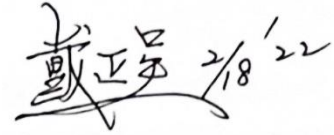


## さらなる成長に向けて

2022年 2月 18日

会長 兼 CEO



### 1. 第3四半期決算

2月8日に、2021年度第3四半期決算を発表しました。第3四半期迄の累計の業績は、上期に引き続き、売上高、各利益共に前年同期を上回り、最終利益は1.7倍の大幅増益となりました。この間の皆さんの努力に感謝します。

第3四半期については、サプライチェーンの混乱が継続している影響もあり、営業利益は前年同期を下回ったものの、最終利益では前年同期比1.6倍の増益となっています。セグメント別に見ると、8K エコシステムとディスプレイデバイスが増収増益、その他3セグメントは減収減益となりましたが、スマートライフは引き続き2桁の高い利益率を確保、ICT とエレクトロニックデバイスは前期からは増益となっており、5セグメント全てで黒字を確保しました。

また、今回の決算では、第3四半期までの業績及び直近の状況を踏まえ、2021年度通期業績予想を修正するとともに、配当金の増額(予定)を発表しています。足元の事業環境は一段と厳しさを増していますが、修正した業績予想の達成に向け、残り1カ月半、全社一丸となって頑張りましょう。

### 2. 堺ディスプレイプロダクト(SDP)の復帰

本日開催した取締役会において、現在当社が株式の20%を保有し、大型液晶パネルを生産している SDP（堺工場）を完全子会社化する方針を確認しました。現株主との協議・最終合意の後、法定手続きを経て、本取引を完了させる予定です。本日はこうした方針に至った背景についてお話しします。

## ① 私の使命

かつてのシャープは、世間から「1.5流の家電メーカー」や「顔の見えない会社」と言われてきましたが、2001年に液晶テレビ「AQUOS」を発売して以降、「液晶のシャープ」として一時の栄光の時代を築くことができました。

その後、経営危機に陥り、2016年8月に私が社長に就任しましたが、この時、私は、創業の精神「誠意と創意」を継承し、様々な独自商品やサービスを提供し続けることで、再び、シャープの栄光を取り戻すことを自らの使命とし、経営基本方針に「輝けるグローバルブランド」を目指すことを掲げました。その後、シャープのロゴに“Be Original.”を追加しましたが、これは、私のこうした決心の証でもあります。

今後、世の中ではデジタル化が一層加速し、これに伴いディスプレイの役割が益々高まっていくことが想定されます。ですから、当社が将来に亘って、より良い製品やサービスを提供し続けるためには、ディスプレイ関連技術を強化していくことが極めて重要であり、これが今回の SDP 完全子会社化の前提となる考え方です。

## ② 経営者の「能力」と「決心力」が企業の命運を決める

世間で言われるように、大型液晶事業は市況の変動が激しく、コントロールの難しい事業ではありますが、私は、企業経営は、経営者の「能力」と「決心力」によって結果が左右されるものであると考えており、実際にこれまでも、いくつもの有言実行を積み重ねてきました。

例えば、DBI や SNDS は、元々は赤字で、それぞれの親会社の事業戦略から外れた会社でしたが、当社の子会社化後は短期間で黒字転換することができました。また、2020年10月に白山工場を取得する際にも社外から様々な否定的な見方ありましたが、結果として、今日まで順調な稼働を維持し、黒字経営が続いています。

また、企業経営は、短期的な利益のみを追求するのではなく、長期的視点に立って、社会と国家の発展に貢献することが大切です。かつて経済産業省が主導した「液晶日の丸連合」はシャープが参加しなかったことで、その構想が頓挫しましたが、私は日本の将来のためにも、日本にディスプレイ事業を残し、再び世界

をリードしていくべきであると考えており、予てより、ディスプレイ事業を集結させた「日の丸連合2.0」の必要性を訴えてきました。今回のSDPの復帰が、こうした動きを加速するきっかけになることを期待しています。

### ③ SDP とのシナジー

ご存知の通り、SDP はシャープが2009年4月に設立した会社で、当時のグリーンフロント堺全体での投資額は、シャープが液晶工場に4,300億円以上、関連企業が5,000~6,000億円、総額1兆円規模に上ります。このような背景から、今もなおSDPには多くの当社社員が出向しており、土地やユーティリティ等も当社からの賃借であるなど、当社とSDPは実質的に事業共同体となっています。こうした中、今回のSDP完全子会社化には大きく2つの狙いがあります。

