

日本の電機産業の栄光と挫折、そして復活へ

—日の丸電機再建の未来を探る—

～Road to 2020 and ever～

嘉 森 友 哉

1 本旨

本研究は、日本の製造業をかつて牽引してきた電機メーカーが、グローバルに事業展開を拡大する多国籍企業として、さらなる成長とシェア獲得を推進するうえで求められる「国際競争力」の源泉はいったいどこにあるのかを考察することを主目的に設定したものである。本テーマを設定した背景として、戦後日本の復興期、高度経済成長期を支えて自動車業界とともに両翼を担い続けた家電業界に分類される大手電機メーカーが、2000年代に差しかかると突発的に経営難に陥るなど、苦境に立たされた企業が続発する事態が相次いで起こった。そういった現状から、①なぜそのような問題が発生したのか、そして②どのように解決しうる方向性があるのかの二軸を土台に論を進めて掘り下げる。具体的なケーススタディーとして日本の主要電機メーカー計9社（東芝、富士通、ソニー、パナソニック、シャープ、NEC、日立、三菱電機、キヤノン）を取り上げ、各企業がどのような経営方針を掲げているか、どんな経営課題を内包しているのかを検証したうえで、どういふ解決策を講じてきたかを事例や過去の関連性から紐解く。大きな総論の枠組みとして、国内需要の掘り起こしに躍起になり、各社ともさまざまな「日本に特化した」製品ラインナップのモデルを登場、充実させていた。しかし、その群雄割拠状態が生んだ市場は、国際的な視点において、かえって「ガラパゴス化」という特異的な環境を生み出す結果となり、先見性を失った慢心や消極性の企業経営を生んだこと、そしてそれが不確実性の将来の爪痕を残すばかりか、韓国や中国といったアジアを中心とする新興国企業の台頭も重なって置き換えられる結果を招いた点が憂慮される必要がある。さらに、AIやIoT (Internet of things) などのIT技術の進歩により革新的な“Innovation”が必要な新しい時代へトレンドが変化していくなかで、事業ポートフォリオ上のBCGマトリクスの金のな

* 社会科学総合学術院 長谷川信次教授の指導の下に作成された。

る木や花形に位置する肝心の中核主軸産業で採算がとれず、今後成長の見込まれる新しい市場への新規参入や新製品への研究開発に資金を融通あるいは投資をすることができない事態へと陥った。このことで追走する競合他社に利益面や技術面でさらなる差をつけられ、その代償として経営がさらに逼迫し、羅針盤と動力源を失った電機メーカーの中で暗礁に乗り上げざるをえなくなってしまう企業が相次いで出てきてしまったことは前提としてここで述べておく。こうしたイノベーションとグローバル化の波の価格競争の狭間で岐路に立つ電機メーカーが各社で取りうる戦略が十人十色であったこと、そして再興を模索する中で国際経営学の観点から新たな発見を引き出すことができないかと考え、「国際経営」に欠かせない共通解がこの業界ではどういった形態であらわれているのかを継続的に考察する。そして、家電という業態では収益性を確保できなくなった各社が、情報化社会を見据えた戦略にも焦点を当て、社運をかけた生き残りをどのように適応しているのかについても考察をする。

2 先行研究及び定義

今回の研究において、いくつか本論の前提となる根拠を用いるのでここで先に説明をする。まず、個々の観点から市場を推察するにおいて、同一産業内で競争関係がある他社との既存市場においては、マーケット内でシェアの奪い合いが必ず発生する。その中でひとつ抜け出し、有利に展開または利益を計上するために、各社は「競争戦略」を取り始める。この「競争戦略」で、その事業の対象市場と競争相手を定義・ターゲティングしたうえで、市場における自社の競走上のポジションを明確にし、どのように優位性を確保するのかの知恵を絞る。競争戦略を策定する際に、二つの要素（外的環境要因と内的環境要因）を考慮する必要がある。これらの要因に対処する政策として、「Positioning Approach（ポジショニングアプローチ）」、そして「Resource Based View of the firm：RBV（資源ベースアプローチ）」がある。さらにこの競争戦略におけるアプローチの検証の仕方には静態的なものと動態的なものがあり、ゲームアプローチと学習アプローチに区分される。要素の分析よりも実際のプロセスなどから経験を得て協調や学習などの競争戦略を決めていく手法のことである。これらを順追って確認しよう（図1）。

2-1 Positioning Approach

Positioning Approach は、米ハーバード大学経営大学院教授の Michael E. Porter が提唱したもので、市場構造の属性が異なる「業界」の競争状態を最初に見極め、市場行動でどこに位置づけ勝負するかの戦略を策定し、利潤率や売上高といった具体的な数値で市場成果を獲得するという一連の SCP モデルというフローを持つ考え方である。Porter は「業

界」を「互いに代替可能な製品をつくっている会社集団が収益を奪いあう領域」と定義しており、製品そのものではなくその「価値」や「効用」に注目して業界を捉えるべきであると説いている。一般的に競争というと、同業他社の競合相手と競いあうことと連想するが、Porterは競争相手に加えて、新規参入企業、売り手、買い手、代替品のこれら5つを5フォース（Five Forces）の脅威として認識し、それらに対抗する参入障壁（Entry Barrier）／移動障壁（Mobility Barrier）で外的要因から自社で防波堤を築き守れるかどうかを分析することが戦略上必要不可欠であるとしている（図2）。競争優位の源泉を細分化すると、取りうる戦略には2種類あり、買い手の受け取る価値は同一でも、それに要するコストをライバルよりも安くするコストリーダーシップ戦略（Cost-readership Strategy）と、ライバルとは異なるユニークな方法で大きな価値を買い手に与える差別化戦略（Differentiation Strategy）がある。どちらかにフォーカスすることによって競合他社より効果的あるいは効率的に競争を有利に勝ち抜くことができる。さらに特定のセグメントだけに戦力を注力させることでより高利益のマージン獲得を加速するものは集中戦略（Focus Strategy）と呼ばれる。

2-2 Resource Based View of the firm : RBV

Resource Based View of the firm : RBVは、その先駆的研究として、1959年にEdith Penroseが著書『会社成長の理論』のなかで「1960年代以降、各企業は生産的諸資源のプールを経営管理的枠組みで組織化して利用している異質のものをそれぞれが有していて、企業の多様性や未利用資源の活用の仕方は企業成長に大きく貢献する」という考え方があった。これをもとにRichard RumeltやBirger Wernerfeltらが、経営資源は経済レントをもたらすとする隔離メカニズム（isolating mechanism）や、企業の持ちうる固定的な資産や能力、プロセスや知識などの資源の異質性が企業間格差を生むとする研究をさらに確立させていった。そして最終的にJay B. Barneyがどのような資源・能力の保有が競争優位の根源につながるのかを突き止めるために作り出した指標こそがVRIOパラダイムである。模倣困難な資源・能力を獲得しそれらの資源の活躍を通じて希少価値を高めて、事業環境への対応を分析することが戦略上必要不可欠であるとしている。経営資源や組織体系などのマネジメントを長期的に試行錯誤することで蓄積・順応させることが重要であると説いている。

