

# 日本企業と米国型経営手法の導入 —家電産業における事業再構築の分析—

## Japanese companies and their introduction of American management technique

— Analysis of the business rebuilding in the household appliance industry —

藤 井 誠 一  
Seiichi Fujii

### 要 約

金融危機で脆弱さを露呈した米国企業が迷走を始めた。それ以前10余年にわたって、悩める日本企業は強い米国企業に再び見習おうと、こぞってその手法の良さを取り入れようとした時期があった。この動きによって、日本企業はどの程度米国企業に近づいたのか、日本企業と米国企業の特徴を明らかにしながら、実証研究を行った。その結果、多くの企業がいまだ日本企業の優位性である蓄積と長期志向を維持していることが分かった。その一方では、一部米国化してしまった企業があることも分かった。また、米国型経営手法の導入期に、製品市場戦略がどのように実践されたのか、人的資源を中心とする経営資源に焦点を当てながら検証した結果、事業の区分や意思決定の仕組みなどにそれぞれの企業の特性が表れることが分かった。

キーワード：蓄積、長期志向、製品市場、事業再構築、有価証券報告書、家電産業

### 1. はじめに

多くの日本企業は高度経済成長期において米国企業の背中を憧れの思いで追い、品質管理や改善活動など様々な経営手法を取り入れた。その結果、1980年代の初めついに追いつき追い抜くまでに成長し、世界No.1と評されるまでになった。しかし、バブル崩壊によりその地位が一時的な栄華であったことを思い知らされ、多くの日本企業は自信を失った。1990年代以降、再び世界のリーダーシップの地位を担うまでの活力を取り戻した米国企業にあらためて習おうと、一斉にその経営手法を取り入れる動きが強まった。この大きな流れは米国の経営手法を促進することで産業再生を進めようとするものであり、法的制度を整備するなど国家も関わった体制主導で構造改革が遂行された（守屋，2005）。このような国を挙げた懸命な取り組みにもかかわらず、2001年には世界的なITバブル崩壊の波を受けて、それまで国際競争力を維持してきた電機産業を中心に、大きな減益をよぎなくされた（伊丹ら，2002）。ところが、

今度は金融バブルの崩壊により米国企業が地盤沈下を始めた。また、米国型経営手法の導入の失敗事例が報告された（守屋，2005）。さらに、日本企業のものづくりの現場の実力はいまだ高い競争力を有する（藤本，2004）との指摘があり、日本型経営の強みを見直す声が強くなってきた。では、米国型経営手法の展開により、日本企業はどこまで米国型になってしまったのか、もはや引き返せないところまで米国化してしまったのか、本研究の最初の疑問である。

この答えを探索するために、まず米国型経営手法を取り入れようとした本質的要因および展開における着眼点と経緯について先行研究をレビューする。次に、そのレビューを通じて得られた知見を基に、家電産業に属する企業の直近20年間の動勢を分析する。この際、中長期視点による分析が必要であるため、定期性、継続性、公開性、入手可能性、統一性、の観点から有価証券報告書より得られる情報を中心とする。さらに、堅実な成長を成し遂げているシャープと伸び悩んでいる三洋

電機を取り上げ、詳細に検討を行う。この2社に焦点をあてて比較することにより、業績に影響を与えていると考えられる要因の考察を行う。そして最後に、これらの分析で得られた結果をまとめ、今後の課題を整理する。

## 2. 日本企業による米国型経営手法の導入

近年日本企業がアメリカ企業の管理手法、生産技術、製品開発、ITシステム、コーポレート・ガバナンス、などを取り入れることとなった動機は、1990年代に再び米国企業に首位の座を奪われたためである。そこには、競争力の低下をもたらすに至った要因がある。その要因は何か、そしてその課題を解決するためにどのような方向性で実際の導入が行われてきたのか、二つの視点で先行研究をレビューし、考察を行う。

### 2.1. 米国に目を向けることとなった本質的要因

ここではまず、90年代以降に日本企業により行われた米国型経営手法を取り入れようとした背景と、導入を志向するに至った企業に内在する潜在的な要因、を取り扱う。

Kono and Clegg (2001) は、外部環境の変化を根源としてとらえた。たとえば、株主パワーの増大、大競争時代の到来、急激な技術革新、低成長経済、などを挙げている。そして、トップ・マネジメントの戦略的選択論的なアプローチが必要であると説いている。

これに対し山崎ら (2004) は、外的要因と内的要因とが複合していると指摘する。彼らは、プラザ合意を契機に日本の企業システムが金融を中心に危機的様相を呈したという外部要因を挙げながら、企業の内部構造などの内的要因が本質にあるとしている。

同様に、中央大学企業研究所 (1998) は、グローバル化に伴い日本企業の競争ルールに対する欧米からの批判および環境保全など社会性に関する圧力といった外部環境要因を挙げた上で、経営システムと企業環境が主体的・能動的な作用を含んだ相互作用的なものであることを指摘している。

さらに、利益率に注目する伊丹ら (2002) は、外部環境要因として2つの構造変化、「川上である生産財・部品に日本企業が集中している分業構

造」と「中国など東アジアの競争相手」というグローバルでオープンな変化を挙げている。そして同時にある内的要因として、小さな市場への過剰な投資と成長市場への過小な投資からなる投資効率の悪さ、付加価値分配率が従業員に偏ることからくる保護されすぎた従業員、責任の不明確さから起こる「実体としての企業」への経営者と従業員による寄りかかり、の3点を指摘している。

一方、より人的要素と経済性との観点から守屋 (2005) は、成果主義導入の成否と業績の関連を分析し、労働者を企業内部に抱え込む合理性がなくなりつつあるとしている。

