

# コーポレート・デザインの進化と革新

—エレクトロニクス・メーカーの変革のマネジメント—

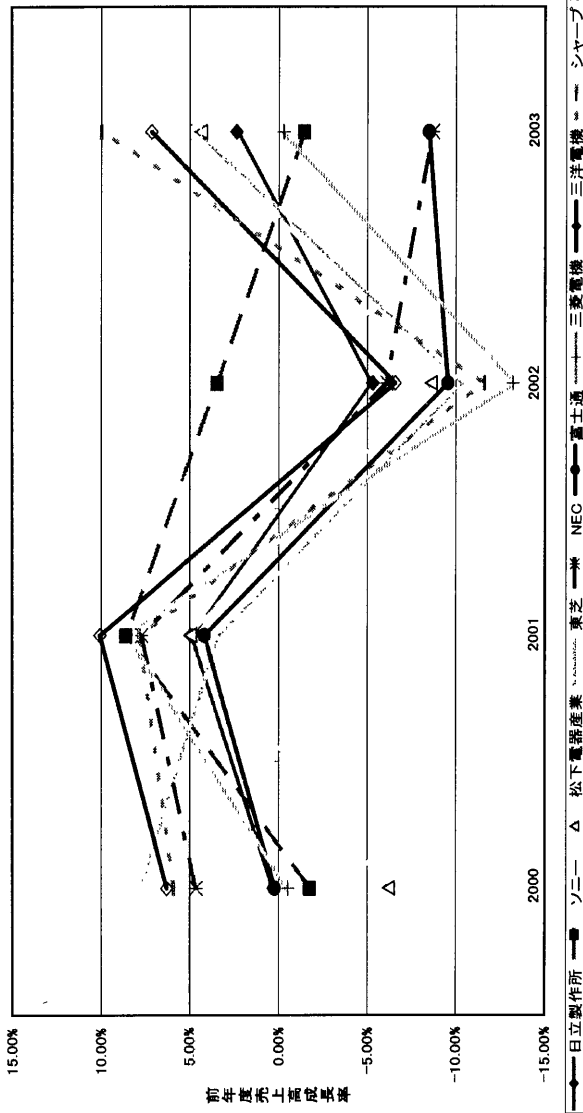
岩 崎 尚 人  
相 原 章

## I. はじめに

21世紀を迎えて3年の時が過ぎようとする2003年末になって、日本経済に明るい兆しが見えはじめた。1990年代初頭のバブル崩壊以後、低迷を続けてきた暗いトンネルの先には出口の光がかすかに見えようとしている。「輝かしい新世紀の到来」を期待したにもかかわらず、一部の企業を除いて、21世紀になっても回復の兆しすら見えず、期待を裏切られてきた日本企業に、成長への希望を与えようとしている。もともと、今日になっても未だその力強さは小さく、復活への確信というにはまだ頼りなさを感じる。とはいえ、マイナス成長の経済からプラス経済への転換は「失われた10年」を抜け出すための大きな牽引力となることに期待が寄せられている。

日本経済の景気低迷脱出の牽引力となっているのが、自動車産業とエレクトロニクス産業である。日本経済の低迷とともに業績を悪化させ、有子負債2兆円を越えた日産自動車が、仏ルノー社の提携によってカルロス・ゴーン社長を招聘してNRP（日産リバイバルプラン）に着手して大幅に業績を改善したのをはじめ、ホンダ自動車も海外市場での業績向上とモデルカー・ブームで沸いた国内市場での好調を追い風に、2002年には大幅営業黒字を達成した。また、わが国最大の自動車メーカー、トヨタ自動車も、2004年9月中間決算では約11%の増益を受けて、2006年の連結バ

図表 1-1 前年度売上高比率にみる日本のエレクトロニクス・メーカーの業績推移



ースの世界販売台数の見込みを上方修正し約 850 万台と予測している。これは、現在、ビッグスリーの首位である米ゼネラル・モーターズに匹敵する水準であり、それと肩を並べるまでの成長を実現しようとしている。

同様に、エレクトロニクス産業にも、2003 年以降、明るい光が差しつつある。三洋電機は価格下落の影響を受けたものの、それ以外の電機大手各社は、デジタル景気の恩恵を享受し、2004 年の中間連結決算の営業損益は改善している。2000 年を前後して米国を震源として世界市場に拡大した IT バブルの波を受けたエレクトロニクス産業は、海外企業との激しい企業間競争において劣勢状況となり、2001 年度 3 月期決算で記録的な赤字を計上した。電機大手 9 社のうち 6 社が赤字を計上したのである。連結売上高 5 兆円を超える日立、東芝、NEC、富士通が軒並み営業利益・経常利益ともに大幅な赤字に陥っただけでなく、わが国最大の家電メーカー松下電器も 2,118 億円の営業赤字を記録した。同年、赤字に転落しなかったとはいえ、「失われた 10 年」の間、他の電機メーカーを尻目に成長を遂げてきたソニーにも厳しい現実が迫りつつあった。

2001～2002 年度にわたる厳しい現実には、わが国エレクトロニクス・メーカーがそれまで進めてきた企業改革・事業構造変革に、さらなるスピードアップを迫ったのである。電機メーカー各社は、コストの大幅削減、企業のスリム化を一層進めるためのリストラを前倒しして断行しただけでなく、80 年代には中核事業として収益を支えてきた事業の切り離しや他社との事業統合にまで手をつけはじめた。世界市場シェアの 80% を占めていたにもかかわらず現在 30% を割るようになった DRAM 事業でかつて名を馳せていた NEC などがその事業から撤退した。また、社長就任直後から「創生 21」ビジョンを掲げ、事業グループ全体の改革を推進してきた中村邦夫社長の下で、松下電器は事業構造を一変させた。

こうしたリストラ効果と事業構造改革の急速な進展が、エレクトロニクス産業で新しい成長分野となっているデジタル家電の成長と相まって、わ

が国エレクトロニクス産業の追い風となっているのである。

とはいえ、こうしたエレクトロニクス業界全体の回復も、自動車業界までの勢いはみられない。大手9社のうち、8社で営業損益の改善がみられても、デジタル景気の減速感が強まっており、2005年3月期通期の予想では、松下電器をはじめとする6社が従来の予想を据え置き、3社が下方修正するといった状況にあり、業界の好調が継続しないことを物語っている。

2004年9月期に増収増益を実現した中でも、前年同期比6.3倍の突出した伸びを示した日立でもその原動力は、デジタル関連製品の好調さだけにあると厳しい見方をしている。前年度同期119億円の赤字を506億円の黒字に戻した東芝も、デジタル機器に使用する液晶や製造装置の好調に支えられているとの見方が強く、下期は一転して現在の好調にブレーキがかかると予測している。

加えて、2004年9月期の業績回復の構図が似ているとしても、各社で格差があるのも懸念材料の一つである。確かに、業界をエレクトロニクス業界と一言でくることができるとしても、それぞれの企業の業歴や業態、強みとする技術領域が業績格差に反映されていることは否定できない。とはいえ、90年代に至るまで横並び・同質化競争を展開し同様に成長を享受してきたエレクトロニクス・メーカー各社の業績格差が、ここに至って単なる製品戦略、技術戦略の差異だけによってもたらされたものであるということは説得力にかけられるだけでなく、V字回復に賭ける他の企業に対して何らの処方箋を提供することにもならない。

本稿では、今後の日本経済の復活の牽引力として期待されるエレクトロニクス・メーカーの経営行動を検討することによって、企業復活のエッセンスを探求していくことにする。いうまでもなく、現代企業の経営行動、とりわけ巨大エレクトロニクス・メーカーの経営行動は、企業グループ内の特定企業に焦点をあてて分析するだけでは不十分である。そうした企業

の経営行動は、企業グループの全体構造とかがわるものであり、グループ戦略経営といった視点からみることなく、課題もそれに対する処方箋も明らかにすることはできない。

## II. 企業の全体構造を決定する3つの要素

以下では、企業グループの事業構造に変革を求める経営環境の変化と、グループ戦略経営を再構築していく上で考えていくべき戦略経営のフレームワークについて考えていくことにしよう。

### 1. コーポレート・デザインの基本的考え方

経営環境の大きな変化は、企業の戦略行動に大きな転換を迫っている。企業がビジネスの転換を図りそれを展開していく上で、最初に問題となるのは、対象とする顧客とそのニーズである。誰がわれわれの顧客であり、彼らにどのような価値を提供しようとするのか、すなわち中心的な顧客価値を明らかにすることが、あらゆるビジネスの出発点であり、最終的な目標でもある。

次に、そうした顧客価値をどのようにして実現するか、言い換えれば、開発・製造・販売チャネルなどに関する顧客価値創造のための基本的な活動プロセス（コアプロセス）を明らかにしなければならない。すなわち、各種の経営資源をどのように組み合わせ、その資源をどのように調達し、パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、いかなる流通経路と価格体系の下で提供するかを設計しなければならない。つまり、これがビジネス・デザインである。

また、こうしたコアプロセスにおいて求められる組織の中核的能力（コアコンピタンス）を明確にする必要がある。組織の成果はその保有する能

力、特に中核的能力に依存することはいうまでもない。コアコンピタンスとは、組織としての得意技と言い換えることができる。しかし、それは企業の側の一方的な論理や思いこみによって規定されるものではなく、顧客価値の創造と実現に結びつくものでなければならない。

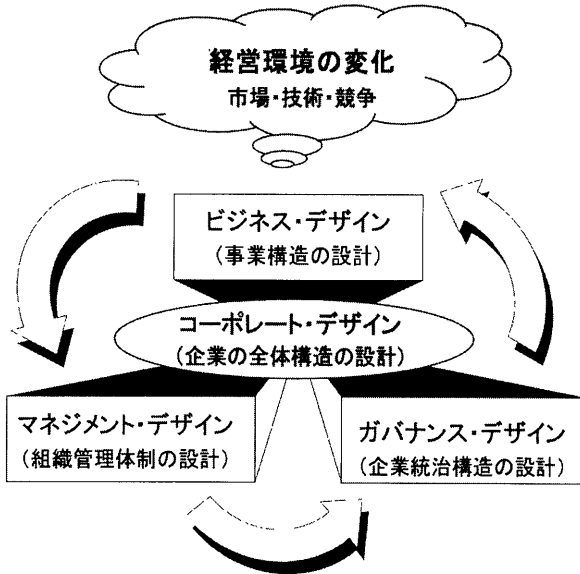
さらに、組織としてのコアコンピタンスを担うべき人材や組織・管理体制についても考えなければならない。どのように巧みに描かれた設計図も、実際にそれを形づくり、運営する人々がなければ画餅に終わってしまう。ビジネスモデルを実現するためのコア人材をどのように組織化し、どのようにマネジメントするかという視点から組織構造や管理システムが設計されなければならないのである。第2の要素は、マネジメント・デザインである。

