

経営理念とドメインの相互作用についての一考察

—創業期のソニーにおける経営理念とドメインの展開を中心に—

関東職業能力開発促進センター 佐々木 健

A Study of the Interaction of Managerial Philosophy with Domains in the History of Sony Corporation

Takeshi SASAKI

要約 競争の激化によって利益が獲得しにくい環境になり、経営の価値とは何かが見直されている。組織の主体性を取り入れた理論に注目が集まり、社訓や経営理念の改定を急ぐ企業が相次いでいる。本稿は、こうした問題意識に基づき、経営理念とドメインの相互作用を企業の事例から検討する。技術者のための理想工場建設と国家再建、国民生活向上を経営理念に掲げてユニークな製品を世に送り出しただけでなく、拡大路線と利益主義を否定する経営方針を取りながらも、競合他社を超える利益を獲得していったソニーの創業期を考察の対象とする。同社の「設立趣意書」が経営理念とドメインを結合する役割を果たしたこととともに、ドメインに対する組織メンバーと消費者からの内的、外的コンセンサスが形成され、創造性を生かした事業がドメインに加わっていくプロセスを検証する。

I はじめに

いま、経営の価値とは何かという問題が改めて問い直され始めている。株主重視の経営や会計制度の見直しによって、企業価値を財務諸表（Financial Statement）によって定量的に評価しようとする動きが盛んになっている。確かに、市場規模を所与としてゼロサム的に「あるかないか」の二元論で経営を評価することは、ある意味では合理的である。

しかし、そういった流れとは反対に、わが国では多くの企業が経営理念を制定し直す動きを取っているという^(注1)。日々の企業活動はいかなる将来を目指すためにあるのか、モノが不足しない時代にあって、社会における我が社の存在意義は何かといった、非定量的な価値をも求めるようになったからである。さらに、経営戦略論においても、経済的合理性を基礎とする構造分析的なモデルに代わって、「経営者は何を指して競争するかを考え、いかにあるべきかを考える存在である」ことを前提とした、企業の主体性に注目する理論が盛んに研究されている。とりわけ、ナレッジマネ

ジメントを基礎としたプロセス型戦略論である野中（2004）らの「知識ベース企業論」が代表的なものである。これは「人間の存在論と認識論という2つのルートメタファーに基づき、企業が環境との相互作用のなかで戦略と資源を創造するダイナミックな弁証法プロセスに注目する理論」であるとされる^(注2)。そもそも、企業は環境変化による刺激を受けて受動的に反応するような環境適応型の行動パターンを取るだけではないという考えがその基礎にある。

確かに、経営者は創業の動機や正当性を考えるのが自然であるし、時として既存の産業組織を破壊し、自ら主体的に新たな産業組織を創造することもある。経営者の現実的な姿とは、必ずしも儲けだけを考えているものではなく「夢と志」という異なる価値観との狭間を常に思い悩みながら揺れているものである。そして、創造のインセンティブとして、そうした夢や志が意思決定に作用しているはずである。

もちろん、定量的にナレッジマネジメントにおける表出化とコード化のプロセスを説明しようとする試みもある^(注3)。しかし、全ての暗黙知にプライスを付け

るというアプローチを取るこの研究では、費用と収益の変数のみでしかメカニズムを説明できないという限界があり、議論が十分に尽くされているとは言い難い。なぜならば、利益の期待値が知のコード化を促進するという考えは、儲けが「あるかないか」という企業寄りの一方通行的な見方であり、顧客から見た「知によるベネフィットへの共感」という視点に欠けているように思われるからである。企業が提供する製品やサービスは、企業内外の利害関係者と双方向で共感できるものでなくてはならない。また、それはその企業のCI (Corporate Identity) を考慮して決定されるべきものである。なぜならば、拡大路線や利益主義を明らかに否定する経営方針を表明しながらも、その企業の事業領域であるドメインが社会の強い共感を呼んだだけでなく、その事業が業界内で最高の利益をあげるような現象が現実には起こっているからである。

そこで本稿では、経営理念とドメインの関係を中心に、企業内外のコンセンサスを受けてドメインが強化発展し、事業戦略へと展開されていく過程について検討する。その題材として、拡大路線と利益主義を明確に否定しながらも、後に世界初のユニークな事業を次々に成功させるとともに、競合他社を超える優れた経済的価値を獲得していったソニーの創業期について取り上げることとした。同社も最初の年には経営理念が明確でなく、既存他社事業の水平展開的なドメインから出発していたことは意外と知られていない。それが変化するきっかけとなったのが、株式会社への改編に当たって提示された「設立趣意書」であったこととともに、改編が金融緊急措置令という偶発的要因との巡り合わせによって起こったこと、そこで示された経営理念とドメインに組織メンバーと消費者が共感して内的、外的なコンセンサスが形成され、創造性を生かした事業がドメインに加わっていく過程を検証する。

