

夏普 100 年史

“诚意和创意”的发展历程

经营信条

专心“二意”

诚意和创意

正是充满着诚意和创意这二意的工作，才会给人们带来心灵的满足，才会对社会作出真正的贡献。

诚是处世之道，应贯彻于万事之始终
和谐是力量，愿彼此信赖、团结一致
礼仪是美德，要互相尊敬，感恩戴德
创新是进步，须精益求精，不时改进
勇气是生活价值源泉之所在，
让我们排除一切困难，勇往直前

经营思想

我们并不一味追求规模的大小，
我们以诚意和独有的技术
来广为全世界的文化和
福利的提高作贡献。

我们致力于挖掘公司中
每一个职工的潜力，
以公司的发展和个人的
幸福相一致为目标。

我们期望着以股东及客户为首的
包括所有协作者在内的共同繁荣。

夏普株式会社

用诚意和创意，
创造感动客户的商品，
不断贡献世界。



通过不断向市场推出创新且新颖的产品，向人们提供更加美好的生活和高效的业务，从而创造出了需求。在社会各界的支持下，我们夏普走过的历史，于2012年迎来创业的第一百年周年。

夏普的事业始创于日本，如今已在全球取得巨大发展，秉承“诚意和创意”这一经营信条，通过制造产品为世界各地的客户奉献“惊喜”与“感动”。

当今时代是夏普第二世纪的黎明。我们的技术与商品将继续为实现理想社会而贡献力量。这是夏普的荣誉与使命。夏普要进一步面向世界，活动平台将遍布全球。

经营思想・经营信条

用诚意和创意，创造感动客户的商品，
不断贡献世界。

[正篇]

第 1 章（1912年–1923年）

在创业中发挥创意才智
凭借活芯自动铅笔壮大事业

- 1 早川德次，在东京本所创业…………… 1-01
- 2 活芯自动铅笔的诞生…………… 1-03
- 3 正当事业一帆风顺之际，谁知风云突变… 1-05

第 2 章（1924年–1949年）

在大阪东山再起
引领日本收音机时代

- 1 战胜关东大地震，重振旗鼓…………… 2-01
- 2 作为收音机制造厂商不断发展壮大…………… 2-03
- 3 重视客户，扩大销售…………… 2-05
- 4 法人化与战争时期的经营…………… 2-07
- 5 以无线电事业为基轴，战后重整旗鼓…………… 2-09

[图片]

夏普收音机的发展历程…………… G1-01

第 3 章（1950年–1958年）

克服经营危机
批量生产日本第一台国产电视机

- 1 摆脱公司生死存亡危机，努力恢复业绩…………… 3-01
- 2 拉开了电视机时代的帷幕…………… 3-03
- 3 开始电视机批量生产…………… 3-05
- 4 努力打造成综合家电制造厂商…………… 3-07
- 5 加强与经销商的协作并建立销售公司…………… 3-09
- 6 建立特选金属工厂…………… 3-10

[图片]

夏普电视机的开发历程…………… G2-01

第 4 章（1959年–1969年）

推进综合家电制造厂商化
凭借独创性产品扩大需求

- 1 整个公司导入事业部体制与增建工厂…………… 4-01
- 2 开发计算器…………… 4-03
- 3 半导体技术的萌芽…………… 4-05
- 4 支撑家电热潮…………… 4-07
- 5 力求公司的活力与充实…………… 4-09
- 6 大力发展日本国内家电销售网…………… 4-11
- 7 在欧美成立销售公司…………… 4-13

第 5 章（1970年–1974年）

向综合电子企业转型
在天理成立综合开发中心

- 1 公司更名和新经营体制的启动…………… 5-01
- 2 致力成为综合电子制造厂商…………… 5-03
- 3 液晶的开发与办公设备的发展…………… 5-05
- 4 复印机的开发与投入市场…………… 5-07
- 5 日本国内营业和服务体制的扩张…………… 5-07
- 6 贸易摩擦和海外基地的扩充…………… 5-09

[图片]

从计算器起步的“元器件产业”和“信息通信设备”… G3-01

第 6 章（1975年–1985年）

开展新生活产品战略
构筑强有力的财务体质

- 1 启动新战略，突破经济不景气状态…………… 6-01
- 2 一跃成为1兆日元企业…………… 6-03
- 3 以技术为轴心的元器件事业的扩张…………… 6-05
- 4 确立作为OA设备制造厂商的地位…………… 6-07
- 5 推进工厂升级…………… 6-09
- 6 成立日本全国规模的销售公司…………… 6-09
- 7 在发达国家设立首个生产基地…………… 6-11

第 7 章（1986年–1991年）

事业结构挑战三大革新
凭借加强商品竞争力创造新需求

- 1 变化中有机遇…………… 7-01
- 2 努力增强企业体质…………… 7-03
- 3 提出个人使用的多媒体化方案…………… 7-05
- 4 确定液晶成为事业的支柱地位…………… 7-07
- 5 提出“夏普光电子元器件”口号…………… 7-09
- 6 努力实现最佳地生产、最佳地供应…………… 7-11

[图片]

与应用产品同步发展的光电子元器件…………… G4-01

第 8 章（1992年–1997年）

丰富液晶等核心元器件
采取螺旋战略构筑“新夏普”

- 1 迎来创业80周年…………… 8-01
- 2 通过“客户视角”“协创”进行创新…………… 8-03
- 3 液晶和太阳能电池的开发与生产…………… 8-05
- 4 不断开花结果的螺旋战略…………… 8-07
- 5 遍布全世界的夏普品牌…………… 8-09

第 9 章（1998年–2003年）

一跃成为世界第一的独一无二企业
发表液晶电视宣言

- 1 目标：并非NO.1，而是独一无二…………… 9-01
- 2 正式开展品牌战略…………… 9-03
- 3 充分发挥自发性和多样性的人才培养…………… 9-04
- 4 为了实现环保先进企业…………… 9-05
- 5 通过选择和集中发展元器件事业…………… 9-05
- 6 液晶电视机“AQUOS”问世…………… 9-07
- 7 搭载净离子群等，创造特色商品…………… 9-09
- 8 海外市场营销战略和日本国内体制改革… 9-11

第 10 章（2004年–2006年）

大型液晶电视“AQUOS”
龟山机的诞生

- 1 龟山工厂的建设…………… 10-01
- 2 “AQUOS”在全世界的普及…………… 10-03
- 3 不断前进的地球环保举措…………… 10-05
- 4 丰富健康・环境商品…………… 10-05
- 5 扩大信息通信事业…………… 10-07
- 6 提升企业价值，重视企业社会责任…………… 10-09
- 7 中国市场的扩大和海外事业
新政策的引进…………… 10-10

[图片]

液晶技术的进化 and 应用产品…………… G5-01

第 11 章（2007年–2011年）

以实现“环保先进企业”为目标，推行相关举措
向优势领域转型，开展事业结构改革

- 1 业绩腾飞与事业环境的剧变…………… 11-01
- 2 液晶电视和大型液晶事业的推进…………… 11-03
- 3 推进形成完整价值链的
太阳能电池事业…………… 11-05
- 4 以环境和解决方案为着力点，
实施稳健的措施…………… 11-07
- 5 加大对亚洲和新兴市场的力度…………… 11-09

第 12 章（2012年～）

朝着恢复业绩与信誉的目标迈进
面向下一个100年，开始计划新的发展

- 1 力争成为在全球竞争中赢得胜利的
“世界企业”…………… 12-01
- 2 迅速推进事业结构改革…………… 12-03

[资料篇]

公司概况、海外国内主要基地…………… 资-01

资本金・业绩・员工人数的推移…………… 资-07

[年表篇]

“诚意和创意”造就的独创产品史…………… 年-01

年表（本公司的主要历程）…………… 年-03

在创业中发挥创意才智 凭借活芯自动铅笔壮大事业

1915年，创业者早川德次发明了早川式活芯铅笔（活芯自动铅笔：Sharp Pencil）。

创业者早年当过金属加工学徒，1912年于东京沿海工商业地区自主创业，

费尽心血才发明了活芯自动铅笔。

现在的公司名称即来源于活芯自动铅笔(Sharp Pencil)，产品凭借其功能性和美观性而大受欢迎。

产品紧随当时的流行时尚，事业盛极一时。

诚心诚意为用户着想，发挥创意才智，追求便利性与品质。

这成为本公司一贯的基本理念。

活芯自动铅笔的美国专利图纸

1 早川德次，在东京本所创业

创业者的童年和在金属作坊的学徒经历

夏普株式会社的起源，是从创业者早川德次于1912年9月15日创办金属加工业开始的。让我们追随历史的足迹，去看一看创业者是如何起家的吧。

早川德次出生于1893年11月3日东京市日本桥区久松町42番地(现在的东京都中央区)，父亲政吉，母亲花子，他是最小的儿子。

因为母亲工作繁忙且体弱多病的缘故，早川德次出生后1年11个月就被寄养在肥料商出野的家里，不久正式成为养子。在养母的责骂声和食不果腹的日子里渡过了苦难多磨的童年。小学上到二年级就被迫退学，每天起早贪黑依靠做些火柴盒贴标签的副业维持生计。

当时，附近住着一位盲人妇女，名叫井上。她得知早川德次在养父母家过的苦日子后，就设法将不满8

岁的德次送进一家金属作坊(金属工艺业)做工。当年的感恩之情此后从未间断过，也成就了后来为盲人提供无私帮助的佳话。

长年的学徒工生活成为早川德次人生中重要的学习阶段，也是其作为实业家的起点。老板坂田芳松先生是一位具有传统工匠气质的人，虽然对工作要求严格，其实性情宽厚。早川德次从他身上不仅学到了金属加工的基础技术，还明白了做人的道理。



学徒时代的集体照（前排最右为创业者早川德次）

此后，老板开始尝试生产铅笔，但因技术不成熟而失败，大把的铅笔沦为次品，工人们相继离老板而去。在这样的情况下，早川德次靠摆夜摊将次品铅笔全部卖光，从中他懂得了“只要有想卖的热情和好的卖点，那么东西就能卖掉”的道理，也学会了如何抓住顾客心理的生意窍门。这对他日后的实业家生涯大有裨益。

皮带扣“德扣”的设计

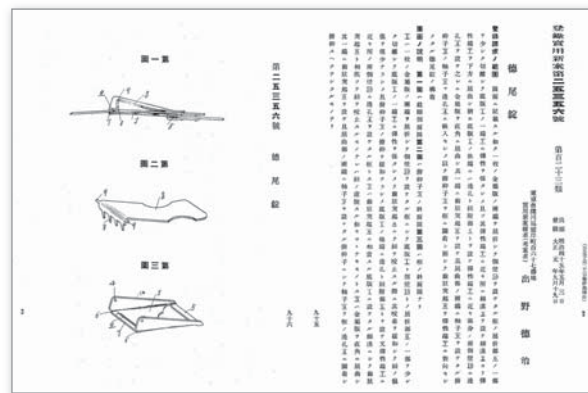
1909年4月，早川德次完成了7年零7个月的学徒期。此后又经过1年的无偿劳动，终于出师成为一名合格的金属工匠。

早川德次出师成为工匠后，他首先买了两台用于金属弯曲、成型等加工的冲床，一台普通型、一台小型，用来生产自己设计的产品。进而，他还尝试挑战新工作，比如老板已经打算放弃的“水道自在器”※1的金属配件的制作等。

某一天，早川德次在看一组影片时，注意到出场人物腰间皮带耷拉的样子，于是他设计出一种不需要在皮带上打孔就能锁紧的皮带扣。他用自己的名字中的“德”字，给这种皮带扣取名叫“德扣”，取得了自己



德扣。无须开孔即可锁紧皮带，前所未有的新型皮带扣



德扣的实用新发明 第25356号(1912年9月19日注册)
(注)创业者于1915年离开出野家恢复本姓“早川”。注册时“德次”被误写成“德治”

第一个实用发明专利。通过朋友的介绍，德扣获得了大量订单，这让他自主创业的念头越来越强烈。

以金属加工业起家

1912年9月15日，不满19岁的早川德次终于实现了自主创业的愿望。他在东京市本所区松井町1丁目30番地（现在的东京都江东区新大桥）租了一处小民宅，凭工匠加实习工两个人创办金属加工业。开业资金只有50日元，作坊只有小小的十平米一间，但就在这样的条件下，他在工具类的布置等方面动足脑筋，想方设法提高工作效率。



创业地：东京沿海工商业地区、本所区松井町（现在的江东区新大桥）

最初自主创业时以制作德扣为主，但同时他还热衷于新产品研究。其中一项就是“水道自在器”。通过他的设计，将9个安装部件简化成3个，将安装时间从原来的30分钟减少到1分钟便可安装完成，继德扣之后取得了第二项发明专利。

早川德次并不满足于一次成功，他发挥创意才智，不断推出新产品。1914年，他结婚并将住宅兼厂房搬到本所区林町2丁目35番地（现在的墨田区立川），员工也增加到7人，还投入200多日元※2的巨款设置了1马力的马达，在当时堪属大胆投资。

在同行者尚在手工作业的时代，早川德次“先发制人”，运用机械来提高作业效率。早川德次作为不同寻常的机械爱好者，逐渐成为同行者中赫赫有名的人物。

※1 水道自在器...装在水龙头的前端，可随意改变龙头方向的器具

※2 在《我和事业（早川德次著）》一书中，写有1910年左右早川德次出师成为一名工匠时曾说的话“普通工人的工资行情是每月12元左右”。马达的费用是它的15倍以上

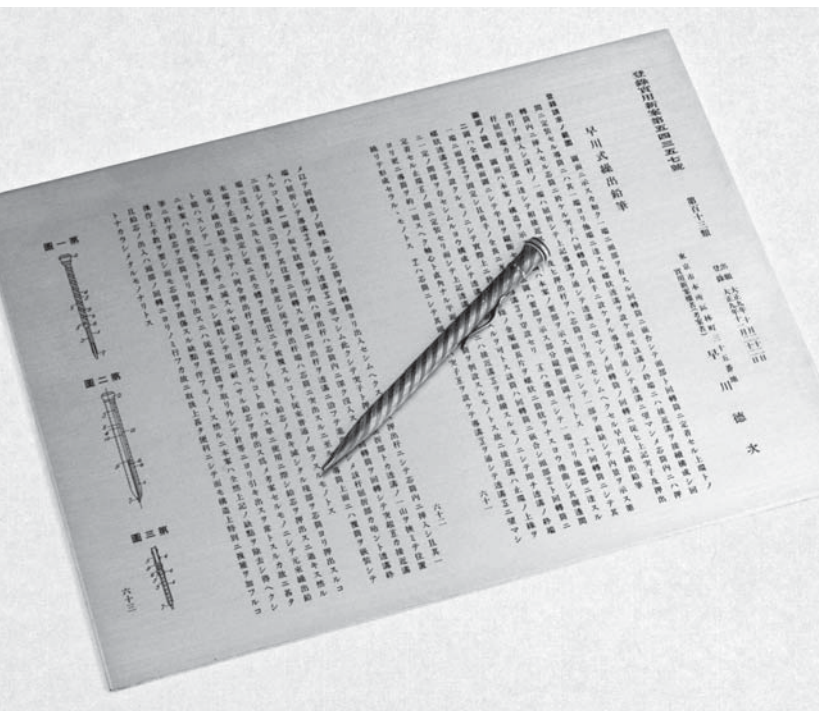
2 活芯自动铅笔的诞生

早川式活芯铅笔的完成

■ 使用方便、牢固美观的写字笔诞生

1915年，早川德次从大型文具制造商处接到了活芯铅笔金属件的大量订单。这种活芯铅笔可以说是活芯自动铅笔的前身，它使用赛璐璐制造，外形粗笨且容易坏，简直就是一件高档玩具。虽然早川德次仅承包制作其中的内部金属件，但因为当时活芯铅笔的结构本身尚未成熟，所以他想“如果为顾客进行改良，能够成为钢笔一般的实用品的话，那么有望创一番事业”。

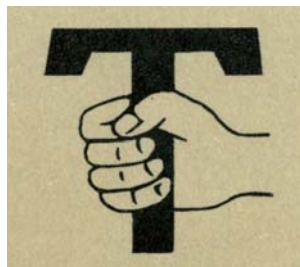
从此，早川德次将常规工作交给工人们，自己废寝忘食地投身活芯铅笔的改良工作。终于成功地将原本由许多部件组合而成的内部金属件改造成用一块黄铜片制成的牢固部件。接着，他将这种黄铜部件制成端头又细又尖的管状，内侧开细槽可供笔芯穿过，形成轴心顺畅穿过并挤出笔芯的结构。进而，他还想到了将轴反转可将笔芯缩回的结构。内部完成后，他又将外侧由赛璐璐改成漂亮的镀镍金属轴。



精巧的结构获得好评，在日本国内外取得48项发明专利

就这样，使用方便、牢固美观的“早川式活芯铅笔”终于完成了。

那时，早川德次与年幼时失散的兄长早川政治终于相逢。兄长在营业和财务方面有着极高的本事，是一名杂货经销商。早川德次把金属活芯铅笔拿给兄长看，兄长也非常看好这一事业前景。于是他们成立了早川兄弟商会金属文具制作所，一起做起了金属活芯铅笔的生意。在继续其他金属加工工作的同时，从月产10罗（约1,400支）开始起步。



商标图形是右手握住自己名字（德次：Tokuji）中的第一个字母“T”，寓意“自力更生做好自己的工作”的意思

■ 为获得社会肯定而历经艰辛

两人分头跑遍各家文具批发店，起初所有店都提出批评，表示不感兴趣，无非是：与和服不配、金属轴在冬天让人感觉冰凉之类的。凡到一处必被说一通，尽管屡屡被拒，但两人从未放弃过。

因为对产品有自信，所以两人又找到了位于银座的伊东屋。这是家号称日本第一的文具店，但是一流店的产品要求非常严格，在经过反反复复对指出问题进行改良之后，最后形成样品共36款。金属活芯铅笔总算得到了伊东屋的老板的肯定，也得到了订单。回头看来，亏得当时诚恳地接受建议和制作大量样品，对后来活芯铅笔的改良大有帮助。

从开始销售金属活芯铅笔后3个月左右，好消息意外降临。从他们提供金属活芯铅笔样品的横滨贸易商馆※处来了一件出口买卖。受1914年第一次世界大战爆发的影响，欧美各地普遍使用的德国产金属活芯铅笔进货困难，而早川式活芯铅笔因为与德国产品相比并



创造出带日历、带剪刀、带指南针等各种款式的活芯自动铅笔

不逊色，因此才被相中。早川立即将其他工作暂停，带领全厂投入生产，每天加班加点忙到半夜。

随着欧美出口业务步入正轨，海外的好评也传到日本国内。因此伊东屋等文具店和百货店也开始大量下订单。

产品改良和销路扩大

虽然早川式活芯铅笔大受欢迎，但早川德次并未就此满足，他开始挑战开发更加精巧的产品。1916年，他使用美国产钻头，成功生产出微孔金属管。从而使超极细铅笔芯的使用成为可能，他还对金属轴的长度和粗细加以钻研，成功开发出新型金属活芯铅笔。

在销售方面采用代理店制度，与中部地方的名古屋安藤玉华堂和关东地方的日本文具制造株式会社东京分部签约，委托他们进行销售。

之所以想到用“Sharp Pencil”来命名新产品，这来自于关西总代理店福井商店（现在的株式会社LION事务器）的福井正太郎先生（此后的第五代福井庄次郎先生）的建议“Ever-Ready Sharp Pencil”，翻译出来就是“常备尖芯铅笔”的意思。他提出：“Ready是Lady（妇女）的谐音，就是外国妇女们都喜欢用的意思，这样可以提升广告价值”，早川采纳了这一建议并使用该名称进

行了商标注册。久而久之，最初的“Sharp Pencil”一词成了日本国内金属活芯铅笔的代名词。

“Ever-Ready Sharp Pencil”诞生后，经过早川德次的不断钻研和改良，推出了从价格适中的普及品到金银制高档品、以及带手表、带打火机等各种款式的产品，深受广大用户的喜爱。

为庆祝1921年皇太子（此后的昭和天皇）赴欧洲，他献上了一支14K金制造的活芯自动铅笔，产品还参加了1922年上野公园举办的和平纪念东京博览会并荣获金牌，进一步提升了对活芯自动铅笔品位和品质的评价。



在和平纪念东京博览会上，活芯自动铅笔荣获金牌

※ 贸易商馆…外国商人的驻外营业所。派驻代理人或委托买卖人等

3 正当事业一帆风顺之际，谁知风云突变

依靠合理的生产方式实现增产

■ 积极引进高性能机械设备

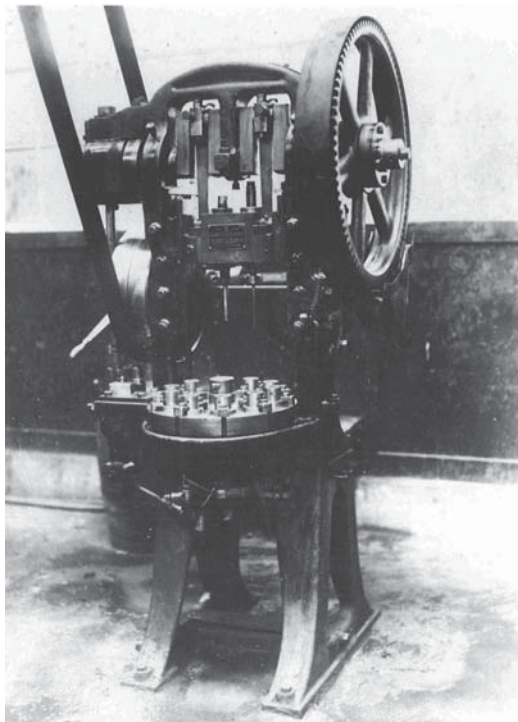
早川兄弟商会的工厂引进流水作业生产方式，从而无需依靠熟练工人即可稳定、高效地生产出优质产品，使活芯自动铅笔的增产成为可能。

1919年，他收购了林町工厂附近的土地，新建约400m²工厂和约80m²办公室。早川德次一贯重视机械效率，他大力引进高性能机械，将此前所赚的大部分利润用来采购工厂设备。他还根据需要，通过代理店从瑞士和英国采购外国产机械。他之所以能将活芯自动铅笔内部金属件由接合部件改成牢固的整体型部件，进口冲床机械在其中发挥了巨大的作用。

早川德次一贯以“对自家产品负责”为信条。比方说，他会针对不同材料的镀层反复进行实验，直到完成可以断言“绝对不会剥落”的高耐久性产品，并首次做出10年保证的承诺。

■ 建造新厂，员工总数达200人

合理生产受客户欢迎的产品，重视供应商和经销商。通过贯彻这一经营宗旨，迎来了事业的繁荣和规



进口冲床机械。为提高生产效率和品质作出了贡献

模飞速扩大。1920年，早川德次在押上（现在的墨田区八广）开分厂，次年又在龟户（现在的江东区龟户）买下约830m²土地作为第三处工厂用地。

1923年，林町工厂扩大到约990m²，员工达200人，月营业额达5万日元，业绩一路攀升。

活芯自动铅笔事业之所以发展成功，究其原因，就是对自家产品的自信、为了让别人了解产品的优点而坚持不懈地开展营销活动、以及对品质和生产方式的不断改良，才成功地向市场推出了实用性、装饰性俱佳的产品。

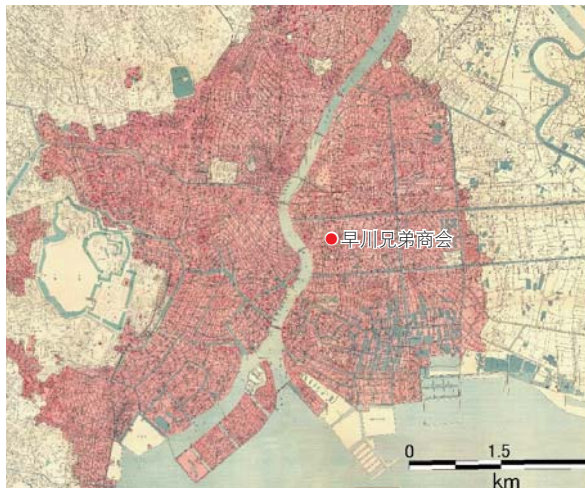


活芯自动铅笔工厂采用高效流水作业

大地震袭击关东地方，痛失家人和工厂

1923年9月1日上午11点58分，震中位于相模湾的7.9级大地震袭击了关东地方。早川德次当时在朋友家里，因为担心员工和家人的安危，他返回了工厂。所幸当时工厂和家里都无大碍，员工和家人均平安无事。其间陆续有灾民跑到厂里来，工厂内一时间挤满了人。

然而，不幸的是地震发生时正是中午做饭的时间，城里开始到处起火，事态告急。早川德次预料工厂难逃火劫，就把米和钱分给员工，叫他们去别处避难。还把食物等发给聚来的灾民们。他又把妻子和两个孩子托给员工，让他们先去岩崎别墅（现在的江东区·清澄庭园），因为那里应该是安全的。而自己处理完工厂事情之后就到。然而，整座城市已成火海，当他一路又是狂奔又是跳河赶到岩崎别墅的时候，等待他的却是两个孩子死亡的噩耗。而全身烧伤的妻子也在此后离开人世。他彻底失去了家庭这个心灵依靠的港湾。



关东大地震的地震地图（东京市火灾动态地图）红色表示烧毁的场所

早川德次在历经九死一生之后，和员工一起开始了避难生活。在地震发生的几天后，他搬到了在火灾中幸免于难的龟户大杂院。这是他以以前买下的五间大杂院，约有70名受灾的工厂员工聚在这里忍受露宿之苦。

虽然政府和各种团体采取了各种救助帮扶措施，然而早川德次都不要，他从始至终自力更生地照顾那些受灾的员工。

等事态稍微平息之后，他还为火灾后的林町工厂的机械进行加油、防锈等设备保养。



在余震和大火中混乱不堪的东京市本所区石原町附近（朝日新闻社提供）

为灾后重建而四处奔波

早川德次为事业复兴而四处奔波，但毫无眉目。进入10月后，关东方面曾有过合作关系的活芯自动铅笔经销商日本文具制造株式会社提出讨还“特约合同费和融资费共计2万日元”的要求。因为费用大、时间紧，经过和兄长商量，为了还债他们迫不得已决定解散早川兄弟商会，将现有事业转让给日本文具制造株式会社，用来清偿债务。

11月上旬，早川德次前往位于大阪的日本文具制造株式会社总公司，同该公司社长、母公司中山太阳堂的中山太一社长进行面谈，通过对话寻求圆满解决。具体条件有：①早川兄弟商会将机械设备转让给日本文具制造株式会社，同时允许无偿使用活芯自动铅笔的相关专利；②日本文具制造株式会社支付应付账款，以及为继承活芯自动铅笔事业而雇佣早川兄弟商会的主要技术人员；③请早川德次担任为期6个月的总工程师，提供技术指导。

早川德次一心要从地震的打击中重新站起来，尽管屡屡遭遇困难挫折，但他从未灰心丧气过。

在大阪东山再起 引领日本收音机时代

关东大地震中失去了一切的早川创业者，在大阪东山再起。

当时，让他抓住机遇的产品就是收音机。

充分发挥自己最擅长的金属加工技术本领，成功制造了日本第一台国产矿石收音机。

接着，又向高灵敏度且适合阖家共享同乐的真空式收音机挑战，
并相继推出了扬声器内置型等多种机型。

除商品的开拓创意才智外，还在生产方式与流通方面充分发挥特长，
获得了市场的信誉，向大型收音机制造厂商的目标不断发展起来。

终于，于1935年实现了法人化。

シャープ部品	
L1	AS-----40T
L2	AL-----25T
L3	-----92T
C1	-----45T
C2	0.0003 μ F
C3	0.00006 μ F
C4	0.00025 μ F
C5	-----1 μ F
C6	-----1 μ F
C7	-----2 μ F
R2	2meg Ω
R3	40,000 Ω
AF	1,500 Ω
T1	185型 4mH
T2	402型 30H
T3	15型3:1低周波トランス
T4	380型 パワートランス

35型收音机线路图

1 战胜关东大地震，重振旗鼓

设立早川金属工业研究所

在遭受关东大地震灾难打击后意志消沉的逆境中，早川创业者于1923年12月前往大阪。当时，他在日本文具制造株式会社肩负着指导生产活芯自动铅笔的重任。而且，他还有一个心愿就是努力东山再起。

他与原来的14位员工一起，全心全意地传授活芯自动铅笔的制造技术，1924年8月，早川在合同期满后从该公司辞职。然后，由于大阪对崇尚敬业精神、以人为本的地方特色很符合自己的性格，因此他决定留在这里干一番事业。

早川特别喜爱大阪市近郊恬静的田园地带。这片土地就是大阪府东成郡田辺町大字猿山25番田（现在的大阪市阿倍野区长池町），也是现在的夏普总公司所在地。他心中充满着对未来的美好憧憬：把工厂做大做强，由此带动地方发展，另外，“能够让当地经常在这里活泼玩耍的孩子们长大后在工厂工作”。

就在震灾一周年的1924年9月1日，早川创设“早川金属工业研究所”，迈出了东山再起的第一步。最初的员工，包括新雇用的5名在内仅有8名，后来，曾在日本文具制造株式会社工作的老员工悉数回归，一起重新奋斗。



早川金属工业研究所与当时的员工们（1925年）

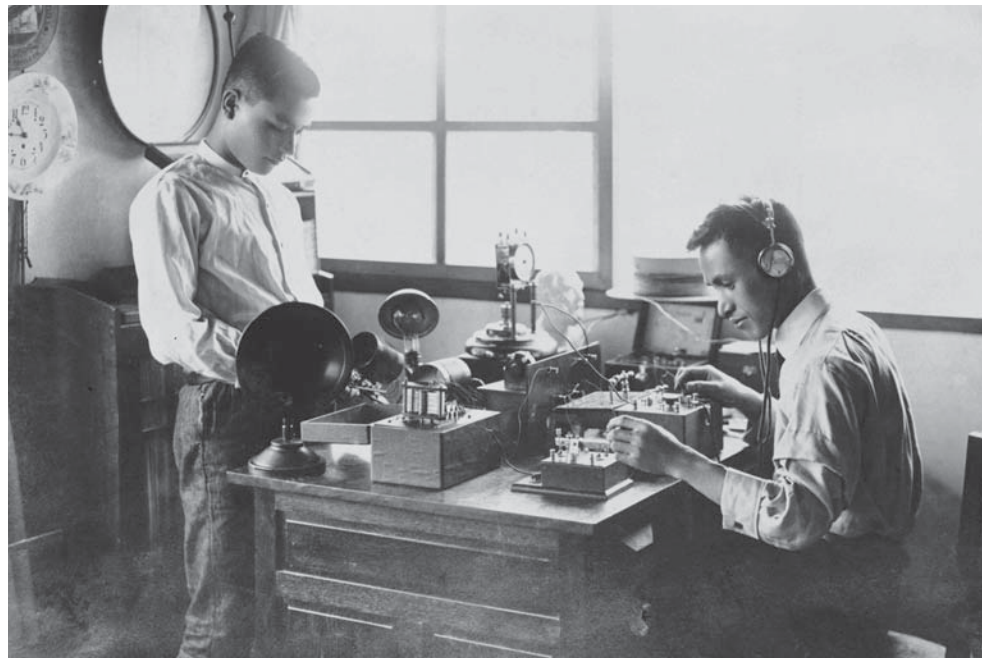
开始研究收音机

研究所的事业，通过制造与销售金属文具的附属零件等，顺利地起步了，然而早川却已经在摸索新的事业。当时，海外已经开始推广使用收音机，报刊发表的新闻报道说日本也将于1925年开设电台。“只有不断快人一步开拓新领域，事业才能取得成功”，很早前就抱有这种想法的早川对收音机产生了浓厚兴趣。

有一天，他造访了位于大阪闹市中心斋桥的石原钟表店。店主是他的亲戚。石原钟表店也经销进口商品，正巧有2台矿石收音机从美国到货。早川毫不犹豫地购买了1台。价格为7.5日元。他遇到了可以说是改变人生命运的收音机。

他与员工一起立即拆解这台收音机，开始研究。虽然说他是金属加工那一行的老手，但是不懂收音机与电气基本知识。尽管连零部件也都是第一次看到的，不过他认真研究了形状与材质，运用金属加工的技术，终于能原样仿制出相同型号的零部件。

当零部件完成后，接下来就是向试制收音机整机挑战。当时日本还没有开始无线电广播，于是就在厂内装设信号发生装置，发送“吱一、吱一”的试音，进行试验。



正在测试矿石收音机的早川所长（右）

日本第一台国产矿石收音机的诞生

1925年4月，收音机终于组装成功。值得纪念的日本第一台国产矿石收音机诞生了。使用自己组装的收音机收听当年6月大阪电台开始发送试验性广播电波的员工们，当听到这些清晰的声音时真是欢欣若狂。



日本第一台国产矿石收音机

牢牢抓住电台开播的机遇，积极生产收音机，并立即开始销售。第一台国产矿石收音机的价格为3.5日元，低于外国产品的一半以下。电台开播后不久就开始销售，销售量之多出乎意料。收音机标注着“夏普（Sharp）”商标。其缘由来自于人气旺盛的活芯自动铅笔（Sharp Pencil），并象征着收音机的灵敏度。同时，也生产零部件并积极销售。

当时尽管收音机畅销，但没有发生恣意乘机抬高价格的现象。这是由于迅速投放市场与确保产品数量，并维持合理的价格。而且，决不滥用利润，努力累积资金。这样，通过开发与销售收音机，夏普的名气逐步流传开来了。作为电机制造厂商迈出了第一步。

2 作为收音机制造厂商不断发展壮大

开发真空管收音机

1925年7月，早川在大阪市区的西区鞆中通（现在的西区鞆本町）设立营业网点，开始批发销售自己公司的产品与进口的真空管收音机以及各种零部件。

在日本国内，作为主流的矿石收音机具有音色好、杂音小的优点，不过也存在着声音低、接收地区范围不广的缺点。而且，需要使用耳机，全家不能一起收听。

另一方面，即使是在遥远的山区与海边的村庄，真空管收音机也能接收到电波，保证人人都能够享受收音机文化。早川决心努力做到普及自家生产的通过电灯线连接电源的真空管收音机。首先，生产电池式真空管收音机，跟外国的中和式高频调谐收音机较量，并取名为“夏普Dyne”。然后，1929年，终于推出交流式真空管收音机。性能方面并不逊色于外国产品，价格便宜，只是进口货的1/10左右。

交流式夏普Dyne收音机先后开发了三管到八管的各种机型。真空管也有三极管到五极管的各种类型，能够通过任意组合，提供最称心的收音机。

当初，扬声器采用了分体形式（喇叭形状分体

型），有主机机箱上描绘富士山雄伟壮观美景的高档品富士号与设计简洁大方的服务号等，品种系列齐全。



附带喇叭形状扬声器的夏普Dyne收音机

1930年，推出了主机机箱内置扬声器的箱式收音机。率先冲锋陷阵的是本公司的技术人员。作为不同特色的收音机，相继推出了带定时功能的时钟收音机、带唱机的收音机等的新款商品。

随着收音机在人们生活中的扎根，夏普Dyne收音机的人气也在上升，人们交口称赞“收音机就要买夏普”。

积极开发新式传送带，实现批量生产化

本公司为应对收音机增产，每年扩建厂房，而且还决定在总公司附近建造平野工厂，其中第1栋厂房于1934年竣工。该工厂生产各种零部件与机箱，然后送往总厂进行组装。

创业以来，机械化与流水线作业为高效率生产作出了巨大贡献，1936年，收音机生产线导入了“间歇式传送带”，这是根据早川发明的实用新型专利做成的。这是一种使通过输送皮带连接起来的作业台移动，在组装人员的面前暂停一定的时间，在这段时间内进行收音机零部件的安装与接线等规定的作业。能够根据组装人员的熟练程度来调节停止时间，提高作业效率。当时的生产线，对整个作业均匀划分为23个工序，据说能够以每分钟一台的速率生产高品质产品。进而，设立工务担当，从理论方面来研讨工序的分配与生产成本等问题。

这样，收音机的产量逐年显著增加，1936年度5万8,000台，1938年度8万8,000台，1939年度达到13万台。



使用间歇式传送带的收音机生产线（1936年前后）

品质保证、售后服务体制的萌芽

无线电广播开播后不久，与进口货相比，日本产品多半是属于未成熟的产品，听众为收音机发生故障而烦恼。为确保顾客放心使用，本公司自1930年开始，在收音机中增加了“故障通知单”。由零售商店免费修理简单的故障，将故障内容填写到反馈单上，并寄给本公司，这样可领取0.5日元的修理费用。边开展优质产品宣传活动，边对故障采取应急处理的措施，使顾客与零售商店感到放心，同时成为本公司改进产品品质的重要的信息来源。

1937年，夏普汽车队在全国各地巡游，分别开展收音机的售后维修服务与举办商品展览会以及开展市场调查活动，有助于产品开发。

另外，本公司认为，除了从事批发、零售的流通

业者外，也包括零部件制造厂商与竞争对手制造厂商在内，整个行业的发展，共同繁荣十分重要。因此，向各个相关事业者发出呼吁，1932年11月召开了“行业繁荣对策恳谈会”。特别是就关于批发商的作用，强调“这是制造业者的销售窗口，同时，对于零售业者而言存在着发挥仓库与金融机构的重要作用”的必要性。另外，为促进发展壮大行业，每次从海外考察回国后，在行业中举办报告会，呼吁产品出口。

人气旺盛的无线电广播

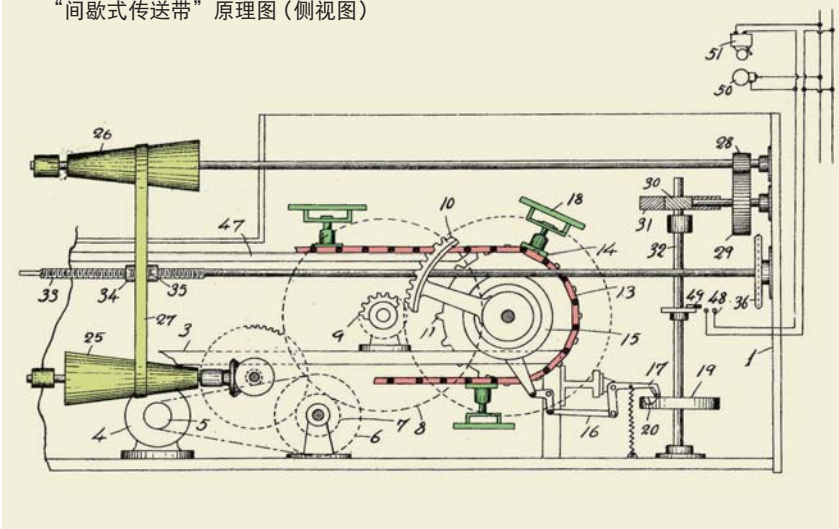
无线电广播当初开播时的节目有音乐、文艺表演、戏剧、演讲与新闻等，收音机作为一种新文化的到来而广受欢迎，正在向整个社会渗透。另外，与娱乐节目一起受到人们喜爱的是棒球之类的体育运动实况转播。1927年8月，从阪神甲子园球场现场转播了全国中等学校棒球大会决赛比赛实况。1928年1月，实况转播相扑比赛。一到实况转播的时间，收音机商店前面挤满了前来收听广播的人群。延续至今的广播体操也是从那一年开始播放的，

1932年，签订收听广播的合同数量超过100万件，第二年达到140万件。收音机作为日本人民不可或缺存在的理由之一是战争，以1931年的九一八事变为契机。人们倾听新闻广播，关注战况。



为提高日本人民身体素质、保持和增进健康，广播体操开播。旋律优美的钢琴演奏给人们留下了不可磨灭的印象（朝日新闻社提供）

“间歇式传送带”原理图（侧视图）



编号18为通过传送带反复移动、停止的作业台部分。这是一种能够通过25、26滑轮的动作来调整停止时间的结构

3 重视客户，扩大销售



鞠营业所店内的情景。陈列架上整齐地排满商品与零部件。

瞄准目标，拓展销路

■ 在全国设立营业所与办事处

日本政府十分重视无线电广播，将东京、大阪、名古屋的广播电台合并统一，1926年8月成立社团法人日本广播协会。在该协会管辖下，九州、广岛、仙台、札幌的广播电台分别开播，2年后全国连成转播网。以各地电台开播为契机，本公司在全国各地设立营业所与办事处，努力扩大收音机与零部件的销售。

主要根据地的大阪鞠营业所因选址得当而繁荣发展起来。随着销售额的增加，增加了员工，而且商品品种不断扩大。

1926年设立东京办事处，接着，1927年3月为配合九州广播电台的开播，决定在福冈设立办事处，兼带形象宣传与筹集资金，并计划专门为九州的批发商举办开播纪念商品展览会。呼吁大阪与神户的收音机真空管与电池等零部件制造厂商、批发商、进口商等参加，希望他们展出产品与分担举办费用，得到十多家厂商与商号的赞同。结果，商品展览会大获成功，籍此机会又顺利地设立了福冈办事处。

后来，1932年在小仓设立办

处，1935年在名古屋设立办事处。接着，1937年年底，分别在静冈、仙台、金泽、广岛、冈山、高知、熊本、鹿儿岛设立了办事处，扩大销售网。

■ 加强与客户的关系

进入20世纪30年代，将夏普收音机销售特约店组织起来，成立了“夏普康德会”。向会员们介绍新产品并交流市场的情况，此外，有时通过招待观赏演出等联欢机会来加强合作关系，进一步扩大销售。

早川还对处于弱势状态的零售商店加大了支援力度。1936年起，建立了由本公司根据销售业绩直接支付奖金的“福利券”制度。零售商店在销售时，收集随附在产品中的福利券。这是一种通过福利券来统计销售的机型与台数，然后支付奖金的独特性制度，除了支援零售商店外，也发挥了调查销售情况的作用。

另外，制作部（工厂部门）与营业部的员工相互结合起来走访客户（零售商店），而调查市场的是1932年的“访遍客户研究会”。在加强客户关系的同时，直接从客户与顾客那里听取本公司产品的普及情况、产品的故障部位、各地区的需求等情况，获得了极其重要的信息。该时期可以认为是最先进的市场运行。

这样，本公司除了重视产品的开发与流水线作业等的生产技术外，在营销与流通领域也不断尝试各种新设想。



博多料亭举办的九州广播电台开播纪念商品展览会

从早期积极开拓海外市场

■ 开始出口收音机零部件

1926年春，本公司开始向中国、印度、东南亚、南美洲等国家和地区出口收音机与零部件。是在刚开始生产收音机的一年后，日本国内的东京、大阪、名古屋等大城市逐渐开始普及收音机的时候。

1927年6月，早川亲自前往上海，包下当地有名的餐馆两天，举办商品展览会。这次展览会的规模远远超过3月份福冈举办的商品展览会，盛况空前，展销商品全部告罄。

考虑正式向中国进军的早川，1930年6月视察了中国各地。第二年，在香港设立代理店，派出驻在员，1934年4月设立本公司首家海外办事处—上海办事处。



中国上海设立的本公司首家海外办事处

■ 扩大海外销售网

进而，1933年，早川约花费了两个月的时间访问了东南亚各地。除了推销商品外，还考虑购买当地的原材料，在新加坡接受当地报社采访时他回答说“打算使用当地的锡与木材来制造收音机零部件”。第二天，人们看到报纸刊登的新闻报道，除了有望发展贸易的木材商外，还有许多对收音机感兴趣的爱好者，他们纷纷前往下榻的酒店询问，这样，夏普收音机在新加坡的销路被迅速拓展开来。



寄给海外商社的产品指南。应对世界各国的电压与频率，专门量身定制附带当时日本还没有实现商品化的短波频道功能，灵活的价格应对措施，表明能够迅速应对各种需求（1932年前后）

接着访问泰国，当时已经在曼谷派出了驻在员。

由于1930年泰国普密蓬国王的哥哥甘烹碧王子殿下访问日本时，接受夏普赠送五管收音机的原因，夏普的名声在曼谷广为知晓。据说当地90%的收音机都是本公司的产品。代理店 Bangkok Trading Company (BTC) 是一家泰国首屈一指的收音机商社，后来也一直保持着频繁的贸易往来。

本公司很早就开展了贸易活动，1933年一年单纯出口收音机的款额就高达30万日元。后来，本公司的收音机，除了向中国与东南亚出口外，还广泛地向欧洲、中近东、澳大利亚、非洲、南美洲各国等出口。

4 法人化与战争时期的经营

改组为法人组织

日本第一台国产矿石收音机组装成功以来已经过去了10年，公司既扩大了业务规模，也大力提升了知名度。早川决定将个人经营更改为法人组织，努力通过公开健全的经营内容，提高社会信誉，力求进一步取得发展。

1935年5月1日，在新大阪酒店（现在的丽嘉皇家酒店）召开株式会社早川金属工业研究所的创立大会，第二天完成了设立登记。所长早川德次就任董事社长。设立时的资本金为30万日元（全额到账），工厂占地面积约10,056m²、建筑物面积约3,181m²，员工人数564名。进而，同月增资20万日元，资本金达到50万日元。



株式会社早川金属工业研究所的创立大会

1936年6月，以奠定收音机事业的基础为契机，将公司名称中的“研究所”删除，更名为“早川金属工业株式会社”。

另外在当月，早川社长将曾经投资的制造汽车零部件、拥有250名员工横滨马达部品件制作所株式会社并入公司的旗下，自己就任社长。后来，该公司改组为主要从事荧光灯器具的早川电业株式会社。

总公司方面，1942年5月再次更改公司名称，将“金属”改为“电机”，变为“早川电机工业株式会社”。这段时期，开工建造木结构瓦顶二层楼建筑的总公司办公室，第二年竣工。另外，设立新的研究所，积极开展短波与超短波的研究。

后来，又不断增加资本，二次大战结束前的1945年4月，资本金达到830万日元。

为事业相关的社会作出贡献

■ 建立早川商工青年学校

早川社长因家境贫困而失去上学读书的机会，他深切体会到平日在作坊干活结束后通过读书来记住汉字等自学的艰难性。因此，他很想给只有寻常小学学历的员工创造学习的机会。如果能够学习掌握商工业方面的专业知识，将来既有助于本人自己，又能为公司培养优秀的人才。

巧合的是，1935年4月颁布了青年学校令。该敕令规定，给寻常小学毕业后不能继续升学就参加工作的青少年，提供边在工厂或事业所工作边接受教育的机会。

1936年5月，批准建立学校，第二年盼望已久的早川商工青年学校终于诞生。入学的学生中，普通科40名，本科108名，此外教师与辅导员有15名。



早川商工青年学校的毕业证书

早川商工青年学校的校舍

■ 向社会捐赠产品

早川社长坚持不懈地向社会的弱势群体捐赠收音机。他认为通过收听广播节目，使广大民众能够接触到收音机这种新文化。

1930年起，开始每月向养老院、孤儿院等捐赠收音机，1934年累计达到200台以上。此外，还向自然灾害造成失去收音机的小学或医院捐赠收音机。其中倾注了通过事业为社会与国家服务的强烈愿望。

战争时期的收音机生产

■ 原材料十分匮乏

进入20世纪30年代后，日本逐步走上了战争时期的体制。30年代中期，以金属材料为首的原材料价格暴涨，各收音机制造厂商决定涨价。本公司迫不得已，也自1934年以后数次涨价。

1937年，推出了具有该时期特征的商品－“明听1号”收音机。这是一种具有高灵敏度的特点，而且克服了容易产生自振荡杂音的再生式收音机缺点的机型。收音机附带调整防止发生这种杂音的功能，能够清晰地收听广播。

1937年7月，中日战争爆发，各种物资开始管制。当初，收音机是看作为一种奢侈品而倾向于缩小生产的，然后在交战后，人们迫切希望收听新闻，另外，作为一种有助于政府宣传政策的产品而被批准生产。

1938年4月，为应对原材料的匮乏，早川社长作为发起人，创设了大阪无线电工业公会。同年9月，大阪无线电工业公会、东京无线电工业公会与日本广播协会一起成立收音机用品统一委员会。统一收音机的机型与价格等，并商定节约材料、提高生产效率、力求为交易提供方便。

■ 想方设法节约材料，满足旺盛的市场需求

随着战争的激化，供收音机使用的原材料供应日趋恶化，本公司彻底做到节约材料，同时提高生产效率，满足旺盛的市场需求。为减少金属使用量，不断想方设法地改进电路、不使用变压器、以及采用纸张之类的替代材料、零部件小型化等措施。

本公司也积极开拓专门满足中国方面等需求的产品，1938年9月，接受满洲电信电话株式会社2万台收音机的订货。在制造出口商品之际，即使是属于管制的原材料也能够确保得到供应，生产时能够不必担心材料匮乏。还有，专门为当地推出了能够使用按钮选



明听1号的新闻广告（无线电公论）（1937年6月20日）

择电台的超外差式※收音机。这是一种作为远距离收音机设计生产的，能够在远离家园的地区直接收听日本主要电台的广播节目。

制造无线电台

战争时期，还制造军用携带式无线电台。目的在于保障员工们的生计，并继续保存公司的事业。

1941年12月，太平洋战争爆发。1942年7月，当局要求试制30台航空用无线电台。这必需具备高度的技术，就连专业制造厂商也只能组装一台或二台而已。试制成功后，1943年年底，制定了月产200台看来是属于异想天开的大批量生产计划，然而，凭借生产收音机时发明的最为先进的流水作业，成功地实现了计划。

为进一步扩大生产设备，1944年6月，在大阪府南部的和泉府中成立和泉工厂，第二年4月还收购了京都工厂。



总厂的无线电台生产线（1941年）

※ 超外差式...这是一种将接收到的电波变换为其它的频率，然后进行放大、解调的接收方式。高灵敏度，抗干扰

5 以无线电事业为基轴，战后重整旗鼓

向民生产业发展， 以收音机为中心，复兴事业

1945年8月15日，太平洋战争结束。本公司在战争结束的一星期后，开始了免费修理收音机的服务。连日来公司门口有100人排队等候修理。这是利用本公司自己的技术来为顾客服务。

对于在战争造成长期苦难环境下艰辛生活的人们来说，收音机播放的娱乐节目已成为一种不可多得的精神享受。



战争结束后，人们排起了长队接受免费修理收音机

早川社长制定了当时的事业运营方针。核心是，事业方面与战前相同，集中生产收音机，恢复到1941年时期的经营规模，支援员工们的自愿退职或转职，决定以批量生产日本广播协会规定统一规格的“广播电台型（以后改名为国民型）收音机”为中心等。

作为民间事业公司启程

1946年8月，政府发表中止战争时期补偿的决定。即国家对战争时期主要向军队提供收音机、无线电台等物品取得的货款，征收100%战争时期补偿特别税，实际上就是要退还这些货款。

作为应对措施，为防止受到征税致命打击而引发企业破产，政府制定了特别会计公司的制度，本公司也被指定为属于这种类型的公司。将战争时期拥有旧债的帐户与战后从事民生事业的帐户分开，分别进行旧债清理与开展事业活动。

后来，1948年12月10日本公司增资，资本金达到

3,000万日元，在这种条件下，新旧帐户合并，特别会计公司求得解除，终于能够重新取得经营自主权。



当时免遭战争破坏的总厂

本公司的业绩自1948年年底开始上升，增资后，约4个多月的销售额高达1亿3,200万日元，利润392万日元。

本公司以1948年年底的增资为契机，开始在大阪证券业协会参加股票交易。1949年5月14日，股票在大阪证券交易所上市。6月2日的首日市值为42日元，可以说是当时经济形势下一个幸运的首日市值。随着股票的公开发行，本公司将作为社会的社会事业体继续开展事业活动。

此外，1945年12月工会法颁布，以此为契机，第二年2月1日，本公司内部也成立了工会※。

鼎力发展国民型收音机

1946年3月，政府与日本通信机械工业会等为新的标准接收机制定了“国民型收音机”规格。按照法定价格销售，享受免除征收物品税的优惠待遇。本公司利用了这个制度，分别推出夏普国民型1号、2号、2号B型，努力扩销。

另外，1946年6月，商工省（现在的经济产业省：相当于中国的商务部）暗示要求增加生产收音机。这个要求给以后留下了祸根：许多制造厂商忽视缩小经营规模、遭受经费不断上涨的困苦。尽管想要生产，但是由于重要原材料的匮乏、工资上涨、通货膨胀造成购买力降低等原因，各家公司依然处于艰苦经营的困境。

国民型收音机的法定价格，随着物价暴涨而接二连三地改变，1947年8月因超出了物品税的免税额度而征收30%税金。国民型收音机的销路遭受打击。

※ 工会...成立时的名称为早川产业工会

夏普收音机的发展历程

从矿石收音机向真空管式发展，再向晶体管收音机发展

自无线电广播开播的1925年起，到电视机开始普及的1960年的约35年期间，是收音机的时代。20世纪30年代下半叶以后，因受到战争的影响，产品技术的开发长期处于停滞状态，但是，在家庭中依然是以信息与娱乐为中心占据着优势地位。（数字为图片中商品的销售年份）



