研究ノート

極東地域における電子関連ビジネスの 経営者比較分析

高 垣 行 男

はじめに

極東地域における電子関連ビジネスの成長は、近年、著しいものがある。まず日本、そして韓国と台湾、さらに中国の経済発展に伴い、電子関連企業の活動は、極東地域内にとどまらず、世界の国際ビジネスにおいても、その存在感を高めている。電子関連ビジネスは、同一市場をターゲットとし、マクロのビジネス環境も大きな差は無い。PCのように、製品の機能は大きく違わないものもある。しかし、その中で個々の企業の経営スタイルには、大きな違いが見られる。

本報告は、一連の研究の中の一つであり、「個々の企業における戦略が異なるのはなぜか?」という素朴な疑問に答えるものがあるはずであるというところからスタートしている。ビジネス環境は国や地域による差異があるが、同じ産業内といえども、個々の企業の戦略には差異が有る。今までの一連の研究では、その第一段階として、事例分析によって詳細な検討を行うものとし、電子関連ビジネスとアパレル関連について、代表的な企業を選択し、とくにその経営者の全社戦略の取り方を日本企業と比較することにより、経営上の特徴を明らかにしようとしている。

本報告では、極東地域における電子関連ビジネスを例にとり、韓国のサムソン(三星)のイ・ゴンヒ(李健熙)氏、台湾のエイサー(宏碁)のスタン・シー(施振榮)氏、そして、日本の東芝の西田厚聰氏を対象とする。

分析の手法としては、一連の事例研究で用いているPIF/PAアプローチを用いる。

1. 研究目的

そもそも「個々の企業によって戦略が異なる」のは何故であろうかというのが、研究目的である。戦略に差が出る種々の原因が想定されようが、戦略策定における過程からその候補を考えてみよう。

経営戦略の策定においては、事業環境分析(外部分析[マクロ分析+産業分析]、内部分析)を行なうのが、一般的であろう。外部分析は、さらにマクロ分析と産業分析がある。産業内の分析については、ポーターの「5つの力」を用いた手法(注1)が多用されている。

外部分析、すなわち企業外の経営環境の違いのうち、マクロ分析の状況については、国や地域、そして、市場が同じであれば、分析の結果は、同じであろう。そして、産業内の競争状況は、もちろん、企業のポジショニングによって異なってくる。さらに、内部分析、すなわち企業ごとの経営資源の違いは、戦略の選定に大きく影響される。資源ベースの視点(Resource Based—View: RBV)(注2)が注目される所以である。前述のポジショニングの差は、経営資源の強み(Competitive Advantage, Core Competence)を如何に使うか、すなわち、活用する能力(Capability)の差に起因しているともいえる。事業環境分析の状況が大差なく、また個別企業の経営資源の優劣が大差無くても、企業ごとの戦略の選択には大きな差が有る。もし、他にあるとすれば、何が原因であるのか。一連の研究では、これを明らかにしようとしている。

ところで、環境分析において、常に、十分な情報が得られるわけではない。 経営者は限定的な情報の中で経営上の意思決定をしないといけない場合が考えられる。そのようなとき、経営者はどのようにして経営上の意思決定を行なうのかという課題が残る。経営者は、経営資源の配分の決定、そして戦略の最終的な戦略上の意思決定を行なう。したがって、経営者の意思決定の特徴が全社戦略に大きく影響していると考えられる。外部環境の変化を的確に把握し経営に生かす、変革型経営者の存在が注目されている(株式)。ここでは、リーダーシップ論ではなく、変動する事業環境の中で戦略の決定者としての経営者(変革型経営者)についての議論が重要となろう。

Kase et al. [2005] によると、日本企業の変革型経営者の分析から、PIF(企業原イメージ)型とPA(利益算術)型アプローチの2つがあることがわかっ

ている。PIF(企業原イメージ)型の経営者は、自社に対するイメージを明確に持っており、これにピッタリ合致するかどうかを意思決定の判断とする。企業の創立者が持っていたイメージは、企業の文化に大きく影響する。では、新任の経営者の場合はどうであろうか。新任の経営者の個性や過去の経歴が影響する。また、企業の文化が新経営者のPIF(企業原イメージ)に影響する。PIF(企業原イメージ)の新入社員への影響は大きい。企業内外での社会化プロセスは、企業の文化と相互効果があり、一つの企業内で似通った人が存在することが多々あるがこれが原因でもある。一方、PA(利益算術)型の経営者は、業界知識、企業が持つ経営資源や実行を可能とする能力、強み・弱み、そしてビジネスセンスを基にして、利益を生み出す根源は何かについて熟知しており、分析的で合理的である。つまり、どこをどうやれば、利益が出るかを、経験を駆使して見出そうとする。

2. 分析方法

分析の枠組みとして、主としてKase et al. [2005] で議論されているPIF/PA アプローチを用いた。経営学における一般的な理論に立脚した議論をベースにしているため、理解が容易であるという理由からである。

同書では、全社戦略の最終的な意思決定者である経営者に着目し、認識論に基づく意識モデルとして、企業原イメージ(PIF: Proto Image of Firm)型と利益算術(PA: Profit Arithmetic)型による2つの意思決定モデルを議論している。PIFとは、企業創立以来の経営者や従業員が共通に持つブランド意識や企業文化といったものを総合した「企業イメージ」のことであり「うちの会社にふさわしいか、うちの会社らしいかどうか」により意思決定がなされる。一方、PAでは、①コスト削減、②長期的展望よりも日常の運営、③業務の重要度ランク付けといったことが重要視され、判断基準として「利益が出るのかどうか」とか「儲かるのか。どこをどうすれば利益が出るのか」といったことで意思決定がなされる。同書に従い、二つのアプローチを、表-1にまとめた。

さらに、二つのアプローチの比較を、表-2にまとめた。二つのアプローチを区別するために主要な相違点は、時間の枠、適用性などである。PIFの本質は企業のイメージであり、抽象的概念化の手段として経営者の意思決定を助けている。一方、PAアプローチはより教義的で、行動はすべて利益思考である。

表-1 企業原イメージ型と利益算術型の比較

(1) 企業原イメージ (PIF) 型アプローチ

PIFとは、企業創立以来の経営者や従業員が共通に持つブランド意識や企業文化といったものを総合した「企業イメージ」のことであり「うちの会社にふさわしいか、うちの会社らしいかどうか」により意思決定がなされる。

会社設立の際には、創立者は会社がどうあるべきかということについて明確なイメージを持っているものである。これを企業原イメージ(PIF)と呼ぶ。PIFを重視する経営者は、自らの意識モデルに照らし合わせることで企業がおかれた状況を理解する。企業原イメージ(PIF)に影響する要因は先験的に選択さる。それらの影響要因は、重要度によって優先順位付けされたり、状況把握の方法において簡略化されることもある。たとえばあるプロジェクトを実行するかやめるかは、PIFに適合するか否かによる。PIFは、環境の変化に従い変わり、その環境を考慮しようとする経営者の直感にも影響する。故にPIFは環境変化に応じて変化もする。企業に対する原イメージは経営者個人の経歴、企業文化、制度や環境などの様々な要因に影響を受けるので創立当時のままではなく変化しうる。PIFアプローチを形成している要素は、経営者個人のキャリアや性格、企業や業界に関する知識、事業に対する樹、それと、外部環境である。

