

推进综合家电制造厂商化 凭借独创性产品扩大需求

高度经济成长下掀起了家电热潮，
本公司除电视机外，还增加了洗衣机、电冰箱等，正式扩大家电商品事业。
另一方面，开始着手研究先进电子技术。
微波炉与太阳能电池等的批量生产、
世界首台全晶体管台式电子计算器的开发等，
不断取得了承先启后的成果。
提高彩色电视机等的商品竞争力与推进构建批量生产体制，
在欧美建立销售公司的同时，不断强化贸易体制。

第1台太阳能电池模块 (S-224) 的连续图形

1 整个公司导入事业部体制与增建工厂

佐伯专务的就任

1958年5月10日，长期担任财务管理的佐伯旭常务就任专务，肩负着指挥整个经营管理的重任。期望在激烈变化的经营环境中，展现崭新的经营手腕。

本公司在佐伯专务的指挥下推进了各种经营改革。采取针对扩大家电商品的措施，开始研究最先进技术，推出以微波炉与计算器为主的新领域产品。另外，接二连三地想方设法加大出口力度，在美国建立销售公司等。着眼经营环境的变化，除有效地实施设备投资与运用生产计划外，还精心筹集与调节资金。不断努力降低成本与提高生产率，力求加强盈利能力。

1961年6月，新设立平野事业部。后来1963年8月，整个公司引进事业部体制。与无线事业部、电化事业部一起，设立了设计燃气、厨房、照明器具等，相关事业的3个事业部。确立一种按各个事业领域担负



佐伯专务在首次召开的经营基本方针发表会上，对管理人员的训示

起销售额与利润责任的体制。另外，1964年5月，新设产业设备事业部。

1968年1月4日，本公司首次召开了经营基本方针发表会。基本方针书中，除了说明本公司的经营实况外，还分析了日本国内外的经济形势、行业动向等，并根据分析结果提出目标数值与描绘清晰的发展蓝图。另外，方针发表会自那年开始固定成为一种惯例的新年活动。

新工厂的展开

随着业务规模的扩大，本公司陆续在各地建设工厂。首先，为应对必须使家电商品销售额比例达到50%，计划在大阪府八尾市高鸟町（现在的大阪府八尾市北亀井町）建设专门工厂。1959年7月，八尾工厂（当时的名称为平野第3工厂）第一栋厂房竣工。并配备了涂装、电镀、机械加工、组装等工厂与仓库，其中电镀工厂采用了全自动系统，当时堪称为东洋第一的设备。进而，1960年10月，电冰箱组装工厂竣工。另外，相继又分别完成了水冷式冷风机、洗衣机、电风扇、煤油取暖器的生产线。确立了在一个场所内生产多品种家电商品的综合工厂（统一工厂）体制。在这种“统一工厂的事业经营”中，配合产品的需求情况而迅速调整人员与其它的经营资源，进行最佳的生产，力求整个工厂稳定运行。

1959年6月，购入奈良县大和郡山市美浓庄町的土地，建设奈良工厂（建立时的名称为大和郡山工厂）。工厂完成前，在原有的厂房内配置了传送带，制造电视机零部件。1960年1月，第1工厂竣工，开始生产电视机的偏转线圈、回扫变压器、调谐器与收音机零部件。1962年，该工厂开始制造开票机，并开始正式批量生产商业用微波炉。后来，1964年还增建了强化生产产业设备的专门工厂。开始批量生产世界首台全晶体管台式电子计算器，为奠定综合电子制造厂商的基础肩负起部分重任。

另外，1967年5月，位于广岛县贺茂郡八本松町大字饭田字矶松（现在的广岛县东广岛市八本松饭田）广岛工厂竣工。这是为准备增加晶体管收音机出口等，作为收音机专门工

厂建设的，是首家在关西地区以外的工厂。自1967年6月起开始投入生产，还增加生产汽车用收音机、无线电收发机。该工厂1968年度收音机年产台数约162万台，约九成用于出口。

接着，为应对彩色电视机需求骤增，在栃木县矢板市木幡（现在的栃木县矢板市早川町）建设大型专门工厂（栃木工厂）。1968年3月底工程完成，4月起开始生产。

广岛工厂与栃木工厂也投入运转，销售额从1966年度的约420亿8,500万日元显著增长到1968年度的约883亿7,100万日元，员工人数也从约8,200名增加到约1万3,900名（各年度末的情况）。

在专门工厂陆续新建的过程中，对作为生产立体声收音机与磁带录音机等音响设备的专门工厂—平野第1工厂进行翻新重建。1967年6月第1期工程完成，接收田边工厂（总公司）立体声收音机部门的移交，自第2期工程完成的11月起开始投入全面运转。



八尾工厂的洗衣机生产线（1959年）



奈良工厂的零部件生产线（1960年）



作为收音机专门工厂建设的广岛工厂（1967年）



高效率、高品质的原动力—栃木工厂的超长传送带（1968年）

2 开发计算器

公司新生力量青年技术人员的建议

1958年的岁末，青年技术人员们下班后会聚在一起，促膝交谈了将来的梦想与公司危机感。他们已经不再满足于电视机技术，考虑应用新知识与发挥朝气蓬勃的感性，关注日新月异发展的电子学（电子工程学）领域。

大约过了半年后的一天，能够向佐伯专务倾诉心声的机会来到了。作为将来有发展前景的领域，他们列举了半导体、计算机、微波、超声波等，并建议公司应该开展这些领域的研究。其实，佐伯专务很久以前就抱有“仅局限于组装的装配厂家，今后不会有发展”的危机感。

