

# 業績と信頼の回復に邁進 次の100年に向け、新たな発展に着手

2012年、当社は、記念すべき創業100年目を逆風下で迎えた。

欧州はじめ世界経済の先行きは厳しく、円高も進行。

さらには、デジタル化の進展でエレクトロニクス業界の競争環境が激変し、経営は困難に直面した。

奥田社長を中心とする新経営体制が発足して、

事業構造の改革を加速し、業績と信頼の回復への取り組みをスタートした。

鴻海グループとの提携など新ビジネスモデルに挑戦する、攻めの戦略を展開。

次の100年の発展に向け、世界の人々に役立つ「価値創造」へ、

新たな一歩を踏み出した。

タイ・ロップリ県のNED社のメガソーラー（俯瞰）

## 1 グローバルで戦える「世界企業」をめざす

### 奥田社長の就任

当社は、エレクトロニクス業界の競争環境の変化に対応して、液晶事業の構造改革や太陽電池・液晶事業での「地産地消」の推進など、グローバルで戦える基盤づくりに取り組んできた。しかし、2011年度は、欧州の金融危機や歴史的な円高など、経済環境はさらに厳しさを増し、さらにデジタル家電の市場環境の急激な変化により、国内の液晶テレビ、通信・情報分野において、想定をはるかに上回る勢いで市況が悪化した。

この中、2012年（平成24）年4月1日、奥田隆司常務執行役員が社長に就任し、片山社長は会長に、町田会長は相談役に就く人事を行った。奥田社長が中心となる新体制のもと、業績と信頼の回復を最優先課題として、取り組みを開始。大型液晶・太陽電池事業の構造改革に着手し、緊急対策を図るとともに、将来に向け新たな成長への攻めの戦略展開を急ぐ。今後、「コモディティ化したデジタ

ル商品分野で戦うビジネスモデル」と「世の中になかった新オンリーワン商品を創造するビジネスモデル」に取り組み、グローバルで戦える「世界企業」をめざす。



片山会長、奥田社長の新体制がスタートした

奥田社長は、国際資材本部、マレーシアの複合事業会社SEM、AVシステム事業本部をはじめ、生産や戦略市場開拓、事業全般を統轄するなど、国内・海外のさまざま

な部門を担当。現場に入り込んで、市場の声や従業員の創意を引き出す仕事の仕方（現場主義）を貫いてきた。就任後、従業員に向けて、「現場には『宝の山』がたくさんあり、それを一番よく知っていて活かすことができるのは、現場の従業員である。今後、さまざまな変革を実行していくにあたり、一人ひとりが『机上』ではなく、『現場』に軸足を置いて進めてほしい」と徹底した。

また、奥田社長は、本社をはじめ国内の主要事業所を回り、管理職をはじめとする従業員を対象に、早期業績回復に向けた当社の取組方針を説明した。同時に、業績と信頼の回復に向けて、従業員としてどう取り組むべきかを具体的に伝え、全員が一枚岩となって力を尽くし、当社の回復ぶりを実績で社会に示していこうと呼びかけた。



2012年4月の全国営業責任者会議に出席し、「シャープの営業を進化させよう」と鼓舞した奥田社長（中央）

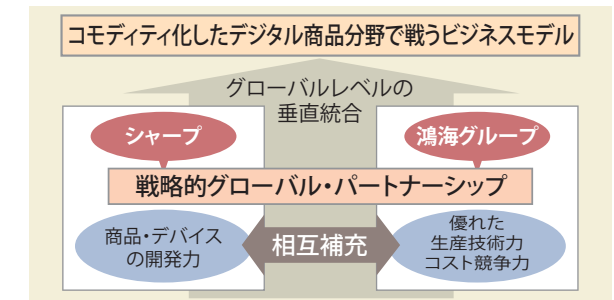
### グローバル市場で戦うための 仕組みづくりに着手

#### ■ 鴻海グループとパートナーシップを構築

当社は、これまでオンリーワンのデバイスや商品の創出を通して社会に貢献し、事業の拡大を図ってきた。その一方で、すでにコモディティ化されたデジタル商品は、オンリーワン性よりも生産規模の多寡で勝負が決まるようになった。こうした事業分野では、当社が、すべて自前で研究開発から設計、生産、販売、サービスまでを手がけるのではなく、強いパートナーとシナジー効果を出す新たな仕組みが必要となった。

