わが国電機産業の国際経営戦略

中　井　　誠

はじめに

日本の電機産業は、総資産が大きい割に利益が出ていないことを揶揄して、外国人投資家から「Big uglies」と呼ばれているそうである[1]。確かに過去数年間における日本の電機メーカーの業績は低迷し続けている。日立製作所は 2008 年度決算で、製造業において過去最大となる最終赤字を計上したし、パナソニックもそれに匹敵する最終赤字を 2011 年度と 2012 年度に 2 年連続で計上している[2]。

また、エルピーダメモリは倒産し[3]、ルネサスエレクトロニクスは産業革新機構を通じて政府保証が付いた資金を注入されることになった。シャープも大型液晶パネルの採算が取れなかったことから、財務体質が悪化したままである。このような環境の下、日本の電機産業は今後復活することが出来るのか危惧されている。2013 年 3 月期の決算を見る限り、電機産業の中でも重電 3 社（日立製作所、東芝、三菱電機）は、リーマンショックでの落ち込みから急速に業績が回復したものの、家電 3 社（パナソニック、シャープ、ソニー）の業績は大幅な赤字となっている。家電系企業の赤字の原因は、液晶テレビ事業の不振にある。日本の家電メーカーの液晶テレビ事業は、リーマンショック以降、新興国の特需を取り込めなかったこともあり、韓国や台湾の企業の後塵を拝することになった。

業績が悪化しリストラが進行している日本の電機メーカーであるが、役員の報酬が業績好調な他の業界の企業と比べてもそん色ないくらい高額であり、従業員の士気も低下している。本稿では、日本の電機業界を業績、役員および従業員の報酬、経営者の評価、国際経営戦略、イノベーションなどの視点から分析し、電機メーカーが抱えている問題点を解き明かしたい。

１．日本の電機産業

わが国おいて電機産業の定義は様々である。一般的には、日本の電機産業とは、電子工業にＩＴを加えたものというＪＥＩＴＡ(電子情報技術産業協会)の定義が用いられることが多い。

1　泉田良輔（2013)『日本の電機産業　何が勝敗を分けるのか』、日本経済新聞出版社、p3.

2　日立製作所は 2011 年 3 月期には黒字に転換、2012 年 3 月期には過去最高益を更新している。

3　エルピーダメモリは 2012 年 2 月 27 日に会社更生法適法を申請し、更生会社となった。その後、2013 年 7 月 31 日にマイクロン・テクノロジーの子会社になっている。

しかし、株式市場では、電機あるいはエレクトロニクス業界を電機精密業界と同じ範疇でとらえている。それらは、総合電機メーカー或いは産業電機メーカー（日立製作所、東芝、三菱電機、富士通、ＮＥＣ）、総合家電メーカー（パナソニック、シャープ、ソニー、パイオニア）、電子部品（村田製作所、京セラ、ＴＤＫ）、精密部品及び半導体の製造を行っている企業群（キャノン、ニコン、東京エレクトロン、アドバンテスト）などを指し、比較的多くの企業がその範疇に入ってくる[4]。しかし、本稿では、総合電機として、重電３社（日立、東芝、三菱電機）と富士通、ＮＥＣに総合家電の３社（パナソニック、ソニー、シャープ）を加えた８社を電機産業或いは電機メーカーと定義し、議論を進めることにする。これらは、日本経済新聞で電機大手８社として名を連ねている企業でもある。

1980 年代は、日本の電機産業、とりわけ日本の電機メーカーが最も輝いていた時代であった。1980 年代初頭においては、エレクトロニクスをはじめとする日本の電機産業の国際競争力は、日本の製造業の強さの象徴であり、同産業の経常利益率は自動車産業のそれよりも高く、証券会社のアナリストのカバレッジも広く、最重要産業と位置付けられていた。しかしながら、日本の電機産業は 1990 年代半ば頃から、そのプレゼンスを徐々に低下させ、2000 年に入ると、ますますその地位を低下させていった。2013 年 3 月期の決算において、電機産業を代表する家電大手のパナソニック、ソニー、シャープの 3 社が巨額の赤字を計上した。半面、韓国のサムソン電子やＬＧ電子などは新興国市場を中心に販売を強化し、シェアを高めている。液晶テレビをはじめとして圧倒的に高い技術力を有していた日本の家電メーカーが急速に業績不振に陥り国際競争力を弱めた背景には何があるのだろうか。リーマンショック以降の先進国での需要の落ち込み、円高の進行などが日本の家電メーカーの国際競争力を弱めたと言われているが、もちろん、それだけではない。円高が続いていた時期において、日本のすべての輸出企業が大きな落ち込みを見せたわけではないことからも、電機産業において、グローバルな環境の変化に敏速に対応できなかったことや国際経営戦略面で問題があったと考えられる。このような問題点を明らかにするため、まず業績の側面からの分析を行いたい。

