

SHARP

企業研究報告

小久保美沙 堀葉月 松岡薫 宮城沙紀

▽テーマ

「シャープの液晶パネル事業における使用用途の重要性」

▽問題提起

2000年代初頭に韓国・台湾企業に追い越された
シャープはなぜその後追い抜くことができなかったのか

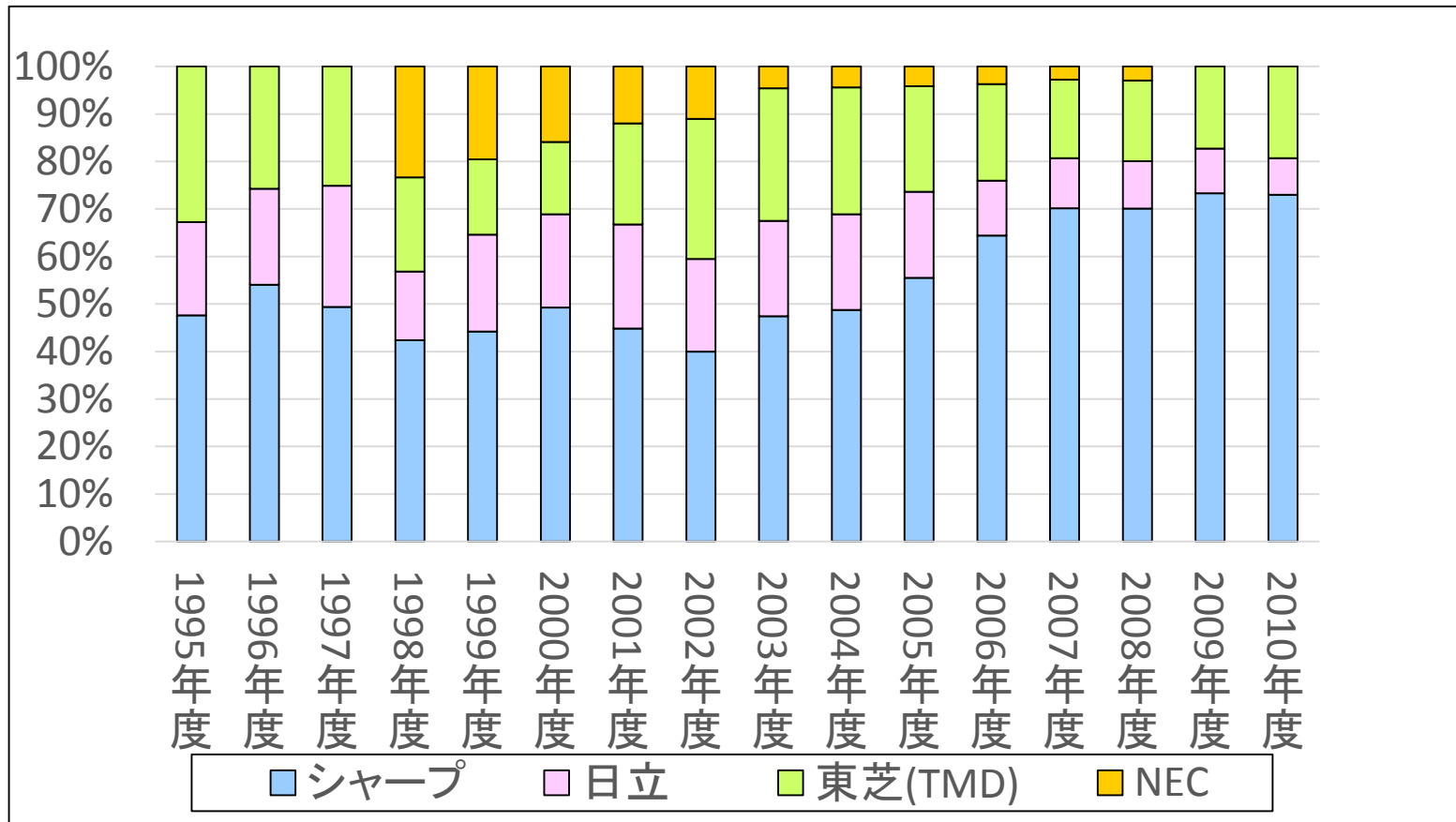
▽分析方法

サムスンとの比較

▽意義

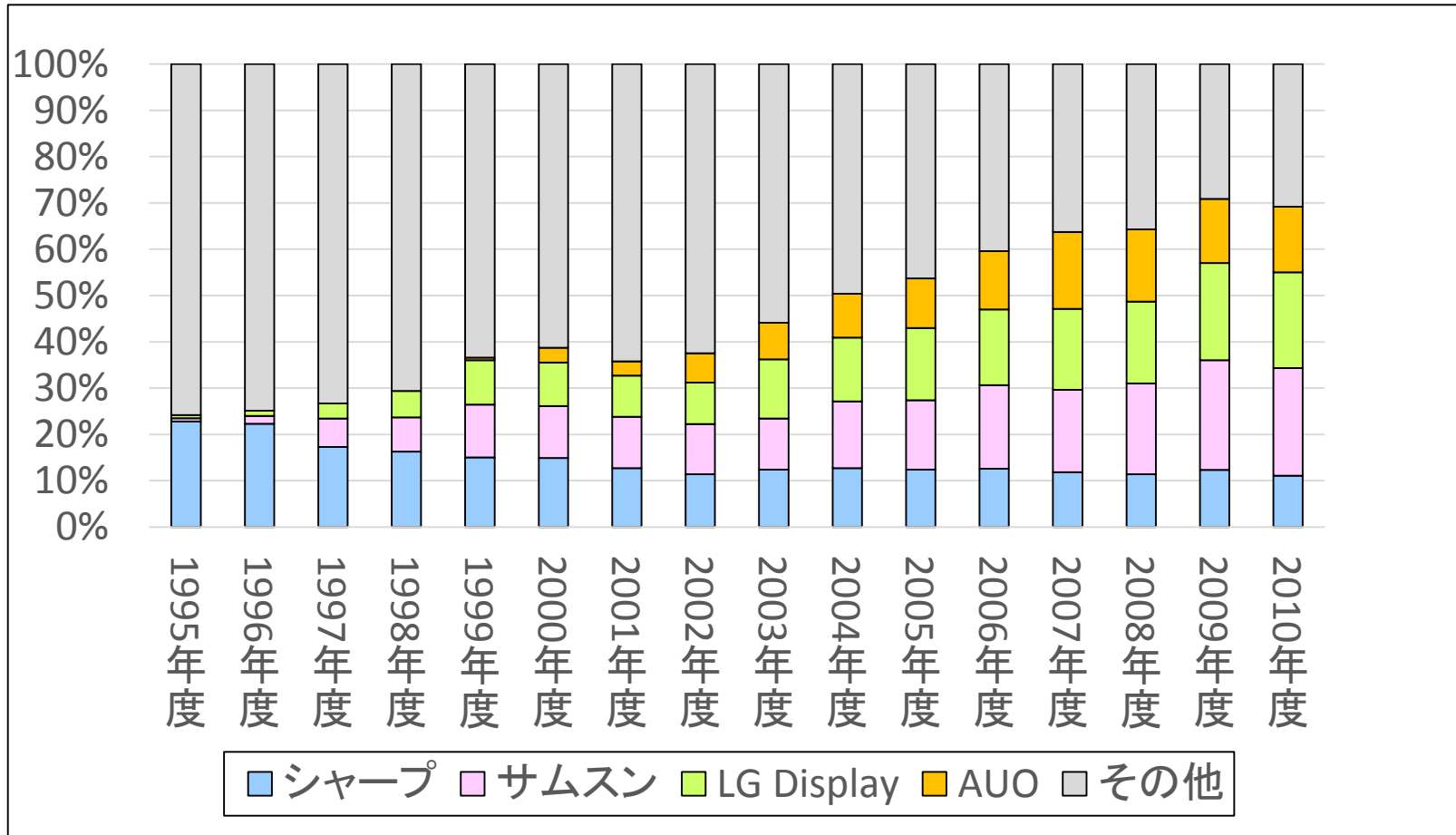
企業が複数の製品専用の工場に設備投資すること
