

祝令和！いつもありがとうございます。



きしゅう会計の名倉です。元号が変わって、前代未聞の10連休。お祝いムードの長い休みとてもよかったと思いましたが、その間に4回もBBQを入れて

てしまい、大きな身体が更なる飛躍を遂げてます。ほんと痩せなきゃ(*_*;

運動不足と食べ過ぎ飲みすぎ、これは必然の結果です。反省しなきゃね。でも今回は親として嬉し恥ずかし微妙な突然のお話から。

まずは遡ること二カ月前。

「ラ・フォル・ジェネ Tokyo」という毎年ゴールデンウィーク中に東京で開催されるクラシックのフェスティバルに「今年こそ行きたい！」と言い出した嫁。



連れて行ってほしい眼差しを横目に、ひとつの閃きが！クラシックの苦手な僕は「電車代とホテル代出してあげるから娘と二人でいってきたら」と提案する。

にっこり嫁に、但し書きをつける。「東京に住んでいるという彼氏もランチに誘って、どんなやつかみてくること」これが、東京行きの条件。つまり、

「ミッションインポッシブルだ！」と、嫁にチケットと任務を渡すも、クラシックにしか情熱を示さない嫁はほぼ初めっからフリーライダーするき満々で、名倉家初めての「彼氏との遭遇」の時は訪れずに、静かな



連休になるかと思えたが、事態は急変！

「連休中に彼氏連れてきていいかな？」娘からまさかの連絡が嫁に入ったのである。これに豆を炒ったような騒ぎになる名倉家。「まさか、嫁にください！なんて、最初からないよな」「もしかして、すつとばして授かり婚？」「いやいやうちの娘に限って、、、」等



膨らみ膨らみ。「娘さんをください！」と言われたら「よござんす！」と漱石の「こころ」バリに返そうか等妄想想定問答集が頭の中にできあ

がる。親とは子供の結婚を思うと子供に戻るのかも知れない。でもそのような余計な心配はやはり不要でした。やってきた彼氏は単なる挨拶を話す。

真面目そうなちょっと幼めの男の子。でも話せばしっかりしてたかな。



「まずは君、第一関門クリアだよ」と僕も嫁もお互い心の中で言ってたんじゃないかな。

でも、ほんとは「挨拶に来る」って聞いた時、なんだか嬉しかった。まるで初めて彼女ができた時のような新鮮な感情になったのは不思議でした。「このまま真っすぐ進むのだよ」二人に言ったのはこれも心の声。



初めての彼氏の訪問はこうして幕を閉じました。もう付き合いも長いし、ゴールもそのうちなのでしょう。(僕が彼氏の存在を聞いたのはついこの前ですが、、、笑)

さて、淡い親ばかモードはこのくらいにして、今回は電機メーカーの趨勢から平成がどんな時代であったのかを振り返ります。

「東芝解体ー電機メーカーが消える日ー」

大西康之著の紹介です。初めに右の表を見てください。平成元年と平成30年の世界時価総額ランキングです。平成元年上位50社中日本の会社はなんと、32社がランクイン。それが平成30年にはランクインしているのはトヨタ



年	国際順位	データ
1990	9	25,380
1991	4	28,923
1992	4	31,430
1993	3	35,699
1994	3	39,220
1995	3	43,441
1996	3	38,451
1997	4	35,035
1998	6	31,916
1999	4	36,039
2000	2	38,536
2001	5	33,851
2002	9	32,301
2003	12	34,831
2004	14	37,697
2005	15	37,224
2006	20	35,464
2007	24	35,342
2008	24	39,453
2009	18	41,014
2010	18	44,674
2011	17	48,169
2012	15	48,633
2013	26	40,490
2014	27	38,156
2015	26	34,569
2016	23	38,805
2017	25	38,344
2018	26	39,306

1社だけなのです。日本の勢いが失われた20年で止まってしまうので。日本は中国に抜かれましたが、GDPで世界3位です。

まだまだ大丈夫と思われてられるかも知れませんが、国民1人当たりのGDPは、左の図通り、2000年の2位が最高で、そこからジワリジワリ落ちていき、2018年では26位です。この現状をこの書籍で紹介されている電機メーカーの衰退から考えてみたいと思います。平成元年に

