

2015 年度 冬合宿活動記録



2015 年 12 月 12 日 (土) ~ 14 日 (月)

早稲田大学鴨川セミナーハウス

早稲田大学 文化構想学部 社会構築論系

現代社会理論 森ゼミナール

目次

まえがき

秋学期予定表

冬合宿のタイムテーブル

なぜ「地デジ」は「失敗」したのか？	1
1. 本稿の目的	1
2. はじめに 地上デジタル放送概略	2
2.1. 政府の本音と建前 ―なぜ地デジ化が始まったのか？―	
3. 地上アナログ／デジタル放送の歴史	2
3.1. 「テレビが我が家に来た日」	
3.2. 地上デジタル放送	
4. ケインズやハイエクなら「地デジ」をどう考えたか	4
4.1. ケインズが「地デジ」を考えたら	
4.2. ハイエクが「地デジ」を考えたら	
5. 家電メーカーの興亡―地デジ化はなぜ「失敗」したのか―	5
5.1. 液晶テレビ、そして日本メーカーの失敗の理由	
5.2. 各企業の取り組みについて	
6. 4K、そしてLEDは.....	9
6.1. 4K テレビ概要	
6.2. 4K テレビにニーズはあるのか	
6.3. 4K テレビでメーカーの業績は回復するのか	
6.4. LED 概要	
6.5. LED は地デジの二の舞になるのか	
7. そしてこの先家電メーカーは	12
7.1. 政府主導による液晶事業の再編	
7.2. エルピーダの失敗	
7.3. 日本の家電メーカーが生き残るためには	
8. まとめ	14
家電メーカーの昨今とこれから	26
1. はじめに	26
2. パナソニック	26
2.1. パナソニックの概要	

2.2.	テレビ事業の失敗	
2.3.	社長交代、事業の見直し	
2.4.	B to B の収益性	
2.5.	藤沢 SST(サステイナブルスマートタウン)	
2.6.	第 1 章まとめ	
3.	ソニー	29
3.1.	ソニー	
3.2.	米国型経営への方向転換と日本的経営	
3.3.	これからのソニー	
3.4.	第 2 章まとめ	
4.	東芝とシャープ	35
4.1.	東芝のコンプライアンス危機	
4.2.	2.銀行のシャープ離れについて	
4.3.	第 3 章のまとめ	
5.	企業統治の在り方と株式構成比率の関係	39
5.1.	日本の企業全体の株式構成比率の推移	
5.2.	企業統治と持ち株比率	
5.3.	大手電機メーカー各社の企業統治相関係数	
5.4.	第 4 章まとめ	
6.	終わりに.....	46
7.	参考文献.....	46
	テレビ放送の今後	59
1.	はじめに.....	59
2.	NHK と放送法	59
2.1.	放送法から見る公共性	
2.2.	政府と放送事業者の放送法を巡る争い	
2.3.	NHK の起こした不祥事から見られる政府の介入	
2.4.	NHK は真に公共放送と言えるのか	
3.	民間放送と NHK	62
3.1.	民間放送とは	
3.2.	NHK だからできる放送とはなにか	
3.3.	NHK の現状	
3.4.	NHK と民放の二元体制の希薄化	
3.5.	NHK に対する視聴者の評価	
4.	BBC からみる公共性のあり方	66

4.1.	世界の公共放送	
4.2.	BBC の歴史	
4.3.	渋谷放送センター建て替え	
4.4.	中立性とは	
4.5.	動画配信団体としての NHK	
4.6.	研究機関としての NHK	
4.7.	今後の NHK に期待すること	
5.	参考文献.....	71

日本の建設業界と東京オリンピック	80
1. はじめに.....	80
2. 旭化成杭打ち偽装問題から見る日本の建設業界	80
2.1. 杭打ち偽装問題とは	
2.2. 理由①マンション業界の現状：発注の多層構造	
2.3. 理由②建設ラッシュと人手不足	
2.4. まとめ	
3. なぜこの時期に建て替えるのか？	83
3.1. 理由①建物の老朽化	
3.2. 理由②「国策」における都市開発計画の要請に基づく建て替え	
3.3. 理由③インバウンド（訪日外国人客）の増加	
4. 日本の建設業界の今	87
4.1. 前提	
4.2. 再開発ラッシュ	
4.3. インフラ整備	
4.4. まとめ	
5. 建設業界と談合	90
5.1. 前提	
5.2. 過去の談合事件	
5.3. 新国立競技場談合問題	
5.4. まとめ	
6. 建設業界と人手不足	92
8.2. 前提	
8.3. 建設業界の人手不足の構造	
8.4. Tokyo2020 と建設業界の人手不足	
7. 建設投資と建設資材	97
8.5. 「建設投資」の視点	

8.6. 「建設資材」の視点	
8. さいごに.....	103
9. 参考文献.....	103
社会的・世界構成のテレビ的構成.....	125
1. シュッツの社会的世界の理論構成	125
1.2. 同時世界	
2. テレビによって構成される同時世界	126
3. テレビがもたらした影響	127
3.1. テレビの歴史	
3.3. テレビがつくる同時世界	
4. テレビの現状	131
4.1. テレビ視聴の意義について	
4.2. テレビのプレゼンス低下	
5. まとめ	133
6. 参考文献.....	133

まえがき

本誌は、今学期の学習内容を取りまとめたものである。2015 年度秋学期の学習テーマは、2014 年度秋学期のテーマを発展させた、「ポスト日本的経営論の可能性」である。このテーマを基に報告、議論を繰り返し、その集大成が冬合宿であり、その記録が本誌である。

第 1 章では、2012 年に完了した日本の地上デジタル放送化と、これに伴う家電メーカーの栄枯盛衰について、ハイエクやケインズの視点から検討を加え、家電メーカーの現状と未来について考察を加える。

第 2 章では第 1 章の内容を受け、家電メーカー各社に、より焦点をあて、その過去、現在、そして未来についての考察をさらに深める。

第 3 章では、NHK の存在意義について焦点を当てる。NHK は、公共放送としての意味を本当に果たしているのかどうかについて、NHK の根拠となっている放送法の改正案の歴史、NHK の起こした不祥事から紐解いていく。

第 4 章では、2020 年東京オリンピックの意味及び日本の建設業の可能性を問い直す。赤坂プリンスホテル、ホテルオークラ、そして記念会堂建て替えの例、三井住友建設のマンション問題、談合の疑惑等の問題を踏まえて、日本の建設業を評価する。

第 5 章では、2015 年度夏合宿の第 4 章を発展させた内容である、社会的・世界構成のテレビ的構成について考察する。テレビによる現象を、アルフレッド・シュッツが、著書の『社会的世界の意味構成』で述べている社会的世界の理論を援用して考察していく。

本誌では、ポスト日本的経営論の可能性を論ずる為に、日本を象徴する家電メーカー、テレビ、そして東京オリンピックなどの観点から多角的に考察してきた。本誌の 5 章が、この論題への新たな視点、提言の一つとなることを願う。

2016 年 1 月 29 日

飯島はるな 城戸秀平

		課題 1 心臓を鍛える	課題 2 理論的・論理的思考を養う		
		Capital in the Twenty-first Century	ポスト日本の経営論の可能性		
9	25	Capital in the Twenty-first Century	秋学期	定例会	
10	2	Capital in the Twenty-first Century	橘川武郎・久保文克編著『講座・日本経営史6 グローバル化と日本型企業システムの変容 1985～2008』概観	久保文克「グローバル化とアジア化」	
	9	Capital in the Twenty-first Century	新宅純二郎「日本の製造業における構造改革 ―アーキテクチャのモジュラー化による競争力低下」	宮島英昭・河西卓弥「金融システムと企業統治」	
	16	Capital in the Twenty-first Century	禹宗沅「人事労務管理の変容 ―自動車3社の事例を中心に」	小川孔輔「日本のマーケティングの源流とその戦後史」	
	23	Capital in the Twenty-first Century	松島茂「規制改革の展開」	清水剛「日本における〈企業の社会的責任〉の展開」	
	30	Capital in the Twenty-first Century	安部悦生「チャンドーラモデルと日本型企業システム」	田中一弘「企業統治の複眼思考 ―水平統治と垂直統治」	
11	1	Capital in the Twenty-first Century	ハイエクの三角形	ケインズ復習	
	13	Capital in the Twenty-first Century	日経テレコンのデータをもとに企業分析を試みる（家電）	日経テレコンのデータをもとに企業分析を試みる（広告）	
	20	Capital in the Twenty-first Century	日経テレコンのデータをもとに企業分析を試みる（建設）	日経テレコンのデータをもとに企業分析を試みる（放送）	
	27	Capital in the Twenty-first Century	リハーサル	リハーサル	
12	4	Capital in the Twenty-first Century	合宿の準備		
	11	合宿の準備			
		合宿（12/12～14）冬合宿（2泊3日） 鴨川セミナーハウス			
1	8	新年会			
	15	プロシーディングスの制作			
	22	プロシーディングスの制作			
	29	プロシーディングスの完成			
		ゼミについては忘れ、自分たちのことをする。			

2015年度森ゼミ冬合宿 タイムテーブル

12/12(土)		12/13(日)		12/14(月)	
		7:30	朝食	7:30	朝食
		8:30		8:30	
		9:00	テーマ3 報告40分議論20分	9:00	映画鑑賞「金融腐蝕列島」
9:30	東京駅八重洲口バスターミナル集合				
10:00	鴨川日東バス出発	10:00	自由時間		
12:00	セミナーハウス到着	12:00	昼食	12:00	昼食
12:30	報告最終準備・買出し			12:45	
		13:00		13:00	鴨川日東バス出発
14:00	テーマ1 報告40分議論20分		自由時間(レク)	15:00	東京駅着・解散
15:00	休憩10分				
15:10	テーマ4 報告40分議論20分				
16:10	休憩10分				
16:20	テーマ5 報告40分議論20分				
18:00	夕食	18:00	夕食		
19:00	自由時間	19:00			
			コンパ		
20:00	テーマ2 報告40分議論20分				
21:00	コンパ				

なぜ「地デジ」は「失敗」したのか？

地上デジタル放送化と家電メーカーの蹉跌

荒木真歩 小瀬敦也 蓮見智彦

2012年に完了した日本国内の地上デジタル放送化は、視聴者に良質なコンテンツを提供できるという建前のもとに始まった。しかし、実際は不調に陥っていた国内家電メーカーに対する政府からの間接的な投資（官製需要）であったと考えられる。

この地上デジタル放送化による投資をケインズの的に解釈すれば「経済は政府の手で人為的に調整可能であり、地デジ化はメーカーの業績回復と日本社会の景気回復に資するであろう」、一方ハイエクの的に解釈すれば「政府による人為的な需要創出は結果を生まず、むしろ不況を引き起こしかねない」となる。

結果として地上デジタル放送後の家電メーカーの業績はテレビに注力したメーカーは悪化、多角的な経営や経営資源の集中を行っていたメーカーは業績を向上させた。

現在も LED や 4K テレビなど官製需要をもたらそうとする動きがみられるが、地デジ化の結果を考えると意味がある動きだとは考えられない。日本のメーカーが生き残っていくためには、多角化経営や経営資源の集中に力を入れざるを得ないだろう。

1. 本稿の目的

本稿は、2012年に完了した日本の地上デジタル放送化と、これに伴う家電メーカーの栄枯盛衰について、ハイエクやケインズの視点から検討を加え、家電メーカーの現状と未来について考察を加えるものである。

第2章では地上デジタル放送についての考察と問題提起、第3章では日本におけるテレビ放送の歴史、第4章ではケインズ・ハイエクのまとめ、第5・6章では家電メーカーの現在・未来のありようを検討する。

なお本稿で扱う家電メーカーは、日立製作所・東芝・ソニー・パナソニック・シャープの5社とする。これは、地上デジタル放送によるテレビ買い替え特需（以降「地デジ特需」とする）の際に薄型テレビの販売に尽力したメーカーである。

2. はじめに 地上デジタル放送概略

2.1. 政府の本音と建前 ―なぜ地デジ化が始まったのか？―

そもそも地上デジタル放送とは何か。地上デジタル放送とは 2012 年に完全移行したテレビの放送形式のひとつである。

地上デジタル放送化を推進した総務省は、地上デジタル放送移行を行う理由として①多様なサービスを実現②電波の有効利用③世界の潮流④情報の基盤を挙げている。情報社会に変化しつつある現代の日本において、地上デジタル放送はテレビを ICT（情報通信技術）社会につなぐための策であると言える。

特に、①の多様なサービスに関しては、デジタルハイビジョンの高画質・高音質番組に加えて双方向サービス・ワンセグサービスを充実させた。また②の電波の有効利用に関しては、デジタル化によって周波数帯に空きが生まれ¹、新しい放送局の設立や他の通信サービスにも活用できるとしている。つまり、地上デジタル放送化は世界の趨勢に沿い、なおかつ公共の福祉を増進させるはずであった。

この地上デジタル放送化に伴い、多くの家庭はテレビを買い替え、新しいアンテナやチューナーを設置した。結果として地上デジタル放送対応の受像機の保有率は 2010 年 12 月時点で 94.4%と高い水準に達した。

しかし、実際に地上デジタル放送は公共の福祉に資したのであろうか。また、本当に地上デジタル放送化は「人々のために」行われたものであったのだろうか。

3. 地上アナログ／デジタル放送の歴史

3.1. 「テレビが我が家に来た日」

日本におけるテレビ放送（地上アナログ放送）がスタートしたのは 1953 年 2 月 1 日のことである。テレビ放送開始直後のチャンネル数は NHK のみ、その数か月後に日本テレビ放送網が民放として初めてテレビ放送を開始した。テレビ本体²の価格は 175,000 円で、政府も国策としてテレビを普及させようと、テレビに対する税の軽減やメーカーに対する働きかけを行った。

しかし、多くの市民はテレビを購入するだけの経済的な余裕はなく、街頭に設置されたテレビや地域の裕福な家庭に設置されたテレビを見に行くことが基本であった。とはいえ、技術の向上や生産台数の増加によってテレビの価格は徐々に下がり、加えて皇太子明仁親王殿下（今上天皇）ご成婚パレード（1953）や東京オリンピック

¹ DPA「[地上デジタルテレビ早わかりガイド（別冊）アナログ放送が止まる！どうして？（PDF ファイル）](#)」（最終閲覧日 2015.12.15 17:22）

² シャープが発売した国産第 1 号のテレビ TV3-14T。以降日立製作所を始めとする家電メーカーがテレビ事業に参入した。

(1964) のような国家的なイベントを同時体験するために、多くの市民が白黒テレビを購入するようになった。

1957 年にはカラー放送もスタートし、白黒テレビに加えてカラーテレビの普及も進み始めた。こうして全国の各世帯に広まっていったテレビは、戦後から高度成長期の豊かさの象徴（三種の神器・3C³）であり、他の国民と共通体験を味わうための魔法の箱であり、日常の情報を得るための情報インフラとなった。

3.2. 地上デジタル放送

先述の役割を担っていた地上アナログ放送であったが、1998 年のデジタル放送懇談会が地上デジタル放送への移行を決定した。2001 年には電波法を改正し、2003 年には東京・名古屋・大阪の三大都市圏において地上デジタル放送がスタートした。しかし、地上デジタル放送への移行が決定し、アナログ放送終了へのカウントダウンが始まっているにもかかわらず、消費者の地上デジタル放送対応テレビへの買い換えは遅々として進まなかった。

これに対し 2009 年麻生内閣が家電エコポイント制度を導入、省エネ化の推進という名目で地デジ対応テレビの買い換えに実質的な補助金を支給するようになった。

2011 年にはアナログ放送停波が予定されていたが、東日本大震災の被害を受けた被災三県（岩手県・宮城県・福島県）に限ってアナログ放送は続いた。そして 2012 年 3 月 31 日、被災三県のアナログ放送停波をもって、日本の地上アナログ放送の歴史は幕を閉じた。

さて、地上デジタル放送化によって利益を得たのは誰であろうか。まず思い浮かぶのは家電・アンテナメーカーである。地上デジタル放送化によってテレビやアンテナを交換する所帯が増えれば、彼らの売り上げも増大するであろう。次に思い浮かぶのは家電量販店である。テレビやアンテナ、周辺機器を実際に販売する家電量販店も地デジ特需に沸くであろうと考えられていた。また、テレビ局は双方向コンテンツを用いることで魅力的な番組を作れるようになり、視聴者もその恩恵を受けるはずであった。

しかし、実際の「地デジ特需」はどのような様相を見せたのだろうか。

³三種の神器は白黒テレビ、冷蔵庫、洗濯機。3C はカラーテレビ、クーラー、カー。いずれも当時の日本で大量に生産・購入された耐久消費財である。

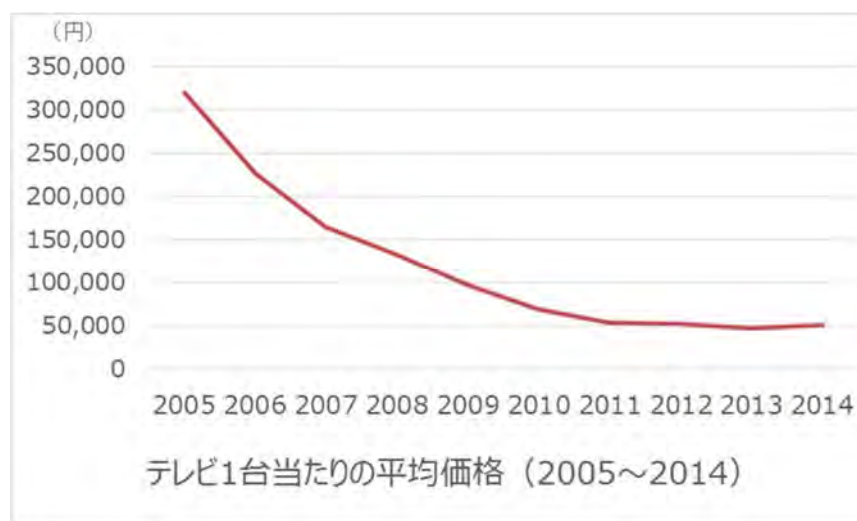


図1：日本国内のテレビ1台当たりの平均小売価格
(総務省小売物価統計調査より筆者作成)

このグラフを見るように、テレビ1台当たりの平均価格は急激に下落した。要因として、日本国外のメーカーが台頭したこと、日本国内のメーカー同士の競争により不当に安い価格のテレビが出回ったことが挙げられる。

結果として日本国内のメーカーは地デジ以前よりも遥かに業績を悪化させ、現在のような苦境に陥ることになったのである。

4. ケインズやハイエクなら「地デジ」をどう考えたか

さて、この地上デジタル放送移行と帰結について、経済学者はどのように考えるだろうか。ここではケインズやハイエクの理論に触れ、地デジ政策をどう考えたかを予想する。

4.1. ケインズが「地デジ」を考えたら

ケインズの考え方を一言で表すと「経済は政府の手によって人為的に調整が可能である」となる。

ケインズは景気を好転させるには、貨幣の流通量と流通速度を向上させるべきだと考えた。ケインズの流通速度についての考え方を平易な式に直すと、{貨幣の流通速度 = (買い物に使う貨幣 + 貯金に使う貨幣⁴) + 投資に使う貨幣}と表すことができる。

よりスムーズに・より大量に貨幣を流通させるためには、有効需要を増大させ、人々がより買い物に多くのお金を費やすようにすべきと考えたのである。政府がこの

⁴ 流動性選好を指す。

有効需要を創出すれば、人々はより金銭を消費するようになり、雇用が生まれ、消費が生まれまた雇用が生まれ、という経済の好循環が起これと考えていた。

もしケインズが地デジ化を論ずるとすれば、日本国内の有効需要を生み出し、メーカーの業績回復結果ひいては景気の回復に貢献すると主張するであろう。

4.2. ハイエクが「地デジ」を考えたら

一方ハイエクの考え方を一言で表すと、「政府による人為的な需要創出は結果を生み出さない」となる。

ハイエクの考え方によれば、本来需要がないモノに関する需要を創出し、生産過程に追加的経済資源を投入すると、生産者が追加的な財を生産過程の複雑化のために投資をすることになる。しかし、この財の投入が持続的ではない場合は生産過程を縮小する必要があり、結果として購買量は減少し、景気が悪化してしまうのではないかという考え方である。

もしハイエクが地デジ化を論ずるとすれば、日本国内の生産過程の複雑化を引き起こし、結果としてメーカーの業績悪化、ひいては景気の悪化に貢献してしまうと主張するであろう。

5. 家電メーカーの興亡―地デジ化はなぜ「失敗」したのか―

5.1. 液晶テレビ、そして日本メーカーの失敗の理由

日本の液晶テレビ生産はなぜここまで失敗してしまったのか。その理由として一般的に述べられているのは、「円高と円安」「価格競争」「欧米不況」の3点である。

「円高と円安」に関しては、円高により他国にシェアを奪われる事態などを考え、生産拠点を海外へ移す会社が多かったが、円安になったことにより、その決断が裏目に出てしまったことがあげられる。

「価格競争」については、テレビがアナログからデジタルになり、部品の調達就容易になったことで、人件費の安い韓国や台湾メーカーが価格を下落させていき、1年で3割以上価格が落ち込むという現象が見られた。「欧米不況」に関しては、北米や欧州がそれまで高額商品が売れていた一大市場でありながら、消費が落ち込んだため、テレビメーカーに打撃を与えた。

しかし、これらはいずれも外部要因である。「日本」のメーカーのテレビが失敗した理由には、企業自体の要因もあるのではないだろうか。シャープ株式会社に長年勤め、研究部長も経験した中田行彦氏によれば、「投資戦略の失敗」と「自国至上主義、自前主義」が日本メーカーの敗因だとしている。

前者は、テレビの需要が出てきたことを把握し大型工場を建設する動きが進んだが、その生産ラインが軌道に乗る頃にはその需要は落ち込んでいるという現象につい

て、「利益が出た翌年には設備投資を行うが、赤字になったら絞る」という、リスクを嫌うサラリーマン社長的な日本の考えを批判している。

一方後者は、グローバル化する市場を把握せず、部材から最終製品まで全て国内工場生産するという垂直統合モデルを進めた結果として、「必要最低限の機能だが安い」という韓国・台湾メーカーに、海外のみならず国内シェアも奪われる結果になったと指摘している⁵。

以上をまとめると、「顧客のニーズをくみ取れなかった」「グローバル化する市場を把握できなかった」という2点こそが、日本メーカーの敗因であると言えよう。ハイエクの論理でもふれたように、経済資源を追加的に投入した日本と、持続的に投入した韓国・台湾との差が表れる結果となってしまった。

5.2. 各企業の取り組みについて

ここでは、日立、東芝、ソニー、パナソニック、シャープの5社について、それぞれの会社の特徴や、液晶テレビに関する取り組みおよび企業姿勢を述べていく。

5.2.1. 日立製作所

日本最大の総合電機メーカーであり、売り上げの45%が海外からもたらされるという、日本を代表するグローバル企業という特徴がある。

前身は茨城県日立市の久原鋳業所日立鋳山であり、1910年に創業したのち1920年には株式会社日立製作所として完全独立する。また、同年に笠戸造船所を買収し電気機関車製造を始めるなど、昔から重電機分野を得意とするメーカーである。売上高に見るセグメント別状況でも、「情報・通信システム」や「社会・産業システム」が多くを占めると同時に、各分野に幅広く事業を展開している。

テレビに関する歴史としては、1956年よりブラウン管テレビの自社製造を始め、プラズマテレビを主軸に製品を展開していくも、価格競争の激化を受け2008年にテレビ事業から撤退を宣言した。実際、翌09年3月期には7873億円の最終赤字を計上しているため、この判断は聡明だったと言える。そして2011年7月24日の地デジ移行に合わせテレビの自社生産を終了した。現在も販売は続けているものの、製造は海外に委託している。

日立にとっては、テレビは数ある製品のひとつであり、企業向け重電機製品を販売の主軸とする中で、一種の宣伝目的としてテレビを販売しているのではないかという想像がつく。テレビは情報端末なので、その技術を他に応用可能であるという考えもありそうだ。

⁵ 講談社現代ビジネス編集部「[シャープ元幹部が実名で明かす 日本のテレビが韓国製に負けた本当の理由](#)」（最終確認 2015/12/16（水） 17:18）

5.2.2. 東芝

半導体から軍事機器、鉄道車両など幅広く製造している。また冷蔵庫、洗濯機、炊飯器、電子レンジなど国産化第1号の白物家電が多いことが特徴である。

前身となる会社は2つあり、田中久重に始まる田中製造所（のち芝浦製作所）と藤岡市助らによる合資会社白熱舎（のち東京電気）が1939年に合併し東京芝浦電気となったのである。前者は電信機工場であり重電機を専門とし、後者は一般家庭向け白熱電球の製造、すなわち弱電メーカーであった。

液晶テレビ事業には2003年に参戦するものの、認知度が低いため不振が続いた。また、自社でパネルを製造できなかったため、ノートパソコン用とパネル調達を一本化することで経費を削減し、徹底した「技術志向」により自社生産ができないデメリットを克服してきた。しかし2011年3月期からは赤字が続き、国内向けの製品は大半がODM（相手先ブランドによる設計、生産）となるに至った。現状売り上げに占める割合は3%程度であるが、それでもなおしぶとく液晶事業を続けるのは、テレビ技術を医療用画像診断装置などへ応用するためだと思われる。先にも述べたが、「技術志向」が強く、他の製品への応用が狙えるなら、多少の赤字には目をつむるという姿勢だろう。

5.2.3. ソニー

ソニーといえばウォークマンがその代名詞として挙げられるが、1946年創業当時の主力はトランジスタラジオであった。現在はスマートフォン事業を手掛けるソニーモバイルコミュニケーション㈱をはじめとした数多くの子会社を持ち、保険や銀行などの金融部門で多くの収益を出している。

テレビ事業に関して言えば、トランジスタの技術を活用して製造を行っていたが、テレビの主流が薄型液晶に変わったときには単独でのパネル生産は難しかったためサムスンとの合弁会社を立ち上げることで手を打った。結果成功したかのように見えたが、価格下落が始まると合弁会社から高値で調達する必要があったソニーは苦戦し、合弁事業を730億円でサムスンに売却するに至った。

今後の展望としては、内視鏡などの医療機器について世界シェアの約7割を握るオリンパスと提携し、映像技術を提供することで、医療機器事業を拡大しようとしていることが挙げられる。

また、4Kテレビの売れ行きが好調であり、より大型化し市場に売り込んでいくものと思われる。ベストバイ（米家電量販店チェーン）でのショッピンショッポの展開により、売り上げが前年の4倍になった成功などを活かすとソニービジュアルプロダクツの高木一郎社長は述べている⁶。

⁶ 「[ソニーとパナソニック、テレビ事業の生き残り策は inside Enterprise](#)」『ダイヤモンド・オンライン』（最終閲覧日 2015.12.17 18:56）

5.2.4. パナソニック

1917 年に大阪で松下幸之助が創業して以来、幸之助の理念に沿って営業方針、製造方針が定められてきており、多角的経営を特徴とする。

パナソニックについては、1996 年に、世界初のプラズマテレビとなる「プラズマビュー（TH-26PD1）」を発売して以来、日立などを抑えプラズマテレビ市場をリードしてきた。

しかし 2013 年 12 月までに、プラズマテレビの生産を終了し同事業からの撤退を発表した。以降企業向け製品の開発に注力し、売り上げに対し家電が占める割合は 25% ほどに減少した。

なぜパナソニックはプラズマテレビを選択したのか。それは当時の中村社長の決断であり、プラズマはより安価に大画面製造が可能だとされていたからである。しかし、ほかに有力なプラズマディスプレイ事業者がおらず資材確保が難航し、激化する価格競争に対し厳しい立場に追い込まれた。さらに、携帯電話等に使う液晶は小型のため、プラズマは使用できず通常の液晶生産にも追われた結果、二重投資が発生してしまい、自滅のような形となった。

津賀一宏社長は、白物家電のひとつにテレビ事業を位置づけ、マイホーム機能の特徴とするスマートビエラによって、より家と一体感を持ったようなテレビづくりを目指す⁷と述べた。

1963 年にナショナル住宅建材（現パナホーム）を設立して以来の住宅関連事業を持つ強みをテレビ事業に生かすということであり、それは幸之助の理念にかなうことである⁸。

5.2.5. シャープ

1912 年、早川徳次がベルトのバックルやシャープペンシルの製造販売を開始したことに始まり、カシオとの電卓戦争真っ只中の 1973 年に、液晶を表示装置に使った CMOS 化電卓を世界で初めて開発したことで「液晶のシャープ」として確立した。

その後、液晶テレビにシフト。「世界の亀山モデル」と銘打った商品が作られる亀山工場などが建設される。しかし、シャープはもともと小さな町工場から液晶技術のみで大企業へと成り上がったため、液晶技術について批判はタブーという風潮が社内で作られたという。

⁷ 「[なぜプラズマは主役になり得なかったのか？ パナソニックのプラズマ撤退を検証する（2）赤字幅の圧縮までは行えたが、黒字化の見通しは立たず](#)」『マイナビニュース』（最終閲覧日 2015.12.17 19:45）

⁸ 「[松下幸之助、実は住宅が作りたかった!? 【パナソニック特別展から・前編】 - 日経トレンディネット](#)」（最終閲覧日 2015.12.17 19:46）

また、技術重視の結果経営軽視が引き起こされ、また特許を取らず工場を完全にブラックボックス化し、部品から最終製品まで製造を国内の自社工場で行う垂直統合モデルを取ったため、小型液晶を求めるなど多様化する市場に対応できず営業危機につながった。

冒頭でも述べたが、消費が落ち込むことが目に見えているのに 4,000 億円も投じて堺工場を建設したり、スマートフォン用に小さい液晶の需要が高まるはずなのに、液晶の大型化が進むと考え大規模なパネル製造を可能にしたりなど、財の追加投入を不必要なところへ盛大に行ってしまったことが、現在シャープが置かれている境遇の説明になるだろう。

現在、4K テレビのシェアでソニーを抜き国内トップに躍り出たシャープだが、今まで紹介してきた企業のように、他に主軸となるような製品、分野が存在しないのが最大の弱点である。Apple 社に 1,000 億円の投資を受け iPhone 用のパネル製造に特化した亀山工場のように、他の会社の下請けのような形で存続することは可能だが、長続きはしないだろう。「一本足経営」の末路とも呼べる現状を前に、韓国サムスンや台湾の鴻海と提携するほかはないようにも思える。

5.2.6. 各メーカーまとめ

以上、各メーカーの取り組みについて述べてきたが、デジタルテレビは部品さえ集めれば誰でも作ることができるため、単なる消費財と化し、他会社製品との差別化が難しく、あまり製造販売を続けるメリットが少ないのが現状である。

反対に、企業向け製品はカスタマイズすることが前提なため、その方面に力が強い日立や東芝は早々に舵を切った。ソニーやシャープは方針が違うとは言え、いまだにテレビは主力事業のひとつであり、今後とも各種対策を講じながら製造販売を続けるだろう。しかし、自社生産を続け、高精細・大型化で差別化を図っても、すぐ消耗戦に陥る構図に終わりはない。IHS グローバルのシニアディレクターである鳥居寿一氏によれば、「今後は 4K テレビも、間違いなくコモディティ化する。日本のテレビメーカーはこれまでも、勝負できる市場を絞る「局地戦」を心掛けてきたが、さらなる局地戦に追い込まれているのが今の状況」だという解説をしている⁹。

6. 4K、そして LED は

上記のように官製需要を生み出す政策として行われた地デジ化であったが、現在話題となっている 4K テレビや全ての蛍光灯を廃止して LED を普及させる案も似たような発想ではないだろうか。

⁹ 「[どうなる？パナ、シャープ、東芝のテレビ事業](#)」『週刊東洋経済』（最終閲覧 2015/12/17（木） 18:19）

6.1. 4K テレビ概要

まず、4K テレビとは何か。4K テレビとはフルハイビジョンの四倍のきめ細かさで表現できるテレビである（フルハイビジョンとは現在のハイビジョンテレビ放送またはハイビジョンコンテンツ（Blu-ray Disc など）での最上位映像規格を完全に表示できる仕様の受像器や録画再生機のことを指す）。

今までのテレビは大画面になるほど一画素あたりの面積が大きくなるので画素の粗さが目立つという課題があった。しかし、4K テレビはフルハイビジョンテレビの約四倍の画素数を持ち合わせているためこの課題を解決することができた。家電メーカーは4K テレビを新たな稼ぎ頭として据えようとしていることは最近の新聞記事から読み取れる。

6.2. 4K テレビにニーズはあるのか

4K 放送は技術力としては素晴らしいものであるが、マーケティングという観点からすると消費者（視聴者）のニーズには合わないものであると思う。

実際ある市場調査を行う会社によるアンケート調査の結果からは、ほとんどの視聴者が現在のテレビの画質に満足していることがわかる。また、4K テレビについても関心がないまたは知らない人が八割程度となっていることが二つ目のグラフからわかる。

現在、4K 商用放送として実際に行われているのは2015年に開始された「スカパー！4K」のみである。これを視聴するためには「4K テレビ」、「124/128CS デジタル対応アンテナ」（従来の110度BS共用アンテナでは不可）や「ハイスピードHDMI ケーブル」「4K テレビチューナー」、そして「スカパー！IC カード」が必要であり、視聴するためには経済的にも大きな負担を要する。

また、今後地上波のテレビ局が4K 放送に積極的に関与していくとも考えにくい。在京の民放キー5局全体の、2014年上半期制作費は2044億円であった。前年同期が2148億円だったことを考えると100億円以上の減額である。ここから読み取れることは番組制作費をあまり増やしたくないキー局が新たな技術力を要する4K 放送に乗り出していくとは考えにくい。

6.3. 4K テレビでメーカーの業績は回復するのか

では、4K テレビで家電メーカーの業績は回復するのであろうか。結論から言うと厳しいと思う。4K テレビの事業をケインズ的に考えれば4K テレビも有効需要の創出になる。しかし、地デジ程の有効需要には至らない。また、ハイエク的に考えても需要がないのにも関わらず、生産過程の複雑化を招くことになる。また、多くの利益を出せるわけではないため持続的な投資に至らず生産は縮小していく。

さらに消費者も 4K テレビを積極的に購入するとは考えにくい。消費者はテレビ以外にも様々な商品を購入する必要があり、4K テレビを購入することは経済的に大きな負担となる。また消費者はそもそも 4K 放送レベルの高画質を求めている。

6.4. LED 概要

次に、私たちは蛍光灯の実質的な製造中止、輸入禁止による LED への完全移行も地デジ化と同様に官製需要ではないかと考えた。

まず、なぜ蛍光灯が製造や輸入ができなくなったのか。11 月 26 日に政府は来年度から蛍光灯に「省エネトップランナー方式」を適用する方針を固めた。

「省エネトップランナー方式」とは指定した品目において、最もエネルギー消費効率が良い製品を作らなければならないという制度で、1998 年の改正省エネ法に基づいて導入された。現在は LED と蛍光灯のそれぞれが指定されているのに対し、来年度からは LED と蛍光灯を「照明」という分類で一括りにして「省エネトップランナー方式」の対象にする方針だ。これが実現すれば、LED よりエネルギー効率が悪い白熱灯や蛍光灯は実質的に輸入や製造ができなくなる。

このため消費者は蛍光灯から LED に買い替える必要が生じる。よって、一時的ではあるが大幅な LED の需要が見込めるようになる。私たちはこの政策は地デジ化の時と同様に政府による官製需要の創出ではないかと考える。

6.5. LED は地デジの二の舞になるのか

では、LED は地デジ化の二の舞となるのであろうか。残念ながらこのままだと二の舞になるであろう。なぜなら LED の寿命は約 20 年ととても長いので地デジ化の時と同様に企業が設備投資をした場合、テレビほど利益が出ない上にテレビの時の比にならないくらいの不採算事業となる。

二の舞にならないためには地デジ化の時に過剰に設備投資をした反省から企業（例えばパナソニック、リコーなど）が共同で LED の合弁会社を設立し設備投資を最小限にするべきである。実際に最近の電機メーカーは、東芝と富士通とソニー傘下の VAIO がパソコン事業において合弁会社を作るなど採算の合わない事業は切り離す傾向にある。

また、LED の新規販路を日本以外にも見出すことも大事である。このように LED は地デジ化と同様に政府が官制需要を起こそうと考えた政策であるが、地デジ化の時の反省から必ずしも企業側が積極的に設備投資をするとは限らない。

7. そしてこの先家電メーカーは

地デジ化以降、政府や企業は様々な努力で家電メーカーの業績改善に努めた。しかしながら今のところどれも目に見えた効果を出してはいない。このような現状である家電メーカーは今後どのように再編されていくのであろうか。また日本の家電メーカーが生き残るためにはどのような方法が考えられるのであろうか。

7.1. 政府主導による液晶事業の再編

12月9日の『日本経済新聞』の朝刊にシャープが主力の液晶事業を分社するという内容の記事があった。記事によるとシャープの液晶事業は2016年3月期に300億円の営業損失を計上する見通しで、再建が急務となっていたとある。

また最終的には官民ファンドである産業革新機構の主導でジャパンディスプレイとの統合を進める予定だ。ジャパンディスプレイとはソニー・東芝・日立の三社の液晶事業を産業革新機構の主導で統合してできた会社であり2012年4月1から事業活動を開始している。

このように液晶事業に限定した再編は政府主導で技術力はあるが不採算事業の液晶事業を統合して政府が液晶という産業を守っていこうとしていることがわかる。実際、ジャパンディスプレイの会長の本間は「日本は電化製品の「頭脳」である半導体で敗れ、「心臓」である電池もやられた。最後の「顔」である液晶は守らなければいけない」と述べている。しかしながら、半導体はNEC 日立メモリ（後にエルピーダ）として、電池はソニーをはじめ日産自動車、NECの三社が事業統合し産業を保護¹⁰しようとした。では、なぜ半導体や電池は事業として失敗してしまったのであろうか。

7.2. エルピーダの失敗

エルピーダとは1999年にNECと日立の半導体事業を統合して設立した会社である。設立当初の名前はNEC 日立メモリであったが後にエルピーダメモリと改称された。

設立当初は業績が低迷していたが、エルピーダと改称した後は業績が上昇しており2004年には東証一部に上場するほどになった。しかし、世界金融危機の影響などで半導体の価格自体も暴落し経営破たんに追い込まれた。そして2012年に会社更生法を申請し現在ではアメリカのマイクロン・テクノロジーの傘下に入っている。

経営破たんの原因として世界金融危機の影響も挙げられるが、実際はそれだけではないだろう。エルピーダの経営破たんのその他の原因として考えられるのが、民主党政権主導の円高政策と、日本政策投資銀行による中途半端な投資である。

¹⁰ 似たようなケースとしてGEのアメリカにおける家電事業の海外売却とその阻止が挙げられる。

エルピーダが扱っていた半導体事業は、海外に大きな市場をもっていたため、輸出によって収益をあげていた。しかし民主党政権による政策で円高となり、エルピーダの事業はたちまち上手くいかなくなった。反対に半導体事業で競合していたサムスンはウォン安を利用して一気にシェアを拡大した。

また、エルピーダは当時 1,000 億円もの借金があったのにも関わらず、日本政策投資銀行は 300 億円しか融資を行わなかった。当時の政府として半導体は安い韓国製を買えば良いといった考えであった。結果としてエルピーダが破たんし日本の主力事業のシェアと技術を海外に奪われたことを考えるとこの判断は間違っていたと言わざるをえない。

エルピーダの失敗から私たちが学べることは、不採算事業を集約し政府主導で企業を設立しても、政府が継続的に保護をしなければその事業は破たんしてしまうということだ。半導体事業は不採算事業であったが世界に誇れる技術力があり、あと数年待てばスマホ向けにその技術を生かすことができたかもしれない。

7.3. 日本の家電メーカーが生き残るためには

では、日本の家電メーカーが生き残るためにはどうすれば良いのだろうか。

ひとつとしては、東芝や日立のように液晶という不採算事業を切り離して重電機やなどに特化する方法である。半導体・液晶などは技術力で追いつかれ価格競争でも勝てないので日本の家電メーカーには勝ち目はない。不採算部門であっても技術が応用できる可能性がある以上、簡単に撤退することはリスクであるが、この部分の取捨選択と投資とのバランスをうまくとっていくことが、日本型経営の将来に必要とされている。

しかし、原発を含む重電機や電車の車両などは高度な技術を必要とする上に技術力の低下が直接人命に関わってくるため、日本の家電メーカーが引け目を感じるようになることはしばらくないであろう。

ただし、重電機に特化できるのは東芝や日立など体力のある企業に限定される。企業としての体力が乏しいシャープは、経営の多角化や資源集中が成功するか、自由競争の原理の中で倒産していくかのどちらかであると思う。

また、もうひとつ考えられるのは経営の多角化をすることも生き残るための手法であると思う。この場合にはソニーのように全く異なる業種・部門に多角化する方法と富士フィルムのように既存の技術を用いて多角化する方法の二つが考えられる。こちらの手法の場合はシャープのように体力のない企業も生き残っていける可能性はあると考える。

またインバウンド事業、特に中国人観光客を主とする「爆買い」によって家電メーカーの業績が持ち直すのではないかという論もあるが、B to Cにおける購買では、それほど大きな収益につながらず、結局業績が持ち直すことはないと考えられる。

8. まとめ

地上デジタル放送化政策はケインズ的な視点に立って、官製需要を生み出すために行われたと考えられる。しかし、最終的にはハイエクが論じているような悲惨な結果に陥った。

地上デジタル放送の顛末からも分かるように、官製需要に集中したメーカーは業績を悪化させ、多角化経営や経営資源の集中を行ったメーカーはそれほど被害を受けていない。官製需要を生み出すような政策は現在でも推進され、これからも打ち出されることは考えられるが、あまり意味を持たないだろう。日本のメーカーが生き残っていくためには、多角化経営や経営資源の集中に力を入れざるを得ないと考えられる。

What was the problem with terrestrial digital promotion as the economic policy?

Maho Araki / Atsuya Kose / Tomohiko Hasumi

Japanese domestic shift to terrestrial digital broadcasting began with fulfilling broadcast content as official position. Actually, however, this movement was believed to an indirect investment from the government on domestic consumer electronics manufacturers that had fallen into disorder. So to speak, it was only public-sector demand.

If you interpret this investment in Keynesian, "economy can be artificially adjustable at the hands of government, so the shift to terrestrial digital broadcasting would contribute to the recovery in business performance of manufacturer and in economy of Japanese society." On the other hand, if you do in Hayek, "artificial demand creation by the government cannot born a positive effect, it might rather cause a recession."

