



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# シャープ・ソニー・パナソニック

シャープに加え、ソニー、パナソニックという日本を代表する家電3社はいずれも2012年3月期に、数千億円規模の赤字を計上した。急激な円高、東日本大震災の影響、ライバルの韓国企業と比べたときの税制、貿易協定でのデメリットと、日本企業に吹く逆風は強い。ただ、この10年間、日本は復活のチャンスを見逃しており、それは「明らかに経営の失敗」（ソニー元幹部）だ。

今春、3社はいずれもトップ交代に踏み切った。しかし、前任者の責任は明確にされず、数々の“失敗”は総括もされていない。それどころか、ソニーのハワード・ストリンガー前会長は取締役会議長、パナソニックの大坪文雄社長は会長、シャープの片山幹雄（かたやま・みきお）前社長も会長として残った。

2000年以降の家電3社の「失敗の本質」は、あえて一つに絞るならその“近視眼”に尽きる。足元の利益に安住し、経営リスクを取った“遠距離”の戦略に踏み出さなかったことで、後追いをしてきた韓国勢のさらに後追いをするという失敗が繰り返されている。

ソニーでいうと、標榜する「ハードとソフトの融合」の中心を担うべきスマートフォンについて、元幹部からは決まって「iPhoneのような端末の提案はいっぱいあった」との証言が出てくるが、後知恵で何を言っても仕方ない。出遅れた揚げ句、今や世界での存在感はアップル、サムスン電子の足元にも及ばないのは事実である。

その後、「戦略的商品」として投入した「ソニータブレット」も同様だ。開発を担当した鈴木国正EVPは11年、「世界2位を狙う」と大風呂敷を広げたが、現在、中国市場では「在庫が1年分たまっている」（ソニー関係者）という信じ難い事態になっている。

これらの失敗は、モバイル端末の隆盛を見誤った上、開発を通信部隊ではなくパソコンとAV部隊が担当したことにも見られる。幹部は「本社がソニー・エリクソンの意見に耳を貸しもしなかった」と指摘する。社内でも同製品を使う社員は少ない。

パナソニックは、プラズマテレビの敗北が明白なのに、尼崎第3工場の建設を「誰も止められなかった」

---

本ケースは、クラス討議の資料とするために、慶應義塾大学経営管理研究科准教授 小幡績によって作成された。経営管理の巧拙を記述したものではない。

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・スクールまで（〒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/> 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。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。（販売不可のケースを除く）

Copyright© 小幡績（2014年3月作成）

(幹部) ことが象徴的だ。中村邦夫（なかむら・くにお）会長体制で築き上げたプラズマへのプライド、社内でのテレビ事業の権力、さまざまなしがらみを断ち切れなかったのは明らかにトップの“失敗”だろう。

シャープも同様だ。国内だけで高いシェアを誇る液晶テレビ「アクオス」に固執し、世界への展開は後回しとなり、液晶パネルの外販もおろそかにしたツケが堺工場の不振を招いた。大手電機幹部は  
5 「シャープのやり方は部品メーカーとしてはつたな過ぎた」と指摘する。

## 前任者否定が試金石 生き残りへ活路模索

とはいえ、新体制はすでに船出した。ソニーは、ゲームでの蓄積を生かしたスマートフォンに取り組み、  
10 パナソニックは脱テレビで環境エネルギー事業に傾注。シャープは鴻海と共に堺工場の稼働率向上に懸ける。

課題はそれぞれ違うが、前体制で失敗が繰り返された以上、「求められるのは前任者否定」（電機大手OB）しかない。前任者が役員に居残る中、どれだけ前例を否定できるかが新社長の試金石となる。

すでにパナソニックの津賀一宏専務は昨年7月の時点で尼崎第3工場の停止を実行。テレビ事業のリストラを次々と進めている。シャープの奥田隆司社長は、「町田勝彦前会長のお手伝い」（幹部）との声は聞こえるが、社内からは「若手を積極的に海外赴任させている」（中堅社員）などと海外戦略に本腰を入れている。ソニーの平井一夫社長は「女性からイケメンと受けがいい」（社員）という。

日本はすでに世界の家電業界の“主役”ではなくなった。この現実を受け入れ、新たな活路を見つけられるかに、3社の生き残りへの道が懸かっている。

20 (2012.06.09 / 週刊ダイヤモンドより抜粋)

## 3 社社長インタビュー

### シャープ社長（当時） 奥田隆司

25 ——財務状況の悪化や、急増したCP（コマーシャルペーパー。無担保の約束手形）など資金繰りに  
ついての不安が膨らんでいる。

金融機関のバックアップ体制については、短期、長期の資金繰りは連携を強化しながら、極力借入額を抑えていく方向で協議を進めている。経営の再建策は8月2日の決算会見で話したが、4000億  
30 円に及ぶ財務体質の改善、堺工場（大阪府）の安定的なパネル生産の増量、中小型液晶パネルの  
収益改善に取り組む。

2013年度以降の確実な黒字化と利益回復のために、さらに1000億円の固定費削減に取り組んで

いる。

——9月中旬までにリストラの全体像を示すことになると思うが、規模は十分なのか。

(5000人削減の)リストラ策は、従業員の1割にも満たないというが、それは連結グループ全体の従業員数(5万6000人)を前提にした場合だ。単体ベース(2万1000人)で見たら、非常に大きな数字だ。

——足元の財務状況を踏まえたらこれでは済まないのでは。

銀行側とは、お互いに協力し合いながら、12年度の営業利益の黒字化と、13年度の最終利益の黒字化を目指すことで一致している。それをきちっと達成できるように考えていきたい。

——資金をサポートする銀行側と、事業を手がけるメーカー側の立場の違いもある。

金融業界の方々と、事業会社をやっている人とは、やはり感覚が違うところがある。金融業界は、非常に短期的な見方がある。しかし今は短期的な問題と、長期的な問題を、どう切り分けながら解決していくかが重要だ。銀行側とはお互いに情報交換しながら進めていくことが重要だと痛切に感じている。ただ事業をやっているわれわれが、強い信念を持たなければならない。

——資金繰りの問題から、複写機やエアコン事業など、一部事業売却の可能性が報道された。

複写機やエアコンなどの事業について、特定メーカーへの(売却を思わせる)話が報道された。しかしそれらは事実ではない。LEDチップ、堺の薄膜太陽電池工場の売却や、亀山工場(三重県)の分社化、人員の追加削減などについても同様だ。ただし、さまざまな事業において協力関係が必要だと判断されれば、新しい資本関係の構築は柔軟に考える。

——そもそも赤字事業である太陽電池は、国内に製造拠点をもち続ける理由があるのか。

国内の住宅用の太陽電池「ブラックソーラー」などを作っている。いろいろな屋根のデザインに応じた細かい提案ができるため、お客さまからの引き合いが強い。これは海外では調達できない。ただ今後、バンバン投資をしていくものではない。

(縮小が決まった)葛城工場(奈良県)の設備は減損処理をした。だから実際問題として、売却したいかといえば、売却したい。ただ、太陽電池の生産ラインは日進月歩で進化している。だから古い設備は売りにくい。主要設備であるCVD装置などは、売ろうと思っても、世の中に余っているというのが実態だ。売るのが難しい。だからこそ、今の設備の活用方法はないかと悩んでいる。

——赤字の元凶となった大型の液晶パネルはどうか。

堺工場(堺ディスプレイプロダクト)の大型液晶パネルの事業については、鴻海精密工業グループ(台湾)との協業提携により、コスト力強化に取り組んでいる。さらに液晶テレビのモジュールを作ることも、コスト競争力を高めつつ、大型液晶パネル全体を運営できる仕組みづくりに取り組んでいる。

一方で、中小型液晶パネルについては、スマートフォンやタブレット型端末に加えて、下期以降は米マイクロソフトの新OS「Windows 8」対応端末への供給が始まる。ウルトラブック(極薄のノートパソ

コン) やパソコン用のモニターで高精細な液晶の需要拡大が見込める。亀山第2工場の操業が上がることで、収益改善を見込んでいる。

——シャープの液晶パネルや太陽電池など、「オンリーワン」のデバイスは魅力的だが、経営上の数字が伴っていない。

5 われわれも新たにウルトラブックに対して、デザイン活動を強化している。これまで特定企業の受注に偏っていたが、幅を広げて、あるいは鴻海グループとのチャネルを使いながら中小型液晶パネルも販売していきたい。

——鴻海グループは強いコスト競争力がある。シャープが抱えるテレビ組立工場などの整理、廃合は進めるのか。

10 シャープの海外の液晶テレビの工場は、モジュール製造からテレビ組み立てまでつながっている。トータルのコスト効率が上がるなら、鴻海グループとの新たな垂直統合モデルとして協議する。

——コスト的にメリットがあれば、鴻海グループに売却、譲渡するということか。

そういうことだ。

15 ——稼働率の上がらない亀山第2工場は、「分離」や「提携」など呼び方は別として、戦略的パートナーを見つけることが期待されているのでは。

鴻海グループとの提携によって、彼らの顧客、生産能力を使えば販路を拡大できるのではないかと考えている。パートナーということに関しても、資本だけを組み入れるパートナー戦略は考えていない。工場の操業が上がり、事業としてのシナジー効果も得られるという点は検討を進めているから、そういう可能性が見えてくれば考えたい。

