

The background of the header is a photograph of a woman with long, dark hair, wearing a black turtleneck, looking upwards and to the right. The background is a blurred cityscape with tall buildings.

FY2024決算 及び FY2025-2027中期経営計画

SHARP Corporation 2025.05.12

- 本日はご多忙の中、「2024年度決算 および 中期経営計画説明会」にご参加くださり、ありがとうございます。
- また、日頃は、広報活動・IR活動にご協力いただき、誠にありがとうございます。
- それでは、資料に沿ってご説明いたします。



FY2024 決算概要

- まず、2024年度の決算概要です。

- 2024年度のブランド事業は、**3セグメントすべてが増収**となり、営業利益も、円安によるマイナス影響があるなか、**増益**となる
- デバイス事業は減収となったものの、ディスプレイ事業の構造改革が進み、**営業赤字が大幅に縮小**
- 全社トータルの売上高は前年度を下回ったが、**営業利益・経常利益・最終利益はいずれも大きく改善**し、黒字化。売上高・各利益ともに**公表値を上回る**
- **アセットライト化**や**2025年度以降に向けた基盤の構築**についても着実に進展

- 2024年度のブランド事業は、3セグメントすべてが増収となり、営業利益も、円安によるマイナス影響があるなか、増益となりました。
- デバイス事業についても、減収となったものの、ディスプレイ事業の構造改革が進み、営業赤字が大幅に縮小しています。
- この結果、全社トータルの売上高は前年度を下回りましたが、営業利益・経常利益・最終利益はいずれも大きく改善し、黒字化しました。加えて、売上高・各利益ともに公表値を上回っております。
- また、詳細は後程ご説明しますが、2024年度の重点取り組みであるアセットライト化や、2025年度以降に向けた基盤の構築についても、着実に進展しています。

(単位:十億円)	FY2023	FY2024			
	通期	通期	Y on Y	通期予想(2月)	予想差
売上高	2,321.9	2,160.1	-7.0%	2,130.0	+30.1
営業利益 (率)	-20.3 (-0.9%)	27.3 (1.3%)	-	20.0 (0.9%)	+7.3
経常利益 (率)	-7.0 (-0.3%)	17.6 (0.8%)	-	1.0 (0.0%)	+16.6
最終利益 (率)	-149.9 (-6.5%)	36.0 (1.7%)	-	- (黒字見込)	-
1株当たり配当金	0円	0円			
平均為替レート ドル円	144.62	152.57			

- 次は、2024年度の業績数値です。
- 売上高は、前年度比7.0%減の2兆1,601億円となりました。
- 利益につきましては、
営業利益が273億円、
経常利益が176億円、
最終利益が360億円となりました。
- 尚、配当につきましては、単体が債務超過となっていることから、
誠に遺憾ではありますが、無配とさせていただきます。

ブランド事業は、売上高・営業利益ともに**二桁伸長**。
デバイス事業は、ディスプレイ事業の構造改革が進展し、**営業赤字が大幅に縮小**

(単位:十億円)	売上高			営業利益		
	FY2023	FY2024		FY2023	FY2024	
	通期	通期	Y on Y	通期	通期	Y on Y
スマートライフ&エナジー	452.5	461.3	+2.0%	27.7 (6.1%)	20.3 (4.4%)	-26.8%
スマートオフィス	582.0	680.6	+16.9%	29.6 (5.1%)	42.6 (6.3%)	+43.6%
ユニバーサルネットワーク	311.8	338.5	+8.5%	8.8 (2.8%)	18.6 (5.5%)	+110.4%
ブランド事業	1,346.4	1,480.4	+10.0%	66.3 (4.9%)	81.6 (5.5%)	+23.1%
ディスプレイデバイス	614.9	507.1	-17.5%	-83.2 (-13.5%)	-40.5 (-8.0%)	-
エレクトロニックデバイス	401.2	202.2	-49.6%	13.1 (3.3%)	5.7 (2.8%)	-56.3%
デバイス事業	1,016.1	709.3	-30.2%	-70.1 (-6.9%)	-34.7 (-4.9%)	-
合計(連結調整含)	2,321.9	2,160.1	-7.0%	-20.3 (-0.9%)	27.3 (1.3%)	-

- 次は、セグメント別売上高、営業利益です。
- スマートライフ&エナジーは、ASEANでの大型・高付加価値モデルの販売拡大や欧米での調理家電の伸長などにより、増収となりました。一方、利益については、欧州でのエネルギーソリューションの事業終息費用や円安の影響などにより、減益となっています。
- スマートオフィスは、Windows11への切り替え特需の追い風のなか、法人向けプレミアムモバイルノートPCが好評で販売が拡大、さらには日本や米州でのオフィス向けソリューションの伸長などにより、増収増益となりました。
- ユニバーサルネットワークは、スマートフォンのAQUOS wish 4やAQUOS R9の販売が好調に推移し、テレビ事業においても海外で売上が伸長、国内でもXLED・OLEDモデルが堅調に推移したことなどにより、増収となりました。また、利益についても、売上の増加などにより増益となったことに加え、一過性の収益もあり、前年に対して大きく伸長しています。
- この結果、ブランド事業全体では、売上高・営業利益ともに二桁伸長となりました。
- 一方、デバイス事業では、ディスプレイデバイス、エレクトロニックデバイスともに大幅な減収となり、利益については、エレクトロニックデバイスが減益、ディスプレイデバイスは構造改革の進展により営業赤字が大幅に縮小、この結果、デバイス事業全体では利益が大きく改善しました。

自己資本・棚卸資産・有利子負債の各項目で前年度から改善

(単位:十億円)	FY2023	FY2024	
	3月末	3月末	増減
自己資本	142.4	153.3	+10.9
(自己資本比率)	(9.0%)	(10.5%)	(+1.5pt)
棚卸資産	269.5	242.0	-27.5
(月商比)	(1.39ヵ月)	(1.34ヵ月)	(-0.05ヵ月)
有利子負債	617.5	567.6	-49.9
純有利子負債	390.4	288.3	-102.1
(Net DELレシオ)	(2.7倍)	(1.9倍)	(-0.8pt)
FCF	+135.3	+102.1	-33.2
期末日レート			
ドル円	151.40	149.53	

- 次は、主な財務関連指標です。
- 自己資本比率の改善、棚卸資産の圧縮、純有利子負債の大幅削減、フリーキャッシュフローの黒字継続など、財務基盤の改善が着実に進展しています。

デバイス事業の構造改革により「ブランド事業に集中した事業構造の確立」が着実に進展。
ブランド事業においても成長への布石を打ち、再成長に向けた基盤を構築



デバイス事業		ブランド事業	
			● 構造改革 □ 成長への布石
DD	大型	SLE	● 欧州太陽光パネル事業を終息 □ パスレル社と欧州における販売の協力関係を強化(販売体制を同社に一元化) □ エルアラビ社とアフリカ/中近東市場における強固な協力関係を構築
	中小型		
ED	カメラモジュール (SSTC)	SO	● ディスプレイソリューション事業の構造改革を推進し黒字化を達成 □ ITサービスの事業拡大に向けたディーラー買収を再開 □ AI関連商材(議事録作成支援ソリューション)の立ち上げ
	半導体 (SFL)		
			UN

