

シャープ新中計における無形資産戦略の分析と将来シナリオ

はじめに：シャープ新中期計画と無形資産戦略の重要性

シャープ株式会社は2025年5月12日にFY2025-2027を対象とする新たな中期経営計画（以下、新中計）を発表しました^①。この新中計では、事業構造の再構築による「再成長」を掲げ、**Sharpブランド事業への経営資源集中、コア技術開発や人材投資の強化、および競争力・財務基盤の改善**といった基本戦略が示されています^②^③。特に、特許権・商標権・意匠権・著作権などの知的財産権と、技術・ブランド・デザイン・コンテンツ・ソフトウェア・データ・ノウハウ・顧客ネットワーク・信頼（レピュテーション）・バリューチェーン・サプライチェーン・組織能力やプロセスといった**広義の無形資産**が、今後の競争優位と成長の鍵を握ると考えられます。シャープはこの無形資産戦略を経営戦略の重要な柱に位置付けており、新中計によってその創出・保護・活用方法がどのように進化するかが注目されます。

以下では、まず現状のシャープの知的財産・無形資産戦略を整理し、新中計で打ち出された重点施策（環境・エネルギー分野の成長、DXの推進、グローバル展開等）との関連で戦略の変化を分析します。さらに、主要競合であるソニーやパナソニックの無形資産戦略とも比較しつつ、**楽観的・悲観的・中間的シナリオ**の3つの将来展望を提示します。それぞれのシナリオでは、新中計の施策による無形資産の創出・保護・活用の進化、および競争優位性・差別化への影響を考察します。

シャープの知的財産・無形資産戦略：現状と新中計での変化

現状の戦略：知財の経営統合と積極的活用

シャープは従来より**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・研究開発戦略と一体で推進してきました^④。具体的には、**積極的な特許取得**によって自社技術を保護するとともに競争力強化を図り、知財部門を分社化して**プロフィットセンター化**するなど、知財の収益貢献にも注力しています^⑤。分社化されたシャープIPインフィニティ株式会社は、シャープの商品・技術・事業を熟知した専門会社として特許出願・権利化業務の質と効率を高め、シャープの先進技術から強い特許を創出して様々な経済価値を生み出すことを目指しています^⑤。このように**各事業ごとに中核技術を定めた戦略的な特許出願**や、他企業・大学との協業による有用特許の取得も推進することで、知財を経営基盤強化に役立てています^⑥。その成果の一つとして、シャープは通信分野で世界50か国以上に**標準必須特許を7,500件超保有**しており、5G/6Gなど次世代通信規格策定にも積極貢献しつつ、これら標準特許を重要な経営資源として活用しています^⑦。知的財産の**創出・保護・活用を高度化**することにより、同社は事業優位性と収益向上を図ってきました。

加えて、シャープは**ブランド資産の強化**にも取り組んできました。近年の経営再建フェーズでは「ブランド事業」と「デバイス事業」を明確に分け、収益改善に注力しました。その結果、**2024年度には家電・AV・スマホなど全てのブランド事業セグメントで増収増益**を達成し^⑧、赤字のデバイス事業（液晶パネル等）は構造改革によって大幅に損失を圧縮しています^⑨。構造改革の進展により「**ブランド事業に集中した事業構造**」への転換が着実に進みつつあり、ブランド事業でも再成長に向けた基盤が築かれています^⑩。これは、シャープの長年培った**技術力や製品力をSharpブランドとして統合**し、無形資産であるブランド価値を収益に結びつける戦略が奏功し始めたことを示唆します。

シャープの**技術・ノウハウ資産**にも触れておくべきでしょう。同社は創業以来、世界初の技術・製品（例：太陽電池電卓、液晶TVなど）を生み出す独自性で知られ、「目の付けどころがシャープでしょ」の企業ス

ローガンにも象徴される**独創力（イノベーション力）**を強みとしてきました。現在も研究開発本部が中心となり、「世界初・世界一の独自技術による新エコシステム構築と新規事業創出」をミッションに掲げています¹¹。特にAI・IoTなど先端技術への対応では、**自社開発のエッジAI技術CE-LLM**（Communication Edge Large Language Model）を各事業に展開し、人に寄り添うAIサービスを創出する取り組みを進めています¹²。また、**次世代通信技術**の研究や、**モビリティ（車載領域）**を「新たな生活空間」と捉えた価値創造など、将来の成長分野に向けた技術開発も推進中です¹²。これら全社横断のイノベーション加速策として、CEO直轄の「**イノベーションアクセラレータープロジェクト（I-Pro）**」が導入されており、EV（電気自動車）を含む3件のプロジェクトが進行しています¹³。シャープはオープンイノベーションにも意欲を示し、「SHARP共創PROGRAM」というインキュベーション活動を開始して、スタートアップやクリエイターとの協業による新規ソリューション創出を図っています¹⁴。このように**組織能力や外部連携ネットワーク**といった無形資産も活用し、次世代の事業の種を育てる戦略が展開されています。

