

戦略的意思決定におけるトップの 直観的判断をサポートするもの

——シャープの液晶の事例より——

小 高 久 仁 子

要 旨

不確実性を含む戦略的意思決定においては、トップは客観的な根拠だけではなく、主観も用いて直観的に判断している。客観的な根拠が必ずしもない直観的な判断を要求される戦略的意思決定において、その決定にコミットすることをサポートするものがあるとすれば何であろうか。本稿では、シャープの液晶の事例を詳細に分析することにより、トップが直観的に判断する際に、コミットメントをサポートする要素について考察する。ケース分析からは、トップの信念や価値との一致、分析する部下との徹底した対話により課題やリスクを明確にすること、実行におけるリスクテイク能力などが、直観的判断へのコミットメントを支えることが示唆された。

I 序

不確実性の下での戦略的意思決定においては、トップは客観的な根拠にのみ基づいて判断することはできない。アンソフ（1965）は、戦略的意思決定は、部分的無知のもとでの決定だといっている。小高（2006）は、グローバル企業A社において、ミドルが客観的な根拠にもとづき分析的に判断しているのに対して、トップは客観的な根拠も用いるが、主観も用いて直観的に判断していることを、実証分析により明らかにした。不確実性を含む戦略的意思決定において、客観的な根拠が必ずしもない直観的な判断をするにあたって、決定者であるトップは、何をその支えとするのであろうか。

多くの経営者は、戦略における実行の重要性について強調する。決定の内容はもちろん重要であるが、それと同等もしくはそれ以上に実行が大事というわけである。すぐれた実行を生み出すものは何か。そのひとつは、決定に対するトップや組織の成員のコミットメントである。コミットメントは、すぐれた実行力の源泉となると同時に、行過ぎるとオーバーコミットメントとなり、刻々と変化する新しい状況の中で、適切ではなくなった戦略に固執するという逆機能を生み出すこともある。それでも、決断ともいえるような大きな

戦略的意思決定において、一度決定したならば、一定期間おれることなく全力で実行することは、成功にはかせないことであろう。そのためには、少なくとも決定するトップが決定に対して強いコミットメントを持つことは、非常に重要なことだと思われる。

直観的な判断を必要とする戦略的意思決定のプロセスにおいて、十分にコミットできる決定を行うことをサポートするものがあるとすれば、それは何だろうか。本稿では、シャープの事例を見ることから、その糸口をつかむことを試みる。具体的には、株式会社シャープにおいて、液晶の事業部を設立するという戦略的意思決定におけるプロセスを詳細に分析する。同社は、1986年11月に液晶事業部を設立し、液晶をデバイス部門の柱に育てていく。液晶の中でも、ブラウン管に替わるものとして将来を期待されたのは、TFT液晶であったが、事業の体をなしたのは、1990年頃という¹⁾。TFT液晶は、1990年代に入ってカラー・ノートパソコンのパネル用として大きな需要を生み出していくが、それまでは利益を出せない時期が続いた。この苦しい期間も、当時の辻晴雄社長は、忍耐強く投資を続けた。本稿では、同社の液晶のケースを、意思決定後も、決定へのコミットメントを粘り強く持ち続けたケースとして分析する。

II シャープの液晶の事例分析

ここでは、辻晴雄氏が社長に就任し、液晶事業部の設立を決定するまでの経緯を詳細に辿る²⁾。

1 辻氏の社長就任当時の状況

辻氏が社長に就任する前年の1985年秋、プラザ合意による急激な円高で、日本の製造業を取り巻く環境は一変する。1985年は1ドルが238円だったものが、1986年には168円になった。同じ1ドルの商品を輸出しても、円の手取りが70円減ることになる。同じ手取額に戻すには、現地のドル価格を41.7%上げなければならない計算である。当時のシャープは、輸出比率が6割を超えており、社内はパニックのような状態だったという。円高の影響は、それだけではなかった。シャープの各国生産拠点の人件費を、日本の工場を100にしてドル換算で比較すると、米国の工場は、プラザ合意前の85年6月は、138.4であった。つまり日本より約4割も賃金が高かった。それが、86年6月には、89.0となった。逆に向こうのほうが1割あまり安くなったのである。そのような状況下の1986年6月、シャープの新社長に辻晴雄氏が就任する。