DD：ディスプレイデバイス ED：エレクトロニックデバイス SLE：スマートライフ&エンター SO：スマートオフィス UN：ユニバーサルネットワーク

Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

7

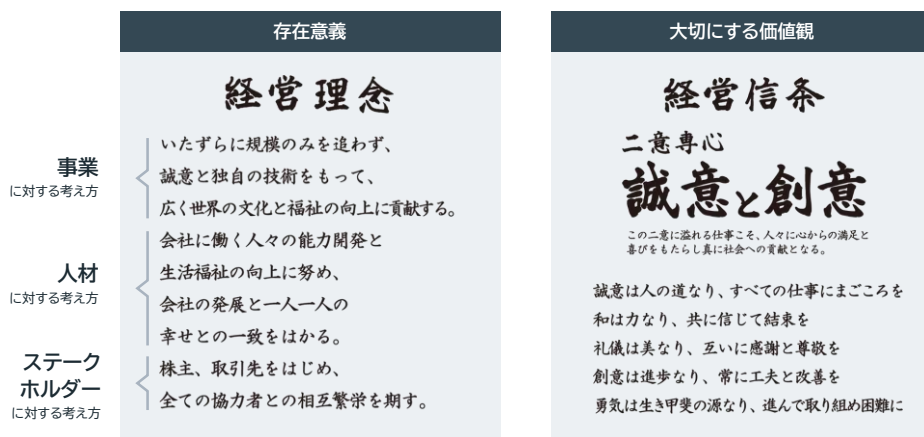
- 次は、2024年度に実施した「構造改革」および「成長への布石」となる取り組みです。
- デバイス事業では、この間、堺ディスプレイプロダクトのパネル生産停止およびグリーンフロント堺の主要資産売却、カメラモジュール事業および半導体事業の譲渡など、昨年5月の中期経営方針で示したアセットライト化を、当初想定のスケジュールに沿って着実に実行してきました。
- また、中小型ディスプレイ事業においても、様々な構造改革の検討を進め、中、鴻海から、主要工場の一つである亀山第2工場の買い取りについて要望を受け、現在、2026年8月迄に譲渡する方向で、具体的協議を進めています。
- このように、2024年度は、「ブランド事業に集中した事業構造の確立」が着実に進展した一年となりました。
- さらに、そのブランド事業においても、低収益事業の構造改革を実行するとともに、成長への布石を複数打っており、再成長に向けた確かな基盤の構築が進んでいます。



FY2025-2027 中期経営計画

- 続いて、2027年度までの中期経営計画についてご説明します。

全社員が創業の精神「経営理念・経営信条」にこだわり、**シャープらしさ**を取り戻す



- まず、創業の精神です。
- 当社はかつて、「目の付けどころがシャープでしょ」の言葉の通り、他社とは一味違った「シャープらしい商品」を次々と生み出してきました。
- 勿論、成功したものばかりではありませんが、私はこの「違いを生み出す力」こそが「シャープらしさ」であり、当社の競争力の源泉であると考えています。
- しかしながら、これまでの経営危機やマネジメントの変化などを背景に、近年、この「シャープらしさ」が徐々に失われつつあると感じています。
- この危機感から、昨年6月に社長に就任した際、再び「シャープらしさ」を取り戻すことを私の使命に掲げました。
- その後、約一年にわたり、全社員に対して、「シャープらしさ」の根幹にある創業者 早川徳次の精神、「経営理念・経営信条」に立ち返り、これにこだわりながら事業活動に取り組もうと、呼びかけ続けてきました。
- そして、少しずつではありますが、こうした精神が再び社内に浸透しつつあるように感じています。

OUR MISSION

誠意をもって人々の日常を見つめ、創意をもって新たな体験を提案する

- Our Sincerity, Creating Tomorrow -



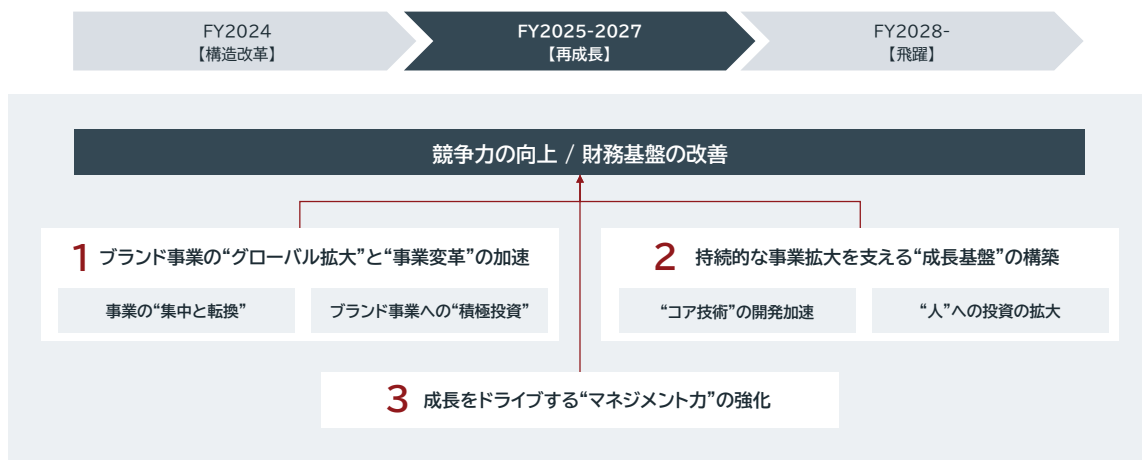
- “誠意をもって人々の日常を見つめ、創意をもって新たな体験を提案する”
- これは、創業の精神をより深く社内に浸透させることを狙いとして、「経営理念・経営信条」に沿って策定した新たな指針、Our Missionです。
- これから私たちは、このミッションを共通の合言葉に、日々の事業活動の中で、創業の精神、「経営理念・経営信条」にこだわりを持ちながら、シャープらしい価値創造に取り組んでいきます。

独創的なモノやサービスを通じて“新しい文化”をつくる会社へ



- 具体的には、当社のDNAである「目の付けどころ」と「特長技術」、さらには鴻海との協業以来、特に力を入れて磨き続けてきた「スピード」、この3つを強みに、人々の「暮らす」をもっとあなたらしく、「働く」をもっと共創的に変えるための新たな体験を提案し続けていきます。
- そして、独創的なモノやサービスを次々と生み出すにとどまらず、それらを通じて“新たな文化”をつくる会社へと成長していきたいと考えています。

将来の飛躍に向け、3つの重点取り組みを遂行し、再び成長軌道へと舵を切る



- 次に、基本戦略です。
- 冒頭でご説明した通り、2024年度は、アセットライト化をはじめとした様々な構造改革を断行するとともに、将来に向けた成長の布石を打ってきました。
- そして、本中期経営計画では、
 1. ブランド事業のグローバル拡大と事業変革の加速
 2. 持続的な事業拡大を支える成長基盤の構築
 3. 成長をドライブするマネジメント力の強化の3つに重点的に取り組むことで、競争力の向上を図るとともに財務基盤の改善を進め、再び成長軌道へと舵を切ります。
- 以降のページでは、重点取り組みの各項目についてご説明します。

ブランド事業を2つのビジネスグループに再編。
事業の“集中と転換”を進め、収益性・成長性の向上を目指す

スマートライフ ビジネスグループ

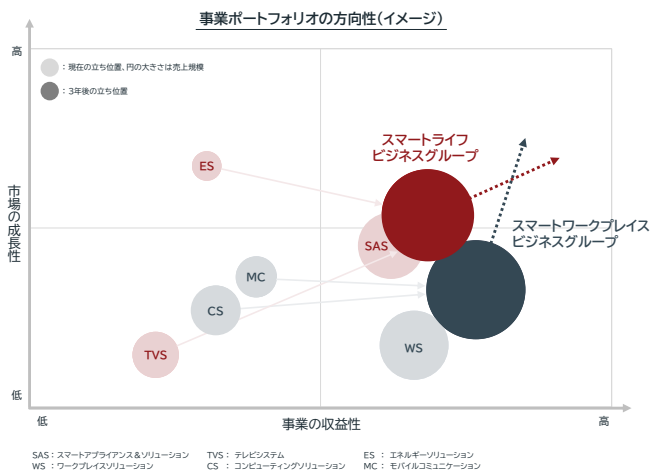
暮らす

- 高い市場プレゼンスや技術力を活かせる領域にリソースを“集中”するとともに、他社との協業を有効活用し、グローバルでの事業拡大を目指す
- AIoT関連事業を一元化。より多面的なデータを活用したビジネスモデルへの“転換”を図り、顧客一人ひとりに寄り添った価値創造を追求

スマートワークプレイス ビジネスグループ

働く

- IT技術と通信技術を融合。プロダクトの高度化とDXサービスの強化を進め、スマートビジネスを中心としたソリューション型ビジネスへの“転換”を加速
- 新規事業の立ち上げに“集中”的に取り組み、ポートフォリオを変革



