

# 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

- 皆さん、こんにちは。シャープ株式会社CEOのRobert Wuです。
- 本日はご多忙の中、当社の決算及び中期経営方針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。

# 1. 2023年度決算概要

2. 2024年度の取り組み

3. 中期経営方針

- まず、2023年度決算概要についてご説明します。

- 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

- 2023年度の売上高は、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、前年度を下回りました。
- 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、赤字幅は減少しています。
- 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りました。

(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 (率)	-25.7 (-1.0%)	-20.3 (-0.9%)	-
経常利益 (率)	-30.4 (-1.2%)	-7.0 (-0.3%)	-
特別損益 [内:減損損失]	-208.5 [-220.5]	-130.4 [-122.3]	-
最終利益 (率)	-260.8 (-10.2%)	-149.9 (-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	

- 次は、2023年度の業績数値です。
- 売上高は、前年度比8.9%減の2兆3,219億円となりました。
- 利益につきましては、  
営業損失が203億円、  
経常損失が70億円、  
最終損失が1,499億円となりました。
- この結果、3月末の自己資本比率は9.0%となっています。
- 尚、配当金につきましては、最終損失を計上しておりますことから、  
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 (6.2%)	27.3 (6.2%)	-6.8%
スマートオフィス	561.7	582.0	+3.6%	14.5 (2.6%)	29.6 (5.1%)	+104.3%
ユニバーサルネットワーク	334.1	311.8	-6.7%	-7.8 (-2.3%)	8.8 (2.8%)	-
ブランド事業	1,372.7	1,335.2	-2.7%	36.1 (2.6%)	65.9 (4.9%)	+82.6%
ディスプレイデバイス	759.9	614.9	-19.1%	-66.4 (-8.7%)	-83.2 (-13.5%)	-
エレクトロニックデバイス	475.5	416.9	-12.3%	14.7 (3.1%)	13.5 (3.3%)	-8.2%
デバイス事業	1,235.5	1,031.9	-16.5%	-51.6 (-4.2%)	-69.7 (-6.8%)	-
合計(連結調整含)	2,548.1	2,321.9	-8.9%	-25.7 (-1.0%)	-20.3 (-0.9%)	-

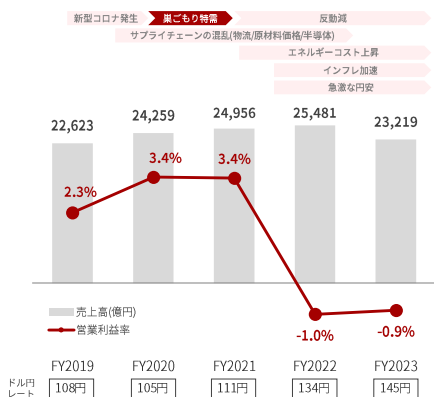
- 次は、セグメント別売上高、営業利益です。
- ブランド事業は、需要の減速や急激な円安等、厳しい事業環境にあったものの、営業利益が前年に対して大幅に伸長しました。
- 一方、デバイス事業は、大型ディスプレイの苦戦が続く中で、中小型ディスプレイも需要の急激な悪化により業績が低迷し、大幅赤字となりました。

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

- 続いて、2024年度の取り組みについてご説明します。

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**

- まずは、現状認識です。
- 新体制が始動した2022年度からの2年間、ディスプレイデバイスにおいて変化への対応が遅れた結果、全社としては2期連続での営業赤字となりました。
- こうした中においてもブランド事業では、環境変化による様々なマイナス要因の影響を受けつつも、每期着実に利益を確保することができています。
- 他方、当社の今後の成長を見据えると、当社には過去から長年抱えている構造的課題があります。
- 具体的には、資本力が競争優位に直結するデバイス事業では、長期間、技術や工場投資が十分に行えず徐々に競争力が低下し、これにより新たなカテゴリーや顧客等、成長分野の開拓が進まず業績が低迷しています。
- 一方、ブランド事業は、投資が制限される中でも堅実な業績を上げてきましたが、将来の成長に向けた打ち手が不十分で、その成長ポテンシャルを十分に発揮することができていません。
- この結果、全社のキャッシュ創出力が向上せず“負のサイクル”に陥ってしまったことが、当社の成長が長年足踏みしている真因であり、このサイクルから早期に脱却し、持続可能な収益構造を確立することが、当社の喫緊の課題であると考えています。

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 (率)	-20.3 (-0.9%)	10.0 (0.5%)	-
経常利益 (率)	-7.0 (-0.3%)	10.0 (0.5%)	-
最終利益 (率)	-149.9 (-6.5%)	5.0 (0.2%)	-
平均為替レート			
ドル円	144.62	150.00	
ユーロ円	156.79	160.00	

