



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 三洋電機株式会社 (F)

2001年春、三洋電機の桑野幸徳社長は、今後の経営戦略を構築しようとしていた。

桑野氏は、2000年11月1日に近藤定男前社長の後を受けて社長に就任したが、就任にあたって、「21世紀に向け、デバイス、デジタル、環境を経営のキーワードにし、近藤社長が進めた『選択と集中』を継承していく。技術力、製造力、製品力、販売力で世界と戦えるトップレベルの企業を目指したい」と述べていた。それと同時に、三洋電機は「顔の見える企業」への脱皮を目指していた。

10

#### 会社の沿革

三洋電機の創業者である井植歳男氏（1902年生）は、第二次大戦中、松下造船の社長をしていた。しかし、1946年暮れに松下電器を去り、1947年1月、大阪府守口市に町工場の三洋電機製作所を設立した。社名には太平洋、大西洋、インド洋の三つの海をまたにかけて躍進したいとの思いから「三洋」を冠した。1947年7月には、第一号商品として、自転車用発電ランプの製造・販売を始めた。<sup>1</sup> 1950年、三洋電機（資本金20百万円）を設立した。1952年には、プラスティックラジオを手始めに家電事業に参入した。その後、洗濯機、テレビ、冷蔵庫などを次々に生産・発売した。1960年代以降は、冷凍機器、二次電池などに進出した。

15

1954年には大阪証券取引所、続いて東京証券取引所に株式を上場した。その後東京三洋電機（1959年）、三洋電機貿易（1960年）、鳥取三洋電機（1966年）を設立した。さら

20

<sup>1</sup> 広瀬友彦、「三洋電機」日刊工業新聞（2000年3月31日）、p.40：現会長の井植敏氏は、「いきなり完成品をやらず部品を作り基礎技術を固めていった。よい商品はまず部品から、の発想はここから始まっている」と述べていた。

25

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科でのクラス討議のために、同大学教授の鈴木貞彦が、公表資料に基づいて作成したものである。このケースは、経営の巧拙を例示することを目的としたものではない。（2001年7月作成）

Copyright © 2001 by Professor Sadahiko Suzuki of Graduate School of Business Administration, Keio University, Japan. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electrical, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of the author. (Prepared in July 2001).

に、中央研究所（1961年）、洲本工場(1964年)、岐阜工場(1969年)、新潟三洋電子（1984年）を、それぞれ新設した。

海外進出も早い時期に行なっており、1960年に香港に三洋電機（香港）有限公司を、1961年にアメリカにサンヨー・エレクトリック・インクを設立した。その後も、三洋電機は、積極的に海外展開を進め、2001年3月には、アジアを中心に26カ国で製造会社81社、販売会社32社などを展開していた。5

一方、社長としては、歳男氏の後は、実弟の裕郎氏（1968年）、薰氏（1971年）が引き継いだ。しかし、1985年、子会社の東京三洋電機が製造した石油ファンヒーターの欠陥によって一酸化炭素中毒で4人が死亡するという惨事を引き起こした。このため、1986年2月、井植薰氏が、この事故を招いた責任をとって辞任し、井植歳男氏の長男の敏氏（1932年生）10が社長に就任した。

1986年12月、三洋電機は東京三洋電機と合併した。

### 高野社長の就任

1992年12月、三洋電機が1992年11月期の単独決算で166億円の営業赤字に転落したのを受けて、高野泰明氏（61歳）が社長に就任した。高野氏の夫人は、歳男氏の姪であった。また、このときには、井植敏氏（60歳）が会長兼代表権を持つCEOに、山野大氏（61歳）が代表権を持つ副会長に就任した。山野氏の夫人は薰氏の長女であった。このため、実質的に井植家の関係者が経営のトップを引き継ぐことになった。15

高野社長は二次電池や電子部品など基幹部品部門の事業を強化した。また、分社化や人員削減などの経営効率化を進めた。その結果、高野社長は、3期6年で、三洋電機を黒字体质に戻した。しかし、三洋電機は、テレビ、エアコン、冷蔵庫などの家電市場で自社ブランドのナンバーワン商品を育成できなかった。このため、「企業の顔」が見えないと評されていた。20

### 近藤社長の就任

1998年6月、三洋電機では高野泰明社長（66歳）が代表権のある副会長に就き、後任に近藤定男専務（60歳）が社長に昇格した。近藤社長は、1960年に新潟大学卒業後直ちに東京三洋電機に入社し、主として半導体の設計や製造に携わっていた。1986年に半導体事業本部IC部長に就任した。その後も半導体一筋に歩み、1993年に取締役、1995年に常務取締役兼半導体事業本部長、1996年に専務に就いていた。近藤社長は、創業家である井植家と姻戚関係にない初めての社長であった。30

また、近藤社長は、かつて別会社であった「東京三洋電機」の生え抜きであり、「本家」の関西では全くの新参者であった。さらに、三洋電機の「本流」の家電事業の経験を全くもっていなかった。35

近藤社長は、「グローバル競争に敗れれば雇用も守れない」との危機意識を持ち、社員に対しては「市場は戦場だ。攻め続けよ」と意識改革を迫った。近藤社長は、三洋電機の将来像はネットワークやデジタル技術を融合した情報家電で独自色をだすことにあることを明確にした。そのため、「重点事業を強化するには弱い事業を切り捨てなければならぬ」とし、買収や提携で社外の経営資源を積極的に取り入れた。5

近藤社長は、「変革の時代には米国流の経営が最もふさわしい」と述べて、会社を小回りの利く事業単位に分割するとともに、意思決定をトップダウンで迅速化し、成果主義で社員のやる気を引き出すための改革に乗り出した。<sup>2</sup>

### 組織改革

10

三洋電機について、一部の証券アナリスト達は、事業規模に見合った適正なコスト体質作りに時間を掛け過ぎていると批判していた。<sup>3</sup>

1999年4月、近藤社長のもと、三洋電機は、事業本部別の8社内分社制をマルチメディア、ホームアプライアンス、産機システム、セミコンダクター、ソフトエナジーの5社内カンパニー制に改組することにした。カンパニーは損益計算書にだけでなく、貸借対照表にも責任を持つことにした。「カンパニーの子会社が資金的にショートしたら、カンパ

15

第1図 三洋電機の組織改革の概要

CEメディア事業本部

情報通信事業本部

ハイ・リビング事業本部

冷機事業本部

環境システム事業本部

産機システム事業本部

半導体事業本部

ソフトエナジー事業本部

事業開発本部



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

産業システム・カンパニー

セミコンダクター・カンパニー

ソフトエナジーカンパニー

事業開発本部

20

25

30

資料：日経産業新聞（1999年1月22日）、p.9

<sup>2</sup> 日本経済新聞（1999年9月20日）、p.13

<sup>3</sup> 沢田勝、「三洋電機」日経金融新聞（2000年3月31日）、p.18

ニーの社長が資金を手当てしなければならなかった。」<sup>4</sup>一方、全額出資の「三洋オフィスサービス」を三洋電機内に設立して、従来本社で行なっていた間接業務の大半を請け負うこととした。この組織変更により、本社部門を13部2室から5部1室に集約するとともに、総務や経理など本社で定型的な実務を担当する約460人を三洋オフィスサービスに出向させるなどして、本社部門の人員を約1,200人から500人前後に減らすことにした。<sup>5</sup>近藤社長は、従来の8事業本部・1事業開発本部という事業単位ではコンシューマーと非コンシューマーとの境界が曖昧で非効率的な面があったと見ていた。例えば、エアコン、冷蔵庫のように分社が異なってCS（顧客満足度）を十分に満たせなかつた欠点を補って、開発、製造、販売の一元化と研究開発本部との連携を密することにした。さらに、カンパニー制によって、「顧客」という観点で組織をくくり直すことで、より機動的で、市場に密着した経営を目指すとともに、将来の持株会社制を視野に入れた。

さらに、本社には社長直属の組織として役員や社員十数人で構成する「戦略担当」を新設し、本社での戦略立案機能を強化することにした。

1999年5月、近藤社長が社長に就任して最初の決算期である1999年3月期に、三洋電機は関係会社の整理に伴う損失を一気に計上し、連結税引きの段階で148億円の赤字を計上した。近藤社長は、これによって各カンパニーにおいて前任者時代に積み上げた赤字で各カンパニーの社長が押しつぶされるのを防ごうとした。その上で、その後生ずる赤字は全てカンパニーの責任であることを明確にしようとした。<sup>6</sup>

1999年6月、近藤社長は、取締役の数を従来の27人から13人に削減した。それと同時に、新たに執行役員を24人任命した。また、社外取締役として、フィリピンの元大統領コラソン・アキノ氏（66歳）を迎えた。三洋電機は1994年にアキノ氏の出身地に半導体生産会社を設立したことが縁となり、井植敏会長がアキノ氏と交流していた。近藤社長は、アジアを最重要市場と位置付けており、「アジアの心が分かり、西欧の合理主義も兼ね備えたアキノ氏にグローバルな視点から助言をもらう」ことを期待した。<sup>7</sup>

一方、商品開発、取引先の選定、提携などはすべてカンパニーが主体的に行なうこととした。また、昇格以外の人事や100億円以内の設備投資はカンパニーの社長の手に委ねることにした。そして、本社の役割は全社的な戦略の立案などに限ることにした。桑野幸徳セミコンダクター・カンパニー社長は、「本社は『もうけてください』としか言わない。事業のスクラップ・アンド・ビルトが機動的に行なえるようになった」と述べていた。カンパニーの評価基準は、(1) キャッシュフローの絶対額、(2) 経常利益の絶対額、(3) 年初計画の達成度、の三つであった。年度末に各項目を点数化して評価を決め、翌年度の予

<sup>4</sup> 桑野幸徳、「全方位提携で技術を磨く」日経ビジネス（2002年5月13日）、p.116

<sup>5</sup> 日刊工業新聞（1999年1月22日）、p.3

<sup>6</sup> 近藤定男、「疾風のように（15）」日経産業新聞（2002年10月3日）、p.22

<sup>7</sup> 日本経済新聞（1999年5月21日）、p.15

算や執行役員の報酬に反映させることにした。<sup>8</sup>

さらに、近藤社長は、従来事業部長以上の約50人を対象に実施していた年俸制を、1999年4月から全管理職5,000人に拡大し、年功制を全廃して能力給に一本化した。この年俸には、各自の目標達成度のほかにカンパニーの業績を折り込んだ。2000年5月、初めての年俸制に基づいた給与が支払われた。計算上は年間の総原資は一人当たり前年比で約250千円増加した。しかし、月間の手取り額で100千円ほど下がった者が大半を占めた。これは一部の社員への傾斜配分が加速したためであった。梶川人事担当執行役員は、「業績のよいカンパニーで結果をだした者に手厚く報いることを徹底した」と説明していた。例えば、業績トップのソフトエナジー(電池)のカンパニーと、最下位のホームアプライアンス(電化機器)の年俸格差は1百万円となった。さらに、カンパニー内でも業績のよい事業部とそうでない事業部で数十万円の差がついた。各自の目標達成率も考慮すると、部長級で5百万円以上、課長級で3百万円以上の差がついた。梶川執行役員は、「他のカンパニーや隣の事業部に負けるなという競争心が、社員に芽生えてきた」と見ていた。<sup>9</sup>

このほか、近藤社長は、約55千人のグループ従業員を2002年3月末までに49千人に絞り込むことにした。定年退職などで約4,900人の減少を見込み、大卒採用数の3割削減で200人強を不補充とした。残りはグループ企業外への転籍・転職希望者を募って対処することにした。三洋電機では、人員削減の対象を連結子会社や持分法適用会社だけではなく、資本など何らかの関係がある国内の全グループ企業約190社も対象とした。<sup>10</sup>

#### デジタル情報機器事業および電池事業の強化

三洋電機は、「選択と集中」戦略の中心にデジタル情報機器と電池事業を据えていた。とりわけ、デジタル製品のなかで、3品目が世界全体でも大きなシェアをとっていた。第一のデジタルカメラでは、生産台数(OEMを含む)で世界全体の約30%のシェアをとっていた。第二の携帯電話では、三洋電機は、後発ながら、CDMA方式では世界3位までシェアを伸ばしており、<sup>11</sup>日本市場でもNTTドコモ以外で急成長を遂げ第4位に順位を上げていた。第三の液晶(LCD)プロジェクターでも、生産台数(OEMを含む)で世界全体の約18%のシェアをとり、世界2位に伸ばしていた。<sup>12</sup>このほか、日本市場でも、三洋電機は、デジタルカメラ用液晶(低温ポリシリコン)1位(75%)、高分子コンデンサー1位(40%)、

<sup>8</sup> 石塚史人、「三洋電機：権限、責任、報酬を明確化」日経産業新聞(2000年10月4日)、p.20

<sup>9</sup> 石塚史人、「三洋電機：権限、責任、報酬を明確化」日経産業新聞(2000年10月4日)、p.20

<sup>10</sup> 前田隆志、「温和な三洋、過激に改革」日経産業新聞(1999年4月22日)、p.1

<sup>11</sup> 染谷好信、「変わる三洋電機(1)」日経産業新聞(2001年10月4日)、p.7

<sup>12</sup> 佐藤正忠、「『攻め』の経営のキーワードは何か」経済界(2000年3月28日)、p.42

光ピックアップ2位（33%）、CD-R/RW用信号処理半導体2位（23%）、とシェアを大きく伸ばしていた。<sup>13</sup> 三洋電機は、このようなデジタル製品事業を一層強化するために、海外の有力メーカーとの提携戦略も積極的に進めていた。

## 電子デバイス事業

5

### IBMと半導体分野での提携

三洋電機の半導体は、AV機器向けが50%、パソコン及び周辺機器向けが26%（パソコン本体にはほとんど入っておらず、周辺機器向けが中心）、通信機器向けが8%、その他14%となっていた。三洋電機は、成長分野である通信機器向けが弱かった。しかし、AV機器向けのシステムLSI、ハードディスクのデータ保存システム、アナログとデジタルとの間での変換に必要となる信号処理IC（三洋電機内ではMOSリニアと呼ばれている）などに強みをもっていた。<sup>14</sup>

しかし、1995年頃、三洋電機はDRAM事業から撤退するなど、その後の半導体事業について新たな戦略策定を迫られていた。そのような折、1995年2月、近藤定男氏は、常務兼半導体事業本部長に就任した。近藤氏は商談のために訪問したシーラス・ロジックのハックワース社長から、「通信技術の進歩にこたえるLSIの量産にはより高度な微細加工技術が不可欠だ」という通信業界の将来像を聞かされた。しかし、近藤氏は、そのためには、莫大な設備投資が必要になると予想した。さらに、半導体事業本部就任後、近藤氏はデビットサーノフ研究所を訪ねる機会を得た。この研究所での話し合いを契機に、近藤氏は「設計力が大きな価値を生み出すのは間違いない」と確信するようになった。そこで、近藤氏は、三洋電機の半導体事業について設計力を重視する戦略を固めた。しかし、その一方で、近藤氏は、「量産に必要な微細加工技術は三洋電機1社の手には負えないのではないか」と危惧した。<sup>15</sup> そこで、近藤氏は「カギを握るのはアライアンス」であると結論した。最初に、近藤氏は、当時最先端の線幅0.18マイクロメートルの回路を描ける量産技術を持っていたIBMとの提携に早速動いた。<sup>16</sup>

その結果、1998年7月、三洋電機はIBMとデジタル情報家電の制御や通信に使用する半導体分野で提携することにした。両社は2000年をメドにデジタルカメラ用などの半導体を共同開発するほか、生産と販売面でも協力することにした。三洋電機の強みは、デジタルテレビをはじめ次世代のデジタル家電用LSIの設計技術をもっていたことであった。

10

15

20

25

30

<sup>13</sup> 山崎良兵、「三洋電機、ブランドを捨てて、実を取る」日経ビジネス（2000年5月29日）、p.56

<sup>14</sup> 熊田一範、「三洋電機」銘柄研究レポート（さくらフレンド調査センター）（2001年2月）、p.21

<sup>15</sup> 近藤定男、「疾風のように（12）」日経産業新聞（2002年9月27日）、p.30

<sup>16</sup> 近藤定男、「疾風のように（12）」日経産業新聞（2002年9月27日）、p.30

三洋電機はIBMから最先端の微細加工技術をはじめとする設計・デザイン技術のライセンスを受けることにした。三洋電機はこの技術を使って情報家電向け半導体を独自に開発することにした。両社はデジタルスチルカメラや携帯電話、PDA（携帯情報端末）などの半導体製品の開発で合意した。開発した製品はIBMの世界の各工場で製造し、両社のブランドや販売網を利用して販売することにした。<sup>17</sup>

### 液晶表示装置（LCD）

三洋電機は、鳥取三洋電機で1986年から超ねじれネマティック(STN)液晶型表示装置の量産を開始していた。しかし、STN型の価格競争が激しく、2年以内にこの分野から撤退することにした。その一方で、薄膜トランジスタ(TFT)型液晶表示装置は日本メーカーが先行して、1999年の世界市場規模は1兆8千億円程度（前年比約40%増）に成長したと推定されており、2005年3月期までには3兆円規模に成長すると予想されていた。<sup>18</sup>しかし、韓国や台湾のメーカーが低価格で参入し、競争は激化していた。このため、三洋電機では、TFT型液晶事業を強化することにした。2000年1月、三洋電機は、910億円を投じて、鳥取三洋電機にTFT型液晶表示装置を生産する世界最大規模の新工場を建設し、<sup>19</sup>2001年4月から稼動させることを発表した。これによって、三洋電機は2004年3月期のTFT型液晶表示装置の売上高を既存工場分を含めて1,800億円と、2000年3月期の約3倍に高めることにした。TFT型液晶表示装置は液晶テレビ、携帯情報端末やパソコン用モニター向けに需要が拡大していた。<sup>20</sup>近藤社長は、「世界4位のTFT液晶メーカーを目指す」と述べていた。<sup>21</sup>

一方、三洋電機は、1996年1月、ソニーと低温ポリシリコンTFT（LTPS）（薄膜トランジスタ）の開発、生産で提携することにした。<sup>22</sup>この提携を受けて、三洋電機は低温ポリシリコンTFTの量産に着手し、1996年9月にはその量産化に成功した。三洋電機はデジタル・ビデオカメラ（DVC）用モニターを開発し、それが日本ビクターのビデオカメラに初めて搭載されて話題を呼んだ。2000年現在、三洋電機は低温ポリシリコンTFTでDVC用で約60%、デジタルカメラ用で約60%の高いシェアを誇っていた。<sup>23</sup>

### コダックと有機ELDでの提携

三洋電機は、1989年に有機EL（OELD, organic electro-luminescent display）の製品化に向けて研究開発を細々と開始した。1998年1月頃になって、何かの絵を出せる段階

<sup>17</sup> 日本経済新聞（1998年7月28日）、p.11

<sup>18</sup> 2000 Annual Report of Sanyo Electric Co., p.3

<sup>19</sup> 日本経済新聞（2000年1月14日）、p.1

<sup>20</sup> 広瀬友彦他、「三洋電機（20）」日刊工業新聞（2000年7月19日）、p.3

<sup>21</sup> 近藤定男、「疾風のように（13）」日経産業新聞（2002年10月1日）、p.25

<sup>22</sup> 広瀬友彦他、「三洋電機（18）」日刊工業新聞（2000年7月14日）、p.3

に辿り着き、低温ポリシリコンTFT基盤の上に有機ELを乗せることを試みていた。一方、近藤氏は、低温ポリシリコンTFTについてソニーとの共同生産を決めた後、コダックが有機ELを事業化しようとしているとの情報を得た。コダックは、1982年に有機ELの基礎技術を開発しており、1990年より前に低分子有機ELに関する基礎原理や回路構成、素材などで多くの基本特許を押さえていた。<sup>23</sup> 一方、三洋電機はデジタルカメラなどの小型の高精密LCDでは世界一のシェアを持っていた。三洋電機は、独自に有機ELを開発していたものの、コダックと提携することによって効率を高めるとともに、技術を早く世界標準化できることを期待した。一方、コダックでも、コート副社長は「高性能LCDの技術がないと画質の鮮明な有機ELはできない」と思っていた。

