



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

5

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続けており、それは「明らかに経営の失敗」（ソニー元幹部）だ。

10

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。

15

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。

20

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。

25

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）

30

Copyright© 小幡績（2014年3月作成）