

SHARP

**業績予想の修正
経営戦略説明会**

シャープ株式会社
2009年4月8日

I. 2008年度 業績予想の修正について

II. 今後の取り組み方針

- (1) 現状の課題認識
- (2) 緊急業績改善対策
- (3) 新しいビジネスモデルによる事業展開
- (4) 主要事業の取り組み
 - ◆ 携帯電話
 - ◆ 健康・環境関連
 - ◆ 太陽電池
 - ◆ 液晶 ～液晶パネル新工場を10月に稼動～

SHARP

1

I . 2008年度 業績予想の修正について

2008年度 連結業績予想の修正

(単位:億円)

	前回発表予想		今回修正予想		
	(09/2/6)	前年比		前年比	前回発表との 差額
売上高	29,000	84.9%	28,500	83.4%	-500
営業利益	-300	-	-600	-	-300
経常利益	-500	-	-900	-	-400
当期純利益	-1,000	-	-1,300	-	-300

前回発表からの主な変動要因

- 液晶テレビ、液晶パネルにおける流通在庫適正化の対策強化
 - 約300億円の対策実施(営業損益)
 - <シャープ液晶テレビ流通在庫(月商比)> (出典:シャープ)
 - 米国: 3.3ヵ月(08/9月) → 0.7ヵ月(09/2月)
 - 日本: 2.1ヵ月(08/9月) → 0.8ヵ月(09/3月)
- 事業構造改革費用、固定資産除売却損の追加計上
 - 液晶を中心に事業構造改革費用約90億円の追加計上(特別損益)
 - 電子デバイス事業等についても、古い設備の除却推進: 固定資産除売却損約40億円追加計上(特別損益)
- 投資有価証券評価損の増加
 - 株式市場の下落に伴う評価損増加64億円(特別損益)

2009年度の
収益回復へ
向けた取り
組み強化

2008年度 特別損益の見通し

(単位: 億円)

	前回発表 予想 (09/2/6)	今回修正 予想	差額
特別利益合計	187	187	0
投資有価証券評価損	433	497	+64
たな卸資産評価損	76	76	0
事業構造改革費用	500	590	+90
独禁法関連損失	120	120	0
その他(固定資産除売却損等)	58	154	+96
特別損失合計	1,187	1,437	+250
特別損益	-1,000	-1,250	-250

Ⅱ. 今後の取り組み方針

(1) 現状の課題認識

《外部環境》

- ・経済の急減速による需要の減退
- ・円高を中心とした交易条件の悪化
- ・デジタル商品における価格下落
- ・経済のブロック化の動き
- ・金融危機に伴う欧州ソーラー事業環境の悪化

《内部の課題》

- ・“液晶中心の先行投資型ビジネス”の鈍化
- ・液晶旧工場における競争力の低下
- ・液晶テレビ、携帯電話等 垂直統合型商品の価格下落と成長鈍化
- ・キャッシュフローの悪化

(2) 緊急業績改善対策

～2008年度下期の経営環境が続いても収益が確保できる体制へ～

液晶工場の再編



SHARP

8

人員体制見直し

“全員営業”の取り組み & ビジネス領域の拡大
～“売れる”モノづくり “売り切る”執念～

国内：重点事業・営業部門の体制強化

- 重点事業・営業部門等への人員シフト 約1,700人
- B2Bソリューションビジネスの拡大
- 国内の非正規社員 約1,500人削減(契約を延長せず)

海外：新興国向け販売体制の強化

- 中国
 - ・携帯電話ビジネスの強化
 - ・マーケティング拠点の設置

SHARP

9

役員報酬・管理職年収の減額

● 役員報酬の減額等

<月額報酬> (2009年3~9月)

