

論文

日本における企業間関係の構築によるコスト低減戦略

鈴木 浩三*

＜論文要旨＞

最近の日本の製造業においては、コスト低減のための戦略的意思決定として、従来の系列や企業集団を超えた合併・買収、提携が増加している。既存の企業集団（系列・企業グループ）内の再編・統合も進行している。さらに、国際規模での合併・提携が増加しており、それらの大規模化というトレンドもみられる。

それらは、従来の日本の製造業におけるコスト低減のパラダイムに、大きな変化の潮流をもたらしている。

そこで本稿では、1997～1998 年にかけて日本の製造業が関係した企業間関係の構築に係る事例研究を基礎に、次の(1)～(3)の内容を示す。また、企業間関係が成立する背後に存在する企業、業界、政府の行動様式についても触れる。それらを通じて、現在日本の製造業で進行しつつあるコスト低減に向けた戦略性の一端を描いていく。

- (1) コスト低減を目的とする合併、買収、提携といった企業間関係（以下、「企業間関係」という）の構築において低減対象となるコストの種類は、その産業の属する産業のライフ・サイクル（**Industrial Life Cycle : ILC**）や、主力製品のプロダクト・ライフ・サイクル（**Product Life Cycle : PLC**）に応じたものとなる。
- (2) ある産業における企業間関係の構築目的や、態様も、その産業の **ILC** や **PLC** と一定の関係を持つ。
- (3) 日本特有の企業・業界・政府の行動パターンが、コスト低減のための企業間関係にも影響を与えている。

＜キーワード＞

企業間関係、合併、買収、提携、コスト低減、産業のライフ・サイクル、プロダクト・ライフ・サイクル、戦略的コストマネジメント、競争優位、価値連鎖

1999 年 4 月 受付

1999 年 6 月 受理

* 東京都職員研修所調査研究室 課長補佐

1. はじめに

1.1 本稿の目的

世界的規模での競争激化の中で、「良い製品を安く」生産することの重要性が高まっており、最近の日本の製造業では、コスト低減のための戦略的意思決定として、従来の系列や企業集団を超えた合併・買収、提携が増加している。その一方で、従来からみられた既存の企業集団（系列・企業グループ）の再編・統合も盛んである。さらに、国籍の異なる企業どうしや、異なる業種間での合併・提携も増加している。

その背景には、競争を勝ち抜くために不可欠なコスト低減に向けた企業戦略において、他社の経営資源の活用による迅速・確実なコスト低減への指向が強まっていることが考えられる。それは後述のように、従来型の企業間結合に基づくコスト低減の限界が生じてきた一方で、新たな形式の企業間関係の構築を通じたコスト低減の有効性とスピードが強く認識され、期待されているからである。つまり、21世紀を目前にした現在、従来の企業間関係のパラダイムに変化が生じているのではないだろうか。

そこで本稿では、独立した企業どうしの結合・協力関係間の構築、すなわち、合併・買収、提携といった企業間関係を対象にしながら、現代の日本の製造業におけるコスト低減のための戦略的レベルでの意思決定の特徴を示していきたい。

1.2 戦略的コスト低減と価値連鎖

経営戦略は「競争優位の獲得をめざして、自社がどんな事業を営むかに関して、環境適応的に行う、一連の基本的な意思決定と行動」（柴田 中橋 [1997] P,106）であり、事業戦略、実行戦略、全社戦略に大別される。このうちの実行戦略は「競争優位を獲得できる製品やサービスを生み出す価値連鎖の構築に関する基本的な意思決定と行動」である（柴田 中橋 [1997] P119）一方、戦略的コストマネジメントは「戦略的要素がますます意識され、明確にされ、公式化された、広い意味でのコスト分析」であり、そこでは、コストデータを用いた戦略立案が行われ（Shank and Govindaragan [1993] 訳書 P,3）、価値連鎖分析、戦略的ポジショニング分析、コストドライバー分析の3つの会計分析手法から成り立つとされる（Shank and Govindaragan [1993] 訳書 P,10）。

つまり、ここでいう、「コスト低減のための戦略的レベルでの意思決定」の中心的プロセスは戦略的コスト低減であるが、それは、戦略的コストマネジメントの具体的手段の一つとして、経営戦略の一環として位置づけられる。

一方、ポーターの戦略類型論によれば、競争優位のタイプは低コストと差別化の2つに大別され、それを達成するための3つの基本戦略（①コスト・リーダーシップ、②差別化、③集中〔コスト集中と差別化集中〕）が識別されている（Porter [1998] 訳書PP.15-17）。コスト優位の源泉としては、規模の経済性の追求、独自技術によるもの、他社より有利な原材料確保など多様であり、業界の構造によって異なるとされている。ただし、低コストと差別化は択一的な関係にあるものではなく、低コスト戦略をとる場合でも、製品が他社よりも優れていないと評価されれば競争優位の確保は困難となる。差別化戦略をとる場合も、他社よりもコスト地位が著しく劣るのであれば、差別化によってもたらされるプレミアムの幅が減少することにもなる。また、効率的な工程管理や、技術革新などによって差別化を追求しながらコスト低減に成功することもある（Porter [1998] 訳書PP.16-25）。例えば、製品に含まれる部品の大幅なコスト改善と機能向上が、技術革新によって同時に達成される場合がある。最先端技術の追究により、業界をリードする技術力を獲得する（差別化）一方で、その技術を低価格品に応用することで、規模拡大などによるコスト低減を実現できる、可能性もある。

つまり、競争優位の獲得のためには、低コスト戦略であれ差別化戦略であれ、コスト低減の対象分野や目的は別にしても、コストマネジメントへの視点を欠かすことはできない。

一方、西口によれば、そうした競争に係る戦略とは別に、組織どうしの相互作用の中には、単なる競争や調整ではない新たな価値の創造を指向するものが含まれており、それが組織間関係の「共進化」とされている（西田敏宏 [1998] P.199）。そこにコストマネジメントの領域が含まれるとすれば、企業間関係を軸としたコスト低減のための新たな戦略の展開も考えられる。

本稿で企業間関係に着目した理由は、合併の場合では外部経営資源の直接的な獲得、提携では内部成長戦略と合併・買収の中間的方法がとられる（若杉 [1989] PP.4-7）ように、そうしたケースでは、他社との関係構築を契機に、通常は外部には見えにくい内部的なコスト低減戦略や企業経営上の最高レベルの戦略性が、外部に表われる機会が多いからである。また、企業間関係の構築の中に、それぞれの企業のもつ価値連鎖の統合作用を具体的に観察することができるからである。

しかも、ある業界に属する企業の価値連鎖は、企業の歴史や、企業の発展段階や製品の性格によって異なるが、そうした価値連鎖の相違は競争相手に対する競争優位の差異になり得る。それ故、企業間関係の構築によって、同業種、異業種の別なく、他社の価値連鎖を自社に取り込んだり（合併・買収）、お互いの価値連鎖を調整したり同一化して（提携）、自社の価値連鎖の幅を効果的に広げることによって、新たな競争優位を獲得することも可能となる

(Porter [1985] 訳書 PP.47-49).

