

ニューライフ商品戦略の展開 強固な財務体質を構築

家電普及の一巡とオイルショック後の不況により、国内需要が伸び悩む中、
当社は、顧客志向で生活提案を行う「ニューライフ商品戦略」を打ち出した。

これが好評を博し、売上・利益両面で貢献する。

また、複写機、ファクシミリなどのOA機器事業が本格的に開花していった。

さらに海外では、高まる貿易摩擦に対し、

海外生産強化や新ジャンル商品の投入で、継続的發展を実現させた。

こうした事業戦略が成功し、10年連続の増収・増益を実現。同時に、財務体質の改善も果たした。

薄型化を実現し電卓戦争を勝ち抜いた。
デザインも優れた厚さ1.6mmの〈EL-8152〉

1 不況を乗り切る新戦略を発動

ニューライフ商品戦略とは

1973(昭和48)年のオイルショック(第1次)に対応して、当社はエネルギー(Energy)と手間(Labor)と資源(Material)のムダを省く機能本位のELM商品の開発を進めたが、消費者のニーズを捉えきれなかった。

そこで、当社は1976年に革新的な「ニューライフ商品戦略」を打ち出した。「ユーザーの新しい生活の仕方そのもの(ライフスタイル)を提案する」、つまり「生活提案」という新しいマーケティング手法の導入を図った。ターゲットとしては、ニューファミリーと呼ばれる戦後生まれの若い層のニューライフスタイルに注目。従来と異なる価値観を持ち、これがさらに幅広い層に普及すると予想されていた。この価値観に合わせた開発基準をつくり、条件に合致する高付加価値商品を「ニューライフ商品(以下NL商品と記す)」と認定した。

この新戦略策定の途上で、不況下でも利益を上げて

いる優良企業を調査した。その共通点は、「消費者の価値観を追求した商品づくりを行っている」「会社の方針や戦略を皆がしっかり認識している」という点であった。これを踏まえ、戦略のコンセプトを全従業員に周知徹底することが、推進上不可欠であるとして、1977年4月に、ニューライフ委員を制度化し、本社各事業部や販売会社などの課長クラスの全員700人以上をこれに任命した。

ヒットしたニューライフ商品

NL商品の第1号は、1976年4月に発売されたカラーテレビ「ちびでか16」〈16C-681S〉である。14型並みのサイズで16型の「大画面を楽しみたい」というニーズに対応した。同時に発表した3ドア冷凍冷蔵庫「アラスカ」〈SJ-6400X〉は、よく使う冷蔵室を上部に配置、さらに野菜を適温で保存する野菜専用室を付けて、「生野菜を乾燥させずに保存したい」という主婦の声に応えた。

こうしたヒット商品が出たことで、営業担当をはじめ、社

内でもNL商品への見方が変わっていく。このほか、ファッショナブル掃除機、一発選曲機能付きステレオカセットなど、市場の人気を集める商品が、次々に登場した。



3ドア冷凍冷蔵庫「アラスカ」〈SJ-6400X〉

デザインが好評のファッショナブル掃除機「ノンノン」〈EC-1500〉

NL商品第200号は、1979年12月に発売したセンサーオープンレンジ〈R-5000W〉である。タイマーを合わせなくても料理の仕上がり状態を検知し、自動的に加熱具合を調整する画期的な商品で、注文が殺到した。

同年度の家電製品におけるNL商品の売上構成比は約45%と、当社の柱に育ち、この時期の売上拡大と利益率向上に大きな貢献を果たした。

1980年前後のヒット商品に次のようなものがある。



低価格の15万円台を実現した「マイビデオV3」〈VC-6080〉

編集という新しい価値を提案したダブルカセット「ザ・サーチャーW」〈GF-808〉

ニューライフ戦略に続く新たな展開

情報化社会が進展する中、当社は1980年4月、「ニュービジネス戦略」を策定し、「家庭生活におけるニューライフスタイル」に加え、「仕事におけるニュービジネススタイル」で、1日24時間のニューライフを提案していく。

さらに、ニューライフ戦略10年目の1985年には、ターゲットユーザー層を「情緒価値」に重きを置くニューファミリーから、「情報価値」に重きを置き「個人志向の強い」若くて個性的な人々とする、「ニューライフ・ピープル戦略」に切り替えた。情報化社会の暮らし方をリードする生活者に向けた、新しいモノづくりが進められていった。

ニューライフ、ニュービジネス両戦略に、重要な役割を果たしたのがデザインである。1973年10月、デザイン

担当全員を、事業部の所属から、社長直轄下に新設された全社横断組織の「総合デザインセンター」傘下とした。デザイン戦略に、商品の価値向上ばかりでなく、デザインを通して経営戦略を映し経営理念を具体化することで、企業イメージ向上を図る位置付けを与えた。

同センターでは、使い手である「人」を主体に考える「ヒューマンウェア・デザイン」を基本思想に商品デザインを展開した。

販売促進策に新基軸

NL商品は生活提案がベースであるだけに商品企画の「心」を販売店へ伝達することが重要である。そのために、全国で「商品戦略説明会(内見会)」が行われた。NL商品には、系列店外からも高い関心が持たれ、参加店は回を追って増え、1979年春には8,500店の出席を得た。

商品戦略推進と並行して、商品の良さを演出するセンスの良い店づくりを提案し、外装看板の変更やニューライフ商品コーナーづくりを進めた。また、消費者との接点拡大には、1973年から推進していた「全国縦断統一合展(地域の販売店が集まって開催する合同展示即売会)」を活用。集客策、実売策のノウハウの粋を集めて、全国を巡回、ユニークなイベントで集客し、生活提案で拡売を図った。



