

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

【1】 2014年度 決算概要

SHARP

2

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、2,223億円の大規模な純損失

(十億円)

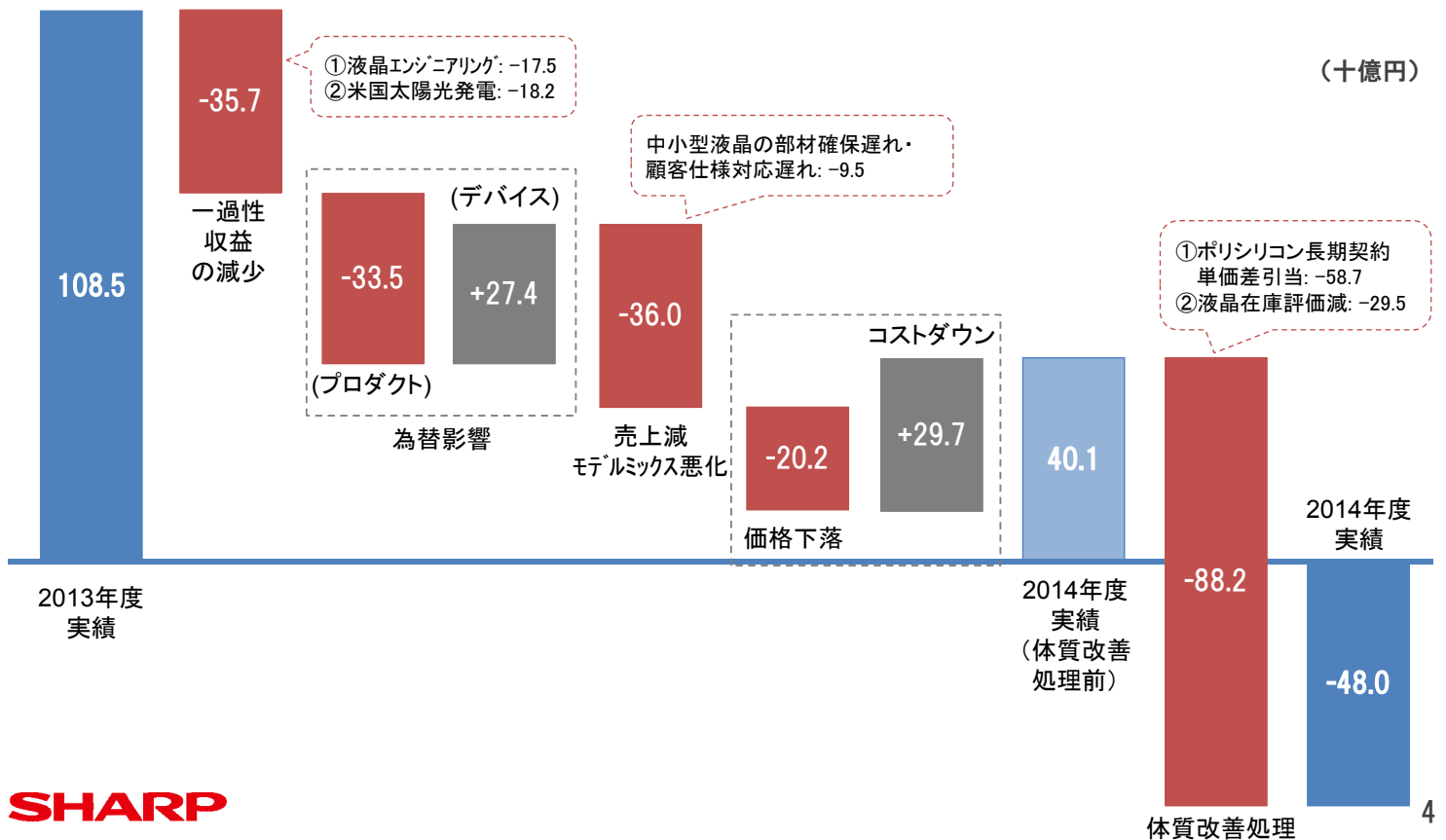
| | 2013年度 | 2014年度 | | | | | | |
|-------|-----------------|----------------|------------------|--------------------|--------------------|--------|-------------------|-------|
| | 年間 | 上期 | 下期 | | 上期比 増減額 | 年間 | 前年比 | |
| | | | 3Q | 4Q | | | | |
| 売上高 | 2,927.1 | 1,327.6 | 762.7 | 695.8 | 1,458.5 |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

SHARP

3

営業利益増減分析

価格下落を上回るコストダウンを行ったものの、一過性収益の減少、売上減・モデルミックス悪化等の影響、さらには体質改善処理の実施により営業利益が大幅に悪化



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

(十億円)

| | 2013年度 | | 2014年度 | | | |
|-------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | 年間 | 上期 | 2014年度 | | 下期 | 年間 |
| | | | 3Q | 4Q | | |
| 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 |

第3四半期決算時連結業績予想との差異

体質改善処理・構造改革費用を考慮すると、第3四半期決算時(2月3日)通期予想との差異は縮小

(十億円)

| | 予想 (2月3日) | 実績 | | 実績 (体質改善処理・構造改革費用 計上前) | | |
|--------------|------------------|-------------------|--------|--|------------------|--------|
| | | 実績 | 予想差 | (内)主な体質改善処理・構造改革費用 | 実績 | 予想差 |
| 売上高 | 2,900.0 | 2,786.2 | -113.7 | | 2,786.2 | -113.7 |
| 営業利益 (率) | 50.0 (1.7%) | -48.0 (-1.7%) | -98.0 | ・ポリシリコン長期契約単価差引当 -58.7 ・液晶在庫評価減 -29.5 | 40.1 (1.4%) | -9.8 |
| 経常利益 (率) | 0.0 (0.0%) | -96.5 (-3.5%) | -96.5 | - | -8.4 (-0.3%) | -8.4 |
| 当期純利益 (率) | -30.0 (-1.0%) | -222.3 (-8.0%) | -192.3 | ・海外液晶テレビ構造改革 -9.9 ・エネルギーS 堺工場減損 -9.2 ・液晶 亀山・三重工場減損 -77.7 ・電子デバイス 三原・福山工場減損 -6.6 | -30.5 (-1.1%) | -0.5 |

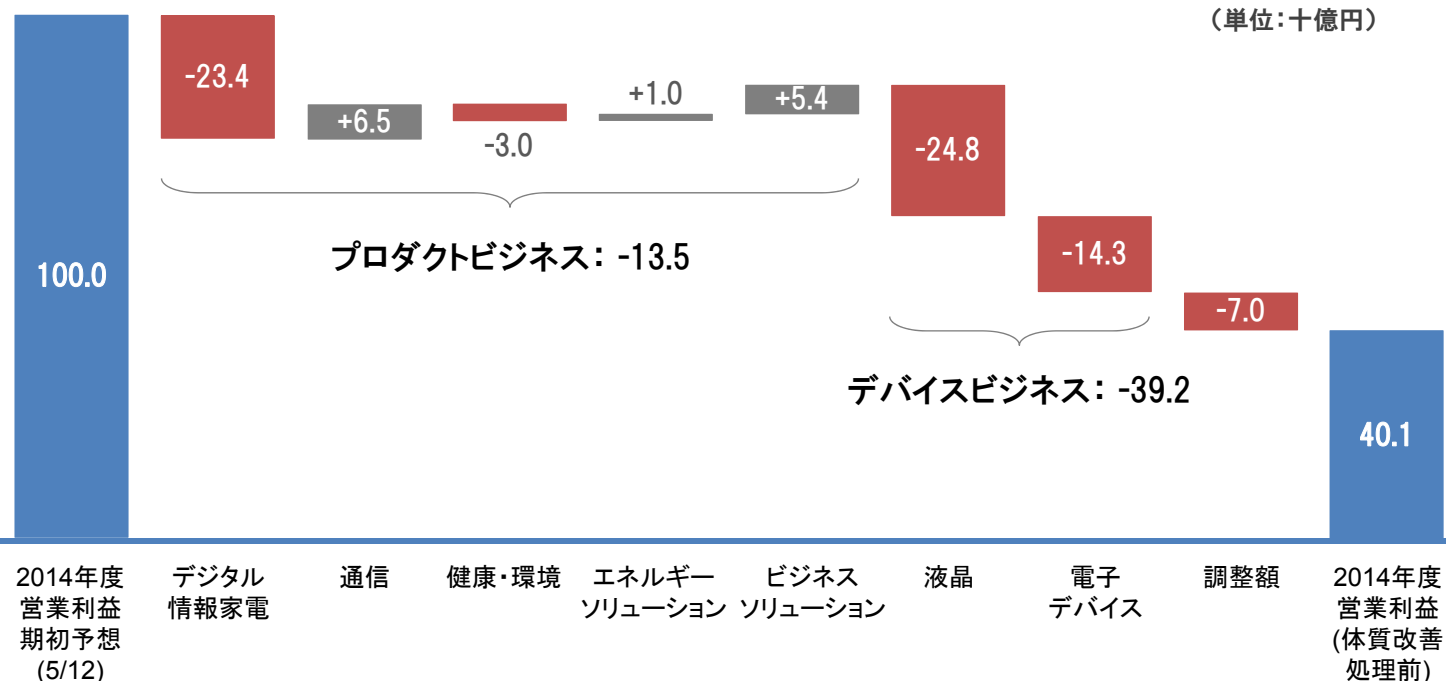
SHARP

6

営業利益 期初予想との差異(部門別)

