

## 「シャープにみる裏目経営」

二週間のご無沙汰でした。前回ご案内した「見える化エンジン」はご好評をいただき、先週から具体的なご案内も開始しています。見て損はありませんよ。御社のストレージにはこれまで見てこなかった「フリーアンサー」、「顧客の声」、「コールセンターへの苦情」が眠ってはいないでしょうか。お伝えした通り、現在は「お試し半額キャンペーン中」ですので、お気軽にお問い合わせください。

さて今回のお題は「シャープにみる裏目経営」としました。2012年3月期で3716億円という巨額な赤字を計上しました。ほんの2年前まで「日本経営の鏡」とまで言われた会社が、なぜこんな事態になってしまったのでしょうか。言えることはシャープがとってきた施策には根本的な過ちはなかったということです。ただし、ひとたびそれが裏目に出ることで、全体の施策がそろって悪化の原因となったのです。新聞や経済雑誌にはない視点で見てみましょう。



シャープは1935年に創業。いわゆる家電メーカーとしては二流のメーカーでした。私がリクルートで調査営業をしている時（20年以上前です）は大阪に行くたびに地下鉄御堂筋線「西田辺駅」で降りて「なんだかさえない会社だなあ」などという生意気な感想を持ちながら行ったことを覚えています。実はすでにシャープは快進撃を遂げつつありました。「緊プロ」というシステムが機能し始めていました。「緊プロ」とは文字通り「緊急プロジェクト」の略です。緊急の課題や今後の社内で重要な業務に対して、社長直轄でプロジェクトを立ち上げ、必要な人材は社内のどこからでも調達してよい、という当時のメーカーでは画期的な制度でした。プロジェクトメンバーは本来、役員にだけ許される**金の社章**をつけ、社内のあらゆる面で優遇を得ていま



した。1998年の液晶テレビ「AQUOS」やノートパソコンの傑作「MURAMASA」もその「緊プロ」から生み出されたものです。そんな、メーカーとしては中小企業のような機動性が社風でした。1998年当時の町田社長は「ブラウン管のテレビはすべて液晶テレビに置き換える」と宣言し、2000年には「20世紀に置いてゆくもの。21世紀に持つてゆくもの」という非常に革新的なCMを流し、「液晶ならシャープ」と呼ばれる素地を作っ

いました。液晶テレビで国内トップに立ったシャープはさらなる投資を矢継ぎ早に行う。液晶工場に 8000 億円の投資、その象徴が 2004 年に稼働をした「亀山工場」でした。「**亀山モデル**」＝高性能テレビの象徴と位置づけられ、AQUOS の上部左側には「亀山」の金文字のステッカーが貼られていたことをよく覚えています。

当時は「**日本のモノづくり**」の象徴としてもはやされました。業績は拡大、2008 年 3 月期には、液晶パネルから液晶テレビまでをすべて自前で行う戦略が当たり、売上高 3 兆 4177 億円、純利益が 1000 億円を超える、トップメーカーとなりました。すべてがうまく回った。

決算期	売上	営業利益	経常利益	最終利益	1株	
					利益	配当
2000年3月期	1,854,774	74,460	58,745	28,130	24.97	12
2001年3月期	2,012,858	105,913	80,728	38,527	34.2	13
2002年3月期	1,803,798	73,585	48,889	11,311	10.1	14
2003年3月期	2,003,210	99,466	81,920	32,594	29.37	15
2004年3月期	2,257,273	121,670	111,601	60,715	55.37	18
2005年3月期	2,539,859	151,020	140,511	76,845	70.04	20
2006年3月期	2,797,109	163,710	150,852	88,671	80.85	22
2007年3月期	3,127,771	186,531	170,584	101,717	93.25	26
2008年3月期	3,417,736	183,692	168,399	101,922	93.17	28
2009年3月期	2,847,227	-55,481	-82,431	-125,815	-114.33	21
2010年3月期	2,755,948	51,903	30,995	4,397	4	17
2011年3月期	3,021,973	78,896	59,124	19,401	17.63	17
2012年3月期	2,455,850	-37,552	-65,437	-376,076	-341.78	10
累計				723,257		

ところが翌年、6000 億円近い減収、最終利益でも一気に 1258 億円の巨額の赤字。いったいシャープに何が起きたのか。

シャープは前述のとおり液晶から液晶テレビまで自社で一貫して作るということで原価を下げる施策をとっていました。海外に輸出をする際にも「液晶エンジン」部分はブラックボックス化しノウハウ・技術力が一切外に出ない仕様にしていました。日本の品質をブラックボックスにすることによって世界でもシャープにしか出来ない技術力を保持しようとしたのです。ここに一つの裏目がでます。ご存じのとおり、韓国の「**SAMSUNG**」「**LG 電子**」や台湾のメーカーは懸命の努力でシャープをキャッチアップしていました。決して追いつかれることのない技術が実際にはあっという間に追いつかれてしまったのです。そうすると人件費が半分以下の韓国・台湾勢には価格面で勝てるはずもありません。半額なのです。技術的には高度でも消費者には二倍の性能があるとは思われなかったのです。

2011 年 3 月期には一息をついたようにも見えるのですが、これは地デジ化とそれに伴う政府のエコポイントの仇花でした。翌年、地デジ化が完了すると国内では薄型テレビが売れなくなりました。高くても買ってくれるはずの日本市場で売れないことは、海外での市場開拓をしてこなかったシャープには打つ手がありませんでした。海外では韓国勢が圧倒的なシェアを取られており、日本の家電各社が一斉に大幅な赤字転落となったわけです。

