

## 戦略的提携と独占禁止法

——航空機産業の場合——

閑 林 亨 平

戦略的提携（アライアンス）が伝統的提携や M&A など資本の保有を含む統合に対し、戦略的に優位であることを独占禁止法や競争政策への適応で解説する。技術優位な産業として航空機産業を例にその適応性を解説する。

まず、戦略的提携の理論的根拠を主にリソース・ベースド・ビュー理論の観点から概説する。独占禁止または競争促進政策の国際的潮流とそれに伴う各国の制度採用、特にリニエンス制度について言及し、世界的な独占禁止政策の強化を概観する。

さらに、航空機産業の特徴とその優位性・問題点を抽出し産業の特性を展望する。本稿では、すでに寡占<sup>1)</sup>状態の産業であることを強調する。特に M&A 等によるこれ以上の寡占は不可能な産業の典型である航空機産業での競争戦略としての戦略的提携を取り上げ、その提携スタイル上の優位性を提唱する。具体的には、主な航空機産業保有国のそれぞれの戦略的提携の在り方を取り上げ、その政策としての優位性と問題点を指摘する。

おわりに、一般的な競争戦略としての戦略的提携の優位性を提唱しながらも、その問題点を取り上げる。効率性を重視しなければならない産業での戦略的提携の競争戦略としての優位性は明白だが、一方で新規参入の難しさは依然として存在する。

### はじめに

カルテル・談合の禁止を含む独占禁止法違反および競争促進政策に対する議論が高まっている。わが国では、2006年1月に導入はされたが「日本になじまない」ともいわれていた課徴金減免制度が成果を上げている。カルテルや談合など独占禁止法違反に関与した企業でも、最初に申告した企業は刑事告発も基本的に免除される制度である。減免制度の導入の一方、課徴金の算定基準も引き上げられたため、課徴金の総額は増加している。2010年度はすでに6月の時点で200億円を超え、昨年度の約360億円を上回るのはほぼ確実とみられている。公正取引委員会は「課徴金が高額化し、企業が業績への影響などのリスクを考慮するよ

---

1) 寡占の定義は確立されていないが、概ね4～5社が市場占有率70%を超える産業を寡占とする一般的な産業組織論潮流を採用したい。

うになったことが減免制度定着の背景」というが、検察当局への刑事告発も2008年以降ストップしている。今後は刑事告発以外に、米国のような刑事制裁の強化も重要といわれている。

一方で現実の産業では寡占状態が進み、品目によっては独占状態になっている機器も増えてきている。完全競争は理論上のみとしても、ほとんどの産業で寡占状態は常態となっている。特に過度に寡占が進み、独占と変わらない産業も多い。一方で経済のグローバル化は進み、海外との国境を越えた競争のため、規模の経済性を目指す合理化は避けて通れない状態になっている。このような進んだ寡占状態でしかも取り締まりが厳しくなっていく独占禁止法の適用を免れ、競争促進政策にも合致する競争戦略として、戦略的提携が注目されている。本稿ではこの戦略提携と独占禁止法との関連性を探り、さらに寡占状態の進んだ航空機産業に着目してその実証を試みる。

## 1. 戦略的提携の理論的根拠

Barney, J. B. (2002) では「戦略的提携には、新事業に投資をする際のリスクやコストを分散できるという効果がある。戦略的提携を用いれば、パートナー企業間でコストを配分することにより、失敗の際のリスクを分散できる」とした。また潜在的パートナー企業の経営資源や保有資産を統合した場合に得られる価値が、各社別個に事業運営する場合の合計値よりも大きい時、企業は戦略的提携を通じて協力するインセンティブを持つ。この経営資源の補完性は範囲の経済そのものであり、次に示す不等式が成立する場合に存在するという。

$$NPV(A + B) \geq NPV(A) + NPV(B)$$

NPV(A + B) = 企業 A と企業 B の資産を合計した場合の賞味現在価値

NPV(A) = 企業 A の資産価値単独の正味現在価値

NPV(B) = 企業 B の資産価値単独の正味現在価値

つまり、戦略的提携とは、

1. 複数の企業が独立したままの状態で合意された目的を追求するために結びつく
2. パートナー企業がその成果を分け合い、かつその運営に関してコントロールを行うこと
3. パートナー企業がその重要な戦略的分野において継続的な寄与を行うこと

とされる。

ここで注目されるのは「合意された目的」と「継続的な寄与」を行うということではないだろうか。すなわち、例えば航空機産業の新型機プロジェクトはその「合意された目的」と

いえる。そしてその新型機プロジェクトが遂行されつづける限り、パートナー各社は「継続的な寄与」を行い、その恩恵を受けるのである。戦略的提携の前提にはパートナーとして相手にその経営資源を認められるいくつかの要素が必要とされる。

