



慶應義塾大学ビジネス・スクール

パナソニックモバイルコミュニケーションズ株式会社

2011年12月、パナソニック モバイルコミュニケーションズ株式会社（以下PMC）の星社長は「2012年3月からグローバルモデル1機種を開発し、欧州においてスマートフォン150万台の販売を目指すとともに、2015年度には、欧州・アジア・中国・米州で900万台、日本国内600万台（内、スマートフォン500万台）と合わせ、グローバル1,500万台の販売を目指す」とプレスリリースを公表^[1]した。

パナソニック株式会社において、最も大きな事業セグメントはデジタルAVCネットワーク事業であり、2011年3月期における連結売上高86,927億円に対して33,039億円と3割超を占めている。このデジタルAVCネットワーク事業における戦略ドメインの一角をPMCは担っている^[2]が、2010年度の売上高は2,434億円と7.4%程度にとどまる。（付属資料1～5参照）

2012年5月、2011年度通期の国内携帯電話出荷台数と各メーカーの市場シェアが公表^[3]された。プレスリリースされた数値は2011年度の総出荷台数は4,274万台、対前年13.5%増であるが、来季の予想は4,060万台で対前年5%減の見通しである（付属資料6参照）。

一方、PMCの端末出荷台数シェアは9.5%と、富士通、米アップル、シャープに次ぐ第4位であり、前述のプレスリリースにある目標数値600万台はかなり厳しい目標と映る。

今、世界の携帯電話業界は大きな転換点を迎えている。従来型の携帯電話に替わり、インターネット接続を前提とした多機能端末、スマートフォンへの急激なシフトがグローバルに進行し、

^[1] 出所：PMC プレスリリース（2011.12.9）

<http://panasonic.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/jn111209-2/jn111209-2.html>

^[2] 2012年1月より、PMC社は「システムコミュニケーションズ社」の傘下となっている。（出所：2011年10月31日 事業戦略説明会資料

<http://panasonic.co.jp/ir/reference/presentation/20111031.pdf>）

^[3] 出所：株式会社MM 総研プレスリリース（2012.5.9）

<http://www.m2ri.jp/newsreleases/main.php?id=010120120509500>

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの集中企業研究におけるクラス討論の基礎資料として、三富正博講師による監修のもと、M34の清水理一、松本大希、高橋愛美、田口裕大、村田一太郎が作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 清水理一、松本大希、高橋愛美、田口裕大、村田一太郎（2012年5月作成）

国内移動体通信キャリアもスマートフォンへのシフトを一層強化している。利用者の負担に上限額を設けたスマートフォン向けの定額制料金プランの開発や、設備投資面でも第3世代のネットワークからLTE (Long Term Evolution) と呼ばれる超高速大容量通信に対応した設備投資に本腰を入れてきており、海外の各種メーカーも新たな需要への対応に勢いを増している。今、まさに移動体通信業界全体に大きな変革期が訪れている。

会社の沿革

1958年1月17日、松下通信工業株式会社（2003年1月1日、PMCへ社名変更）は、大阪府北河内郡門真町に誕生した。当初は、電電公社が独占していた固定通信市場向けの通信機器製造が中心であった。移動体通信市場への参入、すなわちPMCの事実上の創業はそれから10年後の1968年となる。このときPMCは電電公社にポケットベルの納入を開始。その後、業績は拡大し、同年に東証及び大証二部に上場、翌年には一部指定変更と業績は順調に推移していくこととなる。

日本市場において、携帯電話市場が急激な成長を遂げるきっかけとなった出来事は、1994年にNTTドコモが新規加入料を廃止したことによる。これにより、契約時に負担するイニシャルコストは契約事務手数料の3,000円のみとなり、需要に火がついた。

こうして1995年に860万台だった国内市場は、翌年には1,600万台と約2倍に伸び、以降2000年までは拡大の一途となっていく。この流れの中、PMCは卓越した技術と製品開発力をもとに今までにない超小型な携帯端末を開発した。これは顧客から強力に指示され、1997年には国内シェア3割と圧倒的シェアとブランド力の強さを誇っていた。

しかし、翌年1998年に国内シェア35%、世界シェア9%と名実ともに王者の地位を得たのを最後に、以降PMCのシェアは減少の一途となっていく。そして、2000年には640億円の営業赤字へと陥落した。その後、後述する「中村改革」の一貫で松下グループの事業再編のため、2002年9月、松下通信工業株式会社は株式上場廃止となる。翌年2003年1月、株式交換により松下グループの100%子会社となり、パナソニックモバイルコミュニケーションズ株式会社（PMC）と社名変更が行われた。

この結果、システム事業や自動車機器事業は松下電器産業（以下、松下）へ、固定電話・PBX事業はパナソニックコミュニケーションズへ、そして医療機器事業は社内カンパニーのヘルスケア社へそれぞれ事業移管され、PMCは携帯電話端末事業に特化することとなった。

パナソニック

PMCの親会社であるパナソニックは、言わずと知れた日本を代表する電機メーカーのひとつである。

直近の経営状況

2012年5月、パナソニックは2012年3月期決算短信にて当期純損失が7,722億円と過去最大の欠損になることを発表^[4]した。当年度の連結売上高は7兆8,462億円と前年比10%のマイナスである。2011年度は、「東日本大震災の影響による電力供給懸念やタイ洪水によるサプライチェーンの寸断、欧州金融危機に端を発した世界経済の混乱、円高の進行など、国内外で経営環境が悪化」^[5]した。セグメント別で見ると、AVCネットワークスの売上高は、薄型テレビやデジタルカメラなどの売上が減少し1兆7,135億円（前年比21%減）となり、営業利益は、売上の減少や価格低下の影響が大きく678億円の損失を計上した。また、システムコミュニケーションズについても減収減益となり、小型複合機やハンディターミナル（業務用端末）、携帯電話などの低迷で8,408億円（前年比10%減）、営業利益は173億円と悪化した^[6]。

松下からパナソニックへ

パナソニックは、1918年の創業以来、日本初の事業部制組織や系列販売店制度の導入など、幸之助の理念に基づいた独自の経営で順調な発展を遂げてきた。1951年には、海外展開を視野に入れ、幸之助自身がアメリカを視察するなど早くから世界に目を向けていた。その後、かねて取引のあったオランダのフィリップス社と技術提携を行い、1952年12月松下電子工業が誕生した。1960年代に入り、日本の電機メーカーの先陣をきって海外に工場を建設し、その国ともに繁栄を求め、当社の経営理念と経営基本方針に基づき事業を展開した。「家電の松下」として家庭用電化製品で圧倒的な強さを見せていたが、1977年の社長交代以降は、家電メーカーから総合エレクトロニクスメーカーへと転身、現在では生活家電だけでなく、携帯電話や住宅事業など多様な商品を抱えるまでになっている。2003年には、「Panasonic」をグローバルブラン

^[4] 出所：年間決算説明会資料「2011年度決算概要・2012年度見通し」（2012年5月11日）
http://panasonic.co.jp/ir/release/2011/2011_full/financial_results_j.pdf

^[5] 出所：株主総会招集通知添付書類 事業報告（平成23年4月1日から平成24年3月31日まで）
http://panasonic.co.jp/ir/stockholder/pdf105/st105_02.pdf

^[6] プレスリリース「松下電器産業株式会社が「パナソニック株式会社」に社名を変更」（2008年1月10日）
<http://panasonic.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/jn080110-4/jn080110-4.html>

ドと位置づけ、2008年には「パナソニック株式会社」（英文表記：Panasonic Corporation）へと社名変更・ブランド統一を行う。これは、グループの全従業員が「Panasonic」の名のもとで一丸となり、真のグローバル企業を目指す決意を表すものである。

5

パナソニックの経営理念

10

パナソニック創業者である松下幸之助は「経営の神様」と呼ばれ、「幸之助哲学」と言われる独特の経営理念で、松下の発展を導いてきた。彼の思想は、現在も企業理念として経営活動の根幹を成している。彼は経営だけでなく人間そのものに通じることに関しても深い思いを持っている。（付属資料7参照）

彼が残したものの一つにこのような言葉がある。

「繁栄こそが幸福で平和な生活をもたらすものである。これを実現しなければ、国家も社会も安定することは無い。」^[7]

15

パナソニックショップ

20

パナソニックショップ（通称パナショップ）とは、商品の販売からアフターサービスまで一貫して行う松下の系列販売店である。「あなたの街の電気屋さん」として認知度も高く、電球の交換などにも気軽に応じてくれる地域密着型の販売店である。もともとは、松下幸之助が小売店を一軒一軒自らの足で訪ね歩き、松下製品を販売してもらえるよう店主に依頼したことに始まる。このとき幸之助が説いた経営理念が「水道哲学」と「共存共栄」であった。その後、系列店として組織化しパナショップの前身「ナショナルショップ」網が形成され、最大で全国約5万店まで増え松下とともに成長してきた。ところが量販店との競争が激しくなり、現在では約1万8,000店にまで減少している。（付属資料8参照）

25

パナソニックの経営革新

30

小さな町工場からグローバルへと発展を遂げたパナソニックであるが、過去には危機的的局面を向かえていた。パナソニックの歴史上、特徴的な2つの事例を紹介する。

^[7] 出所：IT用語辞典バイナリ - 日本の創業者列伝 - 松下幸之助とは
(http://biography.sophia-it.com/content_jp_great/ 松下幸之助)

中村改革

2002年3月期に松下は、5,377億円という巨額の損失を計上した。2000年6月に社長に就任した中村邦夫は、「破壊と創造」をスローガンに組織改革を実施、2006年6月期には5%近い営業利益を稼ぎ出すまでに回復、歴史的快挙を遂げた^[8]。

1990年代から新たなデジタル・ネットワーク製品が普及し始めた。技術革新のスピードは速まり製品ライフサイクルは一層短期化していた。市場の競争環境にも変化が表れ始め、例えば、各国内電機メーカーのテレビシェアを見てみると、1980年代には25.5%と松下がダントツで国内トップ、三位のソニーはわずかに9.8%でしかなかった。しかし、ソニーは平面ブラウン管「ベガ」を発売し、大ヒットとなる。この平面ブラウン管の競争に乗り遅れた松下は、2000年には松下18.3%、ソニー17.8%と並ばれる結果となった^[9]。当時、松下のテレビ事業部では自社製品への自信から特に危機感を感じていなかったとの話もあった。

社長就任後、中村が掲げたスローガンには彼のある思いが込められていた。それは、「これまでの成功体験に基づいた仕組みや考えを改め、新たな組織を再編する」という思いである。当時グループ全体で100以上の事業部が存在していた。これは一品一業という幸之助の考えに基づいたものであったが、技術開発の重複や競争スピードの速い時代においては競争力の阻害要因であると考えられた。中村は、類似商品群ごとにドメイン間の線引きを行うことでグループ内の事業の重複・競合を排除した。この事業ドメイン体制により、「自社はどのような顧客を相手にしているか」が明確化された。この顧客志向に対応した組織体質を象徴するかの如く、改革後に生んだデジタルカメラ「LUMIX」は高い人気となり黒字化にも貢献している。その他リストラや松下電工へのTOB（株式公開買い付け）による子会社化、PMCを含めたグループ会社の完全子会社化（上場廃止）など、「創業者の理念以外はすべて変えて構わない」との宣言通り中村改革は進められた。その結果、2006年3月期には5%近い営業利益を出し、松下はV字回復を遂げた^[10]。