の重要性を示す

【図表0-1】国内エレクトロニクス企業の 液晶パネル出荷量シェアの推移



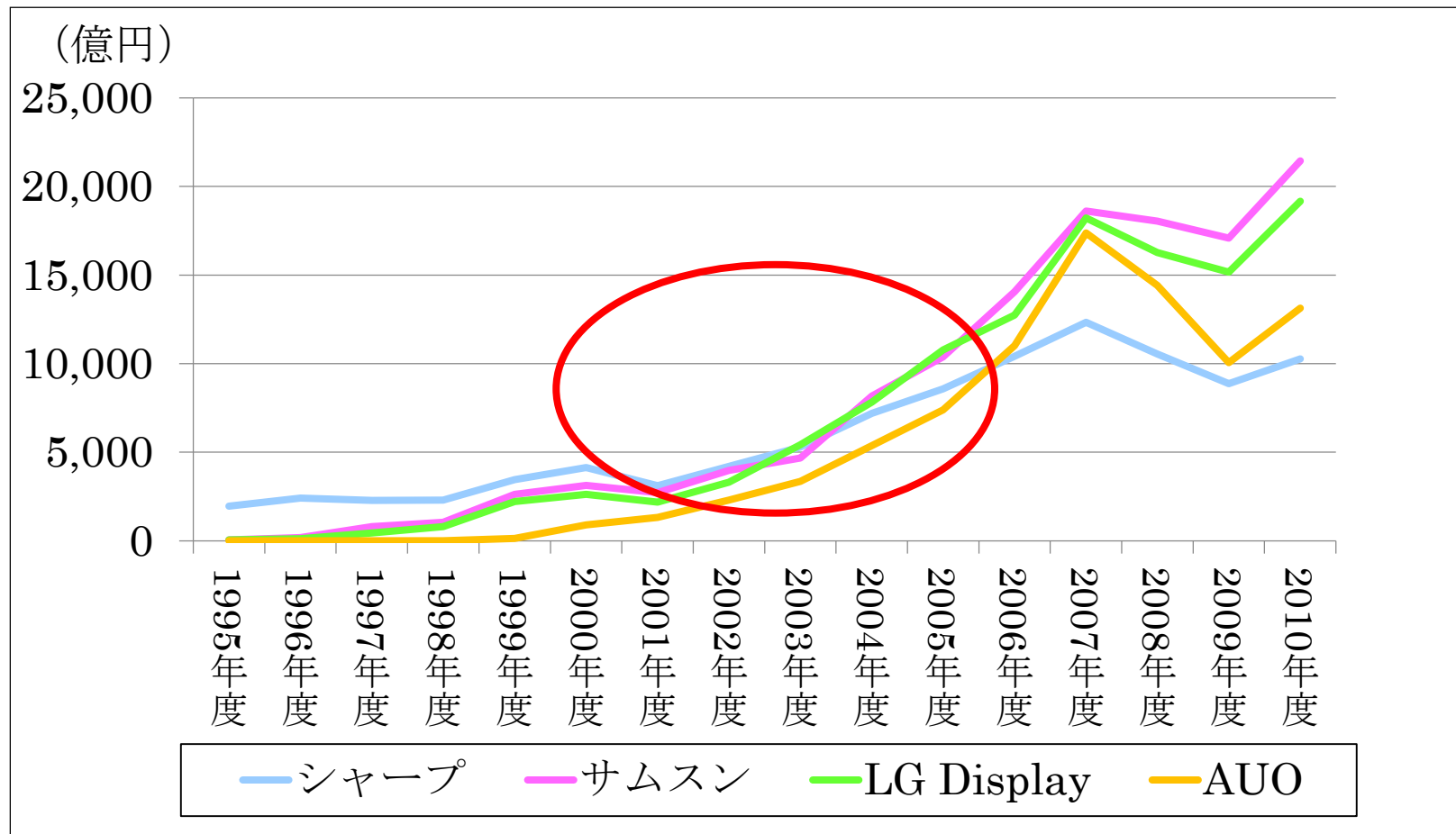
(出所:『日本マーケットシェア事典1997年版～2012年版』より筆者作成)

【図表0-2】世界エレクトロニクス企業の 液晶パネル売上高シェアの推移



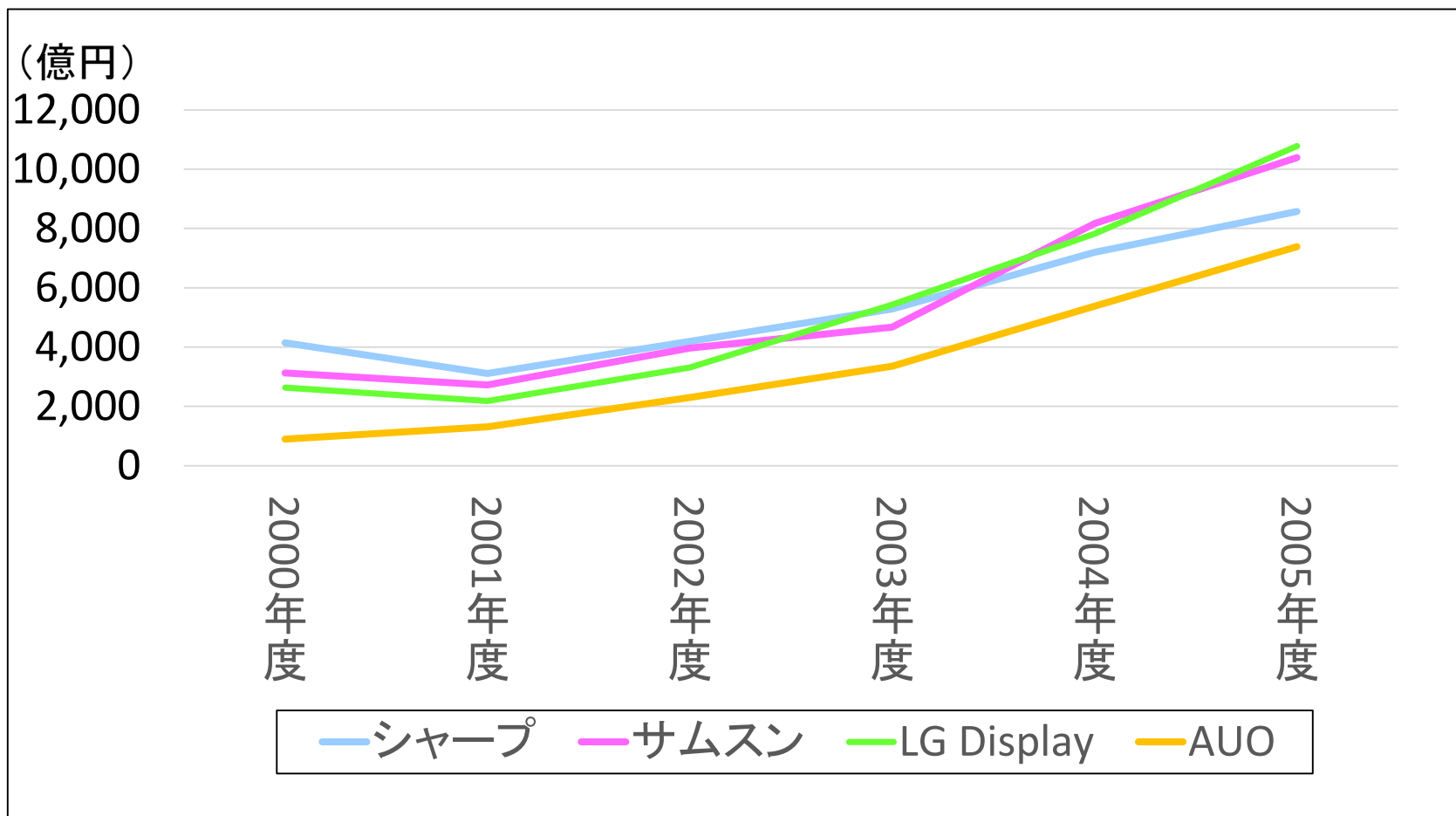
(出所:『液晶関連市場の現状と将来展望』より筆者作成)