生産システムという現場視点で製品アーキテクチャの違いに注目したのは、藤本 (2004) である。彼は安定的な収益を上げられない要因を、現場のオペレーション能力は強いが全社的な戦略構想力が弱かったことである、と経営の中心に関わる内的側面を指摘している。その背景となる外的側面として、グローバル競争、中国や韓国企業の台頭、欧米企業による業界標準化と強いブランド力、という事象を挙げている。

同じ生産視点から、坂本 (2005) は、生産システムの革新は顧客の生活速度が反映されるべきだと、主張している。彼は、価格破壊に代表されるコスト環境の変化、IT化とグローバリゼーションに伴う製品ライフサイクルの短縮化、そしてニーズの多様化、という市場環境に伴い、生産システムも求められるものが変わったと述べている。

マーケティング研究者である池尾 (1999) は、より市場に接近して研究している。その視点から、消費者の判断能力の向上と関心の低下、という消費者特性の変化が環境変化の根源であるとしている。そして、流通系列化、同質的マーケティング、連続的新製品投入、などの特質を持つ日本型マーケティングが変革を迫られている、と主張している。

このような潜在的な要因に関わる研究は、図1に示すように、外的要因と内的要因の相互関連性が共通して指摘されている。また同時に、戦略、経営システム、利益、人的管理、生産、マーケティング、といういずれの経営機能からのアプローチでも“量から質”あるいは“消費の成熟化”という市場の変化が基点となっていることが

分かる。

## 2.2. 手法展開における着眼点と経緯

次に、米国型経営手法が展開された際の方向性について、レビューを行う。

まず中央大学企業研究所（1998）は、日本企業の経営目標は、「マーケット・シェア拡大（量的成長志向）」型から「利益の増大（体質改善）」型へと大きく変化した、と述べている。同様の視点で、三浦（2004）は、日本企業は、マーケット・シェア重視の経営戦略からプロフィット重視の経営戦略へ、間接金融から直接金融へ、大量生産体制から効率的な生産体制へ、終身雇用・年功序列から雇用流動化・能力別賃金へ、という四つの転換を実践しているとしている。さらに Kono and Clegg（2001）は、成長重視の経営目標から多様な経営目標のバランス重視へシフト、複数の専門的キャリア・コースの導入、解雇回避のための従業員教育、報酬制度の見直し、などが行われていると、指摘している。

一方大坪（2005）は、これら経営目標の実現に向けたリストラクチャリングに着目し、これらを、『事業ポートフォリオ・リストラクチャリング』、『財務リストラクチャリング』、『組織的なマネジメント・リストラクチャリング』の三つに区分している。また、これらリストラクチャリングが独立したのではなく、相互に影響を与えることも示している。このリストラクチャリングを中心とした研究は、次のようにいくつかの切り口でさまざまな研究者が見解を述べている。

一つ目の『事業ポートフォリオ・リストラクチャリング』については、「多角化の是正」と「ビジネスモデルの変化への対応」、そして「IT化」、という3点で整理される。

まず、「多角化の是正」に関し、伊丹ら（2002）は80年代の多角化現象について三つの負の特徴を指摘している。それらは、“多角化の飽和”、“多角化度の高い企業と低い企業の分離”、“多角化度の違いによる業績の二極化”、である。次に、「ビジネスモデルの変化への対応」に関して、伊丹ら（2002）は、IT 景気において米国の作った産業の仕組み、つまり垂直統合的分業形態からプロセス特化した水平統合的なシステムに巻き込まれ、それまでの支配的地位の足元を崩されたとしてい

る。同様に、藤本（2004）は、米国企業の得意な組み合わせ型のものづくりが優位に働いたことによる日本企業の収益性の弱さを明らかにしている。そして、擦り合わせ型ものづくりが得意な日本企業にとっては、「アーキテクチャの両面戦略」と「アーキテクチャの位置取り戦略」の二つの戦略が重要だと提示している。このように伊丹ら（2002）や藤本（2004）は、米国企業の創ったビジネスモデルに日本企業がうまく対応できていないことを明示している。そして、最後の「IT化」について池尾（1999）は、IT技術の進展が、マーケティング・ミックスの全ての見直しの中で、製販同盟の変質に伴う流通チャネルのオープン化や関係性マーケティングなど顧客との関係構築、を後押ししたとしている。また、坂本（2005）は、サプライチェーンとニーズチェーンの具体的な結合事例として、受注生産方式（Built To Order）や仕様組立方式（Configure To Order）を挙げている。また、サプライチェーンを有効にするTOC理論（Theory of Constraints）、ERP（Enterprise Resource Planning）、CRM（Customer Relationship Management）など、IT化の具体例を示している。

二つ目の『財務リストラクチャリング』について、中央大学企業研究所（1998）は、もともと日本的経営財務はメインバンク制を中心とした間接金融主体であったが、次第に法人と金融機関の持株比率が低下し、外国人持株比率が増加しているとしている。これに加えて張（2004）は、個人株主の保有率が次第に上昇している点も明らかにしており、コーポレート・ガバナンスの機能と関連があると指摘している。そして、1993年に監査役に関わる大きな商法改正があった後、委員会等設置会社の選択導入など立て続けに行われた法改正は、株主と経営者間のエージェンシー問題の解決を意図したものだとして述べている。

三つ目の『（組織的）マネジメント・リストラクチャリング』について、中央大学企業研究所（1998）は、日本的雇用システムの理念が、「人」から「職務」へ、「集团的」・「画一的」から「個別的」・「複線的」へ、と変わり、「近代化」は「アメリカ化」であるとしている。これとは対極的に、終身雇用制度の命名者であり長期にわたり日本企業の経営を研究する Abegglen（2004）は、

