

# 日米企業の経営戦略比較

## —GE、東芝、ソニーの経営戦略の比較—

施 重会

### 序 論

情報化と国際化の21世紀に、激化する競争環境で生き残るためにすべての企業は、根本的な変革を求められている。一部のアメリカ企業は80年代の日本企業の成功に学び、現在では日本企業より競争力をつけている。国際的な企業間競争が激しさを増すなか、同時に世界中の各企業の協力関係も一層深まっている。しかも、日本の主要メーカーはコスト競争力を高めるために、人件費の安いアジアにおける生産活動を加速している。

そして、数年前から中国は高度成長が続き、「世界の工場」、「世紀の市場」といわれ、世界中から熱い眼指しが注がれている。しかも、中国はWTO加盟によって、国内市場は全面的に対外に開放され、中国における企業の経営環境は大きく変化している。何よりも、経済のグローバル化が進む中で中国企業の経営体制をいかに国際標準に近づけるのか、それが中国の抱える大きな課題である。

また、日本や欧米の企業と比較すると、中国企業の実力はまだまだ劣っているのが実情である。世界貿易機関(WTO)加盟に伴い、中国企業はこれから成長していかなければならない。まだ多くの課題を抱えている中国には、日米企業の過去の成功と失敗の経験が大変よい参考になるであろう。

繰り返しになるが、この研究の意味は中国企業の今後の発展のために必要な課題を発見することであり、これまでにないスピードで中国企業の経験したことのない状況が差し迫ってきているからである。

その際にわれわれの出発点となるのはマイケル・ポーターの一連の研究である。なかでも彼の著作のなかで『競争の戦略』を取り上げ、彼が考えた基本的な経営戦略論から考察を進める。日米企業の比較するにしても、中国企業の経営戦略を考えるにしても、その基準となるものが必要であり、これがなければ比較研究にならない。しかしながら、ただ単に、ポーターを引用するのではなく、ポーターの経営戦略の問題点も再検討する。その理由はポーターの研究が産業レベルあるいはミクロ・エコノミクスという視点からの研究であり、この研究のように個別企業の視点からみれば、どの

ような問題があるかである。この研究は最近日本で流行している分社化現象について経営戦略を打ち出す最高経営執行者 CEO (Chief Executive Officer) の役割を考えるために編んだものである。この点でも日米企業の比較を行っている。

かかる研究動機から日本企業の経営戦略を研究し始めたが、この論文の構成を述べれば、まず、第1章では「ポーターの経営戦略論」について取り扱い、ポーターの経営戦略から基本的な考え方を学び、第2章では「日米企業の経営分析」を行う。具体的にはいま最も世界中から注目を集めている GE を取り上げ、次に日本の東芝、ソニーを取り上げる。そして、最後に第3章で「日米企業の経営戦略比較」を行い、結論部において日米企業の経営戦略の比較からどのように戦略的な違いがでてきたのかについて触れ、結論にくわえる。

## 第1章 ポーターの経営戦略論

経営戦略と言えば、マイケル・ポーターの研究が問題になる。彼の研究は国家段階、産業段階の戦略の比較を行っている<sup>(1)</sup>。そこで、この第1章ではポーターの『競争の戦略』から基本的な経営戦略を把握し、内容を整理することがこの章の課題である。

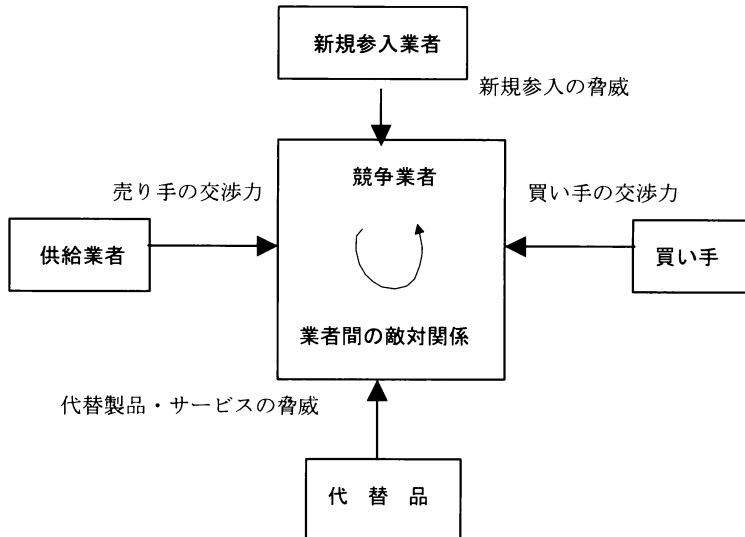
マイケル・ポーターは1980年代に企業経営の基本的な問題を問い直し、彼の主張は、それらには「競争、顧客サービス、人的資源管理、リーダーシップ」<sup>(2)</sup>という四つの鍵となる考え方を述べている。ポーター戦略論では業界は互いに代替可能な製品を作っている会社の集団であると定義され、競争状態を決めるのは、基本的に5つの要因である。これは図1-1で示した。

そして、ポーターによれば、5つの競争要因とは新規参入の脅威、代替製品の脅威、買い手（顧客）の交渉力、売り手（供給業者）の交渉力、競争業者間の敵対関係である。これらの競争要因が一体となって、業界競争の激しさと収益率を決めるのであるけれども、戦略策定の立場からいうと、これらのなかでいちばん強い要因が決め手になるとする。

前述の業界の概念によれば、企業が競争に参入するために、各社はいくつかの「参入障壁」<sup>(3)</sup>を乗り越えなければならない。障壁が高ければ、競争も友好的である。逆に障壁が低いと競争が激しくなる。そして、供給業者の交渉力については供給業者が多くの選択肢を持ち、たとえ企業との関係が無くなってもダメージが少ないほうがこの競争に勝つ。それと対照的に、顧客の交渉力は彼らの購入量、情報量、代替製品を試す意欲などに関っている。

また、競争はその製品の代替品が他の業界においてどれだけあるかにかかっている。ある業界内の全ての企業は代替品を生産する他の業界と広い意味で競争しているのである。企業は有利な立場に自分の立場をもっていこうと画策する。たとえば、代替製品の脅威は企業間の団結を促し、一方、競争が激化した業界では買い手と供給業者

図 1-1



M.E. ポーター『競争の戦略』 p.18

が比較的同等の力を持つようになることもある。

企業にとっての競争戦略とは業界内で防衛可能な地位をつくり、5つの競争要因にうまく対処し、企業の投資収益を大きくするための、攻撃的または防衛的アクションである。ポーターは業界内で平均以上の業績を達成するための3つの基本戦略を提案している。すなわち、それらについて彼は「コスト・リーダーシップ、差別化、そして集中」<sup>(4)</sup>と3つあると主張した。

