SHARP

2015~2017年度 中期経営計画

抜本的構造改革の断行による 安定的収益基盤の構築

2015年 5月14日 シャープ株式会社

- 本日は、ご多忙の中、中期経営計画説明会にご出席いただき、 誠にありがとうございます。
- ご承知の通り、当社の業績は、2014年度後半に入り、厳しさを 増しています。
 - 皆様にご心配をお掛けすることになり、大変、申し訳なく思って おります。
- ・ これからご説明いたします中期経営計画では、「抜本的構造改革の 断行による安定的収益基盤の構築」を目指しており、本日の発表を 契機とし、復活に向けた再スタートを切りたいと思っております。
- 何卒、よろしくお願いいたします。

本日の構成

- 【1】2014年度 決算概要
- 【2】財務基盤の再構築
- 【3】現 中期経営計画 2ヶ年の総括
- [4] 2015~2017年度 中期経営計画

SHARP

それでは、早速ですが、お手元にお配りしておりますスライドに 沿ってご説明いたします。

【1】2014年度 決算概要

- ・ まずは、2014年度の決算についてご説明いたします。
- ・ 限られた時間でございますので、私からは概要のみのご説明と させていただき、詳細につきましては、後ほど、お手元にお配り しております決算資料でご確認をお願いいたします。

2014年度 連結業績概要

売上高は前年比95.2%と前年を下回り、営業赤字に転じる 当期純利益は、4Qで構造改革費用を追加計上したことで、2,223億円の大幅な純損失

(十億円)

	2013年度				2014年度			
	左眼	L #a				上期比	左眼	
	年間	上期	3Q	4Q	下期	増減額	年間	前年比
売上高	2,927.1	1,327.6	762.7	695.8	1,458.5	+130.9	2,786.2	95.2%
尚書刊業	108.5	29.2	22.0	-99.3	- 77.2	- 106.5	-48.0	-
営業利益	(3.7%)	(2.2%)	(2.9%)	(-14.3%)	(- 5.3%)		(-1.7%)	
经常利益	53.2	10.7	7.3	-114.6	-107.3	- 118.0	-96.5	-
経常利益	(1.8%)	(0.8%)	(1.0%)	(-16.5%)	(-7.4%)		(-3.5%)	
3// #B (赤军) ++	11.5	4.7	-11.9	-215.1	-227.0	-231.8	-222.3	-
当期純利益	(0.4%)	(0.4%)	(-1.6%)	(-30.9%)	(-15.6%)		(-8.0%)	

SHARP

3

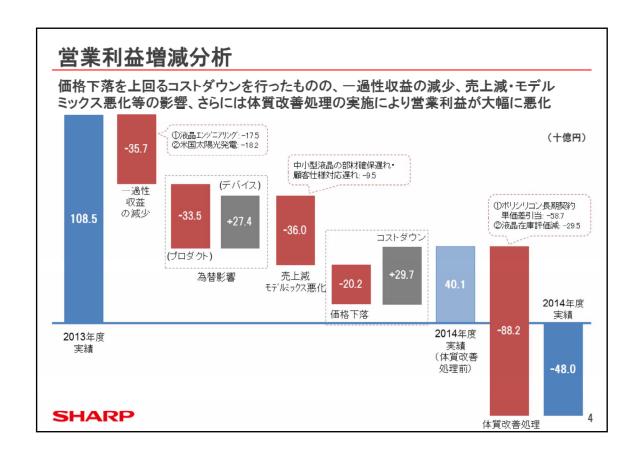
2014年度の連結業績の概要ですが、

売上高は、前年比95.2%の2兆7,862億円

営業利益が、マイナス480億円

経常利益がマイナス965億円

当期純利益がマイナス2,223億円と、2年ぶりの赤字となりました。



- これは2013年度と14年度の営業利益の差異分析です。
- ・ 価格下落を上回るコストダウンを行ったものの、液晶エンジニアリング 事業等の一過性収益の減少に加え、売上減少・モデルミックス悪化等 の影響が大きく、2014年度は、前年の約4割の401億円まで利益が 減少することになりました。
- ・ さらに、体質改善処理として、「ポリシリコン長期契約単価差引当」と 「中小型液晶在庫評価減」を織り込んだことで、マイナス480億円の 営業赤字となりました。

営業外損益・特別損益・法人税等の概要

第4四半期で、液晶・電子デバイス工場等の減損損失995億円、海外液晶テレビ等の 事業構造改革費用65億円を積み増し

/ _	느/속	ш١	
	[7] [記	ロノ	

	2013年度			2014年度		
	年間	上期	3Q	4Q	下期	年間
営業利益	108.5	29.2	22.0	-99.3	-77.2	-48.0
営業外損益	-55.2	-18.4	-14.6	-15.3	-30.0	-48.4
経常利益	53.2	10.7	7.3	-114.6	-107.3	-96.5
特別損益	-7.3	+2.8	-5.0	-90.1	-95.1	-92.3
内:投資有価証券売却益	+6.3	+5.9	+5.7	+11.2	+16.9	+22.9
訴訟費用引当金戻入額	-	+19.2	-	-	-	+19.2
減損損失	-11.7	-2.4	-1.9	-99.5	-101.5	-104.0
事業構造改革費用	-	-5.7	-8.9	-6.5	-15.4	-21.2
解決金	-	-14.3	-	-	-	-14.3
法人税等 他	-34.4	-8.9	-14.2	-10.3	-24.5	-33.5
当期純利益	11.5	4.7	-11.9	-215.1	-227.0	-222.3

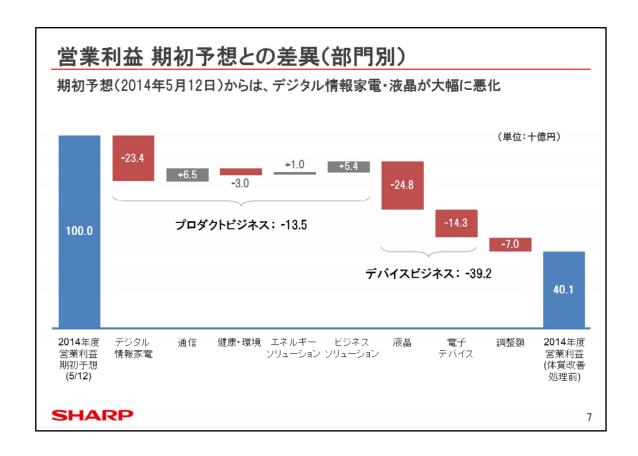
SHARP

5

- これは営業外損益、特別損益、法人税等の状況です。
- ・ 第4四半期に、亀山・三重の液晶工場、堺の太陽電池工場、福山・ 三原の電子デバイス工場の減損損失等で995億円、海外液晶 テレビの事業構造改革費用等で65億円の特別損失を計上して います。

		改革費	用を考	虚すると、第3四半期決算時(2)	月3日)通期予想	見との
差異は縮小						(十億円
	予想	実績			実績	
	(2月3日)		予想差	(内)主な体質改善処理・構造改革費用	(体質改善処理·構造 改革費用 計上前)	予想差
売上高	2,900.0	2,786.2	-113.7		2,786.2	-113.
営業利益	50.0	-48.0	-98.0	ポリシリコン長期契約単価差引当 -58.	7 40.1	-9.
(率)	(1.7%)	(-1.7%)		•液晶在庫評価減 -29.	5 (1.4%)	
経常利益	0.0	-96.5	-96.5		-8.4	-8.
(率)	(0.0%)	(-3.5%)		_	(-0.3%)	
当期純利益	-30.0	-222.3	-192.3	海外液晶テレビ構造改革 -9.エネルギーS 堺工場減損 -9.	-30.5	-0.
(率)	(-1.0%)	(-8.0%)		エネルギーS 堺工場減損 -9.液晶 亀山・三重工場減損 -77.電子デバイス 三原・福山工場減損 -6.	7 (-1.1%)	