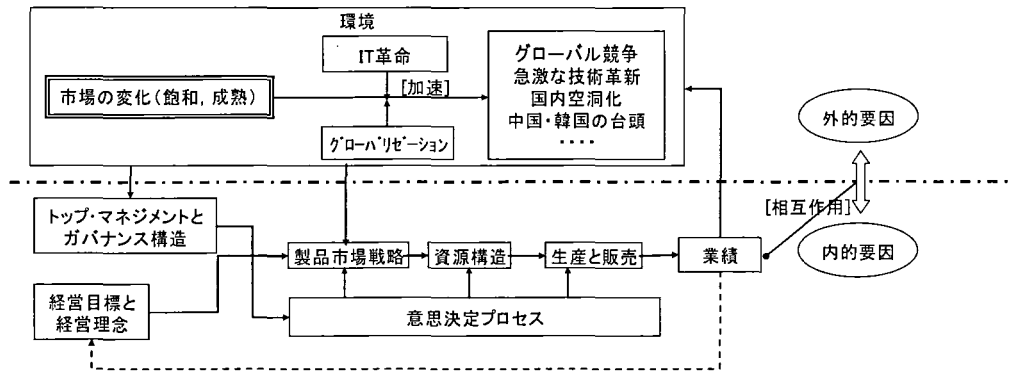


図1 米国型経営手法導入の要因と経営機能との関係

出所：吉村典久監訳（2002）p2. を基に筆者加筆・修正

50年間で日本企業経営の中で最も変わったのは財務の分野であり、基礎となる価値観である共同体は未だ変わっておらず、人事の分野は最も変化が少なく、と主張している。さらに、日本企業が導入した成果主義を分析した守屋（2005）は、日本型成果主義はアメリカ型とは違う、という立場をとっている。具体的には、アメリカ型が労働市場に連動して一定の共通性を保ち職務評価を行うのに対し、日本型は経営者側の考える企業内の重要性や価値を中心に評価する、このことが大きな違いを生み出している、と指摘している。同様に高橋（2004）は、日本型人事システムの本質は給料ではなく次の仕事で報いるシステムであり、そのことが現場の生産性の向上に結びついている、とその優位性を述べている。その上で、一時期活発であった成果主義の導入に異を唱えている。一方、伊丹ら（2002）は、最も重要な経営資源である情報の大半は従業員が担っており、「雇用調整」には微妙なさじ加減が必要だと述べている。

このように、米国型手法の展開における日本企業の経営行動に関わる先行研究レビューを行った結果、経営目標の大きな変化と、それに伴う事業および財務そして組織という三つのリストラクチャリング、に焦点が当たっていたことが分かった。

### 2.3. 先行研究から得られる知見と分析視点の特定

要因と展開、二つの視点から先行研究をレビューした結果、次のことが明らかとなった。

まず、米国型企業の手法の導入を余儀なくされた背景には、外的要因と内的要因の相互作用が関

連している。そして、図1に示すように、その根源的要因は市場の変化であり、内的要因としては製品市場戦略、つまりマーケティング機能に関わる問題が中心として位置づけられる。具体的には、多角化の問題を取り上げ、事業の再構築が迫られているとの視点が与えられている（Kono and Clegg, 2001；伊丹ら，2002；大坪，2005）。

次に、あらためて日本型企业と米国型企业の違いが対比されている。その理由は、日本型企业の体質は急には変えられないという現実への配慮、そして米国型企业の優位性の明確にした上で必要なものを入れることの重要性、の二点が考えられる。この日米の違いについては、様々な角度から同様の見解が述べられている。たとえば、米国企業は必要な資源は市場から調達してくればよいとする「手段としての企業」観である一方、日本企業の底力は社内に蓄積された膨大な技術やノウハウといった見えざる資産を競争力の源泉として持つ「実体としての企業」観であり、原理的な違いがある（伊丹ら，2002）。また、利益に対する考え方において、個人の成功と短期的な利益に基づくのが米国型企业であり、集団の成功と長期的な利益を重視する日本型企业とは対照的に写る（Albert, 1991）。さらに、マーケティング行動において、目的を決めてその実現に必要な手段を探す「目的合理的」な米国型の論理に対して、必要とされる資源をとりあえず蓄積しそれを効果的に運用する場を考える「資源先行」の日本型の論理が違った競争行動をもたらす（石井，1993）。一方経済性に着目すれば、ヒトの多様性を前提として仕事に参加するメンバーを入れ替えて生産性の

向上を図る「組み合わせの経済」に基づく米国型企業経営に対して、ヒトが時間とともに経験を積むことで生産性の向上を図る「蓄積の経済」に基づく日本型企業の違いが浮き彫りとなる（三品、1997）。

これらから得られた知見をふまえて、本研究では、市場を基点とした事業の再構築、すなわち製品市場の再編を中心に、本質的特徴である日本型の“蓄積”および“長期志向”が、米国型の“調達”および“短期志向”に変わったのか、を実証的に分析することとする。その際、日本型経営の特徴が特に雇用などを中心とした資源に関わるものに顕著に表れ、かつ今回の米国型の導入で最もダイナミック変化があったと考えられるため、経営資源を中心とした経営指標の趨勢を検討することとする。