II 経営理念とドメイン

1 経営理念

本章では、経営理念とドメインの先行研究についてレビューする。経営理念は、企業の「存在意義」である客観性と「自己実現」である主観性を組み合わせたものであると言える。山田 (1997) は、経営理念とは企業が何をなすために存在しているかということを示すものであり、その社会的役割・責任、行動指針などを、簡潔な文章やシンボルで表現したものであると定

義し、経営理念の決定には価値観・内部資源・環境の三つの要素を考慮する必要があると論じる^(註4)。大石 (2004) は、日本企業には経営理念に対する誤解がまだまだ多く、ある有名メーカーが経営理念としている文言は、CSR (Corporate Social Responsibility) のキーワードをちりばめただけの「スローガン」に過ぎないと指摘して、経営者は経営理念において志を語り、企業の夢を語るべきであると論じる^(註5)。金井 (1997) は志の違いが企業行動に大きな影響を与えて企業の発展性を規定してしまうことがあり、志の低い企業が大きな発展を志向する推進力を生み出すことはほとんどないと指摘する^(註6)。特に、少なからぬ中小企業が現状に満足あるいは汲々としていて、発展に向けての強い意志が欠けている現象を観察できるという。その反面、小規模経営から大きく飛躍した本田技研工業やローランドには高い志が確認できているとしている。Collins (1995) らは、将来像・未来志向・先見性を持って長期にわたって一流であり続け、成功を続けている企業のことをビジョナリー・カンパニー (visionary companies) と呼んでいる^(註7)。ビジョナリー・カンパニーは一方で経営の基本理念 (core ideology) を維持することに努めつつ、他方で常に自己の進歩への飽くなき意欲を持っているという^(註8)。具体的に言うと、①「競争に勝つにはどうすればよいか」ではなく「今日よりも、明日もっと上手に仕事するにはどうすればよいか」が大切だと考えている^(註9) ②利益を最大目標であるとは考えていない^(註10) ③カリスマ的経営者の存在は必ずしも必要ではないことなどの共通性が見られるとしている^(註11)。つまり、ビジョナリー・カンパニーでは経営という活動が利益獲得のためとは異なる価値を持っており、また企業行動自身への要求もきわめて高いというのである。こうしたことから、Collins らはしっかりした経営理念を持つことの重要性を説く。

2 ドメイン

いうまでもなく、企業は顧客 (市場)、競争相手 (競合)、保有技術 (経営資源) といった組織内外の「環境」を考慮したうえで存続と発展を図ろうとする。ドメインとは、経営理念に沿って、企業が生存していくために選択した、環境のなかのある特定の領域のことを指しており、企業の活動領域あるいは事業領域と定義される^(註12)。Abell (1993) によれば、事業 (industry) とは顧客層 (customer groups)、顧客機能 (customer functions)、技術または製品形態あるいは顧客への接

近法 (technologies or product forms or approaches) の三つの次元から規定されるという^(註13)。また、ドメインにはいくつかのレベルがある。例えば、專業型の小さな企業であれば、企業ドメインが個別事業の領域を直接指すことになる。しかし、多角化を志向する大企業では、企業ドメインは多くの事業から構成される包括的な意味しか持たない。金井によれば、このような場合、企業ドメインは直接的に個別の競争戦略を展開できるだけの具体性に乏しいため、個別事業に即した形で内容をより具体的に規定していくことが必要になる^(註14)。この個別事業に即したドメインは企業ドメインと区別されて事業ドメインと言われる。Abellの概念では、どちらのドメインも先述した三つの次元によって規定されるが、事業ドメインは、企業ドメインで規定した三つの次元の中で、各次元において、より詳細かつ具体的な基準を規定して個別事業の領域を決定することになるため、その点で企業ドメインと事業ドメインは異なる存在である^(註15)。

Levitt (1960) によれば、事業の定義で重要なのは機能と目的であるとされる。Levittはアメリカの鉄道を製品志向 (product-oriented) と顧客志向 (customer-oriented) の二つの視点から分析して、鉄道が他のサービスに顧客を奪われてしまった原因は自分たちを輸送業ではなく鉄道業だと考えてしまったことにありと指摘して、こうした現象を「近視眼的マーケティング (Marketing Myopia)」と呼んだ^(註16)。しかし、Levittの概念はカバーする範囲が広すぎるなどの理由により、実践的なアプローチではないという批判も多く出されている^(註17)。

