

Title	シャープ再崩壊：イノベーション軽視と組織間関係不全で崖っ縁へ
Author(s)	中田, 行彦
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 488-491
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19472">http://hdl.handle.net/10119/19472</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

# 1 G 0 7

## シャープ再崩壊：イノベーション軽視と組織間関係不全で崖っ縁へ

○中田行彦（立命館アジア太平洋大学, 共創イノベーションズ）nakata@apu.ac.jp

### 1. はじめに

シャープは、テレビ向けの液晶パネルを生産する堺工場を停止し、大型液晶パネルの生産から撤退すると2024年5月14日に発表した（日本経済新聞2024a）。そもそも「液晶のシャープ」と言われるほど強みをもっていたが、堺工場への過剰投資により債務超過に陥り、台湾の鴻海の傘下となり業績が改善していたはずだ。シャープはなぜ「再崩壊」したのか

私は、シャープでの現場経験と技術経営の視点から、シャープ再崩壊の原因を分析する。

### 2. 先行研究

シャープに関して、著者はシャープでの勤務経験を基に、液晶産業に関し、亀山工場への投資戦略の成功、堺工場への過剰投資による失敗（中田2015）、鴻海による買収（中田2016）、鴻海による日本大型経営による再建（中田2019）、について分析してきた。日本経済新聞（2016）は、シャープ崩壊原因を人事面から分析している。シャープ会長だった戴正呉（2023）は、退任後に経営哲学を出版した。オライリー等（2019）による「両利きの経営」が注目されている。企業活動において「探索」と「深化」のバランスを取る考え方だ。「深化」は深掘りして磨き混んでいく活動で、「探索」は新しい範囲に認知を拡げていく活動で新しいアイデアにつながる。

山倉（1993）は、組織間関係について分析し、組織間コミュニケーションの重要性を述べている。

### 3. 分析の視角と方法

本報告は、私のシャープでの現場経験と技術経営の視点から、シャープ再崩壊の原因を分析する。

分析の視点として、イノベーションと組織間関係を取り上げる。本事例は、単一ケースだが、稀にしか起こらないケースであることから、単一ケースでも分析する価値があると判断した（イン1996）。

著者の33年間のシャープ勤務経験による1次情報と、3冊のシャープ関連書籍の出版を踏まえ、新聞、雑誌、書籍等の2次情報を活用すると共に、企業秘密に配慮して分析した。

### 4. 背景：シャープの成功と失敗の経過

シャープの業績は、山あり谷ありの経過を歩んできており、図1に示す（梅垣2024）。

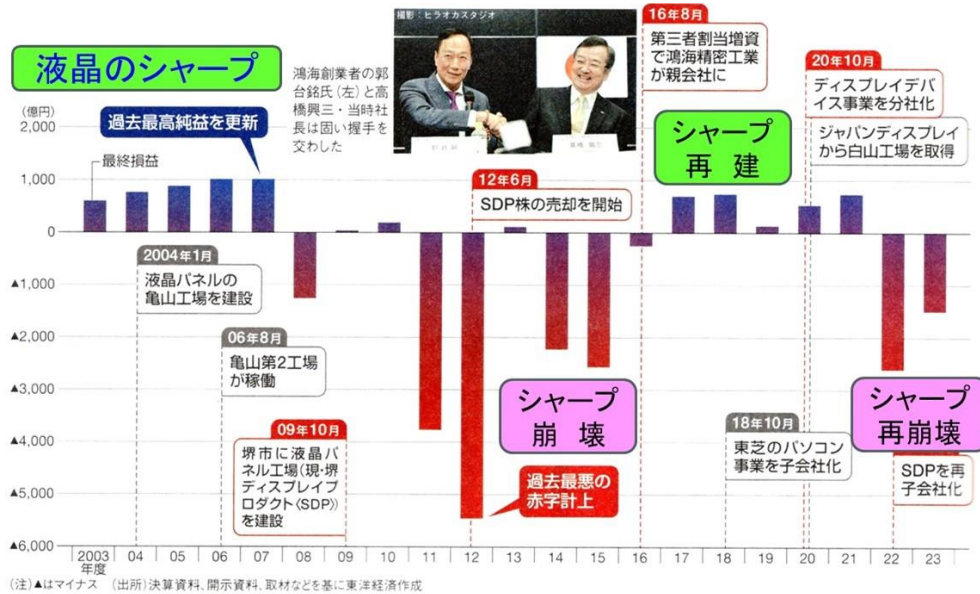


図1 シャープの成功と失敗の経過（出典：(梅垣2024)に著者追記）

シャープは、創業者早川徳次の経営理念「まねしてくれる商品をつくれ」の基に、独奏的な商品を開発した。その一つが、世界初の液晶電卓であった（中田 2016）。その後、亀山工場への投資戦略が成功したが、堺工場への過剰投資による失敗により債務超過に陥った（中田 2015）。その結果、鴻海により買収されたが（中田 2016）、鴻海からきた戴正呉元社長が、創業者の精神を引き継ぎ日本型経営によって、シャープ再建を成し遂げた（中田 2019）。しかし、今回は再崩壊する結果となった。

