perplexity

シャープの新中期経営計画における知財・無形資産戦略の転換

シャープは2025年5月12日、FY2025-2027中期経営計画を発表し、ブランド事業へのリソース集中と構造改革の加速を打ち出しました。本報告では、シャープの現在の知財・無形資産戦略を分析した上で、新中期経営計画下での戦略変化と将来シナリオを予測します。

シャープの現在の知財・無形資産戦略

知的財産戦略の位置づけと体制

シャープでは、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、事業戦略や研究開発戦略と一体で推進しています。積極的な特許取得を通じて商品・デバイス事業の優位性を高め、経営基盤の強化を図っています[1] [2]。

2016年には知的財産部門のプロフィットセンター化を進めるため、知的財産部門を分社化してScienBiziP Japan株式会社（SBPJ）を設立しました。この会社がシャープの商品、技術および事業を熟知した上で、専門業務の質向上と効率改善を図りながら、高度なサービスを提供することで知的財産経営の推進力を高めています[1]。

特許戦略とブランド保護

シャープの特許戦略は以下の特徴を持っています：

1. 事業ごとに中核となる技術分野を明確化し、現場に密着した戦略的な特許出願を実施[2]
2. 他社との協業や産学連携などのアライアンス活動による有用特許の積極的取得[2]
3. 液晶テレビや太陽光パネルなど主力製品における特許を活用した市場競争力の確保[3]
4. 近年は中国や米国企業に対する特許権侵害訴訟を積極的に提起[4]

また、意匠・商標についても、ブランド戦略に基づいたグローバルな出願・権利化を行っており、海外でのシャープブランド模倣品による影響に対しては取締当局や業界団体と連携した対策を推進しています[1]。

ノウハウ管理と無形資産保護

シャープでは、ノウハウ発明を知財部門で管理し、技術ノウハウを技術部門で管理するという区分けをしています[5]。特に重要なシャープ固有の生産技術・ノウハウの漏洩防止にも注力しており、営業秘密の保護強化に努めています[1] [2]。

知的財産権の尊重と保護については、不当な侵害に対して話し合いによる解決を基本としつつも、シャープの知的財産権を尊重しない場合は裁判所など第三者の判断を仰ぐ方針を明確にしています[1]。

新中期経営計画の概要と知財戦略への影響

新中期経営計画の主要方針

2025年5月12日に発表された中期経営計画では、以下の方針が示されています：

1. 「再成長」を実現するフェーズと位置づけ、2027年度に営業利益800億円（2024年度の約3倍）を目標[6] [7]
2. 重点テーマとして「ブランド事業のグローバル拡大と事業変革の加速」「持続的な事業拡大を支える成長基盤の構築」「成長をドライブするマネジメント力の強化」を掲げる[8]
3. ブランド事業に対して従来の2倍以上の成長資金を投下し、競争力強化と成長領域への事業変革を加速[6]
4. デバイス事業のアセットライト化（堺ディスプレイプロダクトのパネル生産停止、亀山第2工場の鴻海への譲渡など）を進める一方、亀山第1工場を車載専用工場に転換[9] [8]

投資重点分野の変化

新中期経営計画では、以下の分野に重点投資することが明らかになっています：

1. AI/ITソリューションビジネスの強化[6]
2. ロボティクス事業の拡大[6]
3. AIoTサービスの強化[6]
4. 美容・ヘルスケア事業の成長加速[6]
5. ASEAN・米州事業の拡大[6]
6. ペロブスカイト・宇宙用太陽電池の開発[6]
7. LEO衛星通信関連の技術開発（世界最小レベルの低軌道衛星通信端末を強みに次世代通信分野に新規参入）[6]

新中期経営計画下での知財・無形資産戦略の変化予測

シナリオ1：特許ポートフォリオの戦略的リバランス

新中期経営計画ではディスプレイデバイス事業の縮小と重点事業分野の変化が見られることから、特許ポートフォリオの再構築が進むと予測されます。

予測される変化:

- 液晶パネル関連特許の戦略的活用（ライセンス供与による収益化）を継続しながらも、新規出願は減少
- AI/ITソリューション、ロボティクス、衛星通信などの成長分野での特許取得を加速
- 車載ディスプレイ技術に関する特許強化（亀山第1工場の車載専用工場化に伴い）
- ソフトウェア関連特許や方法特許の比率増加（AIoTサービス強化に対応）

このシナリオでは、ScienBiziP Japan社が鴻海グループの知財分析スキルも活用しながら、新たな技術領域での特許ポートフォリオ構築を支援する役割が強まるでしょう[4]。

