

中国企業の経営分析

—ハイアールを中心に*—

木村麻子
東アジア研究班研究員
商学部准教授

はじめに

リーマンショック以降、世界の多くの企業が影響を受け、低迷を続ける中、中国企業はいまだ成長を続けている¹⁾。中国企業の好況は、拡大する内需と低価格戦略による輸出の両輪に基づくものである²⁾。

その中国企業が現在、転換期を迎えようとしている。たとえば、中国経済を牽引する沿岸部の代表的な企業でもあるハイアール（海爾集団）は、タイ中部に生産拠点を設けるとしている（日本経済新聞、2010年9月27日）。2010年中に日韓の競合企業より5～10%安い高機能冷蔵庫6機種を量産を開始するという。今後、需要増が見込まれるドラム式洗濯機も中国から生産移管する。

このことから得られる示唆は2つである。つまり、中国企業の強みとされてきた低コスト生産が、困難となりつつあること、および、中国企業の主要製品が低機能から高機能へとシフトしようとしていることを示している。一部ではすでに人件費の高騰が指摘されている。

本稿は、ハイアールの現状について分析するものである。ハイアールの分析を通じて、現在の中国企業が抱える問題点を抽出し、その課題の解決方法について検討するものである。そこで、本稿では、ハイアールと日本を代表する総合エレクトロニクスメーカーであるパナソニックとを比較するものとする。というのは、パナソニックもまた、創成期を支えたのは白物家電であり、前から現在までの日本の経済発展の歴史とともに歩んだ企業でもあるからである。さ

* 本稿の内容は、『中国経済・企業の多元的展開と交流』（研究双書第151冊）に執筆したものを2010年9月29日に開催された関西大学経済・政治研究所第186回産業セミナー「中国企業の経営分析—香港ハイアールを中心に—」として講演した内容に加除修正したものである。

1) たとえば、リーマンショック直前（2008年9月12日）の指数を100として、現在（2010年7月16日）の世界の主な株価指数の変化をみると、日本市場が77.0であるのに対して、中国市場は116.6である〔日本経済新聞、2010年7月26日〕。

2) 後述するハイアールの国内・海外の売上高比率はほぼ5:5である。

らに、現在のパナソニックは、中国市場においてハイアールと競合している。

本稿で、ハイアールとパナソニックについて分析し、さらにハイアールが今後学ぶべき点について過去のパナソニックの諸策を考察する。

第2節では、ハイアールとパナソニックの概要について説明し、第3節でそれぞれの財務諸表をもとに分析を行う。第4節で、両社の業績評価について比較することで、ハイアールの将来についても考えたい。

1 ハイアールとパナソニックの概要

(1) ハイアールの概要

ハイアール（海爾集団）は、1984年1月、青島東風電機総廠と青島工具四総廠が合併して青島冷蔵庫総廠を設立したことに始まり³⁾、1991年12月に青島冷蔵庫は青島冷凍庫と青島エアコンを買収し琴島海爾集団を設立、その後、1992年12月に琴島海爾集団から海爾集団に社名を変更した（吉原・欧陽（2006）p.223）。さらに、1995年7月に紅星電器を吸収合併し青島海爾洗濯機を設立、続く1997年3月に愛徳洗濯機を吸収合併して順徳海爾電器を設立した（吉原・欧陽（2006）p.223）。1998年度には、前年度比50%増の162億円で、創業から14年間の平均成長率が年間82.8%となっている（孫（2003）巻末年表②）。2002年度の全世界での売上は、723億円となり、うち海外売上高は10億ドルとなった（孫（2003）巻末年表⑥）。

1998年、ハイアールは中国政府より「超大型企業」に指定され、世界のトップ500社入りを目指すように命じられている（高橋（2005）p.70）。その後もハイアールは順調に発展し、2009年度の売上高は約329億7,900万元となっている（吉原・欧陽（2006）p.223）。創業時の1984年の売上高が348万元（吉原・欧陽（2006）p.33、注（2））であることから、創業20年の2004年度の売上は、約9,476倍になっている。また、ハイアールのホームページによれば（<http://www.haier.com/abouthaier/Milestones/index.asp>、2010年8月19日現在）、2002年には、日本の（旧）三洋とのジョイントベンチャーである三洋ハイアールを日本に設立、2005年には香港株式市場に上場（HKG：1169）している。2006年度の従業員数は5万人以上⁴⁾で、世界第4位白物家電製造企業に成長している（<http://www.haier.com/abouthaier/corporateprofile/index.asp>、2010年8月19日現在）。

