

第1章



経営理念とリーダーシップの継承

シャープの強さは、企業の長い歴史とともに成長した【ストック】、言い換えれば、根に相当する部分から論じる必要がある。それこそが、今日のシャープに成功をもたらした重要な要素であるからだ。根は、創業者の理念やそれを受け継いだリーダーの姿勢、社員一人ひとりの努力によって、長い年月の間に組織学習を経て形成される。本章では、シャープの歴史を振り返りながら、経営理念とリーダーシップの継承で培われてきた精神的な土壌と戦略の一貫性について述べる。

1 いたずらに規模のみを追わず

シャープの経営理念でわれわれが着目するのは、冒頭部分の「いたずらに規模のみを追わず」だ。経営理念に「規模を追わない」ことを明確に宣言している企業はきわめて稀である。

【シャープ株式会社 経営理念】

いたずらに規模のみを追わず、誠意と独自の技術をもって、
広く世界の文化と福祉の向上に貢献する。

会社に働く人々の能力開発と生活福祉の向上に努め、
会社の発展と一人一人の幸せとの一致をはかる。
株主、取引先をはじめ、全ての協力者との相互繁栄を期す。

企業というものは、立派な経営理念を掲げていても、トップがたえず口にするのは、概して売上目標の必達である。規模へのこだわりは依然として強い。規模を追い求めるのが企業目的であると錯覚している会社も多い。

「いたずらに規模のみを追わず……」という一節で始まるこの経営理念は、二兆円を超える売上規模になった現在でもシャープの経営戦略に貫かれている。

言い換えれば、規模の拡大を犠牲にしても、たえず企業内部に技術力や人材を蓄積していき、社会的な貢献をすべきとの戒めである。

経営理念は時として、企業の意思決定に重要な役割を果たす。

家電業界がいつせいに業績を拡大した高度成長期、シャープは一九七〇年の地元大阪万博へのパビリオン出展を断念し、万博会場の「千里」ではなく、奈良県の「天理」に中央研究所や半導体工場を擁する総合開発センターの建設を決定した。わずか半年間で取り壊されるパビリオンに一五億円もの巨費を投じるより、電卓用に輸入していたLSI（大規模集積回路）の自社開発に投資する

ほうが将来の発展に寄与するという判断である。ライバルメーカーのパビリオンが華やかに脚光を浴びようとするなかで、当時の佐伯社長が社内の猛反対を押し切って決断したのだ。

しかし、このLSI工場への投資が、シャープを家電メーカーから総合エレクトロニクスメーカーへと開花させる大きなきっかけとなっている。目先の規模拡大よりも、独自の技術を育てて将来の糧を得る。このような経営理念に立ち返つての意思決定は、シャープの歴史を振り返つても幾度となく見受けられる。

また、続く一節「誠意と独自の技術をもって」という言葉も、シャープの商品開発の歴史そのものである。消費者の視点に立つた誠意あるモノづくりと、液晶をはじめ太陽電池や半導体レーザーなど独自の技術にこだわる姿勢は際立っている。しかも社員に対する姿勢は情が深い。企業の「徳」をこのうえなく大切にされた早川徳次の理念は、現在もシャープの精神であり、行動規範の源となっている。

2 歴代社長が継承する企業文化

創業者早川徳次の経営哲学

シャープは一九二二年、創業者早川徳次が一九歳で東京の下町、本所で金属加工業を起こしたと

きから始まる。早川は両親と別れて育つ不遇で貧しい幼少時代を経て、九歳から職人の見習いをしながら、^{かんざし}簪など精巧な金属製品を加工する技術を体得した。並はずれた発明のセンスを持ち合わせていた早川は、洋服のベルトのバックル「徳尾錠」を皮切りに、「水道自在器」「一馬力モーター」などを次々に考案・開発し、独立後の事業を軌道にのせる。その後有名な「シャープペンシル（早川式繰出鉛筆）」を考案、一九一五年の発売後に欧米で大ヒットし、事業を一気に拡大させた。

シャープペンシルの事業はその後も順調に伸びていたが、一九二三年、関東大震災に遭遇する。工場は全壊し、最愛の妻子も失う不幸に見舞われる。だが、大阪西田辺（現在の本社所在地）で国産一号のラジオを開発・製造して再起する。その後は国産一号テレビ、洗濯機、冷蔵庫の製造・販売などによって総合家電メーカーへの道を歩んだ。

早川は自著『私の考え方』（浪速社、一九七〇年）に、「模倣^{まね}される商品をつくれ」と題して次のように記している。

「一つの製品を開発して、商品として売り出すまでにはいろいろと苦労がある。ところが、それがいいとなると他社もまた同じようなものを売り出す。日本人は模倣がうまいといわれ、商業道徳上からみてこれを非難する人もいる。しかし、私は会社の研究部あたりには『他社が模倣するような商品をつくれ』というのである。ということは、こちらで作ったものがいいから模倣されるので、逆にそういう商品でなければ売れないし発展しないと思うからである。しかも自分だけ

の商品では発展させるには大変な費用もかかるし、時間もかかる。ところがマネをしてくれる人があると自分のものとあわせて宣伝してくれる。すると自分の商品も今まで以上に売れるようになる。模倣となると特許が一応さまたげになるが、特許でおさえたりも、すき間がいくらでもあるものだ。どうしても必要な部分だけ特許料を払えば大抵簡単にマネられる。マネが競争を生み、技術を上げ、社会の発展になっていく。

ただ先発メーカーは常にあとから追いかけているわけだから、すぐ次を考えねばならぬし、勉強を怠ってはならない。

また一つが良いからといって現状に満足してはならない。私の方で開発した電子式卓上計算機が今どんどん売れているが、これを手がける会社が現在二十社近くもある。そうなるとこちらも元祖だからといってじつと構えておられない。更によりすぐれたものを研究することになるわけで、模倣されることも結局は自分のところの発展に役立つと私は考えるのである」

