

【論 説】

ソニー出井改革の 10 年

林 拓 也

はじめに

2020 年 5 月、ソニー株式会社（以下、ソニー）は商号を変更し、ソニーグループ株式会社（以下、ソニーグループ）の発足を発表した。これまでソニーはグループの本社機能に加え、エレクトロニクス事業の本社間接機能を有していたが、この組織再編によりそれら二つの機能は分離・再定義され、21 年 4 月 1 日に発足が予定されているソニーグループが本社機能に特化する体制となる。ソニーによれば、ソニーグループの主なミッションは、(1) 事業ポートフォリオ管理とそれに基づくキャピタルアロケーション、(2) グループシナジーと事業インキュベーションによる価値創出、(3) イノベーションの基盤である人材と技術への投資を、長期的視点に基づいたグループ全体の価値向上の観点から行うことである。つまり、ソニー全体に残っていたエレクトロニクスの要素を切り離し、エンタテインメント事業と同列とさせることで人材や資金の配分をグループ全体で行えるようにし、グループ経営に集中できる体制を整えることが、この組織再編の狙いであった。またこれを受けて、「ソニー株式会社」の商号は現在エレクトロニクス事業を担っているソニーエレクトロニクス株式会社が継承し、21 年 4 月 1 日付で新たな「ソニー株式会社」となることが決定された。社長である吉田憲一郎によれば、今回の組織改革は「事業が多岐にわたる。それをまとめていくための会社というのをしっかり再定義する必要がある」ためであり、これまで「ソニー本社はエレクトロニクスの要素が組織に残っていた」と指摘し、今後は本社がグループ経営に集中する考えを示した¹。

今回の吉田による組織改革は、「エレクトロニクスのソニー（以下、エレキのソニー）」から経済経営環境の大きな変化の中で生き残るための複合企業ソニー・グループ²への移行を意味するが、本稿ではこの改革の起点が、1995年に社長へ就任した出井伸之の時代にあったと考える。出井によれば、05年にソニー会長を退任する前に、自身がソニーへ関与した時代におけるマネジメントの総仕上げとして持株会社の設立を計画し、「ソニー・クリエイティブ・マネジメント」という名称まで決めていた。ソニーでは創業以来グループ本社としての機能をエレクトロニクス企業である「ソニー株式会社」が担ってきたが、出井は一つのオペレーティング・カンパニーである同社がグループのヘッドクォーターも兼ねている構造を望ましいと考えておらず、全ての事業分野を総合した戦略を策定し複合企業としてのメリットを生かすためには、「エレクトロニクスはエレクトロニクス、ゲームはゲーム、エンタテインメントはエンタテインメント、ファイナンシャルはファイナンシャルの会社が事業会社として同列にあって、その上にグループ全体を統括する『本社』があったほうがいい」と考えていた（出井 2006:177-179）。それは、ソニーが発表した2000年度経営方針に示されている。同方針の中では、「変革を加速するグループ本社体制の強化」が掲げられ、グループ本社の役割は、ネットワーク環境を活用した新規事業を創造し、既存の事業と経営プロセスをネットワークに対応したものへ転換させ、新たな時代に適合したソニー・グループを目指すことであることが定められた。具体的には、eHQ³と名付けた本社組織を設け、これを将来の事業持株会社への移行を視野に入れたグループ本社として位置づけ、グループ全体の事業を統括するとともに、戦略立案を進める役割を担わせることが図られた（立石 2006:225）。99年度におけるソニーのセグメント別売上高を見ると、エレクトロニクスが4兆7,196億円、ゲームが6,547億円、音楽が7,069億円、映画が4,921億円、そして保険が3,803億円であった。構成比で見ると本業のエレクトロニクスが全体の64%を占め依然として同社の経営の中心であったことがわかるが、一方でゲーム、音楽、映画、保険を合計すると31%にものぼり、この時代において既に「エレキのソニー」とはいいがたく、複合企業の装いを

呈していたことがわかる⁴。

ソニーは、1946年に東京通信工業として誕生して以来、テープレコーダー、トランジスタラジオ、トリニトロン式テレビ、ベータマックス（家庭用VTR）、ウォークマン、ハンディカム（8ミリビデオ）など、一貫してエレクトロニクス製品を中心として成長した。今回（20年5月）の組織改革にあらわされる「エレキのソニー」から複合企業への移行は、このようなソニーの成長の軸であったエレキ頼みからの脱却を意味する。しかしながら、この脱却は25年前の出井時代から模索されていたのであり、その後の中鉢良治、ハワード・ストリンガー、そして平井一夫の時代を経て、吉田憲一郎の時代によりやく実現したものなのである。

ではなぜ、出井時代に芽生えた「エレキのソニー」から複合企業への移行は同時代において挫折し、その後実現するまで25年間もの年月が経ってしまったのだろうか。本稿では、出井がソニー社長に就任した1995年から同会長を退任した05年までの間に実施された改革について、主に組織改革の側面から歴史的に検証し、90年代に生じたエレクトロニクス産業における構造変化という、先行研究ではあまり光が当てられてこなかった視点に基づき出井改革の意義を問い直すことで、この問題を明らかにするための出発点としたい。

なお本稿の構成は、以下の通りである。

第1章では、出井がソニーの社長になるまでの道のりについて述べ、その中で特に社長就任直前の1993年から94年にかけて同氏が作成した三つのレポートに着目し、それらが後の出井改革へ繋がる布石となった点について述べる。第2章では、出井改革の10年を独自に三つの時期に区分し、ソニーが発表したニュースリリースや年次報告書などをもとに各時期における改革の内容を詳細に考察する。第3章では、先行研究で語られている出井改革への評価を再考し、それらにおける問題点を指摘する。第4章では、第3章で指摘した先行研究の問題を乗り越えるために、90年代に生じたエレクトロニクス産業の構造変化に関する先行研究を検討し、そこから得られる新しい視点により、第5章において出井改革の再評価を行う。最後に、ソニーの組織再編について本稿が

明らかにした諸点の意義についてまとめた後、残された課題について述べる。

1. 社長就任までの道のり⁵

出井伸之は、経済学者であった父と御茶ノ水の医者 of 家庭で育った母との間で、1937 年 11 月に五人兄弟の末っ子として東京で生まれた。その時父は ILO（国際労働機関）の職員としてスイスのジュネーブに赴任していた時期であり、出井自身が「グローバルファミリーへの道をたどった」と語る通り、幼少の頃からグローバルな素養を身につけられる環境にあった⁶。出井がソニーと出会ったきっかけは、トランジスタラジオであった。日本で初めてトランジスタを使用し「ポケットブル」という造語が話題になったソニーのポータブルラジオは出井にとって魅力的な製品であり、高校生の頃は実況中継を聴きながら早慶戦を観戦することを想像していた。その後大学生となり、就職活動中に父の紹介で会った東洋経済新報社の人から「東京通信工業（ソニーの前身）は、技術はいいが人材は薄い」と聞き、さらに小学校の同級生にソニー創業者であった井深大の娘、井深志津子がいたことから、出井はソニーに魅力と縁を感じ入社を決意した。

出井は入社当初から強い海外志向があり、最初の配属先は輸入を担当する外国部第三課であった。入社二年目の 1961 年 5 月からは休職し、ジュネーブ大学付属研究所へ二年間留学した。その後、ソニーのヨーロッパ事業拡大を受けて会社へ呼び戻され、営業部員としてスイスのツークに一年、東京に二年、再度ツークで二年、そして 68 年からはソニー・フランスの設立要員としてパリに四年間勤務した。パリ勤務後は日本で勤務し、79 年に音響事業本部オーディオ事業部長に就任した。出井のオーディオ事業部長就任は、初めて文系出身者が就任した点で当時のソニーにとって画期的なことであった。しかしその反面、技術畑の社員からは反発があり、それは社長就任後の組織改革においても大きな問題として残ることになる。

出井に対し共同でインタビューを行った五百旗頭真、伊藤元重、そして薬師寺克行によれば、出井はオーディオ事業部長としてコンパクトディスク（以下、

CD)の商品化に携わり、1983年にはMIPS⁷事業本部副部長に就任し、文系出身者ながらもパーソナルコンピュータ(以下、PC)事業の立ち上げに関わった。出井がCDの商品化とPC事業に携わったことは、本人にとって大きな意味を持つこととなった。それは半導体(CMOSとマイクロプロセッサ)との出会いであった。当時日本ビクター製のカセットデッキは4ビットのマイクロプロセッサを使用したフェザータッチ⁸を搭載していたが、ソニー製のそれは依然として機械式であった。出井はこの時、半導体で製品を開発すれば部品の削減が可能になることを学び、CDの商品化にCMOSを取り入れたことで大幅なコストダウンを可能にさせた。またPC事業の立ち上げに直接関わったことは、本人にとってデジタル世界に遭遇した原体験となった。さらに同時期には、当時マイクロソフト米本社副社長であった西和彦、同社創業者の一人であったビル・ゲイツ、サン・マイクロシステムズの創業者の一人であったスコット・マクニリー、そしてアップルコンピュータを創業したスティーブ・ジョブズらと出会い、コンピュータ業界における人的ネットワークを構築した(五百旗頭・伊藤・薬師寺 2007:36-40)。これが、後のPC「VAIO」⁹の開発へ繋がることとなる。

続いて、1988年にホームビデオ事業本部長としてレーザーディスクを担当し、翌89年に取締役へ就任、さらに90年には広報・宣伝・デザインの担当役員に就いた。しかし当時のソニーは、大賀典夫社長時代の88年に米CBSレコードを約2,700億円で、89年には同コロンビア・ピクチャーズ・エンタテインメントを約6,500億円で買収したことなどを受け、86年10月期からバブル崩壊後の92年3月期までの期間において投資・長期債務は9.3倍の1兆3,000億円に達し、金融機関からの借入金総額は長期及び短期をあわせ1兆5,000億円を計上した(立石 2006:38,39)。さらに当時のソニーはヒット商品が生まれていなかったことも加わり、出井は自身で同社の分析を行った結果、「生存率は50%以下である」との結論を出した。出井はこの状況を憂い、93年6月に三つの提言をまとめ、当時の社長であった大賀へ提出した。レポートに記された三つの提言の要点は、以下の通りとなる。

