

シャープ中期経営計画（FY2025-2027）の戦略的評価：再生への道筋と市場の視座

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

シャープ株式会社が 2025 年 5 月 12 日に発表した FY2025-2027 中期経営計画（以下、本中計）は、構造改革の断行、ブランド事業への経営資源集中、そして AI（人工知能）や新規成長領域への投資を柱とする、同社の再生に向けた野心的な戦略的青写真です。本中計は、ディスプレイデバイス事業の大幅な再編、資産の圧縮（アセットライト化）、そして「スマートライフ」および「スマートワークプレイス」を核とするブランド事業のグローバル展開加速を企図しています。技術面では、独自開発の AI「CE-LLM」や AIoT 技術の深化、車載や XR（クロスリアリティ）といった高付加価値ディスプレイへの注力が鮮明です。さらに、EV（電気自動車）や AI データセンターソリューションといった新産業領域への挑戦も視野に入れています。

市場関係者からの評価は総じて慎重な楽観論と懸念が入り混じるものです。構造改革による収益性改善への期待は表明される一方で、特に売上高の成長停滞、野心的な新規事業の実現可能性、そして財務目標達成のハードルの高さに対する懸念が顕著です。アナリストは、本中計発表後に EPS（1 株当たり利益）予想や目標株価を引き下げており、計画の確実な実行と成果の具現化を注視する姿勢を示しています。

本レポートは、本中計の成長戦略、リスク要因、海外展開、人材戦略、知的財産・無形資産戦略の各側面を詳細に分析し、シャープが真の「再成長」と「飛躍」を遂げるために克服すべき課題と、その戦略的意義を多角的に評価します。コスト削減、イノベーション推進、そして市場での実行力という三要素の微妙な均衡が、この変革の成否を左右する鍵となるでしょう。

I. シャープ FY2025-2027 中期経営計画：再生への戦略的青写真

A. 中核的戦略の柱と宣言された目標

2025 年 5 月 12 日に発表されたシャープの FY2025-2027 中期経営計画は、同社の再生と将来の成長に向けた方向性を定めるものです¹。本中計は、以下の 3 つの重点テーマを掲げています。

1. ブランド事業のグローバル拡大と事業変革の加速³
2. 持続的な事業拡大を支える成長基盤の構築³

3. 成長をドライブするマネジメント力の強化³

これらのテーマの根底には、「シャープらしさ」の再構築への強い意志が込められています。かつての「目の付けどころがシャープ」という創業の精神に立ち返り、独自性のある革新的な製品・サービスを通じて市場に貢献することを目指しています¹。これは、単なる経営再建を超え、企業としての存在意義を再定義しようとする試みと解釈できます。

本中計は、FY2024 を「構造改革」のフェーズと位置づけた上で、FY2025-2027 を「再成長」の期間とし、さらに FY2028 以降を「飛躍」のフェーズへと繋げる構想を描いています³。しかしながら、この「再成長」という言葉の定義には注意が必要です。FY2027 の連結売上高目標は 1 兆 8500 億円であり、これは FY2025 の目標値と同額、FY2024 実績の 2 兆 1601 億円からは大幅な減少となります³。通常、「再成長」は売上高を含む主要経営指標の拡大を意味しますが、本中計における「再成長」は、コスト削減や高収益製品へのシフトによる利益率の回復、そしてブランド事業、AI、新規事業といった戦略的領域への再配置を主眼としていられると考えられます。トップラインの急拡大よりも、事業体質の強化と将来の成長基盤構築を優先する戦略であり、この点が投資家を含むステークホルダーの期待値と完全に一致するかは、今後の成果次第と言えるでしょう。

B. 主要財務・事業目標

本中計では、最終年度である FY2027 に向けた具体的な数値目標が設定されています。

- **FY2027 連結目標:**
 - 売上高: 1 兆 8500 億円³
 - 営業利益: 800 億円¹
 - 営業利益率: 7%³
- **FY2027 ブランド事業目標:**
 - 営業利益率: 7.0%以上⁵
 - スマートライフビジネスグループ: 売上高 7020 億円、営業利益率 6.0%³
 - スマートワークプレイスビジネスグループ: 売上高 8380 億円、営業利益率 7.2%³
- **FY2027 ディ스플레이デバイス事業目標:**
 - 売上高: 3100 億円、営業利益率 1.8%³。FY2026 での黒字化を目指す³。
- **投資:** ブランド事業に対し 3 年間で約 1800 億円を投資。これは従来の成長資金の 2 倍以上の規模であり、ブランド中心の事業構造への明確な資源シフトを示しています³。

- **FY2025 見通し:** 売上高 1 兆 8500 億円 (FY2024 比 14.1%減)、営業利益 200 億円³。初年度の大幅な減収減益計画は、構造改革の影響と、米国における関税等の不透明要因を保守的に見積もった結果とされています³。

表 1: シャープ FY2025-2027 中期経営計画 主要財務目標

指標	FY2024 実績	FY2025 目標/見通し	FY2027 目標
連結売上高 (億円)	21,601	18,500	18,500
連結営業利益 (億円)	273	200	800
連結営業利益率 (%)	1.3	1.1	7.0
ブランド事業 営業利益率 (%)	N/A	N/A	7.0 以上
スマートライフ 売上高 (億円)	N/A	N/A	7,020
スマートライフ 営業利益率 (%)	N/A	N/A	6.0
スマートワークプレイス 売上高 (億円)	N/A	N/A	8,380
スマートワークプレイス 営業利益率 (%)	N/A	N/A	7.2
ディスプレイデバイス事業 売上高 (億円)	N/A	N/A	3,100
ディスプレイデバイス事業 営業利益率	N/A	N/A	1.8

