

2012年度 第2四半期 決算概要

-
- I. 2012年度上期 連結業績概要
 - II. 2012年度通期 連結業績予想
 - III. 部門別情報
 - IV. 今後の経営の方向性
-

シャープ株式会社

2012年11月1日

【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。

I. 2012年度上期 連結業績概要

2012年度上期 連結業績概要

売上高については、前回公表数値を達成
 営業・経常・当期は下方修正となるも、構造改革費用の追加計上を除けば概ね計画通り

(単位:億円)

	2011年度 上期	2012年度 上期			
		前回予想 (8/2)	実績	前回予想 比増減額	うち、事業構造 改革実施に よる影響額
売上高	13,145	11,000	11,041	+41	
営業利益	335	-1,300	-1,688	▲388 ←	▲300
経常利益	208	-1,600	-1,972	▲372 ←	▲300
特別損益	-558	-400	-1,255	▲855 ←	▲844
法人税等 調整額他	-48	-100	-647	▲547 ←	▲610
当期純利益	-398	-2,100	-3,875	▲1,775 ←	▲1,754

部門別売上高(前同比、前回予想比)

全部門で、概ね前回予想に沿った実績 → 全体で前回予想をクリア

(単位:億円)

	2012年度 上期					
	前回予想 (8/2)			実績	前回予想 比増減額	前同比
		1Q	2Q			
AV・通信機器	3,200	1,341	2,044	3,385	+185	58.3%
健康・環境機器	1,600	782	767	1,549	▲50	104.9%
情報機器	1,400	647	744	1,392	▲7	100.3%
エレクトロニクス機器	6,200	2,772	3,556	6,328	+128	72.9%
液晶	3,700	1,459	2,220	3,679	▲20	89.8%
太陽電池	1,000	419	511	930	▲69	84.2%
その他電子デバイス	1,100	474	785	1,259	+159	109.2%
電子部品	5,800	2,352	3,517	5,870	+70	92.3%
小計	12,000	5,125	7,073	12,198	+198	81.1%
調整額	-1,000	-539	-617	-1,157	▲157	-
合計	11,000	4,586	6,455	11,041	+41	84.0%

SHARP

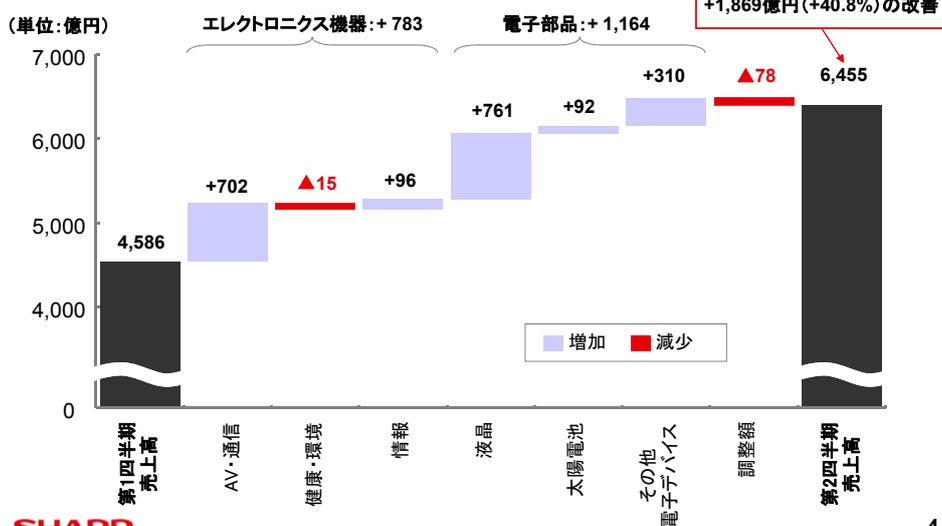
※セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含んでいます。

3

部門別売上高 分析(1Q-2Q対比)

第2四半期は、第1四半期比、ほぼ全ての部門で増収を達成
AV・通信(+52%)、液晶(+52%)

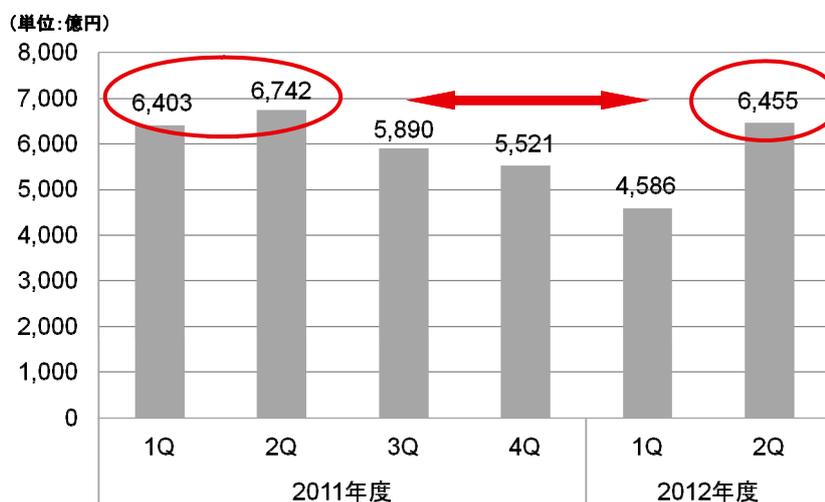
(単位:億円)



4

四半期別 売上高推移

2012年度の第1四半期をボトムに、2011年度前半のレベルに回復



SHARP

5

2012年度上期 各利益における前回予想からの差異要因

下期以降の事業収益を高めるため、事業構造改革の一環として、固定資産や棚卸資産等 総額1,754億円の追加費用処理(資産圧縮)を実施
(これら費用については、現金流出を伴わず、キャッシュ・フローには影響なし)

