

## 研究論文

## 電機産業界における日本および東アジア企業間の比較経営

江崎 康弘\*

## I . はじめに

経済成長著しいASEAN等の新興国市場での中国、台湾および韓国の東アジア3カ国の企業の深耕は注目に値するものである。特に、東アジア3カ国の主要電機メーカー（サムスン電子、エイサーおよびハイアール）は1980年代以降のアジアの経済成長と共に急速な躍進を遂げている。一方、1980年代には、日本は“世界の工場である”と称され、ものづくり企業は強い国際競争力を持っていた。その中でも電機産業は成功した事例であったが、バブル経済終焉以来、競争力の輝きを失い始め、2000年以降、大手電機メーカー各社にて大幅な構造改革が迫られ実施してきた。2008年のリーマンショックで大きな赤字に陥った後、さらなる事業構造改革を余儀なくされたのである。

このような状況下、本稿は2008年に永池克明が上梓した「東アジアの代表的電機メーカーの企業戦略とわが国電機メーカーの対応戦略」に掲載されている韓国サムスン電子、台湾宏碁電腦社（エイサー）、中国海爾（ハイアール）および東芝の東アジア各国を代表する電機メーカーを比較分析した内容へのレビューと2015年12月期または2016年3月期時点の2015年度決算での当該4社の比較検証と共に東芝を含む日本の大手電機メーカー8社（日立製作所、東芝、

三菱電機、パナソニック、ソニー、シャープ、富士通およびNEC）の経営概況を整理し、日本の大手電機メーカーが今後向かうべき方向性について論じる。なお、この論稿は2016年3月期時点の状況を論じており、原子力事業の買収先である米国ウェスティングハウス社（以下WH）の経営破綻に伴うのれん代減損に端を発する不正会計問題で経営危機に陥っている東芝の2016年度に入ってから迷走状況は網羅していないことを述べて置きたい。

## II . 理論サーベイ

最初に、このような電機産業分野における日本企業と東アジア企業の間を生じた国際競争力の差異を、理論サーベイを通して考えることとする。

## 1 . 藤本（2004）『日本のもの造り哲学』 - 製品アーキテクチャ論

製品の設計思想としてアーキテクチャがあり、インテグラル型とモジュラー型がある。インテグラル型とは「ある製品のために最適設計された部品を相互調整して性能が発揮できる製品群」を指し、モジュラー型とは「設計済みの部品を巧みに寄せ集め、組み合わせの妙を發揮して最終形が実現できる製品」を指す。インテ

\*長崎県立大学経営学部教授

グラル型には、日本企業が競争力を備えている製品が多く、その背景として、「ある国の企業が持つ組織能力」と「ある製品が持つアーキテクチャ」の間に存在する相性があり、企業は文化や風土等の要因により独特の組織能力を蓄積している。このような組織能力と相性の良いアーキテクチャの製品を事業として選んだ場合、比較競争優位に立てると考えられる。企業の組織能力は、企業ごとに異なるが、同じ国や地域で、同じ時代に類似の経験を積んだ企業群に互いの組織能力に共通項が見出される。日本企業は、高度経済成長期に経営資源であるヒト、モノ、カネが相対的に不足するなかオーバーエクテンション<sup>1</sup>的な無理をしながら成長してきた。戦後日本で成長したものづくり企業は、熟年労働力が不足するなか、労使交渉の結果、長期雇用・長期取引という道を選んだ。その結果「濃密なコミュニケーション」「チームワークの良さ」「幅広い情報共有」を介して強い組織能力を共有するようになった。このチームワーク重視の組織能力での現場は統合型ものづくりシステムと呼ばれ、トヨタ生産方式<sup>2</sup>は究

極の形であろう。

一方、米国は移民の歴史から成る国家であり、世界中から集まる移民を即戦力として取扱い世界一の国力を獲得した国家であり、有能な人を組合せ、迅速に力を発揮させるモジュラー的な考え方そのものであった。ものづくりの世界でも、相互調整を行わない生産システムを構築することが米国企業の根幹であった。その成果のひとつがフォード生産システム<sup>3</sup>であった。1990年代では、設計活動で部品間の相互調整が少ないデジタルネットワークという米国の伝統的な組織能力と合致するビジネスが急速に拡大した。米国が得意とする「新しいシステムを構築する能力」や「素晴らしいビジネスモデルをつくる能力」等の構想力が米国の優良企業が持つ共通の強みであり、この構想を直接的に実現できる製品、つまり現場での相互調整を不要とする製品こそが米国企業の得意とする製品であった。以上の日米のものづくりに関する比較を、以下に示す(表1)。

この表から、日本企業は「クローズド・インテグラル型」に強く、オープン・モジュラー型に

表1 アーキテクチャの基本タイプ  
 インテグラル(擦り合わせ)      モジュラー(組み合わせ)

(クローズド(囲い込み) / オープン(業界標準))	クローズド・インテグラル型 自動車 オートバイ 軽薄短小型家電 ゲームソフト 他	クローズド・モジュラー型 メインフレーム 工作機械 レゴ 他
		オープン・モジュラー型 パソコン・システム パソコン本体 インターネット製品 自動車 ある種の新金融商品 他

出所：藤本(2004) p132

弱い」、そして逆に米国企業はクローズド・インテグラル型に弱く、オープン・モジュラー型に強い」ことが分かる。

## 2. ポーター(土岐・服部・中辻共訳) (1980)『競争の戦略』- ポジショニング 戦略

競争戦略の目標は、「業界の競争要因からうまく身を守り自社に有利なようにその要因を動かせる位置を業界内に見つけることにある。すなわち、ある業界における自社の位置をうまく見つけ、そこに位置することが成功の鍵である。」とし、その理論はポジショニング論と呼ばれ、以下に本戦略の概要を述べることにしたい。

