

SHARP

2013～2015年度 中期経営計画

再生と成長に向けて

2013年 5月14日
シャープ株式会社

目次

- I. 2012年度決算概要
- II. 再生と成長に向けた前提条件
- III. 2013～2015年度 中期経営計画
 - 1. 中期経営計画の基本戦略と目指すゴール
 - 2. 2013年度の取り組みについて
 - 3. 再生と成長を実現する5つの重点施策
 - 4. 組織・ガバナンス改革
 - 5. 持続的な成長に向けて

SHARP

1

I. 2012年度決算概要

2

2012年度 連結業績概要

- ・下期売上高は、上期比 約2,700億円の増収
- ・売上高、営業・経常利益は前回公表予想値をクリア、下期における営業黒字を達成
- ・一方、当期純利益は、追加事業構造改革の実施により、前回公表予想値を下回る

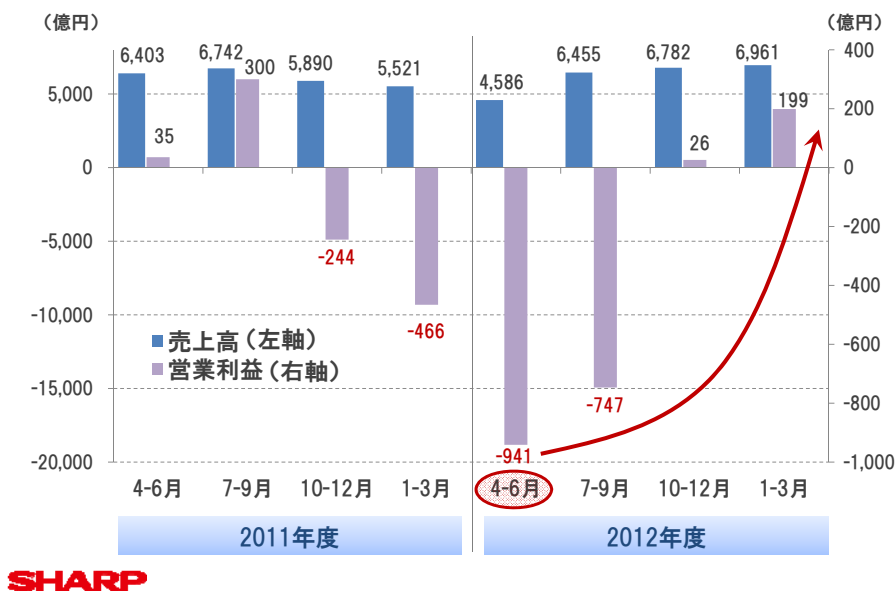
(億円)

	2011年度		2012年度							
	年間	上期	3Q	4Q	下期	上期比 増減額	年間	前回 公表 予想比	前年比	前回年間 公表予想
売上高	24,558	11,041	6,782	6,961	13,744	+2,702	24,785	+185	100.9%	24,600
営業利益	-375 (-1.5%)	-1,688 (-15.3%)	26 (0.4%)	199 (2.9%)	226 (1.6%)	+1,915	-1,462 (-5.9%)	+87	-	-1,550
経常利益	-654 (-2.7%)	-1,972 (-17.9%)	-18 (-0.3%)	-73 (-1.1%)	-92 (-0.6%)	+1,880	-2,064 (-8.3%)	+35	-	-2,100
当期純利益	-3,760 (-15.3%)	-3,875 (-35.1%)	-367 (-5.4%)	-1,210 (-17.4%)	-1,577 (-11.5%)	+2,298	-5,453 (-22.0%)	-953	-	-4,500

SHARP

3

四半期別 売上高・営業利益推移



特別損益・法人税等の概要

急激な円安や中小型液晶の需要変動等、経営環境変化に伴い、
固定資産の減損、事業構造改革費用の積み増し等を実施

(億円)

	2011年度		2012年度					前回公表 予想比 増減額	前回年間 公表予想
	年間	上期	3Q	4Q	下期	年間			
経常利益	-654	-1,972	-18	-73	-92	-2,064	+35	-2,100	
特別損益	-1,729	-1,255	-304	-1,037	-1,341	-2,596			
減損損失	-66	0	0	-473	-473	-473			
事業構造改革費用	-1,171	-986	-273	-173	-447	-1,433			
和解金等	-188	-158	-20	-323	-343	-502			
その他	-303	-111	-10	-66	-76	-186			
法人税等調整額他	-1,376	-647	-45	-99	-144	-791			
繰延税金資産取崩し	-1,159	-610	0	-45	-45	-655			
その他	-217	-36	-45	-54	-99	-136			
特別損益・法人税等	-3,106	-1,903	-349	-1,136	-1,486	-3,388	-988	-2,400	
当期純利益	-3,760	-3,875	-367	-1,210	-1,577	-5,453	-953	-4,500	

SHARP

5

2012年度 財務体質改善対策の推進結果

大型液晶事業オフバランス化、在庫の適正化・固定資産圧縮等により、
全体では年間目標に対し90%の実績

(億円)

	当初公表(8/2) 年間目標	年間実績	達成率		備考
			達成率	備考	
大型液晶事業 オフバランス化	1,100	1,100	100%		・SDP ^(※) 株式一部譲渡:660億円 ・オフバランスによる借入減少:440億円
第三者割当増資	669	152	23%		・クアルコムからの出資:49億円 ・サムスンからの出資:103億円
在庫の適正化・ 固定資産の圧縮	1,500	1,449	97%		・2012年3月末比在庫削減:1,334億円 (在庫評価減適用前の削減実績) ・営業拠点・有価証券売却:115億円
設備投資の圧縮	700	909	130%		・減価償却費:1,733億円 ・設備投資額:824億円
合計	4,000	3,610	90%		