当時の組織体制を問題視していた人物が他にもいた。それは、改革以前、存亡の危機にあったパソコン事業を担当していたチームである。

^[8] 出所：日経ビジネスオンライン「「中村改革」最大の功績はパナソニックブランドの価値向上」（2006, 6, 28）
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20060622/104908/?rt=ocnt>

^[9] 出所：伊丹 敬之「松下電器の経営改革（一橋大学日本企業研究センター研究叢書）」、有斐閣、2007年

^[10] 出所：日経BPネット「中村改革が生んだ最高傑作「マーケティング本部」」（2006, 4, 10）
http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/feature/panasonic/060410_3rd/

レッツノート誕生

1996年の夏、「レッツノート」が顧客の支持を集めた。この初代レッツノートの開発には、販売店や顧客の声を全面的に取り入れ、また開発チームの強い思いが込められてできた商品であった。
5

パナソニックでは、過去に何度かコンピュータ事業に参入を試みるがいずれも失敗、パソコン業界においてパナソニックの知名度は決して高いものではなかった。1996年に発売した「WOODY（パソコンとテレビを融合した商品）」はヒットせず、また販売方法も家電で成功した系列店販売を中心としていたが、販売員に十分な知識がなく説明が難しい商品であることが後で分かった。さらに、事業部制組織がシステム商品の展開を阻害しているとの意見もあった^[11]。
10

同社には、ラジカセの販売に際してこのような話がある。ラジカセの販売にあたりラジオ事業部と録音機事業部のどちらが扱うかが問題となり最終的には、2つの事業部から異なるラジカセが発売されたという話がある。

レッツノートの開発チームは、こうした社内のしがらみを嫌い、組織改革を働きかけた。その結果、1997年にこれまでのパソコン関連事業が一本化され、「パーソナルコンピュータ事業部」が発足した。同時に、PC関連商品の営業やマーケティングを担うパナソニックコンピュータカンパニー（PCC）が設置された^[12]。
15

開発チームは、消費者の要望をリアルタイムで捉えるため、電子広場を設置し、レッツノートの使用者から意見を募り製品開発に反映した。レッツノート成功の裏には、こうした顧客志向が大きく影響していたものと思われる。
20

携帯電話の歴史

携帯電話は、ワイヤレス通信の歴史を、通信距離の観点で見ると捉えられる。20世紀初頭から1960年代の衛星通信の時代までは、距離が長いほど価値が高く、衛星による国際電話やテレビ放送のための国際中継など、世界は1つであると人々に思わせた^[13]。この中で、携帯電話（セルラー通信）は電話の概念を拡張し、爆発的に世界中に広がり、人々は文字や画像を送信できる携帯端末を持つようになった。（付属資料9参照）
25

公衆携帯電話（セルラー通信）は、日本電信電話（NTT）が世界ではじめて携帯電話を実用化

30
[11] 出所：日経ビジネス「こんな組織がヒットを生む」（1997年5月19日号，p34-36）

[12] 出所：日経ビジネス「松下電器産業のパソコン事業」（1999年2月8日号，p39-41）

[13] 当時、情報を発するものは人間のみであり、コンピュータのような情報機器はなかった。人間が情報を伝えたければ、有線電話を利用したり、近づいて話し合ったりすればよかった。

し、1979年に東京でサービスを開始した。意外なことに、アメリカが携帯電話を実用化した年は1981年であり、日本に遅れをとっていた。この当時、NTTが実用化した第一世代の通信方式は自主開発したいわゆる“NTT方式^[14]”で現在と比較すると導入価格、通信費用は共に数十倍であった。

日本市場における、新規参入の事業者はKDDIの前身^[15]である日本移動通信（略称IDO、本社東京）と関西セルラーであった。1987年、トヨタグループは「日本移動通信（以下、IDO）」を設立。IDOは、モトローラが主導権をもって開発した北米方式のTACS方式を選択した。この時から日本国内においては2つの通信方式が併存することとなった。

1985年9月にはNTTが「ショルダーホン」のレンタルを開始した。ショルダーホンは車外でも使用できる自動車電話という位置づけであり、電話機の重量も約3kgと重かったため、携帯時はショルダーバッグのように肩にかけて持ち出す必要があった。この時期の課題の中心は小型軽量化にあった。

1989年、米国の自動車・携帯電話の加入数は200万台を突破した。1年間で75万台増えた成長市場であるが、メーカー別のシェアをみると、モトローラや東芝からOEM供給を受けているマッチボックス社といった現地企業、ユニデン、日本電気、松下通信工業、三菱電機など日本メーカーを含め10社近くがそれぞれ8－15%とほぼ横並びであり、日本メーカーは各国の方式に合わせた機種を開発して売り込んでいた。

一方、1989年3月時点での日本市場は24万契約であり、各メーカーともトップシェアのNTTに対する納入競争に躍起となっていた。日本電気と松下通信工業が当初から圧倒的なシェアを握っていたが、三菱電機、富士通、日本無線などが順次参入してきた。モトローラもその一角である。

1980年代後半に、米国サンディエゴのベンチャー企業であるQUALCOMM Inc. がCDMA (code division multiple access) 方式の利用を発表した。CDMAは、米国よりも韓国と日本で先に事業化された。米国では、韓国と日本ほどには携帯電話は普及していなかったが、通信方式を提案することで、特許料収入を得ていた。周波数が有効利用できるというCDMAのメリットは、広い国土の米国ではさほど認められず、韓国や日本といった人口密集地域で重宝された。CDMAの登場以降は、携帯電話技術では米国はアジアと欧州諸国に水をあけられている。

次の変化はデジタル化である。デジタル化は、欧州における1992年のGSM (global system for mobile communication) 方式の運用に始まり、日本ではPDC (personal digital communication) 方式が1993年に開始された。

^[14] HiCAPと言われるFDD-FDMA-FMのアナログ携帯電話方式であり、1999年3月に終了。第2世代のデジタルPDC方式へ置き換わることとなる。

^[15] 2000年10月、DDI、KDD、IDOの3社が合併して「KDDI」発足し、auブランドでサービスを提供した。

1991年から1995年にかけて現在のソフトバンクモバイルの前身にあたる、日本テレコム株式会社、東京、関西、東海にデジタルホン3社、九州、中国、東北、北海道、北陸、四国にデジタルツーカー6社を設立^[16]。

その後、着実に携帯電話市場は伸びを示していく。(付属資料10)

5 革命的な出来事は、日本において1999年に携帯電話からのインターネット接続サービス（携帯電話IP接続サービス）「i-mode」、「EZweb」、「J-スカイ（現Yahoo!ケータイ）」が始まったことである。コンテンツサービスの拡充と共に、携帯の多機能化が始まった。通信速度の増加と共に、データ通信やワンセグなども視聴可能となる。これら携帯電話の多くの機能は、通信キャリア主導で開発が進み、日本において独自の進化を遂げた。これらは余りにも最先端を追ったものであるが故、他の国で使用することができない端末であった。やがて、外洋で孤立した離島において、独自の進化を遂げたガラパゴス諸島の生物になぞらえ、日本独自の携帯が多くの国々との互換性を失っていくことを称し、ガラパゴス携帯と揶揄されることとなった。

15 この要因の一つは、日本の携帯電話市場のエコシステムの特特殊性にある。日本市場は、通信キャリアが日本独自の通信規格や通信サービスを次々開発し、短期的な買替サイクルを助長させるべく販売奨励金をばらまくことで、ユーザーがタダ同然で端末を購入できる環境を作りあげていった。こうした垂直統合モデルは、海外メーカーには高い参入障壁となった。このため、日本のメーカーは挙って通信キャリア詣でを行い、高価格、高付加価値の通信端末の開発をつづけていくこととなる。

20 2000年代後半、日本市場が1億加入を超えて国民1人1台という時代を迎えると、こうした通信キャリアと端末メーカーの蜜月状況は次第に変化を遂げてくる。機能は既に開発し尽され、各メーカーとも差別化がみられなくなったことで販売数が次第に減少していくこととなる。

そして、その状況をさらに加速させることとなるのが総務省による端末販売奨励金制度廃止の動きであり、これにより端末の販売数が激減することとなる。

25 2007年、総務省がこれまでの端末価格を抑える代わりに利用料で元を取る従来プランをやめ、月々の通信費用負担を抑えるかわりに端末の実勢価格を払う（一括・月賦払いを選択可能）、新しい料金プラン（分離型プラン）についての意見をまとめた。

30 2008年、3大キャリアのいずれも端末販売奨励金を廃止した分離型プランの販売を開始すると、ユーザーは端末の買替え時に5万円以上の端末を購入しなければならなくなった。さらに料金プランやカップ販売などで2年縛りとなることから端末の買い替え間隔は大幅に伸びた。この

^[16] 2001年（平成13年）10月、Vodafone International Holdings B.V.（以下、英ボーダフォン）が日本テレコム株式会社に対するTOBを実施し、親会社であるVodafone Group Plcが日本テレコム株式会社を子会社化する。その後、2006年3月、英ボーダフォンが日本法人の携帯電話事業を1兆7,500億円でソフトバンクに売却することで合意し、現在のソフトバンクテレコムが誕生した。

ため、既に飽和に近い携帯電話保有率と併せて、最盛期は5,000万台弱前後で推移してきた国内年間販売台数は、2007年をピークとして減少^[17]に転じることとなる。

それに加えて、2008年には従来型の携帯電話中心の日本市場にソフトバンクからiPhone3Gが発売され、業界には大きな転機となるスマートフォン時代の幕明けが始まった。

5

直近の携帯電話業界の動向

総務省の報道資料によると、2011年12月末時点での携帯電話及びPHSの加入契約数の合計は1億2,986万8,000件の加入となり、前年同期と比較して7.6%増と引き続き堅調な伸びを示している。また、携帯電話及びPHSの人口普及率が101.4%となり100%を超えた。

10

MM総研は、2012年3月末時点のスマートフォン契約数は2,522万件、スマートフォンとフィーチャーフォンを合わせた端末総契約数1億1,232万件に占めるスマートフォン契約比率は22.5%、その後は2013年3月末:4,335万件(37.7%)、2014年3月末:5,659万件(48.3%)、2015年3月末:6,629万件(55.8%)、2016年3月末:7,447万件(62.1%)、2017年3月:8,119万件(67.3%)となり、2014年度末にはスマートフォン契約数が過半数になるものと予測している。(付属資料11)

15

他方、世界を見ると、2010年の世界のスマートフォン出荷台数は前年比156.1%の2億9,593万6,000台(2009年実績1億8,955万4,000台)であった。2011年のスマートフォン出荷台数は前年比163.4%の4億8,374万3,000台の見込みとなっている。2012年以降はハイエンドのみならず、150ドル未満のローエンドモデルへの注目度が高まる見通しである。特に新興国・途上国向けの製品では大手メーカーに加え、コスト競争力に優れる地元資本との競争が激しくなり、将来的にはフィーチャーフォンがスマートフォンに置き換わる見通しである。(付属資料12参照)

20

現在スマートフォンに最も搭載数が多いOSは「Android」である。このOSは、オープン・ハンドセット・アライアンス(Open Handset Alliance, OHA)という共通ソフトウェア「Android」の開発を推進するために組織された団体により日々進化していく。この組織は、インターネット検索サービス大手である米Googleを中心として2007年11月に組織された。(付属資料13参照)

