



Discussion Papers In Economics And Business

シャープはなぜ経営危機に陥ったか：
「柔らかい周囲が硬い中心を守る」仮説の提示

中川功一
松本陽一
坪山雄樹

Discussion Paper 14-28

Graduate School of Economics and
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

シャープはなぜ経営危機に陥ったか：
「柔らかい周囲が硬い中心を守る」仮説の提示

中川功一
松本陽一
坪山雄樹

Discussion Paper 14-28

July 2014

Graduate School of Economics and
Osaka School of International Public Policy (OSIPP)
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

シャープはなぜ経営危機に陥ったか：
「柔らかい周囲が硬い中心を守る」仮説の提示*

中川功一[†]
松本陽一^{††}
坪山雄樹^{†††}

要旨

本研究は、マネジャーが固有の認知に囚われているときに、マネジャーの状況解釈や、それに基づく具体的な戦略がどのようなものになるのか、シャープの経営危機の事例から、新たな知見を得ようとするものである。マネジャーの硬直的な認知が組織変革を妨げることは以前より指摘されてきた。だが、既存研究ではマネジャーの認知が焦点領域に対していかにして変更の障害として作用するかが深耕されてきたものの、焦点の近傍領域に対してマネジャーがいかなる意思決定を下しているのかは必ずしも十分に探求されてこなかった。こうした問題意識からシャープの事例を分析すると、経営者たちが強い意図をもって先端的な液晶パネルの自社生産を継続していた間、対象市場や国際分業体制、提携、垂直的事業ドメインなどにはむしろ柔軟に修正が加え続けられており、それによって環境適応が図られていたことが明らかになった。これを踏まえ、本研究は、マネジャーが固有の認知に囚われているときには、焦点領域以外ではむしろ柔軟な変更が行われる可能性があること、それが環境への一時的適応をもたらすことで焦点領域の変革を阻害する可能性があることを指摘する。

JEL 分類：M10 Business Administration – General

キーワード：組織変革、マネジャーの認知、注意の焦点、シャープ株式会社

* 本研究は平成 25 年度科学研究費助成事業（学術研究助成金 基盤研究（B）「日本企業の戦略硬直化」代表研究者：中川功一、研究課題番号：25285116）、及び平成 24 年度科学研究費助成事業（学術研究助成金 基盤研究（A）「オープン・イノベーションの実証研究：製品、市場、産業、及びマネジメントの観点から」代表研究者：小林敏男、研究課題番号 24243048）による助成を受けた研究の一部である。

† 大阪大学大学院経済学研究科准教授，nakagawa@econ.osaka-u.ac.jp

†† 神戸大学経済経営研究所准教授，ymatsumoto@rieb.kobe-u.ac.jp

††† 一橋大学大学院商学研究科准教授，y.tsuboyama@r.hit-u.ac.jp

1. はじめに

本研究は、マネジャーが固有の認知に囚われているときに、マネジャーの状況解釈や、それに基づく具体的な戦略がどのようなものになるのか、シャープの経営危機の事例から、新たな知見を得ようとするものである。マネジャーの硬直的な認知が組織変革を妨げることが以前より指摘されてきた。だが、既存研究ではマネジャーの認知が焦点領域に対していかにして変更の障害として作用するかが深耕されてきたものの、焦点の近傍領域に対してマネジャーがいかなる意思決定を下しているのかは必ずしも十分に探求されてこなかった。こうした問題意識からシャープの事例を分析すると、経営者たちが強い意図をもって先端的な液晶パネルの自社生産を継続していた間、対象市場や国際分業体制、提携、垂直的事業ドメインなどにはむしろ柔軟に修正が加え続けられており、それによって環境適応が図られていたことが明らかになった。ここれを踏まえ、本研究は、マネジャーが固有の認知に囚われているときには、焦点領域以外ではむしろ柔軟な変更が行われる可能性があること、それが環境への一時的適応をもたらすことで焦点領域の変革を阻害する可能性があることを指摘する。

2. 先行研究レビューと問題の所在

マネジャーの硬直的な認知は組織変革を阻害する (Hannan and Freeman, 1977 ; Barr, Stimpert and Huff, 1992 ; Sull, 1999 ; Tripsas and Gavetti, 2000)。認知とは、個人が感覚を通して得た印象を体系づけ、解釈し、自身の環境に意味を与えることである (Robbins and Judge, 2012)。合理性の限界ゆえ、マネジャーが行う意思決定は、つねに自身の認知の影響を受ける (Simon, 1965 ; Kaplan, 2008)。認知は自身の過去の経験やパーソナリティ、対象に対する態度や興味から構築される。それゆえ、過去の豊かな経験や対象への強い興味が継続するときには、マネジャーの認知が硬直化する。このとき、継続的に意思決定が歪められることで、組織変革が阻害されるのである (Garud and Rappa, 1994 ; Baron and Ensley, 2006 ; Reger and Huff, 1993 ; Fredrickson and Iaquinto, 1989)。

より詳細に先行研究を精査すると、マネジャーの硬直的認知の影響が検討されてきたのは、第1に注意の焦点 (Focus of attention : March and Simon, 1958) が当てられている対象：マネジャーが最も興味を持っている対象についてである。たとえば、新技術登場時には旧技術への固執が技術移行を妨げ (Tripsas and Gavetti, 2000 ; Utterback, 1996)、市場が変化するときには旧市場への関心が新市場への対応を遅らせる (Christensen and Bower, 1996)。技術であれ市場であれ、組織に重大な変革をもたらさうような意思決定案件とはすなわち「我々は何者であるか」という組織アイデンティティ (Ashforth, Harrison, and Corley, 2008 ; Bouchikhi and Kimberly, 2003) の根幹に関わるものであるから、マネジャーの認知は簡単には揺るがないものとなっており、それゆえに組織変革の意志決定が成し難くなるのである。

一方、マネジャーの注意の焦点から外れている (Out of focus) 案件に関する意思決定に

についても研究が深耕されている。大きな関心を払っていない事物に対しては、マネジャーはきわめて単純化されたルールのもとに機械的な意思決定を行う (March and Simon, 1958; Stanovich and West, 2000)。あるいは、マネジャーはそうした問題を感知することなく (または、感知したとして意図的に) 見過ごしてしまうこともある (Cohen, March and Olsen, 1972; Gavetti and Levinthal, 2000)。こうした認知硬直化に起因する重要な機会・脅威の見落としもまた、組織変革を遅らせる原因となる。

本研究が問題とするのは、その中間、すなわち注意の焦点の近傍 (Neighborhood of focus) 事項に対して、硬直的な認知が与える意思決定への作用である。注意の焦点にある事項にはマネジャーが固執を見せることで、また焦点から遠い事項はマネジャーから考慮されない状態が継続してしまうことで組織変革を阻害する。それでは、焦点の近傍領域事項：マネジャーが中程度の関心を寄せる事項に対しては、マネジャーはどのような意思決定を行うのであろうか。既存研究では、この点について十分な検討が行われていない。変更が中程度に困難になっているのか、それとも相対的に認知の影響の少ないフラットな意思決定がなされるのか、それともまた別の作用が働くのか。本研究では、探索的な事例研究から認知硬直化がもたらす意思決定への作用について、新規な発見と論理を提供してみたい。

3. 分析方法と対象

本研究は液晶ディスプレイ事業への傾倒に起因するシャープ株式会社の経営危機を対象とした、帰納的な事例分析の方法をとる。認知が焦点事項、近傍事項、遠隔事項それぞれにどのような影響を与え、変革を阻害するかというオープン・エンドな問いの特徴を踏まえ、理論構築のためにはこの方法が妥当であると判断した (Glaser and Strauss, 2009; Yin, 2014)。また、認知と行為との相互作用をとらえるためには、時系列でものごとの展開を捉える視座が必要であることも事例分析を採用した理由である。

データは基本的に公刊されたものを利用している。すなわち、該当期間中の有価証券報告書、株主総会資料、アニュアルレポートおよび各種プレスリリース、日経 BP 社の各種ビジネスジャーナルより 668 記事、週刊ダイヤモンドより 74 記事、当時のシャープの状況を内外からレポートした 4 冊の本 (このうち 1 冊は町田会長 (当時) が著したもの) である。また、分析時期以前の液晶技術発展及びシャープ株式会社の状況について『シャープ 1000 年誌』に多くを拠っている。データ収集、分析、概念化はイテラティブに進め、経営に関する各種判断事項についてシャープ経営陣がどの程度注意を払い、いかなる認知のもとに意思決定を行っていたかを精査した。

公刊資料を利用する方法は、各時点においてマネジャーがどのように事物を捉え、いかなる意思決定を行ったかを捉えるためのセカンド・ベストな方法だと考えられている (Barr, Stimpert and Huff, 1992; Kaplan, Murray and Henderson, 2003)。インタビュー等での当事者による振り返りには自らの判断・行為の正当化や、あるいは過度の反省など、認知バイアスが強く生じる。社内アーカイバルデータは最も望ましい資料のひとつとみなさ

れるが、分析対象がいまだ多数の当事者・関係者の利害にかかわるものであるという事情から本研究では利用できなかった。公刊資料は株主やステークホルダーへの配慮を含むため、ある程度はバイアスがかかるという問題があるものの、当該時点でのマネジャーの考えやアナリスト等による状況分析について一定の質が担保されていると考えることができる。とりわけ有価証券報告書等、法的に提出が義務付けられ、かつ虚偽の記載が許されない資料は、毎期のマネジャーの認知・意思決定を把握する際にはもっとも重要な資料のひとつとみなされている。以上を踏まえ、本稿では有価証券報告書をマネジャーの認知や意思決定の最終的な根拠資料とし、収集可能であった各種公刊資料でそれを補う形で事例分析を行った。

分析対象期間としたのは1998年から2013年の間である。1998年に町田が社長に就任して以来、同期間にわたってシャープは液晶ディスプレイ生産への資源集中策を実行し続けた。同期間、液晶事業はシャープに多大な売上と利益をもたらしたが、液晶以外の事業が衰弱を続けたのみならず、当該の液晶事業でも完成品・部品の両方でシェア下落傾向が続き、経営の行き詰まりのリスクを常に抱えることになった。片山に社長交代して2期目の2008年後半にはついに営業赤字となり、2013年にはついに倒産の危機に瀕するのである。当該期間は液晶事業にまつわるシャープの一連の栄枯盛衰がおおむね含まれる機関だといえよう。その間、液晶事業の中でも特に何がシャープ経営陣の関心事項であったのか、それがどのような意思決定をもたらしたのかを分析していく。

4. 事例記述

4.1 前史：創業から1997年まで¹

シャープは、1912年に早川徳次の個人企業として金属加工を生業に創業した。早川は創業以来、ベルトに穴を開けずに使えるバックル「徳尾錠」、社名の由来となるシャープペンシルなど、常に新規製品を開発・販売することで事業を拡大した。関東大震災後は大阪に移り、そこでラジオ生産を開始したことが、現在につながる総合電機製造企業としての基礎となった。発明家である創業者早川による企業理念「いたずらに規模のみを迫わず、誠意と独自の技術をもって世界の文化と福祉の向上に貢献する²（抜粋）」は、独自技術にこだわるという同社の事業活動を通底する基本的活動方針として現在も生き続けている。

こんにちに至るシャープ発展の重要契機は電卓事業である。1964年、シャープは世界初のオールトランジスタ電卓を開発する。この電卓の小型化・高性能化のため、シャープはLSI技術、太陽電池技術、そして液晶技術といった後の事業の核となる技術の蓄積を開始する。その成果として、1969年にLSI電卓、1973年に液晶搭載電卓をいずれも世界初で商品化し、シャープはカシオとともに電卓競争の勝者となった。また、これを契機にシャープはLSI、太陽電池、液晶の3つのコア技術を獲得し、1980年代以降はこれらを活用して

¹ 本節の内容は基本的に『シャープ100年史』に基づく。

² 『シャープ100年史』より。

新商品を続けざまに生み出していった。この経験からシャープは、独自のデバイスが新商品を生み出し、新商品がデバイスを育てるという「デバイスと商品のスパイラル戦略」を生み出し、実行していった。

