



「強み」をもつこと

神戸大学 経済経営研究所

准教授 松本 陽一

他にない技術を製品に搭載するにせよ、卓越したサービス体験を顧客に提供するにせよ、企業が他社にたいして競争上なんらかの優位性をもつためには独自の「強み」が必要です。という、何をいまさら、と思われるかもしれませんが、確かに当たり前のことなのですが、この「強み」というものには単純ではない論点が含まれています。たとえばハーバード大学のレオナルド名誉教授は、他社に簡単には模倣されない企業独自の強み（コア・ケイパビリティ）が、①人々のもつスキル、②物理的システムに埋め込まれた知識などの形態からなるシステム、③注意深く設計された教育やインセンティブを通じて知識の成長を助け強化するマネジメント・システム、④異なる種類の知識の蓄積を選別したり、奨励あるいは妨げたりする価値、という4つによって成り立っていると主張しています。これらは相互に関連しあい長い時間をかけて蓄積・強化されるために、競合企業がその一部だけを抜き出して模倣することは困難です。このコア・ケイパビリティはある環境に適合していると大きな「強み」になるのですが、いったん環境が変わってしまい、従来のやり方が通用しなくなると、そのまま必要な変化を阻むもの（コア・リジディティ）になるとレオナルド教授はのべています。人は問題解決に際して過去にうまくいったやり方や重要だった分野に注意の対象を絞る傾向があるので意思決定において経路依存は避けられないことや、あるいは現在の顧客の声に耳を傾けすぎて新たな需要を軽視することなどが、リジディティを生む要因とされています（レオナルド、2001）。環境に応じて「強み」がそのまま「弱み」になるというわけです。

さて、この「強み」とは何かについて改めて考えるきっかけになりそうなのが、ここ数年のシャープ株式会社の経営危機です。私は研究対象として液晶ディスプレイ関連産業につよい関心を寄せてきたので、大型液晶テレビという市場を創ったといっても過言ではない同社の動向についてもまた注視してきました。シャープは液晶関連技術を武器に電卓や腕時計、携帯情報端末（スマホではなくて！）にビデオカメラとさまざまな特徴ある製品を発売してきました。まさに液晶を「強み」としてきたわけですが、大阪大学の中川功一准教授と私とでおこなった過去15年の同社の分析から、その強みであるはずの液晶は次のような経緯をたどってきたように思われます。

1998年、まだ実現可能性が定かではない段階でシャープは大型の液晶テレビに舵を切りました。これはブランド力に劣るシャープがその向上を目指して行った方策であり、自社

が強みとする液晶デバイスを搭載したテレビを他社に先駆けて作ろうという野心的な試みでした。ブラウン管テレビの時代にブラウン管を他社から購入していたシャープは、どれだけ良いテレビを作っても高く評価してもらえなかったという町田勝彦社長（当時）の過去の経験が、この決定に大きく影響していたと言われています。そうして他社に先行したシャープは、その強みをさらに強化すべく三重県亀山市に巨大な液晶テレビ一貫生産工場を建設します。町田社長の狙いは見事に当たり、シャープの「世界の亀山」ブランドは国内市場で大きなシェアを獲得しました。亀山工場はさらに第二工場が建設され生産能力は強化されるのですが、しかし実際には建設当初から液晶パネルの5割を外販する目標を立てるなど、自社のテレビのためだけに液晶パネルを内製していたわけではありません。実際にはこの目標よりも低い水準の外販比率だったようですが、外販の規模は目標の数値だけでなく社内需要の大きさ（つまり自社のテレビの販売数）と液晶パネル自体の製品としての魅力度にも左右されるでしょうから、この数値が高いか低いかだけをもって何かを断定的に議論することは難しいように思います。しかしながら、亀山第二工場の建設あたりから液晶パネルの外販事業の強化を経営者が経営課題として口にしていきますから、外販比率の低さ（報道によれば2004年～2005年で2～3割程度）は誤算だったと言えそうです。そして2007年には大阪府堺市に巨大な工場を建設することを発表します。片山幹雄社長（当時）は自社製テレビだけのことを考えるなら堺工場は不要と述べていますので、これは液晶パネルの外販事業を強く意識したプロジェクトだったようです。つまり、大型液晶パネルの内製はテレビの差別化のための手段という当初の位置づけから、それ自体が製品として強化の対象となっていきました。この過程で液晶関連事業の全社に占めるウェイトはどんどん増してゆき、たとえば液晶パネルと液晶テレビ関連の事業所の簿価総額が全社の固定資産に占める割合は2001年の約2割から2011年には約7割にまで上昇しました。それに対して、外販事業は順調とは必ずしも言えず、堺工場の稼働率が50%を下回ったことが報じられています。ここにリーマン・ショック、そして東日本大震災が追い打ちをかけたわけです。

大型液晶テレビは急速に普及がすすみました。もはやブラウン管テレビが支配的だった時代は遠い昔のことです。それだけ大型液晶パネルの市場規模は大きくなったわけで、これをめぐって世界中でたくさんの企業が熾烈な競争を繰り広げてきました。テレビの差別化ツールという位置づけでは、この競争を生き抜くことすらおぼつかないのは想像に難くありません。そうして液晶パネルの内製はテレビ差別化の手段から、それ自体の強化が目的になっていき、熾烈な投資競争に勝ち残るためにシャープの負債は増加していきました。投資競争になり巨大な生産設備をもてば、社内需要を圧倒的に上回る規模のデバイスができてしまうので、設備の安定稼働のために外販の強化は重要な経営課題となります。この点で2009年から2011年にかけて実施された「家電エコポイント」と2011年の地上アナログ放送の終了による国内のテレビ需要の急拡大はシャープにとって干天の慈雨でしたが、それがデバイス外販事業にかんする抜本的な改革の出足を鈍らせた可能性は否定できません。とはいえ、仮に外販事業が順調でなかったとしても、これをあきらめると液晶パネル

の内製が成り立たず、シャープのテレビ事業の根本を揺るがしかねませんから、簡単にあきらめる訳にはいかなかったはずで、このように液晶パネル内製の一連の動きが少しずつシャープの経営を難しくしていったように思われます。しかしながら、それをしなければ「強み」を維持できなかつたであろうこともまた確かであり、ひとつひとつの意思決定をとりあげて誤りを指摘するのが有意義なこととは思いません。むしろ長い文脈の中で起きたことを把握することの方が有益でしょう。そういう観点から見るとシャープの取り組みは「強み」が環境変化に際して「弱み」に転じてしまったという面を含んでいるようにも見えますが、その一方で「強み」を維持しようとするあまり自ら環境に適合しなくなつていったプロセスのようでもあります。後者については、デバイス内製を「強み」にしようと決めた時点で不可逆的な道をシャープはたどっていたようにさえ感じます。

参考文献

レオナルド＝ドロシー著、阿部孝太郎・田畑暁生訳（2001）『知識の源泉：イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社。