

日本の電器業界の欧米型 への移行とその背景

京都産業大学 経営学部 若松 誠也

目次

1. 研究概要
2. 研究方法
3. 分析結果
4. まとめ

1. 研究概要

資本の論理(資本市場)



日本の基幹産業の電器業界の経営体制の推移について。

「tms Text Mining Studio5.2.1」を用いてテキスト分析により分析を行う。

2 研究方法

「日経テレコン」より、1990年～2015年までの26年間分の新聞記事から、テキスト分析することで、

1990年以降のコーポレートガバナンス・成果主義の変遷を
テキスト分析を用いて追求

- ・ 使用ソフトウェア「Text Mining Studio5.2.1」

【Text Mining Studio】

NTTデータ数理システム社が提供する、
テキスト分析の為のソフトウェア

テキスト分析

対象期間：1990年～2015年

1期(1990年～1997年)

2期(1998年～2008年)

3期(2009年～2015年)

対象範囲：日経テレコン全記事(NP)

※なお、NPについては「会社人事」「株式」「今週の予定」
「新社長」「社長交代」「価格情報」「図表」は除外した。₅

テキスト分析に使用した単語

○日本の特徴ver.

守りのガバナンス・・・守りのガバナンス、コンプライアンス、法令遵守、メインバンク、内部統制システム、社内取締役 など

安定株主・・・安定株主、株主持ち合い、長期志向、持ち株法人投資家、従業員持合株、持ち合い比率、株式所有構造 など

○欧米の特徴ver.

