

## 三洋電機 (A)

太平洋，大西洋，インド洋に代表される世界市場に事業を展開しようという意図から社名が付けられた三洋電機は戦後生まれの製造業企業としてはホンダ，ソニーに次いで売上1兆円企業（単独）の仲間入りを昭和60年の12月にはたした。この成長の過程を語る時，一般家庭における洗濯機普及に見られるような大衆向けの商品開発，そして三洋電機の海外戦略の2つを抜きに語ることはできないであろう。成長の過程で国内市場に松下電器，日立製作所，東芝という大手企業が先発メーカーとして存在していたため海外市場の開拓に三洋電機が比重を置くことは自然のことであった。1970年代には“三洋”の近隣諸国に生産・販売拠点を着々と築き1985年には全世界で43ヶ所の生産拠点，30ヶ所の販売拠点を有する国際分業体制を有していた。59年度の海外生産は総額5,400億円で日本の全製造業中トップになっている（付属資料1,2参照）。

この三洋電機の海外戦略は創業者の（故）井植歳男氏の世界観に基づく“世界に100の工場をつくる！”から始まり，3代目社長の井植薫氏の“3分の1体制”という，国内生産→国内販売  $\frac{1}{3}$ ，国内生産→海外販売  $\frac{1}{3}$ ，海外生産→海外販売  $\frac{1}{3}$  の国際分業体制の追求の結果であった（付属資料3参照）。ことに前社長井植薫氏の下で全世界に三洋グループの製品を売りまくった子会社の三洋電機貿易の貢献は1兆円企業になるのに際し大であったと言えるだろう。三洋電機グループの海外拠点は1部の例外を除きすべて三洋貿易の下にあり，59年度の三洋電機貿易の売上高は8,745億円の，松下電器貿易に匹敵する優良かつ強力な小会社であった（三洋電機貿易の売上推移については付属資料4参照）。

三洋電機はこの1兆円企業入りに前後して2つの大きな“事件”に直面することになる。ひとつは“石油ファンヒーター中毒事件”であり，この事件においては三洋電機と東京三洋電機との連携の悪さが問題となった。東京三洋電機は昭和34年設立されたが現在三洋電機の持株比率は20%強の上場企業であり，その製品の大半は三洋電機を通じて販売されていた。東京三洋が製造，三洋が販売の石油ファンヒーターで中毒事件を昭和60年12月に起こしたのであった。これに対してグループ経営の有機性について疑問が世間から出されたが，この事故の責任を取って井植薫社長が辞任した。薫社長の後を継いだ井植敏新社長はグループの有機性についてはグループの一体運営の方針を実行すればこのようなグループの問題は解決できこのような不詳

事の再発は防げるとの判断を外には示していた。

しかしこのグループ問題は第2の“事件”で大きな進展を示すのであった。それは昭和60年9月のプラザ合意以来大きな変化を示し始めた為替、ことに円ドルレートであった。円の対ドルレートがレーガン政権の“強い米国路線”からプラザ合意を経て急に上昇しはじめ、61年春には160円となっていた。160円の声までは輸出メーカーは“円高対策”を練っていたが160円から更に上昇していく円高の下においては国内外の生産・販売拠点の再構築の検討・実行をせまられ始めたのである（付属資料5参照）

この円高は三洋電機に大きなダメージを与えるものであった。輸出比率が松下電器の37%に対して三洋電機は61%であり、また円高によるN I E S諸国の追い上げにより日本メーカーでは音響製品が弱くなりはじめたが、三洋電機ではその比率が松下、シャープより高かった。また円高に強い抵抗力を持つと言われるV T Rについては60年末までは三洋電機がベータ方式、東京三洋電機がV H S方式とグループ内で二方式の平行販売をしていた61年1月末時点では三洋電機の発表した当期予想経営利益は前期比26%減の432億円だがこの前提は想定為替レート、1ドル220~190であった。このまま円高が進めば期初予想を越える大減益になる可能性も高かった。

このようなスピード違反の円高のなかで三洋電機は東京三洋電機との合併を決定したのであった。新会社発足は61年12月1日に予定されているが、この間の合併への事情を井植敏社長はある雑誌にこのように語っていた。「円高がなかったとしたら、成長するには三洋と東京三洋の二つある方が有利でしょう。しかし摩擦を円高で解消しようというのは、輸出を減らせ、ということでしょう。これが長く続いたら、雇用問題にもなりかねない。円高に対応するには、海外生産へシフトするしかないが、それと終身雇用制の維持を両立させるためには、新しい成長分野への絞って精力を集中しなければならない。二重投資のムダはもう許されないと。」

事実、これまでの三洋グループの各社は創業者の「ヒトを得たら任せ切る」という方針に従って、薫前社長の時にも、貿易、東京三洋、鳥取三洋（昭和41年設立）の社長は三洋電機の薫社長が兼ねていたが実際は各々の副社長に全面委任されていた（資本関係は三洋電機貿易74%、鳥取三洋49%が三洋電機の持株比率であった）。世間では几帳面でカッチリした三洋電機、ヤンチャ坊主の東京三洋電機、暴れン坊の三洋電機貿易と評する向きもあった。この“自由？”な方針は製品や海外戦略にも反映されていて、例えば音響機器は三洋、東京三洋、鳥取三洋が

三社並行で生産しており、海外でも台湾三洋には三洋と鳥取三洋の工場があり、韓国には東京三洋、シンガポールには三洋、そして香港には三洋と鳥取三洋という具合になっていた。そしてこれらの生産拠点で作られた製品は三洋電機貿易が海外で販売していたのであった。

この三洋グループが、三洋と東京三洋の合併により鳥取三洋も連結子会社となり、グループ再編成の第一歩がなされたのであった（60年11月期の三洋の売上は1兆476億円、東京三洋は5,363億円だが内部取引が多いために合併新会社の売上額は三洋単体の水準をやや上回るだけと見られていた）。

三洋電機のトップマネジメントは、新しい成長分野への重点志向のため社内競争をさけムダを避けるという方針より“新三洋”においては映像、音響、空調等8つの事業本部制を発足させることにしていた。これに伴い、これまでの三洋グループの成長を支えてきた海外戦略をどうするか考えねばならなかった（三洋電機の海外戦略、及び日本の家電業界の輸出の状況については付属6,7参照）。そして海外戦略の再構築はおのずから子会社の三洋電機貿易のポジショニングの再検討に繋がるものであった。