2-3 Game Approach と Learning Approach

前述した2つとは異なり、実践に即したプロセスから戦略を創発していく手法がGame ApproachとLearning Approachである。前者は他社と競争をすることではなく競争（competition）×協調（cooperation）＝`協争、をする関係を創り出すことに重きがおか

れる戦略のことで、協力するところと戦うべきところを分離することで収益性を双方にもたらず効果が期待される。後者は事業活動で逐次的に生じる知識の獲得を偶然ではなく必然として捉えて、独自能力として蓄積し他社の模倣や追随を簡単にさせない効果が期待される。

2-4 競争戦略アプローチにおける論争

上で述べた Positioning Approach と Resource Based View の2つによる競争戦略論にはメリットとデメリットがお互いにあり、両者を組み合わせることによって相補的になると解釈することが通説とされている。Positioning Approach を提唱した Michael Porter は競争優位の源泉としてのコストリーダーシップ戦略と差別化戦略はトレードオフの関係にあるため、2つの源泉を同時並行して追い求めても高い成果は得ることができないとする「Stuck in the middle」、仮説の持論を展開している。

3 序論

本研究を始めるうえで問題提起の契機となったものとして、ジャーナリストの嶋矢志郎が株式会社ダイヤモンド社に寄稿したDOLレポート「凋落日の丸家電が『甘えの構造』から抜け出すための最終提言」がある（2016年5月寄稿）。同レポートで取り上げられている内容として、「日本の家電業界が底流に淀む業界体質や企業風土から脱し切れずにいるのは“奢れる者は久しからず”で、今流に言えば企業がバナンスの欠如である。」と著者は指摘している。さらに「新製品開発や新規事業への参入をめぐる日本の家電業界の横並び志向は、どこを切っても同じ顔を見せる“金太郎あめ”方式の典型で、家電各社が始めは先を競って新製品を開発し、新規市場へ参入するものの、やがて振り向けばお互いに足を引っ張りあわないよう足並みをそろえて全製品を手がけている。表向きはしのぎを削り合っているが、その裏で企業序列を守り合う共存共栄の協調体制を優先しているわけだ。いわゆる“つくれば売れる”時代、親のすねをかじっていれば利潤が手に入る市場環境で長期にわたり許されてきた売り手市場のぬるま湯が、電機業界の習性となって定着し、今日に尾を引いている。」と述べている。

つまり、海外と勝負しえる確かな技術を有していながら、後れをとってしまった要因は、はからずも他の側面に原因があるのではないかという方向性で検討を進める。

3-1 電機業界の凋落を招いた「甘えの構造」の3要素

嶋矢は同レポートで家電業界の凋落を招いた「甘えの構造」の3要素として次の3つを述べている。「1つ目は、監督官庁の経済産業省が『日の丸家電』の国際競争力を強化す

る大義名分の下で口出しによる政策的な介入、2つ目は経営の多角化に伴う事業領域選定の弊害、最後の3つ目は独立系の大型量販店への強い依存度（一部省略）」である。まず政府の手厚い後ろ盾の保護があったことで企業内の危機感が失われたり、また出世を巡った出来レースでの上層部内の荒廃化が経営不振を招いていたりした点が机上にある。次に相乗効果や規模の経済を期待して収益性向上を目的に行ったものの、事業の引き際を見誤った結果として、不採算を被ってしまった経営が立ち行かなくなってしまう点がある。最後に販売における価格競争がなかったことから企業努力することなく売れる安心感が慢心を生んでしまう皮肉な結果が経営を蝕んでいたという点である。

3-2 家電・電機業界の悩める問題点

ここでおさらいにはなるが、家電業界の特性と問題点を述べる。先の背景で家電がアジアなどの新興国企業の台頭によって既存市場を乗っ取られた形で、競争戦略が太刀打ちできない情態になってしまった点を述べているが、これは外的要因として家電がコモディティ化をしやすい業界であった点が挙げられる。高度経済成長期に様々な製品ラインナップを提供した日本企業だったが、1985年頃から改革開放政策を取り始めた中国、および1990年台における冷戦終結で朝鮮戦争にひと段落がついた韓国が経済成長に力点を置き始めたことが大きく関係していると予測できる。そして、技術を有していなかった中国や韓国といったアジア企業は先を歩んでいた日本企業の模倣をするため、「Reverse Engineering（リバースエンジニアリング）」で実際に機械を分解し、どういう製造手順で組み立てられているのかを解析して、部品単体のメカニズムを容易に獲得することができてしまった。そしてもう一つが、定年退職または離職した日本の技術者を好待遇で積極的に引き抜いて雇用することで、長年培ってきた研究のノウハウも流出し、手の内がすべて明かされ、人件費の安い中国や韓国で大量生産による範囲の経済を生かした一転攻勢で、日本の企業はたちまち追い討ちをかけられてしまった構図も浮かび上がる。

つまり、後先考えずに成功の罫にはまってあぐらをかいだ見通しの甘さが露呈したかたちである。

3-3 家電業界の凋落を食い止める3つの課題解決策

加えて嶋矢は同レポートで、家電業界の凋落を食い止める課題解決策として次の3つを述べている。「1つには、古い業界体質や企業風土を自らの手で払拭していくことが先決である。それには、この度のシャープの外資導入によるテコ入れも、決して当該企業の経営再生策で終わらせることなく、業界全体が古い体質や風土から脱皮するための他山の石として受け止め、わが身への教訓として活かしていくことである。2つには、東南アジアをはじめ、中南米やアフリカなどの途上国では家電化の普及がむしろこれからの地域や貧

困層が多いため、家電先進国である日本はその普及、啓発に尽力して、寄与、貢献していくことである。日本の家電業界の輸出先は、これまでは欧米やアジアを含め、富裕層向けが中心であったが、これからは日本にとって未開発地域の海外戦略、戦術が急務となる。3つには、家電イノベーションが「もの」ベースから「サービス化」へ、さらには家電のIoT（Internet of Thing）革命へと急進展する中で、日本の家電業界はその先端的なビジネスモデルを開発し、市場化への展開で「お家芸」を発揮・再現して、先端家電の国際市場を先導していくことである。それには、液晶に替わる次世代ディスプレイとなる有機ELの応用展開をはじめ、家電と自動車と電力網をつなぐV2H（Vehicle to Home）やV2G（Vehicle to Grid）など、家電のIOT革命を率先垂範して、推進していくことである。（全文抜粋）」とある。つまり、家電業界というポジショニングを見誤っていたというよりは、各会社の経営資源や組織マネジメントに不備があり、それが代替のあるいは競合相手にとって代わられる事態を招いてしまったがために、発生した問題であった可能性が高かったのではないかと推測される。過去を遡ると、三洋電機は2009年にパナソニックに吸収されるかたちで事実上の解体に追い込まれた。このような経緯をたどっても、家電を収益の柱としていた企業の顛末は将来的にも厳しかったと見受けられる。

