

氏名	陳 韻 如
学位の種類	博士 (経済学)
学位記番号	経博第191号
学位授与の日付	平成16年3月23日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
研究科・専攻	経済学研究科組織経営分析専攻
学位論文題目	松下電器にみるアライアンス・ストラテジーとコンピュータ産業への再 参入

論文調査委員 (主査) 教授 赤岡 功 教授 日置弘一郎 助教授 梶山泰生

論 文 内 容 の 要 旨

本研究の第1の関心は、「松下電器（以下、松下と略す）に見るアライアンス・ストラテジーとコンピュータ産業への再参入」である。理論的には、このような事例の分析には、提携後のマネジメントメカニズムを含め動的な視点が求められるが、動態化の理論的な試みはまだ部分的なものにとどまっている。そして、提携の価値創造メカニズムの外面的な交渉メカニズムについて、資源依存理論では動的に捉えることができないため、資源・能力アプローチによる内面的な学習メカニズムの説明の有効性が指摘されている。しかし、資源依存理論による交渉メカニズムの考察が不可能なのか。これは本稿の第2の関心事である。本稿の第3の関心は、動態的分析を行う際、環境要因をどのように考察するのかということである。

以上の問題意識を踏まえ、本論文は、コンピュータ産業における松下の提携プロセスを明らかにし、従来関心が低かった既存企業の提携後の行動に注目して分析する。分析枠組みとして、提携企業間の交渉を説明する理論モデル、資源依存理論を用い、動態的分析を行うための枠組みを提示する。本稿の構成と各章で分析する課題は以下ようになる。

序章においては、本稿の問題意識を述べる。また、議論を進める準備作業として、コンピュータ産業における松下のキャッチアップ・プロセスの段階を把握し、松下のコンピュータ事業や戦略的提携の特徴を概観する。

第1章では、戦略的提携を取り上げている理論のサーベイを行っている。戦略的提携に関する研究は、対象とする問題や立脚した視点といった面で多岐にわたっている、戦略的提携に関する諸論点の整理が必要であり、この章では、戦略的提携に関する課題に対する各パースペクティブの視点を比較し、それらの不十分な点が明らかにされる。

第2章では、第1章での理論の比較を踏まえ、資源依存理論の視点から、本稿の動態的分析のための枠組みを提示している。

第3章での課題は、松下を取り巻くコンピュータ産業がどのような経緯で変化してきたかについての考察である。コンピュータ製品の特徴や製品市場の範囲を踏まえたうえで、コンピュータ産業の競争構造を明らかにする。日本コンピュータ産業の場合、日本語でコンピュータを使うという需要や政府の積極的な産業政策によって、独特の発展経路をたどってきた。世界のコンピュータ産業と比較し、日本企業を取り巻く日本コンピュータ産業の競争構造を概観した。

第4章から第6章までは、主に松下のキャッチアップ・プロセスを取り上げる。まず、第4章での課題は、1964年にコンピュータ産業から撤退したあと、1988年に同産業に再参入するに至るまでの、富士通や日本IBMとの戦略的提携による松下の技術の保持・発展プロセスを解明する。まず松下のコンピュータ事業の撤退の範囲や、松下の再参入戦略を明らかにする。その上で、第2章で提起した資源依存理論の枠組みを用いて、松下がコンピュータ技術に関する「資源」が不足していた状態から、提携によってどのようにコンピュータ技術を保持し、発展させたかについて分析している。

第5章では、1988年から1994年までの日本のパソコンのクローズド標準期における、提携による松下のパワー構築プロセスを考察している。コンピュータ産業に再参入してから、松下は日本のパソコン分野では富士通との互換戦略を採っていた。この意味で、パソコン分野では、松下はハードウェア面およびソフトウェア面で富士通への依存が不可避であった。しかし、

松下は富士通に対して依存回避・依存低下の努力を行っていた。この時期における松下のパワー構築のダイナミクスについて、資源依存理論の枠組みに基づいて分析を行ったのがこの章である。

第6章では、1994年以降のオープン標準期において、松下のパワー構築要因を考察している。1994年以降、コンピュータ産業では規格のオープン化が進み、企業のパワー構築パターンが大きく変貌した。この時期、松下のパワー構築戦略は、主として新しい周辺装置の開発と自社規格を業界標準としての確立することである。具体的には、DVDという周辺装置の業界標準策定の場合、松下がDVDの標準化団体で、自社の規格を業界標準して確立させ、イニシアチブを獲得するに至ったそのプロセスについて述べる。この章においても、資源依存理論の視点から松下のパワー構築に動態的分析を試みている。

