



慶應義塾大学ビジネス・スクール

シャープ 技術と経営力の攻防戦

2000年代初頭から半ばにかけて、わが国の家電メーカーは薄型テレビの市場で死闘を繰り広げていた。1990年代から競合他社に先んじて液晶技術への積極投資をつづけてきたシャープは、技術の高度化と生産設備の構築に成功していた。PCや携帯ディスプレイのみならずエレクトロニクス産業の華であるテレビ市場において、シャープは先行する液晶の生産技術を駆使して、ソニー、パナソニック、東芝の国内シェアを篡奪し、苦境に追い込んでいった。2004年ごろには、国内テレビ市場はブラウン管から液晶に塗り替えられ、薄型テレビの過半を液晶が制するに至った。最終的に液晶技術がプラズマテレビを抑え込み勝ち残った。それ以降、未来のフラットパネルディスプレイ市場では、高品質な大画面液晶パネル生産技術を有するシャープが世界市場のイニシアチブを握ってゆくだらうと目されていた。

しかし、わずか数年後、気がつけば液晶ディスプレイのグローバル・マーケット・シェアは韓国、台湾勢に掌握されてしまった。シャープは、サムスン、LG電子に大きく水をあけられている。そのうえ経営危機に直面し、ハイアールやサムスン電子から相次いで資金支援を受けるありさまである。

当初、圧倒的な液晶技術水準を誇り、亀山工場ブランドまで築き上げてきたシャープ。一体どうしてしまったのか。一時は世界の頂点を手中に収めたかに思われたシャープ。なぜ、アジア勢に圧倒されてしまったのか？

このケースでは、液晶技術によって急激な躍進を遂げたシャープが、その後業績が急落、短期間で液晶フラットパネルのグローバル市場シェアを失った状況を振り返る。そして、次の2つの議論へとつなげたい。

①「論点1」 躍進期（1990年代後期～2007年度）事業戦略の代替案

②「論点2」 業績急落後の事業再生案

このケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科 許斐義信元教授の指導の下、宮部明彦（同研究科 M25 期卒業生）が作成した。なお、ケースに記載されている事実については経営の巧拙を示すものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 許斐義信、宮部明彦（2014年8月作成）

1. 世界のシャープへ向けた躍進

(ア) 液晶技術による業績の躍進

5 文具メーカーからスタートしたシャープは、ラジオ生産をはじめ、戦後はテレビメーカーとして躍進をとげた。家電メーカーとして足場を築いたシャープは、その後電卓の開発競争に参入した。日本の電子技術の基盤となったといわれる 1960 年代からの「電卓戦争」において、シャープは小型・薄型化の決定的技術となる液晶表示板の製品化に成功した。この技術は、単に電卓の表示盤にとどまるものではなかった。液晶技術は、磨き上げれば非常に幅広い製品へ適用できるポテンシャルを秘めた技術であつた。

10 事実、シャープは 1970 年代以降も液晶をコア技術として成長を遂げた。冒頭にのべたとおり、2004 年には居並ぶ巨大家電メーカーのディスプレイ技術を抑えて、シャープの液晶技術が薄型テレビや PC ディスプレイ市場を制したのである。他の電子メーカーの対抗技術を抑えたシャープは、「勝ち組」と目されていた。

15 そして 2002 年から三重県の補助金と自社投資により建設に着手してきた亀山工場が 2004 年に本格稼動をはじめた。この工場は、他の追従を寄せ付けない高品質な液晶パネルの生産拠点として消費者にも訴求され、2005 年当時の総理大臣小泉純一郎も同工場を視察して注目された。同工場で製造された液晶テレビ「アクオス」は「世界の亀山モデル」として国内で人気ブランドになった。

20 2000 年代は、液晶技術が大きく開花した時期であつた。【図表 1】のとおり、シャープの業績は右肩上がりの絶好調。2008 年出荷台数シェアは世界で約 10%弱、日本国内で 45%代を占めていた。^[1] 独自技術で日立、松下、東芝、ソニーといったわが国の錚々たる巨大総合電機企業を抑えて、国内テレビ市場でトップシェアを握つたのである。当時、この破竹の進撃をみた多くの日本人の目には、シャープこそ日本を代表する強力な 1 社に映つた。液晶技術が電化製品に必要とされる限り、シャープの地位はゆるぎなく安泰に見えた。国内での大勝利、それは紛れもない事実であつた。この事実を前に、シャープは将来のフラットパネルディスプレイのグローバル市場でも強い影響力をもって牽引していくリー
25 ダーカンパニーになるだろう、と多くの日本人に期待されていたのである。

^[1] 米ディスプレイサーチ社データ（図表 8）参照。

【図表1】連結業績推移①

(単位:100万円)

年度	2001年度 (01/4~02/3)	2002年度 (02/4~03/3)	2003年度 (03/4~04/3)	2004年度 (04/4~05/3)	2005年度 (05/4~06/3)	2006年度 (06/4~07/3)	2007年度 (07/4~08/3)
売上高	1,803,798	2,003,210	2,257,273	2,539,859	2,797,109	3,127,771	3,417,736
経常利益	48,889	81,920	111,601	140,511	150,852	170,585	168,399
当期純利益	11,311	32,594	60,715	76,845	88,671	101,717	101,922
純資産額	926,856	902,116	943,532	1,004,326	1,098,910	1,192,205	1,241,868
総資産額	1,966,909	2,004,832	2,150,250	2,385,026	2,560,299	2,968,810	3,073,207
自己資本比率	47.1%	45.0%	43.9%	42.1%	42.9%	39.9%	40.1%
従業員数	46,518	46,633	46,164	46,751	46,872	48,927	53,708

(出所:各年度有価証券報告書より作成)

(イ) 事業構成

2008年、シャープは53,000人を抱える企業グループに成長した。それだけ人員増加しながらも、事業化品目は、原則として自社開発された固有技術をベースとした製品に集中されていた。図表2が主要事業である。

【図表2】事業の内容(2009年3月現在)

部門	主要製品名	主要会社名
エレクトロニクス機器	AV・通信機器	液晶カラーテレビ、カラーテレビ、プロジェクター、DVDレコーダー、DVDプレーヤー、ブルーレイディスクレコーダー、ブルーレイディスクプレーヤー、モバイルコミュニケーション端末、携帯電話機、PHS電話機
	健康・環境機器	冷蔵庫、加熱水蒸気オーブン、電子レンジ、エアコン、洗濯機、掃除機、空気清浄機、除湿機、加湿器、電気暖房機、小型調理機器、プラズマクラスターイオン発生機、LED照明機器、ソーラー・LED照明灯
	情報機器	パーソナルコンピューター、電子辞書、電卓、ファクシミリ、電話機、POSシステム機器、ハンディターミナル機器、電子レジスタ、液晶カラーモニタ、インフォメーションディスプレイ、デジタル複合機、消耗品等
電子部品	液晶	TFT液晶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、システム液晶ディスプレイモジュール
	太陽電池	結晶太陽電池、薄膜太陽電池
	その他電子デバイス	CCD・CMOSイメージャ、液晶用LSI、マイコン、フラッシュメモリ、複合メモリ、アナログIC、衛星放送用部品、地上波デジタルチューナー、高周波モジュール、ネットワーク部品、半導体レーザー、LED、光ピックアップ、光センサ、光通信用部品、レギュレータ、スイッチング電源

(出所:該当年度有価証券報告書より作成)

ちなみに、シャープでは白物家電でも、何等かのオリジナル技術を組み込むことが多い。たとえどんな細部でも、自社開発の独自技術を付加することによって、「シャープらしさ」を出し、製品の価値を高めることが同社の特色である。たとえば、エアコンや冷蔵庫にプラズマ・クラスターを付加したり、電子レンジと過熱水蒸気オーブンを一体化したりして、「シャープらしさ」を顕示する。この特徴は、後述するシャープの経営戦略に基づいている。

また、2001年度から2007年度のセグメント売上高をみると、エレクトロニクス機器・電子部品とも順調に躍進を遂げている。この間の好調な業績は、カラーテレビを中心とした液晶技術を使った製品に牽引されてきたものである。この液晶技術を主力エンジンとして液晶フラットパネルをコア事業に据えたのは、同社自身が選択・集中した全社戦略によるものであった。

【図表3】セグメント売上高①

(単位:100万円)

部門	2001年度 (01/4~02/3)	2002年度 (02/4~03/3)	2003年度 (03/4~04/3)	2004年度 (04/4~05/3)	2005年度 (05/4~06/3)	2006年度 (06/4~07/3)	2007年度 (07/4~08/3)
エレクトロニクス機器	1,279,739	1,352,397	1,447,422	1,612,030	1,742,849	2,067,540	2,291,706
電子部品	625,708	793,677	1,004,497	1,197,315	1,358,070	1,561,686	1,762,885
小計	1,905,447	2,146,074	2,451,919	2,809,345	3,100,919	3,629,226	4,054,591
調整額	△ 101,649	△ 142,864	△ 194,646	△ 269,486	△ 303,810	△ 501,455	△ 636,855
合計	1,803,798	2,003,210	2,257,273	2,539,859	2,797,109	3,127,771	3,417,736

*セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含む。

【図表4】セグメント利益(損失)①

(単位:100万円)

部門	2001年度 (01/4~02/3)	2002年度 (02/4~03/3)	2003年度 (03/4~04/3)	2004年度 (04/4~05/3)	2005年度 (05/4~06/3)	2006年度 (06/4~07/3)	2007年度 (07/4~08/3)
エレクトロニクス機器	34,836	43,646	47,434	57,035	62,299	81,705	79,218
電子部品	37,269	56,315	73,971	93,520	101,914	105,519	104,363
小計	72,105	99,961	121,405	150,555	164,213	187,224	183,581
調整額	1,480	△ 495	265	465	△ 503	△ 693	111
合計	73,585	99,466	121,670	151,020	163,710	186,531	183,692

*セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含む。

(図表3・4 出所;2013年3月期 IR資料:ファクトブックより作成)

2. 躍進の経営戦略

こうしたシャープの躍進は、どのような舵取りで実現されたのだろうか。ここでは、1998年に社長に就任した町田勝彦氏が打ち立てた「オンリーワン経営戦略」と、それに連なるいくつかの特徴的な経営方針を紹介する。

(ア) オンリーワン経営

町田氏は、自社の強みである独自技術に基礎に置き、他社とは圧倒的に差別化された独自商品を繰り出すことによって安定した収益を獲得することを念頭に経営に取り組んだ。

こうした経営を目指した理由は、巨大な家電メーカーがひしめく電気製品業界の熾烈な競争市場で小さなシャープが生き残るためであった。家電市場の競争は日本企業同士に留まらず、白物を皮切りとして近隣アジアメーカーの低価格商品がそのシェアを席卷しはじめていた。規模に劣るシャープが、居並ぶ巨大メーカーとの過当競争に真正面から挑めば、太刀打ちできるものではない。価格競争に巻き込まれ、商品は薄利に墮す。生産・販売の「量」の大小が競争軸になると勝負は企業規模で決してしまう。パナソニックやソニー、日立、東芝、あるいはサムソンといった巨大メーカーとの生産量・販売量のみで競争することになれば過酷な消耗戦に突入することは目に見えている。

そこで町田氏は、小が大と効果的に戦うために、量の勝負をできるだけ回避して、他社にはない独自商品という差別化を支柱に据えた事業展開を指針としたのであった。規模や量的な順位でナンバーワンを目指すのではなく、あくまでシャープ独自の技術に傾注し、利益が安定確保できる差別化商品によってあらたな道を拓く企業戦略を志向したのである。1998年来、町田氏はこれを「オンリーワン経営」として社内外に示し、企業戦略をわかりやすくアピールした。このオンリーワン戦略は、「よい技術は市場で受け入れられる」、そして「他社に真似されるような商品を作れ」という創業者早川徳次の考え方にも根ざした戦略であった。

(イ) 液晶テレビ宣言「選択と集中」

シャープは事業の選択と集中を徹底する企業である。1990年代末ごろ、同社電子部品は半導体事業が中心を成していた。一方で、液晶事業は規模も小さく赤字であった。しかし、かつての電卓競争以来、シャープの液晶技術は世界の最先端を走っており、そのシェアもトップクラスであった。町田氏は半導体市場の熾烈な競争を回避して液晶事業を選択した。そして液晶へ経営資源の集中的な投下を開始した。

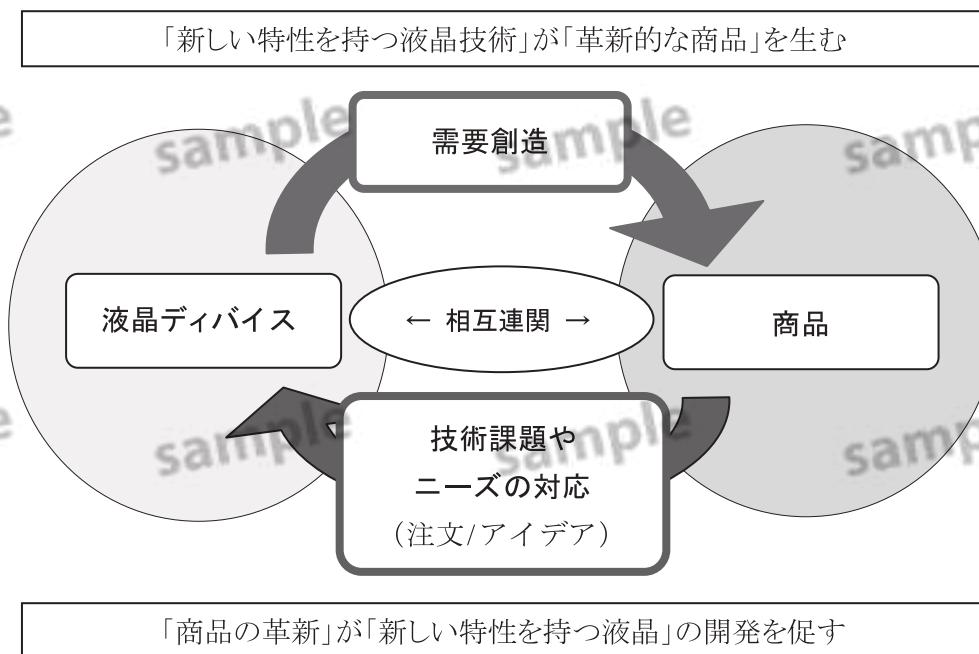
同時に、「国内のテレビを2005年までに液晶に置き換える」と宣言し、新規事業展開の方針を明確に打ち出す。当時、この「液晶テレビ宣言」の実現性を疑う声が多かった。「液晶テレビがブラウン管

