

Title	M&Aによる戦略ポジションと資源ポートフォリオの同時変更
Author(s)	永田, 晃也; 篠崎, 香織
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 402-406
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/15723">http://hdl.handle.net/10119/15723</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

M&Aによる戦略ポジションと資源ポートフォリオの同時変更<sup>1</sup>

○永田晃也（九州大学）、篠崎香織（実践女子大学）

## 1 はじめに

競争戦略論における2つのアプローチすなわち「ポジショニング・アプローチ」と「資源ベース・アプローチ」は、競争優位の要因を企業の外部環境に見出すのか、組織内部に見出すのかという基本的な観点が異なっているため、本質的にトレードオフの関係にあり、同時追求することが困難なオルタナティブである。しかし、企業間で行われる合併・買収(Merger and Acquisition; 以下 M&A)は、企業の内と外との境界を引き直す意味を持つため、当該企業の業界におけるポジションと経営資源を同時に変更する結果をもたらす。従って、これらの効果を考慮した戦略的な M&A は、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの同時追求を成立させる可能性がある。

本稿では、このような M&A の効果を検証するための戦略分析の方法について検討した結果を報告する。我々は、技術的な側面に焦点を当てて M&A 実施後の業界ポジションと経営資源の変化を観察する方法を指向し、特許データの活用を試みた。以下では、まず競争戦略論における伝統的な争点を振り返り、次いで我々が採用した研究の方法について説明する。最後に分析結果を踏まえて若干のインプ리케이션を導出し、今後の課題について議論する。

## 2. 競争戦略論の2つのアプローチ

企業の競争戦略に関する研究領域では、伝統的に2つの異なる観点に立つアプローチが対峙してきた。

1つは、Porter(1980; 1985)によって確立された競争戦略論を嚆矢とするアプローチであり、競争優位の要因を企業の外部環境に見出そうとする観点に立つものである。この立場は、自社に有利な経営環境に「位置取り」(positioning)する方法に戦略上の重点をおいていることから、一般にポジショニング・アプローチと呼ばれている。

もう1つは、競争優位の要因を、企業内部の経営資源に見出そうとする観点 (Resource-Based View; RBV) に立つものであることから、資源ベース・アプローチと呼ばれている。この見方は、企業成長に差異をもたらす要因を経営資源に求めた Penrose(1959)を理論的始祖とし、他社にとって模倣困難な経営資源の特質を論じた Wernerfelt(1984)、Berney(1991)、Grant(1991)等によって発展させられた。また、経営環境が大きく変わっても持続可能な競争優位をもたらす経営資源の特質は、組織能力(organizational capability)と呼ばれ、「ダイナミック・ケイパビリティ」(Teece, et al., 1997)、「コア・コンピタンス」(Hamel and Prahalad, 1994)等の新たな概念に展開されていった。

今日、競争戦略論のテキストが採用している戦略アプローチの類型は、必ずしも上記の2類型に限定されているわけではない。例えば、青島・加藤(2003)は、競争戦略の分類軸として「利益の源泉」と「注目する点」を採用し、これら2軸によって4つ (=2×2) のアプローチを定義している。ただし、ここで言う「利益の源泉」とは企業の「外」にあるか「内」にあるかを分類するための軸であり、これによって利益の源泉を外に見出す立場はポジショニング・アプローチ、内に見出す立場は資源アプローチと分類される一方、これらのアプローチは「注目する点」が競争優位の「要因」である点では同じカテゴリーに属するものとされている<sup>2</sup>。言い換えれば、青島らの分類方法においても、競争優位の要因をどこに求めるかという論点については、ポジショニング・アプローチと資源(ベース)アプローチ以外の戦略論はないのであり、また企業の外と内という競争優位の要因に関する分類基準が極めて本質的なものであることを示唆しているのである。

このようにポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチが本質的に異なる観点に立つものであるならば、これらは代替的な選択肢でしかあり得ないのか、あるいは補完的に活用する方法があり

<sup>1</sup> この研究は、JSPS 科研費 17K03881 及び 17K03893 の助成を受けたものである。

<sup>2</sup> なお、「注目する点」が「プロセス」にあり、「利益の源泉」を外に求める立場は「ゲーム・アプローチ」、内に求める立場は「学習アプローチ」と区分されている。

得るのが、理論的にも実務的にも重大な関心事となる。もとより2つの戦略アプローチは、それぞれが重視する利益の源泉については一貫した論理に依拠して競争優位に結びつけるための方法を提示しているため、それらの利点を共に追求することを指南する戦略論は少なくない。例えば、岡田(2001)は、「企業の競争戦略を考慮する上では外部環境も内部環境も共に重要」であり、「その意味で両者は補完的である」と述べている。また、楠木(2010)は、「戦略的ポジショニング(SP)」と「組織能力(OC)」を、恰も競争の追い上げを躲かすために逐次的に使える切り札として説明している。