コスト面で最優位に立つという基本目的に一連の実務政策を実行することで、コストのリーダーシップをとろうというのがコスト・リーダーシップ戦略である。そして、企業の差別化戦略は自社の製品やサービスを他社と差別化して、業界の中でも特異だとみられるなにかを創造しようとすることである。

また、集中戦略は狭く絞られた市場セグメントを扱おうとするものである。そして、企業は特定の顧客グループ、製品ライン、あるいは特定の地域市場に「集中」することになる。

企業は戦略を実行するにあたり、失敗するリスクと戦略の優位性が破壊されるリスクを伴っている。たとえば、テクノロジーの変化によって、過去の投資や習熟がムダになること、差別化によるブランド・ロイヤリティが維持できなくなることなどである。

以上のように企業が3つの戦略からの選択方法に熟練するために、これらリスクを明確にすることが重要である。

この章では、業界の競争を左右する5つの構造要因を述べてきた。そして、われわれはポーターの基本戦略の定義を明らかにしてきた。次に、これまで述べてきたことから第2章では日米企業の企業業績を分析する。

## 第2章 日米企業の経営分析

マイケル・ポーターの経営戦略は以上のものであった。この第2章では研究事例としてアメリカ企業のGEと日本企業の東芝とソニーを取り上げ、日米企業の組織特徴、事業分野、そして、事業業績の分析を行う。

### 第1節 GEの企業業績と組織

まず、GEの経営について述べれば、当社は1892年に創立され、百年以上の歴史を持つ企業である。同社が1980年代初めの改革を期に成長を続け、世界巨大企業の中で唯一の企業変革に成功している企業といわれている<sup>(5)</sup>。

GEの組織といえば、その特徴は経営執行と業務部門を分離していることにある。GEの場合、CEOは取締役会議長も兼任するため、この地位に着くものは絶大な権力を手にすることになる。そして、ウェルチは「大きな組織が効力を発揮するには、簡素でなければならない」<sup>(6)</sup>と主張した。すなわち、企業の規模が大きくなっても、素早く変化に対処できる柔軟性を持ち、即座に意思決定ができなければ、非常に激しく競争に勝てるものではないというのである。

ウェルチは「われわれは自分たちが参入している分野で一番か二番になる必要がある」<sup>(7)</sup>という目標を定め、これを達成するために、伝統的な企業内に存在している階層制度を壊し、アイデアが上からも下からも出てくるような組織にしたいという構想を持っていた。それは長年にわたってGEの重要な基準になっている。すなわち、これがナンバー・ワン、ナンバー・ツー戦略である。

そして、GEは幅広い事業分野に進出しており、同社が世界35カ国以上に事業を持ち、25カ国100カ所に製造施設を持つ企業である。その事業領域は電力システム事業、GE航空機エンジン事業、メディカル・システム事業、GEキャピタル（金融サービス事業）、GE輸送機器システム、家電事業、GEライティング、GEプラスチック、GE産業システム、GEスペシャルティ・マテリアルズ、NBC事業<sup>(8)</sup>などの主な事業に、手を広げている。

GEの2001年度アニュアルレポートに出ている財務データに基づいて、同社の売上高と利益、事業別の業績、そして、国際事業業績という3つの面から企業業績をみれば、以下のような結果になっている（表2-1）。

まず、GEのここ5年間に、売上高と営業利益は2001年の売上高が前年比3%減の1,259億ドルになったが、1997年以来、売上高が着実に増え、特に2000年の売上高は1999年比16%増の1,299億ドルに達し、過去最高であった。純利益は97年から2001年までの5年間、増えつづけている。2001年の売上高が減少したにもかかわらず、同年度の利益が10億ドル増の137億ドルであった。

表2-1 GEの財務データ

単位：百万ドル

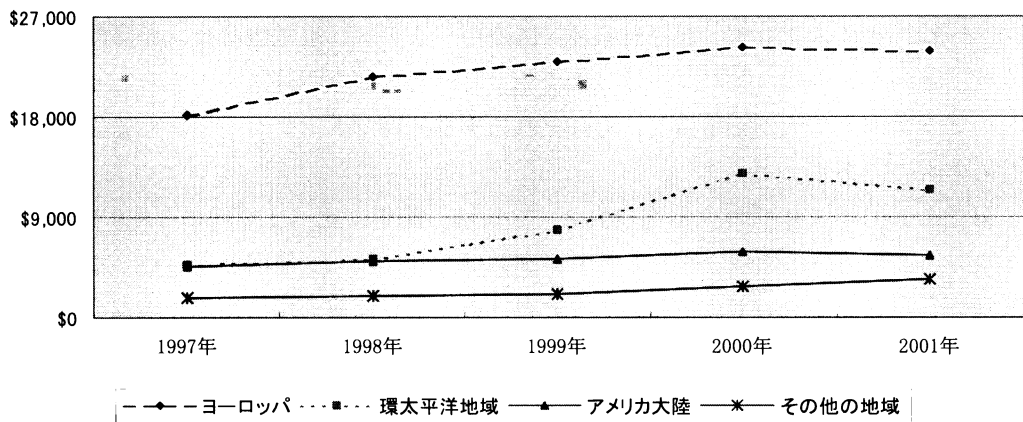
	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
売上高	\$ 79,179	\$ 90,840	\$ 100,469	\$ 111,630	\$ 129,853	\$ 125,913
純利益	\$ 7,280	\$ 8,203	\$ 9,296	\$ 10,717	\$ 12,735	\$ 13,684
総資産	\$ 272,402	\$ 304,012	\$ 355,935	\$ 405,200	\$ 437,006	\$ 495,023
総売上高利益率	9.194%	9.030%	9.253%	9.600%	9.807%	10.868%
総資産利益率	2.673%	2.698%	2.612%	2.645%	2.914%	2.764%
総従業員数	239,000	276,000	293,000	310,000	313,000	310,000
従業員売上の増加率			6.159%	12.319%	13.406%	12.319%

GE アニュアルレポート 1999年、2000年、2001年

また、事業別の業績は2001年度に電力システム事業が売上高の29%と最も多く、航空エンジン事業（16%）、製品サービス事業（13%）、産業システム（16%）、原材料事業（10%）、家電事業（8%）、NBC（8%）となった。国際事業の売上高は2000年の530億ドル（連結収入の41%）をピークに、減少に転じており、2001年度は前年比16億ドル減の514億ドルであった。なかでも、GEの国際事業の売上高は、2001年度では16億ドル増の283億であったが、GECS（GE キャピタル・サービス事業）のその売上高は2000年度の263億ドルに比べて、32億ドル減の231億ドルであった（図2-1、表3-1）。