(2) 利益算術 (PA) 型アプローチ

PAでは、①コスト削減、②長期的展望よりも日常の運営、③業務の重要度ランク付けを重要 視する。判断基準として「利益が出るのかどうか」とか「儲かるのか。どこをどうすれば利益が 出るのか」とかで意思決定がなされる。

PAアプローチを採る経営者は企業のイメージで意思決定を行うのではなく、利益を生み出す可能性に基づいて意思決定をしている。PAの意識モデルはPIFよりも分析的で、合理的で、意思決定を行う際には、業界知識、企業の資源、能力、強みや弱み、加えてビジネスの感覚を用いる。過去の経験、結果に基づき分類し、起こっている状況を簡略化しようとしている。PA型の経営者は、どうすれば利益を生み出し、どこに投資したら利益を生み出すかを知っている。利益を生かどうかは、その時期の企業や業界が直面している外部環境によって異なる。PAアプローチを形成している要素は、経営者個人のキャリアや性格、企業や業界に関する知識、事業に対する制、それと、外部環境である。

出所: Kase et al. [2005] より作成。

表-2 企業原イメージ型と利益算術型の違い

	企業原イメージ(PIF)	利益算術(PA)		
1. 基本要素	企業のイメージ	利益重視の行動		
2. 構成要素	専門キャリア,外部環境,企 業文化,制度化プロセス	専門キャリア,外部環境,企業と 業界知識,制度化プロセス		
3. 企業の熟知	必要条件	十分条件		
4. 時間的枠組み	中, 長期	短期		
5. 事業領域	広域,新製品,新たな能力	狭域、既存のポートフォリオ		
6. キャッシュフローへの姿勢	強く求められる	危機時には生き残りのための軸		
7. 明確もしくは不明確なトップからの指示	不明確,または予想	明確		
8. 企業を変わった場合の適応 可能性	困難	可能		
9. 後任者	信条を共有していれば比較的 見つけやすい	再製可能性は低い		
10. 二つのアプローチの組み合わせ	企業原イメージの経営層に, 利益算術型の管理層	もしPAが経営層の場合はPIFを 下位のレベルにすえる事は不可能		

出所: Kase et al. [2005]

表-2の10項目のどちらに該当するか否かで、PIFとPAの要素を分類する。

3. 分析対象

3-1. 電子情報関連ビジネスの状況

(1) コンピュータ産業を中心とする歴史

電子関連ビジネスの代表例としてコンピュータ産業に注目すると、1970年代にさかのぼり、マイクロ・プロセッサーの開発によりパーソナルコンピュータが人気になり消費者にとって身近なものとした。主要な項目を、表-3に示す。

表-3 パーソナル・コンピュータの開発と販売

年・月	事項
1971年11月	インテル(Intel)社 インテル4004 (4 ビット 108kHz) 発売
1972年 4 月	上記の改良版インテル8008 (8ビット 200kHz) 発売
1972年	ビル・ゲイツとポール・アレンがTraf-O-Data社(→Micro-Soft社→Microsoft 社)を設立インテル8008を使ったOSを販売
1975年	Basic2.0の4KO, 8KO (Traf-O-Data社)
1976年 4 月	スチィーブ・ジョブズ (21歳: Atari勤務) とスチィーブ・ウオジック (26歳: HP勤務) アップル・コンピュータ社を設立。 666.66\$, 256 Bytes ROM, 8 KOメモリー, ビデオ出力 "Monitor" (BA-SIC, 16進コードをキーボード入力)
1976年 6 月	テキサス・インスツールメント (TI) 社 TMS9900 (16ビット) 発売
1976年 7 月	Zilog社 Z80 (8ビット, 2.5kHz)
1977年	アップルⅡの販売ヒット
1981年	IBM社 PC (Microsoftオペレーティングシステム使用) 発売
1982年 4 月	Intel社 80286(16ビット, 6 MHz)発売
1982年11月	Compaq社 設立 Portable PC ROM BIOS 1百万 \$ の投資
1984年	Apple社 Macintosh (GUI,Icons/windows)
1985年(1986年)	Intel社 80386 803865X (1986年)
1985年	IBM(Microsoft社 MS-DOS)
1987年	Microsoft社 Windows2.0発売
1990年	Microsoft社 Windows3.0発売
1994年	Apple社 Power Mac
1998年	Apple社 iMac

出所: Kase et al. [2011] のAppendix 2.1より作成。

(2) コンピュータ産業の特徴

コンピュータ産業は、ダイナミズムに富み、次のような特徴がある。すなわち、①製品における技術的優位、②生産効率の向上、③より強力で安いコンピュータ、④一般消費者や中小企業向けへの浸透、⑤頻繁なアップグレードなどである。

したがって、利益率で急速な価格低下により、価格競争が著しい。これは、 消費者には良いが、供給側には好ましくない。利益率が低下するので、差別化 を求めてさらなる技術開発が行なわれ、また、買い替え需要を起こそうと、頻 繁なアップグレードによって、利益率の低下を避けようとしてきた。ときには、 発注時と消費者への販売時の間でも価格は下がることさえもあった。

競争の激化と参入障壁の低下によって、生産国が増えた。当初は米国だが、間もなく、ドイツ、英国、オランダ、フランス、そして、日本、台湾、韓国、さらに急激に産業化する中国にも生産国が広がった。

新規参入が増した理由は、次のように理解される。まず、標準化が進み、オープン、独占的ではない技術が使われている分野や、周辺機器や複製品などへの参入が容易となった。そして、製品と応用における多様化と差別化が行なわれた。また、生産が安価で複雑ではない新製品の導入が促進された。そして、イノベーションの継続によって、先進工業国が撤退した。このようにして、20世紀末には先進工業国から新興工業国に、生産国がシフトした。市場の特性としては、コモディティー化が進行し、価格競争力のある企業が市場占有率を上げるという状況となっている。

3-2. 企業概要と経営者の概要

韓国のサムソン (三星) のイ・ゴンヒ (李健熙) 氏,台湾のエイサー (宏碁) のスタン・シー (施振榮) 氏,そして,日本の東芝の西田厚聰氏について,企業概要と経営者の略歴を,表-4にまとめた。

4. 分析結果

サムソン (三星) のイ・ゴンヒ (李健熙) 氏, エイサー (宏碁) のスタン・シー (施振榮) 氏, そして, 東芝の西田厚聰氏の 3名の経営者に対するPIF/PA についての分析は, 以下の通りである。なお, 表-5に, 分析の結果をまとめ

