

## 中期経営計画の進捗状況

構造改革ステージから  
再成長ステージへの飛躍を目指して

2014年 5月12日  
シャープ株式会社

### 【再掲】中期経営計画の基本戦略と2014年度の位置付け

- ・ 昨年5月に策定した中期経営計画の基本戦略は堅持
- ・ 今年度は再成長への体質強化に向けて取組みを加速



## 「5つの重点施策」の進捗

### 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

## 【再掲】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	・大型液晶テレビへの集中 ・欧州テレビ、BD事業の収益性改善
	通信システム	国内市場への集中	・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
	健康・環境	海外への経営資源重点投下	・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
	ソーラーシステム	構造改革の断行とビジネスモデル革新	・欧米事業の縮小と国内事業への特化 ・エネルギーソリューション事業体への変革
	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	・協業も視野に入れたMFP・ディスプレイ連動によるオフィスソリューション展開
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	・大手顧客との関係強化による収益安定化 ・収益性の高い付加価値ゾーンの拡大
	電子デバイス	No.1カテゴリー事業への集中	・カメラモジュール、センサ分野の徹底強化 ・ユニット/システム化による付加価値拡大

SHARP

4

## 各事業における進捗①

	事業	成果/課題	方向性
プロダクト	デジタル情報家電	成果 ・液晶テレビ事業の収益性改善 ・BD事業の構造改革推進により収益性改善	<b>【基本方針】</b> 採算の取れる事業・地域への絞り込み <b>【具体的施策】</b> ・液晶テレビの大型・高精細化戦略展開 ・欧州テレビ事業の構造改革推進
		課題 ・大型モデルインフラ戦略の苦戦 ・欧州液晶テレビ事業の収益悪化	
	通信システム	成果 ・狭額縁デザイン「EDGEST」投入に加え、仕様共通化とオペレーション見直しによるコスト競争力強化を通じて国内メーカーNo.1ポジションを維持 課題 ・国内での競争環境変化によるスマートフォンのコモディティ化進展	<b>【基本方針】</b> キャリアとの連携強化と新規事業創出 <b>【具体的施策】</b> ・キャリアとの連携強化によるスマートフォンでの差別化 ・通信技術を活かした新規事業展開
健康・環境	成果 ・インドネシア新工場の前倒し稼働 ・中国での空気清浄機事業拡大 ・国内消費増税前の駆け込み需要の取り込み 課題 ・ASEANにおける成長スピードの鈍化 ・消費増税反動による需要低迷	<b>【基本方針】</b> 海外への経営資源重点投下 <b>【具体的施策】</b> ・アジア・パシフィック新体制の下、全社プロジェクト体制でのASEAN地域の成長ポテンシャル取り込み ・新機軸商品の投入による市場創造	

SHARP

5

## 各事業における進捗②

事業		成果／課題	方向性
プロダクト	ソーラーシステム	成果	<b>【基本方針】</b> エネルギーソリューション事業への転換加速 <b>【具体的施策】</b> ・蓄電池を含むホームエネルギーマネジメントシステム(HEMS)の拡販 ・メガソーラーのEPC※1売上比率の向上、IPP※2/O&M※3等、付加価値取り込み
		課題	
	ビジネスソリューション	成果	
		課題	

SHARP

※1 EPC:設計・調達・建設事業 ※2 IPP:独立発電事業 ※3 O&M:運営維持管理事業

6

## 各事業における進捗③

事業		成果／課題	方向性
デバイス	ディスプレイデバイス(液晶)	成果	<b>【基本方針】</b> 成長ドライバーへの転換 <b>【具体的施策】</b> ・新規顧客を含む重点ユーザーとの関係強化による受注安定化 ・亀山第2工場における中小型展開加速による収益力の向上 ・付加価値ゾーンの拡大とボリュームゾーンで勝ち抜く原価力の強化
		課題	
	電子デバイス	成果	
		課題	

SHARP

7

## 【更新版】事業別の改革方向性

(斜体: 昨年からの更新箇所)

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 ・液晶テレビの大型・高精細化戦略展開 ・欧州テレビ事業の収益性改善
	通信システム	キャリアとの連携強化と新規事業創出 ・キャリアとの連携強化によるスマートフォンでの差別化 ・通信技術を生かした新規事業の展開
	健康・環境	海外への経営資源重点投下 ・アジア・パシフィック新体制の下、全社プロジェクト体制でのASEAN地域の成長ポテンシャル取り込み
	ソーラーシステム	エネルギーソリューション事業への転換加速 ・蓄電池を含むHEMSの拡販 ・メガソーラーでのEPC、IPP、O&Mの取り込み
	ビジネスソリューション	オフィスソリューション事業への変革 ・オフィス業務の効率化に焦点を当て、ソリューションプロバイダへの転換を加速
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 ・新規顧客を含む重点ユーザーとの関係強化 ・亀山での中小型展開加速による収益力向上
	電子デバイス	No.1カテゴリー事業への集中 ・中国スマホメーカー向けの液晶とのクロスセル強化 ・新規カテゴリー開発力やユーザーサポート体制の強化

