。他部品や資材の調達拠点としても活用。</p>
<p>MSポリマーの米国での販売が伸び悩み、オ社がウレタン添加剤等のシロコン事業に特化する方針をきめたため。</p> <p>重荷になっている累積赤字の一掃とア社が普通網事業に関心を失っているため。</p> <p>抗血小板剤を自社販売とし、神経薬を両社の並行販売とする日本でのベ社の販売力の強化のため。</p> <p>米国内需の低迷で生産台数が大幅に下回ったためE社の要請で解消。</p> <p>売上不振とC社が非放射性診断薬にも事業を広げる意向をもっているため。</p> <p>P社が独自で品質を保証する技術を得たことに加え、日ベにも北米や欧州での営業活動が制限されないため。</p> <p>日産の三星への乗用車生産技術の供与や大宇の本田からの技術供与、パネット生産の不振などによる。</p> <p>円高・豪ドル安で日本製乗用車が割高となりGMの欧州オペル製への切り換えとともにス社の販売網の再編。</p> <p>北米での複写機向アルミ管需要が大径管から小径管に変わり、原料にあたる素管供給の利点が無くなったため。</p> <p>イ社の需要予測の誤りから市場が拡大せず製品のダブツキを恐れ同社がいち早く契約解消通告をしたため。</p> <p>低価格品を含めた多角的な製品調達をめざすサ社と日本での販売拡大を求めるミ社との思惑に溝があったため。</p> <p>日本でのウイスキーの販売実績に不満をもつI社とニッカの販売戦略についての意見の相違。</p> <p>イ社は重点開発分野から消化器領域を除外し、エ社が欧米で抗潰瘍剤の自社販売をしたいという思惑の一致。</p>	<p>鐘化はカナカ・アメリカにMSポリマー専任の営業担当者を置いて販路開拓に向ける。</p> <p>ア社所有の50%の株式を一般公開する。これによりアムコストールの財務体質の強化を図る。</p> <p>両社の研究開発中の品目については定期的に情報交換をする連絡会を設置。</p> <p>松下はあくまで商取引上の問題で協力関係には問題ない、としている。</p> <p>ミ社の49%の所有株をC社に売却。</p> <p>契約全体の延長はせず、塗料の製造ライセンスなどの契約は継続。</p> <p>日産は資本力ある三星との提携でアジア戦略を加速化する。</p> <p>ス社は現地子会社の増資、販売代理店の買収などのほか積極的な販売権の取得を推進する。</p> <p>折半出資会社を清算。神綱はア社に技術供与をし、ロイヤリティを得る。</p> <p>日鉄は自社ブランド品比率が50%未満で生産受託への依存を避けられないが、両者のバランスに配慮。</p> <p>ミ社はサントリーと販売委託につき交渉。</p> <p>ニッカは新たな輸入品販売で目減り分を防ぐ構え。</p> <p>ニッカIDVの清算も予定。I社は新パートナーを探る。</p> <p>海外での臨床試験は今後、統計解析など一部についてI社の支援を受けながら、エ社が主体となって行う。</p>
<p>印刷インキ主体に事業を進めようとする東イと版材などの分野に進出を意図するデ社との意見が分かれたため。</p> <p>生産能力拡大を急ぐL社と経営事情から新規投資がしづらくなった川鉄との戦略が合わなくなったため。</p> <p>欧州での日系電機メーカーの現地調達比率が高まるにつれて三井金の戦略的拠点としての位置が増大したため。</p> <p>販売元である日産トレーディング・ヨーロッパへの支払いを滞らせたため。</p> <p>ファッション・シューズ中心のギ社が競技用製品に力を入れたためア社の製品と競合するようになったため。</p> <p>自動車部品需要の拡大を背景に両社とも米国で独自に事業を拡大することになったため。</p> <p>ロ社が液晶事業への戦略を変更し、撤退を申し入れ、日本イ社側が応じた。</p> <p>両社間に販売方針の食い違いがあったことやミラーの日本参入をうけてクアーズ独自の販売体制を作るため。</p> <p>韓国側が独自経営を希望し、旭化成もポリエステルは高付加価値化を進めており、大量生産は不要と判断した。</p> <p>シリコンゴムの自動車産業向け需要の拡大からこの事業基盤を強化するため。</p> <p>ABS事業は競争が激しく住友化学の方がコストダウンを図れると判断したため。</p> <p>両社の力の差が縮小するとともに円高も影響してそのメリットが双方にとって無くなったから。</p> <p>業務用AV機器事業強化の一環として明るい場所でもプロジェクター生産の効果的な生産体制を整えるため。</p> <p>利益率の低い日本から手を引き、他のアジア諸国を目指すカ社と製販一体を望む日石の思惑が一致したため。</p> <p>フ社のコスト引き下げを狙うガラス事業からの撤退のため、塁損あるこの子会社を売却、セ社が応じたため。</p>	<p>デ社の50%の持分権を東洋イが取得。東洋インキノースアメリカと改称。デ社への印刷インキの供給は継続。</p> <p>川鉄の45%の株式をL社に売却。鉄鋼事業のリストラを進める。</p> <p>ベ社の49%の株式を三井金が取得。今後銅はく生産の戦略拠点として他の事業単位との連携を深める。</p> <p>合弁解消により日産は日産トレーディングの全額出資による「ユーロモア」を設立。輸入業務を推進。</p> <p>ギ社製品生産の全面停止。小売店に通告。スキー板などア社ブランドと重ならない品は継続。</p> <p>折半出資を解消。工場はVDOが引き継ぎ、矢崎は資本を引き上げ北米内に新工場を設立。</p> <p>ロ社の50%の株式を日本イが取得。ロ社の特許使用は継続。</p> <p>ク社は完全所有販売子会社を設立。酒類卸と特約店契約の交渉に入る。</p> <p>旭化成所有の50%の株式を全て同グループへ売却。</p> <p>ノースアメリカ社の所有する41.86%の株式を信越化が米国子会社を通じて取得。</p> <p>グ社所有の50%の株式を全て住友化が取得。両社は別の合弁会社をつくり、一部の事業を移管する。</p> <p>99年の契約期限時に全ての供給を止める予定。</p> <p>HA社の株を80%まで買い取り経営権を取得し、開発体制は米国に残し、心臓部品の生産を日本に移す。</p> <p>日石はカ社の第三者への売却を避けその所有株50%を買収。経営陣はカ社側の引き上げのみ。取引関係も同様。</p> <p>セ社はフ社の全出資分49%を買い取る。フ社側の事情によるため価格は数億円に満たないという。</p>