#### a) テレビ事業におけるグローバル拡大戦略の加速

当社はグローバルでのAQUOS復権に向け、AQUOS 8K や AQUOS XLED 等、特長的な新商品をいち早く市場に投入するとともに、日本でのシェア No.1の維持、欧米でのブランド取り戻し、中国での事業拡大戦略の再構築、ASEAN でのブランド力強化等、グローバル事業拡大を積極的に推進していますが、今後こうした戦略を進めていくうえでは、テレビのコスト構造において大きな割合を占めるパネルの安定調達が極めて重要になります。

しかしながら、大型液晶パネル市場で非常に大きなシェアを持つ中国は、現在、米中貿易摩擦の真ただ中であり、先日も、米国が自国企業からの輸出を制限する企業のリストに大手液晶パネルメーカーを含む中国企業33社の追加を発表するなど、摩擦は深刻化する一方です。このような状況下、過度に中国に基幹部品を依存することは、調達量や価格において、リスクを抱えることになりかねません。

また、現在、当社のAQUOSには、SDPからは主に堺工場製パネルを調達していますが、完全子会社化後は、今回の買収対象には含まないSDP 広州工場で生産されるパネルを有利調達できる契約を締結する方針です。これにより、当社は将来に亘って、大型テレビのフルラインナップ（5インチ刻み）を安定的且つ優位性を保ちながら維持することができ、グローバル市場での競争を勝ち抜き、より収益性の高いテレビ事業を展開していくことが可能になります。

## b) ディスプレイデバイス事業の強化

足元では、ニューノーマルやデジタルトランスフォーメーションの加速を背景にIT機器向けパネルの需要が高まっており、当社にも多くの引き合いがありますが、こうした中、SDPにおいても現在、ノートPC用液晶パネルの開発・生産に着手しています。また、今後も自動車やメタバースをはじめとした様々な分野でディスプレイが活用され、さらなる需要拡大が期待できます。

ですから、今回、SDPを完全子会社化することにより、当社ディスプレイデバイス事業のアプリケーション拡大や生産能力向上を図るとともに、お互いのリソースを融合させ、将来のシャープの大きな強みに育てていきたいと考えています。

当社は元々、業績の安定化を狙いに、SDPの持分売却を検討していましたが、昨今の国際情勢や大型パネル市場の動向、当社の事業戦略などを勘案すると、今、このタイミングで完全子会社化することが、将来のシャープにとって必ず良い決断になると考え、今回の決定に至りました。

この決定に対して、今後、社外から様々な意見があると思いますが、先程もお話しした通り、企業経営は、日々の株価の変動や外部の評価に左右されるのではなく、長期的視点に立つて行うものであり、正しい経営を行っていれば、ステークホルダーの信頼は自然と高まっていくものと私は考えています。

## 3. 最後に

2016年、テリーさんは鴻海の本部に「義」という文字を書き、全ての金融アドバイザーの反対意見を押し切ってシャープへの投資を決定し、私はこうしたテリーさんの強い思いを背負って、社長に就任しました。

あれから約6年の歳月が経過しましたが、この間、社員の皆さんと共に抜本的構造改革を断行してきた結果、当社は短期間で黒字転換し、2017年には東証一部復帰を果たすことができました。そしてその後も、外部環境がどんなに厳しくとも、当社は黒字を維持することができています。

また、事業本部毎に見ても、本社費用配賦の廃止により、経営の自由度が高まり、この結果、個々の事業の競争力が向上し、社員のモチベーションが高まると

ともに、チームワークの良い風土が醸成されました。そしてこの間、一時売却すべき事業としてやり玉にあげられていたソーラー事業を含め、当社は一つの事業も放棄しておらず、大半が黒字経営を継続しています。

このように、6年間、全社一丸となって経営改善に取り組んだ結果、シャープの経営は根本から改善され、企業風土も極めてポジティブに変化しており、次の100年の新たな歴史を築いていく土台を構築することができたと考えています。

こうした中、私は、これまでのメッセージでお話ししてきた通り、本年3月末をもって CEO を退任しますので、本日開催した取締役会において、呉柏勲（Robert Wu）常務に今後のシャープの舵取りを託すことを決定しました。呉常務は、主に海外事業で活躍し、私が絶大な信頼を置く幹部の一人で、必ずやシャープを輝けるグローバルブランドへと導いてくれることを確信しています。

尚、新体制への移行や SDP の復帰等、来年度、2022年度はシャープにとって極めて重要な転換点となることから、新 CEO の順調な船出を支えるために、私自身は1年間、引き続き会長としてシャープの経営に携わる考えです。

4月より新体制をスタートしますが、呉 CEO の下、より一層結束を強め、社員全員の実力でさらなる成長を実現していきましょう。

以上