

〔資 料〕

エレクトロニクス産業における
日本企業の国際管理会計実務
—シャープ株式会社—小 菅 正 伸
朝 倉 洋 子
大 原 愛 子

I はじめに

日本を代表する産業としては、エレクトロニクス産業、自動車産業そして精密機械工業などが挙げられる。これらの中でも、エレクトロニクス産業は最もグローバル化が進んでいると考えられる。したがって、このエレクトロニクス産業に属する企業が実際にどのような管理会計を行っているのかを検討することは、国際管理会計に関する研究を行う上で必要不可欠である。

本稿は、日本のエレクトロニクス産業の中でも代表的な企業であるシャープ株式会社（以下、本稿ではシャープ株式会社とその関連会社を含むシャープ株式会社グループをシャープと略称する）を対象に調査した結果をまとめたものである¹⁾。われわれがシャープを研究対象として採り上げた理由は、同じ産業に属する他企業の業績が低調であるにもかかわらず、現在シャープは安定した状態で好調に活動を行っているからである。

次節では、2002年8月9日に行ったインタビュー調査²⁾の結果と文献や新聞記事等にもとづいて、シャープの組織および現状を明らかにする。そして、シャープではどのような経営管理が行われており、それを管理会計がどのように支援しているのかに関して検討する。また、海外事業活動における実務の特徴についても考察す

1) 本研究は、日本管理会計学会の企業調査研究プロジェクトの1つである「国際管理会計」専門委員会（委員長：宮本寛爾大阪学院大学教授）として行われたものである。本委員会の研究成果の一部は、2002年11月2日～3日に九州大学で開催された Asian Management Accounting Forum にて報告されている。報告の詳細については、Miyamoto, et al. [2002, pp.247-265] を参照されたい。

る。

なお、シャープ株式会社の海外事業活動の経営管理および国際管理会計の特徴を明らかにするために、同じエレクトロニクス産業で活躍している松下電器産業株式会社（以下、松下電器産業株式会社とその関連会社を含む松下電器グループを松下電器と略称する）と対比して考察する。

これら一連の考察を通して、管理会計がグローバルに事業展開する企業をどのように支援するべきかについて何らかの示唆を得たいと考えている。

II シャープの組織概要

1. 概要

シャープは、シャープ株式会社、連結子会社44社および持分法適用会社12社を中心に構成されている。2002年9月末日の資本金は2,046億7,600万円であり、社員数（2002年9月末日現在）はグループ総人員57,000名（国内31,200名、海外25,800名）である。このシャープの事業内容は、次頁の図表1で示すように、エレクトロニクス機器（AV、通信機器、電化機器および情報機器）と電子部品（IC、液晶およびその他の電子部品）の生産・販売である。

2. 経営理念と方針

シャープは、“モノづくりによって社会貢献を果たす”というメーカーの原点に立ち返りながら、21世紀にふさわしい「オンリーワン商品の創出」やこれを支える独自特長デバイスの開発強化を図っている³⁾。

また、シャープは重点経営指標としてROA、ROE、フリーキャッシュ・フロー

- 2) 2002年8月9日、シャープ株式会社の本社（大阪市阿倍野区）において、5時間にわたってインタビューを行った。シャープからは、経理本部の副本部長、経理部長、資金部長、IR室長、副参事、および海外事業本部の副本部長、管理統括の参加を得た。委員会からはインタビュアーとして18名が参加した。インタビュー調査の目的は「シャープにおける国際管理会計の現状を把握すること」であった。主な質問項目は、①一般事項、②財務諸表の作成、③業績評価基準、④財務業績評価基準の測定基礎、⑤海外事業体の業績評価を複雑化する環境問題、⑥戦略策定、⑦知的資産、であった。
- 3) シャープ株式会社『アニュアルレポート2002』シャープ株式会社、2002年、2頁。「オンリーワン商品」とは、世の中になかった商品のことである。

図表 1 事業の内容⁴⁾

部門	主要製品名
エレクトロニクス機器	AV・通信機器 カラーテレビ、ハイビジョンテレビ、液晶カラーテレビ、テレビデオ、液晶ビジョン、デジタル放送受信機、DVD プレーヤー、液晶ビューカム、ビデオデッキ、デジタルスチルカメラ、MD プレーヤー、CD ラジカセ、CD ステレオ、MD ピックアップ、ファクシミリ、電話機、携帯電話機、PHS 電話機、パーソナルモバイルツール、電子辞書、電卓
	電化機器 冷蔵庫、電子レンジ、エアコン、洗濯機、ドラム式乾燥洗濯機、掃除機、石油暖房機器、電気暖房機器、CCD カメラ、ホームネットワーク制御ユニット、空気清浄機、除湿機、小型調理機器
	情報機器 パーソナルコンピュータ、日本語ワープロ、POS システム機器、ハンディターミナル機器、電子レジスタ、ワークステーション、液晶カラーモニター、パソコン用ソフトウェア、デジタル複合機、静電複写機、カラーインクジェットプリンタ・カラスキャナ等各種パソコン周辺機器、各種複合機・複写機及びプリンタ用消耗品、FA 機器、CAD システム、超音波洗浄機
電子部品	IC フラッシュメモリ、複合メモリ、CCD・CMOS イメージャ、液晶用 LSI、アナログ IC、マイコン
	液晶 TFT 液晶ディスプレイモジュール、EL ディスプレイモジュール、デューティー液晶ディスプレイモジュール
	その他電子部品 電子チューナ、高周波・赤外線通信ユニット、衛星放送用部品、半導体レーザ、ホログラムレーザ、DVD ピックアップ、光半導体、レギュレータ、スイッチング電源、太陽電池、LED

出典：シャープ株式会社「事業の内容」シャープ株式会社ホームページ
(<http://www.sharp.co.jp/corporate/info/outline/business/index.html>)、2002年。

を掲げ、収益性、株主価値、資金効率の面から企業価値の向上を目指している。加えて、税引後営業利益から投下資本コストを差し引いた PCC (Profit after Capital Cost: シャープ版 EVA) を活用し、収益と資本の両面から、各事業部門の効率性評価を行うことにより、事業の再構築を進めている⁵⁾。

さらに、シャープは地球環境保全をメーカーの責務と考え、1997年から本格的に

- 4) 本稿では、最終消費者に受け渡す財であるエレクトロニクス機器を「商品」とし、自社商品に用いる電子部品および他社に販売する電子部品を「部品」としている。そして、それらをまとめて「製品」と呼ぶ。
- 5) 上掲書、3頁。

環境保全への意識向上と地域への貢献に取り組んでいる。シャープは、環境にやさしい企業風土づくりに向けて、従業員への環境教育・環境研修を実施している⁶⁾。

3. 組織構造

シャープは事業部制を導入しており、10の事業本部のもとに32の製品別事業部を設けている。事業本部は、社内資本金制度のもとにインベストメント・センターとして設定されているのに対して、事業部はプロフィット・センターとして管理されている。

