

# 2023年度決算 及び 中期経営方針

2024年 5月14日  
シャープ株式会社

1. 2023年度決算概要
2. 2024年度の取り組み
3. 中期経営方針

- 売上高は、ディスプレイデバイスやエレクトロニックデバイスが大幅な減収となったことなどから、前年度を下回る
- 営業利益・経常利益は、ディスプレイデバイスの不振により、赤字となったものの、ブランド事業の収益改善が進んでおり、赤字幅は減少
- 最終利益は、ディスプレイデバイスに関連する減損損失を計上したことから、1,499億円の赤字となる

| (単位:十億円)         | FY2022             | FY2023             |        |
|------------------|--------------------|--------------------|--------|
|                  | 通期                 | 通期                 | Y on Y |
| 売上高              | 2,548.1            | 2,321.9            | -8.9%  |
| 営業利益<br>(率)      | -25.7<br>(-1.0%)   | -20.3<br>(-0.9%)   | -      |
| 経常利益<br>(率)      | -30.4<br>(-1.2%)   | -7.0<br>(-0.3%)    | -      |
| 特別損益<br>[内:減損損失] | -208.5<br>[-220.5] | -130.4<br>[-122.3] | -      |
| 最終利益<br>(率)      | -260.8<br>(-10.2%) | -149.9<br>(-6.5%)  | -      |
|                  | 3月末                | 3月末                |        |
| 自己資本比率           | 11.8%              | 9.0%               |        |
| 自己資本             | 208.4              | 142.4              |        |

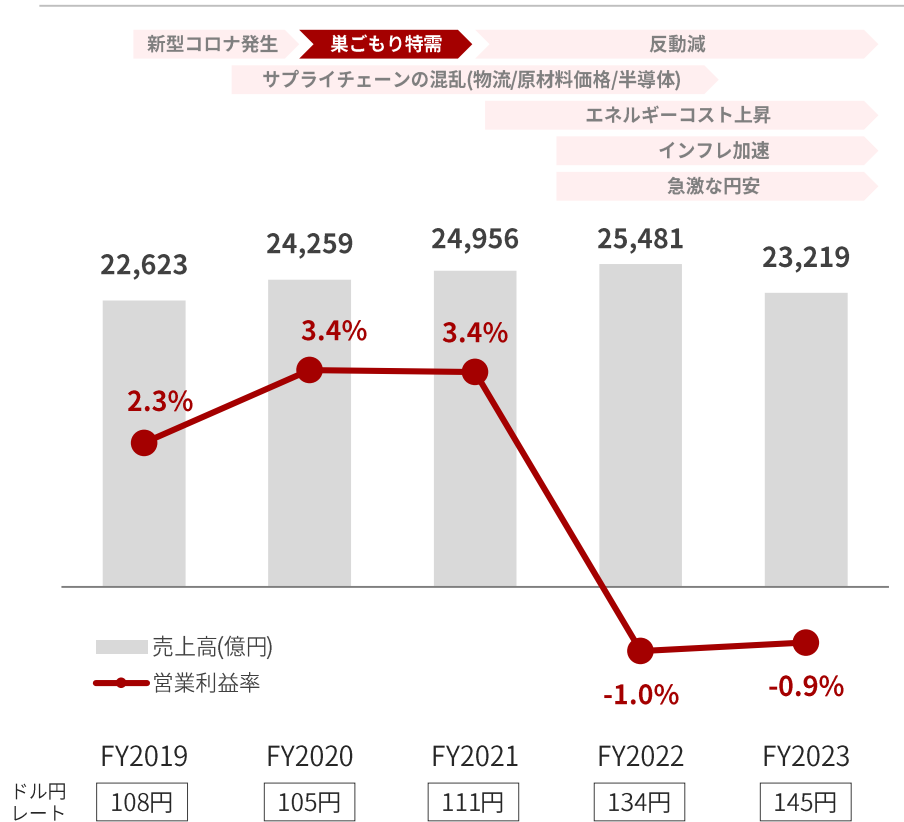
ブランド事業は営業利益が対前年大幅伸長。  
一方、デバイス事業はディスプレイデバイスの業績悪化により大幅赤字