新中計での戦略強化ポイント

新中計FY2025-2027では、上記の無形資産戦略がさらに強化・変革される方向性が示されています。特に以下の点が注目されます。

・**ブランド事業への大胆な投資拡大とグローバル展開強化**：新中計の重点テーマの第一に「ブランド事業のグローバル拡大と事業変革の加速」が掲げられています³。具体的にはSharpブランド製品（家電、テレビ、PC、スマホ、複合機等）を担う事業体制を再編し、**事業の「選択と集中」**を推進する計画です¹⁵。加えて、ブランド事業に対する**成長投資額を従来の2倍以上に増額**し、既存事業の競争力強化と新たな成長領域への事業転換を加速するとしています¹⁶。この方針は、Sharpブランドの強み（信頼・知名度・顧客基盤）という無形資産をテコに、グローバル市場でのプレゼンス拡大を狙うものです。例えば、新中計では地域戦略としてASEANを中核拠点に据えつつ、**米州および中近東・アフリカでの優位性を活かした成長**を目指すとしています¹⁷。具体策としてASEAN・米州向けに生産能力増強投資を行う一方、欧州のテレビ工場や太陽光パネル事業から撤退し（ODM活用等で効率化）、中東・アフリカでは現地有力企業エルアラビ社との協業強化など、**各地域でのブランド浸透策**が取られます¹⁸¹⁹。特に米国市場では**テレビOSパートナーとの提携**やキッチン家電カテゴリーへの参入など、現地ニーズに合わせたブランド展開を図る方針です²⁰²¹。これらは、シャープが自社のブランド資産と商品開発力を武器に**グローバルな顧客ネットワーク拡大**と新市場開拓に挑むことを意味します。加えて、**SNSやKOL（Key Opinion Leader）を活用したマーケティング強化**によってブランドコミュニケーションを再構築し、「シャープならではの」のブランドイメージ確立を目指すとしています²²。例えば美容・ヘルスケア分野では、プラズマクラスター技術を核とした製品シリーズ強化と合わせて、SNS発信によるブランド価値向上策が打ち出されています²³。このように新中計では**ブランド資産の価値向上とグローバルな活用**がこれまで以上に戦略の中核に据えられています。

・**環境・エネルギー分野での技術開発と知財の創出**：新中計の重点施策には「スマートライフ&エナジー（SLE）」分野の成長が含まれています²⁴。具体的には、シャープが強みを持つ太陽エネルギーや省エネ家電で新たな展開が計画されています。欧州での太陽電池パネル自社販売からは撤退するものの、**ペロブスカイト太陽電池や宇宙用途太陽電池の開発**に向けた設備投資を行い、次世代の環境エネルギー技術の確立を狙っています²⁵。ペロブスカイト太陽電池は従来にない高効率・低コストが期待される革新技術であり、ここでの知見・特許を確保できればシャープにとって重要な無形資産となるでしょう。また、小型衛星向けの**低軌道（LEO）通信技術**の開発設備投資も計画されており²⁵、シャープが持つ通信分野の知財資産（前述の標準必須特許群）を宇宙通信という新領域に展開する可能性が示唆されます。さらに、自社の省エネ・環境技術を活かした製品群（例：省エネ性能の高い白物家電や蓄電デバイス）によって、環境貢献と収益拡大の両立を図る戦略も考えられます。実際、新中計では空気清浄機で国内シェアNo.1を堅持しつつ他カテゴリでもトップ3入りを目指すなど、高付加価値型の商品展開で**環境配慮×ブランド力**による市場優位を狙っています²¹。環境・エネルギー分野での技術開発力や環境ブランドの確立は、シャープにとって社会的信頼（レピュテーション）と

いう無形資産の向上にもつながるでしょう。新中計を通じて、シャープは環境領域での**知的財産創出とグリーンブランドの強化**により、持続可能な競争優位の構築を図ると考えられます。

・**DX（デジタルトランスフォーメーション）戦略とソフト・データ資産の活用**：新中計ではDX領域での事業創出も大きな柱です。具体的には、スマートオフィス事業やスマートビジネスソリューションの拡大が掲げられています。例えば、複合機やPC、スマートフォンといったハードウェアに、自社開発の**AI・IoTプラットフォーム**やサービスを組み合わせて提供することで、単なる機器販売から**サービス収益モデル**への転換を図っています²⁶²⁷。実際、複合機の保守管理サービス(MPS)やPCのライフサイクル管理(LCM)、さらに議事録作成AIサービス「eAssistant Minutes」など、**独自AI技術CE-LLMを活用したDXソリューション**を展開し始めています²⁸²⁹。このような**ソフトウェア・AI・データ活用型のサービス**は、それ自体が新たな無形資産（アルゴリズム知財、利用データ、ソフトウェア著作権など）となります。シャープは新中計でこれらDXサービスの売上を2024年度比+400億円以上拡大させる計画を掲げており³⁰、ハードとソフトの融合による付加価値創出に注力しています。知的財産面でも、AI関連の技術について特許出願やノウハウ蓄積を進めると共に、自社商標（CE-LLMなど）でブランド化することで、競合との差別化を図っています¹²³¹。また、DX推進には社内の**デジタル人材育成や開発プロセス革新**も不可欠です。新中計では「成長をドライブするマネジメント力の強化」として、データ駆動経営や全社横断プロジェクトの推進が謳われており²³²、組織的なケイパビリティ（組織能力）という無形資産の底上げにも取り組んでいることが伺えます。総じて、新中計下でシャープのDX戦略は、**ソフトウェア・データという無形資産を核とした事業モデルへの転換**であり、知的財産の保護（AI関連の特許・ノウハウ管理）と活用（サービス提供や他社連携）が一段と進むでしょう。

・**アセットライト戦略とパートナー活用**：新中計のもう一つの特徴は、非中核分野の資産売却や提携による「アセットライト化」です³³³。例えば、液晶パネルなどのディスプレイデバイス事業では、堺工場（大型パネル工場）を閉鎖してその土地・建屋をデータセンター用途で売却し、カメラモジュール・半導体事業も他社へ譲渡するなど、大幅な事業縮小を進めました³³。一方で、競争優位を発揮できると判断した車載向けディスプレイ事業は継続強化し、三重県亀山第一工場を**車載パネル専用工場**に転用するなど選択と集中を行っています³⁴³⁵。車載ディスプレイではシャープの**超低反射・デュアルビュー・曲面表示**等の特長技術を活かし、新製品開発を加速するとされ³⁶、この領域での知財・ノウハウ蓄積が競争優位の源泉になると期待されています。さらに、亀山第二工場（テレビ用パネル生産）は親会社である鴻海（ホンハイ）精密工業に2026年8月までに売却する計画が明らかにされました³⁷。これらは、ハード資産を手放す代わりに**パートナー企業の製造力や販売網を活用**し、自社はブランド・設計・技術に集中する戦略とも言えます。実際、欧州のテレビや家電ではトルコVestel社との協力関係を強化し（販売をVestelに一元化）、中東・アフリカ市場ではエジプトのEl Araby社と強固な提携関係を構築するなど、**現地パートナーへのブランド供与やODM活用**を進めています¹⁸。このような提携によってサプライチェーンやバリューチェーン上の役割分担を最適化し、シャープは自社の無形資産（ブランド・技術・設計力）に注力できる体制を整えています。無論、パートナーへのブランドライセンスは品質管理やブランド毀損リスクという課題も伴いますが、適切に管理できれば固定費負担を軽減しつつ市場カバレッジを拡大できる利点があります。新中計では「サプライチェーン効率化（ODM活用）」を掲げるなど¹⁹、こうした無形資産中心の事業運営モデルへの転換が加速しています。シャープは自社の**信頼性**（品質ノウハウ）を維持しつつ外部リソースを取り込むことで、全体最適な価値創造を図ろうとしています。これは**組織境界を越えた無形資産の活用**とも言え、競合他社との差異化戦略にも繋がっていくでしょう。