表-4 3社(サムソン・エイサー・東芝)の概要

表-	4 3 往(サムソン・エイ・	7 不足) 划机安	
企	三星グループ(三星電子など)	エイサー (宏碁)	東芝
業	SAMSUNG	acer	TOSHIBA
経営者	李健熙(イ・ゴンヒ)	スタン・シー(施振榮)	西田厚聰 氏
	(三星グループ) 李秉喆が創業,三男李健煕が 継承 市場価値:上場企業全体の2 割前後 資本金 8,975億ウォン 売上高 1,740億ドル 純利益 139億ドル 総資産 3,020億ドル (2007年12月末)	1976年 スタン・シー (施振 業)と妻キャロリン・イー(葉 紫華)とマルチテック社 (Mul- titech) 設立 (従業員11名)。 工業デザイン,海外貿易,マ イクロコンピュータ関連の3 業務 →マイクロコンピュータ市場 OEMと米国からの輸入で 成長	1939年 芝浦製作所と東京電 気が合併し東京芝浦電気発足。 代表執行役社長:佐々木則夫 資本金 2,802億8,100万円 売上高: 連結6兆3,815億9,900万円 単独3兆3,828億4,600万円 純利益: 連結:▲197億4,300万円 単独:▲1,307億8,300万円
企	<u>〈三星電子〉グループの中核会社</u> 設立:1969年 資本金: 7 億ドル(2007年12 月末)	売上:49億USドル(2003) 70億USドル(2004) 海外活動:100か国以上 グループ全体39,000人を雇用	(2010年3月期) 純資産: 連結4,473億4,600万円 単独6,369億5,600万円 総資産:
業	国内外:56生産法人・130販売法人 売法人 売上高:単独740,連結1,450 億ドル 営業利益:単独52,連結95億 ドル 純利益:単独80,連結80億ド	グループ企業 PCパーツ販売: AOpen メモリモジュール: Apacer 1981年 マイクロ・プロセッサーI (小教授一号,	連結 5 兆4,511億7,300万円 単独 3 兆5,961億7,800万円 (2010年 3 月31日現在) 従業員数: 連結20万3,889人 単独34,539人 (2009年 3 月末現在) 主要子会社:
概	ル 総資産:単独709,連結975億 ドル 従業員数:単独15,連結20万 人弱 (2007年)	Micro processor I)を 発売,主に輸出 1984年 「明碁電腦」(BenQ) 設立 1987年 エイサー (Acer) に 変更	主奏す云れ. 東芝プラントシステム㈱ 60.0% 東芝アック㈱52.4% ウェスティングハウス・エレ クトリック
要	《グループ企業》 1936年 協同精米所設立 1938年 三星南会設立 1948年 三星物産公司設立 1951年 三星物産設立 1953年 第一製糖設立 1954年 第一毛織設立 1963年 東洋放送設立 1964年 韓央田報設立 1965年 中央田報設立 1969年 三星電子設立	1987年 Acer Laboratories Inc. 1996年 AOpenを設立。 2004年 創業者スタン・シー 引退 2007年8月 ゲートウェイ買収 2007年10月 パッカードベル 買収 2007年10月 ゲートウェイ買収 2008年3月 E-TEN買収 2009年 PC出荷数で世界第 2位	<u>事業分野</u> デジタルプロダクツ 電子デバイス 社会インフラ 家庭電器
	1974年 三星石油化学設立 <u>事業分野</u> グループ企業を中心にさらに 多角化	事業分野 デスクトップ・モバイルPC, サーバおよび記憶装置,ディ スプレイ,周辺装置,ITソ リューション	

	イ・ゴンヒ(李健熙)氏	スタン・シー (施振榮) 氏	西田厚聰 (にしだ あつとし)
	生年:1942年(68歳)	生年:1944 (66歳)	<u>氏</u>
	創立者(李秉喆イ・ビョン	貧しい家庭に生まれ少年期からアヒルの卵と文房具販売を	生年:1943 (67歳)
	チョル)の三男	行う	三重県出身
経営者の略歴と特徴	1965年 早稲田大学商学部卒業 1966年 George Washington 大MBA 1968年 東洋放送に入社 1978年 三星物産副会長 1979年 三星グループ 副会長 (~1987年) 1981年 韓日経済協会副会長 1987年 三星グループ会長 (~2008年) 1993年 新経営方針を提唱 1996年 IOC委員 1998年 三星電子代表取締役会長 2005年 大韓オリンピック委員会名誉委員長 2006年 財産約66億ドル (82位) 『フォーブス誌』 3 月号 2008 三星電子代表取締役会長格(不祥事) 2009 特別赦免 2010 三星電子会長に復帰	1968年 国立交通大学首席卒業 1971年 大学院修了 1971年 大学院修了 1971年 ユニトローン・環守電子)入社 1972年 白湾初の電卓を開発 1972年 クオリトロン・コージー・ストリアル・コージー・ストリアル・コージー・ストリアル・国子・ストリアル・国互換機 1976年 マルチテク・イコーン・フージー・フーン・フーン・フーン・フーン・フーン・フーン・フーン・フーン・フーン・フー	1968年3月早稲田大学卒 取治経東京大学科修士 現治経東京大学科修士 課程修了(西洋政治学の 大学院の性)と結果を大学、 大学院の性)と結果を大学、 大学院の性)と結果を大学、 大学院の性)とは、 大学院の性)とは、 大学院の性)とは、 大学院の性)とは、 大学院の性)とは、 大学院の性)とは、 大学院の性)とは、 大学院の性)とは、 大学に、 、 大学に、 大学に、 大学に、 大学に、 大学に、 大学に、 大学に、 大学に、 大学に、 大学、 大学、

る。

総合評価として、サムソン(三星)のイ・ゴンヒ(李健熙)氏はPIF型(最近は、PA型)、エイサー(宏碁)のスタン・シー(施振榮)氏はPA型であり、そして、東芝の西田厚聰氏はPA型であると考えられる。

的に成功)

