

アニュアルレポート2025

統合報告書

2024年度(2025年3月期)



アニュアルレポート 2025(統合報告書)

創業の精神「経営理念・経営信条」にこだわり、新たな方向性とスローガンを制定

経営理念

いたずらに規模のみを追わず、
誠意と独自の技術をもって、
広く世界の文化と福祉の向上に貢献する。
会社に働く人々の能力開発と
生活福祉の向上に努め、
会社の発展と一人一人の
幸せとの一致をはかる。
株主、取引先をはじめ、
全ての協力者との相互繁栄を期す。

経営信条

二意専心

誠意と創意

この二意に溢れる仕事こそ、人々に心からの満足と
喜びをもたらす真に社会への貢献となる。

誠意は人の道なり、すべての仕事にまごころを
和は力なり、共に信じて結束を
礼儀は美なり、互いに感謝と尊敬を
創意は進歩なり、常に工夫と改善を
勇氣は生き甲斐の源なり、進んで取り組み困難に

当社の目指す方向性

新コーポレートスローガン

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

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

Business Domain

“あなたらしく” “共創的に”
暮らす & 働く

Strength

目の付けどころ × 特長技術 × スピード

ひとの願いの、半歩先。

遠すぎず近すぎず、“ちょうどいい距離感”で、
誠意をもって人々の日常に寄り添い、
日々の課題の中から“ひとの願い”を見出し、
その願いに創意をもって“ほんの少し先回り”
することで、驚きと喜びを届けたい——
そんな思いを込めたメッセージです。

目次

財務ハイライト・非財務ハイライト	2
2024年度(2025年3月期)の概況	3
社長メッセージ	5
中期経営計画	8
研究開発・知的財産・標準化	20
サステナビリティ	22
環境活動	24
社会活動	27
社外取締役メッセージ	29
コーポレート・ガバナンス	30
取締役・執行役員・会長	32
連結子会社	33
会社情報	34

見通しに関する注意事項

本アニュアルレポート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るリスク、不確実性及びその他の要因としては、下記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 | (5) 他社との提携、アライアンスの推進状況 |
| (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 | (6) シャープに対する訴訟その他法的手続き |
| (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為替相場) | (7) 製品やサービスについての急速な技術革新 |
| (4) 諸外国における貿易規制などの各種規制 | |

財務ハイライト・非財務ハイライト

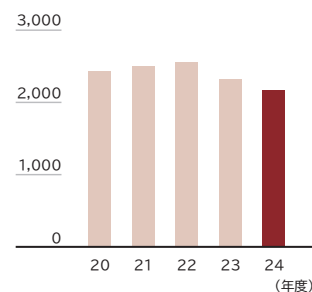
シャープ株式会社及び連結子会社

単位: 百万円

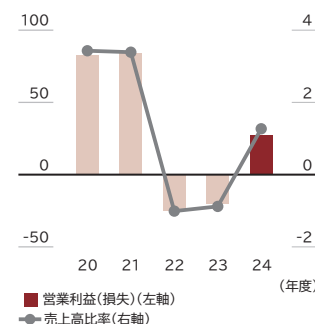
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
売上高	¥2,425,910	¥2,495,588	¥2,548,117	¥2,321,921	¥2,160,146
国内	863,154	817,794	800,315	772,968	877,174
海外	1,562,755	1,677,794	1,747,802	1,548,952	1,282,971
営業利益(損失)	83,112	84,716	(25,719)	(20,343)	27,338
税金等調整前当期純利益(損失)	66,442	89,802	(239,043)	(137,563)	53,637
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)	53,263	73,991	(260,840)	(149,980)	36,095
純資産	364,139	469,269	222,362	157,424	167,709
総資産	1,927,226	1,956,288	1,772,961	1,590,032	1,453,730
設備投資	91,572	51,719	44,512	47,647	29,976
研究開発費	86,793	86,290	78,712	73,015	76,341
1株当たり情報(円)					
当期純利益(損失)	87.20	121.14	(407.31)	(230.99)	55.59
配当金	30.00	40.00	—	—	—
純資産	573.59	743.70	321.05	219.35	236.20
自己資本当期純利益率(ROE)	17.6%	18.4%	(78.7%)	(85.5%)	24.4%
期末発行済株式総数 (普通株式)(千株)	610,801	610,821	649,273	649,301	649,299
従業員数(人)	50,478	47,941	46,200	43,445	40,123
障がい者雇用率	2.46%	2.46%	2.45%	2.58%	2.56%
温室効果ガス排出量(千t-CO ₂)	951	1,365	1,125	1,175	820

- (注) 1. 設備投資には、リース資産を含んでいます。
2. 1株当たり当期純利益(損失)は、各連結会計年度の加重平均発行済株式数に基づいて算出しています。なお、C種種類株式は、剰余金の配当について普通株式と同順位であるため、その普通株式相当数を普通株式と同等の株式の株式数としており、2020年度の加重平均発行済株式数に含まれています。
3. 期末発行済株式(普通株式)数は、自己株式控除後の株式数です。
4. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降については、当該会計基準等を適用した後の金額等となっています。
5. 障がい者雇用率は、シャープ株式会社、特例子会社及びグループ適用会社を含んでいます(各連結会計年度の6月1日時点のデータ)。

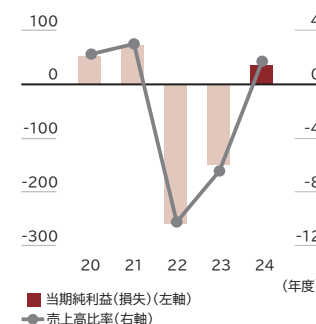
売上高
(十億円)



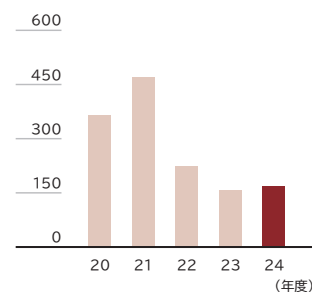
営業利益(損失)
(十億円)



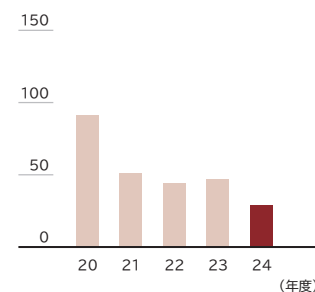
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)
(十億円)



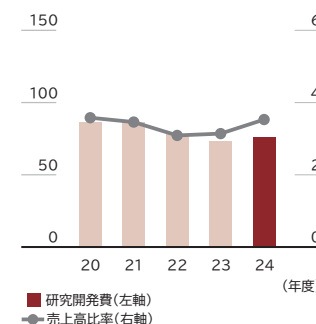
純資産
(十億円)



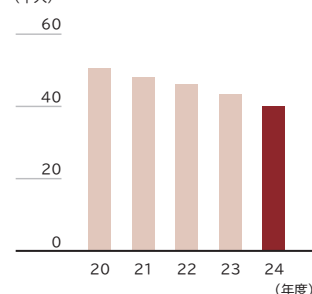
設備投資
(十億円)



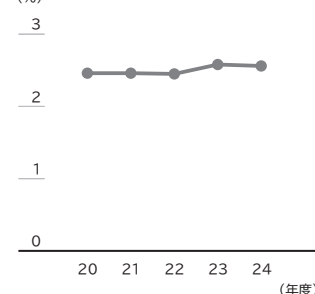
研究開発費
(十億円)



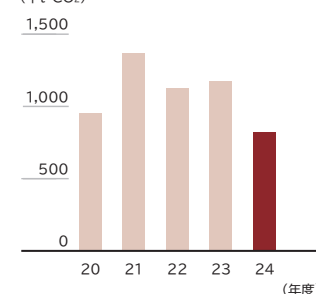
従業員数
(千人)



障がい者雇用率
(%)



温室効果ガス排出量
(千t-CO₂)



| 2024年度(2025年3月期)の概況

シャープ株式会社及び連結子会社

2024年度は「年間黒字必達」を目標に、全社を挙げて収益力の強化に取り組みました。この結果、ブランド事業は二桁の増収増益を達成し、デバイス事業もディスプレイ事業の構造改革の進展により営業赤字が大幅に縮小、全社トータルでは、売上高が前年対比で減少したものの、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はいずれも大きく改善し、黒字化しました。さらに、売上高及び各利益ともに公表値を上回りました。

売上高は、スマートライフ&エナジー、スマートオフィス、ユニバーサルネットワークのブランド事業3セグメントの売上が伸長した一方、ディスプレイデバイス、エレクトロニックデバイスのデバイス事業2セグメントの売上が減少し、2,160,146百万円(前年度比93.0%)となりました。

営業利益は、27,338百万円の利益(前年度は20,343百万円の営業損失)となりました。円安の影響がある中、欧州でのエネルギーソリューション事業終息費用も発生したスマートライフ&エナジー、顧客需要の変動が大きかったエレクトロニックデバイスは減益となりましたが、販売が大きく伸長したスマートオフィス、売上が伸長したことに加え一過性の収益も計上したユニバーサルネットワークが大幅な増益となりました。また、構造改革が進んだディスプレイデバイスでは、赤字幅が大幅に縮小しました。経常利益は、為替差損などを計上したものの営業利益が大幅に改善したことから、17,653百万円の利益(前年度は7,084百万円の経常損失)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、減損損失や事業構造改革費用を計上したものの、経常利益が改善したことや、液晶パネル工場関連の資産売却や有価証券の売却を進めたことなどにより、36,095百万円の利益(前年度は149,980百万円の親会社株主に帰属する当期純損失)と、3期ぶりに黒字化しました。

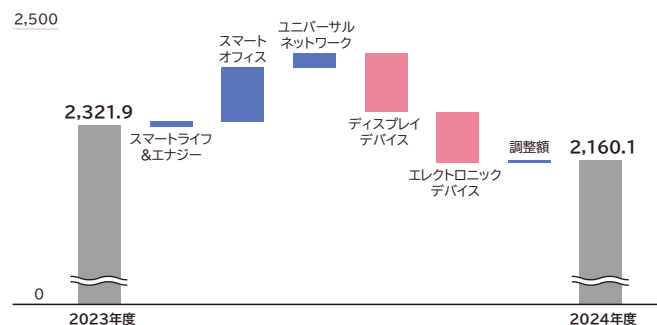
また、2024年5月の中期経営方針で掲げた「デバイス事業のアセットライト化」についても、当初のスケジュールに沿って着実に実行することができ、ブランド事業においても、低収益事業の構造改革に取り組むとともに、成長への布石を複数打つなど、再成長に向けた確かな基盤の構築が進展しました。

なお、年間配当金につきましては、個別決算において繰越利益剰余金が欠損の状況であるため、無配とさせていただきます。

- ブランド事業は、3セグメント全てが増収となり、営業利益も、円安によるマイナス影響がある中、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・親会社株主に帰属する当期純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

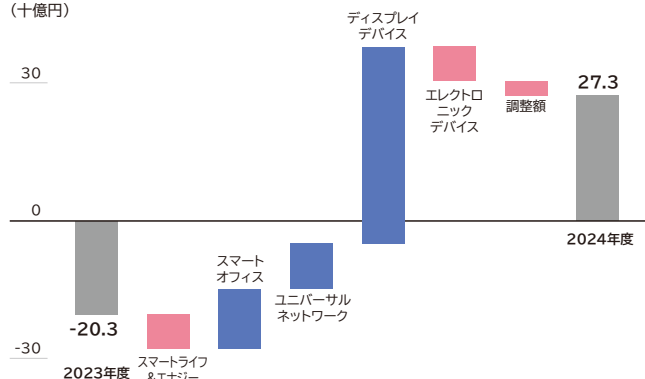
売上高 増減分析(セグメント別)

(十億円)



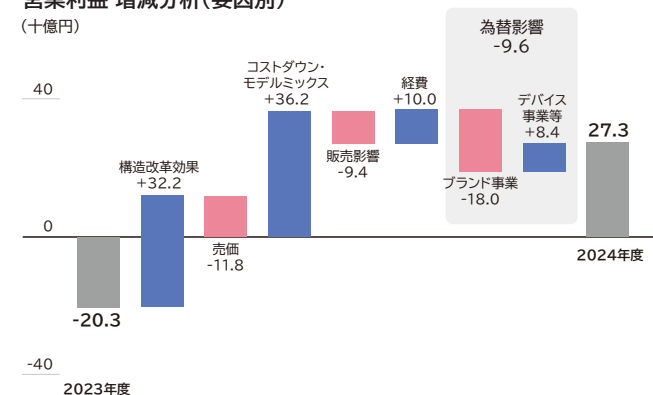
営業利益 増減分析(セグメント別)

(十億円)



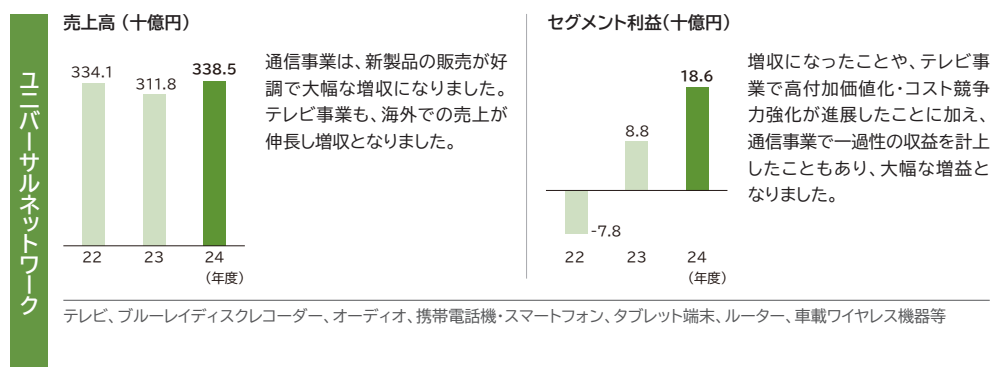
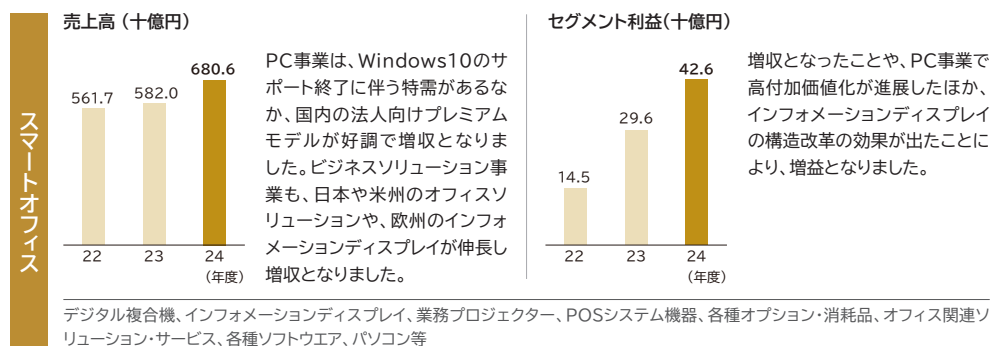
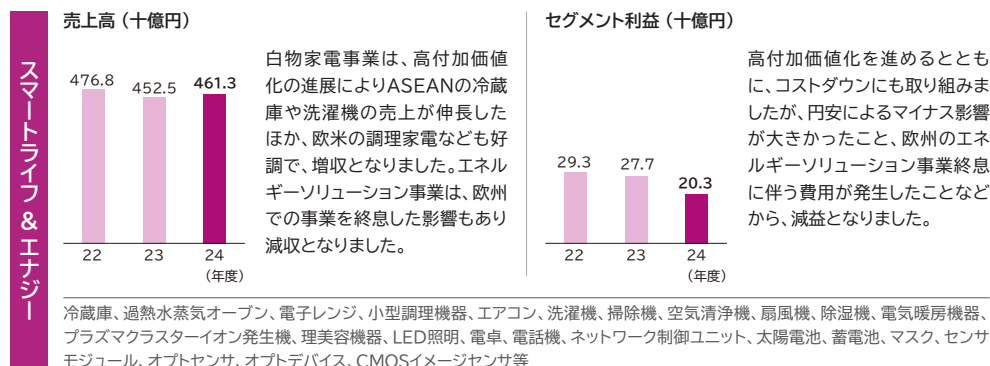
営業利益 増減分析(要因別)

(十億円)