(%)			
ブランド事業への3年間投資総額(億円)	N/A	約 1,800 (3 年間)	N/A

出典:¹

C. 抜本的構造改革

本中計の根幹を成すのが、大規模な構造改革です。特にディスプレイデバイス事業と資産保有のあり方が大きく見直されます。

- **ディスプレイデバイス事業の再編:**
 - 堺ディスプレイプロダクト (SDP) におけるパネル生産を停止¹。
 - 亀山第2工場を2026年8月までに鴻海 (ホンハイ) 精密工業へ譲渡 (譲渡価格は未定)¹。譲渡後もシャープは鴻海から重点顧客向けパネルを調達・販売する計画です³。
 - 亀山第1工場は車載パネル専用工場へと転換³。
 - 白山工場は、IGZO 技術などを活用し、XR 向け超高精細液晶パネルや車載用超低消費電力ディスプレイなどの高付加価値製品供給拠点となります³。
 - 三重第3工場は最終的に試作ラインのみを残す計画です³。
- **アセットライト戦略の推進:**
 - 堺工場の土地・建物をソフトバンク (AI データセンター用途) や KDDI へ売却³。
 - 本社工場棟を積水化学工業へ売却³。
 - 三重第1工場も売却予定³。
 - これらの資産売却により創出された資金を、成長領域であるブランド事業へ重点的に投資する体制を構築します³。
- **本社移転:** 現在の堺市から大阪府中央区の JTB ビルへ2026年3月を目処に移転¹。人材獲得や部門間連携の強化、そして企業文化の変革を企図した動きと見られます。
- **不採算事業の見直し:**
 - 海外テレビ事業は、マレーシア工場を閉鎖し ODM 調達へ切り替えることで収益改善を図ります³。国内テレビ事業は黒字化しトップシェアを維持しています³。
 - エネルギー関連事業などは国内市場に注力する方針です³。

これらの構造改革は、シャープの事業ポートフォリオとコスト構造を根本から見直すものであり、その実行の成否が本中計全体の目標達成に不可欠です。特に、鴻海との連携深化は注目すべき点です。亀山第2工場の鴻海への売却と、その後のパネル調達¹、さらにはEVやAIデータセンターといった新規事業における鴻海グループのリソース活用¹は、シャープが鴻海のエコシステム内でより効率的な事業運営を目指す戦略を示唆しています。これは、シャープの設備投資負担や特定事業の運営リスクを軽減する一方で、鴻海グループへの依存度を高め、戦略的自律性の一部を制約する可能性も内包します。この共生関係がシャープにとって長期的にどのような影響をもたらすかは、両社の利害関係の一致度合いや契約条件に左右されるでしょう。

表3：主要な構造改革と戦略的転換の概要

領域	具体策	計画時期/状況	主要戦略的根拠
ディスプレイパネル生産	SDPでのパネル生産停止	実施済み/進行中 ¹	不採算事業からの撤退、高付加価値シフト
	亀山第2工場を鴻海へ譲渡	2026年8月まで ¹	アセットライト化、鴻海との連携強化
	亀山第1工場を車載専用化	進行中 ³	車載ディスプレイ市場への注力
	白山工場を高付加価値品（XR、車載IGZO等）に特化	進行中 ³	高収益製品へのシフト
工場・資産保有	堺工場の土地・建物をソフトバンク、KDDIへ売却	契約締結/進行中 ³	アセットライト化、投資原資確保、AIデータセンターとの連携可能性
	本社工場棟を積水化学へ売却	予定/進行中 ³	アセットライト化、投資原資確保

事業ポートフォリオ	海外テレビ事業のマレーシア工場閉鎖、ODM化	進行中 ³	収益性改善、サプライチェーン効率化
本社機能	大阪市中央区へ本社移転	2026年3月頃 ³	人材獲得、部門間連携強化、企業文化変革

出典:¹

II. 深掘り：成長戦略と市場再ポジショニング

A. ブランド事業の再活性化：スマートライフとスマートワークプレイス

本中計の成長エンジンとして位置づけられるのがブランド事業です。従来の3事業体制から、「暮らす」領域に特化する「スマートライフビジネスグループ」と、「働く」領域の価値創造を目指す「スマートワークプレイスビジネスグループ」の2グループ体制に再編し、「集中と転換」を推進します¹。

- **スマートライフ (FY27 目標：売上高 7020 億円、営業利益率 6.0%³):**
 - AIoT を核とし、多様なデバイスから得られるデータを活用した新たなビジネスモデルへの転換を図ります³。
 - 生成 AI 対応製品を投入し、将来的には AI が製品のあり方自体を変革する可能性も追求します³。
 - 製品ごとに分断されていたデータを統合し、生成 AI を活用した新たな AI サービスや、暮らし全体をサポートする独自 AI サービスの事業化に挑戦します³。
 - 美容分野では、プラズマクラスタービューティーシリーズを軸に商品群を拡充し、新規カテゴリーへも参入。ブランドコミュニケーションも再構築します³。
 - 健康分野では、独自の非接触センシング技術を核とした新規事業に挑戦します³。
- **スマートワークプレイス (FY27 目標：売上高 8380 億円、営業利益率 7.2%³):**
 - IT と通信を融合させ、新たなプロダクトやサービスを創出し、ソリューション型ビジネスへの転換を加速します³。
 - スマートビジネスの売上構成比を FY2024 の 16%から FY2027 には 30%へ引き上げる目標を掲げています³。
 - オフィス、リテール、ロジスティクス、パブリックの 4 つの産業領域を重点とし、オフィス向けには MFP (複合機) や PC、スマートフォンの商品力向上、

欧米市場でのマネージドプリントサービスの M&A による強化、独自 AI 技術「CE-LLM」を活用した新たな DX ソリューション展開などを推進します³。

- リテール向けには DX 機器やクラウド型サービス開発、POS や決済端末を統合したリテールソリューションプラットフォームを構築します³。
- ロジスティクス向けには自動化・無人化ソリューションや独自システムを通じた物流倉庫・工場の DX 推進、コンサルティングサービスも提供します³。
- 衛星通信事業として、世界最小レベルの低軌道衛星通信端末を開発し、船舶領域を中心に次世代通信分野に参入。将来的には建機や農機、自動車、ドローンへの搭載も視野に入れます³。

両事業グループともに「ソリューション型ビジネス」やデータ・AI を活用した「新たなビジネスモデル」への転換を強調しており³、これは多くの伝統的ハードウェアメーカーが直面するコモディティ化からの脱却と高収益サービス事業へのシフトという共通の課題認識に基づいています。しかし、この転換は、技術基盤の構築（AIoT、CE-LLM 等）に加え、組織文化、人材スキルセット、販売アプローチの根本的な変革を伴うため、実行には高いハードルが存在します。特にスマートワークプレイス事業におけるスマートビジネス売上構成比 30% という目標³ は野心的であり、既存の IT サービスプロバイダーや同様の戦略を採る競合他社との厳しい競争の中で、シャープ独自の競争優位性を確立し、具体的な市場成果に繋げられるかが問われます。

