

## 米国 IT 企業の M&A 活動の動向

和田恭@JETRO/IPA New York

### 1. はじめに

米国の IT 業界では、最近、大手企業による企業買収・部門売却・スピンオフなどによる事業再編の動きが相次いでいる。近年の傾向として、通信インフラのようなハードウェア基盤やウェブブラウザといった消費者向けフロントエンドウェブサービスを手がける事業者同士の水平型の合従連衡は沈静化している一方で、クラウドコンピューティングに関するハードウェア基盤の構築・運営部門と、その基盤上で提供されるミドルウェア・ソフトウェア事業部門の統合に見られるように、ハード部門とソフト部門といういわば垂直型の IT サービス事業買収・売却が進んでいることが特徴といえる。特に、大手の IT サービス企業によって、比較的小規模で特定のアプリケーション、サービスを専門に行う IT 事業者が買収される、というケースが目立っており、その目的も研究開発力の強化、製品・サービスラインアップの拡充、ビジネスモデルの拡大または変更、同業者の買収によるシェア拡大、などと多岐にわたっている。

以上のような問題意識を踏まえ、本稿では、米国 IT 業界における買収・合併 (Merger and Acquisition, M&A) 事例と、主要 IT 企業の M&A 戦略、および IT 業界全体の動向について紹介する。

## 2. 米国での M&A 活動の状況

本章では、米国における最近の M&A 活動状況と、米国 IT 業界における M&A の特徴について考察する。

### (1) 米国における M&A 活動の概要

2008 年のリーマンブラザーズ証券破綻を契機とした世界的不況の影響により、2008 年から 2009 年にかけては、米国を含む世界の多くの先進国において、企業による投資活動が減少傾向にあった。

しかし、2009 年後半から 2010 年にかけては、多くの企業が手元資金の蓄積を進めたことと、米国を含む各国政府が低金利政策をとったことなどを主要因として、企業による M&A 活動が再び活発化する兆しを見せ始めており、そのような傾向は、2011 年に入っても概ね継続しているようである<sup>1</sup>。

以下では、①M&A 活動の規模(金額)、②M&A 活動に関与する企業の業種、③米国外企業の米国における M&A 活動関与状況、の 3 つの観点から、直近の米国経済全体における M&A 活動の傾向について概説する。なお、M&A 活動規模のデータに関しては、情報の発表元により相違が見られる場合もあるため、あくまでも目安として捉える必要がある。

#### ① M&A 規模<sup>2</sup>

M&A コンサルティング事業者の Brown Gibbons Lang & Company 社発表によると、2010 年に米国内で発生した M&A 案件の総規模は、同年後期にその総数が大きく伸びた影響で、前年の約 6,951 億ドルから約 2.8%増となる約 7,143 億ドルに増加している。また、案件の総数も、2009 年の 2,695 件から 2010 年には前年比約 27.2%増の 3,428 件に増加した。これらの数字を勘案すると、2010 年の米国における M&A 活動は、2008 年水準(3,635 件、約 7,383 億ドル規模)付近まで回復したといえる<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> [http://www.pwc.com/en\\_US/us/transaction-services/publications/assets/pwc-us-technology-ma-insights\\_2011-annual-report-3-22-11.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/transaction-services/publications/assets/pwc-us-technology-ma-insights_2011-annual-report-3-22-11.pdf)

<sup>2</sup> 以下に表記する M&A の件数および規模は、注記がない限り、その金額が公開された案件のみ含んでいる。また、M&A 計画が発表され、当局による審査中の案件も、金額が公開された案件に限って含んでいる。

<sup>3</sup> <http://www.dealmakersblog.biz/ma-roundup-2010-u-s-ma-activity-summary/>

プロフェッショナル・サービス<sup>4</sup>大手の PricewaterhouseCoopers (PwC) 社発表によると、2011 年 1 月から 5 月までの米国における M&A 活動は、件数ベースでは前年同期比 4.5%減の 1,276 件にとどまった一方で、金額ベースでは前年同期比約 39%増の約 4,540 億ドル規模にまで拡大していたとのことである<sup>5</sup>。

これは、規模総額が 100 億ドルを超過する大型買収案件 (megadeals) の件数が、前年同期比で約 66%増と、大幅に増加していたことによるものと考えられる。大型買収案件の例としては、通信大手 AT&T 社によるモバイル通信大手 T-Mobile USA 社の買収計画 (390 億ドル)、電気事業者 Duke Energy 社による、同業他社 Progress Energy 社の買収計画 (260 億ドル) などが挙げられる。

英 Financial Times 紙の報道によると、2011 年第 1 四半期 (1 月から 3 月) における米国での M&A 案件の総額は、前年同期比約 84%増となる約 2,670 億ドルに拡大したとのことである。これは、同四半期における世界全体の M&A 案件の総額の約半分を占める値であり、前年同期 (約 3 分の 1) から米国企業が関与する M&A の割合が上昇した。また、同期間に発表された M&A 案件で、世界最大規模であった 10 案件のうち、米国企業が関与していたものは 9 件に上っており、世界の中でも、米国企業が再度 M&A 活動に積極的に投資する傾向が鮮明化しているとの見方がある<sup>6</sup>。

同紙報道によれば、米国企業の幹部に対して行われた調査では、米国経済が回復基調にあるという声も聞かれており、米通信大手 Verizon 社の CEO である Ivan Seidenberg 氏は、多くの企業が売上、雇用件数、設備投資に対する資本的支出 (CAPEX) の増加を予想していることから、「事業を拡大する意向があることが読み取れる」と述べている。

## ② M&A 活動に積極的な業種

PwC 社発表によると、2010 年から 2011 年にかけて最も M&A 活動を活発化させているのは以下の 6 業界とのことである<sup>7</sup>。

- IT 業界を含むハイテク業界
- 金融業界
- エネルギー業界
- ヘルスケア業界
- メディアおよび娯楽業界
- 製品製造業界

<sup>4</sup> 監査、税務、コンサルティングなどの専門知識・資格を要するサービスを指す。IT 業界のいわゆる「プロフェッショナル・サービス」とは異なる。

<sup>5</sup> <http://www.marketwatch.com/story/us-ma-deal-value-up-39-year-to-date-pwc-2011-06-08>

<sup>6</sup> <http://www.ft.com/cms/s/0/93a56cd4-5b02-11e0-a290-00144feab49a.html#axzz1a4rk8PJV>

<sup>7</sup> <http://www.pwc.com/us/en/press-releases/2011/pwc-us-mid-year-m-and-a-outlook-2011.jhtml>

投資銀行 St Charles Capital 社発表によると、IT 業界における M&A が活発化の傾向にあり、米国 IT 業界における 2011 年第 1 四半期中の M&A 案件総数は、前年同期の 350 件から 371 件となり、堅調に増加傾向を維持しているという。うち、インターネット関連企業の M&A は、前年同期の 153 件から 175 件にまで増加している<sup>8</sup>。

IT 業界大手 (IBM 社、Oracle 社、Microsoft 社、Cisco 社、Hewlett-Packard 社) は、M&A 活動を特に強化しており、2010 年にも数十億ドル規模の M&A (IBM 社による Netezza 社、Oracle 社による Sun Microsystems 社、Microsoft 社による Skype 社買収ほか) が報道されたが、2011 年に入ってさらに M&A を加速するとの予測もある<sup>9</sup>。

### ③ 米国内 M&A 活動に対する外国企業の関与状況

投資リサーチの Dealogic 社発表によれば、外国企業による米国企業の買収規模は、2011 年上半年で前年同期比 38% 増の約 5,731 億ドルとなり、2008 年以降最高となった<sup>10</sup>。

一方で、外国企業による米国企業を狙った M&A 活動も再度活発化の傾向を見せているものの、米国の規制当局は、技術流出防止やサイバーセキュリティ保護の目的で、特に軍需関連産業における外国企業による買収の承認プロセスの厳格化を進めているとのことである<sup>11</sup>。

なお、相対的に見れば、米国企業から外国企業に対する M&A の活動は活発ではない。格付け大手 Standard & Poor's 社調べによると、米国企業による外国企業の買収規模は、上半期ベースでは 2007 年以降最大となったものの、2011 年上半期末時点で 828 件、総額約 928 億ドルにとどまっている。米国企業による買収企業の所属地域で見ると、欧州が約 45% と大多数を占めたものの前年同期の約 50% からは減少した。一方で、伸び率でみた場合、アフリカ・中東地域とラテンアメリカ・カリブ地域が目立ち、前年同期比でそれぞれ約 85%、58% 増加している<sup>12</sup>。

