



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ソニー 成長の壁

はじめに

5

今、世界で最も注目を集めている企業といえば、ソニーではなからうか。CBSレコード、コロンビア・ピクチャーズとM&Aによって傘下に納め、総合エンターテインメント企業へと変身を遂げている。戦後、ベンチャー企業としてスタートした当初は、「毎日、給料をどう払おうかと頭を痛めていた」（盛田談）という弱小企業であったソニーも、現在では約10万人の従業員を抱え、世界的にも知らない者はいないと言われる程のコングロマリットへと大きく成長した。

10

しかし、ソニーという企業の実態となると、意外に知られていないのが現実である。このテキストでは、あらゆる切り口からソニーを検証してみた。提示された数々の情報を、その背後に至るまで考察し、ソニーの真の姿を良く読み取って頂きたい。

15

SONYの歴史と沿革

1. ソニーの誕生

「技術の天才」井深大（現名誉会長）と「販売の天才」盛田昭夫（現代表取締役会長）。ソニーのストーリーは、この2人が会うところから始まるのである。

20

太平洋戦争の戦火が激しくなっていた1945年（昭和20年）、兵器開発のために開かれた戦時研究会で、日本測定器という会社の常務だった井深と、海軍技術中尉だった盛田は初めて顔を合わせた。互いの技術論にひかれ合うものを感じた2人は、親しくつきあうようになるのだが、やがて戦争の混乱の中で消息が途絶えてしまう。

同年10月、敗戦で焦土と化した東京。井深は数人の仲間とともに、日本橋白木屋（現在の東急百貨店）の3階に『東京通信研究所』の看板を掲げ、ラジオの修理と改造を請け負い始めた。情報に飢えていた当時の人々にとって、ニュースの聞けるラジオは、食糧の次にほしいものであった。井深たちの仕事は町の話題となり、朝日新聞の「青鉛筆」というコラムでも紹介された。

25

その記事を遠く離れた愛知県で読んだのが盛田であった。終戦で実家に帰っていたのであ

30

本事例は「技術と経営」のコースの為に作成した。
本資料の責任は制作者にある。

[作成者：許斐義信]

る。懐かしくなった盛田は、すぐに井深に宛てて手紙を書き、上京して再会を果たした。時に井深は38才、盛田は25才であった。

盛田の参加に力を得た井深は、東京通信工業株式会社を設立する。1946年（昭和21年）5月7日のことであった。この東京通信工業（株）時代に、日本初のテープレコーダーやトランジスタラジオの発売をおこなったのだが、それらの詳細は後述の市場創造戦略の場で触れるとして、次に現社名である「SONY」という言葉の誕生について述べてみたい。

「SONY」というブランド名が市場に登場したのは、会社設立時から9年経過した1955年のことであった。そもそもの発端は、東通工という名前はアメリカの人達が発音しにくく、商売上不利であるということにはじまった。そこで着目されたのが、音、SONICの語源となっているラテン語のSONUS。これに「小さい」とか「坊や」という意味があるSONNYをかけ合わせて、四文字の「SONY」とした。SONNYでは、日本人は「ソナナイ」と読みかねず、「損」に通じて商売上良くないので、Nを取って新しい造語をつくり出したのである。ブランド名のSONYが、企業自体の社名となったのは、それから3年後の1958年のことであった。

15

2. ソニーのイメージ

この、「SONY」を世界の人達はどうかとらえているのであろうか。その答えは、1990年9月にアメリカのランドーアソシエイツ社が行った、ブランドイメージ調査の結果が示している。「SONY」は何と、評価度で世界一。知名度はコカ・コーラ、マクドナルド、ペプシ・コーラに次いで四位。総合順位では一位の座をコカ・コーラに譲って二位となったのである。ランドーアソシエイツ社のコメントでは「男女の別なく幅広い年代層に支持されており、年齢・性別・地域を超えた、真のグローバル企業」というものであった。この事実が、現社長の大賀に「私どもの会社の財産は、この建物でもなければ土地でもない。最高の財産は“SONY”という文字である。」と言わしめているのだ。

このブランドイメージは、そのまま企業イメージにも結びついているといえる。以下に述べてみると、「日本の経営者に対する企業イメージ調査にて第一位」「女性に対する、同業他社とのイメージ比較調査で第一位」「親の目で見える企業イメージ調査にて、息子を人りたい会社の第一位」「大学生の人気企業ランキングにおいて、文系は10位、理系は3年連続第一位」というように、輝かしい結果を残している。

30

3. 今日のソニーの姿

事業構造から見た現在のソニーをひとことで言うなら、AV（音響・映像）機器という

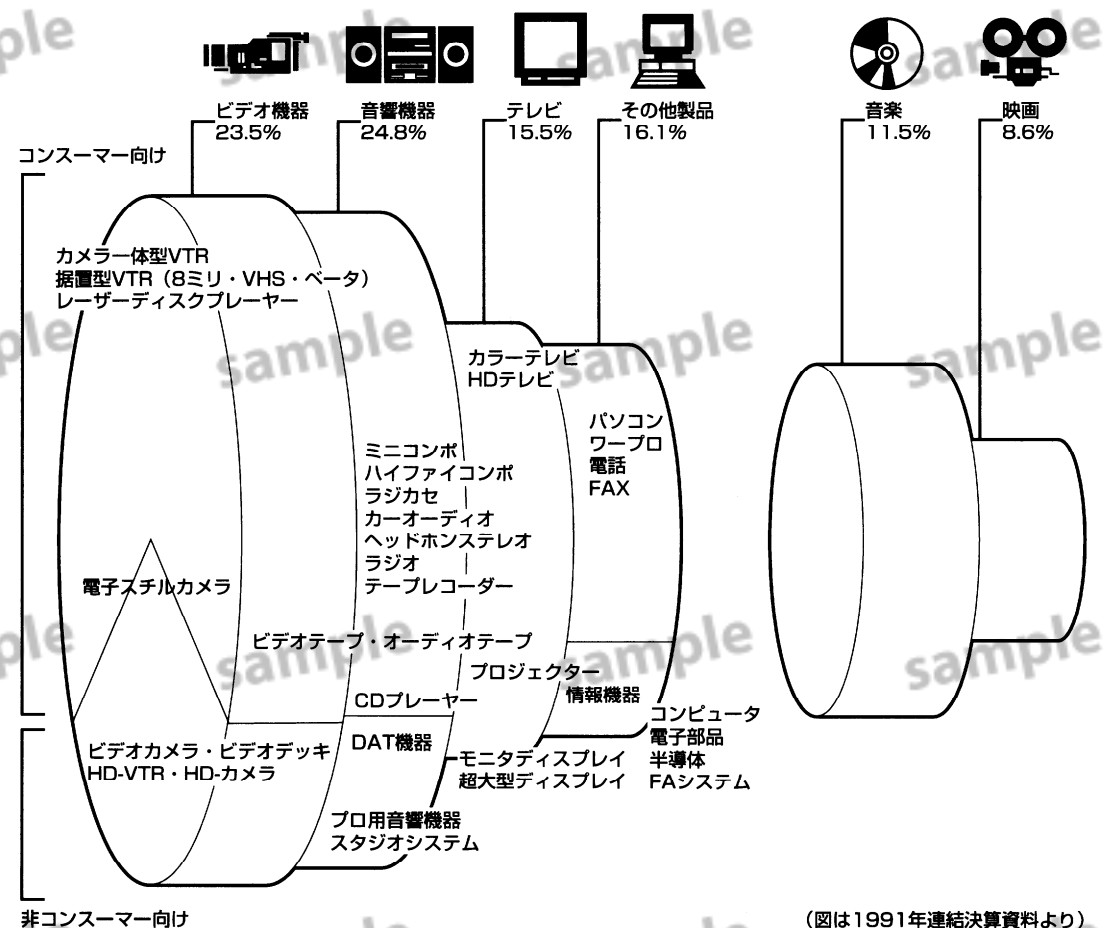
「一本足」から、いろいろな収益原を持つ「タコ足」に変わりつつある、とすることができる。すなわち、情報通信機器や半導体、電子部品、そしてAVソフトなどへと事業を展開することによって何本もの足を増やし、そこから吸い上げる栄養分で、AV機器という本来の足をより太くしていくという図式なのである。その意味では、図表-1に示した「その他製品」と「映画・音楽」のウェイトが順調に拡大していくかが、今後のソニーを占うキーの一つとなるだろう。

5

部品と完成品、ハードとソフト、コンシューマー向けと非コンシューマー向け、といった対になるビジネス群が互いに刺激し合って、技術、商品企画、マーケティングの各面で織りなす相乗効果の果実をどう実らせるか。これからのソニーは、グローバルな視点でそのノウハウを探しながら進んでいくことになる。

10

【図表-1】



15

20

25

次に、ソニーの国内系列関係をみてみよう。ソニーグループを形成しているのは、非連結と関連会社も含めると900社以上になる。決算を連結している子会社だけでも、国内外を合わせて657社に達する。

30

国内の連結子会社で大部分を占めるのは製造業。そのうちで、市場ではソニーと競合関係にあるアイワ、磁気テープなど化学品のソニーケミカル、計測機器のソニーマグネスケール、さらに91年11月に東証2部上場を果たしたばかりのレコード会社ソニー・ミュージックエンタテインメントの4社が上場企業である（以降ソニーの100%子会社へ）。

5 製品別にみると、TVはソニー一宮、稲沢、瑞浪、電子が主に生産を担当しており、ビデオは幸田、木更津、美濃加茂、等が生産を担当している。また、オーディオ工場は各地に分散しており、ソニー板倉、ボンソン、筑波ほかで生産している。ソニー浜松やソニー小見川、ソニー本宮などは、部品を組立工場に供給する。これらのように、個々の生産工場を別会社組織にしているため、各工場がそれぞれ独自の分野に特化しているとも言える。

10 非製造分野の子会社では、上記のソニー・ミュージックエンタテインメントのほか、物流のソニーロジスティクス、保険のソニー生命保険、不動産等のソニー企業などが中核となっている。