20 ——鴻海グループと争点になっているポイントは。

出資比率について正式に話したことはない。ただ、シャープの株価が急激に下がったという点については、テリー・ゴウ会長から「シャープの株価は安過ぎる。(取得価格を) 550円で決めたのだから、早く株価を上げていかないとね」と言われた。その一環で、(亀山工場で作っている) 中小型の液晶パネル分野で、協業の可能性に関して協議を行っている。

25 ——鴻海グループとの提携の一環として、台湾に研究開発センターを設立することを望む声もあるようだ。

今、それについては検討していない。ただ、液晶パネルのモジュールの協業をやり始めたころから、関連部材の共同調達をやっており、テーマとして検討していきたいという考えは持っている。

——堺工場は、将来的に台湾市場への上場を目指すのか。

30 まず堺工場を上場させるというのはコンセンサス(合意事項)だ。台湾とは決めていない。ただし「日本ではないだろう」というのも事実。両社の提携の最終段階として、IPO(株式の新規公開)は目指すべきところだし、海外で上場できれば注目されるかもしれない、という話はしている。それが真の日本のグローバル化につながる。



——鴻海グループの真意はどこにあると考えているのか。

テリー・ゴウ会長は、悪い人ではない。ただ、話をするときはずっと大きく語る。

——今年2月に経営破綻したエルピーダメモリも、優れた半導体技術を持っていた。シャープには高解像度、低消費電力の「IGZO」の液晶パネルがあるが、先に経営が行き詰まったら、高い技術も台なしになる。

記憶用の半導体チップと液晶パネルでは応用できる幅が違う。無論、シャープ自身もIGZOを活用したシャープブランドの新しい商品を作っていこうと思っている。

ただし自前で亀山第2工場の生産能力をすべて埋められるものではない。PC用モニターや携帯ゲーム機なども手がけているが、鴻海グループに液晶パネルの拡販してもらい、幅広いアプリケーションに売ろうとしている。

——液晶テレビで急成長をした過去10年、どこにシャープのつまずきの原因があったのか、あらためて振り返ってほしい。

一つは、マーケットの需要の見方について、精度がもう少し必要だった。デジタル化の波や、新興国の台頭もあった。またシャープの原点は「新しいものを作って生活を変える」ということ。ものづくり中心でやってきたが、お客さまがあっと驚く、オンリーワン商品がしばらく生まれていなかった。

——来月15日には創業100周年を迎える。新たな100年に向けて残すべき価値は何か。

創業者が残した「他社にまねされる商品」という言葉、これがシャープらしさを一言で表している。これを現代語に置き換えると「オンリーワン」になる。グローバル企業との競争が増しているが、シャープには新しい市場を創造するアイデアや研究開発、技術の蓄積がある。また若手社員にはとても優秀な人材がそろっている。今日の経営危機をバネに、頑張る人たちの力を生かしながら、新しい組織づくり、社風づくりに努め、次の100年に向けて進んでいきたい。

**おくだ・たかし**／1953年8月19日生まれ。奈良県出身。名古屋大学大学院修士課程工学研究科を卒業後、シャープへ入社。AVシステム事業本部長、海外生産企画本部長などを経て、今年4月に代表取締役社長に就任。座右の銘は「現場主義」。

(2012.09.01／週刊ダイヤモンドより抜粋)

## ソニー 平井一夫 新社長

ソニーのトップは、強い商品をベースにして、「ソニーらしい体験」を届け続けなければなりません。ソニーらしい体験とは、感動をいかに与えられるかということです。すばらしい音楽もあれば、箱を開けた瞬間に「やっぱりこれ、わくわくするデザインだよね」と喜ばれるようなエレクトロニクスの商品もある。

そういう感動を創り出し続けてきたのがソニーという会社だと、私は認識しています。もう一つの重要なミッションは、当然ながら、ソニーを利益が出せる体質に改善することです。

5 ハード、ソフトという言葉尻の議論は意味がない。ソニーのアーティストが感動を与えたい、エンジニアが商品で感動を与えたいという思いは変わらない。わかりやすい例が「プレイステーション」。ハードとソフトが一つの会社の下で一緒になって初めてビジネスが成り立っている。ソニーグループもハードとソフトがあって、初めて感動を届ける会社になれるはずです。

10 意識的に（出身母体の）SCEの経験者やエンジニアを起用したわけではなく、適材適所で選んだ。ただ、事業の方向性を議論するに当たっては、当然、エンジニアもチームに入ってもらいたいという意思はありました。ですから、コア事業のデジタルイメージングは、根本 EVP が研究開発部門を統括します。プロ用の製品で培った技術をコンシューマー製品に生かすことで、製品を差別化できと思っています。

15 ストレートに人員を削減することもあれば、ケミカル事業を（日本政策投資銀行に）売却するなど、雇用を確保する前提で事業譲渡することもある。グループ全体で選択と集中を進めるので、コア事業に必要なリソースや人材を持つ会社とは提携するし、他社へ譲渡する場合もある。そういう意味では、さらなる構造改革の可能性は否定しない。

20 テレビ事業の撤退はありえません。テレビはソニーとお客様の大きな接点で、本当に大事。だから液晶テレビで技術革新を進めて、喜んでいただける商品を出していかなければならないと思っています。

「営業利益率 5%」という数字も、私を中心としたマネジメントチームでもう一度、全社一丸となって向かっていけば達成可能です。コアビジネスを強化して、テレビ事業を黒字化すれば、ソニーが進むべき方向が見えてくるはずです。

25 過去、さまざまなビジネスを経験してきたので、あまり型にとらわれず柔軟な発想ができると思っています。プロジェクトやビジネスモデル、新商品を議論する場合、私にはつねにソフト側の視点があります。「これだとアーティストやゲームクリエイターが盛り上がるよね」といった目線です。逆にソフトメーカーと議論するときは、ハード側の立場で、「僕はこう思うので、ぜひ考えてくださいよ」とか。双方から全体が見られると思っています。

30 1996年に米国のプレイステーションビジネスを任されたことが、一つの転機になりました。プレイステーションが現地で成功する前で、規模は小さいし、組織の雰囲気も前向きではなかった。当時、アンドリュー・ハウス（SCE 社長）もいて、彼とチームを作りました。仕事が終わると毎日のようにアンディと打ち合わ

せして社内調整を進め、徐々に組織がうまく回るようになりました。商品が売れてくると、社員の士気がどんどん上がるポジティブスパイラルにうまく入れて……。もちろん、商品（ゲーム機）とゲーム（ソフト）がよかったわけですが、最初は本当に少ない人数で、下手するとどうなるかという組織だったんです。それが大きな市場を開拓して、ナンバーワンの地位を築けた。一つの大きな会社に育て上げることができたのはうれしかったし、達成感もありましたね。

5

ソニーに入ってから、いちばん長く一緒に仕事させていただいたのは丸山茂雄（ソニー・ミュージック元社長、SCE 元副社長）であり、久夛良木（くたらぎ）健（SCE 元社長）です。（中略）

久夛良木から教わったことは、徹底的なこだわりです。プレイステーションビジネスの細かなディテール一つに至るまで、自分が違うと思ったらすぐにそれを変えていく。それはもう徹底していました。お客様にお届けする商品を、まず自分が納得してから出していく姿勢は、見ていて非常に勉強になりました。ここは任せてもいいんじゃないか、といった妥協はいつさいなかったですね。

10

私も、ソニーの一から十まで全部自分で進めることはできません。でも、ここぞというところはディテールまでこだわっていきたい。それは商品のデザインかもしれないし、ネットワークの不正アクセスのときに、自分で説明させていただいたのも、私なりのこだわりです。任された仕事は徹底的にやり抜く、それしかない。SCE 社長だったときもいろいろなお意見をいただいたが、誰が何と言おうと黒字化する意志でやってきました。スタートしたばかりで先まで考えていませんが、ちゃんとした方向へ会社を持っていくよう専念します。心配するよりも、成功させることに注力すべき。本当に、「もうやるしかない」と思っています。

15

（敬称略）

20

ひらい・かずお／1960年12月22日生まれ。84年CBS・ソニー入社、97年ソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）執行役員、2006年SCE社長。09年ソニー執行役EVP。11年ソニー副社長とSCE会長に就任。12年4月ソニー社長兼CEOに就任。

（2012/5/19 週刊東洋経済より抜粋）

25

## パナソニック社長（当時）大坪文雄

——今年4月パナソニック電工と三洋電機を完全子会社化し、2012年1月には両社を含めて現在16あるドメインを9ドメインに再編する方針を発表しています。進捗状況は。

大坪 振り返りになりますが、昨年、三洋を子会社化した後、3社の事業をどのように融合させるか議論するトランスフォーメーション・プロジェクト（Tプロ）をつくりました。3社から代表を出し、それぞれの経営の仕組みや人を含めた経営資源、ブランドに至るまで検討しました。そして4月からは、検討し

30

た結果を実行に移すフェーズに移っており、来年1月からは、9ドメイン、1グローバルマーケティング本部という体制でスタートできるようになります。想定どおりの時間軸で順調に進んでいます。

——グループ再編の重要なポイントは何ですか。

5 **大坪** 今回の再編によって、いわゆる単品売りから、ソリューション提案型のビジネス、丸ごと事業を成長の柱にしていくことです。単品でも通用する強い商品をいろいろ組み合わせて、提案していきます。

——そのための課題は？

10 **大坪** 九つのドメインにしたからといって、家丸ごと、街丸ごとのソリューションビジネスがすぐにできるわけではありません。そこにはドメイン間の横連携が必要です。ドメインとしてしっかり事業を行いながら、それをいかに横展開していくか。本社がうまく横展開できるように仕組みをつくり、リーダーシップを発揮することが課題です。幸いなことに、時間の経過とともに、横連携の重要性の理解が進んでいると思

