



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（続）

家電各社の回復

「今期は円安効果で売り上げが微増したが、現地通貨ベースでは減収だ」。

パナソニックの2013年度第1四半期（4～6月期）の決算発表で河井英明常務取締役は、こうコメントした。売上高は前年同期比1%増、営業利益は同66%増だったが、パネルを含むテレビ事業はコスト改善が進んだものの115億円の赤字が残り、販売台数は272万台と前年同期比10%減った。携帯電話機は前年同期比で赤字拡大、デジタル・カメラは販売台数87万台と前年同期比60%減だった。

パナソニックの第1四半期売上高は、円安の影響を除けば前年同期比9%減で、営業利益642億円のうち円安効果は80億円だった。残りの大半は固定費削減によるものだった。円安効果は他でも見られ、シャープの液晶パネルの収支改善、東芝のNANDフラッシュ・メモリの好調は、円建て部材の比率が高い製品で円安のメリットによるものだった。一方、重電系の三菱電機と日立製作所は堅調な決算で、日立は大手8社の中で唯一、2013年度通期の営業利益予想を上方修正した。

スマートフォン市場では苦戦が続き、同時に、スマートフォンにはパソコンやデジタル・カメラの需要も奪われているため、二重にスマートフォンでの失敗が響いている。各社は、スマートフォン事業を大幅に見直し始めた。

第1四半期に218億円の営業赤字を計上したNECは、決算説明会で同事業からの撤退を発表した。パナソニックは「収支改善には相当いろいろな施策が必要だ。下期以降の新製品開発をどうするか、近く方向性を出す」（河井常務）と大幅な事業縮小を示唆している。シャープはスマートフォンを含む携帯電話機の年間販売計画を今回、大幅に引き下げた。今後はスマートフォンなどの通信技術を機器間連携の中核と位置付け、テレビや白物家電との連携機能を強化して生き残りを図るとしている。

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）

一方、ソニーは、NTTドコモの“ツートップ戦略”に選ばれた「Xperia A」を筆頭に、第1四半期のスマートフォン販売台数は前年同期比220万台増えて960万台に達した。スマートフォンとパソコンを主力とする事業部門の営業損益は、前年同期の281億円の赤字から59億円の黒字に転換し、エレクトロニクス5分野合計の営業損益も前年同期の131億円の赤字から134億円の黒字に転換した。テレビ事業も12四半期ぶりに黒字化した。4Kテレビなどの高付加価値品へのシフトが奏功し、販売価格が上昇した。

シャープの改善

シャープの2013年度第1四半期（2013年4～6月）の営業利益は30億円と941億円の赤字だった前年同期から大幅に改善した。

太陽電池は、昨年の固定価格買い取り制度導入により、国内の太陽電池市場はバブルといわれるほど活況となっている。住宅用、メガソーラーともに想定以上に売れ、生産設備を堺工場に集約したことも採算改善に寄与した。

主力の液晶事業も改善している。サムスン電子に続き、LG電子にもテレビ用パネルの供給を開始し、昨年12月に約5割だった亀山第2工場の稼働率は9割に近づいている。1ドル＝100円近い円安も液晶事業には追い風となった。

この好決算で、シャープは、銀行との関係改善を期待している。9月末に予定される2000億円の転換社債の償還資金などで計5100億円の融資契約を大手銀行と結んでいるが、その条件の一つは今通期での最終黒字達成であった。主力2行からは6月から取締役を2名迎えており、関係改善の可能性はある。

また、資本増強の可能性を高められた。3月にはサムスン電子、6月には米クアルコムに対して第三者割当増資を実施したものの、6月末時点での自己資本比率は6%と危険水域が続いている。しかし、事業提携先のLIXILやマキタへも出資を要請し、さらには公募増資も検討しており、これらの実現可能性が出てきた。

一方、懸念材料も多い。太陽電池は、官製特需という意味で、地デジ移行前の液晶テレビと似た構図になっており、今は国内需要が支えているが、長くは続かないという見通しもある。

