

日本企業による海外事業展開と事業提携

—富士通のメインフレーム事業とNECのPC事業の事例から—

高橋 清美*

要約

本稿は、1980年代から1990年代において日本のコンピュータ・メーカーが海外進出する際に行った海外の企業との事業提携について、富士通のメインフレーム事業とNECのPC事業の事例を比較し、海外事業進出の方法として選択されがちな事業提携における事前調査（デューデリジェンス）の難しさについて検討した。海外進出に事業提携が伴う場合、事業提携の相手企業からの影響を大きく受けるため、その成否にはマネジメント・スタイル、組織文化、財務・資金面が重要であり、事前調査を着実に行う必要があるが、実施できないケースが少なくないことを明らかにした。

キーワード 海外事業展開 事業提携 デューデリジェンス 市場シェア

目次

1. はじめに
 - 1.1 研究目的
 - 1.2 研究方法
2. 状況分析：1980年代から1990年代におけるPC市場の競争状況
3. 日本のコンピュータ関連市場における競争と富士通の国際化
4. NECのPC事業と国際化
 - 4.1 PB-NEC設立の経緯と提携内容
 - 4.2 期待と現実
 - 4.3 事業提携解消
5. おわりに

1. はじめに

1.1 研究目的

本稿の目的は、「日本企業にとって海外進出は難しい」と感じているという企業幹部からのヒアリング経験から、富士通のメインフレーム事業における提携の事例とNECのパーソナルコンピュータ（以下、PC、またはパソコン）事業における提携の事例を通して、事業

提携に対する目的とその過程を考察し、デューデリジェンス（事前調査）の難しさを明らかにすることである。

日本のコンピュータ関連産業の歴史を紐解くと、メインフレーム（汎用コンピュータ、大型システム）事業では日本の国内市場でIBMからトップシェアの座を勝ち取った富士通、そして、1990年代前半まで国内市場で圧倒的な強さをみせていたNECのPC事業の存在がある。

富士通は、メインフレームがコンピュータの主要製品でIBMの独占市場だった時代、IBMに挑戦し、確固たる地位を築くために、1960年代後半からIBM互換機路線に舵を切り、技術を期待して1971年に米国のアムダール社と提携した。そして、1978年、それまでの関係性と市場を求めてドイツのシーメンス社とコンピュータ事業で協力関係契約を締結した。その後、1981年、英ICL社については、イギリス政府からの要請を受け、海外進出の足掛かりとなることを期待して技術援助契約を締結した。

1975年、アムダール社についてはIBM製品とのプラグコンパチブル・メインフレームコンピュータ（IBM互換機）を完成させて、富士通は1980年頃には日本市場において販売台数ベースで首位メーカーとなった。富士通がアムダールから得た技術は、国内では共同研究開発を行っていた日立¹に、そして、シーメンスとICLにOEM供給をし、富士通は、アメリカとヨーロッパに市場の足掛かりを得ることに成功した²。

一方、1996年、NECは米国のパッカードベル・エレクトロニクス社（以下、パッカードベル、またはPB）と提携関係を結んで合弁会社を設立し、国際化を目論んだが、1999年に解散する結果となった。NECとパッカードベル間では、NECの方が技術的に優位であり、NECにとっての提携の目的は米国市場に食い込み世界市場でのプレゼンスを高めることであった。

以上のことから、日本企業の海外進出についての研究を深めるために、概して成功例といえる富士通と失敗例といえるであろうNECに海外企業との提携について、事前・経過・結果を明らかにし、実際は、相当程度事前調査は働かず、縁と運に任されている実態を明らかにして、デューデリジェンスについてあらためて考察する機会としたい。

1.2 研究方法

富士通の国際化については、同社が75周年（2010年）を迎えるまでの2年間、社史出版プロジェクトのメンバーに加えていただき、富士通の史的資料を閲覧し、要職を歴任され退職された方々へのヒアリングを行わせていただいた。そのプロジェクトにおける成果物の1つが、武田晴人編『日本の情報通信産業史』である³。

NECの国際化については、研究上のご縁から海外子会社でかつて役員を務められた方や、後述するパッカードベルとの事業提携を直に経験された方にヒアリングする機会を作っていただくことができた。それが当研究の問題意識に通じる大変有益な場となった。

そこで本稿では、ヒアリングでお話いただいたことを証明できる資料を可能な限り引用し、ICT産業（情報通信産業）における1980年代から1990年代までの海外企業との事業提携と海外進出の難しさを明らかにする⁴。

2. 状況分析：1980年代－1990年代におけるPC市場の競争状況

NECがPC事業で国際化を実行する前段階、つまり1990年までの世界市場競争は表1の通りである。世界初のパソコンと言われたMITS社のアルテアが市場に投入されたのは1975年のことである。その5年後の1980年、出荷台数ベースでシェア第1位となったのはアメリカのTandyであった。1位から4位までは全て米国企業で、アップルでは、1980年代初頭、創業者のひとりスティーブ・ジョブズが雑誌TIMEの表紙を飾るまでに成長していた。

また、Tandy、Sinclair、Commodoreなど表1に登場する米国企業は新興小規模企業で、IBMを始めとした大企業によるPC事業参入は1981年以降となった。一方、日本企業は1980年の段階で、5位シャープ、6位NEC、11位東芝がPC製品を事業化していた。1980年に4位のCommodoreの市場シェアは12.99%、5位のシャープは4.89%で、その差は著しかった。