第7章での課題は、戦略的提携のダイナミクスを捉える際、環境要因をどのように動態的分析の枠組みに組み入れるかについて考察することにある。これは、産業環境の変化もまた松下のパワー構築に影響を与えているからである。この章では、まず、環境に対する組織論の分析視点を概観する。そして、コンピュータ産業での提携による松下のパワー構築プロセスに基づき、産業環境の変化が松下のパワー構築に与える影響や、環境と松下のパワー構築との相互作用を明らかにしている。分析の結果を通じて、環境要因と動態的分析との関係について結論をまとめている。

終章においては、本稿全体の締めくくりとして、冒頭で提起した問題意識をふり返って結論を述べ、最後に本稿のインプリケーションについて述べている。ここでは、コンピュータ産業における松下のキャッチアップ・プロセスは以下のようにまとめることができる。第1に、コンピュータ事業の撤退に伴い、松下の再参入戦略は、周辺装置技術の社内蓄積と、提携による中核技術の保持・発展の2つの軸によって展開されることとなった。その中で、松下は富士通との提携を主軸にコンピュータ技術に関する「資源」を發展させていった。第2に、松下が所有しているコンピュータ技術は限られたものではあったため、富士通や日本IBMと提携関係の成立の交渉に際して、提携相手にとって重要な、販売先や供給者としての「必要性」を交渉のパワー・ベースにした。第3に、松下は富士通や日本IBMからそれぞれにコンピュータの中核技術や生産技術を獲得しつつ、両社への依存を回避する行動を取った。依存回避行動として、松下は社内の汎用コンピュータをIBM製から富士通製にリプレイスすることによって、富士通にとっての販売先としての松下の必要性を高めていった。また、松下は両社の汎用コンピュータを社内で共存させることによって、両社を技術の学習先としての「代替性」を持たせ、両社の交渉力を牽制した。第4に、松下は富士通からコンピュータ事業の自律化を図るためには、日本IBMとの提携に、学習先の複数化をはかり代替性の取得するとともに、周辺装置の市場供給力の「集中」といった操作行動を一貫して行ってきた。

このように、本稿は従来の研究では提携後の企業行動について考察が少なかったことを問題として、詳しい分析を試みている。また、提携後の行動を企業内面の学習メカニズムを強調する従来の研究に対して外面的な交渉メカニズムを明らかにした。そして、資源依存理論が静態的分析にとどまっているという弱点に対し、資源依存理論の動態化という理論的な展開を試みている。そして、オープン・システム概念の下で、組織と環境を包括的に捉える動態的分析へ向けて、その可能性を示している。

論文審査の結果の要旨

松下電器は、1964年にコンピュータ産業から一度は撤退した。しかし、同社はコンピュータ産業の重要性を再認識し、約4半世紀のブランクを経て技術的蓄積に遅れた段階で、提携戦略により同産業に再参入し、キャッチアップを果たし、ついに一定のパワーの構築に成功した。コンピュータ産業のような技術革新の早い産業で、このような奇跡的ともいべき成功がなぜ可能であったかは大変興味深いテーマであり、このキャッチアップ・プロセスの研究は、実証的にも理論的にもその成果が期待されるものである。

本論文の貢献の第一は、コンピュータ産業からの撤退により技術の蓄積が途絶え、再参入を図る際、資源が不足していたにもかかわらず、戦略的提携を通じて技術資源を獲得し、そのうえで事業展開の自律化を図ったプロセスを明らかにしたものであり、それ自体が大変興味深く有益な研究となっている。そのプロセスをみれば、①コンピュータ事業からの撤退により中核技術の蓄積に遅れたため、松下の再参入戦略は、周辺装置技術の社内蓄積を最大限活用することと、提携による中核技術の保持・発展の2つの軸によって展開されることとなった。その中で、松下は富士通との提携を軸にコンピュータ技術に関する資源を獲得し發展させていった。②松下が所有しているコンピュータ技術は限られたものであったが、富士通や日

本IBMと提携関係の成立の交渉に際して、提携相手にとって松下自身が相手企業にとっての大きな販売先であることや、部品や周辺機器の供給者としても重要であるという「必要性」を交渉のパワー・ベースにした。さらに③松下は富士通や日本IBMからそれぞれにコンピュータの中核技術や生産技術を獲得しながら、両社への依存を回避する操作行動を取った。依存回避行動として、松下は社内の汎用コンピュータをIBM製から富士通製にリプレイスすることによって、富士通にとっての販売先としての必要性を高めていった。また、松下は両社の汎用コンピュータを社内で共存させることによって、両社を技術の学習先としての代替性を持たせ、両社の交渉のパワーを牽制した。④松下が、富士通への依存を弱め、コンピュータ事業の自律化を図るためには、富士通に対する自らのコンピュータの販売先としての必要性を高め、日本IBMとの提携による代替的な学習先の取得、周辺装置の市場供給力の集中といった操作行動を一貫して行ってきた。

