

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为目标的进攻型战略。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。



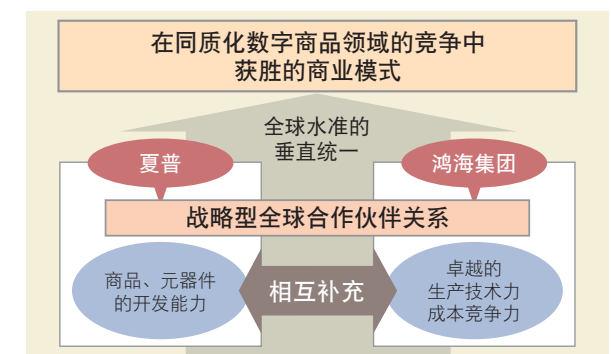
2012年4月, 奥田社长出席全国营销负责人会议, 鼓励“要努力发展夏普的营销”(中央)

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