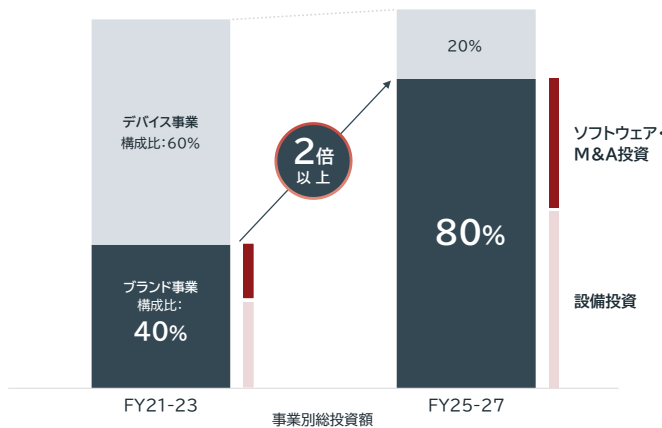
Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

13

- 一つ目は、「ブランド事業のグローバル拡大と事業変革の加速」です。
- 既に発表の通り、本年4月よりブランド事業を2つのビジネスグループに再編しており、今後はそれぞれにおいて、事業の“集中と転換”を進め、収益性や成長性の向上に取り組んでいきます。
- 一つは、スマートアプライアンス&ソリューション、テレビシステム、エネルギーソリューションなどの事業を束ね、「暮らす」の領域での新たな価値創造に取り組む「スマートライフビジネスグループ」です。
- このグループでは、強みを活かせる領域にリソースを“集中”するとともに、他社との協業を活用し、グローバルにSHARPブランドを拡大していきます。さらに、多様なAIoT機器群を核に、より多面的なデータを活用したビジネスモデルへの“転換”を図ります。
- もう一つは、ワークプレイスソリューション、コンピューティングソリューション、モバイルコミュニケーションの事業を束ね、「働く」の領域での新たな価値創造に取り組む「スマートワークプレイスビジネスグループ」です。
- このグループでは、ITと通信を融合し、新たなプロダクトやサービスを生み出すことで、ソリューション型ビジネスへの“転換”を一段と加速していきます。加えて、新規事業の立ち上げに“集中”的に取り組み、事業のポートフォリオをより成長性の高い領域へと変革していく考えです。

ブランド事業に対してこれまでの**2倍以上の成長資金**を投下。
既存事業の競争力強化を図るとともに、成長領域への事業変革を加速



ソフトウェア・M&A投資

- ✓ AI/ITソリューションビジネスの強化
- ✓ ロボティクス事業の拡大
- ✓ AIoTサービスの強化
- ✓ 美容・ヘルスケア事業の成長加速

設備投資

- ✓ ASEAN・米州事業の拡大に向けた工場の生産能力増強
- ✓ ペロプスカイト・宇宙用太陽電池の開発設備
- ✓ LEO衛星通信関連の技術開発設備

- また、これまでは、デバイス事業への投資の比重が高く、ブランド事業への投資が制限されていました。
- しかし、昨年度取り組んだアセットライト化により、現在ではブランド事業への投資を拡大できる体制が整いつつあります。
- 今後3年間では、このブランド事業に対して過去の2倍以上の成長資金を投下し、ASEANや米州における工場の生産能力増強など、既存事業の競争力強化を図るとともに、
 - AIやITソリューションビジネス
 - ロボティクス
 - AIoTサービス
 - 美容・ヘルスケアなどの成長領域におけるM&Aも積極的に展開し、事業変革を加速していきます。

社内外との連携を強化し、**コア技術の深化・将来技術の探索**を加速。

様々な分野でイノベーションの創出に挑戦



- 二つ目は、「持続的な事業拡大を支える成長基盤の構築」です。
- 再成長、さらには将来の飛躍に向け、今後、競争力の源泉となるコア技術の開発を加速していきます。
- 具体的には、過去に数々の特長商品を生み出してきた当社独自の取り組みである“緊急プロジェクト”をベースに、昨年、全社横断の新プロジェクト“**I-Pro**”を立ち上げました。
- 現在では、EVやAIに関する3つのプロジェクトを推進しており、今後もよりフレキシブルに全社のリソースを掛け合わせることで、特長技術や新規事業の立ち上げを加速していきます。
- さらに、AI研究開発専門組織の立ち上げや、国内外の大学・研究機関、スタートアップとの連携強化も進めていく考えです。
- こうした取り組みにより、エッジAI、通信、画像解析、エネルギー、QoL、マイクロフォトニクスなどの特長技術をより深化させるとともに、将来技術の探索や新たなイノベーションの創出に重点を置いた研究開発のウエイトも高めていきます。
- そして、「暮らす」や「働く」の領域における新たな事業展開、さらには「モビリティ」や「宇宙」などの新産業への挑戦に繋げていきたいと考えています。

独自のAI技術「CE-LLM」が、エッジとクラウドのAIを組み合わせ、
顧客の習慣や傾向、現在の状況など、ユーザーの環境に合わせた最適なソリューションを提案



Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

16

- その中でも特に重点強化していく技術が、独自のAI技術、「CE-LLM」です。
- 「CE-LLM」は、迅速な応答性や強固な安全性を強みとする「エッジAI」と、深い思考力や広い汎用性を強みとする「クラウドAI」を、用途に応じて切り替えて活用する技術です。
- この「CE-LLM」が、当社が提供する多様な機器群に蓄積された「利用履歴や保存データなどの“過去”の情報」と、「機器の状態やセンシングデータなどの“現在”の情報」を読み込み、顧客の習慣や傾向、現在の状況などを学習・理解することで、エッジとクラウドの強みをそれぞれ活かしつつ、ユーザーの環境に合わせた最適なソリューションを提案していきます。
- 今後、エッジAIの性能向上やLLMの小型化が進むことで、より多くの処理がエッジ側で完結できるようになり、さらにお客様に寄り添った価値提供が可能になるものと考えています。

社員の能力開発と挑戦を強力に後押しし、一人ひとりの可能性を最大限に発揮



※ リンクアンドモチベーション社の調査を活用。Bは全国平均水準、Aは上位20%程度の水準

成長を支える人材の育成・獲得		
AI/デジタル人材の拡充 ✓ 技術者のリスキングプログラムの導入 [AI・デジタル技術者数] FY24: 1,600人 ▶ FY27: 3,200人 ✓ 全社員のAIスキル・知見の底上げ ✓ 高度専門人材の獲得強化 (柔軟な派遣設計で競争力ある待遇を提供)	グローバル人材の強化 ✓ グローバル人材育成プログラムの拡充 - 全社視点での人材管理の強化 - 基礎研修の拡充/海外勤務機会の積極提供 - 将来の経営幹部候補を見据えた計画的なOJT ✓ 海外経験人材の採用強化	組織力の向上 ✓ 次世代経営幹部人材の育成強化 - 求める人材像の明確化 - 体系的な育成プロセスの構築 ✓ 階層別研修の拡充 [年間研修費用] 現行比 倍増 - マネージャー : 研修プログラムを新規導入 - 一般社員 : 5つの階層に細分化して実施(現2階層)
多様な人材が活躍する環境づくり		
✓ 女性マネージャー比率の向上 ✓ シニア社員の経験・能力の発揮	✓ 職場環境/IT環境への投資拡大 ✓ 福利厚生の拡充・健康経営の強化	✓ 新本社への移転 (大阪市中央区、26/3月頃)

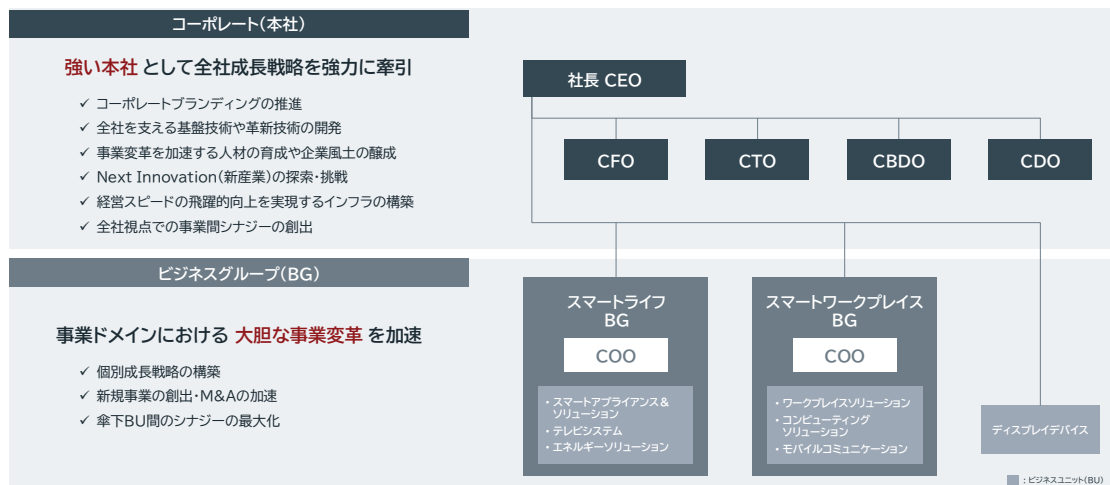
Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

