

# グローバル競争下の日本企業の事業戦略

——ソニーと東レの事例——

橋川 武郎

## 概 要

今日の日本では、長期にわたり国内市場で寡占的地位を占めてきた大企業の将来に関して、深刻な懸念が広がっている。それは、多くの日本の大企業がグローバル競争に敗れるのではないかという懸念である。どのような場合に、このような懸念は現実化するのだろうか。本稿は、この問いに答えようとしたものである。

本稿では、グローバル競争下で成功をおさめた数少ない日本企業の代表とみなされているソニーと東レの事業活動について事例研究を行い、両社の成功の要因を明らかにした。そして、それらの成功要因が欠けた場合には上記の懸念が現実のものとなる可能性が高いという形で、議論を展開した。

ソニーと東レの両社は、国際競争力を確保するにあたって、異なる戦略を採用してきた。ソニーは世界市場に向けて次々と革新的な製品を供給することに重点をおき、東レは生産や販売をそれぞれ世界中の最適地で遂行することに力を注いだ。端的に言えば、ソニーはグローバル・プロダクツ戦略を、東レはグローバル・オペレーション戦略を、採用したのである。

本稿での分析を通じて明らかになった興味深い事実は、異なる戦略をとったにもかかわらず、ソニーと東レの両社に共通する成功の要因が三つ存在したことである。それは、①長期にわたる海外での事業活動の経験、②過去における経営上の困難の発生とその教訓化、③国内における強力なライバル企業の存在、という3要因である。

上記の事実は、これら3要因が欠落した場合には、長期にわたり国内市場で寡占的地位を占めてきた日本の大企業であっても、グローバル競争で敗北しかねないこと示唆している。つまり、①海外での事業経験に乏しく、②大きな困難もなく順調に業績を伸ばし、③独占的地位を享受してきた企業の将来は、必ずしも明るくないのである。

## 1. はじめに

今日の日本では、長期にわたり国内市場で寡占的地位を占めてきた大企業の将来に関して、深刻な懸念が広がっている。それは、多くの日本の大企業が昨今強まりつつあるグローバル競争において、一敗地にまみれるのではないかという懸念である。例えば、1999年9月に金融再生委員会は、日本長期信用銀行（長銀）<sup>1)</sup>の譲渡先として、アメリカのリップウッド・ホールディング（Ripplewood Holdings）が中心となって組織した金融グループであるニュー・LTCB・パートナーズ（New LTCB Partners）を指名した。また、1999年秋に開催された第33回東京モーターショーで最も注目を集めたのは、トヨタの最新式のハイブリッド・カーやホンダの洒落たアーバン・スタイル・ヴィークルではなく、ルノー（Renault）社から日産に派遣され、リストラクチュアリングに辣腕をふるっていた新しい最高責任執行者（COO, Chief Operating Officer）、カルロス・ゴーン（Carlos Ghosn）であった<sup>2)</sup>。長銀がアメリカの金融企業の支配下におかれ、日産がフランスの自動車メーカーの傘下に組み込まれたという事実は、多くの日本人にとって、「第2の敗戦」と呼びうるほど衝撃的な出来事であった。

「第2の敗戦」という言葉は、端的に言えば、グローバル競争における日本企業の敗北を意味する。どのような場合に、日本企業はグローバル競争に敗れるのだろうか。本稿は、この問いに答えようとするものである。

上記の課題に取り組むにあたって本稿では、グローバル競争下で成功をおさめた数少ない日本企業の代表とみなされているソニーと東レの事業活動について事例研究を行い、両社の成功の要因を明らかにする。そして、それらの成功要因が欠けた場合にはグローバル競争での敗北が現実のものとなる可能性が高いという形で、議論を展開してゆく。

ここで、興味深いのは、日本で最もポピュラーな月刊誌の一つである『文藝春秋』が、1999年11月号に、「日本再編 この会社が生き残る」と題する特集記事を掲載したことである。「トップアナリスト 20人の完全予測」と銘打ったこの記事は、製造業の主要な分野において、現状のまま（大規模な企業再編を経ないでも）、グローバル競争下で生き残

1) 日本長期信用銀行は、1998年10月に経営破綻した。

2) 以上の記述は、本稿のもとになったベルリン自由大学での国際会議（国際交流 20周年記念ベルリン自由大学・東京大学合同コンファレンス、テーマは“Strategies Towards Globalization: The Euro-Japanese Perspective”, 1999年12月6-7日開催）が開かれた時点での最新情報である。その後、日本長期信用銀行のニュー・LTCB・パートナーズへの譲渡は実行に移され、それをふまえて、2000年6月には新生銀行が新発足した。また、日産のカルロス・ゴーンは、2000年3月に、同社社長に就任した。

ることができるのはわずかに以下の企業のみだと見通している<sup>3)</sup>。

鉄 鋼：新日本製鐵  
 造 船：な し  
 自動車：トヨタ，本田技研工業  
 織 維：東 レ，帝 人  
 化 学：住友化学，信越化学  
 機 械：不確定<sup>4)</sup>  
 電 機：ソニー，松下電器

この「生き残りリスト」には、わずか9社しか登場しない。大まかに言って、これら9社が国際競争力を構築するうえで採用した戦略は、二つに大別することができる。一つは、典型的にはソニーが追求した戦略で、世界市場に向けて次々と革新的な製品を供給してゆく、「グローバル・プロダクツ戦略」とでも呼ぶべきものである<sup>5)</sup>。いま一つは、東レと帝人が先駆的に推進した戦略で、生産や販売をそれぞれ世界中の最適地で遂行する、「グローバル・オペレーション戦略」と言われるものである<sup>6)</sup>。『文藝春秋』1999年11月号の特集記事は、ソニーとそれに続く松下電器について、メリルリンチ証券シニアアナリスト・栗山史の次のような評価を紹介している。

「デジタル化やネットワーク化といった今日キーとなる技術革新についていけない企業は、消滅するか買収されるかのどちらかです。ここ五年ぐらい、かなり速いスピードで淘汰再編が起きると思います。この流れには当然、通信やコンピューター業界も入り込み、従来の垣根を超えた大競争が始まっています。

明確な戦略をもって先行しているのがソニーです。プレステは六五パーセントの世界シェアを持ち、AV 機器全体でも世界トップ、二〇パーセントのシェアがある。ソニーに続くのが松下電器で、携帯電話で圧倒的な国内シェアを占める他、DVD プレーヤーでは世界的なトップシェ

- 
- 3) 『文藝春秋』編集部，1999] 94-106 頁参照。この特集記事は、建設、商社、小売、通信・放送の各産業にも言及しているが、ここでは、議論を製造業のみに限定した。
- 4) 『文藝春秋』編集部，1999] は、日本の機械工業について、産業全体としては強い国際競争力をもっているものの、個別企業としてはグローバル競争を勝ち抜くには規模が小さすぎると指摘している（103-104 頁参照）。
- 5) 管見の限りでは、ソニー自身は、「グローバル・プロダクツ戦略」という言葉を使用していない。「グローバル・プロダクツ戦略」は、東レや帝人の「グローバル・オペレーション戦略」に対応させるための、筆者（橘川）による造語である。
- 6) 東レと帝人は、「グローバル・オペレーション」という言葉を、自ら使用している。この点については、[東レ株式会社，1999b]，[Teijin Ltd.，1999] 参照。

アを持っている<sup>7)</sup>」。

また、同記事は、東レと帝人についても、「繊維業界は国際競争の大波を教訓化し、いち早くグローバル化への道を歩みはじめた業界である<sup>8)</sup>」と述べたうえで、野村証券金融研究所主任研究員・西村修一の次のような見方を掲載している。

「合成繊維も早くから国際競争にさらされ、八〇年代には韓国、台湾メーカーに追い越された。そうした中で、東レ、帝人の大手二社は国際競争をやり抜くという戦略の下に、早くから東南アジアに一大生産拠点を設けるなど、積極的な海外進出を図ってきました。その結果、帝人はポリエステル繊維の生産能力で世界のベスト5に入るし、東レは織物まで含めた事業規模でトップレベルに位置している。ケミカル主要素材の分野で、日本メーカーがこれほどの存在感を示している例は他にありません<sup>9)</sup>」。

本稿の第2章と第3章では、グローバル・プロダクツ戦略をとったソニーとグローバル・オペレーション戦略をとった東レの事業活動について、それぞれ事例研究を行う。結論を先取りすれば、これら両社は異なった戦略を採用したにもかかわらず、そこには、グローバル競争下での成功をもたらした共通の要因が作用していた。第4章では、ソニーと東レに共通する成功要因を特定する。そして、その要因が欠けた場合には、日本の大企業がグローバル競争に敗れる可能性が高いことを明らかにしておく。