以上のような前提のもとに、戦略的なコスト低減を実現する企業間結合を模索するには、自企業と相手企業それぞれの発展段階に応じて形成される「性格」を的確に把握する必要がある。このことは、自社と相手企業の価値連鎖の調整や同一化の対象部分を絞り込むことである。

本稿では、この「性格」の把握に資するために、ある企業が属する産業のライフ・サイクル (ILC) (森川英正 [1995] 訳書 PP.14-17. Vernon [1966] P.199) や主力製品のプロダクト・ライフ・サイクル (PLC) (村田眼次 [1987] 訳書 PP.262-266) の状態と、企業間関係の結合形態や目的、企業間関係構築を通じたコスト低減の対象項目との間に存在すると考えられる一定の相互関係を検討する。そして、それらの結果を、効果的なコスト低減を目的とする企業間関係を模索する際の、相手企業を選択するための指針として示すものである。そこには、競争優位をめざす中で、自社と他社それぞれの価値連鎖のどこの部分を調整すれば効果的なコスト低減に結びくのかという問題意識がある。

なお、本稿でいうプロダクト・ライフ・サイクル (PLC) とは、新製品には、導入期・成長期・成熟期・衰退期という 4 つの段階があることを指す。そして、PLC の段階に応じた形で価値連鎖の形態も特色を帯び、あるいは、競争条件やコスト条件などもそれぞれの段階によって影響を受けるものと考えられる。

一方、産業のライフ・サイクル (ILC) は、ヴァーノンの「プロダクト・サイクル論」や赤松要の「雁行形態論」といった個々の産業の発展・衰退を説明する理論に基づいている。しかし、ポーターは、ライフサイクル初期においては製品革新に主力が注がれ、業界の成熟に従って技術変化の主役が製品革新から製法革新に移行し、製品の規格化によるコスト削減が主目的になり、成熟末期になるとあらゆる革新が減速する、というプロダクト・サイクル論に対して、すべての業界にこの技術発展パターンが該当するものではなく、技術進化の様子も業界によって多様であり、技術進化のパターンは業界の特性の結果であり、総体的業界構造の進化の一環として理解すべきであると述べている (Porter [1985] 訳書 PP.240-241)。

しかし、企業間関係の構築によるコスト低減戦略を考える場合、個々の企業のさまざまなレベルの価値連鎖を考察する必要があるのと同様、その業界に特有な環境条件・競争条件を、ILC をフィルターに用いながら把握しておくことは、自社と相手企業の価値連鎖の調整や同一化、結合によるコスト条件への影響を検討する上で有益となろう。

このように本稿では、日本の製造業における企業間関係を大観し、そこでの戦略的なコスト低減に関する基調を明らかにすることを重視した。そのため、データの収集、処理、検証方法などに関して未解決の部分が多い点や、具体的なコストデータを用いた分析を行う

ものではないことは認識しつつも、それらは今後の研究課題としていきたいと考える。

例えば、合併・買収の母集団サイズと提携の母集団サイズが異なる点に関する考え方の整理や、化学産業など事例数の少ないものの処理方法、垂直型・水平型の企業間結合の扱い、業種・業態別のコスト低減領域への影響、コストの分類方法などに関しては、企業間関係の態様との関係なども含めてさらなる検討が必要である。

しかし、日本の製造業を取り巻く経済環境や競争条件が劇的な変化を遂げている中で、従来型の企業間関係のパラダイムに変化が生じているとすれば、本稿の仮説に関する厳密な検証作業は引き続き行うとしても、その全体像のデッサンを予め示すことは意味を持つといえる。

そのような観点に立つのは、企業間関係の構築を通じたコスト低減についての現時点における姿を素描することや、その作業の迅速性が、今後のコスト低減に向けた企業間関係のパラダイムを考察していくための視座を定める上で有益であると考えられるからである。

2. 日本の製造業における企業間関係

日本の製造業では、明治以降の工業化、戦後の復興、高度経済成長などを経て、多様な業種が育ってきた。半導体産業のように成長中の産業がある一方で、かつては花形産業であっても現在は沈滞している鉄鋼業や製紙業なども並存する。つまり、製造業全体では様々な ILC や PLC に対応する業種が分散している。それが、日本の製造業が構築する企業間関係において、ILC や PLC の段階に応じた多様な形がみられることにつながっている。

しかし、企業間関係の態様や、コスト低減、研究開発、市場対応といった目的をパターン化して整理すると、論文要旨の (1) 及び (2) で掲げた一定の法則性 (図 1) が浮かび上がる。また、そこには、コスト低減に関する企業、業界、政府の相互関係もある。

そこで、次のようなパターン化を行いながら (表 1)、企業間結合の際にみられるコスト低減のための戦略的意思決定を規定する要因について述べていくことにする。

成長性 競争力	← 成長分野 ← 強	非成長分野 → 弱 →
産業分野	半導体・ハイテク産業	自動車 化学 鉄鋼、繊維、精糖、セメント
形態	合併 買収 提携	
目的	研究開発 コスト低減 市場対応	
結合相手	国際間 グループ外 グループ内	
コスト低減の内容	新規投資の圧縮 研究開発費 生産コスト 販売、管理、物流コスト 設備統合・圧縮	

図1 企業間関係の形態・目的・結合相手

表1 企業間関係の類型項目

項目	内容
態 様	①合併, ②買収, ③提携
目 的	①コスト低減, ②研究開発, ③市場対応
コスト低減の 対象	①新規投資, ②研究・開発費, ③生産コスト, ④販売・管理・物流コスト, ⑤設備の統合・圧縮・整理

以上の根拠となるデータは、1996年1月～1997年12月上旬までの日本経済新聞の記事による。新聞記事を用いた理由は、それらが企業間関係の構築の事実とともに、その目的・背景等に言及する場合が多く、その中で戦略的なコスト削減戦略に触れるケースが散見されるからである。また、企業間関係の最新データを得るには、新聞報道が最も網羅的であり、事実関係の把握については一定の客観性を備えているからである。

また、1996～1997年を対象としたことについては、外部経営資源の利用を目的とする合併、買収、提携によって、競争優位を速やかに獲得しようとする動きが日本企業において本格化しはじめたのが、この時期以降に顕著化してきたという点に着目したことによる。例えば、経済企画庁の「平成9年企業行動アンケート調査」によれば、新規事業進出に際しては既存資源のみならず外部資源をも利用しようとする企業の割合が増加している（経済企画庁〔1997〕PP.139-143）。外部資源の導入に関する過去5年間と今後5年間の利用割合は、製造業全体でみた場合、業務提携が39.8%から50.3%に、合併・買収が11.3%から19.0%へと増加しており（経済企画庁〔1997〕PP.23-24.PP.194-197）、企業間関係

に関する一定のトレンドの変化を観察することができる。

ただし、新聞記事には記者や新聞社の主観的要素が多かれ少なかれ介入する点や、提携については報道されないケースが相当数あることは念頭に置いておく必要がある。また、2次資料である新聞記事を直接の材料として用いることについての批判も考えられる。

しかし、新聞記事には、①企業再編の最新動向やそこでのコスト削減戦略を象徴する事例が取り上げられる機会が多い、②特に提携の場合は、その目的・態様・コスト低減の対象となるコストの種類などに関する網羅的なデータベースが他にほとんど無い、③新聞報道によることで、企業間関係の構築によって調整される価値連鎖の具体的部分についてのイメージをつかむことができる、といった特徴があることから、本稿では、新聞報道を基礎にするものである。

なお、ここで分析対象とした記事は、製造業及びその周辺企業に関するコスト低減に直接的に関係するものに限定した。したがって、投資目的での買収・合併や、監督官庁である大蔵省主導のもとに行われる金融機関の救済合併のようなケースは対象から除外した。

また、企業間関係の構築には、コスト低減目的以外にも多様なものがあるが、本稿では、コスト低減戦略に関係のあると考えられる企業間関係について事例として収集している。ただし、先端技術を取得して競争優位を築くために、企業間で合併や技術提携、資本参加などが行われるが、それらについても、研究開発コストの低減が目的の一部になっているケースが散見される点には留意する必要がある。そうしたケースについては、本稿では、コスト低減の側面をクローズアップするという観点から、考察の対象としている。

3. 企業間関係の考察にあたっての視点

この考察においては、コスト低減のための企業間関係に関する次のような認識を前提とする。

3.1 各時代を通じた企業再編によるコスト低減努力の継続

第1に、日本の製造業ではコスト低減のための合併や提携が戦後一貫してみられる。ここでは同一業種・同一企業グループ内の再編が多い。その場合のコスト低減の主流は、スケールメリット追及による製造コストの圧縮や、物流・販売・管理経費の削減などである。