表1 世界のPCメーカー市場シェアランキング（出荷台数）

単位：%

社名	国	順位	1980年	順位	1985年	順位	1990年
Tandy	米	1	23.05	5	6.51	8	2.65
Sinclair	米	2	14.67	3	8.33	—	0.00
Apple	米	3	13.55	4	7.87	2	7.45
Commodore	米	4	12.99	2	13.23	3	7.06
シャープ	日	5	4.89	11	1.31	19T	0.56
日本電気（NEC）	日	6	4.60	6	4.10	4	5.61
Atari	米	7	4.19	7	2.64	7	3.06
Texas Instruments	米	8	2.10	22	0.40	26	0.07
Zenith (Groupe Bull)	(仏)	9	1.54	17	0.75	12	1.84
HP	米	10	1.26	13	1.10	13	1.22
東芝	日	11	0.84	16	0.84	6	3.68
Philips	蘭	12	0.14	20	0.53	14	0.78
IBM	米	—	0.00	1	16.1	1	11.85
富士通	日	—	0.00	8	2.43	18	0.58
三洋	日	—	0.00	9	1.54	15	0.69
Compaq	米	—	0.00	10	1.53	5	3.91
AT&T	米	—	0.00	12	1.20	17	0.65
Olivetti	伊	—	0.00	14	0.89	11	1.90
エプソン	日	—	0.00	15	0.86	9	2.47
DEC	米	—	0.00	17	0.76	25	0.19
パナソニック	日	—	0.00	18	0.65	24	0.37
NCR	米	—	0.00	19	0.59	21	0.55
Unisys	米	—	0.00	21	0.46	23	0.52
ビクター	日	—	0.00	23	0.34	22	0.54
Packard Bell	米	—	0.00	—	0.00	10	2.16
Acer	台	—	0.00	—	0.00	16	0.68
Dell	米	—	0.00	—	0.00	19T	0.56
他			16.18		26.39		39.14

出典：Langlois, Richard N. (1992) "External economies and economic progress: The case of the microcomputer industry" Business History Review, Vol. 66, Iss. 1, p.35 から抜粋。

原出所：Dataquest.

1985年には大企業がPC事業に参入し競争は激化した。それは1981年におけるIBMのPC事業化が契機となった。IBMがオープン・アーキテクチャを採用してコア技術以外自社開発せず他社から購入したため、IBM互換機を製造することが容易となり、IBM互換機メーカーが台頭して競争構造は大きく変わった。その代表的な企業が米Compaq（コンパック、のちHPに吸収された）でありDellである。また、1984年にアップルがマッキントッシュを発表したことから、PCの表示・操作体系として、GUI（グラフィカル・ユーザー・インターフェース）が登場し、アプリケーション・ソフトウェアの充実とともに普及していった。マイクロソフトもアップルに倣ってウインドウズの開発を開始した⁵。しかし、1980年代中ば以降、IBMのPC/AT機⁶とその互換機が、主流のPCとなった。

表1の1985年から、シェア第1位はIBMとなり、IBM以外で2桁のシェアを有している企業はCommodoreだけであることがわかる。1980年には存在しなかった企業がPC市場に参入したことは、「他」の割合が増加していることからわかる。

1990年、競争はさらに激化した。市場シェアが2桁なのは、IBM（11%）だけとなった。すでにPC市場を支配するのは、ハードウェアよりもソフトウェアの覇者であることが理解されていた。その後の1992年には、アップルとマイクロソフトによるOS（GUI）の裁判が結審し、マイクロソフト（ウインドウズ）が敗訴しなかったため、世界のPCにおけるOSのデファクト・スタンダードはマイクロソフトのウインドウズとなっていった。

表1の「他」に入る企業のシェア率は1990年にさらに増大し、1985年よりさらにプレーヤーが増えて競争は激化を極めた。1985年には存在していなかった台湾のAcerやAsusの参入も見られ、1990年代後半にNECと提携するパワードベルも1990年はランキング10位で2.16%のシェアを獲得するまでとなった。

3. 日本のコンピュータ関連市場における競争と富士通の国際化

日本のコンピュータ・メーカーにとって海外事業での成功が悲願であったことは、筆者によるヒアリング調査でも明らかであった。

表2は、日本国内の主要コンピュータ・メーカーにおける海外企業との提携についてまとめたものである。富士通については、1970年頃、メインフレーム事業においてIBM互換機路線に舵をきり、その後、米アムダールと1971年に事業提携した。富士通はアムダール社へ資金的なサポートをし、ついに1975年にアムダール社はIBM互換機を完成させた。その後富士通は海外市場に本格的に進出し、日本市場では1980年頃にIBMからトップシェアの座を奪取した。また、ヨーロッパ市場への進出の足掛かりとなる英ICLと1981年に技術援助契約を締結した。この出来事は、富士通にとってもICLにとっても利のある提携であった。元来ICLは国有企業であったが、1979年12月、イギリス政府が保有するICL株式を売却したため民間企業として活動することとなった。当時、イギリスはヨーロッパでの経済停滞の影響を受け、またIBM製品への対抗機種開発に巨額の資金を投じたことが仇となり、ICLの業績は悪化していた。そのため、人員削減を行いイギリス政府からの融資を受けたが危機的状況

表2 国内の主要コンピュータ・メーカーにおける海外企業との関係

		提携企業	提携状況
富士通	独	シーメンス	<ul style="list-style-type: none"> ・1935年 シーメンスの電話交換機等を製造する会社として富士通信機社設立 ・1978年 コンピュータ事業の協力関係契約締結（OEM等） ・1999年 合弁会社富士通・シーメンス・コンピューターズ社設立 ・2008年 富士通・シーメンス・コンピューターズ社におけるシーメンス社が保有する株式を富士通が取得（完全子会社化）
	英	ICL	<ul style="list-style-type: none"> ・1981年 ICLとの技術援助契約締結 ・1990年 ICLへの80%資本参加 ・1996年 富士通の資本持分90.1%へ ・1998年 ICLの100%子会社化 ・2003年 Fujitsu Services Holdings PLC. (FS) へ社名変更
	米	アムダール	<ul style="list-style-type: none"> ・1970年に設立されたアムダール社と富士通は、1971年に23.5%の資本参加をして、IBMのメインフレームの互換機製造で業務提携をした ・1975年 アムダール社 IBMメインフレームの互換機が完成したため、富士通は同機を米NASA等に納入し、海外事業を本格的に開始した ・1997年 アムダール社は富士通の完全子会社となる ・2004年までにアムダール社関連事業は清算された
NEC	仏	ブル	<ul style="list-style-type: none"> ・合弁会社ブルH.N.設立（OEM供給）
	米	ハネウエル	<ul style="list-style-type: none"> ・1962年 コンピュータの技術提携締結 ・1970年 GE社コンピュータ事業をハネウエル社に売却 ・合弁会社ブルH.N.設立
日立	米	RCA	<ul style="list-style-type: none"> ・1961年 技術提携締結 ・1971年 RCAコンピュータ事業から撤退につき提携関係解消
	米	EDS	<ul style="list-style-type: none"> ・合弁会社HDS設立
	伊	オリベッティ	<ul style="list-style-type: none"> ・OEMで提携
	独	コンプレックス	<ul style="list-style-type: none"> ・OEMで提携