(億円)	2012年度 上期					
	前回 予想	実績	前回予想 との差異	主な一時差異要因	金額	概要
営業利益	-1,300	-1,688	▲388	① 棚卸資産評価損	▲300	中小型液晶 : ▲120 電子デバイス: ▲180
当期純利益	-2,100	-3,875	▲1,775	② 事業構造改革費用	▲844	棚卸資産評価損: ▲534 減損損失: ▲301 海外拠点再編等: ▲8
				③ 繰延税金資産取崩	▲610	業績修正に伴う取り崩し
				計(①~③)	▲1,754	

SHARP

6

部門別営業利益(前回予想比)

液晶、その他電子デバイス部門の未達は、主として、棚卸資産の評価損
その要因を除けば、ほぼ前回予想を達成

(単位:億円)

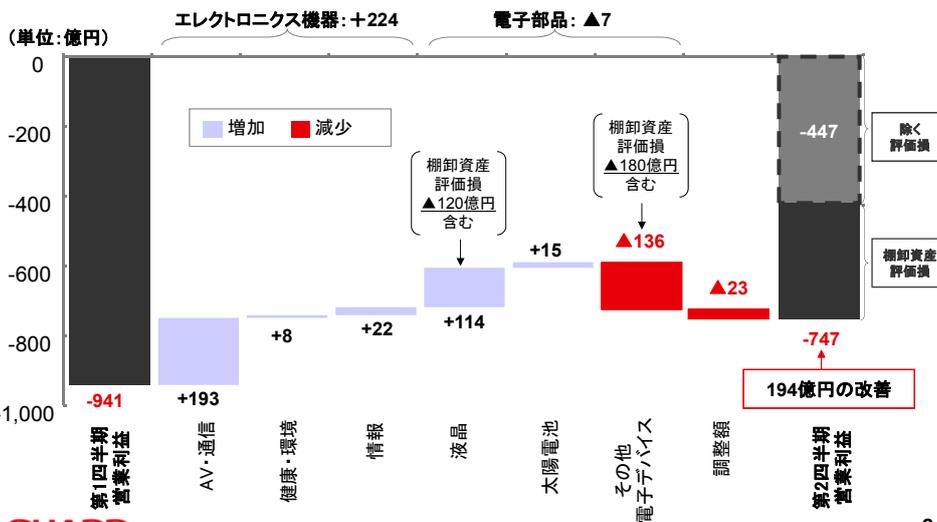
	2012年度 上期					
	前回予想 (8/2)			実績	前回予想 比増減額	うち棚卸資 産評価損額
		1Q	2Q			
AV・通信機器	-230	-202	-9	-211	+18	
健康・環境機器	150	82	90	173	+23	
情報機器	90	23	46	69	▲20	
エレクトロニクス機器	10	-96	127	31	+21	
液晶	-1,000	-634	-520	-1,155	▲155	▲120
太陽電池	-100	-69	-53	-123	▲23	
その他電子デバイス	-40	-50	-187	-237	▲197	▲180
電子部品	-1,140	-754	-761	-1,516	▲376	
小計	-1,130	-851	-633	-1,485	▲355	
調整額	-170	-90	-113	-203	▲33	
合計	-1,300	-941	-747	-1,688	▲388	▲300

SHARP

7

部門別営業利益分析(1Q・2Q対比)

1Qから2Qにかけて 194億円の改善
(評価損を除くベースでは 494億円の改善)

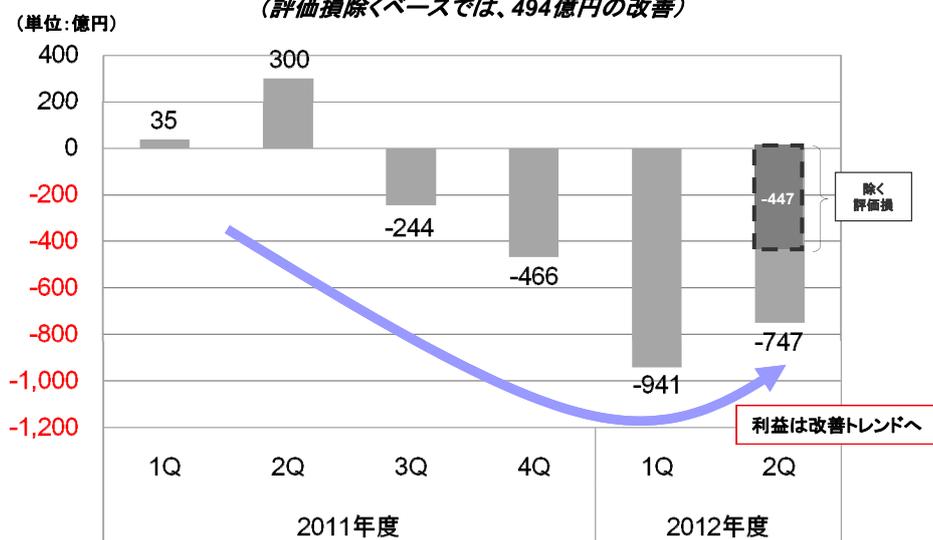


SHARP

8

四半期別 営業利益推移

1Qから2Qにかけて、194億円の改善
(評価損除くベースでは、494億円の改善)



SHARP

9

2012年度 特別損失・法人税等の概要(1Q-2Q対比)

事業構造改革に伴う特別損失の追加処理、
繰延税金資産の取り崩しを第2四半期に実施

(単位: 億円)