(1) 基本要素

サムソン (三星) のイ・ゴンヒ (李健熙) 氏は、創業者である (李秉喆: イ・ビョンチョル) の三男であり、父親の事業内容については、熟知していたと考

表-5 経営者の分析結果の比較

企 業	韓国・三星(サムソン)	台湾・ACER(エイサー)	日本・東芝
経 営 者	イ・ゴンヒ(李健熙) 氏	スタン・シー(施振榮) 氏	西田厚聰氏
1. 基本要素	PIF: 2代目として企業 のイメージを保持 PA: 1993年以降は大変 革を実施	PA:利益重視の行動 を中心とする	PA: 利益重視の行動 を中心とする
2. 構成要素	PIF: 父親と同じく日本 留学。後に米国留 学経験。従業員を 日本などに大量留 学させ技術と経営 を学ばせる。日本 的経営の韓国化	PA:有能な技術者, 企業を手中(M & A)に。米国 での業界知識が 豊富	PA:海外子会社での 中途採用である が, 社内の各分 野の専門家かる 情報を集める豊 富な海外経験
3. 企業の熟知	PIF:父(創業者)を通 して熟知。	PA:幼少期からの金 銭感覚。企業で の失敗と,米国 企業から学ぶ	PA:数量的な現状把 握を基本とする
4. 時間的枠組み	PIF:人材と企業組織を 重視し長期的に養 成	PA:短期的利益を重 視	PA:短期的利益を重 視
5. 事業領域	PIF:広範囲な父の事業 を継承。長期的な 展望に立つ従業員 教育	PA:マザーボード重 視,後にPCに広 げるが事業分野 は拡大せず	PA:PC事業から利益 を出すことを重 視する事業ポートフォリオを重 視し有望分野は 積極的な投資
6. キャッシュフ ローへの姿勢	PIF:不良事業部門の見 直を実施	PA: 倒産, 業績不振 を経験し資金繰 りを実感	PA:PC事業の業績不 振を短期間で解 消
7. 明確もしくは不 明確なトップから の指示	PA:比較的に明確であ る	PA:利益志向が強い	PA:利益志向が強い。 相手がわかる言 葉で説明する
8. 企業を変わった 場合の適応可能性	PA:公的職務で手腕を 発揮し期待される	PA:適応可能であろ う	PA:適応可能であろ う
9. 後任者	PIF:引退するが復帰を 求められる	PA:PA型の後継者で あれば可能	PA:PA型の後継者で あれば可能
10. 二つのアプロー チの組み合わせ	PIF/PA的な後継者でな いと難しい	PA:PA&PAで あ る から困難性低い	PA:PA&PAで あ る から困難性低い
総合評価	PIF(企業原イメージ)型	PA(利益算術)型	PA(利益算術)型

えられる。父親と同じく早稲田大学に留学し、さらに米国でMBAを取得しており、外部から父親の事業を見る機会もあった。 2 代目として企業のイメージを保持したことから当初はPIF型と考えられる。ただし、1993年以降は、「妻と子以外はすべてを変えよう」をスローガンに、大変革を実施しており、PA型との特徴が強くなっている。

そして、エイサー (宏碁) のスタン・シー (施振榮) 氏は、貧しい家庭に生まれ、生活費を得るために少年期からアヒルの卵と文房具販売を行っており、利益志向の考え方を身に付けた。さらに、開発者として満を喫した製品が売れず、技術的には特徴が無い製品がヒットすることを体験した。利益重視の行動を中心とするため、PA型と考えられる。

さらに、東芝の西田厚聰氏は、PC事業の立ち上げ、採算性悪化状態からの 脱却など、利益重視の行動を中心とすることから、PA型と考えられる。

(2) 構成要素

サムソン(三星)のイ・ゴンヒ(李健熙)氏は、父親と同じく日本に留学した。後に米国留学経験し、ジョージ・ワシントン大学の経営大学院でMBAを取得している。彼は、従業員を日本などに大量留学させ、技術と経営を学ばせる。また、日本的経営の韓国化をはかるなど、PIF型と考えられる。

そして、エイサー(宏碁)のスタン・シー(施振祭)氏は、米国での業界知識が豊富であり、有能な技術者を共同設立者として参加を得て自社開発に従事させ、積極的なM&Aで企業を手中にした。M&Aで手中にした企業は、エイサーのビジネス展開には、必ずしも有効に機能したわけではないが、事業拡大を積極的な手法で行った。これらのことから、PA型であると考えられる。

さらに、東芝の西田厚聰氏は、海外子会社での中途採用であるが、豊富な海外経験を持っている。社内の各分野の専門家から必要な情報を集めること、数値的な状況把握を行うことを若い時から行っている。これらのことから、PA型であると考えられる。

(3) 企業の熟知

サムソン(三星)のイ・ゴンヒ(李健熙)氏は、父(創業者)を通して企業 のことは熟知しており、日本と米国での留学から帰国してすぐにグループ企業 に参加している。このことから、PIF型であると考えられる。

そして, エイサー (宏碁) のスタン・シー (施振榮) 氏は, 幼少期から金銭

感覚を身につけている。米国企業から学ぶところも大きい。企業での開発者として、経営者としての失敗にもかかわらず、積極的な企業活動を続けていることから、PA型であると考えられる。

さらに、東芝の西田厚聰氏は、数量的な現状把握を基本とすることで、東芝の状況把握をすることを続けている。PC事業の立ち上げと経営改善、そして、東芝全体の事業のスクラップアンドビルドを行ったことから、PA型であると考えられる。

(4) 時間的枠組み

サムソン(三星)のイ・ゴンヒ(李健熙)氏は、人材と企業組織を重視し長期的に養成するという考え方をもっていることから、PIF型であると考えられる。

そして,エイサー(宏碁)のスタン・シー(施振榮)氏と,東芝の西田厚聰氏は,長期的な利益を見据えながら,短期的利益をとても重視することから, PA型であると考えられる。

(5) 事業領域

サムソン(三星)のイ・ゴンヒ(李健熙)氏は、広範囲な父の事業を継承し、 長期的な展望に立つ従業員教育を行うなど、PIF型であると考えられる。

そして、エイサー(宏碁)のスタン・シー(施振祭)氏は、マザーボードを 重視し、後にPCに広げるが事業分野は拡大せず、利益の追求を求めたことか らPA型であると考えられる。

さらに、東芝の西田厚聰氏は、PC事業から利益を出すことを重視し、また、 東芝全体の事業ポートフォリオを重視し撤退すべき事業は早期に撤退し、有望 分野は積極的な投資を行った。このことから、PA型であると考えられる。

(6) キャッシュフロー

サムソン(三星)のイ・ゴンヒ(李健煕)氏は、不良事業部門の見直を果敢 に実施し、PA型であると考えられる。

そして、エイサー(宏碁)のスタン・シー(施振榮)氏は、倒産、業績不振 を経験し資金繰りを実感していることから、PA型であると考えられる。

さらに、東芝の西田厚聰氏は、PC事業の業績不振を短期間で解消し、東芝全体のスクラップアンドビルドを行った点で、PA型であると考えられる。

(7) トップからの指示

サムソン (三星) のイ・ゴンヒ (李健熙) 氏は,経営上の決断に時間がかかるといわれているが,決断すると比較的に明確な指示を行う。このことから PA型であると考えられる。

そして,エイサー(宏碁)のスタン・シー(施振榮)氏は,利益志向が強く, 指示は明確であることから、PA型であると考えられる。

さらに、東芝の西田厚聰氏は、利益志向が強いだけでなく、相手がわかる言葉に置き換えて説明することを日常的に行っており、PA型である。

(8) 企業を変わった場合の転職における企業への適応可能性

サムソン(三星)のイ・ゴンヒ(李健熙)氏は、公的職務で手腕を発揮し期 待されることから、PIF型であるが、異なった組織での適応性はあると考えら れる。

そして,エイサー(宏碁)のスタン・シー(施振榮)氏,さらに東芝の西田 厚聰氏は,ともに企業を数値的に把握して利益を得る方法を熟知していること から、PA型であり、適応可能であると考えられる。

(9) 後任者

サムソン (三星) のイ・ゴンヒ (李健熙) 氏は,不祥事で引退し,後のことを,父の元部下に任せたが,復帰を求められる。PIF型とPA型のいずれの場合でも、後任は可能であると考えられる。

