

〔論 説〕

組織間関係論にもとづいた企業統合に関する研究

—キヤノンアプテックスとコピアの事例—

金 川 一 夫

〔要 約〕

本研究では、Pfeffer and Salancik の説明する組織間関係論にもとづいて企業統合を分析することを目的としている。組織間関係には、水平的依存、垂直的依存、対角的依存があり、組織間調整の仕組みには、全部吸収、部分的吸収、間接操作がある。ここでは子会社を対象にした組織間調整を取り上げる。

キヤノンアプテックスとコピアの事例の組織間調整の仕組みとしては、ともに子会社であるために、共通の親会社であるキヤノンと資金的依存関係をもっている。人的依存という点でも親会社からの役員派遣という関係を持っている。物的依存について、子会社間では部品の納入、親会社やグループ会社との間では製品の販売という関係にある。しかし、親会社への依存を減少させるという目的を達成するために、垂直的依存関係にある子会社間で合併するという全部吸収が行われている。

1. はじめに

組織はそれをとりまく外界、すなわち環境のなかで存在している。そして、環境のなかで、色々な形態の組織が存在している。それらの組織間には関係があり、相互になんらかの影響を与えて、成長あるいは衰退している。このような組織間の関係を取り扱う理論が組織間関係論である。本研究では、Pfeffer and Salancik の説明する組織間関係論¹⁾にもとづいて企業統合を分析することを目的とする。

2. 企業統合に関する先行研究

新会社法は企業統合をしやすいように変更され、2006年5月1日から施行されている。そして、企業会計基準委員会は2006年4月1日開始事業年度から企業結合会計の適用を示している。大倉²⁾は2005年9月に統合した第一製薬と三共の事例をもとに、持分プーリング法とパーチェ

ス法を中心にした日米の会計処理を比較している。米国では FAS141 (Statement of Financial Accounting Standards No. 141) の要求に従う統合はパーチェス法によるべきであり、日本の企業結合会計では3つの要件を充たせば持分プーリング法を採用できるとして、処理方法を比較している。中橋・星野³⁾は航空産業における企業の合併・提携について経営指標を統計的に分析している。その結果、大部分の指標は合併・提携のどちらにも明らかな変化を示さなかったと述べている。宮重⁴⁾は経営戦略論の理論的な枠組みをもとに、米国ファイザー社の事例を分析している。結論として、特許に保護された大型新薬を獲得することを目的として統合すれば、企業成長につながると述べている。

以上のように、会計処理方法、合併・提携、経営戦略という観点から実証的な分析が行われてきている。しかし、統合の方法や成果についての分析であり、分析の対象である企業間の関係は問題としていない。例えば、企業グループ内の統合に焦点を当てた分析は少なく、十分な研究成果は示されていない。従って、本研究は企業グループ内の統合について、組織間関係論の理論的な枠組みをもとに、組織間の人的、物的、資金的資源の依存関係を分析する。

3. 組織間関係の調整の仕組み

3-1. 組織間関係

厳密な意味での組織は、2人以上の人々が協働する体系として定義される⁵⁾。すなわち、組織を構成する要素は人間そのものではなく、人間が提供する活動であり、体系として互いに相互作用をもっている。また、環境には次の3つの考え方がある。(1)組織に影響を与える資本家、従業員、供給業者、顧客等の参加者、政府、潜在的顧客等のその他の行動主体および経済的要因、文化的要因、社会的要因、国際的要因等を環境とする。(2)厳密な意味での組織に参加者を加えたものを組織とし、現在取引関係にないすべての要因を環境とする。(3)意識的調整⁶⁾が及ぶ範囲内を組織および調整範囲内の環境、その範囲外にある諸要因を調整範囲外の環境とする⁷⁾。

組織間関係とは、環境のなかで存在しているある組織と他の組織との間のつながりのことである。このつながりは取引(例えば、商品売買)、共同行動や組織間の協力(例えば、合併、業務提携、役員兼任・受入れ、企業間のネットワーク・システム、合併と買収)、組織間構造(例えば、相互調節型、同盟型、階層型)、非公式な交流や価値共有(例えば、組織間文化)を含んでいる⁸⁾。

