

液晶などのキーデバイスを充実 スパイラル戦略で「新しいシャープ」を構築

1992年、千葉・幕張新都心に、シャープ幕張ビルが竣工。

創業80周年の記念碑的存在といえ、

21世紀に期待されるマルチメディア技術の開発部門などが入居した。

バブル崩壊後、低迷する経済に、国内外有力企業との提携や、

創造型企業構想「STAR21」の推進で新たな発展をめざした。

インターネットに代表される、高度情報化社会が到来し、

パソコンなどの情報機器とともに、TFT液晶事業が本格的に拡大する。

液晶応用商品を拡充させ、中でも「液晶ビューカム」は世界的なヒット商品になった。

“液晶ビューカム”のデザインのCAD画面



1992年10月27日の幕張ビル完成披露で行われたテープカット

SS-NET専用多機能デジタル電話機「SSフォン」を使って、空調などの機器操作まで可能にした。

新ビルの完成に合わせ、周辺地域に11か所の寮と社宅を整備したが、投資を軽減するために当社としては異例の一括借上げ方式とした。

幕張ビルの建設テーマの一つは「地域とともに歩む」であり、一般公開施設「ハイテクノロジーホール」を併設した。未来を担う子どもたちや地元の人々が楽しみながら当社最先端技術を体験できる施設で、液晶ハイビジョンプロジェクター3台による220型の大画面投影など、液晶技術を駆使した新システムの鮮明な映像が楽しめた。

■ ユニフォームの一新とコーポレートソングの制定

また、創業80周年を機に、企業イメージの一層の向上と従業員の士気高揚を狙い、ユニフォームを一新し、コーポレートソングも制定した。新ユニフォームは、社内デザインコンテストを実施し、3,000点を上回る応募作の中から最優秀賞に選ばれたデザインを採用、夏用と冬用の新ユニフォームが誕生した。コーポレートソングの『ひかりを超えて』も、従業員へのアンケートを参考に制作さ

れ、従来の社歌とは異なるポップス調のものとなった。

社内ITシステムの進展

1990年代、当社の経営基本方針で常に取り上げられたのが、まさにメーカーの競争力の源泉といえる生産技術力の向上である。商品の高度化に見合った生産技術力を持つために、当社は独自の高度設計・生産システムの「シャープIMS(Intelligent Manufacturing System)」の構築を進めた。開発・設計、生産管理、生産装置などの各種情報をコンピューターで連携したシステムである。生産にかかわる全業務がバランスよく強化されてこそ、優位性を確立できるとの考えに基づいていた。

また、当社は1989年、世界を専用回線で結ぶ「グローバルネットワーク」の整備に着手した。これは、世界中の全拠点で、必要な経営情報を必要なときに入手し、活用するための社内インフラで、電話の音声やファクシミリ、コンピューター・データといった異なる情報を同一回線で送受信できるものであった。同年12月の日本と北米間の開通を皮切りに欧州やアジアへと展開、1992年4月末には30か国62拠点を網羅した。

さらに、コンピューターネットワークを活用し、効率的なオフィスを実現するシステムとして「統合OA」を展開した。統合OAは1989年秋から約1年間の試行期間を経て、1990年11月から電子メールのサービスを開始し、電子掲示板、スケジュール管理、出張申請・精算など、順次充実を図った。

1996年5月、当社は、商用インターネットの黎明期にいち早くホームページを開設した。新技術や新商品紹介を中心に、会社概要やリクルート情報も発信。英語版も同時に公開した。1997年には、資料調達ホームページもスタートした。

先端技術を楽しみ勉強できた幕張ビルのハイテクノロジーホール



鮮やかな映像と迫力ある音響で夢見る世界へご案内するフライング・ユートピア

コンピューターを使ったデザインを楽しみ体験できるハイパークリエーター

※ SS-NET(SHARP SUPER NETWORK)…音声、データ、画像の情報を電話線(ツイストペア線)を用いて高速で同時に双方向通信を可能にした統合通信システム

1 創業80周年を迎える

シャープ幕張ビルの完成

■ 21世紀に向けたインテリジェントビル

1992(平成4)年、当社は創業80周年を迎えた。この記念すべき年の7月に、東京湾岸の千葉・幕張新都心に「シャープ幕張ビル」が竣工した。この、21世紀に向けたインテリジェントビルは、研究開発と国内外への情報受発信の新拠点としてだけでなく、東京支社の機能も備え、営業部門の一部も入居。設計には若手従業員の意見も取り入れて、快適で機能的な執務空間とスマートな外観を実現した。