榊原 (1992) は、ドメインとは組織体の活動の範囲ないしは領域を指すものであると定義する^(註18)。ドメインを定義することは「わが社はいかなる企業であり、いかなる企業になろうとしているのか」、「わが社はどのような企業であるべきか。また、どのような企業になるべきか」といった問いに答えることであるという^(註19)。ドメインには意味論的な広がりがあり、特定の経営者に固有で特殊な意味の広がりか、社会の共感を得ることができる一般的な意味の広がりかという対比で表すことができるという^(註20)。事業ドメインには「製品の意味領域」という概念があり、企業が送り出す製品やサービスは必ず何らかの意味を帯同しており、その意味は作り手が一方的に決められるものではなく、作り手と買い手のやりとりから生まれるものであって、ドメインあるいは製品に意味が生じるプロセスは相互

作用的なものであると論じる^(註21)。榊原は、Levittがいう鉄道の衰退について、その原因は定義の誤りというよりも、物理的定義が顧客から支持されなくなったことにあるのではないかと見る^(註22)。ドメインが機能するためには、ドメインは社会的に支持される必要があり、それは従業員や顧客の合意に基づくという考えである^(註23)。これはドメイン・コンセンサスと呼ばれ、Thompson (1967) はドメイン・コンセンサスを組織が何をし、何をしないかについての組織メンバーと彼らと相互作用の関係にある人々の双方の期待の集合を規定するものであり、組織メンバーが相互作用を持つ人々によって強化されるとする^(註24)。ドメイン・コンセンサスは、組織メンバーをより積極的な取り組みへと向かわせる作用を持っているのである。

榊原によれば、組織が社会的にうまく機能するためにはドメイン・コンセンサスの確保が決定的に重要であり、ドメインは組織メンバーから見ても組織の外側にいる者から見ても、合意できるものでなければならないとする^(註25)。これらは内的あるいは外的コンセンサスと呼ばれており、ドメインの内的コンセンサスとは、経営側の主導で作られたドメインに一般の組織メンバーがどの程度共鳴し納得するかを表し、外的コンセンサスとは組織体のドメインに外部の人々がどの程度共鳴し納得するかを表している。ドメインに対する内的、外的コンセンサスを生み出すことは、マネジメントにとって重要な課題とされている。

また、金井によれば、ドメインを定義することは生存領域を明確にするだけでなく、必要とされる経営資源の指針を提供する意味を持ち、どのような情報や経営資源を蓄積すべきかについて組織メンバー間で共通の理解を促すことに役立つという^(註26)。さらに、組織メンバーの一体感を促進する効果があること、社会に対して企業の果たす役割を明らかにすることができ、存在意義の明確化を助ける効果があるとされる^(註27)。

これらからわかるように、ドメインの意義とは物理的な事業領域を決めること自体にあるというよりも、むしろ内部資源の指針を示すこと、アイデンティティの確立に貢献すること、ドメイン・コンセンサスを作ることにあると考えるべきであろう。

III ソニーの経営理念とドメイン

1 創業とドメイン

1945年10月、日本測定器に勤務していた井深

大ら8名は東京通信研究所（以下、東通研）を設立して特殊測定器の製作とラジオ修理の事業を開始した。しかし、やがて華やかなイノベーションの歴史を刻んでいくことになるソニーも、創業時には経営理念やドメインについて考える余裕がなかった様子がうかがえる。社員の集結が先になり、とりあえず組織の旗揚げを先行せざるを得なかったのである。したがって、創業から約半年間は経営理念のみならず、はっきりとした事業の領域も示されていなかったようである。井深の証言によると、「なにをしようかといっても当てはない。ひとつは戦時中作っていた測定器が、戦後も売れる見込みがあったので、私たちはその測定器の製作から始めた。測定器であつたら戦時中の作りかけもあるし、これを種に何とか商売を進めよう」という状態であつたという^(註28)。「大企業がやらないであろう研究や製品開発だけをやりたい」と願ってはいたが、大企業のやらない製品を具体的にイメージできなかったことがわかる。この測定器とは、日本測定器ですでに手がけた経験のある真空管電圧計である。この製品は、逓信院からの大口受注を受けて売れ筋になった。また、一般消費者をターゲットにした商品としては、ラジオに取り付けると短波が聞ける周波数変換機を発売している。壊れていたり、アメリカの放送が聴けないように改造されたラジオがあふれていた環境下で、オールバンド化という付加価値を提供しようというコンセプトであつた。製品改良という発想ではあるが、行列ができるほど売れたと言われ、話題性のある商品として新聞にも取り上げられた^(註29)。

