

パナソニックの成長戦略とその課題

大倉 雄次郎¹⁾

(はじめに)

パナソニックの前社長中村邦夫氏による中村改革から後を引き継いだ大坪社長のものづくり成長戦略がリーマンショックに揺れる日本の製造業の方向を示しているとして注目を浴びている。そこで本稿ではパナソニックの成長戦略の特に最近の4つの特徴を概観した後、その課題について検討する。

1. パナソニックブランドに統一の狙い

1.1 3つのブランド—松下電器産業・ナショナルからの決別—

ブランドとは、企業と消費者の信頼関係に成り立つものである。仮に製品の欠陥による事故があってもパロマとパナソニック電器FF式石油温風機の事故の対応の違いが却って、当時松下電器のナショナルのブランドイメージを高める結果になっていた。

またトヨタのブランドはハイブリッド車「プリウス」による環境への対応で、作られており、ブランド価値は企業活動そのものの評価である。単なる宣伝の巧拙により作られているのではない。しかし最近では米国を中心に大量のリコールが行われており、トヨタブランドの品質管理第一のブランドが揺れている。このような中で松下電器産業が創業者松下幸之助の名を捨てること出きるかが注目の的であった。それは、松下電器産業が積極的に海外戦略を基本においた経営が中村改革で志向されていたからである。

従来松下電器産業の時代には、ブランドには、コーポレートブランド（会社ブランド）として松下電器産業があり、国内製品ブランド特に白物家電製品（冷蔵庫・クーラー・洗濯機）にはナショナルとしてテレビと海外製品ブランドにパナソニック（Panasonic）という形になっていた。

2004年1月「創生21計画」でグローバルマーケティングの展開として、グローバルブランド

1) 連絡先：cpayuokura@cosmos.ocn.ne.jp

をパナソニックPanasonicに統一し、グローバルブランドスローガンをPanasonic ideas for lifeを掲げていた。

1.2 真のグローバル企業に脱却

2008年6月下旬に開催の定時株主総会でパナソニックが承認され、10月1日付けで社名をパナソニックに変更した。当時展開していた「ナショナル」ブランドについては2009年度を目処に廃止するほか、同社子会社が社名の一部などに使用している「松下」という名称についてもパナソニックに変更された。

もともと「松下さん」の愛称と「明るいナショナル」と親しまれていたブランドを捨ててパナソニックに統一する真の狙いは何か。

第一に、当時全売上10兆円の約60%が海外売上高である。社員も総人数30万中、国内8万人で海外22万人であることで、名実ともに真のグローバル企業に脱却するというメッセージの発信が必要であること。

第二に、グローバル企業を見てみると、本田技研工業はホンダ (HONDA)、豊田自動車は、トヨタ自動車 (TOYOTA)、東京通信工業はソニー (SONY)、早川電機はシャープ、立石電機はオムロンに、キヤノンは、キヤノン (CANON) で国内・海外統一ブランドで展開している。

第三に、経営の神様 創業者松下幸之助は社員のみならず国民の尊敬と憧憬のシンボルで、若い人や挫折した人のバネになっている。このパナソニックという社名を変えるのであるから、社員・株主・取引先に支えられた強力な後押しが経営陣にあったといえよう。

第四に、就任2年目の大坪文雄社長は2009年度までの新3カ年計画 (GP3) 計画を策定し、「海外売上高の増販」をテーマの1つに掲げている。日本を代表するグローバル企業としてトヨタ自動車と並び称されるパナソニックだが、海外の売上高は全体の半分に満たない。欧米では「松下電器産業」の社名より「パナソニック」のブランド名が知られており、今後、主要国市場でトップブランドを目指すには社名そのものを変更した方がよいと判断したようである。

1.3 ブランドの変更に伴うマーケティング

ブランドの変更は次代を担う若手社員中心にプロジェクトが組まれた。ブランドの変更に伴う費用は300億円と巨額である。この場合、ブランド変更日に看板の付け替えが終了していることはどの企業でも考えられるし、行っている。

最も学ぶべきは、ブランド変更日に小売りの店頭にはナショナルの白物家電の在庫をゼロとし、代わりにパナソニックの製品が店頭に着くという離れ業をやったのけたことである。ここに生産・販売の一体化作戦が功を奏したといえる。それは何故かは次の戦略に見られる。

2. サプライ・チェーン・マネジメントの導入

2.1 サプライ・チェーン・マネジメントの経営の役たち

競争激化とITの高度利用により、サプライ・チェーン・マネジメントが進展している。

サプライ・チェーン・マネジメントとは、原材料の供給から最終消費者に商品を届けるまでに関与するすべての独立した企業間の供給活動からなる経営システムをいう。

経営システムの中で行われる発注・受注・部品調達、在庫（工場、卸、小売）、生産指令、配送等の情報をIT（情報技術）の活用により、サプライ・チェーン全体の最適化を図ることにより、トータルなコスト低減とキャッシュフローの最大化を図ろうとする経営システムの一つがサプライチェーンである。

サプライ・チェーン・マネジメントが経営システムとして機能するのに次の要件が要求されるといえる。

第一に、消費者の嗜好の変化を需要動向の変化により、いち早く捉え、それを瞬時に生産部門に伝える情報システムが必要で、店頭での購買状況がPOS（Point of Sales System販売時点情報管理システム）等のITの利用によりメーカーの生産部門にダイレクトに伝えられ、受注システムとの連動で供給活動をいかに最適化するかである。

第二に、サプライ・チェーン・マネジメントの狙いは取引先と同一の作業を行わないことで、ダブリをなくすことである。製品の早期受注や早期納品のためには、レジスターとメーカーの本部のコンピュータを結んで、販売時点で受注することにより、クイック・レスポンスが達成されるし、受注コストも削減しなければならない。