17

- また、成長の原動力である社員一人ひとりの力を最大限に引き出すべく、“人”への投資も拡大していきます。
- 具体的には、AI/デジタル人材やグローバル人材など、成長を支える人材の育成・獲得に力を入れるとともに、全社員を対象とした研修も拡充し、組織力の向上を図ります。
- さらに、働き方や職場環境、福利厚生など、多様な人材が活躍できる環境の構築にも取り組んでいきます。
- これらの取り組みを通じて、社員の能力開発と挑戦をこれまで以上に強力に後押しし、従業員エンゲージメントの大幅向上を目指します。
- なお、グリーンフロント堺本社工場棟の売却に伴い、来年3月頃を目途に、より利便性の高い大阪市中心部に本社を移転する計画です。この移転についても、こうした“人”への投資の取り組みの一環となります。

コーポレートとビジネスグループの役割と責任を明確化し、
経営スピードのさらなる向上を図るとともに、事業の成長を強力にドライブ



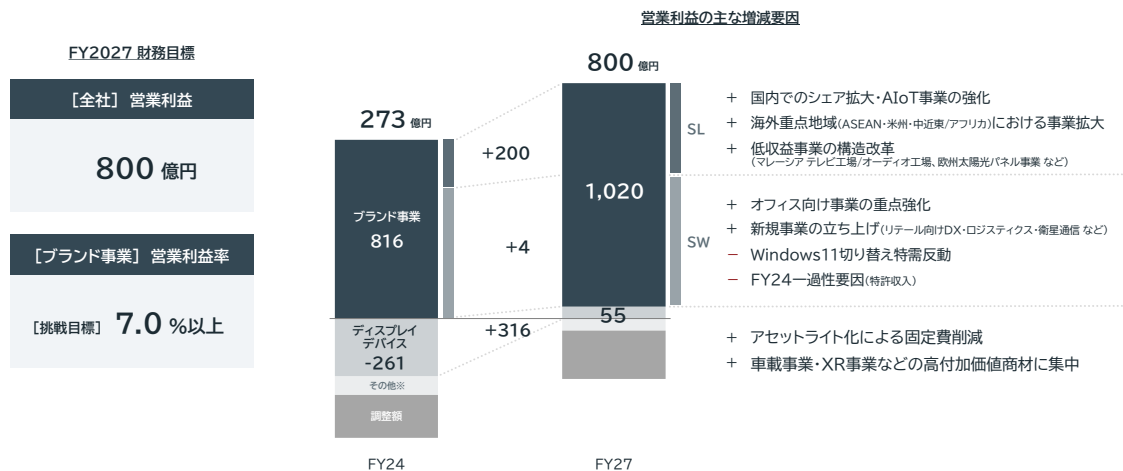
Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

18

- 三つ目は、「成長をドライブするマネジメント力の強化」です。
- 本年4月に実施した組織変更に合わせて、コーポレートとビジネスグループの役割と責任を明確化しました。
- コーポレートは、CEOの私を筆頭に、CFO、CTO、そして今回新たに配置した新規販路開拓等を担うCBDO、DXの推進を担うCDOの5人が中心となり、コーポレートブランディングの推進や革新技術の開発、人材の育成、Next Innovationの探索・挑戦など、「強い本社」として全社の成長戦略を強力に牽引していきます。
- 一方、ビジネスグループは、両ビジネスグループ長がCOOとして、それぞれの成長戦略や新規事業などを責任をもって推進し、各事業ドメインにおいて大胆な事業変革を加速していきます。
- これにより、経営スピードのさらなる向上を図るとともに、事業の成長を強力にドライブしていきたいと考えています。

ディスプレイデバイス事業では**固定費の大幅削減**に取り組むとともに**高付加価値商材に集中し**、
ブランド事業では**さらなる競争力強化**を推進。全社の収益力を大幅に向上させる



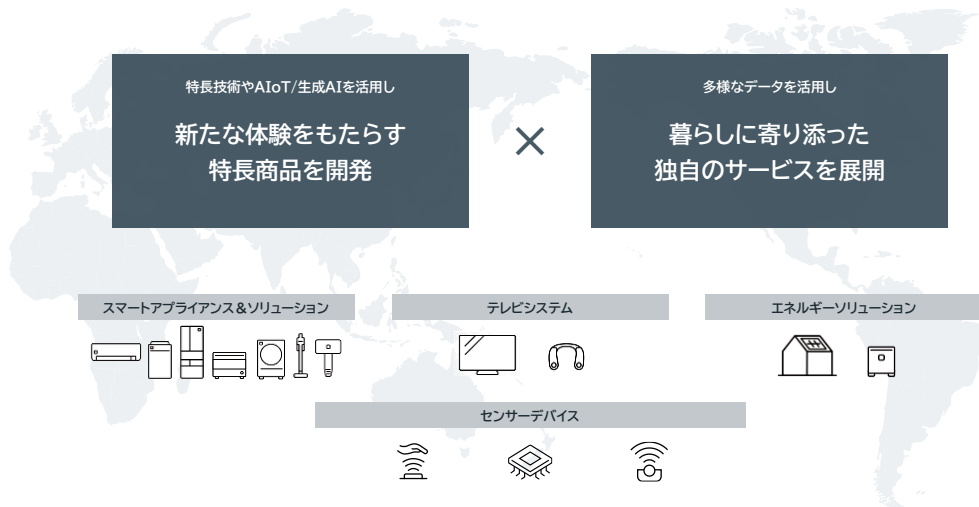
- 次に、本中期経営計画の最終年度、2027年度の財務目標です。
- ブランド事業では、
営業利益率7%を挑戦目標に掲げ、さらなる競争力強化に取り組み、
ディスプレイデバイス事業は、
固定費の大幅削減を進めるとともに、高付加価値商材に集中し、
黒字化を目指します。
- これにより、全社で安定的に収益を計上できる体質を構築し、
2027年度には、営業利益800億円を目指します。

スマートライフ ビジネスグループ



- ここからは、事業別の取り組み方針について、ご説明します。
- まずは、スマートライフビジネスグループです。
- 当グループのビジョンは、
「あなたの明日を、もっとあなたらしく、ワクワクする日々に」です。

“あなたらしい”暮らしを実現する**特長商品**と**独自サービス**を創出。
世界中のお客様に当社ならではの価値をお届けし、“SHARP”ブランドをグローバルに拡大



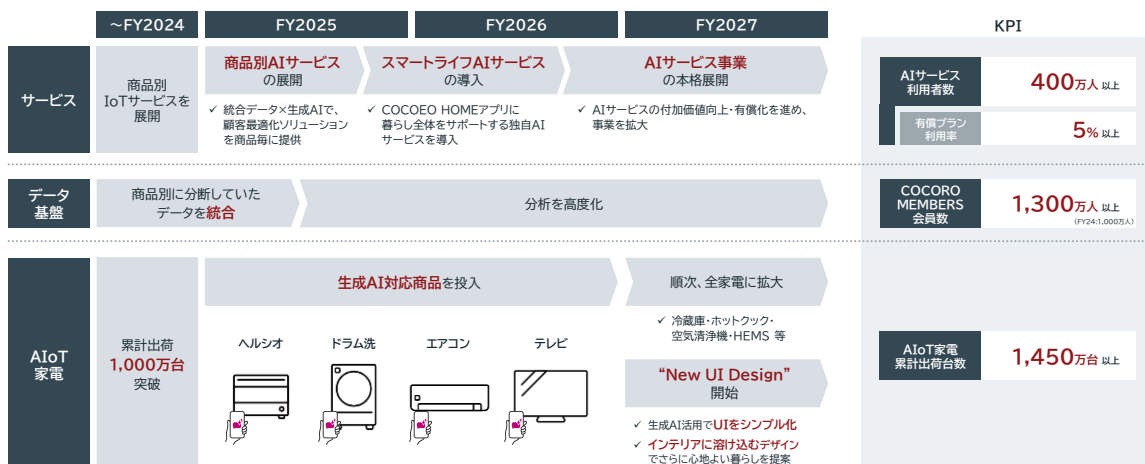
Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

