



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 三洋電機株式会社

## 洗剤のいない洗濯機 —超音波と電解水で洗おう—

5

### 「洗剤のいない洗濯機」に洗剤業界の逆襲：果たして勝者は？

「汚れを落とさない洗濯機に消費者は満足しない」—平成13年10月2日、東京都内で行われた記者会見の席上、洗剤メーカー25社が加盟する日本石鹼洗剤工業会（以下石洗工）の神田豊輝専務理事は、洗剤ゼロコースつきの新洗濯機を激しく非難した。話題の洗濯機は、三洋電機株式会社（以下三洋）が“超音波と電解水で洗おう”とうたって発売した全自動洗濯機、ASW-ZRである（添付資料1参照）。この洗濯機は、ユーザーが洗剤ゼロコース、洗剤半分コース、そして標準コースの3つの洗濯コースを選べるようになっていた。洗剤メーカーの反発は、もちろん、洗剤ゼロコースに対するものである。平成13年8月2日の発売以来、ASW-ZRの大手電機量販店での売れ行きは好調で、一番のヒット商品となっていた。しかし販売開始から2ヶ月後、この新製品の将来に大きな壁が立ちはだかることとなった。石洗工の会長は、洗濯洗剤売上げ第一位を誇る「アタック」を販売している花王の後藤卓也社長。市場にはじめて登場した「洗剤のいない洗濯機」が逆襲の「アタック」を受けたような、象徴的な事態となった。

この「三洋対石洗工」のバトルは海外のメディアでも取り上げられるほど国内外で注目を集め、ASW-ZRの売上げだけでなく、洗濯機業界の競争や消費者の考え方にまで影響を及ぼす事態へと到った<sup>1</sup>。このバトルの結果、短期的には洗剤メーカー側に軍配が上がりつつあるようであった。発売当初2ヶ月間は過去の三洋製品の5割増、三万台に達していたASW-ZRの洗濯機の販売台数が、この逆襲をきっかけに下降しはじめたのである。

三洋の井植敏会長が、「洗濯機の歴史を変えるであろう」とまで語ったこの製品。だが、勝敗を決めるはずの市場の反応は、現段階では微妙である。果たして、この製品の導入は三洋にとって成功だったと言えるのであろうか。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授浅川和宏の指導の下、カナダ・マギル大学経営学修士の小池T和佳子、真鍋恭子、丸岡紀子がクラス討議の題材として作成したもので、経営管理の適否を例証するものではない。

<sup>1</sup> Harney, Alexandra. “Losing the Soap: A washing machine designed for use without powder has irked the country’s detergent-makers.” Financial Times. 19 January 2002: p10.

## 三洋電機株式会社 カンパニープロフィール

三洋は創業1947年、設立1950年、大阪に本社を持つ電機製品・部品メーカーである。三洋とは3つの海、太平洋、大西洋、インド洋に隣接する国々、すなわち世界を股にかけるグローバルカンパニーを意味する<sup>2</sup>。三洋の経営理念は、新しい文化と技術を創造する事であり、5 ビジネス事業を統括し、1つのコーポレートグループとして独創的な技術を開発し、優れた製品と真心のこもったサービスを提供することにより世界中の人々から愛され、信頼される企業集団なることである<sup>3</sup>。

### 10 製品

三洋は、幅広い分野の電機製品を製造している。これは主に、映像情報通信機器、家電、家庭用商品、商業用・産業用機器、電子デバイス、電池、以上6つのグループに分けられる。この中でも利益を上げているものは、リチウム電池、電気パーツ、携帯電話、IT関連商品のOEM製品である。

15

### 2001年の業績

日本の景気後退にも関わらず、2001年の業績はまずまずの結果となった（添付資料2参照）。主要部門におけるコスト削減が功を奏したのだが、研究開発においては、戦略的投資であるとの考えから基礎研究開発コストを削減することはしなかった。

20

### 事業構造

1986年12月、三洋はグローバル競争に対応し、旧東京三洋電機との合併と、会社のロゴを刷新するなど、経営体制と経営体質づくりに着手した。現在、三洋電機グループは85の製造会社、33セールス会社と38のその他の会社で成り立っている。三洋はまた、新しい組織制度・カンパニー制を採用し、マルチメディアカンパニー、ホームアプライアンスカンパニー、25 産機システムカンパニー、セミコンダクタカンパニー、ソフトエナジーカンパニーの5つのカンパニーを設置している。このカンパニー制では、各カンパニーが一般の会社のように個別にパフォーマンスの責務を負う。これによりカンパニーごとに厳しく利益を維持することが求められ、業績に対する責任も明確化されている。