２．電機大手の業績の推移

表 1 は 2005 年 3 月期から 2013 年 3 月期までの連結の売上高と純利益の推移を示したものである。ほとんどの企業が 2007 年 3 月期か 2008 年 3 月期のいずれかの時期において売上がピークをつけている。世界同時不況で悪化した業績も徐々に回復をみせ、日立製作所と東芝においては、2011 年 3 月期の決算で過去最高の純利益を記録した。同時期、三菱電機も前期比 4.4 倍の純利益を計上している。

一方、ソニーと日本電気（ＮＥＣ）は、最終赤字を計上し、明暗を分けた。業績の二極化が進んでいる。日本電気は、国内ＩＴ投資の抑制が響き、赤字体質から脱却できていない。

---

[4] 電機産業の定義については、若林秀樹（2009）、『日本の電機産業に未来はあるのか』、洋泉社、ｐ128-ｐ129 の記述を参考に一部を引用した。

2010 年は、エコポイント制度の恩恵で、薄型テレビや白物家電が大幅に売れたので、メーカー各社は一息つくことができた。2011 年は、そのエコポイントも終了し、地デジへの完全移行も東北地方を除いて完了する。そうなると、その反動で、大幅な落ち込みを記録することになる。その落ち込みに、ユーロ危機に伴う経済不況が追い打ちをかけ、総合電機メーカー各社は生き残りに必死にならざるをえない。パナソニックは、すでにパナソニック電工と三洋電機を完全子会社にすることで、事業の見直しを始めた。

表1　連結売上高と純利益の推移単位：億円

単位：億円

決算期	2005 年 3 月	2006 年 3 月	2007 年 3 月	2008 年 3 月	2009 年 3 月	2010 年 3 月	2011 年 3 月	2012 年 3 月	2013 年 3 月	2014 年 3 月 推定
日立製作所	90,270	94,648	102,479	112,267	100,004	89,685	93,158	96,659	90,411	94,000
	515	373	−328	−581	−7,873	−1,070	2,389	3,472	1,753	2,200
東芝	58,361	63,435	68,597	76,881	66,545	63,816	63,985	61,003	58,003	63,000
	460	782	1,374	1,274	−3,436	−197	1,378	737	775	1,100
三菱電機	34,107	36,042	38,557	40,498	36,651	33,533	36,453	36,395	35,672	39,500
	712	957	1,231	1,580	122	283	1,245	1,121	695	1,400
パナソニック	87,136	88,943	91,082	90,689	77,655	74,170	86,927	78,462	73,030	75,000
	585	1,544	2,172	2,819	−3,790	−1,035	740	−7,721	−7,543	1,100
ソニー	71,596	75,106	82,957	88,714	77,299	72,140	71,813	64,932	68,009	77,000
	1,638	1,236	1,263	3,694	−989	−408	−2,596	−4,567	430	−1,100
シャープ	25,339	27,971	31,278	34,177	28,472	27,559	30,219	24,559	24,786	29,000
	768	887	1,017	1,019	−1,258	44	194	−3,761	−5,453	50
富士通	47,628	47,914	51,002	53,309	46,930	46,795	45,284	44,676	43,817	46,800
	319	685	1,024	481	−1,124	931	551	427	−729	450
NEC（日本電気）	48,017	48,249	46,526	46,175	42,156	35,831	31,154	30,368	30,716	29,800
	772	121	91	227	−2,966	114	−125	−1,103	304	350

（出所）有価証券報告書、会社四季報、上段：売上高、下段：純利益

液晶では国内最大手のシャープも海外では、サムスン電子や LG 電子といった韓国メーカーに完全に負けてしまい、厳しい状況に置かれている。今後は、生産拠点のさらなる集約等、一段と厳しいリストラ策が必要とされており、選択と集中で生き残りを図っている。さらには、薄型テレビでの、東芝との共同開発や、液晶パネルでの、ソニーとの合弁会社の設立等、今までの資本関係・競合関係を超えた合従連衡策も進められている。

ソニーの有価証券報告書をみると、2001 年度から 2007 年度（2008 年 3 月期）まで連続して黒字を計上していた。特に、2007 年度には 3,694 億円という大幅な黒字を記録した。しかし、2009 年 3 月期において、リーマンショックの煽りを受け赤字に転落、その後も 2012 年 3 月期まで赤字を計上し続けた。ソニーはかっての稼ぎ頭だったテレビ事業が、ここ数年赤字続きで業績の足かせとなっており、抜本的改革が進まないと、赤字体質からの脱却は難しそうである。