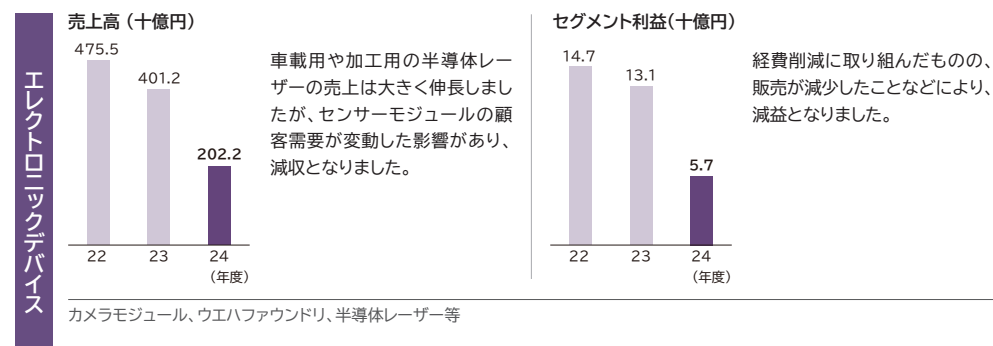
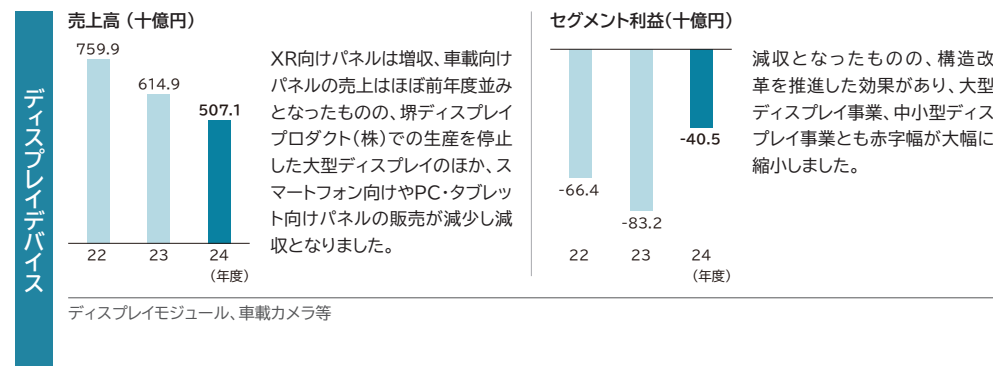


セグメント別売上高・セグメント利益

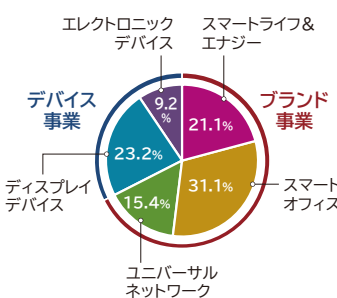
ブランド事業



デバイス事業



売上高構成比



- ・売上高は、セグメント間の内部売上高または振替高を含んでおり、円グラフの売上高構成比は、これを基に算出したものです。
- ・セグメント利益はセグメント間取引の調整前の金額です。
- ・2023年度より、「スマートライフ」「8Kエコシステム」「ICT」「ディスプレイデバイス」及び「エレクトロニックデバイス」の5区分を、「スマートライフ & エナジー」「スマートオフィス」「ユニバーサルネットワーク」「ディスプレイデバイス」及び「エレクトロニックデバイス」の5区分に変更しています。これに伴い、2022年度についても、変更後のセグメント区分に基づき表示しています。
- ・2024年度の中間連結期間より、組織変更に伴い、従来「エレクトロニックデバイス」に含めていたシャープセミコンダクターイノベーション(株)を、「スマートライフ & エナジー」に含めて表示しています。これに伴い、2023年度についても、変更後のセグメント区分に基づき表示しています。2022年度については、変更前の区分で表示しています。
- ・2025年度より、報告セグメントは、「スマートライフ & エナジー」「スマートオフィス」「ユニバーサルネットワーク」「ディスプレイデバイス」及び「エレクトロニックデバイス」の5区分を、「スマートライフ」「スマートワークプレイス」「ディスプレイデバイス」の3区分に変更しています。なお、事業譲渡とした「エレクトロニックデバイス」、及びパネル事業が終息した堺ディスプレイプロダクト(株)は、報告セグメントの対象外とし、「その他」に一括表示しています。

| 社長メッセージ

当社は創業の精神をもう一度深く社内に浸透させるため、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」を策定しました。この言葉には、シャープらしさを復活させたいという思いを込めています。

かつて当社は他社とは一味違った商品を次々と世に送り出し、人々の日常に新たな体験を提案してきました。この違いを生み出す力こそが、当社の競争力の源泉であり、シャープらしさでした。しかし、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、近年この力が失われつつあることに強い危機感を持っています。そこで、シャープらしさを取り戻すことが私の最大の使命と考え、社長就任以降、創業者・早川徳次の経営信条「誠意と創意」に立ち返ることを全社員に呼びかけ続けました。その結果、少しずつですが社員の意識に変化が生じているように思います。

そして、このたび、当社の企業姿勢や事業活動を通じてお届けする“シャープらしい価値”を表す言葉として、新たなコーポレートスローガン「ひとの願いの、半歩先。」を宣言しました。この言葉には、人々の日常にそっと寄り添い、日々の課題の中から見出した「ひとの願い」に対して、ほんの少し先回りすることで、驚きや喜びをもたらす新たな体験を届けたいという、当社の思いが込められています。当社は、本スローガンのもと、人々の「暮らす」と「働く」において、独創的なモノやサービスを次々と生み出すだけでなく、それらを通じて“新たな文化”を創造する企業を目指します。

再成長に舵を切り、
シャープらしさを取り戻す

シャープ株式会社
代表取締役社長 CEO
沖津 雅浩



2024年度の振り返り

2024年度に新たに発足した取締役会では、9名中7名が社外取締役となり、監督体制が大きく強化されました。業務執行の責任者については、当社で長年働き、当社のビジネスに精通しているメンバーが中心となりました。加えて、親会社である鴻海精密工業(以下、鴻海)の劉董事長に会長に就任いただいたことで、中長期の成長に向けた鴻海からのサポートも強化されました。

こうした新体制のもと、当社では、2024年度を構造改革の一年と位置付け、アセットライト化を進めるとともに、全社業績の黒字化を達成することができました。

アセットライト化として、具体的には以下のような取り組みを行いました。まず、大型ディスプレイを生産する堺ディスプレイプロダクト(SDP)の生産を停止し、資産売却を進めました。中小型ディスプレイでは、各工場の生産能力の最適化を進めるとともに、業績のボラティリティが高い亀山第2工場を2026年8月までに鴻海に譲渡することを発表しました。カメラモジュール事業、半導体事業については、鴻海の子会社と譲渡契約を締結することができました。加えて、これまで着実に利益を計上してきたブランド事業でも、マレーシアのテレビやオーディオ工場の構造改革など低収益事業の構造改革を実施し、将来の成長に向けた体制の構築を進めました。

ブランド事業に集中した事業構造の確立を大きく前進させたことで、事業で稼いだ資金を成長分野に再投資する「正のキャッシュ創出サイクル」に戻れる状態となり、社員のモチベーションも上向いてきました。

中期経営計画

こうした中、当社は中期経営計画(2025年度～2027年度)を発表し、再成長へと舵を切りました。収益の源泉であるブランド事業に重点的にリソースを投下し、技術や人への投資も拡大していきます。具体的には、以下の3つの重点取り組みを推進します。

① ブランド事業のグローバル拡大と事業変革の加速

当社は事業の集中と転換を進め、収益性・成長性の向上を図るため、2025年度より、ブランド事業をスマートライフビジネスグループとスマートワークプレイスビジネスグループの2つに再編しており、商品とサービスの両面で展開していきます。

そして、本中期経営計画期間の3年間は、これまで投資が制限されてきたブランド事業に対して従来比2倍以上の成長資金を投下します。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を積極的に展開し、事業変革を加速させていきます。

スマートライフビジネスグループでは、「暮らす」の領域で、多様なAIoT機器群を核に、多面的なデータを活用したビジネスモデルへの転換に取り組むとともに、新たな体験をもたらす特長商品・サービスを開発し、

“SHARP”ブランドをグローバルに拡大していきます。

国内では、ウォーターオープン「ヘルシオ」を皮切りに、生成AI対応商品を全てのAIoT家電へ展開していく計画です。このヘルシオは生成AI技術を活用し、自然な会話を通じて献立決めや調理手順などをアドバイスします。また、5月にレンタルサービスを開始したアイススラリー冷蔵庫は、猛暑対策として大きな注目を集め、建設業界など多くの引き合いをいただきました。一方、海外では、高いプレゼンスを持つインドネシアで事業

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・現地工場の生産能力の増強を進めるなど、最重要地域とするASEANでさらなる事業機会の獲得を目指します。また、ドロー式ビルトイン電子レンジが高い認知度と評価をいただいている米国で、その基盤を活かし、東海岸中心のビジネスを西部へも拡大に取り組むとともに、高速オープンなど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進めます。

スマートワークプレイスビジネスグループでは、「働く」の領域で、AIとIT、通信技術を融合させ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目指します。さらに、新規事業の立ち上げに集中的に取り組む、事業ポートフォリオをより成長性の高い領域へとシフトさせていきます。

MFP事業では、国内でコンビニエンスストアのマルチコピー機シェアNO.1のポジションを活用しパブリックプリントやコンテンツプリントのサービスを拡大するとともに、欧米でオフィス全体のプリントの運用管理を行うMPSビジネスを拡大していきます。その他、独自のエッジAI技術「CE-LLM」を活用した議事録作成支援ソリューション「eAssistant Minutes」の機能や性能の向上を進めます。また、ロボホンの開発チームが送り出す対話AIキャラクター「ポケとも(ポケットサイズのおともだち)」のサービスを11月よりスタートさせます。8月に発表して以降、高い関心をいただいておりますので、ぜひ期待していただきたいと思います。

② 持続的な事業拡大を支える成長基盤の構築

中期経営計画の達成と将来のさらなる飛躍に向け、コア技術の深化・将来技術の探索を加速するとともに、人への投資を拡大します。

・コア技術の開発加速

かつて、当社では緊急プロジェクトという社長直轄の全社横断の取り組みがあり、液晶ビューカムやザウ



ルスといった特長商品を生み出しました。その考え方をベースに、2024年度から新たに「イノベーション アクセラレートプロジェクト(I-Pro)」を立ち上げ、EVやAI等、複数のプロジェクトが進行しています。柔軟に全社のリソースを掛け合わせ、エッジAI(CE-LLM)などの特長技術を深化させることで、「暮らす」「働く」の領域に加え、「モビリティ」「宇宙」など様々な領域でシャープらしいイノベーションの創出に挑戦します。

・人への投資の拡大

人材戦略については、AIやデジタル、グローバル分野の育成・獲得に力を入れ、全社員を対象とした研修制度も充実させていきます。また、働き方や職場環境、福利厚生など、多様な人材が最大限に力を発揮できる環境づくりに努め、従業員エンゲージメントの向上を図ります。

組織変革の鍵を握っているのは各階層のリーダーです。社員はそれぞれ強みや能力を持っており、私は、そうした社員の可能性を引き出し、挑戦を後押しするリーダーの存在が重要だと考えています。守りに徹するリーダーは必要ありません。万能なリーダーである必要もありません。必要なのは、攻めの姿勢で部下とともに挑戦するリーダーです。そういったリーダーが増えれば、自然と業績も上向き、「ひとの願いの、半歩先。」と言える商品も増えてくると信じています。

③ 成長をドライブするマネジメント力の強化

今回の事業再編に伴い、コーポレート部門とビジネスグループのそれぞれの役割と責任を明確にするとともに、マネジメントチームを強化しました。コーポレート部門は、CEOである私を筆頭に、CFOとCTOに加え、グローバルでの新規販路開拓を担うCBDOと、DX推進に責任を持つCDOを配置しました。今後はこの5人を中心とする強い本社が全社戦略をリードしていきます。一方、ビジネスグループの運営はCo-COOが責任を持ち、領域ごとに柔軟かつ的確に施策を実施できるようにしました。

このマネジメントチームは、堂々と自分の考えを言える人材で構成したつもりです。異なる視点や指摘によって、経営も組織も成長できると考えているからです。“イエスマン”だけの組織では、決してシャープらしさを取り戻すことはできません。繰り返しになりますが、組織を有効に機能させるポイントはリーダーだと考えています。まずはマネジメントチームをしっかりしたものにし、各階層のリーダーのマインドを変え、強い組織にしていきます。

ブランド事業を軸に据えた収益目標

本中期経営計画の施策を着実に推進することで、最終年度である2027年度に全社営業利益800億円の達成を目指します。

また、ブランド事業の営業利益率は7.0%以上に挑戦します。営業利益率の目標として、スマートライフビジネスグループは6.0%(挑戦目標は7.0%以上)、スマートワークプレイスビジネスグループは7.2%を設定しています。

ディスプレイデバイス事業は、車載・モバイル・産業用途といった競争力のある分野に集中します。また、ボラティリティの高い亀山第2工場を2026年8月までに鴻海へ譲渡し、その後は鴻海からパネルを調達して重点顧客に販売することで固定費を大幅に削減します。車載向けなどは2026年度の受注が見えており、経営管理精度も向上していますので、生産現場の課題として歩留まりの改善に取り組むことで、2026年度にブレイクイーブンを達成できると見込んでいます。これらの施策により、全社で安定的に収益を計上できる体質に戻します。

ここに掲げた目標は決して容易なものではありませんが、全社員がこだわり、それぞれが力を尽くせば、十分に達成可能だと考えています。先行きに不透明な要素が多い中でも走りながら臨機応変に考え、全社営業利益の目標を必ず実現する強い覚悟で臨みます。一方で、過去にディスプレイ事業で減損損失を計上した影響でバランスシートが大きく棄損しており、現時点では資本コストや資本効率を示す指標が有効に機能しない状態となっています。中期経営計画を着実にやり遂げることでバランスシートが改善し、こうした指標が有効に機能する状態となったタイミングで、事業ポートフォリオなどを考慮した最適な数値目標の設定と開示を行う予定です。

今後に向けた抱負

2024年度はお約束した黒字転換を果たしましたが、ステークホルダーの皆様への信頼回復は中期経営計画を完遂した先にあると考えています。この3年間で安定して利益を積み重ね、自己資本比率など財務体質の改善を進めていきます。また、全社員が新規事業の創出に果敢に取り組み、本社としてもそうした新たな事業の種まきに資金を投入する中長期的な成長性を感じていただける企業を目指します。

私がシャープに入社して45年が経過しました。そのうち、42年間は現場で過ごしており、本社にいる誰よりも現場のことを知っている人間だと自負しています。今も本社勤務の傍ら、積極的に現場を訪れ、対話を続けています。目の前のことに追われがちな現場に、一方的に本社の考えを押し付けるのではなく、現場の実態を理解した上での強い本社でありたいと思っています。そして私自身は、社長就任時に述べた「日々努力 何冀」「品質第一」をモットーに、シャープらしさの復活に向けてリーダーシップを発揮し、成長サイクルを回せる企業への回帰に全力を注ぎます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも当社の事業活動にご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



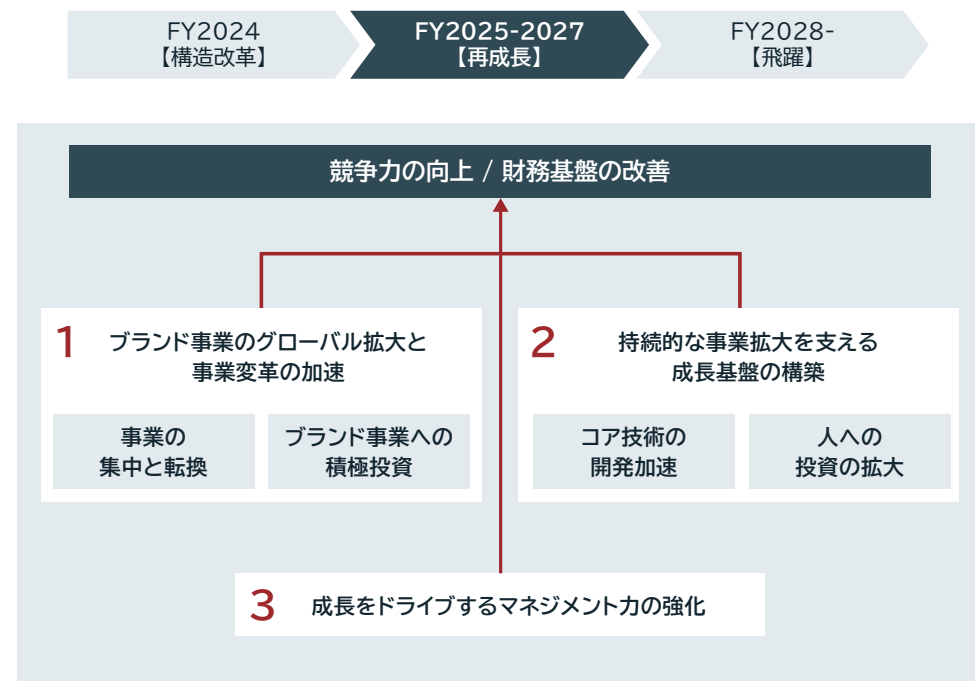
中期経営計画

基本的な考え方

シャープは、ブランド事業に集中した事業構造の確立に向け、アセットライト化をはじめとする構造改革を推進し、ディスプレイ事業の赤字を縮小させるなど収益性の改善を進めるとともに、将来の成長に向けた布石を打ってきました。これを土台に、中期経営計画(2025~2027年度)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点に重点的に取り組み、競争力の向上と財務基盤の強化を図ります。

