

家電3社（パナソニック、ソニー、シャープ）の業績悪化の要因分析と復活への課題

岡 本 義 輝

1 はじめに

(1) 3社の連結経営指標

家電3社の2013年度業績が2014年4月～5月に、2014年度業績予測が2015年2月に発表された。表1に3社の売上高、営業利益、経常利益、純利益の5年間の推移を示す。2013～2014年度、パナは連続で黒字、ソニーは連続で赤字、シャープは2014年度に赤字転落した。

表1 3社の連結経営指標

年度		2010	2011	2012	2013	2014
始		10年4月	11年4月	12年4月	13年4月	14年4月
終		11年3月	12年3月	13年3月	14年3月	15年3月
パ ナ ソ ニ ー	売上高	8,693	7,946	7,303	7,737	7,750
	営業利益	305	43	161	305	350
	経常利益	179	▲812	▲398	206	160
	純利益	74	▲813	▲754	120	175
ソ ニ ー	売上高	7,181	6,493	6,801	7,767	8,000
	営業利益	200	▲67	230	26	20
	経常利益	205	▲83	245	26	▲5
	純利益	▲260	▲457	43	▲128	▲170
シャ ー プ	売上高	3,022	2,456	2,479	2,927	2,900
	営業利益	79	▲38	▲146	108	50
	経常利益	59	▲65	▲206	5	▲20
	純利益	19	▲376	▲545	12	▲30

単位:10億円

15.22/3

単位:10億円

出所:各社HPの連結経営成績から

↑予測日

時間は少し遡るが、2011年11月3日の朝日新聞に電機大手8社の11年9月の中間決算の概要と2012年3月期の通期業績予想が報じられた。パナソニック、ソニー、シャープの3社は純損益で赤字であった。それ以降、テレビ事業や液晶事業の縮小から始まり、2012年度からは、各社社長が、パナソニック津賀一宏氏、ソニー平井一夫氏、シャープ奥田隆司氏（その後高橋興三氏）へと交代した。この3社は人員削減や資本提携、資産売却、部品と製品一貫生産の見直し等を行ったが、株価は、2012年秋頃は下げ止まったままであった。以降も連

日のように3社の業績については、新聞紙面を賑わした。

(2) 業績悪化の要因分析と復活に向けての課題

社長の資質や日本人の文化等、データで示すのが難しい要因もあるが、出来るだけ多面的に検討し、3社が立ち直る要素を分析して見たい。

2 事業構造の転換

(1) フィリップス:10年越しの脱AV

日経ビジネスは次のように述べている¹。「オランダの電機大手フィリップスは、10年以上前から抜本的な事業の入れ替えを進めてきた。だが、最近までAV（音響・映像）分野での成功体験から脱却できず、壁に突き当たっていた。ソニーなどが改革の手本とするフィリップスは次の改革として、ソリューション型企業への転換を目指す。」

「初めに大胆な改革に動き出したきっかけは、ITバブル崩壊の影響で2001年に26億ユーロ（約3640億円）、2002年に32億ユーロ（約4480億円）もの最終赤字を計上したことだった。

需要変動が大きく価格競争も激しいディスプレイや半導体、携帯電話の事業からの撤退。その一方で、積極的な買収を通じて新たな中核事業を育成した。それが、安定収益が見込みやすい医療機器とLEDの登場で成長分野となった照明機器だ。」

1 大竹 剛 (2014) 『フィリップス:10年越しの脱AV』日経ビジネス (No.1373)、pp.62-64.

「事業構造は確かに変わった。表2に示すように売上高に占める家電部門の割合は、44%（2001年）から36%（2010年）に低下。その一方で、医療機器は16%から34%へ、照明機器は16%から30%へと増加した。

表2 連結売上高に占める各事業の割合（フィリップス社）

	2001年	2010年	2013年
医療機器	16%	34%	42%
照明機器	17%	30%	37%
家電	44%	36%	20%
半導体	14%	—	—
部品	9%	—	—

出所：日経Bz2014.04.14 No.1737, pp.62-66

だがその間、実は『テレビ事業への感傷的な気持ちから撤退を決断できず、改革が停滞していた』（ホーテン CEO、2011年就任）。抱えていたテレビ事業が業績を阻み続けたのだ。

当時の報道によれば、テレビ事業は2007年からの4年間で合計10億ユーロ（約1400億円）の赤字を垂れ流したと見られる。売上高比率は2010年までに13%へ減少していた。だが、約3300人の従業員が働くかつての中核事業からの撤退まで踏み込めずにいた。

その流れを断ち切ったのがホーテン CEO だ。過去の構造改革では踏み込めなかった聖域にメスを入れる、改革の第2ステージに着手した。ホーテン CEO は『出血が続くテレビ事業から撤退しなければ身動きが取れなくなる』という強い危機感があった。」

筆者は、パナソニック、ソニー、シャープの3社は、テレビ事業からの撤退を決断すべき、と考える。テレビ事業が儲かっているなら別である。フィリップスと同様に「テレビ事業への感傷的な気持ち」があるなら、なおさらである。そして、儲かる商品を中心とした事業へとその事業構造の転換を図るべきである。

（2）テレビ事業を売却してグローバル成長を遂げたGEの決断

倉本由香利（2012）は次のように述べている²。

「パナソニック、ソニー、シャープという日本を代表する家電メーカーの決算が出揃って、三社合計で1兆5000億円を超える赤字を出したことが大きく話題になった。共通する主な原因として、テレビ事業の不振という共通項があった。

テレビ事業といえば、1970年代の高度成長期に、日本の製品の品質が海外で大きく認知されるようになったきっかけともいえる産業だ。ブラウン管テレビを世界で始めて製品として普及させたのは、アメリカのRCAという会社だ。テレビに関する技術規格の殆どを作り、標準化した企業だ。ところが、1970年代になって徐々に日本企業がアメリカに進出するようになり、ソニーのトリニトロンテレビやパナソニックといったブランドが、圧倒的な安さと品質の高さで市場、特にアメリカ市場を席卷していった。そして1985年にはアメリカ市場において4割以上を日本企業が占めるに至っている。そのテレビ事業で韓国や台湾などの企業に追い込まれている図は、『日本の製造業の凋落』のように見えるが、実は25年前に同じ状況を、アメリカ企業が、日本企業に追い込まれて味わっていたことである。

次ページの円グラフ（図1）をアメリカ企業の立場から見れば、グローバル化する日本企業に次々とシェアを奪われていった失敗の図だ。まさに今、韓国や台湾の企業が、圧倒的に安い製品を結構いい品質で出し、各新興国市場にあわせた適切なマーケティングにより、グローバルなテレビ市場のシェア（と利益）を日本企業から奪っている絵が、25年前にはアメリカ企業と日本企業の間にあったのである。

ブラウン管テレビを最初に商品化し、普及させたアメリカのRCA。いわゆるRCA端子な

2 倉本 由香利（2012）「テレビ事業を売却してグローバル成長を遂げたGEの決断」『グローバル化論』、HP: “My Life After MIT Sloan” より（2012.6.17.）

カラーテレビの米国市場シェア テレビメーカーの国籍別シェアの推移 (%)

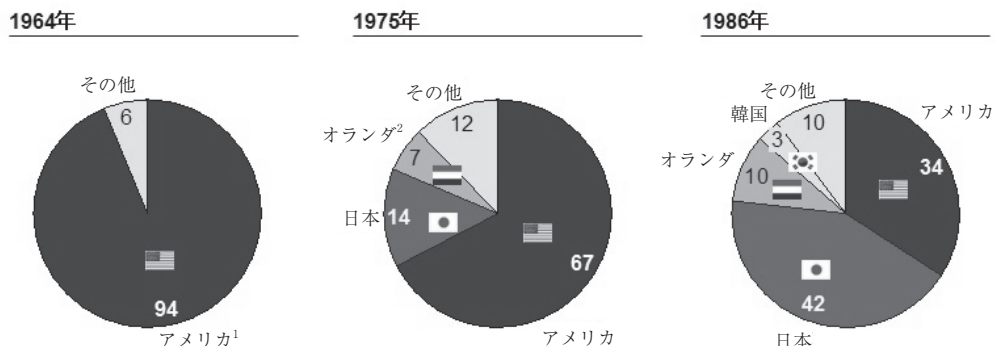


図1 カラーTVの米国市場シェア推移

1 白黒、カラーテレビを開発、普及させたRCAがシェアの42%を占めていた

2 主に、蘭フィリップスによるシェア

3 GEが所有していたRCAを仏トムソンに売却する前のシェアとして、RCAのシェアをアメリカとして計算

資料：Alfred D. Chandler, Jr 'Inventing the Electronic Century'

ど、テレビの技術規格の殆どを作り、標準化し、1964年ころには米国においては64%もの市場シェアを持っていた。しかし、ここからのRCAは、いくつかの大きな戦略ミスをし、凋落していった。

まず、テレビ事業をバリューチェーン上に拡大。テレビ放送事業にも手を出し、コンテンツまでの垂直統合をすることで価値を最大化しようとした。これが最初の戦略の失敗だった。更には、当時大きく拡大しはじめていた、コンシューマ向けのコンピュータ事業にも手を出した。これが大失敗だった。垂直統合でじっくり開発して価値が出るブラウン管テレビ事業と、水平分業されたモジュールを次々と早く組み合わせて価値を出すコンピュータ事業では事業の性質がまったく異なったのだ。大きな投資をしたにもかかわらず、シェアがまったく取れずコンピュータ事業では大赤字となった。(なんか、どこかで聞いたことがある話ではないか)

