

シャープのFY2025-2027中期経営計画：内容と評価分析

シャープ株式会社は2025年5月12日、2025年度から2027年度を対象とする新たな中期経営計画を発表しました。本報告書では、この中期経営計画の内容と、投資家、アナリスト、メディア等からの評価について多角的に分析します。

中期経営計画の概要と基本方針

シャープの新中期経営計画は、2024年度の「構造改革」フェーズから一歩進めて「再成長」を実現するフェーズと位置づけられています^{[1] [2]}。同社は創業の精神に立ち返り、「目の付けどころがシャープ」「誠意と創意」という2つのキーワードを掲げ、失われつつあった「シャープらしさ」を取り戻すことを目指しています^[1]。

財務目標としては、2027年度に全社の営業利益800億円、ブランド事業の営業利益率7.0%以上（挑戦目標）を設定しています^{[3] [2]}。これは2024年度の営業利益273億円から大幅に増加させる目標です^[3]。ただし、売上高は2024年度の2兆1601億円から2027年度には1兆8500億円へと14%減少する見通しとなっています^[2]。

三つの重点テーマ

中期経営計画では、以下の3つの重点テーマが掲げられています^{[2] [4]}：

1. ブランド事業のグローバル拡大と事業変革の加速

- ブランド事業への成長資金を従来の2倍以上に増加
- 既存事業の競争力強化と成長領域への事業変革を加速^[3]

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
- 全社横断プロジェクト「I-Pro」の推進
- 独自のAI技術「CE-LLM」の強化^[1]

3. 成長をドライブするマネジメント力の強化

- AIデジタル人材などの育成・獲得
- 本社機能を大阪市中央区へ移転（2026年3月予定）^[1]

事業別戦略と展望

スマートライフビジネスグループ

スマートライフビジネスグループは、家電やエネルギーソリューション等を担当する事業グループです。2027年度までに売上高を6,440億円から7,020億円へ、営業利益率を3.4%から6.0%へ引き上げる計画です^[3]。

主な戦略方針は以下の通りです：

- 国内トップシェアの堅持・拡大
- ASEAN・米州・中近東/アフリカ地域を重点強化
- 美容・ヘルスケア事業およびB2B事業の強化
- AIoT事業の拡大とブランド投資の積極展開（約2倍）^[3]

スマートワークプレイスビジネスグループ

スマートワークプレイスビジネスグループは、PC、モバイル、オフィス向けソリューション等を担当します。2027年度までに売上高を8,364億円から8,380億円へ維持しつつ、営業利益率を6.0%から7.2%へ向上させる計画です^[3]。

主な戦略方針：

- 国内B2B向けノートPC市場でのNo.1シェア堅持
- 生成AIやLCMを活用したソリューション事業強化
- スマートビジネス（AIを活用したスマートプロダクト、SaaSを中心としたDXサービス等）の比率を16%から30%に拡大^[3]

ディスプレイデバイス事業

ディスプレイデバイス事業は、構造改革を進めながら高付加価値分野に特化していく方針です。売上高は4,517億円から3,100億円へ縮小する一方、営業利益は261億円の赤字から55億円の黒字に転換する計画です^{[3] [2]}。

主な施策：

- 亀山第2工場を鴻海精密工業に譲渡（2026年8月までに実施）^{[5] [1] [6]}
- 亀山第1工場を車載専用工場に転換
- 白山工場では、IGZOを核とした超高精細技術によるXR向けパネルなどを生産^{[3] [2] [4]}
- 車載、モバイル・産業用など高付加価値商材に集中^[3]

戦略的観点からの分析

成長性の観点

シャープの成長戦略は主に以下の点に集約されます：

- **ブランド事業への集中投資:** 従来の2倍以上の成長資金を投入し、競争力強化と事業変革を加速^[3]
- **高収益分野への注力:** 美容・ヘルスケア事業、AIoTサービス、スマートビジネスなど^[3]
- **新産業領域への挑戦:** 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領域における事業機会の獲得^[1] ^[2]

ただし、アナリストからは「売上高の減少が加速し、2026年末まで年率10%の減収が予想される」との見方もあり、成長性については懸念の声も上がっています^[7]。

リスク要因

中期経営計画実現に向けた主なリスク要因は以下の通りです：

- **ディスプレイデバイス事業の赤字継続:** 黒字化を目指すものの、引き続き経営の重荷となる可能性^[8] ^[9]
- **液晶パネル事業の構造的課題:** 亀山第2工場売却後のパネル供給の継続性や高付加価値化戦略の実現性^[2]
- **競争環境の厳しさ:** 同業他社が成長を予測する中、シャープの収益見通しは相対的に厳しいとの分析も^[7]

海外展開戦略

海外展開については、以下の戦略が示されています：

- **重点地域の明確化:** ASEAN・米州・中近東/アフリカを重点地域として位置付け^[3]
- **車載ディスプレイ事業の拡大:** 欧米完成車メーカーからの受注獲得に注力、欧州メーカー向け投入比率を45%以上に高める計画^[2] ^[4]
- **生産体制の整備:** ベトナムの実装拠点での生産能力増強を進め、地政学リスクに対応した供給体制を構築^[2] ^[4]