上記を含めて、ソニーの国内系列関係の主要なものを一覧としたものが下の図表-2である。この図を見れば大まかながら、ソニーの国内系列関係が把握できるだろう。

15

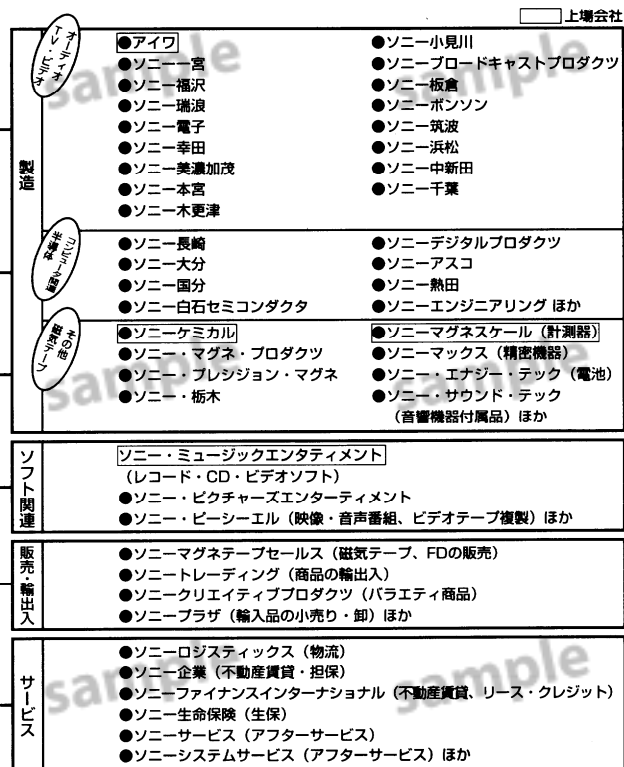
【図表-2】

20

25

30

SONY

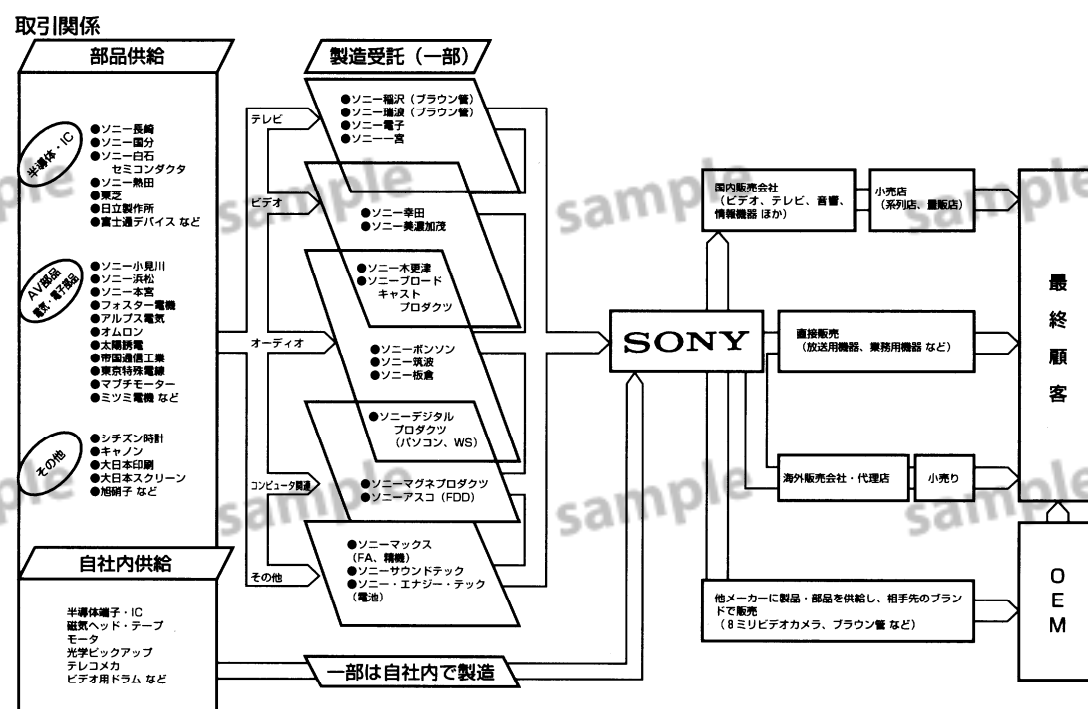


最後に、ソニーの取引関係について見てみよう、ソニーの取引関係は非常に膨大であり、その全容を把握することは困難である。下記に示した図表-3はほんの一例に過ぎない。

基本的な構図で言えば、生産に関しては、半導体や放送用機器、特別な部品等を除き、ほとんどは子会社、関連会社に委託している。

そこで作られた製品は、国内、海外の販売会社、代理店を通じて店頭並び、消費者の手にわたるほか、直接ユーザーに販売するものや、8ミリビデオカメラのように他メーカーへOEM供給（相手先ブランドでの販売）するものもある。

【図表-3】



以上3つの切り口から今日のソニーの姿について、全てとまではいかないが、おおよそのところは、わかって頂けたと思う。

ここまではソニーについてのみ考察してきたが、次の章では業界全体に視野を広げ、その中でソニーの位置づけ・競争の状況などについて考えてみたい。

市場創造戦略

井深は「設立趣意書」の中の“経営方針”の項で、『経営規模トシテハ寧ろ小ナルヲ望ミ、大経営企業ノ大経営ナルガ為ニ進ミ得ザル分野ニ、技術ノ進路ト経営活動ヲ期スル』と書いて

ている。大きな会社と同じことをやったのではとてもかなわないので、技術の隙間をついて新市場を創造していこうという戦略である。他社が発売していない全く新しい商品を開発し、それが高品質であれば、たとえ価格が高くとも必ず売れるという、この「ハイクオリティ・ハイプライス」はソニーが一貫してとってきた姿勢である。

- 5 その当時を振り返って、私は競合するということが一番恐れたのですよ。そのためには、今まで存在しなかったようなもの、あるいは戦争中に面白い技術をたくさん持っていましたから、それらを利用して、コンシューマーの仕事に応用しようと考えました。よそがやらないことをやり、技術に重点を置いてね……と今日の井深も語っている。

- 10 ソニーの歩みはまさに「よそのやらないことをやる」といったものであった。有名な「ソニーモルモット論」^(※1)を持ち出すまでもなく、ソニーは戦後日本の研究所的存在と言えるのである。実際、現在我々の身の回りにあるAV関連製品の中に、ソニーが先鞭をつけたものが多くある。代表的な事例については、図表-4の通りである。

- 15 1950年のテープレコーダーや1955年のトランジスタラジオ等、日本で初めて商品化されたものも多く、他にもヘッドホンステレオのように生活様式が変わってしまうほど新鮮な商品の発売も行っている。

また、トランジスタラジオの発売にあたって盛田は、「胸ポケットに入る大きさ」をセールスポイントにしようと考えた。しかし、原寸ではちょっと大きすぎてポケットに入らないため、特注でポケットを大きめにしたワイシャツを作ってセールスマンに着用させるという、秀逸なマーケティング手法を見せたりもしている。

- 20 こうしたノウハウはその後引き継がれ、ウォークマンの発表では、明治公園にウォークマンをつけた100人のアルバイト学生を用意して、ジョギングやエアロビクスをしてみせるというパフォーマンスで、集まった新聞記者達を驚かせたり、他にも、トリニトロンTVの「タコ赤ちゃん」CMや、ハンディカム55のキャッチフレーズ「パスポートサイズ」とその「ティーザー広告（予告広告）」手法等で、世間の注目を集めたりした。

- 25 しかし、高い技術力とそれによる過去の実績が、知らず知らずのうちに奢りとなって現れて、失敗したケースもある。例を挙げると、有名なVTR戦争での敗北や、画面のフラット化では一番有利な位置にいたにもかかわらず、市場を軽視してこだわりを待ちすぎたがために松下の「画王」に先を越された、「キララ・バツソ」などがある。次の章では、その後の戦略にも大きな影響を与えた、いわゆる『VTR戦争』に焦点をあててみたい。

30

※1 「ソニーモルモット論」……1958年の『週刊朝日』で評論家の大宅壮一氏が連載記事で東芝のことを書いた際、ソニーはモルモットのようなもの（ソニーが最初に創り出し、売れるとわかったら東芝など大企業が市場を奪ってしまうという意味）だと評した。

【図表-4】

西暦	1946	50	55	58	62	67	68	75	79	82	87	87	89	89	90	90	90
	東京通信工業創立	日本初のテープレコーダー発売	日本初のトランジスタラジオ発売	社名をソニーに変更	世界最小最軽量トランジスタTV発売	IC仕様の電卓発売	トリニトロン方式カラーTV発売	ベータ方式VTR発売	ヘッドホンステレオ発売	日本初のCDプレーヤー発売	32ビットワークステーション発売	DATデッキ発売	VHS方式のVTR発売	超小型カメラ一体型VTR発売	手書き入力式小型パソコン発売	CD-ROM電子ブックプレーヤー発売	家庭用ハイビジョン対応TV発売(四〇〇万円)

VTR戦争

1975年前後は、東芝、三洋電機の開発したVコード、松下寿電子のVX-100、それにベータ、VHSが相次いで発表されるという時代であった。この中から、ソニーのベータとビクターのVHSとが生き残り、規格統一をめぐる激しい争いが繰り広げられたのである。これを、VTR戦争と呼ぶ。

ソニーはベータの発表に先駆け、その試作機を松下電器とビクターに見せて規格の統一を要請している。ところが、過去にUマチックで規格統一に成功しているという自信と、自らの技術力に対する過信からか、そのときの態度がこの規格を追認しろとばかりにあまりに高圧的だったため、すぐには規格統一が図れなかった。また、ソニーは日立からOEM供給を依頼されたときもこれを断って、ファミリーづくりを行わなかった。

一方ビクターは、ソニーのとった態度とは全く逆に、最初からファミリーづくりに徹したとされている。そしてその努力は、松下電器のVHS採用によって最大限に報われたことになり、またアメリカのメーカーはこぞってVHSを採用した。これは、ファミリーづくりの成果とともに録画時間がベータ1時間、VHSは2時間であったからだ。その後互いに長時間化を図っていくことになるのだが、ヨーロッパのフィリップスや東芝、三洋電機などが相次いでVHSに転向するなどして、1985年までにはほぼ決着がついた。「ベータマックスはなくなるの？」というネガティブなキャンペーンが新聞に掲載されたのはこの頃である。

1989年、マスコミがベータの敗北を面白おかしく言きたてる中、ソニーはとうとうVHSの生産を開始する。これをもってVHSは真の世界統一規格に成りえたのである。

この敗北はまさに「独善と唯我独尊の落とし穴」にはまった姿であった。ハードとソフトの両立がいかに大切であるかを実感し、その後のコロムビア・ピクチャーズ買収につながっていくことから、この敗北はソニーのひとつの転機だったと言えるのではなからうか。しかし、ソニーはこの敗北を糧として、後に8ミリビデオに進出する際には「8ミリビデオ懇談会」を設立し、規格の統一を成しえた。これが後のCCD-TR55、いわゆる「パスポートサイズのハンディカム55」の大成功につながり、1990年（1991年度3月期決算）には、過去最高の利益を計上した。

10

業界の市場と競争

1. 業界の全体像

電機メーカーの分類にはいろいろあるが、大きく分けるとだいたい、3つに分けることができる。総合エレクトロニクス系と家電エレクトロニクス系、それにAVエレクトロニクス系だ。

この分類法はその会社の生き立ちに大きく関わる分け方で、総合エレクトロニクス系は家電メーカーからの転身組で子会社にも重電、機械関係のものを多く持つ。

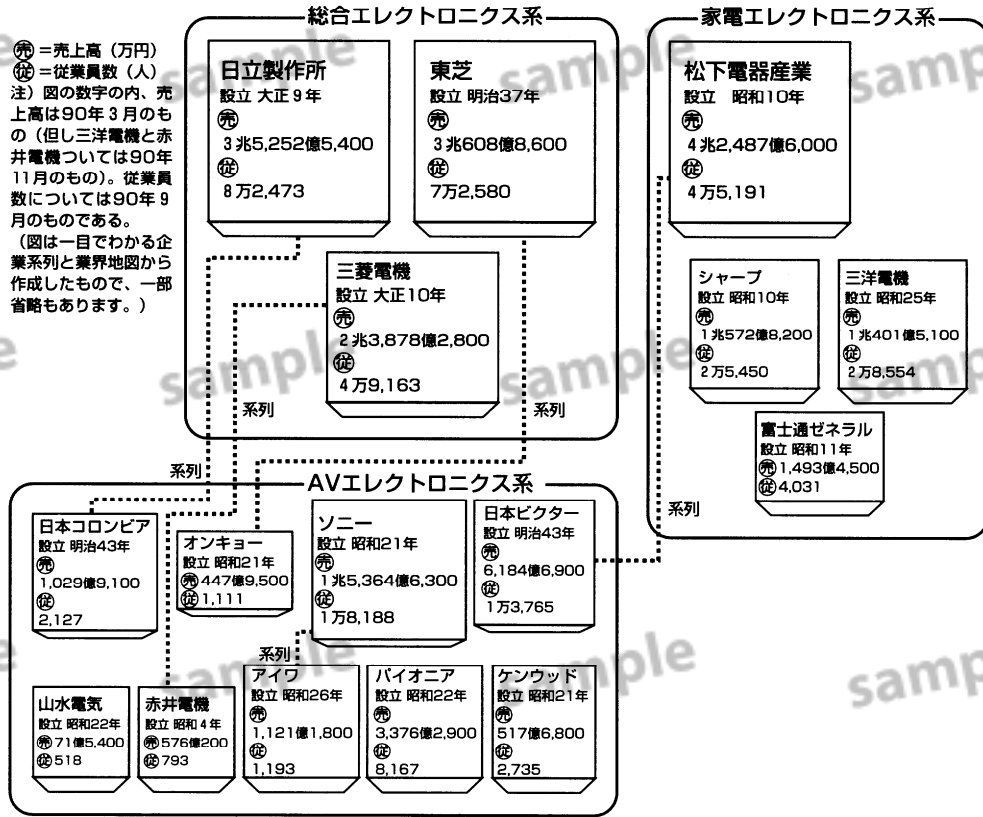
家電エレクトロニクス系は、ラジオや電熱機器の一般家庭への販売をきっかけに販売店網を強化し、カラーテレビ、エアコン等でその地位を固めたグループである。