商品にふさわしいニューライフ店舗への改装を進めた(販売店の新標準外装(上)を増やし、従来にない売場づくり(下)を支援した)

ATOM隊員もNL商品の実売推進に活躍した。ユニークな活動の一つに、1985年から全国展開したバケツ販売がある。顧客にあらかじめ招待状を貼ったポリバケツを渡し、店頭で持参いただくと来場記念品(野菜や日用雑貨など)を入れて渡すもので、意外性と期待感が評判を呼び、通常のセールの2、3倍の動員を実現した。

2 1兆円企業への躍進

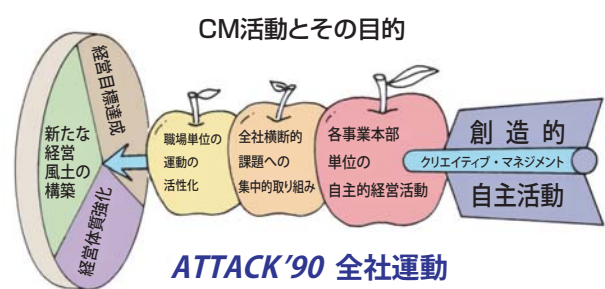
「1兆円構想」と10年連続の増収増益

■「1兆円構想」の発表

1980(昭和55)年1月の経営基本方針発表会で、佐伯社長は、創業75周年にあたる1987年度に売上1兆円企業(単独)をめざすという、発展構想を発表した。

1979年度の売上規模約3,950億円から1兆円の実現に向けて、3か年ごとに計画を策定。「ニューシャープ戦略」と名づけ、かつてない飛躍をめざした。さらに1983年には、1兆円達成の目標年を1985年度に前倒した。1983年度には、単独売上高7,565億円、連結ベースでは1兆172億円を計上。しかし、1985年度は輸出環境の悪化もあり、単独での売上高は9,552億円と1兆円には、わずかに及ばなかった。

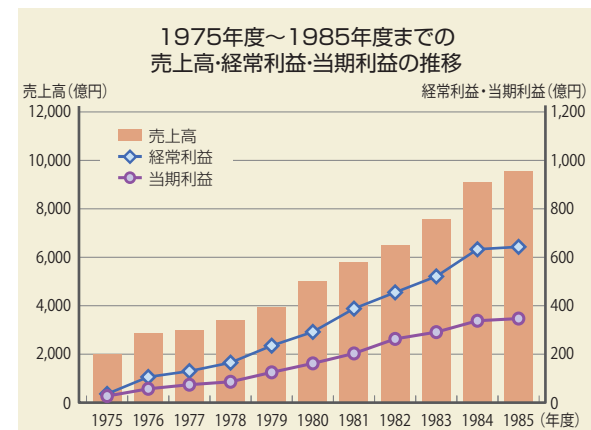
1985年には、1990年代に向けて総合経営力の強化を図る全社運動「ATTACK'90」を展開。文字通り「攻め(アタック)」の経営に徹する運動であった。ATTACK'90の活動の一つとして、「CM(Creative Management:創造的自主)活動」がスタートした。従業員は全社や部門の方針にベクトルを合わせ、なすべき役割分担を明確にして、自主的、創造的に仕事を進め、業務目標を確実かつ着実に達成していくというものであった。推進は、方針の展開(PPLAN)→施策の実行(DO)→自己診断・上長診断(CHECK)→処置・対策の実行(ACTION)というPDCAサイクルによった。



■ 1976年度より10年連続で増収増益を達成

当社は、独創的な技術や新たなマーケティング戦略に

基づき、新規商品や特長商品を開発し、需要の喚起に努めた。さらに、全部門で、経営体質強化に間断なく取り組んだ。その結果、1976年度以降の業績は順調に推移し、1985年度まで10年連続で増収増益を達成した。



この時期に、当社の業績が好調だった要因の一つに、財務体質強化にいち早く取り組んだことがあげられる。1975年、当社は借入金の削減、自己資本比率の向上、損益分岐点の引き下げを目標に体質強化に着手。まず各事業部では、売掛金や在庫を抑える努力をし、良質な外部資金を導入できる環境づくりを行った。これをテコにして、転換社債^{※1}の発行や公募による時価発行増資^{※2}を実施した。また、海外市場では、1978年から1985年にかけてドイツマルク建、スイスフラン建転換社債とEDR(欧州預託証券)などを発行している。

当社は1976年度～1985年度の10年間に、国内外で総額約5,000億円の設備投資を行い、研究開発費にも総額約2,800億円を投じてきた。こうした巨額の投資を行いながら、上述の資金調達により、財務内容の充実を図り、1985年度には年間250億円(単独)を超える金融収益を計上。また、1985年度末の当社の純資産(単独)は1975年度末に比べ約8.5倍の3,505億円、自己資本比率は40.6%となり、財務体質は大きく強化された。

その後1989年度の単独決算で、売上高1兆572億円、経常利益724億円を計上。売上、利益とも過去最高を記録し、ついに念願の「1兆円企業」となった。

緊急プロジェクトの発足

1977年、当社独自の制度である「緊急プロジェクト」が誕生した。社内横断的な連携が必要な緊急テーマについて、通常の組織とは別に、各事業部や研究所から最適の人材を集め、社長直轄チームで取り組む、他に例を見ない柔軟な体制である。

