

修正公表値の必達と将来の反転攻勢に向けて  
To Secure Revised Figures And Prepare for Future Return to Offensive

November 16, 2022

CEO 

1. 第2四半期決算

11月4日に、2022年度第2四半期決算を発表し、オンラインで説明会を開催しました。今上期は、米州及び ASEAN におけるブランド事業の伸長や、車載向けディスプレイの販売拡大等により、売上高は前年同期を上回りましたが、急速な円安の進展によるブランド事業の収益減少、ディスプレイ市況の悪化による SDP の業績低迷等により利益は大幅減益となりました。特に、第2四半期だけを見ると、新型コロナウイルスで世界が大きく混乱した2019年度第4四半期以来の赤字となっています。

今回の決算では、通期業績予想の見直しも併せて公表しました。詳細は発表資料を確認していただきたいと思いますが、今下期は、開源節流を一層徹底することで、現在の悪い流れを早期に断ち切り、何としても年間で最終黒字を達成したいと考えています。

特に、短期的な業績改善には「節流」が最も効果的です。現在、様々な観点からコスト構造の見直しや不採算事業の構造改革、人員適正化等を進めていますが、こうした施策を着実に成果に繋げるとともに、各 BU、生産会社、販売会社が一致団結し、さらなる改革に取り組んでいきましょう。

1. Consolidated Financial Results for the Second Quarter Ended September 30, 2022

On November 4 we announced our consolidated financial results for the second quarter ended September 30, 2022 and held an online meeting. For the first fiscal half, our net sales exceeded year on year results with development of Brand business in Americas and ASEAN, and sales expansion of displays for automotive etc. Meanwhile our net income significantly reduced due to decrease in Brand business profit deriving from depreciation of the Japanese Yen and deterioration of display market causing low performance in SDP business. Especially for the second fiscal quarter, we recorded losses for the first time since Q4 of fiscal 2019 when the novel coronavirus created large confusion throughout the world.

At this financial results announcement we also announced our revised annual business forecast. I would like you to review details with announced materials, but my vision is to bring an end to this current bad flow by thoroughly implementing 開源節流, or pursuing opportunities and reduce expenditure, and achieve net profit for this fiscal year no matter what.

Especially, 節流 or reduce expenditure is effective for short term recovery in business. Currently we are reviewing cost structures from various perspectives, executing structural reform of unprofitable business, and optimizing work force etc., and while we make sure to lead such measures to results, let us all work together with each BU, manufacturing base, and sales base to unite and take on further innovation.

SDP については、当面厳しい状況が継続する見通しにありますが、足元ではパネル価格に好転の兆しも見えつつあります。また、今後はSDTCとの緊密な連携の下、中長期でさらなる需要増が期待される車載向けをはじめとした中型パネル事業の拡大や、新たな産業分野での新規事業の創出にスピードを上げて取り組んでいきます。これにより着実に業績改善を進め、まずは来年度の早いタイミングで、ディスプレイデバイスセグメント全体での黒字化を成し遂げたいと考えています。

今後、修正公表値の必達に向け、各経営幹部がより強い決心を持ち、先頭に立って困難に立ち向かっていきますので、皆さんにおいても更なる奮起を期待しています。全員の力で、早期の業績回復を実現していきましょう。

## 2. 成長軌道への回帰

足元の最重要経営課題は先程お話しした通りですが、当社が来年度以降、再び成長軌道へと歩みを進めていくためには、以前にもお話ししたスマイルカーブの川上と川下、つまり、「研究開発」と「販売マーケティング」に集中的にリソースを投入していくことが重要です。一方、中間にあたる「製造」においては、グローバルサプライチェーンを有効に活用し、より競争力のある体制を構築していきたいと考えています。

### a) 販売マーケティングの強化

ブランド事業では、現在、海外事業の拡大と国内事業の高付加価値化に取り組んでおり、今上期は特に、米州や ASEAN で大きな成果をあげることができました。一方で、足元では世界的な景気減速により各地で需要が後退しつつあり、事業環境は厳しさを増しています。

For SDP, we expect harsh conditions to continue for a while, but we are also seeing recent signs of improvement in panel price as well. Also under close collaboration with SDTC, we will promote to expand mid-size panels business for automotive and others where further increase in demands are expected in the mid to long term, and accelerate actions to create new business in new industries. By promoting business improvement with such measures, first we aim to secure profit in overall of our Display Device Business segment at an early stage in the next fiscal year.

From here on, to secure achievement of revised business results, each executive will take the lead to take on challenges with strong determination, and I expect you all to make further efforts as well. Let us all realize early business recovery with full force.

## 2. Toward Recovery to A Growing Phase

Our current urgent management issue is as I explained above, but in order for us to return to a growing phase in the next fiscal year and on, we must focus our resource in research and development and sales and marketing, the upstream and downstream of the so-called smile curve. Meanwhile, for manufacturing positioned in the center, we will utilize global supply chain effectively and structure a system with more competitiveness.

### a) Strengthen Sales and Marketing

For Brand business, currently we are working to expand global business and create high added value for Japan business, and especially in our first fiscal half, we were able to achieve significant results especially in the Americas and ASEAN. Meanwhile, we are currently seeing a global economic slowdown leading to demands declining in each region, making our business environment becoming increasingly severe.

