

# 日本家電企業の凋落とは

—多角化戦略からの分析—\*

平賀佳奈子、町田直基、松永聡

## 1. はじめに

1990年代に世界市場を席卷していた日本の家電企業はそろって赤字続きとなってしまった。日本家電企業の特徴としては、テレビ部門を持ちながらも多角化経営を採っている点が挙げられよう。「組織は戦略に従う」という命題でも有名なチャンドラーが「エレクトロニクス業界は多角化する業界である」と述べていることから、この業界に属するからには事業の成長に伴い多角化してきたという過去の歴史に違和感はないだろう。一方、ここ数年、「選択と集中」という言葉をよく耳にする。日本家電企業もこの言葉に従って、多角化とともに選択と集中も実行してきた。しかし、その選択は収益や特定事業の一時的な成長のみにとらわれた短期的思考に基づくもののように思えてならない。

さて、多角化戦略には関連多角化と非関連多角化が存在し、両者の違いには「コア・コンピタンス」という概念がある。また、アンゾフによれば、多角化戦略は水平型、垂直型、集中型、集成型の4種類に分けることができる。以上の点から、われわれは日本家電企業の多角化に関する示唆として、コア・コンピタンスとアンゾフの多角化戦略4分類という2つの点を抑えながら研究を進めた。また、事例研究としては、シャープとパナソニックを扱った。選択の理由は電機メーカーの中でも家電として扱われるシャープ、パナソニック、ソニーの中で2013年3月予想で最終赤字となる企業が最初の2社だからだ。凋落した日本家電企業がどのような方向を進むべきなのか。この問いに対する答えを、以下、多角化を切り口として述べていく。

---

\* 早稲田大学社会科学総合学術院長谷川信次教授の指導の下に作成された。

## 2. 多角化戦略とコア・コンピタンス

### 2-1. 多角化戦略

多角化戦略とは一体何なのか今一度ここで確認しておきたい。多角化戦略とは成長戦略の1つであり、「関連型」と「非関連型」に分類される。関連多角化は、既存事業のコア・コンピタンスを共有することで、既存事業の周辺で事業を多角的に展開していく戦略である。事業規模の拡大によって生産効率を向上させたり、研究開発、生産技術等を有効的に活用できるというメリットがある。一方、非関連多角化は、既存事業とは関連性がない、もしくは低い事業に進出することで成長していく戦略である。この場合、複数の事業を持つことでリスク分散できることがメリットとして挙げられる。多角化戦略を2つに分ける「コア・コンピタンス」については、次の節で改めて説明する。

### 2-2. アンゾフの多角化戦略4分類

多角化戦略を2分類だけでなく、4分類にも分けるものが、アンゾフの多角化戦略4分類である。アンゾフによれば、多角化戦略は水平型、垂直型、集中型、集成型の4種類に分けることができる。

#### ① 水平型多角化

水平型多角化とは、現在と似たような顧客をターゲットに多角化することであり、パソコンメーカーがプリンターやスキャナを扱うといったことである。バイク事業を扱うホンダが似たような顧客がターゲットになる自動車事業に乗り出したことが、水平化多角化の代表例とされる。

#### ② 垂直型多角化

垂直型多角化とは、同じ事業分野の中で川上から川下にかけての多角化である。石油の元売りが専門の企業が、小売りに乗り出す多角化がここに当てはまる。

#### ③ 集中型多角化

集中型多角化とは、既存製品と新規製品をうまく関連づけて新しい市場に多角化することであり、飲料メーカーがバイオ関連の商品を扱う事例が挙げられる。前述した味の素の多角化、さらに、フィルムを活かした多角化として、多角化の事例として頻繁に取り上げられる富士フィルムの多角化もここに当てはめられるだろう。