- (1) ソニーの財務構造の変質とその評価方法について (EBITDA による評価)
- (2) ソニーエレクトロニクス分野のリストラクチャリング案
- (3) ソニーの長期的事業分野の再構築案

(1) は、税引前利益に支払利息と減価償却費を加えて算出した利益を指す EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) を導入し、エレクトロニクス、映画、音楽、保険の各部門を従来の一括りではなく、それぞれの部門の価値を個別に把握し、より正確な業績評価の実施を目指すものであった。つまりこれは、出井自身も述べている通り、ソニーを従来の単なるエレクトロニクス企業ではなく、グローバルな複合企業として、当時出井が認識していたことを表している。出井は、ソニーを複合企業と捉えるべきであるという考えを、社長就任以前から既に抱いていたのである。

(2) は、外部環境の変化によりソニーの経営資源を再配置し、事業分野を再編成するものである。出井はこの環境変化について、経済面では円高基調が続き日米欧に経済不況の懸念がある点、そして成熟し低成長な Audio Visual (以下、AV) 産業において為替リスクと経済のブロック化の起こる可能性を指摘し、さらに技術環境の変化による工場の余剰と通信・放送のデジタル化、高画質化、多チャンネル化、パーソナル通信化の進展を指摘し、通信・放送・出版・コンピュータ産業の再編成は避けられないとの見通しを立てた。その上で出井は、エレクトロニクス分野を、成熟した AV と急成長が予想されるコンピュータ・通信の二本柱に分けて再編成することを提言した。

最後の (3) は、長期事業戦略として核となる事業をエレクトロニクス産業、エンタテインメント産業 (音楽と映画)、そしてエレクトロニクス・ディストリビューション (放送、通信、出版) とし、再構築するものである。

さらに出井は、この最初のレポートを大賀へ提出した後すぐに、「戦略的中期事業計画の提案」という具体的な実行目標を記した二つ目のレポートを提出し、特にポスト大賀社長体制のマネジメント体制と、1980 年代の体制の見直

ソニー出井改革の10年

し案を提言するなど、今後におけるソニー全体の組織改革の必要性を強く主張した。そして94年10月に、三つ目のレポートである「コンピュータとAVの融合時代のソニーの戦略」を提出し、ソニーのビジネス領域が「伝統的なAVビジネス」から「ネットワーク環境・光ファイバー網によるビジネス」へ、「アナログ・メディア体系上のビジネス」から「デジタル・メディア体系上のビジネス」へ、そして「成熟したAV産業」から「家庭用／個人用ネットワークAV」へ移行することを予測した。またその上で、今後ソニーはハード（製品）の販売だけで高い利益を確保することが難しく、新たな収益源をネットワーク・ビジネスに求めるべきだと主張した（立石 2011:89）。

出井は、当時の経営陣に対し「今のままではだめです」、「これからこう変わる必要があります」ということを示すため三つのレポートをまとめたのである。しかし、このレポートに対する当時のソニー経営陣の反応は、決して良いものではなかった（五百旗頭・伊藤・薬師寺 2007:70）。この問題は、1995年から始まった出井時代において、常につきまとうことになる。

2. 出井改革の10年

1995年3月22日の臨時取締役会で、大賀は出井をソニーの次期社長として指名し、出井が同年4月に社長へ就任した。14人抜き的人事で、就任当時出井は57歳であった。出井は、かつて提出したレポートの件に見られた通り、大賀とのソニーに対する基本的な考え方の違いから就任を固辞したが大賀は受け入れず、これまで作成したレポートを実践すれば良いとの思いから覚悟を決めた（五百旗頭・伊藤・薬師寺 2007:76）。

自らが結論づけた生存率50%以下のソニーにおいて、社長及び会長就任時代の10年間で取り組んだ柱は、先の三つのレポートでも触れられた、急速に進むデジタル化と Information Technology（以下、IT）時代の到来へ対応したコーポレート・ガバナンスの改革と、AV／IT路線を軸とした事業戦略であった（出井 2006:102）。表1は、出井が社長へ就任した1995年から会長（00年に就任）を退任した05年までの10年間に於いて実施された、主に組織に関する一連の

経営改革の概要である。

表1 出井時代における経営改革（一部）

【第1期】	
1995年	4月、出井が社長に就任。
1996年 (創業50周年)	4月、カンパニー制の再編、エグゼクティブボードの設置（本社戦略機能の強）。 4月、研究開発体制の再編。
1997年	6月、執行役員制の導入。
1998年	1月、VAIOセンターの設置。
【第2期】	
1999年 第1次構造改革開始	3月、企業改革「21世紀に向けた企業改革」を発表。 6月、大賀典夫がCEOを退任。新たに出井がCEOに就任。 10月、B&PカンパニーとDNSを統合し、「コミュニケーション システム ソリューション ネットワークカンパニー（CSNC）」を新設。
2000年	1月、ソニー・ミュージックエンタテインメント、ソニーケミカル、ソニー・プレシジョン・テクノロジーの3社を100%子会社化。 3月、2000年度経営方針を発表。 6月、出井が会長兼CEOに就任。安藤国威が社長兼COOに就任。徳中暉久が副社長兼CFOに就任。
2001年	4月、eHQを発展的に解消し、本社機能を「グローバル・ハブ」と「エレクトロニクスHQ」に二分。 4月、ソニーEMCSを設立。 4月、ソニーセミコンダクタ九州を設立。
2002年	4月、研究開発体制の再編。
【第3期】	
2003年 第2次構造改革開始	1月、大賀が名誉会長に就任。 4月、2003年度経営方針の発表。 4月、ハワード・ストリンガーと久野良木健が執行役員副会長に就任。 6月、従来の取締役会から委員会等設置会社へ移行。 10月、グループ全体の組織再編計画「トランスフォーメーション60」を発表。
2004年	4月、ソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）を子会社化。
2005年	6月、出井会長、安藤社長退任。

出所：『SONY CORPORATION ANNUAL REPORT』各年度、及び株式会社ソニーニュースリリースより作成。

この表に示された通り、本稿では出井改革を以下の三つの時代に独自に区分する。

ソニー出井改革の10年

第1期	1995年から1998年	カンパニー制の再編と本社機能の強化
第2期	1999年から2002年	第1次構造改革の実施
第3期	2003年から2005年	第2次構造改革の開始と「トランスフォーメーション60」の実施

第1期は、出井が社長へ就任した1995年から第1次構造改革が実施されるまでの時期である。具体的には、94年の大賀社長時代に導入されたカンパニー制の再編、本社戦略機能を強化するためのエグゼクティブボードの設置、研究開発体制の再編、そして執行役員制の導入を行った時期である。第2期は、第1次構造改革として、ネットワークカンパニー制によるエレクトロニクス事業組織の再編、製造事業所及びグループ全体の人員削減、グループ子会社三社の100%子会社化、エレクトロニクス、エンタテインメント、保険・金融の各事業部門に対する本社戦略機能の強化、そして新しい業績評価尺度としてEVA¹⁰の導入を行った時期である。第3期は、グループ全般に渡る抜本的な改革プランとして中期経営方針「トランスフォーメーション60」を実施し、エレクトロニクス、エンタテインメント、金融をコア事業領域とし経営資源の融合と集中を行ったとともに、事業収益構造改善のため第2次構造改革として従来の生産体制を見直し、引き続きグループ全体の人員削減を行った時期である。以下では、ソニーが発表したニュースリリース及び年次報告書を中心に、第1期から順に経営改革の内容について述べる。

2-1 カンパニー制の再編と本社機能の強化

出井が社長へ就任した当時における喫緊の課題の一つは、アメリカ現地法人であるソニー・アメリカ（Sony Corporation of America）の状況を教訓とした、コーポレート・ガバナンスの改革であった。当時同社の社長はマイケル・シュルホフであったが、日本のソニー本社の指示に従わないなど指揮命令系統を無視した行動が目立った。また、1989年に買収したコロンビア・ピクチャーズ・エンタテインメントをもとに91年に設立したソニー・ピクチャーズ・エンタ

テインメント（以下、SPE）の経営は、映画制作会社を経営していたピーター・グーバーとジョン・ピーターズの二人が共同経営者として担ったが、両者による乱脈経営が目立ち、かつ日本の本社の統治が効かず放し飼い状態であった（長田 2006:164-166）。これを受け、出井は社長就任と同時にソニー・アメリカ及び SPE の改革を行い、96 年秋に同社の経営陣を一新させた。さらに、業務の執行と監督との機能を分けるためアメリカにもボード（取締役会）を置き、CEO（最高経営責任者）とその指揮下の役員が執行する業務をボードが監視する体制を設けることで、日本の本社からアメリカ側を管理・監督できるシステムを整備した（出井 2006:87,88）。

このアメリカでのコーポレート・ガバナンス改革と同時に、出井は社長就任直後の 1996 年 4 月にカンパニー制の再編とエグゼクティブボード¹¹の設置を行い、さらに翌 97 年 6 月には、日本で初めて執行役員制を導入した。執行役員制の導入は、ソニー・グループ全体の経営方針の決定及び業務執行の監督を担う取締役と、現業の業務執行の責任者である執行役員とを分離し、意思決定の迅速化と経営の効率化、そして経営責任の明確化によるコーポレート・ガバナンスの強化を図ったものであった¹²。つまり、経営全体を統括する取締役と現業部門を統括する執行役とを分離することで、現業の利害相反を超えた意思決定が可能となる仕組みを整備したのである。

一方カンパニー制の再編は、こうした一連のコーポレート・ガバナンス改革と連携して実施された。まずコンシューマー AV カンパニーの事業領域を分割し、新たにディスプレイカンパニー、ホーム AV カンパニー、そしてパーソナル AV カンパニーを設置した。次に、PC を始めとした IT 分野における事業を担当するカンパニーとしてインフォメーションテクノロジーカンパニーを新設し、さらにインフォコムプロダクトカンパニー及びモバイルエレクトロニクスカンパニーを統合することで、パーソナル&モバイルコミュニケーションカンパニーを設置した。その結果、1994 年 4 月のカンパニー制導入時に 8 つで構成されたカンパニー制は、10 へ再編された¹³。ソニーのカンパニー制は大賀社長時代に創設され、社内の事業本部を擬似的に独立した子会社（カンパニー）