- ・ これは第3四半期決算のときに公表した通期予想との差異です。
- ・ 第3四半期時点では、織り込んでいなかった体質改善費用・構造改革 費用を除くと、営業利益は予想500億円に対し401億円、当期純利益 は予想マイナス300億円に対し、マイナス305億円となりました。



- これは、昨年5月に公表した期初予想営業利益との差異を部門別に 示したものです。
- 液晶、デジタル情報家電で、それぞれ200億円を超える利益齟齬が 生じており、急激な業績悪化の主因となっています。

連約	吉貸借	対照表			
		曽加、社債償還により有 り追加に伴う大幅な当其		資産は445億円ま	で 目減り (+億円)
			2013年度	2014年度	対前年増減
		現金及び預金	379.5	258.4	-121.1
		受取手形及び売掛金	432.7	414.0	-18.7
4	資産	たな卸資産	295.1	338.3	+43.1
		固定資産他	1,074.2	951.1	-123.1
		合計	2,181.6	1,961.9	-219.7
		支払手形及び買掛金	374.4	423.8	+49.4
	負債	有利子負債	1,093.5	974.2	-119.2
		その他負債	506.5	519.2	+12.7
負		合計	1,974.5	1,917.3	-57.1
負價純資産		株主資本	339.0	116.4	-222.5
資産	6-1- Nov	その他包括利益累計	-143.8	-86.3	+57.5
/E	純資産	少数株主持分	12.0	14.3	+2.3
		合計	207.1	44.5	-162.6
		合計	2,181.6	1,961.9	-219.7
SHA	ARP	自己資本比率	8.9%	1.5%	

- これは3月末時点でのバランスシートです。
- 有利子負債は着実に削減することができましたが、一方で、 たな卸資産が大幅に増加しており、キャッシュフローに影響を 及ぼしています。
- ・ また、今回、さらに踏み込んだ構造改革処理を断行した結果、 純資産は前期末の2,071億円から445億円まで毀損、 自己資本比率は1.5%にまで落ち込んでいます。
- 当社は、資本・資金の両面で大変厳しい事態にあると、真摯に 受け止めております。



・ こうした事態を踏まえ、今回、"信用の回復"と"復活に向けた強固な 土台作り"をめざし、財務基盤の再構築に取り組みます。

	こよる資本増強 はの毀損に対して、優先株発行(2	2,250億円)により資本増強	_
	金融機関からの出資	外部第三者からの出資	
出資者	みずほ銀行 三菱東京UFJ銀行	ジャパン・インダストリアル・ ソリューションズ *	
出資形態	優先株出資 2,000億円 (各行 1,000億円)	優先株出資 250億円	
資金使途	借入金の返済	成長戦略実行投融資資金	
		リアル・ソリューションズ第壱号投資事業有限責任組合 時株主総会での決議等が必要となります。	
SHARP			10

- ・ 株主総会の決議を経て、総額2,250億円の優先株を発行いたします。
- 主力銀行であります、みずほ銀行、及び三菱東京UFJ銀行より、2,000億円の優先株出資をいただき、当該資金は借入金の返済に 充当いたします。
- ・ さらに、新たな外部第三者であるジャパン・インダストリアル・ソリューションズより、250億円の優先株出資をいただきます。当資金は、将来に向けた成長投資として、液晶、健康・環境、ビジネスソリューション事業に充当してまいります。
- ・ 尚、今回の優先株は、現金での償還も可能な設計としており、 株式の希薄化に最大限に配慮した設計としております。

機動的資本政策への備え(単体)

6月23日開催の株主総会決議を経て、増資及び減資、利益剰余金の欠損を解消し、 今後の機動的資本政策に備える

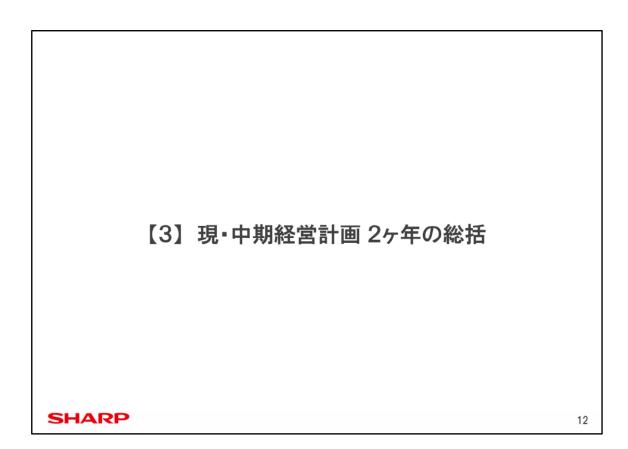
(十億円)

		14/3末	14年度	15/3末	定田	持株主総会 法	快議	実行後
		資本の部	増減	資本の部	増資	資本等減少	欠損補填	資本の部
資本	:金	121.8		121.8	112.5	-233.8	0.0	0.5
資本	剰余金	95.9		95.9	112.5	233.8	-219.7	222.5
堂	資本準備金	84.3		84.3	112.5	-196.7		0.1
7	の他資本剰余金	11.5		11.5		430.6	-219.7	222.4
利益	剰余金	-16.5	-203.2	-219.7	0.0	0.0	219.7	0.0
7	の他利益剰余金	-16.5	-203.2	-219.7			219.7	0.0
	特別償却準備金	0.1	-0.1	0.0				0.0
	固定資産圧縮積立金	4.1	0.1	4.2				4.2
	繰越利益剰余金	-20.8	-203.2	-224.0			219.7	-4.2
自己	株式	-13.8	0.0	-13.8				-13.8
株主	資本合計	187.3	-203.2	-15.8	225.0	0.0	0.0	209.1

SHARP

11

- ・ 優先株の発行に伴い、バランスシートを整理して、今後の機動的 な資本政策へ備えるため、資本金を5億円まで減資を行います。
- ・ しかし、減資はあくまでも会計上の処理として、資本金と剰余金の間で振替処理をしただけであり、減資そのものによって、 一株当たりの純資産額が目減りしたり、企業価値が損なわれる
 - ことはありません。



・ 次に、2013年5月に公表いたしました、現・中期経営計画の2年間の 実績を振り返りたいと思います。

2014年度は、急激			成、業績回 伝、赤字へ	復の一歩を	踏み出す	
	現∙中期	経営計画		失	績	(十億円
	2013年度	2014年度	2013年度		2014年度	AND HER
				上期	下期	通期
売上高	2,700.0	2,820.0	2,927.1	1,327.6	1,458.5	2,786.2
営業利益 (率)	80.0 (3.0%)	110.0 (3.9%)	108.5 (3.7%)	29.2 (2.2%)	-77.2 (-5.3%)	-48.0 (-1.7%)
当期純利益 ^(率)	5.0 (0.2%)	40.0 (1.4%)	11.5 (0.4%)	4.7 (0.4%)	-227.0 (-15.6%)	-222.3 (-8.0%)
固定費率	28.1%	27.2%	25.6%	26.2%	25.9%	26.0%
たな卸資産月商比	1.40ヶ月	1.28ヶ月	1.21ヶ月	1.39ヶ月	1.46ヶ月	1.46ヶ月
純有利子負債	800.0	700.0	713.9	696.6	715.7	715.7