このように、東通研はラジオの修理業とともに日本測定器から継承した事業でスタートしており、イノベーションを志向する集中投資型のドメインではなかつた。組織の旗揚げと操業継続が優先されたために、製品開発の方向性は、市場に対して水平的発想の範囲にとどまっていたと言することができる。東通研が「目に見える」事業を柱にしたことと、そのドメインの決定が会社を存続させるためという目的合理性を基準に選択されたことは、経営理念が希薄であつたこととの因果関係を強く連想させるものである。

ただし、ドメインが充分と考えられていなかったことは確かであり、議論は重ねられていた。証言によれば、「一帯が焼け野原なので、近くの土地を借りてベビーゴルフをやろうとか、須坂工場の農園から小豆を運んできて、砂糖を手に入れて汁粉屋を始めようとか、それこそ技術者らしからぬアイデアも飛び出したが、

しよせん餅屋は餅屋、エレクトロニクスの分野をより拡充していこうということになった」のだという^(註30)。そのドメインは組織改革によって提示されたが、改革のきっかけは外的な要因であつた。1946年2月の金融緊急措置令である。官公庁との取引が多かつた東通研は、新円切り替えに伴い封鎖預金を抱えるようになって資金繰りに苦慮し、新通貨を調達するため消費財市場の開発に乗り出さざるを得なくなった。この難局を乗り切るには増資しかないと判断した東通研は、株式会社への組織改革を決断したのである。

1946年5月に東通研は東京通信工業（以下、東通工）の商号をもって株式会社となつた。組織改革に当たって井深は「設立趣意書」を起草し、ここで初めて経営理念・行動指針・ドメインを明文化した。行動指針の大きな特徴は二つある。一つは不当な儲け主義を排除していることである。会社の懐だけが暖かくなるのではなく、国民生活を向上させることが会社の「生き甲斐」であり経営価値であると考えていることである。もう一つは拡大主義を否定していることである。大きくあることは目標ではなく結果であるという考え方である。大きい結果になつたのであれば「なり方」が大切だと考えていることである。振り返ってみれば、この二つの特徴は、現代の企業経営が教訓としなければならない興味深い示唆を含んでいる。

2 設立趣意書前文

東通工の設立趣意書は、①前文、②会社設立の目的、③経営方針、④経営部門の四つに大きく分かれており、やや長い構成となっているが、一般的にも判りやすい表現が多用されている特徴がある。

前文は、東通工の前身である東通研の経緯について説明している。その設立目的は技術者の生き甲斐の場を提供することであり^(註31)、環境条件では経営資源に乏しいことが述べられている^(註32)。そこから、面白い仕事のテーマに取り組むことによって環境に対する不満を超越し、働き甲斐を見つけていこうという考えを見て取ることができる。そして、規模が小さく設備が乏しくとも「人的結合ノ緊密サ」と「確固タル技術」をもってすれば「如何ナル荒波ヲモ押し切レル自信ヲ持ッテ大キナ希望」があり、そのような望みがある限り、東通研の正当性は担保されると総括している。また、すでにこのころには自らのドメインに対する外的コンセンサスが得られつつあると理解していたことが伺える記述がある^(註33)。

3 経営理念—会社設立の目的

「会社設立の目的」では、東通工の経営理念が説明されている。ビジョンについては「真面目ナル技術者ノ技能ヲ、最高度ニ発揮セシムベキ自由豁达ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」と説明されている。つまり技術者のための理想郷を作ることであるとする。

同社の社会的使命であるミッションについては、三つの柱からなっていることがわかる。その第一は、「日本再建、文化向上ニ対スル技術面、生産面ヨリノ活発ナル活動」とあるように、国家再建と文化向上である。第二は、「戦時中、各方面ニ非常ニ進歩シタル技術ノ国民生活内ヘノ即事応用」「諸大学、研究所等ノ研究成果ノ内最モ国民生活ニ応用価値ヲ有スル優秀ナルモノノ迅速ナル製品、商品化」とあるとおり、国民生活の向上である。第三は、「無線通信機類ノ日常生活ヘノ浸透化並ビニ家庭電化ノ促進」「戦災通信網ノ復旧作業ニ対スル積極的参加並ビニ必要ナル技術ノ提供」「国民科学知識ノ实际的啓蒙活動」と説明されているように、科学技術の普及である。これらをまとめると、社会と個人両方のレベルにおいて、科学技術の普及をとおして社会的、生活的な価値の向上を目指すことをミッションとしていることがわかる。