テレビと入れ替わることなど、できるわけがない。」という否定的な意見が多かったのである。それだけ液晶テレビには技術的な課題が残されていた。シャープの技術者でさえも、「液晶テレビ宣言」には当惑した、という^[2]。つまり、液晶事業への選択と集中という意味決定は、1998年当時、技術的にもハードルの高い、困難な道だった。世界中のテレビ画面が液晶となった今日から振り返ると、シャープが液晶技術への選択と集中を決めたことに疑問を抱きにくい。しかし、現実には極めて大胆な意思決定であった。将来性が不透明で、技術開発の見通しも不確実な液晶事業。これを選択して経営資源を集中することは、チャレンジそのものだった。

(ウ) スパイラル戦略

シャープは創業当時から独自技術をベースとした商品提案を志向する企業であった。1990年代には、こうした企業の遺伝子を活かしながら、あたらしいモノづくりの手法として「スパイラル戦略」を打ち出した。「スパイラル戦略」とは、あたらしい技術で生み出された独自商品を市場に投下した結果、そこで明らかになった技術課題やユーザーのニーズを、つぎの技術開発へとフィードバックさせて、技術進化を促進させる、という戦略である。^[3]

【図表5】 液晶のスパイラル戦略



(出所: 2005年版ものづくり白書: 製造基盤白書; 経済産業省/厚生労働省/文部科学省p63図より作成)

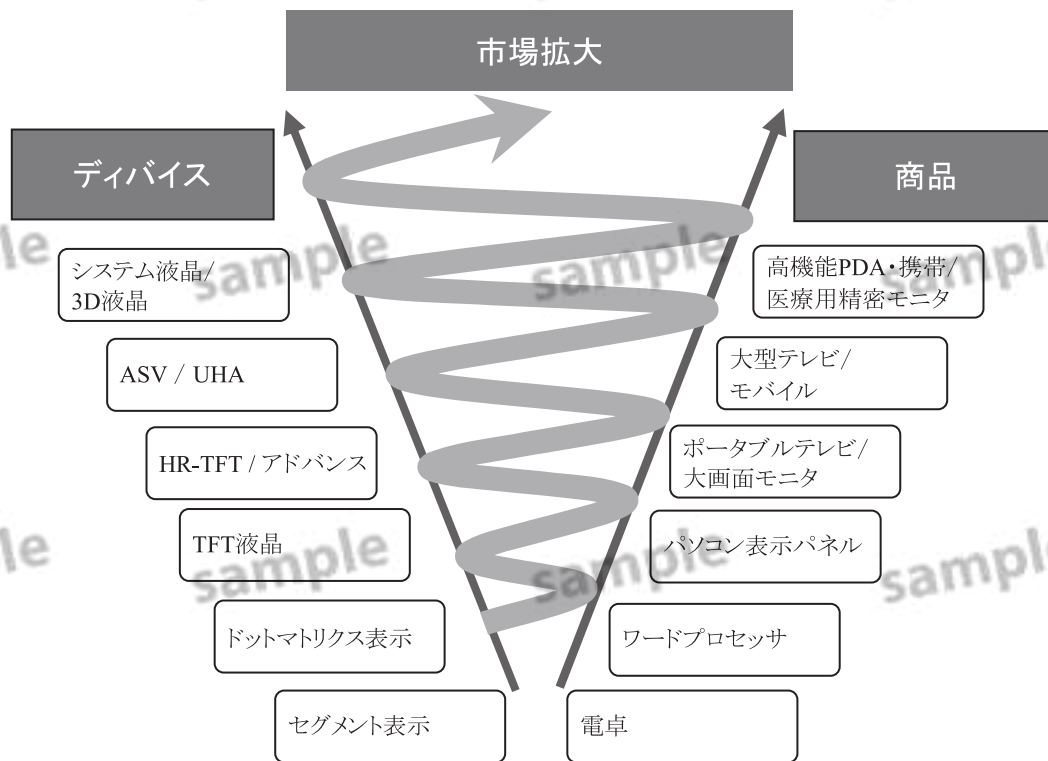
^[2] シャープ 100 年史 「誠意と創意」 の系譜 9-02

^[3] シャープ 100 年史 「誠意と創意」 の系譜 8-07

たとえば、液晶デバイスをキーテクノロジーとする、最初の商品である電卓でこの戦略を説明しよう。最初の液晶表示技術は、数字の「セグメント表示」であった。そして電卓で本格参入を果たした事務機市場で、同社は液晶表示パネルを利用したワープロを商品化するアイデアを得る。このアイデア実現に向けて技術開発をすすめた結果、「ドットマトリクス表示」という技術の製品化に成功。シャープはワープロ販売を開始する。オフィスにおける、あたらしい商品の需要創造を成し遂げたのであった。このような技術と商品の間で生み出されるフィードバックループの反復を「スパイラル戦略」と呼んだのである。

ある新技术を使ったデバイス開発が最初の商品を生む。その商品を市場投入する。その市場やユーザーの様子を注意深く観察すると、商品の技術的な課題や市場からの新たなニーズが反応を返してくる。この貴重な情報を見落とすことなく拾い上げ、次のデバイス開発へ結びつけて新商品を創り出す。こうして次々と新商品を生み出す需要創造のプロセスが「スパイラル戦略」である。市場の反応からスタートする新商品開発は、同社のプロモーション・コピーどおり「目のつけどころがシャープ」でなければ実現できない。

【図表6】スパイラル戦略展開による市場の拡大



(出所:セミコンポータル、禿節史のデザインフィロソフィ 2013年3月15日記事 [4] 等参照して筆者作成)

[4] シャープは「デバイスと商品のスパイラル展開戦略」で復活を（光和技術研究所社長 禿節史氏）図 2

(エ) サプライチェーンマネジメント①「垂直統合」

シャープは、かつてテレビの重要なデバイスであったブラウン管を内製することができなかつた。そのためテレビのアッセンブリメーカーの地位しか獲得することができない時代が長く続いた。スマイルカーブ^[5]の中央に位置するテレビの組み立て工程の収益性は川上・川下のプロセスと比較して相対的に低い。こうした苦い経験があったために、ブラウン管テレビを液晶に置き換える、という目標を遂行して

5 いくなかで、シャープは部材から最終製品まで垂直統合^[6]の構築にこだわりつづけたのかもしれない。

同社は、液晶テレビのサプライチェーンにおいて、部材の調達、組立工程、最終製品の流通市場への提供までを一貫して自社の生産拠点で管理することにこだわった。そのこだわりの集大成が亀山工場であった。

10 亀山工場は、世界ではじめて液晶テレビを一貫生産する生産拠点として建設された。そのため建設当時から注目を浴びて多くのメディアで取り上げられた。さらにシャープは亀山工場という生産拠点自体をブランディングするマーケティングを積極的に仕掛けた。テレビCMでも大々的に亀山工場と液晶テレビアクオスの紹介をつづけた。^[7]

その結果、日本国内における亀山ブランドは最高品質を約束する液晶テレビの高級モデルとして消費者に認知され訴求された。亀山モデルのテレビは、2000年代の発売当初から、国内競合他社製品と比較して高価格設定の人気製品になった。ここに液晶デバイスからテレビセットまで自社内で完結させる「垂直統合」という自前主義的サプライチェーンによる高収益事業モデルが成立をみた。

(オ) サプライチェーンマネジメント②「ブラックボックス化」

20 シャープは、ライバル勢に追いつけられないようにするために、「ブラックボックス化」を徹底した。表面的に言えば、自社の独自技術の一部を特許化せずに工場内で秘匿して、その工場への立ち入りも厳格に制限する、といった方針をとったのである。液晶パネルは、そもそもシャープが独自に研究・開発を積み重ねて実現した技術に立脚した事業であった。そのためコア技術を徹底的に囲い込み、外部に漏れないようにしておけば、競合他社の追従を許さず、自社の優位性が長期に堅持できるはずだった。

25 ところが、かつて TFT カラー液晶が製品化されるや否や、あっという間にアジア勢に技術流出して価格破壊するという苦い経験があった。それ以来同社では、自社製の生産装置や原材料・設計技術の秘匿など、ブラックボックス化の重要性が意識されるようになった。

^[5] サプライチェーンの川上（研究開発や部品生産）と川下（販売やアフターサービス）の事業の付加価値が高く、中間の組み立て工程の付加価値低いことをさす。サプライチェーンを横軸にとり、縦軸を付加価値にとってこれを図示すると、笑ったひとの口元にみえることから「スマイルカーブ」と呼ばれる。

30 ^[6] 部材の調達から組み立て、そして最終完成品までの一連のバリューチェーンを国内の生産拠点で完結させる経営方法。

^[7] 1999年当時、シャープは電機メーカーとして存在感が薄かったが、宣伝活動を液晶テレビに集中してメディア戦略を展開した。イメージキャラクターに国民的女優の吉永小百合を登用し「20世紀に、おいてゆくもの。21世紀に、もってゆくもの」というキャッチフレーズのテレビCMを2000年正月に集中放映。それ以降、液晶テレビ時代の到来を視聴者に印象付けながら、亀山工場の紹介なども取り入れた宣伝活動を次々に繰り返してシャープのコーポレートブランドの確立をすすめた。

3. 成功の影に潜む課題

国内の大手家電メーカーが成長にかげりをみせていた 1990～2000 年代中盤まで、シャープは目覚ましい躍進を遂げた。液晶テレビへの選択と集中の成功がそのまま会社の成長に直結したからである。しかし、その躍進の影にはいくつかの課題が残されていた。

(ア) 液晶パネル生産技術の防衛

重要課題のひとつは、液晶パネル技術の優位性の確保である。つまり、液晶フラットパネルの製造技術がシャープ内部に確保され、競合他社が追いつけないほど圧倒的優位性を築く資源としてその価値が維持できるのか、ということである。もし、他社と技術力が拮抗すれば、液晶テレビの差別化が困難になる可能性が高まる。

事実、シャープが垂直統合を前提としたサプライチェーンの構築を戦略に据えていたとはいえ、液晶パネルの生産技術を完全に自社内に囲い込んでおくことは困難であった。そもそも液晶フラットパネルディスプレイの製造は、多数の専門メーカーとの密接な協力関係のもとで開発され、量産化が実現されてきた。原料調達から組み立てまでの工程をシャープ 1 社だけで完結させられるわけではない。重要なプロセスで、どうしても材料や部品の専門メーカーや下請工場の協力が不可欠なのである。

特に液晶パネル普及の黎明期から拡大初期においては、そうした専門メーカーや外部工場の重要性が高かった。R&D の段階から、量産準備、そして実際の生産活動という各プロセスで、多数の部材メーカーや装置メーカーと液晶パネルメーカーであるシャープとの間における密接な擦り合わせの成否が、液晶パネルの品質の高さと歩留まりを大きく左右するといわれていた。

原材料であれば、ITO 膜、液晶材料、広視野角フィルム、薬品等、それぞれの分野ごとに複数の専門メーカーとの密接な双方向の情報交換と協力関係が不可欠であった。これは、ガラス基板、カラーフィルタ、偏光板、バックライト、といった部品においても、また生産装置の開発や製造にかかわる下請協力工場においても同じである。つまり、液晶パネルは多数の専門分野企業群が踏み込んだ協力関係を結ぶことによって開発・製造されてきたのである。そのため、専門メーカー各社には、それぞれが受け持つプロセスのコアな技術が蓄積されていくことになった。多数の専門メーカーが提供する原料や部品、そして生産装置の 1 つ 1 つに液晶パネルの生産技術が分散して埋め込まれていたのだ。

シャープはサプライチェーンの垂直統合を目指したが、各専門メーカー側にもそれぞれ企業の都合がある。シャープのサプライヤーとしての協力関係からの視点だけで専門メーカーが意思決定するわけではない。液晶パネルの生産技術情報の様々なパーツが協力企業各社に分散して存在する状態で、シャープひとりがブラックボックス化を実施しても、すでに外部の専門メーカーに蓄積されたノウハウまでブラックボックスにできるわけではない。シャープのビジネスパートナーからみれば、それは既に自社の

ノウハウであった。部品や設備といったシャープ外部から調達されるハードに埋め込まれたノウハウまでブラックボックス化の対象にすることができなかった。ブラックボックス化が可能となるのは、外部専門メーカーが供給するハード部分には属さない、シャープ社内にあるもので、商品の完成度を向上させ高品質を担保する「ソフト」面の技術が中心となったのである。

5 「真似される商品をつくる」ことを社是とするシャープは、液晶パネルが真似されないようあらかじめ手を打ってきたわけではなかった。液晶パネルの生産技術や周辺技術を知的財産として徹底的に権利化し、専門メーカーとの間で排他的な特許プールを構築することも可能だったかもしれない。しかし、実際には企業の枠組みを超えた技術の効果的な防衛・活用策は実行しなかった。そのためサプライチェーンの垂直統合や、技術のブラックボックス化の効果は緩やかなものとなってしまった。結果的に
10 シャープはじめ国内家電メーカーの液晶パネルの生産量が頭打ちとなったとき、コア技術が埋め込まれた部品や生産設備が関係企業から韓国・台湾家電メーカーへと抜け出することは避けられなかった。

