

三洋電機 (B)

昭和63年7月、三洋電機は63年5月中間決算を発表した。東京三洋電機の合併で吸収した非家電部門が好調なのに加えて、家電部門も現地生産へのシフトや国内営業強化が実を結び、63年度は営業利益が50億円と黒字に転じ経常益は74%増の見通しであった。

中間決算の内容をみると、国内売上高の17%の上昇と全売上高に占める非家電製品の比率が7.7%上昇して49.3%となっているのが目をひくものであった。家電部門は国内は好調だが輸出が不振で売上が2,336億円と8%減であったが、非家電部門が自販機、大型エアコン、半導体、情報機器などの伸びに支えられて2,273億円と26%増となっていた。一方、通期見通しでは国内売上高は6,600億円(14%増)、輸出は海外生産へのシフトや不採算輸出のカットで3,000億円(10%減)になるとのことであった(付属資料1参照)。

2年続きの営業赤字を経て三洋電機はまた前進しはじめたのであった。これまでの2年間はまさに三洋電機のリストラクチャリング(事業再構築)を本格的にはじめた時期であったが、リストラクチャリングだけでも困難な問題が多く存在するのに、またまた環境変化、ことに円高スピードが1ドル=120円台へと加速したことにより業績がなかなか向上しなかったのであった。63年になってようやく2年間の試みが実を結びつつあった。

円高の進行

東京三洋との合併を61年12月に行い、“ニュー三洋”として出発した三洋電機であったが、三洋電機の事業再構築のプロセスを上回るスピードで円高が進み、62年秋には1ドル=120円台まで円の上昇が進んだのであった。したがって三洋電機の努力にもかかわらず62年度の業績(連結)は売上高が1兆1,864億円と0.5%伸びたが、純利益は175億円の赤字であった(これには生産拠点の再構築によるインパクトも含まれていた)。その中で、国内売上高は6,376億円と18.6%上昇していたが、海外売上高は5,488億円と14.7%減少していた。その製品別・地域別売上高は次の通りである；

| | 売上(億円) | 増減率 | 社内シェア | |
|-----|-------------|-------|-------|------|
| 製品別 | 映像機器 | 2,391 | -22.3 | 20.2 |
| | 音響機器 | 2,049 | -13.9 | 17.3 |
| | 家電機器 | 2,870 | -4.7 | 24.2 |
| | 業務機器 | 1,619 | +30.6 | 13.6 |
| | 情報システム・電子部品 | 2,058 | +99.1 | 17.3 |
| | 電池その他 | 877 | -17.7 | 7.4 |

| | | | | |
|-----|-----|-------|-------|------|
| 地域別 | 日本 | 6,376 | +18.6 | 53.7 |
| | 北米 | 2,752 | -30.3 | 23.2 |
| | 欧州 | 1,214 | +13.9 | 10.2 |
| | アジア | 959 | +35.4 | 8.1 |
| | その他 | 563 | -22.6 | 4.8 |

三洋電機の事業再構築

61年12月の東京三洋との合併を終えて“ニュー三洋”となった三洋電機は円高環境への適応と将来への成長を志向した“第2の創業”目指し、ドラスチックな事業再構築・海外戦略の変更に向かっていった。既存の事業、ことに映像・音響・家電部門での対応は、海外よりの部品調達のような“円高対策”を経てグローバルな視野での事業の国際化を目指すと共に国内では顧客のニーズに応えるための高付加価値製品の開発・市場導入が進められた。また業務機器や半導体・情報機器のような成長分野には積極的な投資が投じられていた。

そして組織もそのような方向性に効果的に応じるため事業本部制に転換されていたのであった。映像、音響、家電、空調、コールドチェーン、情報システム、半導体、電池・部品の8事業本部制に再編成をして、各事業部は製品のすべての段階、既ち開発・生産・販売についてグローバル市場で全権限と責任をもつことになった。従来の生産・販売は三洋グループ各社で複雑な形になっていたが、それを各事業部単位で政策を立案・実施できるように改革したものであった。これは市場のニーズや環境条件の変化に迅速に対応できる体制作りを目指すものであり、三洋電機の競争優位性をグローバル市場で確立しようという目的であった。とりわけ62年度には録音デジタルオーディオディスクやハイビジョン光ビデオディスクプレーヤー等の高機能商品の研究、開発や、部品調達・生産・最終組立のグローバルシステムの構築が主要課題となっていて実行に移されたのであった。

米国においてはサンヨー・エレクトリックとフィッシャーを合併してサンヨー・フィッシャーとすることにより販売戦略の効率化を行い、シンガポール・マレーシア・タイ・メキシコ・米国・英国・西独での海外生産を拡大したりしていた。またシンガポールに62年12月、「国際資材調達センター」を設立し、海外生産体制の補強を進めていた。

一方国内においては高付加価値商品の生産・販売へのシフトを三洋電機は強めていったのであった。そして情報システム、半導体、電池・電子部品等の成長分野への人的資源を含めての資源移動を速いペースで進めていた。例えばテレビ専門工場であった岐阜工場では、62年11月にテレビの生産ラインがストップした。ピーク時に月産8万台の生産実績を誇ったこの工場も今は情報機器の専門工場に変わっていた。情報機器事業部長で、かつてはカラーテレビを米国で売りまくった現地販売会社のトップであった三上氏はこう語っていた：「今、私らが変わらなければ会社は永遠に変革のチャンスを失ってしまうのではないかと思います。」^(注1)

そして音響製品に関しては、映像製品と併産していた住道工場のラジカセは歌島工場に集約し、住道工場には岐阜工場で情報機器と併産されていたカラーテレビが移管され、住道工場は映像機器の専門工場となったのであった。こうして国内の効率化対策も着々とすすめられていた。