## Ⅱ．ソニーの事例：グローバル・プロダクツ戦略

第1表は、1996年までのソニーの歩みをまとめたものである<sup>10)</sup>。本章では、この表によりながら、グローバル競争の観点からソニーの50年史を振り返る。

ソニーは、1946年5月に東京通信工業（以下では、東通工と略す）という社名で設立された。設立時の従業員数は、わずか20数名であった。創立から12年後の1958年1月、東通工は、社名をソニーと改めた。それから、ソニーが世界中で最も有名な日本企業となるまで、10年とはかからなかった。

別の機会に筆者（橘川）は、野中いずみとともに、日本の高度経済成長期までの時期に

7) 『文藝春秋』編集部、1999] 105頁。

8) 『文藝春秋』編集部、1999] 102頁。

9) 『文藝春秋』編集部、1999] 102頁。

10) 第1表の作成にあたっては、1946年から1996年までのソニーの歩みをカバーした[ソニー株式会社、1996]を主として利用した。

第1表 1996年までのソニーの歩み

年 月	事 項
1946. 5	東京通信工業（東通工）として創立。
1950. 7	日本初のテープレコーダー “G 型” を発売。
1953. 10	アメリカのウェスタン・エレクトリック社とトランジスタ製造に関する研究援助契約を締結。
1955. 8	日本初のトランジスタ・ラジオ “TR-55” を発売。
1957. 3	世界最小のトランジスタ・ラジオ “TR-63” を発売。
1958. 1	社名を東通工からソニーに変更。
1960. 2	ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカを設立。
1960. 5	世界初のトランジスタ・テレビを発売。
1961. 6	日本企業初の ADR を発行。
1962. 9	ショールームをニューヨークの五番街に設置。
1963. 7	世界初のトランジスタ小型 VTR を発売。
1968. 3	CBS 社とともに CBS・ソニー・レコード（のちのソニー・ミュージック・エンターテインメント）を設立。
1968. 10	トリニトロン方式カラーテレビを発売。
1970. 9	ニューヨーク証券取引所に株式を上場。
1971. 10	3/4 インチ・U マチック・VTR を発売。
1972. 8	アメリカのカリフォルニアでテレビ組立工場の操業を開始。
1975. 5	家庭用の 1/2 インチ・“ベータマックス”・VTR を発売。
1979. 7	世界初のパーソナル・ヘッドフォン・ステレオ “ウォークマン” を発売。
1979. 8	ブルデンシャル・インシュアランス社とともにソニー・ブルデンシャル生命保険（のちのソニー生命保険）を設立。
1982. 10	世界初の CD プレーヤーを発売。
1982. 11	放送局用 1/2 インチ・カメラ一体型 VTR “ベータカム” を発売。
1985. 1	カメラ一体型 8 ミリビデオを発売。
1987. 3	デジタル・オーディオ・テープ（DAT）・デッキを発売。
1989. 4	高画質ハイバンド方式 8 ミリビデオ “ビデオ・ハイエイト”・シリーズを発売。
1989. 6	小型・軽量・カメラ一体型の 8 ミリビデオ “CCD-TR55” を発売。
1989. 11	コロンビア・ピクチャーズ社を買収（のちのソニー・ピクチャーズ・エンターテインメント）。
1990. 12	家庭用 36 インチ “HD トリニトロン” カラーテレビを発売。
1991. 10	“スーパー・トリニトロン” ブラウン管搭載のカラーテレビ “キララ・パッソ” シリーズを発売。
1992. 11	ミニディスク（MD）・システムを発売。
1993. 10	放送業務用コンポーネント・デジタル・VTR “デジタル・ベータカム”・システムを発売。
1993. 11	ソニー・コンピュータ・エンターテインメントを設立。
1996. 5	創立 50 周年。

（出所）[橋川・野中，1995]，[ソニー株式会社，1996]，[ソニー株式会社，1999]。

おける東通工ないしソニーの急成長の過程を分析し、それを可能にした主体的条件として、以下の4点を指摘したことがある<sup>11)</sup>。

11) [橋川・野中，1995] 186-189頁参照。以下の四つの主体的条件は、やはり同じ時期に急成長をとげた本田技研工業の場合にもあてはまる。なお、当該期におけるソニー（ないし東通工）や本田技研工業の急成長を可能にした客観的条件としては、①大衆の可処分所得が増大し、消費財に対するニーズが広がるとともに深まりをみせたこと（需要サイドの条件）と、②日本国内の競争条件の変化により、新興メーカーにチャンスが巡ってきたこと（供給サイドの条件）の2点を、指摘すべきであろう（この点については、[橋川・野中，1995] 184-186頁参照）。

- (1) 新市場の開拓と製品の差別化により競争優位を確保したこと。
- (2) 早い時期から海外に目を向けたこと。
- (3) 自前のブランドと販路を確立したこと。
- (4) リスク・テイキングな差別化投資を行ったこと。

第1の条件に関しては、東通工の創設者の一人である井深大が1946年1月に起草した同社の「設立趣意書」に盛り込んだ次のような文章から、その基本的な考え方を知ることができる<sup>12)</sup>。

「経営規模トシテハ寧ロ小ナルヲ望ミ大経営企業ノ大経営ナルガ為ニ、進ミ得ザル分野ニ技術ノ進路ト経営活動ヲ期スル」

「極力製品ノ選択ニ努メ技術上ノ困難ハ寧ロ之ヲ歓迎、量ノ多少ニ関セズ最モ社会的ニ利用度ノ高い高級技術製品ヲ対象トス、又単ニ電気、機械等ノ形式的分類ハサケ、其ノ両者ヲ統合セルガ如キ他社ノ追隨ヲ絶対許サザル境地ニ独自ナル製品化ヲ行フ」

上記のような考え方にもとづいて、東通工ないしソニーは、新市場開拓や製品差別化にきわめて積極的な姿勢をとった。

東通工は、同社の最初の本格的な製品であるテープレコーダーを、おもに学校という新しい市場で販売した。そのテープレコーダーは、終戦直後の日本において、学校教育に有用な「社会的ニ利用度高い高級技術製品」であった。東通工は、創設者の一人である盛田昭夫の陣頭指揮のもと、テープレコーダーの使用方法を教えながら、つまり、新市場を教育しながら、学校での販売を進めていった。

東通工に飛躍をもたらしたのはトランジスタの事業化であったが、そこでのイノベーションのポイントは新用途の開拓にあった。トランジスタを発明したアメリカでは、その用途について限定的な見方が支配的であり、補聴器にしか使えないのではないかと考えられていた。これに対して東通工は、トランジスタをラジオに使用するという新機軸を打ち出した<sup>13)</sup>。同社は、1955年8月に日本初のトランジスタ・ラジオ“TR-55”を、1957年3月に世界最小のトランジスタ・ラジオ“TR-63”を、それぞれ発売し、国内外の好評を

12) [ソニー株式会社, 1999]。

13) 実は、東通工は、トランジスタ自体の量産化という点では、神戸工業に一步出遅れた。両社はトランジスタの量産化に際して通産省の鉱工業試験研究補助金を受けたが、その受領年度は、神戸工業が1954年、東通工が1956年であった。しかし、東通工は、トランジスタの実用化という点では、神戸工業に先行した。そして、結局、東通工は、トランジスタ・ラジオという新用途を創造し、新しい市場を開拓することによって、神戸工業を完全に圧倒した（この点については、[松井, 1979] 403頁参照）。

得た。「ポケットブル・ラジオ (pocketable radio)」という新しい英語を生んだ東通工製の小型トランジスタ・ラジオの登場によって、「1家に1台」というファミリー・ユースの従来からのラジオ市場とは別に、「1人に1台」というパーソナル・ユースの新しいラジオ市場が台頭するにいたった。

テープレコーダー事業やトランジスタ・ラジオ事業が成功をおさめたのちも、ソニーは、新市場開拓や製品差別化を重視する方針を堅持した。そのことは、世界に先駆がけて、トランジスタ・テレビ (1960年5月)、トランジスタ小型 VTR (1963年7月)、トリニロン方式カラーテレビ (1968年3月) 等を次々と発売したことに、端的に示されている。

第2の条件は、早い時期から海外に目を向けたことであるが、この点は、東通工が会社創立からわずか6年後の1953年10月に、アメリカのウェスタン・エレクトリック (Western Electric) 社とトランジスタ製造に関する研究援助契約を締結したことから明らかである。