さらに戦略的提携には、下記の目的が存在する。

- ・潜在的なライバルを戦略的提携の内側に取り込むことでその脅威を効果的に中和する。さらに戦略的提携をめざす企業にその参加による意味のある効果を生み出す。
- ・経営資源や業界での地位、スキル、知識などを結びつけることにより提携を成功に導く。
- ・また、新しいスキルを学習することにより、それを内部化するためのよいきっかけとする。

伝統的パートナーシップや業務提携からではすでに学ぶことが少なくとも、この戦略的提携からは、提携を通じて新たな価値を創造していくことを示している。長期的に提携を維持するための緊張感が主幹企業・パートナー企業に保たれることが容易に予想される。

そして戦略的提携では独立したままの状態で結びついているので、個々の構成パートナー企業は参入・退出が自由である。また、継続的な寄与を個々のパートナーに求められることが戦略的提携の条件であれば、アライアンスのリーダー企業（主幹会社やトータル・インテグレーターを想定）による強奪的な不利益を強制されることもない。よって、伝統的な提携とは異なり戦略的提携は独占禁止法の適用を受けない。

他方、戦略的提携が参入・退出が自由であることは、提携の解消も自由である。提携解消の自由は継続的な寄与に反するため、アライアンスを強固なものにするには別個の求心力が主幹会社には求められる。これがインテグレーション能力や技術波及効果に代表されるその産業の技術革新能力が求められるということである。

## 2. 戦略的提携と独占禁止法

多くの産業では、規模の経済性を追求して企業結合が進む傾向にある。しかし、過度の寡占または独占は独占禁止政策上または競争政策上排除されている。そこで独占禁止政策上問題がなく、しかも経営資源の活用で効率が高く、規模の経済性を追求できる競争戦略として戦略的提携が位置づけられる。

### 2-1 戦略的提携と独占禁止法

前節で述べたとおり、戦略的提携には資本関係は発生しない。親子会社による利益誘導・強制的支配は存在しない。また、資本関係以外にも構成メンバーの独立は確保されているのでいわゆる下請け的隷属関係も存在しない。

次に、戦略的提携では参入・退出の自由が保障されている。参入にはそのアライアンス・リーダーを含めたパートナー各社が認める経営資源を保有していることが求められる。そしてその提携により、相互に継続的な寄与が認められる必要がある。これは例えばコスト競争力を含めた技術力であり、十分な寄与が期待される設備であろう。また同じく戦略的提携はお互い提携することによるメリットを認識したうえでの契約に基づくので、そのメリットが消滅した場合には退出には制限はない。

さらに、各パートナー企業には資本的な独立が確保されているので、各々の継続的な利益を享受できる。伝統的な提携では散見する短期的な利益に基づく参入での場合や、資本関係はなくとも存在する従属的な不利益は存在しない。いわば短期的な利益を求めた提携や強制的な下請け契約とは一線を画する。

以上の条件を満たせば、戦略的提携は独占禁止法には準拠し、あるいは各国の競争政策に準じるものである。

## 2-2 国際的潮流

国際的にも各国で各地域の競争法に準じた独占禁止政策法は拡充されている。ことに価格の強制を含むハード・カルテルには厳しい禁止施策が取られている。また課徴金の額は年々多額化している。そしてその課徴金の大きさとともに、リニエンシー制度により告発が増え、摘発件数は増加してきている。これにより業績への悪化を懸念する企業が増えている。また、効果理論の適用により自国外企業であっても自国への影響で遡及する制度を持つ国が増加することも新たにリスクとなっている。

このような競争法の普及は世界的な潮流となっている。日本でもEUやアメリカに遅れながらも反カルテルの産業・企業毎にカルテルを禁止しようとする活動が進展している。ハード・カルテルのみならず、市場支配的な地位の濫用など競争抑制的な取引を禁止する政策も下請法の充実と適正実施で推し進められている。

## 2-3 高度な技術優位産業の競争施策

すでに寡占または独占状態の産業ではこれ以上の資本的支配は認められず、一方で細分化された高度な技術を蓄積している企業はすでに限定されたものとなっている。このような高度な技術蓄積の重要な産業では、各国の競争政策に準じて効率を高めるには戦略的提携（アライアンス）が非常に重要となっている。ここではすでに寡占状態が進んでいても独占禁止法の適用は限定的である。これは代替できる企業が極度に限られているからである。

航空機産業はこのような高度な先端技術が大きく支配する産業の代表といえる。次節以下でこれまでの解説を踏まえて実態を検証することにする。

### 3. 独占禁止政策と国際的競争政策の潮流

本節ではわが国および各国の独占禁止政策と国際的競争政策の潮流を研究し、これから現実の戦略的提携の整合性を検証する手立てとしたい。独占禁止政策は特に戦略的提携と対比して捉えられる企業結合に対する規制の観点に絞って論及する。

#### 3-1 独占禁止政策と独占禁止法

独占禁止法では各種企業結合と圧倒的な支配力を規制している。本稿では様々な禁止措置のうち、企業結合に絞って言及する。これは企業結合が最も強力な競争阻害行為となると思われるからである。