期初予想(2014年5月12日)からは、デジタル情報家電・液晶が大幅に悪化

(単位:十億円)



SHARP

7

連結貸借対照表

たな卸資産が増加、社債償還により有利子負債を圧縮

構造改革費用の追加に伴う大幅な当期純損失により、純資産は445億円まで目減り

(十億円)

| | | 2013年度 | 2014年度 | 対前年増減 | |
|-------|-----------|-----------|---------|---------|--------|
| 資産 | 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 | |
| | 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 | |
| 負債純資産 | 負債 | 支払手形及び買掛金 | 374.4 | 423.8 | +49.4 |
| | | 有利子負債 | 1,093.5 | 974.2 | -119.2 |
| | | その他負債 | 506.5 | 519.2 | +12.7 |
| | | 合計 | 1,974.5 | 1,917.3 | -57.1 |
| | 純資産 | 株主資本 | 339.0 | 116.4 | -222.5 |
| | | その他包括利益累計 | -143.8 | -86.3 | +57.5 |
| | | 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 |

SHARP

自己資本比率

8.9%

1.5%

8

【2】 財務基盤の再構築

SHARP

9

優先株発行による資本増強

構造改革に伴う資本の毀損に対して、優先株発行(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 |

※ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第巻号投資事業有限責任組合

※優先株発行には第121期定時株主総会での決議等が必要となります。

SHARP

10

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 資本の部 | 14年度 増減 | 15/3末 資本の部 | 定時株主総会決議 | | | 実行後 資本の部 |
|-----------|---------------|------------|---------------|----------|--------|--------|-------------|
| | | | | 増資 | 資本等減少 | 欠損補填 | |
| 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 |
| 資本準備金 | 84.3 | | 84.3 | 112.5 | -196.7 | | 0.1 |
| その他資本剰余金 | 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 |
| その他利益剰余金 | -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

【3】 現・中期経営計画 2ヶ年の総括

SHARP

12

主な連結業績指標 達成状況

2013年度は、すべての項目で公表値を達成、業績回復の一步を踏み出す
2014年度は、急激な環境変化により、一転、赤字へ

(十億円)

| | 現・中期経営計画 | | 実績 | | | |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|--------------------|-------------------|
| | 2013年度 | 2014年度 | 2013年度 | 2014年度 | | |
| | | | | 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 |

SHARP

13

営業利益 部門別 達成状況

(十億円)

| | 2ヶ年合計 | | | 差異要因 |
|--------------|----------|------------------|-------------------|---|
| | 現・中期経営計画 | 実績 | 差異 | |
| デジタル情報家電 | 12.0 | -4.5 | -16.5 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | |
| 健康・環境 | 40.0 | 36.9 | -3.1 | <ul style="list-style-type: none"> 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*) | |
| ビジネスソリューション | 45.0 | 61.9 | +16.9 | <ul style="list-style-type: none"> 顧客企業間の競争激化による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*) | |
| 電子デバイス | 27.0 | 3.9 | -23.1 | <ul style="list-style-type: none"> 構造改革に先行着手し、14年度2Qより、黒字転換済 |

SHARP

*体質改善費用織込み前

14

総括(成果と課題)

| | 項目 | 主要な内容 |
|----|-----------------|---|
| 成果 | 事業ポートフォリオ再構築の進展 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| | 資本増強策の実施 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| 課題 | 変化への機敏な対応力の弱さ | <ul style="list-style-type: none"> 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 |
| | 成長事業の立ち上げ遅れ | <ul style="list-style-type: none"> 既存事業領域における新概念商品の不足 新規事業のインキュベーションの遅れ |
| | コスト競争力の低下 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |

SHARP

15

【4】 2015～2017年度 中期経営計画

中期経営計画の基本戦略

抜本的構造改革の断行による安定的収益基盤の構築

3つの重点戦略

I 事業ポートフォリオの再構築

- 成長分野へのリソース集中
- 不採算事業からの完全撤退
- 各事業領域での新規分野への取り組み

安定的・高付加価値な
事業構造確立

II 固定費削減の断行

- 構造改革に呼応した適正
人員体制への見直し
- アセットライトの徹底追求

ボラティリティ・リスクへの
対応力の強化

III 組織・ガバナンスの再編・強化

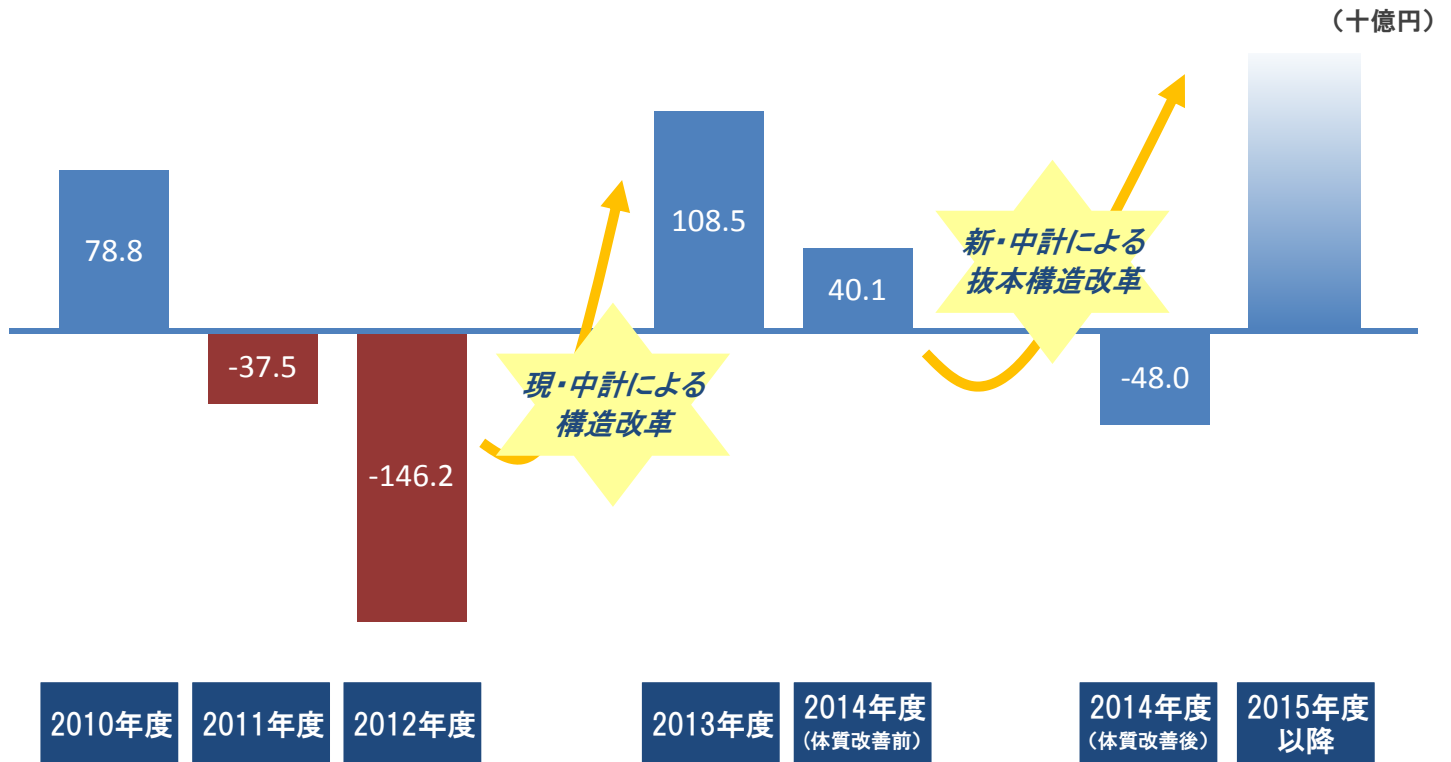
- コーポレートの統制強化
- 事業別マネジメントの深化
(変化への対応力と事業責任の明確化)

経営の規律を高める
自律経営への転換

中期経営計画遂行を支える資金・資本の増強(優先株2,250億円)

営業利益推移からみた抜本的構造改革の意義

現・中期経営計画による構造改革効果により2013年度は急回復
 環境変化に伴う収益力低下傾向をとらえ、間髪を入れず抜本構造改革を断行



SHARP

中期経営計画のロードマップ(連結)

2016年度は、当期純利益黒字化・全部門の営業黒字化を実現
 2017年度は、営業利益率4.0%を目指す



(十億円)

