

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，以三重工厂为切入点，在全国事业所贯彻实践经营方针

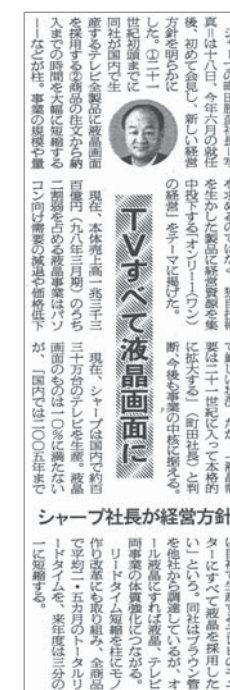
1998年8月本公司制定了“夏普企业行动标准和行动指针”，明确规定了为了实现“经营思想”和“经营信条”，董事和员工所应该实践的具体行动标准。另外在2003年4月，“夏普企业行动标准和行动指针”修改成为“夏普企业行动宪章”，进一步强化了遵守法令法规以及企业伦理道德的相关内容，致力于推进正大光明经营的实践活动。

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（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標而不断奋进。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

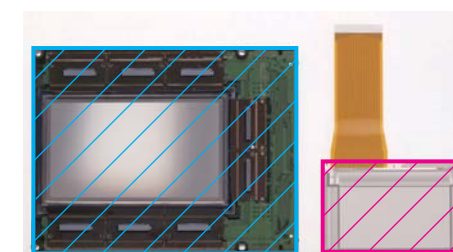


首款搭载有ASV液晶的液晶电视机“ AQUOS”（LC-13B1）（LC-15B1）（LC-20B1）

年发售的20英寸液晶电视“AQUOS”（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。

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。



〈J-SH04〉(左)和〈J-SH05〉(右)。

两款机型曾有几个月占据了J-Phone内各机型销售业绩的第1位和第2位

■ 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

利用“净离子群”进行除菌的原理(示意图)



1 放出离子

通过等离子放电产生正离子(H⁺)和负离子(O₂⁻)，并向空气中释放

2 作用于霉菌和浮游菌

附着在霉菌和浮游菌的表面，变为具有极强氧化能力的OH基。可瞬间提取表面蛋白质中的氢(H)，分解蛋白质

3 形成水返回到空气中

提取的氢(H)和OH基结合，形成水(H₂O)返回到空气中

※根据本公司的调查，与未被水分子包裹的离子进行比较

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安装、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. 原苏联联邦的各国所形成的独立国家联合体