SHARP

8

## 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

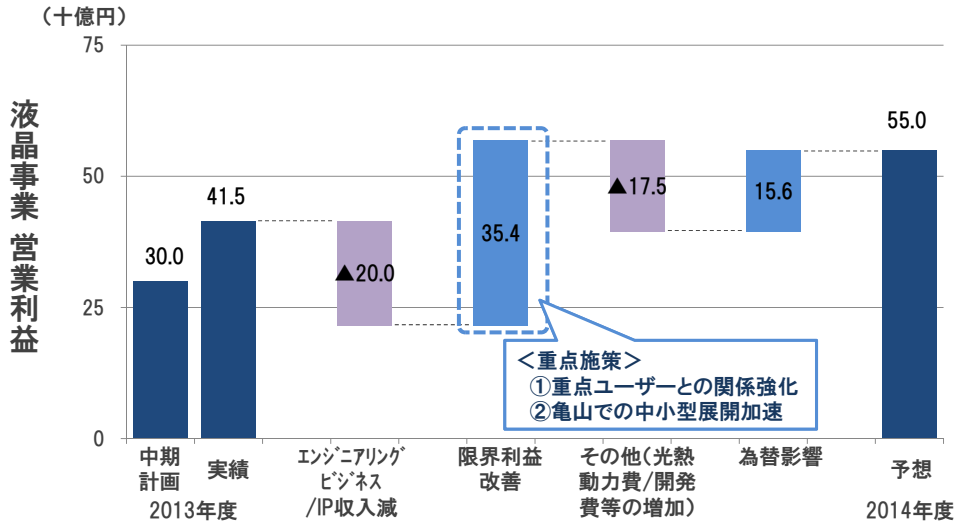
SHARP

9

## 液晶事業の収益拡大(2013～2014年度)

更なる原価力向上と亀山第2工場での中小型展開加速により、収益拡大を図る

### 2013～2014年度の液晶事業の収益推移



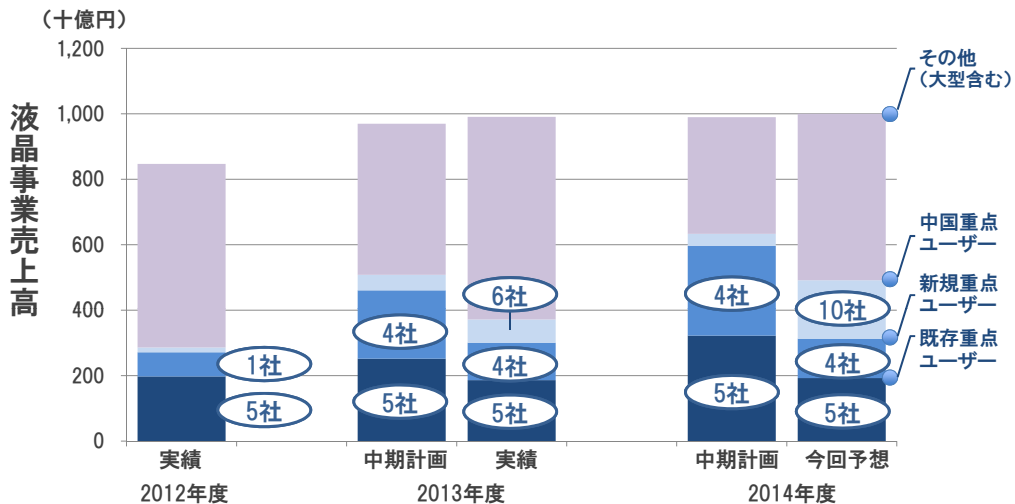
SHARP

10

## 重点ユーザーとの関係強化

従来の重点ユーザーに加え、成長著しい中国スマートフォンの新興ユーザーを開拓  
2014年度には事業規模1兆円の確保を目指す