ソニーの「成長過程は、企業としての国際化と平行して進んだ。というより国際企業を梃として、ソニーは今日の大企業への道を辿りえた<sup>14)</sup>」と評されているが、同社にとっての「本格的輸出の第一号<sup>15)</sup>」となったのは、東通工時代の1957年に発売したトランジスタ・ラジオ“TR-63”であった。東通工は、1955年2月以降、自社製品に「SONY」のマークを付す方針をとった (したがって、“TR-63”も、「SONY」のマーク付きで輸出された) が、これは、英語圏の外国人が「東京通信工業」ないし「東通工」と発音することが困難であるため講じた措置であった。そして、この方針をさらに徹底するため、1958年に東通工は、社名をソニーに変更した。

“TR-63”などのトランジスタ・ラジオの活発な輸出を通じて「SONY」というブランドがアメリカ市場に浸透していく中で、ソニーは、1960年2月、現地法人の販売会社ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ (Sony Corporation of America) を設立した。さらに、それから2年後の1962年9月には、アメリカのニューヨークに、「五番街の日章旗<sup>16)</sup>」と呼ばれたショールームをオープンした。

その間の1961年6月、ソニーは、自社株式を、日本企業としては最初のADR (American Depository Receipt, アメリカ預託証券) として、アメリカ市場で一般公募し、好評を得た。これは、同社にとっては海外における直接金融の道を開くものであったが、別の角度からみれば、アメリカ市場がソニーを一流の国際企業として認知したことを意味するものでもあった。そして、1970年9月には、ニューヨーク証券取引所に、ソニーの株式が

14) [加納, 1982] 1頁.

15) [ソニー株式会社, 1986] 329頁.

16) [前田, 1979] 379頁.

上場されることになった。

さらに、ソニーは、1968年3月、アメリカのCBS社とともに、CBS・ソニー・レコード（CBS/Sony Records、のちのソニー・ミュージック・エンターテインメント [Sony Music Entertainment]）を設立した。また、1972年8月には、アメリカのカリフォルニアでテレビ組立工場の操業を開始した。これは、日本の家電メーカーがアメリカで現地生産を行った最初のケースであった。

ソニーの海外展開に対しては、「ミラー効果」をねらったものだという指摘がある<sup>17)</sup>。つまり、海外市場で名声を得ることによって日本での企業イメージを高め、国内での販売を増進させることをめざした、とする議論である。この議論は、「ミラー」という言葉にインパクトがあるため、ソニーにとって海外市場は「鏡」に過ぎなかったかのような誤解を生むおそれがある<sup>18)</sup>。現実には、ソニーは、海外市場を、単なる「鏡」として利用しようとしたわけではけっしてなく、本格的に参入すべき場として、早い時期から明確に位置づけていたのである。

自前のブランドや販路の確立という第3の条件に関しては、きわめて興味深いエピソードが存在する。ソニーの会社史は、そのエピソードについて、次のように記述している。

「一九五五年、井深や盛田率いる東通工は、小さいながらも世界に羽ばたくために、誰にでも発音できる世界共通の商標をと、SONYの四文字の商標をつくった。そして、アメリカの時計会社ブローバー社から『SONYでは無名で売れっこない、自社ブランドで売らせてくれるなら、十万台のトランジスタラジオを注文しよう』と盛田に申し出があった時も、喉から手が出そうな商売であったにもかかわらず、『SONYのブランドを付けなければ意味がない、他のブランドには頼らない』と頑として断った。『五十年前、何人の人がブローバー社を知っていたでしょう。我が社は今、五十年の第一歩を踏み出したばかりだ。五十年後には、あなたの会社と同じくらいSONYを有名にしてみせる』と<sup>19)</sup>」。

盛田が、1955年にブローバー社（Bulova Inc.）から寄せられたトランジスタ・ラジオ“TR-52”に対する10万台の引合いを、「喉から手が出そうな商売であったにもかかわらず」、SONYブランドが使えないとの理由で断ったという上記のエピソードは、東通工ないしソニーが自前のブランドを確立することにどれほど情熱を注いでいたかを、如実に物語っている。そして、SONYブランドを浸透させたいという盛田の願いは、すでに述べたとおり、彼自身の見通しよりもはるかに短いあいだに実現したのである。

17) [加納, 1982] 3頁参照。

18) 念のために付言すれば、加納明弘自身は、このような誤解から免れている。

19) [ソニー株式会社, 1996] 340頁。

ソニーは、ブランドの確立だけでなく、日本国内を中心に、自前の販路の確保にも力を注いだ。1968年のトリニトロン方式カラーテレビの発売を機にソニー・ショップ等の系列店舗の整備に乗り出したのが、それである<sup>20)</sup>。

第4の条件は、リスク・テイキングな差別化投資の実施であるが、この点を端的に示したのは、東通工が、1953年にウェスタン・エレクトリック社とトランジスタ製造に関する研究援助契約を締結し、巨額の資金を投じて、トランジスタを事業化したことである。同社は、当時、「会社設立から六年しか経たず、資本金も一億円に満たない小さな会社」であり、「果たして、ものになるかどうかも分からないトランジスタに、東通工は当時の会社規模としては、思いも及ばないほどのお金と尽力をかけてスタートした」というのが、実情であった<sup>21)</sup>。井深が製造許可を求めに通産省に出向いた際にも、当初は、「町工場に毛のはえた程度の東通工なんかで、難しいトランジスタができる訳がない、そんなことで高額な特許料を支払い、貴重な日本の外貨を使われてはたまらないと、てんで問題にもされない<sup>22)</sup>」状況であった。東通工は、三井銀行五反田支店と同行本店審査部を説得して、やっとの思いで、トランジスタの事業化に必要な資金を調達した<sup>23)</sup>。三井銀行という資金的支援者が存在しなかったらならば、東通工は、トランジスタを事業化することができなかったであろう。

ソニーは、その後も、リスク・テイキングな差別化投資を遂行した。「苦労マトロン<sup>24)</sup>」と自称するほど苦闘したクロマトロン方式カラーテレビの開発を経て、トリニトロン方式カラーテレビの開発に成功するプロセスは、ソニーが行ったいま一つのリスク・テイキングな差別化投資の典型とみなすことができる。

ところで、これまで振り返ってきた四つの主体的条件は、いずれも、終戦直後の会社創立から高度経済成長期までの東通工ないしソニーの成長過程において、観察されたものであった。石油危機が発生し日本経済の高度成長が終焉した1970年代以降の時期にも、これらの4条件は、ソニーの事業展開のプロセスで作用し続けたのだろうか。本章の残りの部分では、この点を掘り下げることにしよう。

新市場開拓と製品差別化による競争優位の確保という第1の条件は、石油危機後のソニーの事業展開プロセスにおいても、明らかに作用し続けた。ソニーは、世界市場に向けて次々と革新的な製品を供給してゆく、グローバル・プロダクツ戦略を推進した。まず、

20) この点については、[川邊, 1988] 157頁参照。

21) [ソニー株式会社, 1996] 77頁。

22) [ソニー株式会社, 1996] 67頁。

23) この点を重視すれば、資金的支援者の存在を、高度経済成長期までのソニーの急成長を可能にした第5の主体的条件とみなすことも、可能である（[橋川, 1998] 223頁参照）。

24) [ソニー株式会社, 1996] 166頁。

1979年7月に世界初のパーソナル・ヘッドフォン・ステレオ“ウォークマン”を発売し、国際的なブームを巻き起こした。続いて、1982年10月には、これまた世界初のCDプレーヤーを売り出し、音楽媒体のあり方を根底から変革した。さらに、ソニーは、1982年11月に放送局用1/2インチ・カメラ一体型VTR“ベータカム”，1985年1月にカメラ一体型8ミリビデオ，1987年3月にデジタル・オーディオ・テープ（DAT）・デッキ，1989年4月に高画質ハイバンド方式8ミリビデオ“ビデオ・ハイエイト”・シリーズ，1989年6月に小型・軽量・カメラ一体型の8ミリビデオ“CCD-TR55”，1990年12月に家庭用36インチ“HD トリニトロン”カラーテレビ，1991年10月に“スーパー・トリニトロン”ブラウン管搭載のカラーテレビ“キララ・バツ”シリーズ，1992年11月にミニディスク（MD）・システム，1993年10月に放送業務用コンポーネント・デジタル・VTR“デジタル・ベータカム”・システムを、あいついで発売した。これらの新製品の大半は、世界的なヒット商品となるとともに、事実上の世界統一規格の形成にも貢献した。今日のソニーが有する高い国際競争力は、継続的なグローバル・プロダクツ戦略の推進によってもたらされたと言うことができる。