SHARP

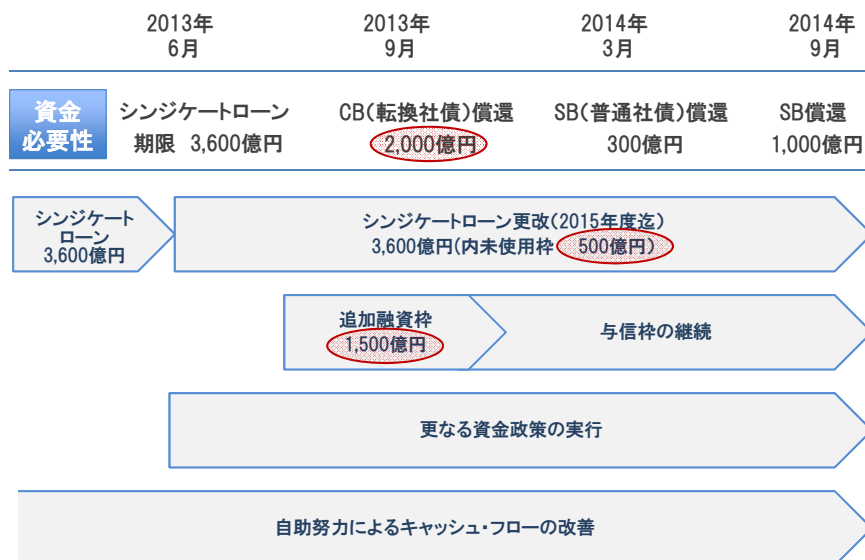
※SDP:堺ディスプレイプロダクト株式会社

6

Ⅱ. 再生と成長に向けた前提条件

7

資金政策とマイルストーン

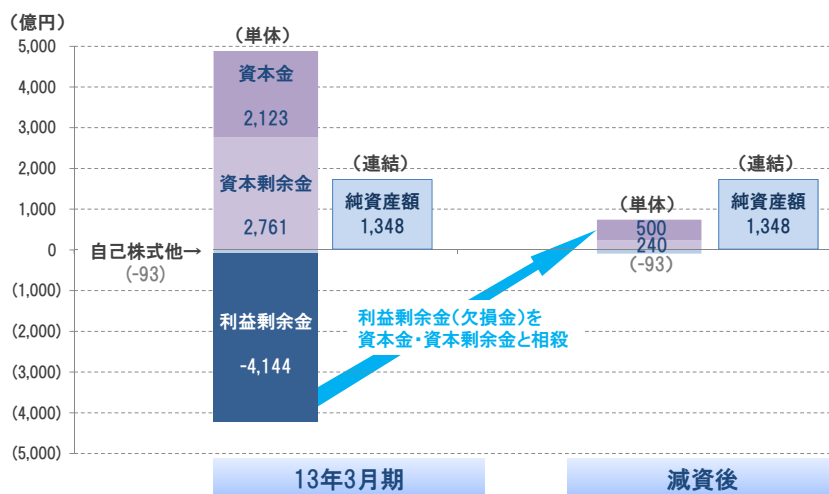


SHARP

8

バランスシート(純資産の部)のクリーンアップ

財務体質の健全化と今後の機動的な資本政策に備え減資を実施。
勘定科目の振り替え処理であり、純資産額・発行済株式総数等には影響なし



SHARP

9

Ⅲ. 2013～2015年度 中期経営計画

10

1. 中期経営計画の基本戦略と目指すゴール

SHARP

11

中期経営計画 基本戦略

当社の原点である“誠意と創意”をはじめとする創業の精神以外はすべてを変える覚悟で新生シャープを築き上げる



SHARP

12

中期経営計画で目指すゴール

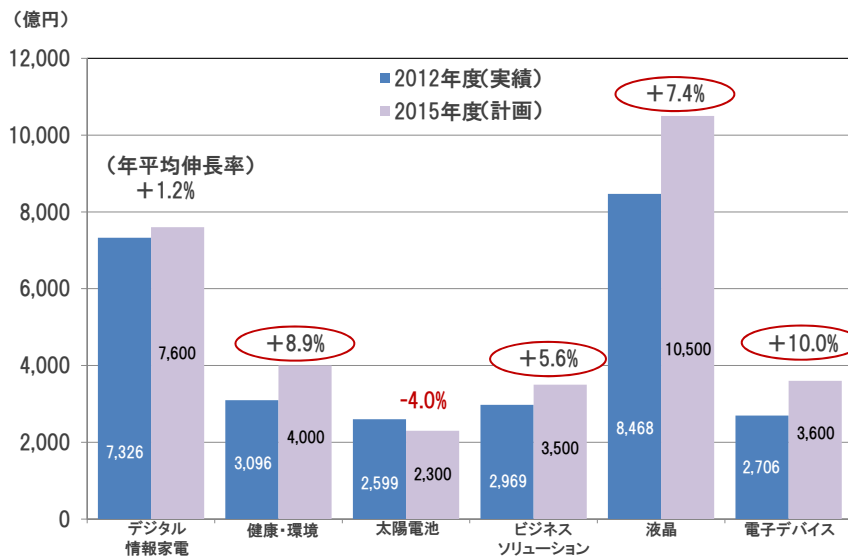
2013年度の当期純利益黒字化、2015年度には営業利益率5%の達成を目指す

	2012年度 下期 実績	2013年度 予想	2014年度 計画	2015年度 計画
連結売上高 (前年比)	13,744億円 (120.4%)	27,000億円 (108.9%)	28,200億円 (104.4%)	30,000億円 (106.4%)
営業利益 (率)	226億円 (1.6%)	800億円 (3.0%)	1,100億円 (3.9%)	1,500億円 (5.0%)
当期純利益 (率)	-1,577億円 (-11.5%)	50億円 (0.2%)	400億円 (1.4%)	800億円 (2.7%)

