理工学書・専門書は…
Nikkan BookStore
日刊工業　本　検索
日刊工業新聞社出版局のホームページ
http://pub.nikkan.co.jp/

2020年（令和2年）
5月21日
木曜日

日刊工業新聞

購読お申し込みはフリーダイヤル
東京:0120-412346
大阪:0120-597117
名古屋:0120-462346
福岡:0120-817120
ものあす！ monoasu.jp

本社(TEL)03-5644-7000東京都中央区日本橋小網町14-1／大阪支社(TEL)06-6946-3321大阪市中央区北浜東2-16／名古屋支社(TEL)052-931-6151名古屋市東区泉2-21-28／西部支社(TEL)092-271-5711福岡市博多区古門戸町1-1

TCS HOLDINGS
確かな技術と実績のEMS
北部通信工業株式会社
http://www.hokubu.co.jp

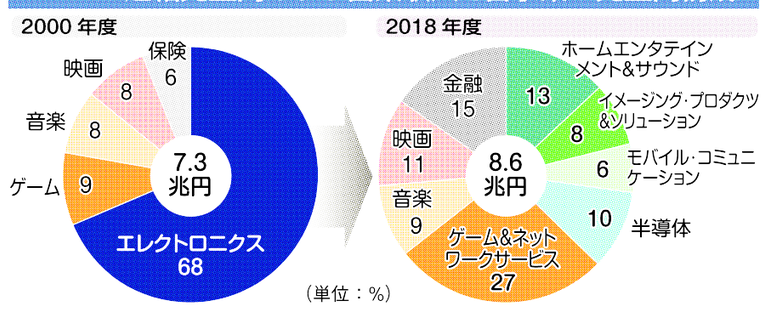
来春、商号も「ソニーグループ」へ

電機 進むグループ再編

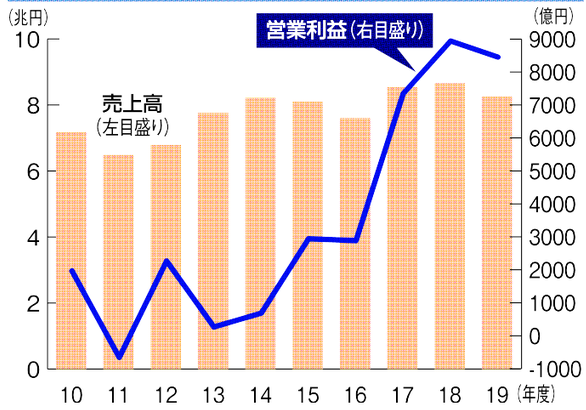
深層断面 SPECIAL EDITION

ソニーは2021年４月に商号を「ソニーグループ」に変える。本社管轄だったエレクトロニクス事業をはじめ各事業の運営は事業子会社に任せ、全体を俯瞰（ふかん）し経営戦略を練る。経営基盤の安定化やグループ内でのシナジー創出を狙い、金融事業を手がけるソニーフィナンシャルホールディングス（HD）の完全子会社化も発表した。電機業界では成長に向けた事業再編が共通の課題。新型コロナウイルス感染拡大で社会構造が変化する中、各社の対応力が問われる。（国広伽奈子、編集委員・鈴木岳志、大阪・錦織承平）

ソニーの連結売上高および営業収入と各事業の売上高構成



ソニーの売上高および営業収入と営業利益



コロナ後の成長探る

ソニー

「新型コロナウイルス感染症が世界を変えた今、あらためて（創業者の盛田昭夫氏から学んだ）長期視点に基づく経営の重要性を感じる」―。ソニーの吉田憲一郎社長兼最高経営責任者（CEO）は19日の経営説明会でこう語った。

20年3月期連結決算は、半導体事業こそ好調だったものの全体で減収営業減益。ゲーム・ネットワークサービス、音楽、映画、金融と、祖業であるエレクトロニクスをそれぞれの事業会社で運営する抜本的な機構改革で、長期的な成長を確実にする。

新体制の核となるのが、完全子会社化したソニーフィナンシャルHD。経済の先行きが見通せない中、日本で安定した収益を稼ぐ金融事業を取り込む。グローバル化が進む中、現時点では金融事業は地政学リスクが比較的少ない事業。ソニーフィナンシャルHDの完全子会社化で21年度以降に当期純利益が年間400億―500億円程度増える見込みだ。

さらに成長に向けた投資資金を確保する狙いもある。ソニーはゲームや音楽、映画やアニメなどのビジネスの拡大を進めているが「コンテンツと資金は切り離せない」（吉田社長）。外出自粛を背景にコンテンツビジネスの需要は急増しており、中長期的にも増加が見込める。海外企業との協業や技術開発への投資が短期間でできる体制を整え、成長につながるタイミングを逃さない構えだ。

ソニーグループが本社機能に特化することで、エレクトロニクス事業は他事業と同格に並ぶことになる。吉田社長は「各グループのヘッドクオーター（本部）に事業のトップが入ることを生かすべきだ」と語り、ポートフォリオの整理を通じて横断的な技術開発の加速や優秀な人材の獲得の活発化を目指す。