AVエレクトロニクス系は、戦後生まれの企業が多く、1965年頃（昭和40年代）のオーディオ好況でわが世の春を謳歌した。しかし、その後のオーディオ不況で脱落したメーカーが多く、現在では企業体力に大きく差がついている。ソニーはこのAVエレクトロニクス系を象徴する企業である。（図表－5参照）

25

30

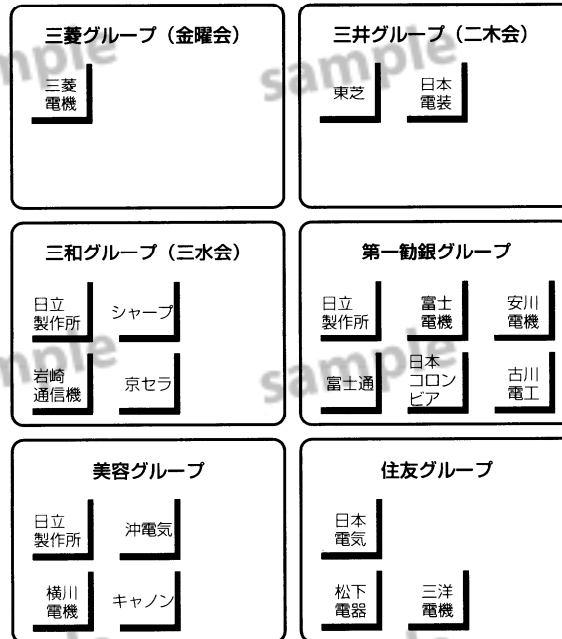
【図表-5】



次にこれら電機メーカーと資金面などにおいて深いつながりがある、旧財閥との関係を表してみる。

今日の産業界において新財閥体制ともいふべき「企業集団」ができあがっている。この「企業集団」の核となるのは銀行で、現在は三井、三菱、住友の旧財閥系に加えて、旧安田財閥(富士銀行)の芙蓉グループ、古河を擁す第一勧業銀行グループ、三和グループの6集団があり、それらの中に各電機メーカーも加わっているのである。(図表-6参照)しかし、戦後ベンチャー企業であるソニーは、どの集団にも加わっていない。

【図表-6】



5

10

15 2. 業界勢力マップ

ここでは、各分野においてソニーがどのライバル達と競合しているのかを表してみる。

新素材、バイオ、エネルギーとともに21世紀の有望産業として挙げられるエレクトロニクス。それだけに、重電機、メカトロニクス、家電、コンピュータ、OA、部品の各分野で、各社が熾烈な競争を演じている。その全てをカバーしているのが、日立製作所、東芝、三菱電機のいわゆる三大総合電機メーカーである。日本の（ということは世界の）エレクトロニクス業界の顔と言っても過言ではないだろう。（図表-7 参照）

20

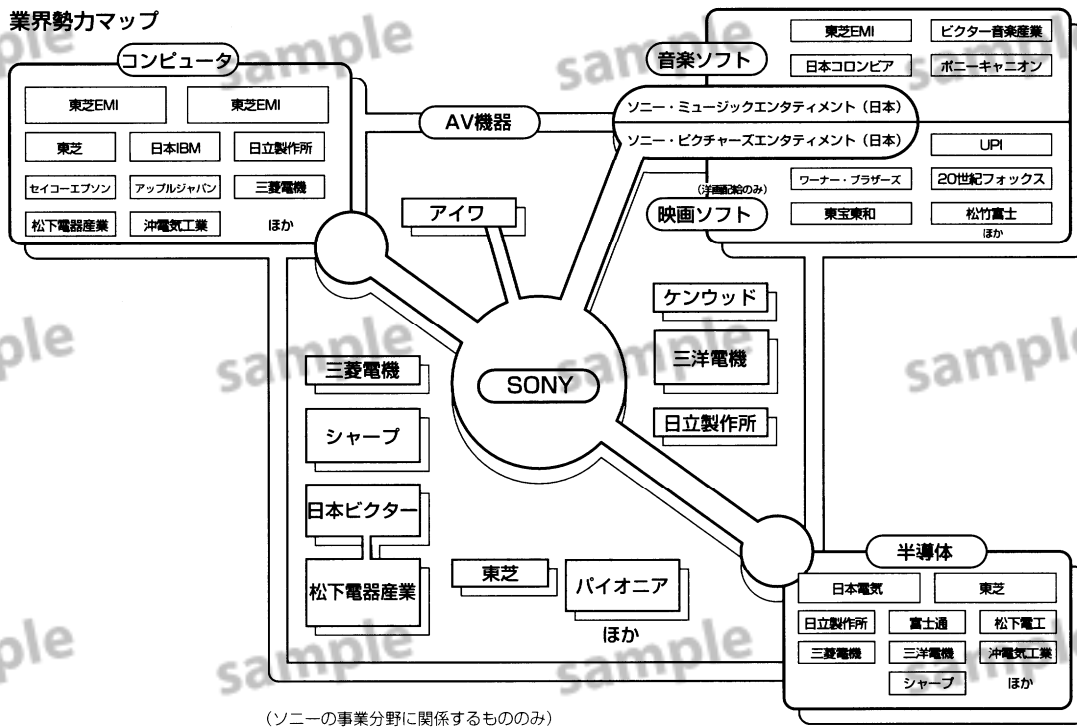
しかし、売上高で見れば、そのさらに上に松下電器産業がいる。三大メーカーのトップである日立が3兆8千億円（91年）であるのに対し、松下は4兆7千億円（同年）となっている。この数字を見ると、「巨人」という言葉を実感できるであろう。

さて、その松下のライバルとして見られることも多いソニー。といっても、同じ年の売上高は1兆9千億円だから会社同士はライバルとは言えないのだが、AV機器に絞って見れば首位を争う関係であり、「技術力のソニー」対「販売力の松下」という図式で、巷の注目を集める両社である。現在松下のAV部門とソニーの売上はほぼ互角である。

25

30

【図表-7】



3. 製品別シェア

2章で述べた通り業界では熾烈な競争を演じているのだが、その現状を表すべく、ここで製品別のシェアを考察してみる。(図表-8参照) データは92年6月の日経産業新聞より引用した。

●カラーTV

ソニーは独自開発の「トリニトロン」方式ブラウン管の搭載で、1958年以来世界的に高いブランド力を維持しているが、シェアは5位に甘んじており、トップの松下と大差がついている。TV市場は89年の東芝「バズーカ」、90年の松下「画王」が話題を呼び、BS内蔵と大型フラット画面がトレンドになった。ソニーも91年秋に「キララバツ」を発売して巻き返しを図っているが、市場全体が飽和状態で各社とも苦しい。

●据え置き型VTR

VTRデッキは世帯普及率80%近くにまで達し、完全に伸び悩みの状態。さらに、景気が後退局面に入り、買換え需要の掘り起こしも苦しい状況。市場の勢力図としては、松下と東芝、日本ビクターの3社で半分を占めている。ソニーは8ミリビデオの商品イメージを活かして、シェア10%にまで追い上げてきた。

●カメラ一体型VTR

パスポートサイズの「ハンディカムTR55」は89年の発売だが、それ以前はソニーと松下が

激しい首位争いを演じていた。しかし、爆発的なヒットをみせたハンディカムシリーズによって現在はソニーの独走が続いている。各社相次いで超小型軽量モデルを発売したが、松下の「ブレンビー」以外は苦戦しているのが現状である。

●ビデオテープ

- 5 ソニーは85年からVHSのテープも販売してはいたが、「VHS対ベータ」戦争の決着がついたことから89年秋、より本格的にVHSテープを売出し、その結果急速にシェアが伸びた。さらに、89年の「ハンディカムTR55」が爆発的にヒットしたことで、8ミリビデオテープの販売が加速し、80年代半ばまでベスト5圏外だったシェアを3位まで押し上げた。

●ミニコンポ

- 10 ソニーとパイオニアが月ごとにトップを争うデッドヒートを展開していたが、通年ではソニーの3連勝となっている。23cm前後のミニミニコンポと呼ばれるセットステレオ「ピクシー」をパイオニアに先駆けて投入したのが勝因と思われる。しかし、全体的にオーディオ市場は停滞しており、デジタル記録ができるミニディスク（MD：ソニー開発）やコンパクトカセット（DCC：松下開発）の登場による再活性化が待たれている。

- 15 ●ヘッドホンステレオ

「ウォークマン」の開発でこの新しい商品カテゴリーを誕生させた先駆的メーカーだけにソニーのトップの座は揺るぎない。ただ、松下電器の追い上げは激しく、90年にはアイワを抜いて単独2位となり、現在もその差を広げつつある。市場は利幅の薄い安売り競争の状態となっており、ソニーにとっては好ましくない状態である。

- 20 ●コンパクトディスク

CDソフトは、プリンセス・プリンセスなどを擁するソニー・ミュージックエンタテインメントがトップである。しかし、前年と比較すると、他社の追い上げが激しい状況は否めない。この業界は水モノであり、安心はしていただろう。

●個別半導体

- 25 トランジスタなど部品としてAV機器等に用いられる個別半導体は、世界トップの東芝が圧倒的なシェアを占めている。東芝は電力用のパワー半導体が主力であり、民生用では松下電工がトップである。ソニーも半導体には力を入れており、全投資額の2割を投じている。上位進出までは手が届かないが、家電メーカーとしてはトップクラスである。ICのほか、個別半導体の分野では半導体レーザーが得意分野であり、海外を含めた技術開発提携がこれからの焦点となるだろう。
- 30

【図表-8】

エレクトロニクス・電機

【カラーテレビ】

(国内出荷台数)

①松下電器産業	22.5 (▲1.0)
②東芝	14.5 (▲0.5)
③シャープ	14.5 (0)
3社合計	51.5 (▲1.5)
④日立製作所	10.5 (0)
⑤ソニー	10.5 (1.0)
国内出荷台数 (伸び率)	901万台 (▲0.4)

【ビデオソフト】

(出荷量)

①日本AVC	20.6 (1.0)
②ポニーキャニオン	19.0 (▲6.0)
③東映ビデオ	10.0 (0)
3社合計	55.0 (▲5.0)
④松竹	4.5 (0)
⑤東宝	2.5 (0)
出荷量 (伸び率)	2,550億円 (4.0)

【冷蔵庫】

(国内出荷台数)

①松下電器産業	23.0 (▲1.0)
②東芝	16.0 (0)
③日立製作所	15.0 (▲1.0)
3社合計	54.0 (▲2.0)
④三洋電機	13.0 (1.0)
⑤シャープ	11.0 (1.0)
国内出荷台数 (伸び率)	470万台 (▲2.0)

【据え置き型VTR】

(国内出荷台数)

①松下電器産業	25.0 (0)
②東芝	13.0 (1.0)
③日本ビクター	13.0 (▲1.0)
3社合計	51.0 (0)
④三菱電機	12.5 (1.0)
⑤シャープ	12.0 (1.0)
国内出荷台数 (伸び率)	521万台 (▲8.6)

【ミニコンポ】

(国内出荷台数)

①ソニー	24.0 (1.0)
②パイオニア	18.0 (1.0)
③ケンウッド	16.0 (2.0)
3社合計	58.0 (4.0)
④松下電器産業	13.0 (▲0.5)
⑤日本ビクター	11.0 (▲1.0)
出荷量 (伸び率)	175万台 (▲10.0)

【電子レンジ】

(国内出荷台数)

①松下電器産業	27.8 (▲0.2)
②シャープ	20.4 (▲1.3)
③日立製作所	12.4 (0.1)
3社合計	60.6 (▲1.4)
④東芝	9.2 (▲2.9)
⑤三菱電機	9.1 (1.2)
国内出荷台数 (伸び率)	310万8千台 (▲1.2)

【カメラ体型VTR】

(国内出荷台数)

①ソニー	43.0 (3.0)
②松下電器産業	32.0 (4.0)
③日本ビクター	10.0 (▲2.5)
3社合計	85.0 (4.5)
④日立製作所	3.0 (▲0.5)
⑤キャノン	2.0 (▲1.0)
出荷量 (伸び率)	2,55億円 (▲18.0)

【ヘッドホンステレオ】

(国内出荷台数)

①ソニー	43.0 (3.0)
②松下電器産業	28.5 (6.5)
③アイワ	24.0 (4.0)
3社合計	95.5 (13.5)
④ケンウッド	4.0 (1.0)
⑤三洋電機	3.0 (▲3.0)
国内出荷台数 (伸び率)	420万台 (10.0)