### 3. 実証研究：家電産業の変遷

家電産業は、製造業のうち自動車業界の市場規模に近い約45兆円の規模であり、社歴が50年を超える長寿企業ばかりである。また、日本を代表する大企業が多く（喜田、1999）、日本にとって代表的な輸出製品を有しており（近藤、2004）、長く高い国際競争力を維持してきた（伊丹ら、2002）。そして、何十という異質な事業の集積である中型複合事業で構成され（三品、2002）、同じ産業内のメーカー同士が基幹部品の供給と使用においてユーザーとサプライヤの両方の側面を持ち（善本、2003）、業界内の取引が活発である。あるいは、コモデティ化の課題を抱えるデジタル機器産業を有する（伊藤、2005）。さらに、事業定義として顧客価値を追及している企業が長期に成長をすることが可能なことも明らかになっている（若林・長田、2007）。この他にも個別企業を捉えてその経営の特性を捉えるなど、多くの先行研究があり、新聞や雑誌などの記事掲載も含めて情報を得やすい。

本研究では、このような特徴を有する家電産業において、9社（日立製作所、パナソニック、ソニー、東芝、富士通、日本電気、三菱電機、シャープ、三洋電機）を取り扱う。その分析手順は、まずこれらの企業の経営指標の推移を大きな流れとしてとらえた後、事業の再構築が行われる中で蓄積と調達についてどのような傾向が見られ

るのか、を考察する。その後、このうちの2社をピックアップし詳細に分析を行う。

#### 3.1. 実証研究のための指標設定

米国型経営手法の導入がもたらした変化を検討するには、情報の特定が必要である。このような情報収集には、インタビュー調査やアンケート調査などの手法がある。これらは、企業内部の情報を外部に表面化させ事象を詳細に追う手段としては適切である。その一方で、長期的、定期的、包括的に情報を入手するには困難を要する。そこで本研究では、1961年から冊子体が公開されている有価証券報告書に着目する。本書は、監督官庁によって記載事項に関する一定の制約が設けられておりその内容が一律であること、そして法整備が急速に進んでいること、も分析に値する情報と考える理由である。さらに、この資料を研究対象とする方法論はその有効性がすでに提示されている（喜田、1999；Bowman、1978）。

まず蓄積や調達の媒体である資源に関わるものを中心にするとの方針に基づき、有価証券報告書の記載内容を検討した結果、第1部の「第1企業の概況」から「第5経理の状況」までにスコープを限定した。この他に本資料で配慮すべき点は、連結と単体、すなわちグループ企業とコア企業、の指標がともに掲載されていることである。近年グループ企業としての業績を重視する傾向が顕著であるため基本的には連結のデータを中心とするが、単体としての情報はグループ企業の性質を代表するものとして一部取り扱う。また、近年のものについては今後修正の可能性があるが、できる限り修正されたものを用いる。

次に指標の設定にあたっては、大きく二つの要素を考える必要がある。それは、業績に関する指標と資源に関する指標である。これらは、相互に関係を有する。すなわち、投入した資源が業績をもたらす業績を向上させるために資源を投入する、という循環関係にある。この点に配慮し、まず一つ目の業績に関する指標では、一般に企業の規模や好不調を表すものとして、売上高、営業利益、当期純損益、事業別売上高、事業別利益、の5項目を取り上げる。二つ目の資源に関する指標としては、連結従業員数、代表者の在籍年数、社外取締役数、生え抜き役員数、連結設備投資額、

連結研究開発費, 単体従業員数, 単体従業員の平均年齢, 単体従業員の平均勤続年数, 単体従業員の平均年間給与, を設定した。これら10項目のうち, 連結従業員数は規模を把握することに有効であると同時に, 1999年以降は事業別に人数の把握が可能なために主たる資源が投入されたのか, が分かる。同様の理由で, 連結従業員数と単体従業員数を比較する。また, 代表者や役員, を取り上げるにより, 意思決定機関の性質を把握することを試みる。この時, 有価証券報告書には役員の略歴が記載されており, この内容からグループ企業も含めて当該企業に20年以上在籍している役員を生え抜き役員と定義した。また, 単体従業員の平均年齢, 平均勤続年数, 年間平均給与は, 資源の中心である人材への処遇を表すものとして推移を追う。さらに, 人的資源以外の重要な資源として, 設備投資と研究開発に関する数値を含める。

なお, これら指標の一部には詳細な記述があり, それらも対象とする。たとえば, 事業別売上高や事業別従業員数を見るだけでなく, 事業の内容として記述される事業の区分や主要製品も対象とすることにより, 事業の再構築について詳細に検討することが可能と考えられる。このように, 定量的なものと定性的なものを組み合わせて分析に利用する。

なお, 対象とする分析期間は, 基本的には1988年度から2007年度までの20年間のデータを取り扱う。ただし一部情報がなく, 短い期間しか分析ができないものもある。

### 3.2. 指標による家電産業の分析

まず, 規模を示す売上高は, 図2に示すようにバブル経済崩壊後の20年間も9社全てがほぼ拡大基調である。しかし, ITバブル崩壊の年とされる2001年度以降は引き続き規模拡大をする日立, パナソニック, ソニー, 東芝, シャープの5社に対し, 日本電気, 富士通, 三菱電機, 三洋電機の4社は横ばいの状態である。また, 9社全体では, 1988年から2007年の前半10年間と後半10年間では, その傾向に違いが見られる。この間, 9社合計の売上高は約1.6倍に伸長したものの営業利益を0.9倍に落としている前半に対し, 後半では売上高が約1.3倍と伸び率はやや鈍ったものの営業利益は3.3倍と伸ばしている。そして, 売上高が拡大している5社と横ばいの4社に売上高対営業利益率に目立った違いは見られない。このような現象から, 規模を拡大している企業においても利益の確保が優先されており, “量より質, 売上や市場シェアより利益”と経営目標の変化がほぼ実践されたと見る事ができる。

