

Title	ソニーにおけるイノベーションの再興
Author(s)	濱田, 初美
Citation	年次学術大会講演要旨集, 30: 51-54
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13223
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

ソニーにおけるイノベーションの再興

濱田初美（立命館大学）

キーワード：Ownership, 持続的繁栄, Integrity, ソニーの再生, イノベーション

1. はじめに

ソニー創業者の井深大は、岳父前田多門を通じて碩学の長老や政財界の超大物の影響を受けた、Ownershipを持つ稀有な経営者だった。持続的繁栄を志向した Integrity のある当事者意識が Ownership である。彼は内外から斬新なアイデアや知識を吸収、愛情と緊張感を持って周囲を巻き込み、企業をあるべき方向に変革し続けた。未来を見渡し、人の心や先端技術を見抜く洞察力を持ち、論理的感情的に自らのビジョンや思想を周囲に納得させ、勇気をもってリスクを取り独自の経営判断を実行し成長を実現したのである。ソニーの再生には、井深大と共同創業者と言われる盛田昭夫の二人から直接薫陶を受けた経営幹部と愛弟子たちによるイノベーションが望まれる。創業理念を受け継いだ真つ当な「経営チーム」がソニーを成長に導こう。

2. 成長原動力は稀有な創業者

井深の父井深甫は、新渡戸稲造の門下生で古河鋳業勤務、彼が3歳の時に早世した。母子水いらず井深の生活は数年間、隣に住む報知新聞記者の野村胡堂（後に小説家）の妻と井深の母が女学校時代の友人であった関係から、野村を父のように慕った。その後、母の再婚により厳格な祖父母の下で育つ。祖父は仏留学経験有、愛知県商工課長や碧海群長を歴任した先進的な人物だった。人格形成に家庭が大きく影響することはいうまでもない。井深は小学5年三学期、母の再婚先に行き神戸一中から早稲田第一高等学院、同理工学部に進み東京電気（現東芝）を受験するが不採用、1933年4月植村甲午郎（後に経団連会長）実弟の植村泰二が経営する（株）写真化学研究所（PCL）に入社した。1936年野村の紹介で前田多門の次女と結婚している。

写真化学の映画事業参入時、植村が設立したトーキーの日本光音に移り無線部でオシロスコープ等を開発、後に植村等からの出資を仰ぎ1940年11月社員約30名で日本測定器（株）を起業した。社長は植村泰二、専務に小林恵吾（横河電機で航空計器技術者、ライオン創業家出身）、井深は常務で32歳、開発製造担当で経営を担った。日本測定器は、真空管電圧計、軍事用の周波数選択継電器や音叉発信機、潜水艦探知機で成果を出した。戦争末期には熱線誘導兵器（ミサイル原型）を研究、この開発途上で井深は盛田昭夫と会い意気投合したという。

岳父前田からの情報や米軍放送受信から日本の敗戦は間近と把握していた。小林と袂を分かち1945年9月早くも疎開先の長野県須坂から同志7名と上京、10月に20名で東京通信研究所を白木屋3階で創業した。

1946年5月7日、資本金19万円で東京通信工業（株）（現、ソニー）を設立、社員は30名弱だった。政財界の超大物が創業者の井深や盛田をサポートする体制であり、ベンチャーの成功要件を具備し、東京通信研究所を法人化したのである。井深38歳、盛田25歳の若さで、正にドリームチームの発足だった。

