

世界に冠たるオンリーワン企業へ 液晶テレビ宣言を発表

世の中にない独自技術の開発と新しい商品作りに力を注ぎ、新たな需要をつくる――。

「オンリーワン戦略」を打ち出し、
経営資源を液晶に集める「選択と集中」を推進した。

「液晶テレビ宣言」のもと、液晶テレビは
技術のブレイクスルーと新市場の開拓に成功。

カメラ付き携帯電話、プラズマクラスター空気清浄機などの大ヒットも続いた。

環境を事業推進の核に据え、さらにブランド戦略を
本格展開することで、企業価値も大きく増大していった。

折りたたみ式のカメラ付き携帯電話(アウトライン)

1 ナンバーワンよりオンリーワンをめざす

町田社長の就任

1998(平成10)年6月26日、町田勝彦専務が社長に就任し、佐伯相談役は最高顧問に、辻社長は相談役に就いた。新体制を率いる町田社長は、入社以来幅広い業務を経験し、1992年に専務に就任。海外事業本部長や海外統轄を務め、中国戦略に手腕を発揮、1997年には家電事業・国内営業を担当した。

社長就任にあたり、従来の事業経営の良さに新たな発想を加えた「経営の基本姿勢(基本に則した、分かり易い、

成長を持続する経営)」と「事業経営の指針(特長ある事業、自律経営、効率とスピード、グローバル経営、顧客満足の創造)」を示した。就任約1か月後から全国11か所の事業所を巡り、この考えを直接管理職に説明した。

翌1999年1月、「クリスタルクリア カンパニー宣言」を表明。液晶に代表される独自技術で、キラリと光る「オンリーワン企業」をめざそうと呼びかけた。そして、自らの思いを伝える「町田チャンネル」をはじめとする「クリスタルクリア ホームページ」を同年2月からインターネットに開設させた。

「オンリーワン経営」とは、小が大と戦う戦略として、他社と徹底して差別化した独自特長のある商品で、安定した収益をめざそうというものである。これは、早川創業者の「他社がまねするような商品をつくれ」をはじめ、当社のモノづくりに関する創業以来の考え方に根ざしていた。



社長就任間もない1998年8月1日の三重工場を皮切りに、全国の事業所で経営方針を徹底した

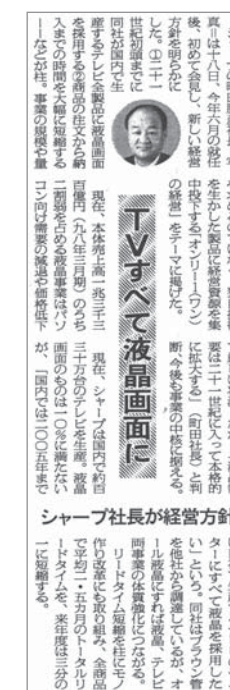
1998年8月に、「シャープ企業行動規準・行動指針」を策定。これには、「経営理念」「経営信条」を実現するために、役員・従業員が実践すべき具体的行動規準を明示した。なお、2003年4月には、法令および企業倫理の遵守に関する内容を強化した「シャープ企業行動憲章」へと改定し、正々堂々の経営の実践に一層取り組んだ。

液晶テレビ宣言

オンリーワン戦略を掲げた町田社長は、事業の選択と集中を徹底した。当時、当社のデバイス部門では半導体事業がメインであり、液晶事業は規模もまだ小さくこの時点では赤字であった。しかしながら、液晶は技術的には世界の最先端であり、シェアもトップクラスにあった。当社の規模で二つの事業に投資を続けることはできないと判断し、将来の発展性が見込める液晶事業をあえて選

択した。

この決断は、単なる液晶事業へのシフトではなかった。町田社長は、「国内で販売するテレビを2005年までに液晶に置き換える」と宣言。新たな事業方針としたのである。「液晶テレビ宣言」には当初、「できるわけがない」「夢物語だ」と世の大半が否定的で、社内の技術者たちも、当時液晶テレビには克服すべき課題があまりにも多く、当惑した。しかし、目標が非常に明確だったことがチャレンジ



「液晶テレビ宣言」を紹介する新聞記事(日本経済新聞1998年8月19日)と当時の液晶テレビ(LC-121F1)〈LC-150F1)〉

精神を呼び起こし、ほどなく全社のベクトルがそろっていった。こうして、2004年度には当社の国内のテレビ売上金額で、液晶の割合が約90%に達し、この宣言は目標より早く実現された。

「極・製造業」をめざす

2001年1月、町田社長は「メーカーの原点に立ち返って、製造業を日本で極める」との考えを公表した。「極・製造業」こそが、このときの日本のエレクトロニクス産業のあり方だと示したのである。もちろん、すべての商品を日本で製造するのではなく、技術が成熟し、コスト競争力が求められる商品は、最適な海外拠点で生産し、その国の発展にも貢献していく。その一方で、最先端の独自技術を用い、今後もその技術進化が期待できる先端デバイスや商品は、開発から生産まで日本でモノづくりを行うというものである。

これと並行して、当社はサプライチェーンマネジメント(SCM)の導入を本格化させた。SCMの導入は、市場が求める商品を必要な数量だけタイムリーに供給することをめざし、設計・開発、資材調達、生産、物流に至るまで、事業活動の全段階でのシステム化を図るものであった。