- 次に、通期業績予想です。
- 2024年度の売上高は2兆1,000億円、  
営業利益は100億円、  
経常利益は100億円、  
最終利益は50億円としております。



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

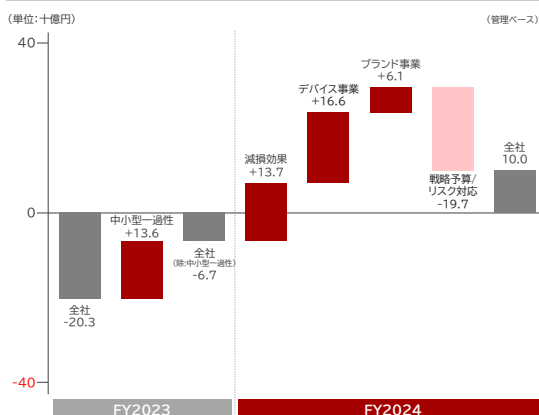
デバイス  
事業

- 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

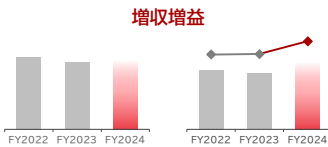
## 営業利益増減分析



- 次に、2024年度の重点取り組みです。
- 今年度は、まず、ディスプレイデバイスの収益改善に取り組めます。
- SDPは、連結子会社化後の市場の変化により、当初想定再生計画の遂行が困難になったことから、本年度上期中に大型ディスプレイの生産を停止することを決定しました。
- また、中小型ディスプレイ事業においても、売上規模に見合った生産能力の縮小や人員の適正化等、固定費の削減を進め、赤字幅の縮小に取り組めます。
- 一方、ブランド事業では、特長商品や新規カテゴリー商材の創出、海外事業の強化、低収益事業の改善等に取り組む、収益力のさらなる向上を目指します。
- これにより、今年度こそ全社で黒字化を成し遂げたいと考えています。

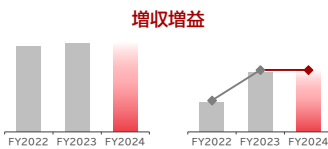
業績見通し【グラフ】左：売上高 右：営業利益/率

2024年度の主な取り組み



白物家電

- 特長商品の投入による日本市場のシェアアップ
- 米州/ASEAN市場の重点強化



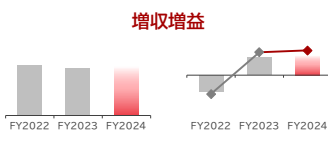
ビジネスソリューション

- ソリューション提案力強化による顧客基盤の維持拡大
- ITサービスディーラー開拓によるサービス領域の拡張

PC

- B2B向けプレミアムモバイルモデルの販売拡大
- PC顧客基盤に対するLCM※サービスの拡大

※Life Cycle Management



TVシステム

- 独自特長商品拡大による日本市場の収益力強化
- 他社との連携による海外事業の拡大

通信

- 国内携帯事業のハイエンド/ミドルエンド比率向上
- XR事業/決済端末事業の立上げ

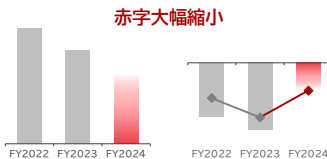
- 次に、セグメント別取り組みです。
- ブランド事業では、円安がさらに進行する非常に厳しい事業環境にありますが、スマートライフ&エネルギー、スマートオフィス、ユニバーサルネットワークの各セグメントとも「増収増益」を目指します。
- 具体的取り組みについては、記載の内容をご確認ください。