〔経営の指南役 ⇒ 万代 順四郎：戦前に三井銀行会長、帝国銀行頭取、戦後は青山学院理事長等を歴任〕
 社 長：前田 多門（新渡戸の弟子⇒内務省⇒後藤新平の秘書、東京市助役、貴族院議員、戦後、文相等歴任）
 専 務：井深 大（写真化学⇒日本光音⇒日本測定器：常務⇒東京通信研究所起業⇒東通工に法人化）
 取締役：盛田 昭夫（海軍中尉：航空技術廠光熱兵器部⇒東京工業大学専門部講師⇒東通工）
 取締役：太刀川 正三郎（井深実父の従兄弟で函館の米穀・海産商の太刀川善吉氏の三男⇒東通工）
 ：樋口 晃（井深の日本光音時代の社員⇒東通工）
 相談役：田島 道治（前田の親友、戦前に昭和銀行頭取、戦後に日銀参与や宮内庁長官等を歴任）
 監査役：増谷 麟（写真化学を設立、取締役支配人（兼）技師長、井深の居候先）
 ” ：瀬古 隆一（盛田合資社員、造り酒屋盛田の14代当主：盛田久左衛門＝盛田の実父が派遣）

日本測定器時代からの真空管電圧計を主力商品とし、短波受信用コンバーター、軍事技術をベースに民生転用した放送局設備改造から事業を開始、電熱マットや電気炊飯器を手掛けるも失敗だった。

1947 年本社・工場を北品川 6-351 番に集結の頃、「工場の片隅の宿直室兼用の 8 畳の部屋で毎月重要な役員会を開いた。それが済むとべこべこの破れ畳の上でざるそばを食べるのが例だった。メンバーは前田社長のほか万代順四郎相談役、田島道治相談役、村瀬直養監査役のお歴々、ときには佐藤喜一郎三井銀行社長（当時）まで加わられた。」と、井深はいう。村瀬は戦前戦後に法制局長官を務めた方であった。このように会社設立当初から、コーポレートガバナンス体制が完全に機能していたのである。

井深は周囲の支援を得て東京通信研究所を法人化のための設立趣意書を 1946 年 1 月までに起草している。そこには経営理念と共にステイクホルダに対する所信表明が記されていた。設立目的を「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」とし、「日本再建、文化向上に対する技術面、最も国民生活に応用価値を有する優秀なるものの迅速なる商品化、無線通信機類の日常生活への浸透、並びに家庭電化の促進」等々をあげていた。

経営方針は「不当なる儲け主義を廃し、あくまで内容の充実、実質的な活動に重点を置き、いたずらに規模の大を追わず。経営規模としてはむしろ小なるを望み、大経営企業の大経営なるがために進み得ざる分野に、技術の進路と経営活動を期する」とし、ベンチャー精神を謳った。

商品開発は「極力製品の選択に努め、技術上の困難はむしろこれを歓迎、量の多少に関せず最も社会的に利用度の高い高級技術製品を対象とし、他社の追随を絶対許さざる境地に独自なる製品化」するとしていた。

取引先に対して「従来の下請工場を独立自主的経営の方向へ指導・育成し、相互扶助の陣営の拡大強化を図る。」としパートナー制、戦略的アライアンスを意識していた。

社員については、「従業員は厳選されたるかなり小員数をもって構成し、形式的職階制を避け、一切の秩序を実力本位、人格主義の上に置き個人の技能を最大限に発揮せしむ。」とする真の実力主義を標榜していた。

「会社の余剰利益は適切なる方法をもって全従業員に配分、また生活安定の道も実質的面より充分考慮・援助し、会社の仕事すなわち自己の仕事の観念を徹底せしむ。」とし、組織と個人の統合を視野にいていた。

そこには、井深の技術を見通す慧眼や上から目線ではないサーバント・リーダーシップ(キリスト教的博愛精神や武士道精神)が末端まで機能していた。加えて 1941～1948 年まで母校の専門部で電気工学の非常勤講師を担当、1947 年に学卒第一期生として早稲田から木原信敏（1950 年、日本最初のテープレコーダー、1964 年にビデオテープレコーダー国産第一号機を開発）が入社している。井深は開発現場に何度も足を運び、入社間もない技術者に『何をこしらえているんだい？！』と声をかけてまわった。その後も日本初・世界初の商品を上市出来た背景には商品開発にける情熱と井深の崇高な理念が息づいていたのである。

