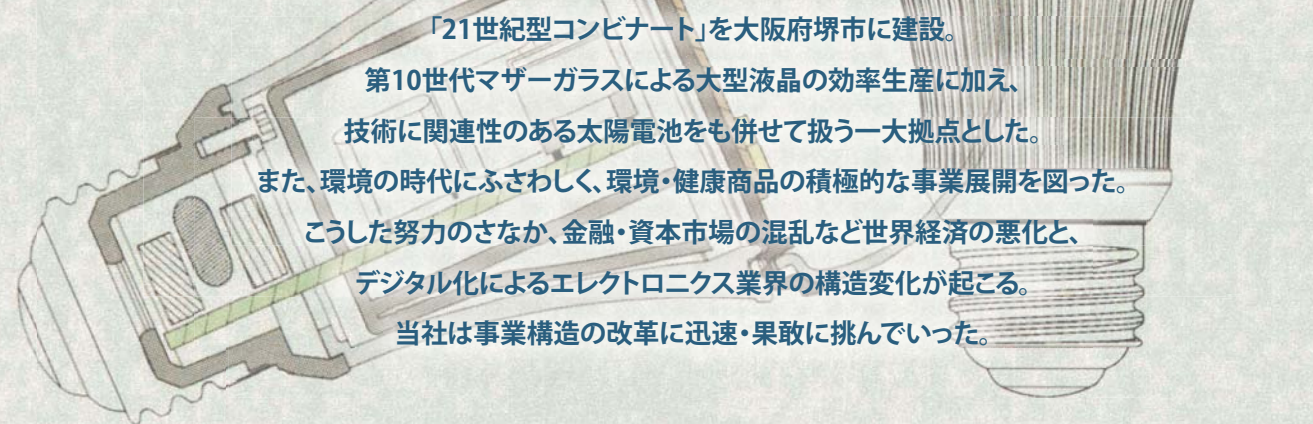


「環境先進企業」をめざして、取り組みを進める 得意領域にシフトし、事業構造を改革



LED電球(DL-L601N)の構造概略図

1 業績躍進と事業環境の激変

片山社長の就任

2007(平成19)年4月1日、町田社長は会長に、片山幹雄専務は社長に就任し、会長・社長の二人体制がスタートした。これは、連結売上高が3兆円を超える規模となり、社長一人で経営全体を見ていくことが難しくなってきたこと、また業容拡大に伴い、当社の存在感が高まり、対外的な業務が増えたことなどを考慮したものであった。



町田会長、片山社長の新たな経営体制がスタート

片山社長は、1981年に入社し、技術者として主に液晶部門を歩んだ。天理・三重・亀山工場での液晶事業の展開に加え、テレビ事業も統轄し、デバイス・商品の両分野で実績を上げた。社長就任時は49歳の若さであった。片山社長は、「技術に限界なし」をモットーとしてきた。

2008年1月、創業100周年となる2012年に向けて「世界No.1の液晶ディスプレイで真のコビキタス社会*を実現する」「省エネ・創エネ機器を核とした環境・健康事業で世界に貢献する」という二つのビジョンを定めた。

2008年6月、意思決定の迅速化と、業務執行体制の強化のため、執行役員制度を導入した。

過去最高の売上と事業構造の改革

■ 売上高が3.4兆円を超える

当社は、液晶テレビや携帯電話などのオンリーワン商品と高付加価値デバイスの好調で、2006年度の連結売上高が3兆1,277億円と初めて3兆円を超えた。さらに、

2007年度連結売上高は3兆4,177億円、当期純利益は1,019億円と、5年連続で過去最高を更新した。

しかし、2007年の後半、米国のサブプライムローン問題を契機に世界的な金融・資本市場の混乱が生じ、景気が急速に後退した。2008年にはリーマンショックも起こり、当社も消費低迷や円高、価格競争の激化で、収益が悪化。2008年度の連結売上高は、2兆8,472億円(前年比83.3%)、営業損失554億円、当期純損失は1,258億円となり、1956年の東京証券取引所上場以来初めて最終損益が赤字となった。

■ 液晶事業の構造改革に着手

市況悪化を受け、2009年1月、亀山第1工場の操業停止と亀山第2工場への生産集約など液晶工場の再編に着手。さらに重点分野への人員シフトや、総経費削減などの緊急業績改善対策を実施した。また一方で、海外有力企業との提携などでデバイス分野の「地産地消」の展開をめざした。これに加えてLEDや太陽電池などの事業拡大で、2009年度は営業利益519億円、当期純利益43億円と黒字に戻した。2010年度も、東日本大震災による売上減少、液晶事業の構造改革費用を織り込んだ上で、前年度からの増収増益を果たした。