韓国、台湾のメーカーの液晶技術の進化とコストダウンのせいで、2004年時点で865ドルしていた32インチテレビ用のパネルの価格は、**2011年には149ドル**まで下落しています。これほどまでの価格の下落は誰にも予想がつかなかったと考えます。これはシャープにとっては命取りになりつつあります。なぜなら三重、亀山工場、さらには堺市に作った工場は液晶の外販を前提としたものでした。この価格が1/6へ。1兆3000億円を投資した工場を動かさず動かしすぎると赤字になる。しかし動かさないと損失の対象となる。

液晶パネルは半導体と同じ道をたどりまし。最先端技術の導入で生産数量が大幅に増加すると同時に、生産コストは大幅に下げることが可能です。「熾烈な競争に勝つために、競合に先んじた、果敢な投資が絶対条件だった」とは当時の役員の方の言葉ですが、無理からんものだと思います。ひところもはやされた「**選択と集中**」。シャープの選択は間違っていなかったのですが、集中の程度が高すぎた、と言えるかもしれません。身の丈を超えた規模だったのです。さらに歴史的な水準での円高は海外での競争力を完全に奪われました。

「世界の亀山品質」戦略も結果的には裏目に出ました。本来、家電製品は「性能・機能」の価値が大きく、ブランド価値は他にいい製品が出ると消えてしまうものだからです。エルメスやカルティエが持つブランド価値は性能・機能とは無縁です。技術的にはユニクロのほうがすぐれているかもしれない。しかし、ブランドの価値は落ちない。そこには「物語」という全く違う品質が担保されているからです。「亀山品質」は高いテレビのイメージになってしまったのです。「**made in Detroit**」って車は買わないですよ^^。国内でも負けが続きます。なぜならシャープはコストの高い自社パネルを使わなくてはならないからです。他の国内メーカーは一斉に海外からの調達に走り、またシャープが大事にしてこなかった国内のユーザーからも発注がかからなくなってしまいました。自社を優先させるため他社には納品期日を守らないことが続いていたのです。

私は先日、ネット上である記事を見て驚愕しました。インターブランド社が発表した、世界のトップブランド100でした。

Best Global Brand			Interbrand社発表			
	world wide	前年順位		asia	全体順位	前年順位
1	Coca-Cola	1		Samsung	9	17
2	Apple	8		Toyota	10	11
3	IBM	2		Honda	21	19
4	Google	4		Canon	30	33
5	Microsoft	3		Sony	40	35
6	GE	5		Hyundai	53	61
7	McDonald's	6		Nintendo	56	48
8	Intel	7		Panasonic	65	69
9	Samsung	17		Nissan	73	90
10	Toyota	11		Kia	87	-

トヨタがトップ10に返り咲いたことは喜ばしいのですが、そのひとつ上、第9位は

「SAMUSUNG」でした。前年順位を大幅に上げて堂々のトップ 10 入りです。アジアに絞っても「Hyundai」「Kia」が 100 位以内に入っています。シャープの影はどこにもありません。これは我々日本人が受け止めなければならない現実です。韓国のは安くて性能が良いのです。世界中で売れているのはすぐれた韓国製品なのです。

さらに四つ目の裏目です。シャープは巨額の投資を直接金融(株式や社債)で賄ってきました。簡単に言うとメインバンクにうるさくチェックされることなく自由にお金を使えたのです。ところが社債は普通の借金と何ら変わりがありませんので、償還期限が来れば返済されなければなりません。巨額の債務の償還の時期と、シャープの経営悪化が重なり、今回の経営危機に直結しました。幸い、メガバンクが救済の措置を取り当面の資金繰りには目途がついたのですが、ギリシャと同じです。入ってくるお金がないのであれば次の償還時期に同じ事態が起こります。次は来年の 9 月。2000 億円を償還しなければなりません。追い詰められたシャープ。最高値では 2600 円前後まで上がった株価は 10 月 12 日現在 144 円です。格付けは投機的 です。



(C)QUICK Corp.

社内一貫生産。技術のブラックボックス化。巨額の投資。技術の陳腐化と価格の下落。直接金融。一つ一つのことは決して誤った施策とは言えません。が、すべてが裏目に出た。そして円高。このうちのいくつかの状況が変わっていたらシャープはいまでもトップ企業だったかもしれない。

これからのシャープは立ち直ることができるのでしょうか。一つには台湾のメーカーからの出資を模索していますが、これは単なる資金繰りの改善に寄与するだけでしょう。道は一つ、かつての「AQUOS」や「MURAMASA」のような優れた品質と魅力を持つ商品の開発です。リクルートで 1 兆 7000 億円を返済した私 (笑) からのアドバイスは、「売れるものは何でも売れ、そして本業で稼いでコツコツ返す。新しい事業を開拓しろ、銀行を味方につける」です。シャープの栄華はわずか数年で終わりました。「SAMSUNG」も油断はできないのです。

株式会社 Bomb Marketing 代表 柳本信一

Tel 042-300-0533 mobile 090-7428-8999 mail : [ryubon@kkd.biglobe.ne.jp](mailto:ryubon@kkd.biglobe.ne.jp)

ブログ、ほぼ (笑) 毎日更新しています→<http://r-research.sakura.ne.jp/blog/>