



FY2025決算 及び FY2025-2027中期経営計画の進捗状況

SHARP Corporation 2026.05.12

- 本日はご多忙の中、「2025年度決算説明会」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。

FY2025決算概要

- まず、2025年度の決算概要です。

- 2025年度のブランド事業は、競争環境の激化や需要の低迷などから減収となったが、営業利益は前年度を上回る。
- ディスプレイデバイスは減収となったものの、営業赤字が大幅に縮小。
- 全社トータルの売上高は減収も、利益は改善。売上高・営業利益・経常利益は、公表を上回り、最終利益は、特別損益が大幅なプラスだった前年度から3割超の増益。
- 自己資本比率が10.5%から19.6%まで上昇するなど財務も大きく改善。シンジケートローンを変更。信用格付が上昇。
- 2025年度で大きな構造改革に概ね区切りがつき、2026年度は成長に向けた取り組みを強化。

- 2025年度のブランド事業は、競争環境の激化や需要の低迷などから減収となりましたが、営業利益は前年度を上回りました。
- ディスプレイデバイスについても、減収となったものの、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減収となりましたが、利益は改善しました。公表値に対しては、売上高、営業利益、経常利益が上回り、最終利益は下回ったものの、特別損益が大幅プラスとなった前年度から3割超の増益となっています。
- また、自己資本比率が10.5%から19.6%まで上昇するなど、財務も大きく改善し、シンジケートローンについても3月末に変更することができました。信用格付も着実に上昇しています。
- 2025年度で大きな構造改革に区切りがつき、2026年度からは成長に向けた取り組みを一層強化してまいります。

(単位:十億円)	FY2024	FY2025		通期予想(2月)	予想差
	通期	通期	Y on Y		
売上高	2,160.1	1,892.8	-12.4%	1,870.0	+22.8
営業利益 (率)	27.3 (1.3%)	48.5 (2.6%)	+77.6%	45.0 (2.4%)	+3.5
経常利益 (率)	17.6 (0.8%)	57.9 (3.1%)	+228.3%	52.0 (2.8%)	+5.9
最終利益 (率)	36.0 (1.7%)	47.4 (2.5%)	+31.4%	53.0 (2.8%)	-5.6
1株当たり配当金	0円	0円			
平均為替レート					
ドル円	152.57	150.78			
ユーロ円	163.73	174.79			

- 次は、2025年度の業績数値です。
- 売上高は、前年度比12.4%減の1兆8,928億円となりました。
- 利益につきましては、
営業利益が485億円、
経常利益が579億円、
最終利益が474億円となりました。
- 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、厳しい事業環境下、減収ながらも**増益**を確保。
ディスプレイデバイス事業は、車載 及び モバイル・産業用の改善が進み、**赤字幅が縮小**

(単位:十億円)	売上高			営業利益		
	FY2024	FY2025		FY2024	FY2025	
	通期	通期	Y on Y	通期	通期	Y on Y
スマートライフ	643.5	597.9	-7.1%	21.9 (3.4%)	28.4 (4.8%)	+29.5%
スマートワークプレイス	836.3	833.8	-0.3%	59.6 (7.1%)	57.5 (6.9%)	-3.5%
ブランド事業	1,479.9	1,431.8	-3.3%	81.6 (5.5%)	86.0 (6.0%)	+5.4%
ディスプレイデバイス	452.2	423.5	-6.4%	-26.9 (-6.0%)	-18.2 (-4.3%)	-
計	1,932.1	1,855.3	-4.0%	54.7 (2.8%)	67.7 (3.7%)	+23.9%
その他	257.1	47.0	-81.7%	-7.8 (-3.0%)	0.6 (1.5%)	-
合計(連結調整含)	2,160.1	1,892.8	-12.4%	27.3 (1.3%)	48.5 (2.6%)	+77.6%

Copyright © All rights reserved. SHARP CORPORATION

4

- 次は、セグメント別売上高、営業利益です。
- スマートライフは、ASEANでのエアコンの市況低迷や国内洗濯機の競争激化などにより減収となりましたが、利益については、テレビ事業およびエネルギーソリューション事業における構造改革効果もあり増益となりました。
- スマートワークプレイスは、Windows11切替特需やメモリー価格高騰に伴う駆け込み需要を着実に取り込みパソコンの販売が伸長した一方で、他社攻勢の影響でスマートフォンの販売が落ち込み、売上高は微減、利益についても減益となりました。
但し、昨年計上した一過性収益を除くと、実質的には増益となっています。
- この結果、ブランド事業全体では、売上高は減収となりましたが、営業利益は増益を確保することができました。
- ディ스플레이デバイスは、アセットライト化の進展により減収となったものの、車載およびモバイル・産業用での改善が進み、営業赤字が大幅に縮小しました。