そこで、近藤氏は有機ELの動作原理と構造に将来性を見出し、コダックとの提携を探ることにした。<sup>24</sup> その結果、1999年2月、三洋電機は携帯端末や自動車用の画像表示装置などとして普及が見込まれる有機ELを事業化することでコダックと包括提携して、生産と販売を担うことになった。

ところで、有機ELDはパネルとなる有機素材の膜そのものが発光するため輝度が高く、視野角が広く、消費電力が少ないなどの長所があった。また、有機ELパネルは、LCDと異なって、反応が速く、厚さは薄かった。日本では東北パイオニアがパッシブ型有機ELをすでに量産していた。しかし、三洋電機とコダックが共同開発しようとしていたのはアクティブ型の10センチ以下の中・小型サイズであり、PDAや高度に情報化された次世代型自動車の運転席パネルなどの用途を見込んでいた。両社は、有機ELDの市場規模を2001年で3,000億円と見込んでおり、三洋電機では300～500億円の売上高を目指していた。三洋電機は、2000年に単色発光の製品を開発し、2001年までに三洋電機の高画質なTFT（薄膜トランジスタ）型液晶の技術を組み合わせ、画質が鮮明でフルカラーの製品を開発することにしていた。<sup>25</sup>

#### AV・情報通信機器事業

5

10

15

20

25

#### デジタルカメラ

三洋電機がデジタルカメラの開発に乗り出したのは1994年であった。1995年には自社ブランドでデジタルカメラを販売した。しかし、製品はあまり売れなかった。記録メディア事業部の小野事業部長は、「いくら技術力があっても三洋ブランドでは難しいと感じた」と述べていた。

三洋電機は、AV（音響・映像）や家電機器で培った高いシステム設計の技術や使

<sup>23</sup> 富岡修、「三洋と組むコダックの賭け」日経ビジネス（2001年12月17日）、pp.12-13

<sup>24</sup> 近藤定男、「疾風のように（13）」日経産業新聞（2002年10月1日）、p.25

<sup>25</sup> 日本経済新聞（1999年2月5日）、p.11

い勝手などのノウハウをもっていた。そこで、ブランド力はあるものの半導体や二次電池などの技術力の弱いカメラメーカーから商品開発と生産を請け負うことにした。1995年、三洋電機は、2社と契約を結んで、相手先ブランドでの生産（OEM）を開始した。この他社ブランドで開発した製品が予想以上に大ヒットした。その結果、他のメーカーからのOEMの依頼が舞い込むようになった。高野彰充マルチメディア・カンパニー社長は、「三洋ブランドに全くこだわらない。お互いにメリットがあるなら、どんな相手とも組んでいく」と述べていた。三洋電機としては自前のブランドだけでは販売力に限界があるため、事業規模が小さくなってしまうと思っていた。このため、相手ブランド製品の開発と生産で規模を拡大することによって、部品などの調達コストを低く抑え、価格競争力の高い製品を生産する戦略をとることにした。<sup>26</sup>

一方、1998年11月、三洋電機は製品の競争力を強化するために、デジタルカメラに使うCCD（電荷結合素子）技術でフィリップスと提携した。

2000年、デジタルカメラの世界の売上高は倍増して30億ドル（10百万台）を上回った。日本企業は世界シェアの80%を握っていた。<sup>27</sup> UBSウォバーグ証券アナリストの小野氏はデジタルカメラの売上高が今後3年間にわたって毎年約50%で伸びると予想していた。また、カメラ業界の専門家達は、今後2年以内にデジタルカメラの売上高が伝統的なカメラの売上高を上回ると予想していた。<sup>28</sup>

デジタルカメラの主要メーカーは富士写真フィルム、オリンパス光学工業、ソニー、カシオ及びエプソンであった。海外では、イーストマン・コダックも大手メーカーであり、日本のチノンからのOEM製品を販売していた。三洋電機は、コダック以外のこれら会社に対して、完成品あるいは部品（LCDモニター、ドライバーIC等）を供給していた。<sup>29</sup> 三洋電機は、デジタルカメラの総出荷台数ベースで世界市場の40%近いシェアを握っており、第一位であった。2000年において、三洋電機が生産するデジタルカメラの90%以上が他社ブランドで、合計8社のデジタルカメラを相手先ブランドで生産していた。三洋電機は、韓国とインドネシアを中心に、その年間生産能力を年産6百万台に高めることにした。<sup>30</sup> すなわち、三洋電機は、2000年10月にインドネシアでデジタルカメラの生産を開始しているが、2001年夏には、生産能力を2百万台に高めるとともに、韓国TT（馬山市）でも2002年3月期に、生産能力を1.4百万台から2百万台に引き上げることにした。日本では住

<sup>26</sup> 山崎良兵、「三洋電機、ブランドを捨て、実を取る」日経ビジネス（2000年5月29日）、pp.54-55

<sup>27</sup> 日本経済新聞（2001年4月28日）、p.1；Todd Zuan, "Sanyo, Fuji Could Develop Into Digital-Camera Winners," *The Asian Wall Street Journal* (April 19, 2001), p.M1

<sup>28</sup> Todd Zuan, "Sanyo, Fuji Could Develop Into Digital-Camera Winners," *The Asian Wall Street Journal* (April 19, 2001), p.M1

<sup>29</sup> Katsuhiko Sugiyama, *Sanyo Electric* (Report of Paribas) (November 19, 1999), p.7

<sup>30</sup> 日本経済新聞（2001年4月28日），p.1

道工場と岐阜工場の2工場で、2002年3月期に年産2百万台に高めることにした。<sup>31</sup> 三洋電機は、その後の増産については、市場拡大が期待できると思われる中国で生産拠点を増やすことを検討していた。

#### 携帯電話端末

5

1991年11月、三洋電機はコードレス留守番電話「テ・ブ・ラコードるす」を発売した。この電話は手ぶらで通話できる上に、業界初の「親子・子機ハンズフリー機能」を備え、若い女性や主婦を中心に大ヒットとなった。<sup>32</sup>

1994年12月、三洋電機は、携帯電話端末の販売自由化（1994年4月）に対応して、  
パーソナル通信事業部を発足させて、携帯電話端末事業を開始した。三洋電機は、その生  
産をAV機器生産の海外移転に伴なって空洞化していた住道（大阪府）の大東工場で開始  
した。当時、三洋電機の無線通信の技術は、携帯電話で10年以上の経験を持つ松下通信工  
業やNECに比べて、家庭用のコードレス電話以外になかった。このため、「今ごろになっ  
て参入しても、うまくいくわけがない」と考える人々が多かった。しかし、パーソナル通  
信事業部部長の寿英司氏は「通信事業者のブランドが表に出る携帯電話では自社ブランド  
力は全然関係ない。使い勝手の良い製品を出せば必ず売れるはずだ」と考えた。そこで、  
寿氏は「全キャリアへの納入」を目標に掲げた。

10

15

三洋電機は、携帯電話端末やPHSを開発するにあたって、一般商品よりもマーケテ  
ィングが難しいとみていた。携帯電話端末やPHSでは他の家電製品よりも絞り込んだ商品  
開発が必要であるとみていた。そこで、寿氏は、競争相手がターゲットにしていたビジネ  
スマンではなく、「25歳以下の女性」をターゲットとして、この層に受ける商品を開発す  
ることにした。1997年、三洋電機は女性だけの商品企画チーム「クレッセンド」を組織  
した。そして、フレッシュなユーザーの視点を常に保つために、このメンバーを派遣社員  
だけで構成した。1997年にはこのチームの企画は携帯電話に採用された。しかも、想定通  
り、25歳以下の女性から圧倒的な支持を受けた。<sup>33</sup>

20

25

三洋電機は、全キャリアに納入するという目標を1996年8月に達成した。次に、寿  
氏は「各キャリアでトップ3に入る」という目標を掲げた。寿氏は営業を担当していた時  
代に「三洋電機の商品は第一集団の後ろから第二集団のはじめに位置する商品が多い」と  
感じていた。しかし、寿氏は「従来ならば第三集団くらいにいても少しは売上げが増え、  
利益も多少は確保できた。しかし、これからは、第三集団はおろか、第二集団にいても利  
益があがらないんです。常にトップグループにいなければ、マーケットからはじき飛ばさ

30

<sup>31</sup> 日経産業新聞（2001年2月1日）、p.7

<sup>32</sup> 週刊東洋経済（1999年秋）

<sup>33</sup> 実業の日本（1999年10月）

れてしまう」と思っていた。<sup>34</sup>

寿氏は、携帯電話端末業界で知名度がない三洋電機の生産計画を部品メーカーに信用してもらうために、部品メーカーに年間の生産台数、調達金額、自社の売上高、携帯電話の事業戦略などのあらゆる情報を開示する戦略をとった。この結果、三洋電機は、部品の調達に殆ど支障をきたすことなく増産が可能になった。<sup>35</sup> 1999年秋には、三洋電機は、<sup>5</sup> NTTドコモを除くすべてのキャリアでトップ3争いをするほどになった。

この成功体験をもとに、三洋電機は、1999年にはWAP部隊という企画チームを発足させた。メンバーは、同様に、派遣社員だけで構成した。WAP部隊はIDO、DDIなどにiモードと類似の付加サービスを三洋電機独自のものとして構築して差別化を図ることを目的としていた。<sup>36</sup>

PHSにも、三洋電機は1995年に参入した。三洋電機は、PHSは端末だけではいずれ頭打ちになると予想し、PHSを普及させるために、基地局の整備を進める必要があると判断した。そこで、1994年から2年間、独自に基礎技術開発を進めた。最後の6カ月には一気に100人の技術者を集めて集中的に開発を行った。その結果、1996年9月、当時としては最も小型の基地局を完成し、DDIポケットに納入した。<sup>37</sup>

1999年12月、三洋電機は、日立製作所、富士通と携帯電話やPHS端末に使用する音楽配信事業で提携した。3社は端末1台でソフトの購入から再生、料金の支払までできるシステムを共同開発することになった。配信サービスの心臓部となる端末の記憶媒体には、三洋電機がシーメンス、日立製作所とで共同開発する次世代メモリーカードを採用することにした。<sup>38</sup>

2000年秋、三洋電機は、日立製作所と富士通との共同で、携帯電話向け音楽配信システムの技術企画である「ケイタイ de ミュージック」を開発した。これには汎用コンテンツ保護技術である「UDAC-MB」と、それに基づく「セキュア・マルチメディアカード」を採用していた。配信された音楽はこのカードに記録され、カード自身に暗号・複合化の機能を持たせた。カードの特徴は32メガバイトで約32分の録音が可能であった。三洋電機は「ケイタイ de ミュージック」対応の携帯電話で、業界初めて電話機能、音楽ダウンロード機能、ポータブルオーディオプレーヤー機能の1台3役を実現した。<sup>39</sup>

さらに、2000年秋、三洋電機は、コダックと共に、世界最大5.5インチのアクティブ型フルカラータイプの有機ELDの開発に成功した。すでに、赤・緑・青・黄・白の5

<sup>34</sup> 実業の日本（1999年10月）

<sup>35</sup> 山崎良兵、「三洋電機、ブランドを捨て、実を取る」日経ビジネス（2000年5月29日）、pp.54-55

<sup>36</sup> 実業の日本（1999年10月）

<sup>37</sup> 実業の日本（1999年10月）

<sup>38</sup> 日本経済新聞（1999年12月）、p.11

<sup>39</sup> 週刊東洋経済（2000年秋）

色のパッシブ型エリアカラータイプ有機ELDを開発していた。三洋電機は5.5インチの有機ELDなどを第3世代携帯電話に使用することにした。<sup>40</sup>

三洋電機は、国内向け携帯端末を大東工場のほか、広島、長野の2拠点への生産委託で月間300-450千台を生産していた。このうち、数万から数十万台を2001年夏からTFT搭載機種の生産に切り替えることにした。<sup>41</sup>

2000年10月、三洋電機は、アメリカの通信機器大手のルーセント・テクノロジーズとアメリカ市場向け次世代携帯電話システムの開発で提携することを発表した。三洋電機の電話端末技術とルーセントの無線通信やインターネット接続などインフラ技術を持ち寄り、高速のデータ通信が可能なシステムを共同開発することにした。開発するのはアメリカで2000年末から始まる予定のcdma2000-1Xに準拠した携帯電話端末と通信システムであった。現行CDMA方式の約10倍の毎秒144キロビットでデータを伝送できることになると期待されていた。また、両社は最高で毎秒2.4メガビットの高速データ通信が出来る次世代の携帯電話システムを共同開発することも計画していた。<sup>42</sup>

#### 光ピックアップ

光ピックアップ装置は、パソコン、AV、ゲーム機などのデータ記録媒体装置に使われる光ディスクにレーザーを使って1マイクロ（マイクロは百万分の1）メートル以下でデジタル信号を書き込み、読み取る部品であった。1999年度の光ピックアップの世界市場規模は推計で360百万個、2002年度には600百万個を超えると予想されていた。三洋電機は78百万個（約21%のシェア）を生産し、トップのソニー（約50%）を追っていた。<sup>43</sup> 光ピックアップの国内需要は好調であり、各社とも増産に動いていた。

三洋電機は、中国の合弁会社と生産会社2社の合計3社で光ピックアップの総生産量の90%以上を生産していたが、新たに生産委託会社を増やして、2001年3月期の総生産量を前年比54%増の120百万個に引き上げることにした。<sup>44</sup> このほか、台湾メーカーへの委託生産量を月6百万個へ倍増することにした。

#### 液晶プロジェクター

三洋電機は、1989年に開発を開始して、1989年末に業界に先駆けてビデオ対応液晶プロジェクターを発売した。1993年には、パソコン対応液晶プロジェクターを発売した。三洋電機は、液晶プロジェクターで超軽量モバイル型からポータブル型、プロ用据え置き

5

10

20

25

30

<sup>40</sup> 週刊東洋経済（2000年秋）

<sup>41</sup> 日経産業新聞（2001年5月17日）、p.4

<sup>42</sup> 日本経済新聞（2000年10月5日）、p.11

<sup>43</sup> 遠藤淳、高橋誠、「光ピックアップ」日経産業新聞（2000年6月22日）、p.9

<sup>44</sup> 日経産業新聞（2000年6月23日）、p.1

型、ホームシアター型までフルラインアップで生産し、生産シェアはOEMを含めて世界の約18%をとっていた。三洋電機は、液晶プロジェクターの生産台数の90%を海外で販売しており、60%を海外メーカーの相手先ブランドで供給していた。自社ブランドの比率は40%であった。三洋電機は自社ブランド比率を2001年には50%に高めたいと思っていた。<sup>45</sup>今後、液晶プロジェクターは、ホームシアターなどに利用する大画面の投射器で、DVDやパソコンの普及で新規需要が期待できると予想されていた。<sup>5</sup>

### 電池事業

三洋電機は、1964年にニカド電池の量産を開始し、1990年にニッケル水素電池、1994年にリチウム電池、1999年にリチウムポリマー電池の生産を開始した。三洋電機は、世界の二次電池市場では最大手であり、ニカド電池で40%、ニッケル水素電池で35～40%、リチウムイオン電池で30%と、それぞれシェアを握っていた。<sup>46</sup>とりわけ、三洋電機は、リチウムイオン電池では、需要が好調な携帯電話向けの角型を主体に、兵庫県の洲本工場と徳島工場でフル生産していた。また、ニッケル水素電池も海外中心の携帯電話用やデジタルカメラ用などで需要は好調であった。二次電池の3本柱であるニカド電池も、海外の電動工具向けが堅調でフル操業の状態であり、65%のシェアを取っていた。三洋電機は、これらの商品で、いずれも売上高を10～30%伸ばしていた。<sup>15</sup>

### ニッケル水素電池事業を東芝から買収

20

2000年10月、三洋電機は、東芝の全額出資子会社である東芝電池からニッケル水素電池を生産していた高崎工場を100億円弱で買収することで合意した。東芝電池は受け皿会社にこの事業を譲渡し、その受け皿会社の株式を三洋電機が引き受けて、全額出資子会社にすることにした。ニッケル水素電池の生産に携わる従業員約500人のうち希望者は東芝電池の待遇制度を継続したまま三洋グループに移籍することにした。<sup>25</sup>

東芝電池の高崎工場を買収する前、三洋電機のニッケル水素電池の生産能力は月間40百万個であり、それを2001年3月までに45百万個に増やす計画を持っていた。しかし、三洋電機は高崎工場（生産能力月間20百万個）を買収したことによって、月間生産能力を2001年3月末までに60百万個に拡大し、世界シェアを60%に高めることにした。

ニッケル水素電池は三洋電機が1990年に開発したものであり、ノートパソコンや携帯電話などモバイル機器向けの電源として販売が伸びていた。しかし、2000年には日本国内では小型軽量化が容易なリチウムイオン電池が優勢になっていた。しかし、井植敏雅取

<sup>45</sup> 日刊工業新聞（2001年3月13日）、p.13

<sup>46</sup> 週刊東洋経済（2000年10月21日）、p.17

締役は「欧州など海外ではモバイル機器電源のスタンダードであり、今後も需要拡大が見込める」と判断して、事業買収で生産能力を一気に高めることにした。これに対して、東芝電池では、ニッケル水素電池は売上高796億円のうち約200億円を占めていた。しかし、電池事業は典型的な装置産業であり、規模の大きさが相対的なコストを左右していた。東芝はモバイル機器を戦略事業と位置付けていたものの、大手と比べて生産規模が小さく苦戦を強いられていた。このため、東芝は「電池ではモバイル向けのリチウムイオン電池に特化する」ことにした。<sup>47</sup>

5

### 太陽電池

太陽電池は、半導体に太陽光をあてると電子が自由に動き出すことを利用して電気を取り出す部品であった。従来は、電卓や腕時計などに使われていたが、最近は消費者などの環境意識の高まりを受けて、住宅向けの需要が急増していた。住宅向けの発電システムは高出力が必要で、材料として純度の高い結晶系シリコンが一般的に使用されていた。アメリカの太陽電池専門誌「PVニュース」によると、2000年の日本の太陽電池生産量は、116.7メガワットで、2位のアメリカの78.5メガワットを大きく引き離し、日本が2年連続で世界一になっていた。<sup>48</sup> 通産省の2000年の補助金件数でも約18,900件と1994年の18倍になっており、市場は高成長を続けていた。<sup>49</sup> 三洋電機は、太陽光発電システムでは京セラ、シャープに次いで第3位となっていた。

10

2000年3月、三洋電機は、約330億円を投じて、年間生産能力を2005年までに8倍の120メガワット（住宅用換算で約40千軒分）に拡大するとともに、岐阜事業所に3.4メガワットの世界最大出力をもつ太陽光発電システム「メガソーラー」を2004年に設置することにした。<sup>50</sup> 2000年3月期、三洋電機は14メガワット（太陽電池パネル約90千枚分相当）を生産した。金額では80億円の売上高をあげており、2001年3月期には100億円を見込んでいた。<sup>51</sup>

15

20

### 家電事業の再構築

25

三洋電機ではカンパニー制の導入の初年度において、5カンパニーのうち、家電が唯一赤字になっていた。セグメント別の売上高営業利益率で家電を含む民生用機器は1%に満たなかった。白物家電（洗濯機、冷蔵庫、エアコン、電子レンジなどの家庭用電化製品）分野は、2年連続赤字に陥っていた。<sup>52</sup>