しかし、液晶テレビ市場の成長鈍化で需給環境が大きく悪化し、パネル価格も下落した。当社も、2011年度に入ると東日本大震災による需要減や在庫増、部材供給の混乱などから、やむなく大型液晶工場での生産をしばらく休止した。当社はさらなる液晶事業構造改革として、技術優位性が発揮できるモバイル液晶事業と60型以上の大型液晶の強化(P11-04参照)に集中して取り組んだ。

米国では60V型以上の大型テレビの販売は好調に推移したが、国内市場は販売台数・単価とも大きく崩れ、当社も売上が激減した。テレビ用大型液晶の需要も滞り、工場の十分な操業を確保できないまでに陥った。国内携帯電話や太陽電池の売上も大きく落ち込み、2011年度の連結売上高は、2兆4,558億円(前年比81.3%)、最終損失は3,760億円と過去最大の赤字となった。

「エコ・ポジティブ カンパニー」をめざす

■ 新ビジョンを定める

環境ビジョン「2010年 地球温暖化負ゼロ企業」を前倒して達成し、2009年度に新たに「エコ・ポジティブ カンパニー」を掲げた。このビジョンのもと、当社が出荷した省エネ・創エネ商品による温室効果ガスの削減貢献量が、当社の事業活動による温室効果ガス排出量の2倍以上となることを2012年度目標に設定。2010年にはこれを、めざすべき企業像として企業ビジョンに定めた。

■ コンプライアンスの強化

2006年12月、TFT液晶ディスプレイの価格カルテルの疑いで、日本・米国・欧州の競争当局による調査を受けた。これを契機に、当社はグループ全体でコンプライアンス体制の再構築と教育に一層力を注いだ。まず世界各国の競争法を遵守するためのマニュアルなどを作成し、研修を全国の拠点で実施。さらに、競争法遵守に関し、2009年以降毎年全従業員に対するeラーニングを実施し、徹底を図っている。

* コビキタス社会…すべてがつながっている社会。誰でもどこでも垣根なく自由に情報をやり取りできる社会のこと

東日本大震災への復興支援

2011年3月11日、三陸沖を震源とする巨大地震が発生。地震に伴う大津波が東北地方から関東地方の太平洋沿岸に壊滅的な被害を及ぼし、さらに東京電力株式会社福島第一原子力発電所では、放射性物質の放出を伴う重大な事故も発生した。

当社は、被災地の復興を願い、企業義援金1億円と従業員によるシャープグループたすけあい義援金約4,200万円、製品などの寄贈や従業員による復興ボランティア活動を実施した。また、東北地方のサービス拠点には、被災者の家電製品の修理のために、全国からサービス員が支援に駆けつけた。



支援の一つ、太陽電池と蓄電池を組み合わせた、被災地向けソーラー発電システム。新神戸電機株式会社と共同で製作し、緊急避難場所へ寄贈。太陽光で発電した電力を蓄電池で充電し、携帯電話の充電や液晶テレビの視聴などができた

2 液晶テレビ・大型液晶事業の推進

「グリーンフロント 堺」の建設

2007(平成19)年7月、大阪府堺市に「21世紀型コンビナート」と銘打って、異業種企業による最先端の工場群を展開すると発表。液晶テレビを一貫生産する亀山工場の「垂直統合型の生産方式」をさらに川上まで進め、関連するインフラ施設や部材・装置メーカーの工場を誘致するものである。敷地面積は約127万㎡、亀山工場のほぼ4倍の広さであった。

ここには、「省エネの液晶パネル」と「創エネの太陽電池」の新工場(堺工場)を併設した。TFT液晶パネルと薄膜太陽電池は、同じ薄膜技術がベースであるため、生産技術の水平展開が可能である上、インフラ施設を共用できることから、生産効率と投資効率の向上を狙った。液晶パネル工場は、第10世代マザーガラス(2,880mm×3,130mm)を世界で初めて採用し、40型以上の大型パネルを量産していくことになった。

2009年4月1日、液晶の生産会社、シャープディスプレイプロダクト株式会社(SDP)を設立した。液晶パネル工場を、会社分割によって当社よりSDPIに継承。同年12月29日、ソニー株式会社の出資を受け、同社との合併会社になった。

2009年10月1日、約3,800億円を投資した液晶パネル工場が稼動。大阪府や堺市な



液晶パネル工場出荷式(2009年10月16日)