また、生産拠点の生産力強化に向け、2001年から「シャープDirectマニファクチャリング方式」を展開した。「生産の垂直立ち上げ※1」「部品の工程への直納化※2」「製造品質(直行率※3)の向上」など、直(=Direct)をキーワードにした生産革新に、国内外の全生産拠点で取り組んだ。

なお、2001年3月、日本アイ・ビー・エム株式会社と当社との合併で、エスアイソリューションズ株式会社(SIS)を設立した。同社は、ERP※4やSCMを中心とするソリューションビジネスを展開し、社内外の幅広いニーズに応えていくことにした。

※1 垂直立ち上げ…新製品(または新工場)の導入にあたって生産開始から、事前に想定したフル生産を実施すること
 ※2 部品の工程への直納化…生産に必要な部品を、組み立てをしている生産ラインへ直接納入し、仕掛り在庫をなくす
 ※3 直行率…工程への部品投入数のうち、工程内検査、出荷前検査すべての検査に一度で合格したものの比率をいう
 ※4 ERP(Enterprise Resource Planning)…企業の有する経営資源を効率的に活用していくことを目的に、販売や生産、物流や在庫、財務会計、管理会計、人事管理などを含めた企業の基幹となる経営管理業務を支援する総合情報システム

2 ブランド戦略を本格展開

「20世紀に、置いてゆくもの。 21世紀に、持ってゆくもの。」

1999(平成11)年当時の当社のブランド力は業界7位(当社が専門機関に依頼して行ったブランド浸透度調査による)で、存在感が薄く、「顔の見えない会社」といわれた。ブランド力を高めるために、その「顔」として選択したのが液晶と液晶テレビである。広告活動についても「液晶応用商品以外は宣伝しない。しかも、その分野の宣伝量は業界ナンバーワンにする」との方針を決め、宣伝・販促活動の予算を液晶テレビに集中投下した。

液晶テレビのイメージキャラクターに起用したのは、幅広い人気を誇る国民的女優の吉永小百合さんである。20世紀の最終年である2000年の元旦から4日間連続で、「20世紀に、置いてゆくもの。21世紀に、持ってゆくもの。」という印象的なキャッチフレーズのテレビコマーシャルを集中展開。正月にテレビを見た人なら必ず気づくほど頻りに放映され、視聴者に液晶テレビ時代の到来を強く印象づけた。また、社内の技術者たちも、液晶にかける会社の熱意と本気度を敏感に感じ取った。

コーポレートブランドの向上をめざす

創業90周年にあたる2002年、ブランド力を高める全社運動「be sharp 運動」がスタートした。これは、当社の強みを活かして、新しい事業ビジョンづくりとこれを実現する商品づくりを行うとともに、社会やお客様に評価される一流企業にふさわしい企業活動をする中で、強い企業ブランドを構築していく取り組みである。

同年1月、全社のブランディング活動を推進する社長直轄の組織として、ブランド戦略室を設置し



イメージキャラクターの吉永小百合さんがブラウン管テレビを風呂敷に包み、液晶テレビを「21世紀に、持ってゆくもの。」と語るインパクトのあるテレビコマーシャルを放映

た。ブランド研修の実施やリーダーの育成など、ブランド力を高める施策を企画・推進した。さらに、2006年2月には、全社の宣伝部門、販促部門、ホームページ担当部門を統合して、ブランド戦略推進本部とし、ブランド視点に立った一元的なコミュニケーションの展開とブランド戦略の企画・推進を両輪にした部門に発展させ、効果の最大化を図った。テレビコマーシャルをはじめ、新聞・雑誌の広告、看板、店頭POP、ホームページなど、お客様が当社と出会うあらゆる接点で、発信する情報の内容を統一し、一貫性を持って表現すること、しかもそれをお客様の印象に残せるほどの「単位になる量」で効率よく伝えることとした。

2002年11月、一橋大学大学院の伊藤邦雄教授(現・当社社外取締役兼務)にブランディング活動の推進支援を委嘱した。同氏は日本のコーポレートブランド(企業ブランド)研究の第一人者で、日本経済新聞社と共同で、その価値の数値化手法を開発していた。

町田社長は常々ブランドの重要性を語り、世界に確固たるシャープブランドの確立に向けて強い決意を示した。その社内浸透のため、2004年4月には、個人の行動の



「目の付けどころが、シャープでしょ。」という企業スローガンとともに、オンリーワン商品の数々を連日紹介する新聞広告キャンペーンを展開(2002年)

質を高めて、ブランド力の向上につなげる「輝き」キャンペーン」をスタートさせた。オンリーワン商品の創出とともに、従業員一人ひとりが会社と自らの仕事に「誇り」と「自信」をもつことで、シャープブランドは一層輝きを増すという趣旨である。

全社を挙げてブランド向上に取り組んだ結果、2006

年度秋の「ブランド浸透度調査」では、当社は国内の業界トップクラスに位置した。1999年の業界7位から大きな躍進である。これは、「経営方針・事業活動」と「ブランド戦略」を一体化させて展開したことが成果となって表れたものであった。

