



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### シャープ株式会社

#### —オンリーワン戦略—

シャープ株式会社町田社長は、2001年1月、年初の経営基本方針発表会にて「製造業を極める」とシャープの経営戦略を明らかにした。

町田社長は次のように語っている。

『1985年のプラザ合意以降の円高で、日本のメーカーは最適生産地を求め、競って生産拠点を海外につくりました。それにより、蓄積されてきた貴重な生産技術やノウハウが海外に移転しただけでなく、新たな生産技術の開発が遅れをきたした面があるのではないでしょうか。

日本は生産管理や品質管理ではNO. 1であり、これにITを組み合わせれば、強力な製造業が成り立つはずです。製造コストについても、デバイスの付加価値が向上することにより原材料費の比率が上がるとともに、これに反比例して人件費の比率が減少しています。そこに、リードタイムの短縮、量産効果などを加味すると、海外で生産するより国内生産の方が有利な商品が、続々と生まれてくると思います。

『日本でしか、また自社でしか作れない商品を、との思いから、これまでにはない独創的な商品を開発し、新たな需要を創造するという「メーカーの原点」に立ち返り、「製造業を極める」ことを、当社の事業戦略の基本としていきたいと考えております。』

日本の多くの製造業が次々と海外に生産拠点をつくり、あるいは生産のEMS(Electronic Manufacturing Service：電子機器製造受託業)への委託などを進める中で、大切な生産技術が停滞し、ノウハウが流出してしまうという皮肉な結果に陥った。シャープはその反省からメーカーの使命は何かを自らに問い、中国をはじめ世界各地の製造拠点の中でも、特に日本では独創的な商品を開発して国内で生産する仕組みにこだわる新たな事業戦略を打ち出した。

「日本でしか、シャープでしかつくれないオンリーワン商品を開発し、国内の工場で生産すること」、「メーカーの原点に立ち返り、製造業を極めることができ、日本のエレクトロニクス産業のあるべき姿であること」などの独自路線である。

---

本ケースは、クラス討議のための資料としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を示すことを意図したものではない。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授柳原一夫の指導の下に、同研究科M1 2期修了生大久保隆弘が作成した。作成にあたっては、シャープ株式会社経営企画室、広報部から関連資料の提供を受けるとともに、町田社長へのインタビュー(2001. 8)を実施した。(改訂 2003. 7)