

歴史は形を変えて繰り返す！令和時代の中小企業経営

# 昭和時代の電器産業の競争戦略

コロナ禍においては、経営環境の急激な変化により一層の企業努力が必要となっている。中小企業の生産性向上などを支援するための国の施策が充実している。

高度成長期の日本の電機産業の歴史から、企業間競争を読み解き令和時代の企業経営を考える。

## 1 戦後の技術導入とその展開

日本の電機産業は、1950年代から小型ラジオの輸出を開始し、60年以降カラーテレビ、VTR等を次々と開発・輸出し、国際競争力を持ち続けた。戦時中に技術面の遅れが生じていたため、海外企業との提携関係を復活させて、新たな技術導入を行うことから始めた。1953年のテレビ生産開始のために、欧米数社から特許権の使用許諾を得て、基礎技術を取り入れると、それを発展させて優れた製品を作り出した。

ソニーはトランジスタ技術を導入して研究を重ね、トランジスタ・ラジオを製品化した。トランジスタは真空管にとって代わり、やがて半導体部品として各種電子機器に利用されている。

## 馬淵智幸

中小企業診断士・MBA(経営学修士)



### ●プロフィール

(まぶち ともゆき)  
馬淵中小企業診断士事務所 所長  
岐阜県事業承継・引継ぎ支援センター エリアコーディネーター  
会計事務所・銀行・コンサルの3者の視点から企業の課題を抽出し、事業発展・事業継続につなげる中小企業者支援を行っている。

激しい企業間競争の中で研究開発にしのぎを削り、次々と新製品を発表し、一方で組立作業の改善と自動化を推進した。製品技術と製造技術の向上が、国際競争力を生み出した。

## 2 家電製品販売における流通系列化

家電製品が急速に普及していった背景には、流通網の充実があった。松下は1950年代後半には、全国に販売会社と小売店「ナショナルショップ」を編成して系列販売網を構築した。三洋やシャープなども自社販

売網を作る努力をした。

メーカーの流通系列化と正価販売の方針は、家電量販店が登場し全国に広がる問題を起こした。1970年の「カラーテレビ二重価格問題」は、「価格表示と実売価格との間に2〜3割の差がある」と言う消費者団体の追及から始まり、消費者団体は定価引下げを求め、「カラーテレビの買い控え運動」を決定した。各社は相次いでテレビや洗濯機、冷蔵庫の値下げを発表し、1971年に不買運動は終結した。

そして家電量販店は系列店を持たないメーカーにとって、有力な販路となっていた。

## 3 生産の海外シフト

電機の海外生産は、家電を中心に1960年代に始まった。

松下は1961年にナショナル・タイ、62年に台湾松下電器を設立するなど26カ国に展開した。1970年代になると、欧米先進国への戦略的展開が行われた。1972年にソニーがアメリカにカラーテレビ工場を建設。74年に松下がモトローラ

のテレビ部門買収。三洋や三菱などがそれぞれテレビ工場を作った。

1985年以降は工場をアジアにおき、輸出基地とするグローバル企業間の競争が始まった。

## 4 VTRとデジファクト・スタンダード

電機各社は、家庭用VTRをカラーテレビの次の大型商品として期待したが、どのような規格にするかは開発上の重要問題であった。

1975年にソニーがベータマックス方式のVTRを発売、76年には日本ビクターがVHS方式のVTRを発売した。両者とも性能と価格において魅力ある商品であり、東芝や三洋がベータ方式をとった。VHS方式は、松下・日立・三菱・シャープが採用し、技術供与やOEM供給も行つてファミリー企業づくりに努めた。両者が互角の競争を続ける中で生産台数は急激に増加した。

松下を中心とする販売努力とレンタルビデオにVHS商品が多くなつたなどの理由で、VHSが数量的に優位となった。1983年に東芝と

三洋がVHSも販売することを決め、VHSが8割を占めることになり、VHSが家庭用VTRのデジファクト・スタンダードとなりベータ方式は生産されなくなった。

## 5 令和時代の企業経営

労働人口の減少やコロナ禍での消費の落ち込み等への対応、ビジネスパーソンの約70%が中小企業で働いていることから、今後の日本経済を支えていくうえで中小企業の生産性向上への取組みは重要な課題となっている。

経営環境の変化に対応し経営戦略に基づいた新しい製品開発や生産性の向上、販路開拓が必要であり、中小企業支援策等を積極的に活用しながら取り組むべきである。

歴史は、今を経営する者がより良い事業(経営)を展開するために、先人が遺してくれた経営の鑑でもありません。

\* 史実は諸説があります。本文とは異なる説もありますのでご了承ください。  
\* 参考文献：日本経営史の基礎知識(有斐閣ブックス)