As a result of this policy, the performance of consumer electronics makers which focused on television has become worse, and those which performed diversified management or concentrate management resources has become to be improved.

Nowadays, there are still movements to try to bring public-sector demands such as the LED and 4K TV, but in view of the result of switching over to terrestrial digital broadcasting, this movement is seen meaningless. Therefore, we can say that Japanese company should move toward business diversification or concentrate business resources in order to survive in this harsh condition.



「地デジ」は なぜ失敗したのか

地デジ化政策による家電メーカー蹉跌とその後

文化構想学部社会構築論系森元孝ゼミナール



アジェンダ

1. 地上デジタル放送概略
2. 地上アナログ／デジタル放送の歴史
3. ケインズ・ハイエクはどう考えたか
4. 家電メーカーの興亡——地デジ化はなぜ「失敗」したのか——
5. 4K、そしてLEDは
6. そしてこの先の家電メーカーは
7. まとめ

蹉跌

〔名〕(スル)《つまりく意から》物事がうまく進まず、しくじること。
挫折。失敗。「計画に——をきたす」「事業が——する」

出典：デジタル大辞泉

1. 地上デジタル放送概略

なぜ地デジ化は始まったのか？
家電メーカーの現状

地上デジタル放送とは何か

【技術的】

- 電波の有効利用
チャンネル数の余裕を増やす
ラジオ・携帯電話などに活用
- 世界の潮流
世界の40以上の国と地域で放送
- 日本特有のワンセグも可能

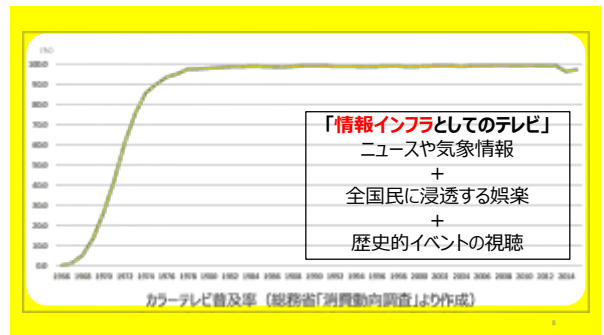
【コンテンツ】

- 高画質・高音質
デジタルハイビジョン化
- 双方向サービス
番組に視聴者が参加できる
- 地域情報
地域別気象・交通情報etc

地デジ受信機保有率（世帯）2010年12月 94.9%

ほんとうに、それだけ？

4. 地上アナログ・デジタル放送史 —インフラとしてのテレビ、衰退するテレビ—



地デジ以前のテレビ

【テレビが売れるまで】

- 1957年カラーテレビ発売
 ← 物品税の緩和により売上増加
- 1959年皇太子殿下ご成婚、
 1964年東京オリンピック
 （「テレビオリンピック」）など、
 イベントごとにテレビが活躍



【テレビがもたらしたもの】

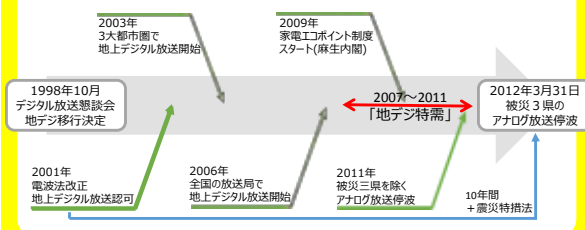
- 豊かさの象徴（3C）
- 共通体験のためのテレビ購入
- 日常の情報源としてのテレビ

1998年 地上デジタル放送移行決定

アナログテレビ保有者はデジタルテレビへの買い替えが必要

「地デジ特需」

地上デジタル放送移行スケジュール



地デジによって恩恵を受けた(はずの) 人々

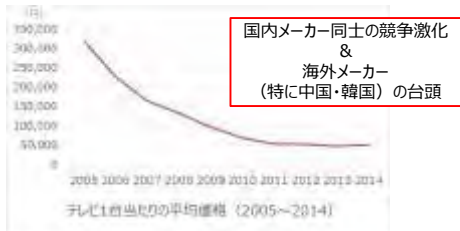
家電・アンテナメーカー
 テレビおよび周辺機器
 （スピーカー）の需要が急増

視聴者
 新しいコンテンツ・
 便利なサービスの享受

家電量販店
 テレビ特需により売り上げ上昇

テレビ局
 双方向コンテンツの作成により
 魅力的な番組作りが可能

実際はどんな結果になった？



統計より荒木作成

13

実際はどんな結果になった？

【NOTTV終了】

地デジによって空いた周波数を使ったデジタル放送局。しかし、利用者数の低迷によってサービス終了が決定。



画像出典元：

【周波数帯の不活性化】

アナログ放送で使っていた電波の「跡地」が余ったまま有効活用されていないことが会計検査院の調査でわかった。
(中略)「携帯電話」については、契約数の増加に伴い電話会社による利用に向けた準備が順調に進んでいたが、残る3分野は遅れが目立った。
(『朝日新聞』2013年10月03日)

14

2. ケインズ・ハイエクなら 地デジをどう考えたか

ケインズの思想～有効需要創出としての地デジ化～
ハイエクの思想～人為的な需要創出の末路～

15

ケインズの思想 ～有効需要は作れる！！～

経済は政府の手で人為的に調整可能！！

貨幣の流通速度 = (買い物 + 貯金) + 投資

よりスムーズに貨幣が流通するように、
政府が有効需要を創出しよう！

→もっとモノを買う→もっとモノが作れる
→人を雇える→モノが売れる……
→とてもステキ！！

地デジ＝メーカーの業績回復
ひいては景気回復に貢献する

16

ハイエクの思想～人為的な需要創出は×～

政府による人為的な需要創出は結果を生まない

- 追加的経済資源の投入
需要を無理やり作る
(本来の需要は無視)
→追加的な財の投入を行う
→生産過程を複雑化させる

- 持続的な財の投資がなされない場合
→生産過程は縮小
→結果として購買量は減少

地デジ＝メーカーの業績悪化
ひいては景気悪化に貢献する

17

ケインズ・ハイエクまとめ

ケインズから見た「地デジ」

地デジ化を推進
= 有効需要を生み出す
→経済の循環がよくなる
→景気対策になる

地デジ＝メーカーの業績回復
ひいては景気回復に貢献する

ハイエクから見た「地デジ」

「地デジ」による一時的な購買喚起
= 非持続的な経済資源の追加投入
→生産過程の複雑化
→需要の減少、生産過程の縮小
→購買量減少→景気の悪化

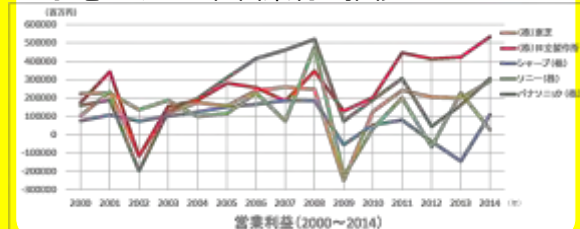
地デジ＝メーカーの業績悪化
ひいては景気悪化に貢献する

18

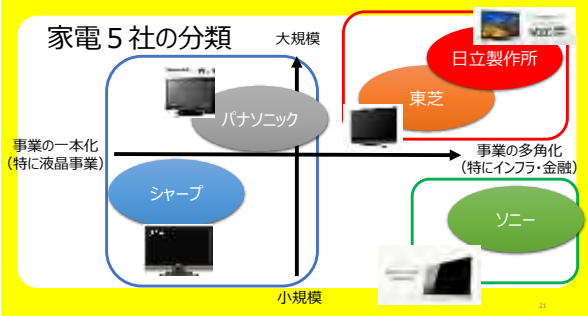
3. 家電メーカーの興亡 ——地デジ化はなぜ「失敗」したのか——

各メーカーの業績・分類

家電メーカー 5 社営業利益推移



家電 5 社の分類



家電メーカー5社 セグメント分類

日立製作所

情報・通信システム
電力システム
社会・産業システム
電子装置システム
建設機械 高機能材料
オートモティブシステム
コンポーネント・デバイス
生活・エコシステム
その他 (物流他)
金融サービス

東芝

電力・社会インフラ部門
コミュニティソリューション
部門
ヘルスケア部門
電子デバイス部門
ライフスタイル部門
その他部門

ソニー

モバイルプロダクツ &
コミュニケーション
ゲーム
イメージングプロダクツ &
ソリューション
ホームエンタテインメント &
サウンド
デバイス
映画・音楽
金融

家電メーカー5社 セグメント分類

シャープ

デジタル情報家電
健康・環境
エネルギーソリューション
ビジネスソリューション
液晶
電子デバイス

パナソニック

アプライアンス
エコソリューションズ
AVC ネットワークス
オートモティブ &
インダストリアルシステムズ

液晶テレビが失敗した理由とは？

●円高後の円安

テレビの原価構成は7割以上が液晶パネル。原料のほとんどを海外調達しているため、円安のデメリットは大きい。円高ウオン安による価格の差から韓国メーカーにシェアを奪われ、その経験から海外に生産拠点を移したものの、円安になると不利に。

●価格競争

部品さえあれば簡単に作れるため、サムスンなどの参戦もあり、競争が激化し、価格が年3割以上落ち込んだ。

●欧州不況

高価格帯のテレビが売れていたが伸び悩んだ上、上述した価格競争が発生。

日本メーカーが失敗した理由とは？

●無駄な設備投資

テレビの需要が出てきたときに大型工場を建設しても、その生産が軌道に乗るころにはすでに需要を失っている。(→ハイエラの論参照)

●過度な技術力重視

新しい技術の導入や、独自のサービス提供、他の自社製品との接続を日本メーカーが充実させている間に、「最低限の機能で、安く、きれいに映る」というテレビの根本を充実させた韓国、台湾メーカー。

⇒顧客のニーズを汲み取れなかった
グローバル化する市場を把握できなかった

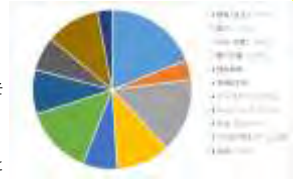
日立

HITACHI
Inspire the Next

2015年3月期 売上高：9兆8000億
営業利益：6000億

【特徴】

- 日本最大の総合電機メーカー。
- 売り上げの45%は海外からのもの。「技術の日立」。
- 前身は久原鉱業所日立鉱山であり、それを母体に久原財閥、ひいては日産コンツェルンが形成された。
- 戦前からの財閥系企業
- 社会インフラや高機能材料などを得意としている。



年・月	(沿革)
1900	創業。
1908	株式会社日立製作所(元日立製作所)設立。大正7年(1918)東京、東京府(現東京都)に移転。
1914	大正3年(1914)日立製作所(元日立製作所)設立。
1927	日立製作所(元日立製作所)設立。
1931	日立製作所(元日立製作所)設立。
1938	世界初の原子力発電用蒸気タービン(原子力発電用蒸気タービン)の開発に成功。
1977	日立製作所(元日立製作所)設立。
2004	日立製作所(元日立製作所)設立。
2009	日立製作所(元日立製作所)設立。
2012	日立製作所(元日立製作所)設立。
2015	日立製作所(元日立製作所)設立。

日立

HITACHI
Inspire the Next

2015年3月期 売上高：9兆8000億
営業利益：6000億

【地デジ関連】

- 1956年からブラウン管テレビの自社生産をスタート。
- 2008年にプラズマテレビ事業から撤退。
- 11年7月24日の地デジ移行に合わせてテレビの自社生産を撤退した。
- 今でも国内の「日立ショップ」で販売を細々と継続する。テレビは情報端末なので、将来ほかの分野に応用できるかもしれない、との考えがある。

【日立の方向性(仮説)】

- 東芝同様、テレビは数ある製品のひとつ。
- BtoCではなくBtoBで稼ぐつもりであるため、あくまでも宣伝の一環として作っている節もある？
- 他の製品に応用するための存在。

東芝

TOSHIBA
Leading Innovation

2015年3月期 売上高：6兆7000億
営業利益：1700億

【特徴】

- 1875年創業。
- 家電や半導体のほか、軍事機器や鉄道車両などの重工業にも分野を展開。
- 冷蔵庫、洗濯機、掃除機、炊飯器、電子レンジなど国産化第一号の家電が多数。



日立

HITACHI
Inspire the Next

2015年3月期 売上高：9兆8000億
営業利益：6000億

【地デジ関連】

- 1956年からブラウン管テレビの自社生産をスタート。
- 2008年にプラズマテレビ事業から撤退。
- 11年7月24日の地デジ移行に合わせてテレビの自社生産を撤退した。
- 今でも国内の「日立ショップ」で販売を細々と継続する。テレビは情報端末なので、将来ほかの分野に応用できるかもしれない、との考えがある。

【日立の方向性(仮説)】

- 東芝同様、テレビは数ある製品のひとつ。
- BtoCではなくBtoBで稼ぐつもりであるため、あくまでも宣伝の一環として作っている節もある？
- 他の製品に応用するための存在。

東芝



2015年3月期 売上高：6兆7000億
営業利益：1700億

【地デジ関連】

- 2003年に液晶テレビに参入するも不振、国内シェアは1ヶタに落ち込む。「本物志向」を追求し画質を高め、ノートパソコンとパネル調達を一本化、コスト削減に成功。
- 東芝のテレビ部門の売上高は全体の3%強だが、2012年3月期から赤字。
- すでに同社の国内向けは大半がODM（相手先ブランドによる設計・生産）。
- テレビ生産を続ける狙いは、テレビ技術の医療用画像診断装置などへの応用。

【東芝の方向性】

- テレビ部門はあくまで数ある製品のひとつ。
- 原価と売価ともに振れ幅が大きいテレビ部門を収益の柱にするのではなく、他の製品に活用する技術革新のための実験台としている。
- 「自社生産」を売りにするのではなく、あくまで技術志向。
- 早いうちからBtoCではなくBtoB向けの商品に注力。

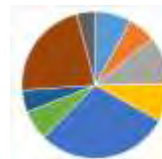
ソニー



2015年3月期 売上高：8兆2000億
営業利益：690億

【特徴】

- 1946年創立
- 主力商品はトランススタジオ、ウォークマン、VAIOなど。
- 近年ではコンテンツや金融など、特定の製品に依らない事業から収益を得ている。



年 月	出来事
1946	株式会社ソニー・エレクトロニクス株式会社（現・ソニー）設立。本社所在地は東京都港区。
1950	日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。本社所在地は東京都港区。
1953	ソニー株式会社が、東京・第一ビル、本社ビル（現・ソニービル）を建設。
1954	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1955	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1956	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1957	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1958	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1959	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1960	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1961	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1962	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1963	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1964	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1965	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1966	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1967	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1968	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1969	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1970	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1971	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1972	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1973	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1974	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1975	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1976	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1977	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1978	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1979	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1980	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1981	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1982	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1983	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1984	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1985	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1986	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1987	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1988	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1989	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1990	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1991	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1992	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1993	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1994	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1995	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1996	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1997	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
1998	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
1999	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
2000	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
2001	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
2002	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
2003	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
2004	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
2005	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
2006	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
2007	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
2008	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
2009	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
2010	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
2011	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
2012	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
2013	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。
2014	ソニー株式会社が、日本初のテレビ放送局「テレビ東京放送局」を設立。
2015	ソニー株式会社が、日本初のラジオ放送局「ラジオ東京放送局」を設立。

ソニー



2015年3月期 売上高：8兆2000億
営業利益：690億

【地デジ関連】

- 液晶テレビに着目。
- PC一体型
- 2014年7月、テレビ事業を分社化。
- 規模を追わず利益を追う生産体制にシフトし、4Kテレビの販売に注力した結果、2014年5月以降好調を維持し、2015年3月期の営業損益は黒字に転換。

【考察】

- 東芝や日立に比べて、テレビ事業の占める比重は大きい。
- しかし、できるだけ利益を生み出せる事業に経営資源を集中することで、何とか生き延びることができている。
- 金融や保険分野など、日立や東芝とは異なった多角化路線で勝負をかける。

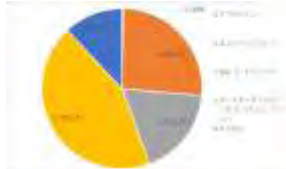
パナソニック



2015年3月期 売上高：7兆7000億
営業利益：3800億

【特徴】

- 旧名は松下電器産業株式会社。軍事産業に本格参入した経緯を持つ。住宅設備、環境関連機器などにも分野を展開しており、売り上げ全体に占める家電の割合は25%程度。
- 2013年以降、コンシューマー向けではなく、企業向けの製品やサービスの比率を上げる方向へ転換した。



年 月	出来事
1945	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1946	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1947	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1948	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1949	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1950	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1951	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1952	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1953	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1954	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1955	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1956	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1957	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1958	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1959	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1960	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1961	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1962	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1963	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1964	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1965	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1966	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1967	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1968	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1969	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1970	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1971	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1972	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1973	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1974	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1975	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1976	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1977	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1978	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1979	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1980	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1981	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1982	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1983	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1984	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1985	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1986	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1987	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1988	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1989	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1990	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1991	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1992	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1993	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1994	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1995	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1996	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1997	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1998	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
1999	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2000	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2001	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2002	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2003	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2004	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2005	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2006	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2007	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2008	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2009	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2010	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2011	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2012	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2013	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2014	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。
2015	松下電器産業株式会社（現・パナソニック）設立。本社所在地は東京都港区。

パナソニック



2015年3月期

売上高：7兆7000億

営業利益：3800億

【地デジ関連】

- 2007〜10年にかけて、テレビ、パネルに毎年2000億円前後の投資を行った。
- 中村社長の決断により、当時、より安価に大画面製造が可能となっていたプラズマディスプレイの道を選択。しかし、資料確認が難航、技術開発等に使う液晶は小型のためプラズマは使えず、普通の液晶は小型にも追いつけなかった結果、二重投資で自滅。

「テレビはパナソニックのブランドイメージの維持、向上、そして在宅事業力を高めるため、家全体を作り上げるには大事な事業になる。BtoBにおけるブランドイメージ向上にも役立つ」（2015/2/3、河井代表取締役専務）

【パナソニックの方向性】

- 日立や東芝の後を追いつき、BtoBを重視した経営に移行する。
- 住宅事業など、今までの技術・方向性とは異なる分野で多角化経営を目指すとしている。

シャープ



2015年3月期

売上高：2兆9000億

営業利益：-480億

【地デジ関連】

- 液晶技術を中心とした製品展開を行い、それに注力したため「一本足経営」とも呼ばれた。
- 技術重視が経営軽視を引き起こし、また「世界の亀山モデル」のように国内生産に拘りすぎた結果、営業危機に陥った。

【シャープの方向性】

- 今までの液晶一本の戦略があたとなり、現在苦戦。
- 液晶事業からヘルスケア事業などに転換しようとしているが、

シャープ



2015年3月期

売上高：2兆9000億

営業利益：-480億

【地デジ関連】

- 2007年に堺工場を4000億円投資して建設するも、稼働させるだけで赤字を生み出す状態に。
- 2011年には国内シェア4割を誇った。
- かつては「世界の亀山モデル」の生産ラインであった亀山第1工場は、iPhone液晶パネル専用（2012年にアップルからの1,000億円の買収で改造）。
- 同第2工場もスマートフォン用パネルの生産が主軸。

【シャープの方向性】

- 今までの液晶一本の戦略があたとなり、現在苦戦。
- 液晶事業からヘルスケア事業などに転換しようとしているが、

成功と失敗の差

・パネルの確保

シャープ、パナソニックはパネルを自社生産していた。結果、当初は確保がスムーズだったものの、価格競争の中、また液晶パネルの活用先がスマートフォン向けにシフトする中、次第に負債を抱えるようになった。

・選択と集中

日本仕様の製品をそのまま販売しようとするなど、局地化という概念に疎かった。現在は各社とも販売する体系を絞り込み、注力する部分を明確にしている。テレビ部門を撤退するタイミングの選択はその後の命運を大きく分けた。

5. 4K、そしてLED

idea for life.で済むのか？

4 Kテレビとは何か？

【4Kテレビとは？】

4Kテレビとはフルハイビジョンの四倍のきめ細かさで表現できるテレビである。



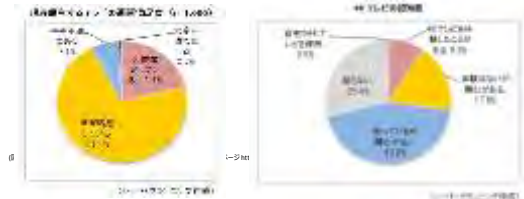
図5-1 「フルハイビジョンと4Kテレビの画素数比較」：Panasonicホームページ

【4 Kテレビに注力するメーカー】



4 Kテレビにニーズはあるのか？

【テレビニーズの調査結果(調査期間2014年1月～3月)】



4 Kテレビでメーカーの業績は回復するのか？

A. 厳しい。

【ケインズ的に考えれば.....】

4 Kテレビも有効需要の創出にたなる。

しかし、地デジほどの創出には至らない。

【ハイエック的に考えれば.....】

需要がないにも関わらず、生産過程の複雑化を招く。持続的な投資に至らず、生産縮小。

【消費者の視点】

理由1:テレビ以外にも様々な商品を購入する必要があり、経済的に大きな負担となる。
理由2:そもそも4K放送レベルの高画質を求めている。

LEDが官製需要になる？

2015年11月26日に政府は来年度から蛍光灯に「省エネトップランナー方式」を適用する方針を固めた。

→白熱灯・蛍光灯は実質的に製造禁止になり、LEDへの代替が進む。

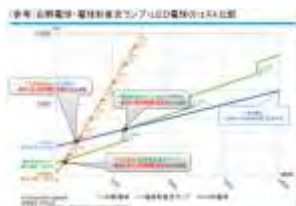
→LED需要が見込める。

= 官製需要



2015.11.26.朝刊「朝日新聞」蛍光灯実質製造中止へ

経済産業省の言い分



蛍光灯よりもLEDを使用するほうが使用電力を抑えられることに加えて、一つ一つの製品を長く使用できるため、結果的に家計にやさしい上に省エネにもなるのではないかな？

一時的な
需要の先食い

LEDは地デジ化の二の舞になるのか

A.このままだと二の舞になる。

【理由】

●LEDの寿命は約20年。

企業が設備投資をした場合、需要の先食いと合わせてとてつもない不採算事業となる。

【二の舞にしないためには】

●地デジ化の時の反省から、企業(例えばPanasonic、RICOHなど)が共同でLEDの合併会社を設立し、設備投資を最小限にする。

●LEDの新規販路を日本以外に求める。

6. そしてこの先家電メーカーは

Leading Innovationのみでは生きていけない

この先家電メーカーが生き残るには？

- 官製需要もダメ
- 技術力だけを誇ってもダメ
- 安さでは海外に負ける
- 一握りの体力がある会社だけが生き残る？
- 弱体化した会社同士で合併？
- 大きい会社と小さい会社が合併して...？

政府主導による液晶事業の再編

・政府は日本の家電メーカーの液晶事業を一つに再編しようとしている。
・本間（ジャパンディスプレイ会長）「日本は電化製品の“頭脳”である半導体で敗れ、“心臓”である電池もやられた。最後の“顔”である液晶は守らなければならない」と述べている。



エルピーダの失敗

ELPIDA

【エルピーダとは？】

1999年：NECと日立の半導体事業を統合して設立（当初の名前はNEC日立メモリ）
2004年：東証一部上場
2009年：業績悪化
産業活力再生法適用検討
2012年：会社更生法適用

【なぜ経営破たんした？】

原因1: 民主党政権主導の円高
原因2: 日本政策投資銀行の融資の不足
半導体事業は不採算事業であったが世界に誇れる技術力があり、あと1、2年待てばスマホ向けにその技術を生かすことができたかもしれない。
→他国との過度の競争の中では、政府が継続的に保護する必要がある。

日本の家電メーカーが生き残るためには

- 方法1: 不採算事業を切り離して
重電機やインフラなどに特化。
半導体・液晶などは技術力・価格競争で勝てない。
日立・東芝のようにBtoB重視の事業に集中する。
→すでに弱体化したメーカーにはできない。

日本の家電メーカーが生き残るためには

- 方法2: 経営の多角化。
①全く異なる業種・部門に多角化する方法
Ex. SONYは金融部門、TBSは不動産部門で収益を改善している
②既存の技術を用いて多角化する方法
Ex. 富士フイルムは化粧品や医薬品の事業で成功を収めている。
→現在弱体化したメーカーにも可能性が残されている。

7. まとめ

日本をInspire The Nextするには。

まとめ

- 「地デジ化政策」は官製需要を生み出すために行われた（ケインズの視点）と考えられる。
- しかし、最終的にはハイエクが論じているような結果に陥った。官製需要に集中したメーカーは業績を悪化させ、多角化経営or経営資源の集中を行ったメーカーはそれほど被害を受けていない。
- これからも官製需要を生み出すような政策が打ち出されることは考えられるが、あまり意味を持たないだろう。
- 日本のメーカーが生き残っていくためには多角化経営or経営資源の集中に力を入れざるを得ないと考えられる。

おわり

家電メーカーの昨今とこれから

小川貴弘 国分孝平 金親光

1. はじめに

日本の家電メーカーは 2000 年代以降、中国は始めとする外国企業の台頭により、業績不振が続く。こうした現状において、各企業がこれからの経営戦略を迫られるなかで、現在の状況は各企業によって多種多様である。

V 字回復したパナソニック、業績不振や不正会計問題で注目を集めるシャープ・東芝、現在復調の兆しを見せるソニーのそれぞれの過去・現在を考察し、家電メーカーの未来の展望を考えていく。

また第 4 章では、各企業の株式構成比率と取締役会の人事を比較する事によって企業統治との相関関係について考察する。

2. パナソニック

2.1. パナソニックの概要

パナソニックは大手総合電機メーカーの一つ。旧松下電器。創業者は松下幸之助。子会社には三洋電機、パナホームなどがある。

パナソニックは主要家電メーカーの中でも比較的経営好調な家電メーカーである。プラズマテレビの失敗により 2011 年は純損失 7722 億円を出していたが、社長の交代以降営業方針を大きく転換、2014 年度は 1795 億円、2015 年度の通期営業利益は 4300 億円見込むなど見事な V 字回復を見せている。

方針転換の内容は、1 つに不採算事業の見直しだ。プラズマテレビやスマートフォン事業の撤退など、採算が見込めない事業の撤退、本社から切り離して子会社化、またシェアを追わずに収益性を優先することで採算を図った。

そしてもう一つがコンシューマー事業を見直して、B to B 事業など家庭向け家電以外の事業の割合を増やしていくことだった。

パナソニックのアプライアンス社（家電事業が中心）は現在 70 パーセントの白物家電事業と、20 パーセントの AV 事業、そして 10 パーセントの B to B 事業で構成されている。パナソニックは家電事業を安定事業、テレビ事業を収益改善事業、そして B to B を高成長事業と定義づけ 2018 年までには B to B 事業を 20 パーセントの比率まで上げることを表明している。

このようにパナソニックは一般消費者向けの家電から企業向けへの B to B ソリューションに比重を置くことで経営の改善を図っている。

2.2. テレビ事業の失敗

そもそもなぜパナソニックはこれだけの経営不振に落ちいったのだろうか。パナソニックの経営不振を招いた原因は 5000 億円もの投資をしたプラズマテレビ、ディスプレイ事業の失敗です。パナソニックはプラズマテレビをブラウン管に変わる新しいテレビと考えて投資を進めていたが、プラズマのメリットである大型化のしやすさにおいて液晶に追従されるとプラズマは優位性を失いシェアを落とした。ソニーなどの日本メーカーの多くは 2009 年以降にプラズマテレビから撤退したがパナソニックだけがプラズマテレビを作り続けていた。このような状況を把握しておきながら具体的な対策を打てなかった経営陣に全ての責任がある。ではなぜ方針の見直しは行われなかったのだろうか。

一つに当時の中村社長の独裁に逆らえる者がいなかったということである。中村改革という改革でパナソニックの経営を改善した中村社長の周りに異論を唱えるものはおらず、社長の進めるプラズマテレビ事業を反対できる人は誰もいなかったと言われている。このため社長が変わった後も前社長を否定しないようにプラズマテレビ事業の見直しは一度もなく 2013 年に津賀社長に交代してようやくプラズマテレビ事業撤退が決まった。

中村改革とは、パナソニックが 1990 年代になると既存の製品や技術が融合するデジタルネットワーク時代の波に乗り遅れて収益を落とした後、2000 年に中村社長が就任すると破壊と創造をテーマに改革を断行したことを言う。リストラと早期退職、また事業再編により多くのヒット商品を生み出し、再び黒字企業へと押し上げた。

そしてもう一つは、1 兆円にもおおよびわゆる「松下銀行」の余裕資金があったことによりテレビ事業への大型投資の審査がゆるかったということもある。結果的に 2012 年には 1 兆円の赤字を抱える企業になった。

2.3. 社長交代、事業の見直し

2012 年、津賀社長が就任することになり、中村社長の行っていた方針を一変することとなった。津賀社長の収益を上げられないものは社会に必要とされていないものという理念のもとプラズマテレビ事業から撤退、そして B to B 事業などの家電以外のソリューション事業に重きを置いていくという経営趣旨が発表された。

パナソニックは 2015 年に新しいブランドを立ち上げた。住宅事業を受け持つ

「Panasonic Homes & Living」、車載関連事業の「Panasonic AUTOMOTIVE」、B to B ソリューションの部門では「Panasonic BUSINESS」という事業ブランドを使用することを発表した。また、家電部門では従来通りの「Panasonic」のブランドを使用して事業を展開することになった。

これは家庭向け家電のイメージが強いパナソニックがこのような家電以外の事業の認知度を高めることになった、実際パナソニックの家電事業の割合は 25 パーセントで残りの 4 分の 3 がこのような事業で占められている現状があり、家電メーカーとしての役割は少しずつ減少していくと考えられる。

住宅関連事業はシステムキッチン、バスルーム、照明、エレベーター、太陽光電池と多岐にわたって住宅作りを支援している。また子会社のパナホームは住宅自体を作っておりその中のものも自社で作るのはまとめ売りできるという点からも大きなメリットがある。

自動車事業はこれからさらに伸びると考えられるだろう。SANYO を買収することで自動車に搭載する電池の部門のシェア伸ばした。また自動車分野では電気自動車事業が今後シェアを伸ばすことが考えられ、このためエンジンの開発が不要のためパナソニックのような企業も戦える市場があるという点である。そしてもう一つは自動運転車の普及がもし進むことになれば自動車事業の基幹部分は OS に移りこれを開発できれば大きな収益になるという点である。これ以外にもカーナビや EV バッテリーなど電機メーカーの優位性を活かせる部門が多くこれからの収益増加が見込まれる。

そして business 部門は主にオフィス機器、業務用のパソコン、タブレット、プロジェクター、モバイル決済端末、好調なのは監視カメラ、航空機内の娯楽設備などその範囲は非常に多岐にわたり、これもまたパナソニックが力を入れていくところである。

2.4. B to B の収益性

では家電も含めた各事業は企業の基幹事業に置くのにふさわしいのだろうか。2014 年度の主な 4 事業の経営を見る。家電のアプライアンスはテレビが未だに赤字を計上しながらも白物家電や B to B 事業の収益を伸ばすことで営業利益を伸ばしている。そして家電以外の 3 事業も前年より高い営業利益を計上している。そして 2018 年には B to B、車載事業、住宅事業の 3 つの比率はさらに増えることが予測されていて、今後さらなる投資によって安定した成長が見込まれる事業として考えられている。

2.5. 藤沢 SST(サスティナブルスマートタウン)

これら 4 事業でパナソニックは人々の生活の役に立つという松下幸之助の従来の理念を実現しようとしている。具体例としてあげたいのは藤沢 SST である、パナソニックの工場の跡地に建てられた 1000 世帯にもおよぶ一つの街はパナソニックほか様々な企業が住宅からセキュリティ、などの生活をサポートすることで人々に快適なスマートライフを提供している。これはまだ実験段階だが実現すれば B to B 事業のさらなる拡大だけでなく、街をつくる事業自体を日本のみならず海外にも売り込める一大ビジネスチャンスとなる可能性がある。

2.6. 第1章まとめ

このようにパナソニックは家電をあくまで主役と考えながらも **B to B** シフトに舵を切ることによって新しいビジネスチャンスを模索している。ここからわかるのは海外企業と1商品の品質や価格で戦うのではなくてパナソニックのノウハウで新しい価値を提案するという創造型の新しいマーケティングを目指していると考えた。

日本の家電メーカーは家電事業の不振により経営の危機に立たされている。

Panasonic は収益性の高い **B to B** 事業の収益を増やすことで赤字から黒字へと転換した。また従来の価格競争から、価値創造型のマーケティングへと転換して家電メーカーの新しい生き残り方を示している。これは他の企業も追随できる可能性もあり今後の家電メーカーの生き残る策としての手本となる可能性があるだろう。

3. ソニー

1946年に創業し、1970年代から2000年代初頭にかけてウォークマンや携帯型音楽プレーヤー、プレイステーションなどが代表するように、日本の電機メーカーとして世界に大きな存在感を示した。

一方で2003年以降にはソニーショックが代表するように大きく業績を落とし、その地位は競合他社に奪われる形となった。改革を必要とされた現在のソニーはハワード・ストリンガーCEOに抜擢するなど米国型経営方針に大きく方向転換していると言える。

本章では、ストリンガー氏から始まるソニーの米国型経営が現在の経営構造をどのように変えたのか、また今後どのような道筋を歩むのか考察していきたい。

3.1. ソニー

3.1.1. 2000年代初期までのソニーの変遷

1946年、東京通信株式会社として創立し、1970年代にはベータマックス、ウォークマンを発売し、1980年代には携帯型音楽プレーヤーの発売に加え、当時の日本全体の傾向としても挙げられる「円高」が転換となり、海外現地生産が盛んに行われた。1990年代から2000年代初期にかけてPC、モバイル事業を開始し、急激な業務不振に陥った2003年まで、商品の独自性を武器に日本の代表的な家電メーカーとしての地位を築くこととなる。

このような1970年代から2000年代にかけてのソニー経営は以下のような特徴が挙げられる。①「設計と製造の連動による商品性優位」、②「エレクトロニクス部門（モノ作り）中心の経営」、③「年功序列的な官僚主義と長期雇用」である。この特徴をソニーの「日本的経営」の定義した上で、本章の考察を進めていきたい。

3.1.2. ソニーショックとストリンガー氏の抜擢

2000 年以降のソニーの成長は下降傾向に入り、その傾向は中長期的に抜け出せていない。図 1 はソニーの 2000 年から 2014 年までの連結業績報告書¹¹を元に作成した純利益の推移だ。年度によって差異はあるものの 80 年代からなる安定的な成長は見られない。

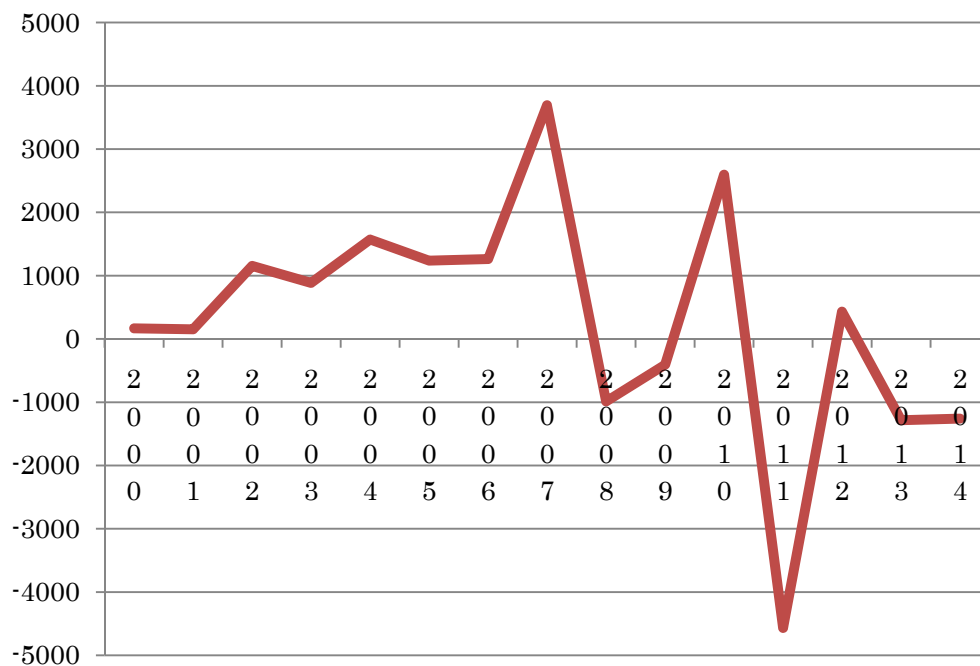


図 1 ソニー2000 年代純利益推移

特にソニーショックと称された、2003 年には純利益で 885 億円（前年度比：マイナス 23.4%）、経常利益 1441 億円（前年度比：41.8%）という業績は日本経済全体に影響を及ぼした。

こういった事実を受けて、2005 年、当時のソニー経営陣はソニー米国法人の会長兼 CEO であったハワード・ストリンガー氏をソニー本社の会長兼 CEO 抜擢を発表し、経営方針を大きく転換する。経営トップを外国人に抜擢する例はソニーの歴史において初めての出来事であり、まさにソニーが「米国型経営」への方向転換をするという意思表示であった。また、後にストリンガー氏の経営改革方針の流れを汲む現在のソニー CEO 平井一夫氏も米国で教育を受けている事に加え、現ソニーにおいても米国型の経営改革を押し進めている。

¹¹ （株）ソニー連結業績報告書、最終更新日 2015 年 10 月 29 日。
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/er.html>

3.2. 米国型経営への方向転換と日本的経営

3.2.1. ゼネラル・エレクトリック（GE）から見る「米国型経営」

2005年の経営トップに外国人を抜擢したことは過去にアメリカのゼネラル・エレクトリック（GE）やIBMが見せた驚異的な経営再建が代表するような「米国型経営」への方向転換を暗に意味した。ここでの米国型経営の定義として1981年から2001までGEの最高経営責任者を努めたジャック・ウェルチ氏の経営改革戦略を事例として挙げたい。

1980年代の日本の電機メーカーを筆頭にアジア企業の海外事業拡大は、それまでその事業のトップであったアメリカ電機メーカーの各部門の業績不振を招いた。そのような状況の中で1981年にCEOに就任したジャック・ウェルチ氏は自身の著書『ジャック・ウェルチ 我が経営』¹²で当時のGEの組織に対して「順調な事業は不振の事業から切り離さなければいけないし、それぞれの市場でナンバーワンかナンバーツーの事業だけで勝負するGEにしたかった。どうしようもない官僚主義を排除しなければならなかったのだ」¹³と振り返るように、強かな事業シフトと整理解雇を押し進めることとなった。また、当時のGEの状況はストリンガー氏がCEOに抜擢された当時のソニーと類似している。

実際にジャック・ウェルチ氏は事業分野に関わらず各市場においてナンバーワンかナンバーツーのシェアを確保出来ない事業に関しては「再建か、売却か、さもなければ閉鎖」というナンバーワン・ナンバーツー戦略を実行した。具体的には1981年から90年にかけて370以上の事業を買収し、200以上の事業から撤退し、就任当時は40万人に及んだ従業員数は80年代後半には30万人を切ったという。さらにそういった企業方針は現在にも続き、結果的には撤回となったが創業以来GEの根幹を支え続けた家電部門でさえも、スウェーデンのストックホルムに本社を置くエレクトロラックスへの売却合意にまで至った。

こういったGEないしジャック・ウェルチ氏の経営戦略の特徴を以下のようにまとめ、今回ソニーの経営戦略の比較として取り上げる「米国型経営」の定義として扱いたい。

- ①事業分野に拘らない不採算事業の売却と世界的な市場において収益性の見込める事業・企業の買収。
- ②大規模な整理解雇と企業のスリム化

¹² ジャック・ウェルチ、ジョン・Aバーン著、宮本喜一訳『ジャック・ウェルチ 我が経営』、2001年、日本経済新聞社。

¹³ 同上、149頁。

3.2.2. 「米国型経営」の転換と「日本的経営」の足かせ

上記で示した「米国型経営」の特徴はストリンガー氏が担ったソニーの経営再建方針に大きな類似点がある。

2005年のストリンガー氏が経営トップに就任以降、ソニーのリストラ政策について述べられる『切り捨てSONY リストラ部屋は何を奪ったか』¹⁴によれば、就任以後5年間で3万人ものリストラ、就任当時の18%の従業員を減らし、2000年から2014年にかけて延べ8万人以上の従業員を解雇したという。

しかし、ストリンガー氏は「米国型経営」による経営再建を実行に移したが、不振の続くエレクトロニクス部門が足を引っ張り、結果的に2008年に退陣に追い込まれた。ストリンガー氏は就任期間中、先に述べた「米国型経営」の体現を試みたが、ソニーの変遷を綴った『ソニーとSONY』¹⁵のなかで「Low morale held cuts back」¹⁶と自身も述べるように、先に見た「日本的経営」の風潮が足かせとなり、大胆な方向転換に踏み切れなかったと分析している。ここでの「Low morale」とは「日本的経営」の特徴である「官僚的な構造と長期雇用」「エレクトロニクス部門（モノ作り）中心の経営」への固執を指し、「cuts」とは長期間不採算が続くエレクトロニクス事業とコストの掛かる管理職に付く従業員のことである。まさに「Low morale held cuts back」という言葉が表すように、「米国型経営」の転換は「日本的経営」への固執する企業雰囲気、足を引っ張られるような形となり、それは現在のソニーの企業構造や事業方針に引き継がれる形となった。

3.3. これからのソニー

3.3.1. 現在のソニーから見る「日本的経営」脱却への方針

先に見たストリンガー氏から始まる米国型経営再建は、「日本的企業の特徴として見られるようなモノ作りに固執し、長期雇用を保証するような企業雰囲気ではなくなっているが、米国型のように合理的ではない」という状態を産んだ。その日本型と米国型の構造が混合した企業状態の具体例としてソニーの管理職構造と近年のセグメント別の業績を見ていきたい。