3 自発性と多様性を活かす人づくり

シャープ・リーダーシップ・プログラムを導入

ますます加速する技術革新は、経営管理や営業など、事業推進のあり方にまで変化を促した。会社を支える従業員一人ひとりがこの変化に対応し、個人の能力を高めて、力を発揮できるような人事制度の導入を図った。

まず、2001年4月、次代の経営幹部の育成をめざす「シャープ・リーダーシップ・プログラム」をスタートさせた。若手準管理職から、部門責任者までを対象に、グローバルに通用するマネジメント能力とリーダーシップを兼ね備えた人材を育成する選抜型の教育制度である。準管理職層には年功的要素を排除した成果主義賃金制度(月俸制)と教育支援策を2本柱とする「チャレンジコース」を導入し、若手優秀人材の早期登用を進めている。

2003年10月には、「製造業を極める」べく、オンリーワンのモノづくりを可能とする卓越した技能者の育成を目的に「モノづくり匠制度」を導入。2004年4月に、ハンダ付けや板金加工などの熟練技能や専門知識を有し、後進を指導できる従業員4人が、初の「モノづくり匠」に選ばれた。

さらに、2005年、技術系経営幹部の育成強化のため、「MOT(技術経営)プログラム」を構築。これによって、革新的な技術の芽から、新たな事業の創出や、既存事業の活性化などを行える人材育成を図っている。

また、2004年10月、女性従業員の積極的な活用を図る専任部門を新設。翌年から、能力・意欲のある女性従

業員の着実な戦力化を図る「全社ポジティブ・アクション推進運動」をスタートし、「女性従業員の職域拡大」「優秀な女性従業員の管理職登用の促進」などを推進している。併せて、ワーク・ライフ・バランス支援策の拡充にも取り組んでいる。

アール キャッツ R-CATS活動のスタート

2003年10月、当社の小集団活動は、活動名称をR-CATS(Revolution(革新) Creative Action Teams)活動に改名し、全部門の全従業員が参画するシャープ独自の取り組みをスタートさせた。

R-CATS活動は、一人の力ではなく、皆の英知を結集してチーム力で仕事をする方法の一つである。この活動は、仕事そのもの、経営そのものと位置づけ、自分たちの問題や課題を発見し、自分たちで解決する力(職場力)を身につけ、変えることに挑戦するものである。R-CATSは、「人」と「組織」能力を最大限に高めることをねらいとして、海外拠点にも活動の場を広げている。



R-CATS移行後に初めて開催された「R-CATS全社大会」において入賞したチームの代表者たち(2004年5月)

4 環境先進企業の実現に向けて

「スーパーグリーン活動」の展開

環境への社会的関心が高まる中、環境経営の実践に向けて、1997(平成9)年10月環境安全本部を設置。具体的展開として、「商品」「生産活動」「企業風土作り」と「回収とリサイクル」の重点4分野に取り組んだ。

グリーンプロダクト(商品) Green Product

省エネやリサイクル性など、環境に配慮した商品を開発し、それを社内で認定する「シャープグリーンシール」を展開。次いで、1998年度には環境配慮商品の設計目標をまとめた「グリーンプロダクトガイドライン」を制定した。

グリーンファクトリー(生産活動) Green Factory

温室効果ガスや廃棄物の排出抑制などに取り組み、1999年度に「グリーンファクトリーガイドライン」を制定。また、ISO 14001をもとにより高度な社内規格を定めた「シャープ版環境マネジメントシステム」を、2003年度から国内の生産事業所に導入した。

グリーンマインド(企業風土作り) Green Mind

環境に配慮した企業風土作りに向け、職場での取り組みや環境市民活動への参加などを推奨。1999年からは「環境報告書」を発行し、環境に関する情報の開示と、ステークホルダーとのコミュニケーション強化を進めた。

リサイクル事業(回収とリサイクル) Recycle Business

使用済み商品から材料資源を取り出して再び製品に用いるマテリアルリサイクルを推進。特にプラスチックの再利用技術は、2001年に洗濯機の水槽から実用化した。

これら4つの頭文字から名付けた「3G-1R戦略」を進め、2001年からは「経営」「物流」の視点を加えた「スーパーグリーン活動」を展開した。



再生プラスチックのペレット

関西リサイクルシステムズの稼働

2001年4月、エアコン、テレビ、冷蔵庫、洗濯機を対象に回収と再資源化を義務付ける家電リサイクル法(特定家庭用機器再商品化法)が施行された。同法の施行に先立つ1999年12月、当社は三菱マテリアル株式会社と共同で、関西リサイクルシステムズ株式会社を大阪府枚方市に設立。この工場は、先端設備と手解体の組み合わせにより、高いリサイクル率をめざした。また、同社はテレビのリサイクル専用工場として、2006年に三重県伊賀市に第2工場を稼働させた。

なお、2001年に、回収したフロンを同社の従業員が放出する事件が起こった。当社も筆頭株主として非難を浴びたが、これを教訓に法令遵守の体制と環境重視の風土づくりに改めて取り組んだ。



1999年シャープ環境報告書

5 選択と集中によるデバイス事業の発展

独自技術開発で液晶事業を推進

液晶は主力のパソコン用だけでなく、新規用途としてテレビ、携帯電話用などの新開発を進め、STNやTFT、

大型からモバイル用の小型タイプまで、全てのニーズをカバーするフルライン戦略を推し進めていった。

■ ASV液晶を開発

テレビへの搭載を視野に入れ、従来のTFT液晶では

望めなかった高応答速度、高コントラスト、広視野角をめざして技術開発を進めた。決め手となったのは液晶分子の配向方法である。液晶ディスプレイをどの方向から見ても同じようにコントラスト豊かに見える



