

アナリスト対談

社会に貢献する企業として、持続的な成長を目指します



2020年6月29日に野村が社長兼COOに就任し、会長兼CEOの戴とともに経営の舵取りをする新たなCEO-COO体制が発足しました。そこで、みずほ証券株式会社の中根康夫氏をお招きし、これからのシャープの経営について、対談を行いました。

1. 社長就任

■中根氏 以前から決算説明会などでよくお話を伺っていますが、野村さんご自身について聞かせていただく機会はあまりありませんでした。最初に、シャープにおけるこれまでの職歴を紹介いただけますか？

■野村 1981年にシャープ株式会社に入社しました。当初は、電子部品事業本部で生産管理やコンピューター、経理を担当し、

1984年にIC事業本部の経理部に異動しました。その後、2003年に亀山工場立ち上げプロジェクトに参加し、液晶事業に携わらせていただくことになりました。

また、2006年からテレビを扱っていたAVシステム事業本部でも仕事をさせていただきました。当時の役員が、デバイス部門だけでなく商品部門でも経験を積んだ方が良くと配慮してくれたのだと思います。

さらに、2007年にAVC液晶事業本部で事業部長となって以降

は、事業面も任せていただくようになりました。

2010年から本社で取締役 執行役員を務め、2012年6月に現在の堺ディスプレイプロダクト株式会社 (SDP) の代表取締役会長となりました。その後、2016年4月にシャープに戻り、副社長として経営に取り組んでいました。

■中根氏 御社は、2011年度に大きな最終損失を計上し、その後、2012年度から2015年度にかけて、業績を立て直すことができませんでした。当時の状況を分析いただくとともに、教訓となったことを教えていただけますか？

■野村 2012年度から関連会社であるSDPの会長を務めていたこともあり、全てが見えていたわけではありませんが、組織・仕組みに問題があったと考えています。

例えば、デバイス事業では、商品事業とは異なるPSI管理が必要となりますが、全員が知識・経験を持っているわけではありません。監査役・マネジメント・執行部門・財務部門が連携し、マネジメント間でも十分に情報を共有した上で、お互いにカバーしあえる体制であれば問題はないのですが、各分野で高い能力を持った人材が揃いながら、コミュニケーションが十分に取れず、組織としてうまく対処できない場面があったように思います。

■中根氏 過去の教訓を踏まえ、現在の体制はどのように変わっているのでしょうか？ そうした課題は克服できているのでしょうか？

■野村 様々な組織・制度改革を進めてきましたので、監督・意思決定と業務執行の役割が明確で、かつ、機動的な意思決定を適切に行える体制になっています。



例えば、機動的に意思決定を行うため、当時は毎月定例で行っていた経営戦略会議を、必要なタイミングで必要なメンバーが集まり、いつでも開催できるようにしました。

また、2020年6月には、社長・副社長が事業グループの責任者を務めていた体制を、CEO-COOが全社戦略の構築を担い、5人の専務執行役員が事業と地域戦略の構築に特化する体制に改めました。役割と責任をはっきりさせることで、お互いがカバーすべきポイントがより明確になりました。

そのほか、こうした取り組みを進める中で、日々のコミュニケーションも自然と活発化していきました。

2.経営にあたって、大切にしているもの

■中根氏 シャープの経営者として、大切にされていることは何ですか？ 現在、特に留意しておられることなども教えてください。

■野村 「経営理念」「経営信条」を、入社以来、ずっと大切にしています。現在は、「事業と財務のバランス」や「少数株主」などにとり

わけ注意を払っています。

■中根氏 経営理念・経営信条について、特に大事にされていることなど、少し具体的に聞かせていただけますか？

■野村 経営理念で「広く世界の文化と福祉の向上に貢献する」などと表現されている社会やステークホルダーと共存共栄していくという考え方はもちろんですが、私は経営信条にある「誠意と創意」を特に大事にしてきました。

誠意は、お客様との窓口になる営業部門をはじめ、全ての社員に大切なものですし、創意は、技術者や企画・開発部門などが新たなものを生み出す際に欠かせません。

こうした考えを共有し、自主性をもって伸び伸びと働ける環境を作りたいと思っています。

■中根氏 御社の次期中期計画には、収益成長に重きを置いた戦略に期待します。一方、財務内容もまだまだ改善途上。収益拡大と財務体質改善のバランスは非常に重要だと思います。