#### ④ 集成型多角化

集成型多角化とは、現在の製品とは全く関連のない新規事業に多角化することであり、衣料メーカーが食料品を扱う事例が挙げられる。

### 2-3. エレクトロニクス業界における多角化戦略

エレクトロニクス業界のプレイヤーはどのような多角化戦略をとっているのか。ここで、今話題となっている2つの企業の多角化分類について考えてみたい。Appleと鴻海である。Appleは開発だけに特化して、製造をアウトソーシングする経営手法をとりながら、独自のソフトウェアを生かしてMacBook、iPod、iPhone、iCloudへと多角化を進めてきた。アンゾフの4分類の中では集中型多角化にあたると考えてよいだろう。一方、鴻海は製造に特化して技術力を蓄積してきたが、今では製造だけでなく、設計、開発へ多角化している。これは垂直型多角化である。

### 2-4. コア・コンピタンス

先に言及した通り、ここで多角化戦略を考える上で重要だと考えるコア・コンピタンスについて詳しく説明したい。

まず、コア・コンピタンスを提唱したのは、ゲイリー・ハメルとC・K・プラハラードである。彼らによると、コア・コンピタンスには3つの条件がある。顧客価値を持つこと、競合他社との違いを出すこと、企業力を拡げることである。まず、コア・コンピタンスは、顧客に認知される価値を他の何よりも高めなければならない。また、特定企業の企業力のレベルが他社に比べて数段優れているのでない限り、業界のどこにもあるような能力をコアと定義づけることはできない。そして、コア・コンピタンスが真のコアとなるのは、新製品市場への参入の基礎を形成するときである。代表例として、味の素の「アミノ酸」が挙げられる。アミノ酸は顧客からも価値を見出されており、競合他社との違いも認められる。そして、味の素において、このアミノ酸は調味料にだけでなく、健康食品、飼料添加物等の他の食品事業、さらに、電子材料、化粧品・日用品原料等の非食品事業にも利用され、5つもの異なる事業に貢献しているのである。

### 2-5. 日本家電企業とコア・コンピタンス

それでは、今回取り扱う日本家電企業は、多角化戦略において重要なコア・コンピタンスを持っているのだろうか。われわれは、凋落した日本家電企業はコア・コンピタンスなどもはや持っていないだろうと想定していた。しかし、コア・コンピタンスを提唱したゲイリー・ハメルとC・K・プラハラードはコア・コンピタンスの代表例として、日本家電企業のコア・コンピタンスを挙げていた。ソニーで言えば小型化技術、シャープで言えば薄型ディスプレイ技術を挙げている。コア・コンピタンスを持つだけでなく、コア・コンピタンスを基にした経営手法としても、ソニーとシャープを評価していたのである。しかし、それは1990年代の話だ。結局のところ、日本家電企業はコア・コンピタンスを失ったと考えてよいだろう。

## 2-6. コア・コンピタンス獲得計画

われわれは、コア・コンピタンスを提唱したゲイリー・ハメルと C・K・ブラハラードが、コア・コンピタンスの「利用・獲得計画」についても提唱していることに注目した。既存のコア・コンピタンスを活かす方法と新たなコア・コンピタンスを獲得するための計画方法を示している。既存市場と新規市場によって計画方法はさらに分かれる。

図1を見ていただきたい。既存コア・コンピタンス×既存市場にあたる事象が「空白を埋める」だ。何を機会にして、手持ちのコア・コンピタンスをうまくレバレッジして、現在の市場の地位を高めることができるか考える必要がある。発電機事業とジェットエンジン事業との間でうまくコア・コンピタンスを共有した GE の例がある。既存コア・コンピタンス×新規市場の象限は「空白エリア」と呼んでいる。ここでは、想像力を発揮して現在のコア・コンピタンスを動かしたり、あるいは組み合わせしなおしたりすることにより、どのような新製品やサービスをつくり出すことができるか考える必要がある。オーディオをデータ保存に活かしたフィリップスの例が取り上げられる。さらには今までに言及した Apple や富士フイルム、味の素の例もこの象限に当てはめられるだろう。

続いては、新たなコア・コンピタンスを獲得する場合である。既存市場を狙うのが「プレミアム・プラス10」である。現在のマーケットで事業を守る、または伸ばすためには、どのような新しいコア・コンピタンスを築くことが必要か考える。ソニーが他社の音楽事業部門を買収した事例は、この象限の考え方によるものだという。加えて、各自動車メーカーによる電機自動車開発もここに当てはまるようだ。最後は新規市場を狙う「巨大なビジネスチャンス」の象限だ。最もエキサイティングな未来の市場に参入するためには、ど

