

日本の電機産業はなぜ凋落したのか？

本来経営者が行うべき仕事ができなかった



- ✓ 2000年当時、インターネットを軽視した企業などなかった
- ✓ しかし、GAFAのように、新しいビジネスモデルの構築に踏み込んだ電機メーカーは存在せず
- ✓ 経営者の誰一人として、ハードから発想を飛躍させた、新しい事業の絵を描くことができない
- ✓ 桂氏はシャープの経営者だった父親に、こんな質問をしたことがある
- ✓ 「当時の役員会で、どうやってインターネットをビジネスチャンスに変える、か議論したことはなかったの？」
- ✓ 「記憶にないなあ。あのころは円高やら、バブルの後処理やらに忙殺されていた・・・」

日本の電機産業はなぜ凋落したのか？

経営者が変われば黒字化

- ✓ 東芝が中国に売却したREGZAは、売却からわずか4年で国内販売トップへ
- ✓ 赤字続きで、売却した白物家電も同様に黒字化へ
- ✓ シャープは台湾の鴻海の傘下に入り、急速に業績を回復
- ✓ 社員が製品を作る技術力はあっても、経営者が素人ではこうになってしまう典型例



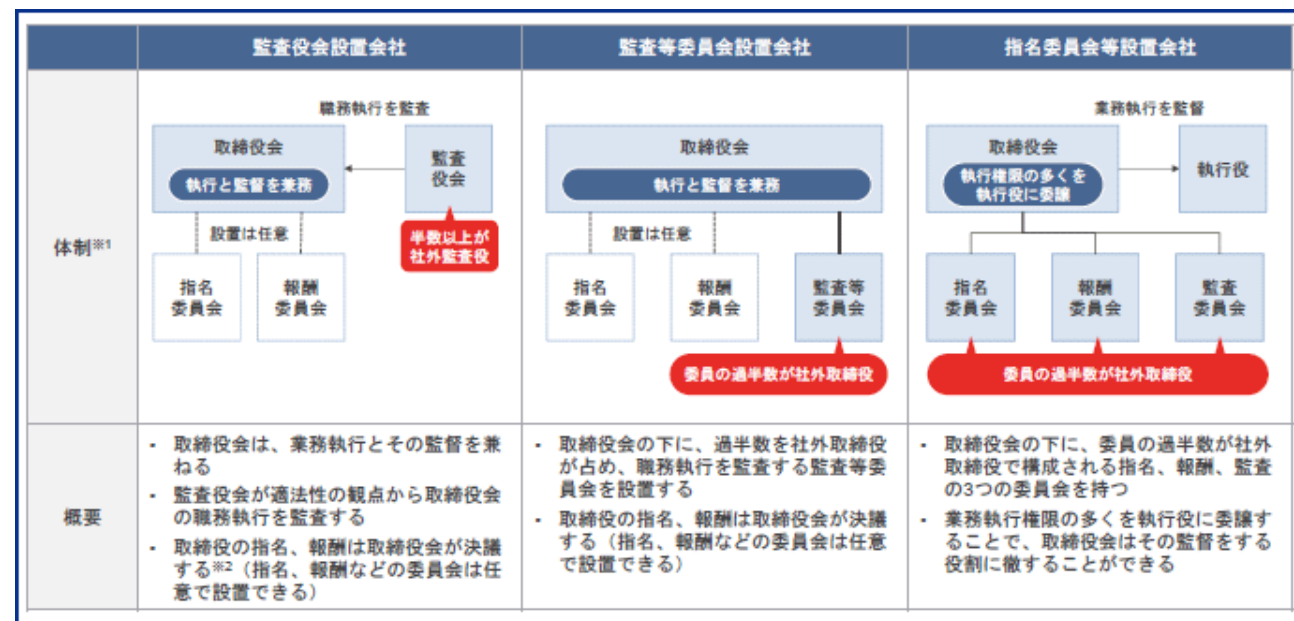
レグザ、初のTVシェア1位 東芝を離れ4年、赤字続きから「変身」

出典：NEWSPICKS「東芝を離れてから売上を伸ばす」
<https://newspicks.com/news/8404309/>

コーポレート・ガバナンスは めるま湯

アメリカ並みの経営の監査はわずか3%

- ✓ 日本の企業統治には以下の3つの選択肢がある
 - ① 監査役会設置会社 : 昔からの日本のめるま湯的な監査
 - ② 指名委員会等設置会社 : **アメリカと同様の最も厳しい監査**
 - ③ 監査等委員会設置会社 : ①と②の折衷 (だが甘いやり方)
- ✓ 日本で「②指名委員会等設置会社」を取り入れている企業は、東証一部上場企業の**わずか3%** (2022年1月)
- ✓ この理由は、日本の社長たちが、既得権益を手放したくないから
- ✓ ビジネスの世界は、ほんの少しの差で敗者と勝者が入れ替わる、にもかかわらず、劣った経営者が経営していたら、負けるに決まっている
- ✓ アメリカでは毎年多数のCEOが解任されるが、日本では解任があまりないのはなぜか？
- ✓ 統計的に考えて、不適任な経営者は少なくともアメリカと同等数いるはず。なのに、解任されずに経営者として留まっていることになる
- ✓ つまり、日本の経営者は過剰に守られている (めるま湯に浸っている)
- ✓ **社員と比べて経営者の監督はゆるゆるで、公平性を欠いている**



出典：みずほリサーチ&テクノロジーズ「指名委員会等設置会社への移行」
