



事業経営の方向性 と 2021年度の取り組み

- 「事業経営の方向性」と「2021年度の取り組み」についてご説明いたします。

- 新型コロナウイルスに加えて、米中貿易摩擦の長期化や半導体不足等、今後の事業計画の前提となる環境変化の想定は、極めて難しい状況が続く見通し。
- 現下の厳しい事業環境においても、当社がこれまで掲げてきた「目指す方向性」に変わりはなく、今後も新たなサービスやソリューションの展開、健康・医療・介護分野をはじめとした新規事業の創出を加速していく方針。
- このような状況を踏まえ、現時点では、中長期的な数値目標を設定するのではなく、「目指す方向性」に沿って、一年一年、各年度の業績向上に取り組むことに専念したい。
- 本日は、「事業経営の方向性」と「2021年度の取り組み」についてご説明する。
中期経営計画の発表については当面見合わせるが、今後も継続的に、ステークホルダーに対する丁寧な説明の機会を設けていく考え。

2

- ご承知の通り、新型コロナウイルスに加えて、米中貿易摩擦の長期化や半導体不足等、今後の事業計画の前提となる環境変化の想定は、極めて難しい状況が続く見通しです。
- 一方、現下の厳しい事業環境においても、
当社がこれまで掲げてきた「目指す方向性」に変わりはなく、
今後も新たなサービスやソリューションの展開、
健康・医療・介護分野をはじめとした新規事業の創出を加速していく方針です。
- このような状況を踏まえ、現時点では、中長期的な数値目標を設定するのではなく、「目指す方向性」に沿って、一年一年、
各年度の業績向上に取り組むことに専念したいと考えています。
- こうした考えから、本日は、
「事業経営の方向性」と「2021年度の取り組み」についてご説明します。
尚、中期経営計画の発表については当面見合わせますが、
今後も継続的に、ステークホルダーに対する丁寧な説明の機会を設けていく考えです。

1. 事業経営の方向性

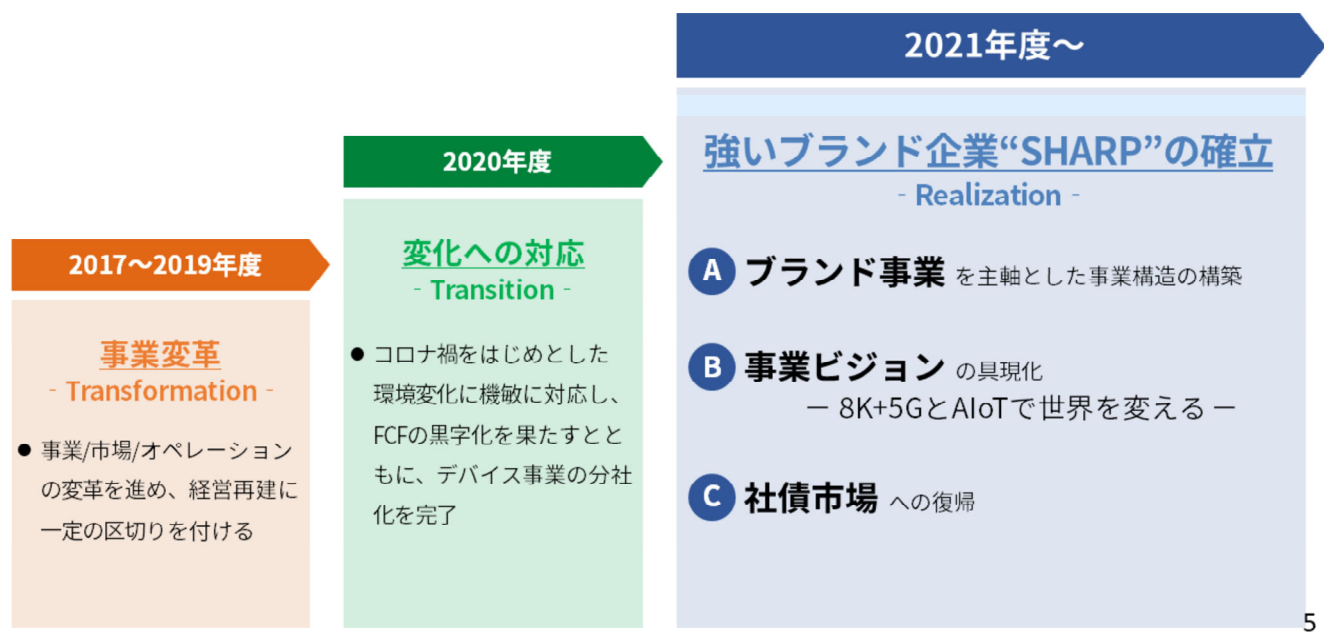
3

- それでは、まず、「事業経営の方向性」です。

人や社会に寄り添い、常に新たな価値を提供し続ける
強いブランド企業“SHARP”