##### (1) 独占禁止法と企業結合

独占禁止法で規定される企業結合とは、①株式保有、役員兼任、合併などの「堅い結合」、②カルテルなどの緩い結合、③短期的「伝統的」提携が考えられている。③短期的提携は企業結合とは見なされないが、事業支配力は残る。①、②の企業結合は公正取引委員会で精査され、規制されるべきだが、③のような提携の場合でも代替産業が限られた場合、多くは交渉能力の偏重で規制の対象とはなるべきものである。現実には圧倒的な交渉力の違いにより、本来下請法等の規制の対象となるべきものだが、泣き寝入りの形で受け入れられるケースも多い。このような場合は実質的には独占または寡占状態による企業結合と同じ状態となっている。

##### (2) 寡占・独占と企業結合

寡占または独占の産業では規模の経済性を進めるためにさらに企業結合は進んでいる。過度の寡占と独占は競争を阻害する傾向があるので独占禁止政策で規制されている。特に株式保有、合併等の資本関係を含む企業結合、カルテル等の緩い結合は制限されている。このように、企業結合が独占・寡占産業で進むと本来の目的であった規模の経済性の追求に反して競争阻害要因が多く発生し産業として停滞する。利潤の少ない寡占状態が存在するのである。

##### (3) 独占禁止政策と戦略的提携（アライアンス）

一方、戦略的提携では構成メンバーがそれぞれ独立し、お互いの継続的な利潤を追求できるので独占禁止法の適用は受けず、産業の競争力は殺がれない。技術的制約を除けば自由な参入・退出が可能で、アライアンス構成メンバーの利潤が継続的に保障されるべきものである。資本を伴わない緩い結合である「カルテル」も国内・国際的にも禁止措置を執行されているが、アライアンスの場合はその可能性はない。代替産業が限られた分野では競争促進政策上もアライアンスが最もふさわしい戦略となるのである。



### 3-2 国際的競争政策の流れ

国際取引では独占的な代理店制度等競争促進に不公正な制度が多く残されている。一方で不正な取引を制限するとして、EU・米国を中心に最近では反トラスト法の実施等競争促進政策が講じられている。

#### (1) EUにおける競争法執行状況

欧州連合（EU）では域内の貿易障壁を撤廃し公正な市場競争を確保するという本来の趣旨から、競争法の執行を強化している。欧州委員会は積極的にカルテルの取り締まり強化を実施している。カルテルの摘発件数は2006年以降増加しており、制裁金ガイドラインも2006年に改訂され課せられた制裁金も急増している。カルテル事件の制裁金は年々高額化しており、日本の企業が制裁金を課されるケースも発生している。

罰則規定だけでなく、企業結合規制も、EU委員会は合弁事業についても事実に基づく実証・経済分析を行ってその該当性を判断するようになってきている。EC企業結合規制の特質は合併および支配権の取得に限定している点である。さらに合弁事業を結合的合弁事業とその他の合弁事業（協力的合弁事業）に明確化している。そしてこの結合的合弁事業が協力的合弁事業のどちらに分類されるかで手続きがかなり異なっている。結合的合弁事業と認定されれば、効力停止規定により一定期間合弁事業を実施できないこともある。これはのちに述べる（競争法の）「域外適用」規定と同様に企業にとって配慮を要する規定である。この適用を逃れるため、締結した合弁事業契約を事後に届け出ることができ、ここで効力の停止もない「協力的合弁事業」に分類されるべく動くのである。協力的合弁事業と認定されるには、①実態基準が緩やか、②有効期間付であること、等が実証されることが必要とされる。

しかしながら、戦略的提携ではいずれも資本関係も発生しないことから統合的合弁事業と認定されることはない。戦略的提携であれば独占禁止法の適用を受けないことがないのはこれでも明らかである。

#### (2) 米国における競争法執行状況

米国では従来からカルテルの摘発には非常に力を入れている。競争当局の中心の1つの司法省トラスト局によるカルテル摘発件数も法人に対する罰金額の水準も高額化している。

#### 〈シャーマン法〉

シャーマン法は取引を制限するカルテル、独占行為の禁止について定める。例えば、垂直的制限については、シャーマン法第1条を適用しての企業分割以外に有効な救済策がないとする1968年のニール・レポートや1962年、1968年のターナー論文に代表されるハーバード学派よりボズナー論文を代表とするシカゴ学派の古典的価格協定と強調行動に差異を認めず、カルテルが発見されたときに課される不利益が大きければカルテルがもたらす利益を打ち消せるという考え方からも罰則の甚大化が進められている。そしてこのカルテル規制の立場か