3-4 東芝解体 電機メーカーが消える日（著：大西康之 出版：講談社現代新書）

当研究途中、立ち寄って書店で手に取って購入した書籍もまた議論の根幹に据える文献になり得たので、この場で紹介する。本書の著者も同様の危機意識をこの業界に持っており、問題提起として日本の電機メーカーが、半導体・家電・携帯電話などの分野でなぜ世界トップの座から転がり落ちたのかを簡潔にまとめると、「それらの事業が各社にとって、絶対に負けれない“本業”ではなかったからだ」とp. 21で論じている。そんななかでも日本の電機産業が潰れることがなかったのはなぜなのか、それは他で食べていける術を常に準備できていた、すなわち国や官公庁機関からのなれ合いに依存していたからだと描写している。フィンランドのノキアを例に出し、事業ポートフォリオを過当競争だと判断したものは潔く撤退し、今後将来性を見込める部門へ集中投資をすることで、成長を遂げる例を紹介している。総論として、今の日本の電機産業に求められるのは「トレンドに敏感に反応する時代に変化する力」だと締めくくっている。

4 本論

要旨、先行研究、序論の以上3点を踏まえて、本研究へ進めていく。今回のケースを実証的に検討していく手段として、昨今注目をされるようになった「ESG」の観点も引き合いにだしながら、今回の総論へ最終的に結び付ける。Eは“environment”、Sは“society”、

Gは“governance”のそれぞれ頭文字をとって「ESG」と称され、直近では海外の機関投資家が財務諸表とあわせて、投資をする査定基準としての一指標として用いられている。先に述べた背景の振り返りにはなるが、日本の製造業全体の国際競争力は2000年以降から特に米国に引き離され、さらにはアジア勢のキャッチアップに見舞われる、八方塞がりの状態が続いている。さらに日本の総合電機の国際競争力の低下が著しくなってきたという実態が図で示されている（図3と図4）。その事から序論で述べた背景をもとに、果たして日本は戦う術、特に経営統治の観点、それを構成している要件となる経営資源の要となる「カネ」、「ヒト」、「モノ」に論点を絞り、諸外国の多国籍同業企業とどの程度遅れをとっているのかに関する表題から研究課題を設定し、検証しよう。

4-1 Research Question 1

RQ：日本の電機メーカーは海外の照準に見合った収益性を確保しているか

海外売上高比率が半数を超え、産業界に影響を及ぼしていれば、達していると判断。

日本の名だたる大手電機は、電球から原発まで、小さい電池から大きなスパコンまでと様々な事業を複合的に手掛けるコングロマリットな企業経営を通じて生計を立ててきた。規模の経済と相乗効果のメリットを第一に期待し、多くの雇用を輩出して産業発展を後押ししてきたことは揺るぎのない事実である。

過去を紐解けば、そのコングロマリット経営が収益低下の発端になっていると多くで指摘されていることが多い。国が発注したお抱え企業としての供給量分を生産すれば収益性を確保でき、横並びなら会社はつぶれることはない、たかを括って企業努力を怠っていたとする、外部の指摘は正しい。しかし、時代の潮流を読み切れず、指をくわえてなされるがまま世界シェアを見す見す奪われた事態は、国内企業の過失として安直に一概に断定していいのか、海外にも先高ケースとして特化して収益を稼いでいる事例があるのではないかと考え、今回の検証の対象会社として、ソニー、キヤノン、三菱電機を引き合いとして事例に出して考察する。

ソニーやキヤノンは「多角化」を手がける企業として名高く、世界最大のブランディング会社であるインターブランドが発表したブランド価値ランキング「Japan's Best Global Brands 2015」（2015年2月12日発表）で、そのブランドが持つ価値を（1）公開された諸表の財務分析で企業の生み出す利益の将来予測を行う、（2）利益のうちブランドの貢献分を抽出しブランドの役割分析を行う、（3）ブランドによる利益の将来の確実性を評価するという、主に3つの指標で「ブランド力」を分析したものを金額換算してランク付けをした査定したものである。それに基づけば、トヨタやホンダに次ぐ3位、4位に位置付けられている。

ソニー、キヤノン、三菱電機の3社を財務諸表の分析をしている PwC あらた有限責任監査法人第1製造・流通・サービス部のデータを精査しても、売上高当期純利益×総資本回転率×財務レバレッジの3点を巧みに組み合わせ、為替の影響を受けていることから海外で収益を稼いでいる証である。

さらに、三菱電機にフォーカスを当てると営業利益率がひとときわ目を引く。半導体や液晶といったデジタル関連品の消耗戦を避けて、堅実な成長と安定した収入の見込む中国のFAや宇宙産業の受注で手元資金を潤沢にした。選択と集中で投資がかさむ業態には手を拡げない戦略は賢明な経営判断だったといえる。この方向性は電機業界では珍しいが、ファナックやキーエンスといった日本の機械産業においておよび世界の生き残りをかけた競争上の観点からも、専業化・集約化がスタンダードととれることを考えると、ようやくそのスタートラインに立てたという表現が適切かもしれない。

海外勢と価格競争で生き残りをはかることは困窮を極めることになるのは自明だが、先行する中国やアメリカの動向に機敏に反応できるように、先手を打てる資金力の企業体制と姿勢を前提として確立させる必要がある。

4-2 Research Question 2

RQ：日本の電機メーカーは労働生産性に見合う費用対効果を生み出せているか
生産性のバロメーターの人件費と設備投資のリターンがあれば、達していると判断。

次に日本の雇用形態として終身雇用や年功序列が通説概念として根強い人的資源における観点からも着目する。本論における環境と企業統治が果たす役割もともに掘り下げていく。今回の検証の対象会社として、東芝、シャープ、NECを引き合いの事例に出して考察する。

東芝やNEC、シャープ、3社ともBtoCの家電事業だけを見ると、今や本体にそれを包含する組織は存在していない。ハイアール（美的集団）、Lenovo、鴻海工業とすべて外貨の傘下に収まっている。東芝は推進しようとした原発の世論的逆風と不正会計処理問題、NECは本家NTTや東電からの段階的受注減少、シャープは有機ELの設備投資の限界と各社で抱えた経営問題は様々であったとはいえ、黎明期から成長を下支えしてきた家電事業ですら、投資キャッシュフローの費用対効果に見合う生産性をあげられていないために、思い入れや愛着があろうと切り売りして手放さざるを得なかったことはビジネスの判断として間違っていない。