SHARP

13

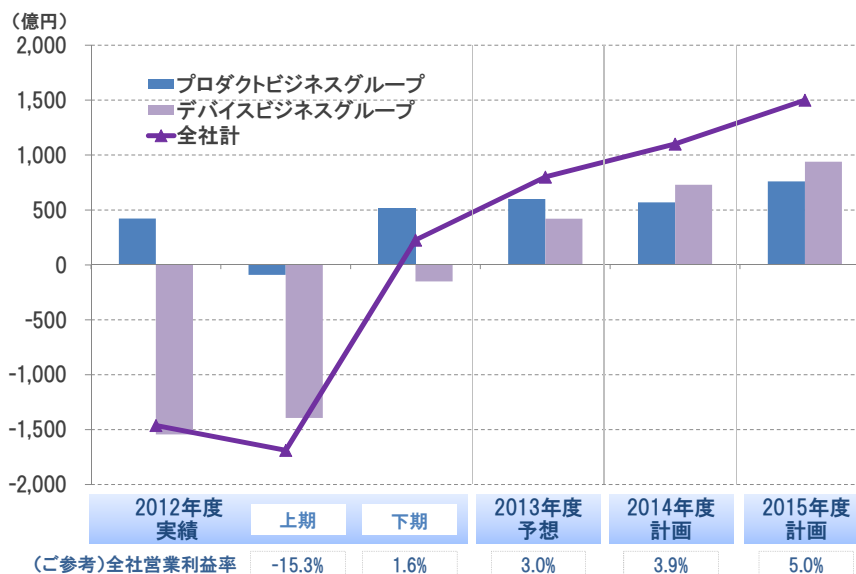
2012及び2015年度 部門別売上高



SHARP

14

2012～2015年度 営業利益額推移



SHARP

15

2. 2013年度の取り組みについて

SHARP

16

2013年度 年間連結業績予想

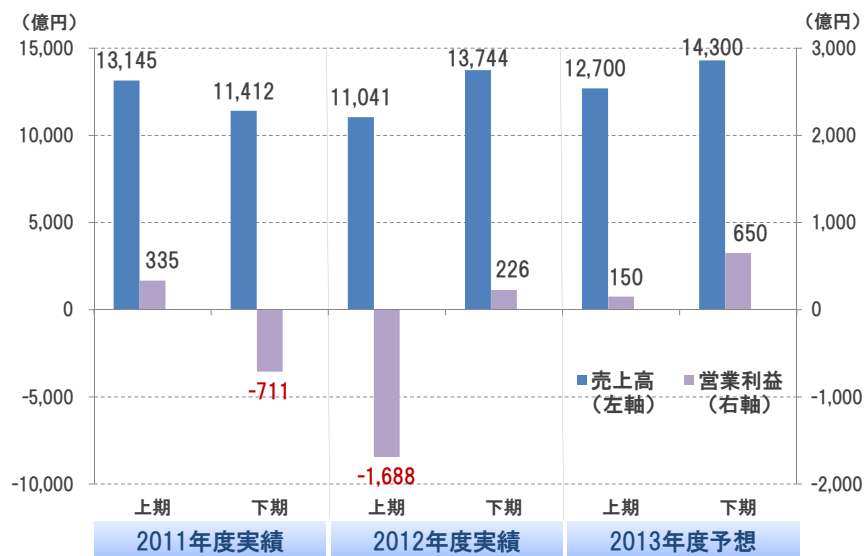
(億円)

	2012年度	2013年度					
	年間実績	上期予想	前同比	下期予想	前同比	年間予想	前年比
売上高	24,785	12,700	115.0%	14,300	104.0%	27,000	108.9%
国内	10,072	5,000	109.7%	5,200	94.3%	10,200	101.3%
海外	14,713	7,700	118.7%	9,100	110.6%	16,800	114.2%
営業利益	-1,462	150	-	650	287.2%	800	-
営業外損益	-602	-200	-	-200	-	-400	-
経常利益	-2,064	-50	-	450	-	400	-
特別損益・法人税等調整額 他	-3,388	-150	-	-200	-	-350	-
当期純利益	-5,453	-200	-	250	-	50	-