もちろん、生産、販売、管理、物流、研究開発などの各種のコストごとに、そのコスト管理の手法は異なるものであり、企業間関係の構築の態様も、コストの種類の違いや業種・業態によって影響を受けるものである。そうした影響の識別・検証作業は、今後の研究の展開によって明らかにしていくことが必要である。

しかしながら、戦後復興期、高度経済成長期、石油危機を経て、バブル経済が崩壊した

現在に至るまで形態には変化はあるが、各企業は主体的かつ積極的にコスト低減に取り組んできたという点や、その集合体である企業グループや業界が、内部の企業どうしの利害対立をかかえながらも、全体としては協調性を保ちながら、コスト低減の努力を行ってきたという点については、事実として認識されよう。

そこでは、業界別集団や企業グループ内部における合併・買収、提携や、生産調整、労働の企業間移動等を通じたコスト低減努力が絶えず行われてきた。また、コスト低減には直結しないが、株式持ち合いの発達などは、戦後の、わが国における企業間関係の特徴の一つである。

3.2 国や業界団体の関与による業界全体のコスト低減の存在

第2には、政府の関与による業界や企業集団の再編（合併）や生産調整、参入規制などによる業界の生産効率追求もみられ、それが業界全体のコスト低減に影響を及ぼしてきた。

中でも、戦後復興から高度経済成長期にかけては、基幹産業や構造不況業種はもとより、機械工業振興臨時措置法などにより中小企業への政府のはたらきかけが強力に行われた。

しかし、政府の意図と各企業や業界の利害は個々の場合に必ずしも一致したわけではない。政府の思惑に反する結果や、かえって競争が激化し、競争を通じたコスト低減努力を各企業が繰り広げることによって、それぞれが成長を続けるといった場合もみられた。

つまり、日本企業のコスト削減努力は、個々の企業が主体的に行う側面と、業界全体あるいは政府の関与によるコスト低減という両面から実現されてきたのである。

3.3 「近來型」企業間関係の顕在化

第3に、以上の「従来型」の企業間関係に対して、最近顕著化している「近來型」の企業間関係の構築によるコスト低減がみられる。それは、外部の経営資源の活用により短期間で効果の高いコスト低減を目指すものであり、研究開発費の圧縮、業界標準形成による市場支配、製品・部品の供給システムの構築などが指向されている。そこには、経済のグローバル化の中での国際競争の激化、先端技術の進歩のスピードアップ、製品のライフサイクルの短縮化といった企業を取り巻く環境の変化の中では、「従来型」の企業間関係によるコスト低減戦略によっては、競争力の維持・拡大に不可欠なコスト低減自体が困難になってきたという事情がある。

3.4 「従来型」と「近來型」の企業間関係の重層的な存在

第4に、「従来型」と「近來型」の企業間関係が重なりあって存在する。多様な業種・業態の存在する日本では、歴史的経過を経て多様な業種が育ってきており、半導体産業の

ような成長産業もあれば、鉄鋼業、製紙業などの斜陽産業も並存し、様々な ILC や PLC に該当する業種が同時にみられるからである。

そして、成長型産業や国際競争力の高い企業ほど「近來型」の企業間関係を築き、構造不況業種の企業では「従来型」の再編形態が中心になっている。「従来型」の企業再編では、外部経営資源の直接的な獲得を目的とする合併の比重が高く、「近來型」では企業の内部成長戦略と合併・買収の中間的方法の一つである提携の比重が高いのが特徴である。

さらに、ILC 上の位置も含め、特定の業種が置かれている経済環境や産業構造の相違によって、競争力向上・コスト削減・技術革新の内容や程度・アプローチ方法などは異なっている。例えば、低減すべきコストは、生産、販売、管理、物流、研究開発などの各種のコストの、どれなのか、あるいはどの部分を対象とせざるを得ないかという点に関しては、業種を反映したものとなる。

4. 新聞記事にみる最近の企業間関係

日本経済新聞に掲載された企業間関係を扱った記事を業種別にみると（新聞記事の個事例は次ページの表3参照）、半導体及びその周辺分野を含む先端産業が13件、自動車12件、化学8件と続き、金属・繊維・精糖・製紙・セメント業界を合わせたものが6件となっている（表2）。

表2 企業間関係の発生割合（産業別・記事取扱件数）

産 業	合 併	買 収	提 携	計
半導体・ハイテク産業	0 (0.0) %	0 (0.0) %	13 (100.0) %	13 (100.0) %
自 動 車	0 (0.0) %	1 (8.3) %	11 (91.7) %	12 (100.0) %
化 学	1 (12.5) %	2 (25.0) %	5 (62.5) %	8 (100.0) %
金属、繊維、精糖、 製紙、セメント	3 (50.0) %	1 (16.7) %	2 (33.3) %	6 (100.0) %

（資料）日本経済新聞（1996～1997年）

半導体・先端産業や自動車産業は、現在の日本の製造業において国際競争力に優れた成長性の高い分野であり、ILC 上の成長型に属する⁽¹⁷⁾ことが特色である（森川英正 [1995] PP.12-13）。逆に、事例数は少ないが、化学、金属、繊維、セメント、精糖の場合は、高度経済成長期以来の構造不況業種であり、装置型産業という共通性を持つ。

ここで金属・繊維・精糖・製紙・セメント業界をまとめて取り扱うのは、それらが ILC 上の斜陽型⁽¹⁸⁾に属し（森川英正 [1995] PP.11-12）、現在は成熟ないしは非成長分野の

表 3 企業間関係の新聞記事

業 種	事 例	新 聞 掲 載 日	産 業 分 野 (業 種)	製 品	形 態	目 的					相 手						
						計 画	新 規 投 資	研 究 開 発	生 産 コ ス ト	低 減	管 理 費	設 備 の 整 理	研 究 開 発	市 場 対 応	グ ル ー プ 内	グ ル ー プ 外	国 際 間
半 導 体	No. 当事者 (A)	当事者 (B)															
	① イノテック	米グーテンズシステム	7/11/27	半導体	半導体デバイス	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	② 東芝	米ジェンズシステム	7/11/21	医療機器	核医学装置	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	③ 三菱電機	NEC	7/10/28	機械	ファクトリーオートメーション	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	④ セイコーエプソン	三菱電機	7/10/23	半導体	DRAM	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑤ 仏ブル	NEC	7/10/20	半導体	パソコン	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑥ 東芝、IBM、シメックス、トローラ		7/10/19	半導体	DRAM	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑦ トヨタ自動車グループ	ソニー	7/05/28	半導体	液晶表示装置	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑧ NEC	韓・三星電子	9/60/115	半導体	DRAM仕様統一	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑨ 富士写真フイルム	米イーストマンコダック	9/60/908	デジタル写真	メモリカード	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑩ トヨタ自動車グループ	米キヤノンシステム	9/60/807	半導体	DRAM	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑪ 日立製作所	米USDA、テックス	9/60/726	パソコン	メモリ内蔵型	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑫ 富士通	台湾積体電路製造	9/60/615	半導体	DRAM	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
⑬ 日米大手半導体メーカー		9/60/223	半導体	製造技術標準化	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
自 動 車	① GM	スズキ	9/10/22	自動車	欧州向け小型車	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	② トヨタ自動車	モンテール	9/70/820	自動車部品	合成樹脂	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	③ マツダ	一次部品メーカー	9/70/818	自動車部品	自動車部品	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	④ 豊田自動織機製作所	日産自動車	9/70/726	自動車部品	電気車充電装置	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑤ GM	いすゞ自動車	9/70/710	自動車	ディーゼルエンジン	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑥ 三菱重工工業	GM	9/70/516	自動車部品	エアコン部品	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑦ トヨタ自動車	米デューナ	9/70/412	自動車部品	エンジン部品	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑧ マツダ	米フォード	9/70/123	自動車	エンジン共通化	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑨ 橋本フォアミツ	豊田合成	9/60/618	自動車部品	可変整形技術	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑩ 三菱重工工業	米GM	9/60/615	自動車部品	カーエアコン	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑪ 米フォード	マツダ	9/60/412	自動車	自動車	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	⑫ 三菱自動車工業	蘭・サント・カー	9/60/415	自動車	小型RV現地生産	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	化 学	① 日石化学	米・サント・カー	9/71/112	石油化学	エチレン	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
② 出光石油化学		大日本インキ	9/71/015	石油化学	ポリスチレン	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
③ 三井石化		三井東圧化学	9/60/909	化学	フェノール	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
④ 独BSAF		北陸製薬	9/60/315	製薬	医薬品	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
⑤ 日本合成ゴム		三菱化学	9/60/312	化学	ABS樹脂	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
⑥ 米・イーストマンコダック		コニカ	9/60/222	フィルム	レンズ付フィルム	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
⑦ 東レ		仏・サント・カー	9/60/123	化学	ポリエステルフィルム	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
⑧ デュポン		三菱レイヨン	9/60/123	化学	ドライフィルム等	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
① 新日製		日新製鋼	9/71/107	鉄鋼	鋼材の共同輸送	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
② アルファ・アルミ		日軽金、東洋アルミ	9/60/726	非鉄金属	アルミニウム	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
③ 日清紡		帝人	9/71/114	繊維・紡績	繊維の染色加工	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
④ 大日本精糖		明治精糖	9/60/117	精糖	精糖	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
⑤ 新王子製紙		本州製紙	9/60/330	製紙	洋紙・板紙	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
⑥ 秩父小野田セメント	日本セメント	9/71/003	セメント	セメント	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