(単位:十億円)	FY2024	FY2025			Y on Y 増減額
	通期	Q1-Q3	Q4	通期	
営業利益	27.3	40.9	7.5	48.5	+21.2
営業外損益	-9.6	+6.7	+2.6	+9.3	+18.9
内: 支払利息	-10.2	-6.4	-2.2	-8.6	+1.6
為替差損益	-12.6	+1.4	+1.9	+3.4	+16.0
持分法による投資損益	+7.9	+6.0	+1.8	+7.9	+0.0
経常利益	17.6	47.7	10.2	57.9	+40.3
特別損益	+35.9	+29.7	-24.3	+5.4	-30.5
内: 投資有価証券売却益	+28.2	+0.0	-	+0.0	-28.2
固定資産売却益	+78.0	+33.8	+2.2	+36.1	-41.9
事業構造改革費用	-29.6	-3.0	-16.8	-19.8	+9.8
減損損失	-54.3	-3.5	-2.5	-6.0	+48.3
製品保証引当金繰入額	-	-	-7.0	-7.0	-7.0
税前利益	53.6	77.4	-14.0	63.3	+9.7
法人税等 他	-17.5	-9.9	-6.0	-15.9	+1.6
最終利益	36.0	67.5	-20.0	47.4	+11.4

- 次は、営業外損益・特別損益・法人税等の概要です。
- 第4四半期に、特別損失として、ディスプレイデバイス事業に関する事業構造改革費用を計上したほか、デバイス関連に係る費用として、製品保証引当金の繰り入れを行っています。

前年に引き続き、自己資本・有利子負債が大きく改善。
棚卸資産の増加は、メモリーの先行調達などが要因

(単位:十億円)	FY2024		FY2025	
	3月末		3月末	増減
自己資本	153.3		279.9	+126.6
(自己資本比率)	(10.5%)		(19.6%)	(+9.1pt)
棚卸資産	242.0		250.3	+8.3
(月商比)	(1.34カ月)		(1.59カ月)	(+0.25カ月)
有利子負債	567.6		492.5	-75.1
純有利子負債	288.3		254.1	-34.2
(Net DELシオ)	(1.9倍)		(0.9倍)	(-1.0pt)
FCF	+102.1		+71.5	-30.6
期末日レート				
ドル円	149.53		159.93	
ユーロ円	162.03		183.44	

- 次は、主な財務関連指標です。
- 前年に引き続き、自己資本および有利子負債が大きく改善しました。
- 尚、棚卸資産が前年に対して増加していますが、これは主にはメモリーの先行調達によるものであり、今後の販売計画に沿った適正な在庫水準となっています。

中期経営計画初年度は、再成長に向けた基盤の構築が着実に前進

1. デバイス事業のアセットライト化に区切り

- ✓ カメラモジュール事業、半導体事業を鴻海に譲渡完了
- ✓ 亀山第2工場の生産停止を決定

2. 収益力の改善と財務基盤の強化が進展

- ✓ 営業利益が大幅増益
- ✓ 自己資本比率が19.6%に改善
- ✓ シンジケートローンを変更。金融機関の支援体制が強化

3. 将来への布石を打つ

- ✓ ブランド事業への投資を拡大
- ✓ 新規事業の体制強化
- ✓ 新コーポレートスローガン「ひとの願いの、半歩先。」を制定

- 最後に、2025年度の総括です。
- 中期経営計画の初年度である2025年度は、デバイス事業のアセットライト化に区切りを付けるとともに、収益力の改善や財務基盤の強化、さらには将来への布石を打つなど、再成長に向けた基盤の構築が着実に前進した一年となりました。

