

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

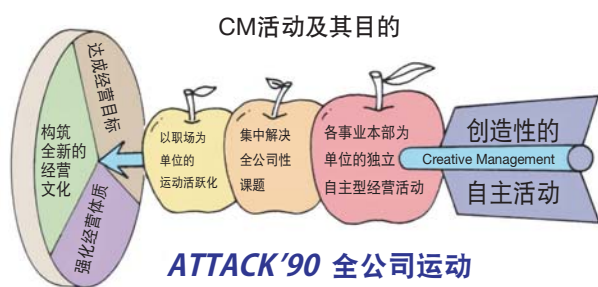
“1兆日元构想”和连续10年增收增益

■ 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。

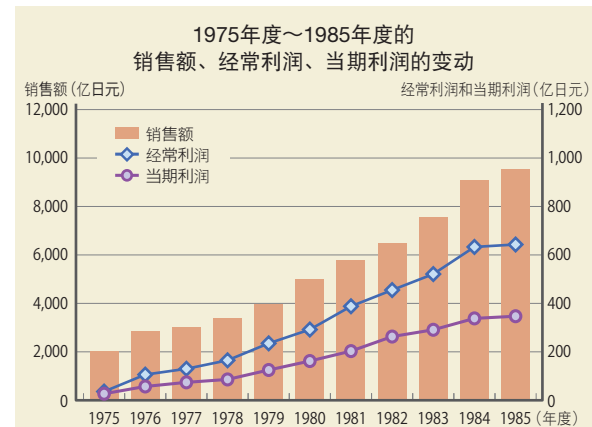
1985年，面向20世纪90年代开始开展全公司运动“ATTACK'90”，旨在强化综合经营能力。如字面意思所述，这是一项贯彻“进攻（ATTACK）”型经营的运动。ATTACK'90的活动之一，便是启动了“CM（Creative Management：创造性自主）活动”。这是员工围绕全公司及部门方针，明确应完成的职责分担，推进独立自主、创造性的工作，稳步扎实地达成业务目标。活动推进采用PDCA循环，即开展方针（PLAN）→执行措施（DO）→自我诊断·上级诊断（CHECK）→处理和对策（ACTION）。



■ 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。



紧急项目公司内部徽章和创造的商品示例 左起为全息激光二极管、世界最小最轻的MD耳机播放器（MD-S10）、双面演奏音响系统“AUTO DISC V3”（VZ-V3）



“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

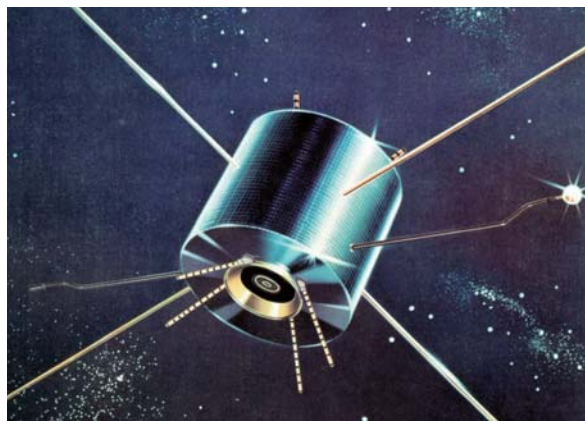
3 以技术为轴心的元器件事业的扩张

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。



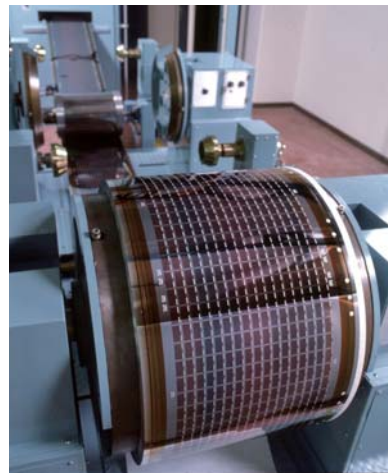
搭载有本公司制太阳能电池的日本首颗实用卫星“UME”
照片提供：宇宙航空研究开发机构（JAXA）

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。

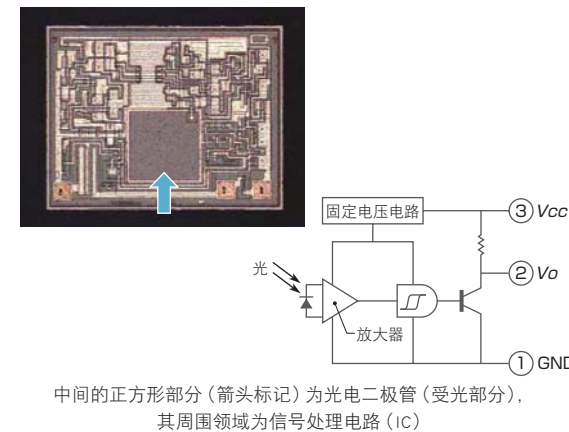
原油价格回落后，太阳能设备的需求在短时间内剧减，事业规模缩小，但是所培育出的高度技术和销售网络，却一直应用在后来的产业。

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-channeled 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年起开始发售的该公司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细画质，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籍开始销售，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。

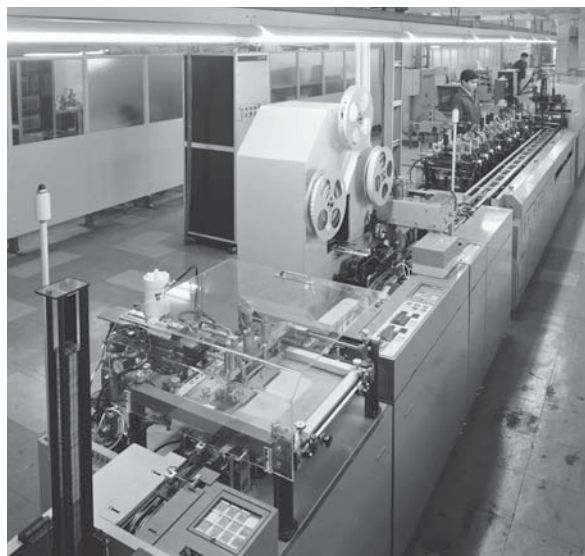


东名高速公路上所设置的世界首个道路气象信息系统（自动发出警报的电光显示屏）（1969年）

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)设备用光电子器件的需求增加，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)

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。

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

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年中国国家计划委员会主任访日时，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，等待开场（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·斯特劳斯（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