しかし、2つの競争戦略の補完的な活用は、実際には容易く実行できることではないと考えられる。競争に対して優位性を持ち得る環境に自らをポジショニングする戦略は、環境自体が変化する状況の下では事業ポートフォリオの組み換え等に高度の柔軟性を要求することになり、それは特定の事業領域において優位な経営資源を蓄積するための一貫した投資を困難にするであろう。逆に、ある事業領域において他社が模倣困難な顧客ロイヤリティや業務ルーティン等の経営資源を構築しようとする戦略は、当該事業領域に対する一貫した投資を必要とし、それは変化する環境の下で常に競争に対して優位なポジションを確保するための柔軟性を、ある程度犠牲にすることを求めるであろう。

これは、2つの競争戦略が追求する目的は、明らかにトレードオフの関係にあることを意味している。外部環境と内部の経営資源がいずれも重要であることは自明であり、現にそれらを共に考慮するための方法としてSWOT分析のようなテンプレートが広く使用されているが、企業の内と外にある利益の源泉を同時に追求する戦略がいかんにして可能かという問題は依然として残されているのである。仮に2つの競争戦略を同時に追求するのではなく逐次的に採用するとしても、その場合は、それぞれの競争戦略がどのような状況に適しているのかという問題が残される。また、戦略には慣性(inertia)が働くというポスト・コンティンジェンシー理論の認識に立つならば、そもそも目的が大きく異なる戦略の切り替えはいかにして可能かという問題にも答えなければならない<sup>3</sup>。

ところが、企業間で実施されるM&Aは、当事者企業の内と外との境界を引き直すことになるため、戦略的な意図の有無に関わらず、結果的に当事者企業の業界におけるポジションに変化をもたらし、同時に一企業として保有する経営資源のポートフォリオを変更させる効果を持つことがある<sup>4</sup>。従って、これらの効果を企業が意図してM&Aを実施するならば、それはポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの同時追求としての戦略的意味を持つことになる。

### 3. 研究の方法

我々は、上述のようなM&Aの効果を検証するための戦略分析を試行した。

分析に当たっては、企業の業界ポジションや経営資源について、その状態と変化をいかなる指標を用いて把握するかが方法論上の課題となる。企業がM&Aを実施する目的は極めて多様であることが知られている<sup>5</sup>。そのため、一口にポジショニング・アプローチなり資源ベース・アプローチと言っても、その目的変数もまた極めて多岐に亘ることになり、それらの全てを定量的に評価する方法は現実的ではない。そこで、本研究では技術的な戦略目的に焦点を当てることとし、その達成状況を特許データによって定量化する方法を検討した。

また、我々の研究目的がM&Aによるポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの同時追求という戦略概念のリアリティを検証する点にあることに鑑み、探索的なケース・スタディを実施することにした。

本稿の分析において対象とした事例は、EIZO株式会社(以下、EIZO)が、2007年に実施したSiemens AG(以下、Siemens)の医療市場向けモニター事業部の買収である。この事例は、実施当時の報道<sup>6</sup>によれば、EIZO(当時、ナナオ)が、Siemensのコンピュータ断層撮影装置(CT)や内視鏡に使うモニター事業を取り込み、医療用モニター事業の国際競争力を高める目的で実施されており、実盛社長の記者会

<sup>3</sup> 永田(2003)は、日本企業の特許戦略を対象とした分析により、特許出願にもポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチに属する戦略が存在することを見出し、前者はドミナント・デザイン<sup>3</sup>の成立後、後者はその成立前に有効性を持つことを明らかにしている。また、ドミナント・デザインの成立前後を通じて戦略の切り替えを可能にするための組織の構造的要件に言及している。

<sup>4</sup> M&Aの実施形態は多様であり、株式取得率などによって把握されるM&Aの範囲に基づく定義の仕方にも多様性があるが、本稿の議論は、企業の境界(社内で行う業務の範囲)に影響を及ぼす全ての合併・買収を対象とする。

<sup>5</sup> この点については、我々が文部科学省科学技術政策研究所(現、科学技術・学術政策研究所)で実施した調査の結果を参照されたい(文部科学省科学技術政策研究所, 2010)。

<sup>6</sup> 日本経済新聞 2007年6月27日付朝刊

見では「大きな相互補完効果」と医療用モニター市場のシェア拡大への期待が表明されていたことから、研究目的に適合した事例と判断したものである。

特許データの検索に用いた主なデータベースは、Questel 社が提供する特許情報のオンライン検索サービス「Orbit Intelligence」であり、EIZO の自社特許群を特定する作業では日本パテントデータサービス株式会社が提供する特許情報検索サービス「JP-NET」を併用している<sup>7</sup>。