| (単位:十億円)     | 売上高     |         |        | 営業利益             |                   |         |
|--------------|---------|---------|--------|------------------|-------------------|---------|
|              | FY2022  | FY2023  |        | FY2022           | FY2023            |         |
|              | 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 | 476.8   | 441.3   | -7.4%  | 29.3<br>(6.2%)   | 27.3<br>(6.2%)    | -6.8%   |
| スマートオフィス     | 561.7   | 582.0   | +3.6%  | 14.5<br>(2.6%)   | 29.6<br>(5.1%)    | +104.3% |
| ユニバーサルネットワーク | 334.1   | 311.8   | -6.7%  | -7.8<br>(-2.3%)  | 8.8<br>(2.8%)     | -       |
| ブランド事業       | 1,372.7 | 1,335.2 | -2.7%  | 36.1<br>(2.6%)   | 65.9<br>(4.9%)    | +82.6%  |
| ディスプレイデバイス   | 759.9   | 614.9   | -19.1% | -66.4<br>(-8.7%) | -83.2<br>(-13.5%) | -       |
| エレクトロニックデバイス | 475.5   | 416.9   | -12.3% | 14.7<br>(3.1%)   | 13.5<br>(3.3%)    | -8.2%   |
| デバイス事業       | 1,235.5 | 1,031.9 | -16.5% | -51.6<br>(-4.2%) | -69.7<br>(-6.8%)  | -       |
| 合計(連結調整含)    | 2,548.1 | 2,321.9 | -8.9%  | -25.7<br>(-1.0%) | -20.3<br>(-0.9%)  | -       |

1. 2023年度決算概要
2. 2024年度の取り組み
3. 中期経営方針

# マネジメントの強化を図るとともに、 負のサイクルから脱却し、持続可能な収益構造の確立が急務

## 業績推移



## 2年間の総括

### 成果 +

- 事業環境が急激に悪化する中、ブランド事業が **着実に利益を確保**
- 各セグメントで **新規事業創出** に向けた取り組みが進展

### 反省 -

- 2期連続で営業赤字**
- 主因はディスプレイデバイスにおける **変化への対応遅れ**
  - ✓ SDPIは連結化後も赤字継続
  - ✓ 中小型も足元で業績が急激に悪化

## 構造的課題

### デバイス事業

- 競争力の源泉である **技術や工場への投資が不足**
- これにより、新カテゴリー/顧客等の **成長分野の開拓が進まず、業績が低迷**

### 負のサイクル

### ブランド事業

- 投資が制限される中、特長技術を活かした事業展開により **堅実な業績**
- しかしながら、事業拡大投資やブランド投資、新分野への投資等、 **将来の成長に向けた打ち手が不十分**



営業利益100億円、最終利益50億円を目指す

| (単位:十億円)    | FY2023            | FY2024         |        |
|-------------|-------------------|----------------|--------|
|             | 通期                | 通期             | Y on Y |
| 売上高         | 2,321.9           | 2,100.0        | -9.6%  |
| 営業利益<br>(率) | -20.3<br>(-0.9%)  | 10.0<br>(0.5%) | -      |
| 経常利益<br>(率) | -7.0<br>(-0.3%)   | 10.0<br>(0.5%) | -      |
| 最終利益<br>(率) | -149.9<br>(-6.5%) | 5.0<br>(0.2%)  | -      |
| 平均為替レート     |                   |                |        |
| ドル円         | 144.62            | 150.00         |        |
| ユーロ円        | 156.79            | 160.00         |        |