攻めのガバナンス・・・攻めのガバナンス、コーポレートガバナンスコード、スチュワードシップコード、独立取締役、社外取締役 など

株主至上主義・・・株主至上主義、株主資本比率、企業業績企業情報&開示、株主主権、株主重視、株主価値重視 など

分析結果

＜散布図＞

記事から出てきた単語の頻度を図で表してどの企業がどの型に近いかを探る。

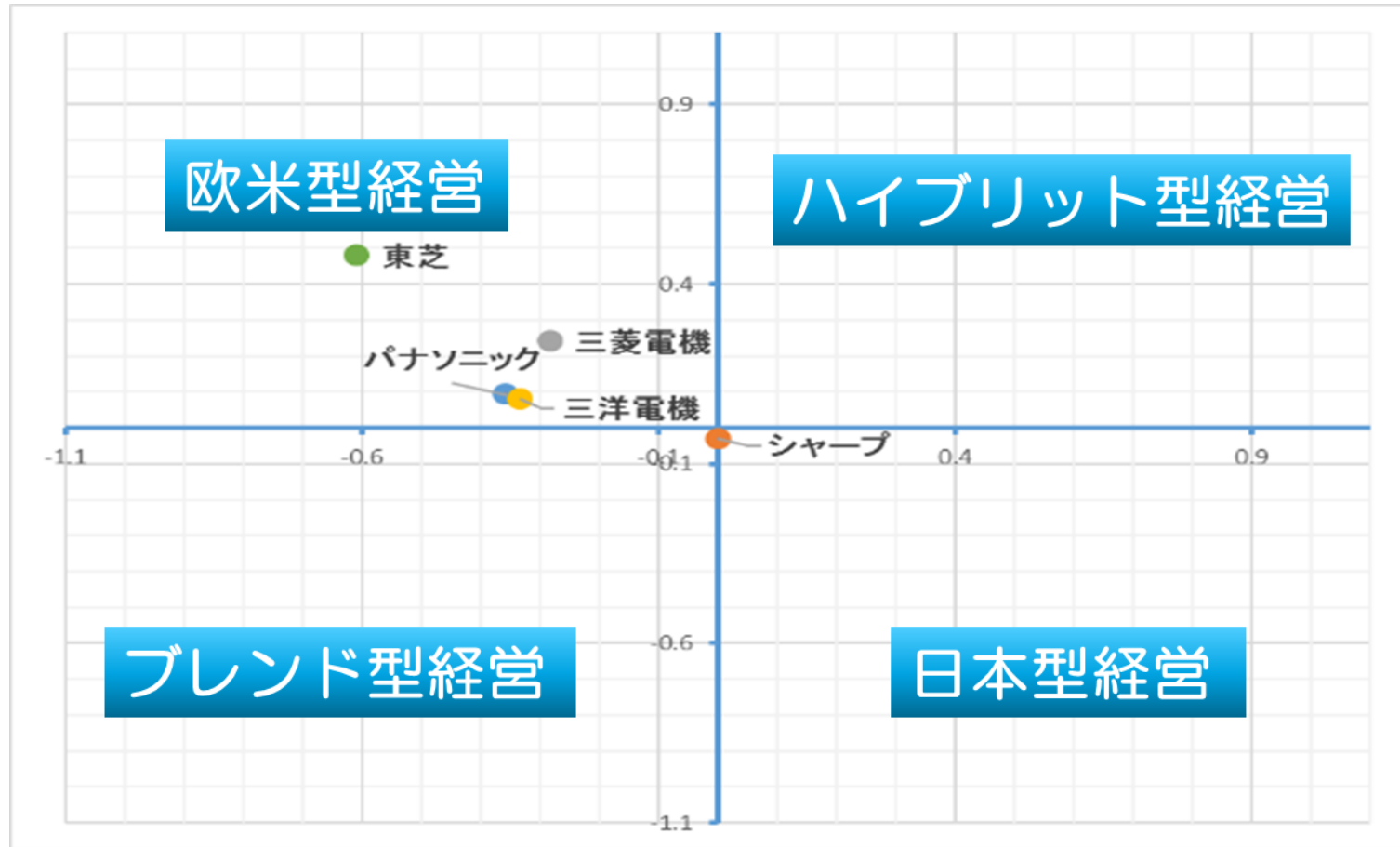
※仕様上、企業は5社までしか表示できない。

散布図では各企業が1～3期でどう変わるのかが分かりやすく見れる。

散布図の見方(資本の論理)