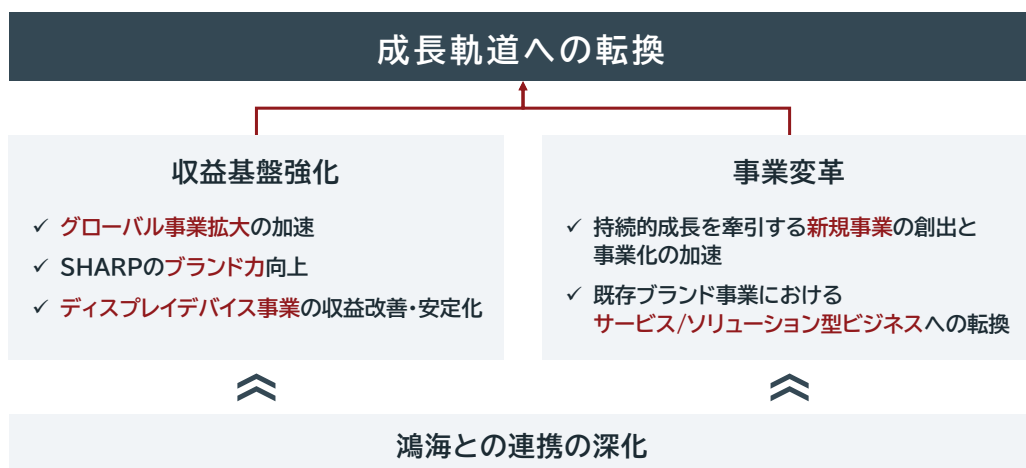
再成長に向けた今後の方向性

- 続いて、再成長に向けた今後の方向性について、ご説明します。

- ✓ 当社の事業構成は**成熟事業が中心**であり、再成長に向けては“成長事業”の創出が不可欠
 - 新産業領域の取り組みは進めるも、立ち上げ準備～事業化初期の段階に留まり、収益化フェーズには至っていない
- ✓ デバイス事業の赤字が縮小する一方で、収益基盤である**ブランド事業が減収**に転じており、**立て直しが必要**
 - 中国企業の勢力拡大など、競争環境が想定以上のスピードで激化
 - 成長余地の大きい海外市場における事業拡大が十分に進んでいない
- ✓ 足元では**外部環境の厳しさ**が増しており、収益への逆風が一段と強まっている
 - メモリー/SSD価格の高騰
 - 中東情勢の不安定化に伴う原油価格の上昇
 - 金利上昇 および 円安の定着

- まず、現状認識です。
- 先ほどご説明した通り、当社はこれまでの取り組みによって、再成長に向けた基盤の構築については、一定の手ごたえを持てる段階まで進めることができました。
- 一方で、現在の当社の事業構成を見渡すと、収益の中心は依然として成熟領域にあり、今後、持続的成長を実現していくためには、これを牽引する新たな成長事業の早期立ち上げが不可欠です。
- また、中国企業の台頭などを背景に、競争環境が想定以上のスピードで激化しています。その結果、収益基盤であるブランド事業が減収に転じており、立て直しが必要です。
- 加えて、外部環境についても、メモリーやSSD価格の高騰、中東情勢の不安定化、さらには金利上昇や円安の定着など、収益に対する逆風が一段と強まっています。

中期経営計画の基本戦略を維持しつつ、
収益基盤強化と事業変革を加速し、成長軌道への転換を図る



- このように、当社の再成長に向けてはまだ課題がありますが、
今後は、現在の中期経営計画における基本戦略を維持しつつ、
新規事業の創出やサービス/ソリューション型ビジネスへの転換など、
事業変革をより一層加速するとともに、
成長の土台となる足元の収益基盤のさらなる強化に取り組みます。
- 加えて、鴻海との連携をこれまで以上に深化させ、
よりWin-Winな関係を築くことで、
それぞれの取り組みのスピードを一段と向上させていく考えです。
- こうした取り組みにより、再成長に向けた課題を一つひとつ乗り越え、
成長軌道への転換を目指してまいります。

FY2026通期業績予想

- 続いて、2026年度通期業績予想についてご説明します。

- **メモリー/SSDの価格上昇**は、基本的に売価に反映
- 中東情勢悪化に起因する**樹脂・燃料価格の上昇**は、現時点では影響度の想定が難しく、今回の業績予想には未織り込み
- **為替レート**はUSD156円(前年に対して約5円の円安)

- まず、今回の業績予想の前提となる、外部環境悪化に対する考え方です。
- こちらのスライドに記載の通り、メモリーやSSDの価格上昇については、基本的に売価反映で対応します。
- また、中東情勢悪化に起因する樹脂や燃料価格の上昇については、現時点では先行きの見通しが難しいことから、今回の業績予想には織り込んでいません。今後のコスト増には、売価への反映やコストダウン、経費削減などで影響の最小化に取り組みます。
- 為替レートは、前年に対して約5円の円安水準となる、1ドル 156円で設定しています。