新海外体制

製・販一体の8事業本部体制のもとにグローバルな商品事業戦略を推進していく三洋電機の下では従来の海外体制もまた変革されていった。三洋電機グループの商品ごとの製造・販売についてはそれぞれの商品を担当する事業本部が三洋電機貿易と協力し、最終責任を持つことになったため、三洋電機貿易のミッションは貿易スタッフをいう位置付けになった。そして全世界の販売網の拡大を最重要職務とし、販売網の拡大・強化の責任を持つこととなった。したがって貿易の社員の何割かはそれぞれの事業本部に移動することになった。またこれにより従来行われていた三洋貿易とグループ各社との内部取引も行われなくなった。

そして海外の出資会社は、扱う商品が1事業本部に属するものはその事業本部が担当し、複数事業本部の商品を扱う海外会社は、製造を主とするものは海外本部、販売を主とするものは海外販売会社とともに貿易会社が担当することになった。

円高による生産の海外シフトもカラーテレビではアジアNIESで部品調達をして、米国、

(注1) 日経ビジネスより

英国、シンガポールで最終組立をしたり、オーディオは高級タイプを除きすべてNIESに生産移管、エアコンはシンガポールに専用再輸出拠点を確立、電子レンジはシンガポール、マレーシア、米国を主要生産拠点としていた。これら映像、音響、家電製品の海外シフトの促進により海外事業展開の思想も変化してきて、単なる「生産機能」から「商品開発、部品調達、生産、販売」へとその事業システムの範囲が拡大していき、それぞれの機能のレベルアップが促進されるようになってきていた。これらの動きは海外事業の現地体制の強化であり、その延長線は次のような三洋アメリカ（仮称）の新設（63年12月）となって現れるのであった。

三洋アメリカは三洋電機の海外最大市場である北米市場で機動的な戦略を打ち出すため現地の製造・販売を一元管理するために新設されたものであり、現地の製造・販売会社やその他関連会社すべてを統括するものであった。今まではこれら現地会社を日本の本社が統括してきたが現地ニーズに即応しにくい面がでてきていたのであった。井植敏社長は、「日本で培った経営管理のノウハウを生かしながら、米国支社にも本社機能を持たしていく」と説明していた。

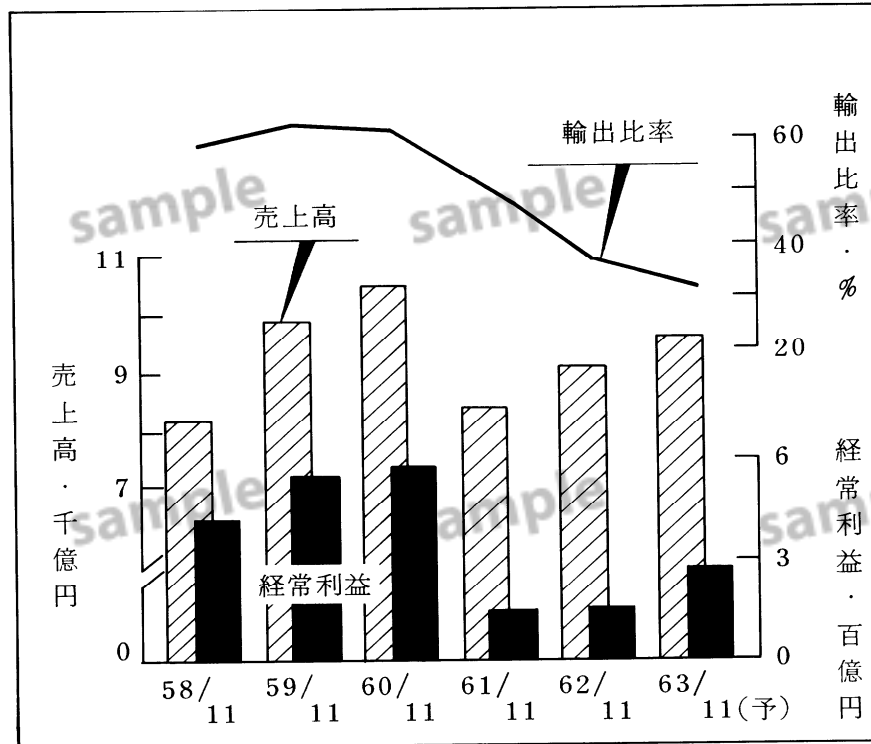
将来の展望

急激な円高、及びNIES製品との競合激化のなかで三洋電機はこれまでの全てを見直す作業を行いつつあった。映像、音響、家電の分野ではグローバルな観点よりの効率化を最大限に追求する一方、情報機器、業務機器では新市場開拓、新製品開発に注力しつつあった。このなかでアークヒルズや東京ドームへの空調設備の納入、コールドチェーン事業本部での業務用冷凍技術の一般向け製品への応用の試み等業務機器分野が活躍しはじめるとともに、電話機のCUTEの売上急上昇や黒一色で統一された画面のメモ機能付きテレビ、レート換算専用の電卓など女性向けの「テトラシリーズ」も開発・発売されていた。このような動きについて井植敏社長はこう語っている：「我々はメーカーである。モノを作るというのは永遠のベースになってくる。社員には、その上でソフトの重要性を認識してもらいたい。ソフトの少ないローテク製品についてはカネをかけて自分らでわざわざ作る必要もないだろう。ローテク、ハイテクを見極めることが大事であろう。」

このような路線を歩む時、ことに新成長分野には当然今までと異なる競争企業が存在している、そこで三洋電機の「存在感」をいかにして構築するか、これが次の課題になってくるのであった。

付属資料 1

三洋電機の業績推移



(日本経済新聞より)

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.