## 5. シャープ再崩壊へ：経営方針の揺れ

### 5.1 テレビ向け液晶パネル生産からの撤退

シャープが2024年5月14日に発表した2024年3月期の連結決算は、最終損益が1499億円の赤字（前の期は2608億円の赤字）だった（日本経済新聞 2024a）。液晶パネル事業の不振を受け、多額の減損損失を計上した。最終赤字が2年連続で1000億円を超えるのは、同じく液晶パネルの赤字で経営危機に陥った2016年3月期以来8年ぶりだった。売上高は前の期比9%減の2兆3219億円だった。

経営悪化を受け、テレビ向けの大型パネルを生産する堺市の工場の稼働を止めることも同時に発表した。取引先のテレビ大手と協議を進め、9月末までに停止するとした。

24年3月期の赤字計上に伴い、財務の健全性を示す自己資本比率は9%（24年3月末時点）と1年前と比べ2.8ポイント低下した。自己資本比率が10%を割るのは、債務超過状態だった2016年3月末（マイナス2.7%）以来となる。シャープは2016年8月に台湾の鴻海の子会社になったが、10%割れは鴻海の傘下に入ってから初めてで、傷んだ財務基盤の立て直しが急務になる。

シャープはテレビ向け液晶パネル生産からの撤退を発表した（日本経済新聞 2024b）。1991年に量産を開始して以降、主に液晶パネルで計上した連結最終損益の赤字額は合計で1兆9000億円を超える。

「世界の亀山モデル」は一世を風靡したものの、海外勢との競争で後手に回り、中国のパネルの生産能力は日本の10倍以上になった。遅すぎた撤退戦が始まる。

### 5.2 JDI救済で見た現実経営へのブレ：イノベーション軽視

シャープ再崩壊の原因の一つである経営方針のブレの事例を分析する

戴社長の在任時、シャープ以外の液晶会社は、ジャパンディスプレイ（JDI）に統合されていたが、赤字が続き窮地に立っていた。その後、シャープのJDI救済は、思わぬ形で実現した。JDIの白山工場の買収である。同工場は、JDIが米Apple（アップル）からの借金で建設したiPhone用液晶パネル工場だ。その後、アップルがiPhone用ディスプレイを液晶から有機ELに転換したために、JDIの経営にとって白山工場は重荷になっていた。戴氏は、白山工場の買収について、自著「シャープ再生への道」で次のように述べている（戴2023）。「悩んだ末に買収を決断した。（中略）いわゆる『残存者利益』を狙う戦略が成立する経営環境にある」

しかし、これは経営方針のブレだ。シャープ創業者の「経営理念」に沿えば、『残存者利益』を狙う経営戦略はありえない。独自性のある商品を開発して『先行者利益』を得る戦略が中心である。

このJDI救済は、戴元社長の経営が経営理念から現実的な経営戦略に揺れた一つの分岐点だった。

### 5.3 戴元社長の置き土産と経営理念への揺り戻し：

シャープは、堺工場の運営会社「堺ディスプレイプロダクト（SDP）」を、2022年6月27日に完全子会社化した。赤字を覚悟で完全子会社化したのは、戴元社長の思いである。

戴元社長は、著書の中で、SDPを完全子会社化した狙いは、1つは液晶パネルの安定調達、もう1つは技術の優位性の維持、としている（戴2023）。

「完全子会社にした方がシャープの将来のためになるとの結論に至った」「日本に液晶パネル産業を残したい。（中略）『日の丸液晶2.0』の動きが出てくることに期待したい」と述べている。

SDPの完全子会社化は、シャープに大きな赤字をもたらす原因となったが、戴元社長が現実的な経営戦略から経営理念に揺れ戻ろうとした置き土産である。

### 5.4 再崩壊の原因：経営方針の揺れ

ここまで見てきたように、シャープ再崩壊の原因は、経営が経営理念と現実的な経営戦略の間で揺れ動いたことと考えている。経営理念か現実経営か、つまり、「シャープ流」か「鴻海流」かの間で、経営が揺れたのだ。