第三に、物流面の改革が必要で、コンテナリゼーション（Containerization）により、輸送のコンテナを工場に持ち込み、そのまま生産者から消費財の場合には小売店へ又は卸へと引き渡すことにより、梱包や荷役のコストダウンが図られることでなければならない。

上記の1から3の要件は、供給リードタイムを短縮化して供給活動をいかに最適化するかが求められる。

第四に、電子データ交換（Electronic Data Interchange, EDI）により、受発注、出荷指示、請求書等のデータをコンピュータで処理して伝票レス化を図らねばならないが、そのためには、EDIに関して取引当事者間において詳細な運用上の契約と統一基準が必要になる。

第五に、サプライ・チェーン・マネジメントにおいて何を改善するのかのトータルのコストの低減化を常に検討し改善する必要がある。

サプライ・チェーン・マネジメントの代表的例としては百貨店と化粧品メーカーの間があるが、今日ここにパナソニックのサプライ・チェーン・マネジメントが注目を浴びている。

2.2 パナソニックのサプライ・チェーン・マネジメント

家電市場は世界的競争状態にあり、世界で上位3～4社しか利益を確保できないところから、パナソニック（旧社名松下電器産業）は薄型テレビで世界同時発売・同時垂直立ち上げを企図したのである。

その企図は先発の利益の確保にある点である。

第一に、世界同時発売は大変困難であるが、それを行うことで、生産のスケールメリットが出せること、

第二に、新製品の発売から数週間で一気に世界市場での店頭での大量販売を実現し、トップシェアを狙うことができること。

第三に、激しい小売市場で新製品発売後他社が追随してくるため、値下げ競争で市場価格の下落2～3割が数か月にあり、生産コストの圧迫が生じその対応に限界があること。

そこでこの異なった市場での世界同時発売は多くの準備を開発段階から必要とし、経営戦略のバックボーンとして、生産→流通→消費者に至るまでサプライ・チェーン・マネジメントして存在していたのである。具体的には下記の点である。

第一に、国情の違う各国に対応した商品規格の統一と対応

第二に、各国の文化・風習に対応した製品デザインの多様性

第三に、広告宣伝の展開と新製品の展示ができるマーケティング作戦である。

第四に、放送方式がアメリカはNTSC方式、ヨーロッパはPAL方式であるように国ごとに異なるものへの対応。

2.3 パナソニック四つの革新

生産体制においては、受注→調達→仕掛→完成→出荷→輸送機関→配送のサイクルをサプライ・チェーン・マネジメントで構築するが、IT〈情報テクノロジー〉がそれを可能にする。

サプライ・チェーン・マネジメントができてきている状態とは、生産体制において受注から出荷まで、4週間以内に収まり、生産→販売→出荷が週単位で回る事である。

サプライ・チェーン・マネジメントによる製販プロセス改革を行い、キャッシュフローを良化する。

第一に、開発革新である。これはデジタルものづくりによる設計プロセスの革新を図っている。

具体的には、電気系での開発において、次のことを行っている。

a 設計段階で実装品質チェックとシミュレーションによる回路設計をする。

b 設計と製造間でCADデータにより、設計と品質の情報を共有することで、ノウハウを蓄積する。

c 同時に生産収支を可視化して意思決定を行う。

d 成果として、TTP（開発着手から投資回収までの期間）やTTM（開発着手から市場投入までの期間）の短縮に成功している。

第二に、調達革新である。この調達革新では、事務処理・材料調達・自社仕掛利・自社完成に至るまで8週間かかっていたのを四分の一に短縮して2週間とした。具体的には、次のことを行っている。

a 各事業部が購入先ごとに契約・調達していたのを各ドメインが集中契約又は原材料、電子部品を全社集中契約に切り替えた。

b ネットオークション、購入先とのEDI化を推進した。

c 製品品番化、購入先のコード化、材料品番（電気・電子部品）化を図っている。

第三は、生産革新である。コンベア生産からセル生産によるものづくり改革を行って、一人当たり生産性の向上、製造リードタイムの短縮、多能工化率の向上を行った。そこでITが果たしたのは具体的には、次のことを行っている。

a シミュレーションソフトを用いた最適作業編成の事前の検討である。

b 熟練者の優れた作業手順をIT化し、初心者が自ら学習して多能工する育成を図る。

c リアルタイム進捗管理とそれに伴うジャストインタイムの材料供給である。

d 製販プロセスのウィークリー（weekly）化である。

e 生産革新の成果として次のような一例がある。PAVC福島工場では、生産リードタイム5週間から2週間に短縮し、デバイス専管で、生産管理サイクルを、週次～月次から日次～週次に短縮している。

第四は、販売革新である。発売日を先に設定し、そこから逆算してプロモーション（WEBサイト、CM、ポスター）や流通への啓蒙（専門店向WEBサイト、量販店向WEBサイト、デイラーコンベンション）を行っている。

3. 需要予測による設備投資の徹底

3.1 薄型テレビの世界総需要予測²⁾

第一に、テレビの総需要は日本、北米、欧州、中国・アジア地域でほとんど同じ規模になると推定されている。

	TV総需要	プラズマディスプレイ	液晶ディスプレイ	37型以上薄型比率
2006年：	1億6400万台	1000万台	3800万台	1940万台（12%）
2007年：	1億7200万台	1300万台	5100万台	2700万台（16%）
2009年：	1億9300万台	2500万台	8500万台	5000万台（26%）
2010年：	2億台	3000万台	1億台	6000万台（30%）

2) パナソニック提供

パナソニックの2006年度のプラズマテレビの販売台数は、約350万台で同社の予測によれば総需要が1,000万台と予測した。

2006年度の液晶テレビ世界市場は6兆円、プラズマテレビ市場は2兆円である。

2009年度の液晶テレビの出荷台数は、日本が前年比8%増の950万台、中国が76%増の2360万台、4年後に液晶テレビ出荷台数で世界の20%強を占める。これは日本の4倍である。パナソニックは37以上薄型で25%を目指している。