に見立て、各カンパニーの事実上の社長であるプレジデントが貸借対照表などをもとに事業管理するものであった。しかし結果として組織間の壁が高くなり、社員が各事業分野を超えて横断的に働く機会が失われ、ソニー・グループ全体としての力を発揮することが難しい状況へ陥った¹⁴。そのため、出井はカンパニー制の再編を実施したとともに、既述したエグゼクティブボードを設けたのである。また、それまでソニーが培ってきたAVでの技術をもとにITを成長させるAV／IT路線を軸に、事業領域の拡大を目指し、特にPC事業を本格的に立ち上げるためにも、カンパニー制の再編は出井にとって不可欠なものであった。そしてさらに出井は、従来の中央研究所及び各カンパニーの開発部門から構成された研究開発体制を抜本的に見直し、中央研究所に加え、新たに本社直轄の研究所としてアーキテクチュアラボラトリー、商品開発ラボラトリー、システム&LSIラボラトリーを設置し、AV事業のさらなる強化とITのそれへの取り込みを徹底化させ、21世紀へ向けた長期的な開発についてはD21ラボラトリー¹⁵を新設し対応した¹⁶。

出井にとって、特にPC事業はAV／IT路線を象徴する事業であった。1995年5月に渡米しインテル社の協力を得た後、PCの新商品の開発を強力に推し進め、97年7月にVAIOを発売した¹⁷。また98年1月には、VAIOとAV機器の融合を進めるため仮想カンパニー「VAIOセンター」を設置し、製品ごとに分かれているカンパニーが新製品開発を行う際に、あらかじめVAIOと接続して使うことを前提にした設計を行えるように組織を整備した¹⁸。さらに同年4月には、米マイクロソフト社と提携し、デジタルAV製品とPCを融合するための技術を共同開発することで合意した¹⁹。出井によるPC事業をはじめとしたAV／IT路線の追求は、同氏が既に93年6月にレポートの中で提言した内容の実行であり、これまでソニーの成長を牽引した本業であるエレクトロニクス事業の再構築を意味している。それは、同氏が95年5月に発表した「リ・ジェネレーション（第二創業）」と「デジタル・ドリーム・キッズ」という二つのキーワードを発表したことにも表れている。前者は、「日本が戦後の荒廃の中から復興したように、ソニーも社員一人ひとりも創業の精神を継承しながら、

たゆみない自己革新で次の世代に貢献していかなければならない」という経営の方針であり、過去を肯定しつつ新しい時代へ向けてソニーを再出発させることを意味した。後者は、「デジタル時代に育ち、デジタル技術に目をキラキラさせるデジタル・ドリーム・キッズが、将来のわれわれのお客さまだ。」との考えのもと、デジタル技術を取り入れた将来の商品開発の方向性を示したものであった（ソニー広報部 2001:528,529）。

こうした出井による AV / IT 路線の追求は、自身が語る通り日本の民生用エレクトロニクス産業が少しずつ衰退しているという危機感から行われたものであり、近い将来におけるネット社会の到来へ向けた備えであった（出井 2006:117）。しかしながら、この出井の改革に対しては社内の抵抗も相当に強く、「リ・ジェネレーション」を打ち出した際に「過去の否定ではない」ことを出井が繰り返し強調した点（五百旗頭・伊藤・薬師寺 2007:90-92）も、この抵抗に対する配慮であったと考えられる。そして出井による組織の再編は、1998 年以降もエレクトロニクス事業を中心に度重なり実施されることになる。

2-2 第 1 次構造改革の実施

1999 年 3 月 9 日、出井は「21 世紀に向けたソニーの企業改革～ソニーグループの企業価値創造を目指して～」を発表した。これは後に第 1 次構造改革とも呼ばれたものであり、その骨子は、第一にエレクトロニクス事業の強化及び再編、第二にグループ子会社三社の 100%子会社化、そして第三にグループ経営の強化であった²⁰。

第一については、AV / IT 路線をより進めるため 10 あったカンパニーを再編し、ホームネットワークカンパニー（テレビ、ビデオ、オーディオなど）、パーソナル IT ネットワークカンパニー（電話、コンピュータ、デジタルイメージング関連など）、そしてコアテクノロジー&ネットワークカンパニー（半導体、メディア、電池など）の三つの主要な事業ユニットへ統合した。さらに、ソニー・コンピュータエンタテインメント（以下、SCE）をエレクトロニクスにおける事業ユニットの一つとし、これら四つの事業ユニットをエレクトロニクス事業

におけるコアと位置づけた。この再編により、研究部門と専門機能部門を本社からネットワークカンパニーと称した各事業ユニットへ移管し、大幅な権限委譲を進めることでそれらの自立性を高めることを図った。さらに、事業ユニット内あるいは事業ユニット間で必要に応じ技術を結集し、ネットワークカンパニー下にベンチャーカンパニーを随時設立することで、ネットワーク環境下における新規事業を機動的に生み出す体制作りを目指した²¹。

また出井によるこの再編のもう一つの狙いは、将来のソニーを担う若手の育成にあった。1999年3月9日に発表した第1次構造改革のニュースリリースに記された通り、出井はアナログからデジタル、そしてハードからソフトへの人材の再教育及び再配置を実際に試み、若手の登用を推進した²²。この背景には、ホームネットワークカンパニーが担うテレビやオーディオなど伝統的組み立て産業を収穫逡減のビジネスモデル、一方パーソナルITネットワークカンパニーが担うPCなどを収穫逡増のビジネスモデルであると捉えていた、出井の考えがあった²³。既に述べた通り、出井は社長就任前からソニーの経営改革について提言を行ってきたが、社内におけるそれらへの評価は決して高いものではなかった。従って、出井の第1次構造改革期におけるエレクトロニクス事業の再編は、ネットワークカンパニーの傘下にネットワーク時代に対応したベンチャーカンパニーを随時設立することで組織の若返りを図り、アナログ時代における従来のソニーの成長モデルに囚われた古い経営組織の変革を意図したものであったとも考えられるのである。なおこれにあわせ、出井は、ソニー・グループ在籍者の約17万人を02年度末までに約10%削減し、製造事業所の数を同年度末までに当時の70カ所から約55カ所へ集約することを決定した²⁴。

出井がネットワーク事業を成長性のある分野であると強く認識していたことは、第1次構造改革発表時に本社直轄のデジタルネットワークソリューション（以下、DNS）を設置した点にもあらわれている。DNSは、インターネットのプロバイダー「So-net」を展開するソニー・コミュニケーションネットワーク（以下、SCN）を初代社長として立ち上げた堀籠俊生が指揮を執り、将来のネット

ワーク関連事業の立ち上げに備え、同事業のプラットフォームの構築などを担当した組織であった。この DNS には、前年（1998 年）1 月に設立されたデジタルネットワークソリューションカンパニー（以下、DNS カンパニー）という前身があったが、そのカンパニープレジデントが堀籠であった。ソニーのエレクトロニクス事業をネットワーク志向へシフトさせる意図を持つ出井の指示により、堀籠がネットワーク事業の責任者として選ばれた。もともとハードウェアの会社であったソニーに対し、ネットワーク事業というこれまでとは異なる新たなビジネス概念が持ち込まれたことで、プラットフォームを構築し、そこへ乗せるサービスなどの知識に長けた人物が必要となり、出井は堀籠を指名したのである。堀籠によれば、DNS はソニーの中へネットワーク志向を持ち込む役割を担っており、そのためにもネットワークそのものを理解し、それを用いたサービス事業を自ら作り理解する集団を社内に育てる必要があった（立石 2006:200-202,209）。これが、DNS 設置の意義であった。

堀籠が DNS の前身であった DNS カンパニーで担当した業務は、1997 年 5 月に設立された衛星放送 J スカイ B へソニーが出資していたこともあり、CS デジタル放送²⁵を受信しテレビで視聴可能にする装置であるセットトップボックス（以下、STB）の開発であった。デジタル衛星放送をプラットフォームであると考えれば、放送の受け手である一般家庭と送り手である放送局とが同じシステム内で対応することが不可欠であり、実現しなければプラットフォームとしての機能は損なわれてしまう。堀籠とともにこの業務を担った大塚博正によれば、STB と放送局（送り手）との関係で見れば、STB は単なるテレビのアダプターではなく、（当時から見ても）近い将来放送とインターネットが統合することで、インターネットを通じて新しいネットワーク系のサービスを提供するためのハコであった（立石 2006:204）。この点で、STB はソニーがこれまで手がけてきたアナログのエレクトロニクス製品とは、ビジネス概念が異なっていたのである。

この DNS カンパニーは、既述の通り 1999 年 4 月に DNS として本社直轄の組織へ改組され、各カンパニーがネットワーク関連事業を実施する際のサポー

ト役を担った。出井はこの時、これまでのソニーが行ってきた「売ったら終わり」というビジネスの変革を意図していた。つまり出井は、従来のソニーとは異なり、ハードとソフトの双方をシステムそのものに組み合わせたビジネスとして提供することの必要性を認識し、ビジネスのやり方そのものを変えなければ同社の未来はないと考えていたのである（立石 1998:195）。そのため、出井のDNSに対する期待は大きかったのである。

しかし堀籠によれば、ソニーの社内で彼らのDNSでの試みを理解させることは非常に難しかった。つまり、従来のソニーの成長モデルに囚われた経営組織の中では、新しいネットワークサービスに関する事業のビジネス概念を浸透させることが困難だったのである。その後DNSは、1999年10月に放送・業務用機器を担当するB&Pカンパニーと統合し、コミュニケーションシステムソリューションネットワークカンパニー（以下、CSNC）となり、本社直轄の組織から再びカンパニーのかたちへ戻った。堀籠はCSNCの副社長に就任し、旧DNSの事業のほとんどを同カンパニーの通信サービス事業部が引き継いだが、01年に再々度組織再編が行われ、CSNCはブロードバンドネットワークセンターと通信サービスカンパニーへ改組された。堀籠は同カンパニーのプレジデントへ一旦就任したものの、二ヶ月後に東急ケーブルテレビジョンへ転出し、DNSの創設に関わったメンバー全員が当初のネットワーク関連事業から離れてしまう事態となった（立石 2006:205,206,210）。従来のソニーの成長モデルに囚われた古い経営組織の中で、DNSでの人材育成は、当初出井と堀籠が意図していた通りには進まなかったのである。

