

企業提携のマネジメント

— 松下電器とフィリップス社の提携に関する事例研究 —

平 本 健 太

I 序

II 資源依存モデル

III 松下電器産業とフィリップス社との提携の事例

IV 事例の分析

V 結び

I 序

今日、企業は技術革新の加速化や商品のライフサイクルの短縮化に対応するために、企業の枠を超えたさまざまな組織間関係を展開する必要に迫られている。このための方法の1つである企業提携は、当該企業が保有する経営資源に限界がある場合に、他企業の経営資源を積極的に活用することを目的とする重要なものである。しかし、この企業提携のマネジメントについては、一部の先駆的研究を除けば、これまでほとんど分析されてこなかった。

そこで本研究では、この企業提携のマネジメントについて分析する。まず、組織間関係を分析するための重要なモデルである資源依存モデルについて検討する(II節)。次に、松下電器とフィリップス社との歴史的な提携の事例を紹介するとともに(III節)、この事例から析出される効果的な企業提携のマネジメントの特徴を明らかにする(IV節)。最後に、それらの分析結果をもとに、企業提携のマネジメントの今後の研究方向を明らかにしたい(V節)。

II 資源依存モデル

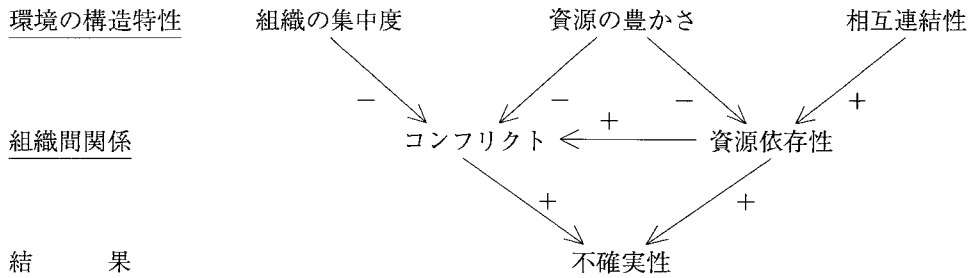
資源依存モデルは、Thompson (1967) によって端緒が与えられ、Pfeffer & Salancik (1978) によって集大成されたモデルである(図1)。

この資源依存モデルによれば、組織が存続・成長するためには、必要とするさまざまな資源(ヒト・モノ・カネ・情報・制約・正統性等)を、外部環境としての他組織に依存しなければならない。

ここでいう外部環境とは、組織の集中度、資源の豊かさ、組織間の相互連結性という3次元の構造特性によって構成される。これら3つの環境構造特性は、組織間のコンフリクトと他組織への資源依存という要因を当該組織にもたらす。そして、組織間関係におけるこの2つの要因が環境の不確実性を生み出すのである。

すなわち、当該環境において組織の集中度が低くかつ資源も希少である場合、資源の獲得をめぐる組織間のコンフリクトは増大する。また、当該環境において資源が希少でかつ組織間の相互連結性が高い場合、他組織に対する資源依存性は増大する。この資源依存性の増大は、組織間の利害や意見の相互調整を困難なものにするため、他組織との間のコンフリクトを増大させることにもなる。このように、他組織への資源依存性が高まり組織間コンフリクトが増大すると、当該組織は不確実性に直面することになる。

1 Pfeffer & Salancik (1978), pp.63-71, および、奥村 (1979), pp.94-96。



出所：Pfeffer & Salancik (1978), p.68 を一部修正。

図1 環境の構造特性，組織間関係および不確実性

したがって、組織はこれら資源依存性や不確実性を削減もしくは回避するために、さまざまな組織間関係および組織内関係を展開しなくてはならない。このための戦略としては、①自律化戦略、②協調戦略、③政治戦略の3つがある²。以下、これら3つの戦略について簡単に説明を加える。

第1の自律化戦略とは、吸収・合併、垂直統合、部品の内製化、系列化やグループ化などによって、他組織への依存性と不確実性を削減あるいは回避しようとする戦略である。この自律化戦略は、他組織との関係を当該組織の内部に吸収することによる利点を持つが、同時にそれらの関係を内部に吸収することによる組織全体の柔軟性の欠如や、吸収された異質な関係の調整の困難性といった欠点も持っている。

第2の協調戦略とは、他組織との相互の依存性を認めた上で、より安定的で予測可能な組織間関係を形成しようとする戦略である。この協調戦略には、他組織との協力活動（規範形成、契約締結、提携、合併、協定締結、業界団体の編成）や人材の受け入れ等がある。この協調戦略は、当該組織の内部の柔軟性を必ずしも損なわないという点で、①の自律化戦略よりも優れているといえる。

第3の政治戦略とは、当該組織間で依存関係を直接的に操作しようとするのではなく、より上位の第三者機関の介入・働きかけによって、間接的に依存関係に対処しようとする戦略である。関係当局や政府に対するロビイング活動や選挙運動の支援などがこれにあたる。

本稿で分析する企業提携は、これら3つのうち②の協調戦略の1つである。企業提携は、当該企業が保有していないがその存続と成長に必要な資源を獲得するために、その資源を保有している他企業との間で締結される。この提携の締結により、両企業は必要な資源を相互に補完し合い依存し合う関係が形成される。

次節以降では、以上説明してきた資源依存モデルにもとづいて、実際の企業提携を詳細に紹介・分析する。

Ⅲ 松下電器産業とフィリップス社との提携の事例

本節では、昭和27年10月16日、松下電器産業株式会社（以下、松下電器と略記する）とオランダ・フィリップス白熱電球製造株式会社（以下、フィリップス社と略記する）との間に締結された技術・資本提携の事例について紹介し検討する。本事例を取り上げるのは以下の2つの理由による。