ら合併事業に対する規制基準を設けている。

#### 〈クレイトン法〉

競争を阻害する価格差別、不当な排他的条件付の取引の禁止や合併等企業統合の規制、三倍額損害賠償制度等について定める〈「効果理論」〉。クレイトン法ではその第7条で合併事業の規制基準を設けており、また上記シャーマン法の規定基準を重用しているが、実態の合併事業では協定（カルテル）よりも合併に近いことから主にこちらの合併規制で規制基準が適用されている。

#### （域外適用）

自国外で行われた行為であっても、自国の競争法を適用する。これが「域外適用」である。国外で行われる行為に対する自国競争法の適用については、①国内で行われる行為だけに適用できるという「属地主義」、②一連の行為のうち主要な（一部の）行為が国内で行われる場合、一連の行為全体に適用できるという——客観的属地主義——、③国外で行われる行為が国内に実質的かつ予測可能な効果を持つ場合について適用可能とする「効果主義」に分類される。この域外適用の実践については、下記1.2.5の各国競争法の執行に係る協力協定の締結を待つことになる。

#### （リニエンシー制度）

米国のリニエンシー制度（アムネ스티・プログラム）では、司法省にカルテルの事実を申告したものが一定の要件を満たす場合には、当該企業の従業員も含め刑事訴追の免除が受けられる。この刑事訴追の免除を受けられる者の数は最初の申告者である1社のみ。リニエンシー申請は、司法省の審査開始前後にもかかわらず可能であるが、リニエンシー付与の条件は、審査開始前の申請（パートA）と審査開始後の申請（パートB）とで若干の相違がある。

#### （3）韓国における競争法執行状況

韓国競争法執行当局である韓国公正取引委員会では1980年に競争法（「独占規制及び講師取引に関する法律」）が制定されており、是正命令および課徴金を課すことができ、違反した個人や法人に刑罰を課することもできる。韓国の競争法実施とその改定は大規模企業集団（財閥）による経済力集中化と寡占との戦いであった。韓国の競争政策リニエンシー制度については、課徴金はおおむね増加傾向で、カルテルに対する摘発が特に厳格である。

#### （4）中国独占禁止法の施行と対応

中国では2008年に包括的な独占禁止法が制定され、EU競争法をモデルに、①独占協定、②市場支配的地位の濫用、③企業結合を規制の柱としつつ、中国独自のスタイルとして、④行政権力の濫用も規制対象に加えたものとなっている。

#### (5) 各国競争法の執行にかかる協力協定

競争政策は各国競争法によって規定され、その競争当局によって取り締まられるべきものである。しかしながら前節で取り上げたように、その域外適用が具体化しており、各国競争当局間協力が進展している。企業結合はそもそも、それ自体が競争を阻害するものではなかったはずである。しかしながら当事者にとって複数国が管轄権を有し、競争法上問題がある場合に相矛盾した排除措置を受けることを回避するためにも競争当局間の協力はメリットがある。1991年に米国・EU、1995年に米国・カナダに協力協定が結ばれた。その規定事項は、①消極礼讓、②積極礼讓、③通牒・協議、④執行協議がある。その後日本も1999年に日米、2003年にEU、2005年にカナダと協力協定を締結し、域外適用が議論されることになった。

しかしながら、域外適用の判例については「属地主義」とその修正、さらに「実質的効果説（効果主義）」が論議されており、それぞれの主義をとる各国競争当局の立場、さらに上記規定事項の中でも①消極礼讓が行使された場合でも相手当局の国内的な事情のため適用を断念せざるを得ない状況も出ている。

### 4. 航空機産業の特徴

国際間の人員の移動および貨物の移動に航空機はもはや欠かせない交通手段となっており、その航空機を製造する航空機産業も国別の変遷をみれば盛衰等多くの変動はあるが、世界規模でみると不可欠の産業であることは間違いない。本章では航空機産業の特長を解説し次章以下論旨の展開の基礎としたい。航空機産業は第2次世界大戦までは軍事産業の一部として捉えられてきたが、戦後は独自の発展を遂げてきた。多くの政府は航空機産業を国の産業政策の重点産業に位置づけて、保護あるいは育成を試みてきた。本稿で取り上げる航空機産業は、特に断りのない限り、民間航空機部門を示すこととする。

#### 4-1 膨大な開発費と部品点数

本稿で取り上げる中型・大型旅客機の新型機設計には膨大な開発費がかかる。これは以下でも述べる新技術の採用が航空機の販売戦略の大きな条件となっていること、三次元CAD等の活用で実機を試作する回数は大幅に減ったが、それでも飛行安全基準をクリアするためには多くの実験が必要なこと、環境等最近の規制要素が高度化、複雑・多様化していること等から開発に多くの時間と人員を割かれることが主因である。例えば、現在最も多くの機数が就役しているボーイング B737クラスの開発費用は、4,000億円から6,000億円といわれる。自動車ではトヨタ・カローラクラスで300億円といわれる。一方で生産台数がB737でせいぜい2,000~3,000機であるのに対し、トヨタカローラは2005年の時点で3,000万台を突破したと