#### 4. 分析

##### 4. 1 特許ポートフォリオの変化

まず、分析対象とした買収事例において EIZO の技術的な経営資源がどのように変化したのかを分析するため、買収前後の特許ポートフォリオを観察する。

表 1. Siemens 事業買収前後における EIZO の出願特許件数

(単位:件)

	買収前EIZO出願特許	Siemens買収対象特許	買収後EIZO出願特許
1 BASIC MATERIALS CHEMISTRY	3	0	0
2 BIOTECHNOLOGY	1	0	0
3 ENVIRONMENTAL TECHNOLOGY	3	0	0
4 FOOD CHEMISTRY	0	0	0
5 MATERIALS, METALLURGY	2	0	0
6 MICRO-STRUCTURE AND NANO-TECHNOLOGY	0	0	0
7 ORGANIC FINE CHEMISTRY	1	0	0
8 SURFACE TECHNOLOGY, COATING	0	0	0
9 MACROMOLECULAR CHEMISTRY, POLYMERS	3	0	0
10 PHARMACEUTICALS	1	0	0
11 CHEMICAL ENGINEERING	0	0	0
12 AUDIO-VISUAL TECHNOLOGY	224	15	140
13 BASIC COMMUNICATION PROCESSES	8	2	3
14 COMPUTER TECHNOLOGY	122	3	68
15 DIGITAL COMMUNICATION	13	1	9
16 ELECTRICAL MACHINERY, APPARATUS, ENERGY	47	2	28
17 IT METHODS FOR MANAGEMENT	5	1	1
18 SEMICONDUCTORS	16	1	3
19 TELECOMMUNICATIONS	48	5	36
20 ANALYSIS OF BIOLOGICAL MATERIALS	0	0	0
21 CONTROL	25	1	4
22 MEASUREMENT	22	2	17
23 MEDICAL TECHNOLOGY	6	0	5
24 OPTICS	114	4	70
25 ENGINES, PUMPS, TURBINES	2	0	0
26 HANDLING	3	0	4
27 MACHINE TOOLS	0	0	0
28 MECHANICAL ELEMENTS	11	1	1
29 OTHER SPECIAL MACHINES	1	0	0
30 TEXTILE AND PAPER MACHINES	4	0	1
31 THERMAL PROCESSES AND APPARATUS	6	0	0
32 TRANSPORT	4	0	3
33 CIVIL ENGINEERING	8	0	1
34 FURNITURE, GAMES	43	0	5
35 OTHER CONSUMER GOODS	14	0	4
合計	760	38	403

表 1 は、買収実施の前年まで（すなわち 2006 年 12 月 31 日まで）の EIZO による出願特許件数、買収

<sup>7</sup>特許データの検索作業は、株式会社プロパティへの委託により実施した。



対象となった Siemens の出願特許件数、買収後（2007 年以降、特許検索を実施した最終日に当たる 2018 年 5 月 17 日まで）の EIZO による出願特許件数を、技術分野ごとに集計したものである<sup>8</sup>。これによると、EIZO は買収の前後を通じ一貫して「Audio-Visual Technology」、「Computer Technology」、「Optics」、「Telecommunication」等の技術分野に重点的な特許出願を行っており、買収された Siemens の出願特許についても、これら技術分野でのウェイトが高くなっている。

篠崎(2017)によると、医療用モニターには、モダリティ用モニター（CT、MRI 等に搭載されるモニター）、PACS（Picture Archiving and Communication System）用モニター（手術用等に提供されるモニター）等のカテゴリがあり、このうち EIZO が開発に注力してきたのは主に PACS 用モニターであったが、この買収により Siemens が強みを持っていたモダリティ用モニター技術を統合するとともに、両社の PACS 用モニター技術を集約することになった。上記の買収前における EIZO の出願特許と、買収対象となった Siemens の出願特許の技術的な傾向は、この間の経緯を反映しているものと見られる。

一方、買収後における EIZO の出願特許のデータからは、特許出願が行われなくなった技術分野が少なからずあることが分かり、買収に伴って特許ポートフォリオの「選択と集中」が進展したことが窺える。この点を確認するために、データ系列ごとにハーフィンダール=ハーシュマン・インデックス(HHI)を計算した。表 2 の結果が示すように、買収前後の EIZO による技術分野別特許出願件数から計算される HHI は 0.15 から 0.20 に上昇しており、技術分野の集中が若干進展したことが分かる。また、買収後の技術的集中度は、買収対象となった Siemens の特許群と同程度となっている。