B. 技術的推進力：AI (CE-LLM)、AIoT、次世代ディスプレイ（車載、XR）

技術革新はシャープの成長戦略の核心です。特に AI、AIoT、そして高付加価値ディスプレイが重点分野となります。

- 独自 AI 「CE-LLM (Communication Edge -Large Language Model) 」：
 - 本中計における最重要強化技術の一つです¹。エッジ AI とクラウド AI を組み合わせることで、応答性とセキュリティを両立し、ユーザーに最適化されたソリューション提供を目指します¹。
 - エッジ AI の性能向上と LLM の小型化により、エッジ側での処理を増やし、よりユーザーに寄り添った価値提供を追求します³。
 - CE-LLM はプラットフォームとして位置づけられ、シャープはスタートアップ企業との連携を積極的に模索しています（既に miibo、デジタルヒューマン、a42x、Gatebox、ICOMA との協業を発表）⁸。
 - 主な特徴として、プライバシー保護（主要処理はオフライン）、必要最小限の機能、柔軟性（LLM の交換が可能）が挙げられます⁸。
 - 目標は、エッジ AI プラットフォーム分野におけるリーダー的地位の確立です⁸。

- **AIoT の拡大:** スマートライフ事業の中核であり、多様なコネクテッドデバイスから収集されるデータを活用します³。
- **車載ディスプレイ:**
 - 亀山第1工場を車載パネル専用工場として活用³。
 - 超低反射、デュアルビュー、クリックディスプレイといった独自技術に注力³。
 - ベトナムの実装拠点の生産能力を増強し、大型・高付加価値の車載ディスプレイ受注拡大を図ります³。
 - 車載ディスプレイ事業で年平均成長率10%以上を目指し、FY27には亀山第1工場の売上のうち13インチ以上の構成比を55%以上に引き上げる計画です(FY24は30%)⁴。
 - 既に欧米の完成車メーカーからの受注を獲得しています⁴。
- **XR およびその他高付加価値ディスプレイ:**
 - 白山工場では、IGZO技術を駆使し、XR向け超高精細液晶パネルを量産します³。
 - 同工場では、EV向けの超低消費電力ディスプレイや高画質ePosterなども生産します⁴。

シャープが独自AI「CE-LLM」に注力し、エッジ処理、プライバシー保護、オープンなプラットフォーム戦略を推進している点は注目に値します¹。世界のAI、特にLLM開発はリソースの豊富な巨大IT企業が席卷していますが、シャープの「エッジAI」への特化は、プライバシー懸念への対応やリアルタイムなデバイス中心のAI体験といった特定のニーズに応えることで、ニッチ市場での優位性を築く可能性があります。これは同社のハードウェアにおける強みとも合致しています⁸。しかし、CE-LLMをプラットフォームとして成功させるには、開発者にとって魅力的な環境を提供し、多くのアプリケーションを生み出すエコシステムを構築するという、大きな課題が伴います。CE-LLMの実際の性能、開発の容易さ、そして「Made in Japan」という特性が国内外でどれだけ訴求力を持つかが、その成否を左右するでしょう。もしエコシステムが十分に発展しなければ、限定的な影響力を持つニッチ技術に留まるリスクも否定できません。

C. 新産業領域への挑戦 (EV、AI データセンター、ロボティクス、宇宙)

本中計では、FY2028以降の「飛躍」フェーズに向けた「Next Innovation」領域として、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、宇宙の4分野が挙げられています¹。

- **EV (電気自動車) :**
 - 2024年9月に発表したEVコンセプトモデル「LDK+」の研究開発を継続⁴。

- EV 事業化の可否を本中計期間中（FY2027 まで）に見極める方針です⁴。これは、事業化の不確実性が高いことを示唆しています。
- 全社横断プロジェクト「I-Pro（イノベーションアクセラレータープロジェクト）」の3件のうちの1つとして推進されています³。
- **AI データセンターソリューション:** 堺工場のソフトバンクへの売却と関連し、AI データセンター構想が浮上しています¹。シャープの役割は現時点では土地・建物の売却が主と見られますが⁷、「AI データセンターソリューション」が新産業領域として挙げられているため¹、資産売却以上の関与の具体像が待たれます。
- **インダストリーDX・ロボティクス:**¹ - 現時点では具体的な計画の詳細は不明ですが、注力分野として認識されています。
- **宇宙（衛星通信）:** スマートワークプレイス事業戦略の一環として LEO 衛星通信端末の開発を進めており³、「Next Innovation」領域としても位置づけられています¹。

これらの新規事業は鴻海グループのリソースも活用して展開するとしています¹。シャープが中核事業の構造改革と並行して、EV や AI データセンターといった野心的な新領域を目指すことは、多角化による将来成長の布石と捉えられます。しかし、これらの分野は資本集約的であり、競争も激しく、専門知識と長い開発期間を要します。シャープの現在の財務状況や本中計での横ばいの売上予測を考慮すると、リソース配分が課題となります。EV 事業化の可否を本中計期間中に判断するという方針⁴は、これがまだ初期の探索段階であることを示しており、AI データセンターへの関与も堺工場売却⁷に伴う機会追求の側面が強い可能性があります。複数の新規事業を同時に追求することは、財務、経営、研究開発の各リソースを分散させ、中核事業の再建という最優先課題から焦点がぼやけるリスクを伴います。FY2028 以降の「飛躍」という長期的な位置づけ³は適切ですが、短期的なリソース負担には注意が必要です。

表 4：新規成長領域への取り組みとタイムライン

新規成長領域	本中計における主要目標/行動	貢献期待フェーズ	主要パートナーシップ等	現状/主要マイルストーン
EV	EV コンセプト「LDK+」の研究開発推進、事業化の可否を判断	本中計期間中に可否判断、本格貢献は「飛躍」期以降 ⁴	鴻海リソース活用 ¹	I-Pro プロジェクトとして進行中 ³

AI データセンターソリューション	堺工場売却先（ソフトバンク）との連携可能性模索	「飛躍」期以降 ¹	ソフトバンク（土地売却先） ⁷	堺工場売却契約締結 ³
インダストリーDX/ロボティクス	具体的な事業計画の策定と推進	「飛躍」期以降 ¹	鴻海リソース活用 ¹	I-Pro 等を通じた技術開発・事業探索 ¹
宇宙（衛星通信）	LEO 衛星通信端末の開発、船舶領域等への展開	本中計期間中から段階的に貢献、「飛躍」期で拡大 ¹	鴻海リソース活用 ¹	スマートワークプレイス事業の一環として開発中 ³