そして、エイサー(宏碁)のスタン・シー(施振祭)氏は、PA型であり、PA型の後継者であれば可能であるが、PIF型では難しい。しかし、エイサーには、PA型が多いと想定されるため支障はないと考えられる。

さらに、東芝の西田厚聰氏は、PA型であり、PA型の後継者であれば可能である。

(10) 二つのアプローチの組み合わせ:経営者層と管理者層

サムソン(三星)のイ・ゴンヒ(李健熙)氏は、PIF型であり、PIF/PA的な後継者でないと難しい。

そして、エイサー(宏碁)のスタン・シー(施振榮)氏、さらに、東芝の西田厚聰氏は、PA型であり、PA型&PA型であるから困難性は低い。

5. 今までの研究を含めた考察と結果

5-1. 今までの研究

今までの一連の研究では、製品主導型の産業の代表としてパソコンなど電子関連ビジネス、そして、市場主導型の産業の代表としてテキスタイルにおける代表的な企業の経営者を対象に、同様に、PIF/PA型による分析枠組みを用いて行っている。電子関連ビジネスでは、既に、レノボ(中国:聯想集団有限公司)とソニー(日本)の比較、そして、キヤノンとリコーの比較を行っている。テキスタイルにおけるヤンガー(中国)、ユニクロ(日本)、ザラ(スペイン)の比較を行っている。これらの結果(注4)を、表-6に示す。

表-6 今までのPA/PIFによる分析結果

企 業	キャノン	リコー	ソニー	レノボ	ユニクロ	ザラ	ヤンガー
経営者	御手洗冨士夫	桜井正光	大賀典雄	柳傳志	柳井 正	オルテガ	李如成
1. 基本要素	PA	PIF	PIF大	PA	PIF大, PA	PIF小, PA	PIF小, PA
2. 構成要素	PA大	PIF大	PIF大	PA	PIF大	PIF小, PA大	PA大, PIF小
3. 企業の熟 知	PA大	PIF大	PIF大	PA大	PIF大	PA大	PA大
4. 時間的枠 組み	PA	PIF	PIF	PA	PIF, PA小	PA	PA
5. 事業領域	PA	PIF	PIF大	PA	PIF大	PIF小, PA大	PIF小, PA
6. キャッ シュフロー への姿勢	PA大	PA	PIF大	PA大	PIF大	PA大	PA大
7. 明確もし くは不明確 なトップか らの指示	PA	PA	PIF大	PA	PIF大	PA大	PA大
8. 企業を変 わった場合 の適応可能 性	PA	PA	PIF大	PA	PIF大	PA	PA
9. 後任者	PA	PA	PIF	不明	PIF	PA	不明
10. 二つのア プローチの 組み合わせ	PA	PIF	PIF/PA	不明	PIF/PA (PIF/PIF)	PA/PA	不明
総合評価	PA	PIF	PIF	PA	PIF	PA	PA

5-2. 考察と結論(現時点)

日本の企業経営者は、PIF型が多い傾向がある。しかし、海外経験の長い経営者で、PA型もいる。

中国(&台湾)の企業経営者は、PA型が多い。韓国は、米国的な経営を目指すところがあり、PA型の要素を含むが、PIF的な要素を残しているところもあると考えられる。

おわりに

一連の研究の今後であるが、代表的な経営トップについての注目を継続する ものとし、事例研究を増やすことを予定している。経営史的な視点からも、考 慮したい。

さらに、同時に、経営者の意思決定に大きな影響を及ぼすと考えられる内部 資源に注目していく予定である。とくに、知識管理とイノベーションの形成過程について、経営者の役割について、国内外の研究者との共同研究の形で進め ていくことを予定している。

注記

- (注1) Porter [1980, 1985] を参照。
- (注2) Barney [1997], Grant [1991] を参照。
- (注3) 金井 [2000] の100~103頁を参照。
- (注4) 高垣「2007a, 2007b, 2008], 高垣・城間 [2007, 2008] を参照。

参考文献

Barney, J.B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, MA: Addison-Wesley, 1997

Grant, R.M., "The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formation," *California Management Review*, Spring 1991. pp. 145–164

Porter, M.E. Competitive Strategy, The Free Press 1980

(土岐他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社 1982年)

Porter, M.E. Competitive Advantage, The Free Press 1985

(土岐他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社 1985年)

Kimio Kase, Francisco J. Saez-Martinez, Hernan Riquelme, Transformational CEOs:

Leadership and Management Success in Japan, Edward Elgar 2005

(高垣行男監訳『高業績企業のCEO』中央経済社 2006)

Kimio Kase, Alesia Slocum, Ying Ying Zhang, *Asian versus Western Management Thinking: Its Cultural–Bound Nature*, Palgrave MacMillan 2011

Kase, Xu and Takagaki, "Cognitive-process based research on Chinese and Japanese approaches to strategy", The 7th IEF Conference, 2007

金井壽宏『企業組織』日本経済新聞社 2000年 pp. 100-103

高垣行男「地域の中小企業における経営者の意思決定:PIF/PAアプローチによる分析」 駿河台経済論集 第16巻第2号 2007年3月 (pp. 49-76)

高垣行男「SME's Entrepreneurship in Tokyo Metropolitan Area」

駿河台経済論集 第17巻第1号 2007年9月 (pp. 105-127)

高垣行男・城間康文 「テキスタイル企業の経営比較:ユニクロとヤンガーについて」 駿河台経済論集 第17巻第1号 2007年9月 (pp. 129-148)

高垣行男・城間康文「日中企業の経営比較:ソニーとレノボの比較を中心にして」 駿河台経済論集 第17巻第2号 2008年3月(pp. 1-15)

高垣行男「A comparison of Japanese and Chinese SPA Business Style」 国際関係学研究 第21巻第1号 2008年3月(pp. 83-99)

脇英世『IT業界の開拓者たち』 ソフトバンク・パブリッシング 2002

参考WEB

朝鮮日報 2009/12/29 http://www.chosunonline.com/news/20091229000032 日経BP オンライン http://www.business.nikkeibp.co.jp/article/world/20100406/

213867/-

韓国ニュース http://www.wowkorea.jp/news/Korea/2010/0517/10070569.html

「添付資料]

1. 韓国・三星グループ(三星電子など) SAMSUNG 李健熙 氏

(1) 企業の概要

三星グループ:李秉喆が創業。三男李健煕が継承。

資本金 8,975億ウォン 売上高 1,740億ドル

純利益 139億ドル 総資産 3,020億ドル (2007年12月末)