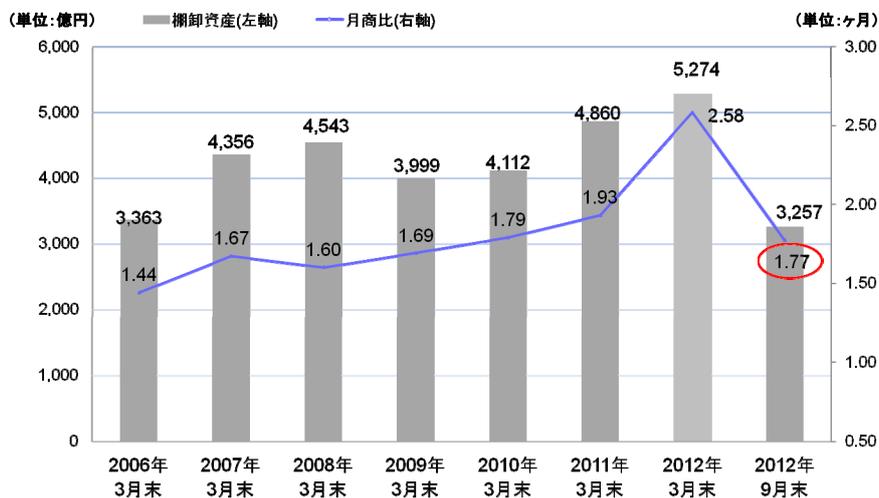
	第1四半期	第2四半期	上期
営業利益	-941	-747	-1,688
営業外損益	-96	-187	-283
経常利益	-1,038	-934	-1,972
特別損失	-324	-931	-1,255
事業構造改革費用	-142	-844	-986
減損損失	0	-301	-301
棚卸資産評価損	0	-534	-534
その他	-142	-9	-151
和解金	-158	0	-158
その他	-23	-87	-110
税前利益	-1,362	-1,866	-3,228
法人税等	-21	-625	-647
繰延税金資産取り崩し	0	-610	-610
その他	-21	-15	-36
当期純利益	-1,384	-2,491	-3,875

SHARP

10

アセットライトの取り組み ～棚卸資産の推移～

棚卸資産は2012年3月末から約2,000億円減少

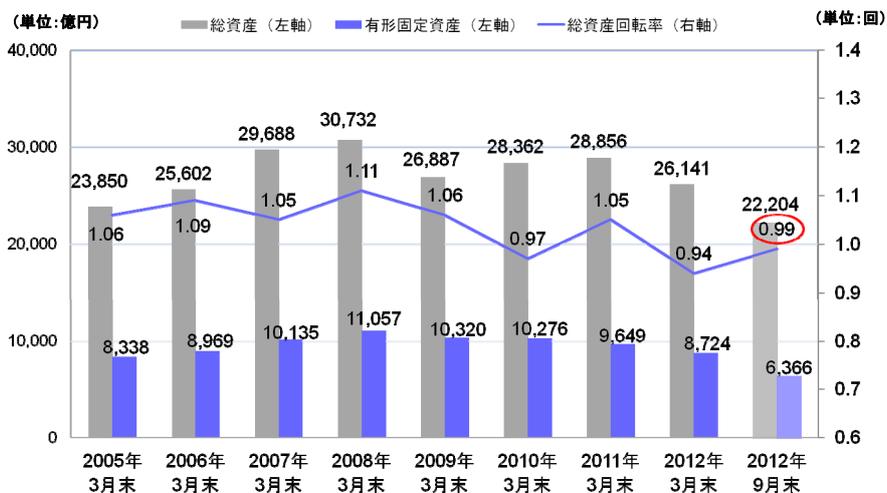


SHARP

11

アセットライトの取り組み ～総資産・有形固定資産～

棚卸資産削減、有形固定資産圧縮等により、
総資産は2012年3月末から、約3,900億円減少



SHARP

12

II. 2012年度通期 連結業績予想

2012年度通期 連結業績予想概要

2Qにおける構造改革追加対策等を織り込み年間予想を修正

(単位:億円)

	2011年度 通期	2012年度 通期			
		前回予想 (8/2)	予想	前回予想 比増減額	前年比
売上高	24,558	25,000	24,600	▲400	100.2%
営業利益	-375	-1,000	-1,550	▲550	-
経常利益	-654	-1,400	-2,100	▲700	-
特別損益	-1,729	-900	-1,650	▲750	-
法人税等 調整額他	-1,376	-200	-750	▲550	-
当期純利益	-3,760	-2,500	-4,500	▲2,000	-

2012年度通期 部門別売上高(前年比、前回予想比)

前回予想より▲400億円の下方修正(変動率▲1.6%)

(単位:億円)

	2012年度 通期					
	前回予想 (8/2)	上期	下期	今回 予想	前回予想 比増減額	前年比
AV・通信機器	6,900	3,385	3,714	7,100	+200	66.9%
健康・環境機器	3,200	1,549	1,550	3,100	▲100	106.1%
情報機器	2,900	1,392	1,507	2,900	0	104.5%
エレクトロニクス機器	13,000	6,328	6,771	13,100	+100	80.3%
液晶	9,000	3,679	5,120	8,800	▲200	122.1%
太陽電池	2,600	930	1,369	2,300	▲300	102.7%
その他電子デバイス	2,600	1,259	1,440	2,700	+100	113.4%
電子部品	14,200	5,870	7,929	13,800	▲400	116.7%
小計	27,200	12,198	14,701	26,900	▲300	95.6%
調整額	-2,200	-1,157	-1,142	-2,300	▲100	-
合計	25,000	11,041	13,558	24,600	▲400	100.2%

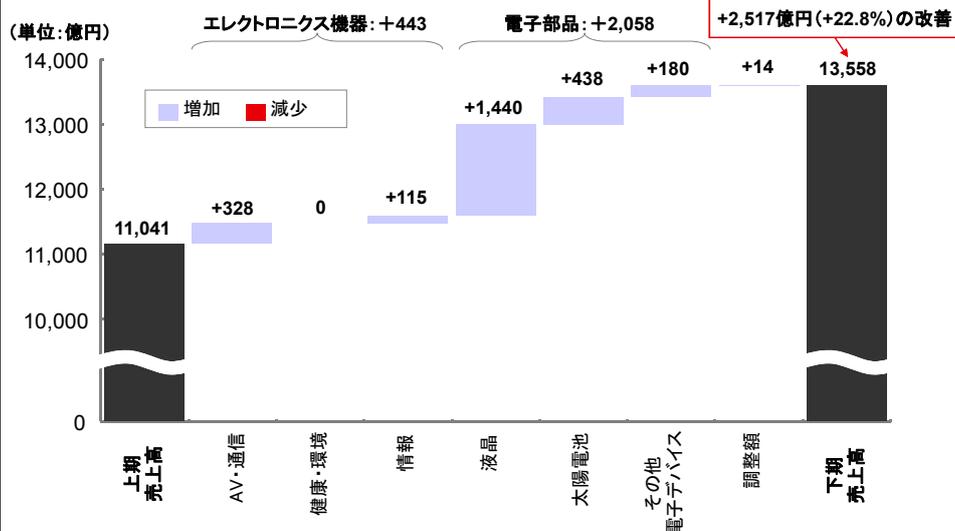
SHARP

※セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含んでいます。

15

部門別売上高分析(上・下対比)