1960年9月，以20多岁员工为中心的约20名成员集中起来，作为新领域的研究团队成立了半导体研究室与电路研究室。虽然说是满怀希望的挑战，不过公司在该领域的技术还是十分薄弱的。电路研究室的计算机小组成员们为了从基础开始学习计算机技术，经常去当时被称为计算机理论权威的大阪大学工学部的尾崎弘（后来本公司的名誉顾问）研究室与喜田村善一研究室听课。

根据研究成果，1962年7月开发成功小规模实验用电子计算机（HAYAC-1）。2个月后，实现了使用继电器式计算机的开票机（CTS-1）产品化。



下班后，青年技术人员们会聚在一起促膝交谈



世界首台全晶体管台式电子计算器“Compet”（CS-10A）

销售世界首台全晶体管台式电子计算器

■ 历经艰辛，终于开发成功

当时，作为通商产业省（现在的经济产业省：相当于中国的商务部）推行的国家政策，由于多家大型制造厂商已经开始参与大型计算机产业的扶植项目，导致本公司不能参加。另外，大型计算机的销售台数有限，而且还必须开发软件，要求的事业形态也与本公司的传统事业迥然不同。因此，本公司决定凭借最擅长的“批量生产型产品”来实际应用计算机技术，研究课题集中在开票机、现金收银机、计算器三个项目。努力将计算器取代当时属于主流的机械式电动计算器。于是着手开发全键式20位数字显示、重量（约20kg）与价格（约50万日元）上保持不变，但是能够安静而迅速计算的“使用晶体管的台式计算器”。

最初的样机，若将电路板排列在地面上的话，面积约8m²的大小，估算价格150万日元以上，远远超过了目标。

作为抑制价格的对策，决定通过采用能保持按压数字键状态的机构，将其当作内存使用，减少晶体管的数量，同时使用了供廉价收音机用的锗晶体管。为力求稳定品质，还通过高温下的经时变化处理（保证稳定化的跑合运行）等，对使用的零部件进行筛选。1964年3月，发表了世界首台全晶体管台式电子计算器“Compet”（CS-10A）。重量25kg，价格53万5,000日元，昂贵程度相当于一辆小汽车的代价。

■ 最热销的第2号机（CS-20A）

但是，虽然说是为了抑制价格，不过筛选零部件中的晶体管后再使用的话，批量生产能力受到限制。因此，采用硅晶体管，开发了数字键式计算器2号机（CS-20A），1965年开始销售。重量16kg，价格37万9,000日元。

佐伯专务对这种计算器的完成感到十分高兴，并对开发团队提出了一个通俗易懂的方针“以努力推出电子算盘为目标，要使蔬菜店的大妈们都能用上！”。这句具有远见性的要求，决定了计算器小型化与低价格的方向。

（CS-20A）在1965年10月举办的“第31届商业展”上引起了参观者的关注，成为最受青睐的产品。第二年，美国的销售公司SEC开始销售。新产品的优秀性与积极的经销活动取得了相辅相成的效果，在全美提升了品牌形象。



早川社长与“Compet”（CS-20A）

推进IC计算器与LSI计算器

以努力推出“便宜、轻量、小巧”的电子算盘为目标，积极开发个人用计算器。为实现这个目标，计划采用美国在宇宙开发与军事需求增长情况下取得显著发展的IC（集成电路），并与半导体制造厂商共同开展研究。

1966年，成功开发了使用28个双极型IC的世界首台IC计算器（CS-31A）。出现了畅销的局面。后来，在双极型IC的需求中，供计算器使用的占70%以上，计算器成为日本半导体产业崛起的原动力。

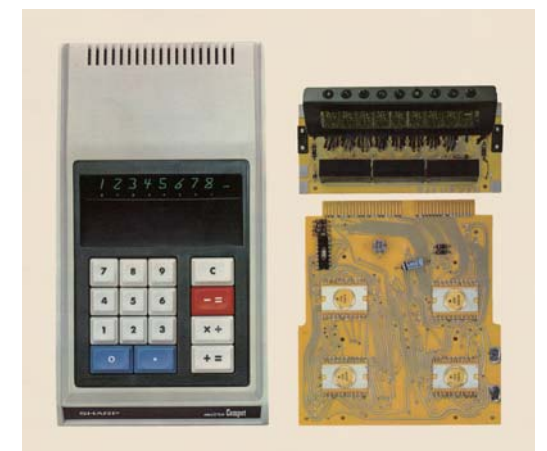
追求“轻量、小巧”的计算器，引起了我们对集成度高、耗电更低的MOS IC的关注。但是，这种元器件还没有确立批量生产技术，品质也不稳定。而且，MOS IC容易受到静电的破坏，组装时需花费很大的精力。为防止产生静电，处心积虑地采取诸如厂内保持高湿度、作业人员的手腕上系上接地的导电性金属绳来消除静电等措施，闯过了难关。

克服了种种困难后，1968年推出了采用MOS IC的计算器（CS-16A）。与1号机相比，价格23万日元，不到它的一半；重量4kg，只是它的1/6；体积是它的1/3。距离电子算盘只有一步之遥，销售数量增加。