RCAはテレビ事業でほぼ独占的な地位を確保することで大きな利益を得ていたにもかかわらず、これらの利益をこういった不採算事業で失ってしまった。一方本業のテレビですら、安くて品質の高い日本企業に追いやられて赤字を垂れ流すようになってしまった。完全に凋落

し、『テレビの生みの親』であるRCAはついに1985年にGEに買収されるに至る。

グローバル化する日本企業に追い立てられ、それでもグローバル化が進まないGEがどのように復活して、グローバル化をなし遂げたのか。1980年代後半のGEの海外売上高比率は23%。一方、当時のソニーの海外売上高比率は64%である。GEで本格的にグローバル化を成功させたのはイメルト氏だが、実はジャック・ウェルチの頃からグローバル化の種は蒔かれていた。ジャック・ウェルチがRCA売却の決断をすることで、グローバル化の足がかりを得られたことについて述べる。

GEは、買収したRCAからレコード事業(いわゆるRCAレーベル)、放送事業、コンピュータ、保険などの不採算事業を切り離してRCAの再生を図った。ところが、大赤字を出していたテレビ事業をどうするかが最大の難点だった。当時のソニーやパナソニックなどの攻勢は非常に強く、貿易摩擦が問題となれば、次々に生産拠点をアメリカやメキシコなどに移動し、シェアを拡大。単純に労働コストの差だけでなく、市場のニーズを聞いて、本当に必要な機能だけに絞って部品数も少ないソニーやパナソニックのテレビは、RCAの作るテレビより構

造的にコスト優位性があったのだ。RCA のテレビ事業を大改革してもグローバルな競争で生き残れる可能性は小さい、と判断された。

そして、1987 年、ついに GE は RCA をフランスの電機メーカーであるトムソンに売却することを決断した。そしてトムソンからは医療機器事業を交換で手に入れたのである。当時トムソンが持っていた医療機器事業は、ヨーロッパで大きくシェアを持っており、海外売上高比率がメーカーとしては大きくない GE としてはヨーロッパでのプレゼンスを得るまたとない機会だったのだ。

ジャック・ウェルチが RCA 売却をしたとき、『アメリカの製造業の魂である RCA のテレビ事業を外国に売るなんてジャックは売国奴だ』『反米的行為』『日本との戦いに負けるなんて臆病者 (chickin) ！』という批判がマスコミ各社から行われたという。しかし、GE は RCA 売却によって、トムソンのヨーロッパで特に強い画像医療機器事業を手に入れ、ようやく本格的なグローバル化への足がかりを得たのであった。実際、超音波診断機や MRI や CT スキャンなどの画像医療機器は、世界の先進国の高齢化に伴い、1990 年代に入って非常に大きく拡大することになる成長市場であった。GE はこのトムソンをベースにシェアを徐々に拡大し、独シーメンスなども駆逐して、世界第一位のシェアを持つに至っている。(ちなみに RCA 以外の GE のテレビ事業はパナソニック、サンヨーの OEM へと転換された)

日本企業に大きく追いやられていた 1980 年代のアメリカ企業。自らが生み出したテレビという製品において、圧倒的な競争力を日本企業に奪われ、凋落の原因となる。その事業を海外企業に売却することで、次の成長市場でのグローバル化の糧を手に入れ、本当にグローバルな成長を成し遂げるきっかけとした GE は、ある意味で同じ状況におかれている日本のメー

カーが学べるところなのではないだろうか。

かつて隆盛を誇った日本のテレビメーカーが本業であるテレビ事業を切り離して、成長する新興国で重要になる事業を手に入れるべきである。しかし、1980 年代の GE を取り巻く事業環境と、現在の日本のテレビメーカーを取り巻く環境は異なっており、GE のようなうまい『Exit』の方法を見つけるのはたやすいことではないだろう。また、当時の GE には航空機エンジンや発電所など他に柱となる事業があったが、今危機に陥っている日本のテレビメーカーが必ずしもそうではない、ということも事実だ。しかしながら、テレビの代わりに得た画像診断装置事業が、本当に成長市場になるかは 1980 年代にはまだ分かっていない状況で、ジャック・ウェルチはこの決断を下したということは記しておきたい。『製造業の魂』と言われるものを切り離してでも成長の原資を得るくらいの変革をしないと、GE のような再生、そしてグローバル化の成功は収められないのではないだろう。それがいったい何なのかを、いま真剣に検討していく必要性に迫られていると思う。」

(3) 日立、東芝、三菱の事業再編

真壁 昭夫 (2013) は次のように述べている³。「重電系 3 社は、金融危機以降の経済環境下において、家電事業のリストラを進め、新興国のインフラ投資をビジネスへの経営資源の選択と集中を進めてきた。」

「日立は 2012 年 3 月期において減収ながらも増益を確保した。日立は半導体、携帯電話、テレビ、パソコン関連といった競争が激化している事業の分離や撤退を進めたために増益になったと言える。」

「東芝も不採算事業からの撤退を果敢に着手した。テレビ事業は 2011 年の地上デジタル放

3 真壁 昭夫 (2013) 『日の丸家電の命運: パナソニック、ソニー、シャープは再生するか』小学館 101 新書、pp.160-175.

送への切り替え特需が見込まれていたものの、2012年5月には国内生産から完全に撤退した。」

「三菱電機は、携帯電話事業から2008年に撤退。また、DRAMをエルピーダメモリーへ譲渡、システムLSIを本体から切り離し、日立とともに、ルネサステクのロジネサスエレクトロニクス)という新会社を設立した。また、洗濯機事業についても2008年に撤退した。」

筆者は次のように考える。この3社に共通して言えることは、GEやフィリップスと同様、家電、なかでもテレビ事業から撤退したことである。3社の経営陣に敬意を表したい。

3 3社は海外に注力を、そして各社の海外事業に学ぶ

(1) 家電3社の海外売上比率は50%以上

連結の海外売上比率を表3に示す。2013年度の海外比率は、ソニー71.7%、シャープ60.7%、パナソニック49.6%である。ソニーの14年間の海外売上比率の平均値は72.4%と非常に高い。同じくシャープは50.6%である。パナソニックの7年間の海外売上比率の平均値は50.1%で50%を超えている。各社の連結決算の数字には出てきていないが海外生産比率はもっと高いと推定できる。

一方、日経ビジネス2014年3月3日号では、特集「その社長は世界で戦えるか」の3つの指摘の1つ、「事業は国際化、社長タコツボ化」

(pp.57-58)で次のような指摘をしている。

「CEOのグローバル経験。日本は『本社と異なる地域での職務経験』が17%で、世界平均の45%と比べて極端に低い。中国(15%)を辛うじて上回っているレベルだ。」(図2参照)

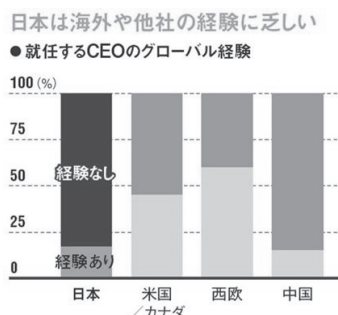


図2 CEOのグローバル経験

こういう状況の中で優秀な人材の囲い込みが行われて、海外にエース級の現社社長や腕の立つ技術者の派遣が行われていないのが、家電3社のダメになった理由に1つである、と考える。

マーケティングを現地で優秀な人材で行い、それに基づく製品開発R&Dをローカル技術者が自律して行う必要がある。ところが訳の解らない、現地を知らない日本本社側が中央集権的にコントロールしようとした点も家電3社のダメになった理由である。

表3 連結海外売上比率

	年度	1996	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
パナ	売上高	6,948								9,069	7,766	7,417	8,693	7,846	7,030	7,737
	国内	4,668								4,545	4,082	3,994	4,514	4,162	3,790	3,898
	海外	2,281								4,178	4,179	4,178	4,178	3,684	3,513	3,839
	海外比率	32.8%								46.1%	53.8%	56.3%	48.1%	47.0%	50.0%	49.6%
ソニー	売上高	3,991	7,315	7,578	7,474	7,496	7,160	7,475	8,296	8,871	7,730	7,214	7,181	6,493	6,801	7,767
	国内	1,479	2,401	2,248	2,094	2,221	2,101	2,169	2,128	2,056	1,873	2,099	2,152	2,104	1,065	2,199
	海外	2,512	4,914	5,330	5,380	5,275	5,059	5,306	6,168	6,815	5,857	5,115	5,029	4,389	5,736	5,568
	海外比率	62.9%	67.2%	70.3%	72.0%	70.4%	70.7%	71.0%	74.3%	76.8%	75.8%	70.9%	70.0%	67.6%	84.3%	71.7%
シャープ	売上高	1,619	2,013	1,804	2,003	2,257	2,540	2,797	3,128	3,418	2,847	2,755	3,021	2,456	2,479	2,927
	国内	958	1,150	984	1,057	1,144	1,330	1,397	1,527	1,591	1,302	1,429	1,593	1,181	1,007	1,150
	海外	790	863	820	946	1,114	1,210	1,400	1,601	1,827	1,545	1,327	1,428	1,275	1,472	1,777
	海外比率	48.8%	42.9%	45.5%	47.2%	49.4%	47.6%	50.1%	51.2%	53.5%	54.3%	48.2%	47.3%	51.9%	59.4%	60.7%