ディスプレイデバイスの収益改善に取り組むとともに、  
ブランド事業の事業拡大・収益力向上に取り組む

重点取り組み

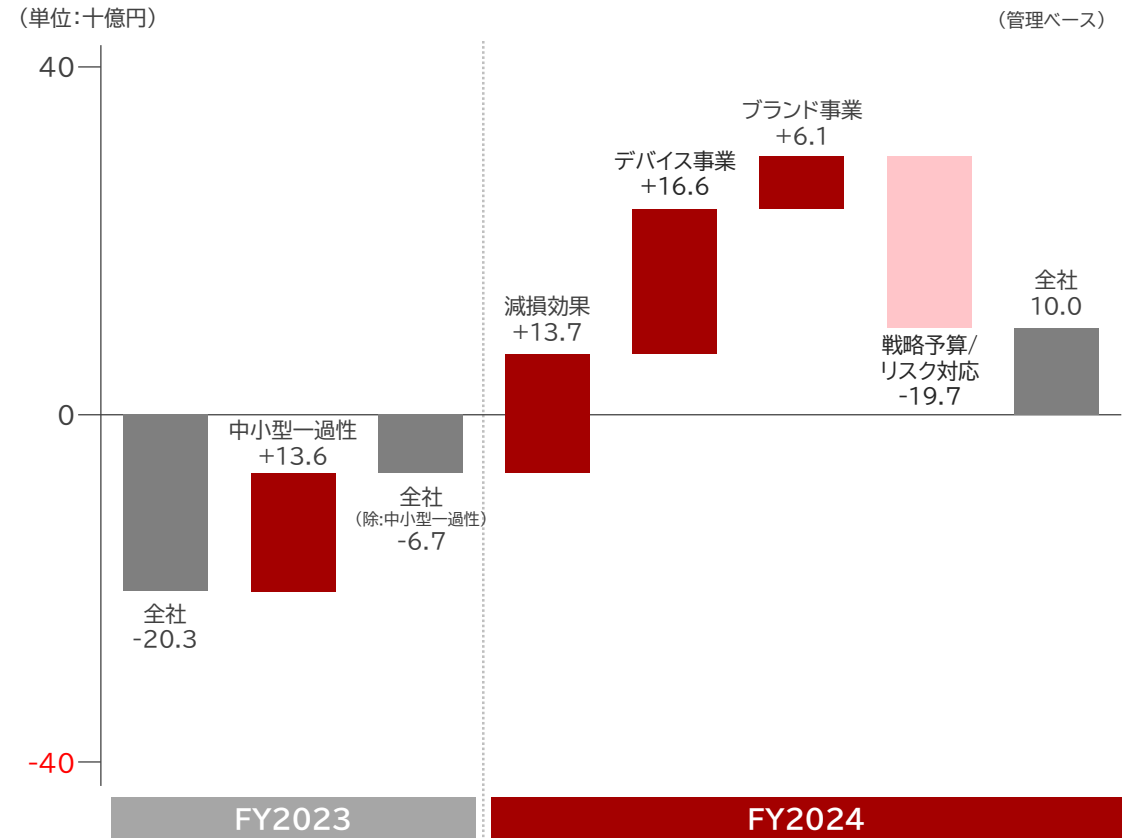
デバイス  
事業

- 大型ディスプレイ事業(SDP)の生産停止  
[2024年度上期中]
- 中小型ディスプレイ事業の固定費削減  
(生産能力縮小、人員適正化等)