3-2. 資源依存という概念

資源とは、ある組織が他の組織との関連において利用し得る手段あるいは便宜である⁹⁾。他の組織の所有する資源がある組織にとって重要であればあるほど、または、ある組織が必要とする資源を、他の組織以外の源泉から、獲得できなければできないほど、ある組織は他の組織に依存している。すなわち、他の組織が保有し管理している資源の重要性（代替的な資源と比較したときの価値の程度）という変数 x_1 と、他の組織からの資源の利用可能性（総体的な資源を対象としたときの集中の程度）という変数 x_2 が求められると仮定したとき、ある組織の他の組織への依存 y は x_1 と x_2 の変化に対応して定まる¹⁰⁾。したがって、ある組織が他の組織に依存しているということは、他の組織がある組織の自主性を制約しているということを意味している。このような資源依存という概念は組織間関係を説明するうえで重要である。組織間の依存は、ある組織と他の組織との経済的な関係から水平的依存、垂直的依存、対角的依存の3つに分けられる。水平的依存は同一産業内で競争関係にある組織間の依存である。垂直的依存は同一産業内で共生関係にある組織間の依存である。対角的依存は異なる産業において競争関係（または共生関係）にある組織間の依存である¹¹⁾。

3-3. 組織間調整の仕組みの意味

他の組織がある組織にとって重要な資源を所有していればいるほど、また独占していればいるほど、ある組織に対して支配力をもつことになる。この状況において、ある組織が自立するためには、他の組織に対する資源依存を回避するように操作をすることが必要になる。この操作を組織間調整という。Pfeffer and Salancik は、組織間関係論の支配的な見方（perspective）である「資源依存的な見方」にもとづいて、組織間調整を体系的に解明した。彼らは、ある組織が他の組織に対する資源の依存を回避するために、どのように操作をするのかという観点から、依存関係を回避する仕組み¹²⁾として、全部吸収、部分的吸収、間接操作をあげている¹³⁾。全部吸収は、ある組織が他の組織の資源に依存する関係にあるとき、この依存そのものを吸収して、回避するという仕組みである。それには、資源を依存する他の組織自体を取得する完全子会社化、合併や買収等の企業統合、他の組織に依存する資源をある組織自体で充足させる部品等の内製化、資金調達の内製化、さらに他の組織の資源に依存するある組織の部門を縮小して、他の分野に進出する多角化等が含まれる。部分的吸収は、ある組織が他の組織の資源に依存する関係にあるとき、その依存関係を認めたくえで、他の組織との依存関係を部分的に吸収して、限定された範囲で回避するという仕組みである。それには互いに自主性を保持しながら、協力を通じて組織間で部分的に相互依存する合併、業務提携等、そして他の組織の自主性を保持し

ながら、ある組織の支配を部分的に受け入れさせる役員の受入れ、資本提携等が含まれる。間接操作は、ある組織が他の組織の資源に依存する関係にあるとき、第三者機関の介入、または第三者機関に対する働きかけを通じて、依存関係を回避する仕組みである。政府の規制、政府への働きかけ等はこれに含まれる。ある組織をとりまく環境における多くの他の組織とのネットワークが拡大して、資源に関する情報の共有が増大すればするほど、この仕組みが実現する¹⁴⁾。

これら3つの調整の仕組みと人的、物的、資金的な資源との関係は表1に示される。表1に示されるように、最終的には、完全子会社化・企業統合により、人的、物的、資金的な資源を吸収することになるが、そこに到る過程は間接操作または部分的吸収から全部吸収のいくつかの仕組みについて段階的に行われている。

表1

| | 全部吸収 | 部分的吸収 | 間接操作 |
|-------|-------------------------|---------|----------------|
| 人的資源 | 完全子会社化・企業統合 | 役員の受入れ | 政府の規制・政府への働きかけ |
| 物的資源 | 完全子会社化・企業統合・部品等の内製化・多角化 | 合併・業務提携 | |
| 資金的資源 | 完全子会社化・企業統合・資金調達の内外部化 | 資本提携 | |

3-4. 企業統合の分析方法

組織間調整はいくつかの方法で段階的に行われて、最終的には全部吸収される。企業統合は組織間調整における全部吸収の仕組みである。企業統合のサイクルは、①企業統合のない状態、②企業統合前の状態（プリ・インテグレート：pre integrate, 以下PIと略す）、③企業統合時の状態、④企業統合後の状態（アフター・インテグレート：after integrate, 以下AIと略す）、⑤企業統合のない状態、となる。組織間調整により、資源依存の必要性はどのように変化するかについて、人的、物的、資金的な面から分析する。そのために、企業の有価証券報告書から役員の状況、セグメント報告、株式の状況等のデータを利用する。また、企業が統合を行う際の組織間の経済的な関係はいかなるものかについて調べるために企業の沿革データを利用する。データ比較可能性の点から、有価証券報告書で開示される内容が個別情報主体から連結情報主体に移行した2000年4月1日以降に企業統合を実施した上場企業を調査対象とする。

