

## 会長退任にあたって

2022年 6月 23日

会長



いよいよ、社員の皆さんとお別れをする日がやってきました。この6年間、私と苦楽をともにしてくれて、本当にありがとうございました。苦しい時もつらい時も、一緒に歩み続けてくれたこと、心からお礼を言います。

既にお伝えした通り、私は本日付けでシャープ株式会社の会長を退任し、今後は堺本社に席を置かず、無報酬で、新経営陣から要請があれば助言を行おうと考えています。

本来であれば、日本に行き、社員の皆さんや株主の皆様の前で、直接挨拶をしたいと考えていましたが、残念ながら新型コロナウイルスに感染してしまい、現在、病院に隔離されていますので、会長メッセージという形で最後の挨拶をさせていただきます。

振り返ると、この6年はあっという間でしたが、本当に色々な事がありました。

2016年4月2日、堺で共同記者会見を行い、鴻海からシャープへの出資を正式に発表、その後、競争法の審査を経て、8月12日に出資が完了しました。翌13日に私が社長に就任したわけですが、ちょうど日本が夏季休暇中でしたので、私はまず上海や南京の拠点を回り、8月20日に一人で日本にやってきました。

日本に来る飛行機の中のことは、今でもはっきりと覚えています。私は NEIL SEDAKA の「one way ticket to THE blues」という歌を聞き続けていました。「one way ticket」、まさしく「今、自分は片道切符を持って日本に行くのだ」、「再生を果たさなければ、二度と台湾には戻らない」という強い責任感を持って、飛行機の中で時を刻みました。そして、堺に来たのです。

さて、シャープでの実質最初の日でもある8月21日、それは夏季休暇の最終日、日曜日でしたが、私はまる一日かけて、50ページに及ぶ経営基本方針を幹部の皆さんに説明しました。その内容については、多岐にわたり、且つ、深いものであったと自負していますが、出席された幹部の皆さんもとても驚かれたのではないかと思います。

ただあの時、実は、私には、経営基本方針の徹底に加えて、もう1つの狙いがありました。それは、幹部の皆さんと直接接し、気持ちや心構えを肌で感じたかったのです。

あの日、私はとても安心したことをよく覚えています。皆さんの態度や顔つき、表情を見て、その真剣な眼差し、真摯な姿勢を感じ、「ここにいる皆さんとであればシャープは必ず再生できる」、「皆さんと一緒に歩いていくことができる」と強く感じました。

その後のことは皆さんがよく知る通りです。早川創業者を心から敬い、「誠意と創意」を旗印にして、ブランドの取り戻し、One SHARP の徹底、Be Original. の推進、国内拠点の整備、決裁権限の厳格化、海外子会社の統合、人事制度の抜本的改革、R&D のプロフィットセンター化、本社費の廃止、寮の新設、IT システムの効率化、契約の見直し、DBI や SNDS 等の M&A、マスク事業の開始、E コマースの拡充等の施策を、次々と実行して来ました。時には厳しく叱責する事もあったかと思いますが、それもすべて「シャープを良くしたい」との思いでやってきたことです。

そして、2016年3月期には2,559億円もの赤字であった会社の業績はすぐに黒字に転換し、過去に例のないスピードで東証一部復帰も果たせました。SDP も取り戻すことができました。「有言実行」から「有言実現」に、私たちの活動を昇華させることができたと考えています。

私の作った「経営基本方針」と、51本にもわたる「メッセージ」、この2つには、私の長年の経験をベースとした企業経営の基礎となる考え方や心構えをしたためていますので、是非、皆さんの今後のマネジメントの参考にさせていただきたいと思います。

