

2023年度の年間黒字必達に向けて  
To Definitely Secure Net Profit in Fiscal 2023

March 6, 2023

CEO 

1. 2022年度の着地

当社は2月7日に、第3四半期決算及び通期業績予想の再見直しを発表しました。第3四半期及び第1-3四半期累計の業績は共に最終赤字となっており、年間の業績についても、2016年度以来の赤字となる見通しです。こうした業績悪化の要因の一つは SDP の業績低迷にあります。一方、ブランド事業においても、円安や原材料価格高騰等の影響を受け収益力が大幅に低下しており、この結果、第1四半期以降、毎期、赤字 BU の数が増加しています。

今期も残り1カ月を切り、市況は依然として厳しいままですが、来年度の発射台となる今期の着地は、当社が今後業績を反転させていく上で極めて大きな意味を持ちます。今一度、社員全員が現状を正しく認識し、危機感を持って日々の業務の中で節流や在庫圧縮を徹底するとともに、全員営業の姿勢で“誠意”をもって積極的にお客様を訪問し、既存顧客のビジネス拡大やオンライン等の新規チャネルの開拓に繋げ、最終日まで業績を積み上げていきましょう。

2. 2023年度経営計画

昨年12月以降、2023年度の経営計画について審議を重ねていますが、来年度は“年間黒字必達”が当社の最重要経営課題です。

1. Reaching the end of fiscal 2022

On February 7, we announced our consolidated financial results for the third fiscal quarter together with our additional downward annual forecast. Our third quarter results and cumulative results from April to December both recorded net losses, and we also expect annual net loss in business for the first time since fiscal 2016. One reason of such deterioration is due to the situation at SDP, but even in brand businesses our profitability is largely decreasing due to impact from the depreciation of the Japanese yen and rise in material cost etc. As a result, the number of BUs recording net loss is increasing over each term.

We have less than a month remaining this fiscal and our market situation is still harsh. Still, the way we end this fiscal has the significance as a rocket start for the next fiscal year, and lead us to our return to the offensive. Let us all hold a correct understanding on the current situation and share a sense of crisis in order to make thorough actions for 節流, or cutting expenses, and reduce inventory through our daily operations, visit our customers aggressively with sincerity, and work to expand sales until the very last day by expanding business with current customers and cultivating new sales channels including online sales.

2. Fiscal 2023 business plan

We are continuously holding discussions for our fiscal 2023 business plans since last December, and our most important business issue for the next fiscal year is to definitely secure net annual profit.

これに向け、業績悪化の大きな要因である SDP では、現在、再生シナリオの見直しを進めており、今後、中期的視点に立った構造改革を加速していきます。また、各赤字 BU では、不採算事業の構造改革や、更なるコスト削減及び人員適正化による事業の筋肉質化を進めており、今後も私と沖津副社長で進捗を木目細かく管理、サポートし、何としても黒字転換を果たしていきます。

その上で、全社で引き続き節流を徹底するとともに、4象限経営の方針の下、高付加価値商品比率の拡大や海外市場/空白市場/オンラインチャネル等の新規販路の開拓等に取り組み、さらなる事業拡大、収益力向上を目指す考えです。

同時に、当社がこの難局を乗り切り、近い将来、反転攻勢に打って出るためには、今から成長に向けた布石を数多く打っていくことも重要です。

例えば、Open AI 社が開発した対話型 AI ツール“ChatGPT”の公開以降、様々な分野で AI を活用した新サービスが立ち上がっており、AI はいよいよ本格的な実用段階に入りつつあります。今後は AI の使い方が企業の競争力を左右すると言っても過言ではなく、まさに当社の“創意”が試される時です。大胆かつ柔軟な発想で、スピード感を持って新たな事業に挑戦し、当社ならではの AIoT の世界を早期に創り上げていきましょう。

また、当社は昨年4月以降、デバイス各事業を横断した営業活動による販売拡大に取り組んできましたが、今年1月の CES2023においては、ディスプレイやカメラ、センサー、レンズ等の当社独自デバイスを総動員し創り上げた VR 用ヘッドマウントディスプレイのプロトタイプを公開し、完成品としても、そして個々のデバイス単体としても大きな注目を集め、その後も多くの引き合いがあります。

In order to realize this target, we are currently reviewing rebirth scenarios for SDP that owes a large factor of our business deterioration, and we will accelerate structural reform from a mid-term perspective. Also, for BUs that have recorded losses, we are working on lean-sizing business by executing structural reform in non-profitable businesses and promoting further cost reduction and optimizing personnel. I will manage and support the progress together with EVP Okitsu carefully and closely in order for us to definitely achieve a return to profit.

In addition, while we will continue to execute cutting expenditures on all-company basis, under our 4-quadrant management policy, we will continue to increase ratio of high added-value products and cultivate new sales routes such as in overseas, new areas and online channels, in order for us to expand business and improve profitability.

At the same time, in order to overcome this difficult situation and return to the offensive in the near future, it is important to make many strategic moves for development from this timing.

For example, ever since Open AI introduced its new dialogue-based AI tool *Chat GPT*, new services utilizing AI have emerged in various areas, and the application of AI is now reaching the stage for practical use. It can be said the way companies utilize AI will impact its competitiveness, and our creativity will be put to the test. Let us introduce dynamic and flexible ideas to take on business with speed, and create our unique world of AIoT at an early stage.

Since last April we have been working on integrating sales activities to expand our device business. At CES2023 this January, we revealed a prototype Head-Mount Display for VR with our unique devices, such as display, camera, sensor, lens etc. brought together into one product. The prototype has attracted many interests as a product as well as each device, and we are receiving numerous inquiries.