単位:10億円

出所:2000-2013年:各社HPの連結経営成績から(但し、パナソニックは2007年度以降のみHPに掲載)、1996年:有価証券報告書総覧より、

(2) GEの海外ビジネスは6割をこえる

「2001年のイメルトのCEO就任後、GEの地域構成は劇的に変化し、2008年までには、売り上げの半分以上が国外で生み出された。海外ビジネスは、国内の2倍の速さで成長していた。イメルトは、2012年以降は、それほど時間をおかずに海外売り上げが全体の6割を超えると予測している。ポートフォリオの中でインフラストラクチャーが急速に花形になりつつあるのは、そのためだ。2008年の構造改革で、テクノロジー・インフラストラクチャーとエネルギー・インフラストラクチャーの2部門に分割されたインフラストラクチャー事業は、アルジェリアの10億ドルにのぼる電力プロジェクトやインドのガスエンジン契約などが引き続き実を結んだおかげで2008年には売り上げが2割強も拡大し高い利益成長につながった。

GEがインフラストラクチャーを強化ビジネスとして取り上げるのは、顧客や各国指導者を訪問した結果の自然の成り行きだったとイメルトは言う。ニーズや懸念、そして未来を語るにつれ、共通のテーマが浮かび上がった。会合の相手がまったく違っても、エネルギー、医療、水といった同じ課題を必ず議論することになった。

『そこで、思ったんだ。“間違いはない。GEのやるべきことはこれだ”とね』。イメルトはかたる。『点と点をつないでいくうち、インフラストラクチャーが21世紀に最も必要な事業だと気付いた。われわれは準備万端整っていて、この分野でGEの右に出るものはいない』⁴

筆者は、日立、東芝、三菱も同様の考えだと思う。それが業績回復の原動力になっている、と考える。

(3) 立ちはだかる「現地化の壁」「本社の壁」

「なぜ日本企業は新興国で成功出来ないのか。」を財部 誠一（2011）は次のように述べている⁵。

「そこには分厚い2つの壁がある。『現地化の壁』と『本社の壁』である。

海外で成功している企業には絶対的な共通項がある。先進国、新興国の違いはない。グローバルビジネスを成功させるための絶対不可欠な共通項とは、日本人社員の現地化だ。

現地化とは日本人社員自身が現地に溶け込み、その国の人びとの風俗、習慣に馴染み、その国の言葉を話すことである。

英語を話すことは新興国ビジネスの入口にすぎない。そこから2年、3年かけて相手の言葉を必死に習得してこそ、現地社員の信頼がえられる。

現地人を社長にするのが現地化だという思い込みがあるが、それは違う。日本人社員自身が現地化し、長い時間かけて現地スタッフを育成し、そのなかから結果として、現地法人のトップが現れてくるというのが正しい現地化である。

だから社員の駐在期間は、必然的に長くなる。間違っても『任期3年』で機械的に異動を繰り返すような無神経な人事政策は通用しない。

2年、3年でいったい何が出来るとか。現地語の習得どころか、生活に慣れ国情を理解し、仕事を覚えたころには本社人事部から帰国辞令が届き、さっさと引き揚げていく日本人の上司に対して、現地社員の誰が本気で尊敬や信頼を寄せるだろうか。」

筆者は、上記の財部 誠一（2011）の考えについて賛同する。それに加え次の点も必要不可欠である。まず第1に、現地社員として派遣さ

4 デビッド・マギー（2009）『ジェフ・イメルト:GEの変わり続ける経営』英治出版、pp.196-197.

5 財部 誠一（2011）『パナソニックはサムスンに勝てるか』PHP研究所、pp.42-43.

れてくる日本人が優秀で、日本人集団のトップは「エース級」である必要がある。筆者はこの10年間に多くの日系企業の社長と面談した。しかし、優秀な人材はわずかの3～10%であった。日本側が優秀な人材を囲い込み、2線級を送り込んでくるからである。そして、本社は1線級を送り込み、その送り込んだエースを、自由に仕事をさせることが肝要である。日系企業は本社が中央集権的に現地法人をコントロールしているケースが多い。

(4) 外から見てわかった日産の「弱点」

日産の弱点について、ゴーンは次のように語っている⁶。

「私が日産に来たときには(1999年3月)、ダイバーシティー(多様性)ありませんでした。すでに日産は米国、欧州に進出し東南アジアや中国にも参入しようとしていたグローバルでした。それにもかかわらず外国人の役員が1人もいませんでした。それでどうやって国際展開が出来るのでしょうか。当時女性の管理職者の割合は1%にも満たず、役員などの幹部はいませんでした。現在では女性の管理職者は5%までになっています」「このようなマネジメントの一部は、生産性をあげることにはならないにもかかわらず、過去の慣習や伝統がそうだといって理由でそのまま引き継いで行われたいたのです。生産的な慣習や伝統は維持、強化しましたが、非生産的な慣習や伝統は変えてきたのです」

筆者は、ここではクルマのダイバーシティーを取り上げる。外国人役員が1人もいない。女性の管理職者が少ない、という問題は、電機電子、家電3社ともに日産と同じであった。家電3社の海外売上が50%を超え、生産ベースでもっと高いにもかかわらずグローバルな経営になっ

ていない。これが家電3社に大赤字の要因の1つである

(5) 優秀な人材を囲い込むNEC

「パナソニックやシャープと同様に株価が低迷し、存亡の危機にあるNECも日産の制度『キャリアコーチ』を学び始めた。『あなたたちは優秀な人材を囲い込んでいる。会社が危機的な状況にあるのにその危機感がない。これから人事制度を大きく変えてそれができないようにしますのでそのつもりでいてください』

NECの遠藤 信博社長は2011年11月に同社玉川事業場であった社長主宰の幹部研修で、約200人を前にこう宣言した。同席した牧原 晋人事部長(当時)を名指しし『牧原君すぐにやってくださいよ』と命じる厳しさだった。

遠藤社長の怒りの背景を、NEC幹部がこう説明した。

『クラウドコンピュータなどの新規事業や海外事業を強化するために、優秀な人材を配置転換させようとしています。各事業部は人材を囲い込み、新規事業にエース級を送り込まない。人事部も社内のどこに優秀な人材がいるのかを把握しておらず、ビジネスと連携した人事になっていないことに遠藤社長の怒りが爆発したのです。』

遠藤社長は幹部研修に先立ち、日産自動車の志賀 俊之・最高経営責任者に会って新人事制度の設計で教を乞うたという。

NECはこの20年間、家電、プラズマ、半導体などの事業、中央研究所や横浜事業場といった資産を売り払い、リストラと人員削減で凌いできたが、それも限界に達している。こうした苦境の中、2010年4月、15人抜きで常務から新社長に抜擢されたのが『NEC最後のエース』と呼ばれ、海外事業に実績のある遠藤氏だった。遠藤氏の計画は明快だ。少子高齢化で国内市場には期待できないから、売上に占める海外比率

6 長谷川 洋三(2011)『ゴーンさんが学んだ日本的経営』日本経済新聞社、pp.33-35。

を2017年度までに50%に引き上げる。そのためには、優秀な人材を海外事業向けに振り分けなければならない。ところが、新規事業をやるうにも、現場の上司が人を出さない。そして、なによりも問題は、どこに優秀な人間がいるのか、人事部が把握できていないことだった。

『うちの人事部は、査定制度などの人事システムを机上の空論で構築することは得意ですが、どの人材をどのビジネスに起用していくかを考える前向きな人事制度を作り出すのは苦手。会社人生を一生人事で過ごす人も多いため、事業の現場を知らない人事マンが多すぎる』

ある NEC の OB はそう語るが、同じような思いを抱いているサラリーマンは多いはずだ。なぜ、人事部は社員を把握できないのか。⁷

筆者は次のように考える。「失われた10～15年」に遠藤社長のような「エースの社長」が陣頭指揮をとり、ハードからソフトへの商品の転換をはかり、また海外向けの事業の拡大や、海外での事業の拡大を「エースの人材」を海外に投入して、2000年初頭からがやっていたら、電機電子産業は今のような惨めな状況にはならなかった。

筆者も2004年～2013年の10年間に約40回訪馬し、電機電子を中心に延べ1500社を訪問した。面談したのは延べ2000人で、その内、約1000人が社長である。社長1000人のうち、エース級の社長は10人一人位であった。ある研修会社のY社長は「エースは10人に1人もいない。30人に1人程度である」と言った。また残り1000人の社長以外の日本人も「エース級」は少なかった。そういう意味で、日本の電機電子産業復活の道のりは厳しいものがある。

(6) 国内のエースを投入

また、日経ビジネスの2014年3月31日号は、特集「アジアファースト」で高橋 興三シャープ社長は、国内の営業本部副本部長の新（あたらし）と経営企画部長小坂の2人のエースを海外に投入した、と報じている。

「昔ながらの“ドロドロ営業”でアジアに旋風を起こしてくれないか」2014年2月末、シャープ社長の高橋 興三はこう持ちかけた。相手は新品。国内営業副本部長兼シャープエレクトロマーケティング社長で、国内販売叩き上げの有名な人だ。

「本当ですか」。新は今年で58歳、海外駐在の経験もなく、英語だって苦手。思いもよらない打診に悩んだが最後は折れた。「全力を尽くして、現地でもう1回、シャープをやり直します」。

正式に人事が発令されたのはその1週間後だ。同時にASEAN強化を柱に掲げる中期経営計画の策定に関与した経営企画部長の小坂 祥夫も、副代表としてマレーシアに移る。営業と戦略立案の両エースの投入である。