され、モデルチェンジは行われているにせよ比較にはならない。よって、この膨大な開発費を軽減するために共同生産等の方策は避けられないのである。

また部品点数も莫大な産業である。自動車の部品点数が3万～4万に対し、航空機は200万～300万で二桁の違いがある。このことは単純に開発費の増大も招いている。この部品点数の違いは設計変更の困難さも招き、機種毎の寿命も30年前後と長い。この生産寿命の長さも継続的な提携を基本にしてきた要因である。

#### 4-2 技術革新の賜物

航空機産業では新型機の開発には技術革新の成果が欠かせない。これはかねてからボーイング、マクダネル・ダグラス、ロッキード、エアバス間での激しい競争が行われてきたからであるが、特にこれはボーイング・エアバスの2大メーカー間での寡占的競争状態になってからでも顕著である。ボーイングは第2次世界大戦直後のプロペラ機時代からの航空機メーカーであるが、エアバスは1960年代からの参入でボーイング機との差別化を顕著にするためにその操縦法にコンピューター制御を進めた。この時から新機種にはすべて革新的な技術が盛り込まれるようになった。この経緯は別稿に詳しい。そしてその革新的技術の体得がエアバス・ボーイングだけではなくそれぞれパートナー会社群にも広く求められるようになっていった。航空機産業がすぐれた技術誘導型産業たるゆえんである。

#### 4-3 防衛産業・宇宙産業との重複

航空機産業に属する企業は日本ばかりではなく、欧米でも（民間）航空機産業だけではなく防衛産業と宇宙産業にも参入している企業が多い。日本のボーイングとのパートナーである三菱重工業・川崎重工業・富士重工業・新明和・日本飛行機はもとよりエンジンでの有力メーカーであるIHIも防衛産業・宇宙産業においても有力企業である。アメリカでもマクダネル・ダグラスやロッキード（現ロッキード・マーチン）は民間航空機部門からはすでに撤退したが、防衛産業ではいまだに巨大産業の一角を担っている。EUでもエアバスは民間航空機が主体だが、親会社のEADS（European Aeronautic Defense and Space Company N.V.）はその名のとおり防衛・宇宙産業部門を併設している。防衛予算が限られている日本を除き、欧米では航空機産業は防衛産業との合算である程度の規模の経済性は見込まれている。

#### 4-4 寡占状態の産業

日本では機体5社、エンジン3社（いずれも大手）と呼ばれるとおり、重複する三菱重工業と川崎重工業を合わせて計7社の航空機産業企業が現存するが、欧米各国では寡占が進ん

でいる。EUでは各国1～2社ずつに集約され、アメリカでも航空機産業ではボーイング1社、カナダのボンバルディア1社、防衛（軍需）・宇宙産業・部品メーカーを含めても大手7～10社ほどに集約されている。このようにM&Aとグループ化が進み、結果として極端に寡占の進んだ産業になっている。これだけの企業群で全世界の主な航空・防衛・宇宙産業の市場をカバーしているのだから、規模の経済性を少なくとも欧米では享受できるようにみえる。しかしながら先に述べた莫大な開発費とそれに対する生産高の希少さで防衛等の国家予算を計算に入れられない限り、単独では賄いきれないのが実情である。この必要性から、特に航空機産業を中心に提携は中心命題となっている。一方でこのようにすでに寡占状態であるために、さらにそれ以上のM&A、ジョイントベンチャー等資本を含んでの提携は独占禁止法との兼ね合いで難しい。また防衛産業、さらに宇宙産業としても密接に重複しているので、防衛上、安全保障上からもM&A、ジョイントベンチャー等の資本を含んでの提携は国家安全保障上も難しい。

#### 4-5 航空機産業への規制、特に日本の航空機産業

日本の航空機産業は戦後7年間航空機の研究開発を禁止された。この間、欧米では現在の航空機産業のプレイヤーである主な企業の基礎は築かれた。日本の航空機産業はこの間のブランクの間に自動車・電機等他の産業に人材と技術を拡散し、このことによる自動車産業等の発展を呼んだが、その後の再開には産業政策としての育成政策が必要であった。このことは第6章で詳述するが、その自主開発・自主生産機であるYS-11後の新規開発が途絶えたことが航空機産業の苦闘を招いた。その後、ボーイングとの提携で命脈をつないだが、このように産業政策は航空機産業に大きな影響を与えた。しかし、既述したとおり本稿で産業政策を中心命題と据えることはしない。一方、インドネシアの旧IPTN<sup>2)</sup>社は政府の産業政策で勃興し、同じくその衰退とともに縮小している。

#### 4-6 航空機産業の重要性と社会全体への影響度

そして最後にいうまでもないことだが、航空機産業の社会に与える影響力の大きさをあげておきたい。すなわち、長距離の貨客の輸送手段として航空機はもはや欠くことのできない存在になっている。航空機の高速度化、快適化、さらに環境への配慮、それらが社会に与える大きさは計り知れない。これが前述した宇宙産業・防衛産業との違いである。宇宙ロケット