30

<sup>47</sup> 日本経済新聞（2000年10月5日）、p.11

<sup>48</sup> 日本経済新聞（2001年4月22日）、p.9

<sup>49</sup> 日本経済新聞（2000年10月25日）、p.11

<sup>50</sup> 日刊工業新聞（2000年10月26日）、p.40

<sup>51</sup> 日刊工業新聞（2000年10月26日）、p.40

<sup>52</sup> 朝日新聞（2001年7月3日）、p.10

白物家電やテレビなどでは日本の市場は成熟化しており、価格競争が激化していた。

また、海外では技術力を高めた中国や韓国のメーカーが日本製品を駆逐し始めていた。とりわけ、中国メーカーは普及品では日本製と見劣りのしない製品を、日本メーカーよりもはるかに大規模な工場で生産し、低価格での販売競争を可能にしていた。1999年における中国メーカーの世界シェアは、テレビで24%、電子レンジや冷蔵庫で20%程度に高まっていた。<sup>5</sup> このため、日本の家電メーカーは、日本国内だけでなく、東南アジアを中心とする海外拠点においても、一部製品事業の撤退、工場の閉鎖や再配置を余儀なくされていた。三洋電機でも、ドイツの据え置き型ビデオの生産拠点を閉鎖して、インドネシアの生産拠点に集約した。日本の家電メーカーは、いずれ、日本市場で、「家電製品でもユニクロ現象が起きる」との危機感を強めていた。<sup>10</sup>

しかし、その一方で、白物家電やAV機器の分野においても、ネットワーク化やデジタル化が進んでおり、新製品の投入によってシェアが大きく変化する可能性が高まっていた。AV機器を含めた家電の世界市場は20兆円前後であったが、IT化が進めば50兆円に成長するとも予想されていた。<sup>53</sup> このため、規格などで早く業界標準を握れば、今後大きな成長が見込める中国などのアジア市場でも優位に立てる見られていた。しかし、デジタル家電1機種を開発するだけでも100億円単位の開発費が必要といわれており、<sup>54</sup> 総合家電メーカーがすべての製品ラインで新製品開発を進めるとなると、膨大な開発費が負担になると予想されていた。このため、日本の電機メーカーは、家電部門でのコスト削減を進めつつ、開発のスピードをあげるという二面作戦に迫られていた。<sup>15</sup>

このため、日本の家電メーカーは国内外で提携戦略を進めていた。1999年5月、東芝は白物家電でエレクトロラックス（スウェーデン）と包括提携をした。2000年10月、日立製作所はボッシュ及びシーメンス（ドイツ）と洗濯機などの白物家電で包括提携をしていた。<sup>20</sup>

#### メイタグとの提携

2000年2月、三洋電機はアメリカのメイタグ（アイオワ州）と、洗濯機など白物家電製品で、商品の共同開発、商品の相互供給、部品の共同購買や相互供給を進めることで合意した。2社で共同開発が決定していた家電製品は、少ない水量や省エネで洗浄力の高い洗濯機、高速調理機器、電気掃除機の3品目であった。洗濯機は2001年秋の商品化を目指すことにした。<sup>55</sup> メイタグは、アメリカ第三位の家電メーカー（1999年の売上高43億ドル）であり、アメリカ市場において掃除機でトップ、洗濯機で2位のブランド力をもっていた。1999年1月、メイタグはコスト削減やアジアでの事業拡大を目指して、三洋電機に

<sup>53</sup> 読売新聞（2001年7月3日）、p.8

<sup>54</sup> 読売新聞（2001年7月3日）、p.8

<sup>55</sup> 日刊工業新聞（2000年2月15日）、p.13

提携を申し込んでいた。

### シャープとの提携交渉

三洋電機の白物主体の家電事業は2000年3月期の連結売上高は約3,025億円あったが、損益は赤字であった。井植敏会長は、「家電は成長が鈍化しているが市場は巨大で手が抜けない。開発と生産のコスト削減にはある程度の事業規模が必要である」と述べていた。<sup>56</sup> 2000年7月、井植敏会長とシャープの町田勝彦社長が会談をもったのを機に、両社は白物家電での包括提携に向けて交渉を進めることにした。<sup>57</sup>

5

### 家電の国内営業体制の改革

2000年4月、三洋電機は、全販売の70%を占める広域量販店向け営業を子会社の三洋ライフ・エレクトニクス（LE）経由から、各カンパニーによる直接営業に切り替えた。消費者ニーズを販売最前線から直接収集することでタイムリーな商品開発に結びつけようとした。その一方、三洋LEは組織をスリム化して、約4,800店ある系列地域店の営業支援に特化することにした。さらに、この合理化で浮かせた1,000人強の人員をデジタル商品やデバイス部門にシフトさせることにした。<sup>58</sup>

10

また、三洋電機は、ワードプロセッサーなどの事務機器を生産・販売していた三洋インフォメーションビジネスを、その経営資源をマルチメディア・カンパニーに移した上で、清算した。

15

20

### 産業機器システム事業の再編成

#### 空調機器

空調業界では、1999年10月から2000年9月までの冷凍年度において、日本国内の家庭用エアコン出荷台数見込みは6.7百万台で最盛期の85%以下、業務用パッケージエアコンは610千台で最盛期の55%程度となり、国内市場は低迷していた。このため、大手メーカーでは再編成が進んでいた。すなわち、1999年4月、東芝は空調事業を分社化した上で、アメリカのキャリアと合弁会社を設立していた。また、1999年9月、日立製作所は業務用空調の部門を分社化した。さらに、松下電器産業とダイキン工業は研究開発のために包括提携していた。<sup>59</sup>

25

30

<sup>56</sup> 前田隆志、「三洋電機、家電で米メイタグと提携」*日経産業新聞*（2000年2月28日）、p.11

<sup>57</sup> 日本経済新聞（2001年7月3日）、p.13

<sup>58</sup> 広瀬友彦、「変わる三洋電機」*日刊工業新聞*（2000年3月16日）、p.13

<sup>59</sup> 井上充晶、「分社化へ最終局面」*日刊工業新聞*（2000年3月14日）、p.15

sample

sample

sample

sample

sample

これに対して、三洋電機は家庭用の小型エアコンから大型ビル向けの吸収式大型冷凍機まで、豊富な種類の空調機を持ち、同業他社との得意機種を相互に補完する必要はない」とみていた。とりわけ、吸収式大型冷凍機では、ライバル各社がひしめくなかった20年以上も日本のトップ・メーカーであり国内市場の約30%を握っていた。<sup>60</sup> また、冷蔵ショーケースは、日本国内販売台数において、スーパーマーケット用で35%、小型店舗用で42%<sup>5</sup> のシェアをとり、第1位であった。<sup>61</sup>

しかし、三洋電機の空調事業全体の業績は冴えなかった。このため、三洋電機は、中小型冷蔵庫を生産していた冷凍機事業部・大阪工場（大阪府守口市）の生産設備を、1999年9月から大型冷蔵庫の拠点である群馬工場に順次移管し、1957年の操業以来40年以上の歴史をもつ大阪工場を2001年9月に閉鎖することにした。<sup>62</sup> 2000年3月期には、三洋電機の空調事業は、連結数値で約30億円の赤字を計上した。大久保執行役員は「不採算の理由は人件費を中心とした固定費の重さ」であると述べていた。このため、2000年4月、三洋電機は三洋電機空調を新設して空調事業を分社化した。大久保執行役員は「空調事業に配置していた人員のうち600人を他部門に移すことで40億円の固定費削減効果ある」と見ていた。これによって、初年度で1,400億円の売上高で、数億円の黒字を見込んだ。<sup>63</sup><sup>15</sup>

また、三洋電機は、ガス機器を生産していた三洋電機ガス機器について、その事業を三洋電機空調に移管した。さらに、シンガポールでのエアコン用コンプレッサーの生産拠点を統廃合した。このほか、三洋電機は、室内排気型の石油暖房機事業から撤退した。

一方、空調機は新冷媒の対応や省エネ化など開発費用が肥大化して単独ではまかなえなくなっていると見られていた。このため、研究開発で提携のメリットは大きいと見られていた。また、空調市場は日本国内が成熟している半面、海外はまだ成長していると見られていた。このため、世界的な販売戦略を構築するのであれば、海外メーカーとの提携は検討課題であった。<sup>64</sup><sup>20</sup>

## 自動販売機

25

三洋電機は、自動販売機業界第二位で約20%のシェアを持っていた。しかし、国内市場は縮小傾向にあった。このため、製販一体化でコスト削減や商品開発の迅速化を図ることにした。<sup>65</sup> すなわち、三洋電機は、2001年4月に、自動販売機の開発・生産を手掛けた産機システムカンパニーの自販機事業部を三洋電機自販機（資本金30億円）に統合した。

<sup>60</sup> 阿部将樹、「三洋電機空調」日経産業新聞（2001年4月20日）、p.13

<sup>61</sup> 広瀬友彦他、「三洋電機（13）」日刊工業新聞（2000年7月5日）、p.3

<sup>62</sup> 前田隆志、「温和な三洋、過激に改革」日経産業新聞（1999年4月22日）、p.1

<sup>63</sup> 沢田勝、「三洋電機」日経金融新聞（2000年3月31日）、p.18

<sup>64</sup> 井上充晶、「分社化へ最終局面」日刊工業新聞（2000年3月14日）、p.15

<sup>65</sup> 日本経済新聞（2001年3月24日）、p.13

これによって、経営の機動力や効率を高め、提携戦略や商品開発、生産の効率化を促進することにした。

### 「顔の見える商品」作り

5

近藤社長は、株主資本価値を高めるために、2001年3月期は基礎固めをする重要な年であると述べていた。経営を機動的に行なうために、事業の選択と経営資源の集中をさらに加速させることを明らかにした。さらに、近藤社長は、2002年3月期の連結株主資本利益率を5%に高めることを目標に掲げていた。

このような近藤社長の経営革新を、投資家達も評価し、株価は、就任時の400円台から2.5倍も上昇して、10年来の最高値の1,000円台に乗せた。<sup>10</sup>

しかし、三洋電機は、長年、低コスト・メーカーと見なされて、ソニーなどのようなブランドを構築することに成功していなかった。三洋電機は、1980年中頃から、高付加価値製品を求めてデジタルやマルチメディアの分野で、積極的に、デジタルカメラ、平面ディスプレイ・テレビ、太陽光発電システム、自動車ナビゲーション・システムなどの新製品を送り出した。<sup>66</sup> しかし、2001年においても、一般消費者の間での三洋ブランドへの認識は高くはなかった。

三洋電機はデバイスによって収益を改善させていたが、三洋電機にとっては単にデバイス・メーカーにとどまることが目標ではなかった。三洋電機は、キーデバイスを用いて、最終製品を送り出すことを目標としていた。<sup>67</sup> このため、近藤社長は、OEM戦略を積極的に進める一方で、「三洋の顔の見える商品づくり」を強調していた。近藤社長は、「優れた部品をつくろうと思ったら、完成品の先が読めないといけない。そこで、完成品を売り続けるためにもブランド力を高めなくてはなりません」と述べていた。<sup>68</sup> さらに、近藤社長は、「顔が見える商品づくりとは他社と違うことをするということ（である。）一般向け商品に限らない。各カンパニーにはリスクがあっても最低10%は差が出ることをやってもらう」として指示を出していた。<sup>69</sup>

2000年9月、三洋電機は、「ブランド賞制度」を設けた。これは冷蔵庫や洗濯機などの白物家電を担当するホーム・アプライアンス・カンパニーとAV・情報機器担当のマルチメディア・カンパニー、子会社の鳥取三洋電機の新製品を対象とする制度であった。ブ

<sup>66</sup> Neil A.Martin, "The Ups and Downs of Sanyo-yo," *The Asian Wall Street Journal* (February 9-11, 2001), p.W2

<sup>67</sup> Neil A.Martin, "The Ups and Downs of Sanyo-yo," *The Asian Wall Street Journal* (February 9-11, 2001), p.W2

<sup>68</sup> 大富敬康、「部品メーカーか、最終商品メーカーか?三洋電機の悩み」*財界*（2001年1月30日）、p.77

<sup>69</sup> 広瀬友彦他、「三洋電機（29）」*日刊工業新聞*（2000年8月9日）、p.3

ランドイメージの向上に寄与したと認められた商品の開発部署に1百万円を贈ることにした。これによって、消費者の間での三洋ブランドの認知低下を防ぎ、自社ブランドの育成につなげたいと期待していた。<sup>70</sup>

## 太陽光発電システム不祥事と社長交代

5

2000年9月、三洋電機の子会社が1996年11月から1998年3月までに生産・販売した家庭用向け太陽光発電システムについて、実際の出力よりも高い出力表示シールを貼って販売していたことが発覚した。太陽光発電システムの販売には通産省からの補助金もつけられていた。しかし、この問題に対する三洋電機の対応の不手際もあって、平沼通産大臣が「あくまで三洋電機側の判断だが、三洋電機本体の経営責任も適切にとられることを期待する」と発言する事態に発展してしまった。

10月24日、近藤社長は引責辞任した。近藤社長の辞任を受けて、25日の株価は100円のストップ安となり、900円を下回る水準に売り込まれた。ある証券アナリストは「経営改革の推進役が辞任する打撃は大きい」と指摘していた。<sup>71</sup>

15

10月25日、三洋電機は、桑野幸徳取締役（59歳）を11月1日付けで社長に昇格させることを発表した。井植敏会長（68歳）は会長に留任した。

桑野氏は、入社以来一貫して半導体や情報システムなどの研究開発畑を歩んでいた。1999年からはセミコンダクター・カンパニーの社長を務めていた。桑野氏は、赤字であったセミコンダクター・カンパニーの業績を立て直すとともに、部品事業を収益事業に育てていた。また、桑野氏は、入社以来、アモルファス（非晶質）半導体の研究を続け、太陽光発電システムの基礎を築いていた。アモルファスシリコン太陽電池の基本特許では、アメリカのRCAの研究者に僅差で先を越されたが、一般的な電子機器に搭載できるような低成本の太陽電池の開発では桑野氏が先端を走っていたと言われていた。<sup>72</sup> このため、国内外の研究者の間では「ミスター・ソーラー」との名で通るほどであった。<sup>73</sup> このほか、桑野氏は二次電池の基礎研究、デジタルカメラなどの開発にも携わっていた。

20

25

## 三洋電機の将来に向けての事業戦略

2001年3月期において三洋電機は、連結売上高で初めて2兆円を突破するとともに、連結営業利益では1,000億円の大台に乗せた。連結売上高の20%を占める電子デバイス部門

30

<sup>70</sup> 日経産業新聞（2000年9月4日）、p.31

<sup>71</sup> 日経金融新聞（2000年10月26日）、p.17

<sup>72</sup> 山崎良兵、「三洋電機新社長、太陽電池の因縁」日経ビジネス（2000年11月6日）、p.15

<sup>73</sup> 日本経済新聞（2000年10月28日）、p.11

の売上高が対前年比14%の増加、14%を占める電池部門が19%の増加を達成し、この2部門で連結営業利益の58%を稼ぎ出していた。

三洋電機では、デジタル機器の核になるキーデバイスで得意技術を生かして世界のトップを目指す「マーケットNo.1」戦略を進めてきた。例えば、半導体部門では、33品目<sup>5</sup>が世界のトップシェアを占め、1,000億円超の売上高をあげていた。トップ品目は2001年3月期で5品目増え、半導体部門の売上高全体の約40%に達した。CD-R（追記型コンパクトディスク）の信号処理用システムLSI、CD用のデジタル信号プロセッサー（DSP）、低温ポリシリコンTFT（LTPS）（薄膜トランジスタ）液晶や携帯電話用の低飽和電圧トランジスタなどがその代表例であった。三洋電機では1億台規模の需要が見込める大型商品にキーとなる半導体を開発・販売していた。狙いを定めて開発陣を総動員して、競合の少ない先行市場で、シェアを一気に押さえに行くことについていた。この戦略によって、値下げ要求や減産による影響を抑えようとしていた。三洋電機では、「小さな池の大きな鯉」のように、特定分野で圧倒的な立場を築くことで、新規用途の開発も容易になるという好循環も芽生えていた。<sup>74</sup>

電子部品でも、パソコンなどの電源部のノイズを除去する有機半導体アルミ電解コンデンサーが、世界でのシェアが95%に達していた。

2001年5月、三洋電機は、IBMとネットワーク家電向けシステムLSI（大規模集積回路）を共同で開発した。このシステムLSIは、三洋電機がもっている家電機器の開発ノウハウとIBMが持つ最先端半導体の設計・製造技術を組み合わせた製品であった。チップはIBMが生産し、販売は三洋電機が手掛けることについていた。<sup>75</sup>三洋電機は、この専用システムLSIを業界に先駆けて投入し、2004年3月期に50億円の売上高を目指すことにした。すでに、ネットワーク家電では、ソニーがネットに接続する液晶テレビを2000年末に販売し、NECなどがネット接続サービスのLモード対応電話機を発売するなどネットワーク家電の市場が立ち上がり始めていた。

5

10

15

20

25

### 携帯電話端末

三洋電機では、携帯電話及びPHS端末の日本国内での販売が伸びていたことに加えて、1999年7月には韓国第三位のキャリアである新世紀通信に納入を始めており、日本国内の生産能力は限界に達していた。このため、三洋電機では、マレーシアの子会社三洋パーソナル通信で、CDMA方式の携帯電話端末の生産を開始した。すでに、マレーシア子会社は家庭用デジタル電話機などを生産し、微小なチップ型の電子部品を使った組み立て技術をもつほどに成長していた。このため、三洋電機では、品質基準の厳しい北米向け製品

30

<sup>74</sup> 染谷好信、「三洋変身、ニッチで稼ぐ」 日経産業新聞（2001年5月8日）、p.24

<sup>75</sup> 日本経済新聞（2001年5月8日）、p.13

を生産できると判断した。製品はアメリカの通信大手のスプリント PCS に納入することにした。<sup>76</sup> さらに、2001年3月、三洋電機は、次世代携帯電話向けのシステム LSI をクアルコムから調達することにした。これによって、三洋電機は、数十億円かかると予想される開発投資を抑えるとともに、クアルコムと関係が深い通信会社への端末納入への手がかりにすることも狙っていた。<sup>77</sup> 一方、ヨーロッパでは、GMS 方式が主流のため、三洋電機は販売実績をもっていなかった。しかし、三洋電機は、2003年3月期にはヨーロッパ市場にも参入することにした。

日本国内では、KDDI が2001年秋にサービスを開始する予定の cdma2000 向け端末の開発・生産に重点をおくことにした。このため、4月1日付けで、マルチメディア・カンパニーのパーソナル通信事業部を分社化し、三洋テレコミュニケーションズ（資本金30億円、683人が出向）とし、市場動向に合わせて機動的な生産体制を構築するとともに、開発のスピードアップを図ることにした。<sup>78</sup>

パーソナル通信事業部事業部長の寿執行役員は、「(三洋電機は) ソフト面では先行メーカーをリードしてきたが、ハードでも追いついてきた。2001年にはCDMA 端末でのトップ3が視野に入ってくる。販売台数10百万台も時間の問題」と述べるとともに、<sup>79</sup> さらに世界トップ3を目指すことにしていた。<sup>80</sup> 三洋電機は、携帯電話端末などの移動体通信関連機器の連結売上高を2004年3月期に2,910億円（2001年3月期比71.2%増）に高めることにした。そのうち、海外販売高を、2001年3月期の300億円（海外販売比率24%）から、2002年3月期600億円、2003年3月期800億円、2004年3月期1,000億円（40%）に高める目標を掲げた。<sup>81</sup>

#### デジタルカメラ

2001年3月期、デジタルカメラの売上高は2倍強に増加して1,080億円（総売上高の8.8%）に達した。アナリストの小野氏は三洋電機のOEM 戦略を優れた戦略であると評価していた。三洋電機は、カメラで自社のブランド名を構築しなくとも、直ちにそのデジタル技術の強さを生かすことが可能になったと見ていた。<sup>82</sup> しかし、三洋電機はOEM 生産だけに満足していたわけではなく、自社ブランドの比率を早期に10%まで高めたいと思っていた。このため、自社ブランド製品が、OEM先と競合しないように、動画記録対応モデル