では、各社が環境や企業統治を蔑ろにしてきたツケが今しわ寄せになっているというべきだろうか。

最近神戸製鋼所や東レで表面化した品質管理の軽率な検査体制がニュースなどで話題に

なったが、その実態が映し出したものとして、経営の驕りと現場の距離感による歪みが指摘されていた。電機業界においてもコーポレートガバナンスの機能不全が製品の質を低下させていなかったかが問われる。共通の見解として、国内市場で何社も存在しているため、優秀な人材の確保は企業の業績や存亡を左右する死活問題であることから、あの手この手で獲得競争を繰り広げた結果、皮肉なことに取り合って分散した。お互いを引き立てあってよりよい製品をつくるどころか、同程度の大差ないものをつくる水準にとどまる悪循環の弊害に陥ってしまった。また、欧米の多国籍企業、ひいてはアジアのキャッチアップ企業は常にベンチャー意識をかかさない志向で業績へ大きく反映している点があるのに対し、日本の参入規制は諸外国に比べて厳しく、先進的なものに取り組みにくく、「出る杭は打たれる」のチャレンジングな意識が芽生えにくいということも影響している。オープンイノベーションで産学連携を深めたり、法的障壁を部分的に緩和する「規制のサンドボックス」と呼ばれる緩和策を充実させたりするなど、海外の技術も流入してくる環境整備の門戸開放の促進が求められる。

つまり、日本の企業風土として、調和を大切にしている習慣ゆえに共同体意識をもって会社全体の成長を目指していく連帯感が持たれやすい反面、「明日は我が身」と聖域にはなかなか踏み込みにくく、ビジネスだと割り切りにくい安定性に欠ける部分が色濃く残っていると見える。そういった時、機関投資家や株主が経営者の判断をどう審判するかという意味合いでも線引きを明確にして、市況を見誤らない積極的に取り込んだダイナミックな経営をするという観点を、多国籍企業は持っていなければならない責務があるといえる。

4-3 Research Question 3

RQ：日本の電機メーカーの経営の質は世界的な評価に値するのか

事業の将来性を見越した計画や判断を実行に移せていけば、達していると判断。

最後は、社会（society）の視点から、日本の電機産業の在り方を考察する。企業は生物（なまもの）だと称されるように、内的要因、外的要因の様々なファクターが複雑に絡み合うことから、ただ一点に的を絞って論評することは非常に難しい。ただ、そのかじ取りをしている主導者、つまり歴代の社長の経営判断が中長期経営計画や営業業績決算に直結する。これはビックデータやAIの導入でも置き換えられない扇の要でもある。今回の検証の対象会社として、日立、富士通、パナソニックを引き合いとして事例に出して考察する。

経営者の判断が最も左右されやすいのはM&A（Mergers and Acquisitions）の決断力と中核事業（コアコンピタンス）の選別である。つまり、「何を吸収し、何を活かすか」の判断が会社の生命線を握っているからである。

日立やパナソニックを典型に、自前で資材調達、サプライチェーンを構築、自前でネットワークを敷いて売り込むというのがセオリーだとの信念から、独自路線を貫いて市場を開拓してきた水平統合型の色合いが強かった。たとえ時価総額が低かろうとも、様々な事業展開を繰り広げて買収リスクの予防線を張ることで、「うちは関係ない」と国内市場で不採算の赤字事業だろうと、取引先との関係性崩壊やしがらみを恐れてかくまってきた。

そうしたジレンマから脱却をはかるべく動き出した例が特に顕著になってきたのが上記3社になる。日立は川村隆社長（当時）を筆頭に、鉄道インフラの伊の鉄道会社をM&Aで大型買収する一方で、連結子会社の中にあった日立工機や半導体事業をIT×インフラのシナジー効果は期待できないとして米外資ファンドへ売却することを決定。パナソニックは消費者ベースからの方向転換で、テスラと資本提携で車載用電池へシフト、富士通はハードウェアのPCや携帯事業から撤退し、ソフトウェアのクラウド環境構築に一本化、他はアウトソーシングする体制へ切り込んだ。

これらの3社が共通して今率先して挑んでいるのは、「製造業の第三次産業化」、すなわちビックデータが主流となる情報化社会を見越して、受注から保守メンテナンスまでのトータル提案である。「ものづくり」の製造業も、労働集約型から機械化の普及で資本集約型と変化してきた時代では立ち行かず、IT時代の趨勢にあわせて長期的マージンを得られる知識集約型のリカーリングビジネスへと姿を徐々に移行しつつある姿が窺い知れる。最先端のデータサイエンスやアナリティクスツールを用いた付加価値で、次世代の知的創造型ビジネスが産声を上げて誕生する日が目前に迫っている。

顧客の要望を逐一かなえる非効率なオリジナル製品を受注するのではなく、新しいライフサイクルのなかにどれだけ浸透できる製品を提案できるかに企業の未来がかかる。そのために、寡占市場でのシェア争いやニッチ市場の覇権を巡った自己満足に陥って、颯ごっこを続ける研究開発や設備投資を集約し、世界で受けられている製品は何なのか、そのための販路や国際標準はどうセグメンテーションをすればいいのかという先の未来を見越したビジョンにあわせた展開を先んじて普及させることが国際競争力の王道である。日本も世界ベースで見たら市場のひとつ、つまり、過去に培ってきた既存の事業の延長線上に描くだけでは太刀打ちできない以上、自らでどんなNext Futureのプラットフォームをつくるのかの方向性を指し示していく気概が指導者には一層求められてくる。

現状、2013年の大手電機9社（図6）の連結営業利益の数値をかけ合わせても、GEや韓国サムスン電子にはかなわないほど国際競争力の差はつけられていく一方だとする結果があるのは塗り替えられない事実だとしても、日立×三菱のように二企業間同士の相補関係によって、手元資金の規模の差で高く君臨する欧米・アジアの多国籍企業の列強達の背中を追うことを念頭に置いて手を取り合うなど、自前主義に固執せず、社会に貢献する企業として利益率を2桁にのせていくための道筋を描くことは決して難題ではない。むしろ

業界内で待ち受ける課題を共助連携で深めて乗り越え、お互いの業界再編の渦を巻き起こすことで危機意識を共有し、刺激を与えあう自助努力が大切だといえる。

4-4 Research Question 4

RQ：日本の電機産業が見据えるべき将来のシナリオはあるのか

とりうる競争戦略上のモデリングプランの形態が存在すれば、達していると判断。

第2節の先行研究のなかで紹介した Jay B. Barney が 1986 年に発表した論文の一説に、「競争には“IO (Industrial Organization) 型”、“チェンバレン型”、“シュンペーター型”の三形態が存在している」とある。“IO 型”は Porter が前提とする戦略的に寡占市場を意図的に作り出して総力戦とする手法、“チェンバレン型”はある程度決まった RBV の空間範囲内で他と差別化をとる手法、“シュンペーター型”は製品やサービスの入れ替わり立ち代わりが激しく適宜改良が必要になる手法とされている。すなわち、日立をはじめとする家電の業界はチェンバレン型での競争戦略の限界から今後2つのシフトへ枝分かれしていくのではないかと仮定して、図8にあてはめながら分析する。現状「価格競争で消耗戦に陥る悪い IO 型」は AV 機器を多く取り扱っていたソニーやパナソニック、「闇雲に新事業に手を出す悪いシュンペーター型」は情報の非対称性と不確実性の強い IT 情報関連部門を扱う富士通や日立などが値する。これらが前者は「ルール形成で独占を目指すよい IO 型」、後者は「したたかに“1.5 列目モデル”を狙うよいシュンペーター型」になれるかどうかによって由来する (図7)。

