

経営改革を迫られる総合電機

- 分社化による事業再編とその背景 -

産業調査部 青山正治

日本の基幹産業の一つである電気・電子工業の中核的存在である総合電機の本格的な経営改革が始まるうとしている。

ここでは本年4月から実施の運びとなっている総合電機の大手2社、日立製作所と東芝の社内分社化の計画事例を取り上げ、分社化に至った背景を80年代以降の電子産業の動きおよび日米の電子産業の動き、大手総合電機5社の業績水準の3点から振り返る。最後に分社化を含めた総合電機全体の課題を簡略に検討したい。

この総合電機2社の分社化はグループ企業や総合各社および総合家電にも影響を及ぼすと予想され、今後の業界動向が注目される。

1. 分社化で動き出す大手2社の経営改革

(1) 分社後の姿と「選択と集中」の開始

日立製作所と東芝が4月から、社内分社化に乗り出す(図表-1)。両社とも現在、分社化スタートの最終段階に入り準備を整えつつある。次頁の組織予想図は、さらに追加・変更が加えられるが、基本的な部分はほぼ固まっており、事前に公表された内容をもとに両社の分社化後の姿を見てみよう。

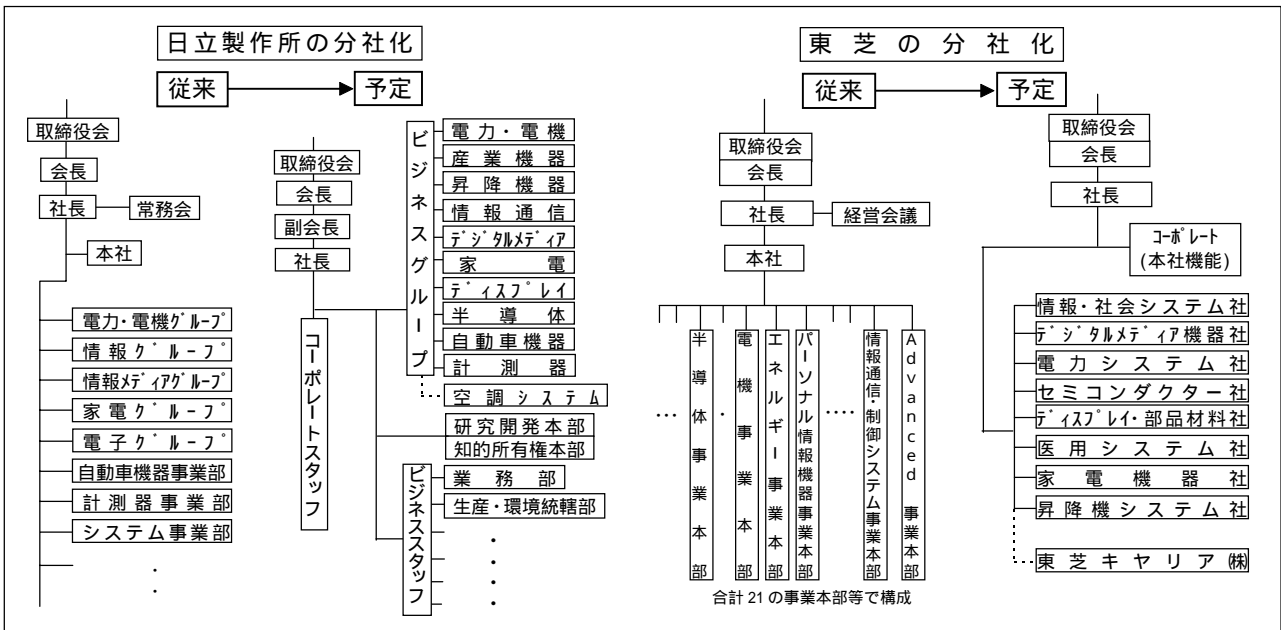
まず共通点としては、両社とも「小さな本社」が従来の本社機能を持ち、各事業領域ごとに社内分社化を進め、この分社化した「ビジネスグループ」や「分社」の翼下に関係各社を配置する計画である。さらに各分社をサポートする「ビジネススタッフ」などのサービスセンターと研究開発を司るセンターを配置する計画である。