1992年7月8日に行われた開所朝礼で、社長は「このビルは創業80周年の記念碑。当社の礎を築いた諸先輩の成果を受け継ぎ、21世紀へ飛躍するのが、われわれの使命」と語り、新しい戦略拠点に期待を込めた。

ビルの開所と同時にマルチメディア開発本部が発足した。映像、情報、通信分野の技術の開発・融合とこれによ



千葉県千葉市美浜区に完成した幕張ビル

る事業拡大を図るため、技術本部傘下に新設された組織である。マルチメディア時代の新たな商品を創出するエンジンになることをめざした。

ビル内には、当社が商品化していた独自の情報通信ネットワークSS-NET*用の回線を張り巡らせ、また、

2 「お客様目線」「協創」で革新を実行

創造型企業への革新と協創を推進

■ NEWING商品戦略の展開

1991(平成3)年、辻社長は「当社には、他に先んじて新しい商品を創出してきた伝統がある。今こそ、その真骨頂を発揮しよう」と呼びかけ、各事業部に対し1年間に最低1機種以上、革新的な生活を創造するSE(スーパーエクセレント)商品を生み出すよう指示。「NEWING商品戦略」と銘打って全社で展開した。

辻社長は、ユーザー目線に合わせたモノづくりの重要性を語っている。そして、ユーザーニーズを的確にとらえるために「情報の波打ち際に立つことが大切である」と繰り返し、お客様の生活現場や店頭で足を運んで、変化や情報を感じとり、商品開発に活かすことを奨励した。

この戦略がスタートした1991年には、子機が手軽に持ち運びできるポケットコードレス留守番電話機<CJ-A30/31>、1992年には、タッチペンで手書き入力ができるポータブルサイズのワープロ“Pen書院”<WV-S200>、ハイビジョンテレビ(簡易型MUSEデコーダー内蔵)“HOME1125”<36C-SE1>などを発売した。



ハイビジョンテレビ(簡易型MUSEデコーダー内蔵)“HOME1125”<36C-SE1>ユーザーニーズをとらえ、新たな需要を創造し、ヒット商品となった

■ STAR21運動を推進

当社は、21世紀の発展を見据えて「新しいシャープ」を構築するため、1991年に「創造型企業構想 STAR21」を策定した。すべての企業活動が、社会への貢献と従業員一人ひとりの幸せに結びつく、真の良き企業として一層の発展を図ろうというものである。STAR1には次のような意味を持たせ、全従業員の行動指針とした。

Strategic & Creative Mind
創造性豊かに、戦略的な取り組みを

Total Customer Satisfaction
お客さまに、深い満足を

Advanced Technology
先端技術で、需要の創造を

Rapid Action
環境の変化に、迅速な行動を

この企業構想の実現のため、1992年7月、全社運動「STARを実践しよう」がスタート。「お客様に最も信頼される企業」となることを全員の総意とし、全社で小集団活動を積極的に展開した。翌年4月からは「お客様の目線で事業と経営の再構築を進めよう」をテーマに、部門間で共同運営する「ハイブリッド小集団活動」も実施し、攻めと守りの戦略「事業と経営の再構築」を推進した。

■ 協創による成果を上げる

辻社長は、協力し合って新しい価値を創造する「協創」という言葉を盛んに用いた。一人ひとりが独創性を最大限に発揮するとともに、職場や事業部の壁を越えて衆知を集める。この協創によって1+1が2ではなく、3にも4にもなるとの考えである。緊急プロジェクト制度は、まさに社内協創の典型といえる。

エレクトロニクス産業は技術革新が急ピッチで進んでおり、必要な技術のすべてを社内ではまかなうことが困難になる中、当社は、国内外の有力企業と得意技術やノウハウを持ち寄り、単独では手に負えないようなテーマに「協創」で取り組んだ。特に、1990年代には海外の優良企業との提携をさかんに進めた。

1992年、米国のインテル社(Intel Corporation)とフラッシュメモリー^{※1}の研究開発、生産に関する長期的な事業提携契約を締結した。この提携は、両社の技術を融合して、フラッシュメモリー事業の拡大を図るとともに、共同開発した技術を使った、独自の新しい応用商品の開発をねらいとしていた。ほかにも、アップルコンピュータ社(Apple Computer, Inc.)とパーソナル情報機器の開発・生産、AT&T社(AT&T Corporation)とは次世代ビデオフォン技術の共同開発など、次々と提携を進めた。