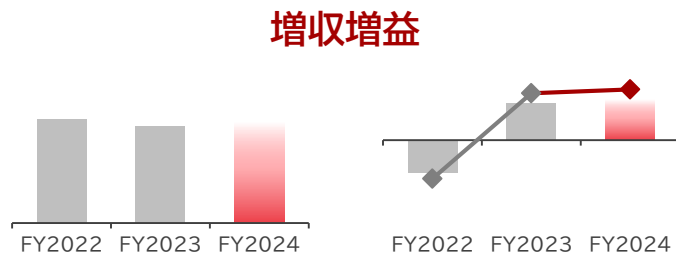
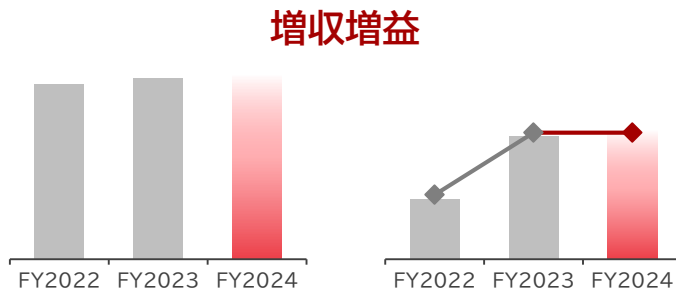
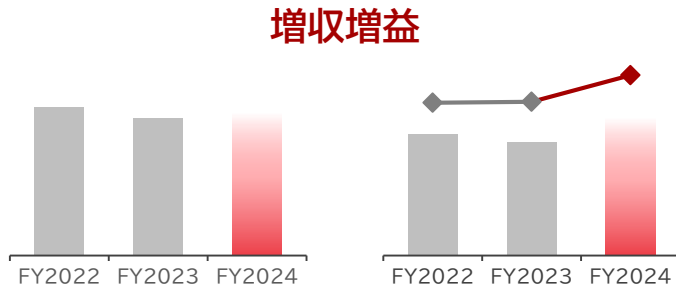
ブランド  
事業

- 特長商品/新規カテゴリー商材の創出
- 海外事業の強化(特にASEAN/米州)
- 低収益事業の改善

営業利益増減分析



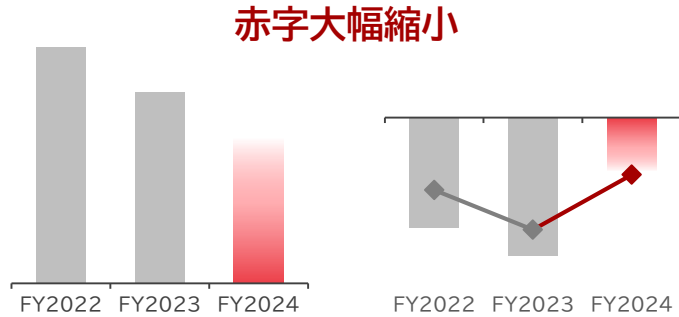
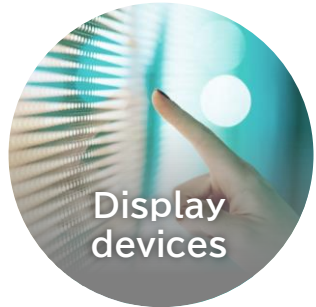
業績見通し [グラフ] 左: 売上高 右: 営業利益/率



2024年度の主な取り組み

- |              |   |
|--------------|---|
| 白物家電         | <ul style="list-style-type: none"> <li>特長商品の投入による日本市場のシェアアップ</li> <li>米州/ASEAN市場の重点強化</li> </ul>                                      |
| エネルギーソリューション | <ul style="list-style-type: none"> <li>電力会社等との連携による国内住宅向けのシェア拡大</li> <li>V2Hの販売拡大</li> </ul>  |
| ビジネスソリューション  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ソリューション提案力強化による顧客基盤の維持拡大</li> <li>ITサービスディーラー開拓によるサービス領域の拡張</li> </ul>                         |
| PC           | <ul style="list-style-type: none"> <li>B2B向けプレミアムモバイルモデルの販売拡大</li> <li>PC顧客基盤に対するLCM※サービスの拡大</li> </ul> <p>※Life Cycle Management</p> |
| TVシステム       | <ul style="list-style-type: none"> <li>独自特長商品拡大による日本市場の収益力強化</li> <li>他社との連携による海外事業の拡大</li> </ul>                                     |
| 通信           | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内携帯事業のハイエンド/ミドルエンド比率向上</li> <li>XR事業/決済端末事業の立上げ</li> </ul>                                    |

