

## ||| 研究ノート |||

## ソニーのグローバル化とマネジメント

有 村 貞 則

## 1 はじめに

ソニーは、1945年10月に設立された東京通信研究所という小さな研究所兼工場が出発点となった会社である。それから約50年ソニーは、連結売上高約4兆5,930億円、うち輸出を含む海外での売上が約70%、総従業員数約15万6,000人、うち海外従業員が58%を占めるグローバル・カンパニーに成長した<sup>1)</sup>。本研究ノートの目的は、ソニーの創設からグローバル・カンパニーに成長するまでの過程を事例研究を通して明らかにすることにある。

一般的にソニーの歴史は、井深大氏、盛田昭夫氏、大賀典雄氏など歴代トップのカリスマ的リーダーシップ、“ソニースピリット”と称されるユニークな企業文化とそれをベースにした最先端のエレクトロニクス技術の開発ならびに独創的な製品化力、あるいは、組織やマーケティング戦略や人事制度における新機軸の導入の早さなどに焦点を当てて語られる場合が多い。しかしながらソニーはまた、他の日本企業にあまり見られない特色のある国際化への取り組みを行ってきた会社でもある。例えば、ソニーは、創業後間もない1953年に早くも「世界的な目をもって考え、物をつくり、輸出に全力を注いでいく」、「輸出と国内の販売を半々に持っていく」との方針、目標を掲げ<sup>2)</sup>、当時主流であった商社や現地販売代理店を利用した販売方法ではなく、自ら海外に販売子会社を設立し、市場を開拓していった。

---

1) Yokono (1996), p. 2。

2) ソニー株式会社 (1986), p.214。

その結果、1963年10月期には、総売上高の50.2%を輸出が占めるまでに成長した。海外生産の展開においてもソニーは、他の日本企業とは異なるアプローチを採用した。一般的に日本企業の海外生産のパターンは、最初はアジアなど発展途上諸国における標準技術型製品の現地生産、次いで先進諸国における高度技術型製品の現地生産へと推移していったと指摘されている<sup>3)</sup>。しかしながらソニーは、当初から先進諸国での高度技術型製品の現地生産に力を入れ、次いでその対象をアジアなど発展途上諸国に広げていった。

また1980年代後半以降、日本企業を取り巻く内外のビジネス環境が激しく変化していった時には、ソニーは、いち早くアメリカ、ヨーロッパ、アジアに地域統括会社を設け、各地域ごとに諸活動の調整を行うというゾーン・マネジメント・システムを導入した。現在に至っては、アメリカの地域統括会社を日本の本社と並ぶ第二本社にするとの構想も打ち出している。さらにソニーの国際化で注目すべきもうひとつの点は、早くから海外子会社のトップに現地人を起用し、ヒトの現地化を進めてきたことである。ヒトの現地化の遅れは、従来から日本企業の国際化の問題点の一つであると指摘され、現在に至ってもその状況はあまり変わっていない。1994年に行われたある調査によると、アメリカ、イギリス、ドイツ、シンガポール、台湾にある日本企業の海外子会社620社のうち、現地人が社長を務める子会社の割合は2割強にすぎず、しかもその割合は5年前と比べて低下していた<sup>4)</sup>。にも拘わらずソニーは、早くからヒトの現地化に取り組み、1980年代末には、先進諸国にある海外子会社のほとんどで現地人が社長を占めるまでになったと言われる<sup>5)</sup>。本事例研究では、こうしたソニーの特色ある国際

3) 吉原・林・安室 (1988), pp. 3-8。

4) 吉原 (1996), pp.19-50, p.196。なお、吉原氏は、日本の親会社に対しても意識調査を行っているが、近い将来 (3年以内) に海外子会社の社長に現地人を起用する計画あるいは考えがあると答えた企業は、回答企業413社のうち、28%にすぎず、半数以上 (233社, 56%) は、そうした計画、考え方は特にないと答えていた (吉原, 1996, p.31, p.182)。

5) 吉原 (1989), p.40。

化への取り組みとそれにともなう組織、マネジメントの変遷を明らかにしたいと思う。

## II ソニーの創設と初期の発展

終戦直後の1945年10月、故ソニー株式会社最高相談役の井深大氏は、東京で新しく事業を開始するため、日本橋にあった白木屋デパートの一室を借りて、東京通信研究所という小さな研究所兼工場を設立した。参加した主なメンバーは、以前に井深氏が設立に関与し、技術担当重役も務めていた日本測定器の若い技術系の社員7名<sup>6)</sup>であった。この小さな研究所兼工場が、現在のソニーを生み出す母体となったのである。

井深氏は、時代に先駆けた「何か新しい製品を開発する」<sup>7)</sup>という考えのもとで東京通信研究所を設立したが、最初は、具体的に何から手をつけていいのか検討がつかなかった。時には、焼け野原の空き地を利用してミニ・ゴルフ場を開設しようとか、あるいは、和菓子作りをしようという案まで出された<sup>8)</sup>。また資金繰りも極めて悪く、井深氏本人が自分の預金をはたいて社員に給与を払わなければならない有様だった<sup>9)</sup>。後に井深氏と合流し、ソニーの創設と発展の基礎を築いた盛田昭夫氏（現ソニー株式会社名誉会長）も、井深氏のこうした状況を知り、最初のうちは無給で働いた<sup>10)</sup>。東京通信研究所は、ともかく財務的基盤を確立するため、売れると思われる製品を次々と開発していった。まず初めにラジオの修理と短波ラジオ用コンバーターの開発ならびにその取り付け作業を行った。続いて電気炊飯器の開発に取り組んだが失敗に終わり、商品にはならなかった。電気炊飯器の開発と並行して、真空管電圧計と楽音音響機の開発も行った。真空管など

6) 太刀川正三郎氏、樋口晃氏、安田純一氏、河野仁氏、中津留要氏、山内宣氏、黒髪定氏の7名で、皆ソニーの重要幹部となった人達である（井深，1992，p.202）。

7) 盛田他（1993），p.92。

8) 盛田他（1993），p.92。

9) 井深（1992），p.202。

10) 盛田他（1993）p.96。

部品、資材の入手に苦勞したが、開発は成功し、真空管電圧計を通信院に、楽音音響機を鉄道省にそれぞれ納入することができた<sup>11)</sup>。

東京通信研究所の成功に自信をつけた井深氏と盛田氏は、二人の夢である新会社を設立することを決意し、1946年5月に資本金19万円、社員20数名で東京通信工業株式会社を設立した。東京通信工業株式会社は、先の東京通信研究所を株式会社化したものであり、経営陣には井深氏（専務）と盛田氏（取締役）の他に、東京通信研究所設立時の主力メンバーであった太刀川正三郎氏（取締役）や樋口晃氏（取締役）、井深氏の義父にあたる前田多門氏（社長）といった人達が顔をつらねた<sup>12)</sup>。そして1958年1月、東京通信工業は、社名を現在のソニーに変更した（以下東京通信工業時代の事柄であってもソニーとする）。

新会社設立に際し、井深氏は、設立趣意書を起草し、東京通信研究所時代の時代に先駆けた「何か新しい製品を開発する」という想い<sup>13)</sup>を次のように表した。「経営規模トシテハ寧ロ小ナルヲ望ミ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」、「極力製品ノ選択ニ努メ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又単ニ電気、機械等ノ形式的分類ハサケ、其ノ兩者ヲ統合セルガ如キ他社ノ追随ヲ絶対ニ許サザル境地ニ独自ナル製品化ヲ行フ」<sup>14)</sup>。設立趣意書に記されたこの2つの経営方針が示すように、

11) これら東京通信研究所時代のソニーの製品開発に関しては、井深（1992），pp. 202-204，と盛田他（1993），pp.91-96，を参照されたい。

12) ソニー株式会社（1986），p.24，p.319。

13) もちろん、この想いは盛田氏と共有されたものであった。盛田氏は、「井深氏と私が描いていた新しい会社の構想は、時代に先がけた独創的な新製品を生産することだった」と述べている（盛田他，1993，p.102）。

14) 設立趣意書は、東京通信研究所の設立から東京通信工業株式会社創設までの井深氏の想いを記した箇所と会社設立の目的を記した箇所、そして経営方針を記した箇所の3部から成り立っている（ライアンズ，1977，pp.24-26）。この2つの文は、設立趣意書に記された7つの経営方針のうち、「何か新しい製品を開発する」という想いを特に強く表していると思われるものを著者の判断で引用したものである。

ソニーは、①大企業の本物真似ではなく、大企業が手をつけていない新製品や新事業分野に進出すること、②社会的に最も利用度の高い、具体的には一般消費者向けの高度技術型製品に焦点を当てること、③そのためには電気、機械など異なる技術分野の統合を積極的に図ることに重点を置き、これに沿った製品開発戦略を展開していく。戦後大手メーカーの多くがラジオの開発、生産に注力していた時、ソニーは、早くも録音機に注目し、1950年に日本初のテープレコーダーG型と磁気テープを開発、発売した<sup>15)</sup>。1954年ソニーは、ウエスタン・エレクトリック社からトランジスタを導入したが、その利用方法も、それまで一般的に不可能と考えられていたラジオへの応用に着目し、その成果を1955年に日本初のトランジスタ・ラジオTR-55、1957年に世界最小のポケット・ラジオTR-63として発売した<sup>16)</sup>。また

- 
- 15) 東京通信工業は、発足当初、簡易型信号発生器、新型ピックアップ、フォノモーター、電気座布団などを試作、販売したり、NHK相手に旧放送施設の改善や放送用ミキシング装置の開発などを行ったりしていたが、これらは、どちらかと言えば工場や事務所の移転あるいは事業拡大に必要な当座の費用を捻出するためのものであった。また井深氏は、一般消費者向けの事業を手掛けたいと思っていたが、実際は軍や政府機関向けのものがほとんどであった(ソニー株式会社, 1986, pp.215-49)。なお、井深氏は、NHKのオフィスで初めてアメリカ製テープレコーダーを見たが、その時の想いを次のように述べている。「これだ、われわれのつくるものはこれ以外にない」とそのとき決心した(井深, 1992, p.211)。
- 16) 当時アメリカにおいても、トランジスタの利用は、軍用や補聴器のみに限られていた。なお、世界で初めてトランジスタ・ラジオを販売したのは、アメリカのリージェント社である。リージェント社は、テキサス・インスツルメント社からトランジスタの供給を受けてトランジスタ・ラジオを販売したが、その努力は長く続かなかった。テキサス・インスツルメント社、リージェント社ともに、トランジスタの特徴を最大に生かす製品の小型化に活路を見いだせなかった、あるいは、その重要性に気づけなかったのである。盛田氏は、この教訓を次のように述べている。「良いアイデアを得たり、すばらしい発明をしても、なおかつ、バスに乗りおれることもある。従って製品企画—それはある製品に対しどのようにテクノロジーを使うかということなのだが—に独創性が求められることになる。良い製品ができたなら、次はマーケティングにも独創性が必要となる。テクノロジー、製品企画、マーケティングの三つの分野に独創性が発揮されてはじめて、消費者は新技術の恩恵に浴し得るのである。しかもそうした各分野の協同作業が効果的に行われるような組織体がない限り、ビジネスとしての結実を見ることはむずかしい」(盛田他, 1993, pp.283-284)。ここで述べられている製品企画とマーケティングの独創性を発揮したトランジスタ・ラジオが、世界最小のポケット・ラジオTR-63であった。またソニーは、効果的な製品開発の組織体制として、社内ベンチャー制度やアイデアの発案者が製品企画から技術開発、製造、販売までの全てのプロセスに参与する制度を導入したりしている。