品質保証への取り組みと環境対応

■ 「ISO 9000シリーズ」認証取得を推進

当社は、商品信頼性とCS(顧客満足)の向上を図るため、1992年、CCS(新顧客情報システム)活動を開始。ユーザーや販売店の率直な声を事業部に伝え、商品企画・設計・生産・市場対応などに的確に反映させていった。

また、国内外すべての工場で、品質保証の国際標準規格である「ISO 9000」シリーズの認証取得をめざし、1990年2月から活動を開始した。同年4月、英国の生産拠点SUKMの電子レンジ工場が英国の日系企業初の「ISO 9002」の認証を取得、国内では1991年11月に通信オーディオ事業本部が日本国内のセットメーカーとして初めて「ISO 9002」の認証を取得した。これ以後、国内外の各事業所で認証取得が進んだ。

■ 「環境基本理念」の制定

環境問題に全社的に対応するため、1991年4月「品質・信頼性・環境統轄」を設置し、製品の生産から廃棄までの品質と環境問題を管理・指導する体制を強化した。

1992年には「環境基本理念(誠意と創意をもって「人と地球にやさしい企業」に徹する)」と「環境保全基本規程」を制定。翌1993年には「オゾン層保護の推進」「産業廃棄物削減」などの4項目からなる自主計画を発表し、その実現に向けて取り組んだ。

また、企業の環境保全活動を評価・認証する国際標準規格「ISO 14001」の取得をめざした。SUKMは、1995年11月に英国環境管理システム規格「BS 7750^{※2}」の認証を取得。これは、「ISO 14001」の発



通信オーディオ事業本部が取得した日本環境認証機構による、環境管理システム「BS 7750」の第三者認証登録証

効時(1996年)に、いち早く対応する準備でもあった。これより先、1995年9月には、通信オーディオ事業本部が当社で初めて、日本環境認証機構より、「BS 7750」の第三者認証を取得した。その後、全社で「ISO 14001」の認証取得に努めた。

阪神・淡路大震災への対応

1995年1月17日早朝、兵庫県南部を大地震が襲った。淡路島北部から阪神地域にかけて甚大な被害を及ぼし、死者は6,400余人にのぼった。



当社神戸ビル周辺の惨状

当社も従業員1人が犠牲となり、従業員の住居や販売店、資材取引先などにも大きな被害が出た。本社、工場などの社屋、被害が集中した神戸市東灘区にあった神戸ビルは建物自体の被害は軽微だった。

神戸では、震災当日に出社できた数少ない従業員が、連絡のつかない従業員の安否や販売店の状況確認を進めた。また、倒壊家屋からの人命救助、延焼を防ぐ消火活動に従事する従業員もいた。翌日からは、本社や工場などからも応援部隊が被災地に派遣され、250人体制で被災した販売店や取引先、従業員に救援物資を届けたり、復旧作業の支援を行った。

さらに、一般の被災市民を支援するために、兵庫県からの要望に応じて、全自動洗濯機など1億円相当の自社製品を県庁に届けた。また、当社の役員、国内外の従業員、取引先から合計3,456万円の義援金が寄せられ、被災された市民や従業員への見舞金などに活用された。

都市機能が完全にマヒするという大災害の中で、当社の従業員は互いに助け合い、また、周囲の人たちへの支援活動を行いながら、全社一丸となってこの危機を乗り越えていった。

※1 フラッシュメモリー…データの消去や書き込みを自由に行うことができ、電源を切っても内容が消えない半導体メモリーの一種
※2 BS 7750…1992年に英国の規格協会が策定した環境マネジメントシステムに関する規格。世界共通規格である、国際標準化機構(ISO)による「ISO 14001」(1996年発効)は「BS 7750」を継承したものである

3 液晶・太陽電池の開発と生産

発展する液晶事業

■ TFT液晶の生産拡大を推進

液晶事業本部が発足した翌年の1991(平成3)年、天理に新たなTFTカラー液晶工場(NF-1ライン)が稼働した。この工場では、第1世代(320mm×400mm)のマザーガラス(ガラス基板)を目いっぱい使って8.4型液晶の4面取りを行う技術を確認し、コスト力と供給能力でシェアを一気に拡大した。

