



慶應義塾大学ビジネス・スクール

松下電器産業株式会社 パナソニック コンピュータ カンパニー

5

私たち、家電分野では大きなメーカーですけど、PC分野では弱小メーカーでいろいろ苦勞しております。(^^) 幸いレッツノートは皆様のお引き立てによりまして、人気商品となることができました。それだけにユーザーの皆様を大切にしたい気持ちはひとしおです。

(Chicago氏,ニフティサーブFPANAPC8番会議室, 1997/09/14)

10

1. ユーザが開発に参加したノート・パソコンの成功

1996年の夏、一台のサブノート・パソコン¹が市場をにぎわしていた。家電の王者松下電器が発売した「レッツノート²」という機種であった。そのノート・パソコンは同社におけるパソコン事業初のヒット商品となったが、発売2ヶ月後には店頭から姿を消した。「早くも生産中止か」との声が上がったが、つづく10月には後継モデルが登場し、軽量ノート・パソコン市場でのトップモデルの地位を固めることになった。

15

レッツノートはほぼ3ヶ月単位でのモデルチェンジを繰り返した後、1997年6月に初めてのフルモデルチェンジをおこない、新レッツノート³が発売された。松下電器の担当者は、「初代レッツノートは販売店の声を取り入れて成功した。新レッツノートではユーザーの声を全面的に取り入れた」と語った。⁴

20

レッツノートの成功にはユーザーの後押しが大きな力となっていた。松下電器はユーザーの不満や要望などをリアルタイムでとらえて、トラブル対策と次期製品開発に反映させていた。また、レッツノート・ユーザー同士の活発な情報交換の様子を常に関心をもって眺めていた。パソコン通信の電子会議室の中でユーザー同士がパソコンの使い方を教え合ったり、お互いの疑問点を解決し合ったりしていく姿はメーカーにとってもありがたい形であったが、大きさを増していく彼らの発言力とどのように向き合っていくかということもこれからの課題であった。

25

¹携帯型あるいは軽量型ノート・パソコンとも呼ばれる

²正式な機種名はAL-N1T512

³正式な機種名はAL-N2T515

⁴FPANAPC (1997), 『Let's note ナビゲータ』, ソフトバンク

30

本ケースは、慶應義塾大学経営管理研究科MBA学生森田正隆が國領二郎助教授の指導の下に、公表資料に基づき作成したものである。クラス討議での使用を目的としたものであり、特定の経営管理上の適切あるいは不適切な状況を例示しようとするものではない。
(1997年11月作成)

2. パソコン業界

96年度のパソコン国内出荷台数は719万台、金額は1兆7500億円であった。うち、サブノート型は58万台、1300億円、サブノート以外のポータブル型が197万台、5300億円であった。⁵一方、海外におけるパソコン市場は、95年で米国が2300万台、530億ドル、欧州が1500万台、290億ドルであった。⁶

世界市場でのメーカー別シェア（96年第3四半期）を見てみると、コンパック（10.3%）、IBM（8.6%）、アップル（5.4%）、以下パックカードベルNECや東芝などが続いていた。東芝の世界シェアは4.4%であったが、ほぼその全量がポータブル型であるという点が特徴的であった。⁷

また、日本国内に目を移すと、96年度のメーカー別シェアは、NEC（33.1%）、富士通（21.1%）、日本IBM（11.5%）、アップル（10.4%）、東芝（5.1%）と続いていた。⁸ちなみに、松下電器のシェアは、何%といえるほどにもならない程度の数字でしかなかった。⁹

日本のパソコン市場では93年まではNECのPC-98シリーズが常に50%以上のシェアを握る一強多弱体制が続いていた。PC-98シリーズがシェアを伸ばすと、応用ソフトを制作し販売する会社も最優先でPC-98向けのソフト開発をおこなうようになり、ハードとソフトの相乗効果でPC-98のシェアは拡大する一方であった。

しかし、93年にマイクロソフト社のWindows3.1という基本ソフトが登場すると、DOS/V機と呼ばれる世界標準機が国内市場で台頭してくるようになった。その原因は、Windows3.1用に制作された応用ソフトは機種を選ばず、PC-98でもDOS/Vでも動作するところにあった。その後、96年にはNECのシェアは40%すら大きく割り込み約33%にまで低下した。

その間95年には、富士通が家庭用のオールインワン型モデル（DOS/V機）であるデスクパワー・シリーズを20万円を切る低価格で発売し、一気にシェアを10ポイント以上も伸ばして、約20%のシェアを握った。コンパックをはじめとする外資系は、当初は価格の安さで話題をさらったが、日本メーカーが価格を下げて低価格路線を取るようになるとその勢いを失っていった。

また、日本のパソコン市場はポータブル型、いわゆるノート・パソコンの比率が高く、全体の40%以上も占める点が特徴的であった。欧米では、ノート・パソコンはあくまで携帯して持ち歩き、外出先で使うという補助的な使用形態であったが、日本ではノート・パソコンはオフィスの机の上で使用されることが多かった。「省スペース型デスクトップ」などと揶揄されることもしばしばであった。

⁵日本電子工業振興会調べ

⁶日本情報処理開発協会（1997）、「情報化白書1997」コンピュータ・エージ社

⁷http://www.nando.net/newsroom/ntn/info/103096/info2_26112.html 1997/10/22現在

⁸矢野経済研究所調べ

⁹「日経ウォッチャー@オンライン」97年3月21日号、日本経済新聞社

ノート・パソコンはデスクトップ型に比べると性能比の単価も高かった。また、デスクトップ型のパソコンでは各パーツがバラ売りされていて、好きなパーツを買い集めて自分好みのパソコンを組み立てるマニアもいたが、ノートの場合は基本的に完成品しか販売されていなかった。

ノート・パソコンは「小さい・軽い・省電力（バッテリーの持続時間が長い）」がセールスポイントとなっており、日本企業が得意とする小型化などの技術が生きているのか、ノート・パソコンに関する限り、日本企業のシェアが圧倒的に高かった。東芝は全世界のポータブル市場の四分の一を握っているといわれていた。¹⁰ 欧米企業が自社ブランドで販売しているノート・パソコンも日本企業からのOEM調達である場合が多かった。

パソコン市場はOS（基本ソフト）とCPU（中央演算装置）の分野で独占的な企業が存在していた。MicrosoftとIntelであった。両者は「Wintel」連合とも呼ばれ、独占的利益を享受していた。また、パソコン商戦は彼らの新しいソフト、新しいCPUの販売戦略に大きく左右されるようになっており、パソコン本体を生産するセット・メーカーは彼らの動向に常に注目していかざるをえなかった。

また、CPU やその他記憶装置などの価格性能比が急速に向上していたため、売れ筋商品のスペックは3ヶ月単位で小刻みに変わっていった。そのため、各社ともほぼ3ヶ月単位で機種を更新していくのが普通であった。

パソコンの流通は法人向けと一般向けとでルートが異なっていた。法人向けはメーカー系販社や代理店などが他のシステム商品とセットで販売することが多く、そのためIBMや富士通などの総合コンピュータ・メーカーの力が伝統的に強かった。一方、一般向けは秋葉原などの量販店で販売されるケースが多く、こちらのルートには家電系や外資系などパソコン分野での新興組が活発に浸透してきていた。

さらに、最近ではデルコンピュータや日本ゲートウェイ2000などの直販方式（ダイレクト・モデル）を採用する米国系のメーカーが進出してきていた。デルやゲートウェイは基本的に完成品在庫を持たず、すべて顧客からの注文仕様¹¹ にもとづきユニット部品を組み立てて製品を完成させ、直接顧客に向けて出荷していた。中間流通を通さないため、採算性もよく、完成品在庫を持たないという点で在庫リスクも少なかった。しかも、それ以上に顧客のニーズに的確に答えられるという点での競争優位を持っていた。

¹⁰ 日本電子計算機（1997）、『JECCコンピュータノート1997年版』日本電子計算機

¹¹ 電話やインターネットを使って希望する仕様のパソコンを1台から注文できる。ただし、ノート・タイプは基本的なモデルが設定されている場合が多く、メモリやハードディスクの容量を選べる程度の自由度しかない場合がほとんどであった。

3. 松下電器の事業部制

松下電器産業は売上高7兆6759億円（97年3月期）を誇る日本を代表するエレクトロニクス企業であった。一般的には、松下という企業名よりも「ナショナル／パナソニック」というブランド名の方が圧倒的に知名度が高かった。

1918年に松下幸之助が一人で起業した松下電気器具製作所は、幸之助の先見的な経営によって発展を遂げ、戦中戦後の混乱も巧みに乗りきり、やがては世界最大の家電メーカーへと成長するに至った。自転車屋の一丁稚から世界の家電王へと駆け上った松下幸之助は豊臣秀吉の出世物語にもなぞらえられ「今太閤」とも称されていた。