1957年にはトランジスタ・テレビの研究開発も開始し、1959年に世界初のトランジスタ・テレビを完成させた。1960年代初頭から激化し始めたカラーテレビの開発競争においては、他の日本メーカーがアメリカのRCA社が開発したシャドー・マスク方式のブラウン管を採用したのに対し、ソニーのみは、別方式の応用、開発に取り組んだ。そして1964年に世界初のクロマトロン方式カラーテレビ、1968年に世界初のトリニトロン方式カラーテレビを発表した<sup>17)</sup>。

こうした製品開発戦略に対応し、ソニーは、戦後の日本企業のマーケティング革新<sup>18)</sup>と称されほどの特色のある販売戦略を展開した。そのひとつは、自社製品の価値や利用方法を自ら買い手に理解させ、市場を開拓（創造）していく戦略であった。この戦略は、ソニーが1950年に開発した日本初のテープレコーダーG型の発売時の経験から生まれた。ソニーは、「ユニークな製品を作れば大儲けができる」、「お客にこれを見せ音を聞かせさえすれば、注文は殺到するにちがいない」<sup>19)</sup>と固く信じてテープレコーダーG型の発売に踏み切ったが、半年ぐらい経っても製品はほとんど売れなかった<sup>20)</sup>。これは、製品自体にも問題（大卒のサラリーマンの月給が1万円以下

---

17) カラーテレビの開発に関しては、井深（1992）、pp.222-224、盛田他（1993）、pp.198-202、の他に川邊（1988）、pp.155-156、を参照されたい。

18) 川邊（1988）、pp.139-172。川邊氏は、ソニーの1970年代末までのマーケティング戦略の主な特徴を次の4点にまとめている。①既存メーカーが手をつけていない新製品に進出する開拓者精神、②製品開発における技術力の重視と自社製品の価値を自ら消費者に説得・教育する販売方法、③国際市場への積極的進出とそこでの成功体験をもとにしたマーケティング戦略の国内市場への導入、④国内市場における新たな流通システムの構築、例えば、他のメーカーが自社の系列店に与える各種優遇制度（リベートや返品制度など）を廃止し、メーカーと系列店との対等かつ協力的な関係を構築する。なお、③と④に関しては加納（1981. 3）、pp.246-259、加納（1981. 7）、pp.244-255、も参照されたい。

19) 盛田他（1993）、pp.112-113。

20) 実際には、当時徳川家の財産管理をしていた八雲産業の倉橋正雄氏が、G型50台を600万円で買い取ったが、当初の目的であった一般消費者にはほとんど売れなかった（ソニー株式会社、1986、pp.65-69、pp.73-75）。

の時に17万円の価格、重さは35キロ)があったが、一方で当時の人達がテープレコーダーなるものをほとんど知らず、たとえ知っていたとしても、その利用方法や価値を認識していないことに原因があった。これを機にソニーは、自社製品の価値や利用方法を自ら買い手に理解させていくことの重要性を認識する。テープレコーダーG型に関しては、当時速記者の不足していた最高裁判所に焦点をあて、それが速記者の代用として役立つことをアピールした。その結果、24台というまとまった契約を初めて得ることに成功した<sup>21)</sup>。またアメリカ製テープレコーダーのパンフレットをもとに、幅広い分野におけるテープレコーダーの利用方法を社内で勉強したり<sup>22)</sup>、井深氏がアメリカにテープレコーダーの利用方法を視察しに行ったりもした。次に開発したG型よりもコンパクトで低価格、軽量のテープレコーダーH型とP型に関しては、当初からその売り込み先を視聴覚教育の重要性が高まっていた小学校に焦点をあて、教育関係者を対象に視聴覚教育の重要性やその際におけるテープレコーダーの利用方法などをアピールしていった。その結果、1954年頃には全国の小学校の約30%がソニー製のテープレコーダーを利用するまでになった<sup>23)</sup>。またトランジスタ・ラジオの販売においては、従来ラジオは一家に一台と思われていたのを、「一人一人が小型ラジオをもって、他人に気兼ねなく自分の部屋で自分の好きなものを聴くことができる」という利点を強調することによって、ファミリー・ユース市場に代わるパーソナル・ユース市場を開拓していった<sup>24)</sup>。

- 
- 21) 音楽学校にも積極的に売り込みをはかったが、こちらの方では、あまり売れなかったようである。なお、この売り込みがきっかけで、当時東京芸術大学声楽科の学生であった現ソニー株式会社代表取締役会長大賀典雄氏とソニーの関係が始まる(ソニー株式会社、1986、pp.70-75)。
- 22) ソニー株式会社(1986)、pp.80-81。
- 23) 盛田他(1993)、pp.111-116、井深(1992)、pp.216-217、ソニー株式会社(1986)、pp.61-90。
- 24) 括弧内の言葉は、盛田氏がアメリカに自社のトランジスタ・ラジオを売り込みに行った時のアピールの言葉(盛田他、1993、p.152)を参考にしている。なお、ソニーが1955年に発売したトランジスタ・ラジオTP-55のカタログには、次のような文句が書かれていた。「ラジオはもはや、電源コード付きの時代ではありません。ご家庭のラジオもすべてTRとなるべきです。皆様のお好みの場所に、TRはおとますことができます」(ソニー株式会社、1986、p.49)。

ソニーは、自社製品の価値や利用方法を自ら買い手に理解させるという上記の戦略を実行可能なものとするため、またアフターサービスを充実させるため、独自の販売ルートの構築にも乗り出した。当初テープレコーダーの販売は、八雲産業や丸文、山泉、あるいは日本楽器（現在のヤマハ株式会社）といった販売代理店を通して行っていたが<sup>25)</sup>、こうした方法では、ソニー製品の販売に力を入れない、テープレコーダーの利用方法や価値の認識が不十分で買い手へのアピールが愚かになる、アフターサービスができないなどの問題があった。そのためソニーは、独自の販売ルートの構築に乗り出した。1951年2月に八雲産業の販売業務を引き継ぐ形で東京録音株式会社を設立し<sup>26)</sup>、同年12月には、販売代理店の丸文と山泉を合併して丸泉株式会社を設立した。また社内の優秀な技術者約12名を東京、大阪、名古屋、札幌、広島、福岡の6ヶ所に駐在させ、定期的に顧客のもとを巡回させるアフターサービス体制も敷いた<sup>27)</sup>。トランジスタ・ラジオTR-55の販売に際しては、1954年に丸泉株式会社が社名を変更してできた東通工商事の本格的な支店を東京と大阪に設立し、TR-55を含むトランジスタ製品の拡販に乗り出した。そしてこの東通工商事が、後のソニー商事（ソニー製品の国内販売をほぼ全面的に受け持つ販売子会社）、国内営業本部へと発展していった<sup>28)</sup>。

25) ソニー株式会社 (1986), pp.67-69, p.89.

26) ソニー株式会社 (1986), pp.78-79.

27) ソニー株式会社 (1986), p.85.

28) ソニー株式会社 (1986), p.148。なお、独自の販売ルートの構築も、テープレコーダーG型の発売時の経験から生まれたものである。盛田氏は、次のように述べている。「私は、はじめてテープレコーダーを売り歩いたときの経験から、販売とは一種のコミュニケーションだという結論に到達した。日本のこれまでの流通システムでは、生産者が消費者と直接ふれあうことはできない。コミュニケーションなどほとんど不可能とっていい。商品が小売店に届くまでには、一次、二次、ときには三次といったように、何段階もの卸売業の手を経なければならない。…しかしわが社としてはうちの製品がどれほど便利なものかということを消費者にわかってもらわなければならなかった。そのためには、独自の販売ルートが必要だと思った」(盛田他, 1993, pp.142-143)。

ソニーはまた、海外でも通用するようなブランド名、“ソニー”を早期に採用し、その浸透、保持に固執した。ソニー・ブランドは、1953年に盛田氏が初の海外視察旅行に出かけたことがきっかけで生まれた<sup>29)</sup>。この時の旅行で盛田氏は、東京通信工業という社名は外国人にとってあまりにも発音しにくく、今後のソニーの事業展開に支障をきたすようになると考え、社名の変更を井深氏に提案した。「できるだけ独創的なもので、人目につくようなもの」、「ローマ字で書ける名前」、「どこの国でも同じような発音になるもの」といった条件のもと、井深、盛田の両氏を中心に様々な名前が検討され、ソニーが考え出された<sup>30)</sup>。ソニーは、ラテン語の音を意味する「SONUS」と、当時流行していた可愛い坊やといった意味の「SONNY BOY」を組み合わせたものであり、1955年のトランジスタ・ラジオTR-55の発売から、全ての製品にソニーというブランド名が付けられるようになった。またソニー・ブランドをもっと世に知らしめるべく、1957年に羽田国際空港の向かい側に「SONY」という文字の書いた大看板を掲示したり、銀座数寄屋橋の角にネオン広告を出したりもした。1959年には、同じく銀座数寄屋橋にソニー製品のショールームも開設した。そして1958年1月東京通信工業は、ソニーというブランド名を正式に社名として採用することを決定した<sup>31)</sup>。

ソニー・ブランドを採用、浸透させる一方で、ソニーは、その保持にも固執した。まず、ソニーというブランド名が他の企業に利用されないようにするため、1956年日本において初の商標登録を行い、1961年にはその数が100カ国、1965年には169カ国にまで達した<sup>32)</sup>。また1955年に盛田氏がトラ

29) なお、この時の海外旅行には、トランジスタの特許契約を行うというもうひとつの大きな目的があった。

30) 括弧内の言葉は全て、盛田他、1993、p.130、から引用。

31) 盛田他 (1993)、pp.130-134、ソニー株式会社 (1986)、pp.166-168、pp.172-174。

32) 沢田 (1970)、pp.226-232。なお、盛田氏は、「われわれはソニーの名前が他企業に利用されないように、百七十の国のあらゆる業種について登録した」と述べている (盛田他、1993、p.134)。