表3. 買収前後におけるHHIの変化

	HHI
買収前EIZO出願特許	0.15
SIEMENS買収対象特許	0.20
買収後EIZO出願特許	0.20

#### 4. 2 特許シェアの変化

次に、買収に伴って、EIZO の特許シェアに見られる技術的な業界ポジションが、どのように変化したのかを見る。

表4. 引用・被引用関係を有する特許ファミリーに占めるEIZOのシェア変化

	(単位: %)	
	Siemens事業買収前	Siemens事業買収後
SAMSUNG ELECTRONICS	19.85	14.33
SHARP	16.18	14.02
CANON	11.76	11.53
TOSHIBA	8.82	7.79
EIZO	8.09	12.15
PANASONIC	8.09	-
SAMSUNG DISPLAY	8.09	7.17
SONY	7.35	11.84
SEIKO EPSON	6.62	8.41
NEC DISPLAY SOLUTION	5.15	6.54
mitsubishi electric	-	6.23

注: 優先権主張国が米国または欧州の特許ファミリー上位10社のシェアを示す。

ある企業の技術的な業界ポジションを、特許シェアを指標として評価する際の方法論上の問題は、母数となる特許群をどのように特定するかという点にある。一つの方法は、当該企業の製品等に関連する

<sup>8</sup> この技術分類は、Questel 社独自のセグメンテーションによるものであり、IPC（国際特許分類）との対応関係はあるが、詳細なコンコードは公表されていない。

技術分野を特定し、その分野で自社及び他社が取得している全ての特許を母数とすることであるが、この場合、製品等と技術分野の関連を特定すること自体が困難であり、また仮に技術分野を特定できたとしても、当該分野で成立している特許の全てを当該企業にとって戦略的に価値のある技術を含むものと見なすことに無理が生じる。

そこで本稿の分析では、EIZO が特許出願に際して引用した他社特許、及び EIZO の特許を引用した他社出願特許の総数を母数とし、その母数に占める EIZO の出願特許の割合を特許シェアとして定義することにした<sup>9</sup>。また、特許出願の対象国は、出願人である企業が事業を展開する市場の範囲に規定されることに鑑み、出願対象国の数が特許シェアに及ぼす影響を除去するため、特許件数ではなく特許ファミリーの件数を集計することとした。

表3は、引用・被引用関係を有する特許ファミリーのうち、米国または欧州が優先権主張国である特許ファミリー件数を母数とし、上位10社に占める EIZO のシェアを買収前後で比較したものである。EIZO のシェアは、買収前の8%から買収後の12%へ4%ポイント増加し、ランキングも5位から3位に上がっていることが分かる。この間、上位2社のシェアが大きく減退していることに照らしてみると、EIZO が実施した買収が同社の技術的な業界ポジションに及ぼした影響は、重要な戦略的意味を持っていると言えるであろう。

## 5. 今後の課題

本稿では、M&A によるポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの同時追求という戦略概念のリアリティを検証するため、買収事例の戦略分析を行った。買収が業界ポジションと経営資源に及ぼす影響を技術的な側面に焦点を絞って観察するため特許データを用いた分析を行い、対象事例については技術的な業界ポジションと特許ポートフォリオにおける戦略的に重要な変化が検出された。

この分析結果は、新たな戦略オプションとしての M&A の可能性を示唆しているが、それを企業が活かすためには、業界ポジションと資源ポートフォリオに及ぼす M&A の効果を事前に評価する方法を確立しなければならない。本稿で試行した特許データによる分析は、そのような評価方法の手掛かりを与えるものであるが、なお評価が技術的な側面に限定されることに加え、特許データの精度自体にも検討すべき点が残されている。また、本稿の分析結果に関する解釈の妥当性については、対象事例の当事者企業による確認を経ていないため、その点を含めて今後の課題としておきたい。

### 【参考文献】

- 青島矢一・加藤俊彦(2003)、『競争戦略論』東洋経済新報社
- Berney, J. B. (1991), Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, No.17, No.1, pp.99-120.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School.
- Grant, R. B. (1991), A Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, No.33, No.3, pp.114-135.
- 楠木建(2010)、『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社
- 文部科学省科学技術政策研究所(2010)、『民間企業の研究活動に関する調査研究』科学技術政策研究所 NISTEP REPORT, No.143.
- 永田晃也(2003)、「日本企業における知的財産部門の組織構造と特許戦略」、後藤晃・長岡貞男編『知的財産制度とイノベーション』東京大学出版会
- 岡田正大(2001)、「ポーターvs.バーニー論争の構図」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』Vol.26, No.5, pp.88-92.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press.
- Porter, W. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free press.
- 篠崎香織(2017)、「M&A による製品アーキテクチャの位置取り戦略」、経営行動研究学会『2017年 経営行動研究年報』pp.49-53.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol18, No.7, pp.509-533.
- Wernerfert, B. A. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, NO.2, pp.171-180.

<sup>9</sup> この方法の考案は、株式会社プロパティ代表取締役・小川公人氏の協力に負っている。