

経営資源配分の意思決定問題
— シャープ・液晶テレビの事例分析 —

流通科学大学商学部
清水信年

要約

1998年6月、新しく就任したシャープ株式会社の町田勝彦社長は「2005年までに国内で販売するテレビをすべてブラウン管から液晶に切り替える」と宣言した。当時のブラウン管テレビでもシェア上位につけていた同社が、技術的にもコスト的にも実現不可能だと思われるような難しい目標を掲げ、液晶事業に莫大な投資を行なったのはなぜなのか。多角化した企業の経営資源配分に関して考察を行なうための事例分析を行なう。

キーワード

経営資源配分、シャープ、液晶テレビ、ブラウン管テレビ、製品ポートフォリオ管理 (P
PM)

1. はじめに

現代の製造企業にとって、新製品開発の重要性が高いということは言うまでもないだろう。消費者ニーズの移ろいやすさや急激に進展する技術動向に直面する状況においては、消費者にとって魅力的な新製品を生み出すことをいかにして継続していくか、ということが課題となる。

今までにない新しい製品を展開していくためには、それを生み出すのに必要となる技術を開発・蓄積するための研究開発活動や、消費者にとっての価値を形成していくためのマーケティング活動を実行することが必要である。当然、そのために多くの経営資源を投入することが求められる。しかし、問題なのはほとんどの企業にとって保有する経営資源が無尽蔵ではないということである。さらに、大規模製造業者においては新製品を生み出すことが必要な事業分野を自社内に複数抱えていることが一般的である。限られた経営資源を、どのように配分することが全社的にみて効果的なのか。

本稿では、身の丈にあった経営資源の配分をうまく行なっているという評価がされているシャープ株式会社を事例として取り上げ、とりわけ液晶テレビ事業のこれまで展開をふりかえりながら、経営資源配分の意思決定問題について考察を行なう。

2. シャープの液晶技術

現代に生きるわれわれは、様々な機械に囲まれた環境に置かれている。無機質なはずの機械とわれわれとのコミュニケーションを橋渡ししてくれるのが「ディスプレイ（画面）」である。われわれは、ディスプレイに表示されるものから多くの情報を得て、機械を利用した生活を送っている。

ディスプレイに映像などを表示させるための技術には様々なものが存在するが、そのなかで「液晶」を用いたディスプレイが非常に増加している。たとえば、パソコンやテレビの画面としては従来、ブラウン管を用いたものがほとんどだったが、ここ数年は奥行きが薄く画面が平らな液晶ディスプレイの人気の高い。また、携帯電話や携帯ゲーム機、カーナビなどの小さな画面には液晶ディスプレイが適しているといわれている。背面に液晶ディスプレイがついたデジタルカメラが登場したおかげで、われわれは撮った写真をすぐその場でみんなで楽しめるようになった。さらには、スーパー店頭の値札やPOP広告など、以前は画面が備わっていなかったようなものにまで小型液晶ディスプレイで情報が表示されるものも増えている。

活躍の場が広がっている液晶ディスプレイの分野で、独自の地位を確立したメーカーがシャープである。同社はこれまで、他社に先駆けて積極的に液晶技術の研究開発や生産設備への投資を行なってきたおり、激しい競争が続く液晶生産の分野で世界中のメーカーに伍して高いシェアをほこっている¹。

電子部品としての液晶ディスプレイの開発・生産だけでなく、それを用いた魅力的な応用製品を生み出すことに関してもシャープは市場での評価が高いと言える。大きな液晶ディスプレイを見ながら撮影のできる家庭用ビデオ「液晶ビューカム」や、日本のビジネスマンに大きな支持を得ている電子手帳「ザウルス」、そして本章で取り上げる液晶テレビ「アクオス」など、自社で開発・生産する液晶ディスプレイの良さを生かした“目のつけどころがシャープ”な製品でヒットをおさめたものが多い。いまから30年以上も前に、まだ萌芽期にあった液晶技術を電卓という一般向け製品に世界で初めて応用し市場に送り出したのもシャープだった²。

¹ たとえば、2004年のテレビ用液晶パネル世界シェア（枚数シェア）で、シャープは前年に続き首位だった（液晶パネルの枚数シェア）。(『日経産業新聞』2005年1月14日付記事を参照。)

