

**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

# 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

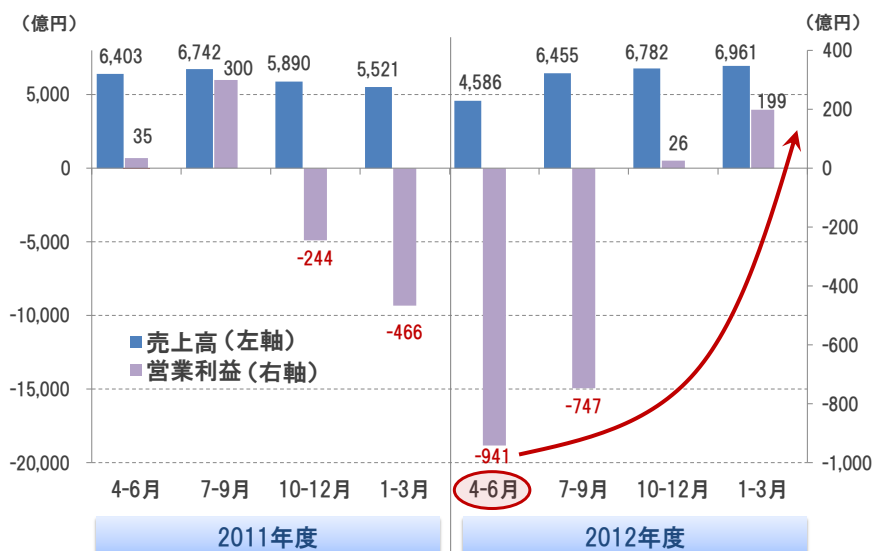
(億円)

|       | 2011年度             |                    | 2012年度          |                    |                    |            |                    |                 |        |              |
|-------|--------------------|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------|------------|--------------------|-----------------|--------|--------------|
|       | 年間                 | 上期                 | 3Q              |                    | 下期                 | 上期比<br>増減額 | 年間                 | 前回<br>公表<br>予想比 | 前年比    | 前回年間<br>公表予想 |
|       |                    |                    | 3Q              | 4Q                 |                    |            |                    |                 |        |              |
| 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<br>(-1.5%)    | -1,688<br>(-15.3%) | 26<br>(0.4%)    | 199<br>(2.9%)      | 226<br>(1.6%)      | +1,915     | -1,462<br>(-5.9%)  | +87             | -      | -1,550       |
| 経常利益  | -654<br>(-2.7%)    | -1,972<br>(-17.9%) | -18<br>(-0.3%)  | -73<br>(-1.1%)     | -92<br>(-0.6%)     | +1,880     | -2,064<br>(-8.3%)  | +35             | -      | -2,100       |
| 当期純利益 | -3,760<br>(-15.3%) | -3,875<br>(-35.1%) | -367<br>(-5.4%) | -1,210<br>(-17.4%) | -1,577<br>(-11.5%) | +2,298     | -5,453<br>(-22.0%) | -953            | -      | -4,500       |

**SHARP**

3

## 四半期別 売上高・営業利益推移



SHARP

4

## 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<br>予想比<br>増減額 | 前回年間<br>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)<br>年間目標 | 年間実績  | 達成率  |    | 備考   |
|--------------------|-------------------|-------|------|----|--|
|                    |                   |       | 達成率  | 備考 |  |
| 大型液晶事業<br>オフバランス化  | 1,100             | 1,100 | 100% |    | ・SDP(※)株式一部譲渡:660億円<br>・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<br>・サムスンからの出資:103億円                             |
| 在庫の適正化・<br>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<br>(在庫評価減適用前の削減実績)<br>・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<br>・設備投資額: 824億円                                 |
| 合計                 | 4,000             | 3,610 | 90%  |    |  |