半导体行业开始推出集成度比IC更高的LSI，这样更进一步实现了小型化。但是，日本国内半导体制造厂商存在着合格率等问题，不能接受为计算器提供MOS LSI的要求。

因此，采用美国North American Rockwell Corporation生产的MOS LSI，1969年计算器“Micro Compet”（QT-8D）发售。实现了能够放在手掌上方使用的小型与轻量化，附带说一下，由于该公司参与了月球探查计划的缘故，因此也被称为“阿波罗诞生的电子技术”。

计算器开发过程中确立的集成电路与液晶技术等成为数字家电的基础技术，为后来的电子产业的发展作出了贡献。



世界首台LSI计算器（QT-8D）与安装MOS LSI的基板

3 半导体技术的萌芽

建立中央研究所

1957年平野第2工厂竣工，以扩大收音机、电视机到家电商品的批量生产体制为契机，建立研究所，旨在加强研究能力。进而，1960年随着半导体研究室与电路研究室（1961年变为电子设备研究部）的成立，研究体制焕然一新，向新的电子领域进军。（见P4-03页）

1961年11月，众所期望的中央研究所大楼在总公司落成，这是一栋钢筋混凝土结构的5层建筑物。

早川社长就中央研究所的作用指出：“电机行业正在迈入21世纪的电子技术时代，行业的竞争也集中在这方面。研究所大楼为发明战胜其它公司的新产品打下了基础”。

1963年8月，中央研究所的组织体制由半导体研究部、电子设备研究部、医用电子研究部、工作技术部构成，这里诞生了发光二极管、太阳能电池、计算机、微波炉等新一代的关键技术，确实是“技术的夏普”的原点。

医用电子设备是从1960年开始研究的。招聘社会上的医用设备专业技术人员，跟医疗机构与商社协作，积极投入开发。相继开发了电动手术刀、心电

仪、动脉连续灌注注射泵等。1962年开发成功的超声波清洗机，从清洗医疗器具开始一直到清洗半导体元件、光学零部件以及宝石贵金属等，用途广泛。

开发太阳能电池

■ 着手研究太阳能电池

研究所获得一片直径约2.5cm的硅片（单晶硅的薄片）为契机，1959年，成功研发太阳能电池试制品。以此为起点，开始了本公司的半导体研究。太阳能电池是一种将光能直接转变成电能的元件，1954年由美国贝尔实验室开发成功。

1959年，当早川社长听到太阳能电池试制成功的消息后，亲自来到实验室，高兴地激励技术人员再继续深入研究下去。但是，当时太阳能电池的能量光电转换效率（光能转换成电能的比例）只有4~5%，与期望的水准相差甚远。

研究在继续进行，如果光电转换效率达到10%的话，即可争取在海洋与山区等用电很不方便的地区作为电源来使用。供灯浮标等海洋上使用，必须忍耐海水与苛刻气象条件。1962年，开发使用高透明丙烯酸树脂制成的坚固封装，诞生了本公司第1台太阳能电池标准模块（S-224）。经过1年期间的海洋试验后，正式被海上保安厅采用。

1963年，开始批量生产这种“标准模块”，第二年奈良工厂设置了量产线。产品大多供海洋上使用，1966年长崎县御神岛（现在的尾上岛）灯塔上安装了当时世界上最大输出功率（225W）的太阳能电池。

早川社长曾经寄予这样的期望：“如果能想办法用无限的太阳能来发电，这对人类该是多大的贡献啊！这将是无可估量的”，首先是对船舶的安全航行作出了贡献。



安装太阳能电池的御神岛（现在的尾上岛）灯塔（海上保安厅提供）

■ 光电产品的展开

将太阳能电池作为光传感器来应用，开发光电子产品。

1970年，推出了照相机自动测光装置使用太阳能电池的“照相机用硅蓝光电池”与游戏机用“光线枪的光传感器”。

开发EL、半导体激光器与发光二极管

■ 发光的面发光体EL面板

1960年，着手开发EL（电致发光）。EL是一种在外加电压作用下形成发光的面发光体，被称为“光墙”。（当时，使用的不是有机材料而是无机材料。）

1962年，作为应急用灯的箭形符号等绿色显示灯实现产品化，被酒店与百货店采用，不过，当时还存在着亮度、稳定性与寿命等课题。因此，作为光电子元件而言，与其研究多晶EL，倒不如首先通过单晶硅发光二极管与半导体激光器来积累经验。

■ 半导体激光器产生激光振荡获得成功

据说半导体激光器可通过研磨红外发光二极管晶体的端面来产生激光振荡。因此，作为第一阶段，首先着手开发使用砷化镓（GaAs）半导体的红外发光二极管。1966年，使用公司自己的电炉制成了衬底材料单晶硅，能够获得红外光。当年，开始销售红外发光二极管样品，也被用于电子计算机的读带机。

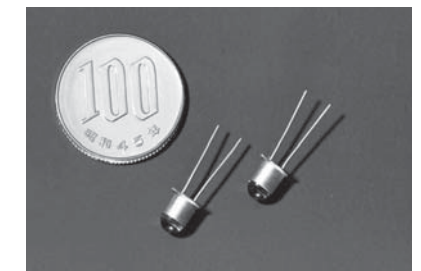
从此以后，进一步开展研究，在液态氮的条件下成功地产生激光振荡。1968年，该半导体激光元件被装载在火箭上发射到太空，用于观测宇宙尘。

■ 开始批量生产红外线元器件

本公司开发了独特的工艺—液相外延法（LPE: Liquid Phase Epitaxial），提高了发光二极管的发光效率。这是一种在晶体生长的同时形成发光部PN结[※]的方法。这种方法获得了专利，使本公司在发光元件领域长时期地处于领先地位。