ただし、ここで見落してはならない点は、ソニーによる世界統一規格の形成が、苦い経験から得た教訓にもとづいて実行に移されたことである。苦い経験とは、1970年代後半から1980年代前半にかけて展開された家庭用VTRをめぐる規格戦争において、ソニーが敗北した事実をさす。ソニーは、1975年5月、家庭用の1/2インチ・“ベータマックス”・VTRを、世界に先がけて発売した。しかし、その翌年には、大きな衝撃を受けることになった。同社の会社史は、一連の事実経過について、次のように記述している<sup>25)</sup>。

「九月（1976年9月…引用者）、日本ビクターがソニーの『ベータ規格』に対抗する独自の『VHS規格』のVTRを発表し、追撃を開始したのだ。それも、記録時間はベータマックスの倍の二時間である。実は発表の前年に、ソニーはU規格<sup>26)</sup>で手を結んだ松下電器と日本ビクターには、ベータマックスの製品と技術を公開して規格統一を働きかけていた。これに対して両社からは一年間というもの全く反応がなかったのである」。

「VHS方式を調べてみて、皆、がく然とした。ソニーが、Uマチック<sup>27)</sup>、ベータマックスの開発時から規格統一のために惜しみなく公開してきたVTR技術やノウハウを、ふんだんに取り込んで作り上げている、そんな印象を禁じ得なかったのだ」。

「ソニーの考案したベータ規格と日本ビクターの推進したVHS規格は、技術内容は似ていながら、カセットの大きさが異なり、互換性が全くない。複数の規格が出ることは家庭用VTR

25) [ソニー株式会社、1996] 182-183頁。

26) U規格とは、1970年3月に、ソニー、松下電器、日本ビクター、その他海外メーカー5社が合意した、カセット式VTRの統一規格のことである。

27) ソニーは、1971年10月に、3/4インチ・Uマチック・VTRを発売した。

市場で激しい主導権争奪、シェア獲得競争が繰り広げられることを意味した。消費者のためにも避けたかった事態であったが、『VTR 戦争』の火蓋はかくして切って落とされた。

「VHS 陣営のファミリーづくりは、実に巧みだった。欧米家電メーカー大手への積極的な OEM 供給（相手先ブランドによる製品供給）作戦、そして、ソフトウェアビジネスの展開——ベータは開発も発売も先行したものの、日に日に劣勢となっていった」。

ソニーにとって致命的だったのは、松下電器が VHS 陣営に加わったことである。家庭用 VTR は 1970 年代後半から 1980 年代にかけての代表的な家電製品であったから、家庭用 VTR の規格戦争に敗れたことは、ソニーの経営にとって、大きな痛手となった。「VTR 戦争」での敗北を機にソニーは、以前にもまして、松下電器に強烈なライバル意識をもつにいたった。

しかし、一方で、ソニーは、「VHS 方式と競合しながらベータマックス方式を推進していく過程で、いろいろなことを学んだ。規格統一の進め方の教訓が、ソニーの中にしっかりと残った<sup>28)</sup>」。そして、ソニーは、1970 年代の終りごろから、技術情報の管理強化、欧米企業との戦略的提携、ソフトウェアビジネスの推進などに力を注ぎ、世界的規模で新製品の規格統一に成果をあげるようになった。それを端的な形で示したのは、CD プレーヤーの事業化にあたってソニーが、一方でオランダのフィリップス (Philips) 社とハードウェア面で共同開発を進めつつ、他方で CBS・ソニー・レコードによるソフトウェアビジネス面からの強力な支援 (CBS・ソニー・レコードは、1982 年の CD プレーヤー発売時に合わせて、世界の有名アーティストの CD を多数リリースするとともに、CD ソフトの量産体制を整えた) も得て、またたくまに CD システムを事実上の世界統一規格に育て上げてしまった事実である。ソニーは、家庭用 VTR をめぐる規格戦争での敗北という苦い経験をむしろ教訓化して、そこから世界統一規格の形成に次々と成果をあげていったのである。

次に第 2 の条件についてみれば、ソニーは、石油危機後、以前にもまして、海外での事業活動を積極化した。そして、海外事業の経験を通じて国際的に通用する様々なノウハウを蓄積したことは、グローバル競争下でのソニーの立場を強めることにつながった。

石油危機以降の時期にソニーが世界市場にあいついで送り出した前述のグローバル・プロダクツの多くは、デジタル化された製品であった。ソニーが「デジタル時代の到来」を迎えるうえで重要な役割をはたしたのは、SBC (Sony Broadcast Ltd., のちの BPE [Broadcast and Professional Europe]) の社長をつとめていたハワード・スティール (Howard Steele) の提言であった。SBC は、放送局用 VTR ビジネスにおける 24 時間サービス体制をヨーロッパでも構築するためにソニーが 1978 年に設立した子会社であり、同社発足

28) [ソニー株式会社, 1996] 184 頁。

にあたってソニーが、「ヨーロッパ全体の放送局に顔が利き、技術に詳しくて、ビジネスマインドを持った人」として迎え入れたのが、イギリス IBA (Independent Broadcast Authority, イギリスの独立放送協会) の技術局長や EBU (European Broadcast Union, ヨーロッパ放送連盟) の局長を歴任していたスティールであった<sup>29)</sup>。ヨーロッパでの事業経験が、ソニー製品のデジタル化を促進したのである。

今日のソニーグループの高い国際競争力を語る時、「デジタル化」とともに忘れてはならないキーワードは、「ソフト化」である。1993年11月に設立した子会社、ソニー・コンピュータ・エンタテインメントが翌1994年12月に発売した32ビットのゲーム機“プレイステーション”は、任天堂の牙城を切り崩し、短期間に世界市場を席卷したが、この事実は、ソニーグループ内部におけるハードウェア技術とソフトウェアノウハウとの結合がいかに高い競争力を生むかを、如実に物語っている。ソニーグループがソフトウェアノウハウを身につけるうえできわめて重要な意味をもったのは、既述の CBS・ソニー・レコードの設立(1968年3月)と、アメリカの大手映画会社コロムビア・ピクチャーズ(Columbia Pictures)の買収(1989年11月)とであった。共同子会社の設立や企業の買収を通じて、アメリカで培われたソフトウェアノウハウを取り込んだことは、ソニーグループの「ソフト化」を強力に推進したのである。

ソニーの会社史の中には「ハード、ソフト、そして金融機関だ」という項目があり、自前の金融機関をもつことが同社にとって、長年の目標だったことを伝えている<sup>30)</sup>。1961年のADR発行や1970年のニューヨーク証券取引所への株式上場にみられるように、ソニーは、すでに高度経済成長期に海外での直接金融に関するノウハウを身につけていたが、石油危機後の時期にはそれをさらに一歩進めて、金融機関の経営にも乗り出した。1979年8月に、アメリカのプルデンシャル・インシュアランス社とともにソニー・プルデンシャル生命保険を設立したのが、それである。ソニー・プルデンシャル生命保険は、1987年9月にソニー・プルコ生命保険、1991年4月にソニー生命保険と社名を変更し、その過程で、実質的には、ソニーの100%子会社となった(プルデンシャル・インシュアランス社は、当初の方針を変更して、100%出資の日本法人を別個に設立した)。自前の金融機関をもつというソニーの長年の目標は達成されたわけであるが、そこにいたるプロセスでも、海外での事業経験はきわめて大きな役割をはたしたのである。

石油危機後の時期にソニーは、金融上の問題だけでなく、法的な問題や通商上の問題についても、海外での事業経験から国際的に通用するノウハウを蓄積した。

同社が直面した最大の法的な問題は、1976年から8年間に及んだ「ベータマックス訴

29) 以上の点については、[ソニー株式会社, 1996] 194-198 頁参照。

30) [ソニー株式会社, 1996] 325-326 頁参照。

訟」であり、これは、アメリカの映画・テレビ番組制作会社ユニバーサル・スタジオ（Universal Studios）とウォルト・ディズニー・プロダクション（Walt Disney Productions）が、ソニーによる家庭用 VTR “ベータマックス” の販売は著作権を侵害するとして、訴えを起こしたものである。この訴えに対してソニーは、視聴者の「タイムシフト（Time-shift）」の権利、つまり、時間に拘束されずにテレビ番組を自由に見ることができる権利を掲げて、徹底抗戦した。「ベータマックス訴訟」は、結局、1984年1月のアメリカ最高裁判決で、ソニー側の主張が認められる形で終結した。この勝訴は、ひとりソニーのみを利するものではなかった。ソニーの勝訴は、視聴者のタイムシフトの権利を確立するとともに、存亡の危機に立たされた家庭用 VTR ビジネス全体の継続を可能にするものであった。

