

将来の飛躍に向けて
To Leap in the Future

May 14, 2024

CEO 

本日、当社は2023年度決算及び中期経営方針を発表しました。今回のメッセージでは、その中でも特に重要なポイントについて説明しますので、詳細は発表資料を確認し、理解を深めてください。

1. 2023年度決算

昨年度の売上高は対前年減収、営業利益と経常利益は、SDPに加えて、SDTCも需要低迷の影響を受け業績が大きく下振れした結果、ディスプレイデバイス全体で大幅赤字となり、全社でも赤字となりました。さらに、最終利益についても、ディスプレイデバイス関連で大きな減損損失を計上したことから2期連続での大幅赤字となっています。

他方、こうした中においてもブランド事業では、巣ごもり需要の反動減やエネルギーコストの上昇、インフレの加速、急激な円安等、様々なマイナス要因の影響を受けつつも、大幅増益を確保することができました。

また、今回の決算がこのような結果となった最大の要因はディスプレイデバイスの不振にあります。当社の今後の成長を見据えると、当社には過去から長年抱えている構造的課題があります。

Today, we announced our Consolidated Financial Results for the Year Ended March 31, 2024 and our Medium-term Management Direction. I would like to explain the important points here. Please review the details through the announced material for your better understanding.

1. Consolidated Financial Results for the Year Ended March 31, 2024

In the last fiscal year, net sales decreased, and operating income and ordinary income ended in red figure, due to the deterioration in SDTC in addition to SDP from impact of sluggish demands. Also, we recorded a significant net loss for two consecutive years due to the substantial impairment loss related to our display device business.

On the other hand, even under such circumstances our brand business successfully secured considerable profit increase, despite various negative factors such as decline in stay-at-home demand, energy cost hike, accelerating inflation and rapid depreciation of the yen.

Also, the largest factor of our financial results is the slump in display device business, and considering our future growth, we can see we have structural issues from many years ago.

具体的には、デバイス事業はその事業特性上、毎期大きな投資が不可欠ですが、当社は長い間、技術や工場投資が十分に行えず徐々に競争力が低下し、これにより新たなカテゴリーや顧客等、成長分野の開拓が進まず、結果として、市場の変化の影響を受けやすい事業構造に陥っています。

一方、ブランド事業は、投資が制限される中でも堅実な業績を上げてきましたが、事業拡大投資やブランド投資、新分野への投資等、将来の成長に向けた打ち手が不十分で、高い期待値ほどの成果をあげることができていません。

この結果、全社のキャッシュ創出力が向上せず“負のサイクル”に陥ってしまったことが、当社の成長が長年足踏みしている真因であり、将来の飛躍には、このサイクルから早期に脱却し、持続可能な収益構造を確立することが不可欠です。

加えて、当社が再び信頼を回復していくためには、立てた計画を每期着実に達成していくことが重要であり、今後は各事業におけるリスクや変化を早期に把握し、これに迅速に対応していくことで、オールシャープとしての管理力を大幅に向上させ、経営の精度を高めていきたいと考えています。

2. 中期経営方針

こうした認識の下、当社は予てより、ブランド事業に集中した事業構造の構築を志向してきましたが、今回の中期経営方針において、デバイス事業のアセットライト化を本格的に実行し、ブランド企業としての新たな成長モデルを確立することで、グローバルエクセレントカンパニーへの飛躍を目指します。

Specifically, large scale investment is inevitable for device business to stay competitive, but for a long time, we have not been able to conduct sufficient investment to our technology and plants, decreasing our competitiveness. As a result, our development of new categories and customers in growth fields did not progress, resulting in a business structure that is largely impacted by the market trend.

Meanwhile, for our brand business, we have been achieving solid results even under restricted investments, but actions for future growth such as investment in business expansion, branding, and new business development are insufficient, and we are not delivering results as high as expected.

As a result, our cash generating capability has not improved, and we entered a negative cycle. This is the real cause of our stagnation in growth, and in order for us to leap in the future, we must break away from this cycle as early as possible, and establish a sustainable profit structure.

Also, in order for us to rebuild trust, we must achieve our targets we set for each reporting term. We plan to improve our management control as all-SHARP, and strengthen our accuracy in management, by understanding our risks and changes in each business at an early stage, and rapidly corresponding to them.

2. Medium-term Management Direction

Based on this recognition, we have been targeting to establish a business structure concentrating on our brand business from before, and as we explained in our Medium-term Management Direction, we will execute asset light strategy in full scale to establish a new growth model as a brand company to leap as a global excellent company.

a) デバイス事業のアセットライト化

大きな事業用資産を有し、競争力強化に多額の投資が不可欠なデバイス事業については、今後、工場の最適化や他社の力を活用した事業展開へと舵を切りま

まず、2期連続での大幅赤字となったSDPは、連結子会社化後の市場の変化により、当初想定の再生計画の遂行が困難になったことから、2024年度上期中に大型ディスプレイの生産を停止することを決定しました。今後はインド有力企業への技術支援や、建屋及びユーティリティを活用したAIデータセンター関連ビジネス等への事業転換を進めていきます。また、これに伴い、誠に苦渋の決断ではありますが、本日、労働組合に対して、SDPの生産業務従事者に対する社外転身支援プログラム適用の申し入れを行いました。

