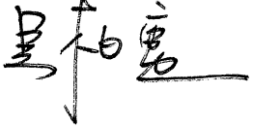


“節流”を徹底し、筋肉質な経営体質を構築していきましょう
Let Us Emphasize on Reducing Expenditures and Structure a Lean Management System

August 8, 2022

CEO 

6月23日に、第128期定時株主総会を開催し、新経営体制を含む全ての議案をご承認いただきました。今後も株主の皆様の厚いご期待にお応えできるよう、全社一丸となって頑張ります。

1. 第1四半期決算

8月5日に、2022年度第1四半期決算を発表し、オンラインで説明会を開催しました。今回の決算は、新経営体制下における最初の決算となりますが、これまでお話ししてきた通り、中国ロックダウンやサプライチェーンの混乱、ウクライナ情勢、円安等、事業環境は極めて厳しく、最終利益こそ、SDP の完全子会社化に伴う会計上の処理により、前年同期比増益となりましたが、売上高、営業利益、経常利益は前年同期を下回る結果となっています。

セグメント別では、ビジネスソリューション事業の伸長により、8K エコシステムが増収増益となった一方で、その他4セグメントについては、スマートライフが横ばい減益、ICT、ディスプレイデバイス、エレクトロニックデバイスはそれぞれ減収減益となっています。

このように、第1四半期は、先日公表した通期業績予想から見ると概ね想定内の着地ではあるものの、非常に厳しい結果となっており、先を見通すことが難しい

On June 23, we held our 128th general shareholders' meeting, and all resolutions including our new management system were adopted. Let us continue to work together as one to meet the high expectations of our shareholders.

1. FY2022 Q1 Financial Results

On August 5, we announced our financial results for FY2022 Q1 via online meeting. This was our first financial results announcement since our new management. As I have explained before, we are currently facing an extremely harsh business environment with lockdown situation in China and confusion in logistics, Ukraine-Russia conflict, and depreciation of the Japanese yen etc. Although our net income increased year on year due to accounting process related to consolidation of SDP, our net sales, operating income and ordinary profit all ended short year on year.

Per segment, 8K Ecosystem recorded increase in sales and profit due to business solution business, but for the other four segments, Smart Life ended level sales and decrease in profit, and ICT, Display Device, and Electronic Device all recorded decrease in both sales and profit.

As you can see, while our first fiscal quarter ended within the expected range of our already announced annual forecast, the results are extremely harsh, and considering

足元の事業環境を踏まえると、公表値の達成に向けては、第2四半期以降、より一層の努力が必要です。

今回の業績となった大きな要因の一つである中国ロックダウンの生産影響は既に正常化するなど、回復の兆しも見えてつつあります。今後も「海外事業の強化」、「新規領域の拡大」、「リスクへの対応」の3つに重点的に取り組むとともに、全社を挙げてSDPの経営改善を加速し、早期の業績向上を実現していきましょう。

また、SDPの連結化や事業環境の変化等を受け在庫が増加しており、現在、適正化に向けた取り組みを強化しています。各事業責任者は、高い意識を持ってISPI管理の徹底や罪庫の削減に取り組んでください。

2. 開源節流

前回に引き続き、7月4日から5日間に亘って、各事業本部/子会社を対象に開源節流会議を開催し、改めて、今の当社には、足元を生き抜くための“改善”ではなく将来を見据えた“改革（イノベーション）”が重要であるということを徹底するとともに、各取り組みの進捗確認や見直し指示を行いました。

先程もお話ししましたが、米中貿易摩擦が始まって以降、ここ数年、予期せぬ環境変化が次々と生じており、当社の業績にも大きな影響が出ています。こうした中、当社が今後も持続的に収益をあげていくためには、“節流”を徹底し、事業の損益分岐点を引き下げ、たとえ売上高が大幅に減少しても耐えられる筋肉質な経営体質を構築していかななくてはなりません。

our current unclear business environment, we must make further efforts to in the second fiscal quarter and on to achieve our forecasted figures.

One of the reasons for this time's business results was the lockdown in China impacting productions, where we are starting to see signs of recovery with productions already returning to a normal status. Let us continue to emphasize on strengthening global business, expand new areas, and correspond to risks, and accelerate SDP business improvement with all of our forces to realize improvement in our business results at an early stage.

Also due to consolidation of SDP and changes in business environment etc., currently our inventory is increasing, and we are strengthening our actions for its optimization. I would like each business representative to be highly aware of thorough ISPI management and reduce guilty inventory.

2. 開源節流: Reduce Expenditures and Increase Income

Following our previous meeting, we held a 開源節流 meeting on July 4 for 5 days with each BU and subsidiary. Here, I emphasized once again that what we need to focus on innovation for the future, and not just improvement to survive today, along with confirming progress on each item and giving instructions for review.

As I mentioned earlier, many unexpected changes in our environment have occurred over the past few years since the start of U.S.-China trade friction, and such changes are largely impacting our business as well. Under such circumstances, in order for us to continue to raise profit in the future, we must enforce reduction of expenditures and lower our business break-even point in order to structure a lean management system that can even overcome decrease impact in net sales.