新の使命は、アジア販売現場の活性化。その一つが、日本の高度成長期を支えたマーケティング手法だ。土台は既に出来上がりつつある。

しかし、良く考えて見ると、「今までは海外にエースの投入がなかったともいえる。」遅すぎるかも知れないが、実行すべきである。

筆者も上述のように、10年間に約40回訪馬し、約1000人の社長に面談した。ほぼ全員の社長が、「売上、利益、品質、納期」については、本社の指標は達成していた。しかし、それ以外の改革（例えばR&D技術者のローカル化推進等）は、10%位のエース社長しか取り組まなかった。ある研修会社のY社長は、筆者に「エースの10%は多すぎる、そんなにいない。3%程度である」と言った。

7 井上 久男（2013）『メイドインジャパン:驕りの代償』NHK出版、pp.237-238・

4 日本の電機電子産業とガラパゴス

(1) ガラパゴスの好きな日本企業

①ガラパゴス商品が多い

次項 (2) で詳細を説明するが、典型的なのは携帯電話である。ガラパゴス化した日本の通信会社が日本でしか通用しない仕様のいわゆる「ガラケー」を商品化した。日本企業のスマホの敗退にドコモ、au、ソフトバンクが加担した責任は重いと考える。

②海外子会社の管理のガラパゴス化

1990 年頃までの海外販売比率が低い時代に電機電子が世界を制覇した成功体験をもとに、海外現地法人のマーケティング、販売、生産、R&D の全てを日本本社側でコントロールしようとした。ところが 2000 年に入って、3 社の海外販売比率が 50～70% に増大した。従って、海外の細かいところまで掴んでおかないと、日本側は、その企業の全世界での販売等の全体像がつかめない。現地のことを十分理解していない日本側と現法側との情報交換（テレビ会議や紙資料）は加速度的に増えた。本来は、大筋は日本で決め、細かい所は、現地に任せるのが合理的であるが、日本企業は、中央集権的に日本で全部コントロールしたところに問題があった。

③マーケティングのガラパゴス化

1990 年頃までは、日本で技術的に優れた商品を開発し同じ仕様の商品を全世界に販売し成功を収めてきた。VHS ビデオが良い例である。ところが、サムソンは、「地域専門家」制度を活用し、その国ニーズを徹底的に調べた。一例を上げると、電源電圧の変動の多い国（地域）に対しては、サムソンの家電製品はオート電源（120V～220V まで動作）とした。日本企業の製品は単一電源（220V）である。日本企業の敗退は目に見えている。しかも、オート電源は技術的には高いレベルは必要ない。サムソンに負けた理由の一つである。

④R&Dのガラパゴス化

筆者が 2003 年～2013 年のマレーシアでの調査で解ったことは、【1】外資系 R&D の入社 5 年目の技術者の給与が、日系 R&D の 1.5 倍。従って優秀な技術者は日系に來ず、外資系に流れて行く。【2】R&D のローカル化であるが、外資系は本国人が 1% と少なく、設計業務のほとんどがローカルで進められている。一方、日系は 10% の日本人が、肝心な基本設計とマネジメントを行っている。【1】～【3】の改革をせず、またできず日本式のやり方を日系海外 R&D にも持ち込んでいた。ガラパゴス R&D マネジメントと言える。

⑤取締役会のガラパゴス化

欧米の企業の社外取締役は、取締役会の過半数である。法律等で規制されている。日本はゼロでも OK である。トヨタは昨年、社外取締役を 3 人置いた、キャノンも今年 3 月に導入した。両社ともにそれまではゼロであった。しかし、全くグローバルスタンダードから外れている。

日本の社外取締役の導入状況は、62% である。この数字は、社外取締役が 1 人でも導入済となるので、各社の外部取締役比率が、米独英仏は 50% 以上に対し、日本は数% 以下となるであろう。

⑥エース級がない海外現地法人社長

筆者の 2003-2013 年のマレーシアの日系企業約 1500 社の訪問とインタビューを行った。しかし、「エース級」と判断できる社長は全体の 3～10% である。日本側が優秀な人材を囲い込み、2 線級を送り込んでくるからである。そして、本社はその送り込んだ社長を、自由に仕事をさせず、本社が中央集権的に現地法人をコントロールしているケースが多い。社長も本社の方ばかり向いて仕事をしている。優秀な人材は日本で囲い込んでいる。人材のガラパゴス化である。

(2) 何故、日本はガラパゴス商品を作るのか
「アップルのユキピタス商品のような、ハードとネットサービスを連携させて新しい使い方を提案するといった方向性でも大きく後れをとっています。単品の性能では負けていなくとも、インターネットの衝撃の前に各個撃破されてしまったのが、日本初の商品群だったと言えるでしょう。

こうした現象は、日本国内だけを見ていると意外と気が付かないものです。家電量販店の店頭には日本製の製品がずらりと並んでいて、サムスンやLG、ハイアールとアジア勢の商品はさほど売れているように見えないからです。日本製品にそんなに問題があるのだろうか……というのが、率直な印象かも知れません。しかし、実はそういった感覚こそが日本の家電メーカーが針路を誤ってしまった原因なのです。自分たちが、『ガラパゴス』の住人であることを認識して、世界の人々が求めている商品とはどんなものなのかを知ることから、家電のV字回復につながる商品が生まれてくるのではないのでしょうか。」⁸

筆者は、「ガラパゴス化」について次のように考える。携帯電話を取り上げて検討する。何故、携帯電話各社が「ガラケー」と揶揄されるまでに、日本独特の仕様にこだわったのだろうか？

ワンセグ、お財布ケータイ、テレビ電話など、海外の携帯にはない、日本独自の機能を搭載していて、技術的には最先端の商品だった。しかし、世界の市場を選んだのは、単純機能の安価な機種であり、さらにはユーザーが自分でアプリを取り込んでカスタマイズする「スマートフォン」であった。

まず第1に世界の経験が少ない経営者(図2参照)が、世界各国のマーケティングをせず、

日本で最高機種を作れば世界で売れるだろうという錯覚に陥っていた、と考える。

また2点目として、日本に電機メーカーにはサムスンを「たいしたことのないメーカー」として見下しており、そこには「驕り」があった、と考える。確かにサムスンは研究開発を自前でやらず、基本技術は日本から買うという「マネシタ電器」的なところがあった。しかし、「地域専門家」制度を活用し、各国のニーズを汲みあげ、商品に反映した。これに使われた技術は最先端でなく、電源変動の多い国では単一電源をオート電源にする等のマイナーな技術であった。

米国の自動車メーカーのGMやフォードは日本勢を見下していた。日本には負ける訳はない、という「驕り」があった。その結果、米国勢は日本に負けてしまった。何時の時代にも驕りがあると駄目である。日本の電機電子産業には謙虚さを求めたい。

5 技術者の流出

(1) 台湾メーカーでの優秀な日本人技術者の採用

「現在、世界の家電市場を席卷しているのは、サムソン電子とLG電子の韓国メーカーである。そして日本の家電メーカーを凄まじいスピードで追走しているのは、台湾や中国のメーカーである。その狭間で存在感を失いつつあるのが、パナソニックを始めとする日本メーカーである。

しかし韓国メーカーや中国・台湾メーカーの研究開発の一翼を担っている、いや中心的な役割を果たしてきた技術陣の中核に、パナソニックをはじめ日本メーカーからリストラで去らざるを得なかった日本人エンジニアが座っていることは、いまや周知の事実である。パナソニックを始めとする日本の家電メーカーの現在の苦境は、その意味では、自業自得なのである。

8 岩谷 英明 (2012) 『松下幸之助は泣いている:日本の家電、復活の条件』朝日新聞出版、p.218.

パナの2回目の大規模な人員削減から数年後、私はパナソニックの元役員から愚痴とも言える話を聞かされることになる。長年、台湾のメーカーと仕事上の付き合いがあったというその元役員は、つい先日会ったという台湾メーカーのトップから聞いた話をしてくれた。『彼が嬉しそうにこう言ったんです。“これまで日本の優秀なエンジニアを招きたいと思っても、どうしても彼らは台湾に来てくれませんでした。パナソニックでも、給料は倍出す。台湾での生活費は全部こちらで持つし、1ヶ月に1回程度の日本への帰国も認めるし旅費も全部持つ、その他にもいろいろと好条件を出しました。こちらの誠意を見せるために、出せるものは全部出したという感じでした。それでも、ただの1人も来てくれませんでした。ところが、いまはどうでしょうか。欲しいエンジニアがいれば、手を出せば、上からボロボロ落ちてくる感じがします。欲しいだけ必要なエンジニアを取ることが出来るんですよ。時代は変わりました”と。いや、複雑な気持ちになりました。出身のパナソニックの厳しい経営状況を思うと、どうしてこんなことになってしまったのか、と』⁹

筆者は、2000年4月～2003年7月の3年余、シャープマレーシアに駐在し、全世界のブラウン管式テレビ8工場（メキシコ、中国、フィリピン、インドネシア、マレーシア、タイ、インド、スペイン）で生産する「テレビ」の製品開発に従事した。2000年当時は、8工場で年間約800万台のテレビを生産していた。2000年頃はテレビで使う中国部品の比率は5%以下であった。部品のコストダウンのため、その比率を30%程度に増やすため、マレーシアから中国の華南地方のテレビ部品メーカーを足繁く訪問した。

日系の部品は値段が高く、純中国ローカルの

部品は品質に問題があったので、台湾・香港系の部品に狙いを定め開拓した。そして、その台湾・香港系の部品メーカーで日本の電機電子の会社を定年退職した技術者を1人雇用している会社のみと取引を始めた。