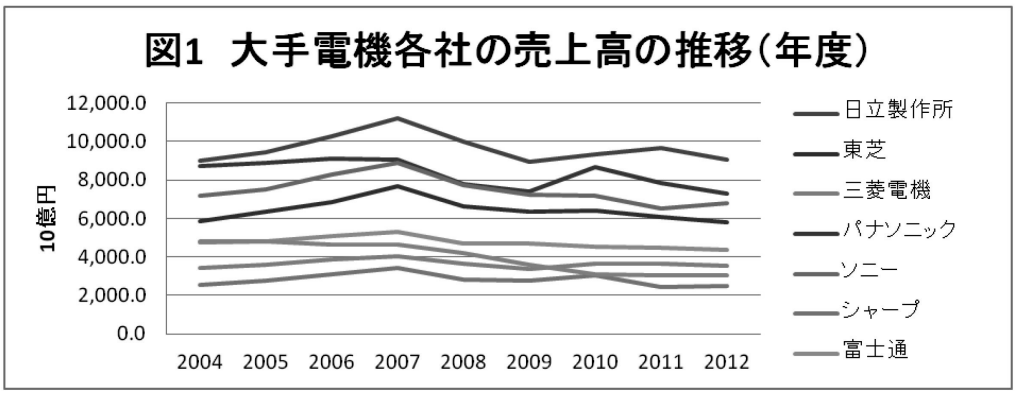
2007 年度から一貫して連結ベースで赤字を記録していた日立製作所は、2010 年度には 2 千億円を超す黒字で総合電機 8 社中、純利益の額はトップとなっており、その後も黒字を記録している。特筆すべきは、2012 年 3 月期の決算で最高益を更新したことであろう。

シャープは 2001 年度から 2007 年度まで液晶パネルの販売が好調だったこともあり、連続して黒字を記録していたが、2008 年度にはついに赤字に転落した。2009 年度には小幅ながら黒字に戻し、2010 年度も黒字幅を伸ばした。ただし、今までのドル箱だった液晶の分野で国際競争が激化しており、2011 年度には再び赤字に転落している。

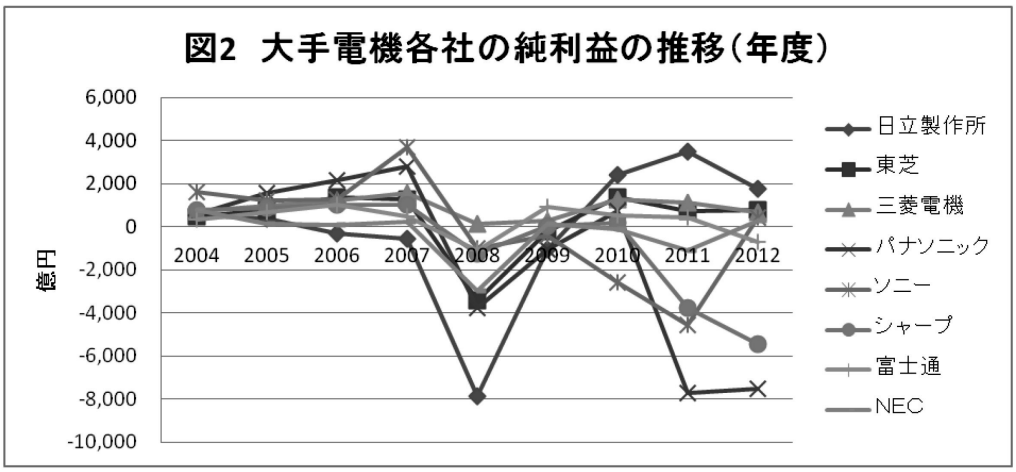
かつては、家電業界でソニーと覇権を競ってきたパナソニックも、激変するグローバル市場

の流れについてゆくのが精いっぱいで、近年は業績の低迷が続いている。10 年間のうち、赤字となったのは、2001 年度、2002 年度、2008 年度、2009 年度の 4 年で、それ以外の 6 年は黒字だった。しかし、2001 年度と 2008 年度の赤字幅はそれぞれが 4,000 億円前後と巨大だったために、10 年間の合計では、1,015 億円の赤字となっている[5]。

図 1 は大手電機各社の有価証券報告書の売上高の数値を時系列にグラフ化したものである。売上高において、日立製作所は一貫して他社を上回っている。ただ、殆どの企業が 2007 年度をピークに売上高を低下させている。2011 年度以降利益を確保できている企業においても、売上を増やして、利益を確保するという財務的に強い体質ではなくなり、売上の減少をリストラ等のコスト削減で補い、利益を確保するという状況がここ数年続いている。