- これは主な連結業績指標の達成状況です。
- ・ 2013年度は、すべての指標で公表計画を達成、さらに14年度上期も 黒字基調を維持することができましたが、下期から、急速な業績悪化 が顕著になったことがご覧いただけると思います。

		NI 22 40,75-0			(十億円)
		2ヶ年合計			差異要因
	現・中期経営計画	実績	差異		222
デジタル 情報家電	12.0	-4.5	-16.5	_	・ 北米、中国を中心とした大型 テレビ市場の価格競争激化
通信	13.0	20.4	+7.4		7 C L 1120 V J L T J J J J J J J J J J J J J J J J J
健康•環境	40.0	36.9	-3.1		・ 産業用市場での好調な受注 ・ ポリシリコン長期契約等に起因 する高コスト体質
エネルギー ソリューション	7.0	-30.2 (28.4*)	-37.2 (+21.4*)		・顧客企業間の競争激化による
ビジネス ソリューション	45.0	61.9	+16.9		市場環境の急激な変化 ・営業・市場対応のスピード不足 ・アプリ多様化の進度の遅れ
液晶	88.0	42.1 (71.6*)	-45.9 (-16.4*)	Y	,
電子デバイス	27.0	3.9	-23.1	<u> </u>	・ 構造改革に先行着手し、14年度 1 2Qより、黒字転換済

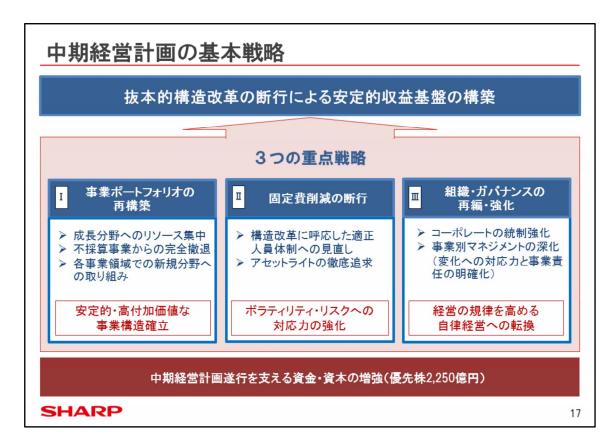
- これは営業利益の部門別達成状況です。
- ・ デジタル情報家電は、北米、中国を中心とした液晶テレビの競争 激化に対応しきれず、赤字に転落。計画に対しても165億円の未達 となりました。
- エネルギーソリューションは、体質改善費用織込み前では計画を 達成しているものの、ポリシリコン長期契約に起因する材料コストの 負担が重く、慢性的な赤字体質がつづいています。
- ・ 液晶は、着実に黒字は維持しているものの、計画に対して459億円 もの齟齬が生じており、業績の振れ幅の大きい事業構造が課題と なっています。
- 電子デバイスについては、計画齟齬はあるものの、すでに構造改革 に着手し、その効果が表れておりますので、後ほど詳細をご説明 します。

	項目	主要な内容	
	事業ポートフォリオ 再構築の進展	・ 欧州家電事業構造改革の完了・ 欧州太陽電池事業構造改革の実施	
成果	資本増強策の実施	公募増資・第三者割当増資の実施	
	有利子負債の 着実な削減	事業売却(米国太陽光発電開発子会社)保有株式・不動産等の資産売却	
	変化への機敏な対応力の弱さ	・ 米州テレビ事業、中小型液晶等における、 需要・技術トレンド変化等への対応遅れ	
 8.5	成長事業の立ち上げ遅れ	既存事業領域における新コンセプト商品の不足新規事業のインキュベーションの遅れ	
課題	コスト競争力の低下	・ 他社攻勢の熾烈化に対するコスト革新力の不足 (主に液晶テレビ、中小型液晶)	
	ガバナンス・経営管理力の 不足	・ 在庫の急増、売上減速等の業績悪化リスクの 予兆管理の弱さ	

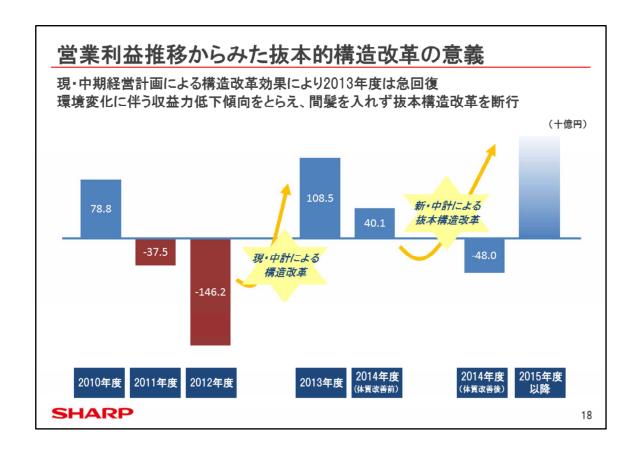
- ・ これは現・中期経営計画における成果と課題を総括したものです。
- ・ 欧州テレビ事業など、不採算事業の終息を中心とした事業ポートフォリオ再構築の進展、公募増資等による資本増強の実施、 事業・資産売却による有利子負債の着実な削減など、成果の あった項目も数多くあると考えています。
- 一方、これまでご説明してきました2014年度後半の急激な業績悪化は、「変化への機敏な対応力の弱さ」「成長事業の立ち上げ遅れ」「コスト競争力の低下」「ガバナンス・経営管理力の不足」が本質的な課題であると認識しています。
- ですから、新たな中期経営計画では、この4つの課題に取り組むことが重要になると考えております。



それでは、2015~2017年度中期経営計画について、ご説明いたします。



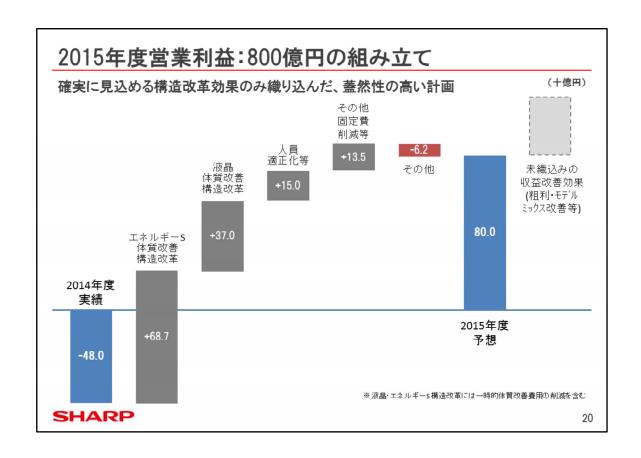
- このスライドは、中期経営計画の基本戦略です。
- 1つ目は、事業ポートフォリオの再構築です。
 不採算事業からの完全撤退を図るとともに、成長分野へのリソース集中、各事業領域における新規分野への取り組みを進めることにより、より安定的で付加価値の高い事業構造を確立していきます。
- 2つ目は抜本的な固定費削減の断行により、急激な需要減速や 競争の激化など、多様なリスクへの対応力を強化していきます。
- 3つ目は、組織・ガバナンスの強化を図り、個々の事業ごとに、 経営の規律を高める自律経営を実現します。
- ・ こうした取り組みの土台となるのが、先ほどご説明いたしました 財務基盤の強化であり、この基本戦略の確実な実行により、 「安定的収益基盤の構築」をめざします。



