

# JIRON KOHROH IV

「本社入口にエレベーターは無用」とバツサリ

## ◆鴻海流で復活挑む シャープの胸突き八丁

IT／電機ジャーナリスト  
大河原克行

### 金持ちの子供のようで贅沢

鴻海精密工業（以下、鴻海）傘下で再建を進めているシャープの業績が、着実に回復の一途を辿っている。2017年4月28日に発表される予定の2017年度通期連結業績の見通しは、営業利益および経常利益での黒字化を予想。最終黒字は来年度以降に持ち越したものの、すでに第3四半期（2016年10～12月）には最終黒字に転換している。

2015年度には、448億円の営業赤字と、2223億円の最終赤字を計上していた同社が、ここまで回復したのは、鴻海ナンバー2の戴正呉氏を社長に据えて取り組んだ鴻海流とも言える経営手法が、背景にあると言っている。

鴻海流の取り組みの1つ目が、無駄の排除だ。社長就任前に戴氏は、「シャープは金持ちの子供のようで

贅沢」と発言。コスト意識の低さが、経営を悪化させたかを指摘した。

3月13日に大阪府堺市の同社本社で行なわれた会見でも、戴氏は、本社入口のエスカレーターを指さしながら、「ここにこれが必要なのか」と苦言。加えて、前日に来日したサウジアラビア国王が、専用機から降りる際にエスカレーターのタラップを使用したことに触れながら、「ここはシャープであつて、サウジではない」などと、強い口調で批判した。

戴氏によると、8月の社長就任以降、300万円以上の案件は総て自らが決済。「この半年間で約2000件を決裁して来た」と言う。

「最初の2カ月の合格率は20%以下。今では7～8割へと合格率が高まっている」とするように、何が必要なのかという点を、鴻海流の投資なのかということを決裁判断を基に社内浸透させて来た。戴氏によれば、判断のポイントは、

「この投資が必要なのか」「それに至るプロセスはどうなっているのか」という2点。範を示しながら投資に対するこれまでの甘さを認識させ、それを改善させている。

「過去にも一時的に経営数値が良化し、その後赤字に陥ることがあった。だが、今と過去と違うのは、多額の減損が発生するような案件を精査せずに決裁しないこと、そして、カンパニー長にも決裁を任せないこと」と、投資に対する意識改革の観点から、今回の黒字化が一時的なものではないことを強調して見せた。実際、投資削減では僅か半年間で300億円の効果が出ていると言う。

そして、「過去7年間のシャープの問題は社長の問題。過去の経営陣が結んだ契約には、不平等なものが多い。多額の減損が必至な契約を結んだ人達に責任がないのはおかしい。サインはルールではなく責任である。私は

簡単には契約をしない」などと、厳しい口調で指弾した。

二つ目は、信賞必罰の人事制度の導入だ。これは、戴氏が「普遍的経営ポリシー」と位置づける鴻海流経営の真骨頂である。基本方針は、「成果を挙げた人にしっかりと報いる」とし、同時に、「優秀な人材や若手人材の活躍を後押しする仕組みへと改革し、年齢構成を是正する」という狙いも含まれる。

新たに発表した今年度の賞与は、前年度の年間2カ月分から拡大し、4カ月分を原資に設定。業績貢献に応じて最大8カ月から最低1カ月で分配、最大で8倍の格差をつけている。さらに、特に秀でた社員には、社長特別賞を支給。「1、2万円程度のものではない。びつくりする額」（戴氏で、3月24日には約500人が社長特別賞の対象になったと言う）。また、3月31日には「感謝の印」



戴耀廷香港大准教授

として、国内に勤務する1万9000人の社員に対して、一律3000円を支給。構造改革に一定の目的がつけつつあることを示しながら、「年度末に当たって、社員に具体的な形で感謝の気持ちを示したい」と、その理由を説明。ここにも信賞必罰の人事制度の一端を見せた。

加えて、「入社間もない新入社員にも、やり甲斐のある仕事に挑戦する機会を提供し、優秀者には入社半年後でも大幅な給与引き上げを行なう」とし、能力と責任、貢献次第では、新入社員でも月額5万円昇給する場合があることを示した。金銭で報いるこの制度は日本には馴染みがないばかりか、成果を挙げている人には厳しい人事制度だろう。

だが、戴氏は、「去っていく人は構わない。今の経営陣と一緒にやりたと思う人が残ればいい。シャープに

は白髪交じりの人が多かったが、平均年齢を45→46歳程度に是正したい」と言い切る。

ここで敢えて「是正」という言葉を使うところにも、平均年齢が高い現状の構造は最適ではないという意識が伺われる。

3つ目が、鴻海とのシナジー効果による改革だ。すでに、これらによる費用削減で370億円の効果を発揮している。

具体的には、世界最大のEMS（電子機器受託生産）の生産拠点を利用した生産コスト削減効果や、物流面でも鴻海のグローバル・ネットワークを活用することでのコストダウン効果が図られているという。

さらに、鴻海の資本力を生かした驚くべき一手も打っている。例えば、旧経営体制では経営不振の打開策として、スロバキアのUMCに、シャープ・ブランドをライセンス供与する契約を締結。シャープは欧州市場からは事実上の撤退をしていた。ところが、鴻海傘下に入ってから、UMCの株式を56・7%取得し逆に子会社化するという大胆な手を打った。

これによりUMCを通じて、欧州市場向けにシャープ製品を直接販売で

きる体制を作り上げた。また、スイスの複写機販売会社「フリッツ・シエーマッハー」を新たに買収、欧州における複写機の販売体制も強化した。こうしたM&A戦略も、鴻海傘下ならではの取り組みと言えるものだ。その点では、今後、米国市場向けのテレビ販売で、ライセンス供与する中国・ハイセンスとの契約見直しがどうなるのかが気になるところだ。

## IoT活用で先進国でない

「経営は難しいことにチャレンジするものである。ハイセンスとの話し合いも、ネゴエーションが大切。頑張ればできる」といった気持ちを持っている」と戴氏は意欲を見せるが、交渉は難航している模様だ。だが、これが実現すれば、欧米市場で自社展開できる地盤が再び整うことになる。

今後について戴氏は、「家電メーカーからIoT（モノのインターネット）企業に変えたい」とし、「人に寄り添うIoT企業」を目指すという。

「IoTビジネスの中核は家電だが、それだけでなく、ソフトウェア、コンテンツ、AI、ビッグデータなどを組み合わせたエコシステムで、新たなビジネスモデルを作り上げたい」と語る。

先頃、中国・深センの鴻海の開発拠点の隣に、商品開発センターを新設したが、「日本はIoTの活用では先進国ではないということを認識すべき」と指摘しながら、「IoTを原動力としたスマートホーム、スマートオフィス、スマートファクトリー、スマートシティを対象にビジネスを成長させる。ここでは、鴻海との連携が重要になる」と語る。

戴氏は、昨年8月の就任以来の経営の自己採点を「10点満点中6点」と語る。日本は合格点だが、海外が不合格というのが理由。2017年度は海外事業にメスを入れる考えた。現在の経営数値の改善と、社員の意識が変化している点を見れば、鴻海流の経営は、シャープの再生に結びつきつつあるとも言える。だが、人材流出は止まっていない。一方で、通年採用や第2新卒の採用を拡大。2018年4月の採用者は、2017年4月に比べ倍増する計画も発表し、血の入れ替えも促進している。

鴻海による再生は、日本の企業の常識では考えられないような大手術の真つ只中である。手術室から出てきた姿は、これまでのシャープとは全く違う姿になるのは明らかだ。