² 世界初の液晶表示付き電卓「エルシーメイト (EL-805)」を1973年に発売した。なお、同社がこれまで生み出してきた“オンリーワン”商品をホームページで閲覧することができる。

(URL : http://www.sharp.co.jp/corporate/info/history/only_one/jouhou_t/)

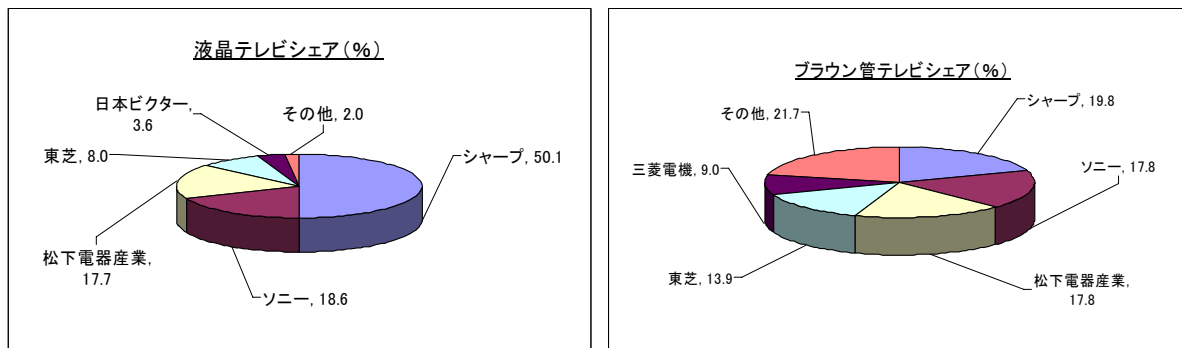
3. 家庭用テレビ市場における液晶の展開

こうした「液晶のシャープ」というカラーが最もよく表れているのが、家庭用の液晶テレビに関する戦略である。

1998年6月、新しく就任したばかりの町田勝彦社長は、「2005年までに国内で販売するテレビをすべてブラウン管から液晶に切り替える」と報道陣にぶち上げた。その当時、業界関係者やマスコミ関係者でこれを本気で信じた者はほとんどいなかったようだ。技術的にもコスト的にも、そんなことは不可能だと考えられていたからである³。

しかし、この言葉は新社長の単なる意気込みなのではなかった。これ以降、液晶ディスプレイを生産する最新鋭工場の建設や新たな液晶技術の開発、液晶テレビの市場開拓のためのマーケティング活動などに同社は数千億円単位の投資を行なっていく。2004年の数字では、前年比 94.5%増と急拡大を続ける液晶テレビの国内出荷台数でシャープは市場シェアの過半数を占めている（図表1を参照）。

図表1 液晶テレビとブラウン管テレビの国内出荷台数シェア (2004年)



※ 2004年の液晶テレビ国内出荷台数は240万6000台（前年比94.5%増、画面サイズ10型以上のもの）、ブラウン管テレビの国内出荷台数は575万4000台（前年比19.7%減）。
 出所：『日経産業新聞』2005年7月29日付、および『日経産業新聞』2005年8月18日付。

ただし、その一方でブラウン管テレビでもシャープは19.8%のシェアトップに立ち、依

³ この点については、以下の資料・文献を参照。慶應義塾大学ビジネス・スクールケース資料（2003）「シャープ株式会社 ―オンリーワン戦略―」、11頁；「シャープが今どき最高益の理由」『日経ものづくり』2004年7月号、102頁；柳原一夫・大久保隆弘（2004）『シャープの「ストック型」経営』ダイヤモンド社、38頁。

然として大きな出荷台数を持っている。ブラウン管テレビ全体の出荷台数が前年比 19.7% 減と縮小しているとはいえ、町田社長の宣言はこの点では果たされていないことにはなる。

家電量販店に並ぶ各社の美しい大画面液晶テレビを目の当たりにしている現在のわれわれには、町田社長が就任時に示した方針は当然のものだったのだと感じてしまうかもしれない。しかし、当時の液晶技術および家庭用テレビ市場に関する状況を振り返ると、液晶テレビに集中して大規模な投資を行なうというシャープの決断は、無謀だと言われてもおかしくないものだったことがわかる。整理すると、以下のような点が指摘できる。