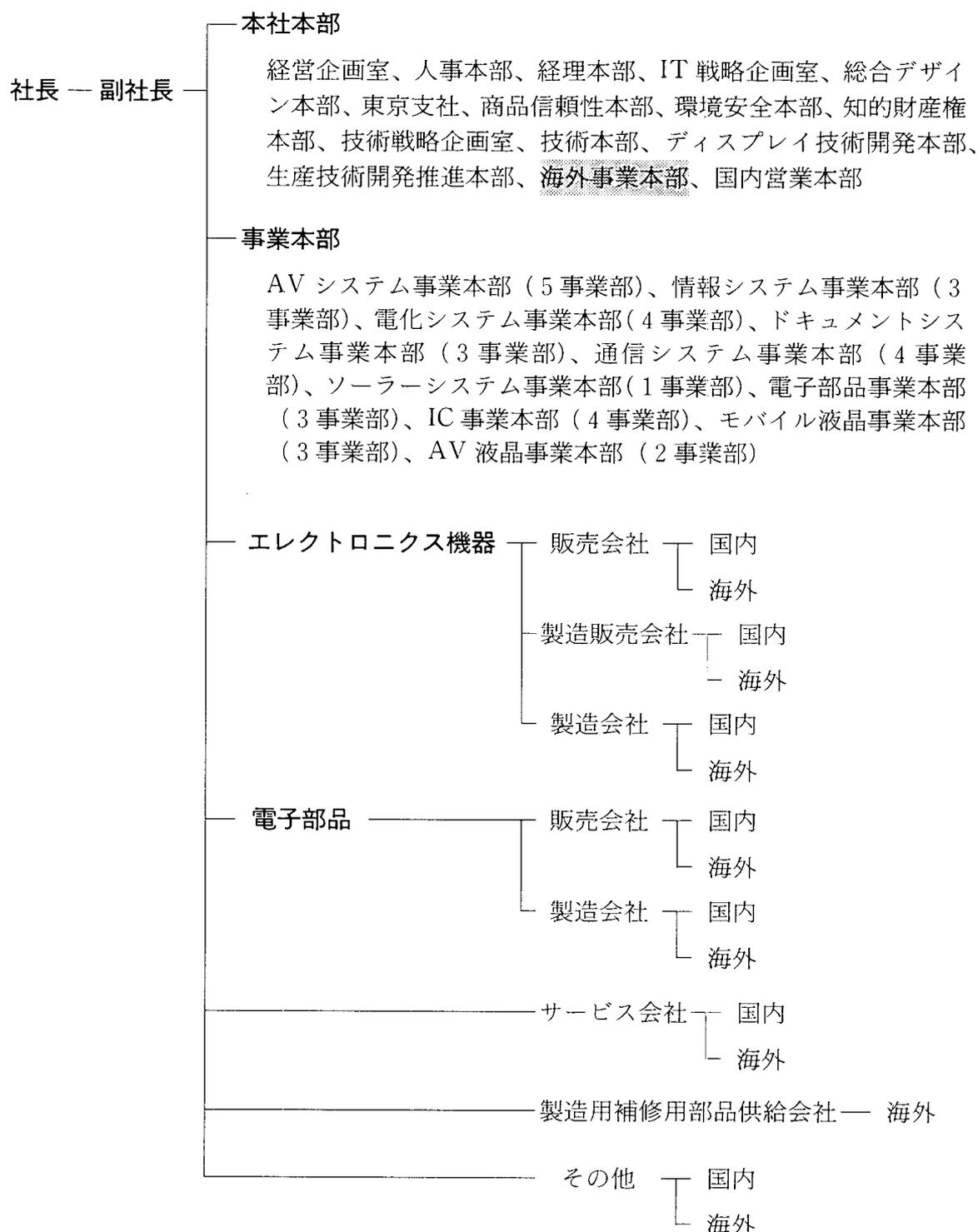
また、本社直属のスタッフ部門として、11本部、3企画室および東京支社が設けられている。ただし、本社本部のうち、国内営業本部と海外事業本部は事業本部のように、商品および部品の販売活動を統括・管理している。前者は国内販売活動を、後者は海外販売活動を統括・管理している。なお、商品の生産は主として海外の子会社および関連会社で行い、部品の重要な部分の生産は国内で行っている。これは、部品の核となる部分に関する情報が外部に流出しないためである。シャープの組織の略図を示すと次頁の図表2の通りである。

さらに、シャープは、1985年に自社で使う半導体生産設備や国内で販売する商品を輸入する「シャープ・トレーディング(株)」を設立した。グループ内における取引のフローは、後掲の図表3の様に示される。

また、海外で事業を遂行している子会社、関係会社および駐在事務所は、27カ国・地域に65カ所あり、詳細は後掲の図表4の通りである。

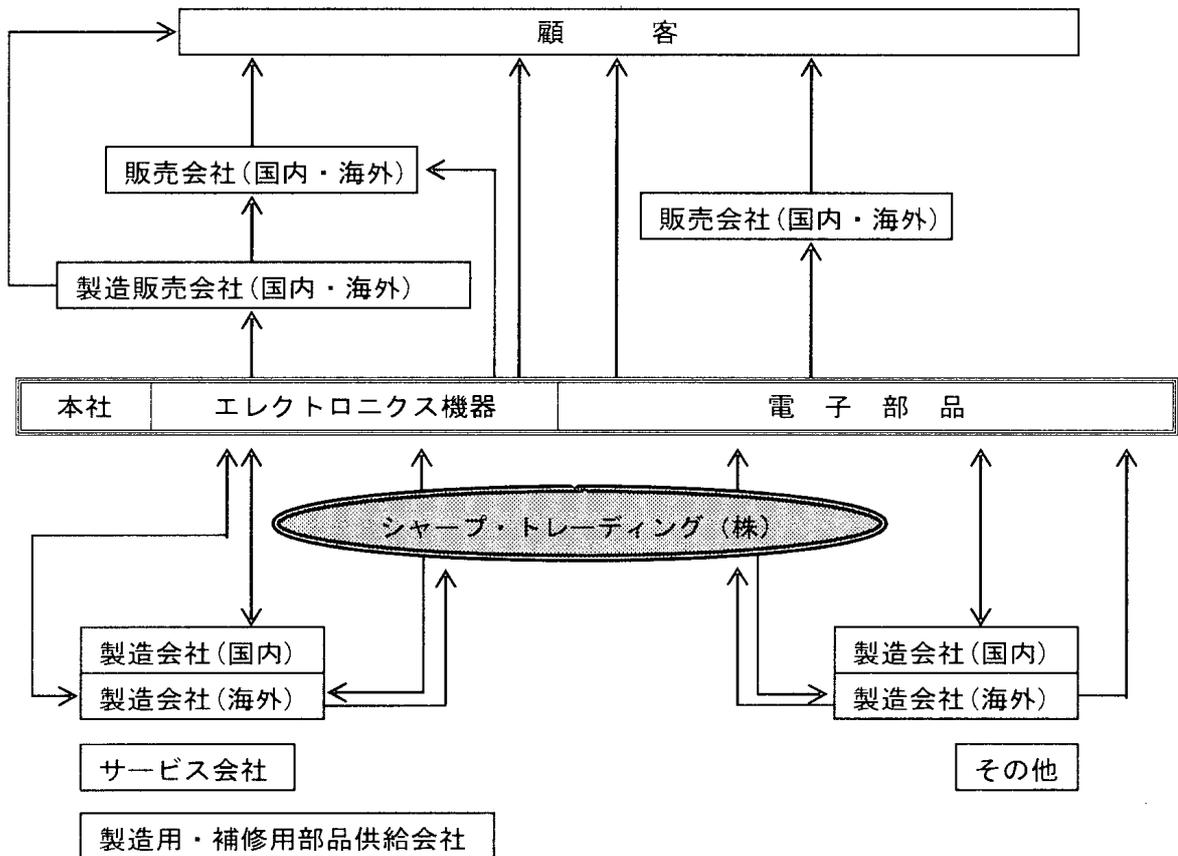
6) 前掲書、12-13頁。

図表2 シャープ株式会社グループの組織



出典：シャープ株式会社「国内組織図」シャープ株式会社ホームページ (<http://www.sharp.co.jp/corporate/info/outline/organization/index.html>)、2002年。

図表3 事業の系統図



出典：シャープ株式会社『有価証券報告書総覧 平成13年』財務省印刷局、2001年7月25日、6頁。

図表4 海外事業（2002年7月1日現在）

販売会社	23カ国・地域27社
生産拠点	13カ国・地域23社
技術開発会社	4カ国・地域5社
技術開発・部品供給会社	1カ国・地域1社
駐在事務所	4カ国・地域8カ所
金融会社	1カ国・地域1社
合計	27カ国・地域65カ所

出典：シャープ株式会社「海外事業」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/info/outline/g_organization/index.html)、2002年。

Ⅲ 経営指標からみたシャープの企業活動の特徴

1. 現状

以下では、シャープの各種経営指標の推移を検証する。まず、シャープの過去3年間ににおける売上高とその内訳および構成比は図表5の通りである。今回の調査では、シャープの国際管理会計の実態を明らかにすることが目的であるため、シャープにおけるエレクトロニクス機器と電子部品それぞれの正確な売上高およびその構成比を知ることが重要である。したがって、セグメント間の内部売上高または振替高をも含めた売上高を示している。

図表5 シャープの売上高

	1999年度	2000年度	2001年度	平均
売上高	1,930,627	2,121,492	1,905,447	1,985,855
エレクトロニクス機器				
(1)外部顧客に対する売上高	1,245,710	1,283,852	1,274,076	1,267,879
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	3,384	5,354	5,663	4,800
計	1,249,094	1,289,206	1,279,739	1,272,680
構成比	64.7%	60.8%	67.2%	64.2%
電子部品等				
(1)外部顧客に対する売上高	609,064	729,006	529,722	622,597
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	72,469	103,280	95,986	80,578
計	681,533	832,286	625,708	713,176
構成比	35.3%	39.2%	32.8%	36.0%

出典：シャープ株式会社「平成12年度（第107期）決算 セグメント情報」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/ir//h12_kessan/pdf/01-r7.pdf)、2002年。シャープ株式会社「平成13年度（第108期）決算 セグメント情報」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/kessan/h13_kessan/pdf/13-r7.pdf)、2002年。