松下幸之助は一方で「経営の神様」とも呼ばれ、「幸之助哲学」とも呼ばれる独特の経営理念で松下の発展を導いてきた。松下電器の職場では幸之助の没後も、「産業人たるの本分に徹し」で始まる「綱領・信条」と「一（ひとつ）、産業報国の精神」で始まる「七精神」の唱和が毎日欠かさず行われていた。

社内に多大な影響力を残す独自の経営哲学があまりにも有名であったが、幸之助の残した遺産としてそれに優るとも劣らないと言われたのが、「事業部制」という経営の仕組みであった。町工場の活力と機動性を失わぬよう、幸之助は1933年早くも事業部制を導入した。独立採算、自己責任を旨とし、特定の事業領域に与えられた経営資源で機動的に経営を遂行する事業部制は、幸之助の「任せる経営姿勢」のもと急速に発展を遂げていった。

大企業でありながら、実態は数多くの町工場の集合体という松下電器の生産面での基本構造はこうしてかたちづくられていった。実際、高度成長期には、のれん分けや資本参加などにより松下の事業組織は急膨張していったが、独立採算ユニットの集合体という基本骨格はいとも簡単にこの異分子たちを吸収していった。その際、求心力の役目を果たしたのが、創業者である幸之助の存在と組織の隅々にまで叩き込まれたその経営哲学であった。

4. 揺れ動いたコンピュータ事業

松下幸之助は64年に事務用コンピュータの開発から撤退すると宣言した。この決断の評価は二つに分かれている。積極的な評価は、コンピュータ開発競争に貴重な資金を奪われずに当時の成長分野であった家電事業に戦略的に資金を投入できたことで松下電器の発展につながったことなのであった。一方、情報化社会の基幹ビジネスであるコンピュータ事業から遠ざかったことで、80年代以降の事業展開に支障をきたしたというマイナス面を指摘する声もあった。

さて、その後、松下は幾度かコンピュータ事業への本格参入を試みるが、いずれも失敗に終わっ

ていた。富士通やIBM、あるいはアメリカのベンチャー企業などと提携をしたものの、そのほとんどは低コストで高品質の製品をつくるという松下が得意とする「ものづくり」の力を相手に買われたに過ぎなかった。限りなく低コストの商品をあまねく大量に社会へ供給することによって社会の幸福を実現しようとした幸之助の「水道哲学」は、コンピュータのような知識集約型のシステム商品には適していなかった。

5

また、事業部制もシステム商品の展開を阻害した。ラジカセという製品をラジオ事業部が扱うか、録音機事業部が扱うかでおおもめにもめ、その結果、二つの事業部から異なるラインのラジカセが市場に出たという話が教訓的に伝わっていた。つまり、事業部の縄張りをまたがるような商品が開発されたとき、事業部制は内部抗争に陥るか、あるいは両者のお見合いによるポテンヒットを生みやすかった。それでも、ラジカセ程度だったらまだよかった。家庭用のワープロで松下は互換性のない二つの商品を世に送り出した。一方は松下電器本体が手がけたもの、そしてもう一方は子会社である九州松下電器が独自開発した製品であった。その結果、販売店も消費者も混乱し、その後の営業展開に大きな禍根を残した。同じパナソニックのワープロ同士で文書のやり取りがまったくできないという点は、販売チャネルにとってもあるいは消費者にとっても全く理解しがたいものであった。

10

15

企業の情報システムに組み込まれるシステム商品になると話はさらに複雑になった。複数の事業部の製品を束ねて、そこにソフトウェアを組み込んでシステムとして販売しなければならないときに、各事業部がてんでばらばらの製品開発と販売活動をおこなっていたらどうなるだろうか。市場は正直なもので、松下のシステム営業は苦戦を強いられていた。確かに事業部制は家電という単品営業の時代には競争優位を生み出したが、システム商品の時代においては、事業部間の意思の不統一が事業全体の足をひっぱる足かせとなってしまっていた。

20

5. 追い込まれた「町工場」が生み出す自前の製品

前述のとおり、一時期松下電器は日本IBMへのOEM商品供給をおこなっていた。PS/55シリーズというIBMブランドのパソコンを受託生産していたのであった。ピーク時には年間130億円もの売上げを松下にもたらしていたが、パソコン事業の戦略性が増す中、IBMは自前の生産基地に生産をシフトさせていくようになった。94年には受注額が70億円を下回るようになり、生産を担当していた社長直轄の特別プロジェクト室は組織としての存亡の危機に陥ることになった。¹²

25

松下電器グループでは、苦境に陥った事業部は自らの手で活路を拓かねばならなかった。赤字の事業部は内部倒産し、人員は他の事業部に頭を下げて引き取ってもらうほかなく、そのみじめさを

30

¹² 「こんな組織がヒットを生む」、『日経ビジネス』1997年5月19日号pp.34-36

回避したいという思いが伝統的に強かった。しかも、各事業部の縄張りは明確に取り決められているので、衰退事業の事業部門は他の事業部が手がけていない「すき間」を見つけ出しては、そこに新製品を投入していくほかなかった。IBMへのOEM部隊がいざパナソニックブランドのパソコンを販売しようと思っても、デスクトップ型は「パナコム」や「ウッディ」、ノート型は「プロノート」というブランド名で既存のコンピュータ関連の事業部ががっちり縄張りを押さえていた。結局、もっとも市場規模が小さく、それゆえまだ縄張りが固まっていなかった軽量型のサブノート・パソコンに焦点を絞らざるを得なかった。

やがて、1995年6月に「プロノートジェットミニ¹³」を発売することができたが、販売成績は振るわなかった。年間2万台の目標に対して、1万台も売れなかったのである。本体重量1.29kgという業界最軽量モデルであり、パソコン専門誌の評判が高かったにもかかわらず、売上は一向に伸びなかった。

6. 販売店の声を取り入れる

技術的な自信はあるのに、なぜ売れないのか。納得できない開発担当者が秋葉原に出向き、販売店の店員に疑問をぶつけた。だが、返ってきた答えは驚くほどささいなことばかりであった。「画面の開閉ボタンが2つ付いていて片手で開けられない」「ダンボール箱に取っ手が無いのでお客様に渡すときにヒモで縛ってわざわざプラスチックの取っ手をつけなければならず面倒だ」。半信半疑ながらも次期製品開発では彼らのささいな要望を改良点として盛り込むことにした。¹⁴

そして、次のモデルが不発で赤字になれば組織は解体という追い込まれた状況の中、開発チームは新製品のスペックを手にして、主要な量販店を回ることにした。販売開始まであと4ヶ月を残すばかりの1996年2月のことであった。「Pentium90MHz、8.4インチ液晶パネル」という新製品のスペックに開発者は自信満々であったが、量販店側パソコン販売のプロ達の反応は冷ややかだった。今年の夏は、「Pentium120MHz、10.4インチTFT液晶」が商戦の主流だということである。3ヶ月単位でモデルチェンジがおこなわれるパソコン業界では、売れ筋のスペックに乗り遅れるや店頭にも並べてもらえなくなるのが常識であった。開発チームにとって大きなショックが残った。¹⁵

販売チャネルのアドバイスに従えば、設計変更するしかなかった。しかし、通常であれば、リードタイムは10ヶ月かかる。それでは、とうてい夏のボーナス商戦には間に合わなかった。今のスペックでは売れない、しかしスペック変更すると生産が間に合わないというジレンマの中、開発チームはスペック変更という決断をおこなった。そして、休日返上の突貫作業が開始された。

¹³正式な機種名はCF-11DS32

¹⁴「こんな組織がヒットを生む」、『日経ビジネス』1997年5月19日号pp.34-36

¹⁵FPANAPC（1997）前掲書

これがラストチャンスという背水の陣の中、開発は奇跡的に納期に間に合い、予定通り6月25日、初代「レッツノート（開発コード：K3）」は市場にデビューした。スペックは公約どおりの「Pentium120MHz、10.4インチTFT液晶」であり、1.62kgという本体重量もクラス最軽量であった。発売と同時に店頭での人気モデルとなり、8月にはほぼ完売状態となった。「早くも生産中止か」という噂が流れたのはこの時期のことであった。

5

7. ユーザの声が直接届く

初代レッツノートは販売店の声を取り入れることで成功を収めた。問題は販売した後のフォローとそれからの製品開発であった。パソコンは3ヶ月単位のモデルチェンジを繰り返すいわば生鮮食品。一時の油断が事業の破滅を招くからであった。

10

そのころ、パソコン通信最大手のニフティサーブには松下のコンピュータ製品のユーザが情報交換をおこなう電子広場（フォーラム：FPANAPC）が既に開設されており、レッツノート専用の電子会議室も新たに設けられていた。その電子会議室上では、使い方や性能の良し悪しを早々に購入したユーザ達書き込んでくれていた。メーカーから見れば、宣伝にもなるし、親切な手引書の代わりにもなるともいえた。