4 行動指針—経営方針

「経営方針」は、組織メンバーに対して行動の指針を与えるものである。最も特徴的なのは「不当ナル儲ケ主義ヲ廃シ、飽迄内容ノ充実、実質的ナ活動ニ重点ヲ置キ、徒ラニ規模ノ大ヲ追ハズ」という記述である。行動指針として利益主義に走らないこととともに、規模の拡大を追求しないことが明記されている。拡大路線は「小規模経営を望む」という方針によって、あえて再度否定されているほどである^(註34)。利益主義についても、生産量の大小は関係ないという方針によって重ねて否定されている^(註35)。また、大企業が大規模経営であるがゆえに取り組めない分野に進出し、市場創造を活動の中核におく。したがって、創造性を発揮することが日々の活動で重視される^(註36)。組織メンバーと評価については、少数精鋭主義を取りながら、実力主義と人格主義に基づいて企業統治を実施すると説明されている^(註37)。実力と人格に基づいて評価することが社員個々の能力を引き上げるインセンティブになり、結果として組織能力が向上すると考えていることがわかる。

5 ドメイン—経営部門

「経営部門」はドメインを規定するものとなっている。それによれば、東通工のドメインは測定器、無線機、サービスの三つの事業で構成される。サービスは受信機を対象としたものであり、家電の普及で個人事業主が細々と行っていた修理事業を本格的に展開する意思を表明している^(註38)。測定器については、過去に日本測定器が行っていた事業であり、新規性のある事業とは必ずしも判断できない^(註39)。ただし、興味深いのはサービス事業とのシナジー効果を狙った測定器に言及していることである^(註40)。通信機事業は将来のための先行投資という位置付けであった^(註41)。保有技術を水平的に展開するだけでなく、その技術をドメインの軸として集中的に事業の展開を行いたいと考えていたことがわかる。

ソニーはよく、本音で経営理念を追求し続けた企業であったと言われる。設立趣意書の「会社設立の目的」と「行動指針」と「経営部門」を比較してみると、その相互の結び付きが見える。それは、経営理念を実現するためにあるのがドメインであり、経営理念とドメインは表裏一体のものであること、ドメインに共感することが経営理念への共感につながっていること、経営方針はドメインを充実させるための方法になっており、ドメインに共感することによって機能するとともに、それを尊重することが自律的な組織活力の向上につながるという関係で相互に結ばれていることである。したがって、経営理念を上位に置いて、その下位に「経営規模トシテハ寧ロ小ナルヲ望ミ」「量ノ多少ニ関セズ最モ社会的ニ利用度ノ高イ高級技術製品ヲ対象トス」という経営方針を置いている構造であることから、大企業志向、利益志向は棄却されることになる。

IV 事業ドメインと製品開発

東通工のドメインは、Abellが言う技術の次元を軸として発展した。官公庁や放送局から仕様書を与えられる受託事業は継続されていたが、その技術を応用して自ら新しいコンセプトを提案する商品が発売されたことをきっかけにドメインに変化が現れた。設立趣意書に書かれていない事業がわずか数年後に出現して、それがやがてドメインの中核になったのである。その違いについては、設立趣意書にあるドメインと実際に発売された製品を比較検討してみるとわかる。

ラジオ修理・改造、測定器、無線機の仕事は現金収

入を得る事業として売上を伸ばしていた。株式会社設立の翌日にも、通信省から真空管電圧計の大量発注を受けており、無線機に関して言えば、NHKの依頼で戦時中の軍用無線機を放送用の無線中継受信機に改造する業務を一括で受注している。他の無線機器の会社が拘子定規な契約にとらわれて、臨機応変な設計変更に対応しないなかでも、東通工は比較的安い工賃で柔軟に応じてくれる会社だったのが決め手だったという^(註42)。やがて少しずつ独自製品が開発された。特に、電信授受を容易にする「二号調音機」はよく売れ、カーボンマイクを使った「パワーメガホン」は社内放送・街頭演説用の拡声器という新市場を創造する製品になった。一方、新たな消費財市場の創造を目的として「電気座布団」が投入された。1946年に発売されたこの製品は、シンプルであったものの、その斬新なアイデアが消費者から受け入れられて、売れに売れたと言われている^(註43)。改良型の製品では「クリアボイス」の商標でレコードピックアップが発売されている。

そのようなある日、東通工はNHKから放送スタジオのミキサーやアンプなど調整卓の改造の業務を任せられることになり、これが経営資源を蓄積する大きなチャンスになった。しかも、最初の実績に対する高い評価を得たことによって、NHKの主要放送局の改修も担当した。もともとNHKは、仕事を他社に出そうと考えていたが、どの会社も完全に立ち直っていなかったため、思い余って東通工へ話を持ち込んだのだという^(註44)。このチャンスにプロオーディオの技術を蓄積した東通工は、大きな飛躍のベースを獲得する。音声信号の磁気記録技術に対する関心がそれである。その能力は、1950年7月に発売された国産初のテープレコーダー「G型」に結実した。こうして、東通研時代に他社の事業を水平的に展開して始まったドメインは「他社の追随を絶対に許さない境地で製品化を行う」という創造的な志と、内的・外的なコンセンサスによって新たな事業を加えていくことになる。その志は、NHKからもらった機会を生かした独自能力の蓄積によって高まったのである。