続いて第1次構造改革第二の骨子は、グループ子会社三社²⁶の100%子会社化であった。これら三社はいずれも、出井が社長就任以前から長期事業戦略の核となると考えていた事業²⁷に関係しており、それらをソニー内部へ取り込むことで他社からの買収を防ぎ、さらに独立した子会社としての部分最適ではなく、ソニー・グループ全体内で経営資源を移動させ全体最適を図ることが目指された²⁸。

第三の骨子は、第一、第二の骨子とも関連するグループ経営の強化であっ

た。具体的には、グループ本社がアクティブ・インベスター（積極的な投資家）の役割を担い、再編したカンパニーなどの事業ユニットを上下なく並列に評価することによって、経営資源の再配分を行えるようにした。さらに、各事業ユニットの業績を評価するものとして、新しい業績評価尺度である EVA を導入した²⁹。EVA とは、経済付加価値（Economic Value Added）を指し、米スターン・スチュワート社により開発された業績評価指標である。これは「税引後営業利益－資本コスト（投下資本×加重平均資本コスト）」で算出され、2000 年前後に日本企業において導入が一時的なブームとなった（森 2016）。企業はこの指標を導入することで、資本効率を意識した経営が可能になり、事業組織の再編成を適切に遂行できると考えられている（楠 2004）。出井が EVA を導入した目的は、各事業ユニットに対し企業価値創造³⁰の目標設定を行った上で、EVA により達成度を評価し、報酬制度とリンクさせることにあった³¹。

以上の第 1 次構造改革を踏まえ、翌 2000 年 3 月に発表した経営方針では、改革を加速させる第二段階として、将来の事業持株会社への移行も視野に入れ、グループ本社を eHQ と位置づけた。eHQ の創設により、グループ本社がグループ全事業の統括を行い、ネットワーク環境を活用した新規事業の創造や、既存事業及び経営プロセスをネットワークに対応したものへ転換させることを目指した。eHQ 内には、業務執行機関としてネット事業の方針を決定する e マネジメント・コミッティー（eMC）、そして決定した方針を推進する eSONY 推進本部を設置した³²。出井による持株会社設立の構想が、eHQ というかたちでこの第 1 次構造改革期から具体化し始めた点は注目に値するであろう。また同経営方針では、デジタルテレビ及び STB、PC「VAIO」、モバイル端末、そして家庭用ビデオゲーム機「プレイステーション 2」をネットワークへのゲートウェイ（入り口）と位置づけ、それらをコンテンツ・サービスと結びつけることで、ハードの付加価値を向上させることも発表された。これは、DNS 設置の際に出井が考えていた、「売ったら終わり」という従来からのソニーのビジネスを変革させ、ハードとソフトをシステムそのものに組み合わせたビジネスとして提供することをあらわしている。

2000年6月に、出井が会長兼CEO、安藤国威が社長兼COO、そして徳中暉久が副社長兼CFOに就任し新しい経営体制が発足した後、01年3月にeHQは発展的に解消し、グループ全体の統合をさらに進めるため、経営戦略策定に特化したグループ本社機能としてグローバル・ハブ（Global Hub：以下、GH）が新設された。これは、出井が統括を担当した。またAV／IT路線をより徹底化させるため、製品が多岐にわたるエレクトロニクス事業の全体を取りまとめる本社としてエレクトロニクスHQを創設し、これを安藤が担当することで、出井との役割分担を明確化させた。さらに5つのネットワークカンパニーを7つへ再編し³³、その下に25のカンパニーを設置した³⁴。短期間の中で頻繁に組織改革が行われた要因は、従来のソニーの成長モデルに囚われた古い経営組織を変革したいという、出井の意図に関係していたと考えられる。99年3月の第1次構造改革発表時に見られた通り、エレクトロニクス事業再編のもう一つの狙いは、将来のソニーを担う若手の育成であったが、この01年3月に実施されたカンパニー再編時でも同様であった。この再編により、ネットワークカンパニーのプレジデントの平均年齢は59歳弱から54歳代まで下がり、カンパニーのプレジデントにおいては、平均年齢が50歳を割り込む水準まで下がった。出井はこの再編と結果に対し、「今回は私も安藤さんも知らない世代の若手を引き上げる人事を断行した」と述べている³⁵。

2000年度経営方針で最後に注目すべき点は、エレクトロニクス事業改革の一環としてEMCS³⁶構築の開始を発表した点である。ソニーがEMCSにおいてモデルとしたのは、米ソレクトロン社（以下、ソレクトロンと呼称）であった。出井は、当時交流のあった同社社長のコウイチ・ニシムラから指導を受け、同社のビジネスモデルを参考にした³⁷。ソレクトロンは、2000年当時連結売上高が141億ドル、同純利益が5億ドルを誇る世界最大手のEMS³⁸企業であった。当時、電機電子機器製品のデジタル化により製品のコモディティ化が進行し、メーカーが投資リスクの回避を望んだことがEMSの出現の背景であった（池元2014:98）。つまり、部品のモジュール化による部品調達の水平分業化、デジタル化などによる製品ライフサイクルの短縮化とコモディティ化、そして

株主価値重視による資産の効率化という事業環境の変化のもとで、EMS への委託製造により固定費にまわるキャッシュを研究開発へ投入する企業が出現し、EMS は新しいビジネスモデルとして定着したのである（北 2001:104, 伊藤 2004:58）。

この様な状況を背景に、2000 年 3 月に発表したソニーの EMCS 構想は、同年 7 月に国内 13 カ所の生産事業所を統合し、翌 01 年 4 月に「ソニー EMCS AV / IT（当時は仮称）」を設立する計画が出されたことで実際に進められた。この計画の発表時、ソニーは同社設立による具体的効果について、IT 技術の導入による設計・生産プロセスの効率化、商品ライフサイクルの短縮化に対応し迅速かつ柔軟な生産展開が可能な設計・生産トータルオペレーションの構築、そしてグループ内での生産関連業務の重複を廃した一層の生産性向上とコスト競争力の強化を掲げていた³⁹。これらの点から、同社は国内生産事業所を集約した上で、本社及び各事業ユニットから独立した EMS（EMCS）を自ら設立し、EMS の持つ長所を活かすことで、エレクトロニクス事業再編における生産部門の改革を実行したことがわかる。また「ソニー EMCS AV / IT(当時は仮称)」の社長へ就任することが決まったソニー幸田の菅野二二夫は、EMCS 設立以前から既に他社製品の請負生産を実施していた⁴⁰ことから、ソニーが構想した EMCS は、本来の EMS の通り他社製品の委託生産も意図していたことがわかる。なおこの EMCS 構想は半導体部門でも実施され、01 年 4 月にソニー・グループで主要半導体を生産する 3 事業所⁴¹を統合し、半導体の設計と生産を担うプラットフォーム会社としてソニーセミコンダクタ九州を設立した⁴²。

2-3 第 2 次構造改革の開始と「トランスフォーメーション 60」の実施

2003 年 4 月 25 日に、エレクトロニクス事業における予想以上の営業赤字が発表されたことにより、ソニーショック⁴³が発生した。その結果、同社の株価は急落した。第 2 次構造改革はこの事態と並行して開始されたが、第 1 次構造改革期に見られた度重なる組織再編は、この時期でも同様に見られた。まず、02 年に 6 つとなったネットワークカンパニーを 4 つ⁴⁴へ再編し、そこに

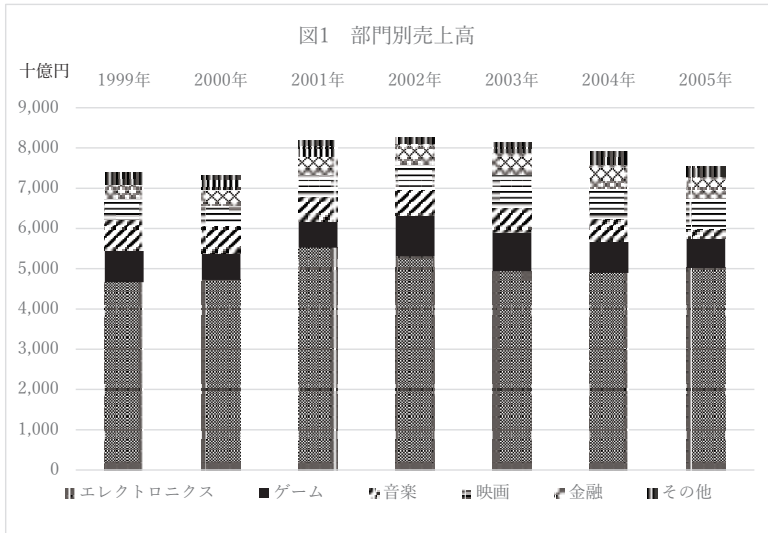
ソニー出井改革の10年

3つのビジネスグループ⁴⁵とソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズを加え、合計8つのユニットから構成された体制へ整備した。しかし03年10月には、半導体開発の強化のため早くも新たな経営方針「トランスフォーメーション60」を打ち出し、セミコンダクタソリューションズネットワークカンパニーを新設した。さらに04年4月には、ホームネットワークカンパニーとブロードバンドネットワークカンパニーを統合し、ホームエレクトロニクスネットワークカンパニーを設立した⁴⁶。