資料：日本経済新聞（1996～1997年）

産業であること、上記の共通性を持つこと、かつては日本経済をリードする有力産業であったためである。

さらに記事には、機械、情報通信、商業その他もあるが、ここでは製造業を対象にするため情報通信分野や商業などは除外した。また、機械については原子力発電から自転車に至るまで製品の質的な幅が大きく、まとめて論じるには適さないため対象からははずした。

それらの企業間関係の背景には、いずれの業種の場合も、激しい国際競争にさらされていること、早急なコスト削減の必要に迫られていること、技術革新とそれを応用した製品開発の必要性が高いといった共通項があることも特徴の一つである。

なお、ここでの業種の分類では分野の重複も散見される。半導体と機械の中間領域に属する分野などである。それらについては、便宜的に、構築された企業間関係の中で生産される製品を基準に分類を行った。たとえば、自動車産業が半導体企業の生産ノウハウを導入して半導体生産に進出するような場合は、半導体産業に分類した。

5 日本の企業間関係におけるコスト低減戦略

5.1 業種及び製品のライフ・サイクルとコスト低減戦略

次に、企業間関係におけるコスト低減戦略と ILC, PLC の関係では、「コスト低減」を目的に企業間関係が構築される場合でも、その業種・企業が ILC のどの部分に位置し、いかなる PLC 上の製品を製造するかによって、コスト低減の内容そのものが変わるのが特徴である。

	新規投資の 圧縮	研究・開発費の 低減	生産コストの 低減	販売費、管理費、 物流コストの低減	設備統合、 圧縮整理
半導体・ハイテク産業	④⑩ ⑥⑫ ⑦⑬	① ② ⑬	① ② ⑫		
自動車	⑧ ⑨	④⑨ ⑤⑫ ⑧	③⑦⑫ ④⑧ ⑤⑥		
化学	①	④ ⑧	③ ⑥ ⑧	② ③ ⑤	② ③
金属、繊維、精糖、 製紙、セメント			④ ⑤	①⑥ ④ ⑤	⑥

注) 各業種ごとに付された数字は、表3「企業間関係の新聞記事」で付した番号と、それぞれ対応する。

(資料) 日本経済新聞 (1996～1997年)

図2 コスト低減の内容 (産業別)

ここでは、コスト低減の内容を「新規投資」、「研究・開発費」、「生産コスト」、「販売・管理・物流コスト」、「設備の統合・圧縮・整理」に分類した上で、日本の企業間関係にお

けるコスト低減戦略のパターン化を行うことにする（図2）。

「新規投資」とは新規投資リスクの圧縮や分散，「生産コスト」とは製品供給，部品供給，共同生産，部品・仕様の共通化や統合，スケールメリット追及による生産効率化などの一般的な生産コストの低減を示す。「設備の統合・圧縮・整理」は過剰設備の共同廃棄や生産集約などを指す。また，2以上のコスト低減の対象を同時に有する事例もみられる。

図2をみると，ILCとPLCの段階に従った形でコスト低減の内容が分布しているおり，先端的・成長的分野，競争力の高い分野ほど，「新規投資」，「研究・開発費」が多く現れている。つまり，先端的な産業分野と既存の産業分野，成長分野と非成長分野とでは，コスト低減努力の向けられる対象が異なっている。

5.2 新規投資や研究・開発費を対象とするコスト低減戦略

「新規投資」や「研究・開発費」が先端産業でのコスト低減対象として選択されるのは，半導体などの先端分野では新規の設備投資の圧縮と投資リスクの分散が経営上の課題となるためである。基礎的分野や応用分野の研究によって培われた技術・ノウハウをもとに製品化を図ろうとする段階で，巨額の設備投資を必要とするような場合に，新規投資の圧縮がコスト低減のターゲットになる傾向が強くなる。しかも，半導体の記憶媒体や医薬品分野などでは，研究開発費の額が急増し，その設備投資圧力が経営上の大きな負担となっている場合も増えている。

パソコン用記憶媒体（半導体分野）の研究開発の場合，巨額の投資が必要であり，その分野での業界標準の確立が以後の世界市場での圧倒的優越性を実現する分野では，研究開発の促進自体を目的とする提携と，研究開発コストの低減を主眼とする提携が盛んである。それらは，国際間・ライバル企業間を超え，戦略上の必要性に応じて行われる傾向にある。

5.3 生産コストを対象とするコスト低減戦略

「生産コスト」は各産業を通じたコスト低減の対象となっている。その理由は，この部分の効率化が製造業におけるコスト低減の根幹をなすためである。

「生産コスト」をターゲットにするコスト低減の件数では，自動車産業が最も多い。それは，従来から継続している自動車産業における生産コスト削減努力の集積や，その成果の上にわが国の自動車産業の国際競争力が培われたことと無関係ではない。

日本の輸出の牽引車ともいえる自動車業界の場合，付随的な部品だけではなくエンジンなどの基幹部品の共通化・標準化，車台の統合，世界規模にわたる生産・販売の分業など

を媒介とする提携関係の構築により、生産コストを引き下げる努力が続いている。

5.4 販売・管理・物流コスト対象とするコスト低減戦略

一方、「販売・管理・物流コスト」を低減対象にする業界は、ILC・PLC上では非成長分野・斜陽産業に多い。「設備の統合・圧縮・整理」についても同様である。ここでは、管理経費や物流コストの削減、生産調整や生産設備の共同圧縮を目的とする企業間関係が主流である。

そこには、これらの産業では、生産方式や需要構造などの劇的な変化が望み薄だという事情があり、新規分野への参入も多くの場合で模索状態にある。したがって、事業全体のコスト低減のためには、販売費や管理費、物流コストといった種類のコストをターゲットにするとともに、設備の統合・圧縮・整理などによる縮小均衡を図るほかないといった事情が作用している。

6. 企業間関係の形態

企業間関係の形態では圧倒的に提携が多い。その中での最大の特徴は、半導体・先端産業のようにILCの中で成長性が高く、国際競争力に優れている分野ほど提携が多く、逆に合併は、化学、金属などの成熟および非成長分野で選択される場合が目立つ（図3）。