出典:¹

D. 変革を加速するための投資と M&A アプローチ

シャープは、事業変革を加速するため、従来比 2 倍以上の成長資金を投じる計画で、ブランド事業には 3 年間で約 1800 億円を充当します³。投資の重点は、既存事業の競争力強化、AI、IT ソリューション、ロボティクス、AIoT サービス、美容・ヘルスケアといった成長領域における M&A、そして ASEAN や米州での工場生産能力増強です³。M&A は事業変革を加速する手段として積極的に活用する方針が示されています³。この積極的な投資姿勢は、アセットライト化による資金創出を背景としており、計画された変革の実現に不可欠な要素です。

III. 包括的リスク分析と緩和の見通し

A. 財務的実行可能性と目標達成リスク

本中計の財務目標、特に FY2027 に営業利益 800 億円を達成するという計画は、売上高が 1 兆 8500 億円で横ばいと予測される中で³、極めて高いハードルと言えます。これは、構造改革による大幅なコスト削減と、高収益製品・サービスへの大幅なシフトが成功することを前提としています。メディアやアナリストからは、トップラインの成長なき「再成長」への疑問の声が上がっています³。

実際、本中計発表後、アナリストはシャープの EPS（1 株当たり利益）予想を引き下げ（例：FY26 のコンセンサス EPS 予想は 16%減の 46.93 円）、目標株価も引き下げて

います（平均 8.4%下落の 670 円）¹⁰。これは、将来の収益性と企業価値に対する市場の懐疑的な見方を示唆しています。Simply Wall St は、アナリストが「今回の決算に安心感を抱いていない」とし、シャープにとって「逆風が吹く可能性」を指摘しています¹⁰。

本中計の初年度である FY2025 の営業利益見通しがわずか 200 億円であること³も、FY2027 の 800 億円目標への道のりが険しいことを物語っています。この低調なスタートは、一部には米国関税の不透明性なども影響していると説明されています³。過去の業績を振り返ると、シャープは「ディスプレイデバイスにおける変化への対応遅れ」を主因として「2 期連続で営業赤字」を計上した経緯があり⁹、過去の中期経営計画が未達に終わった事例も（他社事例ではあるものの）製造業一般のリスクとして想起されます¹³。

シャープ自身もアニュアルレポートで、経済情勢、需要変動、価格競争、為替変動、貿易規制、M&A の成否、訴訟、急速な技術革新などをリスク要因として挙げています⁹。

本中計の財務目標、特に営業利益 800 億円という野心的な目標は、売上高が横ばいの中で達成を目指すため、極めて脆弱な基盤の上に成り立っていると云わざるを得ません³。これは、FY2025 の営業利益見通し 200 億円からわずか 2 年間で約 4 倍の利益成長を意味し、コスト削減策の完璧な実行と、高収益製品・サービスへの迅速かつ大幅な事業構成転換が同時に成功することを絶対条件とします。市場競争の激化、サプライチェーンコストの上昇、景気後退といった外部要因は、計画された利益率改善を容易に侵食する可能性があります。トップラインの成長がないため、予期せぬコスト増大や高収益製品の販売不振を吸収する余力も乏しいと言えます。こうした状況が、アナリストの懐疑的な評価¹⁰ に繋がっていると考えられます。

B. 構造改革と新規事業における実行上の課題

ディスプレイ事業の抜本的改革、大規模な資産売却、本社移転、そして複数の不採算事業の見直しを同時に推進することは、強力なプロジェクトマネジメント能力とリーダーシップを要求される巨大な事業です。過去にはシャープの経営陣の結束力やリーダーシップの混乱、再生のスピード感の欠如が指摘されたこともあり¹⁴、新 CEO 体制下¹でこれらの歴史的課題を克服できるかが問われます。

また、前述の通り（ILC）、中核事業の再建と並行して EV や AI データセンターソリューションといった新規事業を立ち上げ、軌道に乗せることは大きな挑戦です。EV 事業化の可否判断を本中計期間内に行うという方針⁴は、その不確実性を物語っています。

M&A も積極的に活用する計画ですが³、買収した企業や技術の統合（PMI）はしばしば困難を伴います。テレビ生産の ODM へのシフト³や鴻海からのパネル調達³は、新たなサプライヤーとの関係構築や品質・納期管理のリスクを伴います。

C. 競争環境と市場特有のリスク

ディスプレイ市場では、シャープが車載や XR といった高付加価値ニッチ市場に注力するものの³、市場全体の競争は依然として激しい状況です。特に車載ディスプレイでは、OLED（有機 EL）のシェアが拡大傾向にあり（2025 年には 11%と予測¹⁶）、シャープの亀山第 1 工場が主に液晶ベースである点⁴は、将来的な競争力維持の観点から注視が必要です。

AI および AIoT 分野では、クラウド・エッジ双方でグローバルな巨大 IT 企業や専門 AI 企業との熾烈な競争に直面します（CE-LLM の採用拡大には努力が必要との認識⁸）。家電市場も成熟化しており、価格競争や技術の陳腐化が絶え間ない課題です。EV のような新規参入市場では、既存の自動車メーカーや他の IT 企業との厳しい競争が待ち受けています。

D. 地政学のおよびマクロ経済の不確実性

米中対立はサプライチェーン、市場アクセス、技術提携に影響を及ぼす可能性があります¹⁷。世界経済の減速や景気後退は、消費者および企業の支出を抑制し、シャープ製品への需要を減退させる可能性があります（過去には中国経済の回復遅れが目標未達の一因となった例も¹³）。シャープは海外売上比率が高いため、為替変動リスクにも晒されています⁹（FY2025 の想定為替レートは 1 米ドル 145 円、1 ユーロ 160 円との情報も他社事例としてあり¹⁸）。米国の関税政策は、FY2025 の業績見通しを保守的にする一因となっています³。

IV. グローバルな野心：海外展開戦略

A. 優先地域と市場参入・成長戦術

本中計の柱の一つは「ブランド事業のグローバル拡大」です³。

- **ASEAN:** 高付加価値製品に注力。生産能力も増強します³。冷蔵庫が成長を牽引しています¹⁹。
- **米州:** ドロワーレンジ（引き出し式電子レンジ）での強みを生かし、主要なキッチン家電カテゴリーへ参入。製品力を強化します³。調理家電が好調です¹⁹。
- **中東・アフリカ（MEA）:** エジプトのエルアラビ社との戦略的協業を強化します