他社がさらなる設備投資を行い、9.4型液晶4面取りに進むと、当社は第2世代(360mm×465mm)のマザーガラスから10.4型を4面取りできる新ライン(NF-3)を1994年8月に稼働させた。NF-3ではマザーガラスを1枚ずつ処理する「枚葉プロセス」を導入し、ガラスの大型化を可能にする^{まいよう}とともに、従来の「マザーガラス複数枚同時加工」での問題点であった過大な設備コストを解決し、稼働率の引き上げも図った。NF-1と合わせた生産能力は、1995年3月には24万台/月(10型クラスパネル換算)まで拡大させた。

続いて、1995年10月に本格稼働した三重工場(三重県多気町)では、第2.5世代(400mm×505mm)のマザーガラスを使用し、11.3型以上の大型TFTカラー液晶を生産した。高度なCIM(コンピューター統合生産)や、全工程を縦横に走行する超インテリジェント自動搬送システムなどを導入し、生産効率を一層高めた。

ノートパソコン用液晶は大型化が進み、さらにデスクトップパソコンモニターも大型ブラウン管からの置き換え需要が現れてきた。この状況の下、当社は常に「ひと回り大



TFTカラー液晶の微細加工ライン(天理工場)

きい液晶の導入」と「低い生産コストの実現」で他社に先んじる戦略をとった。

■ TFT液晶技術の進化

1つの液晶の画素を左右に分割し、それぞれに異なる角度で液晶分子を配列することで、広視野角を実現する「スーパー

VA(Super Viewing Angle)液晶」や、画素内

の電極構造の工夫で、光の通る面積を広く(高開口率化)して明るい画面を実現する「スーパーHA(Super High Aperture-Rate)液晶」を開発。さらにこれらの技術を統合して、明るく視野角の広い「スーパーV液晶」を1996年に発表した。

1997年には、TFTの代わりにプラズマを液晶の電子スイッチとして用いる「42型プラズマアドレス液晶(PALC)」の共同開発^{*1}に成功した。この液晶の実用化は見送られたが、大画面化を実証し、大型液晶テレビの黎明を告げるものとなった。

■ 新しいモバイル液晶の開発

1994年、新携帯情報ツール「ザウルス」などのモバイル機器向けに、バックライトが不要で屋外でも見やすい「反射型TFTカラー液晶」を業界で初めて開発した。TFT素子の電極に高い反射率を持たせ、さらに液晶に色素を混ぜた材料を採用することで、明るいカラー表示が可能となった。また、この液晶に、暗いところにも対応できる「バックライト透過型液晶」の機能を付加した「アドバンストTFT」の量産も開始した。

このように、当社は、大型TFT液晶からモバイル液晶、STN液晶までトータルに揃え、名実ともに液晶の先駆者として、事業を拡大していった。その結果、液晶の売上高は1992年度の1,360億円から、5年後の1997年度には2倍近くの2,260億円となり、全社売上高に占める割合も15%近くにまでに拡大した。



13.8型スーパーV液晶を採用した省スペース液晶カラーディスプレイ(CE-LT14M)(1997年)

住宅用太陽光発電システムの拡大

■ 「住宅用」システムを発売

1994年4月、通商産業省(現:経済産業省)資源エネルギー庁が、補助金付きの「住宅用太陽光発電システムモニター事業」を創設し、これをきっかけに日本での住宅用市場が立ち上がった。また、業界では発電した電力を商用(一般)電力に合流させて使える、系統連携技術が確立していたことも「住宅用」スタートの後押しとなった。

1994年、当社は、変換効率の高い単結晶太陽電池と、系統連携を行う小型パワーコンディショナーの住宅用太陽光発電システムを新発売した。当社の住宅用太陽光発電システム「サンビスタ」や、太陽光発電システム付き分譲住宅などの先端的な納入事例が、財団法人新エネルギー財団の「21世紀型新エネルギー機器等表彰制度」(新工ネ大賞)で、第1回(1996年度)から連続6回入賞を果たしている。



住宅用太陽光発電システムの一例(1994年)

■ 多結晶太陽電池の変換効率を向上

多結晶太陽電池では、より高い変換効率をめざし、1996年、結晶の大きさが約70cm²と従来に比べ約30倍の、U-多結晶太陽電池(UはUni-Directional Solidification(一方向性凝固)の意)を開発した。結晶方向が一定になるような熔融シリコンの冷却方法を確立することで、これを実現。モジュール変換効率は、多結晶でありながら単結晶に近い、業界最高の15%となった。