克服经营危机 批量生产日本第一台国产电视机

本公司开发出日本第一台国产电视机，1953年，在电视开播前迅速开展批量化生产。

早在收音机刚开始普及的1931年，卓有远见地决定着手研究电视机，终于大获成功。

摆脱战后混乱与经济大萧条引发的公司生死存亡危机，推出夏普电视机。

提出“每家一台”的奋斗目标，引领电视机普及的潮流，

同时在产品阵容中增加了各种让家务变得更轻松的家电商品，

努力向综合家电制造厂商发展壮大。

1953年的电视机与零部件

1 摆脱公司生死存亡危机，努力恢复业绩

因收音机需求的锐减，面临困境

■ 道奇路线导致的经济萧条

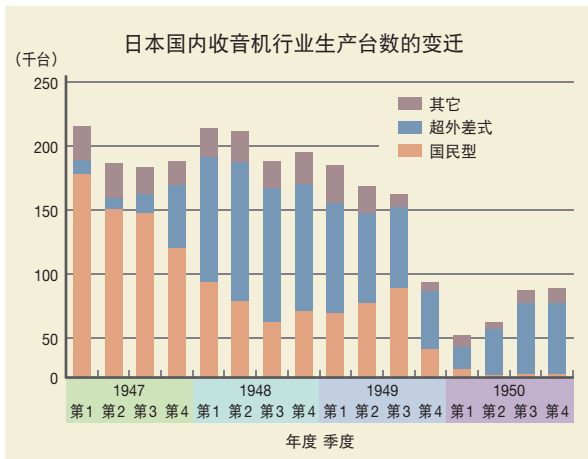
战争结束后，物资十分匮乏以及扩大旨在经济复兴的财政支出，造成了严重的通货膨胀。消费者物价指数从1945年秋季至1949年春季的数年期间内竟然飙升了100倍左右（法定价格基数）。

针对这种情况，联合国军总司令部（GHQ）在1949年至1950年的两年期间，推出了包括抑制通货膨胀对策在内的紧缩财政开支措施（道奇路线）。主要内容有：总预算的均衡，削减政府支付补助金等。这样，市场上资金供给显著减少，通货膨胀得到抑制，物价趋于稳定，但是也造成急速的通货紧缩，日本深陷了经济萧条的泥潭。失业人员增加，消费者的购买能力下降。

战后，收音机行业恢复得较快，生产能力得到提高，但是经济萧条造成了销路不畅，库存过剩。另

外，虽然预定民营广播在第二年开播，由于受到“只有超外差式收音机才是不受干扰的机型”流言蜚语的影响，市场上掀起了一股不买国民型收音机的浪潮。

不需交付物品税的不法制造商也肆意倒卖，加速了市场混乱。整个行业的收音机生产台数显著减少，出现从1948年80万台分别下降到1949年60万台、1950年30



经济萧条使廉价的“国民型”需求暂时增加，然而受到观望购买的影响，进入1950年度出现锐减

万台的严重情况，制造厂商也从战争刚结束时的80家减少到17家。

■ 拼命努力，支持事业发展

本公司也陷入了产品库存堆积如山，批发商开出的空头支票造成的损失等困境，资金筹集出现瓶颈。这种情况下，在本公司的应付票据结算日那天，全国各地的营销员人人都为回收销售货款四处奔走，向总公司紧急汇款1万日元、2万日元。他们拼命努力，想方设法防止发生拒付损失。

1950年2月底，出现了推迟发放工资的问题，当年4月，采取加强营销体制、降低销售价格、推出廉价超外差式收音机等措施，进而又临时中断生产，集中销售库存产品。但是，4月到6月的平均销售额下降到每月1,500万日元，为上一年度的40%左右，7月底的借款高达1亿3,200万日元。而且还交了战争时期补偿特别税，导致我司手头资金不充裕。

■ 在多方面的协助与支援下，度过了危机难关

银行发放追加贷款时，前提条件规定为裁减过剩人员。具体的是，“裁减210名员工，按照当前的销售额应保持公司员工378名的体制，而且还必须进一步努力经营。”但是，早川社长却认为“与其说裁减员工，还不如干脆解散公司好”。在召集全体员工传达这种想法时，员工们反而齐声高呼“公司不能倒”，表达了他们的心愿。

在当年8月9日召开的劳动协议会上，公司发表了包括裁减员工在内的重建方案。许多会员强烈希望公司继续存在，同意招募自愿退职人员。公司向全体员工颁发了记载着销售额、利润、借款等的经营实况与



向全体员工颁发的小册子《关于公司重生的方法》（1950年8月）

重建措施的《关于公司重生的方法》小册子。当月，自愿退职人员已经达到预定人数，进而通过全体董事们的个人担保，接受4家银行提供1,500万日元的联合贷款。

对退职人员给予特别照顾：在规定的退职金基础上再增加2个月的平均工资，赠送收音机纪念品等。除支

援转职外，还约定将来本公司在招聘新员工时优先录取他们。当时，迫不得已裁减人员的举措，成为公司一件令人痛心疾首的事。

业绩随着收音机需求的扩大而恢复

■ 朝鲜战争的特殊需要促进市场繁荣

1950年6月，朝鲜战争爆发，由此产生的特殊需要拯救了饱受经济危机困扰的日本产业界。景气复苏，商品畅销，行业中也出现了用全波收音机收听传递紧张国际形势短波广播的需求。

本公司1951年3月期（当时，以每6个月为一期结算）的当期利润343万日元，时隔三期实现了盈余结算。4月，接受美国政府订购大量收音机等订单，9月期的当期利润1,329万日元，比上期增长3倍。



朝鲜战争中准备登陆作战的美国士兵（1950年）（朝日新闻社提供）

但是，本公司将这种景气看作是暂时性的，经常警惕防备“经济萧条明天就会袭来”，小心翼翼地推行健全的经营。因此，即使在朝鲜战争特殊需要结束后反作用发生经济萧条时，也没有受到影响。

■ 民营广播热潮使超级收音机的人气旺盛

民营广播电台1951年度有9家，第二年扩大到21家，广播节目内容丰富多彩，出现了“民营广播热潮”，收音机的生产迅速恢复起来。

1950年7月推出的新款超外差式收音机（5R-50），是一种批量生产的小型收音机，在拥有多家广播电台的大城市能够防止不受干扰，另外，具有在外地能够接收到大城市民营广播节目的高灵敏度，好评如潮，而且价格也很实惠，成为一种人气商品。

随着日本广播协会广播连续剧“你的姓名”的播放大获成功，1952年签订收听广播的合同数量超过1,000万件，收音机行业迎来了一个高峰期。

2 拉开了电视机时代的帷幕

试制成功电视机

■ 战前开始着手研究电视机

1926年12月，浜松高等工业学校（现在的静冈大学工学部）高柳健次郎副教授使用自己开发的技术，对电视机开展的试验取得成功。获悉该消息的早川所长深信“继收音机之后，一定是电视机时代的到来”，考虑打算研究电视机这种新产品。然后，向该校寄送了“聘求毕业生”的招聘明信片。

看完招聘明信片的电气科主任教授，尽管认为这是一家不懂人事管理的小公司，但是从简洁的文章内容中，让他感觉到公司对新技术有执着的追求。访问了本公司后，教授感到虽然是家街道小工场，但是制造收音机基本条件的冲压技术出众等，前途无量。

1931年3月，高柳教授的得意门生毕业后进入本公司。本公司成立电波工程研究室，以他为中心开始着手电视机的研究。后来，随着战争局势紧张，政府作出了禁止研究电视机的规定。

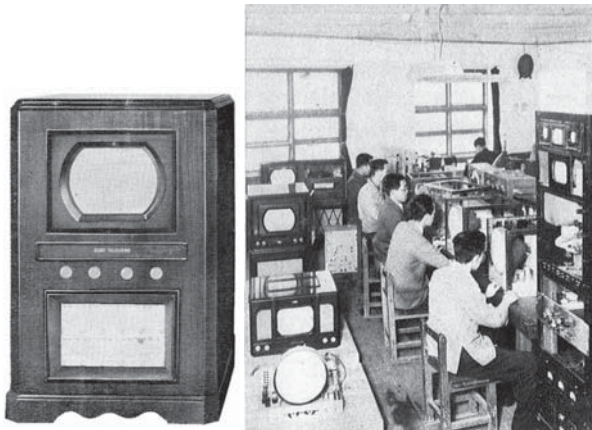
■ 努力开发与试制成功

战后不久，GHQ禁止日本开展电视机的研究，重新正式开始研究是在1949年。由于出现了一个包括战争时期在内的漫长空白期间，日本明显落后于欧美各国。重新开始开发电视机的本公司，参考了在GHQ图书馆找到的技术文献等，努力开展研究。

当时，整个行业普遍认为电视机制造困难，而且还考虑到发生故障等的售后服务应对问题，连大型制造厂商也对电视机事业化举旗不定。本公司在早川社长的凡事都得领先于别人、勇于开拓的方针指引下，积极努力开发样机。

在开发过程中发挥最大作用的是，战争时期亲自制造航空无线电台、战后开发警察FM无线电台累积起来超短波等技术。1951年，终于完成了样机。从招聘浜松高等工业学校毕业生以来经历了20年的岁月。

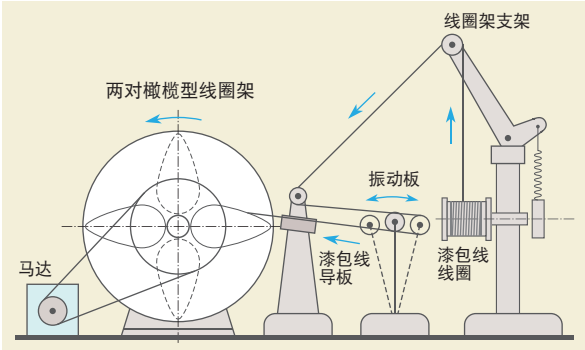
当年初夏，日本广播协会大阪广播电台进行了电视播放试验。从大阪市东区（现在的中央区）马场町发



12英寸显像管的豪华型电视机样机（1951年）（左）
电视机研究所（1952年）（右）

送电波，在该区北浜的三越百货店内使用日本广播协会的接收机，进行视听试验。当时，本公司的技术队伍也将样机带到了三越附近的美津浓大楼内，接收获得成功。知道进行播放试验的人们聚集过来，第1次目睹了本公司的电视。本公司预定的试验对广播电台也严加保密，据说其它制造厂商得知这次果敢的行动后震惊不已。

取得这次成功后，本公司看准电视广播即将正式开播，立即落实批量生产的具体化措施。特别是决定由本公司自己开发生产电视机的主要零部件调谐器、偏转线圈※1、回扫变压器※2，其中，偏转



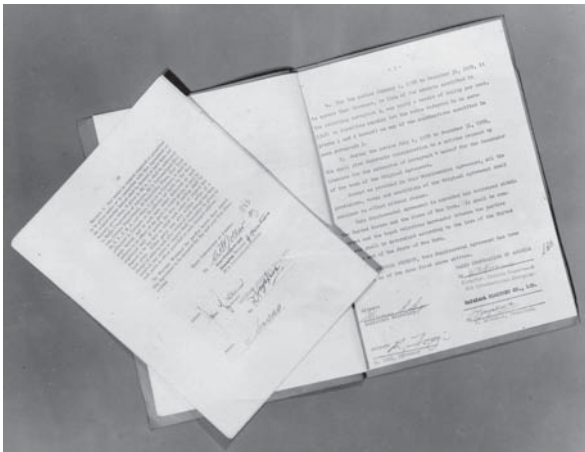
偏转线圈（上）与偏转线圈绕线机的原理图（下）

线圈的批量生产最为艰巨。从图书馆找到的资料中只说明“偏转线圈是余弦绕组”的启示下，完成了绕线机，实现了批量生产。

与美国RCA公司签订技术援助合同

虽然本公司已经完成电视机样机，并且接收也获得了成功，但是，欧美各国的电视机技术取得了飞速发展。另外，要使电视机走向实用化，必须与欧美制造厂商技术协作，以获取专利使用权。为取得美国RCA公司（Radio Corporation of America）的协作，早川社长拜访了老朋友高柳健次郎先生，希望他出面介绍给该公司。这时，高柳先生已经担任与该公司有业务联系的日本胜利公司董事兼总工程师。早川社长委托电视机开发的竞争对手公司介绍给RCA公司，高柳先生欣然同意帮忙。一切的缘由在于，早在战前，两人的心中就拥有一个开发日本电视机的梦想，迫切希望日本国产电视机尽早问世。

早川社长在研究部长的陪同下，访问了美国RCA公司。1952年6月19日签订了技术援助合同。作为日本制造厂商而言，这是率先签订的第一份合同，毕竟这是与日本电视机首次批量生产密切相关的。当时负责签约的RCA公司远东负责人H. Alexander Straus说“电视机是百年一遇的创世纪商品，希望你用心把它做好”，一席话让他铭记肺腑。



与美国RCA公司签订的技术援助合同

早川社长大约花费了2个月的时间周游全美各地，主要考察了电视机市场以及著名的制造厂商等。早川社长亲眼目睹了最大限度利用机械设备、高效率地批量生产电视机的场面后，大量采购生产必需的最先进机械与用于研究的各种检测仪器，满载而归。

早川社长通过耳闻目睹详细了解美国电视机情况后，重新认识了电视机将来的发展前途，加深了对电视机事业的信心。

※1 偏转线圈...这种线圈通过磁场将射向显像管屏幕上的电子束按照规定的要求产生偏离（偏转）
※2 回扫变压器...这种变压器产生能在显像管中发射电子的高电压

电视广播的开播

1953年2月1日下午2时，日本开始首次播放电视节目。日本广播协会会长致辞后，接着现场直播歌舞伎表演。附带说一下，当天签订电视收视的合同数量只有866件。当年8月28日，民营电视台也开始播放。

当初，电视机特别昂贵，大多数国民汇聚在车站前或闹市等地区设置的街头电视机观看。另外，咖啡室、饭店、理发店、澡堂等都纷纷购买电视机，以便招揽顾客。特别是现场直播职业摔跤比赛最受欢迎，日本摔跤运动员力道山用空手道掌劈击败了外国对手，街头电视机的播放使他一举成名成为国民英雄。



街头电视机前人山人海，水泄不通（朝日新闻社提供）

3 开始电视机批量生产

开发、批量生产日本第一台国产电视机

1952年，在日本政府批准与RCA公司的协作后，本公司立即着手设计电视机，完成了12英寸、14英寸、17英寸三种机型的设计，试验结果也令人满意。当年，研究所批量生产获得成功。诞生了日本第一台国产电视机〈TV3-14T〉。第二年1月，电视机的生产移交给制造部，独立组成电视机制造科，正式开始批量生产电视机。能够迅速确立这种生产体制的原因有，大胆而当机立断地规划与实施设备投资，战前开始呕心沥血积累起来的生产技术等。

1月16日，邀请市场销售方面有关人士约200人，召开电视机计划发布会。说明销售价格、预定月产台数、电视机的结构、售后服务等情况。参加的商店了解到本公司的想法与积极努力的态度后，迫切期待销售电视机。14英寸（显像管对角线的长度14英寸）的价格为17万5,000日元，而当时高中毕业公务员初次任职的工资只有5,400日元。

1953年2月1日，人们翘首盼望的日本广播协会电视正式开始播放。拉开了日本电视机时代的帷幕。签订合同的都是收音机商店、咖啡馆、旅馆、银行、公司等，主要用于营业，当初，其它制造厂商的产品大多是大型17英寸。当年5月，本公司的产品阵容中增加了17英寸〈TV3-17T〉与12英寸〈TV3-12T〉。



日本第一台国产电视机〈TV3-14T〉

建立电视机的售后服务体制

与收音机相比，电视机的结构更为复杂，从电视机发达国家美国的例子来看，加强销售中的售后服务是不可或缺的。

本公司在准备批量生产的同时，还努力着手建立售后服务体制。首先，自1952年年底开始，在公司内部每星期举办一次电视机技术讲习会，半年多。

继公司内部举办的讲习会之后，1953年2月还开始举办以销售店为对象的组装试验讲习会。通过组装电视机，在一星期内掌握电视机的结构知识，以及调整、修理等售后服务技术等，这样，能够在自己的商店销售讲习时组装的电视机。除总公司内举办讲习会外，还在全国各地出差举办讲习会。



讲习会情景（左）
广岛会场集体留影（下）

以努力扶植1,000家电视机销售店为目标，使他们具备除修理电视机的故障外，还能够应对图像调整等技术能力的售后服务。讲习会让销售店增强了对电视机销售的放心与信心，为黎明期的电视机销售带来良好的效果。

1956年9月，建立了“夏普指定服务店”制度。这是一种替代本公司来承担售后服务的夏普会会员店。“保证书”中填写承担售后服务的店名，保证顾客能够容易提出修理等要求。

电视机需求的扩大与扩充生产体制

■ 通过14英寸电视机促进普及“每家一台”

正式开始批量生产时的1953年1月生产15台，随后每月的生产台数不断提高。每月生产1,000台前景落实为契机，当年5月21日果断实行降价。14英寸电视机从17万5,000日元降低到14万5,000日元，17英寸电视机从19万7,000日元降低到15万3,000日元。

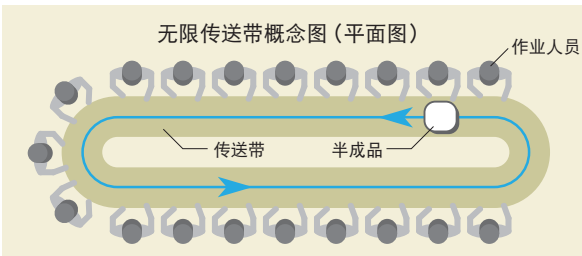
当初，整个行业都关注多数供业务需要使用的17英寸电视机。但是，本公司却执着于生产14英寸电视机，这种尺寸适合日本国民日常生活中的房间大小，最容易实现“每家一台”的目标。进而，开展生产合理化，再次降低价格，14英寸电视机降低到12万7,000日元，终于打破了每英寸1万日元的大关。降低价格促进了向“每家一台”普及。

1954年5月，本公司生产14英寸的台数占有60%的市场份额。日本的电视机终于以14英寸为标准，所有的制造厂商都将主打产品集中在14英寸上，籍此提高生产合理化，提高包括显像管在内零部件的品质，进一步降低价格。后来，电视机成为重要的出口商品，可以说集中发展14英寸电视机为早期形成日本电视机产业的国际竞争能力作出了贡献。

《日本的电视机产业》（平本厚著）一书中归纳指出，本公司电视机生产台数在所有机型中占有的市场份额，1953年（4～12月）为22.9%，1956年为16.9%，连续4年鳌居行业的榜首※1。

■ 电视机新工厂竣工

为进一步推进生产合理化，计划在总公司（现在的田边大厦内）建设电视机新工厂。建设新工厂时，早川社长制定了设计方针，要求使本公司首家钢筋混凝土结构的工厂成为一座“防火、防倒塌、安心工作的工厂”。



电视机新工厂

1954年3月，新工厂建成。生产线配置了本公司独特的无限传送带装置※2。从配线、组装、装箱到进入仓库，所有工序可通过流水作业完成。

此后，为实现电视机的增产，继续不断增加建设工厂，终于使电视机月产能力达到2万台。本公司凭借占市场份额榜首优势引领行业外，还不断开发独创性商品，积极开拓各种需求。

例如，有使用全金属机箱的〈TV-500〉（1955年），世界首次使用按钮式调谐器、不必旋转频道开关只要用手指按压就能迅速选择频道的“Procyon”〈TB-50〉（1957年）等。



按钮式电视机“Procyon”〈TB-50〉的频道按钮部分

1956年7月，总公司新大厦（总公司第1期）竣工。新大厦为钢筋混凝土结构4层建筑，部分建筑拥有5层与地下室。

自1953年正式开始批量生产电视机以来，业绩逐年上升。这个时期，在业绩良好的形势下，相继建设了工厂、总公司大厦、营业网点等新建筑。

※1 数据来源：摘自公平交易委员会资料
※2 无限传送带装置...这种传送带装置以机械传动方式水平连续地转动（原来的传送带都是纵向转动）。传送带周围配置作业人员，实现增大产量

4 努力打造成综合家电制造厂商

开发家电商品与事业化

■ 努力应对家电热潮与系列店化

20世纪50年代上半期，日本经济已经从战后大萧条中复苏，国民生活丰衣足食，人们日益关心以家电产品为中心的耐用消费品。通常将正式开始销售电视机的1953年称为家电元年，从那时开始，洗衣机、黑白电视机、电冰箱作为丰裕富足与憧憬的象征，被称为“三大件”。

本公司集中生产收音机与电视机这两大主打商品，拖延了对其它家电商品的开发。再加上受到竞争对手制造厂商打进电视机市场、其它公司拥有丰富商品群的强有力的系列销售店政策等影响，电视机的市场份额大幅度降低。为应对以洗衣机与电冰箱为代表的家电商品日益高涨的需求，并且维持系列店正常销售服务，扩大生产品种已经迫在眉睫。因此，1957年本公司提出了“发展成为一个扩大家电商品销售能力的综合家电制造厂商”的经营方针。

■ 迅速扩大家电商品

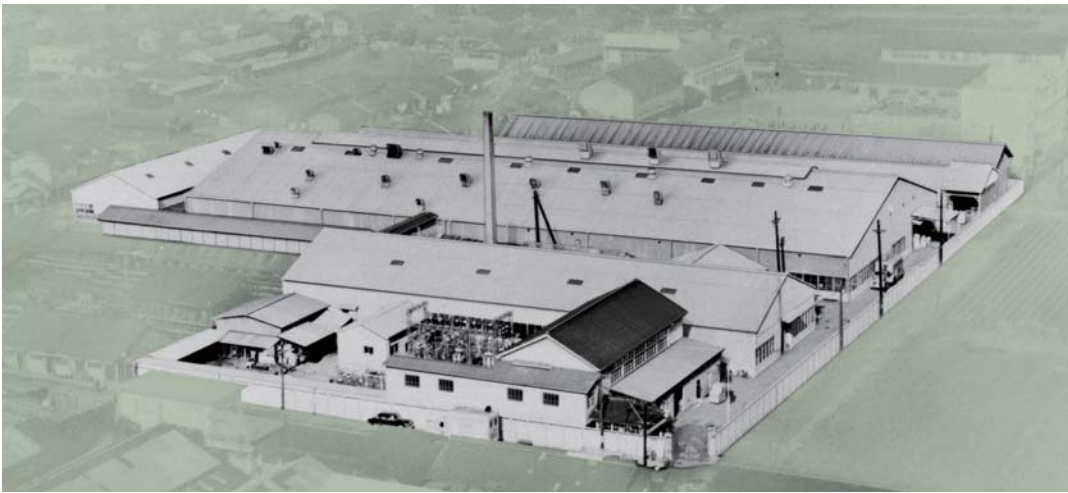
本公司已经自1956年开始生产电风扇，1957年开始生产电冰箱与洗衣机。后来，又增加了搅拌机、烤面包机、电饭煲、水冷式冷风机等产品，成功迈出了扩大家电事业的第一步。1958年推出了水冷式冷风机，这是一种将水泵抽取的冰凉地下水作为制冷剂而

本公司独创的第一台水冷式冷风机（RC-101）。由于利用基本保持一定温度的地下水，气温越高冷却效果越好，好评如潮

送出凉风的结构，由于不使用压缩机，在运转过程中不会发生振动与噪声，具有安静的特点。

这个时期，在每月召开一次的“新产品促进会议”上，开发人员向早川社长为首的高层管理人员汇报样机的情况，并根据当场提出的各种意见来推进产品开发。水冷式冷风机也就是在新产品会议上诞生的。

1957年，平野第2工厂建成。进行洗衣机等家电商品的组装，建立了综合家电制造厂商的体制。厂区占地面积约10,200m²，将电视机金属机箱工厂、涂装工厂等合并在一起。对于本公司而言，洗衣机是最早的大型商品，从钣金到涂装、组装采用传送带系统的流水作业，实现了批量化生产。比较1957年度上半年与1959年度下半年的销售情况后，发现仅在2年半内，家电商品的销售额提高了5倍多，销售结构比从不到10%上升到20%多，都是在短期内显著增长的。



1957年建成的平野第2工厂（大阪市东住吉区加美松山町 现在的大阪市平野区）

成立专门设计小组

当各种家电产品开始陈列在商店后，除性能与功能外，外形、颜色、手感等也成为重要的选购条件。进入20世纪50年代，各家制造厂商开始深刻认识到产品设计的重要性。

1954年，本公司在技术部门录用了担任收音机款式设计的工业设计师。1957年，在电视机、收音机、家电商品相应的技术部设立专职设计科。迄今为止在设计延伸线上的开发技术人员都是自己设计包装与外观，从此以后，产品开发变成技术人员与工业设计师的共同作业。

这个时期，设计方面发挥重大作用的是刚应用不久的塑料。例如，在收音机中，通过用于机箱来替代以前使用的木材与玻璃，提高了样式与色彩的自由度，从小型的手提式到大型机型，各种商品种类丰富。

本公司初期产品样式中特别荣获好评的是电风扇造型漂亮。从侧面来看，支撑叶片的摇头部分呈现英文字母“Z”字形那种独特的形状，被称为“Z字型”。宛如荡漾在水面上天鹅那样优雅与潇洒，人气旺盛。

本公司的商品荣获各种设计奖。14英寸手提式电视机“Parrot”（TM-20），在1957年《电视机技术》杂志举办读者投票的设计大赛中获得第一名。另外，家用晶体管收音机（BH-350）在1960年分别荣获了大阪工艺



手提式电视机（TM-20）
这是一种将频道按钮全部设置在侧面的新颖款式



地铁站台内张贴的“Z字型”电风扇广告牌（1962年前后）

宣传活动深受赞誉

1952年5月，宣传夏普电视机与收音机的宣传车完成。装载着电视机、扩音器、磁带录音机等热销商品，在全国巡游，开展形象宣传。访问各地的代理店与销售店，也作了电视节目试播的接收演示与关于电视播放的说明等。

另外，自从民营无线电台开始播放（1951年）后，在本公司提供的各种娱乐节目中最有人气的是小组对抗歌唱比赛“金歌银歌”（1953年开播）。电视节目，“夏普剧场的三木则平喜剧教室”（1956年开播）广受好评。



宣传电视机与收音机的夏普宣传车在全国各地巡游

5 加强与经销商的协作并建立销售公司

建立全国销售网

■ 加强与经销店的联系

这时，家电行业中的各家制造厂商开始积极建立销售网，主要旨在实现批发商、零售商店的系列化与专卖化。1952年，本公司顺应这种潮流，以全国的地区为单位，分别成立夏普会，力图扩大产品销售和加强与具有实力的代理店（批发商）、销售店（零售商店）的协作。与会员店密切联系，努力实现共同繁荣。

到1953年，与大阪、东京、名古屋、广岛、福岡、北海道的各办事处下面具有实力的190家批发商签订代理店合同，与这些代理店交易往来的约6,300家销售店成为夏普会的会员店。通过根据产品的品种与销售台数支付感谢金的福利券制度等，支援会员店。

另外，作为起到销售店与本公司之间的桥梁纽带作用，1952年2月创刊了信息刊物《SHARP NEWS（夏普新闻）》。



总公司竣工纪念时召开的代理店总会（1956年）

1958年，建立以本公司产品销售比例高的销售店为对象的夏普友店制度。各地将这些销售店集中起来，成立夏普友店会，努力进一步加强协作。进行联合销售与宣传等，加深本公司与专卖店相互之间的协作关系。

■ 建立夏普电机公司

在建立销售网的过程中，1956年2月以资本金1,000万日元，将营业部门作为一家公司独立出来，建立夏普电机株式会社。以此为契机，除东京支店与大阪营



福岡市长浜町（现在的福岡市中央区长浜）竣工的福岡支店（1958年）

业所外，将早川电机的支店、营业所、办事处统一在夏普电机旗下，同时在全国各地新增加营业所、办事处，重整销售体制。进而，1958年夏普电机吸收合并了主要从事销售荧光灯器具的早川电业株式会社。

这样，“早川电机生产”与“夏普电机销售”相辅相成，谋求积极推进事业发展。

地区销售公司的源流

1957年夏季，大阪地区的销售公司夏普商事（1948年成立）与代理店日本桥无线合并，作为本公司产品的专卖代理店开启新的征程。

家电产品销售竞争日益激烈过程中，也受到了经济衰退的影响，经营基础脆弱的批发商为资金周转操心。日本桥无线也毫不例外，本公司通过投入资金与人才，该代理店被夏普商事吸收合并。

进而，1958年9月，夏普商事与本公司的专卖代理店QRK商会合并并成立大阪夏普销售株式会社。后来，本公司以专卖代理店为母体等，在全国各地推进建立地区销售公司。

另外，20世纪50年代下半期，电视机迅速普及起来，不过顾客的购买力并不强。支援提升购买力的是制造厂商的按月分期付款销售制度。1957年5月，本公司建立东京夏普月贩株式会社。接着，6月在大阪、京都，后来又在名古屋、广岛、福岡，并陆续在全国各地诞生了夏普月贩株式会社。

6 建立特选金属工厂

前身是早川电机分厂

1950年，建立了由残疾人自己管理的合资公司特选金属工厂。

该公司的前身是1944年成立的进行金属冲压作业的早川电机分厂。在上一年，接受总公司附近的视觉残疾人设施“光明之家”代表者岩桥武夫先生的委托，对“失明军人制造无线电零部件作业”加以指导，成为该工厂的基础。

随着战争结束，分厂解散，员工们四散各处。1946年，有7人提出要求复职，早川社长将他们安排到位于总厂内阳光充沛、场所幽静的冲压工厂。勉励他们说，“开拓盲人新职业的前景可喜，各位都是从盲人中选拔出来的特选人才，请你们自豪地工作”，并取名为“特选工厂”。

作为合资公司特选金属工厂

资本金15万日元，是在本公司支付给他们7人的退職金基础上增加了来自大阪府残疾人福利基金中的借款等。特选金属工厂规定由视觉残疾人自己担任经营者，实行独立核算制进行管理。或许这是史无前例的壮举，但是，视觉残疾人7人分别担任作业、工务、财



特选金属工厂中的作业情景（1950年前后）

务、人事、总务等工作，在每月一次的专职员工会上交流课题，确立了自立更生的经营之道。

1952年以后，开始为本公司收音机与电视机的内部零部件进行组装作业。后来又生产计算器的印刷基板、遥控发送机等，随着本公司的事业发展而努力生产先进产品。

实行独立核算制进行管理的特选金属工厂开始声名远扬，1952年4月，美国大富翁洛克菲勒先生在社会事业家贺川丰彦先生陪同下访问，1954年三笠宫崇仁亲王殿下、高松宫宣仁亲王殿下相继来访，不断有社会名流前来参观这座供残疾人自立更生安心工作的工厂，并交口称赞。

五种积累

1949年至1950年，在公司生死存亡危机的关键时刻，得到银行发放的贷款，终于开启了重建的征程。在艰苦奋斗的过程中，早川社长决心端正经营手段，谋求改善公司体质。于是，根据亲身的经验，以“信誉”为基轴，将经营基础的精神归纳成五条，挂在社长办公室内，作为自己的戒律。到过社长办公室的员工们领会了戒律的由来与社长的苦心积虑，众口相传，最后成为公司宗旨。

五种积累

客户的积累	人才的积累	服务的积累	资本的积累	信誉的积累
-------	-------	-------	-------	-------

夏普电视机的开发历程

「高画质」

「播放设备的变迁」

「易用性」



日本第一台国产电视机

1953年/TV3-14T
在日本率先实现电视机量产

电视播放开始

1953年

总公司新厂投产

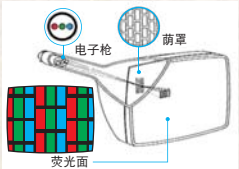
“双信号”方便调节色调



1969年/19C-D3UN
利用两条红线(双信号)，
实现简单地色调调节

自动调节画质
1959年/ TD-81
自动将各频道的
画质调到最佳状态

Rinitron显像管



1972年/141C-401
采用水平电子枪，颜色无偏差

500线水平分辨率高画质
“Keystation F500”



1985年/21C-K5B
录像播放影像精细，
水平分辨率高达500线以上

可显示文字播放的
“News Vision”



1994年/32C-WD5
可一边欣赏电视节目
一边看文字播放的新闻

支持多重播放(文字、语音)的电视机



1983年/21C-L1
可预约文字节目，也可将电视
节目和文字画面重叠在一起

全频道电视机
1968年/20G-W1U
同样支持UHF播放的全频道电视机

1968年

UHF民放播放开始

1978年/AN-1
语音多重适配器

1979年/CT-2006
内置语音多重功能的电视机

1978年

语音多重播放开始

1982年

本公司首台彩色电视机



1960年/CV-2101
搭载独有的色彩回路，影像鲜艳

彩色播放开始

1960年

栃木工厂投产

文字试播开始

1983年

文字播放开始

1985年

BS播放开始

1989年

采用ASV方式液晶



2001年/LC-20B1
搭载ASV方式低反射黑TFT液晶

“家庭高清‘HOME1125’”



1992年/36C-SE1
内置简易MUSE解码器，
以100万日元的低价开创了
高清电视机走进家庭的道路

高清MUSE试播开始

1991年

CS播放开始

1992年

“LED AQUOS”



2009年/LC-60LX1
UV-A技术与LED背光实现的高画质

地面数字高清液晶电视机



2003年/LC-37AD1
搭载地面数字高清调谐器

地面数字播放开始

2003年

BS数字播放开始

2000年

CS数字播放开始

1996年

堺工厂运转

龟山工厂运转

采用4原色技术



传统技术(3原色)
新开发技术(4原色)

2010年/LC-60LV3
采用增加黄色的4原色技术，
可表现出黄金的闪亮、
黄色等鲜艳颜色

可随处摆放的“Free-Style AQUOS”



2011年/LC-60F5
可随处摆放和扩大视听方式的
“Free-Style AQUOS”32/40/60英寸登场

“Free-Style AQUOS”登场



2011年/LC-20FE1
提供“可在家里任何角落
移动享受电乐趣”的方案

手提式电视机
“Parrot”

1957年/TM-20
可在家中随身携带的
14寸手提式电视机



按钮式电视机
“Procyon”



1957年/TB-50
利用按钮式换频道装置，
只需一按即可快速选台

超声波遥控器套件



1959年/TW-3
采用无线方式，
可进行电源、频道和音量的操作

在同一画面中显示后台节目



1978年/CT-1804X
在同一画面中同时显示后台节目的
“画中画电视”

画面中出现
频道数字



1972年/20C-241
换频道时，
会在1.2秒钟内显示大数字的
“DERU sign”

电视机录像机一体化



1980年/CT-1818V
巧妙地实现电视机与录像机的一体化

遥控器与电视机合成整体的
“Shot Vision”



1979年/CT-1880
将操作部分取下可当遥控器用，
装上就是触摸传感器

“电脑电视机x1”



1982年/CZ-800C/D
即能看电视机，又有个人电脑的功能，
还能将两者的图像重叠在一起

在同一画面中显示9个频道



1985年/28C-G10
通过电视电路数字化，
在一个画面中实时显示
9个频道的电视影像

3英寸液晶彩色电视机
“Crystaltron”



1987年/3C-E1
采用TFT方式的
彩色液晶面板

大型液晶画面
“Window”系列



1995年/LC-104TV1
搭载10.4英寸TFT方式的
液晶面板

8.6英寸梦幻挂壁电视机
“液晶Museum”



1991年/9E-HC1
搭载8.6英寸TFT方式的
液晶面板

“AQUOS”登场



2001年/LC-20C1
提供随身携带观看的家庭移动视听方案。
建议零售价设定在每寸约1万日元

支持
“AQUOS Familink”

2006年/LC-37GX1W
用一个遥控器对电视机
和录像机进行联动操作

1950年

1960年

1970年

1980年

1990年

2000年

2010年

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

■ 历尽艰辛，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。

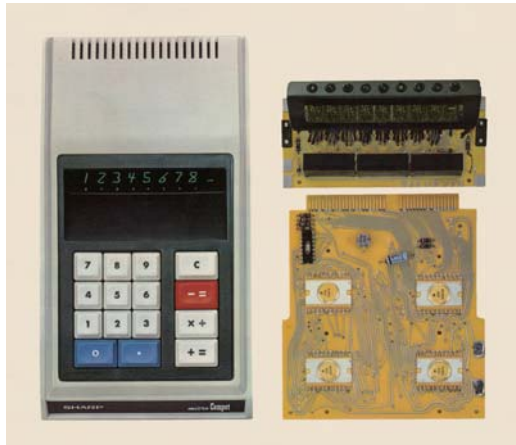
追求“轻量、小巧”的计算器，引起了我们对集成度高、耗电更低的MOS IC的关注。但是，这种元器件还没有确立批量生产技术，品质也不稳定。而且，MOS IC容易受到静电的破坏，组装时需花费很大的精力。为防止产生静电，处心积虑地采取诸如厂内保持高湿度、作业人员的手腕上系上接地的导电性金属绳来消除静电等措施，闯过了难关。

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便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



中央研究所的研究情景

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时，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，作为光电子元器件而言，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。

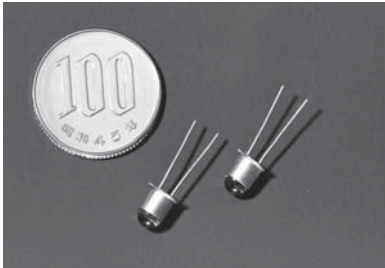
从此以后，进一步开展研究，在液态氮的条件下成功地产生激光振荡。1968年，该半导体激光元件被装载在火箭上发射到太空，用于观测宇宙尘。

■ 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见光（绿色）的砷化镓双色发光二极管。能够通过可见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见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

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奶甜烤饼，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烦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，作为出口产品占据重要的地位。

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“夏普梦幻庆祝活动”。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。



“夏普梦幻庆祝活动”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。

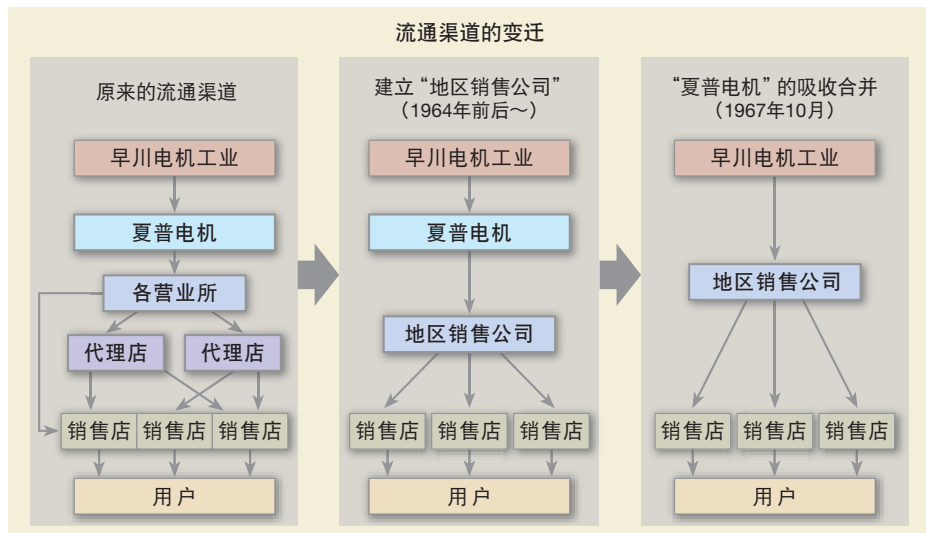
开始70作战与成立ATOM队

■ 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。

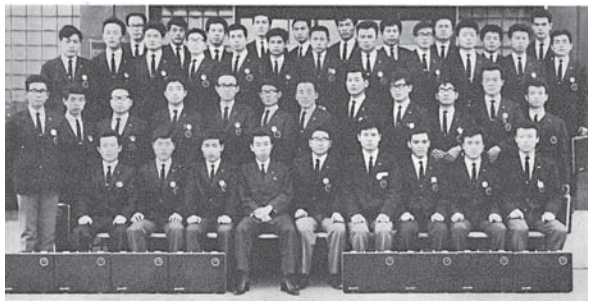
原来，产品是以各工厂为单位进行管理，并向地区销售公司出货，为集中运输业务并力求效率化，1964年新成立夏普东京商品中心，1969年新成立夏普大阪商品中心。



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，与销售店齐心合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。

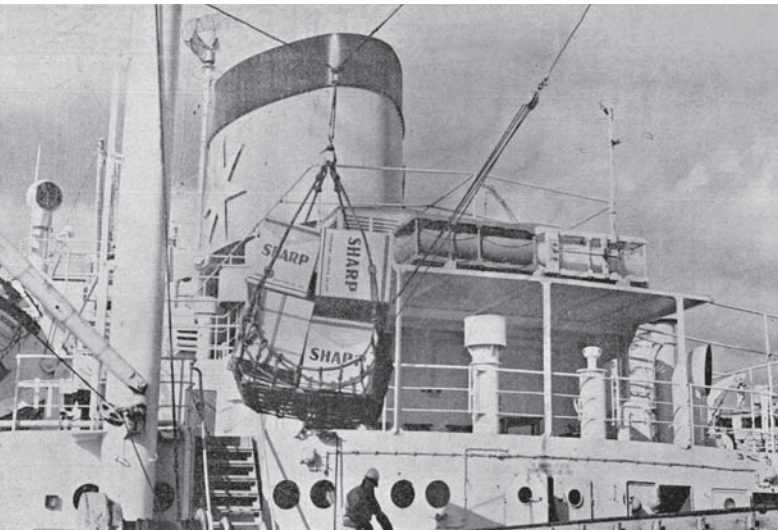
7 在欧美成立销售公司

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，不断制定出笼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，事业扩大不尽人意后采取的应对措施。



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的信任，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。

向综合电子企业转型 在天理成立综合开发中心

1970年，公司更名为夏普株式会社，
接着早川会长和佐伯社长所领导的新经营体制开始启动。
在这样的情况下，加速推进“电子”领域事业化，确立公司未来发展方向。
“天理优先于千里”的英明决断。取消万国博览会的展馆展示，
充分利用该项资金，建设“综合开发中心”，
推进LSI生产以及尖端技术研究、人才培养等，立足未来视角进行投资。
LED的正式投产以及液晶的开发，也正是这一时期所取得的成果。

刚刚成立时期的综合开发中心（奈良县天理市）

1 公司更名和新经营体制的启动

公司更名为“夏普株式会社”

1970年1月1日，本公司名称从“早川电机工业株式会社”更名为“夏普株式会社”（Sharp Corporation）。

20世纪70年代的帷幕拉开之际，为了实现进一步的发展，早川社长提出更名的建议，并于1969年11月28日的股东大会上获得批准。“夏普（Sharp）”品牌源自早川社长所创造的活芯自动铅笔（Sharp Pencil），从收音机起，本公司的产品均以夏普品牌进行销售，一直广为人知。

公司更名主要有两个原因。第一，是希望为积极在半导体等电子新领域开展活动的企业取个名副其实的名称。第二，是希望实现公司名称与品牌的一体化，更加有力地在日本国内及海外渗透企业形象。尤其在出口约占销售总额40%（1969财年上半年期出口所占比例为41.3%）的海外，尽管“夏普”品牌广为人知，但是却很少有人知道其是早川电机的产品。通过将公

司名称与品牌相统一，旨在作为国际性企业实现进一步的飞跃。

公司更名，
也揭开了夏普
作为世界性综
合电子制造厂
商谱写全新历
史的序篇。



伴随着公司更名，对总公司的公司招牌进行替换

佐伯社长就任

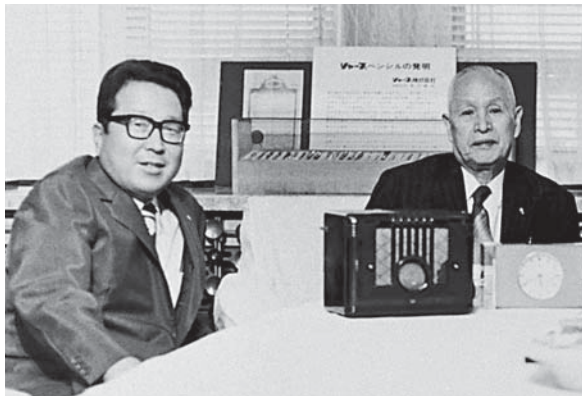
■ “公平无私的人事”和“光明正大的会计”

1970年9月15日，佐伯专务就任社长，早川社长担任会长。

在20世纪60年代经济高速发展的背景下，家电产业取得了令人瞩目的发展，本公司也顺利地不断成长。但另一方面，电机制造厂商之间的竞争日趋激烈，甚至影响到了海外事业。而且日本国内外的经济环境也迎来了更加严峻的局面。

在这样的情况下，关于企业的基本态度，佐伯社长这样教育员工：“如何看待企业的社会责任非常重要，追求利润是绝对条件，但却绝非目的。为人类谋福利、为社会做贡献的企业态度才是企业真正应该做的。为此应不断从合作工厂、交易方、整个业界、整体经济的观点，构筑起正确的生产销售态度”。另外，针对自身的经营信条，佐伯社长提出：“公平判断每个人的能力和人格并据此委以工作的‘公平无私的人事’和所有人都能够认可的资金使用方法的‘光明正大的会计’，以这两者为基础，坚决贯彻堂堂正正的经营态度。”

而且佐伯社长还提出了新方针：在促进家电领域进一步发展的同时，还应继计算器之后，继续涉足对社会有所帮助的新产品开发和住宅设备、办公设备等其他领域，不断扩大业务内容。



早川会长（右）和佐伯社长所领导的新经营体制启动

■ 成功解决各种难题

启动新经营体制的20世纪70年代前后，当时的家电产业在日本国内和海外都面临着各种问题，如向美

国出口电视机相关的反倾销诉讼，日本国内的彩电双重价格问题等。

1971年8月美国尼克松总统发布了以中止美元和黄金的兑换、实施征收10%进口税政策等为主要内容的新经济政策，这无疑是雪上加霜。日本的产业界遭受了极大的冲击。其被称为“尼克松冲击”。股价一时间暴跌，出口降低，经济也停滞不前。

而且在同年12月，10个发达国家进行了多国间的货币调整（史密森协定（Smithsonian Agreement）），日元对美元的汇率从360日元：1美元提高至308日元：1美元，汇率提高了16.88%。但是美国的贸易赤字依然在不断扩大，不久便向浮动汇率制转变。

尼克松冲击发生后经过一个多月，从1971年9月27日起，佐伯社长亲自走遍日本国内的总公司和各家工厂，向管理人员进行训示的同时，还在10月1日面向全体员工致辞，为了克服这一严峻事态提出了明确的指针。

这一应对极其迅速，在短时间内对国际形势等本公司所面临的经营环境进行了详细分析，从公司角度提出了应对日本国内外的开发、生产和销售等全部方面的具体综合性对策，并付诸于实践。



围绕美元防卫核心的紧急对策的发布，对世界经济造成了极大影响（日本经济新闻1971年8月16日）



汇总有应对尼克松冲击方针的《国际经济动荡期之际》

2 致力成为综合电子制造厂商

确立经营思想和经营信条

1973年1月，本公司对创业以来凝聚而成的基本精神进行了再整理，制定了经营思想、经营信条和经营基本方针。

经营思想中采用了“为全世界的文化和福利的提高作贡献”、“我们期望着以股东及客户为首的，包括所有利益相关方在内的共同繁荣”等表达方式，明确地融合了实现与社会和利益相关方共存共荣、与今天的CSR（企业社会责任）相通的和认识。

另外，经营信条作为支撑员工的精神支柱，提出了“二意专心 诚意和创意”（参考封面）的理念。诚意指的是思索如何才能帮助周围人、如何才能令周围人开心，用心工作。创意指的是不断下功夫进行改善，从而具备开拓未来的能力。

作为人的“诚意”优先于作为制造厂商的“创意”，其中包含了佐伯社长的深思熟虑，另外经营信条项目的最后还加上了“勇气”，这源于希望将成功从大地震灾害中振作起来的创业者不屈不挠的精神作为公司的优良传统不断传承下去的想法。

经营基本方针包含五大项，分别是“开发独有技术”、“创造最优产品”、“贯彻以客户为本的销售”、“构筑共同繁荣的合作关系”、“实现公司发展与全体员工幸福的一致性”。



经营思想和经营信条卡片

此外还编制了经营思想和经营信条卡片，分发给交易方，帮助他们理解本公司的企业态度。该指南手册后来还被翻译成英语、中文、法语、德语、西班牙语等多种语言，分发给员工以及海外的交易方。

另外在1972年6月召开的“1972年度夏普员工定期表彰式”上，新设立了“夏普大奖”。该奖项是用以表彰年度内取得了最优秀成绩的个人或团体。

“夏普大奖”一直延续至今，其不仅能够提升员工的积极性，对于获奖者辈出的整个事业而言也是莫大的名誉，是对每天辛勤工作的激励。

“天理优先于千里^{※1}”的英明决断，推进LSI的自制化

■ 推进综合开发中心的建设

1968年1月，本公司决定取消作为本地企业参加大阪万国博览会（大阪千里丘陵）展馆展示的打算。这是出于“宝贵的资金应用于可长期使用的设施，对于本公司的经营更有意义”的考虑。同年11月，本公司开始着手在奈良县天理市的丘陵地带建设综合开发中心。“综合开发”寓意“新技术开发（中央研究所、半导体工厂）”和“人才开发（研修所）”2项综合性开发和培育目的。这一决定，后来被称为“天理优先于千里”的英明决断。

半导体工厂建设的背景，是因在开发世界首个LSI计算器（QT-8D）（1969年发售）时采购MOS LSI非常艰难，因此有意见认为“如果依赖其他公司的半导体供应，将无法掌握计算器开发的主导权”。1969年3月，本公司与North American Rockwell Corporation缔结了技术合作关系，正式发布将建设半导体工厂。

1970年9月，半导体工厂的一期工程竣工，在22万2,000m²的场地内，建设有半导体工厂、中央研究所、研修所以及福利设施等。时至今日，该中心依然在技术和人才方面支撑着综合电子制造厂商夏普的基础。

综合开发中心的总投资额多达75亿日元，包括建

设费用和设备费用等，对照建设当时本公司105亿日元的资本金，可知其确实是一项果断的投资。

1969年8月，本公司发行了EDR（European Depositary Receipts：欧洲存托凭证），通过EDR融资42亿日元。发行股票数为1,000万股，这样本公司已发行的股票总数达到2亿1,000万股。以新股票为基础，面向整个欧洲发行EDR，本公司是日本企业的先驱。



佐伯专务在MOS LSI的供应商North American Rockwell Corporation参观了阿波罗太空舱的模型，确信半导体存在无限可能性

■ 开始在公司内生产LSI

天理的半导体工厂的事业首先始于后半工序。从North American Rockwell Corporation进口烧结有LSI芯片的晶圆，进行芯片封装，制成LSI。1972年还开始前半工序的生产，从而构筑起LSI的一条龙生产体制。



使用显微镜认真进行后半工序的半导体工厂员工

接着，本公司配合COS化^{※2}计算器“液晶Compet”（EL-805）（1973年发售）的开发，开始致力于耗电少的C-MOS LSI生产。C-MOS化提高了生产技术，从而克服了更加复杂工序的难题。

接着在1976年3月，本公司开发出了软片卷架方式的LSI封装。这是一种将LSI芯片置于印有电路图形的薄膜载体上，利用树脂封装的方法。采用该种方法的LSI易于加工、运输和保存，因此有助于计算器生产的合理化，在半导体方面的需求也急速增加。1976年12月第2工厂竣工，从而建立起月产100万个的生产体制。

※1 “千里”、“天理”...均指地名。（千里：大阪府吹田市的千里丘陵；天理：奈良县天理市）
※2 COS化...Calculator On Substratum。指的是在一个基板上形成显示部分、驱动部分、按键触点等整个计算机系统

大阪万国博览会(EXPO'70)的召开

1970年3月14日，以“人类的进步与和谐”为主题的大阪万国博览会（EXPO'70）在千里丘陵（大阪府吹田市）拉开了帷幕。

这是首次在亚洲举办的国际博览会，也是象征着经济大国日本的全国性盛事。

会场面积约330万m²，其中各个展馆林立，展馆前排列着长蛇般的队伍，这样的盛况一直持续到9月13日万国博览会闭幕。长达183天的会期内，共有6,420万人次前来参观。另外，手机的原型“无绳电话”、罐装咖啡、纯酸奶等众多产品也通过这届万国博览会被广泛传播开来。



大阪万国博览会的象征“太阳塔”

3 液晶的开发与办公设备的发展

液晶的开发与在薄型计算器上的装配

■ 液晶显示器的实用化

极大地推进计算器的节电化和薄型化的技术之一便是采用了液晶显示器。液晶是“液态晶体（Liquid Crystal）”的简称，表示位于液态和固态的中间态物质状态。1888年，奥地利的植物学家斐德烈·莱尼泽（Friedrich Reinitzer）首次发现了液晶。1963年，美国RCA公司发现对液晶施加电气刺激，光线的透过状态会发生变化。应用这一发现，该公司的乔治·海尔迈耶（George H. Heilmeier）先生在1968年发布了世界首个液晶显示器。

1969年1月，日本广播协会电视节目播放RCA公司液晶显示器（以下简称为液晶）的介绍，本公司研究人员在观看节目后深受触动，于是劝说公司高层开始进行基础研究。同年夏天，本公司利用简单结构的装置，成功完成了与RCA公司相同类型的动作确认实验。

