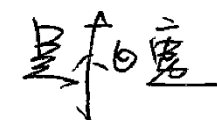


「開源節流」を徹底し、難局を打開していきましょう
Let Us Maximize Our Efforts in 開源節流 and Overcome the Difficult Situation

October 11, 2022

CEO



2022年度も半年が経過し、下期がスタートしました。今下期も、円安のさらなる進行、エネルギー価格の上昇、インフレや景気の後退等、非常に厳しい事業環境が継続する見通しにありますが、全社一丸となって「開源節流」に取り組み、この難局を打開していきたいと考えています。共に頑張りましょう。

Half of fiscal 2022 has ended, and we entered our second fiscal half. We expect harsh business environments to continue, such as further depreciation of the Japanese yen, rise in energy costs, inflation and recession etc. Therefore, I would like everyone to take on thorough acts for 開源節流, meaning increase income and reduce expenditure, and overcome this difficult situation. Let us work together to achieve our goals.

1. 10月1日付事業推進体制

9月29日に開催した人事評価委員会を経て、10月1日付で事業推進体制の見直しを行いましたので、その狙いを見直し内容についてご説明します。

1つ目は「開源」です。当社は新経営方針“ESG に重点を置いた経営”の早期具現化を目的に、4月に“Digital Healthcare 事業推進室”を、7月には“ESG 推進室”及び“スマートホームプロジェクトチーム”を新設しましたが、これらの取り組みの加速とさらなる新規事業の創出を狙いに、今回、この3つの組織を束ねる「新規事業推進本部」を新たに設置しました。

また、当社が今後、事業を大きく変革し、新たな分野で次々と特長ある商品やサービスを創出していくためには、中長期視点での革新的な研究開発の強化が益々重要になります。こうした考えから、研究開発部門は3年先、5年先、10年先の技術開

1. Business Promotion System as of October 1

After discussions at Personnel Evaluation Committee held on September 29, we reviewed our business promotion system as of October 1. I would like to explain the aims and points that were reviewed below.

First is regarding 開源, or increase income. In order to realize our new business policy of management emphasizing on ESG, we newly established Digital Healthcare Promotion Office in April and ESG Promotion Office and Smart Home Project Team in July. In order to further accelerate such activities and create new businesses, we newly established New Business Promotion Group to administer these offices.

Also, in order for us to innovate our business and create featured products and services one after another in new areas, we must further emphasize our strength in innovative research and development from a mid to long term perspective. Based on

発により重点を置く一方で、事業化については各事業部門がスピード感をもって推進する役割を明確にしました。

さらに、今回、新たに CFO を設け、陳信旭(Branden)氏に就任いただきました。陳氏は、金融やハイテク業界において、グローバルで20年以上の経験を有し、企業の財務戦略や管理システム、IR 活動等に精通された方で、今後は、グローバル視点での M&A や財務を中心にご担当いただくとともに、グローバル事業拡大についても牽引していただきます。

2つ目は「節流」です。以前の CEO メッセージでもお話しした通り、当社は現在、挑戦的な節流目標を掲げ、この達成に取り組んでいますが、One SHARP での集中購買をより強力に推進すべく、沖津副社長が指揮を執る調達本部を新設しました。

また、テレビ事業はこれまで、国内と海外で本部を分けていましたが、この管理体制は維持しつつ、さらなる連携強化や効率化を図ることを狙いに、GBP 事業推進本部を SDS 事業本部に統合しています。

3つ目は「リーダーの世代交代」です。当社は今年の4月、次の世代にバトンを繋ぐことを狙いに、SAS 及び SBS の事業本部長を交代しましたが、これに続き今回、SESJ 及び SDS においても新たなリーダーを責任者に登用しました。さらに、この他にも、各事業本部、関係会社において、積極的に優秀若手社員の幹部登用を進めています。新たに就任したリーダーの方々には、強い決心とスピードをもって、自らの事業を力強く牽引してくれることを期待しています。

this idea, we clarified roles setting R&D department to emphasize on developing technology looking on to the next three, five and ten years, while business units will be responsible to introduce such developments to the market with speediness.