【図表0-3】世界エレクトロニクス企業の液晶パネル生産額の推移



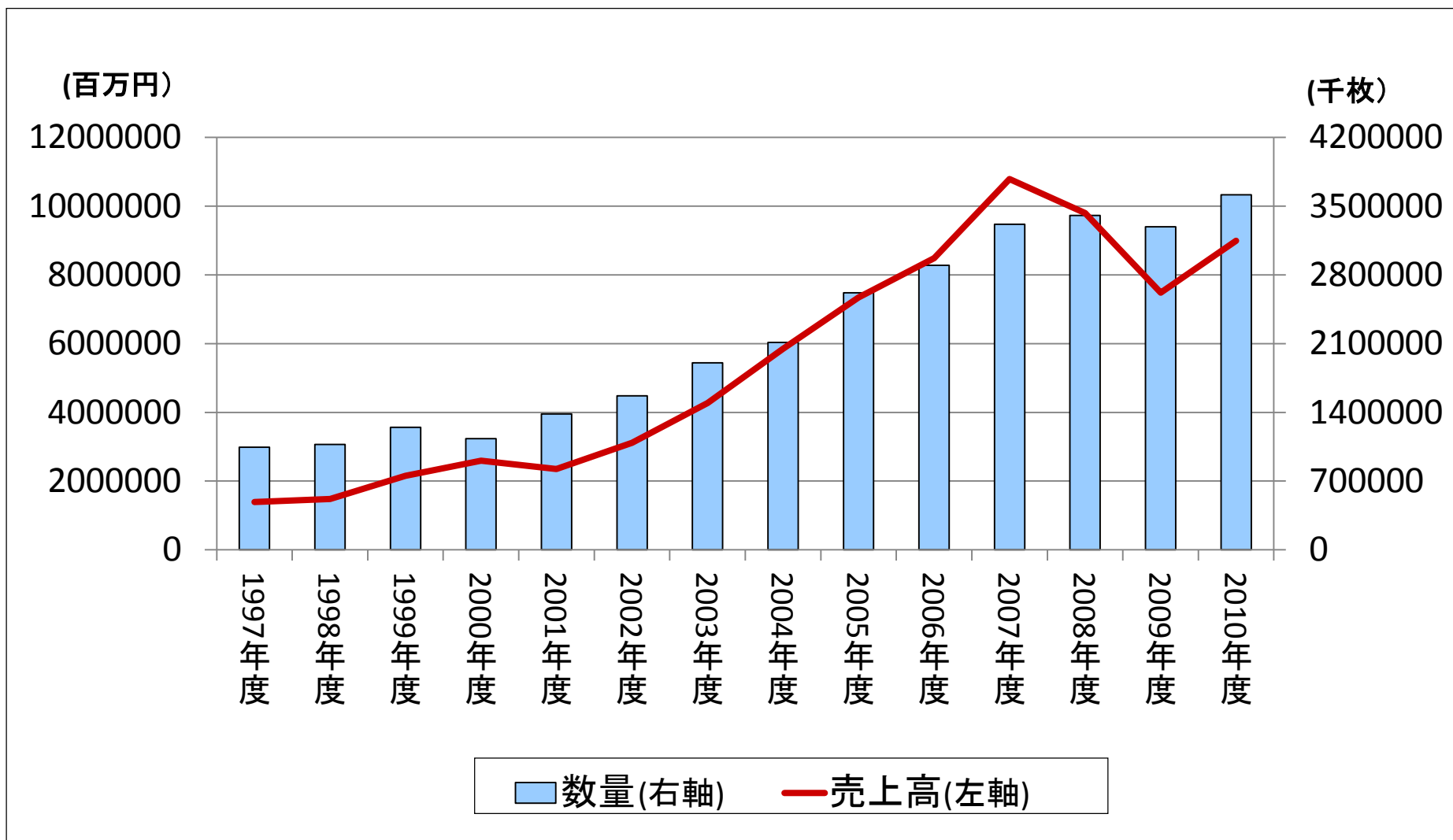
(出所:『液晶関連市場の現状と将来展望』より筆者作成)

【図表0-4】世界エレクトロニクス企業の液晶パネル生産額の推移 (2000年度～2005年度)



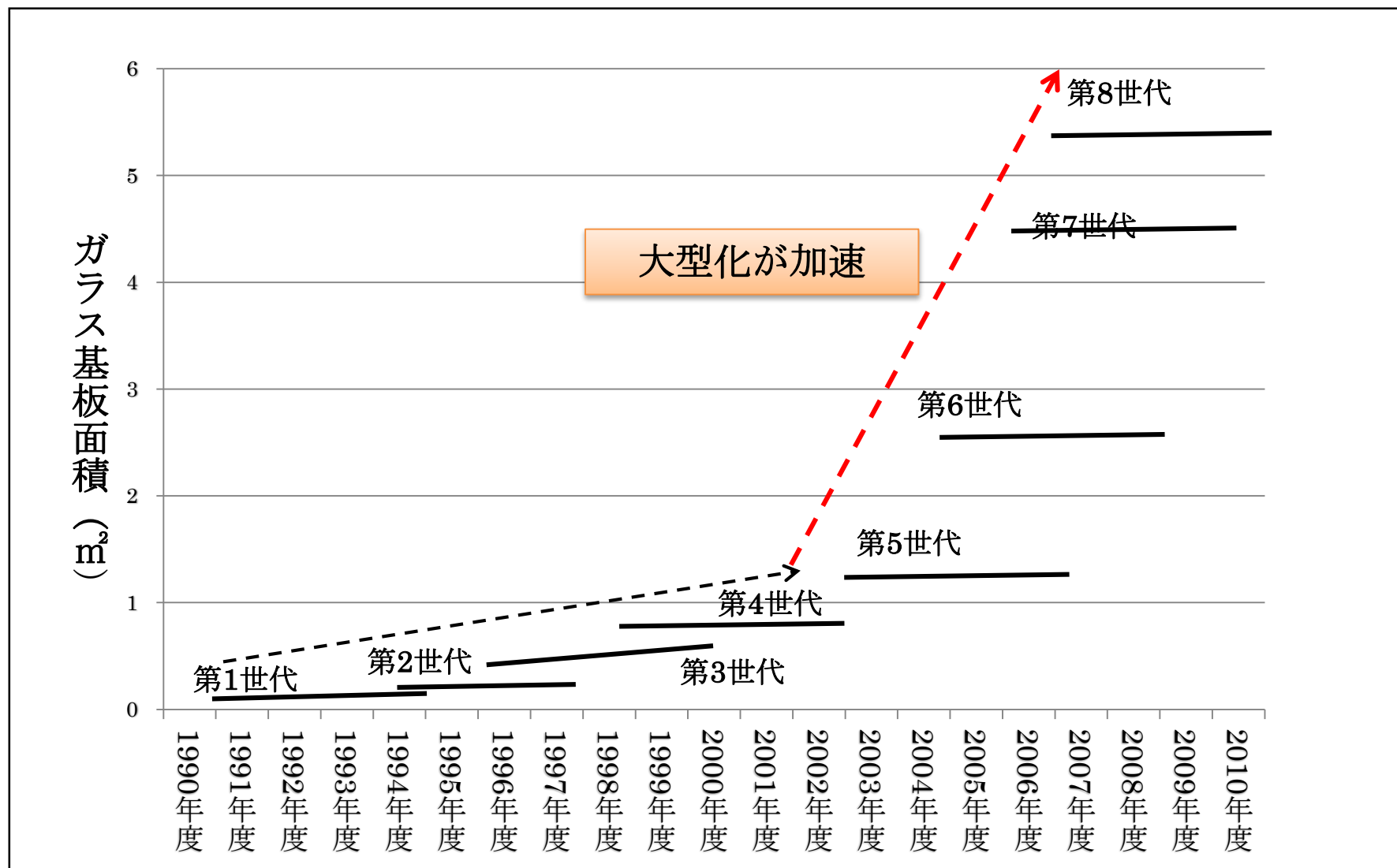
(出所:『液晶関連市場の現状と将来展望』より筆者作成)