加えて、企業価値の最大化の実現に向けて、効率的に企業グループをまとめる仕組み・仕掛けを構築することが必要である。このことを無視してしまうと、本社とグループ企業とのパワー・バランスが崩れたり、全体の団結力の欠如がみられることになる。そうした事態を避けるためにも、グループ企業の総合力、企業価値を向上させるための体制である、企業統治（コーポレート・ガバナンス）の仕組み・仕掛けをデザインし、効率的に機能させていく必要がある。企業は誰のものであるのか、本社がどういった機能を果たすのか、企業グループを取り巻く多様なステイクホルダーとの関係をビジネスにどのように取り込んでいくのかを設計することである。第3の要素であるガバナンス・デザインである。

コーポレート・ガバナンスは、グループ全体の効率経営、企業価値を高めていくうえで「競争力強化のために積極的に織り込むべき要因」として認識されなければならないのである。

以上を集約すると、企業が成果を生み出すための全体構造設計（コーポレート・デザイン）とは、収益を生み出すための事業構造設計（ビジネス・デザイン）、それを機能させるための組織・管理体制の設計（マネジメント

図表 2-1 コーポレート・デザイン概念モデル



・デザイン), さらに企業全体を統治する体制の設計 (ガバナンス・デザイン) の統合体である。

統合体の設計としてコーポレート・デザインを考えたとき、仮に、理想的なビジネス・デザインを構築したとしても、それに適したマネジメント・デザインを組み立てられなければ、期待通りのパフォーマンスをあげることはできない。また、たとえビジネス・デザインとマネジメント・デザインとが良好な組み合わせであったとしても、それらを牽引できるようなガバナンス・デザインを確立できなければ、ステイクホルダーが期待する価値を生み出したとはいえない。企業が期待するパフォーマンスを向上させるためには、ビジネス・デザイン, マネジメント・デザイン, ガバナンス・デザインのフィットが不可欠なのである。

### Ⅲ. ビジネス・デザインの転換

企業グループのコーポレート・デザインを変革していく上で、第1の要素は、ビジネス・デザインの転換である。企業が成長と存続を図っていく上で、収益をあげることは第一義的な課題であり、それを設計することが、ビジネス・デザインである。換言すれば、市場に対して、どのような製品やサービスを提供するのか（価値の提供）、どういった手段でそれらを提供するのか（価値提供のプロセス）、どういった差異化された価値を提供するのか（付加価値の付与）を、個別の企業の視点から設計すると同時に、企業グループの視点から再設計することが求められているといえるのである。

ここでは、わが国2大エレクトロニクス企業グループであるソニー・グループと松下電器グループの事業展開を事例に取り上げながら、企業グループのビジネス・デザインを再設計プロセスとそのポイントについて検討を加えていくことにしよう。

#### 1. 事業ドメインを変える

ビジネス・デザインの転換の第一のポイントは、事業ドメインを再定義することである。

事業ドメインとは、現在の活動領域を規定すると同時に、将来進むべき企業の方向性を示すものであると同時に、それを明確にすることによって、ターゲットとする市場や顧客、提供する製品・サービス、その具体的方法がイメージされる。つまり、事業ドメインを定義することによって、事業展開に必要な経営資源が明確になると同時に、それらの経営資源をどういった事業・部門に配分するかが自ずと明らかになる。

仮に、事業ドメインを明確せずに、闇雲に新しい事業に手を広げてしまうと、全体としての事業のベクトル合わせができず、企業の一体性が失わ



れ、企業エネルギーの結集が困難になる。逆に、ドメインを過度に狭くして定義すれば、事業展開の範囲が限定され、事業の発展・拡大の可能性が閉ざされてしまうことにもなりかねない。

とりわけ、多様な事業を展開するグループ企業（個別の企業）によって構成されるグループ（コーポレート）が事業ドメインをどのように定義づけるかは、きわめて重要な課題である。しかも、グループを構成する個々のグループ企業の事業ドメインと、企業グループ全体の事業ドメインとを矛盾なく統合しなければ、コーポレートとして存在している意義はなく、個別企業として事業展開している企業に比べて非効率を生み出すだけの存在となってしまうことさえある。

きわめて複雑で高度に細分化された技術体系を保有し、そこで生み出される製品群が多様で、提供される市場も中間財市場から最終消費財市場にわたり、多くのグループ企業による事業展開を行っている大手エレクトロニクス・メーカーにとって、企業グループとしての事業ドメインを明確にすることができるかどうかは、事業発展の不可欠な要素である。とりわけ、展開の速い情報技術の取り込みが企業存続を左右する近年、情報技術をグループの中でどのように位置づけているかが、業績を大きく左右するようにもなっている。

### (1) 技術体系の組み替え

ソニーは、コーポレート・レベルで技術体系を組み替えることによってビジネス・デザインを再設計し、事業ドメインの転換に成功した典型的な事例である。事実、ソニーは、わが国エレクトロニクス・メーカーが軒並み業績悪化に苦しんだ「失われた10年」の間に、売上高で約2倍の成長を達成している。

1990年代半ば、同社のCEOに就任した出井伸之氏は、同社のビジネス・デザインの変革を実現した「中興の祖」といえるのかもしれない。強

いリーダーシップを発揮し、創業以来50年余にわたって培ってきたエレクトロニクス関連のハードウェア技術をベースとした製品の開発・販売だけでなく、流行を先取りしたデザイン、使いやすさや携帯性などソフトウェア開発によって製品の付加価値を高めてきた。ステレオ・カセット「ウォークマン」から「CDウォークマン」「MDウォークマン」へと進化をとげた携帯用オーディオ機器、低消費電力・小型化を実現した「デジタルハンディカム」などのビデオ機器、薄型・軽量のノートブック型パソコン「バイオ」など90年代のヒット商品は、ハード技術とソフト技術とを連動させて成功をおさめてきた。さらに、映画・音楽・ゲーム事業の分野でコンテンツ資産を蓄積することによって、エレクトロニクスのハード製品を販売した後も、継続的に収益をあげられる新たなデジタル・ネットワーク・ビジネスを展開してきた。

1996年、出井伸之氏が提唱した、「デジタル・ドリーム・キッズ (Digital Dream Kids)」は、その基盤となっている企業コンセプトである。デジタル技術の急速な進展の中で、その可能性を最大限に引き出し、自社の中核事業であるAV事業と連動させることによって、「デジタル・ドリーム」という新しいビジネス・ドメインを創造し発展させることが可能になった。

さらに、97年創業51周年を迎えて、ソニーは、デジタル放送会社J-skyB（ジェースカイビー：現スカイパーフェクトTV）への出資を決定すると同時に、積極的な経営参加を表明した。自社のもつデジタル技術とコンテンツ資産を活用し、本格的なデジタル放送時代で自らの「夢（ドリーム）」の実現する戦略の本格的稼働であった。

「ソニーがつくっているのは、オーディオでもビデオでも、みんなが使って楽しいとか、もって楽しいものです。そこにすべての情熱が注がれる。仕事の生産性を高めるための道具などはあまりつくっていないわけです。それがソニーの基本的な文化です。その延長線上に映画とか放送などを、ずっと広げていく。つまり、使って楽しいという心象的価値のつながり、

バリューチェーンをつくっていかうということです。」(出井伸之, 日経ビジネス 97年5月12日号)

こうしてみると、多くのわが国エレクトロニクス産業が業績低迷で疲弊していた10年間に、ソニーが一人成長を享受することができたのは、企業グループのもつハードウェアとソフトウェアを融合した新しい技術体系をベースにしてビジネス・デザインの再設計を実現したからである。

## (2) 技術の集約と統合

他方、松下電器グループは、21世紀になってコーポレート・レベルでビジネス・デザインを再設計し、事業ドメインの再定義に向けた挑戦をスタートさせた。

「世界に比類なきエレクトロニクス・メーカー」を標榜し、わが国最大の家電メーカーとして世界市場を席卷してきた松下は、バブル崩壊とともに90年代を通してその業績を悪化させた。90年代半ばに、森下洋一前社長の下で分社経営を推進したが、松下電器グループの中で事業の重複が目立つようになった。こうした事業の重複は、無駄な設備投資やグループ内の同質競争・過当競争をもたらすような開発投資を肥大化させ、徐々に企業グループ全体の収益を圧迫したのであった。

そうした中で、トップに就任した中村邦夫社長は、2000年11月、中期経営計画「創生21」を発表した。21世紀型企业、「超・製造業」になるために「破壊と創造」を実施し、経営の足場を着実に固めていくことの表明であった。

「超・製造業」への転換を表明した松下電器グループは、従来の経営の軸である製品・サービス別の事業部や分社による展開を否定すると同時に、ビジネス・デザインの再設計に着手した。瞬時に変化する市場・顧客ニーズに即応していくためには、最先端技術の開発は個別に進められるものではないし、フレキシブルで、スピーディーなものづくりを「融合」の観点

から検討されなければならない。それを実現するために、2003年1月、類似の製品・サービス群をくくりだし、戦略単位としての14の具体的な「事業ドメイン」を本格的にスタートさせたのである。

こうしたビジネス・デザインの再設計に取り組んで、松下電器グループは、2001年度3月期営業利益1,989億円の赤字から、2002年度3月期決算では1,265億円の黒字に戻し、2003年9月期には大幅な収益改善を実現することができたのである。2004年9月期にも1,563億円の営業利益を達成し、本業の力を維持している。