このように、当社にはデバイスやハード、アプリケーション、プラットフォーム等を総合的に提案できるという他社にない強みがあり、今後は新たな領域を中心にこの“One SHARP Solution”を積極的に展開していくことで、事業間のシナジーを最大化し、シャープの総合力をより一層高めていきたいと考えています。

加えて、中長期視点での“研究開発投資”や“ブランド投資”、“人材投資”についても継続的に行っていくことで、持続的成長を支える確かな経営基盤の構築も進めていきます。

また、こうした様々な取り組みを、スピード感を持って実行していくことを狙いに、現在、各事業本部長と組織体制の見直しについても議論を進めています。詳細については改めてお伝えしますが、事業グループの再編や新規事業を担う新たな組織の設置、新規分野を中心とした若手社員の幹部登用、組織階層のフラット化等を進めていく考えです。

2023年度の事業環境はインフレの加速により一段と厳しくなる見通しにあり、こうした中で当社が確実に黒字転換を果たすためには、より高い目標を設定した挑戦計画に取り組むとともに、幾重にもバックアッププランを用意し、毎四半期着実に成果を上げていかななくてはなりません。非常に難易度の高い取り組みになりますが、全員の力で早期に黒字化を成し遂げ、将来の反転攻勢へと繋げていきましょう。

### 3. 戴前会長著書「シャープ再生への道」

2月22日に、前会長の戴さんが、当社を再生に導く中で実践されてきた様々な経営手法やご自身の個人史、さらには当社の今後に向けた示唆等を綴られた著書「シャープ再生への道」を出版されました。また同時に、ご自身で計5,000冊を購入され、当社の全マネージャーに配付くださるとともに、2月24日から3月1日にか

As you can see, our strength is our ability to make an all-in-one proposal with our devices, hardware, applications, and platform etc. By aggressively developing such “One SHARP Solution” actions centering new areas, I expect our businesses will maximize synergy effect and raise Sharp’s overall strength furthermore.

In addition, by continuing to make investments in research and development, branding, and personnel from a mid-to-long term perspective, we will promote structuring our foundation of management for sustainable growth.

In order to execute such actions with speediness, I am holding discussions with each BU head to review our organization structure. I would like to explain details on another occasion, but I plan to regroup businesses, establish new organizations to manage new businesses, appoint younger generations as executives centering new areas, and flatten the hierarchy within each organization etc.

Our business environment in fiscal 2023 is expected to become even more harsh with acceleration in inflation. In order to definitely secure surplus, we must work on challenging plans set at higher bars, prepare multiple back-up plans, and raise results by each fiscal quarter. It will be an extremely difficult task, but let us realize early surplus with all of our forces, and lead it to future return on the offensive.

### 3. Book by former Chairman Tai: “Road to Sharp’s Recovery”

On February 22, former Chairman Tai published his book titled “Road to Sharp’s Recovery” in Japan revealing his various management skills he introduced upon recovery of Sharp, together with his personal history and many indications for our future development. Upon its publishing, he personally purchased 5,000 books

けて各事業所を訪問され、社員の6年間の苦労に対する労いと感謝のお言葉をお贈りくださりました。

既に読まれた方も多いと思いますが、この書籍には、戴さんと共に私たちが実践してきた経営基本方針のエッセンスが凝縮されています。その中でも、私が特に大切にしていきたい言葉は、「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」という言葉です。つまり、何事にも絶対に諦めず、あらゆる方面から検討すること、そして、常に学び続けることが大切であるということです。

足元の当社の業績は非常に厳しい状況にありますが、私はシャープの CEO として、困難から決して目を背けず、自分自身の能力をさらに磨き上げることで、必ずこの難局を乗り越えていくんだと、改めて決意しました。社員の皆さんにおいても、日々の業務の中で壁に直面したり、悩んだりすることが今後もあると思います。そうした時にこそ、この本に目を通し、私たちの基本に立ち返ることで、次の一歩を踏み出すヒントにしていきたいと思います。

#### 4. 終わりに

繰り返しになりますが、2023年度の事業環境は一段と厳しさを増す見通しにあり、こうした中で、私たちは何としても“年間黒字”を成し遂げなければなりません。残り1カ月、そして来年度に向け、一人ひとりが会社の現状を正しく認識するとともに危機感を持ち、これまで以上に積極的な姿勢で目標達成、業績向上に取り組んでいきましょう。

以上

and distributed these to all managers in Japan, while visiting several bases in Japan from February 24 to March 1 to express his gratitude to the employees over the six years during his Presidency.

I believe many of you have already read the book, which reveals the essence of our execution of his Basic Management Policy. Especially I would like to treasure the words “If you find issues troublesome, it means you are not handling it correctly. If you find issues hard to accomplish, it means you are in lack of ability.” In other words, it is important to never give up on any issues, consider solutions from all directions, and never quit learning.

Although our business is currently under an extremely difficult phase, as CEO of Sharp, I have renewed my determination to never turn away from difficulty, and further polish my skills to overcome this difficult situation. I believe all of you will also be facing difficulties in your daily operations and have troubles during your work. Let’s return to our basics at such times by looking back to this book and find clues to make our next step toward our future.

#### 4. End note

Once again, the outlook of our business environment in fiscal 2023 is expected to become even more harsh, while we must definitely secure net annual profit. In the remaining one month and looking onto the next fiscal year, let us all hold a correct understanding on the current situation and share a sense of crisis. With that mutual understanding in mind, let us show more aggressiveness to achieve our targets and improve our business.

Thank you.