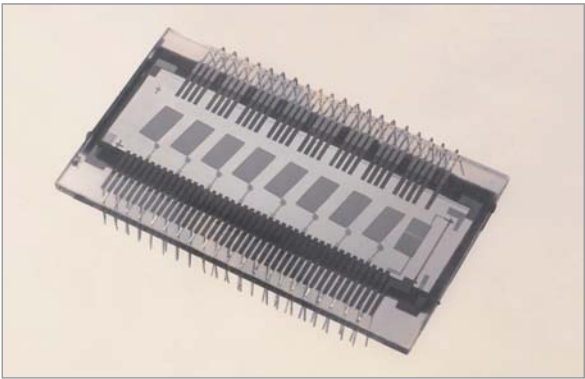
虽然液晶耗电率低，但是实际应用时尚存在显示性能以及使用寿命这些问题，其他公司并未做到液晶的真正商用化。而本公司则果断地挑战这一课题，开发出离子型有机化合物这一添加剂，成功地解决了上述问题。



在实验室进行液晶研究开发的情景

■ 世界首个袖珍液晶显示计算器〈EL-805〉的发售

进入20世纪70年代，随着主要零件LSI化的发展，进入计算器市场的门槛降低，被称为“计算器战争”的价格大战开始了。但是，本公司却在不断摸索“与



试制的计算器用液晶（1972年）

众不同”计算器。当时计算器的显示器开始采用荧光显示管或LED来取代数字管。液晶与C-MOS LSI相组合，可望进一步实现计算器的薄型化并延长电池使用寿命，1972年初，在样机经过确认之后，本公司决定将液晶应用于新一代战略商品。

另外，本公司还将眼光投向2块玻璃板夹液晶的结构，开始对“COS”构造进行研究。这是在液晶的2块玻璃板中，加长其中的1块用作基板，并在其表面贴装电子零部件，利用厚膜配线进行连接的结构。

但是在正式研究液晶2年后，终于开始要取得开发成果时，却存在透明导电膜的量产、液晶材料的开发、液晶注入技术的确立等技术课题亟待解决。并且必须迅速构筑起相关生产线。

为此本公司请求大阪工业试验所及本公司的LSI研究部门予以援助，制成了透明导电膜，确立了玻璃板密封技术等，一个一个攻克了这些课题，成功实现了液晶的实用化。1973年6月，本公司发售了延长电池使用时间（1节5号电池连续使用100小时）、实现薄型化（厚20mm）的世界首个袖珍液晶显示计算器“液晶Compet”〈EL-805〉。产品一经发布便引起了社会的极大反响，报纸和电视等采用了“划时代的”、“技术革新”等词汇对该产品大加赞誉。而且通过本公司对液晶实用性的实际验证，让化学材料制造厂商和装置制造厂商坚信事业可行，从而强化了合作体制。

进而1974年在斯德哥尔摩召开的“第5届液晶国际会议”上，本公司发表“COS化液晶计算器”之际，众



COS基板和“液晶Compet”〈EL-805〉

多国家的显示器研究人员对本公司这一伟大突破纷纷表示祝贺。

收银机、POS、办公用计算机的事业化

应用计算器的元素技术，本公司开始进行现金收银机（以下简称为收银机）、POS（Point Of Sales：销售点信息管理）终端等新办公设备的开发活动。办公设备销售店对此极为期待，是潜力巨大的市场。

在“收银机”方面，人们期待能够取代“机械式”的轻巧触摸键的“电子式”收银机的出现。本公司在1971年向收银机市场投放了采用IC的〈ER-40〉。次年在业界率先实现了收银机的LSI化，此后还陆续发售了业界首个电池驱动式收银机和带有语音功能的独有产品。

1972年，本公司为日本可口可乐株式会社开发出销售人员用小型办公处理终端机“Billpet”。利用该装置可在客户处输入销售信息，并将信息录入主机。为了实现其产品化，本公司负责理论设计的纯日本第一台国产MPU（Micro Processing Unit：超小型计算处理装置）已于前年由NEC（日本电气株式会社）实现了LSI化。



采用IC的电子式现金收银机〈ER-40〉



小型办公处理终端机“Billpet”



可同时处理多业务的〈HAYAC-5000〉

在该“Billpet”的基础上，本公司计划参与“POS”系统开发，并关注加油站这一强大市场。1973年本公司发售了〈BL-3700〉，使会员卡赊销收款作业更为合理，大大减轻了该行业的业务负担。

此后，本公司与大协石油株式会社（现在的COSMO石油株式会社）合作，推进与加油机及收款业务联动的系统开发。1974年成功开发的〈BL-3001〉，获得该公司的指定，次年起不断向该公司的系列加油站供应产品，从而在加油站行业的POS业务领域有了立足之地。

1972年，电子备忘录〈BL-3100〉发售。利用该技术，本公司与JUSCO株式会社（现在的永旺零售株式会社）合作，开发可进行商品订购和销售管理的系统，并从1974年9月开始引进该系统。这便是本公司的“手持终端”1号机。



大协石油的系列加油站所配备的POS终端〈BL-3001〉

JUSCO株式会社所使用的电子备忘录〈BL-3110〉

在“办公用计算机”方面，本公司在1971年成功开发并发售了用于开票等用途的〈HAYAC-3000〉。1974年，最多可同时处理15种程序（多任务）的〈HAYAC-5000〉登场。其成功实现了原本只有大型计算机才能进行的开票、薪金计算业务等多业务同时处理、同时向多个打字机开票，博得市场的一致好评。

4 复印机的开发与投入市场

凭借计算器所拓展的办公设备销售店，要求不断增加商业器材，在这样的情况下，为了将办公设备事业发展成为本公司的一大支柱产业，自1970年本公司开始进行复印机的开发工作。

这是在开发人数少、且大部分技术人员经验较少的情况下从头开始的开发。复印机不仅机械装置复杂，还需要电子、光学、机械、化学等众多领域的技术积累，可谓是一项全新的生产制造挑战。

从设计到生产前都相对较为顺利，但是在最终阶段，却频发复印时纸张传输不畅的故障。预测其原因在于“纸张纹理^{※1}”，试着沿着纸张纹理方向进行传输，结果纸张传输变得顺畅。从这件事情中得出了仅从机械的角度是无法诞生出优质复印机的教训。

1972年1月，本公司首台复印机〈SF-201〉发售。利用间接静电电方式的湿式复印机，备获好评。同年还发售了〈SF-101〉（普及机）和〈SF-301〉（高档机），扩充了产品阵容。



本公司首台复印机〈SF-201〉

在1973年的商业展上，本公司发布了首台干式复印机（PPC：Plain Paper Copier），并自次年10月开始作为〈SF-710〉进行发售。当时普通复印机都是通过复杂结构（机械装置）的零部件进行控制，而〈SF-710〉则采用了IC控制电路。

发售前的1974年4月，产品还参展了西德的汉诺威产业博览会（Hannover Messe）。欧洲等众多著名办公设备相关企业的参观者前来参观，约10家公司与本公司达成了交易协议。此后接到了正式的OEM^{※2}申请，这以后的OEM接单，与本公司的自有品牌一起不断发展成为本公司复印机事业的巨大支柱。

※1 纸张纹理...纸张纤维的方向。包括“纵纹”和“横纹”
※2 OEM...制造作为下单企业品牌进行销售的产品（代工生产）

5 日本国内营业和服务体制的扩张

销售体制的发展

1972年1月发布了“新销售公司体制”，将至今共有61家公司的日本全国“地区销售公司”按照地域单位集中整合成为16家公司。这次集中整合实现了管理业务的合理化，将约1,000名管理人员分派到营业第一线。由于上一年尼克松冲击的影响，导致经济衰退、业绩不振，在这样的形势下，这一新公司体制旨在进行组织结构调整，保证可专心进行营业活动。

原“地区销售公司”更名为“销售中心”，网点数从原本的61家公司增加至73个销售中心，加强了销售

能力。加上各销售中心旗下的营业所和办事处，共有138个网点，这一体制形成了更加有力的销售组织结构。

作为新销售公司体制的一个环节，同年4月，过去的设备机器公司与信用公司也按照地区单位进行了重组，实现了组织结构的强化。与销售公司间的合作更加密切，积极推进营业和服务活动。

在办公设备方面，1969年7月在东京、大阪和名古屋这3座城市设立了专业销售公司。新公司使原本隶属于营业本部的东京、大阪和名古屋的办公设备销售部门独立出来。上述以外的地区，最初由家电、设备机

器公司负责办公设备业务，此后还在九州、中国、关东、东北、四国设立了办公设备专业销售公司，相关业务也移交专业销售公司负责。

1972年10月，计算机系统的营业部门独立出来，成立了夏普 System Product株式会社（SSP）。该公司以营业、软件开发、维修服务3大部门为核心，从事系统销售业务。

为了进一步加强首都圈内的营业，于1974年6月建设了夏普东京大厦（此后的东京市谷大厦）。除东京分公司、家电营业本部和产机营业本部外，总公司位于东京的SSP等公司也入住该大厦。



夏普东京大厦（此后的东京市谷大厦）

强化品质和服务体制

■ 设立商品信赖性管理中心

1972年，为了进一步强化全公司的品质管理活动，设立了“商品信赖性管理中心”。该组织最初由从客户立场对商品进行检查的“商品测试室”和探求最



夏普近畿服务中心的“客户咨询窗口”

佳包装的“包装技术室”构成，后来加上了负责应对产品安全相关法律法规和进行标准制定的“品质规格室”。此外，为了防范不良于未然，1972年全公司引进了设计评审（DR：Design Review），即及早预测新产品的问题点，并在设计阶段针对品质等进行全面研究。

1972年7月在全国9家服务专业公司内开设了“客户咨询窗口”。由于1968年“消费者保护基本法”的制定等，对消费者的重视程度提高了，为了应对这样的情况，而对体制进行了完善。

1973年，品质管理部门和服务部门整合成为一个组织，作为“服务本部”启动，除商品信赖性管理中心外，还统管着负责服务公司管理的“服务管理部”和“零部件中心”等。

品质管理的公司内部规格“HS”的称呼，随着1970年的公司更名而更改为“SS：Sharp Corporation Standards”。但是随着广岛及栃木等新工厂投产，为了实现全公司统一的品质标准，于1974年5月开始制定和运用全公司SS。

此外，1974年4月在田边工厂设立了零部件中心，建立起全公司统一的家电服务零部件（服务用维修零部件）供应体制。此后在1984年将位于大阪的零部件中心转移集中至藤井寺，启动新服务零部件机械化系统等，进一步提高了效率。

■ 夏普精机、夏普兴产的创立

在电化事业部，1969年专业制造模具[※]的精机工厂开始投产。其目的在于应对急速增加的模具需求，并实现模具制作的近代化和合理化。1970年3月2日，该工厂独立出来，成立了夏普精机株式会社。其目的在于为所有事业部提供模具，走出了模具专业制造厂商的第一步。

另外设立于1962年、业务范围涉及不动产、损害保险、汽车维修等的早荣实业株式会社于1970年12月公司更名为“夏普兴产株式会社”。

※ 模具...金属制的模型，用于通过冲压及树脂成型等进行工业产品零部件的量产，决定着产品的外观、品质和性能甚至生产率

6 贸易摩擦和海外基地的扩充

对美出口的增长和贸易摩擦

■ 不断增加的出口期待和SEC的发展

1968年以后，本公司的出口额急速增长，1969年上半年达到约236亿日元（是去年同期的155.0%），超过总销售额的40%。随着日本国内家电产品市场趋于饱和，对出口的期望呼声强烈，在这样的情况下，1970年4月贸易本部重组成为海外事业本部。



1974年创刊的海外事业本部内的信息杂志《海事月报》。刊登的内容还交织有英文，包括本部内的活动、当地的动向、商品信息等。杂志一直发行至1990年的第120期

美国是本公司的最大出口对象国，其彩电的普及率超过40%，为了应对未来的需求增加，本公司不断努力降低成本和提高夏普品牌形象。1970年在纽约举办的国际消费电子展（Consumer Electronics Show：CES）上，大量展示了多达40台的彩电。带有电子调谐器的电视等特色产品也参加了展示，并刊登在业界报纸上等，大幅提升了品牌形象。另一方面，在小型电视机市场，依然是黑白电视的需求较高，本公司的黑白电视机凭借优秀的品质 and 设计而获得极高赞誉，1968年的销售台数约为12万台，而到了1970则增至约34万台，销售态势良好。

除电视机以外，需求持续旺盛的收音机、逐渐向卡带式过渡的磁带录音机、日本制造厂商激烈争夺首位市场份额的微波炉等的出口额也不断增加，当地销售公司SEC得以发展。1970年，本公司在芝加哥、洛杉



1974年开始在美国销售的〈R-7600〉。在日本也备受好评的旋盘式微波炉

矶、底特律、亚特兰大设立了分公司或营业所，员工数约为300人。SEC的销售额在1969年8月至1970年3月期间为2,612万美元（约折合94亿日元），约占本公司出口额的30%。

■ 彩电的出口扩大演变成贸易摩擦问题

这一时期，日本的家电制造厂商进一步推进了晶体管化彩电的IC化，实现了高品质、低成本，出口额不断攀升。但是这种激增的出口扩大，导致美国制造厂商的衰退和失业率的上升，进而升级成为贸易摩擦问题。

其代表性事件之一，便是1968年美国电子工业协会针对日本生产的黑白和彩色电视机所提出的反倾销诉讼。1971年3月曾一度决定征收反倾销税，后经两国政府间相互协商，最终于1980年达成了和解。另外在1970年12月，美国的电视机制造厂商National Union Electric Company针对包括本公司在内的7家日本制造厂商，以违反美国联邦反托拉斯法（企业联合的倾销）为由，提起了民事诉讼。1974年9月Zenith Radio Corporation也加入该诉讼，两公司合计要求12亿6,000万美元的损害赔偿，事态愈发严重。该诉讼最终在1987年4月以判决日本企业全面胜诉而告终，但是在最终解决前花费了漫长的时间以及高额的诉讼费用，编制了大量资料，造成了很大的负担。

海外生产和销售网点的扩充

为了应对美国的经济和汇率（美元贬值）政策，解决贸易摩擦，本公司决定加强海外生产。推进“设立面向再出口的生产基地”，即向以亚洲为中心的第三国出口零部件或半成品，在该国制造成品后再向欧美出口。

1971年，本公司投资台湾代理店声宝电器股份有限公司（声宝公司），建设可面向美国生产100万台收音机、30万台电视机的新工厂。1973年，以韩国作为向美国出口计算器的生产中心，成立了夏普数据公司 Sharp Data Corporation (SDA※¹)，使用当地零部件进行独有型号袖珍计算器的生产。并在1974年在马来西亚成立了Sharp Roxy Corporation Sdn. Bhd. (SRC※²)，作为本公司首个真正的音响产品再出口基地。1975年，在约57,000m²的用地内上建成了具备年产70万台收音机、40万台磁带录音机能力的工厂。

另一方面，除再出口基地外，本公司于1972年在巴西成立了面向巴西国内的计算器和彩电的生产基地巴西夏普公司 Sharp Do BRASIL (SDB)。

此外，为了构筑起不过度依靠美国的销售体制，本公司不断推进新销售网点的开设。1971年在澳大利亚成立了夏普澳大利亚公司 Sharp Corporation of Australia Pty. Ltd. (SCA)。投资资本金40万澳元（折合1亿5,000万日元），进行计算器、立体声收音机及磁带录音机、



1974年在马来西亚成立的SRC的工厂内部。此后还在马来西亚成立了销售公司及生产公司，作为重要的海外基地而发展壮大

微波炉等的销售。SCA于1975年开设工厂，还开始进行彩电的生产。1974年本公司投资30万加拿大元（约9,000万日元）的资本金，在加拿大成立夏普电子加拿大有限公司 Sharp Electronics of Canada, Ltd. (SECL)，以计算器为主，开展办公设备销售和售后服务业务。这一时期销售网的不断强化，有助于夏普品牌的渗透，为摆脱“贴买方品牌出口”起到了促进作用。

※1 SDA...1984年公司更名为夏普韩国公司 Sharp Korea Corporation (SKC)
※2 SRC...2008年取消与乐声公司的合资，重新与ONKYO株式会社合资开展事业，公司更名为S&O电子马来西亚有限公司 S&O Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd. (SOEM)

石油危机（第1次）

1973年10月爆发的第4次中东战争成为导火索，各阿拉伯国家开始限制向美国等西方国家供应石油，并实施持续性减产。同时石油输出国组织（OPEC）在2个月时间内将原油的公示价格提高至原价格的约4倍。

日本在20世纪60年代，真正开始从煤炭到石油的能源替换，由于对石油的依存度提高，因此石油进口量的减少和价格上涨严重地打击了日本经济。

为了确保原材料和燃料，企业不断四处奔走、竞相抢购，极端紧张的供需关系甚至波及到消费物资，造成了物价飞涨。



发生石油危机，加油站也拉起了呼吁节约用油的横幅（朝日新闻社提供）

从计算器起步的“元器件产业”和“信息通信设备”

半导体产业



摄像机模块

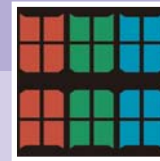


微波炉

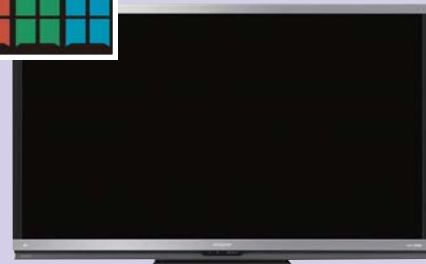


文字处理机

计算器中需使用LSI，为此本公司于1970年在天理建造包括半导体工厂在内的综合开发中心，开始量产LSI。通过关核心元器件的公司内部制造化，优势产品的开发流程从这里开始。



液晶产业



液晶电视

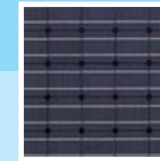
为了同其他公司拉开差距，本公司将1969年起开始研究的液晶搭载在计算器上，推进计算器的薄型化与节电化。无论是信息通信设备还是音视频设备，液晶已发展成为应用于所有领域的关核心元器件，成为电子行业中的代表产业。



多媒体平板



摄像机

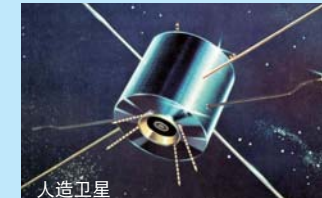


太阳能电池产业



太阳能城市

太阳能电池的研究始于1959年，1963年开始量产，而通过搭载在计算器上而获得了巨大发展。从住宅用太阳能发电系统到兆瓦级太阳能，这些产业在今后有望得到更大发展。



人造卫星

照片提供：JAXA

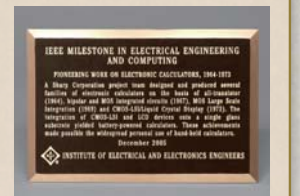


兆瓦级太阳能

计算器获得“IEEE里程碑”认定（2005年）

本公司的计算器被国际电气电子工程师学会IEEE认定为“IEEE里程碑”。从1964年到1973年期间在计算器的小型化、低功耗化方面的创新举措获得好评。

在这些开发过程中确立的“半导体”、“液晶”和“太阳能电池”技术为电子产业的发展做出了巨大贡献。



“IEEE里程碑”纪念铭牌

「全晶体管台式电子计算器」



1964年／CS-10A

IC计算器



1967年／CS-31A



1969年／QT-8D
采用集成度比IC更高的MOS LSI



1973年／EL-805
显示器采用液晶，LSI采用C-MOS，只需一节五号电池即可使用100小时

「太阳能电池计算器」



1976年／EL-8026
将以前灯塔和人造卫星上使用的太阳能电池用于计算器

无按钮



1977年／EL-8130

厚度0.8mm



1985年／EL-900

卓越的造型设计



1979年／EL-8152

「生产技术高度化」

ELSI化

荣获1970年度大河内纪念生产奖

软片卷架方式的开发

1976年／EL-8020



生产线自动化

「前半工序」
1978年／EL-8140



「后半工序」
1980年／EL-211



荣获1980年度大河内纪念生产奖

今天备受瞩目的信息通信设备系列



触摸显示屏



数码复合机



电子收银机



POS终端



多媒体平板



商用移动终端



电子辞典



传真机



计算器



智能手机



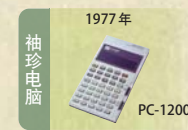
1962年
开票机 CTS-1



1971年
办公用计算机 HAYAC-3000



1972年
手持终端 BL-3100



1977年
袖珍电脑 PC-1200



1971年
收银机 ER-40



1972年
小型终端办公 Billpet



1973年
POS BL-3700



1978年
个人电脑 MZ-80K



1972年
复印机 SF-201



1979年
电子翻译机 IQ-3000



1979年
文字处理机 WD-3000



1980年
传真机 FO 2000



1987年
记事本系统 PA-7000



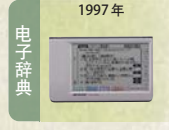
1988年
英日机械翻译 DUET E/J



1987年
无绳电话机 CJ-S30



1993年
Zaurus PI-3000



1997年
电子辞典 PW-5000



1994年
手机 JN-A100

开展新生活产品战略 构筑强有力的财务体质

随着一轮家电普及结束和石油危机后的经济不景气，日本国内需求陷入停滞不前的困境，在这种情况下，本公司推出了以顾客为本的生活提案——“新生活产品战略”。这一战略博得一致好评，实现了销售额、利润双丰收。此外，复印机、传真机等OA设备事业也开始真正开花结果。进而在海外，面对不断升级的贸易摩擦，通过强化海外生产、投放新类型产品等措施实现了持续发展。这些事业战略的成功让本公司连续10年实现增收增益。同时还有效改善了财政体质。

实现了薄型化，取得了计算器战争的最终胜利。
设计性卓越、厚度仅1.6mm的〈EL-8152〉

1 启动新战略，突破经济不景气状态

新生活产品战略

为了应对1973年的石油危机（第1次），本公司推进ELM产品的开发，即节省能源（Energy）、劳力（Labor）和资源（Material）的功能型产品，但是却并未完全抓住消费者的需求。

为此，本公司在1976年提出了创新型“新生活产品战略”。致力于引进“为用户提供新生活方式（Life Style）”，即“生活提案”这一全新的市场营销方式。目标定位在被称为新家庭（New Family）、战后出生的年轻阶层的新生活方式。本公司发现这一阶层具备不同以往的价值观，并预测这种价值观还将向更广的阶层普及。因此本公司制定了符合该价值观的开发标准，并将符合条件的高附加价值产品认定为“新生活产品（以下简称NL产品）”。

在制定该新战略的过程中，本公司调查了那些在不景气的情况下依然获得利润的优秀企业。发现这些

企业的共同点在于“制造符合消费者价值观的产品”、“大家对公司方针和战略的认识明确”。根据这一结果，本公司认为在推进战略方面，必须向全体员工宣传贯彻战略理念，并于1977年4月新成立了新生活委员会，任命总公司各事业部及销售公司等课长级别的全部700多名人员担任委员。

热卖的新生活产品

首件NL产品是1976年4月发售的彩电“CHIBIDEKA 16”〈16C-681S〉。该产品尺寸与14英寸彩电相同，却可以欣赏到16寸的大画面，满足了“想看大画面”的需求。同时发布的3开门冷冻冰箱“阿拉斯加（Alaska）”〈SJ-6400X〉将需要经常使用的冷藏室设计在上部，并带有以恰当温度保存蔬菜的蔬菜专用室，满足了家庭主妇们“希望在不干燥的情况下保存新鲜蔬菜”的要求。

这些热卖产品的出现改变了销售人员以及公司内

部对于NL产品的认识。此外，时尚吸尘器、带有一次性选曲功能的立体声卡带收音机等汇聚市场人气的热卖产品不断涌现。



3开门冷冻冰箱“阿拉斯加（Alaska）”〈SJ-6400X〉

设计性深得好评的时尚吸尘器“non non”〈EC-1500〉

NL产品第200号，是1979年12月发售的感应烤箱微波炉〈R-5000W〉。无需调节计时器，即可探知料理的烹饪状态，自动调节加热情况，是一件划时代的产品，大量订单蜂拥而至。

同年的家电产品中，NL产品的销售构成比例约为45%，成为本公司的业务支柱，为该时期的销售扩大和提高利润率作出了巨大贡献。

1980年前后的热卖产品包括如下产品。



实现15万日元左右低价格的“My Video V3”〈VC-6080〉

提供编辑这一新价值的双盒座收录机“The Searcher W”〈GF-808〉

继新生活战略之后的新开展

随着信息化社会的不断发展，本公司于1980年4月制定了“新商务战略”，在“家庭生活中的新生活样式”的基础上增加了“工作中的新商务样式”，倡导全天24小时的新生活。

进而在1985年新生活战略10周年之际，将目标用户层从重视“情绪价值”的家庭转变为重视“信息价值”、“个性强烈”的年轻个性人群，即“新生活人群战略”。本公司针对引领信息化社会生活方式的生活者，不断推进全新产品的制造。

在新生活、新商务这两大战略中发挥重要作用的便是设计。1973年10月，原本属于事业部管辖的全部设计人员被纳入新增的“综合设计中心”旗下，该组

织由社长直接管理，是全公司的跨部门组织。设计战略的定位，不仅在于可提高产品的价值，还通过设计反映出经营战略，实现经营思想的具体化，从而提升企业形象。

该综合设计中心的基本思想是以使用者“人”为主体的“人类软件（Humanware）设计”，在此基本思想的指导下，不断开展产品设计。

以销售促进政策为新基石

NL产品的基础是生活提案，因此如何将产品企划的“精神”传递给销售店非常重要。为此，本公司在日本全国举办了“产品战略说明会（预展会）”。很多非系列店对于NL产品也很感兴趣，参加店数量每次递增，1979年春天出席的店铺数量达到了8,500家。

在推进产品战略的同时，本公司还提出建设可体现产品优质特性的高品位店铺，不断更改店铺外观招牌、搭建新生活产品专柜。另外，为了加强与消费者的互动，本公司充分利用1973年起开始推行的“日本全国统一联合展（各地区销售店集中进行联合展示的展销会）”。汇集客策策略、实销策略经验的精髓，在日本全国巡回举办独特的活动，实现集客，凭借生活提案扩大销售。



推进新生活店铺改建，使其符合产品形象（增加销售店的新标准外饰（上），卖场面貌焕然一新（下））

ATOM队员在推进NL产品销售实战方面也大展身手。独特活动之一，便是1985年起在日本全国开展的“塑料桶促销”。向顾客分发预先贴好邀请函的塑料桶，如果客户带着塑料桶来店，则会在塑料桶中放入光临纪念品（蔬菜及日用杂货等）还给客户，由于该促销方式具有意外感和期待感，好评连连，客户的参与积极性是一般促销的2、3倍。

2 一跃成为1兆日元企业

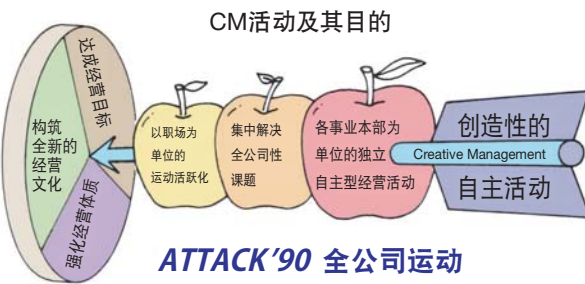
“1兆日元构想”和连续10年增收增益

■ 发表“1兆日元构想”

在1980年1月的经营基本方针发表会上，佐伯社长发表了新的发展构想，即目标在创业75周年的1987年度，成为销售额达到1兆日元的企业（单独决算）。

1979年度的销售额规模约为3,950亿日元，为了实现1兆日元的销售额，本公司制定了3年计划。计划被命名为“新夏普战略”，目标是实现前所未有的飞跃。进而在1983年，将实现1兆日元销售额的目标年提前至1985年。1983年度的单独销售额为7,565亿日元，联合决算则为1兆172亿日元。但由于1985年度的出口环境恶化，单独决算的销售额为9,552亿日元，距离目标仅一步之遥。

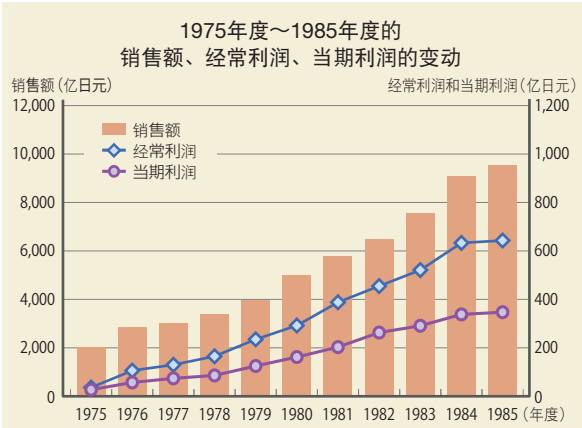
1985年，面向20世纪90年代开始开展全公司运动“ATTACK'90”，旨在强化综合经营能力。如字面意思所述，这是一项贯彻“进攻（ATTACK）”型经营的运动。ATTACK'90的活动之一，便是启动了“CM（Creative Management：创造性自主）活动”。这是员工围绕全公司及部门方针，明确应完成的职责分担，推进独立自主、创造性的工作，稳步扎实地达成业务目标。活动推进采用PDCA循环，即开展方针（PLAN）→执行措施（DO）→自我诊断・上级诊断（CHECK）→处理和对策（ACTION）。



■ 1976年度起连续10年实现增收增益

本公司在独创性技术和全新市场战略的基础上，致力于新产品和特色产品的开发，努力激发需求。进

而在全体部门不断采取措施强化经营体质。这些努力，保证了本公司在1976年度以后业绩稳步增加，至1985年度连续10年实现增收增益。



这一时期本公司业绩保持良好的主要原因之一，便是先人一步地强化财务体质。1975年，本公司开始着手进行体质强化，目标是减少贷款、提高自有资本比率、降低损益分歧点。首先在各事业部，努力减少应收账款及库存，进行环境建设以便引进优质外部资金。以此为基础，实施可转换公司债券※1的发行和利用公开招股方式的市价发行增资※2。另外在海外市场，本公司从1978年至1985年发行了德国马克和瑞士法郎的可转换公司债券以及EDR（欧洲存托凭证）等。

1976年～1985年的10年时间内，本公司在日本国内外的设备投资总额约为5,000亿日元，研究开发经费的投入总额约为2,800亿日元。在进行巨额投资的同时，还通过上述的融资方式，扩充财务内容，1985年度的全年计提金融利润超过250亿日元（单独决算）。另外1985年度末本公司的纯资产（单独决算）为3,505亿日元，约为1975年度末纯资产的8.5倍，自有资本比率达到40.6%，极大地强化了财务体质。

在此后的1989年度单独决算中，本公司的销售额为1兆572亿日元，经常利润为724亿日元。销售额和利润均刷新历史新高，终于达成目标，成为“1兆日元企业”。

紧急项目的启动

1977年，本公司的独有制度“紧急项目”诞生。针对需要公司内部跨部门合作的紧急课题，将有别于一般的组织，从各事业部及研究所召集最佳人才，组成由社长直接管理的团队，是独一无二弹性体制。

典型的案例便是为了赢得计算器战争的胜利，而于1972年组成的“S734项目”。为了实现COS化计算器〈EL-805〉，必须在1年的短时间内同时进行“液晶”、“C-MOS LSI”、“厚膜配线”等新技术的开发。为此，以产业机器事业本部和综合开发本部的技术人员为中心，组成了跨部门组织，集众人之力努力奋斗，最终达成了目标。

以此为模式，渐渐形成了“紧急指令制度（此后更名为紧急项目制度）”的制度。不仅在开发生产相关方面，在营业相关和管理相关领域，也形成了设定项目的框架。

1977年12月起，前装式录像机的开发等14个紧急项目启动，并取得了成果。

佩戴公司内部金色徽章的紧急项目成员，满怀着“不惜一切代价取得成果”的气魄。集中了人才、设备和资金的紧急项目，发挥了其他公司无可比拟的开发能力。



“液晶ViewCam”以及“Zaurus”等自有特色商品群很多都是由紧急项目开发而出的。进而通过成员间的广泛交流和对事业化流程的掌握，有助于进行人才培养。紧急项目源于本公司的企业文化，即毫无组织

结构壁垒的融洽氛围，是制度长期存续并取得成果的重要原因。

早川会长辞世

1980年6月24日，本公司的创业者早川德次会长辞世。享年86岁。

早川会长的社葬于7月12日在大阪市东区（现在的中央区）东本愿寺难波别院（南御堂）举行，佐伯社长担任葬礼委员长。松下电器产业株式会社的松下幸之助顾问董事等人作为其生前朋友代表陈述悼词，深深触动了全部到场者。



1980年6月25日，在总公司大家双手合十，与已故的早川会长道别

1981年11月，为了缅怀创业者的遗德，在奈良县天理市的综合开发中心内建成了“历史展示厅”和“技术展示厅”。“历史展示厅”展示有众多本公司引领业界的代表性产品，如创业者创造的德扣、活芯自动铅笔、矿石收音机、电视、计算器等。“技术展示厅”是展示本公司技术能力的场所，通过结合实际演示，简明易懂地对部分最新技术进行说明。

另外在1980年4月，以本公司的退休人员等为对象，组成了“夏普社友会”。该组织成为与公司保持联系、曾经同甘共苦的朋友们相聚的场所。同时还举办新春贺年会、发行会报、举行同好会活动等，并在日本全国成立了分部。2010年4月发行了《夏普社友会成立30周年纪念刊》。

※1 可转换公司债券 ... 在一定条件下，可转换为发行公司股票的公司债券
※2 市价发行增资 ... 按照市场价格（市价）发行股票价格进行增资

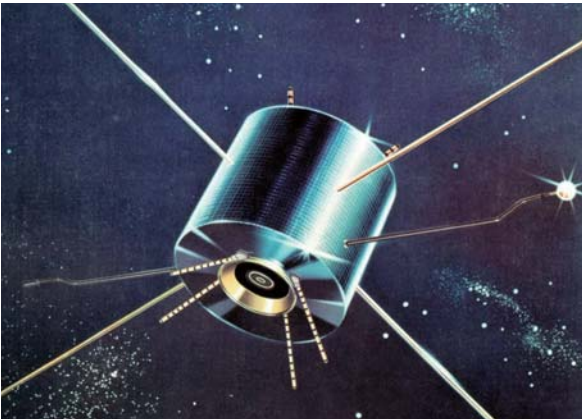
3 以技术为轴心的元器件事业的扩张

太阳能事业的扩大

■ 单晶硅太阳能电池技术的完善

本公司的太阳能电池事业，不仅积极地扩大非海上用途，同时不断提高太阳能光电转换效率和可靠性，巩固本公司作为太阳能电池领军企业的基础。

1976年2月，本公司生产的太阳能电池搭载在日本首个实用电离层观测卫星“UME”上，开始了宇宙之旅。人造卫星用太阳能电池提高了对大气层外大量存在的紫外线等短波太阳光的光电转换效率，且减少了体积和重量。另外在无法维修的宇宙空间内，电源是最重要的零部件，本公司建立起全面的品质保证体制，确保电源不可或缺的极高可靠性。



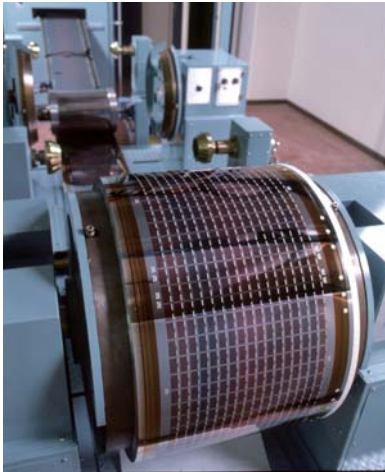
搭载有本公司制太阳能电池的日本首颗实用卫星“UME”
照片提供：宇宙航空研究开发机构（JAXA）

在地面用太阳能电池方面，本公司于1976年开发出高密封性且构造坚固的模块（S-225），用于难以维修的海上设施等。另外在1976年，本公司率先开发出世界首台太阳能电池计算器（EL-8026）。

■ 非晶硅太阳能电池的事业化

非晶（amorphous）太阳能电池无需晶化工序，且与晶类相比硅材料的使用量约为1/100，因此具备实现低成本优势。

1982年，本公司与美国的ECD公司（Energy Conversion Devices Inc.）合资成立夏普ECD Solar株式会社。该公司可在不锈钢基板上形成串联太阳能电池（双层结构）的非晶硅膜，具备高生产率。



特征在于卷成筒状的
非晶硅太阳能电池生产线

■ 太阳能专用新庄工厂落成

受到石油危机的冲击，日本政府开始推进替代能源的开发，即“阳光计划”。1980年，本公司设立“太阳能机器事业本部”，实现太阳能（光能和热能）的事业化。在奈良县北葛城郡新庄町（现在的葛城市）建成新庄工厂（现在的葛城工厂），成为“太阳能设备事业本部”的综合性基地。

第1工厂主要进行高效集热器和蓄热槽的太阳能系统“Solar Ace A”的开发和生产。另一方面，太阳能电池用第2工厂具备年产1,000kW的能力。

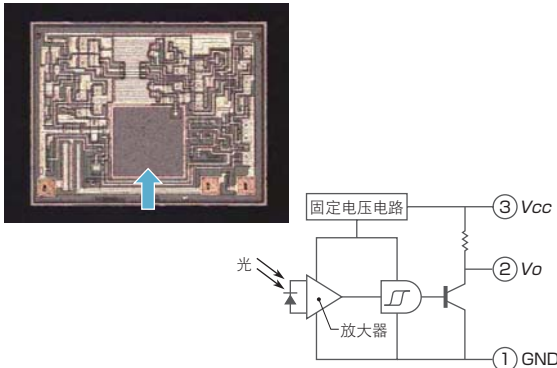
原油价格回落后，太阳能设备的需求在短时间内剧减，事业规模缩小，但是所培育出的高度技术和销售网络，却一直应用在后来的产业。

不断发展的电子元器件事业

■ 凭借独有技术不断发展的光电子元器件

光电子元器件领域中划时代的开发便是“OPIC”。其寓意光电IC，由光电半导体（受光元件）和信号处理电路（IC）集成在一块芯片上构成。除了有助于实现产品的小型化、低价格化外，还因整体化而具备卓越的抗电气噪音特征。充分应用该项技术，除了“激光用受光元件”外，本公司还在1981年开发出了兼顾电气绝缘和信号传输的“光耦合器”以及可探测物体移动的“光中断器”的OPIC化产品。

OPIC芯片（IS485）结构与块状图



中间的正方形部分（箭头标记）为光电二极管（受光部分），
其周围领域为信号处理电路（IC）

本公司在1981年开发出了有效提取激光的VSIS（V-channelled Substrate Inner Stripe）结构。这项技术将过去的激光器寿命延长至数倍，达到约4万小时，是一项划时代的技术，广受好评，1982年起开始发售的各公司CD播放机中有一大半都采用了本公司生产的激光器。

■ （无机）EL显示器的产品化

1974年，本公司开发出了真空蒸发EL用发光体的薄膜技术。面板本身为2mm左右，极薄，此外与显像管相比耗电量仅为1/5，实现了视角更广、无拖尾现象的显示器。

1983年，业界首个EL显示器量产工厂正式开始投产。显示器用于测量器具及生产器具用的监视器等，还用作美国航天飞机用电脑的显示器。



薄型清晰的EL显示器

■ 全新LSI的开发

本公司充分运用计算器用LSI技术，于1977年发售了世界首个C-MOS的4位1芯片微机（SM-4）。其不仅耗电极低，还采用大幅提高贴装密度的扁平式封装，因此用途极为广泛。

另外1980年发售的热卖便携式游戏机亦采用了该微机。

液晶技术的发展

■ 从DSM液晶向TN液晶的发展

第1台液晶袖珍计算器（EL-805）的显示元件为DSM（Dynamic Scattering Mode: 动态散射模式）液晶。由于DSM液晶存在需要高驱动电压、低温时响应速度变慢的严重问题，因此本公司于1976年发售了搭载有TN（Twisted Nematic）液晶的计算器（EL-8020）。TN液晶也用于带有时钟的小型游戏机，需求量不断增加，因此本公司的高自动化一条龙生产线于1982年投产，以应对其需求。

■ 液晶电视的开发

从1976年起，本公司开始着手进行“液晶电视”的研究。单纯矩阵方式的液晶无法获得高精画质，因此1983年本公司开发出采用TFT（Thin Film Transistor: 薄膜晶体管）的有源矩阵方式的液晶，并完成了3英寸液晶彩色电视机的试制。



试制出的3.2英寸TFT液晶彩色电视机（1985年）

■ 从TN液晶向STN液晶的发展

另一方面，为了让单纯矩阵方式的液晶在加大面板（增加像素）的情况下也能具备足够的对比度，本公司开发出了STN（Super Twisted Nematic）液晶，其将TN液晶的90°液晶扭曲角加大至240°。搭载该液晶的个人文字处理机“迷你书院”（WD-250）可以在大画面上清晰地显示文字和图形，而且便于制作贺年片，因此深受欢迎，文字处理机带动了液晶显示器的需求。

4 确立作为OA设备制造厂商的地位

20世纪70年代下半叶起，办公设备被称为“OA（Office Automation：办公室自动化）设备”，并不断向前发展。传统的计算器及复印机等均新增了功能。进而本公司还研发出由计算器发展而来的电脑产品以及传真机等，新品种不断充实，满足了销售店的要求。

计算器和电脑产品的发展

■ 计算器战争的爆发

进入20世纪70年代，被称为计算器战争的竞争愈演愈烈。本公司为了在这次竞争中取胜，提出实现“不同于其他公司的计算器”、自我进行从零部件到成品的一条龙生产的方针，推进计算器的薄型化。

1975年发售了厚度9mm的〈EL-8010〉，次年发售了厚度为7mm的〈EL-8020〉。然后在1977年，厚度仅为5mm的卡片式计算器〈EL-8130〉诞生了。该型号为无按钮式（触摸键式），为了进行操作确认，采用了每次触摸都会发出“哔”电子声音的结构，并借助“按钮战争已结束”这一宣传语的电视广告效果，成为热卖产品。

1978年，凭借自动化生产线的精细加工技术实现了厚度仅为3.8mm的信用卡大小的〈EL-8140〉。次年发售的厚度1.6mm的〈EL-8152〉，具有良好的设计性，入选纽约近代美术馆的永久收藏。此后更于1985年发售了厚度仅为0.8mm的〈EL-900〉。

此外，带太阳能电池的计算器、带有算盘的计算器、函数计算器等各种型号纷纷登场，1985年本公司的计算器累计生产台数超过了2亿台。

■ 袖珍电脑、电子翻译机的诞生

继计算器之后，本公司开始着手进行采用不仅可显示数字、还可显示英文字母或片假名等文字的“点矩阵显示液晶”的便携式设备的开发，并创造出袖珍电脑和电子翻译机。

1977年，本公司的第1台袖珍电脑〈PC-1200〉发售。其具备函数计算器的功能和编程功能。1980年，搭载有通用编程语言BASIC的〈PC-1210〉发售。该产品

用于编程入门及科学计算等用途，深受人们欢迎。1982年发售的〈PC-1500〉可用于估价计算等商务，扩展了用途范围。用户自己相互介绍程序的书开始销售，如日程管理及电话簿等。袖珍电脑获得了向电子系统记事本等产品发展的契机。

1979年，第1台电子翻译机〈IQ-3000〉发售。机器内置有词典，包括约2,800个中学和高中程度的英文单词和惯用语以及约5,000个日语（片假名显示）词汇。次年发售了多国语言翻译机〈IQ-3100〉。该机型用于海外旅行，可通过新增选项同时进行3种语言间的翻译，并采用宽型23字符显示，可充分显示对话。

1981年，语音电子翻译机〈IQ-5000〉问世。

■ 日语文字处理机的开发

1977年的商业展上，本公司在日本首次发布了日语文字处理机的样机。本机所搭载的本公司自主开发的“平假名汉字转换”功能，在商品化的过程中进一步提高了功能，为各种OA设备开创了全新可能性。1979年首先发售了采用汉字触摸文字输入方式的“书院”〈WD-3000〉。1982年发售了搭载“平假名汉字转换”功能的〈WD-1000〉，1983年发售了兼用打字机式键盘和50音触摸的〈WD-2400T〉。

同时本公司还在个人文字处理机的开发方面倾注力量，于1984年发售了“迷你书院”〈WD-500〉，1985年发售了低价格（14万8,000日元）同时采用“短语平假名汉字转换方式”的〈WD-100〉。



搭载BASIC的袖珍电脑〈PC-1210〉



第1台电子翻译机〈IQ-3000〉



本公司第1台日语文字处理机“书院”〈WD-3000〉

此外，电动打字机不断向电子打字机过渡，本公司也瞄准了这一市场。以欧美为中心市场，在1982年发售了办公用普及机〈ZX-400〉以及带显示器的中档机〈ZX-500〉。

■ 个人电脑的发售

1978年5月，电子零部件事业本部的零部件事业部发售了个人电脑组件〈MZ-40K〉。接着在同年12月发售了通过BASIC运行的组装组件〈MZ-80K〉。这是本公司的第1台个人电脑。次年发售了〈MZ-80C〉，此为〈MZ-80K〉的完成品型号。1981年发售了高端机型〈MZ-80B〉。MZ争夺最高市场份额，成为技术类学生渴望拥有的产品，大大提升了本公司的技术形象。

1980年，产业设备事业本部的计算器事业部发售了业务处理用〈PC-3000〉系列，一时间形成了与MZ竞争的局面。为了打破这种局面，次年10月，本公司在产业设备事业本部内成立个人电脑事业部，由该事业部对MZ、PC系列进行综合开发和生产。

1982年11月，这次是电子设备事业本部电视事业部发售了“电脑电视机X1”。在电视显像和个人电脑功能的基础上，还可进行两者图像信号的重叠（叠印）显示。X1尤其深受热爱游戏及音视频的年轻人的欢迎，成为热卖机型。



成为热卖个人电脑的〈MZ-80B〉（左）和“电脑电视机X1”（右）

复印机的进化与传真机的发售

■ 开发出世界首台搭载LSI的复印机

1976年，本公司发售了世界首台搭载LSI的复印机〈SF-710L〉。通过LSI化，成功实现了一块控制基板，不仅提高了可靠性，还有助于降低成本和实现产品小型化。1978年发售了业界首台台式原稿台固定型复印机〈SF-810〉。在过去，原稿台通过水平移动进行读取，而本机采取固定式原稿台，成为后来中档机、普及机的典型。次年发售的〈SF-740〉，具备复印官方明信片

的功能，深受人们欢迎，成为最畅销机型。

为了实现世界最小最轻的复印件，本公司开发出了欧美制造厂商所不具备的小型低速机。1981年发售了〈SF-770〉和〈SF-750〉，在日本国内外都引发了热潮。1984年发售了关注个人用户的小型复印机〈Z-60〉。这是当时世界上最小的B4复印机，包含了很多设计者的心血，如用户自己可简单进行显像单元的更换等。加上1985年发售的本公司首台高速机〈SF-9500〉，实现了从最小个人机型到高速机的完善产品阵容。

■ 传真机的发售

1979年，在等待国际电信联盟就传真传送的国际标准G3（高速机）作出决定时，本公司实现了传真机的产品化。次年便发售了可更加清晰地收发详细文字的G3〈FO 2000〉系列产品。



G3传真机〈FO 2000〉系列

■ 商用机器全面开发

1974年6月，自动售货机、冷链机器和空调设备机器部门合并，独立成为机器事业部。咖啡自动售货机是本公司的优势产品，1977年左右在日本国内的份额达到40%，占该事业部全部产值的约70%。



八尾工厂的自动售货机生产线（1976年）

环境信息系统事业

是针对国家公共事业需求的特殊领域。20世纪60年代后半开始进行研发的“道路信息系统”，主要是向高速公路的通行车辆通知异常气象、堵塞信息、速度限制等。此外远程控制上水道的“水道系统”也是本公司的强项。

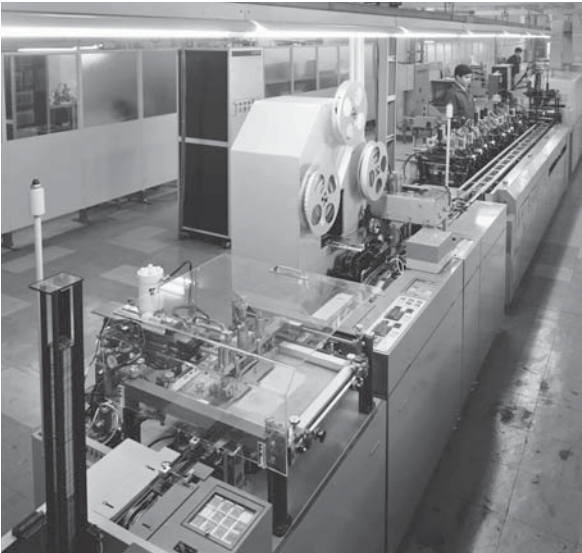


东名高速公路上所设置的世界首个道路气象信息系统（自动发出警报的电光显示屏）（1969年）

5 推进工厂升级

在产业设备事业本部，为了实现飞跃发展，于1978年启动了3年构想“ACE-80计划”启动，其基本方针为前进（Advance）、挑战（Challenge）和扩大（Expand）。在该方针的指导下，**奈良工厂**引进了世界首条计算器成品自动化生产线，加上过去一直推进的基板组装，还实现了机柜组装、综合检验的自动化。生产业绩提高至月产30万台，荣获1980年度的大河内纪念生产奖^{※1}。

在**新庄工厂**（现在的葛城工厂），针对办公设备及录像机、FA（Factory Automation）设备用光电子元件的需求增加，于1985年在当地组成半导体应用事业部，以提升电子零部件事业的生产能力。



世界首条“计算器成品自动化生产线”（奈良工厂）

1973年秋，**广岛工厂**成为集中生产收音机、磁带录音机、立体声收音机等音响系统事业部音响产品的一大基地。另外，本公司还不断深入随着终端的自由化而持续扩大的电话机市场。

1983年玩具制造厂商制造的家庭用游戏机发售并热卖，游戏机所采用的屏蔽式堆读内存^{※2}的销售也飞速增加。为了应对这一需求，本公司于1985年建成了**福山工厂**（广岛县福山市）。实现各工序机器人化等顶尖技术的自动化工厂投产。继而福山第2工厂于1989年建成，引进了尖端精细加工技术和最新电脑综合生产方式。

1978年9月，“CAD（Computer Aided Design）中心”启动。CAD是应用电脑进行设计的技术。1980年发售了印刷基板设计用“民用CAD系统”，其可将设计时间缩短至原来的1/10，同时还可应对生产设备自动化。另外在1983年开发出机械设计用综合3维CAD/CAM（Computer Aided Manufacturing）系统（Kernel-3D），可支持从创意（构思）设计、结构设计到模具设计的全部设计。

※1 大河内纪念生产奖...向取得生产工程学或高度生产方式相关优秀成果或发明设计并提高业绩的个人或单位颁发的奖项。源于财团法人理化学研究所第3任所长大河内博士

※2 屏蔽式堆读内存...利用晶体管电路将数据固定的只读内存（Read Only Memory）

6 成立日本全国规模的销售公司

销售组织的重组和统合

进入这一时期，在家电流通方面，日本全国规模的大型电器专卖店和连锁店生意兴隆并成为主流。这些交易方提出了“流通功能广域化及交易窗口一体化”的要求，因此必须突破过去的各地区体制，设立

可覆盖日本全国的公司。

家电销售公司的体制，在1972年除冲绳外共有16家公司。1978年，大阪、京滋、兵庫夏普电机株式会社合并成为近畿夏普电机株式会社。进而在1981年1月，除大阪日本桥、东京秋叶原的量贩店负责公司外，全国12家公司与家电营业企划部门统合，成立

夏普家电株式会社。这样，夏普家电株式会社与浪速夏普电机株式会社（日本桥）、东京中央夏普销售株式会社（秋叶原）、冲绳夏普电机株式会社一起，形成了全国4家公司的体制。

另一方面，1977年全国共有10家办公设备销售公司，在1978年除冲绳的销售公司外，其余的9家公司通过合并和重组，成立东日本夏普办公设备销售株式会社和西日本夏普办公设备销售株式会社2家公司。进而在1980年12月，这两家公司与冲绳的办公设备销售公司合并，同时SSP的销售店负责部门与产机营业本部统合，成立**夏普Business株式会社**（SBK），最终形成了全国1家公司的体制。

1982年10月设立了国内家电营业本部，次年4月设立了国内产机营业本部，夏普家电株式会社和SBK成立时编入销售公司的本部功能重新回归夏普株式会社。国内家电营业本部在综合性市场战略的企划和推进、销售网战略的企划和拟定、信息流通的推进方面加大力度。而另一方面，国内产机营业本部作为根据产业机器事业本部的商品采取相应措施的独立组织，还提供软件相关支持。

服务体制的完善

■ 服务公司及其他相关公司的完善

1977年3月，为了在日本全国实现优质服务品质，通过统合办公设备销售公司的服务部门，设立了**夏普System Service株式会社**，这是一家拥有68个网点的办公设备专业服务公司。

1982年3月，10家全国家电服务公司更名为“株式会社夏普〇〇（地区名称）工程技术”。并且为了应对销售公司的全国化，于次年3月对这10家公司进行统合，成立**夏普Engineering株式会社**。

