

《ソニーとパナソニックの差異の原因》

ソニーは買収、パナソニックは売却 半導体工場を巡る正反対な行動の理由



微細加工研究所 所長 湯之上 隆

ソニーはルネサス・鶴岡工場の買収を検討し、パナソニックは主力半導体工場を売却する。両社がまるで正反対の行動に出る理由は何か。両社には、全売上高規模、デジタル家電を主力とすること、デジタル家電と半導体売上高がシンクロしていること、リーマンショック後に赤字続きであることなど共通点が多い。しかし、ソニーはデジタル家電で再起を図ろうとし、パナソニックは主力事業を変えようとしている。その根源は、比較的ソニーがグローバル展開しているのに対し、パナソニックが極めてドメスティックな企業であることに起因する。両社の主力半導体であるCMOSセンサと「UniPhier」の将来性以上に、この差は大きいと考える。

ソニーは買収しパナソニックは売却

2013年12月、ソニーは、ルネサス エレクトロニクスの鶴岡工場（旧NECエレクトロニクス）を買収する交渉に入った¹⁾。買収額は（たったの）70億円で、300mmウェー八月産2万枚規模でイメージセンサを生産するため、300億円を追加投資する方向で検討している。また、鶴岡工場の従業員900人中、車載半導体担当者を除く700人の7割程度を引き継ぐとしている。

一方、パナソニックは、12月20日、富山県魚津市、同県砺波市、新潟県妙高市にある3つの半導体工場を2014年4月1日付で分社し、イスラエルのファンドリーメーカーであるTowerJazz（TJ）に売却すると正式発表した²⁾。約2600人の従業員のうち約2000人がTJの新会社に移行する。同日、岡山県備前市にある工場を2014年3月末に閉鎖し、鹿児島県日置市の

工場も早期に閉鎖する方針も発表した。

ソニーはルネサス鶴岡工場買収を検討し、パナソニックは主力工場を売却する。半導体についてまるで正反対の行動に出ることになったが、このような差異をもたらした原因はどこにあったのだろうか。

本稿では、両社の売上高、部門別売上高、純利益、半導体部門、地域別売上高を比較することにより、上記の原因を考察する。

両社の全社売上高および部門別売上高

ソニーおよびパナソニックの全社売上高と部門別売上高の推移を、図1に示す。両社の全社売上高の規模は7～9兆円であり、拮抗している。

部門別売上高において、ソニーでは、TV、ビデオ、オーディオなどデジタル家電の“エレクトロニクス”部門が6～7割を占めている。一方、パナソニ

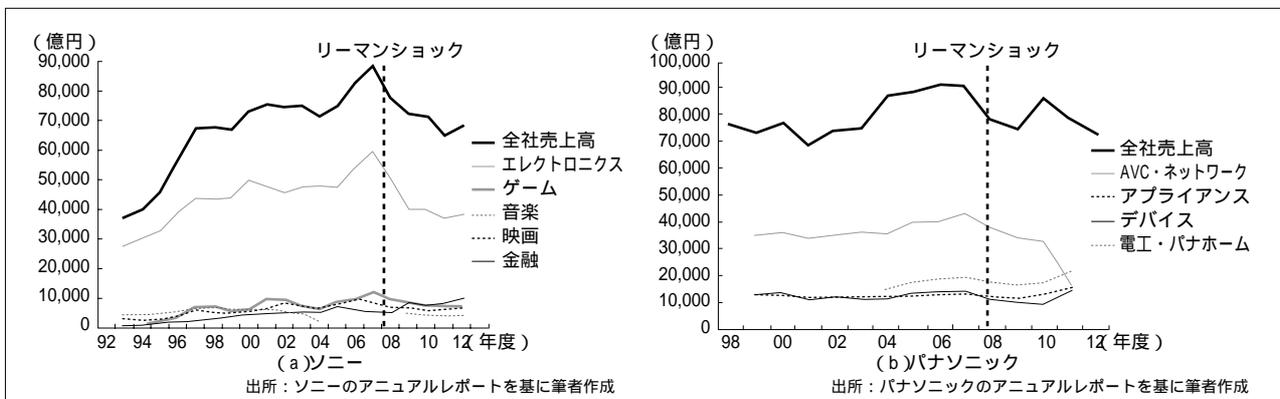


図1 ソニーとパナソニックの全社売上高および部門別売上高

ックも、TVやビデオが含まれる“AVC・ネットワーク”部門が5割程度を占めている。なお、ソニーで2009年まで“エレクトロニクス”と称していた部門は、現在では、“イメージング・プロダクツ&ソリューション”、“モバイル・プロダクツ&コミュニケーション”、“ホームエンターテインメント&サウンド”、“デバイス”と細分化している。イメージセンサなどの半導体は、かつては“エレクトロニクス”、現在は“デバイス”に含まれる。この他に、ゲーム、映画、音楽、金融などの事業部門がある。