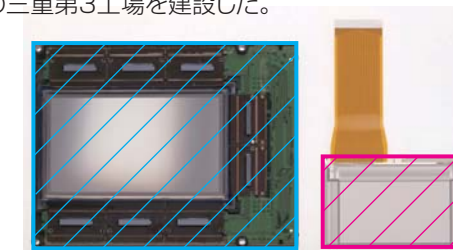
ASV(Advanced Super-V)液晶を、2001年発売の20V型液晶テレビ「アクオス」(LC-20B1)ほかに

初めてASV液晶を搭載した液晶テレビ「アクオス」(LC-13B1)(LC-15B1)(LC-20B1)

搭載、高い評価を得て本格的な液晶テレビ普及の足がかりとなった。また、2003年には、携帯機器用として、明るい場所でも暗い場所でもくっきり表示できる反射・透過両用のモバイルASV液晶を開発。カーナビをはじめ、携帯電話などへ展開していった。

■ システム液晶を開発

1998年、TFT用のシリコンの結晶粒子が大きく、かつ粒子間のつながりがスムーズなCGシリコン*技術を用いて、液晶基板にICまでもつくり込める「システム液晶」を世界で初めて開発した。液晶ドライバなどを基板上に組み込んで、信頼性の向上とコストダウンに結びつけられるうえ、超高精細な液晶画面を実現させた。2002年に天理工場で量産を開始し、翌年にはシステム液晶専用の三重第3工場を建設した。



システム液晶(右)は、周辺部品が少なく従来型より小さな実装スペースで済む(斜線部)。写真はプロジェクター用での比較

■ 3D(立体画像表示)技術の開発

2002年7月に専用のメガネを必要としない画期的な3D液晶を発表。視差バリアと名付けた壁を設け、左右の眼へ異なる画像を届けて、立体視を実現するものである。NTTドコモ向け携帯電話(SH251iS)や、ノートパソコン「メビウス」(PC-RD3D)に搭載したほか、教育、ア

ミューズメントなどの幅広い分野で注目を集めた。

電子デバイス事業の拡大

■ 特化で発展を図ったLSI

世界をリードする液晶の画質をさらに向上させるために、高性能な液晶ドライバを開発した。1997年発売の、隣接画素間の影やちらつきを低減する(LH168D)や、1999年の、画素ごとの輝度のばらつきを抑制する(LH168R)などが代表的である。

撮像デバイスでは、CCDに加え、周辺回路との一体化が容易なC-MOSをラインアップ化。C-MOSとレンズ、信号処理LSIを一体化した小型カメラモジュールも開発した。カメラ付き携帯電話の高画質化に伴い、CCDでもメガピクセル(100万画素以上)で小型・薄型を実現した。

また、1998年、モバイル機器用に、世界で初めて2個のLSIを積み重ね、小さなパッケージに収めるスタックドCSPを実現し、機器の小型化に貢献した。

■ 光ディスク用半導体レーザーの進展

CD-R用の赤外光レーザーでは、出力をより大きくして書き込み速度の高速化を図り、また、DVDに必要な赤色レーザーの開発も進めた。需要の急速な拡大に対応し、2002年、広島県に三原工場を建設。赤外・赤色レーザーの生産はもちろん、ブルーレイディスク用青紫色レーザーも視野に入れていた。

■ 太陽電池で創エネを推進

わが国では、行政による住宅用太陽光発電普及の取り組みが積極的に展開され、当社は市場拡大を狙いコストダウンと変換効率の向上を推し進めた。また、2000年にはビルの壁面や窓、庇などに用いられる採光型を開発し、新たな用途を開拓するとともに太陽電池のイメージアップを果たした。

2000年、当社は50.4MWの生産を実現し、シェア17.5%(米国専門誌「PV NEWS」調べ)を獲得、世界で1位となった。2004年には累計生産量は1GWを超え、シェアは2006年まで7年連続で世界一を続けた。

* CGシリコン…Continuous Grain Silicon(連続粒界結晶シリコン)。株式会社半導体エネルギー研究所との共同開発

6 液晶テレビ“アクオス”の登場

生販挙げ、液晶テレビへ取り組む

■ 1インチ約1万円を実現

2001(平成13)年1月、液晶テレビ宣言を大きく進める新商品の、20V型(LC-20C1)、15V型(LC-15C1)、13V型(LC-13C1)を発売した。このときより、液晶テレビの愛称を“アクオス(AQUOS)”とした。「アクア(Aqua:水)」と「クオリティ(Quality:品質)」を結合させた造語で、液晶の持つイメージを表現したものである。

この〈C1シリーズ〉は、日差しが入る明るい部屋でも鮮明な映像、しかも、省エネ・長寿命・省資源性で、環境性能でもブラウン管テレビを大きく凌いでいた。また、部屋から部屋へ手軽に持ち運んで、好みの場所で楽しむ「ホームモバイル視聴」、壁掛けやフロアスタンド使用を可能にする「アドレスフリー設置」など、従来にはない視聴スタイルを提案した。