液晶も稼働率こそ高まったが、安値受注で収益性は低くなっており、好採算の中小型へのシフトも進んでいない。中小型を今期中に約5割に高め、その多くを独自液晶「IGZO」で占めるのがシャープの見通しだが、中小型のウルトラブックの需要はまだ見えておらず、IGZOも予想より伸びていないのが現状だ。iPhone向け液晶を製造する亀山第1工場も見通しが立っておらず、フル稼働には遠い。

また、NTTドコモの「ツートップ戦略」が打撃となった携帯電話・スマートフォンなどの事業では年

間計画を下方修正した。また7月末には、発火のおそれがあると洗濯機72万台のリコールを発表する事態となった。

財務的にも、今期末には新会計基準適用に伴い、年金積み立て不足約1200億円を計上する必要がある。来期には計1300億円の普通社債の償還も控えている。

5

シャープの増資計画

シャープは、2013年3月期まで2年累計で約9213億円の最終赤字を計上して、自己資本比率はすでに6%（2013年6月末時点）と危険水域にあり、有利子負債は1兆1694億円に達していた。8月1日に発表された第1四半期決算は、前述のように改善が見られ、3四半期連続となる営業黒字30億円を計上した。

10

一方、住宅設備メーカー大手のLIXILグループや電動工具メーカー大手のマキタ、自動車部品メーカー大手のデンソーなど優良企業からそれぞれ数10億～100億円ほどの出資を受け入れるという第三者割当増資の交渉も進んでいた。

2012年10月に140円台と暴落していた株価も、アベノミクスの神風が吹いて相場が急回復、今は400円台で安定を見せていた。

15

公募増資には絶好のタイミングと思われたが、これが8月に急遽延期となった。背景には、韓国サムスングループとの新たな合弁会社設立をめぐる、社内外での混乱があったといわれている。サムスン側は日本メーカーの牙城で、無数の特許群や技術で守られた大型の複写機ビジネスに足がかりをつくれるメリットがある一方、シャープ側はビジネス拡大と、合弁会社への出資受け入れで財務強化を図れるとの思惑があった。サムスンは、最大2000億円までなら出せる、という噂もあった。しかし、キヤノンやリコーなど国内複写機大手が、シャープとの特許の相互ライセンスの見直しを含ませながら、提携に強い懸念を示したため、話は急転したという噂が続く。各社共に高い利益を守るような古い業界体質があり、本音では、韓国勢の新規参入は絶対に避けたいはず、とも言われていた。この提携発表が頓挫し、公募増資も延期となった模様だ。

20

25

一方、3年後には年間売上高で1兆円を超える黒字事業にする計画である液晶事業は根本的な改善に至っていない。今後の増資の見通しは不透明である。

30

東芝のケース：パソコン事業とテレビ事業

「パソコンとテレビはやめません。ただし、赤字ならば事業を続ける意味はない。だから、何としても下期に黒字にする」。東芝の田中久雄社長は述べた。2015年度売上高7兆円、営業利益4000億円
5 の計画達成の最大のリスク要因がパソコンとテレビを中心とするデジタルプロダクツ事業である。前期まで2期連続で200億円超の赤字となっており、売上高は2007年度の約3兆円から2012年度には1.4兆円と半減した。携帯電話事業からの撤退の影響と、主力となるパソコンとテレビの不振が要因である。

2007年度には、パソコンの売上高は1兆円を越えていたが、2012年度には7000億円へと縮小し、
10 2012年度は僅かな営業黒字、2013年度第一四半期は赤字に転落した。テレビ事業は、価格競争と地上デジタル放送への移行特需の剥落で大きく落ち込み、2期連続で100億円超の赤字を計上している。

パソコンは、スマートフォンやタブレットに需要を侵食され、もはや成長産業ではなくなり、2013年
4-6月の世界のパソコン出荷台数は前年同期比10.9%減となった（調査会社ガートナー調べ）。テレビ
の事業環境も厳しく、どの企業も苦しんでいる。世界シェアで東芝を上回るソニーは9期連続で同事業
15 が赤字。パナソニックも赤字で「脱テレビ」を宣言、生産台数を大幅に絞り込んでいる。世界首位を独走する韓国サムスン電子でさえ、テレビ事業で安定的な利益を稼げていない。