そこで、2012年3月27日、当社は電子機器受託製造サービス(EMS)の世界最大手企業である鴻海グループ（鴻海精密工業股份有限公司ほか）と、同グループからの資本出資を含む、戦略的グローバル・パートナーシップを構築し、液晶などデジタル商品分野で協業を進めることで合意した。当社の強みである製品開発力と、鴻海グ

ループの高い生産技術力やコスト競争力を融合した「グローバルレベルでの戦略的垂直統合」を作り上げ、市場ニーズにマッチしたデバイスや商品をスピーディかつタイムリーに市場投入していくことをめざすものである。



グローバルレベルの垂直統合

従来から同グループとは、当社商品の製造委託やデバイスの供給などで、良好な取引関係にあったが、この関係をより発展させることとしたのである。

具体的なパートナーシップの一つとして、当社は、業務提携とともに、鴻海グループを割当先とした第三者割当増資\*を行い、約669億円の出資を受け、新規事業の創出や新規技術の開発などに活用していくこととした。

また、二つ目は、堺工場で液晶を生産する、シャープディスプレイプロダクト株式会社(SDP)に関する提携である。鴻海グループはSDPに約660億円を出資するとともに、SDPが生産する液晶パネル、モジュールを最終的に50%まで引き取るというものである。両社が対等なパートナーの立場で「ワンチーム」として共同で事業運営していくことで、堺工場の操業の安定化を図れるほか、部材調達力やコスト力を高めることを見込んでのことである。

#### ■ 堺工場のさらなる改革

さらに、2012年5月、凸版印刷株式会社および大日本印刷株式会社と、堺工場における液晶カラーフィルター事業をSDPに統合する契約を締結。液晶パネルの主要部材であるカラーフィルターも含めた大型液晶事業の一層の効率化を図り、同事業の競争力強化をめざす。

また、ソニー株式会社の保有するSDP株式すべてをSDPが譲渡を受け、ソニーと当社との合併を解消することとなった。

\* 第三者割当増資…会社の資金調達方法の一つ。株主であるか否かを問わず、特定の第三者に新株を引き受けさせる権利を与えて行う増資のこと。株式を引き受けさせる申し込みをした者に対しては、新株もしくは会社が処分する自己株式が割り当てられる



## 2 スピーディに事業構造改革を推進

### 海外市場での新施策を つぎつぎと具体化

当社が持続的な成長をめざす上で、海外市場での事業拡大とビジネスモデルの再構築は不可欠であり、その具体化を一層加速させた。

#### ■ インドネシア、中国での生産増強

新興国の中でも、経済発展が著しいインドネシアでは、国内消費が順調に拡大していた。同国の生産・販売会社SEIDの売上高も、2011年度は前年に対し、20%程度伸長しており、今後も更なる業績向上が見込まれている。

インドネシアにおける当社の存在感は大きく、2011年には冷蔵庫で35.9%、洗濯機で28.7%と、トップシェアを獲得している(GfK調べ)。さらなる発展を期して、2012年3月、SEIDの新工場をカラワン県に建設し、冷蔵庫と洗濯機の生産を強化することを決めた。冷蔵庫は月22万台、洗濯機は月14万台の生産能力を有し、2013年中の稼働を目指して建設を進める。



SEID新工場の完成予想図

2012年4月には、中国の事務機器生産会社SOCCで、デジタルカラー複合機及びトナーカートリッジを生産する第2工場が稼働した。

当社の複写機・複合機は、日本、中国(SOCC)、フランス(SMF)、タイ(SMTL)の世界4拠点で生産してきたが、その中でもSOCCは、グローバル市場全体への供給拠点として、これまでも中心的な役割を担ってきた。

新たに建設した第2工場の稼働により、SOCC全体の複合機の生産能力は、それまでの年間40万台から65万台に増強。従来の欧米市場向けだけでなく、経済成長に伴う中国国内のカラー複合機の需要増加にも対応して

いく体制が整えられた。



2012年4月に稼働したSOCC第2工場

#### ■ アジアでのマーケティング戦略の深化

インドネシア、フィリピン、ベトナム、タイといったアセアン地域は、人口約6億人の大市場で、しかもテレビや冷蔵庫、洗濯機などの主要品目の普及率がまだ低い国もあって、潜在的な需要は大きく、今後の経済発展とともに普及率の上昇が見込まれている。