### 〔三洋電機の現状〕

三洋電機の1985年度（1985年11月）の連結売上は1兆5,001億円で前年比5.6%増であったが純利益は売上原価の上昇と為替差損を主な原因として前年比17.6%減の362億円に留まっている。製品別にはステレオ、カラーテレビ、エアコンが好調であったがVTRは価格引き下げのため伸悩み、テープレコーダーの売上高は減少を示した。地域別では日本国内の売上高は2桁増を果たしていたが、米国・欧州の売上高は横ばいであった（付属資料8参照）。

1985年度は1990年までの三洋電機グループの基本路線を定めた長期計画の出発の年であった。この長期計画では半導体、電子部品、OA機器およびHA機器をはじめとする高成長分野に重点投資することが決定されていて、それに沿って超LSI事業部が新設されていた。また新素材、人工知能、ソフトウェア開発、超LSI用のサブミクロン単位の加工技術などの基礎研究を主体として筑波に研究所を完成。またオーディオ関係のソフトウェア強化のためにキングレコードに資本参加をし、総合的なホームオートメーション・情報ネットワークシステム開発プロジェクトの一環として実験住宅の建設も進めていた。

ここで、1985年度の状況を製品・地域市場別にみると次のとおりである：

## 製 品

映像機器： 主要製品はVTR，カラーテレビで、当期売上額は前期比6.8%増の4,150億円で売上構成比27.7%。VTRは売上の伸びが価格競争により抑えられているが、国内売上げの停滞は海外ことに米国での堅調な伸びにより相殺されている。欧州では西独の現地生産強化及びスペインでの生産開始。カラーテレビの伸びを支えているのは海外ことに中国での大幅な売上増であり、国内売上は横ばいの状態であった。

音響機器： 主要製品はテープレコーダー，ステレオ，CD及びラジオ。当期売上高は0.9%増の3,539億円となり、売上高構成比は23.6%。テープレコーダーは前期比15.4%減の1,436億円に落ち韓国，台湾，シンガポールの工場は減産となっていた。一方ステレオは31.4%増の1,502億円となり米国ではフィッシャー・ブランドの大型ステレオが好調であった。

家庭電化機器： 主要製品は電子レンジ，冷蔵庫，エアコン，洗濯機，掃除機，電気暖房機等。売上高は7.2%増の3,867億円で売上高構成比25.8%。トップメーカーの地位を確保している電子レンジは台数で伸びたものの価格競争が激しく売上高は4.4%増の1,004億円であった。エアコンは34.8%増の706億円，冷蔵庫は同水準の519億円であったが海外市場では日・韓メーカーに押され7.2%減少していた。掃除機，暖房機はそれぞれ19.9%，21.2%伸びていた。

業務機器： 主要製品はOA機器，自販機，冷蔵ショーケース，業務用エアコン。売上高は4%増の2,088億円で構成比13.9%。国内需要は堅調であったが海外でのOA機器売上高の停滞に一部相殺される。国内シェア1位の冷蔵ショーケースは12%増の338億円，同2位の自販機は11.1%減で全体として10.4%減の283億円の売上高であった。OA機器は海外売上高が21.9%減に対し国内売上高が23.9%増になったため全体として9.2%増

億円に留まった。

その他部門： 主要製品としては電池、電子部品、太陽電池で売上高は13.1%増の1357億円となり売上高構成比9.0%。

電池については世界のトップメーカーの1社で14.3%増の385億円に達している。太陽電池は新工場が本州に完成しており大幅増産を計画中。

一方地域別に見ると、

日本： 当期売上高は5,183億円で売上高の34.6%を占めている（前期比10.4%増）。

VTRが好調でエアコンも良好な実績をあげていた。1984年度に設立した新潟三洋電子は半導体デバイスの製造を開始、また連結子会社の業務用電気・電子機器を販売する三洋電機特機は増収増益であった。

また重要関連会社の東京三洋電機は半導体、VTR、音響機器、エアコン、冷蔵ショーケース、自販機等の各種電気・電子機器の総合製造メーカーで売上高は13.6%増の5,489億円で純利益は13.8%減の158億円であった。また音響・情報機器、電子部品、ガス機器等を生産している関連会社の鳥取三洋電機ではポータブルワープロや液晶グラフィックモジュールなどが伸びて増収増益であった。

北米： 北米における売上高は3.8%増の6,089億円に達し、売上高構成比は40.6%となった。アーカンソー州にあるサンヨー・マニファクチャリング・コーポレーション（SMC）は横ばいの状況で電子レンジが微増したがカラーテレビの売上は低下した。ニュージャージー州にあるサンヨー・エレクトリック・インクは売上げ減となった。カリフォルニア州のフィッシャー・コーポレーションはスピーカーの製造、VTR、音響機器の販売をフィッシャーブランドで行っているがステレオ、VTRにより増収増益を果している。同じく同州にあるサンヨーE&Eコーポレーションはシアーズへの冷蔵庫の売上が増加したが、ニュージャージー州のサンヨー・ビジネス・システムズ・コーポレーションはパソコン業界の不況によりOA機器の販売に苦戦していた。

欧州： 欧州の売上高は前期同水準の1,197億円で構成比は8.0%であった。三洋工業

(英国)はベータ方式のVTRとカラーテレビを生産，三洋スペインはカラーテレビとステレオ，そして1985年6月よりベータ方式のVTRを生産。三洋ドイツ販売はVTR，カラーテレビ，テープレコーダ，三洋半導体は半導体デバイスとLCDを販売。

5

東南アジア： この地域の売上高は17%減の749億円に留まり，売上高構成比率は5.0%。この減収の理由は米国市場の低米による再輸出用生産工場の不振，製品ではとりわけテープレコーダー需要の減退によるものとみられている。

中国： 売上高は293%増の554億円となり売上高構成比は3.7%。カラーテレビと冷蔵庫の需要が好調。1984年度に合弁会社2社と100%所有子会社を設立して現地生産を大幅に拡大。またトランジスターの製造を行うため三洋半導体(蛇口)を深セン経済特別区に設立。