25

2012年第1四半期(1~3月期)の世界の携帯電話のメーカー別販売台数では、韓国Samsung Electronicsが、1998年以来首位の座を守ってきたフィンランドのNokiaを抜いた。Samsungはスマートフォンの販売台数でも、米Appleから首位を奪還した。Samsungのスマートフォンの販売台数は3,800万台で、Android端末全体の40%以上を占めたという。スマートフォンの

30

^[17] MM総研の調査データによると、2008年度3,578万台、2009年度3,440万台を記録した。

販売台数は、前年同期比 44.7%増の 1 億 4,440 万台で、首位を争う Apple と Samsung が市場の約半分 (49.3%) を占めた。Samsung の携帯電話販売台数に占めるスマートフォンの販売台数は 43.9%と拡大している。また、この中で台数が伸びたのは Samsung、Apple、そして中国メーカーの ZTE と Huawei である。ノキアは高価格帯のスマートフォンで Samsung、Apple に、中・低価格帯で ZTE、Huawei などの中国メーカーの後塵を拝している。(付属資料 14 参照)

社会の変化

高齢化

我が国の総人口は 2010 年 10 月 1 日現在、1 億 2,806 万人であるが 65 歳以上の高齢者人口は過去最高の 2,958 万人である。高齢化自体は、決してマイナスとは言えない社会の現象であるが、高度に社会福祉制度が発達した国家にあっては、年金・医療・福祉など財政面で様々な問題が生じることがある。一方で、医療・介護などの市場が大きく成長するため企業にとっては、この分野における成長の余地がある。世界に視野を広げると、現在の日本の状況は一步先んじて超高齢化の道を歩んでいる。今後、アジア全体の高齢化が進展する中で、日本における成功事例を海外へ展開することも可能であるとも考えられる。(付属資料 15)

日本市場には、携帯電話初心者および高齢者の利用を想定した端末^[18]が既に販売されている。この端末は、誰にでも簡単に扱えるよう人間工学に基づいて設計されたユニバーサルデザイン^[19]・装備・機能が特徴であり、「しんせつ」「かんたん」「見やすい」「あんしん」をコンセプトに、機能を基本的なものに絞っている。具体的には、ディスプレイやキーの文字サイズを大きくし、タッチパネル式端末の場合はボタンのように押した感触を得られる技術を搭載する。また、端末形状にも配慮し丸みを持たせ、本体側面には滑り止め施すことにより、しっかりとホールドできるように設計されている。

1999 年当時、携帯電話マーケットは i モードが登場し、先進的なデザインやインターネット接続など、30 代前後の若者を中心にした商品開発であった。同年、松下通信工業は P601es という初代「らくらくホン」を NTT ドコモ向けに開発する。しかし、松下通信工業がらくらくホンを手がけたのはこのときが最初で最後、松下通信工業は手を引く戦略を選択した。当時は端末の高機能化が進み、いわゆるゼロ円端末が当たり前であったこともあり、顧客もハイエンド端

^[18] NTT ドコモでは『docomo らくらくホンシリーズ』、au では『簡単ケータイ』、ソフトバンクモバイルでは『かんたん携帯』の名称で販売されている。

^[19] 文化・言語・国籍の違い、老若男女といった差異、障害・能力の如何を問わずに利用できる施設・製品・情報の設計をいう。

末を求めた。ハイエンド機の販売ボリュームはもとより、端末の多機能化は端末単価を高価格帯に引き上げることからメーカーにとっては魅力的に映る。以降、らくらくホンシリーズは富士通によって開発が続けられ、単独シリーズ商品としては例を見ない大ヒット商品となる。(付属資料 16)

2011 年度までに NTT ドコモから販売された「らくらくホンシリーズ」の累計出荷台数は 2,000 万台を超え、毎年約 250 万台を安定して出荷するロングセラー製品に成長した。

世界的に見ると、このようなシニア層をターゲットに絞った端末の開発は稀である。現在、世界のシェアを誇るノキアのラインアップには見受けられない。しかし、スウェーデン・Doro がシニア層にターゲットを絞った携帯電話端末の開発を行っている。2011 年現在、Doro^[20] は北米、イギリス、アイルランドにおいて主に存在感を発揮していると考えられている。

スマートシティ・エコシティ

世界では、2030 年までに 3,100 兆円とも言われるアジアを中心とした新都市開発需要を見据え、各都市で低炭素社会に向けたスマートシティやエコシティが多数プロジェクト化されている。現在、多くのプロジェクトが、技術実証やパイロットから着手されており、近い将来、世界中でこれらの本格展開・普及が予期される。さらに国内では、2011 年 3 月に発生した東日本大震災を受け、安心・安全のエネルギーインフラが注目されつつある。

このような背景を踏まえ、パナソニックは「パナソニックらしい自然の恵みを最大限取り入れた、地産地消型の安心・安全なサステイナブル街づくり」並びに、「電力・情報ネットワークが最初から繋がり住民に負荷なく最適制御するスマートな街づくり」を目指し、「街まるごと」ソリューションを実稼働させるために Fujisawa サステイナブル・スマートタウン構想（以下、Fujisawa SST 構想）を主導している。

Fujisawa SST 構想は、いわばパナソニックの環境技術を集結させた都市の構築であり、環境貢献・スマート・住民価値を実現するサービス内容は次の 8 カテゴリーに分類される。

- **エネルギー**：創エネ・蓄エネ・省エネ・エネルギーマネジメントを組み合わせたソリューションを街まるごとで提案。
- **モビリティ**：交通部門の低炭素化を目指し、EV（エコカー）の普及に向けたシェアリングサービスを提供。
- **セキュリティ**：街まるごとでさりげない防犯や見守りサービスを提供。
- **ヘルスケア**：日々の健康管理から理美容までをサポートするサービスを提供。

^[20] Doro(R) <http://www.doro.com/>

- コミュニティ：通信サービスと住民向けサービスを、ワンストップのポータルで提供。
- ファイナンス：不動産から環境設備の購入まで家計を支援。
- アセットマネジメント：緑や公園や街路樹等を管理し、景観美化等の資産を維持・向上。
- クラブサービス：エコライフを啓発・促進するための住民交流の場を提供。

5 Fujisawa SST 構想においてスマートフォンは、様々な街に関する情報を集約して表示する役目や、スマートハウスやスマート家電などとインターネットを介して接続し、外出先などから操作するコントローラーの役目を担うことが期待されている。また、構想されている機能だけにとどまらず多様な使い方ができると考えられている。(付属資料 17)

10

「商品売り」から「サービスのセット売り」へ、MVNO 市場

近年、MVNO 市場に参入する企業が相次いでいる。なぜなら、インフラとして定着したモバイル通信を取り込むことで、サービスに付加価値を提供することができるためである。

15 携帯電話などの無線通信インフラを他社から借り受けてサービスを提供している事業者のことを、「仮想移動体サービス事業者 (MVNO)」と呼ぶ。無線通信サービスの免許を受けられるのは国ごとに 3～4 社程度しかないが、免許を受けた事業者の設備を利用することによって、免許の無い事業者も無線通信サービスを提供することが可能になっている。

20 電気通信の世界では、固定通信サービスを中心に、早くから、(1) 通信事業者が個人サービスに提供する小口サービス、(2) 大企業など多くの回線や電話番号を必要とする大口顧客に販売する大口サービスのほかに、(3) MVNO に代表される「卸売り」という販売方法が、各国の政府によって推奨されてきた。

25 歴史的に見ると、通信事業は各国で国営の独占事業者が創業し、その後、民営化や新規参入解禁などの形で市場の機能や競争の導入策が講じられることが多かったためである。日本では、制度的な意味において、2000 年頃から携帯電話の MVNO が可能になっていた。しかし、当時、MVNO への通信網の貸し出しに積極的な携帯電話・PHS 会社は DDI ポケット (現ウィルコム) ぐらいしかなかったため、さほど普及はしなかった。

30 こうした差には、欧米の電気通信会社は資金を調達した資本市場・株主から投下資本の早期回収を求める圧力が強くかかることから、卸売りや MVNO などできるだけ早く加入者を増やして収益を上げる手法を好むのに対して、日本の通信事業者はネットワークをある種の利権とみなして、時間はかかっても、1 回線あたりの収入を高くしやすい自前の小口販売にこだわる傾向が強い面があり、この違いが大きく影響した面があった。

日本ではディズニーモバイルや日本通信が消費者に比較的知られているが、世界的にみると

英ヴァージン・グループのMVNOである「Virgin Mobile^[21]」など成功を収めたMVNOが多く存在している。

また、米アマゾンが販売する電子書籍端末「Kindle」の例はMVNOの新たな利用法を提示するものである。(付属資料18)

Kindleはインターネット上の「Kindle Store」より電子書籍データをダウンロードすることで、端末上で電子書籍の閲覧が可能となる。端末の通信には、Wi-Fiを利用する方法と3G回線を利用する方法が用意されており、3Gでの通信にはNTTドコモの携帯電話回線が使用されている。これにより、「いつでも、どこでも」Kindle Storeから書籍の購入が可能になる。また、消費者は3G回線対応のKindle端末を所有していれば、回線の利用料は支払わなくてもよいため、通信料を気にせずに、本屋に立ち寄る感覚でKindle Storeを利用することができる。

このように一部の通信事業者だけでなく、幅広く多彩な日本企業が活発にMVNOとして通信インフラを利用することにより、新たなビジネスを展開されることが期待される。

SIMロックフリー

SIMカード(シムカード、Subscriber Identify Module Card)とは、GSMやW-CDMAなどの方式の携帯電話で使われている電話番号を特定するための固有のID番号が記録されたICカードのことである。

また、SIMロックとは電話機側に施される、特定のSIMカード以外は利用できないように制限する機能のことである。総務省では2010年4月2日にキャリアや携帯メーカーとSIMロックについて解除することで合意している。

国内の主要3キャリアは2011年春より、SIMロック解除機能を搭載した端末の販売を行っている。しかし、利用者がSIMロックの解除を行いたい場合、各キャリアショップ店頭において有償で解除作業をする必要がある。海外では、SIMロックを実施している国、期間を限定して施している国、実施していない国がある。総務省の資料によれば、EUとしてSIMロックに関する規制は無いものの、フランスやデンマークでは購入から6ヶ月、イタリアでは18ヶ月経過するとSIMロックを解除するよう義務づけている。

利用者にとってSIMロックが解除されている場合のメリットは、他の通信キャリアを自由に選択することができる点にある。この場合、国内で使用している端末に海外のSIMカードに入

^[21] 英ヴァージン・グループ傘下のMVNO(仮想移動通信事業者)。1999年11月から英国で携帯電話サービスを開始し、オーストラリア、カナダ、フランス、インド、南アフリカ、アメリカで事業展開している。プリペイド・カード方式を採用し、端末を扱うCDショップ「ヴァージンストア」や電気店、コンビニエンスストア、PayPalなどで気軽に通信料をチャージすることができる。(http://www.virgin.com/gateways/mobile/)

れ替えることによって、現地での国内通話は現地キャリアの値段に応じたものとする
5 ことができる。(SIMの入れ替えができない場合は、国際通話扱いとなり通話料金が
高い。)