株主至上主義

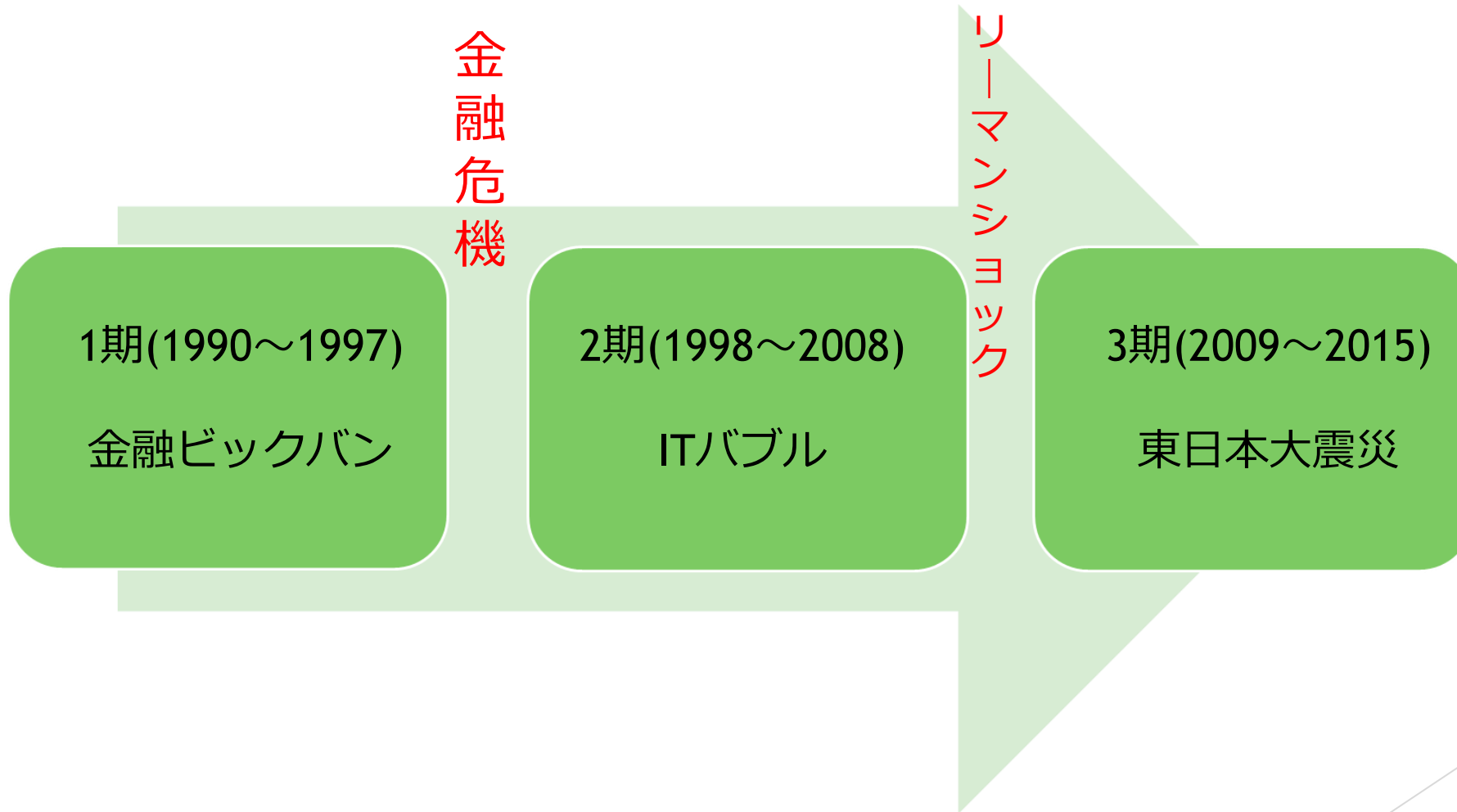
攻めのガバナンス



守りのガバナンス

安定株主

時間的移り変わり



分析する業界と企業

▶ 電器業界

- パナソニック
- シャープ
- 三菱電機
- 東芝
- 三洋電機

日本型経営とは

日本型経営とは、主に高度成長期からバブル期にかけて主流であった日本の伝統的な経営慣行を指して使われている。

特徴として、「三種の神器」と呼ばれる終身雇用制、年功序列制、企業別組合が挙げられる。

日本型経営のメリットは雇用の安定、長期的人材育成が可能
デメリットは、スピード感に欠ける、
転職者、若年層には不利な側面がある。

欧米型経営とは

日本型経営に取って代わるようにグローバルスタンダードとして世界を席卷したのが欧米型経営である。

わが国でもコーポレートガバナンスや株主価値の重視などに代表される欧米型経営が導入されるようになった。

特に、成果をあげた従業員に多額の給与を支給する成果主義が注目され、導入する企業が増加したことが象徴的である。

リストラ、早期退職制度、選抜人事など余剰人員を削減し、高い業績をあげる人材に経営資源を集中させるような組織の再編が行われるようになった。

ハイブリッド型経営とは

株主至上主義と守りのガバナンスの特徴を兼ね備えた経営。

市場原理主義と従業員関係重視を組み合わせたもので、
日本型経営から欧米型経営へと推移し、
そこからさらに日米の経営の特徴を取り入れ発展したものの。

守りのガバナンスとは

法令を基に企業統治すること。ここでは法令だけでなくソフト・ローと呼ばれる法令化はしていないが規範として存在するものも含む。これは日本型の経営とされており、日本の三種の神器である年功序列・企業内別労働組合・終身雇用が大きく関係している。

攻めのガバナンスとは

様々なステークホルダーに対する「債務に関する説明責任を果たすことを含め会社の意思決定の透明性、公正性を担保しつつ、これを前提とした会社の迅速・果断な意思決定」を行っていくようなガバナンス。