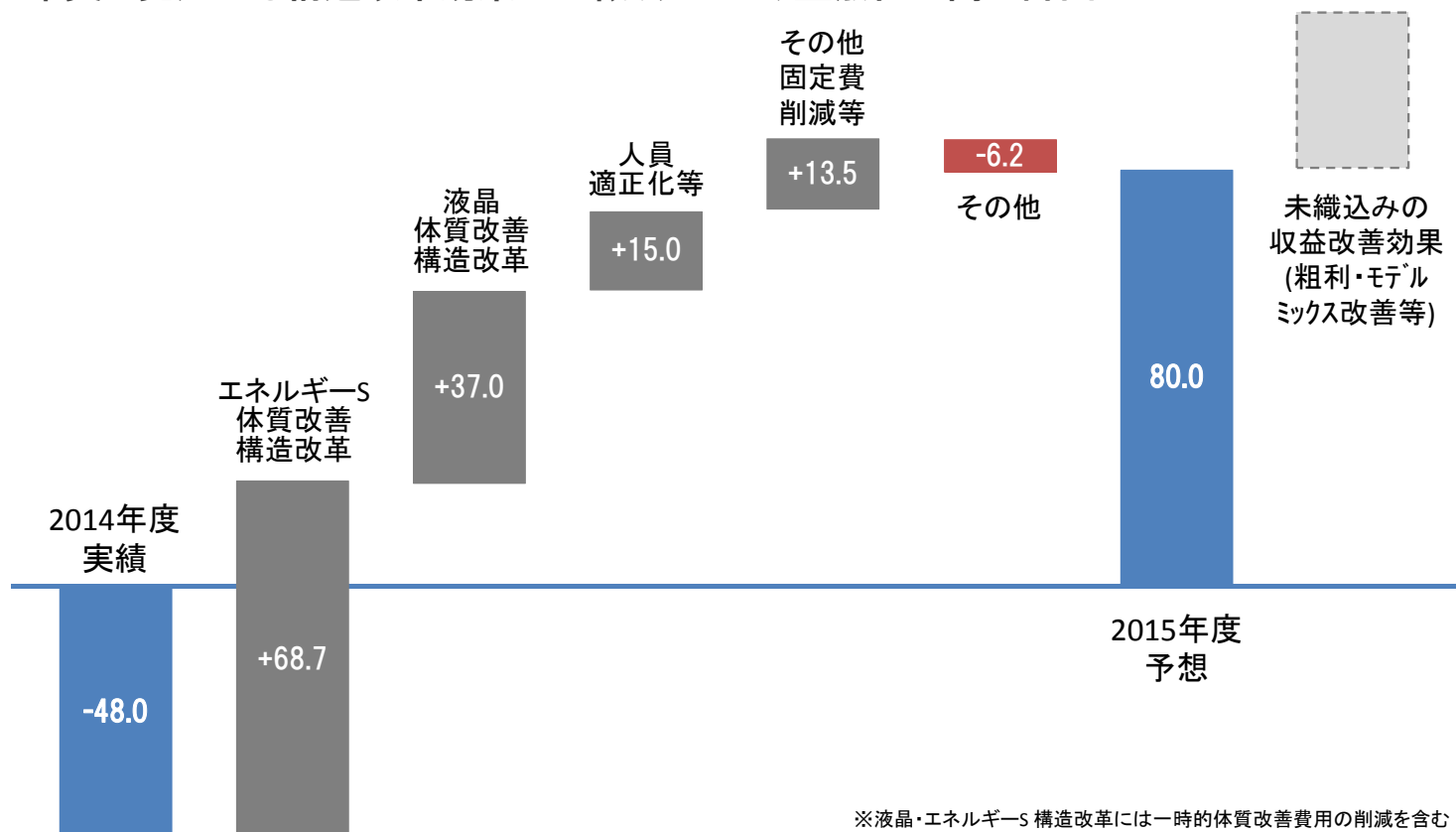
| | 2014年度実績 | 2015年度予想 | 2016年度計画 | 2017年度計画 |
|-----------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| 売上高 (前年比) | 2,786.2 (95.2%) | 2,800.0 (100.5%) | 2,900.0 (103.6%) | 3,000.0 (103.4%) |
| 営業利益 (率) | -48.0 (-1.7%) | 80.0 (2.9%) | 100.0 (3.4%) | 120.0 (4.0%) |
| 当期純利益 (率) | -222.3 (-8.0%) | 構造改革継続 | 黒字化 | 黒字拡大 |

SHARP

2015年度営業利益:800億円の組み立て

確実に見込める構造改革効果のみ織り込んだ、蓋然性の高い計画

(十億円)



※液晶・エネルギーS 構造改革には一時的体質改善費用の削減を含む

SHARP

20

I. 事業ポートフォリオの再構築

SHARP

21

事業ポートフォリオの再構築の考え方

顧客・事業特性に応じた5つのカンパニーの下、ポートフォリオの再構築を推進

| 現組織 | | カンパニー | 再構築の考え方 | 目指す方向 |
|-------------|------------------|---------------------|--|--|
| プロダクトBG | デジタル情報家電 | 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 |
| | 通信 | | | |
| | 健康・環境 | | | |
| | 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 |
| | オフィスソリューション | 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 |
| ビジネスソリューション | | | | |
| デバイスBG | 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 |
| | 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 |