【個別半導体】

(国内総生産額)

①東芝	23.5 (0.5)
②松下電器産業	14.5 (▲0.4)
③日立製作所	12.0 (0.2)
3社合計	49.0 (0.3)
④日本電気	11.8 (▲0.5)
⑤ローム	8.8 (1.4)
国内総生産額 (伸び率)	7,618億円 (7.3)

【VDプレーヤー】

(国内出荷台数)

①パイオニア	50.0 (3.0)
②ソニー	17.0 (▲2.0)
③日本コロムビア	14.0 (3.0)
3社合計	81.0 (4.0)
④松下電器産業	4.0 (▲4.0)
⑤ケンウッド	3.0 (1.0)
国内出荷台数 (伸び率)	76万台 (8.5)

【コンパクトディスク】

(国内生産額)

①ソニー・ミュージックエンターテイメント	18.4 (▲0.9)
②東芝EMI	12.9 (0.3)
③ポニーキャニオン	9.0 (1.8)
3社合計	40.3 (1.2)
④ビクター音楽産業	7.7 (▲1.7)
⑤BMGビクター	5.9 (2.7)
国内生産額 (伸び率)	3,998億円 (23.6)

【集積回路】

(国内総生産額)

①日本電気	21.1 (0.1)
②東芝	17.1 (▲0.2)
③日立製作所	13.4 (▲3.2)
3社合計	51.6 (▲3.3)
④富士通	12.5 (▲0.7)
⑤三菱電機	9.9 (0.4)
国内総生産額 (伸び率)	3兆1,082億円 (6.7)

【ビデオテープ】

①TDK	24.0 (1.0)
②富士写真フィルム	17.0 (0)
③ソニー	17.0 (4.0)
3社合計	58.0 (5.0)
④日立マクセル	15.2 (▲1.8)
⑤日本ビクター	12.0 (1.0)
国内生産量 (伸び率)	7億7,000万巻 (▲1.3)

【ルームエアコン】

(国内出荷台数)

①松下電器産業	19.0 (0)
②東芝	13.5 (0)
③日立製作所	12.5 (0)
3社合計	45.0 (0)
④三菱電機	11.5 (▲1.0)
⑤三洋電機	10.5 (0.5)
国内出荷台数 (伸び率)	709万台 (19.6)

【コネクタ】

(国内出荷額)

①日本AMP	15.1 (0.9)
②日本圧着端子販売	11.4 (0.3)
③日立航空電子工業	9.4 (▲1.0)
3社合計	35.9 (▲0.2)
④ヒロセ電機	9.0 (▲1.7)
⑤SMK	8.3 (0.9)
国内出荷額 (伸び率)	4,800億円 (2.1)

企業業績と財務

1. 収益構造と他社比較

1992年3月期のソニーの決算(単独)は営業利益が約210億円の赤字に転落した。

同社の前期の利益は約720億円で「過去最高」の水準であったことと比較すれば、極端な落ち込みであった。しかし、このような極端な業績悪化は単にソニーに止まらない。例えばAV業界の競争会社日本ビクターや日本コロムビアも営業損失を計上している。また赤字ではないものの、松下電器、東芝、日立、シャープと減益率こそ違え、どの家電メーカーも利益を減少させている。(東芝、日立の減益幅の大きさは半導体などの他の要因が加わっている)ただし、日本ビクターや日本コロムビアは売上を減少させているが、ソニーの場合は売上を拡大しているながら営業利益が赤字の決算となっている点が異なっている。

さて、同社の売上原価率は84.3% (1990年度では79.3%) であり、急に5%も増加した。ちなみに松下は81.8% (81.1%)。そしてその製造原価の内容であるが、材料費 (外部からの購入部品など) の製造原価に占める比率が高く (外注比率が高いことを意味していると思われる; ソニーは84%で松下は72%で12%もの差異がある。)、ソニーは子会社で生産している割合の高さを示している。この結果、売上高の規模に比較して従業員数が少なく、1人当たりの年間売上高は1億円を越え、効率的な松下電器をも若干凌いでいる。

もう一つの特徴は同社の輸出比率の高さである。それは松下電器の35%を遥かに凌ぎ、64%にも及んでいる。輸出力が高い点は事業活動の国際化が進行していることを示しているが、一方では為替変動のリスクを被り易い収益構造を示しているとも言える。

2. 財務構造

同社の財務健全性の健全性はその自己資本で表現できる。

自己資本化率は48.0% (松下は55.0%) と高く、且つ資本金の額も関連業界ではトップである。(添付資料P.35参照) 自己資本が大きいことはそれだけでは悪いことではないが、一方では配当負担の増加につながり、今期のように減益になった場合の資金的な負担は馬鹿にならない。(1991年度の決算では、93億円で、当期純利益 (説引後) の45%)

さて、いくら資本額が大きくてもそれが設備投資や研究開発投資を継続していくのに十分なものであるかどうかは、第一義的には投資額とその期間の稼得資金の額 (簡単な稼得資金の計算は利益+減価償却費で示される) の比率に依存している。しかも今日のような株価の下落という財務環境下では簡単には証券市場から資金調達が出来ず、尚一層、稼働資金の重要性が増す。その点でも同社の利益の急減の影響は小さくはない。そこで同社では当初の設備投資計画であった4,500億円を減額した模様で、会計年度終了時点での決算上の設備投資額は河と1,700億円強と急減している。この点に関して同社では「8ミリビデオやテレビなどの大型投資の時代が過ぎている」とも語っており、設備投資の時期ではないとのコメントをしていて、「開発を進めるが設備投資は控える」との方針が伝えられている。

さて設備投資の主な内容であるが、CCD（ビデオカメラなどに使う画像の受光素子で撮像素子とも言う）などの新しい電子デバイスへの投資が655億円、そしてMDに400億円となっていて、身近な製品に限定した投資内容と推定される。

3. 連結決算の状況

5

グローバル化しているソニーの場合は本社の単独決算を見るだけでは判らない。

子会社を連結してグループ全体の業績をどう見るのかが、その場合重要なのである。その意味で連結決算から見た企業業績の概要は、添付資料（P.34）から読み取れるように売上高3兆8,216億円（前期3兆6,165億円）、営業利益1,662億円（2,974億円）を計上（松下は売上高7兆4,499億円；営業利益3,890億円）、単独決算に比較して相当に大きな規模であることが判る。この連結決算と単独決算との業績の相違は上場会社の中では最高の連単倍率（1991年度の連結利益と単独決算との純利益の比率：90年度では15位程度だった）を示していて、如何にソニーでは海外子会社の業績が寄与しているのかを示しているとも言える。

10

また連結ベースでの売上高の伸びが著しい点も注目される。それは同社が買収してきた米国のソフト会社2社（CBSレコードとコロンビア・ピクチャーズ；詳細は「グローバルゼーションとソフト事業への多角化を参照）に依存するところが大きいと言える。

15

4. ディスクロージャー（株主への企業情報の公開）

ソニーは単に事業活動が国際化しているだけではなく、株主構成の面でも21.9%の外国人持ち株比率を見せる国際企業である。この為に、会社の経営状況の株主への開示も積極的であり、連結決算は米国の会計基準で作成している。例えば、同社では製品分野別損益の概要を公表しており、それによるとビデオ機器、音響機器などのハードの1991年度の営業利益率は3.6%に比較して相当落ち込んでいるし、レコードや映画などのソフト事業では、6.9%で前年の利益率6.3%と大差ない状況であったことがわかる。

20

25

5. 為替リスクのヘッジ

ソニーは輸出比率が高く、為替の影響は無視できない。

特に円の対ドル・レートが高まっている時期には輸出すればする程、利益が減少してくる。従って、そのリスクを回避する為に為替を予約（ドルと円との通貨の売買を将来に渡って契約しておくこと；これで円高などの為替変動があった場合のリスクを固定化することが出来る。）することがあるが、同社で1992年3月現在でその額は、約8,000億円に上っている。

30

更にこのように円高が進行している側面では、輸出の対価として入手した輸出手形は期日

まで保有せずに、事前に割り引き、早めに輸出代金を回収して、円が140円、135円と高くなり次第に手取りが少なくなるのを防止している。

このように巧みな為替リスク回避の財務手法を駆使してきたソニーでも1991年度の急激な円高の影響を免れなかったようである。

5

グローバル化とソフト事業への多角化

1. グローバリゼーションの推進

ソニーは家電メーカーに限らず、日本の企業の中で最も国際化が進んでいる企業である。

10 1950～60年代、まだ日本の外貨事情が苦しい時代に盛田氏自ら米国に移り住み、トランジスタラジオ、テレビ等の販路開拓に努めた経験から、「先進国でビジネスをする以上、雇用機会や技術移転を通じてローカルに貢献することが重要」というのが同社の国際化の経営理念となっており「グローバル・ローカライゼーション」という言葉で表現されている。

15 1991年度の海外売上高（連結ベース）は2兆8,544億円でソニー全体の売上高の75%に相当する部分を海外に依存し、中でも米国は総売上高の約3割を占める重要なマーケットになっている。60年にはすでに米目での販売・統括を行う「ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ（ソニー・アメリカ）」を設立し、72年には早くもサンジェゴでカラーテレビの現地生産を開始している。このころからすでに、先進諸国との間で通商摩擦が生じ始めており、72年には欧州向けカラーテレビ、テープレコーダーの価格規制、77年には米国向けカラーテレビ輸出自主規制を強いられたことを振り返るとソニーの対応の素早さが目立つ。米国ではカラーテレビの後も、カラーブラウン管、スピーカー、プロ用オーディオ・ビデオテープ、CDなどの生産を相次いで開始した。また「輸出に貢献し米国の生産を甦えらせるくらいでないとグッドシチズンとはなれない」として、2ヶ所の研究開発機関を設け、衛星放送、通信、高品位TV（HDTV）などの研究を手掛けている。

25 一方米国と並ぶ大市場であるヨーロッパは、73年にスペインでオーディオの生産を始め、74年には英国でカラーテレビの生産を開始するなど生産品目を広げた。現在フランスでは8ミリビデオやCDプレーヤー等の先端商品も作っており、現地生産体制が強化され、この結果、カラーテレビは欧州での売上のうち80%、CDプレーヤーでは40%が現地生産分となっている。英国では現地化を進め輸出に貢献したことで現地企業と認められ、女王賞を2回受賞している。また、86年には欧州にある現地法人10数社、8工場を統括し西独ケルンにソニーヨーロッパを設立している。

30 またアジアでは、台湾、韓国、タイ、マレーシア、シンガポールでオーディオ、カラーテ

レビなどを生産しており、これらの統括会社として「ソニー・インターナショナル」（シンガポール）がおかれている。このようにソニーでは、米国、欧州、アジアに地域統括会社が設けられており、これに日本を加えた4極で独立した経営を行う「ゾーンマネジメント」もほぼ出来上がっている。（添付資料P.31参照）

5

2. 企業買収

ソニーは、1988年、米国のレコード会社CBSレコードを20億ドルで買収したのに続き、1989年、米国の映画会社コロムビア・ピクチャーズを34億ドル（6,700億円）という当時の日本企業による海外企業買収としては最高額で買収した。一方、松下電器産業もこれを追う形で、1991年「MCA」を買収した。買収総額はソニーを上回る61億ドル（7,930億円）であった。

10

米国にはワーナーブラザーズを筆頭に7大メジャーといわれる映画会社があるが、コロムビア・ピクチャーズ、MCAはともに、その中に名をつらねる企業である。コロムビア・ピクチャーズはコロムビア映画スタジオやトライスター映画などを中核とし、89年度の売上は14億ドル（1,820億円）、そのうち映画部門の売上が約半分を占めている。同社のソフト資産の最大のもの、2700タイトルの映画と260番組のテレビシリーズ（約27000本）を抱えるフィルム・ライブラリーで、不朽の名作といわれる「アラビアのロレンス」をはじめ、「地球より永遠に」「クレマー・クレマー」「ガンジー」「未知との遭遇」「ゴーストバスターズ」などがあり、娯楽超大作といった作品は少ないが、地味だがじっくりと鑑賞できる作品が多い。一方、「MCA」は傘下に7大メジャーの一つであるユニバーサル映画、音楽制作のMCA・ワールド・ミュージック・エンタテインメント・グループ、ケフィン・レコードなどを抱え、出版部門、小売部門、通販部門、ローカルTV局のWWOR、ヨセミテ国立公園の運営管理会社など、幅広く娯楽関連の事業を営んでおり、1989年の売上は33億8,200万ドル（4,397億円）となっている。