同様に純利益の推移についてグラフで示したのが図 2 である。2012 年度（2013 年 3 月期）において、8 社中 5 社は黒字を確保できたが、パナソニック、シャープ、富士通の 3 社は赤字を記録している。



[5] 有価証券報告書、会社四季報等の数値から集計した。

最近の傾向としては、重電 3 社の業績の回復が著しいものの、家電はテレビ事業の不振で赤字体質から脱却できない状況である。2013 年にはパナソニックはプラズマテレビの生産を中止したが、プラズマの優位性は 2006 年頃から殆ど見られなくなっていた。そのうえ、プラズマは、コストの高さが足かせとなり、収益を確保することができなくなった。そのため、パナソニックのテレビ事業は大きく縮小する方向にある[6]。

薄型テレビの種類には、液晶、プラズマに加えて有機ＥＬがある。シャープは液晶テレビの技術を世界でもいち早く実用化し、量産化に踏み切ったのであるが、現在では韓国や台湾のメーカーとの技術的な差異は殆どなくなったと言われている[7]。このため、価格競争が激化し、液晶で利益を確保することは困難な状況にある。液晶ＴＶパネルの出荷金額ベースのシェアは、2000 年時点ではシャープが 86.0%、サムソンが 0.2%であったが、2005 年にシャープのシェアは 18.5%まで低下したのに対し、サムソンのシェアは 23.5%に増え、地位が逆転した。さらに 2012 年にはシャープは 8.2%までシェアを落とし、サムソンのシェア（26.4%）と比べると大きな差がついてしまっている[8]。

３．役員報酬と従業員の平均年収の推移

日本の総合電機メーカーは、三洋電気とパナソニック電工がパナソニックに吸収されたことで、10 社から 8 社に目減りした。8 社とは、先述したように、ソニー、パナソニック、富士通、日立製作所、東芝、三菱電機、シャープ、ＮＥＣである。これら 8 社のうち、2012 年度の有価証券報告書において、役員が 1 億円以上の報酬を受け取っているのは、ソニー、パナソニック、東芝の 3 社である。ソニーは、ストリンガー氏が 4 億 6,700 万円、平井一夫氏が 1 億 5,500 万円、セリグマン氏が 1 億 5,000 万円の報酬を受け取っていた。パナソニックは中村邦夫氏が 1 億 3,300 万円、大坪文雄氏が 1 億 1,300 万円、東芝は佐々木則夫氏が 1 億 900 万円の報酬を受け取っている。2012 年 3 月期において、ソニーの純利益は 4,567 億円の赤字、パナソニックは同 7,722 億円の赤字、東芝は 737 億円の黒字を計上したものの、前年同期と比べて利益が半減しているにもかかわらず、トップは高額報酬を受け取っているのである[9]。

ソニーやパナソニックなど日本のＡＶ（音響・映像）メーカーは凋落が著しく再生は困難と言われている。その理由としては、日本企業が得意としてきたデバイスの品質が、独自デバイスの量産体系によって最終製品を差別化できなくなってきているからである。このような事態を招いたのが、経営者の能力不足によるものであると結論付けられている[10]。能力不足とは、

6　日経ビジネス、「浮上！パナソニック」、2014 年 3 月 3 日号.

7　藤田哲雄 (2013)、「わが国の電機産業の再生に向けて～新たなイノベーション創成の仕組みが必要～」、『ＪＲＩレビュー』、Vol6, No.7, p62-p63.

8　前掲書、 p 62- p 63.

9　東京商工リサーチ、「2012 年 3 月決算　役員報酬 1 億円以上開示企業調査」、『データを読む』、2012 年 7 月 9 日.

10　藤田(2013)、 p 64- p 70.

日本の電機メーカーの経営者が、バリューチェーンにおいて電子機器の受託製造を行うＥＭＳや顧客が設計した回路をもとに半導体製造を行うファウンドリーなどの世界製造インフラの影響力を読み切ることが出来なかったというものである。日本の電機メーカーの経営者はデバイスの強みとその強みを享受した最終製品にこだわり続け、水平分業型に移行出来なかった。このため、自分たちの最終製品が利用される通信インフラの変化を十分に理解していなかったと言われている[11]。つまり、経営者の判断ミスがなければ、このような電機メーカーの凋落は起こらなかったのである。外国人投資家は日本の電機メーカーの経営者の能力不足を指摘する。それにもかかわらず、経営者たちは経営責任を取らず、高額報酬を受け取っているのである。