まず、ブラウン管というかなり成熟した技術が確立されている家庭用テレビ市場で、液晶という新しい技術をわざわざ用いることが必要だったかという点である。当時の家庭用テレビで一般的な画面サイズであった 20～30 インチ程度のものを製品として出すとなると、まだまだ新しい技術分野である液晶ディスプレイを用いては相当に高価なものになってしまう。そもそも、そんなに大きなサイズの液晶ディスプレイを本当に開発できるのかも未知数の状況だった⁴。

折しも、ブラウン管テレビに関して世界をリードする技術を持つソニーが、他社に先駆けて平面ブラウン管を用いた家庭用テレビ「ベガ」を 1996 年末に発売し大ヒットをおさめていた。ブラウン管の弱点であった「画面の表面が丸くなる」という点がとうとう克服されたのである。多くの家電・AVメーカーは、そのソニーを追って平面ブラウン管のテレビ開発に熱を入れていた。そんな中で、シャープがどうしてわざわざ液晶テレビの開発に集中するのか、疑問を感じるのも当然であっただろう。

ただ、ブラウン管にはいろいろと技術的な弱点がある。たとえば、真空管の一種であるブラウン管の表面はガラスなので画面サイズが大きくなるほど圧力に耐えるためにガラスも厚くせざるをえない。すると製品がとても重くなるし、奥行きも長くなってしまふ。液晶を用いれば薄型のテレビにすることができるので、この点ではブラウン管に長じた特徴を持つテレビを開発することができる⁵。ただし、薄型のテレビを実現するために期待さ

⁴ 当時の状況を示すものとして、以下の記述を引用する。「この方針を聞いたマスコミ関係者は、あまりの大胆な発言に耳を疑ったという。なにしろ当時はブラウン管テレビが主流であったし、テレビのような早い動きに対応するには液晶にかなりの技術革新が必要だった。液晶パネルの大きさも一五インチ程度が最大で、ブラウン管に匹敵する大きさや性能をもたせるには、まだまだ時間がかかると予想された。」(柳原一夫・大久保隆弘(2004)『シャープの「ストック型」経営』ダイヤモンド社、38頁を参照。)

「アクオス」を投入した 2001 年当時でさえ、以下のような見解があったことを『日経ビジネス』の記事に見ることができる。「2005 年に 300 万台の液晶テレビを出荷するというが、この数字は国内シェア 25% に匹敵する。他社がどこも本気で追随してこない液晶テレビがそこまで伸びるのか。」(「フォーカスひと テレビ革命の伝道師 町田勝彦氏」『日経ビジネス』2001 年 2 月 26 日号、164 頁。)

⁵ 当時の状況を示すものとして、以下の記述を引用する。「ブラウン管というのは真空管

れていた新技術としては液晶の他にもいくつか存在し、その中で当時最も期待されていたのはPDP（プラズマディスプレイパネル）だった。事実、町田社長の就任時にはすでに完成度の高いPDPを搭載した薄型のテレビが他社から商品化されていた⁶。この点でも、なぜ分が悪いと思われる液晶技術にシャープが集中するのかと考える関係者もあった。

さらに、シャープは当時の（ブラウン管が主流の）家庭用テレビ市場で、かなり高い市場シェアを有していた（図表2を参照）。シャープは自社ではブラウン管の生産設備を持っていないので、すべて他メーカーから調達しなければいけないという弱みはあったが、それを組み込んだ最終製品としての家庭用テレビはかなりの消費者から支持を得ていたのである。それにもかかわらず、なぜ数年後にはそのブラウン管テレビをすべて他に置き換えてしまうと言うのか。

図表2 国内カラーテレビ市場におけるシャープのシェア推移（1980年～1995年）

| | 1980年 | 1985年 | 1990年 | 1995年 |
|---------------------|------------|------------|-------------|------------|
| カラーテレビの実質市場規模（億円） | 6928 | 8722 | 7904 | 6041 |
| 過去5年の市場の平均成長率 | -0.70% | 2.53% | -0.12% | -5.98% |
| シャープの生産額（億円） | 189 | 305 | 1242 | 858 |
| シェア | 2.7% | 3.5% | 14.8% | 13.6% |
| シェアトップの企業 | 松下 | 松下 | 松下 | 松下 |
| シェア | 26.0% | 27.2% | 25.4% | 19.8% |