一般に、経営戦略論には二つの流れがある。ひとつは「組織能力派の戦略論である。つまり、「ともかく組織能力を鍛える」「鍛えれば、相手が誰でも構わない」という信仰にも近い戦略論であり、体力消耗型や根性論的な戦略である。この形は、戦後の日本企業の価値観そのものであった。もうひとつは、ポジショニングに則した戦略論であり、「まず以て頭を使う」という戦略である(藤本[2004])。これは、ポーターの戦略論による「位置取りが良ければ無理せず勝てるし、儲かる。よく検証し、その“場”を見つけ、先に占有した方が勝てる。」ということである。換言すれば『その逆は、体力勝負となり、無理に無理を重ねても、勝てる保証はない』と考えるべきである。

結局、ポーターが示す戦略論はポジショニングの極致であろう。それは、「自分のビジネスを取り囲む製品の顧客、原材料の供給者、競争相手、新規参入者、代替品の5つの勢力(Five Forces)に於いてすべて弱い“場”を見つけ出すことが最優先であり、それが出来れば後は、

無理に頑張らなくとも自ずと収益性は良くなる」というものである。将に、勝てる仕組みを作り上げるという戦略である。この“頭を使い、収益最優先主義に基づく、ポジショニング先行確保の戦略”は、企業戦略の重きを「強い本社の構築」という価値観に根付いている米国企業に合致していると考えられる。

一方、日本企業はカイゼン活動<sup>4</sup>や生産革新運動<sup>5</sup>を日々行ってきた生産現場が経営基盤の中心となっている。「強い本社」という経営戦略は、日本企業に取り羨望の的であったが、地道な努力に終始して来た日本企業が、それらを捨て米国企業に追随し「強い本社」というスマートな経営戦略に切り替えることは容易ではないし、仮に切り替えても長年この戦略を踏襲して来た米国の代表的なグローバル電機メーカーに、短期間で追い付ける筈もなく、また永遠に追い付くことが出来ないこともあり得る。

## 3. キム・モボルニュ(有賀訳)(2005)『ブルー・オーシャン戦略』

この戦略は企業が生き残るために既存の商品やサービスを改良することを主眼としたもので、血みどろな価格競争を繰り広げる既存の市場をレッド・オーシャンとし、競争者のいない新たな市場で無限に広がる可能性を秘めた未知の市場空間をブルー・オーシャンとしている。競争とは無縁のブルー・オーシャンという新しい価値市場を創造し、顧客に高付加価値を低コストで提供することで利潤の最大化を実現するのが、この戦略の狙いである。ブルー・オーシャン戦略の実践上で最も重要な点は、新しい価値市場を創造するためのバリュー・イノベーションであり、市場の境界線を引き直すということである。一見、差別化戦略のようにも見えるが、競争戦略という視点ではなく、高付加価値を持

つ新市場の創造ということが主眼に置かれている。従来の戦略論の多くが、「何を強化すべきか」や「何を付加すべきか」に重点が置かれているが、この戦略論は捨てるべきものの決断を促しつつ、大きな新市場を創造する方法論を体系的に与えており、誰も気づいていない新規需要を創造することで競争が存在しない状況を作り出すという新しい戦略論である<sup>6</sup>。

### Ⅲ．理論サーベイに対する筆者見解

前節での3つ先行研究に関して、本稿の主題である電機産業界における日本企業・東アジア企業間の比較経営分析に関して、根幹を為す事項について筆者の見解を以下に述べる。

#### 1．製品アーキテクチャ論

日本企業はクローズド・インテグラル型に強く、オープン・モジュラー型に弱い。逆に、米国企業はクローズド・インテグラル型に弱く、オープン・モジュラー型に強い。その他、表1に示されるアーキテクチャによれば、東アジア企業は米国企業と同じ傾向でオープン・モジュラー型に強く、また欧州企業はクローズド・モジュラー型に強いと考えられる。

#### 2．ポジショニング戦略

日本企業には、従来の組織能力派の戦略論に行き詰まりが生じており、米国企業のポジショニング戦略論は、日本企業に取り、見習うべき点が多くあるのは事実であるが、日米では、文化、歴史、人種等国家としての成立が全く異なり、そのことが企業文化にも大きく反映されており、一部の日本企業が米国的経営改革手法の「形だけや表面だけの模倣」が失敗した<sup>7</sup>のと同様に、ポジショニング戦略を模倣しても日本

企業では決して上手くいかないであろう。一般に、ものづくり企業の実力はオペレーション能力とストラテジー能力とのバランスにより構成され、日本企業の場合、現場の組織能力と本社の組織能力との間の不均衡を解消しなければ成立しないのである。米国企業が、その強みを発揮した「設計段階よりすり合わせをなくすオープン・アーキテクチャ」の構築とは、ストラテジー能力の極みであり、一方、日本企業が強みを発揮するすり合わせ製品とは、オペレーション能力の極致であろう。今後の日本企業が目指すべき方向性としては、現場のものづくり能力の強みを着実に維持拡張させると共に、弱かった本社の戦略構想能力を強化することによって、強い工場と強い本社を併存させることが非常に重要になろう。

#### 3．ブルー・オーシャン戦略

この理論の要諦は、安部・池上(2008)によれば「捨てるべきものの決断を促しつつ、新市場を創造する方法論を体系的に与え、誰も気づいていない新規需要を創造することで競争が存在しない状況を作り出すこと」である。グローバル市場を変え、席卷するような破壊的なイノベーションでの新製品の発明ではなく、既存の製品をもとにスリム化を図ることにより新規需要の喚起を促すことが、この理論の根幹であると理解し、日本の大手電機メーカー、延いては日本企業が目指すべき方向性と合致していると考えられる。