4. 子会社間の組織間調整

企業は多数の企業を支配下において、グループとして経済活動を営んでいる。支配する側の企業は親会社と呼ばれ、支配される側の企業は子会社と関連会社という2つの型の企業がある。子会社とは、親会社はその企業の意思決定機関である株主総会や取締役会等を支配している企業である。ある企業が子会社に相当するかどうかを判断する基準は、持株基準あるいは支配力基準である。持株基準は、親会社が他の企業の議決権のある株式の過半数を所有していれば、株主総会での議決権行使を通してその企業の意思決定を左右することができるために、親会社が議決権の過半数を所有している企業のみを子会社とする基準である。支配力基準は、親会社が他の企業の株式の過半数を所有していなくても、財務活動や営業活動の方針を実質的に支配していれば、その企業を子会社に相当するとする基準である。子会社に対しては、原則として連結の手続きが適用される¹⁵⁾。子会社間での組織間調整はどのように行われたかを調べるために、キヤノンアプテックスとコピアの事例を取り上げる。

4-1. 組織間関係の史的調査

キヤノンの子会社であるキヤノンアプテックスとコピアは2003年1月に合併し、キヤノンファインテックに改称した。キヤノンアプテックスの前身は1953年12月に、映画撮影用機材の製造販売を事業として設立された第一精機工業である。映画産業の斜陽化に伴って業績が悪化し、キヤノンに支援を依頼して1972年7月にキヤノンが資本参加した。その後1983年に100%出資の子会社になり、1991年にキヤノンアプテックスに改称した。1994年6月に店頭登録として承認され、キヤノンの持ち株比率は68%になった。また、コピアは1923年10月に丸星商店として個人創業され、1924年に国産初の青写真焼付け機A型を完成させ、青写真業界のトップクラスに成長した。1945年3月丸星機化工業を株式会社として設立し、1961年7月にコピアと改称した後、10月に東京証券取引所2部に上場した。1977年キヤノンと技術援助契約を結び、1979年12月に資本提携した。1980年7月に国内販売部門を分離し、キヤノン販売と合併でコピア販売を設立した。1983年12月にコピアは第三者割り当て増資後、キヤノングループの同社への出資比率が37.4%から50.03%に増加し、連結対象子会社となった¹⁶⁾。

4-2. 人的資源の依存関係

①PIの状態

キヤノンは1999年2月にグループの経営陣を大幅に刷新すると発表した。3月下旬に株式公

開子会社4社（キヤノン電子、キヤノン化成、コピー、キヤノンアプテックス）の社長を交代する。キヤノンアプテックスはキヤノン化成の近藤栄一社長（1961年キスミー化粧品本舗入社、1968年キヤノン入社、1989年取締役、1997年キヤノン化成社長）が社長に就任する。コピー社長には片山肇キヤノン常務（1965年キヤノンカメラ（現キヤノン）入社、1989年取締役、1993年常務）が就任する。グループ会社経営陣は大半が50歳代になり、御手洗富士夫キヤノン社長がグループ経営の指揮を執りやすい体質が整うことになる（日経産業新聞1999年2月9日）。表2に示されるように、PIにおいてキヤノン化成から近藤栄一がキヤノンアプテックス社長として、キヤノンから片山肇がコピー社長として派遣された。

表2 人的資源の依存関係

| | | キヤノンアプテックス（キヤノンファインテック） | | | | コピー |
|----|------|-------------------------|------|-------|-------|-------|
| | | 相談役 | 会長 | 社長 | 副社長 | 社長 |
| P1 | 1998 | | 田中 宏 | 田中 宏 | 近藤 英世 | 御手洗 健 |
| | 1999 | 田中 宏 | | 近藤 栄一 | 近藤 英世 | 片山 肇 |
| | 2000 | 田中 宏 | | 近藤 栄一 | 近藤 英世 | 片山 肇 |
| | 2001 | | | 近藤 栄一 | | 片山 肇 |
| | 2002 | | | 近藤 栄一 | | 片山 肇 |
| A1 | 2003 | | | 片山 肇 | | |
| | 2004 | | | 片山 肇 | | |
| | 2005 | | | 相馬 郁夫 | | |
| | 2006 | | | 相馬 郁夫 | | |
| | 2007 | | | 相馬 郁夫 | | |