SHARP

22

カンパニー体制での事業ポートフォリオ改革

(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% |

※カンパニー数値には、カンパニー間の内部売上高又は振替高を含む

SHARP

23

コンシューマーエレクトロニクス カンパニー

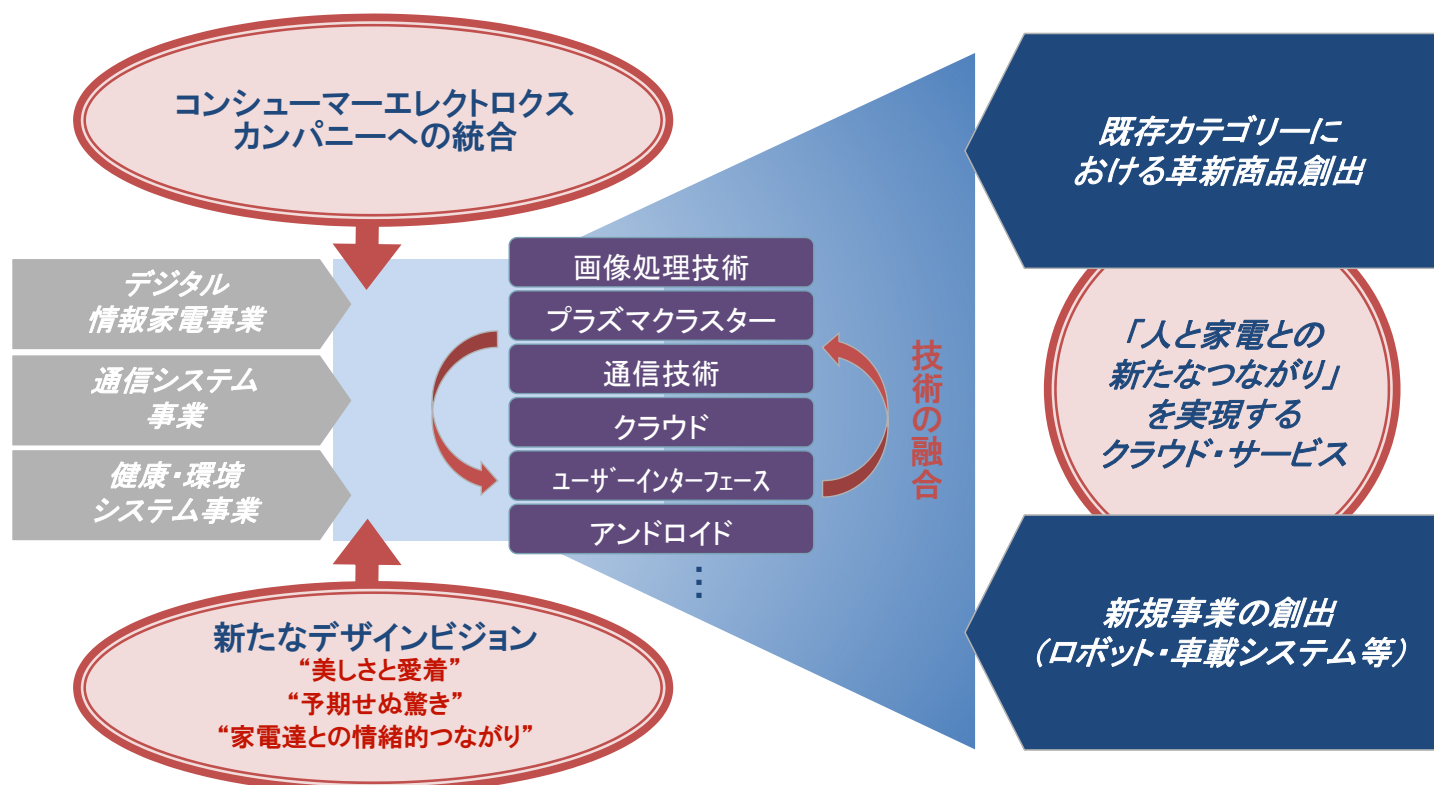
日本・アジアを主戦場とした
技術融合による商品・事業の革新

SHARP

24

カンパニーへの事業統合の狙い

長年にわたって培ってきた当社ならではの技術の裾野の広さ、特長技術を活かして
新たな商品、事業の創出を加速

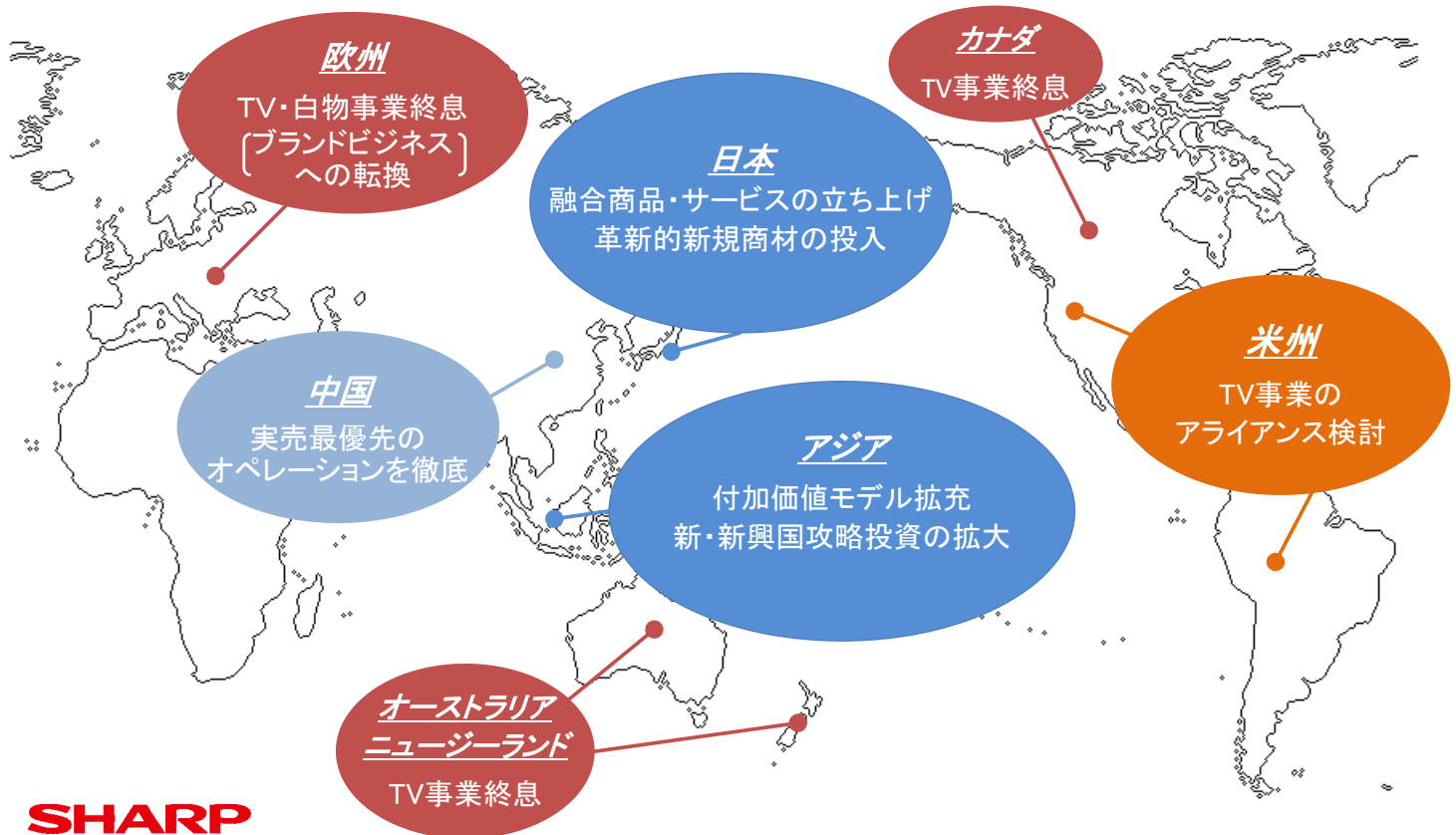


SHARP

25

日本・アジアへのリソース集中

BtoC事業を展開する上で鍵となるブランド、販路基盤が強固な日本・アジアにリソースを集中。一方、不採算エリアは徹底した絞り込みによる高効率経営にシフト

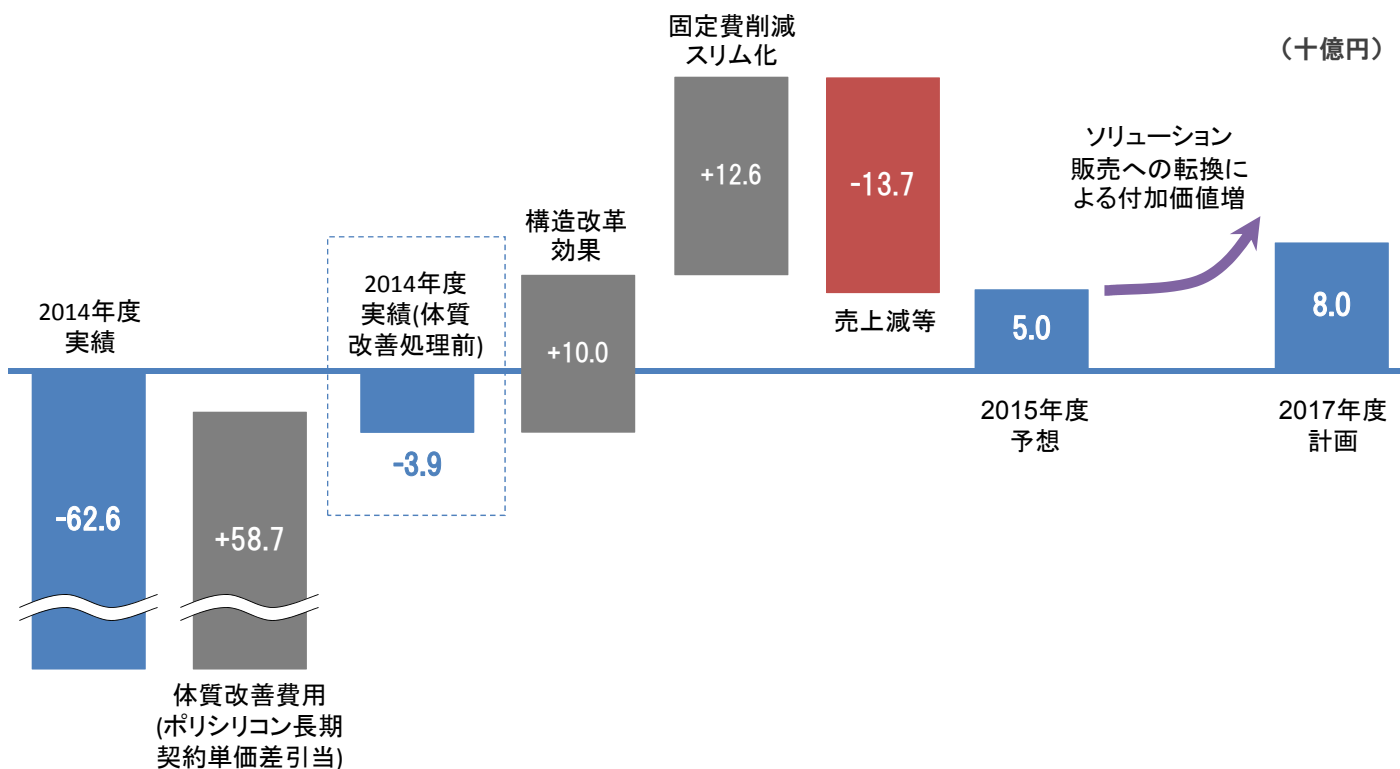


エネルギーソリューション
カンパニー

地域のニーズに合わせたソリューション事業への転換

営業利益改善の組み立て

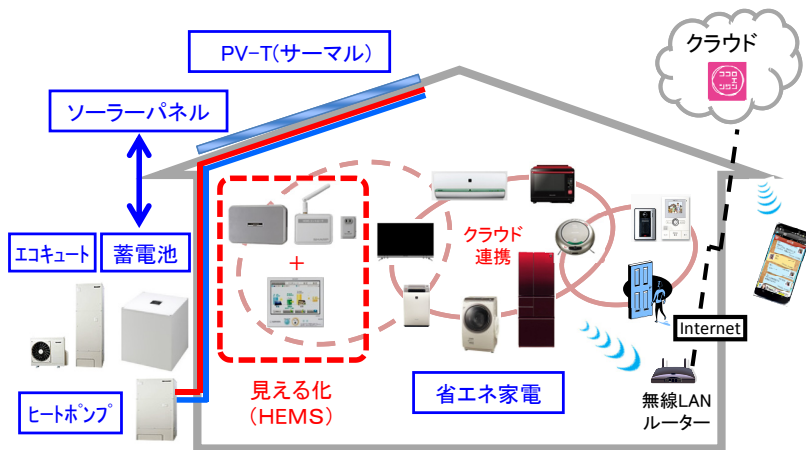
2014年度における体質改善処理、スリム化等の構造改革効果に加え、ソリューション売上構成比拡大による高付加価値化により黒字拡大をめざす



