

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普集团互助善款约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维修服务, 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。由本公司与新神户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

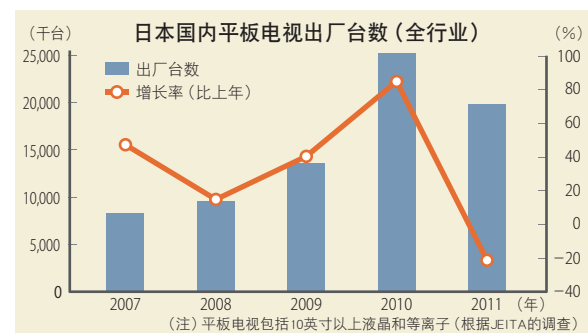
公司为联合企业正式命名为“绿色前线 堺”。其含义是要在“环保型工厂”生产“环保性能卓越的产品”——液晶面板和太阳能电池, 为创造绿色社会做贡献。工厂全面推广节能措施, 厂区内照明(约10万支)全部采用LED。

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。

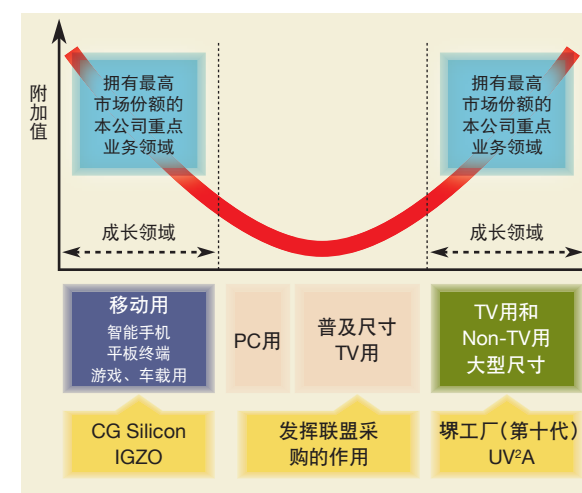
■ 移动液晶和60英寸以上大型液晶的强化

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。



传统技术 新开发技术

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。



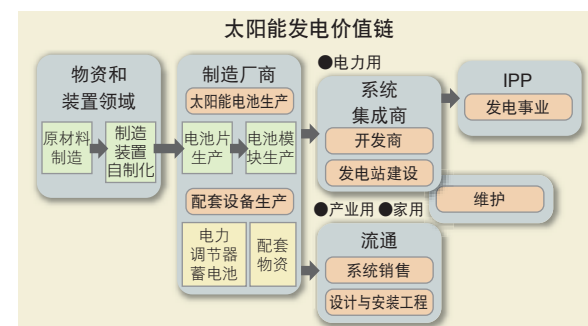
在南意大利建设的太阳能发电站

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)。



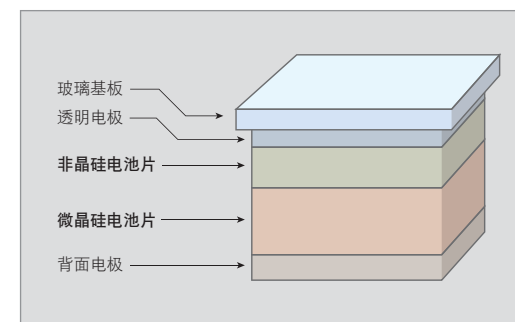
3Sun公司的顶尖薄膜太阳能电池工厂 (意大利·卡塔尼亚市)

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。

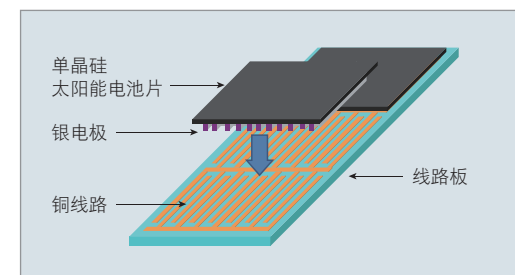
在薄膜类太阳能电池领域, 2005年, 本公司推出晶体薄膜太阳能电池模块 (NA-8501P)。通过采用非晶硅太阳能电池与硅晶薄膜太阳能电池相融合的独创技术的“晶体薄膜串联太阳能电池”, 与传统非晶硅型相比, 光电转换效率提高到1.5倍左右。

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”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”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”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 家中的“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
太阳能电池片与电池模块生产	意大利	2010年7月	EGP公司、ST 微电子有限公司 (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, 还具有自动调色调光功能, 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。