ンジスタ・ラジオをアメリカに売り込みに行った時も、ソニー・ブランドを使えない取引は断った。中には、ある大手時計会社からトランジスタ・ラジオ10万台という、当時のソニーでは信じられないほどの注文も受けたが、「ソニーの商標では売れない、当社の商標をつけさせてもらう」という相手側の条件のため、これを断った<sup>33)</sup>。また日本国内においても、一時ある食品メーカーが、ソニーの成功にあやかって「ソニー・チョコレート」なるものを発売した時があったが、これに対しては、相手側を告訴してまで自社ブランドの保持に努めた<sup>34)</sup>。

海外でも通用するブランド、ソニーを採用したことに示されているように、ソニーは、早くから国際化に取り組んだ。ソニーの国際化の端緒を切り開いたのは、盛田氏であった。盛田氏は、1953年に初の海外視察旅行に出かけたが、この時既に世界的な大企業に成長していたオランダのフィリップス社を訪問する。そして盛田氏は、フィリップス社がオランダという小さな農業国の片田舎にあるのを目の当たりにして、大きな驚きを覚えると同時に「小国日本のわれわれにも、あるいは同じことができるかもしれない<sup>35)</sup>」と考えるようになった。盛田氏は、帰国後、ソニー製品の海外進出に備えて社名の変更が必要であることを井深氏に提案するとともに、「東京通信工業を日本の東通工だけでなく、世界の東通工にしよう、そのために輸出に全力を注力すべきである」との方針を打ち出し、具体的に国内販売と輸出の割合を半々にするとの目標を設定した<sup>36)</sup>。

「輸出に全力を注力すべきである」。この方針を実行に移すべく、盛田氏は、自らアメリカに自社製品の売り込みに行った。そして1955年には、マ

33) 盛田他 (1993), pp.153-154。

34) 盛田他 (1993), pp.134-136, 沢田 (1970), pp.95-96。

35) 盛田他 (1993), p.127。なお、この時盛田氏が井深氏に書き送った手紙には次のような文句が書かれていた。「オランダを見て非常にエンカレッジされた。私たちにも、わが社の製品を世界中に売り広めるチャンスがあるという決心、決意を持つに至った」(ソニー株式会社, 1986, p.117)。

36) 盛田他 (1993), pp.130-133, ソニー株式会社 (1986), p.214, p.325。

イクロホン千個、放送取材用テープレコーダー10台の輸出契約を得ることに成功し<sup>37)</sup>、1956年には、トランジスタ・ラジオ1万個の輸出契約も成立させた<sup>38)</sup>。また1957年には、アメリカ最大手の電気製品販売会社で、アメリカとカナダに強力な販売網を有していたアグロッド社とソニー製品の長期取り扱い契約を結び、デルモニコ・インターナショナル社を専属の卸・配送業者として選定した。こうした盛田氏の努力と現地販売代理店側の協力により、ソニー製品、ソニー・ブランドがアメリカ市場に浸透していった。中でも、同年3月に発売した世界最小のポケットラジオTR-63は飛ぶように売れ、日航機を特別チャーターして、大量の製品を緊急空輸しなければならないほどであった<sup>39)</sup>。ちなみにTR-63は、全世界で50万台以上(当時ラジオの販売台数で世界最高記録)、同タイプのモデルを含めると150万台以上売れ<sup>40)</sup>、「ソニーは日本のトランジスタ・ラジオの代名詞」、「ソニー・ラジオがトランジスタ・ラジオの代名詞」<sup>41)</sup>とまで言われるようになった。

以上のような製品開発戦略、販売戦略、ならびに国際化への取り組みによって、ソニーは、急速に成長した。東京通信工業設立時、資本金は19万円、社員20数名であったが、創立十周年にあたる1956年には、資本金1億円、社員数483名になった。売上高は、1946年10月期の71万円から、1956年10月期に6億6,700万円、1960年10月期には65億7,300万円へと拡大した。また売上高に占める輸出の割合も、1959年10月期に47% (20億8,200万円)、1963年10月期に50.2% (60億9,300万円) に達し、当初の「輸出と国内の販売を半々にする」との目標を約10年で実現させた<sup>42)</sup>。表1は、創設期から1960年代初頭までのソニーの主な動きをまとめたものである。

37) ソニー株式会社 (1986), p.142, p.327。

38) 盛田他 (1993), pp.154-156, ライアンズ (1977), p.79-83。

39) ソニー株式会社 (1986), pp.164-165。

40) 井深 (1992), p.220, ライアンズ (1977), p.71。

41) 『週刊東洋経済』昭和35年5月14日号, p.63, 昭和36年1月7日号, p.151。

42) 『週刊東洋経済』昭和35年1月2日号, p.131, 昭和36年4月22日号, p.69, 昭和39年新春特大号, p.196。なお、売上高、輸出比率ともに半期ベースである。

表1 ソニーの創設と初期の発展

|  |  |
|--|--|
| 1945・10  | 井深大，日本測定器時代の同僚7名とともに東京通信研究所を創設。  |
| 1946・1   | 井深大，東京通信工業株式会社の設立趣意書を起草。   |
| 2  | 盛田昭夫，東京通信研究所を訪れ，井深大の新会社設立構想に賛同。  |
| 5  | 資本金19万円，社員20数名で東京通信工業株式会社を設立。  |
| 10   | 第一期の決算発表，売上高71万円，利益2千円。  |
| 1947・10  | パワーメガホンの試作，製品化に成功。山水商会，山泉商会と販売代理店契約を結ぶ。  |
| 1949・3   | ワイヤーレコーダーの試作に成功。   |
| 7  | 磁気テープの試作開始。  |
| 9  | テープ式磁気録音機の試作第1号機を完成。   |
| 1950・1   | テープレコーダーG-1の試作完了。  |
| 3  | 新型テープレコーダーGT-3の試作完了。   |
| 6  | テープレコーダーG型の市販開始に際し，八雲産業と取引打合わせを行う。   |
| 8  | 新型テープレコーダーGT-3の市販開始。   |
| 1951・2   | テープレコーダーの販売を目的とした東京録音株式会社を設立。  |
| 3  | テープレコーダーH型の市販開始。   |
| 4  | 日本楽器，丸文の販売代理店を通し，テープレコーダーH型の市販開始   |
| 10   | 第1回駐在サービス員を福岡，名古屋，仙台，札幌に派遣。  |
| 12   | テープレコーダーP型の試作完成。   |
| 1952・4   | 市販製品の国内販売部門として丸泉株式会社を設立。   |
| 井深大，初の海外視察調査。ウェスタン・エレクトリック社がトランジスタ特許を他社に使わせるとの情報を入手。 |  |
| 1953・7   | トランジスタの研究を開始。  |
| 8  | 盛田昭夫，初の海外視察調査。   |
| 9  | 盛田昭夫，オランダのフィリップス社を訪問して勇気づけられ，「東通工を日本の東通工だけでなく，世界の東通工にしよう，そのために輸出に全力を注ぐべきである」との方針を打ち出す。 |
| 10   | ウェスタン・エレクトリック社とトランジスタ製造に関する技術援助契約を締結。  |
| 1954・2   | トランジスタの技術導入に関して日本政府の許可が下りる。  |
| 7  | トランジスタラジオの試作に成功。   |
| 1955・1   | トランジスタラジオTR-52の試作に成功（キャビネットの変形により発売中止）。  |
| 2  | 東通工製品にSONYのマークを使用。   |
|  | 盛田昭夫，自社製品売り込みのために渡米。マイクロホン，放送取材用テープレコーダーの輸出契約を得る。またソニーブランドが使えないため，トランジスタラジオ10万台の商談を破棄。 |
| 8  | 日本初のトランジスタラジオTR-55を発売開始。   |
| 1956・5   | 創立一〇周年を迎える。資本金1億円，従業員数483名に増大。   |
| 10   | ソニーの商標出願（1955年9月12日）を行う。   |
| 1957・1   | トランジスタテレビの研究開始。  |
| 3  | 世界最小のポケットラジオTR-63の発売開始。  |
| 9  | 東通工商事，社名をソニー商事に変更。   |
| 11   | 日航機をチャーターしてTR-63をアメリカに緊急空輸。  |
| 12   | 銀座数寄屋橋にソニーの広告ネオンを設置。   |
| 1958・1   | 東京通信工業株式会社，社名をソニーに変更。  |
| 1959・4   | トランジスタテレビの試作第一号を完成。  |
| 6  | 銀座数寄屋橋にソニーショールームを開設。   |
| 12   | 世界初にして最初のトランジスタテレビTV8-301を発表。  |
|  | ⋮  |
| 1963・10  | 輸出比率が初めて50%を超える。   |

出所：ソニー株式会社（1986），pp.317-360，の簡易社史を参考に作成。

### III 国際化の進展とマネジメント

1960年代以降、ソニーの国際化が本格化し始める。1960年代以降のソニーの国際化は、大きく分けて次の3つの段階に区別することができる。第1は、1960年代にアメリカやヨーロッパを中心に販売子会社を設立していったファミリーライゼーションの段階、第2は、1970年代の生産とマネジメントの現地化を中心としたローカライゼーションの段階、第3は、1980年代から現在まで続いている、現地化と同時にソニーグループ全体の方針、戦略、コントロールも維持していくというグローバル・ローカライゼーションの段階である<sup>43)</sup>。

1960年代は、ソニーが、独自の販売ルートの構築を行うべく、各国に販売子会社を設立していった時期である。既述の通り、ソニーは、既に現地の販売代理店を利用して自社製品の海外販売を行うようになっていたが、こうした方法では、国内市場で経験したのと同様の問題、例えば、ソニー製品の販売に力を入れない、ソニー製品の価値や利用方法を消費者に伝えようとしない、アフターサービスができないなどの問題があることにすぐに気づくようになった。特に卸・配送の代理店契約を交わしたデルモニコ・インターナショナル社とは、ソニー製品の取扱範囲や取扱い方を巡って激しい対立を引き起こし<sup>44)</sup>、これがきっかけでソニーは、海外においても自ら販売子会社を設立し、そのもとで独自の販売ルート、販売方法を確立していくことの必要性を痛感した。

まず最初にソニーは、1960年2月にソニー・コーポレーション・オブ・アメリカをアメリカのニューヨーク州に設立した。そして同年12月にはスイスのツークにもソニー・オーバースィズ・S Aを、1962年12月には香港にソニー・コーポレーション・オブ・ホンコンを設立した。1960年代後半