- はじめに、「目指す方向性」です。
- 当社には、“誠意と創意”という創業以来大切に継承してきた「不変の価値観」、
“まねされる商品”を創出し、新しい暮らしを実現してきた「108年の歴史」、
“幅広い事業”、“AIoTや8K、5Gをはじめとした特長技術”、“革新的なデバイス”などの
「独自の強み」、
このような、これまでに築いてきた確固たるアイデンティティがあります。
- 一方、世の中に目を向けると、withコロナ/afterコロナ時代の「ニューノーマルの確立」、
「多様なライフスタイルの実現」、「医療や介護問題の解決」、「労働力不足の解消」、
「脱炭素社会の実現」など、様々な社会課題が表面化しています。
- こうした中、当社は、事業ビジョン「8K+5GとAIoTで世界を変える」の具現化、
つまり、当社ならではのハードウェアやソリューションの提供を通じて、
社会課題の解決に取り組みます。
- そして、人や社会に寄り添い、常に新たな価値を提供し続ける
「強いブランド企業“SHARP”」を確立していきたいと考えています。



- 次に、「今後の取り組み方針」です。
- 当社は2017年度から3年間に亘って「事業変革」に取り組み、経営再建に一定の区切りをつけました。
さらに2020年度は「変化への対応」を図りながら、FCFの黒字化を果たすなど、着実に経営改善を進めてきました。
- こうした成果を基盤とし、2021年度からは、強いブランド企業“SHARP”の早期確立に向け、「ブランド事業を主軸とした事業構造の構築」、「事業ビジョンの具現化」、「社債市場への復帰」に取り組みます。
- 次のスライドから、3つの項目を順にご説明します。

コアとなる3つのブランド事業と、

それらを支えるデバイス事業がOne SHARPとなって事業を推進

ブランド事業

特長的な機器やサービス、ソリューションを強みに、グローバルに事業を拡大

スマートライフ

人に寄り添い、
よりあなたらしい暮らしを実現

8Kエコシステム

最先端の映像技術を核に、
社会のイノベーションを加速

ICT

ワイヤレス技術やモバイル技術で、
シームレスな社会を構築

デバイス事業

他社との協業を梃子に、ブランド事業の優位性を支える革新的デバイスを創出

ディスプレイデバイス

世界NO.1のディスプレイ技術で、
DXを牽引

エレクトロニックデバイス

独自のデバイス技術で、
スマート社会の発展に貢献

- 1つ目は、「ブランド事業を主軸とした事業構造の構築」です。
- 当社には、“スマートライフ”、“8Kエコシステム”、“ICT”の3つのブランド事業と、“ディスプレイデバイス”、“エレクトロニックデバイス”の2つのデバイス事業があります。
- ブランド事業では、
「特長機器」や「サービス」、「ソリューション」を強みに、グローバルに事業を拡大し、シャープブランドのさらなる向上を目指します。
- 一方、デバイス事業では、
他社との協業を梃子に競争力を強化し、
ブランド事業の優位性を支える革新的デバイスの創出に取り組みます。

B 事業ビジョンの具現化 — 8K+5GとAIoTで世界を変える

SHARP
Be Original.

8Kや5G、AIoT等の先端技術を搭載した特長機器を核に事業を変革し、**独自のソリューション**を提供。
こうした取り組み通じて収益力の強化を図り、**営業利益率7.0%以上**（ブランド事業）を目指す



- 2つ目は、「事業ビジョンの具現化」です。
- 当社は、これまでと同様に、「8K+5GとAIoTで世界を変える」を事業ビジョンに掲げ、8Kや5G、AIoT等の先端技術を搭載した“特長機器”を創出し、グローバルに展開していきます。
- そして、こうしたハードウェアと、ソフトウェアやサービスを融合した“システム”の創出、さらには、様々なシステムを連携させた当社ならではのプラットフォームを構築し、独自の“ソリューション”を提供していく考えです。
- また、こうした取り組みを通じて収益力の強化を図り、ブランド事業においては、近い将来、営業利益率7%以上を達成したいと考えています。