辻氏が最初に行ったのは、国内、海外の全部門に呼びかけて、今すぐ打てる円高の対策を提出してもらった。輸出商品の値上げやモデルチェンジ計画、国内販売の強化、

諸経費の切り詰めなど、110項目をこえるテーマが出てきたという。足元の緊急対策として、即刻実施された。

こうして、当面の対策を打つ一方で、次に、これからの超円高時代に、会社をどっちに持って行くのか、グランドデザインを描く作業に移った。辻氏は、副社長とも相談し、国内だけでなく、海外の人たちにも提案を求め、企業構造の改革プランをまとめることにしたという。その結果、以下の3つの目標を掲げ、一気に会社の構造を変えることになった。尚、これらのターゲットは2年前倒して、1989年に達成されたという。

①非家電比率の引き上げ

家電 = 85年 70% → 90年 50%

情報・デバイス = 85年 30% → 90年 50%

②国内販売比率の引き上げ

国内 = 85年 40% → 90年 50%

輸出 = 85年 60% → 90年 50%

③海外生産比率の引き上げ

海外販売に占める海外生産を、85年 16% → 90年 50%

この中で、一番力を注いだのは、非家電比率の向上だった。「メーカーの事業構造を変えるには、つくるものを変えるのが早道であり、王道だ。」と辻氏は考えた。そこで、家電比率を下げるための柱になる事業を模索するために、社内に蓄積されている技術シーズを徹底的に洗い出した。その候補として出てきたのが、液晶、太陽電池、オプトデバイス（半導体レーザー、LED、フォトカプラ等）であった。その中で、辻氏が最も注目したのが液晶だったという。液晶は、シャープが世界で初めて本格的に実用化した技術で、1973年に液晶表示の電卓を発売している。

辻氏は、「栃木工場にいたころ（電子機器事業本部長時代）、「分厚く、不恰好なブラウン管に替わるディスプレイがあったら、今までにない映像商品がつかれるのに」とずっと思っていた。同時に、キーデバイスのブラウン管を自社でつくっておらず、他社から調達せざるを得ないという「足かせ」にも、悔しい思いをしていた。液晶が本当に一人前のディスプレイになれるかどうか、可能性を徹底的に掘り下げてみたかったのだ」と述べている。

2 辻氏のディスプレイへの思い

辻氏の「ブラウン管に代わるディスプレイ」への思いは、栃木工場でテレビやビデオ事業に携わっていたころから抱き続けてきたものだった。「(ブラウン管では形のために) 制

限されてしまう。したがって、なかなか新しい商品をつくるのは難しい。何とかブラウン管にとって代わるものはないだろうか」とと辻氏は語っている。ディスプレイは「情報の窓」であるという。情報あるところにディスプレイあり。情報化時代となり、エレクトロニクスも情報関連のビジネスが大きく膨らむことが予測された。情報を人間に伝えるための主たる手段は、文字情報なり映像情報といった目に見える形にすることである。そのために、ディスプレイが必要になる。一般にデバイスは、その機能をより低コストもしくは小型で実現できるものに代わっていく。あるいはもっと根本的な技術的な発展により、そのデバイスなしでも消費者に必要な機能が確保されれば、なくてもいいものとなる。しかし、ディスプレイは他のデバイスとは違う。情報を取り込む主たる方法が視覚を通じてであれば、ディスプレイがなくなることはない。また、ディスプレイは人間にとって見やすいという意味で、それぞれの用途に応じて、ある程度の大きさを保ったものになる。ディスプレイは「情報の窓」として、将来的にも必ず大きな需要が見込めると読んだわけである。

ブラウン管に代わるディスプレイへの思いは、「ビジュアル・インテグレーション」や「個のマルチメディア戦略」に代表される辻氏の構想とも深くかかわっている。「ビジュアル・インテグレーション」は、栃木での電子機器事業本部時代に提唱されたものである。事業本部長であった辻氏は、テレビ、ビデオに次ぐ第3の柱がほしいと思った。ちょうど当時は、パーソナルコンピュータのはしりが出始めたころだった。テレビもパソコンも、同じブラウン管の画面を通じて、映像や画像を見るものだから、これをどうにか融合させたら、新しい用途が生まれないか、という発想が若い技術者から出てきたという。これは面白い、ということで、「ビジュアル・インテグレーション戦略」と名づけ、事業本部の新しい戦略として加えた。この戦略を体現した代表的な商品が、1982年に発売された世界初のパソコンテレビ、X1であった。さらに社長就任後、辻氏は「個のマルチメディア」戦略を標榜した。ワープロ、電子手帳(PDA)、液晶ビデオカメラなど、いつでも、どこでも、だれでも使える、個人をターゲットにした新・情報化時代を切り開く商品群に注力しようということである。液晶ビューカム、液晶ペンコム・ザウルスは、こうした構想にもとづくヒット商品である。