これらの重点施策を着実に遂行することで、再び成長軌道へと舵を切ります。そして、将来の飛躍に繋がっ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



中期経営計画の資料は下記をご覧ください。
https://corporate.jp.sharp/ir/event/policy_meeting/
 最新の情報(決算情報)は下記をご覧ください。
<https://corporate.jp.sharp/ir/library/financial/>

2027年度の財務目標

シャープは、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。

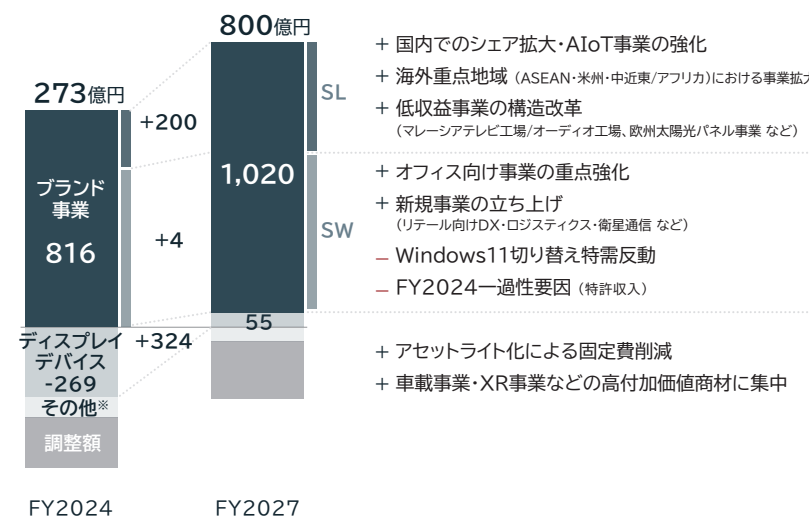
ブランド事業では、競争力のさらなる強化を図ることで、営業利益率7.0%の達成に挑戦します。

ディスプレイデバイス事業では、固定費の大幅な削減と高付加価値商材への集中を進め、黒字化を目指します。

FY2027財務目標

[全社] 営業利益	[ブランド事業] 営業利益率
800億円	[挑戦目標] 7.0%以上

営業利益の主な増減要因



※ 堺ディスプレイプロダクト、カメラモジュール事業、半導体事業
 SL:スマートライフビジネスグループ SW:スマートワークプレイスビジネスグループ

基本戦略(重点取り組み)

1. ブランド事業のグローバル拡大と事業変革の加速

シャープは、今回の中期経営計画において、ブランド事業のグローバル拡大と事業変革を基本戦略の柱に据え、積極的な投資を展開していきます。2025年度より、ブランド事業を「スマートライフ」と「スマートワークプレイス」の2つのビジネスグループに再編しており、今後は、それぞれのグループにおいて、事業の「集中と転換」を進め、収益性と成長性の向上に取り組めます。

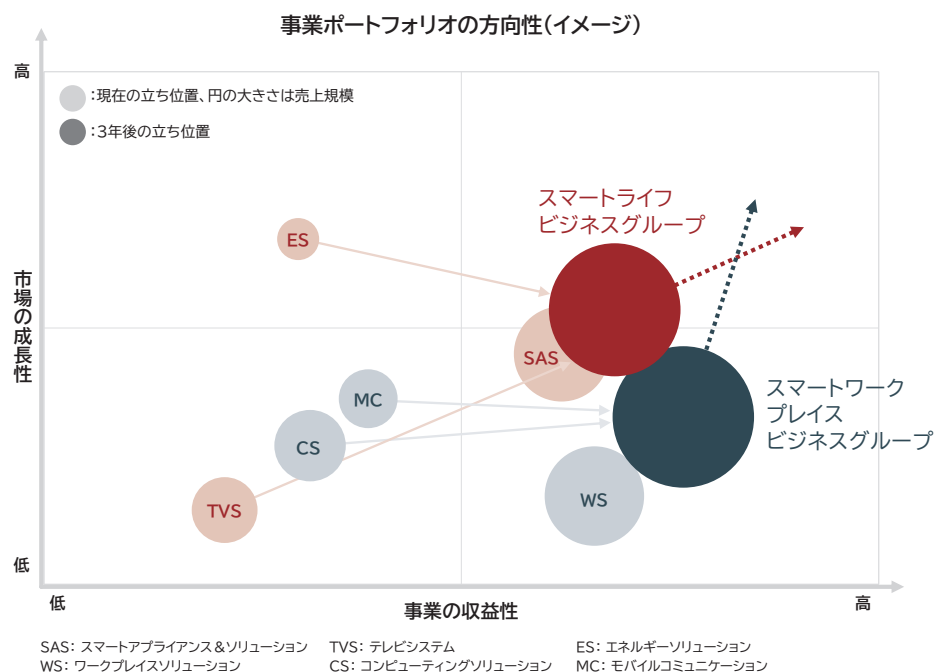
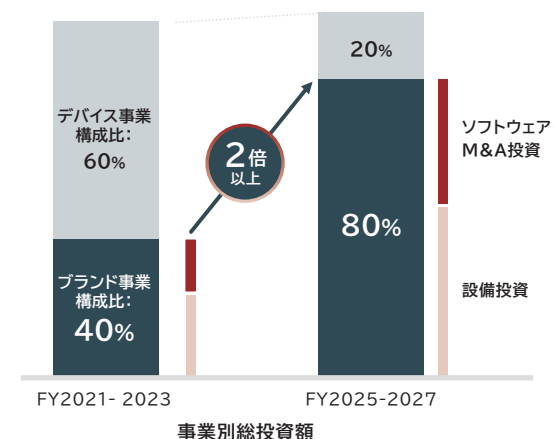
スマートライフビジネスグループは、白物家電に代表されるスマートアプライアンス & ソリューション、テレビシステム、エネルギーソリューションなどの事業で構成され、「暮らす」の領域における新たな価値創造を目指します。このグループでは、特に強みを発揮できる領域にリソースを集中させ、他社との協業も活用しながら、グローバルに SHARP ブランドの拡大を図ります。さらに、多様な AIoT 機器群を活用し、多面的なデータを基盤としたビジネスモデルへの転換を進めていきます。

スマートワークプレイスビジネスグループは、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などで構成され、「働く」の領域での新たな価値創造に取り組めます。IT・通信技術を融合した DX サービスの強化により、ソリューション型ビジネスへの転換を加速します。加えて、新規

事業の立ち上げに「集中」して取り組むことで、事業ポートフォリオをより成長性の高い領域へとシフトさせていきます。

その実現に向け、今回の中期経営計画では、ブランド事業への投資を拡大します。これまでの、デバイス事業への投資負担が大きかったため、ブランド事業への投資が制限されていました。しかし、デバイス事業のアセットライト化が進んだことにより生まれた投資余力を活かし、今後3年間で従来の2倍以上の成長資金をブランド事業に投入する予定です。ASEANや米州での生産能力の増強など既存事業の競争力強化を進めるとともに、AI・ITソリューションビジネスやロボティクスなどの成長領域において、M&Aを積極的に展開していきます。

投資の考え方



ソフトウェア・M&A投資	設備投資
✓ AI/ITソリューションビジネスの強化	✓ ASEAN・米州事業の拡大に向けた工場の生産能力増強
✓ ロボティクス事業の拡大	✓ ペロプスカイト・宇宙用太陽電池の開発設備
✓ AIoTサービスの強化	✓ LEO衛星通信関連の技術開発設備
✓ 美容・ヘルスケア事業の成長加速	

2. 持続的な事業拡大を支える成長基盤の構築 ―コア技術の開発加速

シャープは、将来の飛躍に向けて、競争力の源泉となるコア技術の開発加速に注力していきます。

具体的な取り組みの一環として、「イノベーションアクセラレートプロジェクト(I-Pro)」を2024年5月からスタートさせました。I-Proは、かつて液晶ビューカムやザウルスといった数多くの特長商品を生み出した「緊急プロジェクト(緊プロ)」を進化させたもので、社長直轄の全社プロジェクトです。

現在、EVやAIに関連するプロジェクトを推進しており、全社のリソースを柔軟に活用することで、特長技術の開発や新規事業の創出を加速させていきます。



AI分野では、独自のAI技術「CE-LLM※」の重点強化を進めており、AI研究開発の専門組織も新たに立ち上げる計画です。加えて、国内外の大学・研究機関・スタートアップとの連携も積極的に進めていきます。

これらの取り組みを通じて、エッジAI、通信、画像解析、エネルギー、Quality of Life、マイクロフォトニクスなど、シャープならではの技術をさらに深化させるとともに、将来に必要とされる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比重を高めていきます。

※ CE-LLM(Communication Edge-LLM)は、「エッジAI」と「クラウドAI」を、用途に応じて切り替えて活用する独自のエッジAI応用技術です。CE-LLMはシャープの登録商標です。



P.20 「研究開発・知的財産・標準化」もご参照ください。

2. 持続的な事業拡大を支える成長基盤の構築 一人への投資の拡大

シャープは、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ため、人への投資を強化していきます。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・獲得に注力するとともに、次世代経営幹部の育成強化や階層別研修の拡充を通じて、組織力の向上を図っていきます。

さらに、女性マネージャー比率の向上、シニア社員の活躍機会の拡充、職場環境・IT環境への投資拡大、福利厚生の実施や健康経営の推進など、多様な人材が活躍できる環境づくりにも取り組んでいきます。また、人への投資の一環として、堺本社工場棟の売却に伴い、より利便性の高い大阪市中央区への本社移転を予定しています。

[エンゲージメントサーベイ]	FY2024	FY2027	[エンゲージメントサーベイ]	FY2024	FY2027
エンゲージメントスコア※	B	A (3ランクアップ)	人材育成/制度待遇などに対する設問の肯定回答率	35%	70%以上

※ 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	グローバル人材の強化	組織力の向上
✓ 技術者のリスキリングプログラム導入 [AI・デジタル技術者数] FY2024:1,600人 FY2027:3,200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 (柔軟な処遇設計で競争力ある待遇を提供)	✓ 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	✓ 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、2026/3月頃)

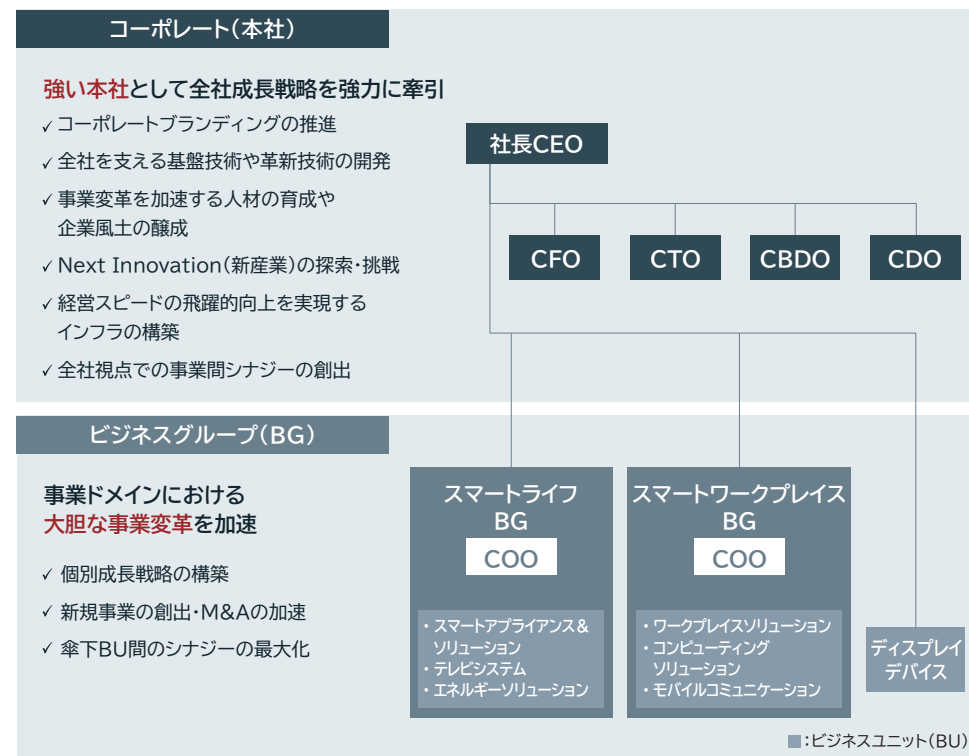
3. 成長をドライブするマネジメント力の強化

当社は、経営スピードのさらなる向上と事業成長の強力な推進に向けて、2025年4月に組織変更を実施し、コーポレート(本社)とビジネスグループそれぞれの役割と責任を明確化しました。

コーポレートでは、CEO、CFO、CTOに加え、新たに設置したCBDO※1及びCDO※2の5名が中心となり、「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、二人のビジネスグループ長がCOOとして責任をもち、事業ドメインごとの個別成長戦略の構築、新規事業の創出・M&Aの加速、ビジネスユニット間のシナジー最大化といった役割を担い、事業の変革を加速していきます。

※1 CBDO:Chief Business Development Officer
※2 CDO:Chief Digital Officer



■ 事業別取り組み方針



中期経営計画の資料は下記をご覧ください。
https://corporate.jp.sharp/ir/event/policy_meeting/

最新の情報(決算情報)は下記をご覧ください。
<https://corporate.jp.sharp/ir/library/financial/>

ブランド事業 スマートライフビジネスグループ

基本戦略

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

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。

特長技術やAIoT/生成AIを活用し

新たな体験をもたらす
特長商品を開発



多様なデータを活用し

暮らしに寄り添った
独自のサービスを展開

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



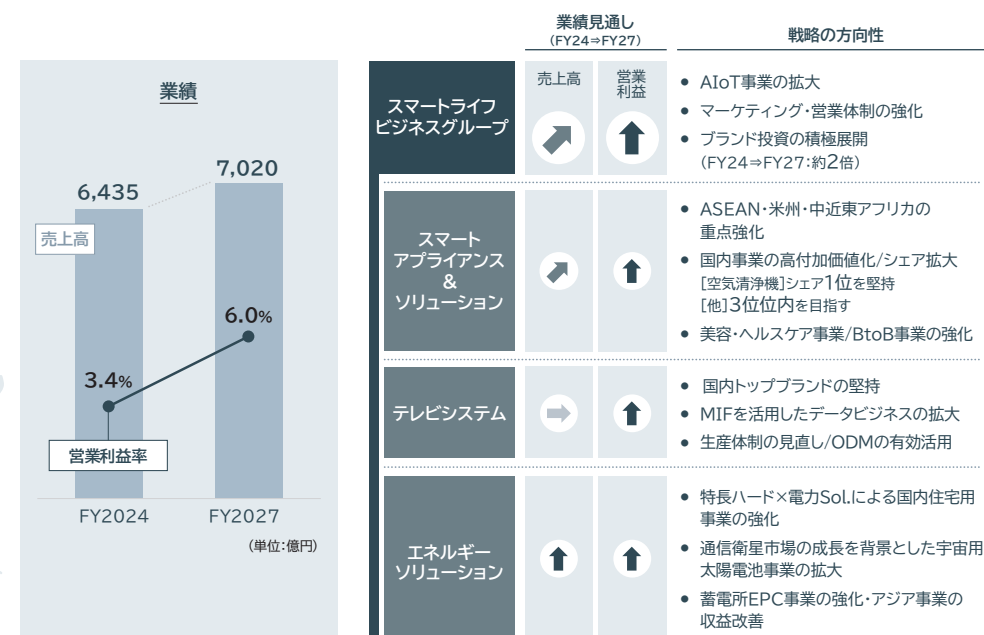
センサーデバイス



業績目標

2024年度のスマートライフビジネスグループの業績は、売上高6,435億円、営業利益率3.4%でした。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により、2027年度は、売上高7,020億円、営業利益率6.0%を目指します。

スマートアプライアンス & ソリューションでは、ASEAN・米州・中近東アフリカの重点強化、AIoT事業など国内事業の高付加価値化/シェア拡大、美容・ヘルスケア事業やBtoB事業の拡大を推進します。テレビシステムでは、国内はトップブランドの堅持、海外はODMを活用した競争力の強化を図ります。エネルギーソリューションでは、国内住宅用事業の強化や蓄電池需要の取り込みに加え、宇宙用太陽電池事業の拡大に取り組みます。