<sup>8</sup> <http://www.stcharlescapital.com/industry/documents/TechNewsletterQ111.pdf>

<sup>9</sup> <http://gigaom.com/2011/05/26/where-does-ma-opportunity-lie-in-2011/>

<sup>10</sup> <http://www.efinancialnews.com/story/2011-06-30/weinberger-armstrong-whitemore>

<sup>11</sup> <http://www.reuters.com/article/2011/09/08/us-aero-arms-summit-foreigntakeovers-idUSTRE78787720110908>

<sup>12</sup> <http://seekingalpha.com/article/275067-u-s-foreign-m-a-trends-suggest-corporate-confidence-in-recovery>

## (2) IT 業界の M&A 活動に関する特徴

PwC 社発表によると、2010 年の米国における M&A 活動の総規模は、約 7,900 億ドル規模であったとされている<sup>13</sup>。また、同 PwC 社による別の発表によると、同年中の米国における M&A 活動のうち、IT 業界に関連するものは、総額で約 1,070 億ドル規模(全体の約 13.5%)に上っていたとのことである<sup>14</sup>。また、経済分析局(Bureau of Economic Analysis、BEA)の最新データ(2009 年版)によると、米国内総生産に IT 業界が占める割合は約 4.8%程度であったことから<sup>15</sup>、同業界は生産付加価値額の割には、比較的 M&A 活動が活発な業界であるといえる。

これとは別に、調査会社 MergerMarket 社から、2009 年、2010 年および 2011 年上半期における米国での業界別 M&A 活動のデータが公表されており、以下これを表に示す。

【表 1: 米国における業界別 M&A 活動の概要(2009 年、2010 年、2011 年上半期)<sup>16</sup>】

| 業界           | 2011 年上半期      |           |       | 2010 年         |           |       | 2009 年         |           |       |
|--------------|----------------|-----------|-------|----------------|-----------|-------|----------------|-----------|-------|
|              | 規模<br>(10 億ドル) | 市場<br>シェア | 案件数   | 規模<br>(10 億ドル) | 市場<br>シェア | 案件数   | 規模<br>(10 億ドル) | 市場<br>シェア | 案件数   |
| エネルギー        | 118.5          | 24.5%     | 133   | 179.3          | 25.1%     | 323   | 92.0           | 13.2%     | 229   |
| 工業・化学        | 87.6           | 18.1%     | 276   | 68.2           | 10.3%     | 527   | 79.1           | 11.4%     | 453   |
| テクノロジー       | 45.3           | 9.4%      | 253   | 56.5           | 8.5%      | 529   | 33.9           | 4.9%      | 361   |
| 金融<br>サービス   | 44.0           | 9.1%      | 176   | 104.6          | 7.8%      | 408   | 91.9           | 11.6%     | 370   |
| 医療           | 40.0           | 8.3%      | 201   | 96.8           | 14.6%     | 368   | 189.7          | 27.3%     | 267   |
| 通信           | 39.5           | 8.2%      | 12    | 32.9           | 4.6%      | 39    | 18.6           | 2.7%      | 35    |
| 不動産          | 33.6           | 6.9%      | 14    | 11.0           | 1.5%      | 36    | 3.8            | 0.5%      | 20    |
| ビジネス<br>サービス | 28.6           | 5.9%      | 228   | 61.7           | 9.3%      | 494   | 42.4           | 6.1%      | 340   |
| 消費財          | 16.6           | 3.4%      | 162   | 61.3           | 9.3%      | 290   | 43.3           | 6.2%      | 257   |
| レジャー         | 9.8            | 2.0%      | 56    | 14.2           | 2.0%      | 112   | 8.5            | 1.2%      | 96    |
| メディア         | 9.6            | 2.0%      | 48    | 6.6            | 0.9%      | 107   | 46.6           | 6.7%      | 112   |
| 運輸           | 5.0            | 1.0%      | 32    | 10.1           | 1.4%      | 46    | 36.7           | 5.3%      | 49    |
| 建設           | 3.0            | 0.6%      | 43    | 5.3            | 0.7%      | 29    | 5.2            | 0.7%      | 72    |
| 防衛           | 3.0            | 0.6%      | 9     | 5.8            | 0.8%      | 104   | 1.9            | 0.3%      | 21    |
| 農業           | 0.0            | 0.0%      | 6     | 0.3            | 0.0%      | 16    | 1.4            | 0.2%      | 14    |
| 合計*          | 484.1          | 100%      | 1,649 | 714.4          | 100%      | 3,428 | 695.1          | 100%      | 2,696 |

<sup>13</sup> <http://www.pwc.com/us/en/press-releases/2011/pwc-us-mid-year-m-and-a-outlook-2011.jhtml>

<sup>14</sup> [http://www.pwc.com/en\\_US/us/transaction-services/publications/assets/us-technology-mergers-acquisitions-q1-2011.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/transaction-services/publications/assets/us-technology-mergers-acquisitions-q1-2011.pdf)

<sup>15</sup> [http://www.bea.gov/industry/xls/GDPbyInd\\_VA\\_NAICS\\_1998-2010.xls](http://www.bea.gov/industry/xls/GDPbyInd_VA_NAICS_1998-2010.xls)

<sup>16</sup> <http://www.mergermarket.com/pdf/Press-Release-for-Legal-Advisers-H1-2011.pdf>

<http://www.mergermarket.com/pdf/Press-Release-for-Financial-Advisers-Year-End-2010.pdf>

以上のデータによると、2011 年上半期における米国 IT 業界（通信、テクノロジー、メディアを合算）による M&A 活動の規模は、米国産業界全体の約 19.6%に上っており（2010 年は約 14.0%、2009 年は約 14.3%）、米国経済における M&A 活動を牽引する業種の 1 つとなっていることがわかる。

これら 2 つのデータを単純比較することはできないが、IT 業界が米国産業界の M&A 活動に占める割合は、2009 年から 2011 年にかけて上昇傾向にあるとも考えられる。M&A 活動規模でも、今後大型案件が増大する傾向があるとも考えられ、実際に 2011 年に入って以来、米国 IT 企業が関与する複数の巨大案件が発表されている（Google 社による Motorola Mobility 社買収計画、Hewlett-Packard (HP) 社による Autonomy 社買収計画など）。

なお、参考情報として、世界全体で 2009 年および 2010 年の M&A 案件トップ 15（金額ベース）を以下に表記した（米国 IT 関連企業が関与していたものを網掛け表示）。

【表 2:世界 M&A 案件トップ 15(2009 年)<sup>17)</sup>】

| 順位 | 業種    | 買収元企業                          | 買収元国籍 | 買収先企業                          | 買収先国籍 | 金額(億米ドル) |
|----|-------|--------------------------------|-------|--------------------------------|-------|----------|
| 1  | 医薬品   | Pfizer 社                       | 米国    | Wyeth 社                        | 米国    | 644.8    |
| 2  | 鉱業    | BHP Billiton 社(オーストラリアの鉄鉱部門)   | 豪州    | Rio Tinto 社(オーストラリアの鉄鉱部門)      | 豪州    | 580.0    |
| 3  | 医薬品   | Merck & Co 社                   | 米国    | Schering-Plough 社              | 米国    | 457.0    |
| 4  | 自動車   | Vehicle Acquisition Holdings 社 | 米国    | General Motors 社の一部事業          | 米国    | 429.8    |
| 5  | 金融    | 大蔵省                            | 英国    | Royal Bank of Scotland 社       | 英国    | 418.8    |
| 6  | エネルギー | Exxon Mobil 社                  | 米国    | XTO Energy 社                   | 米国    | 406.6    |
| 7  | 鉄道    | Berkshire Hathaway 社           | 米国    | Burlington Northern Santa Fe 社 | 米国    | 359.5    |
| 8  | 金融    | Citigroup 社優先株主                | 非公開   | Citigroup 社                    | 米国    | 280.8    |
| 9  | エネルギー | Cenovus Energy 社株主             | カナダ   | Cenovus Energy 社               | カナダ   | 233.1    |
| 10 | 食品    | Kraft Foods 社                  | 米国    | Cadbury 社                      | 英国    | 192.6    |
| 11 | エネルギー | Suncor Energy 社                | カナダ   | Petro-Canada 社                 | カナダ   | 182.5    |
| 12 | メディア  | DirecTV 社                      | 米国    | Liberty Entertainment 社        | 米国    | 145.0    |