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



Display devices

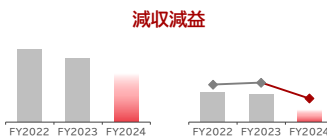


中小型

- 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



Electronic devices



カメラ  
モジュール

- 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

センサー/  
半導体

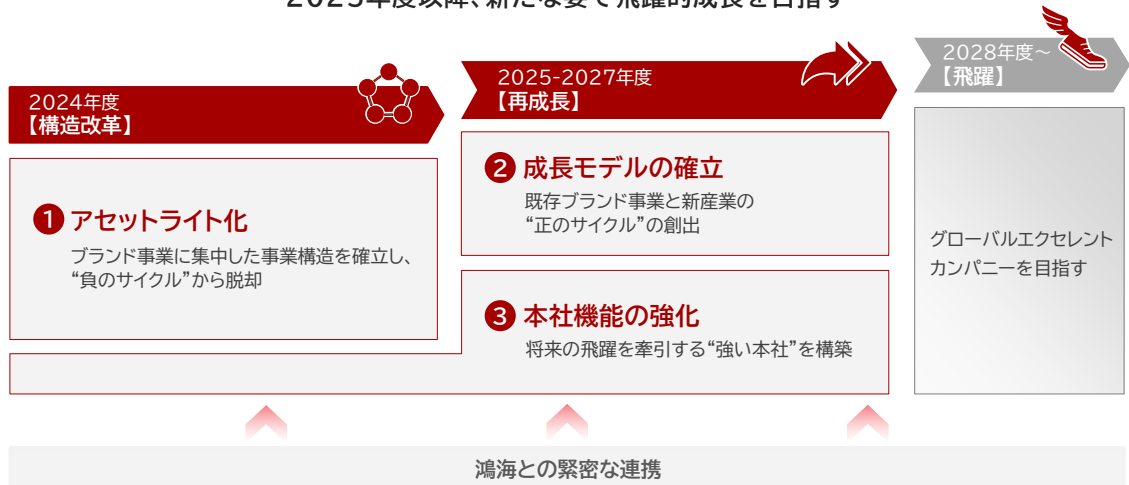
- FA向けデバイスの拡大
- パワーデバイスへのカテゴリーシフト

- 一方、デバイス事業では、ディスプレイデバイスは、固定費の削減を進めるとともに、車載向けやVR向けの販売拡大に取り組み、赤字幅の大幅縮小を図ります。
- エレクトロニックデバイスは「減収減益」となる見通しです。

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

- 続いて、中期経営方針について、ご説明します。

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



- まずは、基本方針です。
- 当社は足元の2024年度を「構造改革」の1年、2025年度から2027年度を「再成長」の3年と位置付け、将来の飛躍に向けた変革に取り組みます。
- 具体的には、2024年度は、アセットライト化を進めることで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”からの脱却を図ります。
- そして、アセットライト化完了後の次の3年間では、既存ブランド事業と新産業の“正のサイクル”が回る新たな成長モデルを確立するとともに、将来の飛躍を牽引する“強い本社”を構築し、再成長フェーズへと歩みを進めていきます。
- また、重要なビジネスパートナーである鴻海との連携をより一層強化し、構造改革と再成長の両面において彼らのリソースを有効に活用することにより、それぞれの取り組みのスピードを一段と加速していきたいと考えています。
- 次頁以降、スライドの①②③の取り組みの詳細について、それぞれご説明します。

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

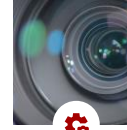
## エレクトロニックデバイス



大型ディスプレイ事業(SDP)



中小型ディスプレイ事業



カメラモジュール事業



半導体事業

本年度上期中に生産停止し、事業転換

他社との協業/工場の最適化

さらなる成長を目指し、  
他社への譲渡を推進

- 一つ目のアセットライト化です。
- 大きなアセットを抱え、競争力強化に多額の投資が不可欠なデバイス事業については、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りま
- SDPは、本年度上期中に生産を停止し、インド有力企業への技術支援やAIデータセンター関連ビジネス等への事業転換を進めていきます。
- 中小型ディスプレイ事業は、他社との協業や工場の最適化を進め、収益改善を図ります。
- カメラモジュール事業及び半導体事業は、事業の親和性が高く、両者のさらなる成長に資するパートナーに事業を譲渡する方針です。

## “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)

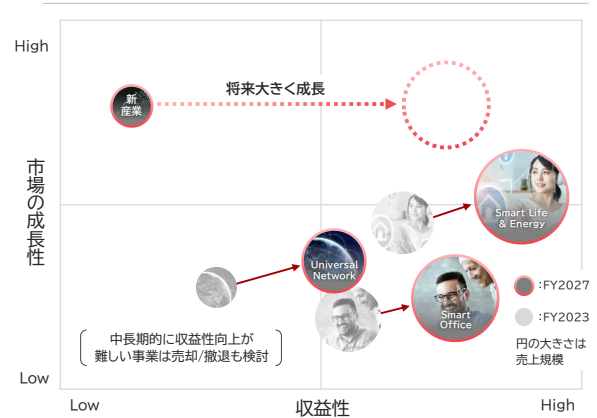
- 先端技術に積極投資し、成長領域での事業機会を獲得
- 事業成長 及び 企業価値向上 (ブランド力向上、人材獲得力向上等)