「ビジュアル・インテグレーション戦略」や「個のマルチメディア戦略」という発想に代表されるような独創的な商品づくりのために、ぜひともほしかったものが、ブラウン管のような形状ではないディスプレイであった。薄型、そしてできれば平面で、様々なサイズが可能なディスプレイがあれば、様々な応用商品が作られる。さらにいえば、そのディスプレイは文字情報だけではなく、テレビのような動画としての画質のレベルに耐えられるものであってほしかった。辻氏は、20世紀も21世紀のエレクトロニクスでも主役はやは

りビジュアルではないかと思ったという。将来的にはテレビとしての画質レベルにおいてもブラウン管と肩を並べることが可能かもしれないという萌芽的なディスプレイ技術が液晶だったのである。

3 液晶事業部設立の経緯

デバイスの柱となる事業として最も注目された液晶であったが、本格的に育てると決断されるまでは、事業戦略会議等を通じて、様々な検討がなされた。決断の後には、液晶に力を入れるという会社の意志を形にするとして、液晶事業部が設立される。ここでは、その経緯を詳細に見てみる。

当時、重点事業についての進捗状況を確認するための「事業戦略会議」が、常務会終了後、行われていた。「事業戦略会議」は、関係メンバーだけが出席するもので、4つか5つくらいの重要なテーマについて進捗状況をチェックしていた。1986年当時、テーマとして議題に上っていたのは、デジタルテレビ、カラー液晶、CD-ROM 規格などであった。その中で、カラー液晶については、応用商品、技術開発、品質確保や工場ライン建設計画を含めた生産計画など、かなり具体的な検討が多方面から進められていた。1986年6月10日の会議では、カラー液晶の商品像、応用商品について検討がなされた。具体的な応用商品として想定されたものは、車載テレビ、プロジェクションテレビ、OA 機器用ディスプレイ、各種のインジケータ表示パネルなどであった。様々な商品に応用できる点が評価され、次の7月には、それぞれのアプリケーションに最適なインチサイズ、特長、市場ターゲット、発売時期、目標価格、事業規模など、詳細な分析を行うことになった。

この当時、液晶ディスプレイの担当部門は、電子部品事業本部のディスプレイ事業部の一部隊に過ぎない存在であった。ただし、緊急プロジェクトチーム A208 が発足しており、技術、商品企画面では、この組織横断的のチームによって開発が進められていた。

7月の「事業戦略会議」では緊急プロジェクトのヘッドである藤本一郎常務より、前月に課題として出されていた詳細な分析について、「中間報告」が発表された。それぞれの応用商品について、より具体的な商品化構想が示され、需要はどれほどか、事業としてあるべき販売計画はどのようなものかなどについて、報告がなされた。それと並んで、それぞれの応用商品に求められる、液晶の技術的な性能目標と課題が示された。実際、課題は山積みであった。しかし、それが応用商品を想定した詳細な分析により、明確になってきた。以下は、このときに明示された技術的課題である。

- 1) 大画面化や歩留まりの向上を実現するため、画素欠陥を減らすこと
- 2) 高画質化を実現するための、液晶そのものの高速応答化、480本走査線駆動方式

- 3) 画面の明るさを実現するための、高輝度のバックライト，開口率の向上
- 4) 商品の小型化を助ける、高密度実装技術、高性能 IC の開発

8月の会議で、新しい事業領域の明確化、需要予測の見直し、事業目標の見直しが図られるとともに、モジュールの目標価格の設定に入った。さらに9月度の会議では、8月に提示された事業目標に基づき、生産対応に関する基本的な検討を始めた。商品によって、求められるディスプレイのサイズや機能は、当然、異なってくるため、アプリケーション別に、いくつかの開発グループが必要だということになった。社員は熱心に取り組んでくれたというが、毎月のテーマの進捗は、辻氏のみから見れば、遅々としているとも見えた。バーチャルなプロジェクトでは一気呵成に進まないのか、抜本的な対策が必要ではとの考えが、辻氏の頭をかすめたという。そこで、電子部品事業本部に指示し、10月15日の常務会において、“液晶の事業化”を議題に挙げて議論させた。5カ年のラフな生産計画は、まだまだ甘いものであったというが、おおまかに、いつごろまでにどれくらいの規模のラインが必要で、どのくらいの投資が必要なのかがわかってきた。遅かれ早かれ、新工場が必要なことも予測された。