<sup>17)</sup> <http://www.gfmag.com/tools/global-database/economic-data/10551-largest-maa-deals-2009-and-2010.html#axzz1afzGjzkk>

|    |       |             |      |                             |      |       |
|----|-------|-------------|------|-----------------------------|------|-------|
| 13 | メディア  | Comcast 社   | 米国   | NBC Universal 社             | 米国   | 144.0 |
| 14 | エネルギー | Enel 社      | イタリア | Endesa 社                    | スペイン | 134.7 |
| 15 | 金融    | BlackRock 社 | 米国   | Barclays Global Investors 社 | 米国   | 133.5 |

【表 3:世界 M&A 案件トップ 15(2010 年)<sup>18)</sup>】

| 順位 | 業種    | 買収元企業               | 買収元国籍  | 買収先企業                       | 買収先国籍     | 金額(億米ドル) |
|----|-------|---------------------|--------|-----------------------------|-----------|----------|
| 1  | 通信    | America Movil 社     | メキシコ   | Carso Global Telecom 社      | メキシコ      | 274.8    |
| 2  | 通信    | CenturyLink 社       | 米国     | Qwest Communications 社      | 米国        | 221.7    |
| 3  | 保険    | MetLife 社           | 米国     | American Life Insurance 社   | 米国        | 155.4    |
| 4  | メディア  | News Corp 社         | 英国     | British Sky Broadcasting 社  | 英国        | 137.3    |
| 5  | 食品    | Coca-Cola 社         | 米国     | Coca-Cola Enterprises 社北米部門 | 米国        | 134.4    |
| 6  | エネルギー | Schlumberger 社      | 米国     | Smith International 社       | 米国        | 122.2    |
| 7  | エネルギー | Williams Partners 社 | 米国     | Williams Companies 社        | 米国        | 117.5    |
| 8  | 医薬品   | Novartis 社          | スイス    | Alcon 社                     | スイス       | 111.2    |
| 9  | 通信    | Bharti Airtel 社     | インド    | Zain Africa 社               | ナイジェリア    | 107.0    |
| 10 | 鉱業    | KazakhGold 社        | カザフスタン | Polyus Zoloto 社             | ロシア       | 102.6    |
| 11 | 通信    | Telefonica 社        | スペイン   | BrasiceI 社                  | ブラジル      | 97.4     |
| 12 | エネルギー | FirstEnergy 社       | 米国     | Allegheny Energy 社          | 米国        | 89.4     |
| 13 | 鉱業    | Newcrest Mining 社   | 豪州     | Lihir Gold 社                | パプアニューギニア | 85.8     |
| 14 | 金融    | Caja Madrid 社       | スペイン   | Bancaja 社                   | スペイン      | 81.4     |
| 15 | 通信    | NBN 社               | 豪州     | Telstra 社卸売り部門              | 豪州        | 79.3     |

<sup>18)</sup> <http://www.gfmag.com/tools/global-database/economic-data/10551-largest-maa-deals-2009-and-2010.html#axzz1afzGjzkk>

以上から、2009 年から 2010 年にかけての巨額 M&A 案件については、エネルギー、鉱業、通信など、資本集約型業種案件が大半であることがわかる。米国 IT 企業が関与している 3 件についても、大規模なインフラを必要とする通信・放送企業による水平統合型の案件となっている。ただし、IT 業界における M&A 主要事例(後述)からもわかるように、これは必ずしも米国 IT 業界における M&A 活動全体の潮流を表しているわけではない。

### (3) 最近の IT 企業による M&A 活動の背景

IT 業界では、技術進歩が急速に進む同業界の特徴から、技術資産を短期的に獲得する(時間を買う)方策として M&A が活用されやすい状況にあると考えられるが、その他 M&A 活動が進んでいる背景としては、大きく分けて①ビジネス面、②技術面、の 2 つの観点から、各企業にとって M&A 活動を行いやすい環境が形成されていると考えられる。以下では、具体例とともにそれぞれの要因を概説する。このうち、製品・サービスラインアップの拡充・強化や、ビジネスモデルの多角化・変更といった点については、第 3 章にてマクロ的な視点から改めて紹介する。

#### ① ビジネス面での要因

##### a) 製品・サービスラインアップの拡充・強化

- Apple 社による半導体メーカー Intrinsicity 社の買収があげられる。Apple 社は自社開発のタブレット「iPad」のプロセッサに、Intrinsicity 社のプロセッサ技術を統合することを目指していると考えられる<sup>19</sup>。
- Microsoft 社による Skype 社の買収があげられる。Microsoft 社は、Skype 社の VoIP 技術を、Windows Mobile OS 搭載端末、Xbox Live(ゲーム機 Xbox ユーザ向けのオンラインコミュニティ)、Outlook(電子メールクライアント)など、様々な自社製品に統合する予定である<sup>20</sup>。

##### b) ビジネスモデルの多角化・変更

- Dell 社による IT 総合サービス企業 Perot Systems 社の買収があげられる。Dell 社は、Perot Systems 社がグローバルに展開するアプリケーション、インフラ、コンサルティングといった幅広い IT 関連事業を取り込み、従来までのハードウェア製造のみならず、総合 IT サービスの提供を本格化する方向と考えられる<sup>21</sup>。
- ハードウェア製品を主軸とする HP 社によるストレージ技術ベンダ 3PAR 社の買収や、ソフトウェア製品を主軸とする Oracle 社によるハードウェア製品大手の

<sup>19</sup> <http://www.nytimes.com/2010/04/28/technology/28apple.html>

<sup>20</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2011/may11/05-10corpnewspr.mspx>

<sup>21</sup> <http://content.dell.com/us/en/corp/d/secure/2009-09-21-Perot-Systems.aspx>

Sun Microsystems 社買収も、総合 IT サービスの提供を本格化する方向と考えられる。

**c) 同業者買収によるシェア拡大**

- 通信大手 CenturyLink 社による Qwest 社の買収があげられる。米通信業界第 4 位の前者が同 3 位の後者を買収することで、シェア面で業界第 1、2 位の AT&T 社と Verizon 社に対抗するものと考えられる<sup>22</sup>。
- POS システム大手の Verifone 社による Hypercom 社の買収があげられる。前者は、同業者である後者を買収することで、グローバル展開、特に欧州市場におけるシェア拡大を目指しているものと考えられる<sup>23</sup>。

**d) 研究開発力・知的財産の補強・強化**

- Google 社による Motorola Mobility 社の買収があげられる。Google 社は、Motorola Mobility 社が有する約 2 万 1,300 件の特許ポートフォリオを取得することで、自社モバイル OS の Android を特許関連訴訟のリスクから保護することを狙ったものと考えられる<sup>24</sup>。
- Oracle 社を始めとする一部の IT 企業は、相対的に手薄となっている知的財産ポートフォリオや研究開発力の強化のため、M&A を多用すると考えられている<sup>25</sup>。

**e) 財政面での優位性**

- 各国政府の低金利政策によって、研究開発投資により自立的な技術力の強化よりも、M&A による事業や研究開発能力獲得に割安感があること、また不況対策として、あるいは景気の先行きが不透明なことから手元資金の積み立てに努めていた大企業が多く、財政面から M&A 活動を行い易い状況が形成されていると考えられる<sup>26</sup>。

**② 技術面での要因<sup>27</sup>**

**f) クラウドコンピューティングの浸透**

- クラウドコンピューティングに対する需要急増を背景に、通信事業者 CenturyLink 社はクラウドインフラ提供および IT ホスティングサービス大手の Savvis 社を買

<sup>22</sup> <http://www.komonews.com/news/business/119063549.html>

<sup>23</sup> <http://www.verifone.com/2010/verifone-to-acquire-hypercom-to-accelerate-global-expansion.aspx>

<sup>24</sup> <http://www.eetimes.com/electronics-news/4218787/Google-to-buy-Motorola-Mobility-for--12-5B>