このようなハイアールの発展の要因として、高橋（2005）は、(1)ブランドの重視、(2)品質の重視、(3)顧客のニーズに応える製品開発、(4)サービスの重視を挙げている。また、ハイアール独自の人材登用制度、業務責任制度、業績評価制度についても説明している（高橋（2005）

3) ハイアールでは、1984年12月26日張瑞敏が青島冷蔵庫の第4代廠長に就任した日を創業日にしているとのことである（吉原・欧陽（2006）p.223）。

4) 1984年の創業当時は800人程度であった（孫（2003）p.2）。

p.73-74)。さらに、企業の成長戦略として、ハイアールによる他社の合併・買収による拡大、海外企業との提携、事業の多角化、海外市場への進出という点に関しても特徴を説明している（高橋（2005）p.74-75）。たとえば、ハイアールの海外進出という点では、1999年の米国サウスカリフォルニア州での海外工場設立に始まり、その後、2001年パキスタン、2001年バングラディッシュ、2001年イタリア、2002年オーストラリア・ニュージーランド（輸出）、2002年マレーシア・タイ（販売会社）、2002年日本（三洋ハイアール）、2003年ヨルダン、2004年フランス（輸出）、2007年インド、というように海外生産拠点（買収を含む）と販売拠点の設立を展開している（松尾（2008））。

このような海外進出は、ハイアールの飛躍的な発展に欠かせない要素であったと考えられる。ハイアールの中国国内での売上ならびに純利益の推移（松尾（2008）p.60）をみると、1999年から2006年までの国内の売上は約4倍に右肩上がりに成長しているが、純利益に関しては1999年から2001年に2倍に急速に上がり、その後、徐々に2005年まで2001年の半分にまで減少し、2006年に再度上昇し始めるというような状況である。このような現状を考えると、ハイアールは上で述べたように、初期の段階から海外進出によって、成長を維持していると考えられる⁵⁾。この点に関しては、後節で説明するように、ハイアールの連結ベースでの財務分析において利益の推移が2005年は別として右上がりでも推移していることから明らかである。

(2) パナソニックの概要⁶⁾

パナソニック株式会社（以下、パナソニック⁷⁾と略称する）は、1918年に松下電器器具製作所として大阪に創立された（宮本、1992）。創業者である松下幸之助を含め、わずか3人の従業員であったパナソニックは、現在、384,586人（パナソニック株式会社有価証券報告書、2010）もの従業員を有する大企業へと成長している。創業からの92年間で、パナソニックは、多くの好不況を経験し、めまぐるしく経営環境が変わる中で、自身もまた変化を続けた。ここでは、現在のパナソニックに至るまでの簡単な沿革について概説する。とくに、中国市場への進出の経過、1970年代後半からの概要を述べたい。というのは、本稿でパナソニックを取り上げる目的がハイアールの学ぶべき点を明らかにするところにあるからである。現在、豊かな内需に支えられた中国市場が飽和状態に陥った際に取りうべき選択肢について考えるため、すでにその経験を潜り抜けた優秀企業のたどった概要を整理したい。そのために、日本が低成長期に入った1970年代後半以降、バブル崩壊後の1990年代、および2000年の創業以来初の赤字を計上し

5) 吉原・欧陽（2006）では、ハイアールの急成長を外国技術の導入、世界に通用するブランドの構築という高始点経営、市場原理主義管理による「圧縮成長」と表現している。