2012年4月24日、米グーグルは休止していたNexusモデルの販売を再開すると発表した。
NexusモデルはAndroid OS各バージョンにおけるリファレンスモデルとして位置づけられ、
5 1つのバージョンに対し1つのメーカーに対して早期提供されていた。2012年5月現在、この
399ドルのサムスン製端末は、オンラインストアの『Google Play Store^[22]』において入手す
ることができる。この端末は、SIMロックがされておらず、消費者が自由に携帯電話キャリアを
選択することが可能である。この新たなグーグルの取り組みは、携帯電話端末の販売に、どの
ような効果を与えるか注目が集まっている。

10

ユニバーサルモデル

2011年10月1日付けで、シャープは携帯事業を担当する事業本部にグローバルモデルの企画
および開発を推進するグローバル商品開発センター、グローバルソフト開発センター、グロー
5 バルマーケティングセンターを開設した。特に、グローバルマーケティングセンターはグー
グル、テキサスインスツルメント、フェイスブックといったスマートフォン時代のキープレーヤー
に近い米サンノゼに拠点を開設し、最新の情報を入手し緊密な関係を構築する狙いがある。

近年スマートフォンの販売でシェアを伸ばしているサムスンやLGは、グローバルで通用する
製品開発に特化する一方で、重点市場に対しては現地の統括会社が主導となり、ローカルフィッ
20 ト型の製品づくりを行っている。これらは、ODM生産^[23]を活用し推進している。

セキュリティ

スマートフォンは、従来の携帯電話と異なり、アプリケーションソフトをインストールする
25 ことにより、機能の追加や拡張を行える点でパソコンと類似しており、セキュリティの不安が
あると感じる利用者も多い。

従来の国内の携帯電話では、各社の端末ごとに使用しているOSやソフトウェアが異なる上に
日本国内を中心に使われる。この状況では、脆弱性を悪用したとしても影響範囲が限定的であ
るため、攻撃者にとってメリットが小さく、これまで大きな問題となることはなかった。

30 スマートフォンではパソコンと同様に、世界的に共通のOSやソフトウェアが使われている。

^[22] グーグル社の直販サイトのこと。

^[23] 製造する製品の設計から製品開発も受託者が行い、製造を行う生産方式のこと。

IPA(独立行政法人情報処理推進機構)は、スマートフォンのうちAndroid OSを搭載したスマートフォンに対して特に脆弱性を指摘している。Android OSは世界的に広く普及しており、オープンソースソフトウェアを基に開発されていること、アプリケーション配布の自由度が高いことから、脆弱性を狙われやすい傾向にある。

現在、ビジネスシーンでのスマートフォンの利用は拡大している。内線電話や企業のサーバとの同期などシームレスな接続環境によって、意思決定の迅速化と機会損失の低減を可能にし、更にウェブ上のサービスや情報とが繋がることで、コミュニケーションや情報へのアクセスを活発にさせるのである。しかし、企業が生産性向上のためにスマートフォンの導入を考えているとすれば、セキュリティの懸念は最大の関心事項となるであろう。

PMC の課題

歴史的な円高基調の継続や低金利政策の長期継続、並びに東日本大震災などによる国内市場の低迷の影響、更には生産拠点の海外シフトや韓国、台湾、中国などの後進国の飛躍的な成長によって、日本のモノづくり産業は大きな転換点を迎えている。

2012年5月29日、時事通信はパナソニックが本社の従業員約7,000人について、配置転換や希望退職によって今年度中にも半減する方向で検討に入ったと報じた。パナソニックは、2012年度3月期決算で製造業としては過去最大規模の7,721億円の連結赤字を計上していることもあり、本社をスリム化する「本社機能改革」が今年度事業方針に盛り込まれていた。

こうしたなか、PMCはどのようにすれば再び栄光の座を取り戻すことができるのであろうか。スマートフォンが本格普及し始め、イノベータ理論で言う所のイノベータ・アーリーアダプタというユーザー層から、レイトマジョリティ層が中心となってきた。これらの層は、周囲の意見や店頭の販売員のお奨めを選択する傾向にある。また、スマートフォンはOSが世界標準であり、PMCにとって海外市場も魅力的に映る。PMCを取り巻く環境は急速に変化している。

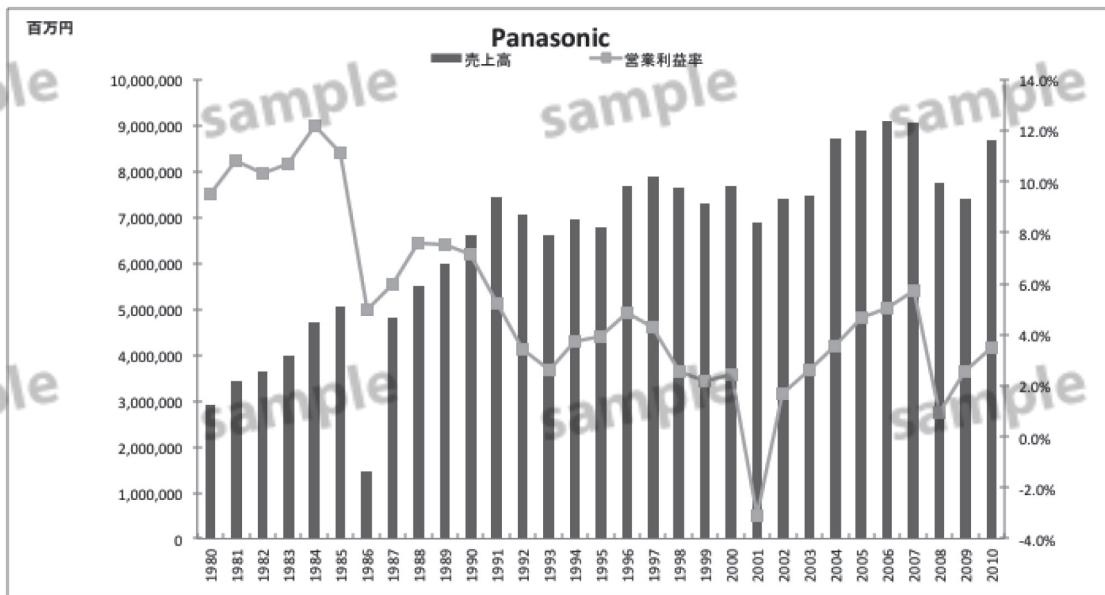
「より安価に」「より多くの人に」という水道哲学の解釈について、今、新たな方向性が求められている。

付属資料 1

主要財務指標一覧 パナソニック株式会社および子会社
各表示年3月期または3月期末

	2007	2008	2009	2010	2011
会計年度 (単位: 百万円)					
売上高	9,108,170,000	9,068,928,000	7,765,500,000	7,418,000,000	8,692,672,000
営業利益	459,541,000	519,481,000	72,873,000	190,453,000	305,254,000
税引前利益 (△は損失)	439,144	434,993	△382,634	△29,315	178,807
当期純利益 (△は損失)	217,185	281,877	△37,8961	△103,465	74,107
設備投資額*	418,334	449,348	494,368	385,489	403,778
減価償却費*	280,177	282,102	325,835	251,839	284,244
研究開発費	578,087	554,538	517,913	476,903	573,179
フリーキャッシュフロー					
*無形固定資産を除く。					
会計年度末 (単位: 百万円)					
長期負債	226,780,000	232,346,000	651,310,000	1,028,928,000	1,162,287,000
総資産	7,896,958,000	7,443,614,000	6,403,316,000	8,358,057,000	7,822,870,000
当社株主資本	3,916,741,000	3,742,329,000	2,783,980,000	2,792,488,000	2,558,992,000
資本合計	4,467,895	4,256,949	3,212,581	3,679,773,000	2,946,335,000
期末発行済株式数	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053	2,453,053
株主数 (人)	250,858	234,532	277,710	316,182	364,618
連結対象会社数 (社)	653	556	540	680	634
持分法適用関連会社数 (社)	71	139	182	232	114