## 2. バリューチェーンとコアコンピタンスを変革する

いうまでもなく、ビジネス・デザインの再設計は、事業ドメインの再定義だけで実現するものではない。事業ドメインを転換することによって提供する価値が変化すると、それに伴って、価値を提供するためのプロセスやそれに付与される付加価値にも変化が生じる。換言すると、企業グループのビジネス・デザインの再設計には、バリューチェーンの変革による新たな付加価値の創出が組み込まれていなければならない。

企業活動を展開することで価値の極大化を達成するためには、的確にコスト構造や事業構造業務プロセスの実態を把握し、事業と事業、事業と業務プロセスを適合させるバリューチェーン（価値連鎖）を構築しなければならない。とはいえ、企業グループにとっては、個々の企業のバリューチェーンを価値の連鎖と捉えるだけで、企業グループとしての競争優位を構築することはできない。一部のグループ企業のコスト削減が、他の部分のコスト要因になるのであれば、全体最適を実現することにならない。企業グループのビジネス・デザインを再設計する際に、部分最適（グループ企業のバリューチェーン）と全体最適（企業グループ全体のバリューチェーン）とが齟齬することなく、相互補完しながら機能することが求められるのである。

### (1) 収穫増型ビジネスの構築

出井社長の下で「デジタル・ドリーム・キッズ」という企業コンセプトを全面に打ち出し、ハードウェアとソフトウェアとを組み合わせたシナジー効果に焦点をおいたグループ戦略を展開するソニーのビジネス・デザインの再設計のポイントは、「収穫増型ビジネス」の構築にあった。ソニーのもつハードウェア技術をベースに、共通の操作性をもったプラットフォームを構築して、そこにコンテンツを付加することによって、それまで経済活動を支配していた「収穫減の法則（生産要素の単位あたり投入量を増やしていくと、ある水準までは単位あたりの収穫量が増加するが、それを超えると次第に収穫量は減少する）」を打破し、生産要素を投入すればするほど、限界利益が増大するという「収穫増型ビジネス」の創造にあったのである。音楽事業のソニー・ミュージック・エンターテイメント、映画事業のソニー・ピクチャー、衛生放送事業スカイパーフェクトTVなどのソフトウェア事業は、エンターテイメント産業にとって不可欠なコンテンツである。

つまり、「デジタル・ドリーム・キッズ」へのドメイン転換は、モノづくりビジネスで構築してきた収穫低減型のバリューチェーンの変革をもたらし、部分最適と全体最適の統合を実現したのである。

その結果、ソニーの成長と競争優位性を支える中核能力（コアコンピタンス）にも変化が生じた。テープレコーダー、トランジスタラジオに始まり、他社に先駆けマネのできない技術力を唯一の強みとしてきたソニーにとって、「デジタル・ドリーム・キッズ」への事業ドメインの転換と収穫増型のビジネス・デザインの再設計は、「ブランド」という新たな強みを生み出した。技術に裏打ちされたソニー・ブランドは、ハードウェア製品に付加価値をもたらしただけでなく、ソニー・ブランドを冠した損保・銀行などの金融ビジネスへの参入を可能にした。つまり、ソニーにとって、ソニーというブランドそのものが経営資源であり、コアコンピタンスとな

って、収益の源泉をつくりあげたのである。

## (2) 超・製造業の創造

他方、松下電器グループは、「超・製造業」を目指して、「創生21」をスローガンに事業ドメインによって事業を統合して、新たな付加価値の創出に取り組み始めた。過去の成功体験を払拭し、継続的な自己革新を進めていくために、従来型ビジネス・デザインの「破壊」が実施されたのである。来るべきユビキタス時代の「超・製造業」の核は、最先端技術を基礎とした強い1) デバイス事業の確立、2) 顧客の視点、3) ものづくりのスピードとその対応力である。

「超・製造業」の3つの柱は、「スマイル・カーブ」によって結びつけられることによって、松下電器グループ全体のトータル・エネルギーが生み出されるのである。中村社長の描く「スマイル・カーブ」コンセプトは、これまで個別に展開されてきた事業を「デバイス」、「セット」、「サービス」の3つの視点から捉え直し、それぞれの事業が単独で付加価値を創出するだけでなく、それらを結合することで、松下の成長を推進していくというものである。

中村社長は言う。「バリューチェーンという言葉を加えたのは、半導体の事業モデルを想定したから。社内のセット部門に売って、その成功例をもって対外にも売る。半導体というのは松下にとっても動脈の役割を果たしている」(週間ダイヤモンド、2003年3月8日号、41頁)。

つまり、バリューチェーンの結合は、デバイスの製品をセットに安く供給することで、松下の製品がデファクトスタンダードを獲得すれば、収益増加に結びつくという考え方に基づいたものである。

松下の「超・製造業」の胎動プロセスで生み出された成果の1つが、2003年9月期の業績改善に大きく貢献した「V商品」である。グループ全体の経営資源を集約し、それぞれの製品市場で世界シェア No.1を目指す戦

略商品と位置づけられた「V 商品」の展開によって、松下の V 字型回復が実現した。2003 年 6 月に発売された DVD レコーダ「DIGA」は、その代表的な商品である。機能を絞り込み、10 万円を切る低価格で、しかもこれまでのどのメーカーも成し遂げることができなかった世界同時発売を実現することができたのは、「デバイス」と「セット」をバリューチェーンで結合した結果であった。今後もうひとつの柱である「サービス」を結合したバリューチェーンを生み出すことで「超・製造業」という新しいビジネス・デザインが完了されることになる。

こうしたビジネス・デザインの革新に合わせて松下もブランド展開に手を加えた。これまで 2 本立てであったパナソニックとナショナルブランドを「Panasonic」に一本化し、ブランドコンセプト「ideas for life」の下、さらなる事業間連携強化、競争力のある製品・サービス開発にも本格的に取り組み始めたのである。

#### IV. マネジメント・デザインの革新

いかに優れたビジネス・デザインを設計したとしても、それを成功裡に機能させていくためには、ビジネス・デザインにマッチした組織・管理体制を構築していくことが必要である。このことは、単体企業にとっても重要な要因であり、ビジネス・デザインとマネジメント・デザインのミスマッチは企業の存続と成長を妨げる要因になっている。さらに、事業が多岐に渡る企業グループにとってそうしたミスマッチは、より大きな課題を生み出す。つまり、グループ活動を展開する企業グループにとって、結集できる経営資源を有機的に結びつけ、企業グループ全体のエネルギーへと転換するマネジメント・デザインが求められるのである。グループを構成する企業の戦略行動や事業展開との整合性・連動性を保ちながら、トータルな視点からみた組織・管理体制の構築が必要であると換言できよう。

ここでは、前章に引き続き、ソニー・グループと松下電器グループの組織再編、人事システムなどに焦点をあてて、企業グループのマネジメント・デザインの再設計プロセスとそのポイントについて検討していくことにしよう。

## 1. 組織構造を変える

企業グループのマネジメント・デザインにとって最も重要な点は、組織構造を変革することである。組織構造は、組織の共通目標の実現に向けて、研究開発、生産、販売、調達などの基本活動とそれらの機能を調整・統合するための管理・サポート活動など、仕事の細分化と専門化をベースにした分業体制と、それを実質的に運営していくための各部門・部署の機能を結合させる仕組み・仕掛けを明確にするものである。

「高度知識社会の到来」という大きな経営環境の変化の中で、エレクトロニクス・メーカーが、これまでの基本としてきた階層型の組織構造にも限界がみられるようになり、多くの弊害を露呈しはじめた。かつて多くの大企業が採用してきた、目標の細分化、垂直的コミュニケーション、効率性の追求などを求める「親会社、子会社、孫会社」といった階層型のグループ構造では、柔軟性・弾力性の欠如、迅速なコミュニケーション、意思決定の迅速化、創造性の追及を發揮することができず、経営環境の変化に適應することが困難となった。

### (1) 自立と統合の強化

1994年、ソニーは、大賀典雄元社長（2003年取締役会長を退任）の下で、デジタル時代に対応するための組織体制を目指して、他社に先駆けてカンパニー制を導入した。その時の狙いは、1) 中核ビジネスの一層の強化と新規事業の育成、2) 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、変化に迅速に対応できる組織の構築、4) シンプルな組織、5) 企業家精神の高揚を図り、21世紀に向けたマネジメントの育成することにあつた。

それ以前の19事業本部と8営業本部からなる組織を8つのカンパニーに再編し、各カンパニーの「プレジデント」と呼ばれるトップに大幅な権限委譲を行った。各カンパニーは個別にバランスシートを作成し中長期的な資産の活用が求められると同時に、収益確保と事業展開に対して絶対的な責任を持つことが要求された。1995年9月には、全社的なプロジェクトを推進するための社内横断組織を設置して、カンパニーの事業強化と、ソニー全社の事業強化とを連動させる組織体制づくりをおこなった。

さらに、1996年4月には、前年に大賀氏からバトンを受けた出井氏が、1) カンパニー制の強化、2) 戦略構築機能・コーポレートマネジメント機能の強化、3) AVとコンピュータ技術を融合させ、IT・通信などの新規事業の立ち上げ、4) 一元的なマーケティング体制の構築、5) 新しい研究開発体制の構築、6) 次代を担うマネジメントの育成を狙いにして、「新たな50年の飛躍を目指す」という目標達成に向けた組織改正を実施した。

