

## 「米国 IT 企業の M&A を通じた成長戦略」

市川類@JETRO/IPA NY

### 1. はじめに

米国では、IT 分野に限らず、一般的に企業における M&A (Merger & Acquisition) が盛んである。しかしながら、特に、IT 分野では、M&A を、規模を大きくする手段としてというよりは、むしろ新たな技術を獲得し、更なる成長とイノベーションを推進する手段として積極的に活用されている。

米国の IT 関連の企業を見ると、勢いのある新興企業はもちろんのこと、既存企業においても、右肩あがり成長し続けている企業も少なくない。このような成長は、企業間の競争により市場全体としてイノベーションが進展し、IT 関連の市場全般が拡大していることによる面もあるが、その中でも、これらの企業が、絶えず変化し続ける市場において、新しい技術を取り入れ、イノベーションの創出に関し成功していると評価されるのではないかと考えられる。

このようなイノベーション確保による成長パターンを維持するための技術の取得にあたっては、一般的に、R&D (研究開発) による方法と、技術を有するベンチャー企業等の買収=M&A による方法があると考えられるが、米国の IT 企業の特徴としては、特に後者による成長戦略の比重が、他国と比較しても大きいことがあげられる。

本稿においては、このような認識の下、米国 IT 企業における M&A を通じた成長戦略について考察する。

### 2. 成長戦略としての企業の M&A

#### (1) 成長戦略としての R&D と M&A

##### <R&D と M&A の比較>

一般的に、企業が成長するためには、既存分野を強化しシェアを拡大するか、あるいは、企業のコアをベースにしつつ、関連分野を含め既存分野とは異なる新規事業分野に進出する必要がある。

このような成長 (イノベーション) を、特に、技術面から対応しようとした場合、大きく分けると、以下の2つに分けられる<sup>1</sup>

<sup>1</sup> もちろん、ライセンスや特許の購入など、技術のみを外部から取り込むという方法もあるが、後述の通り、IT 分野においてはその技術の特質上、特許のみならず開発する人材やチーム全体を取得しなければ不十分である場合が多いことから、今回これらの形態については検討しない。

① 内部で研究開発を行い新たな技術を創出する方法（R&D＝研究開発戦略）

② 新技術を有する外部の企業を取得する方法（M&A＝外部技術獲得戦略）

なお、②の場合においても、それらの取得した技術を実際に自らのビジネスとして確立するためには、一般的には、取得した技術に関しさらに開発を行う必要がある。

一般的に、R&Dにせよ、M&Aにせよ、いずれの場合も、必ずしも成功する訳ではなく、両方ともマネジメント上の巧拙が成功に影響を与える。すなわち、研究開発の場合、研究開発成果を創出すること自体にリスクがあることはもちろん、成果が創出されてもビジネスとして利用されない場合もある一方、M&Aの場合には、会社を取得しても、それによる相乗（シナジー）効果を十分に引き出せないような場合も多々存在する。しかしながら、一般的に、R&Dについては、ビジネスにつながるには時間が係るがゆえに、当初の開発意図から状況が変化するリスクが大きいのに対し、M&Aの場合には、既に技術が明確になってから買収するため、買収する側から見れば、その分のリスクプレミアムは支払う必要はある場合もあるものの、短期間でビジネスにつながり易いという特徴があると考えられる。

なお、M&Aと言った場合、コアのビジネスに係るものにせよ、周辺ビジネスに係るものにせよ、新たな技術を獲得するために行うというよりは、むしろビジネス上の連携による効果を狙ったものも多い。例えば、既存事業同士の合併による市場の中での規模の増大（寡占によるレントの確保）と既存事業の効率化に向けて行う M&A や、垂直間での連携による付加価値の確保を狙った M&A などである。特に成熟業界では、このように事業間連携を狙ったものが多く進展すると言われ、また、このような M&A は、既存事業同士の連携であるがゆえに、規模は大きく世の中の関心を集めるものとなる。もちろん、このような技術の取得を目的とした M&A とビジネス間の連携を目的とした M&A は、通常表裏一体であり、重点に係る程度問題ではあるものの、本稿では、特に IT 分野の特質である、前者の観点を中心に議論する。

#### <米国 IT 企業の特徴>

米国企業においては、IT 分野に限らず、一般的に M&A が盛んであると言われる。その要因の一つとしては、株式市場からの短期的な成長圧力が強いとも言われ、IT 分野においても例外ではない。そのような中で、IT 分野においては、技術が重要な成長要素であり、したがって、その成長戦略を立てるにあたっては、技術の獲得という視点が重要になる。

実際に米国の IT 業界は、米国の産業界の中で、定義にも依るが、概ね約 4 割という最も多くの研究開発資金を投じている業界である<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup> なお、この投資の大半は開発投資であると考えられる。

米国 IT 企業の研究開発投資（単位：百万ドル）<sup>3</sup>

分野	2004	2005
コンピュータ・電子製品	40,691	42,463
電気機器、器具、部品	2,622	2,322
コンピュータシステム設計関連サービス	11,197	13,046
ソフトウェア	16,510	16,893
ISP、ウェブ検索ポータル、データ加工サービス	N/A	3,178
電気通信	N/A	2,539
IT 関連合計		80,450
全産業合計	188,035	204,250

また、IT 分野は、他の分野とは異なり、Dog Year という言葉に代表されるように、特に技術の進展が早いことが特徴である。このような中で、技術の変化に対応して敏速に成長確保に向けた技術取得戦略を立てていくためには、成果を創出するのに長期間を要する R&D だけではなく、短期間でビジネスにつながるベンチャー企業等の M&A が重要な役割を担うことになる。また、IT 分野において、その技術の特質上、外部から技術を取得するにあたって、特許という形での取得では不十分であることから、開発する人材やチーム全体を取得することが可能となる M&A という形態が多く選択される<sup>4</sup>。

実際に、最近の IT 企業の M&A と R&D バランスについて、Wired 誌 2006 年 7 月号の中で、「Buy It Now」と題する記事<sup>5</sup>は、米国 IT 企業は従来の R&D ではなく、スタートアップ企業のアイデアを M&A という形で購入して、大きくなっているというトレンドを紹介している。また、2007 年 3 月 20 日付け Business Week 誌においても、「Is M&A the New R&D?」という記事が掲載され、大企業はスタートアップ企業を M&A することによって、「M&A=R&D」となってきた大企業のメンタリティを示す内容となっている<sup>6</sup>。この中で、大企業は M&A をすることによって、スタートアップ企業の新しい DNA を企業の中に組み込み、新しい考え方を企業内に取り込むことを狙っているのだという見方を紹介している。

<sup>3</sup> NSF Science and Engineering Indicators 2008 Appendix table 4-20

<http://www.nsf.gov/statistics/seind08/>

<sup>4</sup> なお、例えばバイオ系企業においても、ベンチャー企業への投資も大きい。これはむしろ技術の進展が早いためというよりは、そもそもの研究開発に非常にリスクが高いことが主要な要因であると考えられ、また、M&A も盛んではあるが、それ以外にも特許の取得という手法が大きな役割を果たすのが一般的な特徴である。

<sup>5</sup> <http://www.wired.com/wired/archive/14.07/buy.html>

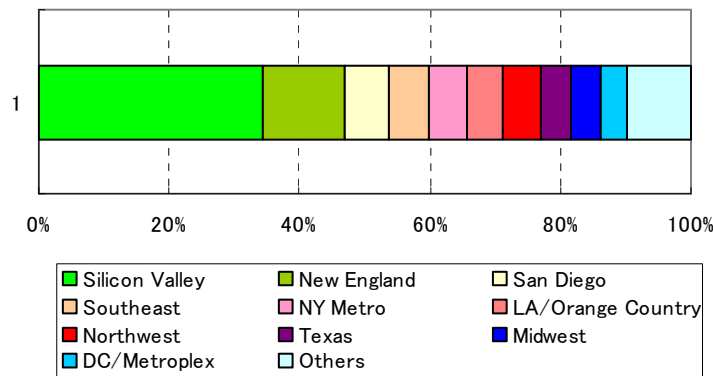
<sup>6</sup> [http://www.businessweek.com/globalbiz/content/mar2007/gb20070320\\_057262.htm](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/mar2007/gb20070320_057262.htm)

(2) 米国のIT企業の成長とベンチャーとの相互作用

さらに、米国のIT企業において、ベンチャー企業等に対するM&Aが盛んに行われる背景として、同国において、ベンチャー企業が創出される基盤が整っていることがその前提として挙げられる。

すなわち、大企業が、外部のベンチャー企業のM&Aを行うことにより、成長を果たしていくためには、当然、それに必要なベンチャー企業が創出されている必要がある。これに関し、米国の特徴は、シリコンバレーを中心とするベンチャー創出環境が整備されていることが特徴である。米国のベンチャー投資（ITに限らず）は、シリコンバレーという狭い地域で全体の1/3が行われており、次いで、ボストンを中心とするニュー・イングランドが続いている。ベンチャー企業の投資にあたっては、ベンチャーキャピタル等がその技術やビジネスプランを踏まえて投資の判断をすることになるが、言い換えれば、（研究）開発としてのプロジェクトマネジメントがしっかりしているチームに対して、投資を行うという体制が市場メカニズムに組み込まれているものということが出来よう。

