

早川 周
愛知学泉短期大学

Shu Hayakawa

1. 概要と目的

2. 研究方法・データと分析視点

研究方法は文献研究とする。従い、以下の3. の分析は基本的に引用文献、参考文献に負っている。なお、先行研究には河合（1996）がある。

分析対象は、パナソニック株式会社（旧社名、松下電器産業㈱、以下、パナソニックと称する）、ソニー株式会社（以下、ソニーと称する）の2社とする。分析の対象時期は1980年以降、今日までである。

野中（ほか）の統合的コンティンジェンシー・モデルの体系に基づき、分析を行う（図1）。なお、本モデルでは企業統治（コーポレートガバナンス）が明示されていないので、組織過程の中で論じる。

(1) 環境（一般環境、組織間環境）

環境の要因は2社に共通する。紙幅の関係からここでは要点を箇条書きで述べる。

-
- ```

graph LR
 Env[環境
一般環境
タスク環境
組織環境
創造環境] --> OrgInt[組織の内部特性]
 subgraph OrgInt [組織の内部特性]
 OrgStr[組織構造
組織構造
組織風土]
 OrgProc[組織過程
リーダーシップ
意思決定
パワー
コンフリクト管理]
 OrgInd[個人属性
欲求
モチベーション
価値
パーソナリティ]
 OrgStr --> OrgProc
 OrgInd --> OrgProc
 end
 OrgProc --> OrgEff[組織の有効性]

```

出所：野中（ほか）、p 14

図1 統合的コンティジェンシー・モデル

## 台湾、中国等の企業との競争激化

- ・電気製品でのアナログ技術からデジタル技術への移行とそれへの対応の必要性
- ・主要製品分野の変化（冷蔵庫等からパソコン等）、製品のコモディティ化、ライフサイクルの短縮化
- ・技術のオープンテクノロジー化、グローバル分業
- ・通信自由化など規制緩和とマイクロソフトなど新興企業群の成長
- ・国内流通機構での家電量販店の成長（組織間環境）
- ・国内経済のバブルと崩壊、IT バブルと崩壊、リーマンショック（経済環境）

### 1) 企業規模

### ①ソニーの企業規模

1980年代後半から90年代初頭のバブル経済の時代に、企業規模を急速に拡大させている（表1）。

## ②パナソニックの企業規模

パナソニックは、近年、三洋電機、パナソニック電工などを合併し、規模を拡大させている（表 2）。

表 1 ソニーの企業規模推移（10 億円、千人）

| 年    | 1985  | 1990  | 1995  | 2000           |
|------|-------|-------|-------|----------------|
| 売上高  | 1,071 | 1,536 | 1,882 | 2,593          |
| 従業員数 | 14.9  | 16.9  | 22.8  | 19.2           |
| 年    | 2005  | 2010  | 2015  | 注)             |
| 売上高  | 2,895 | 7,214 | 8,216 | 2010,          |
| 従業員数 | 15.9  | 16.8  | 13.2  | 2015 は<br>連結決算 |

資料：『会社財務カルテ』（東洋経済新報社）、『会社経営指標』（日本経済新聞社）各年版、当該企業 HP

表 2 パナソニックの経営規模推移（10 億円、千人）

| 年    | 1985  | 1990  | 1995  | 2000           |
|------|-------|-------|-------|----------------|
| 売上高  | 3,424 | 4,299 | 4,441 | 4,553          |
| 従業員数 | 39.4  | 42.5  | 47.5  | 45.0           |
| 年    | 2005  | 2010  | 2015  | 注)             |
| 売上高  | 4,146 | 7,418 | 7,715 | 2010,          |
| 従業員数 | 47.9  | 38.5  | 25.4  | 2015 は<br>連結決算 |

資料：表 1 に同じ

## 2) 戦略

## ①ソニーの戦略

対象期間の歴代 CEO（社長）は表 3 のとおり。

表 3 対象時期のソニーの歴代 CEO（社長）

| 氏名          | 在任期間（在任年数）            |
|-------------|-----------------------|
| 岩間和夫        | 1976 年～1982 年、在任 6 年  |
| 大賀典雄        | 1982 年～1995 年、在任 13 年 |
| 出井伸之        | 1995 年～2005 年、在任 10 年 |
| ハワード・ストリンガー | 2005 年～2012 年、在任 7 年  |
| 平井一夫        | 2012 年～現在、在任中         |