まず現代の提携が巨大企業間でしかも競合企業間ですすめられる傾向があることを踏まえて、この71件の解消のケースを業種別に合弁企業と契約設定に分けてみると以下の通りとなる。

業種	合弁企業	契約設定	計
電子・電気	6(内2件は電子部品)	6	12
自動車	6(内2件は部品付)	6	12
化学	9	2	11
薬品	4	5	9
食品	2	5	7
機械	3	3	6
その他	12	2	14
合計	42	29	71

電子・電機と自動車の合弁企業のうちそれぞれ2件づつは部品が含まれる。その他の主な業種は金属、ゴム、タイヤ、玩具、繊維、石油、硝子、雑貨などである。

上記のような数値はデータ自体が不完全なため正確なものとはいえないが、別稿⁷⁾で明らかにした業種別の成立件数と比較してみると、当然数多い提携をみる業種ではやはり解消件数も多くなっている。

次に、これらの提携解消がどのような提携内容に多くみられるかをみよう。

	合弁	契約	計
技術提携	—	8	8
調達提携	—	5	5
生産提携	35	6	41
販売提携	7	10	17
計	42	29	71

上記のように、合弁企業では全体の8割強が生産提携に集中している。これは成立件数でも同様に半分以上の数値を占めている。その他の解消数も成立数とほぼ比例しているが、技術提携の契約だけは成立する数が多い割には解消されずらい傾向を示している⁸⁾。

2. 提携の継続期間

ではこれらの提携は何年間ぐらい継続し、解消に至っているのだろうか。最も短いもので半年間のインテ

表2 提携の継続期間

期間	合弁企業	契約設定	合計
1年未満	—	1	1
1~3年	9	1	10
4~6	9	6	15
7~9	6	6	12
10~15	5	5	10
16~20	2	—	2
21~30	6	3	9
31年以上	3	—	3
不明	2	7	9
計	42	29	71

ルとNMBSのDRAMの供給の関する契約^[3]、長いもので先般話題となったカルティックスと日本石油の合弁企業である日本石油精製^[70]の44年、松下電器とフィリップスによる松下電子^[35]の40年、マックスと米国スタンレーワークスとの間のくぎ打ち機の相互OEM供給契約^[39]やニッカと英国のインターナショナル・ディスティラーズ・アンド・ヴィントナーズとの日本国内での販売受託契約^[55]などにもみる30年に続くものがあげられよう。しかし全体としてみると表2のように合弁であれ契約であれ、4~9年に集中している(43.5%)。また10年未満が6割強、15年まででみると8割弱となる。