- ・ これは、何故、今回のタイミングで中期経営計画を見直すのか ということを、営業利益の推移からみたものです。
- 現・中期経営計画の実行により、2013年度は急回復することができましたが、競争環境が厳しさを増す中で、14年度は実質黒字であったものの、収益力が低下しています。
- ・ ですから、将来にわたって、環境変化に揺らぐことのない安定的な 事業基盤を構築するため、さらに踏み込んだ抜本的な構造改革 を、間髪を入れず、断行することにいたしました。
- 今回の構造改革をやり切ることで、より確かな復活への道筋が 見えてくるものと考えています。

2016年度は、当	十画のロード 期純利益黒字化・3 業利益率4.0%を目	全部門の営業黒字		
	抜本的構造改	対革の断行	全事業部門の 営業黒字化	本格的な 成長に向けた 基盤確立
	2014年度 実績	2015年度 予想	2016年度 計画	(+億円) 2017年度 計画
売上高 (前年比)	2,786.2 (95.2%)	2,800.0 (100.5%)	2,900.0 (103.6%)	3,000.0 (103.4%)
営業利益 (率)	-48.0 (-1.7%)	80.0 (2.9%)	100.0 (3.4%)	120.0 (4.0%)
当期純利益 (率)	-222.3 (-8.0%)	構造改革 継続	黒字化	黒字拡大
SHARP				19

- このスライドは、3カ年のロードマップです。
- 2015年度は、営業利益800億円を見込んでいますが、引き続き 構造改革を進めていくことから、当期純利益については、アライ アンス等、構造改革方針が具体化した段階で改めて公表させて いただきます。
- ・ 2016年度は、営業利益1,000億円、当期純利益の黒字化、さらに 17年度は営業利益1200億円、利益率4%を実現し、18年度以降の 本格成長に向けた基盤の確立を図ります。



- ・ このスライドは、中期経営計画達成の試金石となる2015年度営業利益の組み立てです。
- ・ 2014年度に一時的に計上した体質改善費用の減少を含め、 エネルギーソリューションや液晶の構造改革、人員適正化等の 効果だけで、15年度の利益予想: 800億円に到達する計算と なります。
- ・ これには、各事業のモデルミックスや採算改善等の取り組み効果は 織り込んでいませんので、非常に蓋然性は高いと考えております。

I.事業ポートフォリオの再構築

- ・ それでは、3つの重点戦略をご説明します。
- まずは、事業ポートフォリオの再構築です。

顴窄	客・事業特性に	応じ	た5つのカン/	パニーの下、ポートフォリオの	り す	拝構築を推進
	現組織		カンパニー	再構築の考え方		目指す方向
プ	デッタル情報家電 通信 健康・環境		コンシューマー エレクトロニクス	3つの事業の融合効果による新たな 事業・商品の創出をめざすとともに、 不採算エリア・事業の絞り込みを加 速させ、収益性の向上をめざす		日本・アジアを主戦場とした 技術融合による 商品・事業の革新
ロダクトBG	エネルギー システム ソリューション		エネルギー ソリューション	付加価値の高い領域へと事業の業 態変換を図るとともに、既存事業の 構造改革を進めることで、収益力の 回復をめざす		地域のニーズに合わせた ソリューション事業への転換
G	オフィス ソリューション ビジネス ソリューション		ビジネス ソリューション	事業の安定性、収益性が比較的高い ことから、意図的なリソース投入を積 極的に進めることで、収益性を維持し ながら、さらなる成長をめざす		既存商品・顧客基盤の活用と 積極的投資拡大による ソリューションのグローバル展開
デバイ	電子 デバイス		電子デバイス	将来の収益性低下リスクも見据え、 保有する独自技術を活かした新規事 業領域へのシフトを進め、収益性の 維持・向上をめざす		センシングを中核とした 付加価値領域へのシフト
イスBG	ディスプレイ デバイス		ディスプレイ デバイス	技術革新による付加価値の創出余 地は大きいものの、業績変動が非常 に大きいことから、このリスクの抑制 に最優先で取り組む		技術優位性を活かした 安定顧客の獲得と 高付加価値パネルの拡大

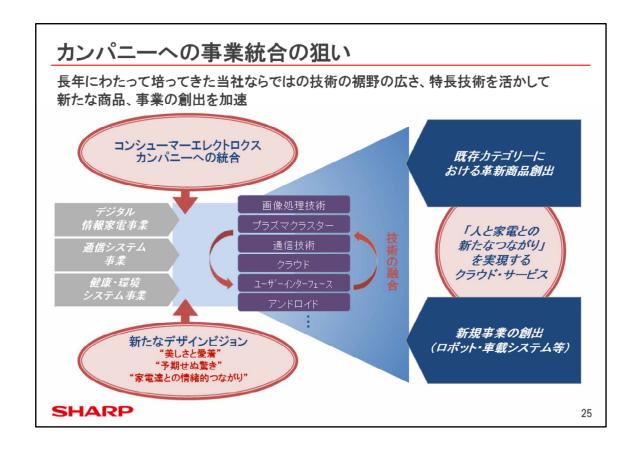
- ・ 今回、現行の2つのビジネスグループ、8つの事業本部を、顧客・ 事業特性に合わせて、5つのカンパニーに再編し、ポートフォリオ の再構築を加速していきます。
- ここでは、再構築の考え方をご説明させていただき、各カンパニーの 目指す方向、カンパニーの組織設計の方針については後ほどご説明 いたします。
- コンシューマーエレクトロニクスは、デジタル情報家電、通信、健康・ 環境の融合効果を活かした新たな事業・商品を立ち上げる一方で、 不採算事業については、しっかりとメスを入れていきます。
- ・ エネルギーソリューションは、業態転換を積極的に進めると同時 に、過剰となる固定費を削減し、収益力の回復を図ります。
- ビジネスソリューションは、リソースの投入を積極的に進めることにより、収益性を維持しながら、売上拡大を目指します。
- 電子デバイスは、強みとなる独自技術を活かし、付加価値の高い事業分野へのシフトを進めます。
- ディスプレイデバイスは、技術革新による付加価値の追求と同時に、 業績変動リスクを抑えることに最優先で取り組みます。

					(十億円)
カンパニー	2014年度実績		2017年度計画		
	売上高	営業利益率	売上高	14-17年度 年平均伸長率	営業利益率
コンシューマー エレクトロニクス	985.4	1.9%	1,020.0	1.2%	3.0%
エネルギー ソリューション	270.8	-23.1%	190.0	-11.1%	4.2%
ビジネス ソリューション	340.3	9.2%	400.0	5.5%	9.0%
電子デバイス	441.4	0.2%	500.0	4.2%	3.0%
ディスプレイ デバイス	907.1	0.1%	1,050.0	5.0%	5.7%
合計	2,786.2	-1.7%	3,000.0	2.5%	4.0%