さらに、シャープの特徴を強く浮き彫りにするために、松下電器と比較する。松下電器の過去3年間の売上高とその内訳および構成比は、次頁の図表6⁷⁾の通りである。

図表6 松下電器の売上高

	1999年度	2000年度	2001年度	平均
売上高	8,142,853	8,548,661	7,499,648	8,063,721
エレクトロニクス機器				
(1)外部顧客に対する売上高	5,768,905	6,063,793	5,518,733	5,783,810
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	15,661	7,127	8,128	10,305
計	5,784,566	6,070,920	5,526,861	5,794,116
構成比	71.0%	71.0%	73.7%	71.9%
電子部品等				
(1)外部顧客に対する売上高	1,530,482	1,617,768	1,357,955	1,502,068
(2)セグメント間の内部売上高または振替高	827,805	859,973	614,832	767,537
計	2,358,287	2,477,741	1,972,787	2,269,605
構成比	29.0%	29.0%	26.3%	28.1%

出典：松下電器産業株式会社「2000年度（第94期）年間決算 セグメント情報」松下電器産業株式会社ホームページ（<http://www.matsushita.co.jp/ir/release/index.html>）、2002年。松下電器産業株式会社「有価証券報告書第95期（平成13年4月1日—平成14年3月31日）事業の種類別セグメント情報」EDINET—証券取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム（<http://info.edinet.go.jp/InfoDisclosure/main.htm>）、2002年。

図表5と図表6をもとに両企業の売上高の構成を比較すると、シャープは松下電器に比べ、売上高における電子部品等の割合が大きいことが分かる。さらに、両社の過去3年間における営業利益の構成比平均を見ると、この特徴がより一層明らかになる。次頁の図表7は、シャープと松下電器の営業利益に関するデータを示している。

シャープでは、最近の3年間において同社の営業利益の6割が電子部品によるものである。電子部品の比率が高いことは、松下電器（3割程度）と比較しても明らかである。また、これをより明確に示すものが後掲の図表8のデータである。

- 7) 松下電器の事業セグメントは、現在、AVCネットワーク、アプライアンス、インダストリアル・イクイップメントそしてデバイスからなる4つである。しかし、シャープの事業の分類に合わせるために、その事業に含まれる商品から判断し、次のように分類した。エレクトロニクス機器には、AVCネットワーク、アプライアンスおよびインダストリアル・イクイップメント、電子部品にはデバイスである。

これを見ると、売上高において35%しか占めていない電子部品等が、総資産においては同社の総資産の半分以上を占めていること、また減価償却費や資本的支出にいたっては約7割を占めていることが読み取れる。

図表7 シャープと松下電器の営業利益

(1) シャープ

(百万円)

	1999年度	2000年度	2001年度	平均
エレクトロニクス機器	26,840	30,718	34,836	30,798
構成比	35.8%	29.0%	48.3%	37.7%
電子部品等	48,078	75,292	37,269	53,546
構成比	64.2%	71.0%	51.7%	62.3%
計	74,918	106,010	72,105	84,344

出典：シャープ株式会社「平成12年度（第107期）決算 セグメント情報」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/kessan/h12_kessan/pdf/01-r7.pdf)、2002年。シャープ株式会社「平成13年度（第108期）決算 セグメント情報」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/kessan/h13_kessan/pdf/13-r7.pdf)、2002年。

(2) 松下電器

(百万円)

	1999年度	2000年度	2001年度	平均
エレクトロニクス機器	164,100	176,800	-58,100	94,267
構成比	71.3%	66.6%	37.7%	82.8%
電子部品等	66,110	88,685	-96,000	19,598
構成比	28.7%	33.4%	62.3%	17.2%
計	230,210	265,485	-154,100	113,865

出典：松下電器産業株式会社「2000年度（第94期）年間決算 セグメント情報」松下電器産業株式会社ホームページ (<http://www.matsushita.co.jp/ir/release/index.html>)、2002年。松下電器産業株式会社「2001年度（第95期）年間決算 セグメント情報」松下電器産業株式会社ホームページ (<http://www.matsushita.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/jn020426-1/jn020426-1-4.pdf>)、2002年。

図表8 シャープにおける総資産、減価償却費そして資本的支出

	1999年度		2000年度		2001年度		平均	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率	金額	比率
売上高	1,930,627		2,121,492		1,905,447		1,985,855	
エレクトロニクス機器	1,249,094	64.7%	1,289,206	60.8%	1,279,739	67.2%	1,272,680	64.2%
電子部品等	681,533	35.3%	832,286	39.2%	625,708	32.8%	713,176	35.8%
営業利益	74,918		106,010		72,105		84,344	
エレクトロニクス機器	26,840	35.8%	30,718	29.0%	34,836	48.3%	30,798	37.7%
電子部品等	48,078	64.2%	75,292	71.0%	37,269	51.7%	53,546	62.3%
総資産	1,399,360		1,464,593		1,496,438		1,453,464	
エレクトロニクス機器	688,429	49.2%	712,360	48.6%	707,962	47.3%	702,917	48.4%
電子部品等	710,931	50.8%	752,233	51.4%	788,476	52.7%	750,547	51.6%
減価償却費	154,235		152,891		134,323		147,150	
エレクトロニクス機器	50,257	32.6%	45,035	29.5%	46,701	34.8%	47,331	32.3%
電子部品等	103,978	67.4%	107,856	70.5%	87,622	65.2%	99,819	67.7%
資本的支出	129,012		179,436		174,613		161,020	
エレクトロニクス機器	44,754	34.7%	40,843	22.8%	42,905	24.6%	42,834	27.3%
電子部品等	84,258	65.3%	138,593	77.2%	131,708	75.4%	118,186	72.7%

出典：シャープ株式会社『有価証券報告書総覧 平成13年』財務省印刷局、2001年7月25日、55頁。シャープ株式会社『アニュアルレポート2002』シャープ株式会社、2002年、37頁。

これらのデータから判断するに限り、シャープの方が松下電器よりも電子部品等の生産、販売を積極的に行っていることが分かる。

次に、シャープの海外活動に関する業績を示す。次の図表9は、シャープの売上高における国内売上高と海外売上高の内訳を示している。

図表9 シャープの国内売上高と海外売上高

(百万円)

	1999年度	2000年度	2001年度	平均
売上高	1,854,774	2,012,858	1,803,798	1,890,477
国内売上高	974,666	1,149,775	983,660	1,036,034
構成比	52.5%	57.1%	54.5%	54.7%
海外売上高	880,108	863,083	820,138	854,443
構成比	47.5%	42.9%	45.5%	45.3%

出典：シャープ株式会社「売上高」シャープ株式会社ホームページ
(<http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/gyouseki/pdf/01-17.pdf>)、2002年。

さらに、海外売上高の地域別構成比は図表10において、そしてまた、国内と海外の総資産額は図表11において、それぞれ示されている。

図表10 地域別海外売上高⁸⁾

(百万円)

	1999年度	2000年度	2001年度	平均
海外売上高	880,108	863,083	820,138	854,443
北米	403,755	377,062	369,934	383,584
構成比	45.9%	43.7%	45.1%	44.9%
アジア	234,358	252,179	225,017	237,185
構成比	26.6%	29.2%	27.4%	27.8%
欧州	192,246	190,521	188,840	190,536
構成比	21.8%	22.1%	23.0%	22.3%
中南米 他	49,749	43,321	36,347	43,139
構成比	5.7%	5.0%	4.4%	5.0%

出典：シャープ株式会社「地域別 海外売上高」シャープ株式会社ホームページ (<http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/gyouseki/pdf/01-20.pdf>)、2002年。

図表11 国内と海外の総資産額

(百万円)

	1999年度	2000年度	2001年度	平均
総資産	1,987,444	2,003,641	1,966,909	1,985,998
国内総資産	1,089,361	1,125,099	1,158,665	1,124,375
構成比	54.8%	56.2%	58.9%	56.6%
海外総資産	354,194	394,031	389,375	379,200
構成比	17.8%	19.7%	19.8%	19.1%
消去または全社	543,889	484,511	418,869	482,423
構成比	27.4%	24.2%	21.3%	24.3%

出典：シャープ株式会社『有価証券報告書総覧 平成13年』財務省印刷局、2001年7月25日、56頁。シャープ株式会社『アニュアルレポート2002』2002年、38頁。

8) 各区分に属する主な国または地域

- (1) 北米……米国、カナダ
- (2) アジア……中国(香港を含む)、韓国、台湾、シンガポール、マレーシア
- (3) 欧州……ドイツ、イギリス、フランス、オランダ、イタリア
- (4) その他……中近東、大洋州、アフリカ、中南米

2. 研究開発

さらに、シャープはその経営理念である独創技術の開発、すなわち新材料の開発から製品開発、さらには生産技術の開発に至るまで、積極的な研究開発を行っている。以下ではシャープの研究開発がどのように行われているかを検討する。

