

シャープ新中期経営計画（FY2025-2027）下における知財・無形資産戦略の変革と展望

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

本レポートは、シャープ株式会社（以下、シャープ）が 2025 年 5 月 12 日に公表した FY2025-2027 中期経営計画（以下、新中計）が、同社の知的財産（以下、知財）及び広範な無形資産戦略にどのような変革をもたらすかを分析するものである。新中計以前のシャープは、独自技術を核とした製品開発と、それに伴う特許を中心とした知財ポートフォリオ構築を重視してきた。特に、知財部門の分社化による収益化の追求は、その積極的な姿勢を象徴している。

新中計は、「シャープらしさ」の再興と持続的成長を掲げ、ブランド事業のグローバル拡大、コア技術開発の加速、そして AI やデータ活用を前提とした事業変革を強く打ち出している。これにより、シャープの無形資産戦略は、従来の技術偏重から、ブランド価値、顧客ネットワーク、データ、ソフトウェアといった多様な無形資産を統合的に活用し、新たな価値を創出する方向へと大きく舵を切ることが予測される。

本レポートでは、現行の知財・無形資産戦略を概観した上で、新中計の主要戦略がこれらの無形資産に与える影響を考察する。さらに、新中計下でシャープが取り得る知財・無形資産戦略の展開として、①コア技術・新技術のライセンス強化による収益化、②ブランド価値と顧客体験を中心としたエコシステム構築、③データ駆動型サービスとソフトウェアソリューションによる価値創造の加速、④戦略的アライアンスとオープンイノベーションによる無形資産獲得の 4 つのシナリオを提示する。

結論として、新中計の成功は、これらの無形資産をいかに戦略的に構築・活用し、事業変革とグローバル展開を加速できるかにかかっている。技術、ブランド、データ、組織能力といった無形資産の総力を結集し、市場における独自の競争優位性を再確立することが、シャープの「再成長」と「シャープらしさ」の実現に向けた鍵となるだろう。

II. シャープの現行知財・無形資産戦略（新中期経営計画 FY2025-2027 以前）

新中期経営計画（FY2025-2027）の本格的な実行に先立ち、シャープがこれまで培ってきた知的財産および広義の無形資産に対する基本的な考え方と戦略的取り組みを把握することは、今後の変革を理解する上で不可欠である。本章では、シャープが各無形資

産をどのように管理・活用してきたかを詳述する。

A. コア技術資産と研究開発の方向性

シャープは歴史的に、ディスプレイ技術における IGZO¹ や空気浄化技術におけるプラズマクラスター² など、独自の技術開発を重視してきた。研究開発戦略においては、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推進してきた³。この方針は、独自技術への依存と、差別化を目指した選択的な研究開発投資を示唆している。新中計² は、この基盤の上に、AI、6G/5G、ロボティクスといった新たなコア技術領域を特定しており、研究開発の焦点が拡大しつつあることを示している。

シャープの研究開発は、その製品ラインナップと密接に結びついてきた。しかし、新中計が DX サービスや AIoT プラットフォームといった新たなサービス指向型・ソリューション指向型ビジネスへの進出を強調している点² を踏まえると、研究開発の対象はハードウェアに留まらず、ソフトウェア、アルゴリズム、データ分析能力へと拡大する必要性が生じる。これは、主にデバイス中心であった研究開発モデルからの大きな転換を意味する。シャープの「コア技術」は、歴史的に IGZO のようにディスプレイデバイス事業を直接支えるものであった。新中計² が「AI/IT ソリューションビジネス」「AIoT サービス」「DX サービス」を重視する以上、これらの新しいビジネスモデルは本質的にソフトウェア、データ処理、サービス提供プラットフォームに依存し、物理的な製品だけではない。したがって、これらの新しい分野で成功するためには、シャープの研究開発は、これらの非ハードウェア中心の無形資産を開発し保護するために進化しなければならない。

B. 知的財産権（特許、商標、意匠）の管理

特許

シャープは、知的財産戦略を経営上の重要戦略の一つとして位置づけ、事業戦略や研究開発戦略と一体で推進し、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る³。コア技術分野における戦略的な特許出願に加え、他社との協業や産学連携から生まれる有用特許の取得も積極的に行っている³。この方針は、プロアクティブな特許文化と、特許活動が商業的目標と整合していることを示している。アライアンスへの言及³ は、共同イノベーションの価値と、そのようなパートナーシップから IP を確保する必要性への理解を示唆している。

特筆すべきは、シャープが知財部門を分社化し、シャープ IP インフィニティ株式会社（SIPI）を設立し、同部門のプロフィットセンター化を図っている点である³。SIPI

は、シャープの製品、技術、事業に関する深い知見を活かし、高度な知財サービスを提供することで、強い特許と様々な経済価値を生み出すことを目指している³。（注：⁴では2016年のScienBiziP Japan（SBPJ）に言及しているが、より新しい³、³、⁵ではSIPIに言及しており、SIPIが現在の組織またはその発展形であることを示唆している。）SIPIのプロフィットセンター化は、シャープのイノベーションを保護するだけでなく、ライセンス供与やその他の手段を通じて積極的にIPポートフォリオを収益化する意図を示しており、これはIPを収益を生み出す資産と見なす広範な企業トレンドと一致する。