(イ) 商品の販売地域

2000年代、シャープはコーポレートブランドの構築に注力し、一定の成功を収めた。ただしそのブランドは日本国内の名声にとどまっていた。日本を除く海外消費者にとって、シャープはまだまだ認知されていなかった。世界各国で家電の一流ブランドと認知されているSONYやパナソニックに及ばないことはもとより、海外ではサムソンやLG電子の方がシャープよりもはるかに知名が高かった。

【図表7】 地域別売上高①

(単位:100万円)

地域	2001年度 (01/4~02/3)	2002年度 (02/4~03/3)	2003年度 (03/4~04/3)	2004年度 (04/4~05/3)	2005年度 (05/4~06/3)
日本	983,660	1,057,405	1,143,548	1,329,711	1,397,081
米州	370,490	336,815	308,807	372,184	450,307
欧州	188,840	235,168	330,772	407,455	488,945
アジア	174,017	270,618	279,161	207,186	214,131
その他	86,791	103,204	194,985	223,323	246,645
合計	1,803,798	2,003,210	2,257,273	2,539,859	2,797,109

地域	2006年度 (06/4~07/3)	2007年度 (07/4~08/3)
日本	1,526,938	1,590,747
米州	582,588	625,841
欧州	523,301	584,252
中国	305,895	412,470
その他	189,049	204,426
合計	3,127,771	3,417,736

*各国又は地域における売上高。

(出所:2013年3月期 IR資料:ファクトブックより作成)

【図表 7】は 2001 ～ 2007 年度のシャープ製品の地域別売上高である。同社売上の中心は日本国内である。世界中で液晶テレビが普及した 2008 年になってもシャープは日本国内マーケット中心に活動していた。海外でのブランディングや販売チャネル開拓、外国人向け製品開発は、積極的とはいえない状況にあった。

その理由はいくつか考えられる。ひとつは、日本国内で液晶テレビの需要が急拡大して、国内へ商品を供給するだけでも巨額な設備投資が必要だった為、むりせず、まずは国内供給へ傾注し、海外マーケットシェアの獲得は狙わなかったためかもしれない。

そもそもフラットパネル製品の技術とマーケットはいずれも日本が国際的に先行していた。そのため、世界に先駆けて日本国内で熾烈な戦いが展開されていた。代替技術がまだ生き残っていた時代、シャープの液晶技術の完全勝利が約束されていたわけではなかった。国内大手家電メーカーはじめ、サムスンも LG 電子も、プラズマと液晶のいずれの技術が薄型テレビのスタンダードになるか確定的ではなく、両方の技術でテレビを生産していた。そのなかで、シャープは独自技術の液晶パネルだけで戦を挑んでいた。

この時代、シャープにとって重要なのは国内大手メーカーのトリニトロンテレビやプラズマテレビに打ち勝つことであった。液晶テレビを選択しコア事業に据えた同社において、液晶テレビ市場での敗退は許されない。そこで、日本の代替技術に対する勝利をなによりも優先したのではないだろうか。国内戦で圧勝することだけを目的に絞った場合でも液晶パネル生産の設備投資は巨額化する。亀山工場はじめ液晶パネル生産に向けたシャープの設備投資額は国内の競合他社に比較して巨額であった。その結果、液晶技術は代替技術に完全勝利を収め、シャープは国内テレビマーケットで大躍進を遂げることができたのだ。

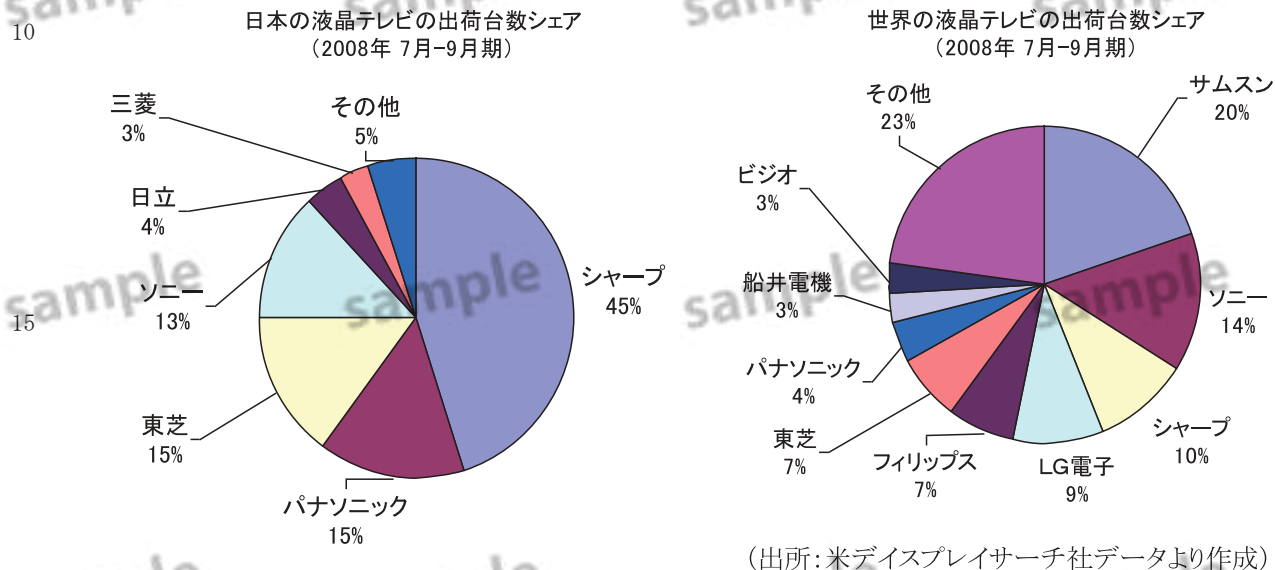
もしこのときグローバル展開も視野においていたならば、さらに巨額の設備投資が必要とされたであろう。しかし、国内に巨額の積極投資を展開しているタイミングで、海外マーケットの需要の立ち上がりを見越した事業計画をたてて、さらなる追加投資を思い描くことができる日本人が果たしてどれだけいたろうか。もしもそのような壮大な国際展開の計画が示されたとしたら、経営陣も投資家も金融機関も賛同したであろうか？

見えない未来の計画を思い描いて実現する力を「事業力」とするのであれば、シャープには新技術の事業力と、直面する国内での戦闘力は秀でた成果をあげた一方で、グローバルな競争優位を築くための構想に基づく国際的事業力がどれ程あったのかは、はっきりとみえてこない。

あるいは、シャープ首脳陣は、日本国内市場での戦いと同質の競争が時間軸をずらしてグローバルに展開されると予想していたのかもしれない。つまり、まずは日本国内で急激に立ち上がった需要を充たすことを最優先とし、次の段階で海外の需要が立ち上がってくるタイミングを見計らって生産設備投資を追加すれば間に合う、と考えたのではないか、ということだ。シャープの売上は、その大半が

国内市場にある。そして、その国内需要の拡大に支えられて、急激に右肩上がりをつづけてきた。国内液晶パネルの急拡大期に、あえて海外市場獲得を急ぐ必要性は強く感じられなかったであろう。しかし、海外需要が立ち上がるタイミングはまだ先だ、と判断するためには、競合他社の液晶パネル生産技術が低く、テレビ鑑賞する消費者の期待品質に応える水準には達していないことが前提とされる。シャープの画質より高い、低いという比較でなく、消費者がテレビ鑑賞するうえで許容範囲の画質か否か、という水準が問題となることに注意が必要だったのである。この点にシャープの誤算があったかもしれない。

【図表8】 液晶テレビのブランド別出荷台数シェア(2008年)



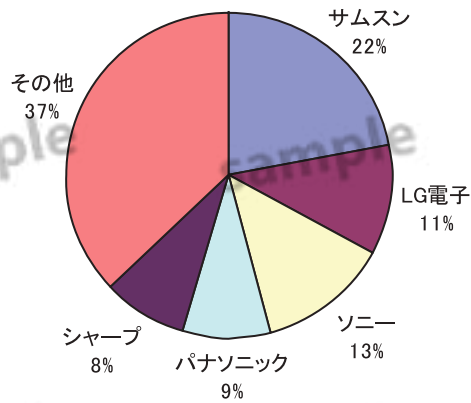
シャープが海外の市場開拓にあまり積極的に取り組まなかったもうひとつの理由は、独自技術による差別化商品を市場に供給する、という戦略が関連したと推測される。同社は、「オンリーワン戦略」という差別化・集中戦略を推進してきた。これは基本的にはニッチャーの戦略である。特定の狭い事業分野を設定し、そのセグメントへ経営資源を集中し、圧倒的な優位性・専門性を保持して独占的シェアを確保する。ニッチャー戦略はリーダーやチャレンジャー企業が参入しない分野で展開することが前提となる。そもそも大手との競争を回避する戦略なのだ。大手競争に市場参入され、模倣されればニッチャー戦略は崩壊する。総合家電メーカーとシャープの相対的な業界内ポジションを考慮すれば、特定市場で独自の経営資源をつかって効果的に威力を発揮する経営戦略は、液晶テレビの黎明期には強力であった。事実この戦略に則り、シャープは相対的に高品質・高価格の液晶テレビアクオスを差別化商品として「世界の亀山モデル」と銘打ってブランド化することに成功した。いさか高価格でも、高品質の差別化商品を好む購買力ある消費者が日本に数多く存在する。そのため、シャープ商品のメイン・ターゲットはおのずから日本国内となったものと考えられる。一方で、テレビ番組を鑑賞するうえ

で許容できる画質ならば、価格の安さが購買動機に直接につながる新興国のマーケットは、差別化を標榜する同社戦略にてらしたとき、積極的な参入対象市場にはなりにくかったであろう。シャープの販売先が日本市場中心となり、海外（特に新興国）マーケットでの積極販売が拡大しなかった原因のひとつがここにある。

しかしながら、そもそもテレビという商品自体が、世界中の一般家庭で購入される家電であり、シャープの高品質差別化の国内商品戦略が海外でも十分通用するのか、あるいは見直しが必要なのかは、常に注意を払って考えつづけなければならない課題であった。2000年代には、白物家電同様、液晶テレビのボリューム・マーケットは新興国となるのが目の現実になってきた。シャープは差別化・集中戦略によって日本国内で液晶テレビの高級ブランド化に成功した反面、そのニッチ戦略によって世界のボリューム・マーケット獲得の契機を逃してしまった。その結果、国際的な液晶テレビの出荷台数や薄型テレビの売上高においては、2000年代に急成長したサムスン、LG電子に大きく溝を開けられ、グローバル・マーケット・シェアで劣勢に甘んじている。

【図表9】薄型テレビ販売額のグローバルシェア(2008年)

世界の薄型テレビ売上額シェア(2008年7月～9月期)



(出所:米ディスプレイサーチ社データより作成)

4. 快進撃から一転、急降下

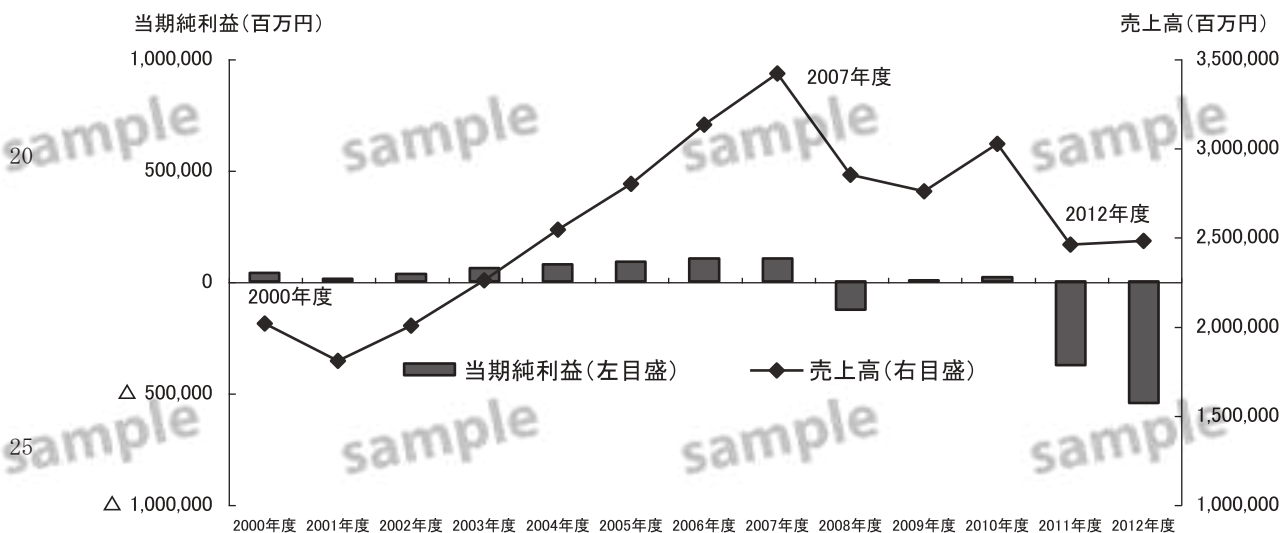
2008年のリーマンショック。つづく世界同時不況。国内外の消費基盤がゆるぎをみせた。2007年度を頂点としてシャープの売上高は下降線をたどる。国内では、地上デジタル放送対応テレビへの切り替え需要が一段落するとともに、家電エコポイント制が収束した。加えて東日本大震災の影響による消費の冷え込みが続いた。その結果、好調だった液晶テレビアクオスの出荷が低迷すると、亀山工場の稼働率が低下した。

(ア) 業績の急落

国内を中心に液晶テレビの高級モデルの生産・販売をすすめてきたシャープは、そのコア事業の不振から、2008年度以降、業績が急落して赤字に転落する。その様子が【図表10】のグラフに象徴的にあらわれている。2000年代中盤までシャープの売上高は破竹の快進撃をみせたが、2008年度から一転、売上は急勾配の右肩下がりになる。

2010年度、立ち直るかに見えたものの、2011年度にはさらに売上が急落して危機的な局面に陥っている。

【図表10】業績推移(2000年～2012年度の利益と売上高)



(出所:各年度有価証券報告書より作成)