かつて筆者は米国企業の撤退は何年目ぐらいに起こるかを分析してそれが開設後4~6年たった事業所に集中していることを明らかにしたことがある⁹⁾。もとよりこの撤退は合弁企業だけでなく、単独進出を含める(というより単独進出の方が圧倒的に多い)わけであるが、この時期に撤退が集中するのは、たんに市場状況が悪いことから生ずる事業不振という外在的要因から発生するだけでなく、企業の戦略計画と環境与件との関連から生ずる内在的要因の存在を指摘した。合弁企業の場合、提携解消が撤退行動に結びつく場合は、進出後数年間で現地事業活動に見切りをつけることが要請されるようである。合弁の場合は単独進出よりパートナーの存在から遅れる傾向にあるもののこの期間が1つの解消の時点となるようだ。この理由については体系的な研究があるわけではないが、筆者がかつて日本の電機メーカーの海外進出を調査した際、販売網の設営(OWN・ディストリビューションの場合)のためには平均的に3~4年が成功するかどうかの目

安になる、という点が明らかにされた。すなわち、1年目にディーラー対する選別的な売り込みを行う。2年目にディーラー側からの消極的な注文が始まり3年目には積極化される。そして4年目には一層活発化し、しかも取引関係に一体感が生ずる、というのだ。したがって販売会社の場合、このステップが適切に踏まれていないときは、業務は成功裏に進められていないため、進出活動に見切りをつけざるをえない。つまり撤退（合弁企業の場合は提携解消）せざるをえないということになるのではあるまいか。また生産拠点の場合はその成功の可否を認定するには最低5年を要するといわれる。これは工場建設に1年、従業員訓練に1年、そして歩留まりが日本並になる学習曲線の到達には3年を必要とするからである。ここにも撤退を数年後に条件づける理由をみることができる。またかつてBooz & Allen社が在日外資系企業の実態調査をもとに日本での事業活動の本格化期を5年以降にしている点¹⁰⁾にもそのあたりを事業が軌道にのるかどうかの時点としていることがうかがわれる。その意味で前述の解消時点の5年以上10年未満への集中は理由のないこととはいえない¹¹⁾。

現段階における提携は経営戦略の中核を形成するために、経営活動の各局面に即応した転換を求められている。ここに現在の提携のもつ計画性をみることができるだろう。

3. 提携解消の方法と事後処理

次にこの解消の仕方をみておこう。合弁企業についてみると売却が圧倒的に多く、42ケース中34に達し、8割強となっている。したがって閉鎖・解散に至るケースは8にしかすぎない。

この売却もクライスラーの三菱自工の所有株の部分売却^[90]とヒューズ・エアクラフトによるヒューズ・JVC・テクノロジーの株式の日本ビクターへの80%売却^[69]を除けばすべて完全売却である。しかも、ヒューズ・エアクラフトの場合はこの時点で経営支配権を放棄しているわけだし、クライスラーの場合^[36]も93年7月で最後の2.72%を売り完全売却している。

またこれら34件の売却も解消のイニシャチブをとった企業によるパートナーからの持分権の購入もしくはパートナーへの売却がそれぞれ16件と16件に二分している。パートナーに売却せず自らの持分権を現地市場に公開するケースは2件しかみられなかった。

その1つがBSBのケース^[18]でベカルト（ベルギー）側がパートナーのブリヂストンとの緊密な関係にあることを嫌ったためとみられる。ファイヤーストーン社の買収により強力となったブ社への売却は各国のタイヤメーカーとの取引拡大を狙うというブ社側の意向に対立するものとみられる¹²⁾。

他の1つは巨額の累積損失を抱えるアームコスチールの例^[45]で、アームコはこの損失と普通鋼事業への関心の喪失から、手を引きたかったことと川崎製鉄側もこれ以上アームコスチールの事業に深く関与することは得策ではないと判断したためとみられる¹³⁾。

したがってパートナー側の購入（ないし、売却）によってなされる解消は当事者になんらかのメリットをもたらす可能性があるものとみなくてはなるまい。さらに加えてこの種の解消にあっては他の業務提携は継続する場合がみられる。すなわち、この種の32ケース中13のケースでは技術供与、製品供与、商標使用といった活動は合弁解消後も契約設定のかたちで続けられるわけである。