43) ソニー株式会社専務取締役田宮謙次氏に対するインタビュー記事（ダイヤモンド会社探索隊編、1995、pp.14-17）に基づく。

44) 盛田他（1993）、pp.162-166、ソニー株式会社（1986）、pp.218-219。

になると、スイス以外のヨーロッパ諸国でも販売子会社が設立されていった。1968年5月には、イギリスのロンドン近郊にソニー・UKが設立され、フランスとドイツにおいては、現地販売代理店との交渉難や現地市場におけるソニー製品の浸透度の低さなどからやや時期が遅れたが、1970年8月にはソニー・ドイツが、1973年4月にはソニー・フランスが設立された<sup>45)</sup>。その他、この時期に設立された販売子会社には、ソニー・ハワイ（1968年）、ソニー・カナダ（1969年）、ソニー・パナマ（1970年）、ソニー・プエルトリコ（1970年）、ソニー・エスパーニャ（1973年）などがあった。また欧州に物流拠点のソニー・ディストリビューション・センター（1971年）、アフターサービス拠点のソニー・サービス・センター（1973年）を設けたり、アメリカのニューヨーク（1962年）、オーストリアのウィーン（1967年）、フランスのパリ（1971年）、イギリスのロンドン（1974年）にソニー製品のショールームも開設した<sup>46)</sup>。現地販売代理店を利用した販売方法から、海外販売子会社による独自ルートの開拓は、ソニーにとって、自社の販売方針、例えば、自らの手による市場の開拓、アフターサービスの充実、ソニー製品、ソニー・ブランドの浸透などを海外においても徹底化させることにつながったばかりでなく、次のステップである生産の現地化に向けての準備、学習の機会ともなった<sup>47)</sup>。

45) これら海外販売子会社の設立とそのプロセスに関しては、盛田他（1990），pp. 162-164, pp.215-225, pp.491-505, を参照されたい。

46) ソニー株式会社（1986）の簡略社史の頁（pp.317-361）と海外関連会社の紹介頁（pp. 422-427）を参照。

47) 例えば、現地の消費者ニーズ、現地人労働者の考え方・行動パターン、現地の経営手法についての理解、さらには生産投資に見合うだけのマーケット・シェアの確保などである。なお、現地販売活動を現地生活動のためのステップにするというこの考え方は、盛田氏の次の言葉に端的に表れている。「私がアメリカに移住した一九六三年、アメリカ進出を決定したあるメーカーとの対談依頼が雑誌社よりあった。私はその対談で、まず販売システムを確立し、その市場に精通してからでなければ、海外に工場を持つのは間違いだと主張した。市場の状況をよく知り、そのなかで身の処し方を習得し、会社の信用を確立するまでは危険を犯さないほうがよい。そして、いよいよこれで大丈夫となったなら全力投球せよ、というのが私の見解であった。数年後、そのメーカーはアメリカから手を引いた。不可避な理由もあったようであるが、結果的には、製品の売れ行きが思わしくなく、競争の厳しさを思い知ったのだ。時期尚早だったとしか言いようがない」（盛田他，1990，p.223）。

1970年代に入るとローカライゼーションが始まる。ソニーのローカライゼーションは、生産とマネジメントの現地化を中心とした。生産の現地化は、井深、盛田の両氏を中心とするトップ経営陣の「市場のあるところで生産する」という強い信念、方針のもとで推し進められた。例えば、ソニーは、1969年にアメリカにカラーテレビの工場を設立するとの決定を行ったが、当時はまだ為替相場が1ドル=360円の時代であり、日本の電機・電子メーカーのほとんどがアメリカでの現地生産に消極的な態度をとっていた時期であった<sup>48)</sup>。にも拘わらず、ソニーは、トップの強い信念、方針ゆえに現地工場建設に踏み切り、1972年に日本の業界初、しかもトリニトロン方式という最先端のカラーテレビの最終組立工場をアメリカのサンディエゴに稼働させた<sup>49)</sup>。そして2年後の1974年にはイギリスのブリジェンドにもカラーテレビの最終組立工場、ブリジェンド工場を稼働させた<sup>50)</sup>。1975年には、アメリカのアラバマ州ドーザンに磁気テープの製造子会社、ソニー・マグネチックプロダクツを設立し、西ドイツにも現地企業の買収を通してカラーテレビ、VTRなどの生産拠点、ソニー・ドイツ・ベガ工場を設立した。この他1970年代には、ベネズエラ、台湾、韓国、サウジアラビア、

---

48) 加納 (1980. 9), p.210.

49) サンディエゴ工場設立の際には、ソニーの社内でも「なぜ賃金の高いアメリカに進出するのか」(関西生産性本部, 1994, p.32)と反対の意見も見られたようである。サンディエゴ工場の初代工場長を務めた小寺純一氏は、当時の様子を次のように述べている。「TV事業部のサンジエゴ・プロジェクトチームと一緒にフィージビリティ・スタディーをやったが、結果は芳しくなかった。サンジエゴでの生産が日本での生産よりコスト的に有利だという結果がどうしても出ないんです。七一年八月初めに、その結果を経営会議(常務会)に報告したんですが、井深会長も盛田社長(いずれも当時)も『それでもこのプロジェクトはやらねばいかんよ』とゴーの指示です。現場責任者としては頭を抱えました」(加納, 1980, 11, p.204)。サンディエゴ工場に関しては、盛田他(1993), pp.502-505, 『日本経済新聞』1982年6月1日, も参照されたい。

50) ブリジェント工場に関しては、関西生産性本部主催の海外経営戦略研究会における元ソニー・ブリジェント工場長、中村末広氏の講演録(関西生産性本部, 1994, pp.32-37)の他、盛田他(1990), pp.218-222, も参照されたい。

ブラジル、フランス、メキシコに製造関連の拠点が設立され<sup>51)</sup>、1989年時点でソニーは、アメリカに5つ、ヨーロッパに8つ、ラテンアメリカに4つ、アジアに10の工場を持つまでになった<sup>52)</sup>。

マネジメントの現地化に関しても、ソニーは、盛田氏を中心としたトップ経営陣の「現地法人の経営は原則として現地人にまかせなくてはならない」<sup>53)</sup>という考えのもと、早くからそれに取り組んだ。1966年には、1961年の米国預託証券発行で知り合いになったスミス・バーニー社のアーネスト・シュワルツェンバック氏をソニー・コーポレーション・オブ・アメリカの社長に任命した。しかしこの時は、シュワルツェンバック氏が就任後わずか2年で急逝したこともあり、再度日本人が社長に就いた。マネジメントの現地化が本格化し始めるのは、1972年からである。この時ソニーは、アメリカ最大手のテレビ放送会社であるCBS社の子会社社長を務め、現地でも一流の経営者として評価の高かったハービー・シャイン氏をスカウトし、彼をソニー・コーポレーション・オブ・アメリカの社長に任命した。経営方針を巡るシャイン氏と日本の本社の対立はあったものの、結果的にはこれが成功を納め、以降ソニーは、海外子会社、特に先進諸国にある海外子会社の社長に現地人を採用していった<sup>54)</sup>。その結果、ソニーは、1989年時点で、アメリカとヨーロッパにある海外子会社のうち、3つを除くその他全部で現地人が社長を占めるまでになった<sup>55)</sup>。

51) 具体的には、ソニー・ベネズエラ（1972年設立、カラーテレビの製造と販売、サービス）、台湾東洋（1973年資本参加、オーディオ機器の製造）、韓国東洋（1973年資本参加、オーディオ機器の製造）、ソニー・ドイツ・ベガ工場（1975年西ドイツのベガ社を買収、カラーテレビ、VTR、オーディオ機器等の製造）、ソニー・サウジアラビア（1976年設立、視聴覚機器の製造）、ソニー・ビデオプラス（1978年設立、オーディオ機器等の製造と販売、サービス）、ソニー・フランス・バイヨンヌ工場（1979年設立、磁気テープ製造）、マグネティコス・デ・メヒコ（1979年設立、磁気テープ製造）である（ソニー株式会社、1986、pp.317-360、pp.422-427）。

52) 盛田他（1990）、p.225。

53) 沢田（1970）、pp.181-183。

54) 吉原（1989）、pp.40-54、加納（1980. 9）、加納（1980. 10）。

55) 吉原（1989）、p.40。

このように、かなり早い時期から販売、生産などの拠点を海外に設け、さらにはヒトの現地化を進めてきたソニーであるが、その管理方式は、ローカライゼーションという方針が示すように、1982年まで海外子会社に現地事業の運営を任せ切りにするという極めて分権度の高い方法であった。日本の本社もそれを容認し、海外子会社の活動をモニター、コントロールするためのシステムや手続きをほとんど設けなかった。組織的には既に海外事業本部<sup>56)</sup>が設けられていたが、その役割は、たんに「日本国内で作った製品を海外子会社に売るところまでにとどまっていた」<sup>57)</sup>し、事業部もまた、そうした海外からの要請に応じて製品を製造し、輸出するのみであった。

このような極めて分権度の高い管理方式は、1980年代初頭に起こった、いわゆる“82年ショック”により、その限界を露呈する。82年ショックとは、ソニーが1982年に連結決算ベースで前年度比マイナス36%という大幅な減益（税引き前利益）を出したことを意味する。この傾向は翌年まで続き、1983年には売上高、利益ともに前年度比マイナスに陥った<sup>58)</sup>。82年、83年と続いた大幅な減益の原因は、世界同時不況の影響により国内外の需要が低迷したこと、VHS対ベータのVTR競争においてソニー側の敗北が濃厚になったこと、あるいは、創立四〇周年にあたる1986年の連結売上高2兆円構想に向けて設備や研究開発に多大な投資を行ったことなどであるが、最大の原因は、海外を中心にグループ全体の在庫が急増し、その処理、

---

56) ソニーは、1978年6月、従来の外国部に代わり、海外事業本部を設立した（ソニー広報センターに対する著者のヒアリング調査に基づく）。

57) 元ソニー株式会社副社長の岩城賢氏（現ソニー生命保険社長）は「本社の海外事業本部は日本国内で作った製品を海外子会社に売るところまでにとどまっていた」と述べている（『日経ビジネス』1988年9月26日、p.12.）。

58) 1982年度の連結売上高は、1兆1,138億円、前年度比6%の増であったが、1983年度の連結売上高は、1兆1,110億円、前年度マイナス0.3%であった（『日本経済新聞』1982年12月21日、1983年12月20日）。

調整に多大なコストがかかったことであった<sup>59)</sup>。例えば、1982年10月時点でソニーグループ全体の在庫は約3,600億円(前年度比12%増)で、売上げの4ヶ月分近くに相当した。売上げ4ヶ月分に相当する在庫は、当時業界で考えられていた適正在庫水準、売上げの2ヶ月分相当を大幅に上回り、またソニー社内の適正水準、売上げの3ヶ月分ですえ1ヶ月分近く上回るものであった。結局ソニーは、これら急増した在庫の処理コストとして255億円(前年度は57億円)を損金計上することになった。また在庫増大に伴って短期借入金も3,086億円(前年度比38%増)に膨らんだため、年間で400億円近くの利息を支払わなければならなかった。1983年度に関しては、グループ全体の在庫が2,658億円とほぼ適正水準に戻ったが、依然として調整、処理コストが必要であったため、大幅な減益となった<sup>60)</sup>。この年ソニーは、経営上の責任を取る意味で、管理職の定期昇給見送りと役員賞与金の全額返上を決定している<sup>61)</sup>。