1968年，推出了光辐射功率输出提高20~50倍的砷化镓（GaAs）半导体红外发光二极管（GLE-502）等。

进而，1970年又推出了通过特殊荧光体使部分红外光变为可视光（绿色）的砷化镓双色发光二极管。能够通过可视光来确认肉眼看不到的红外光动作状态。使用特殊荧光体变换光波长（颜色）的机制，为进入21世纪后走向普及的白色LED灯的结构奠定了基础。



能够同时辐射近红外光与绿色可视光的砷化镓双色发光二极管（GLE-50G）

■ 扩大LED灯的功能与用途

1972年，分别推出了砷化镓磷化物的（GL-50AR）、磷化镓的（GL-50PR）红色LED灯。这类LED灯是通过低电流获得高亮度的，因此具有从整个结晶片辐射出光的特点，也被应用于数字显示元件等方面。

在扩大用途方面也作出努力，设计了“大型数字显示”与“条形图”等特殊形状的产品，增加在音视频设备显示器等家电产品的使用。

这样，功能与性能的提高，带来了配置产品的扩大并促进降低价格，进而又扩大用途，产生一个良性循环。在这个发展过程中，本公司的LED灯事业，1975年占日本国内市场份额30%以上，有些月份甚至超过了40%。

※ PN结...在半导体元器件不可或缺的P型半导体与N型半导体领域之间结合的部分



中央研究所的研究情景

4 支撑家电热潮



大阪百货店的餐馆使用微波炉 (R-10)

批量生产日本首台微波炉

■ 开发微波炉，积极普及推广

自1960年起，开始研究新领域之一的微波炉。这是从一种称为磁控管的真空管产生超高频（2.45GHz）的强大电磁波辐射到食品上，从食品内部发热进行烹调的灶具。

1961年4月，在第4届国际商品展览会上展出了功率2kW的样机，引起巨大反响。第二年4月，开发功率1kW的 (R-10)，日本国内首次开始批量生产。价格54万日元，作为商业用产品专供餐馆等使用。

由于初期微波炉的价格昂贵，采用将微波炉送往客户的店内，并确认使用方便与菜肴加热后口味的变化情况的销售方式。技术人员也加入销售阵营中，力求提高使用方法与技术。

后乐园棒球场内的面包零售店将食品厂送来的蛋糕甜烤饼，用店内的微波炉加热后出售，深受顾客们的欢迎。1967年，近畿日本铁道株式会社的名阪特急快餐小卖部也开始使用。

■ 推出日本首台转盘式家用微波炉

1966年，本公司推出了日本首台转盘式家用微波炉 (R-600)。作为家用微波炉，实现了价格控制在20万日元内，并且适合于使用民用电源。转盘式能确保均匀加热，另外，炉门上安装视视窗，确保能在外部观察到烹调状态。

1967年9月，推出了商业用微波炉 (R-1000)。通过改进磁控管电源的稳定电路，实现了高效率化。另外，采用了自行车车铃声“叮”作为烹调结束时的提示声音。从此以后，几乎所有的微波炉都采用这种提示声音，“叮”已经成为微波炉烹饪的代名词。



日本首台转盘式家用微波炉 (R-600)

扩大家电商品事业

本公司以加强家电商品为目的，1961年在八尾工厂内设立了平野研究所（现在的[健康环境]核心技术开发中心），在开发冰箱、洗衣机、空调等各种家电商品方面取得了可喜的成绩。具体的例子之一就是，研究所齐全的检测设备为水冷式冷风机向压缩机式空调发展作出了贡献。

自20世纪50年代下半叶至60年代，推出了多种别具匠心与创意才智的、拥有独特功能的家电商品。

通过附带在罩住鲜鱼上盖中的电加热器进行烘烤的不冒烟的烤鱼器 Fish Roaster (KF-650)，侧壁厚度减少到原来的1/2、箱内使用新颖绝热材料“金色聚氨

酯”来扩大容量与使用冷冻室免除杂除霜作业的风扇冷却方式电冰箱等成了热销产品。

推出首台彩色电视机

■ 开创彩色电视机时代

抢在日本正式开播（1960年9月）前，各家制造厂商纷纷在7月1日推出了彩色电视机。本公司彩色电视机第1号机21英寸 (CV-2101) 的性能完美，在销售前的联合展览会上，显示出稳定的图像，而许多制造厂商却为调整图像煞费苦心。

但是，价格在当时高中毕业公务员初次任职的工资7,400日元时代，竟然高达50万日元，而且，彩色电视节目播放时间很短，每天约1个小时，全面普及还需要一定的时间。

20世纪60年代上半叶，美国掀起了彩色电视机热潮。这股热潮引发了日本的出口，日本电视机行业的生产台数，自1962年的约5,000台急增到1967年的128万台，由此促进降低成本。

在日本国内，以1964年的东京奥运会为契机，增加了彩色电视节目播放时间，1965年1月，日本广播协会1天的播放时间延长到约11个小时。产品的价格也相继降低，日本也终于迎来了彩色电视机热潮的时代。1966年，本公司生产的电视机占总销售额的43%。1968年，设置彩色电视机专用生产线的栃木工厂投入运转，当年度生产约30万台，1969年度生产约40万台。

当时，装设彩色电视机后还必须特别调整画面。因此，开发了能够通过画面上显示的2条红线容易进行色彩调整的“双信号”功能，并安装到 (19C-D3N) 机型 (1969年销售) 上。进而，1970年销售安装了IC的“欢” (19CU-810) 机型，自动调整色彩、画质、亮度、对比度等12种功能，消费者对色彩鲜艳的图像好评如潮。