**SHARP**

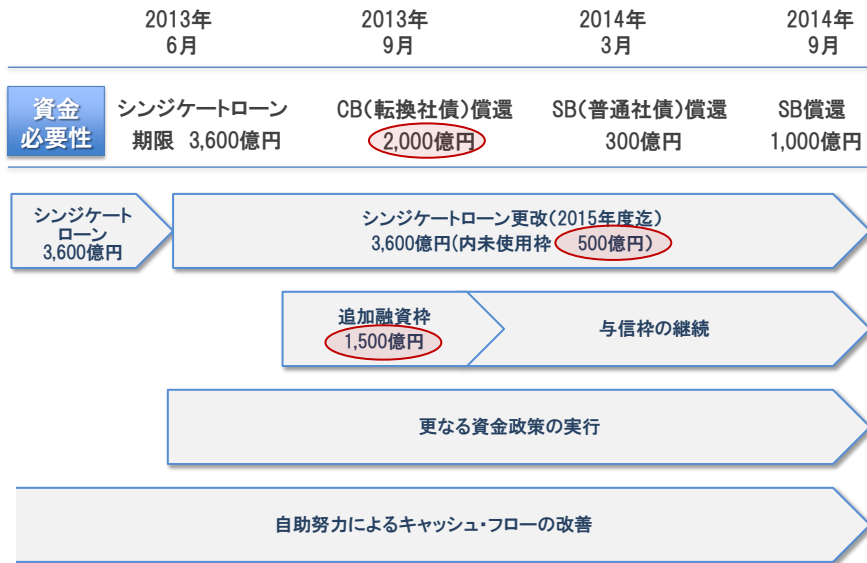
※SDP:堺ディスプレイプロダクト株式会社

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

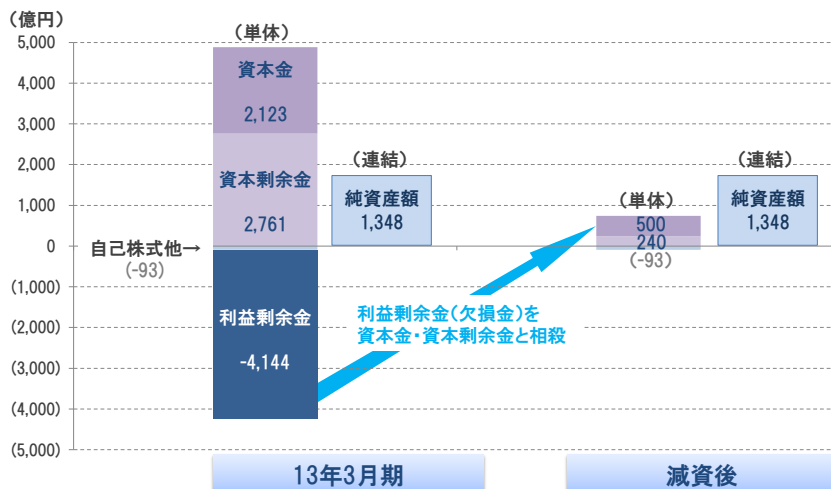


SHARP

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

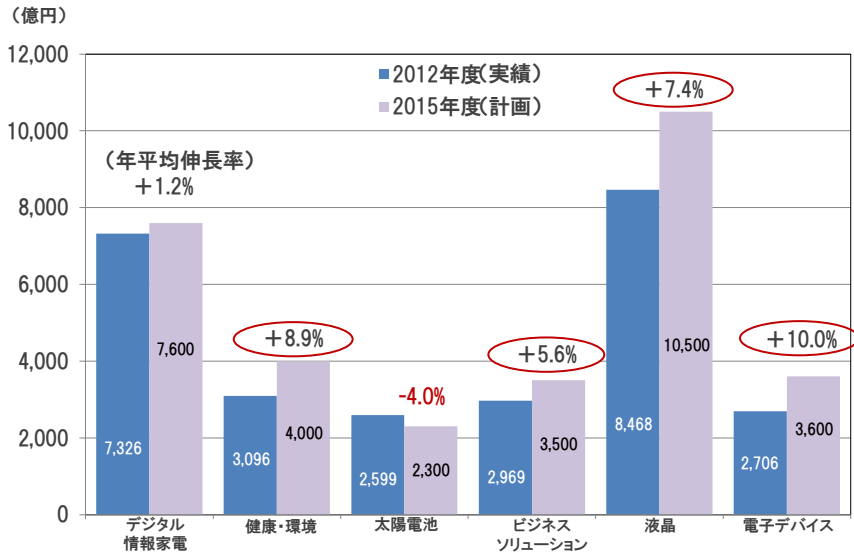