21

- こうしたビジョンのもと、スマートライフビジネスグループでは
 - スマートアプライアンス&ソリューション
 - テレビシステム
 - エネルギーソリューション
 - センサーデバイスの各事業が連携し、新たな体験をもたらす特長商品を開発するとともに、暮らしに寄り添った独自のサービスを展開していきます。
- そして、世界中のお客様に当社ならではの価値をお届けし、“SHARP”ブランドをグローバルに拡大していきたいと考えています。

FY2025より**生成AI対応商品**を順次投入するとともに、
データを活用した独自の**AIサービス**を立ち上げ、商品とサービスの両面でAloT事業を拡大



Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

22

- 以降のスライドでは、個別の取り組みについてご説明します。
- まずは、当グループの最重要取り組みであるAloT事業です。
- 当社は日本国内において、他社に先駆けAloT家電の販売を開始し、昨年度、累計出荷1,000万台を突破しましたが、今年度からは生成AIに対応した商品を次々と投入していきます。さらに、将来的には、AIを活用して商品の形自体も大きく変えていきたいと考えています。
- また、昨年来、商品別に分断していたデータの統合を進めており、この統合データを強みに、本年度より、生成AIを活用した新たなAIサービスを展開していきます。
- 加えて、機器個別のサービスだけでなく、お客様の暮らし全体をサポートする独自のAIサービスの事業化にも挑戦し、商品とサービスの両面でAloT事業を大きく伸ばしていく考えです。
- 勿論、こうした取り組みは日本国内だけでなく、ASEANや米国など、海外でもスピード感をもって展開していきます。

心身ともに健やかな“あなたらしい”暮らしの実現に向け、
“美容”と“健康”の課題解決に重点的に取り組む

美容課題の解決

- **Plasmacluster Beauty** シリーズを軸に、ヘアドライヤー、ヘアアイロンなどのラインアップを拡大
- ボディケア商品の投入や、M&Aを活用した新たな事業展開など、**新規カテゴリーに積極挑戦**
- SNS/KOL※を活用したマーケティング活動の重点強化など、**ブランドコミュニケーションを再構築**。当社ならではのブランドイメージの確立を目指す
※Key Opinion Leader

健康課題の解決
 (ヘルスケア)

- **独自の非接触センシング技術**を核に、健康状態の把握と改善サポートを目的とした新規事業の創出を加速
 - 法人向け見守り・運動管理ソリューション「i-wellebe」
 (顔認証に加え、血管情報・心拍情報・温度を一括測定・記録)
 - スマートミラーの開発
- 様々な社会課題に対して、**独自の目の付けどころ**で解決策を提案
 - 咀嚼計「bitescan」
 - 生理用ナプキンIoTディスプレイ
 - 計量IoTデバイス(日用消費財の見える化)

- また、心身ともに健やかな“あなたらしい”暮らしの実現に向け、“美容”と“健康”の課題解決にも重点的に取り組んでいきます。
- 具体的には、“美容”では、
 - プラズマクラスタービューティーシリーズを軸とした商品ラインアップの拡充
 - ボディケア商品などの新規カテゴリーへの挑戦
 - ブランドコミュニケーションの再構築
 などを進めていきます。
- 一方、健康課題の解決、つまり、ヘルスケアの分野では、独自の非接触センシング技術を核とした新規事業への挑戦や、様々な社会課題に対して、当社ならではの“目の付けどころ”で新たな解決策を提案していきます。

中核地域である**ASEAN**のさらなる強化に取り組むとともに、
米州 及び **中近東・アフリカ**において、優位性を活かし大幅成長を目指す



Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

24

- 次に、海外事業の拡大です。
- 中核地域であり、今後も高い経済成長が期待できるASEANでは、引き続き事業の高付加価値化に取り組むとともに、テレビ事業においてサプライチェーンの効率化を進め、競争力の強化を図ります。
- さらに、マーケティングやブランディングに対する投資についても拡大し、高い売上成長と収益性向上の両面で事業を強化していきます。
- また、米州では、ドローレンジの分野で非常に強い市場ポジションを保有しており、こうした強みを核に、キッチン家電の主要カテゴリーへの参入や商品力の強化を推し進め、大きな事業成長を実現していきます。
- 加えて、今後の市場の成長が期待される中近東やアフリカでは、エジプトのエルアラビ社と、生産と販売の両面から戦略的協業を強化し、将来に向けた確固たる事業基盤を構築していく考えです。

長年培ってきた競争優位性をベースに、
事業の高付加価値化・ブランド力強化に取り組み、さらなる事業機会の獲得を目指す

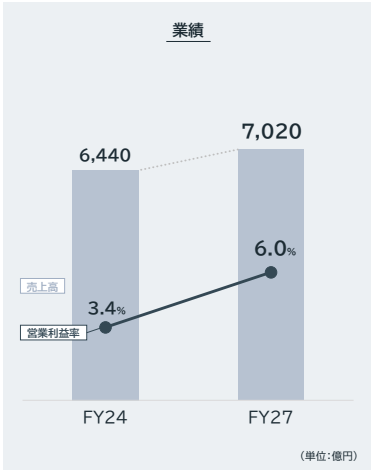


Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

25

- また、中核地域のASEANの中でもインドネシアは、世界4位の人口規模、経済発展に対する高い期待値、家電普及率の伸びしろなどから、非常に魅力的なマーケットの一つです。
- そして、当社はこのインドネシアにおいて50年以上前から事業を展開しており、様々なカテゴリーで市場シェアNo.1を確保するなど、高いブランドプレゼンスを保有しています。
- 加えて、長い年月をかけて培ってきた現地での生産体制やサービス体制なども、大きな競争優位性となっています。
- 今後はこうした強みを基盤に、商品の高付加価値化、若年層を中心としたブランディングの強化に取り組むとともに、旺盛な需要に対応すべく工場の生産能力も継続的に増強することで、市場成長を着実に取り込み、さらなる事業拡大を実現していく考えです。
- さらに、インドネシアでの様々な取り組みをASEAN各国にも展開していくことで、ASEAN全体での事業拡大の加速に繋げていきたいと考えています。



業績見通し
(FY24⇒FY27)

戦略の方向性

	売上高	営業利益	
スマートライフ ビジネスグループ	↗	↑	● AIoT事業の拡大 ● マーケティング・営業体制の強化 ● ブランド投資の積極展開(FY24⇒FY27:約2倍)
スマートアプライアンス & ソリューション	↗	↑	● ASEAN・米州・中近東アフリカの重点強化 ● 国内事業の高付加価値化/シェア拡大 【空気清浄機】シェア1位を堅持 【他】3位以内を目指す ● 美容・ヘルスケア事業/B2B事業の強化
テレビシステム	→	↑	● 国内トップシェアの堅持・拡大 ● MIFを活用したデータビジネスの拡大 ● 生産体制の見直し/ODMの有効活用
エネルギー ソリューション	↑	↑	● 特長ハード×電力Sol.による国内住宅用事業の強化 ● 通信衛星市場の成長を背景とした宇宙用太陽電池事業の拡大 ● 蓄電所EPC事業の強化・アジア事業の収益改善

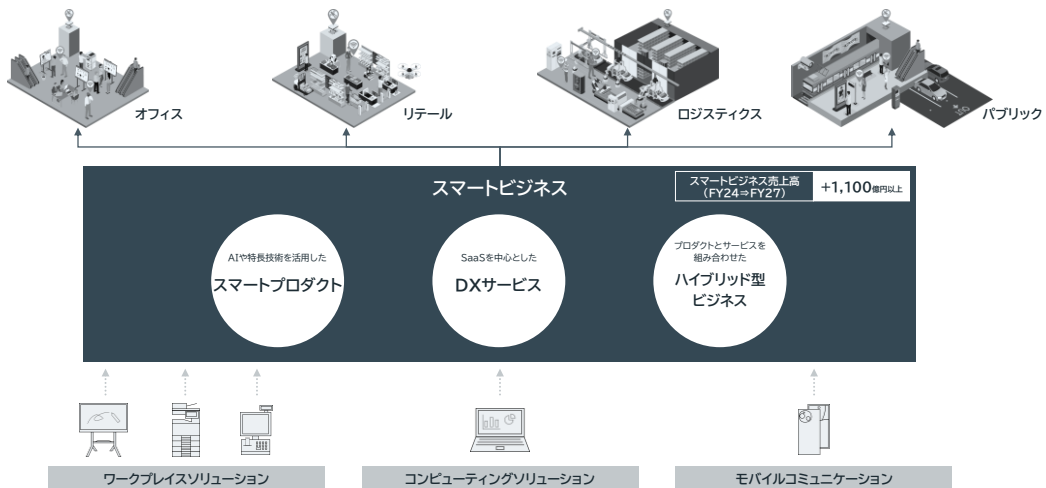
- 最後に、スマートライフビジネスグループの事業別業績見通しをまとめていますのでご確認ください。