以上のように、シャープの無形資産戦略は新中計によって「**ブランド・技術・人材**」という**自社の強み資産を起点に、環境×DX×グローバルをキーワードとした事業変革**へ舵を切っています。知的財産の取得・活用では従来の「権利化・保護重視」から「オープンイノベーションやサービス提供での活用重視」へとシフトしつつあり、無形資産全般のマネジメントも社内外のネットワークを巻き込んだ形へ進化しています。次に、こうしたシャープの取り組みを、競合企業であるソニー、パナソニックの戦略と比較してみます。

競合他社（ソニー、パナソニック）の知財・無形資産戦略との比較

日本のエレクトロニクス業界において、シャープと同様に知的財産や無形資産戦略を重視する企業としてソニーとパナソニックが挙げられます。それぞれ事業構造は異なりますが、無形資産を活かした競争戦略に特色があります。シャープの戦略を理解するためにも、両社との比較から示唆を得ます。

・ソニーの戦略：多角的事業に跨る知財総合力

ソニーグループはエレクトロニクス（デバイス）からゲーム・音楽・映画などエンターテインメントまで幅広い事業ポートフォリオを持ち、その成長を支える重要要素として知的財産戦略を位置付けています³⁸。ソニーの知財部門は、研究開発・設計・製造・販売と全ての事業活動で**知財の創出・保護・活用**を推進する役割を担い、具体的には①特許戦略（出願・権利化・侵害対策）、②商標戦略（ブランド価値向上のための商標取得・管理・活用）、③著作権管理（音楽・映画・ゲームなどコンテンツIPの管理）、④ライセンス契約（技術やコンテンツの対外ライセンス供与による収益化拡大）、⑤知財リスクマネジメント、⑥知財人材育成といった幅広い活動を行っています³⁹。この包括的アプローチにより、ソニーは主要事業で数多くの成功事例を生み出しています。例えば**イメージセンサー事業**では、長年にわたる技術開発と特許取得に注力した結果、スマホ・デジカメ向けセンサーで世界トップシェアを築き強力な競争優位を確立しました⁴⁰。また**エンタテインメント事業**（音楽・映画・ゲーム）でも、著作権管理やコンテンツライセンスを通じてIPの価値を守り収益化しており、2024年度上期の音楽分野売上は前年同期比+2.2%、営業利益+36.5%と好調に推移するなど、コンテンツIPが大きな利益源となっています⁴¹。さらにソニーは**ブランド価値**も極めて高く、米国の調査で「世界で最も信頼されるグローバルブランド」第4位にランクインするなど、長年培った技術力・高品質な製品・革新的サービスによって高いブランド資産を維持しています⁴²。このブランド力は、ユーザー体験やサービスエコシステムによってさらに強化されており（例：「My First Sony」のようなブランド体験提供）、**有形製品を超えたファンエンゲージメント**を創出することでソニーならではの無形価値を高めています⁴²⁴³。ソニーはまた、**オープンイノベーションで知財活用**にも積極的です。例えば廃棄米殻由来の高性能多孔質炭素素材「Triporous™」を自社だけで囲い込まず、スタートアップなど外部にライセンス供与し様々な用途展開を促すとともに、パートナーファンドを通じたビジネス創出を図っています⁴⁴。この試みは、知的財産を社外に“循環”させて新たなソリューションやSDGs貢献を実現するもので、**オープンな無形資産活用**の成功例といえます。総じてソニーは、「自社内で生み出した知財をフルに活用して事業価値を最大化し、必要に応じて社外にも展開する」戦略であり、技術IPとコンテンツIP、ブランド力をバランス良く組み合わせて競争優位を築いています。ソニーの知財部門自体もグローバルM&Aで拡大する事業への対応、新技術領域（AI・IoT・データなど）への戦略、人的リソース強化、全社横断の知財価値創出など新たな課題に直面していますが⁴⁰、引き続き**経営戦略と知財戦略の一体化**で企業価値向上を図る姿勢が鮮明です。

・パナソニックの戦略：無形資産の循環と共創による社会価値創造

パナソニックグループ（パナソニック ホールディングス）は、創業来の製造業としての歴史を持ちながら、近年はホールディングス体制への移行とともに知的財産戦略も新たな段階に入っています。グループ全体の知財部門は、「**無形資産を巡らし、価値に変えて、世界を幸せにする**」というPurpose（存在意義）を掲げ、単なる自社事業の優位確保に留まらず**社会課題解決に向けた共創活動**を推進しています⁴⁵。パナソニックは過去にグローバルで約10万件に及ぶ特許・実用新案・意匠権を取得して事業優位性を築いてきましたが⁴⁶、現在は知財戦略の scope を拡張し、**事業の安全・優位確保**だけでなく**社会的価値の創造**を新たな柱と位置づけました⁴⁷。その象徴として、知財部門は自社内外の様々な**無形資産（アイデア、デザイン、ブランド、ノウハウ、データ等）**を共有・循環させ、異なるプレーヤー同士を繋げて新たなネットワークを創造する「Panasonic IP Innovationプロジェクト」を立ち上げています⁴⁸⁴⁹。この取り組みは、無形資産を企業内に抱え込むのではなく、「必要な人に使ってもらい活用してもらうことでより大きな価値を生み出す」という思想に基づいており⁵⁰、「無形資産の循環によるイノベーション創出」を目指すものです。具体的には、オープンイノベーションHUB「IP JUNCTION」を公開して技術シーズや共創事例を社内外に共有したり⁵¹、スタートアップや大学、他企業とも知財を介したネットワークを形成することで**共創型のソリューション**