米国の地域別ベンチャー投資の割合<sup>7</sup>

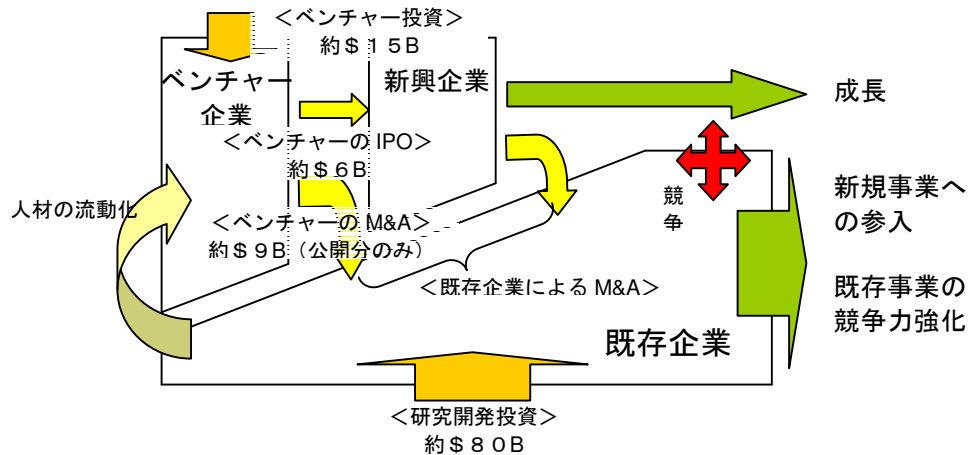


また、そのベンチャー企業においては、その出口として、株式上場（IPO）することのみを目的として、創業・投資がなされているのではなく、既存の大企業等を買収されることも、もう一つの成功の出口として明確に位置づけられていることが特徴である。さらに、そのような中で、既存企業から独立して、ベンチャー企業を創始する技術者や、大企業にベンチャー企業を売り切った創始者が再度ベンチャー企業を創出する場合も含め、単に一方向として買収が行われるのではなく、一方で既存企業等から独立してベンチャー企業を創出しようとする双方向の動きが、好循環として上手く機能していることが特筆すべき点であると考えられる。

<sup>7</sup>出典: Money Tree Report: Q4 2007/Full-year 2007

[https://www.pwcmoneytree.com/MTPublic/ns/moneytree/filesource/exhibits/National\\_MoneyTree\\_full\\_year\\_Q4\\_2007\\_Final.pdf](https://www.pwcmoneytree.com/MTPublic/ns/moneytree/filesource/exhibits/National_MoneyTree_full_year_Q4_2007_Final.pdf)

米国のIT企業を巡る研究開発・ベンチャー・M&A投資の概要（イメージ）<sup>8</sup>



3. 米国IT業界におけるベンチャー投資、M&Aを巡る最近の状況

以下においては、米国IT業界を巡るベンチャー投資、M&Aに係る最近のマクロ的動向について概観する。

(1) ベンチャー投資とその出口を巡る状況

①米国のITベンチャー投資の状況

Price Waterhouse Coopers (PWC) が National Venture Capital Association に対して、まとめたレポート「Money Tree Report: Q4 2007/Full-year 2007」<sup>9</sup>によれば、米国のベンチャー投資は2007年、1,813件に対して294億ドル（前年比10.8%増）となった。米国のベンチャー投資は、ITバブルの崩壊以降大きく減少していたが、2003年を底に確実に上昇してきており、2007年も、2001年以来最大の投資額となったことになる。

ただし、2008年の第一四半期については、新規案件数、出口としてのM&A、IPOの件数とも大きく減少しており<sup>10</sup>、サブプライム問題の影響が、シリコンバレーの経済も含めベンチャー投資にも大きく影響を与えてきているのではないかと指摘されている<sup>12</sup>。

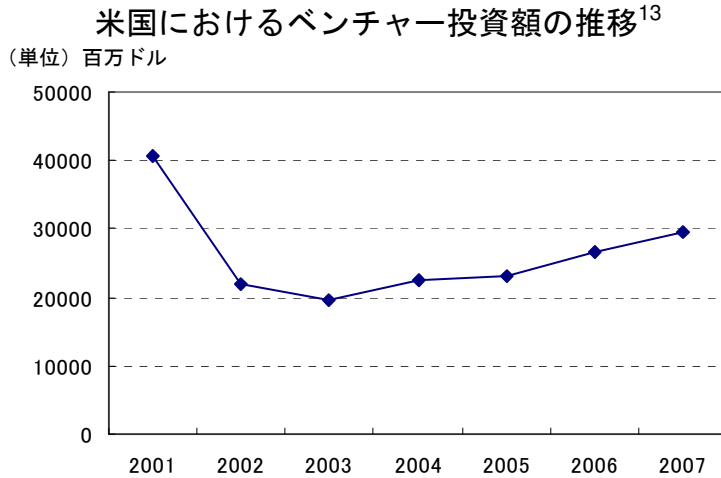
<sup>8</sup> 出典：筆者作成。各数字は本文参照。なお、ベンチャー投資の数字と、研究開発投資の数字は必ずしも独立した数字ではないなど、不正確な面はあるが、イメージとして表した。

<sup>9</sup> [https://www.pwcmoneytree.com/MTPublic/ns/moneytree/filesource/exhibits/National\\_MoneyTree\\_full\\_year\\_Q4\\_2007\\_Final.pdf](https://www.pwcmoneytree.com/MTPublic/ns/moneytree/filesource/exhibits/National_MoneyTree_full_year_Q4_2007_Final.pdf)

<sup>10</sup> <http://www.nvca.org/pdf/Q12008FundraisingReleaseFINAL.pdf>

<sup>11</sup> [http://www.nvca.org/pdf/Q108\\_Exit\\_Poll\\_Release.pdf](http://www.nvca.org/pdf/Q108_Exit_Poll_Release.pdf)

<sup>12</sup> [http://www.nytimes.com/2008/04/09/technology/09silicon.html?\\_r=2&ei=5088&en=b34ff4a4f226a013&ex=1365480000&partner=rssnyt&emc=rss&pagewanted=all&oref=slogin&oref=slogin](http://www.nytimes.com/2008/04/09/technology/09silicon.html?_r=2&ei=5088&en=b34ff4a4f226a013&ex=1365480000&partner=rssnyt&emc=rss&pagewanted=all&oref=slogin&oref=slogin)



業界別の投資状況についてみると、ソフトウェア分野が2007年も依然としてトップであり、また他のIT関連の分野を含めて、IT関連の分野は、おおよそ半数を占めている。この数字は、過去5年間で大きな変化はないとPWCは述べている<sup>14</sup>。

なお、前年度と比較して、特に増加した分野は、クリーン技術、ライフサイエンス及び特定のインターネット関連であったとPWCは分析している。

**米国におけるベンチャーキャピタルの投資分野<sup>15</sup>**

分野	投資額	分野内訳
IT 関連	14,927 (50.8%)	ソフトウェア (5,273)、通信 (2,143)、メディア・エンターテインメント (1,877)、IT サービス (1,298) ----- 半導体 (1,848)、ネットワーク機器 (1,252)、電子機器 (656)、コンピュータ・周辺機器 (580)
医療・バイオ関連	9,481 (32.2%)	バイオ技術 (5,215)、医療デバイス・機器 (3,898)、健康サービス (368)
工業・エネルギー関連	2,696 (9.2%)	工業・エネルギー (2,696)
その他製品・サービス関連	2,301 (7.8%)	ビジネス製品サービス (840)、金融サービス (566)、消費者製品サービス (468)、小売・流通 (415)、その他 (12)
合計	29,406	

また、投資先企業の成長ステージ別にみると、スタートアップ、アーリー期、拡大期、成熟期の中でも、2007年は2006年と比較して、特に成熟期にある (later stage) 企業に対する投資が最も大きく増加を見せている<sup>16</sup>。

<sup>13</sup> 出典: 同上。

<sup>14</sup> 2006年は920件、51億ドル。

<sup>15</sup> 出典: 同上。(単位: 百万ドル)

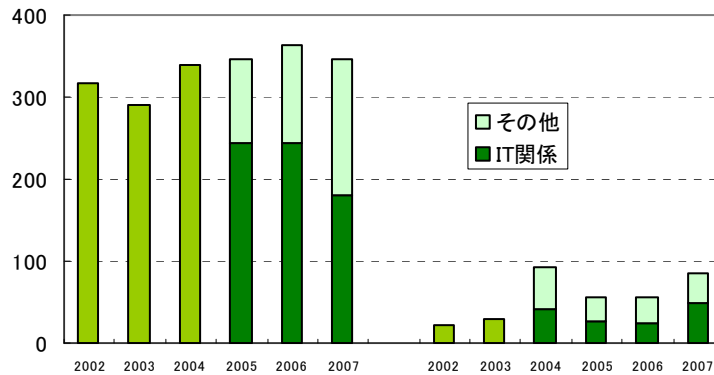
## ②米国のITベンチャーの出口を巡る状況

こうしたベンチャー投資家による投資を受けて行われたM&A及びIPOの状況をまとめると、以下の通り。

件数で見た場合、M&Aに関しては、年間約300件強が行われており、うち200件強がIT関連分野である。一方、IPOに関しては、年によって大きく差はあるものの、50件前後が上場にいたっており、うち、概ね半数がIT分野である。したがって、全体ではIPOに至るケースは、M&Aに至るケースの約1/6程度であり、また、IT分野ではよりM&Aに至るケースが多いということが言える。

ベンチャー投資家に支援を受けた企業のM&A・IPOの件数<sup>17</sup>

(単位) 件数



一方、金額で見た場合、M&A（うち、公表分のみ<sup>18</sup>）に関しては、最近150億ドルほどであったが、2007年は270億ドル強まで増えている。なお、うちIT分野は概ね100億ドルで推移している。一方、IPOについては、2007年は増大しているが、概ね50～100億ドルで推移しており（したがって一般的には、IPOの方がM&Aより、案件あたりの金額が高い）、うちIT分野が約半数を占めている。

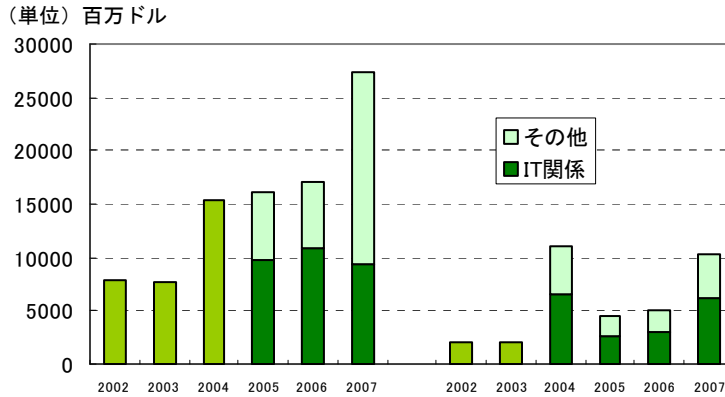
<sup>16</sup> 具体的には、2006年は1,006件98億ドルの投資であったが、2007年は1,168件(31%増)、122億ドル(28%増)に達している