3。

- **車載ディスプレイ:** 欧米の OEM をターゲットに、大型・高付加価値ディスプレイを供給。ベトナムの実装拠点の生産能力を増強します³。
- **海外テレビ事業:** 収益性改善とサプライチェーン効率化のため、マレーシア工場を閉鎖し ODM 調達へ移行します³。

B. 戦略的提携とサプライチェーン調整

MEA 地域ではエルアラビ社との提携³、海外テレビ事業では ODM の活用拡大³が進められます。鴻海グループのグローバルな拠点やリソースの活用も、暗黙の戦略として組み込まれていると考えられます。ベトナムの車載ディスプレイ実装拠点の能力増強³は、需要対応と同時に、部品調達における地政学的リスクを軽減する狙いもあると推察されます⁴。

C. 国際市場の複雑性への対応

海外事業展開には、一般的に海外事業を担う人材の不足、運営ノウハウの欠如、海外企業とのネットワーク不足といった課題が伴います²⁰。新興国市場への対応や地産地消モデルの構築にはスピード感が求められます²¹。米国市場特有の課題としては、州ごとの法制度の違いや米中対立の影響などが挙げられます¹⁷。歴史的に見ても、シャープは高い輸出比率ゆえに円高の深刻な影響を受け、緊急対策を講じた経験があります²²。現在の想定為替レートの妥当性も重要です。

シャープがグローバルなブランド展開³を目指し、ASEAN、米州、MEA といった多様な地域をターゲットとする中で、成功の鍵を握るのは、各市場のニーズや嗜好への適応です。家電製品や白物家電において「フリーサイズ」のグローバル戦略が有効に機能することは稀です。本中計では、ASEAN での「高付加価値化」や米州での「ドロワーレンジの強み活用」³など、ある程度の市場特性を考慮したアプローチが示唆されています。しかし、海外テレビ事業における ODM への移行³は、ODM メーカーを地域ごとの仕様変更にきめ細かく対応させる管理体制がなければ、深いローカライズを制限する可能性もあります。過去のシャープの資料では「地産地消のモノづくり」の加速が課題として挙げられており²¹、グローバルなブランドの一貫性と規模の経済を追求しつつ、各ターゲット地域に最適化された製品戦略とマーケティング戦略をいかにバランス良く展開できるかが、海外事業成長の成否を分けるでしょう。エルアラビ社のような現地パートナーとの連携³は、この点で有効に機能する可能性があります。

V. 人の力：人事および組織戦略

A. 未来を担う人材の育成 (AI、デジタル、グローバル専門性)

AI、デジタル、グローバル人材の獲得・育成に強い重点が置かれています¹。これらは成長と事業変革を駆動する上で不可欠と認識されています。「HITOを活かす経営」²³を掲げ、以下の要素を推進します。

- Hybrid (ハイブリッド) : 複数の専門性を持つ人材の育成
- Innovation (イノベーション) : イノベーションが生まれる環境・風土づくり
- Talent (タレント) : 社員の才能を最大限に活かす適材適所の人材配置
- Opportunity (オポチュニティ) : 優秀人材への成長機会の提供

B. 企業文化とエンゲージメントを通じたイノベーションの醸成

従業員エンゲージメントの大幅な向上を目指しています³。エンゲージメントサーベイ(リンクアンドモチベーション社調査活用など)を用いて現状を把握し、改善に繋がります⁵。社員による挑戦や新たなアイデアを奨励し、社内新規事業提案制度には約 200 チームが参加するなどの実績があります²³。2026 年 3 月目処の大阪市内への本社移転も、人材が活躍できる環境整備の一環です¹。「若くて活気あふれる企業風土」の醸成を目指すとしています²³。

C. 経営体制とリーダーシップの強化

2025 年 4 月の組織変更に合わせて、コーポレート部門とビジネスグループの役割・責任を明確化し、経営スピードの向上と事業成長を強力に推進します³。全社成長戦略を強力に牽引する「強い本社」の確立を目指します⁵。呉柏勲 CEO は改革を率先して推進する姿勢を強調しています²³。年功序列を廃止し、役割に応じた処遇(信賞必罰)を徹底する方針です²⁴。公正な評価制度を運用し、上司との定期的な評価面談を通じて目標進捗や貢献度を確認し、フィードバックを行うことで次なる成長に繋がります²⁵。社内公募制度により、キャリア開発を促進し、社内人材を有効活用します²⁶。

本中計が掲げる AI や EV といった新技術、ソリューション型ビジネスモデルへの転換といった野心的な戦略の成否は、人材育成、従業員エンゲージメント向上、イノベティブな文化の醸成といった人事・組織戦略の実行に大きく依存しています。過去にはリーダーシップや変化への対応の遅れが指摘されたシャープにとって¹⁴、「HITOを活かす経営」²³やエンゲージメント向上、「活気ある企業風土」への注力は、これらの歴史的弱点に正面から向き合う試みと言えます。年功序列型賃金制度からの脱却²⁴は、新たなタイプの人材を獲得・維持するための重要な布石です。本社移転¹も、この文化変革を象徴的かつ実践的に後押しする施策と見ることができます。これらの人的資本・組織文化の変革なくして、本中計の戦略目標達成は困難でしょう。

VI. 無形資産の活用：知的財産およびブランド戦略

A. 研究開発の方向性とコア技術の進化

競争力の源泉となるコア技術開発を加速します¹。エッジ AI、通信、画像解析、エネルギー、QoL（Quality of Life）、マイクロフォトニクスといった得意技術を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創出に重点を置いた研究開発の比重を高めます³。かつての「緊急プロジェクト（緊プロ）」をベースにした全社横断プロジェクト「I-Pro（イノベーションアクセラレータープロジェクト）」を通じて、EVやAIに関する3つのプロジェクトが既に進行中であり、特長技術や新規事業の立ち上げを加速します¹。専門のAI研究開発組織を立ち上げ、国内外の大学・研究機関、スタートアップ企業との連携も強化します³。

B. 独自資産（CE-LLM、IGZO、特許）の戦略的活用

- **CE-LLM:** AIoT やスマートソリューションの鍵となる独自の AI 技術として戦略的に位置づけられています¹（詳細は II.B 参照）。
- **IGZO:** 白山工場において、XR 向けや車載向けの高付加価値ディスプレイに活用されます³。
- **特許・知財管理:**
 - 知的財産戦略を経営上の重要戦略の一つと位置づけ、事業戦略や研究開発戦略と一体で推進しています²⁷。
 - 積極的な特許取得を通じて事業の優位性を高め、経営基盤の強化に努めています²⁷。
 - 注目すべきは、知的財産部門を分社化し、プロフィットセンター化を図っている点です²⁷。これは、IP 資産を直接的な収益源として活用する積極的な姿勢を示しています。
- **データ活用:** AIoT 機器群から得られる多様なデータを統合し、新たな AI サービスやビジネスモデルの創出に繋がります³。