(1) 研究開発体制

シャープの研究開発体制は、次に掲げた図表12の通りである。

図表12 研究開発体制

(a)国内研究／技術開発体制（2002年10月1日現在）

技術本部傘下	基盤技術研究所、エコロジー技術開発センター、情報家電開発センター、システム開発センター
生産技術開発推進本部傘下	生産技術開発センター、精密技術開発センター、設計システム開発センター
ディスプレイ技術開発本部傘下	モバイルディスプレイ研究所、AVCディスプレイ研究所、要素技術開発センター
事業本部傘下	AV商品開発センター、情報商品開発センター、電化商品開発センター、ドキュメント商品開発センター、通信商品開発センター、ソーラーシステム開発センター、電子部品開発センター、要素技術開発センター（IC）

出典：シャープ株式会社「国内研究/技術開発体制」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/info/outline/r__d/index.html)、2002年。

(b)海外研究開発拠点（2002年7月1日現在）

名 称	所 在 地	設 立
シャープ・ラボラトリーズ・オブ・アメリカ・インク (Sharp Laboratories of America, Inc. : SLA)	アメリカ ワシントン	1995年7月
シャープ・ラボラトリーズ・オブ・ヨーロッパ・リミテッド (Sharp Laboratories of Europe, Ltd. : SLE)	イギリス オックスフォード	1990年2月
シャープ・テレコミュニケーションズ・オブ・ヨーロッパ・リミテッド (Sharp Telecommunications of Europe, Ltd. : STE)	イギリス ブラックネル	2001年4月
夏晋科技股有限公司 (Sharp Technology (Taiwan) Corporation : STT)	台 湾 台 北	1992年1月
シャープ・ソフトウェア・デベロップメント・インディア (Sharp Software Development India Pvt. Ltd. : SSDI)	インド バンガロール	1999年10月

出典：シャープ株式会社「海外研究開発拠点」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/info/outline/g__r__d/index.html)、2002年。

シャープの研究開発体制は、主として基礎・応用研究開発を担当する技術本部（基盤技術研究所およびエコロジー技術開発センターなど3開発センター）、設計・生産技術開発を担当する生産技術開発推進本部（生産技術開発センターなど3開発センター）を中核として、IC開発本部（プロセス開発センターなど3開発センター）、ディスプレイ技術開発本部（モバイルディスプレイ研究所など2研究所および要素技術開発センター）の目的別開発本部や各事業本部に属する開発センター（AV商品開発センターなど7開発センター）、具体的な製品設計を担当する事業部技術部、全社横断的な技術・商品開発を推進するプロジェクト・チームからなる、いわゆるマトリックス構造で構成される⁹⁾。

また、シャープは、海外の優秀な人材の活用と海外現地のインフラやニーズに対応した開発を行う目的で、海外に5カ所の研究開発拠点(英国、米国他)を設け、グローバルな開発体制の下、密接な連携・協力関係を保ち、先進技術の研究開発を効率的に進めている¹⁰⁾。

(2) 緊急開発プロジェクト・チーム

シャープの研究開発活動においては、商品開発のための特殊チームである「緊急開発プロジェクト・チーム」が編成されることがある。これは、重要かつ緊急に対応しなければならない商品を対象に編成される。このチームの特徴は以下の3点である¹¹⁾。

- ① 「社長直轄であること」と明確に規定されている。
- ② いかなる事業部、研究所からも必要な人材を自由に緊急招集し、メンバーを構成することができる。
- ③ 活動資金は無制限であり、社長の一般管理費から特別計上される。

9) シャープ株式会社『有価証券報告書総覧 平成13年』財務省印刷局、2001年7月25日、16頁。

10) 上掲書、16頁。

11) 小宮和行稿「「機動部隊（タスク・フォース）」型組織の研究—縦割り組織を貫く「緊急プロジェクト制度」の効用 シャープ「金バッジ部隊」電子手帳を生む」『プレジデント』第26巻第12号（1988年12月）、124-133頁。

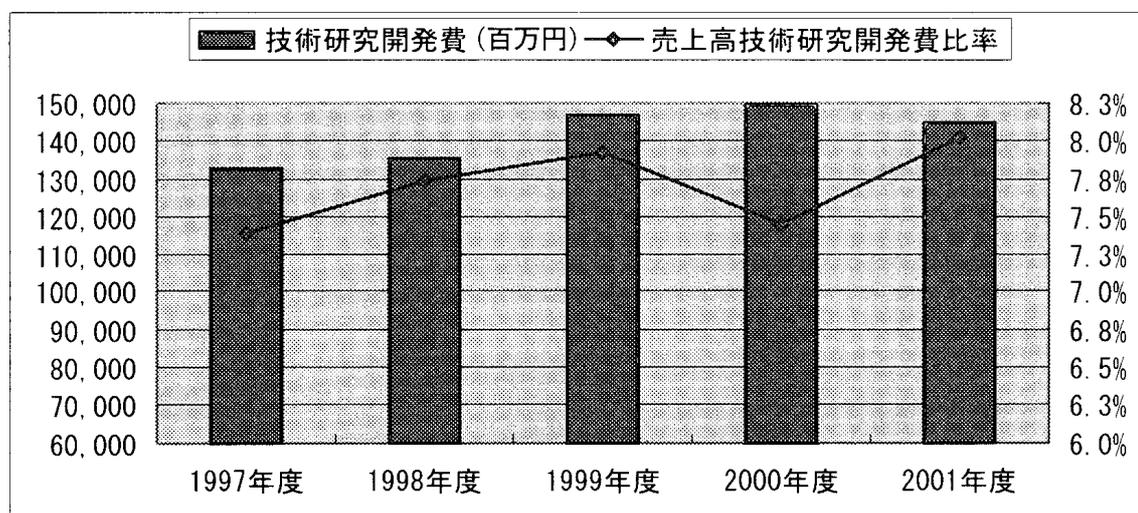
(3) 技術研究開発費¹²⁾

シャープは、技術研究開発に対して、次の図表13が示しているように、多額の費用を費やしている。

図表13 シャープにおける技術研究開発費と売上高技術研究開発費比率

(百万円)

	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度
売上高	1,790,542	1,745,537	1,854,774	2,012,858	1,803,798
技術研究開発費	132,271	135,095	146,845	149,722	144,744
売上高技術研究開発費比率	7.4%	7.7%	7.9%	7.4%	8.0%



出典：シャープ株式会社「技術研究開発費」シャープ株式会社ホームページ
(<http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/gyouseki/pdf/01-23.pdf>)、
2002年。

そこで、シャープがいかに研究開発へ力を注いでいるのかを検討するために、売上高技術研究開発費比率について他の産業の数値および松下電器の数値と比較する。

(a) シャープの属する産業の比率平均および日本の他の主要産業の比率平均との比較¹³⁾

まず、シャープの属する産業の比率の平均および日本を代表する他の産業の比率

12) シャープは、研究開発費について技術研究開発費と称している。

13) 現在、2000年度までしか発表されていないため、1997年度から2000年度までの資料を参考にする。

の平均と、シャープの数値を比較してみよう。それらの数値を示したものが次の図表14である。これを見ると、1997年度から2000年度までの4年間において、シャープの属する製造業の平均比率はシャープの約半分でしかないと分かる。そして、この比率が一番高い精密機械工業でさえ、その値が6%程度であるにもかかわらず、シャープは常に7%以上を保持している。これを見るかぎり、シャープが研究開発に力を注いでいることが容易に理解できる。

図表14 各種産業における売上高研究開発費比率

	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度
全産業	2.8%	3.2%	3.1%	3.0%
製造業	3.6%	3.9%	3.7%	3.7%
電器機械工業	5.9%	6.3%	5.8%	5.6%
自動車工業	4.2%	4.4%	4.2%	4.1%
精密機械工業	6.1%	6.4%	6.8%	6.3%
シャープ	7.4%	7.7%	7.9%	7.4%

出典：総務省統計局・統計センター「第10表 産業別売上高に対する社内使用研究費の比率の推移（会社）」平成13年科学技術研究調査結果（統計表）、2001年12月11日を要約した。