スマートフォン用の高精細中小型液晶、国内市場向け太陽電池等を中心に増収



16

2012年度通期 部門別営業利益(前年比、前回予想比)

前回予想から▲550億円の下方修正

(単位:億円)

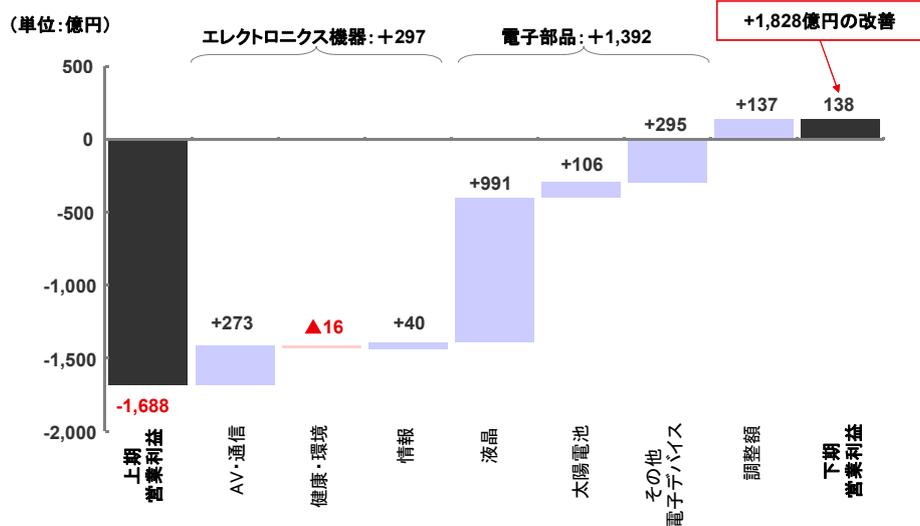
	2012年度 通期					
	前回予想 (8/2)	上期	下期	今回 予想	前回予想 比増減額	前同比
AV・通信機器	-170	-211	61	-150	+20	-
健康・環境機器	320	173	156	330	+10	112.0%
情報機器	220	69	110	180	▲40	64.9%
エレクトロニクス機器	370	31	328	360	▲10	70.6%
液晶	-1,050	-1,155	-164	-1,320	▲270	-
太陽電池	-100	-123	-16	-140	▲40	-
その他電子デバイス	0	-237	57	-180	▲180	-
電子部品	-1,150	-1,516	-123	-1,640	▲490	-
小計	-780	-1,485	205	-1,280	▲500	-
調整額	-220	-203	-66	-270	▲50	-
合計	-1,000	-1,688	138	-1,550	▲550	-

SHARP

17

部門別営業利益分析(上・下対比)

下期の営業利益は、上期に対し1,828億円の改善

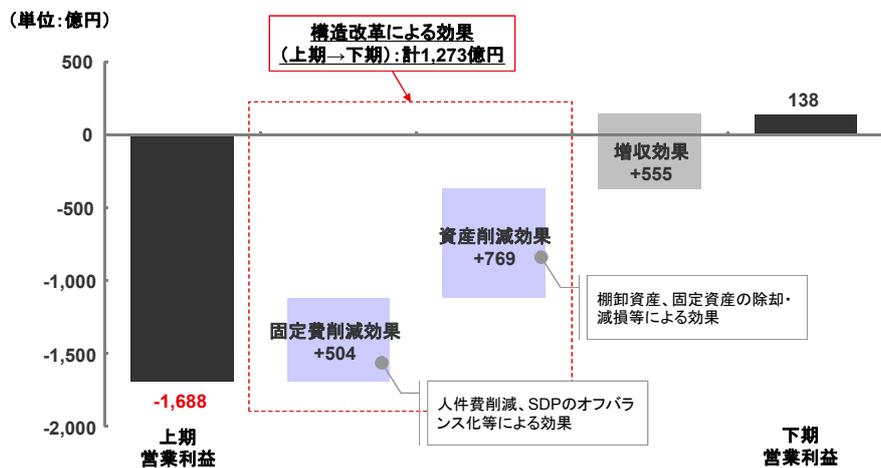


SHARP

18

営業利益 要因別増減分析(上・下対比)

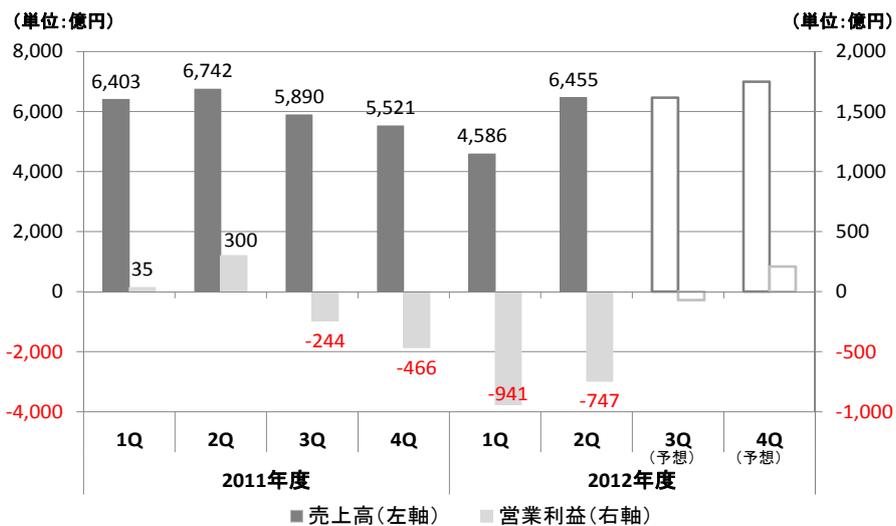
構造改革効果が、下期の営業黒字化を牽引



19

四半期別売上高・営業利益推移

第4四半期ならびに、下期トータルでの営業黒字化を目指す



SHARP

20

2012年度通期 特別損失・法人税等の概要(上・下対比)