### 重点ユーザーとの取引拡大



SHARP

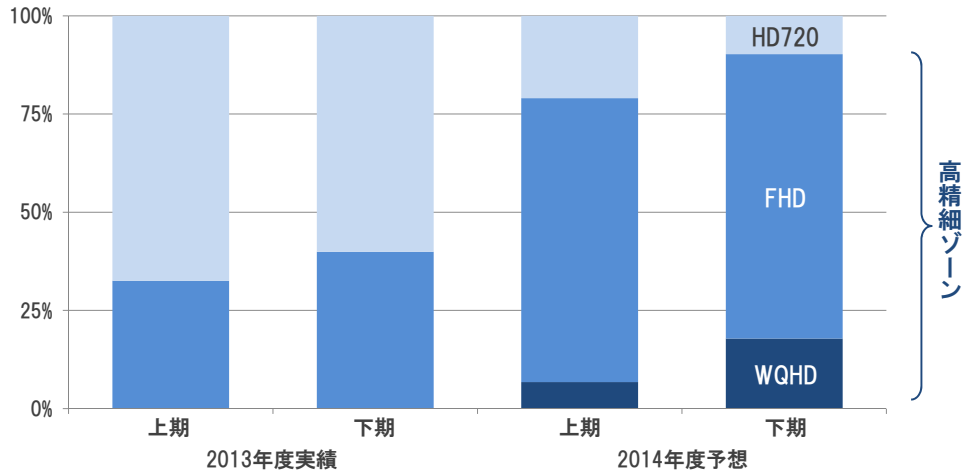
11

## 中国スマートフォン向け当社受注の精細度推移

2014年度に向けて、収益性の高い高精細ゾーンが大半に

### 中国スマートフォンの精細度別比率推移

(台数ベース)



SHARP

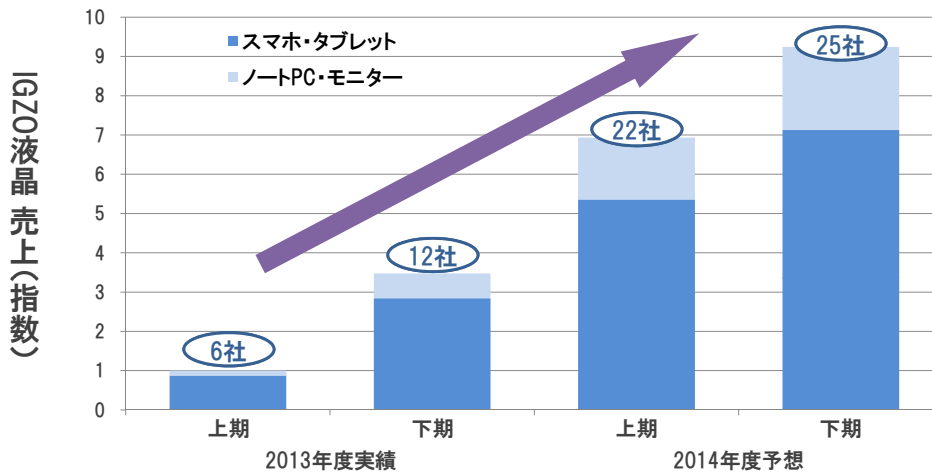
12

## IGZO液晶の売上拡大

採用頂くユーザーの拡がりにより、IGZO液晶の売上は2014年度上期に2013年度上期比約7倍、さらに2014年度下期には同9倍超を見込む

### IGZO液晶の取引拡大

(2013年度上期=1)