2013年度の当期純利益黒字化、2015年度には営業利益率5%の達成を目指す

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

SHARP

13

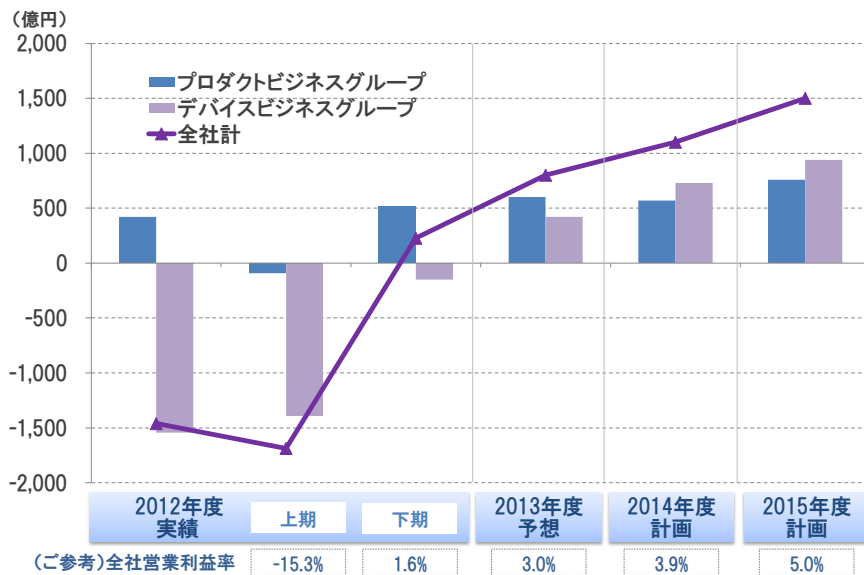
## 2012及び2015年度 部門別売上高



SHARP

14

## 2012～2015年度 営業利益額推移



SHARP

15



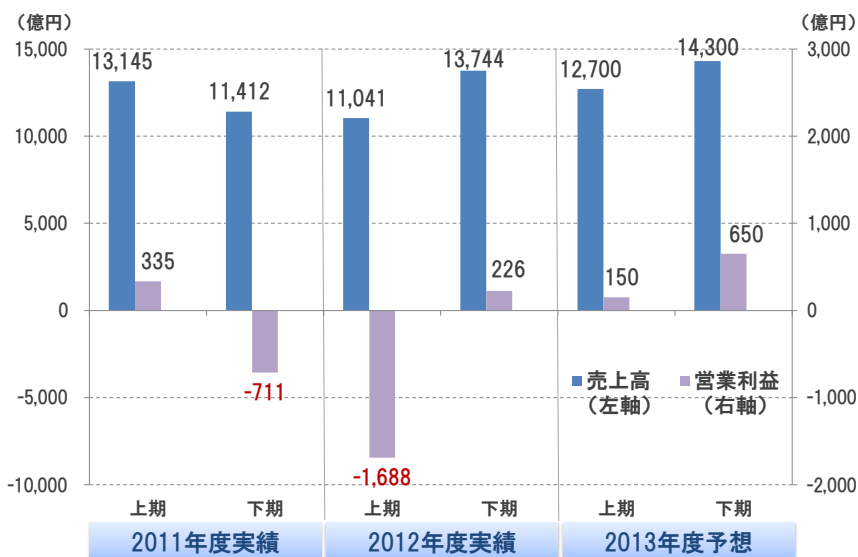