6) 本項は、Kimura and Toyoda（2009）執筆のために豊田尊久氏と整理した内容をベースとしている。

7) パナソニックは、松下電器器具製作所、松下電器産業株式会社の名称で経営活動を続けていた期間もあるが、本稿では総称してパナソニックとして表記する。

た後に取り組んだ諸策について確認する。

まず、中国への進出は、1935年に奉天出張所を販売拠点として設置したところに端を発する。その後、第二次世界大戦を経て、海外活動は戦後の貿易再開まで停止された。

戦後のパナソニックの海外事業は、松下電器貿易株式会社⁸⁾を中心に、販売拠点を設置し、1961年に「世界的視野に立って考え、全世界を対象に仕事を進める」という方針に基づき、輸出の増進に努めるとともに、海外諸国への技術援助、海外工場の建設を積極的に始めた。変動相場制への移行後に生じた円的大幅上昇とオイル・ショックによる不況は、1975年に入っても続いていた。この経営環境の変化に対応し、経営の一層の効率化を図る体制として、パナソニックは3総括事業本部（電化機器、無線機器、産業機器を事業本部とする）を設置し、各本部長が社長を代行することとなった。1976年には、海外の製造会社もこの体制を取り入れている。

① 1970年代後半以降

1978年、円高や貿易摩擦など、経営環境の不確実性を考慮して、パナソニックは、従来の1年単位の事業計画に加え、1978年後半から3ヵ年の中期計画を導入した。次いで、1981年には、10年先を目標とする長期ビジョンを策定した。この長期ビジョンでは、総生産高に対して、輸出の割合25%と海外生産の割合25%を合わせ、海外比率を50%にすることが目標とされ、海外事業がより重視されることとなった。そこで同年、輸出、海外生産、および海外販売という海外事業全般を統一の方針のもとに経営管理するために、海外統轄本部が設立された。海外統轄本部は、事業部および松下電器貿易と緊密な連絡をとり、調整を行い、海外の地域ごとの戦略計画を行い、海外生産の総生産高に占める割合を増加させるために努力することとなった。

また、この長期ビジョンによって、①パナソニックが家電事業をベースとした総合エレクトロニクスメーカーへの道を歩み始めていること、②将来性の高い部品、半導体、産業分野への展開を通じて、企業発展の道を見いださうること、という2つの方向性が明らかにされた。このうち、総合エレクトロニクスメーカーへの道をより具体的にするため、1983年に3ヵ年計画である「ACTION-61」をスタートした。この計画の狙いは、事業構造の改革と経営体質の強化、および海外事業の強化であった。海外事業を推進するに当たっては、①その国に歓迎される事業を行うこと、②その国の政府の方針にそって事業を推進していくこと、③品質、性能、コストにおいて、国際的な競争力のある製品を生産していくこと、④海外に対する技術移転を積極的に推進すること、⑤利益の上がる経営体質を確立し、事業拡大のための資金は自ら生み出していくこと、⑥現地従業員の育成に努力すること、の6項目が基本的な考え方とされた。

その後、1984年には、本社、海外統轄本部の機能が松下電器貿易に移管された。これは、海外統轄本部とパナソニック貿易の両組織を一本化することにより、①松下グループの海外戦略

8) 1935年当時の松下電器産業株式会社の子会社。

の一元化、②意思決定と行動の迅速化、③トータル・コストの合理化による競争力の強化を実現し、海外部門の強化を図るという目的を達成するためである。これにより、松下グループの海外戦略はもとより、海外生産、輸出など海外事業の一元化を図ることができ、松下電器貿易は松下グループの海外事業推進の中核として総合的な展開を行うこととなる。

中国市場では、1987年、パナソニックは初めての合弁会社として、カラー・ブラウン管の製造会社、北京・松下彩色顕象管有限公司（BMCC）を設立した。出資比率は、パナソニック側（松下電器・松下電子工業）と中国側が50%ずつであった。その後、1990年代には急成長する中国市場において活発な事業展開を進め、2001年4月までに44社の現地会社を設立している。

1988年には、経営方針として①国際化の推進、②技術力の強化、③重点事業への取り組み、の3点が挙げられた。同年4月には、よりグローバルな視点から事業を推進するため、パナソニックは松下電器貿易を合併した。これにより、新しい国際化に向けたスタートが切られるが、ここでは①海外事業基盤の確立、②内なる国際化の推進、および③世界との調和と共存への重点的な取り組みが重視された。同年10月には、海外事業の現地化をより徹底するために、米州、欧州・アフリカ、アジア・中近東の3地域本部が設置され、国際商事本部とともに社長直轄下におかれた。