パナソニックは「特別ライフプラン制度」と称して勤続年数10年以上で、58歳以下の全社員を対象にした人員削減策を実施。2001年9月～2002年1月末のわずか5ヵ月で1万3000人の予想以上の応募があった。退職金割増が他社比良かったことが理由だ。

筆者が華南地方を訪れていた頃は、この1万3000人の技術者で華南地方のメーカーに転職した人にはお目にかからなかった。上記の台湾メーカートップの話は、2004年以降の状況だと推察する。

(2) ノーベル賞級技術者の流出

「特別ライフプランのよる大規模な人員削減が実施されたあと、松下の技術系の役員OBと話す機会を持った。彼がため息混じりに語った言葉は、いまでも忘れられない。『松下電器で、もしノーベル賞を受賞するようなことがあれば、彼しかいないと衆目一致した優秀なエンジニアがいました。それで先日、久しぶりに会ったら、なんと例のライフプランに応募し、(割増金効果で)1億円余りの退職金を貰って、いま大学の先生をしているというんだな。どうしてかと聞いたら、どうせこれからもリストラをするだろうし、研究開発にも力を入れることがないから、割増退職金もらえる今がチャンスだと思ったというんですな。正直なところ、がっかりしました』

技術重視の山下・谷井時代から、ビジョンも明確な事業戦略も描くことなく研究開発体制の縮小を断行した森下時代で、すでに多くのエンジニア、とくに優秀なエンジニアには閉塞感が広がっていた。そこに、どうぞ松下を見限って

9 立石 康則 (2013) 『パナソニック・ショック』文藝春秋、pp.206-207.

下さいと言わんばかりの特別ライフプランが実施され、優秀なエンジニアは『いまだ』と判断し、新天地を求めて外へ去って行ったのである。

その新天地には、韓国のサムスン電子やLG電子、台湾のホンハイなどの有力な地場メーカーも含まれていた。正確に言えば、事前にリサーチをしていて欲しい人材には、松下の人員削減が明らかになったとたん、アプローチをかけてきた海外のメーカーも少なくなかった。そして彼らは自分たちを『社内に発生した』『大量の余剰人員』としか見ない松下電器に対し、逆に才能・能力を評価してくれたライバルメーカーの強力な助っ人となった。

その後も技術系のOBに話を聞いたが、象徴的だったのは『これ（特別ライフプラン）が、松下の技術に止めを刺すことになるだろう』という見方をする人が少なくなかったということである。¹⁰

筆者は次のように考える。日本の家電メーカーの技術者は、1995年頃までは世界のデフォルトスタンダードとなったVHSビデオやソニーのウォークマン等の開発をして来た。しかし、2000年代に入ってヒット商品が出なくなった。それに輪をかけるような優秀な技術者の退職は家電3社の復活に大きな障害になるであろう。

6 社長選考の改革を

(1) 社長の選考基準の改革を

筆者は次の様に考える。日本企業の社長任期は4年間の所が多い。問題は、長い割に社長の選考基準がないことである。また現実として、現社長が次期社長を指名することがほとんどである。しかし、これで失敗するケースが多い。最近のパナ、ソニー、シャープの社長が次期社長の選考を失敗している。①外部メンバーの選

考委員会が実績を評価して決定する、②外部取締役が多数の取締役会で決める等の改善が必要である。

欧米系は外部から社長を選ぶケースも多い。外部からの場合、業績が悪いとすぐ首になる。

(2) GEの社長選考

イメルト（2001年～現在、GEのCEO）は、1987年までに、ウェルチ（1981～2001年、GEのCEO）と人事部が将来のリーダーとして注目する150人の有望株の1人に選ばれた。ウェルチの承認を受け、イメルトはその年、ニューヨーク州クロントンビルのリーダーシップトレーニングセンターで、エグゼクティブ・デベロップメント・コース（EDC）に参加している。イメルトは最年少の参加者だった。イメルトは言う。「EDCでは知識以上に文化や価値観を吸収できることが一番の収穫だ。そこでの人脈を通して偉大な企業の一部になれる気がする。」¹¹

ウェルチは、イメルトを後継者に指名した2001年までの間、約15年を掛けて、150人の候補者から次期社長イメルトを選んだ。パナ、ソニー、シャープの場合、短期間で選んでいる。結果的に優秀な社長を選んだ場合は良いが、そうでない場合は企業や従業員にとっては不幸である。

(3) GEの更なる文化変革

ロスチャイルドは、次のように述べている¹²。「イメルトは、能力開発と人材評価に継続的に注力していくことを、常に強調してきた。これに関して、2005年、彼は次のように述べている。

人材の能力開発と動機付けは私の最も重要な任務の一部である。私は、執務時間の3分1を、人材関連に割いているし、セッションCと呼

11 デビッド・マギー『前掲書』p.24.

12 ウィリアム・E・ロスチャイルド（2007）『GE:世界一強い会社の秘密』英治出版、p254.

10 立石 康則『前掲』pp.171-172.

ばれる人材開発プロセスのために、4月を丸々一月費やしている。当社のトップ600の従業員のために、これだけの時間を割いているのだ。私たちは、GEを会社だとは思っていない。GEは、各事業のトップが自分たちの部門だけではなく会社全体に貢献できる、巨大なパートナーシップのようなものだと考えている。」

7 生産システム

(1) 垂直統合と水平分業

「エレクトロニクス業界では、パソコンやオーディオ製品の組み立てが海外に、次いで社外への移管が進むなかで、「垂直統合」か「水平分業」か、という事業モデルを巡る議論が続いてきた。基幹部品の開発・製品から最終製品の組み立てまで自社で一貫して手掛ける「垂直統合」と、機能部品ごとに有力な部品メーカーから調達し、場合によっては組み立てさえも社外に委託する「水平分業」のどちらが収益性に勝れるかという議論だ。

「垂直」論者は付加価値の源泉である中核部品、パソコンであれば半導体、テレビであれば、パネルや制御回路を調達ではなく内製し、量産規模拡大することでコストを下げて収益を追求する。パソコンが完全に「水平」モデルの商品となり、米国の半導体メーカーと組み立てを一手に引き受ける台湾資本の中国工場の間で、日本勢が埋没していったのを横目にテレビでは「垂直」戦略が勝利の方程式とばかり各社は「垂直」度合いを競っていた。垂直派を代表する1社がシャープ。もう1社がパナソニックである。」¹³

筆者は次のように考える。「垂直」「水平」の議論の前に、テレビが本当に儲かる事業かどうかを、きちんと検討されたとは思えない。「テレビは会社の顔であり、儲かっても、儲からな

くともやるべき事業」やフィリップスのように「テレビ事業への感傷的な気持ちから撤退を判断できず、改革が停滞していた」。抱えていたテレビ事業が業績を阻み続けたのだ。

日本では、日立、東芝、三菱、海外勢では、GEやフィリップスが赤字のテレビ事業からの撤退を決めている。シャープやパナも「垂直」にせよ「水平」にしろ、儲かる事業とは考えられない。シャープの堺工場やパナソニックの尼崎工場への投資が命取りになったのである。

8 経営力

(1) 何よりも重要なのはイノベーションを起こす経営力

真壁 昭夫 (2013) は、「日本の家電メーカーは生き残れる」として、以下のように述べている¹⁴。

「ただ近年は、日本企業がイノベーションを起こしたという目立ったケースはあまり見当たりません。

これは、極端な表現をすれば、日本企業の多くが過去の成功体験にとらわれすぎたことが招いてしまった事態です。日本や欧米の先進国市場が頭打ちとなり、自動車や家電など『ものをつくれば何でも売れる時代』は完全に終わりを告げました。革新的な製品を世に供給することができなければ、いわばイノベーションを起こせる経営力なくしては、もはや生き残ることすら困難な時代がやってきているのです。大手家電メーカーの歴史的赤字計上という惨状が、このことを物語っています。」

筆者は次のように考える。1990年代前半までは、VHSビデオ、カメラ一体型ビデオ、薄型テレビ、DVDレコーダー、デジタルカメラの映像機器やCDプレーヤー、ウォークマンの音響機器、が一世を風靡し、日本の家電ここに

13 日経産業新聞編 (2009) 『ソニーは甦るか』日本経済新聞出版社、pp.31-32.

14 真壁 昭夫『前掲書』p.190.