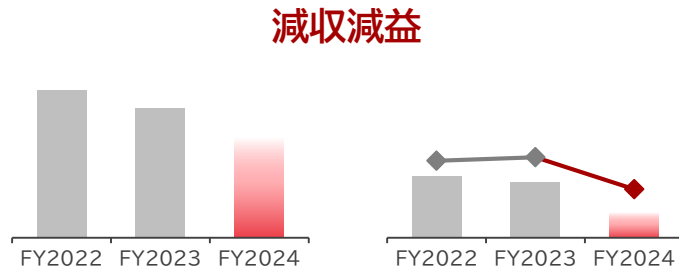
業績見通し [グラフ] 左:売上高 右:営業利益/率



2024年度の主な取り組み



- 固定費の削減(生産能力の縮小、人員適正化等)  
 亀山第二工場の縮小(2,000 ⇒ 1,500枚/日)  
 三重第三工場の縮小(2,280 ⇒ 1,100枚/日)  
 堺工場OLEDラインの閉鎖 ※将来的には開発ライン化
- 車載向け/VR向けの販売拡大



- 既存事業の収益構造の改善
- 特長デバイスを活用した新規カテゴリー展開の加速



- FA向けデバイスの拡大
- パワーデバイスへのカテゴリーシフト

1. 2023年度決算概要
2. 2024年度の取り組み
3. 中期経営方針

ブランド事業に集中した事業構造を確立し、  
2025年度以降、新たな姿で飛躍的成長を目指す

2024年度  
【構造改革】



① アセットライト化

ブランド事業に集中した事業構造を確立し、  
“負のサイクル”から脱却

2025-2027年度  
【再成長】



② 成長モデルの確立

既存ブランド事業と新産業の  
“正のサイクル”の創出

③ 本社機能の強化

将来の飛躍を牽引する“強い本社”を構築

2028年度～  
【飛躍】



グローバルエクセレント  
カンパニーを目指す

鴻海との緊密な連携

競争力強化に多額の投資が不可欠なデバイス事業は  
工場の最適化や他社の力を活用した事業展開へと舵を切る

ディスプレイデバイス

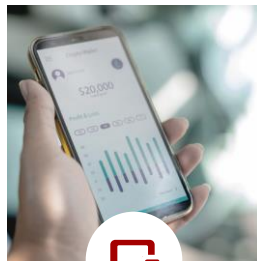
エレクトロニックデバイス



大型ディスプレイ事業(SDP)