図2-1 GEの地域別売上高

単位：百万米ドル



GE アニュアルレポート 1999年、2000年、2001年

これまで、GEの発展過程と組織の特徴について述べ、同社の事業分野と企業業績を分析してきた。次に、日本企業の経営を東芝、ソニーといった日本を代表する企業をみることにしよう。

## 第2節 東芝の企業業績と組織

東芝は1939年に重電機器メーカーの芝浦製作所と軽電器具メーカーの東京電気が合併して設立され、当初の社名は東京芝浦電気株式会社であった。

1990年代に入って、日本経済が大きく落ち込むなか、東芝も業績は悪化してくる。とくに、90年代からの半導体不況は東芝を大きく揺さぶった。組織的には99年に東芝が社内カンパニー制導入により、東芝は本来の15の事業（本）部を8つの社内カンパニーに再編し、さらに、2000年6月に岡村正が社長に就任し、「市場直結経営」の実現にむけた諸改革を実行している。

日本企業では取締役会が経営執行と業務監督の2つの職能を兼務していることが多かったが、東芝は全社を8つの自己完結した事業カンパニーに分けた。この自己完結という意味は各カンパニーに製造、販売、開発などのすべての機能がそろっており、しかも関連したグループ会社もそれぞれカンパニーごとに連結決算の対象になっており、BS/PL（貸借対照表／損益計算書）がつくられているという意味である。

東芝の本社はカンパニーごとにハードル・レートを設置し、事業カンパニーの経営状況を把握する。同社によれば「本社は株主価値指標でしっかり事業カンパニーを管理する一方で、事業運営はできるだけ各カンパニーに任せる」<sup>9)</sup>という姿勢で管理していこうとしている。すなわち、これが完全な製品領域の分権化である。

情報・社会システム社、デジタル・メディア機器社、電力システム社、セミコンダクター社、ディスプレイ・部品材料社、医療用システム、家電機器社、昇降機システム社<sup>10)</sup>という8つのカンパニーは、競争相手と経営目標を明確に定義するとともに新しいビジネス・モデルを創造し、それぞれの事業分野でトップグループの確立を図るためのものである。

東芝の2001年3月期の売上高（表2-2）は、前年に比べ4%増の5兆9,514億円となり、2年連続の増収を果たし、営業利益は2.3倍の2,321億円となった。また、事業別の営業状況について、情報通信・社会社の売上高は前年度に比べ2%減少し、利益も28%減の273億円であった。デジタル・メディア社の売上高は前年度に比べ4%

表2-2 東芝の財務データ

単位：百万円（一株当りの金額を除く）

	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
売上高	¥5,192,244	¥5,521,887	¥5,458,498	¥5,300,902	¥5,749,372	¥5,951,357
営業利益	¥262,567	¥197,831	¥82,294	¥30,483	¥100,969	¥232,133
総資産		¥5,933,205	¥6,166,323	¥6,101,929	¥5,780,006	¥5,724,564
売上高利益率		3.583%	1.508%	0.575%	1.756%	3.901%
資産利益率		3.334%	1.335%	0.500%	1.747%	4.055%
従業員数		186,000	186,000	198,000	190,870	188,042
従業員売上の増加率：			-1.149%	-9.821%	1.462%	6.606%

東芝アニュアルレポート 1999年、2000年、2001年3月期

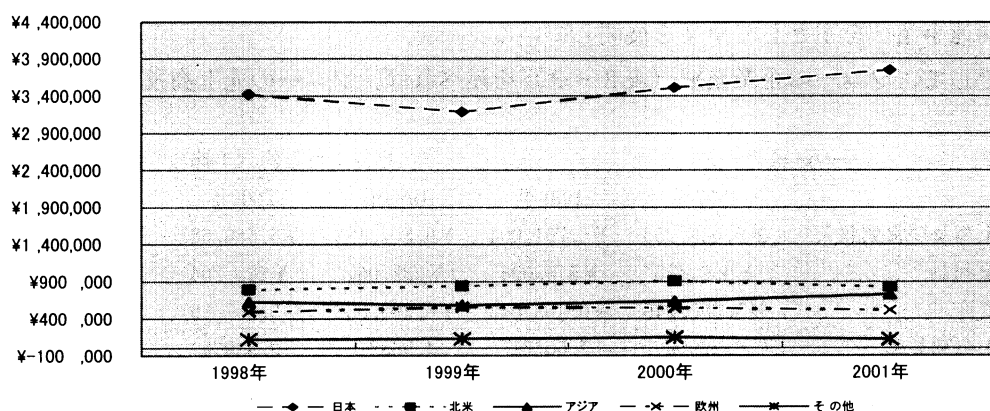
増加し、営業利益は51%減の238億円であった。

そして、電子デバイス社の売上高は前年度に比べ13%の大幅増収を達成している。家庭電器社は前年度に比べ7%増加し、利益は3.4倍の大幅増益を果たした。その他部門の売上高は前年度比30%増の6,957億円で、利益は2%増加し、272億円となっている。

国際事業分野では、表3-2と図2-2にあるように、日本国内では上期は好調だったものの下期より景気の不透明感が強まり、厳しい環境となった。そして、米国経済が減速し始め、東芝の北米市場の売上高は9%減の8,287億円であった。

図2-2 東芝地域別の売上高

単位：百万円



東芝アニュアルレポート 1997年、1998年、1999年、2000年、2001年3月期

しかし、アジア経済の好調に支えられ、デジタル・メディア部門を中心に好調に推移し、売上高は7,290億円となり、15%増加した。また、欧州の景気拡大が停滞しているなかユーロ安の影響もあって売上高は5%減の5,192億円となっている。このように東芝の企業業績はこの5年間伸び悩み、成功している事業と失敗している事業が明確になってきたように考えられる。

### 第3節 ソニー企業業績と組織

ソニーは東京通信工業株式会社として1946年5月に創立された会社であり、第2次世界大戦後、急激に伸びた企業であることは周知のことである。1958年に社名を海外向け製品のブランド名のソニーと改称した。東芝に比べ、ソニーの経営には圧倒的なスピード感があり、技術の進歩に伴って売れ筋製品は置き換わってきた。すなわち、同社は録音機から始まり、トランジスタラジオ、CD、MD、DVD、テレビ、プレステータと取り扱い主力となる商品が変わっている。