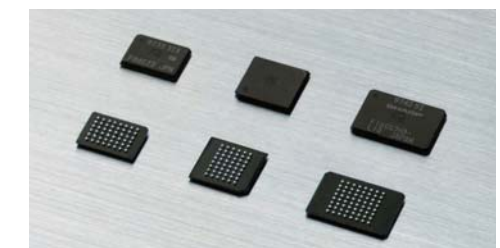
■ 太陽電池生産能力の増強

1998年、奈良県新庄町(現:葛城市)に年間150MWまで生産能力を拡大できる世界最大規模の太陽電池専門工場(新庄第3工場)を建設した。最初は、多結晶太陽電池の生産を年間20MWから開始した。

デバイスの増産に向けて

■ フラッシュメモリー事業に参入

1992年2月、米国最大の半導体メーカー、インテル社と「フラッシュメモリーの研究開発、生産、相互供給」で事業提携を行った。フラッシュメモリーはデータ書き換えが可能で、電源を切ってもデータを保持するメモリーである。生産額は目覚しく伸び、1996年度には465億円と、半導体事業の大きな柱となった。生産にあたる福山工場では、1993年に0.6 μ mプロセス・ルール^{*2}の設備を導入した第3工場が、1999年には0.25 μ mの第4工場が相次いで稼働した。



独自商品の創出に貢献したフラッシュメモリー(CSP品)

■ 機器の高機能化に貢献する半導体の開発

液晶ドライバ用としては業界最小幅(8mm)のパッケージの「SST(Super slim TCP)」を開発し、機器の小型化に応えた。また、外寸をLSIチップに限りなく近づけた「チップサイズパッケージ(CSP)」を創り出した。CCDイメージセンサーではカメラ一体型ビデオ用に1/3インチ(約8.5mm)サイズで41万画素という高解像度の(LZ2353)を開発している(1992年)。

赤色半導体レーザーを開発し、ホログラムレーザーを製品化。DVDプレーヤーに用いられた。また、赤外線受発光によるデータ伝送デバイスを開発し、ワープロや新携帯情報ツールなど、数多くの製品に搭載した。

当社のオプトデバイスは、特長あるデバイス創出で、1986年以降20年連続で世界シェアトップ^{*3}を誇った。

*1 共同開発…フィリップス エレクトロニクスN.V.およびソニー株式会社との共同開発

*2 プロセス・ルール…半導体の最小加工寸法

*3 世界シェアトップ…ガートナー社調査による

Source: Gartner (March 2011)

Note: Optical Semiconductor (including Photovoltaic Solar Cells) is based on Gartner's "old" definition, and that Gartner now excludes solar cell devices in their new definition set, which can be found in Gartner's publication "Market Definitions and Methodology: Semiconductor Devices and Applications" 18 January 2011 (ID:G00209322).

4 花開くスパイラル戦略

「個の情報化」をめざして

■ スパイラル戦略を進める

この時期、新しいモノづくりの手法として、「スパイラル戦略」を打ち出した。キーテクノロジーを核にキーデバイスを開発し、それを応用して他にない特長商品を創出し、その商品が、さらにキーテクノロジーやキーデバイスの進化を促す。そうして、商品とデバイス双方が繰り返し、螺旋的に発展するというものである。

■ 新携帯情報ツール“ザウルス”の登場

1992(平成4)年4月、「個の情報化」を支援する「パーソナル・インフォメーション&インテリジェント・ツール(Pi2T) 構想」を発表。「いつでも、どこでも、誰にでも簡単に使え、個人の知的情報生活やコミュニケーションを支援する道具」との意味である。

第1弾として、同年7月にハイパー電子マネージメント手帳<PV-F1>を発売。手書き文字入力やスケジュール管理などの機能を使えたが、大きく・重く、しかも価格が高かったため、販売が伸びなかった。

<PV-F1>を進化させ、1993年10月、新携帯情報ツール「液晶ペンコム」“ザウルス”<PI-3000>がデビューする。背広の内ポケットに入る小型サイズで、250gの軽量、6万5,000円の低価格を実現した。キャッチフレーズは「これ一台あれば、あとは、いらん」。仕事の効率化をめざす企業や個人が求める、先進の情報ツールとして、好調な売れ行きを示した。

これ以降も“ザウルス”は、



「赤外線通信」でパソコンとデータ送受信ができる「ザウルス」<PI-3000>と、羽田空港ターミナルでの「ザウルス」体験キャンペーン(1994年3月)

ファクシミリ送信、パソコン通信、インターネットアクセスなど、「時代のちょっとだけ先」の機能を提案し、ビジネスパーソンの人気を集めていった。1996年10月には、「ザウルス」の国内販売台数が100万台を突破。業務用や海外市場向けにも「ザウルス」を開発し、積極展開していった。