【図表1-2】世界LCD市場規模の推移



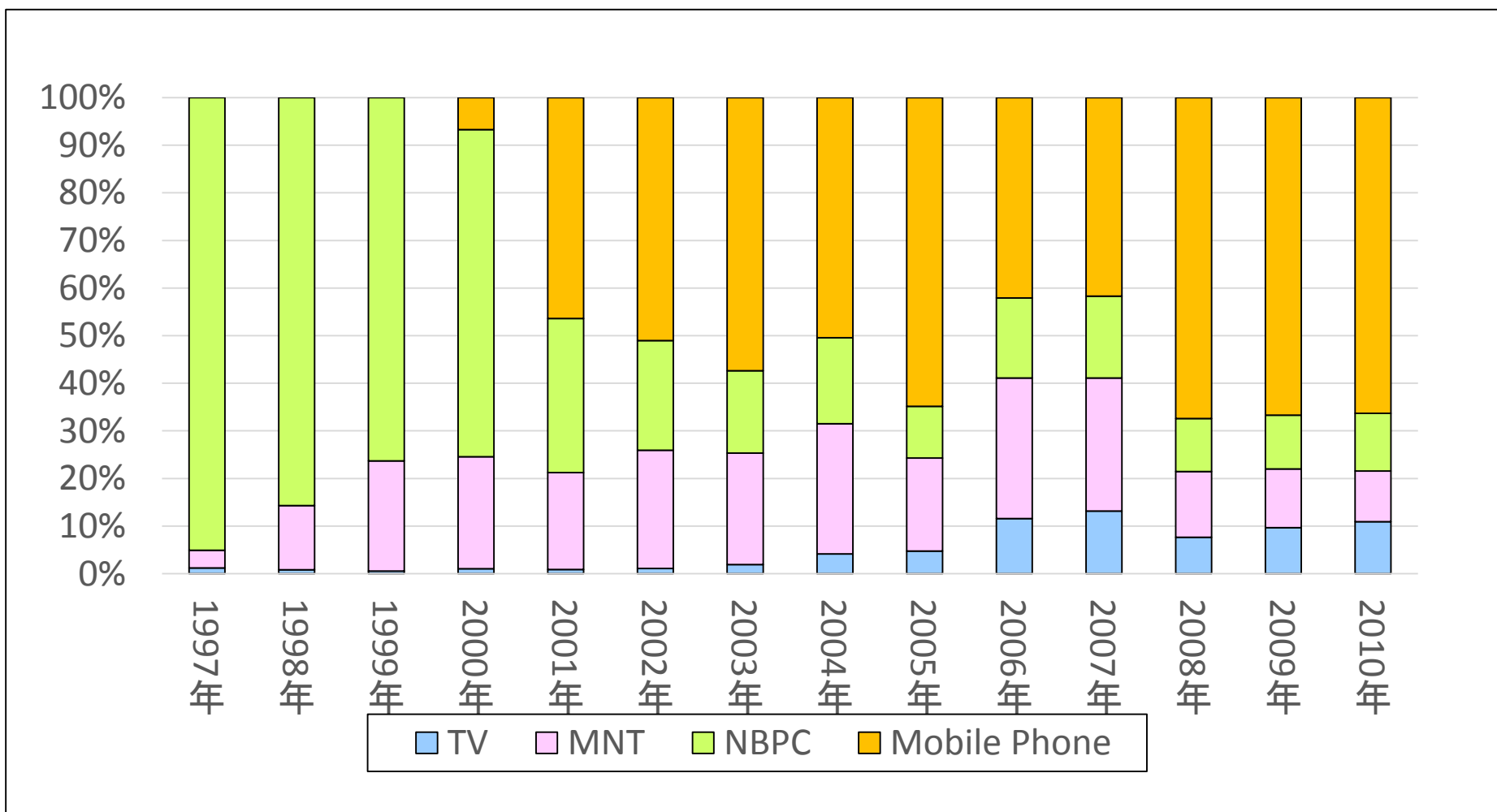
(出所：『液晶関連市場の現状と将来展望』各年度より筆者作成)

