

Weekly コラム

平成 27 年 1 月 26 日

〒541-0055 大阪府中央区船場中央 2-1

船場センタービル 4 号館 4 階

船場経済倶楽部

Tel 06-6261-8000

(NPO 法人 SKC 企業振興連盟協議会) Fax 06-6261-6539

人の輪・衆智・繁栄

活動方針



当団体は、異なる業種の経営者が相集い、力を合わせ、自らの研鑽と親睦を通じて、斬新な経営感覚と新たな販売促進を創造して、メンバー同士でより健全な事業所とその事業所のイメージアップを図り、地域社会に貢献できる事業所となることを目的とする。

選 択 と 集 中

シャープの経営危機は続いています。家電業界の雄として名をとどろかせていたシャープが、なぜこのような苦境に陥ってしまったのか。シャープは日本を代表する大手企業ですが、一般の会社でも参考となるシャープから学べる経営危機の教訓を考えてみましょう。シャープが苦境に至った原因は多々あるのですが、ここでは経営戦略としてよく取り上げられる「選択と集中」について考えてみます。

経営資源が無限なら、儲かりさえすればあらゆる分野に手を出しても構いません。しかし、経営資源には限りがあります。選択と集中とは、高い利益を上げるために、不得手な分野は捨て、会社が最も得意とする分野に、有限な経営資源を集中させる経営手法です。シャープは、かつて選択と集中が最も成功した企業の一つだと言われていました。

シャープが得意とするのはいうまでもなく液晶です。シャープは他の分野を縮小して、液晶に経営資源を集中する戦略を選択しました。三重県の亀山に大規模な液晶パネル工場を建設、それは「亀山モデル」として高く評価されていました。しかし、地デジ化の終了に伴う国内テレビ需要の急減と、韓国や中国などの急速な追い上げで液晶の収益が下降すると、他に代替分野を持たないシャープは、一気に経営危機に追い込まれてしまったというわけです。

ダメになった会社はつぶれ、元気な新しい会社が参入することにより経済を活性化させればよい、というのも市場主義における有力な株式会社論です。しかし、会社間の労働力移動が簡単ではない日本においては、働く従業員のことを考えれば、会社は存続してもらわなければ困ります。そう考えると、選択と集中は怖い戦略です。

選択と集中は最も得意とする分野に経営資源を集中するので、短期的には利益を極大化させます。しかし、環境変化には脆弱な戦略であることも事実です。自社が得意とする分野が社会に受け入れられなくなったときに、代替する手段を持たないからです。

選択と集中を成功させるためには、社会の動きを常にウォッチして、自社の技術力や経営力を見極めながら、次々と集中する分野を選択し、変えていかなければなりません。それには相当な経営能力が必要となります(たとえば、アップルのスティーブ・ジョブズのような)。そこまで経営能力に自信のない経営者は多少収益を落としても、何かのときに備えて、経営資源をいくつかに分散しておくのが無難だということになります。

短期的な収益だけを考えれば、経営資源は最も儲かる分野に集中すべきです。しかし、長期的に業績が落ち込むこともあるかもしれないと考えれば、経営資源はある程度分散しておくべきだということになります。

それに伴う経費もバカになりませんが、その経費は一種の保険と考えられます。そうした保険をかけておくべきかどうかの選択も経営者の重要な責務です。



記事の内容に関するお問い合わせは事務局までご連絡ください。

ウィークリーはメールでの配信も行っております。お手数ですが、「メール希望」・「配信停止希望」と件名にご入力の上、skc-soudan@skc.ne.jp まで空メールをご送信ください。また、FAX ご不要の際は、その旨をお電話にてお申しつけください。