### Ⅳ．先行研究に関するレビュー

前節で述べた理論サーベイの結果を踏まえ、電機産業界の東アジアと日本の代表的な企業の企業戦略に関して、本節で先行研究と照合し

て述べることにする。

## 1. 韓国企業動向

サムスン電子やLG電子等の財閥系企業を中心とした1997年のアジア通貨危機以降の韓国経済のV字型回復と二極化に関して、佐野(2011)は「韓国経済はアジア通貨危機以降、他国に先駆けてV字型回復を果たし、サムスン電子等の財閥系企業は躍進している。しかし、韓国経済は、財閥系企業の独占体制による歪み、グローバル化に対する脆弱性、「雇用なき成長」「二極化」等の問題を内在しており、「国民生活」という観点から鑑み目標とすべきではない。」と述べている。この佐野の主張、本稿の目的のひとつである企業価値創造と相通じるものである。すなわち、企業の価値とは誰にとっての企業の価値かということである。ステイクホルダーにとって視点は多種多様であり、誰にとっての企業価値かによりステイクホルダー間に利益相反が生じるのである。2011年の東日本大震災後しばらくの間、日本の製造業が抱える問題として挙げられた6つの要因は、①超円高、②法人税の実効税率の高さ、③進まぬ自由貿易協定、④電力価格と電力不足、⑤労働規制の厳しさ、⑥環境規制の厳しさであった。以上の6つの「六重苦」にSC<sup>9</sup>の脆弱性に依拠する生産拠点のリスクを加えた「七重苦」への対策、さらには新興国に大きな市場がシフトし、地産地消<sup>10</sup>対応等の業容拡大とコスト削減のために中国や東南アジア諸国等の新興国へ生産拠点が移転することが加速しているが、株主や経営者はこのことを諾としているのである。

しかし、このことは国内での従業員削減を意味し、雇用喪失や国内空洞化に繋がり、佐野が指摘する韓国での「雇用なき成長」「二極化」に通じるものである。このままでは「競争力あ

るグローバル企業」や「優秀なグローバル人材」が海外へ一層流出することが懸念される。日本経済を空洞化させないためには、法人税減税、雇用促進支援や所得税減税等、企業と個人が「日本にいるメリット」を政府が創出しなければならないが、本稿では民間レベルとして考えるべき「日本でのものづくりが国際競争力を生む事業分野」は何かに注目したい。

## 2. 韓国・台湾・中国企業の個別検証

永池(2008)は、韓国サムスン電子、台湾宏碁電腦社(エイサー)、中国海爾(ハイアール)および東芝の東アジアを代表する電機メーカーを抽出し比較分析を行った。この先行研究によると、サムスン電子、エイサーおよびハイアールの3社は、1980年代以降の東アジアの経済成長と同期して急成長を遂げていることが明確になっている。

一般に、韓国メーカーは自社ブランド戦略を志向し、台湾メーカーはOEM<sup>11</sup>戦略が多く、中国メーカーは自社ブランド型とOEM型メーカーが並立した形となっているが、研究対象の3社は、自社ブランドに拘り成長している。永池は2008年当時の各社の発展過程を検証し、競争優位性と今後の課題について述べている。

### (1) サムスン電子

a. サムスン電子の強み：1) トップの強力なリーダーシップとトップダウン、2) 強力な事業エンジン、3) 迅速果敢な決断と行動、4) 優秀な人材の獲得と育成、5) 徹底した能力主義・成果主義、6) 政治力

b. サムスン電子の課題：1) 技術開発力 - 革新的な業界標準技術を開発できるか。2) 後継者問題、3) 脱税問題

永池が指摘した上記課題のなかで、後継者問

題と脱税問題は一応の決着を見ている。また、技術開発力に関しては、サムスン電子オリジナルの新製品開発までは至ってはいないが、DRAMに加え液晶テレビ、LCD、スマートフォン等で世界トップレベルのシェアを確保し、強い製品分野に拡がりが出てきている。

(2) 台湾宏碁電腦社（エイサー）

1) 自社ブランド主義を貫き数々の危機を克服、2) 迅速なトップの意思決定と経営改革 3) パソコンの高シェア の3点が実績であるが、技術開発力の強化とブランド戦略や中国生産によるコストリーダーシップが発揮できるかを今後の課題として挙げられている。

永池はこれらの課題のハードルは高く、グローバル競争市場でエイサーが世界シェアを維持出来る保証はないとしていた。この論文が発表された2008年6月当時、前年2007年の世界パソコン出荷台数シェアには1位：HP(18.8%)

2位：DELL(14.9%) 3位：エイサー(7.9%) 4位：レノボ(7.5%)であり、エイサーは3位とはいえ2位のHPのシェアの約半分であった。しかし2015年度では1位：レノボ(19.8%)、2位：HP(18.2%)となりエイサーは6位(7.0%)になっている(表2)。エイサー

のシェア自体は、7.9%から7.0%の微減であったが、レノボとデルが飛躍したため、エイサーの相対的な地位が下がり、永池の懸念が現実味を帯びてきたのである。

(3) 中国海爾（ハイアール）

同社の経営の特徴として、1) 企業買収による事業拡大と年率80%の高成長戦略、2) 「高起点経営」主義による自社ブランド重視：最初からソニーや松下、東芝のような世界の一流企業を目標とした高い志とハードルを自らに課す経営である。3) サービス重視：顧客が買うのは「享受」であって「商品」ではない。4) 徹底的な成果主義経営を世界中で実施を挙げている。課題として、1) 低い収益性：組立段階でしか付加価値が得られない収益構造 2) 低い技術開発力：中核技術は先進国メーカーの技術ライセンス依存構造。3) 海外でのブランド力はこれから、4) 拡大一辺倒の代償を挙げている。

サムスン、エイサーおよびハイアールの3社では①自社ブランド主義②強いリーダーシップ ③スピード重視の3点が共通しているのであった。

表2 . 2015年通年の世界パソコンシェアランキング

順位	企業名	2015年出荷台数 (千台)	2015年市場シェア (%)	2014年出荷台数 (千台)	2014年市場シェア (%)	出荷台数伸び率 (%)
1	Lenovo	57,123	19.8	58,956	18.8	-3.1
2	HP	52,551	18.2	54,996	17.5	-4.4
3	Dell	39,159	13.6	40,499	12.9	-3.3
4	ASUS	21,198	7.3	22,671	7.2	-6.5
5	Apple	20,741	7.2	19,598	6.2	5.8
6	Acer	20,340	7.0	24,015	7.7	-15.3
	その他	77,624	26.9	92,946	29.7	-16.8
	合計	288,736	100.0	313,681	100.0	-8.0

出所：Gartner、<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1601/14/news057.html>