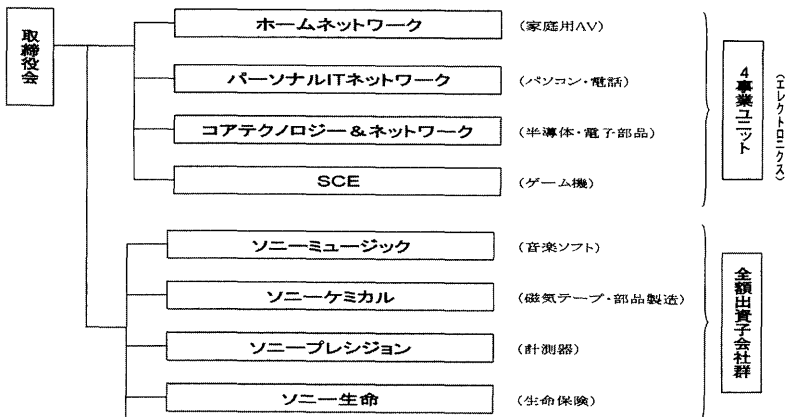
それまでの8カンパニーを10カンパニーに再編すると同時に、カンパニーの内部組織であった営業部門の一部を、「国内営業本部」、「インターナショナルマーケティング&オペレーション」、「エレクトロニックコンポーネント&デバイス営業本部」に分離・統合した。さらに、翌97年、国内営業本部をエレクトロニクス製品のマーケティング・販売の全責任をもつソニー・マーケティング(株)として、8社の販売会社と合併した。というのも、日本市場をグローバル・マーケットの一つとして位置づけたからである。同時に、研究開発体制についても抜本的に見直し、各カンパニーの開発部門と中央研究所に加えて、本社直轄のコーポレートルアボラトリーとして、「アーキテクチャーラボ」、「商品開発ラボ」、「システム&LSIラボ」が新設され、また21世紀の研究テーマに取り組みことを目的とした「D21

ラボ」も新設された。

しかし、ソニーのカンパニー制の変革は、これに留まるものではなかった。1999年には、10カンパニーを事業の類似性をもとに4カンパニーに再編した。中核事業であるエレクトロニクス事業の強化推進のために、それまで本社が管轄していた研究部門、専門機能部門を移管し、「ネットワーク・カンパニー」制への移行に着手したのである。この新しい組織をさらに強化するため、2001年には、主要カンパニーの再編に乗り出した。エレクトロニクス、ゲーム、インターネット、映画・音楽、金融と5つの経営資源を縦横に組み合わせ相乗効果を追求していくために、グループ各事業を統括して経営戦略を立案するグループ本社機能として「グローバル・ハブ」を新設した。

わが国初の擬似分社制度として発足した、ソニーの「カンパニー制」も、高度な技術融合化を進めるビジネス・デザインの再設計の中で進化してきたのである。

図表 4-1 ソニーのネットワーク・カンパニー



## (2) グループ資源の集約

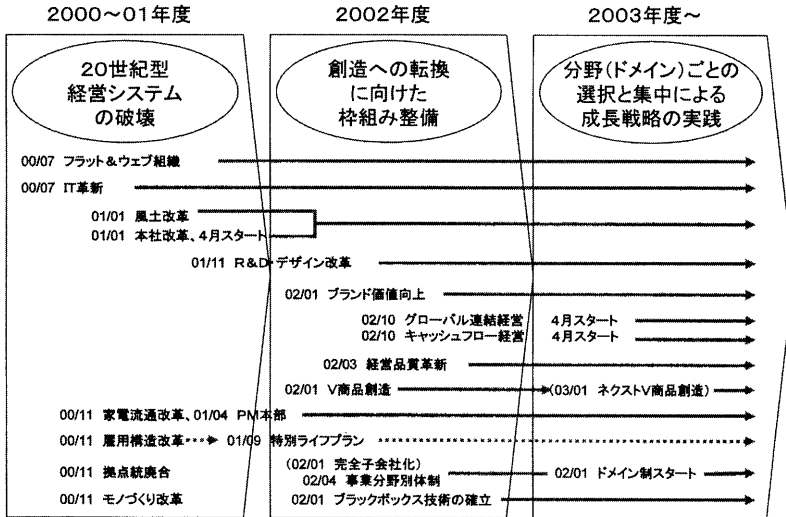
90年代を通して、ビジネス・デザインの再設計に呼応して矢継ぎ早に組織体制の変革に取り組んできたソニーと対照的に、松下電器の組織変革は比較的ゆるやかなものであったといえる。2002年、中村社長による企業グループ全体を巻き込んだ大規模な組織変革が断行されるまで、松下電器グループの組織構造は、創業者松下幸之助がわが国で初めて導入した事業部制がその底流をなしていた。確かに、各事業部の部分最適がグループとしての全体最適に連動する事業部制は、安定した経営環境の中で市場規模が拡大する時代には有効に機能してきた。

「自主責任経営」をスローガンにした事業部制は、深く松下の経営スタイルとして根づき、事業部制そのものにメスを入れる組織構造の再設計に着手することができなかった。1984年に事業本部制への構造改革が行われたが、1994年には間接費の肥大化と意思決定の遅れが目立ってきたという理由で事業部制へと回帰している。また、1997年、中期経営計画「発展2000年計画」を打ち出した森下前社長の下で、「社内分社制度」が導入されたが、それも基本的には事業部制を踏襲した形態であり、グループ力強化の達成までに至らず、業績も改善されたわけではなかった。このように、各事業部の独立性という基本理念が、事業部間の過当競争と経営資源の分散という経営課題解消の足かせとなり、「世界に比類なき総合エレクトロニクス・メーカー」として総合力発揮を発揮することはできなかった。

「創造と破壊」をスローガンに松下電器グループの経営改革に邁進する中村社長は、創業以来の伝統であり、松下電器グループの成功体験の底流をなしてきた事業部制に大なたを振るった。事業部制の「破壊」である。14の事業ドメインに絞り込んだビジネス・デザインの再設計に先立って2001年、松下通信工業、九州松下電器、松下精工、松下寿電子工業などの系列5会社を、翌年までに松下本体に組み込む完全子会社化を発表した。



図表 4-3 松下電器グループの「創生 21」



各社は松下電器の子会社に位置づけられていたとはいえ、東証一部に上場し、わが国を代表するエレクトロニクス・メーカーである。5社は、それぞれ松下電器に勝るとも劣らない独自技術を有し、世界市場でもトップクラスの市場シェアをあげる製品を有していた。各社の従業員にとって、中村社長の吸収・合併、統合の発表は、青天の霹靂であったことは想像に難くない。

しかし、当時4,310億円の最終赤字を抱えた強打企業松下にとって、グループ重複事業の整理による経営資源の効率的活用は避けて通ることのできない試金石であった。さらに、2003年末には、松下電工の完全子会社化を実現し、松下電器グループの総合力を結集する組織体制が整ったのであった。

こうしたグループ再編の果実は、売上高1兆2,000億円を目標とした90品目からなるV商品である。それを支えたのは、100を超える製品・サ

ービスから構成される事業部制組織から、フラット・アンド・ウェブ型組織への転換であった。IT 導入によるインフラ整備も進められ、上意下達  
の弊害や他事業と融合の壁を克服する組織体制への変更が実施された。V  
商品の成功は、徹底したプロジェクトマネジメント体制の確立、大量生産  
方式からセル生産方式の移行、国内家電営業・流通体制の改革、SCM の  
導入をグループ全体でうまく連動させた結果である。

加えて、営業部門と国内家電流通の改革は、きわめて重要な課題であっ  
た。事業部営業部門、家電・情報営業本部、LEC 本部を解消し、営業部  
門を一本化することによって、組織横断的な製品・サービスの融合と世界  
シェア NO.1 を目指す V 商品開発の展開を可能にした。全品買い取りの  
絶対的権限を付与された AV 系「パナソニックマーケティング本部」、家  
電系の「ナショナルマーケティング本部」への営業体制の転換は、顧客本  
位の製品・サービスを開発するための事業を展開するうえで重要なポイント  
になっている。また、家電の流通改革は社内に留まることなく、松下電  
器の売上の約 4 割を支えてきた家電流通部門の改革、専門販売店（ナショ  
ナルチェーン）の改革にも及んだ。全国約 17,000 店にも及ぶ販売ネットワ  
ークの革新である。販売店の業績に応じてリベートや投資資金の助成に変  
化をつける「スーパープロショップ制度」を導入し、創業者松下幸之助翁  
が築き上げてきた共存共栄の連鎖店にもメスをいれた。

このように、松下電器グループが成功体験と決別し、新しい組織管理体制  
を構築するまでに費やした時間とコストはきわめて大きかった。しかし  
ながら、松下電器グループは、ビジネス・デザインの再設計と同期しなが  
ら、組織管理体制にかかわるマネジメント・デザインの再設計を実現した  
といえよう。

## 2. 人的資源管理を変える

組織構造の革新に加えて、ビジネス・デザインの再設計に併せて、それを実現する人材、人的資源のマネジメントにも革新が不可欠である。ビジネス・デザインを効果的に機能させるためには、組織メンバーの能力と技能を最大限に引き出し、組織エネルギーとして集約するためのプロセスを作り出していくことが重要である。つまり、多様な価値観とコンテキストをもつ組織メンバーを動機づけ、組織エネルギーに転換していく継続的な仕組み・仕掛けを作り込むと同時に、個々の組織メンバーの持つ能力を高めていくプロセスを創り上げていかなければならない。

ソニー・グループも松下電器グループも、ビジネス・デザインを変化させる中で、人的資源の高度な活用を実現するためにさまざまな人事システムの改革に取り組んできた。もちろん、それを実現する過程で、人員削減（リストラ）という陰の部分があったことは否定できない。日本的経営の代表選手として「雇用確保」を打ち出してきた松下電器グループも、業績悪化から脱却するために、2001年早期退職制度を導入し1万人を超える人員削減に着手し経営合理化に取り組んできた。後述するように、ソニー・グループも2003年に発表した中期経営計画「トランスフォーメーション60」では、2006年までに全従業員の13%に当たる2万人を削減する方針を打ち出している。

企業収益を確保し肥大化する固定費を圧縮するためには、人件費の絞り込みや流動費化が不可欠であり、終身雇用、年功序列を基盤としてきた日本的経営を再編することが不可避である。しかし、人員削減や経費削減といった「後ろ向き」のリストラだけでは、ビジネス・デザインの転換に対応することはできない。ソニー・グループも松下電器グループも、ビジネス・デザインの再設計の中で、リストラとは対照的な「前向き」の人事システム導入に取り組んでいる。