1977年3月，合资公司早川特选金属工厂成为夏普的特例子公司。这是在雇佣残障人士方面，特别将子公司视为母公司事业所的制度。另外该公司在进行新厂房（新工厂）建设时，由于厂房位于住宅地区，受到市政条例的建筑限制，得益于佐伯社长在大阪市的斡旋以及地区居民的理解，在优先考虑社会福利的认识下，终于在1981年10月竣工。另外该公司于1982年9月



在地方支持下竣工的合资公司早川特选金属工厂新厂房（新工厂）



1982年左右的职场情景

改组成为**夏普特选工业株式会社**。

1978年10月，夏普设备机器株式会社与全国9家设备机器销售公司进行合并和重组，成立东西2家公司（西日本夏普设备机器株式会社和东日本夏普设备机器株式会社）。1979年4月成立了**夏普电子特机销售株式会社**，在产机营业本部医用机器营业部的领导下，从事医用相关器械的销售业务。1979年12月，**SBC Software株式会社**成立，是一家从事应用软件开发业务的专业公司。

1982年5月，信用部门从夏普家电株式会社独立出来，成立**夏普Finance株式会社**。业务范围从制造厂商促销销售金融扩大到综合金融业。1985年10月，夏普金融株式会社与夏普兴产株式会社合并，还发展租车、保险代理店、不动产、旅行代理店等业务，大大扩展了业务内容。

■ 从服务本部到商品信赖性本部

1975年，服务本部更名为商品信赖性本部。这表达了从品质和服务两个方面确保商品可靠性的方针。旗下包括商品信赖性管理中心、零部件中心、服务管理部，后来海外服务部和负责应对客户咨询的消费者中心也加入进来。

7 在发达国家设立首个生产基地

开展多样化海外销售政策

■ 电视的贸易摩擦激化

面对1971年的尼克松冲击和1973年的第一次石油危机这些不利因素，本公司的“Z底盘”等日本产彩电通过IC化等改进，在实现性能提升的同时大幅降低了成本，出口量节节攀升。但是激增的出口引发了新一轮贸易摩擦。1977年5月，日美间就彩电的对美出口自主限制作出了决定。次年起彩电的出口台数减少至原先的约60%，彩电的出口备受打击。

■ 3大措施应对贸易摩擦

本公司为了应对对美贸易摩擦，在强化电视以外产品对美出口的同时，还致力于强化美国以外地区的销售体制。进而决定在美国本土进行生产（后述）。

当时的美国复印机市场由大制造厂商独占，以大型机为主，针对这一市场，本公司提出方便使用的小型复印机方案。从而帮助本公司在1981年赢得美国出货台数榜首（根据DATAQUEST公司，现在的Gartner公司的调查）。其中〈SF-750〉实现了全世界最小最轻，获得了极高评价。

另外在微波炉市场，本公司凭借高性能、低价格和丰富的产品系列确立了稳固的地位。1975年向美国出口的日本产微波炉中，公司产品占到了48%（根据本公司的调查）。

1974年，在遭受石油危机而经济不景气的美国，车载无线电收发机成为热销商品。长途货车的司机等为了方便就可供油的加油站互换信息而购买本产品。本公司的产品凭借高品质而备受欢迎，还扩大了相同销售途径的音视频商品销路。但是随着进入该市场的制造厂商的急速增加，市场价格跌落，短时间内热潮便褪去了。

此外，作为美国以外的销售网点，本公司于1979年在瑞典成立了Sharp Electronics (Svenska) AB（SES）（现在的Sharp Electronics (Nordic) AB（SEN））。1985年在马来西亚成立马来西亚夏普-ROXY销售服务公司Sharp-Roxy

Sales and Service Company (M) Sdn. Bhd.（SRSSC）。

■ 深化与中国的关系

对于中国，本公司于1963年参加了广州交易会，天理的半导体工厂在1971年成为中国电子学会的成员。1972年中日邦交正常化以后，本公司与中国的关系不断深化，1979年中国国家计划委会主任访日时，从11家日本家电制造厂商采购了120万台黑白电视机，其中本公司获得了60多万台的订单。接着本公司在中国市场真正开始活动，1981年成立了北京事务所，1985年成立了上海事务所，1986年成立了广州事务所。

本公司不仅向中国出口成品，还根据中国政府的方针，于1984年与5个主要工厂签订了彩电技术提供合同（T/A）。在中国，政府主导的零部件国产化不断发展，本公司的通用底盘是唯一符合中国国家标准的产品。采用该产品的工厂扩大至20家。1985年春，本公司在北京市和上海市举办了“夏普综合技术展”，引起人们热议，在中国提高了夏普作为综合电子制造厂商的知名度，获得了“技术夏普”的赞誉。

在世界各地实施的各种政策不断开花结果，1976年度本公司的出口额是上一年的181.8%，约为1,532亿日元，首次突破1,000亿日元大关。1985年度出口额更达到5,770亿日元，刷新了历史记录。



题为“先进电子所构筑的技术和友好”的夏普综合技术展。很多客户早早排起长队，等待入场（北京会场）

在美国设立首个消费地生产基地

■ 与美国政府高层的高峰会谈

在发达国家本土生产，是本公司首开先河的一个尝试。在美国设立生产基地前，必须先扫清“进入美国会不会进一步引发摩擦”这一日本国内的担忧。1978年10月，佐伯社长在华盛顿D. C. 与副总统沃尔特·蒙代尔（Walter Mondale）、总统通商交涉特别代表罗伯特·斯特劳（Robert Strauss）等美国政府高层进行会谈。会谈结果是副总统赞同这一尝试，他说：“相信夏普的投资不仅有助于美国的雇佣增加和经济发展，还有助于解决两国间的通商问题。”

1979年10月，在孟菲斯市郊外的35万6,000m²的土地上，作为销售公司和SEC的生产事业部成立了夏普美国制造公司 Sharp Manufacturing Company of America（SMCA），从彩电生产开始起步。



1979年在美国田纳西州孟菲斯市成立的SMCA

■ 实现高品质，工厂大获成功

但是新工厂的投产并非一开始便是一帆风顺。由于员工过分注重完成生产计划，导致忽视了品质。工厂通过反复强调“品质是制造厂商的生命线”，转变了员工的认识，从而实现了高水平的产品品质。产品品质获得社会认可，在1981年，尽管当时经济不景气，但微波炉和彩电的生产累计达到100万台。美国的著名报纸《华尔街日报》对SMCA的成功做了大幅报道，认为减少不良品的举措、对员工和合作公司的指导以及日本式经营的家庭氛围等是SMCA取得成功的重要原因。

■ 在美国以外不断扩充生产基地

本公司切实推进构筑不受出口对象国政策影响的生产体制。1985年在英国作为销售公司和SUK生产事业部成立了夏普英国制造公司 Sharp Manufacturing Company



在迎来公司成立10周年的1989年，当地报纸上刊登了田纳西州谢尔比县的县长等当地人士的联名意见公告：“感谢对我们的期待。夏普与孟菲斯的合作伙伴关系”。由此可知SMCA已深深融入当地

of UK（SUKM），这是欧洲首个生产基地，开始面向欧洲进行录像机的生产。成立时的背景是日本向欧洲的录像机出口激增，引发了1982年的进口通关限制（限制在法国普瓦捷（Poitiers）港通关等）以及欧洲制造厂商提出的反倾销诉讼，1983年起的3年间，日本制造厂商对出口进行了自主限制。SUKM的成立目的是为了回避与欧洲各国间的上述贸易摩擦，但是公司在扩大当地雇佣、强化产业基础方面作出了贡献，因此受到了英国政府及当地人民的欢迎。

在亚洲，配合再出口基地，还开设了消费地生产基地。1980年在马来西亚成立的马来西亚夏普-ROXY电子技术公司 Sharp-Roxy Electronics Corporation Sdn. Bhd.（SREC※1），进行出口用彩电和黑白电视机等的生产，1985年成立的Sharp-Roxy Appliances Corporation (M) Sdn. Bhd.（SRAC※2），面向马来西亚国内进行彩电及冰箱的生产。1982年在菲律宾成立了夏普菲律宾公司 Sharp (Phils.) Corporation（SPC）。在面向菲律宾国内进行彩电和黑白电视机生产的同时，还进行出口用磁带录音机以及洗衣机等的生产。

※1 SREC...2009年被SMM吸收合并

※2 SRAC...2002年停产，成为SRSSC的投资控股公司

事业结构挑战三大革新 凭借加强商品竞争力创造新需求

应对广场协议后的日元急剧升值，
在新经营体制下推进事业结构的革新。
信息通信、元器件等的“扩大非家电事业”、
大力发展需求创造型商品的“扩大日本国内销售比例”、
以及“加强海外生产基地”的三大支柱。
毅然采取这些举措，变困境为机遇，进入发展轨道。
瞄准液晶事业的发展前景，积极创造液晶应用商品。
电子系统记事本与文字处理机的好评如潮，引领信息化社会。

需求创造型商品之一 —— 左右开门电冰箱的门结构设计图

1 变化中有机遇

辻社长的就任

尽管处于广场协议后的困境中，但是佐伯社长深信正在逐渐确立一种能够正确应对环境变化的体制，1986年6月27日，在“把将来的经营委任给青年们，我期待着他们新的构思与行动力”思想指导下，将社长职务委任给辻晴雄专务，亲自就任会长。进而，1987年6月26日卸任会长职务，担任顾问。

辻社长1977年就任董事，历任家电营业本部副本部长与电子设备事业本部长，成功使起步迟缓的录像机完成自产化，提高了彩色电视机的市场份额，成绩斐然。1984年起作为家电事业统辖，负责推进家电部门的生产到国内外销售的广泛业务，为事业扩大作出了贡献。

就任社长时，辻社长谈到了“只有在变化激烈的现在，才会出现创造新技术、商品、需求以及新文化的机会。要有远见地认识到只有考验中才会有腾飞的

机遇”的抱负。社长就任后的第二年，1987年度将整个公司的口号定为“在变化中抓住机遇，力求创造新需求，在创意与行动中求变革”。



建立佐伯会长（右）、辻社长的新体制

克服日元升值，致力事业革新

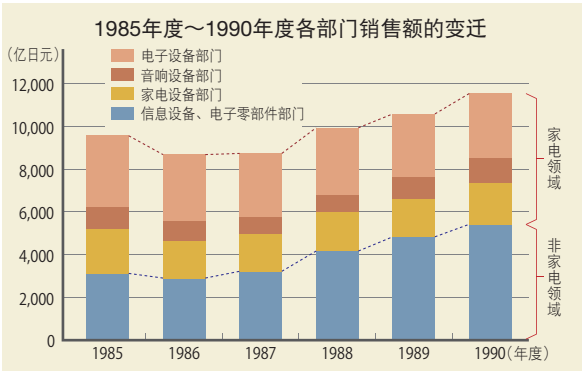
■ 着力实施“双管齐下的战略”

外汇市场从广场协议开始，出现了日元急剧升值。1985年，美元对日元的年平均汇率为238.53日元，第二年跌落到168.52日元。对于出口比例超过6成的本公司而言，这种日元升值造成了严重影响。1986年度销售额为上一年度的90.9%，经常利润为上一年度的58.8%，出现了时隔11年以来的减收减益。陷入了紧急事态的困境。

面对这种情况，立即采取了对策。首先，号召日本国内外所有部门针对“即使是1美元兑换为150日元，也能获取利润的体制”，提出紧急对策方案。然后，自1986年10月起，整个公司全力以赴，开始提前推出新商品、使用海外采购的零部件、重新审视经费等116个项目（后来，项目数目也在不断增加、充实）的“事业革新作战”。

另外，也着手全面重新审视事业结构。采取现在的经营课题与考虑将来的中长期“双管齐下的战略”，并规定下列的三大事项为支柱。

首先，向成长事业倾斜。尽管家电事业还在继续增长，但是重点向技术密集型事业与装置产业型事业转移，努力扩大信息设备、元器件等非家电领域的事业。特别是，加大对光电子领域的力度，后来对成为关核心元器件的液晶技术倾注经营资源。结果，非家电的销售额比例自1985年度的32.6%上升到1990年度的46.9%。



第二，创造新商品与加强日本国内事业。还充分利用生活软件中心（1985年设立），通过“客户视角”与“关核心元器件的应用”，努力创造高附加值的需求创造型商品。结果，扩大了日本国内销售，销售额构成

比例中的国内销售自1985年度不到40%上升到1988年度52.3%。

第三，构建不受汇率左右的全球生产体制。努力扩大海外销售中海外生产的比例，分别在发达国家与发展中国家新建能够充分发挥当地优势的生产基地与进行扩充。结果，1988年度的海外产值较1985年度增长约2倍。



在泰国成立生产公司 夏普泰国电器有限公司 Sharp Appliances (Thailand) Limited (SATL) (1987年)

由于上述的各种举措，1987年度销售额恢复到上一年同比的100.5%，当时，日元升值最疯狂的1988年度销售额为上一年同比的113.7%，本公司已经克服了日元升值。

■ 制定整个公司综合战略“JUMP UP 80”

1988年，制定以1992年创业80周年为目标的整个公司综合战略“JUMP UP 80”。在采取紧缩措施时，预料公司内士气低沉，面对将来制定积极应对举措的对策。作为战略目的，提出“以光电技术为根本，扩大事业规模，增加信息、元器件与新领域的比例，力求构建一种即使实现1兆日元的销售额后，也能够达到每年2位数增长的、面向21世纪的经营基础”。

20世纪80年代下半期，日本国内的各家企业推进加强充分利用金融自由化的财务体质。本公司还发行了日本国内可调换公司债券与可兑换美元的认股权证债券，实现1987年集资约989亿日元、1989年集资约1,739亿日元。在处于上升趋势的股票市场形势下，提高自有资本比例，1991年度末为49.8%，较1986年度增加了11.2%。另外，作为短期资金的筹集手段，发行商业票据（CP）※，力求降低金融成本。

※ 商业票据（CP）... 是指优良企业为筹集短期资金，在公开市场上发行的一种贴现形式的期票。现在，正在全面地过渡到无票据化的电子CP（短期信用公司债券），以取代期票

2 努力增强企业体质

销售体制随着OA设备的渗透而重组

当时，在日本国内，OA设备※向社会渗透，增加了通过大型家电量贩店等的销售形式。本公司首先在1986年实现家电、信息各营业本部的统一。接着，第二年1月，将夏普家电株式会社与夏普Business株式会社（SBK）的PA设备※、复印机部门等合并，成立夏普Electronics销售株式会社（SEH），提升流通应对力度。同时在OA设备领域，将夏普System Product株式会社（SSP）、夏普电子特机销售株式会社与SBK（上述的部门除外）合并，公司名称为夏普System Product株式会社，重新启程。



使用录像机定期提供商品信息的《VIDEO INCOM（录像通信）》

日本国内营业部门重视信息流通，销售店在原来的刊物《SHARP NEWS（夏普新闻）》的基础上，还增加提供使用了视频、音频与信息的信息设备，生动地传递商品信息。

另外，1987年4月，作为面向政府机构、普通大型企业、NTT（日本电信电话株式会社）的统一窗口，设立信息通信营业本部。1988年6月，对于面向NTT的电话机，在原来分别由总公司、分公司接受代工订货的基础上，增加了本部获得订货，以此为契机，信息通信营业本部内的通信设备销售比例迅速增长。

其它，在PR活动中积极参与举办国际足球大会、表彰有关亚洲问题优秀著作的“亚洲太平洋奖”（主办单位：每日新闻社等）等的赞助等，以求提升公司形象。

发挥员工们能力的措施

■ 重视“人”的新人事制度

作为应对20世纪80年代下半期出现的严峻经营环境的关键，公司重视“人”，推行了新人事制度。

1988年，导入“公司内部竞聘制度”，员工可以自

由选择内部征集岗位课题，接受挑战。此制度满足了公司对于重要度紧急度都非常高的业务进行人力资源整合的目的，同样也为员工提供了可以进行自我挑战的期望职位空间。2000年，此制度作为“公开竞聘制度”固定下来。

另外，以培养全球型人才为目的，1987年开始了“海外培养制度”。主要是去公司的海外企业，美国麻省理工学院等重点大学以及语言学校学习。1988年设立了“员工留学制度”，以掌握丰富知识，建立广泛人脉为目的，向社会内外的组织、机构派遣定期员工。通过向公司外的研究机构、大学、其他行业、海外企业的派遣学习，努力掌握公司内部难以学到的知识与信息。1991年导入“职业开发轮岗制度”。针对担任事务、营业的青年员工，提供体验各种职种、职场环境的机会，努力培养眼界宽广的人才。

还有，1989年导入以CM（Creative Management）为基础的“新人事考评制度”。这是一种独特的人事考评制度。工作目标设定、结果评估都要与上司面谈，内容除反映工资待遇外，还将用于员工的能力开发和积极性的提升。



“星期六技术大学（1984年开课）”与“星期六经营大学（1985年开课）”等，给员工提供自我开发的空间。

■ 将整个公司的小集团活动名称统一为CATS活动

1990年，将QC小组的小集团活动与上一年开始进行TPM（Total Productive Maintenance：全体员工参加的设备维护）活动的小集团活动统一起来，命名为“SHARP CATS（Creative Action Teams：创造性行动团队）活动”。意思为具有创造性行动能力的小集团活动，提出职场的课题，开展提升工作品质的活动。

听取新消费先锋阶层的心声，制造产品

■ 成立生活软件中心

1985年4月，根据辻专务（当时）的提案设立“生活软件中心”。决定听取多样化要求的消费者的心声，正确掌握他们的购买动态，计划开发目前还没有的商品。辻专务建议，作为新消费先锋阶层的意向，着眼于个人的考虑与行动的倾向，不再是原来的“家电”，而是个人使用的“个人电器”，要求抓住这种动向。

为掌握客户的动向，将生活品质要求高的消费者约500名组织起来，导入了“品位先锋制度”。通过集体采访等，努力挖掘“潜在性希望得到的商品的信息”。



生活软件中心召开会议时的情景（1985年）

1991年4月，生活软件中心升级为生活软件企划本部，力求加强阵容。

■ “U’s”系列的登场

随着妇女踏上社会，职业主妇逐渐增多后，家务合理化并在时间与场所方面确保方便使用的需求呼声日益高涨。根据这种生活方式的调查，挖掘称为“新必需品”的需求，作为U’s系列进行了开发。调查结果表明，即使是打算有效地使用时间的职业主妇，许多人还是经常使用烤面包机，而微波炉并不是一种常在身边使用的家电商品。

在这个调查结果的启发下，开发了集合两种功能的烤面包机微波炉（RE-102）。能够有效地节省烹调时间与占用空间小，深受欢迎。

1986年9月，这款商



〈RE-102〉。微波炉中集合了烤面包机的功能，快速进行冷冻食品的“解冻”至“加热”，最后完成“烘烤”。另外，降低烹调腔内的高度，结构变得紧凑，能够放置在餐桌上

品和冰箱微波炉组合式烹饪冰箱（SJ-30R7）首次以U’s系列的形式推出。

另外，开发了面向正宗派理想的新系列、面向中老年人的“ist”系列。

这样，巧妙地抓住人们的生活方式与行动，并与独创性商品的开发结合起来。

■ 向市场推出行业首创的独特商品

1989年1月，推出了行业首创的左右开门电冰箱（SJ-38WB）。一扇冰箱门能随意向右或向左开门，这确实是一种划时代的电冰箱。做成这种结构冰箱门的想法，是一位技术人员偶然从妻子的胸针上得到启发下诞生的。应用了旋转式锁扣的原理，防止固定胸针的别针脱离。在困难面前永不气馁，经过反复思考后，终于闪现出这种灵感。

另外，1987年推出了衣服烘干机与全自动洗衣机一体化的洗衣烘干机（ES-X1）。进而，1991年推出了世界首台通过气泡进行洗涤的全自动洗衣机“AWASH”（ES-B750）。气泡能有效地使洗涤剂溶化，提高洗涤能力，也能控制洗涤不均匀。

在彩色电视机方面，朝大画面、高清晰图像、高音质的带有真正音视频特色的高附加值商品展开。通过本公司引以自豪的量贩店促进销售，1981年日本国内市场份额（销售额）只有2.7%的比例，1987年上升到15.5%，位居行业第2位（摘自《日本的电视机产业》平本厚著）。

1990年12月，推出了录像机（VC-BS50）。这是一种使用真空蒸发镀膜磁头的“XIXHD”，以更佳的高清晰图像观赏3倍模式映像。

※ OA设备、PA设备...OA为办公室自动化（Office Automation的简称），是指文字处理机与传真机等实现事务性作业自动化、效率化的设备。PA设备的意思是指Personal版，供个人使用的设备。

3 提出个人使用的多媒体化方案

开发电子系统记事本

■ 用IC卡取代替换纸

在能够补充专用替换纸的系统笔记本流行过程中，开始开发使用取代替换纸的IC卡并能够扩大笔记本功能的“电子系统记事本”。

1986年7月，完成了样机，但是仅局限于显示日文片假名，因此并没有达到顾客第一的目的，决定暂缓考虑商品化。继续进一步开展研究，1987年1月，开发与推出了世界首台能够使用汉字的电子系统记事本〈PA-7000〉。主机中内置日历、日程表、备忘录、电话簿、计算器这类个人信息管理的基本功能，还有根据不同用途使用的IC卡，能够自由扩充辞典或英文会话等想要的功能。汉字显示深受好评，促销活动等也大告成功，成为1年销售50万台的最热销商品。

■ 知识信息工具“Bware”

另外，1988年，从电子系统记事本开始，将“On the way（在路上）”的知识信息工具“Bware（Business ware）”形成系列商品化。“Bware”是以希望在外出地点或移动中等情况下也能随时随地掌握必要信息的、生活在信息化社会的营销人员为对象。

最初IC卡只有本公司开发，但随着1989年公开技术信息，变成了软件开发公司与出版社等能够按照独特的内容加以开发与销售的产品。另外，“BASIC程序卡”也有所改变，可供销售店或一般用户自行编程使

用。电子系统记事本获得了压倒性的支持，截至1990年8月日本国内的累计出货数量已经达到400万台。

日语文字处理机的发展

最初的文字处理机的文字输入（平假名汉字变换），如果输入“吃热菜”的话，必需输入“热的”“菜肴”“吃”的每个词语。另外，在选择切换汉字时也会经常出现选错的情况，例如“热的”成为“温的”等。为解决这种问题，提出了判别词与词之间的关联性并选择正确汉字的“词组切换”方案。“热的”场合，如果前后有“菜肴”的话就会选择“热的”汉字，如果有“房间”的话就会选择“温的”汉字。进而，又推出收集常用的约4万个例句的“AI（人工智能）辞典”，提高了词组切换的精确度。

1987年5月，推出了搭载AI辞典的〈WD-540〉。同年又相继推出了采用背光灯的大型DSTN液晶显示器的〈WD-820〉、行业中首台采用大型EL显示器的〈WD-850〉等产品。第二年，推出了从主机中分离出打印功能的，小型轻便的笔记本式文字处理机〈WV-500〉。

1989年5月，本公司的文字处理机累计生产达到200万台。第二年推出了内置小字母到大数据母都能够清晰漂亮印刷的、超级空心字体的〈WD-A340〉，1991年推出了17英寸能够纵横自由旋转液晶画面、方便观看的商务文字处理机〈WD-SD70〉等，陆续开发新产品，满足用户的期望。



电子系统记事本在数据展上引起了参观者的关注（1987年）

通过内置的超级空心字体与使用64点、400dpi的高精细打印机，实现接近活字印刷的〈WD-A340〉



创造款式新颖的电话机

[传真机] 尽管办公室需求告一段落，但是传真机已经瞄准家庭使用领域。1990年10月，推出了完全实现小型、轻薄的，带有家庭电话机的〈UX-1〉。

本公司将它爱称为“IllusTalk”——表现发送图画这种新的乐趣方式。“拥有比语言更有趣的传达方式”的广告也广受好评，成为日本普及家庭用传真机的开端。

[电话机] 随着1985年4月的NTT民营化，电话机市场开放后，音响系统事业本部内设立通信音频事业部，第二年推出了答录机。

接着，参与无绳电话机。拥有微弱型（电波传输距离10m以内）与小功率型（电波传输距离100m以内）两种类型，首先，1987年12月推出了微弱型〈CJ-S30〉。进而，第二年4月推出了小功率型〈CJ-S100〉。由于关键零件的公司内部制造化与生产自动化，实现了8万9,800日元的超过其它公司的低价格。后来，集中研制通话稳定的小功率型。

1989年9月，推出了行业首台小功率型无绳电话答录机〈CJ-A300〉。无绳电话机与答录机的开发组织同心协力，仅在6个月的短期间内开发获得成功。1991年4月，无绳电话机的累计生产台数达到200万台等，这种大好形势促进了事业扩大。



信息设备形象焕然一新的、时尚而简捷的家庭用传真机〈UX-1〉（电话机另行购买）



实现了能够用无绳子机控制答录机的各种功能，也能够从过去不能做到的母机上主叫〈CJ-A300〉

积极开发电脑产品

[扫描仪] 1986年7月，推出了高精度台式彩色扫描仪〈JX-450〉。使用于设计与服装领域，确立了可以称为世界标准机型的地位。

[复印机] 1989年，推出了本公司首台全彩色复印机〈CX-7500〉；1991年，推出了采用气动进纸、表格进纸功能的、每分钟复印76页纸的高速复印机〈SD-2075〉。本公司在全球生产的复印机，1991年度增长到一年50万台，累计突破360万台。

[系统] 在POS终端方面，1986年分别推出了采用能够完成多任务的通用OS来提高软件开发效率的〈RZ-5100〉系列（面向加油站）与应对输入商品条形码的〈RZ-5800〉。在手持终端方面，陆续将采用触摸屏液晶的〈RZ-5550〉、带有无线通信功能的〈RZ-5541R〉等产品商品化。

[个人电脑] 1987年3月起，推出了在“个人电脑电视机X1”基础上发展的“X68000”系列。适合游戏等用途的自然色图形（65,536色）与音质供个人电脑使用，深受欢迎。在热心的粉丝们支持下，销售结束后仍然人气旺盛。1988年7月，作为由多家企业参加的通用规格AX个人电脑，推出了高分辨率显示的〈AX386〉。还推出了笔记本式、彩色液晶膝上型等机型，进一步充实了产品阵容。

[英日机械翻译系统] 行业内首次成功开发了办公计算机使用的英日机械翻译系统，并在1985年的商业展上展出。然后，1988年9月推出了“DUET E/J”。带有应用AI（人工智能）技术进行高度语义处理/语言处理的功能与采用OCR（光学字符阅读机）的自动阅读英文稿件的功能。

[学校教育支援系统] 自1984年起，与筑波大学中山和彦教授等人合作，积极开发面向中小学的教育支援系统。最初是以硬件为中心的系统，由于获得高度评价，用户希望开发其它公司的个人电脑产品也能够使用的软件。因此，SSP开发了支援编写教材与使用网络支援讲课、学习软件“学习系列”，1990年开始销售。随着学校信息化的发展，采用的业绩也在增长，扩大了事业。

4 确定液晶成为事业的支柱地位

加强液晶的生产、开发体制

■ 设立液晶事业部

1985年，3英寸液晶彩色电视机试制成功，因此正式决定建设TFT液晶面板工厂，制定紧急项目，开始研讨批量生产方法。TFT的制造在形成晶体管这点上与LSI有相通之处。一开始，研讨了当时属于LSI主流的6英寸（约15cm）晶片尺寸的设备。但是，本公司根据制造计算器用液晶的经验，认识到使用1块玻璃基板同时生产多片液晶面板的“多片切割”在成本方面的重要性。因此，坚持要用在生产单纯矩阵（占空比）液晶时使用A4尺寸〔对角线长度14.3英寸（约36cm）〕的大型玻璃基板。由于从设备制造厂商那里获得了预定开发适用于这种玻璃基板的大型曝光设备信息，决定把基板尺寸定为相当于A4的大小。

1986年，电子产品展上展出了3英寸、约9万2,000像素的TFT液晶电视机。以前所未有的高清晰图像崭露头角。

■ 彻底研讨液晶应用商品的可能性

与液晶开发并进，彻底研讨应用液晶的商品可能性，发现了可以开发车载电视、投影电视这类新商品。根据“独创性”“社会贡献度”“实现可能性”得出的结论是，作为本公司的战略，通过应用液晶来开拓新商品的事业领域，同时液晶事业本身也能够兴旺发达起来。

1986年11月，将液晶部门“升级”，变为事业部，表明公司对液晶加大力度的决心。TFT液晶工厂拼命努力提高合格率，时隔一年后，1987年10月推出了3英寸液晶彩色电视机“Crystaltron”〈3C-E1〉。

■ 开发14英寸TFT彩色液晶

在确立3英寸液晶生产技术的过程中，也开始挑战玻璃基板最大限度的14英寸液晶面板。通过使用整块大玻璃基板制造大型TFT液晶，可以确认TFT薄膜的形成情况与不良晶体管的发生情况。刚开始制造时的情况是，就连3英寸的合格率都很低，14英寸的成功率接



1988年电子产品展上引起巨大反响的14英寸TFT彩色液晶

近于零。因此，反复不断地想方设法，例如对像素的接线采取复线化，将一个像素分成4份并使晶体管做成复数等。这样，1988年完成了首台14英寸TFT彩色液晶样机。使便携式显像管电视机中最畅销的14英寸惊异地变为厚度只是原来1/13的27mm、重量1.8kg的大小。由此，决定正式开展大型液晶事业，1989年在天理工厂建造大型TFT液晶工厂（NF-1生产线），接着，还决定建造三重工厂。1990年4月，液晶事业部升级为液晶事业本部。



高效率生产高品质大型TFT液晶的天理液晶工厂

■ 确立DSTN单纯矩阵液晶事业

1986年推出的文字处理机“迷你书院”〈WD-250〉中首次采用的STN液晶拥有良好的对比度，显示的色彩为黄绿色，这跟打印到纸张时的图像反差很大。因此，努力消除色彩，将液晶做成“白纸”色。这是通过将液晶显示器重叠成两段并使光的扭转恢复到原状

实现的。除做成这种结构外，还不断努力探讨了2,000多种液晶材料与追求液晶玻璃的研磨精度等。结果，成功地开发了“白纸”的DSTN（Double Super Twisted Nematic: 双超扭转向列型）液晶。1987年，这种液晶被安装在文字处理机“迷你书院”〈WD-820〉上，容易看清楚的画面成为扩大市场份额的巨大动力。



拥有容易看清楚清楚的白纸画面的文字处理机〈WD-820〉

原来的STN液晶画面

这一年，本公司文字处理机的一年出货台数突破50万台。1988年彩色化也获得成功，OA设备中增加使用占空比液晶，引领液晶事业的扩大。

不断开发、推出液晶应用产品

■ “液晶Vision Willing”的登场

积极推行应用商品的开发，液晶显示器除主要用于文字处理机、电子系统记事本等信息设备外，还用于电话机、复印机、录像机、加湿器等许多商品的显示屏，为提高设备的操作性作出了贡献。

1989年，推出了增添生活乐趣的100英寸大画面液晶投影仪——“液晶Vision Willing”〈XV-100Z〉。实现了在家庭内观赏充满临场感的影像，荣获“1989年日经优秀产品、服务奖”中的最优秀奖。美国的销售公司SEC在大型拖车上安装了〈XV-100Z〉作为一种体验式影院，在全美各地举行巡游宣传等，积极开展销售活动。



“液晶Vision Willing”〈XV-100Z〉创造的家庭影院

另一方面，1989年推出了行业首台带彩色液晶取景器的照相摄像一体机〈VL-C860〉。这种取景器与以前的黑白取景器不同，能够用色彩识别被摄物，被家长们称赞“运动会上容易找到我家的孩子”。约1英寸的大小具有7万400像素的高密度，还确保了高对比度与清晰的图像。

另外，1990年推出了TFT彩色液晶膝上型个人电脑〈AX386LC〉。

■ 推出世界首台挂壁电视机

进而，1991年推出了当时拥有行业最大8.6英寸TFT彩色液晶、行业首台挂壁电视机“液晶Museum”〈9E-H系列〉。通过重视装饰性的款式设计，被媒体大张旗鼓地报道“终于实现了‘梦幻挂壁电视机’”。

液晶的产值，在成立液晶事业部的1986年度仅为89亿日元，后来随着液晶与应用商品螺旋上升的发展，1993年度达到1,800亿日元。也就是说液晶事业仅在7年期间增长了20倍。



行业首台挂壁电视机“液晶Museum”〈9E-HC1〉

5 提出“夏普光电子元器件”口号

光电子元器件事业的跃进

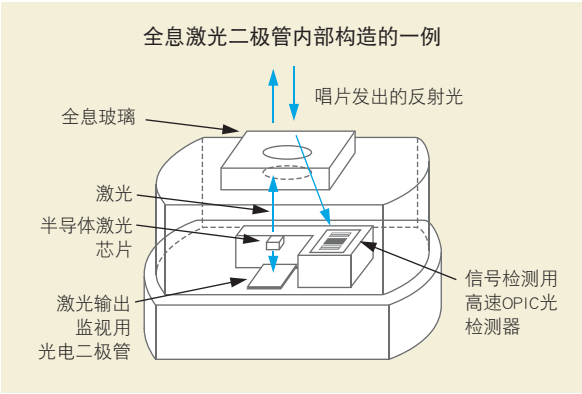
凭借光电子元器件占有市场高份额的本公司，1988年通过经营基本方针书提出了努力实现“将光电技术置于根本位置的综合电子企业”的目标。

这段时期，除液晶飞跃发展外，还开始呈现光纤通信与激光唱片（CD）这类光处理大量信息的技术的广泛应用。

■ 激光器的跃进

1981年，本公司开始批量生产半导体激光器，在CD（Compact Disc）播放机光头（读出）用市场份额高达80%。

积极研究可实现高输出功率化与提高生产效率的新晶体生长法——气相外延法※，1987年开发了低电流“量子阱激光二极管”。另外，作为新产品，1988年与荷兰Philips公司（Philips International B.V.）联合开发了将原来各自独立的激光元件（发光部）与信号读取元件（受光部）集中到一个组件内的“全息激光单元”。尽管，光头的组装比较复杂，但是组装后能够显著减少光学调整作业，为小型化、低成本化作出了重大贡献。以全息技术为武器的激光二极管，其市场份额进一步得到了提高。



■ LED/EL的展开

[LED] 1987年开发了超高亮度5,000mcd的LED灯。用途扩大到电光显示板与小汽车尾灯等方面。



高温下对玻璃基板进行真空蒸发镀膜处理的EL平板蒸发镀膜装置

[无机EL] 凭借薄膜EL技术的开发，解决了使用寿命的课题并付诸于实用，取得了显像管所不具备的高清晰图像与低耗电的效果。1987年推出10英寸显示器，也开始应用于FA设备等方面。1989年，还通过同时进行EL的显示与光笔的座标检测，开发了感觉到如同在纸上书写那样的“可手写输入的EL显示器”。1988年，美国信息显示学会（SID）对“高亮度、性能稳定的薄膜EL显示器领先成绩”颁发了特别奖——“布劳恩奖”。

■ 高频元器件与屏蔽式堆读内存事业也取得了稳定的发展

开发卫星广播接收用DBS调谐器，其高度的可靠性与功能性获得好评，接受了欧美及世界各国的大量订货。另外，屏蔽式堆读内存事业也在电视机游戏机用与OA设备方面，能够通过高速、大容量化与交货短期化来满足需求。1994年的日本国内市场份额达到41.9%。

太阳能电池技术的进步

■ 先进的高光电转换效率

太阳能电池最大的课题就是发电成本，提高光电转换效率就能够降低发电成本，这一直是多年来致力研究的目的。

地面上使用的单晶硅太阳能电池，1989年的实际

使用水平达到世界最高的光电转换效率17.1%，1991年研究开开发的达到20.4%。通过汇集提高表面光吸收的“薄膜控制技术”、将吸收到的光高效率转换为电流的“扩散控制技术”、防止光透过背面的“背面铝电极形成最佳化技术”等各种技术，取得了实际效果。

另外，在生产成本较低的多晶型方面，1988年开发了太阳能电池表面嵌入使其稳定化的SiO₂（二氧化硅）层并形成反射防止膜的技术，努力提高光电转换效率。

■ 太阳能电池活跃于全球

本公司的太阳能电池在以光电转换效率为主的性能方面领先于其它公司，正在各种场所为人们的生活作出贡献。1986年，在泰国建造了3座使用太阳能电池的发电站。太阳能电池发电为3个没有通电的村庄共计240户人家供电，受到了约2,500位村民的欢迎。这家发电厂也是根据日本政府的无偿资金协作建造的。另外，在宇宙开发方面，继续在“富士”（1986年）、“菊花5号”（1987年）等人造卫星上使用。

扩大元器件的销售

■ 元器件促销活动的展开

为进一步提升因半导体激光器而闻名的夏普电子元器件品牌力度，努力获得新的订货合同，1987年在

首都地区举办了本公司首次电子零部件专用展览会，以CCD、微控制器芯片、内存等IC关联产品与LED为中心，展出了发光元件、彩色液晶等许多独特的商品，引起了参观者的关注。



总公司举办的电子零部件专用展览会

■ 满足进口海外产品的要求

1985年，根据政府提出扩大进口的要求，主动扩大使用外国生产的半导体。1989年，本公司举办了“海外半导体制造厂商联合展览会”，进一步推进扩大购买外国半导体。

这次展览会上，除推进使用新零部件外，还交换了技术信息，为外国半导体制造厂商与本公司双方带来较大的利益。

※ 气相外延法...将原料气化，使晶体生长在基板表面

宣传活动船“夏普哥伦布号”在日本全国巡游

自1988年6月起的18个月期间内，排水量2,800吨的宣传活动船“夏普哥伦布号”巡游了神户港、横滨港等日本全国72个主要港口，共计接待了137万名参观者。

船内举办高清与EL显示器、半导体激光器等“本公司先进技术的体验”，包括展览并演示音视频设备与OA设备等最新机型在内的“生活方式的建议”。每到一个地方，受到了市长与港口负责人的迎接等盛大欢迎，专门前来采访的媒体约600家之多。

停泊时，配合举办了以销售店为对象的洽谈会、以顾客为对象的联合展销会等，为销售创造了良机。



哥伦布号宣传活动与船内热闹的情景

6 努力实现最佳地生产、最佳地供应

销售网点的扩大

■ 严峻的环境下积极在产销两方面作出应对

1985年9月22日签订的广场协议，引起了日元急剧升值。尽管如此，也没有解决美国与日本之间的贸易赤字问题，贸易摩擦根本不能平息下来。1986年，日美半导体协定，第二年以违反该协议为理由，对彩色电视机、个人电脑等征收100%的报复性关税。因受此影响，1986年度，本公司的出口额比上一年下降了约80%。然后，自1989年起举行了以纠正贸易不平衡的日美构造协议。欧洲市场同样也出现了限制录像机等进口的举动。在严峻的环境下，以“最佳地生产”与“最佳地供应”作为关键词，积极在产销两方面作出应对。

在欧洲，欧共体市场面临合并，为建立更为周全的销售体制起见，新设立了6个基地，建立包括原来基地在内的9个国家9家销售公司的体制。另外，1990年在英国成立了金融分公司——夏普国际金融英国公司 Sharp International Finance (U.K.) Plc. (SIF)。通过统一管理欧洲基地的资金，最低限度地抑制汇率的影响，而且有效地开展资金筹集与资金营运。

在美国，自1985年开始销售新商品传真机，1987年起市场份额连续11年鳌居榜首（根据DATAQUEST公司的调查）。另外，微波炉自1990年起市场份额连续11年也是独占鳌头（根据TRENDATA公司的调查）等，市场的人气旺盛。



寻找经销办公设备、通信设备的经销商，稳步地扩大商用传真机的销路。
图片为〈FO-800〉

另外，在亚洲与大洋洲地区也新设立了6个销售网点，积极推行满足地区需求的商品战略与市场营销战略。

进而，1987年2月，海外事业本部与各商品事业部、海外销售公司联合召开第1届“商品战略、经营方针研讨会”。热烈开展销售计划、加强营业对策与贸易问题等的讨论。



1987年召开的第1届商品战略、经营方针研讨会。海外有6家销售公司参加（SEC、SEEG、SECL、SCA、SUK、SRS）

另外，1988年，面向扩大到全球的生产、销售网点的员工与他们的家属，并鼓励他们与公司进行密切的交流，创刊了英文版公司内部报刊《We're SHARP》。自2004年起还发行中文版。

■ 确立全公司协作体制，促进扩大进口

1985年8月，成立专门从事进口的夏普Trading株式会社（STC）。当年，通商产业省（现在的经济产业省）对从事进出口的60家大型企业提出了“扩大产品进口”的要求等，力求促进进口。本公司以STC为窗口，为力求海外事业的稳定与发展，在全公司协作体制下，除零部件外，还扩大海外生产基地的产品与一般生活杂物用品等的进口品种，增加了销售量。结果，1984年度约43亿日元的进口额，1991年急增到298亿日元。实现了海外市场与进出口两个方面紧密结合的良好循环。

生产基地的当地化

本公司将生产基地分为，以所在国家与地区的销售为主要目的的“消费地基地”，以及以向第三国出口为目的的“再出口基地”，制定相应的对策。

■ 融入当地的消费地基地

在欧美设立消费地基地，主要在于力求规避当地的贸易摩擦，目标是确保市场，并对当地的雇作出贡献。

美国的SMCA除生产彩色电视机、微波炉外，还开始生产个人电脑、液晶投影仪。特别是微波炉也已经向欧洲出口。而且，积极努力开展QC活动、生产的合理化与自动化，结果，1988年11月，即成立后经过8年多时间，彩色电视机与微波炉的累计生产台数达到了1,000万台。

虽然欧洲也设立生产基地，但是以本公司为首的日本企业接受了欧共体各国提出“附加值高的工序在日本进行，当地仅是单纯的组装而已”的批评。对此，本公司采取在当地扩大设计技术部门与提高当地零部件采购率等举措。

英国的SUKM除过去生产录像机、微波炉外，还开始生产电子打字机、复印机、CD播放机。向欧共体各国出口，扩大了事业规模。由于SUKM为振兴英国出口作出的巨大贡献，荣获“表彰1990年度出口与技术业绩的女王奖”。一家成立只有5年的外国企业获得如此高尚的荣誉，极为罕见，成为热议话题，博得好评。

■ 积极扩大再出口基地

以亚洲为中心的再出口基地承担着替代日本出口的任务，期待着发挥消除贸易摩擦与确立日元升值情况下依然取得利润的体制两大作用。积极扩大再出口基地，能够确保低廉而优秀的劳动力与采购低价格而高品质的原材料，创造出惊人的价格竞争力。其中马来西亚的SREC，由于为产业发展作出了贡献，荣获该国政府颁发的“1987年度出口业绩奖”。占该国电气、电子产品出口总额的14%，作为当地产业的领头羊被寄以厚望。

另外，打算也在海外扩大开发日本国内取得丰硕成果的重视生活软件的商品，1986年在美国，第二年在西德（现在的德国），分别新设立生活软件中心。研究当地的市场需求，推进创造当地的新商品与重新开发成熟商品。



美国生活软件中心策划的超薄型摄像机〈VL-50C〉

1986年至1991年设立的海外生产、销售网点（事业内容为设立时的情况）			
	公司名称	国家	事业内容
1986	● Sharp Electronics (Schweiz) AG (SEZ)	瑞士	销售办公设备
	● Sharp Electronics GmbH (SEA)	奥地利	销售家电产品与办公设备（2004年编入SEEG）
	● Sharp-Roxy Sales (Singapore) Pte., Ltd. (SRS)	新加坡	销售家电产品与办公设备
	● ◆ Sharp Electronica España S.A. (SEES)	西班牙	生产与销售彩色电视机、销售家电产品
	◆ 夏普电子股份有限公司 (SET)	台湾	生产电子调谐器（2008年事业终止）
1987	◆ Sharp Appliances (Thailand) Ltd. (SATL)	泰国	生产微波炉、电冰箱
	● Sharp Electronics (Singapore) Pte., Ltd. (SESL)	新加坡	为本公司生产基地提供零部件、配件
	● 声宝-乐声（香港）有限公司 (SRH)	香港	销售家电产品与办公设备
1988	● Sharp Corporation of New Zealand Ltd. (SCNZ)	新西兰	销售家电产品与办公设备
	◆ Sharp Precision Manufacturing (U.K.) Ltd. (SPM (U.K.))	英国	生产精密冲压零部件（2005年事业终止）
1989	◆ Sharp Manufacturing France S.A. (SMF)	法国	生产复印机、传真机
	● Sharp Thebnakom Co., Ltd. (STCL) （2007年公司更名为 Sharp Thai Co., Ltd. (STCL)）	泰国	销售家电产品与办公设备
	● ◆ Kalyani Sharp India Limited (KSIL) （2005年公司更名为 Sharp India Limited (SIL)）	印度	生产与销售彩色电视机、录像机
	◆ Sharp Manufacturing Corporation (M) Sdn. Bhd. (SMVM)	马来西亚	生产录像机
1990	● 夏资股份有限公司 (SCOT)	台湾	销售家电产品
	● Sharp Burotype Machines S.A. (SBM) ※ （1991年公司更名为 Sharp Electronics France S.A. (SEF)）	法国	销售办公设备
	● Sharp Electronics (Italia) S.p.A. (SEIS)	意大利	销售家电产品
1991	● Sharp Electronics Benelux B.V. (SEB)	荷兰	销售办公设备

设立年份为注册时的年份。但是，SBM※表示的是收购当地代理店后，成立销售公司的年份

与应用产品同步发展的光电子元器件

什么是光电子元器件

融合了光学与电子工程学的半导体部件，可快速正确地传输、储存和转换大量信息，在高度信息化社会中发挥了重要作用。它由发光元件和受光元件组成，根据使用目的和功能有多种品种。本公司很早就致力于该领域的研究，凭借产品和生产方面的特色技术在全球市场中占据领先地位。

1960年

1970年

1980年

1990年

2000年

光显示和光照明

可显示的内容

无机EL



照明、显示板

红色LED



点

数字

符号

数字/符号显示LED



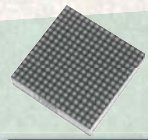
5大技术

① 液相外延法

LED灯

计算器

点矩阵LED



文字



LED显示器

蓝色LED



图形



全彩LED显示器

LED照明 比传统的白炽灯和荧光灯更节能，而且可实现长寿命照明。还可控制发光色的波长，从而可得到想要的颜色。

液晶电视背光



LED AQUOS

照明用LED



LED照明

数据交换

可传输的内容

红外发光二极管



光耦合器·光中断器 一种由发光元件和受光元件组合而成的元件。先将电气信号转换成光，可进行信号传输或检测有无物体及物体位置的元件。

光耦合器/光中断器



房间空调



5大技术

② OPIC

信号传输回路

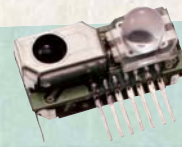
红外线通信 使用红外线进行信息的无线传输。典型用途就是电视机遥控器，除此之外还被用于手机、个人电脑等设备之间的图像和文字数据的传输。到达距离、传输格式等各种标准由标准化组织制定。其安全性高于电波。



遥控电视机

家电操作

红外线通信用元器件



电子记事本



文字静止图像

IrSimple 高速红外线通信用元器件



手机



高精度图像

数据记录

可处理的数据

激光二极管 太阳光和荧光灯光中包含各种不同的波长，但激光的波长是单一的。激光具有优异的直射性，因此也被用于激光指示器，是BD、DVD等光盘介质的必备元器件。

红外半导体激光器



5大技术

③ VSIS构造

音乐



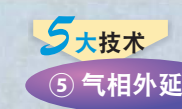
CD播放机

全息激光二极管



MD录音机

红色半导体激光器

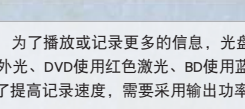


个人电脑



个人电脑数据

蓝紫色半导体激光器



电视影像



BD录像机



高清

图像读取

可读取的内容

照相机用蓝光电池



照相机

明暗

标记传感器



大型电子计算机纸带读取装置



黑白

一维CCD线式传感器



传真机

画在纸上的图像和文字

CCD区域传感器



摄像



摄像机

C-MOS摄像机模块

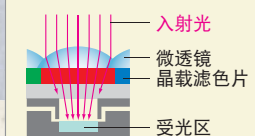


摄像机模块 为实现移动设备的小型化，摄像元件和镜头一体化的小型薄型摄像机模块的开发又向前迈进一步。

手机

独一无二技术

● 晶载滤色片 晶载微透镜



开发出独创制造工艺，可在CCD、C-MOS晶片表面直接装配彩色滤光片和聚光超小型透镜。实现了画质与灵敏度的提升，让本公司走在业界的最前端。

凭借独一无二技术，在光电子元器件领域保持领先地位

5大技术

1 液相外延法

生产技术

该方法在晶体生长的同时完成发光部的PN接合，可得到极其优质的晶体。本公司晶体生长方面专利已成为领导业界的原动力。

2 OPIC (Optical IC)

产品技术

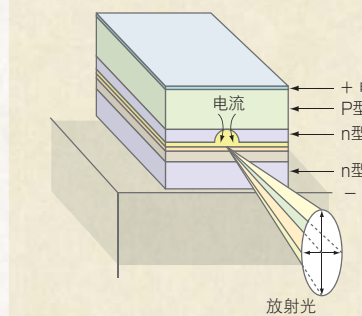
受光元件和信号处理回路集成在一片芯片上。与IC整体成形，其特点是不易受到外部干扰影响，而且可直接将输出信号接入微机。推动了产品的小型化、高可靠性和低成本化。

3 VSIS构造

生产技术

(V-channelled Substrate Inner Stripe)

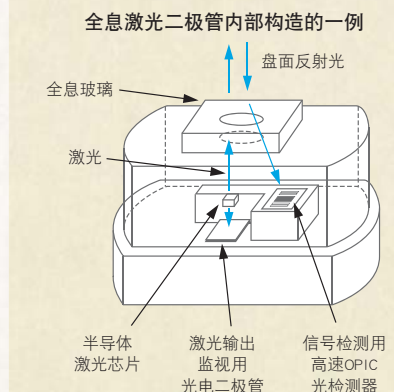
在P型砷化镓基板上开V字形槽沟，依次形成薄层，从而可得到长寿命的稳定激光。



4 全息激光单元

产品技术

由发光部激光元件和受光部信号读取元件一体封装而成。其特点是可实现更小型的光头，而且可减少装配工序中的光学调整。



5 气相外延法

生产技术

在气体材料状态下，使晶体在基板上生长并形成薄膜的技术。运用多年积累的晶体生长技术诀窍，率先成功确立这项技术，为高市场份额的实现发挥了关键作用。

丰富液晶等核心元器件 采取螺旋战略构筑“新夏普”

1992年，夏普幕张大厦在千叶县幕张新都心竣工落成。

这可谓是夏普创业80周年的里程碑，

21世纪备受瞩目的多媒体技术开发部门等入驻夏普幕张大厦。

在泡沫经济崩溃、经济处于低迷状态的形势下，为了实现新发展，

夏普与日本国内外著名企业开展合作，推进创造型企业构想“STAR21”。

以互联网为代表的高度信息化社会已经到来，

随着个人电脑等信息设备的发展，TFT液晶事业也真正实现了壮大。

液晶应用商品不断扩大，其中“液晶ViewCam”成为全球热卖商品。

“液晶ViewCam”的设计CAD画面

1 迎来创业80周年

夏普幕张大厦落成

■ 面向21世纪的智能大厦

1992年，本公司迎来了创业80周年。在这值得纪念的一年的7月，位于东京湾千叶幕张新都心的“夏普幕张大厦”竣工落成。这栋面向21世纪的智能大厦，不仅成为研究开发以及向日本国内外传递信息的新基地，更兼具东京分公司的功能，部分营业部门入驻该大厦。大厦在设计方面还汲取了年轻员工的意见，实现了舒适多功能的工作空间和时尚外观。

1992年7月8日举行的开幕早上，辻社长致辞道：“该大厦是创业80周年的纪念碑。各位前辈为本公司打下了坚实的基础，我们的使命是继承这些成果，面向21世纪实现飞跃”，言辞间满怀着对新战略基地的无限期待。

伴随着大厦的开幕，多媒体开发本部也同时启动。为了实现影像、信息、通信领域技术的开发和融



在千叶县千叶市美滨区竣工落成的幕张大厦

合，并据此扩大事业，在技术本部旗下新设了多媒体开发本部。其目标是成为在多媒体时代创造崭新商品的强大动力。

大厦内布满本公司成功实现商品化的独有信息通信网络SS-NET※用线路，另外使用SS-NET专用多功能数



1992年10月27日举行了幕张大厦竣工落成剪彩仪式

字电话机“SS phone”，甚至可以操作空调等设备。

配合新大厦的完工，周边地区也配备了11栋宿舍楼和公司住宅，为了减少投资，本公司采取了一次性征借的方式，这在本公司史上尚是特例。

幕张大厦建设主题之一便是“与当地社会共同进步”，兼设有对外公开设施“高科技展厅”。在这里，儿童这些未来的主人翁以及当地群众可以在娱乐中了解本公司最尖端科技，3台液晶高清投影仪进行220英寸大画面投影，人们可以体验到利用液晶技术的新系统所特有的清晰鲜明影像。