平成元年 世界時価総額ランキング

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	NTT	1,638.6	日本
2	日本興業銀行	715.9	日本
3	住友銀行	695.9	日本
4	富士銀行	670.8	日本
5	第一勧業銀行	660.9	日本
6	IBM	646.5	米国
7	三菱銀行	592.7	日本
8	エクソン	549.2	米国
9	東京電力	544.6	日本
10	ロイヤル・ダッチ・シェル	543.6	英国
11	トヨタ自動車	541.7	日本
12	GE	493.6	米国
13	三和銀行	492.9	日本
14	野村證券	444.4	日本
15	新日本製鐵	414.8	日本
16	AT&T	381.2	米国
17	日立製作所	358.2	日本
18	松下電器	357.0	日本
19	フィリップ・モリス	321.4	米国
20	東芝	309.1	日本
21	関西電力	308.9	日本
22	日本長期信用銀行	308.5	日本
23	東海銀行	305.4	日本
24	三井銀行	296.9	日本
25	メルク	275.2	米国
26	日産自動車	269.8	日本
27	三菱重工業	266.5	日本
28	デュポン	260.8	米国
29	GM	252.5	米国
30	三菱信託銀行	246.7	日本
31	BT	242.9	英国
32	ベル・サウス	241.7	米国
33	BP	241.5	英国
34	フォード・モーター	239.3	米国
35	アモコ	229.3	米国
36	東京銀行	224.6	日本
37	中部電力	219.7	日本
38	住友信託銀行	218.7	日本
39	コカ・コーラ	215.0	米国
40	ウォルマート	214.9	米国
41	三菱地所	214.5	日本
42	川崎製鉄	213.0	日本
43	モービル	211.5	米国
44	東京ガス	211.3	日本
45	東京海上火災保険	209.1	日本
46	NKK	201.5	日本
47	アルコ	196.3	米国
48	日本電気	196.1	日本
49	大和証券	191.1	日本
50	旭硝子	190.5	日本

出所:米ビジネスウイーク誌(1989年7月17日号) [THE BUSINESS WEEK GLOBAL1000]

平成30年 世界時価総額ランキング

順位	企業名	時価総額 (億ドル)	国名
1	アップル	9,409.5	米国
2	アマゾン・ドット・コム	8,800.6	米国
3	アルファベット	8,336.6	米国
4	マイクロソフト	8,158.4	米国
5	フェイスブック	6,092.5	米国
6	バークシャー・ハサウェイ	4,925.0	米国
7	アリババグループホールディング	4,795.8	中国
8	テンセント・ホールディングス	4,557.3	中国
9	JPMorgan Chase	3,740.0	米国
10	エクソン・モービル	3,446.5	米国
11	ジョンソン・エンド・ジョンソン	3,375.5	米国
12	ビザ	3,143.8	米国
13	バンク・オブ・アメリカ	3,016.8	米国
14	ロイヤル・ダッチ・シェル	2,899.7	英国
15	中国工商銀行	2,870.7	中国
16	サムスン電子	2,842.8	韓国
17	ウェルズ・ファーゴ	2,735.4	米国
18	ウォルマート	2,598.5	米国
19	中国建設銀行	2,502.8	中国
20	ネスレ	2,455.2	スイス
21	ユニテッドヘルスグループ	2,431.0	米国
22	インテル	2,419.0	米国
23	アンハイザー・ブッシュ・インベブ	2,372.0	ベルギー
24	シェブロン	2,336.5	米国
25	ホーム・デポ	2,335.4	米国
26	ファイザー	2,183.6	米国
27	マスターカード	2,166.3	米国
28	ペイコム・コミュニケーションズ	2,091.6	米国
29	ボーイング	2,043.8	米国
30	ロシュ・ホールディング	2,014.9	スイス
31	台湾セメント・ケミカル・マニファクチャリング	2,013.2	台湾
32	ペトロチャイナ	1,983.5	中国
33	P&G	1,978.5	米国
34	シスコ・システムズ	1,975.7	米国
35	トヨタ自動車	1,939.8	日本
36	オラクル	1,939.3	米国
37	コカ・コーラ	1,925.8	米国
38	ノバルティス	1,921.9	スイス
39	AT&T	1,911.9	米国
40	HSBCホールディングス	1,873.8	英国
41	チャイナ・モバイル	1,786.7	香港
42	LVMH モーリス・ルイヴィトン	1,747.8	フランス
43	シティグループ	1,742.0	米国
44	中国農業銀行	1,693.0	中国
45	メルク	1,682.0	米国
46	ウォルト・ディズニー	1,661.6	米国
47	ペプシコ	1,641.5	米国
48	中国平安保険	1,637.7	中国
49	トタル	1,611.3	フランス
50	ネットフリックス	1,572.2	米国