第1の理由は、本節で検討する松下電器とフィリップス社との提携の事例は、今から40年以上

2 Thompson (1967), Pfeffer & Salancik (1978), Pfeffer (1982), 山倉 (1993), 佐々木 (1990) 等。

前に締結されたものであるにもかかわらず、非常に効果的に展開された企業提携活動の好例であるといえるからである。

今日、経営実践における非常に重要な課題の1つとして、日本企業と海外企業との間の大型国際提携が注目されており、事実、現在進行中の事例も散見される³。しかしながら、これらの企業提携の事例は必ずしも全てが成功裏に形成され、維持されているとはいいい難い⁴。

本事例は、後述のように非常に長期間にわたって良好な提携関係を維持し得た事例であるという意味で、現在にも通用する企業提携のマネジメントについてのエッセンスが多く含まれていると考えられるのである。

第2の理由は、提携を継続的に管理していくためには初期の提携の経験が重要であり、提携の結果が成功であれ失敗であれ、最初の提携経験から企業が獲得した知識がその後の企業の組織間関係の性格を大きく規定していくといわれるからである⁵。

第二次世界大戦後に松下電器が経験した最初の大型国際提携であり、かつ、これまでに行われた企業提携の中でも非常に重要な意味を持つ業務提携である本事例は、その後の松下電器の組織間関係の構築の際に必ず参照される「原体験」となっていると考えられる。

3 たとえば、Collins & Doorley (1991), Lewis (1990), 中村・山下他 (1993), 竹田 (1992) 等。

4 企業買収を広義の提携と考えるならば、たとえば、松下電器が、1990年11月に映画制作企業大手であるアメリカのMCAを買収した事例に関しては、現在、必ずしも良好な関係が両社間で維持されているとはいえないように思われる。この買収は、映像・音楽ソフトなどのいわゆるマルチメディア分野の拡充を狙って行われたものであったが、MCAによるCBSの買収をめぐる松下電器とMCAとの見解の相違から、1994年10月現在、両社の関係は微妙な局面を迎えており、今後の動向が注目されている。

5 山倉 (1993), p. 222。

1. 第二次世界大戦前から終戦にかけての管球製造

後述するが、フィリップス社との提携は当初、電球、蛍光灯、電子管など管球類の品目に対してフィリップス社が技術供与を行うものであった。そこで、戦前からフィリップス社との提携に至るまでの、松下電器における管球類の製造の軌跡を概観することから始める。

松下電器における本格的な管球製造は、戦前の昭和11年にまで遡る。この年の6月にナショナル電球株式会社が設立され、同年9月「ナショナル電球」が市場に導入された。一方、松下電器では、昭和7年よりラジオの自社生産を本格的に開始し、昭和13年には12型ブラウン管の試作にも成功している。

戦時下の昭和19年には、軍の要請にもとづき、ドイツからの技術導入によって航空無線用真空管「ソラ」の生産を大阪・戎橋工場で開始し、ピーク時には月産5,000本の真空管生産を行っている。しかしながら、その技術水準は必ずしも高いとはいえず、終戦時までの生産総本数は約50,000本、歩留り率は1割程度であった⁶。

2. 終戦後

終戦直後の昭和20年11月、戦災で焼失した戎橋工場から京都工場に場所を移し、まず電球の生産を、次いで翌21年には真空管の生産を再開した。また、この年、蛍光灯の研究に着手し、昭和23年9月に試作に成功している。昭和25年から26年にかけて、ST管、GT管を相次いで自社開発し、これらの真空管は自社のスーパーラジオに利用された。

昭和26年9月にはラジオの民間放送も開始され、この時期ラジオブームが巻き起こった。松下電器は、戦前から有数のラジオ組み立てメーカーの1つであり、戦後もラジオの市場シェアのトップを守っていたが、当時のラジオセットの心臓部ともいべき真空管に関しては、製造

6 岡本 (1979), 下巻 p.32。

技術・生産量ともにトップメーカーであった東芝の後塵を拝していた⁷。

3. 松下幸之助の海外視察

松下電器産業社長であった松下幸之助（以下、幸之助と略記する）は、この頃「元来、電子工業は非常に将来性のある事業であるが、日本の電子工業は何といてもまだ遅れている。だからアメリカ、もしくは欧州の進んだ技術を日本に導入して、早くわが国の電子工業を充実させなくてはならない⁸」と感じていた。このような思いを胸に、昭和26年1月、幸之助は、アメリカに向けて初の海外視察の旅に出る⁹。

1回目の渡米で真空管の重要性と市場の将来性を確信した幸之助は、さらに同年10月、2度目の渡米をし、欧州を経由して11月に帰国する。2回目の海外視察の目的は前回よりも明確であった。すなわち、松下電器の真空管、電球の製造技術の飛躍的發展をもたらす技術導入の相手先を求めての視察旅行である¹⁰。

4. 提携先企業の選定

2回目の海外視察の折、アメリカでの幸之助

7 戦前から終戦後の昭和20年代半ばまでの期間にかけて、電球や真空管といった管球類の市場は、早くからGEの技術を導入し管球の製造を手掛けていた東芝（昭和11年に東京電気と芝浦製作所とが合併して設立）が事実上シェアのリーダーであった（岡本，1979：下巻 p.21）。たとえば、昭和23年の松下の放送受信用真空管の市場シェアは、わずか2.7%に過ぎなかったのに対して、東芝のそれは34.5%にも及んでいた（岡本，1979：下巻 p.33）。

8 松下（1962），p.33。

9 1回目の渡米の際、幸之助は私信の中で、「アメリカ全土においてテレビが700万台に達すること、ラジオは1億台を超えること、これに要する真空管は年4億本であること」に驚きを表わしている。同時に、松下における当時の真空管製造の技術水準の低さを示唆しつつ、アメリカ（海外）市場の将来性に言及している（『松下電器社内時報』昭和26年2月号15日号，pp.1-2.）。