特別損失は、上期比861億円の改善

(単位:億円)

	上期	下期	通期
営業利益	-1,688	138	-1,550
営業外損益	-283	-266	-550
経常利益	-1,972	-127	-2,100
特別損失	-1,255	-394	-1,650
事業構造改革費用	-986	-64	-1,050
減損損失	-301	0	-301
棚卸資産評価損	-534	0	-534
その他	-151	-64	-215
和解金	-158	0	-158
希望退職に伴うリストラ費用	0	-280	-280
その他	-110	-49	-160
税前利益	-3,228	-521	-3,750
法人税等	-647	-102	-750
繰延税金資産取り崩し	-610	0	-610
その他	-36	-102	-140
当期純利益	-3,875	-624	-4,500

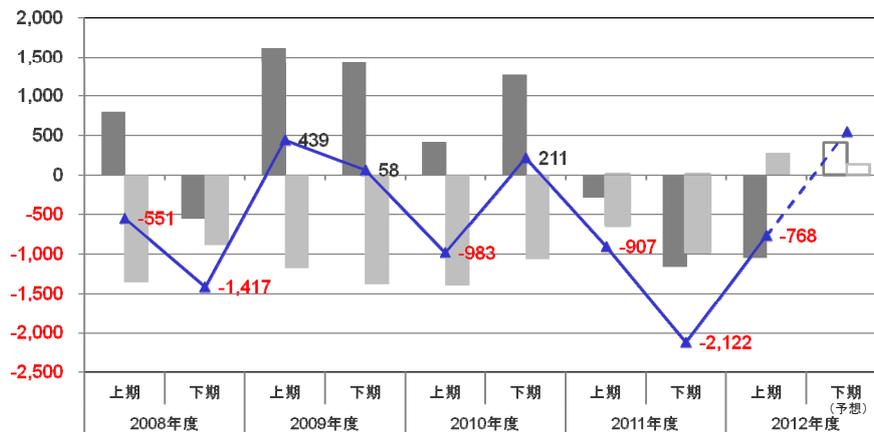
SHARP

21

連結 キャッシュ・フロー推移

収益の大幅な回復により、フリー・キャッシュ・フローは、2011年度下期をボトムに、2012年度下期には、黒字転換を達成の見込み

(単位:億円)



■① 営業キャッシュ・フロー ■② 投資キャッシュ・フロー ▲①+②=フリー・キャッシュ・フロー

SHARP

22

連結 貸借対照表推移

CPの減少は短期借入金でカバー

(単位:億円)

	2011年度		2012年度	
	3月末	6月末	9月末	3月末
現金	1,953	2,176	2,211	
売掛金	3,754	3,273	4,105	
棚卸資産	5,274	5,137	3,257	
その他	3,229	3,222	3,016	
流動資産 計	14,211	13,810	12,590	
有形固定資産	8,724	8,619	6,366	
無形固定資産	760	707	646	
投資その他	2,424	2,049	2,590	
固定資産 計	11,908	11,376	9,603	
資産合計	26,141	25,205	22,204	

	2011年度		2012年度	
	3月末	6月末	9月末	3月末
買掛金	3,894	3,631	3,882	
短期借入金	2,123	3,365	5,112	
1年内社債	221	71	2,059	
CP	3,510	3,624	1,675	
その他	4,161	4,024	3,812	
流動負債 計	13,910	14,717	16,542	
社債	1,949	1,900	1,900	
転換社債	2,010	2,008	0	
長期借入金	1,129	1,236	994	
その他	689	553	488	
固定負債 計	5,779	5,699	3,383	
純資産	6,451	4,788	2,279	
負債純資産合計	26,141	25,205	22,204	

純資産比率	24.7%	19.0%	10.3%
-------	-------	-------	-------

SHARP

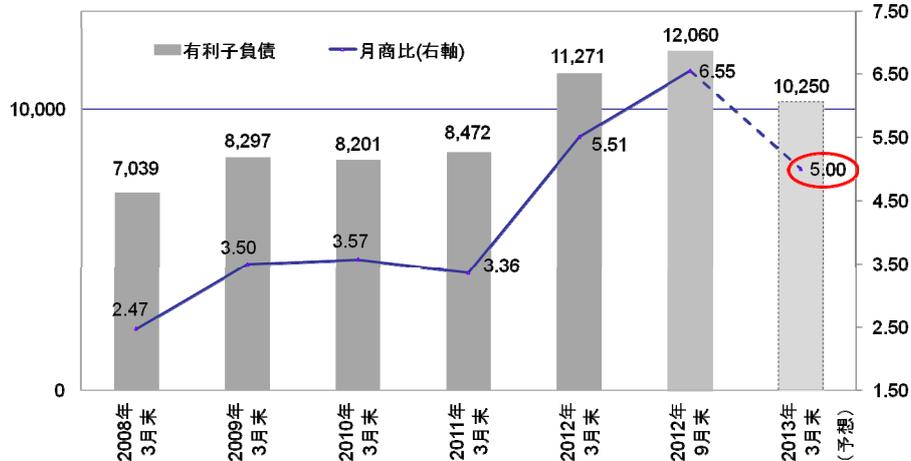
23

有利子負債の推移

3月末は、ピークの9月末から約1,800億円減少の見込

(単位:億円)

(単位:ヶ月)



SHARP

24

Ⅲ. 部門別情報

AV・通信機器 <うち液晶カラーテレビ>

(単位:億円)