これまでの主な経営方針	内容
1. Be Original.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「経営理念」や「経営信条“誠意と創意”」、早川創業者の“まねされる商品をつくれ”の精神”などの「創業の精神」は当社の根幹を為すものであり、これからも大切に継承していく</li> </ul>
2. 強いブランド企業“SHARP”の確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社ならではのハードウェアやサービス、ソリューションの提供を通じて、社会課題の解決に貢献</li> <li>● 人や社会に寄り添い、常に新たな価値を提供し続ける企業を目指す</li> </ul>
a) ブランド事業を主軸とした事業構造の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブランド事業は、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を目指す</li> <li>● デバイス事業は、他社との協業を梃子に競争力を強化し、ブランド事業の優位性を支える革新デバイスを創出</li> </ul>
b) 事業ビジョン「8K+5GとAIoTで世界を変える」の具現化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 8Kや5G、AIoT等の先端技術を搭載した“特長機器”を創出し、グローバルに展開</li> <li>● ハードウェアと、ソフトウェアやサービスを融合した“システム”を創出</li> <li>● 様々なシステムを連携させた当社ならではのプラットフォームを構築し、独自の“ソリューション”を提供</li> </ul>
c) 社債市場への復帰	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャッシュフロー重視の経営</li> </ul>
3. 8つの重点事業分野	① Smart Home    ② Smart Office    ③ Healthcare    ④ Entertainment ⑤ Industry        ⑥ Education        ⑦ Security        ⑧ Mobility
4. 3つのトランスフォーメーション	① 事業のトランスフォーメーション        : サービス/ソリューション事業の強化 ② 戦う市場のトランスフォーメーション    : グローバル事業拡大、B2B事業の拡大 ③ オペレーションのトランスフォーメーション : 抜本的構造改革
5. 開源節流	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開源: 「4象限経営」を実践し、新たな事業の創出を加速</li> <li>● 節流: 日々のオペレーションや組織体制、サプライチェーンにおいて、様々な視点でムダを撲滅</li> </ul>
a) 4象限経営	① 既存事業の維持強化    ② 商品のUpgrade    ③ 市場のExpansion    ④ 新規事業の創出
b) 量から質へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値モデルやローカルフィットモデルの比率を高める「製品の“質”の向上」、8KやAIoTを活用した革新的な商品やサービスによりイノベーションを実現する「事業の“質”の向上」に取り組み、利益ある成長を目指す</li> </ul>
c) プラス経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 単なる削減一辺倒ではなく、新たな価値を創出するという発想を持って、事業戦略や構造改革を推進</li> </ul>
d) One SHARP	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社の経営資源を有効活用し、経営効率を向上（拠点の統合、遊休資産の活用、共同調達等）</li> <li>● 事業間の連携を強化し、事業拡大を加速（販路の相互活用、技術の融合による新規事業の創出等）</li> </ul>
e) 借力使力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社のみならず、他社のリソースを有効に活用し、事業変革や競争力強化を加速</li> </ul>
f) 人員適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年齢構成の是正</li> <li>● 重点事業へのシフト及び部門間のアンバランスの解消</li> <li>● 適材適所の人材配置</li> </ul>

最後に、私から皆さんに、3点お話ししたいことがあります。

1点目は、「どんな困難な局面でも逃げてはいけない。諦めてはいけない」ということです。

私は鴻海時代から、「あなた自身が、物事を面倒と思った時は、それはやり方が合っていない」、「あなた自身が、物事を困難と思った時は、それは能力が足りない」という中国語の標語を部屋に掲げてきました。つまり、何事にも「絶対に諦めない」「積極的に新しい事に取り組む」という姿勢が大事なのです。

回り道の先に待っているのは行き止まりだけであり、困難から逃げては、苦労は2倍になります。ただ、真正面からぶつかれば、誰かの力を借りること、つまり、「借力使力」も可能です。是非、気持ちを強く持って業務に当たっていただきたいと思います。

2点目は、「Speed」です。

皆さんは「Speed」という英単語の語源をご存知でしょうか？元々は、「成功」や「繁栄」を意味する「Sped」という言葉がその始まりです。例えば、「God speed you!!」という言葉は今でも「幸運を祈る」という意味に使われます。つまり、「Speed」こそが成功の鍵なのです。

今、Beyond 5G や AR/VR の具体化、DX の深化が待ったなしの世の中になっており、時代の変化はますます激しくなっています。「シャープは大きな魚ではなく、早く泳ぐ魚を目指せ」、私が社長就任以来言い続けてきた言葉ですが、これからも、早く泳ぐ魚であり続けて欲しいと思います。

3点目は、シャープは「日本の宝」であるということです。

私は心からこう思っており、社員の皆さんにも、自分はそういう会社に勤めているという強い自負心、「シャーププライド」を持って、全身全霊で業務に当たっていただきたいと思います。

私の後任の Robert CEO は、若くしながら卓越した能力を持った素晴らしい経営者です。彼を中心に新しいシャープ、これから100年先も発展し続ける、輝かしいシャープを作っていくてください。どうか宜しくお願いします。

私自身、これからもシャープを見守っていきたいと考えていますし、今後とも何らかの繋がりを持たらとは思いますが、最後に、心からの感謝で締めくくらせていただきます。長い間、本当にありがとうございました。

以上