ブランド事業

- スマートライフ
- スマートワークプレイス

✓ 外部環境悪化に対応し、着実に利益を創出

【収益基盤強化】

✓ サービス/ソリューション事業の拡大

【事業変革】

ディスプレイデバイス

✓ 構造改革を完遂し、黒字化に道筋

【収益基盤強化】

- 亀山第1工場、白山工場などの“継続事業”で営業黒字を実現

新規事業

✓ 事業立ち上げに向け、実行フェーズに移行

【事業変革】

- 次に、2026年度の重点取り組みです。
- ブランド事業においては、外部環境悪化に適切に対応し、着実に利益を創出しつつ、サービス/ソリューション事業の拡大に取り組みます。
- ディ스플레이デバイス事業においては、構造改革を完遂するとともに、亀山第1工場、白山工場などの継続事業で黒字化を実現します。
- 加えて、現在推進中の新規事業についても取り組みを加速し、一日も早く、実行フェーズへと前進させていく考えです。

(単位:十億円)	FY2025	FY2026	
	通期	通期予想	Y on Y
売上高	1,892.8	1,770.0	-6.5%
営業利益 (率)	48.5 (2.6%)	49.0 (2.8%)	+0.9%
経常利益 (率)	57.9 (3.1%)	39.0 (2.2%)	-32.7%
最終利益 (率)	47.4 (2.5%)	42.0 (2.4%)	-11.5%
平均為替レート			
ドル円	150.78	156.00	
ユーロ円	174.79	183.00	

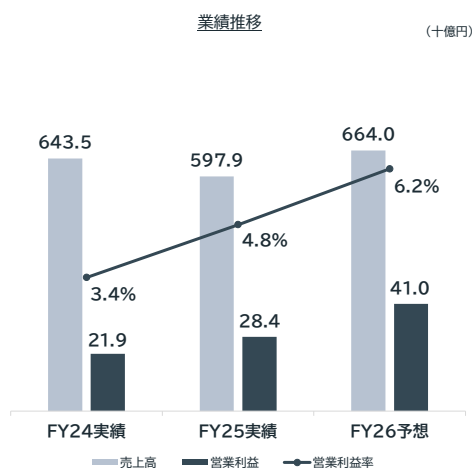
- 次に、2026年度通期業績予想です。
- 売上高は1兆7,700億円、
営業利益は490億円、
経常利益は390億円、
最終利益は420億円としております。
- 営業利益は前年に対して若干の増益、
経常利益は、前年度の一過性要因や金利上昇に伴う支払利息の増加などにより減益となり、最終利益についても減益の予想です。

ブランド事業は、外部環境悪化の影響 及び Win11特需の反動により減益となるものの、
ディスプレイデバイス事業の収益改善を進め、**全社で増益**を目指す

(単位:十億円)	売上高			営業利益		
	FY2025	FY2026		FY2025	FY2026	
	通期	通期	Y on Y	通期	通期	Y on Y
スマートライフ	597.9	664.0	+11.0%	28.4 (4.8%)	41.0 (6.2%)	+44.1%
スマートワークプレイス	833.8	779.0	-6.6%	57.5 (6.9%)	39.0 (5.0%)	-32.3%
ブランド事業	1,431.8	1,443.0	+0.8%	86.0 (6.0%)	80.0 (5.5%)	-7.0%
ディスプレイデバイス	423.5	323.0	-23.7%	-18.2 (-4.3%)	-6.0 (-1.9%)	-
計	1,855.3	1,766.0	-4.8%	67.7 (3.7%)	74.0 (4.2%)	+9.2%
合計(連結調整含)	1,892.8	1,770.0	-6.5%	48.5 (2.6%)	49.0 (2.8%)	+0.9%
平均為替レート						
ドル円	150.78	156.00				
ユーロ円	174.79	183.00				

- こちらのスライドは、セグメント別予想です。
- ブランド事業は、外部環境悪化の影響や、Windows11切替特需の反動などにより減益となるものの、ディスプレイデバイス事業の収益改善を進め、全社では前年に対して増益を目指します。