ちなみに、2000～2007年度の売上高純利益率は1～3%、売上高営業利益率は5～6%である。国内製造業では高めだが、韓国企業の営業利益率20～30%と比較すれば高い収益水準ではない。売上高がわずかでも下振れすれば利益が消失するという、わが国の設備産業と同じ構造をシャープも有していた。

【図表11】 連結業績推移②

(単位:100万円)

年度	2006年度 (06/4~07/3)	2007年度 (07/4~08/3)	2008年度 (08/4~09/3)	2009年度 (09/4~10/3)	2010年度 (10/4~11/3)	2011年度 (11/4~12/3)	2012年度 (12/4~13/3)
売上高	3,127,771	3,417,736	2,847,227	2,755,948	3,021,973	2,455,850	2,478,586
経常利益	170,585	168,399	△ 82,431	30,955	59,124	△ 65,437	△ 206,488
当期純利益	101,717	101,922	△ 125,815	4,397	19,401	△ 376,076	△ 545,347
純資産額	1,192,205	1,241,868	1,048,447	1,065,860	1,048,645	645,120	134,837
総資産額	2,968,810	3,073,207	2,688,721	2,836,255	2,885,678	2,614,135	2,087,763
自己資本比率	39.9%	40.1%	38.6%	36.8%	35.6%	23.9%	6.0%
従業員数	48,927	53,708	54,144	53,999	55,580	56,756	50,647

(出所:各年度有価証券報告書より作成)

2008年度以降、売上の急落により同社の利益は実質的に消失した。シャープ東証上場以来、初の営業赤字決算に陥ったことは大きなニュースになった。以降、収益性は改善されず、2011、2012年度は2期連続の赤字決算となった。

【図表11】をみると、2007年度の売上高34,177億円が、4年後の2011年度には24,558億円まで減少している。9,619億円のマイナスである。このとき純損失が3,760億円となった。翌2012年度に再起に挑むも売上は横ばい、損失は5,453億円に膨れ上がった。

【図表12】 セグメント売上高②

(単位:100万円)

部門		2008年度 (08/4~09/3)	2009年度 (09/4~10/3)	2010年度 (10/4~11/3)	2011年度 (11/4~12/3)	2012年度 (12/4~13/3)
エレクトロニクス 機器	AV・通信機器	1,367,847	1,332,357	1,426,734	1,061,092	732,651
	健康・環境機器	226,186	244,183	269,883	292,303	309,673
	情報機器	312,556	266,948	273,953	277,604	297,417
	計	1,906,589	1,843,488	1,970,570	1,630,999	1,339,741
電子部品	液晶	1,054,559	877,870	1,026,959	720,978	846,716
	太陽電池	157,145	208,758	265,538	223,916	259,916
	その他電子デバイス	308,458	289,157	261,520	238,114	269,481
	計	1,520,162	1,375,785	1,554,017	1,183,008	1,376,113
小計	3,426,751	3,219,273	3,524,587	2,814,007	2,715,854	
調整額	△ 579,524	△ 463,325	△ 502,614	△ 358,157	△ 237,268	
合計	2,847,227	2,755,948	3,021,973	2,455,850	2,478,586	

*セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含む。

(出所:2013年3月期 IR資料:ファクトブックより作成)

【図表12】は、2008年度以降のセグメント売上高である。売上がピークにあった2007年度(【図表3】)と2012年度(【図表12】)を比較すると、2012年度のエレクトロニクス機器の売上高は2007年度の58%、電子部品は78%まで落ち込んでいる。さらに【図表12】より2008年度以降のセグメント売上高の変動を詳しく見ると、液晶テレビ事業が含まれる「AV・通信機器部門」が13,678億円(2008年

度)から7,326億円(2012年度)へと、約6,352億円マイナスしており全セグメント中、最大の低下を示している。

電子部品として販売される「液晶パネル部門」も、10,545億円(2008年度)から8,467億円(2012年度)まで約2,078億円縮小している。太陽電池や健康器機器部門の売上の進展はみられるが、元々主力商品の液晶テレビ(「AV・通信機器部門」)の売上高が大きいため、その減少額を他の事業部門の売上で穴埋めすることが難しくなっている。

【図表13】セグメント利益(損失)②

(単位:100万円)

部門		2008年度 (08/4~09/3)	2009年度 (09/4~10/3)	2010年度 (10/4~11/3)	2011年度 (11/4~12/3)	2012年度 (12/4~13/3)
10 エレクトロニクス 機器	AV・通信機器	△ 57,841	15,562	40,745	△ 6,194	△ 9,858
	健康・環境機器	3,710	16,269	19,957	29,460	32,210
	情報機器	20,362	21,264	18,555	27,742	24,343
	計	△ 33,769	53,095	79,257	51,008	46,695
電子部品	液晶	4,081	18,335	17,085	△ 42,236	△ 138,991
	太陽電池	△ 16,101	5,095	2,105	△ 21,982	△ 4,497
	その他電子デバイス	△ 11,955	11,656	11,538	9,519	△ 15,519
	計	△ 23,975	35,086	30,728	△ 54,699	△ 159,007
小計		△ 57,744	88,181	109,985	△ 3,691	△ 112,312
調整額		2,263	△ 36,278	△ 31,089	△ 33,861	△ 33,954
合計		△ 55,481	51,903	78,896	△ 37,552	△ 146,266

*セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含む。

(出所:2013年3月期 IR資料:ファクトブックより作成)

2012年度セグメント利益【図表13】をみると、「AV・通信機器部門」「液晶パネル部門」とも巨額赤字を出していることがわかる。特に2012年度「液晶パネル部門」の損失は1,389億円にまで膨れ上がっている。長年シャープが選択と集中を重ねてきたコア事業の液晶部門が深刻な赤字事業化しているのだ。

シャープは2004年1月から稼動している亀山第一工場に1,500億円を、2006年8月稼動の第二工場には3,800億円を投じてきた。この工場が操業を開始して間もない2008年のリーマンショック。わずか数年稼動しただけで余剰設備と化してしまったのである。この大規模投資の回収を期待することが困難なばかりか、もはやその負担に会社は耐えられなくなって工場を維持することすら難しいところまで追い詰められていたのである。

(イ)「世界の亀山モデル」ブランドは何処へ

2009年1月、亀山の第一工場は操業停止する。液晶テレビの売上が低迷したためである。そして同年8月には中国電子情報産業集团有限公司とシャープがJV(南京中電熊猫液晶顯示科技有限公司)設立を発表、第一工場の生産設備の売却移転計画があきらかとなった。亀山工場は、三重県や

亀山市から135億円の補助金付誘致を受けて建設されていた。そのため、三重県では補助金で購入した設備の売却に際し、補助金の一部返還を求める方針を決定している。

さらに2011年にはアップル社が亀山第一工場へ1,000億円を投資。亀山第一に、iPhone用ディスプレイの生産ラインを新設している。

つづく2012年春には液晶パネルのさらなる販売不振から、一時は第二工場も操業休止する。その後再稼働してIGZO^[8]をディスプレイパネルに搭載したスマートフォンの生産を開始した。

かつて「世界の亀山モデル」と冠されたブランド液晶テレビの生産拠点であった亀山工場も、大きく様変わりして2012年以降はスマートフォン用小型ディスプレイを中心に製造している。

(ウ) 国内中心、海外で精彩を欠く「戦略ドメイン」

シャープは、リーマンショック後につづく円高の影響も受けた。生産拠点を日本に置いて自前で一貫生産を維持していたため、円高に傾けば海外向け商品の価格は安く抑えられない。日本国内なら、液晶の先駆者としての知名度があり、品質を保證する亀山工場ブランドのPRに成功を収めていたために、ある程度高めの価格でも売ることができたかもしれない。しかし、海外の消費者にはテレビメーカーとしてのシャープという社名が十分には知れ渡っているとは言い難かった。「世界の亀山モデル」は日本国内の人気ブランドだったのである。

【図表14】 地域別売上高②

(単位:100万円)

地域	2008年度 (08/4~09/3)	2009年度 (09/4~10/3)	2010年度 (10/4~11/3)	2011年度 (11/4~12/3)	2012年度 (12/4~13/3)
日本	1,302,261	1,429,057	1,592,909	1,181,168	1,007,264
米州	488,428	283,641	302,021	288,380	355,288
欧州	451,090	336,642	367,962	282,606	174,381
中国	407,777	422,881	516,977	483,298	667,933
その他	197,671	283,727	242,104	220,398	273,720
合計	2,847,227	2,755,948	3,021,973	2,455,850	2,478,586

(出所:2013年3月期 IR資料:ファクトブックより作成)

また、いかに国内人気のブランドといえども、強みのある日本市場での薄型テレビ需要が満たされてしまえば、同社のテレビ事業の成長は頭打ちになる。同社は一貫して国内で高シェアを確保していたものの、2007年以降、売上高の落ち込みが最も大きく、業績にブレーキをかけていたのは、日本国内向けの「AV・通信機器部門」、すなわち液晶テレビの売上であった。

「AV・通信機器部門」国内売上高は、2007年度10,418億円から、2012年度3,915億円へと、およそ6,503億円も減少している。シャープ最大のセグメントである日本国内の液晶テレビ等の中心市場における2012年度の売上高は、2007年度のわずか37.5%まで落ち込んでしまった、ということだ。

[8] In (インジウム)、ガリウム (G)、亜鉛 (Zn)、酸素 (O) により構成されるアモルファス半導体の略称。

【図表15】 セグメント別販売先

(単位:100万円)

部門		販売先	2007年度 (07/4~08/3)	2008年度 (08/4~09/3)	2009年度 (09/4~10/3)	2010年度 (10/4~11/3)	2011年度 (11/4~12/3)	2012年度 (12/4~13/3)
エレクトロニクス 機器	AV・通信機器	国内	1,041,847	872,259	958,702	1,030,364	649,315	391,586
		海外	582,866	495,341	373,427	395,879	411,455	340,431
		計	1,624,713	1,367,600	1,332,129	1,426,243	1,060,770	732,017
	健康・環境機器	国内	128,529	127,448	161,325	173,036	189,665	186,848
		海外	121,314	97,842	82,765	96,809	102,559	122,765
		計	249,843	225,290	244,090	269,845	292,224	309,613
	情報機器	国内	182,444	132,691	117,978	117,523	119,326	130,764
		海外	228,341	173,386	148,942	156,377	158,235	166,023
		計	410,785	306,077	266,920	273,900	277,561	296,787
	小計	国内	1,352,820	1,132,398	1,238,005	1,320,923	958,306	709,198
		海外	932,521	766,569	605,134	649,065	672,249	629,219
		計	2,285,341	1,898,967	1,843,139	1,969,988	1,630,555	1,338,417
電子部品	液晶	国内	94,647	59,516	44,686	90,983	54,702	64,170
		海外	588,663	514,338	463,944	523,390	365,524	586,677
		計	683,310	573,854	508,630	614,373	420,226	650,847
	太陽電池	国内	32,552	38,519	89,982	123,401	120,348	190,882
		海外	118,459	118,576	118,750	142,091	103,521	69,013
		計	151,011	157,095	208,732	265,492	223,869	259,895
	その他電子デバイス	国内	110,728	71,828	56,384	57,602	47,812	43,014
		海外	187,346	145,483	139,063	114,518	133,388	186,413
		計	298,074	217,311	195,447	172,120	181,200	229,427
	小計	国内	237,927	169,863	191,052	271,986	222,862	298,066
		海外	894,468	778,397	721,757	779,999	602,433	842,103
		計	1,132,395	948,260	912,809	1,051,985	825,295	1,140,169
合計	国内	1,590,747	1,302,261	1,429,057	1,592,909	1,181,168	1,007,264	
	海外	1,826,989	1,544,966	1,326,891	1,429,064	1,274,682	1,471,322	
	計	3,417,736	2,847,227	2,755,948	3,021,973	2,455,850	2,478,586	

*本表は外部顧客に対する売上高のみ。

(出所:2013年3月期 IR資料:ファクトブックより作成)

2000年代のセグメント別販売先と、販売商品から示されるシャープの主要な「戦略ドメイン^[9]」は、「日本国内消費者(who)」に「地上デジタル放送対応・薄型のテレビへの切り替え(what)」ニーズを「亀山工場ブランドの高級感・信頼感を付加した、高画質の液晶フラットパネルテレビ(how)」にのせて届けることにあった、と看做することができるであろう。そして2008年以降、シャープは、その戦略ドメインの3つの軸「顧客層(who)」「市場ニーズ(what)」「独自能力(how)」のすべてが収縮したために生存領域が縮小していたのである。

(エ) 液晶パネルの価格低下

2000年以降、業界各社の予測を超えた速度で世界中の液晶パネルの価格低下が進んだ。日本でもパネル価格の低下は激しかった。特に2011年アナログ停波予定を受けた地上デジタル放送対応テレビの買い替え需要が高まるタイミングで、業界各社が液晶テレビを量産したため、買い替えが一段落

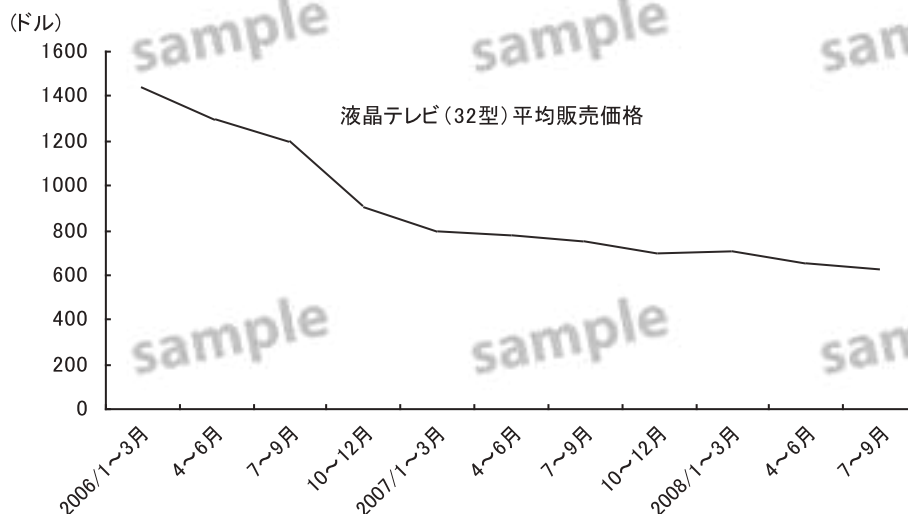
^[9] 戦略ドメインとは、戦略的に方向付けられた事業の生存領域。次の3つの軸で規定される。①顧客層(who):誰に向けた事業を行うか。②市場のニーズ(what):どのような顧客ニーズを充たすのか。③独自能力(how):自社の経営資源上の強み。嶋口・石井、「現代マーケティング[新版]」p260、有斐閣(1987年)を参照。

