

家電メーカー苦境、生き残りをかけた戦い

家電メーカーの今期の決算予想が発表されました。パナソニック7800億円、シャープ2900億円、ソニー2200億円の赤字だそうです。パナソニックは、この10年で松下電機時代にも約4000億円の赤字を計上。ソニーも過去に4000億円以上の赤字を何度か計上しています。世界に誇る家電産業で一体何が起きているのでしょうか。

1981年のアメリカに遡って考えてみましょう。同年アメリカでは大統領がレーガンに変わりました。また、アメリカの電機メーカー大手、GE（ゼネラル・エレクトリック）のCEOにジャック・ウェルチ氏が就任いたしました。彼は、白物家電から撤退します。GEは冷蔵庫でも有名でした。しかし、日本メーカーの白物家電におされ、とうとう撤退という決断を下したのです。実は今回の日本メーカーもこの時のアメリカによく似ています。いま、日本メーカーは、韓国、中国、台湾メーカーにおされているのです。さらに、テレビなどのデジタル化などにより、大きな価格破壊にも巻き込まれています。テレビを1000万台、1500万台作っても赤字になる時代、さて、どのように乗りきるのでしょうか。

選択枝は二つです。継続するか撤退するからです。GEは撤退しました。日本企業がどのような決断をするのかが注目です。生き残りの決断です。重要です。

今、日本メーカーは円高で苦しみ、価格破壊に苦しんでいます。さらには他国に比べて高い人件費、まさに、競争に勝てる条件が崩れてきています。では、なぜ価格破壊に巻き込まれるのか。最大の問題は、実は日本メーカーの開発力が落ちているところにあるのではないのでしょうか。新しいものが開発されないから、同じものの勝負になる。だから、価格勝負になるのではな

いでしょうか。ここで、もう一度1980年代のアメリカにもどってみましょう。1982年、アメリカは産業構造が変わります。製造業をサービス業が上回ります。実はこれは、消費者が生産者を上回ることを意味しています。そうすると消費行動も大きく変わります。消費者の心理は「安い」か「欲しい」か、だといわれています。したがって、テレビのようにあまり商品に差のないものほど価格勝負となるわけです。

産業構造の転換、日本では細川内閣の1994年です。アメリカのようなことが日本でも起こるのではないかと、だから、オリジナリティの高い商品開発を急がなければならない、と日本のメーカーが考えていたら、このような赤字ではなく、もっと違う形になっていたように思います。1994年から18年たっているのですから。

1978年は、アメリカのGM（ゼネラル・モーター）が最高実績をだした年です。しかし、それから30年で倒産しました。GEとGMの差を考えると、事業転換、消費者の動きの変化に対応できなかったGMは倒れ、対応できたGEはいまだに元気だということです。

今回の日本の家電メーカー、また自動車メーカーにとって、この経営判断が、GMになるかGEになるかの分かれ目といっても過言ではないでしょう。消費者社会において、ジャック・ウェルチ氏は「1番、2番になれないものは全部やめろ」と言いました。日本企業の経営者がそこまで決断できるのか。

時代の分かれ目での経営者の決断は難しいものです。しかし、その決断なしに次の発展はありません。覚悟と勇気を持って大英断をして欲しいものです。

時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自ずと時代の「先」を読む力が備わってきます。最新ニュースをリスクマネジメントの視点で分析し、今後の展開や社会への影響を予想してみましょう。

30年変わらぬ家電産業 自前・横並びからの脱却を

ソニーの今年度赤字見通しは2200億円。経営交代を発表したハワード・ストリンガー会長兼社長は、「日本の家電産業には問題がある。日本の社会全体としての対応が必要だ」と語った。パナソニックの7800億円、シャープの2900億円の赤字を考えればソニーだけの問題ではなさそうだ。

1980年代、日本は世界の家電市場を席卷していた。日本の強みは部品から製品まで一貫して作れる垂直統合モデルにあった。アナログ時代は製造段階での擦り合わせ技術が重要だったからだ。その最たるものがテレビで、部品も自社生産すれば部品と製品の両方で稼げた。ソニーは自前のテレビ工場を海外にいくつも造った。しかし、デジタル時代の到来で状況が一変。擦り合わせの要らないデジタル家電は部品さえあれば誰でも作れるからだ。そこに各社が横並びで集中投資して生産すれば、値崩れが起きる。デジタル化でのもう一つの変化は、音楽や映像の視聴スタイルだ。「フェイスブック」や「ユーチューブ」の登場は、放送番組しか見られないテレビを「古くさいもの」にしてしまったのである。

日本の自前主義と横並びは30年前と変わっていない。ストリンガー氏はソニーの負の資産ともいえる海外のテレビ工場を大幅に減らすなど、構造改革に努めてきた。映像出身の氏はアップルのようなハードとソフトの融合モデルを目指していた。正念場の日本企業に求められるのはアップルを超える新しい事業モデルの創造である。

消費者救済 拡充に期待 集団賠償訴訟 法案提出へ

2007年に制定された消費者団体訴訟制度では、悪質業者に対し不当行為の差し止め訴訟は提起できるが、返金を求められないため、被害金を取り戻すには消費者個人が損害賠償請求訴訟を起こすしかない。全国消費者生活相談員協会には敷金トラブルや入学金、授業料が返還されないなどの相談が毎月100件以上寄せられているが、新しい訴訟制度では泣き寝入りもなくせると期待されている。

新制度は、消費者庁が認定する特定適格消費者団体が、被害を起こした業者に契約無効などを求める訴えをまず起こす。勝訴すれば同様の被害を受けた消費者に新たに損害賠償請求訴訟への参加を呼びかけ、被害額をまとめて業者に請求する二段構え。

職場パワハラ6類型 「部下から上司も」対象

厚生労働省のワーキンググループは、職場でパワーハラスメントに当たる可能性のある行為を6つに類型化した報告書をまとめた。暴力や侮辱に加え、無理な仕事の強制や仕事を与えない行為なども挙げた。上司からだけでなく、同僚間や部下から上司へのいじめや嫌がらせも含めるべきだと提案した。パワハラに当たる行為を整理したのは初めて。6つの分類は次のとおり。①暴行などの「身体的な攻撃」②侮辱や暴言などの「精神的な攻撃」③無視などの「人間関係からの切り離し」④不要な仕事の強制などの「過大な要求」⑤仕事を与えないなどの「過小な要求」⑥私的なことに過度に立ち入る「個の侵害」

厚労省によると、全国の労働局に寄せられた職場のいじめや嫌がらせに関する相談件数は2002年度は約6600件だったが、10年度は6倍の約3万9400件に急増している。

本コーナーは、(株)日本アルマック/日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会共催セミナー「全国リスクマネジメント研究会」の内容を編集したもので、日経新聞の記事によるものです。セミナーの概要、参加申込方法等については、お気軽にお問い合わせください。

<発行>

日本リスクマネジメント・プロフェッショナル協会

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

(株)日本アルマック内

TEL:03-5297-1242 FAX:03-5297-1244

URL: <http://www.almac.co.jp>

<製作>

株式会社日本アルマック

〒101-0038

東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号

TEL:03-5297-1241 FAX:03-5297-1244

URL: <http://www.almac.co.jp>

※ご意見・ご要望は上記までお寄せください。