	2012年度										2012年度		
	第1四半期		第2四半期			上期		下期		年間		年間	
	実績	前年比	実績	前期比	前年比	実績	前年比	今回 予想	前年比	今回 予想	前年比	前回 予想	前年比
売上高	777	50.4%	1,080	139.0%	68.8%	1,857	59.7%	1,842	68.2%	3,700	63.6%	3,500	60.2%
販売台数 (万台)	166	50.6%	223	133.8%	62.1%	389	56.6%	410	75.9%	800	65.1%	800	65.1%

【第2四半期の実績について】

- ・ASEAN等の新興国での販売は好調に推移
- ・国内市場の大幅需要減、中国市場での販売減

【下期以降の取り組み】

- ・市場拡大が期待される新興国地域における取り組み強化
- ・国内で低反射・高コントラストの新型パネル搭載XLシリーズを発売
- ・情報/通信と融合した新カテゴリー商品の開発

AV・通信機器 <うち携帯電話>

(単位:億円)

	2012年度										2012年度							
	第1四半期					第2四半期					年間		年間					
	実績		前同比		実績		前期比		前同比		実績		前同比		今回予想		前年比	
	実績	前同比	実績	前期比	前同比	実績	前同比	今回予想	前同比	今回予想	前年比	前回予想	前年比					
売上高	292	31.6%	690	236.0%	86.2%	983	57.0%	1,416	106.3%	2,400	78.5%	2,400	78.5%					
販売台数 (万台)	77	36.9%	195	251.6%	97.4%	273	66.5%	366	102.1%	640	83.1%	630	81.8%					

【第2四半期の実績について】

- ・海外携帯メーカーとの競争激化
- ・主要デバイスの供給不足による販売台数減

【下期以降の取り組み】

- ・必要部材の安定確保による早期販売回復の達成(3月迄の必要量確保済み)
- ・「高精細」「低消費電力」を特長とした「IGZO液晶」搭載の新商品の市場投入

SHARP

27

AV・通信機器 <合計>

(単位:億円)

	2012年度										2012年度							
	第1四半期					第2四半期					年間		年間					
	実績		前同比		実績		前期比		前同比		実績		前同比		今回予想		前年比	
	実績	前同比	実績	前期比	前同比	実績	前同比	今回予想	前同比	今回予想	前年比	前回予想	前年比					
売上高	1,341	45.1%	2,044	152.4%	72.2%	3,385	58.3%	3,714	77.4%	7,100	66.9%	6,900	65.0%					
営業利益	-202	-	-9	-	-	-211	-	61	-	-150	-	-170	-					

※セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含んでいます。

液晶テレビ:

国内、欧州テレビ事業を中心に固定費の圧縮を進めると同時に、ODM活用推進による筋肉質な体制の構築を図る。

携帯電話(スマートフォン):

人員体制の適正化、ソフトプラットフォームの共通化等による開発費低減等により固定費削減を推進。鴻海グループとの協業を活用したコスト・商品力の強化、共同での開発やマーケティング等、ビジネスモデルの見直しを図る。

SHARP

28

健康・環境機器

(単位:億円)

	2012年度										2012年度			
	第1四半期					第2四半期					年間		年間	
	実績		前年比		実績		前期比		前年比		実績		前年比	
	実績	前年比	実績	前期比	前年比	実績	前年比	今回予想	前年比	今回予想	前年比	前回予想	前年比	
売上高	782	105.3%	767	98.0%	104.6%	1,549	104.9%	1,550	107.2%	3,100	106.1%	3,200	109.5%	
営業利益	82	122.7%	90	110.4%	104.7%	173	112.6%	156	111.4%	330	112.0%	320	108.6%	

※セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含んでいます。

【第2四半期の実績について】

- ・海外市場において主要商品が堅調推移

【下期以降の取り組み】

- ・プラズマクラスター技術搭載商品の拡充とグローバル展開の推進
- ・アジア地区での生産能力増強による海外事業の拡大
- ・新規カテゴリー商品の創出等により売価下落抑制を図り、利益率の確保を目指す。

SHARP

29

情報機器

(単位:億円)

	2012年度										2012年度			
	第1四半期					第2四半期					年間		年間	
	実績		前年比		実績		前期比		前年比		実績		前年比	
	実績	前年比	実績	前期比	前年比	実績	前年比	今回予想	前年比	今回予想	前年比	前回予想	前年比	
売上高	647	97.9%	744	114.9%	102.6%	1,392	100.3%	1,507	108.6%	2,900	104.5%	2,900	104.5%	
営業利益	23	40.0%	46	197.3%	48.5%	69	45.3%	110	89.4%	180	64.9%	220	79.3%	

※セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含んでいます。

【第2四半期の実績について】

- ・インフォメーションディスプレイが堅調に推移
- ・価格競争激化、在庫消化による収益悪化

【下期以降の取り組み】

- ・電子黒板やマルチディスプレイ等の新規商材によるソリューション事業の拡大
- ・当社独自のトナー技術によるコスト競争力強化、モデルミックスの改善等により利益改善を図る。

SHARP

30

液晶

(単位:億円)

	2012年度										2012年度							
	第1四半期					第2四半期					上期		下期		年間			
	実績		前同比		実績		前期比		前同比		実績		前同比		今回予想		前同比	
	実績	前同比	実績	前期比	実績	前期比	実績	前同比	今回予想	前同比	今回予想	前同比	今回予想	前年比	前回予想	前年比		
売上高	1,459	77.6%	2,220	152.2%	100.1%	3,679	89.8%	5,120	164.6%	8,800	122.1%	9,000	124.8%					
営業利益	-634		-520			-1,155		-164		-1,320		-1,050						

※セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含んでいます。

【第2四半期の実績について】

- ・中小型液晶: IGZO液晶の販売寄与
- ・大型液晶: 鴻海グループとの協業推進による稼働率の上昇

【下期以降の取り組み】

- ・中小型液晶: 亀山第1工場の生産寄与とWindows8発売に伴う販売拡大
着実な歩留まり改善による収益力の向上。
既存工場における高精細等の高付加価値品へのシフトにより基板単価のアップを図る。
- ・大型液晶: 需要動向を見据えた生産、販売の推進と在庫適正化の取組み強化
鴻海グループとの提携にもとづく安定操業維持