さらに、ソニーはかねてより組織改革・人事刷新に積極的に取り込んできており、「技術に強い井深大氏」、「国際派でマーケティングの盛田昭夫氏」、「デザインの大賀

典雄氏」らのトップがリーダーシップを発揮しつつ、人材の登用と組織の活性化に努めてきた。

また、2000年5月に、ソニーは代表取締役3人制と「コーポレート・サーチフェロー」の選任を発表した。この人事で代表権があるのは出井伸之CEO、安藤国威COO、徳中暉久CFOの3氏だけで、専務取締役と常務取締役も執行役員となっている。すなわち、ソニーの経営責任をとるのは以上の三氏だけとする簡素な人事組織になった。

出井CEOは「デジタル・ドリーム・キッズ」というキャッチフレーズを使い、将来の商品開発の方向性を示した。ソニーではエレクトロニクス事業、家庭ゲーム機及びソフトウェア事業、音楽ソフトウェア事業、映画及びテレビ番組、保険事業、衛星放送関連事業<sup>(1)</sup>を主として事業を展開している。

そして、ソニーの企業業績（表2-3）を述べれば、ソニーの売上高及び営業利益

表2-3 ソニーの財務データ 単位：百万円（1株当り情報を除く）

	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
売上高及び営業収入	¥5,658,253	¥6,761,004	¥6,804,182	¥6,686,661	¥7,314,824
営業利益	¥352,475	¥514,094	¥338,061	¥223,204	¥225,346
総資産	¥5,680,246	¥6,403,043	¥6,299,053	¥6,807,197	¥7,827,966
売上高利益率	6.229%	7.604%	4.968%	3.338%	3.081%
資産利益率	6.205%	8.029%	5.367%	3.279%	2.879%
従業員数		173,000	185,200	189,700	181,800
従業員売上の増加率			-5.991%	-9.806%	2.954%

ソニーアニュアルレポート 1999年、2000年、2001年3月期

をみると、1997年以来、売上高は着実に増え、2001年度3月期が前年度に比べ9.4%増加した。しかし、営業利益は98年3月期の5,141億円をピークに減少に転じており、2000年3月期では、前年比30.9%もの減少となった。2001年3月期では、前年に比べ21億円（1%）増加の2,253億円であった。同社の説明によれば、為替差損が業績に影響したということである。事業別の売上高の構成比率では2001年3月期はエレクトロニクスが68.4%と最も多く、そして、ゲーム（8.8%）、音楽（7.8%）、映画（7.6%）、保険（5.8%）、その他（1.6%）となっている。

また、世界地域別の業績の場合に、図2-3と表3-3に示したように、2001年3月期における売上高の比率は、日本が32.8%、米国が29.8%、欧州が20.2%、その他地域が17.2%となっている。アジアの経済破綻の影響から98年度の「その他の地域」が96年度より4%下げ、99年度から回復し、2000年度の売上高は前年比さらに1.2%増加した。米国の景気下落の影響で、2000年3月期は前年より低下したが、2001年3月期が前年度に比べ、8%増収した。

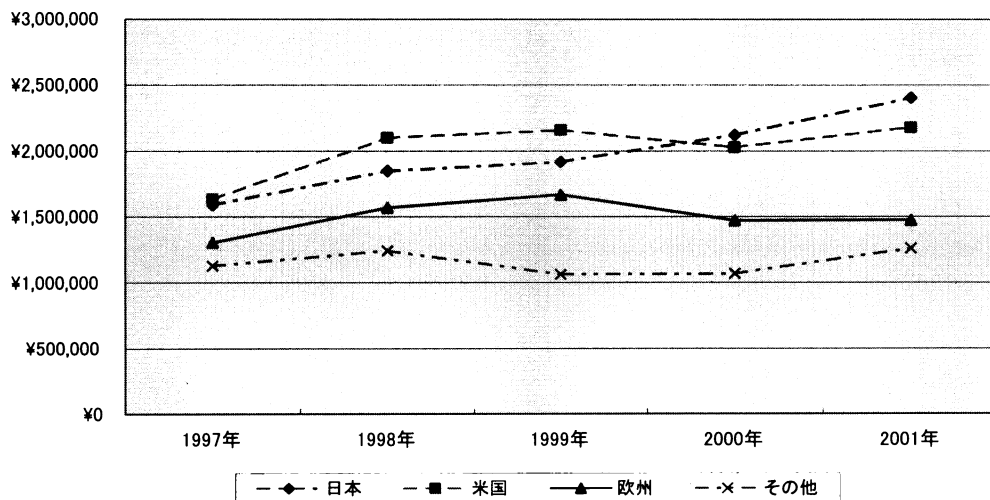
この章では、GE、東芝、ソニー各社の5年間の企業業績の変化について述べ、以



上各社の事業領域及び各企業業績について述べてきた。そこで、次の第3章では、これまで述べたことから、日米企業の比較を行う。

図2-3 ソニーの地域別の売上高

単位：百万円



ソニーアニュアルレポート 1997年、1998年、1999年、2000年3月期

### 第3章 日米企業の経営戦略比較

この章では第2章で分析したGE、東芝、ソニーの企業業績を比較し、各社の経営戦略の特徴を述べる。

#### 第1節 日米3社の財務データの比較

まず、売上高増加率と資産増加率から見ると、GEは97年から2000年度まで、高レベルの増加率を維持し、2001年度の増加率が下がったにもかかわらず、逆に総資産の増加率は高いレベルを維持している。ソニーの場合には、資産の増加率が2000年度は40%の増加率に達し、同年度の売上高をみると、96年度に比べ、29%増になった。しかし、東芝の売上高増加率は、低いレベルにとどまっている。しかも、当社の総資産増加率は下がる一方である。

そして、売上高利益率と総資産利益率(図3-1, 2)<sup>(12)</sup>については、GEはこの5年間に総資産利益率と売上高利益率が大きな変化がみえず、企業の安定を保っている。東芝は98年度の資産利益率が売上高利益率とともに0.5%増になり、99年度から回復し始めている。対照的に、ソニーは97年度に売上高利益率と資産利益率は8%位をピークに減少に転じ、98年度から売上高利益率と資産利益率が下がる一方であった。しかし、利益額を見ると、GEは2001年度が97年度比66.8%増となった。東芝の98年