出 所：『日経産業新聞』1990年9月6日（7面）「1988年時点における日本と欧米コンピュータメーカーの関係」をもとに、各社の社史、報告書によって筆者が加筆して作成した。

を脱することはできなかった。その後、英貿易産業大臣は日本政府に対してICLへの出資や技術支援ができる企業の仲介を要請したため、日本政府は、日本市場でトップシェアとなった富士通に依頼した。つまり、発端は富士通都合によるICLとの関係構築ではなく、イギリスからの依頼により始まった事業提携であったが、海外事業に積極的であった富士通はICLとの事業提携を受け入れた。1989年、イギリスのサッチャー首相は富士通沼津工場を訪問し、1990年に富士通がICLの株式の80%を取得した際には、イギリス労働党の下院議員2名が富士通を訪れ、「（イギリスの）労働党は富士通の投資を心から歓迎する」という言葉ももらった⁷。

富士通のメインフレーム事業におけるプレゼンスがどの程度であったかは、表3でうかがい知ることができる。表3は、1988年における大型システム（≡メインフレーム）の出荷額ベースの世界ランキングである。第1位の51.8%のシェアを有するIBMと第2位の9.5%のシェアの富士通の差は大きい。3位の日立のメインフレーム技術は富士通とアムダールの関係から得た技術の供与であるため、日立のシェア（6.8%）は富士通に起因するといってもよい。また、1984年に富士通はアムダールへの出資比率を49.1%にしたことから⁸、アムダールのシェアの約半分は富士通としてカウントすることができる。つまり、当時のシェアの約18.5%は富士通に関連しているといえよう。

表3 世界の大型システムの各社別シェア (1988年出荷金額)

社名	出荷金額 (千万ドル)	シェア (%)
I BM (米)	1480	51.8
富士通 (日)	272	9.5
日立 (日)	193	6.8
ユニシス (米)	186	6.6
アムダール (米)	132	4.6
ブル (仏)	101	3.5
シーメンス (独)	81	2.8
日本電気 (日)	77	2.8
ほか	—	11.7

出 所：『日経産業新聞』1990年9月6日（7面）

原出所：IDC

富士通の海外ビジネスが一定程度評価できるもう1つの論拠として表4がある。表4は、富士通における1980年代の海外事業に関する状況を示したものである。表からわかるように、1980年代、富士通は海外事業を拡大した。海外の事業所数、海外で勤務する従業員数、売上高など、全て数倍の伸びである。富士通は、IBMには及ばなくとも、海外事業展開を一定程度成功したといえる。また、表5から、富士通の事業における製品の構成が、通信機器（電話機）から情報関連製品に比重が移ったことから、主要な海外事業がコンピュータ関連であることが推察される。

表4 1980年代の富士通における海外事業

単位：箇所/人/億円

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
海外事業所数	25	27	28	34	35	38	43	46	57	60
海外従業員数	2,600	3,000	3,300	3,700	4,300	4,700	7,600	10,100	12,200	14,200
連結売上高	6,900	8,000	9,600	12,100	15,600	16,900	17,900	20,500	23,900	25,500
海外売上高	1,100	1,400	2,200	2,800	4,200	4,000	3,900	4,500	5,300	6,100

出 所：富士通株式会社『富士通ニュース』1990年，9月号，2，3頁。

表5 富士通の製品別売上構成比

単位：%

年度	通信機器	情報機器	電子デバイス
1955	100		
1960	87		13
1965	59	26	15
1970	29	45	26
1975	29	68	(注1) 3
1980	24	65	11
1985	14	66	20
1990	16	71	13

出 所：川田〔1991〕『富士通って誰？：発展の軌跡とトップ群像』36頁。

原資料：有価証券報告書。

(注1)：1975年において半導体は情報機器に含まれている。

4. NECのPC事業と国際化

富士通におけるメインフレームの海外事業が一定程度評価できることは前章の通りである。本章では、日本のPC産業を牽引してきたNECにおける海外ビジネスの状況について明らかにする。

表6は、PCの日本市場における企業別シェアである。メインフレームにおける日本市場での覇者は富士通（1980年以降）となったが、PC製品ではNECであった。表1の1980年の数字からもわかるように、NECは早くからPC製品を市場化した。1979年5月、独自開発のPC-8000シリーズを発表し、その後継機種PC-8800シリーズ（1981年発売開始）、PC-9800シリーズ（1982年～2003年発売）を開発した。特にPC-9800は日本のPCを代表する製品となった。PCに他社製品との互換の重要性が認識されていない1990年代初頭までは、NEC製のPCは日本市場を独占していた。しかし、マイクロソフトにOS市場での優位性が高まった1992年⁹、そしてウインドウズ95が発表された1995年以降、ウインドウズは世界のPCのデファクト・スタンダードとなった。

1990年代中頃は、PCメーカーにとって、独自開発を中断して方向転換が迫られた時期で、PC産業におけるデファクト・スタンダードは、IBMのPC/AT機（ハードウェア）からマイクロソフトのウインドウズ（OS）への移行期だった。裏を返せば、製品戦略をデファクト・スタンダード路線に切り替えることで、自社のPCを海外で販売するチャンスといえた。NECにとって海外企業との提携は、苦手とした海外進出のための基礎固めであったといえよう。

表6 日本のPC市場のシェアの推移（1988-1996）

単位：%

	1988	1991	1992	1993	1994	1995	1996
NEC	51	52	52	49	43	40	33
富士通	14	8	8	7	9	18	22
東芝	10	9	6	6	4	4	6
Epson	10	9	7	6	5	3	n.a.
IBM	7	7	8	7	10	10	11
Apple	n.a.	6	9	13	15	14	10
Compaq	n.a.	n.a.	n.a.	2	4	3	3
その他	8	9	10	12	10	10	10

出典：Dedrick, Jason; Kraemer, Kenneth L., *Asia's computer challenge : threat or opportunity to the United States and the world?*, Oxford University, 1998, p.83.

原出所：IDC.