営業CFの最大化と投資効率の向上により **安定的にFCFを創出し、財務体質を改善。**

将来の社債市場復帰に道筋をつける

当面の目標



① **NET DER 1.0倍未満**
(純有利子負債/自己資本)

② **自己資本比率 25%以上**

- 「量から質へ」の徹底
- ブランド事業は営業利益率7%以上を目指す
- 運転資金の圧縮
- 適正な在庫水準の維持等

- ブランド事業への投資拡大
- 外部資金の獲得
- デバイス事業の自社投資を削減しつつ、さらなる投資拡大を図る

- 配当性向 30% (基本方針)
- 適正な手元資金を確保しつつ、有利子負債の削減を推進

8

- 3つ目は、「社債市場への復帰」に向けた取り組みです。
- 当社が今後も持続的に成長するためには、より強固な財務基盤を構築することが不可欠です。
- こうした考えから、現在、「“量から質へ”の徹底」、「運転資金の圧縮」により営業CFの最大化を図るとともに、利益率の高い「ブランド事業への投資拡大」、「デバイス事業における外部資金の獲得」など、投資効率の向上に向けた取り組みを加速しています。
- このような取り組みを通じて、每期、安定的にFCFを創出し、適切な株主還元を行うとともに、有利子負債の削減など、財務体質の改善を進めていきます。
当面の目標としては、「NET DER 1倍未満」「自己資本比率 25%以上」を目指します。
- そして、将来の「社債市場への復帰」に道筋をつけていきたいと考えています。

ESGの取り組みを通じて、サステナブルな社会の実現に寄与するとともに、

持続的成長を支える強固な事業基盤の構築を目指す

G

企業価値向上を実現するコーポレートガバナンスの構築

- 取締役会のさらなる機能向上に向けた体制づくり（経験の多様化、専門性の高度化/多様化等）
- グループガバナンスの強化
- より適切な情報開示 及び ステークホルダーとの継続的な対話

E

SHARP Eco Vision 2050の遂行

- 2050年に自社活動のCO2排出量をネットゼロへ
- サプライチェーン全体で消費するエネルギーを上回るクリーンエネルギーの創出
- 企業活動で生じる地球への環境負荷の最小化

S

事業活動を通じた社会への貢献

- 8つの重点事業分野を中心とした社会課題の解決
- サプライチェーン全体でのCSRの推進
- グローバル各地域での継続的な社会貢献活動

9

- 次に、「ESGの取り組み方針」です。
- ガバナンスの面では、
「企業価値向上を実現するコーポレートガバナンスの構築」に向け、
取締役会の機能向上やグループガバナンスの強化に取り組むとともに、
ステークホルダーとの対話も継続的に行っていく考えです。
- 環境の面では、
長期環境ビジョン「SHARP Eco Vision 2050」に沿って、
CO2排出量の削減や、さらなるクリーンエネルギーの創出、
環境負荷の低減に取り組めます。
- 社会の面では、
8つの重点事業分野を中心とした事業活動を通じて、社会に貢献していきます。
また、サプライチェーン全体でのCSRなどにもしっかりと取り組む考えです。

2. 2021年度の取り組み

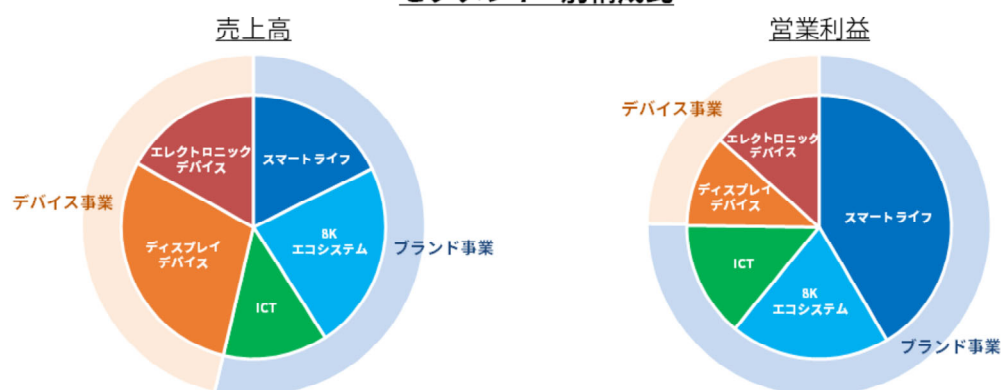
10

- 続いて、「2021年度の取り組み」です。

2021年度 連結業績予想

売上高	営業利益	営業利益率
2兆5,500億円 (前年比+5.1%)	1,010億円 (前年比+21.5%)	4.0% (前年差+0.6pt)