10 岡本（1979）下巻，p.36。

はRCAほか2，3社を訪問している¹¹。その結果、「なるほどアメリカは大きな規模である。アメリカの技術もけっこうである。しかし、アメリカだけではいけない¹²。アメリカは大量生産によって成功したわけだが、大量生産には大量消費が必要である。日本ではそういうわけにはいかない。だから立派なものだからといってこのとおり日本に持ってきても仕方がない¹³」と感じるようになる。

欧州に渡った幸之助はフィリップス社を訪れる。フィリップス社を見学し経営陣と会見した後、私信の中で幸之助は次のごとく感想を述べている。「P社は予想以上に大きい会社で、4日間の見学でごく一部を見ただけで、全部を見ることは一寸不可能です。本社工場だけで3万人の人が働いており、国内全部で4万人以上、国外に5万人で、合計9万人の人が働き製品も4万種に及ぶとのこと。小さい国に、このような大会社がどうして繁栄したかは大いに研究すべきところです。私はこの点に大いに興味を持ち、ぜひ研究したいと思っております。いろいろ参考になるところがあります。製品や設備も実に優れており、ことに感心なのは社員の立派なこと。60年の伝統があるとは言え全くおどろきました¹⁴」。

また幸之助は、後にこの時のことを、「フィリップスは松下電器と生い立ちがよく似ている。むろん技術もいい。話してみるとよく通じるんですわ。フィリップスが特にいいと思ったのは、フィリップスに、僕の会社でいうたら高橋（荒

11 石山・小柳（1973），p.108。1回目同様、2回の視察の際にも、幸之助は日本宛に頻繁に私信を書いている。今回は提携先企業の選定のための視察旅行であるにもかかわらず、候補企業の1社であるはずのRCA社については、「今日20日、R社に参りました」（松下，1951：pp.41-42）という報告以外には何も言及していない。

12 佐藤・矢田他（1977），p.290。

13 松下（1966），p.84。

14 松下（1951），pp.43-44。

太郎) みたいな人がおるんですわ。その人に会
うて話をしたら、非常によく商売を知っている。
真の経営者ですな。かゆいところに手が届くよ
うな対応をしてくれた。これは信頼してええな、
という感じがしましたね¹⁵」と回想している。

5. フィリップス社との交渉のプロセス

技術・ビジネスの両面で十分に信頼に足る提
携先相手であると判断した幸之助は、フィリッ
プス社との提携を決定した。昭和27年に入ると
両社の幹部の往来は活発になり、提携条件をめぐ
つての交渉が進展した。提携の条件を設定する
にあたり、フィリップス社は調査員3名を派遣し、
3ヶ月がかりで松下電器のあらゆる点を調査した¹⁷。
その結果提示された条件は次の通りである。

- (1)電球、蛍光灯、真空管（電子管）分野にお
ける技術提携を行う。
- (2)技術に対する対価として、55万ドル（1億
9700万円）のイニシャルペイメント（初期
契約料）を支払う。
- (3)技術提携にあたり、松下電器とフィリップ
ス社の共同出資（フィリップス社の出資比
率は30%）により、資本金6億6000万円の
合弁子会社を設立する。
- (4)合弁子会社の売上の7%をロイヤリティ
（技術指導料）としてフィリップス社に対
して毎年支払う。

昭和26年当時の松下電器の資本金は5億円で

あったから、55万ドルのイニシャルペイメント
は大変な高額であった。しかも、このイニシャル
ペイメントは、新たに設立される合弁子会社
への出資金に充当するという条件であるから、
フィリップス社側は一切の資本投下を必要とし
ない。事実上、松下電器が全額を出資して合弁
子会社を設立しなくてはならないことになる。

このような厳しい条件に対して、幸之助は大
いに悩み迷った。そうしてたどり着いた結論は、
この2億円を支払うことで「フィリップスとい
う世界的企業を大番頭に雇うと考えればいい¹⁸」
というものであった。優秀な研究スタッフを多
数擁する研究所や最新の設備を備えた研究施設
を松下電器が独自に作るには、数10億の金と長
い年月が必要になる。したがって、2億円の投
資によってフィリップス社の施設や研究スタッ
フが全て利用可能になるのなら決して高すぎる
ということはない¹⁹、と考えたのである。

他方、フィリップス社の技術やこれまでの合
弁企業の成功実績などは十分に評価しているもの
の、ロイヤリティの7%については高すぎる
というのが松下電器側の見解であった²⁰。これに
ついて幸之助は、「学校の先生でも、先生自身
の善し悪しもあるだろうが、生徒の側にも違いはあ
る。いくら先生が上手に教えても、生徒によつ
てはそれを十分に理解できない生徒もいれば、
あまり手のかからない生徒もいる。フィリップ
ス社の主張は、いわば先生がよいから7%必要
だといっているに等しい。しかしこれは生徒の
側を無視した考え方ではないだろうか。この契
約をしても、やり方によっては10成功する人も、
5しか成功しない人もいるはずだ。私がいれば

15 フィリップス社専務取締役（当時）のO.M.E.
ルパートのこと。1957年にルパートは、「わが友
松下幸之助君に、あなたの偉大な事業と人間性
に対する私の尊敬とわたくしたちの相互の友情と努
力のしるしとして、この書を捧ぐ」とのメッセ
ージをつけて「フィリップスについて」と題する講
演録を送っている。このことから、幸之助とは個
人的にも親交があったものと思われる。

16 石山・小柳（1973），p.108。

17 徹底した調査を受けて、幸之助は「（フィリッ
プス社側のやり方は）なかなかしっかりしている」
という感想をもっている（松下，1961：p.19）。

18 幸之助は「こう考えると私は気持ちがスッと楽
になった。それで今までいろいろ思い悩んでも
いたが、少なくとも2億円の一時金についてはす
きりした」と述べている（松下，1963：p.77）。