(b) 松下電器との比較

さらに、この比率を松下電器と比較してみよう。松下電器の研究開発費および売上高研究開発費比率は次頁の図表15の通りである。

これを見ると、松下電器がこの数年間で研究開発に力を入れ始めたのに対し、シャープが比較的早い時期から研究開発を行っていることが分かる。

3. シャープの経営理念と研究開発

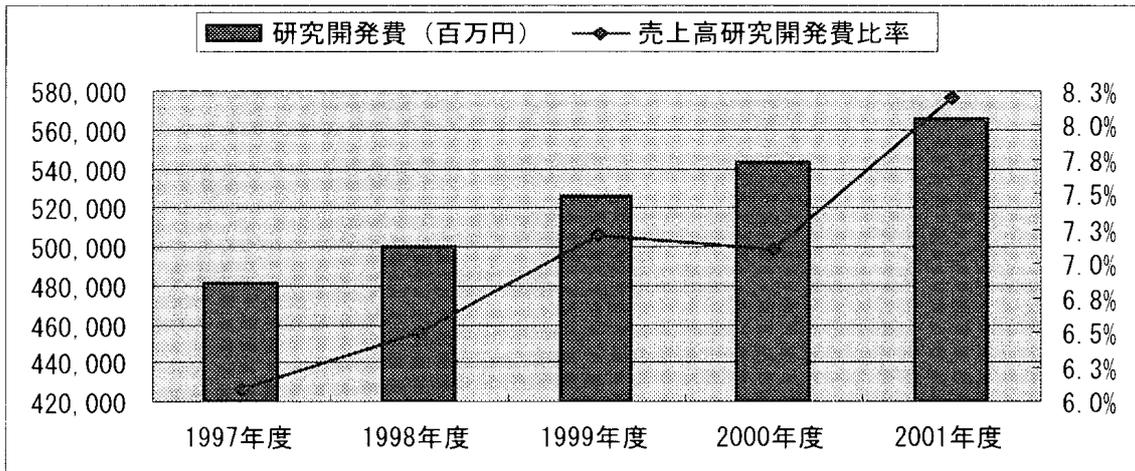
シャープは、経営理念である「オンリーワン商品の創出」を実現するために、特に電子部品の研究開発に力を入れており、この領域で数々の実績を挙げている。

次頁の図表16は、シャープの「電子部品事業の売上高における世界1位の製品」に関するデータを示している。この図表16から、電子事業本部の液晶やICを除いた電子部品事業の売上高のうち、8割が世界1位の製品によるものであることが分

図表15 松下電器における売上高および売上高研究開発費比率

(百万円)

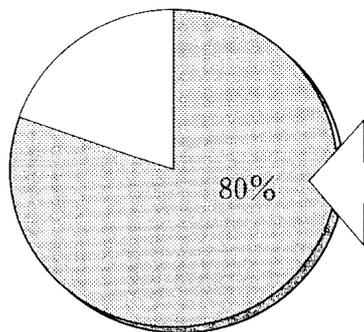
	1997年度	1998年度	1999年度	2000年度	2001年度
売上高	7,890,662	7,640,119	7,299,387	7,681,561	6,876,688
研究開発費	480,539	499,986	525,557	543,804	565,530
売上高研究開発費比率	6.1%	6.5%	7.2%	7.1%	8.2%



出典：松下電器株式会社「設備投資額、減価償却費及び研究開発費」松下電器株式会社ホームページ (<http://www.matsusita.co.jp/ir/factbook/index.html>)、2002年。

図表16 電子部品事業の売上高における世界1位の製品

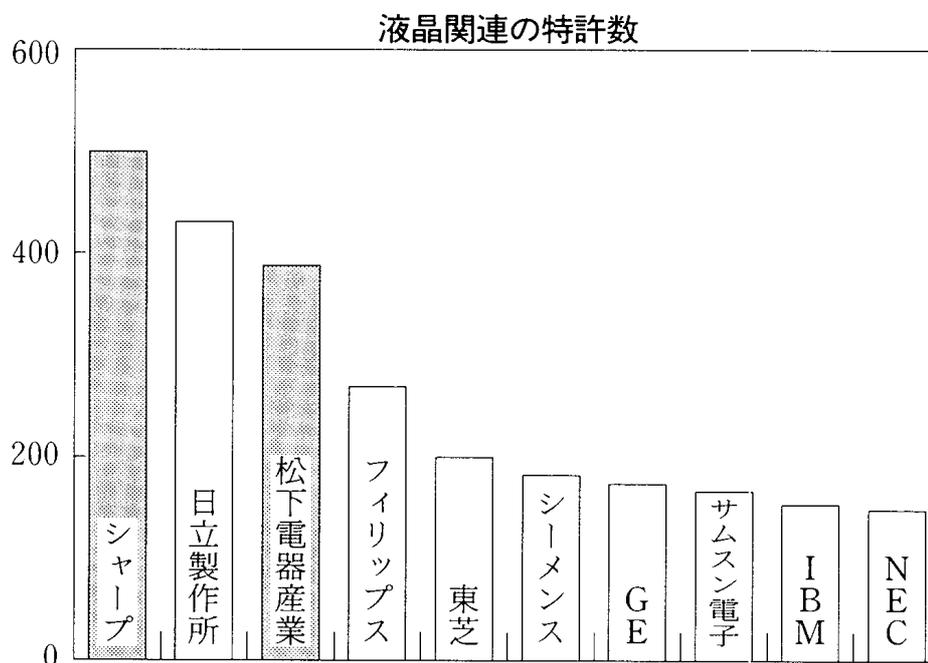
電子部品事業本部の売上高
1,480 億円



品目	シェア (%)	順位
光ファイバーリンク	45.4	1位
LNB (周波数変換装置)	44.5	1位
赤外半導体レーザー	40.2	1位
DVD用光ピックアップ	39.7	1位
フォトインタラプタ	35.1	1位
リモコン受光ユニット	31.0	1位
SSR (ソリッドステートリレー)	28.7	1位
光ディスク用OPIC受光素子	25.4	1位

出典：「特集 こうすれば「世界一」 日本の技術の活かし方」『日経ビジネス』第1136号 (2002年4月8日)、33頁。

図表17 液晶に関連した特許数



出典：「特集 こうすれば「世界一」 日本の技術の活かし方」『日経ビジネス』第1136号（2002年4月8日）、32頁。

かる。また、活発な研究開発により成功した例としては、液晶技術が有名であり、液晶技術に関連して取得した特許数は世界第1位である。これは、次頁の図表17が示している結果からも明らかである。

液晶を開発するためには多額の投資が必要であり、過去に、いったん液晶事業から退いた他企業も存在する。しかし、シャープは液晶電卓を開発して以来、継続的に液晶に投資を続け、「液晶のシャープ」とまで言われる現在の姿を創り出したのである。

以上、本節では、シャープの企業活動の特徴を、各種の経営指標にもとづいて明確にしてきた。そこで、次節では、シャープにおいてどのような経営管理が行われており、そのために会計情報がどのように利用されているのかについて考察する。その際、かつて事業部制を採用していた時代の松下電器と対比することにより、シャープの経営管理と管理会計の特徴を明らかにしたい¹⁴⁾。

IV シャープにおける経営管理と管理会計実務

シャープは事業部制を採用しており、製造事業単位と販売事業単位とに区別されている。そして、この製造事業単位の活動と販売事業単位の活動が、それぞれ垂直的に統合・管理されている。

一方、松下電器の事業部制では、製品ごとに開発、生産および販売が行われている。製造事業単位は責任と権限を広範囲に委譲され、自主責任経営単位として設定、設立されている。そして、各事業部が営業部門および輸出部門をもち、販売活動を行っているが、この販売活動を促進するために営業本部が設けられている。また、本社部門には、経理、人事および情報通信システムなどの職能部門があり、これらの職能部門が自主責任経営の事業部制を側面から支えている¹⁵⁾。次頁の図表18は、松下電器の事業部制を示している。

そこで、以下では、松下電器との対比において、シャープの経営管理および管理会計実務について明らかにする。

1. 生産体制

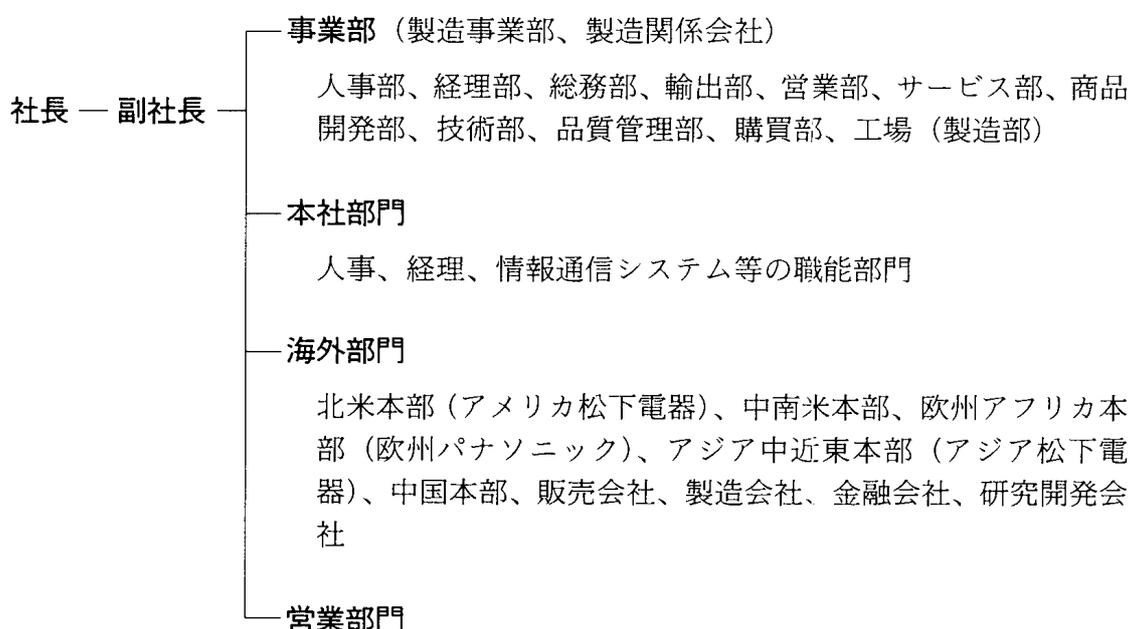
シャープにおいて、複数の事業部からなる事業本部は、一部の例外を除いて、当該複数事業部の製品のすべてを1カ所にある工場で生産している。このような生産体制は、原則として、1カ所の工場で1事業部の製品を生産している松下電器と対照的である。