すると国内では恒常的な生産過剰の状態となった。国内出荷台数自体は一時期伸びたものの、過当競争が液晶テレビ価格の下落に拍車をかけたのである。

結局、2000年代後半から液晶テレビは供給過剰による価格低下が止まらず、家庭用テレビは日本企業が製造して売っても儲からない、といわれるようになった。主要な国内家電メーカーは、テレビ事業の収益性悪化に耐えられなくなり、相次いで薄型テレビ事業を縮小、液晶フラットパネル事業から撤退をはじめた。そして2010年代になると日本国内各社の液晶パネル業界はあたらしい統合へ向けて進展をみせはじめたのである。

液晶パネルの価格下落のスピードは速く、価格競争を差別化戦略で回避しようとするシャープも逃れることはできなかった。2000年代前半の期間は、シャープ液晶テレビの出荷台数が大きく躍進したために売上総額は上昇したものの、前述のとおり営業利益率はほとんど変わらなかった。生産量が増加すれば費用逓減して収益性が高まりそうなものだが、製品の市場価格が急激に低下していくために営業利益率がほとんど上昇しなかったのである。

【図表16】 液晶テレビの価格推移



(出所;米ディスプレイ社データより作成)

(オ) 最新鋭「堺工場」の在庫増産

グローバル・マーケットではシャープの企業のプレゼンスが弱くブランドも有効ではなかった。そのため国内薄型テレビ需要が一巡化して出荷が減少したとき、シャープは液晶テレビの売上高の急落を止めることができなかった。その間、韓国、台湾、中国などのアジア勢から激しくキャッチアップされる一方で、国内勢の設備過剰という悪条件が重なって、液晶パネルの価格が急落、コモディティ化した。

その局面でもシャープは「差別化・集中」の基本戦略に添っていっそう力強く舵をきった。シャープが次に狙う差別化商品は「第十世代」と呼ばれる大型ガラス基盤を世界で初めて使用する、高画

質・大画面の液晶パネルであった。この大画面パネルを量産すべく3,800億円を投じて堺工場を建設、2009年に稼働を開始した。しかし、期待とは裏腹に堺工場は操業開始から巨額の赤字を生み出し、全社業績に致命的なダメージを与える結果となった。原因は、そもそも大型液晶ディスプレイのマーケットがまだまだ小さく十分に収益を上げられるほどの市場規模まで育っていないことが指摘された。未成熟でニッチなマーケットに早すぎる巨額投資をした格好である。リーマンショックの翌年、市場がまだまだ冷え込んでいるタイミングだったにもかかわらず、シャープは最新鋭堺工場の生産ラインのアクセルを吹かした。それは堺工場稼働率を上げるためであった。この無謀な量産により大型液晶パネルの在庫が膨れ上がった。そして、大型パネルの在庫の無理な処分が祟り、その下のサイズの液晶パネルが次々にドミノ倒しのように値崩れを起こす、という悪循環を招いた。2011年夏以降、地上デジタル対応テレビへの切り替え需要がなくなると、堺工場だけでなく亀山工場でも液晶パネルの在庫が積みあがっている、との噂まで立ちのぼっていた。

もしもグローバルな販売力がもっと強ければ最新の大型パネルも売り切れたのかもしれない。国内需要が飽和しても、海外市場の売上で業績急落は回避できたかもしれない。しかし、シャープは量産した差別化商品「高品質大型液晶パネル」を希望の高価格で大量に売ることができなかった。新製品生産のタイミングではまだ大型高画質パネルの需要の創出ができなかったのか、不況が原因なのか、それとも消費者側から高価格が受容されるほど明確な差別化ができなかったのか、あるいはシャープの営業力、特にグローバル市場へのプレゼンスがないからなのか。その理由が定かになる間もなく、2011年度終盤、堺工場はさながら出航まもなく座礁した巨艦が沈没を待つがごとく、シャープ本体を転覆させかねないほどの大きな傷跡を残して浸水を始めた。こらえきれなかったシャープは翌2012年、子会社化^[10]した堺工場を競合するアジア勢のホンハイ精密工業会長郭氏の投資会社^[11]から出資を受けて事業譲渡した。(なお、この堺工場にホンハイが新たな経営陣を送り込んで販路拡大に取り組んだ途端、2012年7月～9月期に黒字化したことがメディアに発表されて人々を驚かせている。)

シャープは自らの経営戦略に忠実に従って事業をすすめてきた。それは、自社の強みを選択してそれに集中することで優位性を築くというものだ。選択する事業も誤ってはいなかったし、できる限り特定資源へ集中も行っていった。しかし、グローバルなマーケットのニーズを十分に捉えていなかったうえ、競合するアジア勢の動向を把握することなく、そのグローバルな戦略行動を見過していた。選択と集中を徹底した結果として築かれた最新鋭堺工場は、シャープ反撃の嚆矢とはならなかった。反撃はおろか、内部から致命傷を与えてしまった、とさえいえよう。

^[10] 堺ディスプレイプロダクト株式会社。

^[11] SIO International Holdings Limited

5. アジア競合企業の市場戦略

1990年代初期までは、液晶テレビのグローバルな出荷額シェアは日本勢が過半を占めていたが、2000年代に入ると、アジア家電メーカーが目覚ましい拡大を遂げていた。日本勢は液晶テレビのグローバルな出荷台数、売上高ともに韓国メーカーの後塵を拝することになった。

(ア) アジア勢の台頭：「廉価＋高画質」でグローバル需要立ち上げ

シャープ創業者が、「他社に真似されるような商品を作れ」といったとおり液晶は台湾・韓国・中国の家電メーカーに真似された。液晶ディスプレイは、その黎明期の基礎研究から高度な生産技術の完成に至るまで、シャープを筆頭とする日本勢がリードしてきた。1990年代中盤まで日本企業が独占的なシェアを占めていたのは、圧倒的な技術力で先行していたからである。なかでもシャープは技術のリーダーカンパニーであり、液晶帝国日本の牙城であった。

1990年代後半になるとサムスンやLG電子は液晶技術をどんどん真似て、海外のマーケット開拓に乗り出してきた。アジアの液晶テレビ後発メーカーは、このマーケットに戦略的な参入行動をとっている。1996年ごろから韓国の電子メーカーは日本企業に先んじて次世代（第五世代）液晶パネルの工場建設の巨額投資を積極的に行い量産を開始。これによってアジア勢は高画質な液晶テレビを、日本勢よりも格段に安く量産することに成功した。世界中に廉価で高画質の液晶テレビを供給できるパワーを掴んだのである。

そもそもブラウン管テレビの代替需要は巨大であった。しかし、液晶薄型テレビが市場に登場したときにはブラウン管テレビの5倍以上という大きな価格差があった。1990年代前半には、スイッチ・コストが高すぎるために短期間にはブラウン管から液晶への切り替えは進まないと考えられていた。

ところがアジアの家電メーカーは、新興国でも受け入れられる低価格液晶テレビの量産を開始する。1990年代後半から液晶パネル価格は国際的に急落すると同時に、新世代の液晶パネルは、欧米先進国の消費者がテレビ観賞する用途には十分満足できる画質を提供できる水準まで高まっていたのである。その結果、日本勢の予測よりもずっと早く全世界の液晶テレビ需要が立ち上がった。アジア勢は、液晶パネルで「廉価＋高画質」の2つを同時に実現させて世界中の液晶薄型テレビの爆発的な需要を取り込む戦略を成功させたのである。

同時期、シャープを除くわが国の家電メーカーには、既存のテレビ工場への過去の投資が回収できないまま残されていた。国内での過当競争の残滓である。それゆえ日本メーカーの多くが次世代液晶パネルへの新たな設備投資に消極的であった。こうした日本勢の台所事情も重なって、わが国が掌握していたグローバルな液晶テレビのシェアは、2000年代に入るとアジア勢にすっかり篡奪されてしまったのである。

(イ) アジア勢との比較でみえるシャープの課題

先に述べたとおり、シャープはブラックボックス化で液晶技術の外部流出を止める戦略を立てていた。これが本当に効果的ならば、韓国競合メーカーの追従も恐るるに足らなかったはずだ。事実、シャープは韓国メーカーが設備投資を積極化している最中でも、ブラックボックス化された生産技術のアドバン
5 テージから高画質液晶パネルに自信をもっていた。シャープは韓国はじめアジア勢との技術格差は未だ大きいと考えていた。そのため、アジア勢を、自社の脅威とは意識していなかったのである。

【図表 17】はアジア勢（韓国、台湾、中国家電メーカー）とシャープとの 1996 年ごろから 2000 年
10 代中盤までの事業への取り組みを比較した表である。シャープは、もともと市場でのポジショニングよりも、リソースから戦略を立てていく傾向が強い企業であった。そのため、2000 年代後半の業績不振に直面するまでは、自社のグローバル・ポジションの検討や、海外市場でのシェア拡大に向けた戦略を意識する経営はなされていなかった。

自社の技術を磨き、独創的な知的財産を生み出し、取引先や顧客へのあらたな価値を提供しつづける、というメーカーとしての同社の企業理念が事業形成の重要な条件となることに疑いはない。圧倒的な技術力を有し、独創的な商品づくりができる企業は強い。社会的な存立価値も認められる。技術
15 立脚型企业は、その長期的戦略として独自リソースの蓄積・強化を欠くことはできない。しかし、それは事業存立の十分条件ではない。時に予測できない競合や代替品が登場し、自社商品の市場を食い荒らし、生存領域から追い落とされる可能性はどの事業にも常につきまとう。だからこそ競合相手の動向やマーケットの様子を注意深く観察することが不可欠である。分析的な競争戦略と、将来のマーケット動向を見逃さない機動的で綿密な采配がふるわれることがなければ、いかに独創技術で圧倒的に先行
20 することができたとしても、早晩、その事業の落城は避けられないであろう。

市場シェア獲得を狙う国内外企業が犇く環境にあつて、液晶パネルのグローバルな需要が爆発する局面に臨み、シャープが単に先進技術の一部をブラックボックス化しただけでは、競合相手への対抗策として十分とはいえなかった。既に 1990 年代、TFT カラー液晶技術がアジア勢に漏れていた。それを起点にア
25 ジア勢も技術開発を加速している。アナログと異なりデジタル技術は瞬時のキャッチアップが可能である。かつて LG 電子は、日本製品を研究していた。しかし、2012 年になると、日本製品は研究対象でもライバルでもなくなった。いまやライバル製品はグローバルシェア No1 のサムソンの液晶テレビである。LG 電子の研究室にはサムソンの液晶テレビが設置され、研究・分析が行われているという。^[12]

もはや液晶テレビは価格が購買を決める日用品である。かつてほど画質の差別化が有意に働かなくなった商品に対して、技術情報のブラックボックス化は有効ではない^[13]。液晶という技術に係わる企業
30 の裾野は広い。今後開発される技術についても、根幹となる部分をシャープの社内だけで完全に秘匿

^[12] 2012 年 1 月 26 日 NHK クローズアップ現代「日本メーカーテレビ復活のカギは」より

^[13] あくまでも、大衆向け液晶テレビ技術に限った話であり、特殊市場向けの超高画質や大型パネルなど差別化可能な商品への適用技術のブラックボックス化は有効である。

することは不可能であろう。完全秘匿が不可能だとすれば、誰に対してどの部分の情報をどのように開放すればマーケットが拡大するのか、他方でどの技術情報がキーとなり、秘匿が有効なのか、を戦略的に把握してマネジメントすることが最重要課題となるであろう。市場の動向に即して明確な効果を狙った情報の開放と閉鎖の使い分けこそ技術経営の巧拙を分かつ重要なツボのひとつである。

また、従来のシャープの事業戦略では、市場シェアに対する具体的な目論見が全く描かれていなかった。いたずらに規模拡大を目標に据え、市場シェアの高い地位を追い求めることを戒める社是も影響しているであろう。しかしながら、爆発的に拡大する液晶パネルの世界市場に対して、自社の優位なポジションを喪失しないために、何らかのグローバル市場シェアへの対応策に取り組むことは必須といえたのではなかろうか。

グローバル市場が爆発的に拡大するのを目の当たりにしながら、なんら方策をとらず、自社の戦略を守り、結果的に追従してきた競合他社に、みすみす自社が生み出した新市場のシェアを奪われてしまったとすれば、事業経営のどこかに見直すべき点があるのではなかろうか。経営に対してどのような示唆を見出せるだろうか。