19 高橋（1983），pp.92-93，および，PHP 総合
研究所（1994），pp.115-117。

20 当時アメリカ企業と提携した場合のロイヤリティ
は3%が一般的であった。

必ず10成功してみせる。フィリップス社の持つ高度な技術を生かすか生かさないかは、いってみれば経営のやり方いかんにかかっているわけである。フィリップス側が、責任をもって成功につながる技術指導をするということで高い技術援助料（ロイヤリティ）をとるといふならば、その技術を導入して、企業活動の成果を上げていくための“経営指導料”というのも当然受け取っていいのではないか。松下電器の経営指導には、フィリップス社がいままで契約したどの会社よりも大きな成功をおさめられるだけの価値がある。したがって、松下電器の経営指導料を3%、フィリップス社の技術援助料（ロイヤリティ）を4.5%としてはどうか²¹と主張した。

両社の代表による予備交渉を重ねることで、ロイヤリティを5%にまで譲歩させはしたものの、その先の交渉は難渋をきわめた。幸之助による「経営指導料」の考え方は、予備交渉の段階ではフィリップス社側に全く受け入れられず、技術援助料（ロイヤリティ）と経営指導料とをめぐり両社の主張は、食い違ったまま最終交渉に持ち越された。

昭和27年7月13日、幸之助から交渉における全権を委任された高橋荒太郎専務（当時）は、オランダ・フィリップス社での折衝の席につく。日本を発つ際、高橋は、「こっちの主張が通らなかつたならば、契約はせんでもいい」という一札を幸之助から取り付けていた²²。

両社の歩み寄りがほとんど見られぬまま2週間が経過した時点で、フィリップス社の代表が、これ以上話し合いが進展しないのなら交渉を打ち切ろうと言ひ出し、交渉は決裂の危機を迎える。高橋は、「この折衝は松下の将来にかかわるものである。自分は全権を任されてきたのだから、いよいよだめだといふのであれば、いっただけのことをいって、その証拠を残して帰ってやろう²³」と決心し、自分の意図を文書にし翻訳

して先方に渡した。

文書の要旨は、「ロイヤリティの率という一点の折り合いがつかないだけで、これまでの長きにわたる交渉が水泡に帰すというのはあまりに短気に過ぎる。松下電器はフィリップス社の技術の優位を認め、その対価としてイニシャルペイメントもロイヤリティも支払う準備がある。一方、松下電器側にも大きな販売力と経営力があるのだから、イニシャルペイメントを支払えば、あとの経営力は対等なはずだ。仮に今、ロイヤリティの率の引き下げができぬというのなら、将来、技術に起因するトラブルが生じた場合にロイヤリティを引き下げる契約を明文化して欲しい²⁴」というものである。結局、この文書とその後の高橋の粘りが功を奏して²⁵、ロイヤリティに関しては、技術指導料4.5%、経営指導料3%に決着した。

3週間にわたるこの交渉を受けて、昭和27年10月16日、松下電器とフィリップス社との正式契約が取り交わされ、同年12月10日、合弁会社である松下電子工業株式会社が誕生した²⁶。

6. 提携の成果²⁷

こうして発足した松下電子工業（MEC）は、

24 高橋（1983），pp.97-98。技術指導のロイヤリティ引き下げに関する条項は契約書には記載されなかったが、かわりに高橋は、「（この点に関しては）協議に応ずる」とするメモランダムを先方に書かせている。このメモは、後日、ロイヤリティの引き下げ交渉の際に役立った。

25 フィリップス社は、「これまで技術提携を頼みにきた会社は多いが、これだけ強い意志表明した会社は初めてだ。頼もしい」という反応をしたという（高橋，1983：p.98）。

26 発足時、従業員数1295名。組織は、総務部、電球工場、真空管工場、冶金工場、硝子工場からなっていた（『光とエレクトロニクスで未来を拓く—松下電子工業の歩み：1952-1993』，p.24）。

27 本項と次項の記述は、特に断りのない限り、松下電子工業（株）の40年史である『光とエレクトロニクスで未来を拓く—松下電子工業の歩み：1952-1993』に依拠している。

21 高橋（1983），p.93，および，松下（1963），p.71。

22 高橋（1983），p.96。

23 高橋（1983），p.97。

昭和29年、大阪府高槻市に硝子・真空管・蛍光灯工場が完成し、早速、フィリップス社からの最新鋭設備や製造技術が導入された。たとえば照明分野は、フィリップス社からの設備導入により「高品質・高歩留り」の生産が可能となり、蛍光灯の長寿命化・低価格化も実現されている。

設備や製造技術以外にもさまざまな管理手法や考え方が導入されている。

同29年、MECはゼロに近い低収益決算を出したことをきっかけに、フィリップス社から「経営管理制度バゼット（BUDGET）システム」を導入することを決定し、昭和31年7月に導入した。

バゼットシステムは、

- (1)複雑な企業経営の管理と管理会計との有機的なマッチング、
- (2)各事業部・部門ごとにプロフィットセンターを設け、それぞれに責任者を配し、事業の計画と評価を合理的・客観的に実行、
- (3)経営への参画意識を持たせ、自らの計画に対して責任を追う自主管理経営の実践、

といった特徴をもっており、この当時、フィリップス社で効果を上げていた最新の企業予算管理システムであった。

また、フィリップス社より派遣された技術顧問であるF.J.セーの指導により「ルーベイズム」が実践された。「ルーベイズム」とは、ルーベを通して真空管を眺め「真空管がどうしてほしいと言っているのか」を読み取ろうという考え方である。先入観なしに物事を見、その本質を見抜く態度、すなわち、ものづくりの基本である「現場現物主義」を植え付けることで真空管等の品質不良を発見し、歩留り率の向上を図ろうとするものであった。同時期に「マウントスクール」も開設されている。これは、真空管の品質を左右する電極の組み立て作業を、フィリップス社のカリキュラムにしたがって（主として女子）作業員に教育・訓練するものである。これらの結果、真空管の歩留り率は95%へと飛