4.1 PB-NEC設立の経緯と提携内容

1996年7月1日、NECのニュース・リリースでパカードベル・NEC（以下、PB-NEC）の設立が発表された。その見出しは、「NECとパカードベル、海外におけるPC事業の統合に基本合意」である。内容は、PC分野の世界戦略を一層推進するため、両社の統合により、マルチメディア時代におけるリーダーシップを発揮するというものである。詳細は下記の通りである。

本 社：米カリフォルニア州サクラメント市

会長兼CEO：Beny Alagem

役員構成：PB 5名、NEC 2名、ブル 2名

従業員数：約8000名（96年7月1日見込み）

初年度売上目標：80億ドル

米国株式市場への2年以内の上場を目指す

事業内容：PCおよびPCサーバの生産・販売・保守

上記の通り、PB-NECにはパッカードベルの創設者ベニー・アラジェムがCEOに就任した。プレスリリースによれば、PB-NECの事業目的は、日本と中国を除くPC事業をワールドワイドに統合することであった。日本を除く理由は、下記に示す通りで、のちにPB-NECジャパンを設立し、日本市場はPB-NECジャパンが担当するためである。また、アジア、大洋州地域については、PB-NECが製品供給し、販売についてはNECの販売会社が担当する。そして、パッカードベルとNECにおける米国と欧州のPCサーバ事業も統合した。ブランドについては、NEC、PB、ZDSを継承し、世界市場に展開する。NEC、ブル、PB-NECは一層連携を強め、PC分野において世界のトップシェアを確保し、デファクト・スタンダード化を目指してリーダーシップを発揮する、と発表された。前述の通り、NECとフランスのブルには以前から提携関係がある（表2）。PB-NEC設立では、社名にこそブルの名はないが、事実上3社によって経営される合併企業だった。幅広い製品領域をカバーして、あらゆる市場領域に対応し、開発・生産・販売・保守の一環体制を確立して世界規模でのシナジー効果を発揮するという目標も併せて示された。同時に、PB-NECによる製品の一元的生産販売として、ノートPCとPCサーバの開発はNECが中心に行うことが謳われた。

日本市場のために設立された合併会社については、1996年9月30日付けで、「パッカードベルNECジャパン株式会社の設立並びに営業開始について」が発表され、1996年9月18日パッカードベルNECジャパン社を設立し、同年10月1日から営業を開始すること、そして所在地は東京都港区芝に定め、役員として4名が就任し、取締役会長にベニー・アラジェム（非常勤）、代表取締役社長に鶴田実（前NEC海外PC事業部長）、代表取締役に惣田優（千葉電子株式会社社長）、取締役として森本富雄（前NECパーソナルC&Cマーケティング本部長代理）が就任することが示された。会社設立にあたり公表された内容は下記の通り。

資本金：2億円（NEC 50%、PB-NEC 50%）

売上高目標：1996年10月からの1年で約60億円

従業員数：約40名（1996年10月）

事業内容：日本におけるPB-NEC社製PCの製造・販売

上記の発表から、日本市場でのPC事業はPB-NECジャパンが行い、パッカードベルとNECは対等の出資比率で事業活動を行う。ただし、社名の先に来るのはPB（パッカードベル）であった。これは、PBがイニシアティブをとる、あるいはNECがPB頼みである要素がうかがえる¹⁰。

4.2 期待と現実

PB-NEC設立時、PB-NEC統合後に期待される市場シェアが示された。それは、米国のPC市場でのシェアはランキング3位以内の15.1%、世界のPC市場では11.4%のシェアというものだった。この期待値は、1995年のデータクエスト社の調査結果を使って両社の市場シェアを足し合わせた数字である。しかし現実はそのならず、PB-NECは3年で解散することとなった。

(1) NEC Annual Report 1997

1997年におけるNECのAnnual Reportはまだ期待と希望がうかがえるものであった。下記は、1997年のAnnual Reportに書かれたPB-NECに関する下りである。

- NECにとってPC事業は重要で、国内ではトップシェアである
- 海外進出することで、さらなる拡大を求める
- PBについて：ダイナミックなマネジメント・スタイルによって最先端の製品を提供
- PBとの提携により、NECの戦略的パートナーでPBの株主であるCompagnie des Machines Bullとともに、世界のPC市場において10%のシェアとデファクト・スタンダードを創出する

ダイナミックなマネジメント・スタイルは、パカードベルの創設者ベニー・アラジエムに期待を寄せていたものと考えられる。

(2) 1998年7月31日付NECプレスリリースとAnnual Report 1998

1998年、パカードベルとの事業提携からちょうど1年の1998年7月1日、NECはPB-NECに新たな経営陣としてアラン・クーデルを迎え入れることを発表した。クーデルは、米国市場を熟知し、仏ブルの再建に手腕を発揮した人物であるとし、経営執行委員会議長となり、PB-NECの経営に良い結果をもたらすとされた。すでにPB-NECの業績が期待を裏切る状況となっていたためである。表7は、1993年から1999年のNECの業績と海外売上比率をまとめたものである¹¹。この表からわかるように、PB-NECを設立したにもかかわらず、1997年から海外売上の比率は下がり、1998年のPC関連売上高はマイナスで、NECのPC事業は失速した。

クーデルの就任によってPB-NECは事業を立て直し、IPO（新規公開株）として上場を目指した。そして収益向上をはかるために具体的な目標として下記の項目が挙げられた。

- 米国市場と欧州市場の拡大強化
- 競争力ある製品提供
- 販売チャネルとの関係強化
- 資材調達の全面的な連携
- 工場や販売部門の統合によるリストラ

また、上記改善策のための資金として、NECが2億2500万ドル、ブルが2500万ドルを、PB-NECに対して転換権付無担保劣後社債の形態で資金供与した。またNECの議決権所有割合をそれまでの49%から52.81%に増やし、無議決権株式の一部を普通株に転換し、PB-NECをNECの連結子会社とした。結果、議決権所有割合は、

NEC：52.81%

パッカードベル創業者：35.51%

ブル：11.68%

となった¹²。

1998年のNECのAnnual Reportには、PB-NECについて、「NECはPB-NECを支援して、ノートブックPCとPCサーバーを開発する」という簡単な言及がなされた¹³。

表7 NECの業績と海外売上比率

(百万円, %)