<sup>17</sup> 出典: National Venture Capital Association 発表の各期資料より作成。

<http://www.nvca.org/ffax.html>

<sup>18</sup> 件数で言うと、時期にもよるが、概ね半数が数字を公表している。ただし、一般的には、金額の公表されている案件は、金額が比較的高いものを中心とも考えられ、他の数字と直接的な比較はできない。

ベンチャー投資家に支援を受けた企業の M&A（公表分のみ）/IPO の金額<sup>19</sup>



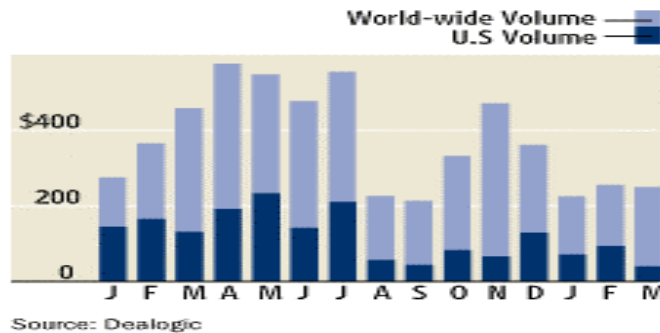
(2) M&A を巡る状況

①M&A 全体の動向と見込み

<M&A 全体の近年の動向>

M&A 全体の動向については、ここ数年において、M&A ブームが続いていたといわれ、米国では、2007 年度前半では、月平均で 1500～2000 億ドルの取引がなされている<sup>20</sup>。そのような意味で、金額的には、M&A 全体に占める上記ベンチャー企業に係る M&A は、非常に少ないことが分かる。

世界における M&A 取引の金額の推移 (2007 年～2008 年 3 月)<sup>21</sup>



<sup>19</sup> 出典: 同上。

<sup>20</sup> <http://blogs.wsj.com/deals/2008/03/31/first-quarter-ma-can-you-say-recession/?mod=WSJBlog>

なお、同 WSJ 紙(2008 年 3 月 31 日号)によると、上記グラフに見られるように、経済全体の影響により、2007 年後半から件数がかなり減少していることが指摘されている。

<sup>21</sup> 出典: 同上。単位: 10 億ドル。



また、業界別に見た場合も、成熟産業を中心とする他の産業が、これらの M&A の大半を占め、IT 関連の産業（主に下図のハイテク産業に街頭）が占める割合は、必ずしも多くない（1割以下）ことが分かる。言い換えれば、IT 分野でも、他の分野同様に、既存企業間の M&A は行われているが、IT 分野の特徴は、むしろ相対的には、特にベンチャー企業の M&A が多いことが特徴であると言えよう。

過去 3 ヶ月に発表された業界別 M&A 額 (5 Jan 2008 to 4 Apr 2008)<sup>22</sup>

Industry	Deals	Value B\$
金融 (Financials)	2,398	141,7
基礎素材 (Basic Materials)	1,147	76,4
非耐久財・サービス Cyclical Consumer Goods / Services	1,854	76,1
製造業 (Industrials)	2,385	72.2
エネルギー (Energy)	459	37.0
ハイテク (Technology)	1,145	35.7
耐久財・サービス Non-Cyclical Consumer Goods / Services	1,202	24.9
電気通信 (Telecommunications Services)	243	24.1
公益 (Utilities)	323	22.2
ヘルスケア (Healthcare)	510	15.5

#### <M&A 全体の今後の見込み>

なお、今後の米国 M&A 市場に係る全般的な傾向に関し、いろいろな議論があるものの、国内の金融・市場動向（サブプライムローン問題）、海外からの資金流入（ドル安の影響）、独禁法等の規制の動向（次期政権の見込み）から、簡単に整理すると以下の通りである。

- a) 国内の金融・市場動向（サブプライムローン問題等）<sup>23</sup>
  - サブプライム問題の影響が続けば、プライベートエクイティ企業にとって、企業買収のための資金調達が困難となるため、M&A 関連の動きも減ることが予想されている。また、米国の景気が後退すれば、それに伴って M&A の動きも少なくなるという懸念を抱く専門家も少なくない。
  - 一方、プライベートエクイティ企業による買収が減っても、クレジットクランチの影響をプライベートエクイティほど受けない戦略的バイヤー（strategic buyers）が、これまでプライベートエクイティが買収してきたような企業を買収する可能性も高いと見る向きもある。

<sup>22</sup> 出典：<http://www.reuters.com/finance/deals/mergers>

<sup>23</sup> <http://www.marketwatch.com/news/story/ma-seen-slowing-us-2008/story.aspx?guid=%7B6C5188A8-D1A4-44E9-9D53-70D2F536AD35%7D>  
[http://corporatefinance.mckinsey.com/downloads/knowledge/mckinsey\\_on\\_finance/MoF\\_Issue\\_26.pdf](http://corporatefinance.mckinsey.com/downloads/knowledge/mckinsey_on_finance/MoF_Issue_26.pdf) P.8, P.13.  
<http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS146558+12-Dec-2007+PRN20071212>  
[http://www.businessweek.com/investor/content/feb2008/pi20080221\\_752958.htm](http://www.businessweek.com/investor/content/feb2008/pi20080221_752958.htm)

- なお、米国経済が悪化しているために、買収によって企業の拡大をはかる米企業の CEO が増えるかもしれないとの見方もある。しかし、景気後退懸念が強まり、金融市場の混乱が続く中、高額な合併や買収に資金を注ぎ込むのは一部の強気なプレーヤーに限られるであろうとビジネスウィーク誌は予測している。
- b) 外からの資金流入（ドル安）<sup>24</sup>
  - 一方、ドル安を背景とし、外国からのバイヤーによる米国企業の買収や合併が増える可能性がある。実際、2007 年においては、外国のバイヤーによる取引額は 1 月から 11 月の 11 ヶ月間で 3,540 億ドルにのぼり、米国における M&A 取引総額の 23% を占め、前年比でも 73% の大幅増となっている。
- c) 国内の政治動向（次期政権の独禁法等の見込み）<sup>25</sup>
  - 政権が交代すれば、独占禁止法の取り締まりが強化される可能性がある。そのため、2009 年 1 月にブッシュ現大統領がホワイトハウスを去る前に取引を成立させようと、認可の取り付けを急ぐ動きがある。（最近の大型合併の動きは、このような背景ではないかという指摘もある。）
  - 一方、民主党が政権を取っても、独占禁止法は、一般的な有権者が大きい関心を寄せる争点ではないため、大統領選挙戦において話題になることはあまり無いとの指摘もある。また、認可をめぐる最終的な決定は、政権人事で任命された連邦政府職員ではなく、終身任命制の連邦判事が下すため、民主党が政権を取っても大きな変化は無いとする見方もある。
  - いずれにせよ、政権が交代するにあたって、新政権が軌道に乗るまでの期間は、M&A 取引について政府による審査・認可作業に遅れが出る可能性も一つの要因とされている。

## ②最近の IT 業界での M&A の動向

### <IT 分野における近年の M&A の動き>

IT 分野の M&A に焦点を当てると、IT 業界の M&A を専門とする Updata が、2007 年の分野別（主にソフト、インターネット、サービスを対象）の動きについて、整理している<sup>26</sup>。これをみると、2007 年は、特に、企業向け応用ソフト、インターネット関連、IT サービス関連を中心に、M&A が大幅に増加しており、特に、企業向け応用ソフトでは、WebEx（CISCO）、Hyperion Solutions（Oracle）、Business Objects（SAP）、Cognos（IBM）など BI 関連を中心とした案件が、また、インターネット関連では、NAVTEQ（Nokia）、aQuantative（Microsoft）、Double Click（Google）などインターネット広告関係が目立った点である。

<sup>24</sup> <http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS146558+12-Dec-2007+PRN20071212>

<sup>25</sup> [http://www.businessweek.com/investor/content/feb2008/pi20080221\\_752958.htm](http://www.businessweek.com/investor/content/feb2008/pi20080221_752958.htm)

<sup>26</sup> [http://www.updata.com/outlook2008/IT\\_MA\\_Outlook.asp](http://www.updata.com/outlook2008/IT_MA_Outlook.asp)

主な IT 分野別 M&A の 2007 年の主な動きと 2008 年予測<sup>27</sup>

分野	2006 年	2007 年	2007 年の主要案件	金額	2008 年予測
企業向け応用ソフトウェア	170 (88) \$12,100	149 (84) \$33,416	Business Object (SAP) Cognos (IBM) UGS (Siemens) WebEx (Cisco) Hyperion (Oracle)	\$5,582 \$4,866 \$3,500 \$2,855 \$2,805	将来の成長が重視される傾向にあることから、一部の例外を除いて横ばいか微減。大手との競争に不利な中小規模のベンダーの間で合併が進む可能性。
インターネット <sup>28</sup>	118 (49) \$18,273	201 (35) \$36,038	Activision (Vivendi) NAVTEQ (Nokia) aQuantative (Microsoft) Double Click (Google) NexTag (Providence Equity)	\$8,120 \$7,723 \$5,730 \$3,100 \$1,200	記録的な M&A 活動の展開を予測。成長するための最善の策。資金力のあるバイヤーが投資を展開する必要があることなどが背景。
インフラ関連ソフトウェア	25 (11) \$904	24 (11) \$1,665	Opware (HP) EqualLogic (Dell) Altiris (Symantec) Telelogic (IBM) Xen Source (Citrix Systems)	\$1,623 \$1,400 \$ 832 \$ 727 \$ 500	M&A バイヤーの動きが鈍り、取引額は下がるが、件数のペースは維持される見込み。米景気低迷で企業の身売りや企業価値の低下が背景。米企業買収を狙う外国のバイヤーの動きが高まる。
IT セキュリティ&コンプライアンス	93 (46) \$6,775	85 (26) \$3,911	IronPort (Cisco) Postini (Google) SafeNet (Vector Capital) Vontu (Symantec) Safeboot (McAfee)	\$830 \$600 \$555 \$350 \$350	取引件数の増加を予測。SaaS、VoIP、ウェブ 2.0 タイプの急速な普及にとともに、セキュリティ管理ニーズが高まると予想。
IT サービス <sup>29</sup>	365 (151) \$24,660	424 (159) \$42,024	CDW (Madison Dearborn) Ceridian (THL) Washington Group (URS) Northgate Info. Solu. (KKR) Getorionics (Royal KPN)	\$6,820 \$5,015 \$2,391 \$2,005 \$1,441	市場の整理統合のための戦略的要因により、適度に高いレベルを維持すると予想。

