

## 松下電器産業株式会社

### グローバル戦略と M&A

“National(ナショナル)”、“Panasonic(パナソニック)”でおなじみの松下電器は、家庭用電化製品などエレクトロニクス製品を得意とする世界的な企業の1つである。その松下電器が1990年11月にアメリカの映画・エンタテインメント大手 MCA を61億ドル(約7800億円)で買収したことは、アメリカのひとびとを騒然とさせ、大きな話題となった。アメリカでは、デトロイト(自動車)、ハリウッド(映画)、メジャー・リーグ(野球)の3分野で外国企業が買収することはタブーとされてきた。それだけに、松下電器の MCA 買収劇は、「日本がアメリカの魂を買った」と揶揄されるほど、センセーショナルな出来事であった。

1980年代後半から90年代初頭にかけての日本は、バブル経済下にあり、相対的にカネ余りの時代であった。個人消費はきわめて好調であり、高額の商品がどんどん売れていった。企業業績も順調に伸び、これが将来のさらなる成長に対する期待となって、設備投資の増加へと結びつくことになった。また、海外の企業を買収する企業も増大した。それでも、カネを使い切れない企業は、株式、さらには土地といった不動産を買いあさった。企業だけでなく、一般の人々の間にも、こうした「財テク」ブームが波及することになった。こうして、株価や地価はどんどん上昇した。その結末が

どうなったかについては、敢えて言及するまでもないであろう。

ところで、当時、買収にあたっては、松下電器社内でも大きな反発があった。「うちはハード屋、ソフトは必要ない」、「MCA は遊園地や出版なんかも手がけているという。そんなところまで松下が買ってメリットがあるのか」、「〔MCA を〕買うのはいいが、その金を銀行に預けておけば、年間600億円の利子が手にできる」などなど、疑問の声が聞かれた。だが、最終的には経営トップが決断し、買収に踏み切った。

ちなみに松下電器の MCA に先行する動きを見せていたのが、1988年に CBS レコードを買収し、翌89年に映画会社コロンビア・ピクチャーズ・エンタテインメントを買収したソニーであった。MCA 買収が、ソフト部門の強化に積極的に乗り出していたソニーの動きに触発されたものであったことは、ほぼ間違えないであろう。

さて、買収後の MCA は良くもなく悪くもないという状況が続いていたが、1993年に“ジュラシック・パーク”が大当たりし、MCA の映画部門ユニバーサル・ピクチャー最大のヒット作となった。同年の10月には、“E.T.”の記録を抜き去り、全米で7億470万ドルの興行収益を達成することになった。だが、それもつかの間、その後はヒット作に恵まれず、業績が伸び悩むという状況が

続き、松下電器と MCA との意見対立が深刻化することになった。

MCA としては、経営の自由度を高めたいという希望をもっていた。アメリカのテレビ局への資本参加など、積極的な投資を押し進めようとしていた MCA 側にとって、松下電器は何にでも口出ししようとするやかましい存在であった。もはや松下電器にとって MCA は、松下グループの一員ではありながらもその経営をコントロールできない存在となっていた。しかも M&A (合併・買収) は一種の結婚であり、当事者間の経営風土の融合など難しい問題を含んでいる。この点がうまくいかなかったことも、両社の関係を冷えさせる一因となった。こうして松下電器は、MCA 側とのこじれた関係を修復できないまま、ソフト重視のグローバル戦略は完全に挫折することになった。

1995 年 4 月、松下電器は保有する MCA 株式の 80% を、カナダの大手飲料メーカー、シーグラム社に 57 億ドルで売却することを決定し、売却から僅か 4 年あまりで M&A によるグローバル戦略の転換を迫られることになった。このことは、バブル時代の経営の清算を意味すると同時に、たんに資金力だけにものを言わせて海外での M&A を実行しても、明確な経営戦略やそれを実行するだけの経営手腕、あるいはノウハウなくしては、成功しないということをはかなくも暗示している。

もし、推測が許されるのであれば、20 世紀最後のおよそ 10 年間、松下電器はソニーへの対抗意識があまりにも強すぎたのかもしれない。それがたんなる推測にすぎなかったとしても、そう言われても仕方がない状況に松下電器はあった。松下電器がソニ

ーになれるわけでもないし、また、ソニーが松下電器になれるわけでもない。最近、松下電器では、新しい経営トップのもと、ソニーが作っていない冷蔵庫、洗濯機、エアコンといった「白物」重視への転換 (または回帰) が進められており、それに伴い、さまざまな組織改革が実行されつつある。

なお、松下電器は、日本経済新聞「優れた会社ランキング」において、1998 年度 41 位であったが、99 年度は堂々 5 位にランク・インしたことを付け加えておきたい。

#### < 質問 >

- (1) 松下電器が MCA を買収した背景要因と理由について述べなさい。
- (2) 松下電器の MCA 買収をつうじたソフト部門強化が、事実上挫折することになったのは、どのような理由からなのか、述べなさい。

#### < 類題 >

- (1) M&A とは何か、その長所と短所について調べてみよう。
- (2) M&A は、財テク型 M&A (余剰資金の運用を主目的とするタイプ) と戦略型 M&A (多角化をつうじて既存事業とのシナジーを獲得することを主目的とするタイプ) とに大別される。松下電器の MCA 買収は、どちらに当てはまるか、君の考えと理由は何か。
- (3) 松下電器の最近の動向とその特徴について調べてみよう。

#### < 参考文献・ホームページ >

- \* 大滝精一・金井一頼他『経営戦略 創造性と社会性の追及』有斐閣アルマ 1998 年。
- \* 松下電器産業株式会社ホームページ：  
<http://www.matsushita.co.jp/corp/main.html>

\* ソニー株式会社 (ソニー・グループ) ホーム

ページ : [http://www.sony.co.jp/index\\_ie.html](http://www.sony.co.jp/index_ie.html)