### 3. 日本企業の戦略的な提携

永池(2003)<sup>2</sup>によれば、従来の経営戦略論の潮流は、外部環境重視か内部環境かという二者択一であったが、1990年代以降のグローバリゼーション、デジタル化・ネットワーク化、サービス経済化の3つの潮流により企業行動は従来と大きく異なるとしている。グローバル市場で生き残れる企業は限られており、内部化理論の限界を指摘すると共に、内・外部要因結合戦略としての戦略的提携の重要性を大手電機メーカーの事例を示したものである。永池は大手電機メーカーの共通の課題として次の3つを挙げている。

#### (1) 高度経済成長時の横並び体質：

“他社がやるなうちもやる”という形で多角化が推進され、気づいたら同業他社みな同じライナップとなり総合化されていた。

#### (2) 総合化：

国内経済が低迷すると共に、世界市場はグローバル化し世界的に強い競争力を持った專業企業が活躍する時代となり、総合化はネガティブな意味を持つようになった。

#### (3) 競争戦略：

ポーターを引用し、日本企業は競争戦略のうち、Operational Efficiencyには秀でている。これはQC活動<sup>13</sup>やTQC<sup>14</sup>、JIT<sup>15</sup>等々の手法を開発し、他社と同じことを他社より上手く速くやるという事であった。一方、Competitive Positioningは他社と競争するため他社と違うことをすることであり、このために何かを棄てる世界である。日本企業は横並び体質が強く、永年これを怠ってきた。ポーターは、日本企業には戦略がないと指摘しているが、将にその通りであり、

筆者が本稿を推し進めている根幹を為すものである。1992年のバブル経済崩壊後の世界レベルでの経営環境の変化の中で日本の大手電機メーカーは大胆な経営改革を推進しており、提携戦略の重要性が増大して来ている。その背景として「自前主義の見直し」がある。従来、日本企業は外部資源を活用することに否定的であり、自前主義に拘っていたが、外部環境は激変し、ビジネスのスピードは格段に増し、製品開発費は巨額投資を必要とするようになった。このため自前主義から他社との戦略的提携を行うか、または外部資源を一括獲得するM&A<sup>16</sup>戦略が激増している。この流れの中で、永池は戦略的提携のメリットとして、①経営資源(ヒト、モノ、カネ)の節約、②時間の節約 スピードを買う、③リスク負担の軽減、④規模の利益の追求、⑤企業連合(多数派工作)によるデファクトスタンダードの獲得、⑥強者連合、弱者連合、強弱連合、⑦分業による相互利益の享受、⑧新規事業・新規市場への参入、⑨継続・解消の容易性の9つを挙げている。

さらに、提携戦略の形態別分類として、①販売協力、②OEM供給、③技術ライセンス、④共同開発、⑤生産委託(EMS<sup>17</sup>企業の活用)、⑥生産合併、⑦資本参加、⑧M&A、⑨水平的提携と垂直的提携、⑩個別的提携と包括的提携を挙げている。

結論として、世界的規模での競争市場環境では全ての事業を自社の経営資源で賄うことは出来ない。自社資源に加え、外部資源をいかにうまく活用するかが重要であり、外部資源の戦略的活用手段として提携とM&Aがある。日本の大企業は意思決定が合議制であり大胆な施策より漸進的で防衛的姿勢が強く、提携を選ぶ傾向がある。また経営風土として、企業間の共存共栄を志向し、他社の株式を買い占めて支配する

形態は歓迎されない。

一方、欧米企業は事業を遂行する場合、対象企業と提携するより完全に支配し自分の意思で統制する傾向がある。すなわち、一般的に欧米企業はM&A戦略を好み、日本企業は提携戦略を好むのである。この永池の論文が発表された2003年頃は米国的な経営手法であるROE<sup>18</sup>、ROA<sup>19</sup>やROIC<sup>20</sup>が重視されたファブレスやEMS企業の積極的な活用が、日本の大手電機メーカーの中で最新の経営手法として脚光を浴びたが、その後はどうだったであろうか、この点を鑑みEMS企業の活用における利点と課題・問題を以下に整理したい。

利点：

- ①開発から量産、販売までのサイクルが益々短縮化する中で、装置メーカーはEMS企業に製造機能を委託することより、設備投資費用を削減でき、スピード経営の実現が可能となる。
- ②非コアの製品の生産・製造をEMS企業に委託し、自社の経営資源を競争力のある付加価値の高い製品の開発やマーケティング面の拡充に注力できる。
- ③PLC<sup>21</sup>から見て、すでに成熟期や衰退期に位置し、収益性が低い製品の生産をEMS企業に委託することにより、生産変動リスクや設備投資リスクを軽減できる。
- ④SCM<sup>22</sup>の構築と展開に関して、EMS企業の優れた量産設計、量産製造の能力、世界中から廉価な部材を調達出来るグローバル資材調達力、消費地に近接、隣接する場所で生産出来るグローバルな生産拠点網の活用が可能となる。
- ⑤収益性が芳しくない製品や事業分野でEMS企業は如何にして利益を稼ぎ出しているか、その優れたローコスト・オペレーションを徹底的に近くでベンチマーキングすることも重要な活用メリットと考えられる。

日本のセットメーカーが、明確でぶれない考え方や方針に基づいてEMS企業を活用すれば、多くのメリットを享受することが可能だが、同時にEMS企業起用には次に述べるような限界や問題もある。

限界および問題：

- ①EMS企業を活用出来る対象製品、業務や業種が限られること。通常、PLCでの成熟期や衰退期に入った製品で薄利ではあるが量産効果が大きい規格大量製品が対象である。個別受注生産製品や少量のカスタム製品やハイテク製品は適さない。また、ものづくりの高度な熟練技能、高い品質水準や精密加工、メカニカルな製造技術が要求され、多くの部品を精緻に組み合わせ、擦り合わせ統合することによって高水準の品質や性能を具現化するインテグラル型製品のものづくりには適さない。
- ②自社の製造機能を全てEMS企業に委ねると、競争力の源泉である製造技術、製品技術がEMS企業に搾取され、競争力が凋落する。市場のニーズとスピードに対応し、的確且つ機敏な製品開発に支障を来す。
- ③ものづくりの現場を知らない技術者のみとなり、真の現場を熟知した設計技術者や生産技術者が育たない。製造業務をEMS企業に委託することにセットメーカーに負担は大幅に軽減されるが、生産計画、設備投資、在庫管理等リスク管理全般に亘ってリスク管理能力が低下する。