## 2. 2013年度の取り組みについて

### 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     | -      |

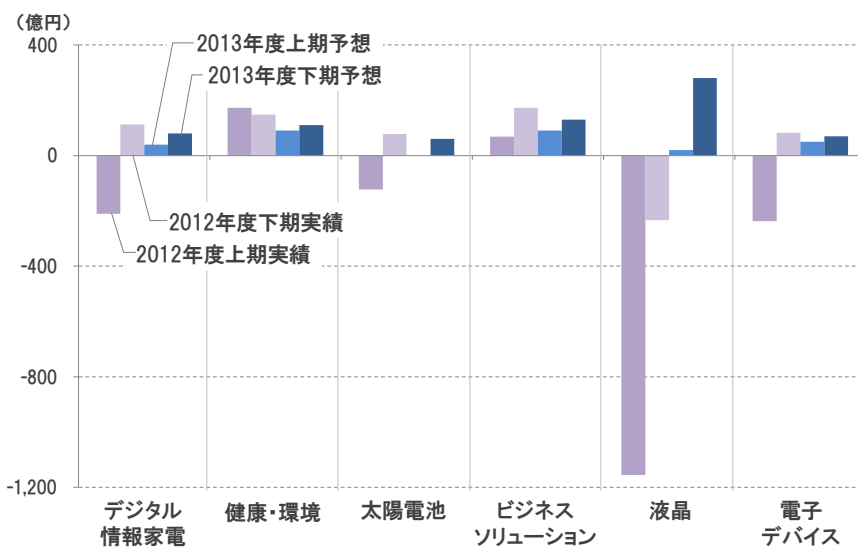
## 売上高・営業利益推移(上期・下期別)



SHARP

18

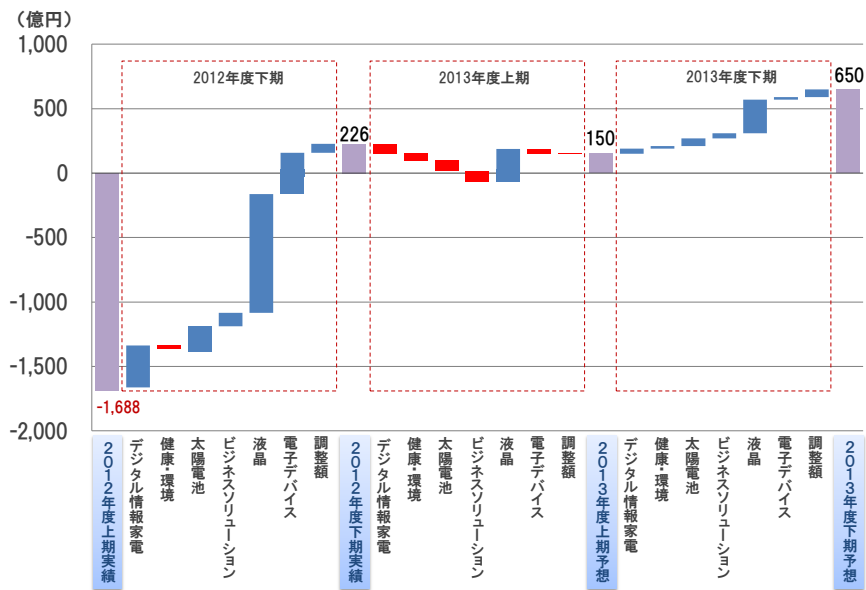
## 部門別 営業利益推移(上期・下期別)