各種コア技術の中でも、とりわけ液晶は、シャープの固有技術として重要な位置に置かれた。1986年から社長に就任した辻は「液晶のシャープ」を標榜し、液晶応用製品であるビデオカメラ「液晶ビューカム」や小型情報端末「ザウルス」などを成功させていった。データが利用可能な2000年度の実績では、デバイスとしての液晶ディスプレイの売上は約3000億円、応用製品の売上高も携帯電話やPCなどを含めて約3500億円に成長した。ただし、全社売上約2兆円の内訳をみると、上記液晶ディスプレイの事業シェアは約15%と突出したものではなく、当時売上高で全社トップであったのはLSIなど半導体事業で計約4000億円、白物家電が約2000億円、ブラウン管TVやMDプレーヤーなど液晶関連を除くAV機器で3000億円、同集計で情報機器も計約4500億円と、この時点では多様な事業を抱えた会社であったと評価することができるだろう³。

4.2 町田社長就任（1998年）

1998年6月、営業出身で前社長と縁戚関係にあった町田勝彦が社長に就任する。町田は明確に液晶に絞り込んだ事業戦略を提示する。就任後すぐに町田はシャープの現状の課題と今後の事業方針について、下のように説明している。

町田「シャープはブランドイメージが低い。連結売上二兆円弱の会社ですから、顔を明確にせにやいかん。液晶技術をコアにして、オンリーワン企業になる。すべて液晶から派生する液晶デジタル・ネットワーク戦略。一番わかりやすいのは、2005年までに国内で作るテレビは全部液晶に変えるというもの。それが社員に対する最大のメッセージです。

液晶テレビも、実はブランド戦略なんです。ブラウン管というキーデバイスをシャープは他社から買っています。それでは、なんぼいいテレビを作っても評価してもらえない。結局、ブランドイメージを変えるには、キーデバイスから自分でやらにやいかん。家電の王様はテレビなんです。テレビがイメージを作る。松下電器産業にしてもソニーにしてもテレビが強い。

2000年8月にはすごい液晶の工場（多気工場）が動きます。もちろん世界一の工場です。新しい生産設備を入れてやる。これが上手くいけば、時代の分岐点になる。建物を入れて600億円強かかる。しかし、この工場の魅力は金額ではなく生産の仕方なのです。需要を創造しろ、そのためには生産・技術を見直せという教えを創業者早川は

³ 網倉・新宅（2011）による推計値をもとに、2000年度・2001年度有価証券報告書、2001年度決算短信の商品別売上を用いて修正した値。なおこれ以前についてはシャープが個別製品の売上高を開示していないため把握できていない。

残した。メーカーが作ることを放棄すると会社としての特徴がなくなってしまうのではないかと懸念しています。」⁴

町田はこの構想のもと、明確に液晶に集中した資源配分を行い、未だ立ち上がっていない液晶テレビ市場における事実上唯一の参入企業として新市場創造を開始した。資源配分においては、2000年度、2001年度の2年間に液晶パネル生産ライン建設費として約700億円が新設の三重・多気工場に、約460億円が既存の奈良・天理工場に投資された。2年間の全社設備投資総額は3050億円であるから、およそ40%が液晶パネルの生産能力増強に充てられたことになる。シャープにはそれまで「投資額の決定は、売上の1割以内、設備の償却額は内部留保の範囲内、フリーキャッシュフローを常にプラスに保つ範囲で」という投資基準があったが、2000年度にははじめてキャッシュフローの範囲を超える償却負担を抱えることになる規模の投資が実施されることになった⁵。

一方、液晶事業の市場戦略としては、国内テレビ市場を主たるターゲットに、2001年1月に20インチ型液晶テレビ「AQUOS LC-20C1」を投入した。AQUOSは希望小売価格22万円（従来品は同サイズで35万円）で、同社の大型液晶パネル生産能力を活かした低価格設定がなされた⁶。またテレビと並ぶ液晶応用製品として携帯電話が位置付けられ、国内携帯電話市場をターゲットに高精細カラー液晶携帯端末J-SH05が2000年12月に発売された⁷。液晶パネル単体としては、市況の悪化しているノートPC向けOEM販売などを避け、高精細の外販モデルとしてPC向けモニタを発売したほか、小型ゲーム機向けなど高精細・高品位が評価される「小型システム液晶」を主力としていくことになった。なお、新規発足した小型システム液晶事業部の部長には、当時44歳であった片山が抜擢されている⁸。

これらの戦略はシャープに大きな成功をもたらした。液晶テレビ事業では、日系競合他社が市場性・収益性を疑問視し本格参入を躊躇したなかで、2001年度には80%以上となる市場シェアを得（図1）⁹、455億円を売り上げた。2002年度には年末商戦に向けてソニーや東芝が参入したものの、市場シェア約50%を確保¹⁰、売上高は889億円へと成長を遂げた。携帯電話事業も2001年度1576億円、2002年度2430億円と伸びを見せ、液晶パネル単体としても同じく3111億円、5288億円と成長している。その結果、シャープは2000年度、2001年度と売上・利益を続伸させた（図2）。2002年度こそ世界経済の減退で売上・営業利益を落としたものの、液晶関連部門はむしろ好調で、全社業績の悪化を食い止める役割を果たしている。

⁴ 週刊ダイヤモンド2000年1月15日号。

⁵ 佐治寛シャープ経理本部長『週刊ダイヤモンド2001年10月13日号』。

⁶ 日経エレクトロニクス2001年1月15日号。

⁷ 日経エレクトロニクス2001年3月12日号。

⁸ 日経ビジネス2002年5月20日号。

⁹ 週刊ダイヤモンド2002年2月16日

¹⁰ 日経エレクトロニクス2002年10月21日。

図1 液晶テレビの世界シェア推移

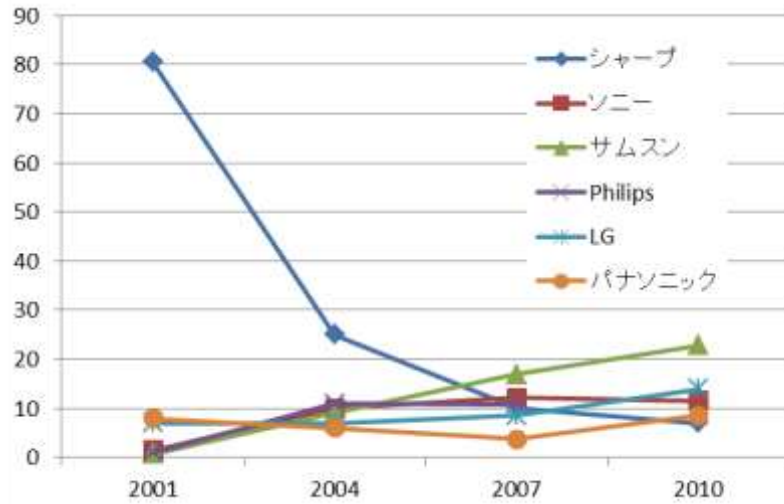


図2 シャープの経營業績推移 (1989-2013)



注目すべきは、海外競合企業が液晶パネル生産を立ち上げ、市場の需給バランスが崩壊する中でシャープが高い業績を達成したという点である。2000 年前後には AUO や CMO など台湾数社、韓国のサムスンと LG が液晶パネル生産に参入しており、1995 年にはほぼ日本だけで生産されていた液晶パネルは、2001 年には国別シェアで日本、韓国、台湾の順にそれぞれ 30.9%、29.8%、27.6%を占めるまでとなっている¹¹。各社がパネル外販ビジネスを開始したことで、2000 年以降、液晶パネル産業は年率 30%といわれる価格下落が起こるようになっていたのである。だが、2001 年 10 月末には、シャープは初めて液晶パネル事業の部門損益を明らかにしたうえで、上半期で 100 億円の営業利益を確保したことをア

¹¹ 総務省 (2007) 『情報通信白書』。

ナウンスしている¹²。業界全体として需給バランスが崩れる中で、シャープ製のパネル及びテレビは競合とは異なる用途・市場に向けて発売されたため、売上額を伸ばすとともに利益をも確保することに成功したのである。こうした逆境下で好業績を実現したことで、町田は「キーデバイスによるオンリーワン戦略」への自信を深めていく。

町田「創業者早川の、他社がまねする商品を創れという DNA が資産。私はこれをオンリーワン商品と言っている。違う表現をすれば、規模を追わずに独自技術を追求する。…（中略）…テレビ事業部長時代のことだが、販売員さんにはよく「ブラウン管はどこ？」と聞かれた。1980年代の中国ですら同じことを聞かれショックだった。ブラウン管では、松下さんのテレビより必ず1ランク下の値段がついて、いつも頭にきとったんです。アクオスだけは、店頭での価格がどこのメーカーさんよりも高い。店頭に並んでいるのを見て頂ければ、映りがきれいで全然違います。液晶というオンリーワンにこだわり続けることで、これだけの違いが出てくる。

ある社員からメールが来て、「池袋のカメラ店で、シャープの液晶テレビは他社より高かった。店員は、液晶はシャープです、だから高いのは当たり前なんです、と説明していた。それを聞いて、社長の言っていることの意味がよくわかった」と書いてありました。嬉しかったですよ、狙っているのは、こういうことなんです。」¹³

なお、当時においてシャープは液晶のみならず他の事業にも多数の世界シェアトップ事業を抱えていた。町田はそれら「小さなナンバーワン」の積み重ねがシャープを形成しているとし、それらの事業も維持発展させていく考えを示していた。

町田「シャープの電子部品事業には14品目のシェア世界一があるんですよ。一つひとつの需要規模は小さいんです。全世界でも200億円程度の市場しかないような製品なんです、それでもこの14品目を足し合わせれば部品事業全体の8割に達している。（中略）分野は小さくても、他社にやれない製品を手掛け、世の中にはないものを作り出す。この「オンリーワン」戦略は創業者から続いているシャープの遺伝子なんです。」¹⁴

4.3 亀山工場への投資（2001年-2003年）

シャープ液晶事業における最初の大型投資となる亀山工場の設立は、こうした状況の中、2001年度中に意思決定され、2004年の稼働に向けて建設が進められた。1工場のみで10万坪、当初計画で総額1000億円（最終的には約1500億円）に達する莫大な投資であった。

¹² 日経ビジネス 2002年4月8日号

¹³ 週刊ダイヤモンド 2002年11月2日号

¹⁴ 日経ビジネス 2002年1月21日号

この投資が必要とされた背景として、町田は第一にグローバル競争の要請を挙げている。海外ではサムスンと LG-Philips が液晶テレビへの本格参入を決め、シャープを上回る設備投資を行っていた。また国内でも大手電機メーカー各社が参入を表明し、ソニーが大型液晶テレビ向けパネルの自社生産を表明した(最終的にはサムスンとの合弁生産となった)¹⁵、松下電器産業は対抗技術となる PDP で参入を決定している¹⁶。自社を上回る投資体力、ブランド力、販路、パネル生産能力を有する競合他社に対し、シャープは自社開発・自社内製による技術的差別化を武器に競争するという意思決定をしたのである。町田を中心とした同社経営陣は、規模で上回る競合他社と競争していくために戦略を修正し、同事業に投資を絞り込むとともに、資金確保のためリスクの高い財務政策を実施していくようになる。こうした当時の状況及びそこから導かれる今後の戦略を、町田はかく説明する。

町田「液晶には徹底的にこだわる。開発から生産までの全部、テレビとシステム液晶の両方をすべて自社でやる。ただし半導体と両方は追いつけられないので、液晶に集中する。液晶には年間 1000 億円を投じる。従来の延長戦の考え方でお金をかけてはダメだ。2004 年 5 月生産開始をめどに三重県亀山に一貫生産工業を立上げる。30 型換算 10 万台/月、その後 20 万台まで引き上げる。まだ誰も作ったことがない第 6 世代の工場だ¹⁷。[松下・PDP テレビとの競争について]以前は PDP との境目は 30 型と考えていた。だが、40 型以上も液晶で行ける自信が出てきた。亀山工場ならば 45 型を 3 面取りでき、PDP よりもコスト競争力があるからだ。」¹⁸

佐治(経理本部長)「亀山工場が扱うマザーガラスは現在最大であるサムスンのパネルサイズの約二倍で、投資生産性が高い。生産能力こそがコスト競争力の源泉であり、設備投資がかさむのは宿命だ。投資のタイミングが勝負を分ける。タイミングのためなら、手元流動性資金を取り崩すこともいとわない。」¹⁹