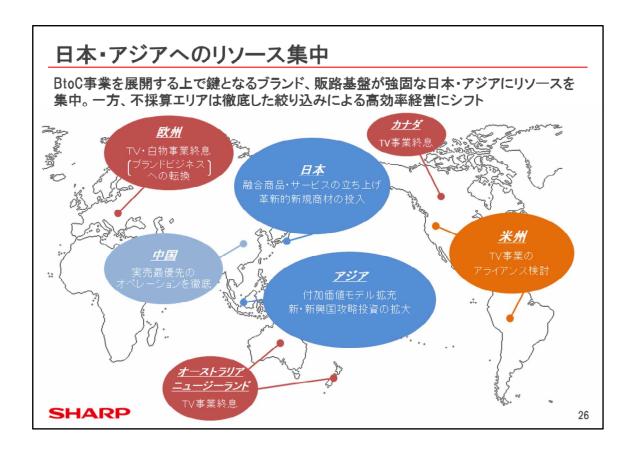
- これは、カンパニー別の2017年度計画です。
- ・ ディスプレイデバイス、ビジネスソリューションで年平均5%以上の成長、次に電子デバイスで4%強の成長を見込みます。
- コンシューマーエレクトロニクス、エネルギソリューションについては、 売上を追うのではなく、確実に利益のでる収益構造を確立 していきます。

コンシューマーエレクトロニクス カンパニー 日本・アジアを主戦場とした 技術融合による商品・事業の革新

- ここから、カンパニー別の取り組み内容をご説明いたします。
- ・ 最初に、コンシューマーエレクトロニクスカンパニーは、「日本・アジアを主戦場とした、技術融合による商品・事業の革新」を目指します。



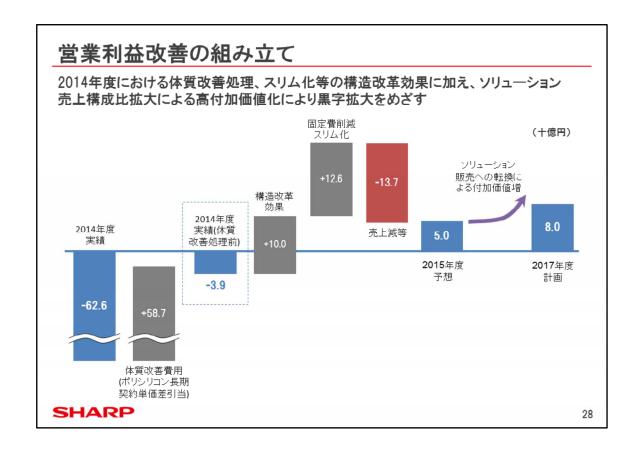
- ・ このカンパニー設置の狙いは、単に今の形のままで事業を続ける のではなく、当社の持つ幅広い技術を活用して、新しい商品・事業 を創出していくことにあります。
- 本格的なIoT時代を迎え、コンシューマーエレクトロニクス分野でもあらゆるモノがインターネットに繋がろうとしています。
 テレビ、通信、白物の技術を有する当社は、これをビジネスチャンスとしてとらえ、お客様にハードウェアだけでなく、クラウド・サービスをセットで提供することにより、付加価値と利便性の高い「人と家電の新たなつながり」をご提案していきます。
- こうした取り組みが、既存カテゴリー商品の革新や、新規事業の 創出に繋がるものと考えています。
- ・ また、デザインについても、全面的に刷新していきます。現在、 "美しさと愛着""予期せぬ驚き""家電達との情緒的つながり"を コンセプトにしたデザインビジョンの策定をすすめており、詳細は 機会を改めて発表させていただきます。



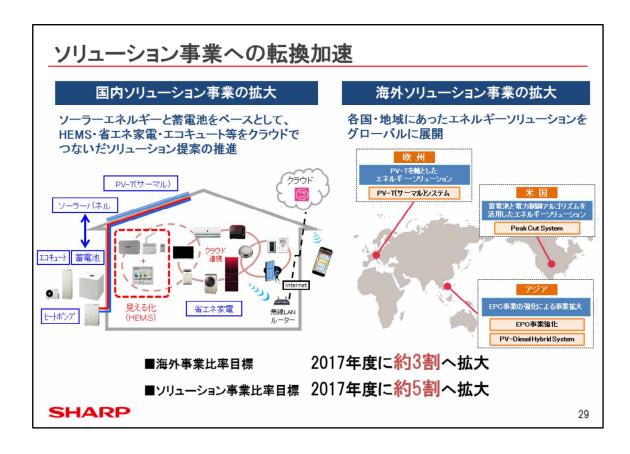
- このスライドは地域別の取り組みを示したものですが、ブランドや 販路の面で、当社の優位性が発揮できる日本・アジアにリソース を集中してまいります。
- 日本では、先ほどご説明したクラウドサービスと一体となった 新たな商品・事業の立ち上げを先行するとともに、お客様に大変 ご評価をいただいております「お茶プレッソ」のように、世の中にない 新しい商品を次々と立ち上げていきます。
- アジアでは、付加価値モデルのラインアップ拡大、ミャンマーや カンボジアなど新・新興国への積極的投資など、健康・環境事業 を中核に事業拡大に取り組みます。
- 一方、液晶テレビ事業は、欧州に続いて、カナダ・オーストラリア・ ニュージーランドも事業終息を図りますが、米州についても生産・ 販売にわたるアライアンスを含めた構造改革に取り組みます。 これにより、2015年度下期に液晶テレビ事業の営業黒字化を 図ります。



続いて、エネルギーソリューションカンパニーは、「地域のニーズに合わせたソリューション事業への転換」を目指します。



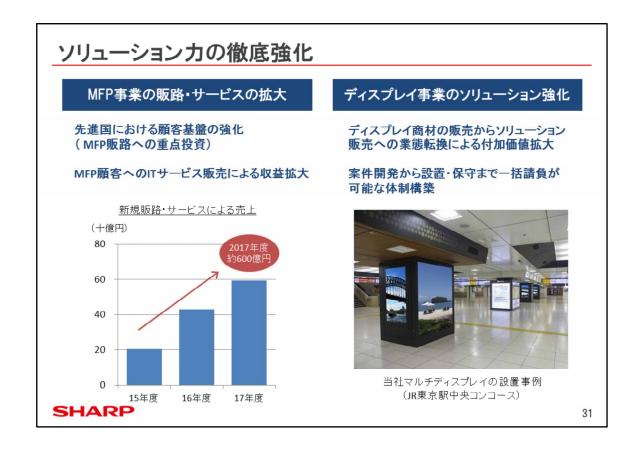
- ・ 2014年度の営業利益は、体質改善費用処理前でマイナス39億円 でしたが、15年度は、構造改革や固定費削減等の効果により、 売上減少による粗利減をカバーし、50億円の黒字を見込んで います。
- さらに、ソリューション事業への転換を加速することで、 17年度には80億円をめざします。



- 太陽電池では国内産業用需要の低迷が続くものの、エネルギー 関連市場のポテンシャルは大きく、既存パネル事業の構造改革を 進めるとともに、ソリューション事業と海外事業の拡大をめざします。
- 国内では、ソーラーと蓄電池をベースとして、HEMS、省エネ家電、 エコキュートなどをクラウドでつないだソリューションをご提案して まいります。
- 一方、海外では、それぞれの地域のニーズに合わせたソリューションを展開します。アジアでは、EPC事業やディーゼル発電機を組み合わせた「PVディーゼルハイブリッド事業」、米国では、ピーク時の電力消費を減らして電気代を抑制する「ピークカットシステム」、欧州では太陽熱を活用する「PVサーマルシステム」の展開を強化してまいります。
- ・ これらの取り組みを通じて、2017年度には、海外事業比率3割、 ソリューション事業比率5割をめざしてまいります。