■ パソコン“メビウスノート”のデビュー



従来に比べて40%(当社比)明るい、11.3型SVGA(800×600ドット)対応TFTカラー液晶を採用した<AV1/590CD>

Pi2Tの中核ツールとして、1995年にパソコン“メビウスノート”<AV1/590CD(PC-A330)>を新発売した。これ以降も当社のノートパソコンは、大きく明るく美しい液晶を武器に人気を集めていった。

■ ワープロの進化

当社はワープロ業界をリードし、1987年度以降10年以上にわたりトップシェアを保った(日本経済新聞社調査)。パソコンの台頭で、ワープロの出荷台数は1989年をピークに減少し始めるが、当社は、便利な新機能を提案し、高い支持を受け続けた。

1992年、初めてタッチペンを採用した<WV-S200>や、ペンによる手書き編集ができる<WD-A751>を、“ペン書院”として発売。また、1996年には、インターネットやパソコン通信などの通信機能を搭載した書院「セリエ」<MR-1>を発売した。

■ デジタル複写機のデビュー

1994年、原稿を一旦ハードディスクに記憶させてコピーする、デジタル複写機<AR-5040>を発売。翌年発売した、複写機にファクシミリ機能を搭載した<AR-5030FR>が、当社デジタル複合機の夜明けを告げた。

■ システム商品の進化

POS端末もCRTに換えて、



パソコンのプリンターとしても使える<AR-5130>(1996年)

液晶化が進んだが、1992年に発売のデューティカラー液晶搭載の<RZ-A765>、1995年には8型TFTカラー液晶搭載の<RZ-A505>が代表的な商品である。

液晶の進化を活かす 独自のAV製品

■ 「撮る、見る、遊ぶ」“液晶ビューカム”の登場

液晶ビデオカメラ“液晶ビューカム”誕生の原点には、「お母さんをムリな撮影姿勢から開放し、簡単に子どもを撮影できるようにしたい」という思いがあった。ビューファインダーを液晶モニターに置き換えることで、この実現をめざした。開発上で、技術的な難題が二つ横たわった。まず、明るい屋外で液晶モニターを見やすくすること。このため、液晶パネルに5層の反射防止膜を施した。次に、回転する部分(カメラ部とデッキ/液晶部の接合部分)の断線である。これには、断線しない特殊配線構造の開発で、解決を図った。

こうして、1992年10月、“液晶ビューカム”<VL-HL1>がデビュー。コンセプトは「撮る・見る・遊ぶ」。結婚式での「ビデオ寄せ書き」などの新しい使い方も自然に生まれ、大ヒット商品になった。1994年9月には、わずか2年足らずで累計生産100万台を達成。このうち海外への輸出が48万台を占め、グローバル商品に成長していった。



「92エレクトロニクスショー」では、多くの人が手に取り、モニター画面を食い入るように見つめた。「液晶ビューカム」<VL-HL1>(右)

■ 液晶テレビの発展

小型画面タイプ中心だった液晶テレビに、1995年、10.4V型の<LC-104TV1>をはじめ、家庭で楽しむタイプの“ウインドウ”シリーズが登場した。「TFTフルカラー液晶を採用した薄型デザイン」で、置き場所を選ばないプライベートテレビとして提案した。

■ 「コンカレント」で創出したポータブルMD

1993年、世界最小・最軽量のMD(MiniDisc)ヘッドホンプレーヤー<MD-S10>がデビューし、業界に衝撃を与えた。

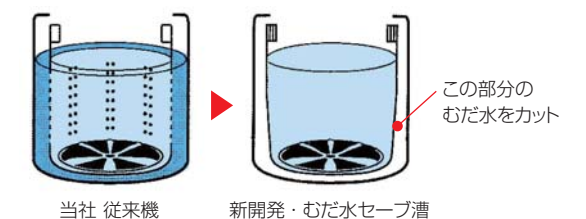


液晶表示付きリモコンも付属した<MD-S10>

「コンカレント開発体制」で、研究開発、設計を同時に行い、開発終了と同時に生産移行し、早期発売にも成功した。MDから情報を読み出す光ピックアップ用に、「小型ホログラムレーザー」や「OPIC受光素子」などを開発して、小型・軽量化を実現。デバイスと商品が関わり合いながら進化する、まさに「スパイラル戦略」の好例となった。