一方、ソニーが直面した通商上の問題としては、アメリカのカリフォルニア州はじめ数州が採用していたユニタリータックス（unitary tax, 合算課税）をあげることができる。これは、「ある州の現地法人に課税する場合、その現地法人の所得だけでなく、州外の親会社を含め、全関係会社の所得を合算して課税する」というものであり、「親会社を巻き込んだ国際的な越境課税として、ユニタリータックスの『悪名』は、徐々に外国からの進出企業の間で高まっていった」<sup>31)</sup>。ソニーは、京セラなどとともに、ユニタリータックス撤廃運動の先頭に立ち、ロビー活動や草の根運動を積極的に展開した。その結果、1984年から1991年にかけて、アメリカ各州のユニタリータックスは全廃されるにいたった。

1970年代以降いっそう活発化したソニーの海外での事業展開をふまえて、盛田昭夫は、1988年5月に「グローバル・ローカライゼーション」（“global localization”, 世界的な目的のもとになされる局地化・現地化）というスローガンを打ち出した<sup>32)</sup>。それから8年後の1995年度には、ソニーグループの海外生産比率は、47%に達した<sup>33)</sup>。積極的な海外での事業活動を通じて、ソニーは、国際的に通用する様々なノウハウを蓄積したのである。

第3の条件に関連する事柄としては、石油危機以後の時期には、ソニーのブランド力が世界的に高まったことが重要である。例えば、1990年にアメリカのランドロー・アソシエーツ（Landor Associates）社が世界規模で行ったブランドイメージ調査の結果、トップ10にランキングされたのは、次のようなブランドであった<sup>34)</sup>。

#### (1) コカ・コーラ（Coca-Cola/Coke）

31) [ソニー株式会社, 1996] 311頁.

32) [ソニー株式会社, 1996] 303頁参照.

33) [ソニー株式会社, 1996] 306頁参照.

34) [ソニー株式会社, 1996] 344-345頁参照.

- (2) ソニー (Sony)
- (3) メルセデス・ベンツ (Mercedes-Benz)
- (4) コダック (Kodak)
- (5) ディズニー (Disney)
- (6) ネスレ (Nestlé)
- (7) トヨタ (Toyota)
- (8) マクドナルド (McDonald's)
- (9) アイ・ビー・エム (IBM)
- (10) ペプシ・コーラ (Pepsi Cola)

つまり、ソニーは、コカ・コーラに次いで、世界第2位にランキングされたわけである。このようなソニーの高いブランド力は、世界市場に向けて次々と革新的な製品を供給する、同社のグローバル・プロダクツ戦略の展開の過程で培われたものであった。

最後に第4の条件についてみれば、ソニーは、石油危機後、長期的な視野に立って、多額の研究開発投資を行った。「将来に価値を生み出す財産をつくるための投資を控えて、目先の利益を追うことは、過去に築いた財産を食い潰すようなものだ<sup>35)</sup>」、……盛田は、短期的収益至上主義を強固に主張したソニー・コーポレーション・オブ・アメリカのアメリカ人社長ハーベイ・L・シャイン (Harvey L. Schein, 1972年9月就任) に対して、このように反論した。盛田の見解は、ソニーの研究開発投資戦略にも反映された。そして、長期的視野に立つ研究開発投資は、ソニーが世界市場に向けて次々と革新的な製品を供給することを可能にした。

以上の検討からわかるように、終戦直後の会社創立から高度経済成長期までのソニー(ないし東通工)の成長過程において観察された四つの主体的条件は、石油危機以降の時期にも、基本的には、同社の事業展開のプロセスで作用し続けた。そのことを背景にしてソニーは、グローバル・プロダクツ戦略を積極的に推進し、今日のグローバル競争下での成功を実現したのである。

### Ⅲ. 東レの事例：グローバル・オペレーション戦略

第2表は、1998年までの東レの歩みをまとめたものである。本章では、この表によりながら、グローバル競争の観点から東レの歴史を振り返る。

---

35) [ソニー株式会社, 1996] 297-298頁.

第2表 1998年までの東レの歩み

年 月	事 項
1926. 4	三井物産の子会社、東洋レーヨンとして創立。
1927. 8	レーヨン糸の生産を開始。
1946. 3	三井物産との総代理店契約を解消。
1949. 2	ナイロン糸の生産を開始。
1951. 6	アメリカのデュポン社とナイロンに関する技術援助契約を締結。
1957. 2	イギリスの ICI 社とポリエステル繊維・フィルムなどに関する技術援助契約を締結。
1958. 3	ポリエステル繊維“テトロン”の生産を開始。
1959. 10	ポリエステルフィルムの生産を開始。
1963. 3	タイで Thai Toray Textile Mills Co., Ltd. (のちの Thai Toray Textile Mills Public Co., Ltd.) を設立。
1964. 3	アクリル繊維“トレロン”の生産を開始。
1964. 5	ロンドンで転換社債を発行。
1964. 6	デュポン社とともに東洋プロダクツ (のちの東レ・デュポン) を設立。
1970. 1	社名を東洋レーヨンから東レに変更。
1970. 4	ADR を発行。
1970. 7	スニード調人工皮革 XL-223 (のちの“エクセーヌ”) がパリのオートクチュール・コレクションでデビュー。
1971. 2	ホンコンの TAL (Textile Alliance Ltd.) に資本参加。
1975. 2	労使不況克服委員会を設置。
1975. 5	レーヨンステープルの生産を収束。
1975. 6	石川工場が完成。
1983. 4	「高次加工新体制」プロジェクトが発足。
1986. 4	「企業理念」, 「経営方針」, 「TORAY MOTTO」を制定。
1987. 2	新合繊の先駆けとなった“リーバーク”の販売を開始。
1991. 4	長期経営ビジョン「AP-G 2000」を策定。
1997. 4	長期経営ビジョン「New AP-G 2000」を策定。

(出所) [東レ株式会社, 1997] 資料編, [Du Pont-Toray Co. Ltd., 1998], [東レ株式会社, 1999a], [Toray Industry, Inc., 1999].

東レは、1926年4月に三井物産の子会社、東洋レーヨンとして設立された。東洋レーヨンは、ドイツのオスカーコーヘン社 (Oscar Kohorn & Co.) の技術援助を受けて1927年8月に滋賀工場でレーヨン糸の生産を開始し、同年11月には三井物産を総代理店としてレーヨン糸の販売も始めた。

1945年8月の第2次世界大戦における日本の敗北から約半年を経た1946年3月、東洋レーヨンは、三井物産との総代理店契約を解消した。その前年の1945年11月には、三井物産から派遣された東洋レーヨンの役員たちが退陣しており、戦後の東洋レーヨンは、三井物産から独立して事業を展開することになった。

東洋レーヨンに飛躍をもたらしたのは、戦後復興期に実現したナイロンの工業化であった。東洋レーヨンは、1949年2月に滋賀工場でナイロン糸の生産を開始し、1951年6月にはアメリカのデュポン (Du Pont) 社とナイロンに関する技術援助契約を締結した。社運を賭けて取り組んだナイロン事業の成功は東洋レーヨンの社会的地位を一挙に引き上げ、

同社は日本の産業界を代表するエクセレント・カンパニーの一角を占めるにいたった。同時に東洋レーヨンは、創立時以来の長年のライバルである帝人を凌駕して、化学繊維業界トップの座を手中におさめることにもなった。この点について、山崎広明は、次のように述べている。

「第二次大戦前、レーヨンが化学繊維の大宗を占めていた時代には、帝人が化学繊維のトップメーカーで、東洋レーヨン（中略）は旭ベンベルグ、倉敷絹織などとともその後塵を拝していたところが、昭和二十七年（1952年…引用者）に東レがデュポン社との技術提携を武器にナイロン生産を本格化し、日本の化学繊維産業の合織時代への移行が開始されて以降、東レが一躍して化繊メーカーのトップにおどり出て、帝人は戦前以来の王者の地位を失うにいたった<sup>36)</sup>」。

1958年3月、東洋レーヨンは、前年（1957年）2月にイギリスのICI社と締結したポリエステルに関する技術援助契約にもとづき、三島工場でポリエステル繊維“テトロン”の生産を開始した<sup>37)</sup>。三島工場では、1959年10月には、ポリエステルフィルムの製造も始まった。さらに、東洋レーヨンは、1964年3月、自社技術にもとづき、愛媛工場でアクリル繊維“テトロン”の生産も開始した。こうして、同社は、「ナイロン、ポリエステル、アクリルの三大合成繊維による事業体制を確立した<sup>38)</sup>」のである（ただし、一方で、東レによるレーヨンステープルの製造は、1975年5月に収束した）。

