

将来を見据えた“イノベーション”に挑戦しましょう
Let Us Take on Challenges for Innovation for the Future

June 21, 2022

CEO 

1. 2022年度通期業績予想

6月8日に、2022年度通期業績予想を公表しました。今回の業績予想は、サプライチェーンの混乱や円安が当面継続するという前提の下、中国ロックダウンの影響や完全子会社化予定の堺ディスプレイプロダクト株式会社(SDP)の業績悪化影響等を織り込み、前年度から増収減益の予想としました。

今後も非常に厳しい事業環境が続きますが、米州や欧州、ASEAN を中心とした「海外事業の強化」、新商品やサービスの開発、新市場の開拓、新規事業の創出といった「新規領域の拡大」、サプライチェーンの混乱をはじめとした「リスクへの対応」の3つに重点的に取り組み、公表値の達成、さらなる業績向上を目指しましょう。

また、SDP は、足元でテレビ向け大型液晶パネルの市況が当初の想定以上に悪化しており、今年度は苦しい経営が続く見通しですが、高い技術力やコスト力、さらには大型に優位性のある G10工場の強みを活かし、市況変動の激しいテレビ向けパネルから、ゲーミングやボリュームゾーンの PC 向けパネル、スーパーロングディスプレイ等の車載向けパネルへのシフトを進めることで、早期の黒字転換、業績の安定化を目指していきます。そして、当社ディスプレイデバイス事業及びテレビ事業の将来のさらなる成長に繋げていきたいと考えています。

1. Fiscal 2022 Financial Forecasts

On June 8 we announced our financial forecasts for fiscal 2022. This fiscal we forecast increase in sales and decrease in profit, based on the understanding that confusion in supply chain and depreciation of the Japanese yen will continue, and impact from lockdown in China and business deterioration impact of Sakai Display Products Corporation (SDP) to be consolidated.

Such harsh business environment is expected to continue, but let us emphasize on the following three points: Strengthen overseas business centering Europe / Americas and ASEAN, expand new areas by developing new products / services cultivating new markets and creating new businesses, and correspond to risks such as those seen in supply chain confusion together as one, and achieve our forecasts and aim for further heights.

For SDP, business is deteriorating worse than initially expected with the downturn of large size LCD panel market, and we expect difficulty in business this fiscal year, but we aim for an early turnover to surplus utilizing its high technology, cost performance, and strength in large size as a G10 plant, shifting from conventional panel production for TVs that is high in volatility to gaming devices and volume zone PCs, and car applications such as super long displays etc. This way, we aim to further develop our display device business and TV business in the future.

2. 開源節流会議

5月28日と6月4日の二日間に亘って、全事業部長以上の方々が出席の下、それぞれ「節流」と「開源」に関する会議を開催しました。既に理解されていると思いますが、「開源節流」とは健全な財政を川の流に例えた言葉で、「開源」とは水源を開発すること、「節流」とは水の流れる量をしっかりと調節することです。

この言葉の通り、「節流」では、コストダウンや経費削減、品質コスト低減、在庫削減等について、「開源」では、海外事業の強化や新規領域の拡大、M&A、特許戦略等について、各本部より取り組みを報告していただきましたが、私からは、“改善”ではなく“改革（イノベーション）”により積極的に挑戦していただきたいということを改めて徹底しました。

既存事業や今までのやり方を前提とした“改善”には限界があり、それだけでは、たとえ足元の厳しい事業環境を乗り越えることができたとしても、長続きはしません。5年後、10年後のあるべき姿を起点に今やるべきことを考え、高い目標を設定し、その達成に向けてこれまでのやり方を抜本的に見直す“改革（イノベーション）”に取り組んでこそ、持続的成長を実現することができます。

こうした事例の一つとして、当社 IT 部門は、これまで様々な機能を社外 IT ベンダーに依存してきましたが、2016年以降、方針を大きく転換し、内製化へと切り替えた結果、5年間で社外流出コストを半減させることができました。そして、この改革は社外からも高く評価され、6月6日に発表された IT 総合情報誌「日経コンピュータ」が優れた IT 事例を表彰する「IT Japan Award 2022」において、特別賞に選ばれました。IT 部門の皆さん、本当におめでとうございます。

2. 開源節流 Meeting

On May 28 and June 4, we held meetings regarding 節流 = reduce expenditure and 開源 = increase income with all business unit representative attending. As you all understand already, 開源節流 is a reference of a sound financial status to the flow of a river. 開源 is to develop the source of water, and 節流 is to control the volume of water.

As expressed in these words, we had each business unit report their activities regarding cost down, cost reduction, quality cost control and inventory control at 節流 meeting, and strengthening overseas business, expanding new areas, M&A, and patent strategy at 開源 meeting. I urged once again to take on challenges for innovation instead of just improvement.

Improvement based on existing business and past customs have limits, and even if we could overcome upcoming severe business environments that way, it would not last long. We can only realize sustainable growth by thinking of what we need to do now by imagining our ideal 5 years and 10 years from now, setting high targets, and make innovations against our current methods in order to achieve our goals.

As an example of such innovation, our IT department conventionally consigned various functions to outer source IT vendors. However, we have changed our policy since 2016 and executed innovation to conduct in-housing of IT operations. As a result, we have reduced IT related outflow costs by half over the past 5 years. This innovation has been highly appraised from outside as well, and we have been commemorated the special award at IT Japan Award 2022 announced on June 6. This award is presented by Nikkei Computer, a general IT magazine in Japan. Congratulations to all members at IT department.