スマートワークプレイス ビジネスグループ



- 次に、スマートワークプレイスビジネスグループの取り組み方針について、ご説明します。
- 当グループのビジョンは、「テクノロジーとネットワークで、世界中のコラボレーションを強化する」です。

既存プロダクトを継続強化するとともに、
顧客のDXを支援するスマートビジネスを4つの産業領域を中心に展開



Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

28

- こうしたビジョンのもと、スマートワークプレイスビジネスグループでは
 - ワークプレイスソリューション
 - コンピューティングソリューション
 - モバイルコミュニケーションの各事業が連携し、既存のプロダクトを継続強化するとともに、顧客のDXを支援するスマートビジネスを展開していきます。
- 具体的には、
 - AIや特長技術を活用したスマートプロダクト
 - SaaSを中心としたDXサービス
 - プロダクトとサービスを組み合わせたハイブリッド型ビジネスをオフィスやリテール、ロジスティクス、パブリックの4つの産業領域を中心に展開していく考えです。

既存プロダクトの強化とスマートビジネスの展開により、
市場プレゼンスを維持・拡大するとともにビジネスモデルの転換を加速

スマートビジネス売上高
(FY24→FY27) +400億円以上

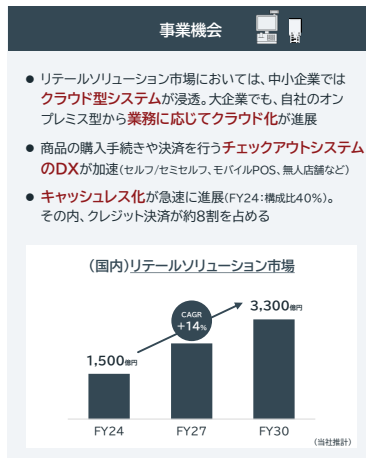
既存プロダクト		スマートビジネス		
MFP A3機グローバルシェア 8.5%(FY24) ● 地域特性に合わせた商品ラインアップの拡充 ● 新設したABS※を活用したアジア事業の強化	KPI(FY27) A3機グローバルシェア 10%以上	+	MPS (マネージドプリントサービス) ● 欧米市場において、機器管理プラットフォームを強化するとともに、主力のA3機に加え、A4機モデルの拡充を図り、MPSによる提案力を強化	
ノートPC 国内法人向けシェア No.1(FY24) ● 顧客要望を捉えた新製品の継続投入 ● 開発・生産・販売・サービスまで一気通貫の直販体制を強みとした、安定した営業・サポート	国内法人向けシェア No.1を堅持		LCM (ライフサイクルマネジメント) ● PC向けLCMのサービスメニュー拡充を進めるとともに、販売体制を強化 ● MFPやスマホなどの関連プロダクトとの連携を強化し、LCMを核にオフィス丸ごと提案を推進	
スマートフォン 国内法人向けAndroidシェアNo.1(FY24) ● B2C事業で培った強いハードに新たな独自サービスを組み合わせ、通信キャリアとも連携しつつ、法人向けビジネスを重点強化	国内法人向けAndroidシェア No.1を堅持		eAssistant (AI活用サービス) ● 議事録作成支援ソリューション「eAssistant Minutes」など、独自AI技術「CE-LLM」を活用した新たなDXソリューションを展開	
上記以外の機器 ● PCモニター/電子黒板/プロジェクター/ネットワーク機器など、関連プロダクトの強化・拡充			M&Aの積極展開 ✓ サービスの拡充 ✓ システム開発の強化 ✓ ソリューション営業体制の強化 ✓ 販路の拡大 等	
			3カ年累計投資額 200億円規模	

Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION ※ Asia Business Solution Center

Confidential 29

- 次は、当グループの中核であるオフィス向けの取り組みです。
- 当社は、MFPやノートPC、スマートフォンなど、オフィスに関連する様々な強いプロダクトを保有しており、今後も商品力の向上やラインアップの拡充、販売やサービスの強化などに取り組めます。
- さらに、M&Aも積極的に活用しつつ、
 - 欧米市場におけるマネージドプリントサービスの強化
 - パソコン向けに展開しているライフサイクルマネジメントの連携商材拡大によるオフィス丸ごと提案
 - 議事録作成支援ソリューション「eAssistant Minutes」をはじめとした独自AI技術「CE-LLM」を活用した新たなDXソリューションなど、スマートビジネスを重点強化していきます。
- こうした取り組みにより、市場プレゼンスを維持・拡大するとともに、ビジネスモデルの転換を加速していきます。

POS事業と通信事業の強みを融合し、独自の**リテールソリューションプラットフォーム**を構築・提供



競争優位性

- POS事業で培った**リテール市場のノウハウと事業基盤**
 - 大手顧客におけるPOSシステム開発/構築、運用、保守サポートまでワンストップで提供
- 通信事業で培った**端末開発/クラウド技術**
 - スマホ/タブレット等の汎用機、決済端末を自社開発
 - クラウド型遠隔管理サービスの提供
- ハンディターミナル事業で培った**モバイル機器関連技術**
 - B2B特有の高スキャン性能技術や長時間/バッテリー、軽量、堅牢性等の設計開発技術を保有



重点取り組み

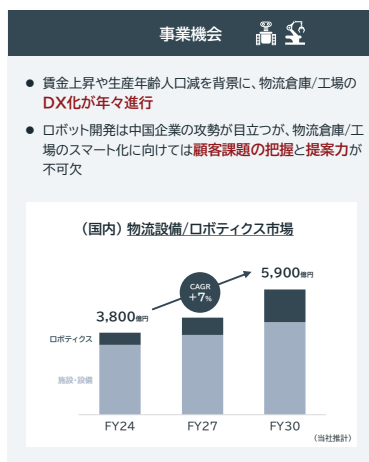
開発	販売
✓ 既存のIoT向け組み込みOSに加え、オープンソースモバイルOSを活用したDX機器を拡充 ✓ クラウド型サービスの開発を加速	✓ POS、決済端末、ハンディターミナルなどトータルパッケージで提供 ✓ 全国規模での保守サービスを展開

スマートビジネス売上高 (FY24→FY27) **+100億円以上***

- 次に、今後重点強化するスマートビジネスを3つご紹介します。
- 一つ目は、リテール向けDXサービスです。
- リテール分野では、現在、クラウド化の進展、DXの加速、キャッシュレス化など、業界が大きく変化しつつあります。
- こうした事業機会に対して、これまでのPOS事業やハンディターミナル事業で培ったノウハウや事業基盤と、通信事業で培った端末開発技術やクラウド技術などを融合させ、モバイルOSを活用したDX機器やクラウド型サービスの開発を加速していきます。
- そして、POS、決済端末、ハンディターミナルなどをトータルパッケージで提供する独自のリテールソリューションプラットフォームを構築し、さらなる事業拡大に取り組みます。

物流倉庫/工場の自動化ニーズに対して、初期段階から伴走する**コンサルティングを強化**。

高い顧客満足度を維持しつつロボティクス事業を拡大



スマートビジネス売上高 (FY24→FY27) **+100億円以上**

競争優位性

- 数多の製造/EC/物流業へのロボットシステム導入を通じ、**自動化/無人化ソリューション**を支える独自ナレッジを蓄積
- 量子アニーリング技術を応用し**1,000台超**の自動走行ロボットを**最適制御**する独自システムを開発
- 搬送ロボット/ロボットストレージの**Net Promoter Score^{※1} 50%**(FY24)と高い顧客満足度を獲得しており、ロイヤルカスタマーが着実に増加