<sup>76</sup> 日本経済新聞（1999年7月22日）、p.13

<sup>77</sup> 日本経済新聞（2001年3月3日）、p.13

<sup>78</sup> 日刊工業新聞（2001年4月17日）、p.1

<sup>79</sup> 週刊東洋経済（2000年秋）

<sup>80</sup> 週刊東洋経済（2000年10月21日）、p.17

<sup>81</sup> 日刊工業新聞（2001年4月17日）、p.1

<sup>82</sup> Todd Zuan, "Sanyo, Fuji Could Develop Into Digital-Camera Winners," *The Asian Wall Street Journal* (April 19, 2001), p.M3

sample

sample

sample

sample

sample

を中心とし、光ディスク「iD フォト」を記録媒体に採用した高級モデルを拡充することによってブランド力を確立したいと思っていた。<sup>83</sup> 三洋電機は、デジタルカメラで2004年3月期に、2,000億円の売上高を目指すことにした。<sup>84</sup>

### 有機ELD

5

三洋電機では、600～700億円を投資して、アクティブ型有機ELDの工場を建設し、2003年3月期には生産を開始することにした。有機ELDはNTTドコモが展開しようとしていたW-CDMA方式での携帯電話のディスプレー向けに期待されていた。大和総研アナリストの三浦氏は、有機ELDは初年度に売上高で約170億円、利益で10数億円を生み出すとともに、今後数年間で主なプロフィット・センターになるであろうと予想していた。<sup>85</sup>

10

### 液晶プロジェクター

液晶プロジェクターの世界全体での出荷台数は、2000年で920千台に達した。そのうち、三洋電機は約160千台(自社ブランドの比率は約44%)を生産し、アメリカのインフォーカスに次いで2位とシェアを伸ばしていた。<sup>86</sup> さらに、2001年3月期の世界需要は1,170千台に伸びており、2002年3月期には1,400千台に増加するものと予想された。三洋電機は2002年3月期に住道工場で液晶プロジェクターを前年度比20%増の180～190千台を増産することにした。三洋電機は、自社ブランドのほか、OEM供給を増やして、売上高で前年度比約23億円増の536億円を目指した。<sup>87</sup>

15

20

### 二次電池

三洋電機は、携帯電話用を中心にリチウムイオン電池の海外生産を急ピッチで進めている。2001年中には、メキシコ、中国の蘇州と北京、ハンガリーの4カ所の工場を立ち上げることにした。とりわけ、全額出資の子会社三洋エナジー(ハンガリー)は、2000年4月から、日本から供給するニッケル水素電池の半製品を使った組み立て加工を開始し、2001年から電池の生産を始めた。製品はノキアなどのヨーロッパ携帯電話機メーカーに供給することにした。<sup>88</sup> 三洋電機は、2002年3月期に薄型化しやすいリチウムポリマー電池を、携帯情報端末(PDA)向けに生産能力を月産0.5百万個から0.7～1百万個

25

<sup>83</sup> 日刊工業新聞(2001年5月4日)、p.1

<sup>84</sup> 日刊工業新聞(2001年5月4日)、p.1

<sup>85</sup> Neil A. Martin, "The Ups and Downs of Sanyo-jo," *The Asian Wall Street Journal* (February 9-11, 2001), p.W2

<sup>86</sup> 日刊工業新聞(2001年7月31日)、p.11

<sup>87</sup> 日本経済新聞(2001年6月25日)、p.13

<sup>88</sup> 日経産業新聞(1999年9月14日)、p.5

に引き上げることにした。<sup>89</sup> さらに、2005年にはリチウムイオン電池の世界生産能力を2001年の約2倍となる月産32百万個体制にすることにした。<sup>90</sup>

ところで、電池事業において、主要顧客である携帯電話メーカーの要求が価格、納期、技術などあらゆる面で高まっていた。携帯電話のモデルチェンジが頻繁になり、電池の開発期間も2年前の約半分の3カ月程度に短縮していた。市場動向に即応した納期が一段と求められ、月単位だった受発注が週単位に切り替わってきていた。このため、三洋電機はITによる効率化が不可欠と判断した。そこで、2001年4月、三洋電機は、二次電池事業について、顧客の注文に素早く対応するために、2001年度上期に、大手顧客約10社、素材・部品メーカー約3,000社とネットや付加価値通信網（VAN）を使った受発注や資材調達、生産管理を一貫して効率的に行なうサプライチェーン・マネジメント（SCM）を構築することにした。それと同時に、三洋電機は統合基幹業務システム（ERP）の導入を決定し、SAPのR3という統合パッケージソフトを導入し、生産、販売、購買、会計などの経済情報を即時に把握できるようにした。

しかし、従来の組織では、顧客への売り込みは販売事業部が担当し、電池の仕様を詰める際には、商品別事業部の技術者が顧客へ赴き、注文数量は販売事業部がとりまとめ、商品別の事業部に生産を依頼し、資材調達を始めることになっていた。このため、三洋電機では、新しく導入するITを生かすためには、既存の組織では対応できないと判断して、二次電池事業の主力生産拠点である洲本工場と徳島工場の組織を変更することにした。すなわち、ニッケル水素電池やリチウム電池など従来の商品別事業部を解体して、CRM事業部、SCM部門など機能別の事業部に改変した。すなわち、CRM事業部は営業や仕様などの顧客対応を担い、受注数量などはネットを使った電子データの交換で済ませることにした。このため、受発注の数量などはSCM事業部で一元管理することにした。製造は、商品の垣根を取り払ったオペレーション事業部が担当することにした。これによって、業務をCRM－SCM－オペレーションという順に効率的に流れることを期待していた。<sup>91</sup>

一方、三洋電機は、携帯電話端末生産のピークが2003年にくると予想していた。すでに、携帯電話端末向け二次電池の競争は激しく、収益率も徐々に低下し始めていた。このため、三洋電機では、2003年以降の新たな柱として、ハイブリッド電気自動車（HEV）用電池（ニッケル水素電池）システムに注目した。三洋電機では、鎮岩工場（兵庫県）をHEV用電池システムの開発拠点として位置付け、約100人の研究員体制で開発を進めることにした。すでに、10億円強の投資によって、HEV用電池システムからHEV車両を試験できる設備を導入し、量産化に向け開発品の性能試験を繰り返していた。<sup>92</sup> 三洋電機では、

<sup>89</sup> 日経産業新聞（2001年3月15日）、p.9

<sup>90</sup> 広瀬友彦、「三洋電機の2次電池事業」日刊工業新聞（2001年3月2日）、p.12

<sup>91</sup> 石塚史人、「三洋電、電池事業にSCM」日経産業新聞（2001年5月18日）、p.6

<sup>92</sup> 広瀬友彦、「三洋電機の2次電池事業」日刊工業新聞（2001年3月2日）、p.12

2010年にハイブリッドカー向けバッテリーでシェア50%をとることを目指した。すでに、2001年1月には、フォード向けにハイブリッド車用のニッケル水素バッテリーを独占供給し、フォードが2003年に発売するSUVエスケープ（排気量2000cc）に搭載することにしていた。<sup>93</sup>

## 太陽電池

日本国内における一般住宅用の太陽光発電システムは需要が急拡大しており、2002年3月期には50千件と2001年3月期の2倍のシステム販売が見込まれていた。今後も年率30～50%の割合以上で市場が拡大するものと予想されていた。

三洋電機は、2000年秋には、住宅用太陽光システムで不祥事を起こし、通産省から厳しい処分を受けていた。すなわち、今後3年間、三洋電機製の太陽光発電システムの購入者に対して補助金申請の代行業務ができないこと、公的機関が実施する太陽光発電のテスト事業や委託事業に参加できることになった。<sup>94</sup> とりわけ、三洋電機の太陽電池販売先の30%は公的機関向けであったため、三洋電機は、設備増強に動きにくく、量産競争に出遅れることになった。しかし、太陽電池事業は典型的な装置産業であるうえに、価格の引き下げ圧力も強く、三洋電機は量産技術を磨いて、低コスト化を図ることを迫られていた。<sup>10</sup>

2001年4月、三洋電機は、21億円を投資して、部品製造子会社の島根三洋工業が2000年夏まで液晶表示装置のカラーフィルターを製造していた遊休工場を全面改装して、太陽電池を生産することにした。最新設備を導入し、住宅用の太陽光発電システム概算で年間35百軒分(14メガワット)に相当する太陽電池を生産することにした。三洋電機は、すでに洲本工場で年間17メガワットの太陽電池を生産しており、新工場と合わせて生産能力を約2倍の33メガワットに引き上げることにした。一般家庭は出力が4キロワットあれば、生活に必要な電気が貯えるため、8,250軒分相当となっていた。<sup>95</sup> 2001年4月から太陽光発電システムの政府の補助金が大幅に増額され、需要は急拡大する見通しであった。このため、三洋電機としては、長期的には2005年までに年産120メガワットに高めることを計画<sup>15</sup>していた。<sup>20</sup>

2001年6月、三洋電機は10センチ角のパネルで太陽光を電気に変換する効率が21%の太陽電池を開発した。それまでの世界最高の効率は20.2%であり、一般的に使用されている太陽電池より4～6ポイント高かった。<sup>96</sup> 三洋電機は、この高効率製品で巻き返すこととした。<sup>97</sup>

5

15

20

25

30

<sup>93</sup> 佐々木聖、「三洋電機鎮岩工場」日経産業新聞（2001年3月9日）、p.10

<sup>94</sup> 石塚史人、「増産競演の太陽電池」日経産業新聞（2001年1月29日）、p.9

<sup>95</sup> 日本経済新聞（2001年4月22日）、p.9

<sup>96</sup> 日経産業新聞（2001年6月5日）、p.1

<sup>97</sup> 日経産業新聞（2001年6月5日）、p.1

## 白物家電

2001年5月、日立製作所と松下電器産業は、白物家電や情報サービスなど広範囲の事業分野で提携した。両社は、提携を通じて白物家電の投資負担を減らすと同時にデジタルAV機器の開発を加速させることにした。<sup>98</sup> また、提携によってデジタル家電のデファクトスタンダードを作りあげることを宣言した。

5

2001年6月、三洋電機とシャープは、白物家電で包括提携に合意した。両社はそれぞれの得意分野で相互補完して収益力を高めることにした。当面、タイでは冷蔵庫を三洋電機がシャープに供給し、ヨーロッパでは電子レンジをシャープが三洋電機に供給することにした。国内では、電磁調理器と生ゴミ処理機を三洋電機からシャープへ、汎用型電子レンジをシャープから三洋電機に供給することにした。このほか、両社は、環境・ネットワーク関連商品の共同開発を進めることにした。<sup>99</sup>

10

## 財務戦略

2001年3月、三洋電機は2004年3月期までの中期計画（「チャレンジ21」）を発表した（単位10億円）。<sup>15</sup>

	目標	見込み	目標
	2001年3月期	2002年3月期	2004年3月期
売上高	2,140	2,200	2,530
営業利益	105	108	165
当期純利益	40	43	73
株主資本利益率（ROE）	5.9%		9.3%

三洋電機は、3年間の設備投資額を約4,000億円とし、主に電子部品の生産能力増強に充てることにした。利付負債は、三洋電機クレジット分を除いて、約3,800億円圧縮し、在庫は約1,000億円圧縮して約3,000億円にすることにした。<sup>25</sup>

桑野社長は、このような施策によって、連結株主資本利益率（ROE）を国際標準としての10%にするべく挑戦することにした。<sup>100</sup> しかし、三洋電機の株主資本比率は松下電器産業やシャープなどと比べても低く、自社株式を償却することによって株主資本を減らす策も有効とは言えなかった。大久保専務執行役員は「自社株償却は考えていない」と述べていた。<sup>101</sup> また、2001年春、三洋電機の長期債はA<sup>+</sup>（格付投資情報センター）、三洋電

30

<sup>98</sup> 日本経済新聞（2001年5月21日）、pp.1 and 13

<sup>99</sup> 日本経済新聞（2001年7月3日）、p.1

<sup>100</sup> 日経産業新聞（2001年3月27日）、p.3；日刊工業新聞（2001年3月27日）、p.13

<sup>101</sup> 小林茂、「三洋電機」日経金融新聞（2001年3月30日）、p.21

機クレジットの長期債はA<sup>-</sup>に格付けされていた。

一方、三洋電機は、三洋電機クレジットにおいて、金融サービス事業も手がけていたが、金融サービス事業は、比較的安定的に三洋電機の連結営業利益の20%前後を貢献していた。また、三洋電機クレジットの株主資本価値に対する三洋電機の持分価値は、三洋電機の株主資本価値の約40%にも相当していた。<sup>5</sup> 三洋電機クレジットは、三洋電機の子会社のなかで株式を公開している唯一の会社であった。しかし、三洋電機では、今後、積極的に子会社の株式を公開していく方針を固めていた。三洋電機は、株式公開を契機に子会社の資金、事業の両面で三洋電機本体からの自立を促すとともに、各事業分野での競争力を高めることで、グループ全体の収益を底上げすることを期待していた。

三洋電機は、最初に、大和フーズと三洋電機ロジスティックを、上場基準などの要件が整い次第順次上場することにした。大和フーズは、関東地方を中心に「ミスターードナツ」「モスバーガー」などの外食店フランチャイズチェーンを展開していた。2001年3月期の売上高は6,713百万円、営業利益は489百万円、税引後利益は281百万円であった。また、資本金は272.7百万円（発行済株式数4.35百万株）であり、三洋電機の出資比率は73%であった。また、三洋電機ロジスティックは三洋電機グループの製品の運送、保管を主要業務とする物流子会社であった。2000年3月期の売上高は331億円、最終利益は8億円であり、出資比率は三洋電機が85%、鳥取三洋電機が15%であった。<sup>102</sup>

一方、三洋電機は、持株会社制への移行を視野に入れて本社の機能を戦略の企画・立案と株主総会や決算などの本社機能に特化することにしていた。このため、本社要員を約3分の1に減らし、残った人員は傘下の業務受託会社に振り分けることにしていた。

### 将来の経営戦略

桑野社長は、デバイスとデジタル機器の分野で「マーケットNo.1商品」戦略を推進し、市場トップの得意分野の開発と拡販に力を入れていた。市場のシェアが3番手、4番手の製品は、「逆襲のシナリオ」を提出させ、経営陣が納得できなければ撤退することにしていた。<sup>103</sup> また、桑野社長は「コモディティ化した家電は国内で作る必要はない」と述べていた。しかし、三洋電機では、「デバイスシフトを進めても、自ら最終製品をもたなければ、デバイスの技術革新に遅れる側面がある」ことも認めていた。<sup>104</sup> このような戦略に対して、外資系証券アナリストの間では、「三洋電機はブランド力が弱いのだから、家電から撤退して

<sup>102</sup> 日本経済新聞（2001年3月17日）、p.13

<sup>103</sup> 山崎良兵、「桑野幸徳氏」日経ビジネス（2001年3月5日）、p.133

<sup>104</sup> 染谷好信、「三洋変身、ニッチで稼ぐ」日経産業新聞（2001年5月8日）、p.24

部品メーカーになれば収益性も一挙に向上する」との指摘も見られた。<sup>105</sup>

一方、桑野社長は、「私は持論として『部品にもブランドがある』と考えているから、部品の比率が高まったとしても、ブランド力強化の姿勢を後退させないつもりだ。部品にせよセットにせよ、日本は官民ともに、あらためて"ものづくり"を見直し、日本の遺伝子に合った21世紀型の国家、経営戦略を構築していかなくてはならない。これこそ、企業価値を高め、さらには日本の国際競争力を強めるうえで大きな要素となるからである。もちろん成熟化した製品は海外生産にシフトしていくという戦略も必要だ。ブロードバンド&ドッグイヤーの21世紀において、日本経済がVTRで世界を制覇した1980年代のような活気を取り戻すには、外国企業が簡単に真似できないキーデバイスを核にした完成品を世界市場に向けて製品化しなくてはならない。三洋電機もそれを肝に銘じている」と述べてい  
た。<sup>106</sup>

5

10

<sup>105</sup> 大富敬康、「部品メーカーか、最終商品メーカーか？三洋電機の悩み」財界（2001年1月30日）、p.77

<sup>106</sup> 桑野幸徳、「農耕民族の遺伝子を見直せば、部品で再び世界を制覇できる」プレジデント（2001年3月5日）、p.37

## 付属資料 1

三洋電機の連結貸借対照表  
(10億円)

現金及び預金	
定期預金	
小計	59.1
有価証券	2,801.0
受取手形及び売掛金	339.2
金融債権	250.3
持分法適用会社に対する受取手形及び売掛金	367.5
棚卸資産	97.4
その他	
流動資産合計	37.1
持分法適用会社に対する投資及び貸付金	389.0
その他の投資及び貸付金	28.0
投資及び貸付金合計	1,508.5
建物	24.6
機械及びその他	178.2
小計	202.8
減価償却累計額	404.2
差引計	858.1
土地	1,262.3
建設仮勘定	-808.5
有形固定資産合計	453.7
長期繰延税金	139.6
その他の資産	22.2
資産合計	615.6
短期借入金	473.2
1年以内社債及び長期借入金	106.8
支払手形及び買掛金	317.7
持分法適用会社に対する支払手形及び買掛金	
設備関係支払手形及び未払金	17.8
従業員預り金	38.5
その他	31.0
流動負債合計	215.2
社債及び長期借入金	1,200.1
未払退職・年金費用	410.5
固定負債合計	112.6
負債合計	523.1
少数株主持分	1,723.3
資本金	19.0
資本準備金	172.2
利益準備金	368.4
利益剰余金	29.7
その他の包括利益累計額	179.1
資本合計	26.4
発行済株式総数 (百万株)	775.8

3月末					
1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	
59.1	56.7	60.9	84.6	59.3	
2,801.0	284.5	251.9	256.9	270.3	
339.2	341.2	312.7	341.5	329.6	
250.3	222.2	256.9	241.5	50.0	
367.5	368.7	358.6	374.3	445.3	
97.4	137.7	150.3	175.0	208.8	
37.1	37.1	36.4	38.5	54.5	
389.0	417.1	416.8	383.7	431.2	
28.0	28.2	36.5	36.2	88.6	
1,508.5	1,552.1	1,568.1	1,590.7	1,608.0	
24.6	22.4	20.2	21.5	24.6	
178.2	177.0	174.0	187.3	326.4	
202.8	199.4	194.2	208.7	351.0	
404.2	422.4	438.8	453.6	472.9	
858.1	902.6	969.4	974.0	1,007.8	
1,262.3	1,325.0	1,408.2	1,427.6	1,480.7	
-808.5	-852.0	-931.1	-947.8	-961.9	
453.7	473.1	477.1	479.9	518.8	
139.6	142.4	148.5	145.0	146.2	
22.2	38.3	34.6	14.0	35.1	
615.6	653.7	660.2	638.9	700.1	
21.1	32.4	31.4	56.7	78.8	
170.1	204.2	208.6	211.1	207.3	
2,518.1	2,641.9	2,662.5	2,706.1	2,945.3	
473.2	528.7	487.3	412.7	437.6	
106.8	121.5	115.6	122.9	169.8	
317.7	333.9	331.1	374.9	457.8	
17.8	17.5	15.5	15.0	10.6	
38.5	52.2	25.2	35.7	82.1	
31.0	30.9	30.4	29.2	28.2	
215.2	194.1	206.3	209.4	256.5	
1,200.1	1,278.7	1,211.5	1,224.2	1,463.7	
410.5	456.6	604.1	610.5	579.8	
112.6	132.9	128.4	165.7	200.6	
523.1	589.5	732.5	776.2	780.4	
1,723.3	1,868.2	1,944.0	2,000.3	2,244.1	
19.0	23.1	23.0	40.3	48.9	
172.2	172.2	172.2	172.2	172.2	
368.4	368.4	351.1	336.0	336.0	
29.7	30.9				
179.1	180.5	175.9	188.2	219.2	
26.4	-1.4	-3.6	-31.0	-74.1	
775.8	750.6	695.6	665.5	653.3	
1,951.1	1,951.1	1,904.3	1,872.3	1,872.3	
「有価証券」及び「その他の投資及び貸付金」に含まれる持分証券の価額					
取得価額		183.8	188.3	202.5	
公正価額		235.6	242.9	202.6	
未実現評価利益		70.1	69.1	25.0	
未実現評価損失		18.3	14.6	25.0	