日立、東芝はこの社内分社化の準備と並行して、98年より力の弱い部門の分離を本格的に始めている。両社ともすでに空調システム機器については、外部への分離を決めており、東芝は米キャリア社と組み、合併会社「東芝キャリア」を設立し事業部を移管する。このほか、日立の半導体ウエハー事業や東芝の複写機、ATM(現金自動預け払い機)等々の事業が分離され、関係会社や外部企業へ移管されることが決まっている。

このように両社とも、昨年来より分社化の青写真を描きながら、着々と「選択と集中」を進めてきている。基本的に両社とも事業の構造がほぼ近いこともあり、その手法や組織の構造の点はかなり近いものとなる。

当面の各事業環境は厳しく、分社後もさらに「選択と集中」による統合や分離、合併・買収などの動きが続くことも予想されよう。

図表 - 1 日立製作所と東芝の分社化の計画



(注)一部推測や便宜的配置を含み正式な組織図ではなく、事前公表内容による作成であるため将来的に修正される可能性がある
(資料)各社の「有価証券報告書平成(10年3月期)」およびヒアリング、複数のマスコミ報道より作成

(2)分社化の目指すところ

なぜ総合電機 2 社は分社化を選択し、本格的な経営改革に着手したのであろうか。背景は後述するが、その直接的な原因は収益の低迷であり、今後の国際的な市場競争を勝ち抜くための改革である。では、なぜ分社化であるのか。

その原因は大きく二つに集約されるようで、一つは組織の巨大化による「意思決定などのスピードの遅れ」であり、二つ目は「総合へのもたれ合い」である。また、三つ目を追加すれば、「自前主義」も挙げられよう。これら課題の解決策の第一歩として、社内分社化が選択された。

分社化により各事業部門が独立性を高め、本社経営組織も簡素化されることで、「迅速な経営」を実現し、「もたれ合い」を排除し、収益を回復・拡大することがその目的である。

このほかにも、総合電機各社の経営課題となっている半導体事業で新たな動きが生じている。それは、東芝と富士通の間で次世代メモリーのための共同開発提携に続き、半導体の相互供給のため

の生産提携が結ばれる見通しにある点である。

従来、大手半導体企業でもある総合電機各社は、技術開発の競争上の問題で国内大手間での提携を回避し、海外企業との提携を重視してきた。しかし、今回の提携を契機に、製品ごとに同様の提携が増え、事業効率を改善する生産の集約が進展する可能性があるろう。

この大手日本企業間での開発・生産提携は他の事業領域へも拡大することが予想され、今後の分社化の動向と併せて、企業グループの枠を越えて産業内での統合化が進展するのかが注目されよう。この動きは将来的に、電機・電子産業の再編につながる流れでもあろう。

この点では三菱電機、NECなどにとっても、事業の将来戦略に影響が生じる動きでもある。現在のところ、三菱電機は分社化でなく、事業部の独立性を高めた全社一体の事業を推進しつつ、東芝と重電用の大型モーターについて合併会社を設立して分離を決めている。これら大手間の事業再編成も着々と進行している。

2. 経営改革の背景

ここでは、総合電機が分社化などの経営改革に乗り出さざるを得なくなった、その背景を80年代からの電子産業の成長過程、日米の技術・産業動向、さらに総合電機5社の業績水準の推移から簡略に検討を加えてみたい。

(1)80年代の電子・半導体事業の成長

総合的な事業展開の中でも、コンピュータと半導体の成長が、総合電機各社の80年代の業績を牽引した。半導体大手でもある総合電機5社は、高い生産技術力を背景に80年代の世界のメモリー市場を席卷した。この重電から家電、コンピュータ、通信機器、電子デバイス（半導体や電子管など）への複合的な事業展開は、80年代の世界の電子産業内での成功事例でもあった。

しかし、85年以降の円高、91年以降のバブル破綻後の景気低迷の時期を経るに従って、その生産の伸び率はやや低迷する傾向を強めつつあるようだ。過去からの大手各社の成長過程が、

社内での事業の多角化と積み重ねの連続であり、各社とも自社で新規事業を展開することが前提となり、結果として強弱はあるものの横並びの総合形態の事業構造となった。新市場が成長を維持する間はこれらの展開・維持も可能であったが、現在の経済環境では全事業領域でこの自前主義を維持することが難しくなっている。