2004年から2010年までの7年間の総合電機メーカー８社の平均年収の推移を示したものが表 2 である。８社のうち、トップのソニーと最下位のＮＥＣは、他社と交わることもなく、7年間同じ順位を維持している。残りの6社は、8年間で、「抜いたり、抜かれたり」の状況であった。各企業の平均年収等のデータは、該当企業の有価証券報告書に記載されたデータで、会社四季報からも入手可能である。各企業の決算時期は企業によって異なるが、たとえば、2005年 4 月 1 日から 2006 年 3 月 31 日までが会計年度となっている会社の平均年収等のデータは2005年のデータとして扱った。

表2　総合電機メーカー８社の平均年収の推移　　（万円）

年 企業名	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ソニー	933	937	933	957	980	865	923	923
富士通	754	754	793	809	842	764	788	804
パナソニック	758	798	838	846	819	756	778	791
東芝	756	766	782	803	790	745	778	798
日立製作所	743	738	745	747	755	700	757	800
三菱電機	719	750	767	782	791	748	749	780
シャープ	736	744	761	783	737	677	712	706

出所：会社四季報

先に見たように、総合電機メーカー8 社の中で、従業員の年収が 7 年間連続してトップであり続けたのはソニーであった。2009 年を除き従業員の平均年収は 900 万円台を維持している。リーマンショックの影響が顕在化する直前の 2008 年には 980 万円となって、もう少しで 1 千万円、というところまで伸びている。「高給」を武器に優秀な社員を集めて業績を伸ばしてゆく、というのが「ソニーの伝統」で、それが守られてはいる。しかし、ソニーは 2008 年度から 4 期連続して赤字を記録している。赤字企業から脱却しない限り、平均年収トップの座を守るのも難しいと考えられる。実際、直近の年度の平均年収は 923 万円であり、2004 年のレベル 933

[11] 泉田（2013）、p 34- p 43.

万円を下回っている。

総合電機メーカー10 社の中で、7 年間連続して最下位だったのがＮＥＣである。8 年間で一度も 800 万円台に届かず、逆に、2011 年には 700 万円台をも割り込んでしまった。

2010 年の平均年収で、8 社の中で２・３・４位を争っているのは、「富士通」、「パナソニック」、「東芝」の３社である。富士通は、2004 年の 754 万円から 2008 年の 842 万円まで上昇した後、2009 年には 764 万円まで一気に下落した。2010 年度には、上昇に転じて 788 万円になったが、2006 年度のレベルにも届いていない。ただ、直近では 800 万円超えを記録している。

パナソニックは、2004 年の 758 万円から 2007 年の 846 万円まで上昇した後、2008 年から下落に転じ、2009 年には 756 万円まで落ち込んだ。2010 年にはやや回復し 778 万円まで戻ったが、2005 年度のレベルにも届いていない。８社内の順位で言えば、2005 年から 2007 年まではソニーに次いで、２位だったが、2008 年以降は富士通に抜かれ３位となった。

東芝は、2004 年の 756 万円から 2007 年の 803 万円まで上昇した後、パナソニックと同じように 2008 年、2009 年と連続して下落し、745 万円まで低下した。2010 年には 778 万円まで回復したが、2006 年のレベルを下回っている。8 社内の順位で言えば、2009 年までは、５位近辺で推移していたが、2010 年にはパナソニックと同額で、３位となった。

日立製作所は、2004 年は 743 万円、2005 年に 738 万円に下がった後、2006 年から 2008 年にかけて 745 万円から 755 万円まで増え続けた。しかし、他社と同じように、2009 年には減少に転じ、700 万円になった。2010 年には大きく上昇して 757 万円、2011 年には 800 万円と最高の平均年収を記録した。順位で言えば、2009 年までは８社中 7 位だったのが、2010 年には５位に浮上している。

三菱電機は、2004 年は 719 万円だったが、その後上昇し、2008 年には 791 万円まで増えて、４位となった。しかし、2009 年には 748 万円まで下落し、2010 年にも 749 万円と伸び悩んだために、順位としては日立の後塵を拝して６位にランクダウンした。

シャープは、2004 年には 736 万円で、2007 年の 783 万円まで増えた後、2008 年からは下落に転じた。2009 年には 700 万円を割り込んで 677 万円となり、最下位となってしまった。2010 年には上昇に転じ、712 万円まで回復して下から２番目となった。しかし、2010 年の年収レベルは、2004 年の水準には遠く及ばない。

NEC は、2004 年は 728 万円で７位だった。その後は増加し、2007 年に若干下がったものの、2008 年には 764 万円まで上昇した。しかし、2009 年から下落に転じ、2010 年も８社の中で唯一下落を続け、700 万円を割り込み 698 万円まで下がってしまっている。

業績が低迷する中、電機メーカーの従業員の給与も低下し、モチベーションも低下していった。韓国の企業に年収の２割から３割増しで雇われるという技術者も増加し、日本の液晶技術は韓国に模倣されることになった。