図 3-1 3社の総売上高の利益率

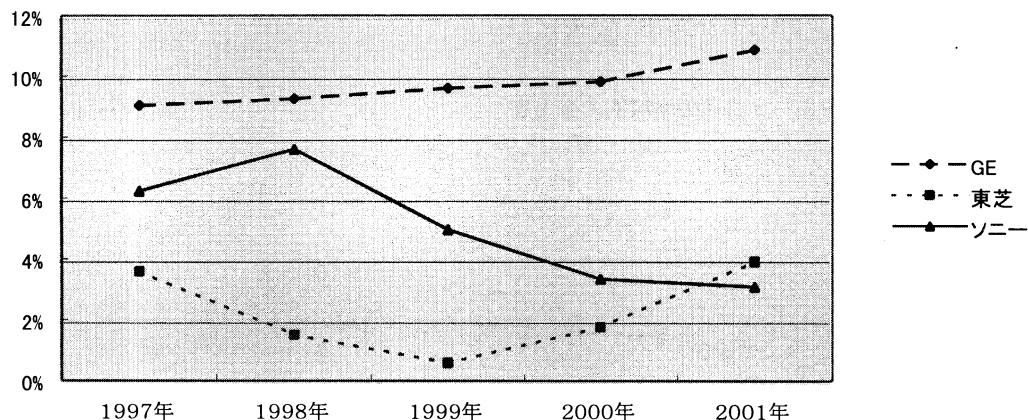
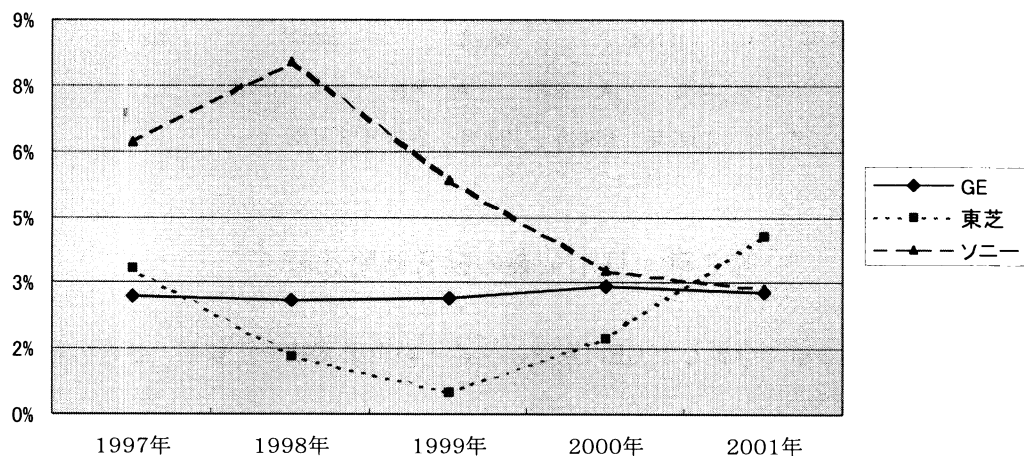


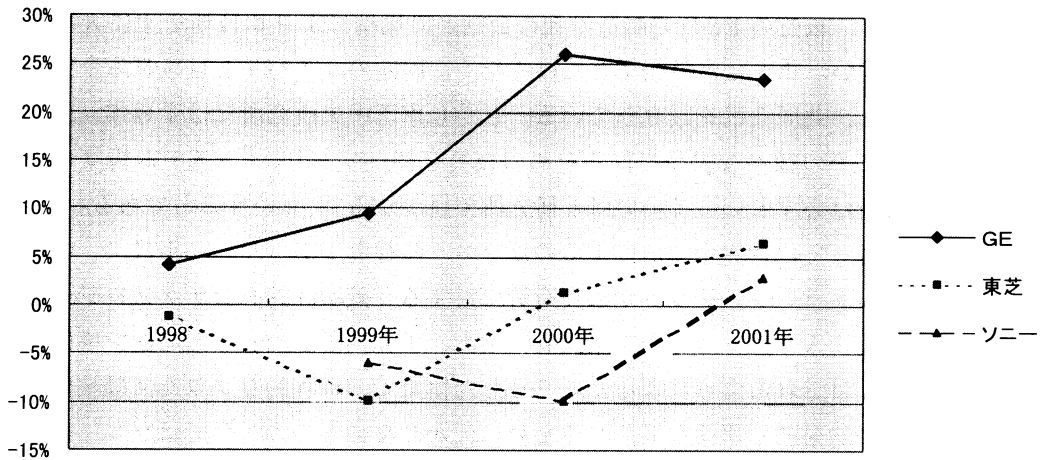
図 3-2 3社の総資産の増加率



度の利益率はマイナス85%となり、しかし、東芝は2000年度にマイナスを脱し、17%増となった。ソニーでは97年度から利益の増加率は下がる一方であり、2000年度は96年度に比べマイナス69%となった。

従業員一人当たり売上高と資産額の増加率をみれば(図3-3)、GEは高いレベルを維持している。東芝の場合は99年度から従業員売上高の増加率はマイナスから脱し、2000年度までに増加率は低いレベルにとまっている。従業員資産額の増加率は98年度から2000年度まで、96年度に比べ、マイナスであった。ソニーの資産額増加率は98年度から増加し始め、同年度の従業員売上高も回復はじめた。

図 3-3 従業員の売上高増加率



## 第 2 節 日米 3 社のコスト・リーダーシップ戦略と R&D 戦略の比較

以上のように日米 3 社の企業業績を見てきたが、次に各社のコスト・リーダーシップ戦略と R&D 戦略を比較する。

まず、GE の前会長ウェルチが事業参入について、以下のように説明している。すなわち、それは「高度技術や多くの操業資金を必要とし、適切な事業サイクルをもつ事業が継続すること」ということである。GE は家庭用品事業や、半導体などサイクルが速すぎる事業から手を引き、航空機エンジンや原材料などの分野、つまり、多くの資本や技術を必要とする分野で力を入れている。こうした上で、技術の面は簡単に模倣されないため、差別化戦略のリスクにも有効的に対応できるようになるのである。

2002年 1 月末に東芝は米国にある DRAM 工場の土地・設備一式を DRAM 世界 2 位の米マイクロン・テクノロジーに売却すると決定した<sup>(13)</sup>。そして、東芝の深谷工場では、1980年代の3000人を300人にまで人員を削減している。特に2001年 4 月からは、国内向け国内向けのテレビの生産体制は中国・大連とインドネシアの 2 拠点に集約され、世界的にみると東芝のテレビ生産は中国、東南アジア、米州、欧州の 4 極体制となった。

1999年 3 月にソニーはグループ総人員17万人の10%にあたる17,000人の従業員削減と、70ある国内外の生産拠点を55に削減する合理化プランを発表した。そして、2002年の 2 月にソニーはアイワの自主再建を断念し、2002年10月に完全子会社すると発表した<sup>(14)</sup>。

また、各社の研究開発（以下、R&D）について述べれば、GE の開発部門が100年間生き残ることができたのは、顧客のニーズの変化に合わせて抜本的な改革を繰り返してきたからである。しかし、GE の事業が驚くほど広範囲にわたっていることから、研究部門の運営方法も変化している。そして、同社の科学研究者や技術者は新しい技