10

その他地域： 中東，オセアニア，アフリカ，中南米における売上高は24%減の981億円で構成比は6.5%。オセアニアでのパソコン，中南米(ブラジル)でのカラーテレビとテープレコーダーの伸びにもかかわらず中東，アフリカでそれぞれ石油価格低下，通貨安のため減収となった。

15

以上の要約が下表である：

20

売上高構成比

<u>製品別</u>		<u>地域別</u>	
映像機器	27.7 (%)	日本	34.6 (%)
音響機器	23.6	北米	40.6
家庭電化機器	25.8	欧州	8.0
業務機器	13.9	東南アジア	5.0
その他	9.0	中国	3.7
		その他	6.5

25

30

## 〔三洋電機の歴史〕

1 兆円企業となった三洋電機についてこれまでの成長の歴史をみると大きくみて2段階に分けられる。それは家庭電化時代を開き国内経済の成長に対応してきた「国内事業拠点の確立、拡大と整備」を第1段階とすれば「輸出拡大と海外事業拠点拡大による成長」の第2段階である。

### 総合家電メーカーへの道：国内事業拠点の確立，拡大と整備

三洋電機の事業は松下電器産業（株）の専務を辞した井植歳男氏が昭和22年自転車用発電ランプの製造に個人経営で乗りだした時より始まった。「住友銀行が借金をカタに金を貸すのは開業以来あなたが2人目」と言われて事業を始め、昭和25年に三洋電機製作所から改組して三洋電機株式会社となった。27年にはラジオ市場にプラスチックラジオを持って参入し、大成功を収めることにより電機業界への進出を果たした。この時の原動力が後に三代目社長となる井植薫氏であった。このプラスチックラジオの出現によりラジオの低価格の実現・一般家庭への普及が始まるのであった。量産によるコストダウンによって大衆への浸透を積極化するという“大衆と共に”の三洋電機の戦略の原型がこのプラスチックラジオであるといわれている。またチャンネル・マスターズ社（米国）に対するOEM生産も後に行われることになる。

ラジオの次に三洋電機が着手したのは電気洗濯機であった。当時5～6万円の価格の攪拌式で生産規模も数社で3,400台（26年）、1万5千台（27年）であったのを、28年に噴流式で2万8,500円という革命的な洗濯機を世に出したのであった。30年には洗濯機のシェアが28.8%と1位になり、松下、東芝がそれぞれ24.2%、17.6%と続いていた。ところで昭和28年を電化製品が家庭に定着しはじめた年として後に大宅壮一氏は“電化元年”と名づけていた。この後、製品ラインをテレビ、冷蔵庫、トランジスタラジオと拡大していき昭和34年5月期の決算では売上高140億円と初めて100億円の大台を越えている。

また生産拠点の拡大のために群馬県の中島飛行機跡に昭和34年東京三洋電機株式会社を設立した。別会社とした理由としては、地方自治体の要望（賃金問題）、資金調達、労使紛争対策などが挙げられていた。頭初家電総合工場としての位置づけであったが、次第に冷凍機応用部門と無線関係、および半導体の生産を中心とする生産体制を志向していった。一方35年には従来の貿易部を廃止して子会社として三洋電機貿易株式会社を設立した。国内販売を主体とした

三洋電機の1部門では何かと制約を受けることが多いため国内とは分離した独立体制をもって輸出の伸長を図ろうとの政策であった。これは、井植歳男氏の“電機製品は宿命的に外国との競争に打ち勝っていかなければならない”という考え方を強く反映するものであった。

30年代に家庭電化時代を開き、家電製品ラインを拡大、生産拠点を国内に築き、国内販売網を整備拡充し、また輸出を伸ばして総合家庭電機メーカーへと発展してきた三洋電機であったが、40年不況で一時減収を経験する。この時井植歳男社長の「テレビを輸出してアメリカの好況を輸入しよう」という案を進める形で白黒テレビの大量輸出契約をマグナボックス社と結ぶことに成功するのであった。そしてその後シンフォニック社相手にカラーテレビの輸出契約も成功し、国内におけるテレビ生産体制の確立に大きく寄与したのであった。

40年不況の後、いざなぎ景気が40年代前半において家電業界を成長させたのであった。カラーテレビの急成長、エアコン、電子レンジ、ステレオ、テープレコーダー等の家電製品が自動車とともに耐久消費財の主流となっていったのである。45年には三洋の主力製品のNo.1はカラーテレビであり、No.2がテープレコーダーであった。カラーテレビに関しては1インチ1万円を破る価格実現を三洋電機が果し、カラーテレビ普及の起爆剤となったのである。40年のカラーテレビ生産台数は業界で10万弱であり、その半分は輸出であったが、翌41年には生産台数は52万台と急増し、輸出も約30万台となった。当時の三洋電機のカラーテレビの生産台数は約10万2千台で輸出は8割弱であった。輸出と低価格化へのパイオニア的行動により、業界1の量産体制を確立したのであった。

このカラーテレビの専門工場として昭和42年岐阜工場を新設する（稼動開始は44年）。カラーテレビの生産台数は45年には約63万台となり三洋の成長を引張っていったのであった（業界生産台数は45年で640万台となっていた）。またその間、42年には暖房器を中心とした電気機器および家庭用機器の製造を行うために鳥取三洋電機株式会社を設立したのであった。検討のためこの敷地を見にいった当時の営業本部長の井植薫氏（松下の製造担当役員を辞して25年に三洋入社）はこう語っている、「社長が私に鳥取の工場を見せたのは不馴れな営業部門でしんどい思いをして神経痛を起こした私に、工場新設の仕事を手伝わせば必ず治ると見抜いていたからではないか。」

昭和45年には三洋電機は売上高約2,400億円で輸出比率は30%弱の総合家電メーカーに成長していた。またその間社長は井植歳男氏から井植祐郎氏に代わっていた。



## 世界のサンヨーへ：輸出拡大と海外事業拠点の拡大

40年代前半の息の長い消費景気で成長してきた家電各社であったが、40年代後半にはいると、まずカラーテレビの需要の停滞に直面することになる。三洋電機でも新しく社長になった井植薫氏が「拡家電」の方針を出し、その下で単に製品分野の拡大・多様化のみでなく、マーケティング、合理化、研究開発の強化、海外活動の新展開を含めた経営方針を打ち出していった。そして、(1)仕事の高度化を通じて「能力」と「やりがい」の開発、(2)多様化と国際化に備えて「新技術」の開発、(3)効用と満足を売るための「販売システム」の開発という3つの開発の実現への方針が表明された。拡家電の商品群としては電装、食品、事務機、住設、空調等の分野への進出・発展をめざして各々専門会社が46年から52年にかけて設立されていき、これらは58年に三洋電機特機株式会社となるのであった。