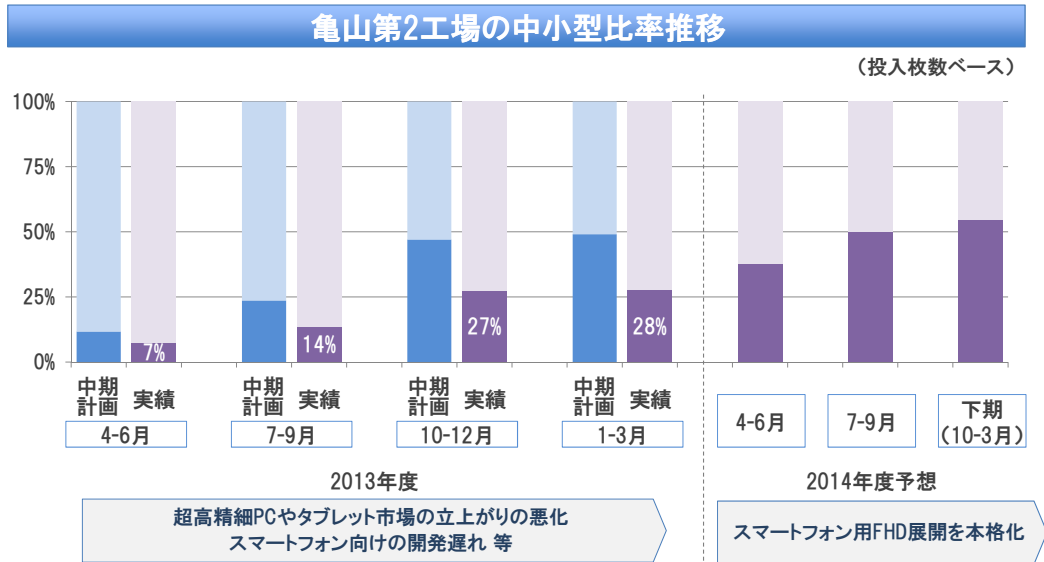
SHARP

※社数、売上とも内需除く

13

## 亀山第2工場の中小型比率

亀山第2工場における中小型比率の拡大は、半年程度の遅れがあるものの、  
旺盛なスマートフォン需要を取り込み、2014年度上期中に50%を見込む



**SHARP**

14

## 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**

15



## 【再掲】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% → 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% → 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% → 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% → 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% → 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

16

## 各地域における進捗①

エリア	成果/課題	方向性	
アジア	<b>成果</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシア新工場の前倒し稼働</li> <li>ミャンマー、スリランカなど新・新興国の販売網拡充</li> <li>日本のアニメキャラクターを活用した販促活動展開</li> </ul>	<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>アジア・パシフィック新体制の下、ASEAN地域の成長ポテンシャル取り込み</li> </ul>	
	<b>課題</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経済減速に伴う需要減少と競争激化への対応</li> <li>高付加価値商品によるブランド力強化と普及価格帯商品による商量拡大の両面展開</li> </ul>		
	 <p>〈インドネシア新工場〉</p>	 <p>〈ASEAN広告例〉</p>	 <p>〈ミャンマー屋外広告例〉</p>

SHARP

17

## 各地域における進捗②

エリア	成果／課題	方向性
中近東・アフリカ	成果 ・ナイジェリアでエアコン生産開始 ・販社の代理店サポート強化(サービスパーツ供給)	・アジアに続く重点市場と位置付け、特にサブサハラ地域を中心とした事業基盤構築と事業拡大
	課題 サブサハラ地域を中心としたエアコンの商量拡大と家電顧客の開拓	
中国	成果 ・液晶テレビの販売回復(不買運動沈静化) ・空気清浄機は旺盛な需要に支えられ堅調に推移	・流通ミックス・商品ミックスの変革による収益性改善 ・地域ニーズを捉え、内陸部の中規模都市を攻略 ・「健康環境商品のSHARP」としての白物ブランドの構築
	課題 投資対効果を最大化する高効率経営の継続	
米州	成果 ドキュメント事業で安定した販売を実現	・高収益ビジネスモデルのITサービス事業への取組み強化 ・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
	課題 価格競争に巻き込まれない事業モデルの構築	
欧州	成果 汎欧での事業推進体制の効率化で一定の成果	・ソリューション(ドキュメント/エネルギー等)事業分野へのシフト ・汎欧を睨んだ効率的な事業推進体制の構築
	課題 需要減と競争激化により液晶テレビ事業で苦戦	

SHARP

18

## 【更新版】海外地域戦略の概要

(斜体: 昨年からの更新箇所)

引き続きアジアの徹底拡大を最優先に、メリハリの利いた資源配分を強化

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% 2013 21% 2015 31%	・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りソースを集中投下 ・アジア・パシフィック新体制下、ASEAN地域の成長ポテンシャル取り込み
中近東・アフリカ	2012 4% 2013 5% 2015 8%	・アジアに続く重点市場と位置付け、特にサブサハラ地域を中心とした事業基盤構築と事業拡大
中国	2012 20% 2013 29% 2015 22%	・流通ミックス・商品ミックスの変革による収益性改善 ・地域ニーズを捉え、内陸部の中規模都市を攻略 ・「健康環境商品のSHARP」としての白物ブランドの構築
米州	2012 38% 2013 29% 2015 29%	・高収益ビジネスモデルのITサービス事業への取組み強化 ・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
欧州	2012 17% 2013 16% 2015 10%	・ソリューション(ドキュメント/エネルギー等)事業分野へのシフト ・汎欧を睨んだ効率的な事業推進体制の構築