このモデルとなったものは、電卓戦争勝利に向けて、1972年に結成された「S734プロジェクト」である。COS化電卓(EL-805)の実現には、1年という短期間に、「液晶」「C-MOS LSI」「厚膜配線」などの新規技術を同時開発していく必要があった。そこで、産業機器事業本部や総合開発本部の技術者を中心に部門横断的に組織し、総力で取り組むことで目標を達成した。

これを手本に、「緊急指令制度(その後、緊急プロジェクト制度に改称)」が、制度化されていくことになる。開発生産関係だけでなく営業関係、管理関係の分野にもプロジェクトが設定される枠組みになっていた。

1977年12月から、フロントローディングビデオの開発など14の緊急プロジェクト(緊プロ)がスタートし、成果をあげていった。

金色の社内章を身に付けた緊プロメンバーは、「何に代えても成果を上げなければならない」という気概を高めた。人材や設備、資金を集中させる、この緊プロは、他社には真似のできない開発力を発揮していった。



“液晶ビューカム”や“ザウルス”など、独自特長商品群は緊プロから生まれたものが多い。さらに、メンバー間の幅広い交流や事業化プロセスの把握を通じて、人材育成

の効果もあった。緊プロは当社の企業文化、つまり、組織の壁を感じさせない融合の風土が出来上がっていることが、制度が長く続き、成果を上げてきた要因であると考えられている。

早川会長の逝去

1980年6月24日、当社の創業者である早川徳次会長が逝去した。享年86歳であった。

早川会長の社葬は、7月12日、大阪市東区(現・中央区)の東本願寺難波別院(南御堂)において、佐伯社長を葬儀委員長として執り行われた。友人代表である松下電器産業株式会社・松下幸之助取締役相談役らが弔辞を述べられ、参列者に深い感銘を与えた。



1980年6月25日、本社に別れを告げる故早川会長の遺靈に合掌を捧げた

1981年11月、創業者の遺徳を偲び、奈良県天理市の総合開発センター内に「歴史ホール」と「技術ホール」が完成した。「歴史ホール」には、創業者が発明考案した徳尾錠やシャープペンシルをはじめ、鉱石ラジオ、テレビ、電卓など、当社が業界をリードしてきた代表的な製品の数々を展示。「技術ホール」では、技術力をアピールする場として、最新技術の一端を実演を交えて分かりやすく解説している。

また1980年4月、当社の定年退職者などを対象とする「シャープ社友会」を結成。会社とのつながりを保ち、苦楽をともにした昔の仲間が集まる場として発足した。新春年賀会の開催や会報の発行、同好会活動などが行われ、全国に支部も結成されている。2010年4月には『シャープ社友会結成30周年記念誌』が発行された。

※1 転換社債…一定条件のもとで発行会社の株式に転換できる社債
 ※2 時価発行増資…株式の価格を市場価格(時価)で発行して増資すること

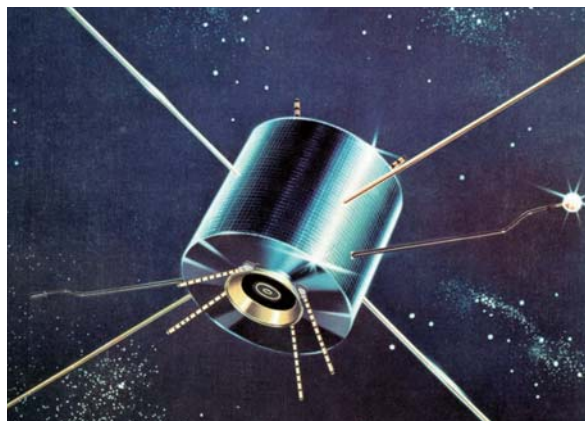
3 技術を軸にしたデバイス事業の伸張

ソーラー事業の拡大

■ 単結晶太陽電池技術の充実

当社の太陽電池事業は海上用以外にも用途を広げるとともに、変換効率や信頼性の向上をたゆまず進め、リーディングメーカーとしての礎を強固にしていく。

1976年2月、当社製太陽電池は日本初の実用電離層観測衛星「うめ」に搭載され、宇宙に旅立った。人工衛星用では大気圏外に多い、紫外光など波長の短い太陽光に対する変換効率を向上させ、しかも、大きさや重さは切り詰めた。また、徹底的な品質保証体制を確立して、修理不能な宇宙空間で、電源という最重要部品に不可欠な、極めて高い信頼性を確立した。



当社製太陽電池を搭載したわが国最初の実用衛星「うめ」
写真提供:宇宙航空研究開発機構(JAXA)

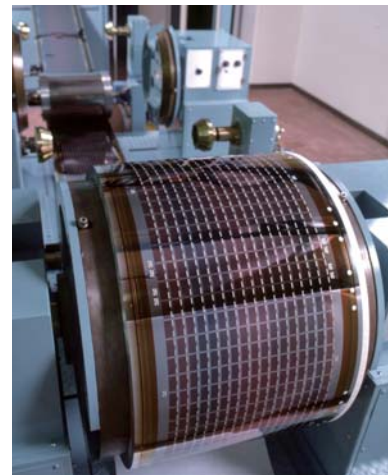
地上用太陽電池では、1976年、密閉性の高い、頑丈な構造のモジュール(S-225)を開発し、保守の困難な海上施設などに用いられた。また、1976年には世界に先駆けて、太陽電池計算機(EL-8026)を開発した。

■ アモルファス太陽電池の事業化

アモルファス(非晶質)太陽電池は結晶化工程が不要で、しかも、シリコン材料が結晶系に比べて約1/100と少なくすむため、低コストが実現できる特長がある。

1982年に、米国のECD社(Energy Conversion Devices Inc.)と合併でシャープ・イーシーディー・ソーラー株式会社を設立。同社ではステンレス基板に、タンデムセル(二層構造)のアモルファスシリコン膜を形成