半導体・先端産業の企業間関係ではすべてが提携であり、自動車産業の場合も同様の傾向となっている。一方、化学業界では提携の件数が最も多いのと同時に、合併、買収もみられ、金属に至っては、企業再編の主たる態様が合併という形になっている。

つまり、ILCの中で成長性や競争力の高く、PLCの中で成長期から成熟期にかけての製品群を持つ企業ほど、提携という緩やかな企業間結合を選択している。

ただし、合併・買収として報道されるものは、一部上場企業どうしのケースなど、話題性に富むものが多い。そこでは、精糖業、製紙業、セメントといったように、構造不況業種に属する装置型産業では、合併による再編が多いことも特色である。

このように、法制上は同じ合併・買収という形態をとっても、その背景にある戦略的な意思決定の性格は同一ではない。一例を挙げれば、限られた市場の中での過当競争を排除して双方の生き残りを模索するための合併と、世界市場の制覇を目指して有力企業どうしが大同団結するための合併を比較すると、企業経営の戦略性からみれば対照的である。

産 業	合 併	買 収	提 携
半導体・ハイテク産業			①④⑦⑩⑬ ②⑤⑧⑪ ③⑥⑨⑫
自 動 車		⑪	①④⑦⑩ ②⑤⑧⑫ ③⑥⑨
化 学	③	④ ②	④⑥ ②⑧ ⑤
金属, 繊維, 精糖, 製紙, セメント	④ ⑤ ⑥	②	① ③

注) 各業種ごとに付された数字は, 表3「企業間関係の新聞記事」で付した番号と, それぞれ対応する。
(資料) 日本経済新聞 (1996～1997年)

図3 企業間関係の形態

7. 企業間関係の目的

企業間関係の目的別の類型を行ってみると (図4), 「コスト低減」, 「市場対応」は全体を通じて分布している。つまり, 企業間関係の構築における主要な目的は, コスト低減と市場対応であることがわかる。その一方で, 半導体・先端分野では「研究開発」を目的とする場合が多い。また, 事例によっては, 複数の目的を同時に持つものもある。

産 業	コスト低減	研究開発	市 場 対 応
半導体・ハイテク産業	①⑥⑫ ②⑦⑬ ④⑩	①⑤⑨ ②⑦⑪ ③⑧⑬	⑤⑪ ⑧ ⑩
自 動 車	③⑦⑪ ④⑧⑫ ⑤⑨	②	①⑩ ⑤⑪ ⑥⑫
化 学	①④ ②⑤ ③⑧	① ③	②⑦ ④ ⑥
金属, 繊維, 精糖, 製紙, セメント	①⑥ ④ ⑤		② ③ ⑤

注) 各業種ごとに付された数字は, 表3「企業間関係の新聞記事」で付した番号と, それぞれ対応する。
(資料) 日本経済新聞 (1996～1997年)

図4 企業間関係の構築目的 (産業別)

「市場対応」の内容は, 現地市場へのシフトのための合併や現地生産, 国内シェアの維持・拡大, 国際市場の維持・拡大・進出のほか, 業界標準確立による市場支配力の向上などである。成長分野では世界市場を含めた市場支配力の拡大が指向される一方で, 非成長分野では過当競争の排除や市場での生き残りが指向される。つまり, 「市場対応」における経営上の積極性は, ILCと主力製品群のPLC上の位置に従った形となっている。

また、「研究開発」の内容には、技術開発、技術供与、技術の補完のほか、研究開発費の縮減、新規分野への進出・多角化のための技術補完・持ち寄り、市場支配力の拡大を狙った業界標準の確立なども含まれる。

これらを ILC と PLC との関係でみてみよう。成長分野では技術革新のテンポの速度が加速度的に増しており、先端技術の応用による付加価値の実現・製品化の成否が、企業の収益構造を直接左右する場面が増えている。そこで他社に遅れを取ることは、その分野の市場を喪失する、あるいは参入に失敗することにつながる。逆に成功すれば、その市場を支配する上で非常に有利となる。それ故、先端分野に属する企業ほど研究開発にしのぎを削り、激しい研究開発競争を繰り広げる。また、ドラスティックな企業間関係の構築を厭わない戦略がみられる。

8. 企業間関係構築の当事者

企業間関係における当事者の組み合わせをパターン化してみると（図5）、異なる企業グループや系列にある企業どうしの結合が全体を通じてみられる。

ところが、国際間にわたる結合は、ILC 上では成長分野・競争力に属し、PLC では成長期から成熟期にかけての製品を有する業種ほど多く、市場の国際化の中での外国企業との関係構築が表れている。逆に同一グループ・系列内での企業再編は成長分野では少なく、非成長分野で多い傾向にある。図表には表れていないが、この作成の基礎となった新聞記事には、既存の系列や企業グループを超えた再編のほか、技術や市場の持ち寄りなどを軸とする異業種間の結合の事例も含まれる。時には、ライバル関係にある企業同士でも、利害関係が一致すれば、積極的に提携に踏み切るケースもみられる。それらは、成長分野ほど顕著なものとなっている。

産 業	国内の企業間結合		国際間にわたる 企業間結合
	グループ内	グループ外	
半導体・ハイテク産業		③ ④ ⑦	①⑥⑩⑬ ②⑧⑪ ⑤⑨⑫
自 動 車	③	④ ⑨	①⑥⑩ ②⑦⑪ ⑤⑧⑫
化 学	③	② ⑤	①⑦ ④⑧ ⑥
金属、繊維、精糖、 製紙、セメント	④	①⑥ ③ ⑤	②

注) 各業種ごとに付された数字は、表3「企業間関係の新聞記事」で付した番号と、それぞれ対応する。

(資料) 日本経済新聞 (1996～1997年)

図5 企業間関係構築の当事者

9. 企業間結合の動機

次に、企業間関係が構築される際の企業経営者の動機について、各年の公正取引委員会年次報告（公正取引委員会 [1975～93]）をもとに作成した契機別合併件数（表4）の時系列変化の中で注目できる点は、「当事者間の話し合い」による合併の大幅増に対して、「共通大株主等の方針」が減少し、両者の逆転現象がみられる。つまり、契機別合併件数の時系列比較にも表れているように、官庁や共通大株主の主導ではない企業の主体的な結合が増加している。

こうした現状は、系列も含めた既存の企業グループ内の企業再編にとどまっている限り、競争力の向上が期待できない状況が定着しているからであろう。

表4 契機別合併件数

年 度	当事者の 話し合い	親会社 の方針	共通大株主 等の方針	取引銀行の あっせん	取引先の あっせん	行政庁の 指 導	その他	計
1975	124 (11.5) %	370 (34.4) %	523 (48.6) %	12 (1.1) %	16 (1.5) %	31 (2.9) %	1 (0.0) %	1,077 (100.0) %
1980	200 (23.0) %	363 (41.7) %	293 (33.6) %	1 (0.1) %	1 (0.1) %	8 (0.9) %	5 (0.6) %	871 (100.0) %
1985	599 (52.0) %	307 (27.6) %	176 (15.8) %	11 (1.0) %	6 (0.5) %	15 (1.4) %	19 (1.7) %	1,103 (100.0) %
1990	796 (45.5) %	597 (34.1) %	282 (16.1) %	14 (0.8) %	8 (0.5) %	18 (1.0) %	36 (2.1) %	1,751 (100.0) %
1993	866 (45.2) %	637 (33.2) %	291 (15.2) %	11 (0.6) %	10 (0.5) %	6 (0.3) %	96 (5.0) %	1,917 (100.0) %

（資料）：公正取引委員会年次報告（各年度）

10. 企業間関係の業種別態様

これまで企業間関係を機能別にパターン化したものから、日本企業の企業間関係の構築に際してのコスト低減に向けた戦略的意思決定の方向性を述べてきた。そこで次に、それらを具体的に示していくため、日本経済新聞より企業間関係の実態を業種別にみていくことにしよう。