② 1990年代

バブル崩壊後の1990年代、パナソニックもまた業績低迷の渦中にあった。1997年、松下電器は、森下洋一社長のもと、「発展2000年計画」に基いたグローバルな経営構造改革に着手し、新たな経営組織体制として社内分社制を導入した。これは、①技術の急速な進歩、②商品の融合化・複合化、③事業のグローバル化といった状況に対応し、1つの経営意思のもとに連携して事業活動を進めていくべき事業部を「事業群」として集約し、戦略的な事業経営を迅速に進めることを狙いとされたものである。運営の基本は、①現在の分社と同等の位置づけとし、独立した株式会社と同じような体制・運営とする、②責任経営体制の基本単位とし、事業計画、および決算の検討・報告は社内分社単位で行う、③経営は分社社長に一任され、その裁量によって最適な経営を行う、④分社内の組織の基本は事業部制とする、という4点であった。

③ 2000年代

2002年3月、パナソニックは創業以来初の赤字を計上する。2000年、中村邦夫社長を中心とする新体制は、森下前社長のITを駆使した「21世紀型『超・製造業』」への企業革新と、企業内の全階層・全社員が顧客と直接対面する「フラット&ウェブ型組織構造」への転換の重要性を訴えた。そして同年11月には、2001年度からの3カ年経営計画「創生21計画」の概要を発表した。

中村社長が新社長として真っ先に取り組むべき最重要課題としてあげたのは、「本業である製

造業として収益性を高めること」であり、「そのためには軽くて早い体質を持たなければならない」とした。その上で、中村社長が計画を設定するに当たって、なすべきこととして掲げたのは、①インフラとしてのITの整備、拡充、強化、②意識改革を伴う、製造業としての体質改善、③決算規定や経理規定、業務規定、およびオペレーションの変更を要するような大幅な権限委譲、④「顧客のために」という柔らかな発想をもとにした製品開発、の4点であった（週刊ダイヤモンド、2000/9/9）。また、彼が掲げた行動指針は、スピード（Speed）、シンプルティ（Simplicity）、ストラテジー（Strategy）、シンシアリティ（Sincerity）、スマイル（Smile）の5つの「S」であった（松下電器産業株式会社ホームページ）。

2. ハイアールとパナソニックの財務諸表分析⁹⁾

(1) 実数の推移

ハイアールは、使用総資本¹⁰⁾ および売上高がともに上昇している。ハイアールが、投下する

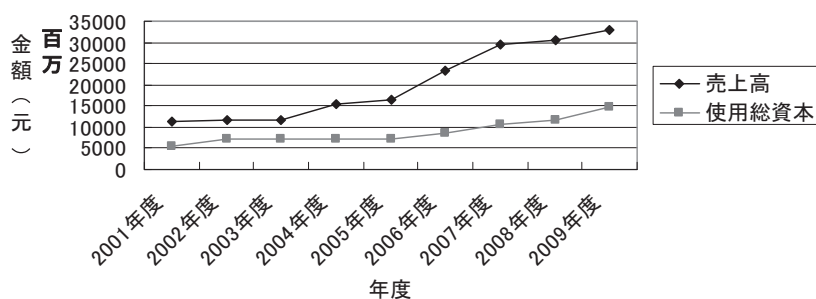


図1 ハイアールの売上高と使用総資本

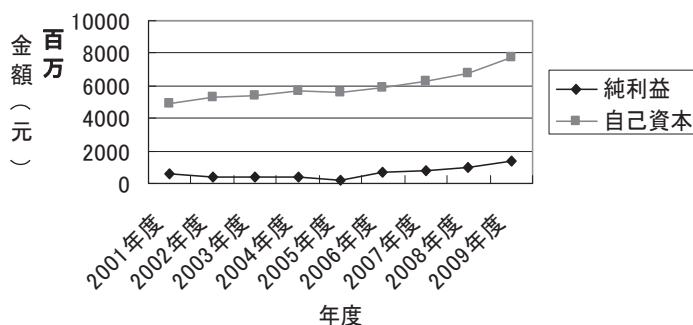


図2 ハイアールの純利益と自己資本

9) 財務諸表分析にあたっては、全て年度報告（青島海尔股份有限公司 2001-2010）および有価証券報告書（松下電器株式会社 2001-2010）を用いて算出したものである。