“1.5 列目モデル”は、将来の経営環境と自社が重心を置くべき事業領域を俯瞰的に見渡して常に新たな事業の種を探し、統合していち早く育てるインテグレーション (統一化) の必要な型となっている。先発者企業を前例として市場特性を学びとり、開拓者がとらなければならないリスクを回避してバンドワゴン効果を享受でき、後発的に参入する企業よりも好循環のイノベーションをつくることを可能にする考え方である。このイノベーションの実現には社会におけるさまざまな動向、情勢を理解していることが前提であり、長期的な経営の視点や、企業内外の土壌づくりが肝心になる。

そして、もう一つは「OLI パラダイム」である。Ownership (所有)、Location (場所)、Internalization (内部化) の3つの条件を満たせていないと国際経営学上海外進出は難しいと解釈されるものである。1つ目の所有特殊の優位性によって他社にない無形資産を有していること、次の立地特殊の優位性によって経済活動する国の魅力度を決定していること、最後が内部化インセンティブで不完全市場での取引より企業内で取引を内部化するほうが優位になることの3つで構成されている。

イノベーションの定義を補足すると、イノベーションには自身の知にまったく遠い

知を探して結びつける「Exploration（知の探索）」が不可欠であり、さらに「新しいアイデア」をブラッシュアップし、自社に内包していく「Exploitation（知の深化）」が必要で、「Design × Management = Innovation」を生み出すという理論上の定義が入山章氏の持論で紹介されている。

つまり、企業に蓄積された部分的な知であるコンポーネント・ナレッジを日本企業は多く有しているものの、組み合わせる知をデザインするアーキテクチャル・ナレッジ、言い換えると価値と価値の掛け算による組み合わせが「チェンバレン型」の寡占市場からひとつ抜け出す上でまず必要である。

5 結論

以上の観点をもとに各社のケーススタディーを用いた検証結果から、総括へと移る。

5-1 総論

これまでの日本の製造業は優れた製品を、国内向けを軸に開発・提供することで企業成長を遂げる「プロダクトアウト」の志向をけん引してきた傾向が強かった。実際「三種の神器」と評されるほど当時の日本国内の内需があり、作れば必ず売れるという確かなる根拠と製品にかける誇りが高品質の商品を世に送り出してきた競争優位の源泉であったことはほぼ間違いない。しかし、時代は一段とグローバル化の潮流に差し掛かってくると、殊に家電は製品の模倣が容易になり、価格競争のコモディティ化が加速し、日本企業もその荒波には吞まれざるを得ず、各大手電機メーカーは苦戦を虐げられた。それは斯くして太平洋の海原の向こう側にある米 GE にしかれ、大西洋を超えた独 SIMENS にしかれ、同じ条件のはずだった。ところが、彼らがそれらの被害を最小限に抑えられたのは、見切りの付け方の潔さと、今何が需要として高まってきているのかを先読みする「マーケットイン」志向へのシフトチェンジにあった。家電という狭きフィールドで真っ向勝負を挑んでも、労働生産性の低い新興国で製造したほうが人件費などコスト削減の対応にかなわないことは、一目瞭然である。要するに、過当競争で勝負をするのではなく、稼げる既存市場と勝負する新規市場を明確に区分し、「ものづくり」を売るという概念が製品（かたちあるもの）からサービス（かたちなきもの）へ、国内から海外へとターゲットの矛先を変えられたことに差があったと判明した。「経営」というセオリーがあるようで不確実なものゆえに失敗や赤字は結果としてついて回る。だからこそ、現状を打破するために自社だけに固執するのではなく、自社の持つ経営資源を有効活用した知恵を絞り出し、どのタイミングで切り札のポジショニング戦略を実行して華咲かせるか、経営者の腕が国際競争力の源泉のキーパーソンとして常に試されているといえる。

5-2 展望

今まで「経営資源」という指標では、ヒト、モノ、カネの3軸を中心に語られることが多かったが、近年では新たに「情報」というカテゴリーを加味した議論が今後白熱すると見込まれる。この兆候は電機業界だけに起こりえることではなく、豊富な資金力を携えたGoogleやAmazonといった異業種が参入障壁の低下で容易になったことを受けて、自動車業界、小売業界など、垣根をこえた競争がますます激化してきている。現時点でこれを伴った分析は時期尚早でなかなか多くを語ることは難しいが、いずれ避けては通れない非常に重要な観点になると予測できる。18世紀のイギリスが産業革命を通じて、19世紀大英帝国として君臨できた背景には、インドや中国といった人件費や労働コストの低い途上国に対抗するために、編み出した蒸気機関の発明があり、これまでの労働の価値観を大きく突き動かして時代の流れが変わっていった。現に日本も高度経済成長期を支えていたのは「アメリカに追いつき、追いこせ」の外向き志向のスピリットによるものが大きかったといえる。今一度、未来を思い描き、「Sustainable（持続的）」かつ「Diverse（多樣的）」に成長を遂げていく日の丸企業の将来の行く末に期待をかけたい。

5-3 付記

内弁慶企業と揶揄されることの多かった日本の電機メーカーであっても、数十年後に世界のリーディングカンパニーとなっている素質は十分に秘められていることは、本研究で申し分ないほど証明された。身売りを余儀なくされ、予測不能な時代に立ちはだかるのは競合他社との利害関係のみに限らず、3つのバランス経営（成長性、健全性、収益性）でどれだけ潜在性を内部統治によって引き出せるかどうにかかっていると評してこの論を終える。過去の過ちを糾弾して反省だけにとどまることなく、より一層新陳代謝を加速し、新たなビジネスを生み出すパイオニアとしての存在が近い将来求められていくことになるだろう。それが必ずや日本の電機産業の復活を照らしてくれるマイルストーンになると信じている。

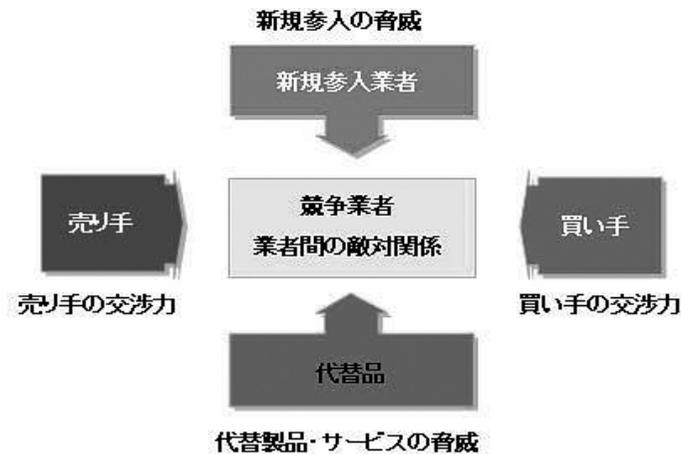
6 図解

図1 競争戦略アプローチの4形態



* 利益の源泉は上へ行くほど外的志向が強まり、右へ行くほど静態的な分析より動態的な過程を重視する。
 参考：競争戦略論 東洋経済新報社 2003年 青島・加藤著 図は筆者作成