次にSDTCは、他社との協業や工場の最適化を進め、収益改善を図ります。具体的には、遊休スペースの他社への転用や生産能力の最適化、これに伴う投資削減や人員適正化等に取り組みます。

SSTC及びSFLは、事業の親和性が高く、両社のさらなる成長に資するパートナーに事業を譲渡する方針であり、今後、鴻海等と具体的協議を進めていきます。

このように、デバイス事業では今後、非常に大きな変化があり戸惑いもあるかと思いますが、当社がこれまでも大切にしてきた「将来に亘って事業成長を実現し、社員の皆さんの雇用の安定やキャリアアップに繋げる」という会社の姿勢に変わりはなく、今回のアセットライト化の取り組みについても、こうした考えを基本にしつつ実行に移していきます。

a) Asset-light strategy of device business

For our device business that holds large amount of assets for its business and requires large scale investment to keep competitive, we will change our business development strategy to optimizing our plants and utilizing other companies' strengths.

First, for SDP that has recorded large scale losses for two consecutive years, we have decided to halt productions of large size displays within the first half of fiscal 2024. This is because we decided it is extremely difficult to execute its original recovery plan, considering the change in market environment after its consolidation. From here on, we will promote plans such as technology support to leading companies in India, and business transformation to AI data center related business etc. utilizing the building and utilities. Also, based on such developments, I made the difficult decision to offer the labor union to adopt the external career transition support program to our workers at production sections at SDP.

Next, for SDTC, we will promote alliance with others and optimization of our plants to improve profitability. Specifically, we will be working on diversion of open spaces to others, optimizing production capacity, and cutting investments and optimizing personnel accordingly.

For SSTC and SFL, we plan to sell them to partners who have synergies in their businesses, and can contribute to further growth of the business. We will be in discussion with parties, including Foxconn on details.

As you can see, we will make extremely big changes in our device business, which may lead to some confusion. However, our company's direction to realize business growth toward the future and to support our employees and career enhancement which we have cherished from the past does not change, and even under such asset light strategies, we will execute our plans with such philosophy at our basis.

また、詳細についてはこれからの協議になりますが、私自身としては、シャープの強みである「デバイス事業とブランド事業が互いに切磋琢磨するとともに協力し合う関係」を今後も継続していきたいと考えており、これも念頭に様々な組手や協業の形を検討し、スピード感をもって具体化していく方針です。

b) ブランド企業としての新たな成長モデルの確立

ブランド事業においては今後、抑制していた投資を再拡大し、売上、利益成長を実現するとともに成長領域へのシフトを加速していきます。さらに、これにより創出したキャッシュを活用して先端技術への投資を積極的に推し進め、AI や次世代通信、EV 等、成長する新産業分野での事業機会獲得に挑戦し、さらなる事業成長、企業価値向上を目指します。

こうした取り組みを通じて、既存のブランド事業と新産業(Next Innovation)の“正のサイクル”を新たに創り上げ、将来の持続的成長を実現していく考えです。

3. 最後に

このように、当社は昨年度、2期連続での大幅赤字を計上しましたが、今後は中期経営方針を着実に実行し、まずは今年度、黒字転換を目指します。そして、業績を大きく改善させていくことで、ステークホルダーの皆様の信頼を回復していきたいと考えています。

また、今回の発表にあたっては、当社の大株主であり、重要なビジネスパートナーでもある鴻海の劉董事長からも、「シャープの方針を支持し、鴻海は今後もシャープと手を携え、共に困難に立ち向かう考えである」との、力強いビデオメッセージを頂戴しています。

Also, while details are to be discussed, personally I would like the relationship between device business and brand business to continue to be a competitive and cooperative relationship, which has been SHARP's strength. With this idea in mind, I would like to consider various possibilities for cooperation and alliance with a sense of speed to realize details.

b) Establish a new growth model as a brand company

For our brand businesses, we will re-expand our investment we have been restraining, and accelerate the shift to growth areas while realizing increase in net sales and profits. By aggressively promoting investment to latest technology utilizing the cash generated from such activities, we will take on the challenge to earn business opportunities in Next Innovation fields such as AI, next generation telecommunication, and EV for further business growth and corporate value enhancement.

Through such activities, we will newly create a positive cycle of existing Brand businesses and Next Innovation for our future sustainable growth.

3. End note

As you can see, we have recorded a substantial loss for two consecutive fiscal years, but from here on, we will execute our Medium-term Management Direction to turn a profit for this fiscal year. By largely improving our business performance, we would like to rebuild the trust from our stakeholders.

Also, upon this announcement, we have received an encouraging video message from Chairman Young Liu of Foxconn, our major shareholder and important business partner, stating “I support SHARP's policy, and Foxconn will continue to be hand-in-hand with SHARP and take on difficulties together.”