シナリオ2：ブランド価値の戦略的強化

中期経営計画ではブランド事業の強化を掲げており、SHARPブランドの価値向上と保護がより重要になります。

予測される変化:

- グローバル重点地域（ASEAN・米州・中近東/アフリカ）での商標権保護の強化
- ブランド価値を高める意匠権の戦略的取得（特に美容・ヘルスケア製品など）
- コーポレートブランディングの推進による無形資産としてのブランド価値向上[6]
- デジタルブランディングに関連する新しい知財保護手法の開発

ブランド事業構成比を高める方針に合わせ、ブランドそのものを重要な無形資産として位置づける取り組みが加速すると考えられます。

シナリオ3：知財収益モデルの多様化

デバイス事業のアセットライト化が進む中、既存特許の収益化と新たな収益モデル構築が進むと予想されます。

予測される変化:

- 液晶技術など競争力の高い特許のライセンス収入増大への注力
- 特許訴訟を通じた権利行使の継続・強化（既に中国や米国企業への訴訟を多数提起）[4]
- ScienBiziP Japan社の役割拡大（外部企業へのサービス提供なども視野に）
- 特許とノウハウを組み合わせたハイブリッド型ビジネスモデルの構築

実際に2024年度の特許収入が一過性要因として挙げられていることから[6]、知財からの収益を戦略的に確保する取り組みが続くと考えられます。

シナリオ4：デジタル無形資産の戦略的活用

AIoTサービスやソリューションビジネスの強化に伴い、デジタル関連の無形資産が重視されると予想されます。

予測される変化:

- MIF（Machine In Field）から得られるデータを活用したデータビジネスの拡大[6]
- 生成AIやLCMを活用したソリューション事業の強化に伴うAI関連知財の獲得[6]
- ソフトウェア資産の戦略的管理強化（2025年3月期連結貸借対照表でソフトウェア資産は178億円）[10]
- 生成AIを活用した対話ソリューションプラットフォームの展開による知的資産の蓄積[6]

特に注目すべきは、従来のハードウェア中心からソフトウェア・サービス中心へのシフトに伴い、無形資産の比重が高まることです。

シナリオ5：オープンイノベーションとアライアンス戦略の高度化

新規事業分野への進出には、自社だけでなく外部とのアライアンスが不可欠であり、知財を活用した連携が加速すると予測されます。

予測される変化:

- 特に衛星通信や宇宙用太陽電池など新領域での共同研究開発と知財共有の仕組み構築
- 鴻海グループとのシナジー創出による知財ポートフォリオの補完
- 「全社を支える基盤技術や革新技術の開発」に向けた産学連携の強化[6]
- アライアンスを通じた無形資産の相互活用による「事業変革を加速する人材育成や企業風土の醸成」[6]

結論：知財・無形資産戦略が競争力再構築の鍵に

シャープの新中期経営計画は、ブランド事業の強化とデバイス事業のアセットライト化を柱としており、知財・無形資産戦略もこの方向性に合わせて大きく変化すると予測されます。特許ポートフォリオの再構築、ブランド価値の戦略的強化、知財収益モデルの多様化、デジタル無形資産の戦略的活用、そしてオープンイノベーション戦略の高度化が進むでしょう。

これらの変化は、シャープが掲げる「再成長」の実現に不可欠な要素となります。特に、液晶パネル事業で培った知的財産の活用を継続しながら、AIoT、ロボティクス、衛星通信など新成長分野での知財・無形資産の獲得・活用が、競争力再構築の鍵を握ると考えられます。今後のシャープの知財・無形資産戦略の展開は、日本の製造業全体にとっても重要な示唆を与えるものとなるでしょう。

⁂

1. https://corporate.jp.sharp/eco/governance/intellectual_property/
2. https://cgi.jp.sharp/corporate/ir/intellectual/
3. https://vision00.jp/column/9363/
4. https://yorozuipsc.com/blog/4817897
5. http://www.jipa.or.jp/kaiin/kikansi/honbun/2011_09_1357.pdf
6. https://corporate.jp.sharp/ir/event/policy_meeting/pdf/25meeting_j.pdf
7. https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUF121BC0S5A510C2000000/
8. https://car.watch.impress.co.jp/docs/news/2013762.html
9. https://japan.zdnet.com/article/35232902/
10. https://corporate.jp.sharp/ir/library/financial/pdf/2025/4/2503_4q_tanshin.pdf