ソリューション事業への転換加速

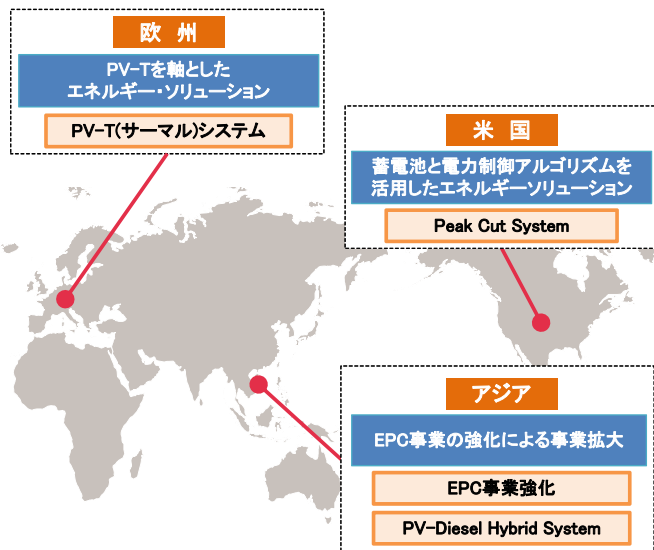
国内ソリューション事業の拡大

ソーラーエネルギーと蓄電池をベースとして、HEMS・省エネ家電・エコキュート等をクラウドでつないだソリューション提案の推進



海外ソリューション事業の拡大

各国・地域にあったエネルギーソリューションをグローバルに展開



■海外事業比率目標

2017年度に約3割へ拡大

■ソリューション事業比率目標

2017年度に約5割へ拡大

ビジネスソリューション カンパニー

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

SHARP

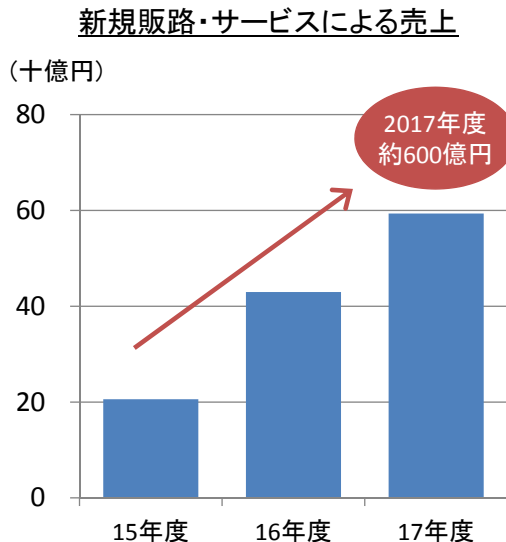
30

ソリューション力の徹底強化

MFP事業の販路・サービスの拡大

先進国における顧客基盤の強化
(MFP販路への重点投資)

MFP顧客へのITサービス販売による収益拡大



ディスプレイ事業のソリューション強化

ディスプレイ商材の販売からソリューション
販売への業態転換による付加価値拡大

案件開発から設置・保守まで一括請負が
可能な体制構築



当社マルチディスプレイの設置事例
(JR東京駅中央コンコース)

SHARP

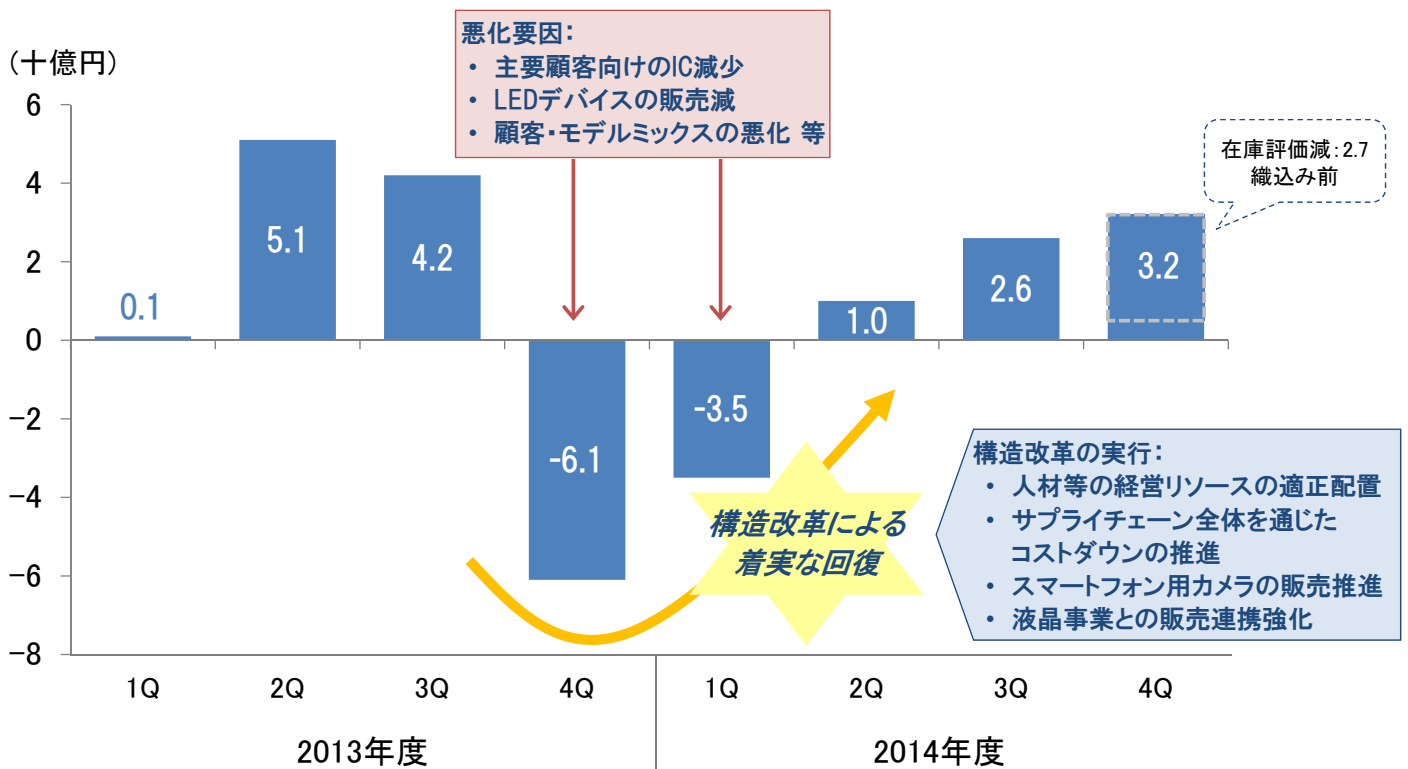
31

電子デバイス カンパニー

センシングを中核とした付加価値領域へのシフト

営業利益改善の経緯

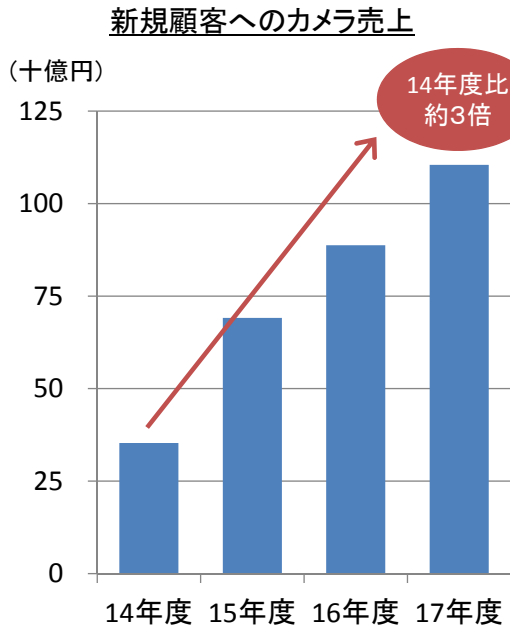
2013年度第4四半期からの収益悪化に対し、構造改革に先行着手することで、2014年度第2四半期より、黒字基調へ転換



