【第三種郵便物認可】

7/6

経営の視点

編集委員
竹田忍

明暗分かれた電卓の双璧

シャープの道、カシオの道

電卓は日本の電子立国を支えた礎石の一つ。1962年に英国で製品化された真空管式が世界初だが、64年にシャープがトランジスタ化に成功して以降、日本勢のお家芸となった。四則演算と数字のキーで操作する電卓に言葉の壁はない。あっという間に世界を制し、その過程で半導体、液晶、太陽電池が育った。

トランジスタの次はICと読んだシャープ創業者の早川徳次社長は、日本初のトランジスタを製造した神戸工業から気鋭の技術者、佐々木正氏を招いた。64年、シャープに転じた佐々木氏は66年に世界初のIC電卓を、69年には世界初の大規模集積回路（LSI）電卓を完成させた。

シャープはカシオ計算機を相手に激烈な「電卓戦争」を展開していた。カシオが72年に1万2800円の「カシオミニ」で価格破壊に出ると、シャープは73年に低消費電力の液晶電卓を発売し、76年には太陽電池付き電卓を追加した。価格インパクトはない。

攻勢に新型デバイスの機能で対抗したのである。

3代目の辻晴雄社長は86年6月に就任し、液晶の大型化を進めた。99年に20型液晶テレビを発売、本格的な液晶テレビの時代が到来した。ブラウン管だとガラスが重くて運べない大画面も液晶なら軽い。軽量・平面・大型の新しいテレビが登場した。成功の余韻に浸り「液晶の次も液晶」を唱えた。4Kや8Kの液晶は確かに美しい。だがブラウン管を置き換えた時のようなインパクトはない。

韓国の中央日報電子版が5月に報じたLGディスプレイの55型有機ELディスプレーは厚さ0・97ミリで重さ1・9キロだという。やはり「液晶の次は有機EL」ではなかったか。

カシオで電卓担当だった羽方将之元常務は「設備投資がかさむデバイス内製化を断念、機能開発に絞った」と語る。ゲーム電卓に関数電卓、プリンター付き電卓と新機種を出し続けた。電卓から派生した電子辞書でもカシオは過半のシェアを占める。「止まれば陳腐化する」と羽方氏は言う。

経営指針を「選択と集中」とする企業は多いが、ヤマハ発動機で産業用ロボットを新規事業で立ち上げた戸上常司元社長は「発散と自立」を説く。他社がやらぬいろんなことを、ニッチ市場で、自らの体力に見合う範囲で試す。ニッチ市場は次第にメジャーになり、人員が増えて安定事業になるという経験則だ。

カシオのデジタル腕時計は典型例。時計を秒単位の足し算電卓と再定義して74年に参入、セイコーやシチズンと互角に戦う。耐衝撃腕時計「Gショック」は2016年3月期に過去最高の800万個出荷を想定し、連結純利益も過去最高の330億円を見込む。

「選択と集中」で液晶に大きく依存したシャープの15年3月期連結決算は最終損益が2223億円の赤字だった。7代目の高橋興三社長は5月、本社売却や3500人の希望退職募集などが骨子の中期経営計画を発表した。経営信条に「誠意と創意」を掲げ、「創意は進歩なり」と定めていながら「液晶の次も液晶」戦略を推進し、強い新規事業を育てられなかった代償である。