資源配分のウエイト

SHARP

※プロダクト事業における海外地域別の売上構成比

19

## 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

## 固定費削減の具体的な取り組み

施策	具体的なメニュー
1 本社部門の スリム化 (小さく強い本社)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■アウトソーシングの推進 ITシステムの開発・運用・保守、定型業務</li> <li>■コーポレート/ビジネスグループの役割分担、及び 地域代表/地域マーケティング統轄の機能再定義</li> </ul>
2 人件費の抑制	<ul style="list-style-type: none"> <li>■人員自然減</li> <li>■新規採用抑制</li> <li>■時間外手当を含む人件費削減対策の実施</li> </ul>
3 国内・海外拠点 構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>■首都圏3ヶ所、近畿地区3ヶ所の物流拠点を 各1ヶ所に集約</li> <li>■欧米でのソーラー生産事業の見直し</li> <li>■コーポレートの海外拠点管理機能を副社長直下 で強化。中近東・アフリカ市場をアジア・パシフィック 代表管轄下に</li> </ul>

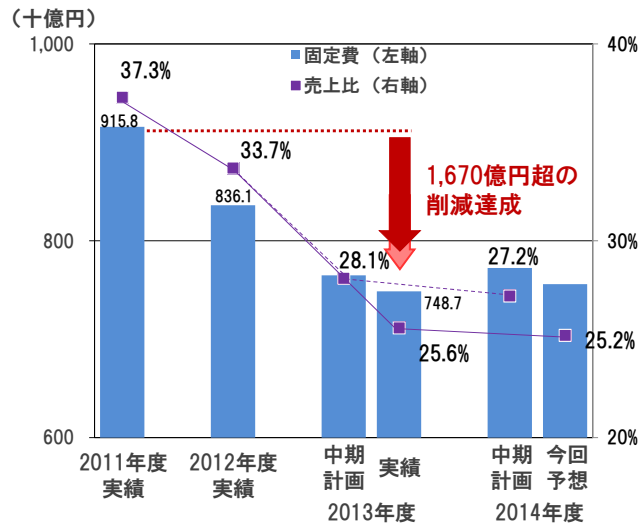
## 徹底したコスト構造改革による損益分岐点の引き下げ

昨年予想を約160億円上回る1,670億円超の固定費削減を実現(2011年度比)  
