

Title	新規開業企業の経営構想力の比較研究：ソニー、HP、キヤノン
Author(s)	松本, 清文
Citation	年次学術大会講演要旨集, 23: 353-356
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/7573">http://hdl.handle.net/10119/7573</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## 新規開業企業の経営構想力の比較研究 ソニー、HP、キヤノン

○松本清文(キヤノン株式会社)

この研究は、ソニー、HP、キヤノンの創業時の経営者の経営構想力<sup>1</sup>について、比較研究を試みたものである<sup>2</sup>。

## 1. 経営構想力

## (1) 経営者の意思決定としての経営構想力

大河内の経営構想力の抜粋を以下の挙げておく。企業の経営行動は経営者の意思決定に基づいて展開される。企業経営内部の経営条件はもちろん、経営環境に存在する客観的経営条件のすべてを、経営者はまず知覚して、経営者にとってのそれらの意味を認識する、経営者はこうした認識した客観的条件を、経営者の動機や目的や理念といった主観的条件と結合した、自分が展開しようと目指す経営行動の見取図を仮に脳裏に画くであろう。この過程で豊富な知識、経験、想像力、判断力、決断力などを必要とするに違いなく、この結果出来上がる見取図と、それを画く行為を経営構想と呼び、また経営構想を行う経営者の特殊な能力を経営構想力と呼ぶ。

## 2. ソニーの経営構想力

(1) 東京通信工業株式会社設立趣意書<sup>3</sup>

ソニーの創業者のひとりである井深大は、1946年1月、東京通信工業株式会社(以下、東通工)設立趣意書を起草した。この設立趣意書は、東通工が設立される背景、会社設立の目的、経営方針、経営部門の4つの部分から構成されている。

まず、東通工が設立される背景では、井深が戦時中在任した日本測定器株式会社の技術者を中心に東通工を設立した。日本測定器では、使命達成に努め大いなる意義と興味を有する技術的テーマに対して驚くべき情熱と能力を発揮する事を経験した。人的結合の緊密さと確固たる技術を持って行えば如何なる荒波をも押し切れる自身を持って大きな希望を以って出発した。我々の持つ様な技術精神や経営方針が如何に現下の日本にとって緊急かくべからざる存在があった。逡信院と関係の深かった我々に対し、早くも真空管電圧計等の多量注文を見る結果となり。その他短時日の間にこの方面より提案された新製品の研究、試作依頼の種目は相当量にのぼる状態である。各方面よりの需要の増大は我々に新しい決意を促したのである。即ち資本と設備を拡充する事の必要と意義を痛感したのである。我が社の前途に発展飛躍を約束するばかりでなく我々の真摯なる理想が再建日本の企業の在り方とはからずも一致したと記した。

会社成立の目的では、以下の項目を挙げている。

- ・ 真面目なる技術者の技術を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設
- ・ 日本再建、文化向上に対する技術面、生産面よりの活発なる活動
- ・ 戦時中、各方面に非常に進歩したる技術の国民生活への即時応用
- ・ 諸大学、研究所等の研究成果のうち最も国民生活に応用価値を有する優秀なるものの迅速なる製品化、商品化
- ・ 無線通信機類の日常生活への浸透化ならびに

<sup>1</sup> 大河内暁男著「経営史講義」東京大学出版会、1995年

<sup>2</sup> 本稿の見解はあくまで筆者自身のものであり、キヤノンの公式見解ではない。

<sup>3</sup> ソニー(株)「ホームページ」ソニー(株)、2008年

家庭電化の促進

- ・ 戦災通信網の復旧作業に対する積極的参加ならびに必要な技術の提供
- ・ 新時代にふさわしき優秀ラジオセットの製作普及ならびにラジオサービスの徹底化
- ・ 国民科学知識の実際的啓蒙活動

経営方針では、以下の項目を挙げている。

- ・ 不当なる儲け主義を廃し、飽迄内容の充実、実質的な活動に重点を置き、徒に規模の大を追わず
- ・ 経営規模としては寧ろ小なるを望み大経営企業の大経営なるが為に、進み得ざる分野に技術の進路と経営活動を期する
- ・ 極力製品の選択に努め技術上の困難は寧ろ之を歓迎、量の多少に関せず最も社会的に利用度の高い高級技術製品を対象とす、又単に電気、機械等の形式的分類はさげ、其の両者を統合せるが如き他社の追従を絶対許さざる境地に独自の製品化を行う
- ・ 技術界業界に多くの知己関係と絶大なる信用を有する我が社の特長を最高度に活用以って大資本に充分匹敵するに足る生産活動販路の開拓資材の獲得等を相互扶助的に行ふ
- ・ 従来の下請工場を独立自主的経営の方向へ指導し、相互扶助の陣容の拡大強化を計る
- ・ 従業員は厳選されたる可成小人数を以って構成し、形式的階級制をさげ、一切の秩序を實力本位、人格主義の上に置き個人の技能を最大限に發揮せしむ
- ・ 会社の余剰利益は適切なる方法をもって全従業員に配分、又、生活安定の道も実質的面より充分考慮援助し、会社の仕事は即ち自己の仕事の観念を徹底せしむ