井深は 1950 年代表取締役社長、1971 年代表取締役会長、1976 年取締役名誉会長、1986 年勲一等旭日大綬章、1989 年に文化功労者、1992 年には経営トップとして初めて文化勲章を受章した。1990 年ソニーフェウンダー・名誉会長に就任、1997 年 12 月 19 日逝去した。

一方の盛田は、1947 年常務取締役、1950 年専務取締役、1959 年代表取締役副社長、1971 年代表取締役社長、1976 年代表取締役会長に就任している。この間、1961 年には ADR (American Depositary Receipt＝米国預託証券)を発行、1963 年 7 月に米国市場開拓のため家族帯同でニューヨークに赴任、ニューヨーク 5 番街にショールームを設置、アメリカの政財界の要人との太いパイプを構築し、アメリカ社会のインサイダーになっていった。

1993 年 11 月 30 日テニスプレー中に脳内出血で倒れ、経団連会長には就任出来ず、ハワイで長期静養するも 1999 年 10 月 3 日帰らぬ人となった。

3.長期的な凋落の真因

ソニー凋落の真因は、直接的には経営能力の長期的劣化による国際競争力の低下にある。そのトリガーは創業 30 周年の 1976 年から 4 代目社長として指揮を執っていた岩間和夫の急逝である。1946 年 6 月東京大学地震研究所より、妻が盛田の妹という縁で東通工に参加した。ラジオの基軸部品のトランジスタを「井深が見つけ岩間がつくり盛田が売った」と揶揄されるように第三の創業者でもあった。1982 年 8 月 24 日 63 歳の若さで早世したが、現在、隆盛著しいソニー半導体事業の礎は彼がつくった。1970 年 CCD (Charge Coupled Device : 撮像素子) 開発開始以降、1973 年から自らプロジェクトを指導した。量産は他界後になったがメンバー達が墓石に CCD を張り付けたエピソードはあまりにも有名である。

5 代目社長はベルリンの国立芸術大学出身の音楽家でカラヤンの盟友：大賀典雄である。芸術家肌ながら電子電機技術に極めて造詣が深くフィリップスと渡り合いコンパクトディスク（CD）規格を世界統一した功績は大きい。大賀は草創期から井深や盛田と縁が深く、1953年4月から東通工嘱託、57年11月の結婚に際し井深が仲人を務めた。1958年東京通信工業は、社名をソニーに改称し商標と統一、年末には東証第一部上場を果たした。大賀は盛田と一緒に欧米出張後の1959年9月に正式にソニーにジョインしている。美的感覚に優れヒット商品が相次いだ。1982年社長就任 1989年 CEO、1995年にソニー会長に昇任した。この間、1988年米国 CBS レコード買収や 1989年のコロンビア映画買収、プレイステーションの発売等、新規事業の参入に積極的だった。2000年取締役会議長、2001年11月北京でオーケストラの指揮中に倒れ長期療養生活を余儀なくされ、2003年ソニー名誉会長、2006年ソニー相談役、2011年4月23日に逝去した。

このようにソニー凋落の真因は、井深が経営の最前線から事実上離れた以降、1982年岩間・1993年盛田・2001年大賀に至るまで、経営者の健康問題等による戦線からの離脱だった。黄金時代の一区切りといえよう。世紀末のエレクトロニクスの世界はアナログからデジタルに変貌しつつあり、出井が指摘する非連続の時代が到来していた。平面ブラウン管テレビ等、アナログ製品で世界トップシェアを獲得出来ていたことで、イノベーションのディレンマを引き起こしたといえよう。井深⇒盛田⇒岩間の36年間はエレクトロニクスに造詣の深いリーダーだったが、大賀以降は後発の優位性やインテリジェンスを機能させた韓台勢、アップルの台頭を許してしまった。大賀はPC等のデジタルエレクトロニクスの萌芽期にはその将来性を必ずしも見通せていなかったが、ゲーム事業参入にあたっては、久夛良木健を登用する等、後継者育成を忘れてはいなかった。