10.1 半導体業界の企業間関係

10.1.1 概 要

まず成長分野で、国際競争力に優れた半導体分野の企業間関係を取り上げる。半導体分

野では、世界市場をめぐる激しいシェア拡大競争や、技術革新や研究開発競争に各国の有力メーカーがしのぎを削っている。そのため、企業間関係の形態もドラスティックである。

記事取扱件数は13件のすべてが提携である（表2）。提携の目的は、コスト低減9件、研究開発が8件、市場対応が4件となっている（図4）。企業間関係の結合先では、グループ外3件、国際間にわたるものが10件で、グループ内の再編はみられない（図5）。

つまり、半導体業界の企業間関係の場合、コスト低減はもとより、国際競争をめぐる市場での優位性の確保のための先端分野にかかわる研究開発が、主要目的となっている。

このうちコスト低減の対象は、生産コストと新規投資に次いで研究開発費となっている（図2）。研究開発では技術補完・持ち寄り、業界標準確立が主な内容である。市場対応では国際市場の拡大・維持、業界標準確立による市場支配力の確保が含まれる。

このように、半導体業界の企業間関係では、国際市場での競争力を高めることを念頭に、その基礎になる先端技術による生産体制確立のために、パートナー企業からの技術導入や共同研究を指向する構図となっている。そこでは世界的な業界標準の形成を、自社を含むパートナー企業連合で主導することも戦略の一部となっている。

10.1.2 東芝、IBM、シーメンス、モトローラの先端メモリー開発提携

ここで紹介するのは、東芝、IBM、シーメンス、モトローラの4社が、先端メモリー（DRAM）の開発提携（共同開発）の基本合意に達し、近く正式発表されるという新聞記事である（掲載年月日：1996年10月19日P.1）。なお、この先端メモリーとは、2000年頃に登場する大容量メモリー1ギガ（1ギガ＝10億）ビットDRAM（記憶保持作動が必要な随時書き込み読みだしメモリー）である。提携の目的は、1000～2000億円に上る開発費の分担と技術の相互補完にある。日米独の大手4社が1ギガ世代まで手を広げた提携関係が築かれたことで、最先端メモリーをめぐる国際提携が一層加速する見込みと記されている。

提携が成立した背景には、東芝、IBM、シーメンスの3社は1992年から64メガビット、256メガビットのDRAM開発で提携していることがある。さらに、世代交代ごとにDRAMの開発費負担が増大し、256メガビットでは数百億円～千億円がかかるといわれ、既存3社はモトローラ社を加えることによって投資リスクの軽減を図ることができる。一方、DRAMはパソコンなどの主記憶装置として需要が拡大しており、現在、16メガビットは量産段階、64メガビットはサンプル出荷段階、1ギガは2000年以降の生産（NECでは98年にサンプル出荷開始の予定）という状況にある。そこには、次世代DRAM開発にかかわる提携に表れた国際間にわたる企業グループ間の競争激化という状況がある。そこでは、国際提携によりDRAMの国際標準を確立した企業グループが、その後の国際競争

で優位に立てるという事情がある。

この4社による開発提携と並んで、NEC、AT & T（米）、三星電子（韓）3社の256メガビットまでの開発提携、日立製作所、テキサス・インスツルメント2社による256メガビットまでの提携関係がある。また、日立製作所とNECは1997年2月に、1ギガ開発に成功と発表している。なお、富士通、三菱電気は開発提携は結んでいない。

10.1.3 トヨタ自動車グループとソニーの異業種・企業グループ外提携

異業種で異なる企業グループ間にわたる生産・販売提携の事例（掲載年月日：1997年5月28日P.1）を次に紹介しよう。目的は、パソコン向けなどに需要が急増している液晶表示装置の市場に、新たな企業連合を構築して参入することを狙ったもので、トヨタ側が愛知県内に新工場を建設し、1998年度後半に生産を開始する予定となっている。

内容は、ソニーの液晶表示装置（LCD）製造技術と、松下電器との関係が深いトヨタ自動車グループの生産技術を組み合わせたもので、技術の持ち寄りの側面が強い。製品は社内用も含め両社が買取り販売する。この提携の背景には、両社の利害の合致がある。トヨタ側には、将来、LCDはカーナビなどの情報通信システムの中核部品となるという見方があり、ソニーが同分野の先端技術で先行しているという判断があった。

一方、ソニー側では、多くの投資案件（衛星デジタル放送、家電・AV等）を抱え、巨額な投資が必要なLCD生産には、資金力、営業力のあるトヨタ自動車グループと組むことで、投資リスクを軽減できるという事情があった。なお、この提携に関して、日本経済新聞の記事では、「トヨタ自動車グループは、株式持ち合いを背景に、カーオーディオや電気自動車向け電池事業などで松下と密接に連携してきた。取引が少なかった両グループの提携は既存分野の取引関係にも影響を与えるのは確実で、成長分野を中心に旧来の枠組みを超えた連携や競争が活発になりそうだ」としている。

10.1.4 富士写真フイルムと米イーストマン・コダックの提携拡大

この例は、国籍の異なる敵対関係にある企業どうしが、敵対分野以外で提携関係を拡大することにより、業界標準の形成による国際市場での競争優位を獲得しようとするものである（掲載年月日：1996年9月8日P.1,P.7）。提携の対象分野はデジタルカメラ用メモリーカード等のデジタル写真分野である。この提携をここで取り上げたのは、この分野は化学工業というよりは、実態はむしろ半導体産業に近いからである。

提携の目的は、市場が急成長しているこの分野での提携拡大により、両社が、メモリーカードの規格標準化の主導権を把握するとともに、競争力のある商品の開発期間の短縮を狙うことにある。主な内容は、同分野で広範な提携関係の構築、デジタルカメラ用メモリーカードの仕様共通化、デジタル画像のパソコン処理方法の規格統一等である。

イーストマン・コダックは1995年、日本のフィルム・印画紙市場が閉鎖的だとして、富士写真フィルムを米通商法第301条により提訴した。1996年には米政府が日本政府を世界貿易機構（WTO）に提訴、1997年のWTOによる日本側勝利判定など、紛争を繰り返し、日米通商摩擦の主要テーマとなっていた。しかし、紛争関係とは別に、新たな急成長市場で協力・補完関係を築いた方が得策だという両社の戦略的な判断の前に、この提携が成立した。

なお、日米通商摩擦の中から、トヨタ自動車とGM（自動車分野）、東芝とモトローラ、日立製作所・テキサス・インスツルメント（半導体分野）の合併が生まれるなど、貿易摩擦の解決という優れて戦略的な分野での企業間関係があることも注目できる。

10.2 自動車産業

10.2.1 概要

自動車業界の場合、合併・買収が1件、提携関係が11件となっている（表2）。このうち、合併・提携の1件は米フォードによるマツダの経営権取得の事例である。

企業間関係が構築された目的をみると、コスト低減8件、市場対応6件が中心である。このうち、コスト低減の対象は、生産コスト、研究開発費、新規投資の順である（図2）。また、市場対応では、国際市場の拡大・維持を狙ったものが中心となっている。相手企業では、グループ外2件があるものの、国際間にわたるものが9件となっている（図5）。

つまり、自動車産業では、国際市場での競争優位を確保するためのコスト低減戦略の一端としての企業間関係の構築がみられる。その中の提携については、製品供給、部品供給などが目だっており、国籍の異なる企業どうしの関係構築が7件と最も多くなっている。

10.2.2 トヨタ自動車と米デーナ社の提携

国際間にわたる提携関係で部品供給を内容とし、かつ、世界市場へのシフトとコスト低減を狙ったものとして、トヨタ自動車が米国の部品大手メーカーである米デーナ社からエンジン基幹部品の納入を開始した事例がある（掲載年月日：1997年4月12日P.1）。