■ 焕然一新的制服和公司歌曲的制定

另外值创业80周年纪念之际，为了进一步提升企业形象，鼓舞员工士气，公司更换了原有制服，并制定了公司歌曲。首先在公司内部举行设计大赛，从3000多件应征作品中选出最优秀奖，并采用相关设计，制作出全新的夏季和冬季制服。公司歌曲“超越光明”，也是参考员工的问卷调查结果制作而成，其流行风格与传统的公司歌曲截然不同。



寓教于乐学习尖端技术的幕张大厦高科技展厅

清晰鲜明的影像和充满震撼力的音响，带领观众前往梦想世界的飞翔乌托邦（Flying Utopia）

可以使用电脑体验设计乐趣的超级创作者（Hyper Creator）

※ SS-NET (SHARP SUPER NETWORK) ... 利用电话线（双绞线）实现语音、数据、图像信息高速同步双向通信的综合通信系统

公司内部IT系统的发展

20世纪90年代，提高生产技术能力这一制造厂商竞争力之源泉，常常出现在本公司的经营基本方针中。为了保持与商品高度化相适应的生产技术能力，本公司推进独有高度设计和生产系统“夏普IMS（Intelligent Manufacturing System）”的构筑。该系统将开发设计、生产管理、生产装置等各种信息在电脑上形成关联。本公司认为，只有生产相关的全部业务实现平衡强化，公司才能立于优势地位，该系统的构筑正是出于这一认识。

另外，本公司在1989年开始着手利用专用电路连接世界的“全球网络”整備工作。这是公司内部的基础设施，便于在需要时可以获得全世界各基地的必要经营信息并加以运用，通过相同电路对电话语音、传真、电脑数据等不同信息进行收发。同年12月日本和北美间成功开通，以此为切入点，网络迅速扩展至欧洲和亚洲，到1992年4月末，已经网罗了30个国家62处基地。

还有本公司还开始推进“综合OA”工作，这是利用电脑网络实现有效办公的系统。1989年秋起，经过大约1年时间的试运行，综合OA于1990年11月起开始提供电子邮件服务，并逐渐扩展到电子公告牌系统（BBS）、日程管理、出差申请和报销等服务。

1996年5月，本公司在商用互联网刚刚萌芽之际先人一步地开设了公司主页。内容主要是新技术和新商品介绍，以及传递公司概况以及招聘信息。同时还公开了英文版。1997年，资材采购主页上线。

2 通过“客户视角”“协创”进行创新

推进创新和协创，向创造型企业转型

■ NEWING商品战略的开展

1991年，辻社长呼吁：“本公司有着先人一步创造新商品的优良传统。现在正是发挥其真正价值的时刻”，并作出指示，要求各事业部每年至少创造出1种以上、可以创造创新型生活的SE（Super Excellent）商品，在全公司开展“NEWING商品战略”活动。

辻社长强调基于客户视角的产品制造的重要性。并反复说明为了切实掌握客户需求“身处信息最前沿非常重要”，鼓励员工亲自前往客户的生活现场以及店铺，切身感知变化和各種信息，并将其应用在商品开发工作中。

1991年“NEWING商品战略”启动，当年便发售了可以轻松拿着手机活动的便携式无绳电话答录机〈CJ-A30/31〉，1992年发售了可用触摸笔输入的便携式小尺寸文字处理机“Pen书院”〈WV-S200〉、高清电视机（简易型MUSE内置解码器）“HOME1125”〈36C-SE1〉等。



高清电视机（简易型MUSE内置解码器）“HOME1125”〈36C-SE1〉抓住客户需求，创造出新的需求，成为热卖商品。

■ 推进STAR21运动

本公司着眼于21世纪的发展，为了构筑“新夏普”，于1991年制定了“创造型企业构想STAR21”。该策略内容为：所有的企业活动，都应当与社会贡献和每位员工的幸福相结合，作为真正的优秀企业谋求更高的发展。STAR包含了以下意义，成为全体员工的行动指南。



为了实现这一企业构想，全公司于1992年7月启动“实践STAR”的运动。全体员工同心协力，努力成为“最值得客户信任的企业”，在全公司积极开展小集团活动的。从次年4月开始，以“立足客户视角推进事业和经营的再构筑”为主题，还在部门间实施共同运营的“混合小集团活动”，推进进攻和防守型战略“事业和经营的再构筑”。

■ 协创取得成果

辻社长频频使用“协创”一词，意为相互协作创造全新价值。在最大限度地发挥每个人独创性的同时，突破职场和事业部的壁垒，汇集群策群力。协创的效果不是1+1=2，甚至可以获得3或者4的效果。紧急项目制度，可谓是公司内部进行协创的典型代表。

电子产业领域技术创新飞速发展，在公司内部提供所有必要技术愈发困难，在这样的情况下，本公司汲取日本国内外著名企业的优势和专长技术、经验诀窍，通过“协创”攻克单枪匹马无法完成的课题。尤其在20世纪90年代，本公司不断与海外优秀企业建立起合作关系。

1992年，本公司与美国的英特尔公司（Intel Corporation）签订了闪存※2研究开发和生产相关的长期业务合作合同。该合作的目的不仅在于融合两家公司的技术，扩大闪存事业，更希望利用共同开发的技术，进行独有新应用商品的开发。此外，本公司还与苹果电脑公司（Apple Computer, Inc.）建立起个人信息设备开发和生产的合作关系，与AT&T公司（AT&T Corporation）建立起新一代电视电话技术共同开发合作关系等，不断推进与其他公司的合作。

品质保证举措和环保措施

■ 推进取得“ISO 9000系列”认证

本公司为了提高商品可靠性和CS（顾客满意度），于1992年开始推进CCS（新顾客信息系统）活动。直接将用户及销售店的第一手信息传达给事业部，并切实反映在商品企划、设计、生产和市场应对等环节中。

另外，为了实现日本国内外所有工厂取得品质保证国际标准“ISO 9000”系列认证的目标，本公司于1990年2月开始了相关活动。同年4月，英国生产基地SUKM的微波炉工厂成为首个通过“ISO 9002”认证的英国日系企业，日本国内则是在1991年11月通信音频事业本部通过“ISO 9002”认证，成为首个通过认证的日本国内配套生厂商。此后，日本国内外各事业所不断推进认证工作。

■ 制定“环境基本理念”

为了从全公司角度应对环境问题，1991年4月本公司设立“品质·可靠性·环境统管”，强化对产品从生产到废弃整个过程中的品质和环境问题进行管理和指导的体制。

1992年制定了“环境基本理念（满怀诚意和创意，创建“有益于人类和地球的企业”）和“环境保护基本章程”。次年1993年，本公司发布了由“推进臭氧层保护”、“减少产业废弃物”等4个项目构成的自主计划，并致力于实现相关目标。

另外，本公司还努力取得对企业环境保护活动进行评估和认证的国际标准“ISO 14001”认证。SUKM于1995年11月通过英国环境管理体系标准“BS7750※2”的



通信音频事业本部通过日本环境认证机构获得环境管理体系“BS 7750”第三方认证注册证书

认证。这是“ISO 14001”生效前（1996年）的提前应对准备。在此前的1995年9月，通信音频事业本部成为本公司首个通过日本环境认证机构获得“BS7750”第三方认证的本部。此后，全公司不断努力取得“ISO 14001”认证。

应对阪神、淡路大地震

1995年1月17日凌晨，大地震袭击了兵库县南部。从淡路岛北部到阪神地区均受到波及，蒙受了很大的灾害，死亡人数多达6,400多人。



本公司神户大厦周边的惨状

本公司也有1名员工身亡，员工的住宅、销售店、资材供应商等也遭受了巨大损失。总公司、工厂等公司厂房、位于受灾集中地区神户市东滩区的神户大厦建筑本身受灾较轻。

在神户，地震当天出勤的少数员工不断确认无法联系到的员工的安危情况以及销售店的状况。另外还有员工帮忙从倒塌的房屋中救助伤者、进行消防活动等防止火灾蔓延。次日起，总公司和工厂等也向受灾地区派遣了支援部队，250名员工参与重建作业，向销售店、客户、员工发放救援物质等。

还有为了援助一般受灾群众，接兵库县的要求，本公司向县厅捐赠了价值1亿日元的本公司产品，包括全自动洗衣机等。另外还从本公司的董事、日本国内外的员工、客户等处募集到合计3,456万日元的善款，捐给受灾地区用作受灾群众和员工的慰问金等。

在城市功能完全瘫痪的大地震中，本公司员工互帮互助，并帮助周围群众进行援助活动，全公司上下一心，共同渡过了这一难关。

※1 闪存...一种可自由进行数据删除或写入、即使关闭电源后内容也不会丢失的半导体内存

※2 BS7750...1992年英国标准协会制定的环境管理体系相关标准。世界通用标准国际标准化机构（ISO）的“ISO 14001”（1996年生效）便沿用了“BS7750”标准

3 液晶和太阳能电池的开发与生产

不断发展的液晶事业

■ 推进扩大TFT液晶生产

液晶事业本部启动的次年，即1991年，位于天理的新TFT彩色液晶工厂（NF-1生产线）投产。在该工厂中，建立起了全面采用第一代（320mm×400mm）母板玻璃（玻璃基板）的8.4英寸液晶4边倒棱技术，并凭借成本竞争力和供应能力迅速扩大了市场份额。

在其他公司进一步进行设备投资，推进9.4英寸液晶4边倒棱技术时，本公司的新生产线（NF-3）已于1994年8月投产，可从第二代（360mm×465mm）母板玻璃进行10.4英寸的4边倒棱。NF-3引进可进行单片母板玻璃处理的“枚叶工艺”，实现玻璃大型化的同时，还解决了过高设备成本这一过去“多片母板玻璃同时加工”所存在的弊病，大大提高了生产率。NF-3与NF-1的累计生产能力，在1995年3月已扩大至24万台/每月（换算为10英寸级别面板）。

接着在1995年10月正式投产的三重工厂（三重县多气町），使用第2.5代（400mm×505mm）母板玻璃，生产出了11.3英寸以上的大型TFT彩色液晶。并引进高度CIM（电脑综合生产）、在整个工序纵横往来的超智能自动搬运系统等，进一步提高了生产效率。

笔记本电脑用液晶也不断呈现大型化趋势，进而台式个人电脑显示器也出现了以液晶替换大型显像管的需求。在这样的情况下，本公司采取了保持“引进大人一等的液晶”和“实现低成本生产”的先发制人战略。



TFT彩色液晶的精加工生产线（天理工厂）

■ TFT液晶技术的进化

左右分割一个液晶像素，并使液晶分子按照不同的角度排列，从而实现宽视角的“Super VA（Viewing Angle）液晶”，以及在像素内的电极构造下功夫，实现更大的透光面积（高开口率化）和明亮画面的“Super HA（High Aperture-Rate）液晶”不断地被开发出来。进而综合这些技术，于1996年发布了明亮宽视角的“Super V液晶”。

1997年，使用等离子替代TFT用作液晶电子开关的“42英寸等离子体选址液晶（PALC）”的共同开发^{※1}取得成功。虽然该液晶的实用化暂被搁置，但是却实际证明了液晶大画面的可能性，宣告大型液晶电视时代的到来。

■ 新移动液晶的开发

1994年，针对新便携信息工具“Zaurus”等移动设备，本公司成功开发出了业界首款无需背光灯、在室外也可清晰观看的“反射型TFT彩色液晶”。TFT元器件电极具有极高的反射率，并采用混合色素的液晶材料，从而实现了明亮的色彩显示。另外还在该液晶的基础上新增了可在暗处显示的“背光灯透过型液晶”功能，即“Advanced TFT”，并开始进行量产。

这样，本公司成为名副其实的液晶事业先驱者，不断扩大事业，拥有从大型TFT液晶到移动液晶、STN液晶等各种产品。因此本公司的液晶销售额从1992年的1,360亿日元，在5年后的1997年扩大到2,260亿日元，将近增加了一倍，在全公司销售额中所占比重也进一步增加，接近15%。



采用13.8英寸Super V液晶的省空间型液晶彩色显示器（CE-LT14M）（1997年）

扩大住宅用太阳能发电系统

■ 发售“住宅用”系统

1994年4月，通商产业省（现在的经济产业省）资源能源厅创建了提供补助金的“住宅用太阳能发电系统监控事业”，以此为契机，日本的住宅用太阳能市场开始壮大。另外，产业界确立起混合使用太阳能发电力和商用（一般）电力的并网技术，也极大地促进了“住宅用”太阳能发电系统的起步。

1994年，本公司全新发售了高光电转换效率的单晶硅太阳能电池和进行并网的小型动力调节器住宅用太阳能发电系统。凭借住宅用太阳能发电系统“SUN-VISTA”以及带太阳能发电系统分售住宅等先进使用案例，本公司从第一届（1996年度）起连续6次获得财团法人新能源财团“21世纪新型能源机器等表彰制度”（新能源大奖）的表彰。



住宅用太阳能发电系统的一例（1994年）

■ 提高多晶体太阳能电池的光电转换效率

在多晶体太阳能电池领域，为了实现更高的光电转换效率，本公司于1996年开发出了U多晶体太阳能电池（U为Uni-Directional Solidification（单向凝固）），其晶体大小约为70cm²，大约相当于过去的30倍。通过固定结晶方向，确立起熔融硅的冷却方法，从而实现了高光电转换效率。虽然是多晶体太阳能电池，其模块光电转换效率却高达15%，为业界最高，接近单晶硅太阳能电池的光电转换效率。

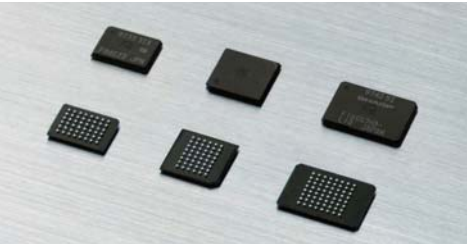
■ 增强太阳能电池的生产能力

1998年，本公司在奈良县新庄町（现在的葛城市）新建了世界最大规模的太阳能电池专业工厂（新庄第3工厂），可将生产能力扩大至全年150MW。最初从每年生产20MW多晶体太阳能电池开始。

为了实现元器件增产

■ 涉足闪存事业

1992年2月，本公司与美国最大的半导体制造厂商英特尔公司开始进行“闪存的研究开发、生产和相互供应”的业务合作。闪存是可进行数据重写，即使关闭电源也可保存数据的内存。产值显著增加，1996年度达到465亿日元，成为半导体事业的巨大支柱。在从事闪存生产业务的福山工厂，引进了0.6μm制造工艺^{※2}设备的第3工厂与0.25μm制造工艺的第4工厂分别于1993年和1999年相继投产。



为创造独有商品做出贡献的闪存（CSP产品）

■ 有助于机器高性能化的半导体开发

本公司开发出了业界最小宽度（8mm）的液晶驱动用封装“SST（Super slim TCP）”，满足了机器小型化的需求。另外还创造出尺寸非常接近LSI芯片的“芯片尺寸封装（CSP）”技术。在CCD图像传感器方面，本公司开发出了照相摄像一体机用1/3英寸（约8.5mm）尺寸41万像素的高分辨率（LZ2353）（1992年）。

公司开发出红色半导体激光器，实现全息激光二极管的产品化。该产品用于DVD播放机。公司还开发出红外线收发光式数据传输元器件并搭载于文字处理机、新便携式信息工具等多种产品中。

本公司的光电子元器件凭借特色产品推陈出新，自1986年起连续20年独占世界市场份额第一位^{※3}。

※1 共同开发...与荷兰Philips Electronics N.V.公司及索尼株式会社的共同开发

※2 制造工艺...半导体的最小加工尺寸

※3 世界市场份额第一位...根据Gartner公司的调查

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 不断开花结果的螺旋战略

朝着“个体信息化”的目标

■ 推进螺旋战略

在这一时期，本公司提出了“螺旋战略”，作为新产品制造的方法。以关键技术为核心，进行关核心元器件的开发，创造应用关核心元器件的独一无二优势商品，同时该商品又反过来进一步推动关键技术和关核心元器件的发展。这样，商品和元器件两者不断反复相互作用，实现螺旋式发展。

■ 新便携式信息工具“Zaurus”登场

1992年4月，本公司发布了支持“个体信息化”的“个人信息&智能工具（Pi²T）构想”。意为“任何人都可以随时、随地、随心使用、为个人知识信息生活及交流沟通提供支持的工具”。

第1波是同年7月发售的超级电子管理记事本（PV-F1）。虽然具备手写文字输入以及日程管理等功能，但是由于机器笨重尺寸大且价格过高，销售额不甚理想。

1993年10月，〈PV-F1〉的升级版、新便携式信息工具“液晶Pencom”“Zaurus”（PI-3000）面世。本机实现了可放入西装口袋的小型尺寸，250g的轻量化以及6万5,000日元的低价格。宣传语是“一机在手，再无所需”。本产品满足了希望实现工作效率化的企业和个人需求，因此销售业绩良好。

此后“Zaurus”还提出了传真发送、个人电脑通信、访问互联网等各种“领先时代一小步”的功能，备受商务人士的青睐。1996年10月，“Zaurus”的日本国内



可利用“红外线通信”与电脑进行数据收发的“Zaurus”（PI-3000），以及在羽田机场航站楼举办的“Zaurus”体验活动（1994年3月）

销售台数突破100万台。本公司还开发并积极推广商用和面向海外市场的“Zaurus”。

■ 个人电脑“Mebius Note”面世



亮度高出传统产品40%（本公司产品比），采用11.3英寸SVGA（800×600像素）TFT彩色液晶的〈AV1/590CD〉

1995年，作为Pi²T的核心工具，个人电脑“Mebius Note”〈AV1/590CD（PC-A330）〉全新发售。此后本公司的笔记本电脑凭借又大又亮的绚丽液晶，备受消费者青睐。

■ 文字处理机的进化

本公司一直是文字处理机行业的领军企业，自1987年连续10多年保持市场份额鳌头（根据日本经济新闻社的调查）。由于个人电脑的出现，文字处理机的出货台数在1989年达到顶峰后，便开始呈减少态势，但是本公司通过开发便捷新功能，依然持续获得众多消费者的支持。

1992年，本公司发售了“Pen书院”系列产品，包括首个采用触摸笔的〈WV-S200〉以及可通过触摸笔进行手写编辑的〈WD-A751〉。另外在1996年，还发售了搭载互联网和个人电脑通信等通信功能的书院“Serie”〈MR-1〉。

■ 数码复印机的问世

1994年，本公司发售了数码复印机〈AR-5040〉，可以先将原稿内容存储在硬盘，然后再进行复印。次年发售的搭载传真功能的复印机〈AR-5030FR〉，宣告着本公司数码复合机时代的到来。

■ 系统商品的发展

POS终端的CRT也不断被液晶所取代，1992年发售的搭载占空比彩色液晶的〈RZ-A765〉、1995年发售的搭载8英寸TFT



还可用作个人电脑打印机（AR-5130）（1996年）

彩色液晶的〈RZ-A505〉均为其中代表性商品。

充分利用不断发展的液晶技术 独有的音视频产品

■ “拍摄、观赏、游戏”“液晶ViewCam”登场

液晶摄像机“液晶ViewCam”源于“希望将母亲从僵硬的拍照姿势中解放出来、可以简单地拍摄儿童”的想法。通过将取景器替换成液晶显示器，最终实现了这一想法。在开发过程中，碰到了两大技术难题。首先是在明亮的室外可以清晰观看的液晶显示器。为此在液晶面板上增加了5层防反射膜。接着是旋转部分（拍摄部分与底板/液晶部分的连接部分）的断线问题。通过开发不会断线的特殊排线结构，最终解决了该难题。

这样，“液晶ViewCam”〈VL-HL1〉终于在1992年10月面世。开发理念是“拍摄、观赏、游戏”。由于婚礼上的“录像祝福”等各种新使用方法不断涌现，本品成为热卖商品。1994年9月，问世不到2年，其累计生产数量已高达100万台。其中海外出口为48万台，发展成为全球商品。



在“1992年电子产品展”上，很多人手持本产品，紧紧盯着显示器画面。“液晶ViewCam”〈VL-HL1〉（右）

■ 液晶电视的发展

液晶电视曾经是小型画面的天下，1995年，10.4英寸的〈LC-104TV1〉等可在家庭内享受电视画面乐趣的“Window”系列产品纷纷登场。该系列产品为“采用TFT全彩色液晶的薄型设计”，对放置场所无任何要求，是最佳的个人化电视。

■ “并行开发体制”创造出的便携式MD

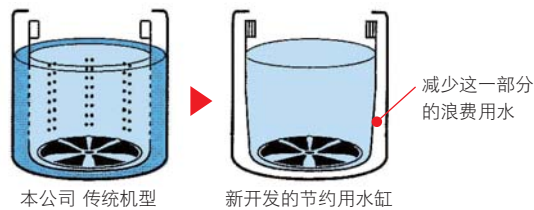
1993年，世界最小最轻的MD（MiniDisc）耳机播放器〈MD-S10〉一经问世，立刻对整个业界造成了极大冲击。通过“并行开发体制”同时进行研究开发和设计，开发工作结束的同时直接转至生产流程，成功实现了早期发售。针对从MD读取信息的光头，本公司开发出“小型全息激光二极管”以及“OPIC光检测器”等，实现了产品的小型轻便化。该产品是元器件和商品相互作用不断发展、即“螺旋战略”的最佳案例。



附带液晶显示遥控器的〈MD-S10〉

面向新必需品的家电商品

1992年，本公司发售了全自动洗衣机“ECO AWASH”〈ES-BE65〉。传统的洗衣机为脱水缸和洗衣缸分开的双缸构造，而本公司开发出了取消脱水缸孔的单缸构造“节约用水缸”。可以节省约30%的水量和洗涤剂，更能防止双缸构造常见的“洗涤剂残留所导致的黑色霉菌”。



1993年，采用新开发的无氟真空隔热材料的冰箱〈SJ-V45K〉发售。无氟真空隔热材料的隔热性能大约是传统氨基甲酸酯的2.5倍，如果外形相同，其容量更大。另外氨基甲酸酯发泡不使用氟利昂，减少了环境负荷。以此为基础，本公司在压缩机控制系统方面进行研究，终于成功实现了业界No.1的节能冰箱〈SJ-SE40R〉。

电化系统事业本部在1996年春季启动了倡导新生活的“新必需品”战略。其中的代表性产品便是1996年10月发售的空调“5空”〈AY-H28FX〉。在传统的“制冷”“制热”“除湿”功能的基础上，搭载了“无供水加湿”和“换气”功能，这在空调行业尚是首例。产品特征在于可从空气中汲取水分，无需供水便可实现加湿制热，同时无需开窗便可随时换气等。

5 遍布全世界的夏普品牌

强化海外体制

■ 丰富海外商品

这一时期，本公司在全世界推广应用液晶的市场创造型商品，不仅扩大了销售额，更极大地提升了本公司的品牌形象。1992年在日本国内发售的“液晶ViewCam”，次年便发展至美国，乃至全世界。另外“Zaurus”于1995年1月开始在美国发售海外版Zaurus〈ZR-5000〉。这样已有商品不断创造出符合各地特征的“本土化商品”，满足了市场需求。

此外进入20世纪90年代，亚洲各国国民收入开始增加，作为消费市场的吸引力不断攀升。本公司于1995年在马来西亚成立的综合事业公司夏普电子马来西亚公司 Sharp Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd. (SEM)便是夏普在亚洲市场的中枢基地。该公司面向亚洲生产基地，进行电视机、录像机、音响设备的设计开发，同时还为世界各地的本公司生产基地提供生产维修用零部件的采购与供应服务。



SEM负责设计开发的亚洲通用模型彩色电视机“Q Beat”系列产品（1998年）。在泰国、印度尼西亚、印度、马来西亚等进行生产和销售

■ 增设海外基地

为了扩大在亚洲地区消费市场的生产，本公司于1992年成立了泰国夏普制造销售公司 Sharp Thebnakorn Manufacturing (Thailand) (STTM※¹)，作为泰国销售公司STCL的生产事业部，进行彩电生产业务，并于1994年在印度尼西亚成立从事彩电和冰箱生产业务的P. T. Sharp Yasonta Indonesia (SYI) (SYI※²) 以及进行销售业务的P. T.

Sharp Yasonta Antamusa (SYA) (SYA※²)。

另外，亚洲也作为电子工业的生产基地实现了飞速发展，元器件的生产以及扩充销售体制成为当务之急。1992年，本公司在台湾成立了电子零部件销售公司夏普光电股份有限公司 (SECT)，并于1995年在印度尼西亚成立了IC和光电子元器件的生产公司夏普半导体印度尼西亚公司 P. T. Sharp Semiconductor Indonesia (SSI)，旨在扩大电子零部件领域的事业规模。

在美国，自1994年NAFTA（北美自由贸易协定）生效以来，美国对墨西哥的投资不断增加。众多企业纷纷进驻墨西哥的Maquiladora（出口保税加工区）。本公司也在1997年成立生产公司夏普电子墨西哥有限公司 Sharp Electronica Mexico S. A. de C. V. (SEMEX)，主要面向北美进行电视机、吸尘器的生产业务，此外还在墨西哥国内以及中南美地区进行销售。

另外，本公司于1997年在阿拉伯联合酋长国迪拜成立了销售公司夏普阿拉伯联合酋长国销售公司 Sharp Middle East Free Zone Establishment (SMEF)。该公司作为以中东和非洲地区以及中亚地区等的统管基地，开展扩销的活动。

以沿海地区为中心，扩大在中国的事业

在改革开放政策的引导下，中国保持着高速的经济发展水平，本公司也积极开展活动，扩大在中国的事业。

本公司与中国政府大力推进的长江沿海地区开发政策保持一致，推进与当地企业进行优势互补的战略伙伴（协作）关系，积极发展事业。另外在中国发展事业的基本方针为以下2点：“据点地区向长江地区集中”和“1家工厂多品种生产”。一般在中国，往往是政府指导下1家工厂生产1个品种，经过本公司向政府说明可以实现稳定作业和工厂效率化，终于实现了1家工厂多品种的生产。

首先本公司于1992年在上海成立了负责空调生产业务的上海夏普空调机器有限公司 (SSAC)。1994年公司更名为上海夏普电器有限公司 (SSEC)，1996年起还开始涉足冰箱和洗衣机的生产。该工厂位于上海重点发展地区浦东新区，是最早进驻的日本企业之一。

1993年，本公司在常熟成立复印机生产基地夏普办公设备(常熟)有限公司 (SOCC)。

SOCC的目标在于向世界进行出口，是一家独资公司。还有接到中国国家项目液晶生产基地的开设要求，于1994年成立了从事STN液晶生产和销售的无锡夏普电子元器件有限公司 (WSEC)。此外还在1996年成立负责音视频设备生产和销售的南京夏普电子有限公司 (NSEC)，在1997年成立从事模具生产和销售业务的上海夏普模具工业控制系统有限公司 (SSMC)。

另外，1993年中国政府发布了信息化相关政策“三金项目”，本公司认识到该政策的重要性，有意识地不断强化本公司的技术形象。1995年7月在北京举办了“1995年夏普多媒体技术交流展示会”，广泛宣传了本公司产品的魅力和技术能力。

20世纪80年代起，前国家主席江泽民（当时任电子工业部部长）以及前国家副总理吴邦国（当时任上海市党委书记）等众多国家领导人视察了本公司在中国的基地，与政府间建立了稳固的信赖关系。各基地不断为当地的繁荣作贡献，构筑起本公司在中国的事业基础。

20世纪80年代起，前国家主席江泽民（当时任电子工业部部长）以及前国家副总理吴邦国（当时任上海市党委书记）等众多国家领导人视察了本公司在中国的基地，与政府间建立了稳固的信赖关系。各基地不断为当地的繁荣作贡献，构筑起本公司在中国的事业基础。

建立起日美欧三极研究体制

1990年，本公司在英国牛津成立夏普欧洲研究所 Sharp Laboratories of Europe, Ltd. (SLE)。1992年正式开始研究活动。该研究所主要从事新发光元器件以及蓝色激光二极管等光电子领域、3D（立体）图像显示系统以及超高分辨率印刷等图像技术领域、欧洲各语言机械翻译系统等信息技术领域的研究工作。



随着1992年新公司厂房竣工，SLE正式开展业务

另外1995年在美国华盛顿州成立了夏普美国研究所 Sharp Laboratories of America, Inc. (SLA) (SLA)。在多媒体领域位于世界前列的美国，从事数字影像信号接收处理技术等新信息化社会的基础研究。

加上日本的研究机构，建立起“日美欧三极研究开发体制”。在该体制下，诞生了本公司独有技术和元器件，如MPEG4※³的核心技术、图像无缝合成处理、3D显示器等，成为今天的支柱。

日本国内销售体制的重组和全新措施

为了配合家电流通业界量贩店的进一步增长，本公司对销售公司组织进行了改编。1992年4月，日本国内3家公司（冲绳地区除外）重组为负责地区店铺业务的夏普Electronics销售株式会社 (SEH) 和负责量贩店等广泛地区店铺业务的夏普Live Electronics销售株式会社 (SLH)。例如由SLH统一向日本全国提供针对各个地区的商品信息和促销信息等，开展细致周到的服务。

另外还通过新信息工具以及网络为第一线的营业活动提供支持。1992年为日本国内全部约2,300名营业负责人配备了专用电子系统记事本，由各负责人输入热销商品以及实际销售状况等信息，在总公司进行汇总后再反馈到营业最前线。1997年开始进行“卫星数字通信”。将新产品介绍及促销信息等编制成视频，通过通信卫星向日本全国各个网点发送。

※1 STTM... 2005年建设复印机工厂，重新成立夏普制造(泰国)有限公司 Sharp Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. (SMTL)

※2 SYI/SYA... 2005年2家公司合并成为P. T. Sharp Electronics Indonesia (SEID)

※3 MPEG4... 对视频或语音进行压缩和解压缩的技术标准之一。用于手机等传输速度较慢线路的标准

一跃成为世界第一的独一无二企业 发表液晶电视宣言

举全公司之力开发独一无二自有技术，制造新产品，激发新需求。

倡导“独一无二战略”，
将经营资源集中投向液晶领域，推进“选择和集中”。

在“液晶电视宣言”的指导下，
液晶电视技术取得重大突破，成功开拓出新市场。
拍照手机、净离子群空气净化器热卖商品不断涌现。

以环境作为事业发展的核心，
正式开展品牌战略，极大地提升了企业价值。

翻盖式拍照手机（简图）

1 目标：并非NO.1，而是独一无二

町田社长就任

1998年6月26日，町田胜彦专务就任社长，佐伯顾问就任最高顾问，辻社长就任顾问。领导新体制的町田社长自进入本公司以来拥有广泛的业务经验，于1992年担任专务。后任海外事业本部长以及海外统辖职务，在华业务发展中大展身手，于1997年起开始负责家电事业・日本国内销售业务。

就任社长之际，町田社长明确指出在以往事业经营的优势上增加全新创意的“经营基本态度（按照经

营之基本，清晰、持续发展的经营）”和“事业经营指针（具有优势的事业、自律经营、效率和速度、全球经营、创造顾客满意度）”。就任社长起约一个月后，町田社长陆续走访了日本全国11个事业所，直接向管理人员解释该理念。

次年1999年1月，町田社长发表了“Crystal Clear Company宣言”。号召夏普员工凭借以液晶为代表的独有技术，朝着辉煌的“独一无二企业”目标共同奋进。并在同年2月开设了“町田频道”等“Crystal Clear Home Page”内联网，旨在向员工传达自身的想法和思考。

所谓“独一无二经营”，是一项以小敌大的战略，凭借与其他公司截然不同的独具特色的商品，实现稳定利润。本公司自创业以来，从早川创业者提出“制造我们的竞争对手想要模仿的产品”开始，在产品制造方面便形成了独特的理念，而“独一无二经营”正是源于这一理念。



就任社长不久后的1998年8月1日，以三重工厂为切入口，在全国事业所贯彻实践经营方针

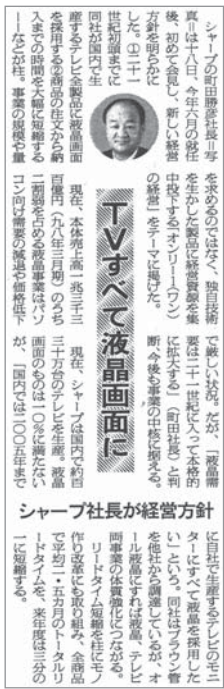
1998年8月本公司制定了“夏普企业行动标准和行动指针”，明确规定了为了实现“经营思想”和“经营信条”，董事和员工所应该实践的具体行动标准。另外在2003年4月，“夏普企业行动标准和行动指针”修改成为“夏普企业行动宪章”，进一步强化了遵守法令法规以及企业伦理道德的相关内容，致力于推进正大光明经营的实践活动。

液晶电视宣言

提出独一无二战略的町田社长，在事业中贯彻选择和集中方式。当时本公司的元器件部门主要是半导体事业，液晶事业此时规模尚小，且为赤字状态。但本公司的液晶技术一直走在世界最尖端，市场份额也名列前茅。经判断，以本公司的规模无法继续投资两个事业，因此在充分考虑未来发展性的基础上，大胆

地选择了液晶事业。

该决策并不仅仅是单纯地向液晶事业转型。町田社长作出了“在2005年以前将日本国内销售的电视全部换成液晶电视”的宣言。这也成为本公司全新的事业方针。“液晶电视宣言”一开始遭到社会上大部分人的否定，纷纷表示这一宣言“根本不可能实现的”、“真是白日梦”等等，公司内部的技术员们也对当时在液晶电视机方面要攻克的难题太多而心存疑虑。但是极其明确的



介绍“液晶电视宣言”的报纸新闻（日本经济新闻1998年8月19日）和当时的液晶电视机（LC-121F1）（LC-150F1）

目标反而激发起员工们的挑战精神，不久，全公司的力量就凝聚了起来。这样，在2004年度本公司日本国内电视销售额中，液晶电视的比例达到约90%，提前实现了宣言内容。

朝着“极·制造业”的目标奋进

2001年1月，町田社长公布了“重返制造厂商的起点，在日本实现制造业的顶峰”这一想法。“极·制造业”可谓为当时的日本电子产业指明了方向。当然，并非所有的商品都是在日本制造，技术成熟、要求具备成本竞争力的商品在最合适的海外基地进行生产，并为该国的发展做着贡献。但另一方面，对于采用最尖端的独有技术，其技术发展未来潜力巨大的尖端元器件以及商品，从开发到生产都在日本进行。

与此同时，本公司正式引进供应链管理（SCM）。引进SCM，目的是及时向市场供应必须数量的需求商品，实现从设计开发、资材采购、生产直至物流全部事业活动阶段的系统化。

此外，为了强化生产基地的生产能力，2001年起还持续开展“夏普Direct生产制造方式”。以“垂直启动生产※1”、“零部件直接进入工序※2”、“提高制造品质（直行率）※3”等“直（= Direct）”为关键词，在日本国内外的全部生产基地深化生产改革。

而且在2001年3月，本公司与日本IBM株式会社合资，成立了SI Solutions株式会社（SIS）。该公司主要围绕ERP※4及SCM从事解决方案业务，满足公司内外的各种需求。

※1 垂直启动...从引进新产品（或新工厂）时的生产开始起便实施事先预测的批量生产
※2 零部件直接进入工序...生产所必需的零部件直接交付至进行组装的生产线，减少半成品库存
※3 直行率...进入工序的零部件投放数中，一次性通过工序内检验、出货前检验全部检验的零部件比率
※4 ERP (Enterprise Resource Planning)...为了有效运用企业所拥有的经营资源，为包括销售和生产、物流和库存、财务会计、管理会计、人事管理等在内企业基础经营管理业务提供支持的综合信息系统

2 正式开展品牌战略

“20世纪的回忆。 21世纪的献礼。”

1999年，当时本公司的品牌力为业界第7位（根据本公司委托专业机构进行的品牌渗透度调查结果），存在感比较淡薄，被称为“看不见脸的公司”。为了提高品牌力，本公司选择液晶和液晶电视作为公司的“脸面”。在广告活动方面，也确定了“仅宣传液晶应用商品。并保证液晶应用商品的宣传量达到业界首位”的方针，将宣传和促销活动的预算全部投放在液晶电视领域。

同时还邀请日本国民偶像女演员吉永小百合女士担任夏普液晶电视的品牌代言人。从20世纪最后一年2000年的元旦开始，连续4天集中开展电视广告宣传，宣传语是“20世纪的回忆。21世纪的献礼。”，令人印象深刻。电视广告频繁播放，正月里看电视的观众势必会留意，因此给观众留下了“液晶电视时代已经到来”的强烈印象。另外本公司的技术人员也敏感地感受到公司对于液晶事业的热情和执着。

不断提升公司品牌

在创业90周年的2002年，全公司开始启动旨在提高品牌力的“be sharp运动”。在运用本公司的优势，创造新事业愿景，并推行实现该愿景的商品制造的同时，开展符合受到社会及客户赞誉的一流企业的事业活动，从而构筑起强大的公司品牌。

同年1月设立了品牌战略室，受社长的直接管辖，旨在推进全公司的品牌化活动。通过实施品牌培训、领导人培养等活动，企划并推进了多项措施以提升品牌力。继而在2006年2月，对全公司的宣



在充满震撼力的电视广告中，品牌代言人吉永小百合女士将显像管电视包在包袱中，称赞液晶电视是“21世纪的献礼”

传部门、促销部门、公司网页管理部门进行统合，发展成为品牌战略推进本部，立足品牌观点开展一元化交流沟通活动和企划推进品牌战略双管齐下，以实现效果最大化。在电视广告、报纸和杂志广告、招牌、店面标识、主页等各种本公司与顾客的接触面上，对所发布的信息内容进行了统一，通过统一的表现方式，以及可映入客户脑海的“单次信息量”，有效地达到宣传本公司品牌的目的。

2002年11月，本公司委托一桥大学研究生院的伊藤邦雄教授（现在兼任本公司公司外部董事）帮助推进品牌化活动。伊藤邦雄教授是日本研究公司品牌（企业品牌）的第一人，曾与日本经济新闻社合作，开发出了公司品牌价值数据化的方法。

町田社长不断强调品牌的重要性，表明了在全世界构筑起强大“夏普品牌”的坚定决心。为了在公司内部深化这一认识，2004年4月，有助于提高个人行动质量、提升品牌力的“辉煌活动”启动。该活动的目的是：在创造独一无二商品的同时，每一位员工对于公司和自身工作都拥有“自豪感”和“自信”，从而进一步为夏普品牌增辉。



随着“目光所及，处处是夏普”这一品牌宣传口号的宣传，连日介绍各种独一无二商品的报纸广告活动也不断展开（2002年）

举全公司之力不断致力于提高品牌形象的措施，终于取得了成果，在2006年度秋季的“品牌渗透度调查”中，本公司成为日本国内业界前列。对比1999年

业界第7位的情况，实现了一次巨大飞跃。这也是实现“经营方针和事业活动”与“品牌战略”一体化并不断推进的成果。

3 充分发挥自发性和多样性的人才培养

导入夏普接班人培养项目 （Sharp Leadership Programme）

技术创新的不断加速，促进了经营管理和营业等事业推进方式的变革。为此公司制定各种新人事制度，使构成公司基础的每一位员工得以应对变化，提高自身能力，发挥个人才干。

2001年4月首先启动了培养新一代经营干部的“夏普接班人培养项目（Sharp Leadership Programme）”。接班人培养项目是选拔型教育制度，从年轻的准管理人员到部门负责人均为该项目的选拔对象，目标是培养兼具全球管理能力和领导能力的人才。除此之外，还在准管理职级导入挑战式晋升路线（Challenge Course），以废除论资排辈的成果主义薪酬制度（月薪制）和教育支援策略为其两大支柱，促进优秀人才的早期提升。

2003年10月公司导入“能工巧匠制度”，旨在培养可以实现制造业巅峰、进行独一无二生产制造的卓越技术人员。2004年4月，4名员工首次入选“能工巧匠”。他们不但具备锡焊、板金加工等熟练专业技能和知识，同时还为后辈提供专业的技术指导。

不仅如此，2005年公司为了强化技术类经营干部的培养，还构筑了“MOT（技术经营）培育项目”。通过该项目，培养可以从创新的技术萌芽中开创新事业，盘活现有事业的优秀人才。

另外，2004年10月公司还设立专职部门，积极开展女性员工的启用。为了帮助有能力、有发展意愿的

女性员工成为公司的坚实战斗力，次年开始，公司以“推进积极行动力”为开端，积极开展“扩大女职员职业领域”、“促进优秀女职员管理职晋升”的各种活动。与此同时还不断致力于充实各种政策，帮助员工实现工作与生活的双向平衡。

R-CATS活动启动

2003年10月，本公司小集团活动的活动名称更名为R-CATS（Revolution（创新）Creative Action Teams）活动，所有部门全体员工共同参与的夏普独有举措正式启动。

R-CATS活动是通过团队力量开展工作的一种方法，不是单凭一个人的力量，而是汇聚群策群力。这项活动是针对工作或经营，发现自己集团所存在的问题和课题，掌握自我解决的能力（职场能力），并挑战改变。R-CATS的目的在于最大限度的提高“个人”和“组织”能力，活动甚至推广到海外基地。



转型成为R-CATS后召开的首届“R-CATS全公司大会”获奖的团队代表（2004年5月）

4 为了实现环保先进企业

开展“超级绿色活动”

在全社会对于环境的关心日益高涨的情况下，为了实践环境经营的理念，本公司于1997年10月设立环境安全本部。着重在“商品”、“生产活动”、“构筑企业文化”以及“回收和循环利用”这4个领域采取措施。

绿色产品（商品）Green Product

开发节能、可循环利用、环保的商品，并在公司内部开展“夏普绿色标识”认证活动。接着在1998年度对环保商品的设计目标进行汇总，制定了“绿色产品指南”。

绿色工厂（生产活动）Green Factory

本公司致力于减少温室效应气体和废弃物的排放，于1999年度制定了“绿色工厂指南”。另外自2003年度起，还在日本国内的事业所内引进了“夏普版环境管理体系”，该体系以ISO 14001为本，对公司内部标准进行了更加严格的规定。

绿色思维（构筑企业文化）Green Mind

为了构筑起环保的企业文化，本公司鼓励在职场采取相关举措，积极参与环保公民活动等。从1999年起开始发行“环境报告书”，公开环境相关信息，加强与利益相关方之间的交流。

循环利用事业（回收和循环利用）Recycle Business

推进材料循环利用活动，即从废弃商品中提取材料资源，再次用于产品，尤其是2001年，洗衣机水槽成功实现了塑料再利用技术的实用化。

这4项活动的首字母构成了“3G-1R战略”，本公司不断推进该战略，并在2001年新增“经营”和“物流”观点，持续开展“超级绿色活动”。



再生塑料颗粒

关西Recycling Systems启动

2001年4月，家电循环利用法（特定家庭用机器再商品化法）正式实施，规定空调、电视、冰箱、洗衣机必须进行回收和再资源化。早在该法实施前的1999年12月，本公司便与三菱综合材料株式会社共同在大阪的枚方市成立了关西Recycling Systems株式会社。该工厂通过尖端设备和手动拆分的组合，朝着实现高循环利用率的目标而不断奋进。另外该公司还于2006年在三重县伊贺市开设了第2工厂，用作电视循环利用的专门工厂。

此外在2001年，由于该公司员工原因导致发生已回收的氟利昂泄漏事件。本公司也作为第一股东而遭受指责，汲取此次事件的经验教训，本公司致力于遵纪守法体制和重视环保企业文化的构筑。



1999年夏普环境报告书

5 通过选择和集中发展元器件事业

凭借独有技术开发推动液晶事业

本公司开始推进覆盖全部需求的全产品阵容战略，使液晶不仅主要用于个人电脑，还开发出电视、

手机等新用途，产品阵容囊括了从STN、TFT、大型液晶到移动设备用的小型液晶。

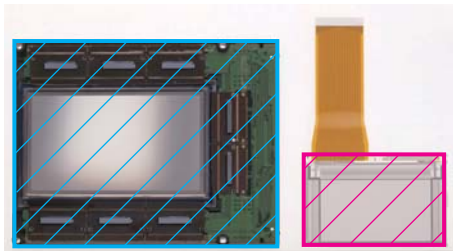
■ 开发ASV液晶

本公司开始关注液晶在电视中的应用，不断推进

高响应速度、高对比度、宽视角的技术开发，这些都是以往TFT液晶所不具备的。技术的关键在于液晶分子的排列方法。从任何方向来看都具备同样鲜明对比度的ASV（Advanced Super-V）液晶应用于液晶显示器，搭载在2001年发售的20英寸液晶电视“ AQUOS”（LC-13B1）（LC-15B1）（LC-20B1）等产品中，获得了消费者的极高赞誉，成为液晶电视真正普及的开端。此外在2003年，本公司开发出了Mobile ASV液晶，可用于便携式设备，是在明亮处和较暗处均可清晰显示的反射透过两用型液晶，并开始应用于车载导航仪和手机等产品。

■ 开发系统液晶

1998年，本公司利用CG Silicon技术※，在全世界首次开发出在液晶基板内嵌IC的“系统液晶”，CG Silicon技术中TFT用结晶硅的颗粒更大，且颗粒间的联系更加通畅。通过在基板上组装液晶驱动等，不仅提高了产品的可靠性，降低了成本，还实现了超高清液晶画面。2002年天理工厂开始批量生产系统液晶，次年还建设了专门生产系统液晶三重第3工厂。



系统液晶（右）的周围零部件较少，与传统液晶相比所需贴装空间较少（斜线部分）。照片为投影仪比较

■ 开发3D（立体图像显示）技术

2002年7月，本公司发布了无需专用眼镜观看的划时代3D液晶。这是通过设置名为“视觉差屏障”的屏障，分别向左右两眼传输不同的图像，而从实现立体视觉。产品除了应用于NTT DOCOMO手机（SH251iS）、笔记本个人电脑“Mebius”（PC-RD3D）外，其在教育、娱乐设施等广泛领域的应用也备受关注。



首款搭载有ASV液晶的液晶电视机“ AQUOS”（LC-13B1）（LC-15B1）（LC-20B1）

扩大电子元器件事业

■ 实现特殊化发展的LSI

为了进一步提高引领世界的液晶画质，本公司开发出高性能的液晶驱动。1997年发售的减少相邻像素间阴影和闪烁的（LH168D），以及1999年发售的控制各像素亮度差的（LH168R）均是其中的代表性产品。

在摄像元器件方面，除了CCD外，还增加了容易与周边线路实现一体化的C-MOS产品。并开发出C-MOS与镜头、信号处理LSI一体化的小型摄像机模块。随着拍照手机像素画质的不断提高，CCD也实现了mega-pixel（100万像素以上）的小型化和薄型化。

另外在1998年，面向移动设备，本公司在世界首次实现了2个LSI重叠封装的CSP封装，为设备的小型化作出了贡献。

■ 光盘用半导体激光器的发展

在CD-R用红外线激光二极管方面，本公司实现了进一步提高输出的高速写入，并推进DVD所必需的红色激光器的开发工作。为了应对急剧扩大的需求，2002年本公司在广岛县建成了三原工厂。不仅生产红外线激光器和红色激光器，还开始关注蓝光光盘用蓝紫色激光器。

■ 运用太阳能电池推进创能

日本政府积极推广住宅用太阳能发电的普及工作，本公司为了扩大市场，不断致力于降低成本和提高光电转换效率的开发工作。2000年，本公司开发出了用于墙壁、窗户、屋檐等处的采光型太阳能电池，在不断开拓新用途的同时，拓展了太阳能电池的可能性。

2000年，本公司实现了50.4MW的发电量，市场份额高达17.5%（根据美国专业杂志《PV NEWS》的调查），高居世界首位。2004年累计发电量超过1GW，直至2006年，本公司的市场份额连续7年蝉联世界第一。

※ CG Silicon...Continuous Grain Silicon（连续晶粒硅）。与株式会社半导体能源研究所共同开发

6 液晶电视机“AQUOS”问世

集生产销售之力，大力普及液晶电视机

■ 实现每英寸约1万日元的低成本

2001年1月，大大推进液晶电视宣言的新商品20英寸〈LC-20C1〉、15英寸〈LC-15C1〉、13英寸〈LC-13C1〉纷纷面世。从这时起，液晶电视得到了“AQUOS”的昵称。“AQUOS”为“Aqua(水)”和“Quality(品质)”二者结合创造而出的词汇，表现出液晶所具有的特征印象。

该〈C1系列〉产品具有在阳光照射的明亮室内也可呈现鲜明影像、节能、使用寿命长、节省资源等特征，在环境性能方面也大大超过了显像管电视。另外该产品还提供前所未有的视听方式提案，如可轻松地在房间之间搬来搬去、在中意的场所进行视听享受的“家庭移动视听”，以及可挂在墙壁上或使用落地架的“随处安置”等。



〈C1系列〉。建议零售价：20英寸22万日元，15英寸15万5,000日元，13英寸8万8,000日元，进一步普及的对象产品价格设定为每英寸约1万日元

产品设计邀请世界著名产品设计师喜多俊之先生负责，其充满个性的柔和外形，令消费者倍感亲切和难忘。

在营业部门，为了扩大客户的认知度，开展了多种“液晶大爆炸战略”，如设置液晶电视体验角，为销售店提供卖场建议等。通过展现产品的使用舒适性、与数码机器的融合性，让人们渐渐感受到液晶电视的魅力所在，并开始销售。

同年8月，侧面扬声器输出方式的20英寸〈LC-20B1〉



“液晶电视产品系列”展示(上新电机株式会社)

等产品发售。产品搭载有新开发出的“ASV方式低反射黑TFT液晶”，从任何角度观赏，都可以欣赏到高对比度的鲜明影像。

■ 向30英寸和37英寸的大型化液晶电视发展

当时等离子电视已率先实现了平板电视的大型化，但是本公司为了激发液晶电视作为家庭主要电视的需求，开始推进液晶电视的大型化。

2001年11月，〈LC-30BV3〉发售。由于采用新开发出的30英寸宽屏“ASV方式低反射黑TFT液晶”(像素：1,280×768)，在明亮室内也可呈现高对比度的宽视角。其可支持2000年开始的BS数字播放，重现了大画面数字高清播放的高精细影像。



〈LC-30BV3〉的新产品发布会(2001年9月28日)

2002年，37英寸〈LC-37BD5〉发售。产品搭载有“高清用液晶面板”(像素：1,366×768)，更采用了便于观赏快速动作画面的清晰影像“QS(Quick Shoot)技术”。37英寸产品加入本公司“AQUOS”液晶电视产品阵容，在发售后的2年内，出厂台数迅速达到100万台。

正式进入手机市场

■ 开发拍照手机

本公司的移动通信终端事业自1994年起发售了手机，以PHS为核心，业绩不断攀升。但是由于手机事业起步较晚，销售业绩停滞不前，且用户开始放弃使用PHS，业绩陷入低迷状态。

在这样的情况下Digital Phone Group(J-Phone的前身，现在的SOFTBANK MOBILE Corp.)提出与本公司共同进行适用于新启动的字符信息提供服务“Sky Web”的手机开发。因此在1998年开发出可显示多字符数(8字符×6行)的〈J-SH01〉，销售情况良好。配合新服务在最佳时间推出产品，是取得成功的重要因素，本公司手机事业也迈出了飞跃性的第一步。次年12月，搭载有彩色液晶的〈J-SH02〉交付使用。

接着，本公司与J-Phone共同开发出了拍照手机。在以邮件附件形式收发照片的通信服务不断完善的同时，业界首款拍照手机〈J-SH04〉于2000年11月问世。次年J-Phone还举办了名为“Sha-Mail”的宣传活动，拍好的照片当场通过邮件发送，不久便成为年轻人之间的沟通交流方式。

进而在2000年12月开发出了使用TFT液晶、可显示6万5,536色的彩色翻盖手机〈J-SH05〉。2001年6月，“搭载照相机功能、TFT液晶、翻盖式”〈J-SH07〉开始交付使用，可谓是一款集大成的产品。



■ 诞生手机的技术融合

本公司的手机，通过商品和元器件技术的融合，而获得了极大的发展。

〈J-SH04〉用照相机为了实现低耗电量和小型化，而新开发出镜头一体型的1/7英寸11万像素C-MOS图像传感器。与以往的CCD相比，其耗电量约减少了1/5(本公司的产品比)，厚度也从过去的10mm减少至5mm，实现了小型化。

本公司还在“液晶画面上”容易看清文字(字体)的开发方面倾注心血，并完成了“LC字体”，与其他字体相比，同样尺寸看上去却大一号。进而在2001年开发出了彩色液晶用“LC字体C”，搭载于〈J-SH07〉。

另外在2002年10月，服务公司的SDS提供手机修理服务的“移动体支持中心”开设，完善了售后服务。

划时代的高音质“1比特放大器”

在音响领域，本公司也开发出了多种独有的新技术。1999年，本公司与早稻田大学共同成功开发出的“1比特(数字)放大器”技术，便是其中的代表。该技术通过以CD(每秒4万4,100次)的64倍(每秒约280万次)进行“脉冲调制”(按照一定的间隔对声音进行数字化)，从而再现了非常接近于原音的声音。1999年8月，高级1比特放大器〈SM-SX100〉发售，极大地冲击了音响爱好者们，引发了热议。该技术还具有极高的节能性，通常使用时的耗电量约为模拟放大器的1/2，实现了小型化，从而可以应用于“AQUOS”以及便携式MD等产品中。

1998年11月，MD音响产品的累计生产突破500万台。本年度内，MD耳机播放器等便携式设备的日本国内市场份额超过了20%(根据本公司的调查)，此后10年也继续保持了高市场份额。