術の発明ではなく、既存技術の新たな応用方法の考案が自分たちの強みだと考えている。

これに比べて、東芝の R&D の特徴は他の会社との提携により新技術を手に入れるという性格が強い。東芝は海外企業とだけでなく、国内のライバルと目される企業とも幅広く提携し、共同会社を設立している。しかし東芝中央研究所には半導体、家電からロケットまでの様々な製品を作るための技術を持っており、「システム構築のために必要な技術は必ずといっていいほど研究所で見つかる」<sup>(15)</sup>ということである。

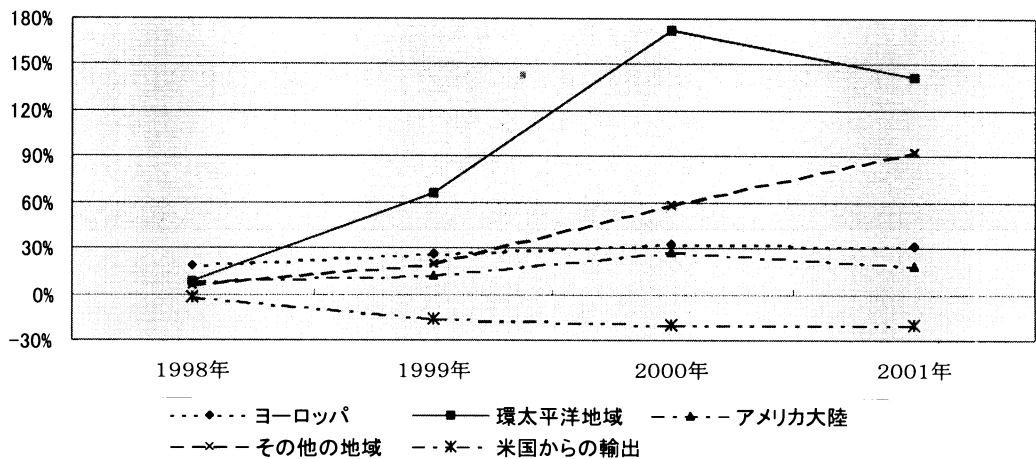
最新技術を持って、世界中で活動するのはソニーの特徴であった。50年代に、発売されたソニーのトランジスタラジオは真空管に対する「破壊性的」なテクノロジーであった。80年代に入り、ソニーが市場調査、企画、予算、資源配分などの面で模範的な経営手法を注目されるようになった。こうした慎重で、合理的なプロセスは地位を確立した企業が効果的に事業を展開するために欠かせないものの、今ではソニーは新たな市場の創出を防げることとされている。

以上、3社の経営戦略を考察してきた。次に、これまで述べてきた3社の国際事業について比較してみよう。

### 第3節 グローバル化経営戦略の比較

事業リスクを回避や競争優位の確保の手段として、企業は競争優位が存在する場所に企業活動を国際的に移転し、戦略的な企業提携を行うようになってきた。そこで、各社が行った国際事業を中心とした経営戦略について比較する。

図3-4 GEの地域別売上高の増加率



まず、図3-4と表3-1に示したように、GEの国際事業の売上高は1999年度の457億ドル、2000年度の530億ドル、2001年度の514億ドルとなり、各年度とも総売上高の約41%を占めている。かなりの売上高が海外事業から出ている。そのなかで、99年に米国からの輸出が前年比14%も減少したが、同年度のヨーロッパでの売上高は前

表3-1 GEの地域別業績

単位：百万ドル

	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
ヨーロッパ	\$ 18,166	\$ 21,665	\$ 22,919	\$ 24,144	\$ 23,878
97年比増加率		19.261%	26.164%	32.908%	31.443%
環太平洋地域	\$ 4,742	\$ 5,166	\$ 7,879	\$ 12,921	\$ 11,447
97年比増加率		8.941%	66.154%	172.480%	141.396%
アメリカ大陸	\$ 4,632	\$ 5,030	\$ 5,229	\$ 5,912	\$ 5,507
97年比増加率		8.592%	12.889%	27.634%	18.890%
その他の地域	\$ 1,788	\$ 1,895	\$ 2,136	\$ 2,842	\$ 3,456
97年比増加率		5.984%	19.463%	58.949%	93.289%
国際事業の収入	\$ 29,328	\$ 33,756	\$ 38,163	\$ 45,819	\$ 44,288
97年比増加率		15.098%	30.125%	56.230%	51.009%
米国からの輸出	\$ 8,912	\$ 8,751	\$ 7,513	\$ 7,138	\$ 7,149
97年比増加率		-1.807%	-15.698%	-19.906%	-19.782%
合計	\$ 38,240	\$ 42,507	\$ 45,676	\$ 52,957	\$ 51,437

GE アニュアルレポート 1999年、2000年、2001年

年度に比べ6%増加した。そして、同社の環太平洋地域における99年度の売上高も大幅に増加した。アメリカ大陸（米国を除く南北アメリカ諸国）における売上高も4%増加した。2000年に、GEの米国からの輸出額が5%減少したが、米国以外の売上高は前年度に比べ20%伸びた。ヨーロッパでの売上高は5%に増加を記録した。さらに、環太平洋での売上高は64%もの増加に達した。また、アメリカ大陸の売上高は、前年比13%の増加を記録した。しかし、テロ事件の影響により、GEの2001年度に国際事業の売上高と中核事業の伸びが相殺され、前年度に比べて、マイナスになっている。2001年度のヨーロッパでの売上高はやや低下し、アメリカ大陸では環太平洋地域での売上高も前年度に比べ、減少した。

グラフ図3-5と表3-2にあるように、東芝は日本の99年度の売上高は前年度に比べ、10%増であり、2000年度に入って、売上高が7%増となった。そして、日本以外のアジア地域では、99年3月期のデータによって、前年度比7%の減収となった。また、99年度からアジア経済が回復し始め、9%増の6,363億円となった。さらに、2000年度売上高は99年度より15%増加する。同社のヨーロッパでは99年度の売上高が前年度より2%減収となり、その上、2000年度の売上高は、景気拡大の停滞とユーロ安の影響で売上高はさらに5%減となった。北米では同社は99年度に前年度に比べ7%増収となっていたが、2000年度には売上高は9%減少し、これはパソコンや周辺機器の販売不振によるものであった。

ソニーは99年3月期のデータによれば、98年に日本国内では4%の増収となり、米国および欧州でも3%と6%のそれぞれ増収となった。そして、99年度に入ってからロシア・東欧経済は底を脱し、日本を除くアジア経済も回復基調が続いた。一方、米国では円高ドル安の影響で、減収となり、円高ユーロ安の影響を受けた欧州や、引き