## 正のサイクル

## 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)



- 次に、二つ目の成長モデルの確立です。
- 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3つの既存ブランド事業においては、今後、抑制していた投資を再拡大し、売上/利益成長を実現するとともに成長領域へのシフトを加速していきます。
- さらに、これにより創出したキャッシュを活用して先端技術への投資を積極的に推し進め、成長する新産業分野での事業機会の獲得に挑戦し、さらなる事業成長及び企業価値向上を目指します。
- こうした取り組みを通じて、既存ブランド事業と新産業の“正のサイクル”を創り上げ、持続的成長を実現していきたいと考えています。

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

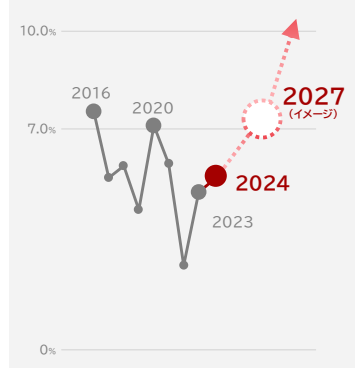
変革の方向性

- **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



- 次に、それぞれの既存ブランド事業の方向性についてご説明します。
- 各ビジネスグループでは、それぞれのベースとなる既存事業の強化を推進し、収益性向上を図るとともに、新たな技術の活用や成長領域での新規事業の立上げ等、将来の飛躍に向けた事業変革に挑戦していきます。
- 具体的取り組み内容は、記載の通りです。
- このような取り組みを通じて、既存ブランド事業では、当面の目標として営業利益率7%の実現を目指します。



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

**SHARP**  
100年を超える歴史の中で培ってきた  
独自技術とブランド

B2C/B2B 顧客基盤 | 多様な 機器群 | CE-LLM | Beyond 5G/6G | 通信関連 知財基盤 | 省エネ 技術

FOXCONN  
NON-VA TECHNOLOGY GROUP

3+3 トランスフォーメーション

EV | Digital-health | Robotics | + | AI | 半導体 | 次世代通信

三大未来産業 | 三大コア技術



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

- AI
- 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** の構築エースの拡大
- AIエージェント** の普及

次世代通信

- 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)

EV エコシステム

- 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

- 一方、新産業では、「技術力強化による付加価値向上」と「事業領域の拡大」の2つの切り口から、新たな事業機会、Next Innovationの探索を加速していきます。
- 具体的には、多様な顧客接点を持つ当社の強みを活かした「AI」の活用、そして、当社に長年の技術の蓄積があり、今後ますますその重要性が高まる「次世代通信」の領域を中心に、開発を加速していきます。
- さらに、当社は「人々の生活空間」を主な事業領域とし、現在、ホームやワークプレイスを中心に事業を展開していますが、これに加え、今後は「モビリティ」も一つの生活空間として捉え、当社らしい新たな価値創出に挑戦していきます。
- また、こうした取り組みを進めるうえでは、鴻海とも密に連携し、彼らの持つ様々なリソースを積極的に活用することで、取り組みのスピードを一段と向上させていく考えです。

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



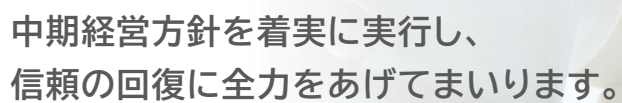
- ・ **ESG戦略**の再構築と加速

- 次に、三つ目の本社機能の強化について、ご説明します。
- 当社が今後、再び成長軌道へと回帰し、力強く歩みを進めていくためには、これを牽引する「強い本社」を構築していかなければならないと考えており、特に、「グループマネジメント」「人材戦略」「ブランドマネジメント」「研究開発」「DX戦略」「ESG経営」の6つに重点を置いて強化していきます。
- 具体的取り組みについては、記載の通りです。

## 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	➤ <b>ブランド事業に集中</b> 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 <b>正のサイクル</b>
 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 <b>強い本社</b>
 鴻海との 緊密な連携	効率化中心の連携	➤ <b>中長期成長</b> に向けた連携

- こちらのスライドは、今回の中期経営方針のポイントをまとめたものです。
- この中期経営方針の具体化を通じて、当社は2027年度までに、「ブランド事業に集中した事業構造」、「既存ブランド事業と新産業の正のサイクル」、「成長を牽引・支援する強い本社」の構築を目指します。
- さらに、鴻海と「中長期成長に向けた連携」を深めることで、こうした取り組みのスピードを一段と加速し、信頼の日本ブランド“SHARP”を確立していきたいと考えています。



／ 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。

- ご説明は以上です。
- 今後、当社は本日ご説明した中期経営方針を着実に実行し、ステークホルダーの皆様の信頼回復に全力をあげて取り組んでまいります。
- ご清聴ありがとうございました。

**SHARP**

Be Original.