SHARP

31

太陽電池

(単位:億円)

	2012年度										2012年度							
	第1四半期					第2四半期					上期		下期		年間			
	実績		前同比		実績		前期比		前同比		実績		前同比		今回予想		前同比	
	実績	前同比	実績	前期比	実績	前期比	実績	前同比	今回予想	前同比	今回予想	前同比	今回予想	前年比	前回予想	前年比		
売上高	419	81.8%	511	121.9%	86.3%	930	84.2%	1,369	120.8%	2,300	102.7%	2,600	116.1%					
販売量 (M/W)	253	97.6%	289	114.5%	90.9%	542	93.9%	708	142.8%	1,250	116.5%	1,400	130.4%					
営業利益	-69		-53			-123		-16		-140		-100						

※セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含んでいます。

【第2四半期の実績について】

- ・海外市場の事業環境悪化、競争激化に伴う価格下落が進展

【下期以降の取り組み】

- ・国内市場における住宅用・産業用の商品ラインアップ拡充やメガソーラー案件の営業強化による売上拡大を推進
- ・海外におけるターゲット市場の絞り込み
- ・採算確保が困難な既存薄膜事業の縮小等、事業の選択と集中、合理化を図り収益改善を目指す。
- ・セル・モジュールの生産事業は、アウトソースの活用により、ビジネスモデルの転換を図り、価格下落への対応力を強化。

SHARP

32

その他電子デバイス

(単位:億円)

	2012年度											2012年度						
	第1四半期					第2四半期					年間		年間					
	実績		前同比		実績		前期比		前同比		実績		前同比		今回予想		前年比	
	実績	前同比	実績	前期比	実績	前期比	実績	前同比	今回予想	前同比	今回予想	前年比	前回予想	前年比				
売上高	474	104.2%	785	165.5%	112.5%	1,259	109.2%	1,440	117.3%	2,700	113.4%	2,600	109.2%					
営業利益	-50	-	-187	-	-	-237	-	57	159.2%	-180	-	0	-					

※セグメント(エレクトロニクス機器・電子部品)間の内部売上高又は振替高を含んでいます。

【第2四半期の実績について】

- ・カメラモジュールの販売が好調に推移

【下期以降の取り組み】

- ・カメラモジュール等センシングデバイスの販売強化
- ・LED等ライティングデバイスの販売強化
- ・2Qに実施した構造改革の追加取り組み効果や、人員等の固定費削減取組により利益改善を図る。

SHARP

33

SHARP

IV. 今後の経営の方向性

34

前回公表(8/2)の経営改善対策推進状況

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、2,760億円、年間目標に対し69%の進捗 (単位:億円)

項目	年間目標	実績		備考
		上期実績	(達成率)	
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	-	-	・鴻海グループとの協議継続 ・大型液晶や、携帯電話などでの事業協業は着実に進展。
在庫の適正化・ 固定資産の圧縮	1,500	1,291	86%	・在庫削減:1,183億円 (在庫評価減適用前の削減実績) ・営業拠点・有価証券売却:108億円
設備投資の圧縮	700	375	54%	・減価償却費:926億円 ・設備投資額:551億円
合計	4,000	2,766	69%	

今後の経営の方向性について

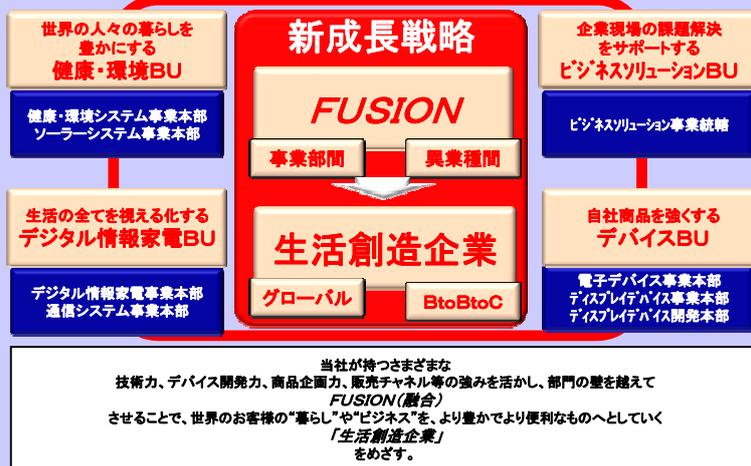
下記5項目の取り組み方針を策定

めざすべき企業像の明確化	組織の壁を越えた FUSION(融合)により、新たな商品サービス、需要創造を図る「生活創造企業」をめざす
主要事業分野における構造改革	AVシステム、ソーラーシステム、ディスプレイデバイス、通信システムの各事業本部の構造改革推進
コスト構造改革	人件費削減、国内・海外子会社の固定費削減、不採算事業の縮小
資金の安定化	資産売却等 自助努力+シンジケートローンによる安定化
実行体制強化	社長を委員長とした「緊急対策委員会」によるモニタリング体制の強化