*7月20日時点。各種データを基に本誌編集部作成

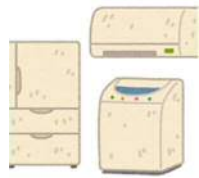
ランクインしていた電機メーカーは、日立製作所、松下電器、東芝、三菱重工、と5社です。それが平成30年はゼロ。ランク外になっただけではなく、存亡の機にある会社、そこをなんとか切り抜けた会社、昨年東芝がサザエさんのスポンサーを降板したことも記憶に新しいですが、この凋落ぶりについては

衝撃的です。本書ではその根本の原因は、電
電ファミリー（NTTグループ）と電力ファミリ
ー（東電グループ）による甘えの構造にあっ



たと言っています。今では当たり前競争市場
になっている通信市場も電力市場も当時平成になる
まではずっと、電電公社と電力会社の独占市場で
した。競争相手がいないので、価格を好きに決
めることができ、大きな設備投資を決まった
数社の会社に割り当てていたそうです。
（電力ファミリーは三菱重工、東芝、日立製作
所、電電ファミリーはNEC、富士通、東芝、日
立製作所）NTT、東電という大きな顧客から
回ってくる仕事をこなすことである程度の
利益が出せる状態だったので、市場の動向
に敏感でなかったと言っています。

例えば白物家電や、テ
レビ等の電化製品事業に
ついて副業と言ってい
いような状態で、この事
業が倒れたら会社の存続
も危ぶまれるという状態



ではなかったとのこと。グローバル市場が
加速する中、このような姿勢で追随してくる



新興国に勝てるものでは
なかったと言っています。
またこのどちらのファミリ
ーにも属さないソニー、
パナソニック、シャープも
液晶テレビで大きく躓い

て、シャープは台湾のホンハイのグループと
なり、ソニーもパナソニックも売上を大きく
落としました。パナソニックグループの売上
は2007年3月期で約13兆円あったのですが、

2014年3月期では約8兆円。ほぼ半減です。
液晶テレビの失敗は200
7年に起きたリーマンショ
ックに起因するところも
大きいのですが（リーマン
ショック後高機能テレビが
全く売れなくなった）、
世界市場への販売戦略のまずさも指摘され
ています。日本の電化製品のビジネスモデル
は、まずは国内市場で成功を収め、それから
海外へ展開する方式をとっていたようで、
この戦略が致命傷になったようです。



シャープが亀山第一工場の建設を2002
年に発表したのですが、
その時サムスンの幹部
が「これでウチはシャ
ープに勝てるかもしれ
ない」と呟いたとい
います。当時サムスンが恐



れていたのは、シャープが液晶テレビの海外
生産に乗り出すことでした。シャープとサム
スンの液晶パネルの画質の違いは一目瞭然。
それを中国で安く作り、新興国の店頭
に並べられたら、サムスンはノーチャンス。
液晶技術で追いつくには数年の猶予が必要
でした。その猶予をシャープは自ら与えて
しまったのです。



その間に液晶の質は悪いけど、安く
売ることによって新興国市場を開拓して
行き大きくシェアを伸ばしたのです。今
では日本のホテルや旅館でも、普通にサ
ムスンやLGのテレビが置いてあります。
時間は遡ることはできませんが、もしあ
の時、中国に設備投資をして世界戦略
に出ていけばサムスンやホンハイのよ
うな企業になれたかも