〈C1シリーズ〉。希望小売価格を20V型22万円、15V型15万5,000円、13V型8万8,000円と、普及一般のターゲットとなる1インチ約1万円に設定した

製品デザインは、世界的なプロダクトデザイナー喜多俊之氏が担当し、その個性的でやわらかなフォルムは、親しみと愛着を感じさせるものであった。

営業部門では、お客様の認知を広げるために、液晶テレビコーナー設置をはじめとする、売り場づくりを販売店に提案するなどの「液晶ビッグバン戦略」を展開した。使い勝手の良さ、デジタル機器との相性の良さを訴求することで、液晶テレビの魅力が徐々に受け入れられ、売れ始めた。

同年8月には、サイドスピーカー方式の20型(LC-20B1)ほかを発売。新開発の「ASV方式低反射ブラック



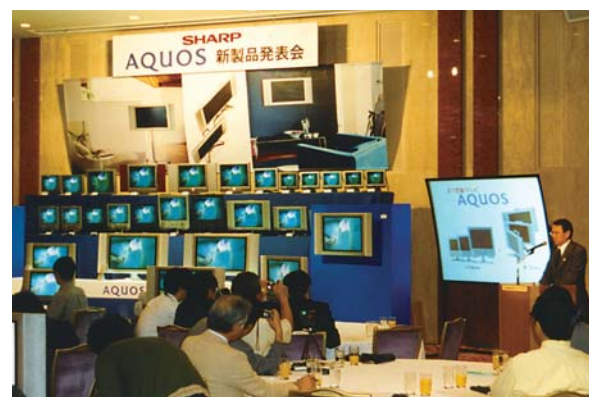
「液晶テレビのラインアップ(ボリューム)」展示(上新電機株式会社)

TFT液晶」を搭載し、どの角度から見てもハイコントラストで鮮明な映像が楽しめた。

■ 大型化する液晶テレビ、30型・37型へ

当時はまだ、薄型テレビの大型化はプラズマテレビが先行していたが、家庭用メインテレビとしての需要創出をめざし、液晶テレビの大型化を進めた。

2001年11月、〈LC-30BV3〉を発売。新開発の30V型ワイドの「ASV方式低反射ブラックTFT液晶」(画素数:1,280×768)により、明るい部屋でも高コントラストかつ、広視野角を実現。2000年から始まったBSデジタル放送に対応し、大画面でデジタルハイビジョン放送の高精細映像を再現した。



〈LC-30BV3〉の新製品発表会(2001年9月28日)

2002年には、37V型(LC-37BD5)を発売した。「ハイビジョン用液晶パネル」(画素数:1,366×768)を搭載し、さらに動きの速いシーンも見やすくクッキリした映像の「QS(Quick Shoot)技術」も採用した。37V型をラインアップに加えた“アクオス”の出荷台数は発売後2年間で、早くも100万台を達成した。

携帯電話へ本格参入

■ カメラ付き携帯電話の開発

当社の移動体通信端末事業は、1994年より携帯電話を発売し、PHSを軸にして、業績を伸ばした。しかし携帯電話は後発であったため、販売実績は伸びず、しかも、ユーザーのPHS離れが始まり、業績は低迷していた。

そんな中、デジタルホングループ(J-フォンの前身、現ソフトバンクモバイル株式会社)より、新規スタートする文字情報提供サービス「スカイウェブ」に適した携帯電話の共同開発を提案された。そこで、多くの文字数(8文字×6行)を表示できる〈J-SH01〉を1998年に開発し、好調な売れ行きを示した。新サービスに合った製品をタイミングを合わせて出荷したことが成功要因であり、当社携帯電話事業の飛躍への第一歩となった。翌年12月、カラー液晶搭載の〈J-SH02〉を納入した。

続いて、カメラ付き携帯電話を、J-フォンと共同開発した。メール添付で写真を送受信できる通信サービスの整備とともに、業界初のモバイルカメラ付き携帯電話〈J-SH04〉が、2000年11月にデビュー。翌年、J-フォンが「写メール」の名でキャンペーンを行ったこともあり、撮った写真をその場でメール送信することは、若者のコミュニケーション手段としてまたたく間に定着した。

さらに2000年12月、TFT液晶採用で、6万5,536色のカラー表示ができる折りたたみ式の〈J-SH05〉も開発。2001年6月には、集大成ともいえる、「カメラ付き、TFT液晶搭載、折りたたみ式」の〈J-SH07〉の納入を開始した。



〈J-SH04〉(左)と〈J-SH05〉(右)。両機種で、J-フォン内の機種別販売実績の1位、2位を占めた月もあった

■ 携帯電話を生み出す技術の融合

当社の携帯電話は、商品とデバイス技術の融合で大きく発展してきた。

〈J-SH04〉用のカメラでは、低消費電力化と小型化のため、レンズ一体型1/7型11万画素C-MOSイメージセンサーを新開発。従来のCCDと比べ消費電力を約1/5(当社比)、それまで10mmあった厚みを5mmにまで薄くし小型化を図った。

「液晶画面上」で読みやすい文字(フォント)の開発にも心血が注がれた。他のフォントと比べ、同じサイズでも一回り大きく見える「LCフォント」を完成。さらに2001年、カラー液晶用の「LCフォント.C」を開発し、〈J-SH07〉に搭載された。