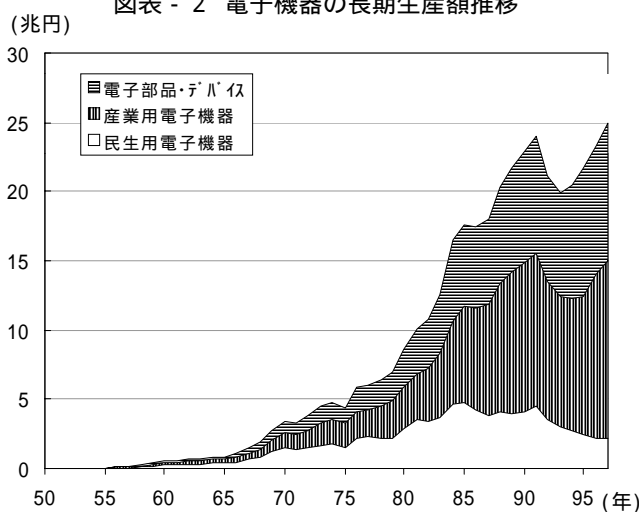
決して電子産業の潜在成長力や各社の技術水準が低下したわけではないが、デフレ経済の影響や企業を困む様々な経営環境の変化が従来型の総合形態による展開を難しくしている。

この電子産業の成長過程から言えることは、各企業間で事業領域のある程度の「棲み分け」が必要となっていることであろう。これが分社化の背景の一つであろう。この点で不採算事業の分離や他社との統合が開始されている。

(2)80・90年代の日米の技術・産業の動向

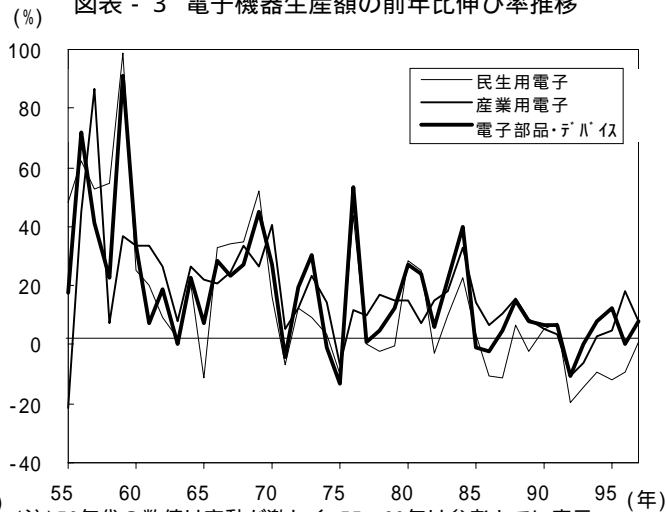
電子産業のPCに関する製品展開とハイテク政策領域の変化を、80年代以降の日米に絞って年表化したものが次頁の図である。極めて大まかな内容ではあるが、90年代前半からの米国の

図表 - 2 電子機器の長期生産額推移



(注)60年以前の数値は参考データ、デバイスは半導体・電子管等
(資料)EIAJ「電子工業50年史」より作成

図表 - 3 電子機器生産額の前年比伸び率推移



(注)50年代の数値は変動が激しく、55～60年は参考までに表示
(資料)EIAJ「電子工業50年史」より作成

IT (情報技術) 革命と呼ばれる動きに繋がる流れが確認されよう。

米国では81年のIBM-PCを契機に、現在活躍する有力ハイテク企業が、多数設立されている。これら企業によるPCやWSの市場拡大は、80年代末の「ダウンサイジング」により、さらに本格化した。90年代に入り、この情報環境の変化をベースにインターネットが爆発的な成長を遂げた。日本の大型コンピュータ各社も、価格競争に巻き込まれながら、PCやWS、サービス事業の展開強化を行った。しかし、大型ハードの値下がりや中枢部分を米企業が握る低利益率のPC事業など、80年代の大型機中心の時代からすれば利益率の低下傾向は否めない。

また、80年代から本格化する一連の知的所有権の強化の流れは、米国産業の「競争力強化」の流れと一体となり、近年の米国景気の長期間にわたる好調持続の原動力の一つになっていると思われる。特許などの工業所有権に著作権など