10) 使用総資本は、各年度の期首と期末を平均している。

中国企業の経営分析

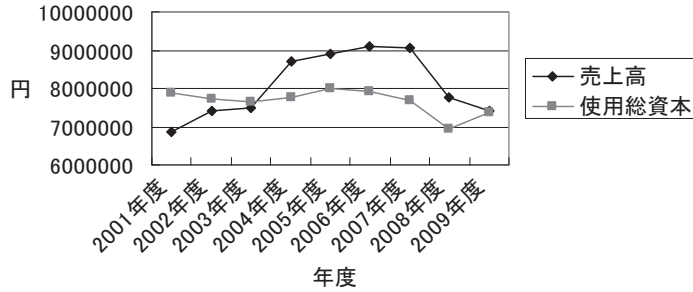


図3 パナソニックの売上高および使用総資本

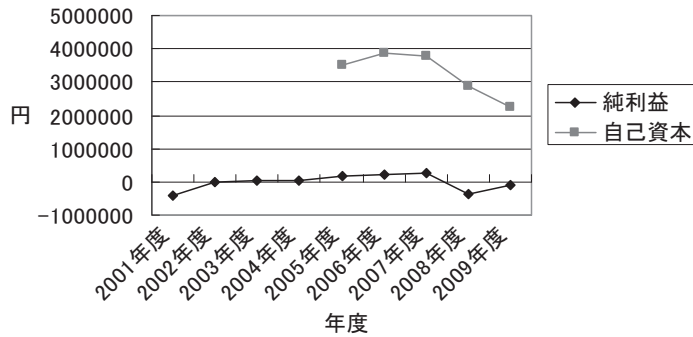


図4 パナソニックの純利益および自己資本

使用総資本以上の売上高を確保し、また使用総資本の増加額以上に、売上高を伸ばしていることが図表から読み取れる。自己資本¹¹⁾と純利益の伸びも順調であり、ハイアールが過去10年にわたって伸び続けていることがわかる。

これに対し、パナソニックは、2001年度から2003年までは使用総資本が売上高を上回っている。2004年度以降は、売上高が使用総資本を上回るものの、2009年度は僅差となっている。純利益の変動を見てもわかるとおり、パナソニックは2001年度に創業以来初の赤字へと転落している。ただし、この赤字は、1990年代の業績低迷を受け、大胆なリストラチャリングを行った結果として一時的にコストが増加¹²⁾したことに起因するものである。2003年度には、改革が実を結び、黒字へと転換し、その後の推移は順調であった。けれども、2008年度のリーマンショック以降、世界の多くの総合エレクトロニクスメーカーと同じように、大きく売上高を下げ、純損失を計上するに至っている。