出井伸之は6代目社長である。1960年入社でAVの事業本部を率い頭角を現し1989年取締役として広告宣伝や広報を担当、1994年常務取締役に昇任、1995年4月代表取締役社長、1999年6月CEO、2000年6月代表取締役会長 兼 CEO に選任されている。彼は「リ・ジェネレーション」や「デジタル・ドリーム・キッズ」を掲げ、就任3年後には過去最高業績をあげ好調なスタートを切った。

しかしながら2003年4月業績不振の結果、ソニーショック（大幅株価下落）を引き起こし、業績停滞が続いた。BusinessWeek は2004年1月12日号で2003年ワースト経営者の1人に選んだ。ベストから最下位への転落だった。2005年6月経営責任をとりCOOの安藤国威と共に会長兼CEOを退任、最高顧問・アドバイザリーボード議長となる。2006年4月㈱クオンタムリープ設立と同時にソニーから完全に身を引いた。

出井は中国育ちでスイス留学経験もある。国際ビジネス感覚に優れ、ICTの将来等についての洗練された先見力があつた。しかしながら尖った社内技術陣から圧倒的支持を得られたとは言い難く、画期的な商品を世に送り出してはいない。出井の社長就任には裏話がある。実は、別の技術系役員が内定していたが、その候補者が不祥事に塗れる可能性で没となっていた。

その後のソニーの凋落は、参加諸兄ご承知の通りである。出井は2005年6月CBSのジャーナリスト出身：Howard Stringer を後継CEOに、社長には中鉢良治を指名した。Stringer は2009年4月社長の中鉢を更迭、自ら社長を兼任するが業績回復には至らず、2012年CEO退任、2012年6月取締役会議長、2013年6月取締役会議長を退任した。この経営者交代劇はソニーの歴史上、最悪だった。出井は、最高顧問・アドバイザリーボード議長の立場でStringerや中鉢をマニピュレート出来ると踏んでいたことが最大過失であつたろう。彼等はリストラに邁進しただけであり、オーナーシップ（Ownership）なき経営者であつた。

Stringer も出井と同様の志向で後継CEOに平井一夫を指名したが、わずか1年でソニーを去っていった。現在、業績好調な事業分野は、井深－岩間路線で開発指揮した半導体デバイス、盛田が参入決定した金融分野、盛田－大賀で買収の映画・音楽、大賀が指揮し久夛良木が育てたゲーム事業である。残念ながら、祖業であるAV分野はサムスンやLGの韓国勢、米国アップルに負けている。いまだ新規事業が育っていない。

4.イノベーション再興

現在、日本企業は、円安と原油価格の下落を受け、リーマンショック以降の最高益を更新している。しかし、急速な少子高齢化と組織の成熟化によりイノベーションは停滞している。インターネットを活用したインテリジェンスが暗躍しており、情報の外部流出が続いている。正に、後発の優位性を発揮した新興企業の台頭は著しい。戦後の米国による日本無力化政策の下、日本人の長期的な学力低下は著しい。電気電子を専攻する学生は減っており、技術を知り市場志向の先鋭的な人材が相次いで退社している。企業内にはBCGがかつて指摘したチェンジモンスター（タコツボドン、ウチムキング、カコボウレイ、ミザル・キカザル・イワザル、ノラクラ、マンテン、カイケツゼロ）の跋扈が著しい。仕事で報いずカネで操る成果主義的人事制度の導入は致命的であつた。長期に渡ったリストラによる人心荒廃、企業文化の墮落、不適切な役員登用人事、

コーポレートガバナンス機能は全くといってよいほど機能していない。

どの様な産業領域においても、国内外を問わず持続的な競争優位の企業はあり得ない。競争優位性は束の間のものに過ぎない (Rita Gunther McGrath 2013)。世の趨勢を先読みし、新機軸商品・サービスを提供し業態転換を図っていかなければ、浮き沈みの激しいエレクトロニクス業界では生き残れない。戦前、井深は軍需産業分野で実績をあげ、戦後は民生転換を果たし、産業用から家庭用 AV 製品に事業分野を絞って成功したのであった。