図3-5 東芝の地域別売上高の増加率

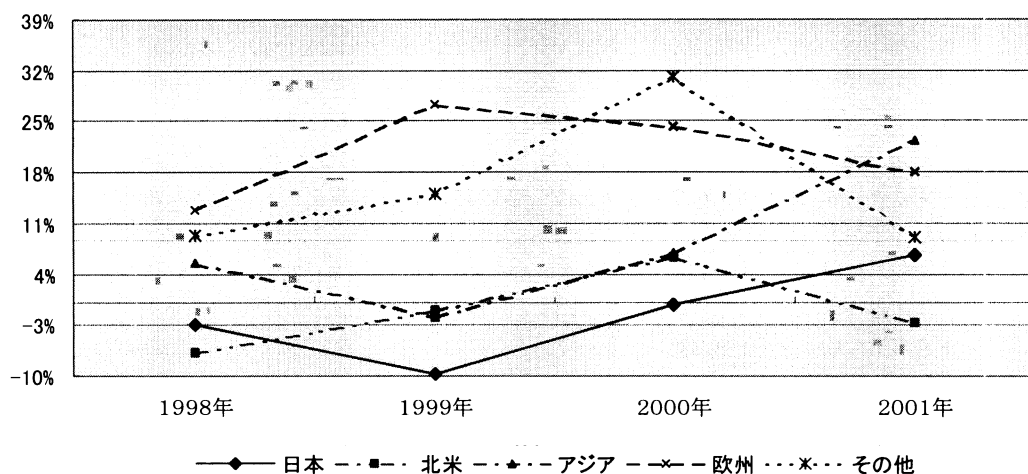


表3-2 東芝地域別売上

単位：百万円

	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
日本	¥3,523,636	¥3,418,807	¥3,184,764	¥3,514,068	¥3,753,052
97年比増加率		-2.975%	-9.617%	-0.272%	6.511%
北米	¥852,214	¥794,241	¥842,999	¥906,165	¥828,671
97年比増加率		-6.803%	-1.081%	6.331%	-2.763%
アジア	¥595,209	¥627,328	¥585,086	¥636,317	¥728,969
97年比増加率		5.396%	-1.701%	6.906%	22.473%
欧州	¥439,346	¥496,309	¥559,824	¥546,645	¥519,186
97年比増加率		12.965%	27.422%	24.422%	18.172%
その他	¥111,482	¥121,918	¥128,229	¥146,177	¥121,479
97年比増加率		9.361%	15.022%	31.122%	8.967%
合計	¥5,521,887	¥5,458,498	¥5,300,902	¥5,749,372	¥5,951,357

東芝アニュアルレポート 1999年、2000年、2001年3月期

続き景気が低迷した南米では売上高が減少となった(図3-6、表3-3)。

ソニーの2001年3月期のデータから見ると、2000年度に、欧州の増収率は低水準となり、日本、米国、半導体などの電子デバイスの需要が好調であったアジア、そして、米国景気や内需拡大の好影響を受けた中南米などでは大幅な増収となった。

以上のように第3章では、まず、日米3社の企業業績について比較し、次に、3社が実行した経営戦略については、コスト・リーダーシップ戦略、R&D及び製品領域、グローバル経営という3つの視点から考察してきた。各社とも環境の変化に対応するためにありとあらゆる戦略を駆使しているが、最初に明確に「ナンバー・ワン、ナンバーツー」戦略を打ち出しているGEのみが成功した企業ということが出来るかも知れない。

図 3-6 ソニー地域別の売上高増加率

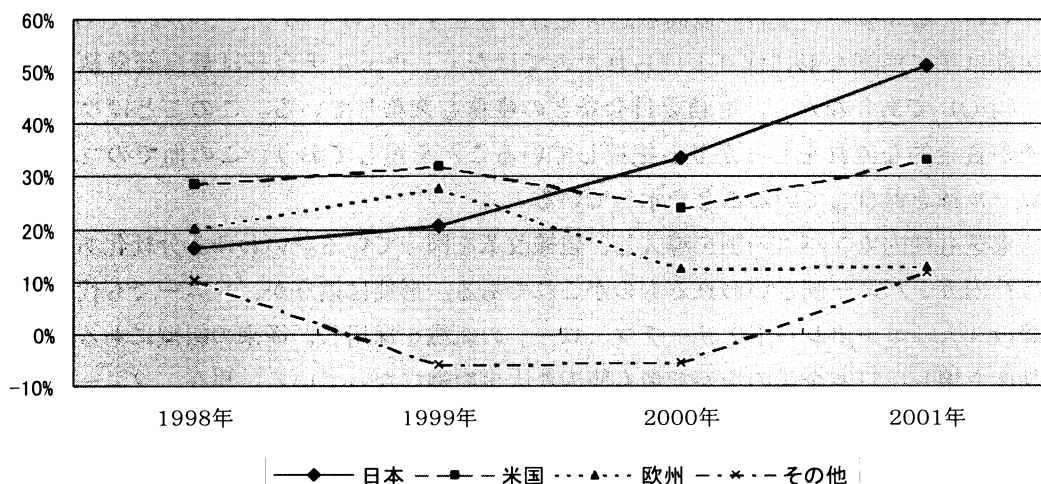


表 3-3 ソニー地域別業績

単位：百万円

	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
日本	¥1,589,521	¥1,848,023	¥1,917,028	¥2,121,249	¥2,400,777
97年比増加率		16.263%	20.604%	33.452%	51.038%
米国	¥1,635,044	¥2,101,222	¥2,158,006	¥2,027,129	¥2,179,833
97年比増加率		28.512%	31.985%	23.980%	33.320%
欧州	¥1,305,195	¥1,568,830	¥1,667,010	¥1,470,447	¥1,473,780
97年比増加率		20.199%	27.721%	12.661%	12.916%
その他	¥1,128,493	¥1,242,929	¥1,062,138	¥1,067,836	¥1,260,434
97年比増加率		10.141%	-5.880%	-5.375%	11.692%
連結合計	¥5,658,253	¥6,761,004	¥6,804,182	¥6,686,661	¥7,314,824

ソニーアニュアルレポート 1999年、2000年、2001年3月期

## 結 論

この論文の第1章では「ポーターの経営戦略論」と題し、研究の分析視角を明確にした。そして、第2章ではGE、東芝とソニー3社の2001年までの5年間の営業業績を年次報告書から分析している。それはこの5年間でアメリカ企業ではIT化が叫ばれ、ニュー・エコノミーばかりでなく、オールド・エコノミーにも採用されており、ウェルチ自ら2000年の年次報告書において述べているように、大きな成果が上がったとしている。第3章ではこの3社の企業業績と経営戦略の比較を行った。そこで、最後に、若干のまとめを述べ、これを結論に代えたい。