このような状況下においても、今後も着実に事業拡大を実現していくためには、市場動向や競争環境を木目細かく分析し、スピード感を持って新たな打ち手に挑戦していくことが重要であり、ASEAN では、11月10日から約1週間、各国の市場動向や販売状況、今後の開発計画等について重点的に議論を重ねています。また、以前より市況が厳しい欧州では、現在、テレビ事業やパソコン事業の構造改革に着手しており、早期に適切な収益を確保できる体制を構築していく考えです。

一方、デバイス事業では、今後益々の市場拡大が期待される車載やAR、VRの分野等を中心に、One SHARP での営業活動を展開し、さらなる販売拡大を実現していきたいと考えています。

#### b) 研究開発の強化

10月17日に発表された「CEATEC AWARD 2022」において、当社の屋内光発電デバイス「LC-LH」が最上位の賞の一つにあたる「経済産業大臣賞」を受賞しました。

この「LC-LH」は、屋内光を電気に高効率で変換できる色素増感太陽電池と、当社が長年培ってきた液晶ディスプレイ技術を融合させた、まさにシャープらしいデバイスで、腕時計や電卓などに用いられる一般的な太陽電池に対して約2倍の発電効率を有しており、今後、様々な小型デバイスやセンサーなどへの活用が期待されています。関係者の弛みない努力に心から感謝の意を表します。

私はこのように、シャープには少し見方を変えたり、別の技術と組み合わせたりすることで、世の中を大きく変える可能性を秘めた技術やアイデアがまだまだ数多く眠っていると考えており、今後もこれらの発掘に向けた様々な取り組みを推進していきます。

Even under these circumstances, in order for us to continue to steadily expand our business, it is important for us to carefully analyze market trends and the competitive environment and take on new challenges with speediness. For ASEAN, we are holding discussions on market trends, sales conditions, future development plans etc. of each country starting from November 10 for about one week. In Europe, where market conditions remain severe from before, we are currently introducing structural reforms in our TV and PC businesses, and intend to build a system that will enable us to secure appropriate earnings at an early stage.

Meanwhile for Device business, we will develop sales activities as One SHARP to realize further sales expansion centering automotive, AR, and VR etc. where more market development can be expected, and realize further sales expansion.

#### b) Strengthen Research and Development

On October 17, our indoor power generating device LC-LH was awarded the Minister of Economy, Trade and Industry Award at CEATEC AWARD 2022, one of its most prestigious awards.

This LC-LH is a device that well represents Sharp, as it is a fusion of dye-sensitized solar cells that can convert indoor light to electricity with high efficiency, together with liquid crystal display technology. Its power generating efficiency is about double of common solar cells utilized in wrist watches and calculators, and its application is expected in various small type devices and sensors etc. I would like to express my deepest appreciation to the tireless efforts of all members involved.

I believe we still have many technologies and ideas that have the potential to largely change the world just by changing our perspectives a little bit or combining with other technology. I will promote various activities to excavate such ideas.

その一つが、7月より実施している新規事業提案会であり、現在、2次審査を通過した16チームが、12月に行われる最終審査に向け、提案のブラッシュアップを重ねています。当日は私自身も参加を予定しており、各チームの提案を楽しみにしています。

また、来春には、当社の今後の成長力の源泉となるコア技術、つまり、本部を超えて応用ができ、将来、様々な分野でイノベーションを起こすことが期待できる当社独自の技術を見出すことを狙いに、社内技術コンテストを実施します。そして、1年後には、対外的に「SHARP Technology Day」を開催し、社外の様々なステークホルダーとの協業を加速することで、他社と明確に差別化された独創的な商品やサービスの創出、さらにはゲームチェンジの具現化に繋げていきたいと考えています。

加えて、今回、AIoT 開発を One SHARP でより戦略的に行うべく、新規事業推進本部傘下に AIoT 事業推進室を新設しました。当社ではこれまで、各事業それぞれが主体となってAIoT 戦略を推進し、数多くのAIoT 機器やサービスを創出してきましたが、今後はそれぞれの機器やサービス間の連携を一層強化し、当社ならではの価値を生み出すAIoT プラットフォームの確立を目指します。

### 3. 最後に

今年も残すところ約1カ月半となり、今後、世界各国で年末商戦がスタートしますが、この間にどれだけ業績を積み上げることができるかが、修正公表値達成のカギを握ります。先程もお話した通り、足元では各地で市況が厳しくなりつつありますが、全社一丸となってこれを戦い抜くとともに、将来の反転攻勢に向けた確かな基盤を築いていきましょう。

以上

One attempt is our new business proposal convention we are holding from July. Currently, the 16 teams that have passed the second round are brushing up their proposals toward the final round to be held in December at Makuhari. I plan to join this event as well, and I am looking forward to the proposals of each team.

Also next spring, we will hold an internal technology contest aiming to seek for our featured technology as core technology of our future growth that can be applied by various BUs and expected to bring innovation in various fields. In addition, one year later, we will hold “SHARP Technology Day” externally and accelerate partnership with various outside stakeholders in order to create featured products and services standing out from others, and further leading these to realize game changing actions.

As another action, we newly established AIoT Business Promotion Office under our New Business Development Group in order to make AIoT development more strategic as One SHARP. So far, we promoted AIoT strategy with each business taking initiative, enabling us to create various AIoT devices and services, but from here on, we will further strengthen collaboration of each device and service to establish an AIoT platform where we can create values unique to ourselves.

### 3. End Note

This year will end in another month and a half and it is the time when year end sales promotions will start in each country around the world. This will be the key on how much we can raise business to achieve our revised announced forecast. As I mentioned earlier, the market environment is growing severe at each region, but let us all work together as one to fight out this year end sales promotion term, and form secure foundations for future return to offensive.

Thank you.