高级1比特放大器〈SM-SX100〉

7 搭载净离子群等，创造特色商品

新家电商品登场

■ 开发出世界首创“净离子群”空气净化技术

1998年，为了提高空气净化器的竞争力，本公司开始摸索新技术。传统产品都是吸收污浊空气，通过过滤器进行过滤，但是效果无法覆盖房间角落的污浊空气。为此本公司讨论采用可直接作用于空气的积极方式。

研究人员已经发现体内白血球攻击病毒时，会产生正离子（H⁺）和负离子（O₂⁻）。在森林这类空气清新的场所也基本分布有相同的H⁺和O₂⁻，且非常安全。本公司思考是否可利用这一技术，进行空气净化，并开始了同时释放H⁺和O₂⁻的研究。最终找到了等离子放电产生H⁺和O₂⁻的方法，经过不断的试验，成功制作出了净离子群发生器。

生活气味来源于悬浮在空气中的霉菌和细菌，本公司委托专业机构（财）日本石川县预防医学协会，将所产生的离子作用于这些霉菌和细菌，进行试验。通过试验，得出了1小时可减少90%黑霉菌和细菌的数据。

这种通过专业第三方机构认证的“学术营销”，是向公众宣传眼睛所无法看到的效果的重要方法。

在尽早实现商品化的期待声中，本公司于2000年10月发售了净离子群空气净化器（FU-L40X）。

该技术不断应用在各种产品中，2001年该技术开始在空调、衣物干燥除湿机、冷冻冰箱、加湿器、加湿陶瓷热风扇中应用，并在次年应用于旋风吸尘器等产品。

另外本公司还提出“只要有空气的场所都有净离子群”的想法，开始向不同行业销售净离子群发生器，如冲洗坐便器、汽车空调、燃气热风扇、电梯等。

■ 引进旋转及Ag⁺离子等新技术

在“开发新技术，实现成熟商品向成长型商品的转变”这一方针的指导下，除了搭载净离子群外，本公司还开始发售以下家电商品。

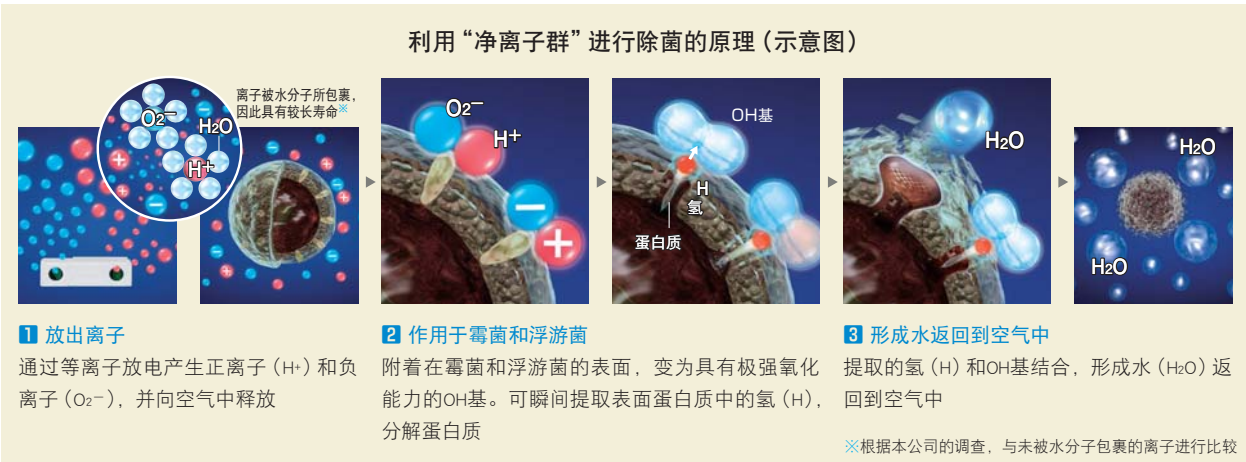


无需纸盒的“Clean cyclone”（EC-AC1）。以高速旋转气流对吸入的垃圾和空气进行离心分离，排放洁净空气（2000年）

使Ag⁺（银离子）溶解在漂洗水中，并附着在衣物上，从而保证穿着期间持续减少不快气味的滚筒式洗衣烘干机（ES-DG703）（2003年）

以“盐”而非洗涤剂清洗一般污垢的洗碗干燥机“NABEPIKA SARAPIKA”（QW-A60）（2002年）

2001年9月，位于八尾工厂内的新冰箱工厂投产。这是在配合八尾市龙华地区再次开发整备计划的同时，对冰箱工厂进行集中，强化成本竞争力的一项举措。



个人信息设备的发展

■ 以具有特色的个人电脑，掀起市场旋风

1998年，B5文件尺寸大小的个人电脑“Mebius Note PJ”（PC-PJ1）问世，其具备便携式使用的“恰到好处感”。进而在2001年6月，最薄处仅16.6mm的“Mebius MURAMASA”（PC-MT1-H1）发售。电脑主机内采用镁材质框架，提高了强度，将追求纤薄发挥到了极致。



搭载12.1英寸液晶的机型，世界最薄、最轻款（PC-MT1-H1）

另外在不断发展硬件的同时，本公司还通过独有的软件开发，提高了便捷性。其代表性的产品便是翻译支持软件“PowerE/J”，除了应用于“Mebius”产品外，还制造出软件包，进行销售。

■ 以信息服务提高机器的价值和便捷性

1999年3月，本公司开始了信息服务事业“夏普空间城（Sharp Space Town）”。提供“互联网接入（供应商）服务”和向“Zaurus”以及“Mebius”发送软件及内容的“互联网信息服务”。通过电子书“Zaurus文库”等软件内容和机器相互合作，致力于提高每一位用户的使用价值和便捷性。

“Zaurus”不断开发出特色商品，如配备有滑动式键盘的（MI-E1）（2000年），以及采用Linux OS系统的（SL-A300）（2002年）等。

■ 保持高市场份额的传真机

在家用传真机市场，1996年至2006年期间，本公司连续11年蝉联日本国内第一的市场份额，2007年至2011年也依然保持了第二位※¹的市场份额，引领着整个业界（截至2012年数据）。这一时期也发售了多款特色商品，包括彩色传真件“彩游记”（UX-E1CL）（1999年），支持L模式（NTT提供的信息服务）的传真机（UX-W50CL）（2001年）等。

商务信息设备的开发

■ 数码复合机“LIBRE”登场

1998年，融合了复印、传真机和打印机功能的“1台3用”新数码复合机系列“LIBRE”诞生了。发售的（AR-F280R）是一款多功能、节省空间的划时代数码复合机。此后不断发



采用串联式（4色硒鼓排成一列进行复印的方式）的数码全彩复合机（AR-C150）（1999年）

售各种特色复合机，如彩色复合机等，2000年4月，本公司的复印机全球累计产量达到了1,000万台。

■ 信息安全复合机的投入

本公司在业界中最早关注数码复合机安全对策。由于在印刷前会在机械内存中临时保存电子数据，因此存在高机密性文件等从该内存（硬盘内存等）泄漏的风险。

为此本公司开始推进相关系统的开发工作，可对临时保存时的数字数据进行加密以满足美国国防总部的采购标准，并在使用后自动清除数据。2000年4月，面向海外的数据安全工具箱发售。次年4月取得了美国认证机构的“Common Criteria EAL2※²”认证。这有助于促进世界政府机构以及金融结构以及著名企业等采用本公司产品。

复合机的销售/服务公司SDS在2003年取得了信息安全管理体系的认证，宣传了夏普在复合机产业中的“安全夏普”形象。

■ 推进官方需求等系统

这一时期，本公司的独有系统商品也备受好评。1998年2月，SSP向Hello Work公共职业介绍所大阪东（大阪市）提供招聘信息搜索系统。该系统获得一致赞誉，使用范围不断扩展，日本全国的Hello Work公共职业介绍所都采用了该系统。

※¹ 传真机的市场份额...GfK Japan在1996年～2011年对全日本主要家电量贩店的销售实绩进行调查统计，各制造厂商的销售台数市场份额基数
※² Common Criteria EAL2...Common Criteria是根据评估标准对安全保护等级进行评估和认证并公开的国际标准名称。EAL2为其评估保护等级

8 海外市场营销战略和日本国内体制改革

“AQUOS” 的全球普及和4中地区战略

■ “AQUOS” 登陆美国市场

2001年1月继日本国内市场问世之后，“AQUOS”开始开拓海外市场。但是最初阶段却极为艰辛。

在美国市场，首先需要让客户明白“液晶电视未来必将取代显像管电视。夏普将实现这一目标”。但是当时的显像管电视价格仅为200美元左右，而液晶电视的价格却高达4,500美元至5,000美元。而且当时的数字播放尚未普及，因此无法在店铺对液晶电视的美丽画面进行展示，销售之路非常坎坷。

首先想法让液晶电视进入高级音视频设备专卖店，并将目标层锁定在对设计和卓越功能极其敏感的Innovator（创新型使用者）。不仅参加各种展会，还在高级家居展厅内进行展示等等，推进强调液晶电视高档性、先进性和设计性的市场营销战略，并取得了成果。在“AQUOS”问世前，本公司参加了 2000年国际消费电子展（CES），展品囊括了3~300英寸的液晶影像商品，夏普作为液晶技术的引领者，给人们留下了强烈的印象。



2003年1月的CES上共展示“AQUOS”320台，其中有40台所组成的“AQUOS墙”等等。

■ 泛欧洲市场营销战略和4中地区战略

在欧洲市场，本公司制定了“泛欧洲市场营销战略”。2000年，随着液晶电视的发售，4家销售公司（德国SEEG、英国SUK、法国SEF、意大利SEIS）以“Bringing LCD to Life（液晶融入生活）”为统一宣传语，推进品牌宣传活动。然后在2001年8月，“AQUOS”蓄势待发，在欧洲最大规模的音视频设备多媒体展示会IFA2001上正式登场。

这一时期，在新兴国家市场根据其文化、生活环境、商品普及度等地区特征开展独有措施是海外战略的重点。提出了“4中地区开发战略”，即“中国”、“中近东和非洲”、“中南美”、“中东欧（包括CIS※）”，不断在这四个“中”所涉及的地区强化相关举措，扩大事业。

其中在“中东欧”地区，于2000年在东欧最大的市场波兰成立了奥地利销售公司SEA分店。

在作为巨大的消费市场而越发重要的“中国”地区，推进“中国扩大战略”，核心在于主要面向富裕阶层扩大高附加价值商品的销售。1999年开设了中国第一个24小时呼叫中心，2003年成立了家电商品研究开发中心，与日本的设计开发部门合作，面向中国市场进行家电商品的设计和开发。中国在2001年加入WTO（世界贸易组织），市场开放的步伐得以加快，而本公司通过这些举措，积极深入开拓中国市场。

在4中地区以外的地区，本公司于1999年在韩国成立销售公司Sharp Electronics Inc. of Korea（SEI），推进扩大韩国市场。2000年在印度成立了信息设备销售公司Sharp Business Systems（India）Limited（SBI）。

■ 海外生产事业的发展

随着经济区域化以及区域内取消关税等动向，构筑新生产体制成为当务之急。

首先于2002年在西班牙SEES开始进行液晶电视生产。2003年开始与德国的高级音视频设备制造厂商Loewe Opta GmbH合作进行液晶电视的开发和供应，SEES也负责其中的一部分生产。同年墨西哥的SEMEX

开始进行“AQUOS”的生产。

太阳能电池事业方面，随着美国市场对于太阳能发电的关注不断提高，2003年美国的SMCA开始进行太阳能电池模块的生产。在欧洲，由于德国等引进了太阳能发电电力购买制度，太阳能发电市场兴盛，2004年英国SUKM开始进行太阳能电池模块的生产，以应对不断扩大的需求。

在亚洲市场，本公司凭借飞速发展的技术能力，扩大了产品品种。例如马来西亚的SRC在1998年开始了高技术含量的MD光头组装作业。以此为开端，该公司建立起了MD相关的一条龙生产体制。



1999年SRC还开始进行便携式MD录音机的生产。照片为启动时的情景

这一时期，本公司还加强与亚洲各生产基地间的合作联系，1997年源自泰国的亚洲金融危机发生之际，本公司向海外准备金不足的国家基地，主要是马来西亚SEM提供救济等，整个集团团结一心，共同渡过了这一难关。

2001年，本公司应马来西亚政府要求提供相关技术，马来西亚国内首个大规模LSI生产公司1st Silicon公司（1st Silicon（Malaysia）Sdn. Bhd.）开始投产。2002年，本公司与埃及最大综合家电制造厂商EL-ARABY公司在空调技术支持、生产和销售方面进行合作，2004年开始生产的大部分空调在埃及国内作为夏普品牌进行销售。

另外，为了“有效开发全球化商品”等，本公司还不断成立开发基地。1999年在印度成立Sharp Software Development India Pvt. Ltd.（SSDI）。开始从事美国SLA进行基本设计的数码复合机用软件开发。接着2001年在英国成立了移动通信开发公司Sharp Telecommunications Of Europe Ltd.（STE），主要从事通信软件开发和取得

标准认证业务。

在日本国内的销售和服务体制改革

1998年7月，在发展潜力巨大的“数码复合机为中心的OA设备”以及“太阳能发电系统”两大领域，对已有的销售和服务公司相关部门进行统合，形成2家专业销售公司开展业务。夏普Document Systems株式会社（SDS）提供复合机等机械的销售、维修保养服务、耗材销售以及系统设备和手机的维修保养服务，夏普Amenity Systems株式会社（SAS）则主要从事太阳能发电系统的销售和设计、施工业务。

同年10月，家电和信息商品销售公司SEH与SLH合并成一家，即夏普Electronics Marketing株式会社（SEMC）（冲绳地区除外）。通过整合，实现了营业最前线的强化和营业活动的合理化。

另外还从CS的视角对一般顾客咨询窗口进行了重审，并于2001年6月开设了“综合呼叫中心”，这是业界首个对商品（家电、信息和通信）以及咨询内容（购买、使用方法、修理）等进行一体化应对的综合中心。在八尾和幕张成立基地，通过高端的系统实现流畅应对，备受媒体关注。



可提供专业负责人迅速恰当应对的系统化综合呼叫中心

※ CIS...Commonwealth of Independent States。原苏维埃联邦的各国所形成的独立国家联合体

大型液晶电视“AQUOS” 龟山机的诞生

从液晶面板到电视机，进行一条龙生产的龟山工厂投产。
实现了日本独有的世界最尖端生产制造，
这里制造的液晶电视，被称为高品质的“龟山机”，深受消费者的欢迎。
“没有环境技术，便无所谓企业发展”。在这一口号的号召下，
不断扩大创能太阳能电池、液晶电视等节能商品的销路。
推进“将地球变暖的负荷变为企业”举措，
通过事业活动减少温室效应气体排放，均衡本公司的排放量。
在海外，中国事业高速发展。

多层液晶电视的内部结构

1 龟山工厂的建设

垂直统合型工厂的建设

■ “量项目”启动

为了实现“液晶电视宣言”，无论如何都必须实现起居室主要电视机的液晶化，为此大型液晶面板的充足供应不可或缺。此外，电视播放有望实现数字高清化，高精度且大型的电视面板也就备受期待。

2001年10月，本公司提出了建设可高效生产的工厂构想，即采用约一张榻榻米（约1.6m²）大小的母板玻璃，一次性生产8块32英寸液晶面板，或者6块37英寸液晶面板。而且这些液晶面板在响应速度、视角、对比度等方面均突破了传统TFT液晶的瓶颈。

2002年2月，本公司决定在三重县龟山市建设新工厂，龟山市在地理位置上靠近液晶开发和生产基地三重工厂以及天理工厂，且县内集中有配套产业。

随后提出的被称为“榻榻米项目”的构想，需要前所未有的巨大装置和全新材料，因此必须得到客户的协助。

■ 龟山工厂建设破土动工

2002年9月，使用“第6代”（1,800mm×1,500mm）母板玻璃进行从液晶面板生产到电视组装的垂直统合（一条龙式生产）生产的龟山工厂举行了开工典礼。

从设备交付到稳定生产，这一过程极为艰辛。对巨大的母板玻璃进行高度精细加工，并实现高响应速度、宽视角、高对比度并非易事。而且从液晶面板到液晶电视的一条龙式生产，没有人具有相关经验，摸索失败在所难免。在一个接一个地解决各种课题后，终于在2003年年末，建立起了稳定批量生产体制。

龟山工厂投产

■ 作为日本生产制造的典型

通过液晶技术和影像技术、开发部门和生产部门的“磨合”，持续不断地推进产品和生产线的改良。创造开发与生产的螺旋效果的综合优势，正是本公司不断为之奋斗的“日本的产品制造”（=极制造业）形态。

工厂开始投产后半年，液晶面板的成品率达到了约90%。

龟山工厂致力于采取“黑盒子化”措施，防止生产技术（诀窍、知识经验）这一制造厂商最宝贵的财产外漏。例如，不直接使用设备制造厂商所交付的制造装置，而是进行独自改良，或者植入数据保护最机密信息。这就类似于鳗鱼饭老店概不外传的“秘传酱汁”。



第1工厂的第6代母板玻璃（右）和2006年8月投产的第2工厂的第8代母板玻璃（左）

■ 工厂品牌的大型液晶电视

龟山工厂电视机首次下线出厂，是在2004年1月28日。出厂仪式上，众多媒体前来采访，非常罕见。在社会对日本产业空洞化心存疑虑之际，在日本进行的产品制造备受关注。甚至出现了在店铺说“我要买龟

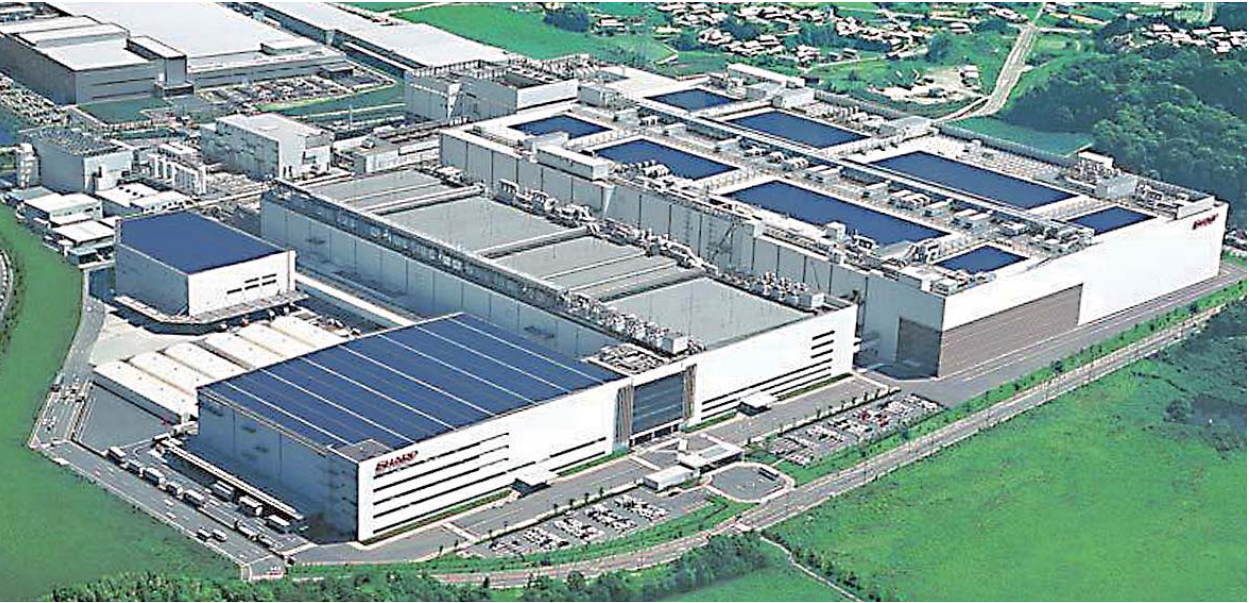
山电视机”的指定购买的情况。本公司在所有龟山工厂所生产的液晶电视机上贴有“世界的龟山机”标识，以龟山工厂为先锋，开展“工厂品牌”销售战略。“龟山”这一名称，作为“日本产品制造”的象征深入人心，2005年3月，龟山制造的“AQUOS”累计生产台数快速突破了100万台。

■ 龟山第2工厂投产

第1工厂最适合生产32/37英寸液晶，但是海外市场的主流电视机则是40/50英寸，为了实现这些大尺寸液晶电视的有效生产，就必须完善向全世界进行液晶供应的体制。第2工厂再次采用了世界最大（当时的）“第8代”母板玻璃（2,160mm×2,460mm），于2006年8月正式投产。引进了新一代液晶面板所必需的新生产技术“母板玻璃搬送技术”、“液晶滴下技术”、彩色滤光片的“喷墨印刷方式”等。为了实现生产改革，第2工厂的投资生产效率约为第1工厂的2倍。龟山工厂继续作为开拓大型液晶电视市场的先驱工厂，不断向前迈进。



工厂品牌“龟山机”的标识



龟山工厂。较近处为第1工厂，道路对面的右后方为第2工厂

2 “AQUOS” 在全世界的普及

备受瞩目的环保型工厂

龟山工厂并不仅仅是实现了液晶和电视生产改革的最尖端工厂，更是本公司的第一个※¹超级绿色环保工厂，采用了CO₂减排以及制造工序排水100%循环再利用等世界最尖端环保技术。而且龟山工厂还采取各种措施，将地震以及打雷等自然灾害的影响控制在最小限度。

【**工序排水循环利用系统**】引进了循环利用系统，对液晶面板制造工序所使用的水进行净化，基本实现100%再利用。另外还通过采用生物技术的排水回收设备分解恶臭，减少有机污泥量。

【**太阳能发电系统**】安装有5,210kW发电容量的太阳能发电系统，如换算成一般家庭用的话约相当于1,300户的使用量。利用该系统每年可减少3,400吨的CO₂排放。

【**燃料电池系统**】安装有1,000kW发电量的熔融碳酸盐燃料电池，几乎不产生造成大气污染的氮氧化物（NO_x）以及硫氧化物（SO_x）。该电池在夜间以及下雨的时候均可发电，每年可减少约3,000吨的CO₂排放。

【**热电联产系统**】使用管道供应的LNG（液化天然气），实现约2万6,400kW的自发电，并将所产生的废热用于制热或热水供应，大大提高了能源使用率。

【**零排放**】从工厂投产之日起，便不断推进产业废弃物——混有液晶的玻璃的再资源化，以及药品废液的再利用等，实现了废弃物的最终零填埋处理。

上述环保措施日积月累，终见成效，龟山工厂荣获了众多环境表彰，例如在2006年第8届日本水大奖（日本水大奖委员会主办）中荣获“经济产业大臣奖”。

另外龟山工厂还采取了各种防止自然灾害的对策，安装有10,000kW的超电电力储藏装置，可预防因打雷等商用电力系统瞬间电压降低对生产设备造成的影响。另外第2工厂采用了“防震缓冲装置”，可吸收地震振动，在2007年4月的5级地震中发挥了重要作用。



工厂内约配备有570台防震缓冲装置，可吸收地震所产生的冲击

更加丰富多彩的“AQUOS”

2004年1月，龟山工厂第一批出厂的G系列〈LC-37GD1〉为37英寸ASV液晶，拥有业界最高的约105万像素，实现了逼真的影像再现。继而在同年8月发售的〈LC-45GD1〉搭载有45英寸1,920×1,080像素的全规格高清面板。这款产品的诞生，是源于技术人员认为“电视台是纵向1,080像素传输，接收机绝对不能间隔显示”。液晶电视完全再现了播放的精美画质，与难以实现精细化的等离子电视相比，具有极大优势。



2005年8月发售了65英寸的“AQUOS”〈LC-65GE1〉。在“大画面战略”、“全规格高清战略”、“全产品阵容战略”外，还新增了循环利用性能等环保型设计，确保了液晶作为平板电视主流的坚固地位。

2006年10月，52英寸的〈LC-52GX1W〉等6款机型发售，均采用龟山第2工厂生产的液晶面板，实现了世界最高的对比度、世界最快的动态画面响应速度※²。

这样“AQUOS”在追求画质的同时，不断推进大

型化和节能化，从而成功地扩大了需求。2006年5月，“AQUOS”的累计生产台数达到了1,000万台。

2006年8月，连接“AQUOS”的“AQUOS高清录像机”等可使用一个遥控器进行操纵的“AQUOS Familink”发售。围绕“AQUOS”，本公司不断向消费者提供享受数码音视频生活的全新方案。

向液晶电视 “世界五极生产体制”转型

“AQUOS”品牌在日本国内的渗透度极高，为了实现该品牌称霸全世界的目标，从2004年起本公司开始推进“AQUOS全球宣传活动”。采用“moretosee”（液晶电视让您更加清晰真实的观看原始图像）这一表现方式，向全世界传递“AQUOS=超一流”的印象。

在营业方面开展“全产品阵容展示”活动，扩大与美国百思买公司（Best Buy Co., Inc.）等新兴大卖场之间的交易关系。这一系列活动取得了成果，2004年上半年，“AQUOS”在美国市场的份额高达33.5%，傲居首位，远远超过第2位的14.4%。



在德国IFA会场发布“液晶电视全球战略”

2006年8月31日，在德国IFA（柏林国际消费类电子产品展览会）会场，町田社长就“液晶电视全球战略”举行了记者发布会，同一天在日本、美国和中国也进行发布，宣布“10月1日将在全世界同步发售“AQUOS”龟山第2工厂机”。这样彻底打破了先在日本发售、然后再向全世界推广的传统模式。

在新战略的引导下，为了在短交期内及时向全世界供应满足市场需求的液晶电视，本公司开始积极构筑“世界五极生产体制”，即采用龟山第2工厂生产的大型液晶面板并在液晶面板周围安装电子零部件的模块化，以及在消费地附近进行液晶电视组装等。强化面向美国市场的墨西哥SEMEX体制，在波兰设立夏普制造（波兰）有限公司 Sharp Manufacturing Poland Sp. z o. o.（SMPL）以应对欧洲市场需求，2007年1月起开始进行液晶模块的生产。兼设有液晶模块工序的音视频设备生产基地马来西亚SMM、中国NSEC，再加上日本，这样便形成了5大生产基地的完善体制。

中小型液晶的发展

■ Switchable Viewing-angle液晶和双画面液晶的开发

本公司在中小型液晶领域的开发成果之一，便是开发出了可控制视角的技术。2005年开发出“Switchable Viewing-angle液晶”，缩小了左右视角，可防止侧面窥视，应用于手机等产品。另外根据左右观看的方向不同，在同一画面显示出不同图像的“双画面液晶”技术被广泛应用在车载导航仪显示屏等产品中。

此外，2009年4月还开发出在液晶面板各像素内内置光传感器的“光传感器液晶”，用作笔记本个人电脑“Mebius”的触摸面板，可在显示鲜艳图像的同时，进行文字的手写输入和玩游戏。

■ 夏普米子的启动

本公司从富士通株式会社接手了其工厂，在此基础上于2005年6月成立了夏普米子株式会社并启动，推动手机、车载导航仪、数码相机用2～10.4英寸的中小型液晶生产。

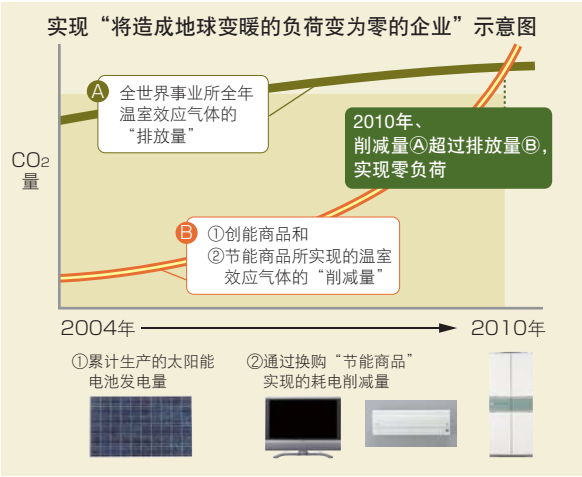
※¹ 超级绿色工厂...满足“减少温室效应气体”、“妥善处理产业废弃物”、“减少用水量”等本公司独有环境标准的工厂

※² 世界最高的对比度、世界最快的视频响应速度...2006年8月31日当时数字高清液晶电视产品的比较

3 不断前进的地球环保举措

向将造成地球变暖的负荷变为零的企业迈进

2004年，本公司发布了环境蓝图“2010年将造成地球变暖的负荷变为零的企业”。这一构想是将“本公司在全世界事业活动中所产生温室效应气体‘排放量’”（下图㉒）和“本公司创能节能商品所带来的温室效应气体‘削减量’”（下图㉓）相互抵消，在2010年度以前实现均衡。这同样与世界各国为减少温室效应气体而签订的《京都议定书》（1997年通过）相呼应。



当时一般人都认为环保花费成本，与企业发展背道而驰，但是本公司提出“没有环境技术，便无所谓企业发展”的认识，明确将环保定位为一种商机。

在工厂等处积极采取措施控制温室效应气体排放

4 丰富健康・环境商品

强化太阳能电池生产

2004年，随着德国清洁能源固定价格收购制度（FIT※1：Feed in Tariff）的完善，市场对于太阳能电池的需求也激增，原材料硅的供给出现紧张。本公司立即开始着手开发新技术，确保原材料供应。

其中的一项技术便是薄膜晶硅太阳能电池。虽然

的同时，本公司还不断提高太阳能电池的性能（光电转换效率），扩大太阳能事业，创造以液晶电视为代表的节能商品，扩大销售，致力于扩大温室效应气体的削减量，终于在2008年度提前2年实现了环境蓝图。

推进环境社会贡献活动

2004年开始，本公司不断推进“太阳能学院”（环境教育）活动，2006年，本公司与民间非营利组织气象解说员网络合作，正式在小学开展环境教育。进而在2009年以后新增了“小学产品制造教育”、“听觉支援学校（聋哑人学校）环境教育”等，并将教育支援活动的范围扩展至美国、中国等海外国家。

2003年6月，“夏普绿色俱乐部（Sharp Green Club，SGC）”成立，是以劳资一体的形式推进环境志愿者活动的自由团体。第1次活动于同年7月在奈良若草山举行，约有1,300名员工参加。

在公司内部，除了推进“环保驾车”外，还参加了防止地球变暖的全民运动（TEAM MINUS 6%），2005年起开始推行“清凉商务（COOL BIZ）”、“温暖商务（WARM BIZ）”活动。

另外在2008年10月成立了企划和推进社会贡献活动的专门组织，作为企业公民，着重在环境、教育、社会福利领域开展丰富的活动。

非晶硅薄膜类的晶硅使用量仅需结晶类的1/100，但是其光电转换效率仅为7～8%，只有结晶类光电转换效率的一半。因此本公司开发出双层结构的晶体薄膜串联太阳能电池，其中非结晶薄膜吸收短波长的光，微结晶薄膜吸收长波长的光。这样电池的光电转换效率为非晶硅薄膜的1.5倍，提高到11%。2005年，串联型薄膜太阳能电池开始批量生产，当时的全年产量为

15MW，到了2008年，产量激增至160MW。

另外，在确保原材料硅的稳定供应方面，本公司除了与材料制造厂商签订长期合同确保晶圆供应，还在2007年开设富山事业所，每年约可生产1,000吨的硅材料。

此外从2004年度开始，本公司与NEDO（独立行政法人新能源产业技术综合开发机构）开展共同研究事业，在本公司的主要工厂内安装了太阳能发电系统。

而且本公司还积极致力于拓展应用范围的商品开发，扩大系统销售。2004年全新发售了住宅用金属屋顶一体型太阳能电池模块。并于2005年开发出“自动配置模拟软件”，其作为住宅用太阳能发电系统的全新促销手段，只要输入屋顶的形状和尺寸，便可提供太阳能电池模块最佳配置和最佳太阳能发电系统方案。



金属屋檐一体型太阳能发电系统

备受瞩目的“21世纪家电”

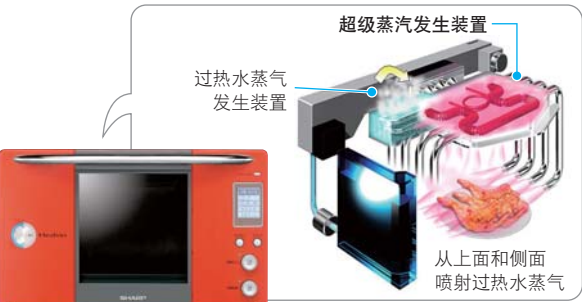
本公司针对家电商品制定了全新的开发主题，即“健康、环境、安心”，提出“21世纪厨房”的新主张。

■ “用水烘烤”水波炉“**Healsio**”

其中的代表性商品便是2004年9月发售的水波炉“**Healsio**”〈AX-HC1〉。“用水烘烤”水波炉倡导健康美味新生活，以约300℃的过热水蒸气覆盖住食品进行烘烤，热量约为传统热风方式烤箱的8倍※2（本公司产品比较）。

开发始于将腌鱼干等所使用的作业用过热水蒸气烹调机用于家庭的想法。在反复进行烹调实验的过程中，研究人员发现过热水蒸气的烹调方法可以更多的保持食物维生素C，去除肉类和鱼类多余脂肪和盐分，因此决定推进相关产品的开发。通过开发出使用100V

电源亦可有效产生过热水蒸气的独有“超级蒸汽发生装置”，成功地实现了商品化。这样诞生出的水波炉“**Healsio**”凭借过热水蒸气料理技术，与其他公司的蒸汽烤箱的蒸煮烹调方法截然不同，备受关注健康生活的消费者青睐，立即成为热卖商品。



不仅是卓越的功能性，崭新的外观设计也引起市场一片热议的“**Healsio**”〈AX-HC1〉和过热水蒸气系统的构造

2004年发售的台式洗碗干燥机“**NABEPIKA SARAPIKA**”〈QW-SV1〉经过不断改良，实现了使用“盐”的“硬水离子清洁”功能。其清洁能力和环境性能获得市场的一致好评。2005年，冰箱〈SJHV46J〉发售，其搭载可在55℃保温和冷藏功能之间进行切换的“冷⇄温暖爱心热库”，这在业界还是首例。在料理温热的时候直接进行保存，这一划时代的功能立即成为社会关注的话题。

■ 不断扩展的净离子群产品

2000年开发的净离子群到了这一时期，其应用范围扩大到空气净化器、空调等本公司产品，以及冲洗坐便器、燃气热风扇、车载用空气净化器等不同行业。委托大学或研究机构对产品功能进行验证的“学术营销”，不仅证明其对于浮游病毒具有抑制※3作用，对于浮游螨虫过敏物质具有抑制※4作用，还分析出净离子群的作用原理※5。

※1 FIT...为了普及可再生能源，价格从设定时起长期保持固定不变，并按照这一固定价格购买能源的制度
※2 约为传统热风方式烤箱的8倍...烤箱230℃烹调时每m³的热量比较。过热水蒸气每m³的热量（230℃）：298kcal/m³，热风每m³的热量（230℃）：35kcal/m³
※3 对于浮游病毒具有抑制作用...根据2002年财团法人北里环境科学中心的实验研究
※4 对于浮游螨虫过敏物质具有抑制作用...根据2003年广岛大学研究生院的实验研究
※5 阐明净离子群的作用原理...根据2004年德国亚琛应用科学大学的实验研究（浮游菌、浮游病毒）

5 扩大信息通信事业

手机事业的飞跃发展

■ 日本国内的手机出厂台数首次跃居第一位

尽管本公司进入手机市场较晚，但是到2005年度，本公司在日本国内的手机出厂台数却占据了第一位（根据株式会社MM综研的调查）。这完全归功于本公司引领市场的“早半步战略”，即早于其他竞争公司半步（半年）便开始着手带有新功能商品的开发工作。

而为这一战略提供支持的，是液晶和CCD/C-MOS照相机等特色元器件技术，充分运用这些技术在公司内部垂直统合推进产品开发的“纵向融合”，以及灵活运用相关部门所积累的信息处理和影像技术等的“横向融合”。当然还包括实现魅力商品所不可或缺的高密度贴装技术。

例如在“液晶”技术方面，手机继STN彩色液晶之后搭载TFT彩色液晶，获得了消费者的极大支持，称赞道“图像非比寻常的清晰”。并从2004年起搭载高对比度和宽视角的Mobile ASV液晶，产品好评不断深入人心。另外在“照相机”技术方面，2003年采用100万像素的照相机，2004采用2倍光学变焦照相机，2006更搭载了3倍光学变焦的500万像素照相机，不断开发出极具魅力的商品。

2006年，本公司开始为au提供〈W41SH〉手机，包括软银、NTT DOCOMO在内，成功地实现了同时向日本

国内手机事业3大巨头提供产品。另外在2005年，本公司还向株式会社WILLCOM提供融合通信终端“W-ZERO3”（PHS）。

■ 开始供应支持单波段播放的“AQUOS手机”

使用部分地面数字电视播放频率、面向移动设备的单波段播放从2006年4月开始实施。因此本公司也启动了可接收单波段播放信号的终端开发工作。

首先开发出独有超小型、低耗电、高灵敏度的单波段播放用电视调谐器元器件。进而开始考虑可自然欣赏电视的“旋转屏”。即将液晶显示器旋转90度，变成左右对称长方形画面，从而便于欣赏电视。另外还运用“AQUOS”所积累的技术，不断追求更高的电视画质。经过不断的努力，“AQUOS手机”〈Vodafone 905SH〉终于在2006年5月问世，并立即成为热卖商品。由于这些新机型的不断面世，2006年度本公司在日本国内的手机出厂台数达到1,000万台。



〈Vodafone 905SH〉。
旋转屏手机，可保持稳定状态置于桌面上

负责手机等业务的个人通信事业部的销售额在1998年度为200亿日元，8年后的2006年度激增至5,600亿日元。



MOVA 〈SH505i〉。
搭载100万像素CCD
照相机和系统液晶
（2003年）

“W-ZERO3”
〈WS003SH〉。
搭载3.7英寸Mobile
ASV液晶和滑动式键
盘（2005年）

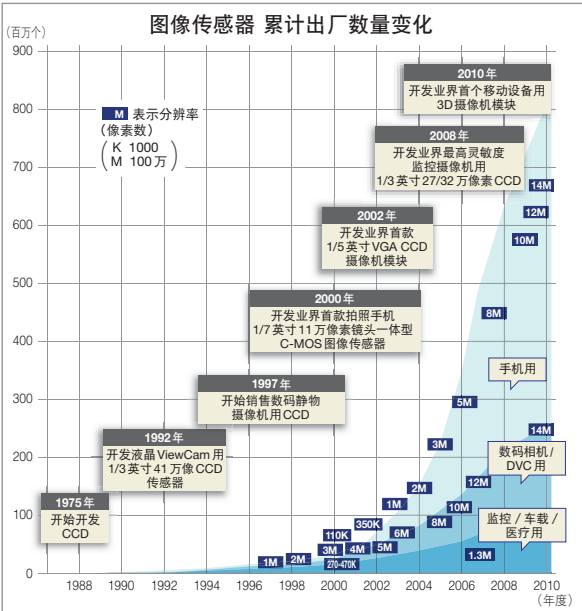
〈W41SH〉。
主屏幕和副屏幕
搭载Mobile ASV
液晶（2006年）

CCD/C-MOS图像传感器， 累计销售台数达到1亿台

以1980年发售的CCD为主，本公司不断推进图像传感器的高画质化和扩充产品阵容。2000年11月起，CCD开始应用于拍照手机，需求量激增。2004年1月，CCD/C-MOS图像传感器的累计销售台数达到了1亿台。

对于手机用摄像机模块，市场越来越要求其实现高像素化和小型化。为了满足这一需求，本公司于2006年发售了光学类尺寸※1/3.2英寸200万像素的业界最小尺寸C-MOS摄像机模块〈LZ0P3953〉，以及带有自动对焦功能的业界最小尺寸〈LZ0P3954〉。

除手机外，数码相机用图像传感器和监控照相机用图像传感器的销售也保持了良好态势，到了2010年度，图像传感器的累计出厂数量已突破8亿个。



信息相关商品的发展

■ 发布“彩色复兴构想”

办公系统事业本部于2005年3月发布了“彩色复兴构想”。在黑白机型向彩色化转变的过程中，数码复合机不仅仅要实现办公合理化，还必须增强其“环境性能”、“信息安全功能”以及“彩色性能”、“高画质”、“解决方案对应能力”等。

“Mycrostoner”的开发在大幅提高画质和环境性能方面起到了决定性作用。墨粉颗粒的纤细程度约为本

公司传统产品的50%，消费量约减少了30%（与本公司传统机型相比），忠实再现了肉色等中间色，还可清晰鲜明地复印细小文字及表格。2005年11月，采用“Mycrostoner”的〈MX-2700FG〉等机型发售。此后，本公司以“ECOLUTION”为宣传口号，即环保（ECOLOGY）、技术创新（REVOLUTION）和支持开放系统的解决方案（SOLUTION）三大特色，不断倡导推进办公设备改革。



还支持防止信息泄漏安全系统〈MX-2700FG〉

■ 信息显示屏的诞生

使用液晶发挥布告牌及海报宣传效果的信息显示屏市场不断扩大。本公司在2005年发售了45英寸〈PN-455〉，减少了对外光以及荧光灯的反射，在明亮场所也可显示高清高画质的图像，可用于店铺的液晶橱窗以及街道的液晶海报等。2006年发售了65英寸的〈PN-655〉，期待其可实现多种用途的应用，如充满震撼力的展示、多名成员同时进行的CAD审图以及临场感十足的电视会议系统等。



采用65英寸全规格高清液晶面板（1,920×1,080像素）的信息显示屏〈PN-655〉

※ 光学类尺寸...受光面的大小

6 提升企业价值，重视企业社会责任

致力于经营改革

■ 实现企业管治 (Corporate Governance) 的强化

本公司不断充实企业管治（Corporate Governance）内容，进一步提高经营的透明性、客观性和健全性。其中的一项措施便是在2003年6月将董事的任期从2年缩短至1年，以提高经营的机动性和灵活性，明确各事业年度的经营责任。另外本公司还根据2006年实施的公司法以及2007年金融商品交易法的强化等，致力于内部控制※体系的构筑。并在2006年7月设置了“顾问委员会（Advisory Board）”，积极汲取公司外部有识之士的意见，应用在经营决策中。2009年6月，随着管理的不断发展，以选任新公司外部董事取代了“顾问委员会”。

■ 引进战略性经营管理体系“eS-SEM”

本公司为了实现可持续发展，2004年起引进了本公司独有的战略性经营管理体系“eS-SEM (e-SHARP Strategic Enterprise Management)”，该体系融合了平衡计分卡的相关方法。这是通过在各个组织和个人的行动计划中开展全公司战略并切实贯彻执行，从而提高组织和个人的战略性，提升企业价值的方法。不仅仅考虑收益性以及销售额等“财务”目标，还从完成该“财务”目标的途径，即“顾客”、“业务流程”、“人才与改革”这4大观点出发，思考多角度战略，战略的完成度还被应用在部门和个人的绩效评估中。



朝着值得信赖的企业目标迈进

■ 举全公司之力共同推进CSR

2003年10月，CSR推进室成立，这是推进并强化CSR（Corporate Social Responsibility：企业的社会责任）的专门组织。CSR的实践不仅仅停留在夏普集团内部，而是包含了从资材到销售的所有交易方，由整个价值链来共同实践。另外本公司还在员工培训方面倾注力量，坚持实践企业道德和守法合规。

这些举措取得了显著成果，2005年，本公司在经营经济杂志《日经商务》的CSR综合排名中，位于2,178家东京证券第1部、第2部上证公司之首。

此外，作为强化守法合规的一个环节，本公司还注重保护信息安全和个人信息，不断强化相关推进体制。

■ 追求顾客满意度 (CS) No.1

2005年10月，商品信赖性本部更名为CS推进本部。另外同年还启动了两大战略，即实现“最优品质”的品质改革战略和“顾客满意度No.1”的CS改革战略，并取得了巨大成果，2009年度起，本公司连续3年在《日经商务》的售后服务满意度调查的主要项目（平板电视、蓝光·DVD·HDD录像机、洗衣干燥机、空调）中傲居首位。



朝着提供客户零等待的修理服务目标奋进的服务技术人员

※ 内部控制...企业内部的管理制度，为了防止和避免出现经营风险和企业丑闻，由企业自行进行自查的制度。2006年5月实施的公司法中，要求大公司（资本金5亿日元以上或负债合计达200亿日元以上的公司）有义务进行内部控制体系构筑基本方针的董事会决议，从2009年3月财政年度决算起，根据金融商品交易法的规定，上市公司（包括联合决算子公司）应提交内部控制报告书，引进由外部监察人进行的内部控制监察制度

7 中国市场的扩大和海外事业新政策的引进

中国事业的扩大

中国经济2003年的实际GDP增长率超过了10%，在世界经济中的地位愈发重要。本公司在上海、广州等沿海城市以及北京等市场不断投入针对富裕人群的液晶电视等独一无二商品，大力宣传夏普品牌。

随着数字播放计划的发展，本公司于2004年在上海和北京发布了“AQUOS”G系列。“AQUOS”是新一代电视的代表，更是地位的象征，立即引发了社会热议。同年还发售了Ag⁺离子洗衣机。其对于衣物具有很强的防臭效果，非常适合于在封闭式阳台内晾晒衣物的中国生活方式，因此获得了极高的市场反响。



与“AQUOS”G系列记者发布会同时举办的上海贸易谈判会上，参加的交易商多达130家

另外，复印机生产公司SOCC在培养代理店方面倾注心力。共同开发零售店，举办展会等，这些重视代理店利润的政策赢得了代理店的信任。同时还大力宣传夏普在中国国内建有工厂、在零部件供应方面具有优势，并在全中国配有服务网，可迅速进行保养维修，从而扩大了销售网络。这一系列的措施成效显著，尽管夏普进入中国复印件市场较晚，但依然在中国斩获了最高的市场份额，保持了在复印机市场的极高声誉。

本公司对SSEC(家电商品)、SOCC(复印机)、NSEC(音视频设备)的营业部门进行整合,成立了上海销售公司夏普商贸(中国)有限公司(SESC),并于2005年10月开始营业。这是由于2004年中国法律经过修订,允许成立综合销售公司。另外2004年还在无

锡成立了生产液晶电视用背光灯的夏普科技(无锡)有限公司(STW)。

实现海外事业组织结构改革

随着韩国、台湾制造厂商的崛起，大型流通企业购买力的增强，新兴国家市场的发展等，在这样的环境下，构筑起可以迅速应对海外事业经营环境巨大变化的体制成为本公司的当务之急。

举措之一便是对欧洲新销售体制改革。德国销售公司SEEG于2007年在家电、信息、太阳能发电系统领域成立了各销售分公司。此前的2006年，英国销售公司SUK将总部从曼彻斯顿搬迁至重要客户集聚的伦敦。美国销售公司SEC也积极推进事业组织结构改革，如构筑各类商品的销售组织体制，建立办公商品等的直销商务模式等。

另外在海外事业方面，本公司重点推进复印机、液晶电视和太阳能电池事业。这3种商品在海外销售总额中的比例迅速增加，2006年度的销售额为约5,740亿日元，比例约为70%，约为2004年度销售额的1.7倍。

另一方面，在欧洲的手机市场，本公司向沃达丰公司集团（Vodafone Group Plc）供应的彩色液晶手机〈GX10〉于2002年10月发售，由此打开了本公司在欧洲市场的手机事业。在美国市场，2004年9月，新融合通信终端“Sidekick II”〈PV-100〉经T-移动公司（T-Mobile USA, Inc.）问世，邮件及聊天等交流沟通功能立即抓住了年轻人的心。进而在2006年6月发售了“Sidekick III”。2006年的销售台数约为100万台，成为热销商品。



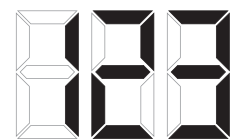
“Sidekick III” (PV200) 凭借采用轨迹球的卓越操作性以及智能设计获得了消费者的一致好评

液晶技术的进化和应用产品

1970年



液晶计算器



DSM液晶

在液晶上加电压，光就会散射。将这一特点用于显示器。

构造虽简单，但存在工作电压高、低温时响应速度缓慢的缺点。

* DSM: Dynamic Scattering Mode (动态散射模式)

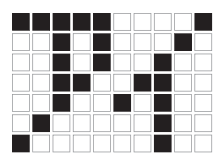
1980年



薄型计算器



电子翻译机



TN液晶

单纯矩阵方式

预先排好的液晶分子，在加载电压后排列方式会出现变化。将这一特点用于显示器。

虽然改善了DSM液晶的问题，但是增加像素会导致对比度变差。

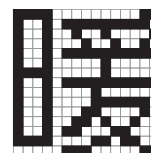
* TN: Twisted Nematic



日语言文字处理机



电子系统记事本



STN液晶 STN彩色液晶

与TN液晶相比，液晶分子的配置大大扭曲。可获得对比度清晰的画质。

黄、绿、蓝着色全面出现。此后还实现了色污清除和彩色化。

* STN: Super Twisted Nematic (超扭曲向列)

1990年



便携式电视机



液晶投影机



液晶摄像机



车载导航仪



膝上型/笔记本电脑



TFT彩色液晶

有源矩阵方式

通过晶体管 (TFT) 控制像素亮与灭的液晶。

在像素增加的情况下，对比度和响应速度仍明显优于TN液晶。

* TFT: Thin Film Transistor (薄膜晶体管)

今天的液晶技术 (2000年之后)

移动领域



平板终端



手机

PDA

CG Silicon ※2

IGZO ※1

Mobile ASV液晶 Advanced TFT液晶

反射/半透过方式

在液晶显示器的像素内配置反射板，反射表面的入射光、显示更为清晰的液晶。

在明亮场所也可保证显示清晰。

※在移动领域，有些产品也使用透过型液晶。

大型液晶领域



大型液晶电视机

全规格※3
高清面板

倍速ASV液晶※4



ASV液晶

Advanced Super-V

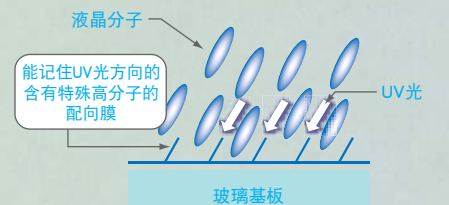
对液晶分子的排列方式和像素构造加以改进的新液晶。

全方位宽视角，高速响应，快速运动影像无拖影。而且可显示高对比度图像。

大型液晶领域的尖端技术

UV²A技术

可精密配置液晶分子方向的光配向技术。高对比度「5000:1」(是传统的1.6倍)，高速响应(速度是传统的2倍)、高光利用率(开口率比传统提升20%)，既保证颜色显示鲜艳，又能实现节能。而且构造简单，生产效率高。



在制造过程中若通过紫外光 (UV光) 照射决定配向膜的方向，液晶分子也会被配置在此方向。

*UV²A: Ultraviolet induced multi-domain Vertical Alignment (紫外线诱导多域垂直配向)

4原色技术

在传统3原色(红、绿、蓝)上增加“黄色”的4原色像素显示技术。可鲜艳地再现出传统3原色难以表现的金光闪耀、翡翠绿等效果。



(注) 4原色是指：本公司独创的液晶显示器中的色彩再现机理，不同于颜色和光的3原色。

超高清液晶技术

分辨率远远超出高清播放，轮廓表现光滑。

ICC 4K 液晶电视机 (3,840×2,160像素) 本公司的大画面、高精细液晶控制技术与I³ (I-cubed) 研究所株式会社的信号处理技术相结合，表现出立体感、质感等均接近自然的状态。

直视型超高清 85英寸液晶显示器 (7,680×4,320像素)

2011年与日本广播协会共同开发，属世界首创。实现了出众的现场效果和震撼力十足的影像表现。

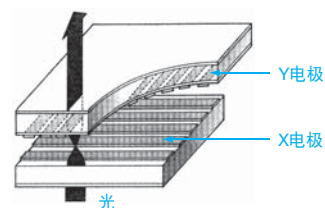
典型应用产品

主要显示内容

主要液晶技术

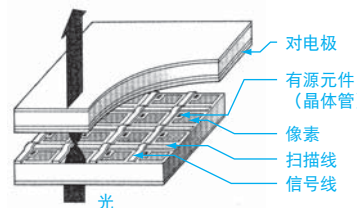
■ 从单纯矩阵方式到有源矩阵方式

随着显示器的增大和像素的增加，传统的单纯矩阵方式已无法解决对比度和响应速度不足的问题，作为一种新的驱动方式，有源矩阵方式已成为主流。



〈单纯矩阵驱动方式的构造〉

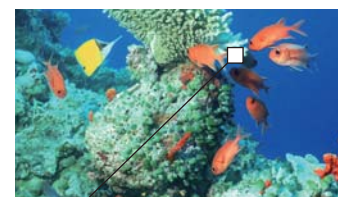
X方向和Y方向的电极形成栅格(矩阵)，向X电极和Y电极加载电压后，交叉点(像素)会产生电位差，液晶分子的方向会产生变化。