15

しかし、いいことづくめでもなかった。製品やサービスの質が悪ければ、あっという間に悪い情報がかけめぐってしまうからであった。実際、初代レッツノートはキーボードやトラックパッドという部品の強度に一部問題が発生するケースがあり、会議室がその話題で持ち切りになることもしばしばであった。

20

だが、松下側はこの悪い情報さえも積極的に評価した。なぜなら、販売店経由で不良品情報が伝わってくるのには、なんだかんだで1ヶ月くらいかかるが、パソコン通信なら即座にわかるからというのであった。3ヶ月単位で次期モデルを開発しているパソコン業界では1ヶ月の遅れが致命的なダメージになるかもしれないことを考えれば当然の反応かもしれない。レッツノート担当のマーケティング責任者は毎朝6時に電子会議室をのぞいて悪い情報があれば、7時半までに開発担当者や工場の責任者など約100人にメールを流すことを日課としていた。¹⁶その結果、キーボードの問題に関しては、電子会議室上で障害が報告された翌日には生産ラインでのトラブル対策が実施されていた。

25

その後、フォーラムでの情報交換を横目に見ながら、96年10月、97年2月とマイナーチェンジした新レッツノートを順次発売していき、軽量型サブノート・パソコンではトップモデルの地位を確立していった。

30

¹⁶ 「こんな組織がヒットを生む」、『日経ビジネス』1997年5月19日号pp.34-36

1997年9月29日に筆者が訪れたインターネット上の松下電器レッツノート・ホームページには、ニフティサーブ上のユーザ・フォーラムであるFPANAPCが次のように正式に紹介されていた。

Panasonic PC Users' Forum (FPANAPC) とは

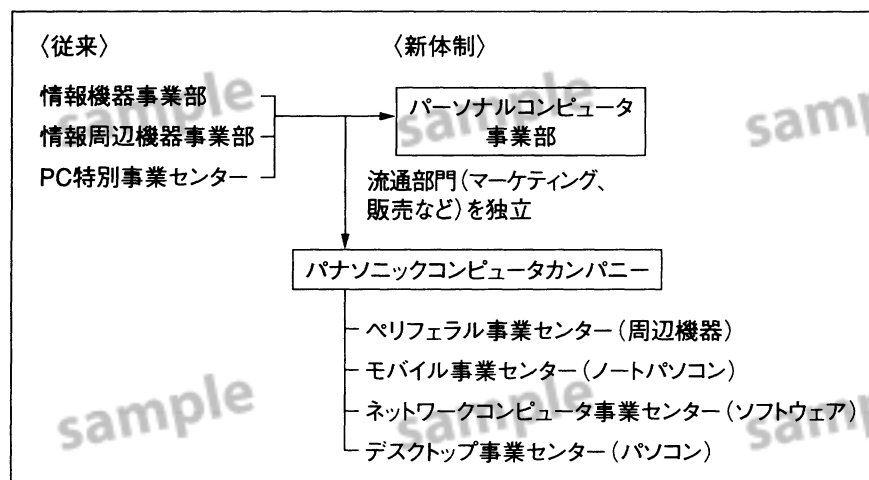
5 FPANAPCは1995年10月5日より、パソコン通信サービス"NIFTY-Serve"に於いて松下製のパソコンをこよなく愛するユーザーの有志によって運営されているフォーラムです。松下電器産業株式会社の直接的なサポートは受けられませんが、百戦錬磨のパワーユーザーがあなたの疑問に回答したり、新しいパソコンの使い方を披露してくれます。あなたも是非、FPANAPCの仲間になり、パソコンライフを一緒に楽しみましょう。

(<http://www.pcc.panasonic.co.jp/letsnote/forum/>)

8. 組織の統合

15 97年1月、松下電器は2月1日付でパソコン事業の社内体制を一新することを発表した。従来3つの部門に分かれていた生産事業部を一本化し、新たに「パーソナルコンピュータ事業部」を発足させた。また、販売体制も新設の社内分社「パナソニックコンピュータカンパニー (PCC)」に集約を図った。これまでは、店頭や企業など販売先に応じて家電・情報営業本部や情報システム営業本部など11の営業本部に所管が分かれていたものを業界の商慣習に柔軟に対応する目的で一本化を図った。¹⁷

図1-1 松下のパソコン関連事業の体制



(出所：日経流通新聞1997年2月27日5面)

¹⁷日経流通新聞1997年1月16日3面、日経産業新聞1997年2月3日8面

パーソナル コンピュータ事業部は総人員約1400名からなり、開発と生産に特化することになった。一方、東京に本社を置くことになったPCCは商品企画および営業・マーケティングに専念し、100人規模でスタート、将来的には200人程度まで人員を増やす見通しであると発表された。PCCの初年度売上目標は400億円、2000年には1000億円をねらうという意欲的な目標が示された。¹⁸

パナソニック コンピュータ カンパニーの社長に就任した中野輝男取締役は新聞記者とのインタビューの中で、レッツノートの成功の陰には市場の声を反映し社内の無理を押し通すチームがあったということを強調し、そのことが新体制発足のきっかけになったと述べた。¹⁹

また、中野取締役は「当社は“自前主義”が好きな会社だが、そうも言ってもらえない。パートナーと積極的に組むし、外部の人材もスカウトする」と述べ、「パソコン事業は今までの松下のやり方では合わない面がある。この会社は業界ズレした会社にしていきたい」と従来のやり方には問題があったことを率直に認めた。²⁰

9. これからの課題

97年6月、松下電器はフルモデルチェンジした新レッツノート²¹（開発コード：K4）を発売した。このモデルの開発には、FPANAPCで寄せられた意見が反映されたことはもちろんのこと、FPANAPCを代表する15名のパワーユーザが松下電器に招かれて企画段階から参加した。彼らはユーザの目から見た新製品へのアイデアを持ち寄る重要な役目を担った。

新レッツノートは市場の反応も良く、依然として販売も好調であった。年間60万台ともいわれるサブノート市場で約1年の間に5万台以上を販売した。しかし、6月に同時に発売したA4サイズのノート・パソコン「レッツノート・エース²²」は売れ行きが芳しくなかった。各メディアが発表するパソコン売れ筋ランキングにレッツノート・エースが登場することもなく、専門雑誌での取り上げ方もレッツノートと比べると圧倒的に少なかった。また、パソコンは家電と比べると未成熟な商品なのか、不良問題から全く無縁というわけにはいかなかった。

FPANAPCでは、ユーザ同士の情報交換が活発におこなわれていたし、次期モデルの参考となるような意見もたくさん書き込まれていた。7月には「Let's note ナビゲータ」というレッツノートを活用するための解説本がFPANAPCの有志の編纂で出版されるなど、パソコン通信の枠を越えて、ユーザ間の知識伝播がおこなわれていくようで頼もしくもあった。しかし、前述したように、悪い情報が広まるのも早いのが電子会議室の特徴であった。

¹⁸日経産業新聞1997年2月3日8面

¹⁹日経流通新聞1997年2月27日5面

²⁰日経産業新聞1997年2月13日9面

²¹正式な機種名はAL-N2T515

²²正式な機種名はAL-N3T516。サブノート型ではなく、一般的なノート・パソコン。

実際、K4モデルでは、二つの主要な障害が電子会議室上で報告されていた。一つはバッテリーの残量表示が不正確である問題、そしてもう一つは通信ソフト使用中にエラーが発生する問題であった。バッテリー問題は、製造不良であることが確認され、そのことがChicago氏から報告された。Chicago氏は松下電器でレッツノート担当チームの社員であった。その報告はメーカー公式のものであるとされ、不良品の交換方法や相談窓口（電子メールもある）が丁寧に書き込まれていた。多くのメンバーはその行動を好意的にとらえ、より一層メーカーに対する信頼感が増したことを表明したが、一部にはユーザが主宰する会議室でメーカーの人間が公式に発言することはよくないとの指摘もあった。また、ここぞとばかりに溜まった不満をぶちまけるメンバーも現れた。

依然として通信エラーの問題の方は明快な解決方法が示されていなかった。メーカーとユーザが共同で製品を育てていく仕組みに共感を持つものも多かったが、ユーザ・フォーラムが企業の「御用組合」と化してしまい、本来の目的にそぐわなくなる危険性があるともいえた。

Chicago氏は個人的な魅力で、1回目のトラブルをうまく乗り切ったが、いつまでもそのやり方でうまくいくかはわからなかった。

*** *** *** ***

いくつかの大きな課題が松下電器の目の前にあった。

サブノート市場での成功をノート・パソコンあるいはデスクトップ型を含めたパソコン市場全体に波及させていくためにはどのようにしていったらよいのだろうか。

ユーザ・フォーラムの重要性が増してきていたが、これからも彼らとの関係を良好に保ちつつ、お互いに良くも悪くももたれ合わずに「共存共栄」していくにはどのようなやり方がよいのだろうか。