し、高い生産性を誇っていた。



ロール状に巻きとられるのが特徴的な
アモルファス太陽電池の生産ライン

■ ソーラー専用の新庄工場が完成

オイルショックを受けて代替エネルギー開発を進める、国の「サンシャイン計画」が開始。1980年、太陽エネルギー(光と熱)を事業化する「ソーラー機器事業本部」が設置された。その総合的拠点として奈良県北葛城郡新庄町(現・葛城市)に新庄工場(現・葛城工場)を建設した。

第1工場では、高効率集熱器と蓄熱槽のソーラーシステム「ソーラーエースA^{オート}」を開発・生産。一方、太陽電池用の第2工場は、年産1,000kWの能力を備えていた。

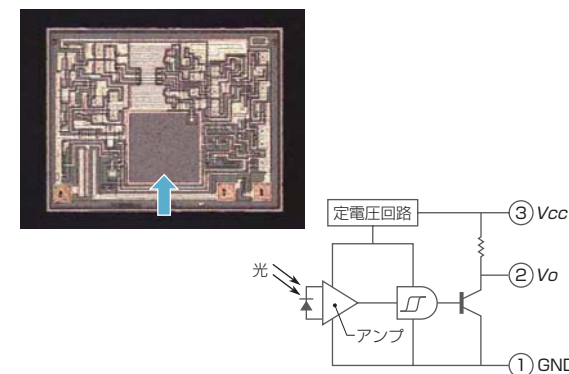
原油価格が落ち着くとソーラー機器の需要は短期間の内に急減し、事業を縮小したが、培った高い技術力や販売網は、後々まで活かされていった。

発展する電子デバイス事業

■ 独自技術で伸びるオプトデバイス

オプトデバイス分野における画期的開発が「OPIC^{オピック}」である。オプティカルICの意味で、光半導体(受光素子)と信号処理回路(IC)を一つのチップに集積したものである。小型・低価格化に役立つほか、一体化により電気ノイズに強くなる特長がある。これを活かし、「レーザー用受光素子」のほか、1981年に電気の絶縁と信号伝達を両立する「フォトカプラ」や物体の移動を検知する「フォイトンタラプタ」のOPIC化製品を開発した。

OPICチップ(IS485)の構造とブロック図



中央の正方形の部分(矢印)がフォトダイオード部(受光部)で、その周辺領域が信号処理回路(IC)となっている

当社は1981年にレーザー光を効果的に取り出すV-SIS(V-channeled Substrate Inner Stripe)構造を開発した。それまでのレーザーの寿命を数倍に伸ばして約4万時間を達成する画期的なものであった。たいへん好評で、1982年より発売された各社のCDプレーヤーの大半に当社製レーザーが使用されていた。

■ (無機)ELディスプレイの商品化

1974年に、EL用の発光体を真空蒸着させる薄膜技術を開発。パネル自体が2mm程度と極めて薄く、ブラウン管比で消費電力が1/5、しかも視野角が広く、にじみのない表示のディスプレイを可能にした。

1983年には業界初のELディスプレイ量産工場が本格稼動。計測器や生産機器用モニターなどに採用され、米国のスペースシャトル用コンピューターのディスプレイとしても搭載された。



薄型で見やすいELディスプレイ

■ 新たなLSIの開発

電卓用LSIの技術を活かし、1977年には世界初のC-MOSIによる4ビット1チップマイクロコンピューター(SM-4)を発売した。超低消費電力の上、実装密度の大幅な向上が図れるフラットパッケージで、幅広く用いられた。

また、1980年に発売され、大ヒットした携帯型ゲーム機にも採用された。

液晶技術の発展

■ DSM液晶からTN液晶へ

第1号液晶ポケットブル電卓(EL-805)の表示素子は、DSM(Dynamic Scattering Mode:動的散乱モード)液晶であった。この液晶は、高い駆動電圧が必要で、低温時に応答速度が遅くなるという大きな課題があった。そこで、当社は、1976年、TN(Twisted Nematic)液晶を搭載した電卓(EL-8020)を発売。TN液晶は時計付き小型ゲーム機にも採用され、さらに需要が伸びたため、自動化の進んだ一貫生産ラインを1982年に稼動させ、これに応えた。

■ 液晶テレビの開発

1976年から、「液晶テレビ」の検討に着手している。単純マトリックス方式の液晶では高精細な画質が得られなかったことから、1983年、TFT(Thin Film Transistor:薄膜トランジスタ)を用いたアクティブマトリックス方式の液晶を開発し、3型液晶カラーテレビの試作を完成した。



試作された3.2型TFT液晶カラーテレビ(1985年)

■ TN液晶からSTN液晶へ

一方、単純マトリックス方式の液晶では、パネルを大型化(画素数増)しても十分なコントラストを得られるよう、液晶のねじれ角をTN液晶の90°から240°に強めたSTN(Super Twisted Nematic)液晶を開発した。この液晶を搭載したパーソナルワープロ「ミニ書院」(WD-250)は、文字や図形を大画面にくっきり表示でき、年賀状づくりにも便利だと人気を博し、ワープロを通じて液晶ディスプレイの需要も増大していった。

4 OA機器メーカーとしての地歩を確立

1970年代後半より、事務機器はOA(オフィスオートメーション)機器と呼ばれるようになり、発展した。従来からの電卓や複写機は、新機能を追加。さらに、電卓から発展したコンピューター商品やファクシミリなど、新ジャンルの充実を図り、販売店の要望に応じていった。