(1) 新しい知恵の創造

90年代初頭に始まる技術環境の変化の中で、ソニーは、自社が欲する技術や能力をもった人材を確保するために、大学名を不問にしたオープン・エントリー採用をわが国で初めて採用した。さらに、1998年には、雇用期間を最長5年間に限定した契約社員の募集も開始している。終身雇用、年功序列を前提として学歴・学閥を優先させた日本型採用慣行への挑戦であった。企業グループ全体の資産である人材をグループ全体で確保すると同時に、技術革新と多元的に拡大するビジネス・デザインを支える、多様で多才な人材を確保することがその目的であった。また、就業ニーズの多様化が進む中で、雇用のミスマッチを早期に解決する弾力的な雇用制度の導入が進められた。退職金の前払い制度も導入され、人材の流動化の激しい業界で勤務年数による処遇格差を縮小し、士気の向上につなげるのが企図された。

デジタル化時代に対応してビジネス・デザインが転換される中で、ハードとソフトの技術融合を促進するために、「リジェネレーション21」という研修制度を開設した。同社が抱える7,000人のハード系技術者に対して、大学教員などの専門家を講師としてソフトウェア分野の講習を実施し、ソフトの知識を兼ね備えたハード技術者の増員を進めるのがねらいであった。

このように、90年代を通して、ソニーは採用と退職という入り口と出口の変革を実施することによって必要な人材を絞り込み、「デジタル・ドリーム・キッズ」という新しいビジネス・デザインの実現に必要な人材の育成とを通じて、新しい知恵の創造を模索したのである。

(2) 危機感と期待感の醸成

ソニー・グループと同様、松下電器グループでも、変化に対応する知恵の創造への取り組みをすでに進めていた。事業構造の変化に対応した人材の革新を促進し、重点事業分野への人材のシフトと人材力の強化を加速化



させるための専門研修機関として「変身大学」を1996年に創設している。技術分野だけでなく、法務、経理などの社会科学分野にわたって16学部を設置した松下電器グループの変身大学は、自ら新しい分野に果敢にチャレンジし活躍する「本物のプロ」を育成、支援することがその目的である。また、1998年には、「全額給与支払型社員制度」を導入して、多様化する就業ニーズに対応して従業員の満足を高めると同時に、異質異能な人材を確保することを目的に、退職金と一部福祉制度の非適用といった選択肢を設けている。

日本の経営にこだわり続けていた松下がこうした施策を導入したことから、90年代後半、伝統的な松下型経営がその限界に近づき、革新が求められていたことをみてとることができる。しかし、こうした人事管理体制の変革だけで、マネジメント・デザインは結果的に変革することはできなかった。

松下電器グループの人事システムの革新は、ビジネス・デザインの再設計とともに急速に進むことになる。2002年のグループ企業再編に伴って、転籍制度が本格的に導入された。これまで本社から子会社への異動は出向扱いで賃金体系も本社と一律であったが、事業統合によって新設された子会社への異動はすべて転籍扱いとなった。業種や社員の職種に応じた賃金体系が採用されることになった。併せて、海外現地法人に勤務する外国人幹部を対象とする社内資格制度を設け、日本人幹部と同じ評価基準を適用する制度が導入された。外国人社員を主要なポストに起用することによって、より高度なグローバル・グループ戦略の展開を可能にすることが目的である。また、社員が自らの専門能力や業務経験に基づき、希望部署への異動を申請することのできる「e-エントリー制度」も導入された。現段階でグループ企業間の異動は認められていないが、適材適所によって組織活性化を促進するための制度である。

さらに、一般社員の賃金制度にも大転を振るっている。すでに年俸制を

導入している管理職に加えて、2004年4月から全社員を対象に年功賃金を完全に撤廃した。賞与に関しても個人業績中心の賃金制度を導入する同時に、事業部門別の業績に応じた支給格差も設けることになった。

このように、「超・製造業」という新しいビジネス・デザインの転換に向けて、松下電器グループでは、危機感と醸成すると同時に、組織活性化を促進する期待感を醸成する人的資源管理の新たなマネジメント・デザイン構築に取り組んだのである。

## V. ガバナンス・デザインの刷新

企業は、社会のルールを遵守し、善良な企業市民として経営活動を展開する行為主体である。そうした点から考えても、企業の全体構造を考える上でビジネス・デザインとマネジメント・デザインの適合性に焦点をあてるだけでは不十分である。高潔な企業市民であることが求められる今日、企業の統治構造、コーポレート・ガバナンスは、コーポレート・デザインにとって、極めて重要な要素になりつつある。かつてのように内向きの経営姿勢、株主利益の軽視、地域の軽視や法令不遵守は通用せず、企業の統治問題として大きくとりざたされるようになって、その責任も厳格に追及されるようになっている。

取締役会は、企業の説明責任（アカウンタビリティ）、法令遵守（コンプライアンス）、企業倫理（ビジネス・エシックス）に対して事後的責任を負うだけでなく、すべてのステイクホルダーに対して事前対応することが求められ、それに対応した体制が求められる。とりわけ、多くの企業グループから構成される企業グループの公器としての社会性は大きく、単なる企業グループの統括者としての機能だけでは不十分となり、取締役会の構造にも変化がみられつつある。換言すると、わが国企業グループのガバナンス体制も、ビジネス・デザインやマネジメント・デザインの革新と同様に、

大きく変容が求められている。しかも、欧米企業に比べて相対的にこれまでガバナンス・デザインに対して無頓着であったわが国企業にとって、それはガバナンス・デザインに対する考え方そのものを刷新するものといえるかもしれない。

## 1. グループで統合する

経営の最高意思決定機関である取締役会について、わが国企業の特徴をみると、会長を頭として多数の取締役によって構成される階層構造で、そのメンバーの多くは、内部の昇進者であり、事業の執行者と監督者とを兼務するのが通例であった。

近年みられる企業トップの機構改革は、事業活動の展開との整合性の限界、あるいはこれまでの最高意思決定・執行機関としての能力の限界に帰因している。要するに、経営の意思決定機能の迅速性と取締役会の実質的意思決定機能の機能不全の問題と、経営に対する監査やモニタリングの実効性といった問題の表出がガバナンス・デザインの刷新を求めているのである。

こうした状況を克服するために、近年、多くの企業が米国型企业統治構造へ移行している。執行役員制は、管理・監督と執行の完全分離を目指す制度である。同様に、2003年4月に商法改正によって施行された委員会等設置会社も管理・監督と執行の完全分離を目指すものである。その基本的役割は、取締役会に執行役の選任・解任、監督、報酬を管理する各委員会を設置し、経営監視機能を強化することにある。また、経営の健全性を確保する仕組みとして期待される社外取締役制の導入が試みられている。

とはいえ、ガバナンス先進企業といわれる米国企業でさえ、エンロン事件に代表されるような不祥事を頻発させ、利害関係者の不信を募らせるような状況にさらされている。経済のグローバル化が進む中で、満たすガバ

ナンス体制を整備することは必要であるが、その進展にあわせて、企業の統治構造に最適解を求めることは難しい。しかし、少なくとも、現状の経営意思決定システムが利害関係者との期待に反することなく、企業パフォーマンスの向上を目指す事業活動の展開方法と齟齬することのないガバナンス構造を設計することが必要である。

### (1) 外の視点

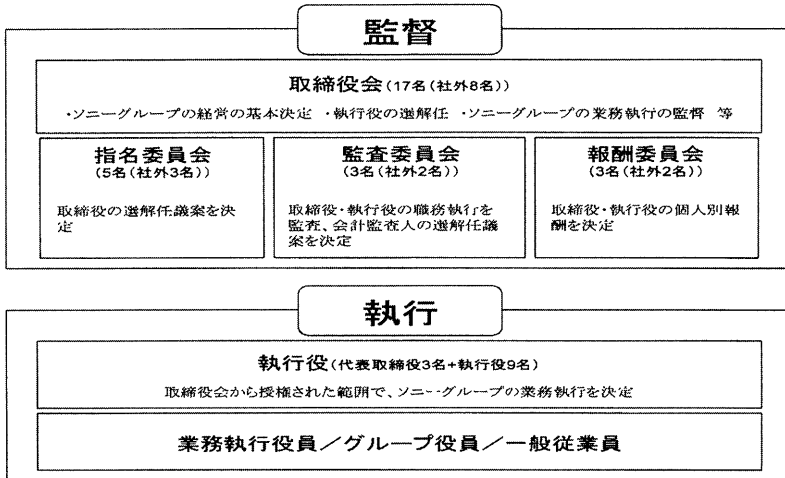
ソニーは、社外取締役登用（1970年）、CEO制度導入（1976年）、外国人の社外取締役登用（1991年）、執行役員制の導入（1997年）、あるいは取締役会議長と執行トップの分離（2000年）など、わが国企業の中でも逸早く、本社機能の斬新的な見直しとガバナンス強化に取り組んでいることで知られている。さらに、2003年6月には「委員会等設置会社」に本格的に移行した。

取締役会の改革は、1994年のカンパニー制導入に端を発する。もっともその段階で取締役会までにメスを入れることができなかったものの、カンパニー・プレジデントとコーポレート・ディレクター（取締役）との機能分化に着手したのである。その後、1997年には、「エグゼクティブ・ボード」制の導入、執行役員制の導入と取締役会のスリム化を進め、取締役会の改革を本格化させた。

取締役会の下位組織として位置づけられるものの、グループ全体の戦略機能の強化を図る戦略推進機関として設置された「エグゼクティブ・ボード」は、全体的な見地からカンパニー・プレジデントに助言・指導・調整を実施する組織であり、議長には出井社長（当時）が就任した。カンパニーの独自性を最大限に尊重する一方で、カンパニーの枠組みにとらわれず横断的にグループ力を強化する仕組みづくりであった。

また、1997年、執行役員制度を導入した。1996年当時、38名であった商法上の役員を、3名の社外取締役を含む10名に限定し、新たに取締役

図表 5-1 ソニーの委員会等設置会社



会が決定する基本方針に従って業務執行を担当し、責任をもつ執行役員を任命した。そのねらいは、業務監督と業務執行の分担を明確化することにあった。翌年の1998年には、報酬委員会・指名委員会の設置を実施し、2000年には、取締役としての役位を廃止することによって、取締役と執行役員の役割をより一層明確にしていく体制の再構築を進めていった。