- ・取締役及び執行役員 30~5%減額
- ・監査役 5%自主返上

<賞与>

- ・2009年6月の賞与ゼロ

実質年収
50~30%
減額

● 管理職の年収 20~10%減額

総経費削減

2008年度経営体制との対比で

総経費 2,000億円削減*

● 固定費 1,000億円削減

- ・人件費:約450億円削減
- ・減価償却費:約350億円削減

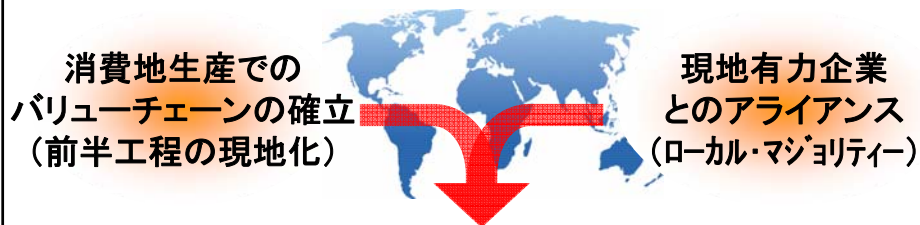
● 変動費 1,000億円削減

- ・広告宣伝費
- ・光熱動力費
- ・運送梱包費
- ・その他 業務委託料、特許料、交際費等

※堺の液晶パネル新工場稼動に伴う影響額を除く

(3)新しいビジネスモデルによる事業展開

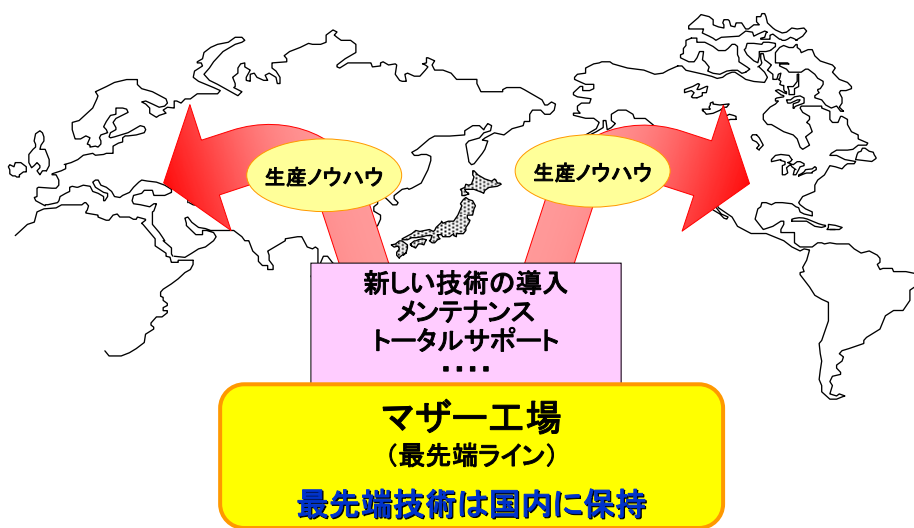
新ビジネスモデルのコンセプト



投資額の最小化による投資効率の最大化

キャッシュフローを改善

エンジニアリング事業の基本方針



(4) 主要事業の取り組み: 携帯電話事業

グローバル展開

国内シェアをさらに伸長

キャリアとの緊密な連携による
特長端末の投入



日本
欧米



有力ソフトベンダーとのアライアンス
EMS/ODMの活用
海外デザインハウスの活用

現地デザインハウスの活用

当社の高いブランドイメージ
「日本シェアNo.1」
「AQUOS」

EMSの活用



中国
新興国

ブランドイメージの活用
(インドネシア等)

EMS/ODMの活用
国ごとの規格・品質要求に対応

コア技術

- ・表示(パネル): 光センサ内蔵...
- ・デザイン: サイクロイド、クラムシェル...
- ・UI
- ・デバイス: カメラ、チューナ、ソーラー...