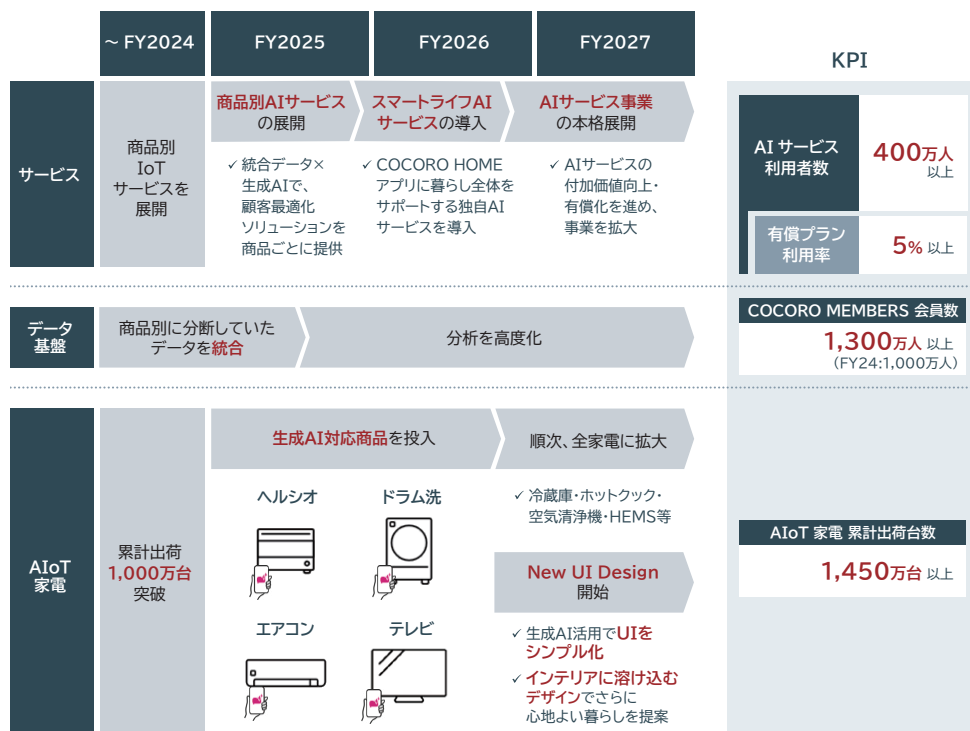


AIoT 事業

AIoT 事業は、スマートライフグループの最重要事業です。

シャープは、国内において、他社に先駆けて AIoT 家電の販売を開始しました。これまでに累計1,000 万台以上を出荷しており、製品の利便性を高める機能やサービスの拡充に取り組んできました。2025 年度からは生成 AI 対応製品も順次投入しています。将来的には、生成 AI の活用による UI のシンプル化など、商品のデザインや形自体も大きく変えていきたいと考えています。

あわせて、商品別に分断していた AIoT 家電から得られる顧客データの統合を進めています。この統合データを強みに、新たな AI サービスを立上げ、製品とサービスの両面で AIoT 事業の拡大を目指します。



美容・ヘルスケア事業の強化

美容・ヘルスケア事業では、「美容」と「健康」の課題解決に重点的に取り組んでいきます。

美容については、独自の「プラズマクラスター技術」を応用した美容家電 Plasmacluster Beauty シリーズを中心に、ヘアドライヤーやヘアアイロンなどの製品ラインアップの拡充や、ボディケア商品の投入などの新規カテゴリーの展開にも取り組みます。あわせて、シャープならではのブランドイメージを確立していきたいと考えています。

健康については、非接触センシング技術を活用した健康管理ソリューション「i-wellebe」や咀嚼系「bitescan」など、新規事業に積極的に取り組みます。ヘルスケアの分野の様々な社会課題に対して、当社ならではの解決策を提案していきます。



海外事業の拡大

ASEAN、米州、中近東・アフリカを重点地域として、海外事業の拡大を加速しています。

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めます。また、ODMの活用などサプライチェーンの効率化を進め、テレビ事業の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を目指します。

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進めます。テレビ事業においては、他社との協業による販路開拓を目指します。

中近東・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きます。

	重点取り組み	KPI									
中核地域	ASEAN	売上高CAGR(FY24→FY27) +8%以上 高付加価値商品の売上構成比 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>FY24</th><th>FY27</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>[ASEAN全域] テレビ (大型モデル)</td><td>29%</td><td>34%</td></tr> <tr> <td>[インドネシア] エアコン (インバーターモデル)</td><td>15%</td><td>30%</td></tr> </tbody> </table>		FY24	FY27	[ASEAN全域] テレビ (大型モデル)	29%	34%	[インドネシア] エアコン (インバーターモデル)	15%	30%
	FY24	FY27									
[ASEAN全域] テレビ (大型モデル)	29%	34%									
[インドネシア] エアコン (インバーターモデル)	15%	30%									
成長地域	米州	売上高CAGR(FY24→FY27) +15%以上									
	中近東・アフリカ	売上高CAGR(FY24→FY27) +10%以上									

海外事業の拡大ーインドネシア

シャープは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、冷蔵庫・洗濯機・エアコン・レンジの主要4カテゴリーで市場シェアNo.1を確保しています。複数の商品カテゴリーで「Top Brand Award」を受賞するなど、ブランドプレゼンスも確立しています。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も、大きな優位性となっています。

今後は、こうした強みを基盤に、大型化・高機能化・ローカルフィットを軸に商品の高付加価値化や若年層を中心としたブランディングの強化に取り組めます。加えて、旺盛な需要に対応し工場の生産能力を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目指します。

さらに、インドネシアにおける様々な取り組みをASEAN各国にも展開していきたいと考えています。

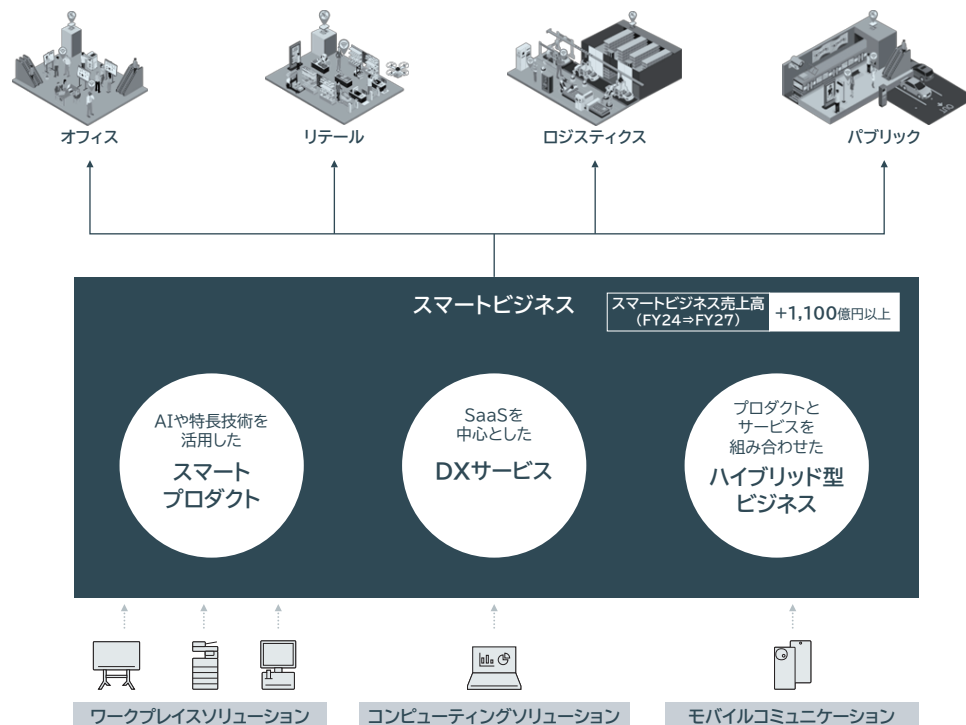


ブランド事業 スマートワークプレイスビジネスグループ

基本戦略

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

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。



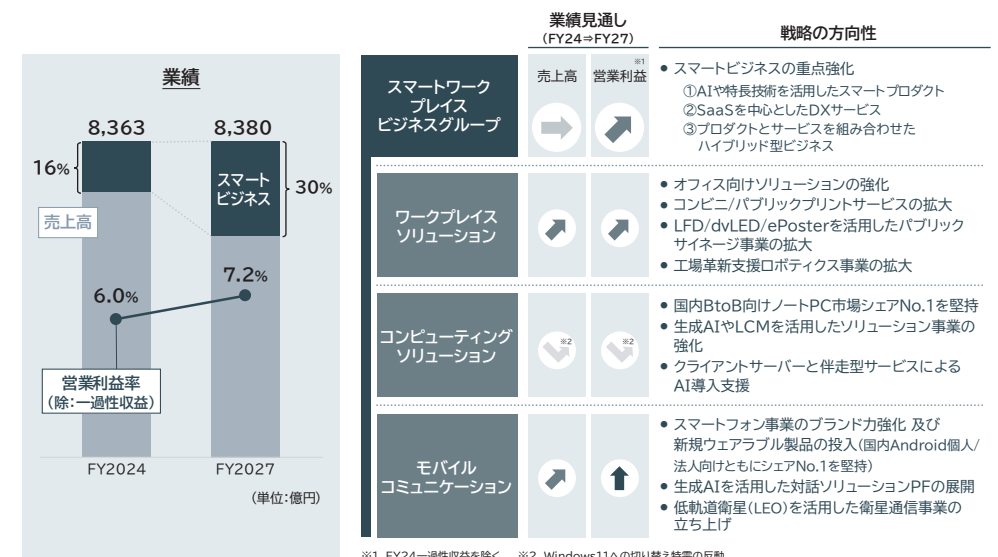
業績目標

2024年度のスマートワークプレイスビジネスグループの業績は、売上高8,363億円、営業利益率6.0%（一過性収益を除く）でした。スマートビジネスとして、スマートプロダクト、DX サービス、ハイブリッド型ビジネスの重点強化により、2027年度は、売上高8,380億円、営業利益率7.2%を目指します。

ワークプレイスソリューションでは、オフィスソリューションの強化やコンビニプリントサービスの拡大、サインージソリューションの拡大、ロボティクス事業の拡大を図ります。

コンピューティングソリューションでは、国内BtoB向けノートPCのシェア1位の堅持、生成AIやLCM※ソリューション事業の強化を推進します。モバイルコミュニケーションでは、スマートフォン事業のブランド力強化及び新規ウェアラブル製品の投入や、低軌道衛星通信端末を活用した衛星通信事業の立ち上げに取り組みます。

※ Life Cycle Management. PCの選定・調達・導入・展開・運用・保守・撤去・更新までをトータルで請け負うサービス



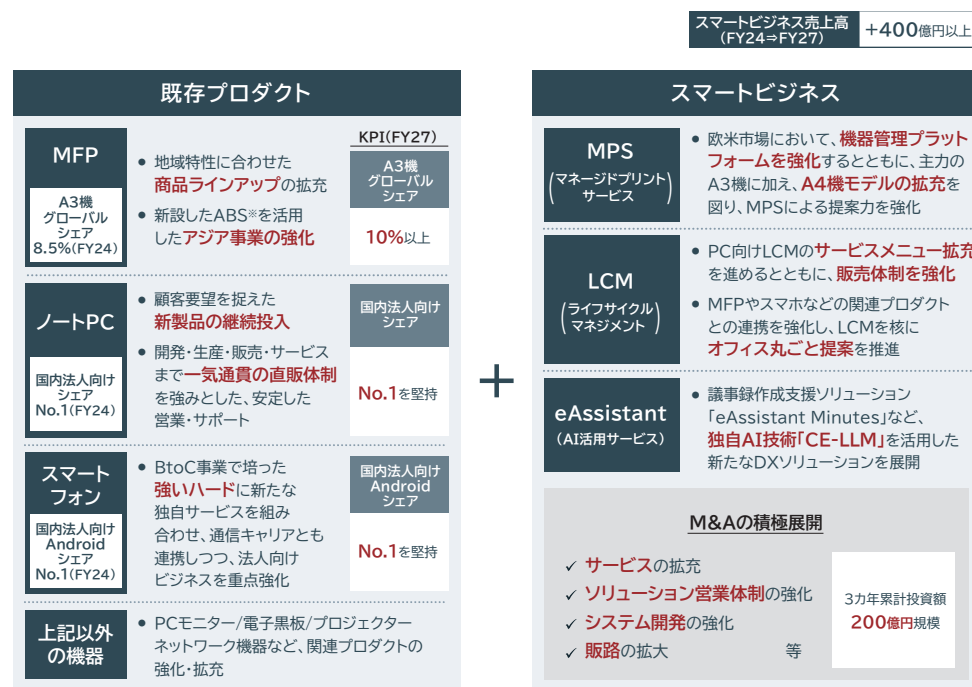
オフィス向け事業の強化

オフィス向け事業は、スマートワークプレイスグループの中核事業です。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していきます。

シャープは、MFP、ノートPC、スマートフォンなどの幅広いオフィス関連製品を保有しており、それぞれに顧客・事業基盤があります。こうした強みを活かし、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に取り組めます。

さらに、欧米市場におけるMPS※の強化、PC向けのLCMを核とす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DXソリューションの展開など、スマートビジネスを拡大・強化していきます。加えて、ITサービス企業などへのM&Aも積極的に活用しながら、販路や営業体制、サービスの拡充に取り組めます。

※ MPS:Managed Print Service



※ Asia Business Solution Center

新たなスマートビジネスの展開

1. リテール向けDXサービスの展開

国内リテール市場は、クラウド化の進展、セルフレジなどのチェックアウトシステムのDX化、キャッシュレス化など、業界が大きく変化・拡大しています。

こうした中、POS事業・通信事業・ハンディターミナル機器事業で培ったノウハウや技術を融合させ、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めます。人手不足が深刻なお客様のAI・DXを支援するソリューションとして、キャッシュレスソリューションや、宿泊向けのAI対話サービス「eAssistant Concierge」などを展開していきます。



※リテール向けを含むシステム関連事業

新たなスマートビジネスの展開

2. ロジスティックス向け事業の拡大

物流業界では、賃金上昇や生産年齢人口減少を背景に、DX化が年々進行しています。

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の開発などを強みに、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していきます。

具体的には、工場ナレッジによるコンサルティング強化、国内No.1の搬送ロボットラインアップの構築、ロボットの制御技術・画像解析技術による現場課題へ展開などに取り組めます。



競争優位性	重点取り組み
- 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	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

※1 顧客ロイヤリティの指標 ※2 MES:製造実行システム(Manufacturing Execution System) WES:倉庫実行システム(Warehouse Execution System)

新たなスマートビジネスの展開

3. 衛星通信事業の立ち上げ

低軌道衛星の機器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、シャープは、スマートフォンの設計で培った小型・軽量技術を活用し従来比約1/9サイズの世界最小レベルの低軌道衛星通信端末を開発しており、これを強みに、次世代通信の分野へ参入していきます。2025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を目指します。

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、端末の強みを活かした独自のソリューションの創出にも取り組んでいきます。



競争優位性	重点取り組み
- スマートフォンの設計で培った小型軽量技術を活かし、端末を従来品比約1/9に小型化(当社調べ) - LEO通信とセルラー(5G)のハイブリッド通信を実現 - LEO衛星経由の5G接続(5G NTN)に世界初成功	販売 - FY25中に初号機をグローバルに展開 - 船用電子機器メーカーと協業し船舶領域から実用化。建設領域へと展開 開発 自動車/ドローンへの搭載を視野に小型/軽量化を追求 - 端末の強みを活かした新規ソリューションを開発

ディスプレイデバイス事業

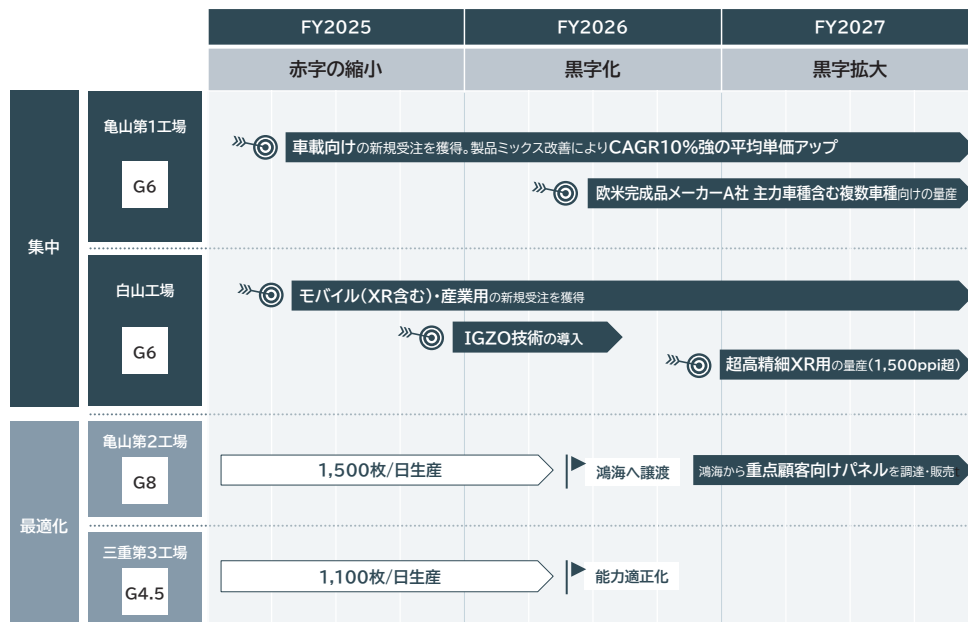
基本戦略

パネル生産工場の選択と集中を加速

ディスプレイデバイス事業では、2024年度に大型ディスプレイを生産するSDPの生産を停止し、中小型ディスプレイの生産能力を最適化するなど、構造改革を進めてきました。