安定株主とは

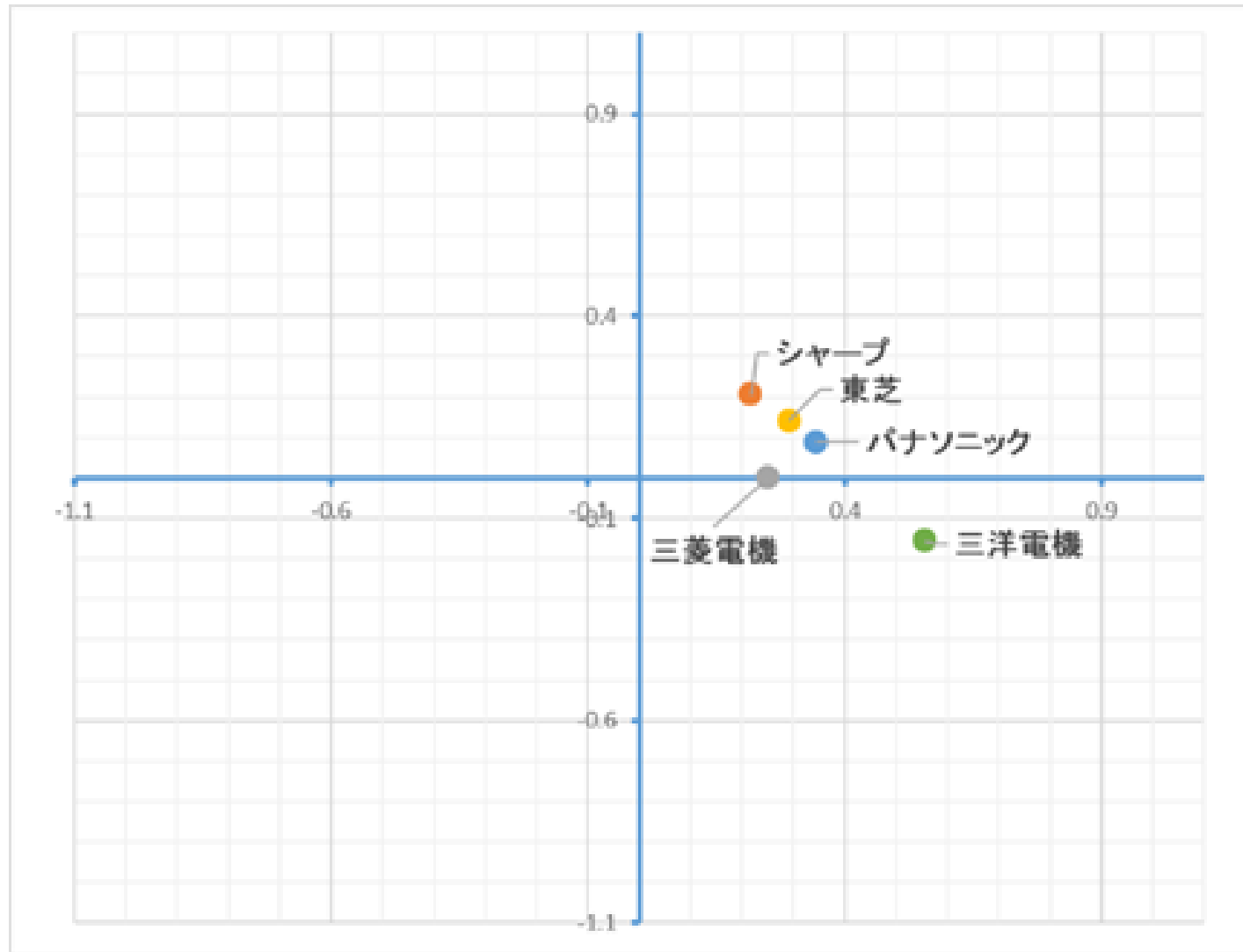
会社の業績や株価の動きとは無関係に、長期にわたりその企業の株式を保有し続ける株主のこと。金融機関や事業会社などの法人株主を指すことが多い。

株主至上主義

株主が会社の持ち主であると考えられていることである。バブル崩壊により、株価が暴落したことを契機にこの考え方に移行した。

3、分析結果

一期(1990~1997)



シャープ

- 1990年には台湾に、1991年にはオランダで販売会社を設立。
- 1991年に米国・インテル社とフラッシュメモリーで事業提携。
- 1995年には米国でシャープアメリカ研究所を設立。
同年にはインドネシアに半導体生産会社を設立。
- 国内では三重工場が稼働し、液晶を生産開始した。
- 1997年に国内の全生産事業所でISO14001を取得。
同年に中国とメキシコに生産会社を設立。



国内外で積極的に活動を展開した。



ハイブリット型経営の傾向が見られたことと関係していると推測する。

パナソニック

1997年に社内分社制を導入。



経営管理を内部組織のまま行うための仕組みを整えた。



安定株主の特徴が出たことに関係。



さらにハイブリッド型経営の傾向が見られたと推測する。

三菱

- 1990年英国コンピュータ会社「アプリコット社」のハードウェア事業部門を買収した。
- 1991年、IBM社やヒューレット・パッカード社との提携など、コンピュータ事業基盤を強化した。
- 1995年国際化に対応するため海外事業本部と国内事業本部を統合。
- 1998年統括事業本部制を導入。



国際化を見越しての事業部統合がハイブリッド型経営と関係しているのではないかと推測される。

東芝

- 1991年台湾社、フランスのGECアルストム社と合併。
同年に、中国に合併工場。
- 1992年米タイムワナー社と合併会社設立。
- 1995年中国で合併会社設立。
- 1997年ブラジルでパソコンの生産を開始。