——ドメイン間の連携をうまく進めるために、なにか工夫をしていますか。

15 **大坪** 震災以降、太陽光発電や蓄電池など、より安心して安全な発電や蓄電の必要性が高まっています。そのため、これまで三洋の太陽光発電は三洋専用の代理店での販売だけでしたが、電工の広大な販売網を使うようになりました。また、太陽光パネルの設置について意見を戦わせるようにもなっています。AV 機器や家電、蓄電池など省エネ性能の高い商品があり、そこに電工の配線技術が生きる。そういった横連携を一生懸命にやっています。

20 ——丸ごと事業では15年度に売上高3000億円の目標を掲げています。目標達成に向けて成果の出ている案件はありますか。

25 **大坪** 神奈川県藤沢市にあるパナソニックの工場跡地に、先進的な技術でエコライフを実現するスマートシティを作ります。住宅は1000戸、住民3000人を想定し、太陽光発電を標準装備。必要ならば、蓄電池も設置できます。エネルギーだけでなくセキュリティも充実します。また、電気自動車（EV）の充電設備も作り、EVのシェアリングだけでなく電動自転車のシェアリングも用意します。ほかにも、住民の健康管理をITの活用によって行っていくつもりです。コンセプトの発表だけでなく、13年度中には世界のスマートシティに先駆けて街開きをします。スマートシティの実証の場として位置づけられるでしょう。

——すべてパナソニックグループの商品でなくてもいいという顧客をどうやって攻め落としますか。

30 **大坪** 今のところ、スマートシティは新しく建設されることがほとんど。そこではトータルな提案が求められています。ですので、あまり個別の話にはなりません。既存住宅などにトータルなコンセプトを持ち込んでいけば、個々の要望が出てくるでしょうが、それにはもう少し時間がかかります。まずは新しい街でやっています。



——成長戦略について。完全子会社化ですでに1兆円規模のカネを使いました。

**大坪** 早期回収が必要です。今回の買収によって、創業100周年の18年にエレクトロニクス業界ナンバーワン環境革新企業になるのが目標です。そのためにパナソニックに不足していたクルマ関係の2次電池や太陽電池が必要でした。そして電工と組み合わせ、丸ごとビジネスを展開します。そうすれば目標を達成できるし、投資を上回る回収ができます。

——海外戦略も打ち出しています。中国よりもインドに力を入れているように見えます。

**大坪** 海外戦略としては、中国を含めた新興国、いわゆるBRICsに加え、メキシコやインドネシア、ナイジェリア、トルコ、サウジアラビア、バルカン諸国などをターゲットとしています。もちろん、事業規模が大きい中国には力を入れています。なかでもインドをクローズアップしているのは、インドはいまや中国に次ぐ成長力を持つ国となったからです。しかも親目的です。ですが、昔から進出していますがなかなかうまくはいっていません。そのため、現地が主体となってインドの消費者のニーズを取り入れた商品を安く作り、宣伝をして中間所得者に売っていく考えです。インドでは今は韓国勢が強い。ですが、いい商品を安く売れば、韓国勢には負けません。

——電池事業はどうしますか。

**大坪** 民生用と産業用がありますが、競争の激しい民生用の低容量の電池は中国での生産にシフトするなど割り切っていきます。これから需要が伸びる家庭用の大型蓄電池やクルマ用の2次電池は、三洋が兵庫県加西市に工場を建てて投資しています。

——中国では現地の部材メーカーを使うのですか。

**大坪** そうです。中国や韓国メーカーと同じようにします。同じ土俵に立てば、製造プロセスで勝つことができると思っています。

——次にテレビ事業ですが、円高が続いていて厳しい状況です。

**大坪** はい、そのとおりです。液晶とプラズマの合計で3000万台分のキャパシティがありますが、これ以上の拡大投資はしません。また、これまで液晶とプラズマは画面の大きさを棲み分けをしてきましたが、今後はマーケットに合わせて最適なものを使います。

——すなわち、プラズマの縮小ということですか。

**大坪** そうではありません。プラズマはより大型化していくということです。デジタルサイネージ（電子看板）や3Dではプラズマの持つ特性は有利です。

——コストのかかる生産工程を海外にシフトするなど複数の手を打っていますが、それでテレビ事業は10年後も大丈夫でしょうか。

**大坪** テレビ事業はやめられる事業ではありません。世界全体ではまだまだ伸びるし、新しいディスプレイの有機ELなどもこれから出てきます。そして、テレビはレコーダーなどさまざまなデジタル機器と連動しています。コンテンツもリビングだけでなく、子ども部屋や寝室などのテレビで見るようになるでしょう。

それだけ広がりがあります。採算は厳しいですが、やりようはあります。

——有機 EL はいつ頃製品化できますか。それはあくまでもテレビ用ですか。

**大坪** 開発中としか言えませんが、着々と進めています。他社より遅れたとしても、さすがパナソニックの有機 EL はすごいといわれるようなものを出します。そして、有機 EL はあくまでテレビ用しか考えて  
5 いません。

——各パネルメーカーがスマートフォン用など中小型液晶にシフトしています。

**大坪** 基本はテレビ用です。最先端工場の姫路工場もようやく出来上がりフル稼働状態です。大型のテレビ用パネルを作っていく考えに変わりはありません。

10 **おおつぼ・ふみお** / 1945 年生まれ。関西大学大学院工学研究科にて機械工学を専攻。71 年松下電器産業（現パナソニック）入社。録音機事業部の生産技術部門に配属され、オーディオ機器のキーデバイスの内製化などに従事。87 年オーディオ・ビデオ本部の開発工場長。89 年シンガポールのオーディオ製造子会社社長。95 年オーディオ事業部長となる。2003 年パナソニック AVC ネットワークス社社長。06 年パナソニック社長に就任。

15 (2011.06.25 / 週刊ダイヤモンドより抜粋)

## パナソニック 津賀一宏社長

——社長交代会見から 4 カ月、何を考え、どう動いてきましたか。

20 **津賀** パナソニックという非常に大きく、縦割りの強い会社をどのように見るかが、自分自身に課した宿題でした。

一つ目は、これまで関係の薄かったところに行き、知らないことを根掘り葉掘り聞き、徹底して懇談しました。例えば旧松下電工では、独特のマーケティング本部に対して、電材、住建という部材を供給する仕組みができています。それはどんなビジネスか、課題は何か、事業の伸びしろは何かと。

25 また太陽電池では、事業のある二色の浜工場（大阪府）でセル、モジュールの生産工程を見て、販売状況も知りました。さらに中東のドバイにも足を運び、アビオニクス（航空機用電子機器）の大きなお客さまである、エミレーツ航空の社長とも話をしました。

二つ目は数字です。私なりに考えたのですが、結論的には九つあるドメイン（事業部）より、さらに細かい 90 ほどのビジネスユニット（BU）という単位にすると、成長性、収益性、そして課題が見えて  
30 きました。

——社内の課題は、どこにあるとみたのでしょうか。

**津賀** われわれは本当にお客さまのほうを向いているのか。それが問いただすべき問題です。テレビ

事業はあれほど光が当たり、あれほど会社のリソースを注ぎ、主軸に置いていた事業でしたが、本当にお客さまを見ていたのでしょうか。大きな反省があります。

お手本は BtoB（企業・法人向け）事業を中心にたくさんあります。成功している事業は、必ずお客さまを見て、そこに突き刺さっています。そのような部署はたとえ数字はたいしたことはなくても、明るく活気にあふれています。

もっとお客さまを見て、上を向いていきたいと思いますと社員にメッセージを出しました。自己満足、社内調整で終わっていたものを、お客さまからフィードバックを得るまでやりましょうと。それがお客さま価値を徹底追求していくという、風土改革の原点です。

苦心して描いたのが、テレビやエアコンを含む「住宅空間」、商業施設や公共スペースなどの「非住宅空間」、自動車や航空機用途の「モビリティ」、スマートフォンや美容健康機器などの「パーソナル」という四つの領域に広がるビジネスモデルの絵です。

——“家電の王様”といわれたテレビ事業では、韓国勢に完敗しました。今後のデジタル家電の位置付けは？

**津賀** われわれはコモディティ（汎用品）化した商品を、唯一の領域として追う必要はありません。テレビは部品を集めれば、どこでもプラモデルのように作れます。

お客さまの目線も技術ではなく、端末としての魅力に変わっていました。テレビならプラズマではなく液晶でよいと考え、スタイリッシュなデザインで、安いものを求めた。わが社はそこで技術力に過信した。マーケティング的な視点が弱かったのだと思います。

サムスン電子など韓国メーカーは大きな投資をして、大量にシェアを取る戦略です。しかし彼らも必ずしもコモディティになった分野でもうかっていない。スマートフォンが注目されていますが、コモディティ化します。例えばアップルなら 100%コントロールするかもしれないが、グーグルの提供するアンドロイド OS ではできません。そこでもうけを出すのは非常に難しい。

——生産を縮小したプラズマテレビの完全撤退も検討していますか。

**津賀** それは、お客さまが判断することです。今まではこれだけの台数を売りたい、という自らの論理で目標を設定し、その結果赤字が垂れ流されてきた。では収益が取れる形でプラズマの需要があるのか、ベストな商品を送り出しているか、去年 1 年かけて反省してきました。その結果、今年出荷目標を半分に絞り、リニューアルして自信を持って訴求できる商品に仕上げました。また電子黒板など業務用の展開を今まで以上に本格化しています。