パソコン事業

東芝にとってパソコンは特別な思い入れがある事業といわれている。1985年に世界で初めてノート型
20 パソコンを開発し、1994年から7年間、ノート型で世界シェアトップを守った。西田厚聰会長は、ほぼパソコン一筋の経歴であり、田中社長もパソコン部門の調達担当の経験があり、好きな東芝製品の筆頭にパソコンを挙げて、「新製品はすべて触って試す」というほどである。

パソコンは全社売上高の12%超を占め、単一製品としては圧倒的な事業規模である。9割はODM
25 （設計・製造受託）を活用し、自社生産比率は1割程度となっており、事業構造改革は進めてきた。しかし、スマートフォンやタブレットへ大きく需要がシフトし、パソコンの事業構造は2011年ごろから環境変化に対応した転換できなくなってきていた。今後は、さらなる生産・調達体制の見直しや、設計の共通化などの効率化を図る見通しである。

同時に、法人需要を重視し、これまで手薄だったB to B分野を強化する方針であると東芝の田中社
30 長は述べている。企業向けにセキュリティを強化した機種を投入するなど、B to B事業の売上高比率を2012年の2割から2015年は4割へと引き上げる計画で、価格競争の激しい消費者分野に振り回されずに安定的に稼ぐことが狙いである。

テレビ事業

一方で東芝のテレビ事業は、国内電機メーカーの中で成功例とされたときもあった。パナソニックやシャープと違い、自社のパネル工場を持たずに外部調達に頼ってきた。パソコンの調達ノウハウを生かし、身軽な体制で台湾メーカーなどから安い液晶パネルを仕入れ、自社の画像処理技術を生かした半導体を搭載して差別化を図る。これと広告宣伝により国内シェアを上げ、黒字も確保してきた。

しかし、2011年7月の地上デジタル放送への移行後、国内のテレビ市場が崩壊してからは、赤字に転落したままである。2012年の世界シェアは5.2%となっている。今後は、価格競争とは距離を置き、大画面で高精細の4Kテレビなどの高付加価値品で巻き返しを図る方針だ。

同時に、コスト削減も進め、国内唯一の生産拠点だった深谷工場（埼玉）を昨年閉鎖し、国内生産からは完全撤退し、設計開発機能は青梅事業所（東京）へ集約している。今年度中にはテレビの生產品目を半減し、生産委託先を3分の4に絞り込む予定だ。

それでも生産でのODM活用は4割、依然として6割は海外の自社工場で組み立てている。パソコンに比べると固定費は重い。今期中にデジプロ事業の従業員総数の2割に相当する400人を、社会インフラ事業などへ配置転換するなど、黒字化のためのさらなる固定費削減を予定する。

テレビとパソコン事業の意味

事業存続への逆風は強まっている。田中社長は「業界の中で一社でも黒字を出せるならあきらめない。東芝にだってやりようがある」と述べている。テレビで培った画像処理技術のヘルスケア事業への応用、パソコンの無線技術を社会インフラで生かすなど、成長領域へのシナジーが期待できることも理由に挙げている。

田中社長は「テレビとパソコンは、ブランド力の向上にとって大きな意味を持っている。事業が悪いときには、ほかで支えることが東芝の強み。温かく見守っていただきたい」と述べている。

ライバルの日立製作所と三菱電機は苦戦するテレビとパソコンからは事実上撤退し、重点分野と位置づけるインフラ事業への集中を鮮明にしている。日立、三菱に比べ、DVDやパソコン、テレビといったデジタル分野で成功した東芝は、4代前の社長の西室泰三氏はDVD、西田会長はパソコンで手腕を発揮し、トップに駆け上がったため、過去の成功体験がテレビ、パソコンの温存につながっているという批判も一部にある。

コモディティ化が進んだデジタル家電で稼ぐことは難しくなっているが、5年、10年先の成長シナリオとはどういったものになるのだろうか。

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