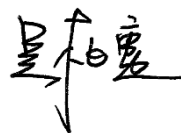


## “真のグローバル企業”に向けて To Become a True Global Company

September 15, 2022

CEO 

当社は本日、9月15日に、創業110周年を迎えることができました。社員やそのご家族の皆様はもとより、長年シャープの歴史を築いてこられたOBの方々、日頃から当社を支えてくださっている取引先や株主の皆様、当社の製品やサービスをご愛顧いただいているお客様等、全てのステークホルダーの皆様に改めて感謝申し上げます。本当にありがとうございます。

当社は現在、ハードウェアやデバイスの製造企業から、ハードやソフト、サービスを組み合わせたソリューション提供企業への転換を図るとともに、グローバル視点での経営改革を加速しています。今後も全社一丸となってこれに取り組み、シャープをさらに50年、100年、そしてその先も、世界中のお客様から愛され続けるブランド、「真のグローバル企業」へと成長させていきましょう。

また、今回の創業110周年に合わせ、本日以降年末にかけて、グローバル各地域で様々なプロモーションやキャンペーンを展開していきます。全員の力でこれを盛り上げ、さらなる事業拡大、そして、ブランド力の向上に繋げていきたいと思っています。

### 1. ASEAN 拠点視察

前回のメッセージでお話した通り、私は8月7日から2週間に亘って、ベトナム、フィリピン、インドネシア、シンガポール、タイ、マレーシアの6カ国を訪れ、

Today, September 15th, we are commemorating our 110th Anniversary. I would like to thank all of our stakeholders, including employees and families, together with our predecessors who have shaped the history of Sharp over these many years. A big “Thank You” too, to our business partners and shareholders who support us on a daily basis, and our customers who use our products and services. Thank you very much.

Our company is currently undergoing a transition from being a manufacturing company of hardware and device, into a solutions provider combining hardware, software and services. We are also accelerating managerial reform from a global perspective. Our aim is to continue to work on this target together in order to grow into a true global company. We want to become a brand supported by customers around the world for the next 50, 100 and many more years to come!

In line with our 110th Anniversary, from today onwards until the end of the year, we will conduct various promotions and campaigns at all global regions. Let us work together to make our activities a great success, and use this as a stepping-stone to further expand our business and increase our brand power.

### 1. Visiting ASEAN Bases

As I mentioned in my previous message, I visited Vietnam, the Philippines, Indonesia, Singapore, Thailand, and Malaysia over two weeks, starting August 7th 2022. During this

各販売会社や生産工場の視察、政府機関とのミーティング、取引先や販売パートナーとの商談、市場調査等を行いました。

当社は今年度、ブランド事業において、海外全体で前年比15%以上の売上成長を目指す計画であり、この成長を牽引する地域の一つがASEANです。ASEAN各拠点では、前年比20%以上の売上成長を目標に掲げ、高付加価値モデルの販売拡大や効果的なプロモーション活動を展開するとともに、新規カテゴリー商材の創出にも積極的に挑戦していただきたいと思っております。

一方、当社にとってASEANは、グローバル事業拡大を支える重要な生産拠点という側面も持ちます。各生産工場の皆さんにおいては、日々のオペレーションの見直しやセカンドリソースの活用等によるコストダウンはもとより、製品品質のさらなる向上、将来を見据えた工場の自動化、デジタル化等を推進し、当社製品の競争力をより一層高めていってくださることを期待しています。

勿論、こうした取り組みには、各販売会社、生産工場、BUの緊密な連携が不可欠です。今後もOne SHARPで、ASEAN事業のさらなる拡大に取り組みしましょう。

また、今回のASEAN出張を通じて、私は、ASEAN各拠点の社員の皆さんはとて若く、活気に溢れていると改めて感じました。当社は新たな経営方針の一つに「人(HITO)を活かす経営」を掲げていますが、ASEAN各拠点においても若手人材の育成や登用により力を入れ、シャープの成長の大きな原動力となっていってくださることを期待しています。

visit, I conducted observations of our sales bases and production plants, held meetings with government officials, arranged business meetings with our dealers and sales partners, and conducted market research.