図2 5 Force 分析と VRIO パラダイムの図解

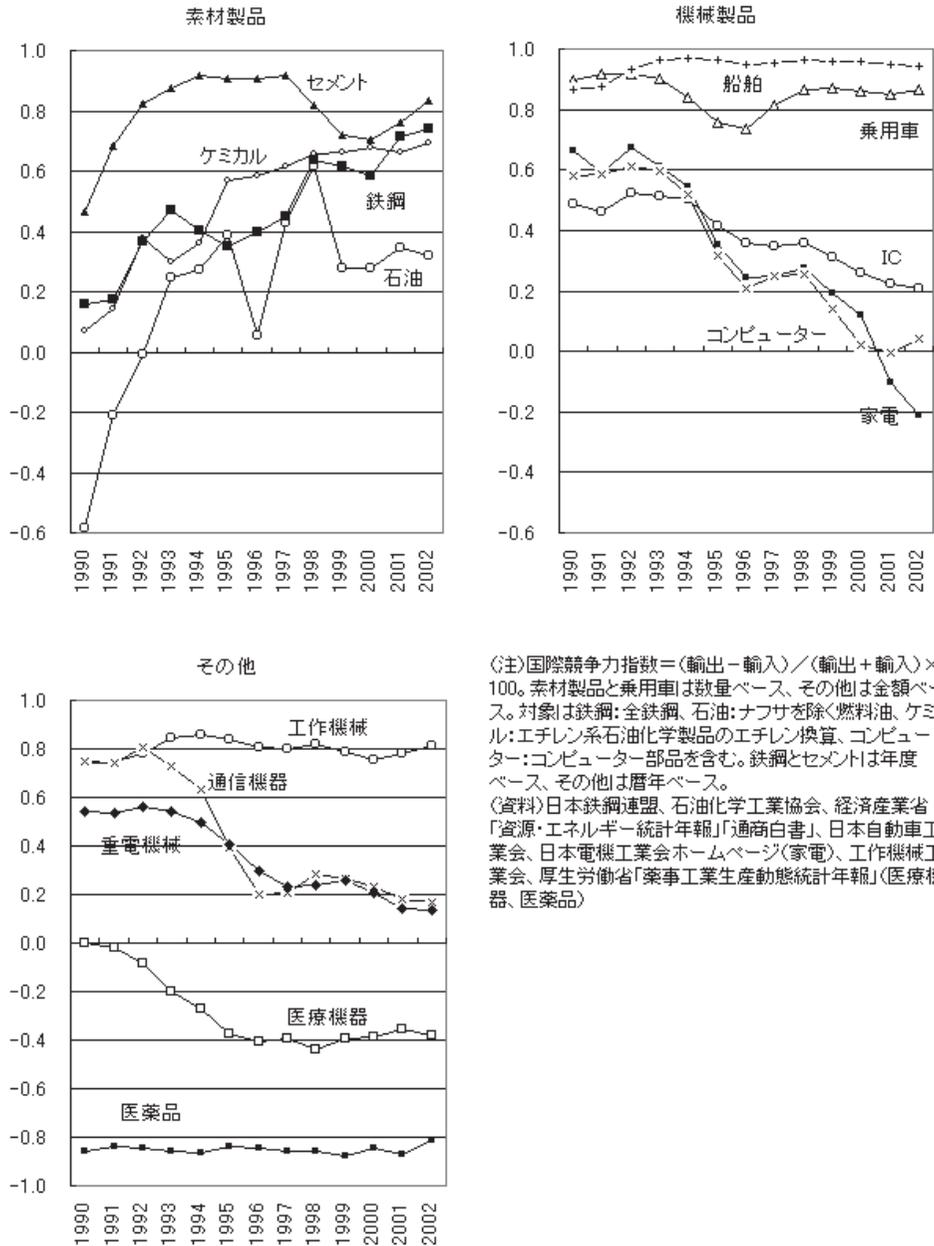


<p style="text-align: center;">Value</p> <p style="text-align: center;">経済価値に関する問い</p> <p>その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。</p>	<p style="text-align: center;">Rareness</p> <p style="text-align: center;">稀少性に関する問い</p> <p>その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。</p>
<p style="text-align: center;">Imitability</p> <p style="text-align: center;">模倣困難性に関する問い</p> <p>その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得、あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するだろうか。</p>	<p style="text-align: center;">Organization</p> <p style="text-align: center;">組織力に関する問い</p> <p>企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか。</p>

出所：『企業戦略論【上】競争優位の構築と持続』ジェイ・B・バーニー（ダイヤモンド社）を参考に作成

図3 貿易特化係数にみる国際競争力指数（定義は下記に記載有）

国際競争力指数の推移

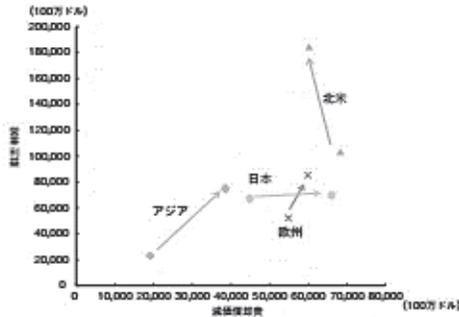


(注)国際競争力指数=(輸出-輸入)/(輸出+輸入)×100。素材製品と乗用車は数量ベース、その他は金額ベース。対象は鉄鋼:全鉄鋼、石油:ナフサを除く燃料油、ケミカル:エチレン系石油化学製品のエチレン換算、コンピューター:コンピューター部品を含む。鉄鋼とセメントは年度ベース、その他は暦年ベース。
 (資料)日本鉄鋼連盟、石油化学工業協会、経済産業省「資源・エネルギー統計年報」「通商白書」、日本自動車工業会、日本電機工業会ホームページ(家電)、工作機械工業会、厚生労働省「薬事工業生産動態統計年報」(医療機器、医薬品)

出典：社会実状データ図録

図4 各地域における製造業の国際競争力指数の推移

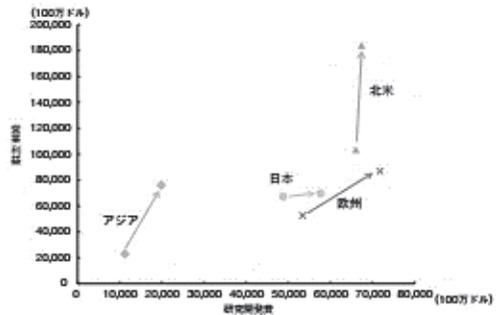
図214-3 設備投資効率（営業利益／減価償却費）の推移（05年～10年）



備考：製造業の各分野（家電・空調、情報通信機器、コンピュータ、電子部品、重電・産業機械、建設・農業機械、自動車、自動車部品、航空・宇宙、造船など機械産業）の売上上位5社を抽出し、公表財務諸表を元に作成。