を加え、コンピュータのプログラムから半導体の回路配置、さらに各種コンテンツの知的所有権強化の流れは、90年代の米国のハイテク・情報通信・メディア産業を活気づけた。

さらに、90年代中期以降、情報環境の高度化は米国産業・企業に日本の生産方式のノウハウなどを吸収し米国流の改良を加えたビジネス・モデルや各種ツールを提供し、情報技術が持つ特性を徹底活用しながら高成長を遂げる製造企業群やベンチャー企業群を生み出している。

このように80年代後半からの技術摩擦、および90年代前半の米IT革命などの一連の動きは、米国産業・企業の「競争力強化」というキーワードでも括れるように思われる。

この点で、90年代に入り日本の産業界は、バブル破綻による景気低迷の影響を受けていたとはいえ、既存の経営システムの改善への取り組みや、新たな市場を自ら創り出すことに疎くなっていたのではないだろうか。

図表 - 4 80年代を中心とした米国のPCおよび競争力・知的所有権強化等の動向

年	PC関連産業の動向	年	競争力強化・知的所有権の動向	米国・日本の産業界を巡る動き		
1971	インテル「i4004」を発表	70～	米国の産業界内で競争力低下の指摘		①次オイルショック	
1977	アップルコンピュータ設立 「アップル」出荷	1972	IBMがソフトの「バンドリング」政策		PCの普及	自動車・電機輸出増
1978	インテル「i8086」発表	1979	米カー大統領の産業技術政策に関する教書		ベンチャー設立ブーム	②次オイルショック
1981	IBM-PC発表	1980	米国が著作権法(ソフトウェア保護)、特許法を改正		競争力強化 (ヤング・リポート)	ハイテクブーム
1982	コパココンピュータ設立	-81			「Made in America」	FA・FMSブーム
1982	サン・マイクロシステムズ設立	1982	米司法省、対IBM独禁法提訴取り下げ		日米特許係争激化	半導体ブーム
1983	ローザ「1-2-3」発表	1983	米司法省、対IBM独禁法提訴取り下げ 諮問機関「高等技術産業の米国の評価報告」発表		「シリコンの壁崩壊」	円高不況
1983	IBM「PC-XT」発表	1983	大統領諮問機関(82年)を産業競争力委員会(ヤング委員長)に再編		ダウサイジング	バブル景気
1984	ハル・アドビ・システムズ等設立	1984	大統領諮問機関(82年)を産業競争力委員会(ヤング委員長)に再編		インターネット革命	日米構造協議
1984	マイクロソフト「ウィンドウズ」発表	1984	米国、半導体チップ保護法		インターネットブーム	バブル破綻
1985	アップル「マッキントッシュ」を発表	1985	ヤング委員会報告書「Global Competition-The New Reality」	メディア・通信産業の競争促進	CIM・SIブーム	
1985	マイクロソフト「ウィンドウズ 1.0」発売	1985	TI、DRAM基本特許で日本企業8社提訴	リニア生産システム	半導体ブーム	
1987	IBM、PS/2発表	1986	日米半導体協定、締結	リエンジニアリング		
1987	マイクロソフト「ウィンドウズ 2.0」発表	1988	包括通商(通商・競争力)法成立	シックス・シグマ		
1989	インテル「486」発表	1989	米TIIのキルビー特許、日本で成立(60年出願、86年公告)	サプライチェーンマネジメント		
1989	東芝ブック型PC「DynaBook」発表、NEC「98ノート」発表	1991	ゴア上院議員、HPC法成立			
1990	マイクロソフト「ウィンドウズ 3.0」発表	1992	NII(情報スーパーハイウェイ)構想			
1992	インテル「ペンティアム」発表	1993	クリントン政権発足			
1993	マイクロソフト「ウィンドウズ 3.1」の日本語版を発表	1994	ゴア副大統領、ITU会議でGII提言			
1995	マイクロソフト「ウィンドウズ 95」発売	1995	WTO発足			
1997	インテル、「MMX」ペンティアム発売	1996	米、電気通信改革法成立			
1998	アップル社「iMac」を発売	1998	米司法省、マイクロソフト社を独禁法で提訴			

