亀山が危ない

シャープ「存続」の切り札

亀山第2――。経営危機に揺れるシャープにとって、数少ない「成長ドライバー」と奥田隆司社長も自負する、中小型液晶パネル工場だ。

高精細と低消費電力に優れた「IGZO（酸化物半導体）液晶」の生産工場でもある。米アップルが今年3月に発売したタブレット端末「新アイパッド」にも採用された。

その亀山第2の稼働率が、坂を転げるように落ちている。新アイパッドが7月下旬から生産調整に突入したのだ。「8月のある時点から亀山第2のアイパッド用パネルの生産は止まっている。このままなら9月はゼロという可能性もある」（観測筋）。

幸い、亀山第2は任天堂のゲーム機「ニンテンドー3DSLL」用パネルも生産しており、こちらは年末商戦に向け増産基調にある。そのため、どうにか稼働率3割程度を維持しているもようだ。

アップルは製品ごとに複数のサプライヤーを確保する。仮に1社のラインで事故が起きても、残りのサプライヤーに補完させる。サプライヤー同士を競わせる狙いもある。新アイパッドは、シャープのほか韓国LG電子とサムスン電子が受注した。

シャープは過去、アイフォーンやアイポッドなどアップル製品向けパネルの生産を得意とし、2010年は約3400万枚、11年は約4000万枚を納入。量産効果を満喫してきた（左ページ表）。この流れで、新アイパッドについても、月200万枚の生産能力を用意して臨んだ。

ところが、シャープは出だしでつまずいた。発売まで3カ月に迫った今年1月、アップルからいち早く「認定」を受けたのはサムスンだった。サプライヤーはアップルから品質のお墨付きである認定を受けるまでは納入できない。

シャープが認定されたのはサムスンから遅れること数週間後。この間、サムスンは初期ロット向けの大量受注で莫大な利益を手にした。LGは認定こそシャープと同時期だったが、その後は、順調にスタートを切った。

一方、新アイパッドが発売されて以降も、シャープの生産量はなかなか上がってこない。「予定数量は何とかこなせても、歩留まりが悪く〝量産〟には程遠い状態だった」（関係者）。

LGが月250万～300万枚、サムスンが200万～250万枚を納入したときも、シャープは月100万枚程度にとどまった。しかも、低い歩留りのせいでコストが想定以上に膨張。12年4～6月期の営業赤字と、13年3月期業績の大幅下方修正を招いた。

アイパッドの不手際 大きく尾を引く

亀山第2はもともと、自社ブランド「アクオス」大型テレビのために設計された工場だ。00年代半ばは30前後のパネルを量産し、〝世界の亀山〟の名をほしいままにした。

ただ、液晶テレビの単価下落や円高で、競争力が急速に低下。スマートフォンやタブレット端末など中小型液晶用のラインにすることで再生を誓った。新アイパッドは大切な試金石だったが、「大型のガラス基板

■「戦略拠点」亀山第2の惨憺（さんたん）たる状況 ―シャープの液晶パネル工場―

（注）亀山第2工場はニンテンドー3DSLL用を、三重工場は携帯電話等も生産。SDPは12年8月よりシャープの持分適用会社　（出所）取材を基に本誌作成、稼働率は9月の推定

■3G時代はトップサプライヤーだった —シャープのアップル向け生産推移—

製品名		アイフォーン3G	アイフォーン4	新アイパッド	アイフォーン5	アイパッド ミニ
					?	?
種類		スマートフォン	スマートフォン	タブレット端末	スマートフォン	小型タブレット端末
発売時期		2008年7月	2010年6月	2012年3月	2012年9月?	2012年9月?
パネル供給メーカー順位	1位	シャープ	LG電子(韓)	LG	ジャパンディスプレイ(日)	LG
	2位	(旧)東芝モバイルディスプレイ	(旧)東芝モバイルディスプレイ	サムスン	LG	AUO(台)
	3位	サムスン電子(韓)	シャープ	シャープ	シャープ	ー
概況		主力納入業者としてアイフォーン人気を満喫。アイポッドも含めたアップル向け供給は2010年に約3400万枚（シェア25%）、11年は4000万枚(同36%)に上った	アップルはこの機種で「IPS方式」を採用。同方式で先行していたLGが一気に躍進し、シャープは3位へ後退	発売から半年経ち、7月下旬よりいったん減産期に突入。シャープ亀山第2工場の稼働率は9月、30%台に悪化しそう	9月の生産量は3社で2000万枚以上か。内訳はジャパンディスプレイ1000万枚、LG500万～900万枚に対し、シャープは500万枚にとどまるという見方も	シャープは受注せず。9月より、LGは月200万枚程度生産か