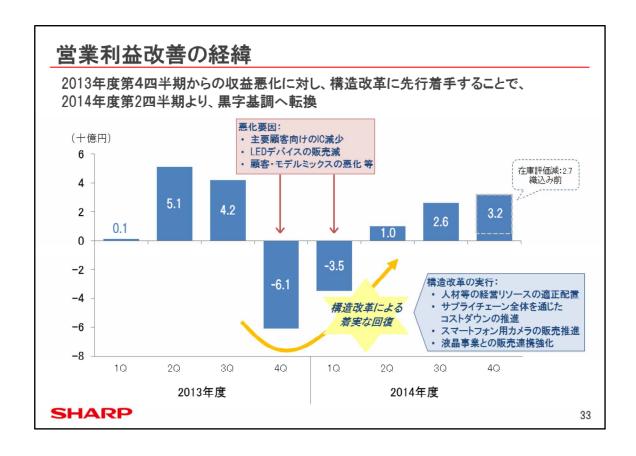
・ 続いて、ビジネスソリューションカンパニーは、「既存商品・顧客 基盤の活用と積極的投資拡大によるソリューションのグローバル 展開」を目指します。



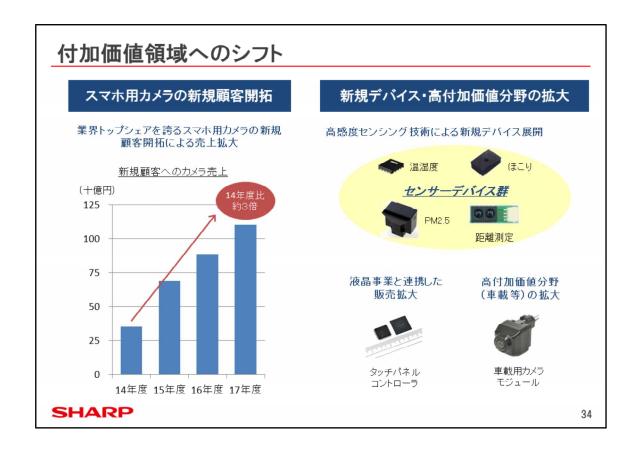
- MFP事業では、販路への積極的な投資拡大を図りながら、MFPとIT サービスを組み合せたオフィスの効率化ソリューションの提案を強化 し、売上の拡大に取り組んでいきます。
- ディスプレイは、ハード単体での販売が中心でしたが、今後は、 案件の開発から設置・保守まで一括して請け負うことが可能な 体制を構築し、ソリューション販売比率を高めることにより、収益 拡大を図っていきます。



・ 続いて、電子デバイスカンパニーは、「センシングを中核とした 付加価値領域へのシフト」を目指します。



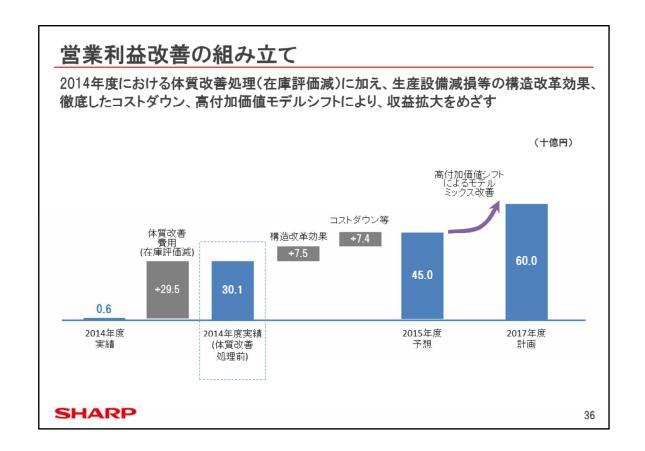
- 部門別営業利益の実績をご説明した際、電子デバイスは、すでに 構造改革効果が表れていると申し上げましたが、このグラフは その経緯を四半期ごとに示したものです。
- 収益性の高い一部顧客向けの販売が落ち込んだことなどにより、 2013年度第4四半期に、一転、営業赤字となりましたが、即座に 構造改革に着手することで、14年度第2四半期には、黒字基調 へと転換を果たしております。



- ・ 今後は、「カメラの新規顧客の開拓」と「新規デバイス・高付加価値 分野の拡大」を進め、一段と付加価値領域へとシフトしていきます。
- スマホ用カメラでは当社は業界トップシェアですが、一部顧客のウエイトが高いため、新規顧客への販売拡大を積極的に進め、2017年度には14年度比で3倍の売上をめざします。
- また、高感度なセンシング技術を活かした「PM2.5センサー」や「距離 測定センサー」といったセンサーデバイス群、さらには液晶事業と 連携したタッチパネルコントローラーや車載用カメラ等の高付加価値 分野の拡大を進めてまいります。



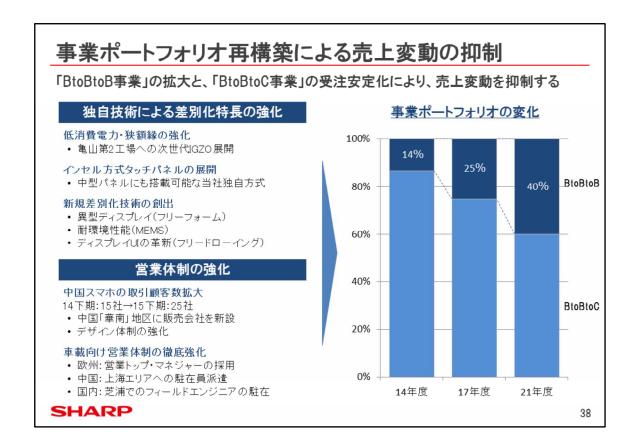
・ 最後に、ディスプレイデバイスカンパニーは、「技術優位性を活かした 安定顧客の獲得と高付加価値パネルの拡大」を目指します。



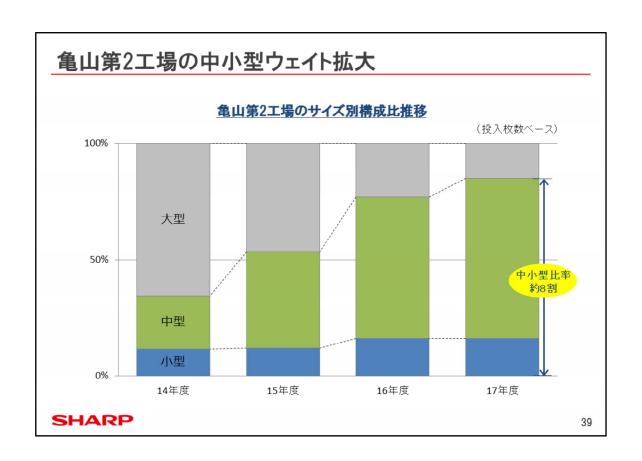
- ・ 2014年度営業利益は、体質改善処理前で301億円でしたが、 15年度は構造改革効果とコストダウンの推進により、予想の 450億円は確実に達成できるものと考えております。
- ・ さらに、高付加価値シフトによるモデルミックス改善を進める ことで、17年度には600億円を計画しております。

基本戦略 事業ポートフォリオ再構築 売上変動リスクに備えた による売上変動の抑制 損益分岐点の引き下げ ① 独自特長技術を活かした ① 亀山工場、三重工場減損による 売上変動リスクの少ない 固定費削減 「BtoBtoB分野」のウエイト拡大 ② サプライチェーン全体にわたる コスト革新プロジェクト推進による ② 「BtoBtoC分野」を中心に 確実な受注獲得を実現する 変動費削減 営業・開発体制の強化 キャッシュフローを最重視したチェーンマネジメント強化 事業成長と業績変動リスクのコントロールの両立をめざす SHARP