資料：（社）日本機械輸出組合「日米欧機械産業の国際競争力分析」（11年12月）

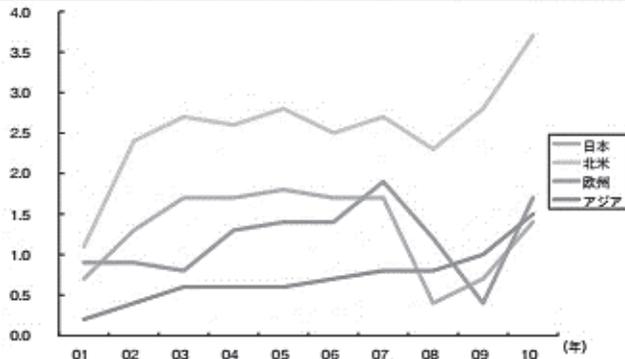
図214-4 研究開発効率（営業利益／研究開発費）の推移（05年～10年）



備考：製造業の各分野（家電・空調、情報通信機器、コンピュータ、電子部品、重電・産業機械、建設・農業機械、自動車、自動車部品、航空・宇宙、造船など機械産業）の売上上位5社を抽出し、公表財務諸表を元に作成。

資料：（社）日本機械輸出組合「日米欧機械産業の国際競争力分析」（11年12月）

図214-5 各地域の製造業の国際競争力指数の推移



備考：1. 国際競争力指数＝売上高営業利益率×売上高シェアとして計算。

2. 製造業の各分野（家電・空調、情報通信機器、コンピュータ、電子部品、重電・産業機械、建設・農業機械、自動車、自動車部品、航空・宇宙、造船など機械産業）の売上上位5社を抽出し、公表財務諸表を元に作成。

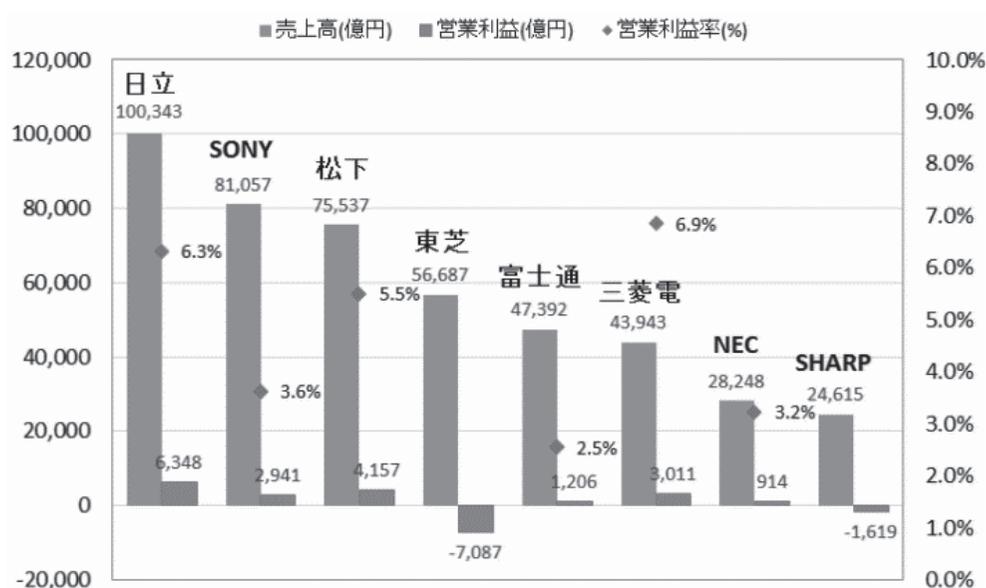
資料：（社）日本機械輸出組合「日米欧機械産業の国際競争力分析」（11年12月）

出典：経済産業省 2012年版ものづくり白書

図5 各電機業界売上高数値 (2017年11月22日時点)

売上高						業種・市場等	
当期純利益	営業C/E	総資産	現預金等	資本合計	各種指標		
電気機器 - 売上高順 1~20位 ※注目度は毎日計算しています。							【計261件】
順位	注目度	企業名	コード	業種	市場名	売上高↓	
1	★★★★★	日立製作所	6501	電気機器	東証1部	9.1兆円	
2	★★★★★	ソニー	6758	電気機器	東証1部	7.6兆円	
3	★★★★★	パナソニック	6752	電気機器	東証1部	7.3兆円	
4	★★★★★	東芝	6502	電気機器	東証	4.8兆円	
5	★★★★★	富士通	6702	電気機器	東証1部	4.5兆円	
6	★★★★★	三菱電機	6503	電気機器	東証1部	4.2兆円	
7	★★★★★	キヤノン	7751	電気機器	東証1部	3.4兆円	
8	★★★★★	日本電気	6701	電気機器	東証1部	2.6兆円	
9	★★★★★	シャープ	6753	電気機器	東証2部	2兆円	
10	★★★★★	リコー	7752	電気機器	東証1部	2兆円	
11	★★★★★	京セラ	6971	電気機器	東証1部	1.4兆円	
12	★★★★★	日本電産	6594	電気機器	東証1部	1.1兆円	
13	★★★★★	TDK	6762	電気機器	東証1部	1.1兆円	
14	★★★★★	村田製作所	6981	電気機器	東証1部	1.1兆円	
15	★★★★★	セイコーエプソン	6724	電気機器	東証1部	1兆円	