これは、トヨタ自動車最初の外国企業からの基幹部品調達のケースである。同社の狙いは、この提携により、世界各地での最適な調達・完成車のコスト低減を図ることにある。

主な内容は、排気ガス抑制・エンジン耐久性を左右する重要部品であるシリンダーライナーの購入からなり、完成車20万台分にあたる100万本程度の供給規模となる。この取引開始により、日系部品メーカーや日本からの輸出に比べて調達コストの大幅引下げが可能となり、トヨタ自動車では、トヨタ・モーター・マニファクチャリング・ケンタッキー（TMMK・米国での生産拠点）で製造する普通自動車のエンジンに採用する。デーナ社は、

日本ピストンリング（トヨタの納入会社）と技術提携しており試作は終了している。

この提携の背景には、現地生産による完成車のコスト低減の必要性があり、一方の日系部品メーカーは、日本の自動車メーカーに対する基幹部品の納入独占が崩れたことにより、戦略の見直しを迫られることになる。

10.2.3 トヨタ自動車と、蘭モンテル・ポリオレフィンの異業種提携

自動車業界と異業種、しかも国際間の提携関係の事例としては、トヨタ自動車とモンテル・ポリオレフィン（オランダの世界最大の合成樹脂メーカー）の合成樹脂の共同開発の事例がある（掲載年月日：1997年8月20日P.1）。これは、基幹素材の開発で、初の日本の大手自動車メーカーと外国企業の共同開発の事例であるが、その目的は、両社で内外製品に幅広く使用できる新しいポリプロピレン樹脂を開発し、今後、他のメーカーにも製造技術等を積極的に公開し、リサイクル可能な新型樹脂の世界標準（グローバルスタンダード）を作ることにある。

今回共同開発された樹脂は、トヨタが1991年以降に実用化した数種類の樹脂素材を統合したものを基礎に、モンテルと共同開発したものである。新型樹脂は再利用しても品質劣化がほとんどなく高い強度を持つことから、バンパーなどの外・内装を薄くできるため、従来製品の軽量化（15%程度）が可能となる。提携の背景には、廃棄物削減・リサイクル向上への取組みが自動車メーカーの緊急課題だという事情があり、トヨタでは車両1台あたりのリサイクル可能部分を現在の85%から2000年までに90%程度（従量ベース）に引き上げるため、樹脂のリサイクルを重視していた事情がある。

10.3 化学産業

10.3.1 概要

以上の成長分野の業種に対して、化学業界に触れる。中でも、石油化学業界は、重厚長大型の設備産業であり、国内需要の低迷と外国の有力メーカーとの厳しい国際競争に直面している。

記事8件の企業間関係の形態は、合併1件、買収2件、提携5件と、前に紹介した2業種に比べて合併・買収の比重が高い（表2）。この1件の合併は同一企業グループ内の企業再編で、買収の2件は外国の有力企業に日本企業が買収されたものである。

それらの目的では、コスト低減と市場対応が中心である（図4）。一方、結合先では、グループ内1件、グループ外2件、国際間にわたるもの5件で、前の2業種に比べて、国際間の関係構築の比重が低いことが特徴である（図5）。このうち、コスト低減の対象は、生産コストと販売・管理・物流コストが中心であるが、研究開発費と設備統合・圧縮もみられる

(図2)。つまり、重厚長大産業であり、2業種に比べて国際競争力や成長性が劣る化学業界のコスト低減戦略の方向は、既存の生産システム内で生じるコストに向けられている。

市場対応では、国内企業どうしの関係構築の場合には国内及び国際市場でのシェアの維持や生き残りが指向される。これに対して、外国企業に買収されるような場合には、相手企業の世界戦略の一環に組み込まれた結果としてのものが目立つ。

10.3.2 三井石油化学と三井東圧化学の合併

1997年10月に合併した三井石油化学と三井東圧化学の事例（掲載年月日：1996年9月9日P.1,P.11, 1997年5月20日P.13）には、構造不況型産業に類型される企業間のコスト低減に向けた戦略的な意思決定の実際がよく表れている。

この合併は石油化学業界の同一企業グループ間で行われた企業再編で、三井石油化学が存続会社となった。合併により新会社は合成樹脂などの石油化学製品を中心に、工業薬品、医薬原料、肥料、電子情報材料といった広範な製品群を持つ総合化学メーカーに生まれ変わり、連結の年間売上高は9100億円（96年3月）と、世界では10数位の規模となる。

合併の目的は、スケールメリットを生かし、海外投資や研究開発の積極化と、物流・生産の効率化による国際競争力の向上にある。主要事業であるポリプロピレンなどの重複事業での生産効率化、本社管理部門のスリム化、物流コスト削減などを図ることに主眼が置かれている。一方、資金力が拡大するため、国内での新規事業育成や東南アジアへの投資の拡大も意図されているが、それは付随的・理想上のものである。

化学業界では国内需要の伸びが期待できない一方で、海外市場では既に再編を終えた欧米の巨大化学メーカーとの競争が不可避であるため、合併や事業統合による規模拡大により、コスト競争力と投資余力をつけることが不可欠になっている。しかし、土地、人件費、電力コストが日本では割高なため、日本メーカーの国際競争力は脆弱である。また、1994年の三菱化成と三菱油化の合併（三菱化学の成立）で、ライバルの三菱グループの再編に遅れをとっていた。さらに、各社の研究開発・設備の重複や業界の過当競争体質もこの合併の条件となった。

しかし、1997年5月20日付の新聞記事では、両社の重複事業は少なく、原料のナフサが値上傾向にあるため、合併による合理化効果は期待薄であり、減益傾向には歯止めはかかりそうにないとの見方も示されている。戦略的なコスト低減努力を追及しても、それが収益向上に結び付かない可能性が高いという、この業界の厳しい現状が読み取れる。

10.3.3 出光石油化学と大日本インキ

この事例は、石油化学業界における生産調整のための提携である（掲載年月日：1997年10月15日P.11）。ここでは、両社合計で25,000トンの生産能力を削減し、国内需要に

見合った設備能力に再編し、国際競争力のある大規模新鋭設備を新規に準備した上で、1999 年以降の両社ポリスチレン事業の黒字化を狙うものである。

出光石油化学が 1998 年 10 月までに、徳山工場（山口県）の老朽化設備を廃棄する。その一方、大日本インキも四日市工場（三重県）の設備を廃棄し、他用途（他の樹脂）に転用するとともに、同工場に 10 万トンの生産設備を新設（45 億円）する。そして、出光石油化学に年間 50,000 トンのポリスチレンを供給するというものである。

この提携の背景には、シェア拡大のために生産能力の拡大競争をしていた石油化学業界は、アジアを舞台とする本格的な競争に備え、縮小均衡による体力強化を図る必要に迫られていることがある。そのためには、老朽設備のスクラップ・アンド・ビルド（S & B）によりコスト削減を図る必要がある。各社とも、資金や販売の面で単独の S & B には踏み切りにくい、提携や事業統合による S & B は受け入れやすいという事情がある。

10.3.4 日本合成ゴムと三菱化学の事業統合

次に、日本合成ゴムと三菱化学による ABS（クリロニトリル・ブタジエン・スチレン）樹脂事業の統合と新会社設立を紹介する（掲載年月日：1996 年 3 月 12 日 P.1）。

目的は、スケールメリットを生かし生産コスト・物流コストの削減を図ること、国内シェアの 30% を握るとともに、ABS 樹脂事業で世界第 4 位に浮上し、競争力強化を図ろうとするものである。両社は、1996 年 10 月に事業統合を実施し（新会社の出資比率は前者が 60%、後者が 40%）、経営権、販売・開発部門は新会社に移行する。一方、製造部門は両社に残し、新会社から生産委託を受けるという内容である。

事業統合の背景は次のようなものである。まず、両社の主力生産設備が三重県四日市市にあり、原料生産の補充関係が既に構築されているなど、スケールメリットが出しやすいこと、また、ABS 樹脂は自動車、家電製品などでの需要が多いが、需要家の生産拠点の海外移転などで国内需要が減少していることや、低価格の輸入品の増大、他の樹脂（ポリプロピレン等）との競合激化により、競争力強化が急務となっていた。