セグメント※別構成比



※ 2021年度第1四半期以降の開示予定セグメント

11

- 2021年度通期では、
売上高 2兆5,500億円、営業利益 1,010億円、営業利益率 4%を目指します。
- また、2021年度第1四半期決算からは、先程ご説明した、
3つのブランド事業と2つのデバイス事業で業績を開示する予定です。
ご覧の通り、ブランド事業が売上の過半を、営業利益では約4分の3を占める見通しです。

2) ブランド事業の重点取り組み

	スマートライフ	8Kエコシステム	ICT
新規	●国内AIoT事業の強化 及び 海外AIoT事業の拡大を見据えたカテゴリー/ラインアップの拡大 (台湾/欧米/ASEAN) ●PCI事業のグローバル拡大 及び ヘルスケア事業の強化 ●新興国向けを中心とした、海外EPC/IPP事業の拡大	●COCORO OFFICEサービスの拡充と、欧米ITベンダー買収による、スマートオフィス事業の加速 ●SNDSとのリソース共有化等による業務用ディスプレイ事業のグローバル拡大 ●COCOROメンバーへのECビジネス、ソリューション提案の加速	●クラウドを活用した、テレワーク導入支援ソリューション、教育向けソリューション事業の拡大 ●デジタルヘルス事業をはじめとした新規事業の加速
既存	●独自特長・スタイリッシュデザイン家電の創出による高収益化 ●新型蓄電池・PVパネルによる、住宅用エネルギーソリューション事業拡大	●オフィス向けサービス/ソリューション商材とのセット商談を通じた、MFP回復需要の取り込み ●テレビ事業のグローバル拡大の加速	●国内スマホ需要の変化を捉えた、コスト力強化とMidライン強化によるシェアアップ ●PC事業のグローバル拡大

12

- ・ 次に、「ブランド事業の重点取り組み」です。
- ・ スマートライフにおいては、既存領域では、
独自特長家電やデザイン家電により、白物家電事業のさらなる収益力強化を図るとともに、
住宅用エネルギーソリューション事業の拡大に取り組めます。
一方、新規領域では、
国内AIoT事業の強化を図るとともに、海外AIoT事業の基盤構築を加速します。
さらに、PCI事業の拡大やヘルスケア事業の強化にも取り組めます。
- ・ 8Kエコシステムにおいては、既存領域では、
回復するMFP需要の取り込みを図るとともに、テレビ事業のグローバル拡大を加速します。
一方、新規領域では、
国内や欧米を中心に、スマートオフィス事業を加速するとともに、
シャープNECディスプレイソリューションズ株式会社と連携し、
業務用ディスプレイ事業のグローバル拡大に取り組めます。
- ・ ICTにおいては、既存領域では、
スマホ事業の「コスト力強化」及び「ミドルラインの強化」によるシェアアップに取り組むとともに、
PC事業のグローバル拡大を加速します。
一方、新規領域では、
クラウドを活用したテレワークソリューション、教育向けソリューションの拡大や、
デジタルヘルス事業をはじめとした新規事業の創出も加速していく考えです。



- 当社は、本日ご説明した「事業経営の方向性」と「2021年度の取り組み」を着実に実行することで、強いブランド企業“SHARP”の確立にスピードをあげて取り組んでまいります。
- そして、いかなる事業環境の変化にも適切に対応しながら、持続的な成長を実現してまいりますので、引き続き、ご支援の程、宜しくお願い申し上げます。
- ご清聴ありがとうございました。

開示 セグメント	ブランド事業			デバイス事業	
	スマートライフ	8Kエコシステム	ICT	ディスプレイ デバイス	エレクトロニック デバイス
シャープ(株)	●スマートアプライアンス &ソリューション事業	●スマートビジネス ソリューション事業 ●スマートディスプレイ システム事業	●通信事業		
子会社	●シャープエネルギー ソリューション(株)	●シャープNECディスプレイ ソリューションズ(株) ●(株)SHARP COCORO LIFE	●Dynabook(株)	●シャープディスプレイ テクノロジー(株)	●シャープセンシング テクノロジー(株) ●シャープ福山レーザー(株) ●シャープ福山 セミコンダクター(株)