コア・コンピタンス獲得計画  
by ゲイリー・ハメル & C・K・ブラハラード

新規 コア・ コンピ タンス	プレミアム・プラス10	巨大なビジネスチャンス
	現在のマーケットで事業を守る、または伸ばすためには、どのような新しいコア・コンピタンスを築くことが必要か	最もエキサイティングな未来の市場に参入するためには、どのような新しいコア・コンピタンスを築くことが必要か
既存 コア・ コンピ タンス	空白を埋める	空白エリア
	何を機会にして、手持ちのコア・コンピタンスをうまくレバレッジして、現在の市場の地位を高めることができるか	想像力を発揮して現在のコア・コンピタンスを動かしたり、あるいは組み合わせしなおしたりすることにより、どのような新製品やサービスをつくり出すことができるか
	既存	新規
	市場	

ハメル (2001) より筆者作成

図1 コア・コンピタンス獲得計画

のような新しいコア・コンピタンスを築くことが必要か考えなければならないということだ。日本企業の航空機宇宙事業参入事例がここに当てはまる。

ゲイリー・ハメルとC・K・プラハラードによるコア・コンピタンス獲得計画は日本家電企業の進むべき道筋を考える上で重要なものだとわれわれは判断したため、ここで詳しく紹介した。

## 2-7. 小括

ここまで、いくつかの概念を紹介してきたが、これらはすべて、「凋落した日本家電企業は今後どのような進路を選択すべきか」という課題を解決するためのものだ。凋落した日本家電企業は今後どのような進路を選択すべきか。われわれは「新たなコア・コンピタンスを形成し、それに基づいた多角化戦略に注力すべきだ」という仮説を掲げる。この仮説に至った経緯を説明したい。上述したわれわれの仮説の下には、2つの考えがある。1つ目は、日本家電企業は明確なコア・コンピタンスを失ったという考えだ。デジタルものづくり時代の到来、新興企業の発展によって、かつては最大の武器であった日本企業の技術力による優位性はなくなってしまったと言える。ゲイリー・ハメルとC・K・プラハラードの設定した3つの条件を満たすコア・コンピタンスを、日本家電企業はもはや持っていないと判断した。コア・コンピタンスを失ったからこそ負けているのであろう。2つ目は、日本家電企業が闇雲に多角化戦略や事業縮小を行っているように思えるという考えだ。闇雲な多角化戦略と事業縮小は自らの首を絞めることになる。これを避けるために、コア・コンピタンスという考え方を軸にして事業活動を行わなければならないと考える。

次の節において、「新たなコア・コンピタンスを形成し、それに基づいた多角化戦略に注力すべきだ」という仮説を実際に、日本家電企業に当てはめていく。

## 3. 日本家電企業に対する仮説の応用

前節において、われわれは「凋落した日本の家電企業は、新たなコア・コンピタンスを形成しそれに基づいた多角化戦略を展開すべきだ」という仮説を立てた。以下では、日本の電機大手8社（後の図表参照）を「総合電機」・「IT電機」・「家電」の3つに分類し、中でも業績悪化が著しいパナソニックをメインに、補足的にシャープも加えた家電2社について、仮説の分析・検証を行っていくこととする。

### 3-1. 日本家電企業の不振

#### デジタル化とコモデティー化

かつての家電事業では、日本＝技術大国と比喻される様に、「日本の製品技術力の高さ」

	社名	最終損益 (2013/3月期)
総合	日立製作所	2000
	東芝	1110
	三菱電機	1200
IT	NEC	200
	富士通	250
家電	SONY	200
	Panasonic	▲ 7650
	SHARP	▲ 4500

日本経済新聞 11/1 朝刊より抜粋 筆者作成

図2 2013年度電機大手8社の連結業績予想(単位億円)