付属資料 2 三洋電機の連結損益計算書  
(10億円)

	3月末				
	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
売上高	1,793.0	1,866.4	1,818.2	1,940.4	2,157.3
その他の営業収益	53.2	58.2	64.3	73.9	83.7
合計	1,846.2	1,924.7	1,882.4	2,014.3	2,241.0
売上原価	1,439.5	1,510.7	1,509.1	1,599.2	1,767.4
販売費及び一般管理費	345.4	351.6	341.5	352.9	367.0
合計	1,784.9	1,862.3	1,850.7	1,952.2	2,134.4
営業利益	61.3	62.4	31.8	62.1	106.6
受取利息及び配当金	12.0	12.6	12.2	9.3	9.7
為替差益				-	8.8
その他	20.4	22.3	17.8	27.9	20.6
営業外収益合計	32.4	34.9	30.0	37.2	39.0
支払利息及び割引料	31.8	33.0	31.3	27.9	26.4
為替差損		5.5	4.0	8.7	-
投資及び債権の評価減及び処分損			19.6	-	-
その他	20.4	20.5	21.7	31.5	45.7
営業外費用合計	52.2	59.0	76.6	68.2	72.1
税金等調整前当期純利益（損失）	41.5	38.3	-14.8	31.1	73.5
当期税額	27.7	26.1	9.3	31.7	29.8
繰延税額	-1.9	-1.2	2.1	-20.7	-3.7
法人税等合計	25.8	24.9	11.5	10.7	26.1
少数株主持分控除前利益			-26.4	26.2	47.4
連結会社利益（損失）	15.7	13.4			
持分法による投資損益	1.9	-1.0			
少数株主持分			-0.5	4.5	5.2
当期純利益（損益）	17.7	12.3	-25.9	21.7	42.2
減価償却費及びその他の償却費	100.0	101.1	103.0	98.7	117.3
実効税率	51%	51%	48%	42%	42%
基本的1株当たり当期純利益（損失）(円)	9.06	6.31	-13.48	11.48	22.55
1株当たり配当金（円）	5.00	5.00	5.00	5.00	6.00
従業員数（千人）	67.8	67.9	77.1	83.5	86.0
研究開発費				90.2	
電池				23.4	
親会社				22.3	
ハンガリー（子会社）				-	
その他（子会社）				1.1	
IC				20.2	
親会社				6.7	
新潟三洋等（子会社）				13.5	
LCD				1.0	
親会社				0.0	
鳥取三洋（子会社）				1.0	
主要子会社				2.2	
鳥取三洋				5.4	
新潟三洋					

資料：研究開発費については、Masahiro Ono, Sanyo Electric (Report of UBS Warburg) (September 14, 2000), p.12

付属資料 3 三洋電機の製品別連結売上高  
(10億円)

	3月末						予想値	
	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
	1,793.0	1,866.4	1,818.2	1,940.4	2,157.3	2,175	2,255	2,340
売上高合計	600	646	623.8	695.0	792.8	840	875	900
AV/IT機器	125	124	118.9	115.6	106.1	97	90	83
TV			28.9	26.1				
国内			90.1	89.5				
国外			12.3	9.3				
VTR	72	73	67.7	58.9				
国内			55.4	49.7				
国外			29.4	39.8	51.3	50	56	62
LCDプロジェクター	-	28	4.0	4.6				
国内			25.5	35.2				
国外			34.5	62.4	100.7	130	150	160
デジタルカメラ	-	28	29.4	60.4				
国内			5.1	2.0				
国外			94.2	142.3	178.8	215	240	260
電話端末	0	0	75.8	102.4				
国内			18.5	39.9				
国外			110.7	115.3	127.5	105	95	85
IT機器	187	211	53.5	54.3				
国内			57.3	61.1				
国外			62.5	60.9	81.4	105	115	130
光ピックアップ	55	61	25.2	22.0				
国内			37.3	38.9				
オーディオ機器	80	59	49.0					
その他	81	61	59.0	99.6				
家電	376	315	312.0	301.6	297.7	285	275	270
冷蔵庫	71	60	64.9	58.7	60.0	56	53	51
国内			44.4	40.7				
国外			20.4	18.1				
洗濯機	32	27	25.0					
電子レンジ	26	23	24.0					
エアコン	106	74	62.0	60.2	62.4	61	58	57
国内			41.7	39.0				
国外			20.3	21.2				
台所機器	23	21	20.0					
室内暖房機	25	20	21.0					
コンプレッサー	29	32	33.4	30.5	30.3	29	28	27
国内			7.7	8.4				
国外			25.6	22.2				
その他	63	58	60.0	152.1	145.0	139	136	135
産業機器	290	290	248.3	240.3	256.1	242	240	243
ショーケース	57	52	47.9	44.5	46.3	45	46	47
国内			46.3	40.6				
国外			1.5	3.9				
エアコン	51	51	48.6	46.3	49.1	48	49	50
国内			42.3	41.1				
国外			6.3	5.2				
自動販売機	56	59	58.4	48.8	47.9	47	46	45
国内			57.4	48.3				
国外			0.9	0.5				
商業用システムキッチン	42	38	34.4	32.8	32.7	32	31	30
国内			31.8	30.6				
国外			2.7	2.2				
その他	84	90	58.9	67.9	80.2	70	68	71

付属資料 3 (続き)

	3月末					予想値		
	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
電子デバイス	311	346	351.7	392.7	447.7	434	467	511
半導体	230	253	232.1	223.7	261.3	245	255	270
ディスクリート			32.5	45.4	55.3	47	50	52
MOS			100.0	83.2	99.2	90	95	105
厚型フィルム・ハイブリッド			14.5	13.9	17.2	16	17	18
バイポーラ			85.0	81.2	89.6	92	93	95
国内			111.8	108.1				
国外			120.3	115.6				
LCD		45		41.9	83.4	72.3	82	95
国内				12.5	27.4			
国外				29.4	56.0			
電子部品			73.0	81.6	102.7	96	105	113
コンデンサー			18.6	28.3				
モーター			31.0	33.5				
その他			23.4	19.8				
国内			23.7	20.5				
国外			49.2	61.1				
その他	4	6	4.7	4.1				
電池	163	205	217.5	254.9	303.9	313	335	350
充電可能電池			173.5	209.8	252.7	255	270	280
ニッケルカドミウム			61.5	61.1	57.4	55	52	49
ニッケル水素			47.3	65.1	85.2	80	83	86
リチウムイオン			76.2	83.6	110.0	120	135	145
国内			37.0	38.6				
国外			136.4	171.1				
その他			44.0	45.2	51.2	58	65	70
その他	53	65	65.0	55.8	59.1	61	63	66

資料：1997年及び1998年については、Katsuhiko Sugiyama, *Sanyo Electric* (Report of Paribas) (November 19, 1999), p.11

Masahiro Ono, *Sanyo Electric* (Report of UBS Warburg) (September 14, 2000), pp.6-7

2001年及び2002年以降の予想については、Hitoshi Kuriyama, *Sanyo Electric* (Report of Merrill Lynch) (June 4, 2001), p.20

#### 4 付属資料 三洋電機の主要デバイスの使用例

ノート：POSCAP（高分子有機半導体固体電解コントローラー）、A surface-mounted miniature polymerized organic semiconductor capacitor that uses a polymer organic semiconductor.  
OS-CON（有機半導体アルミニウム固体電極コンデンサー）、An aluminum solid capacitor with organic semiconductive electrolytes.

資料：2001 Annual Report of Sanyo Electric Co., Ltd., p.7

付属資料 5 三洋電機のセグメント情報  
(10億円)

A. 事業の種類別セグメント情報

1996年4月 - 1997年3月 :

	民生用機器	情報通信・ 産業用機器	計	消去又 は全社	連結
I. 売上高及び営業収益					
(1) 外部顧客に対する 売上高及び営業収益	822.8	1,023.5	1,846.2	1,846.2	
(2) セグメント間の内部売上高 及び営業収益又は振替高	10.8	27.1	37.9	-37.9	-
計	833.6	1,050.6	1,884.1	-37.9	1,846.2
営業費用	815.4	1,007.5	1,822.8	-37.9	1,784.9
営業利益	18.2	43.1	61.3		61.3

II. 資産、減価償却費及び  
資本的支出

資産	942.7	1,113.7	2,056.4	461.6	2,518.1
減価償却費	28.1	71.4	99.5	0.4	100.0
資本的支出	28.0	91.3	119.3		119.3

1997年4月 - 1998年3月 :

	民生用機器	情報通信・ 産業用機器	計	消去又 は全社	連結
I. 売上高及び営業収益					
(1) 外部顧客に対する 売上高及び営業収益	789.2	1,135.5	1,924.7	1,924.7	
(2) セグメント間の内部売上高 及び営業収益又は振替高	6.8	24.9	31.6	-31.6	-
計	796.0	1,160.3	1,956.3	-31.6	1,924.7
営業費用	785.7	1,108.3	1,894.0	-31.6	1,862.3
営業利益	10.3	52.0	62.4		62.4

II. 資産、減価償却費及び  
資本的支出

資産	1,032.0	1,182.3	2,214.3	427.6	2,641.9
減価償却費	27.5	73.2	100.7	0.4	101.1
資本的支出	29.4	103.7	133.1		133.1

1998年4月 - 1999年3月 :

	AV・情報 通信機器	電化機器	産業機器	電子 デバイス	電池	その他 (含クレジット)	計	消去又 は全社	連結
I. 売上高及び営業収益									
(1) 外部顧客に対する 売上高及び営業収益	623.8	312.0	248.3	351.7	217.5	129.2	1,882.4		1,882.4
(2) セグメント間の内部売上高 及び営業収益又は振替高	0.6	3.2	2.2	7.7	4.2	12.7	30.5	-30.5	-
計	624.3	315.2	250.4	359.5	221.6	141.9	1,912.9	-30.5	1,882.4
営業費用	621.8	326.4	239.5	345.5	196.4	128.9	1,858.6	-7.9	1,850.7
営業利益	2.5	-11.2	10.9	13.9	25.2	13.0	54.4	-22.6	31.8
II. 資産、減価償却費及び 資本的支出									
資産	404.8	306.1	222.4	523.9	214.2	523.6	2,194.9	467.7	2,662.5
減価償却費	14.7	14.4	4.8	44.9	16.2	2.9	97.8	5.1	103.0
資本的支出	13.4	11.1	4.5	27.9	21.7	4.3	82.9	5.9	88.8

付属資料 5 (続き)

1999年4月－2000年3月：

I. 売上高及び営業収益  
(1) 外部顧客に対する

売上高及び営業収益

(2) セグメント間の内部売上高  
及び営業収益又は振替高  
計

営業費用

営業利益

	AV・情報 通信機器	電化機器	産業機器	電子 デバイス	電池	その他 (含クレジット)	計	消去又 は全社	連結
売上高及び営業収益	695.0	301.6	240.3	392.7	254.9	129.7	2,014.3	2,014.3	
(1) 外部顧客に対する	2.5	4.9	3.1	11.0	5.2	12.8	39.4	-39.4	-
セグメント間の内部売上高 及び営業収益又は振替高 計	697.5	306.5	243.4	403.7	260.1	142.5	2,053.7	-39.4	2,014.3
営業費用	686.4	312.3	233.6	386.4	224.4	127.3	1,970.4	-18.2	1,952.2
営業利益	11.1	-5.7	9.8	17.3	35.7	15.2	83.3	-21.2	62.1

II. 資産、減価償却費及び  
資本的支出

資産	390.1	288.5	207.3	600.9	257.8	567.2	2,311.7	394.3	2,706.1
減価償却費	16.4	13.0	5.0	41.0	15.9	3.3	94.5	4.2	98.7
資本的支出	17.5	9.5	3.5	26.9	23.4	5.1	85.9	4.3	90.2
研究開発費	27.4	13.7	10.5	36.4	8.8	2.8	99.6		99.6
従業員数(千人)	21.4	12.4	8.4	26.9	6.3	5.9		2.2(本社)	83.5

2000年4月－2001年3月：

I. 売上高及び営業収益  
(1) 外部顧客に対する

売上高及び営業収益

(2) セグメント間の内部売上高  
及び営業収益又は振替高  
計

営業費用

営業利益

	AV・情報 通信機器	電化機器	産業機器	電子 デバイス	電池	その他 (含クレジット)	計	消去又 は全社	連結
売上高及び営業収益	792.8	297.7	256.1	447.7	303.9	142.8	2,241.0	2,241.0	
(1) 外部顧客に対する	2.5	6.6	2.8	17.8	5.4	11.6	46.7	-46.7	-
セグメント間の内部売上高 及び営業収益又は振替高 計	795.3	304.3	258.9	465.5	309.3	154.4	2,287.7	-46.7	2,241.0
営業費用	777.9	303.0	244.2	429.2	270.8	134.1	2,159.2	-24.8	2,134.4
営業利益	17.4	1.4	14.7	36.3	38.5	20.2	128.5	-21.9	106.6

II. 資産、減価償却費及び  
資本的支出

資産	527.5	286.4	196.5	610.2	298.6	590.7	2,509.9	435.4	2,945.3
減価償却費	21.3	12.6	5.2	45.7	24.1	4.0	112.9	4.4	117.3
資本的支出	22.0	13.8	5.8	87.1	33.7	5.8	168.2	1.8	170.0
研究開発費	31.9	13.3	10.1	40.2	9.4	4.3	108.8		108.8
従業員数(千人)	24.2	11.6	7.0	27.7	7.4	6.0		2.2(本社)	86.0

B. 所在地別セグメント情報

1997年4月－1998年3月：

I. 売上高及び営業収益  
(1) 外部顧客に対する

売上高及び営業収益

(2) セグメント間の内部売上高  
及び営業収益又は振替高  
計

営業費用

営業利益

	日本	その他	計	消去又 は全社	連結
売上高及び営業収益	1,426.9	419.3	1,846.2	1,846.2	
(1) 外部顧客に対する	221.6	172.2	393.8	-393.8	-
セグメント間の内部売上高 及び営業収益又は振替高 計	1,648.5	591.5	2,240.0	-393.8	1,846.2
営業費用	1,595.4	583.3	2,178.7	-393.8	1,784.9
営業利益	53.1	8.2	61.3	-	61.3

II. 資産

1,789.2 321.8 2,111.0 407.1 2,518.1

1997年4月－1998年3月：

I. 売上高及び営業収益  
(1) 外部顧客に対する

売上高及び営業収益

(2) セグメント間の内部売上高  
及び営業収益又は振替高  
計

営業費用

営業利益

	日本	アジア	その他	計	消去又 は全社	連結
売上高及び営業収益	1,458.8	223.0	242.8	1,924.7	1,924.7	
(1) 外部顧客に対する	259.1	264.5	13.8	537.4	-537.4	-
セグメント間の内部売上高 及び営業収益又は振替高 計	1,718.0	487.5	256.6	2,462.0	-537.4	1,924.7
営業費用	1,673.3	473.4	253.0	2,400.0	-537.4	1,862.3
営業利益	44.7	14.1	3.6	62.4	-	62.4

II. 資産

1,918.0 177.4 148.0 2,243.5 398.4 2,641.9

付属資料 5 (続き)

1998年4月 - 1999年3月 :

	日本	アジア	北米	その他	計	消去又 は全社	連結
I. 売上高及び営業収益							
(1) 外部顧客に対する 売上高及び営業収益	1,381.5	236.2	202.4	62.3	1,882.4		1,882.4
(2) セグメント間の内部売上高 及び営業収益又は振替高	252.7	173.9	0.5	6.8	433.8	-433.8	-
計	1,634.2	410.1	202.9	69.1	2,316.3	-433.8	1,882.4
営業費用	1,593.9	401.6	198.6	67.7	2,261.9	-411.2	1,850.7
営業利益	40.3	8.5	4.3	1.3	54.4	-22.6	31.8
II. 資産	1,864.5	177.4	118.1	63.4	2,233.3	439.3	2,662.5

1999年4月 - 2000年3月 :

	日本	アジア	北米	その他	計	消去又 は全社	連結
I. 売上高及び営業収益							
(1) 外部顧客に対する 売上高及び営業収益	1,402.5	231.8	238.8	141.1	2,014.3		2,014.3
(2) セグメント間の内部売上高 及び営業収益又は振替高	381.1	201.9	5.2	1.1	589.3	-589.3	-
計	1,783.6	433.8	244.0	142.2	2,603.6	-589.3	2,014.3
営業費用	1,721.8	425.4	234.7	138.5	2,520.3	-568.2	1,952.2
営業利益	61.9	8.4	9.3	3.7	83.3	-21.2	62.1
II. 資産	1,945.7	182.9	137.5	45.5	2,311.7	394.4	2,706.1

2000年4月 - 2001年3月 :

	日本	アジア	北米	その他	計	消去又 は全社	連結
I. 売上高及び営業収益							
(1) 外部顧客に対する 売上高及び営業収益	1,522.6	313.8	256.1	148.5	2,241.0		2,241.0
(2) セグメント間の内部売上高 及び営業収益又は振替高	432.8	223.1	5.0	0.9	661.8	-661.8	-
計	1,955.4	536.9	261.1	149.4	2,902.8	-661.8	2,241.0
営業費用	1,847.3	524.6	253.7	148.8	2,774.3	-639.9	2,134.4
営業利益	108.1	12.4	7.4	0.6	128.5	-21.9	106.6
II. 資産	2,070.7	247.6	153.2	59.0	2,530.5	414.8	2,945.3

付属資料 6 三洋電機の単独貸借対照表  
(10億円)

現金及び預金
受取手形及び売掛金
有価証券
棚卸資産
関係会社短期貸付金
その他
流動資産合計
建物及び構築物
機械及びその他
小計
減価償却累計額
差引計
土地
建設仮勘定
有形固定資産合計
無形固定資産
投資有価証券
関係会社株式
出資金
従業員長期貸付金
関係会社長期貸付金
その他
投資その他の資産合計
固定資産合計
資産合計
支払手形及び買掛金
短期借入金
コマーシャルペーパー
1年以内償還社債
未払金
預り金
従業員預り金
その他
流動負債合計
社債
転換社債
長期借入金
退職給付（給与）引当金
固定負債合計
負債合計
資本金
資本準備金
利益準備金
その他の剰余金
資本合計

有価証券の時価
有価証券の評価損益

3月末				
1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
167.2	170.4	173.2	172.2	191.6
252.9	55.6	228.6	230.8	284.1
138.2	198.7	147.5	150.7	-
185.4	201.6	190.6	172.5	150.9
29.1	32.3	31.8	5.0	2.7
25.2	26.6	32.8	51.7	62.1
798.1	829.1	804.5	782.9	691.4
264.7	270.1	279.5	285.2	289.2
533.1	566.1	581.4	586.9	563.1
797.8	836.2	860.9	872.2	852.3
-541.9	-568.7	-599.9	-615.1	-587.5
256.0	267.5	261.1	257.1	264.8
53.0	52.4	51.8	51.1	50.7
2.8	12.8	7.9	6.8	3.9
311.9	322.7	320.8	314.9	319.4
1.2	1.2	1.1	9.8	11.8
29.2	24.4	24.7	32.6	169.2
183.4	189.2	196.6	247.8	285.0
1.1	1.2	1.2	1.2	1.4
	0.6	0.6	0.6	0.6
77.1	87.6	75.9	36.8	9.9
28.8	28.4	28.1	84.2	73.4
320.2	331.3	327.1	403.2	540.5
633.2	655.2	649.0	728.0	871.7
1,431.3	1,484.3	1,453.6	1,510.9	1,563.1
219.9	231.9	226.9	251.9	287.4
2.0	2.0	5.1	0.1	0.3
30.0	40.0	40.0	40.0	20.0
35.0	10.0	20.0	30.0	40.0
74.8	80.8	70.1	86.7	107.7
4.4	4.8	6.4	8.0	4.6
28.1	28.5	28.2	27.2	26.3
47.7	51.6	41.2	53.6	52.4
442.8	449.5	438.0	497.6	538.7
140.0	180.0	210.0	180.0	190.0
75.1	75.1	55.6	55.6	55.6
6.1	5.9	2.9	2.8	2.4
59.3	61.3	57.9	135.2	133.5
280.5	322.3	326.3	373.5	381.5
723.2	771.8	764.3	871.1	920.2
172.2	172.2	172.2	172.2	172.2
267.1	267.1	249.8	234.7	234.7
28.0	29.0	30.0	30.9	32.0
240.7	244.1	237.2	201.9	208.2
708.1	712.4	689.3	639.9	643.0