第二に、インドアジア・オセアニアは4年後に液晶テレビ出荷台数は日本の3倍超になると予想される。

第三に、昨年から引き続き注目の薄型テレビは、価格低下が追い風となり堅調を維持、前年比25%増となった。液晶対プラズマの構成比は昨年と同じく9:1の割合だったが、プラズマが得意としていた40インチ以上の大型サイズでの液晶の伸張が目立った。

3.2 薄型テレビの日本の需要予測

日本のTVの総台数は約1億1000万台それに対応した地上デジタル放送の薄型TV（液晶テレビ、プラズマテレビ）は、3000万台でこれによると8000万台が薄型TVへの移行またはデジタル放送対応TVとなる³⁾。TV全体の薄型TVの数量構成比は97.7%である。

2008年は、1031万台でこれは薄型TVである。液晶テレビは2008年に20%増の906万台（前年比20%増）、金額1兆887億円（前年比8%増）、これに対しプラズマテレビ101万台（前年比8%増）、金額2058億円（前年比7%減）。

液晶はシャープが4年連続、プラズマはパナソニックが3年連続首位である。それぞれ、既にブランドが確立しており、消費者からのブランド指名買い率も高い⁴⁾。

大型薄型テレビ

液晶	シェア	金額	プラズマ	シェア	金額
ソニー	16.2%	9,542	松下電器産業	29.5%	6,549
サムスン	15.1%	8,894	LG電子	15.8%	3,508
シャープ	11.5%	6,774	サムスン	14.1%	3,130
フィリップス	10.8%	6,361	フィリップス	9.8%	2,176
LG電子	6.8%	4,005	日立製作所	7.9%	1,754
その他	39.6%	23,324	その他	22.9%	5,084
合計	100%	58,900	合計	100%	22,200

3.3 大規模設備投資の必要性

このために大規模投資を余儀なくされ、世界市場で上位3~4社しか生き残れないという状態にある。

3) 2009年12月16日 GfKMarketing Services Japan Ltd

4) ディスプレイサーチ社（アメリカ調査会社）のマンスリー消費者パネル調査より予測

第一に、薄型テレビ市場においては、独創的な技術によって、潜在的な欲望を顕在化させ市場を拡大してもそれが、季節的な製品性格を生み出し、しかも販売の末端では、日本のみならずアメリカでもショッピングセンター・大型電気店の激しい小売価格競争により、価格の下落が止まらない。

第二に、大画面テレビはプラズマ、中小画面テレビは液晶という棲み分けが崩れつつある状態にある。そこでその競争に打ち勝つために更なる技術革新と大規模な設備投資による大量生産によるコスト削減しかない。

第三に、プラズマテレビのコストの30%が原材料でこのうち65%が直接材料費である。35%が半導体の集積による差別化の有機材料である。そこでコスト削減をするために、まず技術への高い自信で裏打ちされた生産方法の開発である。たとえばプラズマテレビとしてのぎを削っている液晶の4半期ごとの出荷シェアを見ても常に変動しているのに、毎月の変動に目を向けるのではなく、その傾向を常に把握する必要がある。

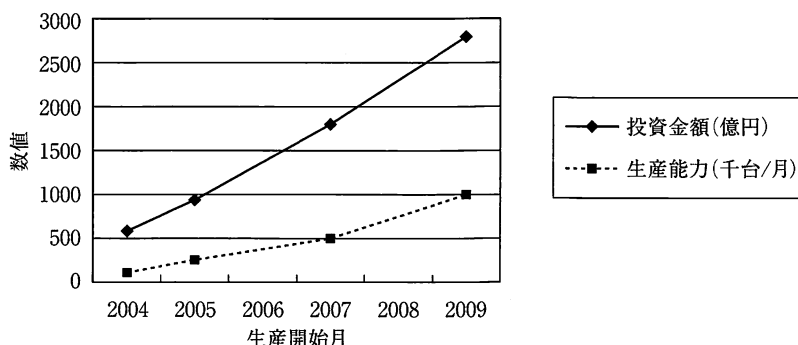
3.4 パナソニックの設備投資

プラズマテレビの総需要は2010年には、年間3000万台でそのうちの40%の1200万台をパナソニックで確保する予定である。また現在のテレビ市場を台数で見ると、2006年16400万台でその内訳はブラウン管11200万台、液晶3800万台、プラズマテレビ1000万台が、2010年には、液晶10000万台、プラズマテレビ3000万台、ブラウン管6900万台と予想している。パナソニックは1枚のガラスから42型パネルを12枚とる。シャープは堺で畳5畳分に相当する第10世代ガラス基板を使っている。

ディスプレイの生産能力（42インチ換算ベース）

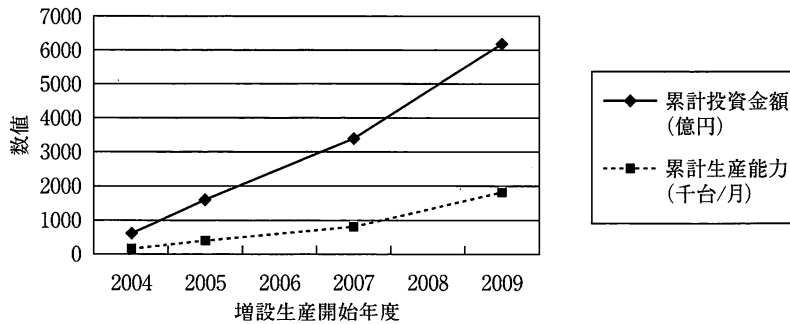
	生産開始	投資金額	場所	生産能力	生産人員	延床面積
第2工場	2004年4月	600億円	茨木市	10万台/月	850名	134,400㎡
第3工場	2005年9月	950億円	尼崎市	25万台/月	800名	147,000㎡
第4工場	2007年7月	1,800億円	尼崎市	50万台/月	600名	192,000㎡
第5工場	2009年5月	2,800億円	尼崎市	100万台/月	未定	284,000㎡