グリーンフロント 堺(2011年現在)。破線部分と屋上ソーラーパネルは最終完成予想図

ど、地元の雇用拡大、道路などのインフラ整備、地域産業への波及効果など、地域経済の活性化に大いに貢献した。

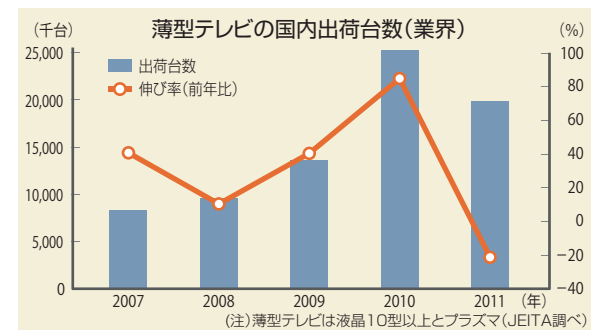
また、コンビナートの正式名称を、「グリーンフロント堺」に決定した。「環境性能に優れた製品」である液晶パネルと太陽電池を、「環境に配慮した工場」で生産し、グリーン社会の創造に貢献するという意味が込められている。徹底して省エネに取り組み、敷地内全ての照明(約10万台)にLEDを採用した。

2010年3月29日には、太陽電池工場が稼動した。

たゆまぬ事業革新

■ 国内薄型テレビの活況と反動

家電エコポイント制度(P11-08参照)、地上デジタル放送移行による買い替えは薄型テレビの特需を生み、2010年は国内の業界出荷台数が前年比84.9%増に達した。当社は、生産体制の拡充と幅広い製品ラインアップで対応し、市場の期待に応えた。しかし、特需が終わる2011年から反動で急激に需要が冷えていった。



■ 「持ち運べる」「置き場所自在」の液晶テレビ

市場の環境変化を見据え新しい需要をつくる商品として、2011年6月、「フリースタイル アクオス」がデビュー。



40V型(LC-40F5)(2011年)の壁掛け設置

順次20V型から60V型をラインアップした。コンパクト設計、ディスプレイ部とチューナー部の分離で、壁掛けなど、見たい場所への設置を提案した。

■ 中国における液晶パネル生産プロジェクトの受注

液晶テレビ市場の競争が激化する中、液晶事業の構造改革を進めた。

2009年8月31日、中国・南京市での第6世代液晶パネル生産プロジェクト(工場建設)を受注。南京市と南京中電熊貓信息産業集团有限公司が設立した液晶事業会社・南京中電熊貓液晶顯示科技有限公司へ、生産技術を提供し、亀山第1工場の最先端生産技術を盛り込んだ第6世代生産設備を売却した。生産にも協力し、2011年5月から生産を開始した。

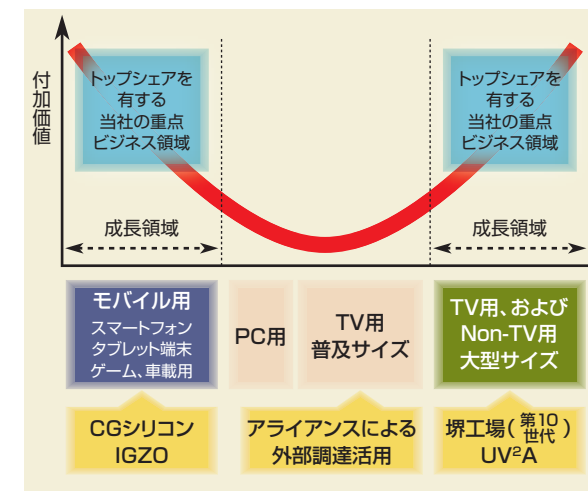
■ モバイル液晶と60型以上の大型液晶の強化

2011年、テレビ用の普及サイズの液晶が供給過多になる中、液晶事業は、成長領域である「高精細のモバイル用」と「60型以上の大型」を軸とする事業領域に集中する戦略を打ち出した。

まず、テレビ用普及サイズの液晶から、中小型液晶(モバイル液晶)への生産体制のシフトを図った。亀山工場では、第1工場にCGシリコン液晶の生産設備を導入。第2工場は、IGZOを採用したラインへの改造を進め、モバイル液晶パネルの生産工場へとシフトさせた。

一方、成長市場であり、堺工場の強みも活かせる60型以上の大型パネルへの生産重点化も進め、デジタルサイネージ用などへも供給した。米国では、2011年から70型、80型液晶テレビを投入し、大型化戦略を一気に加速した。

当社のめざす液晶の事業領域



液晶の主な特長技術 (2007年~2011年)

テレビ用液晶では、迫力ある画像が楽しめる大型化と高精細化や、コントラスト向上の技術が求められた。また、携帯電話用などの中小型液晶は、さらなる薄型化・軽量化・低消費電力化に加え、高い表示性能も求められていた。当社はこれに新技術の開発で応えていった。