また、シャープ経営陣は生産ラインを国内に設置することに強いこだわりをみせた。海外競合企業が成長できた背景には、日本企業によるライセンス供与・技術指導があった。このことから、技術が海外企業に渡ると競争力が減退するとの強い懸念を持ち、国内で技術を蓄積し、流出を防ぐことが必要だと考えたのである。

町田「私は今、日本での製造にこだわろうと言い出していますが、これは自分が先頭に立って、海外に工場を移した反省からです。かつて為替に左右されない経営が必要だと役員会議で演説して、海外生産比率を 10%から 35%まで引き上げた。でもどうも

¹⁵ 日経マイクロデバイス 2003 年 7 月号

¹⁶ 日経マイクロデバイス 2003 年 1 月号

¹⁷ 日経マイクロデバイス 2002 年 3 月号

¹⁸ 日経マイクロデバイス 2002 年 9 月号

¹⁹ 佐治寛経理本部長、週刊ダイヤモンド 2003 年 2 月 1 日

おかしい。1995-6年頃です。海外に生産をシフトすると国内の連中は努力をしなくなる。一方、海外の連中は、日本よりコストが低いことにあぐらをかいた。で、どちらも生産技術の革新を怠るようになった。やれ台湾だ、中国だというのは間違いです。日本の生産技術は落ちてないし、国内で独自製品を作らないと、オンリーワン商品なんか生み出せない。だから、そこはシャープの生命線なのです²⁰。

1999年に、インドネシア工場を訪問した。そこで、栃木工場の生産エキスパートだった工場長の言葉にショックを受けた。『生産拠点が海外に移転してしまった今、日本に帰っても、私にはもう仕事がありません。栃木工場に戻っても、自分の技術を活かせる場所がないのです。インドネシアなら腕を発揮できますから、一生ここで頑張ります』会社を思う日本人幹部の誠実な気持ちの発露に、「製造業の空洞化」の本質的問題を強く実感した。そこで、2001年1月の年頭記者会見ではこう考えを表明した。『もう一度メーカーの原点に立ち返って製造業というものを日本で極めること、すなわち“極・製造業”に徹することが日本のエレクトロニクス産業における二十一世紀のあり方ではないかと考えます。それにより、生産の日本回帰＝モノづくりの復権も進むはずです。』²¹

シャープの命運を賭けたプロジェクトとして進められた亀山工場は、当初予定よりも4か月前倒しで、2004年1月5日に稼働した。同工場のために全社から集中された投資額はシャープ史上例をみない約1000億円という規模に上った。これによりシャープは、世界最大サイズの液晶パネル生産が可能になるとともに、生産能力でも再び世界トップに並ぶ規模になった。

亀山工場はシャープに更なる成功をもたらした。シャープは亀山工場製パネルを用いて同年から40型以上の大型液晶テレビを発売し、競合が本格参入をする中で国内で50%のシェア（世界シェアは25%）を引き続き確保した。ブラウン管テレビの最大サイズが36型であり、これまで40型以上のサイズはPDPしか本格生産されてこなかったことから、シャープによる40型以上の液晶テレビ大規模展開は画期的なものであった²²。液晶テレビの売上は2004年度には約2000億円に達した。また、液晶パネルの外販事業は、引き続き小型システム液晶パネルが積極的に販売され堅調に推移していた（図3）。

亀山工場は、稼働とともに「国内モノづくり」「オンリーワン製品」を掲げるシャープのシンボルとなっていた。新製品のパンフレットには「亀山工場」という工場名が明記され、高品質を象徴するキーワードとしてブランド力向上に活用された²³。またその際には、液晶パネルの省電力性能に加え、同工場も外壁に太陽光発電パネルを取り付けるなど環境

²⁰ 週刊ダイヤモンド 2002年11月2日号

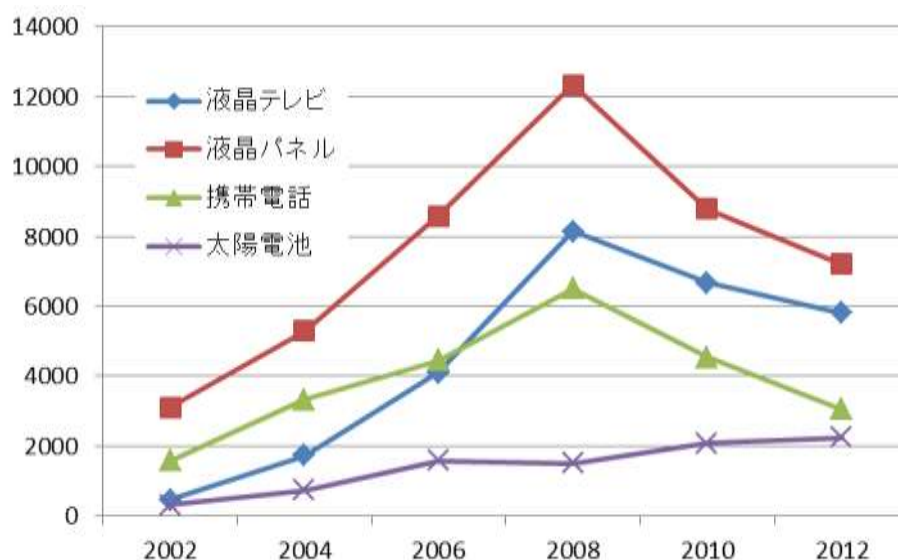
²¹ 町田勝彦（2008）『オンリーワンは創意である』文春新書。

²² 週刊ダイヤモンド 2004年6月26日号

²³ 日経ビジネス 2004年2月2日号。

先進性も強調され、「省エネルギー・創エネルギー」というキャッチフレーズがシャープの液晶事業に付与されることになった。

図3 シャープ主要製品の売上高推移



出所シャープ株式会社有価証券報告書。

※液晶パネル売上高には内部販売額が含まれる。また、上記期間において単年度でも売上高 1500 億円を超えた他の製品分野は存在していない。

4.4 投資競争と亀山第二工場（2004年-2005年）

2005年頃からは、国内外競合企業によるテレビ向け大型液晶パネル生産が立ち上がり、市場競争が激しさを増していく。サムスンとソニーの合弁によって設立された S-LCD は 2005年初頭に亀山工場を上回る生産能力をもつ工場設立を稼働させたほか、サムスンは単独でもライン増設を進めていた²⁴。台湾系のパネルメーカーである AUO、CMO も 2005年に亀山工場と同じ第 6 世代の工場を稼働させている²⁵。テレビ事業では、2004年第 4 四半期時点で世界トップのシャープがシェア 21.9%に対し、LG との合弁会社からパネル供給を受けるフィリップスが 2 位で 14.7%まで拡大してきており、ソニーは S-LCD 及び外部調達のパネルで同 11%、サムスンも S-LCD、自社生産及び外部調達で 9.8%までシェアを伸ばしていた²⁶。こうした状況を町田はかく説明している。

町田「世界のテレビ市場でブラウン管から大画面テレビに置き換わったのはまだ 3%程度であり、今後の置き換わりで現在の世界の生産能力の 4.5 倍の工場が必要と試算

²⁴ 日経マイクロデバイス 2004年 8月号

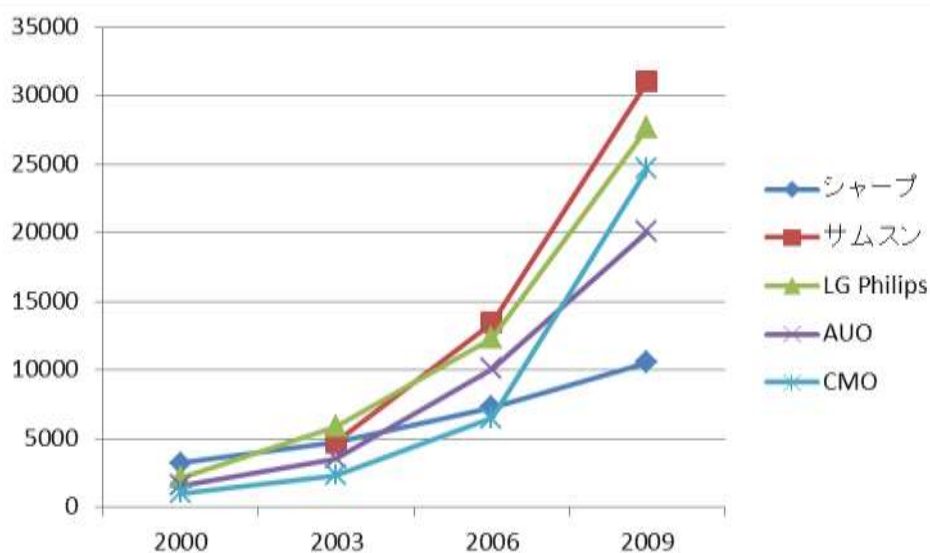
²⁵ 日経マイクロデバイス 2004年 9月号

²⁶ 週刊ダイヤモンド 2005年 4月 16日

される。今後、5-6年は液晶産業の高度成長が続き、技術開発努力を続けたところが勝ち残る。ソニーとサムスンの合弁事業は、大画面テレビの主流が液晶テレビとなることの証であり、強力な援軍である。」²⁷

この頃から液晶パネル及び液晶テレビ事業は投資競争の様相を呈するようになってくる。市場が急拡大中であり生産能力での劣勢がそのまま市場シェアの減退につながること、またパネルサイズの大型化を図ることで投資生産性が高まることから、シャープ、サムスン、LG フィリップス、AUO、CMOの液晶パネル5社およびPDPの松下電器産業が毎年数100億～1000億円を超える投資を行うようになった。図4は液晶パネルの生産額推移であるが、この生産額の拡大からも各社の生産能力増強が急速に進められたこと、またその中ではシャープは相対的に投資ができなかったほうに位置付けられることがわかるであろう。

図4 液晶パネル生産額



出所：2000年・2003年・2006年、日経エレクトロニクス 2007年3月26日、2009年日経ビジネス 2010年12月13日号。サムスンの2000年の出荷量は不明である。

こうした状況下、シャープは今後は完成品である液晶テレビよりも、デバイスであるテレビ用液晶パネルの出荷シェアで世界トップを狙う方が理に敵っていると戦略を修正する。規模や流通網に優れたソニーやサムスンなどの競合企業とテレビで競争するのは分が悪く、また過当競争気味で利益率もよくはない。これに対し、テレビ用パネルであればシャープの技術的なリードがより直接的製品競争力に作用するため、売上も利益も上げやすい。こうした判断から、シャープは技術的差別化ができる新型パネルの生産能力の一層の向上のため、亀山工場の稼働と同時に、更に投資規模を拡大させた亀山第2工場の建設を決定、

²⁷ 日経マイクロデバイス 2003年12月号

公表している。好調な業績を背景に、総額 3000 億円を投じ、2006 年 10 月稼働をめどに亀山第 1 工場や競合他社のラインよりも更に巨大な第 8 世代 (2160mm*2400mm) のパネルを生産する野心的な計画であった。町田は状況を分析しながら、亀山第 2 工場の勝算について強気の姿勢をみせている。

町田「亀山第 1 工場には第 2 期、第 3 期の設備投資を行い、生産能力を稼働当初の 3 倍に引き上げる。これまで亀山工場には約 1000 億円を注ぎ込んだが、生産能力を一気に 3 倍に拡大する。それだけでなく、第 2 工場もやる。競合する韓国や台湾勢に対し生産技術で 2 年、開発技術でそれ以上の差をつけているから、生産量でもテレビ向け液晶パネルでは世界の 50%以上のシェアを維持したい。

日本の液晶パネルシェアが後退しているというのはあくまでも汎用品の PC 液晶に限った話で、高精細でなめらかに映し出すテレビ用の液晶は PC とは比較にならないくらい高度な技術を求められている。同じ液晶といっても全く別の品物。昨年には韓国や台湾のメーカーが第 5 世代工場を立ち上げたが、テレビ用に限って言えば歩留りは 20~40%とみられる。生産技術では液晶の黎明期から最先端を走ってきた当社に力がある。亀山工場では第 6 世代のガラス基板を採用している。液晶パネルからテレビまで一貫で手掛ける世界で初めての工場。「うなぎ屋のたれ」のようなノウハウがある。簡単にはまねできないだろう。