続いて, このような体質改善はどのような事業の再構築により行われたのか, 資源配分とその確保の視点から考察する。事業別に分析すると, いくつかの傾向が見られた。その一つ目は, それぞれ主たる事業を中心として売上と利益を上げていることである。たとえば, パナソニックではAVCネットワークと呼ばれる映像・音響機器などの消費財であり, 三菱電機では重電システムと呼ばれるタービン発電機や原子力機器などの産業財である。しかし, 一部例外も見られる。ソニー

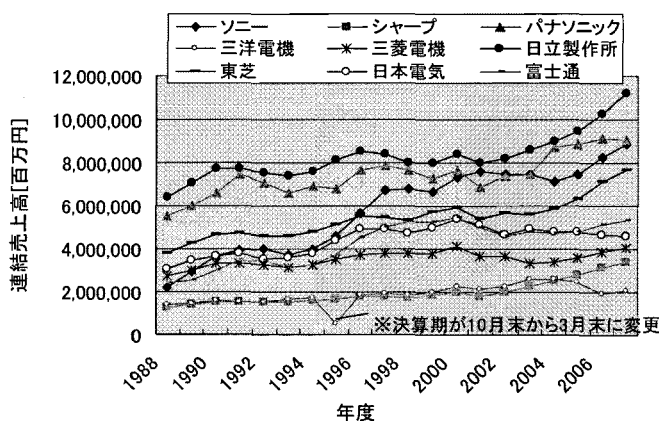


図2 家電9社 連結売上高推移

出所: 有価証券報告書を基に筆者作成

の事業別売上高では、エレクトロニクスが主力であるが、営業利益においては必ずしも本事業が最大ではない。続いて二つ目は、生産性にこだわることなく、人的資源を主力事業に多く振り向けていることである。たとえば、三洋電機において従業員数と一人当たりの売上高はそれぞれ、主力事業であるコンポーネント部門では約58,000人で1,600万円であるのに対し、コマース部門では約7,600人で3,400万円であり主力事業より生産性は良い。またこの従業員の配置について、一部で大規模な再配分が行われた形跡が見られる。最も顕著に表れているのが日立と東芝の重電2社である。それぞれコア企業単体の従業員数は、現在ピーク時の約45%程度まで減少しているが、把握が可能な1999年度と2007年度の連結での従業員数は、ほとんど変わっていない。これは雇用解除ではなく、グループ企業内で人材を融通しあったものと考えられる。そして三つ目は、頻繁に事業の再定義が行われていることである。日本電気が最もその回数が多く、20年間で7度の事業分野の組み換えを行い、ソニーでは6度行われている。しかし、シャープだけは一度も行っていない。シャープを除けば、同じ事業定義を使い続ける期間は8社平均で4.3年であり、市場を基点とした考え方をもち、しっかりと顧客に目を向けようとする姿勢がうかがえる。そしてこの期間は2000年代に入って短くなる傾向にある。さらに四つ目は、設備や研究開発といった先行投資は、モジュール、電子デバイス、部品と呼ばれる非完成品に積極的に行われていることである。これは、主力事業中心というよりは次のコア事業の獲得という長期性に重きを置いているためと考えられる。ここで非完成品とは、完成品を構成する一部であり、非完成品を購入したユーザーによって加工や組立などが追加され完成品もしくは新しい価値を持つ非完成品に仕上げられる、という特性を有する。このような非完成品は、消費財であるビデオや産業財である半導体製造装置などに搭載されると考えられ、他社への販売に限らず自社の完成品に流用されるため、主力か否かに限らず競争力を高めるコア事業と認識されているものと推察される。最後に五つ目は、その非完成品事業の業績に差が見られることである。明確にデバイスや電子デバイスなどの事業区分があるのは、ソニーを除く8

社であるが、一貫して営業利益を確保しているのは、シャープとパナソニックだけである。残りの三菱電機、日立製作所、東芝、日本電気、富士通、三洋電機の6社はITバブル崩壊前後に事業単体で赤字の時期があった。しかし、それらの業績はすでに回復しており、一時的に米国の作った新しい製品アーキテクチャ、つまり事業の新ルールに巻き込まれたものと考えられる。

さらに、意思決定機関について考察を行う。まず、役員に占める生え抜き比率は90年代前半では70~90%程度であったが、社外取締役や監査役など制度の改革があった影響もあり、全体的に下がっている。特にソニーは90年代には70%を越えていたものの2004年からは約30%とその変化が顕著であり、三洋電機も2005年度からはこれに追随している。次に、代表者の平均在任期間については、最長がシャープの6.0年であり、最短は日本電気の2.5年である。また、富士通、東芝、三菱電機、日立、パナソニック、シャープ、においてはほぼ一定間隔で交代を行ってきたのに対し、ソニー、三洋電機、日本電気、では、その間隔が短くなる傾向が見られる。これらの事実から、この20年間で意思決定機関の構成員が大きく変わりつつあることが明らかになった。その傾向は、社外取締役が次第に増加し、代表者の在任期間が短くなり、役員が生え抜き率が低くなる、というものである。また、2002年の法改正により3種類のガバナンスが選択できるようになったため、今後さらに意思決定機関のあり方は多様となる可能性がある。このように多様となったとしても、ほぼ一定間隔で代表者を交代している企業は、代表者も生え抜きから選抜されている限り、理念や風土の継続性が高く、長期志向に立ちやすいものと考えられる。

