



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### ソニー 技術標準化にむけて

#### 平成不況下のソニー

5

ソニーは平成4年8月(1992年)に政府による総合経済対策が発表され、財政金融面から各種の景気浮上策が施行されてきたが、個人消費は極度に冷え込み、民間設備投資も停滞し、株式市場の低調も極限にきて、不況の様相が深まってきた中で、厳しい経営を強いられてきた。

丁度、時期を同じくして、国内AV機器（オーディオ、ビデオ機器）市場は熟成化の様相を呈しており、二重の経営環境変化に見まわれていた。

10

更に円高の進行と価格競争の激化は同社に大きな影響を与えた。

輸出の減少そして国内の売上高の減少が加わり、特に輸出の採算性は悪化し、グローバル経営を押し進めてきた同社が直面した経営課題は深刻であった。

その状況は平成4年(92年度)、そして平成5年度(93年度)の継続し、コスト削減、合理化、設備投資の圧縮、在庫管理の徹底など管理型経営を強いられてきた。

15

91年度に比較して営業赤字ではなかったものの、営業利益は92年度で15億円、93年度で30億円と停滞し、研究活動にすら影響は及んだ。中央研究所、総合研究所、情報通信研究所そして93年5月に発足した新規製品開発のための開発研究所、そして次世代半導体開発のための超LSI研究所、品川、大崎、厚木、仙台のテクノロジー・センターの開発本部など各事業本部の開発担当部門を抱える重層化した体制を変更した。それは中央研究所に統合、開発機能を事業部に移管し、長期的研究を厳選せざるを得ない状態になった。

20

当時の研究活動は、ミニディスク(MD)の小型化、電池長寿命化、コンピュータ端末用途開発、パーソナル通信機器を狙ったジェネラルマジックへの出資、(株)ソニーコンピュータエンタテイメント社を設立しての3次元CG(コンピュータ・グラフィック)技術を応用したゲーム機の開発などに集中していた。

25

また業務用の分野では、ハイビジョンに特化した開発が進められていたし、部品ではカラー液晶、青色半導体レーザーの開発が主要なテーマとなっていた。

経済活動が停滞しているのは日本だけではなく欧州も同様であったが、米国経済は逆に成

30

本字例は「技術と経営」のコースのために作成した。本資料の責任は作成者にある。 [作成者：許斐義信]