15

20

ソニーはどのようにしてこの資金調達を行ったのであろうか。

25

それはエクイティ・ファイナンスによる方法である。同社は1.4%の低利率で3,000億円の転換社債を発行し、更に続いて1,600億円強の公募増資で買収価格以上と見積れる資金を調達したのである。これは極めてリスクが低く、利率も低い資金調達手段であったが、その後90年春以降の株価の暴落がエクイティ・ファイナンスを停止させた。

30

3. ソフト事業への対応

ソニーが現地の子会社であるUSAを通じてコロムビア・ピクチャーズの買収に乗り出し

た際、「米国の魂を買うつもりか」と米国民の反発を招いた。以来、ソニーでは買収完了後も表立った動きはせずに、コロンビア側に一切を任せてきた。1991年8月、各部門の組織改革が一段落したこともあり、その社名から「コロンビア」を外し、新たに「ソニー」を冠して「ソニー・ピクチャーズエンタテインメント社」に変更した。

- 5 また、レコード部門の米国CBSソニーも、同年1月に「ソニー・ミュージックエンタテインメント」に社名変更し、新規に設立された「ソニー・ソフトウェア」（ソニーUSAの子会社）の傘下に位置づけられ、ソニーのソフトビジネスの中核に据えられた。

- 1991年度のソフトビジネス分野については、レコード部門では、マイケルジャクソンを始め、ポップス、カントリーからクラシックにいたる幅広いアーティストが活躍した。また、
10 映画部門でも「ターミネーター2」や「フック」などのヒット作品にも恵まれ、米国において、年間劇場興行収入シェアが20%となり、他社を圧倒的に引き離して1位を獲得した。

ソニーは映画部門の“のれん代”の償却期間を40年と設定しているが、1991年度のソフトビジネスの売上高および営業収益は7,731億72百万円（前年度比5.0%増）、営業手利益は531億68百万円（前年度比14.3%増）となった。

15

4. ソフト戦略の狙い

- 一銭単位で徹底的に原価削減を図るメーカーの体質と、わず数秒のシーンに莫大な資金を投入する映画産業の体質は「水と油」のように異なる。映画を見るのに制作会社を意識する人もいない。ソニーの盛田会長は「ハードとソフトは車の両輪」とし、あえて土俵の違う映画
20 ビジネスに参入したと表明した。

- AV機器の業界では、日本企業の国際シェアは大きいですが、つい数年前まで、「機械は日本でも、ソフトは米国」といわれていた。ところが、ソニー、松下の米国ソフト会社の買収によって、名実共にAV業界のハードとソフトを統合した企業が誕生したことになる

- レコードやカセット、テープが主流であった時代は、ソフト会社と機器メーカーとの間には
25 は明らかな分業が成立していた。しかしソフト会社は映画を出発点にして、ビデオ、CATVへと画像を再販売することによって初めて収益が確保できるような構造に変化してきている。

- また、消費者には時間と場所という側面で、自由度を求めるニーズがその背景にある。映画からテレビの登場に移行する過程で場所的な便利さが向上したし、ビデオやCDの登場で
30 さらに時間的な便利さが向上した。音の分野でも同様の変革が進行した。ラジオ、テープレコーダー、ポータブル・カセットレコーダーという形で、何時でもどこでも、自分が欲しい場所、欲しい時間で消費者の欲求が達成できるように長期的な変化を遂げてきた。

ハードは一回切りでソフトは何度も売れるとの言葉があるように機器メーカーの立場では成熟市場であっても、ソフト業界から見ると機器の増大で市場ポテンシャルが上がったと評価される。このような時、世界規模で事業展開している大手機器メーカーの関心の的は、必然的に競争力のあるソフトに向けられていくことになる。

しかしながら、映画は“水もの”といわれ、失敗すると工場一棟分の投資額がファイになるリスクがある。いずれにせよ、買収から3年余りの状況だけに、その安定した効果が現れるのは、まだ先のことになると思われる。

組織と人

1. トップマネジメント

ソニーは創業以来30年間“技術の天才”井深大と“販売の天才”盛田昭夫が両輪となって、業容を拡大、発展させてきた。その後、ソニーの創業者 井深大も1971年会長となり、社長のポストを盛田に譲り、1976年には代表権のない取締役名誉会長となって、第一線から勇退することとなる。その結果、盛田が会長に、副社長の岩間和夫が社長に昇格、そして専務の大賀典雄が副社長に就任した。会長は、海外を中心に経営戦略全体を統括する経営最高責任者（チーフ・エグゼクティブ・オフィサー）として、社長は国内を中心に日常業務をみる運営最高責任者（チーフ・オペレイティング・オフィサー）とし、ソニーの経営形態をアメリカ型に変えた。

こうして出来上がった人事は、盛田カラーを濃厚に打ち出し、“盛田商店”的色彩を帯びたものだった。具体的には、会長の盛田昭夫を中核に、盛田の妹婿である岩間、盛田の実家の書生であった専務の成田、成田夫人にも信望が厚いと言われる大賀ら“盛田ファミリー”で首脳陣を固めたのである。ソニーも創業後、しばらくは、親戚、知人からカネやヒトを集めてのやりくり経営だった。このとき、有力な資金源になったのが盛田の実家であった。盛田の実家は、愛知県で300年も続いた造り酒屋で、長男昭夫の実父・久左衛門がソニー草創期の資金的援助を続け、その時の借金のカタに、ソニーの株式が盛田の実家に大量に流れたと言われている。現在、その株式を保有しているのが、1974年に設立されたレイケイである。1989年3月末の持ち株比率は6.46%で、ソニーの筆頭株主・三井信託銀行の6.69%に次ぐ第2位であり、実質は盛田家の財産管理を目的に設立された会社である。

ソニーの企業文化は、強烈な個性、技術的センスをもった経営者によるトップダウンを軸とする経営である。中堅クラスの社員の言葉を借りると「うちの強さの秘密は、上のほうから素晴らしい着想を提示されて、下がそれを実現するテクノロジーを持っていることだっ

た。」となる。

1982年社長の岩間和夫がガンで倒れたのをきっかけに、大賀典雄が社長に就任し、1989年にチーフ・エグゼクティブ・オフィサーのポストも盛田から譲られた。大賀は91年に心臓のバイパス手術をし、健康面で不安をもっているが、ハードとともにソフト事業に精通する彼の経営手腕は欠かせなかった。一方盛田は経団連副会長などの公職が忙しいものの、トップ人事など最高レベルの問題について今なお実験を握っている。今後も、この2人が経営をリードしていくものと思われる。

2. 事業本部制とグローバル組織

10 ソニーは、ベータの失敗や減益決算で「神話崩壊」と言われた頃の1983年、それぞれの分野ごとに責任者を置く、本格的な事業本部制にもとづくフラットな組織体制に移行した。事業本部はそれぞれが企業体といえるもので、そのトップである事業本部長は、開発から製造、宣伝、販売、サービスまであらゆる分野について、世界的な権限と責任を待つ。上下関係はなく独立、対等に扱われ、事業本部間で利害調整の必要がある場合は、同社の意思決定機関である経営会議において行われた。事業本部長は東京にいるため、事業の権限は東京に集中しているが、実際には、米国、ドイツ、シンガポールにある各地域統括会社が、現地の実情に合わせて生産、販売をコントロールしている。中長期の戦略や中核技術の開発計画は、グローバルな視点から東京で立案し、日々の経営や商品作りは現地人スタッフに任せる方針をとっている。また、「生産、設計、マーケティングの現地化」（ローカライゼーション）の進み具合は、テレビ事業本部については、日、米、欧、アジアの生産比率は四分の一ずつであり、現地での研究開発体制も充実し、欧州では200人のエンジニア（日立は80人）を抱えている。

しかしながら、オーディオは国内生産比率が7割であり、VTRも仏アルザス工場生産するものの、設計はすべて国内となっている。それでもここ数年、ソニーは東南アジアをはじめ、次々と海外工場を新設拡大してきており、その結果、AV機器の海外生産比率は85年度の20%から89年度は32%に上昇した。

一方、各工場は主幹事業本部を待ちながらも、必ず異なるカテゴリーの商品を生産することを義務づけられている。ソニー幸田は8ミリビデオの完成品とビデオヘッド、ソニー厩^{うま}は、電話とカーステレオと言った具合である。もっとも規模が拡大するにつれて組織の壁が厚くなるのは避けがたい。某戦略本部長は「ソニーは事業部門が非常に強い会社。事業本部それぞれが理屈をもっていて調整作業が一苦勞」と間接スタッフの苦勞を打ち明ける。たとえばBS（衛星放送）チューナーやタイマーが、2つの事業本部から売り出されたこともあった

と聞く。

3. 組織文化と人材

ソニーには社是・社訓の類は存在しない。あるとすれば唯一46年前、井深大によって書かれた設立趣意書だけである。半世紀を経てもなおそこに記された理念がソニーの精神的バックボーンであると言われている。ことさら大企業となることを求めず、社会的に利用度の高い製品を、少数精鋭、実力主義、人格主義を基礎に生産、販売していくという趣旨のことが述べられているが、こうした「人間第一主義」がソニーの経営基盤となっている。

また、技術開発を優先するため人材や組織を常に流動的にしておくこともソニーの伝統と言える社風である。毎月一回組織改革と人事異動を実施しており組織の“栄枯盛衰”も激しい。また「自分はこんな仕事がしたい」と言って社内ベンチャーをつくることもできるし、社内公募にもとづく人事異動も年間で100人～200人の実績があり、年俸プロ社員制や女性の海外勤務など、組織と人材を活性化する手立ては、そこかしこに、仕掛けられている。ただあまりに頻繁な異動で「じっくりと仕事ができず、中途半端になってしまう」という声も社内ではあるようだ。

ソニーはソフト分野の売上を、数年後にはハードと同規模に引き上げたいとしている。さらに、ソフトとハードを融合させた商品開発も進めねばならず、ソフトのわかる人材はいくらいても足りない。現状は、大賀社長以上にソフトのわかる人間はソニーにはいないし、実質的にソフト事業の全ての権限が大賀社長に集中しているという状況である。

市場の変化と販売体制

1. 1960年代の動き

ソニーがはじめて日本市場に、いわゆる家電メーカーとして本格的に登場したのは1962年である、そのころはすでに、松下「ナショナルショップ」、東芝「東芝ストア」、日立「日立チェーンストール」、三洋「サンヨーバラチェーン」などの系列制度が次々とつくられ、全国のほとんどの家電店がメーカー系列下に組み込まれていた。各メーカーが系列店づくりを進めたのは、大量流通経路を確保することで生産計画を安定させる、製品のアフターサービスというメーカーの果たすべき役割を系列店に負担してもらい消費者の信頼感を築く、などの目的であった。こんななかでソニーの国内販売は、必然的に「軒下商売」（他メーカー系列の店頭で少数の自社製品を置いてもらう事）から始めざるをえなかった。

1965年には、ソニーの店頭指名率（店頭に来た客のうちソニー製品を指名した人の割合）

は60%を超えていたにもかかわらず、当時の限られた商品ラインアップでは、いかに強力な商品で人気があっても、「軒下商売」と、ようやく力をつけつつあった家電専門大型店やスーパーなどの量販店だけにたよらざるをえない状況だった。たとえば、ソニーのテープレコーダーの店頭指名率は60%以上だったにもかかわらず、実際の売り上げシェアは30%にすぎ

5 なかったのである。

1968年、ソニーはトリニトロン・カラーテレビの爆発的成功をきっかけに、ソニーショップやソニーストアなどの系列店づくりに走った。これまでメーカーが系列店に与えてきた「過保護」を否定し、他系列でおこなっている販売リベートを、いっさいおこなわなかった。支払いについても他メーカーでは90日の手形が慣例であったなか「20日締めのみ月末払い」と

10 いう厳しい条件を要求した。販売店を、メーカーに甘えない独立した経営主体として位置付け、「計画仕入れ」による「返品」ゼロを徹底させた。「ハイクオリティー・ハイプライス」政策の維持を徹底し、他メーカー製品のような大幅値引きを否定した。