ン開発を促進しています⁴⁹⁴⁸。この背景には、気候変動や高齢化など複雑・多様化する社会課題は一社単独では解決困難であり、**無形資産を社外と巡らせることでこそ新たな価値創造が可能**になるとの判断があります⁵⁰。パナソニック知財部門は自らを「知の水道」に喩え、血液のように無形資産を世の中に循環させ人々の幸せという成果につなげるというビジョンを示しています⁵²。無論、自社の競争力確保も依然重要であり、同社は**IPマネジメント会社**（パナソニックIPマネジメント株式会社）を設立してグループ内の知財業務を集約・事業化し、知財活動そのものを一つのビジネスとして経営責任を明確化しています⁵³。これにより高度な専門性を持つ人材・ノウハウをグループ内で共有し、新規事業創出や既存事業強化に知財が一層貢献できる体制を整えています⁵⁴⁵⁵。要するにパナソニックは、「自社グループ内シナジーの最大化」と「社外との共創による価値創出」の両面から無形資産戦略を深化させています。その結果、同社の知財戦略は**事業競争力の確保から社会課題解決への転換**という特徴を帯び、知財・ブランド・人的資本など無形資産を総合的にマネジメントする先進的な取り組みとして注目されています⁴⁷⁵⁰。

以上の比較からの示唆: ソニーは「自社知財資産の収益最大化・ブランド価値向上」に極めて成功しており、技術IPとコンテンツIPを両輪にグローバル展開しています。一方パナソニックは「無形資産のオープンな循環と共創」を軸に据え、社内外ネットワークから新たな価値を創る路線です。シャープは規模面でソニーやパナソニックに劣りますが、独自技術領域（例：ディスプレイ、白物家電の健康技術など）やブランド資産、標準必須特許などの強みを持っています。新中計下でシャープがこれらをどう活かすかについて、ソニー流に知財収益化とブランド価値向上を図るのか、パナソニック流にオープン共創で社会価値も追求するのか、あるいは両者を折衷した独自路線を取るのかが問われるでしょう。次節では、それらを踏まえてシャープの無形資産戦略に関する未来の可能性を**楽観・中間・悲観のシナリオ**で展望します。

シャープ無形資産戦略の将来シナリオ分析（2025-2027）

新中計の施策が実行される今後3年間に於いて、シャープの知的財産・無形資産戦略はどのように変化し得るでしょうか。ここでは**楽観的シナリオ**、**中間的シナリオ**、**悲観的シナリオ**の3つを設定し、それぞれ環境・DX・グローバル施策との関連や無形資産の創出・保護・活用の進化、競争優位への影響を分析します。

シナリオ1：楽観的シナリオ – 「無形資産で再成長を牽引」

仮定: 新中計の施策が計画以上に順調に進み、シャープが持つ無形資産群を最大限に活用して競争力を飛躍的に高めるシナリオです。技術革新とブランド再興により、同社は再成長軌道への復帰を鮮明にします。

・**環境・エネルギー分野:** シャープはペロブスカイト太陽電池の開発で世界的ブレイクスルーを達成し、この新技術に関する基本特許群を確保します。これにより高効率な次世代太陽光パネルを商品化し、国内外の再生エネルギー市場で先行者利益を獲得します。環境技術の知財ポートフォリオ強化によって競合他社は追従が難しくなり、シャープは「環境ソリューション企業」としてブランド評価を高めるでしょう。例えば、シャープの住宅向けエネルギー・家電統合システムは、太陽光発電・蓄電池・省エネ家電をAIで最適制御する独自サービスとしてDXと環境技術の融合を実現し、スマートホーム市場で競争優位を築きます。加えて、車載分野でもシャープのディスプレイ技術とセンシング技術が評価され、EVメーカー各社から採用が進みます。シャープは**車載領域の特許ライセンス収入**も得つつ、自社製品（次世代コックピット機器等）の売上増にもつなげ、**バリューチェーン上流（技術供与）から下流（製品ブランド）まで利益を享受**します。環境・車載領域での成功は、社会からの信頼（レピュテーション）向上にも寄与し、シャープはグリーンイノベーション企業としての地位を確立します。

・**DX・AI分野:** シャープ独自のエッジAI「CE-LLM」を中心に、クラウドサービスやIoTプラットフォーム事業が開花します。例えば、BtoB向けの**スマートオフィス統合プラットフォーム**では、複合機・PC・スマホ等のデバイス管理や業務効率化AIが高評価を得て、大企業から中小企業まで幅広く導入されます。シャープはこのプラットフォームのソフトウェアを自社開発しており、**ソフトウェア特許**や