海外で積極的に活動を展開した。



ハイブリット型経営の傾向が見られたことと関係していると推測する。

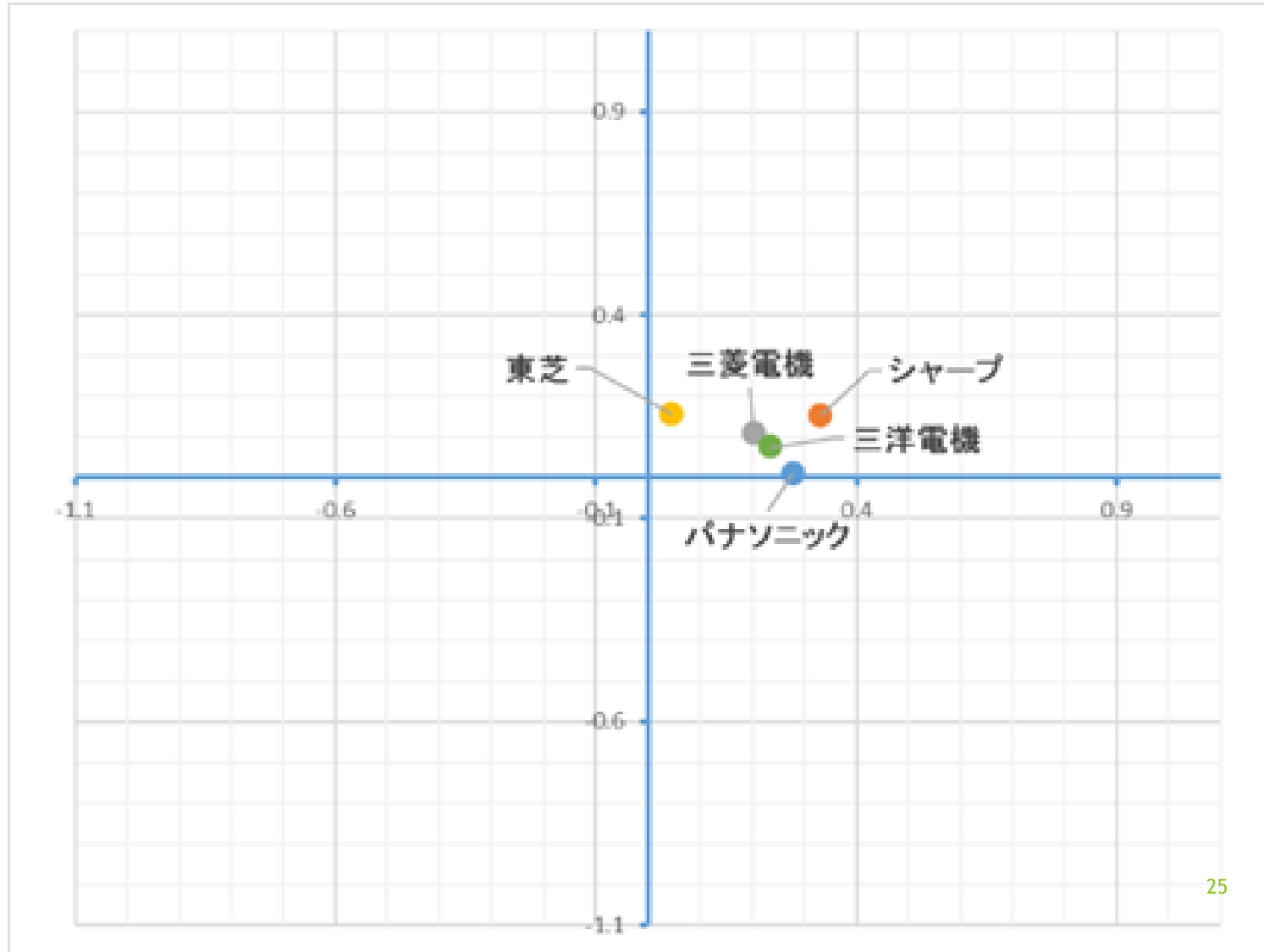
まとめ

多くの企業がハイブリッド型経営、
特に株主至上主義の傾向が見られる。



1990年代は、アメリカの株式市場が好調であり、
投機的な目的で日本を含む海外企業への投資が活発となり、
今までの株主とは異なる、企業に対して利益を追求する
外国人投資家による株式の所有が増えていったことが
一つの要因として考えられる。