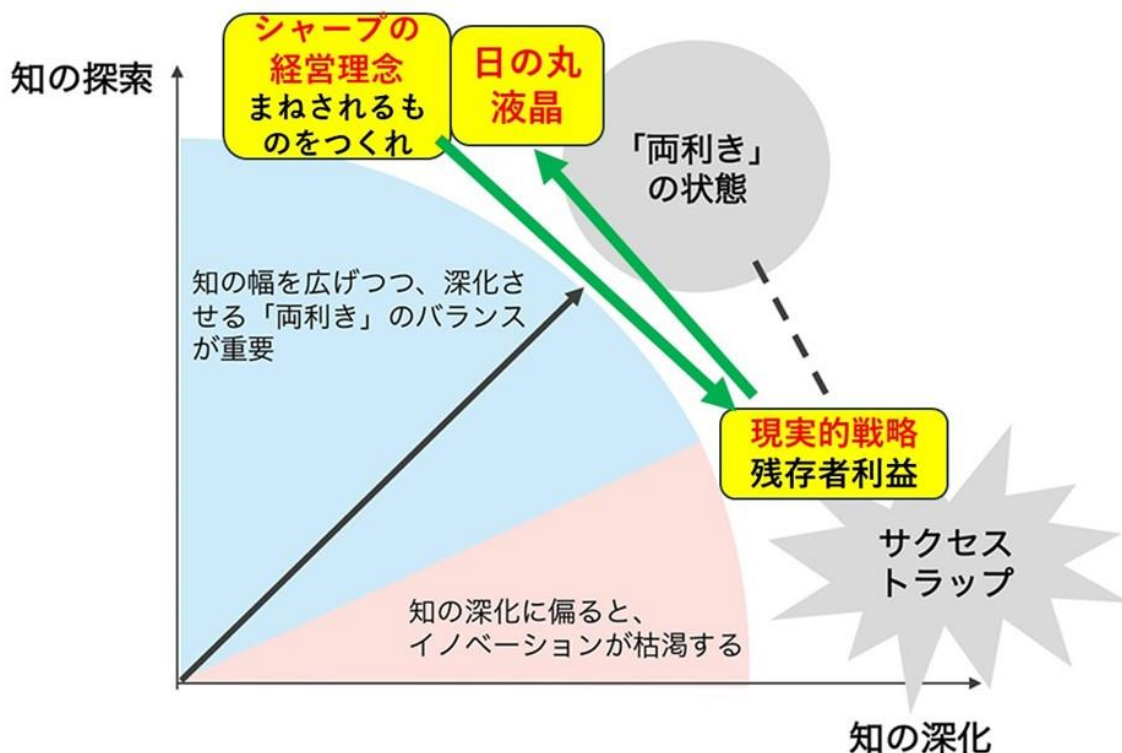


図2 経営方針の揺れ (出典：オライリー等2019を参考に著者追記)

## 6. シャープと鴻海の組織間関係

### 6.1 株主総会前日の社長交代

シャープは2024年6月26日、沖津雅浩副社長が27日付で社長兼最高経営責任者(CEO)に昇格する人事を発表した(日本経済新聞2024c)。呉柏勲社長兼CEOは代表権のある取締役になる。27日の株主総会の後に開く取締役会で正式に決める。

株主総会の前日にトップ人事を出すのは異例で、2024年3月期までの2年間に計4100億円の赤字を計上したことに対する事実上の引責になる。

沖津氏は現在の取締役の中で唯一の生え抜きで、家電畑が長い。新体制は液晶パネル事業から家電などの「ブランド事業」へ構造転換を目指す。

この突然の社長交代劇は、鴻海の意向が強く働いた結果という(梅垣2024)。

### 6.2 鴻海、取締役候補の一部に反対票

6月27日の株主総会で、シャープが提案した取締役候補の賛成率は、7月1日の開示によると、60%台前半にとどまった。鴻海は4つの名義を通じてシャープの議決権を合計57.3%保持している。今回の株主総会では議決権の82%が行使されたことから、鴻海が全て取締役候補に賛成していれば最低で70%になるはずである。事実、他議案は賛成率93%以上であった。このことから、鴻海は一部に反対票を投じたと判断される(梅垣2024)。

これは、山倉健嗣が指摘する組織間関係における、組織間コミュニケーションの不全の問題である。

### 6.3 AIデータセンター構想の対立

液晶生産を停止し、対案として挙げられているのが「AIデータセンター」構想だ。ここでもシャープと鴻海の構想が混乱している(梅垣2024)。シャープは2024年1月頃からソフトバンクと土地や建物の売却を含めた交渉を慎重に進めてきた。