以上のことを十分に認識した上で、日本の大手電機メーカーは、事業構造の改革や国際競争力の強化を図るべく、EMS企業を如何に活用するか、均衡性を勘案した見識が求められる。しかし、自社の生産工場をEMS企業に売却したソニー、NECやカシオ等<sup>23</sup>日本の大手電機メーカーでは、ファブレス化やEMS企業の活



用による国際競争力の強化が必ずしも上手く進んでいないのである。大きな流れとしては永池の指摘のとおりであるが、結果として、その路線に則して経営の舵取りをした日本の大手電機メーカーの事業構造の改革や国際競争力の強化が期待通りに図れていないのも事実である。

## V．日本企業と東アジア企業間の比較経営分析

### 1．2008年度当時の永池分析

前節で述べたように、東アジアの大手電機メーカーであるサムスン(韓国)、エイサー(台湾)およびハイアール(中国)の3社に共通している経営手法は、①自社ブランド主義②強いリーダーシップ③スピード重視 3点である。また、前述の理論サーベイに従うと、オープン・モジュラー型製品戦略であり、国際競争優位性を意識し、選択と集中を講じたポジショニング戦略を取っていると思われる。

一方、わが国電機メーカーの対応戦略に関して、永池は「1980年代までの業界横並びである業界同質競争を経て、グローバル競争下での独自性追求、差別化戦略の徹底によって、勝ち組と負け組に二分化される傾向がある。特に、守りから攻めの経営へととなり、選択と集中と業界再編の進行が見られる。」と指摘している。永池は、自身の出身である東芝を例に取り、2005年当時の社長であった西田氏が、主力の3つの成長事業領域である電子デバイス、デジタルプロダクツ、社会インフラを柱に成長戦略の実行と資源の戦略的配分を通じ、経営のスピードを更に上げ、「攻めの経営」に転じることを明示し、それを断行すると明言、フラッシュメモリーを中心にした半導体事業に3年間で1兆円強の投資を決断し、また6200億円を投じて原発専業

企業であるWHを買収した。これは「先行するインテル、サムスンの追撃」や「世界の原発の主流であるPWR(加圧水型軽水炉)市場への展開」への決断であった。東芝は総合電機の看板を下ろし、世界で勝ち残れる事業へ経営資源を集中させ、国内電機再編の先頭を走っているとした。

2008年時点での永池の論調は事実であった。東芝は『資源を集中させる』事業戦略を鮮明にしている。さらに、永池(2006)<sup>24</sup>は、中国企業も中国政府による国家戦略といえる政策“走出去<sup>25</sup>”の分析を基盤としてM&A戦略を推進していると指摘した。

### 2．2015年度時点の現状分析

永池が、サムスン(韓国)、エイサー(台湾)およびハイアール(中国)の東アジア企業3社に東芝を加えた論文を上梓したのは2008年であった。その後、2008年9月のリーマンショックによる世界的な経済不況や2011年3月の東日本大震災後の「六重苦」や「七重苦」、そして原発停止等を経て、永池が研究対象とした東アジア企業3社および東芝を含めた日本の大手電機メーカー8社に関して、2008年度、2011年度および2015年度の3ヶ年に関して、各社の通期決算より主要指標である売上高、営業利益および営業利益率に関して、以下にまとめた(表3)。

各社の2015年度の業績概要を以下に述べる。

#### (1) 東アジア企業3社

サムスン電子：スマートフォンや半導体メモリーで世界最大手となっている同社は、利益率の高いメモリーチップとディスプレイの需要が増収増益に繋がっている。収益構造としては、半導体が主体となっているが、この分野は市況

表3. 東アジア企業3社および日本の大手電機メーカー8社の通期決算推移

国	企業	2015年度			2011年度			2008年度		
		売上高	営業利益	営業利益率(%)	売上高	営業利益	営業利益率(%)	売上高	営業利益	営業利益率(%)
韓国	サムスン電子 2015 / 2008伸び率	200.3兆 W (21.5兆円) 1.65倍	26.4兆 W (2.8兆円) 4.4倍	13.2	165兆 W (11.9兆円)	16.25兆 W (1.2兆円)	9.8	121.3兆 W (11.6兆円)	6兆 W (0.5兆円)	5.0
台湾	エイサー 2015 / 2008伸び率	2.637億 NTS (9.651億円) 0.48倍	9.4億 NTS (34.4億円) 0.07倍	0.4	4.753億 NTS (12.072億円)	6.4億 NTS (16.3億円)	1.4	5.463億 NTS (15.023億円)	141億 NTS (388億円)	2.6
中国	ハイアール 2014 / 2008伸び率	2007億元 (35.721億円) 6.6倍	100億元 (1.730億円) 8.8倍	5.0	n.a.	n.a.	n.a.	304億元 (4.530億円)	11.4億元 (170億円)	3.8
日本	日立製作所 2015 / 2008伸び率	100.343億円 1.0倍	6.349億円 5.0倍	6.3	96.659億円	4.123億円	4.3	100.004億円	1.271億円	1.30
	東芝 2015 / 2008伸び率	56.701億円 0.74倍	7.191億円 9.572億円	12.7	59.964億円	1.149億円	1.9	76.681億円	2.381億円	3.1
	三菱電機 2015 / 2008伸び率	43.944億円 1.2倍	3.012億円 2.2倍	6.9	36.394億円	2.254億円	6.2	36.651億円	1.397億円	3.8
	パナソニック 2015 / 2008伸び率	75.537億円 0.78倍	4.157億円 0.8倍	5.5	78.462億円	4.373億円	5.6	96.690億円	5.195億円	5.4
	ソニー 2015 / 2008伸び率	81.057億円 1.05倍	2.942億円 5.220億円	3.6	64.932億円	673億円	1.0	77.300億円	2.278億円	2.9
	富士通 2015 / 2008伸び率	47.393億円 1.0倍	1.206億円 1.75倍	2.5	44.676億円	1.053億円	2.4	46.930億円	688億円	1.5
	NEC 2015 / 2008伸び率	28.248億円 0.67倍	914億円 976億円	3.2	30.368億円	737億円	2.4	42.156億円	62億円	0.1
	シャープ 2015 / 2008伸び率	24.616億円 0.86倍	1.620億円 1.065億円	6.6	24.559億円	376億円	1.5	28.472億円	555億円	1.9