電卓とコンピューター商品の発展

■ 電卓戦争の勃発

1970年代に入り、電卓戦争と呼ばれるし烈な競争が激化していた。当社はこの競争を勝ち抜くため、「他社とは違う電卓」実現に向けて部品から完成品までを自社で一貫生産する方針を打ち出し、薄型化を進めた。

1975年に厚さ9mmの〈EL-8010〉、翌年に7mmの〈EL-8020〉を発売。そして1977年に5mmのカード電卓〈EL-8130〉が誕生。このモデルはボタンレス(タッチキー式)で、操作確認のため、ワンタッチごとに「ピッ」と電子音を発する仕組みで、「ボタン戦争は終わった」というキャッチフレーズのCMの効果もあり、大ヒットした。

1978年、自動化生産ラインの超微細加工により、厚さ3.8mmでクレジットカードサイズの〈EL-8140〉を実現。翌年発売した1.6mmの〈EL-8152〉は、デザインにも優れ、ニューヨーク近代美術館のパーマネントコレクションに選定された。その後、1985年には0.8mmの〈EL-900〉を発売している。

このほか、太陽電池付きやソノバン付き、関数電卓もそろえ、1985年、電卓の累計生産台数は2億台を超えた。

■ ポケットコンピューター(ポケコン)、電訳機の誕生

電卓の次の製品として、数字だけでなく、英字やカタカナなどの文字も表示できる「ドットマトリックス表示液晶」を使った、ポータブル機器の開発に着手し、ポケットコンピューター(ポケコン)や電訳機が生まれた。

1977年、ポケコンの当社第1号機〈PC-1200〉を発売。関数電卓の計算機能に、プログラム機能を持たせたものであった。1980年には、汎用プログラム言語の

BASICを搭載した〈PC-1210〉を発売。これが、プログラミング入門や科学計算などの用途で、大ヒットした。1982年発売の〈PC-1500〉は、見積計算などのビジネス実務に対応し、用途が広がった。スケジュール管理や電話帳など、ユーザーが自らのプログラムを紹介しあう本が販売された。ポケコンが、電子システム手帳などへの発展のきっかけを得たのである。

1979年、電訳機1号機の〈IQ-3000〉を発売。中学・高校程度の英単語および熟語約2,800と、約5,000の日本語(カタカナ表示)辞書を内蔵した。翌年、多国語間翻訳機〈IQ-3100〉を発売。海外旅行用で、オプションの追加で同時に3か国語間での翻訳を可能にした。会話文に十分なワイドな23文字表示とした。

1981年には、音声電訳機〈IQ-5000〉が登場している。

■ 日本語ワードプロセッサ(ワープロ)の開発

1977年のビジネスショウで、日本語ワープロの試作機を、日本で初めて公開。これに搭載していた、当社独自開発の「かな漢字変換」機能は、商品化の中でより機能を高められ、各種OA機器に新たな可能性を開いた。1979年、まず漢字タブレットによる文字入力方式で、「書院」〈WD-3000〉を発売。1982年には「かな漢字変換」機能搭載の〈WD-1000〉、1983年には、タイプライター式キーボードと50音タブレット併用の〈WD-2400T〉を発売した。

個人向けパーソナルワープロの開発にも力

を入れ、1984年に「ミニ書院」〈WD-500〉、1985年に低価格(14万8,000円)ながら「文節かな漢字変換方



BASIC搭載のポケコン(PC-1210)



電訳機1号機の(IQ-3000)



日本語ワープロの当社1号機「書院」(WD-3000)

式」を採用した〈WD-100〉を発売している。

また、電動タイプライターから移行しつつあった、電子タイプライター市場へも参入した。欧米が中心市場で、1982年にオフィス用普及機の〈ZX-400〉と、ディスプレイ付きの中級機〈ZX-500〉を発売した。

■ パーソナルコンピューター(パソコン)の発売

1978年5月、電子部品事業本部の部品事業部が、マイコンキット〈MZ-40K〉を発売。次いで、同年12月に、BASICで動作する組み立てキットの〈MZ-80K〉を発売した。これが当社パソコンの第1号機である。翌年、その完成品モデルとして〈MZ-80C〉、1981年には上位機種〈MZ-80B〉を発売。MZはトップシェアを争い、技術系学生の憧れの商品となり、当社の技術イメージを高めた。

1980年、産業機器事業本部の電卓事業部が、事務処理用として〈PC-3000〉シリーズを発売し、一時MZと競合する形になった。これを解消すべく、翌年10月、同本部内にパソコン事業部を発足させ、MZ、PCシリーズを一括して開発・生産することになった。

1982年11月、今度は電子機器事業本部テレビ事業部が、「パソコンテレビX1」を発売した。テレビ受像とパソコン機能に加え、その両方の画像信号の重ね合わせ(スーパーインポーズ)表示を可能にした。X1は、特にゲームやAV志向の若者に受け、人気機種となった。



人気パソコンとなった〈MZ-80B〉(左)と「パソコンテレビX1」(右)

複写機の進化とファクシミリの発売

■ 世界初のLSI搭載複写機を開発

1976年、世界初のLSI搭載複写機〈SF-710L〉を発売。LSI化で、制御基板の1枚化が可能となり、信頼性の向上はもちろん、コストダウンと小型化が図れた。1978年には、業界初のデスクトップ型原稿台固定機〈SF-810〉を発売。従来水平に動いて読み取りをしていた原稿台が、固定式となり、その後の中級、普及機の典型となった。翌