3.3.1.1. 4割に及ぶ管理職の削減と年功序列制度の撤廃

日本経済新聞¹⁷の調べによれば、ソニーの管理職に付く従業員の割合は4割を超えているという。ストリンガー氏が悩まされた日本企業の長期雇用の風潮は結果的に管

¹⁴ 清武英利『切り捨てSONY リストラ部屋は何を奪ったか』2014年、講談社。

¹⁵ 『日本経済新聞社』編『ソニーSONY』2005年、『日本経済新聞社』。

¹⁶ 同上、314頁。

¹⁷ 「ソニー、管理職比率を2割に半減し、年功要素を完全に撤廃」、『日本経済新聞』2015年4月5日朝刊。

理職につく従業員を守り、その後の転職が望める若手従業員ばかりが放出されるというような状況を招いた。その結果が、全体の4割が管理職につくという歪な構造を産んだのだ。管理職につく社員数やその内訳などは公表されていないが、社員の10人に4人が管理職的なポジションにいる状態では、ソニーがこれまでに見せた独自のアイデアが豊富産まれる環境とは呼べないだろう。

こうした現状から見ても、先に述べたようにソニーが米国型のように合理的な企業になりきれていないということが分かる。

3.3.1.2. セグメント別業績損益

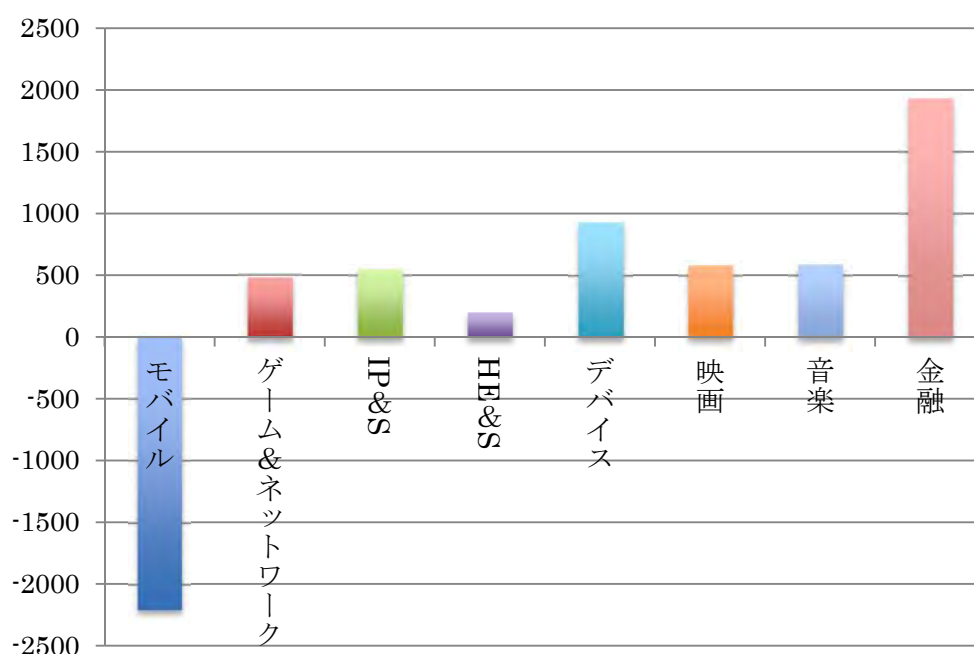


図2 ソニー1998年度セグメント別業績

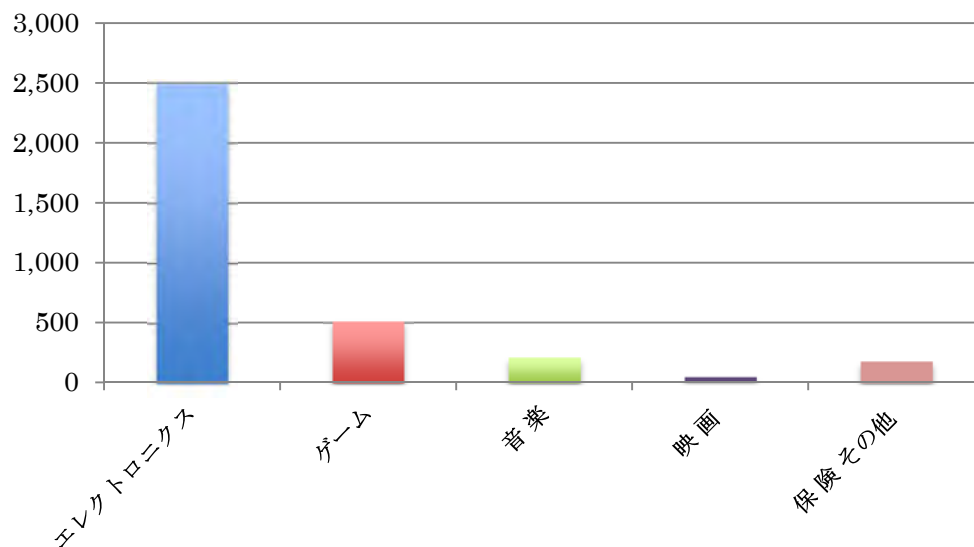


図3 ソニー2014年度セグメント別業績

上記で示したグラフは1998年、2014年の連結業績発表文¹⁸¹⁹を元に作成した。この2つの年度を比較すると、1998年には企業利益の大部分を非常に高い割合をエレクトロニクス部門が占めている。まさにモノ作り中心で、エレクトロニクス事業に固執する状態を産んだ構図になっている。一方で2014年度を見るとモバイル事業の大幅な損失を筆頭にエレクトロニクス5部門で大幅な赤字を計上し、金融業のような他分野でその損失を補うという構図になっている。

この比較を見ると、確かにエレクトロニクス事業を中心にした事業構造から他分野で収益性の高い事業へとシフトしているのが分かる。しかしながら、長期に渡り大幅な赤字を計上するモバイル事業や利益率の低い他のエレクトロニクス部門を切り捨てられず、利益率他の分野の足を引っ張り続ける非合理的な構図に陥っていると言える。

3.3.2. 日本的経営脱却に向けての企業政策

ここまでで見てきたようにストリンガー氏の経営トップ抜擢を境にソニーは米国型経営再建を押し進めた。しかしながら、既存の日本的経営の風潮が足かせとなり、日本的様相と米国的要素の混同した構造を作り出した。それに対して現在のソニーで

¹⁸ (株) ソニー1998年度連結業績発表文、最新アクセス日 2015/12/19。

<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/er.html>

¹⁹ (株) ソニー2014年度連結業績発表文、最新アクセス日 2015/12/19。

<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/er.html>

は、ストリンガー氏の流れを汲む現経営トップの平井一夫氏が米国型経営へのさらなるシフトを目指す経営方針を打ち出している。

3.3.2.1. パソコン事業の売却とテレビ事業の縮小

平井氏は 2009 年に平井氏はコア事業であった「テレビ事業の分社化と事業縮小」と「パソコン事業であった「VAIO」を他企業に売却」を決断した。この決断は長期に渡り不振であったエレクトロニクス（モノ作り）への固執からの脱却の一步目として見て取れる。しかし、パソコン事業と違い、テレビ事業は分社化に止めたという点に焦点を当てれば、まだコア事業であるエレクトロニクス分野を強かに切り捨てられないという状況にあるかもしれない。

3.3.2.2. 管理職社員の削減と年功序列制度の導入

2015 年 4 月ソニーは管理職の割合を 2 割近くまで削減し、賃金査定制度において、年功序列の要素を完全に撤廃した役割給制度を運用するという方針を打ち出している。実際にはソニーの管理職の人数などは明かされていないようだが、管理職の削減となれば、年齢層の高い社員のリストラ等も想定される。新制度や管理職削減方針が従来の企業風土をはね除け、強かに実行に移せるのかという点は、ソニーの「米国型経営」への方向転換の肝になるだろう。

3.4. 第 2 章まとめ

ソニーの経営方針はストリンガー氏の CEO 券会長の就任を筆頭に「米国型経営」への舵を切った。現在に至る「日本型経営」の風土はそういった方向転換の障壁となり、結果として現在に至る「米国型経営」と「日本型経営」のネガティブな面が混同した状態を産んだと言える。こうした状態が続くようでは現状厳しいだろう。ソニー現経営トップの平井一夫氏はストリンガー氏の流れを汲み、経営改革を行う。平井氏が打ち出す事業方針は暗に足かせとなっている「日本的経営」からの脱却を示している。これからのソニーが「米国型経営」の選択をするのならば、GE が見せたモデルケースを元に、強かにその方針の実行が求められるだろう。その強かさと実行こそがソニーの今後を占うのではないか。

4. 東芝とシャープ

近年家電メーカーを中心に経営の在り方について議論が盛んに行われている。例えば同じ社内カンパニー制を採用し、効率的な経営を手に入れたはずの東芝は、不正会計問題に代表されるコーポレートガバナンス問題に直面してしまった。また、シャープの経営危機に関しては現在の事業所単位から社内カンパニー制に移行する事で事業

の切り売りを容易にしようとする動きがみられる。家電メーカーを二分する経営権の在り方について語るためには、会社は誰のものであり誰を向いて経営の舵取りをしていかなければならないかを考える必要があるのだ。

企業、特に株式会社にとっての所有者とはいったい誰か。世の中にはワンマン経営によって企業統治がなされるものもあれば、一族経営によって独善的な利益を享受する会社も存在する。しかしながら彼らは不当な手段で経営権を独占していると考えべきではない。すべての答えは株式保有割合という数字によって示されているからだ。ワンマン経営者は創業者が発行株式の一定数（または同調する株式保有者が確実にいるならばより少なくても構わない）所持できる限りはいつでも経営権に口出しが出来るのである。具体的な数字でいえば議決権ベースで発行株式の3%の保有で株主総会の招集権、30%で拒否権の発動が許される。

株主は株主総会にて企業の舵取りをする船頭、つまりは取締役会の信任とその方向性を問う事が出来る。この株主総会で最も力を持つのは大株主である。しかしその大株主の動向と同時に企業の意思決定に多大な影響を与えるのが、どういった人・組織が株を買うかの議決権ベースでの株式構成比率である。この章では株式構成比率を足掛かりに、東芝のコンプライアンス危機とシャープの銀行離れを例にして経営権の在り方について考察したい。

4.1. 東芝のコンプライアンス危機

東芝のコンプライアンス問題について語るには監査役と取締役会の関係をまとめなければならない。東芝の監査役である新日本有限責任監査法人は東芝との単独契約であり、疑問点を追及するよりも優良顧客を失わない事を優先してしまったのだ。また、複数の監査委員が不正な会計処理を知りながら、監査委員会で問題を審議することではなく、業務執行者に指摘することもなかった。つまりは監査委員会に隠ぺいした状態が常態化したのである。

ここで企業構造について述べる。東芝は独自の企業コンプライアンス体系をとっており社長直属の個別に運営していた「技術・生産コンプライアンス委員会」「営業コンプライアンス委員会」「情報セキュリティ委員会」を「リスク・コンプライアンス委員会」に統合（2013年）ここでリスクに対する対応を決め、国内各カンパニーの委員会に概要を伝える役割を担っていた。

ここで疑問に浮かぶのは会計処理とコンプライアンス部門が独立している事にあるという点である。東芝では新入社員向けに **e-learning** 教材、経営幹部向けにセミナーを開き独禁法と不正会計、賄賂、情報などの教育を施してきたと語るが社長クラスの自社教育に関してはこのような理由から常に上下の関係が見え隠れしている。そして一番の問題はこのような大問題になる不正環境をただす事の出来ない衆議一決の土壤があったからと言えよう。

米国子会社 WH(ウェスチングハウス)の減損問題についても同様の事が言えよう。子会社であるはずの WH の 1800 億の赤字を単体損益に計上していたが、東芝の連結決算に反映しなかった点においても常に強力な上下関係に縛られている。上記の二つのコンプライアンス問題の根本的な原因は、上下関係が維持されたまま事業所が縦割りに分割されてしまった社内カンパニー制の弊害である。本部と各カンパニー間の意思の疎通に失敗し、不正を引き起こす環境に口出しできない土壌が衆議一決の予定調和を生み出してしまったのではないか。

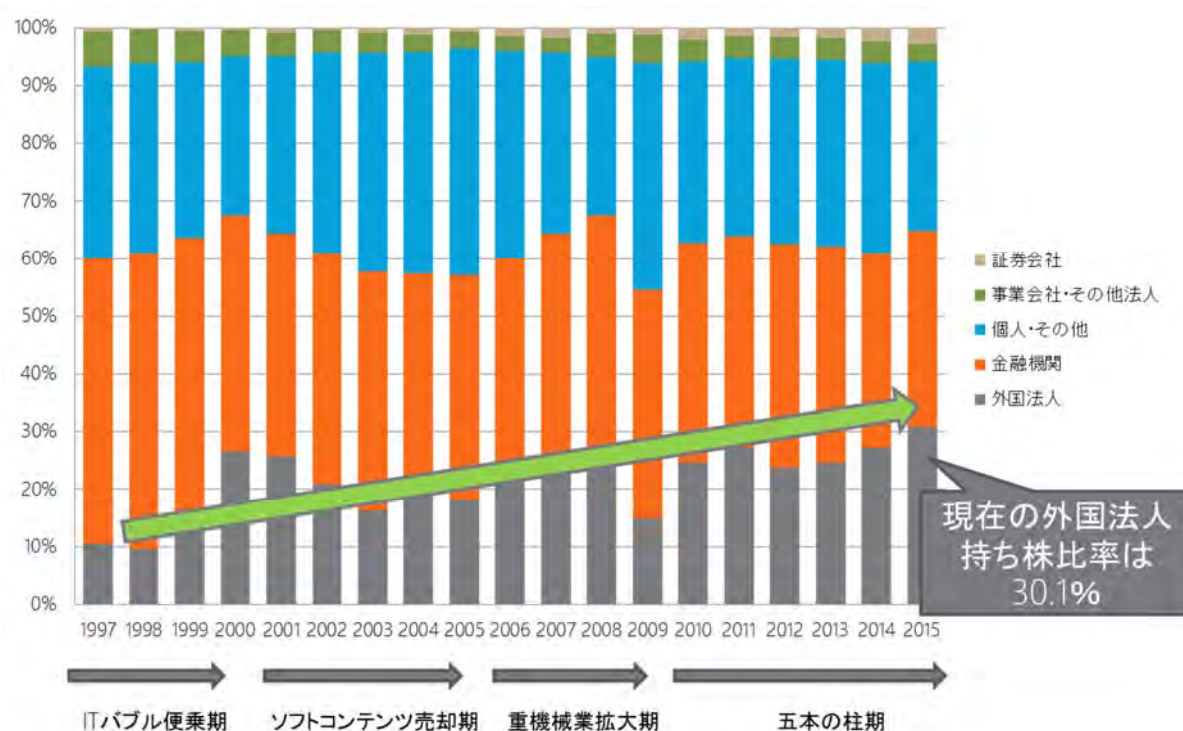


図4 東芝の株式構成と経営戦略の移り変わり

出典「投資家情報 (IR) アニュアルレポート 1997－2015」より所有者別株式分布状況

20

東芝の過去 18 年間の株式構成は上記の通りである。東芝は 00 年代初頭の IT バブルに乗じて金融機関が持っていた株式が外国法人に流れた。金融機関に頼り切りの状況であった 90 年代以前と異なり、東芝の株式構成比率は緩やかではあるが外国法人が占める割合が増していると言えよう。外国法人単体の持ち株の比率が 3%を超えていないため、未だ銀行を超えるほどの議決権を有しているとは言えないが、東芝の企業コンプライアンス問題について取締役会側が外国法人に対して配慮すべき割合は、外交法人持ち株比率と同様に増加していると考ええる。

²⁰ <http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/library/ar/archive/ar.htm>

4.2. 2.銀行のシャープ離れについて

シャープについてもコンプライアンス問題ではないが衆議一決の法則が重大な問題を起こしていると言えよう。各部門での会計と方針は的確に社長に伝わっているはずが、社長発言は一転二転してしまう。ここに至る理由は資金枯渇に苦しむシャープが主要銀行である三菱東京 UFJ 銀行とみずほ銀行からの融資を継続するために利益の出る可能性のある部門を「利益が計算できる」と発表、つまり本社と銀行との全体利益を優先するあまり曖昧な結論が先行してしまい社長という個人のフィルターを介するうちに常に強気な発言に至ってしまうのだ。結果として4～9月の連結利益は836億円の赤字となり、5月に策定した18年3月期に営業利益1200億円の目標達成は赤信号が灯り始め、今後の主要銀行の追加融資は受けづらいものと見る。

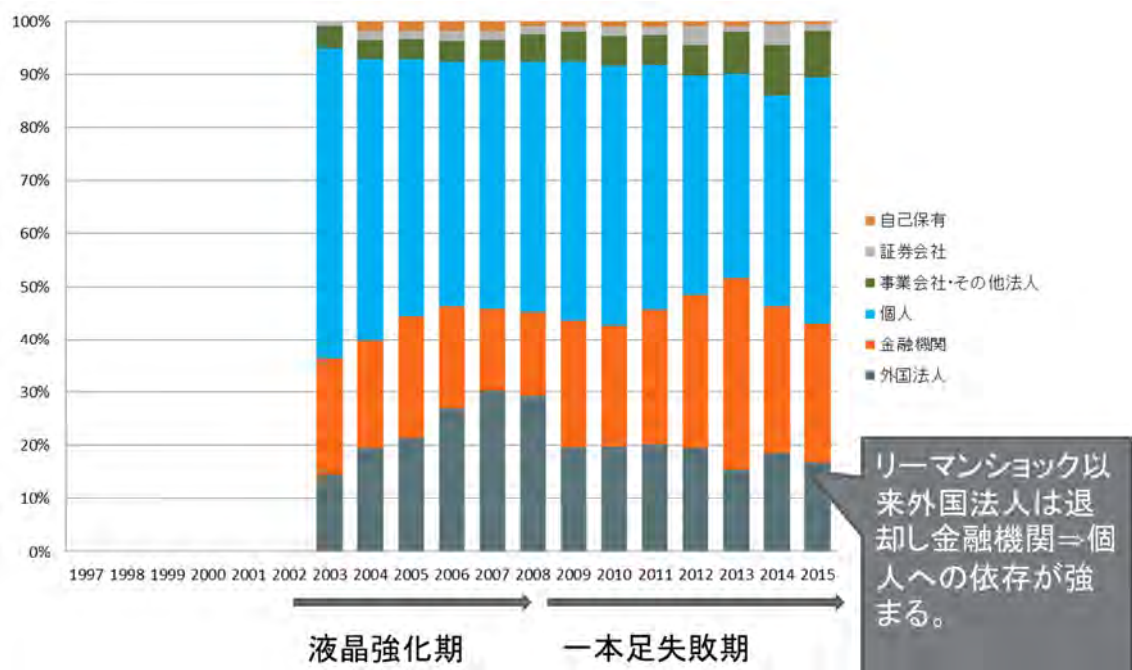


図5 シャープの株式構成と経営戦略の移り変わり

出典 シャープ「投資家情報 (IR) IR 資料室:アニュアルレポート 2004-2014」より所有者別株式分布状況²¹

2003年からのシャープの株式構成は元々個人が大半の株式を有していたが、液晶テレビの需要拡大と共に外国法人の持ち株が急激に増加した。これは液晶事業に乗り出したメーカー全体の傾向であるが、問題は2008年リーマンショックによって一時的に外国資本が停滞した後である。東アジアの低価格化した液晶に押し出される形とし

²¹ <http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/library/annual/old.html>

て、高品質高価格で売り出した“世界の亀山モデル”はメイドインジャパンにこだわった挙句、多数の国内関連企業を道ずれに沈没しようとしている。国内モノづくり最先端をリードしていたはずのシャープは液晶事業一本足に頼ったが、メイドインジャパンのブランド力はかつてほどの力を秘めていない事が明らかになったのである。そして外国法人持ち株が減少した後、空いた穴を埋める形となったのが前述の主要銀行二行である。

シャープの株式構成を見る限り、液晶事業への投資としての外国法人持ち株はリーマンショック以降から消え去り、現在は主要銀行が主体となった経営再建計画を実行中とみる事ができる。しかし2014年から銀行の持ち株比率も減少しており、通常の経営再建の流れとは違った状況となっている。多くの液晶関連企業と共に沈没するのか、それとも事業見直しによる収益率回復となるのか、はたまた事業ごとに分割されてしまうのかこれからの時局に注視する必要がある。

4.3. 第3章のまとめ

現在コーポレートガバナンス危機に陥っている東芝と経営危機に陥っているシャープの根本には企業統治の在り方に対する認知の甘さが見られる。社内カンパニー制や一本足戦略など日本製造業の伝統的な企業構造からの移り変わりは、意思決定の効率化など良い面もあったが衆議一決の側面を炙り出してしまった。

5. 企業統治の在り方と株式構成比率の関係

前章では東芝とシャープが抱える経営問題について詳細を述べたと共に、いかにして現在のような状況に陥ってしまったのかを株式構成を基に考察した。

今回は株式構成比率を軸に企業統治の在り方について考えたが、この数字は単に株の所在を明らかにするものではなく会社の決定権に口出しする権利のありかと考える事が出来る。例えば金融機関が大量の株式を持っていればそれだけ会社に意見を述べる事が出来、外国法人の持ち株比率が高ければ企業は外国法人の利益も念頭におかなければならない。そしてなによりも企業の中核ともいえる取締役会の人事に対する影響も無下には出来ないだろう。

そこでこの章ではまず、東京証券取引所全体での株式構成の移り変わりについて述べ、各企業の株式構成と比較する。そして各企業の取締役会人事と株式構成比率の関係について考察した後、今後の大手電機メーカーはどう変遷していくのかをまとめていきたい。

5.1. 日本の企業全体の株式構成比率の推移

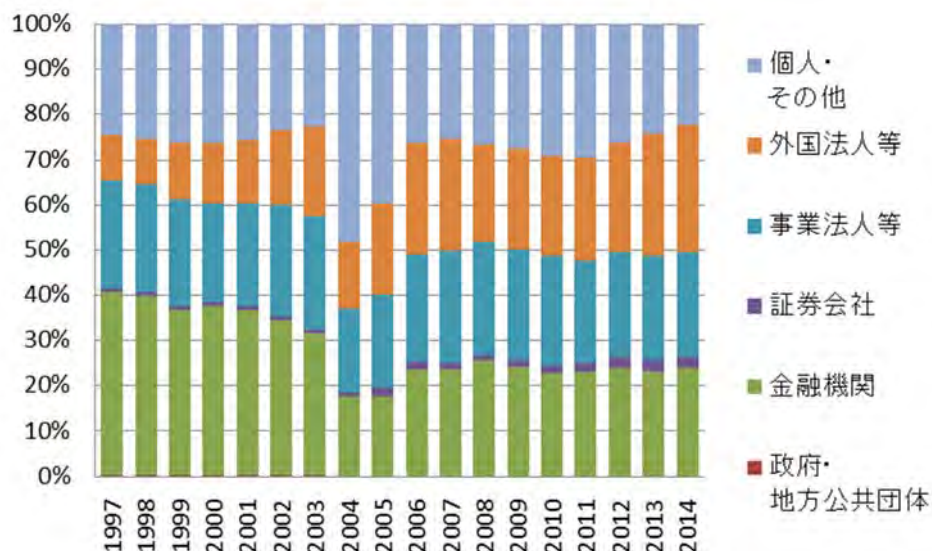


図6 東京証券取引所全体の株式構成

東京証券取引所 『1. 株式分布状況調査（単元数ベース） 1-22 所有者別持株比率及び持株数の推移（長期統計）』²²

日本企業全体に言える事としてバブル崩壊後から株式構成の主体となっていた金融機関は後退し空間を埋めるようにして外国法人の持ち株が増大した。上の図は東京証券取引所全体の株式構成比率である。2004年に10年以上断続的に続いた金融・経済危機が収束すると同時に一時的に個人の持ち株比率が急上昇。その後投資ファンドを通して外国法人に株式が流れ以降は緩やかに外国法人持ち株比率が上昇傾向にある。

ここで日本の大手製造業における外国法人持ち株比率の推移を比べてみると一つの傾向がある事がわかった。企業ごとの色によって外国法人持ち株比率のずれは大きく違うが、東証全体と同様の動きを見せていることである。これは日本を代表する大手電機メーカーなのだから当たり前だと考えてしまうのは少し早い。2008年以降を見ると電機メーカーごとに差異が生じてくるのだ。例えばシャープであればリーマンショック以降に離れていった外国法人は帰ってこない、三菱電機の外国法人持ち株比率が急上昇、ソニーに至っては東証全体と全く違う動きを見せるなど各企業によって傾向が大きく変わってしまった。

²² <http://www.jpx.co.jp/markets/statistics-equities/examination/01.html>

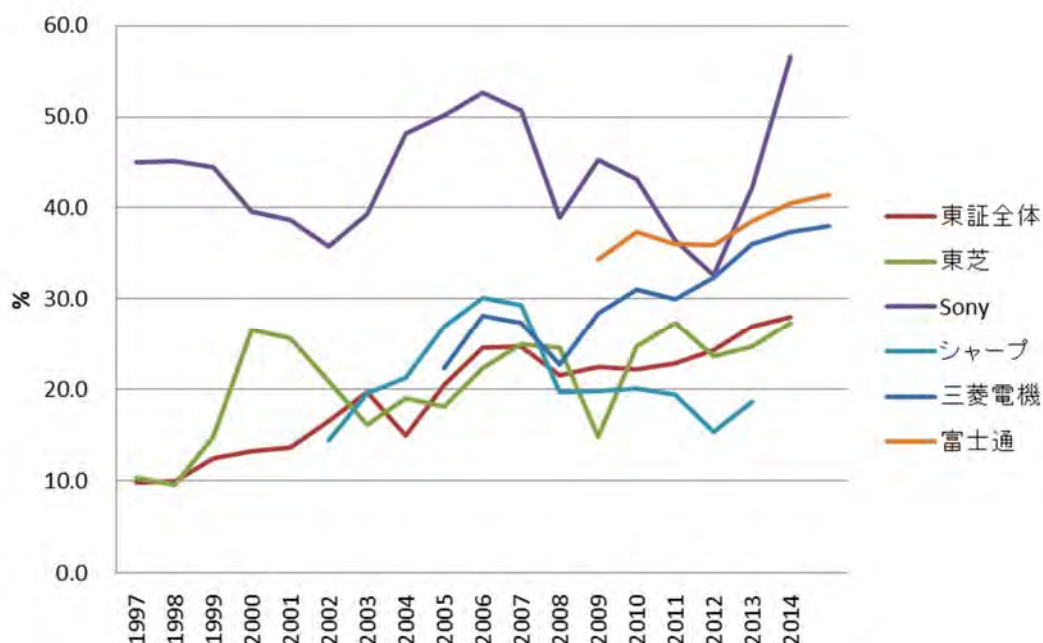


図 7 大手電機メーカー6社の株式を占める外国法人の割合²³

5.2. 企業統治と持ち株比率

東証全体の株式構成と大手電機メーカーの株式構成を比較する事によって企業ごとの株式の特徴が如実に現れた。では、本章の初めで述べたように、株主総会においてこの持ち株比率がどう影響してくるのかを考えたい。今回は取締役会の人事の出身を①内部からの出世型②金融機関からの出向型③外国法人からの刺客型④学者・官僚・弁護士の4つのクラスタに分け、各企業の人事と持ち株比率の関係について相関係数を出す事にした。

ここでの計算式は④学者・官僚・弁護士クラスタは法務、政界とのパイプ、経営学の観点から必ず取締役会に一人ずついるため除外し、残りの①～③のクラスタと株式構成を相関係数で分析する。

企業統治係数(相関係数) = 共分散 ÷ (A社持ち株比率の標準偏差 × A社取締役会構成比率の標準偏差)

²³出典 <http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/library/annual/old.html>
<http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/library/ar/archive/ar.html>
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/ar/Archive.html>
<http://pr.fujitsu.com/jp/ir/annual/>
<http://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/reference/annual.html>
http://mitsubishielectric.co.jp/ir/data/annual_report/index.html
<http://www.hitachi.co.jp/IR/library/annual/backnumber/index.html>

単純化して考えると、もしも株主の求めている利益と経営陣の利害が一致するのであれば企業統治の相関係数は一致するはずである。しかしながら会社の伝統や株の利益だけを追求する投資家の動きなどを考えるとこの数値は大きく変化してしまう。よって今回はこの企業統治係数が何故その値を示しているのかを分析しつつ、これから大手電機メーカーの展望について述べていく事とする。

5.3. 大手電機メーカー各社の企業統治相関係数

		三菱電機	富士通	東芝	シャープ	パナソニック	ソニー	日立製作所
取締役会のクラス 構成割合	外国法人	0.0%	10.0%	0.0%	10.0%	0.0%	25.0%	40.0%
	事業会社	20.0%	20.0%	37.5%	30.0%	12.5%	8.3%	20.0%
	金融機関	10.0%	0.0%	12.5%	20.0%	12.5%	16.7%	0.0%
	立身出世	70.0%	70.0%	50.0%	40.0%	75.0%	50.0%	40.0%
	合計(人)	10	10	8	10	16	12	10

図 8 大手電機メーカー6社の取締役会のクラス構成割合

		東芝	sony	シャープ	panasonic	日立製作	三菱電機	富士通
株式保有割合	外国法人	30.9	55.8	16.8	32.8	43.85	3.8	41.5
	金融機関	35.8	22.6	27.4	30.3	30.19	41.8	25.9
	個人・その他	29.4	19.3	4.7	31.5	23.97	13.8	19.5
	事業会社・その他法	3	2.3	8.8	12	1.99	6.4	13.1

		東芝	ソニー	シャープ	パナソニック	日立製作所	三菱電機	富士通
取締役会のクラス 構成割合	外国法人	0.0%	25.0%	10.0%	0.0%	40.0%	0.0%	10.0%
	金融機関	12.5%	16.7%	20.0%	12.5%	0.0%	10.0%	0.0%
	事業会社 その他法人	37.5%	8.3%	30.0%	12.5%	20.0%	20.0%	20.0%
	立身出世	50.0%	50.0%	40.0%	75.0%	40.0%	70.0%	70.0%
	合計	8	12	10	16	10	10	10

図 9 2015 年 12 月現在の株式保有割合と取締役会のクラス構成割合の比較

各企業の企業統治の相関係数を見る前に注目すべき点は取締役会の内部出世の比率である。どの企業も 50%程度の内部人事であるが、パナソニックは 75%が内部出世型であるが日立製作所とシャープは 40%といった開きがある。ここにはパナソニックが導入したコーポレート制が取締役会人事に影響している事など、複雑な要因が絡んでいると言えよう。

東芝	0.112992226870176
ソニー	0.878584388
シャープ	0.878584388
パナソニック	0.966991025
日立製作所	0.730477384
三菱電機	-0.771805251
富士通	0.428070596

図 10 大手電機メーカー6 社ごとに割り出した企業統治の相関係数

東芝	室町 正志		0
	綱川 智		0
	牛尾 文昭		0
	平田 政善		0
	伊丹 敬之	東京理科大学総合科学技術経営研究科	4
	野田 晃子	監査法人	4
	池田 弘一	最高裁判所判事	3
	古田 佑紀	アサヒグループホールディングス(株))	3
	小林 喜光	三菱ケミカルホールディングス取締役会長	3
	佐藤 良二	日興証券	1
	前田 新造	資生堂会長	3

図 11 東芝の取締役の出身とそのクラスタ

本題に戻り、実際に企業統治の相関係数を割り出した値が以上の通りである。東芝の外国法人持ち株比率が年々増加傾向にあるが、それが取締役会に影響されていない点を考えると取締役会の人事が閉鎖的な性質を持つか、または外国法人は経営権に興味がないという事か、またどちらとも考えることが出来る。

三菱電機	山西 健一郎 取締役会会長		0
	柵山 正樹代表執行役、執行役社長		0
	吉松 裕規監査委員長		0
	橋本 法知指名委員、専務執行役		0
	大隈 信幸指名委員長、報酬委員長、常務執行役		0
	松山 彰宏報酬委員、常務執行役		0
	笹川 隆監査委員		0
	佐々木 幹夫報酬委員、三菱商事株式会社 相談役		3
	三木 繁光指名委員、監査委員、株式会社三菱東京UFJ銀行 特別顧問		1
	藪中 三十二指名委員、報酬委員、株式会社野村総合研究所 顧問		3
	大林 宏指名委員、監査委員、弁護士		4
	渡邊 和紀監査委員、報酬委員、公認会計士、税理士		4

図 12 三菱電機の取締役の出身とそのクラスタ

企業統治の相関係数で最低値だった三菱電機でも同様の事が言える。内部出世半分、ご意見番として事業会社と法務関係が同配分、主要行からの出向が一人と旧来の

日本的な取締役会の形としては申し分がないが、株式構成比率を考えると外国法人の持ち株が 38%を超え急成長を遂げている事が非常に気になる。外国法人は経営権興味が無いのか、それとも三菱電機の実業系取締役会人事が旧態依然としているだけなのか、今後の動向が注目される。

富士通	山本 正巳 (Masami Yamamoto)	代表取締役会長	0
	田中 達也 (Tatsuya Tanaka)	代表取締役社長	0
	藤田 正美 (Masami Fujita)	代表取締役副社長	0
	谷口 典彦 (Norihiro Taniguchi)	取締役	0
	塚野 英博 (Hidehiro Tsukano)	取締役	0
	ダンカン・テイ (Duncan Tait)	取締役	2
	間塚 道義 (Michiyoshi Mazuka)	取締役	0
	古河 建純 (Tatsuzumi Furukawa)	取締役	0
	須田 美矢子 (Miyako Suda)	一般財団法人キヤノングローバル戦略研究所	3
	横田 淳 (Jun Yokota)	一般社団法人 日本経済団体連合会	4
	向井 千秋 (Chiaki Mukai)	東京理科大学 副学長	4
	阿部 敦 (Atsushi Abe)	(株)産業創成アドバイザー 代表取締役	3

図 13 富士通の実業系取締役の出身とそのクラスタ

富士通の場合は内部人事の都合からこの数字が少し複雑な展開を見せる。取締役のダンカン・テイは大手 PC メーカー、ヒューレット・パカード社から富士通に転属、阿部敦に至っては三井物産出身 J.P モルガン系列育ちという③とも②とも言い難い経歴を持っているため一言で表す事が出来なかった。富士通の傾向としては外資系に働く日本人、特に学術的素質を兼ね備えた人材を役員に推薦する事がわかった。

シャープ	水嶋 繁光	取締役会長	0
	高橋 興三	代表取締役社長	0
	長谷川 祥典	代表取締役	0
	榊原 聡	取締役	0
	橋本 仁宏	三菱東京UFJ銀行	1
	伊藤 ゆみ子	日本マイクロソフトからシャープ	2
	橋本 明博	みずほ銀行	1
	半田 力	経産省	4
	加藤 誠	伊藤忠副会長	3
	大八木 成男	帝人会長	3
	北田 幹直	弁護士	4
	住田 昌弘	弁護士	4
	齋藤 進一	丸紅	3

図 14 シャープの実業系取締役の出身とそのクラスタ

シャープに関していえば、内部出世が圧倒的に少ないことが伺える。更には主要銀行二行からの出向人事に加え商社出身が 2 人いるなど他社と比べて社内の声が届きにくいと考える事が出来る。また、金融機関への依存が 2000 年代後半から急増しており、経営立て直し体制が叫ばれている事を考慮すると妥当な取締役会人事と考える事が出来るであろう。

ソニー	平井 一夫		0
	吉田 憲一郎		0
	安樂 兼光	みずほフィナンシャルグループ社外取締役	1
	永山 治	中外製薬(株)代表取締役会長最高経営責任者	3
	二村 隆章	新日本有限責任監査法人常務理事	4
	原田 泳幸	日本マクドナルド(株)取締役会長(株)ベネッセコー	2
	伊藤 穰一	(MIT)Media Lab 所長	4
	ティム・シャープ	Sony Network Entertainment International社長	0
	松永 和夫	経済産業事務次官・損害保険ジャパン日本興	4
	宮田 孝一	三井住友銀行取締役	1
	ジョン・ルース	駐日大使・弁護士・	2
	桜井 恵理子	Dow Corning Corporation リージョナル・プレジ	2

図 15 ソニーの取締役の出身とそのクラス

ソニーの取締役人事は非常に特徴的で外部取締役に推薦されるのは国際的に活動しているか、外資系企業が大半を占めている。中外製薬(株)もスイスの製薬会社 F. Hoffmann・La Roche, Ltd グループの一つであり、これを含めると銀行と法務関係者以外は全員外資系もしくは外国人という事が出来る。ソニーの株式構成比率は外国法人と金融機関が大半であり事業会社による持ち合い株が少ない事が特徴的であり、また外国法人持ち株比率が 90 年代以前から 30～40%の高水準を維持していることから、常に外国に向けた人事の伝統であるのかもしれない。

5.4. 第 4 章まとめ

これからの株式構成について一つの目安となるものが東証全体の株式構成比率と各企業の株式構成比率の推移である。東証全体の株式構成として、外国法人の持ち株比率は緩やかに上昇傾向にある。リーマンショックによって外国法人や投資家の動きが一時的に停滞していたが現在では復調傾向にあり、この動きは今後数年にわたって続くであろう。そして 30%を超えだすと株主総会で新しい派閥が生まれる事になる。今までの金融閥や持ち合い株主による連帯のような同一の利益を共有する集団が発生する可能性がある。三菱電機や富士通のように株式構成と取締役会人事の整合が合わないまま海外展開を強化する事は外国法人と投資家が許さないのではないか。または 50%が外国法人持ち株であるソニーのように外国人に足を向けて寝られない取締役会人事が今後様々な企業で発生するのではないか。

そういった疑問を基に今後の日本家電業界、ひいては日本企業の取締役会人事について言える事は

- ①外国法人による外国資本の投入は当分続くこと
- ②外国法人持ち株が議決権比率 30%の壁を超えだし、株主総会での新しい派閥が生まれてしまう可能性を持った企業は増加していく
- ③現代では島耕作のように内部からの立身出世で成功する可能性が低くなり、取締役になったとしても外国法人勢力の影響を受ける可能性が高くなる。

といった3点にまとめられる。日本企業がこれからどのような経営プランを取っていくべきかはまだ未知数であるが今後の取締役会の複雑さは増していくものとみられる。

6. 終わりに

パナソニック、ソニー、シャープ・東芝の現在そして、将来の展望を考察し、それぞれが抱える問題並びにこれからの経営戦略は多種多様である。パナソニックは従来の家電戦略から、既存のノウハウを生かしたB to B事業へのシフトを試みるなど新しい価値創造型のマーケティングで成長を図っている。ソニーは家電部門に固執した経営から多くの事業分野への進出を実践しており、その背景には「日本型経営」から脱却し、「米国型経営」を軸とした企業構造・風土を作り上げようとしている。東芝やシャープは衆議一決の伝統的な企業構造と社内カンパニー制などの新しい制度とのギャップから諸問題が発展しており、今後も新制度が悪用される可能性が残されている。また、第4章では各企業の株式構成比率と取締役会の人事との関係性に触れる事で、今後の家電メーカーの企業統治の在り方について考察をした。それぞれが現状の改善を迫られるなかで、その選択と決断が正しかったか否かということは、今後の業績や企業運営で顕著に現れることになるだろう。

7. 参考文献

- 奥村宏 2012 「パナソニックは終わるのか」 東洋経済新報社
パナソニック「[パナソニック年次報告書 2015](#)」
東芝「[投資家情報 \(IR\) アニュアルレポート 1997-2015](#)」最終閲覧日 2015.12.8
シャープ「[投資家情報 \(IR\) IR 資料室:アニュアルレポート 2004-2014](#)」最終閲覧日 2015.12.8
ソニー「[投資家情報 : IR 資料室 : アニュアルレポート 1994-2014](#)」最終閲覧日 2015.12.9
パナソニック「[アニュアルレポート・IR 資料室-IR \(投資家向け情報\) -企業情報](#)」最終閲覧日 2015.12.9
富士通 「[株主・投資家の皆さま : アニュアルレポート : バックナンバー2009-2014](#)」 最終閲覧日 2015.12.10
「[富士通グループ統合レポート](#)」最終閲覧日 2015.12.9
三菱電機 「[投資家情報 : IR 資料室 : アニュアルレポート 2006-2014](#)」最終閲覧日 2015.12.9

日立製作所 「[投資家情報：IR 資料室：アニュアルレポート 2005-2014](#)」 最終閲覧
日 2015.12.10
加藤良平『ソニーの DNA を受け継いだ 11 人』2003 年、集英社
清武英利『切り捨て SONY リストラ部屋は何を奪ったか』2014 年、講談社
ジャック・ウェルチ、ジョン・A バーン著、宮本喜一訳『ジャック・ウェルチ 我
が経営上』、2001 年、日本経済新聞社
ジャック・ウェルチ、ジョン・A バーン著、宮本喜一訳『ジャック・ウェルチ 我
が経営下』、2001 年、日本経済新聞社
『日本経済新聞社』編『ソニーSONY』2005 年、『日本経済新聞社』
「ソニー、管理職比率を 2 割に半減し、年功」『日本経済新聞』2015 年 4 月 5 日朝
刊

The past, present and future of Japanese consumer electronic company

Japanese consumer electronic companies are fronted on the crisis that is the slump of home electronics business. And Each Japanese electronic company has to change something for overcoming current situation.

The Panasonic was converted from to deficit by increasing the profit B to B business based on their original knowhow. SONY made a choice to manage the company with not “Japanese style” but “American style” and shift to be conglomerate company. SHARP and Toshiba are groping about new corporate structure although on the surface of them seemed modern, the internal situation was unchanged.

And also Japanese executive officer of consumer electronics is in drastic reformation because the foreign corporation ratio of shareholding is rising increasingly. And there is a case that a judgement of a company is influenced by the stock component ratio. And executive personnel will reflect them.