経営目標の軌道修正と事業構造の変革の視点から、分析を行った。この結果、売上重視から利益重視に軸足を移していることが確認することができた。また、顧客を基点とした事業の再定義に基づき経営資源を再配分し、次のコア事業を育成する投資を行っていることが分かった。そしてその際に、ほとんどの企業が雇用を維持しながら、将来を見据えた意思決定を行っていることも明らかになった。

### 3.3. 分析から見る米国化の傾向に関する考察

より客観的に考察するために、9社20年間の業績の5項目と資源の10項目、合計15項目を全て対象として、それらの相関係数による分析を行った。表1にその一部を示す。

その結果、0.5～0.7の弱い正の相関が見られるのは、「連結売上高と連結営業利益ならびに連結当期純損益」、「単体従業員数と役員生え抜き率」、「単体平均勤続年数と単体平均年間給与」、「単体平均年間給与と社外取締役数」であった。また、0.7～0.9のやや強い相関が見られるのは、「連結売上高対営業利益率と連結当期純利益率」であり、さらに0.9を超える強い相関があるのは、「単体平均年齢と平均勤続年数」であった。特に注視すべきは、強い相関関係が確認された「単体平均年齢と平均勤続年数」である。この結果に加えて、単体従業員の平均年齢、平均勤続年数、平均年間給与、の三つの指標が20年間一貫して右肩上がりである。これらを総合して考えると、様々な雇用市

場から中途採用により人を採用するのではなく、新卒者を採用し長く雇用することを前提としていと推察される。そこには、経営側も従業員側も企業に長く在籍することへの合意があるものと考えられる。

ただし、近年ソニーだけは状況が異なっている。図3に示すように、1998年以降、単体従業員の平均勤続年数が横ばいとなっている。さらに単体の平均年齢も同様である。また、もともと平均年間給与は他社よりも200万円程度高く、最も低い三洋電機に対しては約1.5倍である。そして、単体従業員数と連結従業員数が共にほぼ横ばいである。これらは、給与面での条件を高めることで外部から経験を積んだ人材を調達していることを示していると推察される。連結内での移動も考えられるが、先に述べたような日立や東芝のようなダイナミックな動きは見られない。さらにソニーは、音楽事業と映画事業をM&Aにより事業に組み入れ規模拡大を志向している、平均営業利益

表1 9社20年間の15項目に関する相関係数の抜粋

出所：有価証券報告書を基に筆者作成

	連結売上高	連結営業利益	単体従業員数	単体平均年齢 (歳)	単体平均勤続 年数(年)	単体平均年間 給与(円)	社外取締役数	役員生え抜き 率
連結売上高	1							
連結営業利益	0.52402	1						
単体従業員数	0.39722	0.28559	1					
単体平均年齢	0.40115	0.10014	-0.0198	1				
単体平均勤続年数	0.31265	0.0994	0.12608	0.94094	1			
単体平均年間給与	0.45015	0.0264	-0.3672	0.71791	0.50902	1		
社外取締役数	0.29513	0.02309	-0.3267	0.27293	0.03304	0.59039	1	
役員生え抜き率	-0.093	0.10351	0.59957	-0.3679	-0.1556	-0.6642	-0.70135	1

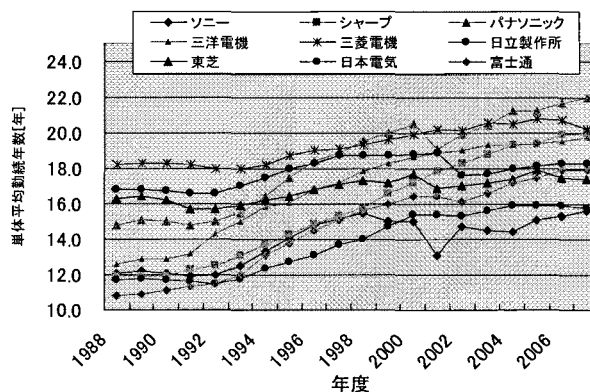


図3 単体平均勤続年数推移

出典：有価証券報告書を基に筆者作成



率の変動が激しい、2002年から役員が生え抜き率が急激に低下している、などの事象をふまえて考えると、調達と短期志向の米国型企業の特徴が現れている。換言すると、ソニーだけはこの20年間で米国化が進行し、大きく企業体質がシフトしたものと考えることができる。

これに対して、その他8社は、人材を中心とした資源の蓄積と長期志向が20年前と変わらず、維持されていることが明らかになった。

その一方で、長期にわたり日本企業の特徴を維持している8社で、業績に大きな差が見られることも分かった。具体的には、表1に示すように利益率に好不調が明確に表れている。この表から、20年間平均の営業利益率と当期純損益率が最も高く、変動が小さく安定しているシャープが浮き上がる。他方、最も低いのは、営業利益率で日本電気、当期純損益では三洋電機、である。特に、三洋電機は、20年間で合計した累積の営業利益と当期純損益が共に赤字となっている。次の考察と

して、シャープと三洋電機の比較が必要である。

#### 4. シャープと三洋電機の比較検討

ここでは家電産業の中で、シャープと三洋電機を取り上げ、詳細に比較し分析を行う。この2社には、いくつかの類似点がある。それらは、長い間にわたって売上高が拮抗している、冷蔵庫や洗濯機など白物家電と呼ばれる製品群を中心としている、半導体や太陽光電池などをコア事業が似通っている、大阪に本社がありパナソニックと並んで関西御三家と呼ばれる、などである。しかしここ数年、業績では明暗を分けている。

##### 4.1. 業績に関わる能力の比較

業績の差をもたらした要因を分析するために、能力に関する比較検討を行う。本研究で設定した指標を組み合わせて、連結ベースでの従業員の一人当たりの売上高、営業利益、当期純損益、の三つの指標を検討する。図4は、このうち従業員1人

