

強いブランド企業“SHARP”の確立に向けて

2021年 5月 11日

会長 兼 CEO



本日、2020年度決算を発表し、オンラインで決算説明会を開催しました。2020年度の業績は、新型コロナウイルスの長期化や半導体不足などの影響を受ける中でも、前年に対して増収増益となり、売上高、営業利益、最終利益が公表値を上回る結果となりました。特に売上高と営業利益は、コロナ前の2018年度を上回る水準にまで回復しています。加えて、フリーキャッシュフローの黒字化も果たすことができました。この間の皆さんの努力に改めて感謝します。本当にありがとうございます。

1. 強いブランド企業“SHARP”の確立

今回の決算説明会では、今後の「事業経営の方向性」についても説明しました。当社は今後も、新たなサービスやソリューションの展開、健康・医療・介護分野をはじめとした新規事業の創出を加速し、様々な社会課題の解決に取り組むことで、人や社会に寄り添い、常に新たな価値を提供し続ける「強いブランド企業“SHARP”」の確立を目指していく考えです。こうした方向性に沿って、今年度以降、次の3つの取り組みを推進します。

a) ブランド事業を主軸とした事業構造の構築

当社は現在、コアとなる「ブランド事業」と、それらを支える「デバイス事業」がOne SHARPとなって事業を推進しています。

「ブランド事業」においては、今後も引き続き、特長機器やサービス、ソリューションを強みに、グローバルに事業を拡大し、シャープブランドのさらなる向上に取り組めます。そして、近い将来、営業利益率7%以上を達成したいと考えています。一方、全て子会社化が完了した「デバイス事業」においては、競争力強化に向け、他社との協業の具体化を加速していく方針です。

こうした考えの下、今後は、「スマートライフ」「8K エコシステム」「ICT」の3つのブランド事業と、「ディスプレイデバイス」「エレクトロニックデバイス」の2つのデバイス事業の形で業績開示を行う予定です。それぞれのセグメントにおいて、着実に具体的成果を示していきましょう。

b) 事業ビジョンの具現化

当社は今後も引き続き、事業ビジョン「8K+5G と AIoT で世界を変える」の具現化を目指していきます。これに向け、まず日本においては、これまで構築してきた事業基盤を活用し、8つの重点事業分野を中心に新たなサービスやソリューションの創出を進め、事業変革を加速します。一方、海外においては、欧米や台湾、ASEAN などを中心に、8K や5G、AIoT 等の特長機器のグローバル拡大をより一層加速することで、将来に向けた基盤構築を急ぐ考えです。

また、こうした取り組みにあたっては、ブランド事業への重点投資に加え、M&A や協業もより積極的に展開していきたいと考えています。

c) 社債市場への復帰

以前からお話ししている通り、当社が持続的に成長するためには、財務基盤のさらなる強化が不可欠です。

現在、「量から質へ」の徹底、「運転資金の圧縮」により営業キャッシュフローの最大化を図るとともに、利益率の高い「ブランド事業への投資拡大」、「デバイス事業における外部資金の獲得」など、投資効率の向上に向けた取り組みを加速していますが、これにより、每期安定的にフリーキャッシュフローを創出し、財務体質の改善を進めていきます。そして、将来の「社債市場への復帰」に道筋をつけていきたいと考えています。

こうした方針に沿って、今後、当社は「強いブランド企業“SHARP”」の早期確立と持続的成長を目指していきますが、新型コロナウイルスに加えて、米中貿易摩擦の長期化や半導体不足など、今後の事業計画の前提となる環境変化の想定は、極めて難しい状況が続く見通しにあります。ですから、現時点では中長期的な数値目標を対外的に示すのではなく、一年一年、各年度の業績目標を着実にやり遂げることに専念する考えです。

本日公表した2021年度業績見通しの達成に向け、全社一丸となって取り組み、安定的に利益が創出できる強固な経営体質を確立していきましょう。

2. 経営人材の育成

前回のメッセージでお話しした通り、人材育成の新たな取り組みとして、4月24日に次期幹部候補を対象とした社内研修を、26日には将来の幹部候補を対象とした社外研修「Leadership Transformation Initiative」をスタートしました。研修参加者の皆さんには、日々の業務で忙しい中ではありますが、自らの、そして、シャープの将来のために、積極的に取り組んでくれることを期待しています。