PANASONICの展望

マーケティングから見る家電メーカーの未来

家電メーカーの昨今

日本家電メーカー全般の世界シェアの喪失

→安価製品の台頭、世界戦略の失敗。

各メーカーは家電事業→他種事業に乗り出す

PANASONICの概要

大手総合電機メーカーの1つ。

旧松下電器、松下幸之助が1918年に創業。

子会社には三洋電機、パナホーム。

経営方針の転換

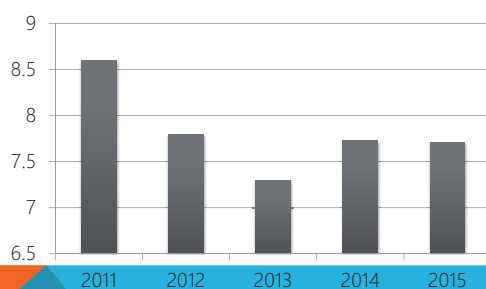
不採算事業の撤退、見直し

シェア競争→収益性の確保、早期黒字化

B to CからB to Bへ

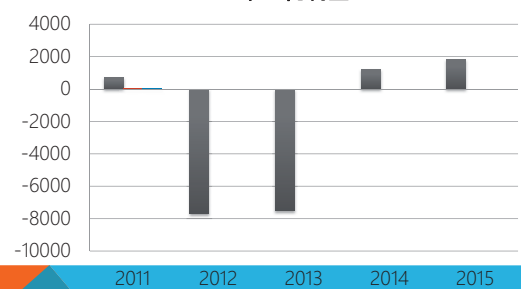
ソリューション部門への集中投資

ここ5年の売上高



出典 Panasonic IR 2015年度

ここ5年の純利益



出典 Panasonic IR 2015年度

経営不振に陥った理由

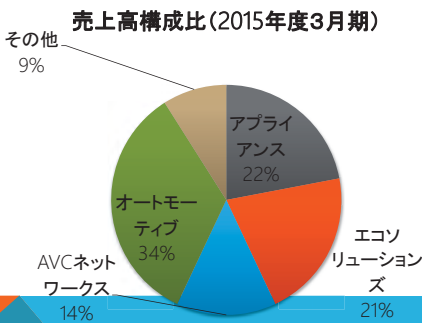
プラズマテレビの失敗

→業界は液晶テレビが主流になったが、Panasonicだけがプラズマテレビを作り続けた。

事業の見直し



出典 Panasonic IR2015年度



出典 Panasonic IR 2015年度

B to C家電事業

テレビ...etc

住宅関連事業

システムキッチン、太陽光パネル...etc

自動車事業

カーナビ、リチウム電池...etc.

B to B事業

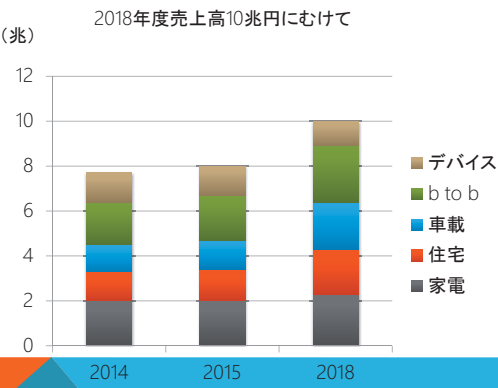
法人用PC、監視カメラ...etc

新しい価値の提案

藤沢SST(サスティナブルスマートタウン)

パナソニックの工場跡地に建設、1000世帯が存在する街。

パナソニックの住宅、b to b事業の結集でまちづくりをサポート。



出典 Panasonic IR 2015年度

家電業界のコーポレート ガバナンス

企業は一体だれのためのものか

今回調べまとめたもの

- ・『伝統』神話の崩壊について
- ・株式構成比率の推移による会社の支配権という考え
- ・企業統治係数という考え
- ・企業統治係数から見えるこれからの人事

隠蔽された不正会計

東芝

- 2015年(平成27年)7月20日、第三者委員会の報告書により、経営トップの関与による2009年3月期から2014年4 - 12月期で計1518億円の利益を水増しする不正会計を行っていたことが報告された。この問題により、7月21日に田中久雄が社長を辞任するほか、副会長で前社長の佐々木則夫、相談役で前々社長の西田厚聰ら7人が取締役を辞任することが発表された。

■ [Wikipedia 東芝](#) より引用

液晶神話にこだわったツケ

シャープ

- 完全国内生産、液晶新時代に備え「世界の亀山モデル」に自社の販売能力以上の生産ラインを作ってしまった。
- 資金繰りと「一本足な」生産計画で大失敗、現在は社外取締役による経営の安定化を図る。
 - 子請け孫請けを概算すると430万人もの従業員を抱え、国としても銀行にしてもこのままの状態では破産は危険とみる。
- パナソニックとの液晶戦争に勝って以降液晶だけは譲らぬといった慢心

『伝統』が支配する会社の首脳

社内でNOと言える取締役・監査役はいなかったのか???

- 東芝の不正会計は議題にすら上がらない
- シャープの一本足戦略は「オンリーワンにこだわりすぎて」液晶に足を向けられない

企業は誰のものか?

社長のものか?
取締役会のものか?
従業員のものか?

違う、株式会社である限り株主のものだ。

- 従業員は持株で意見を通し、取締役は株主が決める。

全ては株式構成を見ればわかる

株式構成は議決権比率に直結する。そして大株主を分析する事によって企業は誰に向けて利益を出すべきか、圧力の方向性が決まってくる。

ちなみに...

- 株式構成比率＝議決権比率
- 一般的に3%の株式保有で株主総会の招集
- 30%で拒否権の行使が可能になる。

株式保有比率は何に影響するのか

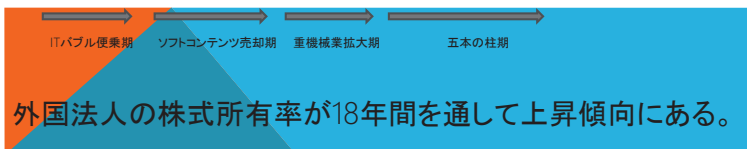
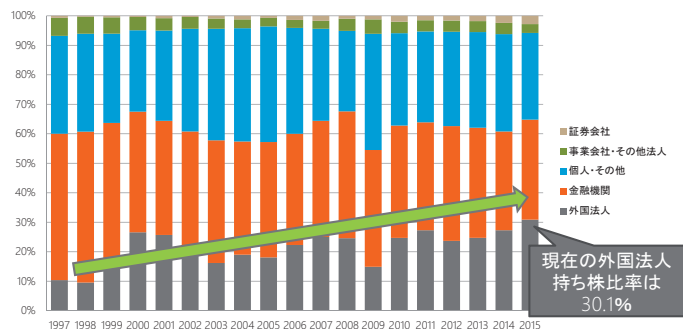
企業の施策に大きな圧力を加える事が可能になる。(外国人受けするようなニュースを持ってくるとか)

取締役会の人事への影響力を持つ

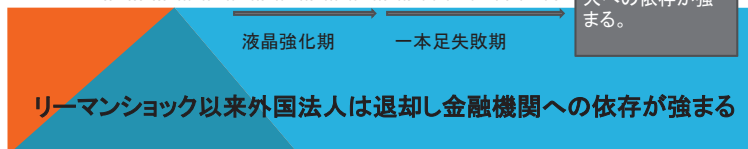
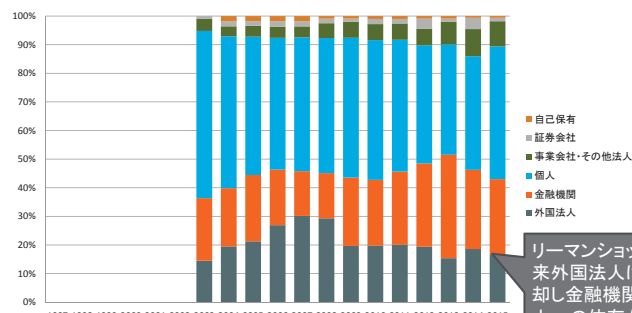
- トップだけでなく企業全体の構造や社風、待遇にもたたらぬ影響を持つ。



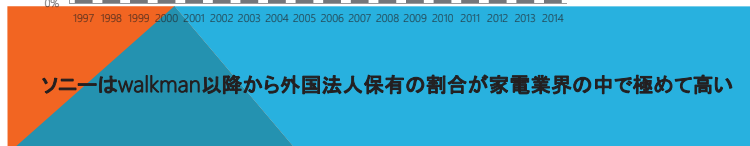
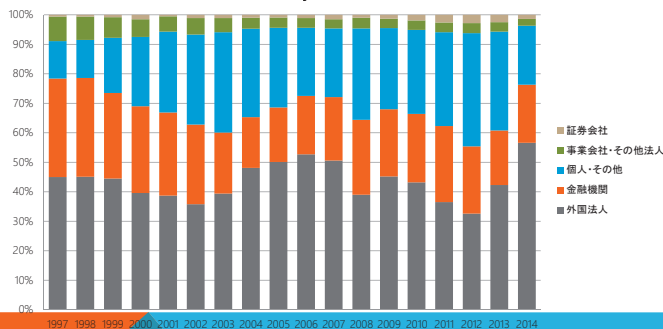
東芝の株式構成



シャープの株式構成



Sonyの株式構成



会社の支配権は持ち株比率によって決められる。

あれ？取締役会は日本人ばかり、経営システムも日本式ではないか

- 本当に人事は機能しているのか



シャープ	水嶋 繁光		0
	高橋 興三		0
	長谷川祥典		0
	さかきばら		0
	橋本 仁宏	三菱東京UFJ銀行	1
	伊藤ゆみ子	日本マイクロソフトからシャープ	2
	橋本 明博	みずほ銀行	1
	半田 力	経産省	4
	加藤 誠	伊藤忠副会長	3
	大八木成男	帝人会長	3
日立製作所	北田 幹直	弁護士	4
	住田 昌弘	弁護士	4
	斎藤 進一	丸紅	3
	勝俣 宣夫	社外取締役	3
	シンシア・キャロル	社外取締役	2
	榊原 定征	社外取締役	2
	ジョージ・バックリー	社外取締役	2
	ルイーズ・ベントランド	社外取締役・弁護士	2
	望月 晴文	社外取締役	4
	フィリップ・ヨー	社外取締役	2
ソニー	吉原 寛章	取締役	0
	中西 宏明	取締役	0
	東原 敏昭	取締役	0
	三好 崇司	取締役	0
	持田 農夫男	取締役	0
	平井 一夫	みずほフィナンシャルグループ社外取締役	1
	安樂 兼光	中外製薬㈱代表取締役会長最高経営責任者	3
	山田 治	新日本有限責任監査法人常務理事	2
	二村 隆章	日本マクドナルド㈱取締役会長㈱パナソニック	2
	伊藤 隆二	(MIT)Media Lab 所長	4
パナソニック	ティム・シャープ	Sony Network Entertainment International社	4
	松永 和夫	経済産業事務次官・損害保険ジャパン日本興	4
	宮田 孝一	三井住友銀行取締役	1
	ジョン・ルース	駐日大使・弁護士	2
	斎藤 進一	Dow Corning Corporation リージナル・プレジ	2
	松本 義幸 (Masayuki Miyabe)	技術担当、知的財産担当、モノづくり総括担当	0
	伊藤 好生 (Yoshio Ito)	オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社	0
	吉岡 民夫*2 (Tamio Yoshioka)	エレクトロニクス社 社長	0
	遠山 敬史 (Takashi Toyama)	渉外本部長、東京代表	0
	石井 純 (Jun Ishii)	人事・総務・保信担当、法務・フェアビジネス・ク	0

シャープ	水嶋 繁光		0
	高橋 興三		0
	長谷川祥典		0
	さかきばら		0
	橋本 仁宏	三菱東京UFJ銀行	1
	伊藤ゆみ子	日本マイクロソフトからシャープ	2
	橋本 明博	みずほ銀行	1
	半田 力	経産省	4
	加藤 誠	伊藤忠副会長	3
	大八木成男	帝人会長	3
日立製作所	北田 幹直	弁護士	4
	住田 昌弘	弁護士	4
	斎藤 進一	丸紅	3
	勝俣 宣夫	社外取締役	3
	シンシア・キャロル	社外取締役	2
	榊原 定征	社外取締役	2
	ジョージ・バックリー	社外取締役	2
	ルイーズ・ベントランド	社外取締役・弁護士	2
	望月 晴文	社外取締役	4
	フィリップ・ヨー	社外取締役	2
ソニー	吉原 寛章	取締役	0
	中西 宏明	取締役	0
	東原 敏昭	取締役	0
	三好 崇司	取締役	0
	持田 農夫男	取締役	0
	平井 一夫	みずほフィナンシャルグループ社外取締役	1
	安樂 兼光	中外製薬㈱代表取締役会長最高経営責任者	3
	山田 治	新日本有限責任監査法人常務理事	2
	二村 隆章	日本マクドナルド㈱取締役会長㈱パナソニック	2
	伊藤 隆二	(MIT)Media Lab 所長	4
パナソニック	ティム・シャープ	Sony Network Entertainment International社	4
	松永 和夫	経済産業事務次官・損害保険ジャパン日本興	4
	宮田 孝一	三井住友銀行取締役	1
	ジョン・ルース	駐日大使・弁護士	2
	斎藤 進一	Dow Corning Corporation リージナル・プレジ	2
	松本 義幸 (Masayuki Miyabe)	技術担当、知的財産担当、モノづくり総括担当	0
	伊藤 好生 (Yoshio Ito)	オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社	0
	吉岡 民夫*2 (Tamio Yoshioka)	エレクトロニクス社 社長	0
	遠山 敬史 (Takashi Toyama)	渉外本部長、東京代表	0
	石井 純 (Jun Ishii)	人事・総務・保信担当、法務・フェアビジネス・ク	0

大手家電7社76人の
取締役会人事を
徹底分析

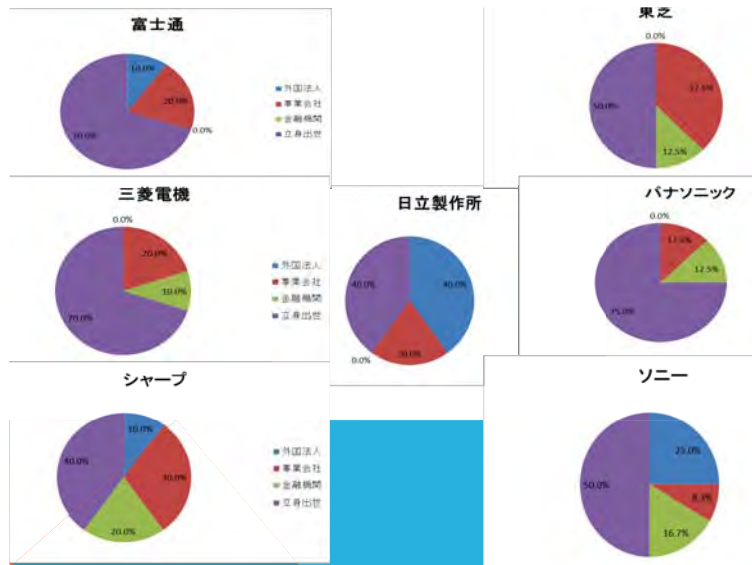
このように

このように人事を5クラスに分割

- 0～内部出世型。
- 1～金融機関の回し者
- 2～外国法人の回し者
- 3～社外からの刺客。基本的にアドバイザー
- 4～弁護士や教授、それと天下り官僚。法務と理論、またはパイプ役なのか？

シャープ	水嶋 繁光		0
	高橋 興三		0
	長谷川祥典		0
	さかきばら		0
	橋本 仁宏	三菱東京UFJ銀行	1
	伊藤ゆみ子	日本マイクロソフトからシャープ	2
	橋本 明博	みずほ銀行	1
	半田 力	経産省	4
	加藤 誠	伊藤忠副会長	3
	大八木成男	帝人会長	3
日立製作所	北田 幹直	弁護士	4
	住田 昌弘	弁護士	4
	斎藤 進一	丸紅	3
	勝俣 宣夫	社外取締役	3
	シンシア・キャロル	社外取締役	2
	榊原 定征	社外取締役	2
	ジョージ・バックリー	社外取締役	2
	ルイーズ・ベントランド	社外取締役・弁護士	2
	望月 晴文	社外取締役	4
	フィリップ・ヨー	社外取締役	2
ソニー	吉原 寛章	取締役	0
	中西 宏明	取締役	0
	東原 敏昭	取締役	0
	三好 崇司	取締役	0
	持田 農夫男	取締役	0
	平井 一夫	みずほフィナンシャルグループ社外取締役	1
	安樂 兼光	中外製薬㈱代表取締役会長最高経営責任者	3
	山田 治	新日本有限責任監査法人常務理事	2
	二村 隆章	日本マクドナルド㈱取締役会長㈱パナソニック	2
	伊藤 隆二	(MIT)Media Lab 所長	4
パナソニック	ティム・シャープ	Sony Network Entertainment International社	4
	松永 和夫	経済産業事務次官・損害保険ジャパン日本興	4
	宮田 孝一	三井住友銀行取締役	1
	ジョン・ルース	駐日大使・弁護士	2
	斎藤 進一	Dow Corning Corporation リージナル・プレジ	2
	松本 義幸 (Masayuki Miyabe)	技術担当、知的財産担当、モノづくり総括担当	0
	伊藤 好生 (Yoshio Ito)	オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社	0
	吉岡 民夫*2 (Tamio Yoshioka)	エレクトロニクス社 社長	0
	遠山 敬史 (Takashi Toyama)	渉外本部長、東京代表	0
	石井 純 (Jun Ishii)	人事・総務・保信担当、法務・フェアビジネス・ク	0

シャープ	水嶋 繁光		0
	高橋 興三		0
	長谷川祥典		0
	さかきばら		0
	橋本 仁宏	三菱東京UFJ銀行	1
	伊藤ゆみ子	日本マイクロソフトからシャープ	2
	橋本 明博	みずほ銀行	1
	半田 力	経産省	4
	加藤 誠	伊藤忠副会長	3
	大八木成男	帝人会長	3
東芝	北田 幹直	弁護士	4
	住田 昌弘	弁護士	4
	斎藤 進一	丸紅	3
	室町 正志		0
	綱川 智		0
	牛尾 文昭		0
	平田 政善		0
	伊丹 敬之	東京理科大学総合科学技術経営研究科	4
	野田 晃子	監査法人	4
	池田 弘一	最高裁判所判事	3
三菱電機	古田 佑紀	アサヒグループホールディングス(株))	4
	小林 喜光	三菱ケミカルホールディングス取締役会長	3
	佐藤 良二	日興証券	1
	前田 新造	資生堂会長	3
	山西 健一郎 取締役会会長		0
	棚山 正樹 代表執行役、執行役社長		0
	吉松 裕規 監査委員長		0
	橋本 法知 指名委員、専務執行役		0
	大隈 信幸 指名委員長、報酬委員長、常務執行役		0
	松山 彰宏 報酬委員、常務執行役		0
富士通	佐々木 幹夫 報酬委員、三菱商事株式会社 相談役		3
	三木 繁光 指名委員、監査委員、株式会社三菱東京UFJ銀行 特別顧問		1
	蔵中 三十二 指名委員、報酬委員、株式会社野村総合研究所 顧問		3
	大林 宏 指名委員、監査委員、弁護士		4
	渡邊 和紀 監査委員、報酬委員、公認会計士、税理士		4
	山本 正巳 (Masami Yamamoto) 代表取締役会長		0
	田中 達也 (Tatsuya Tanaka) 代表取締役社長		0
	藤田 正美 (Masami Fujita) 代表取締役副社長		0
	谷口 典彦 (Norihiko Taniguchi) 取締役		0
	塚野 英博 (Hidehiro Tsukano) 取締役		0
日立製作所	ダuncan・テイ (Duncan Tait) 取締役		2
	間塚 道義 (Michiyoshi Mazuka) 取締役		0
	古河 建純 (Tatsuzumi Furukawa) 取締役		0
	須田 美矢子 (Miyako Suda) 一般財団法人キャノングローバル戦略研究所		3
	横田 淳 (Jun Yokota) 一般社団法人 日本経済団体連合会		4
	向井 千秋 (Chiaki Mukai) 東京理科大学 副学長		4
	阿部 敦 (Atsushi Abe) (株)産業創成アドバイザー 代表取締役		3
	勝俣 宣夫 社外取締役		3
	シンシア・キャロル 社外取締役		2
	榊原 定征 社外取締役		2
ソニー	ジョージ・バックリー 社外取締役		2
	ルイーズ・ベントランド 社外取締役・弁護士		2
	望月 晴文 社外取締役		4
	フィリップ・ヨー 社外取締役		2
	吉原 寛章 取締役		0
	中西 宏明 取締役		0
	東原 敏昭 取締役		0
	三好 崇司 取締役		0
	持田 農夫男 取締役		0
	平井 一夫 みずほフィナンシャルグループ社外取締役		1
パナソニック	安樂 兼光 中外製薬㈱代表取締役会長最高経営責任者		3
	山田 治 新日本有限責任監査法人常務理事		2
	二村 隆章 日本マクドナルド㈱取締役会長㈱パナソニック		2
	伊藤 隆二 (MIT)Media Lab 所長		4
	ティム・シャープ Sony Network Entertainment International社		4
	松永 和夫 経済産業事務次官・損害保険ジャパン日本興		4
	宮田 孝一 三井住友銀行取締役		1
	ジョン・ルース 駐日大使・弁護士		2
	斎藤 進一 Dow Corning Corporation リージナル・プレジ		2
	松本 義幸 (Masayuki Miyabe) 技術担当、知的財産担当、モノづくり総括担当		0



		三菱電機	富士通	東芝	シャープ	パナソニック	ソニー	日立製作所
取締役会のクラス 構成割合	外国法人	0.0%	10.0%	0.0%	10.0%	0.0%	25.0%	40.0%
	事業会社	20.0%	20.0%	37.5%	30.0%	12.5%	8.3%	20.0%
	金融機関	10.0%	0.0%	12.5%	20.0%	12.5%	16.7%	0.0%
	立身出世	70.0%	70.0%	50.0%	40.0%	75.0%	50.0%	40.0%
	合計(人)	10	10	8	10	16	12	10

内部からの内部出世比率は
みんな高め

合計人数の多さと所属クラスタの多様性は
利害関係の複雑さに大きく関わってくるのかもしれない

ここで先ほど調べた大手電機メーカー7社の株式保有割合と取締役会の構成比率を
比較する。

		東芝	sony	シャープ	panasonic	日立製作所	三菱電機	富士通
株式保有割合	外国法人	30.9	55.8	16.8	16.8	43.85	38	41.5
	金融機関	35.8	22.6	27.4	27.4	30.19	41.8	25.9
	個人・その他	29.4	19.3	47	47	23.97	13.8	19.5
	事業会社・その他法人	3	2.3	8.8	8.8	1.99	6.4	13.1

		東芝	ソニー	シャープ	パナソニック	日立製作所	三菱電機	富士通
役会のクラス構成	外国法人	0.0%	25.0%	10.0%	0.0%	40.0%	0.0%	10.0%
	金融機関	12.5%	16.7%	20.0%	12.5%	0.0%	10.0%	0.0%
	事業会社その他法人	37.5%	8.3%	30.0%	12.5%	20.0%	20.0%	20.0%
	立身出世	50.0%	50.0%	40.0%	75.0%	40.0%	70.0%	70.0%
	合計	8	12	10	16	10	10	10

やりかた

企業統治係数(相関係数) = 共分散 ÷ (A社持ち株比
率の標準偏差 × A社取締役会構成比率の標準偏差)

株主の利害が一致していれば相関係数は一致するはず。

(金融機関が自らの思うが儘に動かしたいなら自然と取締役会に所
属の者を送るはずだし、外国法人が経営権に口出ししたいなら取締
役会に送り込むであろう)

計算結果

東芝 0.112992226870176
ソニー 0.878584388
シャープ 0.878584388
パナソニック 0.966991025
日立製作所 0.730477384
三菱電機 -0.771805251
富士通 0.428070596

計算結果

東芝 0.112992226870176
ソニー 0.878584388
シャープ 0.878584388
パナソニック 0.966991025
日立製作所 0.730477384
三菱電機 -0.771805251
富士通 0.428070596

外国法人出身が誰もいない

70%が内部人事。外国
法人出身がいない

70%が内部人事。外国
法人がいない

計算結果

東芝 0.112992226870176
 ソニー 0.878584388
 シャープ 0.878584388
 パナソニック 0.966991025
 日立製作所 0.730477384
 三菱電機 -0.77180525
 富士通 0.28070596

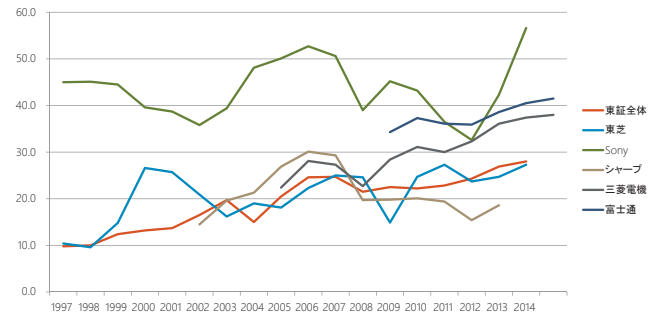
ストリンガー就任以後
外国人をバンバン登用

リーマン以降銀行に乗っ取られ
60%が外部人事

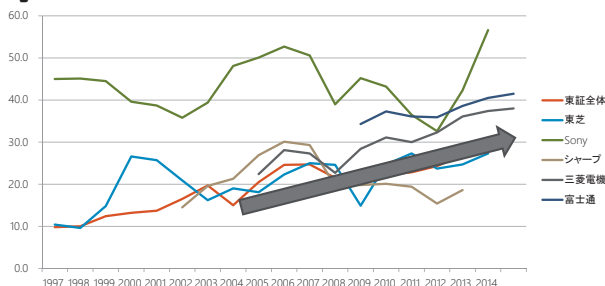
60%が外部人事
なぜかシンガポールの
天下りがある。

12人もの役員に
利害関係の複雑さが伺える

今後の日本企業の経営権について言える事



今後の日本企業の経営権について言える事



今回分かったこと

外国法人による外国資本の投入はまだ続く。
議決権比率が無視できない領域(30%以上)を突破する企業が多くなってきた。

シャープは外国資本に見限られる。かといって個人が買うわけではないので、金融機関に手綱を握られ続ける。
企業統治の相関係数は是正されていくはず

現代に島耕作はいない。

<出典>

東芝「投資家情報(IR)アニュアルレポート1997-2015」
<http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/library/ar/archive/ar.html>
 2015/12/10 アクセス

シャープ「投資家情報(IR)IR資料室:アニュアルレポート2004-2014」
<http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/library/annual/old.html>
 2015/12/8アクセス

日立製作所「投資家情報:IR資料室:アニュアルレポート2005-2014」
<http://www.hitachi.co.jp/IR/library/annual/backnumber/index.html>
 2015/12/10 アクセス

ソニー「投資家情報:IR資料室:アニュアルレポート1994-2014」
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/ar/Archive.html>
 2015/12/9 アクセス

三菱電機「投資家情報:IR資料室:アニュアルレポート2006-2014」
http://mitsubishi-electric.co.jp/ir/data/annual_report/index.html
 2015/12/9アクセス

三菱電機・富士通型

東芝・日立型・シャープ型

ソニー型

<出典>

富士通「株主・投資家の皆さま: アニュアルレポート: バックナンバー2009-2014」
<http://pr.fujitsu.com/jp/ir/annual/>
 2015/12/9アクセス
 「富士通グループ統合レポート」
<http://pr.fujitsu.com/jp/ir/integratedrep/>
 2015/12/9アクセス
 パナソニック「アニュアルレポート- IR資料室-IR(投資家向け情報)-企業情報」
<http://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/reference/annual.html>
 2015/12/9アクセス

ソニーの変遷とこれから

ソニー と SONY



■ソニーの歩み

1970年代

1975年にビデオカセットベータマックス、1979年にウォークマンを発売し、日本の製造業、電機メーカーとしてのポジションを確立

1980年

1980年にフィリップス社と共にCDを開発、84年には携帯型音楽プレーヤーを発売
 80年代の「円高」が転換点となり、他の日本企業同様海外現地生産を進める

■ソニーの歩み

1990年代

93年にVAIOブランドでパソコン市場に参入、94年にPlay Stationを発売、95年にインターネットプロバイダ事業にも参入。
 売上規模では91年に3兆円を突破したことを皮切りに、93年には4兆円、97年には5兆円到達、翌98年には6兆円突破

2000年初期

2000年にPlayStation2を発売したほか、2001年に設立したエリクソンとの合併会社「ソニー・エリクソン」が国内携帯電話市場において人気を集める

ソニーから見る日本的経営

- ①設計と製造の連動による製品性優位
- ②モノ作り
- ③終身雇用、年功序列

業績悪化:2003年ソニーショック

2005年に井上伸之氏から米人経営者ハワード・スプリングーへと交代。米国型経営への舵を取る。

SONY : 米国型経営改革の選択

「米国型経営」とは？

<GEから見る米国型経営の特徴>

- 事業領域に拘らない買収と撤退
- それに伴う大規模なリストラクチャリング

スリッパ期のソニー

<大規模なリストラ>

5年間の従業員減少人数

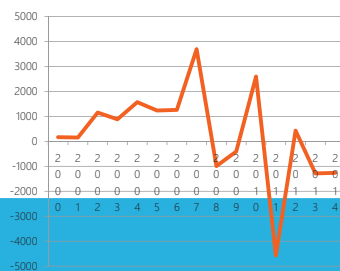
▲30400人

従業員減少率18%

エレクトロニクス部門を立て直す
→退任

出典: (株)ソニー連結業績報告書、最終更新日2015年10月29日
<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/er.html>

SONY 2000年代純利益推移



LOW MORALE HELD BACK CUTS

Low morale held back cuts

→日本の経営が足かせ

人員削減や不採算事業売却に踏み切れなかった

- 人員削減→年齢の高い社員
- 不採算事業→コア事業であったエレクトロニクス事業

平井一夫

米国型経営改革の選択

- ①パソコン事業の売却、テレビ事業の分社化(規模縮小)
- ②モジュール事業(イメージセンサー)の成功
- ③モバイル事業の大幅改善

SOニーなのか？ SONYなのか？

設計と製造の連動による製品性優位

統合的アーキテクチャーによる製品性優位

→モジュール事業への転換

(イメージセンサー)

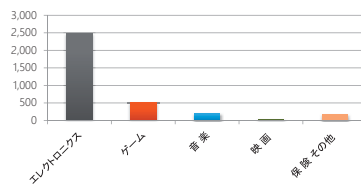
- 東芝の半導体部門の買収

①他企業のキャッチアップ

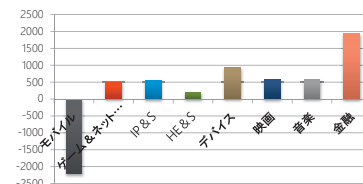
②ソニー商品というブランド力の低下→金融業への懸念

モノ作り

1998年セグメント別営業損益



2014年度セグメント別営業損益



14年のパソコン事業とは違い、「分社化」を選択したテレビ事業。これは日本の経営が足かせになっているという見方もできる。

(株)ソニー1998年度連結業績発表文、最新アクセス日2015/12/19

<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/er.html>

(株)ソニー2014年度連結業績発表文、最新アクセス日2015/12/19

<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/er.html>

長期雇用

2000年代で延べ7万人のリストラを実行

→現在のソニー構造

社員平均年齢42.5才

管理職の割合:4割に昇る

"Low morale held back cuts"
クリエイティブな環境と言えるのか

SOニーなのか？

SONYなのか？

テレビ放送の今後

NHK の今、そして今後のあり方

高野紘一 井川理歩 飯島 はるな

1. はじめに

近年 NHK の存在の意義というものが問題となっている。NHK というものは、公共放送としての意味を本当に果たしているのかということを、NHK の根拠となっている放送法の改正案の歴史、NHK の起こした不祥事から公共放送としての役割を果たしているのかということを見ていきたいと思う。

2. NHK と放送法

2.1. 放送法から見る公共性

はじめに、NHK が目指している、公共性とはどういったものであるのかを、NHK の法的な根拠である、放送法から見ていく。放送法の第 1 章の第 1 条に、放送を次に掲げる原則のもと、公共の福祉に適するように規律するとしていて、その原則は 3 つあり、1 つめが、放送が国民に最大限に普及すること、2 つめが放送の不偏不党と、真実を報道し、放送による表現の自由を確保すること、3 つめが、放送に関わるものの職責を明らかにし、放送が、軍国主義などではなく、健全な民衆主義の発達に役立つことの 3 つである。

近年問題となっているのは 2 つめ、3 つめの、放送の不偏不党、真実の報道、職責の透明性である。2 つめ、3 つめの目的を達成するために NHK が行っている活動を NHK は HP 上で次のように公式に回答している。

NHK は特殊法人ではあるが、NHK の行っている公共放送という仕事は、政府の仕事を代行しているのではなく、国営放送でも、半官半民でもない。政府から独立した放送である。このような自主性を保つための根拠は放送受信料であり、国民から放送受信料を徴収することにより、財政面での自立が保たれ、不偏不党な真実の報道ができていないと回答している。

さらに、この放送の不偏不党、真実の報道とはどのようなものであるかということにも、NHK は公式に回答しており、「公平・公正」とは、政治上の問題は公正に扱い、意見が対立している問題は、できるだけ多くの角度から論点を明らかにし、原則として対立する双方の意見を公正に報道することを最も重要なこととし、番組の編集

においては、公安および、善良な風俗を害さないこと、政治的に公平であること、報道は真実を曲げずに報道すること、多角的に意見を扱うということを行い、公共の福祉の増進と文化の向上に最善を尽くすことであると回答している。

しかし、この 2 つめの不偏不党、真実の報道は行われているのかということは、近年の NHK が起こした不祥事などから考えると疑問が残るところであると考え。そこで、NHK の成立根拠となっている放送法の改正案を巡る政府の介入の歴史から NHK の公共性は保たれているのかということを見ていきたいと思う。

2.2. 政府と放送事業者の放送法を巡る争い

戦後の 50 年間は政府、与党と放送事業者間の表現の自由、放送の自由をめぐる攻防、「政府 VS 放送事業者」という構図が見られた。1950 年代前半の郵政省の統制権限強化など、放送法で定められている、放送の自由を制限する法改正の動きが幾度か存在した。特に目立つものが、1959,1966,1988 年の改定案でこれらは特に影響が大きいとされるものであり反対され、成立しなかったものもある。これらの改正案が成立・廃案に至ったプロセスの時代的背景を見ていきたいと思う。

まず、1959 年の改定案までの流れを見ていこうと思うが、その前に、もともとの放送法はどのようなものであったかを説明していく。放送法というのは、もともと、GHQ の指導のもと、日本政府によって法案が作成され、1950 年に成立した。それは、政府が 3 度目に提出して成立したもので、徹底的に、政府から放送を切り離すというものであった。この法案の下、NHK が発足した。このような背景があった後に提出された 1959 年の改正法案の成立までの流れを説明していく。

1952 年に GHQ の占領が終わった直後に政府が NHK を政府の監視下に置こうと考え行ったことは、第三次吉田内閣が電波監理委員会を廃止したことであった。さらに、1953 年に、第五次吉田内閣が郵政省の NHK に対する包括的監督命令を明確にするという、放送法改正案を提出し、より政府の監視を強化しようとした。しかし、この 1953 年の法案は反対が多数あり、廃案となり、その後も何度か似たような改正案を提出したが、すべて廃案となり、ここで政府の NHK を政府の監視下に置くという動きは一旦落ち着いた。しかし、1956 年に、鳩山内閣が放送審議委員会を設置し、政府の監視を高めようとする改正案を再び提出し、また政府の動きが活発になった。

1956 年の法案も、政府の監視を郵政省を通じて強めて行くというもので、NHK に対する、監視を強化しようとする法案であった。しかし、この法案は、政権交代があったため、一度中断されが、1958 年に田中角栄内閣が成立し、再度提出された。しかし、また多数の非難や社会党の反対があり、この法案は流れてしまい、結局 1959 年の左程政府の監視が強化されない改正法案で成立することとなった。

このように、1959 年までの一連の改正案のながれは、政府の思惑通りにはならなかったが、政府が提出した法案は、いずれも政府の公共放送に対する監視の強化を高めようとするものであった。次に 1966 年、1988 年の改正案を見ていく。

1966 年の改正案は 1962 年からずっと検討されていたもので中身は、1959 年と同じ「政府の監督強化」とさらに、「教育放送」に政府が監視を強化していくというもので、今回は民放にも適用しようとするものであった。しかし、この 2 度の改正法案も、放送事業者側の反対と民主、社会党の激しい反発にあい、廃案に追い込まれた。そこで政府は、より緩やかな監視を組み込んだ 1988 年の放送法改正案を提出した。

1988 年の法改正は、これまで政府が出してきた、政府の監視を思い切り強めるという目的のものではなく、放送当事者の番組編成の自由を最大限に尊重とするが、放送に苦情などが入った場合は意見の内容を放送番組審議機関に報告しなければならないというものであった。この法案は成立し、長らく続いていた政府と放送事業者との放送法を巡る争いに一応の決着が着き、結局のところ、放送法の改定により、政府の介入が多少なりとも認められるということとなった。

2.3. NHK の起こした不祥事から見られる政府の介入

この改正法案から見られる政府の介入の他に、NHK の起こした不祥事からも、政府の介入が疑われるようなものがいくつか見られ、特に 2014 年に起こした不祥事からは政府の介入が強く疑われるものが数多く起きたため、最後にそれらの不祥事を見ていきたいと思う。

2014 年に就任した、舩井勝人 NHK 会長は発言において政府の介入が疑われる発言を幾度か繰り返した。特定秘密保護法についての報道の少なさ、政府寄りの報道がなされているのではないかとこの質問については、「あまりカッカする必要はない。」と介入を否定せず、はぐらかす発言をし、竹島問題・尖閣諸島問題については「日本の立場を国際放送で明確に発信していく、国際放送というものはそういうもの。政府が右と言っているのに我々が左と言うわけにはいかない。」放送内容の質問については、「日本政府とかけ離れたものであってはならない」という政府の介入が疑われる発言を幾度か残した。

このような発言は政府の介入が実際にあるということを示してしまっているものであり、上に記した公共放送の理念から外れているということを認めてしまっているということになっているのではないかと捉えられる。

2.4. NHK は真に公共放送と言えるのか

公共放送というものは、放送法の規定によると、政府から独立したものであるという規定がなされており、そのために放送料が国民から徴収されているとされている。しかし、放送法の改正による政府が公共放送に介入しようとする動き、NHK の会長

がほのめかした政府の公共放送への介入など NHK が公共放送であるということの根拠が失われつつある。このまま NHK が公共放送であるから受信料を徴収するというのはこのような状況では、難しいものとなってくるであろう。NHK は現在のような放送料の徴収から存続し続けていくためには公共放送の役割を見直し、改善していく必要があるのではないかと考える。

3. 民間放送と NHK

3.1. 民間放送とは

まず、「民間放送」とは国営放送、公共放送に対して民間資本によって成り立つ事業体が運営する放送のことをいう。一般に知られているように、民間資本の主な財源はスポンサー企業等の広告料である。そのため、番組内において CM が放送されるが、これは企業が放送時間を購入している構図とすることができる。スポンサー企業のおかげで番組制作が成り立つため、スポンサーの意向によって内容が左右される可能性があるといえる。

一般的に、より多くの視聴者獲得はテレビ CM による高い宣伝効果を期待できるため、視聴率の低い番組はスポンサーが離れていき、高視聴率を誇る番組に多くのスポンサーが集まるという事態がおきる。また番組を評価する尺度として、視聴率が一般的に参考にされることが多い。以上から民放は視聴率至上主義によってしまう傾向が高いといえる。

3.2. NHK だからできる放送とはなにか

それでは、公共放送である NHK はどのように民間放送と異なった放送ができるのだろうか。NHK オンラインサイト内、「よくある質問集」において、「NHK だからできる放送とはなにか」という問いに対して以下のような回答がなされている。

まず、NHK の財源の 96.7% が受信料であることによって開かれる可能性について触れている。広告収入や税金によって番組制作費が賄われているわけではないことから、スポンサー企業のような特定の利益や視聴率によって左右されない放送を目指すことが可能であるとしている。このことから、低視聴率のために優れた内容の番組を打ち切り、その代償として高視聴率を狙った娯楽番組に偏っていくという事態を防ぐことが期待できるのである。

次に「公共の福祉のために、あまねく日本全国において受信できるように豊かで、かつ、良い放送番組」へという放送法第 15 条によって課せられた使命を果たすことをスローガンとしている。これは公共放送だからこそ、よりいっそう公共の利益を意識しているというアピールともとれる。

そして「NHKは民営化できないのか」という質問に対しての回答では、災害や国際的事件に関する緊急時の報道、国会中継など長時間にわたる報道は受信料で成り立つ公共放送だからこそ可能であり、商業ベースではうまく立ち行かないのではないかとしている。

3.3. NHKの現状

しかし、そんな現代のNHKに対して叫ばれているのは、「NHKの民放化」、すなわちNHKの番組内容が、民間資本が基盤であり公共放送と区別されるべき民間放送の番組内容によってきているのではないかという意見である。

以下は読売新聞の記事の抜粋である。

「タレント出演者が目につくが、出演させる値打ちがあるのか。アナウンサーを出演させれば、制作費の削減にもなるはず」

10月20日、徳島市で開かれたNHK経営委員会主催の「視聴者のみなさまと語る会」の席上、参加した女性が厳しい口調で訴えた。確かに近年、お笑いタレントやアイドル系の若手俳優ら、従来あまりNHKで見かけなかった面々が目立つようになってきた²⁴。

このような意見は「視聴者のみなさまと語る会」において必ずといっていいほどでくる意見であるようだ。これに対してNHKは、次世代の受信料を担う若者世代を少しでもNHKの番組と結びつけようという意図をもった取り組みであるとしている。NHKに限らず、近年の若者のテレビ離れは深刻であり、その事態を懸念した流れがNHKにやってくることは不思議ではないだろう。

そしてこれは読売新聞からの記事であったが、「NHK&民放化」という検索ワードで毎日新聞および朝日新聞を調べてみると、いずれも特に2000年代に入ってから購読者からの意見書としてNHKの番組内容が民放と似てきたことを嘆いている内容が見受けられた。

ただし、これらの番組内容の民放化を批判する意見がある一方で、ドキュメンタリー番組に対する高評価は健在であり、その意味では視聴者のNHKに対する信頼はまだまだ残っているとはいえるだろう。

3.4. NHKと民放の二元体制の希薄化

商業放送を行う民放と、公共放送としてのNHKはその事業体制の違いから、元来両者の番組内容には一線が存在したはずであった。しかし、このような二元体制は今

²⁴ 『読売新聞』2012.10.23「収入確保へNHK模索 “らしくない” 疑問視も」朝刊、3頁。

や希薄化しつつあるといえるのではないだろうか。元航空自衛隊の田母神俊雄氏は NHK の朝の報道番組『おはよう日本』の番組内容に対して批判を述べた。田母神氏の Twitter でつぶやかれた内容は

今朝の NHK のトップニュースはサッカー本田選手のイタリアミランでの活躍の様子でした。始めから 12 分間がそのニュースです。サッカーも人気があるのかもしれないが、トップニュースで 12 分間もやることなのか。これでは国民が馬鹿になります²⁵。