また、2002年10月には、サービス会社のSDSが携帯電話の修理サービスを行う「移動体サポートセンター」を開設し、アフターサービス体制も整備している。

画期的な高音質の「1ビットアンプ」

オーディオ分野でも独自の新技术を実現させた。1999年、早稲田大学と共同で開発に成功した「1ビット(デジタル)アンプ技術」が、それである。この技術は、音を一定間隔でデジタル化する「サンプリング」を、CD(1秒間に4万4,100回)の64倍(1秒間に約280万回)で行うなどで、限りなく原音に近い音の再現を可能とした。1999年8月、高級1ビットアンプ〈SM-SX100〉を発売。オーディオ愛好家に衝撃を与え、大きな話題となった。この技術は省エネ性も高く、通常使用時の消費電力はアナログアンプの約1/2で済み、小型化が図れることから、“アクオス”やポータブルMDなどにも搭載されていくことになる。

1998年11月にMDオーディオ製品の累計生産が500万台を突破した。この年、MDヘッドホンプレーヤーなどのポータブル機器の国内シェアは20%を超えており(当社調べ)、その後も10年以上にわたり高シェアを維持続けた。



高級1ビットアンプ〈SM-SX100〉

7 プラズマクラスター搭載など、特長商品を創出

新しい電化商品の登場

■ 世界初の「プラズマクラスター」空気浄化技術を開発

1998(平成10)年、空気清浄機の競争力をつけるための新技術を模索していた。従来は、汚れた空気を吸い込み、フィルターでろ過していたが、部屋の隅々の空気の汚れにまでは効き目がなかった。そこで、直接空気に働きかけるアクティブな方式を検討することにした。

研究陣は、体内で白血球がウイルスを攻撃するとき、プラスイオン(H⁺)とマイナスイオン(O₂⁻)を発生させていることを知った。H⁺とO₂⁻は森林のような空気の清浄な場所にはほぼ同じくらい分布しており、しかも安全である。これを利用して空気を浄化できないかと考え、H⁺とO₂⁻を同時放出する研究を開始した。プラズマ放電によって生成する方法に行き着き、実験を重ね、プラズマクラスターイオン(以下PCI)発生デバイスを製作した。

生活臭の原因となる、空気中に浮遊するカビや菌に、発生させたイオンを作用させる試験を、専門機関の財団法人石川県予防医学協会に依頼。この結果、クロカビや菌を1時間に90%減らせるというデータを得た。

このように専門の第三者機関によって効果を裏付ける「アカデミックマーケティング」が、目に見えない効能を世に知らしめる重要な手法となった。

いち早い商品化が待望される中、2000年10月、PCI空気清浄機(FU-L40X)が発売された。

2001年にはエアコン、衣類乾燥除湿機、冷凍冷蔵庫、加湿機、加湿セラミックファンヒーター、翌年には、サイクロン掃除機など、次々と製品へ搭載していった。

また、「空気のある場所すべてにPCIを」と、シャワートイレ、カーエアコン、ガスファンヒーター、エレベーターなど、異業種へのPCI発生デバイス外販を展開した。

■ サイクロンやAg⁺イオンなどの新技術を導入

「新たな技術を開発することで、成熟商品は成長商品に変えることができる」との方針のもと、PCI搭載以外にも、次のような電化商品を発売している。



紙パック不要の「クリーンサイクロン」(EC-AC1)。高速サイクロン気流で、吸い込んだゴミと空気を遠心分離し、きれいな排気を実現(2000年)

すすぎ水にAg⁺(銀)イオンを溶かし、これに服をつけることで、着ている間もイヤな臭いを持続的にカットする、ドラム式洗濯乾燥機(ES-DG703)(2003年)

通常の汚れは、洗剤なしに「塩」で洗える、食器洗い乾燥機「なべピカさらピカ」(QW-A60)(2002年)

なお、2001年9月、八尾工場内に新冷蔵庫工場稼働した。これは、八尾市の竜華地区再開発整備計画に協力するとともに、冷蔵庫工場を集結し、コスト力強化を図ったものである。

「プラズマクラスター」による除菌メカニズム(イメージ図)

- 1 イオンを放出**
プラス(H⁺)とマイナス(O₂⁻)のイオンを、プラズマ放電により作り出し、空気中に放出
イオンは水分子に囲まれているので長寿命※
- 2 カビ菌や浮遊菌に作用**
カビ菌や浮遊菌の表面に付着し、非常に酸化力の強いOHラジカルに変化。表面のタンパク質から瞬時に水素(H)を抜き取り、タンパク質を分解
- 3 水になって空気に戻る**
抜き取った水素(H)とOHラジカルが結合し、水(H₂O)になって空気に戻る
※水分子に取り囲まれていないイオンと比較、当社調べ

パーソナル情報機器の進展

■ 特長あるパソコンで市場に旋風

1998年、モバイル使用にちょうどいい「ジャストフィット感」を備えた、B5ファイルサイズのパソコン「メビウスノートPJ」(PC-PJ1)がデビューした。さらに2001年6月、最薄部16.6mmの「メビウス MURAMASA」(PC-MT1-H1)を発売。本体内にマグネシウム製フレームを配して強度アップを図るなど、徹底的に薄さを追求した。