一方、パナソニックでは“AVC・ネットワーク”以外に、白物家電の“アプライアンス”、“電工・パナホーム”、半導体が含まれる“デバイス”部門がある。

異なるのはリーマンショック後の挙動である。ソニーは、2007年度に約9兆円あった全社売上高が2009年度には約7兆2000億円まで低下。これと符合するように主力の“エレクトロニクス”売上高も2007年度の約6兆円から2009年度の約4兆円まで減少した。その後、全社売上高7兆円弱、“エレクトロニクス”売上高4兆円弱で、何とか踏み留まっている。

一方、パナソニックは2007年度に9兆円を超えていた全社売上高が2009年度に7兆4000億円まで低下。その後2010年度に8兆6000億円まで持ち直したが、再び2012年度は7兆3000億円に減少した。ところが、2007年度に売上高4兆3000億円あった“AVC・ネットワーク”は、減少が止まらない。2012年度は約1兆5000億円にまで低下している。おそらく、PDP-TVの生産縮小と撤退が大きく響いていると考えられる。パナソニック全体として、白物家電の“アプライアンス”、“電工・パナホーム”、“デバイス”を主力にしようと舵を切っているように見える。

両社の純利益の推移

両社とも、リーマンショック後の純利益は惨憺たる有様である(図2)。しかし、よく見るとその推移には違いがある。

ソニーは、2007年度に約3700億円の黒字だったが、2008年以降4年連続で赤字を計上。特に2010年度の約2600億円、2011年度の約4500億円の赤字は大きかった。しかし、ようやく2012年度は黒字に回復した。

一方、パナソニックは、2008年度に約3800億円の赤字になったが、2010年度には黒字回復した。ところが、2011年度に約7700億円、2012年度に約7500億円と2年連続で巨額の赤字を計上した。

かつてはパナソニックの屋台骨だった“AVC・ネットワーク”では、もはや再建は不可能と判断し、それ以外に舵を切ろうとしている。部門名も、“アプライアンス社”(白物家電)、“エコソリューションズ社”(照明やホーム関係)、“AVCネットワークス社”、“オートモティブ&インダストリアルシステムズ社”に変更した。

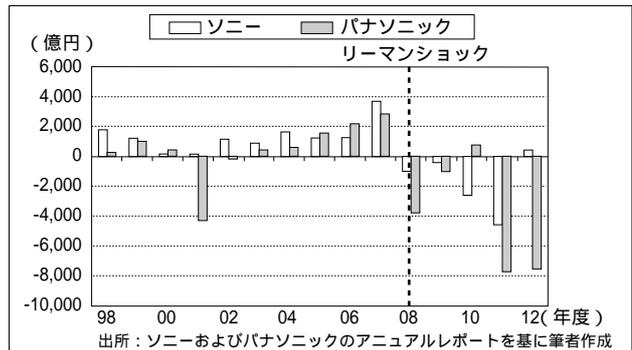


図2 ソニーおよびパナソニックの純利益推移

つまり、ソニーはデジタル家電で再起を図ろうとして、その兆しが見え始めている。一方、パナソニックは事業構造を変えようとしているが、浮上の兆しが見えない。

デジタル家電と半導体の関係

デジタル家電でいくか、あるいはそれ以外に主力を求めるかは、両社の半導体の挙動にもよく表れている。

まず、ソニーの“エレクトロニクス”部門と半導体の売上高推移を見てみよう(図3(a))。ソニーは、1990年以降、半導体売上高を急成長させ、2007年度には約8500億円を売り上げた。その主役は、ソニーの半導体の約6割を占めるイメージセンサであろう。特に、CMOSセンサは自社のスマホやデジカメだけでなく、「iPhone」にも搭載されている。その売上高は世界一のシェア30%超を誇る。リーマンショック以降、半導体売上高は5000億円を切ったが、“エレクトロニクス”部門の売上高推移と同様に、そのラインで踏み留まっている。

米IHSのアナリストであるDale Ford氏によれば、「CMOSセンサの2013年の世界売上高は、前年比で31.8%増加する見込みであり、さらに驚くべきことに、ソニーのCMOSセンサの売上高は、前年比で2倍以上増加する」と予測している³⁾。ソニーが、ルネサス鶴岡工場を買収するという行動に出たのも、CMOSセンサ市場は今後も大きく拡大するという読みがあるからだろう。

次に、パナソニックの“AVC・ネットワーク”と半導体の売上高推移を見てみよう(図3(b))。乱高下はあるものの、パナソニックは92年以降、半導体の売上高を増大させてきた。しかし、パナソニックの半導体が最も輝いていたのは、2002年に半導体社の社長に就任した古池進氏が事業を率いていた5年