グロービス市場上場のデータセクションが、シャープやKDDIとの合弁会社と、データセンターを運営する。この計画を主導したのは「鴻海サイド」(関係者)だった。データセクションも謎の多い企業である(梅垣2024)。

なぜここまでシャープと鴻海の関係はこじれたのか？



#### 6.4 シャープ新会長に就任した鴻海トップの考え方

6月27日、鴻海の劉揚偉（ヤング・リウ）董事長兼CEOが、シャープ会長を兼任する人事が発表された（梅垣2024）。劉董事長は、昨年初めてシャープを訪問したほど、シャープに関心がなかった。AIが脚光を浴びてきたことから、シャープの実力を再評価したと考えられる。

「シャープはパートナーであると同時に、重要な資産でもある。われわれは今、3+3戦略（3大未来産業=EV（電気自動車）、ヘルスケア、ロボティクス+3大コア技術=AI、半導体、次世代通信）を進めており、どの分野も成長が著しい。鴻海がこの戦略を推進するうえで、シャープのずば抜けた製品設計力と技術力、ブランド力が、これから大きな役割を果たしてくれると信じている。シャープの技術に、鴻海がもつ事業領域の広さ、顧客との深い関係性が加われば、シャープには今まで以上の成長機会が訪れるだろう。」

私が、最初の拙著でも提案している考え方と同じだ。シャープは研究・開発に強く、鴻海は生産・販売に強いため、両社の強みを生かした「共創」によりグローバル競争に展望が持てるという考え方だ。

劉会長は補完関係による「共創」を理解しており、今後のリーダーシップに期待される。

#### 6.5 シャープがEV参入へ

シャープの種谷元隆・最高技術責任者（CTO）は、2024年9月6日、電気自動車（EV）事業に「数年以内に参入することを検討している」と語った（日本経済新聞2024d）。親会社である鴻海と連携し、シャープブランドでEVを開発する可能性も検討するとした。

種谷氏は17～18日に都内で開く自社の技術展示会「シャープ テックデー」の出展内容の説明会で、1万点程度の部品で構成するEVの「バリューチェーンの中のどこかに参入する」方針を明らかにしたのだ。自社の人工知能（AI）やセンサー技術の活用を想定。鴻海との役割分担については今後詰める。

まずシャープが鴻海のEVプラットフォームを基に企画したEVのコンセプトカーを展示会で公開することである。全長約5メートルの車体の製作にはEVスタートアップのフォロフライ（京都市）が協力した。

劉会長主導による、シャープと鴻海の「共創」が、EVから始まったと言える。

### 7. ま と め

シャープが再崩壊に陥った原因は主に2つある。

1つ目の原因は、「経営理念」からはずれ、イノベーションを軽視して「現実経営」へブレたことが挙げられる。

2つ目の原因は、出資者である鴻海との組織間関係が、緊密・継続的に維持されず、組織間での価値創造、つまり「共創」ができていなかったことである。

今後は、劉会長主導による、シャープと鴻海の「共創」がEVから始まったと言え、巻き返しに期待する。

#### 参考文献

- イン. ロバート K (1996)「ケース・スタディの方法」千倉書房
- 梅垣勇人 (2024)「漂流するシャープ」週刊東洋経済 2024年7月27日
- 戴正呉 (2023)「シャープ再生への道」日本経済新聞出版 2023年2月23日
- 中田行彦 (2015)「シャープ「液晶敗戦」の教訓」実務教育出版 2015年2月10日
- 中田行彦 (2016)「シャープ「企業敗戦」の深層」イースト・プレス 2016年3月20日
- 中田行彦 (2019)「シャープ債権」啓文社 2019年4月15日
- 日本経済新聞社（編集）(2026)「シャープ崩壊：名門企業を壊したのは誰か」日本経済新聞 2016年2月1日
- 日本経済新聞 (2024a)「シャープ、24年3月期1499億円最終赤字 堺工場を停止」2024年5月14日
- 日本経済新聞 (2024b)「シャープ液晶、遅すぎた撤退 30年超で累計1.9兆円赤字計上」2024年5月18日
- 日本経済新聞 (2024c)「シャープ、再生へ社長交代 沖津副社長が昇格」2024年6月27日
- 日本経済新聞 (2024d)「シャープ、EV参入検討CTO「数年内」鴻海と連携」2024年9月7日