12.1型液晶搭載モデルで世界最薄、世界最軽量の「PC-MT1-H1」

また、ハードとともに、独自のソフト開発で利便性を高めた。代表的なものに、翻訳支援ソフト「PowerE/J」があり、「メビウス」に搭載する一方、ソフトをパッケージ化し、販売も行った。

■ 情報サービスで機器の価値や利便性を高める

1999年3月、情報サービス事業「シャープスペースタウン」を開始。「インターネット接続(プロバイダー)サービス」と、「ザウルス」や「メビウス」向けにソフトやコンテンツの配信などを行う「インターネット情報サービス」を提供した。電子書籍の「ザウルス文庫」をはじめとするソフト・コンテンツと機器が連携しあい、お客様一人ひとりの使用価値や利便性の向上をめざした。

“ザウルス”はスライド式キーボードを装備した「MI-E1」(2000年)、OSにLinuxを採用した「SL-A300」(2002年)など、特長ある商品を次々と開発した。

■ 高シェアが続いたファクシミリ

当社は、ホームファクシミリ市場で、1996年から2006年まで11年連続国内シェア1位、2007年から2011年までもシェア2位^{※1}と、業界をリードした(2012年現在)。この時期の特長ある商品として、カラーファクシミリ「彩遊記」(UX-E1CL)(1999年)、Lモード(NTTによる情報提供サービス)対応ファクシミリ(UX-W50CL)(2001年)などを発売している。

ビジネス情報機器の開発

■ デジタル複合機「LIBRE」シリーズ登場

1998年、コピー機能に、ファクシミリとプリンターの機能を融合した、「1台3役」の新デジタル複合機シリーズ「LIBRE」が誕生。登場したAR-F280Rは、多機能、省スペースで、エポックメイキングなデジタル複合機であった。この後も、カラー機など、次々と特長ある複合機を発売し、2000年4月には、複写機の世界累計生産1,000万台を達成した。



タンデムエンジン(4色のドラムを1列に配置し、コピーを行う方式)を採用したデジタルフルカラー複合機(AR-C150)(1999年)

■ 情報セキュリティ対応複合機を投入

当社は、デジタル複合機のセキュリティ対策に、業界の中でもいち早く着目した。印刷前に、機械内部のメモリーに電子データを一時保存するため、機密性の高い文書などがこのメモリー(ハードディスクメモリーなど)から漏洩する恐れがあったためである。

米国・国防総省の購入基準に対応すべく、一時保存時にデジタルデータを暗号化し、さらに、使用後のデータを自動消去するシステムの開発に取り組んだ。2000年4月、海外向けデータセキュリティキットを発売。翌年4月には、米国認証機関から「Common Criteria EAL2^{※2}」を取得。世界の政府機関や金融機関をはじめとする大手企業などへの納入に役立った。

複合機の販売/サービス会社のSDSは、2003年に情報セキュリティマネジメントシステムの認証を取得し、複合機業界で「セキュリティのシャープ」をアピールした。

■ 官需などのシステムを推進

この時期、独自のシステム商品も好評を得ている。1998年2月、SSPIは、ハローワーク大阪東(大阪市)へ、求人情報検索システムを納入した。これが評判となり、全国のハローワークへの納入に拡大した。

※1 ファクシミリのシェア…GfK Japanの1996年～2011年日本全国主要家電量販店での販売実績調査統計、メーカー別販売台数シェアベース

※2 Common Criteria EAL2…Common Criteriaは、セキュリティ保証レベルを、評価基準に基づいて評価・認証し公開する国際規格の名称。EAL2は、その評価保証のレベル

8 海外マーケティング戦略と国内体制の革新

“アクオス”のグローバルデビューと4中地域戦略

■ 米国で“アクオス”デビュー

2001(平成13)年1月の国内デビューに続き、“アクオス”は、海外市場の開拓を進めた。しかし、当初は苦労の連続であった。

米国市場では、まず取引先に「将来必ずブラウン管テレビは液晶テレビに置き換わる。シャープがそれを実現する」ということを理解してもらう必要があった。しかし、当時ブラウン管テレビの価格が200ドル程度だったのに対し、液晶テレビは4,500ドルから5,000ドルと非常に高価。しかも、まだデジタル放送が一般的でなかったため、その美しい画像を店頭で見せることもままならず、販売には苦心した。

まず、高級AV機器を扱う専門店で置いてもらい、ターゲットを、デザインや優れた機能に敏感なイノベーター(革新的採用者)層に絞った。各種展示会に出展するだけでなく、高級インテリアショップのショールームに展示してもらうなど、高級性、先進性、デザイン性を強調したマーケティング戦略を推進したことが、功を奏した。“アクオス”デビューに先駆け、2000年のコンシューマー・エレクトロニクス・ショー(CES)では、3~300型まで液晶映像商品を網羅し、シャープが液晶技術のリーダーであると強く印象付けた。



2003年1月のCESでは40台の“アクオス”による「アクオスの壁」など合計320台を展示した

■ 汎欧州マーケティング戦略と4中地域戦略

欧州では、「汎欧州マーケティング戦略」を策定。2000年、液晶テレビの発売にあわせ、4販社(ドイツ・SEEG、英国・SUK、フランス・SEF、イタリア・SEIS)が「Bringing LCD to Life(暮らしの中に液晶を)」を統一スローガンに、ブランドキャンペーンを推進した。そして2001年8月、欧州最大のAV機器・マルチメディア展示会IFA2001で、満を持して“アクオス”が本格デビューした。