経営部門には、以下を挙げている。

- ・ サービス部門: 全波受信機の普及、家庭電化、

テレビジョン受信機の現出等を考えれば今後この部門の活動は質量共に重要度を加へる事は必至の事業である

- ・ 測定機器部門: 一般に普及せる程度のラジオ受信機ならば現在のラジオ業者が行っているが如き所謂『カン』に依存した方法も可能なるも今後高級受信機、全波受信機を一般が使用する様になればかかる非科学的方法是其の存在を許されなくなる事は明白な事実である
- ・ 通信部門: 当分の間新しき特殊通信機の試作研究を分担し今日よりも会社の明日に備へ将来の大飛躍をここに期待し得るのである

### 3. HP(=Hewlett-Packard)の経営構想力

#### (1) 創業時の設立計画書

1937年8月デービット・パッカーとビル・ヒューレットの二人は、初めの事業会議を開催した<sup>4</sup>。その時の議事録「ベンチャー事業案に関する(仮)設立計画および(仮)運営プログラム」という見出しが付いている。話し合った商品アイデアは、高周波受信機、医療機器などをとりあげており、「最近発表されたTVにも最新情報を得よう努力すべきだ」というメモが残っている。新会社の名称案は「エンジニアリング・サービス社」だった。こうしてHPは、1938年創業された。

### 4. キヤノンの経営構想力

#### (1) 創業時

キヤノンの創業時(1937年)には、ソニーの設立趣意書やHPの設立計画のようなものは見つからなかった。創業者たちが集まって将来について話あった時に、ドイツの精密工業はライカをつくって成功しているが、日本には精密工業に優れたものが少ないので、精密工業をやろうと意見が一致したとある<sup>5</sup>。

<sup>4</sup> デービット・パッカー著「HP ウェイ」日本経済新聞社、2000年

<sup>5</sup> キヤノン(株)「キヤノン史」年キヤノン(株)、1987年

## (2) 終戦時の御手洗社長の言明

1945年10月、御手洗社長は、全社員を集めて精機光学工業のカメラ会社としての再出発を言明した<sup>6</sup>。

「みなさん、戦争と空襲と疎開の、言葉には尽くせない困難をくぐり抜けて、ここにこうして平和な空の下でみなさんたちの元気な姿に接することができるのはこの上ない喜びです。

ここにこうしてあい集う私たちとその家族のことを考えますと、みな日々の食糧を確保することに精一杯で、着のみ着のままの生活を強いられています。そしてこれからの日本はどうなるのか、われわれはいったいどうしたらいいのか、不安で一杯のことと思います。財閥としての日本の経済界に君臨した大企業の偉い人たちはみな右顧左眄、あわてふためております。国民を指導すべきわが国の指導者たちが迷っています。戦争中あれだけ威張っていたかれらの今日の姿を見ると何をかいわんや、その豹変ぶりは笑止千万であります。

ではこのときにあたってわれわれはいかにすべきか。たしかに日本は負けました。惨めに敗れました。われわれは打ちひしがれました。しかしそれは物量において負けたのです。

アメリカの将校がわが社にカメラを求めに来たときかれらみな、『ワンダフル』『ベリー・ビューティフル』と言い、続けてこういいました。『日本でこういうものを作れるということは想像できる。なぜなら零式戦闘機は実に優秀なものだ。ああいうものが日本にできたということは驚異に値する。そしてその流れを汲む精密工業の中心と言ってもいい高級カメラができるのは不思議じゃない』

私はこの言葉に感動しました。そのときの言葉が未だ耳に残っております。戦争で負けたけれど

も頭で負けたわけではありません。私は非常に意を強うしたのであります。絶対に負けることはありません。

今多くの会社は鍋釜を作り自転車を作ったりして飢えを一時的にしのいでおります。わが社でもそれをやったらどうかという声もあります。しかし鍋釜を作るのに頭はいりません。また、資源のない日本がいつまでも鍋釜だけでやっていけるはずもありません。