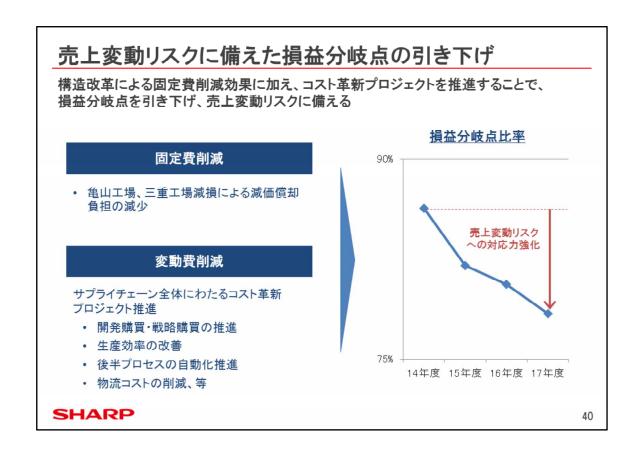
- このスライドはディスプレイデバイスカンパニーの基本戦略を 示しています。
- まず、事業ポートフォリオを再構築することで売上変動を抑制すると 共に、例え、売上変動しても収益影響がミニマイズできるように損益 分岐点の引き下げを図ってまいります。
- 更に、キャッシュフローを最重視したチェーンマネジメントを徹底 することで、事業成長と業績変動リスクのコントロールを両立して まいります。



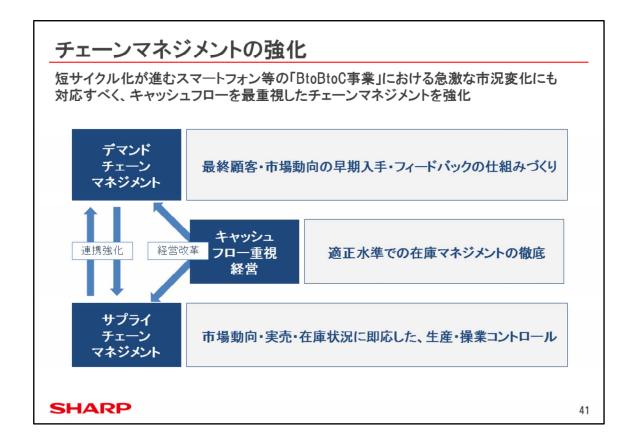
- まず、事業ポートフォリオ再構築による売上変動の抑制です。
- ・ 車載・IAといった「BtoBtoB事業」はカスタム性が強く、品質力・ 技術力・サポート力などが求められるため、参入障壁が高く、 安定性の高い分野です。当社は、独自技術を活かした差別化特長 の創出と、営業体制の強化により、「BtoBtoB事業」の売上構成比を、 2014年度の14%から、17年度には25%、21年度には40%へと高めて まいります。
- ・ 次にスマートフォンに代表される「BtoBtoC事業」は低価格志向が 強く、製品のライフサイクルが短いため、市場変化による急激な売価 ダウンのリスクが常に存在する分野です。当社は、中国「華南」地区の 営業やデザイン・インの体制強化により、取引顧客数を14年度下期の 15社から、15年度下期には25社へと拡大させることで、受注の 安定化を図ってまいります。
- ・ 以上のように、「BtoBtoB事業」の拡大と、「BtoBtoC事業」の受注の 安定化により、売上変動を抑制してまいります。



・ 前のスライドでご説明した取り組みにより、亀山第2工場の中小型 ウエイトは、2017年度には約8割まで上昇する見通しです。



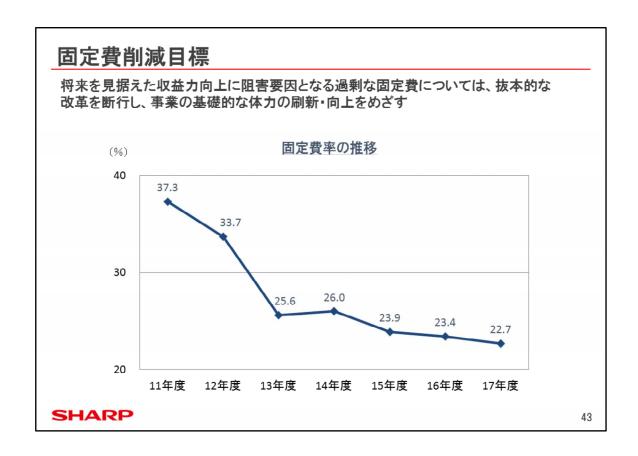
- ・ 次に、損益分岐点を引き下げ、売上変動リスクへの対応力を強化 してまいります。
- 固定費については、亀山工場・三重工場の減損による減価償却費の減少、変動費については、サプライチェーン全体にわたるコスト革新プロジェクトを推進してまいります。



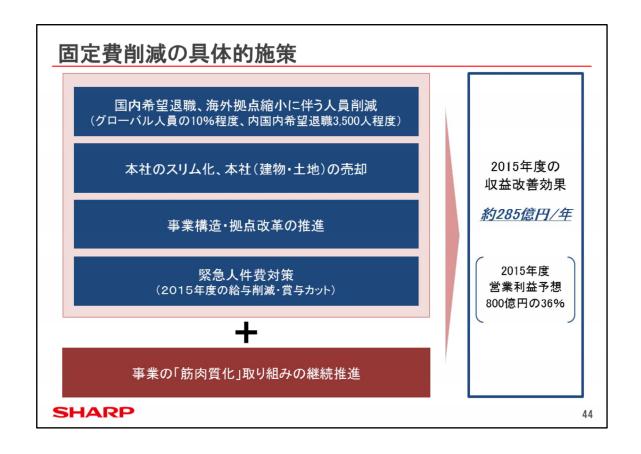
- スマートフォンの商品サイクルの短期化にともない、業績変動 リスクが一段と高まる懸念があることから、チェーンマネジメントの さらなる強化に取り組みます。
- ・ 具体的には、実需の的確な把握と、迅速な生産・操業コントロール を強化し、急激な需要変動がおこったとしても、常に適正な在庫 水準が維持できる体制をめざします。



・ 重点戦略の2つ目は、固定費削減の断行です。



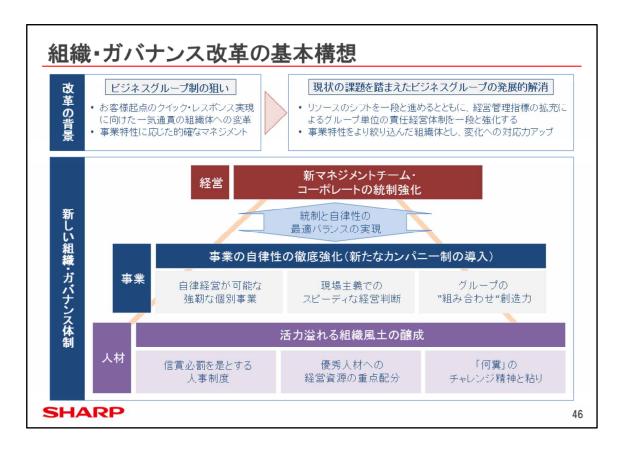
- ・ 固定費については、2011年度以降、継続的に削減を進めていますが、売上の減少も相俟って、14年度に26.0%とわずかに固定費率が悪化しています。
- ・ 改めて、抜本的な固定費削減に徹底して取り組み、17年度には 22.7%まで固定費率の引き下げをめざします。