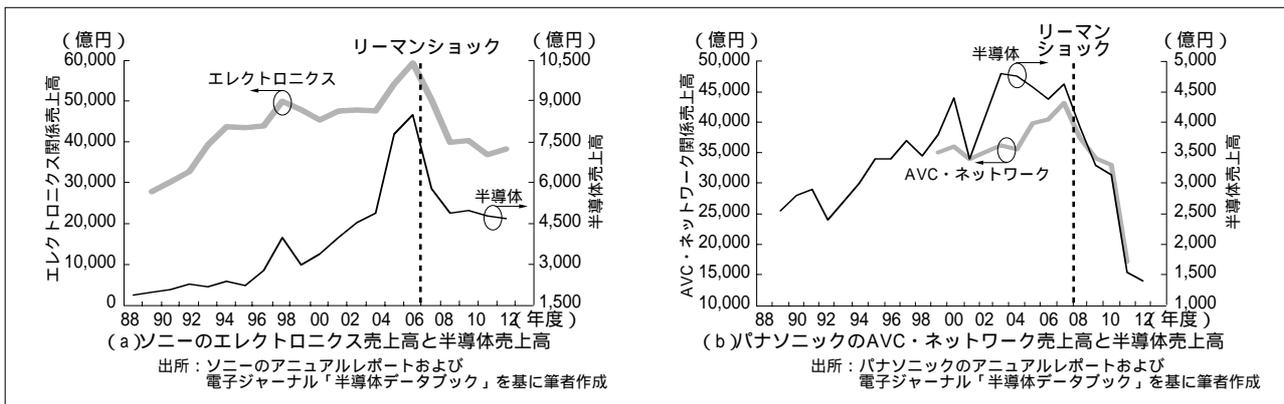


図3 ソニーのエレクトロニクスと半導体の売上高およびパナソニックのAVC・ネットワークと半導体の売上高

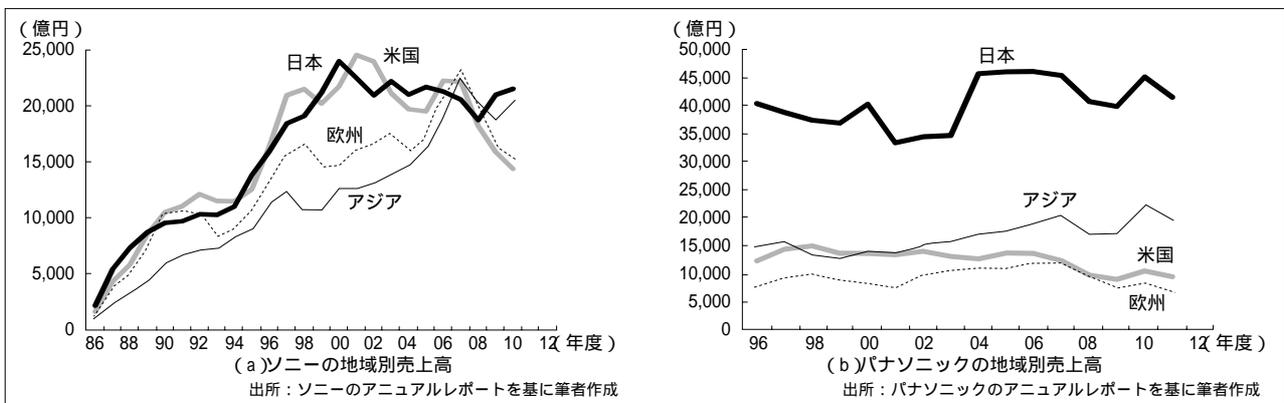


図4 ソニーとパナソニックの地域別売上高

間である。デジタル家電用のSoCとして「UniPhier (ユニフィエ)」を開発し、65nm、45nm、32nmの微細化では世界一番乗りを果たした。300mmウェーハで1万枚と小規模ながら、微細化の先頭を走っていた。

しかし、2008年以降、パナソニックの半導体は、「AVC・ネットワーク」とシンクロして売上高を急落させる。パナソニックの看板事業であるPDP-TVがまるで売れなくなり、価格も急激に下落した。その結果、PDP-TVに搭載されるUniPhierも売上高が急落した。そして、半導体工場をTJに売却することになったわけである。

両社の地域別売上高の差

ソニーにはCMOSセンサ、パナソニックにはUniPhierがあった。それぞれが切り札とも言うべき半導体を持っていたにもかかわらず、両社の行動はまるで正反対になった。その根源はどこにあったのだろうか？ 両社の地域別売上高から、その解が見えてくる。

ソニーの地域別売上高を見ると、日本、米国、欧州、アジアの売上高を万遍なく拡大させていることがわかる(図4(a))。一方、パナソニックの地域別売上高を見ると、売上高の過半が日本であることが

わかる(図4(b))。

2000年以降、ビジネスのグローバル化の重要性が叫ばれている中、パナソニックは、15年以上にわたって極めてドメスティックな企業であったと言わざるを得ない。ソニーとパナソニックの決定的な違いがここにある。CMOSセンサとUniPhierの将来性以上に、この差は大きいと考える。

どこで食っていくのか？

ソニーの課題は、日米欧が飽和しつつある中で、中国をはじめとするアジアをどこまで伸ばせるかであろう。一方、パナソニックの行動はいまだにドメスティックにしがみつこうとしているように見える。2年連続で巨額赤字を計上した今、グローバル展開ということ、改めて再考する必要があるのではないか。

参考文献

- 1) 日本経済新聞 (2013.12.5)
- 2) 日本経済新聞 (2013.12.21)
- 3) EE Times Japan : ソニーは再び輝けるか、復活支える名機と一流技術 (2013.3.15)