V ドメイン・コンセンサスと事業戦略

東通工は1947年1月に品川・御殿山へ移転した。井深は、このころについて「斬新なアイデアが次々に出され、続いて研究、開発に入る。工場内は熱気に

包まれ、私たち役員も社員も区別なく生き生きとしていた。例え施設が老朽化し、風雨が肌を刺そうとも、一向に環境条件は気にならなかった。(中略) 当時の東通工は社員の志気も上がり、受注も官公庁を中心に上向きであった」^(註45)と回顧している。1947年1月、井深は「物の不自由な時代である。闇の商売でもやればもっと儲かるかもしれない。そして皆さんにもっと良い待遇ができるかもしれない。しかしそういうことはやりたくない。とにかく世の中のためになる新しい技術を拓くということで、苦勞してもやっていきたい」^(註46)と社内で訓示しており、利益主義を排除する方針を改めて社員に徹底している。ソニーによれば、既にそれは当時の社員の総意であったという^(註47)。

やがて東通工は、設立趣意書には明記されていなかった事業に進出する。こうしたドメインの発展的拡大は、組織メンバーのコンセンサスがもたらした成果であった。それは、持てる技術的能力を活用して、人のやらないビジネスを手がけることであり、甚だしく困難な対象であればあるほどドメインの価値に結びつくという経営方針に組織メンバーが共感した結果であったとも言える。組織の各所において、他社と違ったチャレンジが自主的に始まったことがその例である。例えば、東大地震研究所から転じた岩間和夫は、人がやりたがらない甚だしく「曲がったモノ」^(註48)の開発に次々と取り組み、パワーメガホンなどの売れ筋商品を世に送り出した。いろいろな会社がラジオを手がけるようになってからは、盛田昭夫がどこかに新しい事業がないかを探すようになった^(註49)。単なるアイデア商品では、他社も模倣できてしまうので不充分であると考えた盛田は、NHKでの仕事をとおした交流から、「音を録って保存する」ことの将来的な価値に気付くようになり、井深とともにテープレコーダーの事業化を推進した。盛田はこのテープレコーダーの経験から「マーケットに合うような商品を作っていたのでは遅れを取る。最上のマーケティングというのはマーケットクリエーションである」^(註50)という確信を抱くようになり、製品を売り込むことからスタートするのではなく、視聴覚教育に関する講演会や録音そのものの普及活動を行って、当時としては非常にユニークな販売促進のオペレーションを展開していった。

一方、社外では顧客か否かを問わず、東通工の事業における実績が評価されるようになった。テープレコーダーは話題性のある商品としてメディアに取り上げられ、広く社会に認知されるようになった^(註51)。はじ

めは「なぜ東芝や日電のような大きい工場にやらせず、あんなボロ工場にやらせるんだ」^(注52)と言っていたG HQ（進駐軍総司令部）民間通信局も、委託した業務の上々の仕上がり結果に満足して、追加発注を増やしていった。こうして、従業員はもとより社会から広くコンセンサスを得ていったのである。この事業戦略の本質こそ、先に未来を見つめて、その未来における価値とは何かをまず考え、経営資源の量が乏しくとも、中核となる能力をテコのように使って新たな価値を創造しようとするHamel（1994）らの「コア・コンピタンス経営」^(注53)の概念そのものである。

VI むすび

本考察によって、ソニーの創業期におけるドメインは「設立趣意書」が提示した経営理念の作用を強く受けたものであることが検証できた。1945年創立の東京通信研究所では組織維持が優先されたために、比較的风险の小さい既存事業志向のドメインにとどまったが、そこでは経営理念が提示されなかったことが確認できた。そのドメインが変化する契機となったのは、1946年の株式会社への改編であり、その改編は同年2月の「金融緊急措置令」という外的要因がもたらした偶発的な出来事であった。株式会社の設立に当たって創造性を掲げたことがきっかけとなり、そのドメインに共感した盛田昭夫、岩間和夫らの組織メンバーがユニークな製品開発や真新しいオペレーションを推進していった。そこには、組織メンバーの自律的な意志を強く感じることができる。現在のソニーが自律的な強い意志のある社員を欲するのは、このころに芽生えた組織文化が根付いている証拠であろう^(注54)。その組織能力が話題性のある新しい製品を生み、取引先から仕事の実績を評価されて社会からの存在価値を認められるようになっていった。