30

<sup>2</sup> 三洋電機 Annual Report, 2001

<sup>3</sup> 三洋電機ホームページ <http://www.sanyo.co.jp/>

## 三洋電機のビジネス戦略

### OEM 生産

三洋は OEM (Original Equipment Manufacturer) 生産のため、よく“顔の無いブランド”と呼ばれる。各メーカー間での競争が激しくなり、業績に大きく影響をもたらすヒット商品の発売が難しいとされる中、三洋の OEM 生産は静かに成長し続けた。三洋の安定した財政は、業界の顧客に販売するバッテリー供給に大きく頼っているとも言える。例えば、三洋はノキアのバッテリーを90%以上供給している。また、2001年1月には、フォードの新しいスポーツユティリティビエクル (SUV) の HEV (ハイブリッド車バッテリー) の単独サプライヤーとして選ばれた。それ以外にも、ウォルマートは、AV 機器や大型エアコンの大口顧客で、結果として三洋は北米のテレビ市場ではトップシェアを誇っている<sup>4</sup>。

### デジタルデバイスと環境問題

三洋はビジネス戦略の焦点にデジタルデバイスと環境を挙げている。環境問題に継続して取り組み、環境に及ぼす影響を最小限にする技術開発を続けることで、これを強みに変えてきた。これらの技術は特にクリーンエネルギージェネレーション、充電式電池、そしてノンフロン対応冷凍空調システム事業等の分野に使われてきた。とりわけ三洋は、世代ごとに更なる高性能かが要求される太陽電池と充電式電池開発の草分け的な存在となった。この方向性は、中期経営計画「チャレンジ21」にも明確に記されている (添付資料3参照)。チャレンジ21はまた、競争の高まる環境でより効率よく競争力を保つため、低コスト運営を強調している。この目標を実現するため、タイアップやアライアンスを戦略として取り入れている。

### 研究開発戦略

三洋の研究開発は、トップダウン方式とボトムアップ方式を組み合わせた形を採用している<sup>5</sup>。前者は、上層管理者がどの技術に投資するかを戦略的に決定することで、早期決断力と精選された資源の割り当てる効果をもたらす。すなわち、トップが一旦決定を下せば、研究開発部署は技術革新を進めるため、優先的に経済的及び人的資源を割り当ててもらえるということである。また、後者は研究者が新技術に基づいたビジネスプランを提案すること

<sup>4</sup> 藤野雅美、日興ソロモン・スミス・バーニー証券 アナリストレポート、2002年1月18日

<sup>5</sup> リクルートワークス研究所、第2回座談会 R&D 強化に繋がる「人と組織」のマネジメントとは? 2001年6月11日、<http://www.works-i.com/article/db/02.html>

で、研究に対するモチベーションを高める効果を狙っている。提案したプランが受理されれば、提案者は研究開発費とともに、のちにベンチャーとして起業するオプションが与えられる。

三洋の研究開発組織は、中央研究開発部署と各カンパニーにあるプロダクト研究開発センターから成り立っている。中央研究開発部署は長期（通常3年以上）技術開発に重点をおき、大学や公的研究機関との共同基礎研究を履行する。6つのカンパニーにある研究開発センターは、技術及び知識の向上が職務で、実際の製品開発はカンパニーの各課の技術部で行われる。

現在、技術の研究開発はマルチメディア（デバイスとデジタル）、クリーンエネルギー（エネルギーとエコロジー）にフォーカスされている一方、三洋は柔軟性を持った技術の使用と、存在する技術と革新的技術の融合、そしてこの柔軟性を確実にする制度と組織を施行することもまた重要だとしている<sup>6</sup>。例えば、営業部と技術部が新しい製品のアイデアを自由に話し合えるミーティングを最低二ヶ月おきに実施している。これは部門間のコミュニケーションを密にするとともに、顧客ニーズと技術力をアイデアの段階から新製品開発に取り込むことも目的としている。また製品デザインを担当する社員の創造性とモチベーションを高めることを目的に、ユニークな発想・デザインを自由に出し合うミーティング、ドリームミーティングも実施している。

### 戦略的アライアンス

三洋は戦略的アライアンスを効果的に利用することにも長けている。1980年代後半、日本では企業のM&Aがさほど盛んに行われていない頃に、三洋は旧東京三洋との合併を体験している。同じ日本企業とはいえ、2社の企業文化や経営方法の相違により合併プロセスは難儀を極めた。これを克服するため、当時の最高責任者・井植社長は、どこに中心点を置き、何を譲歩し、守るか、ありとあらゆる方法を使い情報収集を行い、異なる2社の融合を達成した。中国のハイアール、韓国のサムソン、米国のメイタグ、そして日本の久保田ハウスとの協定が、順調に行っているのも、旧東京三洋との合併経験によるところが大きい。数々のアライアンスが成功するのも、こうした経験に裏打ちされた三洋の組織文化（コーポレートカルチャー）と井植社長の指導力によるものかもしれない。

<sup>6</sup> 三洋電機株式会社広報グループ、筆者質問への回答

## 組織文化（コーポレートカルチャー）

他の大手電機メーカーや同規模のライバル会社シャープなどに比べ、三洋のメーカーとしての存在感は決して強固なものではない。また、三洋の組織文化（コーポレートカルチャー）は、ソニーやトヨタほど際立ったものではないかもしれないが、実は井植社長のリーダーシップと会社設立から引き継がれたベンチャー精神が非常に特徴的である。こうした組織文化の違いは、松下、日立、東芝といった大手メーカーと差別化を図るためには不可欠であるといえよう。抜きん出たリーダーシップとベンチャー精神を背景とし、三洋は一般的な多種多産の道を放棄し、戦略的な協定パートナーシップを通じて強さを見出していく道を歩むことができたのである。