■野村 財務面はいまだ盤石ではなく、これからも改善していかねばなりません。一方で、さらなる飛躍のため、M&Aなど適切な投資も必要です。必要な投資を継続しながら、格付を投資適格に戻したいと考えています。投資適格になれば、資金調達の選択肢も増え、事業面での可能性が広がります。ある程度の時間は必要でしょう。社長の間にできるかはわかりませんが、少しでも早く実現したいと思います。

■中根氏 両者の均衡を図る際に考慮されること、それからM&Aに対する基本的な考え方を教えてください。

■野村 M&Aは、足りていない部分を補えるなど、確実に業績に寄与するものを行います。例えば、日本電気株式会社と契約を締結したNECディスプレイソリューションズ株式会社の子会社化は、当社ビジネスソリューション事業にとって展開地域などで補完性があります。

また、運転資本の改善に取り組みます。事業計画に基づいて管理していますので、今でも過剰ではありませんが、デバイス事業の分社化などにより、より細やかな管理が可能になると思います。

このほか、C種種類株式の扱いも考えなければなりません。優先株ではなく、EPSにも織り込んでいますので、業績や財務には影響しませんが、普通株式への転換による需給悪化懸念などが株価に影響していると考えています。

■中根氏 鴻海精密工業股份有限公司など4社が普通株式の約6割を所有する大株主となっています。従って、外部の投資家は、法人・個人を問わず全て少数株主になるわけですが、その少数株主に対する考え方はいかがですか？

中根 康夫 氏

みずほ証券株式会社
グローバル・ヘッド・オブ・テクノロジー・
リサーチ

91年上智大学卒業。大和総研（東京・台北）、ドイツ証券を経て2015年にみずほ証券入社。民生電機セクター、ディスプレイ関連産業全般、アジアのエレクトロニクスセクターを担当。日経ヴェリタス「人気アナリスト調査」の家電・AV機器分野で5年連続トップ。



■野村 親会社である鴻海精密工業股份有限公司やそのグループ会社との取引が、シャープの財政状態や経営成績に不利な影響を及ぼさないよう、「関連当事者取引規程」を制定し管理しています。通常の取引と同様の社内手続きを行った上で、必要性、合理性、取引条件の妥当性を検討し、取締役会でも確認しています。

また、様々な観点を持つ少数株主のご意見は非常に貴重です。どうすれば、意見交換をさせていただく機会を増やすことができるか、常に考えています。株主総会後に経営説明会を実施していますし、機関投資家向けカンファレンスにも積極的に参加しています。証券アナリストの方ともできる限りお話をさせていただきたいと思っています。

■中根氏 鴻海から出資を受けた際、シャープのディスクロージャーが悪くなるのではと心配していました。しかし、ここ数年の情報開示は、むしろ良くなっていると感じます。これはシャープの鴻海グループにおける独立性を印象付けるものでもあり、望ましいと考えています。



3. 目指す企業像

■中根氏 「シャープはブランド企業である」という言葉を最近よく使われていますね。シャープの事業は完成品中心のブランド事業、ディスプレイなどのデバイス事業の二つに分類できますが、前者と後者に対する基本的なスタンスを再確認させてください。

■野村 シャープには、製品やサービス・ソリューションなどブランド事業とデバイス事業があります。今後、ブランド事業により多くのリソースを振り向け、強化していきます。もちろん、そのために先進デバイスは欠かせません。デバイス事業には、技術の進化に合わせた多額の投資が継続的に必要ですから、分社化し外部資金の獲得を目指します。

■中根氏 どのようにブランド価値を高めていくのでしょうか？

■野村 社会に貢献する企業として、ブランド価値を高めていきたいと考えています。

COVID-19によって、街中でマスクをすることが当たり前となり、在宅勤務が普及するなど、私たちの生活は大きく変化しました。全てが元に戻ることはないでしょうし、ニューノーマル時代には新たな社会課題が数多く出てくるでしょう。

シャープは、保有するリソースを活用し、社会課題の解決に取り組んでいきます。例えば、プラズマクラスター技術です。清潔・環境意識が高まる中、効果を積極的に訴求し、安全・安心を提供していきます。また、ミールキット宅配サービス「ヘルシオデリ」などのSmart lifeサービスや、COCORO OFFICE、教育ソリューション、メン