業績のボラティリティの高い亀山第2工場については、2026年8月までに鴻海へ譲渡し、重点顧客向けのパネルを鴻海から調達するビジネスモデルに転換する考えです。そして、亀山第1工場と白山工場は、競争優位を持続できる車載・XR 製品などモバイル・産業用途に集中します。

こうした取り組みにより、固定費の削減を図るとともに、高付加価値製品の販売を拡大し、収益性の高い事業体制の構築を目指します。



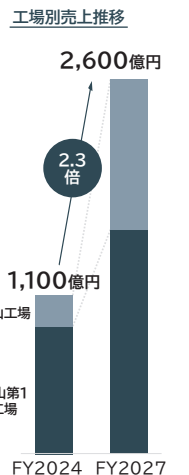
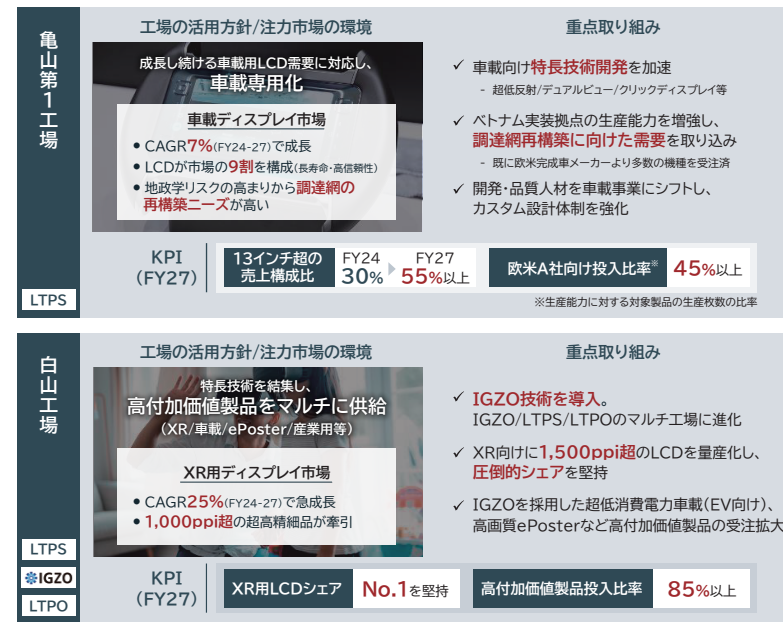
亀山第1工場・白山工場

自社工場の亀山第1工場と白山工場では、技術優位性の強化と設計開発体制・実装拠点の増強を進め、高付加価値製品の販売を大きく拡大させていきます。

亀山第1工場は、成長し続ける車載用LCD需要に対応し、車載専用工場として活用していきます。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の需要取り込みを進め、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。

白山工場では、IGZO技術を核に、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していきます。

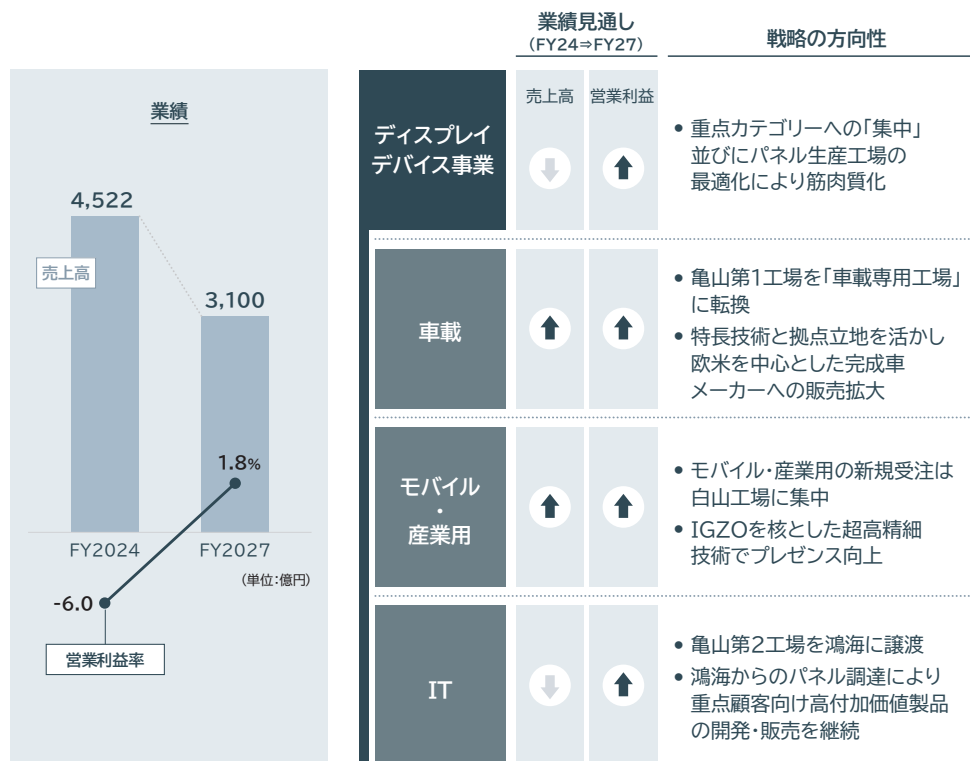
これにより、両工場を合わせた2027年度の売上高は、2,600億円(2024年度比2.3倍)を計画しています。



業績目標

2024年度のディスプレイデバイス事業の業績は、売上高4,522億円、営業利益率-6.0%でした。

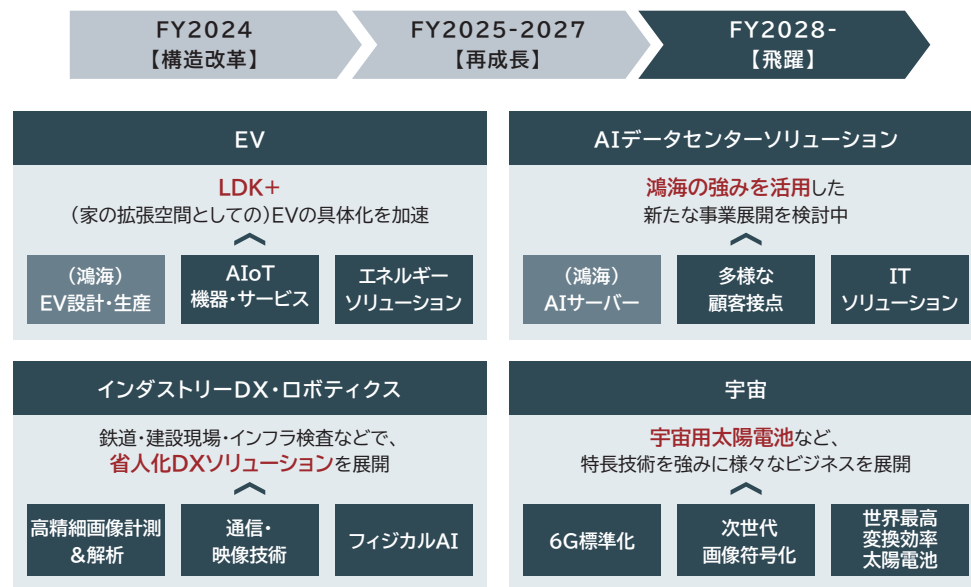
2025年度は赤字縮小、2026年度はブレークイーブン、2027年度は営業利益率1.8%を目指します。
売上高は、パネル生産工場の選択と集中により減収となる見通しですが、事業の筋肉質化により、大幅な収益改善を図ります。



さらなる成長に向けて

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、AIデータセンターソリューション、インダストリーDX・ロボティクス、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。



■:Next Innovationを推進する上での当社の強み

研究開発・知的財産・標準化



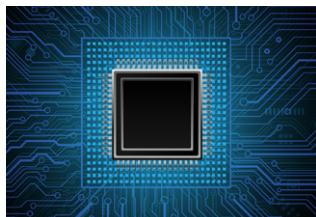
専務執行役員 CTO
兼 SIPI代表取締役会長
種谷 元隆

全社成長戦略を支えるコア技術の深化

コーポレートR&Dとして、再成長と将来の飛躍に向けたコア技術の創出を通じて、全社の新規事業創出やNext Innovationを牽引していきます。

全社のコア技術として、全事業領域への応用展開を目指すエッジAI技術や、省人化DXの基盤となる画像解析技術、AI時代の社会インフラを支える次世代通信技術、環境に配慮した創・蓄・省エネルギー技術、暮らしの豊かさを追求するQuality of Life、そして、ブランド/デバイス事業の基盤技術であるマイクロフォトニクス、これらを核に技術の深化・展開を進めていきます。

主な研究開発分野



エッジAI



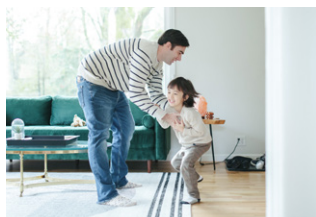
画像解析



次世代通信



創・蓄・省エネルギー



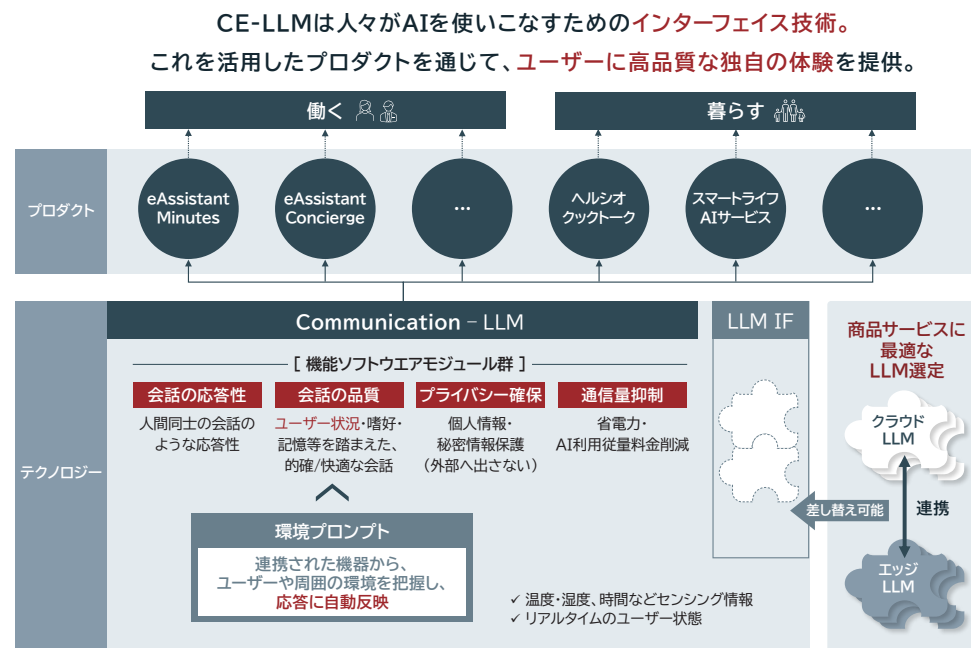
Quality of Life



マイクロフォトニクス

独自のエッジAI技術 CE-LLM

急激な進化を遂げているAIにおいて、シャープとして特に開発を強化していくのが、独自のエッジAI技術「CE-LLM」です。CE-LLMはリアルタイムでユーザーの周辺情報をAIへ自動入力する「環境プロンプト」と、エッジAIとクラウドAIの最適な切り替えにより、会話の応答性や品質を向上させるだけでなく、プライバシー保護や通信量の抑制も実現しています。CE-LLMを活用し、人に寄り添う新たなAIソリューションを提供します。



新たなイノベーション創出の加速に向けては、全社横断プロジェクトI-Proにより、シャープグループの総力を結集して、開発テーマの早期事業立上げを目指します。スタートアップやクリエイターといった幅広いパートナーとも積極的に連携し、シャープらしい価値創造に取り組んでいます。

新産業への挑戦

将来技術の探索においては、大きな成長が期待される領域でコア技術の深化や融合による新たな価値創造を目指し、Next Innovationの具現化を加速させます。

モビリティやインダストリーDX・ロボティクス、宇宙分野などの新産業領域で、当社の特長技術の強みを活かしてシャープらしさを追求するとともに、新規事業の創出に挑戦していきます。



モビリティ



インダストリーDX・ロボティクス

モビリティ市場における顧客ニーズの変化に応じて、「止まっている時」にフォーカスしたシャープならではの新たなEV開発を加速していきます。また、インダストリーDX・ロボティクスでは、当社が保有する画像解析技術とロボット制御・AI応用技術の開発を強化し、将来のフィジカルAIへと繋げていきます。

さらに、関心が高まる宇宙分野においては、これまで蓄積した高効率太陽電池技術や通信技術、画像解析技術などの特長技術を活用し、将来ビジネスの探索を進めていきます。

P.19「中期経営計画」Next Innovationもご参照ください。

知的財産戦略

シャープでは、知的財産戦略を経営上重要な戦略の一つとして位置付け、事業戦略や研究開発戦略と一体で推進しています。積極的な特許取得を推進することで、事業の優位性を高め、経営基盤の強化に努めています。

シャープIPインフィニティ株式会社※1は、シャープの商品、技術及び事業を熟知しており、知財専門業務の質の向上と効率改善を強固に進めながら、高度なサービスを提供することで知的財産経営を高め、シャープの先進技術から強い特許と様々な経済価値を生み出していきます。特許取得に関しては、事業ごとに中核となる技術分野を明確化し、現場に密着した戦略的な特許出願を行っています。また、他社との協業あるいは産学連携などのアライアンス活動により生み出される有用特許の取得も積極的に行っています。

※1 シャープIPインフィニティ株式会社: <https://sippi.jp.sharp/>

標準化戦略

近年、標準化活動は市場創出や競争優位性の確保など、企業経営戦略のツールの一つとして位置付けられ、我が国においても国際標準獲得を通じた競争力強化が急務となっています。

当社は、2003年に無線通信技術の規格特許取得を目的とした研究所を設置し、2004年に3GPP※2会合で開始されたLTE標準化に参加、以来、Beyond 5Gの標準化に至るまで継続して参画しています。現在、世界50か国以上で8,500件を超える通信規格必須特許を保有し、5G規格に関する必須特許保有数は日本トップレベルで、これらの特許を経営資源として活用しています。

また、海外企業や大学等との国際連携も活発に行っており、特に次世代の通信・映像符号化技術の国際標準化を促進しています。国際会議には、積極的に若手社員を派遣し、多くの活動経験を積むことで高度なスキルを持つ人材育成に取り組んでいます。

▶ 受賞歴

- ・経済産業省産業標準化事業表彰にて「イノベーション・環境局長表彰」を2名が受賞
国際標準・国内規格策定や適合性評価活動など産業標準化推進活動の功績が評価されたもの
- ・総務省SCOPE※3にて「研究開発奨励賞」を2名が受賞
「日米産学連携を通じ5G高度化国際標準獲得のための無線リンク技術の研究開発」に対する成果が評価されたもの

※2 3GPP(Third Generation Partnership Project)は、4G/5Gを扱う移動通信システムの仕様の検討・策定を行うプロジェクト。策定された仕様は日本の移動通信システムに広く採用されている。

※3 SCOPE(総務省 戦略的情報通信研究開発推進事業)は、情報通信技術(ICT)分野において新規性に富む研究開発課題を企業・大学・国立研究開発法人等の研究機関から広く公募し、外部有識者による選考評価の上、研究開発を委託する競争的資金のこと。

| サステナビリティ

 サステナビリティに関する詳細については、下記にてご覧いただけます。
<https://corporate.jp.sharp/eco/management/>

サステナビリティに対する基本的な考え方

シャープは、経営理念において掲げている「広く世界の文化と福祉の向上に貢献する」「全ての協力者との相互繁栄を期す」という創業以来の精神のもと、社会やステークホルダーからの期待や要請に応え、当社と社会の相互の持続的発展を目指すことをサステナビリティに対する基本的な考え方としています。

この経営理念・経営信条※1を具体化するために、グループ企業の行動原則として「シャープグループ企業行動憲章」を、全ての役員・従業員の行動の規準として「シャープ行動規範」※2を定め、周知徹底しています。