二期(1998~2008)



シャープ

- 1999年韓国、2000年には中国に販売会社を設立。
- 2001年には英国で携帯電話の開発拠点を設立。
- 中国で生産会社を設立。2006年にはポーランドで生産会社、
- 2007年にはロシアで販売会社を設立。
- 2008年には執行役員制度を導入した。



1期と同じく国内外で積極的に活動を展開したことが
ハイブリット型経営の傾向が見られたことと関係していると推測する。

パナソニック

- 1998年中国、エジプトと合併設立。
- 2001年メキシコに製造会社設立。
- 2003年ブラジルにアルゼンチン支店を開設。
- 2007年ベトナムに開発拠点開設。



海外で積極的に活動を展開したことが
ハイブリット型経営の傾向が見られたことと関係していると推測する。

三菱電機

- 1998年中国に合弁製販拠点を開設。
- 2000年中国に変圧器の販売合弁会社を設立。
- 2008年インド大手と合併。



海外で積極的に活動を展開したことが
ハイブリット型経営の傾向が見られたことと関係していると推測する。

東芝

- 1998年米国のパソコンサーバー市場に参入。
- 1999年中国のパソコンサーバー会社と合併会社設立。
同年、中国でノート型パソコン生産の合併会社を設立。
- 2002年液晶テレビ海外販売を開始。
- 2004年中国のエアコン会社と合併会社設立。