年発売の〈SF-740〉は、官製ハガキにもコピーできる機能が受け、ベストセラー機になった。

世界最小、最軽量をめざし、欧米メーカーにない小型の低速機を開発した。1981年に〈SF-770〉と〈SF-750〉を発売し、国内外でヒット。パーソナルユースを意識した小型の〈Z-60〉を1984年に発売した。当時、世界最小のB4複写機で、ユーザーの手で簡単に現像ユニットが交換できるなどの工夫を凝らしていた。1985年、当社初の高速機となる〈SF-9500〉が加わり、最小のパーソナル機から高速機までのフルラインアップ化を果たした。

■ ファクシミリの発売

1979年、国際電気通信連合によるファクシミリ伝送の国際規格G3(高速機)決定を待って、当社は商品化を図った。翌年、細かい文字をより鮮明に送受信できるG3の〈FO 2000〉シリーズほかを発売した。



G3ファクシミリ(FO 2000)シリーズ

■ 多彩な業務用機器の展開

1974年6月、自動販売機やコールドチェーン機器と、空調設備機器の部門を合わせて、機器事業部として独立した。当社コーヒー自動販売機は有力で、1977年ごろには、国内占有率は40%を誇り、同事業部の全生産額の約70%を占めていた。



八尾工場の自動販売機生産ライン(1976年)

官公需対象のユニークな分野として、環境情報システム事業がある。1960年代後半から取り組んでいた「道路情報システム」では、高速道路の通行車両に、異常気象、渋滞情報、速度規制などを知らせた。このほか上水道を遠隔制御する「水道システム」も有力であった。

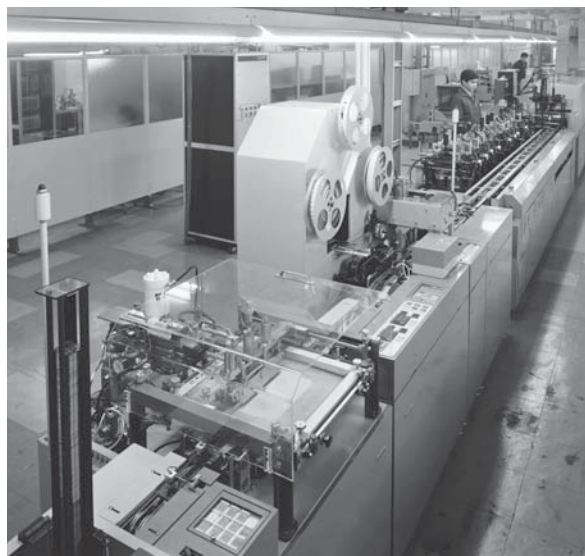


東名高速道路に設置された、世界初の道路気象情報システム(自動的に警報を出す電光表示板)(1969年)

5 工場の拡充を進める

産業機器事業本部では、1978(昭和53)年に、前進(Advance)、挑戦(Challenge)、拡大(Expand)を基本方針とする飛躍発展のための3か年構想、「ACE-80計画」がスタートする。この下、**奈良工場**では世界初の電卓卓成品自動化ラインを導入し、従来から進めていた基板の組み立てに加え、キャビネット組み立て、総合検査の自動化も実現。月産30万台の生産実績を上げ、1980年度の大河内記念生産賞^{※1}を受賞した。

新庄工場(現・葛城工場)では、事務機やビデオ、FA(Factory Automation)機器向けのオプトデバイスの需要増に対し、1985年に半導体応用事業部も当地に集結し、電子部品事業の生産能力拡大をめざした。



世界初の「電卓卓成品自動化ライン」(奈良工場)

1973年秋、**広島工場**に、音響システム事業部のラジオ、テープレコーダー、ステレオなどの音響製品生産が集約され一大拠点となった。また、端末の自由化によって拡大する電話機市場参入を進めた。

1983年発売の、玩具メーカーの家庭用ゲーム機が大ヒットし、これに採用されていたマスクROM^{※2}の売上が飛躍的に伸長した。この需要に対応するために1985年に**福山工場**(広島県福山市)を建設。各工程のロボット化など、最新鋭の自動化工場が稼動した。さらに先端微細加工技術と最新のコンピューター統合生産方式を導入した福山第2工場を1989年に建設した。

1978年9月、「CAD(Computer Aided Design)センター」を発足させた。CADは設計にコンピューターを活用する技術である。1980年には、設計時間を従来の1/10に短縮すると同時に、生産設備の自動化にも対応する、プリント基板設計用「民生用CADシステム」を発売。また、1983年には、意匠(デザイン)設計から機構設計、金型設計までをサポートする機械設計用総合3次元CAD/CAM(Computer Aided Manufacturing)システムの「Kernel-3D」を開発した。

※1 大河内記念生産賞…生産工学や高度生産方式に関する優れた成果や発明考案に基づき業績を上げた個人、事業体に贈られる賞。(財)理化学研究所第3代所長の大河内博士に由来する

※2 マスクROM…トランジスタ回路でデータを固定化した読み出し専用のメモリー(Read Only Memory)

全国をカバーする会社の設立が必要となった。

家電販売会社は、1972年に、沖縄を除き16社体制となっていた。1978年には、大阪・京滋・兵庫シャープ電機株式会社を合併し、近畿シャープ電機株式会社を設立。さらに1981年1月、大阪・日本橋、東京・秋葉原の量販店担当会社を除く全国12社と、家電営業企画部門を統合し、