注：

ハイアール：2014年度の実績

韓国 W：2008年平均レート 1 W = 0.0960円 2011年平均レート 1 W = 0.0721円 2015年平均レート 1 W = 0.1071円

台湾 NTS：2008年平均レート 1 NTS = 2.75円 2011年平均レート 1 NTS = 2.54円 2015年平均レート 1 NTS = 3.66円

中国元：2008年平均レート 1 RMB = 14.9円 2015年平均レート 1 RMB = 17.3円

出所：各社 HP に含まれる IR 資料より抽出の上、筆者にて編集

に左右されやすい。それを携帯電話事業やデジタルメディアが補完している形だが、いずれの分野も競争が激しいだけに、開発競争に後れをとるような事態になると一転して厳しい状況に陥る危険性もある。このため、2015年の世界企業の研究開発投資額ランキングで、同社は3年連続で2位となる125億2,700万ユーロ（約1兆5,300億円）もの研究開発に対する投資を行っている<sup>26</sup>。

エイサー：2014年12月期の通期決算で4年ぶりの黒字決算となった。コスト削減が寄与したが、パソコン市場が世界的に縮小するなか売上高の減少は続いた。パソコンはスマートフォン

やタブレットへの切り替えが進み、需要の縮小が続く。米調査会社 IDC によると、パソコンの全世界出荷台数は減少が続いており、パソコン市場縮小の影響を最小限に食い止めるべく、ソフトウェアやクラウド型サービスの開発にも力を入れているが、厳しい経営状況には変わらない<sup>27</sup>。

ハイアール：中国の多くの家電メーカーと同様、同社は1980年代から輸出を開始していた。同社が他社と違ったのは、1998年に国際化戦略を開始し、製品の海外進出から企業の海外進出への道を選んだことである。海外進出に関して、製造・販売・研究開発を「三位一体」の戦

略を堅持してきた。日本を例に取れば、日本が家電不況に喘いだ2011年、ハイアールは100億円を出資し、パナソニックから三洋電機の日本と東南アジアでの白物家電業務を買収した。研究開発センター1カ所と生産工場4カ所、さらに5カ国の販売ルートが手に入り、譲渡特許は1200件を超えた。買収から1年後、AQUAブランドの売り上げは350億円、ハイアールブランドの売り上げは150億円で、売上額は合わせて500億円を超え、前年比4.5倍増となった。ハイアールアジアは日本市場で売上額トップ5に入り、白物家電の外資トップブランドとなった<sup>28</sup>。このようにして、同社は2015年度実績が2008年度比、売上高で6.6倍増、営業利益で8.8倍増と大きく飛躍し2015年度の営業利益率は5%となり高い収益性も達成したのである。

## (2) 日本の大手電機メーカー8社

2015年度の通期決算に関して、各社のHP掲載のIR資料より概要を以下にまとめた。

重電3社：2015年度と2008年度との比較において、日立製作所と三菱電機は増収減益、不正会計問題に端を発した東芝は大幅な減収減益となったのである。

日立製作所：社会・産業システム、情報・通信システム、高機能材料、オートモーティブシステム、金融サービスの5部門が増収となったが、建設機械部門が新興国の景気低迷の影響、生活・エコシステム等が減収となった。同社は、イタリアの鉄道会社買収によるかさ上げや円安効果もあり、7期ぶりに10兆円の大台に乗り、電力、鉄道、通信等の社会インフラ事業への注力が奏功している。

東芝：事業規模を縮小したパソコンとテレビ等の需要減や売価ダウンが影響した電子デバイスの減収等が影響し全体では減収となった。構

造改革費用1,105億円の他、WHを含む原子力での2,600億円の減損等の資産評価減で3,251億円、不採算案件の引き当てで2,368億円等が影響して全体では大幅の減益となっている。永池が評価した西田改革の一環であるWH買収に代表される選択と集中が、東日本大震災の災禍である原発停止により潮目が大きく変わったのである。

三菱電機：自動車機器の売上伸長、産業メカトロニクス、情報通信システム等の部門での増収等により、全体では増収増益となっている。中国景気の減速でスマートフォン業界向けFA機器の販売減が懸念されるなか、2016年度の見通しは、環境・エネルギー関連事業及び社会インフラシステム関連事業のグローバル展開を従来以上に推進するとともに、各事業における収益性改善・強化、全社横断的な経営改善施策に継続的に取り組むことにより、業績及び財務体質の改善を図るとしている。

家電3社：ソニーとパナソニックは前年度に対し減収増益、鴻海精密工業グループとの戦略的提携を発表したシャープは大幅な減収減益となっている。ソニーは前年度に対し営業利益は4.2倍、税前利益は7.6倍と大幅に増え、3年ぶりに最終黒字を達成した。

ソニー：過去最速の普及ペースの「プレイステーション4」が大幅な増収となったゲーム&ネットワークサービス分野、米ドルに対する円安の影響等があった音楽分野は増収となったものの、モバイル・コミュニケーション分野ではスマートフォンの販売台数が大幅に減少したことが影響し全体では減収となっている。

パナソニック：売上高は、テレビの販売を絞り込みやソーラーやICT関連デバイスの落ち込み等で全体では減収となった。しかし、売上が伸びない中、白物家電やパーティカルソ