<sup>25</sup> [http://www.cio.com/article/195950/Oracle\\_s\\_Merger\\_and\\_Acquisition\\_Strategy\\_Gets\\_Some\\_Respect](http://www.cio.com/article/195950/Oracle_s_Merger_and_Acquisition_Strategy_Gets_Some_Respect)

<sup>26</sup> <http://amlawdaily.typepad.com/amlawdaily/2010/09/ma-lifted-by-low-rates-and-corporate-cash-on-pace-to-surpass-2009bloomberg.html>

<sup>27</sup> <http://www.datasite.com/technology-mergers-acquisitions-forge-ahead.htm>

[http://www.pwc.com/en\\_US/us/transaction-services/publications/assets/us-technology-mergers-acquisitions-q1-2011.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/transaction-services/publications/assets/us-technology-mergers-acquisitions-q1-2011.pdf)

収した。CenturyLink 社は同買収により、世界的にクラウドおよびホスティングサービスを展開する狙いといわれている<sup>28</sup>。

**g) モバイル端末・技術(スマートフォンやタブレットなど)の普及**

- HP 社による Palm 社買収があげられる。HP 社は急成長するモバイル市場への本格参入を狙い、Palm 社開発のモバイル技術・製品を取得した。同社はその後、スマートフォンやタブレットなどモバイル端末の開発・販売を開始したが<sup>29</sup>、後に H モバイル市場から事実上撤退している<sup>30</sup>。

**h) ソーシャルメディアの浸透**

- ソーシャルメディアの一般消費者および企業による利用が増加するに従って、ソーシャルメディア運営企業に関する M&A 活動も活発化すると報道が見られる<sup>31</sup>。

**i) 新規ビジネスソリューションに必要とされる技術の獲得**

- IBM 社による建物管理ソフトウェアベンダの Tririga 社買収があげられる<sup>32</sup>。クリーンエネルギー関連技術に対する需要の高まりを予測し、同社は、IT 技術を利用して社会インフラ全体の効率化を目指すイニシアティブ(「スマートプラネット」)の一環として、IT 技術で建物全体を管理するいわゆる「スマートビルディング」技術への投資を活発化させている。
- 大手 IT 企業や投資ファンドが、スマートグリッド系ベンチャー企業に対する注目を高めているとする報道も見られる<sup>33</sup>。
- IBM 社による Netezza 社や HP 社による Vertica 社の買収が上げられる。関連する莫大なデータ分析を効率的に行い(ビッグデータ分析)、ビジネス経営上の意思決定に反映させる取り組み(ビジネスインテリジェンス)に関しても、自社の取り組みと合わせて活発な M&A が行われつつある。

<sup>28</sup> <http://news.centurylink.com/index.php?s=43&item=2229>

<sup>29</sup> <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2010/100428xa.html>

<sup>30</sup> <http://www.computerweekly.com/Articles/2011/08/19/247670/HP-announces-major-shake-up-ditches-WebOS-and-PCs-buys-Autonomy-for.htm>

<sup>31</sup> <http://acgcapitalblog.com/mergers-acquisitions/social-media-driving-ma-in-the-national-capital-region/>

<sup>32</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/34060.wss>

<sup>33</sup> <http://www.reuters.com/article/2010/06/10/us-dealtak-smartgrid-idUSTRE65954L20100610>

### 3. IT 企業による M&A 事例

本章では、米国 IT 業界における M&A 案件の事例を示した上で、同業界における M&A 活動の狙いについて考察する。

#### (1) 最近の事例一覧

以下では、2010 年以降に発表された案件を中心に、米国 IT 業界における主要 M&A 事例を表記する。具体的には、10 億ドル規模を超える大型案件や、主要メディアによる報道が多く、注目を集めたと考えられる案件を中心に紹介している。

【表 4：近年の米国 IT 業界における主要な M&A 事例】

| 買収元企業   | 買収先企業<br>または部門        | 買収<br>比率 | 買収額                              | 買収先企業または<br>部門の事業内容  | 発表日  |
|---------|-----------------------|----------|----------------------------------|--|--|
| Apple 社 | Intrinsity 社          | 100%     | 非公開<br>(推定 1 億<br>2,100 万<br>ドル) | Texas 州の半導体メーカー。モバイル端末向けのプロセッサを開発したことで著名。  | 2010 年 4<br>月 27 日<br>(メディア<br>報道) <sup>34</sup> |
| Apple 社 | Quattro<br>Wireless 社 | 100%     | 非公開<br>(推定 2 億<br>7,500 万<br>ドル) | Massachusetts 州のモバイル広告企業。スマートフォンを中心にモバイル端末向け広告ネットワークを展開。                                 | 2010 年<br>1 月 5 日<br><sup>35</sup>               |
| AT&T 社  | T-Mobile<br>USA 社     | 100%     | 390 億ドル                          | 米国モバイル市場第 4 位のキャリア。  | 2011 年 3<br>月 20 日 <sup>36</sup>                 |
| Cisco 社 | Arch Rock<br>社        | 100%     | 非公開                              | California 州のスマートグリッド向け無線 IP ネットワーク技術開発企業。   | 2010 年<br>9 月 2 日<br><sup>37</sup>               |
| Dell 社  | Perot<br>Systems 社    | 100%     | 39 億ドル                           | Texas 州の IT サービスプロバイダ。特に、ヘルスケア産業向けの医療記録のデジタル化・自動化ソリューションを特色とする。                          | 2009 年<br>9 月 21 日<br><sup>38</sup>              |
| Dell 社  | Ocarina 社             | 100%     | 非公開                              | California 州のデータストレージ最適化技術開発企業。100 種類以上のアルゴリズムのなかから、データの圧縮や重複の最適手法を選定してストレージを最適化する技術を開発。 | 2010 年<br>7 月 19 日<br><sup>39</sup>              |
| Dell 社  | Compellent<br>社       | 100%     | 9 億 6,000<br>万ドル                 | Minnesota 州の法人向けストレージシステム開発企業。主要製品として、ハードウェアプラットフォーム                                     | 2010 年<br>12 月 13<br>日                           |

<sup>34</sup> <http://www.nytimes.com/2010/04/28/technology/28apple.html?src=busln>

<sup>35</sup> <http://www.reuters.com/article/2010/01/05/us-apple-quattro-idUSTRE6043NM20100105>

<sup>36</sup> <http://www.berryreview.com/2011/03/20/att-announce-they-will-acquire-t-mobile-usa-from-deutsche-telekom-pending-regulatory-approval/>

<sup>37</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/corp\\_090210.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2010/corp_090210.html)

<sup>38</sup> <http://content.dell.com/us/en/corp/d/secure/2009-09-21-Perot-Systems>

<sup>39</sup> <http://content.dell.com/us/en/gen/d/secure/2010-7-19-ocarina-networks-aquisition.aspx>

|                    |                     |      |                   |  |                                |
|--------------------|---------------------|------|-------------------|--|--------------------------------|
|                    |                     |      |                   | オーサムと仮想ストレージ管理アプリケーションを統合した SAN(storage area network)システム「Storage Center」を提供。  | <sup>40</sup>                  |
| Dell 社             | Force 10 Networks 社 | 100% | 非公開               | California 州のデータセンタ向けソリューション開発企業。データセンタ向けのネットワーク関連ハードウェア・ソフトウェア各種製品を提供。  | 2011 年 7 月 20 日 <sup>41</sup>  |
| General Electric 社 | Converteam 社        | 90%  | 32 億ドル            | フランスの電力変換装置メーカー。エネルギー効率の良いモーター、発電機、稼働装置、変換機など様々な発電関連部品及び製品を開発。   | 2011 年 3 月 29 日 <sup>42</sup>  |
| Google 社           | AdMob 社             | 100% | 7 億 5,000 万ドル     | California 州のモバイル広告ネットワーク運営企業 <sup>43</sup> 。モバイルサイト向け広告事業を運営しており、その広告ネットワークには 1 万 5,000 以上のモバイルサイトやモバイルアプリが加入している。      | 2009 年 11 月 9 日 <sup>44</sup>  |
| Google 社           | ITA Software 社      | 100% | 7 億ドル             | Massachusetts 州の航空情報ソフトウェア開発企業。代表的なソフトウェアは、大手旅行代理店や航空会社が使用する航空料金システム及び旅券検索ソフトウェア「QPX」。                                   | 2010 年 7 月 1 日 <sup>45</sup>   |
| Google 社           | Slide.com 社         | 100% | 非公開 <sup>46</sup> | California 州の SNS サービス向けソフトウェア開発企業 <sup>47</sup> 。事業開始当初は MySpace 向けの写真共有ソフトウェアを開発し、その後 Facebook 向けアプリケーションデベロッパとして成功した。 | 2010 年 8 月 6 日 <sup>48</sup>   |
| Google 社           | Like.com 社          | 100% | 非公開 (推定 1 億ドル)    | California 州のオンライン商品をビジュアル検索できるサイトの運営企業 <sup>49</sup> 。ビジュアル検索エンジンを利用したファッション及び E コマース向けオンラインサイトを立ち上げている。                | 2010 年 8 月 20 日 <sup>50</sup>  |
| Google 社           | Zetawire 社          | 100% | 非公開               | カナダのモバイル決済ソリューション開発企業。同社の事業に関する情報は少ないが、モバイル端末からの銀行業務、個人認証、クレジットカード、クーポンなどの処理に関する米国特許を保有していたとのこと。                         | 2010 年 12 月 13 日 <sup>51</sup> |
| Google             | Admeld 社            | 100% | 非公開               | New York 州の広告収益最適化ツール開発企   | 2011 年 6                       |