出所) キヤノンアプテックス有価証券報告書、キヤノンファインテック有価証券報告書、コピー有価証券報告書より作成。

②統合時の状態

キヤノンアプテックス、コピーが合併し、2003年1月1日よりキヤノンファインテック（新社名）の社長に片山肇コピー社長が就任し、近藤栄一キヤノンアプテックス社長は顧問に就任した（日経産業新聞2002年8月9日）。表2に示されるように、統合時において片山肇被合併会社社長がキヤノンファインテックの社長に就任している。

③AIの状態

キヤノンファインテックは2005年1月、キヤノンの相馬郁夫常務（1970年キヤノン入社、2003年常務）が社長に就くと発表した。片山肇社長は顧問に就く。2004年、自主事業の売上高比50%超の目標を達成、自立の道筋がついたとして経営陣の若返りを図っている（日経産業新聞2005年1月31日）。表2に示されるように、AIにおいて相馬郁夫キヤノン常務は社長として派遣されている。

4-3. 物的資源の依存関係

キヤノンアプテックスはキヤノンを親会社として、連結子会社8社、持分法適用関連会社1社により構成されている。コピーもキヤノンを親会社として、連結子会社5社から構成されている。キヤノンアプテックスの事業は表3に示されるように2種類である。すなわち、事務機周辺機器事業、プリンタ・その他事業である。コピーの事業は3種類である。すなわち、電子複写機（PPC）部門、受託生産部門、ジアゾ部門である。キヤノンアプテックスはコピーへ、コピーはキヤノンアプテックスへ部品を納入している。そして両者とも親会社、キヤノングループへ販売している。

表3 物的資源の依存関係

| | 事業部・部門 | 生産 | 販売 |
|----------------------------|--------------|--|---|
| C ア プ テ ク ス | 事務機周辺機器事業 | 当社・子会社ニスカはともに開発・生産・販売の各機能を持ち、調整を図りつつ、連携を深めている。 | 親会社・キヤノングループ各社の販売網を経由して国内外に販売している。 |
| | プリンタ・その他事業 | 当社・子会社ニスカはともに開発・生産・販売の各機能をもっている。親会社の子会社コピーは、当社へ部品を納入している。 | 製品の一部は親会社・その子会社キヤノン販売に販売している。 |
| コ ピ ア | 電子複写機(PPC)部門 | 複写機用部品の一部については、子会社、親会社・その子会社キヤノンアプテックス等より供給を受け、PPCの生産をしている。大判プリンタ用部品の一部は、親会社より供給を受け、大判プリンタを生産している。 | 国内については、親会社・その子会社であるキヤノンシステムアンドサポート等を通じて販売している。海外については、親会社の販売先を通じて販売するとともに、当社も販売している。 |
| | 受託生産部門 | 親会社の生産計画に基づいてPPCの受託生産をしている。 | 親会社へ販売をしている。 |
| | ジアゾ部門 | サービス部品は子会社が生産しており、感光紙・現像液等は当社が生産している。 | 親会社の子会社キヤノンシステムアンドサポート等を通じて販売している。 |

注) キヤノンアプテックスをCアプテックスと略している。

出所) キヤノンアプテックス有価証券報告書2002年12月期、4頁、事業の内容、コピー有価証券報告書2002年12月期、4頁、事業の内容より作成。

表4は1997年から2006年までのプリンタ、複写機の国内販売数量の推移を示している。各項目の上段は販売数量であり、下段は1997年を100%としたときの比率である。

表5はキヤノンアプテックスとコピーの2000年から2006年までの事業種類別売上高を示している。表5に示されるように、キヤノンアプテックスの事業種類別売上高は事務機、産業用プリンタ、その他の区分で掲載されている。コピーの事業種類別売上高では電子複写機（PPC）、

表4 国内販売数量の推移

単位(千台)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|------|-----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| プリンタ | 22,919 100.0 | 16,024 69.9 | 14,124 61.6 | 11,501 50.2 | 6,267 27.3 | 5,510 24.0 | 4,692 20.5 | 5,010 21.9 | 6,723 29.3 | 4,470 19.5 |
| 複写機 | 2,071 100.0 | 1,747 84.4 | 1,686 81.4 | 1,379 66.6 | 1,150 55.5 | 937 45.3 | 939 45.3 | 928 44.8 | 780 37.7 | 482 23.3 |