<sup>27</sup> 出典: [http://www.updata.com/outlook2008/IT\\_MA\\_Outlook.asp](http://www.updata.com/outlook2008/IT_MA_Outlook.asp) を基に作成。

なお、2006 年、2007 年の数字は上から、件数、数字の公表されている件数、公表されている案件の合計金額。また、主要案件は、被買収企業名(括弧内は買収企業名)。

<sup>28</sup> 電子商取引やニューメディア、ウェブベースサービスなどを含む。

<sup>29</sup> コンサルティング、IT アウトソーシング、ビジネス・プロセス・アウトソーシングなどを含む。

<IT 分野における今後の M&A の見込み>

なお、同社は、2008 年も IT 業界において M&A は活発に行われると予測している。その根拠としてあげている要素<sup>30</sup>を整理すると以下の通り。

a) IT 業界を巡る市場動向

- **大手による中規模企業の買収**：大手テクノロジーベンダーは、自社がまだ扱っていない製品・サービス分野や周辺市場への進出、市場シェアの拡大などを目的として、常に中小規模の買収先を探している。プライベートエクイティ企業による M&A が減ったことで、一部のサブセクターにおいて買収競争が緩やかになっているが、これを好機と捉えて買収に乗り出す企業による活動が活発化することが予想される。
- **新しいインターネット技術の導入（ウェブ 2.0）**：インターネットベースのサービスやアプリケーション、ツール、デバイスなどのディスラプティブ技術によって、生産性や利便性の向上を求める消費者や企業による新たな支出サイクルが始まっており、有望な新進インターネット技術企業の買収やトップ企業の統合などが進むと見られる。
- **国際市場でのトップを目指す大手 IT 企業による統合戦略**：業界最大手は各社の強みを活かした明確な市場拡大計画を持っており、それぞれの分野で世界一の座を獲得しようとする各社の動きは、今後も M&A 活動に大きく影響すると考えられる。2005 年以来、Google、IBM、Oracle、SAP、Microsoft、HP の 6 社は、買収に 800 億ドル以上を費やしている。

b) マクロ経済動向

- **景気減速**：景気の減速にともない、成長率を維持するために M&A 活動を強化する企業が多くなると考えられる。
- **ドル安**：ドル安の影響で、2008 年には米企業を買収する外国企業が増加すると予測される。金融情報メディア企業の Bloomberg によると、1988 年以来、これまで米国における M&A の中に外国のバイヤーが占める割合は平均 18%であったが、2007 年第 4 四半期には、この割合が 45%に急増した。
- **IPO**：エクイティ市場の安定性が充分ではないことから、多くの新進 IT 企業にとって IPO（新規株式公開）は更に難しくなり、IPO 待ちの時間も長くなる。実力の高い一部の企業だけに IPO の道が開かれているとなれば、M&A を考慮するベンチャー企業は多くなる。

<sup>30</sup> [http://www.updata.com/outlook2008/IT\\_MA\\_Outlook.asp](http://www.updata.com/outlook2008/IT_MA_Outlook.asp)

#### 4. 米国 IT 企業の M&A の動向（ケーススタディ）

##### （1）ケーススタディの企業概要（全体像）

以下では、米国 IT 企業を代表する 4 社、IBM、Microsoft、Google、Cisco について各社の状況と M&A に係る戦略を分析する。

##### <4 社の概要>

このうち、IBM、Microsoft、Google は、それぞれ IT サービス、ソフトウェア、インターネット・サービスの分野で世界トップの企業であるとともに、それぞれ会社設立の時期は全く異なるものの、現在においても成長に成功している企業である。また、Cisco は、ネットワーク機器（ルータ等）などのハードウェア中心の企業であるが、その積極的な M&A 戦略により急成長を遂げていることで有名な企業である。

4 社の概要（売上高の推移等）<sup>31</sup>

	設立 <sup>32</sup> (上場時期)	売上高（収入）の推移		
		2005	2006	2007
IBM	1911	91,134 (-5.4%)	91,424 (+0.3%)	98,786 (+8.1%)
Microsoft	1975 (1986)	39,788 (+8.0%)	44,282 (+11.3%)	51,122 (+15.4%)
Google	1998 (2004)	6,139 (+92.5%)	10,605 (+72.8%)	16,594 (+56.5%)
Cisco	1984 (1996)	24,801 (+12.5%)	28,484 (+14.9%)	34,922 (+22.6%)

##### <4 社の R&D、M&A 投資の比較>

各社の M&A 投資の総額に関して、概観して比較してみると、以下の表に示す通り、この 4 社に関しては、全般的に 2005 年と比較して、2006 年は M&A が盛んに行われた年だったといえることができる。

また、各社ごとで比較すると、当然 Cisco は、対売上高比率で見ても、非常に高いレベルにあるが、一方、特に Microsoft と Google は、ここ数年で絶対額で見ても、また、対売上高比率で見ても、M&A を急速に拡大しつつあることが特徴である。これは、Microsoft と Google がソフトウェアとインターネット・サービスの分野間で、互いに成長戦略を進め、競争を激化させてきているためとも見ることができる。なお、研究開発費と比較すると、いずれの企業も安定的に高いレベ

<sup>31</sup> 出典：各社年次報告書等を基に作成。単位は、百万ドル。なお、Microsoft については、会計年度の期間が、前年 7 月 1 日～当年 6 月末まで、また、Cisco については、前年 8 月 1 日～7 月末までとなっている

<sup>32</sup> Hoover's データベース情報等に基づく。

ルの研究開発投資を行っており、M&A 投資が高い Cisco であっても研究開発投資が少ないという訳ではない。

4 社の M&A 総額と研究開発投資額の推移 (2005-2007) <sup>33</sup>

	2005		2006		2007	
	総額	件数	総額	件数	総額	件数
IBM	2,022 (2.21%)	16 件	4,817 (5.29%)	13 件	1,144 (1.16%)	12 件
	5,842 (6.41%)		6,107 (6.68%)		6,153 (6.23%)	
Microsoft*	207 (0.52%)	9 件	689 (1.56%)	23 件	1,340 (2.62%)	13 件
	6,097 (15.3%)		6,583 (14.9%)		7,121 (13.9%)	
Google	101 (1.65%)	6 件	402 (3.79%)	10 件	967 (5.82%)	18 件
	600 (9.77%)		1,229 (11.6%)		2,120 (12.8%)	
Cisco	1,591 (6.41%)	不明	7,357 (25.8%)	不明	4,214 (12.0%)	不明
	3,322 (13.4%)		4,067 (14.3%)		4,499 (12.9%)	

(注) 上段は、M&A 総額とその対売上高比率。下段は、研究開発投資額とその売上高比率。

<各社の M&A 投資の特徴>

なお、詳細に関しては、以下の節において示すものの、各社の M&A 投資の内容をまとめると、以下のとおり。

- a) 全体として、ハードからソフト、サービスへ移行するという傾向が見られる。具体的には、IBM がソフト分野にシフトしていることはもちろん、Cisco もソフト分野の企業を多く M&A しており、また、Microsoft はサービスの分野へ進出しようとしている。これは、IT 分野全体がよりソフト、サービスへシフトする中で、M&A を活用して自社のイノベーション力についても、そちらにシフトしようとする流れであると解釈される。
- b) 上記の流れで、いずれも、企業戦略として、自社のコアを中心としたポートフォリオ転換・追加に係るベンチャー企業等の買収を進めている。言い換えれば、新規商品・サービスの提供スピードがこれまで以上に求められる状況を踏まえ、R&D だけでなく、M&A を、コアを中心とした事業転換に向けた技術戦略として積極的に活用しているものと考えられる。

4 社の現行ビジネスと M&A 企業の主要な内容

	現行主要ビジネス	M&A 対象企業の主な内容
IBM	サービス、ソフト、ハード	企業向けソフト、サービス企業等
Microsoft	ソフト (OS・オフィス等) 等	ネット関連企業、携帯関連企業等
Google	サービス (広告)	ネット関連企業 (サービス、広告等) 等
Cisco	ハード (ルータ、スイッチ) 等	ネットワーク関連企業等 (ソフト、サービス、ハード等)

<sup>33</sup> 同上。

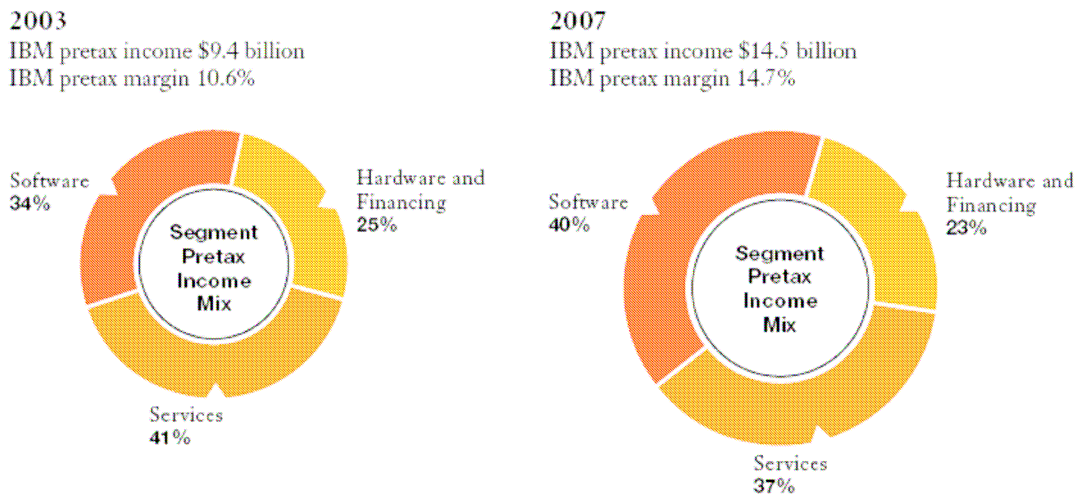
(2) IBM (企業向け IT システム等)