また、以前のメッセージでも少しお話ししましたが、今回の研修のスタートを機に、改めて、私が経営人材に求める能力についてお話しします。

a) 激しい環境変化に機敏に対応できること

先程もお話しした通り、ここ数年だけを見ても、新型コロナウイルスをはじめとした想定を超える環境変化が何度も起きており、当社が次の100年を歩むうえでは、より様々な困難に直面することが想定されます。こうした中においても、当社が持続的に成長するためには、経営者自らが市場の動きや新たな技術に対して高い感度を持ち、これまでのやり方にとらわれず柔軟な発想で次々と事業を変革し、スピード感を持って有利なポジションを確立していくことが重要です。

また、現在、株式市場からの評価が高い企業の多くは、その事業形態が斬新であることに加え、CEO や経営幹部が若いという特徴もあります。当社としてはこれまで、新卒採用やキャリア採用の見直し、若手社員の給与水準の引き上げなど、優秀若手人材の獲得に力を入れてきましたが、今後は経営幹部をはじめとした責任あるポジションへの登用もより一層加速していく考えです。

b) リーダーシップを持つこと

私は5年前、「必ずやシャープの経営再建を成し遂げる」という不退転の覚悟を持って、初の外国人社長として、一人でシャープに入社しました。社長就任当初はネガティブな報道が多数ありましたが、私自らが先頭に立ち、社員の皆さんと共に懸命に経営再建に取り組んだ結果、早期の業績回復を実現でき、世間の見方

も大きく改善することができました。この間、社員の皆さんは本当によく頑張ってくれたと思います。特に、事業本部長をはじめとした経営幹部の皆さんは、私に厳しい要求をされる中でも、よくついてきてくれたと考えています。心から感謝の意を表します。

将来の経営人材にもこのように、高い当事者意識と責任感を持って、“Work Hard, Work Smart”、“有言実現”を実践し、自らが範を示すことにより、社員を力強くリードしてくれることを期待しています。

c) 将来のシャープの主力となる事業の経験を持ち合わせていること

私はこれまでの幅広い経験を基に、“強いブランド企業を目指す”、“8K+5G と AIoT で世界を変える”、“量から質へ”、“ソリューション事業への転換”、“健康/医療分野への新規参入”、“B2B 事業の拡大”等、シャープが進むべき方向性を明確に打ち出し、先頭に立って事業を推進してきました。この結果、まだまだ満足できる水準には至っていませんが、一定の成果をあげることができたと考えています。将来の経営人材にも、様々な事業を経験するとともに、技術に対する高い知見や経営スキルを身に付け、シャープの成長をしっかりと導いていただきたいと思っています。

d) ステークホルダーからの信頼が得られること

ここ数年の株主総会が滞りなく開催できたことは、私の経営に対する株主の信頼の表れであると考えています。将来の経営人材には、株主の利益の最大化はもとより、取引先や顧客など、全てのステークホルダーとの信頼関係構築に努めていただきたいと思っています。加えて、最大株主であり、強力なパートナーである鴻海グループとのさらなる連携強化に取り組んでくれることも期待しています。

e) グローバル経営に長けていること

私は、シャープはグローバルに名の知れたブランドである一方でデバイス中心の文化で日本中心の会社であることが、大きな課題の一つであると考え、経営基本方針に「輝けるグローバルブランドを目指す」と掲げるとともに、様々な打ち手を講じてきました。直近でも、全てのデバイス事業の分社化を完了するとともに、ブランド事業のグローバル拡大を推し進める「海外ブランド商品事業推進本部」を新設するなど、これに向けた取り組みを具体化しています。

将来の経営人材には、こうした方向性に沿って、自ら先頭に立ってシャープブランドのさらなるグローバル拡大を牽引すべく、語学力はもとより、グローバルな視点や経営感覚を身に付けていただきたいと思います。

勿論、必ずしも今すぐに、この5つの能力を高い水準で備えている必要はありません。今回の研修や日々のOJT等を通じて、自ら意識的に能力向上に努め、一つひとつ身に付けていっていただきたいと思います。また、以前からお話している通り、私はシャープ社内の人材だけでなく、社外から能力や熱意のある人材を招き入れ、互いに切磋琢磨し合うことも重要であると考えており、引き続き具体的検討を進めていきたいと思います。

3. 最後に

日本では、ゴールデンウィーク前に3度目の緊急事態宣言が発令されましたが、新型コロナウイルス第4波の収束は未だ見えていません。社員の皆さんには、引き続き、健康管理に十分留意していただきたいと思います。そして、2021年度業績目標の必達に向け、まずは足元の第1四半期を全力で頑張りましょう。

以上