※1 経営理念・経営信条は、下記にてご覧いただけます。

<https://corporate.jp.sharp/info/vision/>

※2 シャープグループ企業行動憲章、シャープ行動規範の詳細は、下記にてご覧いただけます。

<http://corporate.jp.sharp/info/charter>

サステナビリティ戦略と推進体制

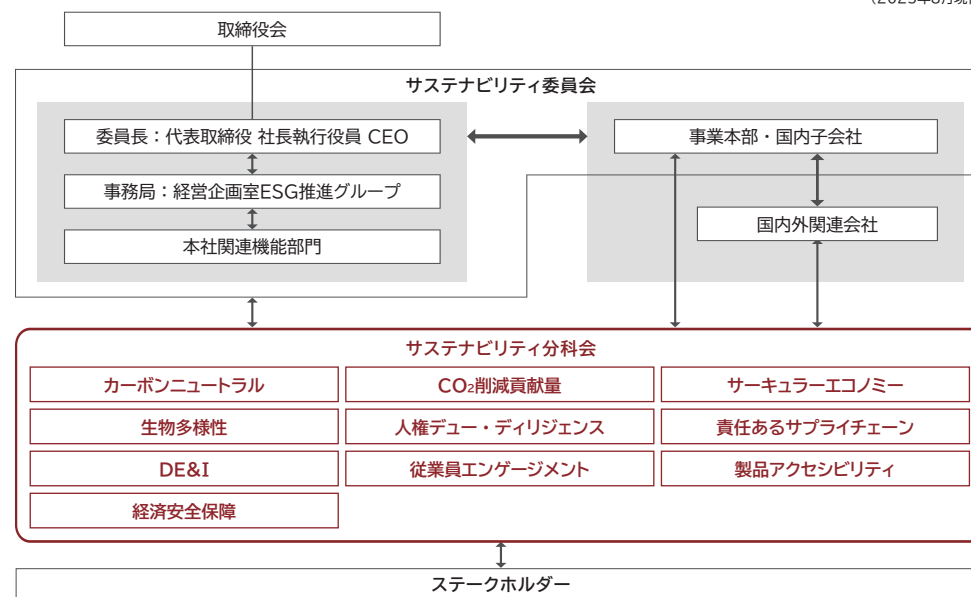
シャープは、サステナビリティに対する基本的な考え方に基づき、2015年9月に国連で採択され、企業へも大きな期待が寄せられている持続可能な開発目標(SDGs)の達成へ貢献することを中長期ビジョンに据え、取り組みを進めています。

2018年度には、この中長期ビジョンの実現に向けて「事業や技術のイノベーションを通じた社会課題の解決」と「サステナブルな事業活動による社会・環境に対する負荷軽減」を両輪として、SDGs達成に向けた貢献を目指すことをサステナブル経営の基本戦略として取り組みを加速しています。



サステナビリティマネジメント体制

(2025年8月現在)



2024年度のサステナビリティ委員会の主な議題(2回開催)

- ・ 全社ESG取り組み指針
- ・ 年度重点施策指針/KPI及び実績報告
- ・ サステナビリティ分科会の設置・活動報告
- ・ カーボンニュートラル推進状況
- ・ サーキュラーエコノミー推進状況
- ・ DE&I推進状況
- ・ 製品アクセシビリティ推進状況
- ・ 従業員エンゲージメントサーベイ実施状況 等

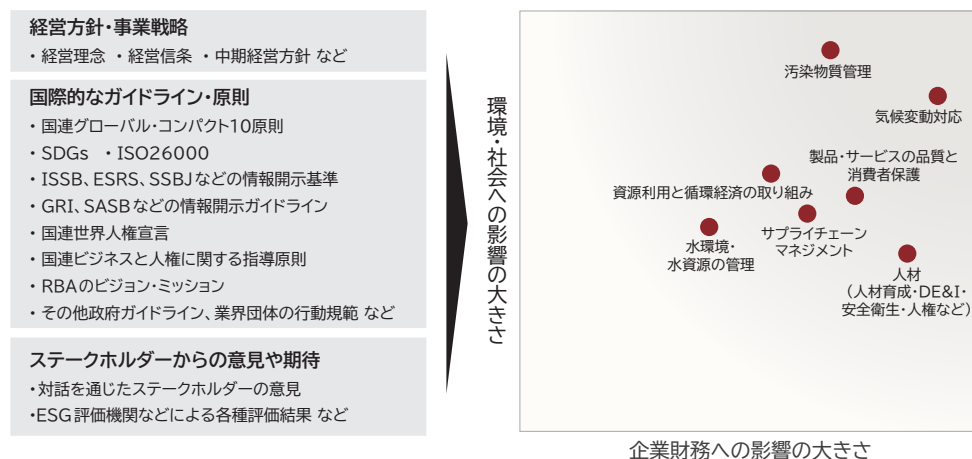
マテリアリティ(重要課題)

SDGsやパリ協定※1などのグローバルでの社会課題解決を目指した国際的な中長期目標が相次いで発表され、またグローバルサプライチェーンにおける強制労働などの人権問題への関心が集まる中で、企業のサステナビリティ取り組みへの期待はより一層高まっています。

こうした背景から、グローバルな社会課題解決への貢献とシャープグループの中長期的な成長との両立の視点から、サステナブル経営推進のためのマテリアリティ(重要課題)を特定し、取り組みを進めています。

マテリアリティの特定に当たっては、当社の経営理念・経営信条や中期経営方針に加えて、国連グローバル・コンパクト、SDGs、RBAのビジョン・ミッションなどの国際的なガイドラインや原則や非財務情報開示基準、様々なステークホルダーからの意見や期待、ESGレーティング・格付機関などによる評価結果などを踏まえ、マテリアリティを抽出しています。

マテリアリティの特定プロセス



抽出したマテリアリティは「環境・社会への影響の大きさ」と「企業財務への影響の大きさ」という2つの視点から、全社レベルで優先的に取り組むテーマを特定しています。

特定された優先取り組みテーマについては、施策ごとの目標・GOAL、評価指標(KPI)、実行計画などを設定し※2、半年に一度開催される「サステナビリティ委員会」や「サステナビリティ分科会」、その他の全社会議等において実績や取り組み状況のレビューを行っています。

※1 2015年にパリで開催された第21回気候変動枠組条約締約国会議(COP21)で採択された、気候変動抑制に関する多国間の国際的な合意協定。世界の平均気温の上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求することが掲げられている。

※2 優先取り組みテーマやKPIなどは、下記にてご覧いただけます。

<https://corporate.jp.sharp/eco/management/>

イニシアティブへの参加

シャープは、グローバル社会の一員として、国際的な指針や規範を尊重しながら企業経営を行っています。



環境活動

環境活動の詳細は、下記にてご覧いただけます。
<https://corporate.jp.sharp/eco/environment/>

長期環境ビジョン「SHARP Eco Vision 2050」

気候変動や資源枯渇、プラスチックゴミ問題など、地球規模の環境問題はさらに深刻さを増し、国際社会における重要課題と認識されています。このようななか、「持続可能な開発目標(SDGs)」や「カーボンニュートラル^{※1}」への対応、「サーキュラーエコノミー^{※2}」の実現に向けた取り組みなど、社会課題の解決に向けた動きがグローバルで加速しています。

シャープは、1992年に定めた環境基本理念「誠意と創意をもって『人と地球にやさしい企業』に徹する」のもと、2019年に長期環境ビジョン「SHARP Eco Vision 2050」を策定しました。「気候変動」「資源循環」「安全・安心」の3つの分野で2050年の長期目標を設定し、持続可能な地球環境の実現を目指します。

なお、長期環境ビジョンの各分野のうち、世界的に喫緊の課題となっている「気候変動」については、

2030年の自社活動のCO₂排出量(スコープ1+2)ネットゼロと、2050年のサプライチェーン全体のCO₂排出量(スコープ1+2+3)ネットゼロを目指して、取り組みを加速しています。

シャープは、企業活動や環境保全活動を通じ、ステークホルダーの皆様との連携をさらに深め、社会課題の解決と持続的な企業価値の向上に取り組みます。

※1 温室効果ガスの排出量から吸収量を差し引いて、合計を実質ゼロにする状態

※2 廃棄された製品や原材料などを新たな「資源」と捉え、廃棄物を出すことなく資源を循環させる経済の仕組み(循環型経済)

長期環境目標

シャープは「SHARP Eco Vision 2050」の実現に向けて3つの分野それぞれに長期的なゴールを定め、「消費するエネルギーを上回るクリーンエネルギーの創出」及び「企業活動で生じる地球への環境負荷の最小化」に取り組みます。



P.25
ご参照

気候変動

シャープはこれまで、自らが消費するエネルギーの削減をはじめ、製品の省エネルギー化を進めることで、家庭や社会で消費されるエネルギーの削減に努めてきました。

また、創業者 早川徳次の「当社が出しているものは、全て電気を使うものばかり。今後、会社が大きくなればなるほど電気を使うことになるので、(電気を)作ることもしよう」という考えで太陽電池の開発に着手し、半世紀以上にわたり太陽光発電の普及にも努めてきました。

電気を使う製品を作る会社だからこそ、
電気の使用で生じる環境負荷に責任を持たなければならない。

シャープは世界が目指すカーボンニュートラルの達成を支持し、自社活動をはじめサプライチェーン全体の脱炭素社会を実現すべく、2050年に向け以下の2つの目標に挑戦します。

目標

- ・ サプライチェーン全体のCO₂排出量をネットゼロへ
- ・ サプライチェーン全体で消費するエネルギーを上回るクリーンエネルギーを創出



P.26
ご参照

資源循環

シャープはこれまで、新しい製品を生み出すことで世の中に多様な価値を提供してきた一方で、多くの資源を使用してきました。

限りある資源の中で、全てのステークホルダーに
多様な価値をいつまでも提供できるように。

シャープは「資源の有効活用」により一層努め、「最小限の資源」で「最大限の価値」を継続的に提供し、サーキュラーエコノミー(循環型経済)を構築し、循環型社会を実現すべく、2050年に向けて以下の2つの目標に挑戦します。

目標

- ・ 製品への新規採掘資源^{*}の使用をゼロへ
- ・ 自社活動による廃棄物の最終処分をゼロへ

※ リサイクルをするにあたり環境配慮面で合理性のないものを除く。



P.26
ご参照

安全・安心

シャープの工場では製品製造工程において様々な化学物質を使用し、また、製品には様々な化学物質が含有されています。化学物質には人体や地球環境・生態系に悪影響を及ぼすものもあり、その取り扱いには徹底した管理が必要です。

シャープの企業活動が、人の健康や地球環境・
生態系に悪影響を及ぼすことがあってはならない。

シャープは現行の国際基準はもとより将来を見据えた自社基準を設定し、これらに準じた化学物質の徹底管理を行い、「化学物質が人の健康や地球環境・生態系に及ぼす影響」を排除します。

目標

- ・ 化学物質の適正管理で人の健康や地球環境・生態系を守る

TCFDに基づく情報開示

TCFD 提言への対応

金融システムの安定化を図る国際的組織である金融安定理事会(FSB)によって設置された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)は、気候変動に関するリスク・機会を企業などが情報開示することを推奨する提言を2017年に公表しました。シャープはTCFDの提言への賛同を表明するとともに、TCFDのフレームワークに沿って、気候変動に関する情報開示の拡充を図っています。



1. ガバナンス

気候関連の問題は「サステナビリティ委員会※1」の委員長である代表取締役 社長執行役員 CEOが監視、監督責任を持っています。「サステナビリティ委員会」は委員長以下、経営幹部、本社機能部門、事業本部・子会社などで構成されています。委員会では、気候変動をはじめとしたESGに関する方針やビジョンの徹底、施策についての審議・推進、社会課題に関する最新動向の共有などを実施しています。

委員会における経営層によるモニタリング・レビューを通じて、気候変動に関する取り組みを継続して強化し、持続可能な社会の実現への貢献を目指しています。

2. 戦略

シャープは「気候変動」を中長期的なリスクと機会の一つとして捉え、関連リスク及び機会を踏まえた戦略と組織のレジリエンスについて検討するために、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による気候変動シナリオ(1.5℃シナリオ※2及び4℃シナリオ※3)を参照してシナリオ分析を実施して、2050年までの長期的な影響を考察しました。

それぞれのリスクと機会の詳細、及び対応策は、下記にてご覧いただけます。

https://corporate.jp.sharp/eco/environment/climate_change/

温室効果ガス排出量の進捗状況(2024年度)

基準年(2021年度実績)	2024年度実績	基準年比
1,365千t-CO ₂	820千t-CO ₂	39.9%削減

※1 P.22をご参照ください。

※2 IEAのNet Zero Emission 2050シナリオ、IPCCの第6次評価報告書(AR6) SSP1 1.9シナリオなどを参照

※3 IPCCの第5次評価報告書(AR5)のRCP 8.5シナリオなどを参照

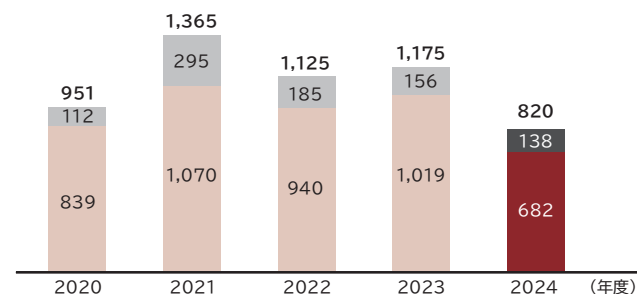
3. リスク管理

シャープは、ビジネスリスクマネジメントの基本的な考え方を定めた「ビジネスリスクマネジメント規程」に基づき、気候関連リスクの特定や評価を行っています。将来予測される気候シナリオの分析により、発生する確率が高い気候関連リスクの抽出を行い、経営幹部及びリスクマネジメント事務局である内部統制部へ必要に応じて事案内容を報告し、関係部門と連携して必要な改善策を検討しています。

4. 指標と目標

シャープは、1992年に定めた環境基本理念「誠意と創意をもって『人と地球にやさしい企業』に徹する」のもと、2019年に長期環境ビジョン「SHARP Eco Vision 2050」を策定しました。「気候変動」「資源循環」「安全・安心」の3つの分野で2050年の長期目標を設定し、持続可能な地球環境の実現を目指しています。世界的に喫緊の課題となっている「気候変動」については、2030年の自社活動のCO₂排出量(スコープ1+2)ネットゼロと、2050年のサプライチェーン全体のCO₂排出量(スコープ1+2+3)ネットゼロを目指して、取り組みを加速しています。

事業活動に伴う温室効果ガス排出量の推移(千t-CO₂)



■ エネルギー起源CO₂排出量 ■ PFC等※4排出量

※4 HFC類、PFC類、六フッ化硫黄(SF₆)、三フッ化窒素(NF₃)

資源循環

サーキュラーエコノミーの実現に向けて

シャープの独自技術である「自己循環型マテリアルリサイクル技術」により開発した再生プラスチックは、2024年度発売モデルの冷蔵庫・エアコン・洗濯機・小型家電に採用し、その使用量は累計21千tに達しています(2001～2024年度実績)。

今後は家電4品目だけでなく、当社の全ての製品へ自己循環型マテリアルリサイクルの展開を目指し、サーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。



再生プラスチックの採用事例

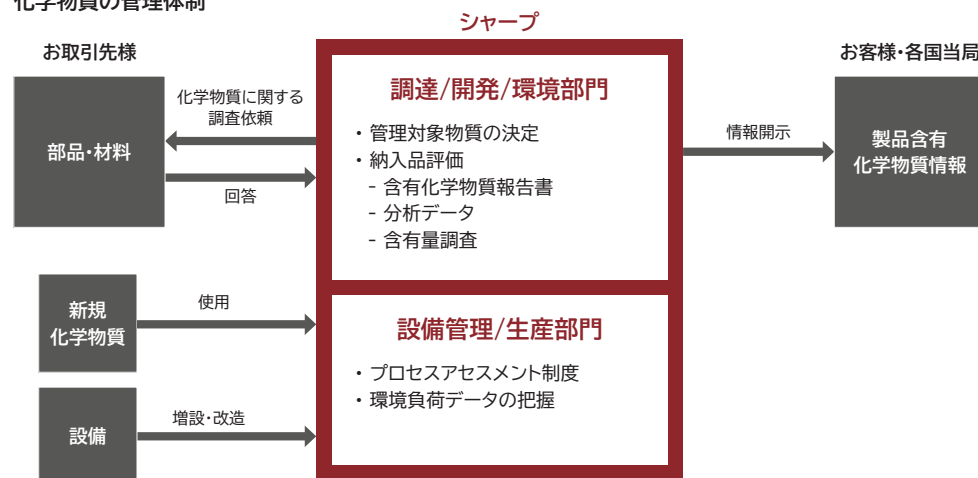


安全・安心

化学物質の適正管理

化学物質管理に関する取り組みとして、製品では、製品の構成部品・材料に含まれる化学物質に関する「納入品評価」を調達先などのお取引先様のご協力のもと推進し、製品に含有される化学物質の情報を把握・管理しています。また、各工場では新規化学物質の使用時や設備の増設・改造時に、安全性や環境負荷などの事前評価・確認を行う「プロセスアセスメント制度」を導入しています。