こうしてみると、同じ石油化学業界の企業間関係であっても、総花的な三井石油化学と三井東圧化学の合併よりも、目的が絞られた日本合成ゴムと三菱化学の事業統合の方が、効果が直接的にあらわれやすいものと考えられる。

10.4 金属・繊維・精糖・製紙・セメント業界

10.4.1 概要

最後に、斜陽型であり設備産業である業界に触れる。記事取扱数は 6 件と少ないが、い

ずれも重厚長大型の大企業であり、新聞でも大きく取り上げられた。

まず、企業間関係の形態をみると、合併3件、買収1件、提携2件と合併の比重が高い（表2）。その目的は、コスト低減と市場対応となっている（図4）。このうち、コスト低減の対象は、販売・管理・物流コストが中心で、その傾向は化学業界よりも強い（図2）。

このように、斜陽型産業におけるコスト低減の対象項目は、化学業界以上に既存の生産システムに向けられており、斜陽型産業に特有なILCとPLCの位置に対応した形となっている。

10.4.2 新日鉄と日新製鋼の提携

そこで、製鉄業界の新日本製鉄と日新製鋼で合意された鋼材の共同輸送に関する提携を紹介する（掲載年月日：1997年11月7日P.13）。提携の目的は、両社が、取扱量の少ない北陸地方向けステンレス鋼材の共同輸送を行い、物流コストの削減を図ることにある。これは、鉄鋼メーカー主導による共同輸送の初めてのケースで、今後、輸出についても共同化が検討される見込である。新日鉄の光製鉄所（山口県光市）と、日新製鋼の周南製鉄所（山口県新南陽市）で生産する北陸向けステンレス鋼板の計2000トン／月を、双方で内航船に積載し、鋼材ヤードのある新潟まで共同輸送するものである。

新日鉄は、単独の場合の内航船積載率60%を共同輸送により平均90%に高めることができ、1トンあたり数百円の輸送費削減が実現できる。日新製鋼単独では、周南から京浜を内航船、京浜から新潟までをコスト高のトラックで輸送していたが、それを切り捨てることのできるため、1トンあたり千円単位の輸送コスト削減につながる。そこでは、海上輸送と陸上輸送を合わせたコスト削減など、総合的戦略的判断が可能となる。

こうした背景には、数年来の合理化で、徹底した生産コスト削減に取り組んできた鉄鋼大手にとって、物流コストの削減が、採算改善の課題となっていたことがある。

10.4.3 秩父小野田セメントと日本セメントの合併

これは、セメント業界第1位の秩父小野田セメントと第3位の日本セメントの対等合併の事例で存続会社は秩父小野田セメントである（掲載年月日：1997年10月3日P.1,P.3,P.11）。

両社の目的は、規模拡大による物流コストや販売コストの圧縮などの経営効率化である。両社は合併により、物流拠点の再配置・機能分担を行い、物流・販売コストを削減する。セメントは重量物で輸送コストが高い。秩父小野田セメントの物流費は年間300億円で売上高の約10%を占める。全国に分布する両社の主要工場は立地の重複が少なく、既存の工場配置に合わせて物流拠点を再配置・機能分担できるため合併の効果が期待できる。

また、過当競争の解消のほか、廃棄物の有効活用などの環境事業への本格参入のための

研究開発の集中や、住宅用建材などの生産といった経営多角化も図られる。そして、公共事業の削減により主要需要家である建設業界からの価格引き下げ圧力が高まると予想される中で、高いシェアを背景に、価格交渉力の強化を図るといった戦略性も備えている。

11. 結 論

今後のコスト低減戦略では、効果の大きさと迅速性が追及される。そのため、合併や提携といった企業間結合が選択されるケースが増加すると考えられる。

戦略的なコスト低減を狙った企業間結合においては、自企業と相手企業の ILC と PLC の位置関係に応じたコスト低減の対象や目的を定めた上で、条件に合った相手企業を選択することが効果的である。一般的には、ILC と PLC 上の位置関係が共通する程、企業間結合の効果は高いと考えられるからである。しかし、そうした共通性が低い企業どうしても、相手企業と自らの ILC や PLC を対比することによって、低減可能なコストの種類を特定できる。

つまり、ILC や PLC に着目することによって、企業間関係の構築による戦略的なコスト低減が成功する可能性を高められるのである。

参考文献

- [1] 経済企画庁『構造改革下にある企業行動 平成9年企業行動に関するアンケート調査報告書』1997年a.
- [2] 経済企画庁『平成9年版 経済白書』, 1997年b.
- [3] 公正取引委員会：『公正取引委員会年次報告』, 1975～1993各年
- [4] 森川英正：「概説 1955年－90年代」；森川英正・米倉誠一郎編、『日本経営史』岩波書店, 1995年, pp. 1－52.
- [5] 村田昭治：「第11講 マーケティング」；中村常次郎・高柳暁編、『経営学 [第3版]』有斐閣, 1987年 pp.251-270.
- [6] 西口敏宏：「組織間関係の共進化 自己言及的二重らせんモデルの提唱」；藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編、『リーディングス サプライヤーシステム 新しい企業間関係を創る』有斐閣, 1998年, pp.119-145.
- [7] Porter, M.E.: *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985 ;土岐坤・中辻満治・小野寺武夫訳、『競争優位の戦略』,ダイヤモンド社, 1985年.
- [8] Shank, J. and V. Govindarajan : *Strategic Cost management: The New Tool for Competitive Advantage*, The Free Press, 1993 ;種本廣之訳『戦略的コストマネジメント』日本経済新聞社, 1995年.
- [9] 柴田悟一・中橋國藏編著：『経営管理の理論と実際』東京経済情報出版, 1997年
- [10] Vernon, R. : "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, May, 1966, pp.190-207, 1966.
- [11] 若杉明：『M&Aの財務・会計戦略』ビジネス教育出版社, 1989年

Strategic Cost Reduction by Making Relationships between Companies in Japanese Manufacturing Industries

Kozo Suzuki*

Abstract

The competition is intensifying by international scale, and it becomes very important for companies to produce and supply good products cheaply. So cost reduction is always demanded.

Therefore, the cases are increasing of constructing new type of relationship between companies. It is because swiftness and reliable cost reduction can be realized by making use of management resources of another company.

So, in this paper, it will be described that is the reality of strategic cost management in Japanese manufacturing industries of the present ages, and is the behavior styles that are taken by companies, industry and government over the combination between companies.

From them, it is shown as the characteristics of decision making by strategic level for cost reduction in Japanese manufacturing industries.

The way of approaching here is as following; picking up the relationships between independent companies such as merger, acquisition and tie-up, and through them, cost reduction done by specified industry as a whole is drawn. And purposes of them such as cost reduction, research and development, market correspondence are patterned. Those trends are the following mutual relationship.

- (1) In the case of relationship between companies for cost reduction, the target of cost reduction is settled by the position on the industry's Industrial Life Cycle (ILC) or Product Life Cycle (PLC).
- (2) Terms and purposes of related constructions between companies in one industry have a fixed tendency by a position of the industry's ILC or PLC.
- (3) Cost reduction through relationship with the industry group, company group and cost reduction strategy by lessons of government are shown in Japan.

And cases taken in this paper are based on the articles about relationships between current Japanese companies of the newspaper (The Nihon Keizai Shinbun) in periods of 1996 to 1997.

Key Words

Relationships between companies, Merger, Acquisition, Tie-up, Cost reduction, Industrial Life Cycle (ILC), Product Life Cycle (PLC), Strategic Cost Management, Value Chain

Submitted April 1999.

Accepted June 1999.

* Chief Assistant to Section Director, Research Office, In-Service Training Institute, Tokyo Metropolitan Government