＜事業買収の戦略的位置づけ＞

IBMは、長年に亘って IT 業界を牽引してきた米国の代表的企業であるが、その成長は絶え間ない技術革新に支えられてきた。

かつて、同社はパーソナルコンピューターなどのハードウェアを中心的な事業としてきたが、現在は、サービス指向型アーキテクチャ、モジュラーシステムの提供など、ソフトウェア・サービス事業にシフトしている<sup>34</sup>。下図に見られるとおり、2003年から2007年にかけて、同社のソフトウェア事業の収益は34%から40%となり、同社全体の収益の中で比率として高まっており、一方でハードウェア事業の収益は25%から23%となり、比率として低下している。ハードと同様にサービス関連事業の収益も、41%から37%にシェアが減少している。

IBM の収入構造<sup>35</sup>



このような同社の構造改革は、社内リソースによる R&D 推進に負うところも大きいですが、それ以上のインパクトをもたらしたのは、過去5年で60以上もの企業買収を行ったことによる<sup>36</sup>。M&Aなどを通じて行われた構造改革により得られた収益を、次なる戦略的企業買収に投資することによって、同社は更なる成長を目指す戦略を採っているとしている<sup>37</sup>。

<sup>34</sup> IBM 2007 年 年次報告 P3

<sup>35</sup> IBM 2007 年 年次報告 P6

<sup>36</sup> IBM 2007 年 年次報告 P2、P6

<sup>37</sup> IBM 2007 年 年次報告 P4

## IBM の R&D 費用と M&A 投資額<sup>38</sup>

	2005		2006		2007	
	総額(対売上高)	件数	総額(対売上高)	件数	総額(対売上高)	件数
M&A	2,022 (2.21%)	16 件	4,817 (5.29%)	13 件	1,144 (1.16%)	12 件
研究開発	5,842 (6.41%)		6,107 (6.68%)		6,153 (6.23%)	

同社の 2005 年から 2007 年の R&D 費用と M&A 投資額について見ると、後述するように大型 M&A 案件が多い 2006 年については例外的としても、2005 年と 2007 年を見る限り、社内における R&D を重視しながら、M&A もこれに並行して実施されていることが分かる。

### <事業買収の状況>

2007 年度、IBM は 12 件の買収を行い、経費総額は 11 億 4,400 万ドルだった<sup>39</sup>。2006 年は 13 件で現金ベースの経費総額 48 億 1,700 万ドル<sup>40</sup>、2005 年は 16 件で現金ベースの経費総額が 20 億 2,200 万ドル<sup>41</sup>であったことを考えると、企業買収が下火になったようにも見える。

しかし、2006 年には、Micromuse, Inc. (8 億 6,200 万ドル)、FileNet Corporation (16 億 900 万ドル)、Internet Security Systems, Inc. (13 億 6,800 万ドル)、などの大型案件が相次ぎ<sup>42</sup>、2005 年にも Ascential (11 億 4,000 万ドル) という大型案件があり<sup>43</sup>、これら少数の案件がその経費総額の半分以上を占めたことには留意すべきであろう。更に、2007 年には、Cognos, Inc. の買収契約が締結され、2008 年 1 月に完了した<sup>44</sup>ことを鑑みると、これらの数字を以って 2007 年に企業買収が下火になったと結論付けることは必ずしもできない。

同社は 2010 年に株式あたりの利益を 10 ドルから 11 ドル増加させる目標を掲げており、その「Key Drivers」の一つとして、買収による事業拡大を掲げている。このことも踏まえると、同社は、今後も企業買収による成長路線を続けるものと見込まれる<sup>45</sup>。

### <近年の事例>

IBM の 2005 年から 2007 年の主な M&A 事例について、同社のプレスリリースで公開されている情報を基に見ていくと、同社は M&A を使って、ビジネスの領域

<sup>38</sup> 出典：IBM 2007 年度年次報告書を基に作成

<sup>39</sup> IBM 2007 年々次報告 P76

<sup>40</sup> IBM 2007 年々次報告 P77

<sup>41</sup> IBM 2007 年々次報告 P79

<sup>42</sup> IBM 2007 年々次報告 P77-P78

<sup>43</sup> IBM 2007 年々次報告 P79

<sup>44</sup> IBM 2007 年々次報告 P76

<sup>45</sup> IBM 2007 年々次報告 P7



を広げる方向ではなく、むしろ同社のコアビジネスに関連した技術（特に企業向けのソフトウェア、サービス関係）を持つ企業を買収しており、自社のコアビジネスの技術力強化に利用していることが伺える。

先に見たように、同社の収益におけるソフトウェア関連のシェアが高まってきているが、このような事業構造の転換と成長力の維持は、同社の上述のようなM&A戦略によって、確保されてきている面が大きいものと考えられる。

IBMによる主な M&A 事例(2005-2007)<sup>46</sup>

会社名	概要	金額	発表時期
2005年			
Corio, Inc.	企業向け応用ソフトサービス	約 182 百万ドル	1/25 (契約締結) <sup>47</sup>
Equitant	BTO	—	2/2 (契約締結) <sup>48</sup>
Ascential Software Corporation	企業向けデータ統合ソフト	約 1,100 百万ドル	3/14 (契約締結) <sup>49</sup>
Isogon Corporation	メインフレーム関連ソフト	—	6/16 (契約署名) <sup>50</sup>
PureEdge Solutions Inc.	ビジネスプロセス関連ソフト	—	7/19 (契約署名) <sup>51</sup>
DWL	顧客データ統合ソフト	—	8/2 (契約署名) <sup>52</sup>
Micromuse Inc.	ネットワーク関連ソフト	約 865 百万ドル	12/21 (契約締結) <sup>53</sup>
2006年			
Language Analysis Systems, Inc.	名称データ検索管理ソフト	—	3/16 (契約締結) <sup>54</sup>
Rembo Technology, Inc.	OS 管理ソフト	—	5/18 (契約締結) <sup>55</sup>
MRO Software Inc.	企業向け資産管理ソフト	約 740 百万ドル	8/3 (契約締結) <sup>56,57</sup>
FileNet Corporation	データ等管理ソフト	約 1,600 百万ドル	8/10 (契約締結) <sup>58</sup>

<sup>46</sup>出典: IBM プレスリリースより作成

<sup>47</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7487.wss>

<sup>48</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7501.wss>

<sup>49</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7561.wss>

<sup>50</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7744.wss>

<sup>51</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7790.wss>

<sup>52</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7814.wss>

<sup>53</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/7867.wss>

<sup>54</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/19066.wss>

<sup>55</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/19247.wss>

<sup>56</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/19394.wss>

<sup>57</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/19659.wss>

<sup>58</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20062.wss>

<sup>59</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20397.wss>

<sup>60</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20100.wss>

<sup>61</sup><http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20429.wss>

会社名	概要	金額	発表時期
Internet Security Systems, Inc.	ネットワークセキュリティソフト、サービス	約 1,300 百万ドル	8/23 (契約締結) <sup>5960</sup>
Palisades Technology Partners	不動産業界向け IT サービス	—	10/20 (契約締結) <sup>61</sup>
Vallent Corporation	ネットワーク性能データ管理等	—	11/28 (取得完了) <sup>6263</sup>
2007 年			
Consul	ソフトウェア	—	1/24 (取得完了) <sup>64</sup>
Softek Storage Solutions Corporation	ストレージ・ソリューション	—	1/29 (契約締結) <sup>65</sup>
Serbian Business Systems	システムエンジニアリング等	—	4/26 (契約締結) <sup>66</sup>
Watchfire Corporation	Web サイト管理ツール	—	6/6 (契約締結) <sup>67</sup>
Telelogic AB	コンピュータ応用ソフト	約 745 百万ドル	6/11 (公開買付) <sup>68</sup>
DataMirror Corporation	企業間データ移行ソフト	161 百万ドル	7/16 (対象会社の取締役会が承認) <sup>69</sup>
Princeton Softech Inc.	応用データ管理ツール	—	8/3 (契約締結) <sup>70</sup>
WebDialogs, Inc.	Web 会議サービス	—	8/22 (取得完了) <sup>71</sup>
NovusCG	企業向けストレージ・ソリューション	—	10/24 (契約締結) <sup>72</sup>
Cognos	企業向け BI 等	約 5,000 百万ドル	11/12 (契約締結) <sup>73</sup>
Arsenal Digital Solutions	ストレージシステム設置、支援	—	12/6 (契約締結) <sup>74</sup>

<sup>59</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20164.wss>

<sup>60</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20468.wss>

<sup>61</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20465.wss>

<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20598.wss>

<sup>62</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20682.wss>

<sup>63</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/21076.wss>

<sup>64</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20964.wss>

<sup>65</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/20976.wss>

<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/21164.wss>

<sup>66</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/21432.wss>

<sup>67</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/21652.wss>

<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/21921.wss>

<sup>68</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/21687.wss>

<sup>69</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/21884.wss>

<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/22282.wss>

<sup>70</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/21980.wss>

<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/22318.wss>

<sup>71</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/22210.wss>

<sup>72</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/22476.wss>

<sup>73</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/22572.wss>

<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/23423.wss>

<sup>74</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/22778.wss>

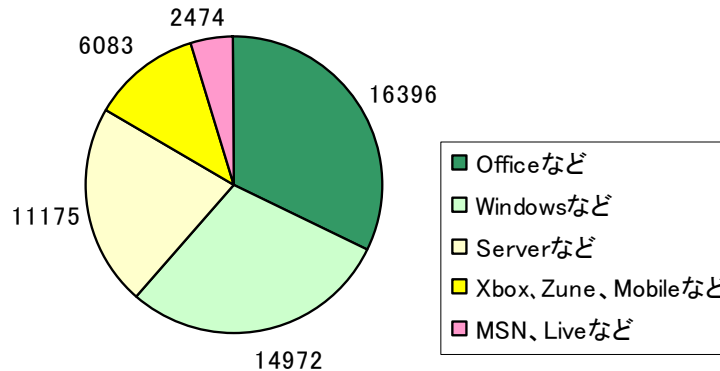
会社名	概要	金額	発表時期
Solid Information Technology	データ管理ソフト	—	12/21 (契約締結) <sup>75</sup>