シャープの、この生産体制の特徴は、1カ所の工場で複数事業部の製品を生産するという点により、工場内において製品生産の組合せの変更を相対的に容易に行うことができる点にある。このことは、常に顧客ニーズのある製品の生産へのシフトを迅速に行うことができる、ということを含意している。したがって、シャープ

14) ただし、松下電器は2003年2月現在、組織再編中であるため、現時点でシャープと対比させることは困難である。本研究では、シャープと比較し、シャープにおける管理会計に関して示唆を得ることを目的としているため、シャープと比較可能とするために、シャープと同様事業部制を採用していたときの松下電器を取り上げている。

15) 宮本寛爾稿「松下電器産業株式会社の海外経営活動の業績評価」吉田寛、柴健次編著『グローバル経営会計論』税務経理協会、1997年、167-168頁。

図表18 松下電器の事業部制



出典：宮本寛爾稿「松下電器産業株式会社の海外経営活動の業績評価」吉田寛、柴健次編著『グローバル経営会計論』税務経理協会、1997年、167頁。

の生産体制は、事業本部の工場は製造アウトソーシング専用の企業 (Electronics Manufacturing Service, EMS) の先駆的な形態として理解することができる。シャープはこのような工場のもとで設計・生産・顧客サービスを行っている。そして、現在、組織再編中の松下電器も、このようなシャープの生産体制と同様の方法を採用する方向へと変革を進めつつある。

2. 予算編成

シャープの各事業単位 (事業本部、事業部、販売会社、製造会社) は自主独立の管理単位であり、そこでは予算管理を中心とした経営管理が行われている。すなわち、シャープは3カ年の中期経営計画のもと、ローリング方式で1年の短期経営計画を設定している。そして、この短期経営計画のもとで6カ月の予算を編成しているのである。本社からのガイドラインを受け、それ以後は積み上げ方式で予算編成が行われる。したがって、まず海外事業単位の予算編成から始まり、次いで国内の事業部から事業本部へ、そして最後にグループ全体の予算編成へとつながり、グル

ープ全体の予算編成をもって終わるのである。

なお、事業単位間の財貨（商品、部品など）の振替価格は市価を基準として、関係事業単位間の交渉によって決定される。すでに述べたように、各事業部はプロフィット・センターであるため、事業部では見積損益計算書が作成される。それに対して、事業本部は社内資本金制度のもと、インベストメント・センターとして設定されているため、管理下にある事業部の予算資料を収集し、それにもとづいて見積貸借対照表と見積損益計算書を作成する。

3. 業績評価

業績評価は、売上高、営業利益、経費率、在庫量、売掛金残高、旧製品の割合の減少、1人当たり売上高などの達成度（計画比）および進捗度（前年度比）を中心に行われる。シャープは、特に売上高および営業利益の達成度と進捗度を重視している。

事業本部の場合、それらはインベストメント・センターであるため、資本コストの重要性を管理者に認識させる必要がある。そこで、2000年度から、事業本部に社内資本金制度を導入した。そこでは、資本コストは5.5%に設定されており、これは本社が決定し、企業全体で一律に用いられる。

この資本コストを用いて、PCCによる業績評価も行われており、バランスト・スコアカード（Balanced Scorecard, BSC）についても検討中であるが、今の段階でシャープの業績評価においてもっとも重視されているのは予算である。

4. 子会社管理

子会社および関連会社は、独自に外部から資金を調達する権限が与えられている。また、子会社や関連会社は一定の基準（配当性向で約50%）により配当を支払う。さらに、本社は情報システム費用を活動基準により、ロイヤリティ（ブランド使用料、設計開発費等）を売上高基準により、それぞれ徴収している¹⁶⁾。

16) これはシャープへのアンケートを基礎としている。

5. 原価企画

シャープは、前述したように、独自の製品を生産し販売するために、研究開発に力を入れている。このような研究開発活動を支援するために、シャープでは機種別に原価管理が行われている。そこでは、原価企画＝機種別原価管理であり、新製品の目標原価管理に大きなウェイトが置かれている¹⁷⁾。

6. 環境管理

シャープは事業部の業績評価に環境活動実績を反映する制度や、環境会計の導入など、環境経営に向けた仕組みの構築を進めている。法遵守や環境汚染を未然に防止するための環境リスクマネジメントにも取り組んでいる¹⁸⁾。

7. 研究開発

シャープでは、研究開発について緊急プロジェクト・チームを編成することがあることはすでに述べた。さらに、研究開発について、技術本部などがスポンサーとして資金を提供するシステムが存在する。

以上、本節では、シャープにおける経営管理と管理会計実務について種々論じた。そこで次節では、シャープが行っている海外事業における経営管理および国際管理会計について考察する。

V シャープにおける国際管理会計の特徴

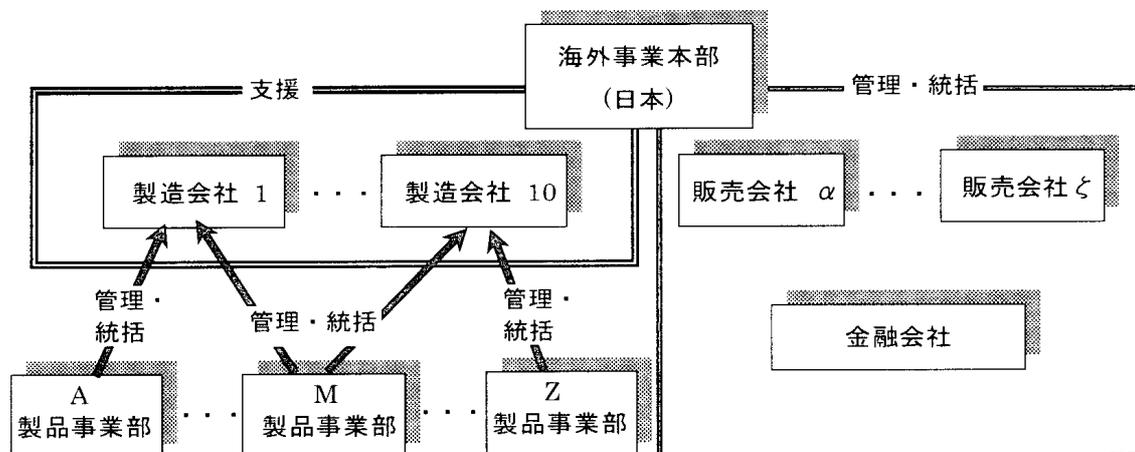
1. マネジメント・コントロール

シャープの組織は、次頁の図表19で示されているとおり、事業部制から発展した製品別グローバル構造（海外製造会社は複数事業部の製品を生産している）である。各海外製造会社は本社の複数事業部の製品を生産し、各製品事業部からの支援を受けている。したがって、各海外製造会社の自己製品に関するデータは、それぞれの

17) 山本浩二稿「シャープの原価企画－新携帯情報ツール「ザウルス」の商品開発と原価企画」『企業会計』第46巻第7号（1994年7月）、49頁。この機種とは、電子手帳やテレビなどの製品のそれぞれのモデルのことである。

18) シャープ株式会社、前掲書、2002年、12頁。

図表19 シャープの海外事業活動とマネジメント・コントロール



製品を支援する事業部に提供される。各事業部は海外製造会社の自己製品に関するデータを収集して予算を編成することとなる。

また、販売活動については国際事業部構造（海外販売会社は海外事業本部のもとに統合・管理されている）を採用しており、混合グローバル構造といえる。地域本部が存在せず、各地域の海外子会社の支援活動は各地域の代表的な販売会社（北米はシャープ・エレクトロニクス・コーポレーション（アメリカ・ニュージャージー州）、欧州はシャープ・エレクトロニクス・ゲーエムベーハー（ドイツ・ハンブルク）、中国は上海夏晋電器有限公司（上海）、そしてアジアはシャープ・ロキシー・エレクトロニクス・コーポレーション・マレーシア（マレーシア・ジョホール）である。）が代行している。