資料：各種資料より作成

大賀の戦略は、企業規模の拡大、経営の近代化とともに、コロムビア映画の買収に象徴される、ソフト事業への進出に特徴があった。

出井は「デジタル・ドリーム・キッズ」をキーワードとしてあげ、「デジタル化」への移行を打ち出す。また、1999 年には統合・分極型として持株会社と事業会社を区分した。さらに、エレクトロニクス事業

は、その中心的位置づけから、エンタテインメント事業、ファイナンス事業と並ぶ三本柱の一つへと変化した。

また、製品戦略はハイエンドの製品を高価格で販売する戦略から、一般消費者向けの製品を中・低価格で販売する戦略に転換した。ソニーのブランドは毀損し、かつての「ソニーらしい製品」の開発、販売がなされなくなった。2003 年、株価が下落し、ソニーショックと呼ばれた。

ストリンガーの体制になると、多角化事業の売却、顧問制の廃止、エンタテインメントロボット事業の撤退、人員削減などが行われた<sup>1)</sup>。

平井は 2014 年、パソコン事業を売却し、テレビ事業の分社化を発表している<sup>2)</sup>。

## ②パナソニックの戦略

対象期間の歴代の社長は表 4 のとおりである。

表 4 対象時期のパナソニックの歴代社長

| 氏名   | 在任期間（在任年数）            |
|------|-----------------------|
| 山下俊彦 | 1977 年～1986 年、在任 10 年 |
| 谷井昭雄 | 1986 年～1995 年、在任 10 年 |
| 森下洋一 | 1995 年～2000 年、在任 5 年  |
| 中村邦夫 | 2000 年～2006 年、在任 7 年  |
| 大坪文雄 | 2006 年～2012 年、在任 6 年  |
| 津賀一宏 | 2012 年～現在             |

資料：各種資料より作成

山下は 1984 年、「総合エレクトロニクスメーカー」を目指すことを宣言し、デジタル化への対応を意図した中期計画「アクション 61」を策定、実施する。

谷井は、研究開発の強化に注力する。1990 年の米国映画会社 MCA の買収は松下正治会長による。

森下の時代は「戦略を持たない治世」とされる。また、森下は、研究開発部門を含め人員整理、経費節減等の合理化を中心としたリストラを断行した<sup>3)</sup>。

中村の戦略は「破壊（構造改革）と創造（成長戦略）」であった。大規模な人事削減策（「特別ライフプラン支援制度」）と系列店の再編がなされた。また、テレビ事業でプラズマ方式を選択した<sup>4)</sup>。

大坪は 2008 年、三洋電機の買収交渉を開始し、世界的な不況の影響を受けて、2009 年には 1 万 5 千人の人員削減を行っている<sup>5)</sup>。

津賀は社長就任前、投資されて間もないプラズマ工場の操業を停止した。中心事業だったテレビ事業を白物事業部門への組み入れ、家電を中心とした B

to C ビジネスから車載製品など B to B ビジネスへの転換を提唱し、実施している<sup>6)</sup>。

### 3) 技術

#### ①ソニーの技術

「技術のソニー」とされるが、使用技術は既存技術の組み合わせで、それまでにないウォークマンのような製品を開発するのが特徴とされた<sup>7)</sup>。

#### ②パナソニックの技術

「二番手商法」とされ、他社が開発、販売した製品を模倣した製品を大量生産、大量販売した。創業者、松下幸之助は必要な技術を社外から仕入れることを推奨し、社内で販売に結びつかない研究開発は歓迎されなかった。しかし、製品ライフサイクルの短縮により二番手商法は通用しなくなった<sup>8)</sup>。

### (3) 組織構造（組織構造、組織風土）

#### 1) 組織構造

##### ① ソニーの組織構造

この時期とられたカンパニー制（疑似株式会社）は事業単位が一つの会社として収支決算をする反面、利益のために、投資を抑え、売れる製品を販売しようとし、「ソニーらしい製品」の開発、販売が抑制される原因となった<sup>9)</sup>。ネットワークカンパニー（1996年）、執行役員制（1997年）などの組織改革が実施されたが、毎年のように実施された組織改革は内容が抽象的で、理解が難しく、現場の社員には「諦め」や「戸惑い」を生んだ<sup>10)</sup>。