---

2) IPTN社はインドネシアの国策企業として設立されたが、時のスハルト政権の崩壊とともに衰退した（閑林亨平（2007）参照）。ただ現在も名称を替えて存在し、航空機の生産は続けている。現社名はIndonesian Aerospace (IAe)、今も国営企業である。

の速度が上がっても、戦闘機の能力が上がっても、その社会全体に与える影響力は航空機の技術革新に比べることはできない。

また、輸送手段として陸上の自動車・鉄道、海上の船舶と並ぶ重要不可欠な交通手段となっていることにも否定の余地はない。輸送はまた経済活動の最重要要素の1つであり、社会全体への影響は計り知れない。

#### 4-7 まとめ——航空機産業の特長

以上から航空機産業の特長をまとめると、

- ・生産高の割に開発費の大きな産業（部品点数の多い産業）
- ・高度な技術インセンティブ産業
- ・防衛・宇宙産業との深い関係
- ・寡占的競争状態の産業
- ・規制に左右された産業
- ・社会全体に与える影響力の大きな産業

などがあげられる。

これらの意味から非常に特異な偏った産業ではあるが、その高度な技術革新力は無視できず、また航空機は交通手段としてますます必要性・普遍性が高まることから航空機産業をモデルとして捉えることは革新性に富み、他産業への豊富な応用例も多い。

また、戦略的提携という観点からみると航空機産業の提携は永続的な提携を指向するという特徴がある。すなわち、ボーイングであれば、例えばB767という機種の後部胴外板と貨物扉はマイナーチェンジがあっても担当部位メーカーは三菱重工業で基本的には変更しないという分担生産方式をとる。通常この機種は30～40年生産を続けるので、この間パートナーは変わらない。いったんパートナーとして受け入れられると継続的な寄与が求められるのである。この意味でも、戦略的な提携関係の研究対象としては決して機会主義的ではなく、永続的な提携を指向する典型的な重要産業の1つといえる。

### 5. 航空機産業の戦略的提携と独占禁止法

ここで航空機産業の戦略的提携についてボーイング・エアバスの2大メーカー、日本の航空機産業、そしてその他の国々の航空機産業の戦略的提携について解説する。

#### 5-1 ボーイングの戦略的提携

ボーイングは、1980年納入のB767から日本・イタリアと共同生産を開始した。B767では日本の分担率14%、イタリア14%で、日本・イタリアからは開発費負担で参加した。エアバ

ス A300の仏・独・英共同生産に対抗した形とはなっているが、イタリア・日本をエアバス側へ付かせないため、ボーイング自身の開発費を軽減するための要因も多いと思われる。この B767ではイタリア・日本とも下請けの域を出ていないが、この後日本が21%を分担生産した B777を経て、最新の B787では日本の分担比率が35%に高まっているばかりではなく、主翼を三菱重工業が担当するなどその重要性は高まっている。また重要度ばかりではなく日本の圧倒的シェアを誇る PAN 系炭素繊維素材を重用した設計を提案し採用されるなど、もはやボーイング大型機生産には欠かせないパートナーとなっている。

ただ一方、B787ではロシアにサプライヤーを広げたが、こちらの納期遅延は大きな問題となった。すべてのパートナーの一元管理か、各パートナーの自主性を重んじた、いわゆる「かんぱん方式」の採用をこれ以上進めるのか、主幹企業のガバナンス能力を試される問題も発生している。

## 5-2 エアバスの戦略的提携

エアバスは元来 EU 域内の共同生産体組織から開始している。A300, A320, A330 + A340とフランスからドイツを中心に分担生産されてきたが、A380まで一部の英を除いて仏・独の分担比率・重要度は大きく、遅れて参入したスペイン・オランダの分担比率は大きくなかった。一方、A300しかなかった時代には大して問題にならなかった補助金という名の各国政府からの補填が、不当競争と米国側で問題になり出した。英国 BAe はエアバスに正式参加したことにはなっていないが、これも補助金が英国政府から拒否されたことによる。一方後期参入のスペイン・オランダはなかなか重要部位に参加できず、かといって持参金代わりに政府補助金を申し出ることではできず EU 域内生産にも限界がみえてきている。スペインの軽用はその仏・独・英の航空機産業企業の技術力・実績の差が大きい、オランダの場合はその主要企業であるフォッカー社の長い仏・独・英企業との競合関係が根強いと思われる。それだけフォッカー社は強力であった。これに、A380ではロシア、A320では中国をパートナーに加えようとしているが、これにはスペイン・オランダの反発も必至である。オランダはロシアより技術力・実績ともに勝り、スペインは中国よりも遙かに実績がある。これで A350では50%以上を EU 域外での生産と宣言している。ロシア・中国の無理な参加は消化不良による納期遅延などの問題をほらみ、諸刃の剣となる可能性は高い。市場拡大というマーケティングの目標と生産ラインの拡大というガバナンスの徹底の同時解決が迫られる。