11) ハイアールの自己資本は、株主資本合計である。少数株主持分は含まない。また、自己資本については、各年度末の実数を示している。

12) リストラチャリングの一環として大幅な人員削減を行ったためである。

(2) 比率の推移

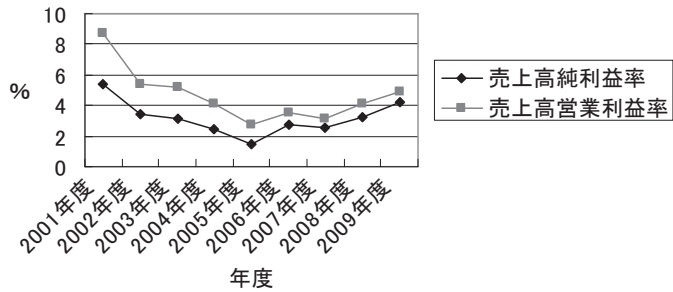


図5 ハイアールの利益率および営業利益率

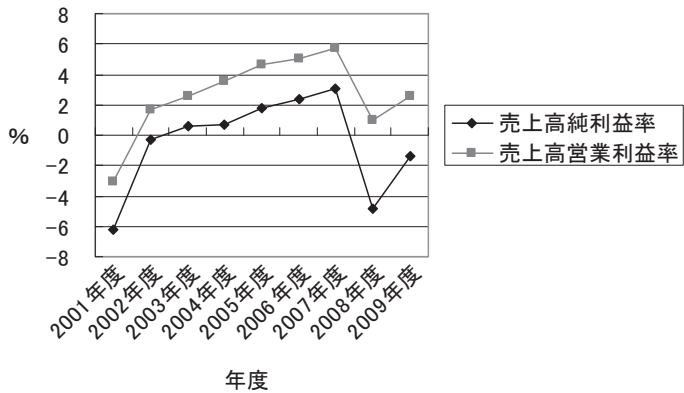


図6 パナソニックの利益率および営業利益率

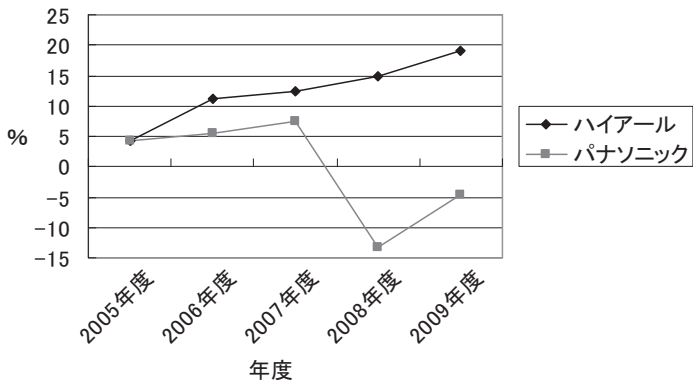


図7 自己資本純利益率

実数の推移においては順調に見えたハイアールも、利益率および営業利益率の推移を見ると、谷型に推移していることが読み取れる。2005年度までの利益率の落ち込みは、海外を主体とす

る大型投資に起因するものと思われる。既述のように、2001年度以降、アジア各国への工場設立に加え、2005年度にはオーストラリアに100%子会社を設立したほか、香港市場へも上場を果たしている。香港市場へは、香港の携帯電話会社を買収することで上場を果たため、相応の投資額が必要であった。

これらの大型投資は、一時的にハイアールの利益率を下げたものの、現在は回復傾向にある。2005年度以降も海外投資は継続しているが、これまでに行った海外投資が順調に回収されており、結果として利益率も順調に回復しているものと思われる。また、2005年度に4.23%であった自己資本純利益率については過去5年間、安定した推移を見せている。2009年度の自己資本純利益率は、18.97%と、非常に高い数値を示している。

パナソニックは、既述のとおり広く海外展開を行っており、世界の経済状況に添う傾向にある。2005年度にハイアールとほぼ同じ4.37%であった自己資本純利益率は、その後も堅調な伸びを示していたものの、リーマンショックの影響を受け、とくに北米での売上高急減を受け、2008年度に-13.15%と大きく数値を下げている。2009年度には回復を示すものの、いまだ-4.56%とマイナスのままである。