躍的に向上することになる。²⁸

さらに、これまでは各事業部毎にバラバラであった技術に関する規定や規格基準を、フィリップス社から取り入れた手法によって「技術規格書」として全社的に統一したのもこの時期であった。

以上みたように、フィリップス社との提携は結果として非常に実り多いものであったといえる。提携の直接的効果である品質や生産性の向上といった技術面での進歩は、「松下にとってほとんど未開拓であった電子工学技術をその基礎から与えた」という意味で、きわめて大きなものだった。そればかりではなく、予算管理手法やものづくりに対する基本的姿勢を学習することも出来たなど、いわば間接的・副次的な効果をも享受し得たという意味で、本提携は、当初の予想以上の成果をあげたものと考えられる。³⁰

7. 昭和30年以降の経緯

最後に、フィリップス社との提携関係のその後の推移について、ごく簡単に触れてみたい。

昭和27～28年頃から半導体研究に着手した松下電器は、半導体生産を行うべく昭和31年5月、MECとフィリップス社との技術提携品目に半

28 戦後、真空管の製造を再開した時の歩留り率はおよそ15%。フィリップスとの提携以前は、アメリカ式の統計的手法を導入しても70%程度の歩留りで頭打ちだったという。

29 岡本（1979）、下巻 p.38。

30 提携の成果を論ずる場合、本来ならば、当該提携によって経営資源が導入された結果、たとえば売上高や利益額といった企業の財務的業績がいかん改善されたかを測定し、それをもって議論すべきである。本稿では、そのような財務指標を用いた提携の成果の評価は行っていないので、厳密な意味で「成果をあげた」と断じることはできないかもしれない。しかしながら、MECは、フィリップス社が設立した世界各国の合弁企業の中でも最高の業績を上げている企業の1つであったこともまた周知の事実である。

導体を追加し、翌32年から生産を開始する。ここに、照明、電子管、半導体という現在に引き継がれる3事業分野が確立される。

昭和35年には、フィリップス社との間で第1回目のコンタクトミーティングが開催されている。これは、定期的に開催される技術連絡会議であり、この年以降毎年実施されることになる。

昭和36年には、幸之助が会長に退き、松下正治氏が社長に就任している。これを記念する意味で、同年4月には友情のしるしとしてフィリップス社から日時計の寄贈がなされている。また、昭和39年には、照明関係部門の技術連絡会議であるライトミーティングが3週間にわたり開催され、照明技術に関する情報交換が行われた。

昭和42年10月、会社創立時にフィリップス社と交わした提携契約が満了し、さらに10年間の提携契約が再締結された。この時点までに、フィリップス社に支払われるロイヤリティと松下電器側に支払われる経営指導料は、それぞれ売上の3%（半導体分野のみ4.22%）と2%に変更されていた。しかし、合併会社創立以来15年を経たこの段階で、松下電器側の経営能力とフィリップス側の技術力とが同等の価値であることが認められ、新契約では経営指導料と技術指導料はそれぞれ2.5%ずつに改められた。同時に、持株比率についての見直しが行われ、折衝の結果、松下電器65%、フィリップス社35%に変更された。

フィリップス社との提携は、昭和52年と昭和62年にそれぞれ再契約が行われ、平成5年5月に合併が解消されるまで41年間にわたって継続されたのである³¹。

31 フィリップス社は、真空管、電球等の管球部門には伝統的に強みを持っていた反面、半導体部門においては、テキサスインスツルメント、フェアチャイルド、モトローラ等のアメリカの新興半導体メーカーに遅れをとっていたといわれている（岡本，1979：下巻 p.39）。

32 フィリップス社が保有する株式を総額1,850億

IV 事例の分析

以上、松下電器とフィリップス社との技術・資本提携の概要を紹介してきた。そこで次に、本事例を分析し、事例から析出される効果的な企業提携のための一般的特徴を命題として提示する。

1. 松下電器の組織間依存性対処戦略

岡本（1979）は、戦前期の松下電器の企業行動を詳細に検討し、松下電器の資源獲得には次のような2つのパターンがあることを見出している。

第1のパターンは、製品構成の幅を拡大するいわゆる「フルライン政策」の推進にあたって採用されるパターンである。たとえば、乾電池、真空管、電球部品などのように、松下電器がそれに見合った固有技術を保有せず、短期間のうちにその固有技術の確立が困難な分野に進出しようとする場合には、既存企業を下請化したり、あるいは合併して進出する傾向があった。

第2のパターンは、プラグ、ソケット等の配線器具類、電池ランプ、電熱器、コタツ、パン焼き機など、自社内で固有技術の蓄積がなされている得意分野での自社開発にあたって採用されるパターンである。この場合、既存製品を徹底的に分析し、その機能面の視点から斬新な構想をもって徹底した製品改良を企て、同時にその量産化技術の開発を志向した³³。

組織間の依存性対処戦略としては、合併と自社開発による多角化は、依存性を吸収しようと

円で松下電器が買い取り、両社の資本上の関係は終結した。提携解消の主たる理由は、両社の間で当初の提携目的が十分に達成されたと考えられるに至ったからである。また、製品の製造が海外工場にシフトするなど、MECが直面する経営環境が激変したことも理由の1つである。

33 岡本（1979）、上巻 p.40。同じ箇所、「多角化に関わるこの傾向は、戦後期にも相当程度見られる」とも述べられている。

する自律化戦略に分類される³⁴。他方、下請けによる進出は、依存関係のある程度許容しつつ自主性を維持しようとする協調戦略に分類されよう。したがって、松下電器は自社が保有しない資源を獲得する際、臨機応変に自律化戦略と協調戦略を使い分けられていると考えられる。