251.3	-	-
75.8	-	-

三洋電機の単独損益計算書  
(10億円)

売上高  
製品期首棚卸高  
当期製品製造原価  
当期外注製品仕入高  
他勘定振替高  
製品期末棚卸高  
　　売上原価  
売上総利益  
販売手数料  
販売助成費  
保管運搬費  
サービス費  
特許料  
宣伝広告費  
販売促進費  
従業員給与引当  
退職給与(付)引当金繰入額  
福利厚生費  
減価償却費  
その他  
販売費及び一般管理費  
　　営業利益  
受取利息及び配当金  
有価証券売却益  
受取賃貸料  
その他  
　　営業外収益合計  
支払利息  
受取賃貸料対応費用  
その他  
　　営業外費用合計  
　　経常利益  
　　特別利益  
　　特別損失  
税引前当期純利益(損失)  
法人税及び住民税  
当期純利益(損益)

	3月末				
	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
売上高	1,104.1	1,121.9	1,076.6	1,121.6	1,242.9
製品期首棚卸高	103.0	116.8	129.0	120.2	104.2
当期製品製造原価	667.8	676.9	653.2	677.6	698.7
当期外注製品仕入高	236.0	248.5	237.2	239.7	318.0
他勘定振替高	2.4	2.3	2.3	2.7	0.5
製品期末棚卸高	116.8	129.0	120.2	104.2	80.0
売上原価	887.6	910.9	896.9	930.6	1,040.4
売上総利益	216.5	211.1	179.6	191.0	202.5
販売手数料	10.2	8.8	7.3	7.0	-
販売助成費	34.8	30.2	35.2	27.2	17.6
保管運搬費	22.0	20.6	17.5	16.8	16.7
サービス費	11.0	11.0	10.2	10.4	7.4
特許料	8.2	14.9	6.1	16.2	22.2
宣伝広告費	10.0	10.0	8.5	9.4	9.0
販売促進費	5.0	5.3	4.4	4.1	4.1
従業員給与引当	44.5	45.9	42.2	37.5	42.3
退職給与(付)引当金繰入額	3.2	3.3	0.5	-	2.9
福利厚生費	9.2	9.6	8.9	8.5	6.3
減価償却費	6.4	7.4	7.3	8.2	9.4
その他	5.1	4.4			
販売費及び一般管理費	198.9	196.8	175.4	180.5	180.1
営業利益	17.6	14.2	4.2	10.4	22.4
受取利息及び配当金	11.3	12.7	13.5	8.7	7.5
有価証券売却益	4.0	3.6	3.9	-	-
受取賃貸料	12.8	12.6	13.2	13.0	13.2
その他	12.6	10.5	7.5	13.6	20.8
営業外収益合計	40.6	39.5	38.0	35.2	41.5
支払利息	9.9	11.1	9.2	7.0	6.8
受取賃貸料対応費用	6.0	5.5	5.6	5.3	4.3
その他	13.2	11.8	17.1	20.3	21.0
営業外費用合計	29.1	28.4	31.9	32.5	32.1
経常利益	29.1	25.3	10.4	13.1	31.7
特別利益	5.3	3.4	2.4	13.8	1.3
特別損失	6.7	4.4	8.6	113.4*	5.8
税引前当期純利益(損失)	27.8	24.3	4.2	-86.5	27.2
法人税及び住民税	11.4	10.1	0.3	37.7	9.6
当期純利益(損益)	16.4	14.1	3.9	-48.8	17.6

## 製造費用内訳

当期材料費	458.9	469.9	450.0	476.9	507.4
当期労務費	130.3	127.6	121.8	117.0	108.6
当期経費	82.1	80.0	80.8	81.7	82.3
(うち減価償却費)	(33.2)	(33.3)	(34.3)	(34.2)	(32.5)

## 減価償却費及びその他の償却費

54.7 57.0 58.9 56.8 56.5

## 1株当たり当期純利益(損失)(円)

8.39 7.25 2.02 -25.83 9.40

## 1株当たり配当金(円)

5.00 5.00 5.00 5.00 6.00

## 従業員数(千人)

24.6 23.9 23.3 22.5 20.1

## \*退職給与引当金特別繰入額

- - - 88.6 -

## 付属資料 8 三洋電機クレジットの概要

1969年4月、三洋電機は三洋電機クレジットを設立し、主に家電製品の割賦業務を扱い始めた。その後、三洋電機クレジットは業務範囲をリースなどに広げた。1987年12月に、三洋電機クレジットの社長に就任した辻氏は「野鴨のようにたくましく、自主独立、自己責任で、俊敏で堅実な経営を進める」ことを経営理念に定め、堅実経営に徹した。バブル期に銀行から土地・建物に関する商談が数多く持ち込まれたが、「事業範囲ではない」として一切受け付けず、バブル崩壊のダメージを受けなかった。1996年7月に大阪証券取引所に第2部に上場した。1999年9月には東京証券取引所第1部に上場した。

三洋電機クレジットでは、クレジット、信用保証、リース・レンタル、融資の4事業が中心であった。1998年3月期には、三洋電機クレジットは中期計画「V8戦略」をスタートさせた。組織、評価、事業のリストラに取り組み、2002年3月期に経常利益100億円を目指すことにした。組織面では、営業重視の4支社・4支店・14地区支店に再編し、全国92営業部がプロフィットセンターとなる体制を整えた。評価面では、拠点別損益計算書で自己責任を追及し、「低ランクの拠点は責任者交代、拠点廃止（社内倒産）もあり、完全年俸制で成果主義を徹底させる」ことにした。また、事業面では、クレジット、リース、融資、コンピューターファシリティの4事業に集中し、シナジー効果を発揮していくことにした。<sup>1</sup>

1998年8月、三洋電機クレジットは、中小企業向け金融を手掛ける三洋俱楽部を設立した。三井俱楽部は、その事業を、美容、医療、中古車、百円ショップなど新業態の小売りの4業態に限定した。フランチャイズ店舗の開業資金を主な対象として、運営会社本体と提携することで、仮に開業オーナーの資金繩りが悪化しても経営指導などの形で貸倒れを回避しやすくなる仕組みにした。サービス開始以降2年経過した2000年秋まででは貸し倒れはゼロであった。

2000年4月には、三洋電機クレジットは、ノンバンク向けに債権流動化サービスなどを提供する三洋フィナンシャル・テクノロジー（SFT）、自動車リースの三洋カーシステム、債権回収代行のシー・シー・エー（CCA）、商業店舗など業務用設備機器の販売・保守の三洋ビジネスプランニングの4社を設立した。これら4社も初年度から黒字を見込まれた。辻社長は、「初年度から黒字を確保できることが多角化事業進出の前提」と述べていた。<sup>2</sup>

三洋電機クレジットは、2003年3月期に、三洋俱楽部で経常利益16億円、SFTで10億円を稼ぐことを見込んでいた。とりわけ、三洋俱楽部の融資業務は平均利鞘が10%近く、本体の主力リースの2%程度に比べ収益性が高かった。また、SFT、CCAが手掛ける手数料業務の拡大は市中金利の変動に収益が左右されにくい体质作りに寄与するものと期待されていた。<sup>3</sup> また、2000年3月末の債権残高は約6,300億円で、不良債権比率は0.42%、貸倒

<sup>1</sup> 広瀬友彦他、「三洋電機（19）」*日刊工業新聞*（2000年7月18日）、p.3

<sup>2</sup> 日本経済新聞（2000年10月20日）、p.17

<sup>3</sup> 日経金融新聞（2000年8月15日）、p.26

償却比率は0.22%といずれも業界トップクラスの健全性を保っていた。<sup>4</sup>

さらに、市場利子率が低い水準で安定しているために、2000年9月中間期では、利付負債の期中平均で試算した調達コストは年率1.1%と低かった。2001年3月期でも利付負債の増加計画を前提とした期中平均の調達コストは1.2%にとどまっていた。しかし、その一方で、三洋電機クレジットでは、金利上昇局面でも、その影響を弱めるために、「調達資金は9割をメドに金利スワップなどで固定金利に切りかえていた。」さらに、資金効率を向上させるために、借入期間が5年程度の長期資金を対象として、住友銀行を主幹事とするコミットメントライン（融資枠）付シンジケートローン契約を結ぶなど新しい財務戦略を打ち出していた。<sup>5</sup>

しかし、三洋俱楽部などの新規業務は、リスクを抑えるために、融資対象を限定しており、そのため、市場が限られて、中期的な成長余力が乏しいとみられていた。そこで、三洋電機クレジットは、新たな事業強化策を検討していた。その検討課題の一つとしてクレジットカードなど個人向け事業の強化を模索していた。三洋電機クレジットは、割賦業務からスタートしていたが、2001年3月期では、クレジット部門の比率は6%程度にまで下がっていた。法人向けと個人向けとのバランスをとる面でも、主要カード会社の小口融資（キャッシング）の貸出し利子率が年率25%と高いことも魅力であった。しかし、融資事業の強化や新規事業分野への取り組みにおいて、リスク回避に欠かせない専門的な知識をもった人材の不足が制約になっていた。このため、企業買収なども検討していた。<sup>6</sup>

三洋電機クレジットは、2002年3月期にベンチャーキャピタル事業に進出することにした。融資事業で蓄積した顧客データをもとに1社当たり5億円から10億円を上限に出資することにした。自社のノウハウを生かした経営指導で株式公開時の売却益を狙うこととした。ベンチャーキャピタル事業は、三洋電機クレジット・グループの事業と関連の強いリースなどノンバンクやコンピューター関連企業を「基幹事業」分野と位置付けて、全額出資子会社化も視野に10億円を上限に出資することにした。次いで、健康、美容、環境、情報技術（IT）関連企業などを「戦略市場」分野とし、出資比率で40%、金額で5億円を上限に出資することにした。

また、三洋電機クレジットは、出資先企業で組織する情報交換サークルも設け、フランチャイズチェーン展開の相互交流を促進するなど、それら事業拡張を支援することにした。さらに、三洋電機クレジットは、出資だけでなく経営への関与も強めて、株式公開による資金回収時期も早めることにした。出資先は主に融資対象企業となるため、株式公開で資金調達の道が広がれば貸し倒れリスクを軽減出来ると期待していた。<sup>7</sup>

<sup>4</sup> 日刊工業新聞（2000年7月18日）、p.3

<sup>5</sup> 日本経済新聞（2000年10月20日）、p.17

<sup>6</sup> 日本経済新聞（2000年10月20日）、p.17

<sup>7</sup> 日本経済新聞（2001年5月2日）、p.13

付属資料 8 (続き) 三洋電機クレジットの連結財務諸表  
(10億円)

A. 連結貸借対照表

	3月末		
	1999年	2000年	2001年
現金及び預金	71.2	51.9	16.8
受取手形及び売掛金	58.3	59.0	63.1
営業貸付金	37.2	58.2	77.6
有価証券	4.1	7.0	1.0
信託受益権	22.9	16.2	34.0
その他	2.1	4.2	4.8
貸倒引当金	-3.1	3.4	-3.8
流動資産合計	192.6	193.2	193.6
貸与資産	185.1	192.9	206.8
その他	0.3	0.6	0.4
有形固定資産合計	185.4	193.5	207.2
無形固定資産合計	0.1	0.1	0.1
投資有価証券	4.5	3.2	6.3
その他	1.4	3.8	9.8
投資その他の資産合計	6.0	7.0	16.0
固定資産合計	191.4	200.6	223.4
繰延資産	0.3	0.2	0.1
資産合計	384.3	394.0	417.1
支払手形及び買掛金	106.0	13.8	13.7
短期借入金	159.5	127.9	129.7
1年以内返済長期借入金	33.9	29.2	45.9
コマーシャルペーパー	18.0	17.0	19.0
ローン保証引当金	1.0	0.8	0.9
割賦未実現利益	2.0	2.4	2.8
その他	11.0	13.1	13.4
流動負債合計	235.9	204.2	225.5
社債	10.5	55.5	65.0
転換社債	7.7	1.7	1.2
長期借入金	0.4	88.6	62.2
退職給与引当金	3.6	4.6	5.7
その他	0.3	0.3	5.2
固定負債合計	122.5	150.7	139.3
負債合計	358.4	354.9	364.8
資本金	4.4	7.6	11.8
資本準備金	4.5	7.8	12.0
連結剰余金	17.0	23.7	28.1
資本合計	25.9	39.1	52.3
発行済株式総数（百万株）	24.64	29.16	32.34

B. 連結損益計算書

	3月末		
	1999年	2000年	2001年
営業収益	27.2	27.9	29.4
金融費用	3.8	3.6	3.3
貸倒引当金繰入額	0.8	1.2	1.4
ローン保証引当金繰入額	0.2	0.3	0.5
従業員給与手当	7.3	6.8	6.3
福利厚生費	1.3	1.3	0.8
手数料	2.2	2.1	2.1
その他	3.3	3.4	4.1
販売費及び一般管理費	15.3	15.1	15.2
営業利益	8.1	9.3	10.9
受取利息及び配当金	0.0	0.0	0.1
その他	0.1	0.5	0.3
営業外収益	0.2	0.5	0.4
支払利息	0.1	0.1	0.2
新株発行費・社債発行費	0.3	0.4	0.1
その他	0.0	0.0	0.0
営業外費用	0.4	0.5	0.3
経常利益	7.9	9.3	11.0
特別利益		0.0	0.0
特別損失	0.8	1.1	1.9
税金等調整前当期純利益	7.1	8.2	9.1
法人税、住民税及び事業税	3.2	3.6	3.8
当期純利益	3.8	4.6	5.2
減価償却費		57.7	62.8
貸与資産に係わる金額			
取得金額	339.7	375.3	416.2
減価償却累計額	154.7	182.6	209.6
期末残高	185.0	192.7	206.8
受取りリース料	68.6	72.6	78.6
減価償却費	53.5	57.4	62.2
受取利息相当額	12.6	12.2	12.1
1株当たり当期純利益(円)	165.91	165.26	177.6
1株当たり配当金(円)	25.00	27.00	30.0
従業員数(人)	883	833	804

付属資料 9 三洋電機の社債残高（連結）  
(2001年3月)

	未償還残高 (10億円)	利子率 (%)	転換価格 (円)	償還年
三洋電機				
無担保社債	10.0	3.050		2001年
無担保社債	20.0	2.400		2001年
無担保社債	10.0	2.325		2001年
無担保社債	20.0	2.625		2002年
無担保社債	20.0	2.825		2003年
無担保社債	10.0	1.550		2003年
無担保社債	20.0	1.925		2005年
無担保社債	20.0	1.330		2005年
無担保社債	20.0	3.100		2007年
無担保社債	30.0	1.820		2007年
無担保社債	20.0	2.325		2008年
無担保社債	30.0	3.350		2009年
無担保転換社債	5.7	1.700	600	2002年
無担保転換社債	49.9	1.600	1,036	2004年
三洋電機クレジット				
無担保社債	5.0	0.000		2002年
無担保社債	10.0	1.750		2002年
無担保社債	10.0	1.070		2003年
無担保社債	10.0	1.630		2004年
無担保社債	5.0	2.400		2005年
無担保社債	10.0	2.000		2006年
無担保社債	15.0	2.420		2010年
無担保新株引受権付社債	0.5	3.100		2001年
無担保転換社債	1.2	0.800	1,382	2004年

付属資料 10 三洋電機及び三洋電機クレジットの株主構成  
(2001年3月末)  
(百万株)

A. 三洋電機

	株式数 (比率)
日本トラスティサー	110.09 ( 5.8% )
三井住友銀行	76.62 ( 4.0 )
あさひ銀行	67.47 ( 3.6 )
住友生命保険	62.99 ( 3.3 )
日本生命保険	58.22 ( 3.1 )
第一生命保険	48.38 ( 2.5 )
自社従業員持株会	46.57 ( 2.4 )
住友信託銀行	40.25 ( 2.1 )
三菱信託銀行信託口	35.99 ( 1.9 )
東洋信託銀行信託口	33.44 ( 1.7 )

外国	13.50%
投資信託	2.70%
特定株	32.00%
浮動株	16.50%

B. 三洋電機クレジット

	株式数 (比率)
三洋電機	16.59 (51.2%)
三菱信託銀行信託口	1.24 ( 3.8 )
ゴールドマン・サックス・インターナショナル	1.18 ( 3.6 )
日本トラスティサー	0.95 ( 2.9 )
東洋信託銀行信託口	0.58 ( 1.8 )
みずほ信託証券投資信託	0.51 ( 1.5 )
チエース (ロンドン)	0.51 ( 1.5 )
モルガン・スタンレー・インターナショナル	0.45 ( 1.4 )
三井信託銀行	0.40 ( 1.2 )
中央三井信託	0.32 ( 1.0 )

外国	13.40%
投資信託	6.20%
特定株	70.80%
浮動株	6.00%

付属資料 11 三洋電機の連結業績の予測  
(10億円)

A.会社予想・目標 (セグメント別売上高)

	3月期 2001年	3月期 2004年
AV・情報通信機器	790	950
電化機器	300	310
産業機器	260	280
電子・デバイス	460	580
電池	300	370
その他	150	170
消去	-40	-40
連結売上高合計	<u>2,220</u>	<u>2,620</u>

(注) 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。

B.メリルリンチ社予測

	3月期				
	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
売上高	2,175.0	2,255.0	2,340.0	2,430.0	2,535.0
営業収入	95.0	105.0	110.0	120.0	125.0
合計	<u>2,270.0</u>	<u>2,360.0</u>	<u>2,450.0</u>	<u>2,550.0</u>	<u>2,660.0</u>
売上原価	1,797.0	1,855.0	1,912.0	1,979.0	2,058.0
粗利益	473.0	505.0	538.0	571.0	602.0
粗マージン	20.8	21.4	22.0	22.4	22.6
販売費及び一般管理費	378.0	390.0	403.0	416.0	430.0
営業利益	95.0	115.0	135.0	155.0	172.0
受取利息	8.0	7.5	7.0	7.0	7.0
支払利息	28.0	27.0	25.0	23.0	21.0
その他営業外項目(純)	-13.0	-10.5	-7.0	-6.0	-6.0
税引前利益	62.0	85.0	110.0	133.0	152.0
税金等	22.0	30.0	39.0	47.0	54.0
税率(%)	35.5	35.5	35.5	35.5	35.5
持分利益	-6.0	-6.0	-6.0	-6.0	-6.0
純利益	34.0	49.0	65.0	80.0	92.0
完全希薄化後1株当たり利益(円)	17.5	25.4	33.7	41.5	47.7

営業利益

AV・通信機器	22.0	26.0	30.0	34.0	38.0
電化製品	2.0	4.0	6.0	8.0	9.0
産業機器	11.0	11.0	12.0	13.0	14.0
電子デバイス	20.0	28.0	33.0	40.0	45.0
電池	37.0	42.0	48.0	52.0	56.0
その他	24.0	27.0	29.0	31.0	33.0
消去	-21.0	-23.0	-23.0	-23.0	-23.0