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

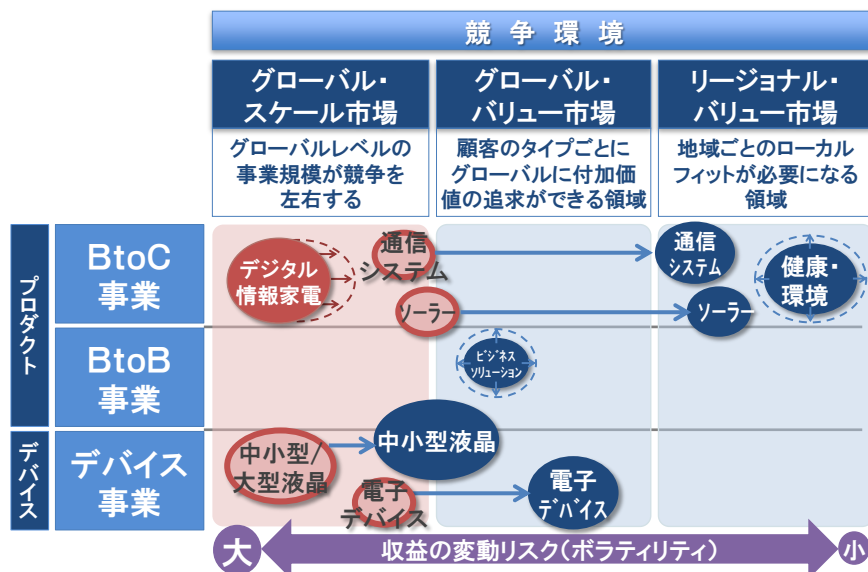
5

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  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・大型液晶テレビへの集中</li> <li>・欧州テレビ、BD事業の収益性改善</li> </ul>            |
|       | 通信システム         | 国内市場への集中           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>            |
|       | 健康・環境          | 海外への経営資源重点投下       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>                |
|       | 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・欧米事業の縮小と国内事業への特化</li> <li>・エネルギーソリューション事業体への変革</li> </ul>    |
|       | 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  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>             |
| 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        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・大手顧客との関係強化による収益安定化</li> <li>・収益性の高い付加価値ゾーンの拡大</li> </ul>     |
|       | 電子デバイス         | No.1カテゴリー事業への集中    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・カメラモジュール、センサ分野の徹底強化</li> <li>・ユニット/システム化による付加価値拡大</li> </ul> |

SHARP

24

## 再生と成長を実現する5つの重点施策

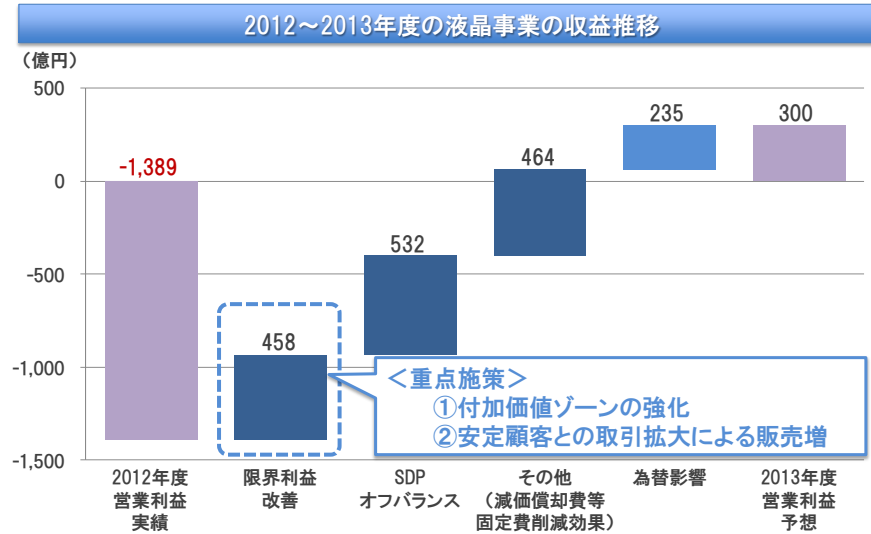
- 1 事業ポートフォリオの再構築
- 2 液晶事業の収益性改善
- 3 ASEANを最重点地域とした海外事業の拡大
- 4 全社コスト構造改革による固定費削減
- 5 財務体質の改善