ただ将来もプラズマが生き延びるかどうかは、わかりません。目標台数に行かなければ、さらに踏み込まなくてはならない。その状況は自覚しています。

——一方で、次世代テレビの有機 EL ディスプレーでは、ソニーと共同開発を進めることを発表しました。

津賀 将来のディスプレイというのは、折り曲げられたり、超軽量であったりする。広い意味のディスプレイは無数の可能性がある。そのため、大型の有機 EL ディスプレーの生産技術を確立することが狙いです。すでに商品化された小型のものを後追いしても意味はありません。

あくまで、有機 EL ディスプレーの最初の目標をテレビに置くだけです。だからテレビ向けが本命だとは思っていない。第 1 のターゲットがテレビというだけ。パナソニックにとって強いデバイスや材料の下支えは不可欠です。デバイスの魅力に投資していると理解していただければ結構です。次世代テレビはその中の一商品です。

——今年 1 月に経営統合した三洋電機ですが、肝心のエナジー部門でも、中核の民生用リチウムイオン電池は赤字に陥っています。事業の選択と集中をどのくらいやっていく覚悟があるのでしょうか。

10 津賀 まずパナソニック単独では、先ほどのようなビジネスモデルは描けません。

その上で太陽電池「HIT」も、リチウムイオン電池も、今はパナソニックの商品です。例えば三洋電機の太陽電池の技術に、どうパナソニックの力を注入すれば、もっと安く、性能をよくして、お客さま価値を上げられるのかがグループとしての挑戦です。それができなければ「なぜ買収したのか」が問われ、事業の“仕分け対象”になるかもしれません。

15 民生用のリチウムイオン電池は韓国勢の攻勢を受けており、円高ウォン安が大きく効いています。また私たちは標準化した円筒形のリチウムイオン電池にこだわり過ぎました。これからはパウチ型や薄型のウルトラブックに対応したものなど、お客さま価値を上げるところにシフトして生き延びていきます。また電気自動車用は圧倒的な経験と信頼があります。われわれのポテンシャルはもっと高い。それぞれ最大限のチャレンジをします。まだまだ改善の余地があるというのが、私の理解です。

20 ——それぞれの事業の見極めには、どれくらい時間をかけますか。

津賀 それは 1 年、2 年です。そして「三洋電機の事業」という目で、もう見ないでいただきたい。結局、お客さま価値を上げられないと駄目です。それができなければ、事業の“仕分け対象”にするのは当たり前の話です。私はそういう意味ではクールです。

——これから広がる事業として注目しているところはありますか。

25 津賀 どちらかといえば BtoB 事業にそういう長期的な成長性、収益性を見いだしやすいものが多いですね。一般消費者向け商品ですと、エアコンなど白物家電があります。まだ海外市場に十分展開ができていないので、その分も可能性が大きいですね。白物家電でグローバルにどれだけ頑張れるかが勝負です。私たちはサムスン電子や LG 電子より、競争力のある中核のデバイスを持っていると考えています。逆に持っていない商品は、苦戦するかもしれません。また時間軸の話をするれば、ビジネスモデルにあって、事業の息が長ければ長いほど、投資に値します。お客さまから何年間、この事業を継続してほしいと思われているのか。なおかつ、競合メーカーの参入障壁の高さが不可欠です。その視点で見れば、デジタル家電の投資リスクは高い。世界中どこでも組み立てられるし、放送やコンテンツな



どインフラの影響を大きく受けます。

——本社所属の社員 7000 人の半減など、大胆な構造改革への期待が高まっています。

**津賀** 私は強いものは、小さければ小さいほど、強くなると思っています。したがってドメインという大きな井で事業を見るより、BUという小さなものが、それぞれ筋肉質になり、お客さまに入り込むほうが強い。同様に 7000 人いる本社も、ケタ違いに規模を小さくして、明確なミッションを持っているほうが間違いなく強い本社になります。事業はお客さまを向き、本社は投資家を向く。ではその間に落ちたものは、誰に、どんな価値を提供しているのかという疑問を明確にできます。事業をより透明に「見える化」して、コアメンバーで判断するスタイルを導入したい。小さな本社、強い事業の集合体、この二つを起点に考え、ステップ・バイ・ステップでやらないと変わりません。また社内で「ゆでガエル」という表現を使いましたが、「今年こうだった」「来年挽回します」はいい。2018 年にどうなっているかを述べてくれとお願いしています。デジタル家電などは、なかなか今の延長線上では述べられなくなります。

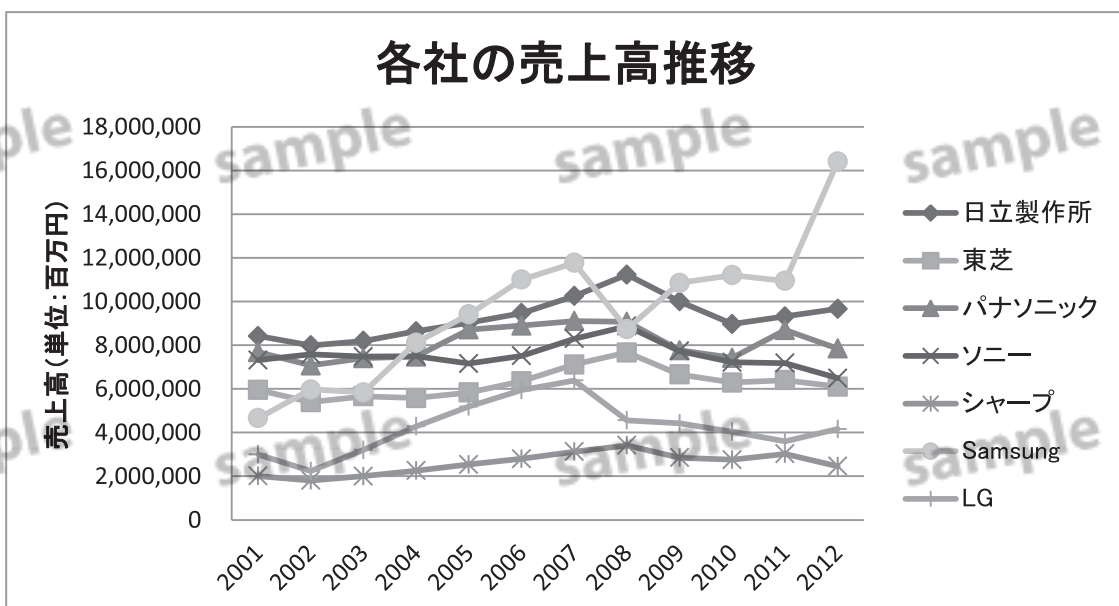
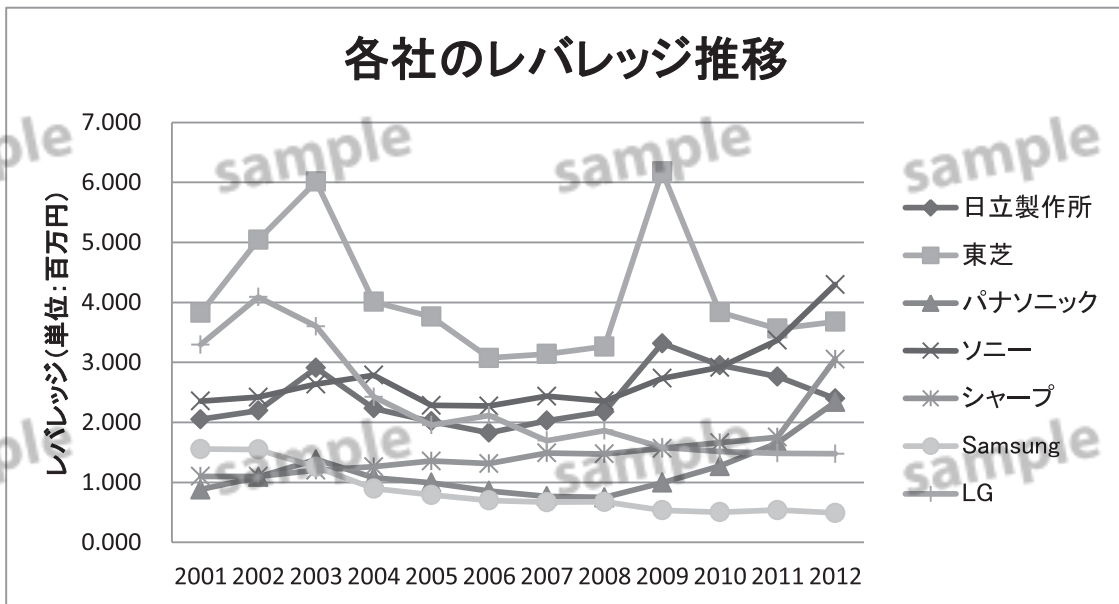
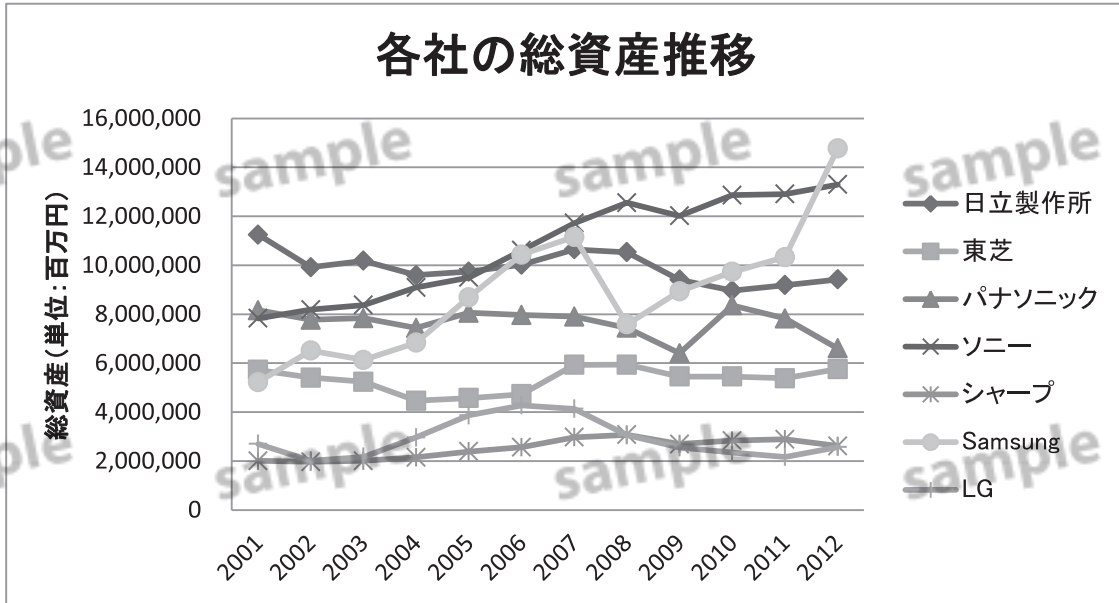
—— 18 年、創業 100 年に向けてどのような企業にしていきたいですか。