3大合成繊維による事業体制を確立したのとほぼ時を同じくして、東洋レーヨンは、海外での事業展開を本格化した。同社の会社史によれば、「1963年3月にタイでTTTM社（Thai Toray Textile Mills Co., Ltd.）を東洋棉花（現トーメン）、岐阜整染（現岐セン）との共同出資で設立したが、これは、東レの本格的海外進出事業の嚆矢と称すべきものであった<sup>39)</sup>」。TTTM社は、「東レにとっては、関係会社の管理を担当していた『事業部』から『海外事業部』を分離独立して最初に手掛けた案件であり、技術陣が海外で設計から建築まで手掛けた最初の工場でもあった<sup>40)</sup>」。

他の多くの日本企業に先がけて、1960年代前半に海外現地生産を本格的に開始した東洋レーヨン<sup>41)</sup>は、それ以降、グローバル・オペレーションへ向けての長いみちのりを歩む

36) [山崎, 1979] 415頁。

37) ICI社とポリエステルに関する技術援助契約を締結する際に、東洋レーヨンは、帝人と共同する形になった。これは、ICI社が、東洋レーヨンと帝人に平等な条件で、ライセンスを供与する方針をとったためであった。なお、帝人は、1958年11月にポリエステル繊維の製造設備を完成させた。以上の点については、[東レ株式会社, 1997] 267, 301-303頁参照。

38) [東レ株式会社, 1999a] 71頁。

39) [東レ株式会社, 1997] 494頁。

40) [東レ株式会社, 1997] 494頁。

41) 当時の東洋レーヨンの海外現地生産については、[吉原, 1995] 210-212頁参照。

ことになった。同社は、1964年5月、イギリスのロンドンで米ドル建ての転換社債を発行し、社名を「東レ」に変更してから3カ月後の1970年4月には、アメリカで自社株式のADRも発行した。また、その間の1964年6月に東洋レーヨンは、デュポン社とともに、ポリウレタン繊維事業に携わる東洋プロダクツ（株）を設立した<sup>42)</sup>が、東洋プロダクツは、「東レとしてはじめての外国企業との合弁会社<sup>43)</sup>」であった。さらに、東レは、1971年2月に、ホンコンの総合テキスタイル・コンツェルンであるTAL（Textile Alliance Ltd.）にも、資本参加した。

東レにとって、第1次石油危機が発生した1973年からプラザ合意が成立した1985年までの時期は、「苦難の時代」であった<sup>44)</sup>。日本の合成繊維業界は、石油危機後の時期に、二つの要因によって経営上の困難に遭遇することになった。国内市場の成熟と国際競争力の低下とが、それである。このうち国際競争力の低下は、日本における労働コストの上昇や変動相場制への移行後生じた円高傾向によるものであった。また、1972年1月、日米間で毛・化合繊維製品の対米輸出制限に関する政府間協定が締結されたことも、合繊業界を含む日本の繊維業界に打撃を与えた。このような状況のもとで、東レの経常収支は、1975年度と1977年度に赤字に転落した。また、スエード調人工皮革“エクセーナ”が世界的にヒット商品となり（“エクセーナ”のデビューは、1970年7月）、1975年6月には最新鋭技術と省力化機器を装備した石川工場（操業開始当初は、“テトロロン”糸を生産）が完成したにもかかわらず、東レの売上高に占める繊維部門の比率は、1972年度の84%から1985年度の63%へ低下した<sup>45)</sup>。

「危急存亡のとき<sup>46)</sup>」を乗り切るため、東レは、1975年2月に労使不況克服委員会を設置するなど、労使一体となって努力を重ねた。しかし、「苦難の時代」の克服には時間がかかり、それが達成されたのは、1980年代も中葉になってからのことであった。

東レは、1983年4月に「高次加工新体制」プロジェクト発足させ、東南アジアの関係会社の諸工場で、「自助努力」による原価削減に取り組んだ。このプロジェクトのリーダーをつとめたのは、当時理事であった前田勝之助であったが、前田の採用した方針について、東レの会社史は、次のように説明している。

「前田のいう自助努力による原価管理とは、原価管理責任者がすべての原価要素を分析して、そ

42) [Du Pont-Toray Co. Ltd., 1998] pp.9-22 参照。

43) [東レ株式会社, 1997] 336頁。

44) [東レ株式会社, 1999a] 105頁参照。

45) [東レ株式会社, 1997] 資料編64-65頁参照。繊維部門に代わって比率を高めたのは、プラスチック部門であった。

46) [東レ株式会社, 1999a] 113頁。

れらを自分の立場でコントロールできる『管理可能原価』と、それができない『管理不能原価』に区分することからはじまる。たとえば、紡績工場の生産部長にとっては、ポリエステルステープルの購入原価は『管理不能』であるが、ステープルの収率すなわち原単位は『管理可能』である。この管理可能原価について改善目標値を定め、対前期比でどの程度改善が行われたかを毎期測定して、『自助努力成果』を認定する。そして、タイ、マレーシア、インドネシア各地の同業工場、同種現場の自助努力成果を相互比較分析する会議を開催して、工場間の競争意識を高めるとともに、ノーハウの交流を通じての管理水準の向上をめざした<sup>47)</sup>。

この厳しい自助努力の追求は、東レの東南アジア各工場の意識改革を促し、大きなコスト削減効果をあげて、同社が国際競争力を再構築する契機となった。第3表は、東レのホームページ（1999年11月20日時点）から作成したものであり、この表では、同社の海外展開の歴史的変遷が概観されている。第3表によれば、東レの海外事業は、「自助努力による企業体質改善への取組み」によって、1980年代半ばを転機に、それまでの「受難の時代」から脱し、新たな「事業基盤構築」の時代へ向かったのである。

東南アジア各工場で成果をあげた「自助努力による原価削減」という方針は、1987年4月に社長に就任した前田のリーダーシップのもとで、日本国内の工場にも適用され、全社的規模で推進されることになった。その際に東レは、「製造原価から原料コストを除いた『加工原価Ⅰ』、さらに減価償却比を除いた『加工原価Ⅱ』という二つの区分を設定し（中略）加工原価Ⅱは、工場での努力によってコントロールできる部分であり、これの改善を『自助努力』と定義し、その改善目標を全製品にわたって明確にした<sup>48)</sup>」。1987年度～

第3表 東レの海外展開の歴史的変遷（1999年11月20日現在）

◆第1期（1970年代前半まで） 原糸・原綿の輸出市場の確保と現地生産の開始（現地内需指向） →現地の輸入代替工業化政策に対応
◆第2期（～1985年） 受難の時代からテキスタイル製品の輸出指向型事業への転換期 →自助努力による企業体質改善への取組み
◆第3期（1986～1994年） 生産基盤の拡充、事業多角化の推進と消費市場での展開開始 →円高、ブロック経済化の進展に対応する事業基盤構築
◆第4期（1995年～） 持続的成長のための、グローバル・オペレーションの展開へ →日本への輸出開始と、中国などの展開地域の拡大

（出所）〔東レ株式会社，1999b〕。

47) 〔東レ株式会社，1997〕672頁。

48) 〔東レ株式会社，1997〕799頁。

1995年度の9年間における東レの「自助努力対前年度比改善額」の累計値(928億円)は、当該期における同社の経常利益累計額(4,072億円)の23%に及んだ<sup>49)</sup>。

前田の社長就任に際しては、「衝撃の社長交代」、「末席常務から一四人抜き」などの報道がなされた<sup>50)</sup>が、社外の人間にとっては意外だったこの社長人事が断行されたのは、前田が推進した東南アジア各工場の自助努力による原価削減により、東レグループ全体の経営が改善される方向へ大きく転換したからであろう。「苦難の時代」から脱却しつつあった東レは、1986年4月に、「企業理念」、「経営方針」、「TOREY MOTTO」を策定し、新創業運動に取り組んだ。前田新社長が誕生したのは、それから1年後のことであった。

前田新社長は、繊維産業について、「グローバルにみればまだ成長産業である<sup>51)</sup>」という新鮮な見方を提示した<sup>52)</sup>。この見方にもとづき東レは、本稿の冒頭で引用した『文藝春秋』の特集記事中の表現を借りれば、いったん「八〇年代には韓国、台湾メーカーに追いつ越された」にもかかわらず、改めて「国際競争をやり抜く」姿勢を明確に打ち出した。その際、東レが採用したのは、ソニーのグローバル・プロダクツ戦略とは異なる<sup>53)</sup>、グローバル・オペレーション戦略であった。