重点取り組み

- 販売
 - ✓ **DXコンサル体制を強化**し物流倉庫/工場のDX化に上流から伴走
 - ✓ **国内No.1**の搬送ロボットラインアップを構築し、同業他社にも拡販
- 開発
 - ✓ **ロボット制御技術**(フィジカル)と**最適化計算**(サイバー)の両輪を深化
 - ✓ MES/WES^{※2}の実行系アプリケーション開発を強化

- 二つ目は、ロジスティクス向け事業です。

- 物流業界では、現在、賃金上昇や生産年齢人口の減少などを背景にDXが年々進行しており、こうした物流倉庫や工場のスマート化においては、関連する機器の開発だけでなく、顧客課題の把握や解決策の提案力が求められます。

- こうした中、これまで蓄積してきた自動化/無人化ソリューションの独自ナレッジに加え、1,000台超の自動走行ロボットを最適制御する独自システムなどを強みに、今後、物流倉庫や工場のDXを初期段階から伴走するコンサルティングを強化していきます。

世界最小レベルの低軌道衛星通信端末を強みに、次世代通信分野に新規参入。

グローバルニッチトップを狙う

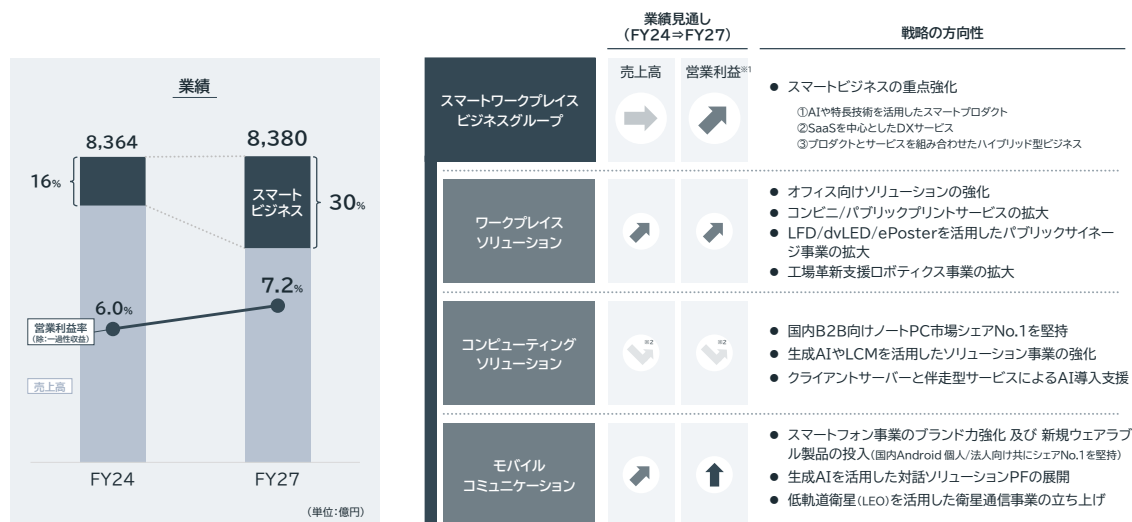


Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

32

- 三つ目は、衛星通信事業です。
- 低軌道衛星の基数増加や通信技術の向上などを背景に、今後、低軌道衛星を活用した通信が急速に拡大することが見込まれています。
- こうした事業機会に対して、スマートフォンの設計で培った小型軽量化技術を活用し新たに開発した「世界最小レベルの低軌道衛星通信端末」を強みに、今後、次世代通信の分野に参入していきます。
- 具体的には、今年度中に初号機をグローバルに展開し、船舶領域を中心に拡大していきます。
- さらに、将来的には建機や農機に加え、自動車やドローンへの搭載も視野に開発を強化するとともに、端末だけでなく、独自のソリューションの創出にも取り組んでいく考えです。

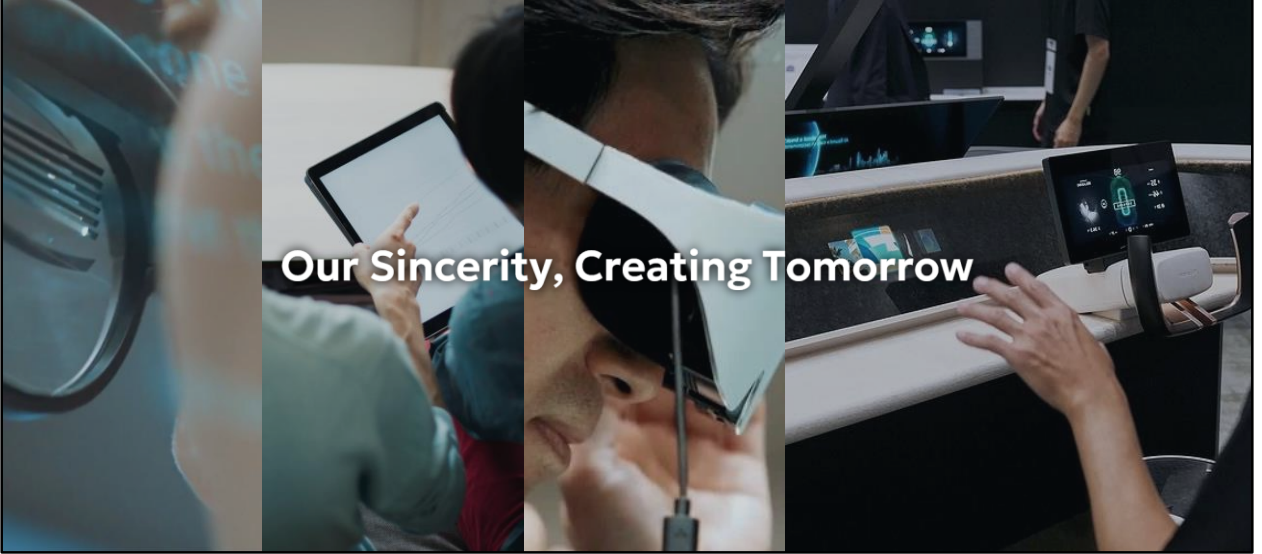


- こちらには、スマートワークプレイスビジネスグループの事業別業績見通しをまとめているのでご確認ください。

【事業別取り組み方針】

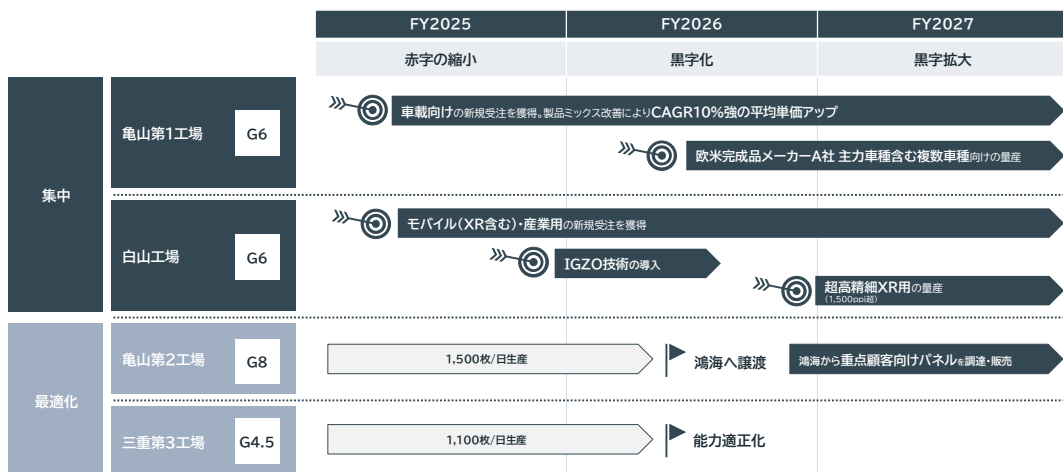
SHARP

ディスプレイデバイス事業



- 次に、ディスプレイデバイス事業の取り組み方針について、ご説明します。

競争優位を持続できる**車載・モバイル・産業用途**に集中。
ボラティリティの高い**亀山第2工場**は**2026年8月までに鴻海へ譲渡**



Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION

Confidential

35

- ディスプレイデバイス事業では、今後、亀山第1工場、白山工場を活用し、競争優位を持続できる「車載」・「XR製品などのモバイル」・「産業用途」に集中した事業展開を進めていきます。
- 一方、ボラティリティの高い亀山第2工場は、2026年8月までに鴻海に譲渡し、譲渡後は、鴻海から重点顧客向けのパネルを調達・販売する考えです。
- こうした取り組みにより、固定費の大幅削減を図るとともに、高付加価値商品の販売を拡大し、2026年度には黒字転換を目指します。