知れなかったのです（サムスン売上高
2015年約20兆円、ホンハイ売上高
2017年約18兆円）。また、シャープと
の提携をホンハイから提案された際
にもおごり高ぶった対応だったよう
で、目先の資金があるはずなのに、な
かなか合意せず時間が経過し、当
時1株550円だったM&Aも結局は1
株88円で決着。株主の利益を損ねる
なんともお粗末な結果となりました。
シャープの社長が初めてホンハイの工
場を訪れた際の感想が「もう負けてい
る」と思っていたのにです。例えば
液晶画面の年間生産能力がシャープで
1000万台だったところ、ホンハイ
は10億台。日本のメーカーでもあ
まりない高性能の生産機械が数えさ
れないくらい並ぶ超巨大工場だった
そうです。世界のスピード、スケール
に圧倒されたのです。



ホンハイで製造販売しているテレビの
主流の価格帯は日本円で5000円台、
炊飯器は1000円台と日本と比べれば
かなり安価。これをベースオブザピラ
ミットのような所得層（年間所得が
3000米ドル未満、約40億人で世
界人口の約72%、2007年度）に販
売しているのでしょうか。ある意味、
松下幸之助の水道哲学を世界で実践
してくれていると言えるのです。技
術は十分にあった日本世界での水
道哲学をパナソニックが実践してい
てもおかしくなかったはず。また、



シャープが液晶テレビの海外生産に
乗り出すことでした。シャープとサム
スンの液晶パネルの画質の違いは一
目瞭然。それを中国で安く作り、新
興国の店頭に並べられたら、サムス
ンはノーチャンス。液晶技術で追いつ
くには数年の猶予が必要でした。そ
の猶予をシャープは自ら与えてしま
ったのです。その間に液晶の質は悪
いけど、安く売ることによって新興
国市場を開拓して行き大きくシェア
を伸ばしたのです。今では日本のホ
テルや旅館でも、普通にサムスン
やLGのテレビが置いてあります。時
間は遡ることはできませんが、もし
あの時、中国に設備投資をして世界
戦略に出ればサムスンやホンハイの
ような企業になれたかも知れなかつ
たのです（サムスン売上高2015年
約20兆円、ホンハイ売上高2017年
約18兆円）。また、シャープとの提
携をホンハイから提案された際にも
おごり高ぶった対応だったようで、
目先の資金があるはずなのに、なか
なか合意せず時間が経過し、当時
1株550円だったM&Aも結局は1株
88円で決着。株主の利益を損ねる
なんともお粗末な結果となりました。
シャープの社長が初めてホンハイの
工場を訪れた際の感想が「もう負
けている」と思っていたのにです。例
えば液晶画面の年間生産能力がシャ
ープで1000万台だったところ、ホ
ンハイは10億台。日本のメーカー
でもあまりない高性能の生産機械が
数えきれないくらい並ぶ超巨大工場
だったそうです。世界のスピード、ス
ケールに圧倒されたのです。



iモードに固執して海外で1兆円の損
を出したドコモ、iPhoneの出現で携
帯電話器の市場を奪われたNEC、ソ
ニーその他の携帯電話器メーカー、
プラズマテレビで躓いたパナソニ
ック、半導体売上で世界一だった
NECも今は見る影もなく、原発事
故で瀕死状態の東芝等々。



このように日本の電機メーカーは
衰退していったのですが、これは歴
史の必然と本書は語っています。日
本は高度経済成長期にアメリカの
家電市場をアメリカのメーカーか
ら奪ったように、歴史が繰り返され
ただけだと。ただ今度は日本が台
湾や韓国のメーカーにやられた側
になっただけだと。

<名倉コメント>

「おっ、大型液晶テレビ安くなったやん！」
「iPhoneって便利だわぁ」

と普段何気に世の中便利になったな
ぁと思っていますが、よく考えるとガ
ラケーの時は確かNEC製を使ってい
ました。大型液晶テレビの出だしは
「1インチ1万円」でしたが、あれよ
あれよと言う間に「1インチ千円」に
。安く買ってラッキーくらいに思っ
ていましたが、この背景にはシャ
ープやパナソニックの巨額投資の失
敗があるのです。価格の下落は日
本経済衰退にも繋がるのです。（そ
りゃそうだよね、売上から給与が支
払われるのだからね）平成元年に
は時価総額ランキングを牛耳って
いた日本企業が今は見る影もなく、
海外の企業に買収される。平成の
時代はまさに日本の企業にとっては
つらい戦国時代だったのです。そ
れでもまだまだGDPが約500兆
円ある日本。ここからの巻き返し
を、新しい令和の時代にみてみたい
ですね。