〈有源矩阵驱动方式 (TFT) 的构造〉

装在每个像素上的晶体管，可当作开关控制像素的亮与灭。

■ 彩色液晶的原理



将像素分成三个子像素，通过彩色滤光片形成红、绿、蓝3原色。通过3原色的明暗组合，可表现出各种不同的颜色。



第 11 章 | 2007 - 2011

以实现“环保先进企业”为目标，推行相关举措
向优势领域转型，开展事业结构改革

在大阪府堺市建设“21世纪型联合企业”。

这里除了高效生产第十代母板玻璃大型液晶之外，
还是相关技术产品——太阳能电池的一大生产基地。

为适应环保时代的需要，公司还积极发展环境・健康商品事业。

然而，就在公司努力拼搏之时，出现了金融、资本市场混乱等世界经济的恶化
以及数码科技带来的电子行业结构的变化。

为此，本公司迅速、果断地向事业结构改革发起挑战。

LED灯泡（DL-L601N）的结构示意图

1 业绩腾飞与事业环境的剧变

片山社长就任

2007年4月1日，町田社长就任会长，片山幹雄专务就任社长，从此开始了由会长与社长组成的双人体制。这是因为考虑到合并销售额规模已超3万亿日元，社长一人难以管理到经营的方方面面，以及随着业务范围的扩大，本公司的存在价值得以提升，对外业务增加等因素而做出的决定。



町田会长、片山社长的新经营体制开始启动

片山社长于1981年进公司，作为技术人员主要在液晶部门担任工作。在天理、三重、龟山工厂开展液晶事业的同时，还统管电视机事业，在元器件与商品两大领域做出了业绩。就任社长时年仅49岁。片山社长一贯以“技术无极限”为座右铭。

2008年1月，为迎接2012年创业100周年，本公司制定了“通过世界第一的液晶显示器实现真正无处不在的社会※”、“通过以节能、创能产品为核心的环境・健康事业为世界做贡献”这两大蓝图。

2008年6月，为提高决策速度和强化业务执行体制，本公司推行了执行董事制度。

创历史之最高的销售额与事业结构改革

■ 销售额超3.4万亿日元

本公司凭借液晶电视、手机等独一无二商品和高附加值元器件的良好发展，2006年度的合并销售额达31,277亿日元，首次突破3万亿日元大关。2007年度的

合并销售额达34,177亿日元，当期净利润为1,019亿日元，连续5年刷新了历史记录。

然而，在2007年下半年，美国次贷危机引发了全球金融资本市场的混乱，经济出现急剧衰退。2008年又爆发了雷曼金融危机，受消费低迷、日元升值、价格竞争激化的影响，本公司利润也出现恶化。2008年度的合并销售额为28,472亿日元（是上年的83.3%），营业亏损554亿日元，净亏损1,258亿日元，出现了自1956年在东京证券交易所上市以来的首个最终利润赤字。

■ 着手液晶事业的结构改革

由于市场形势的恶化，2009年1月，公司着手进行液晶工厂重组，例如龟山第一工厂停产，生产向龟山第二工厂集中等等。公司还采取了向重点领域转移人员、削减总经费等业绩改善的紧急对策。另一方面，还通过与海外大企业开展合作等，为元器件领域的“地产地消”加大力度。除此之外，公司还通过扩大LED、太阳能电池等事业，2009年度的营业利润达519亿日元，当期净利润43亿日元，实现了扭亏为盈。2010年度，在东日本大地震引起销售额下降、以及为液晶事业结构改革投入费用的情况下，依然实现了相比上年度的增收增益。

但是，由于液晶电视市场的发展陷入停滞，供需环境出现大幅恶化，面板价格也出现了下滑。本公司也在进入2011年度后因东日本大地震导致需求减少、库存积压、零部件供应陷入混乱，大型液晶工厂被迫临时停产。作为进一步的液晶事业结构的改革，本公司集中精力加强推进能体现本公司技术优势的移动液晶事业和60英寸以上的大型液晶（见P11-04）。

60英寸以上的大屏电视在美国销售良好，但在日本国内市场销量和单价均出现雪崩，本公司的销售额也锐减。电视用大型液晶的需求停滞，工厂陷入开工不足的状态。日本国内的手机和太阳能电池销售额也出现大幅下降，2011年度的合并销售额为24,558亿日元（是上年的81.3%），最终亏损3,760亿日元，赤字创历史之最。

努力实现“Eco-Positive企业”

■ 制定新蓝图

随着环境蓝图“2010年将造成地球变暖的负荷变为零的企业”的提前完成，公司于2009年度提出了“Eco-Positive企业”的新环境蓝图。围绕这一蓝图，本公司制定了2012年度目标：本公司通过节能・创能商品达成的温室效应气体削减贡献量达到事业活动中温室效应气体排放量的2倍以上。2010年，将这一目标作为今后的企业目标而写入企业蓝图。

■ 强化遵纪守法

2006年12月，因为涉嫌操纵TFT液晶显示器价格，本公司受到了日本、美国和欧洲竞争管理当局的调查。从此，本公司在整个集团加大了对遵纪守法体制的再构建与教育的力度。首先编制了有关遵守世界各国竞争法的手册等文件，在全国各个网点开展培训。从2009年起，每年对全体员工开展有关遵守竞争法的网上学习，力图做到全面贯彻。

※ 泛在社会...万物皆相连的社会。无论何人何地，都能无障碍地自由进行信息交流的社会。

东日本大地震的灾后援建

2011年3月11日，发生了以三陆海域为震中的大地震。地震引发的海啸给东北地区到关东地区太平洋沿岸造成了毁灭性打击，甚至东京电力株式会社福岛第一核能发电站也发生了放射性物质泄漏的重大事故。

为帮助灾区重建，本公司开展募捐活动，共筹集企业善款1亿日元以及由员工自发捐助的夏鲁集团互助善款约4,200万日元，还开展产品等物资捐赠和灾后重建志愿者活动。另外，为了向灾民提供家电产品修理服务，日本全国的服务人员都赶往东北地区的服务网点提供援助。



援助活动之一：太阳能电池与蓄电池相结合的灾区用太阳能发电系统。由本公司与新神戸电机株式会社共同制作并赠予紧急避难场所。通过对太阳能发电电力进行储存，可用于手机充电和液晶电视播放等。

2 液晶电视和大型液晶事业的推进

建设“绿色前线 堺”

2007年7月，本公司在大阪府堺市打出“21世纪型联合企业”的旗号，宣布建立由不同行业企业组成的顶尖工厂群。将一条龙生产液晶电视的龟山工厂的“垂直统合型生产方式”再向上游发展，吸引配套基础设施和零部件、装置制造厂商进入。这里的占地面积约127万m²，是龟山工厂的四倍左右。

本公司在这里同时建造了“节能液晶面板”和“创能太阳能电池”新工厂（堺工厂）。因为TFT液晶面板和薄膜太阳能电池的技术基础都是薄膜技术，可实现生产技术的横向推广和基础设施的共享，由此可提高生产效率和投资效率。液晶面板工厂在全球首创采用第十代母板玻璃（2,880mm×3,130mm），实现了40英寸以上的大型面板的批量生产。

2009年4月1日，液晶生产公司、夏普Display Product株式会社（SDP）成立。通过公司分立的方式，液晶面板工厂从本公司交由SDP继承。同年12月29日，本公司接受索尼株式会社投资，共同成立了合资公司。

2009年10月1日，投资约3800亿日元的液晶面板工厂开工。在扩大大阪府、堺市等地区的就业、完善道路等基础设施、带动地方产业等方面，为激活地方经济做出了巨大贡献。



液晶面板出厂典礼（2009年10月16日）



绿色前线 堺（2011年的现在）。虚线部分和屋顶太阳能面板是最终竣工效果图

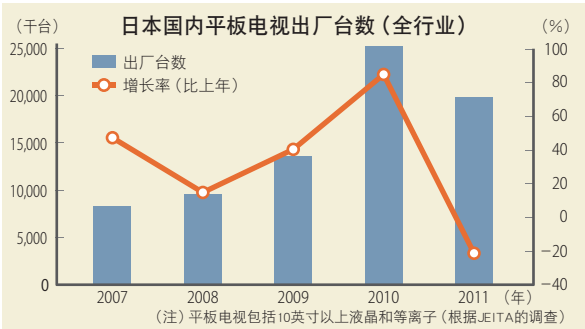
公司为联合企业正式命名为“绿色前线 堺”。其含义是要在“环保型工厂”生产“环保性能卓越的产品”——液晶面板和太阳能电池，为创造绿色社会做贡献。工厂全面推广节能措施，厂区内照明（约10万支）全部采用LED。

2010年3月29日，太阳能电池工厂投产。

不懈的事业创新

■ 日本国内平板电视的繁荣和反作用力

家电节能补助制度（见P11-08）和地面数字播放的升级换购为平板电视创造了“特需”，2010年，日本国内全行业的出厂台数比上年增长84.9%。本公司通过生产体制的扩充以及丰富的产品阵容进行对应，满足了市场期望。然而，“特需”于2011年画上句号，此后受反作用力影响而导致需求急剧萎缩。



■ “可携带”、“可随处摆放”的液晶电视

作为一款顺应市场环境变化和创造新需求的商品，2011年6月推出了“Free-Style AQUOS”。产品从20英寸到60英寸，尺寸齐全。采用简约设计，显示器和调谐器分离，可供挂在墙上或装在任何想摆放的地方。



40英寸〈LC-40F5〉（2011年）挂壁电视

■ 获得在华液晶面板生产项目

正当液晶电视市场竞争愈演愈烈之时，本公司实施了液晶事业结构改革。

2009年8月31日，本公司获得了中国·南京市第六代液晶面板生产项目（建厂）。向南京中电熊猫液晶显示科技有限公司（由南京市政府与南京中电熊猫信息产业集团有限公司合作成立的液晶企业）提供生产技术，将凝聚龟山第一工厂顶尖生产技术的第六代生产设备转卖给了该公司。同时还开展生产合作，从2011年5月开始投产。

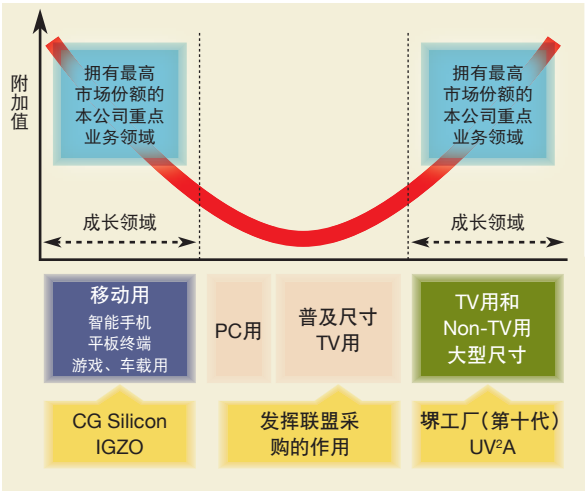
■ 移动液晶和60英寸以上大型液晶的强化

2011年，在普及尺寸的电视液晶供过于求的情况下，本公司提出液晶事业要向以成长领域的“高精细移动用液晶”和“60英寸以上的大型液晶”为轴心的事业领域集中的战略。

首先，生产体制由普及尺寸的电视液晶向中小型液晶（移动液晶）转型。龟山工厂第一工厂引进CG Silicon液晶生产设备，第二工厂对采用了IGZO的生产线进行，向移动液晶面板生产工厂转型。

而在成长市场，公司将生产重点放在体现堺工厂优势的60英寸以上大型面板，同时提供数字标牌用产品等产品。2011年起向美国市场投入，70英寸、80英寸液晶电视，有力推动了大型化战略的进程。

本公司的液晶事业领域蓝图



液晶技术的主要特点 （2007年~2011年）

对于电视用液晶，除了要有可欣赏震撼图像的大屏之外，还有高精细化、高对比度方面的技术要求。而对于手机用等中小型液晶，则对更薄、更轻、更省电、高显示性能的要求越来越高。为此，本公司致力于新技术开发，以满足这些要求。

● 108英寸液晶

2007年，开发出纵1,344mm×横2,386mm画面尺寸的液晶电视。2008年6月，作为商业液晶显示器推向市场。

● 新Mobile ASV液晶

2007年，开发出2000:1对比度、176°视角，接近“AQUOS”显示品质的中小型液晶。

● 倍速ASV液晶

在电视播放的帧与帧之间生成中间图像，每秒显示120帧。可实现高速运动场景的流畅播放。2007年搭载在“AQUOS”〈R系列〉上。

● 百万对比度ASV液晶

实现100万:1以上的电视对比度。独立驱动RGB各颜色LED背光灯，表现出有厚重感的黑色。2008年搭载在“AQUOS”〈X系列〉上。

● UV²A技术

可精密控制液晶分子方向的光配向技术。实现高对比度、高响应速度和节能化，还可提高生产效率。2009年起将这项技术用于生产。

● 4原色技术

在传统3原色（红、绿、蓝）的基础上增加黄色，采用4原色像素显示。可表现出金光闪耀等效果，使画面色彩更加艳丽。

（注）4原色是指：本公司独创的液晶显示器中的色彩再现机理，它并非指颜色，与光的3原色不同。



采用4原色技术的〈LC-60LV3〉（2010年）

● 超高精细液晶

2006年，开发出约884万像素（全高清像素数的4倍以上）的超高精细液晶。2011年，开发出约3,300万像素超高清（相当于全高清像素数的16倍）85英寸液晶。

● 采用IGZO的中小型液晶（实用化）

2011年，在液晶面板的TFT材料中使用In（铟）、Ga（镓）、Zn（锌）的氧化物，实现高精细、高画质和低耗电。

3 推进形成完整价值链的太阳能电池事业

备受关注的再生能源

再生能源已在全球范围内受到极大关注。以德国为首的欧洲各国推广固定价格收购制度（FIT：Feed in Tariff），而美国发布“绿色新政”，即通过提高政府设施的节能效率和增加替代能源，从而创造就业机会。太阳能电池市场由此得到迅速扩大。

在日本，由于东日本大地震导致福岛第一核能发电站发生事故，2011年8月出台了“再生能源特别措施法”。该法律规定电力公司有义务在一段时期内以固定价格收购风力、太阳能等再生能源电力。太阳能发电的普及受到普遍关注。

正当太阳能电池广受世人关注之时，2010年，本公司“1959年到1983年期间太阳能电池的商业化和产业化”获得了“IEEE里程碑”认定。从灯塔、宇航到住宅，本公司为发展太阳能电池事业所做的贡献受到了高度评价。



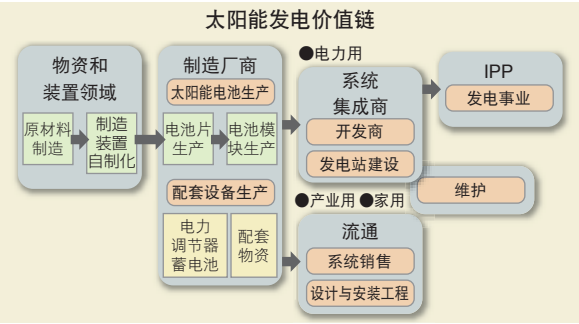
在南意大利建设的太阳能发电站

努力实现“整体解决方案公司”

太阳能电池市场的扩大吸引了欧美和中国制造厂商加入进来，导致全球竞争迅速激化。

2008年，本公司公布了太阳能电池事业新方针：实现发电成本与现有电力持平（电网平价），力求成为创造新利润的“整体解决方案公司”。

整体解决方案公司是指：事业范围不再局限于单一的太阳能电池制造，要扩大到电池片与电池模块制造装置自制化、成套设备建设、维护、发电事业（IPP※1）等所有太阳能发电价值链的构想。本公司与欧美、亚洲的实力型企业结成合作伙伴关系，积极致力发展（见表）。



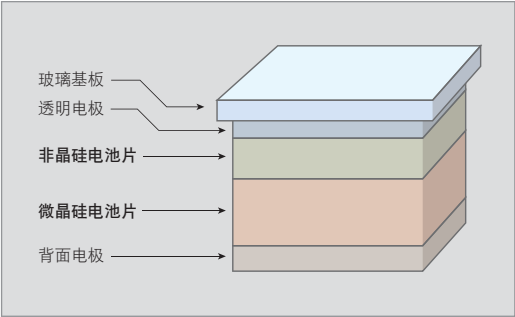
3Sun公司的顶尖薄膜太阳能电池工厂（意大利·卡塔尼亚市）

薄膜类、晶体类太阳能电池的技术和生产

为实现电网平价，本公司在薄膜类、晶体类这两大太阳能电池的技术开发和生产上加大了力度。

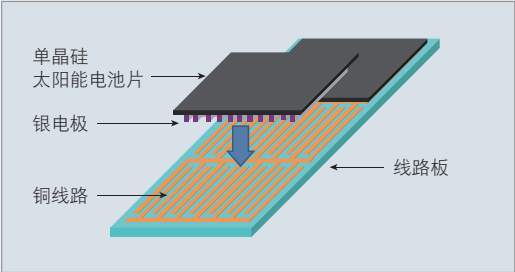
在薄膜类太阳能电池领域，2005年，本公司推出晶体薄膜太阳能电池模块〈NA-8501P〉。通过采用非晶硅太阳能电池与硅晶薄膜太阳能电池相融合的独创技术的“晶体薄膜串联太阳能电池”，与传统非晶硅型相比，光电转换效率提高到1.5倍左右。

在生产方面，2008年在葛城工厂新开生产线，采用传统2.7倍的大型玻璃基板（1,000mm×1,400mm）生产第二代薄膜太阳能电池，2010年还在“绿色前线堺”新建工厂。



采用双层式电池片，将不同波长的光分别用于发电的晶体薄膜堆叠式电池片太阳能电池（结构图）

而在晶体类太阳能电池领域，2010年，公司成功开发出新型高效率单晶硅太阳能电池“BLACKSOLAR”，次年在“绿色前线 堺”开始批量生产。它采用背面接触（背面电极型）结构，由于受光面无电极，因此可增加受光量，是一款前所未有的高性能产品。与ROOFIT设计（无论屋顶的形状或大小，均可实现有效安装）相结合，可在小面积屋顶上获得更多的电力。



BLACKSOLAR的银电极与铜线路直接相连，且线宽大，发电电力损失小（结构图）

能源解决方案事业的发展

随着人们对替代能源的期望值越来越高，太阳能发电系统不仅能发电还能有效蓄电的功能引起了社会的极大关注。

这里的核心技术就是HEMS※2，这项技术可对家用设备进行控制，在不降低舒适性的前提下可实现更多节电。本公司为了进行验证实验，在“绿色前线堺”内建造了利用太阳能发电系统提供家庭用电的实验楼“夏普环保屋”。

从2011年6月起，“环保屋”开始对耗电最低化与居住空间舒适性并存技术进行验证。将本公司的最新节能家电通过HEMS形成网络，同时通过液晶电视“AQUOS”或平板终端做到了各台设备的“用电可视化”，从而引发了热议。通过“可视化”居民的节电意识，有所改变有望取得良好的节能效果。在未来，这里还将开展家用设备耗电最佳控制技术、太阳能电池与蓄电池的连接技术、太阳能电池直流电力直接用于家电设备等各项节能技术的研究工作。



绿色前线 堺中的“夏普环保屋”



在平板终端上操作设备

本公司为争当“太阳能发电整体解决方案公司”的事业发展				
事业领域	国家	成立年月	主要合作伙伴	具体事业内容
IPP（发电事业）	意大利	2010年7月	EGP公司（Enel Green Power S. p. A.）	Enel Green Power & Sharp Solar Energy S.r.l.(ESSE) 合资公司成立 在意大利·阿尔蒙特市建设太阳能发电站
太阳能电池 电池片与电池模块生产	意大利	2010年7月	EGP公司、ST 微电子公司（STMicro-electronics N. V.）	3Sun S.r.l.(3 Sun) 合资公司成立 在意大利·卡塔尼亚市建设薄膜太阳能电池工厂
发电站建设	泰国	2010年7月	NED公司（Natural Energy Development Co., Ltd.）	为建设太阳能发电站提供薄膜太阳能电池模块及配套系统
维护	泰国	2011年3月	—	Sharp Solar Maintenance Asia Co., Ltd.(SSMA) 成立 太阳能发电站的保养与维护事业
开发商	美国	2010年11月 （成为子公司的年月）	—	Recurrent Energy, LLC 收为全资子公司，与电力公司合作开展 太阳能发电成套设备的开发与销售

※1 IPP（Independent Power Producer）…安装发电设施，销售发电电力。
※2 HEMS…Home Energy Management System（家用能源管理系统）。
运用传感器与IT技术，对一般家庭进行能源管理和节能的系统。

4 以环境和解决方案为着力点，实施稳健的措施

对健康・环境有益的商品

■ 新设健康・环境系统事业本部

2008年4月，公司以前瞻性的眼光解散了电化系统事业本部，新设健康・环境系统事业本部。随着人们的环保意识和健康关注程度的提高，本公司运用独创的“净离子群技术”、“LED照明技术”、“水热技术”等，致力于开发不同于以往单一白色家电的健康・环境商品。

■ 净离子群事业的扩大

在净离子群事业领域，公司在学术营销方面取得了多项成果。于2008年8月发布“高浓度净离子群可提高对病毒的分解和去除效果※1”，又于2010年2月证实“高浓度净离子群对皮肤具有保湿效果※2”，为净离子群增添了新的魅力。

公司除了将净离子群发生功能用于空气净化器、空调等商品之外，又从2008年10月起开发出净离子群发生器，扩大了产品阵容。



面积约24m²用到移动型家用净离子群发生器产品线（2012年2月）

到2010年12月末，搭载净离子群的商品和净离子群发生器（包括其他公司的产品）的累计销量达3,000万台。

■ 进军LED照明市场

2008年9月，工厂、办公室和商业设施用LED照明发售。次年8月，家用LED灯泡发售。通过降低成本实现了有吸引力的价格，成功创造出家用LED灯泡的需求，并为节电需求作出了贡献。

此后在2010年9月，业界首创的住宅用主照明LED吸顶灯发售。它不仅具有超薄、发光面均匀的优美造型，还具有自动色调光功能，一方面可调节生活色调，另一方面还可提供自然、节能的光源。

积极推进手机战略

■ 连续6年保持国内手机市场份额首位

随着通信事业公司销售方法的变化和顾客换购周期的延长，从2008年度起，日本国内手机的销量开始下滑。在这样的情况下，本公司仍将2005年度起获得的日本国内出厂数量第一的地位一直保持到了2010年度※3。

从2008年下半年海外制造终端机进入日本国内起，智能手机获得了快速普及。本公司在这类机型上增加了电子钱包、单波段、红外线通信等传统机上普遍受欢迎的功能并投放市场。2011年度上半年，本公司在日本国内智能手机市场高居榜首，市场份额高达22.7%（全年占第2位）※3。

在海外用手机领域，除面向台湾、香港等地区外，从2008年6月起开始面向中国大陆开发，从高档机到中档机，实现了产品线的扩大。

■ 进军电子书事业

2010年12月，公司开始提供电子书店服务。2款机型的专用终端“GALAPAGOS”发售，提供电子报纸、杂志“定期发布”等特色服务。次年8月起，专用终端开始采用高速通信，且销售方式改为通过通信商销售。12月起又开始提供视频、音乐等信息内容，进一步丰富了服务内容。



电子书服务专用终端“GALAPAGOS”第一波。
5.5英寸〈EB-W51GJ〉（左）和10.8英寸〈EB-WX1GJ〉（右）

正式发展商用业务

■ 内销市场措施

2007年度，本公司液晶电视占到日本国内43.9%的市场份额（根据本公司的调查），确立了不可动摇的地位。到2009年，由于政府推出“家电节能补助制度”，即为购买地面数字播放电视、空调、冰箱等节能家电的顾客赠送商品券等经济刺激措施，在这样的政策推动下，本公司“AQUOS”的销量全线攀升。然而，家电节能补助制度于2011年3月终止，模拟播放于当年夏季停播，受反作用力影响，平板电视的销量和单价大幅下跌，国内营业部门遭到重创。

另外，由于住宅用补助金制度于2005年10月终止，太阳能发电系统的销售公司SAS不得不暂时缩小事业规模。但是从2009年11月起，电力收购制度扩充，住宅用市场再次出现繁荣景象。然而，市场的扩大也吸引了日本国内外新厂参与进来，开始陷入激烈竞争的漩涡之中。

■ 成立法人业务营业本部

考虑到今后日本国内家电需求的萎缩，本公司开始寻求从传统的对消费者销售（BtoC）转向对企业和政府部门销售（BtoB）。2008年10月，原本由法人营业和OEM营业部门组成的“特机营业本部”更名为“法人业务营业本部”，推进建立以信息显示屏、LED照明、净离子群和太阳能发电系统事业为核心的解决方案销售体制。

■ 进一步扩大BtoB事业

2011年4月，公司将原国内营业本部旗下的SAS、SDS、SSP并入法人业务营业本部旗下，推进对大企业的服务窗口统一化。并于前一年（2010年9月）成立

iDeep Solutions株式会社，专业提供“TeleOffice系统”。

2008年，公司将夏普Finance的部分股份（65%）转让给芙蓉综合租赁株式会社。通过两家公司在技术方面的相辅相成，加强了租赁事业的营销基础和满足顾客需求的能力。

■ 发展商用产品

信息显示器不断朝大型化发展。2008年7月，公司向市场推出当时全世界最大的商用108英寸液晶显示器。2010年6月，推出由超窄边框60英寸液晶组合而成的液晶拼接视频墙，实现了超大画面显示。代表性的应用实例有JR东京站八重洲中央口检票口（60英寸18台，相当于330英寸）和豪斯登堡影视展区（60英寸，156台）。2011年9月，可当电子黑板使用的70英寸触摸显示屏发售，此后又生产出60英寸和80英寸，扩大了产品阵容。



触摸显示屏的日本国内昵称定为
“BIG PAD”，全力创造需求。
80英寸〈PN-L802B〉（2012年1月）

公司加大力度让复合机走进便利店，截至2011年3月末，有1万8,000家左右的便利店内拥有复合机，占到当时日本国内便利店总数的四成左右。2011年6月，又创造出各种新的附加功能，例如可将文章、图像、照片数据储存在网上，由加盟店提供打印服务等等。

※1 在1m³密闭容积内，离子浓度约7千个/cm³和约5万个/cm³，10分钟后的效果对比

※2 在面积约10m²空间内，离子浓度约2万5千个/cm³，60分钟后的皮肤含水量变化率

※3 市场份额调查...株式会社MM综研

5 加大对亚洲和新兴市场的力度

中国市场的腾飞

■ 扩大“AQUOS”和手机的销售

随着2008年北京奥运会和2010年上海世博会等举国大事的临近，中国市场呈现出一片欣欣向荣的大好景象。在这样的情况下，销售公司SESC一方面引进高附加值产品，另一方面加大力度强化品牌影响力。

为了在竞争激烈的液晶电视市场中取得领导地位，公司向中国消费者重点宣传“AQUOS采用日本原产液晶面板”这一价值所在。从2007年9月起，公司起用中国著名女明星刘若英拍摄宣传广告。通过积极开展市场活动，2007年度“AQUOS”的出厂数量达到了上一年的3倍左右。



从电视广告、报纸、杂志到户外广告、店面展示和产品目录，以统一的形象进行集中宣传。

同年又开始了载有“AQUOS”的大型卡车在新兴市场的内陆城市巡展的“Experience tour（体验巡回）”活动。各大会场都出现了人声鼎沸的爆满场景。公司还利用“AQUOS”产生的品牌影响力，于2008年6月起开始销售手机。

■ 强化在华体制

2011年1月，公司的研究开发基地——夏普高科技研发（上海）有限公司（SLC）在上海成立。

SLC的成立使制造业的最上游——研究开发业务得以强化，从商品策划、生产到销售均在当地完成，推进在华“地产地消”。同时还与日本、美国、英国的研究开发基地合作构建“四极研究开发体制”以强化研究开发功能。此外，夏普电子研发（南京）有限公司（SERD）于2010年10月在南京成立，专门从事液晶相关的设计与开发。



SLC负责本土化商品创造所需要的尖端技术开发和全球事业核心课题的研究开发

从2007年起，陆续在中国主要城市举办“环境论坛”。向中央及地方政府、媒体工作人员介绍本公司在“技术”、“商品”等方面的环保先进措施。还从2008年起开展小学环境教育。

公司还在社会公益活动方面加大力度，2006年成立“夏普慈善基金”，进行奖学金发放和植树造林等活动。在2008年5月发生的汶川大地震中，本公司和9家中国相关公司捐赠善款共200万元（大约3,000万日元）。

■ 成立中国地区总部

中国经济发展迅猛，从2006年起5年的实际GDP增长率平均达11.2%。2010年的名义GDP超过日本，成为全球第二经济大国。

在这样的市场环境下，为确立现地完结型商业模式，中国地区总部——夏普（中国）投资有限公司（SCIC）成立并于2011年10月1日在北京开业。该公司

的定位是“中国地区的总公司”，旗下共有13家公司（生产6家、销售5家、研究开发2家），负责战略的企划制定和资产运营等。成立这样的地区总部在本公司还属首创。

推进新业务

■ 各大重点市场的事业结构改革

由于发达国家市场疲软，本公司开始加快以新兴国家成长市场为轴心的发展战略。本公司以往都是简单地采用“日本国内”、“海外”二大块的推进战略，而如今需要根据地区特性与商品特性，构建更为细致完善的体制。

因此，公司于2010年4月1日对海外营业本部和海外生产企划本部的一部分职能进行重组，设置了“美洲总部”（新泽西）、“欧洲中东欧总部”（汉堡）、“中国总部”（上海）以及负责新兴国家的“海外市场开发本部”（总公司）。又于2011年10月新设“东盟总部”（吉隆坡）和“中近东及非洲总部”（迪拜）。各本部根据地区特点开展相应的事业活动，同时致力实现高效的经营管理。

公司将重点放在增长潜力巨大的新兴国家市场，建立和完善销售网络。例如：俄罗斯的国民实际收入从2001年到2008年这8年来翻了一番，中高收入人群的比例上升。而越南自2007年正式加入WTO（世界贸易组织）以来，年经济增长率保持在5%以上。为了在上述及其他有潜力的新兴国家市场开展有特色的细致型营销活动，公司从2007年起新设以下4家销售公司。同时在中近东、非洲、中南美等地区陆续开设营业分部和驻当地办事处，为在新兴国家的发展打下了牢固的基础。

新设的4家销售网点（2007年～2011年）		
成立年份	公司名称	国家
2007	Sharp Electronics Russia LLC.（SER）	俄罗斯
2009	Sharp Electronics (Vietnam) Company Limited（SVN）	越南
2009	Sharp Corporation Mexico, S.A. de C.V.（SCMEX）	墨西哥
2011	Sharp Brasil Comércio e Distribuição de Artigos Eletrônicos Ltda.（SBCE）	巴西

包括原有销售网络的所在地区在内，公司在新兴国家业务中推行“本土化”设计和“地产地消”，即根据消费地的需求进行设计和本土生产。另外有的国家出于保护本国工业的目的而会征收高额的产成品进口关税，为此，公司开展“配套业务”，向本土的生产合作商提供零部件并委托装配，开展适合不同国家的特色业务。



在“本土化”中获得成功的印尼平面直角显像管电视“Alexander”系列。凭借特色造型和震撼声效而赢得好评

在欧美发达国家市场，竞争激化引起价格下跌，太阳能相关商品和液晶电视利润难以增长。为此，本公司加强针对企事业单位的营销活动。以办公商品、信息显示屏等为主开展直销型业务。为扩大市场，公司还收购经销商。在产品销售、服务、以及配件销售、租赁等支持解决方案方面，通过从价值链的上游到下游的一系列商品来致力构建高利润的业务模式。

■ 培养全球人才

公司还加大力度培养全球化事业人才。2004年设立名为“SHINE（Sharp International New Experience）计划”的培训制度，供年轻员工到海外学习语言和积累实际工作经验。还从2008年起开展对海外派遣预定人员和候选人员的培训，并制定了全公司语言能力强化计划。

公司还于2011年导入以新兴国家市场为中心的培训派遣制度——“GRID（Global-mind Regional Market Innovators’ Development）计划”，以此来加快人才培养。

朝着恢复业绩与信誉的目标迈进 面向下一个100年，开始计划新的发展

2012年，本公司在逆风下迎来了值得纪念的100周年。

以欧洲为首的世界经济前景严峻，日元继续稳步升值。

还有，随着数字化的进展，电子行业的竞争环境正在发生急剧的变化，经营面临多重困境。

以奥田社长为中心的新经营体制起程，

加速推进事业结构的改革，开始努力朝着恢复业绩与信誉迈进。

推行挑战与鸿海集团合作等新经营模式的进攻型战略。

面向下一个100年的发展，为努力实现有利于造福全人类的“创造价值”，
迈出了新的一步。

泰国华富里府的NED公司兆瓦级太阳能（俯瞰）

1 力争成为在全球竞争中赢得胜利的“世界企业”

奥田社长的就任

本公司办应对电子行业竞争环境的变化，通过改革液晶事业的结构与推进太阳能电池、液晶事业的“地产地销”战略等，打造出可在全球竞争中赢得胜利的坚实基础。但是，2011年度由于欧洲发生的金融危机与日元升值创历史新高，经济环境变得更加严峻，还有，由于数字家电的市场环境发生急剧变化，日本国内的液晶电视机、通讯与信息领域的市场恶化现象远远超出了预想。

在这种形势下，2012年4月1日，最高管理层人事发生变动：奥田隆司常务执行董事就任社长，片山社长就任会长，町田会长就任高级顾问。以恢复业绩与信誉为最优先课题，积极开始推进由奥田社长为主导的新体制。在着手改革大型液晶、太阳能电池事业的结构，力求采取紧急措施的同时，加紧推行以面对将来新的成长目标的进攻型战略。今后，将致力于推

行“在同质化数字商品领域的竞争中获胜的商业模式”和“创造新独一无二商品的商业模式”，力争成为在全球竞争中赢得胜利的“世界企业”。



片山会长、奥田社长的新体制起程

奥田社长统管以国际原材料本部、马来西亚综合事业公司SEM、音视频系统事业本部为首的生产、战略市场开拓、整个事业等，担任日本国内、海外的各个

部门总负责。他深入现场，听取市场的呼声贯彻调动激发员工们创意的工作方法（现场主义）。就任后，要求员工们彻底贯彻做到，“现场有许多‘宝山’，最了解并能够充分利用这些宝山的是现场的员工。今后，在实施各种变革时，希望各位不要‘纸上谈兵’，要以‘现场’为轴心结合实际加以推进”。

另外，奥田社长巡视总公司等日本国内主要事业所，向以担任管理职务为首的员工说明本公司为尽早恢复业绩而积极采取的方针。同时，具体传递员工们应该如何积极努力恢复业绩与信誉，号召全体员工紧密团结一致，竭尽全力，通过实绩向社会展示本公司恢复业绩的情况。



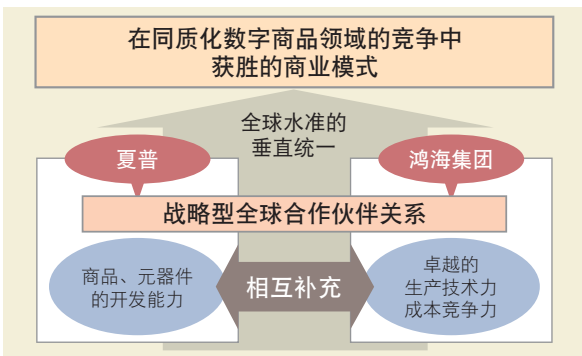
2012年4月，奥田社长出席全国营销负责人会议，鼓励“要努力发展夏普的营销”（中央）

着手构建适应全球市场竞争的机制

■ 与鸿海集团建立合作伙伴关系

迄今为止，本公司通过创造独一无二元器件与商品为社会作贡献，努力扩大事业规模。另一方面，已经同质化的数字商品，与独一无二性相比，生产规模的大小将决定胜负。在这些事业领域方面，本公司除从事独立的研究开发、设计、生产、销售、服务外，必需要有强劲的合作伙伴与产生协作效果的新机制。

因此，2012年3月27日，本公司与世界最大的电子设备委托制造服务（EMS）企业鸿海集团（鸿海精密工业股份有限公司等），包括该集团的资本出资在内，建立战略型全球合作伙伴关系，关于在液晶等数字商品领域开展合作事宜达成了协议。形成将本公司强大的产品开发能力和鸿海集团高端的生产技术能力与成本竞争力融合而成的“全球水准的战略型垂直统合”，努力做到迅速、及时地将满足市场需求的元器件与商品投放到市场。



全球水准的垂直统合

一直以来，本公司与鸿海集团之间在委托制造与提供元器件等方面，一直保存着良好的业务往来关系，现在这种关系得到了更进一步的发展。

作为具体的合作伙伴之一，本公司在提供业务协作的同时，以鸿海集团为配股对象实施约669亿日元的第三方配股增资，这些资金将用于创建新事业与开发新技术等方面。

另外，第二点就是关于堺工厂生产液晶的夏普 Display Product株式会社（此后的堺Display Product株式会社：SDP）提供协作。鸿海集团在向SDP投资约660亿日元的同时，规定最终能获得低于50%的SDP生产的液晶面板、模块。两家公司作为对等的合作伙伴，以“一个团队”的形式共同运营管理事业，除努力确保堺工厂的生产稳定化外，还有望提高部材的采购力度与成本竞争力。

■ 工厂的进一步改革

2012年5月，和凸版印刷株式会社及大日本印刷株式会社签订了关于将堺工厂的液晶彩色滤光片事业与SDP整合的合同。力求包括液晶面板的主要部材的彩色滤光片在内的大型液晶事业进一步效率化，努力增强该事业的竞争力。

另外，索尼株式会社出让其持有的全部SDP股份，由SDP受让，取消了索尼与本公司的合资。

※ 第三方配股增资...公司筹集资金的一种方法。指的是不管是否属于股东，给予特定的第三方接受新股票的权利来进行增资。将新股票或公司处理掉自己的股票分配给申请接受股票的人。

2 迅速推进事业结构改革

不断地具体落实海外市场的新措施

为确保本公司的持续成长，扩大海外市场的事业与重新构建经营模式是不可或缺的，正在进一步加速具体落实新措施。

■ 加强在印度尼西亚、中国的生产

在新兴国家中经济迅速发展的印度尼西亚，国内消费正在稳健地扩大。该国的生产销售公司SEID的2011年度销售额，较前一年增长20%左右，预计今后的业绩将会进一步上升。

本公司在印度尼西亚具有很大的影响力，2011年的电冰箱占有35.9%的市场份额，洗衣机占有28.7%的市场份额，市场份额稳居榜首（根据GfK的调查）。为取得更进一步的发展，2012年3月SEID在加拉瓊县建设新工厂，决心加强生产电冰箱与洗衣机。具有的生产能力是电冰箱每月22万台、洗衣机每月14万台，以2013年投产为目标，正在加快步伐紧张建设。



SEID新工厂的完成预想图

2012年4月，中国的办公设备生产公司SOCC第2工厂投产，专门生产彩色数码复合机与墨粉盒。

本公司的复印机与复合机分别是在日本、中国（SOCC）、法国（SMF）、泰国（SMTL）的世界4个基地生产，其中，SOCC作为全球整个市场的供应基地，一直以来都肩负着重任。

由于新竣工的第2工厂的投产，SOCC整个复合机的生产能力，将从原来的每年40万台增加到65万台。建立了一个除应对欧美市场外，还能应对满足中国国内随着经济增长带来彩色复合机需求增加的体制。



2012年4月投入运行的SOCC第2工厂

■ 亚洲市场营销战略的深化

印度尼西亚、菲律宾、越南、泰国这样的东盟地区，是一个具有约6亿人口规模的大市场，而且，这些国家的电视机、电冰箱、洗衣机等主要品种普及率都较低，潜在需求量大，预计今后的普及率将会随着经济发展而上升。

2011年，本公司设立亚洲本部，努力扩大事业规模、向地区完结型经营方式过渡、确立顶尖品牌形象等。还有，面向该地区推行独一无二市场营销，推出独一无二商品与高附加值商品。

另外，作为加强促销措施，推行横贯东盟的品牌战略。由马来西亚综合事业公司SEM旗下的品牌战略推进中心统一管理原来由各国独立实施的广告宣传等，力求提高东盟地区的品牌认知度。

■ 设立欧洲地区总部

作为欧洲事业结构改革的一个环节，2012年5月，在英国设立欧洲地区总部欧洲夏普电子产品销售公司Sharp Electronics (Europe) Limited (SEE)，并于当年秋季开始营业。努力开展扎根于欧洲市场的事业经营，目标是在开展权限转让的同时，力求加强经营管理体制。将SEE定为欧洲的总公司，并将欧洲各国的12家公司（生产2家、销售9家、技术开发3家）置于旗下，开展欧洲整体的事业统辖、拟定战略方案、资金运营等业务活动。另外，为欧洲各基地的事业提供支援的共享服务（法律、知识产权管理、人事、宣传、品牌战略等），力求提升事业效率。

本公司正在脱离以地区总部制为根本的日本主导经营模式，积极向现地完结型的经营模式过渡。2012年4月，音视频系统事业本部将部分事业内容移交给中国的地区总部SCIC。通过2011年设立的SCIC以及这次设立的SEE，力求实现配合市场的动向，更迅速作出决策的具有速度感地开展事业活动。

新商品、元器件的亮相，推行新的商业模式

■ 开始生产使用氧化物半导体的液晶面板

力求龟山第2工厂生产线的升级换代，使用准备万全的氧化物半导体（IGZO）批量生产高性能液晶面板，2012年3月首次在世界上获得成功，自4月份起正式投入生产。

这种液晶除了能够实现TFT小型化，增加每个像素的透光量，“低耗电化”外，由于容易使像素变得更小而能够实现“高清晰化”。以外，还具有能够实现“触摸屏高性能化”的特点。



能够实现耗电比原来产品更低的IGZO液晶（右）

基于这三个特点，除应用于平板终端等移动设备外，还有望应用于未来可能扩大市场的高清晰笔记本电脑、高清晰液晶显示器等产品，为促进液晶的结构改革迈出关键一步。

■ 太阳能电池、能源关联事业

在太阳能电池、能源解决方案领域也具体落实事业革新。

2012年3月底，以前与EGP公司合资设立的太阳能独立发电公司ESSE，在意大利5个地方合计14.4MW（太阳能电池装机容量）的太阳能发电站开始投入运营。包括原来的发电站在内，共有6家、20MW，IPP（发电事业）正式起程。正在积极实行以充分发挥意大利的合资公司3 Sun生产的薄膜太阳能电池特长的地中海地区为中心，进一步推行发电事业的计划。

另外，家庭用HEMS取得实用化并开始销售。与太阳能发电系统合作，通过能够实时确认发电量、售电量与每台家电设备耗电量的“电力可视化系统”，支援日本全国范围节电意识日益增强的生活。本设备设置简单，只需在插入插座的拖线板插座上，插入电视机、空调、电冰箱等的电源插头，通过专用平板终端能够实时确认每台家电商品的耗电量等，其拥有其它各种功能。

■ 充实净离子群应用商品

作为净离子群应用商品，推出了净离子群电风扇、净离子群送风机，在提高舒适性的同时，还能满足节电需求。另外，作为能够与人交流的机器人家电的首批商品，推出附带扫除功能的“COCOROBO”。



听话的“COCOROBO（人工智能自动扫除机）”

■ 加强在海内外推广大型电视机

这种身临其境地完美感受影像饕餮的大型电视机，继最先在美国、中国亮相后，日本也于2012年6月推出国内最大尺寸的80英寸。它以大画面、高清晰图像开创客厅型电视机新的享受方式。



以世无前例的尺寸，开创电视新生活

海外主要基地



美国销售公司 SEC



德国销售公司 SEEG



美国销售公司 SEC 生产事业部 SMCA



加拿大销售公司 SECL



墨西哥生产公司 SEMEX



波兰生产公司 SMPL



英国销售公司 SUK



中国销售公司 SESC



印度尼西亚生产・销售公司 SEID



泰国生产公司 SATL



阿拉伯联合酋长国销售公司 SMEF



中国生产公司 SSEC



澳大利亚销售公司 SCA



马来西亚生产公司 SMM



中国生产公司 SOCC

	国家	公司名称	成立年份（登记上）	概要
①	英国	SEE Sharp Electronics (Europe) Limited	2012年	地区总部
		SUK Sharp Electronics (U.K.) Ltd.	1969年	销售公司
		SIF Sharp International Finance (U.K.) Plc.	1990年	金融公司
②		SLE Sharp Laboratories of Europe, Ltd.	1990年	研究开发公司
		STE Sharp Telecommunications of Europe, Ltd.	2001年	技术开发公司
		SUKM Sharp Manufacturing Company of UK	1985年※1	生产基地※2
③	荷兰	SEB Sharp Electronics Benelux B.V.	1991年	销售公司
④	法国	SEF Sharp Electronics France S.A.	1971年※3	销售公司
		SMF Sharp Manufacturing France S.A.	1989年	生产公司
⑤	瑞士	SEZ Sharp Electronics (Schweiz) AG	1986年	销售公司
⑥	西班牙	SEES Sharp Electronica España S.A.	1986年	销售・技术开发公司
	意大利	SEIS Sharp Electronics (Italia) S.p.A.	1990年	销售公司
⑦		ESSE Enel Green Power & Sharp Solar Energy S.r.l.	2010年	太阳光独立发电事业公司
		3 Sun 3Sun S.r.l.	2010年	生产公司
⑧	德国	SEEG Sharp Electronics (Europe) GmbH	1968年	销售公司
⑨	波兰	SMPL Sharp Manufacturing Poland Sp. zo. o.	2006年	生产公司
⑩	瑞典	SEN Sharp Electronics (Nordic) AB	1979年	销售公司
⑪	俄国	SER Sharp Electronics Russia LLC.	2007年	销售公司
⑫	阿拉伯联合酋长国	SMEF Sharp Middle East Free Zone Establishment	1997年	销售公司
⑬	印度	SBI Sharp Business Systems (India) Limited	2000年	销售公司
⑭		SIL Sharp India Limited	1989年	生产公司
⑮		SSDI Sharp Software Development India Pvt. Ltd.	1999年	软件开发公司
		SATL Sharp Appliances (Thailand) Ltd.	1987年	生产公司
⑯	泰国	STCL Sharp Thai Co., Ltd.	1989年	销售公司
		SMTL Sharp Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.	2005年	生产公司
		SSMA Sharp Solar Maintenance Asia Co., Ltd.	2011年	太阳能维修保养公司
		SOEM S&O Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd.	1974年	生产公司
⑰	马来西亚	SEM Sharp Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd.	1995年	研究开发・零部件供给公司
		SRSSC Sharp-Roxy Sales and Service Company (M) Sdn. Bhd.	1985年	销售公司
		SMM Sharp Manufacturing Corporation (M) Sdn. Bhd.	1989年	生产公司
		SVN Sharp Electronics (Vietnam) Company Limited	2009年	销售公司

	国家	公司名称	成立年份（登记上）	概要
⑮	新加坡	SRS Sharp-Roxy Sales (Singapore) Pte., Ltd.	1986年	销售公司
		SESL Sharp Electronics (Singapore) Pte., Ltd.	1987年	销售公司
⑯	韩国	SKC Sharp Korea Corporation	1973年	生产公司
		SEI Sharp Electronics Inc. of Korea	1999年	销售公司
⑰	中国	SCIC 夏普（中国）投资有限公司	2011年	地区总部
		SSEC 上海夏普电器有限公司	1992年	生产公司
		SOCC 夏普办公设备（常熟）有限公司	1993年	生产公司
		WSEC 无锡夏普电子元件有限公司	1994年	生产公司
		NSEC 南京夏普电子有限公司	1996年	生产公司
		SSMC 上海夏普模具工业控制系统有限公司	1997年	生产公司
		SES 夏普电子（上海）有限公司	2000年	销售公司
		STW 夏普科技（无锡）有限公司	2004年	生产公司
		SESC 夏普商贸（中国）有限公司	2005年	销售公司
		SERD 夏普电子研发（南京）有限公司	2010年	设计开发公司
SLC 夏普高科技研发（上海）有限公司	2011年	技术开发公司		
⑱	中国（香港）	SRH 声宝·乐声（香港）有限公司（SRH）	1987年	销售公司
⑲	台湾	SCOT 夏寶股份有限公司	1990年	销售公司
		SECT 夏普光电股份有限公司	1992年	销售公司
⑳	菲律宾	SPC Sharp (Phils.) Corporation	1982年	生产・销售公司
㉑	印度尼西亚	SEID P. T. Sharp Electronics Indonesia	1994年	生产・销售公司
		SSI P. T. Sharp Semiconductor Indonesia	1995年	生产公司
㉒	澳大利亚	SCA Sharp Corporation of Australia Pty. Ltd.	1971年	销售公司
㉓	新西兰	SCNZ Sharp Corporation of New Zealand Ltd.	1988年	销售公司
㉔	加拿大	SECL Sharp Electronics of Canada Ltd.	1974年	销售公司
㉕	美国	SEC Sharp Electronics Corporation	1962年	销售公司
㉖		SMCA Sharp Manufacturing Company of America	1979年※1	生产基地※4
㉗		SLA Sharp Laboratories of America, Inc.	1995年	研究开发公司
㉘		Recurrent Energy, LLC Recurrent Energy, LLC	2006年※9	机械设备开发公司
㉙	墨西哥	SEMEX Sharp Electronica Mexico S.A.de C.V.	1997年	生产公司
㉚		SCMEX Sharp Corporation Mexico, S.A. de C.V.	2009年	销售公司
㉛	巴西	SBCE Sharp Brasil Comércio e Distribuição de Artigos Eletrônicos Ltda.	2011年	销售公司

※1 / 操作开始 ※2 / SUK生产事业部 ※3 / 1990年收购当地代理店 ※4 / SEC生产事业部 ※5 / 2010年完全子公司化
截至2012年5月末

日本国内主要基地



总公司（大阪市阿倍野区）



综合开发中心（奈良县天理市）



绿色前线 堺（大阪府堺市堺区）

虚线部分和屋顶太阳能电池板是最终完成预想图



东京分公司（幕张大厦）（千叶市美滨区）



东京市谷大厦（东京都新宿区）



栃木事业所（栃木县矢板市）



龟山事业所（三重县龟山市）



三重事业所（三重县多气郡多气町）



奈良事业所（奈良县大和郡山市）



葛城事业所（奈良县葛城市）



八尾事业所（大阪府八尾市）



福山事业所（广岛县福山市）



三原事业所（广岛县三原市）



广岛事业所（广岛县东广岛市）

	事业所	操作(供用)开始	所在地	主要生产领域
①	总公司	1924年	邮编：545-8522 大阪市阿倍野区长池町22番22号	—
②	东京分公司（幕张大厦）	1992年	邮编：261-8520 千叶市美滨区中瀬1丁目9番2号	—
③	东京市谷大厦	1974年	邮编：162-8408 东京都新宿区市谷八幡町8番地	—
④	栃木事业所	1968年	邮编：329-2193 栃木县矢板市早川町174番地	音视频产品
⑤	龟山事业所	2004年	邮编：519-0198 三重县龟山市白木町幸川464番	液晶显示器等
⑥	三重事业所	1995年	邮编：519-2192 三重县多气郡多气町五佐奈1177番地1	液晶显示器
⑦	综合开发中心	1970年	邮编：632-8567 奈良县天理市栢本町2613番地1	液晶显示器等
⑧	奈良事业所	1959年	邮编：639-1186 奈良县大和郡山市美浓庄町492番地	信息设备等
⑨	葛城事业所	1981年	邮编：639-2198 奈良县葛城市薑282号1	太阳能电池等
⑩	八尾事业所	1959年	邮编：581-8585 大阪府八尾市北龟井町3丁目1番72号	健康・环境产品等
⑪	夏普绿色前线 堺	2009年	邮编：590-8522 大阪府堺市堺区匠町1番地	液晶显示器及太阳能电池
⑫	福山事业所	1985年	邮编：721-8522 广岛县福山市大门町旭1番地	电子元器件
⑬	三原事业所	2002年	邮编：729-0474 广岛县三原市沼田西町惣定247	电子元器件
⑭	广岛事业所	1967年	邮编：739-0192 广岛县东广岛市八本松饭田2丁目13番1号	通信设备

主要的日本国内关联公司	成立年份（登记上）	所在地	主要的业务内容
夏普Electronics Marketing株式会社	1948年	大阪市阿倍野区	销售家电及办公设备产品
夏普System Product株式会社	1969年	千叶市美滨区	销售系统产品及软件开发
夏普Manufacturing Systems株式会社	1970年	大阪府八尾市	制造、销售生产设备机器及模具等
夏普Amenity Systems株式会社	1968年	大阪市平野区	销售太阳能发电系统及空调・电气设备工程
夏普Engineering株式会社	1962年	大阪市平野区	家电产品售后服务
夏普Document Systems株式会社	1977年	千叶市美滨区	办公设备产品的销售及售后服务、供应等的销售
夏普新泻电子工业株式会社	1970年	新泻市南区	制造、销售电子零部件
夏普Trading株式会社	1985年	大阪市阿倍野区	家电、办公设备产品及电子零部件等的进口及销售
夏普Business Computer Software株式会社	1979年	东京都墨田区	软件的开发
夏普米子株式会社	2005年	鸟取县米子市	制造、销售电子零部件
SD Future Technology株式会社	2006年	三重县龟山市	电子零部件的制造用零部件的研究、开发及设计
夏普三重株式会社	1991年	三重县津市	制造、销售电子零部件
夏普Display Product株式会社	2009年	大阪府堺市堺区	液晶显示器的开发、制造及销售
iDeep Solutions株式会社	2010年	东京都港区	电视会议系统的销售及租赁
iDeep Global Lab株式会社	2010年	东京都品川区	电视会议系统及电视会议系统有关的软件开发及销售
夏普Support and Service株式会社	2010年	千叶市美滨区	办公设备产品售后服务
株式会社GALAPAGOS NETWORKS	2010年	东京都港区	电子信息内容店服务的营运・运用
夏普特选工业株式会社	1982年	大阪市阿倍野区	电气机械器具装配外
SI Solutions株式会社	2001年	大阪市阿倍野区	关于信息系统的设计、开发、引进、运用、保守的咨询及受托
夏普Finance株式会社	1982年	大阪市阿倍野区	家电产品等的信用销售、租赁、不动产出货及保险代理业
冲绳夏普电机株式会社	1967年	冲绳县那霸市	家电、办公设备产品及太阳能发电系统的销售