モデルチェンジの頻度やあるいは販売チャネルとの関係も検討すべき課題といえた。

レッツノートの成功でステージを一段階のぼった松下にとってここで打ち出す一手が今後の展開を大きく左右すると思われた。

以上

<参考文献>

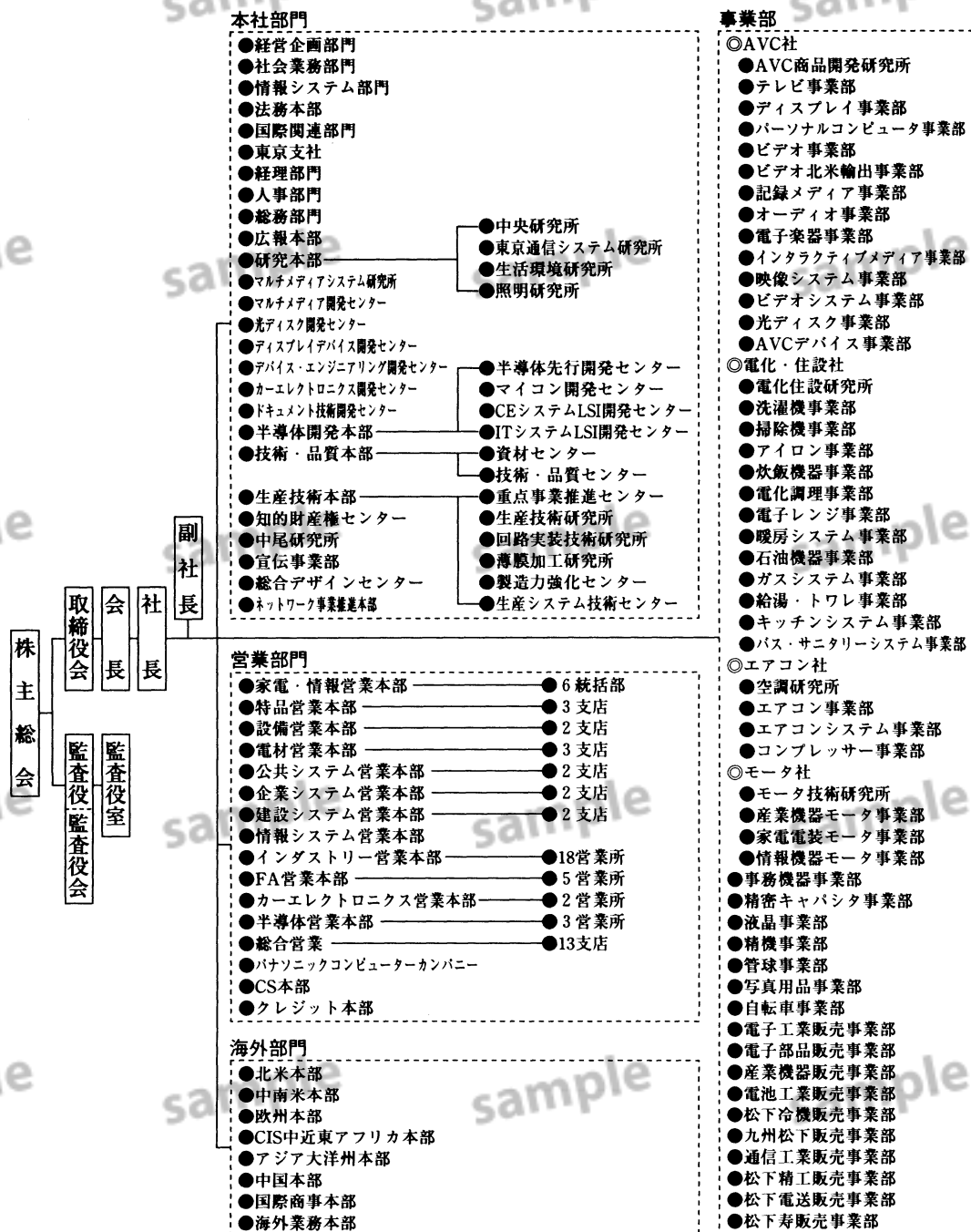
FPANAPC (1997) , 『Let's note ナビゲータ』, ソフトバンク 「こんな組織がヒットを生む」, 日経ビジネス 1997年5月19日号 pp.34-36

附属資料1 松下電器産業の経営組織

(出所)：同社有価証券報告書(1997年3月期)

(注) 平成9年4月1日付ならびに平成9年5月1日付で一部組織の変更・名称変更を行った。

- ①研究・開発部門に半導体開発本部・ドキュメント技術開発センターを新設。
 - ②生産技術本部機械研究所を生産技術研究所に統合。
 - ③官公需営業本部を公共システム営業本部に名称変更。
 - ④半導体営業本部を新設。
 - ⑤生産部門に「事業群」としての迅速な戦略立案と遂行等を行うために社内分社として、AVC社、電化・住設社、エアコン社、モータ社を新設。
 - ⑥マルチメディア全社推進本部を解消し、ネットワーク事業推進本部を新設。
- なお、平成9年6月末日現在の経営組織は下記のとおりである。



附属資料2 松下電器産業の事業内容

(出所：同社有価証券報告書（1997年3月期＝第90期）)

当社は電気機械器具の製造・販売を主な事業とし、これに付帯する事業を営んでいる。これを部門別に主要製品名及び最近の販売実績による構成比を示すと次のとおりである。

部門	主要製品名	販売高構成比	
		第89期	第90期
映像機器	ビデオ・ビデオカメラ及び関連機器、カラーテレビ、ビデオ内蔵テレビ、ハイビジョンテレビ、液晶テレビ、DVDプレーヤ、LDプレーヤ、衛星放送受信機器、通信衛星関連機器	13.8	13.7
10 音響機器	ラジオ、CDラジカセ、テープレコーダ、ヘッドホンステレオ、ステレオ及び関連機器、CD・MDプレーヤ、電子楽器、カーオーディオ・カーナビゲーション機器	5.7	6.0
家庭電化機器	冷蔵庫、エアコン、洗濯機、掃除機、空気清浄器、アイロン、電子レンジ、炊飯器、扇風機、電気・ガス・石油暖房器、赤外線コタツ、電気毛布、電気カーペット、衣類乾燥機、食器洗い乾燥機、電磁調理器、ジャーボット	13.7	13.5
15 情報・産業機器	ファクシミリ、コードレス電話機、携帯電話機、PHS関連機器、パソコン及び周辺機器、複写機、ワープロ、CRTディスプレイ、HDD駆動装置、CD-ROM・PD等光ディスク駆動装置、CATVシステム機器、通信ネットワークシステム機器、電子部品自動実装システム、ロボット、溶接機、空調機器、自動販売機、電子交換機、コンプレッサ	31.0	33.1
電子部品	半導体、ブラウン管、撮像素子、チューナ、コンデンサ、抵抗器、セラミック応用部品、コイル、スピーカ、磁気ヘッド、液晶デバイス、モータ、マイクロモータ、照明管球	18.0	16.4
電池・厨房関連機器	各種乾電池、各種蓄電池、太陽電池、電気・ガス・石油給湯機器、ガス調理器、システムキッチン、バス・サニタリー機器	7.6	7.4
20 その他	自転車、写真用品、カメラ、事務用品、消化器、浄水器、アルカリイオン整水器、非鉄金属、紙、医療機器	10.2	9.9
合計		100.0	100.0

25

30

附属資料3 パソコンの国内市場規模の推移

年度	93年度	94年度	95年度	96年度	97年度(予測)
サブノート・パソコン	1万台	25万台	30万台	64万台	70万台
ノート・パソコン	86万台	115万台	165万台	255万台	330万台
パソコン全体	280万台	335万台	570万台	719万台	880万台

(出所：松下電器産業(株)「Let's note新発売」プレス発表資料より、1997年10月9日)

年度	93年度	94年度	95年度	96年度	97年度(予測)
パソコン国内出荷台数	238万台	335万台	579万台	719万台	930万台
デスクトップ	150万台	217万台	410万台	464万台	
ポータブル	88万台	118万台	169万台	255万台	
パソコン国内出荷金額	7169億円	9249億円	1兆3916億円	1兆7506億円	1兆8350億円
デスクトップ		6135億円	9516億円	1兆885億円	
ポータブル		3114億円	4400億円	6621億円	

(出所：電波新聞社(1997)、「97電子工業年鑑」電波新聞社出版部、日本電子工業振興協会調べ)