注) 各項目の下段は、1997年を基準とした比率である。

出所) 「クォーター日経商品情報」第118号、日経産業消費研究所291頁、296頁。一部修正。

表5 事業種別売上高

単位(千円)

| キヤノンA・F | | 事務機 | 産業用P他 | その他 | 合計 | キヤノン | 比率 |
|---------|------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|-------|
| PI | 1998 | 58,389,276 | 15,076,777 | 17,314,231 | 90,780,285 | 77,864,278 | 85.8% |
| | 1999 | 71,730,395 | 10,303,946 | 10,147,047 | 92,181,389 | 77,864,278 | 84.5% |
| | 2000 | 91,155,138 | 8,015,122 | | 99,170,261 | 86,396,261 | 87.1% |
| | 2001 | 91,803,341 | 15,185,674 | | 106,989,015 | 66,118,428 | 61.8% |
| | 2002 | 84,256,293 | 13,568,346 | | 97,824,639 | 57,729,357 | 59.0% |
| AI | 2003 | 155,025,670 | 23,946,993 | | 178,972,663 | 128,924,676 | 72.0% |
| | 2004 | 164,283,628 | 29,594,032 | | 193,877,660 | 134,362,358 | 69.3% |
| | 2005 | 141,945,210 | 28,924,913 | | 170,870,123 | 103,393,098 | 60.5% |
| | 2006 | 143,639,937 | 32,507,401 | | 176,147,338 | 112,257,251 | 63.7% |
| コピー | | PPC | 受託生産 | ジアゾ | 合計 | キヤノン | 比率 |
| PI | 1998 | 18,509,646 | 63,847,888 | 3,240,736 | 85,598,270 | 72,715,370 | 84.9% |
| | 1999 | 12,704,146 | 45,403,209 | 2,659,889 | 60,767,244 | 50,764,644 | 83.5% |
| | 2000 | 12,669,803 | 59,459,607 | 2,164,546 | 74,293,956 | 67,257,674 | 90.5% |
| | 2001 | 10,787,604 | 64,355,269 | 1,683,045 | 76,825,918 | 69,651,675 | 90.7% |
| | 2002 | 8,365,258 | 77,972,388 | 2,110,437 | 88,448,084 | 78,644,240 | 88.9% |

注) キヤノンアプテックスはキヤノンA、キヤノンファインテックはキヤノンFとして示している。比率はキヤノンへの売上高を合計で除したものである。産業用Pは産業用プリンタの略である。

出所) キヤノンアプテックス有価証券報告書、キヤノンファインテック有価証券報告書、コピー有価証券報告書の生産、受注及び販売の状況より作成。2000年12月期から連結ベースで作成しており、それ以前は単独ベースである。

受託生産、ジアゾに区別されている。

①PIの状態

表4に示されるように、1997年と比べてプリンタの販売数量は2002年には24.0%まで減少している。そして複写機の販売数量も、1997年と比べて2002年には45.3%まで減少している。キヤノンアプテックスの2002年12月期連結決算では、経常利益は48億円で前の期に比べて46%増えた。キヤノン向け事務機器装置が低価格品に切り替わる等で売上高は9%減ったが、固定費削減の効果が大きかった。純利益も16億円と2.5倍になった。一昨年から委託社員の削減や配置転換等を進め、前期は固定費を20億円以上減らした。売上高原価率は4ポイント近く下がり、営業利益も48億円と56%増えた(日本経済新聞2003年1月30日)。表5に示されるように、キヤノンアプテックスの2000年と2002年を比較すると、事務機の売上高は91,155百万円から

84,256百万円へ7.6%減少しているが、産業用プリンタの売上高は8,015百万円から13,568百万円へ69.3%増加している。そして合計に対するキヤノンへの売上高の割合は87.1%から59.0%に28.1%減少している。コピーの2002年12月期連結決算では、経常利益が45億円と59%増加した。複写機の増産に加え、材料調達コスト低減も寄与した。純利益は3.9倍の23億円になった（日本経済新聞2003年1月30日）。表5に示されるように、コピーの2000年と2002年を比較すると、PPC部門、ジアゾ部門の売上高は34.0%、2.5%減少しているが、受託生産部門は31.1%増加している。そして、合計に対するキヤノンへの売上高の割合は90.5%から88.9%に1.6%減少している。