三洋の組織文化の特徴は、以下の3点に要約できる。

### 優れたリーダーシップ

現会長の井植敏は三洋の創始者井植歳男の長男である。三洋は、松下よりも同族会社という印象が強い<sup>7</sup>。故井植歳男氏は、強固なトップダウン早期決定システムを作り、選ばれた少人数メンバーから成る一連体制のトップマネジメントチームにより意思決定の効率化をはかった。個々のメンバーは時代と共に変わり、90年代には役員の数も40から10人に減ったが、家族エンタープライズと優れたリーダーシップの本質は現井植会長に継承されている。

このトップダウン政策決定方法は、また、戦略的なアライアンスを成功させる鍵となっている。例えば、中国の高成長電気機器メーカーハイアールグループとは、その早い意思決定力が功を奏して信頼を得ることができ、最初の話し合いからわずか1ヶ月半で戦略的アライアンス協定を結ぶ結果となった<sup>8</sup>。パートナーシップ協定締結までの同意に1年以上かかる他の日本の家電メーカーとは大きな違いである。

### 「利益がないものは、誇りもない」

井植会長は、利益は誇り、幸せ、将来の自信の糧となると信じるが故に、会長自ら、三洋のどのような部分から見ても高収益であることを確実にしなければいけないとの信念を持ち、日頃から社員に訴え続けている。この信念のもと、1990年半ばから井植社長（当時）は、シビアな組織改革に取り組んだ。社長自ら時間をかけて全国のすべての部署を訪ね、社員に直接組織改革の必要性を訴えた。こうした努力の結果、2000年の三洋の収入は急激に伸

<sup>7</sup> 大富敬康、ベンチャースピリットの研究ケーススタディー三洋電機、東京、NTT 出版、2002年

<sup>8</sup> 藤野雅美、日興ソロモン・スミス・バーニー証券 アナリストレポート、2002年1月18日

びた。「社員一人一人の努力の結果である」と三洋は発表している。

### 起業家精神

5 起業家精神こそ、三洋の伝統であり、そして個性である。三洋の歴史は、井植社長のベンチャー物語そのものであり、組織がこの伝統を共有することで、他の強豪との違いを見出している。三洋商品の歴史にも日本初の噴流式洗濯機、日本初冷蔵庫の磁石つきドア製造、世界初リチウム電池（2酸化マンガンリチウム電池）開発、など、個性的な商品が名を連ねている。

10 そして、洗剤のいらない洗濯機も、こうした起業家精神が組織文化として存在なければ、誕生することのない製品であったといえる。実際、開発にあたったホームプライアンスカンパニー（以下 HAC）営業統括部長・川添恵聖はこう語る。「三洋は戦後に設立されたベンチャー企業です。常に起業家精神を持ち、不可能だと思われるアイデアを製品化してきました。他社の真似では、市場に存在する価値がないのです。」<sup>9</sup>

### 「洗剤のいらない洗濯機」製品化への道のり

15

当時営業部に所属していた川添は、単身赴任生活で自ら洗濯をされていて、日頃から洗濯洗剤の刺激が強いのでは、と感じていた。もともと肌が敏感なほうだったというが、同じような消費者の声も確かに耳にしていた。そんなことから、当時業界ではまだ夢の洗濯機としてしか考えられていなかった「洗剤のいらない洗濯機」の開発を真剣に考えるようになったという<sup>10</sup>。

20

三洋 HAC でも、新製品の開発を行う際、営業部と技術部が共同でミーティングを開催していた。「洗剤のいらない洗濯機」のアイデアが持ち出されたのは1997年。当時消費者の間で高まりつつあった環境問題への懸念にも後押しされる形で、この夢の洗濯機開発を行うことが正式決定された<sup>11</sup>。もうひとつ、開発担当者が揃って強調する重要な要因がある。それは工場の立地－琵琶湖辺であった。HAC 琵琶湖工場で働く従業員にとって生活、廃水による環境汚染の問題は毎日目にする琵琶湖の問題そのものであり、「なんとかしたい」という気持ちが開発の大きな支えとなっていったという。