(2) Microsoft (ソフトウェア)

<事業買収の戦略的位置づけ>

Microsoft は、Windows や Office など PC 用のソフトウェアにおいて、圧倒的な優位を有する企業であり、実際に、このようなソフトウェアが、同社の収入の大半を占めている。

Microsoft の売上高構成



このような分野においては、基本的には、他社から取り入れるべき新たな技術は比較的少なく、このため、相対的には、M&A への投資は少なくなる。実際に、今回調査した他の IT 企業 3 社と比較して、対売上高での M&A 投資額は小さい。これは、同社のイノベーション戦略が基本的に社内リソースを使った R&D に依存してきていることを示すものであると考えられる。同社は、同社の年次報告書において、長期的な事業戦略の一環として、企業買収を続けていることを明言しているものの、一方で、これをリスク要素として挙げており、同社の戦略において機能しない可能性や、投資に収益が見合わない可能性を示唆している<sup>76</sup>など、比較的慎重な姿勢を示している。

一方で、近年において、2006 年、2007 年にかけて M&A 投資額が急速な伸びを示している。これは、同社の戦略が転換期を迎えているとも解釈することができる。

<sup>75</sup> <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/22921.wss>

<sup>76</sup> 2006 P19

Microsoft の R&D 費用と M&A 投資額<sup>77</sup>

	2005		2006		2007	
	総額(対売上高)	件数	総額(対売上高)	件数	総額(対売上高)	件数
M&A	207 (0.52%)	9 件	689 (1.56%)	23 件	1,340 (2.62%)	13 件
研究開発	6,097 (15.3%)		6,583 (14.9%)		7,121 (13.9%)	

<事業買収の状況>

Microsoft の 2006 年度の年次報告書<sup>78</sup>によると、2005 年度は重要とされる規模の大きな企業買収を実質的に行わなかった（買収額 2 億 700 万ドル）とする一方、2006 年度に入り、6 億 8,900 万ドルの企業買収を行ったとしている<sup>79</sup>。この間の買収件数については、企業のイノベーション支援を行うコンサルティング企業 Innovaro の分析によると、2005 年度は 9 件、2006 年度は 23 件となっている<sup>80</sup>。Innovaro は、IT 業界の R&D と M&A に関する分析しており、この中で Microsoft の 2004～2006 年度の M&A 戦略について、従来、同社は社内でのイノベーションを生み出すことに集中してきたが、最近では、小規模な企業を買収することで新たな技術を社内に取り込もうとする動きに出ていると指摘している<sup>81</sup>。

2007 年度においては、この傾向がさらに強まることになる。2007 年度の主要な買収案件は、Softtricity, Inc.及び TellMe Networks, Inc.であった<sup>82</sup>。その他、11 件の企業買収を行っており、合計 13 件、買収総額は 13 億 4 千万ドルであった。なお、2007 年 3 月に発表された aQuantive の買収は、2007 年 8 月に取得が完了し、2008 年度報告書に計上される予定である。これはマイクロソフトの歴史の中で最も高額の約 60 億ドルである<sup>83</sup>。このように、近年、急激に企業買収への投資額を増加させている。

<近年の事例>

<sup>77</sup> 出典：Microsoft 2007 年度年次報告書を基に作成

<sup>78</sup> なお、Microsoft の会計年度は他の企業が 1 月 1 日～12 月末となっているのとは異なり、前年 7 月 1 日から当年 6 月末までとなっている。したがって、例えば 2006 年度会計報告書で対象となるのは、2005 年 7 月 1 日～2006 年 6 月 30 日までとなる。

<sup>79</sup> 2006 P52; ただし、同年次報告 43 ページのキャッシュ・フロー・ステートメントでは、2006 年度の買収額(キャッシュベース)合計は 6 億 4,900 万ドル。

<sup>80</sup> [http://www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf); 同レポートはいつ出されたという明確な記述がないが、おそらく同レポートに記された標記 (Innovation Briefing 12-06) から、2006 年 12 月と予想される。

<sup>81</sup> [http://www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf); 同レポートはいつ出されたという明確な記述がないが、おそらく同レポートに記された標記 (Innovation Briefing 12-06) から、2006 年 12 月と予想される。

<sup>82</sup> P47

<sup>83</sup> P26

2005 年から 2007 年の事例についてみると、2005 年、2006 年についてはコアビジネスに対して周辺分野のソフトウェアなど小規模な案件が中心であり、注目を集めるような案件がなかったことが分かる（なお、2006 年には、ゲーム分野において一定の買収を行っている）。

しかし、2007 年になり、上述の同社史上最大の投資額を示した aQuantive の買収をはじめとして、広告分野や音楽などのインターネット・サービスや、携帯分野に集中して、積極的に投資を進めている。これらは Google を代表とするインターネット・サービス企業が、Microsoft の強みとしてきたパッケージ・ソフト市場を脅かす存在として浮上する中で、同社自身がインターネット・サービス関連技術及びサービス分野を急ピッチで開拓する必要が迫られたことが背景にあると推測される。

すなわち、同社の M&A 戦略は、従来の圧倒的優位に立つ PC 分野でのソフトウェアに関しては、あまり必要とされなかったが、インターネット・サービスと競合し、また、携帯分野の伸びが見込まれる中、新規分野参入・事業構造改革を進める観点から、積極的に活用し始めたと解釈することができよう。本年 2 月に発表され、現在もメディアを騒がしている Yahoo! Inc.への買収提案<sup>84</sup>や、同月に契約締結した携帯機器・ソフトウェアの Danger の買収<sup>85</sup>もこのような流れにあるものと解釈される。

#### Microsoft による主な M&A 事例(2005-2007)<sup>86</sup>

会社名	概要	金額	発表時期
2005 年			
Sybari Software Inc.	ウイルス対策、データ保護等ソフト	—	2/8（契約署名） <sup>87</sup>
Groove Networks Inc.	共同作業ソフト	—	3/10（取得予定） <sup>88</sup>
FrontBridge Technology Inc.	eメール・メッセージソフト	—	7/20（取得予定） <sup>89</sup>
Teleo Inc.	VoIP ソフト、サービス	—	8/30（取得完了） <sup>90</sup>
Alacris Inc.	ID 管理ソフト	—	9/19（取得完了） <sup>91</sup>
Media-streams.com	VoIP 関連応用ソフト	—	11/2（取得合意） <sup>92</sup>

<sup>84</sup> [http://www.microsoft.com/presspass/press/2008/feb08/02-01CorpNewsPR.msp?rss\\_fdn=Press%20Releases](http://www.microsoft.com/presspass/press/2008/feb08/02-01CorpNewsPR.msp?rss_fdn=Press%20Releases)

<sup>85</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2008/feb08/02-11Acquisition.msp>

<sup>86</sup> 出典：Microsoft プレスリリースより作成

<sup>87</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/feb05/02-08SybariPR.msp>

<sup>88</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/mar05/03-10GroovePR.msp>

<sup>89</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/jul05/07-20FrontBridgePR.msp>

<sup>90</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/aug05/09-30MSNTeleoPR.msp>

<sup>91</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/sep05/09-19AlacrisPR.msp>

会社名	概要	金額	発表時期
AG			
FolderShare	ファイル同期化・遠隔操作	—	11/3 (取得完了) <sup>93</sup>
2006年			
MotionBridge	携帯用検索技術	—	2/13 (取得完了) <sup>94</sup>
Onfolio Inc.	インターネット調査・情報管理	—	3/7 (取得完了) <sup>95</sup>
Apptimum Inc.	自動応用ソフト移行ツール	—	3/7 (取得完了) <sup>96</sup>
ProClarity Corp.	先端分析・可視化ソフト技術	—	4/3 (取得完了) <sup>97</sup>
Lionhead Studios	ビデオゲーム開発	—	4/6 (取得完了) <sup>98</sup>
Massive Inc.	ビデオゲーム広告	—	5/4 (取得完了) <sup>99</sup>
Whale Communications Ltd	遠隔管理 VPN ソフト	—	5/18 (契約締結) <sup>100</sup>
Softricity Inc.	仮想化ストーリーミング技術	—	7/17 (取得完了) <sup>101</sup>
Azyxxi	病院用データ管理システム	—	7/26 (取得合意) <sup>102</sup>
Colloquis Inc.	ビジネス用オンライン会話システム	—	10/12 (取得完了) <sup>103</sup>
2007年			
Tellme Networks Inc.	音声サービス	—	3/14 (取得予定) <sup>104</sup>
aQuantive, Inc.	デジタル・マーケティング・サービス	約 6,000 百万ドル	3/18 (取得予定) <sup>105</sup>
AdECN, Inc.	広告交換プラットフォーム	—	7/26 (取得合意) <sup>106</sup>
Musiwave SA	携帯用音楽サービス	—	11/12 (契約締結) <sup>107</sup>
Multimap	マップ、位置情報サービス	—	12/12 (取得完了) <sup>108</sup>

<sup>92</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/nov05/11-02MSHanoverPR.msp>

<sup>93</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2005/nov05/11-03FolderSharePR.msp>

<sup>94</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/feb06/02-13MotionBridgePR.msp>

<sup>95</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/mar06/03-07OnfolioPR.msp>

<sup>96</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/mar06/03-07ApptimumPR.msp>

<sup>97</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/apr06/04-03ProClarityPR.msp>

<sup>98</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/apr06/04-06LionheadPR.msp>

<sup>99</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/may06/05-04MassiveIncPR.msp>

<sup>100</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/may06/05-18WhaleCommunicationsPR.msp>

<sup>101</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/jul06/07-17SoftricityPR.msp>

<sup>102</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/jul06/07-26AzyxxiAcquisitionPR.msp>

<sup>103</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/Oct06/10-12ColloquisAcquisitionPR.msp>

<sup>104</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2007/mar07/03-14PowerOfSpeechPR.msp>

<sup>105</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2007/may07/05-18Advertising.msp>