この数ヶ月の間で、検討を進めてきた中で、どのような応用商品の可能性があるのか、具体的にみえてきたという。技術課題は、困難を極めるレベルだが、漠然としたままではなく、これもキッチリ、具体的項目に落とし込めていた。ここまで、やるべきことが明確になっていけば、できるはずだと考えたという。そして辻氏は液晶を本格的に育てていこうと心に決めた。

次のステップは、この決心を、全社の共通目標にまで高めることであった。「全社の経営資源を集中しなければ、当時のシャープの規模では、できるものも、できなくなる。また、電子部品事業本部の中だけの新規事業としてやっていったのでは、社内における他の部門の理解が十分に得られないかもしれない。商品事業部門も、内需のメリットを活かし、新しい商品で、新しい事業領域が開拓できることを知らしめ、全社一丸となって液晶を盛り立てていかなければならない。会社の決意を形にすることが必要であろう」と辻氏は考えたという。このようなことから、事業規模は非常に小さかったものの、電子部品事業本部内において、液晶を単独の事業部として「格上げ」したのであった。ただし、このとき同時に、電子部品事業本部で、密着型イメージセンサ、LED、太陽電池、光磁気ディスクについても強化していく方針を決めたので、液晶だけを特別大々的に社内アナウンスすることは避けた。

このように、液晶を本格的に事業化することが決断されたが、技術開発や事業をやるか、やらないかを定めるモノ差しについて、辻氏は、「事業はギャンブルではないので、勘と

度胸だけで、エイヤツというわけにはいかない。次の3つだと考えている。1つ目は、「独自性」。この点、液晶は誰もやっていない技術なので文句なし。世界にないもの、世界にないつくり方に育てることができると考えた。2つ目は「社会貢献度」。どれだけ人々の生活やビジネスに役立つか。情報あるところに、ディスプレイあり。新しいディスプレイは、新しい情報化社会を開く“情報の窓”になると予測した。そして3つ目は、「可能性」。つまり、スジがいいかどうかである。本物になり実用化できるかどうか、技術的にどうか、という点はもちろん、将来、会社の事業の柱になるかどうか、成長の可能性があるかないかが大事である。」と述べている。

このようにして、電子部品事業本部の片隅で細々とやっていた液晶は、1986年11月、会社で一番小さい規模ながら、単独の事業部となった。事業部長は、通常なら古巣の電子部品事業本部の中から選ばれるのだが、電卓事業の若手幹部であった鷲塚諫氏（後の副社長）が起用された。液晶を応用する立場で知り尽くしている人間のほうが、適任だと考えたということである。

こうして発足した事業部だったが、早速大胆なことを言って来た。「これまでやっていた電卓や腕時計用の小型白黒液晶は、外部メーカーにまかせ、社内ではワープロや電子手帳に使う大型や中型の白黒液晶をやりたいので、30億円あまりの設備投資を認めてほしい」とのことだった。当時の家電や情報機器の業界では、年間の設備投資額は、生産額の10%前後が常識といわれていたという。シャープの液晶の生産額は、85年度で約70~80億円。30億の設備投資というのは、常識の4倍程度となる。社内からは大反対の声が出た。しかし、ここでノーと言ったらこの事業は立ち往生すると、散々議論してやっと引き出されたのが、次のような結論だった。

その1は、「液晶応用商品を増やして、液晶生産の単位を増やす」ということだった。例えば、ワープロはブラウン管を使っていたが、一切を液晶に切り替える。また電子手帳なども液晶を使っていく。そうして応用商品を広げることで液晶パネルの需要を増やすことにした。その2は、「設備投資の基準について、液晶や半導体などの生産装置は3年、5年でペイアウトする制度への変更」であった。ただし、勘定あって銭足らずになってはいけないということで、事業ごと（液晶の場合は液晶事業部全体として）のキャッシュフローをきちんと管理することにした。これは、今日に至るまで、シャープの会計管理のベースになっている。

4 ブラウン管に替わるディスプレイ技術の選択肢

シャープが、ブラウン管に替わるディスプレイとして最終的に注力したのは、TFT（Thin Film Transistor）液晶であった。しかし、絞られる前には、いくつかの候補となる

選択肢が存在していた。ここでは、将来のカラー TV 用を見据えた技術として、TFT 液晶に的が絞られていく経緯を振り返っておく。

1975年、中央研究所で、テレビへの応用が可能な動画用の平面ディスプレイの研究について議論された。このとき、重点テーマとしてとりあげられたのが以下の3つであった³⁾。