競争環境・外部環境が厳しい中、
グローバル展開の加速と高付加価値化を軸に、増収増益を目指す



FY2025

減収/増益

- ASEANの天候影響に伴う市況低迷によりエアコンの販売が減少
- 国内ドラム式洗濯機事業において、競争環境の激化により販売が減少
- + 米国調理事業が継続的に拡大
- + アイススラリー冷蔵庫や法人向け調理機器など、B2B事業が拡大
- + テレビ事業およびエネルギーソリューション事業における構造改革効果

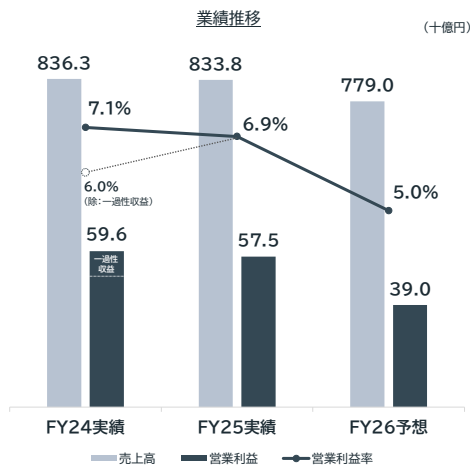
FY2026

増収/増益

- + ASEANにおけるエアコンの販売拡大
- + 国内エアコン事業において、ラインアップ強化および省エネ基準改正に伴う駆け込み需要の取り込みにより、販売を拡大
- + 国内ドラム式洗濯機事業において、コンパクトモデル帯の高付加価値商品を軸に販売を回復(前年下期に新商品投入以降、好調に推移)
- + エネルギーソリューションにおけるEPC事業の拡大

- 次に、セグメント別の見通しです。
- 最初に、スマートライフでは、競争環境や外部環境が厳しい中、グローバル展開の加速と高付加価値化を軸に、増収増益を目指します。
- 具体的には、ASEANや国内のエアコン事業、ランドリー事業を中心に、販売を拡大していく考えです。

Win11切替特需の反動やメモリー/SSDの価格上昇により減収減益となるものの、
オフィス向けITサービスやソリューション型ビジネスを拡大し、**スマートビジネスへの転換を加速**



FY2025

横ばい/増益
(前年の一過性収益を除く)

- + Windows11切替特需およびメモリー/SSDの価格高騰に伴う駆け込み需要を取り込み、パソコンの販売が大幅拡大
- + 欧州でのITサービスの継続成長により、オフィスソリューション事業が伸長
- + 国内コンビニ向けプリンティングサービスが堅調に推移
- 他社攻勢の影響により通信事業が大きく販売減

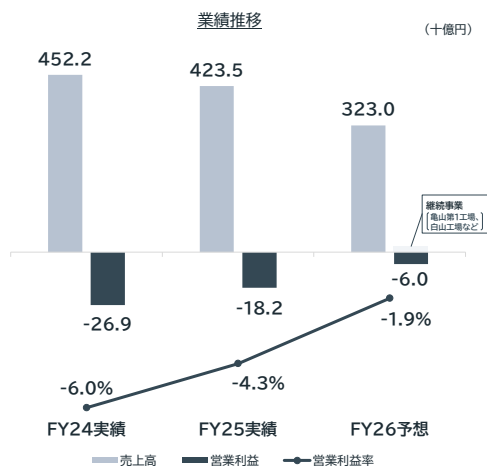
FY2026

減収/減益

- 特需の反動(国内B2B市場:対前年30%超減)により、PC事業が大きく販売減
 - > 台数シェアは引き続き首位を維持
- メモリー/SSDの価格高騰による影響を、売価反映などにより最小化
- + オフィスソリューション事業の継続伸長
- + 業務用ディスプレイ事業において、dvLEDを中心とした欧米でのプロジェクト案件獲得により、販売を拡大

- 次に、スマートワークプレイスは、Windows11切替特需の反動による販売減、さらにはメモリーやSSD価格上昇に伴うコスト増により、減収減益となる見通しですが、オフィスソリューション事業の継続伸長に取り組むとともに、業務用ディスプレイ事業において、dvLEDを中心とした欧米でのプロジェクト案件獲得を進めるなど、ソリューション型ビジネスの拡大を図り、スマートビジネスへの転換を加速します。