東レは、1991年4月に長期経営ビジョン「AP-G 2000」を策定したが、6年後の1997年4月にはこれを更新して「New AP-G 2000」を取りまとめた。「AP-G」とは、“Action Program for 'three Gs'” のことであり、“three Gs”(三つのG)は、Growth(成長)、Group Management(東レグループの連邦経営)、Globalization(グローバリゼーション)から成る<sup>54)</sup>。つまり、グローバリゼーションを経営の3大目標の一つに掲げたわけであるが、前掲の第3表からもわかるように、同社は、1995年ごろから「グローバリゼーションからグローバル・オペレーションへ」というスローガンを掲げるようになった<sup>55)</sup>。東レのホームページによれば、グローバル・オペレーション戦略とは、「適地生産・適地販売を目指して国内外の東レグループ各社が有機的に連携することによって、連結業績における利益の極大化を図る戦略」のことである。そして、同戦略は、「持続的成長」を実現するためのものでもある(第3表参照)。つまり、グローバル・オペレーションは、

49) [東レ株式会社, 1997] 799頁参照。

50) [東レ株式会社, 1999a] 192頁参照。

51) [東レ株式会社, 1999a] 200頁。

52) 念のために付言すれば、このことは、前田新社長が事業多角化に熱心でなかったことを意味しない。東レの売上高に占める繊維部門の比率は、1985年度の63%から1995年度の48%へ低下した([東レ株式会社, 1997] 資料編 64-65頁参照)。

53) 確かに、東レは、1987年2月に発売した「テトロン」複合多層構造糸織物“リーバーク”を皮切りにして、新合織の事業化に成功した。しかし、今日の東レの国際競争力を新合織が支えているという見方は、正確ではない。同社の競争力の源泉は、グローバル・オペレーションにあるとすべきであろう。

54) [東レ株式会社, 1997] 802-803頁参照。

55) 以下の東レのグローバル・オペレーション戦略に関する記述は、[東レ株式会社, 1999b]による。

Globalization と直結するだけでなく、Growth や Group Management とも密接にかかわっているのである。

第4表は、1985年以降の東レの海外における事業展開をまとめたものである。東レのグローバル・オペレーションは、①「原料や労働力など経営資本の優れた地域を中心に生産拠点を構築すること」(タイ、マレーシア、インドネシアなど ASEAN 諸国における繊維生産事業など)、②「マーケットニーズに対応するための海外進出」(アメリカにおける高機能プラスチックフィルム生産事業など)、③「国際的な協調・調和を保つための進出」(フランス政府からの強い要望により開始された炭素繊維事業など)という3本の柱から構成される<sup>56)</sup>が、第4表からわかるように、同社は、1985年以降、グローバル・オペレーションの方向へ向けて、きわめて活発に海外事業を展開した。その結果、東レグループ全体の中で海外関係会社が占めるウエイトは、売上高構成比で、1990年度の9%から、1997年度には22%へ増大した<sup>57)</sup>。そして、1999年3月末の時点で東レは、「世界17カ国に77の子会社及び関連会社を有するまでに多国籍化を果たし<sup>58)</sup>」た。グローバル・オペレーション戦略の展開によって、東レは、『文藝春秋』の特集記事が掲げた「生き残る」会社のリストに名を連ねるようになったのである。

## IV. おわりに

第2章および第3章で検討したように、ソニーと東レの両社は、国際競争力を確保するにあたって、異なる戦略を採用した。ソニーは世界市場に向けて次々と革新的な製品を供給するグローバル・プロダクツ戦略を推進し、東レは生産や販売をそれぞれ世界中の最適地で遂行するグローバル・オペレーション戦略を展開したのである。

ここで、興味深い点は、異なる戦略をとったにもかかわらず、ソニーと東レのあいだにはいくつかの共通する要因が存在し、それが、両社のグローバル競争下での成功につながったことである。共通の成功要因としては、以下の3点を指摘すべきであろう。

第1は、長期にわたる海外での事業活動の経験を通じて、国際的に通用するノウハウを蓄積したことである。海外での事業経験からソニーは、ソフトウェアビジネスの重要性を認識するとともに、欧米企業との戦略的提携の進め方について多くの点を学んだ。また、国外での金融上、通商上の問題や法的な問題を解決する能力も身につけた。一方、東レも、

56) [東レ株式会社, 1999b] 参照。

57) [東レ株式会社, 1999a] 232頁参照。

58) [東レ株式会社, 1999b]。

第4表 最近の東レの海外における事業展開 (1985-1999年)

年 月	国, 地域	事 項
1985. 6	アメリカ	TREA 社を買収.
1985. 10	フランス	SOFICAR の PAN 系炭素繊維設備が稼働開始.
1988. 6	日 本	国際部門を新設.
1988. 10	アメリカ	TREA の 2 軸延伸 PP フィルム設備が稼働開始.
1989. 2	アメリカ	TREA が TPA (トーレ・プラスチック・アメリカ) と社名変更.
1989. 3	イギリス	サミュエルコートールドのテキスタイル部門を買収し, TTEL を設立.
1989. 6	マレーシア	PENSANKO を設立.
1990. 7	マレーシア	TPM を設立.
1991. 1	アメリカ	TPA の 2 軸延伸ポリエステルフィルム設備が稼働開始.
1991. 4	タ イ	TFL を設立.
1992. 3	インドネシア	ITS のポリエステル長繊維設備が増設稼働.
1992. 4	マレーシア	TPM の ABS 樹脂設備が稼働開始.
1992. 5	アメリカ	TCA を設立.
1992. 6	フランス	SOFICAR の新系列が稼働.
1992. 11	タ イ	TFL のポリエステル長繊維設備が稼働開始.
1993. 4	イギリス	TTEL のポリエステル長繊維薄地織物新工場が稼働開始.
1993. 4	アメリカ	TPA の 2 軸延伸 PP フィルム新系列が稼働.
1993. 12	タ イ	TNT のナイロン長繊維設備が増設稼働.
1994. 1	マレーシア	TPM の ABS 倍増設備が稼働.
1994. 3	アメリカ	TPA の 2 軸延伸ポリエステルフィルム新系列が稼働.
1994. 4	インドネシア	ITS のナイロン長繊維設備が増設稼働.
1994. 5	アメリカ	TCA の炭素繊維ブリブレッグ設備が稼働開始.
1994. 9	中 国	東麗酒伊印染 (南通) 有限公司 (TSD) を設立.
1994. 12	インドネシア	ベットネシアレジンド社 (PNR) を設立.
1995. 3	イギリス	トーレ・コマツ・プリンティング [EU] 社 (TKP) を設立.
1995. 6	韓 国	STECO 社を設立.
1995. 9	中 国	東麗酒伊織布 (南通) 有限公司 (TSW) を設立.
1995. 10	ホンコン	東麗精密 (香港) 有限公司 (RKH) を設立.
1995. 11	中 国	東麗精密 (中山) 有限公司 (RKZ) を設立.
1995. 11	中 国	東麗合成繊維 (南通) 有限公司 (TFNL) を設立.
1995. 12	インドネシア	ITS のポリエステル短繊維設備が増設稼働.
1996. 1	インドネシア	PNR の PET 樹脂設備が稼働開始.
1996. 3	韓 国	KTP を設立.
1996. 5	フランス	ローヌ・プーランフィルムズ社を買収し, TPEU を設立. ポリエステルフィルム設備が稼働開始.
1996. 8	マレーシア	TPM の ABS 樹脂設備が増設稼働.
1996. 9	中 国	TSD のポリエステル長繊維染色設備が稼働開始.
1996. 12	イギリス	TKP のポリエステル長繊維プリント設備が稼働開始.
1997. 1	韓 国	STECO の TAB 実装設備が稼働開始.
1997. 3	アメリカ	TPA のポリオレフィン発泡体設備が稼働開始.
1997. 4	アメリカ	TPA の工業用ポリエステルフィルム設備が増設稼働.
1997. 4	中 国	TSW のポリエステル長繊維織物設備が稼働開始, 販売も開始.
1997. 5	中 国	RKZ と RKH がプラスチックの成形・組立事業を開始.
1997. 5	アメリカ	炭素繊維“トレカ”の製造・販売会社として CFA を設立.
1997. 9	チェコ	ポリエステルタフタの製造・販売会社として TTCE を設立.
1998. 1	韓 国	KTP のポリアセタール樹脂設備が稼働開始.