2014年度以降のコストダウン効果も見据え、構造改革への取組みを継続

### 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(連結ベース)推移



SHARP

22

## 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

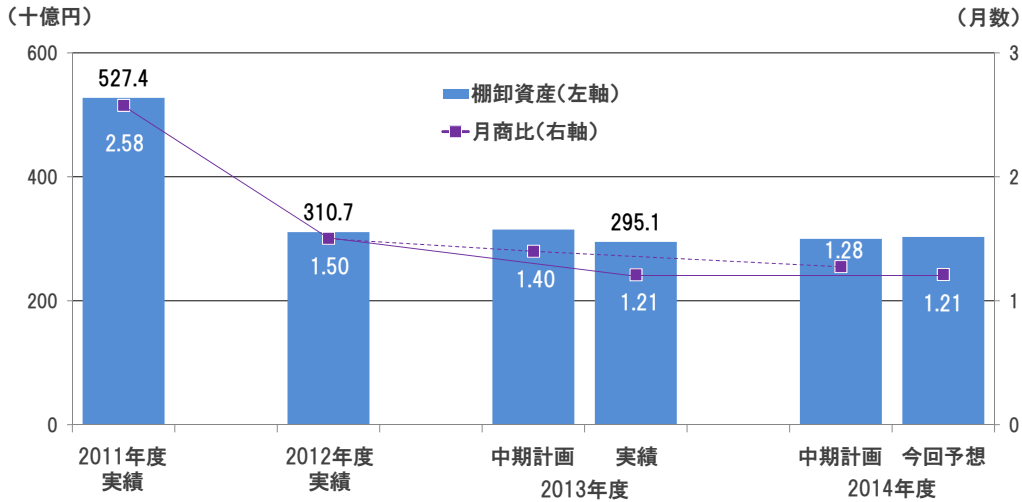
SHARP

23

## 棚卸資産の圧縮

棚卸資産は昨年公表の中期経営計画を上回る水準まで改善  
引き続き在庫水準の適正化により資金効率の向上を図る

2011～2014年度 棚卸資産の推移



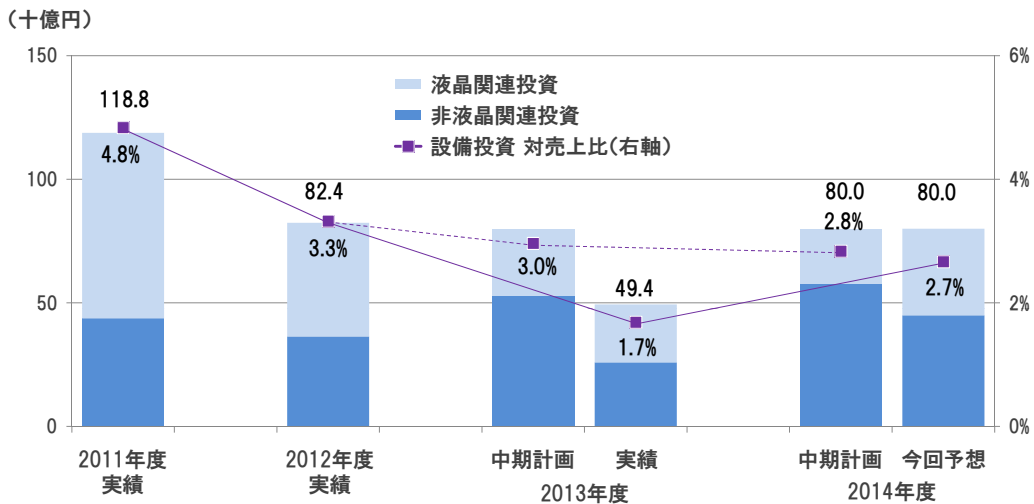
SHARP

24

## 設備投資の推移

2013年度は液晶/非液晶分野のバランスを勘案しつつ効率的な投資を実施  
反転攻勢に向け、2014年度は人・技術・マーケティング投資と設備投資の両面を強化

2011～2014年度 設備投資の推移



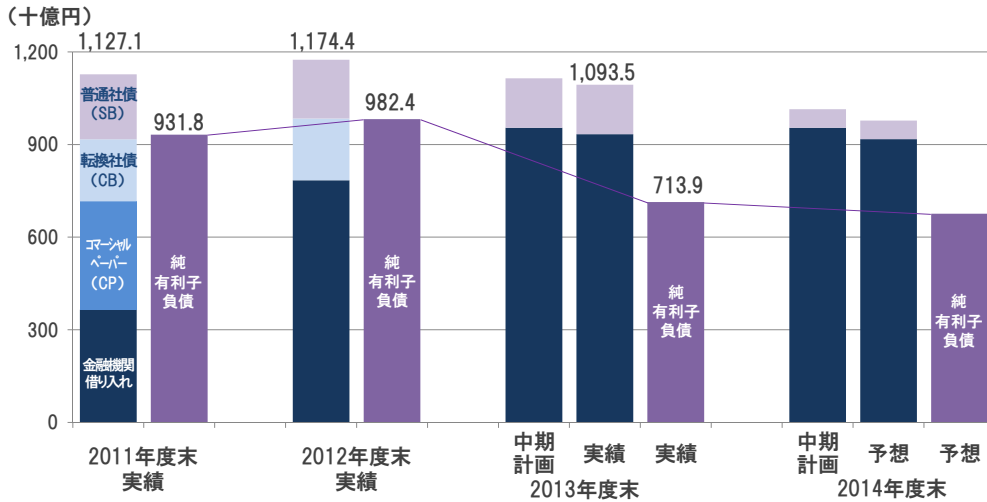
SHARP

25

## 有利子負債の圧縮

有利子負債は2012年度末をピークにほぼ計画通りの圧縮  
引き続きキャッシュフローの改善を通じて有利子負債の圧縮を図る

### 2011～2014年度 有利子負債及び純有利子負債の推移



SHARP

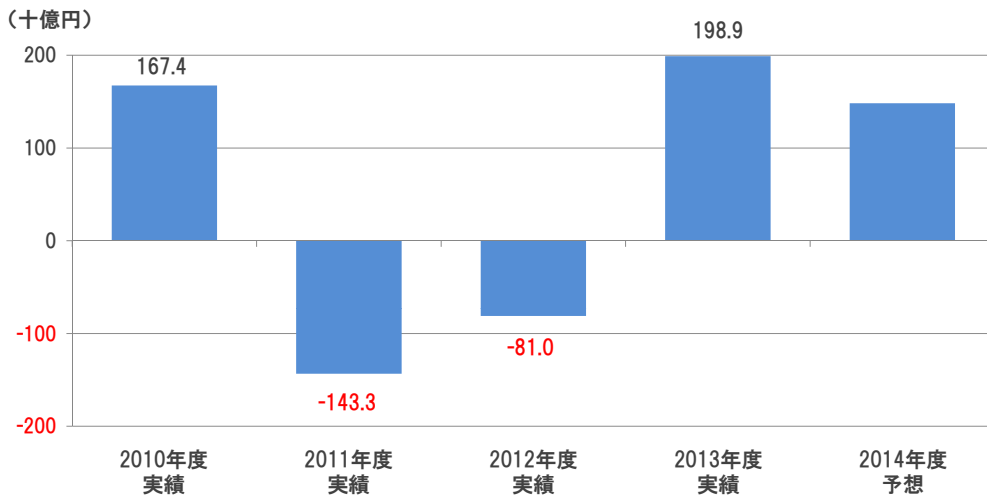