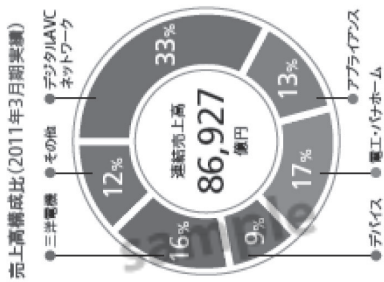
出所: Panasonic Annual Report 2012



出所: Panasonic Annual Report 2011

付属資料 2

事業セグメント別概要

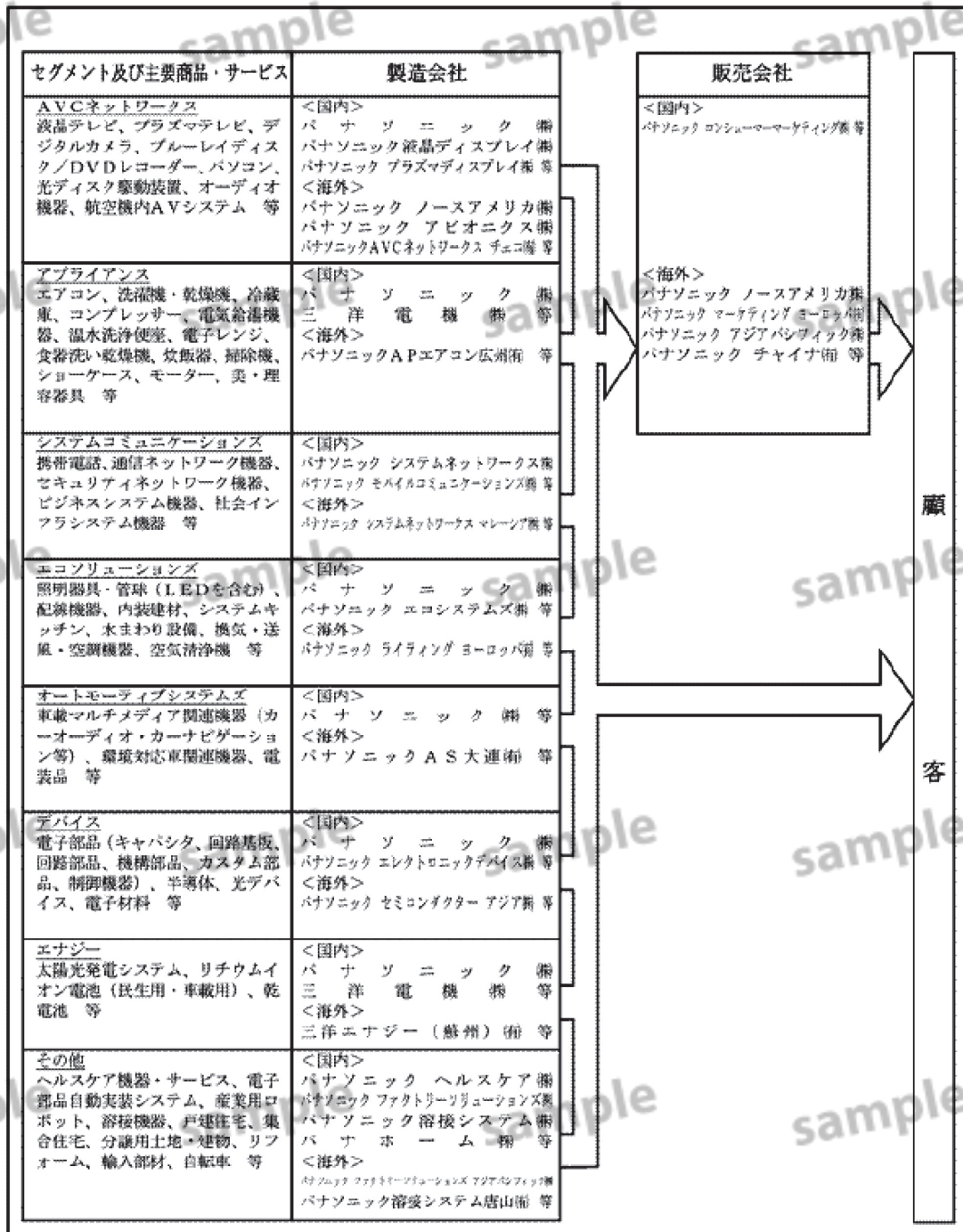


(注) 1. 売上高構成比は、事業セグメント間取引を含んでいません。
 2. 2010年4月1日付の三洋電機の買収に伴い、2008年3月期から2010年3月期の「アプライアンス」に「デバイス」の売上高および事業別利益を2011年3月期の表示に含ませて報告及再表示しています。
 3. 三洋電機(株)およびその連結子会社は、2009年12月に当社の連結子会社となりました。2009年12月以前の三洋電機(株)およびその連結子会社の業績は当社の業績に含まれておりません。
 4. 2008年4月1日よりグローバルプロキエアメントサービス社の他セグメントとの取引形態を変更したことに伴い、2007年3月期と2008年3月期の「その他」と「会社及び関連会社」の売上高を2009年3月期の表示に含ませて報告及再表示しています。
 5. 2007年4月1日付で、ヘルスケア事業をパナソニック四国エレクトロニクス(株)(現 パナソニックヘルスケア(株))へ統合したことに伴い、2007年3月期の「デジタルAVCネットワーク」に「アプライアンス」の売上高および事業別利益を2008年3月期の表示に含ませて報告及再表示しています。
 ※ 2011年4月1日付でデジタルAVCネットワーク社とパナソニック モバイルコミュニケーションズ(株)を新設統合したことに伴い、システムネットワーク社を新設しシステムコミュニケーションズ社を設立しました。

事業セグメント	主要商品・サービス (2011年3月31日現在)	主な事業ドメイン会社・グループ会社 (2011年3月31日現在)	売上高 (各表示年3月期)	事業別利益 (各表示年3月期)
デジタルAVC ネットワーク ▶ 詳細はP.21	プラズマテレビ、液晶テレビ、ブルーレイディスク/DVDレコーダー、ビデオカメラ、デジタルカメラ、オーディオ機器、SDメモリーカード等 記録メディア、光ピックアップ用光学ディスク、パソコン、光ディスク駆動装置、準台座、電圧機、携帯電話機、フリップカメラ、放送・業務用AVシステム機器、通信ネットワーク監視機器、交通関連システム機器、カーオーディオ・カーナビゲーション等自動車用関連機器、ヘルスケア機器 等	<ul style="list-style-type: none"> ● ANICネットワークス社 ● システムネットワークス社 ● パナソニック ● モバイルコミュニケーションズ株式会社 ● オートモーティブシステムズ社 ● パナソニックヘルスケア株式会社 		
アプライアンス ▶ 詳細はP.25	冷蔵庫、エアコン、洗濯機・乾燥機、掃除機、アイロン、電子レンジ、炊飯器、その他調理機器、真空洗剤乾燥機、扇風機、空気清浄機、電気洗濯機、電気給湯機、温水洗浄便座、照明器具、換気・送風・空調機器、コンプレッサー、自動販売機、モーター 等	<ul style="list-style-type: none"> ● ホムアプライアンス社 ● ライフテック社 ● パナソニック エコシステムズ株式会社 		
電工・パナホーム ▶ 詳細はP.27	照明器具、配線機器、美・理容器具、健康機器、水まわり設備、システムキッチン、内装建材、外装建材、電子材料、制御機器、戸建住宅、集合住宅、医療・福祉施設、リフォーム、不動産仲介・賃貸管理 等	<ul style="list-style-type: none"> ● パナソニック電工株式会社 ● パナホーム株式会社 		
デバイス ▶ 詳細はP.29	半導体、電子部品(キヤパシタ、チューナー、回路基板、電源、回路部品、機構部品、スピーカー等)、電池 等	<ul style="list-style-type: none"> ● セミコンダクター社 ● パナソニック ● エレクトロニクスデバイス株式会社 ● エプソン社 		
三洋電機 ▶ 詳細はP.31	太陽光発電システム、リチウムイオン電池、光ピックアップ、キャパシタ、デジタルカメラ、液晶テレビ、プロジェクター、ショーター、業務用空調機器、エアコン、コンプレッサー、メデイカルコンピュータ、バイオ、医療関連機器、洗濯機、冷蔵庫、カーナビゲーションシステム 等	<ul style="list-style-type: none"> ● 三洋電機株式会社 		
その他 ▶ 詳細はP.32	電子部品 自動車システム、産業用ロボット、溶接機器、自動車輸入部材 等	<ul style="list-style-type: none"> ● パナソニック ● フォトリソリノーション株式会社 ● パナソニック附属システム株式会社 		

付属資料 3

パナソニック社・事業の系統図



出典：パナソニック株式会社『2011年度有価証券報告書』

付属資料 4

パナソニック社の沿革

年月	事項
大正7年3月	松下幸之助により大阪市福島区大開町に松下電気器具製作所を設立創業、配線器具の製造を開始
大正12年3月	砲弾型電池式ランプを考案発売
昭和2年4月	「ナショナル」の商標を制定
昭和8年5月	門真に本店を移転、事業部制を採用
昭和10年8月	松下電器貿易㈱を設立
昭和10年12月	改組し、松下電器産業株式会社となる（昭和10年12月15日設立、資本金1,000万円）
昭和24年5月	東京証券取引所及び大阪証券取引所に当社株式を上場
昭和26年9月	名古屋証券取引所に当社株式を上場
昭和27年1月	中川機械㈱（旧松下冷機㈱）と資本提携
昭和27年12月	オランダのフィリップス社との技術提携により、松下電子工業㈱を設立し、管球製造所の4工場を当社から分離
昭和28年5月	中央研究所を設立
昭和29年2月	日本ビクター㈱と資本提携
昭和30年12月	九州松下電器㈱（現在のパナソニック システムネットワークス㈱）を設立
昭和31年5月	大阪電気精器㈱（現在のパナソニック エコシステムズ㈱）を設立
昭和33年1月	子会社松下通信工業㈱（現在のパナソニック モバイルコミュニケーションズ㈱）を設立し、通信機器製造部門を当社から分離
昭和34年9月	アメリカ松下電器㈱（現在のパナソニック ノースアメリカ㈱）を設立（以後海外各地に製造販売の拠点を設ける）
昭和36年1月	取締役社長に松下正治が就任
昭和37年8月	東方電機㈱（旧松下電送システム㈱）と資本提携
昭和44年11月	松下寿電子工業㈱（現在のパナソニック ヘルスケア㈱）を設立
昭和46年12月	ニューヨーク証券取引所に当社株式を上場
昭和50年12月	米貨建転換社債額面総額1億ドルを発行
昭和51年1月	子会社松下電子部品㈱（その後パナソニック エレクトロニックデバイス㈱に社名変更、平成24年4月に当社へ合併）を設立し、電子部品製造部門を当社から分離
昭和52年1月	子会社松下住設機器㈱及び松下産業機器㈱を設立し、住宅設備機器製造部門及び産業機器製造部門を当社から分離
昭和52年2月	取締役社長に山下俊彦が就任
昭和54年1月	子会社松下電池工業㈱を設立し、電池製造部門を当社から分離
昭和60年7月	米国に金融子会社を設立（昭和61年5月には欧州にも2社設立）
昭和60年10月	半導体基礎研究所を設立
昭和61年2月	取締役社長に谷井昭雄が就任
昭和62年3月	決算期を11月20日から3月31日に変更
昭和63年4月	松下電器貿易㈱を合併
平成元年4月	創業者 松下幸之助 逝去
平成2年12月	米国の大手エンターテインメント企業MCA社を買収
平成5年2月	取締役社長に森下洋一が就任
平成5年5月	オランダのフィリップス社と松下電子工業㈱に関する合併契約を解消し、フィリップス社保有の松下電子工業㈱株式の全数を買収
平成7年4月	松下住設機器㈱を合併
平成7年6月	米国子会社が保有するMCA社に対する持分の80%をカナダのシーグラム社へ譲渡
平成11年2月	第91回定時株主総会の決議に基づいて、500万株（988億円）の利益による自己株式の消却を実施
平成12年4月	松下冷機㈱を株式交換により完全子会社化
平成12年6月	取締役社長に中村邦夫が就任
平成13年4月	松下電子工業㈱を合併
平成14年4月	㈱東芝と液晶事業の合併会社東芝松下ディスプレイテクノロジー㈱を設立

年月	事項
平成14年10月	松下通信工業㈱、九州松下電器㈱、松下精工㈱、松下寿電子工業㈱及び松下電送システム㈱を、株式交換により完全子会社化
平成15年1月	事業再編により、事業ドメイン別経営管理に移行
平成15年4月	九州松下電器㈱が松下電送システム㈱と合併 ㈱東芝とブラウン管事業の合併会社松下東芝映像ディスプレイ㈱（現在のMT映像ディスプレイ㈱）を設立 松下電子部品㈱、松下電池工業㈱を、株式交換により完全子会社化 グローバルブランドを「Panasonic」に統一
平成16年4月	松下電工㈱（その後パナソニック電工㈱に社名変更）株式の追加取得により、同社、パナホーム㈱及び傘下の子会社を連結子会社化
平成17年4月	松下産業情報機器㈱を合併
平成18年2月	米国子会社が保有するユニバーサルスタジオ関連会社（IBM C A社）株式の全てをビベンディユーニバーサル社に譲渡
平成18年6月	取締役社長に大坪文雄が就任
平成19年3月	松下東芝映像ディスプレイ㈱を完全子会社化
平成19年8月	日本ビクター㈱の第三者割当増資実施により、日本ビクター㈱及び傘下の子会社を連結子会社から持分法適用関連会社に変更（平成23年1月に持分法適用関連会社から除外）
平成20年4月	松下冷機㈱を合併
平成20年10月	会社名を松下電器産業株式会社からパナソニック株式会社に変更 松下電池工業㈱を合併
平成21年4月	当社が保有する東芝松下ディスプレイテクノロジー㈱株式の全てを㈱東芝に譲渡
平成21年12月	三洋電機㈱の議決権の過半数を取得し、同社及び傘下の子会社を連結子会社化
平成22年1月	当社の社内分社であるシステムソリューションズ社の事業をパナソニック コミュニケーションズ㈱（現在のパナソニック システムネットワークス㈱）に承継させる吸収分割を実施
平成23年4月	パナソニック電工㈱及び三洋電機㈱を、株式交換により完全子会社化
平成24年1月	パナソニック電工㈱を合併 事業再編により、9ドメイン及び1マーケティング部門で構成される新事業体制へ移行