1980年代初頭に起こった海外を中心とした在庫の増大は、ソニーに限らず、同業他社の三洋電機、パイオニアあるいは自動車産業のホンダ、日産など輸出比率の高い日本企業全般に見られた現象であったが、その影響が特に大きかったのはソニーであった。この原因としては、同社の輸出比率が極めて高く、またほとんどの製品を自社ブランド、自社ルートで製造・

59) 『日本経済新聞』1982年10月15日、1982年12月21日、1983年6月17日、『日経ビジネス』1983年8月8日、p.61、『週刊東洋経済』昭和58年1月8日特大号、pp.86-87。なお、この頃社長に就任した大賀氏は、当時の様子を次のように述べている。「私が社長に就任した八二年九月、実は不良在庫がかさみ、このままでは大変なことになる、と経営陣は危機感を持った。ソニー創業以来の大ピンチです。そこで盛田昭夫会長以下、経営会議メンバーは重大な決断を迫られたんです。少々の改革なんてダメ。そして勇気をもって荒治療するしかない、という結論になった。まさに蛮勇をもってことに当たらなきゃいかん、ということです」。具体的には、簿価1万円もする商品を1円に減価したり、海外子会社に対しては、在庫を売りつくすまで出荷をしないなどの措置をとった(『月刊経営塾』1997年3月号、p.25)。

60) 『日本経済新聞』1982年12月21日、1983年2月9日、1983年4月13日、1983年6月17日、1983年12月20日、『日経ビジネス』1988年1月10日、pp.56-60。

61) 『日本経済新聞』1983年12月20日、『日経産業新聞』1983年12月20日。

販売していたので構造的に海外在庫を抱える体制にあったこと、自社製品や自社ブランドに対する過信が強く常に強気の販売計画を立てる傾向がソニーに見られたことなどが指摘されている<sup>62)</sup>。しかしながらそれはまた、海外子会社に現地事業の運営を任せきりにするという管理体制にも問題があった。例えば、それまでソニーは、海外市場での需要予測、それをもとにした製品の販売・発注計画の策定、在庫管理などを全て海外販売子会社の判断に任せていた。日本の本社もそれを容認していた。海外事業本部は、たんに日本国内で製造した製品を海外子会社に売るだけの存在にすぎなかったし、事業部もまた、そうした海外からの要請に応じて製品を製造し、輸出するのみであった<sup>63)</sup>。こうした管理体制の甘さが、海外での在庫増大をもたらす、あるいは、それを親会社の側で事前に防ぐことのできなかった大きな要因となったのである。これをきっかけにソニーは、海外子会社の自立性を重視するローカライゼーションから、それと同時にグループ全体の方針、戦略、コントロールも維持していくというグローバル・ローカライゼーションへと向かっていくことになった。

ソニーのグローバル・ローカライゼーションは、それまで同社に欠けていた集権的管理の側面を強化することから始まった。その最初の試みは、1983年2月のインベントリー・デーの導入であった。インベントリー・デーとは、毎月1回、海外子会社のトップに製品在庫の点検をさせ、その結果報告をもとに日本の本社がグループ全体の在庫を定期的にチェックする在庫管理システムのことである。インベントリー・デーの導入は、前年度

62) 『日本経済新聞』1983年2月9日、『日経ビジネス』1984年6月11日。

63) 元ソニー株式会社副社長の岩城賢氏（現ソニー生命保険社長）は、当時の海外販売子会社と国内事業部の関係を次のように述べている。「当時事業部長の権限というのは、国内での技術開発から製造までだったんです。これを、海外の各販売会社が買い取って市場で販売するわけです。・・・事業部は在庫があるのは知っていました。しかし責任はないんです。販売会社のほうが「売る」といって買い取ったのですから。販売会社の要請に従って、どんどん作っていった。その結果、資金が不足して、これ以上在庫を持ってないというところまでいってしまった」（花田他，1991，p.19）。

に約3,600億円という売上げの4ヶ月分にも相当する在庫を抱えるに至ったソニーが、その調整、処理の対応策のひとつとして打ち出したものであるが、重要なことは、それまで海外子会社の自立性を重視していたソニーが、その活動の一部に対してモニターとコントロールを課すことを本社主導で決定し、それをシステムとして確立したことであった<sup>64)</sup>。

インベントリー・デーの導入に始まった集権的管理の強化は、1983年5月の組織改革により、組織構造、管理体制にも反映されるようになった。1983年5月ソニーは、それまでコンシューマー（一般家電商品）とノンコンシューマー（放送用・業務用機器）の2つのグループに分けて事業本部を統括していたグループ体制を廃止し、テレビ、ビデオ、オーディオ、情報機器、磁気製品、半導体、MIPS（Media Information Products & Systems）の7つからなる事業本部制を本格的に導入することを決定した。これに伴って事業本部長の権限と責任の範囲が拡大され、事業本部長には、投資決裁権や本部内での組織変更、人事異動に関して大幅に権限が委譲された。また従来事業本部長の管理責任は、日本国内での技術開発と製造のみであったが、海外も含めた技術開発、製造、さらには販売、在庫までの管理責任を担うことになった<sup>65)</sup>。

集権的管理の強化を目的としたインベントリー・デーの導入とそれに続く事業本部長の権限と責任の強化は、一方でローカライゼーションのメリット、例えば、海外子会社の自立的判断にもとづく迅速な意志決定や現地国あるいは地域の特性にあった事業展開などを失う可能性があることを意味した。また集権的管理を過度に強化すれば、戦略の策定と実施あるい

64) 『日本経済新聞』1983年2月9日。

65) 『日経ビジネス』1984年6月11日、pp.47-48、『週刊ダイヤモンド』1988年6月18日、p.81。なお、海外事業本部は、1983年の事業本部制導入以後もしばらく存在したが、その後名称を海外営業本部、一般地域統括本部に変更し、その役割も、欧米を除く「一般地域」（アジア、中南米、中近東など）の販売情報の提供、現地生産・販売活動のサポートといった限られたものになった（ソニー広報センターに対する著者のヒアリング調査に基づく）。

はその役割分担をめぐる親会社と海外子会社の間で対立が生じ、グループ全体の方針、戦略、コントロールも有効に維持できなくなるかもしれない。集権的管理の強化がもたらすこうした潜在的問題を回避するためにソニーが次に取り組んだことは、ゾーン・マネジメント・システムの確立と海外子会社トップの戦略策定プロセスへの関与であった。

ゾーン・マネジメント・システムとは、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジアにそれぞれ地域統括会社を設け、そのサポートのもとで各現地法人が地域の特性にあった事業展開を進めることを狙った管理体制のことである。事業本部制の導入が、国内事業本部と海外子会社のタテの関係をフォーマルに規定したものであったのに対し、ゾーン・マネジメント・システムは、各地域内の海外子会社間のヨコの関係をインフォーマルに強化することを狙ったものであるとも言える。

アメリカにおいては、持ち株会社のソニー・USAが統括会社に位置づけられ、またソニー・コーポレーション・オブ・アメリカがエレクトロニクス分野、ソニー・ソフトウェア・コーポレーションがソフトウェア分野の実質的な統括を行う体制が敷かれた。既述の通り、ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカは、1960年に設立されたソニー初の海外販売法人であるが、その統括会社化は、1978年の組織改革の時から既に始まっていた。1978年3月、ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカは、取り扱い製品の拡大に対応するため、既存の販売部門を3つの独立の子会社に分割することを決定した<sup>66)</sup>。これに伴ってソニー・コーポレーション・オブ・アメリカは、これら新設の販売子会社と現地製造子会社2社の活動の調整を行う統括会社として位置づけられるようになった。具体的には、各子会

66) 『日本経済新聞』1978年2月25日、1978年3月27日、加納(1980, 10), p.200。なお、新設された販売子会社は、カラーテレビ、家庭用VTR、ラジオなど一般家電製品の販売を行うソニー・コンシューマー・プロダクツ・カンパニーと業務用・放送用VTRの販売を行うソニー・ビデオ・プロダクツ・カンパニー、そして高級オーディオ機器やテープ、事務用機器の販売を行うソニー・インダストリーの3社である。

社に共通する財務、人事、労務、広報などの間接業務を行うとともに、調整の場としてコーポレート・オペレーティング・コミッティーを設けた<sup>67)</sup>。コーポレート・オペレーティング・コミッティーとは、月1回定期的に開催される、傘下の子会社社長を主力メンバーとした委員会のことであり、この場を通して、子会社間の活動の調整が行われるようになった。事業本部制導入後の1983年9月には、統括会社としての機能が一層強化され、傘下の子会社社長2人をソニー・コーポレーション・オブ・アメリカの副社長に昇格させるとともに、従来からの副社長1人を含めた3人が研究開発、販売、財務面の調整をそれぞれ専門的に担当する体制が敷かれた<sup>68)</sup>。1980年代後半になると、貿易摩擦の激化や円高などにより、ソニーの国際戦略自体が大きく変化し、ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカには、従来からの役割（アメリカ国内における子会社間の活動の調整）に加えて、ソニーグループ全体の方針、戦略、コントロールも促進し、強化するという新たな役割が期待されるようになった。具体的には、アメリカを中南米、欧州、さらには日本への輸出拠点とすること、オーディオやVTR、テレビといったソニーのハード製品と音楽、映像などのソフトとの統合を進めることの2つが、ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカに期待された新たな役割であった。

1987年7月、ソニーは、この新たな役割遂行をより容易なものとするため、日本の本社の盛田正明副社長をソニーUSAの会長として現地に常駐させることを決定した<sup>69)</sup>。これにより、ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカは、逐一日本の本社と連絡を取らなくとも、現地で意思決定できる体制になった。その結果、ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカは、盛田正明氏の米国常駐の2ヶ月後から、一度失敗に終わっていたCB