This fiscal year, we aim to achieve 15% growth in global net sales in our Brand business, and ASEAN will be one of the leading forces to achieve this growth. I am expecting each ASEAN base to achieve their target of 20% growth in net sales year on year. This can be achieved by expanding sales using high, added-value models with effective promotions, and aggressively taking on the challenge to create new categories of merchandise as well.

Meanwhile, for Sharp, ASEAN is an important region for our business from the production point of view. I would like the members at each production base to review your daily operations and utilize the resources available for further cost reduction. Work together as a team and ensure continuous product quality improvement, factory automation which is the future trend, and promote digitalization to further increase the competitiveness of our products.

Of course, it is essential to have each sales base, production plant and BUs to be in close contact with one another in order to realize such goals. Let us continue to work as One SHARP to further develop our ASEAN business!

Also, from my visit to ASEAN this time, I was reminded once again of the youthfulness and energy of our members at each ASEAN base. One of our business policies is HITO management, and I would like to further cultivate our young personnel resources at each ASEAN base to become a formidable driving force for Sharp.

## 2. 人材育成の強化

当社は現在、国籍に関係なく、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くことを狙いに、英語公用語化に向けた取り組みを進めており、8月には、日本のマネージャーの皆さんにTOEICテストを受験していただきました。今後は成績に応じたトレーニングプランを用意し、社員の皆さんの英語力向上を継続的にサポートしていく考えです。

一方、会社に入社して以降、業務の多忙さ等もあり、自らの能力開発が疎かになっている方も多くいらっしゃるのではないのでしょうか。今回の取り組みを、英語だけに限らず、今一度、自分自身のさらなるスキルアップに励むきっかけにしていいただければ幸いです。

また、7月より、全社でスタートアップコンテスト（新規事業提案会）を開催していますが、1次審査には309チーム、871名もの応募がありました。今後は、各事業本部/関係会社内での1次審査、2次審査を経て、12月に全社の最終審査を予定しています。

今回応募いただいた各チームにおいては、事業化を目指し、今後も自らの提案をより一層磨き上げていっていただきたいと思いますし、こうした取り組みを通じて、当社に眠る新たなアイデアや才能の発掘、機会の創出に繋げていきたいと考えています。

## 3. 厳しい事業環境に直面して

先日、「経営の神様」と称された京セラの創業者、稲盛和夫氏がお亡くなりになりました。心よりご冥福をお祈り申し上げます。稲盛氏は生前、「企業は不況を境に体质を強化し、次の飛躍に備えることで発展していく」と述べられており、不況における対策として、次の5つをあげられています。

## 2. Strengthening Personnel Development

Currently, we are promoting plans to make English our official language in order to create an environment where any nationality can freely express their skills and talents. In August 2022, we had managers in Japan take the TOEIC test. From here on, we will prepare training programs for the members according to their results, and continue to support their improvement in English skills.

Meanwhile, I am concerned that many of you may be caught up with your work and putting aside your own skill development. I hope you can take this opportunity to not only work on improving your English but also work on further skill development.

Also, we started our start-up contest for new business proposals from July 2022 onwards, and we received entries from 309 teams and 871 members. Following preliminary and secondary reviews by each BU and company, we will hold an all-company review in December 2022.

I would like each team to continue to brush up your ideas with the aim to realize viable and profitable business start-ups. I would also like to use such events as a channel and a means to find new ideas and talent within our company and create new opportunities.

## 3. Facing Harsh Business Environments

Mr. Kazuo Inamori, founder of Kyocera and known as the “God of Management”, passed away recently. I would like to extend my deepest condolences. Mr. Inamori used to say, “Recessions are opportunities for growth. Companies succeed by reinforcing their strengths during recessions and preparing for the next period of prosperity”. He raised the following five points as measures against recessions:

### ① 全員で営業する

営業や製造、開発、間接部門にいたるまで、全員が一丸となって、日頃持っているアイデアをお客様へ提案し、受注へと結びつけ、納入まで行う。そのようなことを通じて、お客様から喜ばれるだけでなく、自分自身も会社全体がみられるようになる。

### ② 新製品開発に全力を尽くす

不況時には、お客様にも時間の余裕があり、何か新しいものを求めている。積極的にお客様をまわり、新製品のアイデアやヒント、あるいは今までの製品に対する要望やクレームなどをよく聞いて、それを持ち帰り、新製品開発や新市場創造に役立てる。