- 1) 単純マトリクスの大容量ディスプレイ (液晶)
- 2) 薄膜トランジスタ (TFT) を用いたアクティブ・マトリクス・ディスプレイ (液晶)
- 3) エレクトロ・クロミック・ディスプレイ (ECD)

この頃から将来のテレビを見据えたディスプレイ開発ということで注目されたのが、TFT 液晶である。それまで電卓などの商品に応用されてきた液晶は単純マトリクス (パッシブマトリクス) という液晶で、シャープの社内ではデューティ液晶と呼ばれているものだった。TFT 液晶はアクティブ・マトリクスと呼ばれ、画素のひとつひとつにスイッチ素子 (アクティブ素子) としての薄膜トランジスタ (Thin Film Transistor: TFT) をつけ、そのスイッチ素子制御によってそれぞれの画素を駆動するものである。アクティブ・マトリクスは1971年に RCA の Lechner が発表したもので、動画の性能に優れている。

単純マトリクス (シャープ社内の呼び方に従い、以後デューティ液晶と呼ぶ) に関しては、1978年に NHK の放送文化基金の助成を受け、白黒液晶テレビの試作品がつけられた。ところが、その動画としての性能はテレビにするのは難しいと判断されるものだったという。シャープの液晶開発において電卓への応用などの初期段階から関わっていた船田文明技監は、この時の試作品について次のように語っている。「ちゃんと画像がでた、液晶でテレビがつかれるということを実証したんです。それはそれでよかったのですが、よく見るとコントラストが非常に悪くていわゆる液晶の視野角の問題があって、ちょっと顔をずらして見ると画面が消えてしまうのですよね。それともうひとつの問題は応答速度ですね。パッと画面が変わるとふわっと消えてしまうんですよ。これを見て、これはこのままではちょっとテレビには無理だなと。」

デューティ液晶のテレビへの応用について、会社としての決定的ともいえる判断が、1982年からの A169 緊急プロジェクトにおいて作成された2.5型・デューティ液晶の白黒テレビの試作品によってなされている⁴⁾。この試作品を見て、デューティ液晶によるテレビの事業化を進めるかどうか、天理の中央研究所と栃木のテレビ事業部の間で議論されたが、テレビ事業部側は、試作品の画質はシャープとして発売するテレビとしてふさわしくないという見解を示した。この議論の内容を踏まえ、会社は、事業化を進めないという判断を下したのだった。

エレクトロ・クロミック・ディスプレイ (ECD) に関しては、液晶に比べてコストが高く、商品化には至らなかったが、ここで蓄積された薄膜技術が TFT 液晶の開発に生かされていくことになる⁵⁾。

このようにデューティ液晶がテレビとしての動画には難しいと判断されたため、テレビ用としての液晶開発は TFT 液晶に絞られていく。デューティは TFT よりも低価格である点を生かして、ワープロなど情報ディスプレイ向けに応用され、1980年代には立ち上げ期の TFT 液晶の開発を支える利益を生み出していく。

液晶の他にシャープでブラウン管に代わるフラット・ディスプレイとして本命とされていたのが無機 EL であった。無機 EL は1950年代後半、壁掛けテレビの可能性を持つフラット・ディスプレイとして世界中で注目を浴びる。しかし、輝度と寿命の点で実用化には程遠く、ほとんどの研究者がこの研究を断念していった。しかしシャープは研究を続け、1977年には壁掛けテレビの試作品をつくりエレクトロニクスショー（大阪）に出典するなど、テレビも視野に入れて開発していった。しかし、高輝度の青色発光体が見つからず、フルカラー化は難しいと考えられるようになった。シャープでは、1980年代に入るところには、EL の用途としてテレビは断念し、高い信頼性という特性を生かし、OA 用や FA 用（ファクトリー・オートメーション）用として開発されることになった。1984年には世界初の量産が開始され、1988年には EL 搭載のワープロが発売された。高い信頼性を買われて、グリッド社のコンパスコムピュータに採用され、スペースシャトルで軌道解析用に使われた。液晶と比較しても高視野角、高速応答、広温度範囲などの特徴があったため、モノクロではあるが、ワープロ、POS 端末、ワークステーションなどに採用された。特に FA 分野では高い信頼性から高価格で販売できた。しかし、無機 EL は結果的には液晶のような大きな柱となるビジネスには育たなかった。その大きな要因のひとつとしては、フルカラー化が難しいことから、テレビなどへの応用が考えられず、液晶のようにトップがヒト・モノ・カネを一枚岩にしてつぎ込むというふうにならなかったことがあげられる。実際、EL の奈良工場の展開時、ほとんどのメンバーは中央研究所育ちで、事業センスのあるヘッドがいなかったという。将来の事業としてのビジョンがはっきりせず、肝心のカラー化やコストダウンに対しての取り組みが甘くなり、EL は最大の対抗ディスプレイである液晶についていけなくなっていった。高コストからデューティのみならず TFT にも価格で対抗できなくなり、消費財のように大きな市場に向けたビジネスができず、FA や医療機器など規模の限られた市場での展開になってしまった。しかし、無機 EL は、FA や医療機器などで既存の顧客がいたこともあり、事業は続けられ、売り上げ規模は90年代に最も大きなものになった。辻氏は、「EL については、液晶と同じように期待していたが、カラー化の問題が解決できなかった。液晶も、白黒液晶や、デューティ液晶も含めて