②統合時の状態

合併により両社の生産拠点や開発拠点を再編する。両社合わせて約4,400人の社員の雇用は維持する。重複する開発分野の統合で、ネットワーク型の複合複写機の製品開発を強化する。余裕が出る開発資金は、必要部数だけを低コストで印刷するプリント・オン・デマンド事業等成長分野に投じ、収益力を高める。2005年をメドにキヤノン本体に依存しない自主事業の比率を現在の2割前後から5割以上に拡大する計画である（日経産業新聞2002年6月13日）。両社の合併により、キヤノングループにおける複写機関連の生産拠点を集約し、開発の効率化を推進して、産業用プリンタ等新規事業の強化につなげることを目的としていた。

③AIの状態

表4に示されるように、1997年と比べてプリンタの販売数量は2002年には24.0%、さらに2006年には19.5%まで減少している。そして複写機の販売数量も、1997年と比べて2002年には45.3%、さらに2006年には23.3%まで減少している。

表6 物的資源の依存関係（キヤノンファインテック）

| 事業部 | 生産 | 販売 |
|------------|--|--|
| 事務機周辺機器事業 | 当社・子会社ニスカ・海外生産子会社で生産している。キヤノンより委託生産を受け、当社グループ内で生産している。 | キヤノン・その販売子会社・国内外の一般得意先に販売している。キヤノンより委託生産を受け、キヤノンへ納入している。 |
| プリンタ・その他事業 | 当社・子会社ニスカで生産している。 | キヤノン・その販売子会社・国内外の一般得意先に販売している。 |

出所) キヤノンファインテック有価証券報告書2003年12月期、事業の内容より作成。

キヤノンファインテックは自社で開発・設計を手掛けたモノクロの多機能複写機（複合機）の生産を始めた。複合機ではこれまで、キヤノンからの受託生産だけで、初の自社開発製品となる。これを機に利益率の高い自主事業の比率（金額ベース）を現在の約7割から2008年度には9割に引き上げる計画である。新機種は中国・蘇州にあるキヤノンファインテックの子会社

で生産を始めた。欧米向け製品としてキヤノンに供給する。2006年には生産を本格化させ、2機種で年間20万台以上を蘇州で生産する計画である（日本経済新聞2006年1月1日）。表5に示されるように、キヤノンファインテックの2003年と2006年を比較すると、事務機の売上高は155,026百万円から143,640百万円へ7.3%減少しているが、産業用プリンタの売上高は23,947百万円から32,507百万円へ35.7%増加している。そして比率に示されるように合計に対するキヤノンへの売上高の割合は72.0%から63.7%に8.3%減少している。

4-4. 資金的資源の依存関係

①PIの状態

表7に示されるように、2002年12月期のキヤノンアプテックスの発行済み株式数は25,768千株、資本金が3,451百万円である。株主の上位は、キヤノン62.57%、キヤノンアプテックス社員持株会2.37%、日本マスター・トラスト信託銀行1.58%であり、全体の66.51%を占めている。2002年12月期のコピアの発行済み株式数は40,526千株、資本金が5,031百万円である。株主の上位は、キヤノン50.39%、三井住友銀行3.48%、大矢行雄2.12%であり、全体の56.00%を占めている。

②統合時の状態

合併時、コピアの株主に対してコピア株1株に対し、キヤノンアプテックス株0.41株を割り当て交付した発行済み株式数は16,616千株であり、そのために資本準備金が9,609百万円増加した。合併後、発行済み株式数は42,384千株、親会社であるキヤノンの持株比率は57.80%になった。

③AIの状態

AIにおいて、発行済み株式数は42,384千株のままで推移している。2006年12月期の株主の上位は、キヤノン57.80%、日本マスター・トラスト信託銀行3.43%、State Street Bank and Trust Company2.24%であり、全体の63.46%を占めている。

4-5. 子会社間の組織間調整

組織間調整の仕組みは企業間の人的、物的、資金的な資源依存の相互関係として説明することができる。PIの状態では、キヤノンアプテックスとコピアは自主性を保持しながら、キヤノンの支配を部分的に受け入れている。すなわち、資金的資源について、キヤノンは1972年にキヤノンアプテックスと、1979年にコピアと資本提携して、資金的依存関係をもっていた。物的資源について、プリンタ、複写機ともに需要の減少が継続しているために、コピアの電子複