● 108V型液晶

2007年、画面サイズが縦1,344mm×横2,386mmの液晶テレビを開発。2008年6月、業務用液晶ディスプレイとして商品化。

● 新 モバイルASV液晶

2007年、コントラスト比2000:1、視野角176°で、中小型液晶でも「アクオス」に迫る高品位表示を実現した。

● 倍速ASV液晶

テレビ放送で送られてくる絵と絵の間に中間の画像をつくり、1秒間に120枚の絵を表示。動きの速いシーンも滑らかな映像で楽しめる。2007年「アクオス」(Rシリーズ)に搭載。

● メガコントラストASV液晶

テレビコントラスト100万:1以上を実現。RGB各色のLEDバックライトを独立駆動し、深みのある黒を表現。2008年「アクオス」(Xシリーズ)に搭載。

● UV²A技術

液晶分子の向きを精密に配置できる光配向技術。高コントラスト、高応答速度で、省エネ化も実現し、生産効率も向上する。2009年、この技術を生産導入。

● 4原色技術

従来の3原色(赤・緑・青)に、黄色を加えた4原色の画素で表示する。黄金のきらめきなども鮮やかに映し出せる。

(注)4原色とは、当社独自の液晶ディスプレイ上の色再現の仕組みであり、色や光の3原色とは異なる。



4原色技術を採用したLC-60LV3(2010年)

● 超高精細液晶

2006年、フルハイビジョンの画素数の4倍を超える約884万画素の超高精細液晶を、2011年には、16倍に当たる約3,300万画素の、スーパーハイビジョン対応85V型液晶を開発。

● IGZO採用の中小型液晶(実用化)

2011年、液晶パネルのTFTの材料に、In(インジウム)、Ga(ガリウム)、Zn(亜鉛)の酸化物を用いて、高精細・高画質、低消費電力を実現する。

3 バリューチェーン全体を見た太陽電池事業の推進

注目される再生エネルギー

再生エネルギーへの世界的な関心が高まった。欧州では、ドイツをはじめとして固定価格買取制度(FIT:Feed in Tariff)が広がり、米国では政府施設に省エネ効率を高め代替エネルギーを増加させることで雇用を生み出す「グリーンニューディール政策」が発表され、太陽電池の市場が一気に拡大した。

わが国では、東日本大震災による福島第一原子力発電所の事故もあり、2011(平成23)年8月に「再生エネルギー特別措置法」が成立。同法で、電力会社は、風力、太陽光などの再生エネルギーによる電気を、一定期間固定価格で買い取ることが義務付けられ、太陽光発電の普及が注目された。

なお、太陽電池が注目を浴びる中、2010年には、「IEEEマイルストーン」に当社の「1959年から1983年にかけての太陽電池の商業化および産業化」が認定された。灯台用・宇宙用から住宅用に至る太陽電池事業への取り組みが高く評価されたものである。



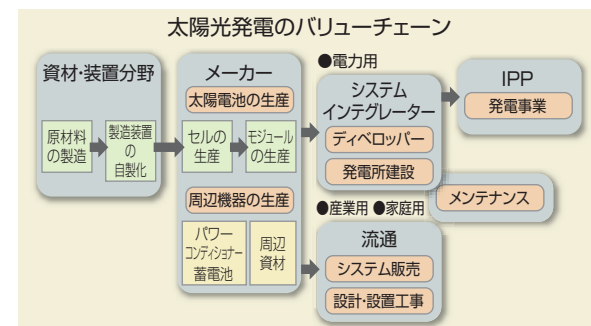
南イタリアに建設された太陽光発電所

トータル・ソリューション・カンパニーをめざして

太陽電池の市場拡大は欧米や中国のメーカーの参入を促し、グローバルな競争が一気に激化していった。

2008年、当社は太陽電池事業の新たな方針を公表した。既存電力並みの発電コスト(グリッドパリティ)実現と、新たな収益を生む「トータル・ソリューション・カンパニー」をめざすというものであった。

トータル・ソリューション・カンパニーとは、単なる太陽電池メーカーを脱し、セル・モジュール製造装置の自製、プラント建設、メンテナンス、発電事業(IPP※1)など、太陽光発電のバリューチェーンすべてに事業を拡大していく構想であり、欧米やアジアで有力パートナーを得て、積極的に展開を図った(表参照)。



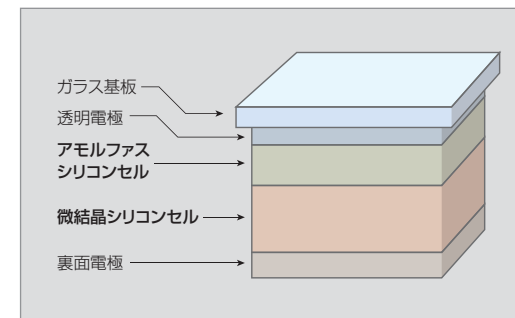
3 Sunの最先端薄膜太陽電池工場(イタリア・カタニア市)