コア事業として経営を支える金融事業でも他事業とのシナジーは大きい。すでに取り組んでいる人工知能（AI）を用いた自動車保険や要因分析ツールの活用のように、シナジーによって事業進化すが所管する映像や音響、通信に関わる機器を取り巻く環境は他のどの事業よりも厳しい。現時点では、新型コロナの感染拡大の影響を最も大きく受けており、21年3月期は同事業の営業利益が少なくとも前期比半減する見通し。これまでテレビやスマートフォンの販売台数減少やカメラの市場縮小といった課題に対応してきたが、個人消費の落ち込みへの対策やサプライチェーン（供給網）の強化にも取り組まなければならない。

オンラインで経営方針を説明する吉田社長兼CEO

▲……る可能性は高い。

ただ、エレクトロニクス事業は長年、高品質な映像や音響をリアルタイムでユーザーに届ける製品開発に取り組んできた。放送分野では遠隔撮影やインターネット・プロトコル（IP）伝送を活用した中継・映像制作環境の拡大にも努めている。

今後、人の移動や集合に制限がある中で、これらのリモート技術は需要の急増が見込まれる。これまでの実績を生かして、これからは人とモノをつなぐリモートソリューションやメディカル事業などを開拓する。感染拡大が収束した〝アフターコロナ〟でもエレクトロニクスの存在感を出せるか注目される。

ソニーフィナンシャルHD 完全子会社化

金融 核にシナジー創出

ゲーム・音楽 コンテンツ需要に拍車

親子上場の解消進む

日立／東芝

ソニーと同じくグループ再編を進める日立製作所や東芝の共通点は、社外取締役が過半を占める取締役体制にある。もともと日本特有の親子上場問題はコーポレートガバナンス（企業統治）などの観点で欧米からの批判は多かった。

親子で事業上の関係が深ければ、完全子会社化して一体運営するのが筋だ。親会社としても少数株主持ち分の利益が外部に流出してしまうため、社外取締役が問題の是正を求めて当然だろう。

日立製作所は7月ごろまでに上場子会社だった日立ハイテクを完全子会社化する。日立製作所のIoT（モノのインターネット）技術を活用し医療分野での連携を強化するのが主な狙いだ。一方で、同じ上場子会社の日立化成は昭和電工に売却し親会社とのシナジーを再編基準に選択と集中を加速している。

東芝も上場子会社だった東芝プラントシステム、ニューフレアテクノロジー、西芝電機を完全子会社化した。これまでも事実上、親子一体で技術開発などの事業運営を行っており、企業統治への懸念を払拭（ふっしょく）した格好だ。

残る上場子会社は東芝テックのみだが、今のところ親子関係に変化はなさそう。東芝が買収してグループ入りした歴史的経緯もあって、距離感はそれほど近くない。

▲……日立が子会社の日立化成を売却（会見する丸山寿日立化成社長㊧＝19年4月）

パナソニック

BツーBへ事業シフト

パナソニックはポートフォリオ改革が思うように進んでいない。08年に松下電器産業から社名を改め、パナソニック電工（旧松下電工）、三洋電機を完全子会社化したが、プラズマディスプレーへの過剰投資がたたり、11、12年度に7500億円を超える巨額の当期赤字を計上。12年に就任した津賀一宏社長は、プラズマディスプレー事業の撤退を決め、BツーB（企業間）ビジネスへ事業シフトする方針を打ち出した。

しかし津賀社長の改革も半導体、テレビといった不採算事業の整理に時間がかかり成長の柱に据えた「住宅」と「車」は成長をけん引する事業に育て切れていない。18年には「くらしアップデート業」を新たな企業像として掲げたが、その実体はおぼろげで収益貢献には時間がかかりそうだ。

改革の一環で買収した事業もパナソニック電工を除き思い描く成果を上げていない。三洋電機の太陽光パネルは生産撤退を決定。車載用角形電池や住宅はトヨタ自動車との共同出資にかじを切った。米国で買収した冷凍冷蔵ショーケースは既存事業との相乗効果を発揮できておらず欧州の車載機器はのれんを減損。津賀社長は19年から「赤字事業を撲滅する」として不採算事業の整理に再び本腰を入れるが日立やソニーに比べ改革の進捗（しんちょく）は周回遅れの感が否めない。

パナソニック本社

産業廃棄物の高度処理施設が誕生!!
365日24時間稼働　関東圏内最大級の処理能力　緊急時に対応可能な高い保管能力

MSRS（松伏スマート・リサイクル・システムズ）
〒343-0104　埼玉県北葛飾郡松伏町田島東1-4
TEL：048-992-1039　FAX：048-992-1089

YSRS（吉川スマート・リサイクル・システムズ）
〒342-0008　埼玉県吉川市旭3-1
TEL：048-993-2511　FAX：048-992-1050

東武商事株式会社　https://tobu-s.co.jp/
優良産廃処理業者認定制度 優良認定企業
取り扱い許可品目（既存処理施設を含む）
・産業廃棄物の中間処理
燃え殻、汚泥、廃油、廃酸、廃アルカリ、廃プラスチック類、紙くず、木くず、繊維くず、動植物性残さ、ゴムくず、金属くず、ガラスくず、コンクリートくず及び陶磁器くず、ばいじん
お問合せお待ちしております
ISO14001