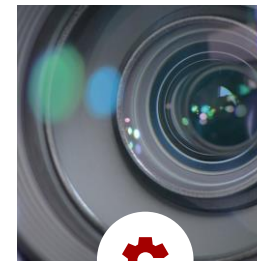
本年度上半期中に生産停止し、事業転換



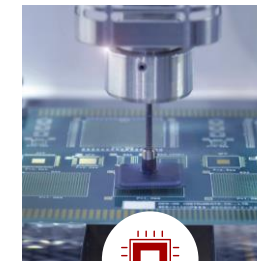
中小型ディスプレイ事業



他社との協業/工場の最適化



カメラモジュール事業



半導体事業



さらなる成長を目指し、  
他社への譲渡を推進



## “正のサイクル”を創り上げ、持続的成長を目指す

### 新たな成長モデル

#### 新産業 (Next Innovation)

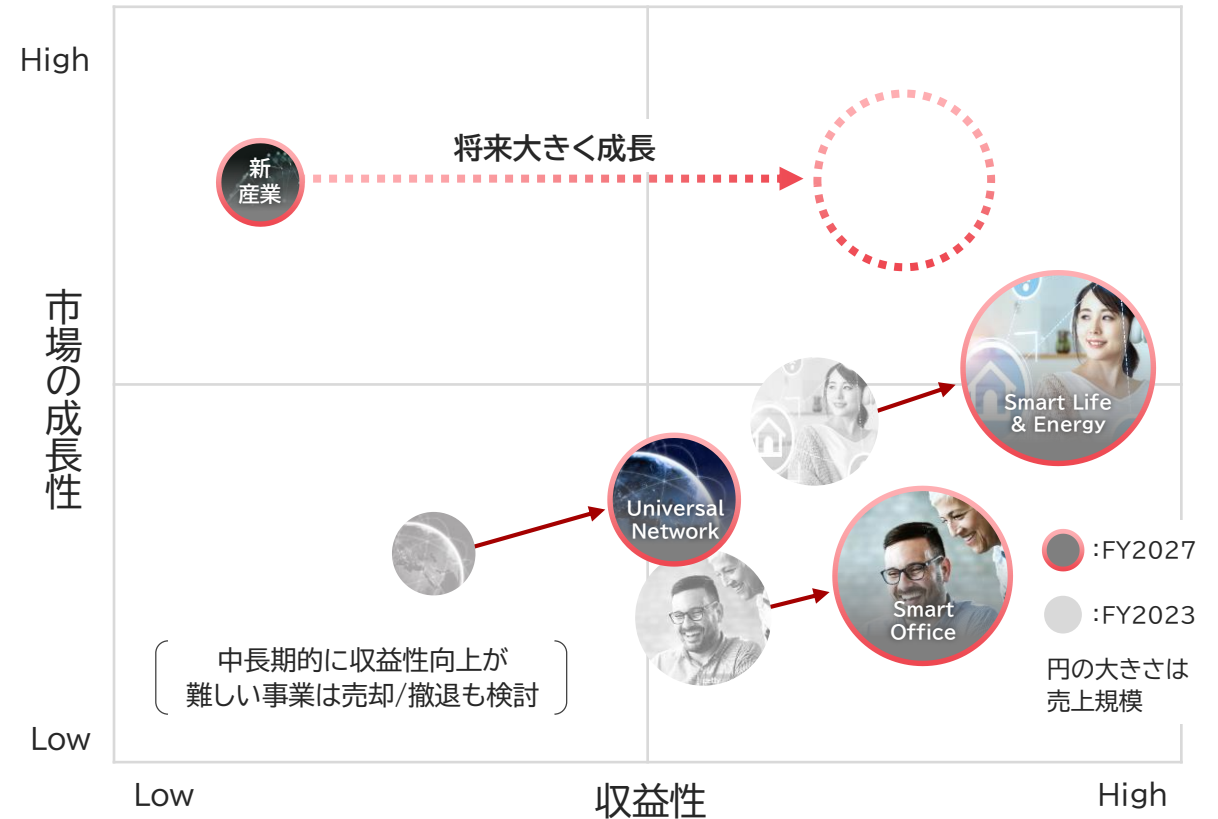
- 先端技術に積極投資し、**成長領域での事業機会を獲得**
- **事業成長** 及び **企業価値向上** (ブランド力向上、人材獲得力向上等)



#### 既存ブランド事業

- **投資を拡大**(事業拡大投資/ブランド投資/開発投資等)
- **売上/利益成長** を実現するとともに **成長領域にシフト**
- さらなる **投資原資の創出**