### ③ 原価を徹底的に引き下げる

「できないと思ったところが始まり」と思って必死に考え、従来のやり方を問い直し、思い切って変革する。旧態依然とした製造方法の見直しや、不要な組織の統合など、徹底的な合理化、原価低減を断行する。

### ④ 高い生産性を維持する

製造現場で余ってくる人員を生産ラインから切り離し、工場の整備や勉強会など、景気が戻ったときに備えた仕事をしてもらう。そして製造現場では、常に一番忙しいときと同じように、必要最小限の人員で緊張感を持った仕事をしてもらう。そのようにして、それまで大変な苦勞をして向上させてきた生産性を維持していくことが大切。

### ⑤ 良好な人間関係を築く

苦しい局面を迎えた時にこそ、職場や企業の真の力が問われる。不況は職場の人間関係を見直し、再構築する絶好の機会ととらえて、さらにすばらしい職場風土をつくるために努力する。

### (1) Every Employee Must Be A Salesperson

If all employees from sales, manufacturing, R&D and also indirect support functions work together, promote products to customers, and win orders for our products, they will not only make our customers happy but will also gain an understanding of how the whole operation works.

### (2) Put All Your Energy Into Developing New Products

During a recession, customers also have more time on their hands, and will be seeking new products. We must proactively visit customers and listen to their ideas or suggestions for new products, as well as their complaints and requests regarding existing products. We should take this information back to the company and find ways to use it when developing new products or even whole new markets.

### (3) Minimize Production Costs

When you think that a task is difficult, that is the very moment you must resolve to radically change the way you do business. You must review and revise the manufacturing methods that were taken for granted in the past; streamline the organization by merging job functions to increase efficiency, and reduce production costs.

### (4) Maintain High Productivity

Move personnel who are not needed for production to another area. For example, have them work on plant maintenance or attend training sessions so that the plant will be better prepared once the economy recovers. It is important to maintain the same high level of productivity that was achieved with great effort, in earlier times.

### (5) Establish Mutual Trust

A company's true quality and strength are tested when it faces a crisis. A recession provides the perfect opportunity to evaluate and improve the corporate culture and interpersonal relationships in the company. It is vital to take advantage of this opportunity to improve the corporate culture even further.

これまでもお話ししてきた通り、現在、当社を取り巻く事業環境は、新型コロナウイルスや地政学問題等を背景に、需要減少やインフレ、急激な為替変動等が生じており、極めて厳しい状況にあります。こうした「ピンチ」にしっかりと体質改善に取り組むことこそが、市況が回復した時に他社に先駆け業績回復を実現することに繋がります。

各事業責任者の皆さんには、是非、この稲盛和夫氏の経営哲学を参考に、日々の事業運営に当たっていただきたいと思っております。そして、全員の力で、目の前の「ピンチ」を将来の持続的成長に向けた「チャンス」に変えていきましょう。

#### 4. 最後に

非常に厳しい事業環境が継続した今上期も、残すところ半月となりました。残り2週間、最後までしっかりと挽回に取り組み、業績の積み上げに努めていただきたいと思っております。

そして、下期以降、全社一丸となって反転攻勢を仕掛け、創業110周年の記念の年を、将来の持続的成長に向けた大きな転換点となる一年にしていきましょう。

以上

As I have been explaining previously, our current business environment is extremely harsh with the background of COVID-19 and geopolitical issues, creating decrease in demand, inflation, and sudden changes in currency rate, etc. It is important for us to take these challenges as an opportunity to improve our company structure in order to recover business faster than others, once the business situation has stabilized.

I would like each business representative to keep the management philosophy of Mr. Inamori in mind when going about your daily business operations. Let us all work together to change this current challenge into an opportunity for future sustainable growth.

#### 4. End Note

We are down to half a month in our first fiscal half where an extremely harsh business environment continues to prevail. I would like you to continue to work on recovery until the very end for the next two weeks, and put in your best efforts to increase business results.

Let us all return to the offensive together from the second fiscal half onwards, and make this 110th Anniversary year a turning point for the better, for our future sustainable growth.

Thank you.