注力する車載・モバイル・産業用途の販売拡大に取り組み、
 亀山第1工場、白山工場などの“**継続事業**”で黒字化を実現



FY2025

減収/赤字縮小

- + 車載向けのプロダクトミックスが改善
- + 下期以降、白山工場におけるモバイル・産業用途の販売が拡大
- + 亀山第2工場および三重第3工場の生産能力適正化(24/6月)などにより固定費が低減

FY2026

減収/継続事業黒字化

【継続事業】

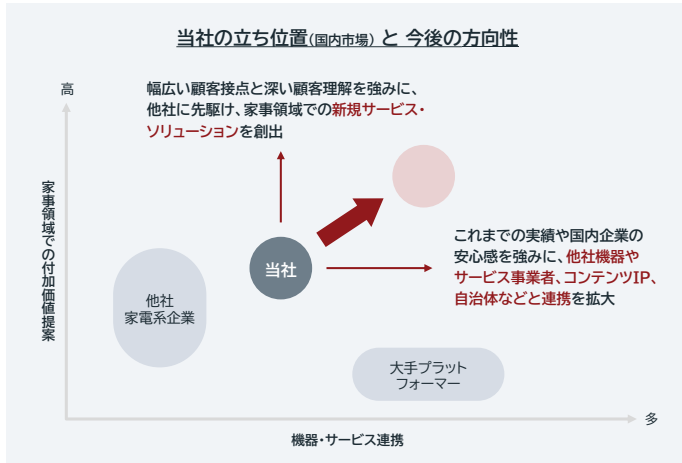
- + 亀山第1工場にて、欧米完成車メーカーA社向け供給を開始(下期~)
 - + 白山工場において、高付加価値製品の販売拡大が継続
- 【亀山第2工場】 ※顧客需要への対応に伴い、停止時期が後ろ倒し見通し(8月⇒12月)
 - 生産停止プロセスにおいてモデルミックスが悪化
 (同工場にて90億円規模の営業損失を見込む)

- 次に、ディスプレイデバイスは、注力領域である「車載向けパネル」および「モバイル・産業用パネル」の販売拡大に取り組み、亀山第1工場、白山工場などの継続事業で黒字化を実現します。
- 尚、亀山第2工場については、顧客需要への対応に伴い、停止時期が当初想定 of 8月から12月に後ろ倒しとなる見通しです。また、今回の業績予想では、同工場において90億円規模の営業損失を見込んでいます。

重点施策の推進状況

- 最後に、重点施策の推進状況についてご説明します。

家事領域での付加価値提案 × 機器・サービス連携 の二軸でAIoTの価値向上を追求



FY2025の主な成果

AIoTの本格拡大に向けた基盤を構築

- ✓ 生成AI対応機器 及び 生成AI活用サービスを市場投入
- ✓ 商品別の顧客データ基盤を統合(一元化)
- ✓ 他社連携による新サービスの立ち上げ

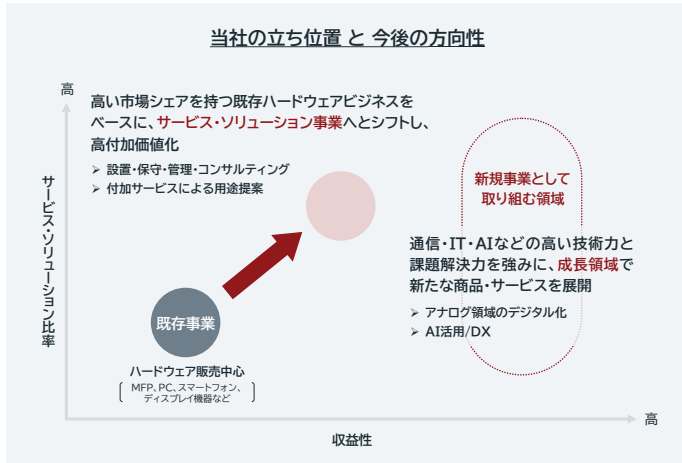
FY2026の主な取り組み

AIサービスの事業化 と グローバル展開の加速

- ✓ 暮らし全体をサポートする独自AIサービス(有償)の立ち上げ
- ✓ 生成AI対応機器/活用サービスや他社連携の継続拡大
- ✓ COCORO HOMEのASEAN展開(FY25に米国展開済)