【図表17】液晶テレビ事業への取り組みの比較

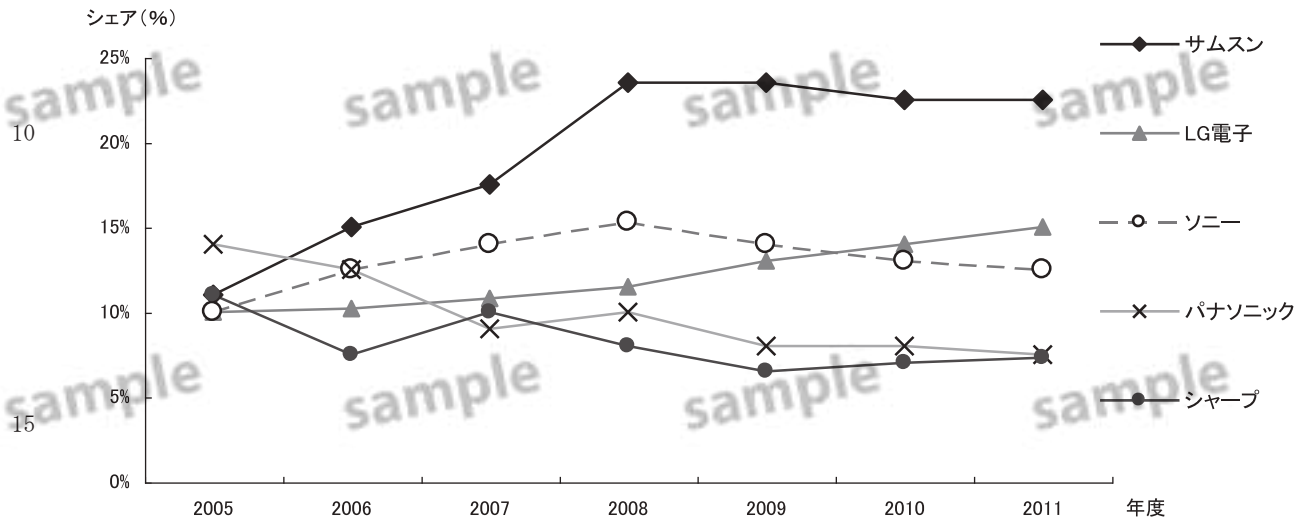
焦点	アジア勢	シャープ
戦略発想の枠組み	ポジショニング	リソース・ベース(コア・コンピタンス)
企業戦略	技術・製品の模倣戦略。 低コスト量産、廉価な標準品を世界市場へ量販。	オンリーワン戦略: 技術力基盤から事業の「選択」・「集中」を行う。
事業目標	グローバル・マーケット・シェア獲得事業規模の拡大。	独自技術で独創的商品をつくり自社に優れた技術を蓄積。 製造業を極める(not share)。
市場	欧米、新興国のコモディティTV市場	日本国内のやや高級市場。 医療等の特殊用途。
バリュー・チェーン	グローバルなパートナー企業同士が各社の強みを活かして相互補完。一気に新型を量産し、大量販売できるバリュー・チェーンを構築。	垂直統合、自前主義。
技術開発	模倣+ブラッシュアップ+ユーザー別カスタマイズ。	独創技術。 スパイラル戦略(新商品市場からフィードバックされた情報から新技術を開発)。
生産技術のリソース	2000年代、日本国内の液晶製造関係メーカーがリストラした技術者、下請の打ち切りされた協力工場から国外(韓国)へ技術流出。	自社内技術者、パートナー企業技術者。 日本国内の協力工場、部材供給企業。
液晶価格	欧米の大衆消費者へ安価な浸透価格。新興国でも購買訴求できる低価格。	高品質・ブランド効果で高価格設定。 * 独自技術を付加して高機能・高価格狙う。
液晶画質	TV鑑賞には十分満足できる水準の画質	高画質。医学などの専門的要請にも応えられる高水準の技術力
投資	積極的な次世代技術への巨額投資。グローバルな資金調達。グローバルな生産拠点投資。	日本国内へ積極投資。 自己資金に加え、公的な誘致援助・交付金も活用
HR	経営専門のトップ、役割別に雇用。	終身雇用。内部登用。餓首しない。
商品開発のコンセプト	ユーザーの生活や価値観にあわせたカスタマイズ製品 例) イスラム圏: 礼拝の時間にコーランが流れるTV 例) インド: 音楽好きなのでスピーカーサイズを2倍にして音量UP	シャープらしさ、オンリーワン、新奇性。 真似される、新しい価値をつくる。スパイラル戦略。 例) 液晶の高画質で差別化されたテレビ、アクオス 例) 空気清浄機プラズマクラスター。水で焼くヘルシオ。

(筆者作成)

一般家庭の普及品であるテレビ市場は、世界的に巨大な規模である。そこでアジア勢は、迷わず巨大なグローバル・マーケットのシェア獲得をまっすぐに目指した。一方、シャープは高級・高画質という差別化商品にこだわり、結果的にニッチ市場の切り取りを狙う戦略をつづけていた。これは事業経営の決定的な相違である。

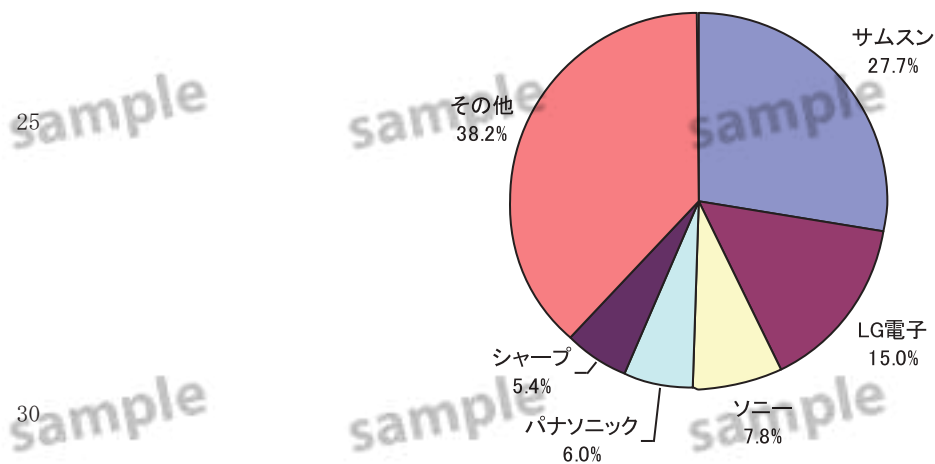
5

【図表18】 液晶テレビメーカー別のグローバルシェア推移(販売額ベース)



(出所: 微細加工研究所; 湯野上, net; 朝日新聞WEBRONZAへの連載、第33回2012年9月11日版
掲載の米ディスプレイサーチ社データより作成)

【図表19】 薄型テレビ販売額のグローバルシェア(2012年)



(出所: 米ディスプレイサーチ社データより作成)

(ウ) オンリーワンの差別化戦略と「バリュー・エンジニアリング」

急落した業績を回復させるため、2010年、シャープはオンリーワン戦略に基づく新商品を繰り出す。従来の3原色を発展させて4原色とした「クアトロン」テレビがそれである。4原色ディスプレイは、従来の3原色で表現できなかった鮮やかな色彩の細密画像を表現できるシャープの独自技術が活かされた新商品である。しかし、このとき世界の家庭向けテレビ市場では、どのメーカーの商品でもテレビ観賞するうえでは全く遜色ないレベルに高まっており、価格の安さが購買の決め手になる状況を迎えていた。過当競争でわが国の液晶テレビ価格も低下していた。つまり、画質を軸とした場合、高価格に見合うだけの商品価値の向上をもたらせるのは、もはや難しい環境となっていたのである。そのためクアトロンは十分な差別化商品のポジションを獲得できず、成果をあげることができなかった。4原色を利用した高級なシャープ製品と他のテレビとの画質の違いが消費者に実感されなかったのである。

オンリーワン戦略は、メーカーから消費者に向けてユニークな価値を提供するものである。成功すれば人々にあたらしい生活をもたらせる上、自社商品の差別化も同時に実現される戦略である。しかし、ともすると消費者側の利便性や満足感よりも、生産者側、技術者側の視点から商品が開発されやすい。

たとえば、100℃以上の加熱水蒸気を使って食品を焼くウォーターヒート技術をつかったオーブンレンジ「ヘルシオ」。焼く、揚げる、ゆでる、蒸す、煮込む、あたためるといった調理に高温水蒸気を使うことで、しっとりしておいしく、そのうえ油も少ない健康的な料理ができる、という独自製品である。一方代替品の電子レンジは今や価格で選ばれる時代である。電子レンジを多用する一般家庭は外食の頻度も高い。そのような顧客を対象とするなら、オーブンで凝ったレシピに取り組む契機は少ないであろう。クアトロンテレビ同様、ヘルシオもユニークな独自技術を組み込んだオンリーワン商品である。しかし、その商品開発の発想は、消費者志向よりも技術志向に傾きすぎてはいないだろうか。

これらの商品を「バリュー・エンジニアリング^[14]（以下VE）」の観点で価値評価するならば、価格（コスト）に見合わない過剰品質（機能）に陥っている可能性が指摘できる。ちなみにVEにおける価値とは、以下に示される。

$$\text{価値} = \text{機能} / \text{コスト}$$

ここでいう「機能」とは、「顧客にとっての有用性」が高められる機能に限定される。製作者やサプライヤー、すなわち技術者やメーカー側の都合でいくつもの機能を商品に追加しても、顧客の満足をより多く充たすものでない限り、価値にはプラスはもたせないのである。つまり、価値づけに加算される機能とは、購入者の視点で開発・提供され、ユーザーに評価される機能でなければならない。もしも、メーカー側の都合から、消費者には無意味な機能を付加した高価格の商品があるとすれば、その価値は低下することになる。上述の恒等式の「機能」は増加せず、「コスト」のみ増加するからである。

^[14] Value Engineering とは、商品やサービスの「価値」をそれが果たすべき「機能」とそこにかかる「コスト」との関係で把握し、システム化された手順によって「価値」の向上を果たす手法。1947年米国 GE 社 L.D. マイルズが開発。（公益社団法人日本バリュー・エンジニアリング協会 HP、「VEとは」より転載）

6. 「論点1」 躍進期（1990年代後期～2007年度）事業戦略の代替案

シャープの業績が液晶テレビの売上で急成長を遂げた時代、同社が実行した以外の事業経営の方法は考えられなかったであろうか？競合に競り勝ち、世界市場で持続的競争優位を保持するために、
5 現実に行われた方法とは異なる、別の戦略を考えることはできないだろうか？

1990年代、シャープは液晶パネルでグローバル・マーケット・リーダーのポジションを獲得できる地位にあった。しかし、2000年代以降も独自技術の確立と商品の差別化を垂直統合下で行うことを目指しつづけた。ある意味でニッチャー戦略をとりつづけたのである。シャープは、社是どおり人々へ新しい生活の提案をする革新的技術、商品の製造を実現してきた。液晶パネルはその代表的な技術であり、また商品である。大きなイノベーションに成功して液晶パネルは未曾有の普及を果たした。しかし、
10 商品の生みの親であるシャープの企業体としての業績は2007年度をピークに悪化する。そして、企業存亡の苦境にまで追い込まれてしまう。この驚愕の事実はいくら強調しても、しすぎるということはない。シャープの経営者が見落としていたこと、軌道修正を加えるべきであったこと、気づくべきであったことはなかったのであろうか。

15 ここでいま一度、1990年後期～2007年のアウトラインを反芻するために、本ケースに示した躍進期の状況を以下に口語で再掲した。これに応答する形で、その時代（2000年代前半期）における各自のオリジナル戦略を立案してそれぞれ提示し、共に議論してほしい。

20 < 躍進期の概況 >

1990年台中盤まで、液晶やプラズマといった薄型ディスプレイは、日本企業の独占状態にあった。日本は液晶の基礎研究と実用化、さらに製品化に至るまで、いずれの段階においても世界のトップに君臨していた。そして、1990年中盤まで世界の液晶ディスプレイ生産シェアのトップはシャープであった。液晶パネルの黎明期、わが国のメーカーが全世界液晶ディスプレイ生産の80%を超えていたのである。
25 そしてプラズマ技術、トリニオン技術は液晶パネルの餌食となり敗色鮮明となった。

アジア勢の液晶パネル生産は1995年に韓国が、次いで1999年に台湾からはじまる。それは、日本メーカーが液晶需要の急拡大を見込んで量産とコスト低下させるために、韓国・台湾に生産拠点を移して海外メーカーに基礎的な技術供与をはじめたのがきっかけだ。デジタル技術の移転速度はアナログ技術とはまるで比較にならないほど早い。2000年代に入るとアジアメーカーは瞬く間に頭角をあら
30 わした。

一方、2000年ごろには日本勢各社が競って生産設備へ過剰投資したことが災いして、液晶パネル価格を暴落させていた。液晶テレビは売っても利益が出なくなり各社苦境にあえぎはじめた。これが悪

循環のはじまりだった。過剰設備をかかえた日本各社は、次世代液晶パネル生産への積極投資を実行せずモタモタしていた。それでも当初は技術や品質で日本勢はアジア勢に勝っていたが・・・。

シャープは、自社の企業戦略に基づいてマーケット拡大に向けて積極投資を続けていた。亀山工場はブランド化されるほど注目を浴びた。しかし、国内競合各社や関係企業ではリストラが加速、生産設備の輸出や技術者流出が止まらない状況であった。アジア勢がさらに巨額設備投資をしてくれば、為替で不利な日本国内生産をしていたのでは商品価格でますます太刀打ちできなくなるであろう。かといって、シャープ自身が海外に積極投資すれば、致命的な技術流出がおこるかもしれない。シャープの戦略は差別化だ。アジア勢と廉売を競って海外市場のシェアを狙うのは戦略にマッチしない。

2000年代中盤、アジア勢の生産品は日本国内ではシェアを獲得できていない。まだまだPCの液晶ディスプレイ水準の画質にとどまるのではないかと予測するのも無理からぬところである。アジア勢との品質水準の差はまだ大きい。その点で、シャープの技術者の捕らえ方と日本人消費者の選択眼が求める水準が一致しているからこそシャープの液晶テレビが選択されて売れるのである。アジア勢が日本国内のテレビ市場でシャープの脅威となるには、まだまだ相当な時間がかかることは間違いないだろう。

そもそも、シャープには明確な社是がある。いたずらに、規模の拡大を追わないことだ。そして真似されるような独自技術を活かした製品を次々につくっていくことだ。他社を意識して市場シェアを追い求めるあまり重要なコア・コンピタンスを喪失したり破壊したりすることがあってはならない。人材にコア・コンピタンスが蓄積されるのだから人員削減も法度である。