このように、単なる事業部門の組織改正にとどまることなく、取締役会を巻き込んだガバナンス・デザインの再設計に取り組んだのであった。その後も、事業の拡大やビジネス・デザインの変容にもなって執行役員の数こそ増加したものの、商法上の取締役数の少数精鋭政策は継続された。しかも、外の視点を取り入れ統治構造を強化するために、2004年6月の時点において社外取締役は8名になっている。

さらに、ソニー独自のトップマネジメント体制の刷新を進めた。執行と監督の分離を実現するための「委員会等設置会社」への移行である。それは、ソニーの最高意思決定機関の改革を推し進める新たな契機といえる。

社外取締役過半数で構成される指名、監査、報酬の3委員会および執行役を設置し、「取締役会の中に委員会を設置し、取締役会が経営を監督する」委員会等設置会社は、ソニーが模索してきたトップマネジメント体制の現時点での到達点である。社内の視点に固執することなく、執行責任の明確化と権限委譲を実現するとともに、監督機関としての取締役会強化に取り組んだのである。

## (2) 内の視点

1990年代半ば以降から、ガバナンス体制の改革に取り組んできたソニーに比べて、伝統的経営に固執してきた松下電器グループのガバナンス改革は、21世紀まで待たなければならなかった。製品別事業部制から事業ドメイン体制へのマネジメント・デザインの転換に伴って、グループ全体の企業統治構造の改革に取り組む必要が生じてきた。これまでも、松下は、社外取締役制度の導入、アドバイザリーボードの強化などに少なからず取り組んできた。しかし、そうした改革は局所的なものでコーポレート全体に及ぶものではなかった。2003年6月、グループ全体を一本化する運営体制を整備した。それは「超・製造業」の実現にとって避けることのできない試金石であった。

中村社長が断行したグループ統治構造改革のポイントは、グループ全体に横断的な機能を導入し、ガバナンス強化を中心に据えた企業価値の向上・株主利益の向上と連動した取締役会制度の確立であった。

その一つが、取締役会のスリム化である。27名で構成されていたメンバーを19名に少数化し、取締役任期を1年にすることによって、意思決定の迅速性、意思決定の質的側面の向上、管理・監督機能への集中が図られた。「決議事項や出席者が多すぎて議論がほとんどできなかった」（日本経済新聞、2003年8月14日）体制を改めた。

また、「小さな本社のもとで各ドメイン会社が独立した成長戦略を描く」

という連結経営モデルを進める中で、グループ全体に関わる経営案件について、執行責任者（役員）も取締役会に参画させ、独自形態を選択した。同時に、業務執行の責任を負う執行役員を取締役の下につける一般の執行役員制度とは異なり、執行役員にも「専務役員」、「常務役員」、「役員」というポストを新設し、商法上の役員と同等の処遇を与える制度にしている。その可否はともかく、ソニーを筆頭に執行と完全分離した米国型ガバナンスと異なった日本型ガバナンス体制を採用したといえる。

さらに、本社の常務以上に限定していた「常務会」も子会社トップを交えた「グループ常務会」に衣替えし、グループ戦略の諮問機関として新設した。事業の分散、重複を払拭し、グループの一体運営を強化するための仕組みづくりである。こうして、松下電器グループは、グループ再編によるビジネス・デザイン、マネジメント・デザインの転換にあわせて、これまで手をつけることのなかった伝統的なガバナンス・デザインの再設計に取り組んだのである。

加えて、松下電器グループは、本社とグループ各社の関係にもメスが入れられた。「管理する本社と管理される子会社」という主従関係をベースとした資金の流れを改め、それぞれの果たす役割に対応した合理的なガバナンス・システムを導入した。事業部制の根幹であった1) 賦課費体系、2) 出資・配当制度、3) 業務評価基準の見直しである。

従来、売上に比例した変動費であった本社への賦課金を本社が提供する役割に応じた固定額に変更した。また、本社に対して支払う配当基準を各社の連結株主資本に対する一定率とし、赤字でも徴収するシステムに改めると同時に、海外子会社と子会社との出資関係にもメスを入れ、グローバル連結経営体制を一本化した。さらに、業績評価基準に CCM (Capital Cost Management) とキャッシュ・フローのみによる業績評価を採用し、それをベースとした役員報酬制度へと切り替えた。

このように、松下電器グループは、ガバナンス・デザインの刷新によっ

て、本社が株主の視点に加え、経営を厳しく監視する仕組みへと変容したのである。

## VI. むすびにかえて

これまで本稿では、わが国を代表するエレクトロニクス・メーカーである、ソニー・グループと松下電器グループの事例研究を通して、90年代以降著しく変化する経営環境の中で、企業グループの戦略行動がどのように変容してきたかについて、ビジネス・デザイン、マネジメント・デザイン、ガバナンス・デザインといった3つの視点から検討を加えてきた。

ここであげた2社のグループ経営の革新プロセスは、多少年代を異にするものの、2社を取り巻く経営環境の変化が、顧客価値を創出し収益を生み出す事業構造（ビジネス・デザイン）に転換を求めたことから始まっている。すでに述べてきたように、2社はともに、事業ドメインの変革やバリューチェーンの変革を実現することによって、グローバル企業グループに至るまでの成長を支えてきた過去のビジネス・デザインを再設計し、新しい事業構造を構築してきたのである。

そうしたビジネス・デザインの転換を図ると同時に、新しいビジネス・デザインを機能させるための組織管理体制（マネジメント・デザイン）の革新に取り組んでいる。再設計された事業構造を効果的・効率的に機能させるために、組織構造の変革と人事システム・マネジメント・システムの革新に取り組んできた。さらに、ビジネス・デザインやマネジメント・デザインの再設計に加えて、2つの企業グループは、株主やグループ企業との多様な関係をより強固なものとするために、最高意思決定機関であるトップマネジメント層にまでメスを入れ、企業統治構造の刷新にも着手したのである。

本稿で取り上げた2つの事例からも明らかなように、企業グループの進



化は、事業構造の転換のみによって実現されるものでも、組織管理体制の革新のみによって実現されるものではない。企業グループの進化は、事業構造の転換、組織管理体制の革新、加えて企業統治構造の刷新が三位一体となっはじめて実現されるものであり、一連の革新プロセスを経て企業は、次なる進化へと歩を進めることが可能になる。

## 1. 東西両横綱、揃い踏み

では、似て非なる革新を遂げてきた2つの企業グループは、次なる進化に向けて、どういったコーポレート・デザインを設計しようとしているのであろうか。

### (1) 「ソニー・ショック」の私拭

2003年春、東京証券取引所に端を発した「ソニー・ショック」が全世界を駆け抜けた。21世紀初頭まで、他のエレクトロニクス・メーカーの不振を尻目に右肩上がり成長を実現してきたソニーの業績に暗雲が立ちこめたのである。2003年1～3月期、営業赤字が1,000億円を超えることがわかると、5,000円台で推移していた株価は、一挙に2,700円台まで急落した。連結売上高の約70%を占める海外事業が円高によって大幅に落ち込んだことに加えて、薄型テレビなどのデジタル家電の競争激化とソニーらしさを支えてきた独自性志向が原価率悪化を招いたのが原因であった。競合大手の松下電器を筆頭に他のエレクトロニクス・メーカーの業績が上向き傾向にある中で、先進企業として注目され続けてきたソニーは創業以来未曾有の危機に直面したのであった。

しかも、2003年春以降急速に進んだ、DVDレコーダやデジタルカメラなどのデジタル家電拡大も、ソニーにとっては追い風にはならなかった。果たして、冒頭で述べたように、同年9月期決算でも前年同期を下回って

しまった。

2003年10月末、「ソニー・ショック」の後遺症からの回復を目指すソニーは、春に示した構造改革案をベースに「2006年度、連結営業利益率10%」を掲げた中期経営計画「トランスフォーメーション60」を示した。「融合」をキーワードにエレクトロニクスとエンターテインメントをコア事業と位置づけた成長戦略を示すと同時に、グループ全体で20,000人の人員削減、ブラウン管の国内製造撤退、資材調達コストの大幅削減、世界の生産拠点の集約といった大規模なリストラ計画を打ち出した。さらに、出井会長、安藤社長、徳中副社長のトロイカ態勢に、SCEで成功を収めてきた久多良木副社長を加えたトップマネジメント態勢への変更を発表した。

90年代後半のゲーム機のPS II、テレビのベガ、PC 바이오以降、ヒット商品に恵まれていないソニーの商品開発体制を「融合」をキーワードに見直した。同時に、エレクトロニクスを「ホームとモバイル」へのコア事業の集約とともに半導体事業を一本化することによって、コンテンツとエレクトロニクスを融合したデジタル家電の新たな市場の開拓を目指している。2006年には、ゲーム機とDVD機能を融合させたPSXやPCなどの戦略商品のエレクトロニクス部門の売上高構成比を7割強に引き上げることが計画されている（2002年度はおよそ5割）。

他方、経営合理化策では、国内のブラウン管生産からの撤退とともに200カ所に及び国内外の製造・物流・サービス拠点を3割削減し、国内間接部門7,000名を含むグループ社員の13%を削減する。また、製造部門の部品点数も84万点から10万点に削減、部品・原材料の調達先も4,700社から1,000社に絞り込むことによって、生産財コストを15%圧縮することが打ち出した。

さらに、2005年に韓国サムソン社と合弁会社を設立し、薄型テレビの市場拡大によって需給が逼迫している液晶パネルを韓国で生産することを

図表 6-1 ソニー・グループのトランスフォーメーションの概要

<p>公約</p>	<p>2006年度に10%の連結営業利益率(金融を除く)を達成する</p> <p style="text-align: right;">5月28日発表</p>
<p>具体策</p>	<p><b>1. 合理化戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 構造改革費用を3,350億円(従来は3,000億円)に積み増し</li> <li>● グループで2万人の人員削減、国内では間接部門中心に7,000人を削減</li> <li>● ブラウン管は国内製造から撤退、世界の生産拠点も3ヶ所に集約</li> <li>● 資材の調達改革でコスト削減</li> </ul> <p><b>2. 成長戦略、キーワードは融合</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コア事業はエレクトロニクス、エンターテインメントと位置づけ</li> <li>● エレクトロニクスは、ホーム(テレビ、ゲームなど)とモバイル(ウォークマン、PCデジタルカメラ、携帯電話など)に集約</li> <li>● ソニーグループ内の半導体事業を一本化</li> </ul> <p><b>3. マネジメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 出井・安藤・徳中によるトップ3人体制を変更し、エレクトロニクスの成長戦略は久多良木氏が担当</li> </ul> <p style="text-align: right;">10月28日発表</p>