企業提携を行うメリットの1つは、内部開発によるよりもはるかに短時間で当該組織に欠けている必要資源を獲得できる点にあるとされるが、本稿でのフィリップス社との企業提携の事例は、まさにこの点を追求しようとしたものである。

したがって、次の命題が提示される。

【命題1】

自社が保有していない経営資源を獲得するためには、協調戦略と自律化戦略とが使用される。協調戦略の1つである企業提携は、自社開発によるよりも短期間で資源獲得を可能とする。

2. 戦略的思考にもとづく提携目的の明確化

事例からも明らかなように、戦前から終戦期の松下電器は、電子工業分野の技術において必ずしも優位な位置を占めていた訳ではない。

昭和24~26年当時の家電業界ではラジオが主力製品の1つであったが、松下電器は（市場シェアはトップであったものの）戦前から一貫して組み立てメーカーに過ぎなかった。つまり松下電器は、ラジオの品質を直接左右する主要部品である真空管の分野では遅れをとっていたのである。

また幸之助は、2度の海外視察の経験にもとづき、ポータブルラジオや蛍光灯、あるいはテレビ等の製品の開発・製造のための先進的な電子工業技術が、中・長期的には自社にとって不

可欠である点を当時すでに十分認識していた。

加えてこの時期、国内の競争企業は、歩調をそろえるように海外（主としてアメリカ）からの技術導入を計画していた。

したがって、真空管製造技術をはじめとする電子工業技術の獲得は、当時の松下電器が、現在および将来の製品市場における競争優位を確保するための戦略上必要不可欠であったといえる。

このように、フィリップス社との技術・資本提携は、市場や技術の現在および将来を見据えた幸之助の明確な戦略的意図にもとづいて展開されたものであると考えられる。

今日、提携が企業の戦略に大きな影響を及ぼす場合、その提携は戦略的提携といわれる。本稿で分析される40年以上前の松下電器とフィリップス社との提携は、この戦略的提携が満たすべき条件を具備しており、その意味で戦略的提携の先例ともいえよう。それゆえ、本事例から導出される命題や含意は今日にも通用するものである。

以上のことから、次の命題が導出される。

【命題2】

企業提携の形成・展開に際しては、トップマネジメントの戦略的意図にもとづき提携の目的および提携の方向性を明確化する必要がある。

3. パートナー企業の選定

フィリップス社は、松下電器が導入しようとしている電子工業技術の分野では、当時すでに世界でも有数の大企業であった。しかも、大量生産・大量消費を前提とした企業活動が可能なアメリカと異なり、わが国と同様に限られた資源と市場しか保有していないオランダあるいは欧州において一定の成功をおさめていた。このような状況を考慮すると、フィリップス社を提携のパートナー企業とした選定は、それなりに合理的であったといえる。

さらに、事例中の幾つかの引用からも推測で

34 2つ以上の独立した組織が合体して1つの組織になる合併という形態は、他組織への依存を直接的に吸収する方法であり、多角化や内部化は、自組織の努力によって依存を回避しようとする方法である。

きるように、パートナー企業の選定にあたり、幸之助は、自社とパートナー企業との戦略適合性や資源適合性以上に組織適合性に非常に大きな関心を払っていた。すなわち、獲得しようとする資源の適合性や補完性が十分であるばかりでなく、パートナー企業の社風や組織文化が自社と適合的かどうか十分に検討されていたのである。

パートナー企業の選定に関しては、フィリップス社も同様に慎重であった。すなわち、調査員を松下電器に派遣し、その技術や経営管理手法はもとより社風や従業員の勤務態度に至るまで、時間をかけて徹底した調査を行っている。その上で、ようやく松下電器との提携を決断しているのである。

企業提携においては、一般にパートナー企業との間に思考や行動様式あるいは企業風土における共通点が多いほど相互信頼関係が醸成されるため、提携の成功可能性が高まるといわれている³⁵。本事例においては、提携相手を決定する場合に「相手の会社の性格・人格、あるいは経営者の人格」が一番大切であるとする幸之助の考え方が、フィリップス社をパートナー企業として選定した際にも色濃く反映されている。その結果、フィリップス社の首脳陣からも「これは提携ではなく結婚だ³⁷」といわれるほど良好な企業間関係を長期にわたって継続することが可能であったと考えられる。

したがって、次の命題が提示される。

【命題 3】

提携のパートナー企業の選定に際しては、パートナー企業との資源適合性以上に組織適合性が重要である。

4. 依存性への対処

本事例で一番興味深いのは、フィリップス社との交渉プロセスである。本事例は、松下電器側が自社の戦略上不可欠である電子工業技術を、合弁という形態によりフィリップス社から獲得するために行ったものである。その際、松下電器は電子工業技術をフィリップス社に大きく依存せざるを得ない状況にあった。

このように、電子工業技術という資源をフィリップス社に大きく依存せざるを得ず、しかもフィリップス社との間にコンフリクトが生ずるような場合には、松下電器は大きな不確実性に直面することになる。このような不確実性を削減するために、松下電器はフィリップス社に対して経営指導料を要求したのである³⁸。

「経営」という仕事の大きな価値を認めさせ、経営のノウハウに対する対価をパートナー企業に求める経営指導料の考え方は、一見非常識に思えるかもしれない。しかしこれは、幸之助が自らの経営のやり方にそれだけの自信を持っていたことの証しであるといえる。この自信にもとづく経営指導料の要求と、直接交渉に当たった高橋の交渉手腕によって、ともすれば一方的に不利な条件で締結せざるを得なかった当時の技術提携を、より対等に近い条件で締結させることを可能にしたのである。

加えて、当時の世界的先進企業であったフィ

35 山之内 (1986), p.159. Cleland & Bursic (1992) も、提携の際に生じる可能性のある組織文化のコンフリクトを巧みに解消することが、提携を成功させる鍵の 1 つであると述べている (Ch.7)。また、提携を成功させるための企業間のコミュニケーションやコンフリクト解消方法の定量的解明を試みたものとしては、たとえば、Mohr & Spekman (1994) がある。

36 松下 (1964), pp.101-104.