パネルの半分は他社さんに販売するとして、液晶テレビでも 20%を超えるシェアを守りたい。そのためにも、今のままでは絶対的にパネルが足りない。亀山工場も増強するが、亀山第 2 工場も立ち上げる。実際の投資は 2005 年以降になる見通し。テレビ向けでは亀山第 2 工場は 3 倍近い生産性をあげられる計算となる。液晶は余る気配すら見せておらず、品不足である。亀山の春は続いて 1 年半。そのころには同級の工場が台湾、韓国に設立されるだろう。亀山と三重の両工場をあわせても、テレビ用液晶で世界シェア 50%を守るには生産量が足りていない。シャープにとって縮小均衡の選択肢はありえない²⁸。

なお、上記町田の発言にもあるように、シャープ経営陣は「うなぎ屋のたれ」のような、外部から見えない技術的ノウハウこそが海外競合に対する優位であると認知していた。そこで、亀山工場の設立以後、シャープは技術機密情報を「ブラックボックス化」という呼称のもと、厳しく管理するようになる。町田はこれについて「韓国、台湾の技術は一世代前の日本の技術。部材メーカーと日の丸を一緒に担ぎ、技術の流出を防ぐ。絶対によいパネルを作るという信念をもってやる」と述べている²⁹。亀山工場は製造工程を細かく仕切り、協力メーカーの関係者のみならず自社の従業員すらも出入りできる区画を制限した。工程

²⁸ 日経ビジネス 2004 年 1 月 5 日号

²⁹ 週刊ダイヤモンド 2005 年 4 月 16 日号

ごとに異なる製造装置メーカーを使い分けるなどして、全体を把握しているのは一握りの幹部のみとしたという³⁰。

図 5 液晶テレビ及び液晶パネルの売上高合計、全社売上比率

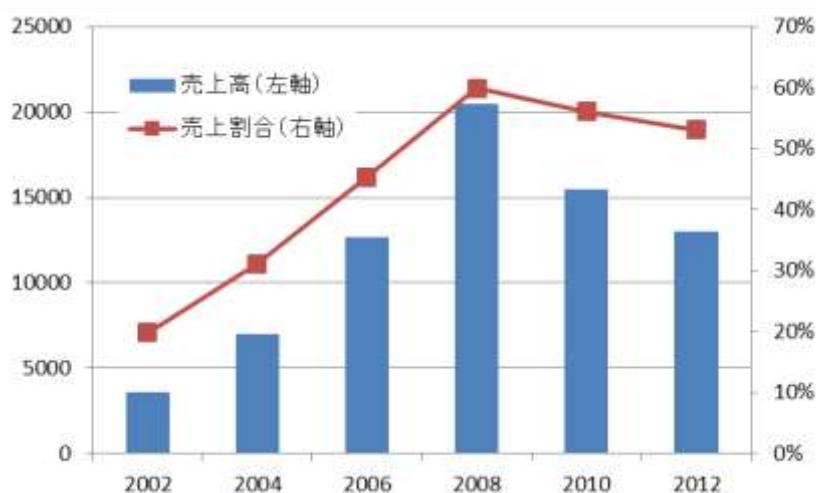


図 6 液晶テレビ・パネル関連事業所簿価総額及び固定資産に占める割合



液晶事業で生じる莫大な設備投資に対応するため、シャープはこの時期より一層事業の選択と集中を行っていく。町田の腹心である中武は「キャッシュフロー経営を実践するには、事業の選択と集中が必要となる」と述べ、今後の投資の大半を液晶に割いていくことを明言している³¹。亀山第2工場の稼働時点で液晶テレビ及び液晶パネル外販事業の売上は2006年には全社売上の約50%に上るようになり(図5)、また資産簿価に占める液晶関連工

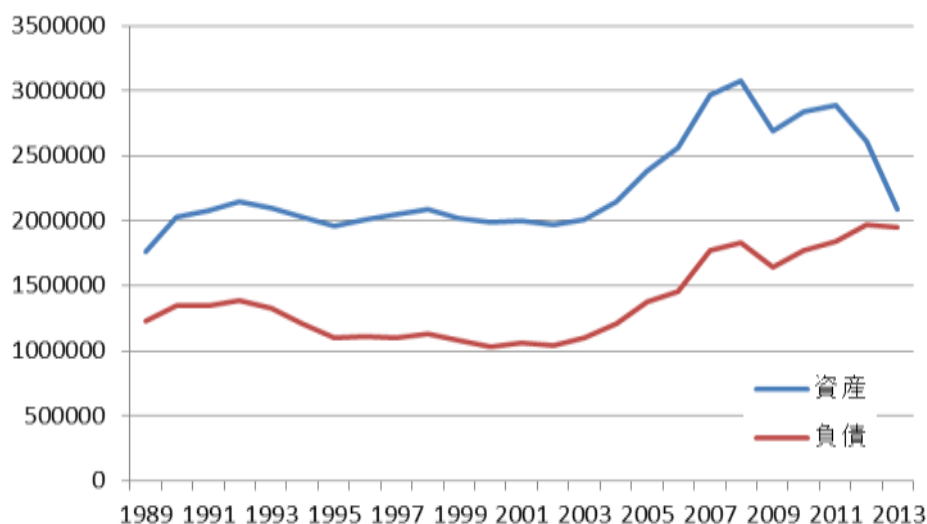
³⁰ 日経ものづくり 2006年3月号

³¹ 週刊ダイヤモンド 2005年4月16日号

場の割合も 50%を超え（図 6）、シャープが液晶事業に傾注していったことが確認できる。

またこの頃からシャープは銀行借入を積極的に利用するようになる。負債総額は毎年 1000 億円を超えるペースで増大していった。当時、資産規模約 2 兆円であったシャープにとって、この財務政策は投資が確実なリターンを生むことを前提とするもので、ひとたびキャッシュフローが滞ればすぐさま倒産の危機に陥り得る極めてリスクの高い財務政策だったと評価される（図 7）。ソニーやサムスンといった自社の数倍の経営規模を有する企業との市場競争に勝利すべく、シャープは自己の経営規模に見合わない投資が強いられる状況となっていたのである。一見するとシャープは毎年のように最高売上・最高益を更新し、好調なように見えたのであるが、それを支える財務政策に目を転じれば、自転車操業状態になっていたと評価せざるを得ないのである。

図 7 シャープの資産総額・負債総額変動



4.5 絶頂、世代交代、堺工場（2006年-2007年）

亀山工場が稼働していた期間は、毎年のように最高益・最高売上を更新したシャープの最盛期であるとともに、液晶テレビ・パネル事業の両方で事業をとりまく状況の悪化が静かに進行した時期であった。

パネル事業では、生産各社が市場価格下落から採算を悪化させていくなか、シャープは亀山工場及び亀山第 2 工場を活用し、大型パネルへと生産品目をシフトさせていくことで単価を維持し、高い収益を実現した。しかし、サムスン、LG、AUO、CMO が亀山工場と同規模あるいはそれを上回る生産能力・パネルサイズによる生産を可能としたことから、当初 50%に設定していた大型液晶パネルの外販比率は 2004 年度の実績で 30%程度にとどまり、2005 年度には 20%程度になったと推定されている³²。亀山工場の稼働でトップを奪取した大型パネル外販事業であったが、2005 年には新規工場を設立したサムスンと LG に

³² 週刊ダイヤモンド 2005 年 4 月 16 日号

抜かれ、AUO と並ぶ 3 位集団へと後退している。他社が同型のパネルの量産を立ち上げていくなかで、シャープ製パネルは高品質である分だけ高価となってしまったため、外販用としての売り先が限定されるようになっていったのである。

テレビ事業は旺盛な需要の伸びに支えられて売上が順調に拡大していたが、国内市場のシェア確保に重点的に力を割いたことで、海外市場では市場を競合に明け渡すことになった（図 8）。シャープは 2005 年代 4 四半期に、四半期別液晶テレビ出荷としては初めて世界シェアトップを明け渡し、ソニー、サムスンに続く 3 位に後退した³³。その後も世界市場では安値攻勢をかける競合が普及品市場を奪い、シャープは価格下落を嫌って大型高級モデルに絞るといった構図が続いた³⁴。他方、国内市場では 2001 年から構築してきたブランド力が功を奏し、市場が拡大する中でもトップシェアを維持していた。

図 8 液晶テレビの各国別市場シェア 2006 年

	日本	米国	欧州	中国	世界全体
シャープ	41	11	7	3	10
ソニー	19	13	13	5	12
サムスン	0	12	20	5	17
Philips	0	13	19	3	11

出所：日経エレクトロニクス 2007 年 3 月 26 日

図 9 パネル内製率の推定値

	2005	2007	2009 年
シャープ	90%以上 (単独出資)	95%以上 (単独出資)	90%以上 (単独出資)
サムスン	90%以上 (ソニーとの合弁含む)	約 40% (ソニーとの合弁含む)	約 50% (ソニーとの合弁含む)
LG	90%以上 (フィリップスとの合弁)	約 67% (フィリップスとの合弁)	70% (単独出資：合弁解消のため)
フィリップス	約 50% (LG との合弁)	約 53% (LG との合弁)	0%
ソニー	100% (サムスンとの合弁)	58% (サムスンとの合弁)	0%
VIZIO	-	-	0%

出所：2005 年、日経マイクロデバイス 2006 年 2 月号、2007 年日経ビジネス 2008 年 3 月 3 日号、2009 年日経エレクトロニクス 2009 年 11 月 16 日号

³³ 日経マイクロデバイス 2006 年 7 月号

³⁴ 日経エレクトロニクス 2005 年 2 月 14 日号

完成品での市場シェアが伸ばせなかったこと背景には、シャープが自社製パネルにこだわり、外注を活用しなかったことも指摘できる。シャープの競争力の根幹はパネル性能・品質であり、外部調達はこの戦略に合致しないものだった。ソニーは当初より全量を外注、サムスンやLGも30-40型の中型液晶テレビでは2005年頃から積極的に台湾企業から外注を受け、資源をむしろマーケティングに集中させた。一方のシャープは2006年下期に入ってようやく30型前後の廉価品についてのみ台湾QDIからの調達に踏み切っている(図9)³⁵。シャープにとっては、液晶テレビ事業を伸ばすためにはパネル生産規模を拡大するほかになく、またパネル生産が伸びるには液晶テレビの売れ行きが好調でなければならなかった。

液晶テレビが内外において企業の顔として認知されたことから、シャープは積極的AQUOSブランドを液晶関連製品に展開していった。2006年5月に国内発売したPCにはAQUOSブランドが冠され、テレビとしても使える画質のよいパソコンとして発売された³⁶。同年には携帯電話『AQUOS PHONE』が発売され、このヒットもあって06年度国内シェアは20%に達した³⁷。

一方で、液晶に関連の薄い製品領域では、太陽電池を除いて積極的な資源投入が行われなかった。スチームオーブン『ヘルシオ』や空気清浄器『プラズマクラスター』などのヒット商品が出てはいたものの、いずれも数百億円程度の事業規模にとどまっていた。

町田「白物家電は工場を海外に持っていくといったレベルの問題ではない。本当の意味で革新的な技術をもった製品を生み出さなければ、もはや事業を継続するかどうかを検討しなければならない時期にきている。パソコンはなかなか儲からない。もう、拡大策をとることはやめた。これからはラインアップを整える程度にしていく。」³⁸

こうした状況下、シャープ経営陣が下した戦略判断は、技術的革新性を生み出しにくい他事業には資源を振り向けず、引き続き液晶テレビ・パネルに傾注していくというものであった。まず、テレビの販売戦略をみると、苦戦する世界市場での販売拡大のため、2006年10月以降は日本、北米、欧州、中国、アジアの5地域で新型液晶テレビを世界同時発売することを打ち出し、また世界5極体制でテレビ組立を行うことを発表した³⁹。

町田「世界市場で苦戦しているのは確かにその通りです。2006年9月までは世界に打って出る大型のパネルがなかったのです。亀山第2工場が立ち上がったことで、風向きは大きく変わると読んでいます。北米ではとくに引き合いが多い。(中略)欧州市場

³⁵ 日経マイクロデバイス 2006年2月号

³⁶ 日経マイクロデバイス 2006年5月号

³⁷ 日経ビジネス 2006年12月11日号

³⁸ 日経D&M2004年2月号

³⁹ 日経マイクロデバイス 2006年9月号

は昔から販売網が弱く、売れていくのに時間がかかるかもしれない。ですから、まずは計算できる北米市場でのシェア確保を優先的に進めていきたいと考えている。

世界市場におけるテレビの薄型化スピードは予想以上に早かった。今後も市場が拡大することは疑いようはない。そのために世界各国で投資が急速に行われていく。(中略) 海外事業者の参入には危機感を感じている。世界の頭脳が集まると、一気に状況が変わる。液晶もそうで、油断していると負けてしまうという危機感は常に持っている。」⁴⁰