薄膜系・結晶系太陽電池の技術と生産

グリッドパリティの実現に向けては、当社は薄膜系と結晶系それぞれの太陽電池の技術開発と生産への取り組みを強化していった。

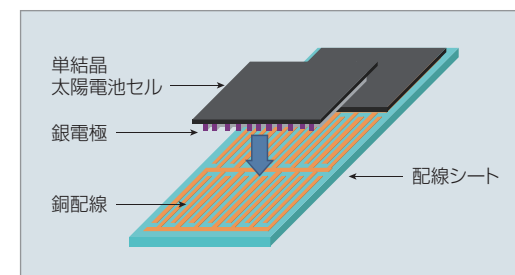
薄膜系では、2005年、結晶薄膜太陽電池モジュール<NA-8501P>を発売した。アモルファスシリコン太陽電池とシリコン結晶薄膜太陽電池を融合した独自技術の「結晶薄膜タンデムセル」の採用で従来のアモルファスシリコン型に比べ、変換効率を約1.5倍に高めた。

生産面では、2008年に葛城工場に、従来の2.7倍に相当する大型ガラス基板(1,000mm×1,400mm)を採用した第2世代薄膜太陽電池の新ラインを増強、2010年には、「グリーンフロント 堺」にも工場を新設した。



幅広い波長の光を2階建のセルでそれぞれ発電に利用する結晶薄膜タンデムセル太陽電池(構造図)

一方、結晶系では、2010年、新型高効率単結晶太陽電池「BLACKSOLAR」の開発に成功し、翌年には「グリーンフロント 堺」で量産を開始した。光の当たる面に電極がないバックコンタクト(裏面電極型)構造で受光量を増やす、従来にない高性能品である。さらに、屋根の形状や大きさによらず、効率的に設置できるルーフィット設計と相まって、小さい面積の屋根でもより多くの電力を得ることができた。



BLACKSOLARは銀電極と銅配線が直接つながり、さらに線幅が太く、発電した電力の損失が少ない(構造図)

エネルギーソリューション事業の展開

代替エネルギーに期待が集まる中、太陽光発電システムで電力を得るだけでなく、いかに効率よく蓄え活用するかが、大きな社会的関心事となった。

その核となる技術が、家庭内の機器を制御し、快適性を損なわず、さらなる節電が実現できるHEMS※2である。当社はこの実証実験のために、「グリーンフロント 堺」に、太陽光発電システムで家庭の電力をまかなう実験棟、「シャープ・エコハウス」を完成させた。

2011年6月より、「エコハウス」で電力消費の最小化と、住空間の快適性を両立させる技術の検証を開始。当社の最新の省エネ家電をHEMSでネットワーク化するとともに、各機器の「電力の見える化」を液晶テレビ「アクオス」やタブレット端末で可能にし、話題を呼んだ。「見える化」によって住む人の節電意識が変わり、高い省エネ効果が期待された。ここでは、将来、家庭の機器の消費電力量を最適に制御する技術や、太陽電池と蓄電池の連携技術、太陽電池の電力を直流のまま家電機器で利用することによる省エネ技術などの検証も行う予定である。



グリーンフロント 堺の「シャープ・エコハウス」



機器をタブレット端末で操作

太陽光発電のトータル・ソリューション・カンパニーをめざす当社の事業展開				
事業分野	国	設立年月	主要な協業先	具体的な事業内容
IPP(発電事業)	イタリア	2010年7月	EGP社(Enel Green Power S.p.A.)	合併会社エネルギーグリーンパワー・アンド・シャープ・ソーラー・エナジー・エス・アール・エル(ESSE)設立 イタリア、アルモンテ市に太陽光発電所を建設
太陽電池セル・モジュール生産	イタリア	2010年7月	EGP社、STマイクロエレクトロニクス社(STMicro-electronics N.V.)	合併会社スリーサン・エス・アール・エル(3 Sun)設立 イタリア、カタニア市に薄膜太陽電池工場を建設
発電所建設	タイ	2010年7月	NED社(Natural Energy Development Co., Ltd.)	薄膜太陽電池モジュール、および周辺システムを供給し 太陽光発電所を建設
メンテナンス	タイ	2011年3月	-	シャープ・ソーラー・メンテナンス・アジア・カンパニー・リミテッド(SSMA)設立 太陽光発電所の保守、メンテナンス事業
ディベロッパー	米国	2010年11月(子会社とした年月)	-	リカレント・エナジー・エル・エル・シーを完全子会社とし、電力会社と連携して 太陽光発電プラントを開発・販売