あり、であった。しかし、この失われた20年は、ヒット商品にお目にかかったことがない。

(2) 日本企業はボトムアップ経営か？

佐高 信 (2012) は「ボトムアップ」について次のように言っている¹⁵。

「よくアメリカの会社はトップダウンで日本の会社は社員の意向をくみあげるボトムアップと言われる。しかし、それはうまくいった場合のことで、何か問題が起こったら、トップは「オレはそんなこと命じてないよ」と。

(3) パナソニック・ショック

井上 久男 (2013) は著書の中で次のように言っている¹⁶。

「2012年7月31日の第1四半期決算発表時点では社長に就任してまだ1ヶ月であり、社内を完全に掌握できていなかったと見られ、大幅に下方修正して膿を出し切る決断に至らなかったのであろう。10月31日の記者会見では社業の全容が把握出来てきたと見えて津賀社長は『状況の変化に目をつぶらず、間違ったと分かった段階で手を打つマネジメントをしている』と強く言い切り、前任の経営トップが決めた判断を大きく覆した。(中略) 結局、今のパナソニックの経営の内実は、新社長の津賀氏が実際に経営の舵を取ってみると、想像以上に傷んでいた、課題が大きかったりする事業が多く、『膿を出す』意味で減損処理を早急に行わなければならない事態に追い込まれているということである。

率直に言ってしまうと、『天皇』と呼ばれて誰も首に鈴を付けることができなかった実力者、中村 邦夫前会長とその周辺にいたゴマすり無能役員がやってきた経営の『失策』による

痛手が想像以上に大きくて『出血』が止まらず、しかも主力のデジタルコンシューマー商品は値崩れで売れば売れば収益を圧迫するという悪循環の中、就任して4ヵ月の津賀氏はもがき苦しんでいるのだ。」

筆者は次のように考える。少し前までの日本の企業社会では、終身雇用が基本であるので会社への帰属意識が高い。好きな人を依怙鼻息し、その人がゴマすりであると出世する体質がある。韓国も同じだと考える。

上記の「中村 邦夫前会長とその周辺にいたゴマすり無能役員」はパナソニックのみならず、多くの企業は同じであると、考える。

一方、欧米は自分あつての会社で、転職するのも当たり前である。従って企業への帰属意識は大変少ない。日本は、「人を育てる」、欧米は、「自分で勉強する」のである。日本も、終身雇用が崩壊し欧米型に変わって行くにつれ、欧米型が増えて行くであろう。

(4) 中村 邦夫氏の4つの「敗因」

「パナOBでPHP研究社社長を歴任し、現在は参議院議員の江口 克彦氏も『今のままではパナソニックといえども10年後は倒産か、どこかに買収されてしまうでしょう。パナソニックに買収された三洋電機の姿は実は明日のパナソニックの姿です』と苦言を呈したうえで、パナソニック再生の条件として、『中村 邦夫相談役を経営から完全に排除する必要がある』と指摘する。相談役に退いたとはいえ『天皇』とまで言われた中村氏の顔色を窺う可能性が十分にあるからだ。すなわち中村氏が『院政』を敷くことを排除せよという意味でもある。

さらに江口氏はパナソニック凋落について中村氏が社長・会長時代に作った4つの「敗因」を指摘する。それは①安易なりストラ、松下幸之助哲学の破壊、②関連会社の合併の失敗、④責任を取らない風土の醸成——といったもの

15 佐高 信 (2012) 『日本の社長はなぜ責任を取らないか: 佐高信の政経外科XIV』毎日新聞社、p.11.

16 井上 久男 『前掲書』pp.21-22.

だ。」¹⁷

筆者は、PHP 研究所シンガポール代表の Y 氏にインタビューをした。その時の内容を下記する。

「松下電器は中村 邦夫社長の時代（2000 年～2006 年）にもリストラをやり、パナソニックへと社名を統一した今回も内外で 1 万 5000 人規模のリストラを行った。松下に入社後、1967 年に PHP 研究所に異動、2004 年～2009 年に PHP 研究所の社長を務めた江口 克彦氏は、その時「リストラのみでなく、もう少しパナらしい経営を」との一文をしたためた。その途端、社長を首になった。社長のみならず、関連会社の役職も全て取り上げ、収入が全く入らないようにした。それが中村 邦夫のやり方だと、Y 氏は憤慨していた。そして Y 氏は「幸之助は経営者として約 70 年、極力リストラを避けてきましたから。今の企業経営で忘れられていることは幸之助の『情』のある経営でしょうね」といった。これをやんわり言っただけで、40 年近く PHP 研究所に貢献してきた社長を首にするととはと、再度憤慨した。

(5) 「家業」をめぐる本田と松下の見識の違い

「松下 幸之助と本田技研の創業者・本田 宗一郎は、戦後日本の急成長のシンボルとして並び称されるが、これほど、人間観、経営感の違う人も珍しい。

松下は女婿の正治を後継者にし、当時（1991 年）常務であった孫の正幸が社長になるのを楽しみにしていたといわれるように、遂に「家業」という考えから脱け出せなかった。それに対し本田は、企業を家業と考えず、息子を会社に入れなかったのである。

また、豊田家の企業のトヨタが、その本拠の

挙母市の名前を豊田市に変えたのに、本田は鈴鹿サーキットで知られる鈴鹿市が本田市に変えてはどうかといったのに、それを断っている。地域あつての企業、社会あつての企業で、その逆でないと考えたからだである」¹⁸。

(6) シャープ 共創下手の要因は自信過剰と動機不純（佐々木元シャープ副社長）

（日経ビジネスOnline 2013.11.5.より）

「シャープは2000年代初頭から液晶事業で成長したが、4期連続で最高益を更新した後に急ブレーキがかかった。何が原因だったのでしょうか。

佐々木：液晶事業に関して言えば、自信過剰が事態を招きました。「液晶のシャープ」として世界に名が知れたため慢心してしまった。テレビをブラウン管からすべて液晶にする商品戦略は当たった。だが、もっと謙虚になるべきだったように思う。

シャープは、独創が上手な会社です。液晶や太陽電池のように、単独で商品開発する力は十分あります。でも他社と組んで新しい価値を生み出す「共創」が下手でした。シャープの技術者はよくやってくれていると思う。でも、経営陣が大局を見た方向性が明確でないのが（OBとして）心配なんですわ。

共創は不可能を可能にする力です。シャープには違う文化を受け入れる素地が時代とともに失われてしまっているように見えます。

―共創が下手なのはなぜでしょうか。

佐々木：まずは動機不純です。共創は動機不純の気持ちがあつたら絶対にできません。動機が純粹であれば時間がかかっても、完成するものです。

17 井上 久男『前掲書』pp.32-33.

18 佐高 信（1992）『日本に異議あり』講談社、pp.178-179.

例えば経営陣の一部に自分の利益ばかりを追求する者がいると、他社との提携は難航してしまう。相手の利を考えないことではダメ。本当にみんなのことを考えてやらないと成功しません。

―自前主義は、シャープの創業者・早川徳次氏からの伝統でした。

佐々木：ええ。松下（幸之助）さんはオランダのフィリップスのブラウン管の技術で松下電子工業を創り、業界のリーダーシップを取ろうとしました。

一方で早川さんは「そんなよその国の技術を使ってやらんで、自ら研究せんかい」と言われました。そこで我々は液晶の開発に取り組みました。

その点では、早川さんは確かに自前主義でした。一方で松下さんは他社と提携して先に芽が出た。自社で全て研究するよりは、技術を買ったり、M & A（経営統合）をやったりした方が事業として成功するまでの時間は早かった。液晶は素晴らしい技術ですが、25年以上掛けてようやく製品化できました。

技術を真似られた時が寿命

―シャープは液晶技術を始め、他社にないオンリーワン製品を開発してきた。自前主義であろうが共創主義であろうが、魅力的な独自製品を開発できれば問題ないはず。なぜ競争力を維持できなかったのでしょうか。

佐々木：結局、液晶も（本当にオンリーワンではなく）真似られる技術だったということでしょう。人に真似られるような技術を作ったために、韓国や中国の企業にやられてしまいました。人に真似られるような技術は、必ず安いものを作られてしまい、投資したお金も元を取れません。真似られるのを防ぐのではなく、次から次へと新技術を開発できる会社にならないと生き残れません。

企業は競争相手に技術を真似られて、元も取れないような形で安く販売された時が寿命だと思います。

シャープが液晶や太陽電池を開発したのは1970年代です。今の収益の柱は30年以上前に作ったものです。これから技術の寿命はもっと短くなるでしょう。やはりイノベーションは連続性がないと死んでしまいます。シャープの場合は昔の技術にしがみついていたんですよ。

―昔の技術にしがみ付かず、新しい技術へ展開しなければならなかったのに、自前主義が壁となりそれが出来なかった、というわけですか。今後、シャープを始め日本企業はどうすればよいのでしょうか。

佐々木：やはり技術を作ったのに真似されてしまうという循環を断ち切らないといかんです。

技術者にもうちょっと自由な研究をさせなきゃいけない。視野を狭められると、技術者は能力を発揮できません。技術者を縛り込まず、自由に開発できるよう経営陣は考えるべきです。」

筆者は「技術者にもうちょっと自由な研究をさせなきゃいけない。」との指摘に共鳴する。この失われた15～20年は、3社ともに売上・利益至上主義になってしまい、その売上/利益を産み出す研究開発をないがしろにして来た。その結果、ヒット商品が生まれず、真似をする韓国に追い越され、スマホではアップル等に軍配が上がった、と考える。

（7）破られた不文律：たった一度きりのリストラ

1998年から2007年まで、シャープの社長であった町田 勝彦（2008）はこう述べていた¹⁹。「シャープは過去3度、『リストラの危機』に瀕

19 町田 勝彦（2008）『オンリーワンは創意である』文藝春秋、pp.88-91.