一方、パネル生産においては、2007年5月、シャープは大阪府堺市に大型液晶パネルの新工場設立計画を発表する。投資総額4000億円、127万平米の敷地にサプライヤを集積させ、あたかも「コンビナート」のように運営し、亀山第2工場のパネルサイズよりもさらに大型となる第10世代ラインを稼働させるという壮大な計画であった。

同工場の設立については、シャープ経営陣の間でも意見が分かれていた。更なるパネル大型化が果して市場性があるのかが懸念されていたのである。また、いっそう大型化した先端の生産ラインを建設するとなると、投資額もさらに膨れ上がることになる。このため、亀山第2と同サイズの第8世代とするのか、第10世代とするのか、堺工場建設発表後も議論が続けられていた⁴¹。町田自身も、次の工場建設への展望について、時期や規模の決定に慎重な姿勢をみせている。一方、当時液晶テレビの事業責任者であった片山は第10世代推進派であった。結局、町田は片山を後継者に指名するとともに最新鋭の第10世代工場として堺工場を建設することを決定、堺工場の建設は2007年11月に着工された。

町田「第8世代[亀山第2工場]の立ち上げが順調だったことで現場の士気は上がっている。もっと大きなガラス基板でも大丈夫だと。ただしこれは需要をよく考えなければならぬ。第10世代だと60型台の大型に効率的となるが、そうした大型パネルが本当に必要なかどうか、しっかり需要を見定める必要がある。次に新たな工場を仮に立ち上げるとしたら2009年頃になる。そのころの世界の需要がどうなっていくのか、推測していかななくてはならない。技術的に面白いからとか、そうした決断ができるものではない。」⁴²

片山「亀山第2工場は垂直統合の強みを発揮し、技術で差異化することで多様なユーザー要求にこたえることができている。また亀山第2工場ではシャープなど20数社が出資する国家プロジェクトの受け皿会社フューチャービジョンの開発成果を導入する。ここに参画したメーカーが部材・設備メーカーとして参加する。今後の液晶工

⁴⁰ 日経エレクトロニクス 2006年9月25日号

⁴¹ 週刊ダイヤモンド 2007年5月26日

⁴² 日経エレクトロニクス 2006年9月25日号

場では、ここからさらに垂直統合を推し進めた、部材設備と連携するクラスター化を目指す。一貫コンビナートを実現したい。」⁴³

上述のとおり、堺工場への投資は町田から片山への社長引継ぎとともに進められた。片山は液晶の技術者出身であり、大型液晶テレビを作るための「曇プロジェクト」の中心人物であった⁴⁴。その後、2002年に44歳の若さでシステム液晶事業部長に抜擢されたのち、社長候補として町田から帝王学をたたき込まれ、2007年4月に49歳の若さで社長に抜擢された。若い片山をサポートするため町田はシャープ史上初めて代表権のある会長職に就任し、二人三脚での経営体制が開始された。

町田「すべて1人で決めるとミスも出る難しい業界。二人三脚でできる心強いパートナーができたと思っている。10年やらないと電機メーカーの社長は良い仕事ができない。ものを作るのに時間がかかるからだ。亀山の完成が道筋となり、売上高3兆円も区切りとなった。新工場は後任に任せたい。海外ではやり残したところがある。二人三脚でやっていく。海外展開の基幹工場が7月に出来上がり、ポーランドも動き出して世界5極体制が出来上がる。

代表権を持った会長となるのはシャープの歴史ではじめてだが、仕事は全面的に任せるともいえない。分担すると甘えが出るだろう。サポートはもちろんする。片山は9年かけて育てた。システム液晶事業は当時赤字で大きな課題だった。若かったが、片山にやらせてみようと思った。その時は一人の候補とは思っていたが将来の社長にとは考えていなかった。ずっと手腕を見てきたが、期待を裏切らなかった。最後の見極めが、デバイスだけでなく液晶テレビを担当させたこと。テレビさえこなせば、どんな商品もこなせるからだ。予見力、構想力、実行力を確かめ、安心できた。

次の10年には、しばらくは液晶で引っ張れるだろうが、次の柱を明確にする必要がある。片山には3年くらいかけて次の種を育ててほしいと思っている。今から10年後の液晶には限界が来る。」⁴⁵

かくして、2007年からは片山-町田体制が確立され、脇を固める経営陣とともにシャープはいっそう液晶産業に傾斜してゆくことになる。

片山「コンビナート型液晶パネル工場は技術者だったころから思い描いていた構想だ。出身の岡山の水島コンビナートから着想した、部品工場とインフラを集積させた堺の新工場。21世紀型のコンビナートである。複数の企業との連携での効率性追求が次世代の勝負

⁴³ 日経マイクロデバイス 2005年12月号

⁴⁴ 日経ビジネス 2005年9月19日号

⁴⁵ 日経ビジネス 2007年3月19日号

を握る。」⁴⁶

水嶋（ディスプレイ技術開発本部長）「次世代ディスプレイを有機 EL とはもう言わせない。液晶の次は、次世代液晶でやる。現時点でこれ以上の映像デバイスはない。」⁴⁷（2007年8月22日に行われた液晶テレビの新技术説明会にて）

4.6 パートナーシップの模索（2008年）

片山・町田体制1期目となる2008年3月期（2007年度）決算で、シャープは過去最高の売上高3兆4177億円、純利益1019億円を計上した。町田が社長となった1999年度決算から売上はほぼ倍増となっていた。まさしく2007年度決算はシャープ最盛期を象徴するものとなったのである。液晶テレビの売上高は8141億円、外販液晶パネルの売上も1兆2341億円に達した。この2事業の合計で2兆500億円に達し、全社売上のおよそ6割が液晶パネル及び液晶テレビ事業によるものとなっていた。液晶パネルが主要部品の一つとなる携帯電話事業6513億円も含めれば、実に約78%が液晶関連製品となっていた。

その一方で、液晶産業の競争環境は悪化していた。2007年時点でシャープは国内市場で40%近いトップシェアを維持するものの、世界シェアではサムスン、ソニー、フィリップスに続く4位で10.1%にまでシェアを落としていた⁴⁸。もはや国内市場は世界市場全体の約10%に過ぎず、主要な戦場は米国、欧州、そして中国など新興国に移っていたのである。ソニーはテレビ売上の88%が海外、サムスンは95%以上が海外向けである一方で、シャープは国内が65%と依存が鮮明であった（図10、AV事業がテレビの属する部門）⁴⁹。世界市場の爆発的な拡大に対応するため、ソニー、サムスン、フィリップスは引き続き外注パネルを活用しつつ経営資源を販売に集中させた。また北米では製造部門を持たない新興のVizio社が急速に売上を拡大していた。設計を台湾Amtran社に委託、製造は鴻海に委託し、自社は米国内での販売・マーケティングに集中するという戦略で、42型で999.99ドルという戦略的価格によって米国普及価格帯で急速に売上を伸ばし、2007年第2四半期からは北米でトップシェアを握るようになった⁵⁰。Vizioの登場により、液晶テレビでは価格競争が進み、ソニーやサムスンにしても採算性を悪化させるようになっていた。液晶テレビはもはや差別化された高付加価値製品ではなく、普及価格で販売数量を稼ぐ事業となっていたのである。

パネル事業でも需給バランスが崩壊しつつあった。サムスンが2007年8月にシャープ亀山第2工場と同世代・同規模の生産ラインを稼働させた。台湾では鴻海の子会社であるInnoluxが、親会社の潤沢な資金を受けて生産能力を増強させていた。AUO・CMOも後発キャッチアップで2番手を常にいくという戦略のもと、シャープ、サムスンの後を追うよ

⁴⁶ 日経エレクトロニクス2007年8月13日号

⁴⁷ 週刊ダイヤモンド2007年9月9日号

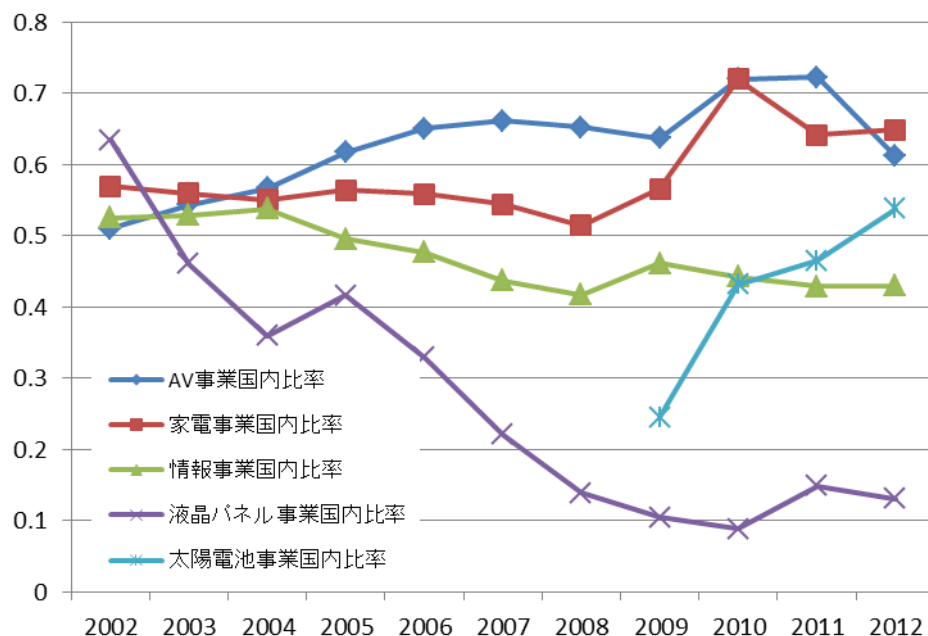
⁴⁸ 日経ビジネス2008年4月7日号。

⁴⁹ 日経マイクロデバイス2008年3月号

⁵⁰ 日経エレクトロニクス2007年8月13日号

うに生産ライン建設を開始していた⁵¹。こうした影響から 2007 年頃からは TV 用大型液晶パネルが供給過剰気味となり、価格下落が進むようになった。

図 10 シャープ各事業の国内事業比率



こうした環境変化を受けて、シャープは大きく 2 つの点で方針転換を図る。第 1 は、コモディティ化が進み、販売での劣勢が鮮明なテレビ事業でのシェア追求を諦め、パネル企業として世界トップを目指すというものである。第 2 は、パネル供給関係構築や投資分担などのため、これまでの独立的な事業運営を止め、他社との協業可能性を模索することである。この 2 つは相互に関連づけられた戦略であり、町田はこの方針転換について「現在はパネルでトップを取りたいと思っているから、各社との提携に乗り出している」⁵²と端的に述べている。

片山「会社の方針は変わっていない。いつでもコア技術を追いかけている会社だ。だが、パネルの生産規模に見合うだけの液晶テレビの世界シェアは取れない。テレビはそういう事業なので、最低 10%のシェアは確保していきたいが、これを 15%にする資金的余裕は当社にはない。他社と組んで先頭を走り続けてゆく」⁵³。

⁵¹ 日経マイクロデバイス 2007 年 10 月号

⁵² 日経マイクロデバイス 2008 年 5 月

⁵³ 日経ビジネス 2008 年 4 月 7 日号

2007年11月、シャープは液晶パネル外販のための戦略を立案・実行するための専任組織として液晶モジュール事業推進室を設立した⁵⁴。これまでシャープは自社生産した大型パネルのほとんどを自社の液晶テレビ向けに使用し、競合テレビメーカー向けに販売する比率は1-2割だったが、自社テレビ売上に照らして、既存工場及びこれから立ち上がる堺工場の合計生産能力をフル活用するには安定的かつ長期的に液晶パネルを買ってくれる大口顧客を獲得することが必要不可欠と判断したのである。これに先立つ2007年9月にはパイオニアとの提携を結んでいる。パイオニア株式の12.48%を保有して筆頭株主になるとともに、同社をPDPパネル生産から撤退させ、シャープからパネル供給を受けて液晶テレビ事業を展開させることで、およそ500億円相当のパネル出荷先を確保した⁵⁵。2007年12月には東芝と提携を結び、同社液晶テレビに搭載するパネルの4割をシャープから供給することが決定された⁵⁶。2008年2月にはソニーとの提携がまとまり、堺工場の建設費用として約1000億円（分社化した堺工場の出資比率34.5%相当）を供出してもらうとともに、ソニーにパネルを長期安定的に供給する契約を結んだ⁵⁷。ただし、ソニーの出資計画はリーマンショック後の需要減退・市況悪化を受けて実行されずに終わっている⁵⁸。