人材戦略

中期経営計画では人材育成と獲得に関して以下の取り組みが計画されています：

- **AIデジタル人材の育成・獲得:** 成長分野を支える人材基盤の強化^[1]
- **30代40代の若手中堅層強化:** キャリア採用を通じて組織の世代バランスを改善^[10]
- **マネジメント人材の獲得:** 現マネージャーと若手社員の間を埋める「マネージャー候補」の採用を重視^[10]
- **人事制度の改革:** 「スピーディな昇級」「メリハリのある年次昇給」「賞与制度のブラッシュアップ」などを通じて若手活躍を促進^[10]
- **採用戦略の転換:** 「受け身の採用」から「攻めの採用」へ、ダイレクトリクルーティングなど多様な採用ルートの活用^[10]

知財無形資産戦略

知的財産に関する戦略については以下の点が挙げられます：

- **経営戦略としての知財戦略:** 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^[11] ^[12]
- **統合的アプローチ:** 事業戦略や研究開発戦略と一体で知財戦略を推進^[11] ^[12]
- **専門組織の活用:** ScienBizIP Japan株式会社（SBPJ）を通じた知的財産経営の推進^[12]
- **戦略的特許出願:** 事業ごとに中核となる技術分野を明確化し、戦略的な特許取得を実施^[12]
- **標準化活動の重視:** 市場創出や競争優位性確保のための企業経営戦略ツールとして標準化活動を位置付け^[12]

市場・投資家からの評価

アナリスト評価と株価への影響

シャープの中期経営計画発表を受けた市場の反応は概して否定的でした：

- **株価の下落:** 発表翌日に前日比12.33%安の821円80銭まで下落^[9]
- **業績予想の引き下げ:** アナリストはコンセンサス目標株価を引き下げ、2026年の業績予想も修正^[7]
- **意見の分かれ:** 最も楽観的なアナリストの目標株価は960円、最も悲観的なアナリストは340円と大きく乖離^[7]

失望感の主な要因は、2026年3月期の営業利益が前期比27%減の200億円と予想を下回ったこと、および中期経営計画の内容が「物足りない」と評価されたことにあります^[8] ^[9]。

メディアの反応

メディアの報道では、以下の点に焦点が当てられています：

- **構造改革の進展:** アセットライト化や事業再編が「確実に進展」している点を評価^[1]
- **「シャープらしさ」の復活:** 創業の精神に立ち返り、差別化された製品・サービスの創出を目指す姿勢に注目^[1]
- **亀山工場売却の象徴性:** かつて「世界の亀山モデル」としてブランド力を牽引した工場の売却が大きく報じられ、時代の変化を象徴^[6]

結論：中期経営計画の実現可能性と展望

シャープのFY2025-2027中期経営計画は、構造改革からブランド事業を中心とした「再成長」へのシフトを目指す野心的な内容となっています。しかし、投資家やアナリストの反応は慎重であり、特に液晶パネル事業の赤字継続と売上高の減少見通しが懸念されています。

計画実現のカギとなるのは以下の点でしょう：

1. ディスプレイデバイス事業の黒字化達成
2. ブランド事業における高付加価値化とグローバル展開の成功

3. AI技術などを活用した新しい事業モデルの確立

4. 人材戦略の実行による組織能力の向上

一連の構造改革によるアセットライト化は着実に進んでいるものの、競争環境の厳しい中で「シャープらしさ」を取り戻し、再成長軌道に乗せられるかどうかは、今後の実行力と市場環境に大きく左右されるでしょう。

特に、亀山第1工場を中心とした車載ディスプレイへの注力や、AI技術「CE-LLM」を活用した新たなソリューション、EVなどの新産業領域への挑戦が、実際にどの程度の成長をもたらすかが注目されます^{[1][2]}。

シャープは「再びシャープらしさを取り戻すこと」を掲げていますが^[1]、その実現に向けた道のりにはまだ多くの課題が横たわっていると言えるでしょう。



1. <https://news.yahoo.co.jp/articles/9949fdf6a984a3bdd9a1d9854cc04f10b9b7b963>
2. <https://news.yahoo.co.jp/articles/6a613aee1e5bfbaaa0a590d4bc8e17b6ea7c4ac>
3. https://corporate.jp.sharp/ir/event/policy_meeting/pdf/25meeting_j.pdf
4. <https://car.watch.impress.co.jp/docs/news/2013762.html>
5. <https://ascii.jp/elem/000/004/268/4268393/>
6. <https://www.nagoyatv.com/news/keizai.html?id=000424650>
7. <https://simplywall.st/ja/stocks/jp/consumer-durables/tse-6753/sharp-shares/news/da24c52c629ac084>
8. <https://diamond.jp/zai/articles/-/1050101>
9. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFL131AP0T10C25A5000000/>
10. https://www.wantedly.com/companies/company_1113142/post_articles/924573
11. https://corporate.jp.sharp/ir/library/annual/pdf/2024/annual_2024j.pdf
12. https://in-report.com/library/pdf/6753_2023.pdf