【図表1-5】液晶パネルにおけるマザーガラス基板大型化の変遷



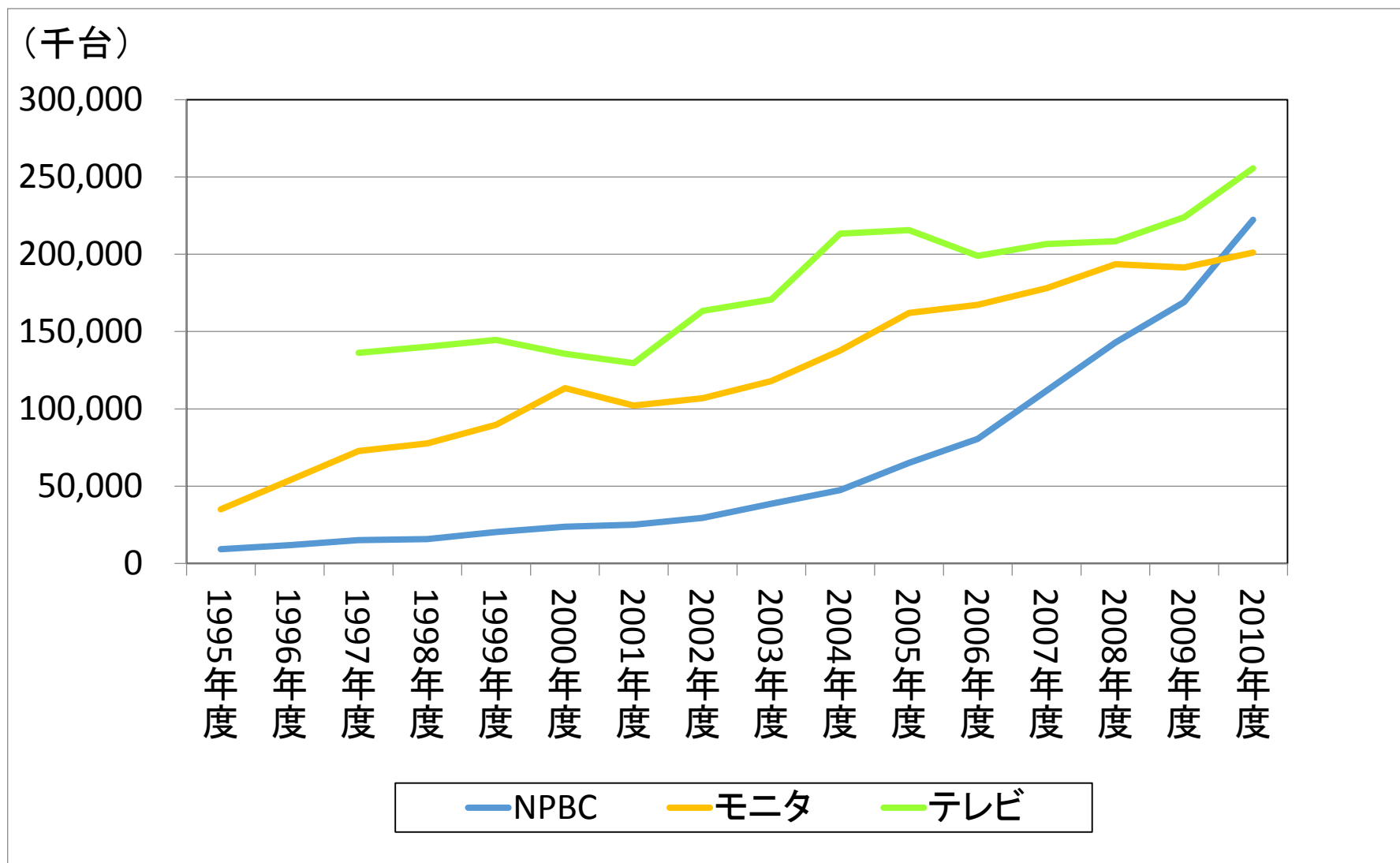
(出所：『大型化が加速する液晶パネル製造・検査装置の展望』より筆者作成)

【図表1－7】世界TFT使用用途の推移



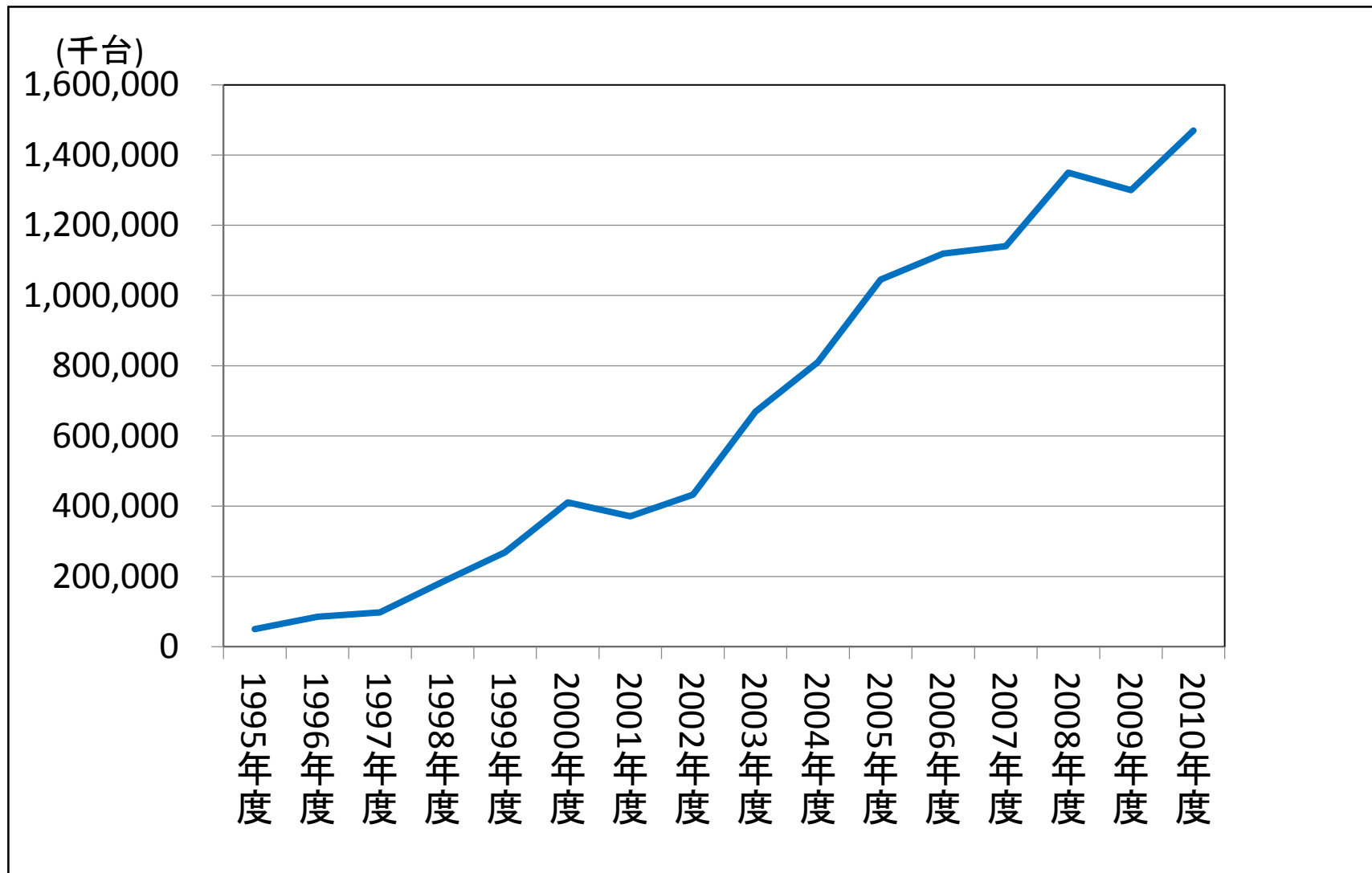
出所：『液晶関連市場の現状と将来展望』各年より筆者作成)

【図表1-8】液晶製品市場規模(生産台数)