片山「これから世界の巨大マーケットである液晶テレビのパネル工場を作る上で、シャープ一社でするよりもソニーと組むほうが投資しやすくなる。液晶テレビで世界ナンバーワンのソニーと組むことで、工場の安定操業という面で心強い⁵⁹。

東芝、ソニーとの提携交渉は、社長に就任した直後の2007年春に始めた。大阪、堺市に設立する液晶パネルの新工場への合計3800億円の設備投資を決めるまでに、液晶パネルの外販先を確保しておく必要性があったからだ。既存の亀山第1・第2工場の生産能力は32インチ換算で年産2000万台、堺は09年夏の稼働時点で40インチ換算1200万台。少なくとも合計3200万台の生産能力を持つことになる。だがその時点でのシャープの液晶テレビ販売台数はせいぜい2000万台だろう。自社用のパネルなら亀山だけで十分で、堺の必要性はなくなってしまう。パネルメーカーとしては当然、規模の経済を追わなければならない。新規の設備投資を渋った時点で負けが決まる。最新鋭の技術を獲得し続けるためにも、堺への投資は不可欠だった。ソニーが資金供出するという担保はどうしても欲しかった⁶⁰。

54 週刊ダイヤモンド 2008年1月26日号

55 週刊ダイヤモンド 2008年3月15日号

56 日経マイクロデバイス、2008年2月号

57 週刊ダイヤモンド 2008年3月8日号

58 日経ビジネス 2009年12月14日

59 日経マイクロデバイス 2008年4月号

60 週刊ダイヤモンド 2008年4月5日号

4.7 躓き (2009年)

リーマンショックに端を発する世界不況はシャープの2009年3月期決算を大幅に悪化させるものとなった。急速な液晶パネル・テレビ両方の市場縮小から、売上高は前年から5700億円減の2兆8472億円、当期純損失は1258億円に上った。シャープが損失を計上するのは1956年に東証に上場して以降初めてのことであった。

シャープは、生産能力の適正化(縮小)による財務状態の早期改善を図った。陳腐化の進んだ三重・多気工場と奈良・天理工場のラインを閉鎖集約し、これに伴って500億円を構造改革費用として計上している。同時に非正規雇用も1500人削減した⁶¹。片山らはさらに「液晶のシャープ」の象徴たる亀山第一工場のライン売却も進めた。2008年中に進めていた中国テレビ販売大手SVAへの売却は、SVAが債務超過に陥っていることが発覚したため頓挫したものの⁶²、最終的には2009年8月に南京パング社への売却と技術指導契約が決定した⁶³。象徴たる亀山工場の売却は、社内外にシャープの基本戦略転換を知らしめるものだった。片山は自社のこれまでの活動を冷静に反省し、自社の今後の策についてかような説明を行っている。

片山「自社単独で国内に巨額投資をし、世界に製品をばらまくやり方が今の状況を引き起こした。我々はこのビジネスモデルはおかしいことに途中で気づいた。液晶テレビを日本で作って世界中に売るのは無理がある。だから3年前に世界5極体制でテレビを生産することを打ち出した。ただ、この論理も矛盾していた。液晶パネル生産を国内に残していたからだ。今回の不況で、矛盾がそのまま出てきた。世界中にばらまくなれば、コスト抑制のために船で送る必要がある。すると1か月以上の船上在庫を持ってしまう。これがすべて価格下落の波にのまれる。だから早く地産池消にしなければならない。今後、もっとも伸びる市場は中国。地産池消の考えならパネルは中国で作る必要がある⁶⁴。

今後は、部材の調達から生産、販売までを消費地域内で完結させる地産池消ビジネスモデルを展開する。今後は海外有力企業との合弁で液晶パネル工場を立上げ、投資負担を抑え、あわせてエンジニアリング事業の輸出で稼ぐ⁶⁵。液晶パネル工場を欲しがる中国などの現地企業も多い。生産技術を供与して、現地に合わせた仕様の製品を生産する。垂直統合型を放棄して、海外で現地調達する。」⁶⁶

ここで問題となるのは、総額3800億円を投じ、すでに完成が目前に迫っていた堺工場で

⁶¹ 日経ビジネス 2009年2月18日号

⁶² 週刊ダイヤモンド 2009年5月23日号

⁶³ 週刊ダイヤモンド 2010年6月5日号

⁶⁴ 日経ビジネス 2009年7月6日号

⁶⁵ 週刊ダイヤモンド 2009年5月23日号

⁶⁶ 日経マイクロデバイス 2009年5月号

ある。堺で大型液晶パネルを生産するという発想は、「地産地消」とは相容れ難いものであった。だが、片山をはじめとするシャープ経営陣は、「マザー工場」であり「常に先を走って先端品を独占供給する」という形で地産地消戦略のなかに堺工場をうまく組み込む方策を見出し、堺工場は計画通り 2009 年 10 月に稼働した。

片山「堺工場から世界中に送るのは地産地消と矛盾しない。第 10 世代は 40 インチが効率よく取れる大きさだ。これで世界のテレビメーカーへの外販力は高まる。今後、60 インチの大画面市場も拡大しますが、堺工場はそのサイズでも強さがある。2 年先でもシャープしか作れないでしょうし、他社が作れたとしても 2 社程度。大画面は、堺ブランドで世界に供給する⁶⁷。

堺工場は世界最新鋭の工場。最先端の技術を開発し生産技術を高めるマザー工場としての機能がある。エンジニアリング輸出事業の競争力を維持するには、最先端の量産技術を維持する必要がある。堺工場はマザー工場であり、ここで培ったコア技術をグローバル展開していく⁶⁸。

濱野（副社長）「堺は、競合である韓国や台湾といった海外メーカーとのグローバル競争で戦うための解決策の一つである。グローバルで反転攻勢に出て、一気に抜き去るための競争力ある製品を生み出す生産拠点の姿とは何か。これを徹底的に考え抜き、情報システムも含めて整備した。」⁶⁹

4.8 官制需要による小康、改革の不徹底（2010-2011 年）

高額な赤字を記録したシャープは、一方で古い生産能力の縮小整理をするという止血策をとりつつ、最新鋭の巨大工場を立を核に海外メーカーとの連携を絡めながら地産地消を目指すとする積極策を同時に実行しようとした。2009 年度、2010 年度はこの両面戦略のもとでシャープの業績は改善を見せたが、結果的にはここで小康状態を得たことがシャープの改革を不徹底なものとし、危機を招くことになる。

2009 年度からの小康は 2 つの官制需要のもとでもたらされた。2009 年度から 2 年間、景気刺激策として環境配慮製品購入に実質的な助成金を支払うとする「家電エコポイント制度」が実施されたことに加え、地上デジタル放送開始に伴うアナログ方式の停止が 2011 年に訪れることから、日本国内において液晶テレビ・PDP テレビの購入が急増したのである⁷⁰。競合他社に比べテレビ販売の日本国内割合の高いシャープは最もこの恩恵に預かる形となり、テレビ事業の収益を改善させている。一方、サムスン等の競合は世界市場で赤字を計上し続けていたことから⁷¹、シャープは再び世界市場をにらんだテレビ商品展開を開始

⁶⁷ 日経ビジネス 2009 年 7 月 6 日号

⁶⁸ 週刊ダイヤモンド 2010 年 9 月 18 日号

⁶⁹ 日経コンピューター 2010 年 4 月 28 日号

⁷⁰ 日経ビジネス 2010 年 8 月 9-16 日号

⁷¹ 日経ビジネス 2011 年 1 月 31 日号

した。中国市場では自社ブランド展開を試み、2009年度には中国市場で金額シェアで約15%でトップ、数量ベースでも約10%で上位に食い込んだ⁷²。北米でも60型以上の高級大型液晶テレビを展開し、同サイズでは北米市場シェア60%という圧倒的な数字を記録している。片山は官制需要であることを明確に認知し、今後の市場動向には警戒が必要であることを認めつつ、テレビとパネルの両方に機会が訪れているとみて、バランスよく売上を伸ばしていこうとの方針を示している。

片山「エコポイント制度が終了する直前の[2010年]11-12月にかけて、需要は一気に高まると予測している。その後は、テレビ市場は冷え込むでしょう。国内のテレビ出荷台数は年間2000万台規模から1000万台程度に落ち込むかもしれません。(中略)その後は中国での液晶テレビを扱う販売店の数を現在の約5000から今年中に1万に、さらにその後2万に増やします。新興国での販売を増やして、国内市場の冷え込みをカバーしたいと思っています。中国の販売は好調だがもっともっと売ってほしい⁷³。

セットメーカーとデバイスメーカーの二足の草鞋になるだろう。セットメーカーとして出ていくのは限定的だが、中国とアセアンについてはセットメーカーとしての面を強く出していく⁷⁴。

パネルから一貫してテレビを製造する垂直統合モデルには大きな投資が伴う。リスクの大きいビジネスであることは確かです。しかしリスクを取らなければ会社の成長は望めません。リスクを引き受けた結果、シャープは世界で最初に液晶テレビを商品化し、2000年代に入ってから会社の規模を2倍に拡大できました。2010年7月にパネル市況が悪化する中で堺工場をフル稼働させた。なんてバカなことをするのだという人もいました。けれども、挑戦の手を緩めれば会社の成長が止まってしまう。現在、第10世代マザーガラスを採用するのは、世界でも堺工場だけです。他社に追いつかれるまで2年の猶予があるとみています。少なくともあと2年は大型液晶テレビがシャープのエンジンになるでしょう。既に米国では60型以上のシェアで6割を握っています。水平分業では短期的に黒字を出せるかもしれませんが、長期的には難しいのではないのでしょうか。」⁷⁵

4.9 破局と液晶パネルへの固執（2012年）

2012年3月期決算は、シャープにとって危機的な結果となった。2011年3月に起こった東日本大震災の影響から、日本国内経済が大幅減退となった。当時、シャープ液晶テレビ売上は6割が国内市場向けとなっており、他社に比べシャープはより大きな影響を受け

⁷² 週刊ダイヤモンド 2010年4月10日号

⁷³ 日経ビジネス 2010年8月30日号

⁷⁴ 週刊ダイヤモンド 2010年9月18日号

⁷⁵ 日経ビジネス 2011年1月31日号

ることとなった。震災後、シャープは4月上旬から亀山第2工場と堺工場が一時稼働停止に追い込まれたが、それでもなおテレビの在庫はさばききれなかったという⁷⁶。売上高は最盛期から1兆円減の2兆4500億円程度にまで下がり、最終赤字は3760億円を記録した。設備投資資金を負債に頼る経営をしてきたシャープは、この巨額赤字によって一気に倒産リスクのある水準まで財務状況が悪化することとなった。莫大な赤字を受けて、2012年3月、片山が事実上の引責辞任で代表権のない会長に退き、町田も同時に会長職を辞した。6年間続いた片山-町田体制に終止符が打たれ、後任社長には液晶事業から距離のある調達部門出身の奥田が就任した⁷⁷。ただし、奥田を社長に推薦したのは町田であり、町田は退任後も相談役としてシャープ本社に居を置き、経営に関与を続けていた⁷⁸。

シャープの危機は震災という外的要因に片づけられるものではない。液晶テレビ事業の世界市場での不振は継続していた。世界不況を受けてサムスン等の競合がむしろテレビ事業で積極的な値引き・出荷拡大に動いたことから、2010年の世界シェアではサムスンの世界シェア18.8%、2位LGの13.4%に対し、シャープは6.4%の5位にまで沈んでいた。シャープは堺工場に行った追加投資で2010年にはその生産能力を倍増させており、40型換算のパネル生産能力は再び3000万台規模となっていた。工場の稼働率は常時50%程度で、莫大な償却費負担に耐えられるだけの稼働を維持できずにいた⁷⁹。