スマートフォンのコア技術 PDAで 携帯電話

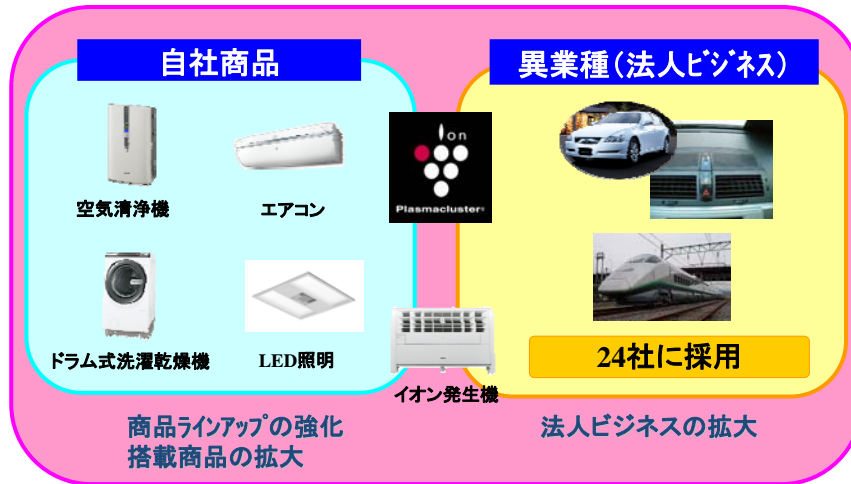
主要事業の取り組み: 健康・環境関連事業

健康・環境関連事業の方針



プラズマクラスター事業の取り組み

プラズマクラスターイオンを核に空調事業を高付加価値・高成長事業へ転換



SHARP

16

LED照明・ソーラー応用商品事業の取り組み



LED照明事業への参入

SHARP

17

主要事業の取り組み:太陽電池事業

太陽光発電市場の見通し

欧州

<主な動き>
・FIT制度の見直し
・地中海ソーラー計画
(2020年までに20GWの
発電設備を整備)

<2009年度市場見通し>
市場は一時停滞するものの
中長期的には拡大

日本

<主な動き>
・住宅用:国の補助金制度復活
・産業用:事業経費の1/2~1/3
を補助
・日本版FIT制度の導入検討

<2009年度市場見通し>
約1.7倍に拡大
(2008年度比)

米州

<主な動き>
・グリーン・ニューディール政策
・包括エネルギー法案の延長
(システムコストの30%を
税額控除)

<2009年度市場見通し>
約3倍に拡大
(2008年度比)

SHARP

(出典:シャープ) 18

メガソーラー発電所の拡大

全世界でメガソーラー発電所建設の見通し

電力インフラとしての太陽光発電の活用

太陽電池メーカーの必要条件

技術力

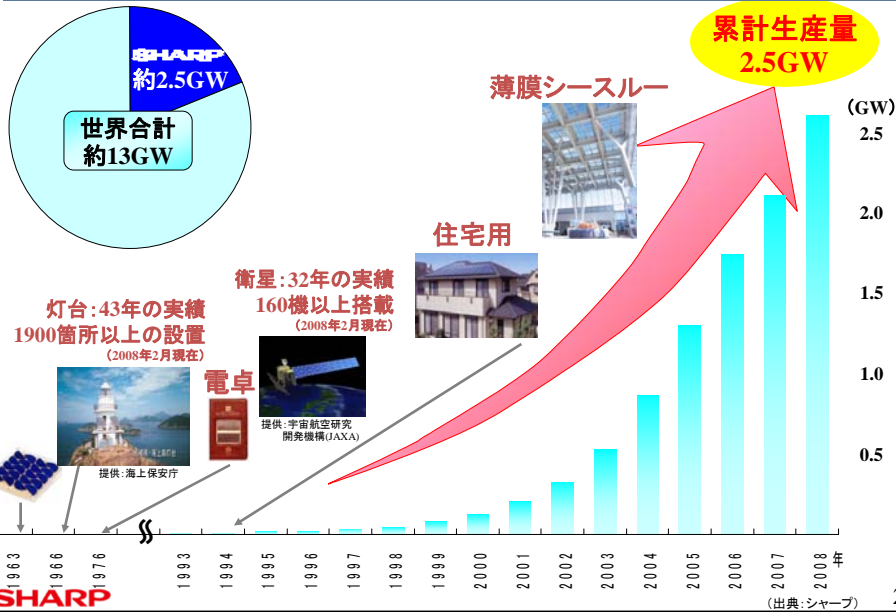
コスト力
(グリッドパリティ)

長期信頼性
(安定供給)