以上のごとく、本論文の第一の貢献は、これまであまり明らかにされてこなかったコンピュータ産業における松下のキャッチアップ・プロセスを明らかにしたことにある。このようなプロセスについて、多くの研究者は関心を抱いてはきたが、松下のコンピュータ事業に関する情報に自ら接近し、集めた情報が綿密に整理されることはあまりなかった。実際同社の事業撤退はかなり昔のことであり、撤退には創業者の意志が強く働いていたことなどから、情報を体系的に集める努力は困難で、限られたものとなり、松下本社や新聞雑誌から情報を得る余地も少なかったといえる。そのなかにあつて、この研究者は断片的な資料を探り出し、自ら関係者に取材し、合併子会社や元社内技術者、提携相手への聞き取り調査を重ねて漸く情報を得ている。この具体的かつ豊富な第1次情報の蓄積は、研究上も実践的にも貴重なものであるといえよう。

本論文の第2の貢献は、松下が提携に成功し、かつ自律化していくプロセスを資源依存理論によって説明し、資源依存理論の動態化を図ったことである。資源依存理論は組織間の関係を分析する一つの有力なアプローチではあるが、それは静態的分析であるという弱点をもつと考えられてきた。これに対し、本研究者は資源依存理論の動態的分析を可能にする分析枠組みを提示し、それを事例分析に適用することを試みた。この分析枠組みによると、組織間パワーの変動は、組織の働きかけによって生み出される。そのため、この分析枠組みが提携の初期条件に拘束されるという決定論的な議論となっていない。この枠組みによって、標準化団体というネットワークレベルの組織形態だけではなく、様々な形態の組織間関係の変動のダイナミクスを捉えるひとつの有力な道を示すことになっている。

第3の貢献は、本論文では資源依存理論の動態的分析の枠組みにおいて環境要因を考慮したことである。これによって、本論文で提示した資源依存理論の枠組みとその具体的な展開は、オープン・システム概念の下で、組織と環境を包括的に捉える動態的分析への提言に向けて、その可能性を示しえたものとなっている。

以上のように、本論文の貢献は大きいですが、いくつかの問題点もある。

第1に、戦略的提携にもとづく企業の内面的な学習メカニズムについての検討がある。松下は提携相手から技術を提携によって獲得し自らのものとしたが、その学習の巧拙は組織によって異なる。そして、その学習力は自らにとって有利な交渉条件を生む。そのことは論文でも意識はされている。しかし、提携から得た資料を社内でもどのように内部化しているのか。また、それに関連する社内資源や組織はどのように調整され、技術はどのように転用されたのであろうか。その分析があり、その分析結果を外面的な交渉メカニズムとつなぐことができれば、企業の提携と自律化戦略の研究をさらに大きく発展させ、本論文の価値は一層高くなるであろう。

第2に、本論文では、松下が提携相手から自律化を図るために、パワーを高めようとする操作行動を考察しているが、提携や資源に関する組織関係者や社会の人々の考え方（イデオロギーという）について必ずしも検討されているわけではない。このパワー要因への操作を解明するためには、このような側面を検討することが望まれる。

第3に本論文は資源依存モデルの動態化がその貢献の一つであるが、これにかかわる問題点も指摘されなければならない。資源依存モデルは、市場に乗りにくい財も幅広く扱い、その財を取り巻く人々の考え方（イデオロギー）も視野にいれ、かつ、財の初期の分布や交渉のプロセス自体がその後の交渉プロセスをしばしば大きく規定するといった枠組みを想定したものであつて、市場を中心とする財をめぐる交渉力の理論では扱いにくい領域を広くあつちまっているので、経営における実際の組織間関係の分析においては資源依存モデルが有力なアプローチと考えられる。しかし、資源依存モデルが組織間関係を説明する理論としてもっとも有効であるかどうかについての検討はもうすこし詳しく行われることが望まれる。

このように、この論文に問題点がないわけではない。しかし、これらは文字通り望蜀のものというべきであり、本論文の

価値をいささかでも傷つけるものではない。

よって本論文は博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。なお、平成15年2月16日、論文内容とそれに関連した試問を行った結果、合格と認めた。