- まずは、スマートライフにおける「AIoT事業の強化」です。
- AIoT事業では、「家事領域での付加価値提案」と「機器・サービス連携」の二軸で価値向上を追求していきます。
- これに向け、昨年度は、生成AI対応機器や生成AI活用サービスを次々と市場に投入するとともに、顧客データの統合を進めるなど、AIoTの本格拡大に向けた基盤を構築してきました。
- 今年度は、こうした基盤を活用し、AIサービスの事業化に取り組むとともに、AIoTのグローバル展開を加速していきます。

既存事業の高付加価値化を図るとともに、成長領域における新規事業の創出に取り組み、
高収益 且つ 高成長の事業構造への転換を目指す



FY2025の主な成果

事業変革の着実な前進 と 成長パートナーの獲得

- ✓ オフィス向けサービス売上が継続伸長
- ✓ M&Aを通じて成長パートナー2社を子会社化
 - 26/3月 クラウドERP提供のシナプスイノベーション社(日本)
 - 26/3月 マネージドITサービス提供のセキュアコム社(ニュージーランド)

FY2026の主な取り組み

事業変革を一段と加速

- ✓ FY25子会社化2社とのシナジーの具体化
 - ERP/マネージドITサービスを既存顧客基盤に展開
- ✓ ロボティクス事業における製造業向け提案の強化
および コンサルティングサービスの拡大
- ✓ 衛星通信事業において、FY27事業化を見据えPoCを推進

- 次に、スマートワークプレイスにおける「スマートビジネスへの転換」です。
- スマートビジネスへの転換に向けては、
高い市場シェアを持つ既存ハードウェアビジネスをベースに、
サービス・ソリューション事業へとシフトし、
高付加価値化を図るとともに、
成長領域における新規事業の創出に取り組んでいます。
- 昨年度は、オフィス向けITサービスが順調に伸長し、また、
M&Aを通じて、成長パートナー2社を子会社化することができました。
- 今年度は、この2社とのシナジーを具体化し、
サービス・ソリューション型ビジネスを一層拡大するとともに、
新規事業の取り組みを着実に前進させ、事業変革を加速していきます。

各テーマにおいて、**大きな事業機会**を睨みつつ、**具体的な成果**を着実に積み上げていく

テーマ	推進ステージ			推進状況/マイルストーン
	事業性検証	参入準備	事業立上・拡大	
① AIサーバー				➢ 2027年度中の日本での 事業参入 を目標に、具体的ビジネスプラン/スキームの立ち上げを推進中
② EV				➢ 市場動向などを踏まえて 参入計画を精査中
③ ロボティクス・インダストリーDX				➢ ロジスティクス分野での事業展開に加え、画像関連技術を強みに、 鉄道や建設現場、インフラ保守 などの分野で各パートナー企業とPoCを推進
④ 宇宙	衛星通信			➢ 5G-NTN(5G標準による衛星通信)の研究開発で業界をリードするとともに、 2027年度中の事業立ち上げ に向け、欧米の衛星通信事業者とPoCを実施
	宇宙用太陽電池			➢ 低軌道衛星通信の拡大を背景に、今後市場拡大が期待。これまでの実績と豊富なラインアップを強みに、 顧客開拓を推進中

- 次に、将来の成長を牽引する新規事業の創出です。
- 昨年の中期経営計画で示した通り、将来、大きな事業機会が期待できる、「AIサーバー」「EV」「ロボティクス・インダストリーDX」「宇宙」の4領域を中心に取り組みを進めています。
- AIサーバーについては、2027年度中の日本での事業参入を目標に、具体的ビジネスプランやスキームの立ち上げを急ピッチで推進中です。

以下の通り、事業説明会を開催予定(詳細は別途ご案内)

日時 : 6月9日(火) 13:00 ~ 15:45(最大)

場所 : 当社芝浦オフィス + オンライン

テーマ : 事業別取り組み状況 および 新規事業推進状況

対象者 : 機関投資家・証券アナリスト・報道関係者

- 尚、こうした新規事業の取り組みの詳細や、事業別の詳細については、6月9日開催予定の事業説明会にて、各責任者より改めてご説明させていただきます。

ひとの願いの、半歩先。

SHARP

- ご説明は以上です。
- 足元の事業環境は非常に難しい状況が続いていますが、今年度は、成長の土台となる収益基盤を今一度強化するとともに、事業変革をスピード感をもって着実に前進させ、再成長に向けた新たな形を築いてまいります。
- ご清聴ありがとうございました。