**津賀** 先ほど申し上げたイメージ（お客さま価値をベースにした四つのビジネスモデル）しか頭にはありません。「環境革新企業」というテーマから逆算して、今の事業にブレークダウンできるかという、できません。無理に逆算すると「じゃあテレビは必要なんですか」という議論にしかありません。手元にある太陽電池とリチウムイオン電池で巨大な売上高をつくって、パナソニックを支えるのかといえ、それはプロダクトアウトの発想にすぎません。われわれは地球環境とともに歩み、そこに住む多くのお客さまがサステナブルに暮らしていける社会をつくりたい。そのために私たちは誰に、どんなお役に立てるのか、どうアプローチできるのか。結果として環境革新企業になれるのかが見えてくるはずで

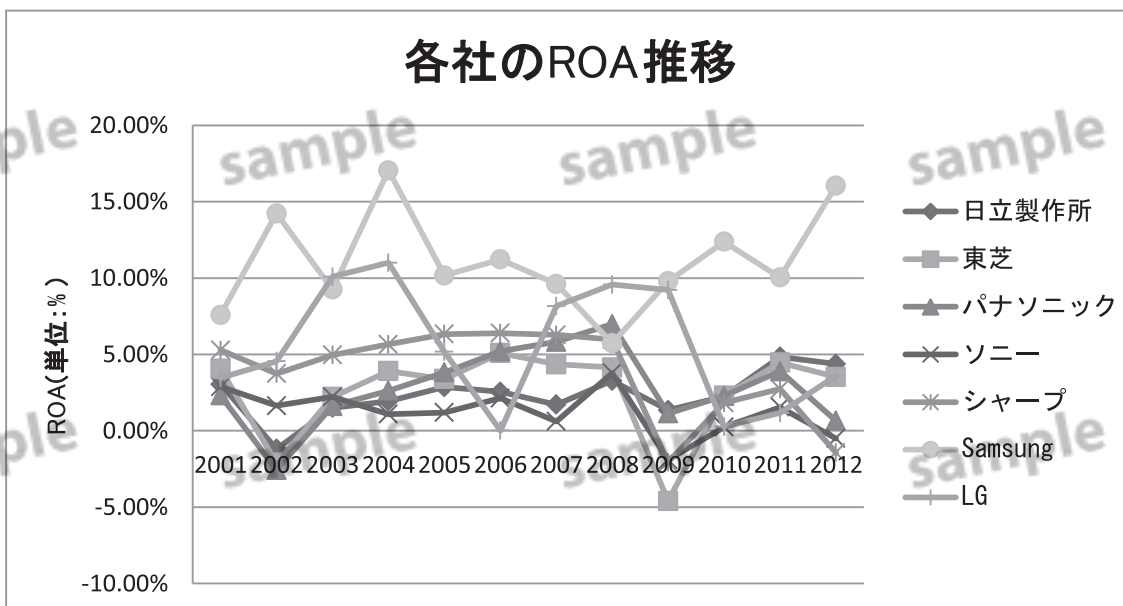
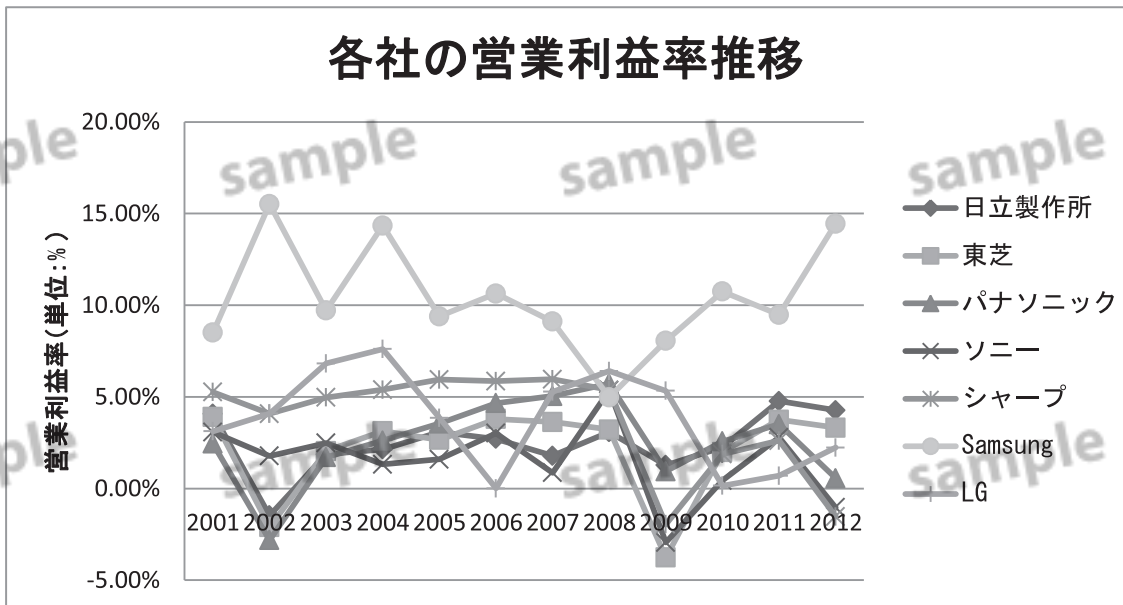
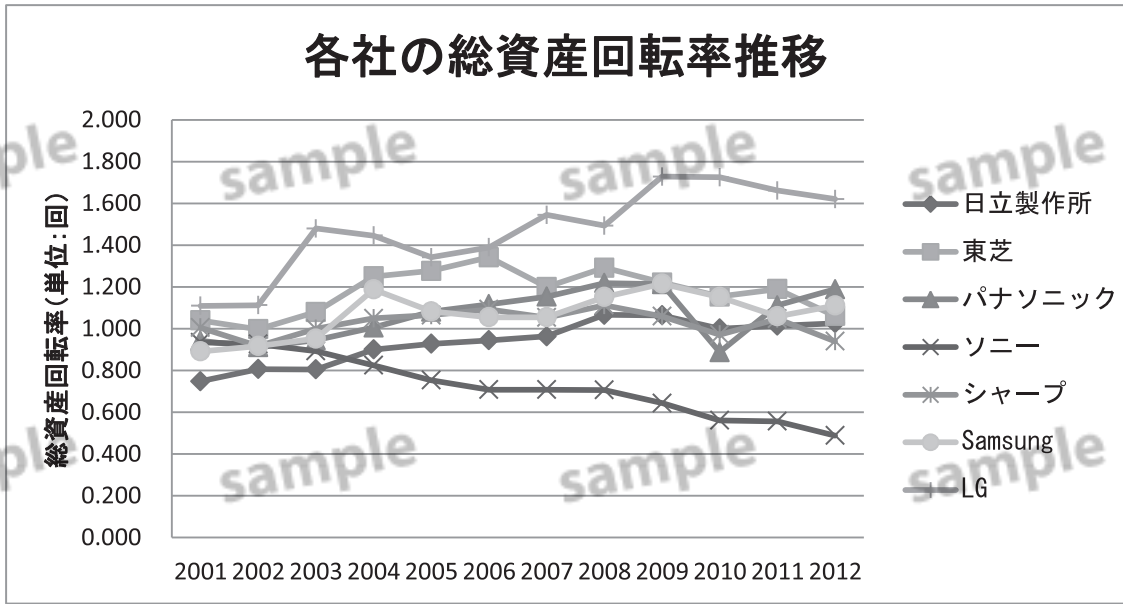
**つが・かずひろ** / 1956 年 11 月 14 日生まれ。大阪府出身。79 年 3 月大阪大学基礎工学部生物工学科卒業後、松下電器産業（現パナソニック）に入社。ビデオ畑のエンジニアとして DVD やブルーレイディスクの規格開発に携わり、2001 年 6 月マルチメディア開発センター所長。04 年に役員就任。オートモーティブシステムズ社長、AVC ネットワークス社長を経て、今年 6 月に第 8 代代表取締役社長に就任。