これまでの考察から、ソニーが求めた経営価値とはドメインに対する社員、顧客、一般社会のコンセンサスを競合他社のどこよりも高めることであったことを本考察の暫定的な結論としておきたい。すなわち、世の進歩に役立つことをとおして、社会から無くてはならない存在であると言われ続けることを価値として希求する経営を志向したのである。そうすることで利益主義と拡大路線の追求は意図的に棄却されていった。

しかし、利益主義と拡大路線を否定し続けながらも、ソニーは経営理念とドメインの内的、外的コンセンサ

スによる統合を達成して、競合他社をしのぐ利益を獲得する企業へと成長していくことになる。

そのソニーも、液晶テレビ、DVDレコーダー、携帯型オーディオプレーヤーといったエレクトロニクス事業で厳しい競争に苦しみ、深刻な利益の落ち込みに悩んでいる。創業期から経営理念とドメインが強く結び付き、内外のドメイン・コンセンサスを得て成長してきた同社が、「本業で」競争優位に立えないという事態に陥ってしまった原因はどこにあるのか。それを明らかにすることを、今後の研究課題としたい。

[注]

- (注1) 『日本経済新聞』2004年8月16日朝刊。社会経済生産性本部によれば、調査した500社のうち4分の1が、1998年以降に社是・社訓を見直したとされる。
- (注2) 野中郁次郎、遠山亮子、紺野登「知識ベース企業理論－戦略経営のダイナミックな進化に向けて」『一橋ビジネスレビュー』52巻2号、2004年9月、P81
- (注3) 山川茂孝、梅澤正史「企業内市場メカニズムによるナレッジマネジメントに関する理論的考察」『経営情報学会誌』第13巻第1号、2004年6月、P33-55
- (注4) 大滝精一、金井一頼、山田英夫、岩田智『経営戦略』有斐閣アルマ、1997年、P53-54
- (注5) 大石剛「理念か夢か」『経営哲学学会報』第35号、2004年10月、P1
- (注6) 大滝ほか、前掲書、P29
- (注7) Collins, J. & Porras, J., *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, 1994, pp.1-2
- (注8) ibid, p84
- (注9) ibid, pp.185-186
- (注10) ibid, p55
- (注11) ibid, p33
- (注12) 大滝ほか、前掲書、P30-31
- (注13) Abellは1980年の時点では三つの次元を顧客層、顧客機能、技術 (technologies) と説明していたが、1993年からは技術を「技術または製品形態、あるいは顧客への接近法」と呼んでいる。また、1980年には事業を指す言葉にbusinessを用いていたが、1993年からindustryという言葉に変えている。Abell,