ノウハウで参入障壁を築きつつ、サブスクリプション収益を安定的に確保します。またBtoC向けにも、AIoT家電を連携させた**スマートライフサービス**（ヘルスケアや見守りサービス等）を本格展開し、数百万人規模の有料会員を獲得します。CE-LLMは日本語を含むマルチリンガル対応やプライバシー保護に優れる点が評価され、国内自治体や医療分野などでも採用が広がります。これにより、シャープは「**サービスも提供できるメーカー**」へと進化し、データ資産やAIモデル資産という新たな無形資産を蓄積します。知財面では、これらDXサービス関連の技術について積極的に特許出願を行い、自社プラットフォームの核となる技術を保護します。さらに他社との**クロスライセンスやコンソーシアム**を通じて、自社AI・IoT技術を業界標準に位置付けることにも成功し、競争力を一段と強固にします。結果として、従来ハードウェア中心だったシャープはソフト・サービス分野でも高い付加価値を生み出し、**有形資産（製品）と無形資産（サービス・データ）の両輪経営**が実現します。このDX分野での躍進は、エレクトロニクス大手でDXサービスが弱かったパナソニックとの差別化となり、市場評価を高めるでしょう。

- ・**グローバル展開とブランド**: 楽観シナリオでは、シャープのブランドが国内のみならず海外でも再評価されます。ASEAN市場では、高付加価値なプレミアム家電戦略が奏功し、現地でのSharpブランド認知が飛躍的に向上します（新中計のKPIであるASEANにおけるブランド事業売上1.5倍増を超える伸長²²）。中近東・アフリカではEl Araby社との協業によって安定供給とサービス網充実が実現し、「日本のシャープ」ブランドが富裕層から新興中間層まで幅広く信頼される存在となります。米国市場でも、テレビ分野で戦略的提携した**OSプラットフォーム企業（例えばGoogleやRoku）**との協働が実り、シャープ製テレビが再び全米主要量販店に並ぶようになります。キッチン家電分野でも北米のニッチ高級市場に参入し、ヘルシオ調理器など独自製品でコアなファンを獲得します。こうした市場開拓はすべて**ブランドコミュニケーション戦略の刷新**と裏打ちされています。SNS・デジタルマーケティングを駆使した訴求により、若年層にも「シャープ=面白い革新を起こすブランド」というイメージが浸透します²²。また、世界各地のパートナー企業との連携も緊密になり、シャープは各地域の顧客ニーズデータやトレンドを迅速に吸収できる体制を整えます。この**グローバルな顧客ネットワークと市場知識**は貴重な無形資産となり、新製品企画や現地適応に活かされ続けます。結果として、シャープのブランド価値は大きく向上し、国際的なブランドランキングでも上位に食い込む可能性があります。ソニーのような世界的ブランドとは依然差があるものの、少なくともアジア新興国ではトップクラスの家電ブランドと認知され、営業利益率7%以上³²という目標も達成されます。ブランド力が上がれば価格競争に陥らずに済み、収益性も好循環に乗るでしょう。

- ・**無形資産の創出・保護・活用方法の進化**: 楽観シナリオでは、シャープは知財・無形資産マネジメントで新たなベストプラクティスを確立します。知財部門（シャープIPインフィニティ）はグループ全体での**収益貢献を拡大**し、通信や映像分野の標準必須特許のライセンス収入が増加するとともに、新規分野（環境・AI）の特許も積極的に外部ライセンス供与して事業化を支援します。これにより知財部門は真のプロフィットセンターとして機能し、**知財収入が経常利益の重要な柱**となります。さらに、パナソニックが提唱するような「無形資産の社外循環」にも乗り出し、大学・スタートアップとの協業で共創特許を取得したり、オープンソース戦略を一部採用してデファクトスタンダードを狙う動きも見られます。社内的には、研究者・開発者が自社の蓄積する特許やノウハウデータベースを容易に閲覧・活用できる仕組みを強化し、**イノベーションのスピードアップ**につなげます。例えばシャープ版の「知財ポートフォリオ可視化ダッシュボード」を導入し、新規事業提案時に関連する社内外無形資産を即座にチェックできる環境を整えます。これらの取り組みを通じ、シャープは**無形資産の全社的な共有・活用文化**を醸成し、人材の知財リテラシーも飛躍的に高まります。ひいては、単なる技術・ブランドに留まらず、**組織文化や人材そのものが無形資産**として強みになる状態が実現します。優秀な人材が「技術で世界を変えるシャープ」のビジョンに惹かれて集まり、社員のエンゲージメントや誇りといった人的資本も充実するでしょう。

以上のように楽観的シナリオでは、シャープは新中計期間で無形資産戦略を大成功させ、**環境×DXの新事業創出とブランド再興によって競争優位を確立**します。営業利益800億円・利益率7%超³²の目標も達成し、次の飛躍フェーズ(FY2028-)に向けて盤石な基盤を築くでしょう。他社比較でも、ソニーに匹敵する技術＋ブランド力を一部領域で発揮し、パナソニックとも異なる独創路線で存在感を示すことになります。

シナリオ2：中間的シナリオ – 「部分的成功と漸進的な進歩」

仮定：新中計の施策は概ね計画通り進むものの、いくつかの領域では想定された成果に届かず、無形資産戦略の効果も部分的なものに留まるシナリオです。シャープは一定の再成長を遂げるものの、競争優位性の確立にはもう一歩時間を要します。

・**環境・エネルギー分野：**ペロブスカイト太陽電池の開発は着実に進み、一部実用化に成功しますが、劇的な技術優位には至りません。競合他社（例：海外スタートアップや中国企業）も同様の技術開発を進めており、特許面でも権利分散する結果、シャープ単独で独占的優位を築くことは難しくなります。それでもシャープは、既存シリコン太陽電池とペロブスカイトのハイブリッドパネルなどで製品化に漕ぎ着け、国内住宅市場などニッチな領域では一定の評価を得ます。また省エネ家電分野では、プラズマクラスター冷蔵庫・エアコン等の高付加価値モデルが堅調に売れ、国内での市場シェアを維持します²¹。車載向けディスプレイではトヨタ系列などとの取引が続き、**車載パネル専用工場（亀山第1）**はフル稼働を維持するものの、大型受注獲得や新規顧客開拓は限定的です。つまり、環境・車載での無形資産活用は「**守り**」の**効果（既存事業の収益安定化）**は発揮するものの、爆発的な「**攻め**」の成果（新市場での独走）は出ない状態です。それでも、標準必須特許を含むシャープの技術力は一定の存在感を示し続け、業界内での技術信用は保たれます。環境ブランドとしても、国内では引き続き高齢者層を中心に「シャープ=エコで信頼できる家電」という評価があり、ブランド資産はゆるやかに向上しますが、海外での認知拡大は一部地域（ASEANの富裕層など）に留まります。