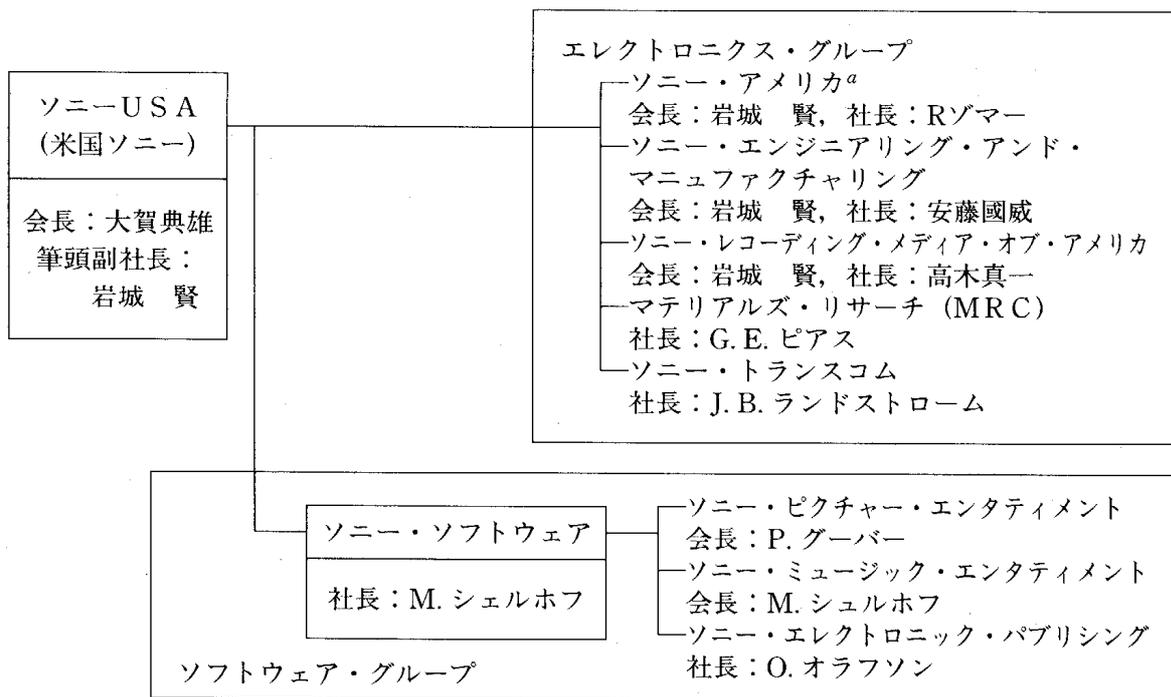
67) 『日本経済新聞』1978年3月27日。

68) 『日経産業新聞』1983年9月23日。

69) 『日本経済新聞』1987年7月16日、1987年9月30日、『日経産業新聞』1987年7月16日。

Sレコーズの買収交渉を再開させ、1988年1月には正式に買収を成立させた。また1989年には、アメリカの大手映画会社、コロンビア・ピクチャーズ・エンタテインメントの買収も成功させた<sup>70)</sup>。そして1990年1月、ソニーは、これら買収した2社の既存事業を含む同社のソフト事業全般を統括する会社、ソニー・ソフトウェア・コーポレーションをアメリカのニューヨークに新設した。会長には、大賀典雄社長が就任し、社長には、ソニーUSA副会長兼ソニー・ミュージック・エンターテインメント(旧CBSレコーズ)会長のマイケル・シュルホフ氏が就任した<sup>71)</sup>。図1は、1992年末頃のソニーのアメリカにおける組織体制を表している。

図1 1982年米国のソニーのアメリカにおける組織体制



<sup>a</sup>ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ

出所：産業ジャーナル株式会社編（(1993)『ソニーグループの実態』アイアールシー，p. 126)

70) 両企業の買収とも、ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカのトップ経営陣が中心となって交渉を進めたものである（『日本経済新聞』1987年9月12日、1987年11月19日、『日経産業新聞』1988年10月7日）。

71) 『日本経済新聞』1991年1月9日、なお、大賀氏とシュルホフ氏の役職は、いずれも当時のものである。

ヨーロッパにおいては、1986年11月に欧州地域の統括会社としてソニー・ヨーロッパが西ドイツのケルンに設立され、社長には、ソニー・ドイツ社長のジャック・シュムックリ氏が兼任で就任した。ソニー・ヨーロッパには、従来の国内事業本部と海外子会社の縦割りの関係で進められた国別の事業展開方法を改め<sup>72)</sup>、欧州全体を視野に入れた経営の方向付けや事業活動の調整、さらにはM&Aや新規事業開発などの戦略推進といった役割が期待された<sup>73)</sup>。その一環としてソニー・ヨーロッパは、1989年2月に欧州経営会議を設置することを決定した。欧州経営会議とは、欧州全体に関わる経営問題を協議し、場合によっては意思決定するための場のことであり、欧州各国の主要現地法人社長を主力メンバーに月1回定期的に開催されることになった。また3ヶ月に1回の割合で、日本の本社の役員も欧州経営会議に出席した。欧州経営会議の下には、EC統合対策、新規事業開発、現地市場調査、財務投資、人事など主要経営項目ごとの諮問委員会も設置され、各国の現地法人社長が、その委員長に任命された。こうした一連の組織体制の整備により、ソニー・ヨーロッパは、欧州事業に関わる経営問題の7割から8割ぐらゐを現地で意志決定できるようになった。また日本の本社や国内事業本部の最終決定を必要する残りの経営問題に関して、自らの意向を反映させるなど、かなりの影響力を行使できるようになった<sup>74)</sup>。なお、ソニーは、1991年6月からドイツ・ベルリン市のポツダム広

72) 『週刊ダイヤモンド』1988年6月18日、p.85。

73) ソニー・ヨーロッパのジャック・シュムックリ社長は、日本経済新聞社のインタビューの中で、ソニー・ヨーロッパの活動を次のように述べている。「三つに大別できます。毎月、主要会社の代表を集めて「欧州経営会議」を開き、欧州全体をにらんだ経営の方向づけをし、各社の活動を支援します。欧州の生産会社八社と販売会社十一社の予算と決算は同じ方式で一本化し、親会社が欧州全体の経営を一目で分かるようにしています。次に親会社の各事業部が欧州で展開しているさまざまな仕事を欧州全体の立場で調整することも大切です。さらにM&Aを含む新しいビジネスチャンスを広い視点で探すことも仕事のうちです」(『日本経済新聞』1989年12月3日)。

74) 『日本経済新聞』1989年2月15日、1990年1月4日、『日経産業新聞』1989年8月16日、『週刊ダイヤモンド』1988年6月18日、pp.82-85。

場でオフィスや店舗、レストラン、文化施設、映画館などの複合施設（敷地面積26,500平方メートル、地上部のみの延床面積132,500平方メートル）を建設するプロジェクト、「ソニー・センター・アム・ポツダマー・プラッツ」をスタートさせている。1999年末あるいは2000年初めに完成予定であり、完成次第、ソニー・ヨーロッパ本社をベルリンに移転させる計画である。

東南アジアにおける地域統括会社は、1982年にシンガポールに設立されたソニー・インターナショナル・シンガポールである。ソニー・インターナショナル・シンガポールは、もともと各現地法人が個別に展開していた現地部品調達活動を一元化するために設立された会社であったが、1987年11月にシンガポール政府からOHQ（オペレーショナル・ヘッドクォーターズ）の認定を受け、内外ともに認められる統括会社となった<sup>75)</sup>。

欧米とは異なり、ソニーのアジア進出は、ごく最近になって活発化し始めた。例えば、1984年、現地企業との合弁でVTRの生産拠点、ソニー・ビデオ・台湾を設立したり、マレーシアにも、子会社の東洋通信工業の出資を通してオーディオ機器の生産拠点、東洋オーディオを設立した<sup>76)</sup>。1987年には、オーディオ機器の生産拠点、ソニー・エレクトロニクス・マレーシアとカラーテレビの生産拠点、ソニー・テレビ・インダストリーをマレーシアに設立し、タイにも磁気テープの生産拠点、ソニー・マグネティック・プロダクト・タイランドを設立した。1988年にはタイに半導体の組立拠点、ソニー・セミコンダクター・タイランドとカラーTV、オーディオ機器の生産拠点、ソニー・サイアム・インダストリーを設立し、1989年に

---

75) 当時シンガポール政府は、自国の産業構造高度化のため、外資導入政策の転換を進めており、ソニー・インターナショナル・シンガポールのOHQの認定取得は、これに対応したものであった。ちなみにOHQに認定されると、域内子会社へのサービス提供などから得られる所得税率の軽減(通常33%から10%へ)、子会社からの配当免税(通常33%)の恩恵を受けることができた(『日本経済新聞』1987年11月25日、1988年8月9日、1988年10月7日、『日経産業新聞』1987年11月25日)。

76) 『日本経済新聞』1987年1月30日、1987年3月25日。

もマレーシアにVTRの生産拠点、ソニー・ビデオ・マレーシアを設立した<sup>77)</sup>。ソニー・インターナショナル・シンガポールには、こうしたアジア地域における急速な現地生産活動の活発化に伴って生じる、域内およびアジア地域と日米欧との間の部品や完成品といったモノの流れの調整、現地国あるいは地域の特性にあった製品や生産体制作りの支援・強化、現地部品調達活動の推進とその品質検査といった役割が期待された。そして1987年12月、ソニーは、日本の本社取締役で、盛田氏とともに同社の海外事業活動の現場指揮を長年とってきた田宮謙次氏(現ソニー株式会社専務取締役)をソニー・インターナショナル・シンガポールの会長に起用し、彼を中心にこうした役割の遂行やソニー・インターナショナル・シンガポールの組織体制作りを進めていった<sup>78)</sup>。

ゾーン・マネジメント・システムのもとでは、日本の本社は、グループ全体の方針、戦略を策定する拠点として位置づけられるようになった。その一環としてソニーは、本社スタッフ、事業部スタッフ、さらには地域統括会社スタッフの育成、充実化にも力を入れるようになった。しかしながら一方でソニーは、日本の本社だけでグループの方針、戦略を決めるのではなく、海外子会社トップの意見もそのプロセスに反映させるように努めた。この試みは、まず最初にインターナショナル・トップマネジメント・ミーティングと呼ばれる国際ミーティングにおいてなされた。インターナ

---

77) 『日本経済新聞』1987年3月25日, 1987年6月16日, 1987年11月11日, 1988年7月28日, 『日経産業新聞』1987年3月25日, 1987年4月20日, 1987年11月11日, 1988年1月30日, 1988年6月16日, 1988年10月12日。

78) 『日経産業新聞』1987年12月16日。なお、ソニー・インターナショナル・シンガポールは、自らの役割遂行の一環として、1988年11月に物流センターのソニー・ロジステックス・シンガポール(日本国内でソニーグループの物流を担当している子会社、ソニー・ロジステックスとの折半出資)を、1989年4月にはデザインセンターのソニー・システム・デザイン、1988年6月には現地調達部品の品質検査や現地供給メーカーの人材訓練機関を目的としたクオリティ・アシュアランス・アンド・トレーニング・センターをシンガポールに新設した(『日経産業新聞』1988年6月30日, 1988年10月7日, 1988年11月18日, 1989年4月7日)。