年	売上高	PC関連売上高	国内売上高	海外売上高	国内比率	海外比率
1993	3,514,979	1,789,240	2,714,194	800,785	77	23
1994	3,579,787	1,781,535	2,708,653	871,134	76	24
1995	3,769,357	1,789,394	2,763,937	1,005,420	73	27
1996	4,397,192	1,942,858	3,186,913	1,210,279	72	28
1997	4,948,437	2,078,480	3,842,839	1,105,598	78	22
1998	4,901,122	1,717,259	3,737,029	1,164,093	76	24
1999	4,759,412	2,189,847	3,312,440	1,446,972	70	30
2000	4,991,447	n.a.	n.a.	n.a.	—	—

出典：NEC Annual Report 1995-2000。

注：2000年以降、NECは体制を新たにすため売上高以外の数字を示すことができない。NECは社内カンパニー制を導入し、PC関連は、「NECソリューションズ」の組織下となった。NECソリューションズ下の事業は、システム・インテグレーション事業、ソリューション事業を支える先端技術製品から成るプラットフォーム事業、パソコンおよびパーソナル情報機器事業、ネットワークサービス／サポートサービス事業（BIGLOBE、アウトソーシング、保守サービスなど）となった。2000年のAnnual Reportに示されたNECソリューションの売上高は、1998年：1,874,899百万円、1999年：2,036,653百万円、2000年：2,270,625百万円であった。

4.3 事業提携解消

(1) 1998年度の業績と1999年5月28日付 プレスリリース

1998年の通期業績では、パッカードベルとの事業提携にもかかわらずPC関連売上高が下落したことを受け、決算概要発表と同日の1998年5月28日、NECは、PB-NECについて1999年6月末を目途に解散に合意する旨明らかにされた¹⁴。解散理由は、①PB-NECジャパン設立の目的はPB-NEC社製IBM PC/AT互換機の日本での製造販売だったが、IBM PC/AT互換機を販売する日本法人としての役割が終わったため、②1998年2月からPCのWEB販売を実施したが、今後の日本市場に合わせた体制再構築が必要となったため、とした。

確かにIBM PC/AT互換機時代は終わり、ウインドウズの時代に入っていたが、最初の設立表明時にIBM PC/AT互換機の製造販売という表明はなかった。いずれにしても、PBとの提携による事業継続が不可能であるという判断である¹⁵。

(2) NEC Annual Report 1999¹⁶

NECのAnnual Reportから、全製品における日本国内の売上高は前年同期と比べて約11.4%下落して約3兆3124億円、海外売上高は約1兆4470億円で約24%増であった。また、PB-NECに関する北米での売上は約23%増加（5224億円）で、Packard Bell NEC Europe B.V.によるヨーロッパ市場での売上は約25%増加の9225億円であった。パッカードベルとの事業だけを取り出してみると、業績が悪いとまでは言えない結果である。今期末にあたる1999年3月末の段階では、1998年7月に就任したアラン・クーデルの実力が数字となって表れた可能性はある。しかし、1999年6月末にパッカードベルとの事業提携は解消された。解消の主要因については、さらなる調査が必要である。

(3) NEC Annual Report 2000

NECは1999年5月のプレスリリースで、6月末を目途に解散の方向性を示したが、2000年のAnnual Reportでは一連のパッカードベルとの事業提携から解散までの経緯と資金の流れ、ならびに清算によって計上された損失について明らかにした。詳細は表8にまとめたとおりである。そのポイントは、①中国を除く海外パソコン、サーバ事業については、PBの解散以降は、NECコンピュータズ・インターナショナル社（旧パッカードベルNECヨーロッパ社、Packard Bell NEC Europe B.V.）¹⁷を中心にグローバルな事業を行う。②北米では、急激な価格下落の進行により個人向けパソコンは採算が見込めないため撤退を断行し、企業向けのパソコン、サーバ事業に特化する、とした。

表8からわかるように、NECではパッカードベルの株式取得や損失の計上など、1995年8月から2000年3月までの約4年半に多額資金が投じられたが、利益は少なかった。

5. おわりに

デューデリジェンス（Due Diligence）とは、投資や資本参加、事業提携をする際に、その対象となる企業等を調査することである。デューデリジェンスには、ビジネス・デューデリジェンス、ファイナンス・デューデリジェンス、リーガル・デューデリジェンスなどがあり、組織、財務活動、財務内容によるリスク・チェック、定款や登記事項など法的なチェックなどを行うことである。

事業提携や資本参加ならびに合弁会社設立は、人に例えれば結婚のようなもので縁や運が必要となる。富士通とアムダール社の場合、富士通がIBMの元エンジニアのジーン・アムダールの存在を知り、アムダールにコンタクトを取り、アムダールと池田敏雄（富士通）会談が実現した。そこで池田とアムダールは意気投合し、提携関係が成立した。1970年、富士通はアムダールとの事業提携に社運を賭けていたし、アムダールにとっても富士通の資金的支援は必要だった。アムダール社は、2000年代初頭、メインフレーム時代の終焉とともに清算されることとなるが、富士通とアムダール社の事業提携（結婚）は、良縁だったといえよう。しかし、デューデリジェンスをしっかりと行っただけでの事業提携だったかといえ