■ 推出晶体管收音机

1957年1月，推出晶体管收音机 (TR-115)。当时，美国掀起了袖珍型晶体管收音机热潮，以1957年10月接受大量订货 (1万5,000台) 为开端，作为出口产品占居重要的地位。

另外，日本收音机的生产台数，1964年晶体管式超过了真空管式，1967年增加约9倍，完全变成了主角。



本公司首台彩色电视机 (CV-2101)

皇太子大婚

1959年4月10日，皇太子明仁亲王殿下（现在的天皇）与正田美智子举行结婚典礼。人们为亲眼目睹电视直播结婚典礼与马车巡游的现场盛况，庆典前的电视机销售量猛增。

结婚典礼当天规定为国民的假日，马车巡游沿途聚集了50万以上的欢迎人群。估计，约1,500万人收看了这次电视直播。

皇太子大婚，除促使电视机的登场亮相外，还通过电视机掀起了家电产品的消费热潮。



皇太子婚礼马车巡游 (读卖新闻社提供)

5 力求公司的活力与充实

MI宣传活动的展开

■ 迎接创业50周年、55周年

在创业50周年的1961年度，举办住宅等豪华奖品抽奖的50周年纪念减价促销活动。在业绩增长停滞不前的困境中，为迎接下一个发展期而积极制定蓄势待发的计划。



50周年纪念减价促销活动的广告牌。“现代住宅”、高档小汽车等总额5,000万日元奖品抽奖计划（1961年4月1日～9月30日）

另外，在创业50周年的1962年9月，出版《创意50年—早川电机工业株式会社50年史》。

1967年创业55周年，作为纪念活动，在全国主要城市的百货店等场所举办技术展览会“夏梦梦幻庆祝活动”。展览了以凝聚着本公司技术精华的产品与未来住宅等为主的技术等内容，参观者人潮涌动，热闹非凡，提升了本公司的形象。



“夏梦梦幻庆祝活动”展览中说明道路信息系统的模型

■ 努力鼓舞公司员工士气与提升社会形象

1969年1月，本公司开始开展“MI (Morale Image) 宣传活动”。针对企业形象调查结果低于现实，努力做到要向社会展现“技术高超、诚实的一流企业”的面貌，提升形象。在提高公司员工士气 (Morale) 与提升社会形象 (Image) 两个方面，从战略性的目的出发，向公司内外发布各种信息。

其中之一就是，每周给全体员工发放“MI卡片”。卡片内容翔实，包括了本公司的产品、技术、经营、人物、历史等日本国内与海外的各种企业信息。

此外，开展企业广告、选定企业象征性色彩、设计新工作服、制定公司内部新徽章等各种活动，取得了丰硕成果。



MI卡片（1969年～1970年）。刊登全彩色图片与简洁而富于睿智的文章，广受好评

开展现代先进的品质管理

■ 推进QC活动

1949年，日本统计性品质管理创始人西堀荣三郎先生举办演讲会，本公司奖励员工参加。以此为契机，本公司的科学性品质管理起步。扬声器工厂率先开展品质管理 (QC: Quality Control)，1951年9月，生产科设立“QC係”，1952年成立品质科。1955年，以扬声器被认定为符合JIS（日本工业标准）为契机，为实现公司内部业务标准化，制定了全公司统一标准HS（HAYAKAWA Standards: 早川标准）。1959年，各工厂成立品质管理部门。

进入20世纪60年代，品质管理以“光靠检查不能创造品质。品质深入到工序中”的思想为中心。制定标准，并按照标准高精度、可靠地积极开展作业。结果，1963年八尾工厂被认定为JIS标志认可工厂，后来，相继荣获大阪通产局长奖、工业技术院长奖、通产大臣奖。

另外，1964年开发世界首台全晶体管台式电子计算器时，由于零部件种类较多的缘故，可靠性设计受到了重视。当时，积累起来的可靠性设计思想、方法也被其它的家电产品采用。

■ 小集团活动的起步

20世纪60年代下半叶，品质管理开始采用小集团活动^{※1}。无线事业部在1966年6月，将ZD运动^{※2}作为“00作战”开始推行。以出口美国的彩色电视机等为对象，针对提高可靠性与降低成本，努力杜绝误作业、杜绝产品次品。

电化事业部在1966年8月的GB (Greater Balance) 作战中，对每位员工的目标具体化，以挑战该目标的形式来实施QC小组。

本公司自1949年起率先致力开展的品质管理，进入20世纪60年代，通过各职场中的小集团活动已经在全体员工中牢固地扎根。

早川社长对社会的贡献活动

1952年，早川社长为交涉取得生产电视机的协作前往美国时，视察了以残疾人设施为主的社会福祉相关机构，深切体会到美国的社会福祉已经开始完善，也能满足女性步入社会的强烈要求。回国后，立刻开始建造托儿所，1954年春在总公司附近开办了育德园托儿所（社会福祉法人育德园）。

他深切体会到自己在童年时代遭受到的苦难境遇，考虑照管附近地区双职工家庭与单亲家庭的孩子，希望多少能给他们带来些幸福。1976年，钢筋结构的3层楼新园舍落成，除托儿所外，还开设了展销残疾人画家创作的工艺美术作品“康复画廊”与“母子健身房”等设施。