パナソニックプラズマテレビ工場



生産開始年度	累計投資金額 (億円)	累計生産能力 (千台/月)
2004年4月	600	100
2005年9月	1550	350
2007年7月	3,350	850
2009年5月	6,150	1,850

パナソニックプラズマTV工場



そこで、パナソニックは、阪神間屈指の臨海工業地帯の尼崎市にプラズマディスプレイの新たな生産拠点を次々と建設し、2009年5月には、年間1,200万台の生産能力がある第5工場の増設に踏み切る。この5年間で6,150億円の巨額投資を行い、その生産能力はピーク時最大月産1,850万台、年間22,200万台となる。

3.5 尼崎市に立地の理由

兵庫県尼崎市にテレビ工場を立地した理由をしてみる。都市間競争が激化する中で、補助金等のインセンティブや誘致体制整備等、兵庫県・尼崎市が進める施策、そして連携があったことも見逃せない⁵⁾。

第一に、税の軽減措置として、固定資産税、都市計画税、事業所税を2分の1で5年間である。兵庫県では平成14年に「産業集積条例」を施行した。当時、投資額50億円以上の企業に対し、上限なし（投資額の3%）の補助金制度を設け企業立地を促している。パナソニックの場合、投資額5,550億円の3%の補助金165億円である。

第二に、行政の素早い対応があった。製品の市場投入を急ぎ、シェア確保を狙う企業にとって、こうした柔軟かつスピードある行政対応は不可欠である。兵庫県と尼崎市は、迅速に許認可手続きができるよう、横断組織を設置した。さらに市の産業立地課では、環境問題、建築上の手続き、事前協議、関係機関への申請、届出、その他多種多様な手続きの相談をワンストップで受け、庁内調整がスムーズに進むよう奔走、手続きに要する時間の短縮に努めた。

5) 筆者は尼崎市工場立地課を訪問しインタビューした。

4. 事業部制からドメイン制へ

4.1 事業部制からの訣別はなぜ行われたのか

グローバルな顧客志向とグループ最適経営を実現するという命題を実現するに当たって、今までの成長モデルの事業部制はある一定の成果を挙げてきた。処がパナソニックが創業者松下幸之助の発案による事業部制からの訣別は次の理由で行われた。

第一に、社内における事業分野の競合と重複による無駄の排除と資源の分散が生じる。

第二に、同一の販売会社や量販店に各事業部制のセールスマンが複数訪問する無駄が生じていること。

そこで、パナソニックでは、事業部制の製造・営業一体化から事業部制は製造部門のみとし、事業部からは販売機能の部門の分離により、全社営業の一本化を目指している。

4.2 ドメイン制への移行

事業部制は1933年以来続けてきたがこれを解体して6つのセグメントと14のドメインに生まれ変わる。ここに製造販売一体の事業部制が崩れ、営業面ではマーケティング本部のブランド別のマーケティング営業に分かれ、製造部門でのみ製造事業部制をとる。

AVCネットワーク（映像音響・情報通信）、アプライアンス（家庭電化・住宅設備）、インダストリアル（産業機器）、デバイス（部品）、電工・パナホーム、日本ビクターである。

上記の4つのセグメントは、次のドメインを持つ。このドメインとは、戦略単位（連結経営の責任単位）で、関係している事業部や関係会社を集中一元化して、利益目標、利益率の達成を目指している。それは、開発リソースの集中、顧客との距離間の短縮を図ることにある。

A. AVCネットワーク

- I. AVCネットワークス（パナソニックAVCネットワークス社）
- II. 固定通信事業（パナソニックコミュニケーションズ株式会社）前九州松下電器産業株式会社
- III. 移動通信事業（パナソニックモバイルコミュニケーションズ株式会社）前松下通信工業株式会社
- IV. カーエレクトロニクス事業（パナソニックオートモーティブシステムズ社）
- V. システム事業（パナソニックシステムソリューションズ社）

B. アプライアンス・環境システム分野

- I. 家庭電化・住宅設備・健康システム事業（電化・住設社、エアコン社、空調社、パナソニック冷機株式会社、ヘルスケア社）
- II. 照明事業（照明社）

Ⅲ. 環境システム事業(パナソニックエコシステムズ株式会社(前パナソニック精工株式会社))

C. デバイス・生産システム分野

- I. ディスプレイ・デバイス事業
- II. 電池事業
- Ⅲ. 電子部品事業 (パナソニック電子部品株式会社)
- IV. モータ事業 (モータ社)
- V. FA事業 (パナソニックファクトリーソリューションズ株式会社, パナソニック産業機器株式会社)
- VI. 半導体事業 (半導体社)

パナソニック電工は、住宅空間を創る高い能力があり、これにパナソニック電器産業の有するネットワーク技術・半導体技術による相乗効果が期待でき、そのため両社構成員による「21世紀コラボレーション委員会」で戦略を決定している。

4.3 ドメイン評価指標としてのCCM

ドメインの企業価値の業績評価指標としてCCM (Capital Cost Management) がある。

これはパナソニックが1999年度より開発し導入している経営管理指標である⁶⁾。

第一に、次の算式によって、社内カンパニーごと、関係会社ごとに計算する期待収益超過額を算出する。CCMの算出方法であるが、「 $CCM = \text{事業利益} - \text{投下資産コスト}$ 」の算式である。事業利益とは、営業利益に受取配当金を加えたものであるが、受取配当金を含める理由としては社内カンパニーまたは関係会社の貸借対照表に海外出資会社等に対する出資勘定を入れているからである。