・**DX・AI分野：**シャープのDXサービス展開は限定的な成功にとどまります。スマートオフィス分野では、日本国内の中堅企業向けにはシャープの複合機+クラウドサービスが導入され、ニーズに応じたDXソリューション提供で**堅調な収益柱**となります。しかしグローバルで見ると、欧米市場では既に他社（米IT企業や中国系）のソリューションが先行しており、シャープの出番は限られます。CE-LLMも特定領域（例えば家電音声操作や日本語業務文書解析など）では高性能を発揮しますが、汎用AIとしてはOpenAIやGoogleのLLMに及ばず、国内専用ツールの的な位置付けに甘んじます。知財戦略的には、シャープはAI関連の特許出願を増やしますが、ソフトウェア分野の特許は権利範囲が限定的であり他社優位を揺るがすまでには至りません。ただし、社内業務効率化や生産プロセスDXではCE-LLM等をフル活用してコストダウンを実現し、結果として**利益率改善には貢献**することになります。また、BtoCのスマートライフサービスでも、有料会員数は目標（400万人以上⁵⁶）には達しないものの数十万人規模のコアユーザーを獲得し、継続課金モデルの試金石となります。総じてDX分野での無形資産活用は**社内効率化・国内商圏強化には有効だったが、グローバルビジネスのゲームチェンジャーにはなれなかった**という状況です。競合比較では、ソニーのようなエンタメIPビジネスやIT企業のようなプラットフォーム力に欠けるため、大胆な差別化にはつながっていません。

・**グローバル展開とブランド：**新中計で注力したASEAN・米州・中東アフリカでの展開は、一部で成果を挙げます。ASEANでは販売台数・売上が着実に伸び、新興国向け中価格帯製品のラインナップ拡充によって**ブランド浸透**が進みます（例えばASEANテレビ市場シェアでトップ3に入る等）。しかし、米州（北米・中南米）では競争が激しく、テレビの復権はならずスマホ事業も地場・中国勢に押され、依然ニッチな存在に留まります。北米ではキッチン家電の一部（スチームオーブンなど）で熱狂的ファンを得ますが、市場全体へのインパクトは限定的です。中東・アフリカではEl Araby社による販売は安定するものの、為替や政情リスクもあって大幅成長とはいきません。ブランドコミュニケーション改革も部分成功にとどまり、SNS戦略で若者層の認知は向上するものの、「Sharp=古い日本家電メーカー」というイメージを完全には脱却できません。しかしながら、日本国内ではシャープブランドはむしろ堅調であり、特に健康・美容家電や調理家電でユニークな製品を出し続けることで**生活ブランドとしての地位**を守ります⁵⁷。例えば、独自アイデア商品（咀嚼計「bitescan」等⁵⁸）が話題になり、「他社にない着眼点」で問題解決提案をするシャープらしさは評価されます⁵⁹。結果としてブランド価値は**国内重視・海外選択的**にじわじわ向上し、営業利益率も目標に近い6%台後半まで改善します。グローバルでの大躍進は無いものの、特定ニッチ領域ではしっかり利益を上げる「小さくとも光るブランド」ポジションを確立するイメージです。

- ・**無形資産マネジメントの進化:** 中間シナリオでは、シャープの知財・無形資産管理は漸進的な改善が見られます。知財部門の分社化効果もあり、各事業部門との連携が強まり**事業戦略に沿った特許出願**が定着します⁵。結果、事業ごとのコア技術にしっかりと権利網を構築でき、競合とのクロスライセンスでも有利に交渉できる場面が増えます。ライセンス収入も緩やかに増加し、経常利益を下支えします。ただ、「収益の柱」と言えるほどではなく、あくまで副次的な貢献に留まります。無形資産の社外活用については、パナソニックほど大胆な共創は実現しませんが、例えば一部の特許を気候変動対策で無償開放するなどCSR的な取り組みは行い、社会的評価を高めます。また、オープンイノベーションではスタートアップとの共同研究開発件数がわずかながら増加し、新事業の芽がいくつか生まれます。社内では人材育成面で知財教育プログラムが充実し、若手技術者の発明届出件数が増えるなど**発明創出の裾野拡大**がみられます。これにより特許出願件数は微増傾向を保ち、「知財経営」の文化も徐々に根付いていきます。ただし、まだ知財や無形資産の価値を定量的に経営評価する仕組み（例えばKPIへの組み込みや資産価値算定）は十分ではなく、トップマネジメントの関心も利益確保や顧客対応に向きがちです。つまり、**無形資産の重要性は認識しつつも、経営のど真ん中でドライブする状態には至っていない段階**です。

この中間シナリオにおけるシャープは、新中計の目標に概ね沿った回復を遂げ（**売上高は計画通り減少も利益率改善で増益達成**）、財務体質も改善します³²。しかしながら、競合と比較すると限定的な領域でしか優位性を示せておらず、ソニーのような強靱なブランド&IP収益構造や、パナソニックのような社会的インパクト創出にはまだ距離があります。次の中期計画では、更なる選択と集中や無形資産の大胆な活用策が引き続き課題となるでしょう。

シナリオ3：悲観的シナリオ - 「無形資産戦略の失速と競争力低下」

仮定: 新中計の施策が思うように進まず、無形資産戦略も十分な成果を上げられないシナリオです。事業環境の変化や競合圧力により、シャープは再成長どころか停滞・後退を強いられ、無形資産面でも劣勢に立たされます。

