

核心リポート

**16 日本取引所トップ交代
斎藤の後悔、清田の覚悟**



- 18 日米大型統合が「白紙」
東京エレクトロンの誤算
19 アブダビ巨大油田めぐる
“資源外交”の舞台裏

**20 半世紀ぶりの新規事業
ホンダ「空」での勝機**



- 22 インド問題終結でも
第一三共に次なる試練
23 東芝、周回遅れの焦り
白モノでリストラ加速か
24 ヒラリー・クリントンの
独走に死角はないか

巻頭特集

**28 シャープ
解体へのカウントダウン**

5月14日に焦点の再建策が発表される。
液晶パネルを続けたいシャープと、技術を狙う海外勢。
思惑がぶつかり合う。



深層リポート

34 岐路に立つIBM

1990年代の経営危機が再来したかのように、
クラウド化の波が押し寄せる。
再び輝きを取り戻せるのか。

40 INTERVIEW | ポール与那嶺 ●日本IBM社長



INTERVIEW

日本の中小型液晶は2社が最適

JDI発足の仕掛け人は、シャープに「第2のJDI」の道筋を示す。

米 アップルなど向けの高精細中小型液晶市場は今、シャープ、ジャパンディスプレイ（JDI）、韓国LGディスプレイの3社が寡占している。このうちJDIは、自社で設備投資する余裕のなかったソニー、日立製作所、東芝の3社に、産業革新機構が資金供与したことによって発足した。もしJDIが発足していなければ、この3社寡占の構図は成立しなかった。ソニーや日立などは、高精細市場への参入を悲願とする台湾・中国メーカーに対し、液晶事業を売却したり、技術供与したりしていただろう。

なぜシャープもJDIに加わらなかったのかとよく聞かれるが、シャープは中小型液晶を手放す気がなかった。私も日本勢は2社体制がベストと考えていた。金銀銅のメダル3個のうち、日本勢で2個

取ればよいのだ。その考えは今も変わらない。仮にシャープとJDIが1社になれば、アップル向けのシェアは下がるだろう。独占禁止法の問題もある。1+1=2にならず、2未満となる可能性が高いのだ。

何がコア事業か決断すべき

ただ、シャープが中小型液晶を継続するには設備投資をしなければならない。それには資金面で課題がある。

シャープに必要なのは、まず何をコア事業にするかを決断することだ。液晶事業をコアとして続けたいなら、ほかの事業を売却し、自社で液晶に投資すればよい。それが難しいなら、液晶事業を分社化し、外部から出

資を募るべきだ。そのうえで第2のJDI、すなわち日系の液晶専業メーカーになればよい。その際、民間ファンドの資金を活用するのが1つの手だ。

台湾や中国にはシャープの技術を欲しがる液晶メーカーが多いが、技術流出につながる問題がある。この場合に前提となるのは、シャープが液晶事業を手放す決断をすること。すべてはそこから始まる。



産業創成アドバイザリー代表取締役
佐藤文昭

さとう・ふみあき●ドイツ証券などでアナリストとして活躍後、2009年に産業創成アドバイザリーを設立。JDI発足のアドバイザーを務めた。

撮影：田所千代美

「関西台湾連合」を設立せよ

シャープの強みに立ち返れば、液晶の量産拠点は切り離し、共同運営する手も。

シ ャープが「液晶のシャープ」といわれたのは、1990年頃から。ただその「液晶」には、液晶を応用した製品の意味と、部品としての液晶の2つの意味があった。かつての経営トップ、町田勝彦氏は「応用」（特にテレビ）のシャープ、片山幹雄氏は「部品」のシャープを志向したと思うが、その混同がシャープ苦戦のきっかけだ。シャープが本来持つ強みは、「ザウルス」や「液晶ビューサークルクロスコーポレーション主席アナリスト

若林秀樹

わかばやし・ひでき●NRI、JPモルガン証券等を経てヘッジファンド社長を歴任。近著『経営重心』では企業の個性を定量化。

ーカム」のようなスマートな製品の開発力。だから私は液晶の応用の部分だけ本体に残すべきだと考える。

シャープの液晶には奈良・天理工場や三重工場といったユニークな製品開発を担った生産拠点と、三重・亀山工場という汎用テレビやスマートフォン向けの量産拠点があるが、前者を垂直統合で残し、後者を分社化すればよい。スマホ向け液晶は、コスト重視で差別化が難しい。ここは追わず、5年程度の長期サイクルで数千万台規模のヒットを生む新製品開発を狙うのだ。その意味ではデジカメやスマホを縮小し、再生したカシオ計算機の例が参考になろう。

一方、亀山工場などの分社化の際、問題は事業成長に必要な資金を誰が供給す

るかだ。利益相反の問題で産業革新機構は難しい。私が考えるのは電機メーカーの「関西連合」。液晶の兵庫・姫路工場を抱えるパナソニックと、日本電産や京セラといったオーナー系で資金力のある会社が、亀山工場と姫路工場を傘下に置く合弁会社を設立するのだ。台湾・鴻海精密工業が参画し、「関西台湾連合」としてもよい。大阪・堺工場や鴻海傘下のイノラックスが加われば、液晶の総合メーカーとなり、技術流出の問題も解決できる。資金面が不十分なら、政策投資銀行の出資を仰ぐ手もある。

ただこうした再編はトップに外部人材の登用が不可欠だ。時間軸を考えると、中計発表の際に次のトップの内定くらいは発表する必要がありそうだ。



撮影：尾形文繁