37 高橋 (1979), p.59, および、松下 (1976), 1 月 4 日掲載分。

38 幸之助は、この経営指導料をめぐるフィリップス社側との交渉を通じて「経営の価値」を改めて認識している (生産性関西地方本部, 1963: pp. 18-22)。また、この経営指導料の考え方は、松下電器がビクターの経営を引き受けて経営者を派遣した際にも採用され、経営者を派遣する対価として、売上高の 1% の経営指導料を松下電器に対し支払わせている。

リップス社に対して経営指導料を支払わせたという事実は、松下電器の企業としての威信の向上にも役立ったものと考えられる³⁹。

他方、パートナー企業であるフィリップス社側は、松下電器の主張する経営ノウハウが、合弁会社の売上高の3%に相当する価値を持つと認めたからこそ経営指導料の支払いに応じたのだといえる。フィリップス社側は、松下電器との提携によって合弁子会社の経営に関わるリスクや不確実性を削減することができる点を評価したのである。

さらに、昭和42年に提携の契約内容が見直された際、経営指導料と技術指導料とがそれぞれ2.5%ずつに改められ、この時点で両社の関係はいわば対等な関係となった。このことは、松下電器とフィリップス社がそれまでの15年間の提携の経験を通じて、松下側の経営能力とフィリップス社側の電子工業技術がそれぞれ同価値であり、同程度に優れている点を相互に認識したからに他ならない。すなわち本提携を通じて、松下側はフィリップス社から電子工業技術という資源の提供を受け、他方、フィリップス社は、松下側から経営ノウハウという資源を獲得したのである。

以上から次の命題が導出される。

【命題4】

提携の条件は双方に同等の資源提供を課すとともに、双方の不確実性を削減するものでなければならない。

5. 「組織学習の場」としての提携と継続的提携関係の促進

松下電器は、この提携を通じて電子工業技術以外にもさまざまなことを学習している。バゼツ

トシステム、ルーベイズム、マウントスクールなど、フィリップス社における経営管理や品質管理のシステムは、日常の業務経験を通じて半ば無意識的に導入され、松下電器の業務の中に浸透していった。すなわち、この提携は、「企業のものごころの考え方や企業文化を学習する」というもう1つの重要な効果をもたらしたのである。

また、イニシャルペイメントの2億円は合弁子会社の資本金に繰り入れるという契約であったため、松下電器がフィリップス社に送金せずに日本で払い込もうとしたところ、フィリップス社側より送料は負担するから一度オランダに送金するようと言われた。これを聞いた幸之助は、「会社の経理とは、なるほどそうするものだ」と感心したと述べている⁴⁰。

さらに、松下電器とフィリップス社は、提携締結後も定期的に提携締結の記念式典を催したり、双方の経営陣が行き来したりすることで、提携の意義が再認識される機会を積極的に作り出した。また、トップ・マネジメントの交流ばかりではなく、定期的開催されるコンタクトミーティングやライトミーティングを通じて、技術の交流はもとより人的交流も図られていた。

これらは、単にトップ・マネジメント・レベルにとどまらず組織のさまざまな階層において両社間の緊密な信頼関係を醸成するための仕組みになっていったものと考えられる。この結果、両社の関係は、非常に長期的かつ良好に維持されることになったのである。

したがって、次の命題が提示される。

【命題5】

提携関係の維持・促進のプロセスは、組織学習のプロセスである。この提携関係の維持・促進のためには、パートナー企業との間に組織のさまざまな階層における相互信頼関係を構築する必要がある。

39 当該企業の威信を高めることができる点も提携のメリットの1つであるといわれる。ただし、提携が締結された昭和27年当時は、松下がフィリップス社から経営指導料を受け取っていた事実は公表されていなかった。

40 松下(1963), pp. 72-73.

V 結 び

本研究は、松下電器産業とフィリップス社との業務提携を分析し、効果的な企業提携のマネジメントの一般の特徴を命題として提示したものである。この企業提携の一方の当事者である松下電器は日本を代表する製造企業であり、また、松下幸之助も日本を代表する企業経営者である。したがって、この研究は、シングルケースの事例研究ではあるが、日本企業の提携行動の特徴をかなりの程度代表しているものと考えられる。

本研究において、企業提携の形成プロセスは、組織間関係の分析視角である資源依存モデルにもとづいてかなりの程度説明された。また、提携の維持・促進プロセスは組織学習のプロセスであるとする最近の研究の結果とも一致している。これらの結果は、資源依存モデルならびに組織学習の理論の有効性を示唆するものである。

最後に、本研究の今後の展開について若干触れておきたい。

まず第1に、本事例研究においては、利用可能な資料が提携の一方の当事者である松下電器側のものに限定されているばかりでなく、必ずしも十分なものではなかった⁴¹。したがって、今後は、提携のもう一方の当事者であるフィリップス社側の資料も収集し、合わせて分析が行われる必要がある。

第2に、提携関係形成のマネジメントのみならず、提携関係の維持・促進のためのマネジメントに関する一層の分析が必要である。本研究は、主として、提携関係形成のプロセスに焦点を合わせたものであったため、提携関係の維持・促進プロセスについては、組織学習の理論が分析視角として有効であることを示唆するにとどまっている。企業提携が経営実践にとって重要