シャープの海外事業活動の経営管理は海外事業本部で行われている。海外事業本部は日本にあり、海外事業に関する重要な意思決定が行われる。海外事業本部は海外販売会社の統括・管理を行うとともに、海外事業拠点の再編、新規海外事業拠点の設置などを行っている。また、海外事業本部は各事業部の管理下にある海外製造会社に対する支援活動を行っている。したがって、シャープでは本国志向の経営管理が行われている、といえる。

一方、松下電器では、特定製品の世界全体の業績達成に対する経営責任が事業部に負わされている。すなわち、製品別グローバル構造が松下電器では採用されているのである。また、松下電器では地域内の業績達成に関するスタッフ責任が負わさ

れている。これは地域本部を中核とする地域別グローバル構造である。

したがって、製品別グローバル構造と地域別グローバル構造という、二つの構造化次元が松下電器では並存しているのである。これは、製品と地域の両次元の重要度が均衡化し、同時化しているといえるので、製品－地域のマトリックス組織といえる¹⁹⁾。これを示したものが、次頁の図表20である。

松下電器の場合、海外製造会社は原則として単品製造会社であり、単一の事業部の管理下にある。一方、海外販売会社は地域本部（北米本部、中南米本部、欧州アフリカ本部、アジア中近東本部、中国本部）の管理下にあり、現地志向の管理が行われる。地域本部は、各事業部の管理下にある海外製造会社に対して支援活動を行い、海外販売会社に対しては、本社の営業本部が国内販売会社に対して果たしているのと同様の支援ならびに助成活動を行っている。地域本部は海外の生産・販売活動を各地域で統制する本部として置かれている。さらに、地域本部は地域戦略の総合的推進、地域統括機能および域内の海外事業単位の法務、渉外、広報、財務および人事などの問題に対する支援ならびに助成活動を行っている。

2. 国際的な財務管理

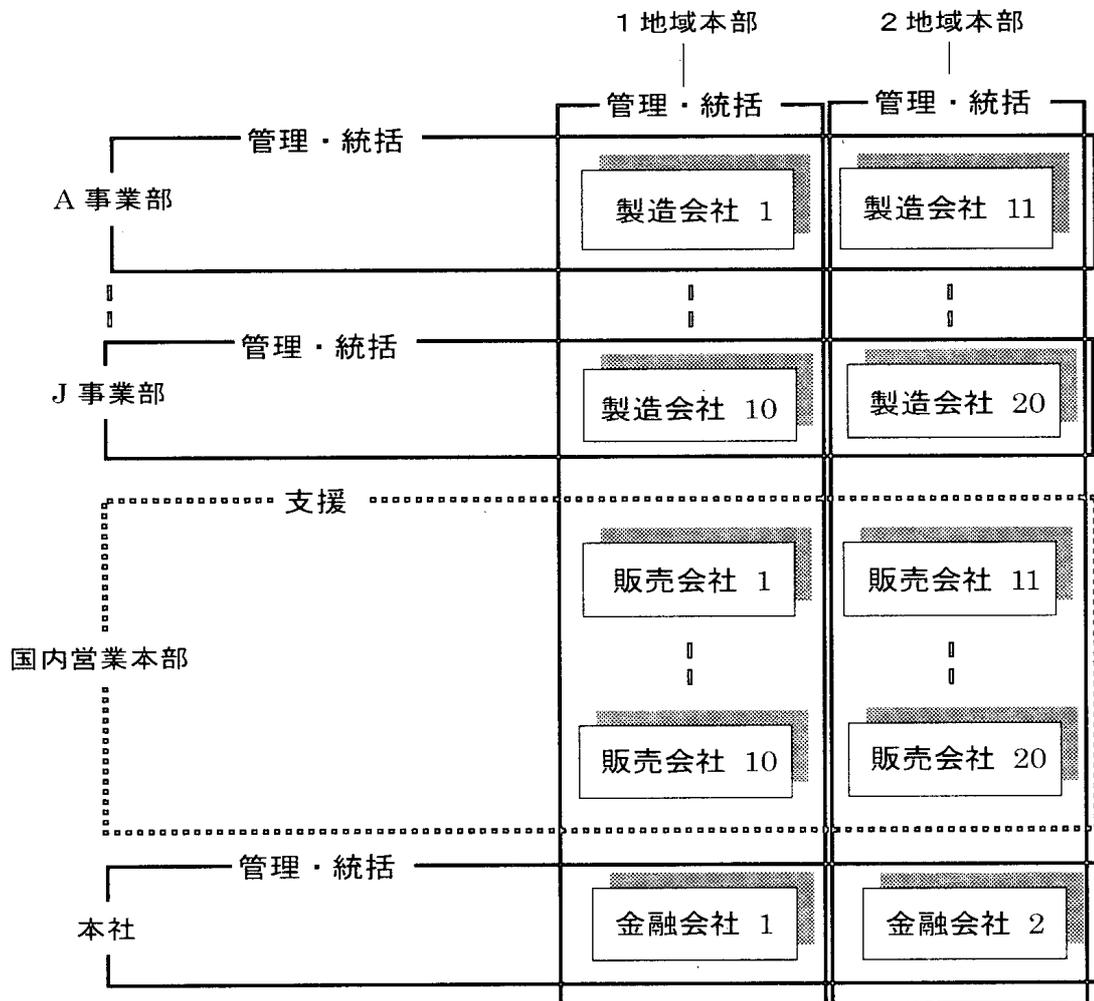
シャープにおける海外事業単位間の振替取引はすべて、日本にあるシャープ・トレーディング（株）を経由して行われている。現在のところ、ドル建て取引の債権および債務はほぼ同額であり、残高はゼロに近い状態である。ポンドおよびユーロ建て取引の債権は債務より多額であり、ともにロング・ポジションである。

この為替リスク管理および資金調達などの財務管理業務は、本社の財務管理スタッフがこれを集中的に行っている。その方法は、債権債務の為替予約、マリー（輸入などによる外貨支払いと輸出などによる外貨受取の見合いを図る方法）そしてネットティング（複数の企業間で発生する決済情報を特定機関に集中し、債権債務を相殺する方法）である。

ただし、この業務は各地域でも行われており、その代表として英国のシャープ・インターナショナル・ファイナンス UK がある。シャープ・インターナショナル・ファイナンス UK は海外金融会社であり、欧州地域の財務管理業務を行っている。

19) 宮本寛爾稿、前掲論文、177頁。

図表20 松下電器の海外事業活動とマネジメント・コントロール



すなわち、長期・短期の資金調達と運用、為替リスク管理、子会社間での資金融通および代金の決済を行っている。

一方、松下電器は、海外4カ所に金融会社を保有している。各海外金融会社は、域内の海外会社の必要な資金の調達および余剰資金の運用を行っている。

3. 国際的な予算管理

シャープにおける海外事業単位の予算編成は、為替レートとして計画レートが用いられている。この計画レートは、本社の経理本部に設置されている為替運営委員会により設定される。また、実績の跡づけに使われる為替レートには、社内レート

が設定されている。この社内レートは3カ月間使われ、その4カ月前に設定される。たとえば、7月から9月に使われる社内レートは3月末に、10月から12月に使われる社内レートは6月末に、それぞれ設定される。しかし、為替レートが不安定な場合は微調整が行われる。

予算編成および実績の跡づけの両方において、為替運営委員会によって設定された計画レートと社内レートが使われていることは、予想レートが為替運営委員会により保証されていることを意味する。換言すれば、そのことは、事業単位管理者が社内レートのもとでの実績に対して責任を課せられていることを表している。

したがって、為替リスクの管理は企業全体の立場から企業本社の経理本部で行われることになる。経理本部は、事業単位管理者が将来の収入および支出を社内レートで取引できるように、あたかも企業内部に設置された銀行のように活動することとなる。このような場合、事業単位管理者は社内レートのもとでの目標の達成により業績を評価されるため、その目標を達成するべく意思決定すればよいのである。また、与えられた目標を達成することが企業全体としての目標を達成することとなり、目標整合性という要件を満たすことになるのである。

一方、松下電器においては、海外事業単位の予算編成（松下電器では「事業計画」という）において計画レートが設定されている。計画レートは、米国ドルについてのみ本社の財務部において設定され²⁰⁾、その他の通貨は各地域の意見を取り入れて設定されている。また、実績の跡づけには月次平均レートが使われている。

海外事業単位の業績評価が現地通貨による予算と現地通貨による実績の比較により行われているのは、両社とも同じである。しかし、事業部の業績評価においては、海外事業単位の円換算額が含まれるので、その実績がシャープの場合には社内レートにより、松下電器の場合は月次平均レートにより換算されることとなる。

このように考えると、シャープの事業部管理者が為替レート変動に対して責任を課せられていないことは明らかである。一方、松下電器の場合は、各事業部管理者は為替レート変動に対して責任を課さないことを原則としても、実際レートで換算されることから考えると、管理者は為替レート変動に強い関心を示すことになる。