- ・**環境・エネルギー分野:** ペロブスカイト太陽電池の開発は予想以上に難航し、研究段階から商用化への壁を破れません。他社も軒並み撤退する中、シャープも巨額の開発費を投じたものの市場投入できず、関連投資は回収不能となります。従来型の太陽光パネル事業は価格競争に飲み込まれ収益性が低下、シャープは太陽電池から事実上撤退を余儀なくされ、**環境技術での優位性を喪失**します。省エネ家電では、各国での省エネ規制強化に対応するための技術開発が遅れ、競合（日立や欧韓中メーカー）の方が高効率製品を投入して市場を奪います。国内で堅調だった空気清浄機も、ダイキンや中国メーカーの台頭でシェア低下、プラズマクラスター技術も時代遅れと見なされブランド訴求力を失います。車載ディスプレイ事業では、EVシフトの中で競争が激化し、大手車載機器メーカーや中国ディスプレイ企業に価格・技術で太刀打ちできず、シャープは採算悪化から車載パネル専用工場（亀山第1）の閉鎖を検討せざるを得なくなります。こうして**環境・エネルギー領域での知財資産は塩漬**けとなり、過去に取得した特許も陳腐化してライセンス収入も期待できなくなります。社会的評価も「環境で成果を出せなかった会社」と見做され、シャープのレピュテーションは低下します。
- ・**DX・AI分野:** シャープのDX戦略も頓挫します。CE-LLMは性能・機能面で海外の巨大AIに大きく水をあけられ、更新投資についていけなくなります。結果、シャープは独自AI開発を事実上諦め、外部AIの利用に切り替えますが、その際に**自社ノウハウ流出**やサービス差別化要素喪失が生じます。スマートオフィス事業も、大手ITプラットフォームが提供する包括サービスに太刀打ちできず、市場シェアを喪失します。せっかく買収したSI企業やサービス企業も思うように統合できず、M&A戦略は失敗に終わります。AIoT家電サービス「COCORO+」も有料会員が伸び悩み、5G普及で家電のコモディティ化が進む中、単なるハードメーカーへ逆戻りしてしまいます。DX関連の人材も流出し、社内デジタル人材不足に陥ります。知財面ではソフトウェア特許出願も減り、既存の通信標準特許も6G以降の波に乗り遅れ陳腐化していきます。つまり**DX領域での無形資産蓄積に失敗**し、将来の稼ぎ頭になるはずのサービス資産が手元に残らない状況です。競合のソニーはAI×エンタメで収益を伸ばし、パナソニック

クはB2Bソリューションで社会実装を進める中、シャープだけが「ハード売り」に逆戻りし低い利益率に喘ぐ懸念があります。

- ・**グローバル展開とブランド：** 悲観シナリオでは、シャープのブランド戦略は裏目に出ます。ASEANではOEM/ODMに任せた製品の品質トラブルが頻発し、「シャープ製品は信頼性が低い」という風評が広がります。米国市場への再参入も思うように進まず、提携先との軋轢や価格競争激化で撤退を検討する事態となります。中近東・アフリカでは為替安や政情不安から販売不振に陥り、El Arabyとの協業も収益悪化で関係がぎくしゃくします。国内では、パナソニックや日立がプレミアム家電路線を強化し、シャープは中途半端な立ち位置に追いやられます。先端的な独自商品を投入しても宣伝不足やブランド力欠如で売れず、マーケティング投資の回収ができません。若年層には訴求できず、かといって高齢顧客にも見放されるという**ブランド空洞化**が起きます。Sharpブランドのグローバル知名度は低迷し、鴻海グループ傘下というイメージもあって中国ブランドと混同される始末です。こうして築いてきたブランド無形資産が毀損し、利益率も低下、極端な場合営業利益率が再び3-4%台まで落ち込む可能性もあります。
- ・**無形資産管理の失敗：** この悲観的状況下では、シャープの知財・無形資産マネジメントも混乱をきたします。経営に余裕がなくなり、知財への投資（出願費用や訴訟対応、人材育成）も削減されてしまいます。その結果、有望な発明が特許化されず埋もれたり、権利維持コスト削減のために特許を大量放棄したりして、長年かけて築いた知財資産を自ら減らしてしまいます。知財部門の分社も統合を余儀なくされ、プロフィットセンター化の夢は潰えます。社内の士気も下がり、優秀なエンジニアは外資やスタートアップに転職し、**人的資本の流出**が起きます。組織能力やノウハウも断片的になり、無形資産が社内に蓄積されない悪循環に陥ります。さらに、競合他社から特許侵害で訴えられるリスクも高まります。例えばシャープが新規参入した分野でソニーや海外メーカーから知財攻勢を受け、高額の特許料支払いを強いられる可能性があります。こうした状況では、パナソニックが掲げるような「無形資産で世界を幸せに」などという理想には程遠く、シャープは自社の無形資産すら守れないという評価になりかねません。

悲観的シナリオでは、シャープは新中計で目論んだ再成長を果たせず、財務目標も未達に終わります。売上はさらに減少し、利益も低水準で、最悪の場合再度の構造改革（リストラ）や外部資本注入が必要になるかもしれません。競合に対しても著しく見劣りし、ソニーが高収益を享受しパナソニックが社会的存在感を示す中で、シャープは「かつての名門」の影を引きずる結果となります。無形資産の観点でも、長期的に見て蓄積・活用に失敗した例として教訓にされる恐れがあります。

おわりに：総合評価と戦略への示唆

以上、シャープのFY2025-2027新中計に基づく知的財産・無形資産戦略の現状分析と、3つの将来シナリオを提示しました。楽観・中間・悲観のシナリオはそれぞれ極端な仮定を含みますが、現実はその中間のどこかに位置するでしょう。ポイントとして浮かび上がったのは以下の点です。