※純有利子負債：有利子負債 - 現金

26

## キャッシュフローの改善

営業キャッシュフローは大幅に改善し、2013年度は3年ぶりの黒字に

### 2010～2014年度 営業キャッシュフローの推移

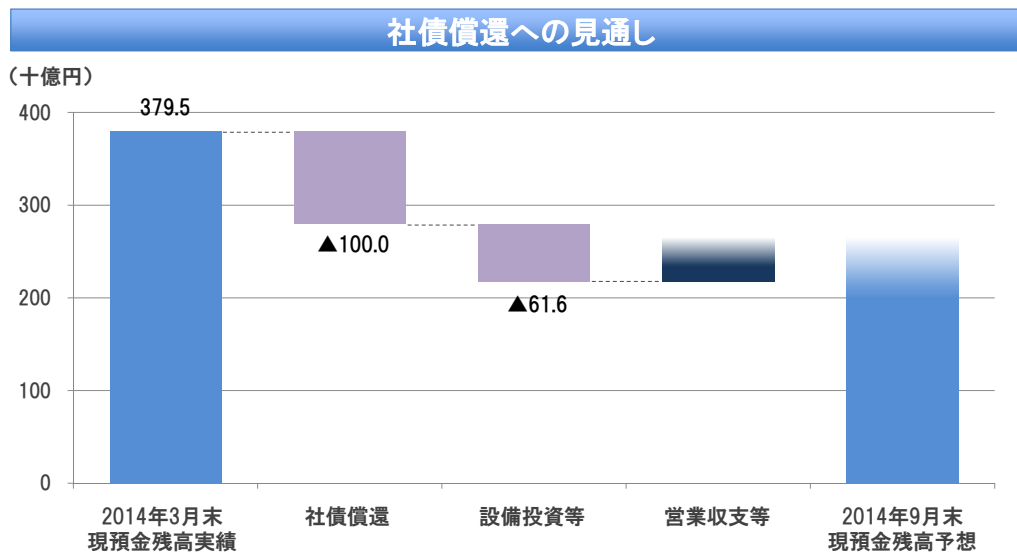


SHARP

27

## 社債償還に向けた見通し

今年9月の社債償還(1,000億円)に向けた資金繰りに目処



SHARP

28

## ガバナンスの強化

SHARP

29

## ガバナンスの強化

施策	13年度の成果と課題	14年度の取り組み
<b>1</b> ビジネスグループ (BG) 制の導入	【成果】 ・ 事業特性に適したマネジメント ・ 開/生/販の一気通貫体制実現 【課題】 ・ 各BGによる経営の自律性向上	<b>実行力の強化</b> ● BG制のさらなる推進 - 各BGへの権限委譲を進め、市場に即応した事業展開を加速  <b>統制機能の強化</b> ● 海外事業の成長加速に向けたコーポレートのグリップ機能強化 - 海外地域代表の体制拡充(特にASEAN) ● 取締役会改革 - 社外取締役の増員による経営の透明性向上 (1名→3名)
<b>2</b> コーポレート 統括本部及び 構造改革実行本部の設置	【成果】 ・ 構造改革推進機能の定着化 (構造改革実行本部は発展的解消) 【課題】 ・ 海外事業拡大に向けた体制強化	
<b>3</b> 主力2行からの経営参画	【成果】 ・ 意思決定スピードの向上 ・ きめ細やかな経営管理の徹底 【課題】 ・ コーポレートガバナンスの進化	