https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/report/2022/mhrt02_governance.html

日本企業の競争力低下

日本の自動車産業は家電業界の轍を踏むのか

- ✓ EV市場が減速したのは、単なる偶然
- ✓ トヨタはEV化にあきらかに遅れた
- ✓ ただし、著者はEVの遅れがトヨタの崩壊に繋がるのではなく、問題はそれあとのSDV化という
- ✓ 著者は、テスラやBYDは「垂直統合型（※1）」、日本の自動車メーカーは「垂直統治型分業（※2）」と区別する
- ✓ 日本の自動車メーカーは、「ケイレツ」と呼ばれる一次サプライヤーを持つとともに、それ以外の部品メーカーにも極めて強い影響力を持つが、自社グループ内の内製化比率は低い
- ✓ そのため、モノづくりの知見や専門性の多くが「自社グループ外」に蓄積されている
- ✓ ハードの開発が中心だったガソリン車の時代は、こうした「垂直統治型分業」でうまくやっていけたが、ハードとソフトが連動して日々の進化が求められるEVやSDVでは「垂直統合型」でないとスピードに追い付けない

※1：垂直統合型：原材料の供給から製品の製造・販売に至る一連のプロセスを自社内で統合・管理する企業形態

※2：垂直統治型分業：資本関係のないサプライヤーを自社の影響力の下で分業体制を敷く方式（従来の自動車会社）

生き残りを賭けた
**トヨタの戦い、
日本の未来。**
本当の勝負は
「EV化」ではなく「知能化」だ！

高田敦史
スペシャルアドバイザー
坂井直樹



「トヨタとともに、
世界へ広がる日本の夢。
私も未来へ走り出したい！」

福田淳氏
元トヨタ・レクサスブランドマネジメント部長が
提唱する「クルマの未来」
「よくわかるEVキーワード集61」付き

大絶賛！
発行：集英社インターナショナル 発売：集英社

「タテ社会の人間関係」 単一社会の理論

仕事への能力はかえってマイナスに

- ✓ 日本の組織構造を分析した、超大ベストセラー「タテ社会の人間関係」中根千枝著
- ✓ 「日本組織の上・下関係の特質は「稟議制」というものによく現れている」
- ✓ 「これを十分活用すれば、上に立つものはバカでもいいことになる」
- ✓ 「ふさわしくない人でも、リーダーとしてやっていけるという現象は、リーダーの資格が能力でないことを立証している」
- ✓ 「能力より、人間に対する理解力・包容力が、日本社会におけるリーダーの資格である」
- ✓ 「タテの人間関係を前提とするから、リーダーはその頂点に限られる。この意味で日本は老人天国である」
- ✓ 「能力の優れた若者・中年者にとって、まことに遺憾なメカニズムである」
- ✓ 「日本人のリーダーの像はナポレオンのものではなく、あくまで大石内蔵助的のものである」