当社では、2011年にアセアン本部を設け、事業規模の拡大、地域完結型ビジネスへの移行、トップブランドイメージの確立などに取り組んできた。さらに同地域に向け、オンリーワンマーケティングを展開し、オンリーワン商品や高付加価値商品を導入していった。

また、販促策強化として、アセアン横断ブランド戦略を展開。それまで各国で独自に行っていた広告宣伝などを、マレーシアの複合事業会社SEM傘下のブランド戦略推進センターで統一し、アセアン域内でのブランド認知度の向上をはかった。

#### ■ 欧州統轄会社を設立

欧州の事業構造改革の一環として、2012年5月、英国に欧州統轄会社シャープ・エレクトロニクス・(ヨーロッパ)・リミテッド(SEE)を設立、同年秋に営業を開始することとした。欧州市場に根差した事業運営をめざし、権限委譲を進めるとともに、経営管理体制の強化を図るねらいがあった。SEEを欧州における本社と位置づけ、欧州各国にある12法人(生産2、販売9、技術開発3)を傘下におき、欧州全体の事業統轄、戦略立案、資金運用などを行っていくものである。また、欧州各拠点の事業をサポートするシェアードサービス(法務・知的財産権管理・人事・広報・ブランド戦略など)を提供し、事業の効率向上を図っていくこととなった。

当社では、地域本部制のもとで日本主導のビジネスからの脱却と、現地完結型のビジネスへの移行を進めてきた。2012年4月には、AVシステム事業本部が、機能の一部を中国の統轄会社SCICに移管。2011年に設立したSCIC、そして今回のSEEの設立により、市場の動きに呼応した、より迅速な意思決定によるスピード感のある事業展開の実現を図っていく。

### 新規商品・デバイスがデビュー、 新ビジネスモデルを展開

#### ■ 酸化物半導体を用いた液晶パネルの生産開始

亀山第2工場のライン転換を図り、かねて準備を進めてきた酸化物半導体(IGZO)を用いた高性能液晶パネルの量産化に、2012年3月世界で初めて成功し、4月から本格的な生産に入った。

この液晶では、TFTを小型化でき、1画素あたりの光の透過量が増えて、「低消費電力化」が図れるほか、画素を小さくしやすい「高精細化」も実現する。さらに「タッチパネルの高性能化」が可能となる特長もある。



従来品と比べて低消費電力を実現したIGZO液晶(右)

この三つの特長から、タブレット端末などのモバイル機器に加え、今後市場拡大が期待される高精細ノートパソコン、高精細液晶モニターなどへの応用が期待され、液晶の構造改革を進める大きな一歩となる。

#### ■ 太陽電池、エネルギー関連事業

太陽電池、エネルギーソリューション分野でも事業革新の具体化が進んでいる。

かねてEGP社と合併で設立した太陽光独立発電会社ESSEが、2012年3月末に、イタリアで5か所合計14.4MW(太陽電池設置容量)の太陽光発電所の稼働を開始。従来の発電所を含めて、6か所、20MWとなり、IPP(発電事業)が本格的にスタートした。イタリアの合併会社3 Sunで生産した薄膜太陽電池の強みを活かせる地中海地域を中心に、さらに発電事業を展開していく計画を進めている。

また、家庭用のHEMSを実用化し、発売した。太陽光発電システムと連携し、発電量や売電量、家電機器ごとの消費電力をリアルタイムに確認できる「電力見える化システム」で、国内に広がった節電意識の高い暮らしをサポートしていった。本機は、コンセントにタップを取り付け、テレビ・エアコン・冷蔵庫などの電源プラグを差し込むだけで簡単に設置でき、1台ごとの消費電力を専用タブレット端末でリアルタイムに確認できるなど、さまざまな機能を持っていた。

#### ■ PCI応用商品を充実

PCI応用商品として、プラズマクラスター扇風機、プラズマクラスタースリムイオンファンを発売し、快適性を高めるとともに、節電ニーズに応えた。また、人とコミュニケーションするロボット家電の第1弾として、お掃除機能のついた「COCOROBO」を発売した。



話し声に応じてくれる「COCOROBO(ココロボ)」

#### ■ 大型テレビを、国内外で推進強化

迫力ある映像を楽しめる大型テレビについて、先行する米国・中国に続いて、日本でも国内最大サイズの80V型を2012年6月に発売。大画面、かつ高画質で、新しいリビングテレビの楽しみ方を提案した。



圧倒的な大きさを新しいテレビライフを提案した