表8 NECによるPB-NECに関する投資額と株式持分の推移

日付	PBへの投資	支払額	議決権比率
1995. 8.31	PB社の発行済株式総数（普通株式および優先株式を含む）19.97%に相当する転換権付議決権優先株式4,040,149株取得。	170億2600万円	19.97%
1996. 4. 1	PB社の転換権および償還権付無議決権優先株式6,725,285株取得。	307億 600万円	
1996. 6.30	NECの100%子会社NECテクノロジーズ社およびPB社との間で、PCビジネスの統合をはかるため、NECのPCビジネスに関する資産および負債の一部をPB社に譲渡し、対価としてPB社の転換権および償還権付無議決権優先株式7,306,000株を取得。	352億7000万円	
1997. 6.30	PBN社の転換権および償還権付無議決権優先株式6,772,814株取得	328億7500万円	
1997.12.26	転換権付無担保劣後社債を取得。	197億2500万円	
1998. 2. 6	転換権付無担保劣後社債を取得。	187億8000万円	
1998. 2	社債購入に関連して、NECが保有するPBN社発行の転換権および償還権付無議決権優先株式のうち、11,445,000株を、議決権付優先株式に変更。変更された議決権付優先株式を公正価値で評価したことに伴い損失を計上し、転換権および償還権付無議決権優先株式の評価減を計上。	損失額： 106億6300万円 評価減額： 197億 600万円	49%
1998. 7.31	PBN社の転換権付無担保劣後社債を取得。	215億7800万円	
1998. 8.31	PBN社の転換権付無担保劣後社債を取得。	106億 500万円	
1998. 9. 4	PBN社の議決権付優先株式11,445,000株と無議決権優先株式2,586,285株を普通株式に転換。転換された優先株式を公正価値で評価し、損失を計上。無議決権優先株式の評価減を計上。	損失額： 177億9200万円 評価減： 59億5000万円	52.81%
1998.10. 1	上記後、PBN社を連結対象会社。		52.81%
1999. 1. 6	12,288,311株のPBN社の普通株式を取得。		88.32%
1999. 2.26	PBN社が全額出資している子会社パッカードベルNECヨーロッパ社（PBNE社）の全普通株式を取得。475,285株のPBN社の転換権および償還権付無議決権優先株式を購入し、4.44%の議決権比率にあたる8,698,429株のPBNE社普通株式を売却。	537億9700万円	
1999. 3.31	PBN社の事業計画および業績予測を見直し、NECに関するのれんについて、期末時点の公正価値により再評価した結果、評価減および償却により損失を計上。	損失額： 377億9500万円	
2000. 3.31	PBN社は事業の収束を決定し、NECはPBN社を清算会社とし、償還優先株の債務免除を含め、損失を計上。	損失額： 150億1100万円 (\$1億4573万8000)	

出典：NEC Annual Report 2000.

ば、そうとはいえないし、事実、途中で、組織的、財務的な問題が生じ、アマダール社が富士通に乗り込んでくるような悶着もあった。しかし我慢強い関係構築がIBM互換機という成果に結びついた。

NECとパッカードベルの事業提携は良縁とはいえないだろう。数人のNEC幹部へのヒアリングからは、提携話が出たときから一気呵成に契約まで突き進み、デューデリジェンスはなかったように感じられた。NECもまた、パッカードベルとの関係構築によって海外進出のハードルを下げ、日本のみならず世界市場でもリーダーシップをとりたい考えだった。しかし、始まってみるとマネジメント・スタイルの違いによる摩擦が生じ、組織文化が融合することは難しく、資金や財務の問題もあり、共同事業は短期間で解消となった。

ただし、もしNECがパカードベルへのデューデリジェンスをしっかりと行っていたならこの事業提携はなかっただろうか。このあたりの経緯については、非常にデリケートかつ重要な問題なので、パカードベルがどのような文化を持つ会社であったのかを含め、別稿で詳述したい。

注・引用文献

- 1 富士通と日立は、通産省の産業政策「電子計算機新機種開発促進補助金制度」の一環で、補助金を得て研究開発するために1971年10月に「超高性能コンピュータ技術研究組合」を発足させた。
- 2 拙稿博士論文「コンピュータ企業における国際化と国際競争力（1950年代～1990年代まで）—IBMと富士通のメインフレーム事業を中心に—」（2018年1月博士学位取得：明治大学）にて、富士通の国際化について詳述した。
- 3 武田〔2011〕『日本の情報通信産業史』では、第1章「2つの世界：通信とコンピュータ」、ならびに第5章「国鉄の座席予約システム『マルス』：通信とコンピュータが融合した日本で最初の事例」を執筆担当した。創業75周年の記念プロジェクトでは、富士通様のご厚意で、執筆担当箇所以外の内容に関しても研究のご支援をいただいた。その際、主たる研究対象であった国際化に関しても、資料やヒアリングなどで様々なご配慮をいただいた。富士通プロジェクトが閉じた後は、科学研究費助成事業等外部研究費を取得して同じメンバーで研究を継続させた。（平成24年度文部科学省科学研究費補助金 基盤（C）「1970年代以降の情報通信産業における日本の特質—システム利用者の視点から」研究に研究協力者として参加〔代表者：池元有一〕、2012年4月～2014年4月）。また、2018年11月の日仏経営学会第72回全国大会（於 関西大学）において「NECの海外事業展開におけるBullとフランス政府の影響」と題して発表をし、多くのご指導をいただいた。
- 4 NECの国際化に関するヒアリングは2度行われ、1度目は2015年5月12日、2度目は2018年6月18日であった。ヒアリングの詳細部分について確認して記述すべきであるが、コロナ禍による行動制限中であるため、本稿では問題のない内容についての記述にとどめ、ヒアリング部分の詳細については別稿に送りたい。
- 5 GUIが製品化される以前は、CUI（キャラクター・ユーザー・インターフェース）という表示・操作体系で、PCに何かの作業を実行させるときは「コマンド」として文字や記号をタイプして行う方法だった。一方、GUIは、アイコンやマウスなど「図像」を使ってパソコンに仕事をさせる方法で、ユーザー・フレンドリーな画期的な開発だった。GUIという概念を導入したPCを始めて開発したのは米ゼロックスで、1970年代初頭のことであったが、コストが高すぎて製品化できなかった。1979年、ゼロックスが、アップルのスティーブ・ジョブズにGUIのOSがインストールされたPCのデモンストレーションを見せたことがきっかけとなり、アップルで世界初のGUI採用のPCが製品化された。それが、「リサ」であり「マッキントッシュ」であった。
- 6 IBM-PC/AT機は、1984年に発売されたIBMのPCで、OSはDOS（CUI）である。
- 7 山本〔1999〕『志を高く』185頁。
- 8 富士通は1971年以降、アムダール社による高額なメインフレーム開発の資金的支えとなった。富士通による資金提供がなければ、アムダールによるメインフレームの完成はなかったはずである。小林〔1983〕『ともかくやってみろ』96-116頁；山本〔1999〕『志を高く』185-19頁；Rodengen〔2000〕*The Legend of AMDAHL*, pp. 20, 53, 71.
- 9 1992年は、アップルとマイクロソフトによるOSに関する裁判（通称Look & Feel裁判）において

判決が下った年である。マイクロソフトのウィンドウズはアップルのMacOSの著作権を侵害しているかが争点だったが、結果として「MacOSの著作権を侵害していない」とう裁定が下った。