付加価値領域へのシフト

スマホ用カメラの新規顧客開拓

業界トップシェアを誇るスマホ用カメラの新規顧客開拓による売上拡大



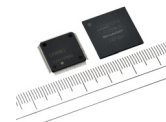
SHARP

新規デバイス・高付加価値分野の拡大

高感度センシング技術による新規デバイス展開



液晶事業と連携した販売拡大



タッチパネル
コントローラ

高付加価値分野
(車載等)の拡大



車載用カメラ
モジュール

34

ディスプレイデバイス カンパニー

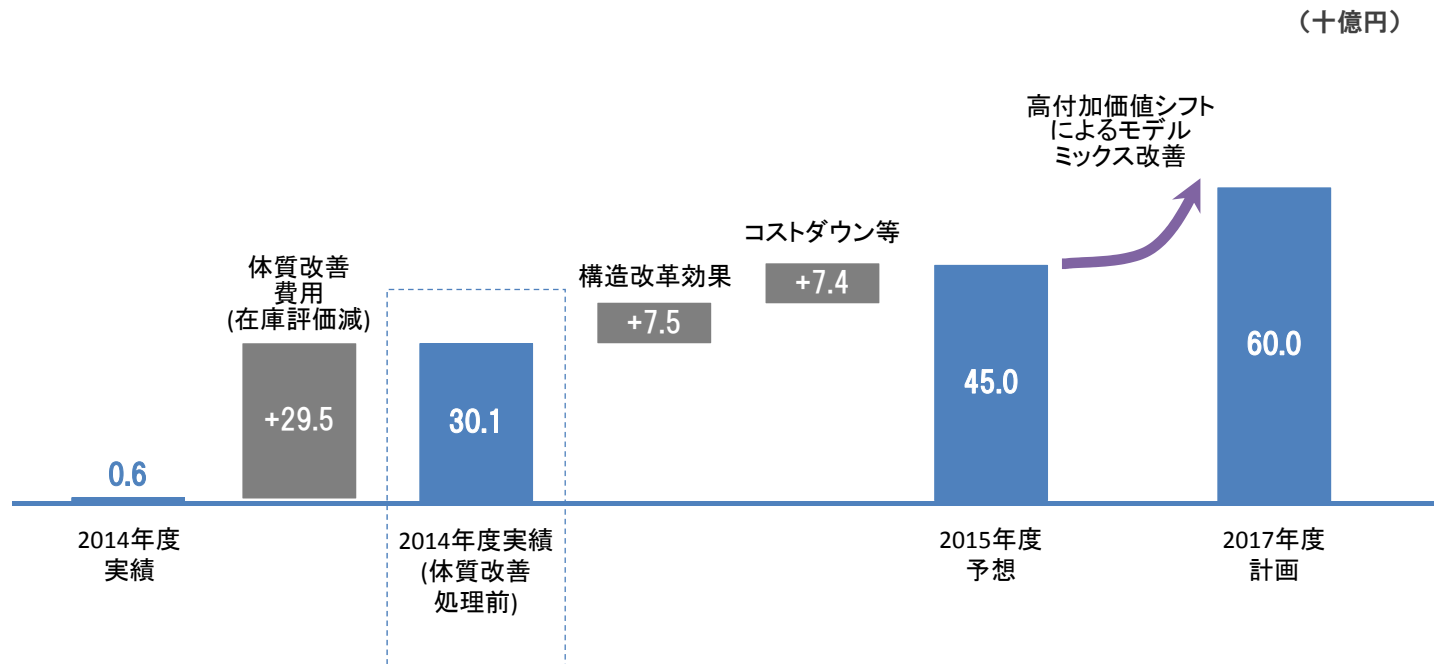
技術優位性を活かした安定顧客の獲得と
高付加価値パネルの拡大

SHARP

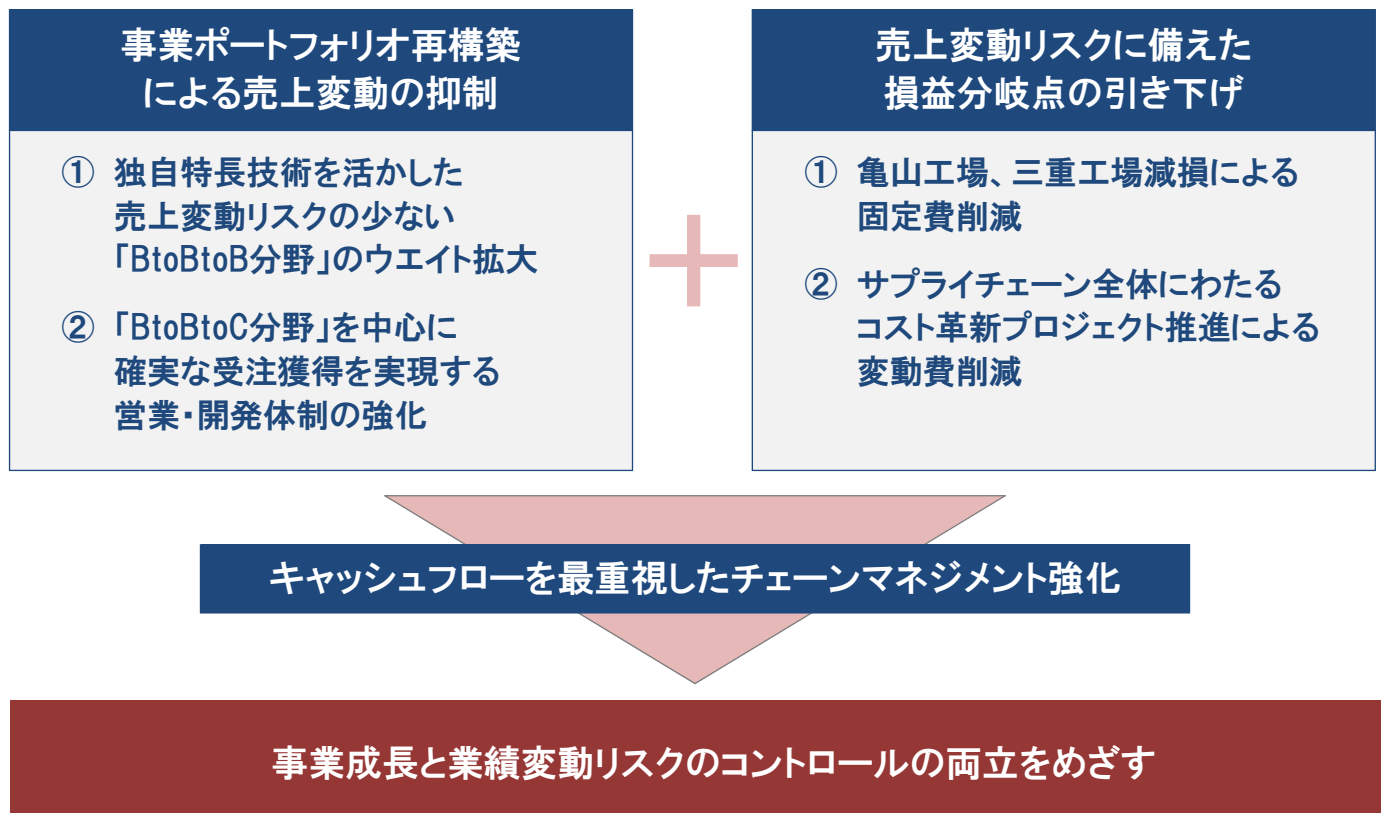
35

営業利益改善の組み立て

2014年度における体質改善処理(在庫評価減)に加え、生産設備減損等の構造改革効果、徹底したコストダウン、高付加価値モデルシフトにより、収益拡大をめざす



基本戦略



事業ポートフォリオ再構築による売上変動の抑制

「BtoBtoB事業」の拡大と、「BtoBtoC事業」の受注安定化により、売上変動を抑制する

独自技術による差別化特長の強化

低消費電力・狭額縁の強化

- ・ 亀山第2工場への次世代IGZO展開

インセル方式タッチパネルの展開

- ・ 中型パネルにも搭載可能な当社独自方式

新規差別化技術の創出

- ・ 異型ディスプレイ(フリーフォーム)
- ・ 耐環境性能(MEMS)
- ・ ディスプレイUIの革新(フリースローイング)