ショナル・トップマネジメント・ミーティングとは、日本の本社と地域統括会社ならびに主要現地法人のトップマネジメントが一堂に集まり、グループ全体の方針、戦略を議論、検討し合う場のことであり、年に2回（国内、海外各1回）、定期的で開催されるようになった<sup>79)</sup>。さらにソニーは、1989年6月にソニー・コーポレーション・オブ・アメリカのマイケル・シユルホフ副社長とソニー・ヨーロッパのジェイコブ・シユムックリ社長を日本の本社取締役役に任命し、彼らの意見をグループの方針、戦略の意志決定プロセスに反映させる体制も敷いた<sup>80)</sup>。

#### IV カンパニー制の導入とゾーン・マネジメント・システム

1994年1月、ソニーは、1983年から約10年続いた事業本部制を廃止し、カンパニー制を導入すると発表した。事業本部制は、ソニーにとって「80年代という成長の時代に即応した体制」であり、同社の成長を支える原動力ともなったが<sup>81)</sup>、一方でその弊害も目立つようになってきた。例えば、導入時7つであった事業本部が19に増えるなど組織の細分化が進む一方で、組織間の壁が強くなり、複数の事業本部にまたがるような新製品の開発ができなくなってきた。そのためソニーは、大賀典雄社長（現ソニー株式会社代表取締役会長）、伊庭保副社長を中心に新しい組織体制の検討を進め、

---

79) 花田他(1991), pp.18-27。なお、ソニーでは、こうした類いの国際ミーティングは、かなり早い時期から実施されている（『日経産業新聞』1977年5月27日；吉原，1989, p.54）。しかし、その性質は、ゾーン・マネジメント・システム導入以降かなり変化した。例えば、従来は、たんにアメリカやヨーロッパなどの主要地域の経営問題を協議したり、日本の本社の方針を伝えるための場でしかなかったが、ゾーン・マネジメント・システム導入以降は、グループ全体の方針、戦略を協議、検討する場へと位置づけられるようになった（『日経産業新聞』1992年3月27日）。

80) 『日本経済新聞』1989年5月26日，1989年7月2日。

81) 大賀(1994), p.23。なお、ソニーの連結売上高は、事業本部制導入の前年にあたる1982年の約1兆円から、1994年には約4倍の4兆円近くに拡大した（『月刊経営塾』1997年3月号, p.28）。

実質的な社内分社化に相当する、カンパニー制を導入した。

カンパニー制導入の目的は、開発・製造・販売が一体となった市場対応型組織の構築、事業責任の明確化と権限の委譲による環境適応能力の強化、組織階層の削減、次世代のマネジメントの育成などであり<sup>82)</sup>、これにより、既存の19事業本部と8つの営業本部、ならびにその傘下にあった50以上の事業部は、コンシューマーAV、コンポーネンツ、レコーディングメディア&バッテリー、ブロードキャスト、システムビジネス、パーソナルインフォメーション・コミュニケーション、モバイルエレクトロニクス、セミコンダクタの8つのカンパニーに再編されることになった。カンパニーの長は、プレジデントと称され、担当事業に関して、開発・製造・販売の一貫した管理責任を担う一方、投資やカンパニー内の人事などに関して大幅に権限が委譲された<sup>83)</sup>。またプレジデントは、損益計算書に加えて、貸借対照表の作成も義務づけられ、収益確保と資産運用の双方に関して経営責任を担うことになった。大幅な権限委譲により、本社の役割は、本来のタスクである全社レベルの意志決定問題、例えば、グループ全体の方針や戦略の策定、巨額の投資案件の決裁、本社研究所の活動方針・戦略の策定、プレジデントの任命やカンパニー間の人事異動などに絞られることになった。また本社のもうひとつの重要な役割は、各カンパニーの業績評価を行うことであり、そのためにカンパニー総会が開催されることになった。カンパニー総

82) 大賀典雄氏は、カンパニー制を「ソニーの事業単位を再編成することによって、経営資源の結集を図り、階層の少ない組織をつくることで、二十一世紀に向けて経営基盤のいっそうの強化を図ることをめざした。新たな経営機構である」と述べ、その具体的目的を次の5つにまとめている。①中核ビジネスのいっそうの強化と新規事業の育成、②市場対応型組織を導入し、製販一体となってマーケットの要請に対応、③事業責任の明確化と権限の委譲により、外部変化に迅速に対応できる組織の構築、④階層の少ないシンプルな組織、⑤企業家精神の高揚を図り、二十一世紀に向けたマネジメントの育成(大賀, 1994, pp.25)。なお、ソニーのカンパニー制に関しては、河合(1996), pp.167-170, 當間(1997), pp.309-313, も参照されたい。

83) 具体的には、10億円以下の投資案件が各カンパニーのプレジデントの判断に委ねられることになった(『月刊経営塾』1997年3月号, p.28)。

会は、大賀社長を株主、各カンパニーのプレジデントを専門経営者に見立てた一種の（社内）株主総会のことであり、この場を通してカンパニーの業績評価が行われるようになった<sup>84)</sup>。この他にも、各カンパニーのトップを集めた“プレジデント会議”が開催されることになった。プレジデント会議には、大賀社長ほか経営会議のメンバーも参加し、グループ全体の方針と戦略に関して、カンパニーのプレジデントと意見交換がなされた<sup>85)</sup>。

1995年4月、大賀氏が会長に就任し、出井伸之氏がソニーの新しい社長に就任した。出井社長のもと、カンパニー制は、次のような点で変更が加えられた（図2）。

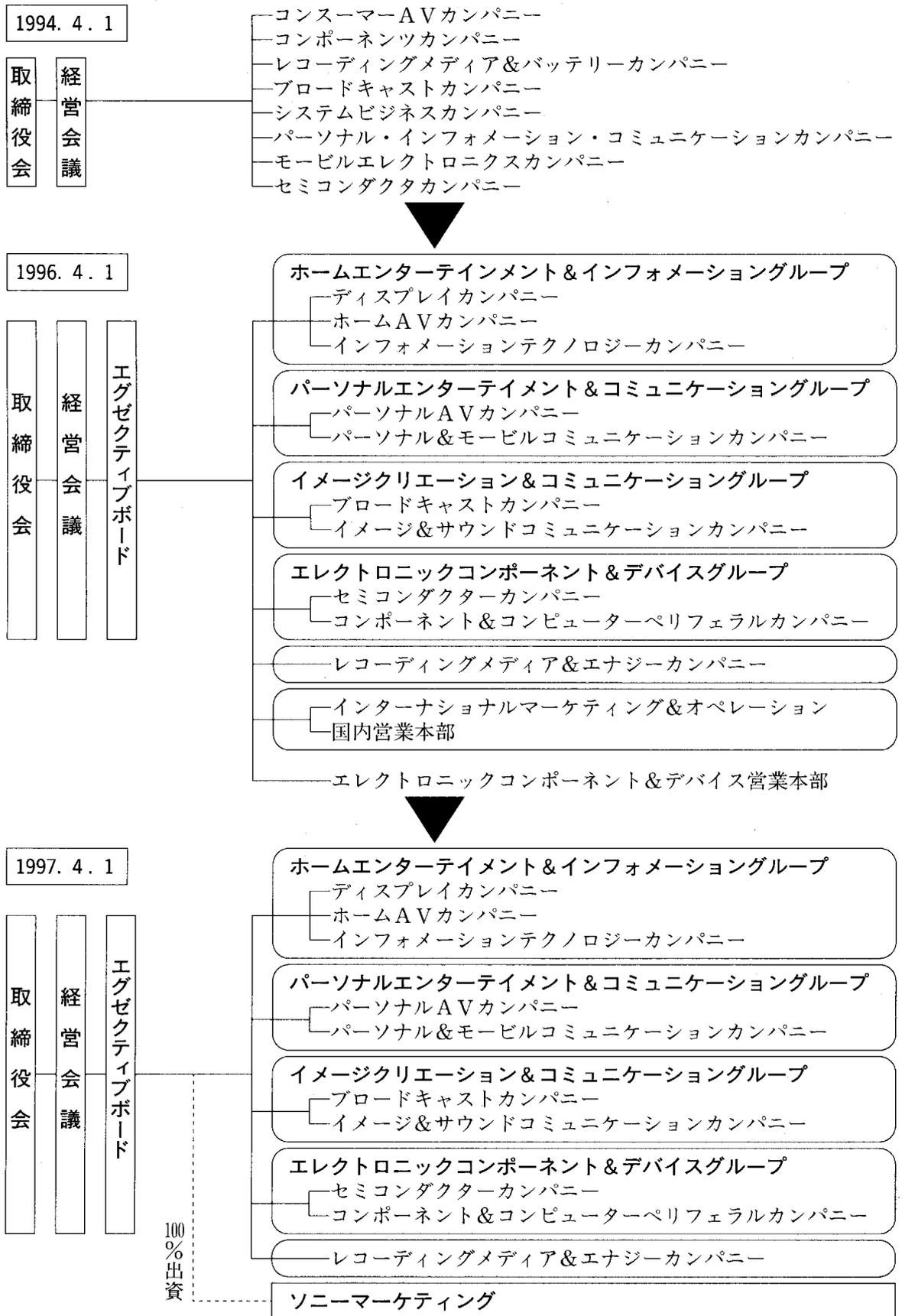
第1に、カンパニーの再編・新設が行われ、従来の8つから10のカンパニー体制に移行した。具体的には、出井氏が重点分野の一つとして掲げた情報通信事業を強化するため、インフォメーションテクノロジーカンパニーを新設した。また最大の規模を誇るコンシューマーAVカンパニーをディスプレイ、ホームAV、パーソナルAVの3つのカンパニーに分割し、パーソナルインフォメーション・コミュニケーションとモバイルエレクトロニクスの2つのカンパニーを統合して、パーソナル&モバイルコミュニケーションカンパニーとした。第2に、カンパニーに属していた販売機能の一部を分離・独立させて3つの営業本部とし<sup>86)</sup>、それらを本社の管理下に置

84) 『日経ビジネス』1995年4月24日号、pp.22-23。

85) プレジデント会議は、実際には、週1回開催されている経営会議のうちの1回をプレジデント会議に変更したものである。経営会議とプレジデント会議の違いは、前者が実質的な意思決定機関であるのに対して、後者は、あくまでも協議、意見交換の場として位置づけられたことである（『日経産業新聞』1994年4月21日）。

86) 3つの営業本部は、国内営業本部、インターナショナルマーケティング&オペレーション、エレクトロニックコンポーネント&デバイス営業本部である。国内営業本部は、ディスプレイ、ホームAV、インフォメーションテクノロジー、パーソナルAV、イメージ&サウンドコミュニケーションの5つのカンパニーの国内販売を担当し、インターナショナルマーケティング&オペレーションは、その海外販売を担当した。またエレクトロニックコンポーネント&デバイス営業本部は、セミコンダクタ、コンポーネント&コンピューターペリフェラルの2つのカンパニーの製品の販売を国内、海外の区別なく担当した。