表2 20年間の各社連結利益率

出所：有価証券報告書を基に筆者作成

	ソニー	シャープ	パナソニック	三洋電機	三菱電機	日立製作所	東芝	日本電気	富士通
平均	3.85%	4.65%	3.89%	2.59%	3.53%	3.19%	2.96%	0.40%	3.12%
標準誤差	0.71%	0.25%	0.54%	0.28%	0.56%	0.47%	0.47%	0.53%	0.45%
範囲	14.28%	3.78%	10.66%	5.45%	9.51%	8.55%	9.54%	11.04%	7.86%
合計	76.98%	93.05%	77.71%	51.78%	70.61%	63.85%	59.19%	8.00%	62.31%
平均	1.56%	2.30%	1.35%	-0.52%	1.16%	0.43%	0.85%	0.27%	0.40%
標準誤差	0.54%	0.19%	0.50%	0.60%	0.39%	0.49%	0.37%	0.44%	0.53%
範囲	11.53%	2.99%	10.19%	10.16%	6.69%	9.03%	7.85%	8.59%	11.04%
合計	31.14%	46.03%	26.95%	-10.39%	23.22%	8.56%	16.95%	5.34%	8.00%
標本数	20	20	20	20	20	20	20	20	20

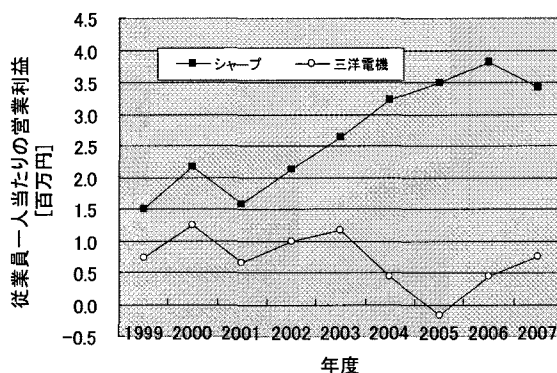


図4 連結従業員一人当たりの営業利益推移

出所：有価証券報告書を基に筆者作成

当たりの営業利益の推移を、数値の入手が可能であった1999年から2007年までの9年間について、グラフ化したものである。この図を見ると、シャープは、ほぼ右肩上がりに伸ばしているのに対し、三洋電機は低迷している。三洋電機は2004年度および2005年度に新潟県中越沖地震の影響を受けているが、そのような突発的な要因をふまえても2社の差は年々拡大している。この傾向は、売上高ならびに当期純損益に当てはめても同様であった。これはシャープは従業員一人一人の能力が十分発揮され業績を押し上げているのに対し、三洋電機ではどこかに非効率が存在するためと考えられる。

#### 4.2. 能力差に関する考察

製品市場の選択においてどこに能力の蓄積が行われてきたのか、そしてその意思決定はどのように行われてきたのか、二つの視点から、能力差をもたらししている要因について考察を行う。

まず、シャープの事業定義は非常にシンプルである。20年間エレクトロニクス機器と電子部品の2種類のみである。さらに中身を見ると、エレクトロニクス機器が、消費財であるAV・通信機器、電化機器、そして一部産業財を含む情報機器、の三つに分類されている。もう一つの電子部品は、主にLSI、液晶、その他の三つで構成されており、いずれも産業財である。これは、消費財と産業財という分け方ではなく、完成品と非完成品というとりえ方とみる事が可能である。このうち完成品が売上規模で全体の約65%を占めるのに対し、利益では非完成品が約60%、と逆転する。非完成品の方が利益率は高い。また、非完成品に全体の80%強の設備投資が行われ、研究開発費は完成品と非完成品ではほぼ半々である。このような構成から、完成品で市場を拡大し、非完成品で収益をもたらすという意図が明確に読み取れる。また、経営資源の配分に関する意思決定も社長の在籍年数が長いこと、長期を見据えて絞り込んだ決断を行ってきたものと推察される。この方針決定のプロセスには、従業員の生え抜き率が高いため、それぞれの市場や技術に熟知した従業員の助言があるものと考えられる。

次に、三洋電機の事業区分は、1988年から11年間で、映像機器、音響機器、電化機器、産業機器、

情報・電子デバイス、電池その他、という六つだった。その後2004年度から、消費財を主とするコンシューマ部門、産業財の完成品を主とするコマース部門、産業財の非完成品を主とするコンポーネント部門、その他部門、の四つになっている。これは、シャープと同様の区分に近づいていることを示している。ところが、事業別の売上高ならびに営業利益ともに非完成品のコンポーネント部門が牽引する形となっており、シャープで表れている完成品と非完成品の循環が読み取れない。また、設備投資と研究開発費共に非完成品に多く配分されているものの、その比率は年度により変化している。この理由としては、意思決定機関の構成員が変化していることに起因すると考えられる。その変化は、代表者の在籍期間が短くかつ社外取締役が多く従業員の生え抜き率が低いこと、資源配分に関するポリシーがぶれてしまい、結果的に短期志向が見え隠れしている、と推察される。

シャープ、三洋電機、共に単体従業員の平均勤続年数は右肩上がりであり、平均年齢も同様である。それは、現場に蓄積された能力は十分であり差がないことを表す。また、近年市場に対するとりえ方も似通ったものになってきた。ところが、蓄積された経営資源をいかに有効に業績に変換するか、という意思決定の仕組みに大きな相違があり、そのことが業績の差をもたらしているものと考えられる。