シャープが知的財産部門を分社化しプロフィットセンターとして運営する方針²⁷は、従来の守勢的な知財戦略からの転換を示唆します。伝統的に、企業の知財部門は自社の技術革新を保護し（防衛特許）、事業の自由度を確保することが主たる役割でした。しかし、プロフィットセンター化は、特許ライセンス供与、場合によっては IP 売却や戦略的訴訟を通じて、積極的に収益を生み出すことを意味します。これは、シャープのような豊富な技術革新の歴史を持つ企業にとって、たとえ一部の製品ラインが売却されたり外部委託されたりしても、価値ある収益源となり得ます。ただし、過度に攻撃的な IP 収益化戦略は、業界他社との摩擦を生んだり、ブランドイメージを損なったりする

リスクも伴うため、慎重な運用が求められます。IGZO や CE-LLM といった製品競争力を支える IP と、直接的な収益源としての IP という二つの側面を効果的に活用するこの戦略は高度であり、その成否はシャープの保有特許の質と、ブランドやエコシステムとの関係を損なわない交渉力にかかっています。

C. ブランドエクイティとグローバル認知度の向上

「ブランド事業のグローバル拡大」は本中計の最重要テーマの一つです³。美容分野（プラズマクラスタービューティ）などでのブランドコミュニケーションの再構築³や、コーポレートブランディングの推進⁵が計画されています。2016年に制定されたコーポレート宣言「Be Original.」²⁸は、引き続き独自価値提供の約束としてブランドを支えます。「シャープらしさ」の復活は、ブランドアイデンティティの核となる要素です¹。

VII. 市場の反応：ステークホルダーの評価と認識

A. 投資家のセンチメントと株式市場の反応

最新の通期決算（本中計と同時発表）後、シャープの株価は1週間で8.0%下落し790円となりました¹⁰。一般的な投資家の懸念として（²⁹は花王に関するものだが、シャープの投資家反応検索で出現したことから、日本の製造業全般への懸念を示唆）、高収益分野への注力遅れや、非効率な資本活用（例：棚卸資産回転日数の長さ、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの長期化）が成長投資を妨げているといった点が挙げられます²⁹。シャープ自身も、2023年度には業績動向、ディスプレイ事業の方向性、ブランド事業の成長戦略、資本政策などに対する投資家の関心が高かったことを認識しています³⁰。ESGも投資家との対話における重要テーマとなっています³⁰。

B. アナリストコミュニティ：格付け、予測、批判的評価

- **EPS 下方修正:** 決算・本中計発表後、FY26 のコンセンサス EPS（1株当たり利益）予想は16%減の46.93円に引き下げられました¹⁰。これは重大な懸念材料です。
- **目標株価引き下げ:** コンセンサス目標株価は平均で8.4%下落し670円となりました¹⁰。アナリストの目標株価レンジは340円から960円と広く、将来見通しに対する見解の多様性を示しています¹⁰。
- **売上成長への懸念:** アナリストはFY26の売上高を前年比10%減の1.94兆円（注：¹⁰、¹⁰の1.94億円は兆円の誤記または原文の誤り。シャープの事業規模から判断）と予測しており、これは同業他社の微増予測（年率0.2%増）とは対照的です¹⁰。

- **全体的センチメント:** アナリストは EPS 下方修正に懸念を示し、「逆風」の可能性を指摘しています¹⁰。今回の決算・本中計内容に「安心感を抱いていない」様子で、将来的な評価を引き下げる結果となっています¹⁰。
- 一方で、構造改革の進捗については「確実に進展」していると評価する声もあります¹。
- 本中計における FY2025（2026 年 3 月期）の営業利益見通し 200 億円は、市場コンセンサス（400 億円超）を大幅に下回ると見られています³¹。

シャープが「再成長」と戦略的変革を掲げているにもかかわらず、アナリストが主要な業績予想や企業価値評価を引き下げているという事実は¹⁰、市場の厳しい視線を浮き彫りにしています。シャープは過去に財務的苦境やリストラクチャリングを経験しており、今回の中計が大きな変革を打ち出しているとはいえ、初年度の売上減と低い営業利益見通し³、そして横ばいの売上高で大幅な利益改善を目指すという野心的な計画は、具体的な成果が四半期ごとに示されるまでは懐疑的に見られがちです。EV のような新規事業もまだ実現可能性を検証する段階であり⁴、短期的な業績予想の上方修正には繋がりにくい状況です。したがって、アナリストは「結果を見せてほしい」という「ショーマー」の姿勢をとっており、シャープが中間目標、特に収益性改善と構造改革の実行を着実に達成し続けることで初めて、市場の信頼を回復し、評価の好転が見られるでしょう。目標株価のレンジが広いこと¹⁰も、アナリスト自身の高に不確実性が存在することを示唆しています。

表 2：本中計発表後のアナリスト評価修正概要

評価機関/情報源	指標	中計発表前/ 決算前評価 値	中計発表後/ 決算後評価 値	変化率	主要な根拠 (要約)
コンセンサス (7 アナリス ト)	FY26 EPS (円)	64.20	46.93	-16%	収益性見通し の下方修正 ¹⁰
コンセンサス	目標株価 (円)	N/A (発表前 平均は 731.4)	670	-8.4%	EPS 予想引 き下げ、決算 内容への不安 心理 ¹⁰

コンセンサス	FY26 売上高 (億円)	19,600 (兆円 の誤記か)	19,400 (兆円 の誤記か)	-1.0%	前年比 10% 減収見込み、 同業他社より 悪影響と予測 10
市場筋	FY25 営業利 益 (億円)	400 超 (コン センサス)	200 (会社計 画)	大幅下振れ	会社計画が市 場予想を大幅 に下回る ³¹

出典: 10

注: 売上高の単位について、原文 10 では「億円」と記載されているが、シャープの事業規模から「兆円」の誤記の可能性が高い。ここでは原文の数値を記載しつつ、その可能性を指摘する。

C. メディアの論調とパブリックディスコース

メディア報道は、SDP の生産停止や亀山第 2 工場の売却といった構造改革の進捗を評価しています¹。FY2024 の黒字転換（営業利益、経常利益、最終利益）も好意的に報じられています¹。また、「シャープらしさ」の復活と独自性のある製品開発への期待感も示されています¹。