第二に、「 $\text{連結ベースの投下資産コスト率} = \text{資本コスト} \div \text{投下資産}$ 」を重視している。投下資産は、社内カンパニーの総資産残高から金融資産(現預金)を差引くものである。資本コストは、負債の調達コスト(実際の支払金利)に株主資本コスト(株主資本に対する投資家の期待収益)を加えたものである。

その結果「社内カンパニーごと投下資産コスト = 社内カンパニーごと投下資産 × 連結ベースの投下資産コスト率」となる。

4.4 予算金利によるCCMの経営への浸透

金利の概念を具体的に経営に導入している。

第一に、予算金利の算定である。パナソニックでは、資本調達が自己資本であれ、他人資本であれその資本運用(使途)は売掛債権、在庫、設備といった形で資金が固定化されると、そ

6) 川上徹也「高効率、高収益経営の実現に向けた新しい経営管理の考え方」『日本経営分析学会第17回年次大会論文集』2000年、35-38頁をもとに記述している。

こには一定の支払金利見合いのコストが発生している。そこで原価計算においても、資本の使用コストとしてその金利見合いを原価に織り込んだ採算計算を行うという思想が予算金利である。予算金利は、8.4%である。

第二に、貸借対照表の売掛債権、製品・仕掛品・材料在庫、固定資産という各勘定科目ごとに資本コストを賦課することにより、事業現場でのコスト認識を徹底する。

第三に、原価計算においても出荷価格は、「原材料費＋労務費＋間接費＋販売費＋投下資産コスト」を上回るという製品の採算計算が必要になる。

第四に、「CCM=会計上の事業収益－投下資産コスト」を良化するためには、事業収益の増大ならびに投下資本コストの低減が必要である。

具体的には、品別の採算計算において、原価に資本コストを盛り込むことにより、個別製品の収益性の一層の向上の努力を図る。更に在庫削減、債権回収サイトの短縮化による資産の回転率の高めにより、投資の効率化の努力を図ることにある。

4.5 事業ドメインの業績評価基準⁷⁾

事業ドメインのもとで業績評価基準として用いられるのは、CCMとキャッシュフローである。これにより赤字事業からの撤退を加速し、黒字事業だけを残す仕組みである。

$$\text{CCM (50\%)} = \text{計画 (20\%)} + \text{前年改善 (20\%)} + \text{基準CCM (10\%)}$$

$$\text{キャッシュフロー (50\%)} = \text{計画 (25\%)} + \text{前年改善 (25\%)}$$

これにより営業利益率5%達成のために、ドメインと呼ばれる14の社内分社に対して、CCMの経営指標とキャッシュフローを示して、各ドメインのトップが事業の選択と集中の戦略を行う。

5. 主たる企業再編

5.1 14のドメインと旧松下電器産業子会社の再編

ドメインと呼ばれる社内外の分社群は、旧子会社を吸収合併又は株式交換で完全子会社化している。この狙いは二つある。

第一に、2002年10月にグループ会社とその発行済み株式の全部を、松下電器産業に取得させる株式交換をとった。松下電器産業を株式交換完全親会社といい、グループ会社を株式交換完全子会社という。

株式交換により株式交換完全子会社となるグループ会社の株主の有するその会社の株式は、株式交換の日に完全親会社となる松下電器産業に移転し、完全子会社となるグループ会社の株

7) 宮本寛爾, 小菅正伸「国際経営組織の設計と管理会計」『企業価値と組織再編の管理会計に関する研究』日本会計研究学会特別委員会, 2003年, 117~129頁。

主は、完全親会社となる松下電器産業が株主交換に際して発行する新株の割当を受けて松下電器産業の株主となる。株式取得型の企業再編には、株式交換、株式移転、株式の公開買付がある。この企業再編を行っても当事会社の財政状態に何も変化を及ぼさないで、債権者保護手続きの必要がないという特徴がある。

平成14年10月1日の株式交換日の場合の株式交換比率は、松下通信工業株式1株に対して、松下電器産業株式2.884株、九州松下電器産業株式1株に対して松下電器産業株式0.576株、松下精工株式1株に対して松下電器産業株式0.332株、松下壽電子工業株式1株に対して松下電器産業株式0.833株、松下電送システム株式1株に対して松下電器産業株式0.538株であった。

また平成15年10月1日の株式交換日の場合の株式交換比率は、松下電子部品株式1株に対して、松下電器産業株式0.476株、松下電池工業株式1株に対して松下電器産業株式0.945株であった。

第二は、分社した会社、子会社、事業部がそれぞれ自由に事業領域を広げることによるメリットよりもその重複による資源の分散を防ぎ、その最適配分による効果をあげるのが目的である。

その結果次のようになった。

半導体、電池（松下電池工業）、電子部品（旧電子部品）、モータ、ディスプレイ、音響・映像機器・FA（松下電器産業機器）、固定通信（旧松下電送システム）、移动通信（旧松下通信工業）、カーエレ・カーナビ（旧九州松下電器産業）、システム（旧松下電送システム）、白物家電・住宅設備（旧松下電器産業冷機、松下電工との協業）、照明、環境システム（旧松下精工）

5.2 システム事業と固定通信事業の再編・統合

（1）事業再編・統合の目的

第一に、パナソニックは、IP化の進展により映像と通信の融合が進むB to B システム事業のグローバル成長に向けて、システム事業と固定通信事業を融合するシステムネットワーク事業を強化の一環として行う。

第二は、アナログからデジタルへの移行に伴い、映像系に強みを持つ社内分社システムソリューションズ社と、通信系に強みを持つパナソニック コミュニケーションズ株式会社とを再編・統合することで、経営資源の効率的運用と経営体質の改善を推進する。