このような厳しい取引条件にもかかわらず、ソニー系列店は、あっという間に3000店に達し、カラーテレビのシェアは20%に迫った。

15

2. 1970年代の動きとリベート政策

1975年以降、カラーテレビを最後に、既存のオーディオ商品がいちおう飽和状態となった時期、スーパーや家電専門量販店、秋葉原や日本橋の安売り電器街の店が、系列店にかわって台頭し、電器メーカーのシェア争奪戦はさらに鮮烈になっていった。

20 1970年ころには、全電化製品の70%以上を売っていたメーカー系列店の売り上げは、1979年には54%にまで落ち込んだ。カラーテレビに至っては、1969年には、85%がメーカー系列店で売られていたが、1979年には、その比率は45%にまで落ちていった。

販売力の大きな量販店は、系列店が得ている以上の待遇を、その販売力にものをいわせてメーカーに要求した。たとえば、メーカーが在庫処分するさい、大量に仕入れてくれる量販

25 店には、販促費というリベートをつけるなどの「量販店優遇策」を次々と獲得していった。これに対して、系列店の側はメーカーの「量販店優遇策」に強く反発し、大手家電メーカーは、量販店と系列店からはさみうちされる恰好になった。

1973年のオイルショック以降、日本の家電市場は成長率年間5%前後という「成長なき時代」に入った。しかし、全体の市場は拡大しないにもかかわらず、スーパーや量販店の市場

30 占有率は上昇していった。また、市場全体における店舗数も増加していったが、これらの新規出店のほとんどが、メーカーの系列店であり、シェアの維持を至上命題とするメーカーの資金援助を受けた「メーカー出店」といわれるものだった。

このような市場拡大なき過当競争下でも、ソニーは「ハイクオリティー・ハイプライス」政策を貫き、現在に至るまで系列店に対して系列リベートを支払っていないが、1974年には売上高の1%を店舗改装費として援助する制度を導入したり、部分的に「返品」を受け取るなどの妥協を強いられている。

5

3. 1980年代の動きとNEBAの台頭

このような状況の中、ソニーは1981年、国内販売体制の改革に着手した。これまで国内販売を担当してきたソニー商事の営業部門を、ソニー本社に新設した国内営業本部に吸収し、いわゆる「製販一体態勢」をしいた。家電流通体制の再編に備え、国内販売部門をソニー本社中枢のもとに、より強化していこうという狙いであった。

10

家電製品の普及期、高度経済成長期には威力を発揮した系列販売だが、安定成長期に入り、販売に占める量販店のウェイトが高まるにつれて、各メーカーにとって多くの系列店を抱えることが一種の重荷となってきた。88年度の家電販売実績を見ると、NEBA（日本電器専門大型店協会、第一家電など加盟72社）の販売額は前年度比15.2%増の1兆6,000億円で、家電製品総販売額の26%を占めた。84年度は9,660億円、20.5%だったので、大型店の占めるウェイトは確実に高まっているといえる。一方、各メーカーの業態別取引高でも、量販店は松下で3割、日立では4割、ソニー、パイオニアでは4～5割にいたっている。

15

さらに、量販店を上回る安売店としてディスカウンターと呼ばれる勢力が台頭してきた。これらの店は、店員による説明、アフターサービスなどが無いかわりに、徹底したディスカウントで対抗してきた。メーカーと直接取引していない店が多く、仕入れ先については、量販店が2次卸を通じて横流しした商品が中心といわれる。ディスカウンターの台頭で価格が乱れてくると、消費者に混乱を招き、メーカーとしても健全な市場の育成が困難になってきた。客寄せを目的とした「ロス・リーダー」とよばれる目玉商品が氾濫し、消費者に対して錯覚や誤解を生む不当表示が増大してきた。

20

こうした背景から、1984年に「家庭電器製品小売業における表示に関する公正競争規約」が制定され、公正取引委員会の認定を受けて施行された。この略称「家電小売表示公正競争規約」の規約に基づいてチラシなどに表示する場合は、必ず ①品名および型名 ②製造事業者（メーカー名）または商標名 ③自店販売価格を表示しなければならなくなった。たとえば「一流メーカーのカラーテレビ。10万円を半額」といった表示は違反となる。また、メーカー名も記載されず、ただ「全商品三割引」といった表示も規約に反することになる。

25

30

4. 市場の成熟化と製品開発の短サイクル化

しかしながら、こうした不当表示はなかなか後を立たず、値引き競争はますます激しさを増した。製品開発のサイクルが短くなり、次々と新製品が発表されるため、競争力をなくした前の機種を売り切ろうとリベートを支払い、この結果旧製品は一段と安くなるという悪循環も、値引き競争に拍車をかけた大きな要因であった。

1987、88年と国内家電市場は高成長を続け、製品普及率も高まり、家電市場は“踊り場”にさしかかっていると見る見方もでてきた。最大の商品であるVTRは普及率70%を越え、需要の多くが買い替え、買い増しといった二次需要となってきた。またエアコンも、一家に一台から一部屋に一台の時代に入ってきた。一方オーディオでは、ミニコンポステレオの購買層である15歳人口が1989年をピークに減少傾向に転じた。

5. 消費税導入

そんななかで、メーカーが崩れかけた価格体系を立て直す好機となったのが、1989年4月の消費税導入である。それまでほとんどの家電製品にかけられていた物品税が廃止され、これにともない、多くの製品で実質的な値下げとなった。例えば、20万円の大型カラーテレビでは、1万2000円程度の値下がりとなった。そこで、価格体系が改まるのを機に、大手の家電メーカーでは各種リベート類の削減など、それまでの取引慣行の見直しを始め、量販店との間の取り引きの在り方を見直そうという動きがみられた。つまりメーカーの希望小売価格をさらに4%前後引き下げ、市場に出た段階で販売店がつける小売価格との格差を縮めることにより、行き過ぎた値引き合戦に歯止めをかけようという狙いであった。

家電メーカーが新価格体系を打ち出したのは、系列店の利益を守るためという側面も大きい。現在、全国の家電販売店約7万店のうち、主要メーカーの系列店数は、松下が約2万5000、東芝が約1万3000、日立が約1万、三菱約5000、三菱が約5000、ソニーが約3000となっている。

こうしたメーカーの価格政策に対して、量販店、ディスカウンターでは、「小売り価格の引き上げにつながる」として反発した。量販店、ディスカウンターでは、当初、新価格政策を採用するメーカーの製品引き受け拒否などの対抗策を取ったが、価格政策をめぐるメーカー側と流通サイドとの綱引きはしばらく続きそうな気配になっている。

6. ソニーの流通価格政策

このように国内家電市場がメーカー側、流通サイドのそれぞれの思惑で再編成されようとするなか、ソニーはカメラ一体型8ミリVTR「ハンディカムシリーズ」を主力にAV製品市

場で順調にシェアを伸ばした。89年のカメラ一体型ビデオ市場では、シェア38.5%（日本経済新聞社調べ）を占め一躍トップメーカーに躍進し、90年には目標通り45%まで高めた。

そして、91年3月期決算には過去最高の約720億円の営業利益をあげるまでになったのである。（添付資料P.34参照）

好決算で勢いに乗るソニーは、91年4月1日付けで国内地域家電店向け販売を担当する地域販社18社を合併し、「ソニーコンシューマーマーケティング」（CSM）を設立した。地域によってバラツキのあった小売店支援能力を全体的にレベルアップするのが狙いであった。ソニーの国内営業体制は量販店を担当するソニーネットワーク販売（SNC）とSCMが販売の前線を統括し、本社のコンシューマー営業本部が総合戦略立案を担当する体制となった。新会社の資本金は88,223千円、社員は2200人、地域拠点の強化策として本社から50～70人のスタッフが移籍するほか、東京、名古屋、大阪の3都市に新たにエリア本部を設け、人材や情報収集能力のテコ入れを図った。

ソニーの系列店は約3000店で、このうちの2000店は「CALL（コール）」と呼ばれるシンボル店で、残り1000店が「NEXT（ネクスト）」と呼ばれる専門店となっている。とくにNEXTは、8ミリVTRやオーディオなどの専門的な知識を持ったプロショップと位置づけられており、次世代志向の強い店舗である。

ソニーに限らず、各メーカーが系列店の活性化、テコ入れに躍起となった背景には、量販店のシェア拡大に対する脅威がある。NEBA店は92年上期で加盟社販売店の総数が3300店を突破し、全従業員も36000人を超える一大ネットワークとなっている、半期の売上規模は、9,026億6,500万円で前年同期比約11%の伸びとなっており、通年度で約2兆円の売上規模となっている。

さらに、91年9月より、ソニーは低価格ムービーの新製品「TR105」（13万5千円）と、基本性能は同じでカラーファインダーを搭載した「TR205」（15万5千円）の2機種を発売した。広告宣伝については港外旅行を意識した従来機種のキャッチコピー「パスポートサイズ」を使わず、「オートミニ」と称してまったく別の商品ラインとして打ち出した。これは、国内需要の伸びが鈍化し始めたことを踏まえて、低価格商品による“第二戦線”を展開し、対抗商品を持たない松下電器産業の追撃を牽制する狙いであった。

着々と国内での基盤固めを進めているかに見えたソニーであったが、92年3月期の決算では、過去最高の営業収益をあげた前年度決算から一転して、約210億円の営業赤字に転落してしまったのである。（前述）

7. 転換期を迎えたAV市場

92年上半期（1～6月）の民生用AV製品の国内出荷額は7,926億円と前年同期比13.2%の大幅減となった。年間を通じて、マイナスになるのは確実で、89年以来4年連続の前年割れが避けられなくなってきた。出荷額の内訳をみると、映像関連製品が5,753億円で前
 5 年同期比13.4%減、音響関連製品が2,173億円で同12.8%減と、いずれも低迷している。製品別にみても前年を上回っているのは携帯用CD（コンパクトディスク）プレーヤーぐらいで、VTRやカセットステレオなど、主力製品は軒並み二桁のマイナスになっている。AV製品の国内出荷額は88年に約2兆3,000億円でピークとなり、その後3年連続でマイナス成長が続いている。91年の出荷額は約2兆円。92年上半期は在庫調整のまっ最中だったこともあるが、
 10 このペースで推移すると、通年で1兆7,000億円台にとどまる見通しである。

ちなみに92年7月の売れ筋店頭価格は図表－9の通りである。

【図表－9】

(売れ筋店頭価格) (92年7月22日付 日本経済新聞)

▷<オーディオ> (東京・大阪、千円)		▷<テレビ・VTR> (東京・大阪、千円)					
	希望 小売価格	実勢 価格	希望 小売価格	実勢 価格			
◎	CDラジオ付きカセットレコーダー		◎	BSチューナー 内蔵型カラーテレビ			
	松下電器産業、RX-DT707	53.8	37-41		ソニー、KV-29ST1	238	170-180
	ソニー、ZS-7	69.8	47-55		ソニー、KV-25HX1	150	105-110
	三洋電機、PH-PR900	57	35-37		松下電器産業、TH-29VS25	235	169-175
					東芝、29BS200	235	165-173
◎	ヘッドホンステレオ				シャープ、29C-BF20	188	112-120
	ソニー、WM-EX88	22	37-41	◎	BSチューナー 内蔵型VTR		
	松下電器産業、RQ-S40	19.5	47-55		日本ビクター、HR-V1	140	99-104
	アイワ、HS-PX910	22.5	35-37		松下電器産業、NV-BX25	160	115-120
					東芝、SLV-BS511	160	110-117
◎	ポータブルCDプレーヤー				ソニー、SLV-BS511	105	79-82
	ソニー、D-202	27	19-21	◎	カメラ一体型VTR (キット込み)		
	松下電器産業、SL-S505	26.5	19-21		ソニー、CCD-TR900	197	160-168
					松下電器産業、NV-S9	206	145-153

家電業界の製品イノベーション

1. 「家電から「個電」へ

家電業界の製品開発という面をみると、ここ数年、新規大型商品が出現する頻度が落ちて
 30 いる。現時点で生産、販売面での主役の一端を担っているのは据え置き型VTR、カメラ一体型VTRぐらいのものであり、家電製品はもはや、従来の「家電」の概念ではとらえられなくなっている。家庭に一台の時代は過ぎ、一人に一台あるいは一部屋に一台という「個電」