シャープ家電株式会社を設立した。その結果、浪速シャープ電機株式会社(日本橋)、東京中央シャープ販売株式会社(秋葉原)、沖縄シャープ電機株式会社を合わせた、全国4社体制ができた。

一方、1977年段階で全国10社体制であった事務機販売会社は、1978年に沖縄を除く9社を合併・再編して、東日本シャープ事務機販売株式会社と西日本シャープ事務機販売株式会社の2社体制とした。さらに1980年12月、この2社と沖縄の事務機販売会社を併合するとともに、SSPの販売店担当部門と産機営業本部をも統合して、**シャープビジネス株式会社(SBK)**とし、全国1社体制とした。

1982年10月に国内家電営業本部、翌年4月には国内産機営業本部を設置し、シャープ家電とSBK設立時に販売会社に組み入れた本部機能を、シャープ株式会社本体に戻した。国内家電営業本部は、総合的なマーケティング戦略の企画・推進、販売網(流通)戦略の企画・立案、情報流通の推進などに力を注いだ。一方、国内産機営業本部は、産業機器事業本部の商品に見合う施策を展開する独立組織とし、ソフトウェアに関する支援も行った。

サービス体制の充実

■ サービス会社とその他関係会社の充実

1977年3月には、全国で良質なサービス品質を実現するため、事務機販売会社のサービス部門を統合し、68拠点を持つ事務機専門のサービス会社として、**シャープシステムサービス株式会社**を設立した。

1982年3月、全国の家電サービス会社10社を、「株式会社シャープ〇〇(地域名)エンジニアリング」に社名変更。さらに翌年3月、販売会社の全国化に対応するため、その10社を統合し、**シャープエンジニアリング株式会社**を発足した。

1977年3月、合資会社早川特選金属工場が、シャープ本体の特例子会社となった。これは、障がい者雇用において、子会社を親会社の事業所と特例的にみなす制度である。また、同社が進めた新社屋(新工場)建設にあたり、住宅地に位置することから市条例による建築規制があったが、佐伯社長による大阪市への働きかけと地域住



地域の支援もあって竣工した、合資会社早川特選金属工場の新社屋(新工場)



1982年ごろの職場風景

民のご理解があり、社会福祉優先の考え方の下、1981年10月竣工が実現した。なお、1982年9月には、同社は**シャープ特選工業株式会社**に改組した。

1978年10月、シャープ設備機器株式会社と、全国の設備機器販売会社9社を、東西2社(西日本シャープ設備機器株式会社と東日本シャープ設備機器株式会社)に合併・再編した。1979年4月、**シャープ電子特機販売株式会社**を設立。産機営業本部医用機器営業部をもとに、医用関連機器販売を行った。1979年12月、アプリケーションソフトウェアの開発事業を行う専門会社として、**エスピーシーソフトウェア株式会社**を設立した。

1982年5月、シャープ家電株式会社から、クレジット部門を独立させ、**シャープファイナンス株式会社**を設立。メーカー販促の販売金融から、総合ファイナンス業に事業を拡大した。1985年10月にシャープ興産株式会社と合併し、カーリース、保険代理店、不動産、旅行代理店などにも進出、業容を拡大していった。

■ サービス本部から商品信頼性本部へ

1975年、サービス本部を、商品信頼性本部へ名称変更した。品質とサービスの両面から商品の信頼性を確保する、という方針を表している。傘下には、商品信頼性管理センター、パーツセンター、サービス管理部があり、後に、海外サービス部とお客様からの相談を担当するコンシューマーセンターが加わった。

6 全国規模の販社を設立

販売組織の再編と統合

この時期になると、家電流通において、全国規模の大型電気専門店やチェーンストアの隆盛が、大きな流れになった。これらの取引先からは、「流通機能広域化や取引窓口一本化」が求められ、従来の地域別体制を超えて、

7 先進国に初の生産拠点を設立

多様な海外販売政策を展開

■ テレビの貿易摩擦が激化

1971(昭和46)年のニクソンショックや1973年の第1次オイルショックという逆風に対して、当社の「Zシャープ」をはじめ、日本製のカラーテレビは、IC化などによる性能向上と大幅なコストダウンを同時に実現して、輸出を伸ばした。しかし、急な輸出増は新たな貿易摩擦を引き起こす。1977年5月、日米間でカラーテレビの対米輸出自主規制が決定。翌年からテレビの輸出台数を約6割に減らすことになり、カラーテレビの輸出は大打撃を受けた。

■ 3つの施策で貿易摩擦に対応

当社は、対米貿易摩擦への対応として、米国向けにはテレビ以外の商品を強化すると同時に、米国以外の地域での販売体制の強化を図った。さらに、米国での現地生産に踏み切ることとした(後述)。

巨大メーカーが寡占していた、大型機中心の当時の米国複写機市場に対しては、当社は使い勝手の良い小型複写機を提案した。そのことが、1981年には、米国での出荷台数1位獲得につながった(データクエスト(現・ガートナー)調査)。中でも世界最小、最軽量を達成したく(SF-750)は、高く評価された。

また、電子レンジ市場でも、高性能、低価格、豊富な商品群を武器に、当社は確固たる地位を築いた。1975年には米国へ輸出された日本製電子レンジのうち、当社製品が48%を占めるまでになった(当社調べ)。

1974年、オイルショック不況の米国でヒットしたのが、車載用トランシーバーである。長距離トラックの運転手などが、給油できるスタンドの情報交換用に買い求めた。当社製品は品質の高さで人気となり、同じ販売ルートのAV商品の販路拡大にも貢献した。しかし、参入メーカー急増で市場価格は下落し、ブームは短期間で収束する。