##### ② パナソニックの組織構造

山下は事業部制の上に設置されていた総括事業本部制を廃止し、本社のスリム化をはかった<sup>11)</sup>。

森下は、営業、海外、技術、R&D 総括担当の4人の無任所の副社長制を事実上廃止し、権限を社長に集中した。反面、このことは経営判断の遅れにつながった<sup>12)</sup>。

#### 2) 組織風土

##### ①ソニーの組織風土

「人真似はしない、他人のやらない事をやる」とするソニースピリットに特徴があった。

しかし、この組織風土は時とともに失われていく。利益第一主義の戦略が広まり、費用、時間をかけた製品開発を行いにくくなった。

企業規模が拡大し、事業分野が多角化した組織風土はソニースピリットとは相いれなくなった。

また、技術者がトップに直訴してやりたい製品を事業化する組織風土があり、成功者は短期で昇

進していた。その中で異才といわれる久夛良木（ゲーム事業）、近藤（DRC 開発）などが輩出していたが、そうした組織風土も失われる<sup>13)</sup>。

##### ③ パナソニックの組織風土

創業者の松下幸之助の「水道哲学」、「共存共栄」が特徴であった。系列販売店は店主の松下幸之助および松下電器産業に対する忠誠心で支えられていた。しかし、1990年代から国内流通機構で家電量販店の台頭が見られ、「共存共栄」の精神は薄れている<sup>14)</sup>。

### (4) 組織過程（リーダーシップ、パワー、コンフリクト、企業統治）

#### 1) リーダーシップ

##### ① ソニーのリーダーシップ

岩間は技術者出身で実績のある経営者であった。盛田の義弟で就任時に「同族経営」の批判をあびる。

大賀は強気の性格で事業の拡張を行った。経営の近代化を行い、音楽用 CD 事業で成功し、ゲーム事業への進出は大賀の最終決断による。規模の拡大は、同時に有利子負債の拡大も伴い、また、13年の長期政権は人事の淀みと停滞を招いた<sup>15)</sup>。

出井は常務役員からの抜擢人事で就任した。技術者の経営者の期待がある中、事務畑の出井が就任した。出井は短気で気難しい性格とされ、「プロフェッショナル経営者」を自称し、執行役員制など米国型経営を取り入れた。DVD 規格統一、米国の映画事業の責任者の更迭、有利子負債の削減に実績をあげたが、エレクトロニクス事業の成果があがらず、退任する<sup>16)</sup>。

ストリンガーは当初は CEO 会長、任期途中で CEO 会長兼社長となる。初の外国人経営者で、ジャーナリスト出身であり、エレクトロニクス事業の経験はなかった。独自技術を否定し、ものづくりには理解を示さなかった。米国を本拠とし、日本での勤務は1か月に1週間から10日程度のマネジメントスタイルであった。他人からの批判を嫌うタイプとされ、独裁的権限を持ったが、エレクトロニクス事業の立て直しが出来ず、退任する<sup>17)</sup>。

平井はグループ会社のゲーム事業の出身であり、50歳代と若い年齢の経営者である点が注目された。資産、事業の売却による採算の維持を批判される<sup>18)</sup>。

##### ② パナソニックのリーダーシップ

山下は先輩役員を飛び越す異例の人事で社長に就任した。柔軟で大胆な思考の持ち主とされ、人間中心の経営観で、パナソニックの歴史で、初めて戦略

的思考を取り入れ、中興の祖との評価がある。また、創業家、松下家による社長職の世襲に反対した。

谷井は実直な現場主義者でビデオ事業の実績があった。研究所の整備などを行ったが、松下正治会長と対立し、不祥事の責任をとり退任した<sup>19)</sup>。

森下は戦略性がない経営者との評価がある。就任当初は他の意見を聞く姿勢であったが、任期の途中から独裁的なリーダーシップをとった<sup>20)</sup>。

中村は、経営精神以外はすべて対象とする「破壊と創造」を経営方針とし、「特別ライフプラン支援制度」と称する希望退職制度を実施した。また、薄型・大画面テレビではプラズマ方式を決断し、大規模投資を実施する。中村も人事で報復する政策をした<sup>21)</sup>。