シャープが狙うべき市場は、徹底的に技術力を高めた先にある高付加価値の商品市場である。安物の量販は目指すところではない。独自技術をベースとして、他社が真似したいと思うような新しいコンセプトの商品を生み出し、常に他に先行する高付加価値の商品を創出していれば消費者に必ず受け入れられるはずである。そのためにも一部のコアな技術は秘匿するマネジメントが欠かせない。

シャープの先見性は液晶テレビの普及で証明された。独自戦略の強さが鰻登りの業績をもたらし、先進的な電子メーカーとしての礎を築いたのである。

7. 生き残り賭けた緊急対策

2008 年度以降シャープの業績は激しく落ち込み、2010 年度には一時回復をみせたものの、2011 年、2012 年度はかつて経験したことのない大幅な赤字を計上。財務面から事業の維持・存続が危ぶまれるところまで追い込まれた。この間、会社存続をかけた緊急策が相次いで実施されている。

【図表20】 経営陣と資金調達の迷走

年	月	概要
2012 年	2 月	2011 年度 決算見込み発表。(2900 億円赤字)
	3 月	片岡社長退陣、奥田社長の新体制発表。 (町田相談役、片岡会長に) 台湾ホンハイとの資本・業務提携を発表。
	4 月	2011 年度期決算発表(最終赤字 3760 億円)
	8 月	2012 年度末の決算予想を下方修正(最終赤字 2500 億円見込み) 5000 人の人員削減計画を発表。 台湾ホンハイ会長郭氏の投資会社へ、 堺ディスプレイ・プロダクト(旧堺工場)の吸収分割完了。 台湾ホンハイ郭台銘会長が来日。しかしシャープ経営陣との接触なし。
	9 月	主要銀行融資枠 3600 億円確保。
	12 月	米クアルコムから 100 億円までの出資合意。
2013 年	3 月	韓国サムスン電子から約 100 億円の出資合意。 台湾ホンハイの出資なく資本提携期限満了。
	5 月	2012 年度決算発表 (最終赤字 5453 億円) 奥田社長が退任、高橋社長へ交代を発表。 主要 2 行から常務執行役員をあらたに登用。
	11 月	LIXIL グループ、マキタ、デンソー 3 社の出資(第三者割当増資) と公募増資(1365 億円調達)

(出所:H24、H25年3月期同社決算関係資料、2013/07/19ロイターほか報道資料より作成)

すでに述べたとおり、亀山第一工場は 2009 年に操業を停止。生産設備をすべて中国系企業へ売却した後、残された建屋に 2011 年米アップル社の資金で再投資され i Phone や iPad 専用のディスプレイ工場としてリニューアルされた。第二工場も紆余曲折を経てテレビ用大型パネルからスマートフォン向け中小型パネル生産へと切り替えられた。また、操業間もない最新鋭の堺工場も 2012 年にホンハイ会長の投資会社へ譲渡された。こうした資産売却によって急場をしのぎながら、2012 年には 5000 人に及ぶ人員削減を発表した。

経営危機に直面した経営陣は迷走する。2012年3月には町田勝彦会長が相談役に、片山社長が代表権のない会長に退いた。後任の社長は奥田隆司氏である。

【図表 20】では奥田社長の下で行われたシャープの資金調達が迷走する様子が見えてくる。元社長の片山幹雄氏は、堺工場を立ち上げ積極的に押しすすめてきた人物である。堺工場の大型パネルの事業不振が全社を窮地へと追い込む結果となったことから奥田氏と社長交代したものの、奥田氏もホンハイとの資本提携が不調となったうえ、業績も一向に好転しなかったことから就任からわずか1年あまりの短い期間で高橋興三氏へと社長のスピード交代劇となった。高橋氏は副社長時代からホンハイ以外からの資金調達もはかり、2013年度以降は経営再建の陣頭指揮にあたる。そのとき、役員数を削減するとともに主要行のみずほコーポレート銀行と三菱東京UFJキャピタル（株）からそれぞれ1名ずつ計2名の役員を迎え入れた新体制で再建がすすめられることとなった。

8. 「論点 2」 業績急落後の事業再生案

2014年以降、どのような再建策が考えられるだろうか？

国内テレビ製品を打ち負かしたものの、アジア競合各社の低価格液晶テレビが世界市場を席巻するようになると、もはやシャープの液晶デバイスがテレビ画質で大きな差別化を訴求できる状況ではなくなっている。液晶テレビは価格でしのぎを削るコモディティになってしまった。まるでDRAMのように液晶パネルも短期間で次世代製品が出て値崩れを起こしてゆく。

技術開発におけるイノベーションと、それを事業化して立ち上げることは、異なるスキルやノウハウが必要である。同様に事業化に成功した技術でも、その事業の優位性を持続するためには経営の巧拙がものをいう。経営再建の成否もまた、そのメーカーが持つ技術をどのように事業として好循環してゆく未来展望を描けるのかにかかっている。好循環とまではいえなくても、少なくとも事業が存続できる方法が再建策の中に見えるように練られなければならない。そこでは、技術の開発・保持・活用、そして、それにつづく全社的な戦略構築において、バリュー・チェーン全体を通して、企業の枠組みを超えた効果的な価値連鎖のシステムを創造する戦略の検討も有効であろう。^[15]

ここで簡潔に複数のシャープ再建策を示す。各自それぞれの再建策を比較して、最も望ましいと考える1案を選んでほしい。（或いは、全く異なる自分自身のオリジナル再建策をはじめから立案してもよい。）そして、あなたが選択した案が最も望ましいと選んだ理由を説明したうえで、他案を選択した者と意見を闘わせてほしい。そして最終的に具体的な課題解決策を付け加えたり、当初案の一部を修正したりすることで、優れた自分自身の再生戦略を立案してほしい。

^[15] 企業の枠組みを超えた効果的な価値連鎖のシステムの構築による事業再生については、許斐義信・ターンアラウンド研究会「ケースブック事業再生」中央経済社（2012年）240p「バリュー・システム・クリエーション・モデル」を参照。

(ア) 代替案 1：海外企業の経営参画

ホンハイ、フォックスコンやサムスン等のアジア電子機器メーカーの出資を受けて、海外企業の経営参画、ガバナンス行使を促す案である。

5 現に堺ディスプレイプロダクト（旧堺工場）に出資したホンハイ会長の郭氏は、フォックスコンジャパンの社長だった三原一郎氏を同社へ副社長として送り込み経営再建に当たらせた。三原氏はソニー出身の「伝説の営業マン」と呼ばれた人物で、欧州へテレビを売りまくった実績をもっている。さらに郭氏は台湾から敏腕の営業部隊を投入してシャープの弱点である営業力を徹底的に補強した。これが功を奏して、絶縁しかかっていたソニーへの液晶パネル供給を復活させたほか、米新興メーカーのビジオとの新規取引も獲得した。工場の稼働率は短期間に上昇、立て直しのメドがつけられた。再建に明るい見通しがでてきたのは海外企業のハンズ・オンの賜物である。

10 液晶パネルのグローバルシェアを獲得したアジア勢の営業力にシャープの技術力が加われば、鬼に金棒である。シャープ再建にとってグローバル企業との経営統合は極めて強い武器になる。またアジア勢は、世界の関係企業の得意な分野を活かしてバリューチェーンを再構築する手腕に長けている。その力を再生に活かせればシャープ液晶事業の復活は遠い日ではない。

15 ただしこの方策には懸案もある。それは技術力や開発力の継承と維持の問題である。シャープには独自の企業文化がある。これは技術開発・商品開発に密接に係わっている。海外企業の経営者を受け入れてマネジメントされたとき、果たしてシャープが従来のように独創性の高い商品開発を続けられるのかどうかは未知数である。また、ブラックボックス化で秘匿してきた独自技術の海外流出も避けられないであろう。

(イ) 代替案 2：オールジャパン企業に小型液晶ディスプレイ事業を集結

「(株) ジャパン・ディスプレイ」(以下 JDI) へモバイル用の小型液晶ディスプレイ事業を譲渡して日本連合の力を集結する案である。グローバルシェア、国内シェアともに No1 の小型液晶パネル専門メーカーとして世界を牽引するわが国のリーダーカンパニーにシャープの事業資産を加えれば、無駄なく効果的に事業を活かす策となる。

25 液晶パネルは価格低下をつづけてきたために、日本国内電子機器メーカーは、利益のないテレビ事業から相次ぐ撤退を余儀なくされていた。わが国の主要メーカーが液晶事業の整理統廃合を進めるなかで立ち上がった構想が「オールジャパン」で連合した、あたらしい液晶パネルメーカーの設立である。この日本連合構想が実現された企業が「(株) ジャパンディスプレイ」である。

30 JDI は、ソニーモバイルディスプレイ (株)、東芝モバイルディスプレイ (株)、(株) 日立ディスプレイズの三社を経営統合して設立された中小型液晶パネルメーカーである。官民ファンドである産業革新機構から 2000 億円の出資を受け、2012 年に事業を開始している。3 つの企業の液晶パネル事業を統合した

結果、技術やコスト面における高いシナジーが発揮される。ちなみに、米調査会社NPDディスプレイサーチによると、2013年の出荷金額での中小型ディスプレイの世界シェアは、JDIが16.2%と、トップである。2位シャープ（15.1%）。3位の韓国LGディスプレイが14.2%。4～6位は台湾勢となっている。

【図表21】国内フラットパネル ディスプレイ事業の再編

年	FPD事業の主な再編
1999	日立と富士通がプラズマディスプレイ事業を統合。
2002	松下と東芝が液晶事業を統合。
2004	パイオニアがNECプラズマディスプレイを買収。
2005	ソニーがプラズマテレビ事業から撤退。
	シャープが富士通の液晶デバイス事業を買収。
2007	パナソニックが日立の液晶パネル子会社を買収。
2011	ソニーが液晶パネル生産から撤退。
2012	ソニー、東芝、日立の3社の中小型ディスプレイ企業を1社に統合して(株)ジャパン・ディスプレイを設立。

(出所:メディア報道、各社発表資料より筆者作成)

なお、シャープは亀山工場でアップル社から投資資金を得てiPhoneのパネルを生産している。この設備を分割譲渡することは難航する可能性がある。また収益部門の中小型液晶事業をシャープから切り離してJDIへ譲渡する場合、残された他の事業をどのように活かしていくのかが悩ましい課題となる。

(ウ) 代替案3：シャープ内部登用経営陣による独立経営の継続

シャープには独自の企業文化とユニークな技術戦略がある。これは外部から招聘された経営陣が理解してコントロールすることが困難である。創業者から代々継承されてきたシャープの遺伝子を守り、未来に向けて育み培ってゆくには、社内から生え抜きで登用された経営陣がイニシアチブを握り、事業を牽引してゆくことが必要である。

外部からの干渉は最小限に留め、シャープのことに最も詳しいシャープの人材が技術開発をすすめ、商品企画をたててゆく。内部から登用された経営者がそれを支援する。従来のシャープの戦略を未来に向けて継承するためにもシャープ生え抜き社長が経営をつづけることに大きな意義がある。

問題は、社内人材を経営陣に据えた場合、果たして十分に強いグローバル戦略が展開できるのかどうか、という点である。また、2011年度以降の業績不振を招いた経営陣がその後も経営に影響力を及ぼしつつある状況に対する批判も一部報道されている。リソースが強みのシャープの場合、これを維持・発展させるうえでは内部登用経営者がのぞましいものの、社内に旧弊が残り、社内改革がすすめるにくくなるのが常に懸念される。

(エ) 代替案 4：主要取引行からの経営者派遣

かつての日本企業における再生では、メインバンクから資金支援を受けると同時に、業績不振企業へ経営陣を送り込んで再生にあたるのが常套手段であった。シャープの株主は純日本風で機関投資家を中心として構成されていた。2012年に金融機関から資金供与枠を確保した後、シャープは金融機関から役員2名を受け入れている。

シャープが今後も最大の資金調達を金融機関融資（間接金融）によって行う計画であるならば、従来の日本型ともいえる金融機関からの派遣役員を受け入れて再生を目指す案が現実的である。メインバンクが送り込む役員は、事業会社の財務状況に目を光らせる。経営者の意思決定に対しても厳しいチェックを怠らない。野放図な経営は抑止される。一方で、自由で活発な R&D やあらたな設備投資に向けた意思決定はしづらくなるであろう。新技術の事業化が存在価値であるシャープの経営には、こうした制約が足枷になるかもしれない。

ある程度の事業計画の見通しが立ってくれば金融機関から継続的な資金支援が受けやすく安定運営が見込めるものの、業績不振が短期に解消できなければ、融資資金返済のために事業資産の分割売却が避けにくくなる。メインバンクが派遣する経営陣に事業に関する経験までは、なかなか求めにくい。すなわち事業家というより、資産管理者としての側面が強くなりやすいものである。