化学物質の管理体制



社会活動

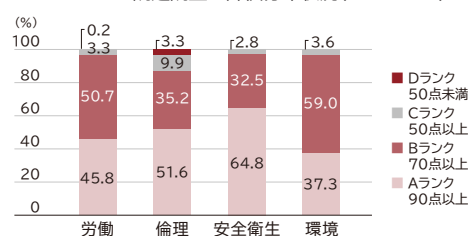
サプライチェーン全体でのCSR推進

シャープは、「シャープ行動規範」において、児童労働を含むあらゆる形態の強制労働を認めず、また実効的な廃止を支持する旨、定めています。こうした方針のもと、「RBA行動規範」に準拠した「シャープサプライチェーンCSR推進ガイドブック」を策定・公開し、取引基本契約書にもガイドブックに基づくCSR取り組みをお取引先様の遵守事項として義務付けています。

強制労働などを含むサプライチェーン上のCSRリスクを特定・評価し適切に対処するため、お取引先様の各工場を対象にRBA自己評価調査票に準拠した「CSR・グリーン調達調査」を定期的に行い、評価結果をフィードバックするとともに、低評価の分野がある工場には改善計画書の提出を求め、継続的なCSR取り組みのレベルアップを図っています。2024年度は、当社がグローバルで調達している取引先の調達金額上位80%を占める470社960事業所を対象にCSR・グリーン調達調査を実施しました。

今後も、サプライチェーン全体でのCSR取り組みを強化し、グローバルな責任あるサプライチェーンの構築を目指していきます。

CSR・グリーン調達調査の評価分布状況(グローバル)



サプライチェーンにおける人権デュー・ディリジェンスに向けた取り組み

昨今、グローバルサプライチェーンにおける人権・環境リスクの顕在化、各国における関連法規制や輸入規制等の強化などを背景として、企業のサプライチェーンデュー・ディリジェンスの取り組みへの期待や要請はますます高まっています。

シャープは、2021年12月に正式にRBAへ加盟し、RBAのツールや仕組みを活用しながら、関連する取り組みを強化しています。一例として、RBA e-Learning Academyを利用して、従業員に対し国際的なCSR基準に関する理解を深める取り組みを行っています。

また、上記「CSR・グリーン調達調査」を通じて人権侵害リスクを評価しています。これらの取り組みの結果、サプライチェーン上で強制労働や児童労働などの深刻な問題は確認されていません。万一、人権侵害等が確認された場合は、契約に基づき直ちにお取引先様と協議の上で必要な是正及び救済措置を講じ、改善が見込まれない場合は、取引停止を含む厳格な措置で臨む方針です。

さらに、苦情処理メカニズムの強化にも取り組んでいます。従来社外ホームページに通報窓口「クリスタルホットライン」を設置し、お取引先様からの通報を受け付けていますが、2022年に一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に発足メンバー(正会員)として加盟し、グローバルサプライチェーンにおける幅広いステークホルダーから人権に関する苦情をAI自動翻訳も活用し34言語で申し立てることができる仕組みを構築しました。



CSR調達に関する詳細は、下記にてご覧いただけます。
<https://corporate.jp.sharp/eco/social/procurement/>

品質に関する詳細は、下記にてご覧いただけます。
<https://corporate.jp.sharp/eco/social/quality/>

責任ある鉱物調達への取り組み

近年、「米国金融規制改革法(ドッド・フランク法)」や「欧州紛争鉱物規則」に加え、欧州における「企業サステナビリティ・デュー・ディリジェンス指令」「電池規則」など、企業に人権・環境デュー・ディリジェンスを義務付ける法規制の成立が相次ぎ、企業に求められる責任ある鉱物調達への取り組みは、「鉱物」「地域」「リスク」が広がり、ますます複雑化しています。シャープは、紛争地域及び高リスク地域で採掘された鉱物の調達のサプライチェーンにおいて、人権侵害や環境破壊等に加担せず、かつ現地での健全かつ合法的な事業活動を阻害しないよう適切な対応を行うことを基本方針としています。

この基本方針のもと、主要な各事業本部・生産子会社において調査体制を構築し、RMI(Responsible Minerals Initiative)やJEITA(一般社団法人 電子情報技術産業協会)などの業界団体への加盟を通じて、グローバルな最新動向を踏まえながら、OECD 紛争地域及び高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンスに基づく関連施策を推進しています。

RMIが発行する国際標準の報告テンプレートを使用した調査を通じた、リスクの特定と評価を行っており、2024年度に主要事業領域において特定した3TG(金、タンタル、錫、タングステン)製錬業者・精製業者280施設のRMAP(Responsible Minerals Assurance Process)適合率は約80%でした。

また、代表取締役 社長執行役員 CEOを委員長とするサステナビリティ委員会において、「責任ある鉱物調達」を重点取り組みテーマに設定し、関連施策の進捗状況を確認しています。

特定した3TG製錬・精製業者のRMAP適合率の推移

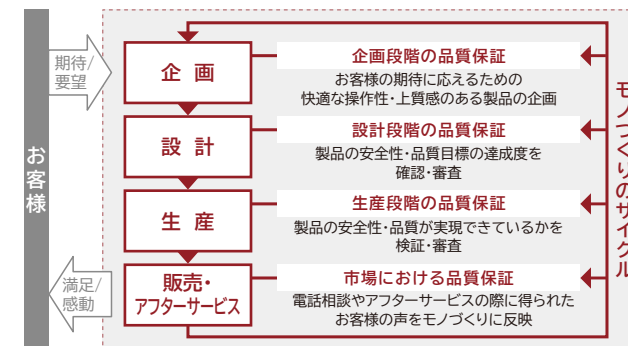
	2022年度	2023年度	2024年度
RMAP適合率	63%	79%	80%

品質・安全性の確保

シャープは、お客様の信頼獲得と満足向上のために、お客様のニーズと要望に応え、かつ安全性、品質、信頼性に配慮したより良い製品、サービスを提供します。

品質保証体制

シャープは、製品の企画/設計/生産/販売・アフターサービスに関わる全ての部門に対して「お客様に保証すべき品質」を明らかにし、全員参加で品質の継続的改善に取り組んでいます。





人材に関する詳細については、下記にてご覧いただけます。
<https://corporate.jp.sharp/eco/social/>

人材戦略

シャープグループは経営理念において、人材に対する考え方を「会社働く人々の能力開発と生活福祉の向上に努め、会社の発展と一人ひとりの幸せとの一致をはかる」と明示しています。この理念を実現するため、中期経営計画(2025年度～2027年度)において、持続的な事業拡大を支える成長基盤として、“人”への投資を拡大することを掲げています。

具体的には、AI/ デジタル人材やグローバル人材などの「成長を支える人材の育成・獲得」に注力するほか、全社員を対象とした研修を拡充することで、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づくり」に取り組み、従業員エンゲージメントの向上に努めます。

これらの取り組みを通じて、社員の能力開発と挑戦を強力に後押しし、一人ひとりの可能性を最大限に引き出すことで、持続可能な収益構造の確立を図り、社会に貢献する企業を目指していきます。

P.11「中期経営計画」2.持続的な事業拡大を支える成長基盤の構築 一人への投資の拡大をご参照ください。

人材育成

従業員一人ひとりの能力の「質の向上」や「幅の拡大」を狙いとした多彩な人材育成プログラムにより、若手社員の育成、次世代リーダー人材の育成、グローバル人材の育成、個の能力向上等の様々な取り組みを行っており、加えて2025年度からはAI/ デジタル人材の育成にも取り組みます。

また「強い個を育てる」という考え方のもと、ビジネスを行う上での基本的な知識や専門性を学ぶための環境づくりに取り組んでいます。「個々人がいつでも、どこでも、主体的に学ぶ」ことを通じて、事業に精通したプロフェッショナル人材の育成を図っています。これらについては、従業員が自宅のパソコンや自身のスマートフォンを使って、いつでもどこでも簡単に学習ができるeラーニング環境を整えており、自己啓発による従業員の能力向上を積極的にサポートしています。

従業員エンゲージメントの向上

シャープは、会社のビジョンや経営者の考えを“トップメッセージ”として定期的に従業員に発信し、企業理念や価値観の共有を図っています。さらに、従業員の意見をアンケートやサーベイを通じて収集し、インナーブランディングを高める取り組みを推進することで従業員エンゲージメントの向上に繋がっています。また、人事制度や報酬制度などの情報を開示し、従業員の納得感を高めるようにしています。さらにマネジメント層の教育を強化し、複雑化するコミュニケーションに対応するための役割を高め、情報共有や権限委譲を推進し、従業員が自発的に取り組むことができる環境を整え、従業員のオーナーシップ(当事者意識・主体性)を促進しています。さらに評価・給与体系などの制度やIT環境などインフラの充実を図り、従業員がストレスなく安心して仕事に取り組める、心理的安全性の高い職場づくりを進めています。

2024年度からは従業員満足度調査に代えてエンゲージメントサーベイを年2回実施しており、サーベイ結果を踏まえて従業員の期待や満足度合を把握し改善に繋げることで、さらなるエンゲージメント向上に繋げていきます。

	2024年度実績	目標
エンゲージメントスコア※	B	(2027年度) A(3ランクアップ)

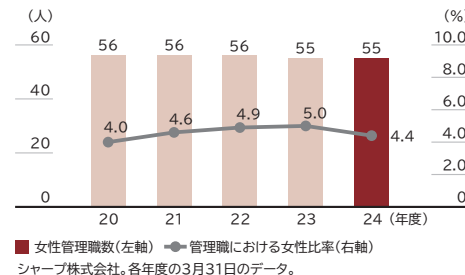
※ リンクアンドモチベーション社が提供する「モチベーションクラウド エンゲージメント」を活用。会社・上司・職場に関する従業員の期待度と満足度を集計する独自の調査方法によって、組織のエンゲージメント状態を可視化
 Bは全国平均水準、Aは上位20%程度の水準。対象はシャープ株式会社及び国内連結子会社

DE&I(Diversity, Equity & Inclusion)の推進

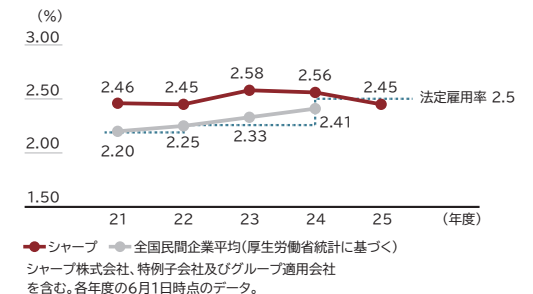
シャープグループは、多様な個性や能力を尊重し、それぞれが生み出す価値を結集することにより、シャープならではの革新技術の創出や新たなサービスの提案を通じて、持続的な成長の実現を目指しており、2024年度に制定した「DE&I方針」※に基づき、従業員一人ひとりの個性や能力が発揮できる職場環境の整備を進め、多様な人材が最大限に力を発揮できる組織づくりに取り組んでいます。

※ シャープDE&I方針: <https://corporate.jp.sharp/eco/images/social/diversity/2025policy.pdf>

女性管理職の推移



障がい者雇用率の推移



ワーク・ライフ・バランスの取り組み

従業員一人ひとりが働きがいをもって高いパフォーマンスを発揮できるよう、在宅勤務制度について2023年からは適当な利用可能日数を拡大し、生産性の維持・向上を前提に適用事由の要件を撤廃しました。あわせて、フレックスタイム制においてフレキシブルタイムを拡大することで、働く場所と時間の選択肢を拡大しました。加えて、全従業員が効率的でメリハリのあるワーク・スタイルを確立するため「ノー残業デー」の設定や年次有給休暇の計画的取得推進などの施策を行っています。

また、育児・介護・治療と仕事との両立を支援する制度の拡充や制度利用の促進を行い、従業員のワーク・ライフ・バランス実現を図っています。育児支援については、ガイドブックの配付や個別の制度周知などを行っており、多くの従業員が育児のための休職や休暇等の制度を利用しています。

社外取締役メッセージ
グローバルなコーポレートガバナンスの
強化を通じた企業価値向上への貢献

社外取締役

姫岩 康雄

1983年にピート・マーウィック・ミッチェル会計士事務所（現 KPMG）に入所。2016年6月に KPMG 有限責任あずさ監査法人のパートナーを退任し、姫岩公認会計士事務所を開設。当社との関係では、2017年6月から独立社外取締役（監査等委員）を担当。

— ご経歴についてお聞かせください。

1983年にピート・マーウィック・ミッチェル会計士事務所（現KPMG）に入所し、約30年にわたって、数多くのグローバル企業の監査を担当しました。在職中にロンドン事務所に駐在し、欧州に進出する日系企業の監査及びアドバイザリー業務を担当したことが、自身の最大の財産の一つとなっています。

— 2024年度の振り返りをお願いします。

当社グループは、直前の2期連続で大幅な当期純損失を計上しました。こうした中で、2024年5月に中期経営方針を発表し、デバイス事業のアセットライト化とブランド事業の収益力向上に取り組んだことは大きな決断だったと思います。

特にアセットライト化の一環として、祖業に近い堺ディスプレイプロダクト株式会社の大型ディスプレイの生産停止という極めて大きな経営判断を下し、短期間でやり遂げたことは、他社では容易にできないことだったと思います。また、必達目標の当期純損益の黒字化も達成し、自己資本比率の改善、純有利子負債の大幅削減やフリーキャッシュフローの黒字継続など、財務基盤の改善も着実に進展しました。管理面を含めて迅速で徹底された対応だったと感じています。

— 当社の中期経営計画についてお聞かせください。

今回発表した中期経営計画では、沖津社長のリーダーシップのもと、創業の精神を深く根付かせ、全社員が「シャープらしさ」にこだわりを持って事業活動を推進できるよう、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」を策定し、全社一丸となって再成長、将来の飛躍を目指しています。

私は、経営陣との間で建設的な緊張感を持ちながら、内部監査部門や会計監査人と連携して監査・監督を行い、お互いの役割への理解と敬意を保ちながら経営の透明性を確保し、グループ全体の内部統制の実効性を向上させていきたいと考えています。また、支配株主との取引に関しては、少数株主保護の観点にも十分に配慮しつつ、グローバルベースでのコーポレートガバナンスの強化を図り、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出の実現に貢献することで、株主の信頼とステークホルダーからの要請に応えていきたいと考えています。

— グローバルなコーポレートガバナンスの重要性についてお聞かせください。

企業の継続的な成長と企業価値の向上には、グローバルベースでのコーポレートガバナンスを強化し、経営の透明性を確保することが、極めて重要だと思っています。

当社では管理本部、内部監査部門などによる内部統制が機能していますが、組織の規模が大きいこともあり、継続的な機能の検証と改善をしていく必要があると感じています。

私は監査法人での経験を活かし、グローバルベースでのコーポレートガバナンスの強化に取り組み、経営の透明性を確保することで、当社グループの継続的な成長と企業価値の向上に貢献したいと思っています。

— 資本コストや株価を意識した経営に向けた取り組み・課題についてお聞かせください。

資本コストや株価を意識した経営は、企業価値の向上を目指すために非常に重要だと思っています。しかしながら、当社グループは、過去の大きな損失によりバランスシートが大きく棄損し、資本効率を示す指標が有効に機能しない状況になっています。

この状況を考えると、まずはアセットライト化を含む構造改革をやり遂げ、安定的に利益を計上できる事業構造の確立に注力すべきと考えます。それにより、有利子負債の削減や自己資本比率の改善が進み、ROICやROEを安定的な指標として活用し、市場とより建設的な対話が可能になると 생각합니다。

— 当社の将来に期待することについてお聞かせください。

沖津社長は、現場を重視する姿勢がとても強い経営者だと思います。それは、製造、販売の現場訪問や内部統制の改善に迅速に対応する姿勢にも表れています。大きな組織ですので、トップとして明確な経営の方向性を持つことに加え、しっかりと社員に考え方を伝えようとする姿勢は、経営者として非常に大切なことだと思っています。

当社グループが大きな構造改革を通じて安定的に利益を計上できる事業構造を確立しつつあるのは、全ての社員が創業の精神である「誠意と創意」を持ち続け、自然と組織のガバナンスが機能していたことが大きかったと思います。沖津社長は「創業の精神」を発展的に継承しようとしており、今後もこのモメンタムを活かし、シャープらしい目の付けどころの良い特長のある製品を世に送り出す会社として成長していくことを願っています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、経営理念の一節に掲げている「株主、取引先をはじめ、全ての協力者との相互繁栄を期す」という考えのもと、「透明性」「客観性」「健全性」を確保した迅速かつ確な経営により、企業価値の最大化を実現することを、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としています。

こうした考えから、社会・経済動向や経営等の分野に関する高い見識や豊富な経験を有する社外取締役を選任しています。また、会社の機関設計に関し、監査等委員会設置会社を選択することにより、職務執行に対する監督機能の強化を図りつつ、意思決定の機動性を高めています。