結果から、私たちは「同じ家電事業を展開しているにも関わらずこのような業績の違いが生まれているのは何故なのだろうか」という疑問を持った。

これらの企業は家電事業も展開しているが、それ以外のインフラや重工業、宇宙防衛事業などの分野にも積極的に進出し、高実績を収めているということだ。つまり、家電事業のようなコモデティー化した事業に注力することをやめ、既に他社に容易に真似されない分野に重点を移しているということだ。補足として、ドイツの外資系企業であるシーメンスについても調べてみたが、彼らと同じように早期にコモデティーから撤退して業績を回復していることも分かった。

### 3-2. パナソニックに対する仮説適用 近年の戦略

パナソニックの経営悪化の原因は大まかにいうと「経営判断の見誤り」にあるのではないかとということだ。具体的に言うと、

- ① 成熟化し、参入障壁が低いテレビ事業に対する過剰投資により、一本足で企業の成長と収益獲得をねらってしまったこと
- ② 「選択と集中」の名のもとに「撤退」を繰り返しているだけで、それに見合う新たな投資の決断ができず、企業の成長を鈍化させてしまったこと
- ③ 「まるごと戦略」(家まるごと、街まるごとパナソニック製品で埋め尽くす戦略)等、現実性の乏しい戦略を掲げて経営を行っていること
- ④ 経済合理性を感じない三洋電機の買収(電池事業不振)や、最不振部門であるシステムコミュニケーション部門において欧州スマホ市場に新規参入し、1年未満で撤退に終

が独自の競争力となり、他国の企業と比べて差別化が可能となっていた。しかし、市場のグローバル化が進むにつれて製品設計や製品開発などモノを作るまでの工程がデジタル化し、所謂「デジタルモノづくり」の時代が到来した。これにより、テレビやMP3プレーヤー、ビデオ、モデムなど様々な家電製品が誰でも作れる製品へと様変わりし、日本企業の強みであった「技術力の高さ」は他国の企業と比較しても大差のないものに成り果てた。企業の命運を分けたものは何だったのか。

しかし、同じ家電事業を展開している、日立・東芝・三菱電機などの総合家電企業の最終損益を見てみると、どの企業も軒並み黒字を計上している。この結

わったこと

等が例として考えられるだろう。これらの例から想定される考えは、今までパナソニックが押してきた既存のコア・コンピタンス（製品技術力、販売店の多さ、事業領域の広さからくる総合力、日本的経営…etc）を活かせる事業分野、あるいはコア・コンピタンス自体を既に失ってしまったのではないかということである。

パナソニックとコア・コンピタンス

こうした現状を踏まえ、先述したゲイリー・ハメル& C・K・プラハラードが提唱した「コア・コンピタンス獲得計画」の概念を用い、今後パナソニックが進むべき方向性にどのようなものがあるのか独自に検討を行った。その結果、既存のコア・コンピタンスを用いて既存の市場で戦い続けること（現状維持）は将来性が低く、業績が悪化している現状からも選択肢に含めるべきではないと考え、以下の3つが候補に挙げられた。

- ① あくまで既存のコア・コンピタンスを組み合わせ直し、新市場へ参入する（空白エリア）
- ② 代替的な新しいコア・コンピタンスを育成し、既存の市場で事業を守る or 伸ばす（プレミア・プラス 10）
- ③ 代替的な新しいコア・コンピタンスを育成し、それに基づいて新市場へ参入する（巨大なビジネスチャンス）

また同時に、「新たなコア・コンピタンスを軸にするか否か」の観点から考察を加える場合、パナソニックのケースでは時代の経過に伴い実際には「コア・コンピタンス自体を失っている可能性」も否定できず、仮に既存のコア・コンピタンスを維持して持っていたとしても、それで企業間競争で勝てていない現状があるということを考慮した上で、示唆を与える必要があると考えた。そこから、パナソニックが今後戦うべき市場に関して既存・新規どちらを選択するにせよ、コア・コンピタンスに関しては将来的に新たなものを打ち出し、それを軸に戦う必要があるという結論を導き出した。

例)

● 『エレクトロニクス No.1 の「環境革新企業」として全事業活動の基軸に「環境」を置き、イノベーションを起こす』というパナソニックの戦略方針を活かし、新たに日本企業としても優位性を維持している「環境技術」を確たるコア・コンピタンスとして育成し、既存のエコ関連事業を強化する（プレミア・プラス 10）