(2012.07.14 / 週刊ダイヤモンドより抜粋)

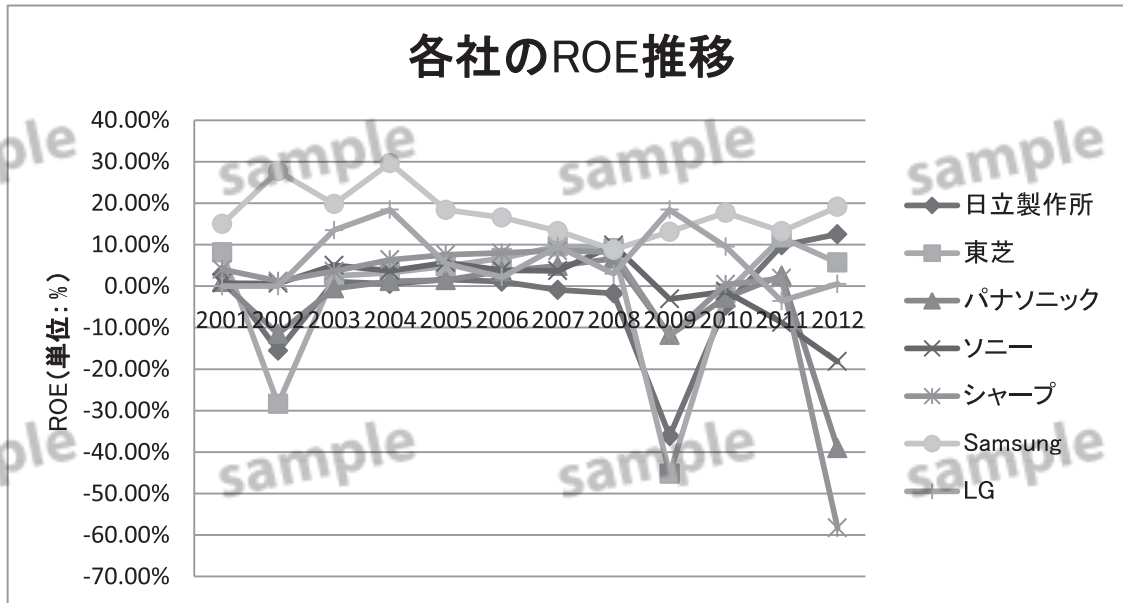
【図1 各社の経営指標推移】



【図1 各社の経営指標推移(続きA)】



【図1 各社の経営指標推移(続きB)】





【表1 各社の経営指標推移】

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
シャープ												
総資産[百万円]	2,003,641	1,966,909	2,004,832	2,150,250	2,385,026	2,560,299	2,968,810	3,073,207	2,688,721	2,836,255	2,885,678	2,614,135
レバレッジ[総負債/純資産]	1.099	1.098	1.201	1.260	1.354	1.311	1.490	1.475	1.564	1.661	1.752	3.052
売上高[百万円]	2,012,858	1,803,798	2,003,210	2,257,273	2,539,859	2,797,109	3,127,771	3,417,736	2,847,227	2,755,948	3,021,973	2,455,850
総資産回転率[売上高/総資産]	1.005	0.917	0.999	1.050	1.065	1.092	1.054	1.112	1.059	0.972	1.047	0.939
営業利益率[営業利益/売上高]	0.053	0.041	0.050	0.054	0.059	0.059	0.060	0.054	-0.019	0.019	0.026	-0.015
ROA[営業利益/総資産]	0.053	0.037	0.050	0.057	0.063	0.064	0.063	0.060	-0.021	0.018	0.027	-0.014
ROE[純利益/純資産]	0.040	0.012	0.036	0.064	0.076	0.080	0.085	0.082	-0.120	0.004	0.019	-0.583
ソニー												
総資産[百万円]	7,827,966	8,185,795	8,370,545	9,090,662	9,499,100	10,607,753	11,716,362	12,552,732	12,013,511	12,866,114	12,911,122	13,295,667
レバレッジ[総負債/純資産]	2.333	2.420	2.635	2.786	2.828	2.273	2.436	2.355	2.735	2.916	3.368	4.297
売上高[百万円]	7,314,824	7,578,258	7,473,693	7,496,391	7,159,616	7,510,597	8,295,695	8,871,414	7,729,993	7,213,998	7,181,273	6,493,212
総資産回転率[売上高/総資産]	0.934	0.926	0.893	0.825	0.754	0.708	0.708	0.707	0.643	0.561	0.556	0.488
営業利益率[営業利益/売上高]	0.031	0.018	0.025	0.013	0.016	0.030	0.009	0.054	-0.029	0.004	0.028	-0.010
ROA[営業利益/総資産]	0.029	0.016	0.022	0.011	0.012	0.021	0.006	0.038	-0.019	0.002	0.015	-0.005
ROE[純利益/純資産]	0.007	0.006	0.050	0.037	0.057	0.038	0.037	0.099	-0.031	-0.012	-0.088	-0.182
パナソニック												
総資産[百万円]	8,156,288	7,768,457	7,834,693	7,438,012	8,056,881	7,964,640	7,896,958	7,443,614	6,403,316	8,358,057	7,822,870	6,601,055
レバレッジ[総負債/純資産]	0.879	1.088	1.382	1.078	0.994	0.857	0.767	0.749	0.993	1.271	1.655	2.338
売上高[百万円]	7,681,561	7,073,837	7,401,714	7,479,744	8,713,636	8,894,329	9,108,170	9,068,928	7,765,507	7,417,980	8,692,672	7,846,216
総資産回転率[売上高/総資産]	0.942	0.911	0.945	1.006	1.082	1.117	1.153	1.218	1.213	0.888	1.111	1.189
営業利益率[営業利益/売上高]	0.025	-0.028	0.017	0.026	0.035	0.047	0.050	0.057	0.009	0.026	0.035	0.006
ROA[営業利益/総資産]	0.023	-0.026	0.016	0.026	0.038	0.052	0.058	0.070	0.011	0.023	0.039	0.007
ROE[純利益/純資産]	0.010	-0.115	-0.006	0.012	0.014	0.036	0.049	0.066	-0.118	-0.028	0.025	-0.390
東芝												
総資産[百万円]	5,724,564	5,407,782	5,238,936	4,462,200	4,571,412	4,727,113	5,931,962	5,935,637	5,453,225	5,451,173	5,379,319	5,752,737
レバレッジ[総負債/純資産]	3.825	5.042	6.013	4.009	3.761	3.073	3.139	3.264	3.182	3.834	3.560	3.676
売上高[百万円]	5,951,357	5,394,033	5,655,778	5,579,506	5,836,139	6,343,506	7,116,350	7,665,332	6,654,518	6,291,208	6,398,505	6,100,262
総資産回転率[売上高/総資産]	1.040	0.997	1.080	1.250	1.277	1.342	1.200	1.291	1.220	1.154	1.189	1.060
営業利益率[営業利益/売上高]	0.039	-0.021	0.020	0.027	0.038	0.036	0.038	0.032	-0.038	0.020	0.038	0.033
ROA[営業利益/総資産]	0.041	-0.021	0.022	0.039	0.034	0.051	0.044	0.042	-0.046	0.023	0.045	0.035
ROE[純利益/純資産]	0.081	-0.284	0.025	0.032	0.048	0.067	0.096	0.092	-0.452	-0.018	0.117	0.057
日立製作所												
総資産[百万円]	11,246,608	9,915,654	10,179,389	9,590,322	9,736,247	10,021,195	10,644,259	10,530,847	9,403,709	8,964,464	9,185,629	9,418,526
レバレッジ[総負債/純資産]	2.051	2.196	2.908	2.232	2.015	1.827	2.027	2.179	3.315	2.953	2.762	2.395
売上高[百万円]	8,416,982	7,993,784	8,191,752	8,632,450	9,027,043	9,464,801	10,247,903	11,226,735	10,000,369	8,968,546	9,315,807	9,665,883
総資産回転率[売上高/総資産]	0.748	0.806	0.805	0.900	0.927	0.944	0.963	1.066	1.063	1.000	1.014	1.026
営業利益率[営業利益/売上高]	0.041	-0.015	0.019	0.021	0.031	0.027	0.018	0.031	0.013	0.023	0.048	0.043
ROA[営業利益/総資産]	0.030	-0.012	0.015	0.019	0.029	0.026	0.017	0.014	0.014	0.023	0.048	0.044
ROE[純利益/純資産]	0.028	-0.156	0.011	0.005	0.016	0.011	-0.009	-0.018	-0.361	-0.047	0.098	0.125
Samsung												
総資産[百万円]	5,227,169	6,508,516	6,129,887	6,832,141	8,688,658	10,431,565	11,155,930	7,586,502	8,931,512	9,731,068	10,331,582	14,769,296
レバレッジ[総負債/純資産]	1.555	1.548	1.256	0.896	0.790	0.697	0.668	0.673	0.536	0.503	0.538	0.491
売上高[百万円]	4,658,352	5,968,804	5,839,410	8,115,149	9,408,344	11,004,436	11,769,154	8,738,784	10,853,795	11,205,096	10,941,762	16,403,231
総資産回転率[売上高/総資産]	0.891	0.917	0.953	1.188	1.083	1.055	1.055	1.152	1.215	1.151	1.059	1.111
営業利益率[営業利益/売上高]	0.085	0.155	0.097	0.143	0.094	0.106	0.091	0.050	0.081	0.107	0.095	0.144
ROA[営業利益/総資産]	0.076	0.142	0.093	0.170	0.102	0.112	0.096	0.057	0.098	0.124	0.100	0.160
ROE[純利益/純資産]	0.150	0.277	0.198	0.296	0.184	0.165	0.133	0.088	0.131	0.177	0.132	0.191
LG												
総資産[百万円]	2,700,717	2,010,789	2,167,393	2,962,114	3,865,016	4,276,207	4,131,951	3,052,759	2,556,888	2,341,920	2,165,680	2,565,855
レバレッジ[総負債/純資産]	3.294	4.089	3.600	2.118	1.953	2.118	1.696	1.864	1.585	1.513	1.484	1.476
売上高[百万円]	2,996,466	2,236,282	3,206,715	4,282,123	5,186,129	5,941,008	6,383,123	4,559,106	4,418,086	4,040,131	3,597,917	4,156,605
総資産回転率[売上高/総資産]	1.110	1.112	1.480	1.446	1.342	1.389	1.545	1.493	1.728	1.725	1.661	1.620
営業利益率[営業利益/売上高]	0.031	0.041	0.068	0.076	0.041	0.039	0.053	0.064	0.053	0.002	0.007	0.022
ROA[営業利益/総資産]	0.035	0.045	0.101	0.110	0.052	0.000	0.082	0.096	0.092	0.003	0.012	0.036
ROE[純利益/純資産]	n.a	n.a	0.135	0.184	0.054	0.022	0.096	0.030	0.184	0.095	-0.036	0.005