46年8月のニクソンショック以降変動相場制への移行、円切り上げによる輸出減となったが47、8年の世界経済の急速な回復で各国の輸入拡大により輸出数量は増加した。47年拡家電3ヶ年計画のスタートにあたり井植薫社長は、

- 商品輸出の活発化
- 輸出地域の分散化
- 技術・プラント輸出、

の推進を強調した。その時点から三洋電機の海外活動の動きが加速化されてくるのであった。46年の韓国、カナダへの進出に続き、47年にブラジル、48年にケニア、シンガポール、オーストラリア、香港と生産拠点の進出を計っていったのである（付属資料2,9参照）。50年の東洋経済の海外進出企業総覧では海外投資額では53位だが、生産総額はトヨタ、松下、日産に次いで第4位の地位を三洋電機は占めていた。

この間48年10月の第4次中東戦争勃発とともにいわゆる“石油危機”の時代が到来していた。これを契機に日本経済は成長過程から成熟へと減速をしていき、自動車やカラーテレビという戦後の花形商品は頭打ちになっていくのであった。このなかで国内需要の停滞を打開するために輸出に活路を見つけようとする企業が増加し“世界の生産基地としての日本”戦略の認識が現われはじめた。この石油ショックによる需要鈍化は、設備投資を中心として量的拡大を追求してきた積極経営、したがってその結果借金経営の体質をもっていた三洋電機の方向性の修正を求めるものであった。そこで井植薫社長は自己資本を充実して堅実経営に重点をおくという「資金中心の経営」方針を打ち出した。売上金の早期回収の徹底、これ以上の借金をしない、

借金を減らす等の諸策が実行に移されていった。またこの項の経営の重点目標は、

- (1) 国内販売の充実
- (2) 海外現地生産の強化
- (3) 財務内容の充実
- (4) 世界で活躍する人材の育成
- (5) 新技術の開発

の5項目であり、この目標は国内経済の高度成長は望めないであろうし、企業間競争はますます激化するだろうとの環境認識に基づいていたのであった。井植薫社長は三洋電機社内に対し49年、次のような通達を出していた：「当面の最大の課題は、この高価格時代のコストアップをいかに吸収するかであり、占有率の向上とともに、全グループの総力をあげて、これに取り組んでいきたい。」

昭和50年以降、貿易部門（三洋電機貿易）はめざましい進展を示していた（付属資料1,4参照）。52年にはもう売上が2千億円を超え、輸出比率が半分近くになりつつあった。これは第1に貿易部門の販売努力、及び無線部門を中心とする各製造部門の「どこよりもすぐれた製品を納期どおりに供給する」努力の結果であり、第2には市場開拓の推進、サウジアラビア、ナイジェリア、インドネシア（それぞれオイルグラマー国）や、西欧への輸出努力が実を結んだものであった。この輸出の好調さが競合各社減産化の傾向にあるなかで三洋電機を増産体制に持っていったのである。

しかし輸出の好調にもかかわらず、国内のシェアの挽回や実販の拡大は50年代初期には不振に終わっていた。また輸出環境の変化は、先進国における輸入規制強化、発展途上国における国内産業育成方針による輸入制限の動き等あって、その前途は決して楽観視されるものではなかった。三洋電機では再輸出拠点の設置、現地生産の強化などで対応してきており昭和50年5月時点で海外製造合弁会社20社、販売会社8社に達していたが、まだ米国本土には製造会社を設立してはなかった。

米国市場に関してはまず50年11月、フィッシャー・コーポレーションに経営参加する形で米国での初の生産拠点を持つことになった。フィッシャー社は元来ステレオの一流メーカーであったが、当時はエマーソン電機グループの一員で、フィッシャー社の経営不振打開のためエマーソンが三洋に経営参加を要請してきたのであった。52年にはエマーソンから経営権が移り、全て三洋グループの出資するところとなった。フィッシャーブランドによるステレオを東京三

洋電機、テープデッキを三洋電機が供給し、フィッシャーはスピーカーの生産を行った。

また米国の日本製カラーテレビに対する輸入制限運動が高まるなか、51年カラーテレビの生産拠点としてウォーリック社のテレビ部門を分離した新会社SMC（サンヨー・マニファクチャリング・コーポレーション）を支配下に置いた。この話は三洋電機の米国における最大の顧客であったシアーズ・ローバック社から持ちこまれたものであった。米国における日本製カラーテレビの輸入規制の動きは43年頃の輸入が米国内生産の10%を超えた時より出はじめていたが、50年の122万台、51年の296万台と日本製カラーテレビの輸入が洪水的に増加していたため激化の一途をたどっていた。したがって米国本土での生産拠点の必要性は刻々増大していたのであった。

このSMC設立の交渉は井植敏（当時）専務にゆだねられ、株式の25%をシアーズ、57%を三洋電機、残りを一般株主分としてテンドーオファーするという合意が得られたのであった。このSMCは三洋電気にとって24番目の海外製造会社であり、またその中で最大の規模の会社であった。SMCはシアーズ、サンヨー両ブランドでカラーテレビの生産を行い、米国市場に供給していくのであった。このSMCの設立に関連し、井植薫社長は「アメリカの輸入規制が強まるなかで、アメリカ国内で松下、ソニーが生産でき、当社がこれを傍観する事態を招くことは絶対に避けねばならない」という意味のことを述べていたという。このことは50年代の日本企業の海外活動の変化を示しているものであった。従来は資源・貿易拠点確保をねらったものや、賃金コストの問題で安い東南アジアに集中していたが、円高が51年以降進行するにつれ、単純な市場拡大型から市場確保型へ、進出先も発展途上国重点から先進国への転換が行なわれていたのであった。

またこれまでの三洋電機の海外生産企業の特徴はパートナーをもつ合弁形式を持つものが多く、松下電器の全額出資方式やシャープの技術援助方式と異なっていた。これは創業者の「相手国の習慣、市場を尊重する」という思想を建前としてきたからである。しかし先進国進出に関し単独出資の形をとるものが出始め、53年の小型冷蔵庫生産の拠点としてサンヨー・E&E・コーポレーションを三洋グループの共同出資で始めた。またフィッシャー・コーポレーションも前述のように三洋グループの全額出資する形となっていた。