グループの市場価値は韓国の上場企業全体の約2割。

三星グループ企業

事業分野	2008年売上高	事業分野	2008年売上高
電子関連	modified modified	金融保険関連	`
サムスン電子	72兆9,530億ウォン	サムスン生命(2007年	´
	4 兆2,845億ウォン		23兆4,000億ウォン
サムスンSDI		サムスン火災海上保険	
サムスンテックウィン	3 兆5,951億ウォン		18兆5,116億ウォン
サムスンコーニング精	密ガラス	サムスン・カード	3 兆338億ウォン
	4兆 233億ウォン	サムスン証券	1 兆7,358億ウォン
サムスンSDS	2 兆5,194億ウォン	サムスン投資信託運用	754億ウォン
サムスンネットワーク	ス	サムスン・ベンチャー	投資 110億ウォン
	2 兆5, 194億ウォン		
サムスンデジタルイメ	ージングNA(不明)		
機械関連		ウォン建設・商社関連	
サムスン重工業	10兆6,644億ウォン	サムスン物産	11兆8,116億ウォン
サムスンテックウィン	3 兆5,951億		
化学関連		その他	
サムスントタル	5 兆2,982億ウォン	サムスンエンジニアリ	ング(2007年)
サムスン石油化学	1 兆6,000億ウォン		2 兆2,689億ウォン
サムスン精密化学	1 兆1,309億ウォン	サムスン経済研究所	NA(不明)
サムスンBP化学	3,433億ウォン	第一毛織	3 兆7,278億ウォン
		ホテル新羅(2007年)	4,950億ウォン
		エスワン	7,515億ウォン
		第一企画 (2007年)	5,146億ウォン

三星電子

設立:1969年。

資本金: 7億ドル (2007年12月末)

売上高:連結1,450億ドル 単体740億ドル (2009年) 営業利益:連結95億ドル 単体52億ドル (2009年) 純利益:連結80億ドル 単体80億ドル (2009年) 総資産:連結975億ドル 単体709億ドル (2009年) 従業員数:連結20万人弱 単体15万人 (2007年)

生産法人56・販売法人130を世界展開

- ・21の製品分野で世界シェア1位であり、60以上の製品で世界的に供給。(2008年)
- ・トップシェアの製品: 薄型テレビ,液晶パネル,半導体(DRAM,フラッシュメモリ), 携帯電話,デジカメ,ビデオカメラ,液晶ディスプレイ,プリンター,HDD,SSD,有機 EL,白物家電,ホームシアターなど。
- ・純利益100億ドルを突破 世界 9 番目、製造業 2 番目 (1 番はトヨタ自動車)。(2003年)
- ・売上高1,168億ドルを突破(世界最大の電機メーカー)。(2009年)
- ・時価総額は、126兆ウォン(約10兆5千億円)。(2010年4月)
- ・サムスン電子は1990年代から半導体で得た利益を元に迅速な経営判断と集中投資をし、次世代産業であったLCD事業や携帯電話事業に大規模な投資を行い、今ではLCD分野の売上高と販売数量で世界シェア1位へと成長し、携帯電話も世界シェア2位へと成長した。
- ・2000年代の初期から徹底したデザイン重視の製品開発と、安価、品質、徹底的なマーケティング戦略、大規模なコマーシャル活動で世界のエレクトロニクス製品市場で急激にシェアを伸ばした。
- ・サムスングループ内に、サムスン電機、サムスンテックウィン、サムスンSDIなど数多く の関連企業を有する。
- ・ソニーと合弁で液晶パネルを製造するS-LCDを設立して、第8世代パネルを生産。

評価

2009年のフォーチュン・グローバル500. 売上高ランキングでは世界40位

2009年のフィナンシャル・タイムズ・グローバル500, 時価総額ランキングは世界51位 2009年のフォーブス・グローバル2000で世界47位

2009年のビジネスウィーク・トップブランド・ベスト100, 企業のブランド価値ランキングは世界19位

(2) 経営者の経歴:創立者(李秉喆:イ・ビョンチョル)と2代目(李健熙:イ・ゴンヒ)

<u>李秉喆</u> (イ・ビョンチョル, 1910年-1987年) 創立者		<u>李健煕</u> (イ・ゴンヒ, 1942年―) 創立者の三男	
1910年	慶尚南道の大地主の次男として誕 生	1965年 1966年	早稲田大学商学部卒業 ジョージ・ワシントン大学経営大
1934年	早稲田大学を病気で中退		学院 MBA課程修了
1936年	協同精米所設立	1968年	東洋放送に入社
1938年	三星商会設立	1978年	三星物産副会長
1948年	三星物産公司設立	1979年	三星グループ 副会長(~1987年)
1951年	三星物産設立	1981年	韓日経済協会副会長
1953年	第一製糖設立	1987年	三星グループ会長(~2008年)
1954年	第一毛織設立	1993年	ドイツのフランクフルトで「妻と
1961年	三星物産会長(~1987年)		子以外はすべて変えよう」をス
1961年	全国経済人連合会(全経連)会長		ローガンに新経営方針を提唱した。
1963年	東洋放送設立	1996年	国際オリンピック委員会委員
1964年	韓国肥料設立	1996年	大韓レスリング協会会長

1965年 中央日報設立

1965年 成均館大学 理事長

1969年 三星電子設立

1974年 三星石油化学設立

1987年 死去

1998年 三星電子代表取締役会長

2005年 大韓オリンピック委員会名誉委員

長

2006年 李健煕一家の財産は約66億ドルと

世界で82位。

(3月『フォーブス誌』による)

2008年 三星電子代表取締役会長辞任

2009年 特別赦免

2010年 グループの会長に復帰〉

2. 台湾・ACER (エイサー) **るで** 設立 1976年 スタン・シー (施振榮) 氏

(1) 企業の概要 (Wikipediaより)

エイサー (acer):中国語名称は、「宏碁」股份有限公司

エイサーは、積極的、活力のあるという意味とエース(Ace)の意味を含む。「宏碁」は、「広く永遠に、偉大な囲碁の勝負」という意味。

事業分野: デスクトップ・モバイルPC, サーバおよび記憶装置, ディスプレイ, 周辺装置を販売。ITソリューション。

売上高:49億USドル (2003年), 70億USドル (2004年)。

グループ企業:PCパーツを販売するAOpen、メモリモジュールを製造するApacerなど。

年表

1976年―マルチテク(Multitech)・インターナショナル・コープの設立。資本金は100万台湾ドル。 5 名が設立者。創業当初は従業員11名の小規模な会社。

スタン・シー (施振榮) と彼の妻キャロリン・イー (葉紫華):50%の株を保有。ケン・タイ (台中和),ジョージ・ファン (黄少華),フレッド・リン (林家和)。ケン・タイは,マイタック (MiTAC:神通電脳) 社でインテル製品を扱っていた。当初は,工業デザイン,貿易,マイクロコンピュータ関連の3つを主要な業務としていた。やがて一部創業メンバーの離脱により,マイクロコンピュータ市場に注力。初期は他社ブランドによるOEMと米国からの電子機器の輸入で成長。

- 1978年―マルチテクは、パン・アジア(全亜電子)のマイコンキットEDU-80の販売代理を 行う。
- 1979年―マルチテクは、台湾企業で初めて社員持ち株制度と配当金制度を実施した。持株は、 社外に売ることは禁止されていた。従って株式のオプションとは違う。社員の優遇 策としての意味より、社員の給料天引によるエイサーの資金調達という意味合いが あった。マルチテクの企業哲学には高度な権限委譲システムと極めてユニークな性 善説、逆説的思考があった。困難への挑戦、障害の突破、価値の創造がモットーで あり、人と同じことをやりたがらない。
- 1980年—EDU-80の輸出を開始する。朱邦復とともに天竜中文電脳を開発したが、これは売れなかった。
- 1981年―コンピュータ学習機「マイクロプロフェッサ I (小教授一号, Microprofessor I) |