- D.F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980, pp.169-173. Abell, D.F., *Managing with Dual Strategies*, The Free Press, 1993, pp.90-92.
- (注14) 大滝ほか、前掲書、P 42
- (注15) この点については、同上、P43-44を参照
- (注16) Levitt, T., "Marketing Myopia," *Product Policy for Consumer Goods Companies*, Harvard Business Review reprint series, Harvard University, c1959-c1976, p5.
- (注17) 例えば、Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, McCraw-Hill, 1965. Tilles, S., "Making Strategy Explicit," in Ansoff, H.I. ed., *Business Strategy*, Penguin Books, 1969.
- (注18) 榊原清則『企業ドメインの戦略論』中公新書、1992年、P 6
- (注19) 同上、P 12
- (注20) 同上、P 43
- (注21) 同上、P 129-133
- (注22) 同上、P 36
- (注23) 同上、P 33
- (注24) Thompson, J.D., *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, 1967, p29.
- (注25) 榊原、前掲書、P 36-37
- (注26) 大滝ほか、前掲書、P 32
- (注27) 同上、P 33
- (注28) 井深大『ソニー創造への旅』グラフ社、2003年、P 120
- (注29) 『朝日新聞』1945年10月6日朝刊
- (注30) 井深、前掲書、P 121
- (注31) 「技術者達ニ技術スル事ニ深イ喜ビヲ感じ、社会的使命ヲ自覚シテ思イキリ働ケル安定シタ職場ヲコシラエル」『東京通信工業株式会社・設立趣意書』
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/prospectus.html>
- (注32) 同上、「例へ人員ハ僅カデ、其ノ施設ハ乏シクトモ、運営ハ如何ニ楽シキモノデアリ、成果ハ如何ニ大デアルカヲ考へ」
- (注33) 同上、「我々ノ心カラナル試ミガ、カクモ社会ノ宏般ナ層ニ反響ヲ呼ビ起シ、我々ノ真摯ナル理想ガ再建日本ノ企業ノ在リ方トハカラズ
- モ一致シタ事ニ対スル大ナル喜ビカラデアル」
- (注34) 同上、「経営規模トシテハ寧ロ小ナルヲ望ミ」
- (注35) 「技術上ノ困難ハ寧ロ之ヲ歓迎、量ノ多少ニ関セズ最モ社会的ニ利用度ノ高イ高級技術製品ヲ対象トス」
- (注36) 同上、「大経営企業ノ大経営ナルガ為ニ、進ミ得ザル分野ニ技術ノ進路ト経営活動ヲ期スル」
- (注37) 「他社ノ追随ヲ絶対許サザル境地ニ独自ナル製品化ヲ行フ」
- (注38) 同上、「従業員ハ厳選サレタル可成小員数ヲ以ッテ構成シ、(中略)一切ノ秩序ヲ実力本位、人格主義ノ上ニ置キ」
- (注39) 同上、「技術ト測定機ヲ思フ様、駆使シ徹底シタサービス活動ヲ行フ計画デアル」
- (注40) 同上、「コノ真空管電圧計ハコノ度ノ新会社ニ於テモ其ノ儘踏襲シテ製作サレル予定」
- (注41) 同上、「特ニ重点ヲ置キ度イノハ余リ技術的訓練ヲ受ケテイナイラヂオ商ニモ高級ラヂオ診断ガ自動的ニ行ヘル様ナサービス用測定器云ヒカヘレバセット分析器ト云ツタ如キ種類ノ測定具ノ製造デアル。」
- (注42) 同上、「前述ニ部門ハ大体会社ノ維持経営ヲ分担スル部門デアルガ、該部門ハ当分ノ間新シキ特殊通信機ノ試作研究ヲ分担シ今日ヨリモ会社ノ明日ニ備ヘ将来ノ大飛躍ヲココニ期待シ得ルノデアル」
- (注43) ソニー広報センター『ソニー自叙伝』ワック、1998年、P 38
- (注44) 同上、P 36
- (注45) 同上、P 42
- (注46) 井深、前掲書、P 129
- (注47) ソニー広報センター、前掲書、P 40
- (注48) 同上、P 40
- (注49) 同上、P 48
- (注50) 『Family』盛田昭夫ファウンダー・名誉会長追悼特別号、ソニー広報部、2000年、P 79
- (注51) 『毎日グラフ』1950年3月15日号
- (注52) ソニー広報センター、前掲書、P 43
- (注53) Hamel, G. & Prahalad, C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.
- (注54) 社員の意志を前提に、困難に負けない強さを持ち、結果を出すまでやり抜く力を持っている

なければ、どんなに「知」や「情」が優れていても、ソニーという企業で活躍する人とは判断しないとソニーはいう。
http://www.sony.co.jp/SonyInfo/Jobs/flexentry/students/concept_10.html

朝日新聞社、1987年
 (18)『盛田昭夫語録』ソニーマガジズ、1996年
 (19)盛田昭夫『21世紀へ』ワック、2000年
 (20)山田英夫『デファクト・スタンダードの競争戦略』白桃書房、2003年

[参考文献]

- (1) Abell, D.F., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980.
- (2) Abell, D.F., *Managing with Dual Strategies*, The Free Press, 1993.
- (3) Collins, J. & Porras, J., *Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, 1994.
- (4) Hamel, G. & Prahalad, C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.
- (5) *Product Policy for Consumer Goods Companies, Harvard Business Review reprint series*, Harvard University, c1959-c1976.
- (6) Thompson, J.D., *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, 1967
- (7) 井深大『ソニー創造への旅』グラフ社、2003年
- (8) 『井深大・盛田昭夫、日本人への遺産』ロングセラーズ、2000年
- (9) 浦出善文『英語屋さんーソニー創業者・井深大に仕えた四年半』集英社新書、2000年
- (10) 大滝精一、金井一頼、山田英夫、岩田智『経営戦略』有斐閣アルマ、1997年
- (11) 40周年記念誌『GENRYU源流』ソニー株式会社、1986年
- (12) 50周年記念誌『GENRYU源流』ソニー株式会社、1996年
- (13) 榊原清則『企業ドメインの戦略論』中公新書、1992年
- (14) 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社、1990年
- (15) 野中郁次郎『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年
- (16) 野中郁次郎・勝見明『イノベーションの本質』日経BP社、2004年
- (17) 盛田昭夫、エドウィン・ラインゴールド、下村満子『MADE IN JAPANーわが体験的国際戦略』