明らかにした。ブルーレイや有機 EL といった DVD に続く次世代商品に焦点を当てて開発を進めてきたソニーも、時間を止めて、DVD 市場に目を向けざるを得なかった結果の決断である。

「融合のチャンスがきた」という出井会長の言葉にみられるように、「TR60」計画の下でソニー・グループは復活を賭けて、新しいコーポレート・デザインの構築に向けて動きはじめたという。

(2) 「創生」から「躍進」へ

他方、松下電器グループも 2004 年 1 月、2006 年度までの中期経営計画「躍進 21 計画」を発表した。2006 年度の連結売上目標を 8 兆 2,000 億円、営業利益 4,100 億円、営業利益率 5% を掲げている。「創生 21 計画」の下でグループ再編を実現し V 字回復を遂げてきたとはいえ、「創生 21 計画」

で目標として掲げた「連結売上目標 9 兆円，営業利益率 5%」は未達成であった。続く「躍進 21 計画」の発表にあたって，中村社長はいう。

「窮地は脱したが，まだ松下の危機は続いている。過去 3 年は，企業構造改革の途上にあり，選択と集中が徹底していなかった。」

「ユビキタスネットワーク社会の実現」という経営ビジョンの達成に向けた「躍進 21 計画」では，収益の牽引役として「V 商品」を戦略商品として位置づけ，2004 年度に 71 品目，売上高 1 兆 5,000 億円を予定している。また，スマイル・カーブ型バリューチェーンのベースとなる事業の強い柱をつくる上で不可欠なシステム LSI 事業に，1,300 億円を投資する方針を示すと同時に，DVD (DIGA)，プラズマディスプレイ (VIERA) に次ぐ戦略事業にデジタルカメラを位置づけ，グローバル・シェア 10% を目

図表 6-2 松下電器グループの躍進 21 計画の概要

<b>利益目標</b>
2006年度までの数値目標 ●連結ベース売上高 → 8兆2,000億円 ●営業利益 → 4,100億円 ●営業利益率 → 5%以上
<b>商品売上目標</b>
戦略商品「V商品」(デジタル家電など)の売上高 → 約1兆5,000億円
<b>研究開発投資</b>
研究開発投資額 → 売上高の7%以下に抑制
<b>設備投資</b>
デジタル家電向けシステムLSI工場の建設 (工費は約1,300億円，2005年末稼動，富山県魚津市)
<b>海外事業</b>
中国事業 → 2005年度に売上高1兆円を目指す
<b>コスト削減目標</b>
2003年度から2年間のコスト削減 → 1,000億円

標として掲げている。

さらに、海外市場を成長エンジンと位置づけ、世界同時発売の「V 商品」を核にしながら AV 機器と携帯電話を中心に営業利益の6割以上を海外で占める方針を打ち出した。とりわけ、成長性の高い中国市場は、2005 年度までに事業規模 1 兆円を目指すことが明らかにされた。売上高の 50% 以上を国内市場であげていることもあって、国内依存のイメージが強かった松下電器も、パナソニックへのブランドの一本化と併せて、グローバル No. 1 を目指す事業展開に取り組みはじめた。

こうした事業強化の方向性が示されると同時に、開発・生産・販売の連携の強化と「成長性の創出」と「生産性の向上」の実現によって、グループ総合力発揮を推進する組織「21 世紀コラボレーション委員会」が設置された。戸田副社長を委員長に、21 世紀を支える若手メンバーを中心に、事業部会、風土・人事部会、経理制度・IT 部会の 4 部会で構成された。さらに、「生活ソリューション」の実現を打ち出し、「家&ビルネットワーク、環境システム、健康・医療」といった新しい事業分野への取り組みをより強化することが打ち出された。

こうした新たな動きは、躍進 21 計画が、来るべきユビキタスネットワーク企業に向けた一つの通過点であることを暗示しているといえよう。

こうして、新しいコーポレート・デザインを構築してきた東西 2 つの巨大企業グループは、期せずして 2004 年から新たな進化プロセスに取り組み始めているのである。

## 2. ポイントは、革新の手順

これまでみてきたように、地球規模で多様な事業を展開し連結売上高 10 兆円に届こうとする巨大なグローバル企業も、市場・技術・競争・制度など複数要素による複雑な組み合わせによって構成される経営環境の変化を

無視することはできない。経営環境の変化を慎重に先読みしながら、敏感かつ迅速に変化に適応していくことの可能な企業だけが、長期的な存続と成長に必要な収益を確保していくことが可能なのである。

比較的变化が緩やかで先行きの透明性が高い安定的な経営環境の下では、事業構造の転換もそれほど大きくなく、暫時的で対処療法的な革新行動を実行するだけで、企業の存続・成長を確保することができる。戦後50年以上にわたるわが国企業の右肩上がりの成長は、そうした緩やかな変化の中で保証されてきたといえよう。換言すれば、成長を保証するビジネス・デザインを維持することが可能な状況での企業の革新行動の中心は、組織管理態勢の革新すなわちマネジメント・デザインの部分的再設計にあった。その意味でいえば、90年代に至るまで日本企業が世界市場を席卷し闊歩することができたのは、卓越したマネジメント・デザイン能力によるところが大きかったといえるのかもしれない。

とはいえ、マネジメント・デザインの部分的再設計によるパッチワーク的な組織管理態勢も、時を経るにつれて、至る所にひずみや矛盾を生み出すことは自明である。もっとも、50年余にわたって、それを表面化させることなく維持することができたのは、日本企業がより高度で卓越したマネジメント・デザイン能力を具備していたからともいえよう。

しかし、20世紀最後の10年には、マネジメント・デザインの部分的再設計による革新行動では乗り切れない大きな経営環境の変化が生じたのである。東西に二分されていた世界が一つになり、経済活動のボーダレス化が急速に進んだ。アナログに支配されていた技術体系はデジタルに一変し、cm (センチ) や mm (ミリ) は、 $\mu$  (ミクロン)、さらにナノに姿を変えた。企業の手足を縛っていた規制は緩和され、市場原理が支配的となり仁義無用の競争が展開されるようになって、「勝ち組 vs. 負け組」の構図で描かれるようになった。その一方で、かつて野放図で無頓着であった地球環境保全や企業倫理に対する関心が高まり、企業の社会的責任が地球規模で問

題として取りざたされるようになってきた。

こうした大きな環境変化が、長年にわたって事業構造の基盤を形成してきたビジネス・デザインの再設計を企業に求めたのである。こうした要請は、強固で盤石なビジネス・デザインを構築している企業ほど厳しいものであった。その意味で、80年代後半の日本企業は、変化に対してもっとも適応しにくい事業構造を確立していたといえるかもしれない。しかも、時期悪く、パッチワーク的なマネジメント・デザインの再設計による歪みが限界に達して地殻変動を引き起こしてしまった。

「前門の虎と後門の狼」という厳しい状況に直面した多くの日本企業は、未曾有の危機に直面した。熟知した高度な対処療法では難題を解決することはできず、かといってすべてを切り捨てることはできない。その中で苦しみあえいできたのが、「失われた10年」である。

その中で、いち早くかつて得意としてきたマネジメント・デザイン能力の限界を直視し、ビジネス・デザインの再設計に着手したのはソニーであった。従前通り、マネジメント・デザインの再設計を手がけることによって、ビジネス・デザインの革新を徐々に実現していくといった手法ではなく、ビジネス・デザインを再設計し、それに対応したマネジメント・デザインの変革に取り組んだのである。

このことは、松下電器グループの改革にも当てはまる。すでにみてきたように、企業グループといった視点からビジネス・デザインを転換し、それにあわせてグループ企業の再編といったマネジメント・デザインの再設計を行った。事実、幾度となく取り組んできた伝統的な事業部制の革新も、松下電器のビジネス・デザインの革新をもたらすことはなかったが、ビジネス・デザインの革新は、マネジメント・デザインの変革をいとも簡単に誘引することができたし、その結果、新たな企業統治構造が創造されようとしている。

要するに、企業の全体構造であるコーポレート・デザインの再構築には、

辿るべき手順があるのである。マネジメント・デザインの変革がビジネス・デザインの革新を誘引することはきわめて希有であり、マネジメント・デザインの変革のみによって、コーポレート・デザインの再構築を達成することはできない。かといって、本稿の冒頭で述べたように、ビジネス・デザインの革新だけで十分なわけではない。このことは、ガバナンス・デザインについても同様である。企業統治構造が変わっても、ビジネス・デザインやマネジメント・デザインの再設計を進めなければ、企業の全体構造は変革されるわけではない。

こうして考えると、環境変化が大きければ大きいほど、事業構造が複雑化すればするほど、革新プロセスの成否を握っているのは、革新の手順だといえるのではないだろうか。

#### 【主要参考文献・資料】

- ・安倍俊広「激戦区 松下電器産業 VS ソニー サプライチェーンで競う 先行するソニー、松下が急追」『日経情報ストラテジー』1999年1月号, 50-56頁。
- ・伊藤暢人「本業支える“最強の金庫番”」『日経ビジネス』2003年5月19日号, 50-52頁。
- ・井上理「止まらぬ IT 業界の中国シフト」『日経コンピュータ』2002年8月12日号, 20-21頁。
- ・岩崎尚人・寺本義也『ビジネスモデル革命』生産性出版, 2000年。
- ・大石基之「半導体業界に再編の渦 その主軸はソニーと松下」『日経エレクトロニクス』2002年5月6日号, 59-68頁。
- ・大竹剛「松下 V 字回復に潜む不安」『日経ビジネス』2003年3月3日号, 11頁。
- ・小田修司「電池研究から生まれたバイオセンサー 250億円のビッグ商品」『日経バイオビジネス』2002年5月号, 121-123頁。
- ・金子憲治「松下, 「あかり」を提供する新サービス 再資源化を請け負い, 収益性上げる」『日経エコロジー』2002年5月号, 10頁。
- ・金田信一郎「松下, 子会社トップ交代でグループ結集宣言 ビクター・通工との連携強化へ人事にも「破壊と創造」」『日経ビジネス』2001年5月21日号, 20-21頁。