截至2012年5月末

资本金·业绩·员工人数的推移（1）

决算期	年度	决算期间 （年/月）	资本金 （千日元）	总利润 （千日元）	营业利润 （千日元）	利润率 （%）	税前利润 （千日元）	利润率 （%）	当期利润 （千日元）	利润率 （%）	员工人数 （人）
1	1935	35/ 5-35/ 5	500	168	—	—	—	—	2	1.2	—
2	1935	35/ 6-35/11	500	699	—	—	—	—	14	2.0	—
3	1936	35/12-36/ 5	500	1,653	—	—	—	—	14	0.8	—
4	1936	36/ 6-36/11	500	1,429	—	—	—	—	1	0.1	—
5	1937	36/12-37/ 5	700	1,812	—	—	—	—	20	1.1	—
6	1937	37/ 6-37/11	700	2,133	—	—	—	—	35	1.6	—
7	1938	37/12-38/ 5	700	2,191	—	—	—	—	25	1.1	—
8	1938	38/ 6-38/11	700	2,449	—	—	—	—	36	1.5	—
9	1939	38/12-39/ 5	700	3,593	—	—	—	—	40	1.1	—
10	1939	39/ 6-39/11	700	4,779	—	—	—	—	51	1.1	—
11	1940	39/12-40/ 5	700	4,776	—	—	—	—	55	1.2	—
12	1940	40/ 6-40/11	1,000	5,535	—	—	—	—	57	1.0	—
13	1941	40/12-41/ 5	1,000	6,049	—	—	—	—	75	1.2	—
14	1941	41/ 6-41/11	1,000	6,220	—	—	—	—	136	2.2	—
15	1942	41/12-42/ 5	1,000	6,886	—	—	—	—	100	1.5	—
16	1942	42/ 6-42/11	1,000	6,948	—	—	—	—	100	1.4	—
17	1943	42/12-43/ 5	1,000	6,978	—	—	—	—	82	1.2	—
18	1943	43/ 6-43/10	3,000	3,983	—	—	—	—	246	6.2	—
19	1943	43/11-44/ 3	3,000	5,406	—	—	—	—	611	11.3	—
20	1944	44/ 4-44/ 9	7,500	11,013	—	—	—	—	1,225	11.1	—
21	1944	44/10-45/ 3	7,500	13,877	—	—	—	—	2,087	15.0	—
22-23	1945	45/ 4-46/ 3	8,300	35,754	—	—	—	—	830	2.3	—
24	1946	46/ 4-46/ 8	8,300	23,149	—	—	—	—	687	3.0	—
决算期	年度	决算期间 （年/月）	资本金 （百万日元）	总利润 （百万日元）	营业利润 （百万日元）	利润率 （%）	税前利润 （百万日元）	利润率 （%）	当期利润 （百万日元）	利润率 （%）	员工人数 （人）
25-28	1946-48	46/ 8-48/12	30	782	—	—	—	—	15	1.9	—
29	1948	48/12-49/ 3	30	252	—	—	—	—	3	1.2	—
30	1949	49/ 4-49/ 9	30	390	—	—	—	—	7	1.8	678
31	1949	49/10-50/ 3	30	279	—	—	—	—	-4	-1.4	—
32	1950	50/ 4-50/ 9	30	219	—	—	—	—	-29	-13.2	355
33	1950	50/10-51/ 3	30	327	—	—	—	—	3	0.9	348
34	1951	51/ 4-51/ 9	30	522	—	—	—	—	13	2.5	482
35	1951	51/10-52/ 3	30	739	—	—	—	—	54	7.3	689
36	1952	52/ 4-52/ 9	30	1,004	—	—	—	—	90	9.0	722
37	1952	52/10-53/ 3	30	1,206	—	—	—	—	93	7.7	878
38	1953	53/ 4-53/ 9	30	1,493	—	—	—	—	83	5.6	853

决算期	年度	决算期间 （年/月）	资本金 （百万日元）	销售额 （百万日元）	出口比率 （%）	营业利润 （百万日元）	利润率 （%）	税前利润 （百万日元）	利润率 （%）	当期利润 （百万日元）	利润率 （%）	员工人数 （人）
39	1953	53/10-54/ 3	120	897	—	156	17.4	—	—	147	16.4	929
40	1954	54/ 4-54/ 9	120	839	0.9	127	15.1	—	—	123	14.7	864
41	1954	54/10-55/ 3	120	1,134	1.3	185	16.3	—	—	168	14.8	1,346
42	1955	55/ 4-55/ 9	250	1,609	2.9	293	18.2	—	—	280	17.4	1,392
43	1955	55/10-56/ 3	250	2,185	1.4	349	16.0	—	—	330	15.1	1,681
44	1956	56/ 4-56/ 9	250	2,160	2.2	315	14.6	—	—	310	14.4	1,958
45	1956	56/10-57/ 3	500	2,699	3.3	331	12.3	—	—	317	11.7	2,503
46	1957	57/ 4-57/ 9	500	3,288	2.9	361	11.0	—	—	355	10.8	2,312
47	1957	57/10-58/ 3	1,000	3,415	7.7	381	11.2	—	—	360	10.5	2,613
48	1958	58/ 4-58/ 9	1,000	4,438	13.6	565	12.7	—	—	557	12.6	2,973
49	1958	58/10-59/ 3	1,000	8,286	10.3	1,417	17.1	—	—	1,399	16.9	3,947
50	1959	59/ 4-59/ 9	2,000	9,772	14.3	1,506	15.4	—	—	1,433	14.7	5,165
51	1959	59/10-60/ 3	2,000	10,150	12.8	1,274	12.6	—	—	1,268	12.5	4,457
52	1960	60/ 4-60/ 9	2,000	10,273	15.8	1,180	11.5	—	—	1,212	11.8	5,276
53	1960	60/10-61/ 3	2,000	10,824	15.2	1,315	12.1	—	—	1,239	11.4	6,111
54	1961	61/ 4-61/ 9	4,000	12,000	14.7	1,363	11.4	—	—	1,327	11.1	6,092
55	1961	61/10-62/ 3	4,000	13,333	14.6	1,429	10.7	—	—	1,403	10.5	7,005
56	1962	62/ 4-62/ 9	4,000	15,214	16.3	1,455	9.6	—	—	1,402	9.2	6,932
57	1962	62/10-63/ 3	6,000	16,253	18.8	1,507	9.3	—	—	1,420	8.7	7,505
58	1963	63/ 4-63/ 9	6,000	16,908	18.6	1,600	9.5	—	—	1,473	8.7	7,167
59	1963	63/10-64/ 3	6,000	17,341	17.4	1,088	6.3	930	5.4	600	3.5	8,097
60	1964	64/ 4-64/ 9	6,000	15,039	19.7	698	4.6	526	3.5	401	2.7	7,136
61	1964	64/10-65/ 3	6,000	15,171	22.4	795	5.2	543	3.6	403	2.7	6,591
62	1965	65/ 4-65/ 9	6,000	14,238	24.1	812	5.7	550	3.9	405	2.8	6,062
63	1965	65/10-66/ 3	6,000	15,013	26.9	1,145	7.6	781	5.2	501	3.3	6,593
64	1966	66/ 4-66/ 9	6,000	19,156	38.9	1,426	7.4	1,088	5.7	668	3.5	6,922
65	1966	66/10-67/ 3	6,000	22,928	35.1	1,945	8.5	1,716	7.5	1,066	4.6	8,213
66	1967	67/ 4-67/ 9	6,000	26,596	28.9	2,681	10.1	2,472	9.3	1,517	5.7	8,325
67	1967	67/10-68/ 3	10,000	30,268	27.3	3,268	10.8	2,728	9.0	1,708	5.6	10,724
68	1968	68/ 4-68/ 9	10,000	41,617	36.6	4,521	10.9	3,409	8.2	2,189	5.3	11,653
69	1968	68/10-69/ 3	10,000	46,753	39.2	4,726	10.1	3,752	8.0	2,352	5.0	13,923
70	1969	69/ 4-69/ 9	10,500	57,197	41.3	5,537	9.7	3,915	6.8	2,550	4.5	13,907
71	1969	69/10-70/ 3	10,500	63,624	34.2	6,091	9.6	4,311	6.8	2,721	4.3	15,442
72	1970	70/ 4-70/ 9	10,500	75,924	42.9	7,166	9.4	5,269	6.9	3,169	4.2	14,931
73	1970	70/10-71/ 3	10,500	73,170	42.6	6,815	9.3	4,861	6.6	2,961	4.0	13,623
74	1971	71/ 4-71/ 9	11,552	70,151	50.8	4,304	6.1	2,621	3.7	1,826	2.6	13,834
75	1971	71/10-72/ 3	11,552	63,923	39.6	2,580	4.0	1,424	2.2	1,054	1.6	12,744
76	1972	72/ 4-72/ 9	11,552	70,948	42.5	2,550	3.6	1,802	2.5	1,272	1.8	12,096
77	1972	72/10-73/ 3	11,552	72,856	41.8	2,459	3.4	1,902	2.6	1,307	1.8	11,604
78	1973	73/ 4-73/ 9	11,552	76,847	39.9	2,876	3.7	2,427	3.2	1,652	2.1	11,285
79	1973	73/10-74/ 3	11,767	87,519	38.7	3,417	3.9	2,600	3.0	1,660	1.9	11,307

资本金·业绩·员工人数的推移（2）

联合决算												
决算期	年度	决算期间 (年/月)	资本金 (百万日元)	销售额 (百万日元)	单独： 出口比率 联合决算： 海外比率 (%)	营业利润 (百万日元)	利润率 (%)	税前利润 (百万日元)	利润率 (%)	当期利润 (百万日元)	利润率 (%)	员工人数 (人)
80	1974	74/ 4 - 74/ 9	11,806	100,635	40.1	2,950	2.9	2,671	2.7	1,581	1.6	11,070
81	1974	74/10 - 75/ 3	11,806	89,529	35.9	1,816	2.0	1,752	2.0	1,035	1.2	9,804
82	1975	75/ 4 - 76/ 3	12,145	201,790	41.8	4,569	2.3	3,681	1.8	2,725	1.4	10,111
83	1976	76/ 4 - 77/ 3	14,767	285,046	53.7	9,986	3.5	10,643	3.7	5,763	2.0	11,061
84	1977	77/ 4 - 78/ 3	16,375	300,779	54.8	10,810	3.6	13,058	4.3	7,448	2.5	11,038
				347,883	51.9	17,814	5.1	16,293	4.7	8,273	2.4	—
85	1978	78/ 4 - 79/ 3	20,054	339,634	50.6	12,203	3.6	16,534	4.9	8,647	2.5	11,403
				409,417	50.0	18,403	4.5	19,473	4.8	10,621	2.6	—
86	1979	79/ 4 - 80/ 3	26,766	395,246	48.2	17,199	4.4	23,574	6.0	12,525	3.2	12,092
				514,884	53.7	29,469	5.7	32,821	6.4	16,747	3.3	—
87	1980	80/ 4 - 81/ 3	31,714	501,402	56.2	19,250	3.8	29,243	5.8	16,288	3.2	13,327
				623,866	58.4	36,727	5.9	38,722	6.2	24,204	3.9	—
88	1981	81/ 4 - 82/ 3	34,065	580,087	57.2	24,295	4.2	38,887	6.7	20,383	3.5	14,153
				732,332	57.3	53,176	7.3	60,008	8.2	29,160	4.0	23,295
89	1982	82/ 4 - 83/ 3	35,454	649,332	54.7	27,927	4.3	45,513	7.0	26,350	4.1	15,216
				898,041	54.5	53,548	6.0	62,188	6.9	29,896	3.3	—
90	1983	83/ 4 - 84/ 3	39,448	756,559	56.9	29,947	4.0	52,173	6.9	29,137	3.9	16,889
				1,017,292	55.5	59,950	5.9	72,781	7.2	38,069	3.7	27,029
91	1984	84/ 4 - 85/ 3	50,341	909,581	61.7	37,043	4.1	63,384	7.0	33,853	3.7	17,927
				1,166,651	59.2	65,444	5.6	82,420	7.1	39,903	3.4	28,634
92	1985	85/ 4 - 86/ 3	50,584	955,253	60.4	27,476	2.9	64,370	6.7	34,735	3.6	18,046
				1,216,048	58.5	43,416	3.6	69,044	5.7	35,935	3.0	29,320
93	1986	86/ 4 - 87/ 3	51,648	868,587	53.0	6,904	0.8	37,821	4.4	20,104	2.3	17,379
				1,148,681	49.5	16,446	1.4	41,236	3.6	20,775	1.8	29,879
94	1987	87/ 4 - 88/ 3	90,677	872,707	47.4	10,254	1.2	38,276	4.4	18,857	2.2	17,470
				1,225,186	44.7	20,668	1.7	44,044	3.6	20,341	1.7	29,209
95	1988	88/ 4 - 89/ 3	109,328	992,665	47.7	27,777	2.8	55,234	5.6	26,232	2.6	18,282
				1,258,898	48.7	47,546	3.8	64,606	5.1	29,103	2.3	32,345
96	1989	89/ 4 - 90/ 3	166,110	1,057,282	46.3	48,787	4.6	72,403	6.8	37,536	3.6	19,549
				1,367,916	49.0	79,670	5.8	91,052	6.7	41,720	3.0	33,858
97	1990	90/ 4 - 91/ 3	170,877	1,152,678	44.8	50,157	4.4	80,225	7.0	44,340	3.8	20,894
				1,532,571	48.7	76,041	5.0	91,141	5.9	46,918	3.1	36,532
98	1991	91/ 4 - 92/ 3	172,351	1,202,014	45.1	43,275	3.6	70,647	5.9	36,063	3.0	21,521
				1,554,920	47.8	61,640	4.0	73,572	4.7	39,057	2.5	40,910
99	1992	92/ 4 - 93/ 3	173,088	1,152,887	48.9	24,812	2.2	44,538	3.9	25,021	2.2	22,252
				1,508,326	50.6	48,728	3.2	51,589	3.4	29,612	2.0	41,863

联合决算													
决算期	年度	决算期间 (年/月)	资本金 (百万日元)	销售额 (百万日元)	单独： 出口比率 联合决算： 海外比率	营业利润 (百万日元)	利润率 (%)	税前利润 (百万日元)	利润率 (%)	当期利润 (百万日元)	利润率 (%)	员工人数 (人)	
					(%)								
100	1993	93/ 4 - 94/ 3	191,718	1,170,221	48.6	31,196	2.7	45,321	3.9	25,529	2.2	22,615	
				1,518,088	49.2	48,614	3.2	49,421	3.3	31,792	2.1	42,896	
101	1994	94/ 4 - 95/ 3	195,378	1,261,562	48.2	56,062	4.4	67,073	5.3	34,631	2.7	23,005	
				1,617,620	48.8	80,311	5.0	77,223	4.8	44,508	2.8	43,895	
102	1995	95/ 4 - 96/ 3	198,325	1,281,752	44.0	57,919	4.5	70,530	5.5	39,372	3.1	23,416	
				1,650,708	47.2	87,797	5.3	86,915	5.3	45,294	2.7	44,789	
103	1996	96/ 4 - 97/ 3	204,021	1,375,634	43.9	58,712	4.3	71,400	5.2	39,844	2.9	23,456	
				1,790,580	48.0	91,262	5.1	88,631	4.9	48,546	2.7	45,091	
104	1997	97/ 4 - 98/ 3	204,035	1,332,152	47.0	22,382	1.7	33,338	2.5	18,330	1.4	23,474	
				1,790,542	52.2	55,034	3.1	50,601	2.8	24,788	1.4	48,001	
105	1998	98/ 4 - 99/ 3	204,045	1,306,157	45.9	7,593	0.6	15,661	1.2	2,918	0.2	23,661	
				1,745,537	50.9	38,127	2.2	26,102	1.5	4,631	0.3	48,820	
106	1999	99/ 4 - 00/ 3	204,066	1,419,522	41.3	43,619	3.1	45,021	3.2	24,142	1.7	23,740	
				1,854,774	47.5	74,460	4.0	58,745	3.2	28,130	1.5	49,748	
107	2000	00/ 4 - 01/ 3	204,095	1,602,974	37.2	72,405	4.5	67,283	4.2	34,902	2.2	23,229	
				2,012,858	42.9	105,913	5.3	80,728	4.0	38,527	1.9	49,101	
108	2001	01 / 4 - 02/ 3	204,675	1,372,309	38.4	48,333	3.5	43,298	3.2	10,235	0.7	22,710	
				1,803,798	45.5	73,585	4.1	48,889	2.7	11,311	0.6	46,518	
109	2002	02/ 4 - 03/ 3	204,675	1,552,211	41.8	76,772	4.9	72,801	4.7	28,409	1.8	22,718	
				2,003,210	47.2	99,466	5.0	81,920	4.1	32,594	1.6	46,633	
110	2003	03/ 4 - 04/ 3	204,675	1,804,907	45.8	97,947	5.4	99,750	5.5	54,641	3.0	22,724	
				2,257,273	49.3	121,670	5.4	111,601	4.9	60,715	2.7	46,164	
111	2004	04/ 4 - 05/ 3	204,675	2,084,928	44.2	124,891	6.0	125,687	6.0	69,680	3.3	22,838	
				2,539,859	47.6	151,020	5.9	140,511	5.5	76,845	3.0	46,751	
112	2005	05/ 4 - 06/ 3	204,675	2,283,109	46.0	132,474	5.8	137,114	6.0	83,954	3.7	22,949	
				2,797,109	50.1	163,710	5.9	150,852	5.4	88,671	3.2	46,864	
113	2006	06/ 4 - 07/ 3	204,675	2,595,470	47.7	143,708	5.5	147,144	5.7	92,808	3.6	22,793	
				3,127,771	51.2	186,531	6.0	170,584	5.5	101,717	3.3	48,927	
114	2007	07/ 4 - 08/ 3	204,675	2,768,797	48.5	120,947	4.4	116,262	4.2	80,737	2.9	22,674	
				3,417,736	53.5	183,692	5.4	168,399	4.9	101,922	3.0	53,708	
115	2008	08/ 4 - 09/ 3	204,675	2,254,395	49.4	-87,739	-3.9	-109,008	-4.8	-131,524	-5.8	22,825	
				2,847,227	54.3	-55,481	-1.9	-82,431	-2.9	-125,815	-4.4	54,144	
116	2009	09/ 4 - 10/ 3	204,675	2,147,682	41.6	-16,977	-0.8	-15,707	-0.7	-17,449	-0.8	22,331	
				2,755,948	48.1	51,903	1.9	30,995	1.1	4,397	0.2	53,999	
117	2010	10/ 4 - 11/ 3	204,675	2,431,217	40.7	10,014	0.4	26,445	1.1	12,458	0.5	21,844	
				3,021,973	47.3	78,896	2.6	59,124	2.0	19,401	0.6	55,580	
118	2011	11/ 4 - 12/ 3	204,675	1,873,629	45.9	-114,927	-6.1	-91,774	-4.9	-359,846	-19.2	21,538	
				2,455,850	51.9	-37,552	-1.5	-65,437	-2.7	-376,076	-15.3	56,756	

(注) 1. 自1988年度（第95期）、根据通商产业省（现在的经济产业省）通知「关于有关信用产业的会计基准的标准化」的宗旨，变更有关日本国内联合决算子公司的信用销售业务的销售额之处理方法
2. 资本金及单独业绩舍去不足一百万日元，联合决算业绩不足一百万日元用四舍五入法计算 3. 员工人数是各期末时刻的人员数

“诚意和创意”造就的独创产品史

191219151925192919531960



不需要打孔就能将皮带锁紧的皮带扣“德扣”



早川式活芯铅笔“活芯自动铅笔”



日本第一台国产矿石收音机



交流式真空管收音机“夏普Dyne”



日本第一台国产电视机量产



彩电量产

1962196319641966



可清洗大型时钟的超声波清洗机



日本首创微波炉量产



太阳能电池标准模块量产



世界首创采用全晶体管和二极管的台式电子计算器“Compet”



装有当时世界最大输出功率225W太阳能电池的御神岛灯塔（照片提供：海上保安厅）



日本首创转盘式家用微波炉

1969197019721973



世界首创采用LSI的计算器“Micro Compet”



可同时发射近红外光和可视光的双色发光二极管



世界首创在画面上显示频道数字的彩色电视机“DERU sign”



可用电池驱动的小型电子式现金收银机



采用IC控制电路的PPC复印机



世界首创袖珍液晶显示计算器“液晶Compet”

1974197619781979



高亮度长寿命薄膜EL元件成功用于电视机影像播放（照片是1977年的产品）



首台采用太阳能电池的计算器



将经常使用的冷藏室置于上层的WORK TOP电冰箱



可同时观看后台节目的双画面“画中画电视”



采用前装式。首次突破15万日元大关的“My Video V3”



可自录原磁带的双盒座收录机“The Searcher W”

197919801981



可实现日英互译的袖珍式电子翻译机



日语文字处理机“书院”



世界首创可自动完成烹饪的感应烤箱微波炉



将彩电与录像合二为一的录像电视机



可使用计算机语言BASIC的袖珍电脑



世界首创自动双面播放立体声收音机

1981198219831984



当时世界最小最轻的PPC复印机



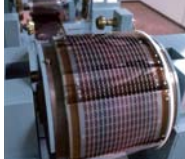
清洁计算机“M2”



采用独创结构成功实现长寿命化的半导体激光元件



世界首创将电视与个人电脑合二为一的“电脑电视X1”



以划时代Roll to Roll方式实现量产的非晶硅太阳能电池



带吸臭装置，可吸收熄火时产生的气味的煤油取暖器“201（除臭王）”

1986198719881989



传真、复印、电话一体机三用传真机



TFT式3英寸液晶彩色电视机“Crystaltron”



可使用汉字的电子系统记事本



搭载AI辞典，采用新连文节变换技术的个人文字处理机



世界首创开发超薄大屏幕14英寸TFT彩色液晶显示器



最大100英寸，可供全家欣赏的大画面“液晶Vision”

1989199019911992



业界首台小功率无绳电话答录机



业界首台可朝左右开门的左右开门电冰箱



当时世界最薄的家用传真机“IllusTalk”



业界首台8.6英寸梦幻挂壁电视机“液晶Museum”



业界最小最轻的笔记本式英日机械翻译系统“Duet Qt”



可一边欣赏画面一边录制，还可即时欣赏录制影像的“液晶ViewCam”

1992199319951996



采用脱水缸不开孔的“节约用水缸”，可节约大量水和洗涤剂的全自动洗衣机



当时世界最小最轻的播放专用MD耳机播放器



将商务所需要的工具整合在一台设备上的新移动信息工具液晶Pencom“Zaurus”



采用无氟真空隔热材料的电冰箱



高分辨率TFT彩色液晶大屏幕笔记本电脑“Mebius Note”



业界首创实现“加湿”、“换气”和“5空调”的空调“5空”

1997199920002001



无需背光，在明亮室外也能显示鲜艳色彩的高反射型液晶（超级移动液晶）



世界首创采用2.8MHz高速采样/7次三角积分调制方式的1比特放大器



业界首台带移动相机的手机（J-Phone用）



世界首创以正负簇离子将空中悬浮细菌等分解清除的净离子群空气净化器



垃圾与空气可离心分离且排气清洁的旋风吸尘器



21世纪的液晶彩电“AQUOS”

20042005200620082009



315万像素高清液晶电视（龟山工厂生产第1台）“AQUOS”



新创意烧水烹调机水波炉“Healsio”



采用Mycrostoner的数码全彩复合机



显示器可旋转，支持单波段播放的手机（Vodafone用）



当时世界最大的商用108英寸液晶显示器



节能、长寿命、无汞，环境性能优越的LED灯泡

201020112012



当时世界最窄的系统框架6.5mm宽的多显示器系统



采用4原色3D液晶的“AQUOS Quattron（贵丽波）3D”



多媒体平板“GALAPAGOS”



业界首创LED吸顶灯“ELM”



小型便携式“Free-Style AQUOS”



80英寸触摸显示屏“BIG PAD”

年表（本公司的主要历程）

	本 公 司 的 历 程	社 会 动 态
	（特色商品参见年-01“独创产品史”）	
1912	- 创业者早川德次发明“德扣”。取得实用新型专利 - 在东京市本所区松井町（现在的东京都江东区新大桥）创立金属加工业（9月15日）	
1914	- 搬迁至东京市本所区林町（现在的东京都墨田区立川） - 设置1匹电动机	第一次世界大战爆发
1915	- 发明早川式活芯铅笔，开始出口欧美 - 成立早川兄弟商会金属文具制作所	纽约与旧金山之间开通电话
1920	在押上（现在的东京都墨田区八广）开设分厂	国际联盟成立
1923	- 全部工厂在关东大地震中烧毁 - 早川兄弟商会解散。在大阪东山再起	发生关东大地震（7.9级）
1924	在大阪府东成郡田边町（现在的总公司地址）成立早川金属工业研究所	
1925	- 日本第一台国产矿石收音机组装成功，开始量产销售 - 在大阪市西区开设“靱”营业所	- 普通选举法公布 - 东京播放局 广播开播
1926	- 向中国、东南亚、印度、南美出口收音机及零部件 - 在东京市本所区林町的工厂旧址开设东京办事处 - 在收音机生产中采用流水作业系统	日本广播协会成立
1927	在九州和上海举办夏普收音机展览会	
1929	交流式真空管收音机发售	纽约股市暴跌，世界经济危机开始
1930	- 早川所长赴香港考察 - 在收音机中附“故障通知单”。请零售店将故障修理内容报给本公司	
1931	在香港开设代理店并安排派驻人员	中日两军在柳条湖发生冲突。九一八事变爆发
1933		日本退出国际联盟
1934	- 开设上海办事处 - 建造平野工厂	
1935	成立株式会社早川金属工业研究所，成为法人组织。注册资本30万日元	青年学校令公布
1936	- 间歇式传送带开始运行 - 将横滨马达部品制作所株式会社收入旗下 - 公司更名为早川金属工业株式会社 - 在台北、汉城开设办事处	2.26事件、斋藤实内大臣、高桥是清大藏大臣等人遇害
1937	早川商工青年学校开课	中日战争爆发
1941		太平洋战争爆发
1942	公司更名为早川电机工业株式会社	依据金属回收令，金属类强制转让命令启动
1943	总公司事务所竣工	
1944	- 开设早川电机分厂 - 在大阪府和泉町（现在的和泉市）开设和泉工厂（1948年变卖）	
1945	在京都市下京区（现在的南区）开设京都工厂（1947年变卖）	- 太平洋战争结束 - 联合国成立
1946	- 成立工会 - 被指定为“特别经理会社”	- 日本国宪法公布（1947年5月3日施行） - 电子计算机在美国宾夕法尼亚大学亮相 - 会社经理应急措施法公布
1947		美国发明晶体管
1948	成立夏普商事株式会社	GHQ提出日本经济安定九原则
1949	- 特别经理会社的指定被解除 - 在大阪证券交易所上市股票	- 提出“道奇路线” - 实行1美元对360日元的单一汇率 - 中华人民共和国成立

	本 公 司 的 历 程	社 会 动 态
1950	- 失明者工厂法人化，成立合资公司特选金属工厂 - 制定“五种积累”	- 朝鲜战争爆发。此后出现特需景气 - 日本广播协会东京电视实验局开始试播
1951	电视机试制成功	- 民间广播开播 - 旧金山合约会议召开
1952	- 面向销售店的信息杂志《SHARP NEWS(夏普新闻)》创刊 - 为电视机和收音机做宣传的服务车完成，全国巡游 - 与美国RCA公司（Radio Corporation of America）进行电视机技术合作 - 为了加强同大型代理店、销售店的合作，在全国成立“夏普会”	日本正式加入国际货币基金组织（IMF）和国际复兴开发银行（世界银行）
1953	日本首台电视机(TV3-14T)正式开始量产	- 电视正式开播 - 被称为“家电元年”
1954	- 在总厂（现在的田边工厂）内建造的电视机工厂竣工，设置无限传送带装置 - 开设育德园保育所	美国贝尔电话实验室开发太阳能电池
1955	制定内部标准规格HS（HAYAKAWA Standards：早川标准）	加入关贸总协定（GATT）
1956	- 营业部门独立，成立夏普电机株式会社 - 总公司厂房竣工 - 在东京都台东区建造的东京支店厂房竣工	- 联合国大会决议通过日本加入联合国 - 经济白皮书记述“已不是战后”
1957	- 成立东京夏普月贩株式会社。其后在全国各地成立夏普月贩 - 在大阪市东住吉区（现在的平野区）建造的平野第2工厂竣工 - 晶体管收音机发售 - 成立研究所	- 苏联成功发射世界首颗人造卫星“斯普特尼克1号” - 制定电子工业振兴临时措施法
1958	- 社内报“窗”创刊 - 夏普电机株式会社将早川电业株式会社（从事荧光灯具的销售）吸收合并 - 夏普商事与专业代理店QRK商会合并，成立大阪夏普销售株式会社（此后着手成立地区销售公司） - 夏普友店制度启动。还在各地组建夏普友店会	- 欧洲经济共同体（EEC）成立 1万日元纸币发行（圣德太子） - 美国TI公司开发IC（集成电路）
1959	- 开始研究开发太阳能电池 - 八尾工厂竣工，完善体制，成为综合家电制造厂商 - 与声宝公司、乐声公司等签订代理店合约，在东南亚推进建立销售网	- 实施公制计量 - 皇太子明仁亲王殿下（现任天皇）与美智子结婚
1960	- 在大和郡山工厂（现在的奈良工厂）建造的第1工厂竣工 - 成立早川电机工业健康保险组合 - 总公司引进IBM电子计算机	- 彩色电视正式开始 - 内阁会议确定国民所得倍增计划
1961	中央研究所竣工	
1962	- 本公司首家海外销售公司Sharp Electronics Corporation(SEC)在美国成立 - 商用微波炉(R-10)开始量产 - 由早川社长捐款，“大阪市立早川福祉会馆”落成 - 在高野山开设早川电机供养庙（现在的夏普供养庙）	- 家庭用品品质表示法公布 - 美国肯尼迪总统宣布对古巴进行海上封锁（古巴危机） - 电视信号接收协议数量突破1,000万
1963	- 成立大阪夏普Service株式会社 - 引进全公司事业部制。无线、电化3家相关事业部成立 - 建设夏普东京商品中心	- 日本加入“GATT 第十一条成员国” - 美国肯尼迪总统遭暗杀 - 美国首次对日本转播卫星电视
1964	- 世界首台全晶体管台式电子计算机“Compet”〈CS-10A〉发售，奠定综合电子制造厂商的基础 - 设置太阳能电池量产线	- 日本加入IMF 第八条成员国，加入OECD - 东海道新干线开通 - 东京奥运会举行
1965	- 为强化流通网，开始“70作战” - ATOM队成立	
1966	转盘式家用微波炉(R-600)发售	日本人口突破1亿
1967	- 为纪念创业55周年举办“夏普梦幻庆祝活动”技术展等“55展销” - 广岛工厂竣工，从事晶体管收音机量产 - 将夏普电机株式会社吸收并入早川电机工业株式会社总部 - 在美国统治下的冲绳成立冲绳夏普电机株式会社	- 肯尼迪回合签订、资本交易自由化方针确定 - 欧洲共同体（EC）成立 - 公害对策基本法公布、施行 - 东南亚国家联盟（ASEAN）成立
1968	- 在西德成立当地销售公司Hayakawa Electric (Europe) GmbH（HEEG）（1970年公司更名为Sharp Electronics (Europe) GmbH（SEEG）） - 举办首届经营基本方针发布会 - 栃木工厂竣工，从事彩电量产 - 在全国成立夏普协业中心	- 消费者保护基本法制定 - 大气污染防治法施行 - 美国RCA公司试制液晶显示装置 - 美国电子工业协会指控日本产电视机有倾销嫌疑 - 日本国民生产总值（GNP）在自由主义国家中的排名升到第二位

本 公 司 的 历 程		社 会 动 态
1969	- 开展MI（Morale Image）宣传活动展销 - 与美国 North American Rockwell Corporation开展LSI技术合作 - 由早川社长捐款,“大阪市立阿倍野青年中心”落成 - 在东京、大阪、名古屋成立夏普办公设备销售株式会社 - 在英国成立销售公司Sharp Electronics (U.K.) Ltd.(SUK) - 开发砷化镓负阻发光二极管（GND） - 采用MOS LSI的计算器“Micro Compet”{QT-8D}发售	美国宇宙飞船阿波罗11号登月成功。人类首次踏上月球
1970	- 公司更名为夏普株式会社 - 夏普精机株式会社成立（1994年公司更名为夏普Manufacturing Systems株式会社） - 佐伯旭专务就任社长、早川德次社长就任会长 - 夏普综合开发中心竣工 - 实施事业本部制 - 砷化镓双色发光二极管发售	“大阪万国博览会EXPO'70”在大阪千里丘陵举行（77个国家参加、6个月共有6,421万人次到场）
1971	在澳大利亚成立销售公司Sharp Corporation of Australia Pty. Ltd.（SCA）	- 美国尼克松总统发布美元防御政策（尼克松冲击） - 依据史密森协定，实行1美元对308日元的新汇率（日元升值16.88%） - 美国贸易收支出现时隔80年的逆差
1972	- 本公司首台复印机发售 - 新销售公司体制成立（以地块为单位，将全国各地区销售公司整合成16家） - COS化计算器开发项目（S734）启动 - 新设夏普大奖定期表彰 - 在全国9家专业服务公司内开设“客户咨询窗口” - 成立夏普System Product株式会社 - 组成夏普员工控股公司	- 第11届冬奥会于札幌举行 - 冲绳施政权获归还。冲绳县成立 - 发布中美联合公报（上海公报） - 签订中日联合声明。邦交正常化
1973	- 制定经营思想、经营信条、经营基本方针 - 设置财产积累储蓄制度 - 在韩国成立生产公司Sharp Data Corporation（SDA）（1984年公司更名为Sharp Korea Corporation（SKC）） - 开始生产C-MOS LSI，COS化袖珍液晶显示计算器{EL-805}发售	- 日元正式实行浮动汇率制。东京外汇市场暴涨至1美元对264日元 - 第1次石油危机，OPEC宣布原油涨价和减产。物资不足，物价暴涨
1974	- 举办首届全公司QC小组大赛 - 夏普东京大厦（此后的夏普东京市谷大厦）竣工 - 在加拿大成立销售公司Sharp Electronics of Canada Ltd.（SECL） - 在马来西亚成立生产公司Sharp Roxy Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd.{SRC}（2008年更名公司更名为S&O Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd.（SOME）） - 发展ELM商品 - 制定全公司SS（SHARP Corporation Standards）	- 大规模零售店铺法施行 - 战后日本经济（实际经济增长率）首次出现负增长
1975	在澳大利亚SCA开始彩电生产	越南战争结束
1976	- 新生活产品战略启动 - 太阳能电池被搭载在实用电离层观测卫星“UME”上	贸易收支大幅增长，欧美对日本提出出口自主管制的强烈要求
1977	- 成立夏普System Service株式会社 - 紧急项目制度启动 - 合资公司早川金属特选工厂被认定为夏普株式会社的特例子公司	对美国彩电出口实施自主管制
1978		签订中日和平友好条
1979	- 在瑞典成立销售公司Sharp Electronics (Svenska)AB（SES）（2000年公司更名为Sharp Electronics (Nordic) AB{SEN}） - 美国SEC的生产事业部Sharp Manufacturing Company of America（SMCA）投产 - 成立SBC Software株式会社	- 中美时隔30年恢复邦交正常化{美国与台湾断交} - 第2次石油危机 - 第5届发达国家首脑会议（东京峰会）召开，“东京宣言”通过（抑制原油进口等）
1980	- 发布1万亿日元构想 - 夏普社友会成立 - 新商务战略、新商务方式运动开始 - 早川德次会长辞世 - 成立夏普Business株式会社 - 在马来西亚成立生产公司Sharp-Roxy Electronics Corporation (M) Sdn., Bhd.（SREC）（2009年吸收并入SMM）	- 两伊战争爆发 - 外汇法修订、资本交易原则上获得自由化
1981	- 成立夏普家电株式会社 - 奈良·新庄工厂（现在的葛城工厂）竣工 - 建设EL显示器量产工厂（1983年正式投产） - 开发VSIS结构的半导体激光器	日美汽车摩擦，贸易摩擦升级
1982	- 在菲律宾成立生产销售公司Sharp (Phils.) Corporation（SPC） - 成立夏普金融株式会社	CD（Compact Disk）发售

本 公 司 的 历 程		社 会 动 态
1982	• 与美国ECD公司合并成立夏普ECD Solar 株式会社 • 夏普多网络系统运行 • 合资公司早川特选金属工厂改组成为夏普特选工业株式会社	
1983	• 成立夏普Engineering株式会社 • EL显示器被搭载在航天飞机上	▪ 玩具制造厂商发售家用游戏机并出现热卖
1984		
1985	• 英国SUK的生产事业部Sharp Manufacturing Company of UK（SUKM）投产 • 在中国的北京市和上海市举办夏普综合技术展示会 • 马来西亚生产基地Sharp-Roxy Appliances Corporation (M) Sdn. Bhd.（SRAC）成立（2002年停产） • 在马来西亚成立销售公司Sharp-Roxy Sales and Service Company (M) Sdn. Bhd.（SRSSC） • 生活软件中心成立 • 福山工厂竣工 • 成立夏普Trading株式会社，专业从事进口业务 • 3英寸液晶彩色电视机试制成功	▪ 戈尔巴乔夫先生就取苏共总书记 ▪ “科学世博筑波’85”在筑波学园都市举行 ▪ 日本电信电话(NTT)与日本烟草产业(JT)成立 ▪ 广场协议（遏制美元升值）后，日元急剧升值
1986	• “新电化大楼”在八尾工厂内落成 • 在瑞士成立销售公司Sharp Electronics (Schweiz) AG（SEZ） • 在奥地利成立销售公司Sharp Electronics GmbH（SEA）(2004年并入SEEG，成为SEEG奥地利分部) • 在新加坡成立销售公司Sharp-Roxy Sales (Singapore) Pte., Ltd.（SRS） • 在西班牙成立生产销售公司Sharp Electronica España S.A.（SEES）（2011年停产） • 辻晴雄专务就任社长、佐伯旭社长就任会长 • 在台湾成立生产公司夏普电子股份有限公司（SET）(2010年清盘) • 液晶事业部成立	▪ “挑战者号”航天飞机在升空不久爆炸。7名机组人员全部遇难 ▪ 提出“前川报告”，建议扩大内需和开展国际型产业结构的转型 ▪ 苏联切尔诺贝利核电站发生事故。辐射污染扩散至全球 ▪ 日美半导体协定签订 ▪ 美国转为对外纯债务国
1987	• 成立夏普Electronics销售株式会社 • 在泰国成立生产公司Sharp Appliances (Thailand) Ltd.（SATL） • 在新加坡成立配套零部件供应公司Sharp Electronics (Singapore) Pte., Ltd.（SESL） • 佐伯旭会长就任顾问董事 • 在香港成立销售公司声宝-乐声（香港）有限公司（SRH）	▪ 纽约股市暴跌，跌幅达22.6%，超过1929年经济大危机（黑色星期一） ▪ 东京圈周边地价暴涨
1988	• 宣传活动船“夏普哥伦布号”全国巡航18个月 • 在新西兰成立销售公司Sharp Corporation of New Zealand Ltd.（SCNZ） • 在英国成立生产公司Sharp Precision Manufacturing (U.K.) Ltd. [SPM (U.K.)]成立（2010年清盘） • 引进公司内部竞聘制度 • 与荷兰Philips公司共同开发全息激光单元 • 争当“以光电技术为支柱的综合电子企业” • 14英寸TFT彩色液晶试制成功	▪ 8年两伊战争停战
1989	• 在法国成立生产公司Sharp Manufacturing France S.A.（SMF） • 在泰国成立销售公司Sharp Thebnakorn Co., Ltd.（STCL）（2007年公司更名为Sharp Thai Co., Ltd.（STCL）） • 在印度成立生产销售公司Kalyani Sharp India Limited（KSIL）（2005年公司更名为Sharp India Limited（SIL）） • 在马来西亚成立Sharp Manufacturing Corporation (M) Sdn. Bhd.（SMM）	▪ 日美构造协议开始 ▪ 柏林墙倒塌 ▪ 马耳他会谈标志着东西方冷战结束 ▪ 东证平均股价创历史最高纪录38,915.87日元（收盘价）
1990	• 在台湾成立销售公司夏寶股份有限公司（SCOT） • 在英国牛津成立夏普欧洲研究所Sharp Laboratories of Europe, Ltd.（SLE） • 液晶事业本部成立 • SUKM凭借对英国出口振兴的贡献而获得“1990年度出口与技术业绩的女王奖” • 在英国伦敦成立金融子公司Sharp International Finance (U.K.) Plc.（SIF） • 在法国成立销售公司Sharp Burotype Machines S.A.（SBM）（1991年公司更名为Sharp Electronics France S.A.（SEF）） • 在意大利成立销售公司Sharp Electronics (Italia) S.p.A.（SEIS） • 全公司小集团活动统一名称确定为“SHARP CATS（Creative Action Teams）活动” • 引进育儿休职制度 • 单家销售额达1万亿日元（1989年度）	▪ 俄罗斯人大修订宪法。戈尔巴乔夫先生就取首任总统 ▪ 伊拉克武力入侵吞并科威特。海湾危机爆发 ▪ 东西德时隔44年后再次统一 ▪ 房地产融资总量控制引发泡沫经济崩溃
1991	• 在荷兰成立销售公司Sharp Electronics Benelux B.V.（SEB） • TFT彩色液晶工厂（NF-1）在夏普综合开发中心投产	▪ 海湾战争爆发。多国部队进攻伊拉克 ▪ 苏联的69年历史落下帷幕。独联体（CIS）诞生

本 公 司 的 历 程		社 会 动 态
1992	- 在台湾成立电子零部件销售公司 夏普光電股份有限公司（SECT）和IC设计开发公司夏普技术台湾有限公司（STT）（STT于2007年清盘） - 与美国英特尔公司（Intel Corporation）开展闪存事业合作 - 成立夏普Live Electronics销售株式会社 - 在中国成立生产公司上海夏普空调机器有限公司（SSAC）（1994年公司更名为上海夏普电器有限公司（SSEC）） - 夏普幕张大厦竣工 - 在泰国成立STCL生产事业部Sharp Thebnakorn Manufacturing (Thailand)（STTM）	▪ 地球峰会（联合国环境发展大会）在巴西里约热内卢召开。气候变化框架公约通过 ▪ 欧洲发生货币危机
1993	▪ 福山工厂引进0.6μm工艺的工厂投产 ▪ 在中国成立生产公司夏普办公设备（常熟）有限公司（SOCC）	▪ 马斯特里赫特条约生效，欧盟（EU）成立
1994	▪ 开发业界首台反射型TFT彩色液晶显示器 ▪ 在中国成立生产公司无锡夏普电子元器件有限公司（WSEC） ▪ 在印度尼西亚成立生产公司P.T. Sharp Yasonta Indonesia和销售公司P.T. Sharp Yasonta Antarnusa（SYA）（2005年合并公司更名为P. T. Sharp Electronics Indonesia（SEID））	▪ 创设“住宅用太阳能发电监控事业” ▪ 北美自由贸易协定（NAFTA）生效
1995	▪ 在美国成立夏普美国研究所Sharp Laboratories of America, Inc.（SLA） ▪ 在印度尼西亚成立半导体生产公司P. T. Sharp Semiconductor Indonesia（SSI） ▪ 三重工厂投产，从事液晶量产 ▪ 在马来西亚成立复合事业公司Sharp Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd.（SEM）	▪ 世界贸易组织（WTO）成立 ▪ 发生阪神淡路大地震（7.3级） ▪ 微软发售Windows95，个人电脑迅速普及
1996	▪ 在中国成立生产公司南京夏普电子有限公司（NSEC） ▪ 互联网主页正式开始运营	▪ 金融机构的相继破产和不良债权问题导致金融恐慌扩大 ▪ 美联储主席格林斯潘提出“非理性繁荣”的警告，IT泡沫开始出现
1997	▪ 日本国内所有生产事业所取得“ISO 14001”认证 ▪ 在中国成立生产公司上海夏普模具工业控制系统有限公司（SSMC） ▪ 在墨西哥成立生产公司Sharp Electronica Mexico S.A.de C.V.（SEMEX） ▪ 环境安全本部成立，开展“3G-1R战略” ▪ 引进日本国内综合物流系统	▪ 消费税提高到5% ▪ 中国收回香港 ▪ 亚洲发生货币危机 ▪ 《京都议定书》在防止全球变暖京都会议（COP3）上通过
1998	▪ 在迪拜成立销售公司Sharp Middle East Free Zone Establishment（SMEF） ▪ 与株式会社半导体能源研究所合作开发世界首创的连续晶粒硅（CG Silicon: Continuous Grain Silicon）技术 ▪ 世界首创开发CSP封装并开始量产 ▪ 成立夏普Document Systems株式会社、夏普Amenity Systems株式会社 ▪ 町田胜彦专务就任社长、辻晴雄社长就任顾问董事 ▪ 制定夏普企业行动标准和行动指针 ▪ 成立夏普Electronics Marketing株式会社 ▪ 宣布“到2005年，完成内销电视机的液晶升级”	▪ 外汇法修订，外汇交易自由化 ▪ 第18届冬奥会在长野举行 ▪ 特定家庭用机器再商品化法（家电循环利用法）制定 ▪ 俄罗斯货币危机 ▪ 贸易顺差139,851亿日元，创历史最高记录
1999	▪ 信息服务事业“夏普空间城(Sharp Space Town)”启动 ▪ 开发可实现超高音质播放1比特放大器技术 ▪ 在韩国成立销售公司Sharp Electronics Inc. of Korea（SEI） ▪ 在印度成立软件开发公司Sharp Software Development India Pvt. Ltd.（SSDI） ▪ 开始发行“环境报告书”	▪ EU货币合并，发行单一货币“欧元”。2002年1月纸币入市 ▪ 纽约股市道琼斯指数首次突破万点大关 ▪ 土耳其发生大地震（7.6级）。台湾发生大地震（7.6级） ▪ 手机普及率超4成
2000	▪ 液晶电视机关广告宣传“20世纪的回忆，21世纪的献礼” ▪ 在中国成立销售公司夏普电子元器件（上海）有限公司（SMC）（2003年公司更名为夏普电子（上海）有限公司（SES）） ▪ 在印度成立销售公司Sharp Business Systems (India) Limited（SBI） ▪ 太阳能电池生产量达世界首位。到2006年，连续7年世界第一	▪ 计算机两千年问题，未发生重大事故 ▪ BS数字播放开播 ▪ IT泡沫破灭，陷入IT萧条
2001	▪ 搭载ASV（Advanced Super-V）液晶的电视机发售 ▪ 与日本IBM株式会社合资，成立SI Solutions株式会社 ▪ 关西Recycling Systems株式会社投产（1999年成立） ▪ 在英国成立手机开发基地Sharp Telecommunications of Europe,Ltd.（STE） ▪ 开设“可用性实验室” ▪ 成立统一咨询窗口“综合呼叫中心（客户咨询中心）” ▪ 设置业务风险管理（BRM）委员会	▪ 美国的纽约、华盛顿哥伦比亚特区等地发生连环恐怖袭击
2002	▪ 与EL ARABY公司（埃及）开展空调事业合作 ▪ 三原工厂开始投产 ▪ 2D/3D可切换显示的液晶显示器实用化成功	▪ 欧盟货币合并，欧洲单一货币“欧元”开始现金流通 ▪ 韩日世界杯足球赛开幕
2003	▪ 修订夏普企业行动标准和行动指针，制定夏普企业行动宪章 ▪ “夏普绿色俱乐部（SGC）”成立	▪ 美国、英国军队开始进攻伊拉克

本 公 司 的 历 程		社 会 动 态
2003	- 在墨西哥SEMEX开始生产“AQUOS” - 在中国成立家电产品研究开发中心 - 建设系统液晶专用三重第3工厂 - 小集团活动改名为“R-CATS活动”，开展独创活动 - 成立CSR推进室 - 开发反射·透过两用移动Advanced Super-V液晶	东京、大阪、名古屋3大城市圈地面数字电视开播
2004	- 战略经营管理系统“eS-SEM”启动 - 龟山工厂开始投产 - 在中国成立生产公司夏普科技（无锡）有限公司（STW） - 在东京、名古屋、大阪开设“AQUOS PLAZA”专业从事大型“AQUOS”的修理业务 - 发布环境愿景“2010年 将造成地球变暖的负荷变为零的企业”（于2008年度达成）	- 印度尼西亚西部、苏门答腊岛海域发生大地震（9.0级）。印度洋沿岸各国发生大海啸 - 禽流感肆虐亚洲 - 德国绿色能源固定价格收购制度（FiT）完善，实际启用
2005	- 参加“TEAM MAINUS6%”，全公司推进“清凉商务”和“温暖商务” - 在中国成立销售公司夏普商贸(中国)有限公司（SESC） - 夏普米子株式会社成立 - 在泰国成立生产公司Sharp Manufacturing (Thailand) Co., Ltd.（SMTL）（STTM改组） - 制定夏普集团企业行动宪章、夏普行动规范 - 台式电子计算机获得“IEEE里程碑”认定	京都议定书生效
2006	- 在波兰成立生产公司Sharp Manufacturing Poland Sp. zo. o.（SMPL） - 龟山工厂获得第八届日本水大奖“经济产业大臣奖” - 与“民间非营利组织气象解说员网络”合作开展小学环保教育	- 欧洲施行RoHS指令 - 面向手机与移动终端的单波段开播
2007	- 片山幹雄专务就任社长、町田胜彦社长就任会长 - 在俄罗斯成立销售公司Sharp Electronics Russia LLC.（SER） - 将德国SEEG分成家电、信息、太阳能发电系统这三家销售公司 - 开设富山事业所，生产太阳能电池硅材料	美国次贷危机引发全球经济金融混乱
2008	- 引进执行董事制度 - 新设健康·环境系统事业本部 - 夏普株式会社的全部公司取得“Privacy Mark”认证 - 发布太阳能电池事业方针，争当“整体解决方案企业”	- 中国四川省发生大地震（8.0级） - 举行北京奥运会 - 美国证券公司雷曼兄弟破产。房地产泡沫破灭引发全球金融危机
2009	- 在越南成立销售公司Sharp Electronics (Vietnam) Company Limited（SVN） - 发布新环境愿景“Eco-Positive企业” - 液晶面板工厂在绿色前线 堺投产	- WHO宣布进入新型流感“第6阶段” - 实行家电节能补助制度
2010	- 佐伯旭最高顾问（第2代社长）辞世 - 成功开发高效率太阳能电池“BLACKSOLAR” - 太阳能电池工厂在绿色前线 堺投产 - 太阳能电池事业获得“IEEE里程碑”认定 - 在墨西哥成立销售公司Sharp Corporation Mexico, S.A. de C.V.（SCMEX） - 在意大利成立独立发电事业公司Enel Green Power & Sharp Solar Energy S.r.l.（ESSE） - 在意大利成立生产公司3Sun S.r.l.（3 Sun） - 在中国成立设计开发公司夏普电子研发(南京)有限公司（SERD） - 将美国太阳能发电设备开发公司Recurrent Energy, LLC收为子公司	- 中国国内生产总值（GDP）超过日本，成为全球第二经济大国 - 举办中国2010年上海世博会
2011	- 在中国成立研究公司夏普高科技研发(上海)有限公司（SLC） - 在泰国成立太阳能发电站维护事业公司Sharp Solar Maintenance Asia Co., Ltd.（SSMA） - 在巴西成立销售公司Sharp Brasil Comércio e Distribuição de Artigos Eletrônicos Ltda.（SB CD） - 在中国成立地区总部夏普(中国)投资有限公司（SCIC）	- 发生东日本大地震（9.0级）。东京电力福岛第一核能发电站事故导致受灾严重 - 泰国遭受洪水灾害，日本企业也受到巨大打击 - 欧元危机严重化，波及欧洲各国 - 地面模拟电视播放退出历史舞台（岩手、宫城、福岛除外） - HEMS联盟由本公司及其他9家企业组成
2012	- 奥田隆司常务执行董事就任社长、片山幹雄社长就任会长 - 发布“与台湾电子设备代工服务业巨头鸿海集团建立全球战略合作伙伴关系” - 采用氧化物半导体（IGZO）的液晶面板开始量产 - 在英国成立欧洲地区总部Sharp Electronics (Europe) Limited（SEE）	- 再生能源特别措施法施行 - 东京天空树开业（高634m） - 举行伦敦奥运会