業務執行については、執行役員制度の導入により、監督・意思決定機能と業務執行機能を分離することで、迅速かつ効率的な業務執行を着実に遂行できる体制を構築しています。さらに、ビジネスユニットを単位として収益責任を明確にすることで、個別の事業・オペレーションを徹底的に強化するとともに、本社組織で統制しています。

コーポレート・ガバナンス体制の状況

当社は、取締役の職務執行を監督する取締役会、取締役の職務執行を監査する監査等委員会を有し、監督・意思決定機能と業務執行機能を分離した執行役員制度によるコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

取締役会は、法令で定められた事項や経営に関する重要項目を決定するとともに、業務執行の状況を監督しています。なお、取締役会の諮問機関として、内部統制委員会、報酬委員会及び指名委員会を設置しています。また、親会社グループと当社グループとの取引で経営戦略会議に付議すべき案件で重要なものについては、決定に先立ち、独立社外取締役が過半数を占める取締役会において取引の必要性・合理性・妥当性につき審査を受け、承認を得ることとしています。

取締役会のほかに、全社的な経営及び業務運営に関する重要な事項について審議する機関として執行役員を構成員とする経営戦略会議を設置し、適宜開催することで、経営の迅速な意思確認を行っています。

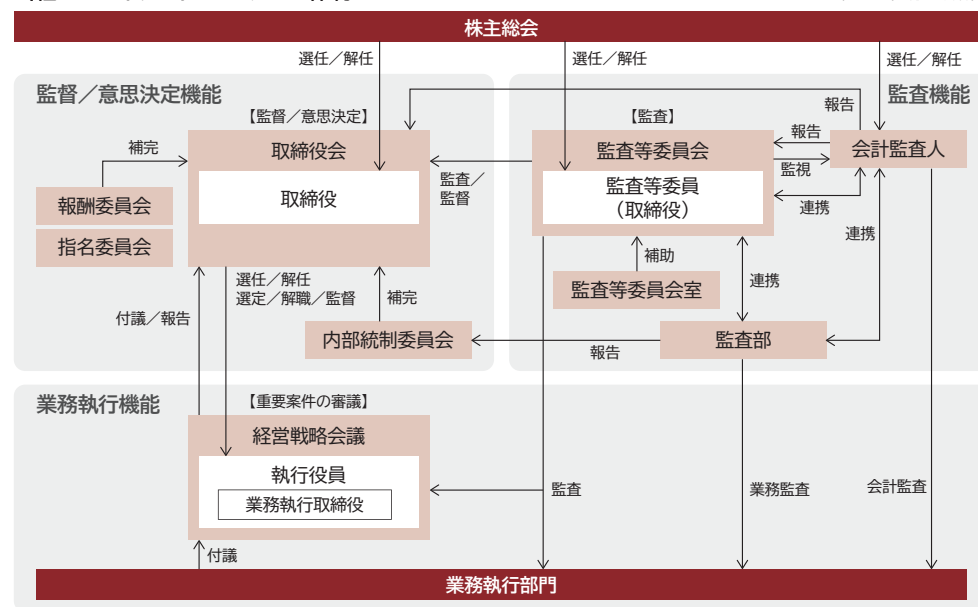
監査等委員会は3名の監査等委員である取締役で構成されており、全員が専門的な高い知見を有しています。そのうち2名は独立社外取締役であり、1名は常勤の監査等委員です。監査等委員会は、業務執行取締役及び会計監査人、さらには内部監査部門等と定期的に意見交換を行い、業務執行の適法化・適正化・効率化に努めています。



コーポレートガバナンス報告書は、下記にてご覧いただけます。
<https://corporate.jp.sharp/ir/governance/policy/pdf/governance.pdf>

当社のコーポレート・ガバナンス体制

(2025年6月27日現在)



機関ごとの構成員

(◎:議長、委員長)(2025年6月27日現在)

役名	氏名	取締役会	監査等委員会	経営戦略会議	指名委員会	報酬委員会
代表取締役 副会長執行役員	呉 柏 勲	◎		○		
代表取締役 社長執行役員 CEO	沖津 雅浩	○		◎	○	○
社外取締役	永塚 誠一	○			○	○
社外取締役	矢野 康治	○			○	◎
社外取締役※	姫岩 康雄	○	○		○	○
社外取締役※	梶原 ゆみ子	○	○		◎	○
取締役※	村瀬 裕之	○	◎			
専務執行役員	小坂 祥夫			○		
専務執行役員	種谷 元隆			○		
専務執行役員	河村 哲治			○		
常務執行役員	菅原 靖文			○		
執行役員	中野 吉朗			○		
執行役員	川合 勝博			○		
執行役員	小林 繁			○		

※ 監査等委員

取締役報酬関係

個別の取締役報酬の開示状況と報酬の額またはその算定方法の決定方針

取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等については、2024年6月27日開催の定時株主総会決議をもって、金銭による報酬枠を事業年度当たり5億円以内(うち社外取締役1億円以内)としています。

また、当社は、当社の取締役が、株主の皆様との一層の価値共有を進め、会社業績に対する責任及びその向上へのインセンティブを強めるため、金銭報酬枠とは別枠で、非金銭報酬として譲渡制限付株式またはストックオプションとしての新株予約権の付与を事業年度当たり3億円(15万株または1,500個)以内(うち社外取締役3,000万円(1万5千株または150個)以内)としています。

取締役(監査等委員を除く)の個人別の報酬等は、株主総会で承認された報酬枠の範囲において、金銭報酬は取締役会の委任を受けた報酬委員会が決定し、非金銭報酬は報酬委員会に諮問し、その答申に従って取締役会の決議により決定します。

監査等委員である取締役の報酬等については、2021年6月29日開催の定時株主総会決議をもって、金銭による報酬枠を事業年度当たり1億円以内としています。

また、当社は、監査等委員である取締役が、株主の皆様との一層の価値共有を進めることで、執行に対する充実した監査・監督を行う意識を向上させ、企業価値の毀損防止、信用維持を図るべく、金銭報酬枠とは別枠で、非金銭報酬として譲渡制限付株式の付与を事業年度当たり6,000万円(3万株)以内としています。

監査等委員である取締役の個人別の報酬等は、金銭報酬、非金銭報酬ともに株主総会で承認された報酬枠の範囲内で、監査等委員の協議により決定します。

2024年度における当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等は266百万円(8名。期中に退任した取締役2名を含む)、監査等委員である取締役83百万円(3名。全て社外取締役)でした。

なお、当社は個別報酬の開示を行っていません。

2024年度における取締役の報酬等の額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		金銭報酬	非金銭報酬等		
			ストック オプション	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員である取締役を除く。)	266	244	21	—	8
（うち社外取締役）	(42)	(42)	(一)	(一)	(6)
監査等委員である取締役 （全て社外取締役）	83	64	—	18	3

内部統制システムの整備

当社は、2006年5月に「内部統制に関する基本方針」を取締役会で決議し(最終改定2024年8月)、これらに基づき内部統制システムの整備・運用に取り組んでいます。取締役会の諮問機関である内部統制委員会では、内部統制及び内部監査に関する基本方針や内部統制システム関連諸施策の整備・運用の状況などを審議して、取締役会に報告し、必要な事項を取締役会に付議しています。また、内部統制に関する施策・取組を全社的に統轄・推進する部門を設置するとともに、独立した組織として内部監査部門を設置し、内部統制の有効性を継続的に評価・フィードバックしています。

グループ全体のコンプライアンスについては、企業の行動原則として「シャープグループ企業行動憲章」、全役員及び従業員の行動規範として「シャープ行動規範」を定め、社内への周知徹底や毎年実施する研修を通じて、問題発生を未然に防ぐマインドを醸成しています。また、「コンプライアンス基本規程」に基づいて、全社のコンプライアンス推進体制を整備するとともに、役員・従業員の一人ひとりが遵守すべき事項、禁止事項、取るべき行動の具体的な基準を示した「シャープグループ・コンプライアンス・ガイドブック」を策定の上、全社に公開して周知徹底しています。

コンプライアンスに関する通報制度については、公益通報者保護法の趣旨に沿って、日本国内のシャープグループの従業員・派遣社員、お取引先様※等を対象に、シャープ及び国内関係会社における組織もしくは個人の法令違反または倫理違反等を取り扱う「クリスタルホットライン」、競争法に関する諸問題を取り扱う「競争法ホットライン」を、社内及び社外(顧問法律事務所)に設置しています。また、海外の主要拠点でも通報窓口を設置しています。

リスク管理については、多様なビジネスリスクに総合的かつ体系的に対応するために、「ビジネスリスクマネジメント規程」を定め、当社グループのリスクの予防を図るとともに、リスクが顕在化した場合は迅速に対応しています。

※ お取引先様は「クリスタルホットライン」のみ利用可

「事業等のリスク」は、下記URLの有価証券報告書のP.25以降をご参照ください。
https://corporate.jp.sharp/ir/library/securities/pdf/131_4q.pdf

取締役・執行役員・会長

(2025年6月27日現在)

取締役



代表取締役
呉 柏 勲

取締役会 議長



代表取締役
沖津 雅浩

○社外取締役
■独立役員



取締役
永塚 誠一 ○■



取締役
矢野 康治 ○■



取締役(監査等委員)
姫岩 康雄 ○■



取締役(監査等委員)
梶原 ゆみ子 ○■



取締役(監査等委員)
村瀬 裕之
監査等委員会 議長

指名委員会・報酬委員会の構成員(◎は委員長)

・指名委員会:梶原 ゆみ子◎、姫岩 康雄、永塚 誠一、矢野 康治、沖津 雅浩
・報酬委員会:矢野 康治◎、姫岩 康雄、梶原 ゆみ子、永塚 誠一、沖津 雅浩

氏名		スキル・マトリックス					2024年度における 取締役会・監査等委員会出席状況 (出席回数/開催回数※)
		企業経営・ 経営戦略	国際事業・ 海外知見	エンジニア リング・ テクノロジー	財務・会計	リスク管理・ コンプライ アンス	
取締役	呉 柏 勲	●	●		●	●	取締役会 100%(11回/11回)
	沖津 雅浩	●	●	●		●	取締役会 100%(11回/11回)
	永塚 誠一	●	●			●	取締役会 100%(8回/8回)
	矢野 康治				●	●	—
取締役 (監査等委員)	姫岩 康雄		●		●	●	取締役会 100%(11回/11回) 監査等委員会 100%(13回/13回)
	梶原 ゆみ子	●	●	●		●	取締役会 100%(8回/8回)
	村瀬 裕之		●		●	●	—

※ 永塚誠一氏の取締役会出席状況は、取締役として2024年6月27日就任以降のものです。

※ 梶原ゆみ子氏の取締役会出席状況は、監査等委員でない取締役として2024年6月27日就任以降のものです。

執行役員

副会長執行役員	呉 柏 勲	常務執行役員 Co-COO	菅原 靖文
社長執行役員 CEO	沖津 雅浩	執行役員 CDO	中野 吉朗
専務執行役員 CFO	小坂 祥夫	執行役員	川合 勝博
専務執行役員 CTO	種谷 元隆	執行役員 Co-COO	小林 繁
専務執行役員 CBDO	河村 哲治		

CBDO(Chief Business Development Officer)
CDO(Chief Digital Officer)

会長

会長 劉 揚 偉

連結子会社 (2025年3月31日現在)

国内

シャープマーケティングジャパン株式会社
 シャープエネルギーソリューション株式会社
 シャープディスプレイマニュファクチャリング株式会社
 堺ディスプレイプロダクト株式会社
 シャープIPインフィニティ株式会社
 Dynabook株式会社

シャープセミコンダクターイノベーション株式会社
 シャープ福山レーザー株式会社
 株式会社SHARP COCORO LIFE
 シャープディスプレイテクノロジー株式会社
 シャープNECディスプレイソリューションズ株式会社
 シャープセンシングテクノロジー株式会社

海外

〈国/地域〉 Sharp Electronics Corporation <米国> Sharp Laboratories of America, Inc. <米国> Dynabook Americas, Inc. <米国> Sharp NEC Display Solutions of America, Inc. <米国> Sharp Electronics of Canada Ltd. <カナダ> Sharp Corporation Mexico, S.A. de C.V. <メキシコ> Sharp Electronics (Europe) Limited <英国> Sharp International Finance (U.K.) Plc. <英国> Sharp Electronics (Europe) GmbH <ドイツ> Sharp NEC Display Solutions Europe GmbH <ドイツ> Sharp Manufacturing France S.A. <フランス> Sharp Consumer Electronics Poland Sp. z o.o. <ポーランド> Sharp Middle East Free Zone Establishment <U.A.E.> Sharp Universal Technology (Shenzhen) Co., Ltd. <中国> Sharp Universal Technology (Shanghai) Co., Ltd. <中国> Shanghai Sharp Electronics Co., Ltd. <中国> Sharp Electronics Sales (China) Co., Ltd. <中国> Nanjing Sharp Electronics Co., Ltd. <中国> Sharp Office Equipments (Changshu) Co., Ltd. <中国>	Wuxi Sharp Electronic Components Co., Ltd. <中国> Wuxi Sharp Display Technology Co., Ltd. <中国> Dynabook Technology (Hangzhou) Inc. <中国> Yantai Xia Ye Electrons Co., Ltd. <中国> Sharp Hong Kong Limited <香港> Sharp (Taiwan) Electronics Corporation <台湾> Dynabook Technology (Taiwan) Co., Ltd. <台湾> Sharp Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd. <マレーシア> Sharp Manufacturing Corporation (M) Sdn. Bhd. <マレーシア> Sharp North Malaysia Sdn. Bhd. <マレーシア> Sharp Singapore Electronics Corporation Pte. Ltd. <シンガポール> Sharp Appliances (Thailand) Ltd. <タイ> Sharp Manufacturing (Thailand) Co., Ltd. <タイ> P.T. Sharp Electronics Indonesia <インドネシア> Saigon STEC Co., LTD. <ベトナム> Sharp Manufacturing Vietnam CO., LTD. <ベトナム> Sharp (Phils.) Corporation <フィリピン> Sharp Business Systems (India) Private Ltd. <インド> Sharp Corporation of Australia Pty. Ltd. <オーストラリア>
--	---

※ 上記の会社に加えて、68社の連結子会社があります。

会社情報

(2025年3月31日現在)

会社概要

社名	シャープ株式会社
設立	1935年5月(創業1912年9月)
本社所在地	〒590-8522 大阪府堺市堺区匠町1番地
資本金	50億円
従業員数	シャープ連結:40,123名(国内:15,761名 海外:24,362名)

株式関連情報

発行可能株式総数	1,000,000,000株
発行済株式総数	650,406,538株
株主数	142,373名
上場証券取引所	東京
株主名簿管理人 (事務取扱場所)	みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 TEL:0120-288-324(フリーダイヤル)

大株主

	所有株式数(株)	持株比率(%)
HON HAI PRECISION INDUSTRY CO., LTD.	144,900,000	22.32
SIO INTERNATIONAL HOLDINGS LIMITED	85,884,845	13.23
FOXCONN (FAR EAST) LIMITED	76,655,069	11.81
FOXCONN TECHNOLOGY PTE. LTD.	64,640,000	9.96
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	45,112,500	6.95
LGT BANK LTD	26,060,305	4.01
WORLD PRAISE LIMITED	25,622,400	3.95
CLEARSTREAM BANKING S. A.	12,101,107	1.86
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	10,377,300	1.60
日本生命保険相互会社	4,731,738	0.73

(注) 持株比率は、自己株式1,106,821株を除く発行済株式の総数により算出しています。

所有者別分布状況 (発行済株式の総数に対する割合)



社外からの評価

2025年9月現在、シャープは以下のESGインデックスへの選定・ESGレーティングの評価を得ています。

■ FTSE4Good Index Series



■ FTSE Blossom Japan Index



■ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



■ S&P/JPXカーボンエフィシエント指数



■ MSCI ESGレーティング



■ MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

■ MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF SHARP CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF [ISSUER ENTITY NAME] BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

■ Morningstar日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除<REIT)

米国モーニングスター社がオランダのエクイリープ(Equileap)社のデータと評価手法を活用し、ジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが文化として浸透し、ジェンダーに関係なく従業員に平等な機会を約束している企業を選定し、構成される指数です。

■ EcoVadis Sustainability Rating

グローバルサプライチェーンが及ぼす影響を利用して企業の環境的・社会的慣行を改善することを目指し、サプライヤー企業のサステナビリティパフォーマンスを評価するEcoVadis社から評価を受けています。

IRに関するお問い合わせ先

<https://corporate.jp.sharp/ir/contact/>

シャープ株式会社 IR部
大阪 〒590-8522 大阪府堺市堺区匠町1番地
TEL:072-282-1221(大代)

東京 〒105-0023 東京都港区芝浦一丁目2番3号 シーバンスS館
TEL:03-5446-8221(大代)

投資家情報ウェブサイト

<https://corporate.jp.sharp/ir/>