年度	95年度	96年度	97年度(予測)	98年度(予測)	99年度(予測)
クライアント・パソコン	2兆900億円	2兆8600億円	2兆9100億円	3兆3200億円	3兆6500億円
サーバー・パソコン	2700億円	3900億円	5700億円	8200億円	1兆1500億円
パソコン合計(金額)	2兆3600億円	2兆8600億円	3兆4800億円	4兆1200億円	4兆8000億円
パソコン合計(台数)	570万台	730万台	910万台	1090万台	1230万台

(出所：日経コンピュータ1997年5月12日号, pp.99)

30

25

20

15

10

5

付属資料4 松下電器レッツノート歴代モデルのスペック

機種名	CF-11DS32	CF-11FS32	CF-11FS52	AL-N0D413
製品名	PRONOTE jet mini	PRONOTE mini	PRONOTE mini	Let's note mini
開発コード	K2	K201	K21	K22
販売時期	1995年6月	1995年11月	1996年9月	1996年9月
CPU	Intel DX2(50MHz)	Intel DX4(75MHz)	Am5x86(133MHz)	Am5x86(133MHz)
RAM		8MB	8MB	24MB
VRAM	512KB		1MB	
表示		7.8"DSTN(640X480ドット)		
VGAチップ		CT-65545		CT-65548
HDD		340MB	540MB	810MB
PCカード			Type IIx2またはType IIIx1	
バッテリー	約4h		1.7~3.4h	
外形		255X162X36.4mm		
重量	1.29kg			1.31kg
標準価格	328,000円		348,000円	298,000円

機種名	AL-N1T512	AL-N1T513	AL-N1T515	AL-N2T515	AL-N3T516
製品名	Let's NOTE	Let's NOTE	Let's note	Let's note ace	Let's note ace
開発コード	K3	K31	K32	K4	K6
販売時期	1996年6月	1996年10月	1997年2月	1997年6月	1997年6月
CPU	Pentium(120MHz)	Pentium(133MHz)	Pentium(150MHz)	MMX Pentium(166MHz)	MMX Pentium(166MHz)
RAM	16MB(FPD)		EDO 16MB	EDO 32MB	
VRAM	1MB		EDO 1MB	1.1MB	
表示		10.4"TFT(800X600ドット)			12.1"TFT(800X600ドット)
VGAチップ	CT-65548	CT-65550		NM2093	
HDD	810B	1GB	1.35GB	1.6GB	
PCカード		Type IIx2またはType IIIx1		Type IIx2	
バッテリー	3~6h	3h	2.8h	3h	2.5h
外形		255X192X41mm		255X192X39mm	297X230X35 mm
重量		1.62kg (バッテリー2本時)		1.54kg (バッテリー2本時)	2kg (バッテリー1本時)
標準価格		398,000円		428,000円	558,000円

(出典：FPANAPC (1997) 「Let's noteナビゲータ」ソフトバンク.pp.31に加筆修整)

附属資料5 ノートパソコン価格調査 (1997年9月14日)

メーカー	製品名	標準価格	実売中心価格	CPU	メモリ	HDD	CD-ROM	画面	FAXモデム	携帯型
NEC	Lavie Nw133/D14	¥408,000	¥236,800	MMX Pentium133MHz	32MB	1.4GB	11倍速	12.1"DSTN	33.6kbps	
	Lavie Nw150/S20	¥520,000	¥316,100	MMX Pentium150MHz	32MB	2.0GB	16倍速	12.1"TFT	33.6kbps	
	Aile Ls13/D10	¥398,000	¥195,100	Pentium133MHz	32MB	1.0GB	11倍速	12.1"DSTN	33.6kbps	○
	Aile Ls150/S14	¥530,000	¥319,900	MMX Pentium150MHz	32MB	1.4GB	11倍速	12.1"TFT	33.6kbps	○
富士通	BIBLO NU13S	¥338,000	¥242,900	Pentium133MHz	32MB	1.3GB	20倍速	12.1"DSTN	33.6kbps	
	BIBLO NU13	¥398,000	¥284,900	Pentium133MHz	32MB	1.3GB	20倍速	11.3"TFT	33.6kbps	
	BIBLO NU15	¥498,000	¥360,400	MMX Pentium150MHz	32MB	1.6GB	20倍速	12.1"TFT	33.6kbps	
	BIBLO NP13	¥488,000	¥341,000	MMX Pentium133MHz	32MB	1.6GB	16倍速	12.1"TFT	33.6kbps	○
	ThinkPad 315D	オープン	¥272,000	Pentium133MHz	32MB	1.08GB	10倍速	11.3"TFT	33.6kbps	
東芝	ThinkPad 535E	オープン	¥298,000	MMX Pentium150MHz	16MB	1.6GB	—	10.4"TFT	28.8kbps	○
	ThinkPad 560E	オープン	¥358,900	MMX Pentium166MHz	16MB	2.1GB	—	12.1"TFT	—	○
	Libretto60 CTA/810	¥258,000	¥198,000	Pentium100MHz	16MB	810MB	—	6.1"TFT	—	○
	PORTAGE300 CT/1.6	¥458,000	¥333,500	MMX Pentium133MHz	32MB	1.6GB	—	10.4"TFT	33.6kbps	○
シャープ	Satellite Pro440 CDX/1.4	¥398,000	¥239,000	MMX Pentium133MHz	32MB	1.4GB	11倍速	12.1"DSTN	33.6kbps	
	メビウスノートMN-5500	¥480,000	¥328,000	MMX Pentium150MHz	32MB	1.6GB	11倍速	11.3"TFT	33.6kbps	
松下電器	Let's noteAL-N2T515J5	¥428,000	¥296,700	MMX Pentium150MHz	32MB	1.6GB	—	10.4"TFT	—	○
	VAIO PCG-705	オープン	¥348,000	MMX Pentium166MHz	32MB	2.1GB	14.5倍速	12.1"TFT	33.6kbps	

(出所：日経パソコン1997年10月6日号, pp.148-149)

5

10

15

20

25

30

附属資料6 ノートパソコン処理速度ランキング

順位	機種	総合	バッテリー持ち時間	CPU	メモリー	重量	軽量型
1	Gateway Solo 2200 GS-166M (日本ゲートウェイ2000)	340%	120～172分	MMX Pentium 166MHz	48MB	2.8kg	
2	Gateway Solo 9100 166LS (日本ゲートウェイ2000)	335%	110～185分	MMX Pentium 166MHz	32MB	3.8kg	
3	FMV-BIBLO Nu15 (富士通)	320%	86～86分	MMX Pentium 150MHz	32MB	3.3kg	
4	FMV-BIBLO 5166NA5/X 20C (富士通)	318%	61～71分	MMX Pentium 166MHz	32MB	4kg	
5	INNOVA NOTE 3600DX (キヤノン販売)	313%	86～91分	MMX Pentium 150MHz	32MB	3.1kg	
6	FLORA 270 PC-5NH01-YA7 (日立)	303%	109～105分	MMX Pentium 166MHz	32MB	3.6kg	
7	Tornado 616S1 (アキア)	302%	133～135分	MMX Pentium 166MHz	32MB	2.3kg	
8	Gateway Solo 2300 150SE (日本ゲートウェイ2000)	294%	216～272分	MMX Pentium 150MHz	32MB	3.1kg	
9	Winkey MBC-S770 (三洋電機)	279%	104～104分	MMX Pentium 166MHz	32MB	3.2kg	
9	Winkey MBC-S777 (三洋電機)	279%	93～101分	MMX Pentium 166MHz	32MB	3.2kg	
11	Lavie PC-9821 Nr166/X30F (NEC)	278%	68～83分	MMX Pentium 166MHz	32MB	3.8kg	
12	Latitude XPi CD M166ST (デルコンピュータ)	276%	125～125分	MMX Pentium 166MHz	32MB	3.3kg	
13	VAIO PCG707-01 (ソニー)	270%	90～92分	MMX Pentium 166MHz	32MB	2.4kg	
14	FMV-BIBLO NP13 (富士通)	269%	148～170分	MMX Pentium 133MHz	32MB	3.7kg	
15	Let's note ace AL-N3T516J5 (松下電器産業)	267%	97～106分	MMX Pentium 166MHz	32MB	2kg	
16	Let's note AL-N2T515J5 (松下電器産業)	260%	117～161分	MMX Pentium 150MHz	32MB	1.54kg	○
17	PRESARIO 1084 (コンパック)	258%	115～116分	MMX Pentium 166MHz	32MB	3.3kg	
17	ThinkPad 385D (日本IBM)	258%	71～100分	MMX Pentium 150MHz	32MB	3.1kg	
19	DynaBook PORTEGE 300CT/1.6 (東芝)	256%	79～127分	MMX Pentium 133MHz	32MB	1.7kg	○
19	DynaBook Satellite Pro 460CDT (東芝)	256%	115～129分	MMX Pentium 166MHz	32MB	3.3kg	
21	DIGITAL HiNote VP545 (日本DEC)	253%	90～105分	MMX Pentium 150MHz	24MB	3.3kg	
22	FMV-BIBLO Nu13 (富士通)	250%	80～95分	Pentium 133MHz	32MB	3.3kg	
22	ThinkPad 760 XD9546-J9E (日本IBM)	250%	81～88分	MMX Pentium 166MHz	32MB	3.2kg	
22	ThinkPad 765D (日本IBM)	250%	79～82分	MMX Pentium 166MHz	32MB	3.5kg	
25	DUO 2300DS (キヤノン販売)	248%	127～142分	MMX Pentium 150MHz	40MB	3.6kg	
25	PROSPER NOTE VN515GX (エプソン販売)	248%	60～61分	MMX Pentium 150MHz	32MB	3.7kg	
25	WinBook Quattro/V 166MX (ソーテック)	248%	88～93分	MMX Pentium 166MHz	32MB	3.1kg	
28	PC-9821 Nw150/S20 (NEC)	243%	77～82分	MMX Pentium 150MHz	32MB	3.4kg	
29	Tornado 516VX (アキア)	241%	143～183分	MMX Pentium 166MHz	48MB	3.1kg	
30	ThinkPad 315D 2600-7KJ (日本IBM)	239%	133～139分	Pentium 133MHz	32MB	3.14kg	