(注)旧・東芝モバイルディスプレイは2012年4月にジャパンディスプレイに統合された。亀山第2工場の稼働率観測はニンテンドー3DSLL用も含む　(出所)取材を基に本誌作成

を細かく切断する過程で問題が発生した。パネルの薄型化など新たな工程が増えたことで、歩留りも悪化した」(アナリスト)。パネルが新技術のIGZOだったことも、もたつきを助長したとみられる。

結果、シャープが新アイパッド向けのフル操業にかかる前に、新アイパッドそのものがタブレット競争激化のあおりを受けてしまった。アップルはシャープに加えサムスン向けの発注を停止し、足もとではLGがわずかに生産するのみだ。

新アイパッドの失策でアップルの機嫌を損ねたツケは大きい。当初見込んでいたパソコン「マックプロ」「マックブックエア」向けパネルの受注を、シャープは相次いで逃した。「IGZOの量産遅れをアップルが問題視したためではないか」(関係者)。

「アイフォーン5」と同日発表もうわさされる小型タブレット新機種「アイパッド ミニ」の受注もしていない。

アップルはアマゾンの電子書籍端末「キンドル」に対抗すべく、「ミニ」の価格をアイパッドの半額以下に引き下げてくるとみられる。パネルの買い取り価格もそれに準ずるため、円高でコスト競争力が弱っている亀山第2が受注するには不利だ。「シャープ側が亀山第2で生産する意味は薄いと判断し、受注を見送った可能性はある」(関係者)。とはいえ、ここ数年アップル製品の大半を受注してきたシャープにとっては不安材料であることは確かだ。

亀山2工場とアップルの蜜月関係に"変化"が

アイフォーン5でも痛恨の出遅れ

一方の亀山第1工場でも、今、別の〝危機〟が起きている。

今週半ばにもアップルが発表するといわれているアイフォーンの新機種、いわゆる「アイフォーン5」——。シャープはLG、ジャパンディスプレイ(JDI)と並んで、同機種向けの液晶パネルの受注を獲得。亀山第1で7月下旬から生産を開始したが、関係者によれば、競合2社に比べて歩留まりが上がりきっていないというのだ。

亀山第1は、09年にテレビ用ラインを中国企業に売却後、アップルが1000億円を投じて「5」用の設備を投入し生まれ変わった。

アップルは3社から合わせて月2000万～2500万枚を調達する予定でいる。目下、歩留まりの観点などから、最も多く納入できるとみられるのがJDIで月1000万枚程度。次いでLGが500万～900万枚程度。これに対し、シャープは500万枚程度にとどまるとの見方がある。

亀山第1にとって9月からこの年末にかけては、千載一遇の稼ぎ時のはずである。このまま歩留まりが上がらなければ、下期に向けての新たな業績悪化要因になる。

さらに、この出遅れを速やかに挽回できなかった場合は、「5」の次、すなわち2年後に発売されるだろう「アイフォーン6」用パネルの受注獲得に重大な影響を及ぼしかねない。「6」を取り逃がした場合の、亀山第1およびシャープへの衝撃は計り知れない。

これまで亀山は「アップル依存がリスク」だと指摘され、IGZOの新規顧客開拓の必要性が指摘されてきた。ところが、ここにきて、アップルに依存できなくなるという別のリスクが浮上している。

撮影：大隅智洋