亲切关怀育德园儿童们的早川社长（1954年）

另外，1962年9月早川社长以个人名义捐赠的“大阪市立早川福祉会馆”建成。为残疾人与老人提供消闲的场所，他想通过这份绵薄之力为人们创造一个充满着希望的社会。

1969年11月，“大阪市立阿倍野青年中心（现在的桃池公园市民活动中心）”建成。他考虑到需要有一座健全青年们身心健康的文化设施，捐赠了建设资金。

早川社长这种对社会的贡献活动全部都用个人的财产捐赠的。这种关心由放置在社长室一角的“微笑储蓄箱”具体地体现出来。平时将演讲的报酬与稿费投入储蓄箱，用于社会福祉活动与员工的自愿捐款。储蓄箱里也增加了由此引起共鸣的董事等人的筹款。

早川社长全面开展社会福祉活动，赢得了各方面的赞誉。1960年，因社会福祉事业与残疾人雇用促进活动，荣获蓝绶奖章。进而，因长年对事业与社会福祉的功劳，1965年荣获勋三等瑞宝章，殊勋辉煌。

※1 小集体运动...为提高品质与效率化等，由数人组成一个集体，以集体为单位开展改进活动

※2 ZD运动...ZD为零缺陷 (Zero Defects的简称)。指无缺点、无缺陷运动。通过追究并消灭引起工作错误的原因，努力提高品质等，对产品缺点零容忍

6 大力发展日本国内家电销售网

完备销售公司、代理店

作为维持销售网并保持均衡的综合家电制造厂商，自1960年6月起开展家电商品扩大活动，努力巩固电视机与收音机以外的家电事业的地位。

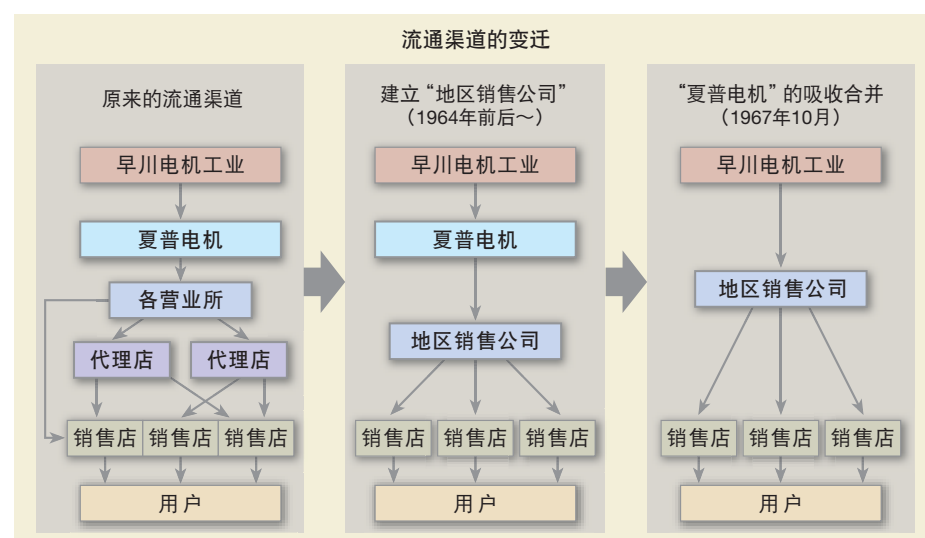
当年12月，为使销售组织实行一元化而在总公司内设立营业本部，力求提高制定应对急剧变动需求动向措施的速度。同时，将全国划分成9个区域，分别设立营业部，既建立了地区的销售责任制，又与全国保持一贯性。

对于家电产品以外的产品，1961年8月在营业本部内设立特机营业部。旨在销售微波炉、医用器械、太阳能电池、EL显示器等开发商品。

另外，这时，为扩大销售网，在全国设立新营业所，力求增加本公司专卖代理店（批发商）。后来，为进一步加强销售力度，将本公司在各地的营业所与代理店合并成新的“地区销售公司”，以京都、神户为开端而推广扩大。通过这些举措，力求使销售店的流通渠道统一化，促进完备销售网。

1967年，在全国分别建立地区销售公司54家、月贩公司11家、服务公司3家。因此，当年10月，决定将原来作为制造厂商的销售公司（大批发公司）独立而成的夏普电机吸收合并到各地区的这些公司与早川电机工业主体中。

1967年12月，对当时还处于美国托管下的冲绳，率先作为日本国内地区销售公司来经营，建立冲绳夏普电机株式会社。在推进完备销售网的同时，比其它公司先走一步，接二连三地制定面对日本国内的营销措施。结果，本公司在冲绳市场的份额显著增长。



1968年3月，大阪、东京、名古屋建立夏普特机工程会社。由于普通的系列销售店还没有充分具备空调等的安装施工能力，因此建立设备机器的专门安装公司，彻底应对。

开始70作战与成立ATOM队

■ 拟定与发表70作战方案

本公司在全国建立地区销售公司后，接着，为稳定增长销售额起见，拟定了加强销售店网的计划。1965年，拟定了一个通过本公司系列的销售店组成占整个销售额70%的销售网5年计划。命名为“70作战”，努力在1970年度实现。

明确按照销售店交易实际情况的划分应对，开拓办公设备渠道、住宅设备店渠道的新渠道，开设新店等目标，在全国展开。

开设新店是指，一种在销售店或本公司的员工中招募打算开设新店的人员，由本公司全面负责支援，使用“电化中心”的名称开业的计划。1967年6月，作为夏普品牌专卖店会的联合店铺，南大阪夏普电化中心开张。电化中心在全国普遍建立，为加强销售网作出了贡献。