大坪は松下電器産業からパナソニックへの社名変更を行った。前任者の経営方針を継承し、プラズマパネル工場を増設し、三洋電気との合併交渉も開始する。2011年、最終損益4,200億円の赤字を記録し、翌年に退任する<sup>22)</sup>。

津賀は研究畑が長く、事業部門と過去のしがらみがない人材である。経営方針の大きな転換を実施している反面、事業収益には大きな改善がみられていない<sup>23)</sup>。

## 2) パワー、コンフリクト、企業統治

### ① ソニーのパワー、コンフリクト、企業統治 ソニーのパワーの要素は以下のとおり。

- ・社長、会長、CEO（最高経営責任者）
- ・社外取締役
- ・経営者、管理職、技術者などのOB社員
- ・創業家の井深、盛田とその親族
- ・株主（投資ファンド）

創業家の現役時は、そのパワーが大きかったが、その後は、時々のCEOが大きな力をふるっている。大賀と出井の二重構造など役員間のコンフリクトもみられている。また、出井の退任にはカルロスゴーンなど社外取締役の批判も影響した。

OB社員は技術および技術者がいないがしろにされる戦略、組織風土への批判勢力となっている。

企業統治では、PCバッテリー発火事件（2008年）、顧客の個人情報流出事件（2011年）があり、その対応は、企業統治の不十分さを示している<sup>24)</sup>。

### ② パナソニックのパワー、コンフリクト、企業統治

パナソニックのパワー関係の要素は以下のとおり。

- ・創業者の松下幸之助
- ・後継者の松下正治
- ・歴代の社長、会長
- ・経営者、管理職、技術者などOB社員
- ・系列販売店組織
- ・間接部門・本社組織

幸之助、正治の二人はこの時期の前半には、相談役、会長の職にあり強い影響力を持った。二人は不仲で、一時期、社内に「二頭政治」をもたらした。

やがて、松下家による社長職の世襲を望む、松下正治とそれに反対、抵抗する山下、谷井との対立を生み、また、松下正治に従順な森下の社長就任、結果として失政を招く結果となっている。

その他、最盛期全国5万店舗を数えた系列販売店が大きな勢力であった。森下の経営に批判的な系列販売店の長老が森下辞任を求めることもあった。

パナソニック社内では、事業部制がとられていたが、開発、生産、販売を独立、一貫する事業部制は事業部間の協力がとりにくい、弊害が生まれるようになり、その時々では是正の措置がとられている。

また、本社と各事業部間のコンフリクトがある。

企業統治では、FF式石油温風機中毒事故などへの対応の不十分、責任の取り方が批判を浴びた<sup>25)</sup>。

## (5) 個人属性（モチベーション、価値）

### 1) ソニーのモチベーション、価値

前述の組織風土が失われ、技術者のモチベーションを下げた。技術者が組織風土の残るグループ会社での勤務を選択する例もあった。

何回も行われた希望退職はモチベーション低下に拍車をかけた。退職者は国内外のメーカーへの再就職、独立などの道を選択した<sup>26)</sup>。

### 2) パナソニックのモチベーション、価値

昭和40年代後半より優秀な大卒人材を採用できた反面、入社自体に満足する人材が増えた。それは本社の肥大化、「松下電器の官僚化」を意味していた。

また、トップは創業家の松下幸之助の警咳に触れたことのない世代となり、創業の精神も失われた。

さらに、度重なる人員削減は技術者のモチベーションを低下させている<sup>27)</sup>。

## (6) 組織有効性

組織有効性は、営業利益、最終利益、営業利益率の5年ごとのデータでみる（表5、6）。

## 1) ソニーの組織有効性

対象期間の後半には営業利益で赤字を示している。米国の会計基準により、資産等の売却益を営業利益に繰りこまれている。また、近年の業績の改善には円安の利益も含まれる。

表5 ソニーの経営指標の推移(10億円、%)