10 NECプレスリリース：

「21世紀のマルチメディア事業に向けた世界戦略を展開＝世界最大のパソコン陣営の確立＝」
(1996年6月4日) <http://www.nec.co.jp/press/ja/9606/0402.html>

「PB-NECの概念」(1996年6月4日)

<http://www.nec.co.jp/press/ja/9606/0402-01.html>

「パッカードベルNECジャパン株式会社の設立並びに営業開始について」(1996年9月30日)

<http://www.nec.co.jp/press/ja/9609/3001.html>

11 PB-NECは公開株ではないため、業績が情報公開されていない。

12 NECプレスリリース：

「パッカードベルNEC社の子会社化について」(1998年7月31日)

<http://www.nec.co.jp/press/ja/9807/3101.html>

「パッカードベルNEC社の概要」(1998年7月31日)

<http://www.nec.co.jp/press/ja/9807/3101-01.html>

13 NEC Annual Report 1998は、1997年4月から1998年3月までの報告書である。

14 期末決算後すみやかな業績報告が義務付けられており、NECは3月期末であるため、1998年度の期末決算は通常5月に発表される。1998年度決算概要は、1999年5月28日に出された。

15 PB-NECの解消について、ヒアリング調査からは、NECとパッカードベルの組織文化の違い、あるいはパッカードベルにおける組織的な問題と感じられたが、これについては別稿にて明らかにしたい。

16 Annual Report 1999は、1998年4月から1999年3月の報告が記載されている。

17 NECは、NEC Computers International社から、NEC Computers SAS社(本社：フランス プトゥ)を分離独立させ、2006年10月、Packard Bell B.V.(本社：オランダ ウィッヘン、NEC完全子会社)をJohn Huiの持つ買収会社へ譲渡した。Huiは旧e-Machines社の創業者である。これにより、Packard Bell NEC Europe B.V.は、1999年にNEC Computers International社となり、2006年からパッカードベル社と社名を変更して、完全にNECから切り離された。NEC Computers SAS社が分離独立されたのは、仏ブルとの関係によってNECに残されたものと考えられる。また、パッカードベル社は、その後、台湾のエイサー(Acer)の子会社となった。NECプレスリリース：「欧州個人向けPC事業の譲渡について」(2006年10月16日) <http://www.nec.co.jp/press/ja/0610/1604.html> (2020年10月2日アクセス)

参考文献

[和書：著書・雑誌]

青木洋〔1997〕『日本のコンピュータ産業形成史—技術開発と産業形成の日本の特質』(博士論文)。

生井俊〔2001〕『121ware解・体・新・書：NECパーソナル事業のCRM』NECメディアプロダクツ。

宇田理〔2008〕「オープン化とコモデティ化の帰結—PC産業：IBMとNECを中心に—」, 塩見治人・橘川武郎編『日米企業のグローバル競争戦略』名古屋大学出版会。

NECパーソナルコンピュータ著〔2015〕『スピード経営が日本のものづくりを変える：NECパーソナルコンピュータの米沢生産方式と原価管理』東洋経済新報社。

大内淳義編〔1994〕『電子・情報・通信機産業の展望：NECの事例研究』中央経済社。

- 経済界「ポケット社史」編集委員会編著〔1992〕『日本電気：ホロニックコーポレーションをめざして』経済界。
- 小林宏治〔1982〕『C&Cとソフトウェア』サイマル出版会。
- 小林大祐〔1983〕『ともかくやってみる：私の体験的経営論』東洋経済新報社。
- 白井健治〔1986〕『日本のコンピュータ開発群像』にっかん書房。
- 坂本和一〔1991〕『世界コンピュータ産業史-1—1950年代～60年代—コンピュータ産業の形成』第40巻3号，立命館経済学。
- 坂本和一〔1991〕『世界コンピュータ産業史-2—1960年代後半—IC時代のコンピュータ産業』第40巻4号，立命館経済学。
- 坂本和一〔1991〕『世界コンピュータ産業史-3—1970年代—LSI時代のコンピュータ産業』第40巻5号，立命館経済学。
- 坂本和一〔1992〕『世界コンピュータ産業史-4—超LSI時代のコンピュータ産業-1—』第41巻2号，立命館経済学。
- 佐々木聡編〔2011〕『日本の企業家群像Ⅲ』丸善出版。
- 坂本和一〔1993〕『世界コンピュータ産業史-4—超LSI時代のコンピュータ産業-2—』第42巻1号，立命館経済学。
- 坂本和一〔1992〕『コンピュータ産業：ガリヴァ支配の終焉』有斐閣。
- 情報処理学会歴史特別委員会編〔1985〕『日本のコンピュータの歴史』オーム社。
- 新庄浩二〔1984〕「コンピュータ産業」，小宮隆太郎ほか編『日本の産業政策』東京大学出版会。
- 高橋清美〔2011〕「2つの世界：通信とコンピュータ」；「国鉄の座席予約システム『マルス』：通信とコンピュータが融合した日本で最初の事例」，武田晴人編〔2011〕『日本の情報通信産業史』有斐閣。
- 高橋清美〔2015〕「PC産業：東アジア企業のグローバル化と世界市場競争」，橘川武郎ほか編著『アジアの企業間競争』文眞堂。
- 多田則〔1998〕『世界にないものを創れ：なんと30年前、世界初の携帯コンピュータが日本で創られていた!!：日本コカ・コーラ、シャープ、NECによる携帯用コンピュータ開発物語』コスモトゥーワン。
- 中川靖造〔1992〕『技術の壁を突き破れ：NECにみる“21世紀”エレクトロニクスへの挑戦』ダイヤモンド社。
- 根津文夫、谷江武士〔1997〕『NEC・日本IBM：「ポスト工業化時代」の演出家』大月書店。
- 野中郁次郎〔1998〕「知識創造と戦略的ミッションの形成：NECのC&Cコンセプト」，伊丹敬之ほか編『企業家精神と戦略』有斐閣。
- 松行彬子〔1995〕『国際情報通信企業の経営戦略：IBMと日本電気の事業創造（増補版）』税務経理協会。
- 山内清史〔2001〕「小林宏治（日本電気）：C&Cで情報化を先取りした企業戦略」，佐々木聡編『日本の戦後企業家史：反骨の系譜』有斐閣選書。
- 渡邊和也〔2003〕『反骨のすすめ：NECパソコンの「父」が今、語る』マイクロマガジン社。
- 南沢宣郎〔1980〕『日本コンピュータ発達史』日本経済新聞社出版。
- 山本拓真〔1999〕『志を高く：私の履歴書』日本経済新聞出版。
〔洋書〕
- Anchordoguy, Marie (1989) *Computers Inc.: Japan's Challenge to IBM*, Harvard University Press, Massachusetts.
- Buckley, Peter J. and Casson, M. (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, London. 清水隆雄訳『多国籍企業の将来』文眞堂，1993年。
- Campbell-Kelly, Martin (1989) *ICL: a business and technical history*, Oxford University Press, NY.