の時代に入りつつある。またワープロ、ファクシミリ、電話機などが生産、流通の点では家電と同列に扱われ始め、「新家電」と呼ばれはじめている。このようなニーズの多様化、パーソナル化に対応した商品開発が今後はますます求められる。

2. ハイビジョン

5

新しい商品のなかで期待の大きいのが、ハイビジョンである。日本電子機械工業会（EIAJ）が92年春にまとめた「社会構造の変化に伴うAV機器新製品開発の方向性と将来展望」によると、ハイビジョンテレビの国内需要は2000年に2兆8千億円になるという。VTRなどの関連機器や産業分野への応用も入れると市場はさらに拡大する。

NHKの猛烈なPRによって多くの人が知るところとなったハイビジョンは、そのNHKが開発した高品位テレビ（HDTV）の愛称である。現行のテレビ放送に比べて走査線の本数は倍以上の1125本（従来525本）、画面の縦横比は映画のビスタサイズとほぼ同じ9対16（従来3対4）であり、何よりも高精細でワイドな画面を楽しむことができるという特徴をもつ。画像情報がこれまでのテレビ放送の5倍と多いことから地上波での伝送は不可能で、帯域に余裕のある放送衛星の使用が前提となっている。現在はハイビジョン専用チャンネルで、毎日9時間程の試験放送がされているが、まだまだ番組といえるほどの内容ではない。

10

15

ハイビジョンは一般的に次世代という認識がなされ、世界統一規格のように誤解されているが、欧米が開発を進めている方式は、日本のHDTVであるハイビジョンとは異なる。欧米は日本の家電産業に市場を席卷されるのを防ぎ、ハイテク産業の競争力を回復するために独自方式の開発を進めているとみられる。ところが、米国企業で現在テレビを販売しているのはゼニス・エレクトロニクスの一社だけになってしまったように、欧米にはHDTVを大量生産する能力があまりない。このため欧米企業ができることはNHKとは異なった方式のHDTVの技術に関する特許料で利益を上げるしかないとみなされている。そのとき製品の量産を担当するのは、日本企業という構図になるのは必至である。

20

ソニーは、92年7月に130万円の本格型ハイビジョンテレビを売り出した、（添付資料P.36）簡易型ハイビジョンでは100万円のシャープ製品があるが、より画像が鮮明な本格型では、東芝の240万円がこれまでの最低価格であった。低価格が話題を呼び、発売開始までに2000台の予約注文が殺到した。

25

3. ミニディスク

30

ハイビジョンほどの話題性はないが、次世代のオーディオ市場を狙って松下電器産業とソニーが動きだしている。松下は92年9月にデジタル録音・再生ができるカセットテープ方式

の「デジタル・コンパクト・カセット」(DCC)を発売する。一方、ソニーは同年11月に、録音再生可能な光磁気ディスクのオーディオ製品「ミニディスク」(MD)を投入する。これは、直径6.4センチの光磁気ディスクを使った小型オーディオシステムで、74分間のデジタル録音再生ができるディスクを使う。このために頭出しが容易な点がセールスポイントであるが、従来のオーディオとまったく互換性がないという短所もある。AV業界やマスコミでは早くから据え置き型VTR、カメラ一体型VTRに次ぐ第3次規格戦争の再熟を予想する声も聞かれた。

ミニディスクの基本技術は、光磁気ディスクにある。光磁気ディスクは、容量が大きく、アクセスも早い。フロッピーディスクのように、取り出したり持ち運びができ、記録を置き換えることも可能でコンピューター用のバックアップメモリーにも使われている。ソニーが書き換え可能な光磁気ディスクの研究を始めたのは10年前で、書き換えできないCDとは違うメディアを研究していた。ソニーは今、3.5インチや5.25インチの光磁気ディスクなどで、東芝や松下と並んで業界のリーダー的立場にある。だが、この光磁気ディスクは、期待した以上にはコンピューター市場において広がらず、研究開発投資分を回収できるほどの産業に育っていないのが実情である。

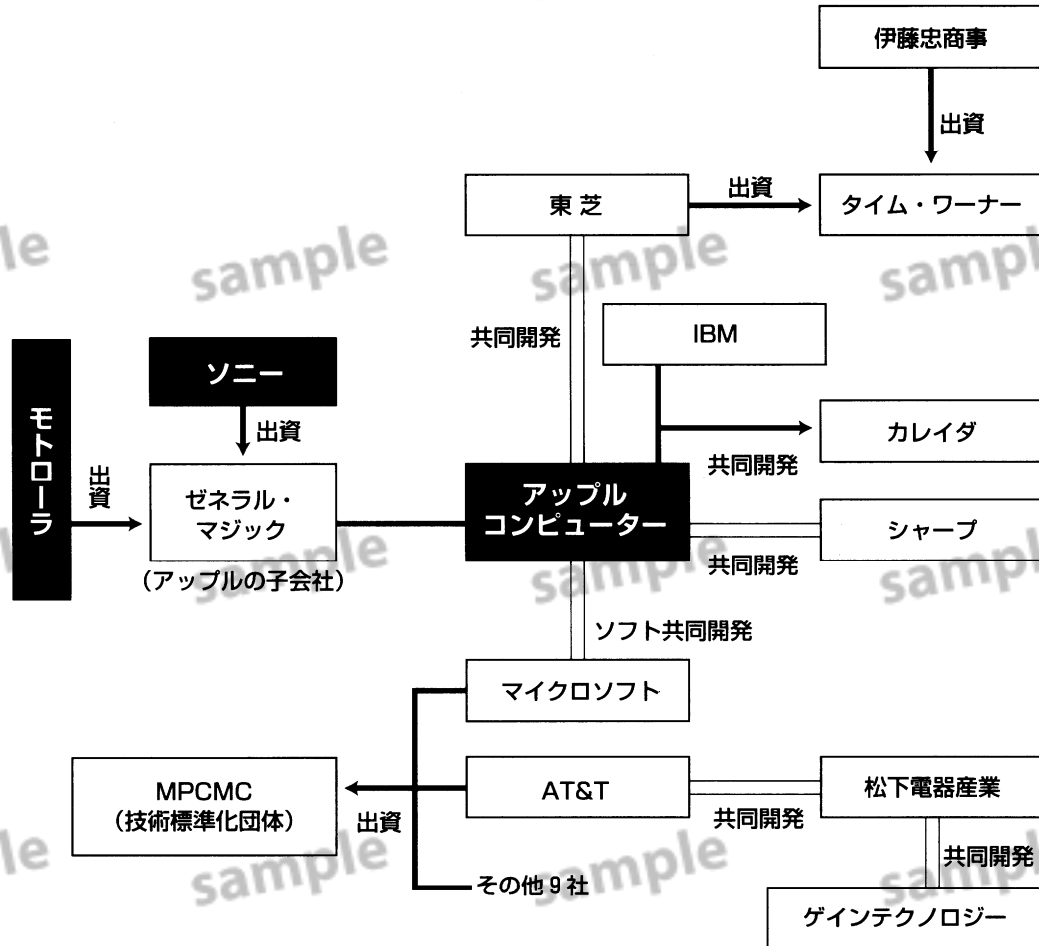
4. マルチメディア

次世代AV部門で、ハイビジョンが大きな期待を受けていることは前述したが、一方で、電機業界がポストAVとして注目しているのがマルチメディアである。マルチメディアの市場は国内のハードだけで2000年には20兆円に達すると見られているが、現在はどこもまだ模索の段階である、コンピューター技術とAV技術をいかにうまく組み合わせていくかという大きなテーマが立ちはだかっている。

このマルチメディアをめぐる、日米主要企業をはじめ世界規模での提携が活発になってきている。ソニーは、米国のパソコン大手のアップルコンピューター、半導体及び通信機器大手のモトローラと提携することで合意した。さらに、ソニーは、二社とともに、世界最大のコンピューターメーカーであるIBMと米国電話通信(AT&T)、松下電器産業に対しても三社連合への参加を働きかけている。(図表-10参照)

【図表-10】

マルチメディアをめぐる日米主要企業の関係



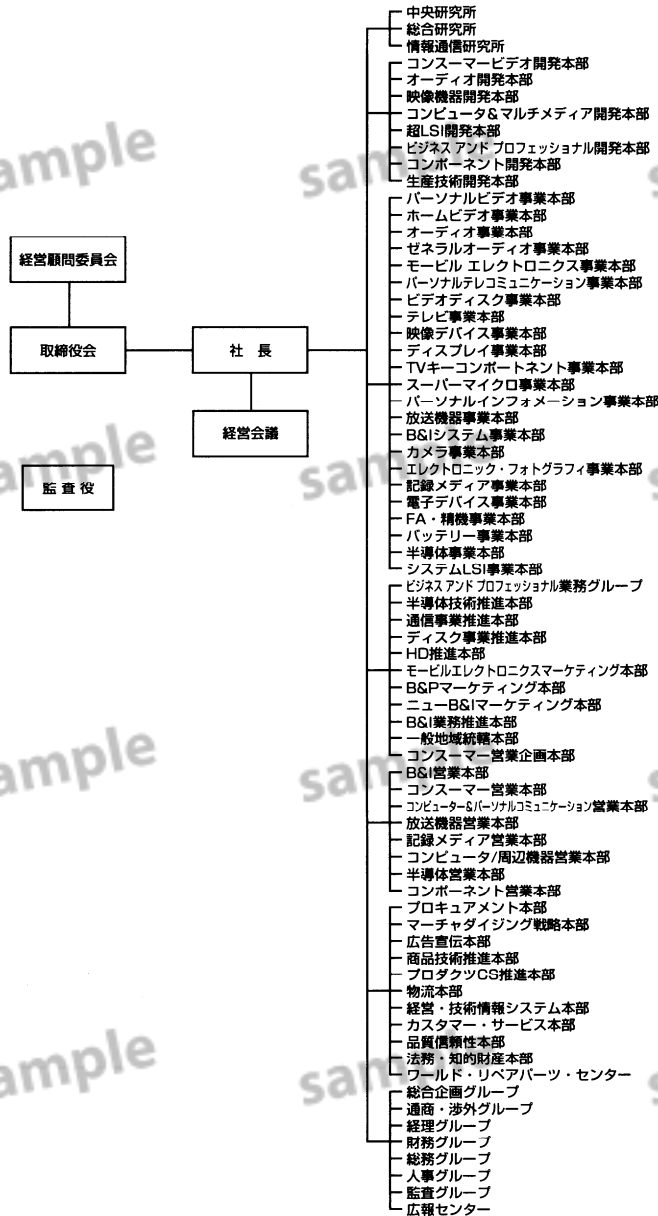
その家庭用マルチメディア機器の一つとされるCD-I（対話型コンパクトディスク）の本格的な市場立ち上がりには備え、国内で関連企業の動きが活発化してきた。松下電器産業とソニーは今秋にも一般家庭用のCDプレーヤーを発売し、先行しているオランダのフィリップスを追撃する。CD-Iとは、対話型コンパクトディスクのことで、音楽用CDと同じCDに映像、音楽、コンピューターを記録した記憶媒体である。従来のCDが音楽を聴くだけなのに対して、画面の次の展開を自由に選択できる対話性を持たせたのが特徴である。

松下、ソニーの両社は、自動車の商品説明などに使う業務用CD-I機器については既に販売体制を固めているが、今秋から販売するCD-Iの主要市場となるのは、ゲームや教育分野などの一般家庭用のものである。日本フィリップスが4月に再生画像を静止画に限定した低価格タイプ（4万円）を発売しているため、対抗上、松下とソニーの新製品は動画対応で、ともに価格は20万円前後である。

添付資料 1

会社概要及び組織図 (92年 3 月期現在)

- 創立.....1946年 5 月 7 日 (昭和21年)
- 代表者.....代表取締役社長 大賀典雄
- 関連会社数.....国内、海外約657社
- 株価.....4,000円前後
- 資本金.....2,979億円
- 従業員数.....18,130名 (男13,342名、女4,788名)
- 売上高.....19,790億円<単独>、38,216億円<連結>