なお、シャープと同様に劣勢にテレビ事業で苦境に立たされていた国内競合企業は、この時期に撤退・事業縮小を決断している。パナソニックは2011年10月、PDPの旗艦工場である尼崎工場への投資凍結を発表し、事実上のPDP生産から撤退となった。ソニーは2011年12月にテレビ向け液晶パネルに関するサムスンとの合弁を解消し、シャープ堺工場への出資計画も停止した⁸⁰。

他事業の不振も深刻であった。液晶関連製品としてテレビに次ぐ売上が稼いできた携帯電話事業では、アップル社の『iPhone』が新機軸商品として国内市場を席卷し、異質な進化を遂げて「ガラパゴス化」と揶揄されていたシャープをはじめとする日系端末メーカーはその対応に後れを取っていた⁸¹。シャープはその揶揄をむしろ日本独自の技術力と前向きにとらえて『GARAPAGOS』という名を冠する携帯情報端末を2010年12月に発売するも、独自OSかつアプリケーションが追加できない、ブラウザ性能も低いと市場ニーズを読み違えた結果、翌年9月には販売中止となった⁸²。液晶非関連製品では有望なものは太陽電池事業くらいに絞られていたが、世界中で多量の参入が起こったことで競争環境が悪化し、シ

76 日経ビジネス 2011年5月9日号

77 週刊ダイヤモンド 2012年3月24日号

78 週刊ダイヤモンド 2013年5月25日号

79 日経ビジネス 2011年1月31日号

80 日経エレクトロニクス 2012年4月30日号

81 安本雅典・「携帯電話産業～」

82 日経エレクトロニクス 2011年10月17日号

ャープを含む参入各社がみな赤字に陥る事態となっていた⁸³。

新社長となった奥田は、前体制までの課題を十分に把握しながらも、そこから導かれたのはあくまで液晶パネルを中核に据えるという既存路線の継続であった。奥田は、自社の不調はオンリーワン製品が創出できていないことにあり、デバイス：液晶パネルの強みをもとに、いかなる新商品を生むか、どのようなビジネスモデルを構築するかを課題としたのである。

奥田「グローバル市場の戦いにおいて、単独での垂直統合には限界があった。世界で戦えるビジネスモデルの構築が課題だ。他社との協業を活用しつつ、スピード間のある経営に転じたい⁸⁴。

当社は最近、目立ったオンリーワン商品を生み出せていない。良いデバイスを持ちながら、商品化では他社に後れを取っている。当社の中核技術は液晶と、太陽光発電、プラズマクラスターなど健康家電。液晶については、テレビ以外の用途に力を入れていく。自動車、医療、ロボティクスなど未開拓の領域は少なくない⁸⁵。

「テレビは」もはや商品特性よりも生産規模が優劣を決めている。だが、あくまで液晶パネル事業に賭ける。用途開発は海外メーカーに任せ、技術力をテコにあえて下請けの道を選択する。」⁸⁶（以上奥田、2012年3月の社長就任会見）

奥田ら経営陣はこうした判断から、引き続き液晶パネル生産を自社の中核に据え、現行事業を継続するための運転資金確保や、パネル供給先の模索、財務体質改善に経営努力を割いた。まず運転資金確保について、奥田は町田会長とともに2011年度から鴻海との提携案件を進め（なおこの行動は当時の片山社長の事前同意を得ていないものであった）⁸⁷、奥田体制に移行するとすぐさま鴻海との資本提携計画が発表された。最終的に鴻海との交渉は全面同意には至らなかったものの、堺工場への約650億円の出資や、いくつかの海外拠点の鴻海への売却が決定した⁸⁸。このほか、2012年夏にはアップルから亀山第2工場に1000億円が⁸⁹、同12月には通信用デバイス大手のクアルコムから99億円の出資を、インテルからも約100億円の出資の約束を取り付けた⁹⁰。翌2013年3月にはサムスンからも104億円の出資を取り付けている⁹¹。これらの出資は当座の資金を得るものであると同時にパネルの安定供給先を得る意味のあるもので、まさしくシャープが現行路線を継続したことを象徴

⁸³ 日経ビジネス 2011年9月26日号

⁸⁴ 週刊ダイヤモンド 2012年4月7日号

⁸⁵ 日経エレクトロニクス 2012年4月2日号

⁸⁶ 日経ビジネス 2012年5月21日号

⁸⁷ 日経ビジネス 2012年5月21日号

⁸⁸ 週刊ダイヤモンド 2012年12月8日号

⁸⁹ 週刊ダイヤモンド 2013年3月30日号

⁹⁰ 日経ビジネス 2012年12月17日

⁹¹ 週刊ダイヤモンド 2013年3月16日号

するものであると評価されうる。最終的には銀行融資としてはみずほ銀行や三菱東京 UFJ 銀行など国内大手銀行から総額 3600 億円の融資を再建計画書の提出と引き換えに獲得したことで、当面の資金繰りにはめどがついた⁹²。

奥田体制下ではまた、リストラによってコスト削減及び人員数の適正化が図られた。人員削減はかつての労働争議からシャープ内では事実上のタブーとされてきたため、実に 62 年ぶりのことであった。5000 人規模のリストラ策を実施することにしたが、連結で 56756 人に達するシャープにおいてはわずかに人員の 1 割未満に過ぎず、その内訳も堺工場を連結対象外とすることによる 1300 人、残り 3700 人は定年退職に伴う自然減と希望退職によるものという慎重なもので、銀行等の同意は得られなかった⁹³。このため、中国やメキシコにある液晶テレビ組立工場を鴻海に売却し、人員削減を 8000 人規模に拡大する案を提示し、ようやく銀行の理解を取り付けた⁹⁴。最終的には希望退職が予想よりも増大したことから、人員削減規模は 1 万 1000 人となった⁹⁵。

このように、2012 年度にはシャープ経営陣は現行路線継続のために奔走したのであるが、基本的経営方針には修正が加えられることはなかった。その結果、不要資産の整理再編や前年比 800 億円のコスト削減などは実現されたが⁹⁶、結局次の「オンリーワン製品」は育たず、パネル販売にも効果的打開策は見いだされず低調に終始した。売上高は前年とほぼ同水準の 2 兆 4700 億円にとどまり、純損失はリストラに伴う特別損失などの影響で 5453 億円に達した。純資産はほぼ底を突き、倒産が眼前に迫る水準に達した。こうした業績状況を受け、奥田は 2013 年 5 月 8 日をもって退任するとともに、7 月から再び液晶事業の現場に返り咲いていた片山会長も同時退任した。そしてまた、代表権を有さないものの本社に居を置いていた町田相談役の隠然たる影響力も徹底排除されることとなった⁹⁷。

4.10 再建への模索（2013）

2013 年度に入り、シャープはようやく抜本的な経営戦略の転換を実行に移した。奥田の後任には、銀行が実施した面談を経て、液晶部門とは縁遠い白物家電を扱う健康・環境システム事業本部出身の高橋興三が社長に就いた⁹⁸。業績は依然として外販液晶パネルの売れ行きに依存しているものの、高橋は「当社の原点である“誠意と創意”をはじめとする創業の精神以外はすべてを変える覚悟」で、既存事業のポートフォリオ再構築、自前主義からの脱却、新規事業開拓の 3 点に取り組んでいくとした⁹⁹。液晶事業については、設備投資

⁹² 週刊ダイヤモンド 2012 年 10 月 13 日号

⁹³ 日経ビジネス 2012 年 8 月 20 日号

⁹⁴ 日経ビジネス 2012 年 9 月 3 日号

⁹⁵ 週刊ダイヤモンド 2012 年 10 月 13 日号

⁹⁶ シャープ株式会社 2013 年 3 月期アニュアルレポート

⁹⁷ 週刊ダイヤモンド 2013 年 5 月 25 日号

⁹⁸ 日経ビジネス 2013 年 5 月 20 日号

⁹⁹ 日経ものづくり 2013 年 6 月号

を段階的に抑制していき、2015年度には200億円水準に持っていくとしている。「液晶事業は今後もシャープの中核事業と位置付ける。ただし、自前で投資しなくても、やりようはあると考えている。近年の巨額投資が莫大な赤字の原因となったことは確かだからだ」。また新規事業についてはヘルスケア、ロボティクス、スマートホーム、車載、オフィス、食・水・空気の安心安全、教育といった分野が指摘された。これからターゲットとしていく市場も、これまでの国内依存や、北米・中国といった成熟市場とは打って変わって、相対的に競争圧力の小さいASEANを最重点地域に位置付けた。中国除くアジア地域の売上構成比を2012年度の21%から2015年度には31%に伸ばし米国を上回る最大売上エリアへと拡大していくというもので、テレビのみならず冷蔵庫、洗濯機、エアコンといった分野でも市場獲得を狙っていくこととされた¹⁰⁰。

2013年3月期のアニュアルレポートでは、下記の文言から始まるシャープの再建に向けての詳細な財務計画・事業戦略がつまびらかにされた。そこには、これまで町田・片山・奥田の3代にわたって使われ続けてきた「オンリーワン」「独自デバイス」「垂直統合」「ブランド力」といったキーワードは一切使用されなかった。

高橋「いたずらに規模のみを追わず」「誠意」「和」「礼儀」「創意」「勇気」など、シャープの経営理念、経営信条の一言一句には、「創業以来の不変の精神」が込められています。業容が順調に拡大する中であって、私たちはこの精神を忘れ、「チャレンジ精神の低下」「顧客志向の欠如」「驕り」「高ぶり」といった、いわゆる大企業病に陥り、これが今日の経営不振を招く一因となったものと考えています。中期経営計画の遂行に当たっては、経営理念、経営信条の精神以外、全てを変える覚悟で、全力で新生シャープを築き上げていきます¹⁰¹。

5. ディスカッション

5.1 シャープにおける注意の焦点、近傍、遠隔

事例記述からは、分析対象期間にわたってシャープ経営陣の注意の焦点が液晶デバイス生産にあり、これを維持するために不振が続けられたことが推測される。この点について有価証券報告書記載事項の分析から確認するとともに、シャープ経営陣にとって他の経営判断事項のうちでも何に注意を注いできたのかを検討してみよう。表1は、1997年から2012年までのシャープ株式会社有価証券報告書記載内容の集計結果である。全16時点で最も頻度が高かった環境経営及び太陽電池であるが、これは環境先進性をアピールするシャープの基本的対外姿勢であるとみるべきであろう。ここで特別な注意を払うべきはむしろ、液晶事業のなかでも特に技術革新と、亀山工場や堺工場など自社でのデバイス生産が強調されていることである。シャープが液晶事業を遂行するにあたっての注意の焦点が、

¹⁰⁰ シャープ株式会社2013年3月期アニュアルレポート

¹⁰¹ シャープ株式会社2013年3月期アニュアルレポート

先進的独自デバイスの自社生産にあったことが、改めて確認されたとみてよいであろう。

表1 シャープ株式会社 有価証券報告書記載の事項（1997-2012）

大分類	小分類	言及のあ る年数	該当するワード
基本戦略	オンリーワン製品	10	オンリーワン
	独自デバイスによる 特長商品の創出	5	独自デバイスによる特長商品の創出
	ビジネスモデル	3	新たなビジネスモデル、ソリューション
	提携・協業	3	各企業との業務提携に関する説明
組織改編	人事改革	8	成果主義、リーダー人材、コア人材
	組織改編	8	各種新組織設置に関する説明
マーケティング策	ブランド価値	4	ブランド
	世界市場	6	世界市場、新興国、海外事業
液晶	液晶を核とする	5	液晶デジタルネットワーク、コアコンピ タンスである液晶、液晶のシャープ
	液晶テレビ	6	液晶テレビ、AQUOS
	携帯電話	5	携帯電話
	小型情報端末	3	ザウルス
	液晶の技術革新	11	液晶の新技術説明。TFT、低温 CG、 UV2A、IGZO など
	液晶パネル生産	9	三重、亀山、堺、垂直統合
液晶非関連 製品	太陽電池	12	太陽電池
	半導体事業の縮小	4	IC、LSI に関する集中・縮小の記述
	通信	1	通信
	白物家電	4	白物、生活資源分野、過熱水蒸気
	健康家電	4	プラズマクラスター
	オーディオ	1	オーディオ
	オフィス機器	1	オフィス機器
	LED 照明	1	LED
その他	環境経営	14	環境、省エネ、グリーン、エコ