同業だったフィリップスは家電から徐々に撤退し半導体事業を売却した。NOKIA は携帯電話参入時にテレビ事業から撤退し、最近では携帯(スマホ)事業を売却し基地局事業がメインとなっている。サムスンと LG は家電や半導体・液晶分野で日本勢を凌駕している。関西家電の三洋は事業解体の憂き目に遭い、同様にシャープも経営に行き詰っている。パナソニックは白物中心に電工分野に先祖がえりを来している。井深が憧れ不採用となった東芝は、不適切会計問題で揺れている。日立や三菱は重電に回帰した戦略で最高益を更新中である。

持続的な繁栄を志向したインテグリティ (Integrity) のある当事者意識、即ちオーナーシップ (Ownership) を持ち、人格・見識・能力のゴールデンバランスのとれた経営者登場が待たれる。オーナーシップは座学教育では涵養出来るものではない。現行教育制度の下においては、経営者を養成出来る可能性は極めて低い。素養のある本人の固い決意と適切な長期的訓練が不可欠である。

5.おわりに

ソニーの再興には、「適社的なイノベーション」が不可欠である。ソニーらしいリーダーと組織が必要だ。画期的な新商品・サービスの提供なくして再生はありえない。時代の波を先読みし、新機軸商品やサービスを世に送り出す力こそがソニーのすべてである。そのパワーを取り戻すしか再生の道はない。1990 年代以降の歴代経営陣は、どなたも後年時には当該課題を先送りしてきたのが実態である。

何事にも好奇心旺盛で学び続ける意欲を持ち、時代の趨勢や人の心をよむ洞察力、自分の言葉で経営の方向性を語り、人を動かす影響力、獲得した知識の本質を見極め、いざ鎌倉時には勇気をもって行動に移す胆力が不可欠だ。創業者の二人から直接薫陶を授かった経営幹部と愛弟子たちによるイノベーションが望ましい。創業理念を受け継いだ真つ当な「経営チーム」がソニーを成長に導こう。その候補者はいる。

以上

主要参考文献：

井深大 (1963)『私の履歴書 第十八集』日本経済新聞社

井深亮 (1998)『父 井深大』ごま書房

小林峻一 (2012)『ソニーを創った男 井深大』ワック

ソニー株式会社 (1986)『ソニー 40 周年記念誌 源流』ソニー株式会社編集・発行

盛田昭夫ライブラリー (2013)『ソニー創業者盛田昭夫が英語で世界に伝えたこと』中経出版

読売新聞社 (1992)『21 世紀に向けて D・ロックフェラー 盛田昭夫』読売新聞社

Alexander Gerschenkron(1968). Continuity in history, and other essays, Belknap Press of Harvard University Press, (絵所秀紀, 峯陽一訳『後発工業国の経済史』ミネルヴァ書房 2005 年)

Clayton M. Christensen (1997).The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail,Harvard Business School Press, (玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社(2001 年)

Penrose, E. T. (1959/1980/1995). The theory of the growth of the firm (1st/2nd eds.). Oxford: Basil Blackwell. (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press. (末松玄六訳『会社成長の理論 (第二版)』ダイヤモンド社(1980 年)

Rita Gunther McGrath (2013). The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving As Fast As Your Business, Harvard Business School Press, (鬼澤忍訳『競争優位の終焉』日本経済新聞出版社 2014 年)

William Duggan(2007).Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement (杉本希子・津田夏樹訳『戦略は直観に従う』東洋経済新報社 2010 年)

Jeanie Daniel Duck(2001).The Change Monster: The Human Forces that Fuel or Foil Corporate Transformation and Change, (BCG 東京事務所訳『チェンジモンスター なぜ改革は挫折してしまうのか?』東洋経済新報社 2010 年)