出所：新宅純二郎・網倉久永（1998）「シャープ：多角化事業の展開」財団法人社会経済生産性本部 ケース No. 37、28-29 頁に掲載のデータをもとに筆者作成。

以上のように、家庭用テレビに用いる技術として液晶を選択することは、必然からもたらされる解であったわけではなかった。しかし、シャープにとっては液晶技術は長年手がけてきた大事な経営資源であり、これを何とか家電の花形製品である家庭用テレビで展開していきたいという思いがあったことは確かだろう。そして現実には町田社長の宣言どおり、液晶テレビ市場は2005年を待たずに急成長を始め、その市場でのシャープのシェアも

の一種であり、大きくなればなるほど圧力に耐えるために、ガラスの厚みを増さなければならない。そのため大画面になるほど、テレビの重量は重くなり、ブラウン管がAV用として主流を占めるのは、17～35インチぐらいと見られている。」（平林千春（1994）『シャープの液晶革命』ダイヤモンド社、88頁。）

⁶ 当時の状況を示すものとして、以下の記述を引用する。「3つの技術のうち、現在最も完成度が高く、商品化が進んでいるのがPDPだ」（「壁掛けテレビ 薄型・大画面、3方式が熾烈な覇権争い」『日経ビジネス』1999年10月4日号、79頁。）「既に市場に出回り価格が急速に低下しているPDPに、一般家庭向け販売で勝負できるのか」（同81頁。）

突出している。

4. 経営資源の配分 : 液晶テレビを生み出す技術力への投資

シャープの液晶テレビに関するこうした一連の出来事を、どう理解すればよいだろうか。町田社長率いるシャープ社員たちの懸命の努力によって無理だと言われたことを実現させた素晴らしい成果だ、と讃えることもできるだろう。あるいは、同社の独特の製品開発スタイルという観点でこの成果を分析することもできる⁷。本稿では、冒頭に述べたように経営資源配分の問題としてこの事例についての理解を試みよう。

町田社長の示した「国内で販売するテレビをすべてブラウン管から液晶に切り替える」という方針を、事業への投資という観点から考えてみると、この言葉は「液晶テレビへの投資に注力する」ということと「ブラウン管テレビへの投資を控える」ということ、この二点に言い換えられるだろう。

まず、液晶テレビに大きな投資をするというのはシャープにとってどのような意味があるだろうか。これは一言で言えば、液晶テレビに関する経験効果を追求するということになる。

液晶の市場は 1980 年代になるまで本格的な成長を始めなかったのだが、シャープでは 1970 年代の液晶黎明期を通じて研究が続けられていた⁸。世界で初めてシャープが液晶電卓を発売したのが 1973 年である。それ以降も、カラーの動画を表示する高品質な液晶ディスプレイの実現を目指して技術開発は継続され、1986 年には液晶事業部と液晶研究所を発足させ積極的な投資を行なった。当時で 700 億円程度だった液晶の世界市場は、日本のメーカーがシェアをめぐって激しく競っていたのだが、シャープの場合はディスプレイに関する他の代替技術ではなく液晶に集中していたというのが特徴⁹で、年間数百億円という規模での投資を行なっていた¹⁰。この間に、液晶の技術開発や生産活動に関する様々な経

⁷ たとえば、木村 (2005) など。

⁸ この点については、以下の資料を参照した。慶應義塾大学ビジネス・スクールケース資料 (1994) 「シャープ株式会社 : 技術戦略」、17 頁。

⁹ この点については、以下の資料を参照した。「こうすれば「世界一」シャープ 液晶 一点集中で資源を投下」『日経ビジネス』2002 年 4 月 8 日号、30-33 頁。

¹⁰ 当時の状況を示すものとして、以下の記述を引用する。「1990 年から 92 年までに液晶工場に 1 千億円を投資した」(慶應義塾大学ビジネス・スクールケース資料 (1994) 「シャープ株式会社 : 技術戦略」、17 頁。)
「1988 年から三年間に 1 千億円の投資を実行し、さらに 1992 年には 1994 年までの二年間に 800 億円を投資する計画を発表して