テレビにできないか、検討したが、やはりカラーの高画質でないと、ユーザーの感動を得られないと考えた。それを解決できそうだったのが、TFTということになる。したがって、始めから TFT だけに絞っていたわけではない。開発の初期段階ではカード（切り札）は多いにこしたことはない。不動産も、成約率は“せんみつ”（1000回のアプローチで3件の成約）というのではないかと語っている。

III 考 察

以上、シャープにおいて液晶を事業の柱に育てるという戦略的意思決定のプロセスを詳細に見てきた。ここでは、この事例をもとに、直観的な判断を必要とする戦略的意思決定において、十分にコミットできる決定を行うことをサポートする要素について、考察してみたい。

1 判断の基準としての信念

辻氏は、事業や技術開発をやるか、やらないかの判断のモノ差しとして、「独自性」、どれだけ人々の生活やビジネスに役に立つかという「社会貢献度」、スジがいいか、本物になり実用化できるかという「可能性」の3つをあげている。液晶は、その3つの基準をクリアしているとして、本格的に事業の柱に育てようと決断されたのであった。

この3つの基準には、会社の歴史や辻氏の経験が反映されていると考えられる。1つ目の「独自性」という基準は、同社の経営理念と整合性のあるものである。創業者の早川徳次氏は、「他社がまねするような商品をつくれ」という考えを持っていた。シャープは、その経営理念において、「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。」とうたっている。規模の大きいライバル会社にいるエレクトロニクス業界において、規模よりも独自のもので勝負するという理念は、創業者の考えや、歴史的な経験に基づいていると考えられる。この「独自性」という基準は、どの企業にとっても重要であるとは限らないだろう。他社が新しく開発したものをまねするという戦略が合理的な会社もありうる。2つ目の「社会貢献度」や3つ目の「可能性」に関しては、様々な企業にとっても一般性のある判断基準かもしれない。

3つの基準は、それぞれが厳しいハードルであるが、判断の難しさの点では、若干異なっていると考えられる。最も判断が困難なものは3つめの「可能性」ではないだろうか。独自のものを開発することは難しいが、独自であるかどうかは、ほぼ明快に判断がつく。どれだけ人々の役に立つのかという「社会貢献度」に関しては、簡単なこととはいえないが、先見性のあるトップであれば、かなりの良い判断ができると考えられる。それに対して、

実用化できるかどうか、技術としてモノになるのかという「可能性」に関しては、新規の技術の場合は不確実性を含んでいるため、相当に困難なものであろう。多くの場合は、実際に走らせながら、その都度技術者と対話し、続けるかどうかの判断をすることになると考えられる。

新しい技術や事業を手がけるかどうかという意思決定において、「独自性」、「社会貢献度」、「可能性」という3つの基準をクリアするものでなければならないということは、辻氏にとっての判断の基準としての信念といえるだろう。特に辻氏は、「独自のものでなければならない」ということには、本当にこだわったと語っている。TFT 液晶は、まだ他に本格的に手がけられていない新しい技術であり、それを育てることは、「(他社が手がけていない)独自のものでなければならない」という信念と合致していた。そのことは、困難なときにも続けていったという後の実行段階において、決定へのコミットメントを支えたのではないかと考えられる。信念という主観で判断することが、コミットメントをサポートするというのは、直観的な判断がコミットメントを強くするというようなことでトートロジーのようなものだが、信念に基づく判断にはそのような側面があるように思われる。