<sup>40</sup> <http://content.dell.com/us/en/corp/d/secure/2010-12-cti-ir-release.aspx>

<sup>41</sup> <http://content.dell.com/us/en/corp/d/secure/2011-07-irfire-pr>

<sup>42</sup> <http://dealbook.nytimes.com/2011/03/29/ge-to-buy-convertteam-for-3-2-billion/>

<sup>43</sup> <http://www.admob.com/home/contact>

<sup>44</sup> <http://techcrunch.com/2009/11/09/google-acquires-admob/>

<sup>45</sup> <http://www.google.com/press/ita/>

<sup>46</sup> 推定 1 億 8,200 万ドル+従業員に対する 4,600 万の移籍ボーナスといわれている。

<http://techcrunch.com/2010/08/05/heres-what-everybody-made-from-the-slide-sale/>

<sup>47</sup> <http://www.crunchbase.com/company/slide>

<sup>48</sup> <http://googleblog.blogspot.com/2010/08/google-and-slide-building-more-social.html>

<sup>49</sup> <http://www.like.com/contactus.py>

<sup>50</sup> <http://techcrunch.com/2010/08/20/its-official-google-acquires-like-com/>

<sup>51</sup> <http://blogs.the451group.com/techdeals/ma/google-adds-to-nfc-with-zetawire/>

|                   |                     |                      |                          |   |                                |
|-------------------|---------------------|----------------------|--------------------------|---|--------------------------------|
| 社                 |                     |                      | (推定 4 億ドル <sup>52)</sup> | 業。Admeld 社が提供する広告収益最適化ツールとは、ウェブサイトの発行者が複数の広告ネットワークから広告収入を最大限高められる広告を選べるようにする管理ツールのこと。                               | 月 13 日 <sup>53</sup>           |
| Google 社          | Motorola Mobility 社 | 63%                  | 125 億ドル                  | Illinois 州の大手モバイル端末メーカー <sup>54</sup> 。スマートフォンやタブレット PC だけでなく、各種モバイル端末向けアクセサリ、STB やデータアクセス機器の開発を行っている。              | 2011 年 8 月 15 日 <sup>55</sup>  |
| Google 社          | Zagat 社             | 100%                 | 非公開(推定 1 億~2 億ドル)        | New York 州のレストランレビューガイド企業 <sup>56</sup> 。現在はそのレビューを世界レベルで展開しており、ガイドブックの他にも、オンライン、スマートフォン向けのアプリケーションを通じてレビューを紹介している。 | 2011 年 9 月 8 日 <sup>57</sup>   |
| Hewlett Packard 社 | 3Com 社              | 100%                 | 27 億ドル                   | Massachusetts 州の法人向けネットワークソリューション開発企業。データセンタ向けに、ネットワークインターフェースコントローラ、ルータ、無線 LAN、IP 音声システム、など様々な製品を提供。               | 2009 年 11 月 11 日 <sup>58</sup> |
| Hewlett Packard 社 | Palm 社              | 100%                 | 12 億ドル                   | California 州のモバイル OS・端末開発メーカー。独自に開発した webOS 搭載スマートフォン「Pre」や「Pixi」シリーズなどを発売。   | 2010 年 4 月 28 日 <sup>59</sup>  |
| Hewlett Packard 社 | 3PAR 社              | 100%                 | 23 億 5,000 万ドル           | California 州のデータストレージ・情報管理ソフトウェア開発企業。法人向けに、ストレージ管理ソフトウェアやハードウェアディスクアレイなど幅広い製品を提供。                                   | 2010 年 9 月 2 日 <sup>60</sup>   |
| Hewlett Packard 社 | ArcSight 社          | 100%                 | 15 億ドル                   | California 州のサイバーセキュリティソリューション開発企業。法人向けに、サイバーセキュリティ・コンプライアンス管理ソリューションを提供。   | 2010 年 9 月 13 日 <sup>61</sup>  |
| Hewlett Packard 社 | Vertica 社           | 100%                 | 非公開                      | Massachusetts 州のアナリティクスプラットフォーム開発企業。企業の膨大なデータを高速で分析するリアルタイムビジネス分析プラットフォームを提供。                                       | 2011 年 2 月 14 日 <sup>62</sup>  |
| Hewlett Packard 社 | Autonomy 社          | 87.34% <sup>63</sup> | 117 億ドル <sup>64</sup>    | 英国の法人向けソフトウェア開発企業。Cambridge 大学と共同開発した、情報検索・管  | 2011 年 8 月 18 日 <sup>65</sup>  |

<sup>52</sup> <http://techcrunch.com/2011/06/09/google-acquires-admeld-for-400-million/>

<sup>53</sup> <http://googleblog.blogspot.com/2011/06/helping-publishers-get-most-from.html>

<sup>54</sup> <http://www.motorola.com/Consumers/US-EN/Contact-Us/Corporate>

<sup>55</sup> <http://investor.google.com/releases/2011/0815.html>

<sup>56</sup> <http://www.zagat.com/about-us>

<sup>57</sup> <http://techcrunch.com/2011/09/08/google-acquires-zagat-to-flesh-out-local-ratings/>

<sup>58</sup> <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2009/091111xa.html>

<sup>59</sup> <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2010/100428xa.html>

<sup>60</sup> <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2010/100902b.html>

<sup>61</sup> <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2010/100913xa.html>

<sup>62</sup> <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2011/110214xb.html>

<sup>63</sup> [http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2011/111003xb.html?jumpid=reg\\_R1002\\_USEN](http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2011/111003xb.html?jumpid=reg_R1002_USEN)

<sup>64</sup> <http://dealbook.nytimes.com/2011/10/05/h-p-s-unfavorable-precedent-on-deals/>