海外で積極的に活動を展開したことが
ハイブリット型経営の傾向が見られたことと関係していると推測する。

三洋電器

2002年中国最大の家電メーカーである海爾集団公司(ハイアール)と提携、三洋ハイアールを設立。

日本向けの冷蔵庫の製造をハイアールに委託する目的で、ハイアール三洋エレクトリック株式会社を設立。



ハイブリット型経営の傾向が見られたことと関係していると推測する。

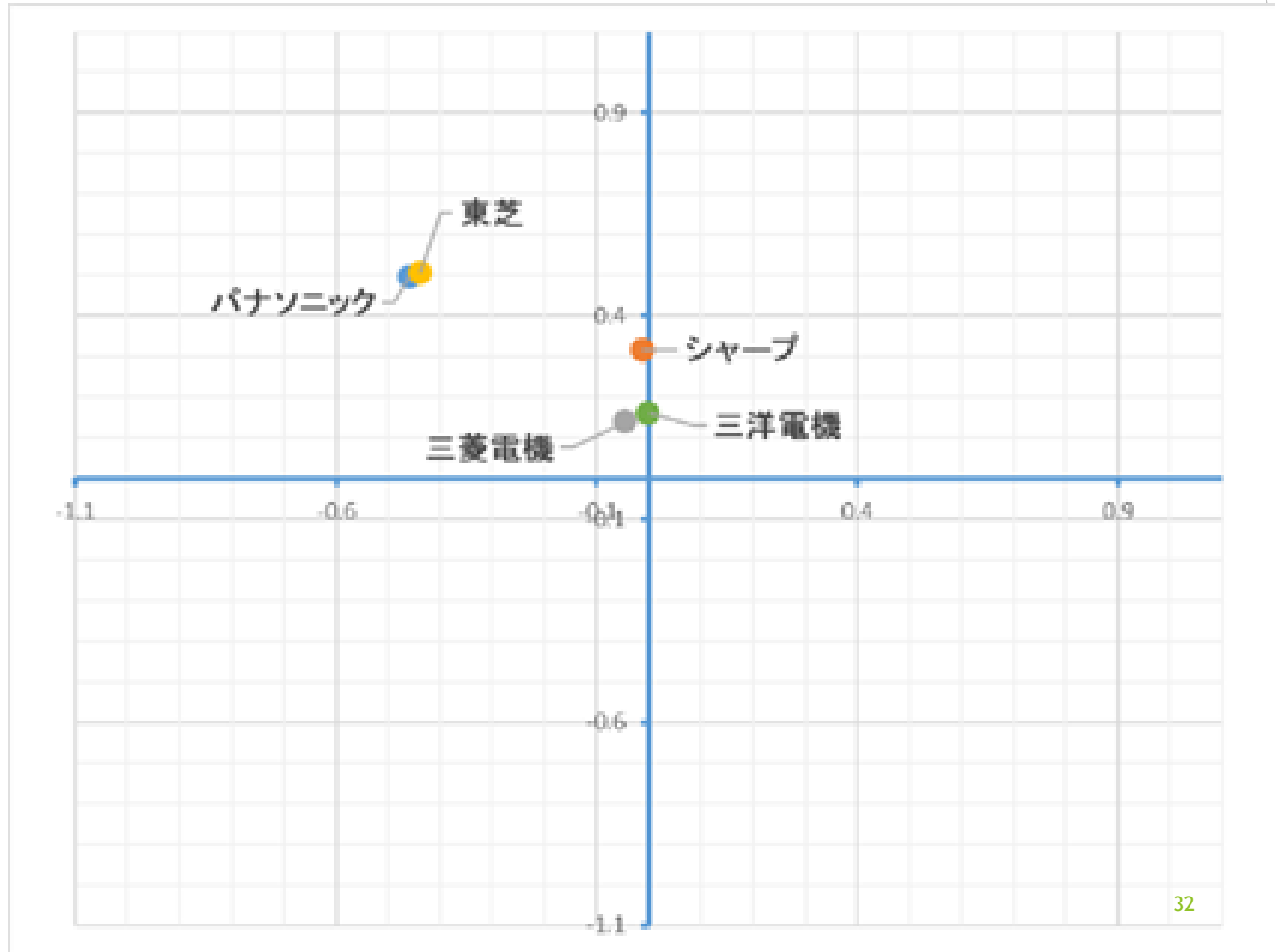
まとめ

2期では全ての企業においてハイブリット型の傾向が見られた。
特にシャープは企業統治の傾向が強く見られた。
1990年代に入り日系家電メーカー全体の競争力は
欧米諸国の家電メーカーの台頭によって相対的に低下してきた。



日本型経営からの脱却が重要視され、
欧米型経営への変換がこの2期で始まったのではないかと考えられる。

三期(2009~2014)



シャープ

- 2011年東日本大震災によって円高が加速し、家電業界の内需要が低下。
 - 2012年鴻海やサムスン等の外国企業と提携。
- ↓
- 欧米型経営**の傾向が見られたと推測される。

パナソニック

- 2010年トルコのイスタンブールに家電の販売会社を設立。
- 2011年日本や韓国の電機メーカーが進出していないカンボジア駐在員事務所を開設。販売網や修理サービス網を整え、市場を開拓。
同年、インド、ベトナムに研究開発拠点を設立。
- 2014年ミャンマーで市場開拓を試みる。



海外展開に力を入れていることが**欧米型**の傾向となった要因であると考えられる。

東芝

- 2010年アフリカ市場開拓を本格化。
同年、中国、メキシコでLED照明の販売を開始。
エジプトに液晶テレビ工場を建設。
- 2011年ロシア、ブラジルで合弁会社の設立。
- 2013年ミャンマーに支店開設。
同年、ドイツで太陽光発電電力の小売り参入。



海外展開に力を入れていることが**欧米型**の傾向となった要因
であると考えられる。

三菱電機

- 2010年インドに販売会社設立。
- 2011年中国に自動車電器の製造販売会社設立。
同年、ベトナムに販売会社設立。
- 2013年次世代電力計市場に米通信機器大手のエシエロンと
組み、参入した。
- 2014年ミャンマーに支店開設。



海外展開に力を入れていることが**欧米型**の傾向となった要因
であると考えられる。

まとめ

- 3期では全ての企業に大きな変動が見られ、**欧米型**の傾向が見られるようになった。
- サムスンLGなどの韓国メーカーとの競争。
- 円高による為替損失、国内での消費低迷。



海外進出にさらに力を入れる必要性。

中でもパナソニックと東芝はコーポレートガバナンスや株主至上主義の傾向が強く見られた。

4、まとめ

一期、二期で、欧米諸国の家電メーカーの台頭による経営不振からの脱却のために、**日本型経営からの脱却**が重要視され、欧米型経営への変換が始まった。
それにより、**ハイブリット型経営**の傾向がみられた。

三期で、サムスンLGなどの韓国メーカーとの競争や円高による為替損失、さらに国内での消費低迷などにより、**海外進出にさらに力を入れる必要性**がでてきた。
それにより、**欧米型の経営**の傾向がみられた。