

## 読書

## シャープ「液晶敗戦」の教訓

日本のものづくりはなぜ世界で勝てなくなったのか

中田行彦著 (実務教育出版・1500円+税)

かつて日本の家電メーカーは自動車と並んで圧倒的な国際競争力を持った「勝ち組」であり、強い「日本のものづくり」の代表選手だった。

しかし今では、ソニーやシャープといった代表企業が赤字・黒字の境界をさまよい、米国のアップルや韓国のサムスンに遙かに引き離されたばかりか、中国、台湾の有力企業にも後塵を拝する。他方、自動車はトヨタ自動車を筆頭にまだ強い国際競争力を持つ



者は、長年シャープで太陽電池と液晶に関わった技術者であると同時に経営学者でもあり、このテーマを語るに最もふさわしい方だといえよう。

シャープはソニーと並んで独自の個性のある商品を作る面白い会社だった。思い起こすと、かつてのザウルスは現在のスマートフォンの一歩手前「敗因」を分析した本だ。著

鮮明なテレビは工場の名前が「亀山モデル」とブランド化される勢いだった。それが、なぜ今日の苦境に陥ったか。

いずれの理由にも興味深い教訓が含まれるが、最大の要因は、パソコンやスマートフォンを典型とする主力製品の「モジュール化」に、適応し損ねたことだった。日本企業の強みは、数多くの部品・製造工程を自社内・系列内で「すり合わせ」する技術と経験にあった。しかし主力製品の構造がモジュール化され、強みの多くが無力化した。加

えて、技術・品質への過剰な傾斜や投資タイミングの拙さ、提携戦略の失敗などで、日の丸家電は凋落に向かう。

現在の自動車や高級デジタルカメラにはまだ日本の「すり合わせ」の強みが生きているが、電気自動車が普及した時に日本の自動車が残ることができるとは不透明だ。著者はシャープの開発・製造・経営の現場を丁寧な追いつつ、失敗とその教訓を一つ一つ明らかにする。この種の本にありがちな「あの社長がダメだった」式の悪口が一切ないので、失敗の物語なのだが、読後感は爽やかだ。

## 製造・経営の現場を丁寧に

評・山崎元

(経済評論家)