25

製品開発の中心は、HAC 電化事業部の技術部であった。1998年、彼らは「超音波で洗お

30

<sup>9</sup> 朝日新聞、洗剤のいらない洗濯機開発担当者に聞く：単身赴任で発想－三洋電機営業統括部長 川添恵聖さん、2001年10月7日

<sup>10</sup> 朝日新聞、洗剤のいらない洗濯機開発担当者に聞く：単身赴任で発想－三洋電機営業統括部長 川添恵聖さん、2001年10月7日

<sup>11</sup> 日経産業新聞、三洋電機電化事業部森重正克氏－洗剤のいらない洗濯機（電子回廊技術者たちの足跡）2001年8月14日

う」洗濯機の開発に成功した。その後日本人の体型に合わせて洗濯機のサイズを小さくするため洗濯槽を斜めにしたところ、結果として汚れ落ちも数倍高くなった。これによって99年には「超音波斜めドラム」洗濯機を発売、のちに超音波機能を高めた結果「洗剤半分コース」を搭載した洗濯機の発売にこぎつけた。それでも、パルセーターの回転による物理的な力と超音波だけでの洗浄力アップでは洗剤半分がほぼ限界であった。さらに洗剤を減らすためにいろいろなものを試したが、どれもうまくいかなかった。開発担当者はこの段階でひとつの壁にぶつかったのだった。

そんな折、同じ電化事業部で電解技術を使ってプールの水浄化除菌装置を担当している部署の開発者から、洗濯機に応用できるのではないかという提案があった<sup>12</sup>。もともとの電解技術は研究開発本部のエコ・エネシステム研究所が行っており、10年程前からカップ式自販機の水の除菌システムに応用されていた。また、98年からは電化事業部においてプールやお風呂の水浄化除菌装置「クリーンシステム」の開発を行っていた。早速試してみると、結果は上々。薬剤を使わずに電気分解で水を浄化するというアイデアに、洗濯機開発担当者たちは目からうろこが落ちる思いであった。

残る課題はプールで使用している大型の機械を洗濯機向けにコンパクト化することであった。これももちろん、簡単なことではなかった。開発を担当した森重正克（電化事業部第一技術部長）は言う：

「プール水を浄化する電気分解装置は大型で、洗濯機に使うことはできない。このため、小型化したうえで最大の電気分解効率を引き出す装置を開発するために試行錯誤を重ねた。取り付け位置も、洗濯槽の前や後ろを試し、何度も実験したうえで、最終的に洗浄・除菌効果が最大となる洗濯槽の前面下部に付けることを決めた」<sup>13</sup>

もうひとつの悩みの種は、日本各地で異なる水道水の水質であった。カルキなどの含有成分の比率が地域によって異なるため、同じ電圧をかけても電気が流れる量は当然違ってくる。電気分解の効率を全国一律に調整するのに非常に苦労した、と森重は回想している。

さらに実験の結果、泥ジミなどの無機質系の汚れや紅茶のしみなどは簡単に落ちないことがわかった。そのため、汚れの程度によって洗剤使用の度合いをユーザーが選べるよう工夫した。「洗剤ゼロコース」は一回使っただけのタオルなどの軽い汚れ向けに推奨されている。次の課題は洗濯時間の短縮であると開発担当者たちは認識していた。ASW-ZRでは洗剤ゼロコースが1時間近くかかるため、共働き夫婦などが好まない。これを45分程度に短縮する

<sup>12</sup> 朝日新聞、洗剤のいらぬ洗濯機開発担当者に聞く：単身赴任で発想—三洋電機営業統括部長 川添恵聖さん、2001年10月7日

<sup>13</sup> 日経産業新聞、三洋電機電化事業部森重正克氏—洗剤のいらぬ洗濯機（電子回廊技術者たちの足跡）2001年8月14日

ことが必要とされた<sup>14</sup>。

2001年8月、「超音波と電解水で洗おう」ASW-ZRが、ついに洗濯機市場に登場した。これまでは夢の洗濯機と考えられていた洗剤のいらない洗濯機は、成熟期に達した日本の家電市場に新たな一石を投じることとなった。

5

## 三洋電機の洗濯機ビジネス

三洋のHACの業績は日本の家電市場の状況をそのまま反映し、厳しい状況であった。2001年度HACの売上げは前年度比1.3%減にあたる2977億円。国内での売上げはほぼ横ばいだったが、海外での売上げが3.7%減少したのが大きく響いた<sup>15</sup>。製品別では、洗濯機、  
10 エアコン、冷蔵庫が売上げを伸ばした一方、電子レンジ、コンプレッサなどは減少している。

三洋の全自動洗濯機シェアは16.2%で業界第4位(2000年)<sup>16</sup>。「洗剤半分コース」を搭載したASW-EC701の販売も好調ではあったが、主力は低価格帯の洗濯機で事業を維持するにはぎりぎりの水準である。そんな状況から、事業の生き残りをかけて、他のメーカーには  
15 ない特色を持った製品を打ち出しシェア拡大することが急務とされていた。

### 業界他社の動向

全自動洗濯機業界は、三洋に加え、日立、松下、東芝、シャープの5社が上位を占めていた。2000年の洗濯機売上げは432万台で、前年度比1%の伸び。価格も下げ止まる形となっ  
20 た。2001年には4月1日からの家電リサイクル法施行を前に駆け込み需要が増えると予測されており、各社は揃って洗浄機能の向上や乾燥機能の搭載などで製品の差別化を図っていた<sup>17</sup>。