験を重ねノウハウを蓄積してきたのである。

しかし、繊細な画像を実現しそれをなめらかな動画で映し出さないことには、テレビとしての性能を実現することは難しい。また、非常に歩留まりが悪いと言われる液晶生産ラインで大きなサイズのディスプレイを大量生産できなければ、一般消費者向けのテレビとして製品化することにつながらない。液晶ディスプレイを家庭用テレビに搭載するためには、他の機器に用いる液晶ディスプレイよりもさらに高度な技術力を要するのである。1988年に14インチカラー液晶ディスプレイを搭載したテレビの試作品を他社に先駆けて開発していたシャープだが、さらに技術力を向上させるために大きな投資を継続させることが必要だった。

「常に『世界初』のガラスサイズに挑戦してきたシャープの技術陣には、形にはならない『うなぎ屋のたれ』のようなノウハウがあるんです。いくら博士をたくさん集めたとしても、知恵と経験を凝縮したノウハウは、簡単には真似できない重みを持っている。」(インタビューでの町田社長の発言¹¹。)

2004年1月から量産を開始した亀山工場(三重県)には、そうした同社のノウハウが凝縮されている。大型のマザーガラス基板を使う生産活動を世界で初めて開始し、さらに最終製品であるテレビ受像機までを一貫して造ることによって、コストを削減し生産リードタイムを短縮できるのがこの工場の特徴である¹²。従来は、液晶自体は三重県の別の工場で生産し、それを栃木の工場まで運搬して最終製品である液晶テレビに組み立てていた。しかし、亀山工場ではそれを一貫させることによって、デリケートな液晶ディスプレイを出荷のたびに検査・梱包したりする手間も省けるし、もちろん物流コストや破損リスクも低減する¹³。蓄積されてきた経験にもとづく技術力や知識が生かされたからこそ実現した工場であると言えるだろう¹⁴。

いる。」(新宅・網倉(1998)、15頁。)

¹¹ 以下の資料より引用した。「2004年 日本復活宣言」『日経ビジネス』2004年1月5日号、42頁。

¹² この点については、以下の資料を参照した。「白物家電やPCに背を向け 液晶に賭けるシャープの戦略」『D&M』2004年2月号。

¹³ 当時の状況を示すものとして、以下の記述を引用する。「液晶テレビの「アクオス」はこれまで三重工場(三重県多気町)で製造した液晶パネルを栃木工場(栃木県矢板市)に運搬し、組み立てていた。亀山工場ではその両工場の機能を集約し、敷地内に凸版印刷や日東電工など、部材メーカーの工場も新設する。このため、出荷のたびに検査、梱包しなくてもよくなる。当然、物流コストも下がる」(「ディスプレイは譲らぬ シャープ必勝三種の神器」『日経ビジネス』2003年1月6日号、38-39頁。)

¹⁴ ただし、経験効果による優位性に加えて、大規模投資が規模の経済性をもたらしてい

ただし、経験効果による優位性に加えて、大規模投資が規模の経済性をもたらしている点も指摘しておこう。たとえばこの亀山工場は、操業を開始した2004年度までの3年間に1500億円もの投資がなされた大規模工場である。液晶生産は、その技術特性から大規模な生産設備を用いることがコスト優位性につながる。また、この工場の敷地内には凸版印刷や日東電工などの部材メーカーも工場も新設している。検査・梱包や物流コストを省けるメリットはここでも生まれるわけであるが、なぜ取引先メーカーが自社の敷地内にわざわざ工場を建設してくれるかといえ、亀山工場での生産活動が大規模なので部材の取引も大量だからであろう。こうした点でも、液晶技術に大きな投資を行なうというシャープの戦略がメリットをもたらしている。

5. 経営資源の配分 : 液晶テレビ市場をつくるマーケティング活動への投資

しかし、こうして大規模な投資を行い、市場で大きなシェアを占めるようになったとしても、そもそも液晶テレビの市場自体が大きく成長しなければ、投資を回収するだけの売上げや利益の獲得にはつながらない。液晶の技術開発や生産設備への投資だけでなく、シャープが投資をしたもう一つの側面として、液晶テレビ市場をつくりあげるためのマーケティング活動を見逃すことはできない。