日本人にはアメリカが舌を巻いた知恵があります。材料が少なくて済むカメラは日本にはうってつけです。ここでわれわれは歯を食いしばって研究努力を重ねていけば、立派なカメラで必ずや世界を制覇する日が参ります。これが基幹産業であれば国が援助をするでしょう。うちはだれも助けてくれません。自助あるのみです。そしてそれにしかわれわれの生きる道はありません。私の考えに賛成する人はどうかこの私について来て下さい。私はその人たちをわが同志、わが友と思っていけます。みなさん、ともに手をたずさえてやっっていこうではありませんか」

## 5. 考察

### (1) 知識、経験に裏打ちされた経営構想力

大内は、経営構想を画く過程では、豊富な知識、経験、想像力、判断力、決断力を必要とする指摘している。ここでは、ソニー、HP、キヤノンについて、新規開業期の経営構想力について、それまでの、経営者の知識、経験に焦点をあてて考察する。

まず、ソニーであるが、会社設立趣意書の東通工が設立された背景の項で引用したように、井深が戦時中在籍した日本測定器株式会社での知識、経験が、大いにいかされていると指摘できる。使命達成にまた技術的主題に驚くべき情熱と能力を発揮することを経験したとある。また彼らの持つ技術精神や経営方針が、当時の日本にとってい

<sup>6</sup> 加藤勝美著「夢が駈けぬけた」現代創造社、1983年

かに必要だったかという記述もある。更に、通信院と関係の深かった彼らは、真空管電圧計の大量注文を得てことも資本や設備を充実させるという意思決定を導いたのである。そして、会社設立の目的の第一項で、「真面目なる技術者の技術を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」と宣言している。

次に HP である。彼らが、設立計画書を書く背景となった知識、経験としては、当時勃興期にあったエレクトロニクス（無線工学）を二人がスタンフォード大学で学んだことが挙げられる。そして二人の指導教官だったフレッド・ターマン教授との出会い、指導、支援が大きかったと指摘できる。また GE での経験や、リットンの支援も大きかった。これらが彼らの知識、経験になり、商品アイデアとして、高周波受信機、医療機器が取り上げられた。更には、TV にも最新情報を得るようにと記した。

キヤノンの事例では、経営構想力の発露として、終戦時の御手洗社長の言明を取り上げる。彼の戦時の創業時の体験、また戦後アメリカ将校から指摘された事柄などが、彼の知識、経験の基盤となり、以下のような言明に結実した。「(日本は) 戦争で負けたけども頭で負けたのではない。資源の少ない日本には、アメリカが舌を巻いた知恵がある。材料が少なくて済むカメラは日本にうってつけだ。歯を食いしばって研究努力を重ねていけば、立派なカメラで世界を制覇する日がくる。自助努力あるのみ。そこにしかわれわれの生きる道はない。」

## (2) 榊原の企業ドメイン論

経営構想力はいろいろな形態で社内外に示される。そのひとつの形態が企業ドメインである。榊原は、企業ドメインを、環境とのやりとりを通じて存続と発展をはかり、企業(組織体)がやりとりをする特定の環境部分をドメインと定義して

いる<sup>7</sup>。そしてドメインのことをとくに「戦略領域」と解説している。その意図は、企業の事業展開の方向やポテンシャルに着目し、めざすべき領域や範囲としてのドメインの側面を強調している。また企業ドメインを定義することは、「われわれは今どのような事業を行っており、今後どのような事業を行おうとしているのか」、「わが社はいかなる企業であり、いかなる企業になろうとしているのか」、「わが社はどのような企業であるべきか、またどのような企業になるべきか」といった質問に答えることだとしている。

ソニーの経営部門としてのサービス・測定機器・通信各部門の領域ピックアップと解説である。HP の無線工学を応用した高周波受信機、医療機器の領域である。キヤノンの立派なカメラという言明である。

榊原の企業ドメイン論は、新規開業企業の創業時、また発展期と、各々の企業の発展段階に沿って変化していくものと考えられる。この意味で企業ドメインの再検討が求められる。またこれまで分析した企業について、このような経営者の創業時、発展期の発想一考え方の、更なる収集・分析が必要とされるだろう。このような視点からの、経営者自身の発想・考え方としての経営構想力の構造検討も必要とされるだろう。

<sup>7</sup> 榊原清則著「企業ドメインの戦略論」中公新書、1992年