営業体制の強化

中国スマホの取引顧客数拡大

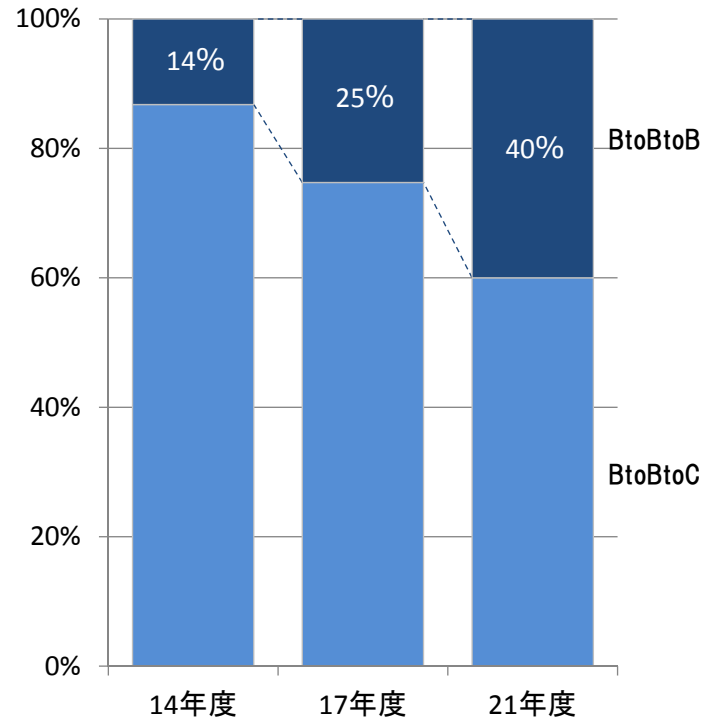
14下期: 15社 → 15下期: 25社

- ・ 中国「華南」地区に販売会社を新設
- ・ デザイン体制の強化

車載向け営業体制の徹底強化

- ・ 欧州: 営業トップ・マネジャーの採用
- ・ 中国: 上海エリアへの駐在員派遣
- ・ 国内: 芝浦でのフィールドエンジニアの駐在

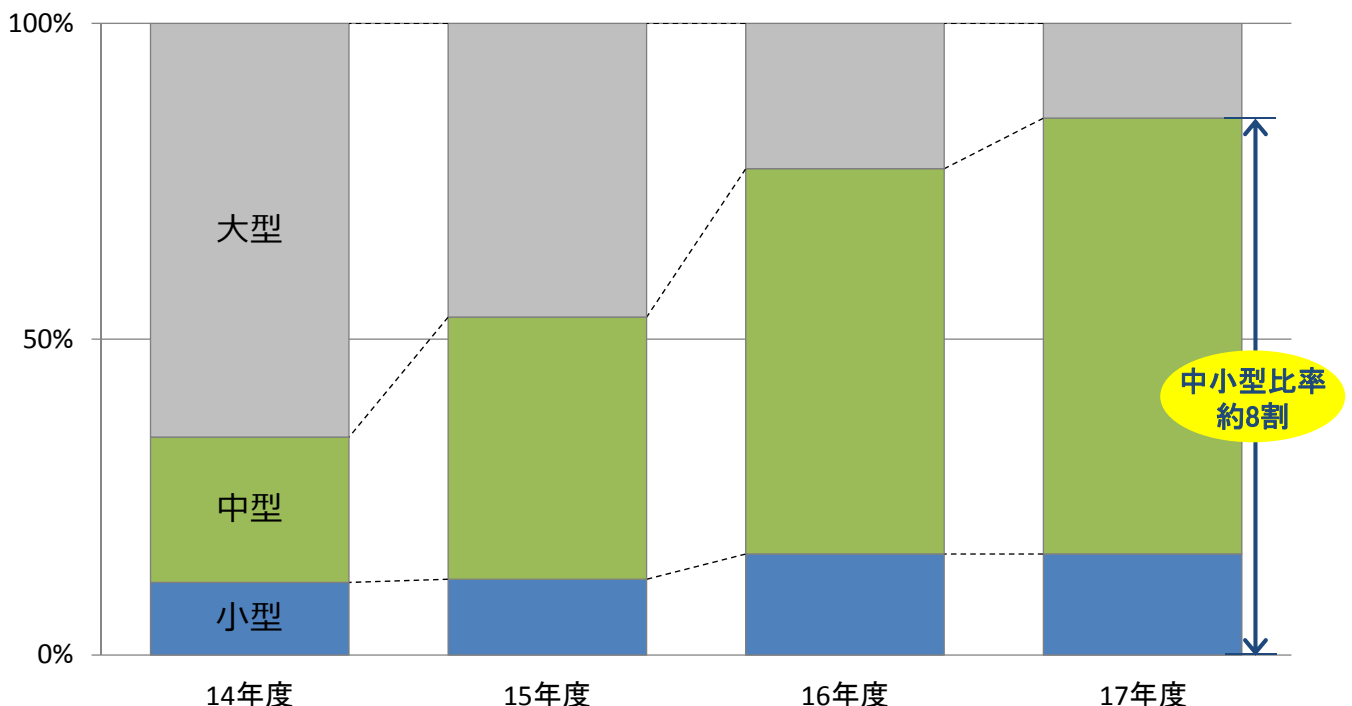
事業ポートフォリオの変化



亀山第2工場の中小型ウェイト拡大

亀山第2工場のサイズ別構成比推移

(投入枚数ベース)



売上変動リスクに備えた損益分岐点の引き下げ

構造改革による固定費削減効果に加え、コスト革新プロジェクトを推進することで、損益分岐点を引き下げ、売上変動リスクに備える

固定費削減

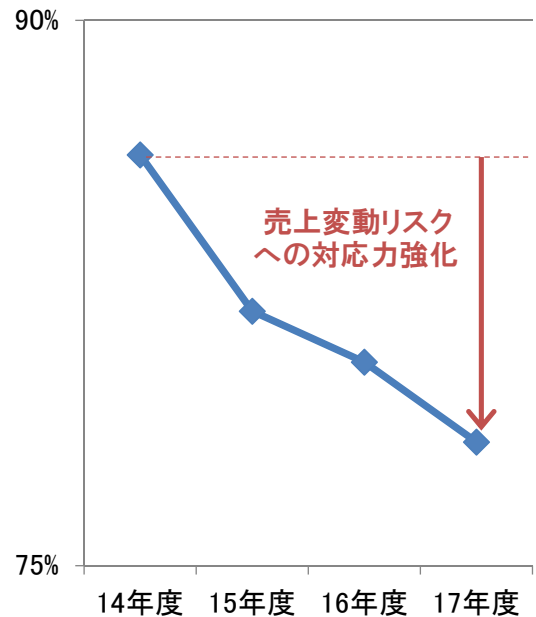
- ・ 亀山工場、三重工場減損による減価償却負担の減少

変動費削減

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

- ・ 開発購買・戦略購買の推進
- ・ 生産効率の改善
- ・ 後半プロセスの自動化推進
- ・ 物流コストの削減、等

損益分岐点比率



チェーンマネジメントの強化

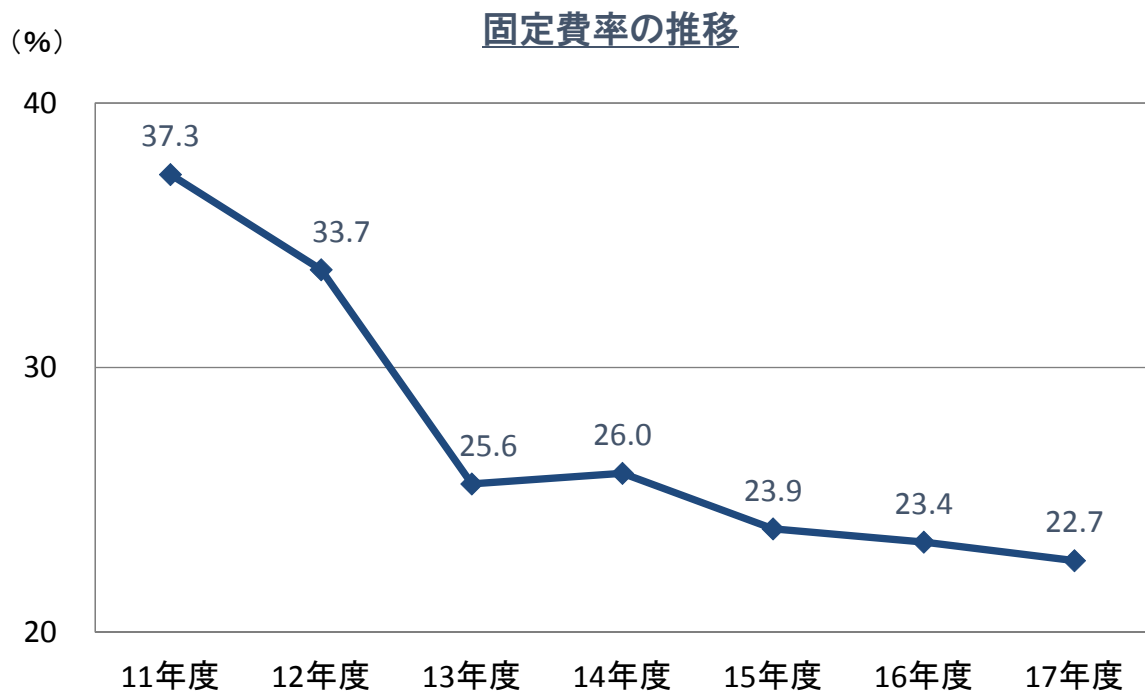
短サイクル化が進むスマートフォン等の「BtoBtoC事業」における急激な市況変化にも対応すべく、キャッシュフローを最重視したチェーンマネジメントを強化



Ⅱ. 固定費削減の断行

固定費削減目標

将来を見据えた収益力向上に阻害要因となる過剰な固定費については、抜本的な改革を断行し、事業の基礎的な体力の刷新・向上をめざす



固定費削減の具体的施策

国内希望退職、海外拠点縮小に伴う人員削減
(グローバル人員の10%程度、内国内希望退職3,500人程度)

本社のスリム化、本社(建物・土地)の売却

事業構造・拠点改革の推進

緊急人件費対策
(2015年度の給与削減・賞与カット)