市場シェア首位は23%の日立で、イオンパワーを搭載した全自動洗濯機「白い約束」の売上げが好調だった。2001年9月には洗濯機・乾燥機一体型の製品を売り出し、更なるシェア  
25 拡大を図っていた。また、市場規模は小さいものの、二層式洗濯機市場でも日立が30%のマーケットシェアを保っていた<sup>18</sup>。

2位は21%にシェア拡大した東芝。躍進に大きく貢献したのが「美白宣言! DD(ダイレクトドライブ) インバータ銀河」。洗剤の量を調整しながら自動投入する洗剤自動コントロ

30 <sup>14</sup> 日経産業新聞、三洋電機電化事業部森重正克氏——洗剤のいらない洗濯機(電子回廊技術者たちの足跡) 2001年8月14日

<sup>15</sup> 三洋電機 Annual Report 2001

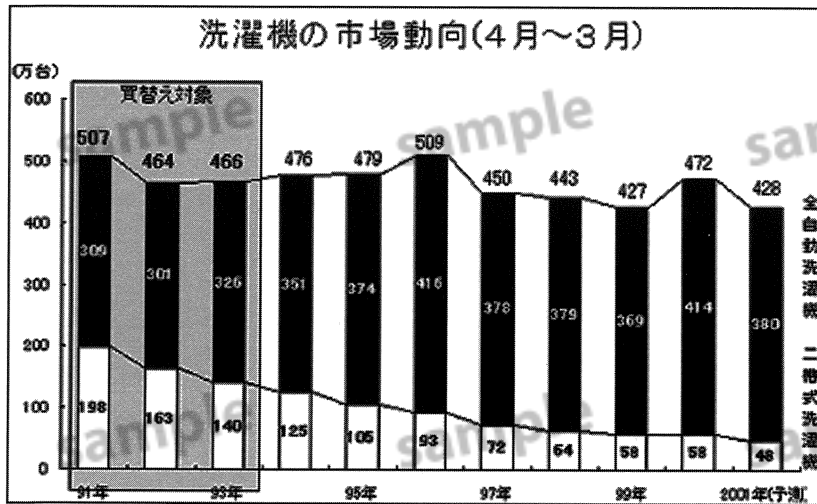
<sup>16</sup> 日経産業新聞、洗濯機—東芝、松下抜き2位に(点検シェア攻防本社100品目調査)、5面、2001年7月30日

<sup>17</sup> 三洋電機ホームページ [Http://www.sanyo.co.jp](http://www.sanyo.co.jp)

<sup>18</sup> 日経産業新聞、洗濯機—東芝、松下抜き2位に(点検シェア攻防本社100品目調査)、5面、2001年7月30日



図1：洗濯機の市場動向



出典：三洋電機

ーラーや、音の静かな DD インバータが消費者の高い支持を得た。2001年には除菌機能を持つ「アクア美白洗浄システム」洗濯機のほか、ドラム式洗濯乾燥機の新製品も投入し、前年2位だった松下を追い抜き、首位の日立にも迫る勢いであった。一方3位松下の不振は、98年の「遠心力洗濯機」以降、ヒット商品が出ていないことが原因とされている<sup>19</sup>。

業界第5位のシャープも2000年はシェアを前年比0.6%拡大した。洗濯槽に穴がなく黒カビが付きにくい機種が好調で、全自動洗濯乾燥機「新乾洗」もヒットした。

低価格帯の洗濯機や洗浄機能・除菌機能の向上をうたった洗濯機市場がやや飽和状態に近い様相を見せる中、むしろ注目されたのは全自動洗濯乾燥機である。付加価値の高い高額商品の市場規模は、前年度比約3倍の20万台に膨れ上がると見込まれていた。この年新たに販売開始した日立をあわせ、大手4社が洗濯乾燥機市場での競争に参入していた。

三洋は、2001年の洗濯機売上げを買い替え時期を迎えた洗濯機台数から換算して420万台と予測していた。以下のグラフは三洋が発表した洗濯機の市場動向を示している<sup>20</sup>。

### 三洋電機 対 洗剤業界

洗濯機メーカーと洗剤メーカーは、長い間車軸の両輪に喩えられるほど共存共栄関係の強かった業界であった。しかしながら、「洗剤のいらぬ洗濯機」ASW-ZRの登場によって、この関係にも大きな変化が訪れることとなった。

もちろん、三洋側も、ある程度の反発は予想していた。98年に「洗剤半分コース」搭載の洗濯機を販売した当初も、洗剤業界からかなりの攻勢を受けたのである。しかし、今回はそ

<sup>19</sup> 日経産業新聞、洗濯機一東芝、松下抜き2位に(点検シェア攻防本社100品目調査)、5面、2001年7月30日

<sup>20</sup> 三洋電機ニュースリリース：2001年6月22日

れをさらに上回るものであった。石洗工は、ASW-ZRの「洗剤ゼロコース」に対し、疑問符をつける独自の試験結果を、記者発表と同時にウェブページで公開したのである<sup>21</sup>。もともと洗剤業界は、「洗剤を使わなくても洗濯はできる」との通念が消費者に浸透することに対して非常に警戒していた。2000年の洗濯用合成洗剤の販売量は粉末・液体合計で5億9646万トン、10年間で8.6%減少している。これは粉末洗剤のコンパクト化や品質の向上が進んだ影響が大きい、単価下落に採算が圧迫されていた<sup>22</sup>。