第三に、音声・イメージ・映像・データをIP ネットワークで統合したソリューション等の新規展開を加速し、新興国を中心としたグローバル事業の拡大と収益力の向上を目指す。

（2）会社分割の要旨

パナソニック株式会社は、2010年1月1日に社内分社であるシステムソリューションズ社の事業に関して有する権利と義務を当社100%出資の連結子会社であるパナソニックコミュニケ

ーションズ株式会社に承継させる会社分割を行った。

① 会社分割の効力発生日：2010年1月1日

分割承認株主総会本件分割は、当社においては会社法第784条第3項に規定する簡易分割であり、PCCにおいては会社法第796条第1項に規定する略式分割であるため、それぞれ分割承認株主総会を開催しない。

② 吸収分割方式

分割会社：パナソニック株式会社、

承継会社：パナソニックコミュニケーションズ株式会社

吸収分割により減少する資本金等：分割により減少すべき資本金等はない

③ 承継会社が承継する権利義務

パナソニックコミュニケーションズ株式会社が承継するシステム社の事業にかかる資産・負債等の権利・義務。

但し、以下に掲げるものについては、パナソニックコミュニケーションズ株式会社には承継せず、パナソニック株式会社に残すものとする。

イ. パナソニック株式会社の地域支店における管理業務に関して有する権利と義務

ロ. パナソニック株式会社の建設業安全管理部における管理業務に関して有する権利と義務

④ パナソニックシステムネットワークス株式会社の概要

会社名：パナソニックシステムネットワークス株式会社

Panasonic System Networks Co.,Ltd.本社所在地：東京都目黒区

発足予定日：2010年1月1日

事業内容：PBX, IP関連機器, ビジネスホン, 監視・防犯カメラ, 業務用AV機器,

決済・認証端末, ドキュメント関連機器, デバイス等の商品の開発, 製造, 販売

(3) 分割当事会社の概要⁸⁾

① 分割会社（パナソニック株式会社）

分割する事業部門の概要

イ. 分割する部門の事業内容

システム商品の開発, 製造, 販売

ロ. 分割する部門の経営成績（単位：百万円）比率3%（a/b）

2009年3月期部門実績（単体）売上高（a）売上高112,623

2009年3月期当社実績（単体）（b）売上高4,249,233

ハ. 分割する資産, 負債の項目および金額（2009年3月31日現在）（単位：億円）

8) 2009年3月31日現在のデータである。

資産：流動資産422 固定資産77

負債：流動負債244 固定負債59

②承継会社

パナソニックコミュニケーションズ株式会社 (パナソニックシステムネットワークス株式会社に商号変更)

- イ. 事業内容固定通信機器 (ドキュメント関連含む) の開発, 製造, 販売, ならびにサービスエンジニアリング
- ロ. 設立年月日: 1955年12月24日, 本店所在地: 福岡市博多区美野島4丁目1番62号
- ハ. 資本金: 29,845百万円, 発行済株式総数: 175,140,851株, 株主資本82,982百万円 (単体), 総資産173,442百万円 (単体)

5.3.2 三洋電機子会社化

(1) 三洋電機子会社化の背景

三洋電機子会社化の背景をしてみる。

第一に, 今回の子会社化の背景には, リーマンショックによる世界的な不況による株式市場の低迷が影響している。三洋電機は2004年ごろから業績が悪化し, 三井住友銀行など金融3社を引き受け先に優先株を発行して資本増強を図った。この優先株は三洋電機の了解が必要な取り決めになっている。金融3社は株式の売却について水面下で検討を進め, パナソニックは, 三井住友銀行, 大和証券SMBC, 米ゴールドマンサックスの3社が保有する優先株を取得する方向で協議を進めて合意した。

第二に, パナソニックの提携のメリットは, グローバルエクセレンス達成に三洋電機の太陽電池事業と2次電池事業が役立つことである。

グローバルエクセレンスとは, パナソニックの定義によると, 売上高10兆円のうち60%以上を海外での売り上げが占め, ROEが10%以上など, 4つの指標を達成することをいう。大坪社長は「グローバルエクセレンスへの挑戦権を得ようと計画策定から1年半努力してきたが, リーマンショックによる世界的な不況により例えばカー・エレクトロニクス分野の目標売上高1兆円も, 昨今の経済情勢により難しくなった。成長のエンジンがもう1つ必要である。それが三洋電機が掲げる環境・エネルギー事業だった」という。

第三に, 三洋電機から見た提携のメリットは, 同社の成長分野である太陽電池事業を発展できることである。「環境・エナジー先進メーカー」への変革を掲げた中期経営計画 (2008~2010年度) の達成実現のためにはパナソニックとの提携が最適であると考えたのである。

(2) 公開買付けの実施

パナソニックは, 国内外の競争法 (公正取引法) に基づき必要な手続及び対応を終えたこと

により、公開買付けの実施を2009年11月4日発表し、12月21日に終了した。

国内外の競争法に基づき必要な手続及び対応のため、日本でいう公正取引委員会のような競争法、米国では反トラスト法、欧州ではEC競争法だけでなく新興国でもWTOの影響から競争法の利用による自国産業の保護が存在するため、専門家によるプロジェクトチームによる対処が必要であることを示した。

(1) 買付期間 平成21年11月5日～12月7日

(2) 買付価格

三洋電機の普通株式1株あたり131円、A種優先株式1株あたり1,310円、

B種優先株式1株あたり1,310円

(3) 本件公開買付け予定の株券等の数

三洋電機の発行済株式(A種優先株式及びB種優先株式については、普通株式に換算した数)で自己株式を除く)総数6,142,207,000の過半数3,070,985,000を買付予定数の下限として設定した。応募株券等の総数が当該数に達しない場合には、応募株券等の全部について買付けは行わない予定である。また、応募株券等の総数が当該数以上の場合には、応募株券等の全部の買付けを行う予定である。