田母神俊雄氏が問題視した 2014 年 1 月 13 日の『おはよう日本』放送内容は、序盤に AC ミランに移籍した本田圭祐選手の特集、次に安倍首相の発言に対する特集、最後にソチオリンピックの特集といったものだった。

このような番組編成になった理由として考えられることは、一つ目に根底にある視聴率至上主義ということができるだろう。いくら視聴率に関係なく番組制作費である受信料を徴収できる NHK といえども、放送された番組に対する評価を得る手段としてやはり視聴率をあてにしてしまう現状がある。実際に、どの放送内容で視聴率が上がり、どこで下がったのかに製作者側は一喜一憂しているという。また、視聴率をあげることは単純に自らが NHK の視聴者であるということを自覚する国民が増えるということであり、受信料徴収に対する風当たりを和らげることにつなげようという意図も考えられうる。

そして二つ目にあげられるのは報道内容を本流からサイドへ寄せてきたことがあげられる。著書『内側から見たテレビ』においてかつて、日本テレビ社員であった水島弘明氏は実際に自分が報道番組制作に携わった際に、ニュースの本流は NHK に任せて、民放はニュースの枝部分を報道し、NHK と民放がすみ分けられている報道をころがけていたという。

しかし、先ほどの番組内容でも見受けられたように、今や NHK のニュースでさえもやわらかい内容のニュースを大々的にとりあげるようになった。ちなみに同日の別番組ではタイの反政府運動の激化について取り上げられており、ニュースのネタが果てしなくきれていたというわけではない。

近年 NHK は政治に関する見解や慰安婦問題に関するニュースに対して弱腰な報道内容が見受けられる。またこれらは政界との不透明な関係が疑われ得る他に、一般の視聴者のクレームに過敏に反応し、公平性を保つという報道理念のもとあたりさわりのない報道内容をきれいにまとめている印象操作ともとれる。

そして以上二つの事柄は民放でも当てはまるということができる。ニュース番組においてやわらかい内容が増えてしまった背景には、視聴者にチャンネルを変えられな

²⁵ 田母神俊雄 Twitter 2014.01.12 投稿記事
https://twitter.com/toshio_tamogami

いように、という理由の他に、ニュース番組の枠が増えワイドショー化が進んでいったことがあげられる。その傾向が公共放送という立場である NHK であっても異例ではなくなくなってしまったのである。以上から両者の番組内容の棲み分けができなくなっているということができるだろう。

3.5. NHK に対する視聴者の評価

これはテレビ放送に関して関係の深いクアエ、主婦連合会、日本報道検証機構などの 6 つの視聴者団体の会員、スタッフを対象に 2015 年 4～5 月に行われたアンケート結果である。回答者は 20～80 代の 52 名である。

今の NHK に対して、結果としてはある程度肯定的な見解をもつ人が過半数を超えた。次の質問「評価できるところ（3 つまで回答可能）」では災害時の情報提供にかなりの票があつまった。一方で公共放送であるのにも関わらず、公平・公正な報道に対しての票がたった 5 票であるということ、また受信料の安さや経営人の指導力がある、に対して全く票が集まらなかったことも印象的だ。

「評価できないところ」として挙げられたのが、政治がからむテーマでの政策姿勢が萎縮しているという項目だ。また経営に対する評価も否定的な意見が集まっており、これは舛井会長の姿勢に対する評価が否定的であるととれる。

「NHK が優先すべきだと思う事項」についての回答結果では、民放とは違った NHK ならではの番組をもっと増やすべきであるという項目に最も票が集まった。

以上みてきた NHK に対する視聴者の評価から読み取れることとして、緊急時の放送に対する信頼はあるが、番組内容の公平性が保たれていることへの期待はしていない、もしくは公平性が保障されているという意識で番組を見ていないということが読み取れる。

また、政治に関する報道において踏み込んだものが欠けているという印象を持っていることがうかがわれ、政治から独立しているはずの公共放送のあるべき像と比較したときに違和感をすくなくもっていることが考えられる。

また現在の NHK が最も優先すべき事項として民放とは異なった番組制作を心がけるべきとしており、視聴率にとらわれない国民にとって意味のある番組を制作することをもとめられているということができる。

そもそも番組内容が民放の模倣となっていく一因である視聴率はそれ自体が不完全な数字である。日本の放送局が主に参考に行っている視聴率はビデオリサーチによって収集されたデータであり、その対象は大都市であっても 600 世帯に限られる。各世帯の家族形態はさまざまであり、その世帯におけるどの世代の人間が何人でみたかは記録に残らない。また現代に多く考えられる録画再生による視聴、ワンセグによる視聴はカウントされない。

この集計方法による 20%という数字を素直に国民の 20%、約 2500 万人のとみなすことにはいささか疑問がのこる。よって現在の集計方法で集められた視聴率データをもとに収入に大幅な変動がないはずの NHK が番組編成をするのは国民にとって望ましいことではないだろう。また予算の関係からビデオリサーチの集計方法が改変されることはしばらく考えられにくく、NHK のみならず民間放送もこのデータに左右されながら番組を制作するという姿勢は一度立ち止まって見直すべき事柄なのではないだろうか。

4. BBC からみる公共性のあり方

4.1. 世界の公共放送

世界各国に公共放送がある。そしてその財源も受信料のみ、受信料と広告料、交付金と広告料など様々な形態が取られている。NHK の事業収入の実に 96%は受信料が占めており、残りは交付金収入・副次収入・財務収入・雑収入・特別収入によって構成されている。NHK がモデルにしていたこともあり、財源や運営形態が似ている公共放送として BBC があげられる。NHK は国会による予算の承認を必要としており、一方の BBC は政府が受信許可料の値上げ率を決めている。

4.2. BBC の歴史

1922 年 10 月、イギリス放送会社(British Broadcasting Company)として設立されるのが、BBC のはじまりである。イギリス政府は、国内の無線機メーカーに合同で 1 社ラジオ会社を設立するよう呼びかける。ラジオ会社設立の見返りとして、政府は国外の無線機メーカーからの保護を約束した。そうして設立した BBC の総支配人に就任したのがジョン・リースであり、BBC の父とも言われるほど、イギリスの公共放送および BBC の発展に貢献した人物である。

1923 年サイクス放送調査委員会が開かれる。以来、放送政策に変更が必要な時などには、有識者を集めての放送調査委員会が開かれることが慣例となる。サイクス放送調査委員会では、放送内容の質の低下を懸念し広告の導入は認めないことと、影響力が大きいため公共事業体として運営すべきという提言がなされる。この時は実施には至らず、1926 年クロフォード放送調査委員会にて再度勧告される。

1926 年、BBC は最初の試練にさらされる。ゼネラル・ストライキが発生するのである。政府と労働者側の交渉が決裂した直後に BBC はゼネストが開始されるだろうことを報道し、その後も BBC は自身で情報を集め放送を行った。交通機関が停止し、新聞も休刊もしくはページ数の削減が行われていたため、BBC のラジオ放送は貴重な情報源となった。このラジオ放送に目をつけた時の財務大臣チャーチルは、政府が発行した公式新聞を読み上げるように BBC に依頼したが、BBC はこれを拒否。結

果的に、新聞の要約を紹介する一方で労働組合幹部の演説の内容も報道し公平性を保つことに成功する。国家の緊急事態であれば、政府は BBC を国の管理下におけるという規則があったにも関わらず、BBC が公平性を護持できた理由として内閣内で意思統一されていなかったことや BBC 会長リースが時の首相ボールドウィンと良好な関係を持っていたこともあげられるだろうが、BBC が政府の言いなりにならず必要・大切だと思われることを貫く姿勢を見せたからではないだろうか。このゼネストが BBC の不偏不党の原点であり、イギリス国民から信頼されていくきっかけともなったと言える。

ゼネストによって知名度が上がった BBC は、1927 年に国王からの特許状をもとに公共事業体として再編され、イギリス放送協会(British Broadcasting Corporation)と改名された。

1939 年第二次世界大戦が開戦する。開戦後も放送を続けていたため、1940 年 10 月には夜 9 時のニュース放送中に BBC 放送会館が被爆し、7 人が死亡してしまうといったこともあった。しかし、BBC は諦めることなく報道を続け、ワロン語(ベルギーのフランス語)放送で V(Victory)キャンペーン放送を行う。これは、ナチス軍に占領下にあるベルギーの人々に対して、勝利や自由の印として V サインを使うことを呼びかけていった。このキャンペーンは成功し、ベートーヴェン交響曲第五番冒頭と共に広まっていった。

戦争が終結後 1946 年には戦争によって一時中止となっていたテレビ放送が再開され、テレビ受信許可料が新設される。

1951 年ベバレッジ放送調査委員会が開かれ、BBC の放送独占継続が支持された。しかし、商業放送導入を主張する者もいた。これを受けたチャーチルは、1952 年放送白書で商業放送新設の必要性を示唆し、1953 年には第二の放送白書において商業テレビ導入の具体案を提示した。そして、1954 年には商業テレビ導入のための 54 年テレビジョン法を成立させ、商業テレビが開局されることとなる。ここで BBC の独占の時代が終わり、商業テレビに対抗するために放送内容などを変化させていくこととなる。商業テレビに奪われた視聴者を呼び戻すために、娯楽番組を増やしたり放送時間を延ばしたりと、BBC の民放化が行われたが、BBC らしさが完全に失われることはなかった。

1956 年スエズ危機が勃発時、BBC は政府の意向に逆らい、野党労働党党首ゲイツケルによるイーデン首相の政府声明に対する反論を放送した。スエズ危機とは 1956 年 7 月、エジプト大統領のナセルがスエズ運河国有化を宣言。それを受け、イギリスとフランス軍はスエズに進攻。最終的に国連が仲介に入り、エジプトがスエズ運河の所有権を獲得することとなるわけだが、スエズ危機が勃発した際イギリス国内はスエズ出兵をめぐって分裂していた。そこで、イーデン首相はテレビとラジオで閣僚放送を行い、政府としての考えを訴えた。それに対して野党労働党が反論放送をしようと

したが、政府は拒否をしたため反論を放送するかは BBC の判断に任されることとなった。閣僚放送は本来政府が議論の余地なき事実を報告するものである。しかし、議論の余地があるものを政府が放送した場合野党は反論放送することができ、政府がたとえ拒否したとしても BBC が最終的可否を決定することができるのだ。

このように BBC は公共放送であることを自覚し、不偏不党であろうという努力を長年継続している。NHK は果たして適切に受信料を活用し公共放送としての役割を果たしているのだろうか。

4.3. 渋谷放送センター建て替え

受信料の使いみちとして問題となったのが渋谷の放送センター建て替え。建設費の大きさに驚かされる。大変非難をされていた新国立競技場の建設費用が 2520 億円、周辺整備費が 72 億円なのだが、NHK 放送センターは建物関連費用が 1900 億円、番組制作の設備関連費用が 1500 億円、合計 3400 億円となる見通しだ。ただ、会長就任記者会見において金額の根拠を訊かれた靄井会長が「3400 億円というのは、ただやっぱりぱっと見積もっただけ」と口にしており、これ以上の額に膨らむ可能性も考えられる。他の民放各局も近年建て替えを行っているが、各局の建設費用はフジテレビが約 1500 億円、TBS テレビが約 1400 億円、日本テレビが約 1100 億円、テレビ朝日が約 500 億円といわれている。NHK の新たな放送センターの述べ床面積は 26 万平方メートル。民放で最も費用がかかったフジテレビの約 14 万平方メートルの 2 倍弱であるにも関わらず、費用は 2.5 倍かかる見通しなのだ。テレビとラジオの計 7 波と国際放送に加え、8K の送信設備が必要で民放より大規模な建て替えになってしまうはやむを得ないという意見もある。

2020 年オリンピック終了後に着工し、2025 年に一部運用を目指している。建て替えの目的は、老朽化による免震機能の強化および 8K などの次世代放送に対応することとなっている。

では、そもそも NHK 放送センターの建て替えをする必要があるのだろうか。たしかにキー局の建物としては古く、NHK だけのための放送センターではなく衛星放送を行うための地上局であったり関東地方の民間放送局などにも関連する場所であったり外国の放送局の出張所であったりもする。また、東京都の環境保護条例で温室効果ガス排出総量削減義務を課せられており、建て替えにより更にエネルギー効率を上げられるかもしれない。

ただし、渋谷という東京の一等地である必要性に関しては疑問が残る。現在ある放送センターを一旦全て売却し、その資金で地価が安い地方に建設する方法もあるのではないだろうか。

また、8K などの次世代放送が果たして放送センター完成時にも次世代放送といえるかという疑問もある。8K 放送とは、現行ハイビジョンの 16 倍の超高精細映像システ

ムと現行の 5.1ch サラウンドを遥かに凌ぐ 22.2 マルチチャンネル音響である。現在市場に出回っている 4K でさえも必要ではないという意見が多数を占める中で、それ以上の 8K および 10K というものが普及しうるのか。仮に 8K 放送が行われるようになったとしても、その恩恵を受けられるのは 8K テレビを購入している人のみである。それを公共放送である NHK がしていく必要があるのかどうか NHK は見直していく必要があるだろう。

4.4. 中立性とは

放送法第 70 条において、NHK の予算は 1 年毎に総理大臣に提出され、内閣を経て国会での承認が必要となると規定されている。本来国会という場所は、国民の代表者の集まりであるわけだから、公共放送の今後が国会によって承認されるというのは理論としては頷ける部分もある。しかし、権力を持ち国民を上手く誘導することが利となる機関が影響力を持つということは関しては疑念がある。現行、NHK の経営委員人事に安倍首相の意向が大いに反映されていることもあってはならないことだろう。時の首相が公共放送であるはずの NHK の経営委員の人事に介入できるのであれば、公共放送としての中立性を保っていくのは大変難しいこととなる。

中立の立場で良い物を作っていくということが、公共放送の本来あるべき姿である。そして、BBC の歴史からも分かるように政府に屈しないためには政府を常に監視する必要とともに、多数の国民に支持される必要もある。国民がこの放送局は必要だと思うことが出来れば、受信料という制度に違和感があつたとしても受信料を払う事自体は吝かではないのではないだろうか。

中立性が問題になる番組として真っ先にニュースを挙げられるだろう。ニュースの中立性とは事実のみを報道することか、それとも両者の意見を平等に紹介することか。客観的事実のみを報道すれば間違いはないかもしれないが、客観的事実をどのように解釈するかは視聴者の主観となってしまう、そこに関わる人々の思惑を把握できずニュースを知ったとは言えない状況になってしまうのではないだろうか。だからこそ、CM を入れておらず受信料によって成り立っている公共放送 NHK では広告主の意向を気にすることなく関係各所の意見を満遍なく拾ってきて、視聴者に伝える必要がある。

ただし、インターネットが普及している現状も鑑みる必要があるだろう。インターネットで調べれば様々な意見を見つけることができる。それでは、なぜテレビ放送でなければいけないのか。今までテレビ放送が最も情報量の多い媒体であった。インターネットはテレビと同程度もしくはそれ以上の情報量を提供し、なおかつ時間と場所の拘束がないということを考えると、テレビ放送に拘らずとも良いのではという考えも生まれるだろう。

4.5. 動画配信団体としての NHK

テレビが現状必要なのかということをまず考えてみたい。録画機能やオンデマンド配信の発達によって、テレビが放送されているその時に見ることは年々減っているだろう。録画したものやオンデマンドを見るのであれば、テレビを買わなくともパソコンやプロジェクターで代替できる。最低限すべき国会中継や教育放送、災害情報などは税金あるいは受信料で行い、ドラマやドキュメンタリーは購入してもらう形にしたらどうだろうか。視聴者側は、全く見ないのに受信料を払わなければならないということがなくなる。NHK としては、放送の空白時間を生み出さないように無理やり番組を作らず済むようになり、本当に作りたいものに時間とお金と人員をしっかりとかけることができるようになるのではないだろうか。その結果生まれた完成度の高い番組は、今まで以上に視聴者を満足させることが出来るはずだ。

NHK の看板番組とも言える大河ドラマは、現在平均して 1 話 44 分のために 6000 万円前後投入されている。これだけ大きな資金を使いこなせる人材に恵まれているに違いない。ただし、近年の大河ドラマの視聴率を考えるとこれだけの額を投入する必要があるか問いたくなる。ただし、公共放送の視聴率にとらわれずに国民に必要であろう番組を放送するという特徴を考えると安易に不要なものと判断するのもまた難しいことである。動画配信という形態にすることによって購入率によって視聴者が本当に求めている番組も分かりやすくなるだろうし、質の悪い番組は継続できなくなるだろう。購入率が低い NHK が是非とも国民に見てもらいたいと思っている番組であれば、制作側は広報や番組広報など改善をはかり全体的としてより質がよいものとなるだろう。

BBC が、国民の選択肢がより広がりより自由になるように心がけていた事を考えると、テレビ放送から動画配信へと移行していくことも一つの案としては面白いのではないだろうか。

4.6. 研究機関としての NHK

受信料収入である NHK だからこそ出来ることとして研究分野に力を入れるという方法もあるだろう。受信料収入という景気に左右されない財源、長い歴史、優秀で豊富な人材があることで、最新技術を先駆的に取り入れていくことが民間放送よりも容易に違いない。2012 年ロンドンオリンピックの際には、国内でテレビ中継されない競技・種目を実況解説なしでインターネット中継配信を行った。また、シンクロ競技においてはツイズカムと言われる新たな技術を用いた放送を行った。

遠い将来を見据えて時間をかけた研究開発を行えるのも NHK の強みかもしれない。現在、放送技術研究所で 8K 放送の研究が進められており、制作ノウハウが蓄積されていると言われている。過去にはハイビジョンの研究に 1964 年から平均して年間 31 億円を超える額を投じたこともある。こうした研究に対してどの程度受信料を割

り当てても良いのかという論点や、誰がどのように投資先を決めるのかという論点もあるが、放送業界において利益が最優先ではない公共放送だからこそ技術開発に長い時間十分力を入れられるのではないだろうか。

4.7. 今後の NHK に期待すること

NHK が現状のままこの先も運営されていくことは、国民にとって利にならないだろう。国営放送ではなく公共放送としてどうすれば NHK の価値が上がっていくのか、国民・世界からの信頼を勝ち取れるのか。そのためには全て国民の意向通りにするのではなく国の価値観・世界の価値観・国民の価値観といった様々な価値観をバランスよく抽出し融合させた NHK 独自の価値観というものを作っていく必要があるだろう。全てを含むことが、結果的に公平性に繋がるのではないだろうか。そして NHK 独自の価値観が形成されるようになった時に、国民がその多様な意見を受け入れ自身で考え自分の新たな価値観を形成できるようになっているかどうか、その後も NHK が存続できるかどうかに関係していくだろう。

5. 参考文献

小山和伸[2014]『それでも公共放送か NHK! : 君たちに受信料徴収の資格などない』 展転社

影山貴彦[2008]『テレビのゆくえ - メディアエンターテインメントの流儀 - 』世界思想社.

金平茂紀, 永田浩三, 水島宏明, 五十嵐仁[2013]『テレビはなぜおかしくなったのか - 〈原発・慰安婦・生活保護・尖閣問題〉報道をめぐって - 』高文研.

西村幸祐[2014]『NHK 亡国論：公共放送の「罪と罰」、そして「再生」への道』ベストセラーズ

水島宏明[2014]『内側から見たテレビ』朝日新聞出版

蓑葉信弘[2002]『BBC イギリス放送協会：パブリック・サービス放送の伝統』東進堂

『読売新聞』2012.10.23「収入確保へ NHK 模索 “らしくない” 疑問視も」朝刊, 3 頁.

『朝日新聞』2015.06.01「NHK アンケートをもとに考える」朝刊, 9 頁.

[田母神俊雄 Twitter](#) (最終閲覧日 2016.01.16)

[放送法と公共放送/NHK について](#) (最終閲覧日 2016.01.15)

[NHK 受信料の窓口](#) (最終閲覧日 2016.01.15)

[NHKONLINE よくある質問集](#) (最終閲覧日 2016.01.15)

[NHK 新放送センター 現在地で建て替え 2025 年から一部運用へ](#)（最終閲覧日
2016.01.15）

[NHK 経営計画 2015-2017 年度〔要約版〕](#)（最終閲覧日 2016.01.15）

[平成 27 年度 収支予算と事業計画〔要約〕](#)（最終閲覧日 2016.01.15）

The future of television broadcast

Haruna Iijima / Riho Ikawa / Koichi Takano

Although, the Japanese Broadcasting Corporation (NHK) which is the only public broadcasting corporation in Japan has been defined by the Broadcast Act, in recent years it has been doubtful how public the contents that have been broadcasted by NHK is. It seems that the revision of the Broadcasting Act and controversial remarks by the president of NHK make people doubt about maintenance of its public position, so Broadcast reception fee collection based on keeping its public position might not have been valid.

Moreover, some people say that these days the programs of NHK is similar to those of the commercial broadcasting. This is a problem, and the programs of NHK should not be similar to those of commercial broadcasting, because generally Broadcast reception fee collection gives NHK liberty from audience research which has great influence on commercial broadcasting.

In order to consider about the future of NHK, we make comparison between NHK and the BBC, because they have a lot something in common. The BBC is established by government's request as British Broadcasting Company in 1922, but in 1927 the British Broadcasting Company changed to the British Broadcasting Corporation because the Sykes Committee and the Crawford committee suggested that the BBC has to be public entities. The BBC always makes efforts to be neutrality and impartiality, so even now the BBC garners immense praise from all over the world. On the other hand, NHK is often criticized for not independence from the government and for inappropriate using the Broadcast reception fee.

Then NHK should broadcast more impartiality and better quality of contents, to do so NHK may as well consider to review management strategy, for instance converting to a provider of on-demand Internet streaming media.

テレビ放送の今後

飯島 はるな・井川 理歩・高野 紘一

1

報告の流れ

1. NHKと公共性
2. 民間放送とNHK
3. BBCからみる公共性のあり方

2

1. NHKと公共性

3

放送法からみる公共性

- ◆放送が国民に最大限に普及すること
- ◆放送の不偏不党、真実を報道し、放送による表現の自由を確保する
- ◆放送に関わるものの職責を明らかにし、放送が、軍国主義などではなく、健全な民衆主義の発達に役立つこと

4

公共性を保つために

- ◆「放送受信料」
 - 政府からの干渉を避ける

5

政府と放送事業者の放送法をめぐる争い

◆政府VS放送事業者

→放送の改定により政府に不利な報道をさせない

VS

表現、報道の自由を守りたい

- ① 1952年から1959年
- ② 1966年
- ③ 1988年

← 放送法の改定案

6

1959年 放送法の改定案(失敗)

- ◆1952年 第三次吉田内閣
→電波監理委員会 廃止案 →可決
- ◆1953年 第五次吉田内閣
→NHKに包括的な監督命令 →否決
- ◆1956年 鳩山内閣 1958年 田中内閣
→郵政省を通じたNHKの監視の強化 →否決
- ◆1959年 第二次岸内閣
→監視の強化が弱い改正法案 →可決

7

1966年 放送法の改定案(失敗)

- ◆1962年から1966年まで検討 池田内閣
↓
1959年の「政府の監督強化」
+
特に「教育放送」に關しての監視の強化
+
民放にも適用
↓
廃案

8

1988年の放送法の改定案(妥協案?)

- ◆1988年 竹下内閣
→今までのものとは違い、放送事業者の番組編成の自由を最大限に尊重する
→ただし、放送に苦情が入った場合は意見の内容を放送番組審議機関に意見の内容を報告しなければならない
→可決

9

NHKの起こした不祥事

- NHK会長 小野吉郎
1976年8月24日小野吉郎がロッキード事件で逮捕された田中角栄元首相を見舞う
→日本放送労働組合の運動などによって、辞任に追い込まれる

10

NHKの起こした不祥事

- NHK会長 舛井 勝人 2014年1月25日就任
- ◆政府による干渉が疑われる発言
- ◆2014年特定秘密保護法に関する質問について、報道が少ない
→「あまりかつがする必要はない」

11

NHKの起こした不祥事

- ◆竹島問題、尖閣問題
→「日本の立場を国際放送で発信していく。国際放送とはそういうもの。政府が右と言っているのに、我々が左と言うわけにはいかない」
「日本政府とかけ離れたものではあってはならない。」
- ◆慰安婦報道の質問について
→「今のモラルでは、悪いんです」
→「発言を取り消したい」

12

放送法からみる公共性

- ◆放送が国民に最大限に普及すること
- ◆放送の不偏不党、真実を報道し、放送による表現の自由を確保する
- ◆放送に関わるものの職責を明らかにし、放送が、軍国主義などではなく、健全な民衆主義の発達に役立つこと

13

公共性を保つために

- ◆「放送受信料」
→政府からの干渉を避ける

14

2. 民間放送とNHKの比較

15

民間放送とは

- ◆国営放送、公共放送に対して、民間資本によって成り立つ事業体が運営する放送
 - ◆民間資本の主な財源はスポンサー企業等の広告料
→番組内におけるCM放送
スポンサーの意向によって内容が左右される可能性有り
- スポンサー獲得のため、また番組成績の尺度として視聴率を重視
→視聴率至上主義の傾向に

16

NHKだからできる放送とは

- ◆NHKの財源の96.7%が受信料
→視聴率や特定の利益に左右されない放送を目指すことが可能。
- ◆「公共の福祉のために、あまねく日本全国において受信できるように豊かで、かつ、良い放送番組」へ
→放送法第15条によって課せられた使命を果たすことを目指す。
- ◆災害や国際的事件に関する報道、国会中継など
→長時間にわたる報道が可能なのは受信料で成り立つ公共放送だからこそ。

17

NHKの現状

- ◆番組内容の民放化？
「タレント出演者が目につくが、出演させる値打ちがあるのか。アナウンサーを出演させれば、制作費の削減にもなるはず」
10月20日、徳島市で開かれたNHK経営委員会主催の「視聴者のみなさまと語る会」の席上、参加した女性が厳しい口調で訴えた。確かに近年、お笑いタレントやアイドル系の若手俳優ら、従来あまりNHKで見かけなかった面々が目立つようになってきた。
（『読売新聞』「収入確保へ NHK模索 「らしくない」疑問視も」2012.10.23）
- NHK側の言い分
次世代の受信料を担う若者世代がNHK番組を見る機会づくりの一環

18

◆希薄化しつつあるNHKと民放による二元体制？

田母神俊雄が『おはよう日本』の放送内容を問題視

今朝のNHKのトップニュースはサッカー本田選手のイタリアミランでの活躍の様子でした。始めから12分間がそのニュースです。サッカーも人気があるのかもしれないが、トップニュースで12分間もやることなのか。これでは国民が馬鹿になります。（2014年1月13日 本人twitterより）

◆2014年1月13日『おはよう日本』のおおまかな放送内容

①本田圭佑ACミラン特集



②安倍首相の発言特集



③ソチ五輪特集

19

このような放送内容が設定された訳として考えられるのは…

◆根底にある視聴率至上主義

（番組成績の尺度、受信料徴収の理由づけ）

◆ニュースの本流からサイドへ

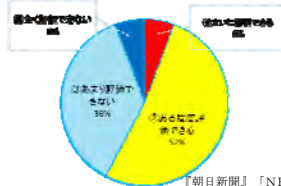
（政治体制に対する見解への萎縮、印象操作）

民放との棲み分けが
不明瞭になりつつあるといえる

20

NHKに対する視聴者の評価

今のNHKをどう見えていますか



『朝日新聞』『NHK アンケートをもとに考える』
2015.06.01朝刊より。

21

評価できるところ



『朝日新聞』『NHK アンケートをもとに考える』
2015.06.01朝刊より。

22

評価できないところ



『朝日新聞』『NHK アンケートをもとに考える』
2015.06.01朝刊より。

23

NHKが優先すべきだと思う事項



『朝日新聞』『NHK アンケートをもとに考える』
2015.06.01朝刊より。

24

NHKに対する視聴者の評価

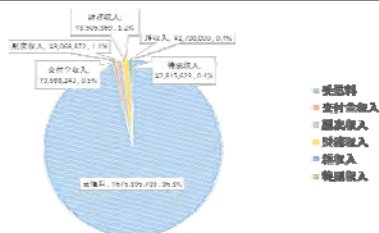
- ◆緊急放送に対する信頼はある
→公平性の期待はしていない
- ◆政治に関する報道において踏み込んだものが欠けている
→国家からの独立への違和感
- ◆民放とは異なった番組制作を心がけるべき
→視聴率に左右されない国民にとっての有意義な番組制作を期待

25

3. BBCからみる NHKのあり方

26

NHK事業収入内訳(平成28年度)



27

BBCの歴史

1922年10月	イギリス放送会社 (BBC = British Broadcasting Company) 設立
1923年08月	サイクス放送調査委員会
1926年03月	クロフォード放送調査委員会
1926年05月	ゼネラル・ストライキ
1927年01月	イギリス放送協会 (BBC = British Broadcasting Corporation) に再編
1941年01月	ベルギー放送でV (Victory) キャンペーン放送開始
1951年01月	ベバレッジ放送調査委員会
1952年06月	チャーチル政府が放送白書発表
1953年11月	チャーチル政府が第二の放送白書発表
1954年07月	54年テレビジョン法成立
1956年11月	スエズ危機

28

渋谷放送センター建て替え

◆概要

建設費	合計3400億円 (建物関連費用1900億円+設備関連費用1500億円)
規模	延べ床面積26万平方メートル
目的	免震機能強化および8Kなど次世代放送への対応

◆建設費の比較

新国立競技場	建設費用2520億円+周辺整備費72億円
フジテレビ(民放最大)	約1500億円
TBSテレビ	1400億円
日本テレビ	1100億円
テレビ朝日	500億円

29

渋谷放送センター建て替え

◆建て替えの必要性

キー局の建物としては古い。(最も古い部分が築50年以上)
NHKのスタジオだけでなく、衛星放送を行うための地上局もある。
在京放送局なども関係し、外国局も入っている。
東京都の環境保護条例で温室効果ガス排出総量削減義務をさせられている。

30

渋谷放送センター建て替え

◆東京渋谷である必要性

一度全て売却し、その資金で地方に建ててはどうか？
東京は出張所として賃貸で十分なのではないか。

そもそも、8Kが次世代放送になるのだろうか？
家庭用テレビに8K・10Kといった高画質が求められているのか。
仮に8K普及したとして、
工事計画が完成する頃には既に遅いのではないか。

31

NHKの構造上の問題

◆放送法第70条

(収支予算、事業計画及び資金計画)

第70条 協会は、毎事業年度の収支予算、事業計画及び資金計画を作成し、総務大臣に提出しなければならない。これを要しようとするときも、同様とする。
2 総務大臣が前項の収支予算、事業計画及び資金計画を受理したときは、これを検討して意見を付し、内閣を経て国会に提出し、その承認を受けなければならない。
3 前項の収支予算、事業計画及び資金計画に同項の規定によりこれを変更すべき旨の意見が付してあるときは、国会の委員会は、協会の意見を徴するものとする。
4 第64条第1項本文の規定により契約を締結した者から徴収する受信料の月額は、国会が、第1項の収支予算を承認することによって、定める。

◆NHK経営委員人事

安倍首相による経営委員人事への介入

32

NHKの今後

1. 動画配信団体としてのNHK

最低限必要と思われる番組は、税金あるいは受信料で賄う
それ以外のコンテンツは、購入制にする
視聴者：支出に見合う恩恵を受けられるようになる
NHK：時間を埋めるために無理に番組を作る必要がなくなる、本当に必要なものに資金も人員も時間も投じることができるようになる

2. 研究期間としてのNHK

短期的利益に左右されることなく、長期的発展性を見越して長期研究を行う
豊富で安定した資金があるからこそ出来ること

33

日本の建設業界と東京オリンピック

城戸秀平 瀬古尚樹 柳原雅貴

1. はじめに

2020 年東京オリンピック・パラリンピック（以下では Tokyo2020）の意味及び日本の建設業の可能性を問い直すことが本稿の目的である。

赤坂プリンスホテル、ホテルオークラ、そして記念会堂建て替えの例、三井住友建設のマンション問題、談合の疑惑等の問題を踏まえて、日本の建設業を評価する。

2. 旭化成杭打ち偽装問題から見る日本の建設業界

2.1. 杭打ち偽装問題とは

三井不動産レジデンシャルが分譲した横浜市都筑区のマンション「パークシティ LaLa 横浜」で改ざんが最初に発覚。2015 年 10 月 14 日に報道されて以降、ずさんな管理体制が次々と露見した。

設計図の時点で想定されていた杭の長さでは、支持層と呼ばれる安全な地盤には届かなかった。しかし、それをあたかも支持層に杭が達していたかのように偽装したのである。この偽装事件の発生には 2 つの要因が存在している。①発注の多層構造②建設ラッシュと人手不足である。それぞれ、以下の 2-2、2-3 で分析する。

・事業構造

	社名	役割
発注者	三井不動産レジデンシャル	マンションの企画・販売
元請け	三井住友建設	設計・地盤調査
一次下請け	日立ハイテクノロジーズ	工事の進捗具合の確認
二次下請け	旭化成建材	杭打ちを担当 今回偽装事件を引き起こす
三次下請け	社名非公表	重機や作業員を手配

2.2. 理由①マンション業界の現状：発注の多層構造

なぜ、このような事件が生じたのだろうか。二つの理由があげられる。

一つ目の理由は、マンション業界にはびこる「工期優先」という思想である。「工期優先」の思想には、販売業者が工期を優先しなければならない要因と施工業者が工期を遵守しなければならない要因という二つの側面が存在している。それぞれの要因について以下で詳しく分析していく。

2.2.1. 販売業者が工期を優先しなければならない要因

この要因には、販売業者の金銭的な事情が大きい。販売業者は基本的にマンションの部屋を「青田売り」する。なぜなら、売り出したすぐ後に、入居者が埋まらない場合、家賃等の損失が大きくなるからである。また、販売業者は基本的にマンション用地の取得を借り入れでまかなうことが多い。そのため、完成時期が遅れるほど金利負担が増加する。

これらの要因から、販売業者はなんとしても工期を短くすることを企図し、その旨を元請けや下請けによって構成される施工業者にも要請する。そのため、設計図と工期の条件を提示したうえで施工業者と契約する。

2.2.2. 施工業者が設定された工期を遵守しなければならない要因

しかし、施工業者は販売業者からの圧力に耐えられるようにできていない。それは、施工業者は主に専門的事業を行うことが多いものの、企業規模が販売業者ほど大規模でないため、できるだけ損失を負うリスクを最小化したいためである。

マンション建造契約は設計図で契約する。そのため、杭が想定より短い場合、その追加購入の資金は施工業者が負担しなければならない。杭は、通常一本数十万と一見すると大きな負担には見えないが、施工業者はそれに伴う人件費の増加も負担しなければならない。そして、仮に設計図よりも長い杭に変更するために、その資金を施工業者が負担したとしても、それに伴う工期のズレの負担は施工業者が損害賠償を求められることになる。今回の場合では既成品の杭を使っていた。これを長い物に変更するとなると、製造期間 2 ヶ月という工期のズレのリスクと、一本数十万の資金の負担とそれに伴う人件費を強いられることになる。

これらのことから、元請け会社は否応なしに権力をつけることになり、そこから生じる圧力は下請け会社に向けられる。こうしてマンション業界の多層構造はピラミッド型のヒエラルキーを生じさせる。そのような権力関係のもと、各々が自らの利益を最大化する、もしくは自らの損失を最小化するため、工期が安全性よりも優先されることになるのである。

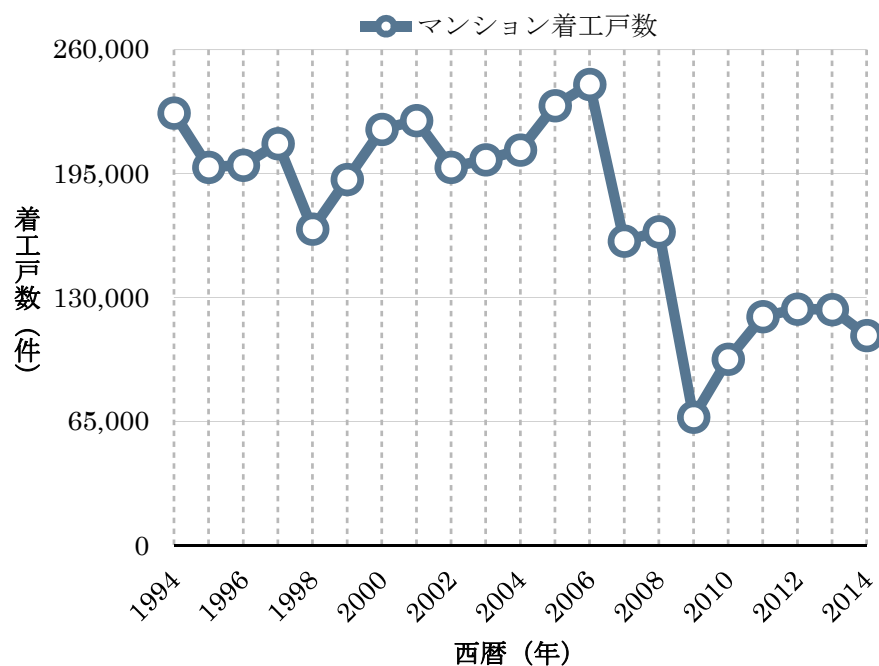
2.3. 理由②建設ラッシュと人手不足

二つ目の理由は、マンション建造時期における建設業界の労働力である。建設ラッシュ時は品質管理がおろそかになる傾向がある。問題のマンションも過去 20 年で着工

戸数が最多だった 2005 年に着工した。次に、人手不足の例として、建設業界の人手不足と建設ラッシュについて触れた記事と、マンション着工戸数のデータを紹介する。

現在、特に現場の技能労働者が不足している。日建連によると、2014 年は 343 万人で、過去 10 年で約 60 万人減った。今後 10 年で、最大 100 万人の労働者が新たに必要になる可能性があるという。

こうした中で、人手のかかる建物の安全対策は、収益的に重荷となる。三井住友建設は現場の社員を増やし、監視体制を手厚くする。人件費の高い建設会社の社員が現場に増えれば、工事の採算は悪化する。建設ラッシュで大手建設会社の決算は現在、好調だが、体力で劣る中堅などが人手を確保し、コスト増を吸収し続けるのは難しい²⁶。



出所：国土交通省HP「平成26年度 住宅経済関連データ」

図 1 「マンション着工戸数の推移」

2.4. まとめ

²⁶ 「建物の安全、労働力の確保課題、監視体制強化、業界で指針づくり。」．『日本経済新聞』．(2015 年 10 月 22 日),14 頁。

ピラミッド型の多層構造という建設業界特有の問題に、当時の建設ラッシュと人手不足という时期的な要因が重なり、杭打ち偽装問題が生じた。東日本大震災やTokyo2020を前にした現在の日本でも、これらの要因は解決していない。

3. なぜこの時期に建て替えるのか？

赤坂プリンスホテル、ホテルオークラ、そして記念会堂をなぜ今の時期に建て替えるのか。これらの建物は、Tokyo2020とどのように関連しているのだろうか。

第一に、赤坂プリンスホテルである。2011年3月をもって閉鎖された東京都千代田区・赤坂プリンスホテルの再開発を進める西武ホールディングスは、外資系の超高級ホテル並みの料金やサービス水準となる「ザ・プリンスギャラリー東京紀尾井町」を2016年に開業することを予定し、その一環として約30,400㎡の敷地において複合再開発を推し進めている。西武ホールディングスは、「東京都の指定有形文化財である旧李王家東京邸（旧グランドプリンスホテル赤坂旧館）」を保存しつつ、オフィス・ホテル・商業施設によって構成される「オフィス・ホテル棟」と賃貸住宅である「住宅棟」の2棟を建設し、「利便性をさらに高め、また当該地域の活性化に貢献するためにも、みどりと歴史に抱かれた『国際色豊かな複合市街地』を目指すべく、本事業を推進」することを「（仮称）紀尾井町計画」の中で主張している。

第二に、ホテルオークラである。ホテルオークラ東京は、2015年8月末に本館を閉館し、総事業費約1,000億円をかけ、東京都港区の敷地内にある本館の建て替えを開始した。建物の高層化や客室数の増加、敷地の整備を行い、2019年に開業予定としている。

第三に、戸山キャンパス記念会堂（37号館）である。記念会堂は、1957年に建てられ、これまでスポーツ施設、卒・入学式や早稲田祭等の大学の式典会場として使用されてきた歴史を持つ。また、1964年の東京オリンピックではフェンシングの会場として使用された。その記念会堂は、スポーツミュージアムや学習スペースなども併設した多機能型スポーツアリーナ（新37号館）を2019年3月に完成させる予定となっている。この新37号館は、「地上4階建ての高層棟」「緑化された人工丘状広場」「アリーナを地下に置くことを活かし、地熱を利用した空調システムや雨水循環システム」「太陽光発電」「防災施設」といった機能をもつ「スーパーローエミッションビルディング」かつ「ゼロエネルギーアリーナ」として建設されるという。

以上、それぞれの建物の建て替えについて述べてきたが、なぜ、これらの建物を建て替える必要があるのか。そこには三点の要因が挙げられる。

3.1. 理由①建物の老朽化

一点目は、建物の老朽化である。国税庁の「耐用年数（建物・建物附属設備）」は、鉄骨鉄筋コンクリート造・鉄筋コンクリート造の建物について、事務所や住宅、ホテルなどの場合は50～40年と定めている。それでは、上記の建物についてはどうか。

1955（昭和30）年10月1日	赤坂プリンスホテル 開業
1957（昭和32）年	早稲田大学戸山キャンパス記念会堂37号館 建設
1958（昭和33）年12月11日	ホテルオークラ 設立
1959（昭和34）年5月26日	西独のミュンヘンにて開催された第5次IOC総会において欧米の3都市を破り、東京が開催地に選出される。
1964（昭和39）年10月10日	東京オリンピック開幕

このように見ていくと、赤坂プリンスホテル、ホテルオークラ、記念会堂は第5次IOC総会において、東京が開催地に決定される以前に建設されたことがわかる。これらの建物が建設された時期から現在（2015年）までの年数はおおよそ60年、耐用年数は既に大幅に超えていることがわかる。