シャープは1999年3月に20インチの液晶テレビ「ウィンドウ」を発売した。この製品は当時の店頭実売価格で30万円程度とブラウン管テレビの2～3倍もする高価格製品だったが、発売前の周囲の予想に反して好調な売上げをおさめた。薄くて見栄えがいい、部屋の雰囲気合うといった理由で、幅広い世代の支持を集めたらしい¹⁵。

こうした経験も生かされたのであろう。シャープは、同じ家庭用テレビと言っても液晶テレビが従来のブラウン管テレビとは大きく異なる特長を持つ製品であり、消費者に新し

る点も指摘しておこう。たとえばこの亀山工場は、操業を開始した2004年度までの3年間に1500億円もの投資がなされた大規模工場である。液晶生産は、その技術特性から大規模な生産設備を用いることがコスト優位性につながる。また、この工場の敷地内には凸版印刷や日東電工などの部材メーカーも工場も新設している。検査・梱包や物流コストを省けるメリットはここでも生まれるわけであるが、なぜ取引先メーカーが自社の敷地内にわざわざ工場を建設してくれるかといえ、亀山工場での生産活動が大規模なので部材の取引も大量だからであろう。こうした点でも、液晶技術に大きな投資を行なうというシャープの戦略がメリットをもたらしている。

なお、この注釈における亀山工場の特徴に関しては、以下の資料を参照した。「ディスプレイは譲らぬ シャープ必勝三種の神器」『日経ビジネス』2003年1月6日号。

¹⁵ この点については、以下の資料を参照した。「ケーススタディー シャープ 液晶事業を大胆再構築」『日経ビジネス』1999年6月21日号、46頁。

い価値をもたらす製品であるということを提案しつづけた。液晶ディスプレイはブラウン管と比べかなり軽いので家の中で持ち運びできる。奥行きが短く場所をとらないから省スペースになりインテリアとしても美しい。自ら明るく発光するわけではない液晶は消費電力が小さいから電気代が節約できるし地球環境にやさしい。ブラウン管のように放電しないからひとの体にもやさしい¹⁶。液晶テレビに見出すことができるこうした特徴を印象付けるために、テレビコマーシャルなどのプロモーション活動を大規模に展開して消費者にアピールした¹⁷。美辞麗句を並べた宣伝を流すだけでなく、排水100%リサイクルなど環境保全技術を集大成させた亀山工場で「アクオス」が生産されていたり、ヨーロッパで活躍するデザイナーの喜多俊之氏にデザインを依頼した「アクオス」が数々のデザイン賞を受賞したりインテリア雑誌に掲載されたりした事実¹⁸も、液晶テレビが新しい価値を持つものであるという消費者のイメージを形成し、市場規模の成長およびその中でのシャープ「アクオス」のシェア拡大を促すことに貢献したと考えられる。

6. キャッシュカウとしてのブラウン管テレビ

液晶テレビの技術開発や生産設備、マーケティング活動に積極的な投資を行なうことの意味は以上のような点である。それでは、ブラウン管テレビへの投資を控えるということはシャープにとっていかなる意味がある判断だったのか。

再度、図表2を見てほしい。カラーテレビ（当時はほとんどブラウン管テレビだった）の国内市場規模は、1980年代から90年代前半にかけてピークかやや減少傾向にあったとみてよいだろう。一般的にこのような状態の市場というのは、ほぼすべての需要が満たされており新規需要ではなく買い替え需要によって市場が一定規模に維持されているような状況である。新規需要が生まれないのは、その製品に関する技術の革新がほぼ出尽くした

¹⁶ この点については、以下の資料を参照した。「大幅値下げ実現、シャープの液晶テレビが台風の目に!？」『日経ビジネス』2001年1月29日号、166頁。

¹⁷ この点については、以下の資料を参照した。「液晶に「亀山」の新ブランド シャープ、新工場稼働で見せたしたたか戦略」『日経ビジネス』2004年2月2日号、9頁。

¹⁸ 当時の状況を示すものとして、以下の記述を引用する。「アクオスが新しい生活文化を提案することで、二世紀のテレビを変えていく。それには、従来の液晶テレビのイメージを打破するインパクトのある新しいデザインが是非とも必要だ」(濱野稔重AVシステム事業本部長)と判断し、ヨーロッパで活躍するデザイナーの喜多俊之にデザインを依頼した。数々のデザイン賞を受賞し、インテリア雑誌に載るなどアクオスが部屋にあることが一つのファッションになっており、「家庭におけるテレビのポジションを変えたい」という濱野の狙い通りになった。(館澤(2003)、36頁。)