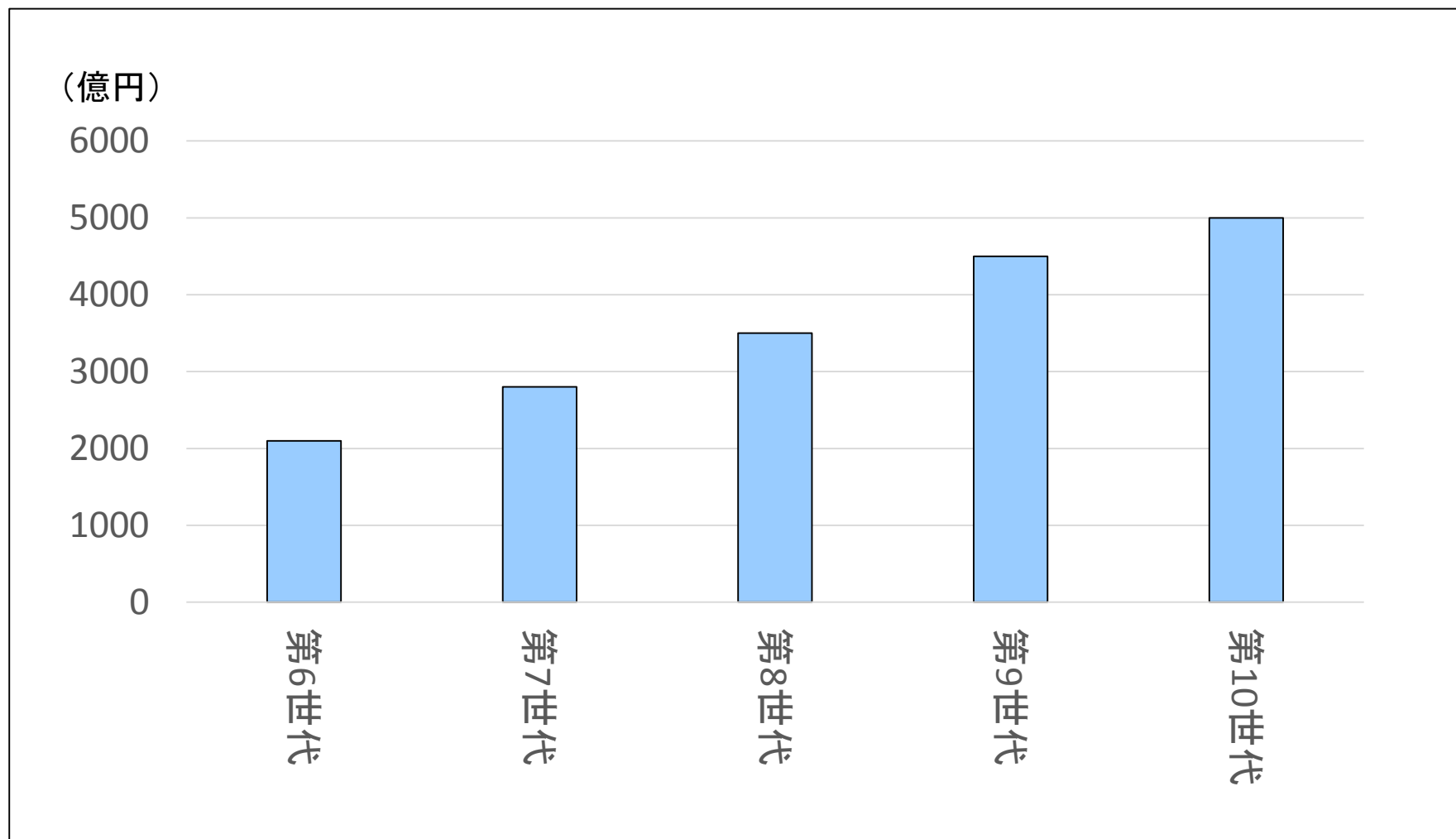
(出所：『液晶関連市場の現状と将来展望』各年度より筆者作成)

【図表1－9】携帯電話市場規模(生産台数)



(出所：『液晶関連市場の現状と将来展望』各年度より筆者作成)

【図表1-12】液晶パネル世代別設備投資額の推移



(出所：『LCDパネル・メーカーの事業戦略研究2007』 p38より筆者作成)

設備投資の重要性

・液晶市場の成長・液晶パネルの大型化傾向

→大型化への投資の重要性

・液晶製品に用いるパネル

→最適な基板サイズがそれぞれ存在

・適切なラインによる生産

→工場の稼働率、上昇コスト競争力の増加



投資のタイミング・投資の内容が生産に関わる

第2章:シャープの歴史

【図表2-1】シャープの歴史

時代	出来事
1912年	シャープ株式会社の誕生
1931年	テレビの研究を開始
1956年	電卓の研究開発を開始
1969年	液晶技術の基礎研究開始
1976年	テレビに液晶技術を応用することを検討
1986年	液晶事業部・液晶研究所を新設
1991年	天理工場の建設
1998年	液晶テレビ宣言を行う
2002年	亀山第一工場の完成
2006年	亀山第二工場の完成
2009年	堺工場の完成

The SHARP logo is displayed in a bold, red, sans-serif font. It is positioned to the right of the table, partially overlapping the 2002 and 2006 rows.

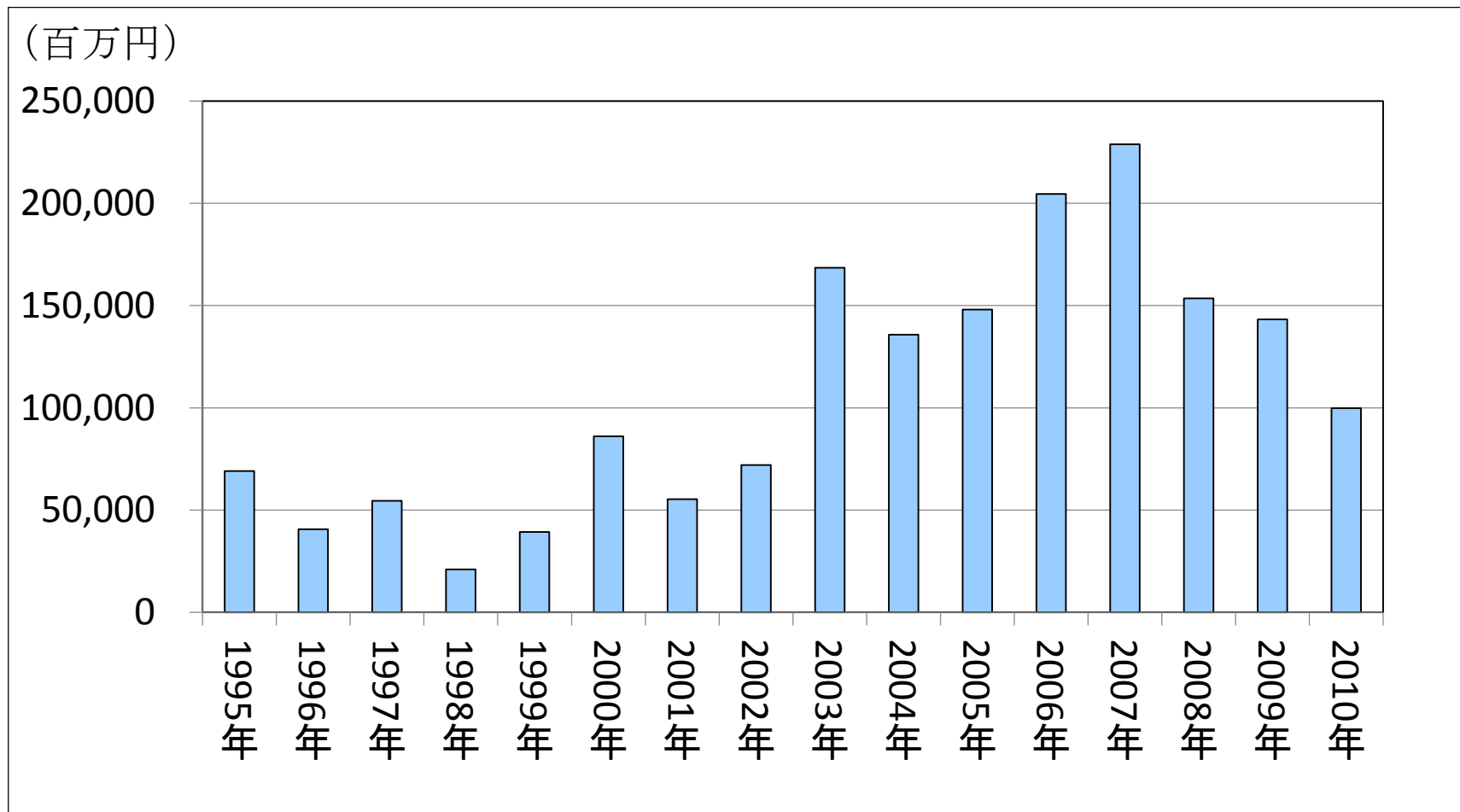
(出所:「シャープの百年史」『シャープ・三洋電機の実態』をもとに筆者作成)