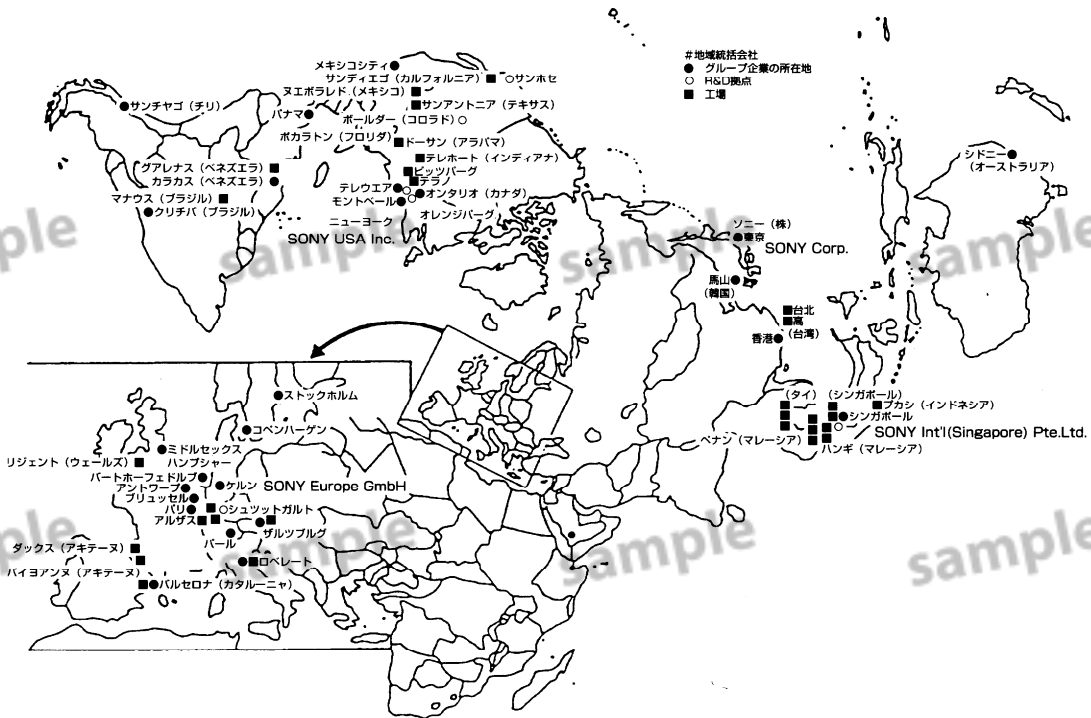
添付資料 2

グローバル化の概況

○売上高内訳 (92年3月期現在：連結ベース)

	9,672億			38,216億
<地域別売上高>	25.3%	29.0%	28.3%	17.4%
	日本	米国	欧州	その他

	19,790億		38,216億
<法人別売上高>	51.8%	48.2%	
	日本	その他	



添付資料 3

損益計算書

(単位：10億円)

	1990年度	1991年度	差引増減	注記
売上高	1,881	1,979	98	輸出比率は 1990年度が62.7% 1991年度が64.1% 仕向地は91年度で 米国41% 欧州36%
(ビデオ機器)	(722)	(699)		
(音響機器)	(488)	(518)		
(テレビ)	(321)	(338)		
(その他)	(350)	(423)		
売上原価	1,491	1,669	△177	
売上総利益	389	310	△78	
販売費一般管理費	317	331	△14	
(荷造運賃)	(35)	(33)		
(広告宣伝費)	(27)	(27)		
(販売促進費)	(14)	(13)		
(サービス費)	(29)	(34)		
(従業員給与手当)	(36)	(41)		
(減価償却費)	(7)	(9)		
(開発研究費)	(65)	(77)		
営業損益	72	△21	△93	
営業外収益	88	103	15	
(受取利息)	(34)	(37)		
(受取配当金)	(5)	(27)		
(特許料)	(27)	(15)		
営業外費用	46	59	△13	輸出手形割引含む
(支払利息)	(14)	(26)		
(社債利息)	(6)	(8)		
経常利益	115	24	△91	
法人税住民税	45	3	△42	
当期純利益	70	21	△49	

(注1) 1990年度の平均為替レートは150円/ドル、91年度は135円/ドルである。

上記数値は個々の勘定を四捨五入してあるので、合計は必ずしも一致しない。

(注2) 製品別売上構成比は以下の通りである。

	1990年度	1991年度
ビデオ	38.4%	35.3%
音響	25.9	26.2
テレビ	17.1	17.1
その他	18.6	21.4

(注3) 製造原価の中で、外注加工費は3,146億円(1990年度)、3,589億円(91年度)
減価償却費は 264億円(1990年度)、 326億円(91年度)
材料費の割合は64.6%、労務費6.2%

添付資料 4

貸借対照表

(単位：10億円)

	91年3月	92年3月		91年3月	92年3月
現金・預金	325	252	支払手形	37	36
売上債権	322	285	買掛金	301	256
有価証券	16	1	短期借入金	0	51
コマーシャル・ペーパー	0	35	コマーシャル・ペーパー	200	200
製品	166	172	未払費用・未払金	133	113
他の棚卸し資産	86	96	未払税金	32	2
未収入金	105	123	前受金	1	1
短期貸付金	51	61	預り金	50	42
その他	13	11	製品保証引当金	17	19
貸倒引当金	△ 3	△ 3	その他	13	24
流動資産 計	1081	1033	流動負債 計	784	743
建物・構築物	80	88	社債	117	167
機械・装置	99	109	転換社債	340	337
他の償却資産	40	42	長期借入金	0	29
土地	24	29	退職給与引当金	36	42
建設仮勘定	31	31	預かり保証金	1	2
流動資産 計	274	299	固定負債 計	1278	1319
流動資産 計	26	36	資本金	296	298
投資有価証券	30	29	資本準備金	406	408
関係会社株式	682	919	利益準備金	8	9
関係会社社債	0	5	特別償却準備金	17	24
出資金	22	31	海外投資等準備金	1	1
長期貸付金	151	157	別途積立金	400	443
校正・破産債権	3	3	当期末処分利益	82	33
その他	22	28	資本 合計	1210	1217
貸倒引当金	△ 4	△ 4	負債・資本 計	2488	2536
流動資産 計	1107	1167			
流動資産 計	2488	2536			

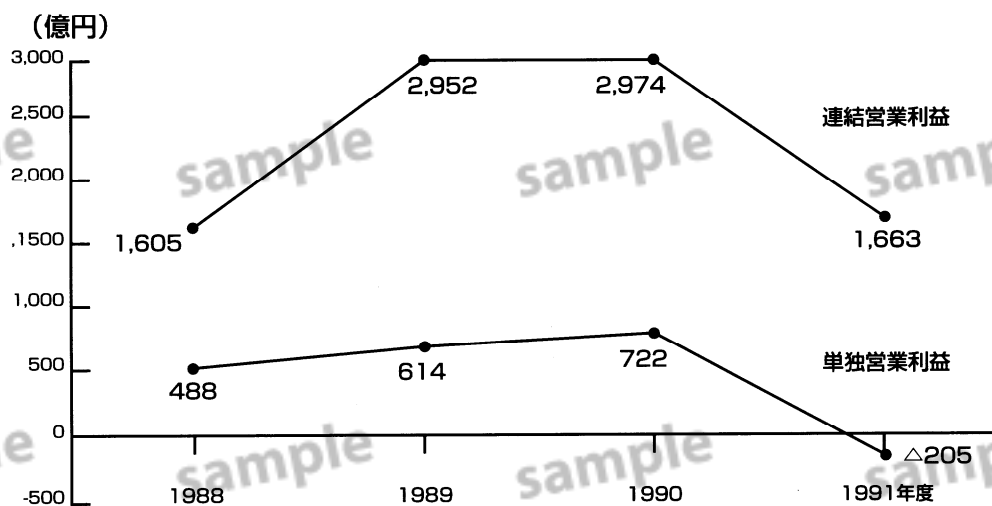
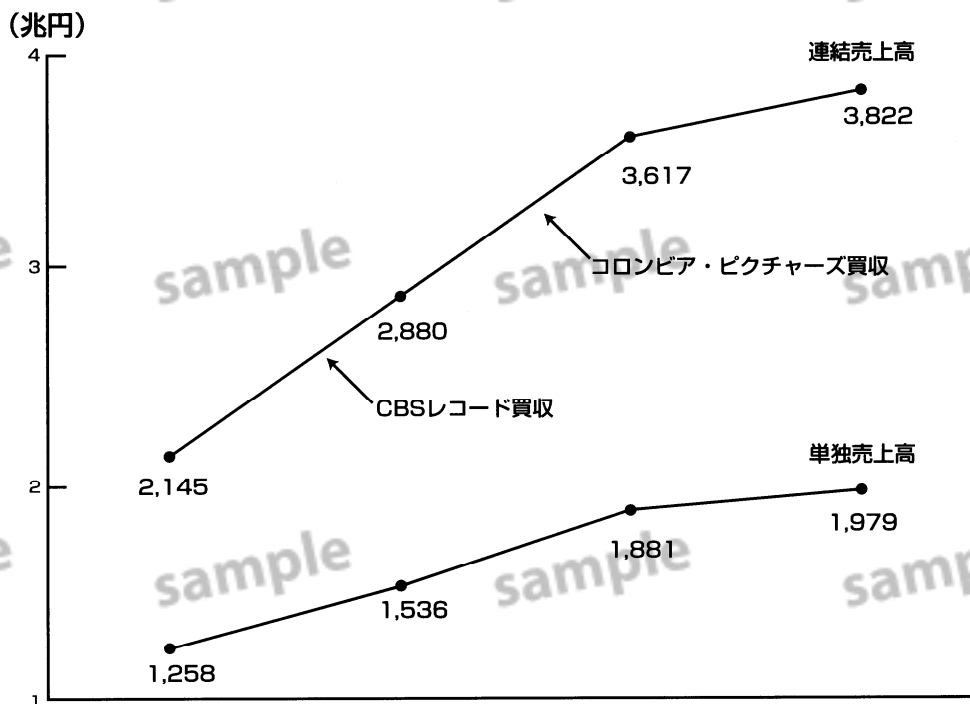
(注1) 主要な社債の概要は以下の通り。

	発行価格	未償還残高	利率	償還期限	発行時期	行使価格
新株引受権付社債	1000億円	1000億円	0.3%	1994年	1994/2	7700円
無担保転換社債	3000	2986	1.4	2000年	1990/2	8000円
円建普通社債	500	500	6.9	2005年	1991/10	

(注2) 主な関係会社株式の増加は増資金ソニー国分 (85億円)、ソニーUSA Inc. (128) (株) ソニーファイナンス・インターナショナル (38)、シンガポール法人 (28) ソニー生命保険 (20) であり、新設分はインドネシア法人 (26) である。
(株) ソニーファイナンス・インターナショナルはソニー商事を吸収合併した。

添付資料 5

単独決算と連結決算



(注) 製品分野別の売上構成比 (連結ベース) は以下の通りである。

	1981年度	1991年度
ビデオ	34.5%	23.5%
音響	28.7	24.8
テレビ	26.1	15.5
その他	10.7	36.2

その他に含まれるソフト関係は20.1%である。

添付資料 6

ソニーと家電業界各社の経営比較

	売上高（家電） 単位：10億円	営業利益 ()は前期	経常利益 ()は前期	自己資本 比率 %	資本金
ソニー	1,979.1	△20.5 (72.2)	29.1 (114.5)	48.0	298
松下電器産業	4,994.7	132.5 (154.7)	196.4 (276.5)	55.0	196
東芝	3,185.1 (669)	65.7 (164.6)	128.9 (205.9)	37.2	273
日立製作所	3,925.3 (471)	102.6 (171.0)	128.9 (205.8)	37.2	271
三菱電機	2,611.1 (548)	59.6 (135.6)	61.5 (136.3)	25.7	175
シャープ	1,202.0	43.2 (50.1)	70.6 (80.2)	49.8	173
三洋電機	1,179.9	11.3 (13.9)	37.5 (37.0)	50.8	168
日本ビクター	606.5	△17.3 (4.0)	△2.3 (22.1)	57.6	34
パイオニア	415.9	24.7 (31.0)	33.1 (38.2)	81.6	48
富士通ゼネラル	163.9	3.8 (2.5)	1.0 (△0.4)	13.7	16
日本コロンビア	101.5	△2.5 (0.5)	△2.3 (1.8)	40.4	7

(注) 1991年度 三洋電機の値は1991年11月決算の値である。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.