貿易立国を建前に輸出振興を旗じるしにしてきた日本であったが、日本経済の国際経済における比重の高まりは日本企業の海外活動にも変化を及ぼしつつあり、有効な海外生産体制の確立

が望まれるようになっていた。三洋電機グループは54年では世界22ヶ国に28の海外生産会社、16の販売会社をもち、松下の39の海外生産会社に次ぐものであった。この時、国内販売、輸出、海外現地生産の割合は2対2対1であったが、分業体制の比率が井植薫社長の理想とする、1対1対1の“3分の1体制”の実現に向っていた。

5

そして昭和60年には三洋電機の売上高（単独）が1兆円を超え、また国内販売約4,100億円、輸出6,300億円、そして海外生産4,100億円となっている（付属資料3参照）。54年と比較すると輸出比率が上昇しているのが特徴で、これにはレーガン政権の“強いドル”政策の影響も大きかったが、同時に輸出の伸びが1兆円企業達成に大きく貢献したのも見逃せない事実であった。

10

### 〔三洋電機の事業再構築〕

円高の傾向は61年後半にかけてますますその勢いを強めるとの予想であった。と同時にN I E S 諸国の家電製品市場での台頭に著しいものがでてきた。このことは海外市場での競争のみならず日本の国内市場での競争も“グローバル化”しつつあることを示していた。このことは今まで主として“映像・音響・家庭機器の分野の良い物を安く”提供することにより世界市場で成功を収めてきた三洋電機の競争優位性を弱めようとしていた。拡家電を目指し、高付加価値製品のビジネス機器の充実など成長性が高くソフトの重要性のある製品分野に比重を移すことは既定の戦略とはいえ、いくら成熟分野とは言え、現在比重の高い映像・音響・家庭機器部門の対応をどうすべきかは大きな問題であり、またこのことはこれまでの三洋電機の海外戦略の再検討にもつながるものであった。

15

20

これまでは三洋電機、東京三洋電機、鳥取三洋電機が生産した製品を国内では三洋電機、海外では三洋電機貿易が販売してきた。その過程で貿易が生産会社の社内競合を“促進”して海外市場に売りまくったことがあったことは否定できない。しかしそれも大衆路線に基づく“量の追求”故であり、その結果として1兆円企業にまで成長したのであった。しかしその結果、米国ではサンヨー、フィッシュャの2つのブランドが流通で競合を起こしたり、音響部門では国内生産が三洋、東京三洋、鳥取三洋の3社並行生産で、台湾では三洋と鳥取三洋が、シンガポールで三洋が、そして韓国では東京三洋が生産しているという状態を生んでいた。

25

30

このような状態に対して井植敏社長は次のように語っている：「どちらかというと、これま

で、我々はあくまでも日本にベースを置いて世界に伸びて行く形でやってきました。したがって海外に工場を作っても、やはり日本側に付加価値の50%を落とし、50%を現地に落とすやり方だったのでしょう。国際化と言っても、日本から部品を持ち込むという意味で商品の国際化だったんです。これではあかん。……為替でフーフー言っているから結局お互い折半しようかないかという甘い考えになる……世界中で一番安い所から部品を調達し、世界中で一番適切な所で設計しなさい、と。商品の国際化ではなく、事業の国際化を進めていくことに変更したのです。」

そして東京三洋と三洋電機の合併、そしてその結果として鳥取三洋電機の連結子会社化により、映像、音響以下家電、空調、コールドチェーン、電子ビジネス機器、半導体、電池・部品と8事業本部に再編成をしたのであった。これは三洋グループにとって輸出強化は当然という時代は終り、強い円・海外市場の利益率の低下・新技術の急進展という時代に突入しつつあるという認識によるものであった。そこで事業の国際化に応じた新しい海外体制はどうあるべきかが次の課題となってきたのであった。米国向け電子レンジでは、マグネトロンを日本で作り、これをマレーシアに送り、そこでシンガポールで作られた材料を用いて半製品を組立て、最終製品は米国で組立てられるというシステムが水平分業でグローバルな競争力強化の好例として考えられた。しかし円高の傾向によってはこれさえ適切かどうか分からない時代である。三洋電機の海外生産の“思想”そのものの大施回すべき時のようにも映ってきたのである。

三洋電機の創業期は世間から三洋の存在価値を物凄く認められた時代であった。当時一般家庭に普及するなど考えられもしなかった洗濯機をドンドン家庭に送り込んだのが三洋であった。電気店と手形取引を始め、電気店の資本ネックを解消したのも三洋であった。しかし三洋の成長と共にその存在価値は国内では分らなくなっている。そこでもう一度三洋の存在価値を認めてもらうような商品開発力を身につける必要がでてきている。その点を社長の井植敏氏は「三洋の第2の創業期」と表現している。「業務用冷凍機、業務用エアコン、自販機ではマーケットシェアが非常に高い。ただ同じ産業用でも今日性のある分野ではちょっと問題がある。この分野に力を入れていこうとすると基本技術が非常に重要になる。今まではエレクトロニクス、エネルギー、冷凍の3つの技術を柱にしてきたが今回、光技術を4番目の技術としてグループで追求していくことを決定した。これら技術とニーズを組み合わせれば、そこに必ずウォンツ商品という新しい地平も開けてくる。」

海外事業の再構築と共に事業構造自体の再構築にも積極的に取り組もうとしている三洋電機

であるが、環境の変化は激しくなっていくことが予想される。井植社長はこうも語っている。  
“時代の変化と競争していくには、何をせねばならないか？”