減価償却費

AV・通信機器	19.0	20.0	20.5	21.0	21.0
電化製品	11.0	10.5	10.0	9.5	9.0
産業機器	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
電子デバイス	55.0	59.0	62.5	64.0	65.0
電池	20.0	23.0	24.0	25.0	26.0
その他	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
消去	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0

資料 : Hitoshi Kuriyama, *Sanyo Electric* (Report of Merrill Lynch)  
(June 4, 2001), pp.19 and 22

付属資料 12 競合会社の財務諸表  
(10億円)

連結貸借対照表

松下電器産業

シャープ

	3月末	3月末	3月末
	1999年	2000年	2001年
現金及び預金	1,533.6	1,456.3	1,376.0
受取手形及び売掛金	1,321.3	1,297.6	1,396.1
有価証券	124.3	136.9	11.4
棚卸資産	1,018.7	942.2	1,047.6
その他	411.4	417.7	486.8
流動資産	4,409.3	4,249.4	4,317.9
建物及び構築物	1,216.0	1,212.6	1,265.9
機械その他	3,123.8	3,021.7	3,188.9
償却資産(粗)	4,339.8	4,234.3	4,454.8
減価償却累計額	-3,069.3	-3,144.2	-3,252.8
償却資産(純)	1,270.5	1,090.1	1,354.2
土地	223.0	221.0	223.9
建設仮勘定	-	89.5	152.1
有形固定資産	1,493.6	1,400.7	1,578.1
無形固定資産			
投資有価証券			
長期債権	276.3	268.3	246.4
投資及び貸付金	1,279.8	1,265.7	1,511.3
その他の投資			
投資その他の資産			
その他の資産	479.3	502.8	502.5
固定資産			
為替換算調整勘定			
資産合計	7,938.2	7,686.9	8,156.2
支払手形及び買掛金	635.4	657.0	677.7
貿易未決済手形	-	-	-
短期借入金	650.1	466.9	548.5
社債及び転換社債(償還1年以内)	-	-	-
コマーシャルペーパー			
未払費用	563.4	551.4	663.5
従業員預り金	151.7	150.1	153.1
その他	590.4	632.0	650.0
流動負債	2,590.9	2,457.3	2,692.8
社債及び長期借入金	709.1	643.8	541.5
社債及び転換社債			
長期借入金			
退職給与引当金	495.2	528.9	558.4
その他	0.9	0.9	23.1
固定負債	1,205.2	1,173.6	1,123.0
負債合計	3,796.1	3,630.9	3,815.8
少数株主持分	609.1	588.8	567.8
資本金	209.4	209.7	211.0
資本準備金	567.7	571.0	621.3
利益準備金	86.1	86.6	88.3
連結剰余金			
その他の剰余金	2,824.8	2,895.2	2,924.1
その他の包括利益累積額	-154.7	-	-
為替換算調整勘定	-	-294.7	-150.0
有価証券未実現利益	-	200.7	78.9
自己株式	-0.3	-0.5	-0.7
資本合計	3,533.1	3,467.2	3,772.7
有価証券純未実現利益	194.2	378.9	162.4
標準税率	47.6%	41.9%	41.9%
国内の法定実効税率			
発行済株式総数(百万株)	2,062.3	2,062.4	2,079.3
長期債の格付け(格付投資センター)			

付属資料 12 (続き)

連結損益計算書	松下電器産業		シャープ		
	3月期		3月期		
売上高	2000年	2001年	2000年	2001年	
売上原価	7,299.4	7,681.6	1,854.8	2,012.9	
販売費及び一般管理費	5,190.8	5,481.3	1,383.7	1,501.4	
営業利益	1,949.5	2,011.8	396.6	405.5	
受取利息	159.1	188.4	74.5	105.9	
受取配当金	42.9	43.7	9.7	9.1	
その他	14.7	12.2			
営業外収益			13.2	14.4	
支払利息	46.2	43.5	22.9	23.5	
事業構造改革費用		100.2	13.0	12.0	
その他	48.2	0.1			
営業外費用			25.6	36.6	
経常利益			38.6	48.7	
特別利益			58.7	80.7	
特別損失			1.1	0.4	
税金等調整前当期純利益	218.6	100.7	5.8	10.4	
法人税等	137.0	49.9	54.0	70.7	
少数株主損益	-0.9	22.1	25.0	31.5	
持分法による損益	17.2	12.8	0.9	0.7	
当期純利益	99.7	41.5	28.1	38.5	
設備投資	338.0	504.4			
減価償却費	365.0	374.1	98.1	162.4	
研究費	525.6	543.8	153.8	152.4	
基本的1株当たり当期純利益(円)	48.35	19.96	146.8	149.7	
従業員数(千人)	290.4	292.8	24.97	34.20	
			49.7	49.1	
部門別連結売上高					
映像・音響機器	1,706.4	1,755.8	AV機器	400.2	389.5
家庭電化・住宅設備機器	1,306.0	1,316.2	電化機器	258.6	253.0
民生分野	3,012.4	3,072.0	通信・情報機器	586.9	641.4
情報・通信機器	2,021.3	2,174.9	商品	1,245.7	1,283.9
産業機器	735.2	816.9	電子部品	609.1	729.0
産業分野	2,756.5	2,991.8	合計	1,854.8	2,012.9
部品分野	1,530.5	1,617.8			
合計	7,299.4	7,681.6			
セグメント情報					
松下電器産業					
a. 事業の種類別					
1999年4月 - 2000年3月					
外部顧客に対する売上高	3,012.4	2,756.5	民生分野	7,299.4	消去又は全社
セグメント間の内部売上高又は振替高	6.5	9.1	産業分野	-843.5	連結
売上高	3,018.9	2,765.7	部品分野	843.5	-
営業費用	2,984.9	2,635.5	計	7,299.4	
営業利益	34.0	130.1			
資産	2,221.6	1,941.7			
減価償却費	76.4	85.6			
資本の支出	71.6	92.1			
2000年4月 - 2001年3月					
外部顧客に対する売上高	3,072.0	2,991.8	民生分野	7,681.6	消去又は全社
セグメント間の内部売上高又は振替高	4.1	6.8	産業分野	-870.8	連結
売上高	3,076.1	2,998.5	部品分野	8,552.4	-
営業費用	3,035.5	2,862.4	計	-870.8	7,681.6
営業利益	40.6	138.2			
資産	2,247.3	1,972.8			
減価償却費	68.1	85.4			
資本の支出	81.5	98.1			

付属資料 12 (続き)

b. 所在地別

1999年4月 - 2000年3月

	日本	米州	欧州	アジア 中国他	計	消去又 は全社	連結
外部顧客に対する売上高	4,706.5	1,084.2	669.6	839.1	7,299.4	-	7,299.4
セグメント間の内部売上高又は振替高	1,057.8	31.0	25.9	461.9	1,576.7	-1,576.7	-
売上高	5,764.4	1,115.1	695.6	1,301.0	8,876.1	-1,576.7	7,299.4
営業費用	5,598.6	1,099.8	698.0	1,256.7	8,653.2	-1,512.8	7,140.3
営業利益	165.7	15.3	-2.5	44.4	222.9	-63.8	159.1
資産	4,632.9	479.1	292.2	638.5	6,042.7	1,644.1	7,686.9

2000年4月 - 2001年3月

	日本	米州	欧州	アジア 中国他	計	消去又 は全社	連結
外部顧客に対する売上高	4,981.7	1,148.9	622.9	928.0	7,681.6	-	7,681.6
セグメント間の内部売上高又は振替高	1,205.0	30.3	30.7	580.2	1,846.1	-1,846.1	7,493.2
売上高	6,186.6	1,179.3	653.6	1,508.2	9,527.7	-1,846.1	7,681.6
営業費用	5,972.1	1,167.7	659.5	1,464.6	9,263.9	-1,770.7	7,493.2
営業利益	214.5	11.6	-5.9	43.6	263.8	-75.4	188.4
資産	4,687.0	546.5	344.8	749.0	6,327.4	1,828.9	8,156.3

シャープ

a. 事業の種類別

1999年4月 - 2000年3月

	エレクトロニクス 機器	電子部品 等	計	消去又 は全社	連結
外部顧客に対する売上高	1,245.7	609.1	1,854.8	1,854.8	
セグメント間の内部売上高又は振替高	3.4	72.5	75.9	-75.9	-
売上高	1,249.1	681.5	1,930.6	-75.9	1,854.8
営業費用	1,222.3	633.5	1,855.7	-75.4	1,780.3
営業利益	26.8	48.1	74.9	-0.5	74.4

2000年4月 - 2001年3月

	エレクトロニクス 機器	電子部品 等	計	消去又 は全社	連結
外部顧客に対する売上高	1,283.9	729.0	2,012.9	2,012.9	
セグメント間の内部売上高又は振替高	5.4	103.3	108.6	-108.6	-
売上高	1,289.2	832.3	2,121.5	-108.6	2,012.9
営業費用	1,258.5	757.0	2,015.5	-108.6	1,906.9
営業利益	30.7	75.3	106.0	-0.1	105.9

b. 所在地別

1999年4月 - 2000年3月

	日本	米州	その他	計	消去又 は全社	連結
外部顧客に対する売上高	1,164.6	360.3	329.8	1,854.8	1,854.8	
セグメント間の内部売上高又は振替高	397.3	5.7	163.9	566.9	-566.9	-
売上高	1,561.9	366.0	493.7	2,421.7	-566.9	1,854.8
営業費用	1,508.1	358.4	481.7	2,348.2	-567.9	1,780.3
営業利益	53.8	7.7	12.0	73.4	1.0	74.4

2000年4月 - 2001年3月

	日本	米州	その他	計	消去又 は全社	連結
外部顧客に対する売上高	1,358.7	337.6	316.5	2,012.9	2,012.9	
セグメント間の内部売上高又は振替高	393.1	6.0	201.3	600.4	-600.4	-
売上高	1,751.8	343.6	517.8	2,613.2	-600.4	2,012.9
営業費用	1,665.5	336.7	503.7	2,505.9	-598.9	1,906.9
営業利益	86.3	7.0	14.1	107.3	1.4	105.9

付属資料 13 三洋電機製品のマーケットシェア  
(括弧内シェア%)

A. 日本国内シェア

	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
<b>電気冷凍冷蔵庫</b>							
出荷台数(千台)	4,543	4,075	4,935	5,361	4,884	4,788	4,850
松下電器産業		950(20.3)	960(19.4)	1,078(20.1)	1,036(22.3)	1,074(22.4)	1,086(22.4)
三洋電機		675(14.5)	790(16.0)	853(15.9)	782(16.8)	786(16.4)	759(15.6)
日立製作所		660(14.1)	760(15.4)	853(15.9)	658(14.1)	763(15.9)	676(13.9)
三菱電機		530(11.3)	565(12.6)	590(11.0)	645(13.8)	677(14.1)	526(10.8)
東芝		595(12.7)	620(12.6)	600(11.2)	584(12.5)	594(12.4)	704(14.5)
シャープ		625(13.4)	580(11.7)	620(11.6)	517(12.1)	488(10.3)	621(12.8)
<b>電気洗濯機</b>							
出荷台数(千台)	4,685	4,834	4,878	4,195	4,446	4,281	4,326
日立製作所		1,015(21.0)	1,095(21.5)	831(19.8)	910(20.5)	850(19.9)	930(21.5)
松下電器産業		1,064(22.0)	1,245(24.5)	935(22.3)	1,007(22.6)	950(22.2)	922(21.3)
東芝		894(18.5)	955(18.8)	810(19.3)	860(19.3)	800(18.7)	770(17.8)
三洋電機		725(15.0)	720(14.2)	625(14.5)	670(15.1)	630(14.7)	615(14.2)
シャープ		677(14.0)	690(13.0)	591(14.1)	650(14.6)	620(14.5)	610(14.1)
<b>カラーテレビ</b>							
出荷台数(千台)	8,352	9,585	10,110	10,181	9,651	9,596	9,873
松下電器産業		1,900(19.8)	1,900(18.8)	1,940(19.1)	1,850(19.2)	1,850(19.3)	1,830(18.5)
ソニー		1,100(11.5)	1,150(11.4)	1,210(11.9)	1,240(12.8)	1,230(12.8)	1,290(13.1)
シャープ		1,300(13.6)	1,300(13.4)	1,360(13.4)	1,270(13.2)	1,270(13.2)	1,280(13.1)
東芝		1,200(12.5)	1,200(11.9)	1,210(11.9)	1,130(11.7)	1,120(11.7)	1,110(11.2)
日立製作所		870( 9.1)	900( 8.9)	850( 8.3)	830( 8.6)	510( 5.3)	480( 4.9)
三洋電機		700( 7.3)	750( 7.4)	6位	6位	6位	6位
<b>電子レンジ</b>							
出荷台数(千台)	2,721	3,646	4,007	3,907	3,466	3,479	3,653
松下電器産業		707(23.2)	930(23.2)	1,050(26.9)	930(26.8)	945(27.2)	968(26.5)
シャープ		652(21.4)	902(22.5)	978(25.0)	890(25.7)	910(26.2)	960(26.3)
三菱電機		436(14.3)	858(21.4)	770(19.7)	645(18.6)	635(18.3)	660(18.1)
東芝		387(12.7)	577(14.4)	596(15.3)	520(15.0)	535(15.4)	520(14.2)
日立製作所		347(11.4)	457(11.4)	325( 8.3)	295( 8.5)	300( 8.6)	340( 9.3)
三洋電機		210( 6.9)	277( 6.9)	180( 4.6)	-	-	-

資料：矢野経済研究所、日本マーケットシェア事典2001年版（2001年5月）

<b>エアコン</b>							
国内出荷台数(千台)		7,697	8,116	7,154	6,551	6,469	7,109
松下電器産業		(18.0)	(18.0)	(18.0)	(18.0)	(16.5)	(17.0)
三菱電機		(13.0)	(14.0)	(15.0)	(14.5)	(14.1)	(13.8)
東芝キャリア		(13.0)	(13.0)	(11.0)	(12.0)	(12.3)	(12.5)
日立製作所		(10.0)	(9.6)	(10.5)	(11.0)	(11.9)	(10.5)
ダイキン工業		-	-	-	-	(10.4)	(11.7)
三洋電機		(11.0)	(10.4)	(10.0)	(10.2)	(10.2)	na.a

<b>リチウムイオン電池</b>							
国内生産量(百万個)		33	115	196	273	383	479
三洋電機		(10.0)	(25.0)	(29.0)	(21.0)	(24.6)	(26.2)
ソニー		(60.0)	(42.0)	(33.0)	(31.0)	(24.3)	(20.0)
松下電池工業		(11.0)	(14.0)	(15.0)	(21.5)	(20.3)	(21.5)
エイティーバッテリー(東芝、旭化成)		(13.0)	(11.0)	(13.0)	(12.0)	(13.7)	(13.0)
ジークス・メルコテック(日本電池)		-	-	( 6.6)	( 8.5)	( 8.6)	( 8.9)

<b>太陽電池</b>							
国内生産量(メガワット)		-	21.2	35.0	49.2	79.7	
京セラ		(42.9)	(44.0)	(48.0)	(37.6)		
シャープ		(23.6)	(30.3)	(27.5)	(32.6)		
三洋電機		(21.7)	(13.4)	(16.8)	(16.3)		
三菱電機		-	-	-	( 5.5)		
キャノン		-	( 6.0)	( 3.1)	-		
松下電池		( 5.7)	( 3.4)	( 2.6)	-		

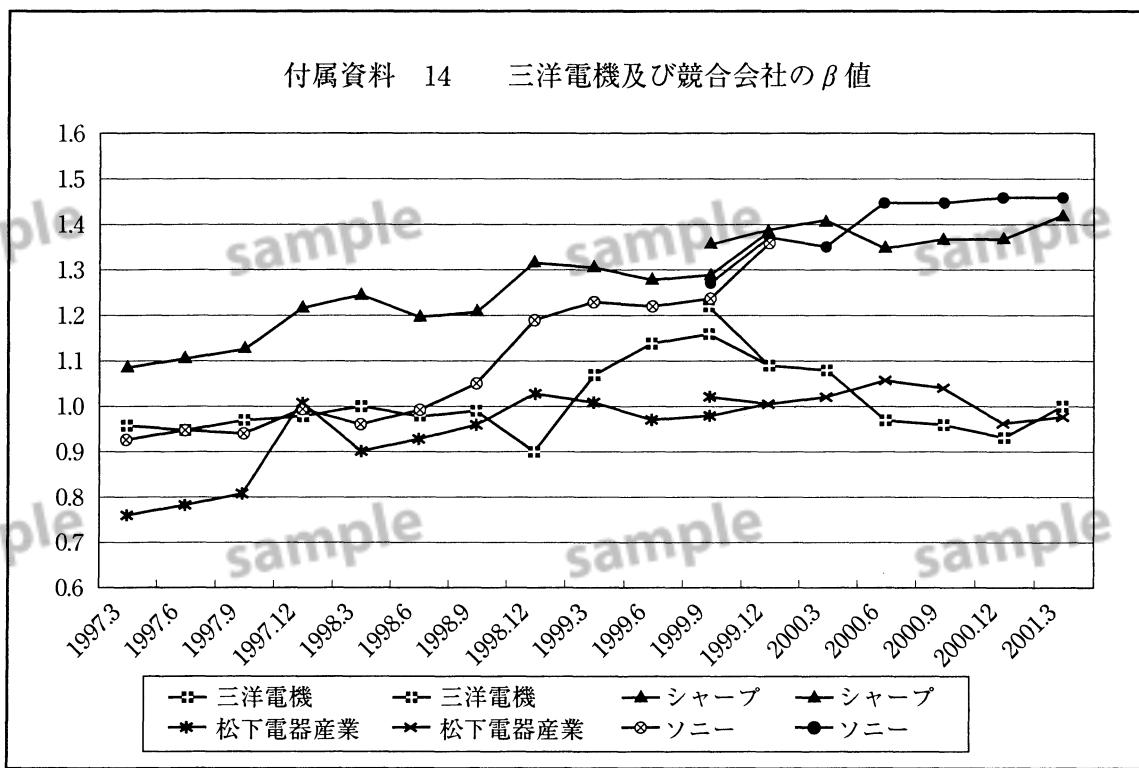
資料：日経産業新聞、市場占有率 1997年度 - 2001年版（2000年10月）  
日経産業新聞（2001年7月13日）、p.16