ことによって消費者にとっての製品の価値にそれほど変化が生まれないからだと考えられる。ソニーが平面ブラウン管の「ベガ」を発売したのは1996年末だが、これによりソニーのシェアは大きく伸びたものの家庭用テレビの市場規模が再拡大するには至らなかった¹⁹。当時の消費者にとっては、(ブラウン管の) テレビはすでにじゅうぶんな満足を得られる程度に成熟した製品だったのである。

ブラウン管テレビへの投資を控えるというシャープの判断は、すなわちそうしたもう画期的な新技術や新規需要が生まれそうにない市場に対して、販売拡大を目指したコストを積極的には使わないということである。もともとシャープは自社でブラウン管そのものの生産を行なっていなかったのだが、新たにその技術開発に乗り出したりすることはもちろんのこと、最終製品としてのテレビを組み立てるための生産設備や新製品に対するマーケティング費用を拡充しない、ということになる。

一方で、見逃せないのはブラウン管テレビにおける同社の市場シェアの高さである。1995年の段階では、トップシェアの松下と比較してもそれほど低くない程度のシェアをもっていた。そして、図表1にも示したように2004年度には国内トップシェアの座に立っている。つまり、かなりの程度のシャープ製ブラウン管テレビが消費者に選ばれ続けてきたということである。

経営資源配分の分析枠組みとして用いられる「製品ポートフォリオ管理 (PPM)」の考え方にもとづけば、積極的な投資を行なう必要性の低い市場だがそこでのシェアが高い、という事業はプラスのキャッシュフローを生み出す。高い市場シェアからもたらされるコスト優位性と大きな売上高によって利益が得られる一方で、それを当該事業に再投資する必要性が低いからである。こうした「キャッシュカウ (金のなる木)」としての事業からもたらされる余剰資金は、重点的に投資をするべき事業分野が社内で他にある場合にはそこに配分されることになる。シャープにおけるブラウン管テレビは、まさにそうした役割を果たしていると考えられるだろう。もちろん、生み出される資金が向かう先は市場が急拡大を続け大きな投資が必要な液晶テレビの事業である。

この例が示すように、シャープは重点投資をする事業とそうではない事業とを明確にする「選択と集中」の経営が特徴であるという評価を受けている。液晶事業に大規模投資をする方針を示した町田社長だが、彼の社長就任時に電子部品の分野でもう一つ同社の中心的な存在であった半導体事業に関しては、投資を圧縮する決断を下した。当時の半導体は著しい成長を続ける市場ではあったが、世界レベルでのシャープの市場シェアは20位前

¹⁹ 同製品は、家庭用テレビ市場で万年4位だったソニーを一気に2位にまで急浮上させた。ただし、この年のカラーテレビの国内出荷台数は前年比1.7%減だった。翌年もソニーがさらに松下に肉薄したが、カラーテレビの国内出荷台数は前年比でさらに4.3%減少した。(『日経産業新聞』1998年7月10日付記事、および『日経産業新聞』1999年7月16日付記事を参照した。)

後とかなり下位であったため、コスト優位性がないうえに大きな投資が必要だという分野だったのだ²⁰。

近年では、市場自体がかなり成熟してきたパソコン事業でも追加的な投資は行なわない方針としている。一方で、冷蔵庫や洗濯機、電子レンジなどのいわゆる白物家電の分野に関しても市場規模の大きな拡大は見込めないのだが、シャープがシェア上位につけている製品分野が多いため、「金のなる木」としての役割を果たしていると言える。ただし、「本当の意味で革新的な技術を使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」(インタビューでの町田社長の発言)という状況であると認識しているようだ²¹。

7. おわりに

事業への投資という観点でみたシャープの液晶テレビに関する戦略は、以上のように理解することができる。事業収益性と当該市場成長率という尺度でこのような資源配分についての示唆を得る「製品ポートフォリオ管理」の考え方は、経営資源を全社的に効率配分する際に用いられる分析枠組みである。