SHARP

- ・世界で初めて**液晶技術の実用化**に成功
- ・**液晶技術を応用したデバイス**を数多く製造
- ・液晶テレビ宣言の実現のために
数多くの**液晶関連の工場**を建設
- ・シャープにとって**液晶事業は重要な存在**へと変化

第3章 設備投資と生産量

【図表3-1】シャープの液晶事業への設備投資額の推移



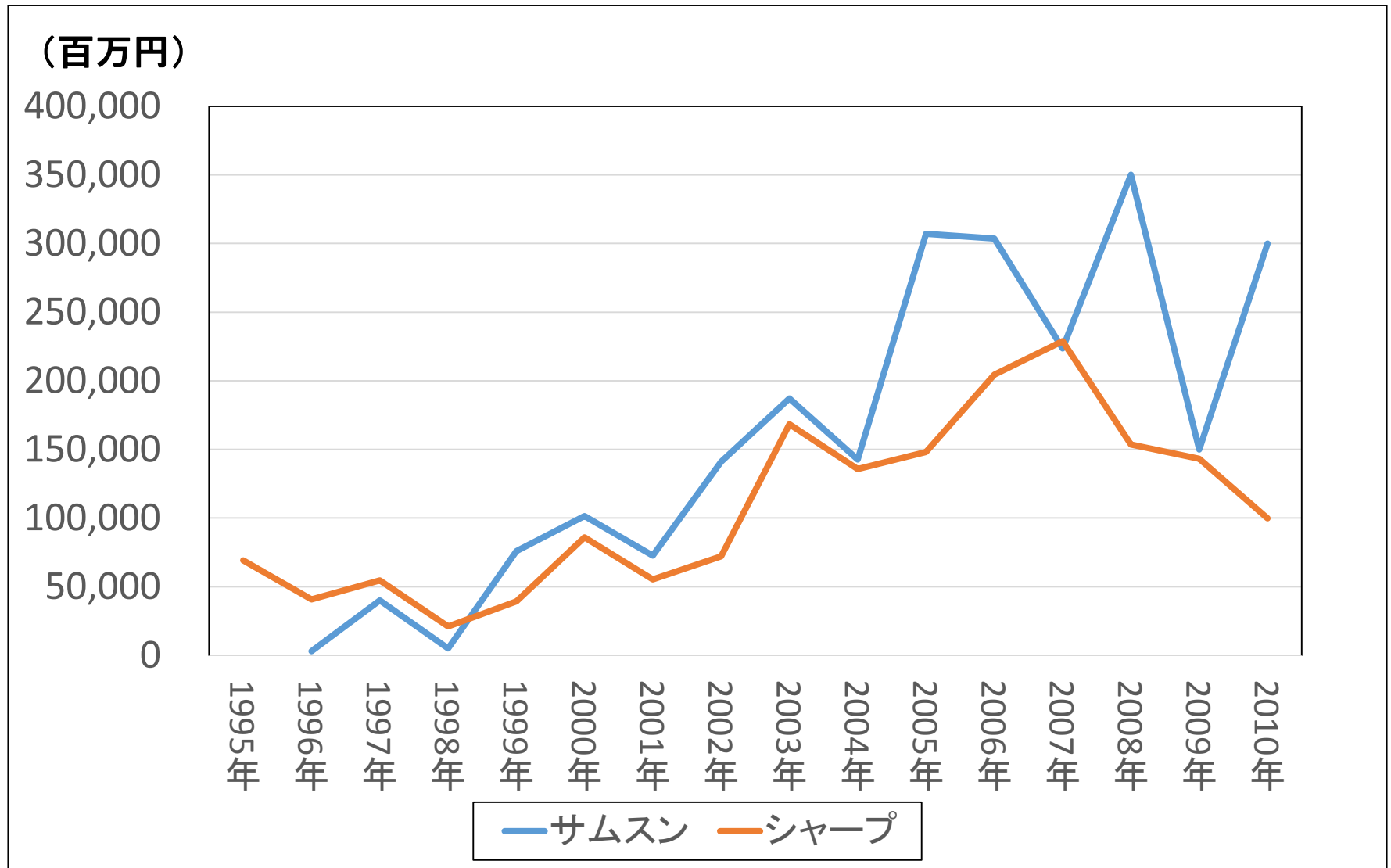
(出所:『液晶関連市場の現状と将来展望』各年より筆者作成)

【図表3-2】シャープの工場の概要

工場名(拠点名)	生産サイズ(mm)	稼働開始年月	対応型
天理工場	360×465 620×750	1994.05	中小型
三重第一工場	550×650	1995.07	中小型
三重第二工場	680×880	2000.08	中小型
三重第三工場	730×920	2003.06	中小型
亀山第一工場	1500×1800	2004.01	大型(TV)
亀山第二工場	2160×2400	2006.09	大型(TV)
堺工場	2850×3050	2010.01	大型

(出所:『液晶関連市場の現状と将来展望』各年より筆者作成)

【図表3-4】液晶事業における設備投資額の比較



(出所:『液晶関連市場の現状と将来展望』各年より筆者作成)

【図表3-5】サムスンの工場及びライン

拠点名(ライン名)	ラインサイズ(mm)	稼働時期	対応型
器興L1	370×470	1995.02	中小型
器興L2	550×650	1996.10	中小型
天安L3	600×720	1998.02	中小型
天安L4	730×920	2000.08	中小型
天安L5	1100×1250	2002.09	中小型
天安L6	1100×1300	2003.11	IGZO導入(2012Q3) 大型
湯井L7-1(S-LCD)	1870×2200	2005.05	大型
湯井L7-2	1870×2200	2006.01	大型
湯井L8-1(S-LCD)	2200×2500	2007.8	大型
湯井L8-2	2200×2500	2009Q2	大型
湯井G10(未確定)	2850×3250?	2011?	TV

(出所:『液晶関連市場の現状と将来展望』各年より筆者作成)

