



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# フュージョン・三菱電機（A）〔改訂－1〕

1990年の7月、フュージョン社と三菱電機との論争は、ついに頂点に達したように思われた。両社とも長い間、自社こそがマイクロ波ランプのオリジナル技術の考案者だ、と主張し、相手の会社をその技術を模倣したとして非難してきた。かくして、三菱が、フュージョン社にその技術の利用についてロイヤルティを支払うよう要求した時には、フュージョン社は、断固としてこれを拒んだ。四年間論争が繰り返された今、三菱は、法廷外での決着用としては最後の提案を作成中であると宣言してきた。フュージョン社社長のドナルド・スペロは、この新技術に対する自社の権利を確信していたし、三菱が、日本のパテント制度を不当に利用しているようにも感じていた。問題は、三菱の幹部も、フュージョンに対し全く同様な主張をして譲らない、ということであった。

フュージョン社は1971年に設立され、1989年までに、マイクロ波ランプの製造とその応用製品において、世界のリーダー企業の座についていた。フュージョン社は、1989年現在、売上高33百万ドル、300人の従業員を雇用していた。メリーランド州のロックヴィルを拠点として、アメリカ、ヨーロッパ、そして日本を含む極東地域に至るまで広く販売活動を行っていた（付表1）。

強力なパテント地位のために、フュージョン社は、そのオリジナル製品に意のままに高価格をつけることができ、1976年以来、一貫して利益をあげてきた。成長は内部資金によって賄われ、1989年の時点では、まだ未上場であったが従業員は、1975

---

このケースは矢作恒雄教授が牧野成史（M11）の協力を得クラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。内容は、新聞、雑誌、ハーバードビジネススクール作成ケース[Fusion Systems Corporation in Japan]等の公表資料にフュージョン社より入手した情報を基に作成した。三菱電機の見解の要約は、付録1に収録されている。

1990年8月作成)