5

10

15

20

25

30

付属資料 1

三洋電機 売上高（内輸出売上）及び利益推移

（百万円、％）

年度	売上高	前年比	内輸出	前年比	構成比	当期利益	前年比
25年	388	—				39	—
26年	1,502	387.1				100	256.4
27年	2,748	183.0				104	104.0
28年	4,158	151.3	256	—	6.2	205	197.1
29年	5,414	130.2	445	173.8	8.2	392	191.2
30年	7,746	143.1	537	120.7	6.9	617	157.4
31年	10,798	139.4	985	183.4	9.1	811	131.4
32年	12,923	119.7	977	99.2	7.6	761	93.8
33年	17,436	134.9	1,739	178.0	10.0	956	125.6
34年	31,278	179.4	5,152	296.3	16.5	1,761	184.2
35年	41,825	133.7	5,959	115.7	14.2	2,304	130.8
36年	49,122	117.4	5,606	94.1	11.4	2,388	103.6
37年	63,088	128.4	6,531	116.5	10.4	3,020	126.5
38年	67,577	107.1	6,473	99.1	9.6	3,615	119.7
39年	74,239	109.9	10,914	168.6	14.7	3,189	88.2
40年	73,218	98.6	14,108	129.3	19.3	2,219	69.6
41年	92,880	126.9	24,078	170.7	25.9	3,375	152.1
42年	129,087	139.0	27,328	113.5	21.2	5,164	153.0
43年	172,401	133.6	38,324	140.2	22.2	7,815	151.3
44年	215,206	124.8	53,278	139.0	24.8	8,791	112.5
45年	241,709	112.3	64,950	121.9	26.9	7,740	88.0
46年	247,783	102.5	71,681	110.4	28.9	5,082	65.7
47年	263,128	106.2	77,763	108.5	29.6	5,500	108.2
48年	311,894	118.5	94,354	121.3	30.3	6,345	115.4
49年	358,928	115.1	112,913	119.7	31.5	5,750	90.6
50年	350,208	97.6	134,428	119.1	38.4	5,780	100.5
51年	467,588	133.5	236,256	175.7	50.5	9,259	160.2
52年	532,123	113.8	267,850	113.4	50.3	10,929	118.0
53年	527,594	99.1	236,665	88.4	44.9	11,346	103.8
54年	584,056	110.7	242,979	102.7	41.6	15,126	133.3
55年	680,590	116.5	346,839	142.7	51.0	21,152	139.8
56年	752,403	110.6	416,611	120.1	55.4	23,947	113.2
57年	761,418	101.2	426,863	102.5	56.1	24,690	103.1
58年	819,766	107.7	476,825	111.7	58.2	22,866	92.6
59年	991,708	121.0	615,054	129.0	62.0	27,536	120.4
60年	1,047,633	105.6	634,372	103.1	60.6	28,315	102.8
61年	838,837	80.1	410,738	64.7	49.0	12,904	45.6

付属資料 2

三洋電機 海外主要製造・販売会社設置数

	36～45年	46～50年	51～55年	56～60年	61年～
製造	10社	7社	7社	13社	3社
販売	5社	4社	8社	11社	2社
計	15社	11社	15社	24社	5社

※ 三洋村幸（香港・シンガポール）、サンヨーカリフォルニア除く

付属資料 3

三洋電機 “3分の1体制”

	国内生産 国内販売	国内生産 海外販売(輸出)	海外生産 海外販売
1985年	4,133億円	6,343億円	4,168億円 (1\$ = 235円)
	* 4,978億円	* 6,685億円	
1986年	4,281億円	4,107億円	3,202億円 (1\$ = 166円)
	* 5,115億円	* 4,441億円	