## コーポレート・デザインの進化と革新

- ・川上新市郎「松下電器産業 ライカとの連携がヒット生む」『日経ビジネス』2003年2月17日号, 50-52頁。
- ・経営マネジメント研究会編(座長:岩崎尚人)『2010年経営ソリューションレポート』株式会社日経リサーチ, 2003年7月20日。
- ・河野修己「迷走するソニーのネット戦略」『日経ネットビジネス』2002年6月25日号, 35頁。
- ・佐藤新「松下電器がタブーに挑戦, 系列販売網使いネット直販「地域密着」でも真の狙いは販売店選別」『日経ビジネス』2001年2月5日号, 152-153頁。
- ・「松下電器革命1000日」『週刊ダイヤモンド』2003年3月8日号, 28-47頁。
- ・「半導体に本腰を入れた家電メーカー半導体を制するものがデジタル家電を制す」『週刊東洋経済』2003年11月29日号, 46-49頁。
- ・「ソニー王国逆襲のシナリオ」『週刊東洋経済』2004年1月10日号, 30-60頁。
- ・相馬隆宏「ソニーグループ挙げて新規事業創出へ」『日経情報ストラテジー』2003年8月号, 196頁。
- ・「ソニー王国逆襲のシナリオ」『週刊東洋経済』2004年1月10日号, 30-60頁。
- ・谷口徹也「リサイクル事業強化 松下電器産業 環境対策10年, 収穫期へ技術革新にも威力を発揮」『日経ビジネス』1998年4月6日号, 38-40頁。
- ・田原真司「松下電器産業 中国事業, 追い風捉え復活 設備・販路見直しが奏功」『日経ビジネス』1999年6月14日号, 54-58頁。
- ・田原真司「狙いは中国農村部の開拓」『日経ビジネス』2002年4月22日号, 8-9頁。
- ・田原真司「松下, 事業部解体の総仕上げ 海外地域統括会社の強化で意思決定を迅速化」『日経ビジネス』2002年12月23・30日号, 10-11頁。
- ・田原真司「松下の中国物流“二股”戦略 上海に新会社を設立, SCMの徹底を図る」『日経ビジネス』2003年2月24日号, 10-11頁。
- ・立木奈美「松下電器産業 ネット家電」『日経eビジネス』2002年1月28日号, 16-23頁。
- ・近岡裕, 狩集浩志「「V」字回復を睨み新技術続々松下電器のプライベート展」『D&M』2002年10月, No. 577, 42-43頁。
- ・寺山正一, 川上慎市郎「社長がグループ経営も統括, 松下家支配は戻らず 市場と世論が阻んだ大政奉還」, 『日経ビジネス』, 2000年5月8日号, 6-7頁。
- ・寺山正一「松下5%成長宣言の真意 人員削減もうできない, 営業黒字化へ背水の陣」『日経ビジネス』2001年11月12日号, 9頁。
- ・寺山正一「松下電器産業(グループ5社の完全子会社化) 幸之助翁の分社経営を越えて」『日経ビジネス』2002年1月28日号, 42-44頁。

## コーポレート・デザインの進化と革新

- ・寺山正一「今こそシェア重視の松下流回復術」『日経ビジネス』2002年11月18日号, 22頁。
- ・寺山正一「松下転機の会見に社長不在 説明責任果たさず, V字回復へ士気は大丈夫か」『日経ビジネス』2002年3月4日号, 13頁。
- ・寺山正一「「神様先」行くソニーの危機脱出策」『日経ビジネス』2002年10月14日号, 22頁。
- ・「研究開発拠点の設立ラッシュ 市場密着で顧客ニーズ取り込む」『D&M』2002年8月, No. 575, 85-87頁。
- ・「ソニーショック 失速の理由とメスの入れどころ」『D&M』2003年6月, No. 585, 49-55頁。
- ・「安易な生産拠点の中国シフトがメーカーの競争力を奪う」『D&M』2003年9月, No. 588, 52-63頁。
- ・西雄大「松下電器産業 中国からの調達強化」『日経情報ストラテジー』2002年12月号, 174頁。
- ・「インタビュー 松下電器産業社長 森下洋一氏 基準の強化は飛躍のチャンス 環境投資は必ず実を結ぶ」『日経エコロジー』1999年7月号, 118-121頁。
- ・「編集長インタビュー 森下洋一氏 松下電器産業社長 ネット時代に向けて事業転換を加速「年俸辞令」導入で実力主義を徹底」『日経ビジネス』1999年9月27日号, 86-89頁。
- ・「特別インタビュー 中村邦夫氏 ネット時代もモノ作りで利益出せるハードの遺伝子失わず「超製造業」へ」『日経ビジネス』2000年7月17日号, 184-187頁。
- ・「ソニーと松下電器産業が半導体メジャーになる日」『日経エレクトロニクス』2001年5月21日号, No. 796, 57-66頁。
- ・「松下の危機」『日経ビジネス』2001年5月28日号, 26-41頁。
- ・「インタビュー 中村邦夫氏 環境あつての構造改革 家庭用燃料電池は松下の使命」『日経エコロジー』2001年11月号, 50-52頁。
- ・「追撃の狙い定めよ 強者と戦う挑戦者の秘策とは? 松下電器産業」『日経 e ビジネス』2001年6月25日号, 24-26頁。
- ・「守りから攻めへ人材教育を転換 ソニーや松下が先行」『日経マイクロデバイス』2002年2月号, 64-69頁。
- ・「松下, 「中国価格」を世界に」『日経ビジネス』2002年3月4日号, 46-49頁。
- ・「中国に行く人, 行かぬ人」『日経エレクトロニクス』2002年4月22日号, 42-43頁。
- ・「夢を売るソニー, 実を取る松下」『日経エレクトロニクス』2002年10月7日

- 号, 42-43 頁。
- ・「ロケット需要に点火せよ」『日経ビジネス』2003年1月20日号, 28-34 頁。
  - ・「松下の IT 革新, 正念場へ このままでは失速の危機」『日経コンピュータ』2003年1月27日号, 40-51 頁。
  - ・「電子レンジ NE-J520 松下電器産業」『日経デジタルエンジニアリング』2003年2月号, 84-87 頁。
  - ・「組織を変えないと価格は変えられない 37歳が松下の値付けを変えた」『日経ビジネス』2003年4月21日号, 36-37 頁。
  - ・「半導体に本腰を入れた家電メーカー 半導体を制するものがデジタル家電を制す」『週刊東洋経済』2003年11月29日号, 46-49 頁。
  - ・「松下電器, 電工を子会社化 「破壊」後の「創造」の苦悩」『週刊東洋経済』2004年1月10日号, 16-17 頁。
  - ・「さらば出井神話 蘇れソニースピリッツ」『日経ビジネス』2002年6月3日号, 30-49 頁。
  - ・「効率化の追求で総力戦 トヨタ, 松下は生き残れるか」『日経エコロジー』2002年7月号, 30-33 頁。
  - ・「私とソニーの半世紀」『日経ビジネス』2002年10月21日号, 126-132 頁。
  - ・「SONY 神話の岐路 液晶生産で日立に急接近」『日経ビジネス』2003年6月9日号, 6-11 頁。
  - ・「らしさ」を捨てるソニー」『日経エレクトロニクス』2003年6月23日号, 57-64 頁。
  - ・「背水のソニー 出井の覚悟, 久多良木の試練」『日経ビジネス』2003年11月10日号, 26-37 頁。
  - ・「新春特別対談 出井伸之氏 言葉は指導者の命」『日経ビジネス』2003年1月6日号, 6-12 頁。
  - ・「激震 電機決算」『日経ビジネス』2003年5月5日号, 6-8 頁。
  - ・長谷川博「ソニーが人事情報システムを刷新 グループの人材流動化促進」, 『日経情報ストラテジー』, 2003年10月号, 77-79 頁。
  - ・長谷川博「松下電器産業 連結の在庫を3割削減」『日経情報ストラテジー』2003年3月号, 56 頁。
  - ・降旗淳平「松下電器産業 (起業家育成制度導入) やる気とアイデアとことん支援」『日経ビジネス』2001年12月24・31日号, 52-54 頁。
  - ・降旗淳平「松下電器の完全子会社戦略 株式交換比率に見る「身びいき」」『日経ビジネス』2002年4月1日号, 20 頁。
  - ・降旗淳平「BB 時代へ向けソニーが横浜で一大イベントを開催 布石着々, 世

## コーポレート・デザインの進化と革新

- 界へ未来像を発信」『日経ビジネス』2002年9月23日号，6-7頁。
- ・降旗淳平「SME社長に創業者の次男，盛田昌夫氏」『日経ビジネス』2003年4月21日号，16頁。
  - ・降旗淳平，杉山俊幸「ソニー 国内ブラウン管工場を閉鎖へ」『日経ビジネス』2003年5月26日号，6-7頁。
  - ・降旗淳平「ソニースピリッツへの原点回帰を演出 「クオリア」は復活の起爆剤か」『日経ビジネス』2003年6月16日号，8-9頁。
  - ・松下電器産業「アニュアルレポート2002」，2002年3月。
  - ・松下電器産業「アニュアルレポート2003」，2003年3月。
  - ・水野博泰，降旗淳平「ソニー規格戦略に異変あり」『日経ビジネス』2002年12月2日号，154-157頁。
  - ・水野博泰，立木奈美，国司田拓児「最悪期脱出も楽観できず」『日経ビジネス』2002年5月6日号，8-9頁。
  - ・山崎良兵「松下電器産業のパソコン事業“会議室”活用，ファン増やす 意見・要望拾い製品を改良」『日経ビジネス』1999年2月8日号，39-42頁。
  - ・山崎良兵「デジタル家電で覇権争い激化」『日経ビジネス』2003年1月20日号，6-7頁。
  - ・山崎良兵「好調ソニーに2つの悩み」『日経ビジネス』2003年2月10日号，12-13頁。