SHARP

17

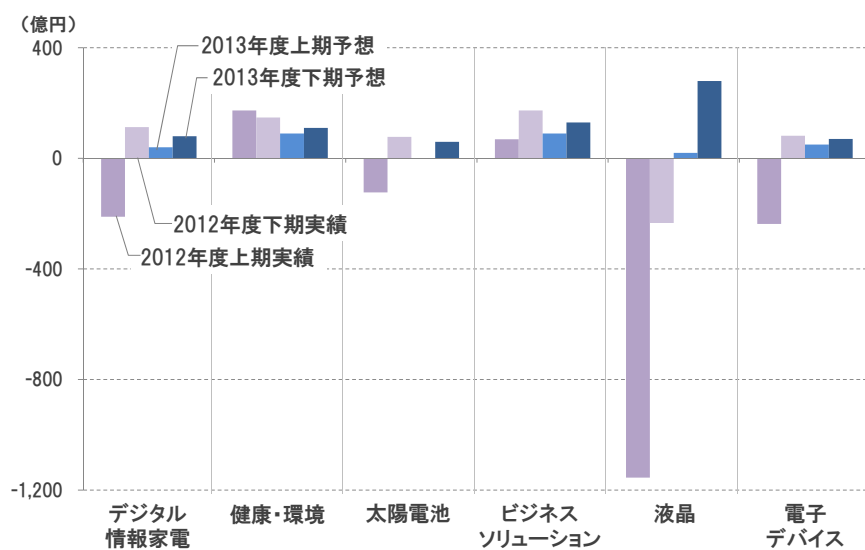
売上高・営業利益推移(上期・下期別)



SHARP

18

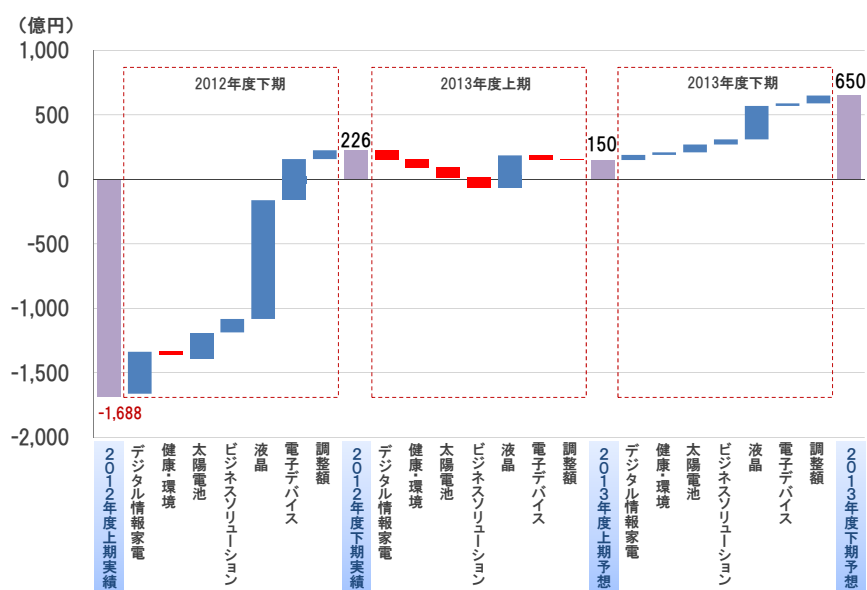
部門別 営業利益推移(上期・下期別)



SHARP

19

部門別 営業利益増減推移(上期・下期別)



SHARP

20

3. 再生と成長を実現する5つの重点施策

SHARP

21

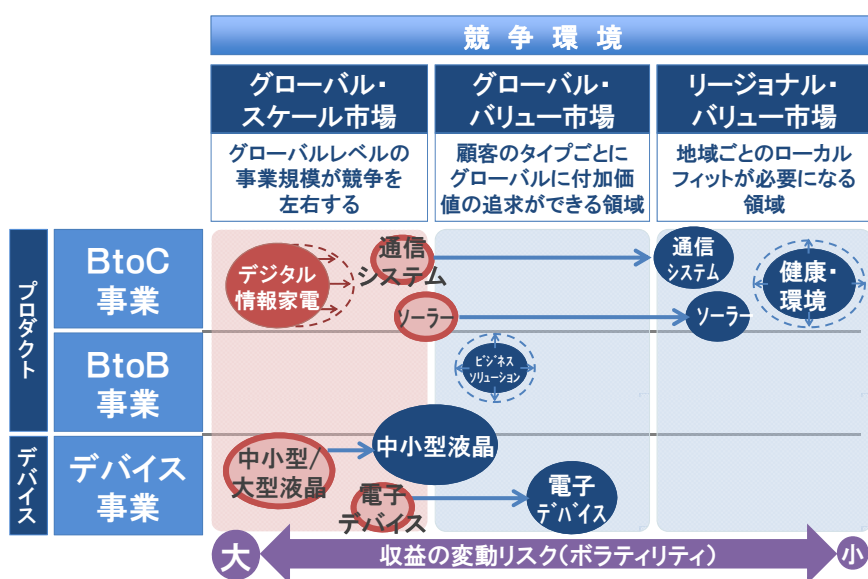
再生と成長を実現する5つの重点施策

- 1 事業ポートフォリオの再構築
- 2 液晶事業の収益性改善
- 3 ASEANを最重点地域とした海外事業の拡大
- 4 全社コスト構造改革による固定費削減
- 5 財務体質の改善

SHARP

22

既存事業ポートフォリオの再構築(勝てる分野での勝負)