な課題の1つであるとされる今日、提携関係の維持・促進のために具体的にはいかなるマネジメントが必要となるのかについて一層の研究を行う必要がある。

第3に、組織間関係については、本研究で取り上げた企業提携の問題以外にも、企業の系列化やグループ化の問題が存在する。これらの問題は、いわゆる日本型経営の特徴であり、かつ組織間関係論の重要な側面の1つである。したがって、系列化・グループ化の問題についても、今後詳細な分析がなされる必要があろう。

謝 辞

本研究の資料収集にあたって、PHP 総合研究所研究本部次長・谷口全平氏のご協力を得た。また、(財)松下社会科学振興財団主催の「松下幸之助と日本の経営」研究会にて、本研究の基本となるアイデアを報告した際、PHP 総合研究所取締役副社長・江口克彦氏をはじめとする出席者の方々から貴重なコメントを頂いた。ここに記して感謝の意を表したい。

参考文献

- Badaracco, Joseph L. Jr., *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, HBS Press, 1991 (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖—企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社, 1991).
- Cleland, David I. and Karen M. Bursic, *Strategic Technology Management: Systems for Products and Processes*, AMACOM, 1992.
- Collins, Timothy M. and Thomas L. Porac, *Teaming Up for the 90's*, Irwin, 1991 (監査法人トーマツ戦略コンサルティング部門訳『グローバルアライアンス戦略の実践』ダイヤモンド社, 1993).
- 石山四郎・小柳道男「インターナショナル元年<松下幸之助回想録・8>」『プレジデント』1973年10月号, pp.102-120, 1973.
- 伊藤邦雄・鈴木智弘「戦略的提携によるグローバル・リンケージの創造—“情報の論理”と“資本の論理”の動的バランス」『ビジネスレビュー』第38巻第4号, pp.15-42, 1991.

41 本提携に直接関与した人々が既にほとんど他界しているため、インタビュー等による一次資料の収集が困難であったことも一因である。

- 黒川晋・平本健太「わが国中堅企業の技術提携戦略」『組織科学』（近刊）。
- Lewis, Jordan D., *Partnerships for Profit*, Free Press, 1990（中村元一・山下達哉・JSMS アライアンス研究会訳『アライアンス戦略ー連携による企業成長の実現』ダイヤモンド社, 1993）。
- Mohr, Jakki and Robert Spekman, "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp. 135-152, 1994.
- 松下電器産業（株）編『松下電器社内時報』昭和26年2月15日号, 1951.
- 松下電器産業（株）編『松下電器産業（株）創業三十五年史』, 1953.
- 松下電器産業（株）編『松下電器五十年の略史』, 1968.
- 松下電子工業（株）編『光とエレクトロニクスで未来を拓くー松下電子工業の歩み：1952-1993』, 1993.
- 松下幸之助「欧米短信」『PHP』昭和26年10月号, pp.40-45, 1951.
- 松下幸之助「私の見た欧米」『PHP』昭和27年4月号, pp.1-11, 1952.
- 松下幸之助「フィリップス社の教訓」『実業之日本』昭和33年8月1日号, pp.24-30, 1959
- 松下幸之助「技術提携（講演記録）」『商工振興』昭和36年2月号, 大阪府工業協会, 1961.
- 松下幸之助「難局を切り抜ける条件ー松下・フィリップス提携の秘話」『実業之日本』昭和37年7月15日号, pp.32-34, 1962
- 松下幸之助『物の見方 考え方』実業之日本社, 1963（Rpt. as『物の見方 考え方』PHP 研究所, 1986）。
- 松下幸之助『経営雑感（Ⅱ）ー松下幸之助講演集 第3集』PHP研究所, 1964.
- 松下幸之助「朝鮮戦争で立直るー戦後の企業再建（上）」（安藤良雄との対談記事）『エコノミスト』昭和41年3月8日号, pp.82-88, 1966.
- 松下幸之助「私の履歴書」『日本経済新聞』1976年1月1日～1月31日, 1976.
- 松下幸之助『決断の経営』PHP研究所, 1989.
- 中村元一・山下達哉・JSMSアライアンス研究会『実践 [アライアンス] 型経営』ダイヤモンド社, 1993.
- 岡本康雄『日立と松下』（上）,（下）中央公論社, 1979.
- 奥村昭博「組織の対環境戦略ー日本企業におけるトップ・マネジメント層の実証研究」占部都美編『組織のコンティンジェンシー理論』白桃書房, pp.91-115, 1979.
- 大滝精一「戦略提携と組織学習ー「日本情報通信」のケースをめぐってー」『組織科学』Vol. 25, No.1, pp.36-46, 1991.
- Pfeffer, Jeffery, *Organizations and Organization Theory*, Pitman, 1982.
- Pfeffer, Jeffery, and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, 1978.
- PHP 総合研究所編『感動の経営ちょっといいはなしー松下幸之助エピソード集Ⅱー』PHP 研究所, 1994.
- 佐々木利廣『現代組織の構図と戦略』中央経済社, 1990.
- 佐藤功・矢田喜美雄他『語りつく昭和史ー激動の半世紀(6)』朝日新聞社, 1977.
- 生産性関西地方本部編『転換期に生きる企業ー第一回関西財界セミナー記録ー』生産性関西地方本部, 1963.
- 高橋荒太郎「瓦礫のなかから「家電元年」へ」『プレジデント』1979年9月号, pp.54-59, 1979.
- 高橋荒太郎『語り継ぐ松下経営ー松下幸之助相談役の経営理念を實踐して』PHP 研究所, 1983.
- 竹田志郎『国際戦略提携』同文館, 1992.
- 寺本義也『ネットワーク・パワー』NTT 出版, 1990.
- Thompson, James D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967（高宮晋監訳・鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館, 1987）。
- 山倉健嗣『組織間関係ー企業間ネットワークの変革に向けてー』有斐閣, 1993.
- 山ノ内昭夫『企業変革の技術マネジメントー創造と自己革新への挑戦ー』日本経済新聞社, 1986.