※1 IPP(Independent Power Producer)…発電施設を設置し、発電した電気を販売すること
 ※2 HEMS…Home Energy Management System(家庭用エネルギー管理システム)。センサーやITの技術を活用して一般家庭のエネルギー管理や省エネを行うシステム

4 環境とソリューションの切り口で堅実な取り組み

健康・環境に貢献する商品

■ 健康・環境システム事業本部の新設

2008(平成20)年4月、電化システム事業本部を発展的に解消し、健康・環境システム事業本部を新設した。人々の環境意識や健康志向の高まりに応え、当社独自の「プラズマクラスター(以下PCI)技術」「LED照明技術」「ウォーターヒート技術」などを活かして、従来の単なる白物家電とは異なる健康・環境商品の開発に取り組んだ。

■ プラズマクラスター事業の拡大

PCI事業では、アカデミックマーケティングで数々の成果を上げた。2008年8月、PCIの高濃度化によりウイルスの分解・除去効果が高まると発表^{*1}。さらに、2010年2月には、「高濃度PCI」には肌の保湿効果があることを確認^{*2}、新たな魅力が加わった。

また、これまでは空気清浄機やエアコンなどにPCI発生機能を組み込んで商品化してきたが、2008年10月より、PCI発生専用機を開発し、ラインアップを拡大していった。



14畳用からモバイル用まで広がる家庭用PCI発生機のラインアップ(2012年2月)

2010年12月末には、PCI搭載商品およびPCI発生デバイス(当社と異業種を含む)の累計販売台数が3,000万台を達成した。

■ LED照明市場への参入

2008年9月に、工場・オフィス・商業施設向けLED照明を発売した。翌年8月には、家庭用のLED電球を発売。コストダウンで魅力的な価格を実現し、家庭用LED電球の需要創出に成功し、節電需要に貢献した。

続いて、住宅用の主照明として、2010年9月に業界初のLEDシーリングライトを発売。薄型・均一面発光の美しいデザインに加え、自動調色・調光機能により、生活リズムを整えながら自然と省エネできるあかりを提案した。

積極的な携帯電話戦略を進める

■ 携帯電話の国内シェア1位を6年間連続で続ける

通信事業会社の販売手法が変わり、買い換えサイクルが延びて、2008年度より国内携帯電話販売台数は減少に転じた。その中、当社は、2005年度に獲得した国内での出荷台数シェア1位を、2010年度まで継続した^{*3}。

2008年後半の海外製端末の国内登場以降、スマートフォンの普及が急速に進んだ。当社はこのカテゴリで、おサイフ機能やワンセグ、赤外線通信など、従来機で人気のある機能も搭載した機種を投入。2011年度上期は国内スマートフォン市場での当社の出荷台数シェアは、22.7%で1位となった(通期では2位)^{*3}。

海外向け携帯電話は、台湾や香港向けなどに加え、2008年6月より中国向けにも開発し、高級機から中級機までのラインアップを広げていった。

■ 電子書籍事業への参入

2010年12月から電子ブックストアサービスを開始した。専用端末「GALAPAGOS」2機種を発売し、新聞や雑誌の「定期配信」など、特長あるサービスを提供した。翌年8月以降の専用端末は高速通信対応可能となり、通信事業者経由での販売に変更した。12月には、動画や音楽などのコンテンツの情報提供も始め、サービスの充実も図った。



電子ブックサービス専用端末「GALAPAGOS」第1弾。5.5型の〈EB-W51GJ〉(左)と10.8型の〈EB-WX1GJ〉(右)

法人ビジネスの本格的な展開

■ 国内市販市場での取り組み

当社は、2007年度には国内の液晶テレビで43.9%のシェア(当社調べ)を獲得し、盤石の地位を築いていた。しかも2009年には、政府の「家電エコポイント制度」が導入された。これは地上デジタル放送対応テレビ、エアコン、冷蔵庫の省エネ家電購入者に対し、商品券などを提供する景気刺激策で、当社も「アクオス」の販売台数を大きく伸ばした。しかし、2011年3月に家電エコポイント制度が終了し、アナログ放送が停波した夏以降、反動で薄型テレビの販売台数や単価が大きく落ち込み、国内営業部門は大打撃を受けた。

また、太陽光発電システムを販売するSASでは、2005年10月の住宅用の補助金制度の終了で一旦事業規模の縮小を余儀なくされた。しかし2009年11月からは電力買取制度が拡充されて、再び住宅用市場が活況となった。しかし、市場拡大は国内外メーカーの新規参入を促すことにもなり、激しい競争の渦に巻き込まれ始めた。