石洗工は、ASW-ZRの製品テストについて、洗濯機の評価・選択にあたって「幅広い情報、正しい情報に基づいて消費者が判断すること」の一助として「当工業会での試験結果を消費者に提供することが、消費者利益につながる」とコメントした。この製品テストについては、石洗工が三洋側にASW-ZRの提供を申し入れたが三洋側が断ったという逸話も残っている。テスト結果は「洗剤ゼロコース」の酷評にも近かった。繊維の拡大写真を利用し、衣料の傷みや色あせ、汚れ落ちの悪さなど、洗剤を使った場合と比較して見せたほか、洗濯コストもASW-ZRのほうが悪いとしていた。

三洋側もこれに黙ってはいなかった。石洗工記者発表と同じ日の午後に見会を開いた三洋は、利用者の電話アンケートで205人中53%が「満足」、34%が「やや満足」と回答、合計で90%近い人が満足していると公表した。「一日着た衣類全般を洗っても汚れ落ちは全く問題ない」などの声も紹介し、HAC社長自ら「顧客から広く支持されており、洗剤の使用量削減をさらに目指す」と述べるなど、石洗工と真っ向から対立する形となった<sup>23</sup>。

こうした状況の中、2002年1月、国民生活センターが独自のテスト結果を公表した。「洗剤ゼロ」のコースは—(1)一日着た肌着の汚れやにおいの落ち方が洗剤で洗った場合より劣る(2)ケチャップなど食品のシミの洗浄力は逆に洗剤より高い(3)洗剤ゼロは生地を傷める傾向にある—としている。結果について、三洋の桑野社長は「調査の基準や視点に違いがある」と反論したものの、「環境に優しい点は評価されており、今後も消費者の声を聞いていく」と締めくくった<sup>24</sup>。

## 洗濯機業界の反応と消費者の関心の高まり

こうした三洋の動きに対し、家電業界では「洗剤メーカーの反発を覚悟の上で環境配慮型洗濯機のイメージづくりを急いだ」との見方が大勢で、他社の反応は様々であった。三洋に対抗する形で「環境にやさしい」洗濯機を導入したのは、業界シェア第5位のシャープ。家

<sup>21</sup> 石鹸洗剤工業会「洗剤ゼロコース洗濯機」に関する試験について、<http://www.jsda.org/2542.htm>

<sup>22</sup> 日経産業新聞、落ちる？落ちない？「洗剤ゼロ」洗濯機—三洋 VS 洗剤業界（深層）、2001年10月3日、p24

<sup>23</sup> 日経産業新聞、落ちる？落ちない？「洗剤ゼロ」洗濯機—三洋 VS 洗剤業界（深層）、2001年10月3日、p24

<sup>24</sup> 日本経済新聞、国民生活センター、三洋製をテスト、洗剤ゼロの洗濯機生地傷みやすい？ 2002年1月17日

庭用洗濯機で初めて真空超音波振動子を採用した洗濯機を2001年9月に発表した。これは、洗濯槽上部に取り付けたノズルが超音波振動によって微小な真空の泡を発生させ、それによって汚れを弾き飛ばす仕組み。「えりピカ、そでピカ」というキャッチフレーズで、汚れやすい部分のみ超音波で洗い、あとは洗剤なしの「水洗いコース」での洗濯もできるとうたい、「環境にやさしい」というアピールを前面に押し出していた。

5

その一方で、全自動洗濯機市場シェア上位3社の日立、松下、東芝は「洗剤なし」洗濯機の販売の予定はなく、この状況を静観していた。むしろ、洗濯機市場は多様化が進んでおり、乾燥機一体型が好調だったことも背景にあると考えられる<sup>25</sup>。

石洗工の反発は確かに売上げにも響いたものの、逆にメディアでの扱いや消費者の関心を高めることとなった。「暮らしの手帳」や「通販生活」など、消費者への影響力の高い雑誌で実際にASW-ZRの洗剤ゼロコースを使ってみたユーザーの声が紹介されたほか、2001年日経優秀製品・サービス賞や滋賀県が募集したエコライフ大賞 in メッセに選ばれるなど、数々の賞を受賞した<sup>26</sup>。

10

### 三洋電機 これからの課題は？

15

たしかに、洗剤のいらぬ洗濯機の登場は、消費者の「汚れ」に対する考え方や洗濯には洗剤を使うというこれまでの「常識」に疑問を投げかけることとなった。だが消費者の考え方は変わりつつあるとはいえ、この製品の成功に簡単に結びつくものではない。はたしてこの新製品の開発は、成功だったといえるのだろうか。そうでないとすれば、違うやり方があったのだろうか。そして今後この製品、またはこの流れを受け継ぐ次の製品を成功に導くには、どうすればいいのだろうか。