持続的な成長に向けて



## 5つの新たな重点事業領域

当社のモノづくりの強みを根拠に、戦略的アライアンスを活用した“既存事業の成長”と“5つの新事業領域の開拓”を進める



SHARP

32

## 新事業領域での取組みの進展

多数の新規商材を開発し、顧客アプローチの中で多くの引合いを頂き推進中  
既にビジネスを開始した新規商材もあり、着実に新規事業の芽が出てきている

	具体的な進展
ヘルスケア/医療	<ul style="list-style-type: none"> <li>・蛋白質解析装置の機能を拡張する機器を発売 (2013年7月)</li> <li>- 蛍光イメージャ/画像解析ソフトウェア</li> <li>・CEATECでヘルスケア・サポート・チェアをコンセプト出展 (2013年10月)</li> </ul>
ロボティクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CEATECでメガソーラー洗浄機・清掃ロボットを参考出展 (2013年10月)</li> <li>・タイのメガソーラー発電所でメガソーラー洗浄機の導入試験 (2014年4月～)</li> </ul>
スマートホーム/モビリティ(含車載)/オフィス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ココロエンジンを開発。家電機器への搭載を開始 (2013年7月)</li> <li>・テレビを活用した見守りサービスをパートナーに提供 (2013年8月)</li> <li>・コミュニケーションツール「ココロボード」を提供 (2013年9月)</li> </ul>
食/水/空気の安心安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中近東での植物工場の事業化に向けた実証実験を開始 (2013年9月)</li> <li>・短時間で自動計測する微生物センサを発売 (2013年10月)</li> <li>・PM2.5センサモジュール(業界最短/最小)を量産 (2014年2月)</li> </ul>
教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>・60V型学校向けタッチディスプレイ「BIG PAD Campus」を発売 (2014年5月)</li> <li>- 教育用タブレットとの連携で双方向・協働学習を実現</li> </ul>

SHARP

33

## 新事業領域での将来に向けた課題と対応

着実に生まれつつある有望新規商材を速やかに事業拡大に繋げる  
ビジネスモデルや販路・エコシステムの構築、新規商材の開発加速

### 課題

新規事業の芽を「将来の柱」にしていくために;

- 新規商材に合わせたビジネスモデルの深耕
- 商材特性にマッチした販路の更なる開拓とパートナーとの連携強化
- 新規商材の開発加速・高付加価値化

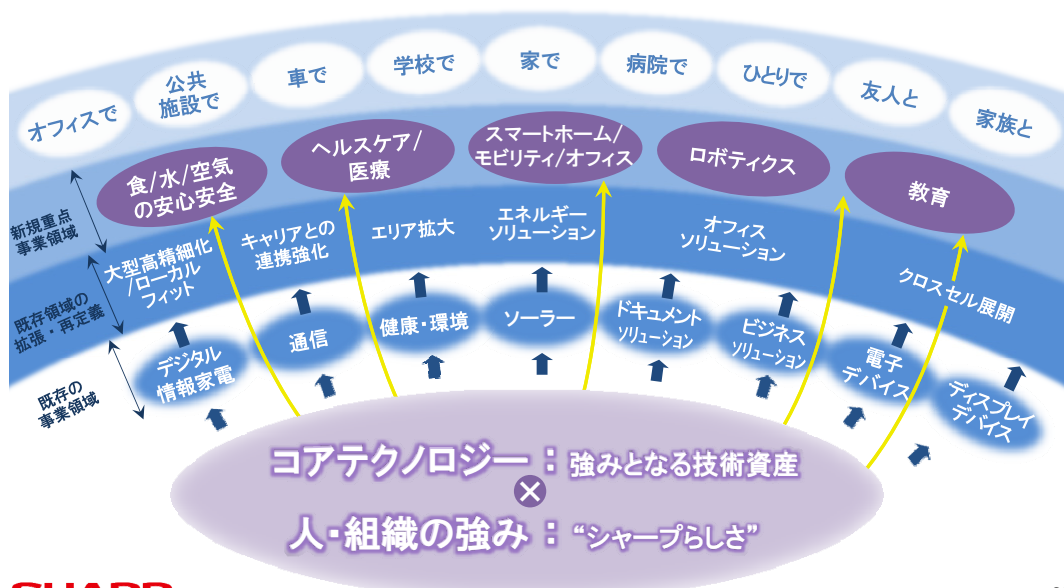
### 方向性

新規事業推進本部(13年5月発足)と市場開拓本部(14年4月発足)を中心に;

- 現有バリューチェーンに捉われない、マーケット創造型の事業デザイン
- 新たな販路・新たなエコシステムの戦略的な構築
- 当社技術資産と他社技術の協創で、顧客価値を最大化する商材群の開発

## あらゆるシーンの一人ひとりへ — 顧客起点で技術を磨く

事業領域を限定することなく、多様な特長技術をベースに新たな可能性を具現化  
事業の変革と拡がり、あらゆるシーンの一人ひとりに“good life”を提供する企業へ



#### 【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**

**SHARP**