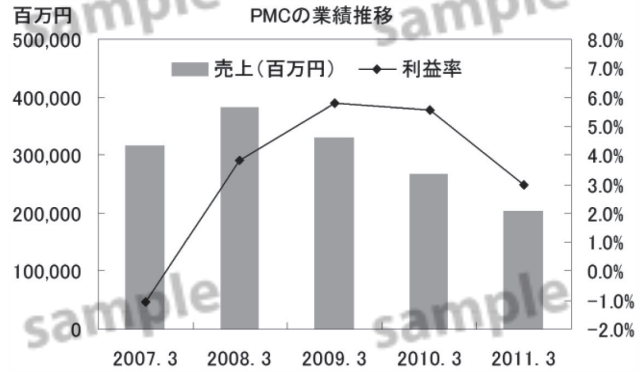
出典：パナソニック株式会社『2011年度有価証券報告書』

付属資料 5

パナソニック モバイルコミュニケーションズの業績

AVC社・PMCの概況 16

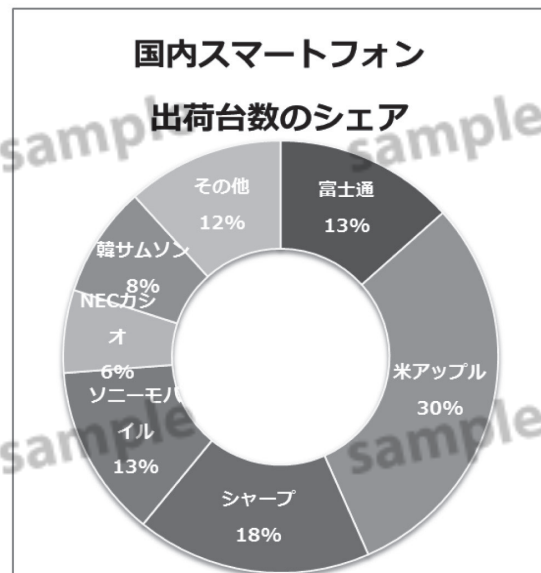
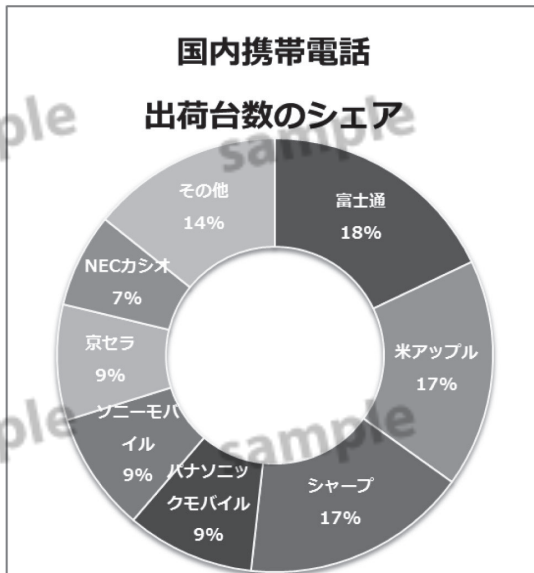
(2010年度)	AVC社		PMC	
(億円)	実績	前年比/差	実績	前年比/差
売上高	17,006	100%	2,434	79%
営業利益	▲ 281	+60	55	▲ 54
利益率	▲ 1.7%	+0.3%	2.3%	▲ 1.2%
設備投資	1,230	▲ 531	32	+4



出所：Panasonic IR サイト

付属資料 6

2011 年度の国内携帯電話市場の出荷台数シェア



出所：MM 総研 <http://www.m2ri.jp/newsreleases/main.php?id=010120120509500>

付属資料 7

パナソニックの経営理念

私たちの使命は、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に
5 寄与すること——。綱領は、パナソニック・グループの事業の目的とその存在の理由を簡潔
に示したものであり、あらゆる経営活動の根幹をなす「経営理念」です。

昭和4年、創業者の松下幸之助が制定して以来、現在に至るまで、私たちは常にこの考え方を
基本に事業を進めてきました。また、海外事業展開にあたっては、その国の発展のお役に立ち、
喜んでいただけることを第一義としてまいりました。

10 社会、経済、産業…あらゆる面で大きな転換期にある今日、“社会の発展のお役に立つ”企業
であり続けるために、パナソニック・グループは今後も経営理念に立脚し、新しい未来を切り
拓いてまいります。

15
20
綱領
産業人タル本分ニ徹シ
社会生活ノ改善ト向上ヲ圖リ
世界文化ノ進展ニ
寄與セントラ期ス

出所：パナソニックホームページ

25 幸之助哲学

パナソニックには「企業の使命は社会に貢献する事である」という経営基本方針がある。そ
の貢献の度合いによって利益は与えられると考えるのである。言い換えれば利益が確保できな
いことは、社会に役立つ仕事をしていないことになる。社会から仕事が評価されていないか、仕
30 事のやり方が悪いか、いずれにせよ、企業の経営活動は利益に現れる。松下幸之助が一代で世
界的企業を築き上げた背景には、松下経営の神髄である一貫した経営理念が存在しており、松
下が事業体験を通じて培った、経営哲学ともいうべきものの考え方が確立されている。

経営というものは、「経営理念や経営哲学という基本の考えに立つて行うならば、必ず成功するものだ」と体験的に感じている。この会社は何のために存在しているのか。この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行っていくのかという点について、しっかりとした基本の考え方を持つ」ということである。

5

人間の本質なり、自然の摂理に照らして何が正しいかということに立脚した経営理念というものは、昔も今も将来も、また日本においても外国においても通じるものがある。何が正しいかという人生観、社会観、世界観に立った経営理念をもち、それを基礎において、時々刻々の経営を行っていくことがきわめて大切だと幸之助は考えていた。

出典：松下幸之助『実践経営学』，PHP 文庫，2001 年。

10

生成発展

生成発展ということは、一方で絶えず新しいものが生まれてくるということであり、その一方で衰退、消滅していくものがある。そういったすべてを含み、全体として生成発展しているということである。事業経営においても、個々の商品なり業種なりについては、一定の寿命というものが考えられる。しかしそれだけを見て、全体としての大きな生成発展ということを見失ってはいけない。このような明確な認識があつてこそ、いかなる場合においても真に力強い経営を展開していくことが可能になるのである。

出典：松下幸之助『実践経営学』，PHP 文庫，2001 年。

15

20

企業の社会的責任

自分の会社の活動が社会の人々にとってプラスになっているかどうかということを常に自問自答する必要がある。“この会社がなくなったら、社会に何らかのマイナスをもたらすだろうか。もし、何らのマイナスにならない、いいかえれば、会社の存在が社会のプラスにならないのであれば解散してしまったほうがいい。もちろん、従業員なり、会社に関係する人は困るだろうが、それは仕方がない。多数の人を擁する公の生産機関として社会に何らのプラスにもならないということは許されない” そのように考え、また折にふれそういうことを従業員にも訴えてきた。

社会の公器として事業経営を行っている企業が、その活動からなんらの成果も生み出さないという事は許されない。使命を現実を果たして行って、はじめてその企業の存在価値があるのである。

出典：松下幸之助『実践経営学』，PHP 文庫，2001 年。

25

30

利益は報酬である

事業を通じて社会に貢献するという使命と適正な利益というものは決して相反するものではない。使命を遂行し、社会に貢献した報酬として社会から与えられるのが適正利益だと考えられる。赤字を出すことは基本的にはよくないことであり、企業の社会的責任を果たし得ていない姿だという認識を自他ともにしっかりとともたなくてはならない。暴利はいけませんが、適正な利益は、企業自体だけでなく、社会全体、国民全体の福祉の向上のためにも必要不可欠のものであるという認識を、企業経営者はもちろん、政府も国民もはっきりともつことが大切である。

出典：松下幸之助『実践経営学』，PHP 文庫，2001 年。

10

共存共栄

企業は社会の公器である。したがって企業は社会とともに発展していくのでなければならない。自分の会社だけが栄えるということは、一時的にはあり得ても、長続きはしない。すべての関係先との共存共栄を考えていくことが大切であり、それが企業自体を長きにわたって発展させる唯一の道であるといってもいい。共存共栄は相手の立場、相手の利益を十分に考えて経営をしていくということである。

出典：松下幸之助『実践経営学』，PHP 文庫，2001 年。

20

成功すると考えること

経営というものは、正しい考え、正しいやり方をもってすれば必ず発展していくものと考えられる。それが原則なのである。業績の良否の原因を、不況という外に求めるか、みずからの経営のやり方という内に求めるか。経営のやり方というものは、いわば無限にある。そのやり方に当を得れば必ず成功する。

出典：松下幸之助『実践経営学』，PHP 文庫，2001 年。

30

ダム経営

ダムのようなものを、経営のあらゆる面にもつことによって、外部の諸情勢の変化があっても大きな影響を受けることなく、常に安定的な発展を遂げていけるようにするというのが、この“ダム経営”の考え方である。設備のダム、資金のダム、人員のダム、在庫のダム、技術のダム、

企画や製品開発のダムなど、いろいろな面にダム、いいければ、ゆとりをもった経営をしていくということである。

出典：松下幸之助『実践経営学』，PHP 文庫，2001 年．

人をつくること

どんな経営でも適切な人を得てはじめて発展していくものである。いかに立派な歴史、伝統をもつ企業でも、その伝統を正しく受け継いでいく人を得なければ、衰退することになる。経営の組織や手法もちろん大切であるが、それをいかすのはやはり人である。人を育てる場合には、職業人としても社会人としても立派な人間を育てることを強く心しなくてはならない。

出典：松下幸之助『実践経営学』，PHP 文庫，2001 年．

時代の変化への適応

よく長い歴史と伝統をもった“老舗”といわれるところが、経営の行き詰まりに陥ることがある。そういうところは、正しい経営理念を持たないかということ決してそうではない。むしろ、どこにも負けないような創業以来の立派な経営理念が明確に存在しているのである。せつかくそうしたものをもちながら、それを実際に適用していく方針なり、やり方に、今日にそぐわないものがあるわけである。かつて成功した昔ながらのやり方に、今日の時代にそぐわないものがあるわけである。かつて成功した昔ながらのやり方を十年一日のごとく守っているという場合も少なくない。もちろん、旧来のやり方でも好ましいものはそのまま続ければいいわけだが、やはり時代とともに改めるべきは次々に改めていかなくてはならない。

出典：松下幸之助『実践経営学』，PHP 文庫，2001 年．

日に新た

いかに立派な経営理念があっても、実際の経営をただ十年一日のごとく、過去のまにやっていたのでは成果はあがらない。製品一つとっても、今日では次々と新しいものが求められる時代である。だから正しい経営理念をもつと同時に、それにもとづく具体的な方針、方策がその時々にあふさわしい日に新たなものでなくてはならない。この“日に新た”ということがあってこそ、正しい経営理念もほんとうに永遠の生命をもって生きてくるのである。

出典：松下幸之助『実践経営学』，PHP 文庫，2001 年．

素直な心

経営者が経営を進めていく上での心がまえはいろいろあるが、いちばん根本になるものとして、私自身が考え、努めているのは素直な心ということである。素直な心とは、いいかえれば、
5 とらわれない心である。自分の利害とか感情、知識や先入観などにとらわれずに、物事のありのままに見ようとする心である。