#### 5. おわりに

最後に、本研究での成果をまとめ、結論を得る。まず、日本企業が米国化してしまったかどうかを検証するために、先行研究から得られた知見を基に、日本型と米国型の特徴を“蓄積と長期志向”と“調達と短期志向”としてとらえることとした。そして、家電産業9社にあてはめて20年間の推移について分析し考察を行った。その結果、ソニーだけは米国型企業に変わってしまったが、他の8社は変わらず日本型企業の特徴を維持していることが分かった。この日本型の特徴を持つ企業は、事業の再定義を行いながら、長期に雇用を確保し、現場にノウハウや技術を蓄積していることが分かった。また、最高意思決定機関は内部から育成された要員で構成されるパターンが多いこ

とが分かった。それは、20年前と変わらず蓄積と長期志向の維持に寄与している。さらに、同じ日本型企業の特徴を有するシャープと三洋電機の2社を比較することにより、蓄積された能力を変換する仕組みの差が業績の差をもたらすことが明らかになった。また、マーケティングの本質的課題である事業の定義、市場の選択、も極めて重要であることが分かった。

また、いくつか今後の課題が発見された。まず、ソニーはいつどのような経緯で米国型に転換したのか、というプロセスとその時期について、考察を行うことが重要である。日本の多くの企業がグローバル化を進めており、そのような企業の示唆となるテーマである。次に、米国型経営手法をどのように取り入れたのか、についても考察が必要である。藤森ら(1997, 序 i)は、“日本企業がアメリカ企業の管理手法、生産技術、製品開発、ITシステム、などを取り入れる一方、アメリカ企業も日本型経営手法を逆輸入する”現象あるいは行為を、ハイブリッドと定義している。今回の展開においてどのようにハイブリッド化が行われたのか、を検証することは有意義である。グローバルに多様な経営手法が力を持つことが予想され、そのような経営手法を円滑にハイブリッド化する必要性がますます高まるものと予想される。そして、最後の課題は、完成品と非完成品との循環の仕組みをより詳細に明らかにすることである。そこには、今回の研究の範疇外であった市場創造と深いつながりがあるものと推察される。近い将来、国内市場の飽和が予想される中、新しい市場を発掘することの必要性がさらに高まるものと考えられる。

## 参考文献

- Abegglen, J. C. (2004) *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Nihon Keizai Shimbun Inc (山岡洋一訳 (2004)『新・日本の経営』日本経済新聞社)
- Albert, Michel (1991) *Capitalisme contre capitalisme*, Paris: Editions du Seuil. (小池はるひ訳 (1992)『資本主義対資本主義』竹内書店新社)
- 池尾恭一 (1999)『日本型マーケティングの革新』有斐閣
- 石井淳蔵 (1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社
- 伊丹敬之他編 (2006)『日米企業の利益率格差』有斐閣
- 伊丹敬之・一橋 MBA ワークショップ (2002)『日本企業の戦略分析 2001』東洋経済新報社
- 伊藤宗彦 (2005)「モジュール化と製品競争力」『組織科学』Vol.39No.1, pp.81-94
- 大坪稔 (2005)『日本企業のリストラクチャリング 純粋持株会社・分社化・カンパニー制と多角化』中央経済社
- 喜田昌樹 (1999)「日本の電機企業における経営成果の原因帰属－表象主義的認知的組織科学に向けて－」『大阪学院大学流通・経営科学論集』Vol.25No.2, pp.45～76
- Kono, T. and Clegg, S. (2001) *Trends in Japanese Management: Continuing Strengths, Current Problem and Changing Priorities*, Palgrave Macmillan (吉村典久監訳 (2002)『日本的経営の変革－持続する強みと問題』有斐閣)
- 近藤文雄 (2004)『日本企業の国際マーケティング－民生用電子機器産業に見る対米輸出戦略』有斐閣
- 坂本清他編 (2005)『日本企業の生産システム革新』ミネルヴァ書房
- 高橋伸夫 (2004)『虚妄の成果主義－日本型年功制復活のススメ』日経BP社
- 張英春 (2004)「日本におけるコーポレート・ガバナンス改革の一考察」『立命館経営学』Vol.43No.4, pp.103-123
- 中央大学企業研究所 (1998)『日本型経営システムの構造転換』中央大学出版部
- 藤森三男・榊原貞男・佐藤和 (1997)『ハイブリッド・キャピタリズム－東アジアの「和魂洋才」型発展』慶應義塾大学出版会
- 藤本隆宏 (2004)『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社
- Bowman, E. (1978)“Strategy, Annual Reports, and Alchemy,” *California Management Review*, Vol. XX, No.3, pp.64-71
- 三浦雅洋 (2004)「経営組織－内部統合と外部適応のバランスを求めて－」田代義範編著『現代日本企業の経営学』ミネルヴァ書房
- 三品和広 (1997)「蓄積」対「組み合わせ」－日

- 米経営比較の仮説-』『ビジネスレビュー』  
Vol.45No.2, pp.75~83
- 三品和広 (2002)「企業戦略の不全症」『一橋ビジネスレビュー』Vol.50No.1, pp.6-23
- 守屋貴司 (2005)『日本企業への成果主義導入-企業内「共同体」の変容-』森山書店
- 山崎ら・経営史学会編 (2004)『日本経営史の基礎知識』有斐閣
- 善本哲夫 (2003)「錯綜する部品取引と競争-家電メーカーにみる基幹部品取引の実態-」『経営学論集』Vol.73, pp.268-269
- 若林広二, 長田洋 (2007)「事業定義と長期的企業成長の関係: 電機・化学業界における実証的研究」『経営情報学会誌』Vol.15No.4, pp.29-49