SHARP

19

シャープの実績



結晶と薄膜の両輪体制

シリコンの戦略的調達と
新規製造プロセスによる
結晶太陽電池ビジネスの拡大



結晶太陽電池

変換効率向上(目標20%)
による
発電コスト23円/kWhの実現へ

技術革新による
薄膜太陽電池ビジネスの拡大

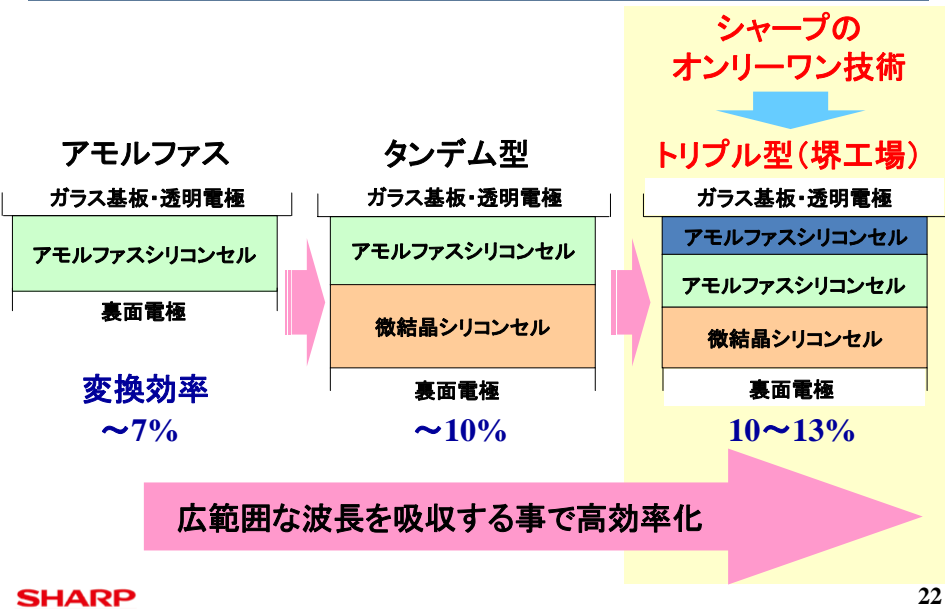


薄膜太陽電池

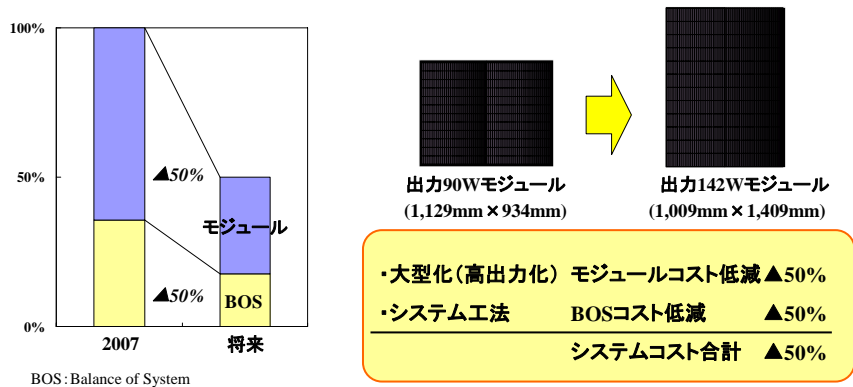
変換効率向上(目標10%)と
量産効果による
発電コスト23円/kWhの実現へ

グリッドパリティ実現へ

薄膜太陽電池の変換効率向上



薄膜太陽電池のシステムコスト削減



2010年度 堺工場稼働による
量産効果と変換効率10%達成

薄膜太陽電池で発電コスト 23円/kWhを目指す

主要事業の取り組み:液晶事業

液晶パネル新工場を10月に稼動



- ◆ 堺市の液晶パネル新工場を2009年10月に稼動開始予定
- ◆ 世界初の第10世代マザーガラスを採用
- ◆ 関連するインフラ施設や部材メーカーの工場などが結集し、それぞれのノウハウを融合

SHARP

24

【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) 急速な技術革新の中で、シャープが顧客に受け入れられる製品やサービスを提供し続けていく能力
- (5) 諸外国における貿易規制等の各種規制
- (6) シャープに対する訴訟その他法的手続き

本資料の複製・転載はお断りします。

SHARP

25