めざすべき企業像の明確化

融合商品、サービスなど新たな需要の創出を促進することで、
お客様に感動をお届けする生活創造企業をめざす。

新成長戦略 基本コンセプト



SHARP

37

主な事業分野における構造改革

当社において、特に大きな課題を抱えている下記事業については、従来事業のあり方の抜本的な改革を推進

《事業分野》

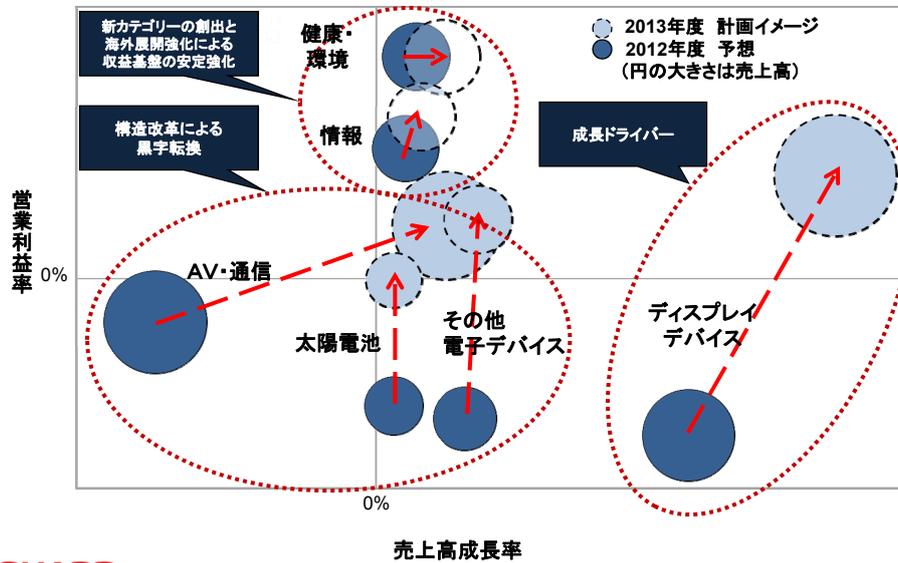
《主な施策》

AVシステム (事業再構築)	<ul style="list-style-type: none"> 事業モデルを、垂直統合から水平分業へシフト 海外事業のオペレーションの抜本的見直し(生産、開発、マーケティング等の現地化)
通信システム (競争力強化)	<ul style="list-style-type: none"> IGZO液晶の活用等、当社の独自性を発揮した新商品の開発推進 鴻海グループとの協業による新市場開拓を通じ、事業成長を目指す
ソーラーシステム (事業絞り込み)	<ul style="list-style-type: none"> 堅調な成長が期待される日本市場の強化 既存薄膜事業の縮小、セル/モジュール生産事業からソリューションビジネスへのシフト 旧設備売却推進等による固定費削減
大型液晶 (オフバランス化)	<ul style="list-style-type: none"> 鴻海グループとの協業をベースとした、SDPのオフバランス化による資産圧縮、稼働率の向上、及び事業構造の変革による収益性改善
ディスプレイデバイス (収益確保の安定化)	<ul style="list-style-type: none"> IGZO技術の優位性をベースに、大手顧客との関係強化及び、新規顧客/新規市場の開拓を推進し、亀山第2工場の操業度向上を図る 既存工場においても、それぞれの強みを活かし、高稼働率を維持

SHARP

38

主な事業における業績改善イメージ (2012年度から2013年度)



39

コスト構造改革

売上規模に見合った人員体制の構築(約5,000人を2013年3月末までに削減)や国内外の生産・販売拠点の体制見直しにより固定費削減を推進

2012/8/2発表コスト削減施策(総額1,000億円)

本社主導の固定費削減

- ・人件費 (希望退職、オフバランス等の人員削減)
- ・減価償却費 (亀山第2工場の償却費減等)
- ・その他固定費 (業務委託費、広告宣伝費等)

追加対策

+

固定費削減

- ・人件費 (給与、賞与の引下げ、各種手当、福利厚生費の見直し)
※2013年9月迄

国内子会社の固定費低減

- ・国内販売体制の見直し(人員の効率化、拠点統廃合)

海外拠点の固定費削減

- ・不採算事業縮小による固定費低減
- ・人員体制および業務の見直しによる人件費、その他経費の削減

SHARP

40

資金の安定化

資産売却(有価証券、不動産等)や、経費削減、棚卸資産圧縮、設備投資抑制等の資金改善策に加え、総額3,600億円のシンジケートローン契約を締結

《資金繰り安定化のための資金捻出策(自助努力)》

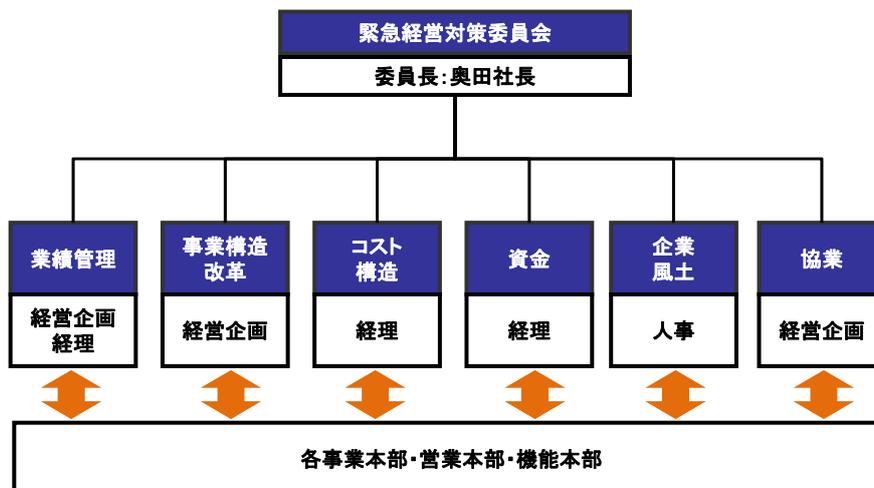
- ・資産売却 (保有株式売却等)
- ・運転資本圧縮 (売掛債権の早期回収等)

《シンジケートローン契約の概要》

- ・**総額: 3,600億円**
 - タームローン 1,800億円
 - 融資枠(アンコミット型) 1,800億円(上限)
- ・**契約期間**
2012年9月28日～2013年6月30日
- ・**アレンジャー兼エージェント**
株式会社みずほコーポレート銀行
株式会社三菱東京UFJ銀行

実行体制の強化

社長を委員長とした「緊急経営対策委員会」を設置
より確実性の高い実行体制を構築



最後に

- ・新たな事業構造改革テーマについても引き続き、検討を進めており、これらについては、中期計画も含めて、本事業年度内に、改めてご説明の予定
- ・「下期の営業黒字化」、「2013年度当期利益の黒字化」を必達目標として、各種 事業構造改革の実行を加速化

SHARP