● 同じように「環境技術」を新たにコア・コンピタンスとして育成し、エネルギー事業、インフラ事業など新領域に挑戦していく（巨大なビジネスチャンス）

## パナソニックと多角化戦略

パナソニックはこれまでの成長を遂げる中で、ソケット事業→懐中電灯→乾電池→自転車→アイロン→テレビ→携帯電話…というように電機および電器中心の「集中型多角化」路線をとってきた。また、そうした多角化路線がパナソニックのこれまでの成功に結びついてきたことは勿論事実ではある。しかし、デジタル化とコモデティー化が進み、中国や韓国などの新興国メーカーが台頭してきたことによって、パナソニックにとって現在は採算性の悪い事業に成り果てた事業が生まれ始めているはずだ。しかし、仮に収益性が低い事業であったとしても過去の成功を支えてきた家電事業などの主軸事業を簡単に切り捨てることは到底できるはずもなく、未だに幾つもそうした不採算事業を抱えたままの状態になっているのもまた事実であろう。すなわち「イノベーションのジレンマ」に陥っているということだ。

こうしたイノベーションのジレンマ状態にあるパナソニックであるが、われわれは現状のように過去と同様の多角化を広げすぎたままにいることについてももう一度考察を加える必要があると考え、分析を行った。その結果、ステップとして①集中型多角化（新たなコア・コンピタンス活用）→②集成型多角化（直接関係無い分野に新規進出）の順に多角化を進めることが良いのではないかという結論に至った。

例)

① まずは、電機製品関連の技術を軸とした家電事業中心の事業展開から環境技術を軸とした既存のエコ事業展開に移行し、根付かせる

② その後、財務状況を改善させた上で、段階的に「関連性は薄いが有望な事業分野」に進出する ex. ソニーの金融事業

### 3-3. シャープに対する仮説適用

#### 近年の戦略

2007～2008年に液晶テレビ「アクオス」のブランドをもとに大型液晶パネルから完成品まで自社生産し、自前主義を貫いていた。さらに大型化路線を進め、大規模な設備投資をしてきた。例を挙げれば、2004年に1500億円をかけて設立した亀山工場や2007年の3800億円の投資による堺工場である。しかし、東日本大震災後の円高や地デジ特需の反動、新規参入者による激しい価格競争によってテレビ事業は不振に陥ってしまった。

そこでシャープは、2011年度の経営方針説明会で液晶事業の構造改革を発表した。具体的には、大型液晶から成長市場であるスマートフォンやタブレット向けの中小型液晶を強化することだ。これまでテレビ向けパネルの製造拠点として稼働していた亀山第2工場を中小型液晶向けに転換した。また新世代ディスプレイの「IGZO」を開発した。以上のような現状を踏まえると、シャープは事業構造を「液晶」に集中しすぎた結果、世界的な



需要減と過剰な設備投資が収益を圧迫し、赤字続きとなっている。

#### シャープとコア・コンピタンス

ゲイリー・ハメルとC・K・プラハラードが提示した3つの条件に照らし合わせると、パナソニックに対して、シャープには今でもコア・コンピタンスが存在すると考えられる。そのコア・コンピタンスとは「液晶技術」である。液晶技術を活かした事業の中には、電卓、3型液晶テレビ、液晶ビューカム、フルスペックハイビジョン液晶テレビAQUOSなどの製品がある。顧客価値を持つこと、競合他社との違いを出すこと、企業力を拡げること、これら3つの条件を満たしていることは明白である。

その上で、シャープはどのような方向に進めばいいのか。私たちの考えは、「空白エリア」に行くことである。つまり、既存の液晶技術をいかし新規市場を目指すべきであるということだ。シャープは「一本足経営」と呼ばれる液晶事業に選択と集中をし、成長を遂げてきた。また、「スパイラル戦略」というキーテクノロジーを核にキーデバイスを開発し、それを応用して他にない特長商品を創出し、その商品がさらにキーテクノロジーやキーデバイスの進化を促す新しいモノづくりの手法をシャープは進めている。つまり、シャープの成長や技術開発力は選択と集中をしたからこそ生まれたのである。