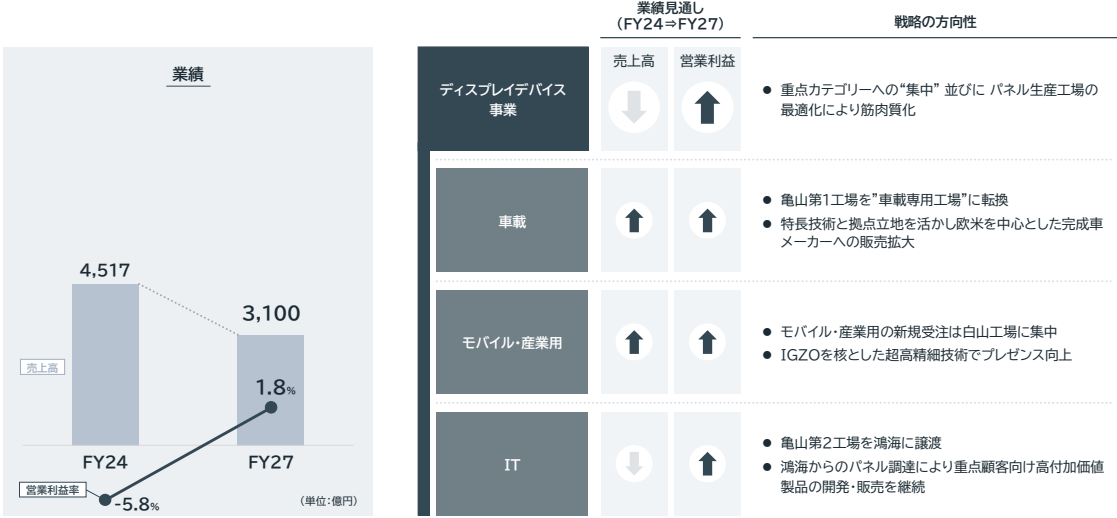
技術優位性の強化に加え、設計開発体制と実装拠点の増強を進め、
高付加価値製品の販売を飛躍的に拡大



Copyright © All rights reserved, SHARP CORPORATION ※生産能力に対する対象製品の生産枚数の比率

Confidential 36

- 次に、亀山第1工場および白山工場の基本戦略です。
- 亀山第1工場は、今後、成長し続ける車載用LCD需要に対応する車載専用工場として活用していきます。
- 具体的には、超低反射やデュアルビュー、クリックディスプレイなど、特長技術の開発を加速するとともに、ベトナム実装拠点の生産能力を増強するなど、地政学リスクを背景とした完成品メーカーの調達網再構築需要の取り込みを進め、大型・高付加価値な車載ディスプレイの受注を拡大していく計画です。
- 一方、白山工場では、IGZO技術を導入するなど、特長技術を結集し、大きな成長が期待されるXR向けの超高精細LCDの量産や、車載用超低消費電力ディスプレイ、高画質ePosterなど、高付加価値製品をマルチに供給することで、売上を大きく拡大していきたいと考えています。



- こちらには、ディスプレイデバイス事業の事業別業績見通しをまとめていますのでご確認ください。

大きな成長が期待される新産業領域で、
鴻海のリソースも有効活用しつつ、Next Innovationの具現化を加速



- また、将来の飛躍に向け、大きな成長が期待される新産業領域でのNext Innovationの具現化にも着手していきます。
- 具体的には、自社の様々な特長技術を核に、鴻海のリソースも有効に活用し、EVやAIデータセンターソリューション、インダストリーDX及びロボティクス、さらには宇宙などの分野において、新たな取り組みを展開していく考えです。

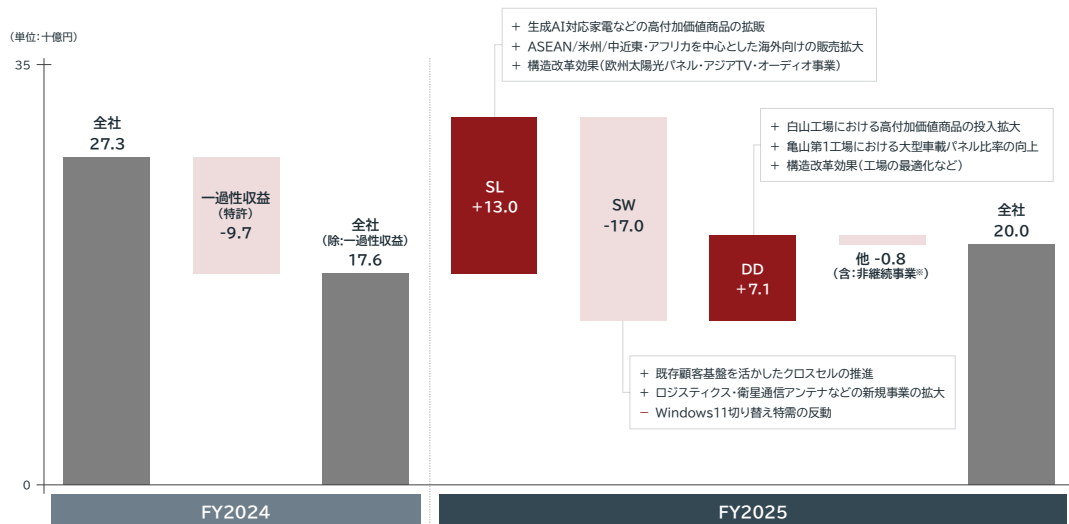


FY2025通期業績予想

- 最後に、通期業績予想について、ご説明します。

(単位:十億円)	FY2024	FY2025	
	通期	通期予想	Y on Y
売上高	2,160.1	1,850.0	-14.4%
営業利益 (率)	27.3 (1.3%)	20.0 (1.1%)	-26.8%
経常利益 (率)	17.6 (0.8%)	5.0 (0.3%)	-71.7%
最終利益 (率)	36.0 (1.7%)	10.0 (0.5%)	-72.3%
平均為替レート			
ドル円	152.57	145.00	
ユーロ円	163.73	160.00	

- 2025年度の売上高は1兆8,500億円、
営業利益は200億円、
経常利益は50億円、
最終利益は100億円としております。
- 尚、現時点では、米国における関税の影響を具体的に予見することが
難しいため、保守的な業績予想を立てております。



- 次は、2024年度と2025年度の営業利益の増減です。
- 2025年度の営業利益は、対前年73億円の減益となる見通しです。ただし、昨年度は特許での一過性収益があり、その影響を除くと増益となります。
- その内訳は、
スマートライフは、生成AI対応家電の拡販や海外での販売拡大、構造改革効果などにより、130億円の増益となる見通しです。
- スマートワークプレイスは、クロスセルの推進や新規事業の拡大に取り組みますが、Windows11切り替え特需の反動や、米国における関税政策の影響懸念があることなども踏まえ、170億円の減益を見込んでいます。
- ディ스플레이デバイス事業は、
白山工場における高付加価値商品の投入拡大や
亀山第1工場における大型車載パネル比率の向上、
構造改革効果などにより、71億円の増益となる見通しです。

誠意をもって人々の日常を見つめ、
創意をもって新たな体験を提案する

- Our Sincerity, Creating Tomorrow -

- ご説明は以上です。
- “誠意をもって人々の日常を見つめ、創意をもって新たな体験を提案する”
- 今後、全社一丸となってこのミッションを実践し、
「シャープらしい」新たな価値を次々と提案していきます。
- そして、本日ご説明した中期経営計画を着実にやり遂げ、
再成長を実現するとともに、
将来の飛躍に向けた確かな基盤を構築してまいります。
- 尚、6月17日に、メディアやアナリストの方々を対象とした、
両ビジネスグループによる事業説明会の開催を予定しております。
詳細については決定次第、改めてお知らせいたします。
- ご清聴ありがとうございました。

SHARP