(4) 上場維持

パナソニックと三洋電機の両社は、本件公開買付けの成立後においても、三洋電機の普通株式の上場を維持する方針を両社の共通認識としており、本件公開買付けの結果により三洋電機の普通株式が上場維持の要件に抵触するおそれがある場合には、上場廃止を回避するための方策について両社で協議するという。

(3) コラボレーション委員会の発足

パナソニック及び三洋電機は『コラボレーション委員会』を発足させ、子会社化後の協業成果の早期実現に向けて、経営諸制度・技術開発・調達・ロジスティクス・品質管理・ITインフラなど様々な項目について適用法令の範囲内で検討している。

また、パナソニックは両社のシナジー発揮に向け、1000億円規模の投資も視野に入れ、検討を加速している。

また三洋電機がパナソニックグループの一員となることで、三洋電機においては資材購買等の全社調達コストの削減やロジスティクス関連コストの削減を見込んでいる。また、「イタコナ」や「コストパスターズ」等のパナソニック独自のコスト削減ノウハウを三洋電機に導入することで、更なる経営体質強化が期待される。

6 連結業績—パナソニックリーマンショック前⁹⁾—

2000年6月に中村邦夫氏が社長就任し、2006年6月28日に会長に就任までの6年間の業績を見よう。平成14年3月期に税引前当期損失5,378億円という巨額の赤字であったパナソニック(当時の松下)が、2007年3月期4391億円の黒字をあげている。しかもこれは、単に費用削減や合理化によるV字改革という単純なものではなく、研究開発・生産・販売・管理のあらゆる部門の意識・構造改革を通じて同社が着実に力をつけてきていることに注目しなければならない。

リーマンショックの影響を受けたここ数年の分析は、今回資料不足により次回に行うこととする。

決算数字から見た中村改革の成果は次の特徴が見られる。

第一に、中村改革初年度の2001年3月期は営業利益2,118億円の赤字であったが、社長退任時の2006年3月期には4,595億円となり大きく改善した。

これは、2002年3月期の売上を100として、2006年3月期は123に対し、営業利益は2002年3月期を100として、2006年3月期は363と大きく伸びたことによる。

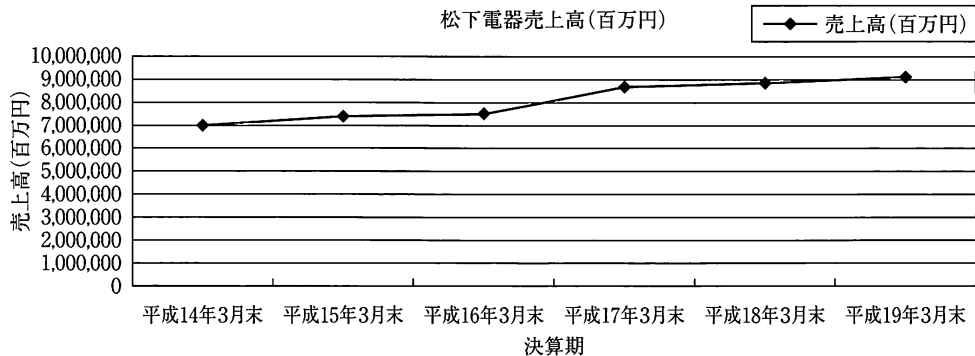
第二に、売上高営業利益率2002年3月期1.7%であったのが、2006年3月期5.05%となり、5%台を確保した。

第三に、これにより株式の時価総額も5年前の2001年3月期より約1兆8千億円増加し2006年3月期約5兆8千億円大きく増加した。

松下電器産業

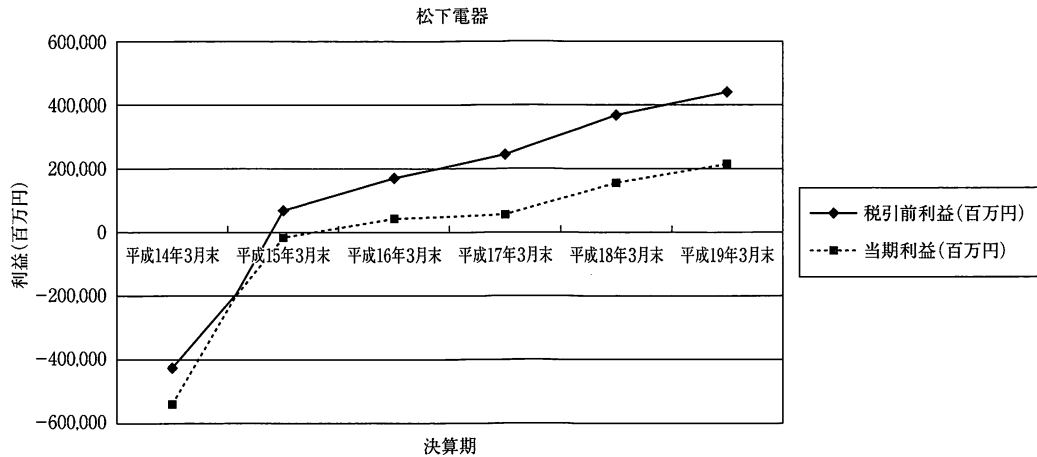
連結指標

	平成14年3月末	平成15年3月末	平成16年3月末	平成17年3月末	平成18年3月末	平成19年3月末
売上高(百万円)	7,073,837	7,401,714	7,479,744	8,713,636	8,894,329	9,108,170
税引前利益(百万円)	-537,779	68,916	170,822	246,913	371,312	439,144
当期利益(百万円)	-427,779	-19,453	42,145	58,481	154,410	217,185