４．コンピュータで主導権を取れなかった日本の電機産業

日本企業はこれまでコンピュータで主導権を取ることが出来たにもかかわらず、そのチャンスをことごとく逃してきている。古くは 1964 年に富士通がメーンフレーム(大型汎用機)でＩＢＭに挑戦した時で、ＩＢＭのシステム/360 の後継機であるシステム/370 の互換機を製造することを決定し、さらには、その互換機に使われるＣＰＵをアムダール社と共同で開発し、1975 年に世界初のＬＳＩコンピュータを生み出した。当時、富士通は、世界のコンピュータ・メーカーになれたものの、1982 年に富士通と同様にＩＢＭの互換機を製造していた日立製作所と三菱電機の社員が逮捕される、いわゆるＩＢＭ産業スパイ事件が起き、富士通はここからＩＢＭとの長い裁判に巻き込まれ、ワークステーションではサン・マイクロシステムズにパソコンではインテルに敗れてしまった。更に 1982 年に日本電機（ＮＥＣ）がマイコン出荷量で首位を獲得したものの、インテルとの裁判に巻き込まれ、結局はＣＰＵのスタンダードをインテルに握られてしまっている。富士通、ＮＥＣ、ソニーと日本企業は、これまでにあった大きなチャンスを逃してきた。そのため、日本初のコンピュータを生み出すことが出来なく、全て失敗に終わっている。日本は、コンピュータでは一度もクリエーターになっておらず、コンピュータとそれに繋がるスマートフォンという最終製品を手にできていない。日本の電機産業の長引く低迷はこれまでの失敗が尾を引いているのである[12]。

表 3 は半導体企業の勢力の変化を表したものである。1990 年においては、日本の電機産業は半導体の分野でトップのシェアを維持していたものの、1990 年代を通じてその地位は次第に低下していく。2000 年には富士通と三菱電機がトップ 10 から脱落、2013 年には世界のトップ 10 の中で、日本の企業は東芝とルネサスエレクトロニクスの 2 社のみとなってしまっている。

表 3　半導体企業の売上高とシェア

順位	1990年	売上高	シェア	2000年	売上高	シェア	2013年	売上高	シェア
		億ドル	%		億ドル	%		億ドル	%
1	NEC	43.2	7.9	インテル	302.9	13.3	インテル	480.3	15.2
2	東芝	42.0	7.7	東芝	108.6	4.8	サムスン電子	296.4	9.4
3	モトローラ	35.3	6.5	NEC	106.4	4.7	クアルコム	172.7	5.5
4	日立製作所	35.1	6.4	サムスン電子	105.8	4.7	SKハイニックス	128.3	4.1
5	インテル	31.7	5.8	テキサス・インスツルメンツ	92.0	4.1	マイクロン・テクノロジー	118.1	3.7
6	富士通	25.9	4.8	STマイクロエレクトロニクス	78.9	3.5	東芝	114.6	3.6
7	テキサス・インスツルメンツ	25.7	4.7	モトローラ	76.7	3.4	テキサス・インスツルメンツ	105.6	3.3
8	三菱電機	21.0	3.9	日立製作所	72.8	3.2	STマイクロエレクトロニクス	80.6	2.6
9	フィリップス	19.5	3.6	ｲﾝﾌｨﾆｵﾝﾃｸﾉﾛｼﾞｰｽﾞ	67.3	3.0	ブロードコム	80.1	2.5
10	パナソニック	18.2	3.3	マイクロン・テクノロジー	63.1	2.8	ルネサスエレクトロニクス	77.6	2.5

出所：日本経済新聞　2014年1月5日号

５．イノベーションの創出

日本の電機産業の特徴として、かつては、各部品の擦り合わせに強みがあった点が挙げられ

[12] 若林（2009）、ｐ51-ｐ54.

る。高度な技術は熟練を積んだ労働者でなければ習得できず、熟練者が少ない韓国や台湾の企業において、日本の高い技術を模倣することは困難であった。しかし、モノづくりがアナログ化からデジタル化に移行する中で、日本の電機メーカーが得意とした部品等における摺り合せの技術がなくても、ある程度のレベルの製品が完成できるようになった。つまり、単体のモノづくりが、摺り合せから組み合わせの時代に変化し、日本の企業が得意とした高品質を前提としたビジネスモデルが通用しなくなったのである。このようなモノづくりの体質が変化する中で、日本の電機メーカーの国際競争力は急激に低下していくことになる。加えて、デジタル化は各部品のインターフェースの標準化を促し、製品のアーキテクチャをモジュラー型へと変化させていくことになった。液晶テレビなどはモジュラー型の製品であり、後発企業が技術を短期的に習得できるため、追随する企業がどんどん現れ、研究開発などに投資した巨額の資金を回収する間もなく、価格競争に巻き込まれてしまう。このような事業構造のもとでは、技術革新だけでは国際競争に勝つことは困難となる。携帯電話やカーナビゲーションの分野でも明らかなように、家電業界がかかわっているビジネス分野においては、シャアを創出するスピードが非常に速く、液晶テレビに見られるように、あっという間に追随する韓国企業に技術面で追いつかれてしまうのである。半導体の分野のＤＲＡＭメモリで見られたように、シェアの剥奪は短期間で行われ、その期間は液晶パネル、ＤＶＤプレイヤー、カーナビの分野においては、より一層、短い期間でシェアを奪われるという厳しい状況が続いている[13]。