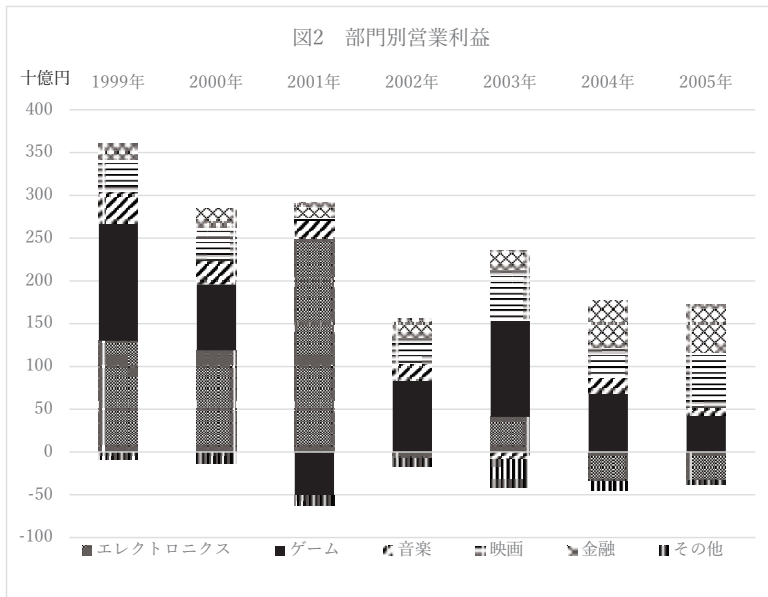
この時期の頻繁な組織再編の中で、特に重要な存在であったのが、久夛良木健であった。久夛良木は、ソニー・コンピュータエンタテインメント（以下、SCE）でプレイステーションの開発から一貫してゲーム事業に携わっていたが、2003年4月にゲーム事業（ゲームビジネスグループ）に加えブロードバンドネットワークカンパニーを担当する執行役副社長へ、さらに同年11月にはセミコンダクタソリューションズネットワークカンパニーのプレジデントへ就任した。ブロードバンドネットワークカンパニーは、エレクトロニクス機器とゲーム機器との連携を推進するネットワークカンパニーであった⁴⁷。久夛良木に期待されたことは、2003年度経営方針に示された通り、エレクトロニクス事業の先端デバイスとゲーム機が牽引する最先端半導体技術を組み合わせ、それをプラットフォームにしてゲーム・映像・音楽などのコンテンツを提供することであった。この半導体は、01年3月から米IBM社及び東芝と共同開発を開始し、05年2月のISSCC（国際個体素子回路会議）で“Cell”として発表したものであり、プレイステーション3や民生用のエレクトロニクス製品での利用が意図された⁴⁸。

この時期に出井がゲーム事業を重視した要因は、図1及び図2から読み取ることができる。これらの図は、第1次構造改革の始まった1999年度から出井がソニー会長を退任した05年度までの、ソニー・グループの部門別売上高と営業利益の推移を示している。

これらの図から明らかな通り、売上高で見ればエレクトロニクス部門は一貫



出所：『SONY CORPORATION ANNUAL REPORT』各年度より作成。



出所：『SONY CORPORATION ANNUAL REPORT』各年度より作成。

して高い地位にあった。しかし営業利益で見れば、同部門は2002年度に赤字へ転じ、03年度に一旦回復したものの、04年度からは再び損失を計上していたことがわかる。特に04年度は350億円、05年度は340億円の損失と巨額であった。一方ゲーム部門は、00年3月に発売されたプレイステーション2の成熟化により年々売上高が減少したものの、営業利益は02年度に830億円、そして03年度には1,130億円を計上し、ソニー・グループ全部門の中で50%以上を占めた。04年度は、プレイステーション2の販売台数の減少と戦略的価格引き下げなどにより680億円へ減少したが⁴⁹、既述の通り同年度のエレクトロニクス部門が350億円の損失を計上した点と比べれば、当時のソニー・グループを支えていた中心部門の一つがゲーム事業であったことは明白である⁵⁰。

かつてSCEの会長であり、久夛良木とともにプレイステーションの開発に携わった丸山茂雄は、「プレイステーションはソニーが開発したプラットフォームですから、ソフトを制作するにはソニーの許諾が必要です。いわばソニーはビルのオーナーで、そこで商売しようというテナントさんから家賃がバンバン入ってきた。〔中略〕規格やプラットフォームを握った者が天下をとる。」と同製品の成功について述べている⁵¹。一方久夛良木が、「PS2⁵²が世界の家庭に普及すれば、ソフトビジネスは成り立つ。だが中核部品を外部調達していたら、パソコンと同じく、ハードの商売では永遠に大儲けできない。だから製品の付加価値を高める鍵となる半導体の内製化を意図的に進めてきた。」と当時述べていた通り⁵³、SCEは自社内で半導体製造部門（SCE Fab）を備えていた。これは、同社がプレイステーションをプラットフォームとして、ハードとソフトの双方で利益を出すビジネスモデルを追求していたことを意味する。

従って以上の諸点から、ハードとソフトをシステムそのものに組み合わせ、ハードの売り切り型ではないという出井が目指していたビジネスのかたちは、SCEが既にプレイステーション⁵⁴で実現していたことがわかる。一方ソニー本体では、当時出井が「ほとんどの社員は変わることには抵抗する。」と述べていた⁵⁵通り、その実現が遅れていた。また既述の通り、2000年3月に発表されたソニー本体の経営方針において、プレイステーション2はネットワークへ

のゲートウェイ（入り口）と位置づけられ、コンテンツ・サービスと結びつけることでハードの付加価値を向上させることが期待されていた。これらの状況を受けて、出井は第2次構造改革期において久夛良木をソニー本体へ招いたのだと考えられる。そして、出井自身がイメージするソニー・グループの新しい姿を体現したものとしてゲーム事業を捉え、同事業をエレクトロニクス事業へ取り込み、さらに半導体供給体制をグループへ集約させるためソニーセミコンダクタ九州とセミコンダクタソリューションズネットワークカンパニーを設立し、後者のプレジデントに久夛良木を就任させたのだと考えられる。

なお2003年度経営方針では、以上のエレクトロニクス事業及びゲーム事業の強化にあわせ、06年度に連結営業利益率10%（ただし金融を除く）を達成させることが目標とされた。また出井は、既述の通り03年10月に年内二回目の経営方針「トランスフォーメーション60」を発表し、事業収益構造の改革内容を明確化させた。具体的には、エレクトロニクス事業を、デジタルネットワーク製品を中心とした戦略カテゴリーとアナログ製品を中心とする成熟カテゴリーとに分け⁵⁶、前者に資源を集中させた。また固定費圧縮のため製造物流拠点を集約するとともに、グループ人員の最適化を第1次構造改革と同様に進め、03年3月末の連結人員数約15万4千人を3年間で約2万人削減することを決定した⁵⁷。

3. 先行研究における出井改革の評価

2005年3月にソニーは、出井会長と安藤社長が退任し、ソニー・グループ副会長であったハワード・ストリンガーが新しい会長へ、そして同グループ副社長であった中針良治が新しい社長へ就任することを発表した。河合忠彦によれば、この経営陣の交代は、「トランスフォーメーション60」の実施でも業績が回復せず、06年度の連結営業利益目標10%の達成が絶望的になり、またエレクトロニクス事業が二期連続赤字で、さらにその中核となるテレビ事業が初めて営業赤字となったことを受けてのことであった（河合2019:114,115）。

これらの結果を見て、先行研究では出井改革が失敗であったとする見方が強

い。経営史家の米倉誠一郎はこの失敗の要因について、ソニーが「成功の罠」に陥っていた点をあげている（米倉 2014）。米倉によれば、「成功の罠」とは現業部門の部分最適と全体最適を求める本社部門との対立から生じる。具体的に述べれば、ソニーの現業部門における過去の強いビジネスモデルや成功体験が、出井の推し進めたデジタル化やネット化と利害相反を起こし、イノベーションを阻害したという見方である。出井は1997年に執行役員制を導入し、経営全体を統括する取締役と現業部門を統括する執行役とを分離し、現業の利害相反を超えた意思決定ができる仕組みを整備した。さらにその後、第1次及び第2次構造改革の実施により経営再建を目指した。しかしエレクトロニクス部門の赤字状況は改善せず、米倉は出井のガバナンス改革は失敗したと主張している。また米倉は、出井時代において、同氏が目指したAV／IT路線へ繋がる画期的製品が出現しなかった点をあげ、特に平面ブラウン管テレビ「WEGA」シリーズのヒットにより、液晶TVやプラズマTVなどの薄型TV開発へ乗り遅れたことを指摘し、過去の強いビジネスモデルによる成功経験がイノベーションを阻害した点を強調している。さらに米倉は、出井の経営者としての資質についても言及している。出井、及びその後を引き継いだハワード・ストリンガーや平井一夫が本格的エンジニアでなかった点を指摘し、例え素晴らしいビジョンを掲げたとしても、それを実現させるためのリスクを取るような、新しい技術に対する情熱が当時の経営者達には不十分であったと主張している（米倉 2014）。

一方、米倉も指摘したソニーの薄型TV開発への乗り遅れから、同社の失敗について経営戦略論の立場で論じたものが、河合忠彦の研究である（河合 2019:217-238）。河合も米倉と同様に、ソニーにおける過去の成功体験と自社技術への過信が薄型TV事業での失敗要因の一つであったと主張している。河合は同社の薄型TV参入の遅れについて、当時同社担当者がブラウン管テレビの優位性を主張し、同製品は「薄型テレビ化の直接的影響を受けていない」と述べていた点を強調している。また同社の平面ブラウン管TVが採用したDRC⁵⁸などの映像技術を過信し、「液晶パネルさえ獲得できれば、巻き返せる」

と考えていたことも指摘し、ブラウン管 TV 時代の成功体験と薄型 TV 戦争以前の業績向上による出井の成功体験が、薄型 TV 開発への参入を遅らせた要因であったと主張している。さらに河合は、出井がハードとしてのデジタル機器ではなく、インターネットにより音楽や映画（その他のサービス）を配信するビジネスを重視したが結果を出せず、エレクトロニクス事業が危機に陥った点、そして EVA を指標とした経営手法が「自由闊達な組織風土」を弱体化させた点を指摘し、キャッシュフローを重視するあまり不確実で成果が出るまで長期間を要する研究や開発投資が圧縮させられ、画期的な商品を生み出せなくなったと主張している（河合 2019:236）。