〈参考文献〉

許斐義信 ターンアラウンド研究会「ケースブック事業再生」中央経済社、2012

許斐義信 慶応ビジネススクール・ターンアラウンド研究会「ケースブック企業再生」中央経済社、2005

許斐義信「競争力強化の戦略」PHP 研究所、2010

渡辺敏雄「日本企業社会論」税務経理協会、2008

石井真一「企業間提携の戦略と組織」中央経済社、2003

浅羽茂「経営戦略の経済学」日本評論者、2004

吉森賢「企業戦略と企業文化」放送大学教育振興会、2008

嶋口充輝・石井淳蔵「現代マーケティング（有斐閣 S シリーズ）」有斐閣；新版、1995

小室直樹「危機の構造」中央公論社、1991

B. J ミューラータイム「組織の生理学（組織哲学シリーズ 1）」ダイヤモンド・タイム社、1973

パンカジュ・ゲマワット「競争戦略論講義」東洋経済新報社、2002

J・A シュンペーター「企業家とは何か」東洋経済新報社、1998

小室直樹、山本七平「日本教の社会学」講談社、1981

小室直樹「資本主義のための革新」日経 BP 社、2000

シャープ

【連結】主要財務情報

業績概要	2000年度 (00/4~01/3)	2001年度 (01/4~02/3)	2002年度 (02/4~03/3)	2003年度 (03/4~04/3)	2004年度 (04/4~05/3)	2005年度 (05/4~06/3)	2006年度 (06/4~07/3)	2007年度 (07/4~08/3)	2008年度 (08/4~09/3)	2009年度 (09/4~10/3)	2010年度 (10/4~11/3)	2011年度 (11/4~12/3)	2012年度 (12/4~13/3)	備考
売上高	2,012,858	1,803,798	2,003,210	2,257,273	2,539,859	2,797,109	3,127,771	3,417,736	2,847,227	2,755,948	3,021,973	2,455,850	2,478,586	
営業利益(損失)	105,913	73,585	99,466	121,670	151,020	163,710	186,631	183,692	△ 55,481	51,903	78,896	△ 37,552	△ 146,266	
経常利益(損失)	80,728	48,889	81,920	111,801	140,511	150,852	170,584	168,399	△ 82,431	30,995	59,124	△ 65,437	△ 206,488	
当期純利益(損失)	38,527	11,311	32,594	60,715	76,845	88,671	101,717	101,922	△ 125,815	4,397	19,401	△ 376,076	△ 545,347	
設備投資	162,393	132,001	149,282	225,001	213,048	219,966	284,190	315,304	260,337	215,781	172,553	119,899	82,458	
減価償却費	152,455	133,947	143,818	159,831	175,969	193,114	217,715	276,567	271,567	246,706	254,050	238,913	173,349	
研究開発費	149,722	144,744	134,183	138,786	148,128	154,362	189,852	196,186	195,525	166,507	173,983	154,798	137,936	(有価証券報告書および2013年3月期 IR資料;フナゴトブックより作成)

経営指標

経営指標	2000年度 (00/4~01/3)	2001年度 (01/4~02/3)	2002年度 (02/4~03/3)	2003年度 (03/4~04/3)	2004年度 (04/4~05/3)	2005年度 (05/4~06/3)	2006年度 (06/4~07/3)	2007年度 (07/4~08/3)	2008年度 (08/4~09/3)	2009年度 (09/4~10/3)	2010年度 (10/4~11/3)	2011年度 (11/4~12/3)	2012年度 (12/4~13/3)	備考
総資産	2,003,641	1,966,909	2,004,832	2,150,250	2,385,026	2,560,299	2,968,810	3,073,207	2,688,721	2,836,255	2,885,678	2,614,135	2,087,763	
自己資本	-	47.1	45.0	43.9	42.1	42.9	39.9	40.1	39.6	36.8	35.6	23.9	6.0	自己資本総資産
自己資本比率	0.5	0.6	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.8	0.8	1.8	9.4	有利子負債残高/自己資本
自己資本当期純利益率[ROE]	4.1	1.2	3.6	6.6	7.9	8.4	8.9	8.4	△ 11.1	0.4	1.9	△ 45.5	△ 145.3	当期純利益(損失)/(前期未自己資本)
総資産当期純利益率[ROA]	1.9	0.6	1.6	2.9	3.4	3.6	3.7	3.4	△ 4.4	0.2	0.7	△ 13.7	△ 23.2	当期純利益(損失)/(前期未総資産)
総資産回転率	1,000	0,920	1,000	1,050	1,060	1,090	1,050	1,110	1,060	0,970	1,090	0,940	1,190	売上高/総資産
たな卸資産月商比	1.9	1.9	1.7	1.5	1.5	1.4	1.7	1.6	1.7	1.8	1.9	2.6	2.6	たな卸資産(売上高/12)
フリー・キャッシュ・フロー	14,908	△ 2,692	16,515	△ 22,146	17,600	40,559	9,063	32,648	△ 196,794	49,759	△ 77,170	△ 302,859	△ 73,965	営業活動によるキャッシュ・フロー
1株当たり当期純利益(損失)[EPS]	34.20	10.10	29.37	55.37	70.04	80.85	93.25	93.17	△ 114.33	4.00	17.63	△ 341.78	△ 489.83	投資活動によるキャッシュ・フロー
1株当たり純資産[BPS]	837.45	834.56	827.51	864.77	920.09	1,006.91	1,084.76	1,119.09	944.24	949.19	932.46	568.83	106.90	当期純利益(損失)/期中平均株式数
1株当たり年間配当金	13.00	14.00	15.00	18.00	20.00	22.00	26.00	28.00	21.00	17.00	17.00	10.00	0.00	自己資本/期末発行済株式数
配当性向	38.0	138.6	51.1	32.5	28.6	27.2	27.9	30.1	—	425.0	96.4	—	—	1株当たり年間配当金/1株当たり当期純利益
従業員数	49,101	46,518	46,633	46,164	46,751	46,872	48,927	53,708	54,144	53,999	55,580	56,756	50,647	従業員数

株価関連指標

株価関連指標	2000年度 (00/4~01/3)	2001年度 (01/4~02/3)	2002年度 (02/4~03/3)	2003年度 (03/4~04/3)	2004年度 (04/4~05/3)	2005年度 (05/4~06/3)	2006年度 (06/4~07/3)	2007年度 (07/4~08/3)	2008年度 (08/4~09/3)	2009年度 (09/4~10/3)	2010年度 (10/4~11/3)	2011年度 (11/4~12/3)	2012年度 (12/4~13/3)	備考
株価(最高値)	2,210	1,895	1,833	1,958	2,100	2,185	2,335	2,445	1,910	1,253	1,260	842	607	東京証券取引所
株価(最安値)	1,270	999	1,021	1,160	1,437	1,561	1,571	1,641	554	771	626	467	142	"
株価(期末)	1,596	1,734	1,170	1,859	1,622	2,085	2,270	1,694	776	1,169	825	604	272	"
発行済株式数(期末)	1,126,647	1,110,598	1,088,855	1,090,672	1,091,075	1,090,901	1,090,678	1,100,525	1,100,480	1,100,414	1,100,346	1,100,324	1,166,224	自己株式を除く
時価総額(期末)	1,798,128	1,925,777	1,275,130	2,027,559	1,769,724	2,274,528	2,475,841	1,864,239	853,972	1,286,384	907,786	664,595	317,213	期末株価×期末発行済株式数
株価収益率[PER]	46.7	171.7	39.8	33.6	23.2	25.8	24.3	18.2	—	292.3	46.8	—	—	期末株価/1株当たり当期純利益
株価純資産倍率[PBR]	1.9	2.1	1.4	2.1	1.8	2.1	2.1	2.1	0.8	1.2	0.9	1.1	2.5	期末株価/1株当たり純資産

sample sample sample sample

Table with columns for years 107 to 119 and rows for asset categories like 流動資産, 固定資産, 有形固定資産, 無形固定資産, 投資その他の資産, 負債・純資産の部, 負債, 純資産合計.

Table with columns for years 110 to 118 and rows for asset categories like 流動負債, 負債合計, 純資産合計, 負債と純資産の部, 流動負債, 負債合計, 純資産合計.

(連結)貸借対照表(1) 資産の部 (連結)貸借対照表(2) 負債・純資産の部 (貸借対照表) 流動負債 (負債の部) 負債合計 (純資産の部) 株主資本 (純資産合計) 少数株主持分 (負債・純資産合計) 2000-2005年度包括利益累計額と純資産の額は、2006年度以降には含まれて表示しません。

【連結】損益計算書	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119
	2000年度 (00/4~01/3)	2001年度 (01/4~02/3)	2002年度 (02/4~03/3)	2003年度 (03/4~04/3)	2004年度 (04/4~05/3)	2005年度 (05/4~06/3)	2006年度 (06/4~07/3)	2007年度 (07/4~08/3)	2008年度 (08/4~09/3)	2009年度 (09/4~10/3)	2010年度 (10/4~11/3)	2011年度 (11/4~12/3)	2012年度 (12/4~13/3)
売上高	2,012,856	1,803,798	2,003,210	2,257,273	2,539,859	2,797,109	3,127,771	3,417,736	2,843,227	2,755,948	3,021,973	2,455,850	2,478,586
売上原価	1,501,386	1,340,682	1,509,912	1,713,118	1,959,658	2,165,126	2,414,592	2,662,707	2,392,397	2,229,510	2,452,345	2,043,842	2,218,003
売上総利益	511,462	463,116	493,298	544,155	580,201	631,983	713,179	755,029	450,830	526,438	569,628	412,008	260,583
販売費及び一般管理費	405,549	389,531	393,832	422,485	429,181	488,273	526,648	571,337	510,311	474,535	490,732	449,560	408,849
営業利益又は営業損失(△)	105,913	73,585	99,466	121,670	151,020	183,710	186,531	183,692	△ 55,481	51,903	78,896	△ 37,552	△ 148,266
営業外収益	23,484	20,774	18,788	20,198	25,182	32,129	25,185	36,391	30,957	23,475	37,487	23,495	14,756
営業外費用	48,679	45,470	36,332	30,265	35,701	44,987	41,132	51,684	57,907	44,383	51,380	51,849	74,978
経常利益又は経常損失(△)	80,728	48,889	81,920	111,601	140,511	150,852	170,584	168,399	△ 82,431	30,995	59,124	△ 65,437	△ 206,488
特別利益	395	3,375	8,997	4,652	7,878	1,589	3,344	3,344	152	1,787	1,787	12,968	4,996
特別損失	10,399	32,401	33,492	13,533	12,805	12,433	14,076	9,503	140,447	25,008	20,031	185,960	264,695
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	70,724	19,863	57,225	102,720	128,184	140,018	158,295	162,240	△ 204,139	6,139	40,880	△ 238,429	△ 466,181
法人税、住民税及び事業税	—	—	—	—	—	60,073	51,264	49,746	4,274	15,082	26,927	19,617	17,607
法人税等調整額	—	—	—	—	—	608	4,607	9,276	△ 83,177	△ 15,090	△ 2,244	115,523	59,972
法人税等合計	—	—	—	—	—	608	4,607	9,276	△ 83,177	△ 15,090	△ 2,244	115,523	59,972
少数株主利益	31,475	8,469	24,326	41,714	50,431	50,661	55,871	59,022	△ 78,903	2	19,683	135,140	77,579
当期純利益又は当期純損失(△)	722	83	405	291	908	666	707	1,296	579	1,740	1,796	2,507	1,581
当期純利益又は当期純損失(△)	38,527	11,311	32,594	60,715	76,845	88,671	101,717	101,922	△ 125,815	4,397	19,401	△ 376,076	△ 945,347

* 2006年度より、従来は、営業外収益、及び営業外費用の「その他」に含めて計上していた「特許料・技術指導料等」の収入見合費用は、「売上高」及び「売上原価」にそれぞれ含めて計上することに変更。

【売上高比率】

	2000年度 (00/4~01/3)	2001年度 (01/4~02/3)	2002年度 (02/4~03/3)	2003年度 (03/4~04/3)	2004年度 (04/4~05/3)	2005年度 (05/4~06/3)	2006年度 (06/4~07/3)	2007年度 (07/4~08/3)	2008年度 (08/4~09/3)	2009年度 (09/4~10/3)	2010年度 (10/4~11/3)	2011年度 (11/4~12/3)	2012年度 (12/4~13/3)
売上原価	74.6%	74.3%	75.4%	75.9%	77.2%	77.4%	77.2%	77.9%	84.0%	80.9%	81.2%	83.2%	89.5%
販売費及び一般管理費	20.1%	21.6%	19.7%	18.7%	16.9%	16.7%	16.8%	16.7%	17.9%	17.2%	16.2%	16.3%	16.4%
営業利益又は営業損失(△)	5.3%	4.1%	5.0%	5.4%	5.9%	5.9%	6.0%	5.4%	-1.9%	1.9%	2.6%	-1.5%	-5.9%
経常利益又は経常損失(△)	4.0%	2.7%	4.1%	4.9%	5.5%	5.4%	5.5%	4.9%	-2.9%	1.1%	2.0%	-2.7%	-8.3%
当期純利益又は当期純損失(△)	1.9%	0.6%	1.6%	2.7%	3.0%	3.2%	3.3%	3.0%	-4.4%	0.2%	0.6%	-15.3%	-22.0%

(有価証券報告書および2013年3月期 IR資料:ファクトブックより作成)

【連結】キャッシュ・フロー計算書

	2000年度 (00/4~01/3)	2001年度 (01/4~02/3)	2002年度 (02/4~03/3)	2003年度 (03/4~04/3)	2004年度 (04/4~05/3)	2005年度 (05/4~06/3)	2006年度 (06/4~07/3)	2007年度 (07/4~08/3)	2008年度 (08/4~09/3)	2009年度 (09/4~10/3)	2010年度 (10/4~11/3)	2011年度 (11/4~12/3)	2012年度 (12/4~13/3)
営業活動によるキャッシュ・フロー	183,556	139,068	269,130	249,618	219,193	283,753	314,352	323,764	△ 25,435	303,564	167,443	△ 143,302	△ 81,075
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 71,453	△ 164,094	△ 165,839	△ 169,446	△ 259,008	△ 229,366	△ 328,789	△ 394,962	△ 222,229	△ 263,805	△ 244,613	△ 159,557	7,110
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,014	2618	△ 5,555	△ 68,961	57,541	△ 83,760	41,170	84,094	186,229	△ 35,441	△ 6,254	256,381	51,637
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	43,563	9,731	39,895	9,911	△ 1,015	3,988	463	△ 4,549	△ 12,001	△ 4,187	△ 3,790	△ 47,558	16,418
現金及び現金同等物の期首残高	177,783	221,673	231,404	271,712	277,623	295,312	299,466	329,286	339,266	317,358	328,125	241,110	193,772
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	—	413	0	970	0	2,583	1,439	550	228	199	220	4
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	327	—	—	0	3	154	41	—	108	339	—	—	—
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	221,673	231,404	271,712	277,623	295,312	299,466	329,286	339,266	317,358	328,125	241,110	193,772	187,866

(有価証券報告書および2013年3月期 IR資料:ファクトブックより作成)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