■ 法人ビジネス営業本部の設立

今後、国内の家電需要の縮小が予測される中、当社では、従来の消費者向け販売(BtoC)から、企業や官公庁向け販売(BtoB)へのシフトを図った。2008年10月、法人営業とOEM営業部門からなる特機営業本部を法人ビジネス営業本部に改称し、インフォメーションディスプレイ、LED照明、PCIおよび太陽光発電システム事業を核とするソリューション販売体制の構築を進めた。

■ BtoB事業のさらなる拡大

2011年4月、国内営業本部傘下にあったSAS、SDS、

SSPを法人ビジネス営業本部傘下に組み入れ、大手企業への窓口一本化を進めた。また、前年の2010年9月には、「テレオフィスシステム」の提供を専門とする、アイディーブ iDeepソリューションズ株式会社を設立している。

2008年、シャープファイナンスの株式の一部(65%)を、芙蓉総合リース株式会社へ譲渡。両者のノウハウのシナジー効果で、リース事業の営業基盤を強め、顧客ニーズへの対応力を強化した。

■ 法人向け製品の展開

インフォメーションディスプレイの大型化が進んだ。2008年7月、当時、世界最大の業務用108V型液晶ディスプレイを商品化。2010年6月、超狭額縁の60V型液晶を組み合わせて、巨大な画面を実現するマルチディスプレイシステムの新製品を発表。代表的な納入事例として、JR東京駅八重洲中央口改札内(60V型18台、330型相当)、ハウステンボスの映像空間アトラクション(60V型、156台)がある。2011年9月、電子黒板としても使える70V型タッチディスプレイを発売。その後、60V型、80V型にもラインアップを拡げていった。



タッチディスプレイの国内での愛称を「ビッグパッド」と決め、需要創造を図った。80V型の〈PN-L802B〉(2012年1月)

複合機はコンビニエンスストアの店舗への導入に力を入れ、2011年3月末時点で約1万8,000店舗へ設置し、当時の国内コンビニ店舗の約4割を占めるまでに至った。また、2011年6月には、文章や画像、写真をインターネットでデータ登録し、加盟店でプリントできるサービスなど、新たな付加価値づくりを進めた。

*1 1㎡の密閉容積内での、イオン濃度約7千個/㎤と約5万個/㎤の10分後の効果比較による

*2 6畳相当の空間での、イオン濃度約2万5千個/㎤の60分後の肌水分量変化率による

*3 シェア調査…株式会社MM総研

5 アジア・新興市場への注力

中国市場での躍進

■ “アクオス”と携帯電話の拡販

中国市場は、2008(平成20)年の北京オリンピックや2010年の上海万博など国家的なビッグプロジェクトを控え、好況に沸いていた。そんな中、販売会社SESCは、高付加価値商品の導入と、ブランド力の強化に力を注いだ。

激しい競争下にあった液晶テレビ市場をリードするため、中国の消費者に向けて“アクオス”の「日本製液晶パネル採用」という価値をアピールした。また、2007年9月からは中国の国民的人気女優、レネ・リュウさんを起用した広告キャンペーンを実施。積極的なマーケティングで、2007年度の“アクオス”の出荷台数は、前年比約3倍まで増加した。



テレビCMや新聞・雑誌をはじめ、屋外広告、店頭演出、カタログに至るまで、統一イメージで集中的にPRを図った

さらに同年、“アクオス”を積載した大型トレーラーが、新市場の内陸都市を巡る「エクスペリエンス(体験)ツアー」もスタート。各会場は人垣がでるほどの賑わいを見せた。また、“アクオス”によるシャープブランドの高まりを活かし、2008年6月からは携帯電話の販売を開始している。

■ 中国での体制を強化

2011年1月、上海に研究開発拠点の夏普高科技研発(上海)有限公司(SLC)を設立した。

SLCによってモノづくりの最上流となる研究開発が強化され、商品企画、生産、販売までを現地化し、中国における「地産地消」を推進。併せて、日本、米国、英国の拠点と連携する「4極研究開発体制」を構築して、研究開発機能の強化を図った。なお、2010年10月には、南京に液晶関連の設計・開発を行う夏普電子研発(南京)有限公司(SERD)も設立している。



SLCは、ローカルフィット商品の創出に寄与する先端技術の開発と、グローバル事業の核となるテーマの研究開発を行う

また、2007年から中国の主要都市で「環境フォーラム」を次々に開催。中央・地方政府やマスコミの関係者に、「技術」「商品」などにおける当社の先端的な環境取り組みを紹介した。さらに2008年からは小学校環境教育も開始している。