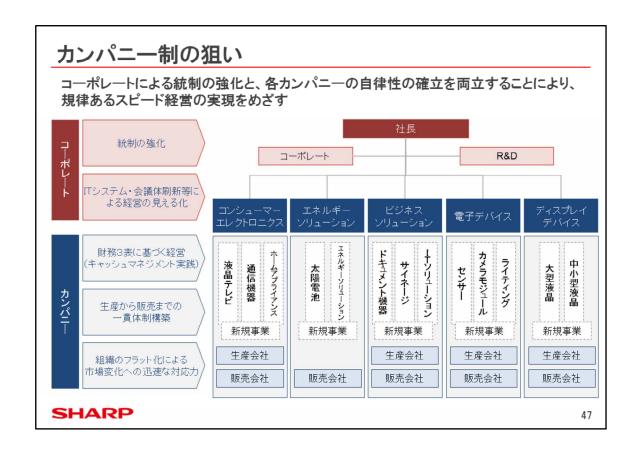
- こちらが具体的な施策です。
- ・ まずは、2015年度上期中に国内で3,500人規模の希望退職を 実施、年度末までにグローバルで約10%程度の人員削減を 目指し、新たな事業構造に見合ったスリムな人員体制を実現 します。
- ・ さらに、大阪 西田辺の本社建物・土地の売却と、事業構造・拠点 改革を推進いたします。
- ・ また、2015年度の収益改善を下支えする緊急対策として、役員は もとより、従業員の給与削減・賞与カットも実施します。
- これらの取り組みにより、15年度年間で営業利益予想の36%を 占める285億円の収益改善効果を見込んでおります。



・ 重点戦略の最後は、組織・ガバナンスの再編・強化です。



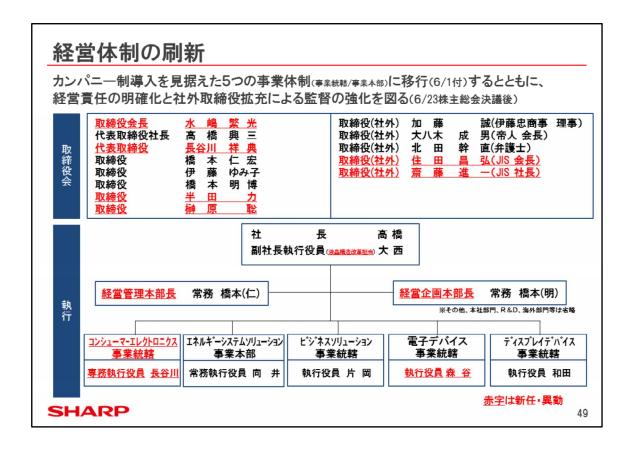
- これは、組織・ガバナンス改革の基本構想です。
- 2013年4月より導入したビジネスグループ制では、各グループへの 人材を含めたリソース・権限等のシフト等が進まず、経営管理指標 の定着も不十分であったことから、本来目指したグループとしての 責任経営が十分に機能しませんでした。そのため、発展的に 解消し、新たにカンパニー制を導入します。
- さらに、従業員一人ひとり、個別の組織が、責任感や自主性を 発揮する、活力あふれる組織風土の醸成を促す仕組み作りも 進めてまいります。



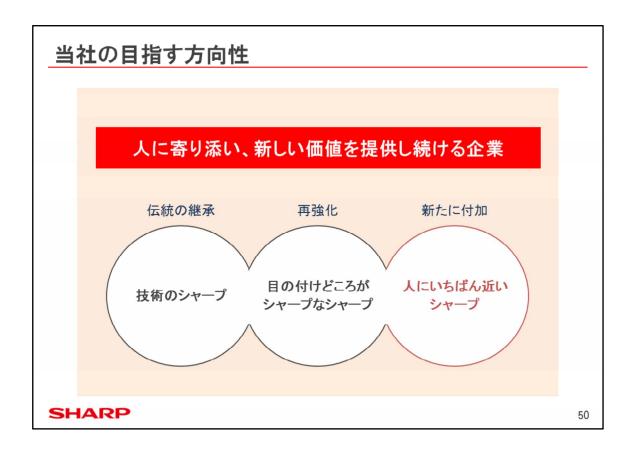
- これは10月1日付で導入する予定の、カンパニー制の目指す姿です。
- ・ すでにご説明した通り、5つのカンパニーに区分し、事業部と マトリックスの関係にある販売会社についても、明確にカンパニー の傘下に編入することで、一気通貫の体制を構築します。
- 「カンパニー制」に移行する最も重要な狙いは、一つ一つのカンパニーの社長が財務3表に基づき、自らの責任のもと、自律した経営を行うことです。
- 一方で、コーポレートは各カンパニーに対する統制をきっちりと 効かせ、全社として「規律あるスピード経営」を目指します。

抜本的な人事改革 会社再生に向け、重要な役割を担う人材にベストな成長機会と働き甲斐ある処遇を提供 し、各事業領域での厳しい競争を勝ち抜く強い組織をつくるため、人事改革に取り組む 等級•報酬制度 責任の大きさ・業務の難易度等、 の見直し 役割の大きさに応じた等級、報酬の決定 役割、職種、地域別市場水準や成果、貢献に応じた 処遇の適正化 適正な処遇の提供 実力ベースの 優秀人材の年齢、国籍、性別等に一切関わらない抜擢、登用 人材登用徹底 組織のフラット化やシンプル化による無駄の排除とスピードアップ、 組織のフラット化・ シンプル化 責任と権限の明確化 SHARP 48

- 当社の再生のカギは、やはり人材が握っております。
- 今後、重要な役割を担う人材にベストな成長機会と働き甲斐のある処遇を提供し、厳しい競争環境を勝ち抜ける、強い組織を作ってまいります。
- ・ 具体的には、「等級・報酬制度の見直し」「処遇の適正化」「実力 ベースの人材登用の徹底」「組織のフラット化・シンプル化」の 4点を実現すべく、抜本的な人事改革に取り組んでまいります。



- 経営責任の明確化を図るとともに、中期経営計画の実行をより確実に すべく、経営体制を刷新します。
- 一部、社内取締役の異動を行うとともに、新たに、今回出資いただく、 ジャパン・インダストリアル・ソリューションズより、住田会長、齋藤社長に 社外取締役として参画いただき、監督機能をより強化してまいります。
- ・ また、10月1日付けのカンパニー制導入を前倒しする形で、6月1日付けで5つの事業統轄制に移行します。これにより、コンシューマーエレクトロニクスカンパニーの融合効果創出の前倒しや、カンパニー制の確実な立ち上げに向けた環境整備を急ぎます。



- ・ 以上、2015~2017年度中期経営計画について、ご説明してまいりましたが、この3年間は、本格的な成長に向けて、揺るぎない事業基盤を作り上げていくことが、最も重要だと考えています。
- ただ、私は、シャープがこれから10年、100年にわたって、"世の中になくてはならない企業"であり続けることこそが、今日まで当社を支えていただいた皆様のご恩に報いることだと確信しています。
- 当社には長年に亘って培ってきた「独自技術」や「シャープな目の付けどころ」があります。これらに加えて、「人にいちばん近いところで、人がより良く生きるために必要なこと」を追求する、すなわち「人に寄り添い、新しい価値を提供し続ける企業」をめざすことにより、社会に貢献していきたいと考えています。
- ・ 最後になりましたが、私が、不退転の覚悟をもって先頭に立ち、 社員一丸となって中期経営計画の達成に取り組んでまいります。 引き続き、ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。
- ご清聴、誠にありがとうございました。

【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。



51

