

リンクスの 事業再生現場

レポート 第75回



(株) リンクス

宇都宮市西一の沢町8-22 栃木県林業会館5F
TEL : 028-634-5088
Mail : info@rincs.biz
URL : http://www.rincs.biz/

【選択と集中】

シャープと鴻海精密工業が紆余曲折の末、正式契約に至りました。シャープの業績悪化は、県内の下請中小企業やお膝元の矢板市民を幾度となく不安な気持ちにさせ、その度に再建策や金融支援が取られ延命が図られてきました。今回の買収により、シャープブランドは本格的な再生に向かうと思われませんが、矢板工場や下請中小企業への発注はどうなるのか、まだまだ心配です。杞憂に終わればいいのですが。

シャープ業績悪化の原因は「液晶一本足打法」「液晶の次も液晶」という言葉が有名になるくらいに、液晶事業への技術過信により過大投資を行ったことがそもそもの原因のようです。その後、技術面で躍進を遂げた海外メーカーとの競争により体力を失っていったのです。業績悪化に陥る典型的な事例であり、我々も反面教師として検証してみたいと思います。

シャープが液晶事業へと過度な投資を行った根拠は「選択と集中」です。「選択と集中」とは、GEの最高経営責任者であったジャック・ウェルチ氏が行った戦略で、自社の得意とする事業分野を明確にし、そこに経営資源を集中的に投下することを言います。GEが「選択と集中」を進めていた80年代、日本ではバブル経済期にあり、多角経営が推奨されていました。日本でこの経営戦略が目目されたのは、90年代後半からであり、大企業から中小企業まで浸透してきたと思われま。業績向上を目指す経営改善計画書でも、選択と集中は重要なファクターです。「選択と集中」は優れた経営戦略であることは間違いのないと思いま

す。私どものクライアント先でも実証出来ています。

シャープが業績悪化に陥ったことにより、「選択と集中」の限界なども報じられていますが、その論調には違和感を覚えます。私が思うに、シャープは選択の定め方を誤ったのではないかと考えます。

「選択と集中」における事業分野の選択とは、一般的に二つの方式が採られます。一つは、どの製品群を手掛けるかということ、もう一つは、製造から販売までのバリューチェーン上のどこを選択するのかという二つの選択方法があります。シャープの場合、製品群として液晶テレビを選択したのです。

しかし、ここに過ちがあったのではないかと考えます。シャープはテレビという製品群よりも、実際には液晶技術を選択したものと思われま。技術に対する自信の現れですが、結果的にこれは過信であったわけでは。「目のつけどころがシャープでしょ」というキャッチフレーズからも見られるように、技術者目線での企業文化があったのではないのでしょうか。消費者は良い製品を安く欲しいのであって、シャープの思いとは別に液晶に拘ってはいません。要は消費者目線が足りなかったと思われま。

液晶技術に偏った過度な投資は、経営の幅を狭くしていきます。ベンチャー企業ならば理解も出来まますが、多くの社員や取引先を抱えるシャープが採った選択肢としては、あまりにもリスクを顧みない決断でした。



〈著者プロフィール〉

代表取締役社長 佐藤 正人

昭和37年生まれ、大田原高校、新潟大学卒。

昭和60年足利銀行へ入行後、営業店、審査部門を経て平成16年退社。

在職中の事業再生の経験を活かし、平成18年栃木県で初めての事業再生専門のコンサルティング会社である(株)リンクスを設立し代表者に就任。以来地元中小企業の多くの事業再生を行っている。