



## 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

5

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。

10

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。

15

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？

20

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

25

### 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。

30

Copyright© 許斐義信、宮部明彦（2014年8月作成）