赤坂プリンスホテルやホテルオークラ、記念会堂だけではなく、その他多くの日本のホテルについても同じことがいえる。それは、1964年東京オリンピック・パラリンピックに向けて新館建築や大規模改装を実施したホテルが非常に多く、それらが改装や建て替えの時期を迎えていることを意味する。実際の取り組みを例として挙げると、大手町のパレスホテルは2012年建て替えが完了、東京ステーションホテルでは丸の内駅舎の復元工事が完了し、再オープンを迎えた。地方に目を向けると、横浜のホテルニューグランドは、オリンピック開催でインバウンド（訪日外国人客）が大挙することを想定し、2014年6月に耐震性の向上などを目的とした大規模改修を実行した。また、大阪のリーガロイヤルホテルは、中之島の再開発プロジェクトとして、高層ビルの一部に新しいラグジュアリーホテルを入居させる計画があるという。しかし、上記のホテルとは異なり、帝国ホテルやホテルニューオータニはオリンピック後に改装を行うという。建設時期の違いはなぜ生じるのか。この質問に答えるのが二点目の要因である。

3.2. 理由②「国策」における都市開発計画の要請に基づく建て替え

二点目は、「国策」における都市開発計画の要請に基づく建て替えである。この要因はホテルオークラを例に挙げて、考えてみよう。

不動産デベロッパー大手の森トラストは、国家戦略特別区域の特定事業として「国際経済拠点としての発展が期待される、東京における重点エリア」のランドマークになる予定である「虎ノ門トラストシティワールドゲート」計画を進めることに決定し

た。この再開発の要請によってホテルオークラは建て替えを決意したのである。『週刊ダイヤモンド』（2011年2月5日）に森トラストの森章社長のインタビュー記事が掲載されているが、森社長は以下のように述べている。

（筆者注：ホテルオークラを買収する考えは）ない。ホテルは儲からない。ホテルは都市開発の添え物として考えるべきだ。割増容積量を活用して、土地代がタダになって初めて事業として成立する。

つまり、国家戦略特別区域における「国策」によって虎ノ門エリアを開発する添え物として、ホテルも建て替える必要があると述べているのである。「国策」によってつくられたホテルは、戦前にも存在した。「幻のオリンピック」とも呼称される1940年東京オリンピックの際には、公的融資を受けた14軒のホテルが建設され、民間でも多くのホテルが「国策」として建設された。

3.3. 理由③インバウンド（訪日外国人客）の増加

三点目は、インバウンド（訪日外国人客）の増加である。まずは、以下のグラフを見てみよう。

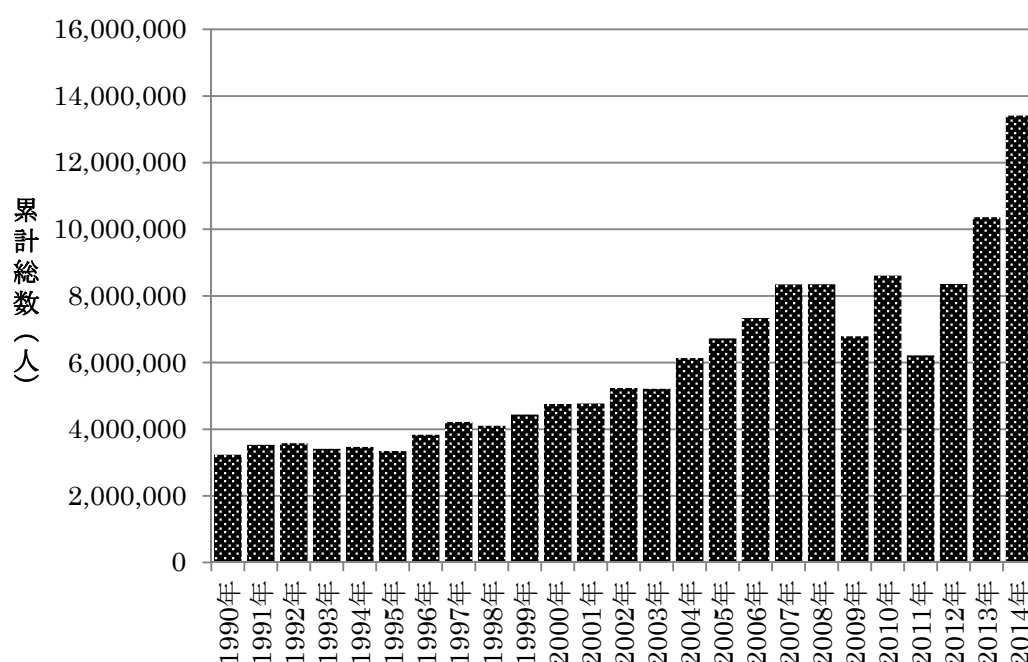


図2 訪日外国人客の年別推移（1990年～2014年）

このグラフは、JTB総合研究所の経年データを用いて作成した「訪日外国人客の年別推移（1990年～2014年）」である。ここからは、1995年からインバウンドが増加し

ており、2009 年、2011 年にそれぞれ落ち込むものの 2012 年から急激に増加し、2014 年にインバウンドの累計総数が最高になっていることがわかる。具体的には、2011 年には 6,218,752 人だったインバウンドが、2012 年に 8,358,105 人、2013 年に 10,363,904 人と急激に増加しており、2014 年には 13,413,467 人になっているのである。

それでは、2015 年のインバウンドの総数はどうなるのであろうか

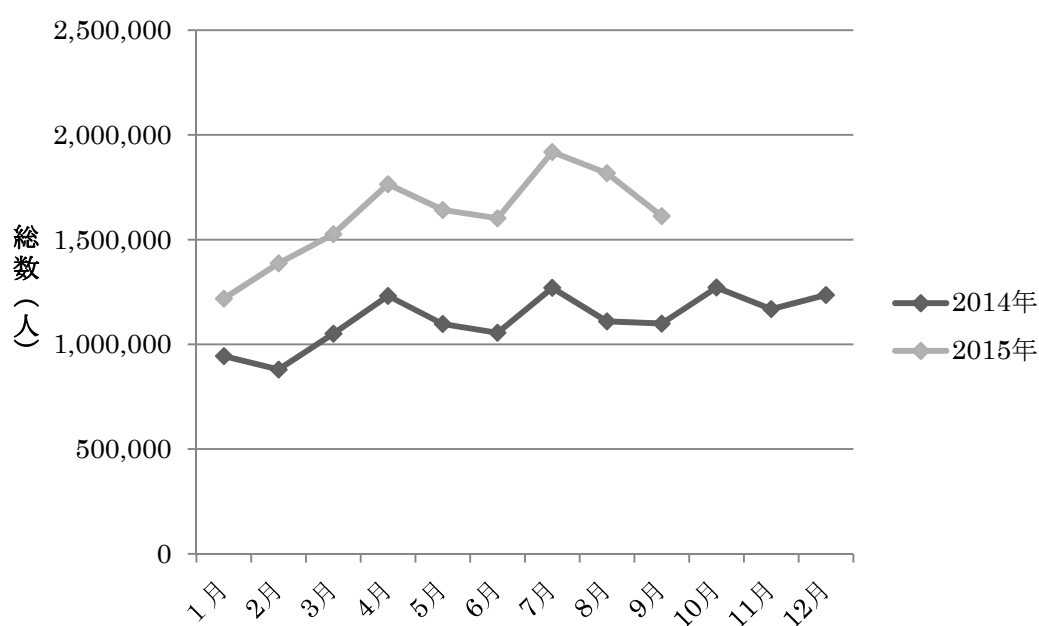


図3 訪日外国人客の月別推移 (2014 年、2015 年)

図3は2014年、2015年のインバウンドの月別総数をまとめたグラフである。ここからは、2015年のインバウンドの月別推移が2014年のインバウンドの月別推移を常に上回っていることがわかる。よって、図1のグラフから予測すると、2015年のインバウンドの累計総数は2014年のインバウンドの累計総数を上回ることが予測できる。

図2、図3それぞれのグラフからは、日本においてインバウンドが着実に上昇していることを読み解くことができる。インバウンドの急増は、観光地ホテルの客室稼働率の上昇につながる。そのため、横浜のホテルニューグランドのように建て替えによって、インバウンドの流入に対応した新たな建物が求められるために、ホテルの大規模改修や建て替えが積極的に実施されているのではないであろうか。このような傾向はすでに関西圏における経済成長の一因として期待されている。

補足 早稲田大学・記念会堂の建て替えの理由

ここまではホテルについて述べてきたが、記念会堂はなぜ建て替えるのであろうか。それは、早稲田大学が Tokyo2020 との密接なつながりを持っているためであると推測する。早大には、理事の一人にスポーツ振興、そして、オリンピック・パラリンピック事業推進を担当業務とする人間がいる。さらに、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（IOC）は各大学と連携協定を結び、「オリンピック・パラリンピック教育の推進やグローバル人材の育成、各大学の特色を生かした取り組みを進める」と宣言しているが、そこに早大が含まれている。早稲田とオリンピックの密接なつながりは 1964 年に記念会堂が会場として使用されたことから連想することができる。新 37 号館が Tokyo2020 の 1 年前にあたる 2019 年 3 月に完成予定とされていることなど想像は尽きない。

4. 日本の建設業界の今

4.1. 前提

今まで、建設業界における旭化成の杭打ち問題と、ホテル建設について述べてきた。次に、建設業界で現在何が起きているのかという現状を述べていきたい。

バブル崩壊後、十数年間冷え込んでいた建設業界は「開発バブル」とでもいえる活況に沸いている。2011 年の東日本大震災が、皮肉にも、建設業界が息を吹き返す原動力となった。復興需要で公共工事が底打ちから反転したうえ、2012 年末には建設業界と結びつきが強い安倍晋三が率いる自民党が政権に復帰した。翌 13 年 9 月には、オリンピック開催も決まって東京周辺は五輪特需という活況を呈する。2013 年に成立した国土強靱化基本法にはトータルで 200 兆円の予算が含まれ、成長戦略の名の下に公共工事のバラマキが再開した。

現在の建設業界を顧みた上で、本章でとりあげるテーマは「東京大改造」である。Tokyo2020 に向けて東京という都市の再開発の流れが加速し、改造が進んでいる。我々が暮らしているこの東京で、現在何が起きているのか。5 年後の 2020 年には、東京はどのような都市に生まれ変わっているだろうか。Tokyo2020 への収束を確認するためにも、現状を確認することを試みたい。

東京大改造で特に注目したいエリアは以下のような場所である。それぞれのエリアについて、今のように再開発が行われているかを確認していく。

東京大改造は、各エリアの再開発のラッシュとインフラ整備、という二軸で考えることができる。これらは相互に密接な関係を持っていて、それぞれが呼応して東京の大改造は進んでいる。

まずは再開発ラッシュについて四つの事例をとりあげて、確認していきたい。

4.2. 再開発ラッシュ

第一のエリアは銀座である。2020 東京五輪に向けて、注目すべきプロジェクトが 3 つ存在する。銀座 6 丁目プロジェクト、銀座 5 丁目プロジェクト、銀座 5 丁目再開発の 3 つである。

いずれも、みゆき通り周辺の施設である。さらに BRT（バス高速輸送システム、これについては後述）がみゆき通りを通る計画で、日比谷方面の三井不動産が手がける「新日比谷プロジェクト」にもほぼつながる。この再開発によって、「これまでのプラント銀座本店があるマロニエ通りから、みゆき通りに人の流れが変わるのではないか」ということが予想される。

第二のエリアは、大手町・丸の内・日本橋である。このエリアのメインプレイヤーは、三菱地所と三井不動産である。

三井不動産は 2014 年から 2020 年までを日本橋再生の第二フェーズと位置づけ、8 つの再開発プロジェクトを掲げる。さらに、三菱地所の牙城である「大手町・丸の内」に切り込む。それが、三井物産と共同で手がける「OH-1 計画」と呼ばれる計画である。

もちろん、攻め込まれた三菱地所が黙っているわけではない。「常盤橋地区」のプロジェクトや超高層オフィスビルや星野リゾートが運営する純和風の旅館「星のや 東京」などで反撃を試みる。

第三のエリアは、ビットバレー化が進む渋谷だ。DeNA や LINE といった新興 IT 企業がこぞって渋谷に集結しており、六本木とのテナントの争奪戦が加速している。ここで活躍するのは、渋谷がお膝元の東京急行電鉄と東急不動産である。

Tokyo2020 開催も後押しし、東急グループは渋谷駅の再開発をさらに加速させる。東横線の地下化によって現出した土地を有効活用して、4 つの街区で高層ビルを建設する予定だ。渋谷駅直上の街区の東棟などは、竣工計画を前倒しした。この東棟はヒカリエよりもさらに 50m 高い超高層ビルとなり、完成すれば今後の約 100 年にもわたる渋谷のランドマークタワーとなる。

第四のエリアは、渋谷のライバルとなりうる地区であろう六本木・虎ノ門エリアである。この虎ノ門エリアは、Tokyo2020 の影響を受けて、最もホットなスポットの一つ、といえるかもしれない。

2014 年 3 月に虎ノ門—新橋間が開通した、通称「マッカーサー道路」と呼ばれる環状 2 号線。1964 年東京五輪時の環状 7 号線や 8 号線のように、環状 2 号線は Tokyo2020 の大動脈となるように見受けられる。この道路は、選手村や競技施設が集中する湾岸地区をぶち抜いており、都心部から羽田空港へ向かう際の最短ルートとなる。そして、ビル群の地下にバスターミナルを設け、湾岸エリアのオリンピック会場との間を BRT で結ぶ計画もある。

そしてこの道路を開通させる際に持ち上がったのが、「東京シャンゼリゼプロジェクト」である。このプロジェクトは、「都内にパリのシャンゼリゼのような通りをつくり

たい」と舛添要一都知事が表明したことによって立案され、2020年の東京五輪などに向けた都市再生政策の1つとなっている。

「東京シャンゼリゼプロジェクト」とは、地上の広い歩道を利用してオープンカフェが賑わう、パリのシャンゼリゼ通りを目指すというものである。この「東京シャンゼリゼプロジェクト」と呼応して、20年までに日比谷線の新駅が開設され、虎ノ門ヒルズの両脇に二本の高層ビルが建てられる計画も進んでいる。

Tokyo2020開催を一つの契機として、国際ビジネス街への変貌を試みる虎ノ門。いくつかの再開発のエリアをみてきたが、虎ノ門エリアは五輪に向けた最もホットなスポットとなるであろう。

4.3. インフラ整備

これまで、都市の再開発の視点で東京の大改造を見てきたが、ここからはインフラ整備の視点から、東京大改造を見ていく。

自明のことだが、競技施設建設予定地とインフラ整備は密接に関係している。

まずは、今まで何度も触れてきた、BRTについて触れることとする。BRTとはBus Rapid Systemの略称であり、バスを基盤とした高速輸送・大量輸送をするシステムを表す。

バスの渋滞遅延を防ぐ為に、信号を優先的に青に変えて専用レーンを設けるなどの対策が検討されている。ここまで述べてきたように、八重洲や虎ノ門などにバスターミナル設置し（銀座みゆき通り経由する）選手や観光客の輸送に生かすことを主眼としている。そのため、Tokyo2020の輸送手段の大動脈となることが期待されている。

次に、インフラ整備において注目されているのが、「最後の巨人」と称される品川である。この地区は虎ノ門と並ぶか、もしくはそれ以上の開発が期待されている地区である。品川には、再開発にあたっての時間軸が大きく二軸が存在する。一つ目の軸はTokyo2020に向けた動きである。二つ目の軸は2027年のリニア新幹線開通に向けた動きである。「田町～品川」間の新駅建設構想、リニア中央新幹線の発着駅、そして羽田空港国際化²⁷における重要な位置付けを示す。

ここまで、インフラ整備の鉄道についてふれてきたが、次に道路について触れたいと思う。ここでは高速道路の「3環状9放射ネットワーク構想」について触れたいと

²⁷インバウンドの増加によって、羽田空港の国際線発着枠が現在の9万回から13万回に増えるなど、羽田空港は国際化が進んでいる。この国際化に伴い、JR東日本の「アクセス新線」構想、東京モノレールの浜松町から東京まで延伸する構想、京急電鉄の羽田成田両空港と東京都心を直結する「都心直結構想」、などが持ち上がっている。これらの鉄道整備も相まって、品川は今後、さらに再開発が進むだろう。

思う。1964 年東京五輪が開催された時に計画されたこのメガプロジェクトが、Tokyo2020 を目処に、ようやくゴールを迎えようとしている。

3 環状 9 放射ネットワークのうち、環状線（特に圏央道）はぶった切りにされていたが、五輪開催決定がネットワーク完成に大きな追い風をかけた。

先ほど述べた、BRT の運行が計画される虎ノ門と豊洲を結ぶ環状 2 号などととも、五輪で増大する人やモノを結ぶ大動脈が、Tokyo2020 にむけて一気に完成に向かう。大手ゼネコンの業績を押し上げているのは、公共事業の土木。東京五輪の恩恵がこんなところにも表れている。

Tokyo2020 にむけて、どのようなインフラ整備が行われるかについて述べてきた。最後に、そのインフラ整備の結果、建設ラッシュに沸いている湾岸のマンションについて触れたいと思う。

今、湾岸エリアのマンションが注目されているのは、ここまで述べてきたようにインフラ整備の影響に依るところが大きい。環状 2 号線や BRT だけでなく、五輪後には、東京メトロ有楽町線を豊洲から分岐し、住吉、押上方面へと延ばす計画や、ゆりかもめの終点を豊洲から勝どきまで延ばす計画もある。

しかし、現在の湾岸マンションブームには危うさも付きまとう。最大の懸念は、供給過剰だ。東京都内で毎年供給される新築マンション戸数のうち、約 1 割を湾岸エリアが占めるという。一度安値物件が出始めれば、一気に値崩れする可能性もある。「わかつちやいるけどやめられない」とでもいえるような湾岸マンションの建設は、供給過剰による破綻リスクをはらんでも、歯止めをかけることはできない。

4.4. まとめ

ここまで、再開発ラッシュとインフラ整備の二軸から東京の大改造の行方をみてきた。2020 年に向けて東京という都市が大きく変貌することは、疑いようがない。問題は、どのように変貌し、その後の未来の東京がどうなるのかということである。

Tokyo2020 が、ポジティブな意味としての契機となるのか、ネガティブな契機となるのか。注意深く見ていく必要がある。

5. 建設業界と談合

5.1. 前提

ここまで建設業界で今何が起きているかについて見てきた。本章からは、建設業界の問題と今後の課題について触れていきたい。以下の第 5 章～第 7 章では、主に三つの問題について今回は取り上げたいと思う。それは、「談合」、「人材」、「建設投資と資材」の三つである。

本章では、「談合」からみる建設業界の問題について述べる。

5.2. 過去の談合事件

まずは、実際に過去に起きた談合事件を取り上げたい。それは、2007年にゼネコン5社の営業担当者が逮捕された、名古屋市営地下鉄談合事件である。この事件は、名古屋市発注の地下鉄工事の入札を巡り、大手ゼネコンなどが談合して事前に落札予定業者を決めていたとして、公正取引委員会が独占禁止法違反（不当な取引制限）容疑で法人としてのゼネコン5社を刑事告発したものである。談合があったのは、06年2月と6月に実施された市営地下鉄6号線（桜通線）の延伸工事の5工区の入札である。各社は05年12月ごろまでに、事前に落札予定業者を決めていたとされている。

入札では、鹿島、清水建設、前田建設工業、ハザマ、奥村組を筆頭とする共同企業体（JV）がそれぞれ19億5000万から62億1000万円で落札した。告発対象は、談合を取り仕切った大林組に加え、5工区の落札に成功したJV筆頭の鹿島など計5社だった。結果、名古屋地方裁判所は、ゼネコン5社に対して有罪判決を下した。

ゼネコンが独禁法違反で刑事訴求されるのは初めてのケースであり、ゼネコンの談合が世の明るみに出た事件となった。

しかし、今までゼネコンだけに限らず、様々な公共事業などにおいて、風習のように談合は行われてきたはずなのに、なぜ07年の名古屋地下鉄談合事件に至るまで、談合は世の明るみに出なかったのだろうか。

その理由は、2005年（施行は2006年1月）に独占禁止法が改正され、談合に対する取り締まりが強化されたことにある。この改正によって、公正取引委員会が裁判所の令状を得て家宅捜査や書類の差し押さえができるようになり、全国の地方検察庁が談合の捜査を行えるようになるなど、権限が拡大した。

この独禁法の改正を受けて、2005年に大手ゼネコンは「談合決別宣言」を出した。具対的には鹿島、清水、大林、大成の4社である。談合決別宣言をしたはずの大林組が取り仕切っており、決別宣言をした翌年に談合が行われていた、という事実在世間の目は厳しかったのである。

この地下鉄談合事件を最後に、大手ゼネコンの受注調整のための談合は姿を消してきた、と思われてきた。

5.3. 新国立競技場談合問題

地下鉄談合事件以来、ゼネコンにおける談合は、完全に姿を消したと思われてきた。ところが、デザイン案で物議を醸している新国立競技場の解体工事において、談合疑惑が持ち上がっている。「五輪開催に間に合わないのでは」とまで危ぶまれた新国立競技場の解体の実情はどのようなものだったのであろうか。

まず、2014年5月に第1回目の入札が行われた。第1回目の入札には準大手建設会社を中心に応じたものの、入札額が予定より上回り不落に終わった。

問題となったのは、仕切り直しに行われた 2 回目の入札である。北工区では入札額 1 位のフジムラが、南工区では、1 位のフジムラと 2 位の関口興業が不正なダンピングと疑われる「特別重点調査」の対象となつてはねられた。本来なら北南両工区とも 1 位であったフジムラが落札するはずである。ところが結果は、北工区では 2 位、南工区では 3 位だった関東建設興業が落札企業となった。

それだけでなく、入札期間中に JSC 職員が入札書類を開封するという前代未聞の不祥事を起こしたため、内閣府の政府調達苦情検討委員会は、報告書で「重大な疑惑がある」と指摘した。これを受けて JSC はこの入札結果自体を取り消した。

1 回目、2 回目、ひいては 3 回目の入札に至るまで、中堅以下のゼネコンと解体専門業者のみという不自然さが、JSC 職員の書類開封合わせて、「官製談合疑惑」が湧き上がる理由となっている。

また、「特別重点調査」の結果無効とされたフジムラについては極めて異例なケースであったという。今回の事案では数値の修正をすればすむ話しであり、国交省が 2013 年度に発注した公共工事 9000 件のうち、「特別重点調査」の対象となったのは 5 件で、うち失格は 1 件だけだったという。

そして、12 月の 3 回目の入札では、北工区はフジムラが、南工区は関東建設興業がそれぞれ落札した。この結果からは、両者痛み分けの「調整」に終わったのではないかという疑惑がある。

もともと発注先の JSC や監督官庁の文科省に「なんとしてでも関東建設興業にとらせたい」という思惑があったのではないか。しかし、政府に苦情が持ち込まれたことで思惑は崩れ、最後の決着方法が、双方の顔を立てることではなかったのだろうか。今となっては、真相は闇の中となっている。

5.4. まとめ

ここでは、建設業界の問題点の導入として、談合を取り上げ、その卑近な例として、新国立競技場の解体工事談合疑惑を取り上げてきた。談合には、「必要悪であり必ずしも悪だけでなく両義性がある」、という議論があるが、今回はその議論は問題の焦点ではない。

Tokyo2020 は世界に向けて日本の有様を世界に示す象徴的な大会であり、その大会のシンボルともいえる新国立で、談合疑惑が持ち上がることは何を意味するだろうか。単に競技施設を建設するのではないのである。建設された競技施設や建物には、それぞれ象徴的な意味が含まれることを考えると、建設業界における談合問題は重大な問題点となりうるであろう。

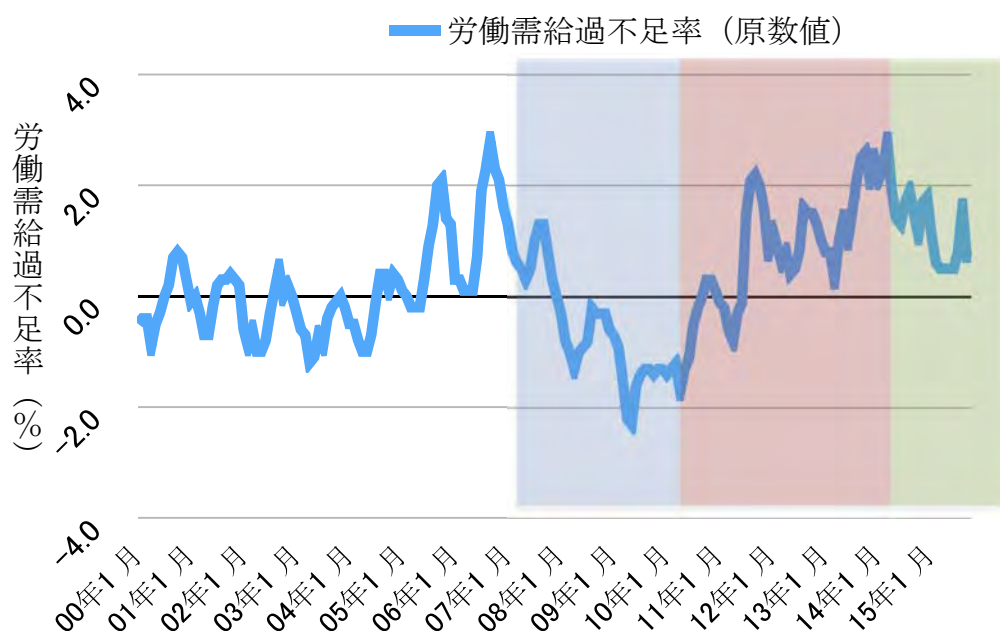
6. 建設業界と人手不足

8.2. 前提

「ドボジョ」という言葉を耳にしたことがあるだろうか。「ドボジョ」とは、土木系女子の略称である。建設業界は新たな人材確保の領域として、今まで体力面等の問題で建設業界を避けてきた女性に期待を寄せている。²⁸

この政策指針の是非はさておき、現在の建設業界は Tokyo2020 を控えているにも関わらず、従来の構造では賄えないほどの慢性的な人手不足に陥っている。ここでは、建設業界と人手不足というテーマで、建設業界とオリンピックについて考察していく。

8.3. 建設業界の人手不足の構造



出処：国土交通省HP「建設業関係統計」

図4 「労働需給過不足率の3つの契機」

建設業界が人手不足となった原因には二つの側面が存在している。一つは建設不況による分社化の促進・社員のリストラであり、もう1つは建設需要の拡大である。次に、図4を参照しながら、現在の建設業界に至るまで考察する。

図4は、建設業界の労働需給過不足率である。建設労働需給過不足率とは、型枠工（土木）、型わく工（建築）、左官、とび工、鉄筋工（土木）、鉄筋工（建築）、電工、配管工の八種の建設労働技能者を対象に行った調査を元に算出されるデータである。企業が

²⁸ 『「ドボジョ」増員 偏見や体力面 ハードル』、『読売新聞』。(2015.12.05),29頁.

確保しなかった理想の人数から、確保したが余った人数、もしくは確保したが足りなかった人数を引いて計算するため、この値がプラスになると、労働者の供給が需要に対して不足しているということである。上図には、三つの契機があることが分かる。

左) 2007 年をピークに、都心を中心として「ミニバブル」が生じ、建設業界では人手不足が起きる。しかし、2007 年「ミニバブル」が崩壊し、その後続いてリーマン・ショックが起きることによって、建設業労働者は余剰の様相を見せる。

中央) 2009 年のリーマン・ショックをピークに余剰になった建設業労働者だが、企業のリストラや建設需要の低下などによって、徐々に適正值に近づく。2013 年 3 月、東日本大震災が生じると、震災特需によって、急激に需給率は不足の値を示す。

右) 2013 年の東京オリンピック開催決定によって、建設需要がさらに高まり、人材不足は顕著になる。

このようにして、人手不足である現在に至る。特に、復興特需に五輪特需が加わったことによって、それは慢性的なものになった。また、この表は、大幅に変動しているという特徴がある。そのため、大手ゼネコンは、このような余剰人員や不足人員を抱えることを恐れ、企業再編や分社化を行った。1994 年から 2009 年までの 15 年間で、大手 35 社の従業員の 45%が減少しているというデータ²⁹もある。また、大手ゼネコンは人員削減のために、技術者が所属するような専門的事業を下請けや子会社に切り離してきた。その結果起こったのが旭化成建材の問題である。

「ゼネコンが分社化した例」

- ・フジタ：準大手ゼネコン。2002 年に建設業と不動産業に会社分割。³⁰
- ・勝村建設：旧勝村建設が、2006 年に会社分割して設立。³¹
- ・大成建設：2008 年、戸建住宅事業を会社分割により再編。大成建設は大手ゼネコンの中で唯一新築戸建住宅事業を手掛ける。マンションとの競争激化、少子化による新築戸建住宅の需要の低下によって採算が合わなくなった事業を再編。³²

8.4. Tokyo2020 と建設業界の人手不足

5.1.1. 労務費の高騰

労働需給過不足率がプラスにふれると労務費の高騰を招く。企業が欲しかった適性人数から、企業が実際に手に入れた人数を引いて計算するため、これがプラスになる

²⁹ 『建設業ハンドブック 2011』「4.建設業の現状」日本建設業連合会

URL http://www.nikkenren.com/publication/handbook_2011.html

³⁰ 「大和ハウス、フジタを買収、500 億円、海外事業を強化、業界の枠超え再編。」. 『日本経済新聞』.(2012.8.10.),1 頁.

³¹ 「エム・テック、勝村を合併へ、来月にも、再建へ一歩踏み込む——官公庁向け工事特化。」. 『日本経済新聞』.(2009.3.18.),19 頁.

³² 「戸建て事業、10 月に再編」. 『日本経済新聞』.(2008.5.16),21 頁.

ということは、需要が供給を上回っているということである。つまり、これによって労務費は高騰することになる。(図 5)

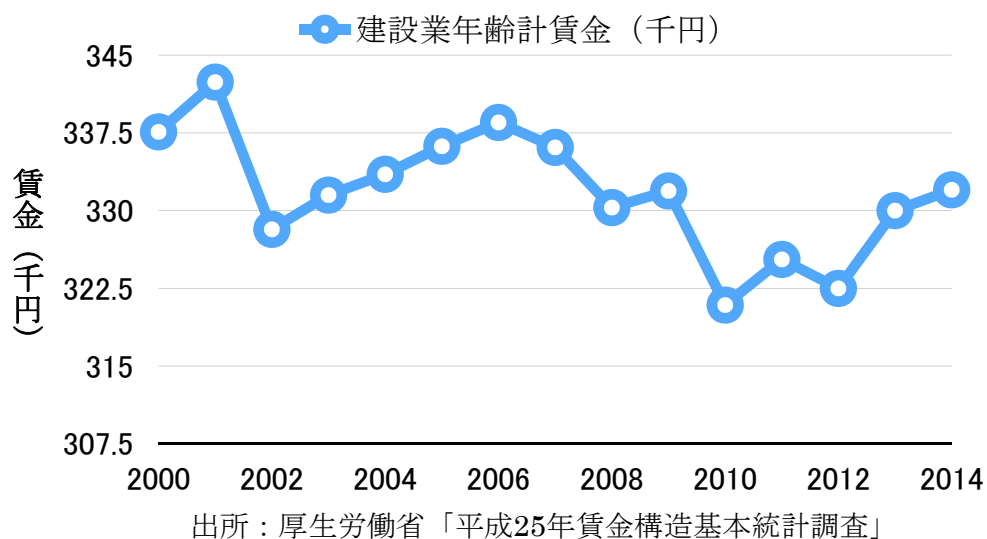


図 5 建設業労働者 賃金の推移

そして、労務費の高騰が記念会堂建て替えの費用を跳ね上げている。また、大手ゼネコン等も、労務費の高騰から多忙を極めていても収益は薄いといった状況が生じた。

5.1.2. 労働事故、欠陥

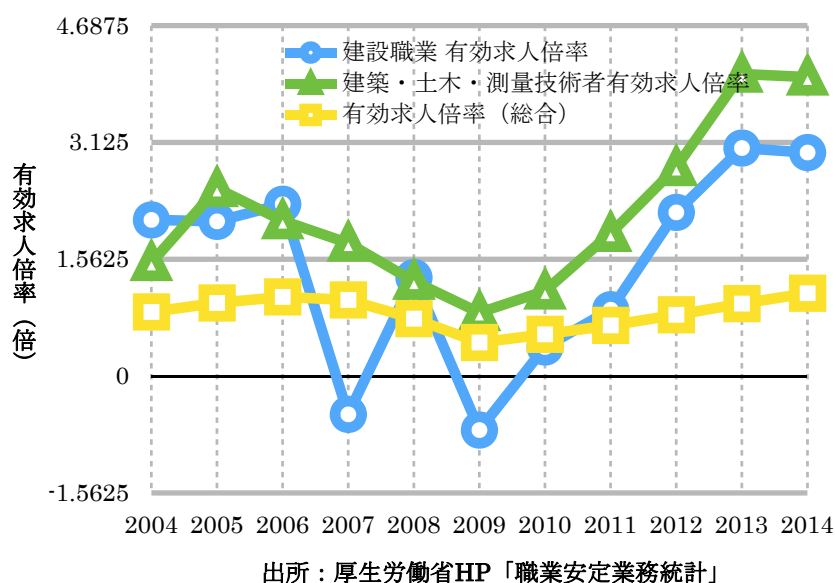


図 6 建設業における有効求人倍率の推移

有効求人倍率は 2009 年まで概ね減少傾向にある。2009 年のリーマン・ショックを期に大幅に有効求人倍率は低下したが、その後ゆるやかに上昇する。図 6 を見ると、建設業界は基本的に人手不足の状態にあることがわかる。

また、現在の有効求人倍率で人材不足が最も顕著にあらわれているのは建設・土木・測量技術者である。技術者が不足すると、そのような技術職を現場の普通の作業員が代替することになる。なぜなら、技術者が居ないからといって他の技術者の手が空くのを待つということは第 2 章でも述べたように工期優先の構造上から難しいためである。また、もちろんオリンピックを延期することも出来ない。Tokyo2020 にむけてこのようなリスクを抱えているといえる。以下は、1964 年の東京オリンピックの際に問題視された労働者不足とその影響である。これを見ると、現在もそのようなリスクを抱えていることが伺える。

建設工事関係の災害が急増している。労働省調べによると、三十八年中全国の建設工事事故による死者は、わかった分だけで二千百人を超え、休業八日以上を負傷者は約十二万人に達している。これも工事関係者だけの死傷者数で、これらの事故にまきこまれた一般の死傷者を加えると、どれだけふえるか検討もつかないという。

オリンピック関連工事が激増、一方では公共投資の立ち遅れを克服するために、全国的に道路その他の工事が増えているためであろうが、それにしても恐ろしい話である。一時的に工事が集中し、このために技術者や労務者が不足し、それを未経験者で補充するので事故が発生しやすいとも言われる。そういう状態であればあるほど、工事の監督をいっそう厳重にする必要があるだろう。

事故原因について、建設省が調査したところによると、昨年中のものでは、工事施工者側に主因があるもの六割、工事現場の管理者側に主因があるものがこれにつぎ、第三者や気象条件など、一応工事関係者に責任のないものは、一割にもなっていない。結局事故原因の大変は、発注者や工事関係者がちょっとした注意さえしておけば防止できたということが言える。³³

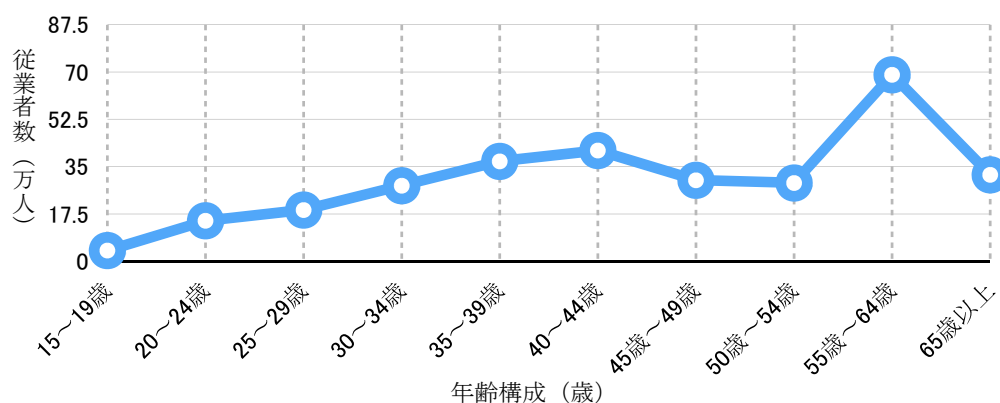
そこで、政府は、このようなマイナス効果を生み出す人材不足に対して、以下のような措置をとった。

「建設分野における外国人材の活用に係る緊急措置（外国人建設就労者受入事業）」復興事業の更なる加速を図りつつ、2020 年オリンピック・パラリンピック東京大会等の関連施設整備等による一時的な建設需要の増大に対応するため、緊急かつ時限的措置（2020 年度で終了）として、処遇や重層下請構造の改善、現場の効率化等により国内での人材確保に最大限努めることを基本とした上で、即戦力となり得る外国人材

³³ 「建設工事の監督を厳に」．『読売新聞』．(1964 年 4 月 11 日) 1 頁。

の活用促進を図ることが、建設分野における外国人材の活用に係る緊急措置を検討する閣僚会議（平成 26 年 4 月 4 日）においてとりまとめられました。今後、所要の準備を進め、2015 年度初頭からの本制度を活用した外国人材の受入れの開始を行うこととしています。³⁴

また、オリンピック以降の労働状況はどうなるだろうか。現在、建設業従業者の中で最も大きな構成比を占めるのは 55 歳～64 歳の人間である。



出所：総務省統計局HP「労働力調査年報」

図 7 年齢構成別建設業従業者数

若者の構成比が少ないことが顕著だが、単純に少子高齢化による煽りを受けているとも考えられる。しかし、いずれにせよ足りていない労働者を 2 年程度の期限付きの外国人を雇うことで一応の解消をしてみても、Tokyo2020 終了後、最も多くの構成比を占める 55 歳～65 歳の労働者の多くは退職してしまう。そうすると、オリンピック終了後も再び建設業界は元の人材不足に陥ってしまう。現在必要なことは、若者の建設業界への誘致である。外国人登用という時限措置という政策だけでは、日本の建設業界に未来はない。

7. 建設投資と建設資材

Tokyo2020 後における建設業の展望を考える上で、まずは二つの新聞記事に注目したい。

³⁴ 国土交通省 HP「建設分野における外国人材の活用に係る緊急措置（外国人建設就労者受入事業）」

URL：

http://www.mlit.go.jp/totikensangyo/const/totikensangyo_const_tk2_000084.html

一つ目の記事は、日本経済新聞の2015年12月9日付「実感なきプラス成長 7～9月、GDP年1.0%増に上方修正」である。この記事では、2015年の7～9月期の国内総生産（GDP）は8日発表の改定値において、物価変動の影響を除いた実質ベースで前年比年率1.0%増となり、速報値の0.8%減から大きく上方修正されたことが述べられている。しかし、同時に今後の課題が挙げられており、「2期連続のマイナス成長は回避されたものの、消費や輸出の回復力は弱く、プラス成長の実感は乏しい。在庫の速報段階ほど減っておらず、今後の生産の回復にも不透明感が漂う」と指摘されている。

さらに詳細に見てみよう。「南関東、建設業」の景気ウォッチャーは「設備投資の案件数が多く、受注量はやや増えている」と現状を肯定的に捉えている。これは、設備投資が前期比0.6%増となったことが要因である。安倍政権の経済財政・再生相の甘利明は「設備投資計画に実際の投資がどこで一致するのかを心配していたが、7～9月期で実際の行動が伴いつつある」と評価している。しかし、高水準の設備投資計画がどの時期まで実施されるのかは全く不透明であり、必ずしも設備投資の先行きが明るいものであるということとはできないであろう。それは、企業の3～6ヶ月程度先の投資動向をいち早く示すとされる「機械受注」をみてみるとわかる。船舶・電力を除く民需が7～9月期に前期比10%も減っているのである。また、鉄工業者数では設備投資に使用する機械などの資本財の生産見通しは11月では前期比横ばい、12月では2.8%減と低調が続いている。これは、中国経済の減速によって鉄鋼や電気機械などが大きく減少したことによるものである。

中国経済の減速は、日本の輸出にも影響を与えた。前年から2.7%増となったものの前期の4.3%減を補い切れるものではないためである。日本からの輸出の持ち直しはまだまだ鈍いのである。

在庫についてはどうであろうか。在庫が増えると景気の押し上げ要因となり、在庫が減ると押し下げ要因となると一般的には言われている。7～9月期はGDP増減率への民間在庫の寄与度は速報値の-0.5%から-0.2%へと縮小したことは景気の押し上げ要因となったといえることができる。しかし、高水準の在庫を抱えたままでは、企業が増産に動きにくくなる。「在庫水準はなお高く、10～12月期以降の成長率を押し下げる要因となる」（みずほ総合研究所・徳田秀信主任エコノミスト）と言われており、生産の回復は未だ不透明であるといえよう。

結論からいえば、7～9月比GDPが上方修正されたものの景気が回復したとはいえないのである。そして、上記で述べた景気の押し下げ要因ともなりうる「設備投資」「輸出」「在庫」といった側面は、今後の建設業の先行きをも不安にさせると考えることができるのである。

二つ目の記事は、朝日新聞の2015年11月30日付「首都圏マンション高騰 新築、平均5300万円超 資材・人件費上昇、購入あきらめも」である。この記事では、東

京、神奈川、千葉、埼玉で10月に売り出された物件の平均価格が5300万円を超えたこと、都心部ではTokyo2020に伴うインフラ整備によって利便性が高まることで地価が今後も上昇することが指摘されている。さらに、マンション高騰の要因として建設費が挙げられており、円安によって輸出资材が値上がりし、復旧・復興工事などで人手が足りなくなっているために人件費がかさんでいるといった理由が述べられている。この記事は現在の建設業が今後も抱え続けると予測される問題が述べられていると考えることができる。

この二つの記事は、今後の建設業の展望を予測する上で重要な要素となるであろう。

それでは、今後の建設業の動向について、「建設投資」「建設資材」の観点から考察してみる。なお、以下の考察で使用するグラフに関する説明は特に断りがない限りは日本建設業連合会の『建設業ハンドブック 2015』を参考にした。