|             |                                       |      |                |  |                               |
|-------------|---------------------------------------|------|----------------|--|-------------------------------|
| 社           |                                       |      |                | 理アプリケーションを提供。  |                               |
| IBM 社       | Sterling Commerce 社                   | 100% | 14 億ドル         | Ohio 州の B2B ソリューション開発企業。サプライチェーン管理ソフトウェアなどを開発。   | 2010 年 5 月 24 日 <sup>66</sup> |
| IBM 社       | Netezza 社                             | 100% | 17 億ドル         | Massachusetts 州のアナリティクスアプリケーション開発企業。従来よりも 10~100 倍高速に分析クエリーを処理できるデータウェアハウス・アプライアンスに搭載する高性能アナリティクスを開発。                  | 2010 年 9 月 20 日 <sup>67</sup> |
| IBM 社       | Tririga 社                             | 100% | 非公開            | Nevada 州の建物管理ソフトウェア開発企業。施設運営者向けに、建物内の電力消費量やリサイクル率を監視するアプリケーションなど、多種多様な監視ソフトウェアを開発。                                     | 2011 年 3 月 22 日 <sup>68</sup> |
| Intel 社     | McAfee 社                              | 100% | 76 億 8,000 万ドル | California 州のセキュリティー技術開発企業。幅広いセキュリティーソフトウェア及びサービスを提供。  | 2010 年 8 月 19 日 <sup>69</sup> |
| Intel 社     | Infineon Technologies 社ワイヤレスソリューション部門 | 100% | 14 億ドル         | ドイツの半導体及び総合ソリューション開発企業。同社のワイヤレスソリューション部門は、Samsung 社、LG 社、Apple 社、Nokia 社など大手端末メーカーも製造するモバイル端末向けのチップを開発 <sup>70</sup> 。 | 2010 年 8 月 30 日 <sup>71</sup> |
| Intel 社     | Fulcrum 社                             | 100% | 非公開            | California 州の半導体メーカー。データセンターネットワーク向けのイーサネットスイッチ用シリコンチップを開発。  | 2011 年 7 月 19 日 <sup>72</sup> |
| Microsoft 社 | Skype 社                               | 100% | 85 億ドル         | ルクセンブルグの VoIP サービス企業。インターネットを介して音声・ビデオ通話するための「Skype」ソフトウェアの開発で著名。  | 2011 年 5 月 10 日 <sup>73</sup> |
| Oracle 社    | Sun Microsystems 社                    | 100% | 74 億ドル         | California 州の大手 PC 関連製品・IT サービス企業。数多くのソフトウェアデベロッパーによって使用されているプログラム言語 Java を開発したことで著名である。                               | 2009 年 4 月 20 日 <sup>74</sup> |
| Oracle 社    | ATG 社                                 | 100% | 10 億ドル         | Massachusetts 州の IT 企業。E コマース向けソフトウェアやオンデマンド最適化アプリケーションを開発。  | 2010 年 11 月 2 日 <sup>75</sup> |

<sup>65</sup> [http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2011/110818xc.html?jumpid=reg\\_R1002\\_USEN](http://www.hp.com/hpinfo/newsroom/press/2011/110818xc.html?jumpid=reg_R1002_USEN)

<sup>66</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31742.wss>

<sup>67</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/32514.wss>

<sup>68</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/34060.wss>

<sup>69</sup> [http://newsroom.intel.com/community/intel\\_newsroom/blog/2010/08/19/intel-to-acquire-mcafee](http://newsroom.intel.com/community/intel_newsroom/blog/2010/08/19/intel-to-acquire-mcafee)

<sup>70</sup> [http://www.pcworld.com/article/204390/intel\\_to\\_acquire\\_infineons\\_wireless\\_division.html](http://www.pcworld.com/article/204390/intel_to_acquire_infineons_wireless_division.html)

<sup>71</sup> <http://www.infineon.com/cms/en/corporate/press/news/releases/2010/INFXX201008-069.html>

<sup>72</sup> [http://newsroom.intel.com/community/intel\\_newsroom/blog/2011/07/19/intel-to-acquire-fulcrum-microsystems](http://newsroom.intel.com/community/intel_newsroom/blog/2011/07/19/intel-to-acquire-fulcrum-microsystems)

<sup>73</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2011/may11/05-10corpnewspr.mspx>

<sup>74</sup> <http://www.oracle.com/us/corporate/press/018363>

<sup>75</sup> <http://www.oracle.com/us/corporate/press/184062>

|            |                       |      |   |  |                                       |
|------------|-----------------------|------|---|--|---------------------------------------|
| Oracle 社   | Pillar Data Systems 社 | 100% | 非公開<br>(Oracle 社<br>及びアフィ<br>リエイトに 5<br>億 4,400<br>万ドルのロ<br>ーンがあっ<br>たとの報道<br>あり <sup>76)</sup> ) | California 州のストレージシステム開発企業。ブ<br>ロック I/O とファイル・サービスの並行処理をサ<br>ポートする SAN (Storage Area Network) Block<br>I/O ストレージシステムを開発。 | 2011 年<br>6 月 29 日 <sup>77)</sup>     |
| Oracle 社   | Ksplice 社             | 100% | 非公開   | Massachusetts 州の新興企業。再起動すること<br>なく Linux のセキュリティアップデートができる機<br>能を開発した。   | 2011 年 7<br>月 21 日 <sup>78)</sup>     |
| SAP 社      | Sybase 社              | 100% | 58 億ドル  | California 州の法人向けモバイルソフトウェア開<br>発企業。同社のソフトウェアは、モバイル端末向<br>けの情報管理・分析を行う。  | 2010 年<br>5 月 12 日 <sup>79)</sup>     |
| Verifone 社 | Hypercom 社            | 100% | 4 億 8,500<br>万ドル(反ト<br>ラスト訴訟<br>前のイニシ<br>ヤルオフア<br>ー <sup>80)</sup> )                              | Arizona 州の電子決済システム機器メーカー。<br>会計所やガソリンスタンドなどに設置されるクレ<br>ジットカード読取機を開発。   | 2010 年<br>11 月 16<br>日 <sup>81)</sup> |

## (2) IT 業界における M&A 活動の傾向および目的意識

米国の IT 業界では、各社とも自らの戦略に基づき M&A 活動を行っており、その普遍的な傾向があると断言することは難しいものの、以上に表記した事例等から見る限り、以下のような狙いに基づいた M&A の動向が見られると考えられる。

### ① クラウドコンピューティング技術の普及に伴う、関連事業の受注拡大を目指す狙い

2000 年代後半より、米国を始めとする世界各国の産業界において、各企業がクラウドコンピューティング技術を自社 IT システムの構築に当たり採用する動きが加速化している<sup>82)</sup>。このため、「クラウドインフラ」に対する需要が急増しており、その需要に対応する目的や、またクラウドコンピューティングを取り巻く各 IT 分野(ハードウェア、ソフトウェア、システムインテグレーション、コンサルティングなど)の製品・サービスを包括的に提供し、クラウドコンピューティング時代の総合ソリューションプロバイダとなる目的から、

<sup>76)</sup> <http://www.infoworld.com/d/the-industry-standard/oracle-buys-pillar-data-systems-598>

<sup>77)</sup> <http://www.oracle.com/us/corporate/press/423263>

<sup>78)</sup> <http://www.oracle.com/us/corporate/press/435791>

<sup>79)</sup> <http://www.sap.com/press.epx?pressid=13202>

<sup>80)</sup> <http://www.bloomberg.com/news/2011-08-04/verifone-to-sell-hypercom-unit-to-gores-group-in-u-s-antitrust-settlement.html>

<sup>81)</sup> <http://www.verifone.com/2010/verifone-to-acquire-hypercom-to-accelerate-global-expansion.aspx>

<sup>82)</sup> 企業におけるクラウドコンピューティングの導入状況については、ニューヨークだより 2011 年 5 月号参照のこと。

伝統的に企業向けの IT システムを中心に提供してきた企業を始めとして、サーバ関連(ハードウェアおよびソフトウェア)事業の強化に動く事業者が増えている。傾向としては、ハードウェアおよびソフトウェアの両分野統合を目指す事業者が特に目立っている。

例えば、2009 年に最も注目された M&A 事例の 1 つであった、Oracle 社による Sun Microsystems 社の買収であるが、当件については、企業向けソフトウェア・ミドルウェアにおける有力企業であった前者が、企業向けハードウェア製品(サーバ、ストレージ、その他サーバ周辺機器)を主力としていた後者を買収することで、総合 IT サービス企業となる狙いがあったとする指摘が多く見られる<sup>83</sup>。同様に、例えば HP 社による 3PAR 社買収、Dell 社による Perot Systems 社買収など、大手 IT 企業による案件が複数見られる。特に、ストレージ仮想化技術開発で著名であった 3PAR 社に関しては、HP 社のみならず Dell 社も買収を模索しており、同社買収は激しい争奪戦となったことから<sup>84</sup>、クラウドコンピューティング技術への需要が加速的に増加することを見越した動きが、複数社の間で共通して見られる。

また、上述の企業向けサービス強化の一環として、非関連部門の切り離し・売却も検討課題として浮上してくる。例えば、IBM 社や HP 社は、それぞれ、成長が鈍化している個人向け PC 市場からの撤退を完了(IBM 社は 2005 年に PC 部門を Lenovo 社に売却<sup>85</sup>)、または一時検討(その後、HP 社は CEO の交代に伴い PC 部門の維持を決定<sup>86</sup>)している。今後も、IT 業界において、個人向け製造・サービス部門の売却が行われる可能性がある。