このときの海外戦略の重点として、新興国市場では、文化、生活環境、商品の普及度など地域特性に応じた独自の施策を展開。「4中地域開発戦略」として「中国」「中近東・アフリカ」「中南米」「中東欧(含CIS*)」の、4つの「中」がつく地域での取り組みを強化し、事業拡大をめざした。

このうち、「中東欧」では、東欧地域最大の市場であるポーランドに、2000年、オーストリアの販売会社SEAの支店を設立した。

巨大な消費市場として重要度が高まる「中国」では、富裕層をメインターゲットに高付加価値商品拡大などを軸とした「中国拡大戦略」を推進した。1999年に中国初の24時間コールセンターを開設、2003年には電化商品の研究開発センターを設立し、日本の設計開発部門と連携して、中国市場向けの電化商品の設計・開発を行った。このような取り組みにより、2001年のWTO(世界貿易機関)加盟を機に市場開放が加速する中国市場を積極的に深耕した。

4中地域以外では、1999年、韓国に販売会社シャープ・エレクトロニクス・インク・オブ・コリア(SEI)を設立。韓国市場の拡大を進めた。2000年には、インドに情報機器の販売会社シャープ・ビジネス・システムズ(インドア)・リミテッド(SBI)を設立した。

■ 海外生産事業の進展

経済のブロック化や域内関税撤廃といった動きに合わせた新たな生産体制構築が急がれた。

まず、液晶テレビは、2002年にスペイン・SEESで生

産を開始。2003年、ドイツの高級AV機器メーカー・レーベ社(Loewe Opta GmbH)と液晶テレビの開発と供給で協業するが、SEESはその一部の生産も手がけた。また、同じ年にはメキシコのSEMEXで“アクオス”の生産を開始した。

太陽電池については、米国での太陽光発電への関心の高まりに合わせ、2003年、同国のSMCAで、太陽電池モジュールの生産を開始。欧州では、ドイツなどでの太陽光発電電力買取制度の導入を受けて市場が盛り上がり、2004年に英国・SUKMが太陽電池モジュールの生産を開始し、需要の拡大に対応した。

アジアではめざましく向上した技術力で、生産品目を拡大した。例えば、マレーシアのSRCは高度な技術が必要なMDのピックアップの組み立ても1998年に開始。これを機に、同社はMDに関する一貫体制を確立した。



1999年SRCではポータブルMDレコーダーの生産も始めた。写真はそのキックオフの様子

この時期、アジア各生産拠点間での連携も強いものがあり、1997年にタイを発端とするアジア通貨危機が発生した際には、海外準備高の不足となった国の拠点をマレーシア・SEMを中心にして救済するなど、グループ体となってこれに対応した。

2001年、マレーシア政府の要請で技術供与した、同国初の大規模なLSI生産会社ファーストシリコン社(1st Silicon(Malaysia)Sdn.Bhd.)が生産を開始。2002年にはエジプト最大の総合家電メーカーのエルアラビヤ社(EL-ARABY)とエアコンの技術援助・生産・販売について提携。2004年から生産が開始されたエアコンの大部分は、エジプト国内で、シャープブランドで販売された。

また、グローバル商品の効率的開発などを進めるための開発拠点も設けた。1999年、インドにシャープ・ソフト

ウェア・デベロップメント・インディア・プライベート・リミテッド(SSDI)を設立。米国・SLAが基本設計したデジタル複合機用ソフトの開発に着手した。続いて2001年には、英国に、通信ソフト開発と規格取得を主業務とする移動体通信開発会社としてシャープ・テレコミュニケーションズ・オブ・ヨーロッパ・リミテッド(STE)を設立した。

国内での販売・サービス体制の革新

1998年7月、今後伸長が期待される「デジタル複合機を中心とするOA機器」「太陽光発電システム」の両分野で、既存の販売・サービス会社の関連部門をまとめて、二つの専門販売会社を発足させた。シャープドキュメントシステム株式会社(SDS)は、複合機などの機器販売・保守サービス、サプライ販売ならびにシステム機器・携帯電話の保守サービス、シャープアメニティシステム株式会社(SAS)は、太陽光発電システムの販売と設計・施工を主要業務とした。

同年10月には、家電・情報商品の販売会社のSEHとSLHが合併し、シャープエレクトロニクスマーケティング株式会社(SEMC)に1社化(沖縄地区除く)。統合により、営業第一線の強化と営業活動の合理化などをめざした。

また、一般のお客様からのお問合せ窓口をCSの観点から見直し、2001年6月、業界で初めて商品(家電、情報・通信)や、相談内容(お買い物、使い方、修理)の別なく、一本化して対応する「統合コールセンター」を開設。八尾と幕張に拠点を置き、高度なシステムでスムーズな対応を実現し、マスコミからも注目をあびた。



専門の担当者により、素早く適切な対応ができるようシステム化された統合コールセンター

* CIS…Commonwealth of Independent States。旧ソビエト連邦の国々で形成された独立国家共同体