しかし、本中計で示された売上高の成長停滞については、多くのメディアが主要な懸念点として取り上げています³。マイナビニュースは「トップラインの成長が見られないだけに、『再成長』の期間と言い切れない」と指摘しています³。車載ディスプレイ強化⁴や AI 戦略「CE-LLM」¹といった個別の戦略シフトも注目されています。売上成長なき大幅な利益成長目標の達成困難性を指摘する報道も見られます³。ZDNET Japan は構造改革を「確実に進展」と評価しています¹。

D. 業界競合およびパートナーの視点（推察）

- **競合他社:** シャープのアセットライト戦略や、車載・XR といった高付加価値ニッチ市場への注力を注視しているでしょう。CE-LLM がエッジ AI プラットフォームとして市場に受け入れられれば、競争上の対応を迫られる可能性もあります。
- **パートナー（鴻海、エルアラビ、AI スタートアップ等）:**
 - 鴻海による亀山第 2 工場の取得と継続的なパネル供給³は、両社の共生関係の深化を示しており、鴻海はこれらの資産を自社の広範な製造エコシステムにおける戦略的価値と見なしていると考えられます。
 - CE-LLM で協業するスタートアップ企業⁸は、シャープのプラットフォームが

市場アクセスと独自のエッジ AI 環境を提供することに期待しており、その成功はシャープの戦略と連動しています。

- ソフトバンクによる堺工場の AI データセンター用途での取得⁷は大きな動きであり、シャープは資産売却による恩恵を受けます。「AI データセンターソリューション」¹における継続的な技術協力があれば、その意義はさらに大きくなります。

VIII. 専門家としての総合的評価と戦略的展望

A. 本中計の SWOT 分析（強み、弱み、機会、脅威）の統合的見解

- **強み (Strengths):** ブランド事業への明確な注力、資本を解放するアセットライトモデルへのコミットメント、独自 AI「CE-LLM」による AI 分野への強力な推進、確立されたブランド認知度、車載および XR ディスプレイニッチ市場の潜在力、鴻海グループからの支援。
- **弱み (Weaknesses):** 予測されるトップライン成長の停滞、コスト削減と製品構成転換に依存する野心的な利益目標、大規模リストラの実行リスク、新規事業（特に EV）の高い不確実性、過去の中計目標未達やリーダーシップの機敏性に関する歴史的課題¹³。
- **機会 (Opportunities):** AIoT ソリューション、エッジ AI アプリケーション、車載ディスプレイ、特定産業向けソリューションへの需要拡大。IP ポートフォリオの収益化可能性。「シャープらしさ」の再活性化による差別化。
- **脅威 (Threats):** 全ての主要市場におけるグローバルな競争激化、急速な技術陳腐化、マクロ経済の逆風、地政学的リスク、鴻海への依存度、企業文化変革の停滞可能性。

B. シャープの事業転換と成長における重要な成功要因

- **構造改革の完璧な実行:** 資産売却、工場再編、不採算事業の合理化を計画通りに完了し、コスト目標を達成すること。
- **収益性改善の実証:** ブランド事業における営業利益率の着実な向上と、ディスプレイデバイス事業の黒字化。
- **CE-LLM および AIoT ソリューションの市場牽引力:** 技術開発を超え、CE-LLM の商業的成功とエコシステムの成長を実現すること。
- **高付加価値ディスプレイニッチ市場への浸透成功:** 車載および XR ディスプレイ市場でシェアを獲得し、収益性の高い契約を確保すること。
- **効果的な人材管理と文化変革:** イノベーションと新規ビジネスモデルを推進できる人材を引き付け、維持し、権限を与えること。

- **規律ある資本配分:** 資産売却益を、収益性の高い成長が見込める分野へ賢明に投資し、同時に多すぎる新規事業への過度な拡大を避けること。

C. 全体的予後と戦略的提言

FY2025-2027 中期経営計画は、シャープの再生に向けた決定的かつ困難な道筋を示しています。構造改革は必要不可欠であり、着実に進捗しているように見受けられ、より焦点の定まった、潜在的により収益性の高い企業への基盤を築いています。

しかしながら、予測されるトップライン成長の欠如は重大な懸念材料であり、利益率改善策への極度のプレッシャーを生んでいます。「再成長」という物語は、高収益分野での具体的な進捗によって裏付けられる必要があります。AI (CE-LLM) や新規事業 (EV など) への賭けは、長期的な企業価値にとって戦略的に重要ですが、高いリスクを伴い、忍耐強く、適切に管理された投資が求められます。

提言 (例示) :

1. **FY2025** 利益目標の達成を最優先し、ステークホルダーとの信頼を構築する。
2. **FY2027** 以降のトップライン成長に向けたより明確なロードマップを策定し、現在の投資が将来の売上拡大にどう繋がるかを詳述する。
3. 新規事業を厳格に評価し、リスクと資本流出を軽減するために、段階的導入や戦略的パートナーシップの強化を検討する。
4. **CE-LLM** を真にオープンで魅力的な開発者プラットフォームとすることに注力し、エコシステムの成長を加速する。
5. 構造改革と文化変革の進捗状況を継続的に発信し、ステークホルダーの信頼を維持する。
6. アセットライト戦略が、特に鴻海との関係において、中核的な技術力やサプライチェーンの強靭性を過度に損なわないよう留意する。

本レポートが、シャープの FY2025-2027 中期経営計画に対する深い理解と、その戦略的含意についての洞察を提供する一助となれば幸いです。

引用文献

1. シャープ、構造改革「確実に進展」 -- 「シャープらしさ」取り戻し再成長へ - ZDNET Japan, 5月 18, 2025 にアクセス、
<https://japan.zdnet.com/article/35232902/>
2. 投資家情報：シャープ, 5月 18, 2025 にアクセス、
<https://corporate.jp.sharp/ir/>
3. 【決算深読み】シャープが3年ぶり通期黒字、「世界の亀山」工場の鴻海売却も発表 構造改革加速, 5月 18, 2025 にアクセス、