している。一度目は戦後間もない、1950年代の初頭である。

ラジオの普及に助けられて、シャープは1949年、大阪証券取引所に上場を果たした。ところが、その年に実施されたアメリカによる財政金融引き締め政策『ドッジ・ライン』が引き金となり、翌年、日本は大不況に見舞われる。いわゆる『ドッジ不況』だ。多くの会社が人員整理を余儀なくされた。

シャープも例外ではなかった。売れていたラジオが大幅な生産過剰となり、たちまち経営難に陥った。このまま手を打たなければ倒産は避けられない……。人員整理やむなしの事態に追い込まれた。

そのとき社長を務めていたのが、創業者の早川徳次氏である。早川氏は『かわいい社員の首を切ってまで自分は会社を存続させられない。社長を辞し、会社は解散する』と言い出された。

周囲の人間は、『なんとかシャープを再生させて、もういっぺんやらせて下さい』と翻意を求めた。すると早川氏は、『社員を憂き目にあわせてまで、自分はもう、ものを言えない。残った人間で会社を続けてくれてよいが、自分はタッチしない』と、幹部に伝えた。こうした社長の熱い思いを知った従業員から『なんとかしても会社を残そう』という声が湧き起こった。1950年9月、組合員の手で自主退職者が募られ、組合長から全従業員数の35%にあたる200人余の希望退職者を申し出た。創業以来、たった一度きりの大リストラであった。

その出来事を教訓に、シャープには『二度と人員整理をしない』という不文律が生まれた。(中略)2度目の危機は、1965年から始まった、いわゆる『昭和40年不況』である。(中略)3度目が、私(町田)が社長に就任した1998年だった。』

筆者は次のように考える。1950年の1度目のリストラ以降、60年余、二度の危機を乗り

切った。しかし、シャープの「二度と人員整理をしない」との不文律はあっさりと破られた。原因は液晶の亀山、堺両工場への過剰投資である。町田勝彦、そして町田が社長指名した片山幹雄は、責任を取っていない。早川徳次氏のように「かわいい社員の首を切ってまで自分は会社を存続させられない。社長を辞し、会社は解散する」と言えなかった。

(8) 紋切り型のリストラが企業の体力を奪う

「パナソニック、ソニー、シャープの家電メーカー3社はこれまでも大規模なリストラを実施してきました。しかし、それは失敗だったと断言できます。なぜか。それは、大局的見地を持たずにコストカットばかりを考えて、人員削減に走ったことが理由です。給料の高いベテラン社員をターゲットに早期退職制度を利用して人員を削減したのです。そして、赤字が膨らめば、さらに対象年齢を引き下げるという場当たり的な対処をしてきました。それで何が起きたか。他社が欲しいと思うような優秀な技術者がわれ先に会社を見限ったのです。」²⁰

筆者は次のように考える。社長はじめ経営トップが、アナログからデジタルへの以降に対して事業構造の変革に取り組まず、従来の延長線での経営を行った。それが、巨額の投資の失敗につながった。その失敗の責任を取らないで、経営悪化の責任がない社員にリストラを行っているのは問題である。さらに3社の現職・退職技術者にインタビューすると、優秀な技術者は早々に逃げ出し、そうでない技術者は定年までじっと我慢しているのが一般的である。

(9) 日本のトップ・マネジメントの高齢化

「戦後の企業経営で革新的であった人々も、ほぼ40年を経た今日、年老いたのである。戦

20 真壁 昭夫 (2013) 『前掲書』 pp.120-121.

前の日本軍同様、長老体制が定着しつつあるのではないだろうか。米国のトップ・マネジメントに比較すれば、日本のトップ・マネジメントの年齢は異常に高い。日本軍同様、過去の成功体験が上部構造に固定化し、学習棄却（時代遅れとなったり、妥当性を欠くような知識を捨て去り、それをより妥当性の高い新たなものへおきかえてゆくこと）が出来にくい組織になりつつあるのではないだろうか。

日本的企業組織も新たな環境変化に対応するために、自己革新能力を創造できるかどうかが問われているのである。」²¹

表4に家電3社（パナ、ソニー、シャープ）と重電3社（日立、東芝、三菱）の社長就任年齢を示す。家電3社の平均は55.3歳、この年齢は日本企業の中で若い方だと言える。一方重電3社は61.0歳である。何れにせよGEの45～46歳に比べて高齢である。

表4 社長の就任年齢

会社名	社長	社長 就任	就任 年齢	生年月日	社長在任
GE	ジャック・ウエルチ	1981	46歳	1935.11.19	1981-2001
GE	ジェフリー・イメルト	2001.9	45歳	1956.2.19	2001-
日立	東原 敏明	2014.4	59歳	1955.2.16	2014-
東芝	田中 久雄	2013.6	62歳	1950.12.20	2013-
三菱	柵山 正樹	2014.4	62歳	1952.3.17	2014-
パナ	津賀 一宏	2012.6	56歳	1956.1.14	2012-
ソニー	平井 一夫	2012.4	51歳	1960.12.22	2012-
シャープ	高橋 興三	2013.6	59歳	1954.8.20	2013.6-

出所:3社のHP

帝国データバンクの調査（「全国社長分析（2013年12月末時点の企業概要ファイル「COSMOS2」（約144万社収録）から「株式会社」「有限会社」の代表を務める社長のべ113万6383人のデータを抽出。）によれば、社長の平均年齢の推移は、一貫して上昇を続けており、1990年には54.0歳であったが、2013年には58.9歳と過去最高齢を更新するなど、社長の高齢化が進んでいる実態がわかる。

（10）日本的経営の黄金時代

「1980年代には日本の企業が世界から賞賛を浴びたが、実際には日本企業の優位はそれほど大きかったわけではない。60年代には低賃金の優位は大きく、為替レートは1ドル＝360円という大きなハンディー貫っていたのに、それほど輸出は増えなかった。70年代に輸出が急増したのは石油危機で日本の小型車が急に売れ始めたのがきっかけだった。それまで消費文明で資源を浪費していたアメリカを中心とする欧米工業国お盲点を突く形で、低価格・低性能・低消費の日本車が世界に進出したのだ。

続いて世界に進出したのが、家電や半導体などのマイクロエレクトロニクス、次いでカメラなどの精密機械で、この3業種だけで日本の輸出額の7割を占めた。それ以外の製造業の国際競争力は弱くはなかったが特に強いわけでもなく、非製造業は一貫して弱い。石油化学や食品

などの伝統的な垂直統合型産業では欧米企業の優位は今も変わらない。だから『日本的経営はなぜこんなに優れているのか』という問いは間違いで、『日本企業はなぜ自動車や家電に強いのか』と問うのが正しい。日本企業が強いのは『2.5次産業』

と呼ばれる知識集約的な製造業だけが、それがたまたま70-80年代に花形産業となり、また自動車やテレビなどの規格が標準化されていて世界市場が成立したために、『日本の奇跡』と見えたのだ。」²²

筆者も1980年代後半にVHSビデオの試作品を持参して欧米各国に出張した。現地の販売会社でエンジニアリング・サンプルの性能、仕様、その他の了解を取り付けるためであった。その

21 戸部 良一他（2011）『失敗の本質：日本軍の組織論的研究』中公文庫、p.400.

22 池田 信夫（2013）『空気の構造：日本人はなぜ決められないのか』白水社、pp.164-165.

時「あの勤勉なドイツ人はどこに行ってしまったのだろうか？」との疑問をもった。今となってはそれが傲慢な「驕り」の何物でもないと考える。1990年代初頭～中頃、日本の家電は下り坂を転げ落ちて行った。私はこの驕りを大いに反省している

9 日本式経営の栄枯盛衰

(1) 影をひそめる“日本的経営礼賛論”

長谷川 洋三 (2011) は著書の中で次のように分析している²³。「日本経済が1990年代のバブル経済の崩壊で活力を失うと、日本経営礼賛論は影をひそめた。ハーバード・ビジネス・レビューの2011年5月号はINSEADのJ・スチュアート・ブラック副学部長とアレン・J・モリソン教授の『なぜ日本は国際舞台で脇役になったのか』を掲載。1995年の『フォーチュン・グローバル500』リストに141社の日本企業がランク入りし、売上高合計は全体の32.5%を占めていたが、2010年にランク入りした企業数は68社に半減し、売上高構成比は11.2%までに低下した事実を踏まえ日本の衰退原因を分析した。

同論文では日本企業の衰退の原因は、輸出主導による経済成長を推進した企業文化とプロセスを、グローバルなリーダーシップが必要なもののへと発展させられなかったことにありと断定。新興国企業が日本企業と同じ過ちを犯さないためには、ビジネスモデルを大きく変革し、保護された国内市場への依存度を縮小し、労働力の多様化にうまく対処する必要がある、均質化した経営陣によるリーダーシップを根本的に改革することが重要だと指摘した。

同論文によると、日本企業は大規模で均質な国内市場のおかげで膨大な資産基盤を築き、これによって顧客の厳しい要求に応じた高い品質

を維持しながら規模の経済とコスト削減を実現できた」と指摘。その結果、バリュー・プロポジション（提供価格）に優れた輸出品がもたらされ、1986年には世界中で販売される全商品の95%を日本製が占めるなどの成功が続いたため、日本の経営者は『自社流』をそのまま実践することが成功の秘訣だと思い込むようになった。日本企業の多くは、海外市場で経験を積んだ外国人エグゼクティブを雇うのではなく、自社流のエキスパートで編成した大規模な日本人チームを海外市場に送り込むようになった。日本企業の駐在員は日本で有効だった方法を、技術的に優位とされた製品を携えて米国やドイツの市場に適用しようとし、現地の人々に意見を求めたり、耳を傾けようとはしなかったため、海外事業の拡大で多くが失敗した。

日本では1970年から95年にかけて、FDI（外資体内直接投資）はGDP（国内総生産）のマイナス0.2%からプラス0.3%の間にとどまるなど、きわめて低水準だった。このため日本企業が国内で外国企業と競争する機会はほとんどなく、国内市場がグローバル市場から閉ざされた孤立した市場だったことも、外資と直接対決してどのような能力が求められているかを正しく見極めることを困難にした。」

筆者は、少し角度を変えて日本式海外R&D運営の問題点について述べてみたい。私は2000年4月～2003年7月の3年余、在マレーシアの日系R&D企業に責任者として赴任した。そこでは160人のローカル技術者と40人が働いていた。その3年間とその後の10年の調査で解ったことは、①外資系R&Dの入社5年目の技術者の給与が、日系R&Dの1.5倍。従って優秀な技術者は日系に来ず、外資系に流れて行く。②R&Dのローカル化であるが、外資系は本国人が1%と少なく、設計業務のほとんどがローカルで進められている。一方、日系は10%の日本人が、肝心の基本設計とマネジメン

23 長谷川 洋三 (2011) 『ゴーンさんが学んだ日本的経営』日本経済新聞社、pp.215-217.