8.5. 「建設投資」の視点

第一に、「建設投資」の視点から考えてみよう。



図8 建設投資（実質値）の推移（1960年～2015年）

このグラフは、国土交通省の「平成27年度建設投資見通し」をもとに作成したグラフである。建設投資は90年代後半以降、減少傾向が続いており、リーマンショック後の景気悪化後の2010年には1990年の約84兆円の半分にまで減少した。東日本大震

災以降は、2011 年～2013 年までは復興需要によって増加傾向にあったが、2014 年度からは再び減少傾向にあることがわかる。

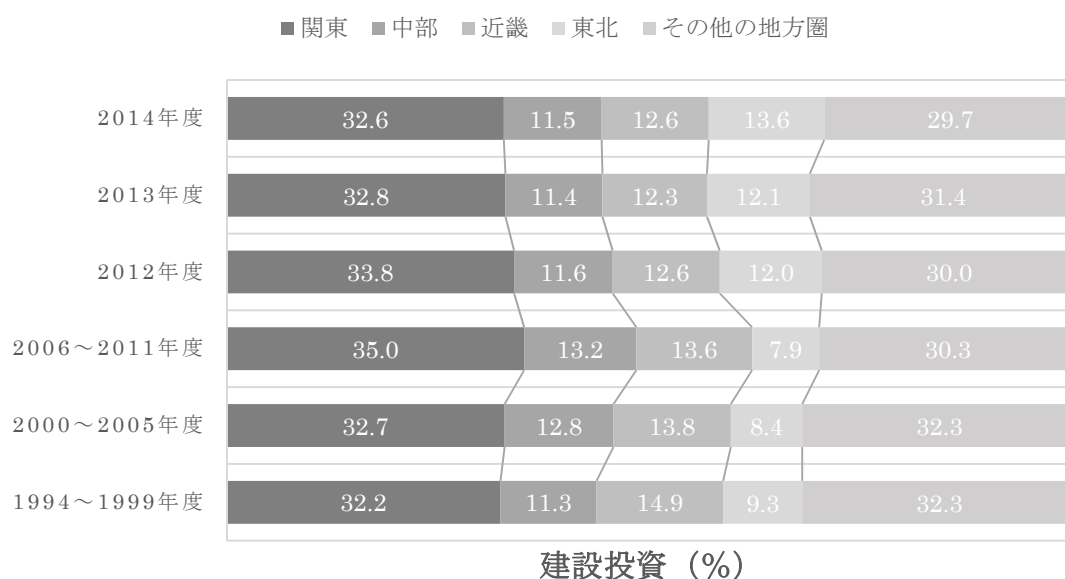


図 9 建設投資の地域別構成比

東日本大震災が建設投資に影響を与えていることは、建設投資の地域別構成比をみるとわかる。1994～1999 年度の東北地方の建設投資は 9.3%であったものが、2014 年度には 13.6%へと拡大している。これは、東日本大震災被災地の復旧・復興工事への投資の集中によって比率が伸びていると指摘することができる。

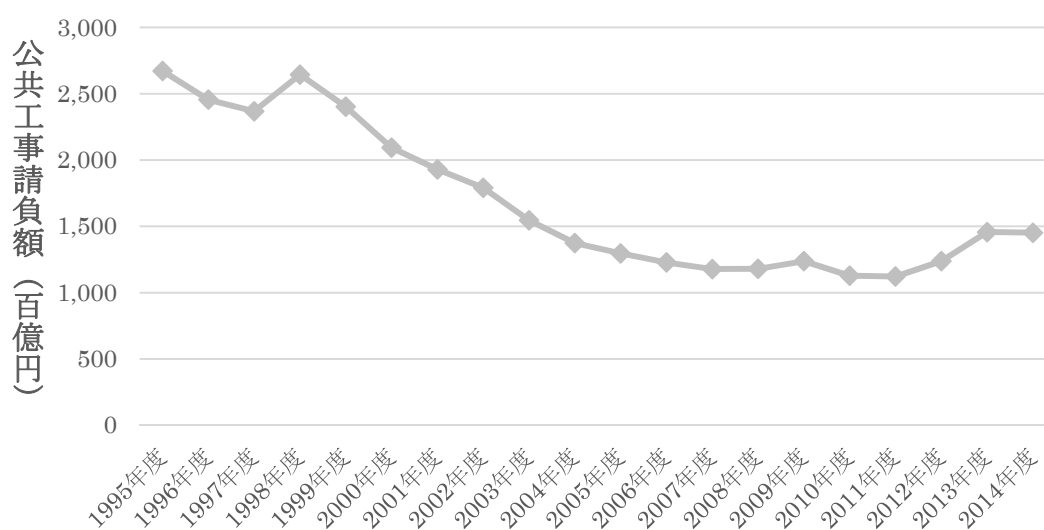


図 10 公共工事請負額の推移

公共工事はどうかであろうか。公共工事請負額は98年度に過去2番目の高水準を記録して以来、公共事業予算の抑制により減少傾向にあった。その後は、2008年～2009年にかけて景気刺激策としての予算追加等によって若干増加したが、再び減少傾向へと移る。2013年度には復興関連予算執行の本格化等により、前年度比17.7%（約2.2兆円）増となった。しかし、2014年度は前年比0.3%（約500億円）減とわずかに減少した。公共事業については、アベノミクスの「第2の矢」の財政出動として、来年度予算案の公共事業費を、今年度の5兆9711億円から増やすことが決定したことは今後の公共事業の推移に影響を与えるであろう。

ここまで見てきたが、建設投資にしても、公共事業にしても2014年度からは減少傾向に入っていることがわかる。筆者は、建設投資は今後失速していくと結論付ける。その根拠は、建設業にとってのビッグ・プロジェクトは2020年代半ばには失速していくためである。例えば、オリンピック関連施設は2019年5月までには施設整備が完了するという。また、東京臨海部における大手マンション建設は27年度には完成、都心と臨海部を結ぶバス高速輸送システムなどのインフラ整備は19年度開通、特別養護老人ホームや認可保育所などが17～18年度に完成が予定されている。さらに、品川一田町間に誕生する山手新駅は2020年に、東京（品川）一名古屋を結ぶリニア中央新幹線は2027年に開業する予定となっている。

このように、ビッグ・プロジェクトが2020年代半ばで失速していくとともに、建設投資も失速していくと考えることはできないであろうか。

8.6. 「建設資材」の視点

第二に、「建設資材」の視点である。

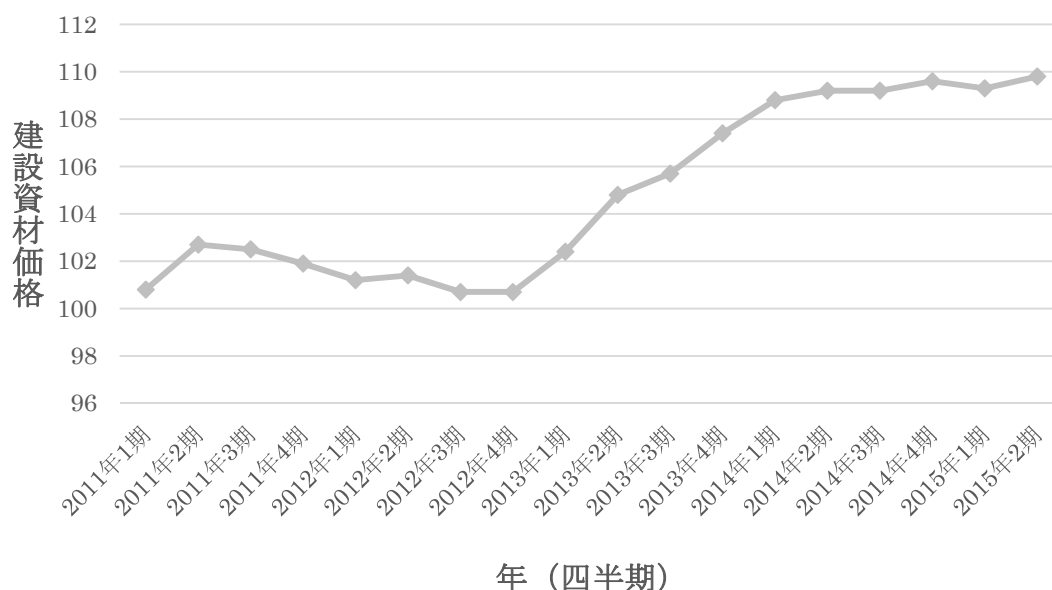


図 11 建設資材価格の推移（2010年＝100）

建設資材価格は、2011年3月の東日本大震災以降、工場被災や物流網寸断等による供給不足から一時的に上昇した。その後は、全体として概ね横ばいで推移しているが、復旧・復興工事の本格化に伴い、上昇していることがわかる。

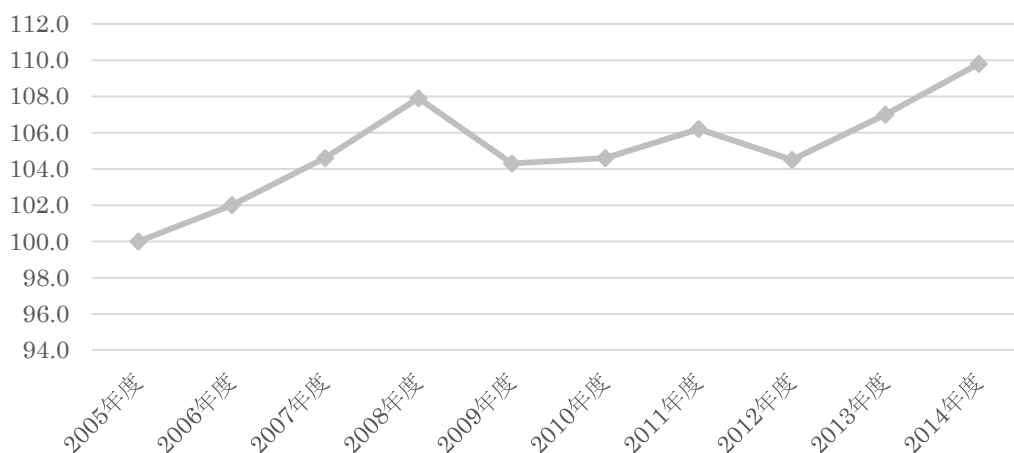


図 12 建設工事費の推移 (2005 年度=100)

建設資材価格が上昇すると同時に、建設工事費も上昇してきた。2008年度の資材価格の急騰による大幅な上昇と2009年度の資材価格・労務費の急落による下落を読み取ることができる。しかし、2012年度から資材価格、労務費ともに上昇しているため、建設工事費も上昇していることが確認することができる。

建設資材価格の上昇については、円安の効果による輸入資材価格の高騰が挙げられることは最初にあげた二つ目の記事との関連でわかる。しかし、日本国内の建設資材はどのようなになっているのであろうか。

日本経済新聞の2015年12月9日付『生コン工場 集約進まず 需要減の中、達成率3割 空白地懸念や輸送費増』という記事がある。生コンクリート需要が減少していく中で、2014年度の生コン工場の集約は目標の3割にとどまったという。生コンは固まるのがはやいため、工場を遠方に設置することができない。また、人件費の高騰で遠距離輸送の採算が悪化しているため、特に地方の集約が進んでいない。東日本大震災によって東北などの一部の地域では需要が増したものの、復興特需は一巡しつつあり、工場の扱いをどうするかが検討されている。そのような現状で、生コンの一工場あたりの出荷量は全国的に伸び悩んでおり、東京地区における11月の生コンの出荷量は10%減となっている。

また、主な産業素材の在庫水準が高水準で推移しているという指摘も存在する。自動車や建材に使用する薄鋼板はメーカーが減産しているが、アジア製の安価な輸入材の流入によって「製造業や建築向けの内需が期待したほど伸びない」(新日鉄住金)といわれている。

鉄筋用の小形棒鋼もマンションなど鉄筋コンクリート造りの建築着工戸数の低迷で需要が鈍くなり、余剰感が強くなっている。また、アルミニウム圧延品は合成樹脂サッシが増えたために、建材向けの出荷が減少している。建設資材向けの塩化ビニール樹脂やセメントなどの在庫は適正であると判断されているが、全体的にみると過剰感が強くなっている。そのため、在庫調整に時間がかかることが予測されている。

建設資材をみてみると、円安による輸入資材の高騰と同時に、国内資材の在庫が過剰になっているという現状を読み解くことができる。安倍政権による円安政策が続く限りは、この傾向はまだ続き、建設業にとっての問題となっていくであろう。

8. さいごに

建設業界の10年後は、Tokyo2020終了後には「宴の後」とでもいえるような状況に陥るのではないだろうか。日本の建設業界は将来に禍根を残すであろう多くの問題を抱えていると結論付ける。

9. 参考文献

[「赤坂プリンス跡地に超高級ホテル 西武、16年開業予定」](#)（2015年12月9日閲覧）

[「『\(仮称\)紀尾井町計画』の事業決定について—西武グループ」](#)（2015年12月9日閲覧）

[「オークラはなぜ今、建て替えを決めたのか 背中を押したのは東京五輪だけではなかった」](#)

東洋経済 ONLINE（2015年12月9日閲覧）

[「『ホテルオークラ東京』を建て替えなくてはならない本当の理由」](#)

ITmedia ビジネス ONLINE（2015年12月9日閲覧）

[「さよなら記念会堂、生まれ変わる“文キャン”」](#) 早稲田大学（2015年12月9日閲覧）

[「耐用年数（建物・建物附属設備）—国税庁」](#)（2015年12月9日閲覧）

[「経年データ - 訪日外国人数」](#) JTB 総合研究所（2015年12月9日閲覧）

「関西 インバウンド旋風 百貨店・ホテル フル回転」日本経済新聞 2015年12月9日朝刊

[「副総長・理事および監事」](#) 早稲田大学（2015年12月9日閲覧）

[「2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会における大学との連携協定について」](#)

Tokyo2020（2015年12月9日閲覧）

『週刊ダイヤモンド ゼネコン・不動産開発バブル』 ダイヤモンド社 2014 年 12 月。

『週刊ダイヤモンド ゼネコン 気がつけば最高益の罫』 ダイヤモンド社 2015 年 6 月。

[「臨海副都心の足『BRT』 新橋拠点に複数路で大輸送」](#) 日本経済新聞デジタル

[「大手町を日本文化のテーマパークに」](#) 日本経済新聞デジタル

[「車両基地が国際拠点に、羽田からの『サウスゲート』品川」](#) 日本経済新聞デジタル

[「世界標準の国際ビジネス街へ 『虎ノ門』大改造地図」](#) 日本経済新聞デジタル

[「名古屋地下鉄談合事件 ゼネコン 5 社幹部ら逮捕へ」](#)

「実感なきプラス成長 7～9 月、GDP 年 1.0%増に上方修正」 日本経済新聞 2015 年 12 月 9 日朝刊

「首都圏マンション高騰 新築、平均 5300 万円超 資材・人件費上昇、購入あきらめも」

朝日新聞 2015 年 11 月 30 日夕刊

[「建設業ハンドブック 2015」](#) 日本建設業連合会 (2015 年 12 月 11 日閲覧)

[「平成 27 年度建設投資見通し」](#) 国土交通省 (2015 年 12 月 11 日閲覧)

「公共事業費 4 年連続増へ 来年度予算案」 朝日新聞 2015 年 12 月 6 日

[『五輪施設の整備工程』](#)「五輪施設の規模や施工時期明らかに」 建通新聞社 2014 年 3 月 28 日

「マンション 往来便利に 選手村の臨海部、建設進む」 日本経済新聞 2015 年 12 月 9 日

「山手新駅 活性化の期待 品川―田町間 2020 年に」 朝日新聞 2015 年 12 月 9 日

[「リニア中央新幹線に関するトピックス」](#) 朝日新聞 DIGITAL (2015 年 12 月 11 日閲覧)

[「建設工事費デフレーター」](#) 国土交通省 (2015 年 12 月 11 日閲覧)

「生コン工場 集約進まず 需要減の中、達成率 3 割 空白地懸念や輸送費増」 日本経済新聞 2015 年 12 月 9 日

「生コン出荷量 11 月 10%減 東京地区」 日本経済新聞 2015 年 12 月 9 日

「鋼材やポリプロピレン 在庫、過剰感なお強く 10 月末需要鈍く調整に時間」 日本経済新聞 2015 年 12 月 8 日

The future of the Olympic Game Tokyo 2020

Shuhei Kido / Naoki Seko / Masataka Yanagihara

Fifty two years ago the Olympic Game Tokyo was held in 1964. Now we know that the Olympic 2020 will be held in Tokyo again. Now, the construction industry in Japan is being on a crucial turning point. Then we attempt to analyze and assess construction industry in this report.

Grand Prince Hotel Akasaka, Hotel Okura and Waseda University's Memorial Hall are being rebuilt. There are three reasons for this. First, they need rebuilding because of becoming too old for use. Secondly, urban renewal planning request for rebuilding. Thirdly, foreign tourist visiting Japan are increasing in Japan.

Toward the Olympic Game Tokyo 2020, Tokyo is remodeling now. There are two key factors for this. First, there are a lots of redevelopment project. Secondly, it is necessary to improve infrastructure.

The construction industry in Japan has been facing the problem of labor shortage. There are two reasons for this. First, Construction industry did company split-up and laid off by effect of past recessions. Secondly, construction demand is increasing by reconstruction of the Great East Japan Earthquake and Tokyo 2020. And age structure of employees of construction industry show employees are aging.

In examining the measured data, the slump of the construction investment and public investments will continue declining after Tokyo 2020. The reason is because large-scale construction businesses will decrease by the middle of 2020. Besides, the construction materials problem is serious. Import materials will be increasing by the strong yen rate, and there has a surplus of stock materials in Japan.

What will become of construction industry? The future would not so good.

目次

日本の建設業界とオリンピック

- 1.はじめに
- 2.旭化成杭打ち偽装問題から見る建設業界
- 3.なぜこの時期に建て替えるのか？
- 4.日本の建設業界の今 ～TOKYO2020にむけて～
- 5.談合
- 6.人手不足
- 7.建設投資と建設資材
- 8.さいごに

1.はじめに

・TOKYO2020の意味とは？

・建設業の可能性

—赤坂プリンスホテル、ホテルオークラ、そして記念会堂
建て替えの例、三井住友建設のマンション問題、談合の
疑惑等の問題を踏まえて、日本の建設業を評価する

- 1.はじめに
- 2.旭化成杭打ち偽装問題から見る建設業界
- 3.なぜこの時期に建て替えるのか？
—赤坂プリンスホテル・ホテルオークラ・記念会堂の例から
- 4.日本の建設業界の今 ～TOKYO2020にむけて～
- 5.建設業界と談合
- 6.建設業界と人手不足
- 7.建設業界と建設投資・建設資材
- 8.さいごに

杭打ち偽装問題とは？

・事件概要

三井不動産レジデンシャルが分譲した横浜市都筑区のマンション「パーク
シティLaLa横浜」で改ざんが最初に発覚。2015年10月14日に報道されて
以降、ずさんな管理体制が次々と露見した。
→事態は杭打ち大手「ジャパンパイル」の偽装発覚まで広がる

・三井不動産レジデンシャルの対応

問題となったマンションの建て替え
引越し費用や仮住まいの家賃負担
一律300万円の慰謝料
→破格の条件

当初、三井不動産レジデンシャルはマンションの傾きを「東日本大震災に
より生じたズレ」としていたがここでは打って変わっている。

マンション受注の構造

	社名	役割
発注者	三井不動産レジデンシャル	マンションの企画・販売
元請け	三井住友建設	設計、地盤調査 杭打ちの場所、本数、工数を決定
一次下請け	日立ハイテクノロジーズ	商社として旭化成建材に仕事を 斡旋。 工事の進捗状況や安全確認
二次下請け	旭化成建材	計473本の杭打ちを担当 支持層未達やデータ改ざんを 引き起こす
三次下請け	社名非公表	杭打ち用の重機や作業員を手配

なぜ偽装問題が起きたのか

- 要因①:ピラミッド型の多層構造
- 要因②:建設ラッシュと人手不足

要因①ピラミッド型の多層構造

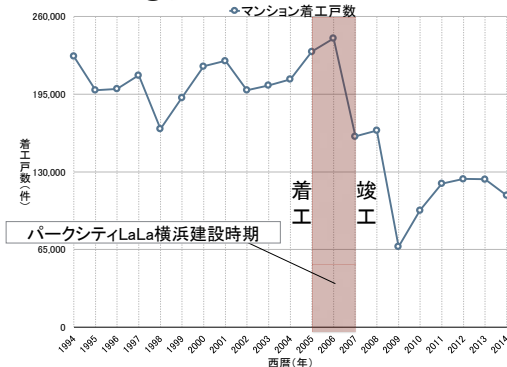
・工期優先の思想

- 販売業者「青田売り、借り入れ」
- 施工業者「図面、期間での契約方法」
- どちらの側も工期を優先しなければならない

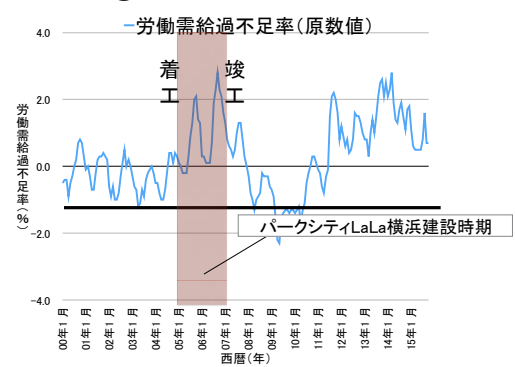


発注者、元請けが否応なしに権力を持つ構造
多層構造ではなく、ピラミッド型のヒエラルキー構造

要因②建設ラッシュと人手不足



要因②建設ラッシュと人手不足



なぜ偽装問題が起きたのか

- 要因①:ピラミッド型の多層構造
- 工期が安全性・信頼よりも優先される
- 要因②:建設ラッシュと人手不足
- 余力がなく、管理不足に陥る



建設業界特有の業務構造と、
建設ラッシュと人手不足という磁気的要因が
偽装の引き金

- 1.はじめに
- 2.旭化成杭打ち偽装問題から見る建設業界
- 3.なぜこの時期に建て替えるのか？
—赤坂プリンスホテル・ホテルオークラ・記念会堂の例から
- 4.日本の建設業界の今 ～TOKYO2020にむけて～
- 5.建設業界と談合
- 6.建設業界と人手不足
- 7.建設業界と建設投資・建設資材
- 8.さいごに

赤坂プリンスホテル



- ・ ①「ザ・プリンスギャラリーホテル 東京紀尾井町」
- ・ ②、外資系の超高級ホテル並みの料金やサービス水準
- ・ ③約30,400㎡の敷地において複合再開発を推し進めている

※写真の出典は朝日新聞DIGITALより

ホテルオークラ



- ・ ①2015年8月末に本館を閉館
- ・ ②総事業費約1,000億円をかけ、東京都港区の敷地内にある本館の建て替えを開始
- ・ ③建物の高層化や客室数の増加、敷地の整備を行い、2019年に開業予定

※写真の出典は「ホテルオークラ東京 本館建替計画について」プレスリリースより

早稲田大学 戸山キャンパス記念会堂 (37号館)



- ・ ①スポーツミュージアムや学習スペースなども併設した多機能型スポーツアリーナ(新37号館)を2019年3月に完成させる予定
- ・ ②「スーパーローエミッションビルディング」かつ「ゼロエネルギーアリーナ」として建設

※写真の出典は「さよなら記念会堂、生まれ変わる“文キャン”」早稲田大学HPより

なぜ、今の時期に建て替えるのか？

・ 三点の要因

①建物の老朽化

②「国策」における都市開発計画の要請に基づく建て替え

③インバウンド(訪日外国人客)の増加

①建物の老朽化

- ・ 国税庁の「耐用年数(建物・建物附属設備)」は、鉄骨鉄筋コンクリート造・鉄筋コンクリート造の建物について、事務所や住宅、ホテルなどの場合は50～40年と定めている。

→それでは、上述の建物についてはどうか？

- ・ 1955(昭和30)年10月1日 **赤坂プリンスホテル** 開業
- ・ 1957(昭和32)年 **早稲田大学戸山キャンパス記念会堂37号館** 建設
- ・ 1958(昭和33)年12月11日 **ホテルオークラ** 設立
- ・ 1959(昭和34)年5月26日 西独のミュンヘンにて開催された第5次IOC総会において欧米の3都市を破り、東京が開催地に選出される。
- ・ 1964(昭和39)年10月10日 東京オリンピック開幕

- ・ 第5次IOC総会において、東京が開催地に決定される以前に建設されたこと
- ・ これらの建物が建設された時期から現在(2015年)までの年数はおよそ60年、耐用年数は既に大幅に超えていること

→日本全国の多くのホテルにもあてはまる。

※1964年東京オリンピック・パラリンピックに向けて新館建築や大規模改装を実施したホテルが非常に多く、それらが改装や建て替えの時期を迎えている

- ・ 『週刊ダイヤモンド』(2011年2月5日) 森トラストの森章社長のインタビュー記事より

「(注:ホテルオークラを買収する考えは)ない。ホテルは儲からない。ホテルは都市開発の添え物として考えるべきだ。割増容積量を活用して、土地代がタダになって初めて事業として成立する」

→「国策」として虎ノ門エリアを開発する添え物として、ホテルも建て替える必要がある

②「国策」における都市開発計画の要請に基づく建て替え



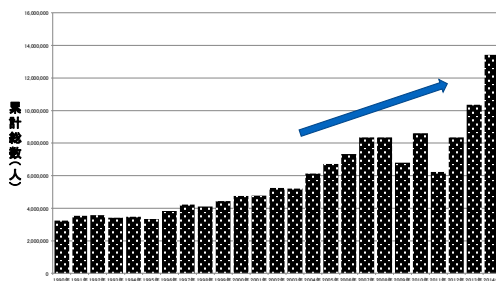
- ・ ①「虎ノ門トラストシティワールドゲート」計画
- ・ ②国家戦略特別区域の特定事業として「国際経済拠点としての発展が期待される、東京における重点エリア」のランドマークになる予定

※写真の出典は「虎ノ門トラストシティワールドゲート」森トラスト株式会社

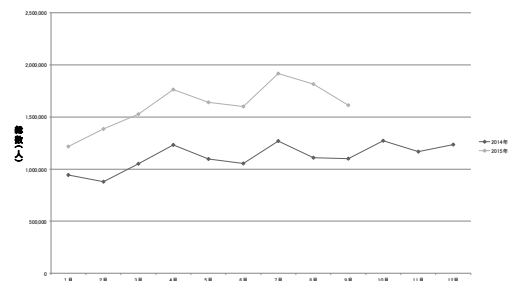
- ・ 「国策」によってつくられたホテルは、戦前にも存在した。

→1940年東京オリンピックの際には、公的融資を受けた14軒のホテルが建設され、民間でも多くのホテルが「国策」として建設された。

③インバウンド(訪日外国人客)の増加



訪日外国人客の月別推移(2014年、2015年)





富裕層やインバウンド需要を背景とした、観光地ホテルの大規模改修や建て替えが積極的に実施

※写真の出典は「地方のホテル 開業・改装続々 北陸新幹線の金沢、リニアの名古屋・・・訪日客・富裕層に」日本経済新聞 2015年12月2日付記事

記念会堂建て替えの理由？

- ・ 理事の一人にスポーツ振興、そして、オリンピック・パラリンピック事業推進を担当業務とする人間が存在
- ・ 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会(IOC)との連携協定

→早稲田大学が2020年東京オリンピック・パラリンピックとの密接なつながりを持っているため？

- 1.はじめに
- 2.旭化成杭打ち偽装問題から見る建設業界
- 3.なぜこの時期に建て替えるのか？
—赤坂プリンスホテル・ホテルオークラ・記念会堂の例から
- 4.日本の建設業界の今 ～TOKYO2020にむけて～
- 5.建設業界と談合
- 6.建設業界と人手不足
- 7.建設業界と建設投資・建設資材
- 8.さいごに

2020TOKYOに向けて

～建設業界の今～

開発バブル

震災復興

2020TOKYO五輪

公共工事増加

国土強靱化基本計画

インフラ整備

東京大改造



出所・PRESTIGE

東京大改造

(Ⅰ)再開発ラッシュ

(Ⅱ)インフラ整備

(Ⅰ)再開発ラッシュ

銀座 ～新ランドマーク誕生～



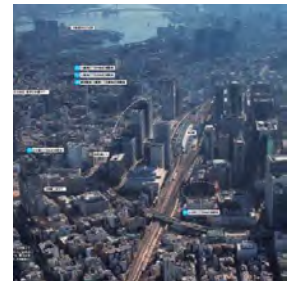
出所:銀座6丁目プロジェクト

- ①銀座6丁目プロジェクト
→旧松屋銀座店跡地
- ②銀座5丁目プロジェクト
→銀座、数寄屋橋交差点
- ③銀座5丁目再開発計画→サッポロ不動産
マロニエ通り→みゆき通り

大手町・丸の内・日本橋 ～三菱地所vs三井不動産～

三井不動産
日本橋再開発
→vs「東京日本橋タワー」
八重洲再開発
丸の内「OH-1計画」

三菱地所
「星のや東京」
常盤橋地区プロジェクト



出所:川達・小林建築事務所

渋谷

～進むビットバレー化、東急のお膝元～



出所：渋谷文化プロジェクト

- ・ 第1期
- マークシティ開業
- ・ 第2期スタート
- 渋谷ヒカリエ開業
- ・ 4つの大型プロジェクト
- 新ランドマークタワー

映像「東京シャンゼリゼプロジェクト」

虎ノ門・六本木

～東京シャンゼリゼプロジェクト～

- ・ 環状2号線延伸、BRT
- 2020五輪輸送の大動脈へ
- ・ 日比谷線新駅誕生
- ・ 新虎通り
- オープンカフェ立ち並び
- ・ シャンゼリゼ通りを目指す



出所：東京シャンゼリゼプロジェクト



出所：東京都都市整備局

(Ⅱ) インフラ整備

競技施設マップ



出所：JSC



出所: News Picks

BRT

・ Bus Rapid Transit

→バスを基盤とした高速輸送、大量輸送システム。

→信号を優先的に青に変えて、専用レーンを設ける。

・ 八重洲、虎ノ門などにバスターミナル設置(銀座みゆき通り経由)。

→選手や観光客輸送。大動脈へ。

品川

・ 二つの時間軸

①2020東京五輪

②2027リニア新幹線開通

・ 田町～品川間新駅開設



出所: JR 東日本

・ 羽田空港国際化

羽田空港国際化

・ 羽田輸送

①JR「アクセス新線」

②モノレール「東京延伸」

③京急電鉄「運行頻度UP」

・ E滑走路建設

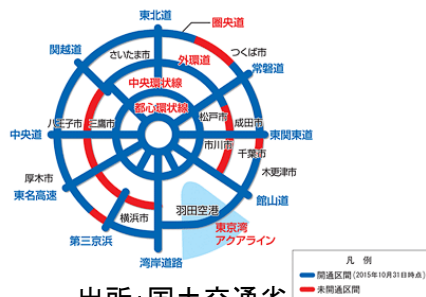
→国際化、ハブ空港へ



出所: 乗り物ニュース

3環状9放射ネットワーク

3環状9放射ネットワーク構想



出所: 国土交通省

湾岸マンション

・ 人気の理由

①交通インフラ整備

→利便性の向上

②資産価値向上への期待

③価格の割安感

・ 懸念材料

→供給過剰



出所: 現代ビジネス

1.はじめに

2.旭化成杭打ち偽装問題から見る建設業界

3.なぜこの時期に建て替えるのか？

—赤坂プリンスホテル・ホテルオークラ・記念会堂の例から

4.日本の建設業界の今 ～TOKYO2020にむけて～

5.建設業界と談合

6.建設業界と人手不足

7.建設業界と建設投資・建設資材

8.さいごに

「実感なきプラス成長 7～9月、GDP年 1.0%増に上方修正」

・ 日本経済新聞 2015年12月9日
付記事



・ 2015年の7～9月期の国内総生産(GDP)は8日発表の改定値において、物価変動の影響を除いた実質ベースで前年比年率1.0%増に上方修正

→本格的な回復は不透明。

※写真の出典は「実感なきプラス成長 7～9月、GDP年1.0%増に上方修正」日本経済新聞 2015年12月9日記事

設備投資

・ 「設備投資の案件数が多く、受注量はやや増えている」
(南関東、建設業の景気ウォッチャーより)

→設備投資が前期比0.6%増

・ 「設備投資計画に実際の投資がどこで一致するのかを心配していたが、7～9月期で実際の行動が伴いつつある」(甘利明経済財政・再生相)

しかし・・・

・ 企業の3～6ヶ月程度先の投資動向をいち早く示すとされる
「機械受注」

→船舶・電力を除く民需が7～9月期に前期比10%減。また、鉄工業者数では設備投資に使用する機械などの資本財の生産見通しは11月では前期比横ばい、12月では2.8%減。

→中国経済の失速によるもの

輸出

・ 中国経済の減速によって前年から2.7%増となったものの前期の4.3%減を補い切れるものとはなっていない。

→日本からの輸出の持ち直しはまだ鈍い。

在庫

・ 在庫が増えると景気の押し上げ要因となり、在庫が減ると押し下げ要因となる。

・ 7～9月期はGDP増減率への民間在庫の寄与度は速報値の-0.5%から-0.2%へと縮小したことは景気の押し上げ要因となったといえることができる。

しかし・・・

- ・ 高水準の在庫を抱えたままでは、企業が増産に動きにくくなる。
- ・ 「在庫水準はなお高く、10～12月期以降の成長率を押し下げる要因となる」(みずほ総合研究所・徳田秀信主任エコノミスト)

→生産の回復は未だ不透明

「首都圏マンション高騰 新築、平均5300万円超 資材・人件費上昇、購入あきらめも」

- ・ 朝日新聞 2015年11月30日付記事
- ・ 東京、神奈川、千葉、埼玉で10月に売り出された物件の平均価格が5300万円を超えた。
- ・ 都心部では2020年東京オリンピックに伴うインフラ整備によって利便性が高まることで地価が今後も上昇する

建設業界の問題点(課題)

本記事から得た結論

- ・ 7～9月比GDPが上方修正されたものの、景気が回復したとはいえない。

→「設備投資」「輸出」「在庫」といった側面は、今後の建設業の先行きを不安にさせると考えることができるのではないであらうか？

マンション高騰の要因

- ・ 建設費
- 円安によって輸出資材が値上がりし、復旧・復興工事などで人手が足りなくなっているために人件費がかさんでいる。

現在の建設業が今後も抱え続けると予測される問題を浮き彫りに。

建設業界の問題点(課題)

・ゼネコンの体質

・人材不足

・資材高騰

ゼネコンの体質

天下り

重層的な請負関係

自転車操業

国策事業の上意下達

不採算受注

談合

・ [「鉄の骨」映像](#)

『鉄の骨』

・ 池井戸潤 原作

・ NHKでドラマ化

・ 地下鉄敷設

→ 談合



2007年 名古屋地下鉄談合事件

・ 名古屋市発注の地下鉄工事。

→ 市営地下鉄6号線(桜通線)の延伸工事の5工区の入札。

・ 大林組、鹿島、清水建設、奥村組、前田建設工業、の5社が、独占禁止法違反で刑事告発される。

→ 大手ゼネコンの告発は初。

そもそも談合って・・・

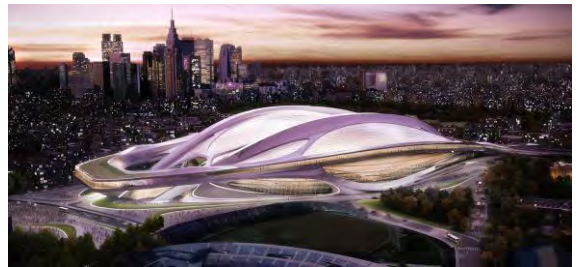


出所：公正取引委員会

2006年 独禁法改正

- ・ 2005年に独禁法改正(06年1月に施行)→談合に対する罰則強化。
- ・ 05年末、大手ゼネコンは「談合決別宣言」。
- ・ 宣言にも関わらず、07年の事件発足。以来、談合は完全に消滅した。

ところが



出所：日本スポーツ振興センター



出所：日本スポーツ振興センター

新国立競技場 談合疑惑

(i) 解体

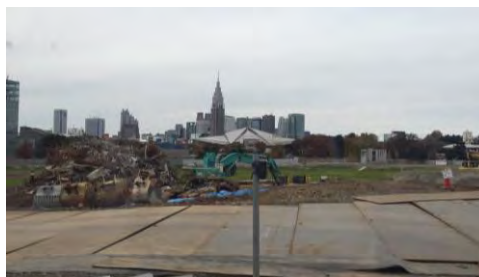
(ii) 建設

解体前



2014年11月現在

解体後



2015年12月現在

(i) 解体

- ・ 中堅以下のゼネコンのみ、という不自然さ。

- ・ 「官製談合疑惑」
→JSC職員、入札書類の開封。

- ・ フジムラの「特別重点調査」。

・疑惑の第二回入札

北工区		
フジムラ	16億4140万円	特別重点調査
関東建設興業	18億6000万円	落札
松田都市開発	20億8000万円	
南工区		
フジムラ	15億4140万円	特別重点調査
関口工業	16億4000万円	特別重点調査
関東建設興業	17億2500万円	落札

JSCより

(ii) 建設

- ・ スタンド工区→大成
- ・ 屋根工区→竹中工務店

- ・ 大成は単体⇔竹中はJV(企業共同体)
- ・ 結局屋根は無くなる可能性も

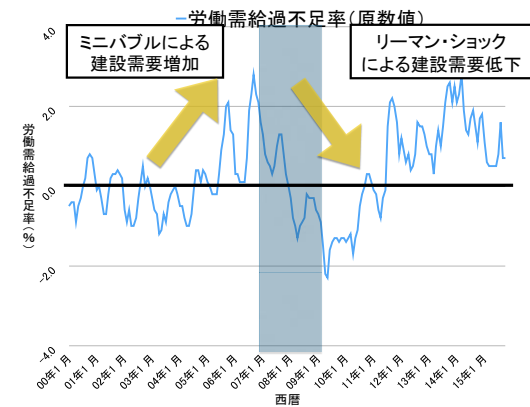
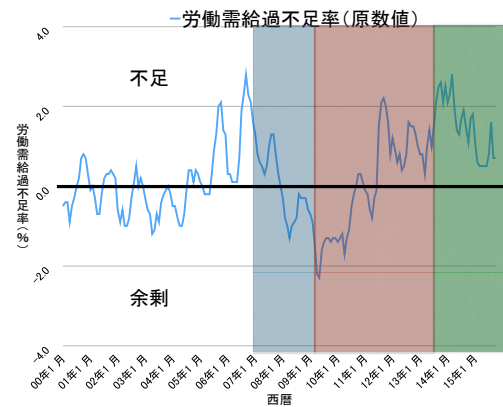
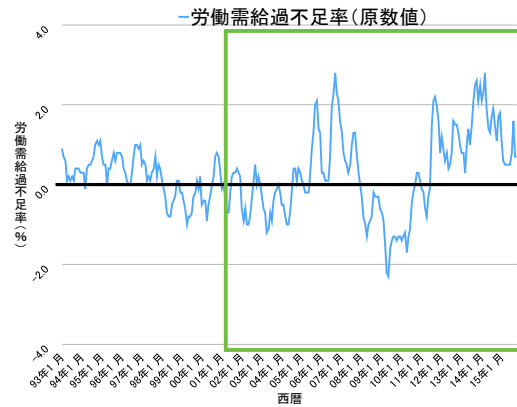
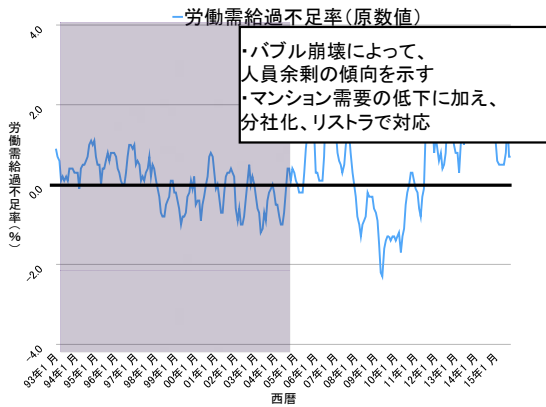
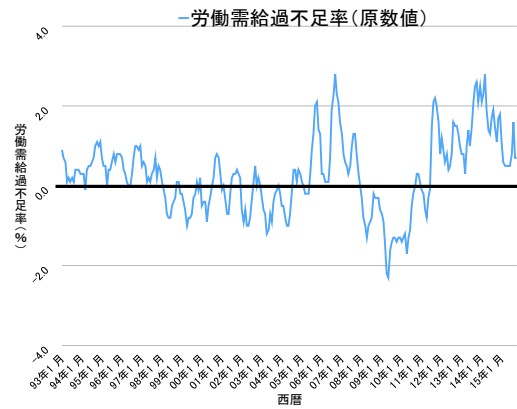
☆竹中工務店は政府の意向で入札参加か

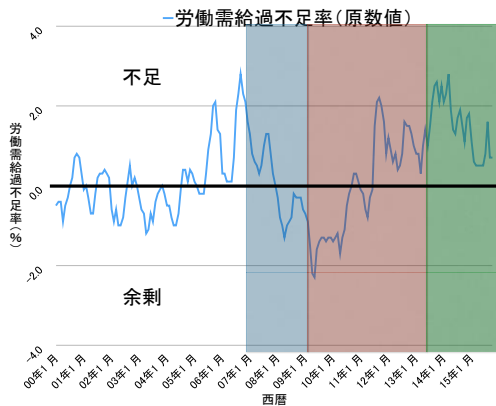
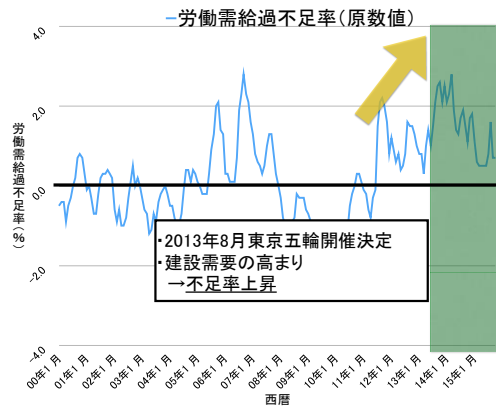
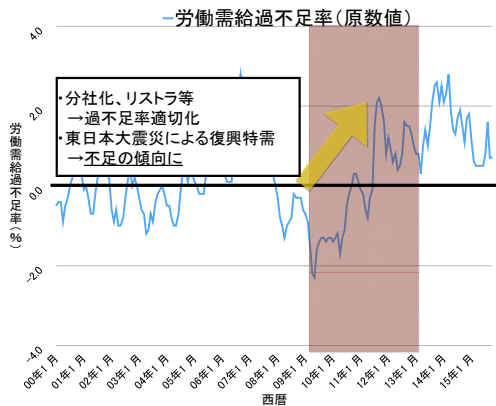
(余談)異常に高い落札率