作为加强销售店的经营力度而受到重视的是“协作”活动。通过小规模系列销售店成员之间的联合活动，努力实现经营合理化与加强经营基础。其中的措施之一，1967年全国成立“计算中心”。全面支援财务、税务与拟定销售计划。接着，1968年全国成立“协业中心”。除解决人手不足（联合招聘人员）、促销活动（联展：联合展销会）的联合化外，还努力推行顾客会员化（朋友制）等，取得效果。

1971年3月，系列销售店的销售额比例超过了70%的目标。

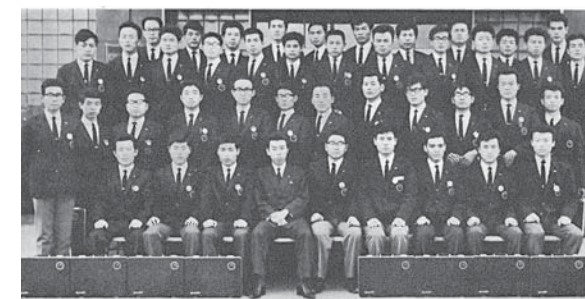
原来，产品是以各工厂为单位进行管理，并向地区销售公司出货，为集中运输业务并力求效率化，1964年新成立夏普东京商品中心，1969年新成立夏普大阪商品中心。



大阪府藤井寺市建成的商品中心

■ 成立ATOM队

在奥运会后的“65年经济萧条”影响下，电视机积压了约10个月的库存量，出现了被迫临时停产的困境。因此，为减少库存，与销售店齐心协力成立了上门推销的专职队伍。命名为ATOM队（Attack Team Of Market）。队员是从制造、技术等部门的“营销新手”中招聘来的。将不具备经济繁荣时期营销经验的、没有先入为主观念的营销新手送赴第一线，判断他们会忠实地执行基本营销方法。



总公司正门前第一批ATOM队的合影

1965年8月，从志愿者中选拔47名，组成了ATOM队。他们被派遣到销售店，边检查电视机显示的图像状态等（称为“电视机的健康诊断”），边拜访估计会购买的顾客与开拓顾客，推行顾客固定化。

不久，队员们认真热情的态度被顾客认可，也提升了销售业绩，销售店变成了可信赖的商店。进而，公司内部也是交口赞誉，1966年4月队员总数增加到约100名。

ATOM队的任务与重点逐步发生演变：自成立起至第二年1966年期间，是销售店的“创造顾客的时代”；1967年前后是“创造销售店的时代”；而1968年“协业中心”的成立为创造人才提供条件，成为“创造销售店、创造人才的时代”。

原先是以新手集体形式起步的，因此在成立后1年开始开展目的在于提高能力的集中研修。这种集中研修得到发展，后来，变成了教育销售店店员的“ATOM讲习所”。

■ 促销微波炉

新产品微波炉，对于顾客而言只不过一种不了解实情的产品而已，对于营业部门而言，如何让顾客了解微波炉的优点是一个大课题。因此，1967年，家用微波炉普及初期阶段，出现了微波炉女性烹调指导员“巧厨娘”。这是自1965年起开发烹饪菜肴的巧厨娘扩展了活跃的舞台。



在烹饪教室指导微波炉烹调方法的烹调指导员（巧厨娘）

采取聚会形式的展览、演示、品尝，让主妇们了解商品的优点，通过“M（观看）、S（触摸）、T（品尝）、N（满意）、K（购买）”的口号，提升销售业绩。

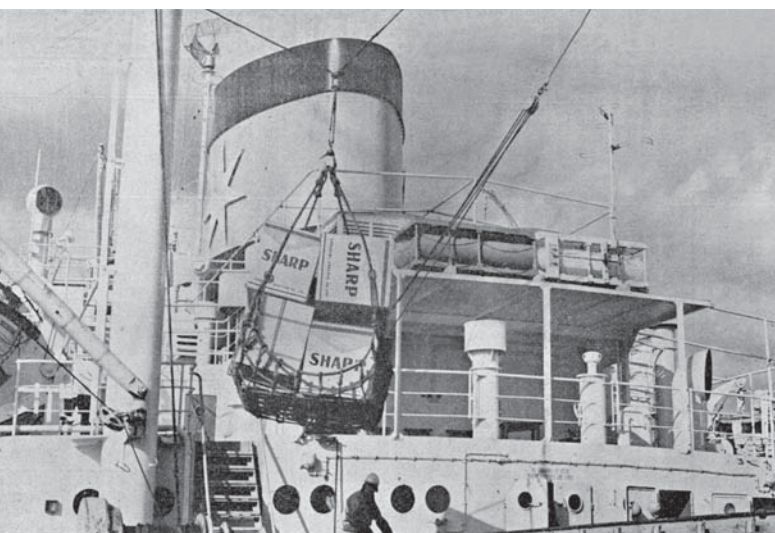
7 在欧美成立销售公司

设立贸易本部与扩大出口

战后，本公司重新开始以收音机零部件为中心的出口，最初的出口量并不多。但是，以1957年销售晶体管为契机，出口猛增。当时的贸易部只有10名左右员工，除洽谈外，还要开立信用证(L/C)、办理出口报关等贸易业务，工作极其繁忙。但是，自信与充满着生气活力支撑着公司的贸易事业。出口产品是以面向美国的晶体管收音机、面向亚洲的真空管收音机等为主。出口地区中面向美国的最多，约占40%，其次是南美洲与摩洛哥等地区或国家。