## 5-3 日本の航空機産業の戦略的提携

日本は三菱重工業が70席級・90席級の2クラス・4タイプの MRJ 生産を始めることにな

った。これは、これまで米ボーイングのよきパートナーとして、開発費を含めた経営資源を提供し、中・大型航空機の設計・生産の最前線に参加できてきたことに対し、これからは海外を含めた他社の経営資源を活用する立場を目指すことになる。ここでは当然主幹企業としてのトータル・インテグレーション能力が求められ、また量産のためには世界的な耐空証明の取得という未踏の問題を抱えることになる。この戦略提携の構図と取り組みについては別稿で解説した。

#### 5-4 その他の国の戦略的提携

ブラジルではエンブラエルが主幹企業となり、145という40席級のリジヨナル・ジェットでスペイン・アメリカとリスク・シェアリング・パートナーとして生産を開始し、70席級の170-175には日本から川崎重工業が参加した。川崎重工業は90席級の190-195には参加を表明していないが、日本から現地に工場まで作って参加しており、その戦略的提携の基礎はできあがったといえる。川崎重工業がアライアンス・パートナーから撤退すると今後のインテグレーターとしての新たなパートナー探しにエンブラエルの今後の発展がかかわってくる。

ロシアはソ連崩壊までは東側諸国を中心に市場を押しさえ、アメリカと並ぶ航空機産業国であったが、その後の統合・集積に混乱を来し、まだ往事の勢いにはほど遠い。むしろ民間航空機ではエアバス・ボーイングの下請け産業となる道を選びつつあるようである。ソ連時代も各10および20あった設計局と工場（生産）が協働することはほとんどなく、ばらばらの状態であったので多くの技術者が離散した現在ではアライアンスをまとめるガバナンス能力にはほど遠いのが実情である。つまりインテグレーション能力が欠如している。これからインテグレーターとして再びアライアンスをリードしていくには大きなブランクを持ってしまった。ただし、軍用機は別である。軍用機ビジネスでは欧米と遜色ない技術力は保持している。民間旅客機のカテゴリーに如何にこの軍用機での実績と技術力をインテグレーターとして発揮していけるかにかかっている。

カナダはカナダエア、デハビランド・カナダ等をM&Aでまとめ、米リアジェットも買収したボンバルディアが70席級では世界一、90席級ではブラジル・エンブラエルに次ぐ生産実績・受注残を保有している。ただボンバルディア社はソ連時代のロシア航空産業各社（スホーイ、ミグ、ツポレフ等）に似たところがあり各社間の連携は悪く、また他社との提携も少ない。サプライヤーとしては日本からも三菱重工業（貨物室扉）、住友精密（降着装置）等が参加している。これらのサプライヤーをいかにしてアライアンス・パートナーに育てられるかがボンバルディアの今後の大きな戦略の鍵となってくる。



## 5-5 ま と め

航空機産業では戦略的提携が重要な競争戦略となっている。特に大型旅客機では戦略的提携で有力なパートナーを提携内につなぎとめておくことが、航空機安定生産の必要条件となっている。今後航空機産業では新たなパートナー企業が次々に現れることは考えにくい。

それは半導体・電子機器のように、また電気自動車（EV）のように新たな企業が工場等の生産設備を整備するだけで、短期的に新規参入が可能な産業ではないからである。

一方これまでみてきた戦略的提携ではアメリカ、EUはもとより日本・中国他においてもその国の競争政策の根幹をなす独占禁止法にも反することはないことをみてきた。すなわち、M&A等の資本を含む企業統合はなく、また各パートナーの継続的な寄与も認められており、参入・退出も保障されている。しかしながら、すでに産業としては極度の寡占状態にあり、製品によっては独占の企業も少なくない。よって各国・地域においては価格統制等のコア・カルテルのみならず、産业内の調整も含めた厳しい反カルテル順守基準を守っていくことが重要である。そのためにも現状より少しでも参入者が増えるよう独占禁止政策に加えて、参入者へのインセンティブを確立していくことが重要である。

## おわりに

今まで戦略的提携のスタイルを航空機産業のアライアンス・リーダーたる主幹企業（メイン・コントラクター）の立場からみてきた。これまでにみたとおり航空機産業での戦略的提携ではパートナー企業の自由参入・退出および各パートナー企業の独立性は確保されており、参加し続ける限り継続的な利益は保証されている。よってこのことによりこの提携は独占禁止法に触れるものではなく、また各国の競争促進政策に反するものでもない。このことから、戦略的提携は航空機産業のような技術優位な産業ではもはや欠かすことのできない競争戦略である。