- を発売。ツインヘッド(倫理電脳)のチェン・イチュン(陳義誠)から10万台湾ドルで買った。マイクロプロフェッサーIの販売では、EDU-80の販売経験やマニュアル作成技術が効果を上げた。テキサス・インスツルメンツの電子部品を輸入しビデオゲームメーカー向けに売って大儲けした。ライバルのマイタック社(神通電脳)が国内販売を主とし、マルチテック社は輸出に力を入れた。
- 1982年—マイクロプロフェッサーⅡを発売したが、アップルⅡに似ていると英国や南アフリカで告訴される。当時、台湾のメーカーは、どこもアップルⅡの互換機を作っていた。マルチテクはアップルⅡeと互換性のあるマイクロプロフェッサーⅢの販売を中止する。
- 1982年—米国のコムデックスに出品されたコンパックのポータブル I を見て、スタン・シーはこれだと直感した。アップル II の場合と違って、IBM互換機は知的所有権違反に問われなかったからである。IBM PC/AT互換機をITRI(電子研究所)に委託して開発した(途中、台湾工業局の介入で、5 社の共同)。
- 1984年—ディスプレイ・周辺機器部門を受け持つ企業「明碁電腦」(BenQ) を設立。
- 1984年—エイサーは米国にIBM互換パソコンを輸出するが、BIOSがIBMの著作権を侵害していると訴えられる。(1989年にもエイサーは、IBMにBIOSの著作権侵害で訴えられている)
- 1986年―龍騰国際計画の下で,世界進出が始まる。スローガンは,「龍夢成真,指日可待」 (龍の夢が本物になるまで指折り数えて待つべし)。半導体設計のエイサーラボラトリ(楊智科技)を設立。
- 1987年―ブランド名を、マルチテックから、「エイサー」に変更する。 この時点から、エイサーはOEM販売と自社ブランド販売を並立させるようになる。 カウンター・ポイント社を買収するが、失敗に終わる。
- 1987年—海外向けブランド名をマルチテックからエイサー (Acer) に変更。
- 1987年—半導体部門を切り離し、社名をAcer Laboratories Inc. (ALi) として子会社化。
- 1988年—業績は純利益2.5百万米ドルと順調で、株式を公開した。
- 1996年— 『わたしも……というのはわたしのスタイルではない (Me-Too Is Not My Style)』 という本を出版。
- 1989年―IBMで20年の経験のある劉英武(レオナルド・リュー)を経営トップとして紹える。 エイサーは米国支社,台中,高雄の支社を100%子会社化する。 当初は51%以上を地元資本に引き受けさせ,その後,可能ならば100%子会社化と いう考え方。テキサス・インスツルメンツ(TI)との合弁会社TI・エイサー(DRAM
- 1990年―本格的な北米ビジネスの拠点とすべく,アルトス・コンピュータ・システムを94百万米ドルで買収した。しかし、失敗し、これはエイサー最大の失敗となった。

生産)に1億8,500万台湾ドル投資。人員整理を伴うリストラを実施。

- 1991年—人員整理を伴うリストラを実施する。年末に、IBM互換機不況に遭遇し、エイサー は創業以来最大の赤字に転落する。
- 1992年4月―エイサー社長、劉英武(レオナルド・リュー)は引責辞任する。常々業績不振 ならいつでも会長を辞めると言明していたスタン・シーは会長を退くことを表明す るが、慰留され会長にとどまる。
- 1992年—ビジネスモデルとして「ファーストフードモデル」を採用する。
- 1996年—PCパーツメーカAOpenを設立。

- 2001年—ブランドロゴを「Acer | から「acer | に変更。
- 2002年-100か国以上においてグループ全体39,000人を雇用。
- 2004年―創業者であるスタン・シーが引退。
- 2005年―ジェイティ・ワンがエイサー会長兼CEOに、ジャン・フランコ・ランチがエイサー 社長に就任。
- 2007年10月8日―パッカードベルを買収することを発表。
- 2007年10月17日―ゲートウェイを買収(7億1,000万ドル)。
- 2008年3月3日-スマートフォンの設計・製造会社E-TENを買収すると発表。
- 2009年―第3四半期のPC出荷数でデルを抜き世界シェア第2位のパソコンメーカーとなった。

(2) 経営者の経歴

(出所:脇英世『IT業界の開拓者たち』ソフトバンク パブリッシング 2002)

スタン・シー (Stan Shih:施振栄)。チェン・ロンが本名。(外国人に覚えやすい名前としてスタン・シーを選んだ。本名とは、特に何の関係もない)

- <u>略歴</u> エイサーの前身であるマルチテックの設立までを示す (設立以降は、「企業の概要」 を参照)
- 1944年―台湾の台北から170キロ南にある鹿港で生まれた。3歳の時に父が亡くなり、少年時代は母とアヒルの卵を売り、文房具を売るなどして家族を養った。計算が速く利発な子どもであり、商売には特別な才能を持っていた。高校を優秀な成績で卒業。
- 1968年―国立交通大学を首席で卒業した。その後1年間軍務につき、除隊後、大学院へ進学。
- 1971年—大学院で修士号を取得した。大学では勉学よりも、卓球、バレーボール、写真、 チェス、ブリッジのクラブに参加し、社交性と指導性を身に付けた。
- 1971年―故郷の林一族の林栄春が株主のユニトロン・インダストリアル・コープ (環宇電子) に入社。
- 1972年—ユニトロン(台湾北部の竹北)で、台湾初の電卓を開発し、商品化した。 電卓開発は工業デザイナーに外装を設計させ技術者を招き試作品を作らせたが、ほ とんど売れず。研究・開発部門から生産ライン部門に移った。
- 1972年―クオリトロン・インダストリアル・コープ(栄泰電子)に移った。 林一族のビンセント・リン(林森)が設立した会社で、技術者株を与えられ、取締 役の地位を得た。ペン時計を開発した。さほど革新的な製品ではなかったが、商業 的には成功した。商品は売れなくては意味がないという信念を持った。米国ロック ウェルにマイクロ・プロセッサの買付と、その応用について学ぶために派遣された。 帰国後は、台湾でマイクロ・プロセッサの知識を広めた。
- 1976年―クオリトロンは、石油ショックに遭遇して、赤字を出さないうちに自己倒産する道を選んだ。

3 東芝 **TOSHIBA** 設立 1904年 西田厚聰 氏

(1) 企業の概要 (Wikipediaより)

概要

- ・多くの子会社や関連会社を形成しており、東芝グループの中核に位置する。
- ・白物家電(冷蔵庫,電気洗濯機,電気炊飯器)は、国産化第1号の製品が多い。
- ・ブランドタグラインは「TOSHIBA Leading Innovation」(2006年10月2日制定)
- ・日立製作所、三菱電機とともに総合電機メーカー3社と呼ばれる。