Additionally, we established a post for CFO and welcomed Mr. Hsin-Shu (Branden) Chen. Mr. Chen has global experience of over 20 years in finance and high-tech industry, acquainted in corporate financial strategy, management system, and IR activity etc. He will be in charge of M&A and finance matters from a global point of view, while leading our global business development.

Second is regarding 節流, or reduce expenditure. As I have explained in my past messages, currently we are setting challenging targets to achieve, and as part of such actions, we newly established the Procurement Group with Executive Vice President Okitsu taking the lead to promote centralized procurement as One SHARP.

Meanwhile for TVs business, we used to split BUs for Japan and global business, but this time, while maintaining management system, we integrated GBP business promotion BU to SDS BU in order to further strengthen collaboration and improve efficiency.

Third is introducing new generations as leaders. In April, with the aim to pass on responsibility to the next generation, we replaced the Heads of SAS and SBS. This time, we appointed new leaders for SESJ and SDS as well. We are also aggressively appointing personnel from the younger generation as executives in each BU and affiliated company. I expect the new leaders to lead each business with a strong determination and speed.

2. 下期の重点取り組み

冒頭でお話しした通り、足元の事業環境は一層厳しさを増しており、先行きも益々不透明になっていることから、現在、下期経営計画の蓋然性を一段と高めるべく、「開源節流」の具体的施策について、各事業本部長と議論を重ねています。

「開源」では、販売計画の必達、特に海外での前年比20%以上の売上成長を何としても実現すべく、営業組織を最適化し、販売力のさらなる強化を図るとともに、新製品の市場投入時期を前倒しし、販売機会の拡大に取り組みます。

一方、「節流」では、先程もお話しした通り、費目毎に挑戦的な削減目標を掲げ、この達成に向け、これまでのやり方を抜本的に見直すとともに、人員の適正化を図り、海外事業や新規事業等の分野に、より大胆にリソースをシフトしていく考えです。

現在、非常に厳しい経営環境下にあることから、各 BU、部門に対して大変高い節流目標の達成を要求していますが、私自身も、経営幹部の減俸を節流施策の検討項目に入れるなど、強い決心を持ってこれに取り組んでいます。社員の皆さんにも、より一層の奮起を期待します。

3. HITO

先月の人事評価委員会では、事業推進体制に加え、今年6月の経営説明会で“人(HITO)を活かす経営”の重点施策として掲げた4項目/12テーマの内、4つのテーマについても方向付けしました。

2. Major Action Items For Second Fiscal Half

As I mentioned at the start, our current business environment is becoming even more harsh and unclear. I am holding continuous meetings with each BU representative on detailed plans for 開源節流 in order to raise the probability of our management plan for the second fiscal half.

For 開源, we will further strengthen our sales force by optimizing our sales organization in order to surely commit our sales plans, especially to achieve more than 20% growth in global sales year on year, while pulling in market introduction of new products to expand sales opportunities.

Meanwhile, for 節流, as I have explained earlier, we are setting challenging reduction targets for each item. In order to achieve these targets, we are fundamentally reviewing our methods while working on optimizing personnel, and make changes by shifting our resource boldly to overseas and new business areas.

Since we are currently under extremely harsh management environment, I am urging each BU and department to reduce expenditures at high standards, and at the same time, I am also dealing with this situation with a strong determination myself, discussing to include salary cut of executives as part of our 節流 plans. I expect you all to rouse yourselves one step further to take on your challenges as well.

3. HITO

At the personnel evaluation committee held last month, in addition to reviewing our business promotion system, we gave direction on four out of twelve themes in the four categories that we explained at the Management Meeting held in June as our priority targets for HITO, or people-oriented management. We will start to roll out the following action plans in Japan for the four themes.