### 2027年度に目指す事業ポートフォリオ(イメージ)



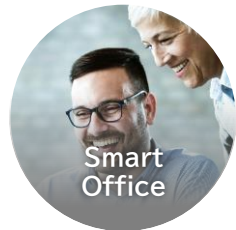


## 積極投資により、 着実に利益成長を実現するとともに、将来の飛躍に向けた布石を打つ

### 既存事業の強化



- 環境/健康分野を中心に、コア技術を活用した**高付加価値商材**の売上比率を拡大
- **メリハリあるエリア戦略**の展開



- **MFP顧客基盤**の維持拡大
- これを活用した**ソリューションビジネス**の強化



- TVシステム事業/スマートフォン事業の**筋肉質化**

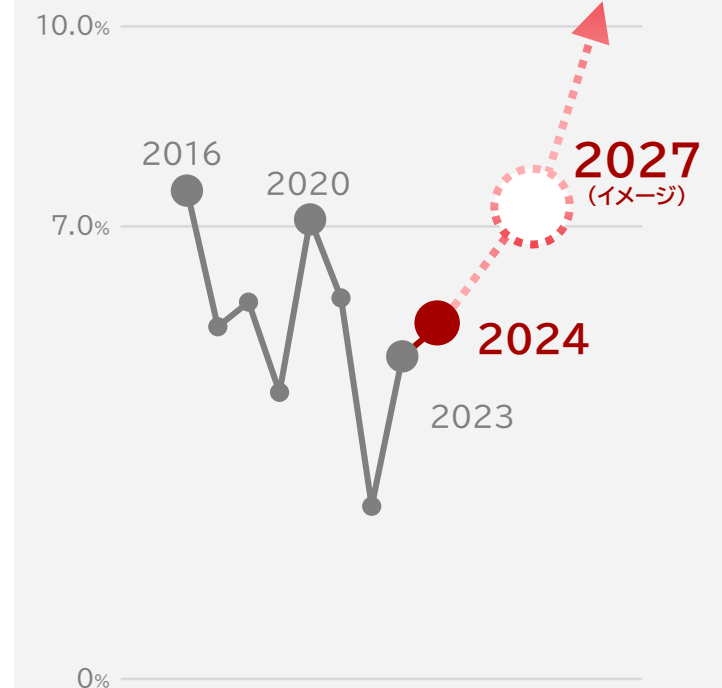
### 変革の方向性

- **家電×AI**による新たな顧客体験の創出
- **カーボンニュートラル** 関連需要の拡大を捉えた新商材の展開

- **AI活用**によるHW/サービスの付加価値向上
- **ロボティクス事業**の拡大

- **XR/車載/衛星通信** 分野へのリソースシフト
- 新たな**AI関連端末**の創出

### 営業利益率推移

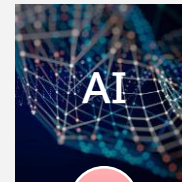


## AI・次世代通信・EVの領域を中心に、 鴻海のリソースも有効活用し、Next Innovationを探索



### 当社が見据えるNext Innovationの切り口

#### ① 技術力強化による付加価値向上



- 家庭/オフィス向け **ソリューションの高度化/最適化**
- 生成AI利用環境** の構築ニーズの拡大
- AIエージェント** の普及



- 衛星通信** の普及  
(現在の通信網では不感地帯となるエリアでの新たな産業の活性化)
- V2X技術** の確立

#### ② 事業領域の拡大 (ホーム/ワークプレイス ⇒ モビリティ)



- 自動運転の拡大/普及に伴う **新たな生活ニーズ** の高まり
- 電力マネジメント技術** の重要性の高まり

## 将来の飛躍を支える“強い本社”を確立

### グループマネジメント



- **中長期成長** を見据えたトップダウンマネジメントの実践
- **ポートフォリオマネジメント** の実行

### 人材戦略 (HITOを活かす経営)



- **人への投資** の拡大
- **従業員エンゲージメント** の向上

### ブランドマネジメント



- **コーポレートブランド戦略** の再構築と活動強化



### 研究開発



- 新プロジェクト“**I-Pro**”を活用した全社横断での新規事業立上げ/技術開発の加速
- フレキシブルな **社外協業/外部人材活用** によるスピードアップ

### DX戦略



- ITによる **経営スピード** の向上
- **AI活用** による業務効率化

### ESG経営



- **ESG戦略** の再構築と加速

## 信頼の日本ブランド“SHARP”を確立する

これまで

目指す状態

アセット  
ライト化



収益力のあるブランド事業と  
赤字体質のデバイス事業



**ブランド事業に集中**した事業構造

成長モデル  
の確立



デバイス事業とブランド事業の  
負のサイクル



既存ブランド事業と新産業の **正のサイクル**

本社機能の  
強化



ビジネスユニット主体の経営



成長を牽引・支援する **強い本社**


鴻海との  
緊密な連携



効率化中心の連携



**中長期成長**に向けた連携



／ 中期経営方針を着実に実行し、  
信頼の回復に全力をあげてまいります。

**SHARP**

Be Original.