年 月	国、地域	事 項
1998. 2	アメリカ	TPA の包装材用フィルム蒸着機が増設稼働。
1998. 2	タイ	TNT のエンブラコンパウンド設備が稼働開始、販売も開始。
1998. 4	アメリカ	TPA の PP フィルム“トレファン”設備が増設稼働。
1998. 6	アメリカ	Toray Ultrasuede (America), Inc., (TUA) を設立。
1998. 7	イタリア	ALCANTARA のスウェード調人工皮革設備が増設稼働。
1998. 8	マレーシア	PFR がポリエステルフィルム“ルミラー”の新工場を建設。
1998. 8	中国	TSD と TSW のポリエステル長繊維織物織布・染色設備が増設稼働。
1998. 9	中国	TFNL のポリエステル長繊維原糸・ポリエステルチップ設備が稼働開始。
1999. 1	タイ	TFL のポリエステル長繊維設備が増設稼働。
1999. 4	アメリカ	CFA の炭素繊維“トレカ”糸設備が稼働開始。
1999. 5	マレーシア	PFR がポリエステルフィルム“ルミラー”の新工場を建設。
1999. 6	フランス	TPEU の PET フィルム“ルミラー”設備が増設稼働。
1999. 7	チェコ	TTCE のポリエステルタフタ織布・染色一貫設備が稼働開始。

(出所) [東レ株式会社, 1999b].

(注) 資本金5億円未満の会社の設立を除く。

長年におよぶ海外での試行錯誤を経て、世界の最適地で生産、販売を遂行しうる体制を形成した。中でも、東南アジア各工場で成果をあげた「自助努力による原価削減」という方針を、日本国内の工場に拡張適用することによって、「苦難の時代」から脱却していったプロセスは、印象的であった。ソニーや東レは、長期にわたる海外での事業活動の経験から有用なノウハウを種々習得して、自社の国際競争力を高めたのである。

第2は、過去において経営上の困難に遭遇し、そのことから教訓を得たことである。ソニーは、家庭用 VTR の規格戦争における敗北によって、新製品の規格統一を主導的に実現することの重要性を痛感させられた。東レは、合成繊維事業の不況を克服するプロセスで、生産コストを低減させる独自の方式を開発した。遭遇した困難から得られたこれらの教訓は、ソニーがグローバル・プロダクツ戦略を推進するうえでも、東レがグローバル・オペレーション戦略を展開するうえでも、重要な意味をもったとみなすことができる。

第3は、国内の強力なライバル企業との競争に打ち勝つため、経営革新に努めたことである。ソニーにとってのライバルは、松下電器である<sup>59)</sup>。1990年の時点で日本の企業間競争の激しさについて論じたポーター (M. E. Porter) は、ソニーが“beat Matsushita whatever”を意味する“BMW”というスローガンを掲げていたことを紹介している<sup>60)</sup>。一方、東レの場合には、帝人が「長年のライバル」であり続けたと言える。今日、帝人は、東レと同様に「グローバル・オペレーション」を世界戦略として掲げ<sup>61)</sup>、第5表からわかるように、海外に多数の事業拠点を有している。身近な距離に松下電器や帝人のような強

59) ソニーと松下電器との企業間競争については、[林, 2000], [平井, 2000] 参照。

60) [Porter, 1990] pp. 412-413 参照。

61) [Teijin Ltd., 1999] 参照。

第5表 帝人の海外における事業拠点（1998年6月末現在）

種別	名称
生産・加工拠点	<p>■アジア</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Teijin Polyester (Thailand) Ltd. [TPL]</li> <li>・ Teijin (Thailand) Ltd. [TJT]</li> <li>・ Thai Filament Textiles Co., Ltd. [TFT]</li> <li>・ Thai Namsiri Intertex Co., Ltd. [TNI]</li> <li>・ Thai Namsiri Printing &amp; Dyeing Co., Ltd.</li> <li>・ Teijin Industrial Park (Thailand) Ltd. [TIP]</li> <li>・ Teijin Cord (Thailand) Co., Ltd. [TCT]</li> <li>・ Teijin Unitika Spunbond (Thailand) Co., Ltd. [TUSCO]</li> <li>・ P. T. Teijin Indonesia Fiber Corporation [TIFICO]</li> <li>・ P. T. Branta Mulia Teijin Indonesia [BTI]</li> <li>・ 南通帝人有限公司</li> <li>・ 南通帝人（第二）有限公司</li> <li>・ 南通帝人（第三）有限公司</li> <li>・ P. T. Indonesia Teijin Films [ITJ Films]</li> <li>・ Teijin Polycarbonate Singapore PTE Ltd.</li> </ul> <p>■ヨーロッパ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ TMI Europe S. P. A.</li> <li>・ Teijin-Du Pont Films, S. A.</li> </ul> <p>■アメリカ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Teijin-Du Pont Films, Inc.</li> </ul>
海外現地法人・ 海外事務所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Teijin America, Inc.</li> <li>・ Teijin Desenvolvimento Agro-Pecuario Ltda.</li> <li>・ Teijin Ltd. ,/Europe Office</li> <li>・ Teijin Ltd. ,/Milano Representative Office</li> <li>・ Teijin Ltd. ,/Hong Kong Representative Office</li> <li>・ Teijin Hong Kong Ltd.</li> <li>・ Du Pont-Teijin Advanced Papers (Asia) Ltd.</li> <li>・ Du Pont-Teijin Advanced Fibers (HK) Ltd.</li> </ul>
研究拠点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Teijin Biomedical Laboratory Medical (Research) Council</li> </ul>

（出所） [帝人株式会社, 1999].

（注） [ ] 内は略称.

力なライバルが存在したため、ソニーや東レは、競争優位の確保をめざして、経営の革新に積極的かつ継続的に取り組まざるをえなかった。そして、そのことは、ソニーと東レの国際競争力の向上に大いに貢献したのである。

ソニーと東レがグローバル競争下で成功をおさめた数少ない日本企業になりえた背景には、ここで指摘した三つの共通する要因が存在した。この事実、これらの3要因が欠落した場合には、長期にわたり国内市場で寡占的地位を占めてきた日本の大企業であっても、グローバル競争下では敗北しかねないことを示唆している。つまり、①海外での事業経験

に乏しく、②大きな困難もなく順調に業績を伸ばし、③独占的地位を享受してきた企業の将来は、必ずしも明るくないのである。

## 参考文献・資料

- 加納明弘, 1982: 『ソニー新時代』プレジデント社.
- 川邊信雄, 1988: 「ソニーのマーケティング戦略(1945-79年)」『広島大学総合科学部紀要』第14巻.
- 橋川武郎, 1998: 「革新的企業者活動の条件—出光佐三(出光商会・興産)—」伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎『ケースブック日本企業の経営行動4 企業家の群像と時代の息吹き』有斐閣.
- 橋川武郎・野中いづみ, 1995: 「革新的企業者活動の継起—本田技研とソニーの事例—」由井常彦・橋本寿朗編『革新の経営史』有斐閣.
- ソニー株式会社, 1986: 『ソニー創立40周年記念誌 源流』.
- ソニー株式会社, 1996: 『GENRYU 源流 [Japanese]』.
- ソニー株式会社, 1999: ホームページ/「会社情報」〈<http://www.sony.co.jp/soj/CorporateInfo/>〉(1999年11月20日現在).
- 帝人株式会社, 1999: ホームページ/「会社案内」〈<http://www.teijin.co.jp/JB/JB.htm>〉(1999年11月20日現在).
- 東レ株式会社, 1997: 『東レ70年史』.
- 東レ株式会社, 1999a: 『時代を拓く 東レ70年のあゆみ』.
- 東レ株式会社, 1999b: ホームページ/「会社案内」〈<http://www.toray.co.jp/info.html>〉(1999年11月20日現在).
- 林 拓也, 2000: 「家庭用 VTR」宇田川勝・橋川武郎・新宅純二郎編『日本の企業間競争』有斐閣.
- 平井岳哉, 2000: 「デジタル家電」宇田川勝・橋川武郎・新宅純二郎編『日本の企業間競争』有斐閣.
- 『文藝春秋』編集部, 1999: 「日本再編 この会社が生き残る」『文藝春秋』1999年11月号.
- 前田和利, 1979: 「海外マーケティングの発展」中川敬一郎・森川英正・由井常彦編『近代日本経営史の基礎知識 [増補版]』有斐閣.
- 松井 好, 1979: 「エレクトロニクス産業」中川敬一郎・森川英正・由井常彦編『近代日本経営史の基礎知識 [増補版]』有斐閣.
- 山崎広明, 1979: 「合成繊維産業のパイオニア」中川敬一郎・森川英正・由井常彦編『近代日本経営史の基礎知識 [増補版]』有斐閣.
- 吉原英樹, 1995: 「国際化と日本の経営」森川英正・米倉誠一郎編『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店.
- Du Pont-Toray Co. Ltd., 1998: *A Coalescence of Two Cultures: The 30-Year History of Du Pont-Toray*, Tokyo.
- Porter, Michael E., 1990: *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.
- Teijin Ltd., 1999: Homepage/Company Profile 〈<http://www.teijin.co.jp/EB/02/index.htm>〉(as of November 20, 1999).
- Toray Industry, Inc., 1999: *The History of Toray: 1926-1996*, Tokyo.