リユース事業の貢献、構造改革による固定費の削減や材料合理化の取組等により、全体では増益となった。アプライアンス部門は、白物家電が増収したものの、テレビ事業の販売絞り込みが影響して減収となったが、白物家電のプレミアム戦略効果とテレビ事業の黒字化が貢献して増益となった。2016年度は、将来の成長に向けて足場固めの年と位置づけて、意思を込めた固定費の増加として車載や住宅等の高成長事業への先行投資を積極的に実施するとしている。

シャープ：コンシューマーエレクトロニクスやディスプレイデバイスの業績悪化が影響し全体では減益となった。多額の営業損失や当期純損失を計上した結果、単体及び連結ともに債務超過となった。営業赤字となったセグメントは、エネルギーソリューションに加え、今回赤字に転落したコンシューマーエレクトロニクスとディスプレイデバイスの2部門を加えて3部門となっている。1,291億円の営業赤字となったディスプレイデバイスは、テレビ用大型液晶や中国用スマートフォン向け中小型液晶の販売減少に加え、大手スマートフォン顧客向けが第4四半期に落ち込んだことによる売上減、工場の稼働調整等が発生したことが影響している。今後は、PCやタブレット、車載等の中小型液晶領域での安定的な事業拡大、フリーフォームやIGZO等の高機能化、さらに鴻海との協力による顧客基盤の拡大等で収益改善を目指すとしている。なお、2016年度の業績予想については、鴻海精密工業グループとの戦略的提携に伴うシナジー効果等が具体的に算定困難として今回は見送り、出資完了後速やかに公表するとしている。

ICT 2社：2社ともに2015年度決算は減収減益であった。NECは官公等不振、富士通はSI伸

長も為替影響が大きかった。ICT関連事業が中心の両社だが成長戦略の実効に苦戦している。

NEC：国内の流通及び製造業向けの売上高は伸長したものの、官公庁向けと通信事業者向けが減収し、全体としては減収減益となった。

富士通：ネットワークプロダクトやPC事業が減収になったものの、システムインテグレーションが伸長し、全体としては国内及び海外ともに前年度並みとなったが、利益面ではビジネスモデル変革費用の計上と海外での部品調達コストの上昇により減益となった。

### (3) 永池論文(2008)との比較検証

2008年当時の永池論文を再度検証すると、サムスン電子とハイアールの2社は永池が想定した以上に業績が伸び、逆にエイサーと東芝の2社は永池が評価した内容が虚しく大幅に業績を悪化させた。エイサーでは、スマホやタブレットの出現によるパソコン販売不振、東芝では2011年東日本大震災後の原発停止および世界的な原発新設中断等とともに外部環境の劇的な変化に起因するものではあったが、研究対象の4社が2つのグループに分かれ極端な格差が広がったのは興味深い。なお、永池の研究対象ではなかったが、シャープに関しても劇的に業績が浮沈した企業であった。同社の業績のピークは2007年度通期決算であり、売上高3兆4,177億円、営業利益1,837億円、営業利益率5.4%に達した。液晶への経営資源の集中投資、亀山工場に加え、堺工場新設に伴う多大な設備投資は、当時“選択と集中”の典型的な成功例としてメディアから賞賛されたものであった。

## Ⅵ．まとめとインプリケーション

日本の大手電機メーカーは、バブル崩壊後、新興国メーカーの台頭、アナログからデジタルへの転換による後発メーカーとの技術差縮小、投資判断の遅れ等により、半導体、液晶テレビ・パネル等の主要分野で新興国メーカーに次々とシェアを奪われ、世界市場におけるプレゼンスを低下させた。この結果、家電メーカーは液晶テレビ等の主要製品の市場価格の下落で苦戦を強いられ、テレビ事業からの実質的な撤退を余儀なくされたのである。

一方、重電各社はインフラ分野の需要拡大で業績堅調が見込まれる。発電、鉄道、工場、通信網等の社会インフラ市場は、過去30年間市場成長が停滞していたが、先進国の更新需要や新興国の新規需要により再び需要が拡大している。この社会インフラ分野での競合は主に欧米企業であり、急成長を遂げている東アジア企業の参入は少ない。日本の大手電機メーカーは技術力やノウハウの蓄積で東アジア企業を凌駕しており、この分野で活路を見いだすべきであろう。たとえば、日立製作所では、産業・交通・都市開発、電力および情報・通信を成長の中核と位置づけ、国内市場に加え海外市場の開拓が必要であるとしている。産業・交通・都市開発に関しては異論を挟む余地はないが、電力に関しては、東日本大震災の災禍での原発事故により、原発事業の先行きが見えず、国内では原発の再稼働さえ論争を呼び新設はあり得ない状況である。海外市場では、新興国市場を中心に原発需要が期待できる。日本政府による相手国との原子力協定<sup>29</sup>の署名および国会での承認と言うプロセスはあるが期待は出来る。クラウドサービスでは、IBM や GE 等のグローバル電機メーカーと海外市場で熾烈な競争があること必

定であり、日本企業単独で海外市場を目指すことは容易ではなく、国内企業間の連携や海外企業との提携等の体制強化が必要である。

日本企業は優れたコンポーネントを持ちながら、総合的管理運営面での実績が少なく、グローバル市場での社会インフラ事業で欧州企業に先行されている。オープン・モジュラー化が進んだデジタル家電での日本企業の競争力が期待できないが、社会インフラ事業では、日本企業の競争力が期待できるが、欧州企業他に立ち向かうためには多様な施策が必要である。成長著しいASEAN等の新興国ではインフラ整備が急務である。新興国市場では、日本を含め先進諸国が長期間かけて完成させた社会インフラを一気に立上げることが計画されている。しかし、この10年間のアジアでの携帯電話通信網の立上げの先例を見ると、現地側が望む適正な水準での契約に基づき欧州企業が主要な整備や運営を行ってきたが、日本企業は単体機器や一部のシステムにしか関与できなかった。これは、国内における社会インフラ事業では民間企業に事業権が与えられず、また民間企業側も強いてそれを望まないスキームの中で長年培われてきた「護送船団方式」の内需産業に慣れ親しみ、インフラ事業全体へのリスクを取れない体質であったことが大きな要因であったと考えられる。新興国は海外企業が新しい都市の共同事業者になり、新しい「雇用」を創出することを期待しているのであるが、日本の電機メーカーはこの分野での経験や見識が少なく、欧州企業との提携が必須であろう。