新・必需品に向かう電化商品

1992年、全自動洗濯機“エコアワッシュ”<ES-BE65>を発売した。従来は脱水槽と洗濯槽の二槽構造であったが、脱水槽から穴をなくした一槽構造の「むだ水セーブ槽」を開発。水と洗剤の使用量を約30%節約でき、二槽構造タイプによく見られる「洗剤カスによる黒カビ」防止にもつながった。



1993年、新開発のノンフロン真空断熱材を採用した冷蔵庫<SJ-V45K>を発売。従来のウレタン比で、約2.5倍の断熱性を持ち、同じ外形なら内容量が大きい。また、ウレタン発泡にフロンを用いず、環境負荷も低減した。これを基盤に、コンプレッサー制御システムなどを工夫し、業界No.1の省エネ冷蔵庫<SJ-SE40R>を実現した。

電化システム事業本部は、1996年春から、新しい生活提案をする、「新・必需品」戦略をスタートさせた。この代表に、1996年10月発売のエアコン“5空”<AY-H28FX>がある。従来の「冷房」「暖房」「除湿」に加え、業界で初めて「無給水加湿」と「換気」機能を搭載。空気中から水を取り込み、給水の手間なく加湿暖房ができる、窓を開けずに常時換気ができるなどの特長があった。

5 世界に広がるシャープブランド

海外での体制強化

■ 海外向け商品の充実

この時期、液晶を応用した市場創造型商品を世界に投入したことが、売上拡大ばかりかブランドイメージ向上に大いに役立った。1992(平成4)年に日本で発売した“液晶ビューカム”は、翌年は米国へ、さらに世界中に雄飛した。また、“ザウルス”は、1995年1月に米国で海外版ザウルスとして(ZR-5000)を発売している。そして、既存商品でもそれぞれの地域特性にあわせた「ローカルフィット商品」を創出し、市場ニーズに応じていった。

また、1990年代に入ると、アジアの国々でも国民所得が増え、消費地としての魅力が高まった。そんなアジアの中枢拠点となったのが、1995年マレーシアに設立した複合事業会社シャープ・エレクトロニクス(マレーシア)・エスディーエヌ・ピーエイチディー(SEM)である。アジアの生産拠点に向けて、テレビ、ビデオ、オーディオ機器の設計開発を行うとともに、世界各国の当社生産拠点への生産用・補修用部品の調達と供給を担った。



SEMが設計開発を手がけたアジア共通モデルのカラーテレビ“Qビート”シリーズ(1998年)。タイ、インドネシア、インド、マレーシアなどで生産・販売された

■ 海外拠点の増設

アジアでの消費地生産拡大のために、1992年、タイの販売会社STCLの生産事業部としてカラーテレビ生産の、シャープ・テブナコーン・マニファクチャリング(STTM^{*1})を、1994年には、インドネシアにカラーテレビや冷蔵庫の生産のピーティー・シャープ・ヤソクタ・インドネシア(SYI^{*2})、販売のピーティー・シャープ・ヤソクタ・

アンタルヌサ(SYA^{*2})を設立した。

また、電子工業の生産基地として、アジアは急成長を遂げており、デバイスの生産および販売体制の拡充が急務となった。1992年、台湾に電子部品の販売会社シャープ・エレクトロニック・コンポーネンツ(台湾)・コーポレーション(SECT)を設立したほか、1995年には、インドネシアにIC・オプトデバイスの生産会社ピーティー・シャープ・セミコンダクター・インドネシア(SSI)を設立。電子部品分野でも事業拡大を図った。

米国では、1994年のNAFTA(北米自由貿易協定)発効以降、米国によるメキシコへの投資が増加。メキシコのマキラドーラ(maquiladora:輸出保税加工区)へ進出する企業が相次いだ。当社も、1997年、生産会社シャープ・エレクトロニクス・メキシコ・エス・エー・デ・シー・ピー(SEMEX)を設立し、北米向けを中心にテレビ、掃除機を生産したほか、メキシコ国内や中南米向けにも出荷した。

また、1997年、アラブ首長国連邦のドバイに販売会社シャープ・ミドルイースト・フリーゾーン・エスタブリッシュメント(SMEF)を設立。中近東・アフリカ地域や中央アジアなどにおける統轄拠点として、販売拡大に取り組んだ。