(出所：日経パソコン1997年10月6日号，pp.198)

附属資料7-1 ノートパソコン売れ筋機種の動向

※性能欄に関する記号として、以下に示すものを使用しています。

搭載CPU：MMXPnti=MMX対応Pentium PPC=PowerPC

ほか：m=モデム付属

携=携帯重視タイプ マ=マルチメディア機能重視タイプ

TFTn=TFT液晶nインチ（液晶サイズ小数点以下切り捨て）

DSNn=DSTN液晶nインチ（液晶サイズ小数点以下切り捨て）

FSNn=FSTN液晶nインチ（液晶サイズ小数点以下切り捨て）

V=VGA表示(640×480ドット) S=SVGA表示（800×600ドット）

X=XGA表示（1,024×768ドット）

【調査協力】 株式会社ソフマップ

【調査期間】 6月1日～6月30日

順位(先月)	製品名	標準価格	搭載CPU :周波数/メモリ/HDD/形状/ほか
1(↑ 8)	PowerBook 2400C/180	オープン	PPC603e :180MHz,16MB,1.3GB,携TFT11"S
2(↑ 外)	ThinkPad 535 2606-MF9	オープン	Pentium :133MHz,8MB,1.0GB,携TFT10"S/m
3(↓ 1)	PowerBook 1400CS/117	オープン	PPC603e :117MHz,16MB,0.8GB,マFSN10"V
4(↑ 外)	FMV BIBLO 5120NU5/Y	オープン	Pentium :120MHz,32MB,1.0GB,×DSN11"S/mW
5(↑ 新)	FMV BIBLO NC13D	248,000	Pentium :133MHz,16MB,1.0GB,携DSN 7"V
6(↓ 2)	ThinkPad 535 2606-MF9	オープン	Pentium :133MHz,8MB,1.0GB,携TFT10"S/m
7(↑ 新)	Let's note	428,000	MMXPnti :150MHz,32MB,1.6GB,携TFT10"S
8(↑ 外)	FMV BIBLO 5133NU5/W	433,000	Pentium :133MHz,32MB,1.0GB,マTFT11"S/W
9(↑ 新)	PC-9821Nw150/S20D	525,000	MMXPnti :150MHz,32MB,2.0GB,マTFT12"S/mW
10(↓ 5)	Libretto 50CTA	248,000	Pentium : 75MHz,16MB,0.8GB,携TFT 6"V

(出所：PC Watchメールサービス1997年7月11日号,インプレス)

【調査協力】 株式会社ソフマップ

【調査期間】 7月1日～7月31日

順位(先月)	製品名	標準価格	搭載CPU :周波数/メモリ/HDD/形状/ほか
1(→ 1)	PowerBook 2400C/180	オープン	PPC603e :180MHz,16MB,1.3GB,携TFT11"S
2(↑ 7)	Let's note	428,000	MMXPnti :150MHz,32MB,1.6GB,携TFT10"S
3(↑ 5)	FMV BIBLO NC13D	248,000	Pentium :133MHz,16MB,1.0GB,携DSN 7"V
4(↑ 外)	PC-9821Nw133/D14D	413,000	MMXPnti :133MHz,32MB,1.4GB,マDSN12"S/mW
5(↑ 外)	PC-9821Nw133/D14C	408,000	MMXPnti :133MHz,32MB,1.4GB,マDSN12"S/mJ
6(↑ 9)	PC-9821Nw150/S20D	525,000	MMXPnti :150MHz,32MB,2.0GB,マTFT12"S/mW
7(↑ 新)	Libretto 60CTA	258,000	Pentium :100MHz,16MB,0.8GB,携TFT 6"V
8(↓ 1)	PowerBook 1400CS/117	オープン	PPC603e :117MHz,16MB,0.8GB,マFSN10"V
9(↑ 外)	FMV BIBLO NU13	403,000	Pentium :133MHz,32MB,1.3GB,マTFT11"S/mW
10(↑ 外)	PC-9821Nw150/S20C	520,000	MMXPnti :150MHz,32MB,2.0GB,マTFT12"S/mJ

(出所：PC Watchメールサービス1997年8月21日号,インプレス)

附属資料7-2 ノートパソコン売れ筋機種別の動向（つづき）

【調査協力】ダイエーメディアソリューションズ		【調査期間】8月4日～8月17日		
順位(前回)	製品名	標準価格	搭載CPU:周波数/メモリ/HDD/形状/ほか	
5	1(→1)	PC-9821Nw133/D14D	413,000	MMXPnti :133MHz,32MB,1.4GB,マ,DSN12"S/mW
	2(↑5)	Mebius MN-5400D	360,000	Pentium :133MHz,32MB,1.6GB,マ,DSN12"S/m
	3(↑外)	PORTEGE 660 CDT/1.4	648,000	Pentium :150MHz,16MB,1.4GB,マ,TFT11"S
	4(↓3)	FMV BIBLO NU13	403,000	Pentium :133MHz,32MB,1.3GB,マ,TFT11"S/mW
	5(↓4)	Mebius MN-5500	480,000	Pentium :150MHz,32MB,1.6GB,マ,TFT11"S/m
	6(↑外)	Let's note	428,000	MMXPnti :150MHz,32MB,1.6GB,携,TFT10"S
	7(↑外)	FMV BIBLO NU15	503,000	MMXPnti :150MHz,32MB,1.6GB,マ,TFT12"S/mW
	8(↑外)	SatellitePro440CDT	498,000	MMXPnti :133MHz,32MB,1.4GB,マ,TFT12"S/m
10	9(↑外)	PC-9821Ls13/D10D2	403,000	Pentium :133MHz,32MB,1.0GB,携,DSN12"S/mW
	10(↓8)	FMV NU13D(FMVNU13D3)	343,000	Pentium :133MHz,32MB,1.3GB,マ,DSN12"S/mW

(出所:PC Watch メールサービス1997年8月23日号,インプレス)

【調査協力】株式会社ソフマップ		【調査期間】8月1日～8月31日		
順位(先月)	製品名	標準価格	搭載CPU:周波数/メモリ/HDD/形状/ほか	
15	1(↑外)	Libretto 30CTA	198,000	486D4互 100MHz, 8MB(*2)0.5GB,携TFT6"V
	2(↓1)	PowerBook 2400C/180	オープン	PPC603e:180MHz,16MB,1.3GB,携TFT11"S
	3(→3)	FMV BIBLO NC13D	248,000	Pentium :133MHz,16MB,1.0GB,携DSN7"V
	4(→4)	PC-9821Nw133/D14D	413,000	MMXPnti :133MHz,32MB,1.4GB,マDSN12",S/mW
	5(→5)	PC-9821Nw133/D14C	408,000	MMXPnti :133MHz,32MB,1.4GB,マDSN12",S/mJ
	6(→6)	PC-9821Nw150/S20D	525,000	MMXPnti :150MHz,32MB,2.0GB,マTFT12"S/mW
	7(↓2)	Let's note	428,000	MMXPnti :150MHz,32MB,1.6GB,携TFT10"S
	8(↑9)	FMV BIBLO NU13	403,000	Pentium :133MHz,32MB,1.3GB,マTFT11",S/mW
20	9(↑10)	PC-9821Nw150/S20C	520,000	MMXPnti :150MHz,32MB,2.0GB,マTFT12"S/mJ
	10(↑外)	ThinkPad 535E	オープン	MMXPnti :150MHz,16MB,1.6GB,携TFT10"S/m

(出所:PC Watch メールサービス1997年9月18日号,インプレス)