(注) PC領域は発表を基準としたが、一部発売を含む、右の欄は便宜的な図版である
(資料) 新聞報道記事検索と複数の年表情報より作成

(3)業績低迷の経緯

背景の三つ目の視点として業績推移を見てみよう。下図は総合電機大手5社(日立製作所、東芝、三菱電機、NEC、富士通)の連結決算を合算し、売上高、営業利益などをそれぞれ指数化したものである。基準年は5社合算の利益が過去最高となった89年度である。

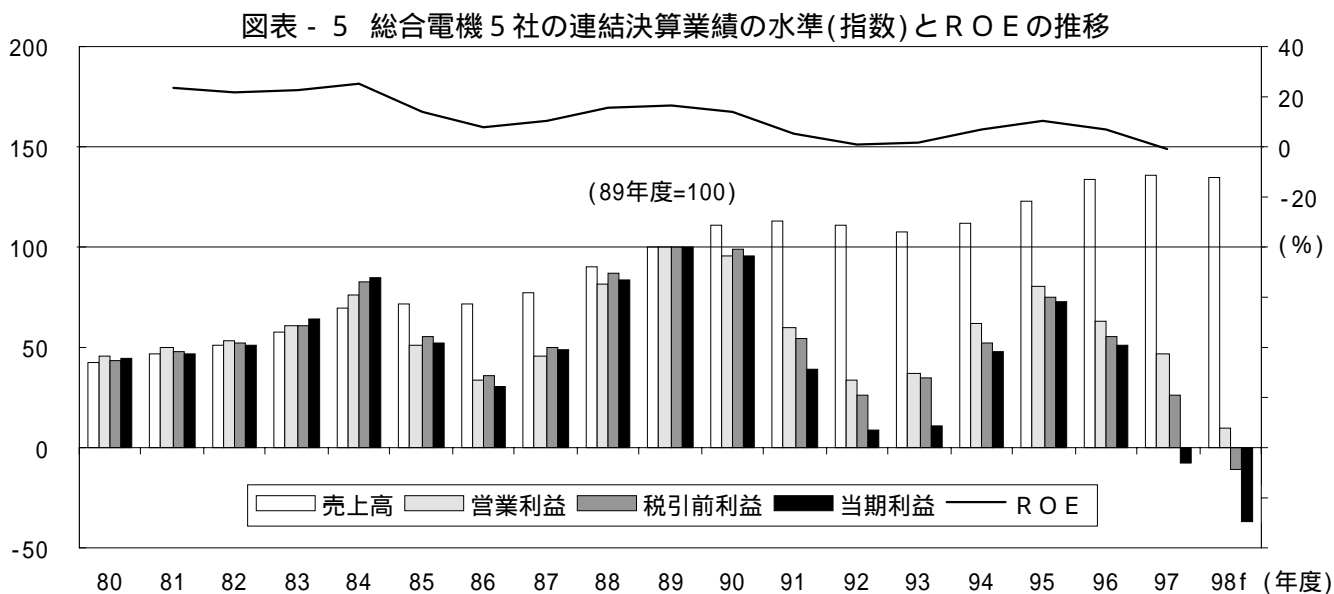
これを見ると時間の経過に伴ってROE(株主資本利益率)の低下傾向が明らかである。さらに、そのROEの低下した時期は、85年度からの円高不況および91年度からのバブル破綻による景気の低迷期と同一時期である。97年度からは、消費税引上げをきっかけとした景気の後退および低迷、アジア経済危機の影響もある。

ほぼ、日本の景気動向に連動している総合電機5社の業績水準の推移である。しかし、98年度の会社予想業績の水準は、連結対象企業の増加や半導体事業の赤字、および各種のリストラ経費の計上という特殊要因を考慮しても、売上水準が過去最高水準でありながら、営業利益の水準は80年度以降の最低水準にある。

この最大の原因は半導体事業による赤字の発生と、既存の重電・産業・家電の各事業で、国内設備投資や個人消費の低迷による収益減、および供給過剰による「価格破壊」等々の影響によるものである。では、日本の景気は大きく回復する兆しがあるかといえ、当面その可能性は低い状況にある。