そして河合もまた、出井の経営者としての資質について述べている。出井は久寿良木と折り合いが悪かったため同氏を後継者とせず、良好な関係にあったストリンガーと、もともと「色がついていなかった」中鉢を抜擢したが、前者は技術に関心がなく、後者はもともと録音テープや光ディスクなど記録メディアの生産・開発に携わっていたものの戦略やビジョンへの関心が強くなかった点を指摘し、出井がストリンガー・中鉢体制を作ったことでソニーの伝統であった「自由闊達な組織風土」の軽視へ繋がったと主張している（河合 2019:233-235）。

ソニーの「自由闊達な組織風土」と関連し、同社の伝統的創業者精神と出井改革との関係について、経営理念と経営戦略の観点から論じたものが、佐々木健の研究である（佐々木 2007:101-105,107-110）。佐々木は、創業者と第二創業世代⁵⁹の経営観と成長戦略を比較し、さらに第二創業世代の経営陣が掲げたビジョンの検証を行うことで、ソニーのエレクトロニクス事業における業績不振の要因について考察した。佐々木によれば、出井は「変化こそがソニーの本質であり、創業の精神である」と論じ、自身が実施したり・ジェネレーションと伝統的な創業者精神とを「変化」という接点で結びつけたが、創業者の一人である井深は、変化する行為が創業者精神であるとしても語ってはいなかった。佐々木はこの点に着目し、株主利益を優先しキャッシュフロー経営や EVA 導入による企業価値創造を目指した出井改革は、井深の語る「発想・企画優先」「人

のできないことをやる」といった伝統的創業者精神と元々相容れないものであり、出井は自ら推し進めたり・ジェネレーションの正当性を担保する根拠として、創業者精神を用いたのだと主張している。そしてこの矛盾により、出井の成長戦略はコーポレート・ガバナンスの強化とともに創業者精神から乖離し、ソニーは2001年以降「ソニーらしい」イノベーター的な新製品を生み出せず、さらに薄型TVへの参入も乗り遅れてしまったのだと結論づけている。

ここであげた米倉と河合の研究における共通点は、ソニーにおいて醸成された成功体験が出井改革期の失敗を引き起こしたと主張している点である。また両者とも、エンジニア出身ではない者が経営者であった点に着目し、米倉はそれが出井の経営能力不足をもたらし描いた戦略とのミスマッチを生じさせた点について、河合はそれがソニーの伝統的創業者精神の軽視をもたらし画期的な新製品を生めなかった点について、それぞれ論じている。一方佐々木は、出井改革そのものが創業者精神と相容れないものであり、このことが2001年以降のエレクトロニクス事業における低迷の要因となったと主張している。この様に、三者とも考察における力点に多少の違いがあるものの、出井改革は失敗であったと同改革を消極的に評価している点では共通している。

確かにこれまで出井改革の内容を検討した通り、改革の途中で、従来のソニーの成長モデルに囚われた古い経営組織が、出井の改革の実施を阻んだ事例がいくつか見られた。しかし、出井が試みた数々の改革について、積極的に評価できる点はないのであろうか。あるいは、当時出井がこの様な改革を実施せざるを得なかった理由について、同時代的なまなざしから、あらためて論じる必要はないのであろうか。出井改革を対象とした先行研究において、そもそもなぜ出井は当時のソニーにおいてこの様な改革を行ったのかについて、深く検討したものは少ない。本稿では、小川紘一や延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一らの研究（小川 2015, 延岡・伊藤・森田 2006）を手がかりに、1990年代に生じたエレクトロニクス産業の構造変化という視点から、この課題について以下検討する。

4. エレクトロニクス産業をめぐる産業構造の変化と出井改革

小川は、1980年代に全盛を誇った日本のエレクトロニクス産業が90年代からグローバル市場で力を失った要因を、グローバル市場における競争ルールの変化に日本企業が対応できなかった点に求めている（小川 2015）。同産業では、90年代後半からのデジタル化に伴い、アナログ型（ハードウェアリッチ）からデジタル型（ソフトウェアリッチ）へ転換し、製品アーキテクチャが変わることで、基幹部品のすり合わせ要素がマイコンと組み込みソフトウェアにより制御可能となった。これにより、技術モジュールの単純な組み合わせで製品の量産が可能となり、技術蓄積の乏しい後発国企業でも、すり合わせ要素がソフトウェアで制御された基幹部品を市場から調達することで参入することが可能となった（小川 2015:36-40）。小川の述べるハードウェアリッチとソフトウェアリッチとは、一般的に前者がインテグラル型、後者がモジュール型と呼称される概念に近いと考えられる⁶⁰。

小川は、日本のエレクトロニクス産業において、常に生産技術や製造技術を進化させ続ければ勝てるというハードウェアリッチ型の常識が1990年代後半から失われたにも関わらず、日本企業は、組み込みソフトウェアが製品アーキテクチャを一変させ、グローバル市場における競争ルールを変えてしまった事実を経営の問題として捉える視点が弱かったと指摘している（小川 2015）。また小川はソニーについても言及しているが、同社の業績悪化の要因について、「90年代の経営者が技術と技術者を大事にせず、製品イノベーションを達成できなかったため」という、本稿で既にあげた先行研究で主張された様な立場を取っていない。同社が、90年代を通じてカムコーダー、MD、DVD、ブルーレイ、リチウムイオン電池など画期的商品を実際に開発してきた点をあげ、技術者の功績を称えている（小川 2015:60）。つまり小川は、ソニーも含め同時代の日本企業に技術イノベーションや製品イノベーションが不足していたわけではなく、エレクトロニクス産業においてソフトウェアリッチ型へ変化したにも関わらず、日本企業がこれへの対応に遅れた点に本質的な問題があったと主張しているのである。さらに小川は、「日本のエレクトロニクス産業が技術を大事

にせず、アップルのような製品イノベーションを生み出せなかったので衰退した」という主張に対して、「単に1980年代の古き良き時代の日本のものづくりへ戻れという主張に過ぎない。」と述べている（小川 2015:56-61）。確かに、米倉と河合がともに主張する、ソニーにおいて醸成された成功体験が出井改革期の失敗を引き起こしたという点は本稿でも妥当であると考えるが、当時のエレクトロニクス産業が置かれていた産業構造の変化との関係から考察している点で、小川の主張は説得力があると思われる。

一方、延岡・伊藤・森田もまた、小川と同様にエレクトロニクス産業における産業構造の変化に着目し、1990年代からの同産業における日本企業の業績悪化について考察している。延岡・伊藤・森田によれば、80年代までの日本企業は、優れた技術的イノベーションなどにより、顧客価値が高く、かつ顧客ニーズに合致した商品を創造し、さらにそれらの商品の高品質と低コストを維持しながら効率的に製造することができたことで、高い国際競争力を堅持することができた。しかし90年代以降は、優れた商品を優れたプロセスで開発・製造したとしても、企業の利益へ結びつかない事態が発生した。これが顕著であったのが、エレクトロニクス産業におけるデジタル家電であった（延岡・伊藤・森田 2006:18）。延岡・伊藤・森田はその理由を、商品のコモディティ化⁶¹によって価値獲得ができない状況へ産業構造が変化した点に求めている。彼らによれば、商品のコモディティ化は、モジュラー化という製品アーキテクチャの変化、部品・デバイスなど中間財の市場化、システム統合に関する知識⁶²の市場化、そして顧客価値の頭打ち⁶³により促進される（延岡・伊藤・森田 2006:24-40）。三者はコモディティ化を直接的要因としている点で小川の主張と若干の相違があるものの、製品アーキテクチャの変化を起因と見なしている点で、主張の内容は小川とほぼ同様であることがわかる。

では、ここであげた小川と延岡・伊藤・森田の議論をもとに出井改革の10年間を振り返った場合、同改革はどの様に評価できるのであろうか。

5. 出井改革の再評価

出井はソニー会長を退任した後、出井改革当時のことを振り返っているが、実はその中で、1990年代に日本のエレクトロニクス産業で生じた産業構造の変化についても述べている。出井の言葉を筆者が要約すれば、以下の通りである。

「戦後日本のエレクトロニクス産業は、特にテレビを中心に、自社のエンジニア、生産ライン、そして部品メーカーなどを縦につないだモノ作りが主流な垂直型産業として成長し、1980年代に『華』を誇った。しかしデジタル化の進んだ90年代は、PCなどIT産業を中心に、CPU（中央処理装置）、回路設計、OS、インタフェースに至るまですべてモジュール化され、アナログ技術の様に細かい部分をすり合わせる必要がないため、部品メーカーと生産者で完全な分業体制となる水平型産業が主流となる。これにより世界的規模での分業が可能となり、アメリカのIT系企業はいち早く気づきEMSなどレイヤーごとのプラットフォーム企業が生まれ急成長した。しかし日本はいつまでも垂直産業の中をグルグル回り、技術と業界を支配するルールが変わりつつあることに気づけなかった。水平産業とは強大な資本集約が働く世界であり、組み立て部分に付加価値をつける余地がほとんどない世界である。」（出井 2006:48,49, 五百旗頭・伊藤・薬師寺 2007:50-54）。

この出井の言葉から明らかになることは、自身の改革の根底には、小川と延岡・伊藤・森田が指摘する1990年代のエレクトロニクス産業で生じた産業構造の変化に対し、同時代的な危機感があったという点である。楠木建とヘンリー・W. チェスブロウが述べる通り、製品アーキテクチャがインテグラル型の場合は、部品間のすり合わせ要素が高いため基幹部品を内製する垂直統合型組織が有効となる。しかし90年代に入り製品のデジタル化が進むと、エレクトロニクス製品のアーキテクチャはモジュール型へ転換し、主要部品は市場での調達が可能となるため、水平分業型組織が有効となる（楠木・チェスブロウ 2001）。エレクトロニクス製品において前者の代表をブラウン管式テレビとすれば、後者のそれはPCなどのIT製品であった。出井の言葉の内容は、これ