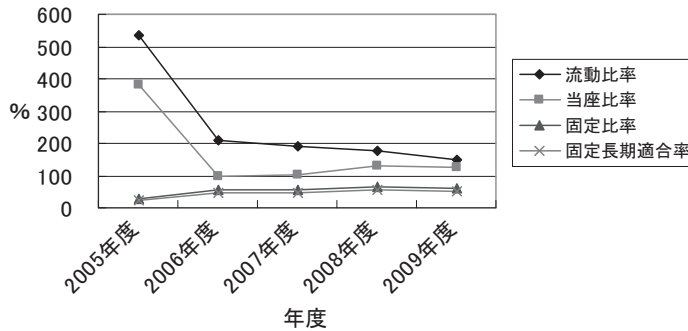


図8 ハイアールの安全性分析

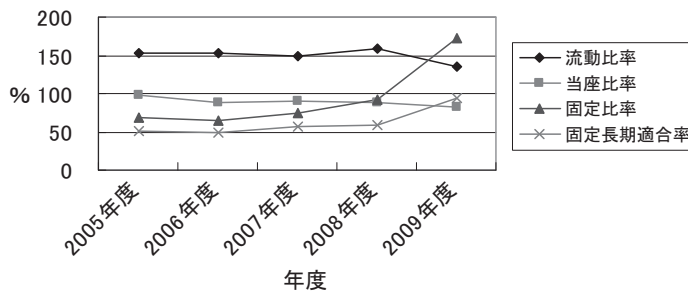


図9 パナソニックの安全性分析

ハイアールは、非常に高かった流動比率と当座比率を2006年度に降下させている。とはいうものの、いずれもその後は安定した比率であり、十分な短期の資金力があるといえる。固定比率、および固定長期適合率についても100%以下と健全な数値であることがうかがえる。

パナソニックは、流動比率は2009年度に135.17%と下落し、当座比率は、2009年度が82.36%である。長期的指標については、とくに固定比率が2008年度92.23%から2009年172.57%へと数値を大きく変動させている。これらの大きな変動は、三洋電機取得に伴い3236億円の支出が必要であったほか、4,000億円分の社債発行をしたことが影響しているものと思われる。

表1 ハイアールの趨勢比等（成長性）

ハイアール	前期比						前期比平均	趨勢比
	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度		
売上高	30.894	7.909	40.612	26.942	3.188	8.456	19.667	182.156
使用総資本	-1.807475122	2.176833059	15.233	24.023	11.133	26.936	12.949	102.272
営業利益	4.821435547	-28.39911565	82.631	10.373	39.029	27.598	22.676	168.383
純利益	0.130839967	-35.27244402	166.706	1.827	29.752	40.453	33.933	272.570

表2 パナソニックの趨勢比等（成長性）

パナソニック	前期比						前期比平均	趨勢比
	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度		
売上高	16.496	2.074	2.404	-0.431	-14.372	-4.475	0.283	-16.599
使用総資本	1.455	3.399	-0.998	-3.285	-9.737	6.604	-0.427	-3.348
営業利益	57.804	34.289	10.927	13.043	-85.972	161.349	31.907	-2.578
純利益	38.761	164.034	40.655	29.787	-234.442	-72.698	-5.650	-345.498

ハイアールが過去5年間順調に数値を向上させているのに対し、パナソニックは、2008・2009年度に前期比で大きく数値を下げている。直近の2009年度、売上高が前期比-4.475%減となっている。売上高を減少させた原因として、ノートパソコンや携帯電話の売上が減少した影響でデジタルAVCネットワークセグメントが前期比9%、電池や半導体等の売上が減少したことから、デバイスセグメントが前期比11%の減収となっている。ただし、営業利益は前期比で161.349%増加している。たとえばデジタルAVCネットワークセグメントは、事業利益について合理化努力をもとに前期比2648%増と大幅に増加させている。また、デバイスセグメントは、固定費の削減を柱に売上高の減少をカバーし、事業利益が前期比408%増となっている。

3 むすびに代えて—パナソニックに学ぶべき点

ハイアールとパナソニックについて財務諸表をもとに分析を行った。下記の図表にも示され

るように、両者の業績は、自国の経済状況に連動していることがわかる。パナソニックが世界および日本国内の好不況に大きく影響される傾向にあるのに対し、ハイアールは中国経済とともに順調に経営成績を伸ばしている。ハイアールは海外にも展開するグローバル企業であるが、その業績を支えるのは、中国内の経済状況である。

中国はこれまで沿岸部を中心に発展を遂げてきた。青島に本社を置くハイアールもそのひとつである。ハイアールは、沿岸部の都市部に働く市民の所得上昇に合わせて、冷蔵庫やエアコンといった白物家電を販売してきた。現在の中国は、沿岸部だけでなく内陸部も発展途上にあるとの指摘もある。これまで、農業従事者が主体であった内陸部においても、都市で働く工業従事者等が増加することは、ハイアールの販売量の増加にもつながるものと思われる。

けれども、かつて日本を含めた先進国の総合エレクトロニクスメーカーが経験したように、国内の需要が飽和状態になるとき、一時的にしろ収益は減少する。その際、成長戦略を海外市場へ展開することで新たな収益源を模索したり、生産の合理化によってコストを削減することなどが考えられる。

