



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 松下電器産業株式会社 (C)

1995年初め、松下電器産業では、MCAについて、どのような対応をとるべきか意思決定を迫られていた。 5

### 松下電器によるMCAの買収

1991年1月、松下電器はMCAを1株当たり66ドル、総額61.3億ドルで買収した。その買収金額は、当時の為替相場の1ドル＝127円で換算して約7,800億円に相当する金額であり、それまでの日本の事業会社による外国企業の買収金額としては最高の金額であった。このMCAの買収は、それより先の1989年に行われたソニーによるコロンビア・ピクチャーズの買収に刺激された側面もあった。ソニーは、1988年にCBSレコードを買収しており、オーディオ・ビデオのソフトとハードとの融合を進めようとしていた。例えば、ソニーがCDを発売した時、他社はLPレコードにこだわったが、ソニーはソニー・レコード (CBSソニー) からCDを発売することによってLPレコードを駆逐した。さらに、ソニーはCDプレーヤーでも大きな利益を得た。<sup>1</sup> ソニーは、将来の競争において、オーディオ・ビジュアルのソフトが一層重要になると予想していた。そこで、オーディオ事業の拡張として、ビジュアル事業においてコロンビア・ピクチャーズを買収した。オペラ歌手出身で、「文化企業」を新しいソニーのCIを掲げる大賀典雄社長は、その目的を次のよう 20

---

<sup>1</sup> 月刊経営塾 (1994年12月), p. 22

---

本ケースは、慶應義塾大学教授の鈴木貞彦が同大学院経営管理研究科でのクラス討議のために、公表資料にもとづいて作成したものである。このケースは経営の巧拙を例示するためのものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 鈴木貞彦 (1996年1月作成)