ら90年代に生じたエレクトロニクス産業の構造変化に関する議論と重なる部分が多く、そこから日本のエレクトロニクス産業に対する出井の強い危機感が伺える。だからこそ出井は、社長就任以前からソニーにおけるエレクトロニクス分野の再構築を提言し、就任後にAV／IT路線を掲げてPC事業を積極的に推進したのだと考えられる。また、改革第2期において「売ったら終わり」であった旧来のAV事業からの脱却を目指し、ハードとソフト融合させるネットワーク事業をさらに推進させ自らプラットフォーム事業を立ち上げるためDNSを設置した点、製品のコモディティ化に対応するため自らEMS（ソニーEMSC）を設置した点、そしてソニーを単なるエレクトロニクス企業ではなく、グローバルな複合企業として捉えた点なども、同様に考えられるだろう。この様に、出井改革が90年代に生じたエレクトロニクス産業の構造変化に対する危機的対応であり、そのために出井は企業家精神を発揮し「エレキからの脱却」を目指したのだと考えるならば、改革の内容に対し一定の積極的評価を与えても良いのではなかろうか。

しかしながら、当時のソニーの現業部門では、アナログのインテグラル型製品アーキテクチャが主流であった時代における成功体験を引きずった、従来のソニーの成長モデルに囚われた古い組織からの抵抗があった。この点において、本稿で取り上げた米倉の主張は妥当である。出井はこの抵抗に対し度重なる経営組織の再編を行い、組織の若返りがある程度実現させたが、結果的にエレクトロニクス事業の業績が改善することはなく、持株会社設立によるソニー・グループの複合企業化も実現しなかった。プラットフォームリーダーとしての地位を確立し、出井が改革で目指していたものを唯一実現させたのは、プレイステーションを開発したSCEであり、出井は改革第3期において同事業のソニー本体への取り込みを図ったが、久夛良木が出井の後任として選ばれることはなかった。

おわりに

本稿の「はじめに」で述べた通り、ソニー・グループにおける「エレキのソニー」から複合企業への移行は、ハワード・ストリンガー、そして平井一夫の時代を経て、吉田憲一郎の時代によりやく実現した。ここまでにかかった時間は、出井改革の開始から数えて 25 年間であった。本稿では、この 25 年間の起点となった出井時代の主に組織改革に光をあて、出井改革の再評価を行った。

確かに、エレクトロニクス部門の赤字状況が改善しなかったという結果から判断すれば、本稿で取り上げた米倉や河合の研究が主張する通り、出井改革は失敗であったといえよう。しかし、出井が改革を行った 1995 年から 05 年を同時代のまなざしで捉え直せば、出井が行った数々の組織改革の試みは、一定の積極的評価がなされても良いはずである。先行研究の中では、「ソニーらしさ」という同社製品に対し用いられる表現が度々登場するが、ソニーの公式ウェブサイトにある「採用情報」では、「ソニーらしさ」について「世界を相手に、まだないものをつくりあげるというチャレンジ精神、人々に喜びや感動を提供したいという強い意思がありました。これは、60 年以上経った今もなお受け継がれているソニーの DNA ともいえます。」と説明されている⁶⁴。この DNA に基づき、ソニーはこれまでテープレコーダー、トランジスタラジオ、トリニトロン式テレビ、ベータマックス（家庭用 VTR）、ウォークマン、そしてハンディカム（8 ミリビデオ）などを世に出してきた。しかしこれらの製品は、そもそも 80 年代までにおける古き良き時代の日本のものづくりを前提にしたものであった。つまり、先行研究の小川の言葉を借りればハードウェアリッチ型、製品アーキテクチャ論で言えばインテグラル型のものの作りに基づいてのものであった。出井の改革が、90 年代において日本のエレクトロニクス産業に生じた構造変化への危機的対応であったと考えるならば、それは競争ルールの変化に対応した新しい「ソニーらしさ」の追求であったと捉えることはできないだろうか。実際に出井時代には、PC「VAIO」（1997 年：日本での発売）、4 足歩行型エンタテインメントロボット「AIBO」（1999 年）、デジタル携帯音楽プレーヤー（1999 年）、携帯情報端末「CLIE」（2000 年）、そして「iPad」の先駆けとも考えられるパーソナル IT テレビ「エアボード」（2000 年）など、新しい「ソニーらしさ」を備えた商品が発売されているのである。

また本稿で取り上げた佐々木の研究では、出井改革で目指された「変化」することを消極的に捉え、それがソニーの伝統的な創業者精神と相容れないものであったと評価した。確かに、出井が株主利益を優先しキャッシュフロー経営を実践した点や、EVA導入による企業価値創造を目指した点は、これまでのソニーでは考えられなかったことである。しかし出井にとって、その「変化」そのものが、新しい「ソニーらしさ」の追求において必要だったのだと考えられないだろうか。まだないものを作り上げ、人々へ感動を提供したいという気持ちは、改革を通じて、さらに社長就任以前からも、確かに出井の中に存在していたと思うのである。

なお本稿では、出井時代の組織改革に光をあて、その内容を概観することで同改革の再評価を行ったが、いくつかの点で残された課題がある。一つ目は、出井時代に登場した新商品に関する考察である。既述の通り、出井時代においても画期的な商品は開発されていたが、例えば1999年に発売したデジタル携帯音楽プレーヤーは、アップルの「iPod」に先行したにも関わらず普及せず、かつ複数の異なる独自技術によるプレーヤーを同時に発売してしまい、結果的にカニバリゼーションを生じさせてしまった（ジリアン 2019）。また本稿で取り上げた河合の研究でも指摘された薄型テレビ開発において他社よりも大きく出遅れた点のほか、高級ブランド「QUALIA」を発売したものの不振に終わった点など、出井が組織改革を進めた一方、製品面で失敗したケースがいくつか見受けられる。出井が新しい「ソニーらしさ」を追求した中で、どの様な新商品が、どの様な意図をもって開発され、どの様な結果をもたらしたのか、製品開発の側面からも出井改革の評価について考察する必要がある。二つ目は、一つ目の課題と関連するが、従来のソニーの成長モデルに囚われた過去の成功体験が、出井期の製品開発に対しどの様な影響を及ぼしたのかという点である。これについては、本稿であげた米倉と河合の研究でも取り上げられている点であり、今後より具体的な考察が必要である。

これらの残された課題については、今後別稿にて論じたい。

参考文献

〈書籍〉

- 五百旗頭真・伊藤元重・葉師寺克行（2007）『出井伸之 多様性への挑戦』朝日新聞社。
- 池元有一（2014）「電機・電子」橘川武郎・平野創・板垣暁編『日本の産業と企業 発展のダイナミズムをとらえる』有斐閣。
- 出井伸之（2006）『迷いと決断 ソニーと格闘した10年の記録』（新潮新書）新潮社。
- 伊藤宗彦（2004）「水平分業構造が変える製造価値」日本商業学会『流通研究』第7巻第2号。
- 小川紘一（2015）『オープン＆クローズ戦略 増補改訂版』翔泳社。
- 河合忠彦（2019）『日本企業における失敗の研究』有斐閣。
- 北真収（2001）「日本企業の工場部門改革の参考になるのか－EMS（Electronics Manufacturing Service）ビジネスモデル－」JICA 緒方研究所『開発金融研究所報』第5号。
- 楠木建・ヘンリー・W. チェスブロウ（2001）「製品アーキテクチャのダイナミック・シフト」藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。
- 楠由記子（2004）「日本企業における EVA® 導入の効果とその考察」『原価計算研究』Vol.28, No.2。
- 佐々木健（2007）「企業理念と成長戦略－ソニーの創業者精神と『リ・ジェネレーション』の関係を中心に－」『日本経営倫理学会誌』第14号。
- ジリアン・テット（2019）『サイロ・エフェクト 高度専門化社会の罠』（土方奈美訳）〈文春文庫〉文藝春秋。
- ソニー広報部（2001）『ソニー自叙伝』ワック株式会社。
- 立石泰則（1998）『ソニーの「出井」革命 リ・ジェネレーションへの挑戦』講談社。
- 立石泰則（2006）『ソニー インサイドストーリー』講談社。
- 立石泰則（2011）『さよなら！ 僕らのソニー』（文春新書）文藝春秋。
- 長田貴仁（2006）『ソニー 復活の経営学』東洋経済新報社。
- 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一（2006）「コモディティ化による価値獲得の失敗－デジタル家電の事例」榊原清則・香山晋編『イノベーションと競争優位』NTT 出版。
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編（2001）『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。
- 松村勝弘（2014）「企業価値経営から日本的経営へ」関東学院大学『経済系』第260集。
- 森浩気（2016）「日本企業における EVA の機能と課題－旭硝子株式会社のケースに基づく考察－」『世界および地域のビジネス・商業』（慶應義塾大学大学院商学研究科2016年度学事振興資金成果論集）。

〈経済ジャーナル〉

- 『日経ビジネス』（1998年1月5日号, 1998年3月9日号, 1999年3月22日号, 1999年4月19日号, 2000年6月19日号, 2000年10月16日号, 2001年4月9日号, 2002年6月3日号）

ソニー出井改革の10年

〈プレスリリース〉

ソニー株式会社ニュースリリース（1996年1月16日、1998年4月8日、1999年3月9日、2000年7月26日、2001年1月11日、2001年3月29日、2003年3月31日、2003年10月28日、2004年3月31日、2020年5月19日）

〈新聞〉

『日本経済新聞』（2011年10月16日、2020年5月29日）

〈ウェブページ〉

ソニー株式会社アニュアルレポート各年号 <https://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/ar.html>（2020年11月24日アクセス）。

ソニー株式会社「採用情報」 <https://www.sony.co.jp/SonyInfo/Jobs/main/dna/>（2020年11月25日アクセス）。

「なぜアップルに負けたのか。ソニー・ミュージック元社長が見た「サイロ」（後編）」（文春オンライン 2016年4月30日） <https://bunshun.jp/articles/-/1274?page=2>（2020年10月29日アクセス）。

「元ソニー社長・出井伸之氏のルーツ『得意なものをひとつ持て』（PRESIDENT WOMAN） <https://president.jp/articles/-/20656>（2020年9月24日アクセス）。