## ② モバイル関連技術を強化し、モバイルコンピューティングへの需要増加に対応する狙い

クラウドコンピューティング技術と並び、近年 IT 業界において注目を浴びているトピックスの 1 つとして、スマートフォンやタブレット PC といったモバイル端末、およびこれらの端末に関連するソフトウェア技術に対する需要が急増している点がある。これを背景に、上表にも見られる通り、モバイル製品・サービス事業の強化を狙った大規模な M&A 案件が最近数年の間に多数発生している。

その最たる例として挙げられるのは、Google 社が 2011 年に発表した Motorola Mobility 社買収計画であるといえる。同件に関しては、Motorola Mobility 社の幅広い

<sup>83</sup> [http://www.crn.com/news/storage/222600138/oracle-outlines-plans-to-tie-sun-hardware-to-oracle-software.htm?sessionId=bdMdeBUw1iOB19scDy-qkA\\*\\*.ecappj01](http://www.crn.com/news/storage/222600138/oracle-outlines-plans-to-tie-sun-hardware-to-oracle-software.htm?sessionId=bdMdeBUw1iOB19scDy-qkA**.ecappj01)

<sup>84</sup> <http://www.reuters.com/article/2010/08/29/urnidgns852573c4006938800025778e-1dUS326750526820100829>

<sup>85</sup> <http://www.informationweek.com/news/162100445>

<sup>86</sup> <http://jp.techcrunch.com/archives/20111027hp-reconsiders-spinning-off-pc-division-personal-systems-group-will-remain-part-of-the-company/>

事業内容から、Google 社の買収目的について様々な憶測が流れているが、少なくとも Google 社自身は、買収発表時の声明において Motorola Mobility 社のモバイル技術関連知的財産ポートフォリオについて言及しつつ、モバイル市場における競合相手である Apple 社や Microsoft 社に関して「(Google 社製モバイル OS の)Android に対する、知的財産法を盾にした攻撃を仕掛けている」と批判している<sup>87</sup>。これらの事実は、モバイル市場における競争が激化していることを示しており、また Google 社は以前にも Admob 社や Admeld 社(いずれもモバイル広告配信技術を開発するベンダ)を買収していることから、今後の同市場の更なる成長に備えた動きを見せているといえる。

もちろん、従来モバイル技術を専門としていなかった企業が、元来よりモバイル業界にて活動していた企業を買収するようなケースは、Google 社の M&A 動向に限られたものではない。例えば、企業ワークステーションに導入される ERP ソフトウェアを主要製品としてきた SAP 社は、最近になってモバイル対応 ERP ソフトウェアの提供に積極的に動いており、2010 年の Sybase 社買収は、これを象徴する動きであると考えられる。その他にも、HP 社による Palm 社買収、Intel 社による Infineon Technologies 社(半導体製造)ワイヤレスソリューション部門買収、Apple 社による Quattro Wireless 社(モバイル広告配信)や Intrinsicity 社(半導体製造)買収、更に Cisco 社による Pure Digital Technologies 社(携帯型ビデオカメラの Flip Video を製造)買収<sup>88</sup>などといった動きが続出しており、モバイル関連企業を対象とした M&A 活動は、IT 業界全体の M&A 活動において、現在重要な位置を占めている。

### ③ ハードウェアおよびソフトウェア部門の垂直統合

①および②と部分的に重複するものの、より広義的に、ある特定の IT 分野で、ハードウェアベンダによるソフトウェアベンダ・部門の買収、あるいは、逆にソフトウェアベンダによるハードウェアベンダ・部門の買収が行われるケースも目立っている。一例として、上述の Google 社による Motorola Mobility 社買収については、Google 社自身からは明確な方針表明はされていないものの、一部の業界関係者の間では、モバイル業界におけるソフトウェア・ハードウェア垂直統合を狙ったものとする意見もある<sup>89</sup>。

また、半導体世界最大手の Intel 社についても、セキュリティソフトウェアベンダ大手の McAfee 社の買収を発表し、PC アーキテクチャにおいて OS よりも低レベルの位置付けとなる、ハードウェアレベルとソフトウェアレベルの間におけるセキュリティの仕組

<sup>87</sup> <http://googleblog.blogspot.com/2011/08/supercharging-android-google-to-acquire.html>

<sup>88</sup> 2009 年 3 月に買収完了。後の 2011 年 4 月に Cisco 社は同事業を清算。

<sup>89</sup> <http://www.thefiscaltimes.com/Articles/2011/08/15/Googles-Motorola-Deal-Proof-That-Apple-Model-Is%20Better.aspx#page1>

<http://www.zdnet.com/blog/btl/googles-125-billion-motorola-mobility-bet-6-reasons-why-it-makes-sense/54987>

み開発に動くなど<sup>90</sup>、セキュリティ確保を最重要課題と捉える姿勢のもと<sup>91</sup>、McAfee 社のソフトウェア事業に基づいた知見やノウハウを本体事業に取り込む動きを見せている。

その他、Oracle 社による Sun Microsystems 社買収、Dell 社による Perot Systems 社買収などはもちろんのこと、同じく Dell 社による Ocarina 社買収、HP 社の Autonomy 社買収といった案件も、ハードウェア事業とソフトウェア事業の垂直統合が一部の IT 分野において加速化していることを示している。

また、例えばスマートグリッド事業など、幅広い IT 技術・資産を必要とする事業分野において、垂直的に関連企業を買収し、今後該当市場において優位に立つことを狙う企業も散見される。例えば、IBM 社は 2011 年に Triraga 社(施設管理ソフトウェア開発)を買収することで、これまでのように IT システムに関わるサービスのみならず、施設全体を管理する総合ソリューションを提供するために動き始めている。その他にも、伝統的に重機・工業製品製造を主力事業とする General Electric 社が、エネルギー変換機などの製造に特化する Converteam 社を買収した例もあり、かつては自社で持ち合わせていなかった技術や資産を M&A によって獲得する流れも出現しているといえる。

#### <失敗事例>

IT 企業における大規模 M&A 案件が注目される一方で、一般的に失敗であったと認識されている案件や、市場独占への懸念などから、M&A 発表後、成立への道筋が見えていない案件なども見られる。

最近最も注目を集めた例の一つとして、HP 社による Palm 社買収の案件があげられる。HP 社は、モバイル事業の拡大を目指し、2010 年 4 月に Palm 社の買収(買収額 12 億ドル)を発表後、同社の開発するモバイル OS およびモバイル端末をベースとしたスマートフォンやタブレット PC 端末を次々と発売していた。しかし、これらの売上が不調であったことから、2011 年 8 月には、HP 社は早々に旧 Palm 社のハードウェア部門を廃止することを表明している<sup>92</sup>。また、2011 年 10 月に入って、HP 社が残りの旧 Palm 社ソフトウェア部門も売却または廃止する可能性がある、との報道も流れており<sup>93</sup>、HP 社による Palm 社買収に伴うモバイル市場参入は、ほぼ完全な失敗に終わったと考えられている。

また、2009 年の Cisco 社による Pure Digital Technologies 社(携帯型ビデオカメラの Flip Video を製造)買収案件(買収額約 5 億 9,000 万ドル)についても、買収後、2011 年 4 月に前者が旧 Pure Digital Technologies 社にあたる部門を廃止すると発表したこ

<sup>90</sup> <http://www.infoworld.com/d/security/intel-mcafee-link-security-chips-172875>

<sup>91</sup> <http://arstechnica.com/business/news/2010/08/why-intel-bought-mcafee.ars>

<sup>92</sup> <http://allthingsd.com/20110919/layoffs-at-hps-palm-division/>

<sup>93</sup> [http://www.appleinsider.com/articles/11/10/10/hp\\_set\\_to\\_decide\\_future\\_of\\_palm\\_webos\\_this\\_week.html](http://www.appleinsider.com/articles/11/10/10/hp_set_to_decide_future_of_palm_webos_this_week.html)

とで<sup>94</sup>、失敗に終わったとする見方が支配的である<sup>95</sup>。同社は、個人用ビデオ入力装置である Flip Video の販売と共に、同製品で撮られた動画を共有するための SNS (FlipShare) を開設することで、ソーシャルメディア分野への参入も期待していたものの、同 SNS 部門も併せて閉鎖されるにいたっている<sup>96</sup>。