注1:各指標の括弧内は、指標の定義および単位

注2:各社決算期は、シャープ・ソニー・パナソニック・東芝・日立製作所の5社は各年3月、Samsung・LGの2社は各年12月となっている

【表2 各社の事業セグメント別業績推移】

[百万円]	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>シャープ</b>												
売上高	2,892,206	1,279,739	1,352,397	1,447,422	1,612,080	1,742,849	2,067,540	1,906,589	1,858,208	1,970,570	1,970,570	1,630,999
電子部品	832,286	625,708	793,677	1,004,497	1,358,070	1,558,070	1,561,686	1,769,885	1,520,162	1,554,535	1,554,535	1,183,008
（うち液晶部門）	111,125	34,836	43,264	528,815	720,100	857,508	872,324	1,034,100	1,054,559	877,870	1,076,959	709,978
セグメント増益（営業増益）	30,718	34,836	43,646	47,434	57,035	62,299	81,705	33,983	-83,769	33,983	79,257	51,008
電子部品	25,292	37,269	36,315	33,971	93,820	101,914	108,519	104,563	-23,975	20,134	30,728	-51,689
（うち液晶部門）	6,835	30,333	30,333	30,333	55,635	68,166	73,127	87,930	4,081	18,335	17,085	-42,336
セグメント資産	712,360	707,962	703,789	682,689	730,973	775,684	927,321	953,316	869,392	953,316	677,100	632,365
電子部品	252,233	288,476	332,820	344,940	412,267	453,524	533,965	666,626	1,398,773	1,481,109	1,484,299	1,424,434
液晶部門	45,035	46,701	43,942	40,385	38,988	38,314	46,360	71,298	115,798	93,643	82,276	73,497
設備投資額	107,856	87,622	102,256	119,867	137,520	155,629	206,429	200,920	184,519	190,963	190,963	166,030
全体	132,001	146,282	162,001	199,867	213,048	218,966	284,190	315,304	260,337	215,781	172,553	118,899
（うち液晶部門）	na	na	na	na	na	na	204,502	228,870	153,522	145,155	99,800	75,126
<b>ソニー</b>												
売上高	5,473,394	5,310,446	4,940,450	4,897,395	5,021,647	5,150,477	6,050,471	6,613,810	5,487,955	na	na	na
ネットワークロダック&サービス	660,916	1,003,714	955,031	780,220	729,754	988,619	1,016,789	1,284,243	1,083,146	na	na	na
ゲーム	555,227	695,841	802,770	756,370	733,677	745,859	966,260	857,934	717,513	705,237	599,966	657,721
映画	612,113	642,840	597,506	559,888	249,105	na	na	na	522,616	470,743	442,789	442,789
音楽	478,824	512,245	537,276	593,544	560,557	743,215	649,341	581,121	538,206	851,396	806,526	871,895
金融	156,398	146,887	330,293	330,293	284,427	408,881	377,638	382,198	539,603	766,084	447,820	520,401
その他	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
ネットワークロダック&サービス	247,083	41,380	na	-85,298	-34,305	-30,930	156,945	356,030	na	-83,077	35,569	-229,807
ゲーム	-51,118	82,915	112,653	67,578	8,747	27,436	-232,325	-128,485	-58,476	na	na	na
映画	4,315	31,266	58,971	35,230	63,809	42,708	42,814	29,916	29,916	42,814	38,669	34,130
音楽	20,502	20,175	18,995	8,783	na	na	na	na	na	36,513	38,927	36,887
金融	17,452	22,134	22,758	55,161	188,323	84,142	22,653	na	-91,157	162,492	118,818	131,421
その他	-9,374	-5,534	-10,030	-1,077	16,183	32,417	20,212	30,367	-46,537	5,554	5,554	27,861
ネットワークロダック&サービス	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
ゲーム	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
映画	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
音楽	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
金融	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
その他	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
ネットワークロダック&サービス	212,728	215,128	190,836	196,185	225,701	304,561	310,575	323,819	na	23,662	24,483	124,956
ゲーム	690,737	722,021	673,208	684,226	832,791	520,394	832,791	751,674	631,093	na	na	na
映画	887,806	900,266	868,395	856,517	863,056	1,029,907	1,024,591	899,427	907,613	na	na	na
音楽	747,300	739,283	604,311	575,276	325,928	na	na	na	na	na	na	na
金融	2,074,234	2,469,052	2,897,119	3,475,039	3,885,517	4,565,607	4,977,642	5,625,659	5,905,657	na	na	na
その他	207,947	177,903	350,521	393,291	347,885	617,868	599,317	498,231	723,552	na	na	na
ネットワークロダック&サービス	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
ゲーム	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
映画	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
音楽	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
金融	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
その他	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
ネットワークロダック&サービス	37,497	49,658	55,496	57,256	16,504	7,947	7,947	8,633	na	8,427	7,996	10,825
ゲーム	11,853	10,619	8,552	7,844	9,451	na	na	na	na	13,427	12,166	10,789
映画	34,648	34,835	32,605	30,826	9,451	na	na	na	na	na	na	na
音楽	44,995	37,227	52,041	56,586	52,738	47,736	56,068	65,268	na	56,531	62,077	56,322
金融	4,542	4,728	10,157	13,455	8,564	12,001	11,406	12,001	na	42,266	20,277	17,525
その他	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
<b>パナソニック</b>												
売上高	1,179,183	1,211,500	1,233,776	1,241,202	1,332,776	1,241,202	1,303,414	1,166,402	1,222,950	1,142,242	1,278,918	na
デジタルAVCネットワーク	4,051,911	4,396,075	3,840,268	3,888,781	3,968,088	4,047,171	4,319,594	3,348,957	3,409,501	3,409,501	3,303,974	na
モバイル	1,972,787	2,252,721	1,659,672	1,469,007	1,368,238	1,377,757	1,398,684	1,127,270	1,005,334	1,005,334	926,313	na
家電・IT・ホーム	2,925,767	2,900,019	na	na	1,556,063	1,747,207	1,838,713	1,910,292	1,766,262	1,632,113	1,735,014	na
その他	38,063	54,267	52,759	77,632	77,135	83,510	86,412	48,380	66,525	66,525	92,318	na
デジタルAVCネットワーク	na	-51,687	105,187	129,102	127,366	190,885	252,239	31,176	87,289	114,956	na	na
モバイル	na	-95,938	37,657	50,099	57,761	81,111	99,884	104,989	7,107	36,094	32,974	na
家電・IT・ホーム	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
その他	na	-44,493	2,298	29,376	56,443	54,341	54,341	54,341	23,927	18,997	44,925	na
デジタルAVCネットワーク	1,137,909	1,104,572	701,143	660,841	637,935	724,914	758,976	689,111	666,403	667,677	na	na
モバイル	2,813,877	2,837,976	2,205,663	2,200,130	2,205,663	2,276,573	2,333,353	2,092,856	2,127,042	2,034,376	na	na
デジタルAVCネットワーク	1,706,920	1,632,813	1,157,984	930,315	966,684	989,293	1,013,522	926,897	831,009	745,281	na	na
家電・IT・ホーム	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
その他	221,195	204,811	1,258,090	1,367,573	942,254	881,864	416,217	216,411	2,675,565	2,336,207	na	na
デジタルAVCネットワーク	30,445	28,704	32,098	29,633	32,207	37,457	37,457	37,457	28,392	27,867	na	na
モバイル	110,669	105,964	85,085	76,136	79,514	91,607	142,026	85,364	88,469	88,469	na	na
家電・IT・ホーム	174,790	148,294	103,898	96,659	85,300	89,797	74,527	62,797	49,177	42,197	na	na
その他	9,187	8,016	45,293	46,314	56,012	33,405	20,848	14,176	39,881	14,176	14,176	na