一方で、航空機産業では寡占状態は進展しており、ティア-1の一時下請け、さらにその次のサプライヤーレベルでは代替の効かないメーカー・部品メーカーがほとんどである。さらに、これ以上航空機産業が発展を続けるには新規参入企業を呼び込まなくてはならない。この1つの要因となるのが波及効果、特に技術波及効果ではないだろうか。航空機産業での厳しい基準は「空を飛ぶ、命を運ぶ」という避けられない使命から生ずるものであり、いったんサプライヤーとして受け入れられたメーカーはその技術水準の高さを認定されたことになる。これには国際的ないくつかの基準が制定されており公平な判定基準と見なされる。この技術波及効果のアライアンスに対する影響については別稿に譲るものとする。しかしながら、航空機産業でのアライアンスが独占禁止政策に触れないものであることは、寡占産業における提携の1つの例となることは間違いないものである。しかしながら、これだけでは主

幹企業の求心力が重要な技術優位産業では戦略的提携を円滑に運営していくためにも、技術波及効果のような求心力は欠かせなくなっている。

#### 参考文献

- 青島矢一 (1998) 「日本型製品開発のプロセスとコンカレント・エンジニアリング=ボーイング777開発プロセスの比較」『一橋論叢』第120巻5号, 11月。
- (1997) 「3次元CADによる製品開発プロセスの革新:ボーイング777開発の事例」一橋大学イノベーション研究センター wp97-01。
- 浅羽茂・新宅純二郎 (2001), 『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社。
- 伊従寛 (1997) 『独占禁止政策と独占禁止法』日本比較法研究所。
- 江上勲 (1990) 『アメリカ反トラスト法判例の研究』税務経営協会。
- 金丸允昭 (1996) 「ボーイング777の国際共同開発」『日本機械学会誌』第93巻, 第932号。
- 閑林亨平 (2005) 「航空機産業における技術革新と競争戦略—ボーイング B767と B777の国際協同開発と生産において—」『中央大学大学院 研究年報』。
- (2007) 「航空機産業における技術革新と競争戦略についての研究—日本の新型民間航空機の開発と生産における競争戦略—」『中央大学経済研究所年報』。
- (2007) 「航空機産業の技術革新と競争戦略の研究—エンブラエルの奇跡とIPTNの失敗—」『第22回日韓経済経営学術会議報告用論文集』東アジア経済経営学会。
- 岸井丈太郎・向田直範・和田健夫・内田耕作・稗貫俊 (1998) 『経済法』有斐閣アルマ。
- 経済産業省 (2010) 「競争法コンプライアンス体制に関する研究会報告書—国際的競争法執行強化を踏まえた企業・事業者団体のカルテルに係る対応策—」経済産業省 HP より。
- 郷原信郎 (2004) 『独占禁止法の日本的構造』清文社。
- 斎藤優 (1986) 『技術移転の国際政治経済学』東洋経済新報社。
- 西頭恒明 (2000) 「ボーイング超製造業への急旋回」『日経ビジネス』9月18日号, 44-49ページ。
- 延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』日本経済新聞社。
- 中川淳司・清水章雄・平覚・間宮勇 (2008) 『国際経済法』有斐閣。
- 中西武憲 (2001) 『韓国独占禁止法の研究』信山社。
- 根岸哲・杉浦市郎編著 (2010) 『経済法 第5版』法律文化社。
- 平林秀勝 (2006) 『独占禁止法の解釈・施行・歴史』商事法務。
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。
- 藤本隆宏・安本雅典 (1999) 『成功する製品開発』有斐閣。
- 松下満雄 (1970) 『独占禁止法と国際取引』東京大学出版会。
- 三十木健 (1997) 『アメリカ反トラスト法の経済分析』近代文芸社。
- 村上政博 (2010) 『独占禁止法』弘文堂。
- 安田洋史 (2006) 『競争環境化における戦略的提携 その理論と実践』NTT出版。
- Arinho, Africa and Reuer, Jeffery J. (2006), "Strategic Alliance Governance and Contract", Palgrave Macmillan.
- Bamford, James D., Benjamin Gomes-Casseres, Michael S. Robinson, Jossey-Bass (2002), "Mastering Alliance Strategy a Comprehensive Guide to Design, *Management and Organization*".
- Barney, Jay B. (2002), "*Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*," Prestige Hall

- Inc. 岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社。
- Caplow, Areeda (1997), “*Antitrust Analysis-Problem, Text and Cases*”, Aspen Law and Business.
- Doz, Yves L. and Hame, Gary I. (1998), “*Alliance Advantage The Art of Creating Value through Partnering*”, Harvard Business School Press.
- Reuer, Jeffrey J. (2004), “*Strategic Alliance Theory and Evidence*” Oxford Management Reader.
- Posner, Richard A. (2002), “*Economic Analysis of Law*”, Aspen Law and Business.
- Smith, D. J. (1997), “Strategic alliance in the aerospace industry: a case of European emerging converging” *European Business Review*, 1 April, vol. 97, No. 4 pp. 171-178(8).
- Williamson, Oliver E. (1987), “*Antitrust economics*”, Blachwell.