ハイアールは、すでに海外市場への大型の投資を行っている。買収した子会社が、ハイアールの重要な収益源ともなっている。ここに、ハイアールがパナソニックに学ぶ点があるものと思われる。というのは、パナソニックは、これまでの概要や財務諸表分析にみられるように、幾度かの危機に、組織の統廃合や生産の合理化を行って対応してきた。

また、パナソニックは、海外市場に販売会社や製造会社を設置する際、必ず日本からパナソニックの社員を現地へと派遣し、既述の「①その国に歓迎される事業を行うこと、②その国の政府の方針にそって事業を推進していくこと」を基本的な考え方として重視している。つまり、現地に根付いた経営を行おうとしている。また、中国においても「技術移転を積極的に推進すること」を念頭において合併会社を設置している。このような考え方は、現地企業を買収するよりもコスト負担は増加するものの、企業のすみずみまで目が届くものとなり、不測の状況にも対応が簡単になろう。

ただし、ハイアールが現地企業を実際にどのように管理しているかは不明である。この点については、中国経済が飽和状態になった際に、ハイアールがどのような経営成績を残すかを含めて、今後も研究を進めたい。

表3 実質GDP成長率

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
中国	10.0	10.1	11.3	12.7	14.2	9.6	9.1
日本	1.4	2.7	1.9	2.0	2.4	-1.2	-5.2
米国	2.5	3.6	3.1	2.7	1.9	0.0	-2.6
EU	1.3	2.5	2.0	3.2	2.9	0.7	-4.2

出典：外務省経済局国際経済課 [2010] をもとに作成

参考文献

- 孫 健（福田義人訳）（2003）『ハイアールの戦略』かんき出版。
- 高橋文郎（2005）「ハイアール 中国最大の家電メーカーの成長戦略と国家戦略」『青山マネジメントレビュー』No.8、pp.69-77。
- 青島海尔股份有限公司（2001）「2000年年度報告」
- 青島海尔股份有限公司（2002）「2001年年度報告」
- 青島海尔股份有限公司（2003）「2002年年度報告」
- 青島海尔股份有限公司（2004）「2003年年度報告」
- 青島海尔股份有限公司（2005）「2004年年度報告」
- 青島海尔股份有限公司（2006）「2005年年度報告」
- 青島海尔股份有限公司（2007）「2006年年度報告」
- 青島海尔股份有限公司（2008）「2007年年度報告」
- 青島海尔股份有限公司（2009）「2008年年度報告」
- 青島海尔股份有限公司（2010）「2009年年度報告」
- 外務省経済局国際経済課（2010）「主要経済指標」外務省
- 松尾 篤（2008）「海爾集團（ハイアール）」の海外進出『PHP Business Review』第32号、pp.59-61。
- 松下電器株式会社（2001）「有価証券報告書」金融庁
- 松下電器株式会社（2002）「有価証券報告書」金融庁
- 松下電器株式会社（2003）「有価証券報告書」金融庁
- 松下電器株式会社（2004）「有価証券報告書」金融庁
- 松下電器株式会社（2005）「有価証券報告書」金融庁
- 松下電器株式会社（2006）「有価証券報告書」金融庁
- 松下電器株式会社（2007）「有価証券報告書」金融庁
- 松下電器株式会社（2008）「有価証券報告書」金融庁
- 松下電器株式会社（2009）「有価証券報告書」金融庁
- 松下電器株式会社（2010）「有価証券報告書」金融庁
- 松下電器産業株式会社社史室編纂（2008）「松下電器変革の三十年：社史：197-2007」
- 宮本寛爾（1992）「わが国企業の海外事業活動の拡大とその経営管理の変遷—松下電器産業株式会社のケース—」『商学論究』関西学院大学 39(4)：49-76。
- 吉原英樹・欧陽桃花（2006）『中国企業の市場主義管理』白桃書房。
- Kimura, Asako and Toyoda, Takahisa (2009) "The Actual Conditions of International Management Accounting in Matsushita Electric Industrial Co., Ltd." Miyamoto, Kanji (ed.) *International Management Accounting in Japan: Current Status of Electronics Companies*, World Scientific Pub Co Inc.