SHARP

23

事業別の改革方向性

事業	基本方針	具体的施策
プロダクト	デジタル情報家電	採算の取れる事業・地域への絞り込み ・大型液晶テレビへの集中 ・欧州テレビ、BD事業の収益性改善
	通信システム	国内市場への集中 ・商品力徹底強化による国内市場における国内メーカーNo.1ポジション維持・強化
	健康・環境	海外への経営資源重点投下 ・ASEAN最強のサプライチェーン構築による地域に軸足を置いた事業拡大
	ソーラーシステム	構造改革の断行とビジネスモデルの革新 ・欧米事業の縮小と国内事業への特化 ・エネルギーソリューション事業体への変革
	ビジネスソリューション	キャッシュカウ事業として持続的成長 ・協業も視野に入れたMFP・ディスプレイ運動によるオフィスソリューション展開
デバイス	ディスプレイデバイス(液晶)	成長ドライバーへの転換 ・大手顧客との関係強化による収益安定化 ・収益性の高い付加価値ゾーンの拡大
	電子デバイス	No.1カテゴリー事業への集中 ・カメラモジュール、センサ分野の徹底強化 ・ユニット/システム化による付加価値拡大

SHARP

24

再生と成長を実現する5つの重点施策

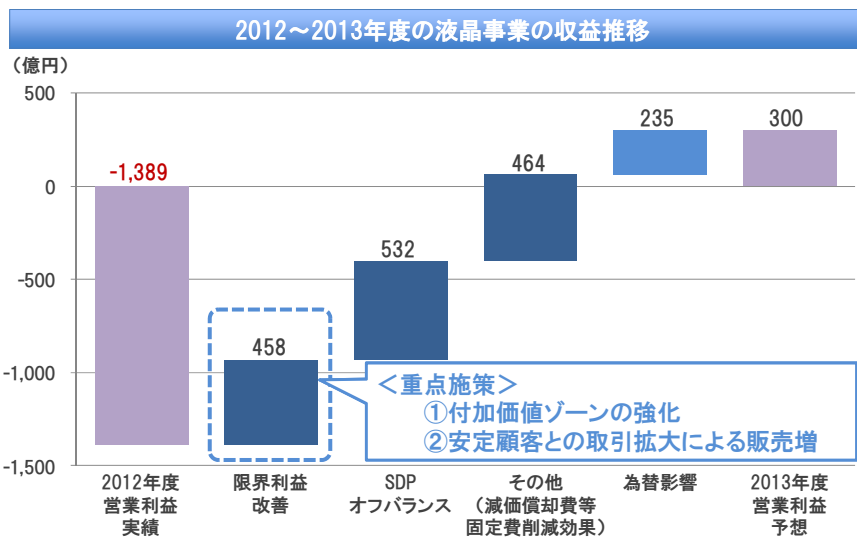
- 1 事業ポートフォリオの再構築
- 2 液晶事業の収益性改善
- 3 ASEANを最重点地域とした海外事業の拡大
- 4 全社コスト構造改革による固定費削減
- 5 財務体質の改善

SHARP

25

液晶事業の収益性改善(2012～2013年度)

収益変動リスクを低減し、成長ドライバーへの転換を図る



SHARP

26

①付加価値ゾーンの強化

IGZOや高精細タッチパネル等の当社優位性を背景に、収益性が高く、収益変動リスクが低い付加価値ゾーンの強化を進める

		収益性	
		低	高
収益変動性	低		代表的なアプリ ・スマートフォン(ハイエンド) ・産業用/車載用 取り組みの方向性 高精細モデルや技術優位性を根拠に案件拡大
	高	代表的なアプリ ・液晶テレビ(ホリウム) 取り組みの方向性 大手顧客とのアライアンス等による変動性抑制	代表的なアプリ ・スマートフォン(ホリウム) ・Ultrabook™、タブレット 取り組みの方向性 コンセプト・インから迅速な対応を通じてお客様の差別化に貢献