また、米国以外の販売拠点として、1979年、スウェーデンにシャープ・エレクトロニクス・スウェーデンにシャープ・エレクトロニクス・スウェーデン

(SES)を設立(現・シャープ・エレクトロニクス・(ノルディック)・エービー(SEN))。1985年には、マレーシアにシャープ・ロキシー・セールス・アンド・サービス・カンパニー(マレーシア)・エスディーエヌ・ピーエイチディー(SRSSC)を設立した。

■ 中国との関係の深まり

中国に対しては、1963年に広州交易会に参加、1971年には中国電子学会のメンバーを天理の半導体工場に迎えるなどしていた。1972年の日中国交正常化以降、同国との関係が深まり、1979年に国家計画委員長の来日時に、日本の家電メーカー11社から購入した白黒テレビ120万台のうち、当社は60万台強の受注を得ている。中国市場での本格的な活動が始まり、1981年に北京事務所を、1985年に上海事務所、1986年には広州事務所を設立した。

中国へは完成品の輸出だけでなく、中国政府の方針に沿って、1984年に主要5工場とカラーテレビの技術供与契約(T/A)関係を結んだ。中国では政府主導で部品の国産化が進められていたが、当社の共通シャーシが唯一中国規格に合格。採用工場は20工場を超えるまでに拡大した。1985年春には北京市と上海市で「シャープ総合技術展」を開催し、大きな話題となるなど、中国でも総合エレクトロニクスメーカーとしての知名度を高め、技術力のシャープという評価を得ていった。

世界各地でのさまざまな施策が実を結び、1976年度の当社の輸出額は前年比181.8%の約1,532億円と、初めて1,000億円を突破。1985年度には過去最高の5,770億円に達した。



「先進のエレクトロニクスで築く技術と友好」をテーマにしたシャープ総合技術展。開場を待つ多くのお客様が朝早くから列をつくった(北京会場)

米国に初の消費地生産拠点

■ 米国政府高官とのトップ会談

先進国での現地生産は、当社初の試みであった。米国の生産拠点の設立に先立ち、「米国進出は一層の摩擦を起こすのではないか」という日本国内の懸念を払拭する必要があった。1978年10月、佐伯社長はワシントンD.C.で、ウォルター・モンデル(Walter Mondale)副大統領、ロバート・ストラウス(Robert Strauss)大統領通商交渉特別代表ほか米国政府高官と会談した。その結果、副大統領から「シャープの投資は、米国の雇用増大と経済発展に貢献するだけでなく、両国の通商問題の解決にも役立つと信じる」と賛同の言葉を受けた。

1979年10月、メンフィス市郊外の35万6,000㎡の敷地に、販売会社・SECの生産事業部として、シャープ・マニファクチャリング・カンパニー・オブ・アメリカ(SMCA)を設立。カラーテレビの生産からスタートした。



1979年、米国・テネシー州メンフィス市に設立されたSMCA

■ 高品質の実現で工場は成功

しかし、新工場の操業は初めから順風満帆とはいかなかった。従業員たちは生産計画達成の意欲が強いあまり、品質に目が向かなかったのだ。「品質こそメーカーの生命線」と繰り返すことで、意識が変わり、高水準の品質を達成できるようになっていった。その品質が認められ、1981年には、不況下にもかかわらず、電子レンジとカラーテレビの生産累計100万台を達成した。米国の有力紙『ウォールストリート・ジャーナル』は、不良品カットへの取り組み、従業員や協力会社への指導、日本的経営による家族的雰囲気など、SMCA成功の要因を大きく報道した。

■ 米国以外でも生産拠点を拡充

当社は輸出相手国の政策に影響されない生産体制構築を着実に進めた。1985年には欧州初の生産拠点として英国に販売会社・SUKの生産事業部となるシャープ・



10周年を迎えた1989年、テネシー州・シェルビー郡の知事ら地元の方々の連名で「私たちに期待に感謝する。シャープとメンフィスのパートナーシップ」という意見広告が地元紙に掲載された。SMCAがいかに地元で受け入れられたかが分かる

マニファクチャリング・カンパニー・オブ・ユーケー(SUKM)を設立し、欧州向けビデオの生産を開始した。日本から欧州へのビデオの輸出の急伸が、1982年の輸入通関規制(通関をフランス・ポワチエ港のみに制限するなど)や、欧州メーカーからのダンピング提訴を引き起こし、日本メーカーは1983年以降3年間、輸出を自主規制していたことが、進出の背景にある。SUKMの設立目的はそういった欧州諸国との貿易摩擦の回避だったが、現地の雇用拡大、産業基盤の強化に寄与するとして、英国政府や地元から歓迎された。

アジアでは、再輸出拠点と合わせて、消費地生産拠点も開設した。マレーシアでは1980年設立のシャープ・ロキシー・エレクトロニクス・コーポレーション(マレーシア)・エスディーエヌ・ピーエイチディー(SREC^{*1})は輸出用にカラー・白黒テレビなどを、1985年設立のシャープ・ロキシー・アプライアンス・コーポレーション(マレーシア)・エスディーエヌ・ピーエイチディー(SRAC^{**2})は同国内向けのカラーテレビや冷蔵庫を生産した。フィリピンでは、1982年にシャープ(フィリピンズ)・コーポレーション(SPC)を設立。同国内向けのカラー・白黒テレビや、輸出用のテープレコーダー、洗濯機などの生産を行った。

^{*1} SREC…2009年、SMMIに吸収合併される

^{**2} SRAC…2002年、生産を終了し、SRSSCへの投資持株会社となる