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

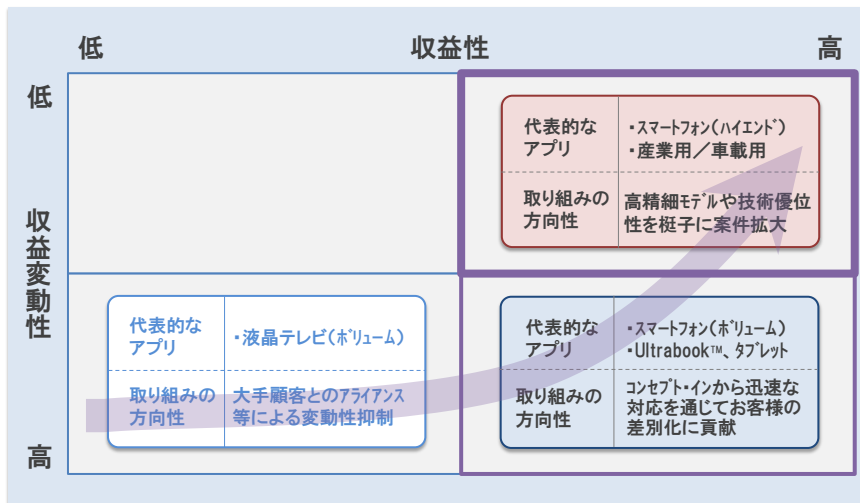


SHARP

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



SHARP

27

## 当社ディスプレイ技術の優位性

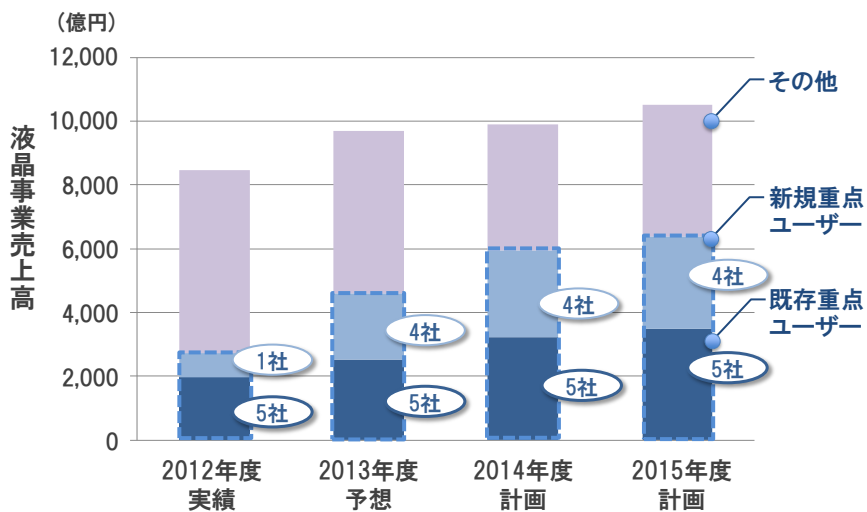


SHARP

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

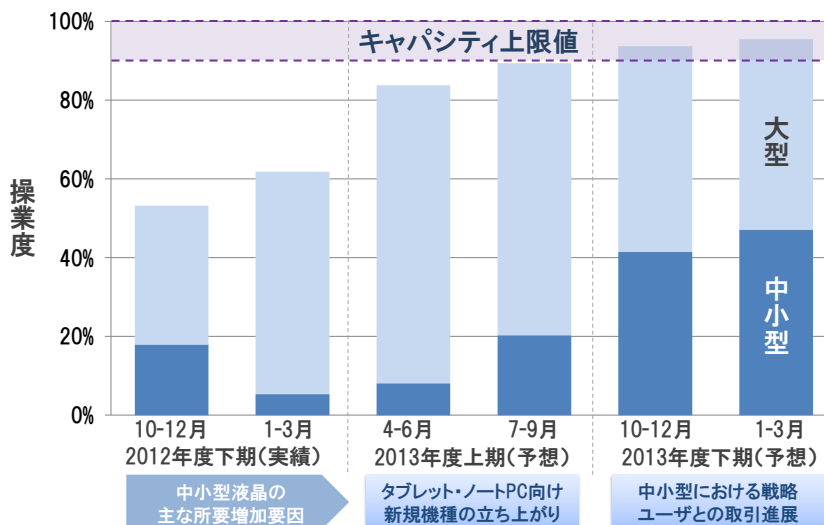
| パートナー    | 当初の狙い  | 進捗状況(現時点での成果)  |
|----------|--|--|
| 鴻海精密工業   | <ul style="list-style-type: none"> <li>SDPの共同運営によるオフバランス化・操業度改善・コスト強化</li> <li>本体出資669億円</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>SDPは2012年度下期に黒字転換(前期比500億円強の改善)</li> </ul>  |
| Qualcomm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

