

ビジネス フォーカス

[電気産業]

[シャープ再建の行方]

と統合させた上でシャープ本体に3千億円を出資する。革新機構はシャープを軸とした国内電機メーカー全体の戦略的再編を目指しており、その視線はシャープ単体の再建のみには向かっていない。

粉飾決算を引き金に重大な経営危機が表面化した東芝も、不採算部門の売却を急ぐ。

鴻海精密工業（台湾）の郭台銘会長が2月5日にシャープ本社で高橋・興三社長と会談した。郭会長は会談後、記者団に「優先交渉権を得た」と語り、シャープ側が即座に否定する一幕はあつたが、本命視されてきた官民ファンド産業革新機構との役交代は明らかだった。鴻海はシャープに6600億円を投じ、一体的再建で成長企業による将来像を描く。

革新機構の提案は2千億円の債権カット、経営陣の交代、液晶部門をジャパンディスプレイ（WH）の減損処理を先送りし

たことが要因の一つであつたことは間違いない。東芝はWHを事業評価額の3倍に当たる6千億円超で買収している。

シャープの挫折はどこから始まつたか。最初の危機は、2012年3月期に3760億円の最終赤字を計上したことに始まる。そして本業不振に歯止めがかからないまま1兆2千億円を

革新機構は、その東芝に対してもシャープの白物家電との統合を打診しているという。東芝は「シャープも選択肢の一つ」とコメントしているが、単なる2社間統合にとどまらない『産業再編スキーム』として検討され

ていることは間違いない。鴻海の提案と、革新機構の提案の本質的な違いは、まさにここにある。

東芝の粉飾決算は「過度な『選択と集中』戦略による事業部門の覇権争いが主因」とも説明される。だが米原発子会社ウエス

ケン・シャープは、テレビ需要の低迷、液晶パネルの供給過剰があったことは言うまでもない。しかし引き金の一つは4200億円もの巨費を投じた堺工場の減損先送りにあつた。シャープは巨額の減損を避けるため需給を無視して大型パネルを買い取り続けた。堺工場が右肩上がりで業績を伸ばす一方で、本体は過剰な不良在庫を抱え込んでいたわけである。

東芝、シャープ、どちらも経営陣の果斷な「選択と集中」路線

が経済界から絶賛された。しかし結果的には、トップの自己保身と経営陣にまん延した事なかれ主義が経営を行き詰ませた。革新機構は、鴻海へ傾きかけたシャープ案件について「一企業の再生より国の産業再編と育成を優先させる」とのスタンスをとる。しかしオール日の丸で

あることが本当に産業競争力の強化につながるのか。「先端技術、販売力、生産技術、それぞれの強みを生かし、規模を拡大する」。この考えは間違つていい。しかし、市場はそんな理屈の成就を待つてはくれない。「シャープを100年守る」と言い切る郭会長であるが、5年後、その保証はない。しかし一代で年商10兆円、従業員100万人の企業を創り上げた人物の情熱に懸けた方が、シャープの可能性は開ける。少なくとも「目指している未来」は違うものになるはずだ。

（矢野経済研究所 代表取締役社長 水越 孝）