設立:1904年(明治37年) 6月25日

代表者: 佐々木則夫 (東芝) (取締役・代表執行役社長)

資本金: 2,802億8,100万円

売上高:連結6兆3,815億9,900万円 単独3兆3,828億4,600万円

営業利益:連結▲1,171億9,100万円 純利益:連結▲197億4,300万円 純資産:連結4,473億4,600万円 総資産:連結5 **4,511億7,300万円 単独▲1,307億8,300万円 単独人369億5,600万円 単独6,369億5,600万円 単独3 **5,961億7,800万円

従業員数:連結20万3,889人 単独34,539人

(2009年3月末現在)

主要子会社:東芝プラントシステム(株) 60.0%

東芝テック(株) 52.4%

ウェスティングハウス・エレクトリック

年表

1875年―初代田中久重(田中儀衛門:「からくり儀衛門」)が東京・銀座に電信機工場を創設

1882年―田中大吉 (後の2代目田中久重) が東京・芝浦に「田中製造所」を設立

1890年—藤岡市助,三吉正一が東京・京橋に「合資会社白熱舎」を創設,日本初の白熱電球の生産を開始

1893年-田中製造所が「芝浦製作所」と改称

1896年―合資会社白熱舎が「東京白熱電燈球製造株式会社」に社名変更

1899年―東京白熱電燈球製造株式会社が「東京電気株式会社」に社名変更

1939年―重電メーカーの「芝浦製作所」と弱電メーカーの「東京電気」が合併し「東京芝浦 電気」として発足

1949年―石坂泰三が社長に就任

1950年―過度経済力集中排除法の適用を受け、網干工場が西芝電機として分離独立

5月―筆記体の"Toshiba"マーク(東芝傘マーク, 傘ロゴ)を制定(1969年まで使用)。 全東芝を表す場合と、家庭電器器具に使用

1960年─東芝音楽工業 (→東芝EMI株式会社→EMIミュージック・ジャパン) を設立

1962年―東京電気以来の電球ブランド「マツダ」を廃止し「東芝ランプ」に統一

1965年-土光敏夫が社長に就任

1975年―創業100周年,家電製品で「東芝新世紀シリーズ」を販売

1976年―岩田弌夫が社長に就任、リストラの開始(家電販社の統合し再編など)

1979年—英文社名表記を「TOSHIBA CORPORATION」に変更

1981年-佐波正一が社長に就任

1982年1月—超LSI研究所設置・クリーンルーム建設に230億円の設備投資決定。

1984年―「株式会社東芝」に社名変更、本社機能を東芝ビルディング(港区芝浦)に統合

1987年―東芝機械ココム違反事件

1990年 4 月―「東芝グループ経営理念」と「スローガン『人と, 地球の, 明日のために。』」 を制定。

1999年—GEからシックス・シグマの手法を導入、社内カンパニー制採用

2000年一登記上の本店(川崎事業所)を閉鎖、東芝ビルディングが本店となる。

2006年1月—英BNFLから、ウェスティングハウスを54億ドル(約6,370億円)で買収。

10月—「TOSHIBA Leading Innovation」を柱とするコーポレートブランドを制定。

2007年6月―音楽事業から撤退(東芝EMI全株式を英EMIグループに売却)。

9月―銀座東芝ビルを東急不動産に1,610億円で売却を発表。

12月―日本企業で初めて、ワン・タイムズスクエア・ビルの最上部にブランド広告を掲示。

2008年2月—HD DVD事業から3月末までに撤退。次世代DVD規格はBlu-ray Discに統一。

4月――般白熱電球の製造・販売を2010年に中止と発表。

2009年7月―佐々木則夫が社長に就任

2010年3月―同年4月1日より住宅用太陽光発電事業に参入すると発表。

3月-120年の歴史を誇る白熱電球の製造・販売を中止。

(2) 経営者の経歴

西田厚聰(にしだ あつとし, 1943年12月29日—)出典: Wikipediaなど 三重県出身。株式会社東芝の会長(2009年 6 月—)。

経営手腕

東芝のパソコン事業を興した功績者の一人。業績不振に陥ったアメリカのパソコン事業を 1年で立て直す。社長に就任後は、事業整理によって財務体質を改善し、東芝として前例が ない積極的な設備投資に打って出た。(2006年度から3年間で2兆4,000億円の投資計画 (2003から2005年度の設備投資は1兆1,323億円))原子炉技術大手のウェスティングハウ ス・エレクトリック社を54億ドル(約6,210億円,1ドル115円で換算)で買収。原子力発電 装置の世界三大メーカーの一つとなる。

経歴

1968年3月 早稲田大学第一政治経済学部を卒業

1970年3月 東京大学大学院法学政治学研究科修士課程修了。

大学院では、西洋政治思想史を研究した。学生時代に、日本政治史の研究で来日したイラン出身の女性と出会い、結婚。イランに渡り、東京芝浦電気(現・東芝)と現地資本の合弁会社に入社。

1975年5月 東京芝浦電気に入社する。

1984年 東芝ヨーロッパ社上級副社長に就任。パソコン事業の創始に携わる。

1992年 東芝アメリカ情報システム社社長に就任。

業績不振に陥ったアメリカのパソコン事業を1年で立て直す。

1995年 パソコン事業部長

1997年6月 取締役 (パーソナル情報機器事業本部副事業本部長兼パソコン事業部長)

1997年7月 取締役 (パーソナル情報機器事業本部副事業本部長,東芝アメリカ社副会長兼 東芝アメリカ情報システム社社長)

1998年 6 月 常務 (パーソナル情報機器事業本部副事業本部長,東芝アメリカ社副会長兼東 芝アメリカ情報システム社社長)

1999年4月 常務 (デジタルメディア機器社副社長)

2000年4月 常務(EC戦略推進室副室長兼コーポレート事業開発センター長)

2000年 6 月 上席常務 (EC戦略推進室長兼コーポレート事業開発センター長)

2001年4月 上席常務 (デジタルメディアネットワーク社社長)

2003年4月 上席常務 (デジタルプロダクツ事業グループ分担)

2003年 6 月 取締役執行役専務 (デジタルプロダクツ事業グループ分担, ネットワークサービス&コンテンツ事業統括責任者)。パソコン事業を興した功績者として, 社長候補の本命となる。

2003年度にパソコン事業が赤字に転落すると,西田が手腕を発揮。2003年度第 3 四半期に142億円の赤字を、2004年同期に84億円の黒字に転換を果たす。

2004年1月 取締役執行役専務 (PC&ネットワーク社社長)

2005年4月 取締役執行役専務 (デジタルプロダクツ事業グループ分担)

2005年6月 取締役代表執行役社長(前社長の岡村は会長に就任)。

2009年3月 株主総会(6月)に社長退任、会長就任が発表された。

(サブプライムローンを発端とした世界金融危機により,2009年3月期決算で2,800億円の赤字)

2009年6月 社長退任,会長就任(後任社長には佐々木則夫が就任)。