沿岸部を中心に、中国での事業を拡大

改革開放政策の下で高度経済成長を続ける中国で、当社は積極的な事業拡大に乗り出した。

中国政府が強力に進めている長江沿岸の開発政策と歩調を揃え、現地企業とお互いの強みを持ち寄る戦略的パートナーシップ(協業)を当社は進め、積極的な事業展開を図った。また、中国での事業展開の基本方針を「拠点エリアの長江への集中」と「1工場多品目生産」の2点とした。通常中国では、政府の指導のもと1工場1品目生産の場合が多いが、当社は安定的な操業の維持と工場の効率化の両方ができることを政府に説明し、あえて1工場多品目生産で臨んだ。

まず1992年、上海にエアコンの生産を担う上海夏普

空調機器有限公司(SSAC)を設立。1994年に社名を上海夏普電器有限公司(SSEC)に変更し、1996年からは冷蔵庫と洗濯機の生産も手がけた。この工場は、上海の重点発展地域である浦東新区に、日系企業としていち早く進出したうちのひとつであった。1993年、常熟に複写機の生産拠点、夏普弁公設備(常熟)有限公司(SOCC)を設立。世界への輸出を目的とするSOCCは独資とした。さらに、中国の国家プロジェクトとして液晶生産拠点開設の要



中国の当社拠点(1997年時点)

請を受け、1994年にSTN液晶の生産、販売を行う無錫夏普電子元器有限公司(WSEC)を設立。また、1996年にAV機器の生産、販売会社の南京夏普電子有限公司(NSEC)、1997年には金型の生産と販売を行う上海夏普模具工業制御システム有限公司(SSMC)を設立した。

また、1993年に中国政府が発表した情報化に関する政策である「三金プロジェクト」を意識し、技術イメージ強化も推進。1995年7月には北京で「'95シャープマルチメディア技術交流展示会」を開催し、当社製品の魅力と技術力をアピールした。

当社は1980年代から江沢民前国家主席(当時、電子工業部部長)や呉邦国前副総理(同、上海市党書記)をはじめ、多くの政府要人に当社国内拠点を視察いただくなど、政府との強固な信頼関係を築いた。各拠点は現地の繁栄に貢献しつつ、中国における事業基盤を確立した。

日・米・欧 3極研究体制の確立

1990年、英国・オックスフォードにシャープヨーロッパ研究所(SLE)を設立。1992年に本格的な活動を開始した。同所では新しい発光デバイスや青色レーザなどのオプトエレクトロニクス分野、3D(立体)画像表示システムや超高分解像度プリントなどの画像技術分野、欧州言語間機械翻訳システムなどの情報技術分野の研究に取り組んだ。

また、1995年には、米国・ワシントン州にシャープアメ



SLEは1992年の新社屋完成とともに、本格的な活動を開始した

リカ研究所(SLA)を設立。マルチメディア分野において先行する米国で、デジタル映像受信処理技術などの、新情報化社会の基幹技術を研究した。

日本と合わせて「日米欧3極研究開発体制」が確立。この下で、MPEG4^{*3}の要素技術、画像のシームレス合成処理、3Dディスプレイといった、当社独自技術やデバイスが誕生し、今日を築くバックボーンとなっている。

国内販売体制の再編と新たな施策

家電流通業界における量販店の一層の伸長に合わせ、当社は、販売会社組織の改編を行った。1992年4月、国内の3社(沖縄地区を除く)を、地域店担当のシャープエレクトロニクス販売株式会社(SEH)と、量販店などの広域店担当のシャープライブエレクトロニクス販売株式会社(SLH)に再編した。例えばSLHでは地域ごとに対応していた商品情報や販促情報の提供を全国へ一元的に行うなど、きめ細やかな支援を進めた。

また、新たな情報ツールやネットワークで第一線の営業活動を支援した。1992年には、国内営業担当約2,300人全員に専用の電子システム手帳を配布し、各担当者が入力した売れ筋商品や実売状況などの情報を本社でまとめ、営業最前線にフィードバックした。1997年には「衛星デジタル通信」を開始。新製品紹介や販促情報などを動画に編集し、通信衛星を介して全国各拠点へ配信した。

^{*1} STTM…2005年に複写機工場を建設し、シャープ・マニファクチャリング(タイランド)カンパニー・リミテッド(SMTL)として新たに設立した

^{*2} SYI/SYA…2005年に2社を統合し、ピーティー・シャープ・エレクトロニクス・インドネシア(SEID)とした

^{*3} MPEG4…動画や音声を圧縮、伸長する技術規格の一つ。携帯電話などの伝送速度が遅い回線を利用するための規格