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%<br>2015 31% | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> |
| 中近東・アフリカ | 2012 4%<br>2015 8%   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                          |
| 中国       | 2012 20%<br>2015 22% | <ul style="list-style-type: none"> <li>流通ミックス・商品ミックスの変革による収益性改善</li> <li>地域ニーズを捉え、内陸部の中規模都市を攻略</li> </ul>                         |
| 米州       | 2012 38%<br>2015 29% | <ul style="list-style-type: none"> <li>収益性を重視したビジネススタイルへの転換</li> <li>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</li> </ul>                      |
| 欧州       | 2012 17%<br>2015 10% | <ul style="list-style-type: none"> <li>成長性・効率性を踏まえた、伸びる地域・商品への集中</li> <li>汎欧を睨んだ効率的事業推進体制の構築</li> </ul>                           |

資源配分のウェイト

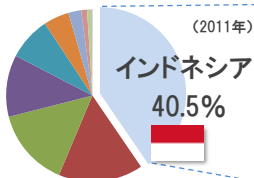
SHARP

※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

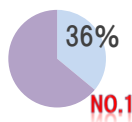


### インドネシアにおける当社のポジション

#### テレビ



#### 冷蔵庫



#### 洗濯機



#### エアコン



(当社調べ 2012年シェア)

### 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～

#### 企画

インドネシアでの一國完結体制を構築済み  
(ローカルフィット商品の創出に注力)

#### 開発

#### 生産

新工場稼働開始  
(2013年)

#### マーケティング

販売店様との強固な関係  
・チャネルカバー率No.1(81%)  
・業界トップクラスのプラントを活かした独自マーケティングの展開

#### 販売

#### サービス

業界No.1のサービスネットワーク  
(352拠点)

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

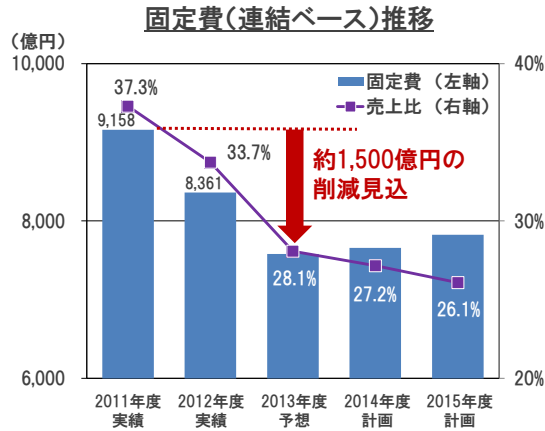
## 徹底したコスト構造改革による損益分岐点の引き下げ

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



SHARP

36

## 固定費削減の具体的な取り組み

### 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

### 具体的なメニュー

- 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
- 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
- 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