表7 資金的資源の依存関係

単位 (左欄: 株式数: 千株, 右欄: 割合: %, 資本金: 千円)

| キヤノンアプテックス, キヤノンファインテック (単体) | | | | | | | | |
|------------------------------|--------|------------|------------|------|-------|------|--------|-----------|
| 1998 | キヤノン | CA 社員持株会 | 東洋信託銀行 | 株式総数 | 資本金 | | | |
| | 16,123 | 62.57 | 598 | 2.32 | 437 | 1.70 | 25,768 | 3,451,396 |
| 1999 | キヤノン | CA 社員持株会 | CA 取引先持株会 | | | | | |
| | 16,123 | 62.57 | 664 | 2.58 | 281 | 1.09 | 25,768 | 3,451,396 |
| 2000 | キヤノン | 日本 TS 信託銀行 | CA 社員持株会 | | | | | |
| | 16,123 | 62.57 | 733 | 2.84 | 582 | 2.26 | 25,768 | 3,451,396 |
| 2001 | キヤノン | 日本 TS 信託銀行 | CA 社員持株会 | | | | | |
| | 16,123 | 62.57 | 616 | 2.39 | 610 | 2.37 | 25,768 | 3,451,396 |
| 2002 | キヤノン | CA 社員持株会 | 日本 MT 信託銀行 | | | | | |
| | 16,123 | 62.57 | 610 | 2.37 | 406 | 1.58 | 25,768 | 3,451,396 |
| 2003 | キヤノン | 日本 TS 信託銀行 | 日本 MT 信託銀行 | | | | | |
| | 24,496 | 57.80 | 1,346 | 3.18 | 1,251 | 2.95 | 42,384 | 3,451,396 |
| 2004 | キヤノン | 日本 MT 信託銀行 | 日本 TS 信託銀行 | | | | | |
| | 24,496 | 57.80 | 1,815 | 4.28 | 1,042 | 2.46 | 42,384 | 3,451,396 |
| 2005 | キヤノン | 日本 MT 信託銀行 | 日本 TS 信託銀行 | | | | | |
| | 24,496 | 57.80 | 1,544 | 3.64 | 1,277 | 3.01 | 42,384 | 3,451,396 |
| 2006 | キヤノン | 日本 MT 信託銀行 | SSBTC | | | | | |
| | 24,496 | 57.80 | 1,452 | 3.43 | 948 | 2.24 | 42,384 | 3,451,396 |
| コピア (単体) | | | | | | | | |
| 1998 | キヤノン | 住友銀行 | 大矢行雄 | 株式総数 | 資本金 | | | |
| | 20,423 | 50.40 | 1,411 | 3.48 | 961 | 2.37 | 40,525 | 5,030,756 |
| 1999 | キヤノン | 住友銀行 | 大矢行雄 | | | | | |
| | 20,423 | 50.39 | 1,411 | 3.48 | 961 | 2.37 | 40,526 | 5,030,756 |
| 2000 | キヤノン | 住友銀行 | C 取引先持株会 | | | | | |
| | 20,423 | 50.39 | 1,411 | 3.48 | 981 | 2.42 | 40,526 | 5,030,756 |
| 2001 | キヤノン | 三井住友銀行 | 大矢行雄 | | | | | |
| | 20,423 | 50.39 | 1,411 | 3.48 | 861 | 2.12 | 40,526 | 5,030,756 |
| 2002 | キヤノン | 三井住友銀行 | 大矢行雄 | | | | | |
| | 20,423 | 50.39 | 1,411 | 3.48 | 861 | 2.12 | 40,526 | 5,030,756 |

注) 日本トラスティ・サービス信託銀行を日本 TS 信託銀行, 日本マスター・トラスト信託銀行を日本 MT 信託銀行, State Street Bank and Trust Company を SSBTC, キヤノンアプテックス社員持株会・取引先持株会を CA 社員持株会・取引先持株会, コピア取引先持株会を C 取引先持株会と略している。割合は, 株式数を株式総数で除したものである。

出所) キヤノンアプテックス有価証券報告書, キヤノンファインテック有価証券報告書, コピア有価証券報告書より作成。

写機は売上高が減少傾向になっていた。キヤノンアプテックスとコピアは相互に部品を納入し、両者ともにキヤノンの販売網を通して販売している。2002年のキヤノンへの売上高はキヤノンアプテックス59%, コピア88.9%であった。人的資源として、1999年にキヤノンアプテックスはキヤノン化成から、コピアはキヤノンから社長が派遣されている。2003年1月に、キヤノンアプテックスは垂直的依存関係にあるコピアを合併して、組織間の依存関係を吸収している。