社会貢献活動にも力を入れ、2006年に「シャープ慈善基金」を設立。奨学金の支給や植樹活動などを行っている。また、2008年5月の四川省大地震では、当社および中国の関係会社9社による義援金、総額200万円(約3,000万円)を寄贈した。

■ 中国統轄会社の設立

中国の経済発展は著しく、2006年から5年間の実質GDP成長率は平均11.2%を達成。2010年には名目GDPで日本を抜き、世界第2の経済大国になった。

この市場環境の下、現地完結型のビジネスモデルの確立をめざし、中国統轄会社の夏普(中国)投資有限公司

(SCIC)を設立、2011年10月1日北京で営業を開始した。同社を「中国地域における本社」と位置づけ、全13拠点(生産6、販売5、研究開発2)を傘下に配して、戦略の企画立案や資産運用などを行った。このような地域統轄会社の設立は、当社初であった。

新しいビジネスを推進

■ 重点市場別の事業構造改革

当社は、先進国市場の伸長鈍化もあって、新興国をはじめとする成長市場へ軸足を置いた戦略展開を急いだ。従来は、単に「国内」「海外」の二分で戦略を推進してきたが、よりきめ細やかに地域特性、商品特性に応じた体制構築が必要となった。

これを受けて、2010年4月1日、海外営業本部および海外生産企画本部の一部を再編し、「米州本部」(拠点 ニュージャージー)、「欧州・中東欧本部」(同 ハンブルク)、「中国本部」(同 上海)、それに、新興国を担当する「海外市場開発本部」(同 本社)を設置した。さらに2011年10月には、「アセアン本部」(同 クアラルンプール)、と「中近東・アフリカ本部」(同 ドバイ)を新設。各本部が地域特性に合った事業活動を行うとともに、効率的な経営管理の強化を図った。

高い成長が見込まれる新興国市場に重点を置き、販売網を整備した。例えば、ロシアの国民所得は、2001年から2008年の8年間で実質2倍以上になり、中間から上の所得層の厚みが増した。ベトナムでも、2007年にWTO(世界貿易機関)に正式加盟して以降、年5%を超える経済成長率を維持している。これらをはじめ、有望な新興国市場で、独自のきめ細かな営業活動を展開していくために、2007年以降、新たに次の4つの販売拠点を設けた。同時に、中近東、アフリカ、中南米などに営業支店や駐在事務所を次々に開設し、新興国での足場を固めた。

新たに設けた4つの販売拠点(2007年~2011年)

設立年	社名	国名
2007	シャープエレクトロニクスロシア・エル・エル・シー(SER)	ロシア
2009	シャープエレクトロニクス(ベトナム)・カンパニーリミテッド(SVN)	ベトナム
2009	シャープ・コーポレーションメキシコ・エス・エー・ディー・ブイ(SCMEX)	メキシコ
2011	シャープ・ブラジル・コム・シオ・イ・ディストリビューション・デ・アルチゴス・エ・レト・ロニクス・リミタダ(SBCD)	ブラジル

既に販売網のある地域を含め、新興国でのビジネスでは、消費地でニーズに合わせた設計をする「ローカルフィット」と、その国で生産する「地産地消」を推し進めた。また、国によっては自国の工業保護のため、完成品輸入に高関税をかけることも多い。そこで、パーツを供給し、その国の生産パートナーに組み立てを委託する「キットビジネス」を進めるなど、それぞれの国に適したビジネスを推進した。



「ローカルフィット」でヒットしたインドネシアのフラットタイプのブラウン管テレビ「アレクサンダー」シリーズ。特長あるデザインと迫力あるサウンドが高い評価を受けた

欧米の先進国市場では、競争激化による価格の下落などでソーラー関連商品や液晶テレビの収益が伸び悩んでいた。そのため、当社は、法人を対象にした営業活動を強化した。ドキュメント商品やインフォメーションディスプレイなどを柱に、直販型のビジネスも展開。市場の拡大を図るため、ディーラーの買収も進めた。製品販売とサービスに加え、付属品の販売、リースなどによるサポート、ソリューションといった、バリューチェーンの川上から川下までの一連の商品によって高収益ビジネスモデルの構築をめざした。

■ グローバル人材の育成

事業のグローバル化を支える人材の育成にも力を注いだ。

2004年に、若手社員が海外で語学習得や実務経験を積む研修制度「SHINE(Sharp International New Experience)プログラム」を創設。また、2008年からは海外派遣予定者や候補者に対する研修、全社的な語学力強化プログラムも展開した。

さらに2011年には新興国市場を中心とした育成派遣制度として「GRID(Global-mind Regional market Innovators' Development)プログラム」を導入し、人材の育成を加速した。