- <https://news.mynavi.jp/article/20250513-3302137/>
4. シャープ、2027年度までの中期経営計画を発表 EVは事業化できるかを中期経営計画の中に見極める方針 - Car Watch, 5月18, 2025 にアクセス、
<https://car.watch.impress.co.jp/docs/news/2013762.html>
 5. FY2024 決算 及び FY2025-2027 中期経営計画 - シャープ, 5月18, 2025 にアクセス、
https://corporate.jp.sharp/ir/event/policy_meeting/pdf/25meeting_j.pdf
 6. 大河原克行の NewsInsight(351) シャープの社内向け CEO メッセージ、従来の延長線上に無い「チャレンジ」とは? | マイナビニュース, 5月18, 2025 にアクセス、
<https://news.mynavi.jp/article/newsinsight-351/>
 7. AI データセンターの構築に向けて、シャープ堺工場の土地や建物の ..., 5月18, 2025 にアクセス、
https://www.softbank.jp/corp/news/press/sbkk/2025/20250314_01/
 8. 大河原克行の NewsInsight(251) シャープの生成 AI 戦略、「エッジ AI ..., 5月18, 2025 にアクセス、
<https://news.mynavi.jp/article/newsinsight-251/>
 9. 統合報告書 - シャープ, 5月18, 2025 にアクセス、
https://corporate.jp.sharp/ir/library/annual/pdf/2024/annual_2024j.pdf
 10. シャープがアナリスト予想を上回った。 - Simply Wall St News, 5月18, 2025 にアクセス、
<https://simplywallst/ja/stocks/jp/consumer-durables/tse-6753/sharp-shares/news/da24c52c629ac084>
 11. 1月1, 1970 にアクセス、
https://corporate.jp.sharp/ir/pdf/2024/240512-2_j.pdf
 12. 2023 年度決算及び 中期経営方針 - シャープ, 5月18, 2025 にアクセス、
https://corporate.jp.sharp/ir/event/policy_meeting/pdf/240514pre.pdf
 13. 中期経営計画 FY2025-2027 の策定に関するお知らせ, 5月18, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250428/20250425524211.pdf>
 14. 変化の時代の経営パラダイム転換, 5月18, 2025 にアクセス、
<https://dokkyo.repo.nii.ac.jp/record/530/files/P-095-D83d-98-2.pdf>
 15. シャープ再建を託された沖津雅浩社長、「必達を誓う」黒字化と成長の方策, 5月18, 2025 にアクセス、
<https://news.mynavi.jp/article/newsinsight-307/>
 16. 車載ディスプレイの売上における OLED の比率は、2025 年には 11% と予測 - 分析工房, 5月18, 2025 にアクセス、
<https://www.bunsekik.com/%E3%83%87%E3%82%A3%E3%82%B9%E3%83%97%E3%83%AC%E3%82%A4%E9%96%A2%E9%80%A3%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B9/%E9%81%8E%E5%8E%BB%E3%81%AE%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B9/%E8%BB%8A%E8%BC%89%E3%83%87%E3%82%A3%E3%82%B9%E3%83%97%E3%83%AC%E3%82%A4%E3%81%AE%E5%A3%B2%E4%B8%8A%E3%81%AB%E3%81%8A%E3%81%91%E3%82%B0%E3%81%AE%E6%AF%94%E7%8E%87%E3%81%AF-2025%E5%B9%B4%E3%81%AB%E3%81%AF11-%E3%81%A8%E4%BA%88%E6%B8%AC/>
 17. アメリカ進出のメリット・デメリット | 日本企業の進出動向 | 海外進出ノウハウ | Digima ~ 出島 ~, 5月18, 2025 にアクセス、
<https://www.digima->

- japan.com/knowhow/united_states/united_states_merit.php
18. Beyond testing, beyond limits, for a sustainable future together, 5 月 18, 2025 にアクセス、<https://dl.cdn-anritsu.com/ja-jp/about-anritsu/ir/other-materials/fy2025/250512-01.pdf>
 19. 【決算深読み】 シャープ再建は見たのか？ 黒字化必達へ ..., 5 月 18, 2025 にアクセス、<https://news.mynavi.jp/article/20250210-3126315/>
 20. 加速する「中国からの生産移管」| 米中貿易戦争と新型コロナウイルスがベトナム経済に与える影響とは？ - Digima〜出島, 5 月 18, 2025 にアクセス、https://www.digima-japan.com/knowhow/united_states/15449.php
 21. シャープサステナビリティ レポート, 5 月 18, 2025 にアクセス、<https://corporate.jp.sharp/eco/report/backnumber/pdf/esr2012j.pdf>
 22. 事業構造、3 つの革新に挑戦 商品力の強化で新需要を創造 - シャープ - SHARP, 5 月 18, 2025 にアクセス、https://corporate.jp.sharp/info/history/h_company/pdf_jp/chapter07.pdf
 23. シャープ CEO が事業変革の核に据えた「世界を変える」技術とは ..., 5 月 18, 2025 にアクセス、<https://japan.cnet.com/article/35216453/>
 24. 事業ビジョン／中期経営計画 | CSR・環境：シャープ株式会社, 5 月 18, 2025 にアクセス、<https://corporate.jp.sharp/corporate/eco/vision/>
 25. 人材戦略／人材育成／人事制度／人材データ | 社会活動 - シャープ - SHARP, 5 月 18, 2025 にアクセス、<https://corporate.jp.sharp/eco/social/employee/>
 26. 2.56% 2,155 人 - シャープ - SHARP, 5 月 18, 2025 にアクセス、https://corporate.jp.sharp/eco/report/pdf/ssr2024_j_06.pdf
 27. 研究開発・知的財産・標準化 | 投資家情報：シャープ株式会社, 5 月 18, 2025 にアクセス、<https://corporate.jp.sharp/ir/intellectual/>
 28. シャープ[6753] - 対処すべき課題 | Ullet (ユーレット) , 5 月 18, 2025 にアクセス、<https://www.ullet.com/%E3%82%B7%E3%83%A3%E3%83%BC%E3%83%97%E6%A6%82%E8%A6%81/type/task>
 29. 花王株式会社 - A Better Kao, 5 月 18, 2025 にアクセス、https://abetterkao.com/wp-content/uploads/Oasis_Presentation_ABetterKao_20250226_JP-1.pdf
 30. 株主・投資家の皆様とのコミュニケーション | 社会活動 | サステナビリティ - シャープ - SHARP, 5 月 18, 2025 にアクセス、https://corporate.jp.sharp/eco/social/investor_communication/
 31. シャープ---大幅反落、今期ガイダンスはコンセンサスを大きく下振れ - ダイヤモンド・オンライン, 5 月 18, 2025 にアクセス、<https://diamond.jp/zai/articles/-/1050065>