- Rodengen, Jeffrey L. [2000] *The Legend of AMDAHL*, Write Stuff Syndicate, FL.
- Cantwell, J. A. (1989) *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Basil Blackwell, Oxford.
- Casson, Mark (1987) *The Firm and the Market*, Basil Blackwell, Oxford.
- Ceruzzi, Paul E. (2003) *A History of Modern Computing* (Second Edition), The MIT Press. 宇田理・高橋清美監訳『モダン・コンピューティングの歴史』未来社, 2008年。
- DeLamarter, Richard Thomas (1986) *Big blue : IBM's use and abuse of power*, Dodd, Mead, NY. 青木栄一訳 (1987) 『ビッグブルー : IBMはいかに市場を制したか』日本経済新聞社。
- Flamm, Kenneth (1988) *Creating the Computer : Government, Industry, and High Technology*, The Brookings Institution, Washington, D.C..
- Flansman, Martin (1995) *Japan's Computer: Government, Industry and High Technology, The Evolution of Industrial Giants and Global Competitiveness*, Oxford University Press.
- Langlois, Richard N. (1992) "External economies and economic progress: The case of the microcomputer industry" *Business History Review*, Vol. 66, Iss. 1.
- [洋雑誌]
Datamation.
Fortune.
 [社史, 報告書]
 日本電気株式会社社史編纂室 [1980] 『日本電気最近十年史 : 創立八十周年記念』日本電気株式会社。
 日本電気株式会社編 [1980] 『日本電気ものがたり』岳陽出版会。
 日本経営史研究所編集 [2000] 『NECの100年 : 情報通信の歩みとともに』日本電気株式会社。
 日本電気90年史編纂プロジェクト編 [2008] 『NECインフロンティア最近10年のあゆみ (1998-2008) : 創業90周年記念誌』NECインフロンティア。
 日本電気社史編纂室編 [2001] 『日本電気株式会社百年史』日本電気株式会社。
 NEC Annual Report各年。
 富士通 (1986) 『社史Ⅲ (昭和50~60年)』富士通。
 富士電機製造社史編纂委員会編 (1957) 『富士電機社史』富士電機製造。
 Fujitsu Annual Report各年。
 [電子資料]
 「NECが、Packard Bellと自社の海外部門を統合」PC Watch, 1996年6月4日
<http://pc.watch.impress.co.jp/docs/article/960604/pbnec.htm> (2018年9月1日閲覧)
 「パッカードベルNECジャパン設立、10月1日営業開始」PC Watch, 1996年9月30日
<http://pc.watch.impress.co.jp/docs/article/960930/pacnecj.htm> (2018年9月1日閲覧)
 「NEC、Packard Bell NECを子会社に」PC Watch, 1998年7月31日
<http://pc.watch.impress.co.jp/docs/article/980731/pbnec.htm> (2018年9月1日閲覧)
 「パッカードベルNECジャパン解散」PC Watch, 1999年5月28日
<http://pc.watch.impress.co.jp/docs/article/990528/pbnec.htm> (2018年9月1日閲覧)
 「欧州委員会、AcerによるPackard Bell買収を承認」ITmedia NEWS, 2008年2月29日
<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/0802/29/news024.html> (2018年9月1日閲覧)
 [NECプレスリリース]
 「21世紀のマルチメディア事業に向けた世界戦略を展開 = 世界最大のパソコン陣営の確立 = 」(1996年6月4日) <http://www.nec.co.jp/press/ja/9606/0402.html> (2018年9月1日閲覧)
 「PB-NECの概念」(1996年6月4日) <http://www.nec.jp/press/ja/9606/0402-01.html> (2018年9月1日)

日閲覧)

「パッカードベルNECジャパン株式会社の設立並びに営業開始について」(1996年9月30日)

<http://www.nec.co.jp/press/ja/9609/3001.html> (2018年9月1日閲覧)

「パッカードベルNEC社の子会社化について」(1998年7月31日)

<http://www.nec.co.jp/press/ja/9807/3101.html> (2018年9月1日閲覧)

「パッカードベルNEC社の概要」(1998年7月31日)

<http://www.nec.co.jp/press/ja/9807/3101-01.html> (2018年9月1日閲覧)

「パッカードベルNECジャパン社の解散について」(1999年5月28日)

<http://www.nec.co.jp/press/9905/2802.html> (2018年9月1日閲覧)

「パッカードベルNECジャパン社の概要」(1999年5月28日)

<http://www.nec.co.jp/press/ja/9905/2802-01.html> (2018年9月1日閲覧)

Summary

Starting Overseas Operations and Capital Alliance by Japanese Companies :
for Mainframe Business in Fujitsu and Personal Computer Business in NEC

Kiyomi Takahashi

The purpose of this study is to clarify the importance of due diligence when companies enter into an alliance with overseas companies for international business. This study treats computer manufacturers' overseas business for the mainframe business in Fujitsu and personal computer business in NEC from 1980s to 1990s. In general, Japanese companies are unskilled at starting operations overseas. Therefore, they form capital alliances with some foreign companies to establish business overseas. However, it is extremely difficult for Japanese companies to form such alliances because of disagreements in the management style, organizational culture, and viewpoints on money matters. When companies enter into an alliance with overseas companies, although they should ensure considerable due diligence with respect to the companies prior to the alliance, they might be unable to accomplish the same. This study presents the cases of Fujitsu and NEC, and successfully establishing overseas operations remains a challenge for the future.

Keywords International Business Development, Capital Alliance, Due Diligence,
Market share

(2020年10月8日受領)