\* 印は三洋電機と東京三洋が合併したものとして算出  
1986年は推定値を含む。



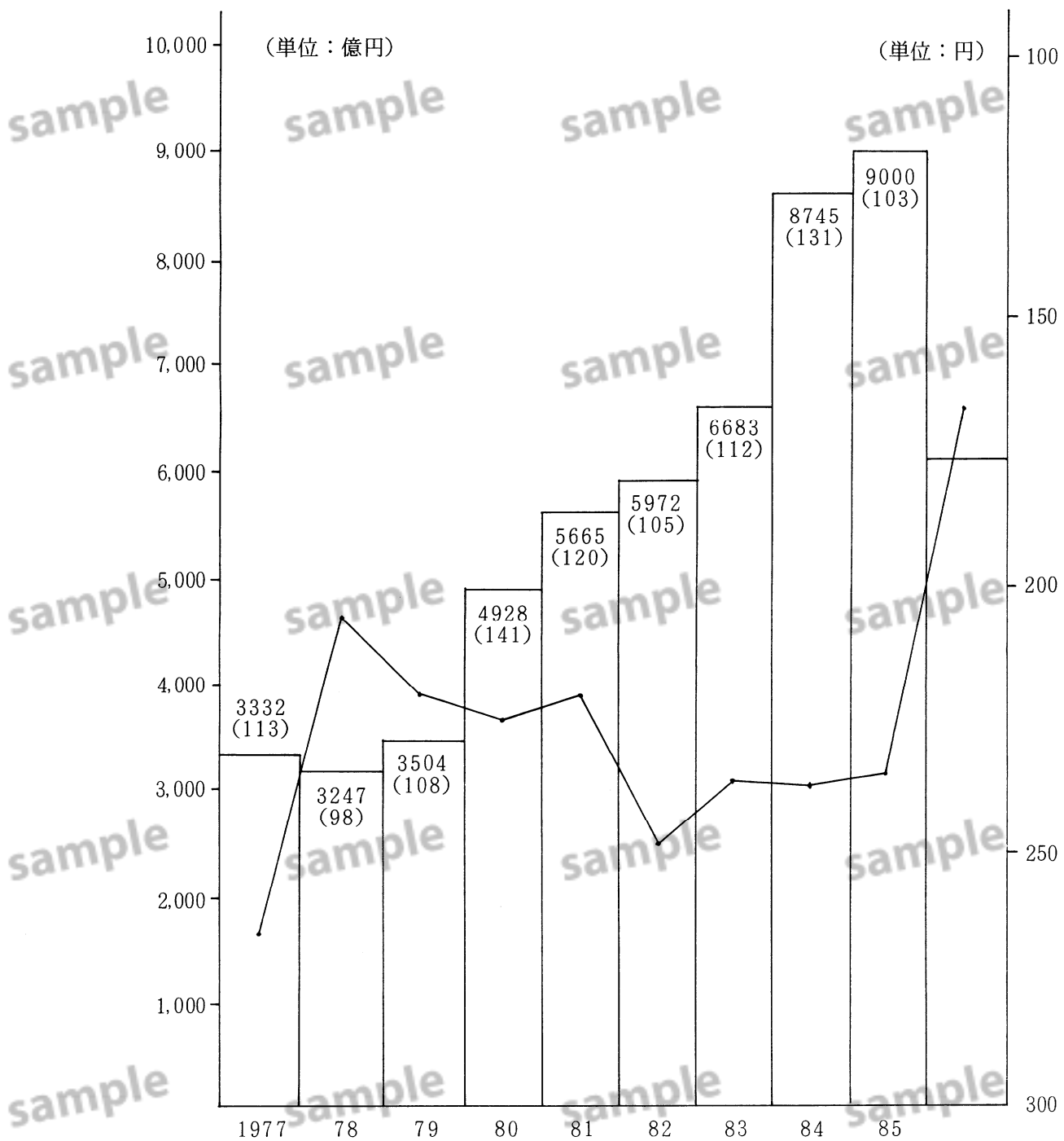
付属資料 4

三洋電機貿易 売上高

1 9 6 5	1 4 6 (億円)
6 6	2 5 4
6 7	3 0 2
6 8	4 2 3
6 9	5 9 8
1 9 7 0	7 1 8
7 1	8 6 2
7 2	9 4 7
7 3	1, 1 4 9
7 4	1, 4 1 4
7 5	1, 7 4 8
7 6	2, 9 4 3
7 7	3, 3 3 2
7 8	3, 2 4 7
7 9	3, 5 0 4
1 9 8 0	4, 9 2 8
8 1	5, 6 6 5
8 2	5, 9 7 2
8 3	6, 6 8 3
8 4	8, 7 4 5
8 5	9, 0 0 0

付属資料 5

三洋電機貿易売上高と円／ドルレート推移



三洋電機グループの海外戦略

三洋電機グループのこれまでの海外戦略に大きな影響を与えた構想（思想）は次の2つである。

（創業者井植歳男氏の世界観）

- 将来世界はひとつになる。努力し社会に貢献したものは、日本だけでなく世界から歓迎されるだろう。
- 相手国の商習慣を尊重する。
- 世界の視野に立つ。
- 世界へご奉仕をはじめめる年。

（井植薫氏の構想）

国際分業体制は“3分の1体制”

国内生産	→	国内販売	1/3
国内生産	→	海外販売	1/3
海外生産	→	海外販売	1/3

そしてこれらの構想（世界観）に基づく三洋電機グループの海外戦略は次の4段階を追っている。

（第1段階：輸出の拡大 昭和36年～45年）

この時期は輸出の拡大のために

- 三洋電機貿易（昭35）
- サンヨー・インク（昭36）
- 三洋丸紅（英国）（昭41）

が設立され、また発展途上国の輸入規制対策及び輸出基地として

- 三洋電機（香港）（昭36）
- 三洋工業（マレーシア）（昭37）
- 台湾三洋電機（昭38）

が設立された。ちなみに昭和 38 年の輸出金額は 50 億円超であった。

(第 2 段階：ニクソンショック・第 1 次円高 昭和 46 年～ 50 年)

米国依存が 50% を超えていたために円高に対応する再輸出拠点として、

韓国東京電子 (昭 46)

韓国東京シリコン (昭 47)

三洋電子 (シンガポール) (昭 48)

を設立、それぞれテープレコーダー、半導体、そしてラジオとテープレコーダーの生産会社であった。そして準先進国の生産拠点として、

三洋工業カナダ (昭 46)

三洋オーストラリア (昭 48)

を設立した。ちなみに昭和 46 年の輸出金額は 700 億円超。

(第 3 段階：カラーテレビ輸出激増、昭 52 年対米カラーテレビ輸出規制、第 2 次円高 昭和 51 年～ 55 年)

関税・円高対策として、

フィッシャー (昭 50)

S M C (昭 51)

サンヨー・セミコンダクター (昭 51)

サンヨー・E & E (昭 53)

また再輸出拠点の拡大・充実のために韓国、台湾、シンガポールの各生産拠点拡大を図る。ちなみに昭和 51 年の輸出金額は 2,300 億円超。

(第 4 段階：V T R を柱の輸出拡大、中国への積極進出 昭和 56 ～ 60 年)

レーガン政策 (ドル高、内需拡大) によって輸出を拡大するとともに中国の市場開放政策によって積極進出、

三洋電機 (蛇口)

広東三洋冷気機

華強三洋電子  
三洋半導体（蛇口）  
北京三洋電子  
長春三洋電子

等を昭和 58 ～ 59 年に設立。ちなみに昭和 59 年の輸出金額は 6,000 億円超。

付属資料 7

家電業界の輸出状況

時 期

～ 45

固定レート（1ドル360円）による積極的輸出拡大

昭45 米国財務省 日本製テレビをダンピングと認定

46 ～ 52

第1次円高 1ドル360円から308円へ。欧州、アジア、中近東へ新規市場の開拓、第1次石油ショックを克服し、国際競争力を強化して輸出の拡大

昭52 対米カラーテレビ輸出自主規制

52 ～ 60

第2次円高（53.10.31 1ドル175.5円）再輸出海外生産拠点の拡大と先進国の生産拠点の設置。55年よりVTRの輸出拡大とレーガノミクスによる米国景気拡大により対米輸出の増加、そして59～60年に中国への輸出拡大。

付属資料 7 (続き)

電機業界出荷及び輸出の推移

(億円、%)

年度	出荷合計	前年比	内輸出	前年比	構成比	備考
40年	8,824	—	1,917	—	21.7	
41年	10,603	120	2,636	138	24.9	
42年	13,630	129	3,333	126	24.5	
43年	16,184	119	4,040	121	25.0	
44年	23,212	143	6,212	154	26.8	
45年	28,307	122	7,645	123	27.0	日本製テレビダンピング認定
46年	30,258	107	8,796	115	29.1	第1次円高：360円→308円
47年	34,373	114	9,666	110	28.1	
48年	41,682	121	10,954	113	26.3	
49年	45,847	110	13,191	120	28.8	
50年	42,945	94	12,948	98	30.2	
51年	54,483	127	21,231	164	39.0	
52年	59,876	110	22,243	105	37.1	OMA協定（CTV輸出自主規制）
53年	62,410	104	20,746	93	33.2	第2次円高：1ドル=175.5円
54年	68,740	110	22,462	108	32.7	
55年	80,742	117	33,009	147	40.9	
56年	91,513	113	42,310	128	46.2	
57年	95,698	105	43,056	102	45.0	仏 VTR輸出制限
58年	102,603	107	44,894	104	43.8	
59年	121,380	118	55,470	124	45.7	
60年	155,024	128	70,874	128	45.7	G5
61年	145,748	94	57,721	81	39.6	第3次円高：1ドル=140円
62年	152,809	105	50,269	87	32.9	1ドル=240円→140円