- ・ 「中央卸売市場豊洲新市場」の例
- ・ 「武蔵野の森総合スポーツ施設」の例

- 1.はじめに
- 2.旭化成杭打ち偽装問題から見る建設業界
- 3.なぜこの時期に建て替えるのか？
—赤坂プリンスホテル・ホテルオークラ・記念会堂の例から
- 4.日本の建設業界の今 ～TOKYO2020にむけて～
- 5.建設業界と談合
- 6.建設業界と人手不足
- 7.建設業界と建設投資・建設資材
- 8.さいごに

建設業界と人手不足

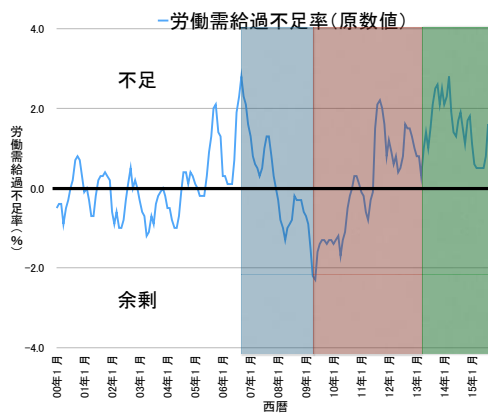
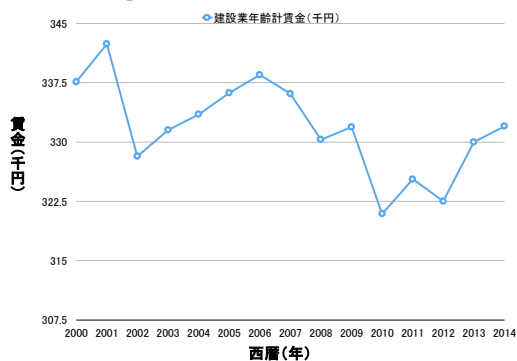




人材不足が何を生むのか

- ① 労務費の高騰
- ② 労働事故の多発

① 労務費の高騰



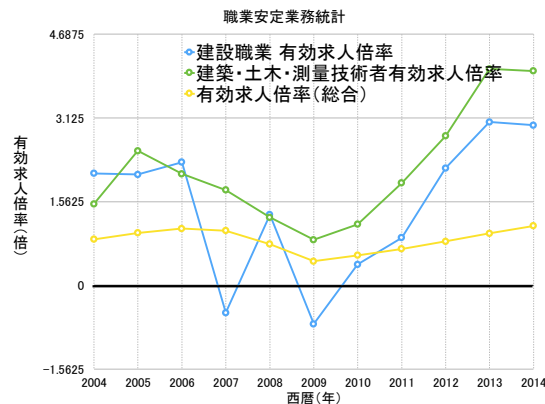
②労働事故

読売新聞 1964.04.11[社説]「建設工事の監督を厳に」朝刊

建設工事関係の災害が急増している。労働省調べによると、三十八年中全国の建設工事事故による死者は、わかった分だけで二千百人を超え、休業八日以上を負傷者は約十二万人に達している。これも工事関係者だけの死傷者数で、これらの事故にまぎこまれた一般の死傷者者を加えると、どれだけふえるか検討もつかないという。

オリンピック関連工事が激増、一方では公共投資の立ち遅れを克服するために、全国的に道路その他の工事が増えているためであろうが、それにしても恐ろしい話である。二時的に工事が集中し、このために技術者や労務者が不足し、それを未経験者で補充するので事故が発生しやすいとも言われる。そういう状態であればあるほど、工事の監督をいっそう厳重にする必要があろう。

事故原因について、建設省が調査したところによると、昨年中のものでは、工事施工者側に主因があるもの六割、工事現場の管理者側に主因があるものがこれにつき、第三者や気象条件など、一応工事関係者に責任のないものは、一割にもなっていない。結局事故原因の大変は、発注者や工事関係者がちよとした注意さえしておけば防止できたということが言える。



政府の対策

「建設分野における外国人材の活用に係る緊急措置(外国人建設就労者受入事業)」

復興事業の更なる加速を図りつつ、2020年オリンピック・パラリンピック東京大会等の関連施設整備等による一時的な建設需要の増大に対応するため、緊急かつ時限的措置(2020年度で終了)として、処遇や重層下請構造の改善、現場の効率化等により国内での人材確保に最大限努めることを基本とした上で、即戦力となり得る外国人材の活用促進を図ることが、建設分野における外国人材の活用に係る緊急措置を検討する閣僚会議(平成26年4月4日)においてとりまとめられました。今後、所要の準備を進め、2015年度初頭からの本制度を活用した外国人材の受入れの開始を行うこととしています。

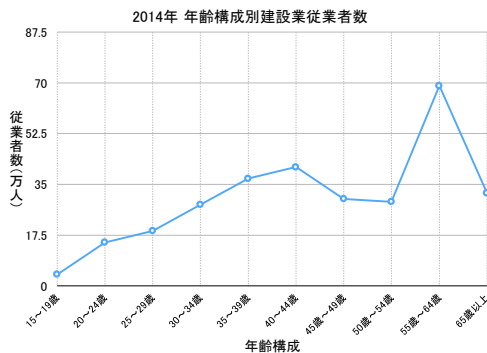
・概要

技能実習を日本で経験した実習生のみ、滞在期間を通常3年間から5年間に延長
または、帰国して一年以上たつた人に対しては再入国の許可、また、3年間の滞在を許可する。

・問題点

そもそも技能実習の技能とはほとんど単純作業に近い。
技能が身につかない単純労働の担い手としか見られていない。

オリンピック以降の展望

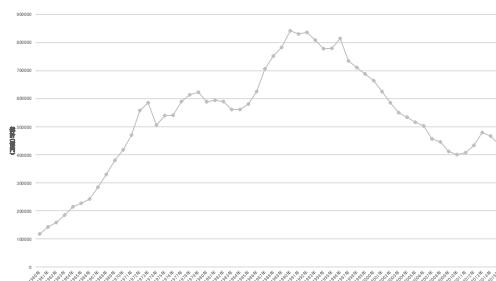


- はじめに
- 旭化成杭打ち偽装問題から見る建設業界
- なぜこの時期に建て替えるのか？
—赤坂プリンスホテル・ホテルオークラ・記念会堂の例から
- 日本の建設業界の今 ~TOKYO2020にむけて~
- 建設業界と談合
- 建設業界と人手不足
- 建設業界と建設投資・建設資材
- さいごに

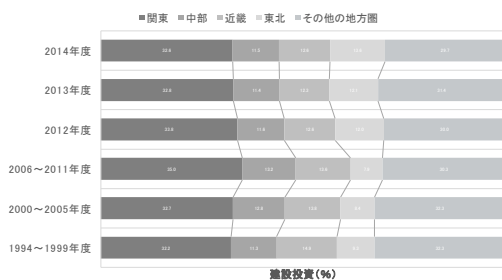
今後の建設業の動向

- ・ 建設投資
- ・ 建設資材

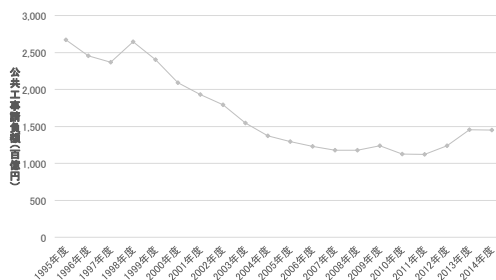
建設投資



建設投資の地域別構成比



公共工事



オリンピック関連施設

- ・ 建設投資は今後失速していく

→建設業にとってのビッグ・プロジェクトが2020年代半ばには失速していくため



- ・ 2019年5月までには施設整備が完了する予定

※写真の出典は、「選手村」『立候補ファイル』2013年1月7日

東京臨海部の開発

- ・ 大手マンション建設は27年度には完成



- ・ 都心と臨海部を結ぶバス高速輸送システムなどのインフラ整備は19年度開通
- ・ 特別養護老人ホームや認可保育所などが17~18年度に完成予定

※写真の出典は、「DEUX TOURS外観完成予想図」住友不動産

山手新駅(品川ー田町間)



- ・ 2020年の東京オリンピック前に誕生

※写真の出典は、「山手新駅 活性化の期待 品川ー田町間2020年に」朝日新聞 2015年12月9日

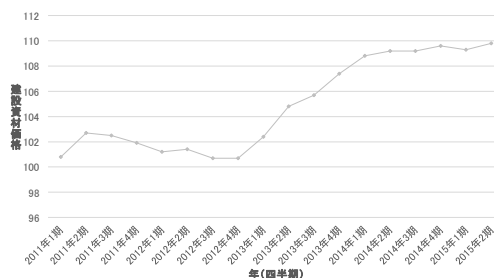
リニア中央新幹線



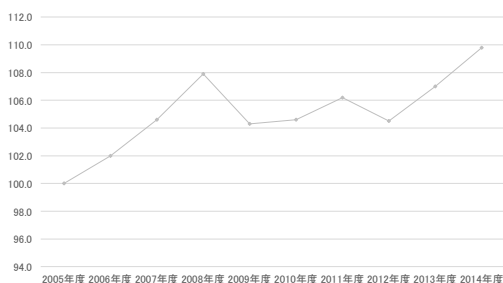
- ・ 東京(品川)ー名古屋を結ぶリニア中央新幹線は2027年に開業する予定

※写真の出典は、リニア中央新幹線ホームページより

建設資材価格



建設工事費の推移(2005年度=100)



- ・ 建設資材価格の上昇については、円安の効果による輸入資材価格の高騰が挙げられる

→二つの記事との関連

- ・ それでは、日本国内の建設資材はどうなっているのでしょうか？

『生コン工場 集約進まず 需要減の中、 達成率3割 空白地懸念や輸送費増』

・ 日本経済新聞 2015年12月9日付記事



・ 生コンクリート需要が減少していく中で、2014年度の生コン工場の集約は目標の3割にとどまった

・ 東日本大震災によって東北などの一部の地域では需要が増したものの、復興特需は一巡しつつあり、今後の工場の抜いをどうするかが検討されている。

・ 円安による輸入資材の高騰と同時に、国内資材の在庫が過剰になっているという現状

→安倍政権による円安政策が続く限りは、この傾向はまだまだ続き、建設業にとっての問題となっていくであろう。

「鋼材やポリプロピレン 在庫、過剰感なお強く 10月末需要鈍く調整に時間」

・ 日本経済新聞 2015年12月8日付記事

・ 主な産業素材の在庫水準が高水準で推移している

→薄鋼板、小形棒鋼、アルミニウム圧延品

・ 建設資材向けの塩化ビニール樹脂やセメントなどの在庫は適正であると判断されているが、全体的にみると過剰感が強くなっている。

→在庫調整に時間がかかることが予測

1.はじめに

2.旭化成杭打ち偽装問題から見る建設業界

3.なぜこの時期に建て替えるのか？

→赤坂プリンスホテル・ホテルオークラ・記念会堂の例から

4.日本の建設業界の今 ～TOKYO2020にむけて～

5.建設業界と談合

6.建設業界と人手不足

7.建設業界と建設投資・建設資材

8.さいごに

さいごに

・ 建設業界の10年後とは？

社会的世界構成のテレビ的構成

大津功治 高木菜水 室井美里

本レポートでは、テレビによる現象をアルフレッド・シュッツが著書の『社会的世界の意味構成』で述べている社会的世界の理論を援用して考察していきたい。要約を述べると、テレビは同じ内容を広範囲に発信するというその機能から同時世界を構成し、日本においては一時期、国民の生活スタイルに影響を与えるなど国民的なレベルにまで親密性を高めた。しかし、これからはインターネットや SNS などの他のメディアの登場によって次第にそのプレゼンスを低下させていくと考える。

1. シュッツの社会的世界の理論構成

1.1. 直接世界

1.1.1. 時間的共存

人は時計などで計れるような客観的な時間とは別にそれぞれの主観的な時間を持っている。人はある体験を自分の今までの体験の中で意味づけし、解釈する。

他者と時間的に共存しているとはある体験を自分と同じように他者の意識の流れの中でも想像できるということである。例えば、二人の目の前にある机を私が見ている机とあなたが見ている机が同じであると考えることができるし、鳥が飛んでいるところを二人で見れば、鳥が飛んでいると私が知覚した意識の流れをあなたの中にも想像することができる。そのようにして二人は同じ時間の流れを体験していると考えられる。つまりこれが同時性である。時間的に共存しているとは私が同時性においてあなたの意識経過に目を向けられる、あなたの時間の持続が私の時間の持続であるということである。

1.1.2. 空間的共存

空間的に共存しているとは同じ空間に存在し、あなたをまぎれもなくあなたとして体験している、あなたの身体をあなたの意識の豊かな諸徴候の表現の場として体験しているということである。さらに、ここで私とあなたは周囲を共有している。その気になればあるものを指してあなたの表現と私の解釈の一致を確認することができる。

そして、直接世界における相互行為とは、あなたを私と同じ意識の持ち主として向き合い、私はあなたがどういう反応をするかを予期して行為し、あなたは私がどのような意図でその行為をしたのかに意識を向け、私はその意識の働きに目を向けることができるということであり成り立っている。質問という行為を例として挙げれば、私はこ

のような問いをすればあなたは回答の内容はさておいて回答という行為を返すと予想する。あなたは私の行為を質問という行為として解釈し、同時に回答を期待しているという私の意図についても解釈する。そしてあなたは回答を行うわけだが、私はあなたが私の意識に目を向けたことも分かっている。このような意識の動きを、時間的、空間的共存においてお互いに身をもって体験している。

1.2. 同時世界

同時世界においては他者と空間的に共存しておらず、それにも関わらず私と同じように存在している他者を想像することができる。それはどこかで同じ時間を生きているであろう他者に向けられる意識ではなく、私の経験から推測されるに過ぎない。つまり、私の経験を基にした類型的把握によってしか、同時世界における他者の意識には接近できない。

例えば友人と会ったとする。友人と会話という直接世界における相互行為を行い、その後別れ、友人の姿は見えなくなった。しかし、私はそれによって友人の存在が消えてしまったとは考えず、これまでと同じように生活を送り、次に会ったときも同じ人間であると考ええる。これらは私の経験から他者である友人を類型的に把握しているということである。

さらに匿名度が高い状況も考えられる。私が手紙を出すとき、郵便局員という類型化された他者が郵便物を集め、それらを宛名どおりに送ってくれると期待する。もしくは私が法律を遵守した行動を取らなければ警官がやってくるということも知っている。これらの例は、同時世界における他者と面識がなくても、郵便制度や警察についての経験から類型化された他者を想像することができることを示している。テレビはこのレベルでの同時世界に関わっていると考えられる。

2. テレビによって構成される同時世界

テレビは同時的に、同じ内容を、広範囲に発信できるメディアである。テレビ放映が始まった当初はスタジオの設備も粗末なもので、ほとんどリアルタイムでの中継しかできなかった。私があるテレビ番組を見ているとき、テレビの機能を信頼して、私は私と同じようにこの番組を見ている他者を想像できる。私と同じようにテレビを見ているという類型化された他者を想像する。つまり、テレビによって同時世界が構成されているということだ。

テレビの情報量は従来のメディアを大きく凌駕するものであった。その特性は「テレビを見ている人」という類型をさらに親密性の高いものへと押し上げた。あるスポーツの試合を観て興奮した、あるドラマを観て感動したなどという私の意識体験も、

私と同じように「テレビを見ている人」という類型化された他者に付与されることとなる。

テレビ史を概観した際、外せない一大イベントだったのは1959年4月、当時の皇太子ご成婚と1964年10月の東京オリンピックである。それらを機にテレビの普及は一気に進み、一家に一台といわれるほどになった。テレビは経済的、社会的障壁を越え、まるでその場に居合わせているかのような臨場感で状況を伝えた。人々も、今までは雲の上の存在だった皇太子殿下のお姿を目の当たりにし、日本代表の選手が世界を相手に戦う様に熱狂した。この時点において、「テレビを見ている人」という類型は「日本国民」にまで具体性、親密性を持つようになったと考えられる。

テレビが示す日本国民という類型はテレビの社会的信頼性の高さ、情報量の多さから私の推測の域を超え、私がその類型に合わせていくようになった。結果、テレビは大きな影響力を持ち、日本国民のライフスタイルはテレビに大きく影響され、変化していったと考えられる。

3. テレビがもたらした影響

3.1. テレビの歴史

まず簡単にテレビの歴史について説明する。テレビ放送は1953年に開始する。初期のテレビは、一家に一台あるものではなく、人々が多く集まるところに設置され、人々は通りすがりにパッと気になった番組があれば立ち止まって見るものだった。それが、高度経済成長期に各家庭に普及し、三種の神器のひとつとして、1963年ごろには8割の家庭に普及した。テレビは家族全員で鑑賞するものになったのである。同時に、番組内容にも変化が生じた。初期は中継番組が中心だったが、次第にドラマやバラエティなど、作られた番組が増えていった。

3.2. テレビの特徴

3.2.1. 現実再現性

テレビはそれまでのメディアと何が違うのか。テレビの特徴を2つあげる。ひとつ目は、高い現実再現性である。テレビは、臨場感・迫真性に優れており、例えば、震災報道では他のどのメディアよりも人々にインパクトを与える。阪神淡路大震災が起こった際には、それまでテレビを見る時間は少なくなっていたが、一気に視聴時間が増加した。これは、テレビの現実再現性が、震災によって再確認されたということであろう。1972年の浅間山荘事件は、約40時間中継され、これは現在と同じ尺度では比較できないが、最高視聴率89.7パーセントを記録した。テレビの持つ現実再現性に、人々が釘付けになったためだと思われる。

3.2.2. 距離の克服

もうひとつのテレビの特徴は、距離の克服である。遠くのをその場に行かなくても見られるようになったという物理的距離の克服、過去の物をあたかも今起こっているように見られるという時間的距離の克服、また、今までいけなかった劇場・球場・国技館などでの催しを観賞できるようになり、経済的な距離が縮まった。さらに、国会中継や選挙報道をすることによって、政治への敷居が低くなり、皇太子ご成婚などの中継報道によって、社会的身分距離が克服された。

3.3. テレビがつくる同時世界

それではテレビがつくる同時世界について具体的に説明する。ここでは主に4つあげる。「日本人」という共同体感覚の形成、日常生活の秩序形成、理想像の形成、日本人の画一化の4つである。

3.3.1. 「日本人」という共同体感覚の形成

さて、はじめに「日本人」としての共同体感覚を形成するものを説明していくが、その前に、同時世界での他者について少々振り返る。同時世界においては、人は、この他者はこういう行動をとるだろう、こう思っているだろう、と想像することによって他者を類型化した。

しかし、他者とは一体どのような他者なのか。ここで「日本人」という他者がどのようにテレビによって形成されたのか説明する。それは、ニュース番組が、日本人の同時世界の形成につながったと考える。例えば、自分が東京に住んでいて、首都圏から頻繁に地方へ行くことがないとすると、広島で殺人事件が起こったというニュースは、日常生活に関係がない。同様に、天気予報や、選挙報道など、東京の結果だけ必要なのだが、全国の天気や全国の選挙結果を報道する。これは、北海道や大阪、沖縄にも自分と同じニュースを見ている他者、日本人がいると認知させるためであろう。

次に、日本人として同時世界がどのように作られていったのか説明する。これは、皇太子ご成婚や、東京オリンピック、震災など、実際に起こった出来事の番組を見ることで形成される。東京オリンピックを例にして説明する。テレビでオリンピックの映像を見る。「日本すごい」「日本誇らしい」と感動する。そして、その感動は、他の人も思っているだろうと想像される。つまり、他者も、自分と同じように「日本すごい」「日本が誇らしい」と考えていて、その他者とは日本国民全員だと考えられる。このようにして、「オリンピックに感動している他者、日本人」という日本という共同体の同時世界が生まれる。

3.3.2. 日常生活の秩序形成

次に、テレビが作った同時世界として、日常生活の秩序を形成したことが挙げられる。これは、テレビを見るときには時間と場所が拘束されるためである。ある番組を見るためには、ある時間にテレビのある場所にいないといけない。これによって、この時間にはこの場所にいる、という日常生活の行動に制約がかかることになる。連続ドラマや、毎日放送される番組を見ることによって、1日の生活リズムがテレビによって規則的なものになっていく。

その顕著な例が、『8時だヨ！全員集合』³⁵である。8時になったらテレビの前に家族全員が集まり、番組を楽しむ。そして、番組が終わったら最後に出演者が言う「歯磨けよ、宿題しろよ、風呂入れよ」などのセリフ通りに行動し、就寝する。このように、テレビ番組によって生活リズムが形成されることとなった。

他にも例を挙げると、『おはスタ』³⁶や「今日の占い COUNTDOWN」³⁷を見た後に登校・出勤、また、一週間のうちの決まった曜日・時間はテレビを見るために家にいる、となる。このように、テレビによって生活が秩序づけられ、さらに自分と同じ生活リズムを送っている他者を想像し、その同時世界が形成される。

3.3.3. 理想像の形成

次に、ある類型化された同時世界の他者に自分を近づけていく、というパターンを説明する。これは、ある他者を類型化し、理想化することで、自分もそれに近づかなければいけないのではないか、と思わせる効果がある。

まず、日本人の理想像の形成について。道徳的内容を教育テレビで放送し、子供に「人に優しくしなければなりません」「仲間はずれをしてはいけません」といった道徳的教訓を教え、そのような人間を形成することを目的とする。例えば、『しましまとらのしまじろう』³⁸や『それいけ！アンパンマン』³⁹が、そのような効果を持っていた番組である。また、子供のみでなく、大人に対しても「日本人ならこうあるべきだ」というメッセージを送信することがある。『水戸黄門』⁴⁰がその例である。

³⁵ 1969年から1985年にかけて放送された国民的人気番組。TBS系列。ザ・ドリフターズ主演で、土曜のお茶の間に賑わせた。

³⁶ 1998年から現在まで放送。テレビ東京系列6局、近畿地方の独立放送局3局。平日の朝の子供向けバラエティ番組。山寺宏一出演。

³⁷ 1994年から現在までフジテレビ系列で放送の朝の情報番組『めざましテレビ』内の1コーナー。

³⁸ テレビせとうち製作、テレビ東京系列で放送された子供向けテレビ番組。『こどもチャレンジ』シリーズ原作。

³⁹ 日本テレビ放送の子供向けテレビ番組。やなせたかし作『アンパンマン』を原作にしたアニメ。

⁴⁰ TBSとその他系列局にて1969年初回放送。水戸黄門を題材とした時代劇。

直接的に理想像を押し付けるわけではないが、理想像を形成するものとして、ドラマや有名人が挙げられる。例えば、1980年代には聖子ちゃんカットが大流行した。松田聖子のような、可愛らしい女の子が当時の女の子の理想として類型化され、多くの女の子が彼女の髪型を真似した。1997年から放送が開始された『踊る大捜査線』⁴¹では、主人公・青島俊作が着ていたモッズコートが若者の間で流行となった。組織のいいなりになるのではなく、自分の正義を貫く姿が彼らの憧れとなり、このコートを着る若者が増加した。

外見だけでなく、テレビは人間の内面にも影響を与える。2014年に放送された『失恋ショコラティエ』⁴²を例にする。これは、松本潤と石原さとみ主演のドラマで、石原さとみの小悪魔キャラがヒットし、小悪魔な女の子ならこのように行動するだろう、と類型化された。恋愛コラム等でも「石原さとみ風 LINE 返信の仕方」「初めてのデートで、小悪魔キャラで彼を魅了する方法」など、若い女の子たちが石原さとみ風に自分を寄せていった。

次に、CMの効果について考察する。CMは、番組のスポンサーが商品やサービスを宣伝するものだが、その商品・サービスを使う人物を理想像として描くことで、それに影響を受ける人が現れた。ネスカフェゴールドブレンドのCMでは、俳優がその商品を飲み、「違いのわかる男」というアオリがつけられている。違いのわかる男が良く、そして違いのわかる男はネスカフェゴールドブレンドを飲む、といった理想化の流れが見られる。

3.3.4. 日本人の画一化

最後に、テレビの影響として、類型化された日本人の発生という事象を説明する。これは、番組を見ることによって、趣味や嗜好の画一化が起こるという現象である。例えば異性のタイプの画一化である。1993年に放映された『あすなろ白書』⁴³では、木村拓哉が女の子の間で大人気となり、木村拓哉は次の年の抱かれない男ランキングで1位になる。また、ライフスタイルの画一化も起こる。1996年の『ロングバケーション』⁴⁴というドラマがその例である。主人公がピアニストという設定に感化され、ピアノを習い始める男性が増加するロンバケ現象が起こった。

また、スポーツもテレビの影響で流行が作られる。例えば、1972年の札幌オリンピック後には、スキー人口が増加した。このように、異性のタイプや趣味がテレビの影響で画一化、類型化されやすくなった。

⁴¹ 1997年にフジテレビ系で放送。織田裕二主演の連続ドラマ。

⁴² 2014年フジテレビ系「月9」枠で放送されたテレビドラマ。主演は嵐の松本潤。

⁴³ 1993年フジテレビ系「月9」枠で放送されたテレビドラマ。石田ひかりと筒井道隆主演。

⁴⁴ 1996年フジテレビ系「月9」枠で放送されたテレビドラマ。木村拓哉と山口智子主演。第34回ギャラクシー選奨受賞。

4. テレビの現状

これまで見てきたように、テレビは私たちの生活に必要不可欠で多大な影響力を持っていた。しかしながら、現状テレビのプレゼンスは低下しており、テレビ見なくなっている。そこでここでは、まずテレビ最盛期の視聴者がテレビ視聴にどのような意義を置いていたのかについて述べる。そしてそれをふまえて、テレビのプレゼンス低下の要因を挙げ詳しく見ていきたい。

4.1. テレビ視聴の意義について

テレビを視聴する意義とは何か。まず、日常生活の媒体としての役割をテレビが担っていたということである。テレビの影響力が大きかった頃、視聴者たちは先ほども述べたように日常生活の一貫としてテレビ視聴をしていた。このころは学校で昨日見た番組の話題が挙がることも多く、直接世界のコミュニケーションにおいてもテレビを視聴していることは重要であった。また、CMやドラマを通じて創造される「類型」は視聴者の生活様式そのものや認識を変化させ、新たな価値観を構築してきた。これらのことをふまえると、当時テレビは視聴者にとって日常生活共同体としての役割を担っていたと考えられる。

そして次に、これはテレビ視聴の意義という積極的な意味よりも消極的な意味になるが、他のメディアでテレビに並ぶようなものはほとんどなく、テレビの一極集中であったということである。また、他に選択肢が無かったために情報源として必然的にテレビを見るようになり、比較されることがないので視聴者たちのテレビへの信頼は高かったということが言える。これもまたテレビ視聴を支えるものとなった。

4.2. テレビのプレゼンス低下

以上述べてきたとおり、当時の視聴者にとってテレビを視聴することは多くの意味を持っていた。しかしながら、現代においてテレビ視聴の意義とされてきたものは薄れてきている。つまりテレビは日常生活媒体としての役割を喪失し、さらに他のメディアの発達により私たちは多様化したメディアの中から選択して情報を得るようになった。そして他のメディア、主にソーシャルメディアやインターネットと比較されるようになり、テレビへの信頼は低下している。この現状をふまえて、以下ではテレビ視聴を減退させる要因として、日常生活に根ざした媒体としてのテレビの役割喪失、テレビ以外のメディアの発達、そしてそれによるテレビへの信頼の低下の三点を挙げそれぞれ説明していく。

4.2.1. 日常生活媒体としての役割喪失

まず、日常生活媒体としてのテレビの役割喪失について説明する。先に挙げたように日常生活の秩序形成にテレビは貢献してきたが、それは主に日にちと場所が決められたテレビ番組を通すことによって機能していた。これは、ビデオ録画機能の登場によりその機能を低下させることになった。この機能が登場するまでは、視聴者はまさにリアルタイムで類型化された視聴者を意識し、彼らと同時世界を構成していた。しかし録画機能の発達で、夜の番組を昼に見ることが出来るようになり、同時世界のつながりは薄れ、またテレビと人々の日常生活とのつながりは薄れていった。

そして、インターネット技術が発達し YouTube 等の無料動画サイトが登場したことで、同時世界のもつ「同時性」の意味合いは大きく変化した。ここにおける「同時性」が意味するものは必ずしもリアルタイムでまさにその時間にテレビの前にいるということではなく、同じものを同じ時代に見ているというほどの広義的なものになった。

技術の発達により視聴者が自分の生活にあった視聴スタイルを選択できるようになった一方で、生活に根ざしたテレビの機能は失われ同時世界のつながりも薄れていったといえる。

4.2.2. 他メディアの発達

次に、テレビ以外のメディアの発達として、主にインターネットと SNS を例に挙げて、これらのメディアが、テレビがそれまで担っていた役割において、同じあるいはもっと効果的な方法で機能してきたことによって選択肢が増え、テレビのプレゼンスを低下させることにつながったということについて説明する。

テレビは共通体験やブームの創出において大きな役割を果たしてきたが、ネットや SNS もこの分野において機能しているといえる。例として、「アイス・バケツ・チャレンジ」について説明する。「アイス・バケツ・チャレンジ」とは ALS という病気の研究を支援するための活動で、指名された人はバケツに入った氷水を頭から被るか、ALS の病気を支援している協会に募金するのが通例となる。そして氷水を被った動画は SNS で公開し、次にチャレンジを受ける人を指名して広げて行く。この活動は、アメリカを発端に SNS や YouTube を通じて社会現象化し、ビルゲイツやオバマ大統領も参加した。これは、単にチャリティ活動としてだけではなく、ALS についての認知度を上げることに貢献した。これは、SNS を通じて多くの人が記憶を共有したということが出来るだろう。

この他にも、イスラム国のテロの影響で「I am Kenji」や「Pray for Paris」という言葉が SNS を通じて拡散されたことを考えると、SNS が記憶の共有そして共同体的意識を作り上げることに寄与してきたとすることができるだろう。

また、SNS を通じてユーザー自身が情報を発信することが可能になったことで、ユーザーはブームの創出や記憶の共有に主導的に参加できるようになった。テレビでは、視聴者はテレビによって創造された類型化された視聴者と同時世界を構成していた。しかし、双方向にやり取りできるようになったことで、情報を共有することもそのままスルーすることも自分で選択することができるようになった。共有すればユーザー間で同時世界が構成されるということで、同時世界の構成において私たちは主導的に参加できるようになった。よってメディアが多様化した現代においては私たちの選択に基づき様々な同時世界が構成されていると考えられる。

4.2.3. テレビの信頼低下

そして他メディアの発達によって、情報源としてテレビは他メディアと比較されるようになり、その信頼は低下した。例えば、動画視聴は基本的に無料で、誰でも基本的に制限無く情報を発信することができる。その一方で、テレビ番組の制作には多大な資金が必要となる。そうすると番組の質の良し悪しの基準は視聴率とそのスポンサーの都合にかかってくるだろう。これによって、より高視聴率が見込まれるバラエティ番組が多くなることや、スポンサーの都合によった情報操作が懸念される。これは視聴者からの番組受信料でまかなっている NHK では異なるかもしれない。しかし、他のメディアの発達により選択肢が増えたことでテレビへの信頼は相対的に低下した。

一方で、ネットにおいては発信者の価値観に偏っている場合もあり、公正さを求めるとき、例えば災害時など情報が錯綜する緊急時等には信用するのにリスクがある。この場合テレビは資金力とノウハウがあり、発信者が不確定なネットよりも信用できるとみなされる。このように、報道などテレビの方がより機能する場合もある。

5. まとめ

以上みてきたことをまとめると、かつてはテレビを通して多くの人々の間で記憶が共有され同時世界が構成されていた。しかし今日、メディアの多様化により自分の選択に基づき情報の共有が可能になり、様々な同時世界が構成されていると考えられる。

結果、テレビのプレゼンスは低下しているが、ニュース番組や実況中継のように現実再現性によりテレビが他のメディアよりも機能する場面もあると考えた。

6. 参考文献

NHK 放送文化研究所編[2006]『NHK 放送文化研究所年報』NHK 出版

NHK 放送文化研究所編[2011]『日本人の生活時間・2010-NHK 国民生活時間調査』NHK 出版

伊予田康弘[1998]『テレビ史ハンドブック』自由国民社

アルフレッド・シュッツ著 佐藤嘉一訳[2006]『社会的世界の意味構成 理解社会学入門』木鐸社

民間放送連盟編集[1981]『民間放送 30 年史』日本民間放送連盟

[テレビる毎日](#) (最終閲覧日 2015.12.12)

[年代流行](#) (最終閲覧日 2015.12.12)

[5分でわかる日本のテレビ史-スカパーJSAT](#) (最終閲覧日 2015.12.11)

The world of my contemporaries constituted by the television

Koji Otsu / Nami Takagi / Misato Muroi

Alfred Schütz articulates four divisions of lifeworld in “*The phenomenology of the Social World*”. They are the direct world (Umwelt), the world of my contemporaries (Mitwelt), the world of my predecessors (Vorwelt), and the world of successors (Folgewelt). We want to consider the world of my contemporaries constituted by the television.

Television can broadcast contents all around Japan, and then can make the simultaneous space. This space has made you possible to imagine that people in Japan watch same contents and have the same feelings. When you watched the national events on TV, you could get the image as a Japanese. Also, television has influenced on a way of life of Japanese people. But, by other media appearing, the influence of the television has weakened.

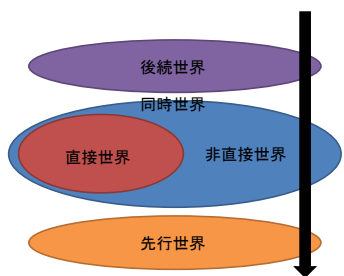
テレビ的同時世界と その行方 ～アルフレッド・シュッツの社会的構成～

大津 高木 室井

目次

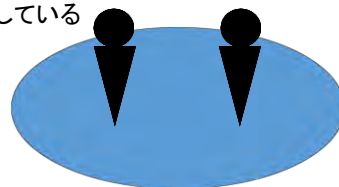
1. テレビによる同時世界の構成
2. テレビの歴史と影響
3. その行方

シュッツの社会的世界の理論

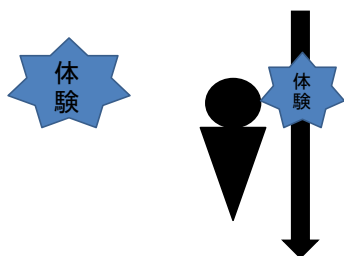


直接世界

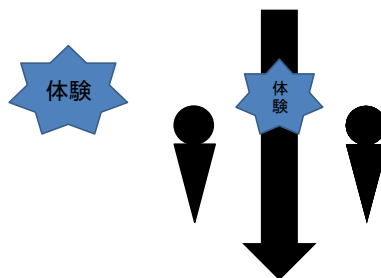
- face-to-faceな関係
- 時間的に共存している
- 空間的に共存している



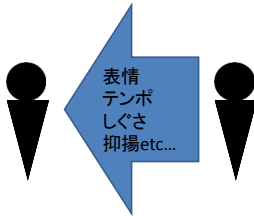
時間的な共存



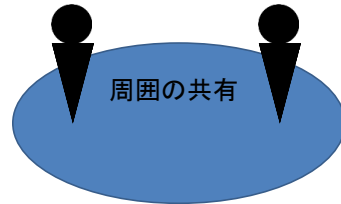
時間的な共存



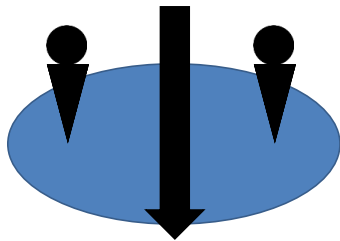
空間的な共存



空間的な共存

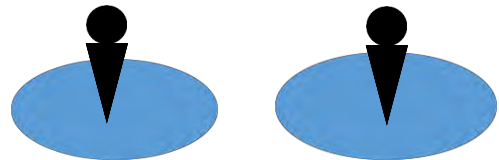


直接世界における相互行為



同時世界

- 空間的に共存していない
- 推測による同時性



同時世界



同時世界



テレビによる同時世界

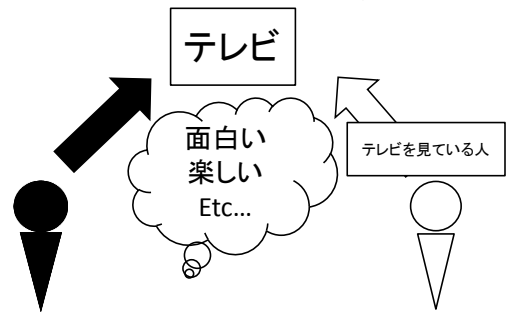
テレビは

- 同時に
- 同じ内容を
- 広範囲に

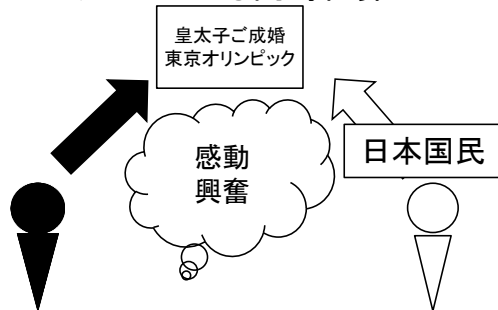
発信するメディアであり、私と同じようにテレビを見ている他者を想像できる。

→テレビによって同時世界が構成されている。

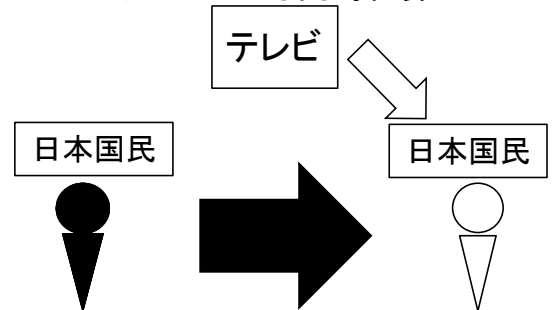
テレビによる同時世界



テレビによる同時世界

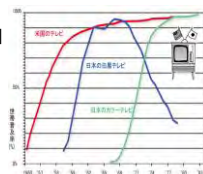


テレビによる同時世界



テレビの歴史

- 1953年テレビ放送スタート
- 初期のテレビ: 街頭テレビ (通りすがりに見るもの)
→ 高度経済成長に普及
三種の神器: 一家に一台 (家族全員で鑑賞するもの)
- 内容の変化
中継番組中心 → 番組を「作る」



テレビの特徴

• 現実再現性

臨場感・迫真性を持つ
ex. 震災報道



• 距離の克服

物理的距離・時間的距離

経済的距離

(劇場・球場・国技館などに対する)

政治的距離

(国会中継・選挙報道など)

社会的身分距離 (皇室など)

テレビがつくる同時世界

- 「日本人」としての共同体感覚
- 日常生活の秩序形成
- 理想像の形成
- 日本人の画一化

「日本人」としての共同体感覚

- 皇太子ご成婚
- 東京オリンピック
- 震災



「日本人」としての共同体感覚②

- ニュース番組

◇天気予報

◇選挙報道



日常生活の秩序形成

- 時間と場所が決定している

→ある番組を見るためには、ある時間にテレビのある場所に

いなければならない

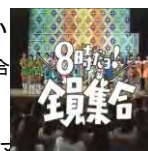
例 8時だヨ！全員集合

おはすた

今日の占い

月9(トレンドドラマ)

金曜ロードショー



理想像の形成 ～日本人としての理想像～

- 教育テレビ

道徳的内容

例 しまじろう、アンパンマン

- 「日本人ならこうあるべきだ」

大河ドラマ、水戸黄門、金八先生、サザエさん



理想像の形成② ～ドラマや有名人の影響～

- 聖子ちゃんカット
1980年代に流行



- モッズコート(青島コート)
『踊る大捜査線』



理想像の形成② ～ドラマや有名人の影響～

- サバサバキャラ
『ロングバケーション』
山口智子
- 小悪魔キャラ
『失恋ショコラティエ』
石原さとみ



理想像の形成③ ～CMの効果～

- ある商品・サービスを使う人物の理想化

例 「金曜日はワインを飲みましょう」
「違いのわかる男」
「男は黙ってサッポロビール」



日本人の画一化 ～ブームの形成～

- 趣味・嗜好の画一化

◇ドラマ

➢異性のタイプの画一化

例 木村拓哉『あすなろ白書』
→抱かれない男1位

➢ライフスタイルの画一化

例 ロンバケ現象 オレンジデイズな日々

◇スポーツ選手

1972年 札幌オリンピック スキーブーム
なでしこジャパン



テレビプレゼンス低下の要因

1. 日常生活媒体としての役割喪失
2. テレビ以外の媒体の発達
3. テレビへの不信感

テレビプレゼンス低下の要因

1. 日常生活媒体としての役割喪失
2. テレビ以外の媒体の発達
3. テレビへの不信感

1.日常生活媒体テレビの役割喪失

- 時間と場所からの解放
→同時性は「同じ時代に同じものを見ている」に
例)ビデオの録画機能・Youtubeなど
- 類型化の規模縮小

2.テレビ以外の媒体の発達

- 共同体意識・ブームの形成

例)アイス・バケツ・チャレンジ

「I am Kenji」

「Pray For Paris」



3.テレビへの不信感

インターネット

- ・双方向
- ・無料
- ・誰でも発信可



テレビ

- ・一方向
- ・有料
- スポンサー
- 視聴率の影響

資金力・情報を編集するノウハウがある
地震などの緊急時に活用

まとめ

- メディアが多様化し様々な同時世界が構成されている
- テレビのプレゼンス低下

【執筆者】

荒木 真歩/飯島 はるな/井川 理歩/大津 功治/金親 光
城戸 秀平/国分 孝平/小瀬 敦也/瀬古 尚樹/高木 菜水
高野 紘一/蓮見 智彦/牧野 アンドレ/室井 美里/柳原 雅貴
(敬称略、名前順)

【編集者】

飯島 はるな/城戸 秀平

2015 年度 秋学期 活動記録

発行日 2016 年 1 月 29 日
発行者 早稲田大学 文化構想学部
 社会構築論系 現代共生理論
 森ゼミナール