SHARP

27

当社ディスプレイ技術の優位性

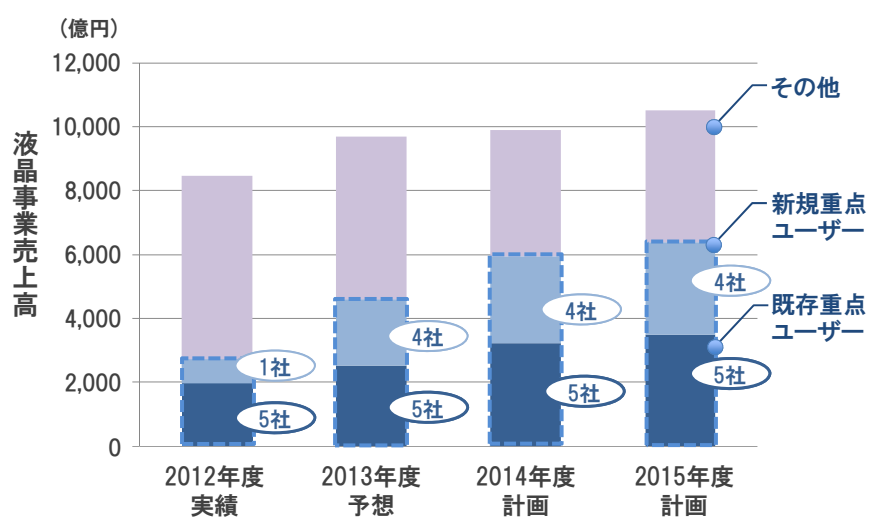


SHARP

28

②安定顧客との取引拡大による販売増

大手重点ユーザーとの戦略的提携により、収益の変動性を低減しつつ事業拡大を図る



SHARP

29

戦略的アライアンスの概況

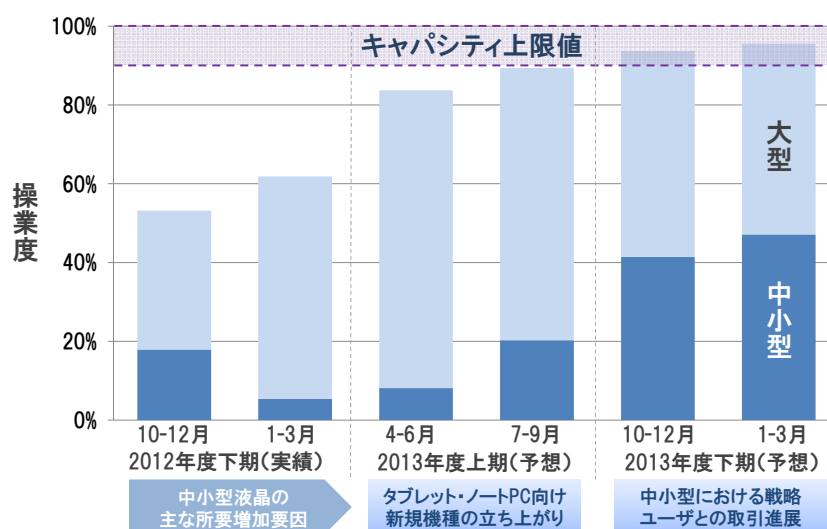
パートナー	当初の狙い	進捗状況(現時点での成果)
鴻海精密工業	<ul style="list-style-type: none"> ■SDPの共同運営によるオフバランス化・操業度改善・コスト強化 ■本体出資669億円 	<ul style="list-style-type: none"> ■SDPは2012年度下期に黒字転換(前期比500億円強の改善)
Qualcomm	<ul style="list-style-type: none"> ■IGZO技術を応用した次世代ディスプレイ(MEMS)の共同開発(開発費用30百万USドル支払) ■本体出資120百万USドル(開発状況に応じて2分割出資) 	<ul style="list-style-type: none"> ■本体出資60百万USドル、開発費15百万USドル入金済 ■MEMSは実用化技術確立に向け、計画通り進行中
Samsung	<ul style="list-style-type: none"> ■大型液晶LTAの締結 ■本体出資104億円 ■モバイル機器向け中小型液晶・電子デバイスの供給 	<ul style="list-style-type: none"> ■大型液晶パネルの安定受注(亀山第2工場の稼働率向上) ■本体出資104億円入金済 ■電子デバイスでの受注拡大

SHARP

30

亀山第2工場の操業度推移

モデルミックスの改善による操業の安定化と収益性の改善を実現



SHARP

31

再生と成長を実現する5つの重点施策

1

事業ポートフォリオの再構築

2

液晶事業の収益性改善

3

ASEANを最重点地域とした海外事業の拡大

4

全社コスト構造改革による固定費削減

5

財務体質の改善

SHARP

32

海外地域戦略の概要

メリハリの利いた資源配分を実施。アジア地域を徹底拡大

エリア	売上構成比※	地域戦略の方向性(基本方針)
アジア	2012 21% 2015 31%	<ul style="list-style-type: none"> 成長ドライバーと位置づけ、徹底して事業拡大を図るべく必要なリソースを集中投下 インドネシア/タイの生産拠点を核に最強のバリューチェーンを構築
中近東・アフリカ	2012 4% 2015 8%	<ul style="list-style-type: none"> アジアに続く重点市場と位置付け、中東・北アフリカ/サブサハラ/CISの地域特性に応じた事業基盤構築と事業拡大
中国	2012 20% 2015 22%	<ul style="list-style-type: none"> 流通ミックス・商品ミックスの変革による収益性改善 地域ニーズを捉え、内陸部の中規模都市を攻略
米州	2012 38% 2015 29%	<ul style="list-style-type: none"> 収益性を重視したビジネススタイルへの転換 新規商品カテゴリ、新規販路開拓による新たな成長機会の創出
欧州	2012 17% 2015 10%	<ul style="list-style-type: none"> 成長性・効率性を踏まえた、伸びる地域・商品への集中 汎欧を睨んだ効率的な事業推進体制の構築

資源配分のウエイト

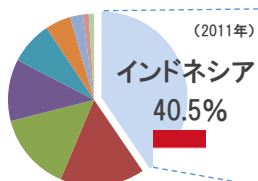
SHARP

※プロダクト事業における海外地域別の売上構成比

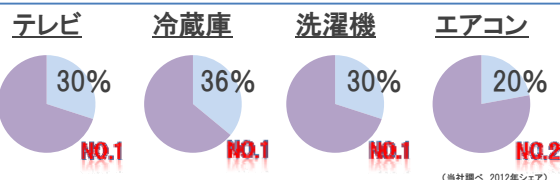
33

インドネシア事業の拡大

ASEAN 国別人口内訳



インドネシアにおける当社のポジション



インドネシアにおける当社の事業展開 ～最強の地産地消バリューチェーン構築～



ASEANの最大市場であるインドネシアにおいて、現在の強みを更に磨き込み、同国の事業モデルを他国・他地域へ順次展開

SHARP

34

再生と成長を実現する5つの重点施策

- 1 事業ポートフォリオの再構築
- 2 液晶事業の収益性改善
- 3 ASEANを最重点地域とした海外事業の拡大
- 4 全社コスト構造改革による固定費削減
- 5 財務体質の改善