まず、組織構造を見れば、3社の中でGEの組織構造は最も簡素であり、簡略化している。GEは今でも、企業組織の簡素化の改革を続けている。なによりも「境界の

ない」会社になることがGEの目標であるという。それはトップ・マネジメント組織においても3ないし4名の最高意志決定者が存在するだけである。そのなか、GEの組織は単に簡素な形に作り上げられたのではなく、ウェルチ会長は最高経営執行者（CEO）でありながら、財務委員会などの職務も兼務している。このことはウェルチが資金的な流れをしっかりと把握していることを示しており、この面でのコントロール権を保有していることを示している。

東芝も社内カンパニー制を導入し、組織改革を図っている。いわゆる分社化あるいは社内カンパニー制といわれるものがこれである。形態は違うが、ソニーでも代表取締役3人「コーポレート・サーチフェロー」の組織を採用し、従来の組織にある階層制度を壊し、日本企業のなかで最も簡素な人事組織になっている。現在、ソニーに対しては新製品が生まれてこないという批判も聞かれるが、組織的には活動的に、機動的になっている。すなわち、分社化や分権化した組織が前の組織よりいかに効率になったのが問題になる。ただやみくもに分社化あるいは会社カンパニー制を組織したからといって効率性が高まるわけではなく、企業の組織がいくら簡素な形にしても、競争環境の変化についていかなければ、改革の意味がない。

GEは「グローバル市場でナンバー・ワン、ナンバー・ツー」という戦略の実現に向けて、「グローバル・コラボレーション」を展開している。しかし、ポーター理論によれば、戦略とは「他と比べていかに違っているか」なのであるが、GEではこの点の差別化が成功しているのかどうかである。東芝は一時GEと同じようにナンバー・ワン、ナンバー・ツー戦略を標榜していたが、この標語自体が二番煎じと言わざるをえない。しかも、一時的にトップであったとしても、変化のスピードはますます激化しており、ナンバーワンの座も危うくなる。

振り返ってみれば、日本企業はコンセンサスを重視する文化的な規範があったが、同時に、同じような市場で同じような製品で日本企業同士の激しい競争を経験してきている。たとえこれがコップのなかの嵐であったとしても、その競争が企業を磨くよい環境を生んできたことも確かである。例えば、デジタル時計のケースはこの状態を見事に示すものである。しかしながら、このような経験はグローバルな競争ではどうなるのであろうか。

また、日本的な経営の大きな特徴である組織内のコンセンサス経営は、今後、どうなっていくのであろうか。GEのウェルチに言われるまでもなく、第2次世界大戦後の日本の経済成長を考えた時に、コンセンサス経営そのものを簡単に破棄してよいのかどうかである。これは多くの外国の経営者および研究者が指摘していることである。

しかし、ソニーが他の日本企業と違っている点があるとすれば、それは「他と違ったものでありたい」とする意識が強く、その意味ではソニー社内のコンセンサスが働いているのも考えられるし、しかも、政府の力に頼らず、自ら道を進んで行こうとする姿勢にある。



また、グローバル時代といわれる80年代には、ポーターの3つの戦略は企業に合理的な戦略案を提供した。しかし、90年代の後半に入ると、IT技術などの発展により、複雑な時代になった。そこで、企業はポーターの戦略なかの一つだけが優れるでは、もう競争に勝てなくなっている。この激しい競争のなかで、個別な企業にとって業界の変化を予測することがより難しくなり、企業の業界における競争要因はより複雑になるであろう。この点では、企業が競争優位性を確保するというポーターの考え方に問題はないのかも考えなければならない。

確かに、ポーターの戦略理論は特に差別化戦略がまだ企業にとってグローバルな競争を勝ちぬく鍵として重要である。ソニーはネットワーク・ビジネスを視野にいたした事業展開を始め、金融業界へ進出も決めた。そして、GEはシックス・シグマをサービス業からあらゆる事業に適応し、オリジナル戦略を打ち出している。

以上のように、この論文ではポーターの戦略概念からはじめ、現在、最も世界で注目されているGE社のケースを考察し、また、日本企業のソニー、東芝について考えてきた。GEの前CEO ウェルチが言うように、これからの時代が変化とスピードをキーワードとするならば、日本企業の対応が大きな課題となる。今回の研究ではより詳しい資料を入手できなかったため、以上3社の5年間の財務データしか利用できなかったが、研究の期間があまりにも短く、まだまだ分析の足りない点も多くある。たとえば、ポーター理論の差別化戦略と集中戦略の関係について、個別の企業がどのように対応しているかの問題や、研究開発から製品化までの時間の問題や、海外生産により企業の生産性向上の問題や、そして、円高により日本企業の営業利益に与えた影響などの問題である。これらは今後の課題として研究してゆきたい。

(脱稿 2002/06)

- (1) M.E. ポーター『競争の戦略』土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳 ダイアモンド社 1995 p.15
- (2) スチュアイト・クレイナー『マネジメントの世紀 1901-2000』嶋口充輝監訳 東洋経済新報社 2001 p.222
- (3) M.E. ポーター 前掲書 p.53
- (4) ヘンリー・ミンツバーグ『戦略サファリ 戦略マネジメント・ガイドブック』斎藤嘉則監訳 東洋経済新報社 1999 p.105
- (5) GE コーポレート・エグゼクティブ・オフィス『GEとともに ウェルチ経営の21年』ダイアモンド社 2001 10 p.259
- (6) ノール・ティシー・ラム・チャラン「特集 GEに学ぶ先見のマネジメント」小林薫訳『Harvard Business Review』1994, 11 p.53
- (7) トーマス・J・ネフ・ジェームズ・M・シトリン『最高経営責任者』小幡照雄訳 日経BP社 2000 p.484
- (8) GE Annual Report 2001 <http://www.ge.com>. pp.18-26
- (9) 重竹尚基「取締役会改革で会社が変わる3つのポイント」『Harvard Business Review』

2002, 4

- (10) 東芝 アニュアルレポート 2001年3月期 <http://www.toshiba.co.jp> pp. 18-35
- (11) ソニー アニュアルレポート 2001年3月期 <http://www.sony.co.jp> p. 16
- (12) 図3-1, 2, 3のグラフは第2章の表2-1, 2, 3のデータに基づいて、作成したもの
- (13) 三河正久・大屋奈緒子「最後の一手、大同団結構想も」『日経ビジネス』日経BP社  
2002, 1, 14 p. 6
- (14) 花見宏昭・寺山正一「ソニーにもあった3月危機」『日経ビジネス』日経BP社 2002, 3, 11  
p. 8
- (15) 鈴木洋子・深澤献「特集 東芝「再生なるか」徹底検証」週刊『ダイヤモンド』ダイヤモンド社 2002, 3, 30 p. 164