図2 ソニーのカンパニー制の推移



出所：『月刊経営塾』1997年3月号，p. 30。

いた。出井氏によると、これは、欧米の組織体制と日本の組織体制を同じ形態にすることに狙いがあった。記述の通り、ソニーは、欧米を中心に独立の販売子会社を数多く設立してきた。したがって日本の組織体制も、欧米に合わせて機能別の組織体制にする方が、今後のソニーのグローバルな事業展開により適したものであると考えられた。出井氏は、この考えを更に発展させ、1997年4月に3つの営業本部と既存の国内販売会社7社を合併させて、ソニー・マーケティング株式会社（ソニー100%出資の販売子会社）を設立すると発表した<sup>87)</sup>。第3に、経営会議とは別に、新たな戦略検討会議である“エグゼクティブ・ボード”を設置した。メンバーには、専務以上の役員9名が選ばれ、出井氏が議長に就任した。エグゼクティブ・ボードは、グループ全体の方針や戦略を協議し、それを経営会議の議長である大賀氏に報告する一方で<sup>88)</sup>、カンパニーに対する本社のマネジメント力を強化することに務めた。その一環として、エグゼクティブ・ボードのメンバーには、人事、技術、生産、販売など各機能分野の総括を行うポストが与えられ、担当領域に関して、全社横断的視点からカンパニーに助言・指導・調整を与えていく体制が敷かれた<sup>89)</sup>。

87) 出井氏は、次のように述べている。「営業体制も一部統合したが、これまでも欧米などはまとめて営業していた。今回は、新規事業がしやすい別会社化への実験でもある。将来的にはソニー・マーケティング・ジャパンなどといった会社ができてもおかしくない」(『日経産業新聞』1996年1月18日)。「実は日本だけが特殊な組織になっていて、アメリカを初め海外では販社がすべて独立しているんです。アメリカでの売上げが日本を上回って、アメリカに第二本社をつくろうかというときに、日本だけが特殊な組織になっているのはおかしい。で、海外と同様、開発、製造部門と販売部門を分離したんです」(『月刊経営塾』1997年3月号, p.32)。「ソニー・マーケティング(四月一日発足)という会社を作って、国内の営業というものを一つの事業会社にする。これは米国をヘッド・クォーター機能を持った第二本社にするということにも関連することで、いままでは、日本のマーケットはソニーの本社の中で見てきたが、これからはやはり日本もグローバルな展開の中で一つのマーケットとして見ていかななくてはならない」(『月刊経営塾』1997年3月号, p.21)。

88) 出井社長とともに、エグゼクティブ・ボード設立の企画を進めた伊庭氏は、「経営会議は決裁機関、エグゼクティブボードは討議の場」であると説明している(『日経産業新聞』1996年5月24日)。

89) エグゼクティブ・ボードに関しては、『日経産業新聞』1996年1月17日、1996年1月18日、1996年5月24日、などを参照。

ソニーは、カンパニー制導入により、日本の組織、管理体制を大幅に変更する一方で、ゾーン・マネジメント・システムにも幾つかの変更を加えるようになった。まず第1に、グループ全体の国際事業活動を推進し、方向づけするための委員会、“ソニーグループ・インターナショナル・エブゼクティブ・コミッティー”を1993年6月に設けた。この委員会は、3ヶ月に1回アメリカのニューヨークで開催され、メンバーには大賀典雄社長(当時)の他、アメリカとヨーロッパの地域統括会社社長の2人を含む海外事業担当役員6名が選出された。なお、同委員会は、プレジデント会議やエブゼクティブボードと同じく、あくまでも協議、検討のための委員会であり、最終決定権は日本の本社の経営会議に委ねられた<sup>90)</sup>。さらに同年7月、ソニーは、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジアの各地域統括会社に分散していたマーケティング機能を集約し、それを世界的規模で統括する会社、ソニー・インターナショナルをアメリカのニューヨークに新設した<sup>91)</sup>。これにより、グループ全体のマーケティング戦略、特にAV製品を対象としたマーケティング戦略は、日本の本社とソニー・インターナショナルが共同で立案し、そのもので各地域統括会社が子会社のマーケティング活動を調整する体制が敷かれた<sup>92)</sup>。

第2に1997年2月、ソニーは、アメリカの持株会社兼地域統括会社のソニーUSA(現在ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ)<sup>93)</sup>を日本の

90) 『日経産業新聞』1993年5月25日。

91) 『日本経済新聞』1993年6月1日。

92) ソニー広報センターによると、ソニー・インターナショナルは「ソニーUSAのような事業統括会社ではなく、東京本社の一部として、グローバルヘッドクォーター機能を担うことをめざしたもの」であった。ただし、ソニー・インターナショナルは、同社の社長に就任した岩城賢氏がソニー生命保険社長に転出・帰国したこともあり、その後、組織的な面で大きな進展をみせることはなかった。なお、ソニーは、現在同様の趣旨で、次ぎに述べるアメリカの地域統括会社を日本の本社に並ぶ第二本社にするとの構想を進めている(ソニー広報センターに対する著者のヒアリング調査に基づく)。

93) ソニーUSAは、1993年6月付けで社名をソニー・コーポレーション・オブ・アメリカに変更した。また従来のソニー・コーポレーション・オブ・アメリカは、社名をソニー・エレクトロニクス・インクに変更した(ソニー広報センターに対する著者の聞き取り調査に基づく)。

本社と並ぶ第二本社とし、実質的な日米二本社体制を敷くと発表した。これは、同社のアメリカの売上が日本での売を上回るようになってきたことに対応したものであった。ソニーUSAの第二本社化は、まだ方針発表段階であり、その詳細について今後の動きを見ていく必要があるが、もし実現可能になれば、ヨーロッパやアジアの地域統括会社も、売上高の増大や経営資源・能力の蓄積により、従来のスタッフ的存在から、実質的な意思決定権限を備えた第三、第四の本社になっていく可能性もある。またそれにより、日本の本社の役割も大きく変化していくかもしれない<sup>94)</sup>。

---

94) 『日経産業新聞』1997年2月4日。なお、この点に関しては、少し長くなるが、大賀会長の次のようなコメントを引用しておく。「連結決算で見ると、アメリカ国内の売上げは、もうすぐ30%というところまできている。これは日本より大きいわけです。ビジネスの比重そのものが、日本よりアメリカの方が大きくなっている。そんな中で、日本から発信しているだけで、世界をコントロールすること自体、無理がきていると思うんです。日本国内の会社だって、法律上の本社は大阪にあるけれど、実際の本社機構を東京に持ってきているところがあるでしょう。実際には社長は三分の二は東京にいる。われわれは、いきなりそこまでやろうという気はありません。ジェネラル・ヘッド・クォーターズは東京ですが、もう少し、真剣に考えていかなければいけないのではないかと、そうしないと。バスに乗り遅れてしまう。つまり、単なる東京の出先機関という位置づけではなく、グローバル・オペレーションを見ていくうえにおいて、ある程度のヘッド・クォーターズ・ファンクションを持たせていく。駐在役員も何人か増やし、役員会も年に何回かはニューヨークで行う。そうやって、会社のグローバル化というものを、より完璧なものにしていきたい」(『月刊経営塾』1997年3月号、p.18)。

## 参考文献

- ダイヤモンド会社探索隊,『会社の歩き方：ソニー'96～'97』,ダイヤモンド社,1995年
- 井深 大,「大衆はきびしい審判官」,『私の履歴書：昭和の経営者群像7』,日本経済新聞社, pp.181-226, 1992年
- 花田光世・グローバルマネジメント研究会,「4極体制を超えるワールド・ヘッドクォーター構想」,『DIAMOND ハーバードビジネス』,ダイヤモンド社, pp.18-27, June-July, 1991年
- 加納明弘,「盛田昭夫のソニー：盛田昭夫 VS. H・シャイン」,『プレジデント』,プレジデント社, pp.208-223, 1980年9月
- ,「ソニーアメリカ：国際化のパラドックス」,『プレジデント』,プレジデント社, pp.198-211,1980年10月
- ,「ノン・ユニオンへの挑戦：サンジェゴ・ドーザン工場」,『プレジデント』,プレジデント社, pp.202-220, 1980年11月
- ,「新ソニー論：国際企業と日本的市場の間」,『プレジデント』,プレジデント社pp.246-259, 1981年3月
- ,「新ソニー論：国際化と多角化の交差点」,『プレジデント』,プレジデント社, pp.224-239, 1981年4月
- ,「新ソニー論：日本的証券市場への挑戦」,『プレジデント』,プレジデント社, pp.218-229, 1981年5月
- ,「新ソニー論：ミラー効果戦略」,『プレジデント』,プレジデント社, pp.244-255, 1981年7月
- 関西生産性本部,「ソニー・ブリジェンド工場における経営体験から現地化ノウハウを語る：地元部品メーカーとの協力関係構築とソニー経営の導入」,『1993年度海外経営戦略研究会報告書：海外事業を成功させるための諸方を考える』,関西生産性本部, pp.32-37, 1994年
- 川邊信雄,「ソニーのマーケティング戦略：1945年—79年」,『地域文化研究第14巻』,広島大学総合科学部紀要I, pp.139-172, 1988年
- 河合忠彦,『戦略的組織革新』,有斐閣,1996年
- 盛田昭夫・下村満子・E. ラインコールド,下村満子訳,『MADE IN JAPAN：わが体験的国際戦略(第7刷)』,朝日文庫,1993年
- 大賀典雄,「『カンパニー制』のめざすもの」,『経営者』,中外出版株式会社,

pp.22-25, 1994年4月

N・ライアンズ, 中山善之訳, 『ソニーの国際戦略: ソニーは市場を“創造”する』,  
講談社, 1977年

産業ジャーナル株式会社編, 『ソニーグループの実態』, アイアールシー, 1993年

沢田久男, 『五番街の日章旗: ソニーの海外戦略』, 講談社, 1970年

ソニー株式会社編, 『源流: ソニー創立40周年記念誌』, ソニー, 1986年

當間克雄, 「新しい組織形態」, 柴田悟一・中橋國蔵編著『経営管理の理論と実践』,  
東京経済情報出版, pp.294-314, 1997年

M. Yokono, “Globalization of Research and Development-A Case Study”,  
CONFERENCE PAPER, presented at PAN-PACIFIC CONFERENCE,  
1996

吉原英樹, 『現地人社長と内なる国際化』, 東洋経済新報社, 1989年

———, 『未熟な国際経営』, 白桃書房, 1996年

吉原英樹・林吉郎・安室憲一, 『日本企業のグローバル経営』, 東洋経済新報社,  
1988年