次に契約解消後の状況を整理してみよう。

29例中契約解消後一切の取引を行っていないケースは18件で、自社による活動を積極的に推進するもの8（内自社販売を進めるもの6）、他社との連携を模索し遂行するもの7、不明3となっている。また解消後も製品開発、生産活動、部品提供、販売活動、情報交換といったかたちでパートナーと継続的な業務上のつながりをもつものは11社に及んでいる。こうした事態は現在の提携活動がかつてと異なり限定的な内容をもつことを反映している。つまり、パートナー間で特定の提携が解消されても他の部分での協力関係は維持されるのである。ここにも提携のもつ戦略性をみる。次にこの戦略性をより明解にするため、提携解消の理由に注目してみよう。

4. 提携解消の要因

提携解消は個別企業にとってなんらかの問題の発生から出発する。例えば東芝の場合、「お互いの戦略方向の転換」「相互の尊敬と信頼の喪失」「政策変更による障害」¹⁴⁾といったかたちで意識されている。

筆者はかつてこの提携解消の理由を次の3点にまとめた¹⁵⁾。

A. 提携活動のうえて一方（もしくは双方）の企業がメリットを感じなくなった場合

B. 提携企業のどちらか一方の企業（合弁企業の場合は親会社）の経営状況に著しい変化が生じ、提携上の条件に折り合いがなくなつた場合

C. 企業主体よりも環境与件（市場や政治経済的諸条件）の変化による場合

ここでは、この点に留意しながら、前出71件の国際戦略提携解消の事例を検討する。

Aの提携そのものにみるメリットの喪失による場合が圧倒的に多く71件中51件に達している。これらは経営戦略上の理由から以下3つに分けられよう。

(1) 経営戦略上消極的な意味でパートナーの戦略にメリットを感じなくなった場合。

これは当初予定した経営成果を期待できなくなったケースであり、数のうえでも22と非常に多くなっている。

- a. 不十分な開発能力（[1] [19] [42]）
- b. 生産能力の不振（[2] [39] [50]）
- c. 販売戦略の転換・制限・思惑の差異（[11] [24] [33] [40] [49] [51] [54] [55] [63]）
- d. 事業戦略の転換・特化（[7] [22] [27] [44] [57] [58] [60]）

などがあげられる。

(2) 提携解消にイニシャチブをとった企業の積極的な戦略展開による場合。

これには当初予定した成果をおさめ、自社のより一層の事業強化のため、提携が足かせとなり、解消する19のケースをあげよう。

- a. 自社販売網の形成（[5] [7] [14] [31] [46] [56] [64]）特に製薬会社の提携に多くみられる。
- b. 事業活動の拡大化・統合化を含む強化（[6] [41] [48] [62] [66] [69] [70]）
- c. 財務力を含む経営活動の独自性の強化（[13] [18] [65]）
- d. その提携のもつ戦略的意義の変化（[29] [59]）

(3) 経営戦略よりも経営環境の変化に解消の重点が大きい場合。

これには経営の外部環境と内部環境の双方が含まれるが、数の上では10ケースがあげられる。

- a. 業績悪化による合理化（[15] [16] [17] [45] [47] [53] [67] [71]）(3)についてはこのケースがほとんどである。
- b. 企業間の事業力格差の縮小。ここでは三菱自工とクライスラー間の乗用車・部品の供給契約[68]を

げよう。

c. 他の業務提携解消の影響。これはボーデンと明治乳業の在日合弁である明治ボーデンの場合[21]でこのケースはボーデン社が自社販売経路の構築（(2)aのような）をめざして契約を解消したもの（表1に記載なし）だが、これに失敗した結果の影響となっている。

次にBの提携活動そのものよりパートナーの経営状況の著しい変化に影響されて生じた解消の事例、13ケースを整理すると、以下の3つの要因にまとめられる。

(1) パートナー側の業績低迷、経営危機、倒産、撤退、リストラによる場合。

いずれも合弁企業の場合であって親会社の経営事情が引き起こしている。これにはクライスラーと三菱重工の合弁、三菱自工（[20] [36]）に加え[8] [10] [23] [25] [30]など、計7つのケースをあげよう。