「他社がまねするような商品をつくれ」とは、言い換えれば「まねされるようないい商品を最初につくれ」という意味である。この商品開発に対する考え方は、シャープの企業風土に深く刻み込まれた。

戦後、早川は社是として「五つの蓄積」を掲げる。一九四九年から五〇年にかけての経営危機の反省から、自身の心構えを五箇条に表したものである。「信用の蓄積」「資本の蓄積」「奉仕の蓄積」

「人材の蓄積」「取引先の蓄積」の五つである。それ以来、この考え方がシャープの社風の根幹をなすものとなる。

先述の『私の考え方』から、「五つの蓄積」の要点を述べる。

まず「信用の蓄積」とは、人生でもっとも大切なものの一つは周囲から信用されることであって、信用とは金銭で買えない値打ちのある無形財産である。その信用の根本には誠実があつて、平常からたえずコツコツと蓄積しているうちに信用は築かれる。また、人生の幸・不幸は信用によって分かれる。

次に「資本の蓄積」とは、経営は信用だけではなく、自己資本の充実が欠かせない。資本の蓄積は、また信用の蓄積にもつながる。収支の両面で均整のとれた健全な経営を行い、資本の蓄積を行うのが大切である。資本とは身体の意味もあつて、健康の蓄積も忘れてはならない。

「奉仕の蓄積」は、世に感謝してお返しするのが奉仕であり、見返りを求めないものである。企業であれば、良い品を安くサービスして、社員に報い、適正配当で株主にお返しして、取引先に良くし、公共福祉に尽くすのが奉仕である。奉仕を積み重ねれば、社会への借りを返すことになり、ひいては自らの信用を高めて、気分も楽になれる。

「人材の蓄積」は、人材を求めめるにはまず自分自身が人材にならねば人は集まらない。また、人はそれぞれの長所を活かしていけば、自然に人材が集まってくる。人材を蓄積するには現在働いている人を離さないで、育成すれば、次々によき人が自然に集まってくる。

「取引先の蓄積」は、取引先との関係は意志の疎通が重要で、ともに助け合い、信じ合つて互いに迷惑をかけないのが大切である。ともに栄えることによつて蓄積が起こり、事業の将来も保障される。自社だけが利益を得るのは永續性を持たない。企業が大きくなるには、良き取引先とのつながりの蓄積によつて百年の事業の保障がなされる。

早川は、チャンスは誰にでもあり、この五つの蓄積を心掛けていればせつかくの機会を逃がさないものだと言っている。早川は、この人生哲学を経営にも取り入れたのである。以降、シャープはこの社是に謳われた哲学を守るべく努めている。

佐伯旭社長が継承発展させたシャープの個性

一九七〇年、早川徳次から社長の座を受け継いだのは、経理部門で早川を支えてきた佐伯旭である。佐伯は、社名を早川電機工業から「シャープ」に変え、総合電機メーカーとしての発展に邁進する。

戦後の混乱期の一九四九年、早川電機工業は関東大震災時に次ぐ倒産の危機を迎える。当時は大阪の地で国産第一号のラジオを開発して、ラジオメーカーとして名を馳せていた。しかし、需要の極端な低迷で、八〇社もあつたラジオメーカーが一八社に整理されるなか、売上が前年比の四割まで激減したのである。そのとき、経理担当常務として各銀行を駆けずり回り、協調融資をとつて瀬戸際をしのいだのが佐伯旭だった。

その翌年にはドッジライン（緊縮財政措置）による超引き締め政策に加えて、民間ラジオ放送開始を前に従来型ラジオの買い控え騒動が起こり、倒産寸前の事態に追い詰められる。

このとき早川は、「リストラまでして会社はやれん。今売ったら、そのぶんだけ全部退職金を払えるから」と会社を潰す決断をした。すると労働組合が会社の存続を早川に懇願した。佐伯はその労働組合の熱意を受け入れ、陣頭指揮をとって再び銀行を駆けずり回って何とか危機をしのいだという逸話がある。

一九七〇年、五三歳の若さで佐伯は二代目社長に就任する。早川より強く懇願されての就任だった。

佐伯は、社是の「五つの蓄積」から「誠意と創意」という経営信条を掲げた。早川徳次の社是に込められた思想や考え方は、「一意専心」「誠意と創意」の経営信条に受け継がれる。

【経営信条】

一意専心「誠意と創意」

この二意に溢れる仕事こそ、人々に心からの満足と喜びをもたらし真に社会への貢献となる。

誠意は人の道なり、すべての仕事にまごころを

和は力なり、共に信じて結束を

礼儀は美なり、互いに感謝と尊敬を

創意は進歩なり、常に工夫と改善を

勇氣は生き甲斐の源なり、進んで取り組め困難に

この経営信条は、現在のシャープの社員にとっては、もっとも愛着があり、精神面の結束を高める行動指針となっている。社内や工場の目立つところに、経営信条の書かれた額が飾ってある。

佐伯は商品開発において、「真似されるものをつくれ」という早川徳次の考え方をさらに継承・発展させて、「独自技術と特長のある商品で新たな需要を創造しよう」というスローガンを掲げる。

この言葉のとおり、シャープは数々の独自商品を開発する。なかでも一九七三年の液晶電卓の開発は、シャープの歴史にとってエポックメイキングな出来事であった。

この液晶技術の実用化によって、シャープはデバイス（部品）分野において、将来的に核となる優れた技術を獲得する。まさに液晶電卓は、独創的で特長ある技術によって、新需要を開拓した商品であった。

電卓の開発にも逸話がある。あるときコンピュータを始めようとして関係者が霞ヶ関に向いた