| 年     | 1985  | 1990 | 1995 | 2000                         |
|-------|-------|------|------|------------------------------|
| 営業利益  | 61    | 61   | 19   | △3                           |
| 当期利益  | 82    | 93   | 67   | 31                           |
| 営業利益率 | 5.67  | 4.00 | 1.02 | -0.11                        |
| 年     | 2005  | 2010 | 2015 | 注)<br>2010,<br>2015は<br>連結決算 |
| 営業利益  | △65   | 32   | 69   |                              |
| 当期利益  | 57    | △41  | △126 |                              |
| 営業利益率 | -2.23 | 0.44 | 0.83 |                              |

注) △は－(マイナス)

資料：表1に同じ

## 2) パナソニックの組織有効性

2002年、2008年、2009年は当期利益で赤字を計上した。近年の円安の影響は共通している。

表6 パナソニックの経営指標の推移(10億円、%)

| 年     | 1985 | 1990 | 1995 | 2000                         |
|-------|------|------|------|------------------------------|
| 営業利益  | 147  | 150  | 68   | 75                           |
| 当期利益  | 250  | 301  | 134  | 42                           |
| 営業利益率 | 4.29 | 3.54 | 1.53 | 1.65                         |
| 年     | 2005 | 2010 | 2015 | 注)<br>2010,<br>2015は<br>連結決算 |
| 営業利益  | 88   | 190  | 382  |                              |
| 当期利益  | 73   | △103 | 179  |                              |
| 営業利益率 | 2.13 | 2.57 | 2.33 |                              |

注) △は－(マイナス)

資料：表1に同じ

## 4. 考察

## (1) 環境変化と組織有効性

35年の環境変化は激しく、2社の組織有効性は、悪化の傾向にあり、組織の環境適応は失敗であった。

## (2) コンテキスト(規模、戦略、技術)の失敗要因

## 1) 「らしさ」を失った製品開発

ソニーは大量販売・中・低価格の市場を対象とするようになり、「ソニーらしい」製品の開発が困難で、ヒット商品不在となった。パナソニックも「らしい」製品の不在が指摘された。

ソニーにはWEGAやプレイステーション4など、

パナソニックには画王など、ヒット商品はあったが、その成功期間は短く、また、それらヒット商品で大規模組織を支えることが難しくなった。

## 2) 従来型の戦略の機能不全

環境の変化、組織風土の変化は、ソニーのハイエンド製品戦略、パナソニックの二番手商法という戦略を機能不全にし、2社の「らしさ」を失わせた。パナソニックが大量生産・販売に踏み切ると市場が大きく拡大し、他社もその方向で事業拡大するといつかつての日本の電機産業の特徴が失われたのである。

## 3) 技術および技術者への尊敬の念の喪失

ソニー、パナソニックの組織風土の希薄化、度重なる希望退職、技術開発に対する社内の考え方の変化は、技術者のモチベーション低下を招いている。

## (3) 組織構造(組織構造、組織風土)の失敗要因

1) 事業部制、カンパニー制の組織間の壁の存在  
カンパニー制、事業部制は、規模の拡大によるが、「事業部あって会社なし」といった弊害も招いている。

2) 有効性を欠いた組織改革、組織いじり  
組織改革が自己目的化している。両社とも度重なる組織改革で社員を疲弊させた。

## 3) 創業精神、伝統の希薄化、喪失

ソニーは創業の精神が希薄化し、異才を許容する雰囲気も失われている。パナソニックも創業精神は希薄化し、創業家への尊敬の念も希薄化している。

## 4) 本社、間接部門の肥大化、官僚主義

本社、間接部門が肥大化し、結果、官僚主義が蔓延している。パナソニックでは本社のスリム化が約30年の時を経て繰り返されている。

また、本社部門は生産現場と隔離され、現場を理解しない傾向が助長された。

## (4) 組織過程(リーダーシップ、パワー・コンフリクト、企業統治)の失敗要因

1) ビジョン、戦略なき・事業、現場を知らない  
トップマネジメント

戦略なき対応しかできないトップ、エレクトロニクス事業の経験がなく、現場を理解しないリーダーがトップとなっている。大企業となり、トップが企業の多様な製品分野、すべての事業に精通することは不可能で、集団指導体制が不可避である。ただし、CEO、社長には権限、パワーが集中し、リーダーが利益第一で行動し、企業統治を行う時、現場を知らないトップは製造業としては不幸な結果を招いた。