【調査協力】ダイエーメディアソリューションズ		【調査期間】9月15日～9月28日		
順位(前回)	製品名	標準価格	搭載CPU:周波数/メモリ/HDD/形状/ほか	
25	1(↑外)	Satellite Pro440CDX	398,000	MMXPnti :133MHz,32MB,1.4GB,マDSN12"S
	2(↑6)	PC-9821Nw133/D14D	413,000	MMXPnti :133MHz,32MB,1.4GB,マDSN12"S/mW
	3(↑4)	Mebius MN-5400D	360,000	Pentium :133MHz,32MB,1.6GB,マDSN12"S/m
	4(↑6)	Mebius MN-5450	400,000	Pentium :150MHz,32MB,1.6GB,マTFT11"S/m
	5(→5)	FMV BIBLO NU13	403,000	Pentium:133MHz,32MB,1.3GB,マTFT11"S/mW
	6(↑外)	Let's note	428,000	MMXPnti :150MHz,32MB,1.6GB,携TFT10"S
30	7(↑10)	PC-9821Ls13/D10C2	398,000	Pentium :133MHz,32MB,1.0GB,携DSN12"S/mJ
	8(↑9)	PC-9821Ls13/D10D2	403,000	Pentium :133MHz,32MB,1.0GB,携DSN12"S/mW
	9(↑外)	FMV BIBLO NU13	403,000	Pentium :133MHz,32MB,1.3GB,マTFT11"S/mJ
	10(↓2)	PC-9821Nw150/S20D	525,000	MMXPnti :150MHz,32MB,2.0GB,マTFT12"S/mW

(出所:PC Watch メールサービス1997年10月3日号,インプレス)

附属資料8 松下電器産業（株）組織変更のプレス発表資料

松下電器産業 パソコン及び関連事業の新体制発足

1997年1月31日

松下電器産業

パソコン及び関連事業の新体制発足
= 専門社内分社設立と開発・製造事業部統合 =

5

パソコンと関連事業の強化のため、2月1日付でコンピュータの専門社内分社「パナソニックコンピュータカンパニー」と開発・製造担当の「パーソナルコンピュータ事業部」を設立します。

パソコン業界は、独特の業界特性・商慣習を持つ業界であり、この特徴にふさわしい、専門経営体制を構築するものです。

2つの組織の強力な連携で、パソコン事業におけるマーケット、技術、流通への総合的・一元的な対応を目指し、

10

1. 市場に即応する太く短く強い、さらに速く安い経営の仕組み構築

2. 開・製・販の経営資源の集中と最効率化

を図ります。

当社では、97年度4月から21世紀に向かっての「発展2000年計画」をスタートしますが、その方針のひとつに“マルチメディア事業の加速”を掲げ、今回のパソコン事業の強化と新体制導入を重点取り組みと位置付けています。

15

〈専門社内分社の設立〉

名称：パナソニック コンピュータ カンパニー

責任者：社長 中野 輝雄（現、取締役 情報システム営業本部長）

所在地：東京都千代田区外神田

事業内容：

●国内パソコン及び関連機器の全てのマーケティング、商品企画、販売、ユーザー対応などを担当します。

20

●パソコン本体や関連周辺機器（デスクトップパソコン、ノートパソコン、PCサーバー、携帯情報端末ほか）、さらにソフトウェア、ユーザーサポートまでを包含したお客様へのトータルソリューションの提供を行います。

●事業部、営業本部の枠を越えた一元的な流通行政を図ります。

〈事業部の新設〉

名称：パーソナルコンピュータ事業部

25

責任者：事業部長 緒林 幹彦

（前、情報機器事業部 事業部次長 情報周辺機器事業部 事業部次長）

事業内容：

●従来の「情報機器事業部」、「PC特別事業センター」、「情報周辺機器事業部」を統合し、新事業部として発足します。

●これまでの流通行政をパナソニック コンピュータ カンパニーに移管することで、開発・製造力強化に集中。一貫した技術思想のもと、パソコン本体から周辺機器までの一元的な事業展開を図ります。

30

以上

附属資料 ニフティサーバFPANAPCの内容

```

+-----+
| Panasonic PC Users' Forum |'+'+
5 +-----+ |
| Let's note/Home PC/PRONOTE/PanacomV/PanacomM/etc... | FPANAPC
+-----+ since 1995

```

◎電子会議室

	番号	発言	(未読)	最新	会議室名
	1	4300	(999)	10/18	【HELP】超ビギナーお気軽質問箱
10	2	1487	(999)	10/11	【RO】良くある質問 (FAQ) 編集会議室
	3	6139	(999)	10/19	【機種】ホームパソコン (WOODY) の部屋
	5	4631	(719)	10/17	【機種】Panacom / PRONOTEの部屋
	6	8668	(999)	10/18	【機種】mini (PRONOTE/Let's) の部屋
	7	13655	(3)	10/18	【機種】Let's note (AL-N1)の部屋
15	8	4479	(33)	10/19	【機種】Let's note (AL-N2 & N3) の部屋
	10	646	(646)	10/18	【特設】デジタルAV活用倶楽部
	11	498	(2)	10/18	【機種】パーソナルコミュニケーター ピノキオの部屋
	12	17067	(999)	10/18	=====THE WALL (ヌシも悪よのう) =====
	13	2121	(999)	10/17	【交流】自己紹介のお部屋
	14	17897	(999)	10/18	【雑談】ログ・ハウス
20	15	191	(0)	10/17	【重要】フォーラムからのご案内
	19	1846	(999)	10/18	【宴会】宴会しよう会議室 Vol.2 (^_^)

◎データライブラリ

	番号	総数	登録済	最新	ライブラリ名
25	1	47	(47)	06/27	超ビギナーズパックライブラリ
	2	25	(24)	08/14	松下電器産業 (株) 提供データ
	3	123	(123)	07/17	パソコン / 3 D O プレスリリース
	4	138	(138)	09/07	DOS & Win ユーティリティ
	5	74	(74)	09/02	DOS & Win ホビー & AV ツール
	6	103	(103)	07/19	ピノキオデータライブラリ
30	7	153	(153)	08/30	過去の会議室の保存場所
	9	89	(89)	08/29	マルチメディア関連 (BMP,WAV,AVI,その他)
	10	24	(24)	08/16	オフ会画像ライブラリ

附属資料10 FPANAPCでの発言内容

検索対象	使用された回数		100発言あたりの換算値	
	7番会議室	8番会議室	7番会議室	8番会議室
ありがとう	253	396	15.7	13.1
感謝	38	23	2.4	0.8
教えて	226	287	14	9.5
か?	679	1264	42.2	41.8
どなたか	70	110	4.4	3.6
お願い	227	374	14.1	12.4
困って	29	49	1.8	1.6
問題	241	774	15	25.6
故障	39	61	2.4	2
トラブル	41	105	2.5	3.5
異常	11	91	0.7	3
不良	32	225	2	7.4
不具合	56	123	3.5	4.1
エラー	97	375	6	12.4
欠陥	0	24	0	0.8
解決	56	110	3.5	3.6
満足	25	60	1.6	2
不満	6	45	0.4	1.5
購入	179	647	11.1	21.4
店	187	459	11.6	15.2
ショップ	25	57	1.6	1.9
価格	35	139	2.2	4.6
値段	54	99	3.4	3.3
円で	36	55	2.2	1.8
改良	7	26	0.4	0.9
改善	12	61	0.7	2
次期	5	20	0.3	0.7
次の	39	59	2.4	1.9
要望	6	18	0.4	0.6
改造	29	55	1.8	1.8
欲しい	48	160	3	5.3
サービス	70	81	4.4	2.7
?	1529	2987	95	98.7
!	503	827	31.3	27.3
新	313	645	19.5	21.3

※1997年6月11日から9月24日までの全発言における当該ワード使用数をカウントした。

7番会議室「Let's note(AL-N1)の部屋」 発言数1609

8番会議室「Let's note(AL-N2 & N3)の部屋」 発言数3047

附属資料11 FPANAPCでの発言回数

順位	メンバー ID	7番会議室	8番会議室	合計
1	01	134回	260回	394回
2	02	114回	177回	291回
3	03	96回	77回	173回
4	04	5回	100回	105回
5	05	35回	49回	84回
6	06		78回	78回
7	07		66回	66回
8	08	62回	3回	65回
9	09	31回	32回	63回
10	10	17回	45回	62回
11	11	56回	4回	60回
12	12		60回	60回
13	13	35回	13回	48回
14	14	8回	40回	48回
15	15	11回	34回	45回
16	16		44回	44回
17	17	7回	36回	43回
18	18	14回	28回	42回
19	19	21回	21回	42回
20	20	17回	24回	41回
21	21	20回	19回	39回
22	22	15回	23回	38回
23	23	22回	11回	33回
24	24		33回	33回
25	25	2回	30回	32回
26	26		31回	31回
27	27	26回	5回	31回
28	28	6回	22回	28回
29	29		28回	28回
30	30		26回	26回
中 略				
合計		1609回	3047回	4656回
一人当たり平均		6.4回	8.0回	8.2回
標準偏差		14.1回	19.2回	24.1回
最多発言数		134回	260回	394回
最少発言数		1回	1回	1回
1回だけ発言した人数		72人	95人	149人
2回だけ発言した人数		55人	71人	116人
3回だけ発言した人数		31人	42人	73人
総発言者数		252人	380人	569人