#### シャープと多角化戦略

具体的にシャープの多角化戦略をみてみると、事業は主に5つあり、AV・通信機器、健康・環境機器、情報機器、液晶、太陽電池である。売上高が圧倒的に高いのはAV・通信機器や液晶事業であるが、一方営業利益が黒字なのは健康・環境機器や情報機器である。

コア・コンピタンスの点からは、シャープは空白エリアで進むべきだとした。多角化4分類の点からもすれば、シャープの進むべき多角化戦略は「集中型戦略」となる。つまり、既存製品と新規製品をうまく関連づけて新しい市場に多角化すべきである。というのも、モジュール化したテレビをはじめとした既存事業では価格競争は避けられないからだ。

シャープはこれまで差別化路線ばかりに目を向けてきたわけだが、今後はコスト面にも力を入れなければならない。そのためには、「ブラックボックス化」と「オープン化」をうまく組み合わせた標準化戦略が必要となってくる。現在、提携関係となっているホンハイをパートナーに新たな垂直統合型モデルを形成し、シャープがもつ「技術開発力」とホンハイがもつ「コスト優位性」を互いに活かし合えるモノづくりの体制を築くべきである。

### 3-4. 小括

私たちは、凋落した日本家電企業は今後どのような進路があるかという疑問に対して、新たなコア・コンピタンスを形成し、それに基づいた多角化戦略に注力すべきだという仮説を立てた。仮説に至った考えとしては、「既存のコア・コンピタンスは消失したのではないのか」ということと「やみくもな多角化戦略や事業縮小は自らの首を絞めることになるのではないかと」という2つの考えがあった。この仮説に対して、第3章における考察から、まずはじめに言えることは、企業によって異なり、新たなコア・コンピタンスを創造する必要は必ずしもないということだ。

パナソニックは新規のコア・コンピタンスで既存市場を狙うという「プレミアム・クラス10」と新規のコア・コンピタンスで新規市場を狙うという「巨大なビジネスチャンス」の2つに当てはまった。シャープは既存のコア・コンピタンスで新規市場を狙うという「空白エリア」に当てはまった。つまり、パナソニックは仮説通り、新規のコア・コンピタンスを獲得し、事業展開をするべきであるのに対し、シャープは既存のコア・コンピタンスを活用し、事業展開をするべきであるという結果となった。シャープは、自社の強みに経営資源を集中させて競争力を高め、それ以外の不得意分野はアウトソーシングする、いわゆるコア・コンピタンス経営を実行することができる。なぜ2社の間で異なる結果が出たのかというと、コア・コンピタンスの有無に違いがあったからである。パナソニックはコア・コンピタンスがコア・コンピタンスとしての機能を果たせなくなったため、集成型多角化戦略によって新規のコア・コンピタンスを獲得する必要がある。一方、シャープには液晶技術というコア・コンピタンスが依然として存在するため、コア・コンピタンス経営によって集中型多角化戦略をとっていくべきだということである。

## 4. おわりに

この論文では、赤字続きに陥っている日本家電企業に対し、多角化という切り口によって考察してきた。多角化において鍵を握るのは、「コア・コンピタンス」であるというのがわれわれの考えである。近年のエレクトロニクス業界において急成長を遂げているAppleやホンハイは、いずにしても事業やバリューチェーンにおいて「選択と集中」を行ったコア・コンピタンス経営の成功例といえる。ただ、そもそもコア・コンピタンスとは何かという定義が難しい上に、コア・コンピタンスに基づく戦略というものも実に様々である。多角化戦略1つをとってみても、大きく4つのパターンに分かれている。先行研究を頼りに、われわれが分析の上で留意しなければならないと判断したことは、コア・コンピタンスはどの企業も持っていなければならないという点、多角化してしまった事業を活かすという点である。そこで、私たちは、外資系企業に凌駕されている日本家電企業に対