出典：株式会社 Ullet (ユーレット) 統計値



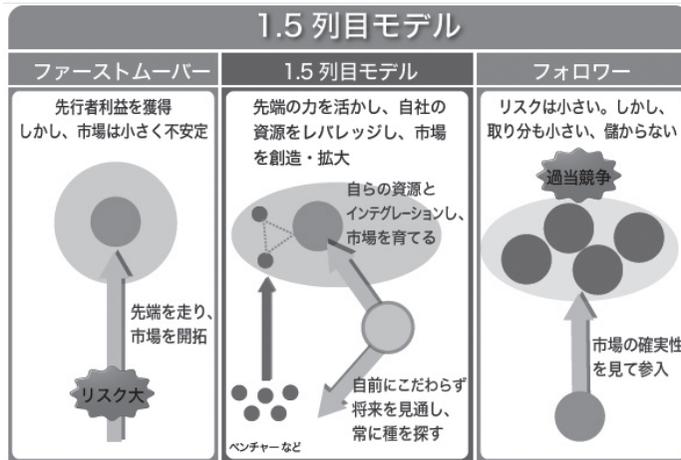
出典：2015年の各社売上公表数値をもとに参考

図6 大手電機各社独自評価マトリクス

	財務状態 (ROE) ⇒資金調達力	ポート フォリオ ⇒事業継続力	経営者の 目利き ⇒経営判断力	労働生産性 (TFP) ⇒人財資本力	海外 売上高規模 ⇒現地適応力	研究開発費 設備投資額 ⇒技術企画力	ブランド 広報宣伝費 ⇒社会発信力
日立製作所	○	◎	◎	△ リストラで 海外に流出	○	○ 年々 増加傾向	○
東芝	×	△	×	△ リストラで 海外に流出	◎	×	△ 業績悪化で 縮小気味
三菱電機	◎	◎	○	○	△ 海外展開 は限定的	○ 年々 増加傾向	△ 海外では 限定的
ソニー	◎	○	○	△ リストラで 海外に流出	◎	×	◎ ここ10年で 減少傾向
パナソニック	○	◎	◎	△ リストラで 海外に流出	○	×	◎ ここ10年で 減少傾向
シャープ	×	△	△ 海外の会長 招聘後改善	△ リストラで 海外に流出	○	×	△ 業績悪化で 縮小気味
富士通	△	○	△	△ リストラで 海外に流出	△	×	○ ここ10年で 減少傾向
NEC	△	△	△	△ リストラで 海外に流出	△ 海外展開 は限定的	×	△ ここ10年で 減少傾向
キヤノン	◎	○	○	○	◎	○	△

(RANKING 査定格付 上位⇒◎ 中位⇒○ 下位⇒△ ランク外⇒×)

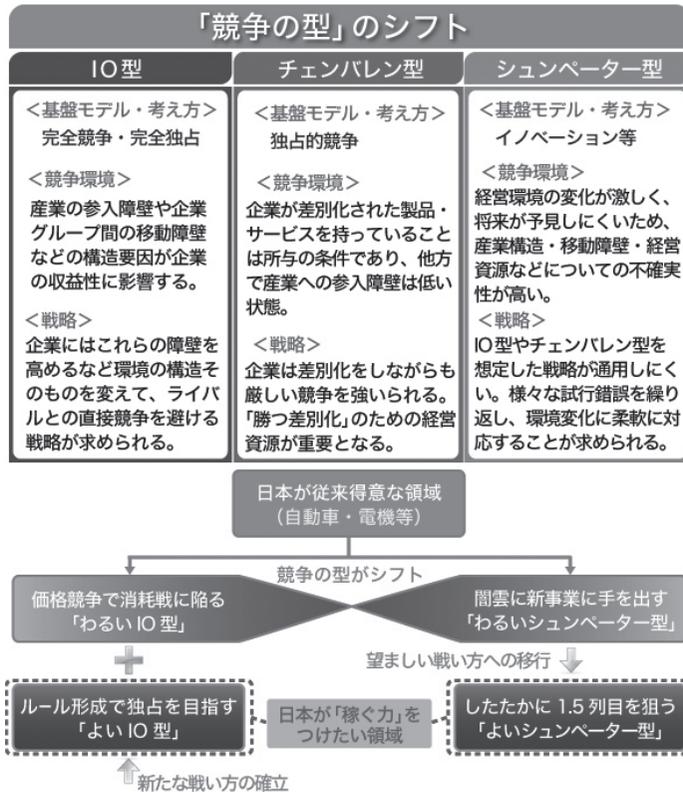
図7 競争の1.5列目モデル



©2015 For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

出典：経営学者×経営コンサルタントの「グローバル経営現論」

図8 競争の型のシフト



©2015 For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting Co., Ltd.

出典：経営学者×経営コンサルタントの「グローバル経営現論」

引用参考文献

- [1] 「復活日立 重電メガ再編を生き残れるか」2014/07/12号, pp. 26-51, 週刊ダイヤモンド
- [2] 「東芝解体 沈没する19万人企業」2017/02/04号, pp. 30-57, 週刊ダイヤモンド
- [3] 泉田良輔 (2013) 『日本の電機産業 何が勝敗を分けるのか』, pp. 193-217, 日本経済新聞出版社
- [4] 今沢真 (2017) 『東芝消滅』, pp. 50-56, pp. 140-157, 毎日新聞出版
- [5] 小坂橋太郎 (2014) 『異端児たちの決断 日立製作所 川村改革の2000日』, 日経BP社
- [6] 佐藤文昭 (2006) 『日本の電機産業 再編へのシナリオ—グローバル・トップワンへの道—』, pp. 16-199, かんき出版
- [7] 佐藤文昭 (2016) 『日本の電機産業 失敗の教訓』, 朝日新聞出版
- [8] ジョーテッド他, 後藤晃・鈴木潤記 (2014) 『イノベーションの経営学—技術・市場・組織のマネジメント』, NTT出版
- [9] Barney, Jay. B. (2001 a) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Edition*, Pearson Education (邦訳, 岡田正大 [2003] 『企業戦略論 上・中・下』, ダイヤモンド社)
- [10] Barney, Jay. B. (2001 b) “Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes.” (邦訳, 岡田正大監訳, 久保恵美子 [2001] 「リソース・バースト・ビュー」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 第26巻第5号, ダイヤモンド社)
- [11] Hamel, Gary, Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (邦訳, 一條和生 [2001] 『コア・コンピタンス経営』, 日経ビジネス文庫)
- [12] Mintzberg, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (1998) *Strategy Safari — A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press (日本語版は「戦略サファリ」東洋経済新報社)
- [13] Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press (邦訳, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫 [1985] 『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社)
- [14] Porter, M. E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press (邦訳, 竹内弘高 [1999] 『競争戦略論 I』, ダイヤモンド社)
- [15] Porter, M. E. (2001) “Strategy and the Internet” *Harvard Business Review*, Vol. 79 Issue 3, pp. 63-78, Harvard Business School Publishing Corporation (邦訳, 藤川桂則監訳, 沢崎冬日 [2001] 「戦略の本質は変わらない」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 第26巻第5号, ダイヤモンド社)

引用資料 (2017年12月02日時点の参照)

- [1] <http://diamond.jp/articles/-/91065> 凋落日の丸家電が「甘えの構造」から抜け出すための最終提言 嶋矢志郎
- [2] <http://www.dhbr.net/articles/-/3120> 「1.5列目」からしたたかに勝つ 入山章栄, 日置圭介, 2015年02月20日
- [3] <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/5350.html/> 社会実情データ図録 製造業企業における利益の源泉
- [4] https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2903R_Z20C11A7000000/ 日本経済新聞 三洋電機が消滅する日, 2011年7月30日
- [5] <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/accounting-case-study/technology-042.html> pwc 収益性分析
- [6] <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/accounting-case-study/technology-028.html> pwc 設備投資
- [7] <http://toyokeizai.net/articles/-/105034?page=2> 10年で設備投資を減らした300社ランキング, 東洋経済オンライン
- [8] <http://nomad-salaryman.com/post-4731> 電機大手8社の違い比較 売上ランキング・強み・弱み
- [9] http://www.interbrandjapan.com/ja/brandranking/global_brands/2015.html Japan's Best Global Brands 2015

- [10] http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html RBV
English Definition