足元の2024年度は、当社にとって大きな転換点となる一年です。まずは、各事業において収益改善に全力を尽くし、年間黒字を何としても成し遂げましょう。そして、将来のさらなる飛躍に向けた確かな基盤を構築していきましょう。

以上

This fiscal 2024 will be an important turning point for our company. First, let us work on improving profitability in each business, and achieve annual surplus by all means. Then, let us build a firm foundation for further leap in the future.

Thank you.

※次ページに、本日の決算及び中期経営方針説明会における「鴻海グループ 劉会長からのビデオメッセージ」の原文を掲載しています。

鴻海グループ劉会長からのビデオメッセージ原文

投資家の皆様、メディアの皆様、こんにちは。私は鴻海科技集團董事長の劉揚偉です。

本日は、SHARPの最大株主の代表として、鴻海科技集團におけるSHARPの重要な戦略的地位についてお話しできることを光栄に思います。

不安定な世界情勢やパンデミック後の非常に難しい事業環境の中、鴻海はSHARPが自らの優位性を活かせる領域を見つけることでこの難局を乗り越え、早期に業績回復を果たせるよう、支援してきました。

“SHARPの最悪の時期は過ぎ去りました。これからはますます良くなることでしよう。”

鴻海にとってSHARPは、長期的なパートナーであるとともに、グループの重要な会社のひとつです。鴻海は、この非常に厳しい市場環境の中、常にSHARPと力を合わせてきました。

昨年の7月以降、私は毎月1週間ほど日本に滞在し、SHARPの戦略的変革を支援すべく様々なアドバイスをを行うとともに、SHARPの経営陣や従業員と直接コミュニケーションを取ってきました。これにより、私たちは市場の変化を明確に把握し、即座に適切な打ち手を提案することができています。

SHARPの独創的な技術と100年を超える歴史あるブランドは、世界でも稀有な存在です。先ほど、SHARPの呉柏勳CEOから説明があったように、SHARPは皆さんの最大の懸念事項であるSDPに適切な手を打ち、AIデータセンター等への転用を図るとともに、デバイス事業のアセットライト化を鴻海と協力して進める方針であり、私もこれを支持しています。

敬愛的投資人們、媒體朋友們，大家好，我是鴻海科技集團董事長劉揚偉。

今天，非常榮幸地以夏普的最大股東代表的身份，來跟大家聊聊SHARP在鴻海科技集團中的重要戰略地位。

面對全球局勢的變動和後疫情挑戰，我們始終堅定支持SHARP，幫助它尋找利基，突破困境，加速從虧損走向盈利。

“SHARP最壞的時間過去了，未來只會越來越好”

SHARP不僅是鴻海的長期的合作夥伴，更是我們的重要資產。在市場非常挑戰的這幾年，鴻海始終與SHARP同心協力。

從去年7月開始，我每個月都會親自到日本，待上一周，親自地參與SHARP在策略轉型方面的討論，並提出經營上的相關建議，直接與SHARP的員工和管理層對話。這種的溝通，讓我們能夠清楚地掌握市場的變化和即時地提出合適的對策。

SHARP獨特的創新技術和百年的品牌，在全球市場上是非常少有的。從SHARP CEO 吳柏勳剛才的報告中，我們了解到，大家最關心的堺工廠將會得到積極處理，轉型為AI數據中心，共同推動SHARP實現輕資產化的目標。

鴻海は現在、3つの未来産業と3つのコア技術という3+3戦略を積極的に推進していますが、SHARP がこの戦略に個人や車、家、オフィス向けのスマート製品を融合させ、AI 技術革命における新たなチャンスを掴むことを、鴻海としても協力していきます。

今後、鴻海の3大プラットフォームとSHARPのブランドが連携して、「1+1>2」というウィンウィンの関係を作りあげていきます。私は、鴻海のグローバル戦略と実行力が、SHARP の成功の原動力になると確信しています。

最後に、SHARP に関心を寄せてくださっている投資家やメディアの皆様に申し上げたいことがあります。鴻海は常に SHARP と手を携えていきます。私たちは共に困難に立ち向かい、成果を分かち合い、SHARP の将来の輝かしい姿を見届けてまいります。

皆様、日頃のご支援、誠にありがとうございます。これから SHARP が新たなステージへと前進していくことを期待しています。そして、2024年度は、より良い成果をあげてくれるものと信じています。

鴻海一直積極推動的3+3策略—三大産業和三大核心技術，我們將協助 SHARP 在人、車、家、辦公室的智慧產品融入這個策略，也會共同把握 AI 科技革命的新機遇。

鴻海的三大平台和 SHARP 的品牌價值，將攜手創造“1+1大於2”的雙贏局面！我們堅信，鴻海的全球戰略與執行力，可以作為提供 SHARP 走向成功的重要的推手。

最後，對每一位關心 SHARP 的投資人，以及媒體朋友們，我想說：
鴻海會一直與 SHARP 攜手同行！我們將共同面對挑戰，分享成果，一起見證 SHARP 未來的輝煌！

謝謝大家！感謝你們的支持！讓我們一起期待在 SHARP 的新篇章中共同進步，相信2024年我們會做得更好！