付属資料 7 (続き)

61年度家電業界主要商品全世界総生産台数

(千台、%)

	全社	前年比	構成比	全社		前年比	構成比	全社	前年比	構成比	
				国内	輸出						
カラーテレビ	国内	8,270	109	30	国内	94	11	8,547	94	11	
	輸出	6,729	50	25	輸出	99	53	41,067	99	53	
	海外	12,351	109	45	海外	169	35	27,171	169	35	
	計	27,350	84	100	計	116	100	76,785	116	100	
白黒テレビ	国内	76	76	3	国内	146	22	1,378	146	22	
	輸出	1,926	137	69	輸出	84	16	1,015	84	16	
	海外	799	61	29	海外	145	62	3,929	145	62	
	計	2,801	99	100	計	130	100	6,322	130	100	
ビデオ本体	国内	4,853	121	14	国内	101	66	3,723	101	66	
	輸出	27,689	109	79	輸出	47	16	909	47	16	
	海外	2,727	132	8	海外	83	18	1,020	83	18	
	計	35,269	112	100	計	82	100	5,652	82	100	
				テレビ							
				冷蔵庫							
				セットステレオ							
				洗濯機							
				電子レンジ							
				扇風機							



付属資料 8

三洋電機（連結）

要約財務指標（5年比較）

（単位：百万円）

項目		1985年度	1984年度	1983年度	1982年度	1981年度
純売上高		1,500,078	1,420,695	1,125,655	1,030,008	975,029
税引前利益		67,557	81,822	72,205	64,015	66,831
純利益		36,175	43,908	33,887	28,769	31,831
設備投資額		64,677	42,752	40,413	37,769	39,687
減価償却費		32,426	30,476	26,358	22,868	19,260
純資産		420,516	393,370	335,357	305,039	281,894
総資産		1,259,715	1,231,080	1,029,109	939,565	886,592
1株当たり純利益		30.9円	37.5円	30.1円	27.0円	32.2円
"（転換調整後）		30.6	36.9	28.9	26.3	29.7
1株当たり配当金		8.0	6.4	6.4	6.4	6.4
加重平均株数(単位:千株)		1,188,919	1,191,765	1,160,130	1,092,590	992,291
部門別売上高	映像機器部門	414,969	388,372	316,609	273,454	232,570
	音響機器部門	353,887	350,734	253,746	254,310	267,239
	家庭電化機器部門	386,719	360,839	309,475	316,468	314,744
	業務機器部門	208,783	200,758	163,806	119,782	107,163
	その他の部門	135,720	119,992	82,019	65,994	53,313
	合計	1,500,078	1,420,695	1,125,655	1,030,008	975,029
最高株価		504円	549円	467円	478円	664円
最低株価		385	415	386	330	344
従業員数		25,429人	24,797人	22,776人	22,443人	21,895人

付属資料 9

三洋電機グループの製造・販売高推移

	42年	43年	44年	45年	46年	47年	48年	49年	50年	51年	52年	53年	54年	55年	56年	57年	58年	59年	60年
国内販売	1,052	1,402	1,725	1,888	1,871	2,099	2,645	2,883	2,698	2,986	3,231	3,633	4,222	4,249	4,346	4,294	4,570	4,849	5,329
構成比〔%〕	76.2	75.3	70.2	69.7	65.2	64.4	62.9	57.5	50.3	40.3	38.7	41.3	41.0	33.9	32.0	30.6	29.6	27.1	28.8
前年比〔%〕	146.2	133.2	123.1	109.4	99.1	112.2	126.0	109.0	93.6	110.7	108.2	112.4	116.2	100.6	102.3	98.8	106.4	106.1	109.9
輸出	298	407	672	719	857	948	1,150	1,415	1,747	2,943	3,334	3,248	3,504	4,928	5,665	5,972	6,683	8,745	9,000
売上	21.6	21.9	27.3	26.6	29.9	29.1	27.4	28.2	32.6	39.7	40.0	37.0	34.1	39.4	41.7	42.5	43.3	48.9	48.7
構成比〔%〕	127.2	136.8	164.9	107.1	119.2	110.5	121.4	123.0	123.4	168.5	113.3	97.4	107.9	140.6	114.9	105.4	111.9	130.9	102.9
前年比〔%〕	9	15	17	28	40	71	137	240	307	500	665	919	1,158	1,481	1,610	1,513	1,762	1,802	1,772
生産高(米ドル)(百万ドル)	144.7	166.9	116.0	163.8	142.9	179.1	191.7	175.3	128.0	162.7	133.1	138.3	126.0	127.1	108.7	93.9	116.5	102.3	98.3
前年比(ドル建)〔%〕	360	360	360	360	360	300	300	300	300	296.17	257.21	207.53	221.35	225.62	221.72	250.30	237.83	23,800	23,510
換算レート〔円〕	32	53	61	100	143	214	411	720	921	1,480	1,777	1,908	2,564	3,341	3,570	3,786	4,191	4,298	4,167
生産高〔億円〕	2.3	2.8	2.5	3.7	5.0	6.6	9.8	14.3	17.2	20.0	21.3	21.7	24.9	26.7	26.3	26.9	27.1	24.0	22.5
構成比〔%〕	144.7	166.9	116.0	163.8	142.9	149.3	191.7	175.3	128.0	160.6	120.1	107.4	134.4	129.5	106.9	106.0	110.7	102.6	97.0
前年比(円建)〔%〕	1,382	1,862	2,458	2,707	2,872	3,261	4,206	5,017	5,369	7,409	8,341	8,788	10,289	12,518	13,581	14,052	15,444	17,892	18,496
製造販売高〔億円〕	141.6	134.7	132.0	110.1	106.1	113.6	129.0	119.3	107.0	138.0	112.6	105.4	117.2	121.5	108.5	103.5	109.9	115.9	103.4
前年比〔%〕																			

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.