SHARP

35

徹底したコスト構造改革による損益分岐点の引き下げ

円安による採算性悪化等の影響も踏まえ、従来の延長線上にとどまらない抜本的なコスト構造改革を断行

主要施策

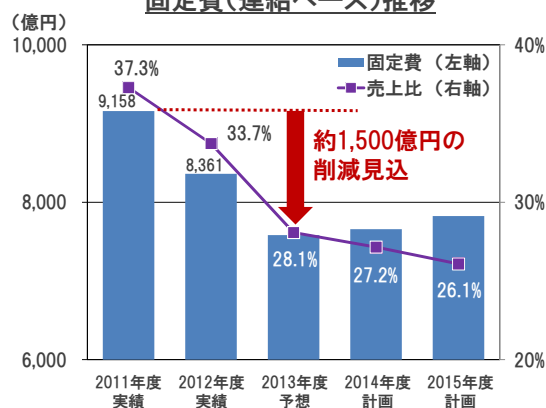
1 本社部門の
スリム化
(小さく強い本社)

2 人件費の抑制

3 国内・海外拠点
構造改革

固定費削減計画

固定費(連結ベース)推移



SHARP

36

固定費削減の具体的な取り組み

施策

具体的なメニュー

1 本社部門の
スリム化
(小さく強い本社)

- アウトソーシングの推進
ITサービス受託会社(エスアイソリューションズ株式会社)の株式譲渡(実施済)
- 本社の戦略機能への特化

2 人件費の抑制

- 希望退職(実施済)
- 人員自然減
- 新規採用抑制
- 時間外手当を含む総人件費の圧縮

3 国内・海外拠点
構造改革

- 国内外における物流拠点の統廃合・売却
- 海外拠点の追加経費削減

SHARP

37

再生と成長を実現する5つの重点施策

- 1 事業ポートフォリオの再構築
- 2 液晶事業の収益性改善
- 3 ASEANを最重点地域とした海外事業の拡大
- 4 全社コスト構造改革による固定費削減
- 5 財務体質の改善