当社は2016年以降、抜本的構造改革を断行してきましたが、先送りしたままになっている課題や事業環境の変化により新たに顕在化しつつある課題、これまでとは目線を変えることで更なる改革ができる課題等、取り組むべきテーマはまだあります。こうした課題を抽出し、具体的アクションに落とし込むために、まずは費目毎に10%、20%、30%と挑戦的な削減目標を掲げ、日々のオペレーションからビジネスモデルに至るまで、ありとあらゆる視点で自らの事業を今一度見直していただきたいと思います。

一方、“開源”、即ち、4象限経営を実践し、早期に新たな売上、利益を創出していくことも重要です。特に、CEO 就任時にもお話しした通り、海外には当社のビジネスチャンスが多分に残されていますので、顧客志向の発想で各国/地域の“ニーズ”を捉え、当社ならではの特長商品/サービスの創出や空白市場の開拓を加速することで、さらなる事業拡大を実現していきましょう。

また、次の成長に向けた“シーズ”の開発も早急に取り組むべき課題の一つです。これに向け、今後は、各事業の2~3年後を見据えた技術開発に加え、デジタルヘルスケアやカーボンニュートラル等の新たな経営方針に沿った中長期視点での要素技術やソフト技術の研究開発もより一層強化し、特長ある新規事業を創出できる基盤を構築していきたいと考えています。

繰り返しになりますが“開源節流”の取り組みは、単なる円安や市況悪化に対する挽回策の検討ではなく、当社の持続的成長に向けた経営改革そのものです。各事業責任者の方々には、今一度これを肝に銘じ、“決心”と“スピード”をもって改革をリードしていただきたいと思います。そして、経営計画の達成はもとより、更なる業績向上へと繋げていきましょう。

We have executed structural reforms since 2016, but there are still many topics we need to take on, such as issues we have postponed, issues that have appeared due to change in business environment, and issues that can be innovated by changing our perspectives. In order to extract such issues and apply actions, we must set specific and challenging goals per item such as 10%, 20% and 30% reduction, and review our business once again from various perspectives, starting from daily operations to the overall business model.

Meanwhile, it is also important to conduct 開源, or increasing income, by practicing 4 quadrant management to create new sales and profit at an early stage. As I mentioned upon appointment of CEO, we have many business opportunities worldwide. Let us grasp the needs of each country / region from the viewpoint of our customers, create our own featured products and services and accelerate cultivation of new markets, and realize further business expansion.

Another issue we must work on immediately is to develop new seeds for our next growth. From here on, in addition to engineering development looking on to the next few years, we will further strengthen research and development of elemental technology and software technology on a mid to long term following our new management policies of digital healthcare and carbon neutral. This way, we will structure the platform to create featured new businesses.

Once again, our actions for 開源節流 are not merely plans to avoid issues such as depreciation of yen and deterioration of the market, but it is the act of management innovation for our sustainable growth. I would like each business representative to be reminded of this once again, and lead the way for innovation with determination and speed. With that set, let us achieve our management plans and lead to further business improvement.

3. ジェイ・リー博士講演会

8月4日に、アメリカのシンシナティ大学名誉教授であるジェイ・リー博士を堺本社にお招きし、各拠点とテレビ会議を接続して講演会を開催しました。ジェイ・リー博士は、産業分野におけるビッグデータを用いた故障予測や健全性管理の第一人者であり、これまでも様々な業種の世界的企業をサポートして来られた方です。

講演会では、企業がイノベーションを実現していくためには、顧客価値をゴールに置き、データをもとに、ゴールと現実とのまだ顕在化していないギャップを見つけ出すことが大切であるということを、様々な具体的事例を用いて説明していただきました。

これは全ての事業に通じる考え方であり、特に、当社がハードウェアからシステム、ソリューションへと事業を変革していくうえで極めて重要な視点です。各事業本部/子会社においては、今回の講演の内容も参考に、今一度、顧客への提供価値を掘り下げ、関連するデータをしっかりと分析し、新たな事業の創出へと繋げていただきたいと思います。

また、今後は研究機関や大学等、様々な分野における専門家の方々との連携を深めることで、彼らの深い知見や広い視野を貪欲に吸収し、当社の次の成長に向けた力に変えていきたいと考えています。

4. 最後に

私は現在、ASEAN 出張に来ており、今後、ベトナム、フィリピン、インドネシア、シンガポール、タイ、マレーシアの各拠点を視察するとともに、政府機関や顧客とのミーティングを行う予定です。

3. Lecture by Doctor Jay Lee

On August 4, we invited Dr. Jay Lee, Distinguished Professor at University of Cincinnati, to our Sakai headquarters and connected each base to join his lecture. Dr. Jay Lee is a prominent researcher in the field of predictive big data analytics and prognostics and health management, who has been advising global companies in various industries.

Dr. Jay Lee explained using various examples that in order for entities to realize innovation, targets need to be set based on customer values, and it is important to compare the current situation against those targets and find gaps that are not evident yet by using data.

This philosophy can be applied to all businesses, and it is an extremely important perspective as we are aiming to transform our business from hardware to systems and solutions. I would like each BU and subsidiary to refer to the lecture and break down our values we deliver to our customers while analyzing relating data in order to create new businesses.

Also, by further collaborating with experts in each field, such as research institutes and universities in the future, let's absorb their deep knowledge and vast perspectives with ambition and change them to strengths of our next growth.

4. End Note

Currently I am on a business trip to ASEAN region and I plan to visit our bases in Vietnam, the Philippines, Indonesia, Singapore, Thailand and Malaysia while also meeting government members and customers.

日本では今週木曜日から夏季休暇に入りますが、社員の皆さんにはこの休暇中、新型コロナウイルスへの感染に十分に気を付けつつ、しっかりと英気を養っていただきたいと思います。そして、連休明け以降、再び、シャープの総力を結集し、業績向上に邁進しましょう。

以上

I understand you will start to enter your summer holidays, like in Japan from this Thursday. I hope you all take good care of yourselves and take measures to protect yourselves from COVID-19, and get good rest. Then, let us gather together after our holidays and work together as one to improve our business.

End