人的資源について、キヤノンファインテックの社長には被合併会社から片山肇コピー社長が就任している。合併の目的として、2005年を目処にキヤノン本体に依存しない自主事業の比率を2002年の2割前後から5割以上に拡大するとしていた（日本経済新聞2002年6月13日）。AIの状態では、2006年にキヤノンファインテックは自社で開発・設計を手掛けたモノクロの多機能複写機（複合機）の生産を始めた。複合機ではこれまで、キヤノンからの受託生産だけで、初の自社開発製品となる。これを機に利益率の高い自主事業の比率を現在の約7割から2008年度には9割に引き上げる計画である（日経産業新聞2006年1月1日）。

5. おわりに

本研究では企業統合を組織間関係論にもとづいて分析することを目的としていた。組織間関係には、水平的依存、垂直的依存、対角的依存があり、組織間調整の仕組みには、全部吸収、部分的吸収、間接操作がある。ここでは子会社を対象にした組織間調整を取り上げた。

キヤノンアプテックスとコピーの事例の組織間調整の仕組みとしては、ともに子会社であったために、共通の親会社であるキヤノンと資金的依存関係をもっていた。人的依存という点でも親会社からの役員派遣という関係を持っていた。物的依存について、子会社間では部品の納入、親会社やグループ会社との間では製品の販売という関係にあった。しかし、親会社への依存を減少させるという目的を達成するために、垂直的依存関係にある子会社間で合併するという全部吸収が行われた後の時点において、主要な事業である事務機の売上高、そして全体の売上高も減少傾向にあるが、親会社への依存も減少している。

注

- 1) J. Pfeffer and G. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper & Row, 1978.
- 2) 大倉雄次郎「M&Aの日米会計比較研究—第一三共株式会社の株式移転をもとに—」『関西大学商学論集』第51巻第1・2・3号合併号, 2006年, 43-56頁。
- 3) 中橋亮樹, 星野靖雄「航空産業における企業の合併・提携に関する研究」『経営行動科学』第17巻第3号合併号, 2004年, 139-148頁。
- 4) 宮重徹也「成功する医薬品企業の大型合併—米国ファイザー社のケース—」『富山商船高等専門学校研究集録』第37巻, 2004年, 43-58頁。
- 5) 桑田耕太郎, 田尾雅夫『組織論』有斐閣アルマ, 2006年, 20頁。
- 6) 意識的に調整が行われる組織を公式組織, 無意識的に調整される諸活動の体系を非公式組織という。桑田・田尾, 前掲書23頁。
- 7) 桑田・田尾, 前掲書49-51頁。
- 8) 山倉健嗣『組織間関係論—企業間ネットワークの変革にむけて』有斐閣, 2002年, 22, 90, 144, 148頁。

組織間関係論にもとづいた企業統合に関する研究

岸田は複数の組織からなるネットワークにまで組織 - 環境関係の分析を拡張しようとするのが組織間関係論であると述べている。岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房，1985年，199頁。

- 9) 岸田，前掲書204頁。
- 10) 山倉は，ある組織の他の組織への依存は組織間関係のパターン（組織間の資源交換過程と組織の資源への必要性）から生じると述べている。山倉（2002年），前掲書36-37頁。
- 11) 山倉健嗣「経営戦略と組織間関係」『横浜経営研究』第8巻第3号，1987年33-34頁。W. Graham Astley and C. J. Fombrun, "Technological Innovation and Industrial Structure", *Advances in Strategic Management*, Vol. 1, 1983, JAI Press, pp. 206-207.
- 12) 山倉（2002年），前掲書93-94頁。山倉は第一の仕組みを自律化戦略，第二の仕組みを J. D. Thompson のいう協調戦略，第三は政治戦略といってもよいとしている。
- 13) 山倉（2002年），前掲書97頁。岸田は緩衝戦略，自律的戦略，協調的戦略に分けている。岸田前掲書，209-216頁。
- 14) 山倉（2002年），前掲書97頁。
- 15) 興津裕康『演習財務会計論』中央経済社，2004年，224-226頁。
- 16) 東洋経済新報社編『日本会社史総覧』東洋経済新報社，1995年97，2071頁。