96年度以降は、既存事業の収益低下が続く中で、各社の利益依存度が高まった半導体メモリーが3年連続の市況暴落に見舞われ、98年度の決算では5社の半導体事業がすべて赤字見通しにある。この背景にはアジア企業や米国企業の半導体メモリー市場での競争力向上と、世界的な生産過剰という課題が発生している。

このように、各事業分野での需要の減少に対して、価格競争の激化が生じ、低下する利益率を売上増でカバーしきれなくなって来ている状況が推測される。特に上述の半導体事業の先端DRAMの分野で価格競争力が低下し、それが巨額の赤字となったことが、各社の経営改革推進の一つの理由になったものと思われる。



(注) グラフは5社の業績を合算し指数化したもので、連結子会社数の増減等による業績変動を含む
 富士通は日本方式の連結のため、経常利益は4社の税引前利益に合算、98fは中間決算段階の会社予想ベース
 (資料) 各社「有価証券報告書」等より作成

3 . 今後の課題

(1) 予想される分社化の課題

一般的に、現在進められている分社化に対して期待されているのは以下のような点である。

肥大化した組織をスリム化して、各分社に権限移譲を行い、意思決定を速める。

各分社の業績への責任を明確化し、収益力を高める。

スリム化した本社の総合的な戦略機能を高め、分社間で事業の相乗効果をも促進する。

しかし、現在までに分社制度を導入したり、事業部の独立性を強化した分社化の先行企業においては、独立性を強化したために各カンパニーが独自の利益追求を強化する傾向が強まり、分社間の意思疎通や共同事業などの展開がとりにくくなったとの指摘などもある。分社化をすれば収益が急回復すると予想するのは早計であるかもしれない。

今回の総合電機2社の分社化は、単に分社化が目的でなく、将来の純粋持ち株会社への移行を睨んでの動きである。連結納税制など、法制面の整備が進展し、分社後の経営体制が十分に機能するようになれば、グループの純粋持ち株会社を設立する可能性も高い。そのために、分社化による最適な経営ノウハウや制度、グループ各社間での相乗効果を生み出す経営力の獲得が、本社経営陣と各分社の社長に求められよう。また、新しい企業文化の構築も重要であろう。

(2) より重要な分社化後の課題

現在、分社化や持ち株会社の設立検討といった点に衆目が集まりがちであるが、将来のグループ像としてどのような事業形態を目指すのかといった、グループのビジョンや戦略の構築も

大きな課題である。総合電機においては、従来どおり製造業を事業ドメインとするのか、それともサービスや金融といった複数の異業種との連合や連携を目指すのかなどによって、同業企業といえどもグループの将来像は大きな相違を見せよう。また、最適な事業構造を求めるM&Aなどの点でも持ち株会社の重要性は高まる。また、製造業であれば、市場ニーズの変化に即応する効率的な生産体制を構築する必要がある。

その一つの手法として、米国で広まりつつある「サプライチェーン・マネジメント(SCM)」が、日本の複数業界で注目され始めている。これは日本のJIT(ジャスト・イン・タイム)や系列生産のよい点を取り入れ、米国流のシステム工学的な発想で再構築された経営システムでもある。高度の情報ネットワーク基盤を駆使しながら、部品産業や物流企業と連携し、受注・製造・配送・販売の供給プロセスをトータルで最適化し、顧客満足度を追求するという経営手法である。

あくまでSCMは経営改革の一つの手法であり、このほかにも多くの経営改革の考え方や方法論、手段があろう。このような新たな経営手法も活用しながら、市場ニーズを的確に把握し、それに即応するための事業活動全般にわたる効率化を進める結果として「キャッシュフロー経営」も実現されよう。

分社化後の課題はこのように多岐にわたるが、変化の激しい経済環境下で、企業グループ内外にある情報や知識を含めた持てる、または得ることが可能な全ての資産を効果的に活用し、どのようなグループを形成し、いかに高収益を実現するかという、一連の活動を継続的に行う「動的な経営システム」の構築が重要な課題である。

・本レポート記載のデータは各種の情報源から入手、加工したものではありませんがその正確性と完全性を保障するものではありません。
・本レポート内容について、将来見解を変更することもあります。
・本レポートは情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、契約の締結や解約を勧誘するものではありません。なお、ニッセイ基礎研究所に対する書面による同意なしに本レポートを複写、引用、配布することを禁じます。