して、今後目指すべき多角化戦略の仮説を立てた上で、仮説を実際の企業、すなわちパナソニックとシャープに適用させることで、仮説の妥当性を検討しようと試みた。

最終的にこの仮説が上手く当てはまらなかった理由の1つは、「今でも既存のコア・コンピタンスを保持する企業もあり、必ずしも新たなコア・コンピタンスである必要はない」ということだった。しかし、真のコア・コンピタンスを創造することは容易ではなく、コア・コンピタンスであったものがコア・コンピタンスでなくなることも少なくない。また、多角化した事業を何とか活かそうとする発想があったがゆえに、収益性を悪化させてしまったのかもしれない。私たちの研究の意義は、明確なコア・コンピタンスに基づく経営を行うことの重要性を説くことは勿論であったが、ただ単にコア・コンピタンスを美化して、コア・コンピタンスの考えを持っていれば問題はないと安直に考えてしまうことの浅はかさにも言及する点にもあったのではないか。

近年、シャープとホンハイ、サムスンの提携やパナソニックの組織再編など、赤字脱却のために多くの企業が新しい動きをみせている。過去の日本企業の成功要因であった、技術イノベーションによる差別化戦略が通用しなくなっている今日のエレクトロニクス業界において、日本家電企業はいかにコア・コンピタンスを獲得、活用していくことができるか。かつてのアメリカ企業のように赤字事業を撤退して別の事業に力を入れる等、先を読んだ事業展開ができるか。過去から学び、現実を見据え、将来へむけての変革を恐れない戦略をとらなければかつて消え失せていった先行企業と同じ運命を辿ることは明白であろう。今がその命運を分ける重要な分岐点であるということを日本家電企業は忘れてはならない。

#### 参考文献

- [1] ジェトロ (2007) 『韓国・中国企業の欧米市場戦略』 ジェトロ
- [2] ジョージ・S・イップ (1995) 『グローバル・マネジメント』 ジャパンタイムズ
- [3] 北岡俊明+ディベート大学 (2005) 『世界最強企業サムスン恐るべし!』 こう書房
- [4] 張世進 (2009) 『ソニーVSサムスン』 日本経済新聞出版社
- [5] 韓国経済新聞社 (2002) 『サムスン電子』 躍進する高収益企業の秘密 福田恵介訳 東洋経済新報社
- [6] 畑村洋太郎+吉川良三 (2009) 『危機の経営 サムスンを世界一企業に変えた3つのイノベーション』 講談社
- [7] 吉川良三 (2011) 『サムスンの決定はなぜ世界一速いのか』 角川書店
- [8] ゲイリー・ハメル (2001) 『コア・コンピタンス経営—未来への競争戦略』 日本経済新聞社
- [9] ヴィジャイ・マハジャン (2009) 『アフリカ 動き出す9億人市場』 英治出版
- [10] 瀬藤嶺二 (2009) 『日本企業の多国籍化過程』 文眞堂
- [11] 日本経済新聞 (2013) 11/1 朝刊  
インターネット
- [12] <http://panasonic.co.jp/index3.html> (2013/01/28 アクセス) パナソニック HP
- [13] <http://www.sharp.co.jp/> (2013/01/28 アクセス) シャープ HP
- [14] 畠山俊宏『海外研究開発拠点の地域特性』 <http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/ssrc/result/>

- memoirs/kiyou21/21-08.pdf (2013/01/28 アクセス)
- [15] 曹希貞『サムスン電子のグローバル経営における組織能力の構築』<http://kamome.lib.ynu.ac.jp/dspace/bitstream/10131/7852/1/12493467-01.pdf> (2013/01/28 アクセス)
- [16] 曹希貞『後発企業の新興市場戦略』<http://kamome.lib.ynu.ac.jp/dspace/bitstream/10131/7403/1/2-Cho.pdf> (2013/01/29 アクセス)
- [17] 『松下電器産業の企業国際化プロセス』[http://repository.kulib.kyoto-u.ac.jp/dspace/bitstream/2433/134313/1/eca1442\\_220.pdf](http://repository.kulib.kyoto-u.ac.jp/dspace/bitstream/2433/134313/1/eca1442_220.pdf) (2013/01/29 アクセス)