20

<sup>25</sup> 日経プラスワン、選択の幅広がる洗濯機—「洗剤不要」話題に、乾燥機一体型も多様に。2001年9月15日

<sup>26</sup> 世界初、「洗剤ゼロ」の洗濯機をテストする。暮らしの手帳、95号（2001年1—2月号）、今話題の洗剤のいらぬ洗濯機：使ってよかったですか？ 通販生活、2002年春号

25

30

添付資料 1



品名	全自動洗濯機	
品番	ASW-ZR800	ASW-ZR700
愛称	 「超音波と電解水で洗おう」	
容量	8.0kg	7.0kg
メーカー希望小売価格(税別)	128,000円	118,000円
当初月産	15,000台	30,000台
発売日	2001年8月1日	

出典：三洋電機株式会社ホームページより転載許可

添付資料 2

2001年 4月26日

平成12年度〔第77期〕連結および単独決算概要

1. 連結業績

(単位：百万円)

	平成12年度 平成12年 4月 1日から 平成13年 3月31日まで	平成11年度 平成11年 4月 1日から 平成12年 3月31日まで	増減率
売上高	2,157,318	1,940,378	11.2%
税引前利益	73,484 (3.4%)	36,953 (1.9%)	98.9%
当期純利益	42,201 (2.0%)	21,686 (1.1%)	94.6%
1株当たり 当期純利益	円 銭 22 55	円 銭 11 48	

・連結対象会社数 127社、持分法適用会社数 50社

2. 単独業績

(単位：百万円)

	平成12年度 平成12年 4月 1日から 平成13年 3月31日まで	平成11年度 平成11年 4月 1日から 平成12年 3月31日まで	増減率
売上高	1,242,857	1,121,579	10.8%
経常利益	31,728 (2.6%)	13,131 (1.2%)	141.6%
当期純利益	17,596 (1.4%)	△48,806 (△4.4%)	-
1株当たり 当期純利益	円 銭 9 40	円 銭 △25 83	

出典：三洋電機株式会社ホームページより転載許可

添付資料 3

ニュースリリース：2001年 3月26日

三洋電機株式会社

中期経営計画「チャレンジ21」について

5

当社では、2001年度からの3年間を期間とする中期経営計画「チャレンジ21」を策定し、2001年度から、取り組みをスタートさせます。同計画の達成のためには、事業および経営資源の選択と集中をさらに加速させ、収益と企業価値の最大化をめざし、マーケット NO.1へ果敢に挑戦いたします。

10 このため、以下の具体的な経営数値目標を掲げ、さらなる事業構造改革を実施していきます。

〈中期経営計画チャレンジ目標〉(連結)

	2000年度 (見込み)	2003年度 (計画)
売上高	2兆1,400億円	2兆5,300億円
営業利益	1,050億円	1,650億円
当期純利益	400億円	730億円
ROE	5.9%	9.3%

15

〈セグメント別売上高及び営業収益目標〉(連結)

	2000年度 (見込み)	2003年度 (計画)
AV・情報通信機器	7,900億円	9,500億円
電化機器	3,000億円	3,100億円
産業機器	2,600億円	2,800億円
電子・デバイス	4,600億円	5,800億円
電池	3,000億円	3,700億円
その他	1,500億円	1,700億円
消去	△ 400億円	△ 400億円
連結合計(*)	2兆2,200億円	2兆6,200億円

20

25

(\*) 連結合計は三洋電機クレジット他の「その他の営業収益」を含む

(1) グループ戦略立案機能の強化と全社の間接部門の極小化へ

本社部門の機能再編を実施

30

当社は、将来の持株会社制への移行を視野に入れ、「グループ戦略立案機能の強化」「全社の間接業務の極小化」へ向けた本社部門の改革を4月1日付で実施します。具体的には、現在の5部2室を抜本的に機能再編し、戦略の立案・企画機能と業務遂行機能に大別します。

戦略の立案・企画機能、および本社固有機能（株主総会、決算、官公庁対応等）については「戦略本社」と位置づけ、現在の本社部門521名から、戦略本社182名へ再編し、スリムかつ、フラットな組織とし、戦略立案機能の強化を図ります。

また、業務遂行機能については、事業化をめざし、戦略本社および事業部門からの業務委託を受ける「プロフェッショナル・サービス部門」と位置づけ、仕事の高度化と効率的推進を図り、全社間接業務のスリム化を実現していきます。

さらに、現在、全社の給与、人事、厚生、施設等の定型業務を担当している三洋オフィスサービス株式会社を、機能別に3分割し、新設する新会社等に再編成し、業務移管します。

#### 【戦略本社】

戦略本社は、5つの機能（戦略、財務、総務・人事、渉外・環境・リスク管理、技術・IP）に分け、5人の執行役員をおき、戦略機能の強化を図り、急激に変化していく経営環境に対し、的確にスピーディに対応していきます。