2 分析との対話

液晶事業部を設立するという決断のプロセスにおいて、ひとつの大きなポイントと考えられるのは、やるべき課題を具体的に明確にしたということである。また、もうひとつ重要と思われるのは、部下たちの分析との徹底した対話である。対話を通じて、課題をあいまいではなく明確にできた時点で、それをやるのか、やらないのかということを直観的に判断している。

具体的なプロセスとしては、応用商品の事業化のプラン作成を通じて、事業としてのポテンシャルを探るとともに、想定した応用商品を前提とした技術的課題を明らかにしている。1986年7月の事業戦略会議においては、緊急プロジェクトチームに、具体的な商品化構想、需要、販売計画を出させるとともに、それらの応用商品に求められる液晶パネルの技術的な性能目標と課題を分析させている。そこでは、前述のように下記の大きく4つの技術的課題が示された。

- 1) 大画面化や歩留まりの向上を実現するため、画素欠陥を減らすこと
- 2) 高画質化を実現するための、液晶そのものの高速応答化、480本走査線駆動方式
- 3) 画面の明るさを実現するための、高輝度のバックライト、開口率の向上
- 4) 商品の小型化を助ける、高密度実装技術、高性能 IC の開発

その後、さらに分析を進めさせ、10月の常務会のときには、5年間のラフな生産計画を提出させることで、どれくらいの規模の投資が必要かおおよそわかってきた。このような数ヶ月の検討を通じて、応用商品の可能性が具体的に想定することができるようになり、それらの応用商品を前提とした、技術的課題も具体的な項目に落とし込めたという。この段階で、社長の辻氏は、液晶を本格的に育てることを決断し、11月の液晶事業部の設立によって、組織にその決意を表明している。

前述で示したような技術的課題を克服できるかどうかは、客観的な根拠があるものではないだろう。経営者は、経験と勘を持つ技術者との対話を通じて、直観的に判断するしかないと考えられる。また、それはやろうという意志に近いものでもあるかもしれない。辻氏は、「100%確実な新しいことなどない」と言っている。初めて取り組む技術である以上、客観的な根拠によって成功が保証されることはない。技術者達の見解は、「やってやれないことはないが、人とカネが必要だ」というものだったという。辻氏は、「技術的課題は困難を極めるレベルだったが、漠然としたままではなく、具体的項目に落とし込めていた。ここまでやるべきことが明確になっていればできるはずだ」と考えたという。部下たちとの対話から、やるべきことが明確にされたところで、その課題について、やるか、やらないかという判断をしたわけである。

ここでポイントとなる「課題が明確になる」ということは、どういうことを含んでいるのだろうか。文字通り、やらなければならないことが明らかになるわけだが、それとともに、自分がとっているリスクが何なのか、どれほどのものなのかがわかるということではないだろうか。将来の不確実性を含んだ戦略の決定では、リスクについて理解することは、非常に重要なことだと考えられる。このケースでいえば、前述の4つの技術的な課題は、それぞれ、克服できないかもしれないという可能性も含んでいるはずである。そういった意味ではリスクでもあるが、抱えて進んでいこうと判断できるものだったということだろう。その選択に付随するリスクが何であるかを理解し、それを抱えられるかどうかを自身で判断することが、決定にコミットするにあたって、肝要なのではないかと考えられる。

このように課題を明らかにする上で重要なことは、それ以上は分析できない、直観的に判断するしかないというところまで、部下たちの分析と対話するというところではないだろうか。将来のことについての分析には、当然ながら限界がある。最後は直観的に判断せざるを得ない。大切なのは、ぎりぎりのところまで、客観的なデータでわかるところは、徹底して、分析することではないだろうか。やれる限りの分析はやった、これより先は、直観的に判断するしかないというところまで分析をすれば、あとは、自分の判断にコミットするしかないという気持ちになれるのではないだろうか。分析と徹底した対話をするにより、やるべき課題やリスクを明らかにすることは、トップが十分にコミットメントで

きる決定をすることをサポートすると考えられる。

3 実行におけるリスクテキング力

直観的に判断するということは、その判断に客観的に根拠が必ずしもないということである。そのような判断にもとづいた意思決定は、何らかのリスクを抱えているということになる。走らせてみなければわからない状況において、走らせるという決定をする場合、重要になってくるのが、このリスクのマネジメントである。このときのシャープのケースでは、事業ごとのキャッシュフローを厳しく管理するという方法で、液晶への投資が会社を危うくするような事態にならないように、マネジメントしている。戦略的な投資が、会社全体の財務的な健全性を損なわないようにするための制度を整えることで、リスクのある投資を支えた。リスクテキングをうまくやっていけるという実行力に対して自信を持つことは、直観的な決定にコミットすることをサポートすると考えられる。