- ・**(1) ブランド&技術集中の賭け：** シャープはデバイス資産を縮小しブランド事業に振り切る戦略³を採っています。これは無形資産（ブランド・設計力・技術）で勝負する決意ですが、成否はその**ブランド価値向上と技術差別化**にかかっています。他社と比べブランド力で劣る現状を踏まえると、ソニー並みのブランドロイヤリティ醸成には独自の顧客体験提供が不可欠です⁴²。また技術面でも、得意のディスプレイやAIoTで明確な差別化を図り「シャープでなければ提供できない価値」を示す必要があります⁵⁹。新中計の重点施策はこの方向性に沿っており、特に環境・DX領域でオンリーワン技術やサービスを確立できれば、楽観シナリオに近づくでしょう。
- ・**(2) 無形資産の統合的マネジメント：** シャープは知財部門の分社化や標準化活動の強化など先進的な取り組みを行っています⁵⁶⁰。今後はさらに踏み込み、**無形資産全体を統合的に管理する経営手法**を追求することが考えられます。例えば、パナソニックが打ち出した「無形資産を巡らせる」戦略

⁴⁸ は、社内外の知やアイデアを掛け合わせる発想であり、シャープの共創プログラムにも通じるものです¹⁴。自社の特許・データ・人脈を社外パートナーと組み合わせ、新規ビジネス創出につなげる仕掛けを強化すれば、中長期的な競争優位の源泉が増えるでしょう。また人的資本の重要性も増しており、DX人材やグローバル人材の育成確保が無形資産戦略成功の前提条件です。他社事例からも、**人材の多様性と事業多角性が競争力の源泉**となっていることが指摘されています⁶¹。シャープも「人への投資拡大」を掲げていますが¹⁵、具体策としてグローバルでの人材登用やオープンなイノベーション文化醸成を進めるべきでしょう。

- ・(3) **環境・社会課題へのコミット**：近年、ESGやSDGsへの対応が企業価値に直結する無形資産要素となっています。パナソニックが知財戦略を社会課題解決へシフトしたように⁴⁷⁵⁰、シャープも環境・社会領域での貢献を明確に打ち出すことが求められます。幸いシャープは創業以来「誠意と創意」で人々の生活を豊かにする企業理念を持っています⁶²。新中計でも環境エネルギーや健康ソリューションに重点を置いており⁶³、これらを社会にアピールし無形の信頼資産へ昇華させる好機です。例えば、シャープの特許をグリーン技術で無償開放するといった取り組みや、途上国向け教育ソリューションの提供などを行えば、ブランドの社会価値が上がり中長期での差別化につながります。**社会から尊敬されるブランド**になることも無形資産戦略の一部です。

最後に、新中計は「再成長」フェーズと位置付けられていますが²⁴、無形資産の観点ではまさにこれから「**知の再成長**」を図る局面とも言えます。知的財産、ブランド、人材、ノウハウ——それら見えない資産をどう磨き上げ、組み合わせ、活かしていくかがシャープ復活のカギです。ソニーやパナソニックという強力な競合の戦略を研究しつつ、自社ならではの創造性（シャープらしい「目の付けどころ」⁶⁴）を発揮できれば、悲観シナリオを避け中間シナリオ以上の未来を切り拓けるでしょう。シャープが新中計で掲げた「競争力の向上/財務基盤の改善」²は無形資産戦略抜きには語れません。その意味で、本稿で述べたシナリオ分析が、シャープの知財・無形資産戦略を再点検し、より確度の高い再成長ロードマップを描く一助となれば幸いです。

参考文献・出典（※一部抜粋）：

- ・シャープ株式会社：「2024年度決算および2025-2027年度中期経営計画」経営方針説明会資料¹⁵¹⁶²³ ほか
- ・シャープ株式会社 投資家情報：「研究開発・知的財産・標準化」掲載情報⁶⁵⁷ ほか
- ・Impress Watch/Car Watch：「シャープ、2027年度までの中期経営計画を発表…」記事³³⁶ ほか
- ・ソニーグループの知財戦略に関する分析レポート³⁹⁴⁰⁴²
- ・パナソニックグループ 知的財産関連資料・記事⁴⁸⁵⁰⁵³ ほか
- ・その他業界ニュース・有価証券報告書など

¹ ³ ¹³ ³² ³³ ³⁴ ³⁵ ³⁶ ³⁷ シャープ、2027年度までの中期経営計画を発表 EVI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

<https://car.watch.impress.co.jp/docs/news/2013762.html>

² ⁸ ⁹ ¹⁰ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ ²¹ ²² ²³ ²⁴ ²⁵ ²⁶ ²⁷ ²⁸ ²⁹ ³⁰ ⁵⁶ ⁵⁷ ⁵⁸ ⁵⁹ ⁶² ⁶³ ⁶⁴
corporate.jp.sharp

https://corporate.jp.sharp/ir/event/policy_meeting/pdf/25meeting_j.pdf

⁴ ⁵ ⁶ ⁷ ¹¹ ¹² ¹⁴ ³¹ ⁶⁰ ⁶⁵ 研究開発・知的財産・標準化 | 投資家情報：シャープ株式会社
<https://corporate.jp.sharp/ir/intellectual/>

³⁸ ³⁹ ⁴⁰ ⁴¹ ⁴² ⁴³ ⁴⁴ yorozuipsc.com
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/5ef20afa8b9d6d23ea73.pdf>

45 49 51 52 知的財産 - パナソニック ホールディングス

<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/intellectual-property.html>

46 知的財産を起点とした共創を目指すパナソニック

<https://yorozuipsc.com/blog/2013430>

47 48 50 大河原克行のNewsInsight(193) 「パナソニック知財」の水道哲学、事業の優位確保から社会の課題解決へ転換する知財戦略 | マイナビニュース

<https://news.mynavi.jp/article/newsinsight-193/>

53 54 55 知的財産部門 - 事業紹介 - パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社 - Panasonic

<https://www.panasonic.com/jp/pex/business/ip.html>

61 人材の多様性×事業の多様性が、ソニーの競争力の源泉 人的資本経営 ...

<https://jinjibu.jp/hcm/article/detl/hcminterview/3359/>