具体的には、全社的なグループ戦略の立案推進機能と、戦略を具現化する仕組み・制度の企画立案、および、三洋電機としての対応、本社の固有機能を有し、6グループ4室で構成します。

各グループには、ゼネラルマネージャーを置き、部課制を廃止し、スリム化します。

#### 【プロフェッショナル・サービス部門】

戦略本社、および事業部門からの委託を受けた業務の効率的遂行を担当する部門であり事業化をめざし、2002年4月を目標に、順次、事業部門としての独立採算化をめざします。同部門は、7センター5会社で構成します。

また、全社共通の各種業務のアウトソーシング化を目的に2年前に設立した三洋オフィスサービス株式会社を機能別に再編し、プロフェッショナル・サービス部門に組み入れます。具体的には、以下の通りです。

- ・給与等の会計業務を経営管理センターに統合
- ・人事・庶務業務を新設する「三洋 HRS 株式会社」に移管
- ・施設維持・管理業務を新設する「三洋ファシリティサービス株式会社」に移管

〈新会社の概要〉

◆三洋 HRS（\*）株式会社

- ・社 長： 田上泰弘（現三洋キャリア開発株式会社 社長）
- ・設 立： 2001年 4 月 1 日
- 5 ・資本金： 5,000万円
- ・本社所在地： 大阪府守口市梅町 1 番13号
- ・従業員： 200名
- ・事業内容： 人事関連制度の企画立案およびそのツールの開発と実施  
人事関連業務（給与計算、福利厚生制度の運用等）の遂行

10 （\*）HRS=Human Resources Solutions

◆三洋ファシリテイサーサービス株式会社

- ・社 長： 武内 稔（現三洋オフィスサービス株式会社 常務取締役）
- ・設 立： 2001年 4 月 1 日
- ・資本金： 8,000万円
- 15 ・本社所在地： 大阪府守口市京阪本通 2 - 5 - 5
- ・従業員： 236名
- ・事業内容： 三洋電機グループが所有する建物、施設管理、メンテナンスおよびその  
周 辺業務（賃貸管理、修繕、セキュリティ、受付、会議室管理など）

20 (2) パーソナル通信事業部の別会社化について

当社の通信機器などにおける開発力・技術力・製造ノウハウを最大限に活用し、フレキシブルな生産体制を構築するために、マルチメディアカンパニーのパーソナル通信事業部を別会社化します。三洋電機では、今後、通信機器などの開発設計・商品企画・製造などを新会社に委託します。新会社では、IMT2000対応の次世代携帯電話機の開発など、変化の激しい世界の通信機市場に迅速に対応していきます。

[新会社概要]

- ◆会社名： 三洋テレコミュニケーションズ株式会社
- ◆設 立： 2001年 4 月 1 日
- 30 ◆資本金： 30億円（三洋電機100%出資）
- ◆本社所在地： 大阪府大東市三洋町 1 - 1
- ◆社 長： 寿 英司（現執行役員マルチメディアカンパニー副社長兼パーソナル通信



事業部長)

- ◆従業員： 693人
- ◆事業内容： 通信機器などの開発・製造
- ◆売上高： 初年度約2000億円（連結目標）

### (3) 自販機事業部と三洋電機自販機株式会社との統合について

産機システムカンパニー自販機事業部を、自動販売機の販売会社である三洋電機自販機株式会社に統合し、技術・製造・販売・サービス一体の別会社化にします。

これにより、(1)業界他社に先駆けての技術・製造・販売・サービス一体の体制による強力な新製品開発体制の構築(2)スピーディな意思決定による迅速な経営の推進(3)統合による管理・間接部門の効率化の実現を図り、自主自立の高収益基盤を確立します。

#### [新会社概要]

- ◆会社名： 三洋電機自販機株式会社
- ◆発 足： 2001年4月1日
- ◆資本金： 30億円（三洋電機100%出資）
- ◆本社所在地： 東京都台東区浅草橋5-2028
- ◆社 長： 大橋 豊（現三洋電機自販機(株)社長）
- ◆従業員： 1,460人
- ◆事業内容： 各種自動販売機、ディスプレイ等の開発・生産・販売
- ◆売上高： 初年度約600億円

### (4) 石油ファンヒーター等の室内排気タイプの石油暖房機事業から撤退

昨年4月に設立した総合空調の専門会社である三洋電機空調株式会社において、事業の選択と集中を行うため商品構成の見直しを進めた結果、石油ファンヒーターや石油ストーブ等の室内排気タイプの石油暖房機事業から撤退することを決定しました。これらの商品は手軽さから幅広くお客様にご愛用をいただいているものの、市場価格の低下が著しく、厳しい事業環境の中で、採算改善の見通しを付けることが極めて困難と判断したものです。石油暖房機事業については、今後はFF（強制排気）式暖房機や温水式ヒーティング等の事業に特化するとともに、21世紀の新しい生活環境に適合した新しい暖房機の開発を行ってまいります。

出典：三洋電機株式会社ホームページより転載許可

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.