<http://www.microsoft.com/presspass/press/2007/aug07/08-13MSaQuantivePR.msp>

<sup>106</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2008/feb08/02->

[01CorpNewsPR.msp?rss\\_fdn=Press%20Releases](http://www.microsoft.com/presspass/press/2008/feb08/02-01CorpNewsPR.msp?rss_fdn=Press%20Releases)

<sup>107</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2007/nov07/11-12ProjectTunesPR.msp>

<sup>108</sup> <http://www.microsoft.com/presspass/press/2007/nov07/11-12ProjectTunesPR.msp>

(4) Google (インターネット・サービス)

＜事業買収の戦略的位置づけ＞

Google は、インターネット・サービスの企業として最も注目を浴びる企業であり、創業より、技術をベースとして、急成長を遂げている。同社のビジネスの99%は広告収入であるが、その収入の元となるサービスは、検索を中心にあらゆる分野の情報を提供すべく拡大しており、そのために必要な技術、従業員等に対して積極的に投資を進めてきている。

実際に、同社は高い成長率を維持しながら収入を伸ばしているが、それよりも早いスピードで R&D 費用が伸びている。さらに、企業買収及び資産買収・購入活動等に投じたキャッシュについても、急速に増加しており、2007 年度は前年度から比較して、125.3%の成長率となった。

それに加えて、インターネット企業においても、イノベーションを促進するために、M&A を活用しているとされる<sup>109</sup>が、Google もその例外ではない。同社は、年次報告書において、その投資形態の一つとして企業買収を位置づけて、精力的にそれを行ってきたし、また今後行うことになると述べている<sup>110</sup>。実際に、R&D 費用と M&A 投資額を比較すると、M&A 投資額の比重が年々重くなっている。同社は技術力で成長を遂げてきた企業として知られるが、このことは、同社が社内リソースを生かした R&D を重視しながらも、同社の技術力強化にとって、企業買収の重要性が高まってきていることを示している。

Google の R&D 費用と M&A 投資額<sup>111</sup>

	2005		2006		2007	
	総額(対売上高)	件数	総額(対売上高)	件数	総額(対売上高)	件数
M&A	101 (1.65%)	6 件	402 (3.79%)	10 件	967 (5.82%)	18 件
研究開発	600 (9.77%)		1,229 (11.6%)		2,120 (12.8%)	

＜事業買収の状況＞

同社の 2007 年度年次報告のキャッシュフロー・ステートメントによれば、2005～2007 年の M&A にかけた投資額は、1 億 131 万ドル (2005 年)、4 億 245 万ドル (2006 年)、9 億 665 万ドル (2007 年) と推移している<sup>112</sup>。Google は 2005 年、9 件の株式取得による企業買収と、6 件の資産譲渡による企業買収を行った<sup>113</sup>。2006 年には、大型案件の YouTube、dMac Broadcasting, Inc. の買収に加

<sup>109</sup> [http://www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf)

<sup>110</sup> P42-P43

<sup>111</sup> 出典: Google 2007 年度年次報告書を基に作成

<sup>112</sup> P70

<sup>113</sup> 2005 P90

え、8件の企業買収（計10件）を行っている<sup>114</sup>。2007年は18件の企業買収を手がけた<sup>115</sup>。

このように M&A を増加させる同社であるが、同社は 2007 年度の年次報告の中で、企業買収について「経験が豊富なわけではないし、買収してきた会社は、典型的には小規模事業者だった」と述べている。そして、企業買収が予期せぬリスクを事業にもたらしうることを明言している<sup>116</sup>。更に、同社は、多くの企業買収について、まだ予定されているような効果は得られていないと述べ、dMac Broadcasting, Inc.、YouTube、そして 2007 年の Rpstini, Inc. の買収からも、顕著な利益は現時点では得られていないとの見方を示している<sup>117</sup>。

### <近年の事例>

同社は成長を目指す分野を強化するために必要とされる技術力を持つ企業の買収を積極的に行っている。具体的には、広告そのものでのビジネスの拡大と、その広告対象となるサービスに係る技術の獲得があげられる。前者の例としては、独占禁止法の疑いや消費者プライバシー問題で注目を集めることになった DoubleClick があり、また、後者の例としては、2006 年の dMac Broadcasting, Inc. と YouTube の買収がある<sup>118</sup>。

なお、広告分野に次いで、同社の最近の傾向としては、ビジネス市場への参入を強めようとしていることも読み取れる。例えば、Postini の買収は、Google Apps を利用する企業向けに、情報セキュリティ強化及び関連法へのコンプライアンス支援を行うことを狙って実施されたものである<sup>119</sup>。

すなわち、同社においては、まだ十分な利益を確保するには至っていないものの、広告という既存ビジネスや Google Apps などの技術をコアとして、事業の更なる拡大を目指し、関連企業に対する積極的な M&A を進めつつあるということができよう。

<sup>114</sup>尚、8 件のうち、4 件は Business combination であり、残りの 4 件は発展途上の事業であると認められるため、Asset purchases として会計計上されている(2006 P84-P85)

<sup>115</sup> P85-P86

<sup>116</sup>具体的に以下のような事項を述べている。

- ・ 取得した会社のコントロール等の実行
- ・ マネジメントの時間の分散
- ・ 売買機能のコーディネート
- ・ 従業員の文化的ギャップの解消
- ・ 取得会社の従業員の保持
- ・ 会計、経営情報、人的資源などのシステムの統合
- ・ 資金調達による株式の希釈化や債務の増加

<sup>117</sup> P23-P24

<sup>118</sup> P41

<sup>119</sup> <http://googleblog.blogspot.com/search/label/acquisition>



Google による主な M&A 事例(2005-2007)<sup>120</sup>

会社名	概要	金額	発表時期
2005 年			
Urchin Software Corporation	Web サイト分析・情報アプリケーション	—	3/28 (契約締結) <sup>121</sup>
2006 年			
dMarc Broadcasting, Inc.	デジタルオーディオシステム	約 1,136 百万ドル	1/17 (取得合意) <sup>122</sup>
Writely	オンラインワープロソフト	—	3/9 <sup>123</sup>
@LastSoftware	3D 設計ソフトウェア	—	3/14 <sup>124</sup>
Neven Vision	生体認証・写真認識技術	—	8/15? <sup>125</sup>
YouTube	オンラインビデオ共有	約 1,650 百万ドル	10/9 (取得合意) <sup>126</sup>
JetSpot	Wiki	—	10/31 <sup>127</sup>
2007 年			
DoubleClick	オンライン広告	約 3,100 百万ドル	4/13 (契約締結) <sup>128</sup>
Tonic Systems	オンライン・プレゼンテーションソフトウェア	—	4 月 <sup>129</sup>
Marratech	ビデオ会議ソフトウェア	—	4 月 <sup>130</sup>
FeedBurner	RSS	—	6 月 <sup>131</sup>
Postini	e メールセキュリティサービス	約 625 百万ドル	7/9 (契約締結) <sup>132</sup>

(5) Cisco (通信機器)

<事業買収の戦略的位置づけ>

Cisco は、ルータを中心に 90 年代から急成長をしてきた企業であるが、その手法として、M&A 戦略を積極的に活用してきた企業である。先の Innovaron におい

<sup>120</sup>出典: Google プレスリリース、公式ブログおよび関連ニュース記事より作成

<sup>121</sup><http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/urchin.html>

<sup>122</sup><http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/dmarc.html>

<sup>123</sup><http://www.informationweek.com/news/internet/ebusiness/showArticle.jhtml;jsessionid=KTSAFQUSBDRIMQSNLPCJKHSCJUNN2JVN?articleID=181502479&requestid=732011>

<sup>124</sup><http://www.pocket-lint.co.uk/news/news.phtml/2802/3826/google-earth-sketchup-3d-maps.phtml>

<sup>125</sup><http://googleblog.blogspot.com/2006/08/better-way-to-organize-photos.html>

<sup>126</sup>[http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/google\\_youtube.html](http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/google_youtube.html)

<sup>127</sup><http://googleblog.blogspot.com/2006/10/spot-on.html>;

[http://www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf)

<sup>128</sup><http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/doubleclick.html>

<sup>129</sup><http://googleblog.blogspot.com/2007/06/adding-more-flare.html>

<sup>130</sup><http://googleblog.blogspot.com/2007/04/collaborating-with-marratech.html>

<sup>131</sup><http://googleblog.blogspot.com/2007/06/adding-more-flare.html>

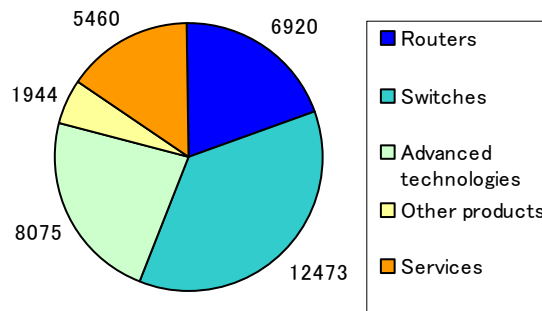
<sup>132</sup>[http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/postini\\_20070709.html](http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/postini_20070709.html)

[http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/20080311\\_doubleclick.html](http://www.google.com/intl/en/press/pressrel/20080311_doubleclick.html)

ても、Cisco は 1990 年代、約 70 社を買収するという M&A 戦略を通じて、同社のイノベーションを加速する手法をとり<sup>133</sup>、その M&A の多くが期待に背かぬ結果を出したことで、他の企業も M&A による成長戦略に注目するようになったと分析している<sup>134</sup>。同社自身も、年次報告書において、内部研究などに加えて、企業買収を、自らの技術革新モデルを構築する重要な手段として捉えている<sup>135</sup>。

現在、同社の売上高（収入）の構成は、ルータとスイッチで約半数強を占めるが、それら以外にも広がってきていることが分かる。

Cisco の売上高構成



2005 年～2007 年の傾向を見ても、同社は他社と比較して、R&D 費用以上に M&A 投資額の比率が高く、M&A によってイノベーション戦略を進めていることが読み取れる。

Cisco の R&D 費用と M&A 投資額<sup>136</sup>

	2005		2006		2007	
	総額(対売上高)	件数	総額(対売上高)	件数	総額(対売上高)	件数
M&A	1,591 (6.41%)	不明	7,357 (25.8%)	不明	4,214 (12.0%)	不明
研究開発	3,322 (13.4%)		4,067 (14.3%)		4,499 (12.9%)	