9) リーマンショックの影響を受けたここ数年の分析は、今回資料不足により次回に行うとする。

	平成14年3月末	平成15年3月末	平成16年3月末	平成17年3月末	平成18年3月末	平成19年3月末
税引前利益（百万円）	-537,779	68,916	170,822	246,913	371,312	439,144
当期利益（百万円）	-427,779	-19,453	42,145	58,481	154,410	217,185



7. セグメント分析—パナソニックリーマンショック前

企業の戦略上、全社一本の統合されたデータだけでは不十分で、次の点の判断材料のためにはどうしてもセグメント情報が必要不可欠になる。具体的には次の通りである。

- 第一に、企業経営の多角化の事業部制門の統合、廃止の意思決定に役立つ
- 第二に、設備投資の意思決定に役立つ
- 第三に、各部門の成長性を見抜くことで事業戦略の判断資料となる
- 第四に、企業再編成によりグループ化を図る
- 第五に、国際化、現地化の意思決定を行うのに役立つ

上記のように、多角化又は国際化した企業のキャッシュフローの状況をより一層評価し、事業部門の統合や廃止、設備投資の意思決定、将来キャッシュフローの予測のためには、統合化したデータだけでは不十分であり、ここに事業セグメント別のキャッシュフローが要求される。

そこで、パナソニックの連結セグメントデータをもとに次の分析を行った

(1) パナソニックの平成16年度と17年度の2年間平均分析では次のことが分る。

第一に、2年間平均の売上高と事業利益の構成比では夫々AVCネットワークで39%に対し37%、アプライアンスで売上12%に対し利益が18%、デバイスで14%に対し16%、電工・パナホームで17%に対し16%、日本ビクターで7%に対し0.5%となっている。

第二に、2年間平均のセグメント資産利益率と売上高営業利益率はAVCネットワークで7.1%に対し4.1%、アプライアンスで12.1%に対し6.1%で回転率が良い事を示している。デバイスで7.3%に対し4.9%、電工・パナホームで5.1%に対し4.1%、日本ビクターが0.4%に対し0.3

%で回転率も利益率も低いことを表している。

松下電器産業

平成16/17年度 平均

	AVCネットワーク	アプライアンス	デバイス	電工・パナホーム	日本ビクター	その他	連結計
売上(百万円)	3,922,435	1,235,485	1,418,633	1,716,732	716,663	1,171,208	10,181,154
事業利益(百万円)	159,126	75,965	69,436	69,728	2,053	50,289	426,595
事業資産(百万円)	2,241,118	628,046	948,500	1,378,050	461,162	693,752	6,350,627
減価償却費(百万円)	82,343	30,709	92,688	48,579	16,872	34,291	305,482
設備投資額(億円)	115,078	40,455	125,523	38,919	20,020	43,331	383,325
営業CF(百万円)	177,818	76,288	134,350	90,415	18,104	64,464	561,438
フリーCF(百万円)	62,741	35,833	8,827	51,496	-1,916	21,133	178,114
事業資産営業利益率	0.071	0.121	0.073	0.051	0.004	0.072	0.067
売上高営業利益率	0.041	0.061	0.049	0.041	0.003	0.043	0.042
事業資産回転率	1.75	1.97	1.50	1.25	1.55	1.69	1.60
事業資産営業CF率	0.079	0.121	0.142	0.066	0.039	0.093	0.088
売上高営業CF率	0.045	0.062	0.095	0.053	0.025	0.055	0.055
一人当り売上高(百万円)	38	28	18	31	24	54	31
一人当り営業利益	1.554	1.728	0.889	1.278	0.067	2.332	1.288
一人当り営業CF	1.736	1.736	1.720	1.658	0.594	2.990	1.696
労働装備率	1.123	0.920	1.607	0.714	0.657	2.010	1.158
人員	102,429	43,952	78,121	54,544	30,481	21,563	331,090
売上構成比(%)	0.385	0.121	0.139	0.169	0.070	0.115	1.000
営業利益構成比(%)	0.373	0.178	0.163	0.163	0.005	0.118	1.000
事業資産構成比(%)	0.353	0.099	0.149	0.217	0.073	0.109	1.000
減価償却費構成比(%)	0.270	0.101	0.303	0.159	0.055	0.112	1.000
設備投資額構成比(%)	0.300	0.106	0.327	0.102	0.052	0.113	1.000
営業CF構成比(%)	0.317	0.136	0.239	0.161	0.032	0.115	1.000
フリーCF構成比(%)	0.352	0.201	0.050	0.289	-0.011	0.119	1.000
事業資産営業利益率	0.071	0.121	0.073	0.051	0.004	0.072	0.067
売上高営業利益率	0.041	0.061	0.049	0.041	0.003	0.043	0.042
事業資産回転率(回)	1.75	1.97	1.50	1.25	1.55	1.69	1.60
事業資産営業CF率(%)	0.079	0.121	0.142	0.066	0.039	0.093	0.088
売上高営業CF率	0.045	0.062	0.095	0.053	0.025	0.055	0.055
人員	0.309	0.133	0.236	0.165	0.092	0.065	1.000

(注) 率(%)は、小数点で表わしている 例0.071→7.1%である

(さいごに)

今回の論文作成に当って、現在パナソニックの大坪文雄社長が世界的な競合状況の中で進めているエコ戦略、モノづくり立社、国際戦略、三洋電機との合併戦略の成果が出るのには未だ時間を要するところから、今回触れずむしろその成長戦略の基礎的なところを記述した。パナソニックが家電から重電への展開、テレビとパソコンとの融合への対応など数多くの課題にいかに対処していくのなかなか目が離せない状況にある。

(参考文献)

大倉雄次郎『パナソニックとキャノンに学ぶ 経営改革のための会計戦略』中央経済社 2008年。