ただし、注意しなければならないのは、資源配分に関する意思決定にはこのような分析的な作業に加えて、事業リスクを負った者による「決断」が不可欠だという点である。シャープの液晶テレビの場合で言えば、ブラウン管テレビに対する需要がまだまだ大きい状況において、将来の成長が約束されていたとは言いがたい液晶テレビに大規模投資をするということは大きな決断だったことだろう。もし市場自体が成長しないのであれば、他社に先駆け投資をして事業の経験を積んだとしても、それが事業成果には結びつかないことになるからである。

²⁰ この点については、以下の資料を参照した。「シャープが今どき最高益の理由」『日経ものづくり』2004年7月号、103頁。

²¹ こうした点に関して、町田社長による発言を以下のように引用する。「(白物家電とパソコンでは)本当の意味で革新的な技術を使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来ている。今年が正念場だと、社内にもはっばを掛けている」「パソコンはなかなかもうからない。もう、拡大策を採ることはやめた。これからはラインアップを整える程度にしていく」(「白物家電やPCに背を向け液晶に賭けるシャープの戦略」『D&M』2004年2月号、24頁。)；「確かに、個別の商品で見たら、掃除機や炊飯器など、必ずしも企業の方向性とは合いにくく、説明のつかないものはあります。ただ、こういう商品はきっちり儲かる。損をせんのですな。」(「ケーススタディー シャープ」『日経ビジネス』1999年6月21日号、49頁。)

その意味では、シャープが「同じ家庭用テレビではあっても液晶テレビはブラウン管テレビとは違う」と考え、新しい市場を生み出すものとして液晶テレビを育ててきたことは非常に重要だったと言えるだろう。

シャープが液晶テレビに本腰を入れたとき、ライバルのソニーは液晶テレビのような薄型のテレビが家庭用に受け入れられるには価格面や画質などの点でまだまだ障壁が高いと考え、自社の強みであるブラウン管テレビにこだわっていた。たしかに、「ブラウン管の代替技術」として液晶ディスプレイをとらえたならば、需要の規模が飽和していた家庭用テレビ市場においてそのような判断をするのはもっともなことだったかもしれない。しかし、「液晶テレビは、消費者にとってブラウン管テレビとは異なる価値を提供する製品分野である」と考えるならばどうだろうか。その新しい分野に狙いを定め、必要となる技術力やマーケティング活動への投資を行なったシャープの戦略は、事業展開についてのトップの決断とそれに必要な資源配分に関する合理的な判断が伴った意思決定だったのだ。

参考文献

- 木村 浩 (2005) 「シャープ株式会社の液晶事業にみる新製品開発戦略 — 液晶電卓から液晶テレビ AQUOS まで —」 『マーケティング・ジャーナル』、96号、89-100頁。
- 新宅純二郎・網倉久永 (1998) 「シャープ：多角化事業の展開」、財団法人社会経済生産性本部 ケース No. 37。
- 舘澤貢次 (2003) 『シャープの「オンリーワン経営」』、オーエス出版社。
- 平林千春 (1994) 『シャープの液晶革命』、ダイヤモンド社。
- 柳原一夫・大久保隆弘 (2004) 『シャープの「ストック型」経営』、ダイヤモンド社。

参考資料

- 「シャープ株式会社 — オンリーワン戦略 —」 慶應義塾大学ビジネス・スクールケース資料 2003年。
- 「シャープ株式会社：技術戦略」 慶應義塾大学ビジネス・スクールケース資料 1994年。
- 『D&M』 2004年2月号。
- 『日経産業新聞』 1998年7月10日付。
- 『日経産業新聞』 1999年7月16日付。
- 『日経産業新聞』 2005年1月14日付。
- 『日経産業新聞』 2005年7月29日付。
- 『日経産業新聞』 2005年8月18日付。
- 『日経ビジネス』 1999年6月21日号。
- 『日経ビジネス』 1999年10月4日号。
- 『日経ビジネス』 2001年1月29日号。
- 『日経ビジネス』 2001年2月26日号。
- 『日経ビジネス』 2002年4月8日号。
- 『日経ビジネス』 2003年1月6日号。
- 『日経ビジネス』 2004年1月5日号。
- 『日経ビジネス』 2004年2月2日号。
- 『日経ものづくり』 2004年7月号。