### <事業買収の状況>

<sup>133</sup> [http://www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf)

<sup>134</sup> [http://www.innovaro.com/inno\\_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf](http://www.innovaro.com/inno_updates/Innovation%20Briefing%2012-06.pdf) ; 他の企業の例として、Nokia が挙げられている。Nokia は、従来からの社内における R&D 活動と並んで、製品・サービスのポートフォオを拡大するために、小規模な技術力をもつ企業の買収を始めている。例えば、2005-06 年、同社はモバイルマッピング、ワイヤレス・メッセージング、モバイル・デジタル音楽サービスなどに関連した技術分野に強い小規模企業（gate5、Intellisync、Loudeye など）を買収している。

<sup>135</sup> P12

<sup>136</sup> 出典：Cisco 2007 年度年次報告書を基に作成

Cisco の 2007 年の企業買収総額は 42 億 1,400 万ドルであった<sup>137</sup>。2006 年は 73 億 5,700 万ドルであり、2007 年は、買収総額に大幅な下落が見られる。しかしながら、これは、最大案件の金額の多寡が影響を及ぼしているものであり、2006 年に計上されている Scientific-Atlanta, Inc. の買収（70 億 8,700 万ドル）、2007 年の WebEx Communications, Inc. の買収（30 億 2,500 万ドル）を差し引くと、2007 年が 11 億 8,900 万ドルであるのに対して、2006 年が 2 億 7,000 万ドルに過ぎない。このことを考えると、2007 年は企業買収に陰りが出た年であるとは言いがたい。なお、2005 年の企業買収の総額は 15 億 9,100 万ドルであり、2006 年又は 2007 年のような大型買収案件は存在しなかった。

### <近年の事例>

M&A によって技術を取り込むにあたり、同社は、主として比較的小規模な技術系の非公開企業をターゲットとしてきた。また、その内容としても、同社のルータやスイッチといったコアを基に、ネットワーク関連の各種部材、機器などのハードウェア、あるいは、サービスに業務を拡充して買収を進めてきていることが、2005 年から 2007 年に行われた主な M&A 事例からも読み取れる。

同社の M&A 戦略の成功事例として、2006 年の Scientific-Atlanta の買収があげられる。同社の 2007 年の収入は 349 億ドルであったが、これは 2006 年の収入 285 億ドルからすると、およそ 23% の増加となった。このような急成長を牽引したのは、同社の多角的な製品領域の構築によるものであり、それには 2006 年の Scientific Atlanta の買収による予想以上の貢献があったと同社は分析している<sup>138</sup>。Scientific-Atlanta 取得によって、Cisco は事業分野の領域を拡大させただけでなく、8000 人もの人員を新たに確保することができた<sup>139</sup>。また、この買収は従来ビデオ事業においてハードに強みを持っていた同社に、ビデオの配信ネットワークという新たな強みを持たせることとなったとしている<sup>140</sup>。

この例に見られるように、Cisco はまた、従来のハードウェアからネットワークやサービス分野への展開も M&A によって実現させようとしている。約 32 億ドルの大規模な M&A として 2007 年に注目された WebEx Communications, Inc. はこの動きを象徴する動きである。

### Cisco による主な M&A 事例(2005-2007)<sup>141</sup>

<sup>137</sup> P54

<sup>138</sup> P14

<sup>139</sup> 2006 P14

<sup>140</sup> 2006 P47

<sup>141</sup> 出典: Cisco プレスリリースおよび関連ニュース記事より作成

会社名	概要	金額	発表時期
2005 年			
Airespace, Inc.	コンピュータネットワーク機器	約 450 百万ドル	1/12 (契約締結) <sup>142</sup>
Topspin Communications, Inc.	スイッチコンピューティング	約 250 百万ドル	4/14 (契約締結) <sup>143</sup>
Sipura Technology Inc.	家庭用ワイヤレス、ネットワーク機器	約 68 百万ドル	4/26 (契約締結) <sup>144</sup>
Vihana, Inc.	半導体ソリューション	約 30 百万ドル	5/23 (取得完了) <sup>145</sup>
FineGround Networks, Inc.	アプリ配布関連ネットワーク機器	約 70 百万ドル	5/26 (契約締結) <sup>146147</sup>
M. I. Secure Corporation	半導体ソリューション	約 13 百万ドル	6/14 (取得完了) <sup>148</sup>
NetSift, Inc.	パケット加工、フィルタリング	約 30 百万ドル	6/27 (契約締結) <sup>149</sup>
KiSS Technology A/S	VoIP、ワイヤレス、ネットワーク機器	約 61 百万ドル	7/22 (契約締結) <sup>150</sup>
Sheer Networks	インテリジェント・ネットワーク、サービス	約 97 百万ドル	7/26 (契約締結) <sup>151</sup>
Nemo Systems	ネットワークメモリー技術	約 13 百万ドル	9/30 (契約締結) <sup>152</sup>
Scientific-Atlanta, Inc.	セットトップボックス、ビデオ配布ネットワーク	約 6,900 百万ドル	11/18 (契約締結) <sup>153</sup>
2006 年			
SyPixx Networks, Inc.	ソフト、ハード	約 51 百万ドル	4/5 (取得完了) <sup>154</sup>
Metreos Corp of Austin	アプリ作成容易化ツール	約 28 百万ドル	6/8 (契約締結) <sup>155</sup>

<sup>142</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_011205.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_011205.html)

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_032405.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_032405.html)

<sup>143</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_041405.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_041405.html)

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_051705.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_051705.html)

<sup>144</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_051705.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_051705.html)

<sup>145</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_052305.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_052305.html)

<sup>146</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_052605.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_052605.html)

<sup>147</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_061605.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_061605.html)

<sup>148</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_061405.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_061405.html)

<sup>149</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_062705.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_062705.html)

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_071105.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_071105.html)

<sup>150</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_072205.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_072205.html)

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_090605.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_090605.html)

<sup>151</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_072605.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_072605.html)

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_091605.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_091605.html)

<sup>152</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_093005.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_093005.html)

<sup>153</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp\\_111805.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2005/corp_111805.html);

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp\\_022706.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp_022706.html)

<sup>154</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/prod\\_040506f.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/prod_040506f.html)

<sup>155</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp\\_060806c.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp_060806c.html)

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp\\_063006.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp_063006.html)

会社名	概要	金額	発表時期
Meetinghouse Data Communications, Inc.	WiFi 等供給者用セキュリティ	約 44 百万ドル	7/6 (契約締結) <sup>156</sup>
Arroyo Video Solutions, Inc.	オンデマンド TV 等の次世代技術	約 92 百万ドル	8/21 (契約締結) <sup>157</sup>
Greenfield Networks Inc of Sunnyvale	IC、ハード、ソフト	—	11/13 (契約締結) <sup>158</sup>
Orative Corp of San Jose	ユニファイド・コミュニケーション	—	11/20 (契約締結) <sup>159</sup>
Tivella, Inc.	デジタル署名ソフトシステム	—	12/15(契約締結) <sup>160</sup>
2007 年			
IronPort Systems	メッセージ・セキュリティ・ソフト	約 830 百万ドル	1/4 (契約締結) <sup>161</sup>
Five Across, Inc.	ソーシャル・ネットワーキングマーケットプレイス	—	2/9 (契約締結) <sup>162</sup>
Reactivity, Inc.	XML ゲートウェイ	約 135 百万ドル	2/21 (契約締結) <sup>163</sup>
NeoPath Networks	ファイルストレージソリューション	—	3/13 (契約締結) <sup>164</sup>
WebEx Communications, Inc.	オンデマンド共同アプリ、ネットワーク BtoB	約 3,200 百万ドル	3/15 (契約締結) <sup>165</sup>
SpansLogic Inc	ネットワーク用プロセッサ	—	3/15 (契約締結) <sup>166</sup>
BroadWare Technologies	IP ビデオ監視ソフト	—	5/21 (契約締結) <sup>167</sup>
Germantown, MD-based Cognio, Inc.	ワイヤレス周波数分析・管理	—	9/18 (契約締結) <sup>168,169</sup>
Latigent, LLC	Web ベース BI、分析報告ソリューション	—	9/27 (契約締結) <sup>170</sup>
Securent, Inc.	ポリシー管理ソフト	約 1,000 百万ドル	11/1 (契約締結) <sup>171</sup>

<sup>156</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp\\_070606.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp_070606.html)

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp\\_081606.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp_081606.html)

<sup>157</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp\\_082106.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp_082106.html)

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/prod\\_091306b.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/prod_091306b.html)

<sup>158</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp\\_111306.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp_111306.html)

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp\\_120706.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp_120706.html)

<sup>159</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp\\_112006.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp_112006.html)

[http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp\\_102506.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp_102506.html)

<sup>160</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp\\_121506.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/corp_121506.html)

<sup>161</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp\\_010407.html?CMP=ILC-001](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp_010407.html?CMP=ILC-001)

<sup>162</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp\\_020807.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp_020807.html)

<sup>163</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp\\_022107.html?CMP=ILC-001](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp_022107.html?CMP=ILC-001)

<sup>164</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp\\_031307.html?CMP=ILC-001](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp_031307.html?CMP=ILC-001)

<sup>165</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp\\_031507b.html?CMP=ILC-001](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp_031507b.html?CMP=ILC-001)

<sup>166</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp\\_032807.html?CMP=ILC-001](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp_032807.html?CMP=ILC-001)

<sup>167</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp\\_052107.html?CMP=ILC-001](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp_052107.html?CMP=ILC-001)

<sup>168</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp\\_091807.html?CMP=ILC-001](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp_091807.html?CMP=ILC-001)

<sup>169</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp\\_091807.html?CMP=ILC-001](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp_091807.html?CMP=ILC-001)

<sup>170</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp\\_092707.html?CMP=ILC-001](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp_092707.html?CMP=ILC-001)

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、  
tagui\_ichikawa@jetro. go. jp までお願いします。

なお、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。

---

<sup>171</sup> [http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp\\_110107.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/corp_110107.html)