トを行っている。また、③昇給、賞与の査定は幅が狭い平等主義、④本社の海外 R&D 統治は中央集権的で、海外 R&D が自律して改善改革を行えない。⑤本社の海外現法評価は「売上、利益、品質、納期」のみで、海外 R&D の改革は評価しない。日系 R&D は、①～⑤の改革をせず、またできず日本式のやり方を日系海外 R&D にも持ち込んでいた。

(2) 「日本的経営」をめぐる学者たちの考察

長谷川 洋三 (2011) は次のように述べている²⁴。

「経済学者の三戸 公は、『日本的経営』の本質について次のように述べている。『日本企業の強さの在り方とは、言うまでもなく、日本的経営である』（『家としての日本社会』有斐閣）。

三戸によると『家』の経営目的とは『家』の維持であり、『家』の存続、繁栄である。これが『家』の経営原則の第一である。

『日本企業は利益追求を第一義として行動しない。あくまでも企業の維持、繁栄を第一目標とし、日本企業がマーケットシェアを第一目標としていることはよく知られている』と指摘する。

続いて『家』の第二原則として『家の成員は家族と非家族からなる。日本の企業において従業員とは家族と非家族に分離できる。つまり社員と非社員である』と指摘している

三戸はさらに『優良企業は優良労働力を基幹従業員として囲い込み、抱え込む。彼らは家族の一員となるのだからまっさらの新規卒卒者でなければならない。家は子供の躾をし、訓練する。それは家の原則である。それぞれの家には家憲・家訓があり家風があるように、それぞれの会社には社憲・社訓があり、社風がある。家の繁栄は家族の繁栄、家の衰退は家族の衰退だから、家族的従業員は会社のために精一杯働く、滅私奉公する。公

とはオオヤケであり、大きな家である。私心を捨て、会社のために全身全霊をもって働く』『会社は命令—服従の体系で成り立っている。契約で仕事をする限り、服従の限界はかなりはっきりしている。労働市場の流動性があれば、拒否してやめてゆくことも容易である』と続ける。」

筆者は次のように考える。日本企業が、日本市場と日本からの輸出が中心であった 1990 年頃までは、上記の三戸公の考え方は正しかった、と考える。しかし、海外生産が拡大し、海外売上も 50% を超えるようになった。そして産業界では賃金の安い非正規雇用者社員への依存度が高まっているにもかかわらず、社歌を歌い、社訓を唱和する従来型の「日本式経営」を続けようとしたところに、3社の問題点はあった。早い時点で欧米の「契約型」雇用関係に変えるべきであった。

2013 年の大学卒業者の進路を 2013 年 8 月 7 日付の日本経済新聞 Web 刊が「今春の大卒、非正規雇用が 3 万 9000 人、ニート 3 万人 文科省調べ」と報じている。2013 年春の大卒者は 55.9 万人である。このうち正社員（自営業含む）が 63.2%、安定的な職に就いていないものは 20.7%、進学等 14.6%、不詳 1.5%である。このうち内定を得られないまま卒業し、就職活動や進学準備をしている人は 4.5 万人にとどまり、残りの 3 万 770 人はどちらの活動もしていない。大半がニートと見られる。（参照：図 3）。

2013年大学卒業者の進路

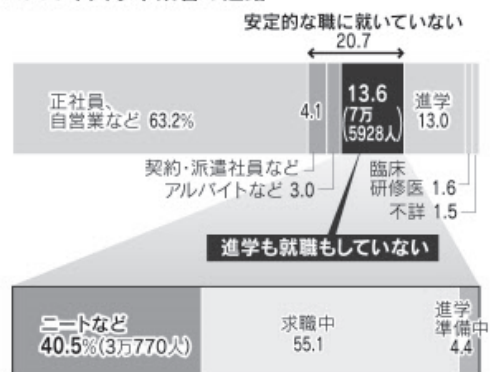


図3 2013年大学卒業者の進路

24 長谷川 洋三『前掲』pp.223-224.

10 取締役会と社外取締役

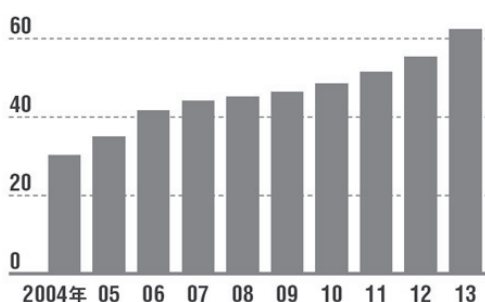
主要国の取締役会と社外取締役を表5に示す。欧米の企業の社外取締役は、取締役会の過半数である。日本はゼロでもOKである。トヨタは昨年、社外取締役を3人置いた、キャノンも今年3月に導入した。両社ともにそれまではゼロであった。全くグローバルスタンダードから外れていたと言えよう。

日本の社外取締役の導入状況を図4に示す。この62%の数字は、社外取締役が1人でも導入済となるので、各社の外部取締役比率が、米独英仏は50%以上に対し、日本は数%以下となるであろう。

10年かけてようやく2倍に

● 社外取締役の導入状況(東証1部上場企業)

80 (%)



出所：日経ビジネス 2014年5月26日号

図4 社外取締役の導入状況

日本企業の外部取締役が少ない理由は、独裁者の社長が自分で好きなように経営をしたいからであろう。佐高 信 (2012) は「傍若無人の殿様社長」と指摘し、日本の社長は自分で自分を選ぶ。ともかく実質的なトップが取締役を選び、その取締役たちによってトップが選ばれるのである。だから自分で自分を選ぶことになる。

それをチェックする株主総会をはじめ、監査役、労働組合、そして消費者運動等がこの国では機能していない。メディアも批判精神を失っているから、日本の社長は何も恐くないのである。

筆者は、外部取締役が万能であるとは考えない。その1つは役人の天下り先としては格好のポジションである。外部取締役が役人出身ばかりなってはたまったものではない。

第2は、日本で数少ない委員会設置会社（株式会社の内部組織形態に基づく分類の1つ。取締役会の中に指名委員会、監査委員会、報酬委員会を置く株式会社をいう）のソニーの事例である。ソニーは2003年に委員会設置会社に移行している。経営の「監督」機能と「執行」機能をより明確に分離された取締役会は、社内取締役3人と社外取締役10人の計13人で構成されている。形式的には理想的な構成となっている。

しかし、当時のストリンガーは、取締役会議

表5 主要国の取締役会と社外取締役

	日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
取締役会の構造	○委員会等設置会社と従来型取締役会との選択制。 ○委員会等設置会社の場合、2名以上の社外取締役、かつ3つの委員会(監査、指名、報酬)では過半の社外取締役。	○上場企業の取締役会の過半数は社外取締役。 ○メンバー全員が社外取締役で構成される監査委員会の設置を義務付け。 ○メンバー全員が社外取締役で構成される指名委員会、報酬委員会の設置を要請。	○取締役会の過半数は社外取締役であることを要求。 ○メンバー全員が社外取締役で構成される監査委員会の設置を要求。 ○メンバー全員が社外取締役で構成される報酬委員会、メンバーの過半数が社外取締役で構成される指名委員会(かつ委員長は議長又は社外取締役)の設置を要求。	○監督役会と監督役会が選任する執行役会を分離(二層制)。 ○一定規模以上の会社では、監督役会は社外から選任される株主代表と従業員から選任される従業員代表を半数ずつで構成。	○取締役会と監督役会を分離した二層制と取締役会のみの一層制の選択制。 ○社外取締役を取締役の3分の2以上とすることを義務付け。 ○「独立」社外取締役を取締役の2分の1以上とすることを要求。
社外取締役の定義	○自社及び子会社の社員でない者(親会社関係者、取引先関係者などは排除されない)。	○株主、取引先など当該企業と重要な関係を持たないこと。 ○社外取締役としての報酬以外を当該企業から受け取らないこと。等	○ほぼ同左	○執行役と監督役のメンバーの兼任禁止。	○独立性の要件としては、アメリカ、イギリスとほぼ同様。
根拠規定	○会社法	○NYSE上場規則	○LSE統合規範(強制はされていないが、「comply or explain」の原則あり)	○会社法・共同決定法	○会社法

出所：金融庁、金融審議会金融分科会第1部会(第30回)2005年4月28日：議事次第

長で指名委員会議長の小林 陽太郎（富士ゼロクス元会長と連んでおり、ソニーの2009年の経営悪化の元凶であるストリンガーを辞めさすことは出来なかった。

表6に電機電子大手の委員会設置会社を示す。東証1部44

社、2部3社、他10社の計57社で大変少ない。

社名	上場部場	上場年
ソニー	東証1部	2003
東芝	東証1部	2003
日立	東証1部	2003
三菱	東証1部	2003

出所：日本取締役協会

11 まとめ

「2 事業構造の転換」～「10 取締役会と社外取締役」の9項目について、現状と今後の課題を述べた。各企業は、自らが出来ていない項目に力点を置いて改革を行ってほしい。そうすれば、必ず復活できると確信している。

ただ欧米人に比べ、日本人は、「①ゴマすりが多い」「②長いもの巻かれやすい」という国民性がある。これらの欠点克服も復活に向けての課題である。また、本稿ではこの2点について余り触れていない。今後この視点での分析を行いたい。