注1:各社有価証券報告書等より筆者作成  
注2:テレビ関連事業は色付き

【表3 各社の地域別業績推移】

[百万円]	2012/03	2011/03	2010/03	2009/03	2008/03	2007/03	2006/03	2005/03	2004/03	2003/03	2002/03	2001/03
シャープ 売上高	n.a	n.a	322,157	446,275	577,912	533,401	416,820	346,200	297,210	320,928	347,431	343,643
米国地域	n.a	n.a	2,324,903	2,421,705	2,941,635	2,770,155	2,451,040	2,256,428	1,972,162	1,708,338	1,512,113	1,751,776
日本地域	n.a	n.a	527,957	642,716	641,531	524,327	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
中国地域	n.a	n.a	375,898	430,572	552,376	493,783	429,033	356,173	n.a	n.a	n.a	n.a
ヨーロッパ地域	n.a	n.a	320,084	315,730	380,428	339,704	394,462	278,646	476,337	364,461	494,244	517,808
その他地域	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	295,246	269,486	274,322	271,986	n.a	n.a
アジア地域	n.a	n.a	818	-1,057	7,444	9,533	3,358	2,544	1,335	3,382	6,785	6,968
セグメント損益(営業損益)	n.a	n.a	10,785	-74,552	144,502	163,216	146,370	138,769	107,283	82,792	57,985	86,303
日本地域	n.a	n.a	12,105	9,988	9,835	8,842	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
中国地域	n.a	n.a	6,890	7,395	11,280	8,129	5,856	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
ヨーロッパ地域	n.a	n.a	7,908	5,158	3,683	2,116	7,201	6,133	8,241	7,993	9,163	14,072
その他地域	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	2,883	2,653	3,185	3,422	n.a	n.a
アジア地域	n.a	n.a	159,455	142,267	175,767	193,451	142,627	131,016	123,784	137,206	146,526	162,651
セグメント資産	n.a	n.a	2,012,786	1,871,166	2,161,836	2,057,977	1,777,418	1,585,073	1,394,950	1,219,045	1,158,665	1,125,099
日本地域	n.a	n.a	178,742	163,785	186,909	153,600	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
中国地域	n.a	n.a	151,032	151,735	246,833	231,344	147,290	135,068	n.a	n.a	n.a	n.a
ヨーロッパ地域	n.a	n.a	107,318	78,753	94,978	103,592	136,370	100,698	185,027	176,547	242,849	231,380
その他地域	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	80,988	68,201	68,453	70,470	n.a	n.a
アジア地域	n.a	n.a	2,256,885	2,460,713	2,909,657	2,873,500	2,476,507	2,401,685	2,539,754	2,821,678	2,822,827	2,500,566
米国地域	n.a	n.a	5,036,208	5,818,331	6,857,378	6,592,776	5,517,556	4,824,641	4,867,621	4,681,028	4,811,359	5,075,100
日本地域	n.a	n.a	495,101	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
中国地域	n.a	n.a	1,539,432	1,596,890	2,238,536	1,904,045	1,626,179	1,576,599	1,714,644	1,642,528	1,531,610	1,354,004
ヨーロッパ地域	n.a	n.a	776,846	757,184	3,206,583	3,972,435	2,487,905	2,024,284	1,968,268	1,862,941	1,854,799	1,793,411
その他地域	n.a	n.a	636,489	1,288,412	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
アジア地域	n.a	n.a	-39,794	-111,575	-51,105	-94,005	11,291	72,414	85,290	98,762	30,704	23,121
セグメント損益(営業損益)	n.a	n.a	64,908	-48,592	314,359	167,448	199,491	-765	-70,029	11,444	36,188	155,674
日本地域	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
中国地域	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
ヨーロッパ地域	n.a	n.a	-79,482	-88,121	-22,421	-62,425	-25,171	12,186	78,822	62,206	24,460	11,641
その他地域	n.a	n.a	121,497	49,884	110,121	76,282	41,953	58,554	70,543	63,773	76,061	71,059
アジア地域	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
セグメント資産	n.a	n.a	729,647	n.a	n.a	n.a	757,055	662,120	671,534	713,524	812,309	766,148
米国地域	n.a	n.a	1,260,682	n.a	n.a	n.a	1,449,997	1,414,632	1,430,443	1,365,160	1,462,709	1,433,038
日本地域	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
中国地域	n.a	n.a	156,201	n.a	n.a	n.a	165,352	183,620	211,147	164,459	156,560	188,174
ヨーロッパ地域	n.a	n.a	50,337	n.a	n.a	n.a	159,647	144,896	133,640	148,616	174,070	160,249
その他地域	n.a	n.a	124,383	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
アジア地域	n.a	n.a	1,070,833	887,517	1,213,065	1,357,285	1,366,537	1,271,617	1,297,183	1,390,399	1,214,174	1,179,235
米国地域	n.a	n.a	4,514,246	5,866,464	6,053,556	6,971,002	6,890,339	6,620,052	5,511,035	5,140,394	5,044,190	6,186,629
日本地域	n.a	n.a	857,192	758,186	969,502	1,218,232	1,087,667	1,072,564	1,027,335	939,250	613,262	653,605
中国地域	n.a	n.a	2,250,401	2,457,642	2,960,049	2,874,671	2,716,361	2,444,998	2,176,410	1,837,412	1,597,097	1,508,231
ヨーロッパ地域	n.a	n.a	9,116	-2,783	22,156	22,500	16,775	20,834	23,258	22,449	-6,923	11,569
その他地域	n.a	n.a	146,866	72,673	422,071	409,395	374,129	262,063	131,796	88,152	-172,197	214,521
アジア地域	n.a	n.a	-23,225	-30,451	20,438	13,903	4,511	7,393	16,325	21,741	-18,281	-5,910
セグメント損益(営業損益)	n.a	n.a	113,491	82,611	125,056	89,460	81,337	75,324	89,706	71,016	44,957	43,632
日本地域	n.a	n.a	403,831	285,039	320,487	455,216	443,432	402,155	411,615	80,104	121,784	546,560
中国地域	n.a	n.a	5,950,513	3,957,637	4,416,600	4,442,776	5,055,700	3,887,504	3,887,504	1,412,415	1,147,295	4,686,994
日本地域	n.a	n.a	275,790	272,513	430,149	452,924	412,948	379,571	308,687	68,216	61,644	344,792
中国地域	n.a	n.a	1,372,983	935,440	1,208,534	1,265,170	1,235,438	995,785	858,238	223,597	251,039	749,007
ヨーロッパ地域	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
その他地域	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
アジア地域	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a

【表4 各社の株主構成】

		2001	2012
シャープ	政府および地方公共団体	0.00%	0.00%
	金融機関	61.93%	41.46%
	証券会社	0.63%	3.60%
	その他の法人	4.42%	5.69%
	外国法人等	16.13%	19.51%
	個人その他	16.89%	29.74%
ソニー	政府および地方公共団体	0.01%	0.01%
	金融機関	29.48%	25.89%
	証券会社	1.47%	2.63%
	その他の法人	6.01%	3.29%
	外国法人等	39.82%	36.60%
	個人その他	23.21%	31.58%
パナソニック	政府および地方公共団体	0.00%	0.00%
	金融機関	47.32%	33.03%
	証券会社	0.54%	1.38%
	その他の法人	10.01%	8.41%
	外国法人等	23.76%	21.99%
	個人その他	18.37%	35.19%
東芝	政府および地方公共団体	0.00%	0.00%
	金融機関	38.73%	39.01%
	証券会社	0.81%	1.62%
	その他の法人	4.17%	3.80%
	外国法人等	25.66%	23.83%
	個人その他	30.63%	31.73%
日立製作所	政府および地方公共団体	0.00%	0.00%
	金融機関	40.08%	31.51%
	証券会社	0.36%	1.73%
	その他の法人	3.57%	2.08%
	外国法人等	29.76%	38.02%
	個人その他	26.23%	26.66%



【表5 各社の大株主構成】

[単位:%]	年度	1位	2位	3位	4位	5位
シャープ	2001	日本生命	富士銀行	大和銀行	三和銀行	安田生命
	2012	日本生命保険	明治安田生命	みずほコーポレート銀行	三菱東京UFJ銀行	三井住友海上火災保険
ソニー	2001	モクスレイ・アンド・カンパニー	日本トラスティ・サービス信託	ステートストリートバンク	サ・チエース・マンハッタン・バンク	三菱信託
	2012	日本トラスティ・サービス信託	モクスレイ・アンド・カンパニー	日本スタートラスト信託	エスエスピー・ティー・オー・ディー	日本トラスティ・サービス信託
パナソニック	2001	住友銀行	日本トラスティ・サービス信託	日本生命	住友生命	松下興産
	2012	パナソニック	日本スタートラスト信託	日本トラスティ・サービス信託	日本生命保険	三井住友銀行
東芝	2001	さくら銀行	第一生命	日本生命	日本トラスティ・サービス信託	ステートストリートバンク
	2012	日本スタートラスト信託	日本トラスティ・サービス信託	第一生命保険	日本生命保険	エスエスピー・ティー・オー・ディー
日立製作所	2001	日本トラスティ・サービス信託	日本生命	サ・チエース・マンハッタン・バンク	ステートストリートバンク	エスエスピー・ティー・オー・ディー
	2012	日本スタートラスト信託	日本トラスティ・サービス信託	エスエスピー・ティー・オー・ディー	日立グループ社員持株会	ステートストリートバンク

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

---

共立 2014.3 PDF