※附属資料11以降におけるFPANAPCからの引用は、フォーラムSYSOPと協議の上、メンバー IDを偽装して収録した。

※1997年6月11日から9月24日までの全発言における各メンバーの発言回数をカウントした。

7番会議室「Let's note(AL-N1)の部屋」 発言数1609

8番会議室「Let's note(AL-N2 & N3)の部屋」 発言数3047

附属資料12 FPANAPCでのトラブルに関する話題その1

番号	日付	ID	タイトル	
00187	97/06/15	14	RE:バッテリーについて	
00217	97/06/16	06	RE:RE:バッテリーについて	
00229	97/06/16	03	RE:バッテリーについて	
00258	97/06/17	25	もしかしてニュータイプ?	
00268	97/06/17	02	RE^2:バッテリーについて	5
00405	97/06/22	55	Lets使用感	
00726	97/07/02	55	RE:N2のバッテリー駆動時間	
00742	97/07/03	04	RE^2:N2のバッテリー駆動時間	
00810	97/07/05	30	RE:初期ロットの不良品	
00872	97/07/06	40	はじめまして。	
00936	97/07/08	26	RE:Help:AL-N2の電源が入らない?	
00985	97/07/10	40	砂嵐→ハングアップ	
01767	97/08/02	57	RE:N2のバッテリーは...	
01780	97/08/02	33	RE:N2のバッテリーは...	
01886	97/08/05	50	RE:N2のバッテリーは...	
01929	97/08/06	07	RE^2:N2のバッテリーは...	10
01954	97/08/07	34	RE^2:不調のN2への回答どーも!	
01982	97/08/09	61	はじめまして	
02374	97/08/19	38	Re:RE^2:Letsnoteは欠陥商品?	
02473	97/08/21	35	[N2]やはりバッテリーがあまい	
02481	97/08/21	01	RE:[N2]やはりバッテリーがあまい	
02485	97/08/21	35	RE:[N2]やはりバッテリーがあまい	
02525	97/08/22	35	RE:RE:[N2]やはりバッテリーがあまい	
02527	97/08/22	32	RE^2:砂嵐	
02689	97/08/27	45	やっぱりおかしいバッテリー	
02695	97/08/27	45	Re:やっぱりおかしいバッテリー	
02710	97/08/28	19	RE:やっぱりおかしいバッテリー	15
02863	97/09/02	36	結局解決できず・・・	
02866	97/09/02	18	バッテリーやーい	
02867	97/09/02	49	RE^8:やっぱりおかしいバッテリー>のふ	
02875	97/09/03	18	RE^9:やっぱりおかしいバッテリー>のふ	
02924	97/09/03	02	RE:バッテリーやーい	
02930	97/09/04	52	RE^4:やっぱりおかしいバッテリー	
02938	97/09/04	18	RE^2:バッテリーやーい	
02957	97/09/05	38	Re:RE^2:バッテリーやーい	
02987	97/09/06	02	RE^3:バッテリーやーい	
02989	97/09/06	59	RE:はじめまして、バッテリーについて	
03001	97/09/06	18	RE^4:バッテリーやーい	20
03012	97/09/07	38	Re:RE^3:バッテリーやーい	
03018	97/09/07	54	RE:バッテリーやーい	
03033	97/09/07	02	RE^5:バッテリーやーい	
03074	97/09/08	45	Re^5:やっぱりおかしいバッテリー	
03081	97/09/08	19	RE^7:やっぱりおかしいバッテリー	
03117	97/09/09	18	酔いが醒めた?バッテリー(笑)	
03126	97/09/09	18	RE:酔いが醒めた?バッテリー(笑)	
03213	97/09/12	46	バッテリー残量表示に関する第一報	
03214	97/09/13	01	RE:バッテリー残量表示に関する第一報	
03220	97/09/13	46	RE:バッテリー残量表示に関する第一報	25
03304	97/09/14	38	Re:バッテリーリフレッシュのポイント	
03307	97/09/14	47	RE^2:バッテリーリフレッシュのポイント	

※ 8番会議室における1997年6月11日から9月24日の間の「バッテリー残量表示」に関する発言
 ※メンバーIDは偽装している。

附属資料13 F P A N A P Cでのトラブルに関する話題その2

	番号	日付	ID	タイトル
	01983	97/08/09	39	RE:ロックアップと巡回ハング
	02011	97/08/09	31	RE:通信ソフトの「不正使用」?
	02392	97/08/19	01	相変わらず通信ソフト強制終了
5	02406	97/08/20	58	RE:相変わらず通信ソフト強制終了
	02407	97/08/20	58	RE^5:通信ソフトの「不正使用」?
	02410	97/08/20	64	RE:相変わらず通信ソフト強制終了
	02539	97/08/23	51	RE:正常動作報告です
	02631	97/08/25	42	RE^2:トラックボールのマイクロスイッチ
	02666	97/08/27	29	RE^7:相変わらず通信ソフト強制終了
	02671	97/08/27	01	通信ソフト強制終了での提案
	02699	97/08/28	56	Re^2:相変わらず通信ソフト強制終了
	02700	97/08/28	37	はじめまして&10h問題
	02702	97/08/28	29	RE:はじめまして&10h問題
10	02703	97/08/28	02	RE:通信ソフト強制終了での提案
	02708	97/08/28	01	RE:RE:通信ソフト強制終了での提案
	02723	97/08/28	37	RE:はじめまして&10h問題
	02754	97/08/30	02	RE^3:通信ソフト強制終了での提案
	02835	97/09/01	29	RE^8:相変わらず通信ソフト強制終了
	02869	97/09/02	01	通信エラー対策追求
	02877	97/09/03	29	RE:通信エラー対策追求
	02880	97/09/03	01	RE^2:通信エラー対策追求
	02914	97/09/03	01	通信エラー対策追求 Vol.2
	02978	97/09/06	01	通信エラー対策追求?編
	03002	97/09/06	18	RE^5:バッテリーやーい
15	03038	97/09/07	29	RE:通信エラー対策追求?編
	03066	97/09/08	29	RE^3:通信エラー対策追求?編
	03072	97/09/08	01	RE^4:通信エラー対策追求?編
	03089	97/09/08	07	RE^5:通信エラー対策追求?編
	03180	97/09/12	37	RE:N2のキーボードは沈みやすい?
	03181	97/09/12	37	RE:通信エラー・・・
	03204	97/09/12	18	RE^2:通信エラー・・・
	03243	97/09/13	01	RE^6:通信エラー・・・
	03271	97/09/14	29	RE^7:通信エラー・・・
	03274	97/09/14	18	RE:みなさん、ありがとう!
	03280	97/09/14	46	RE^2:みなさん、ありがとう!
20	03306	97/09/14	63	FPANAPCのみなさんはじめまして
	03354	97/09/15	15	10hのエラー
	03357	97/09/16	29	RE:FPANAPCのみなさんはじめまして
	03359	97/09/16	60	初めまして。
	03366	97/09/16	07	RE:初めまして。
	03370	97/09/16	63	RE:10hのエラーと環境報告
	03393	97/09/16	20	RE^2:10hのエラーと環境報告
	03410	97/09/17	29	RE^4:通信エラー・・・
	03419	97/09/17	43	RE:RE^4:通信エラー・・・
	03433	97/09/17	63	RE^3:10hのエラーと環境報告
25	03443	97/09/17	48	RE^5:通信エラー・・・
	03451	97/09/17	03	RE:RE^2:10hのエラーと環境報告
	03455	97/09/17	29	RE^6:通信エラー・・・
	03456	97/09/17	20	RE^4:10hのエラーと環境報告
	03457	97/09/17	20	RE^4:10hのエラーと環境報告
	03503	97/09/18	29	RE:通信エラー・・・
	03520	97/09/19	30	省電力でハングアップ(INT10h?)
	03529	97/09/19	01	RE:省電力でハングアップ(INT10h?)
	03548	97/09/19	62	「例外0EがVxDで発生」で困ったなあ
	03570	97/09/20	53	RE:省電力でハングアップ(INT10h?)
	03572	97/09/20	41	RE:通信エラー・・・
30	03574	97/09/20	29	RE^2:通信エラー・・・
	03592	97/09/21	44	RE:はじめまして!&砂嵐?の件
	03630	97/09/22	60	RE^6:データスコープの抜き方

※8番会議室における1997年6月11日から9月24日の間の「10h (通信エラー)」に関する発言
 ※メンバー IDは偽装している。

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

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

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.