日本の企業の多くは他社には作れない機器を生み出すことを狙ったいわゆるキー・デバイス戦略を採用している企業が多い。かつては技術立国と言われた日本であるが、製造業の技術の高さが日本企業の国際競争力の高さであると言われていた。しかし、デジタル機器においては、技術の移転が早く、それらの技術は予想以上に早く他社にキャッチアップされてしまい、それに加えて基幹製品を自社で製造していると、安価な製品を海外から調達しにくくなり、最終的にはコストアップに繋がってしまう。シャープの液晶パネルは、まさにこのキー・デバイス戦略が通用しなくなった例であると言われている[14]。

したがって、優れたモノづくりができたとしても、それが必ずしも企業価値に直結しなくなったのである。また、電機産業をはじめとした日本の企業は海外の企業と比較すると、相対的に利益率が低く、時価総額も総じて小さい。これからの日本の電機メーカーは、このような現状を克服し、これまでの発想を変革する必要がある。

つまり、品質改善、機能向上というこれまでの発想を転換して、グローバルな視野に立ったイノベーションを創出する必要があろう。商品の価値は機能的な価値と意味的な価値を加えたものである。機能的な価値は模倣されやすく、競合企業がすぐに踏襲し、差別化が困難である。半面、意味的価値は暗黙知の要素が大きく、容易く模倣されにくいので、差別化が可能となる。そして継続的に優位性を維持することが重要となる。家電メーカーがこのような現状から脱皮すべく、厳しい試練に直面しているのに比べて、重電メーカーは社会インフラ事業への輸出で、

---

[13] 藤田（2013）、ｐ64-ｐ66.

[14] 前掲書、ｐ67.

グローバル市場での活路を見出しつつあり、その成果が徐々に業績に反映されてきている[15]。

６．日本の電機メーカーの企業統治

日本では企業統治が欠如しているという指摘が過去20年間において繰り返しなされてきた。経営者のチェック・メカニズムという点で日本の企業統治は問題を抱えてきた。日本型企業統治の典型として位置付けられているのが、良心による企業統治というものである。日本では今日のコーポレート・ガバナンス論が推奨するような経営者の自利心に火をつける仕組みが脆弱であったとも言われている。わが国では経営者の金銭欲を煽るインセンティブ・システムもなく、解任への恐怖心を煽る厳しい監視システムもなかった。しかしそれでも成功した経営者にはより多くの報酬と名声が与えられるのは確かだし、長年赤字経営を続ける経営者にはメインバンク等が伝家の宝刀を抜くことは有り得たのである。今日のコーポレート・ガバナンス論から見ると、明らかに緩いこのようなシステムの中で、経営者たちは自利心をしっかり働かせながら、経営を行ってきたとも言われている[16]。確かにそのような企業も日本企業の中に散見されることは確かである。しかし、電機産業においては、これまでにみたように、経営者の判断ミスによって業績を悪化させてきているケースが目立つ。

日本の経営者には戦略が語れない経営者が多いとも言われている。特に電機産業のトップにこのような経営者が多い点は外資系証券会社などが指摘している。経営者が戦略を語れないということは、将来的にどのように企業をリードしていくのか、将来の生き残りのためには何を得て何を捨てるべきなのかを考えていないということになる。

さらに、日本の経営者は株主資本の重要性を軽くみている。日本の電機メーカーが現在のような状況に追い込まれた理由の一つとして、継続的に最終利益を計上し、株主資本を積み上げてこなかったことが挙げられる。日本の経営者はＶ字回復という言葉を使いたがる。しかし、巨額の最終赤字と株主資本の毀損を伴うＶ字回復は、経営者のエゴに他ならない[17]。

このようにみてくると、日本の電機産業の回復は非常に困難でいばらの道であるといっても過言ではないであろう。しかし、厳しい試練にチャレンジしてこそ企業経営の醍醐味がある。日本の電機メーカーが、将来、欧米やアジアの電機メーカーとの競争に勝利できるように今なすべきことをきちんとやる必要があると思われる。

おわりに

本稿では、日本の電機産業が抱える問題点とこれからの課題について整理してみた。2014

15　江崎康弘（2013）「日本企業の国際化と社会インフラ事業」『埼玉大学 経済科学論究』、第10号.