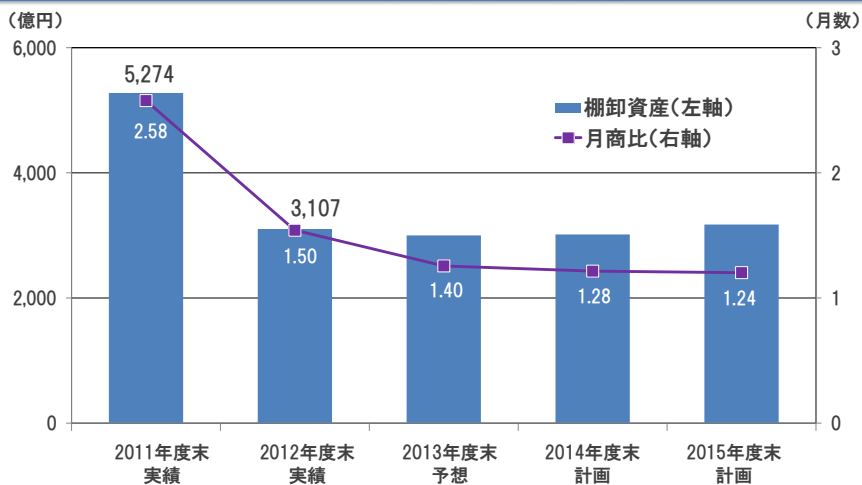
5

財務体質の改善

## 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

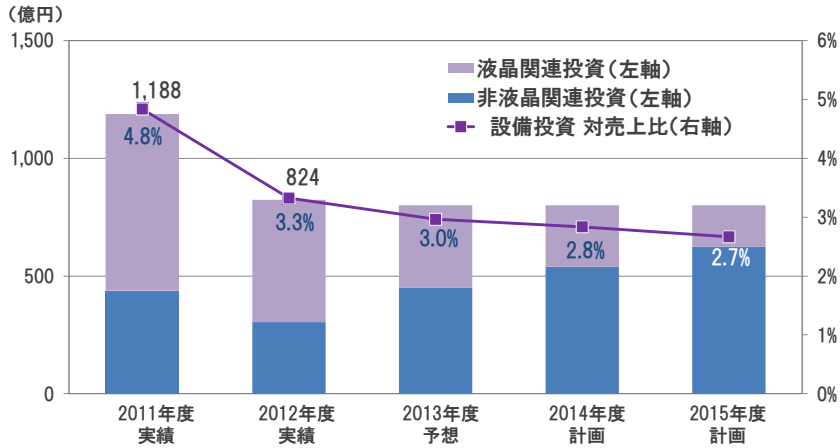
2011～2015年度 棚卸資産の推移



## 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



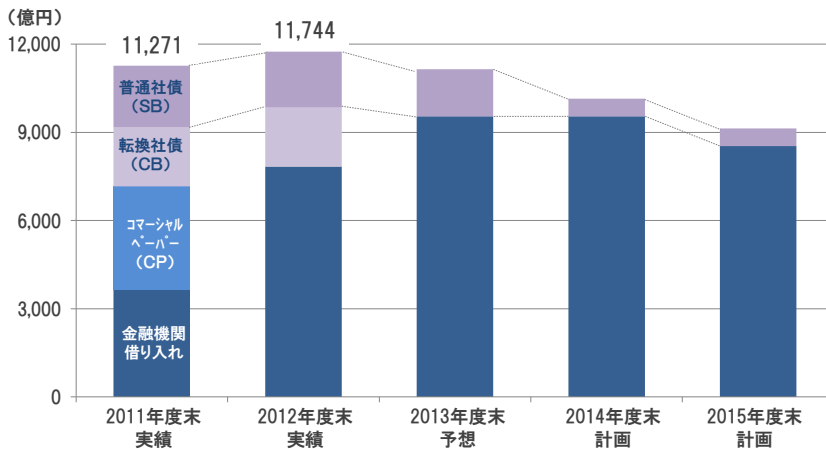
SHARP

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

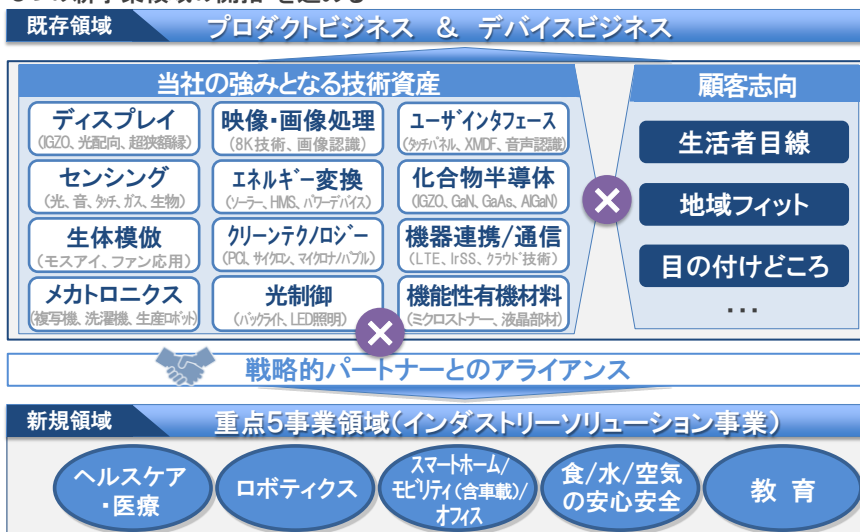
### ガバナンス体制の強化

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

## 5. 持続的な成長に向けて

### 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子に、“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



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



**【見直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、業績など将来の見直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、これらの見直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直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**