自1958年前后起，日本制造的晶体管收音机对美国出口猛增。为应对美国的反制，在通商产业省（现在的经济产业省）的主导下，不断制定出限制出口价格的控制价格制度、出口检查制度与限制出口数量等措施。另外，也存在着与美国制造厂商之间的激烈竞争，为避免卷入单纯的价格竞争，本公司通过齐全高档品等手段力求区分产品阵容，增加了出口。

另外，在亚洲地区，1959年与香港乐声公司※、台湾声宝公司（声宝股份有限公司）签订代理店合同，促进构筑销售网。



本公司产品源源不断地向世界各国出口
(1960年前后商品装船的情景)

1963年6月，为应对扩大海外事业，贸易部改组为由100名员工组成的贸易本部。出口顺利增长，约占本公司销售额的20%。

这时，东南亚与南美的发展中国家为保护本国工业，通过禁止成品进口与征收高额进口税等措施，在不同于欧美各国的理由影响下，日本家电产品的出口变得困难起来。因此，本公司与代理店签订T/A（Technical collaboration Agreement: 技术合作协议），在当地生产黑白电视机与电冰箱。

首先，1966年与台湾声宝公司签订了T/A。1966年新加坡、1968年马来西亚分别与乐声公司签订合同后开始投入生产。

在T/A中，本公司获得了专利权使用费，另一方面，对方国家取得了最新技术与工厂经营的诀窍，建立了促进工业化发展的互惠关系。

在美国成立海外首家销售公司

■ 确立由自己的销售公司推销本公司的品牌

在美国，本公司按照家电制造厂商、批发商、百货公司等进货客户的要求制造产品，贴牌生产与销售。这种方式的优点是，通过进货客户掌握美国消费者的嗜好与美国品质规格的知识等。另一方面，存在着本公司品牌不能渗透、不能积累市场销售诀窍、售后服务不到位之类的问题。为克服这些问题，进一步扩大出口，当机立断在美国成立销售公司。

1962年5月，在纽约闹市地区成立本公司首家的当地销售公司—夏普电子公司 Sharp Electronics Corporation (SEC)。本公司全额出资，资本金15万美元（5,400万日元），由包括日本派遣的5名在内的14名员工开始营运。

SEC首先是以晶体管收音机与手提式黑白电视机为中心，开始销售事业，但是，第1期（1962年10月～1963年7月）的销售额约274万美元（约9亿8,600万日元），还没有达到目标值的一半。以黑白电视机发生的品质问题为契机，导入严格的管理体制，在售后服务



1962年，SEC在纽约洛克菲勒中心的大厦设立办事处

方面也加大了力度，不过由于品牌影响力不足与商业习惯的不同，陷入了苦战的困境。

成立3年后，SEC迁移到哈得逊河对岸的新泽西州。确保在办公楼附近有大片能保管产品与能够进行维修检查的场地，目的在于实现销售与服务网点一体化。

■ 计算器的投入使新产品出现跃进

1966年，SEC销售的新产品中增加了计算器“Compet”（CS-20A）。理由在于必须开拓办公设备的渠道。营销人员翻遍了整个美国城市行业分类电话簿，不厌其烦地接近各地区有实力的办公设备经销商。然后，白天拜访经销商或客户，晚上招待他们参加“天妇罗宴会（天妇罗：日式料理中的油炸食品）”。另外，通过举办品尝罕见的日本料理活动获得好评，到处都是“夏普的计算器”给人们留下了深刻的印象。处在黎明期的计算器以及努力通过专心致志的销售，夏普的名声已经渗透到美国办公设备市场。

计算器的投入效果，迅速提升了SEC的业绩。第5期（1966年8月～1967年7月）的销售额达到约712万美元（约25亿6,300万日元），员工也增加到派遣员工24名、当地员工30名。由于SEC业务规模的扩大，1968年度本公司销售额中的出口比例上升到38.0%。SEC的强势，为继续在欧洲运营销售公司树起了百倍信心。

还在欧洲成立销售公司

1968年1月，在西德（现在的德国）汉堡成立 Hayakawa Electric (Europe) GmbH (HEEG)。资本金40万马克（3,600万日元），员工包括当地员工1名在内共有7名。自1959年起已经在西德派遣驻在员，从事欧洲市场的销售，这是由于通过代理店开展销售，事业扩大不令人意外后采取的应对措施。



1968年，成立欧洲首家销售公司 HEEG
1970年，公司更名为夏普电子（欧洲）有限公司
Sharp Electronics (Europe) GmbH (SEEG)
(图片为1971年前后的公司办公大厦)

1969年11月，在英国曼彻斯特成立英国夏普电子技术公司 Sharp Electronics (U.K.) Ltd. (SUK)。资本金8万英镑（6,912万日元），由包括日本员工4名在内的21名员工开始营运。这是一家销售本公司产品的英国代理店，因破产为接办这些业务而成立的销售公司。由于代理店破产到成立SUK之间出现一段空白期间，影响到售后服务等，为争取重新获得顾客信任，通过导入独特的“注册零售店制度”等，稳固地扩大销售网，进一步巩固基础。

※ 乐声公司（乐声电器有限公司）...是本公司以香港为根基的代理店。本公司在新加坡、马来西亚、香港成立销售公司或制造公司时，其成为本公司的合资公司。