4 分析的な判断の方法では限界のあるトップの決定

トップは、「意志」ともいうべき決定をするときがある。トップは将来の目標や、将来に向けた新しい事業といったことに対して判断するのが仕事である。それらの判断のためには、客観的な根拠にもとづく分析的な判断だけでは限界がある。

例えば、目標というものには、たいてい客観的な根拠はない。このケースでは、プラザ合意後の危機に対する構造改革のプランとして、非家電比率の引き上げということで、家電を85年の70%から90年には50%に引き下げる、情報・デバイスを85年の30%から90年には50%に引き上げるという目標を立てている。わずか5年という期間としては、思い切った目標であろう。こういった目標を立てるということは、必ずしも客観的な根拠のない、直観的な判断であり、意志のようなものといえよう。ビジョンにも、客観的な根拠づけは難しい。ビジョンというものは、価値的なものだからである。価値情報には正しい、正しくないという判断はできないのである。企業理念やビジョンのようなものは、価値的なものであるという本来の性質から、客観的に根拠づけできないものなのである。また、トップには企業家としての役割がある。将来の事業領域として、新たなことに取り組むこともある。シャープのTFT液晶のような新技術の内部開発もこのような例であろう。このような新しい技術に関しては、その技術的課題が克服できるものなのか、できないのかは、多くの場合はやってみなければわからないことである。このようなトップの意思決定は、客観的な根拠に基づいて分析的に判断することが困難なものである。したがって、主観も用いて直観的に判断することが必要になる。

本稿のケースは、新しい技術による新しい事業を手がけるというものであり、分析的な

判断だけでは対処できないものである。そのような場合の直観的な判断へのコミットメントをサポートするものとして、信念や価値との一致、分析との対話、実行におけるリスクテイク力などが考えられることを、このケースは示唆している。分析との対話というのはパラドキシカルな感じかもしれないが、ぎりぎりのところまで客観的データで分析し、課題やリスクを明確に把握することは、直観による判断にコミットする気持ちを支えると考えられる。

IV お わ り に

本稿では、シャープにおいて、液晶を事業の柱に育てようと液晶事業部を設立した戦略的意思決定のプロセスを詳細に分析した。さらに、この事例をもとに、直観的な判断を必要とする戦略的意思決定において、十分にコミットできる決定を行うことをサポートする要素について考察を行った。このケースでは、トップは、分析を行う担当者達との対話を通じて、課題があいまいではなく、具体的に明確になった時点で、取り組んでいこうと直観的に判断した。分析する部下との徹底した対話によって、課題やリスクを明確にしたことが、直観的な判断においてコミットすることをサポートしたと考えられる。また、信念や価値との一致、実行におけるリスクテイク力についても、決定にコミットすることをサポートすると思われる。

本稿の限界についても述べておきたい。この論文では、シャープにおける液晶に関する戦略的意思決定を詳細に分析したが、一社のひとつの事例についての分析である。他社や別の事例において、一般性があるかどうかは、わからない。今後の課題として、同社の別の事例や、他社の様々な事例を分析していきたい。

注

- 1) 当時、第三生産部長として TFT 液晶の事業化に携わった柘川正也元常務取締役へのインタビューより
- 2) ここでの記述は、2007年4月の辻晴雄氏へのインタビューと会社から提供された資料に基づいている。
- 3) 鷺塚諫・船田文明（1995）「TFT 液晶開発物語・第5回」『エレクトロニクス』
- 4) 船田文明（2007）「TFT 研究開発ことはじめ」『シャープ技報』第96号
- 5) 鷺塚諫・船田文明（1995）「TFT 液晶開発物語・第5回」『エレクトロニクス』

参 考 文 献

Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965（広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969）.

- 船田文明 (2006) 「薄型ディスプレイ事始め」『電子情報通信学会誌』 Vol. 89, No. 8.
- 船田文明 (2007) 「液晶イノベーション」『応用物理』 第76巻 第5号.
- 船田文明 (2007) 「TFT 研究開発ことはじめ」『シャープ技報』 第96号.
- 小高久仁子 「企業組織における戦略的意思決定のプロセス——トップとミドルの「判断の方略」の実証分析」『組織科学』 Vol. 40, No. 1, 2006年9月.
- Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973 (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993).
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 3rd ed., The Free Press, 1976 (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年).
- 「TFT 液晶開発物語・第1回～最終回」『エレクトロニクス』 (1995).