この事例の他にも、市場寡占・独占に対する懸念から、当局によって M&A 活動が阻止される可能性もある。その最たるものは、AT&T 社が 2011 年 3 月に発表した巨大案件 (約 390 億ドルで T-Mobile USA 社を買収する計画) であり、同年 9 月には米国司法省が AT&T 社の提訴に至った。本案件の成否については、少なくとも 2012 年 2 月までは結論を見ないことが決まっている<sup>97</sup>。

### (3) M&A に伴う課題

以上に紹介した事例から、企業 M&A 活動に伴ういくつかの問題点も浮き彫りになっていることがわかる。例えば HP 社 (Palm 社買収案件について) や Cisco 社 (Pure Digital Technologies 社買収案件について) のように、M&A 成立後に新事業の統合・拡大に失敗した例の他にも、M&A 活動による事業拡大戦略を採る企業としては、以下のような点も重要な課題として考慮する必要があるといえる。

#### ① 事業スピードとの整合性

IT 業界を含め、あらゆる業界において高度な情報化が進行している現在では、事業戦略の計画および遂行における迅速さが要求されているといえる。このような状況において、特に市場の独占化につながる可能性がある大規模な M&A 案件については、M&A に関与する事業者が、当局による審査への対応を後ろ倒しし、まず M&A 計画の発表を優先する傾向が見られる。

直近の事例としては、司法省による差し止め訴訟に至った AT&T 社の T-Mobile USA 社買収計画以外にも、Google 社による ITA Software 社買収計画 (最終的に条件付きで成立) や<sup>98</sup>、同じく Google 社による Motorola Mobility 社買収計画<sup>99</sup>、更には Microsoft 社による Skype 社買収計画 (最終的に成立)<sup>100</sup>などが、司法省による審査の対象となっている。また、オバマ政権は、特に大規模な企業 M&A 案件に関して監視を強める方針を示唆しており、AT&T 社に関する件で見られたように、M&A 関連企業

<sup>94</sup> [http://news.cnet.com/8301-30686\\_3-20053337-266.html](http://news.cnet.com/8301-30686_3-20053337-266.html)

<sup>95</sup> [http://news.cnet.com/8301-1001\\_3-20051280-92.html?tag=mncol;txt](http://news.cnet.com/8301-1001_3-20051280-92.html?tag=mncol;txt)

[http://news.cnet.com/8301-30686\\_3-20053075-266.html?tag=mncol;txt](http://news.cnet.com/8301-30686_3-20053075-266.html?tag=mncol;txt)

<sup>96</sup> <http://gigaom.com/video/cisco-shuttering-flipshare/>

<sup>97</sup> <http://www.informationweek.com/news/government/mobile/231601986>

<sup>98</sup> <http://www.justice.gov/opa/pr/2011/April/11-at-445.html>

<sup>99</sup> [http://www.huffingtonpost.com/2011/09/29/google-mototola-department-of-justice\\_n\\_987162.html](http://www.huffingtonpost.com/2011/09/29/google-mototola-department-of-justice_n_987162.html)

<sup>100</sup> <http://www.informationweek.com/news/global-cio/legal/229500049>

の提訴も辞さない姿勢を示していることから、M&A 活動による事業拡大戦略を採る一部の大手企業としては、法廷闘争までも視野に入れた M&A 計画を立案する必要性に迫られてきているといえる<sup>101</sup>。

## ② ベンチャー企業買収に伴うリスク管理

近年では、特に IT 業界において、小規模なベンチャー企業が急速に業績を伸ばし、創業後比較的短期間で大規模な株式公開を実施、または実施を検討するケースが散見されている。このような情勢を背景に、IT 関連企業に投資するベンチャーキャピタル企業などを中心に、買収先企業の最終的な株式公開（および公開に伴う資金回収）を目指す、ベンチャーIT 企業を標的とした M&A 活動も発生している。例えば、SNS 最大手である Facebook 社が設立されて 3 年目の 2007 年には、同社の将来的な成長と収益性の向上を視野に入れ、Microsoft 社は約 2 億 4,000 万ドルの資金を Facebook 社に対して出資している<sup>102</sup>。この出資をベースとした、当時の Facebook 社の評価額は約 150 億ドルとされていたのに対し、2011 年 6 月頃には、Facebook 社の評価額を約 1,000 億ドルと見積もる報道も流れるなど<sup>103</sup>、ベンチャー企業に対する投資や M&A 活動は、投資元企業に大きな金銭的恩恵をもたらす可能性を秘めている。

その一方で、創業数年間で急激な成長を遂げ、株式公開の動向が長らく注目されながらも、公開想定時期が近づくに従って、情報公開に伴い事業の収益性や継続性までもが疑問視されるベンチャー企業も出現している。その最たる例といえるのは、電子クーポン大手の Groupon 社であり、総額 200 億ドル規模に上ると予想される株式公開を前に、同社の収益性に対して疑問符が付き始めている。例えば、2011 年 10 月に、Groupon 社は、証券取引委員会 (Securities and Exchange Commission、SEC) の勧告を受け、創業以来の各年度について報告していた売上高計上基準を変更した結果、その数値を大幅に下方修正することを強いられている<sup>104</sup>。

Groupon 社と並び、事業の急成長によって米国で注目されているベンチャー企業の代表例としては、主にソーシャルメディア上で展開されるゲームを開発する Zynga 社が挙げられる。同社は、2011 年 7 月に最終的な株式公開に向け、SEC に対して業務内容書を提出しており、その中に含まれていた業績内容が好調であったことから、公開に対する注目が更に高まっていた。しかし、同社が 9 月に提出した修正版の業務内容書では、同社が業績の最も重要な指標とする「ブッキング (booking) 数」が創業以来初と

<sup>101</sup> <http://www.efinancialnews.com/story/2011-09-12/us-signals-tougher-stance-on-m-and-a>

<sup>102</sup> [http://www.businessweek.com/technology/content/oct2007/tc20071024\\_654439.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/oct2007/tc20071024_654439.htm)

<sup>103</sup> [http://www.cnbc.com/id/43388175/Facebook\\_Valuation\\_Nowhere\\_Near\\_100\\_Billion\\_Analyst](http://www.cnbc.com/id/43388175/Facebook_Valuation_Nowhere_Near_100_Billion_Analyst)

<sup>104</sup> <http://online.wsj.com/article/SB10001424053111903791504576589211214409214.html>

2008 年度の売上高は約 9 万 4,000 ドルから約 5,000 ドルに、2009 年度の売上高は約 3,047 万ドルから約 1,454 万ドルに、2010 年度の売上高は約 7 億 1,337 万ドルから約 3 億 1,294 万ドルに、それぞれ下方修正されている。

なる下降を示しており、一部投資家の間では、同社事業の長期的な展望に疑問を呈する意見も出始めている<sup>105</sup>。

また、一部のベンチャー企業の事業内容に対する不安感の他にも、世界経済の先行きが不透明なこと、また欧州金融危機などの影響で、株式市場の変動幅が非常に大きくなっていることなどから、これまでに見られていたベンチャーIT 企業による株式公開の傾向が急速に沈静化する可能性も指摘されている<sup>106</sup>。以上のようなベンチャー企業に対する出資や M&A 活動は、比較的大きな投機的リスクを常に伴うものであるが、M&A 戦略の一環でベンチャー企業の取り込みを狙う IT 企業としては、以上のような情勢の変動を十分に加味する必要があるといえる。

本レポートは、注記した参考資料等を利用して作成しているものであり、本レポートの内容に関しては、その有用性、正確性、知的財産権の不侵害等の一切について、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる保証をするものでもありません。また、本レポートの読者が、本レポート内の情報の利用によって損害を被った場合も、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる責任を負うものでもありません。

なお、このレポートに対するご質問、ご意見、ご要望がありましたら、  
takashi\_wada@jetro.go.jp までお願いします。

---

<sup>105</sup> <http://www.investorplace.com/2011/09/zynga-ipo-electronic-arts-sims-social/>  
<http://blogs.ft.com/fttechhub/2011/09/zynga-ipo-odds-lengthen-as-profits-fall/>

<sup>106</sup> [http://www.mercurynews.com/business/ci\\_19066502](http://www.mercurynews.com/business/ci_19066502)