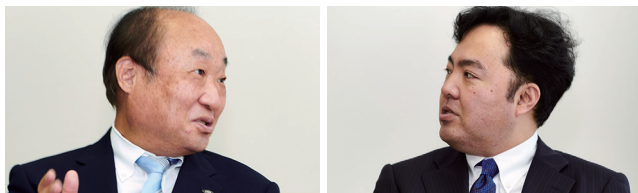
バーシップビジネスなども強化します。

プラズマクラスター技術のほか、センサー技術、通信技術、ロボット技術、さらには既に幅広く展開している8K+5G関連機器やAIoT対応機器なども強みになると思います。

■中根氏 シャープは以前から、非常に独創的な製品をたくさん世に送り出す一方、企業規模でシャープに勝る後発企業に追いつかれ、創り出した市場をなかなか自分たちのものにできていないことが多いですね。

■野村 残念ながら、過去には、そうしたケースがありました。現在は、鴻海グループとの協力関係を最大限に生かし、創り出した特長製品を、機を逃さず市場に供給することができます。

研究・開発・設計・販売をシャープが行い、生産と調達は鴻海グループを活用することが基本ですが、地域やバリューによって、柔軟に運用していきます。中国では設計などでも鴻海グループを活用しますし、逆に、シャープはASEANなどで白物家電・テレビなどを生産しています。



■中根氏 地政学的リスクについて。米中摩擦の動向は目が離せませんし、両国でビジネスを行う企業の活動に対する影響も、大きくなっていくかもしれません。シャープとしてはどのように対処していきますか？

■野村 現時点で業績に大きな影響はありませんが、米中の動向は注視しています。シャープは、鴻海グループの中国拠点だけでなく、タイやインドネシアなどの自社工場で生産を行っていますし、ベトナムにも今年立ち上げた新工場があります。各拠点の生産品目を見直すことで、弾力的に対応していけると考えています。

■中根氏 製品事業の中で、B2B（法人向け）事業の拡大にも取り組まれています。B2C（消費者向け）とはやや異なり、B2B事業は複写機・複合機など一部を除いてまだあまり規模が大きくありませんし、販売面の強みがあまり感じられません。

■野村 複合機やサイネージを扱うビジネスソリューションにB2Bの営業部門があります。パソコン事業の拡大やCOCORO OFFICEの展開などに伴い、これまで以上に営業部門の力が必要になりますので、人員をシフトするなど強化を進めています。

■中根氏 デバイス（ディスプレイ・半導体・電子部品など）事業は、既に100%子会社として切り出しました。今後、必要に応じて外部資金の獲得も視野に入れていると思います。経営資源の分配の観点で、合理的な戦略だと思います。一方、ブランド価値向上や完成品の差別化のために必要なデバイスを手掛けるのであれば、連結子会社としての位置づけは維持するべきではないかと、私は思っています。

■野村 今後、様々な企業とお話をさせていただく中でどのような話が出るかもわかりません。ただ、ブランド価値を高めるために必要なデバイスはシャープ本体や連結子会社で創り出すべきだという発想はおかしくないと思います。

■中根氏 人材採用、育成についての考え方を聞かせてください。

■野村 新卒については、将来を見据え、毎年300名程度を採用しています。また、30-40代がやや少なく年齢構成に偏りがありますので、どのような人材が必要かを見極めた上で、カムバック採用やキャリア採用も行っています。他社で働いた経験がある人材がいれば、職場が活性化します。当社と他社を経験し、シャープの働き方を評価してカムバックされる方も歓迎します。

4.最後に

■中根氏 収益成長と財務内容改善、デバイス事業や、少数株主に対する考え方など、気になっていた点を伺うことができました。私は、シャープに「モノ言う子会社」になっていただきたいです。私

はアナリストとして、シャープと鴻海精密の両方を担当しています。その立場から見ると、相手が持っていない強みを持っているシャープと鴻海グループは、協業の仕組みを上手く作っていけば、非常によい補完関係があり、大きな相乗効果が期待できると強く感じます。若い方々に、鴻海グループとの協業というシャープでなくては得られない経験を積んでいただき、鴻海グループの経営にも影響を与えるような存在になれば、双方にとってプラスになるはずです。

■野村 貴重なご意見をありがとうございます。あらゆるステークホルダーに話を聞いていただき、様々な角度から意見をいただくことで、私たちの課題がよくわかります。できるだけ多くの株主、投資家、証券アナリストの方々から、率直なご意見やご指摘をいただければありがたいです。