16　上林憲雄（2013）『変貌する日本経営　グローバル至上主義の進展と日本企業』、中央経済社、ｐ59～ｐ63.

17　泉田（2013）ｐ83.

年 3 月期決算の発表を待たないとまだ何とも言えないものの、2013 年度については、パナソニックも黒字に転換しそうであり、回復の兆しが見えるとの新聞報道が相次いでいる。しかしながら、日本の電機産業が本格的な回復を実現し、国際競争力を高めるためには、世界で求められているイノベーションの概念が、わが国で理解されているイノベーションとは異なる点を理解し、イノベーションの転換を行う必要があろう。わが国では、イノベーションとは、技術革新と訳されることからも、他社に模倣されない高い技術を自社で構築することで、自社製品の差別化を図り、国際的なプレゼンスを高めていけると考えられている。つまり、良い製品を作ることが、顧客の価値の増加を促し、それが売上の増加をもたらすことで収益につながると考えられていたのである。しかし、世界で認識されているイノベーションの概念は、技術の側面のみならず、ビジネスモデルの変革などを含む広い概念である。成熟した社会においては、良いものは飽和しているし、発展途上の社会においては、良いものとは様々な機能を備えた高度な製品ではなく壊れにくい製品である。または、もしその製品が壊れたとき、或いはその製品の使い方が分からない時に顧客に密接なアフターサービスが出来ることが顧客価値の創造に結びつくのである。藤田によれば、イノベーションとは、今までにない技術やモノを生み出すだけではなく、それを価値に転換する創意工夫の事である。具体的には、新しい価値を創造することに加えて、その価値を社会に普及させて、さらにその価値を獲得することである[18]。

かつて、雁行的発展という概念が良く使われたことがあった。つまり、先進国での成功が、発展途上国での成功に結びつき、最終的に新興国での成功に結びつくという考え方である。技術は先進国から、徐々に発展途上の国に移行していき、先進国のビジネスモデルが後進国において吸収されるというものである。しかし、今日のイノベーションは新興国で最初に採用されたモデルが、先進国にも導入されている。イノベーションの伝播の方向が逆になっているのである[19]。グローバルなマーケットでは、製造だけでなく開発もマーケティングも新興国で行う必要があろう。そのためには、経営者の若返りが喫緊の課題であるし、経営者には新しい発想を持ち、カントリーリスクの高い新興市場に積極的に進出し、果敢なリスクテークが求められる。

---

[18] 藤田（2013）p 71- p 77.

[19] これをリバース・イノベーションという。リバース・イノベーションはダートマス大学のビジャイ・ゴビンダラジャン教授が提唱した概念である。

参考文献

・泉田良輔（2013）『日本の電機産業　何が勝敗を分けるのか』、日本経済新聞出版社.
・石田和幸（2009）『なぜ日本の製造業は儲からないのか』、東洋経済新報社.
・江崎康弘（2013）「日本企業の国際化と社会インフラ事業」、『埼玉大学 経済科学論究』、第 10 号.
・上林憲雄（2013）『変貌する日本経営　グローバル至上主義の進展と日本企業』、中央経済社.
・岸本隆正・近野泰・後藤知己・小池貴之・加福簸秀瓦（2005）「事業構造の変革を迫られる総合電機メーカー」、『知的資産創造』、2005 年 10 月号.
・藤井清孝（2010）『グローバル・イノベーション　日本を変える 3 つの革命』、朝日新聞出版.
・藤田哲雄（2013）「わが国の電機産業の再生に向けて～新たなイノベーション創成の仕組みが必要～」、『ＪＲＩレビュー』、Vol. 6, No.7,
・マティアス・レヴレン・貫井清一郎（2013）、「日本のハイテク業界～国際競争力回復のための新たなパラダイム～」、『アクセンチュア・レポート』.
・元橋一之（2013）『グローバル経営戦略』、東京大学出版会.
・若林秀樹（2009）『日本の電機産業に未来はあるのか』、洋泉社.
・Baldwin, Y.C. and K. B. Clark (1997) “Managing the Age of Modularity”, *Harvard Business Review,* 75(5): p84-p93.
・Baldwin Y.C. (2000) “*Design Rules: The Power of Modularity*”, Cambridge MA, MIT Press.
・Ghemawat, P. (2007) “*Redefining Global Strategy: Crossing Borders in A World Where Differences Still Matter*”, Boston MA. Harvard Business School Press.