足元を生き抜くための“改善”から将来を見据えた“改革（イノベーション）”へ。各事業のリーダーの方々には、今一度マインドを切り替え、新たな発想で、自らの事業の成長をより力強く牽引していただきたいと思います。

3. 亀山/多気事業所視察

先月のメッセージで事業所視察についてお話ししましたが、6月3日には、亀山及び多気事業所の視察を行い、工場の状況や新技術を確認するとともに、ディスプレイデバイス事業の今後の取り組みについて幹部の方々と議論しました。

私の考えるデバイス事業の拡大のポイントは、スマイルカーブの川上と川下、つまり、「開発力」と「販売力」の強化です。

「開発力の強化」では、近年、世の中の技術やサービスの進化、変化のスピードが益々高まっており、新たな産業の動きをいち早く掴むとともにそのポテンシャルを見定め、より効率的且つスピードを上げた開発を行うことが重要になっています。当面、当社はEVやAR/VR、デジタルヘルス等の分野に積極的にリソースを投入し、新規事業の立ち上げを加速していく考えです。

「販売力の強化」では、デバイス各事業の営業部門の連携をより一層強化し、One SHARP の総合力を発揮した営業活動を展開することが重要であり、今後は“One Stop SHARP”をキーワードに、事業拡大スピードのさらなる向上を実現する新たな体制の構築を進めていきます。

また、ブランド事業においても、独自の技術力やグローバル各地域におけるマーケティング力をより一層強化し、地域に根差したより良い商品やサービスの開発、より効果的な販売活動に取り組みます。こうした取り組みを通じて、シャープ

Let us switch from seeking improvement to survive today to innovation for future growth. I would like each representative to lead your business aggressively with new ideas.

3. Visiting Kameyama / Taki

As I mentioned in my previous message on visiting bases, on June 3 I visited Kameyama and Taki to check the status of our plants and new technology, while holding discussions with executives on future actions for our display device business.

I believe the key to expand our device business is at the start and end of the smiling curve, meaning strengthening development and sales.

Regarding strengthening development, it is becoming more important for us to grasp the trend in new industries, understand the potential in growth, and conduct development more efficiently and speedily, as evolution of technology and services in the world and speed of change continues to accelerate. For the meantime, we will be aggressively focusing our resources to EV, AR/VR, and digital health etc., and accelerate startup of new businesses.

Regarding strengthening sales, we will further strengthen collaboration of our sales departments of each device business, and carry out overall sales activities as One SHARP. Under the idea of “One Stop SHARP,” we will promote to establish a new system to realize further improvement in business expansion speed.

Also, for brand business, we will further strengthen our unique technology and marketing forces in each global region, develop better products and services matching local needs, and execute more effective sales promotion. Let us strive

ブランドを、“日本中心のブランド”から“世界のブランド”へと、大きく飛躍させていきたいと思います。

4. CEO ランチミーティング

5月18日及び6月1日に堺本社で、それぞれ2時間ずつ、CEO ランチミーティングを開催しました。

ミーティングの詳細については、今後も各事業所での実施を予定していますので割愛しますが、私は社員の皆さんに、創造力や熱意、志、起業家精神をより高めていただきたいと考えており、こうした取り組みの一つとして、7月より、全社でスタートアップコンペ（新規事業提案会）を開催することとしました。特に有望な提案に対しては、事業化に向けた資金を CEO ファンドでサポートする考えですので、社員の皆さんの積極的な挑戦を期待しています。

また、当社が今後もグローバル競争を勝ち抜いていくためには、より多様な価値観を持つ人材が集い、互いに考え方をぶつけ合い、それらを融合させ、新たな価値を次々と生み出していく会社になることが重要です。こうした施策の一つとして、今後、社員の皆さんの英語力強化を重点的にサポートし、国籍を問わず、優秀な人材が自らの能力をいかんなく発揮できる環境を構築していきたいと考えています。

5. 最後に

第1四半期も残すところ約2週間となりました。冒頭でお話しした通り、この第1四半期は、中国でのロックダウンの影響を大きく受けましたが、6月1日に、上海におけるロックダウンが解除され、未だ予断を許さない状況に変わりはないものの、徐々に回復の兆しが見えつつあります。

to make the Sharp brand from a Japan-Centric brand to a Global brand through such activities.

4. CEO Lunch Meeting

On May 18 and June 1, I have held CEO lunch meeting at Sakai headquarters.

Details will be omitted as I plan to visit other bases in the near future, but I am asking our employees to raise their consciousness in creativity, passion, will, and entrepreneurship. As part of a plan to support such consciousness, I am introducing my plan for an all-company start-up competition (new business proposal) starting from July. Especially for promising proposals, I will support its business launch with CEO fund, so I am looking forward to hearing your aggressive challenges.

Also, in order for us to win in global competition, we need to gather personnel with various perspectives and work together to create new ideas leading to new values. As part of this idea, I will support the strengthening of your English skills to establish an environment where excellent personnel can express their abilities despite their nationality.

5. End Note

Only two weeks remain in our first fiscal quarter. As I mentioned at the start, we have been largely impacted by the lockdown in China this first fiscal quarter, but the lockdown of Shanghai has been removed from June 1, and while the situation still needs to be observed carefully, we are seeing signs of gradual recovery.

各事業本部においては、この機を逃すことなくしっかりと挽回に取り組み、第1四半期の着地をやり切るとともに、今後の業績回復に繋げていきましょう。

以上

I would like each business to work on recovery taking this opportunity, and complete our plans for the first fiscal quarter and work on further recovery in our business.

End