(2) パートナー側の同種製品の販売、当該製品の供給不能・停止による場合。

これには本田、ローバー（英）間の「コンチェルト」と「シンクロ」の相互生産委託契約[9]をはじめ[28] [35] [38] [61]と5つのケースをみる。

あと1件[43]、理由が不明確ながらパートナー側からの持分権売却の申し出に対応したものがあげられる。

最後にCの個別企業戦略より環境与件が提携解消にもたらす上で圧倒的な影響を及ぼしたとみられる場合であり、以下の7つのケースをあげられる。

(1) 大幅な需要変動、市況低迷、特定製品需要の低下の影響による場合。

これはB(1)との区別は実際にはつけづらい。例えば、北米での複写機向けのアルミ管需要が大径管から小径管に変わったため原料にあたる素管供給のメリットが無くなり、解消することとなった神戸製鋼とアルコア（米）の在米合弁AKTS[52]その他[3] [12] [32] [34]などが類似したものとしてあげられよう。

(2) 法規制等の変更による場合。

ECの自動車安全基準の改正により現行モデルでは対応が困難になると判断したスズキのIBCピーケル（英）への小型商用車の生産委託契約がその例[26]としてあげられる。

(3) 特定の事件等による場合。

例えば日本からの仕入れ向けの信用状を英国の銀行が発行しなかったため輸出の見通しが立たなくなった

日本ビクターとローダタイム（英）との共同開発による固定ディスク装置の販売契約[4]があげられる。

以上の解消要因に注目するとき、特定の提携活動にみるパートナー相互（或いはどちらか一方）にとってメリットを感じなくなったとき、解消されている場合が多く（A型7割強）しかも、消極的な意味にしる積極的な意味にしる経営戦略展開の視点に重点をおくものが、そのうち8割（A型（1）（2））に達している。この点に加え競合企業間の提携が多くしかも提携期間が比較的短い（10年末満6割強）ことや提携内容がかつて包括的であったものより限定的になっている点、さらに合弁企業の解消の圧倒的多数がパートナーへの売却（8割強）であることなどを考慮すると現代の提携が同等性＝対等性、共存性＝互惠性、計画性＝戦略性を具有するものであることが明らかにされよう。

この性格は新しく結ばれた提携活動だけではなく、旧い提携（つまり経営支配権の確保に結びつく所有関係、たんなる費用節減・リスク回避のためだけの業務連携、先発企業対後発企業間に見る支配・従属的事業活動）の変質のなかにもみることができるだろう。これらは比較的長期に互るクライスラーと三菱重工[36]、カルテックスと日本石油の合弁企業[70]などのケースにみられるわけであるが、この変質過程の検討は別の機会に譲りたい。

[注]

- 1) *Financial Times*, Oct. 12, 1995.
- 2) 拙稿「多国籍企業の競争行動と戦略提携」江夏健一編『国際戦略提携』晃洋書房 1995年 6ページ。
- 3) 拙稿「日本企業の国際戦略提携の現状とその成立要因」『横浜経営研究』第15巻第1号 55～56

ページ。

- 4) 拙著『国際戦略提携』同文館 1992年 198ページ。
- 5) Stopford, John M. ed., *The Directory of Multinationals*, Macmillan, 1992. この時期になるべく合わせるため、“Fortune’s Global 500”は1993年7月26日号を使用した。
- 6) この点は3)の拙稿を参照。
- 7) 3)の拙稿48ページ表1-Bを参照。
- 8) 3)の拙稿47ページ表1-Aを参照。具体的数値を示さないのは同一提携を跡付けられないため単なる傾向を掌握するに過ぎないからである。
- 9) 拙著『多国籍企業の新展開』森山書店 1987年72ページ。
- 10) Booz Allen & Hamilton, *Competing in Japan*, 1991. このレポートによると、第1段階（初期参入期）での事業達成目標を2～4年で、第2段階（中位投資期）ではその達成を3～5年、第3段階（完全投資期）での目標達成を5～10年としている。
- 11) 東芝とモトローラによる折半出資会社、東北セミコンダクターの7周年記念式典の1995年2月24日開催はこの点に関連して興味深い。7周年というあまり区切りのよくない年に記念行事を催す理由について「7年以内に契約を解消した場合、当事者が違約金を払う条項が契約に盛り込まれているため」といわれる。つまり「ひとつのハードルをクリアした」（『日経産業新聞』1995年1月10日付）ことを祝う式典ともとれなくもない。このことは逆にいえば、7年以内に解消される可能性が大きいことの反映ともいえるだろう。
- 12) 『日本経済新聞』1992年3月25日付。
- 13) 前掲紙 1994年1月27日（夕刊）、28日付。
- 14) 『東芝の戦略的提携』（総合企画部・社内資料）1994年。
- 15) 注4)拙著 198～208ページ参照。

[たけだ しろ 横浜国立大学経営学部教授]