出所：シャープ株式会社有価証券報告書（1997-2012）。

これに対し、液晶応用製品である液晶テレビ、携帯電話、小型情報端末などは相対的に言及の頻度が低い。またマーケティング策に関わるブランド価値増大や世界市場開拓など

は時期全般にわたってしばしば言及されるものの頻度はやはり相対的に低いものとなった。ビジネスモデルの見直しや企業間提携は、期間後半の限定的な時期のみに言及がなされていた。これらはいずれも液晶事業に関連する事項であるが、液晶デバイスの技術や生産と比べると相対的に観測頻度が低い。ここから、液晶応用製品市場や、マーケティング策、ビジネスモデル、提携といったものがシャープにとっての注意の焦点近傍事項だったと考えられる。

最後に、液晶非関連製品であるが、こちらは太陽電池を除いて言及される頻度は少なかった。過熱水蒸気調理器やプラズマクラスター等のイノベーションがたびたび紹介されたこと、半導体事業について定期的に事業縮小のアナウンスがなされたことを除けば、液晶事業にみられるような具体的な戦略の説明はほとんど行われていなかった。このことから、液晶非関連製品事業はシャープ経営陣の注意の焦点から遠隔にある事項だったと結論されるのである。

5.2 焦点からの距離と意思決定の内容

続いて、注意の焦点からの距離の違いが、意思決定のあり方にどのような影響を与えているのかを分析する。表 2 は、前節での注意焦点からの距離分析に基づいて分類した各事項について、マネジャーが行った主たる意思決定を並べたものである。まず、注意の焦点領域を見ると、歴代の経営者の強い思いを受けて、町田社長が就任する 1998 年から倒産が目前に迫る 2013 年に至るまで、最先端の液晶パネル生産に巨額の投資が振り向けられていた。シャープの経営陣に、液晶パネル生産を継続したいという心理が働いていたことは否定しがたい。町田にとってはキーデバイスの内製は長年の望みであったし、片山にとってはシャープでのキャリアの全てが液晶の技術・事業の確立であった。デバイスからのオンリーワン製品創出を掲げるシャープにとって、家電の王様であるテレビのデバイスを握ることは宿願であり、それがこうした行動をもたらしたと思われる。ただし、先端液晶パネル生産の位置づけは各時点の状況に照らして何度も修正が加えられていた。町田ら経営者たちは自社をとりまく状況をおおむね的確に分析し、そこにおいて液晶パネル生産がなぜ求められるのか、「ブランド戦略」「国内ものづくり」「垂直統合」「世界戦略」「マザー工場」など、時代に合わせた言葉を選んで位置づけが与えられていた。

一方、焦点から遠い領域に目を向けると、液晶での競争が過熱するにつれ暫時撤退縮小が図られていった。事例記述からは、技術的革新性あるいは市場での大きな成長が見込めないものは、半導体、PC、そして白物と、順次事業縮小が図られていたことが明らかになっている。また、この時期には液晶とはあまり接点のないオフィス複合機事業は一定の規模を有していたが、シャープ経営陣がこれに対してはほとんど言及を行っておらず、この事業に対し強い意図をもった決定は行われていなかったと推測できる。総じて、焦点遠隔領域では先行研究が示唆するとおりの関与の低い意思決定がなされていたと結論される。

表 2 シャープが焦点領域、近傍領域、遠隔領域の事項に対して行った主な意思決定

	焦点領域	焦点近傍領域	焦点遠隔領域
1998	多気工場建設開始	液晶テレビを今後の主力事業とする	小さな No.1 事業を多数維持する
1999			
2000	(多気工場稼働)		
2001	亀山工場建設開始	国内液晶テレビ事業への本格参入	半導体事業の選択と集中
2002			
2003			
2004	亀山第 2 建設開始 (亀山工場稼働)	液晶パネル外販事業の本格化 技術ブラックボックス化	
2005			PC 事業の大幅縮小
2006	(亀山第 2 稼働)	テレビ事業のターゲットを国内から海外に移す	白物家電事業の縮小
2007	堺工場建設開始		
2008		同業他社との協調路線に転換 テレビからパネルに主力事業転換	
2009	(堺工場稼働)	技術供与事業開始	
2010		政策需要を狙った国内テレビ市場への重点化	
2011			
2012			

ここで注目すべきは、焦点の近傍領域である。自社液晶パネルが生かせるように、パネル事業主体かテレビ事業主体か、国内市場か海外市場か、独立でいくのかパートナー連携でいくのかなど、戦略に柔軟な変更がなされていた。この変更は、マネジャーによる状況

認識に基づいて行われている。すなわち、ブランド戦略が強調される文脈では、完成品であるテレビ事業が主体とされ、完成品の競争激化とともにパネル外販事業へとシフトが図られている。また当初は同業者との競争の観点から独立資本・ブラックボックス化が志向されていたが、競争を緩和させるべく同業者とのパートナーシップ路線に転換した後は、共同出資や技術供与事業が行われるようになってきているのである。焦点領域でみせたこだわりとはうって変わって、シャープ経営陣は焦点近傍領域では変化する状況に合わせて柔軟な変更を行っているのである。

シャープ経営陣が見せた近傍領域での環境適応行動は、焦点領域たる液晶パネル生産を維持し、そこへの巨額の設備投資を肯定化させるために行われている。刻一刻と変化する競争環境下において、マネジャーはつねに組織の適合を図っていかなければならない。このとき、マネジャーが何らかの中核対象の維持を意図するならば、変化していく環境のなかでその対象の位置づけを適宜修正し、うまく環境適合するようにバッファとなる周辺事項を修正する必要がある（Thompson, 1967 ; Simon, 1996）。そのため、戦略立案の際にマネジャーの注意焦点近傍にある事項にたいして、対症療法的な修正策が実行されることになると考えられるのである（表3）。

表3 固有の認知が継続した状況におけるマネジャーの意思決定

対象への関心状況	注意の焦点	焦点の近傍	焦点の遠隔
対象への意思決定のあり方	認知バイアスを強く受け、対象が維持される	状況変化に合わせて対象に頻繁な修正が加えられる	対象を機械的に処理する、対象を見過ごす

これが問題であるのは、焦点事項そのものが維持されていることと同様に、この近傍領域への修正対応もまた組織変革を遅らせる大きな原因となっていると考えられるからである。シャープの事例を振り返って、もし「事業の中心は国内向けテレビ事業である」という事項もまた積極的維持対象であったならば、液晶パネル生産に巨額投資を振り向けていくという戦略が不適合であることはより早期に、より明白に露見していたと考えられる。シャープ経営陣がむしろ競争環境変化に敏感に反応し、対象市場や完成品・部品事業のウェイト修正を行っていたからこそ、各時点である程度の環境適合状態が維持され、抜本的な変革に乗り出すことが遅れたと考えられるのである。

6. 結論

本研究は、マネジャーの認知と組織の硬直化に対する仮説的な新たな知見を与えるものである。従来、マネジャーの認知が組織変革を阻害するのは、状況認識が硬直化し、それゆえに既存技術や市場などへの固執が生じるためだと捉えられてきた（Gilbert, 2005）。だが、状況認識が柔軟に変更され、それに基づいて周辺的事項に対症療法的な修正が加え

られるという形によっても、組織変革が阻害される可能性が本稿からは示されるのである。もちろん、本研究の方法的制約のため、マネジャーの認知が硬直化した場合に常にこうした現象が生じるとは主張できない。今後は、この現象がより広く観察されるものなのかを検討されるとともに、別種の現象としてどのようなものが発生する可能性があるのかを調べていく必要性が残っている。とはいえ、本研究結果からは、マネジャーが何かに固執するとき、対象をとりまく周辺の事項を柔軟に変更することで対象そのものの維持が図られるという現象が生じるという可能性が仮説的に提示されたと言えるであろう。

本研究はまた実務的にも示唆を与えている。従来、組織変革を阻害するのは、旧来の考え方に固執したマネジャーであると考えられていた。だが、少なくとも表層的には柔軟な考えをすることができ、自社の置かれた状況の変化を機敏に察知することができるマネジャーのほうがむしろ、組織の中核的な技術等へのこだわりを持っている場合には、組織変革を遅らせる結果を招いてしまう可能性がある。変革を実現できるマネジャーであるためには、組織の核となる部分に対しても、疑い、反省する姿勢が要求されるのである。

参考文献

- 網倉久永・新宅純二郎 (2011) 『マネジメント・テキスト 経営戦略入門』日本経済新聞社。
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., and Corley, K. G. (2008) Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34, 3, pp. 325-374.
- Baron, R. A. and Ensley, M. D. (2006) Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management science*, 52, 9, pp. 1331-1344.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., and Huff, A. S. (1992) Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic management journal*, 13, 1, pp. 15-36.
- Bouchikhi, H. and Kimberly, J. R. (2003) Escaping the identity trap. *Sloan Management Review*, 44, 3, pp. 20-26.
- Christensen, C. M., and Bower, J. L. (1996) Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17, 3, pp. 197-218.
- Cohen, M. D., March, J. D. and Olsen, J. P. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1, pp. 1-25.
- Fredrickson, J. W., and Iaquinto, A. L. (1989) Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of management journal*, 32, 3, pp. 516-542.
- Garud, R., and Rappa, M. A. (1994) A socio-cognitive model of technology evolution: The case of cochlear implants. *Organization Science*, 5, 3, pp. 344-362.
- Gavetti, G., and Levinthal, D. (2000) Looking forward and looking backward: Cognitive

- and experiential search. *Administrative science quarterly*, 45, 1, pp. 113-137.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (2009) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Transaction Publishers.
- Hannan, M. T., and Freeman, J. (1977) *The population ecology of organizations*. *American journal of sociology*, pp. 929-964.
- Kaplan, S. (2008) *Framing contests: Strategy making under uncertainty*. *Organization Science*, 19, 5, pp. 729-752.
- Kaplan, S., Murray, F., and Henderson, R. (2003). *Discontinuities and senior management: Assessing the role of recognition in pharmaceutical firm response to biotechnology*. *Industrial and Corporate Change*, 12, 2, pp. 203-233.
- March, J. G., and Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York; Wiley.
- Reger, R. K., and Huff, A. S. (1993) *Strategic groups: A cognitive perspective*. *Strategic Management Journal*, 14, 2, pp. 103-123.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2012) *Organizational Behavior 15th Edition*. Prentice Hall.
- Simon, H. A. (1965) *Administrative behavior (Vol. 4)*. New York: Free Press.
- Stanovich, K. E., and West, R. F. (2000) *Advancing the rationality debate*. *Behavioral and brain sciences*, 23, 5, pp. 701-717.
- Sull, D. N. (1999) *The dynamics of standing still: Firestone tire & rubber and the radial revolution*. *Business History Review*, 73, 3, pp. 430-464.
- Tripsas, M., and Gavetti, G. (2000) *Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging*. *Strategic management journal*, 21, 10-11, pp. 1147-1161.
- Utterback, J. M. (1996) *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business Press.
- Yin, R. K. (2014) *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

How has Sharp Corporation led themselves to crisis:
Flexibility in the neighborhood brings rigidity at the core.

Koichi Nakagawa[†]
Yoichi Matsumoto^{††}
Yuki Tsuboyama^{†††}

Abstract

Manager's cognitive biases prohibits from changing organization. But, we do not know in-depth and correctly how do they decide things when they persist in something. We distinguish managerial objects into three categories: focus of attention, neighborhood of focus, and out of focus, and we analyze what kind of decision was made for each category. From the case study of the crisis of Sharp Corporation, we found that managers 1) enthusiastically kept investing and running the LCD panel production (focus of attention), 2) flexibly changed the other strategic options of LCD business like target market, choice of vertical domain or alliances (neighborhood of focus), and 3) nearly ignored the other business areas (out of focus). From such consideration, we hypothetically proposed the logic that flexible changes in neighborhood of focus rather enhance the rigidity in focus of attention.

JEL code : M10 Business Administration – General

Keywords

Organizational change, Manager's cognition, focus of attention, Sharp Corporation

[†] Associate professor, Graduate school of economics, Osaka university,
nakagawa@econ.osaka-u.ac.jp

^{††} Associate professor, Research institute of economics and business, Kobe university,
ymatsumoto@rieb.kobe-u.ac.jp

^{†††} Associate professor, Graduate school of commerce, Hitotsubashi university,
y.tsuboyama@r.hit-u.ac.jp