1つ目は、「研修プログラムの拡充」です。当社は昨年より、次期経営幹部候補の育成を狙いとした研修を実施していますが、今下期からは、35～45歳の若手マネージャーを対象とした次世代リーダー育成研修を開始します。

また、7月より開催しているスタートアップコンテスト（新規事業提案会）は、現在、1次審査を終え、309チーム中65チームが2次審査に進んでいます。この2次審査を通過したチームについては、約2カ月間、事業化スキルの向上や提案の更なるブラッシュアップを目的とした研修を受講いただく予定です。

加えて、英語力強化の取り組みについても、学習支援プログラムの導入や定期的なTOEICテストの開催等、内容を順次拡充していきます。

2つ目は、「海外外向制度の見直し」です。当社が真のグローバル企業に成長していくためには、経営の現地化が不可欠であり、今後もこの方針に変わりはありませんが、一方で、真のグローバル人材を育成していくためには、日本及び海外の両方で責任あるポジションの経験を十分に積むことも重要です。

これまではコロナ禍の影響もあり海外との人事異動は極力控えていましたが、こうした考えから、今後は適正な期間でローテーションを実施し、より多くの人に海外勤務機会を提供していきます。

3つ目は、「社内公募制度の導入」です。複数の専門性を持つ hybrid 人材の育成に向け、今後、社内の人材流動性を高めていく考えですが、こうした取り組みの一環として、社内公募制度、つまり、社員の皆さん自身が、自らの意思で新たな分野の仕事に挑戦することができる仕組みを導入します。

First is expanding training programs. We have been conducting training courses for candidates of future executives since last year, and from this second fiscal half, we will start training programs for next generation leaders targeting young managers ranging from 35 to 45 years of age.

The startup contest held from July is under progress now with first round judges completed. 65 out of 309 teams have proceeded to the second round. Those who will pass the second round will go through a training program for about two months aimed to improve skills for commercialization and brushing up proposals.

Also, to strengthen English skills, there will be more contents provided such as learning aid programs and regular TOEIC test plans.

Second is reviewing overseas job assignment system. In order for us to become a truly global company, we must localize management, and this policy will be maintained. Meanwhile, in order to develop truly global personnel, it is important to have members experience responsibilities in both Japan and overseas.

Assignment to overseas sections were limited considering impact of COVID-19, but based on our new policy, we will rotate members based on adequate periods and provide more opportunities to work overseas.

Third is introducing in-house recruitment system. In order to cultivate hybrid personnel with multiple expertise, we will enhance flexibility in assigning personnel, and as part of this action, we will introduce an in-house recruitment system, where you can take on the challenge of new work areas based on your own will.

4つ目は、「等級制度の見直し」です。当社は今後も優秀若手社員を早期に責任あるポジションに登用していく考えであり、職責に応じて等級もスピーディーに昇級できるよう、現行のマネージャーの等級を階層ごとに統合します。

このように、これからも“若くて活気あふれる企業風土”の醸成を目指した人事制度改革に全力をあげて取り組んでいきますが、主役は社員の皆さんです。これを機会に、是非、より高いモチベーションをもって日々の業務や自身の能力開発に励んでいただきたいと思います。

4. 最後に

10月1日より、CEATEC 2022がオンラインで先行開幕し、来週18日からは、3年ぶりにリアルでも開催されます。今回、当社は、「Toward Tomorrow with SDGs」をテーマに、デジタルヘルスケアやカーボンニュートラルを中心に、様々な商品やサービスを出展していますが、これらを着実に具体的ビジネスに繋げ、事業拡大を実現していってくださることを期待しています。

繰り返しになりますが、下期のテーマは「開源節流の徹底」です。全社一丸となって、目標達成に邁進しましょう。

以上

Fourth is reviewing the grade system. We will continue to appoint talented young members to roles with responsibility at an early stage, and to raise speediness in promotion of grades in coordination with responsibilities, we will integrate the current grades of managers based on each level.

With such measures, we are making full efforts for innovation in personnel system in order to cultivate a young and energetic corporate culture, but please be reminded that it is up to you, the employees, to play that role. Please take this opportunity to take on your daily operations and develop your own skills with higher motivations.

4. End Note

Starting October 1, CEATEC 2022 online opened in advance, and from the 18th next week, the event will be held physically for the first time in three years. We are exhibiting under the theme “Toward Tomorrow with SDGs” with digital healthcare and carbon neutral related products and services centering our display. I am looking forward to see such exhibits to be sublimated to actual businesses, and realize our business expansion.

Once again, I would like to emphasize our main theme for this second fiscal half is to take on thorough acts for 開源節流. Let us work together as one to achieve our goals.

Thank you.