## 2) 失敗の責任をとらないトップマネジメント

ソニーでは、事実上の解任とされながらトップが明確な経営責任をとっていないことが社員もモチベーション低下をもたらす結果となっている。また、企業統治で事故、不祥事での対処、責任の取り方が不十分で企業統治の不完全を示している。

## 3) 独裁、恐怖政治を招くパワーの集中、泥仕合化するコンフリクト

パワーは歴代の社長、CEO にあり、役員間、本社と生産現場との間と、経営責任をめぐる社外取締役と CEO のコンフリクトもある。

パナソニックは創業家から生え抜きの社員への移行の過程であり、社長への権限集中や恐怖政治、独裁もみられている。

企業の成員間の闘争は不可避であるが、その泥仕合は適切なパワーの集中、行使、企業統治の不在を意味する。

## (5) 個人属性（モチベーション、価値）の失敗要因

## 1) 社員、技術者のモチベーション低下

ソニーでは利益第一主義の戦略、度重なる人員削減は技術者のモチベーションを低下させ、優秀な人材の流出を招いた。パナソニックも技術者のモチベーション低下、人材の流出は共通している。

## 2) 成功体験による変革への抵抗

2 社とも大きな成功によりトップ企業となった。その成功体験は環境の中で必要となる組織改革、戦略の変更への抵抗となっていることは確かである。

## 5. 結論

かつての日本の繊維産業がリーディング産業の地位からの後退したように電機産業の構造変化、産業転換は必然の結果とも言える。ただし、その過程をみると、戦略の過ち、トップマネジメントの戦略、ビジョンの欠如、恐怖政治、経営責任をとらないトップ、それを許す組織風土、企業統治など、「人災」と呼ばれる事実が存在することも確かである。

環境の変化とその速度の加速化は必然であるが、組織の環境適応には戦略、リーダーシップのあり方がとわれる必要がある。

今後は、この不十分な素描を出発点として、理論、実証データの収集に努め、シャープ等その他の電機メーカーの分析、さらには他の主要なモノづくり分野（自動車等）へ研究範囲の拡大を課題としたい。

## 引用文献

- 1) 立石泰則：『さよなら！僕らのソニー』，文藝春秋，184-185、241-242、21、38、232-237（2011）
- 2) 週刊東洋経済（編）：パナソニック反転攻勢は本物か，週刊東洋経済，第 6543 号，44（2014）
- 3) 立石泰則：『ソニーと松下』，講談社，159、355-357（2001）
- 4) 立石泰則：『パナソニック・ショック』，文藝春秋，168-185（2013）
- 5) 4)に同じ 205
- 6) 週刊東洋経済（編）：パナソニック反転攻勢は本物か，週刊東洋経済，第 6543 号，64-68（2014）
- 7) 3)に同じ 43-49
- 8) 3)に同じ 61
- 9) 3)に同じ 197-198
- 10) 1)に同じ 184-188
- 11) 4)に同じ 101-105
- 12) 3)に同じ 268-273
- 13) 1)に同じ 232-341
- 14) 3)に同じ 72-77
- 15) 3)に同じ 337
- 16) 1)に同じ 87-94
- 17) 1)に同じ 129、232-241
- 18) 週刊東洋経済（編）：平井ソニー背水の陣，週刊東洋経済，第 6553 号，49（2014）
- 19) 3)に同じ 168、210
- 20) 3)に同じ 219-220
- 21) 4)に同じ 168-169
- 22) 4)に同じ 195-221
- 23) 6)に同じ
- 24) 1)に同じ 262-269
- 25) 4)に同じ 189-193
- 26) 1)に同じ 245、3)に同じ 140
- 27) 4)に同じ 171-172

## 参考文献

- 河合忠彦：『戦略的組織革新 シャープ・ソニー・松下電器の比較』，有斐閣，（1996）
- 野中郁次郎（ほか）：『組織現象の理論と測定（増補）』，千倉書房，（2014）