### 注

- 1 自社の現有の経営資源からすれば無理があることを承知で行う戦略である。(伊丹(1989)pp.98、459、462)
- 2 狭義には後工程引き取りなどによって多品種の製

- 品を適量適時に製造する生産手法を指すが、広義にはムダの徹底的排除によって生産性向上を図る業務改善活動全般を指す。
- 3 1910年代にフォードが自動車工場にて、T型フォード車を生産するために開発した半自動の移動組み立てラインを中心とする大量生産システムに由来する。
  - 4 カイゼンとは、おもに製造業の生産現場で行われている作業の見直し活動のことを指す。
  - 5 生産活動における様々なプロセスで改革を行い、生産性向上、品質管理向上、在庫削減、不良品撲滅などの効果を得るための活動である。
  - 6 安部・池上(2008) p 2
  - 7 NECやソニーからEMS企業に売却された工場部門幹よりのヒアリング調査による。
  - 8 佐野(2011) pp 59 78
  - 9 原材料・部品等の調達から生産、流通を経て消費者に至るまでの一連のビジネスプロセス。
  - 10 適切な地域で生産されたものを適切な地域で消費するに由来するが、最近では電機産業や自動車産業で市場がある場所で生産して販売するアウト・アウトのことを指す。
  - 11 他社ブランドで販売される製品を開発・製造することを指す。
  - 12 永池(2003)
  - 13 QC(品質管理)に関わる活動のこと。
  - 14 製品の品質を管理するためには、製造部門だけでは効果が限定されるので、営業・設計・技術・製造・資材・財務・人事など全部門にわたり、さらに経営者を始め管理職や担当者までの全員が、密接な連携のもとに品質管理を効果的に実施していく活動である。
  - 15 顧客にとって「必要なものを、必要なだけ、必要なときに作る」生産方式をJIT-Just In Time-生産方式と呼び、製造期間短縮・在庫削減の有効な手段である。
  - 16 Mergers and Acquisitions, 企業の合併・買収という意味だが、企業の合併や買収だけでなく事業譲渡や資本業務提携を含めた広い意味での企業間提携の総称として使われている。
  - 17 電子機器受託製造サービス(Electronics Manufacturing Service)の略で、他の企業から各種エレクトロニクス機器の受託生産を行う業態である。
  - 18 ROE(Return On Equity)株主資本比率。純利益÷株主資本(%)株主資本をいかに有効活用して利益を上げているかを示す。企業の成長性を図る株式指標として着目される。
  - 19 ROA(Return On Asset)総資本経常利益率。当期純利益÷総資産(株主資本+負債)(%)総資産をいかに有効活用して利益を上げているかを示す。
  - 20 ROIC(Return On Invested Capital)投下資本利益率。税引き後営業利益(NOPAT)を投下資本(IC)で割って求められる財務指標である。
  - 21 PLC-プロダクト・ライフサイクル-とは製品が市場に投入されてから、次第に売れなくなり姿を消すまでのプロセスのことをいう。
  - 22 Supply Chain Management, SCM、供給連鎖管理とは、物流システムをある1つの企業の内部に限定することなく、複数の企業間で統合的な物流システムを構築し、経営の成果を高めるためのマネジメント手法である。
  - 23 秋野(2008) p 82
  - 24 永池(2006)
  - 25 中国の対外政策を表す言葉であり、「引進來(インジンライ)」と「走出去(ゾウチュチ)」の2つがある。日本語に直せば、各々“来てもらう”、“出て行く”という意味になる。そして、最近中国中央政府は、引進來から走出去へと政策を転換している。1978年の改革開放以来、中国は外資と外国企業の誘致を最優先し、改革開放の総てが外資頼みから始まった。ところが、今や外資も選別される時代になり、有り余る外貨準備をテコに中国企業の海外投資を奨励するに至った。引進來が外資誘致で走出去が海外進出だが、今や国を挙げて走出去が叫ばれている。
  - 26 ソウル聯合ニュース - 2016 .12 27付け
  - 27 <http://jp.wsj.com/articles/SB10580876513169934209404580539874060168434>
  - 28 <http://www.recordchina.co.jp/a106341.html>
  - 29 原子力協定は、原子力関連の資材や技術を平和利用に限定することなどを相手国に義務付ける取り決めが原発輸出の前提となる。

## 参考文献

- 秋野昌二(2008)「EMS企業の現代的特徴とOEM」『立教ビジネスレビュー』創刊号 pp 82 97
- 安部義彦、池上重輔(2008)『日本のブルー・オーシャン戦略』ファーストプレス、
- 伊丹敬之(1989)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 佐野孝治(2011)「世界金融危機以降における世界経済金融危機以降における韓国経済のV字型回復と二極化 - 日本は韓国に学ぶべきか」『商学論集』第80巻第1号 福島大学経済学会 pp 59 78
- 高田創(2014)「日本企業の六重苦問題はまだまだ残る」『リサーチ TODAY』みずほ総合研究所 pp .1 2

- 永池克明 (2003) 「エレクトロニクス産業における戦略的提携の研究」『経済学研究』第70巻第1号 九州大学経済学会 pp.1-28
- 永池克明 (2006) 「中国企業の対外進出戦略と日・中・アジア企業の国際競争力～日本企業の対応戦略と東アジア工程分業ネットワーク～」『経済学研究』第73巻第1号 九州大学経済学会 p.18
- 永池克明 (2008) 「東アジアの代表的電機メーカーの企業戦略とわが国電機メーカーの対応戦略」『久留米大学商学研究』第14巻第1号 pp.69-102
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社
- M.E. ポーター (著) 土岐坤・服部照夫・中辻万治 (共訳) (1995) 『競争の戦略』ダイヤモンド社
- W・チャン・キム、レネ・モボルニユ共著、有賀裕子訳 (2005) 『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社