

- ・ 液晶テレビ「AQUOS」の開発に至るまで

⇒現在、液晶テレビの「AQUOS」で有名な企業で、その AQUOS で 2008 年では液晶テレビのシェア 45～50%を占めている。しかし、それもここ数年のことで、1990 年代ではエレクトロニクス業界の中では低位置であった(1999 年の調査では、シャープのエレクトロニクス業界におけるブランド順位は 10 社中 7 位であり、ソニーやパナソニックなどの大企業は雲の上にいるような存在だった)。このままでは、シャープは将来的に遅れた企業になってしまう恐れがあった。

⇒この事態を打開するためには、シャープという企業のブランドを高める必要があった。

1990 年代のシャープは「IC」と「液晶」の 2 つの事業に力を注いでいた。どちらもパワーゲームといわれるように、継続的に巨額の設備投資が必要とされる事業であった。ところが、当時のシャープはまだ力が強くなかったため、その 2 つの事業を継続できる能力は到底なかったため、力を入れる事業をどちらかに絞る必要があった。

当時のシャープでは、IC 事業は全社の利益の約 10%を占めていてエレクトロニクス業界においてはなくてはならない事業であった一方、液晶事業は設備投資をしても利益が -32%と大幅な赤字で、経営の足を引っ張る存在であった。これでどちらを選択するかといわれたら、普通は利益を出している IC 事業を選択するだろう。しかし、ここでシャープはなんと液晶事業を選択したのだ。

それはなぜかという、IC 事業は確かに利益貢献度は高いものの、世界ではシャープの規模はせいぜい 20 位くらいで、将来的な望みは薄かった。その反面、液晶はシャープが世界で始めて実用化に成功したデバイス(特定の機能を持った装置や機器のこと)で、技術やノウハウは他社よりも蓄積していた。その液晶でテレビを作れば、一気にテレビの主導権を握れる可能性があり、そうなれば企業ブランド力も確実に高められるとシャープは考えた。こうして、シャープは液晶事業でブランド力を高めることにしたのだ。

- ・ シャープが目指した企業像

⇒1998 年頃、タイの通貨のバーツが暴落したことによって台湾や韓国などの通貨が急激に下落するという、アジアの通貨危機が起きていた。これにより、アジアの各企業は一気に輸出競争力を高め、市場は厳しいグローバル・メガコンペティション(世界規模の大競争のこと)の時代を迎えていた。

この頃、シャープもアジアの通貨危機の影響で大幅な減収減益となり、きわめて厳しい経営状態にあった。そのためこの事態を打開する必要があったが、前述のように当時のシャープにはそれほど力がなく、エレクトロニクス業界の中でも低位置であった。その中で大企業に勝つためには、シャープは「勝てる分野に経営資源を絞り込み、集中をさせ」、「事業の思い切った選択と集中をさせる」ことにより、「強い企業ブランドをつくる」、「国際社会の中でキラリと光るオンリーワン企業」を目指すという経営方針を固めた。

・ 企業ブランドを高める宣伝

⇒前述のようにシャープは「液晶で世界のオンリーワン企業になる」「液晶でテレビの主導権を握る」ために、当然技術の開発は行うものの、その液晶というブランドの宣伝にも特徴的な戦略があった。

シャープは前述のような経営方針を固めた後、企業ブランドを高める宣伝にも着手した。当時宣伝部長であった北田秀人氏は、そのために以下の宣伝の指針を作り上げた。

⇒①企業ブランド力を8年で業界ナンバーワンにする。 →1999年当時、エレクトロニクス企業10社におけるシャープの順位は7位。この順位を3年で3位、5年で2位、8年で1位にするという目標を定めた。

②液晶を応用した商品以外は一切宣伝しない。 ③お客様の気持ちに届く「単位になる宣伝(商品のターゲットの8割以上の人に認知される宣伝の量のこと)」を「継続してやり続ける」。 →ブランドやイメージというものは、認知の積み重ねによってつくり上げられていくもの。認知されるためには、宣伝の「質」と「量」が重要で、さらに最低3年、5年、8年くらいのスパンで継続してゆくことで、初めてブランドというものがつくられていく。つまり、「何を、どう継続させてゆくか」を決めることが、ブランドづくりには必要不可欠なのだ。

④全社共通のモノサシをつくる。 →企業から発信している情報はさまざまであるが、その発信する内容がそれぞれバラバラだと、その会社に対するイメージもばらばらになってしまうので、企業から発信する情報は一体化させる必要がある。そのために、シャープは「シャープ表現ガイド」なるものを作ったり、年に一度一年間につくった製作物を一同に集め、確認する「製作展」を催したりしている。

⑤オンリーワンの宣伝を開発し、実施していく。 →テレビや新聞などの広告媒体は広告をする時間やスペースなどをどの会社に対しても同じにしている、非常に保守的であるから、いかにその中で人々をアツといわせる「オンリーワン宣伝」ができるかが重要となる。

⑥企業スローガンを考える。 →企業スローガンはその企業ブランドを象徴し、長く使えば使うほどその企業の認知度や親しみやすさが高まる。シャープは長年「目の付け所が、シャープでしょ。」にしていたが、液晶を核にした世界にないオンリーワン企業を目指すために、「液晶で!(トキメキ)のある生活。」に変更した。

⑦企業のブランド・コンセプトを明らかにする。 →企業として、目指すブランド・コンセプトもわからずに企業ブランドを高める取り組みなどできるはずがない。シャープは目指すビジョンを明確にするために、ブランド・コンセプトを「暮らしを変える楽しさ、次々に!シャープ」とした。

・ 太陽光発電を核にした環境先進企業を目指す

⇒2004年初頭、シャープはオンリーワン企業の実現に向けて、2つの経営方針を発表した。その経営方針とは、「液晶世界ナンバーワン企業」と「環境先進企業」の2つであった。環

境事業に関しては、シャープは1963年に早くも太陽光電池の量産化に成功するなど太陽光発電においてはトップクラスの企業であった。そのため、将来確実に世界規模で太陽光電池の需要が高まっていくと予想して、このような経営方針を打ち出したのだ。

- ・ 強い商品ブランドを作り、ヒットさせていく原動力

⇒シャープの宣伝部に約40年にわたって勤めた北田秀人氏は、この商品ブランドの原動力は「商品力」「営業力」「PR力」の3つである、といている。そして、この3つの力はバラバラではなく、これら全てが連繋して三位一体となったとき、初めて強い企業ブランドがつけられる。

- ・ シャープのブランドづくりへのこだわり

⇒①ブランドづくりに熱い思いを持ち続けること。 ②めざすブランドビジョンを掲げ、ブランドづくりのシナリオを描くこと。 →企業のブランドづくりには全社員がその気になって取り組んでいく必要がある。ブランドビジョンや企業ブランドづくりのシナリオもなく、何万人もの社員をその気にさせることはできない。

③成果が出るまでやり続けること。 →企業ブランドは一年や二年で急に上がるものではない。三年、五年、八年とやり続けることで生み出されていくものだ。

④仕事を単位にさせる「選択と集中」を思い切ってやること。 →ブランドコミュニケーションも、常にターゲットを見据えて、全社の視点で人もお金も組織も人の流れもムダゼロに近づける選択と集中を図っていく必要がある。

⑤全社員をブランドづくりにベクトルを合わせ、その気にさせること。 ⑥強い企業ブランドづくりを手助けしてくれる信頼できる、社外のブレーンをたくさん仲間に入れること。 ⑦本気で強いブランドをつくっていくための経営や、事業活動を実践していくこと。