20) 宮本寛爾稿、前掲論文、175頁。

VI. むすび

シャープは松下電器と同様に事業部制を採用し、製品別グローバル構造を採用している。そして各海外事業単位は自主独立の管理単位である。しかし、両社は異なる戦略を展開している。シャープは世の中にないものを作り出す「オンリーワン」戦略を実践する上で、特長商品を生み出すために必要な独自の電子部品に特に力を入れている。電子部品はグローバルに標準化が可能な製品であり、この電子部品に力を入れているシャープの経営管理は需要の創造を目指し、日本にある本社の強いリーダーシップにより行われている。

これに対して、松下電器はエレクトロニクス機器の生産と販売を重視しており、現地の顧客ニーズや現地政府の要求を満たす商品を開発する必要がある。したがって、現地のニーズを満たすために必要な諸活動を効果的に支援するような経営管理を行わなければならない。顧客ニーズへの迅速な対応、すなわち応答性の向上のために、意思決定の分権化・現地化が積極的に行われている。

展開する戦略の違いは、両社の主力製品の違いとして表面化する。すなわち、シャープと松下電器は同じエレクトロニクス産業に属しながらも、前者はグローバル製品である電子部品を主力とし、後者は現地顧客ニーズを満たす必要のあるエレクトロニクス商品を主力としている。このような戦略の違いは、結果として、両社の海外事業の経営管理を異なったものとしている。

このことは、同じ産業に属する企業が、世界で事業を展開するという同じような海外進出戦略を採っていたとしても、製品市場の多様性という要因がかかわることにより、経営管理の方法が異なるということを含意している。したがって、国際管理会計を考える場合、戦略、市場、製品のそれぞれの相違を考慮して、それぞれの場合における経営管理に役立つような会計情報を提供する必要がある。そうでなければ、その有用性ないしは存在意義が疑われることになるだろう。

今回の調査によって得られた洞察をもとに、上記のような問題を今後さらに検討するために、シャープと松下電器に関してはより一層詳細に、そして三洋電機に関して新たな調査を行い、研究を進めて行きたい。

(筆者は関西学院大学商学部教授、関西学院大学大学院商学研究科研究員、関西学

院大学大学院商学研究科博士課程後期課程)

付記：本稿は、2002年11月2日に九州大学で開催された Asian Management Accounting Forum での報告 [共同報告者：宮本寛爾 (大阪学院大学教授)・小菅正伸 (関西学院大学教授)・坂手啓介 (関西学院大学大学院研究員)・朝倉洋子 (関西学院大学大学院研究員)・大原愛子 (関西学院大学大学院商学研究科博士課程後期課程)・木村麻子 (関西学院大学大学院商学研究科博士課程後期課程)・豊田尊久 (関西学院大学大学院商学研究科博士課程後期課程)] を邦訳し、それに加筆・修正したものである。

参考文献

- [1] Miyamoto, K., M. Kosuga, K. Sakate, Y. Asakura, A. Ohara, T. Toyoda and A. Kimura, "International Management Accounting Practices of Japanese Enterprises in the Electronics Industry : As a Case Study of SHARP Corporation," in A. Nishimura, ed., *Comparative Study of Asian Management Accounting* (Monograph of the Project Founded by the Japan Society for Promotion of Science : Project Number 13630166) (November 2002), pp.247-265.
- [2] 伊丹敬之、加護野忠男、宮本又郎、米倉誠一郎編『ケースブック 日本企業の経営行動3 イノベーションと技術蓄積』(有斐閣、1998年)。
- [3] 小林収稿「単なるデバイス屋ではない独自商品をつくり発展を目指す」『日経ビジネス』第996号(1999年6月21日)、48-49頁。
- [4] 小宮和行稿「「機動部隊(タスク・フォース)」型組織の研究—縦割り組織を貫く「緊急プロジェクト制度」の効用 シャープ「金バッジ部隊」電子手帳を生む」『プレジデント』第26巻第12号(1988年12月)、124-133頁。
- [5] 佐治寛稿「シャープにおける経営管理手法」『Business Research』第922巻(2001年4月)、2-9頁。
- [6] 新宅純二郎、網倉久永稿「戦略スキーマの相互作用：シャープの事業展開と戦略策定の参照点」『経済学論集』(東京大学)第64巻第2号(1998年7月)、2-23頁。
- [7] 長峰秀和稿「現代企業の競争力と組織能力—シャープの事例—」『大学院研究年報』(中央大学)第28号(1999年2月)、79-90頁。
- [8] 宮本寛爾稿「松下電器産業株式会社の海外経営活動の業績評価」吉田寛、柴健次編著『グローバル経営会計論』(税務経理協会、1997年)、160-182頁。
- [9] 本岡昭良稿「シャープ社の電卓事業の発展—事例研究」『経営学論集』(龍谷大学)第36巻第2号(1996年10月)、109-130頁。
- [10] 山本浩二稿「シャープの原価企画—新携帯情報ツール「ザウルス」の商品開発と原価企画」『企業会計』第46巻第7号(1994年7月)、48-56頁。

- [11] 「シャープ／新段階に入った液晶事業 今後三年間に八〇〇億円の設備投資」『週刊東洋経済』第 5103 号 (1992 年 10 月 17 日)、144-145 頁。
- [12] 「シャープ 液晶事業を大胆再構築」『日経ビジネス』第 996 号 (1999 年 6 月 21 日)、44-47 頁。
- [13] 「特集 こうすれば「世界一」 日本の技術の活かし方」『日経ビジネス』第 1136 号 (2002 年 4 月 8 日)、33 頁。
- [14] シャープ株式会社『有価証券報告書総覧 平成 13 年』財務省印刷局、2001 年 7 月 25 日。
- [15] シャープ株式会社『アニュアルレポート 2002』シャープ株式会社、2002 年。
- [16] 総務省統計局・統計センター「第 10 表 産業別売上高に対する社内使用研究費の比率の推移 (会社)」平成 13 年科学技術研究調査結果 (統計表)、2001 年 12 月 11 日。

Web

- [1] シャープ株式会社「事業の内容」シャープ株式会社ホームページ (<http://www.sharp.co.jp/corporate/info/outline/business/index.html>)、2002 年。
- [2] シャープ株式会社「国内組織図」シャープ株式会社ホームページ (<http://www.sharp.co.jp/corporate/info/outline/organization/index.html>)、2002 年。
- [3] シャープ株式会社「海外事業」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/info/outline/g_organization/index.html) 2002 年。
- [4] シャープ株式会社「海外研究開発拠点」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/info/outline/g_r_d/index.html)、2002 年。
- [5] シャープ株式会社「売上高」シャープ株式会社ホームページ (<http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/gyouseki/pdf/01-17.pdf>)、2002 年。
- [6] シャープ株式会社「部門別 海外売上高」シャープ株式会社ホームページ (<http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/gyouseki/pdf/01-19.pdf>)、2002 年。
- [7] シャープ株式会社「地域別 海外売上高」シャープ株式会社ホームページ (<http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/gyouseki/pdf/01-20.pdf>)、2002 年。
- [8] シャープ株式会社「技術研究開発費」シャープ株式会社ホームページ (<http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/gyouseki/pdf/01-23.pdf>)、2002 年。
- [9] シャープ株式会社「セグメント情報」シャープ株式会社ホームページ (<http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/gyouseki/pdf/01-29.pdf>)、2002 年。
- [10] シャープ株式会社「国内研究/技術開発体制」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/info/outline/r_d/index.html)、2002 年。
- [11] シャープ株式会社「平成 12 年度 (第 107 期) 決算 セグメント情報」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/kessan/h12_kessan/pdf/01-r7.pdf)、2002 年。
- [12] シャープ株式会社「平成 13 年度 (第 108 期) 決算 セグメント情報」シャープ株式会社ホームページ (http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/kessan/h13_kes

san/pdf/13-r7.pdf)、2002年。

- [13] 松下電器産業株式会社「設備投資額、減価償却費及び研究開発費」松下電器株式会社ホームページ (<http://www.matsushita.co.jp/ir/factbook/index.html>)、2002年。
- [14] 松下電器産業株式会社「有価証券報告書 第95期(平成13年4月1日—平成14年3月31日) 事業の種類別セグメント情報」EDINET—証券取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム (<http://info.edinet.go.jp/InfoDisclosure/main.htm>)、2002年。
- [15] 松下電器産業株式会社「2000年度(第94期)年間決算 セグメント情報」松下電器産業株式会社ホームページ (<http://www.matsushita.co.jp/ir/release/index.html>)、2002年。
- [16] 松下電器産業株式会社「2001年度(第95期)年間決算 セグメント情報」松下電器産業株式会社ホームページ (<http://www.matsushita.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/jn020426-1/jn020426-1-4.pdf>)、2002年。