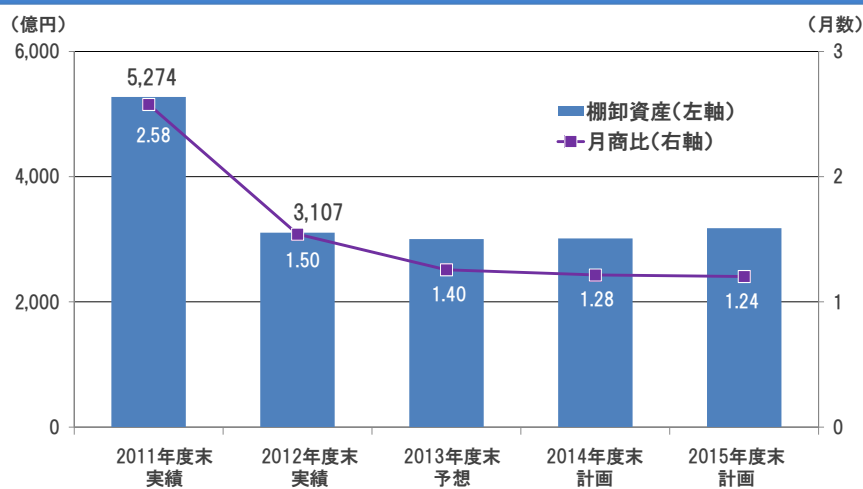
SHARP

38

棚卸資産の圧縮

在庫水準の適正化により、資金効率を向上

2011～2015年度 棚卸資産の推移



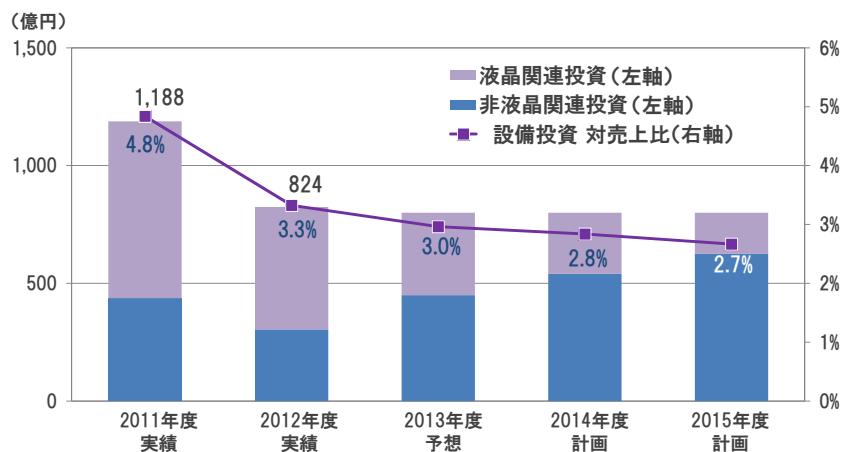
SHARP

39

設備投資の削減

液晶分野の投資抑制による設備投資総額の削減(非液晶分野への投資継続)
工場投資から人・技術・マーケティングへの投資を加速

2011～2015年度 設備投資の推移



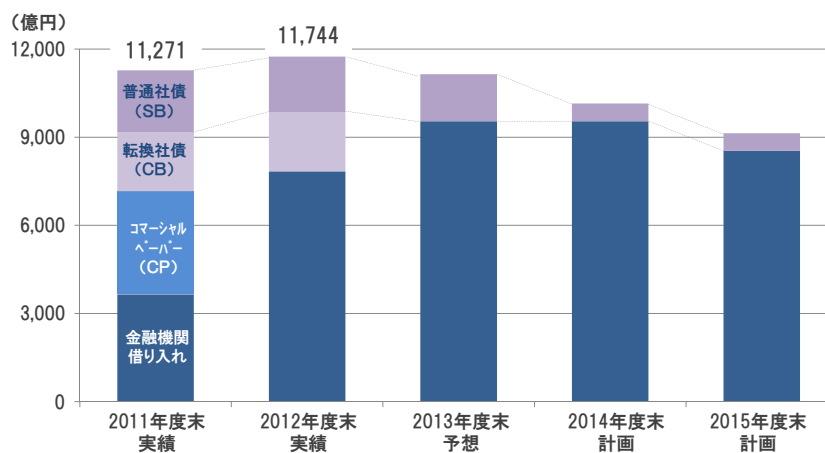
SHARP

40

有利子負債の圧縮

直接調達から間接調達へ切り替え
有利子負債総額は、2012年度末をピークに圧縮

2011～2015年度 有利子負債の推移



SHARP

41

4. 組織・ガバナンス改革

SHARP

42

ガバナンス体制の強化

施策	内容
1 ビジネスグループ制の導入	<ul style="list-style-type: none"> ■お客様起点のクイックレスポンス実現に向けた一気通貫の組織体への変革 ■事業特性に応じた的確なマネジメントの徹底
2 コーポレート統括本部及び構造改革実行本部の設置	<ul style="list-style-type: none"> ■本社の統制・牽制機能の強化 ■中期経営計画の完遂に向けた実行体制の強化
3 主力2行からの経営参画	<ul style="list-style-type: none"> ■主力2行と一体となった経営再建の取り組み強化

SHARP

43

5. 持続的な成長に向けて

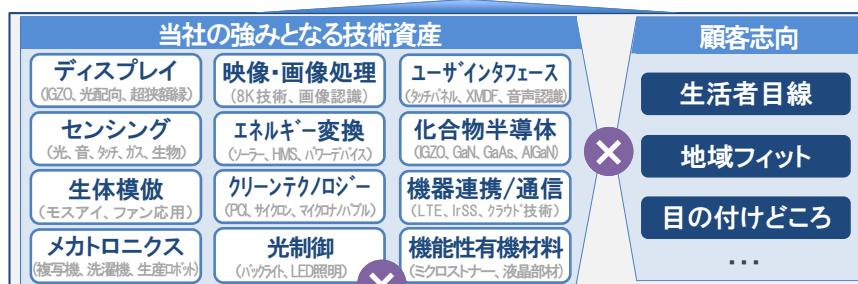
SHARP

44

今後の成長戦略と重点事業領域

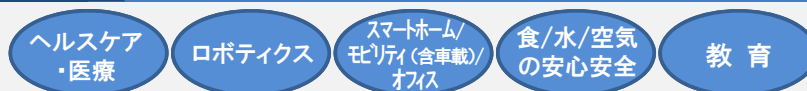
当社のモノづくりの強みを根拠に、“既存事業の成長”と戦略的アライアンスを活用した“5つの新事業領域の開拓”を進める

既存領域 **プロダクトビジネス & デバイスビジネス**



戦略的パートナーとのアライアンス

新規領域 **重点5事業領域(インダストリーソリューション事業)**



SHARP

45

強みの技術を活かした新事業領域での取り組み

	当面のターゲット	主な活用技術	提携・連携先
ヘルスケア ・医療	高感度な健康センサを利用した初期診断医療	センシング 化合物半導体	食品 化学 自動車部品 DIY 住宅設備 医療機器 通信インフラ 運輸 不動産 大学・病院 ・ ・
ロボティクス	作業などを軽減する ロボット商材	メカトロニクス 映像・画像処理	
スマートホーム/ モビリティ(含車載)/ オフィス	当社機器群を活用した情報 サービス(省エネ・見守り等)	エネルギー変換 機器連携/通信	
食/水/空気 の安心安全	安心安全な生活提供に 向けた植物工場や環境センサ	クリーンテクノロジー 光制御	
教育	タブレットやBIG PADIによる 教育現場のIT化ソリューション	ディスプレイ ユーザインタフェース	

SHARP

46

中期経営計画を貫くキーコンセプト

世界の人々に新しい価値と喜びを提供し続けるために

顧客起点で技術を磨く

Technology to Customers

そして、必ず再生と成長を成し遂げます。

SHARP

47

【見通しに関する注意事項】

本資料に記載されている内容には、シャープ株式会社及び連結子会社(以下、総称して「シャープ」という)の計画、戦略、業績など将来の見通しに関する記述が含まれています。これらの記述は過去または現在の事実ではなく、現時点で入手可能な情報から得られたシャープの仮定や判断に基づくものであり、これには既知または未知のリスク、不確実性及びその他の要因が内在しています。それらの影響により、シャープの実際の業績、事業活動、財務状況は、これらの見通しと大きく異なる場合があります。また、新たな情報、将来の事象、その他にかかわらず、シャープが将来の見通しに関する記述を見直すとは限りません。なお、業績など実際の結果に影響を与えうるリスク、不確実性及びその他の要因としては、以下のものが挙げられますが、これらに限られるものではありません。

- (1)シャープの事業領域を取り巻く経済情勢
- (2)シャープの製品やサービスの需要動向の変化や価格競争の激化
- (3)為替相場の変動(特に、米ドル、ユーロ、その他の通貨と円との為替相場)
- (4)諸外国における貿易規制等の各種規制
- (5)他社との提携、アライアンスの推進状況
- (6)シャープに対する訴訟その他法的手続き
- (7)製品やサービスについての急速な技術革新 など

※本資料の記載金額は、億円未満切り捨て表示としています。

SHARP**SHARP**