米倉誠一郎（2014）「ソニーの凋落に見る日本企業の経営者問題」（公益財団法人ニッポンドットコム 2014年4月1日） <https://www.nippon.com/ja/currents/d00113/>（2020年11月9日アクセス）。

(Endnotes)

- 1 ソニー株式会社ニュースリリース 2020年5月19日、『日本経済新聞』2020年5月29日付。
- 2 「ソニーグループ株式会社」という固有名詞とは別に、ソニーのグループ全体を指す場合は「ソニー・グループ」と表すことにする。
- 3 e Headquarters の略称である。
- 4 『SONY CORPORATION ANNUAL REPORT 2000』。
- 5 特に断りがない限り、この章の内容は、（出井 2006）に多くを負っている。
- 6 「元ソニー社長・出井伸之氏のルーツ『得意なものをひとつ持て』（PRESIDENT WOMAN） <https://president.jp/articles/-/20656>（2020年9月24日アクセス）。
- 7 Media, Information, Product and System の略である。
- 8 マイクロプロセッサで制御し軽くボタンに触れるだけで操作ができる機能のこと。
- 9 VAIO については、後述する。
- 10 Economic Value Added の略である。詳しくは、後述する。

- 11 社長、副社長、そして各事業部門を統括する専務取締役らにより構成され、カンパニーの枠を超えた視野に基づき横断的な討議を行う場である。この設置により、全社的な見地から各カンパニープレジデントへ助言する体制が整備された（ソニー株式会社ニュースリリース 1996 年 1 月 16 日）。
- 12 『SONY CORPORATION ANNUAL REPORT 1998』。
- 13 ソニー株式会社ニュースリリース 1996 年 1 月 16 日。
- 14 『日経ビジネス』1998 年 1 月 5 日号。
- 15 同研究所は、4 足歩行型エンタテインメントロボット「AIBO」の開発に成功し、1999 年 6 月に発売した。
- 16 『SONY CORPORATION ANNUAL REPORT 1998』。
- 17 VAIO とは、Video（ビデオ）、Audio（オーディオ）、Integrated（統合する）、Operation（操作）の頭文字を取り、「音と絵を総合的に扱えるパソコン」という意味を込めて名付けられた（出井 2006:113）。なおアメリカでは、1996 年 9 月に先行発売された。
- 18 『日経ビジネス』1998 年 3 月 9 日号。
- 19 ソニー株式会社ニュースリリース 1998 年 4 月 8 日。
- 20 ソニー株式会社ニュースリリース 1999 年 3 月 9 日。
- 21 ソニー株式会社ニュースリリース 1999 年 3 月 9 日。
- 22 ソニー株式会社ニュースリリース 1999 年 3 月 9 日。
- 23 『日経ビジネス』1999 年 3 月 22 日号。
- 24 ソニー株式会社ニュースリリース 1999 年 3 月 9 日。
- 25 CS とは Communication Satellite の略であり、CS デジタル放送とは通信衛星を利用したデジタル放送のことである。
- 26 ソニー・ミュージックエンタテインメント（音楽）、ソニーケミカル株式会社（電子部品）、ソニー・プレジジョン・テクノロジー株式会社（精密計測機器）の三社を指す。
- 27 既述した、出井が 1993 年 6 月に作成したレポートに記載されている通り、エレクトロニクス産業、エンタテインメント産業（音楽と映画）、そしてエレクトロニクス・ディストリビューション（放送、通信、出版）のことを指している。
- 28 『日経ビジネス』1999 年 4 月 19 日号。
- 29 『日経ビジネス』1999 年 3 月 22 日号。
- 30 EVA と企業価値経営との関係について、また 2000 年当時の日本企業における EVA 導入の模様については、（松村 2014）を参照。
- 31 ソニーにおける EVA 導入の弊害については、後になりいくつかの点が述べられてきた（『日本経済新聞』2011 年 10 月 16 日付）。この点について本稿では、河合忠彦（河合 2019）の主張に基づき後に説明する。
- 32 ソニー株式会社ニュースリリース 2000 年 3 月 30 日、『SONY CORPORATION ANNUAL REPORT 2000』。
- 33 ブロードバンドソリューションネットワークカンパニー、モバイルネットワークカンパニー、デジタルコミュニケーションネットワークカンパニー、ホームネットワークカンパニー、ディスプレイネットワークカンパニー、コアテクノロジー&ネッ

ソニー出井改革の10年

トワークカンパニー、そしてセミコンダクタネットワークカンパニーの7つである。

- 34 ソニー株式会社ニュースリリース 2001 年 3 月 29 日。
- 35 『日経ビジネス』 2001 年 4 月 9 日号。
- 36 EMCS とは、Engineering（開発や設計などの技術）、Manufacturing（製造）、Customer Services（顧客の要望にこたえるための各種サービス）の頭文字を取って称されたものであり、ソニーが構想した新しい設計・生産体制のことを指す（『SONY CORPORATION ANNUAL REPORT 2004』）。
- 37 『日経ビジネス』 2000 年 10 月 16 日号。
- 38 EMS とは、Electronics Manufacturing Service（受託生産製造企業）のことを指し、1980 年代にアメリカで生まれた電子機器に特化した製造請負業種のことである（伊藤 2004:58）。
- 39 ソニー株式会社ニュースリリース 2000 年 7 月 26 日。
- 40 『日経ビジネス』 2000 年 6 月 19 日号。
- 41 ソニー国分、ソニー大分、及びソニー長崎の三社である。
- 42 ソニー株式会社ニュースリリース 2001 年 1 月 11 日。
- 43 前日ソニーが発表した 2002 年度連結決算において、03 年度営業利益の見通しが市場予想を大きく下回る数字だったことを受け、ソニーの株価が急落し、それに連れて日経平均株価もバブル崩壊後の最安値を記録した。（五百旗頭・伊藤・薬師寺 2007:149）を参照。
- 44 ホームネットワークカンパニー、ブロードバンドネットワークカンパニー、IT& モバイルソリューションズネットワークカンパニー、マイクロシステムズネットワークカンパニーを指す。
- 45 ゲームビジネスグループ、エンタテインメントビジネスグループ、パーソナルソリューションビジネスグループを指す。
- 46 ソニー株式会社ニュースリリース 2003 年 3 月 31 日、04 年 3 月 31 日。
- 47 ソニー株式会社ニュースリリース 2003 年 3 月 31 日。
- 48 『SONY CORPORATION ANNUAL REPORT 2005』。
- 49 『SONY CORPORATION ANNUAL REPORT 2004』。
- 50 ゲーム部門に加え、1979 年のソニー・ブルデンシャル生命保険の設立から始まった金融部門もまた、ソニーの複合企業化の歩みの中では重要な要素となるが、本稿ではエレクトロニクス事業とゲーム事業との関係性に着目したため、金融部門に関する考察は別の機会に論じることとしたい。
- 51 「なぜアップルに負けたのか。ソニー・ミュージック元社長が見た「サイロ」（後編）」（文春オンライン 2016 年 4 月 30 日）<https://bunshun.jp/articles/-/1274?page=2>（2020 年 10 月 29 日アクセス）。
- 52 プレイステーション 2 のことを指す。
- 53 『日経ビジネス』 2002 年 6 月 3 日号。
- 54 ここでは、プレイステーション 2 のことを指す。出井改革と SCE との関係については、別稿で詳しく論じる予定である。

- 55 『日経ビジネス』2000年6月19日号。
- 56 戦略カテゴリーは、フラットテレビ、ホームサーバー、モバイル機器などが該当する。一方の成熟カテゴリーは、トリニートンブラウン管テレビ、アナログビデオシステム、アナログ・パーソナルオーディオなどが該当する。
- 57 『SONY CORPORATION ANNUAL REPORT 2004』、ソニー株式会社ニュースリリース2003年10月28日。
- 58 Digital Reality Creation というデジタル画像処理技術のことであり、これにより放送局から送られた標準画像をハイビジョンに近い画像へ作り替えることができる（河合2019:35）。
- 59 佐々木の定義する第二創業世代とは、ソニー創業期にあたる東京通信工業での経験を持たない経営者のことを指している（佐々木2007:103）。
- 60 インテグラル型アーキテクチャ製品とは、製品の機能群と部品群との関係が錯綜しており、機能と部品が1対1ではなく、多対多の関係にある製品のことを指す。従って各部品の設計者は、互いに設計の微調整を行い、相互に緊密な連携をとる必要がある。これまでの日本企業が得意だったのは、このすり合わせを重視した製品であった。一方モジュール型アーキテクチャ製品とは、機能と部品との関係が1対1に近く、各部品にそれぞれ自己完結的な機能があり、一つ一つの部品に非常に独立性の高い機能が与えられている製品のことを指す。従って部品間のすり合わせが省略され、各部品を寄せ集めの結合することで製品の機能が達成される。これ以上の詳細については、（藤本・武石・青島2001）を参照されたい。
- 61 延岡・伊藤・森田は、コモディティ化を「参入企業が増加し、商品の差別化が困難になり、価格競争の結果、企業が利益を上げられないほどに価格低下すること」と定義している（延岡・伊藤・森田2006:25）。
- 62 部品やデバイスを組み合わせたりすり合わせたりして、最終商品を開発・製造する技術やノウハウのことを指す（延岡・伊藤・森田2006:28）。
- 63 デジタル家電は、基本的機能が充足されればそれで顧客が満足する場合が多いため、いくらすり合わせにコストをかけて商品機能で優位性を実現しても、消費者がその価値を過剰であると判断し対価を支払わない場合がある。また顧客が支払う対価のレベルが下がれば下がるほど、技術蓄積が乏しい企業でも対応できることになり、結果として企業数が増加する。従って、顧客ニーズが頭打ちした場合は商品ライフサイクルの比較的早い段階からコモディティ化が生じ、価格競争が展開され急速に企業業績を悪化させる要因となる（延岡・伊藤・森田2006:29,30）。
- 64 ソニー株式会社「採用情報」<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/Jobs/main/dna/>（2020年11月25日アクセス）。