出典：松下幸之助『実践経営学』，PHP 文庫，2001 年。

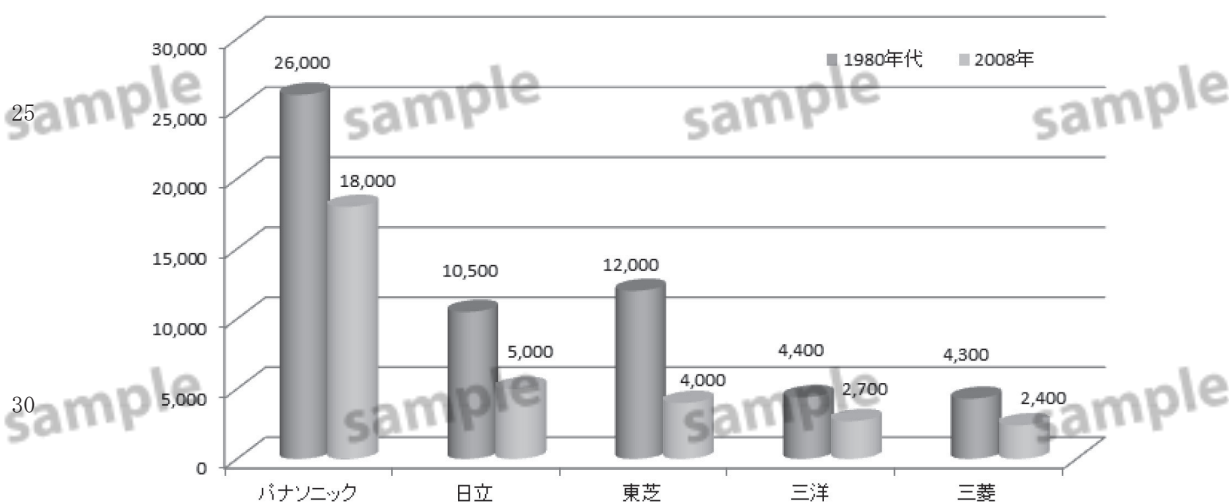
水道哲学

10
世界の人々にとって、生活の必需品は、なにもかも「水道の水」のように、人々に広くゆきわたり、等しく安く、価格を下げていくことが大切である。松下幸之助氏は生活に必要な物資、良いものを水道の水のように安く、無尽蔵に提供し、それによって貧乏人をなくし、楽土を築くこと、これが松下の産業人としての使命であることを悟り、経営者としての思いを高めた。同じ経営理念であっても、それにもとづく具体的な経営のやり方は無限といってもいいほどある。
15 経営者が自分の持ち味をいかしたやり方でやればいいのであって、決して画一的なやり方がいいというのではない。自分には自分の持ち味に合った一番いいやり方があるはずである。

出典：宮本直和『松下幸之助に学ぶ思いの技術』，彩図社，2002 年。

付属資料 8

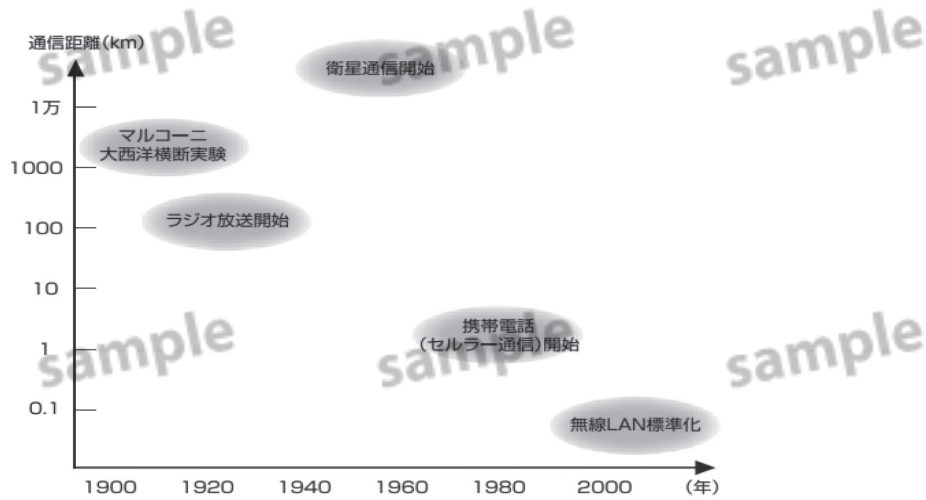
家電メーカー系列店の状況



出典：各社情報をもとに作成

付属資料 9

ワイヤレス技術の 100 年^[24]



出典：日経エレクトロニクス 2007年4月9日号

付属資料 10

1996 から 2003 年までの携帯電話世界市場

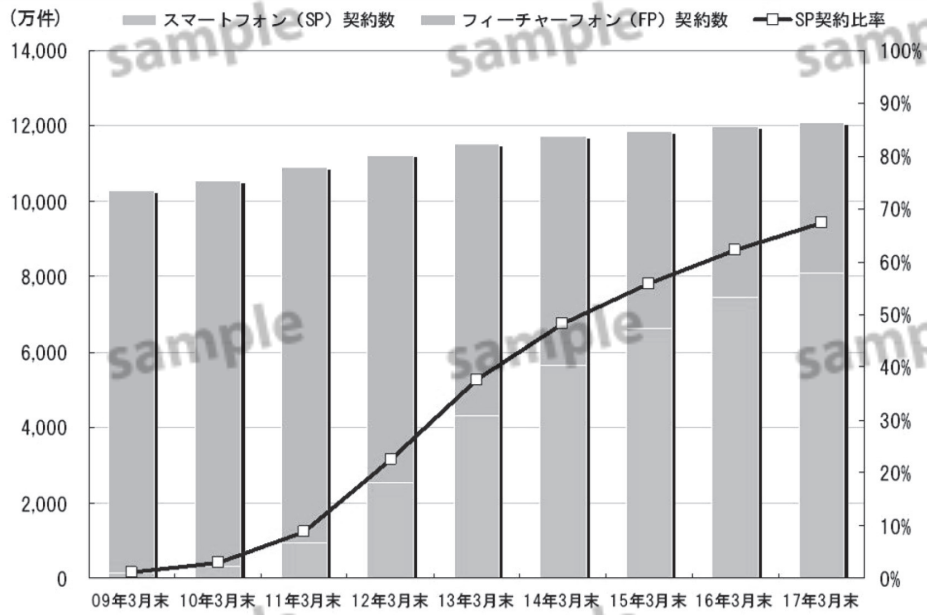
	1996	1997	1998	1999	2001	2003
Nokia	20.4	19.1	22.4	26.9	36.0	33.6
Motorola	26.0	23.5	19.8	16.9	11.0	14.1
Samsung					5.0	9.9
Ericsson	12.3	14.8	14.6	10.5	7.0	9.0
Siemens						8.5
LG Electronics						5.2
Matsushita		6.0	8.2		5.0	
Mitsubishi Electric					4.0	
NEC					4.0	
Arcatel		2.4	4.3		3.0	
Kyosera					2.0	
Others	41.3	42.6	43.2	45.7	16.0	28.6
Base	Units	Units	Units	Units	Units	Units
World Production	66000000	107810000	162850000	284000000	374040000	533356522
Source	3	1	1	3	2	4

出典：(1) 日経産業新聞 (1999年2月10日), 日経マーケットアクセス,
 (2) IT Basic Data, (3) ノキア-世界最大の携帯電話メーカー, (4) IDC
 Press release

^[24] ワイヤレス技術の 100 年：衛星通信までは通信距離が長いことに価値があった。携帯電話で短距離ワイヤレス通信の流れができ、ワイヤレス通信端末が広く普及した。無線 LAN によって、家電のような“コンシューマ通信”が登場、市場の競争条件が変わった。

付属資料 11

スマートフォン契約数の推移・予測（12年3月予測）



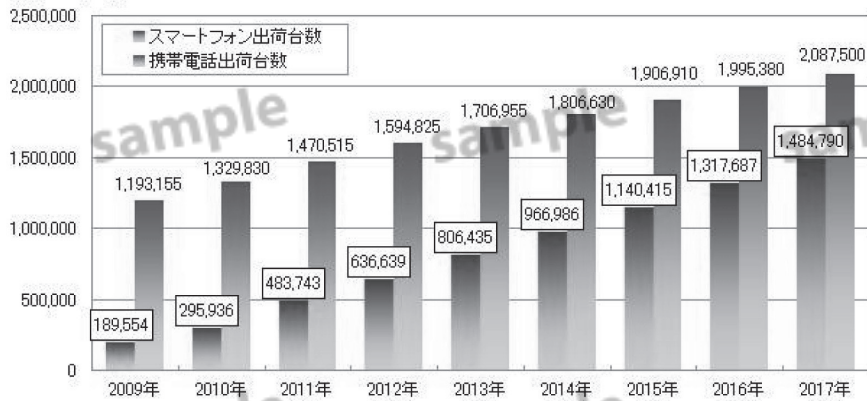
出典：株式会社 MM 総研 ニュースリリース 2012年3月13日

付属資料 12

世界スマートフォン市場規模推移

	2009年	2010年	2011年 見込	2012年 予測	2013年 予測	2014年 予測	2015年 予測	2016年 予測	2017年 予測
スマートフォン出荷台数	189,554	295,936	483,743	636,639	806,435	966,986	1,140,415	1,317,687	1,484,790
携帯電話出荷台数	1,193,155	1,329,830	1,470,515	1,594,825	1,706,955	1,806,630	1,906,910	1,995,380	2,087,500

単位：×1,000台



出典：矢野経済研究所 スマートフォン市場に関する調査結果 2011（推計）

付属資料 13

端末メーカーの Open Handset Alliance 加入状況



付属資料 14

2012年1-3月期の世界携帯電話メーカー販売シェア

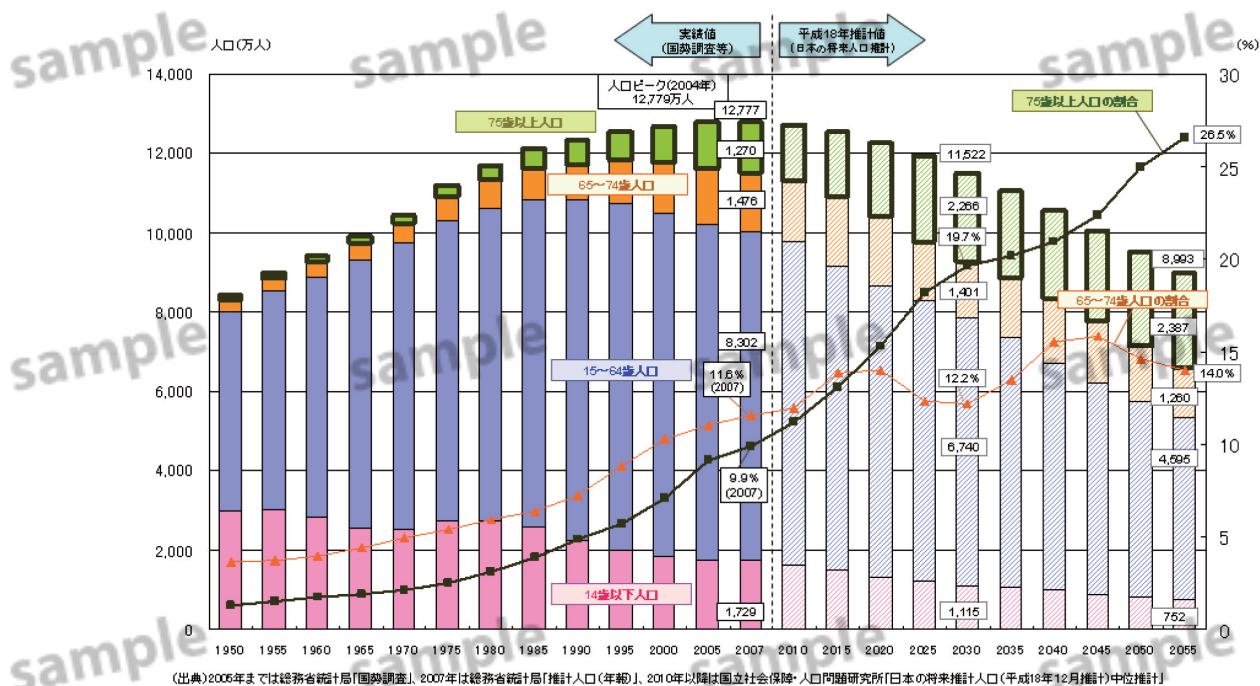
(単位：千台)