第3章 まとめ

- ・シャープ：大規模な設備投資

⇔サムスン：

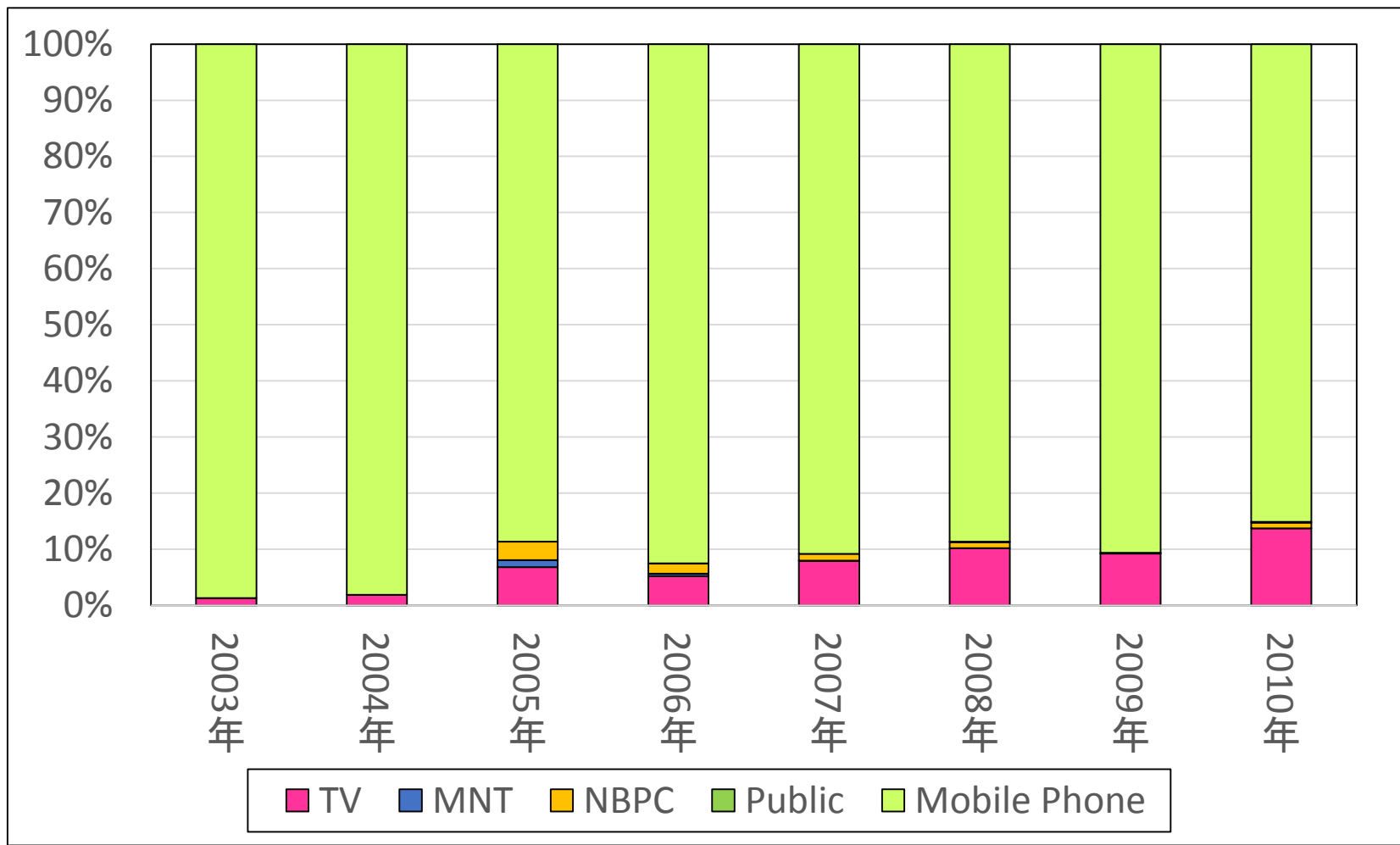
第5世代の設備投資をシャープに先んじていた

- ・生産額で韓国・台湾メーカーに抜かされた要因

→設備投資のタイミング

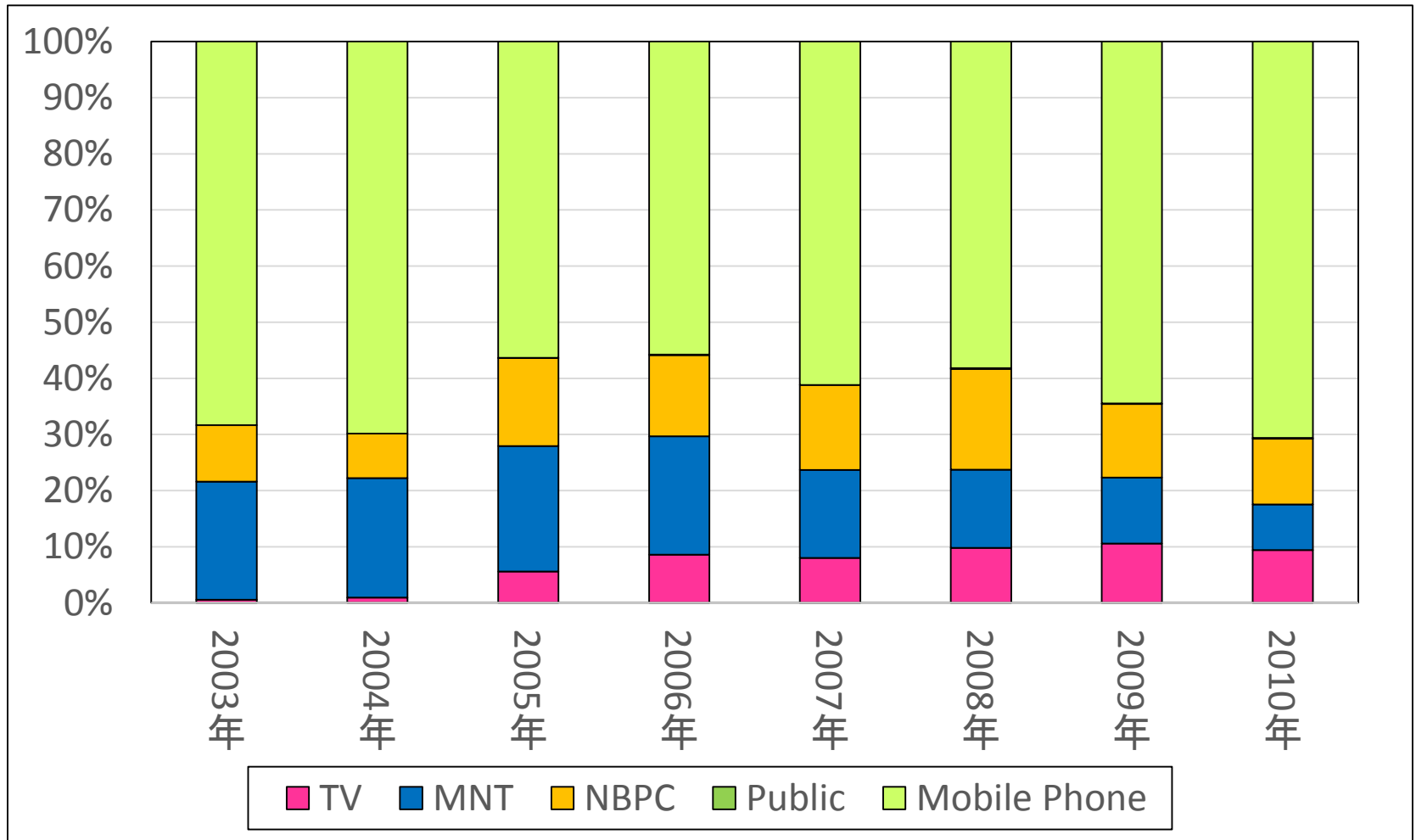
⇒シャープは優位性を保つことができなかった

【図表4-1】シャープの液晶パネルの使用用途の推移



(出所:『液晶関連市場の現状と将来展望』より筆者作成)

【図表4-2】サムスンの液晶パネルの使用用途の推移



(出所:『液晶関連市場の現状と将来展望』より筆者作成)

使用用途の分散における需要変化への対応力

• シャープ

パソコンといった分野での生産があまり行われていない



全体のパネルの需要に合っていない

• サムスン

多様な製品を分散して作る



パネルの需要変化に柔軟に対応することが可能に

使用用途の分散における需要変化への対応力

・サムスン

- ・生産性の高い工場を他社よりも先行して設立
- ・使用用途を分散

市場に適した製品を効率的に作り出す

・シャープ

- ・テレビといった特定の製品に集中

市場に適した用途を作り出すことができなかった

- 抜かされた理由

設備投資においてサムスンに先んじられ、その後も遅れをとっていた

- その後抜かせなかった理由

市場においてはパソコン向けのパネルの需要があったにもかかわらず、パソコン向けのパネルを作っていなかった