## 付属資料 13(続き)

	1994年度	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
<u>デジタルカメラ</u>							
国内出荷台数(千台)	-	1,300	a	1,100	1,400	1,682	2,910
富士写真フィルム		(15.0)		(17.3)	(23.5)	(28.8)	(27.6)
オリンパス光学工業		(12.3)		(14.5)	(20.0)	(25.7)	(16.9)
ソニー		( 9.2)		( 7.3)	-	(10.1)	(18.1)
カシオ計算機		(15.4)		(25.5)	(12.8)	(7.2)	( 6.9)
セイコーエプソン		-		( 8.2)	(10.7)	(6.9)	-
コダック		( 8.9)		( 5.5)	(10.0)	-	-
キャノン							(8.7)
三洋電機 a				10位( 3.6)	10位( 3.2)	10位( 3.6)	n.a.
(注) a: 日本マーケットシェア事典							
<u>液晶表示装置</u>							
国内生産高(10億円)	606.0	833.0	898.0	1,030.0	1,308.0	1,380.0	
シャープ	(32.3)	(28.9)	(25.5)	(19.4)	(18.5)	(22.2)	
東芝	(16.5)	(13.8)	( 9.4)	( 8.0)	( 7.6)	( 5.9)	
NEC	(12.4)	(12.0)	( 8.2)	(10.7)	( 9.3)	( 7.2)	
日立製作所	( 9.9)	(10.8)	( 8.0)	( 5.9)	( 9.8)	( 8.9)	
松下電器産業	-	( 7.2)	( 5.4)	( 5.5)	( 6.7)	-	
セイコー・エプソン	-	-	-	-	-	-	( 8.7)
三洋電機	( 8.7)	-	-	-	-	-	-
<u>携帯・自動車電話端末</u>							
出荷台数(百万台)	22.45	30.07	34.79	43.6	47.75		
松下通信工業	(20.8)	(23.9)	(27.6)	(25.3)	(26.0)		
NEC	( 8.9)	(13.3)	(13.8)	(12.8)	(23.4)		
三菱電機	(14.2)	(12.0)	(14.9)	(11.9)	(14.7)		
京セラ	(10.8)	( 7.1)	( 9.7)	( 8.1)	-		
ソニー	-	-	-	( 5.3)	( 7.3)		
富士通	( 8.0)	( 7.5)	-	-	-		
シャープ					( 8.9)		
<u>フラッシュ・メモリー</u>							
国内販売額(10億円)	7.1	7.23	12.24				
富士通	(31.1)	(32.4)	(28.5)				
インテル	(17.1)	(17.0)	(15.4)				
シャープ	(12.9)	(12.7)	(11.8)				
アトメル	( 7.8)	( 6.0)	-				
三洋電機	( 6.2)	( 6.9)	-				
三菱電機				(10.3)			
東芝				( 9.6)			
<u>自動販売機</u>							
国内出荷額(10億円)	245.0	254.7	259.4	272.2	243.0		
富士電機冷機	(33.1)	(31.5)	(32.4)	(30.3)	(31.9)		
三洋電機	(23.3)	(23.5)	(23.8)	(22.3)	(21.4)		
松下冷機	(12.5)	(13.3)	(13.5)	(12.7)	(15.1)		
サンデン	(12.0)	(12.2)	(11.0)	(12.4)	(12.9)		
クボタ	( 6.5)	( 6.7)	( 6.1)	( 7.4)	( 7.8)		
<u>B. 世界シェア</u>							
<u>リチウムイオン電池</u>							
三洋電機					(30.0)		
ソニー					(20.0)		
松下電池工業					(15.0)		
東芝					(10.0)		
<u>ニッケル水素電池</u>							
三洋電機					(40.0)		
松下電池工業					(35.0)		
東芝					(20.0)		
<u>液晶表示装置</u>							
世界生産高(10億円)	2,100						
シャープ	(20.4)						
サムソン電子	(14.7)						
LGフィリップスLCD	(15.4)						
セイコー・エプソン	(12.4)						
日立製作所	(10.0)						
	( 7.6)						

資料：日本経済新聞(2000年10月5日), p.11  
日経産業新聞(2001年7月13日), p.18

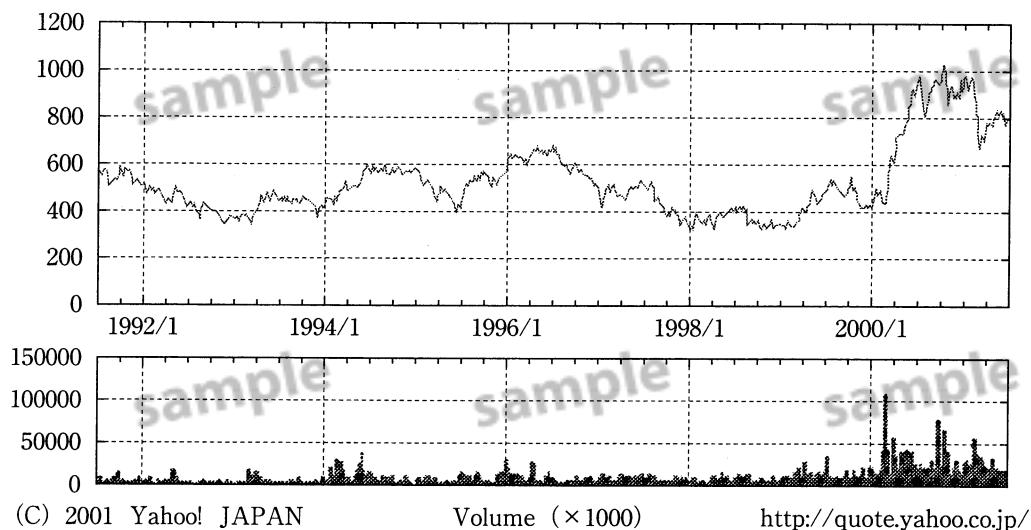
付属資料 14 三洋電機及び競合会社の $\beta$ 値



資料：1997年-1999年はDaiwa Institute of Research, Inc., *Tokyo Stock Market Quarterly Review*  
1999年-2001年は東京証券取引所、TOPIX (CD-ROM)

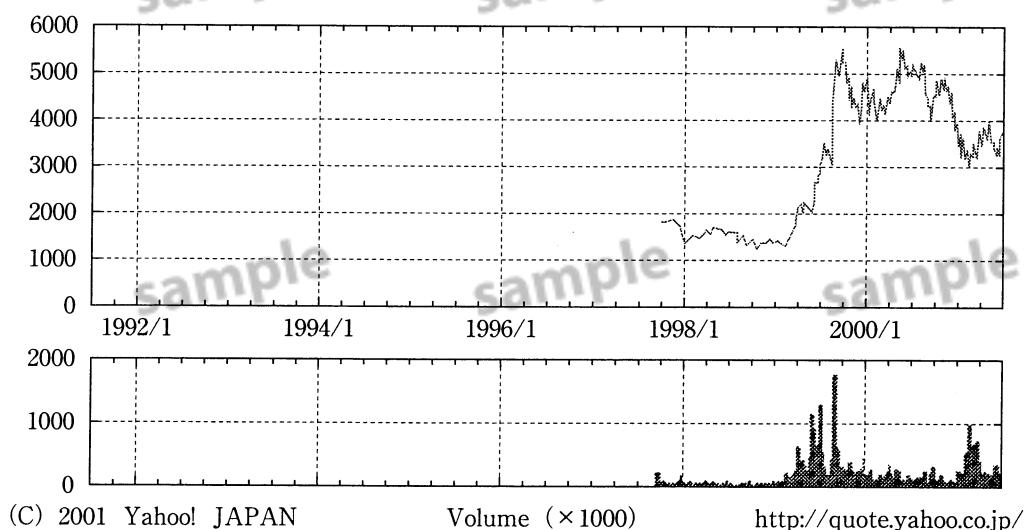
A. 三洋電機.

Sanyo Electric.



B. 三洋電機クレジット.

Sanyo Electric Credit.



株価

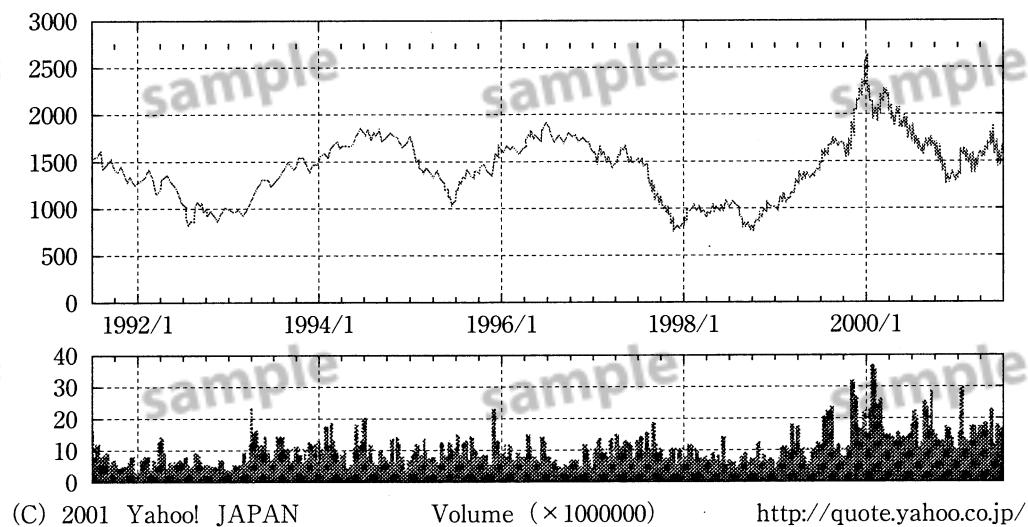
三洋電機 788円 (2001年6月29日)

三洋電機クレジット 3,750円 (2001年6月29日)

付属資料 15 (続き)

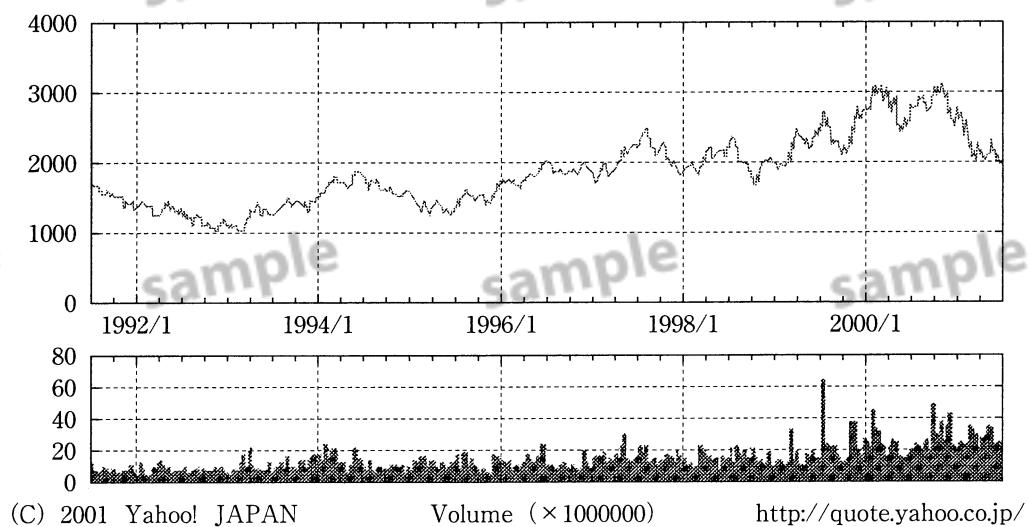
C. シャープ

Sharp Corp.



D. 松下電器産業

Matsushita Electric Ind.

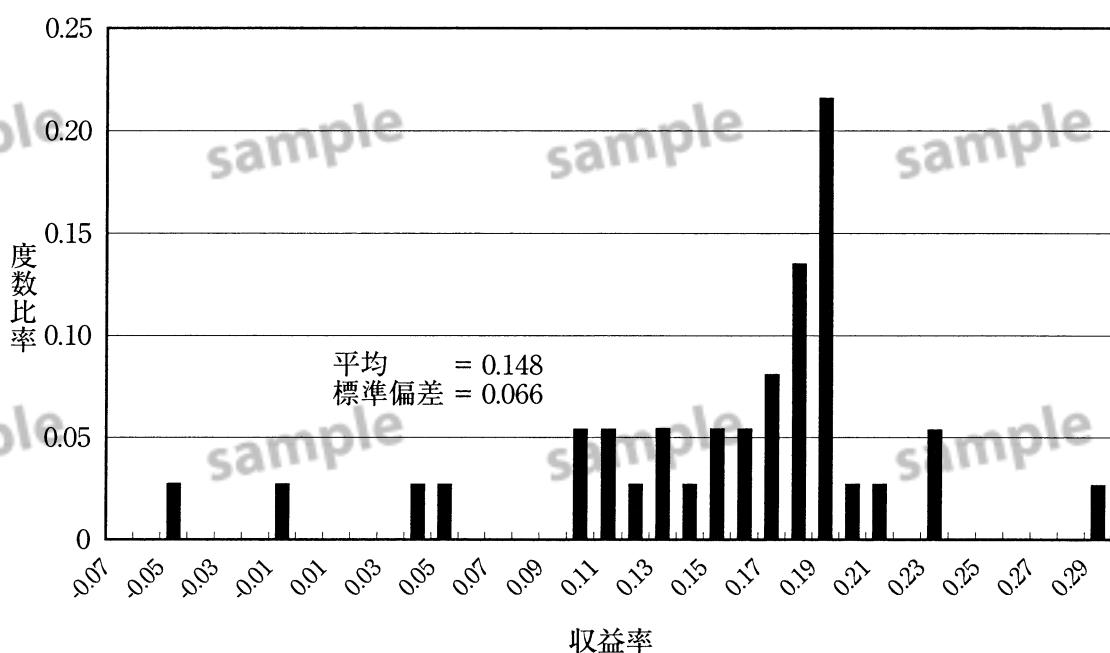


株価

シャープ 1,700円 (2001年6月29日)

松下電器産業 1,952円 (2001年6月29日)

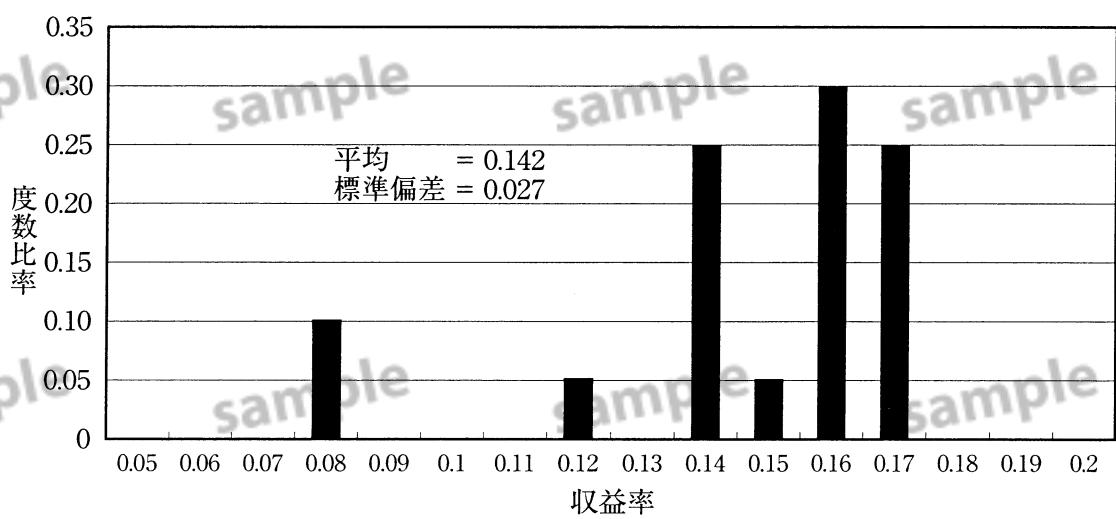
付属資料 16 東京証券取引所の単純平均市場収益率の分布



(注) 東京証券取引所第一部市場買い待ち型単純平均市場収益率、計測期間は  
1952年から1998年までの期間、保有期間は10年間

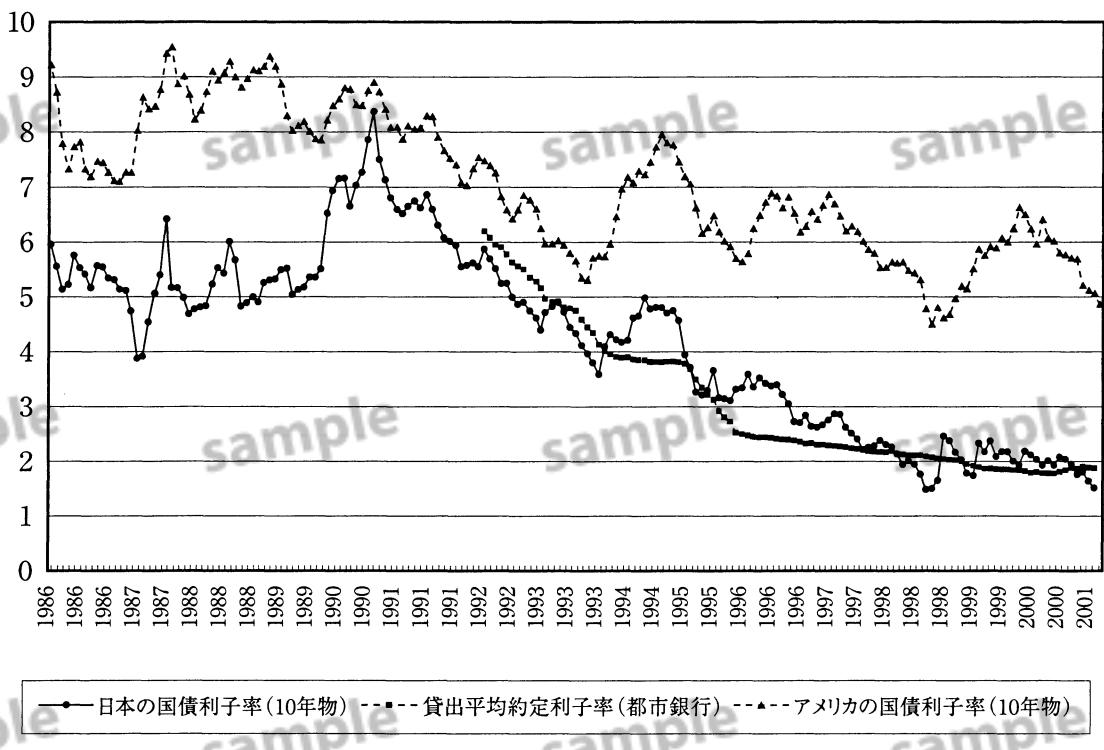
資料：紺野典子監修、株式投資収益率'98(日本証券経済研究所、1999年)

付属資料 17 ニューヨーク証券取引所の市場収益率の分布



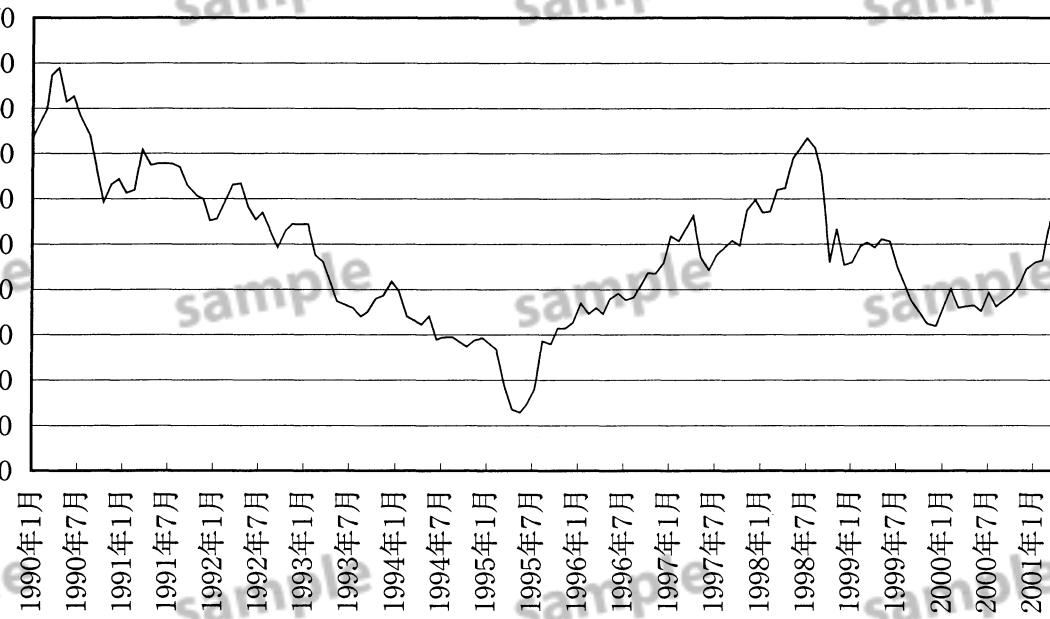
(注) 収益率はNYSE Composite Indexの10年間の年平均変化率と配当利回りの  
10年間平均値とを加算した値である。計測期間は1972年から2000年までの  
期間、保有期間は10年間

付属資料 18 利子率の推移 (%)



平均利子率：  
貸出平均約定利子率（都市銀行）  
日本の国債利子率（10年物）  
アメリカの国債利子率（10年物）

付属資料 19 外国為替相場の推移  
(円／ドル)



sample

sample

sample

sample

sam

**不許複製** 慶應義塾大学ビジネス・スクール 2004 Apr.  
コンテンツワークス株式会社 BookParkサービス