順位	メーカー名	2012年 1Q販売台 数	シェア (%)	2011年 1Q販売台 数	シェア (%)
1	Samsung	86,567.6	20.7	68,782.0	16.1
2	Nokia	83,162.5	19.8	107,556.1	25.1
3	Apple	33,120.5	7.9	16,883.2	3.9
4	ZTE	17,439.3	4.2	10,788.7	2.5
5	LG Electronics	14,720.4	3.5	23,997.2	5.6
6	Huawei	10,796.1	2.6	7,002.9	1.6
7	Research In Motion	9,939.3	2.4	13,004.0	3.0
8	Motorola	8,368.2	2.0	8,789.7	2.1
9	Sony Mobile Communications	7,898.4	1.9	7,919.4	1.9
10	HTC	7,703.4	1.8	9,313.5	2.2
	その他 合計	139,392.6	33.3	153,809.0	35.9
		419,108.3	100.0	427,845.7	100.0

出典：Gartner Press Release, Egham, UK, May 16, 2012

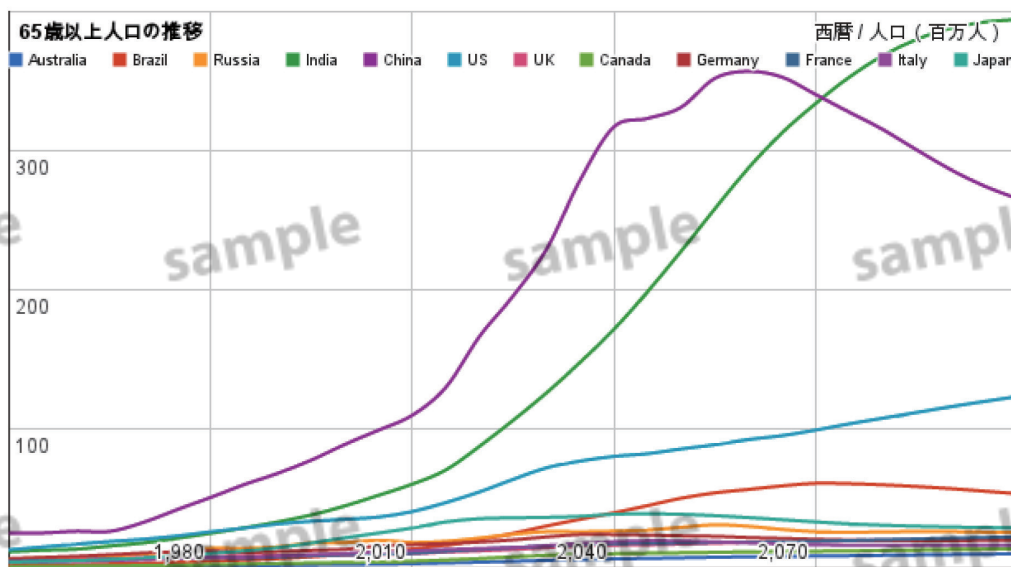
付属資料 15

日本の将来推計人口



出典：国立社会保障・人口問題研究所

65歳人口の推移(人口)



出典：国際連合 経済社会理事会 人口開発委員会

付属資料 16

NTT ドコモ 『らくらくホン ベーシック 3』



docomo らくらくホンベーシック3 ホワイト

NTT ドコモ 『らくらくスマートフォン F-12D』



出典：富士通 FMWORLD.NET 携帯電話 <http://www.fmworld.net/product/phone/>

付属資料 17

Fujisawa SST イメージ



出典: Panasonic Fujisawa サステイナブル・スマートタウン <http://panasonic.co.jp/fujisawasst/>

Fujisawa SST コンセプト

スマートタウン 次世代スマートライフを発信する街	&	サステイナブルタウン 「最新のエコ」と「快適な暮らし」が持続する街
エネルギー 太陽光パネル・蓄電池を全戸に搭載。世界初の分散型スマートタウン		スマートランドスケープ 最新の設備機器と自然の恵みを融合させた豊かな景観
モビリティ 低炭素な街に貢献する街まるごとの次世代カーシェアリング		緑(en)づくり ecology networkでつながるコミュニティづくり
セキュリティ さりげなく街を見守るエコで安心なバーチャルゲーティッドタウン		街のブランド 不動産価値として評価されるエコで快適な街づくり

出典: Panasonic Fujisawa サステイナブル・スマートタウン <http://panasonic.co.jp/fujisawasst/>

付属資料 18

アマゾン Kindle



出典：Amazon.com, <http://www.amazon.com/kindle-store-ebooks-newspapers-blogs/>

参考文献

宮本直和『松下幸之助に学ぶ思いの技術』，彩図社，2002年．

松下幸之助『実践経営学』，PHP文庫，2001年．

松下幸之助『社員心得帖』，PHP文庫，2001年．

山下俊彦『ぼくでも社長が務まった』，東洋経済新報社，1987年．

伊丹 敬之『松下電器の経営改革（一橋大学日本企業研究センター研究叢書）』，有斐閣，2007年
スタファン・ブルーノ，モッセ・ヴァレーン『ノキア—世界最大の携帯電話メーカー』，日経BP社，
2001年．

慶應ビジネススクールケース「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」
（ケースライター：森田正隆，1997年）

慶應ビジネススクールケース「松下電器産業株式会社-熟年ライフプラン-」（ケースライター：
石田英夫・関口和雄，1985年）

慶應ビジネススクールケース「松下電器の事業部制マネジメント」（ケースライター：伏見多美雄・
石田英夫，1984年）

総務省「電気通信サービスの加入契約数等の状況」http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01kiban03_02000096.html，2012年5月31日最終確認．

内閣府「平成23年版 高齢社会白書」，2012年．

ASCII.jp「脱ガラパゴス？」<http://ascii.jp/elem/000/000/673/673572/>，2012年2月24日，
2012年5月18日最終確認．

Computerworld「追い風に乗るMVNO市場」<http://www.computerworld.jp/topics/634/IT業界動向/176909/> 追い風に乗るMVNO市場，2010年3月16日，2012年5月18日最終確認．

JBPRESS「サムスンの携帯電話、小売販売台数でも世界トップにアップルの「iPhone」も好調に
推移」<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/35242>，2012年5月31日最終確認．

ITMedia ニュース「世界携帯電話販売台数、新製品待ちで2%減少 Samsungがシェアトップに
Gartner調べ」<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1205/17/news032.html>，2012年
5月31日最終確認．

Wall Street Journal 日本版「グーグル、次世代アンドロイドを複数メーカーに早期提供」
http://jp.wsj.com/IT/node_443224，2012年5月16日，2012年5月18日最終確認．

ソフトバンク ビジネス+IT「スマートフォンの本格普及は2011年、ビジネスシーンでの普及の
鍵はMDMとセキュリティ」<http://www.sbbi.jp/article/cont1/20630>，2009年11月30日，
2012年5月18日最終確認．

日経エレクトロニクス編集部「市場をつくった技術と先駆者を知る公共インフラからコンシューマ通信へ変貌を遂げたワイヤレス通信技術」『日経エレクトロニクス』，2007年4月9日号。

日経ビジネス「松下電器産業のパソコン事業」(1999年2月8日号，p39-41)

日経ビジネス「こんな組織がヒットを生む」(1997年5月19日号，p34-36)

5 日経ビジネスオンライン，「中村改革」最大の功績はパナソニックブランドの価値向上，
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20060622/104908/?rt=nocnt>，
2006.6.28, 2012年5月18日最終確認。

「中村邦夫社長による松下電器産業の組織改革」，ライター：日大B班 川又悠治・桑原恭平・土田紘宇。

10 日経BP ネット，「中村改革が生んだ最高傑作「マーケティング本部」」，http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/feature/panasonic/060410_3rd/，2006,4,10, 2012年5月18日最終確認。

パナソニック株式会社ホームページ，「社史：1918年—2003年」，<http://panasonic.co.jp/history/chronicle/>，2012年5月18日最終確認。

15 パナソニック株式会社ホームページ，年間決算説明会資料「2011年度決算概要・2012年度見通し」，2012年5月11日，http://panasonic.co.jp/ir/release/2011/2011_full/financial_results_j.pdf，2012年5月22日最終確認。

株主総会招集通知添付書類，「事業報告（平成23年4月1日から平成24年3月31日まで）」，
http://panasonic.co.jp/ir/stockholder/pdf105/st105_02.pdf，2012年5月28日最終確認。

20 日本経営合理化協会，「社長のための経営コラム&NEWS」
http://jmcasemi.jp/column/article.php?CONTENT_ID=442&article=765，2012年5月28日最終確認。

マイナビ編集部「ドコモ、らくらくホン初のスマホ「らくらくスマートフォン F-12D」を発表」
<http://news.mynavi.jp/news/2012/05/16/210/>，2012年5月16日，2012年5月18日最終確認。

25 株式会社MM総研「スマートフォン契約数の推移・予測（12年3月予測）」<http://www.m2ri.jp/newsreleases/main.php?id=010120120313500>，2012年3月13日，2012年5月31日最終確認。

株式会社矢野総合研究所「スマートフォン市場に関する調査結果 2011」『レポートサマリー』
30 <http://www.yanoict.com/yzreport/180>，2012年5月31日最終確認。

Gartner Press Release “Gartner Says Worldwide Sales of Mobile Phones Declined 2 Percent in First Quarter of 2012; Previous Year-over-Year Decline Occurred in

Second Quarter of 2009” <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=2017015>, 2012年5月31日最終確認.

独立行政法人情報処理推進機構 セキュリティセンター「IPA テクニカルウォッチ スマートフォンへの脅威と対策に関するレポート」, <http://www.ipa.go.jp/about/technicalwatch/pdf/110622report.pdf>, 2011年6月28日公開, 2012年5月18日最終確認. 5

Official Google Mobile Blog「Galaxy Nexus now on sale in Google Play」<http://googlemobile.blogspot.jp/2012/04/galaxy-nexus-now-on-sale-in-google-play.html>, 2012年4月24日, 2012年5月18日最終確認.

パナソニック株式会社「プレスリリース・環境分野に先進的に取り組む9社と藤沢市がFujisawa サステイナブル・スマートタウン構想を発表」<http://panasonic.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/jn110526-2/jn110526-2.html>, 2011年5月26日, 2012年5月18日最終確認. 10

パナソニック「Fujisawa サステイナブル・スマートタウン」<http://panasonic.co.jp/fujisawasst/>, 2012年5月18日最終確認.

パナソニックホームページ, <http://panasonic.co.jp/>, 2012年5月31日最終確認. 15

富士通「Windows®7 ケータイ F-07C 新発売」<http://www.fujitsu.com/global/news/pr/archives/month/2011/20110721-01.html>, 2011年7月21日, 2012年5月19日最終確認.

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