+

事業の「筋肉質化」取り組みの継続推進

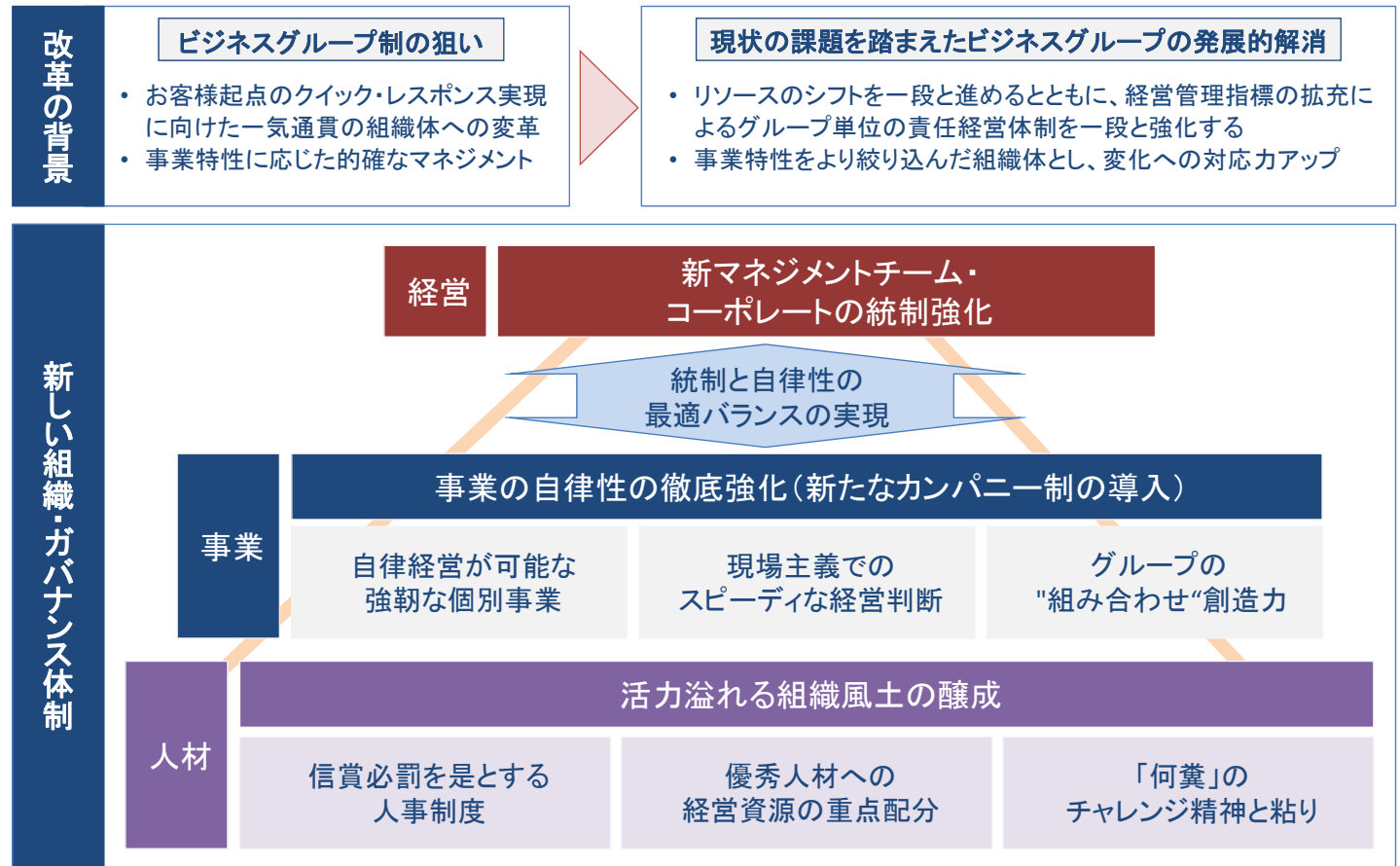
2015年度の
収益改善効果

約285億円/年

2015年度
営業利益予想
800億円の36%

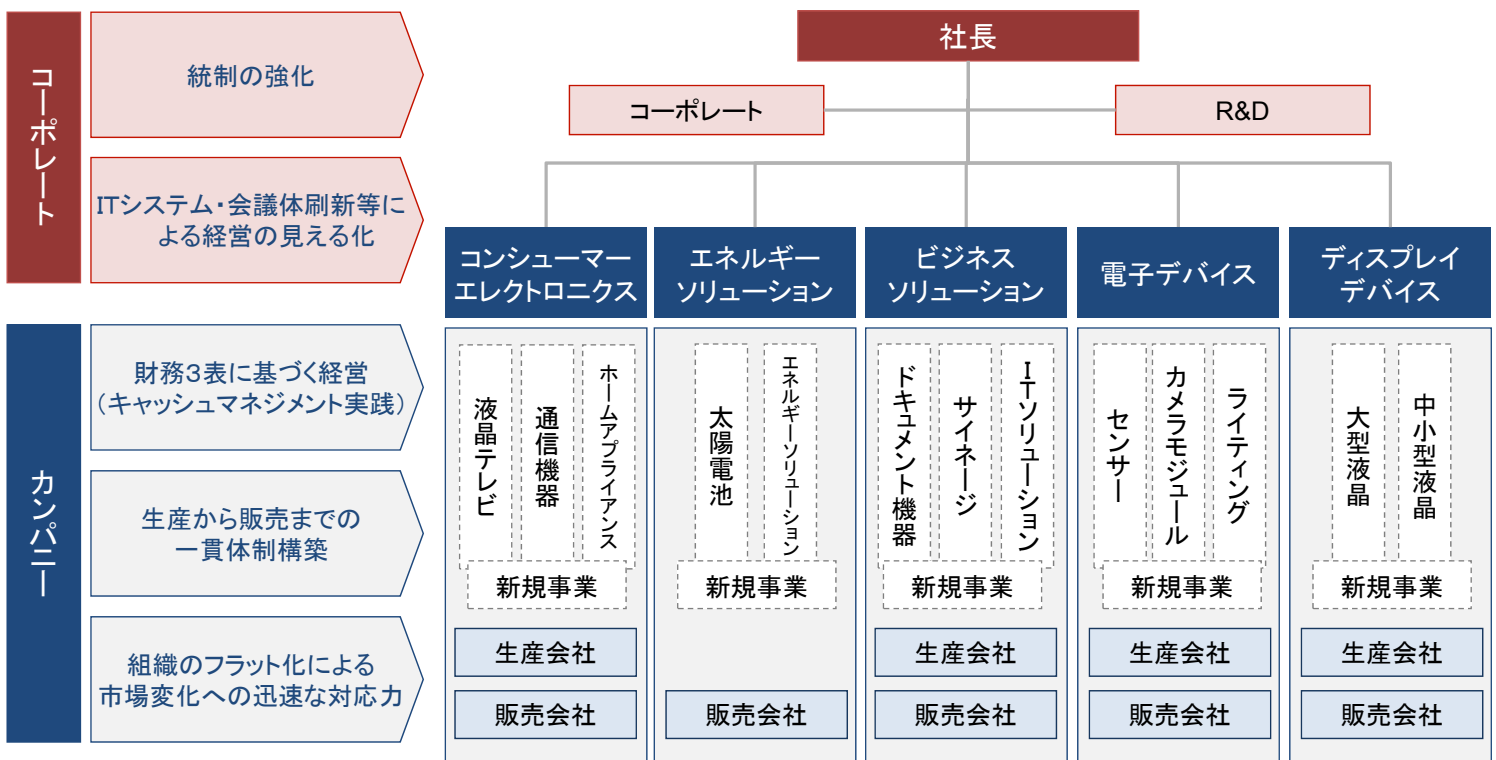
Ⅲ. 組織・ガバナンスの再編・強化

組織・ガバナンス改革の基本構想



カンパニー制の狙い

コーポレートによる統制の強化と、各カンパニーの自律性の確立を両立することにより、規律あるスピード経営の実現をめざす



抜本的な人事改革

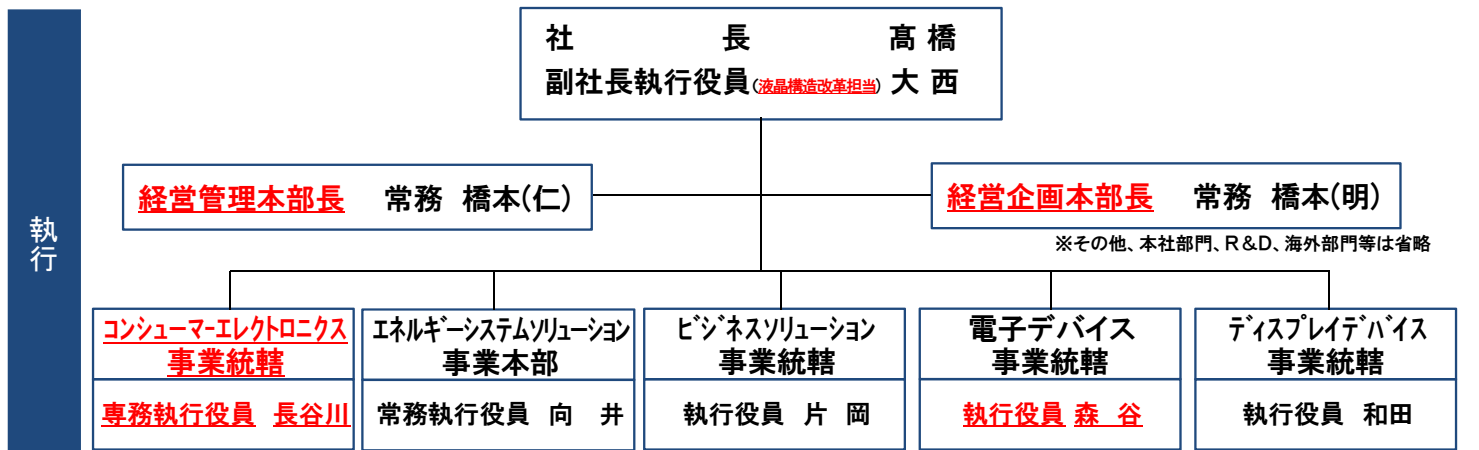
会社再生に向け、重要な役割を担う人材にベストな成長機会と働き甲斐ある処遇を提供し、各事業領域での厳しい競争を勝ち抜く強い組織をつくるため、人事改革に取り組む

| | |
|----------------|--|
| 等級・報酬制度の見直し | 責任の大きさ・業務の難易度等、 役割の大きさに応じた等級、報酬の決定 |
| 処遇の適正化 | 役割、職種、地域別市場水準や成果、貢献に応じた 適正な処遇の提供 |
| 実力ベースの人材登用徹底 | 優秀人材の年齢、国籍、性別等は一切関わらない抜擢、登用 |
| 組織のフラット化・シンプル化 | 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、 責任と権限の明確化 |

経営体制の刷新

カンパニー制導入を見据えた5つの事業体制(事業統轄/事業本部)に移行(6/1付)するとともに、経営責任の明確化と社外取締役拡充による監督の強化を図る(6/23株主総会決議後)

| | | | | |
|------|---------|--------|---------|----------------|
| 取締役会 | 取締役会長 | 水嶋 繁光 | 取締役(社外) | 加藤 誠(伊藤忠商事 理事) |
| | 代表取締役社長 | 高橋 興三 | 取締役(社外) | 大八木 成男(帝人 会長) |
| | 代表取締役 | 長谷川 祥典 | 取締役(社外) | 北田 幹直(弁護士) |
| | 取締役 | 橋本 仁宏 | 取締役(社外) | 住田 昌弘(JIS 会長) |
| | 取締役 | 伊藤 ゆみ子 | 取締役(社外) | 齋藤 進一(JIS 社長) |
| | 取締役 | 橋本 明博 | | |
| | 取締役 | 半田 力 | | |
| | 取締役 | 榊原 聡 | | |



※その他、本社部門、R&D、海外部門等は省略

赤字は新任・異動

人に寄り添い、新しい価値を提供し続ける企業



SHARP

50

【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。

SHARP

51

SHARP