SIPIが利益追求型の組織として存在すること³は、新中計で定義された新たな成長分野において、より積極的なIP創出・収益化戦略を提唱し推進する内部メカニズムを生み出す可能性が高い。SIPIの成功はその財務的貢献によって測定されるため、新中計²で強調されているAI、衛星通信、ロボティクスなどの新興分野でライセンス可能な技術を特定し、新たなIPを追求するインセンティブが働く。これは、シャープのIP戦略をよりダイナミックで、場合によってはより積極的なものへと転換させる可能性がある。SIPIは「プロフィットセンター」として指定されている³。プロフィットセンターは、収益と親会社への貢献を最大化するよう動機づけられる。新中計²は、AI、6G/5G、衛星、ロボティクス、ペロブスカイト太陽電池といった新たな技術分野への大規模な投資を概説している。これらの新分野は新たなIPを生み出す。SIPIは、そのプロフィットセンターとしての使命を果たすため、これらの分野における強固なIP保護を推進し、新中計の成長目標に沿った収益化の機会（例：ライセンス供与、IP売却、IP主導の合弁事業支援など）を積極的に模索するだろう。SIPIによるこの積極的な姿勢は、シャープ全体のIP戦略を、主に防御的なものから、ますます攻撃的で収益重視のものへとシフトさせる可能性がある。

商標・意匠

シャープは、ブランド戦略に基づき、グローバルな商標・意匠の出願・権利化を行っている⁴。また、模倣品対策にも積極的に取り組み、関係当局や業界団体と連携している⁴。これは、ブランド価値と消費者信頼の維持に不可欠な、標準的だが重要なアプローチであり、新中計がグローバルなブランド拡大を強調している点²で特に重要となる。

国際標準化

シャープは、次世代通信（Beyond 5G）や映像符号化技術などの国際標準化活動に積極的に参画し、世界で7,500件を超える通信規格必須特許（SEP）を保有している³。また、若手社員を国際会議に派遣し、人材育成にも努めている³。特に通信分野における強力なSEPポートフォリオは、ライセンス収入の機会を提供し、主要な技術エコシス

テムにおける発言権を確保する重要な無形資産である。このコミットメントは技術的専門知識も育成する。新中計が衛星通信のような新しい通信技術に焦点を当てていること²から、この活動は継続され、潜在的に拡大するだろう。

C. ブランドエクイティ、デザインフィロソフィー、市場レピュテーション

シャープのブランドフィロソフィーには、「Be Original.」や創業者早川徳次の「誠意と創意」という言葉があり、「他社がまねするような商品をつくれ」というメッセージを通じて社会に貢献することを目指している⁸。これは、独自性と顧客価値を重視するシャープのイノベーションと製品開発のアプローチの基盤となっている。新中計が掲げる「シャープらしさを取り戻す」という方針²は、この **foundational philosophy** を直接反映している。

デザインもまた重要な焦点であり、シャープは「デザイナーあるある」広告シリーズで見られるように、デザインを通じて「笑顔の品質」を目指している¹⁰。これは独自のユーザー体験の創出に関わる。デザインは、ブランドの差別化と顧客満足に貢献する無形資産として扱われている。新中計がブランド事業を重視していること²から、ブランド価値の主要構成要素としてデザインへの継続的な投資が見込まれる。

新中計が「ブランド事業のグローバル拡大」を強く打ち出していること²は、シャープが多様な国際市場でブランドの価値提案を構築し伝達するために大幅な投資を行う必要があることを意味する。これは単なる商標登録を超え、「Be Original.」の理念⁸を活用し、グローバルに共鳴する一貫したブランド体験と物語を創造することを含む。これには、より洗練された、中央集権的に調整されたグローバルブランド管理戦略が必要となる。新中計²は、特に ASEAN、米州、中近東・アフリカにおけるグローバルブランド拡大を明確にターゲットとしている。効果的なグローバルブランド拡大には、製品の入手可能性以上のものが必要であり、強力で一貫したブランドメッセージと価値認識が求められる。シャープの「Be Original.」の理念⁸は中核的なメッセージを提供するが、多様な文化的文脈でのその適応と伝達が鍵となる。これは、マーケティング、ブランドコミュニケーション、そして潜在的にはローカライズされた製品デザインへの投資を必要とし、これらすべてがグローバルブランドエクイティという無形資産に貢献する。

D. データ、ソフトウェア、コンテンツ、顧客ネットワークの活用

シャープは、様々なデバイスを接続しデータを活用することを目指す **AIoT** プラットフォームの開発を進めている¹¹。**COCORO MEMBERS** は主要な顧客エンゲージメントプラットフォームである²。これは、データ中心の無形資産を構築する初期段階の取り組みを示している。新中計²は、顧客に最適化されたソリューションを提供するために統

合データと生成 AI の活用を強く打ち出しており、これらの資産から得られる価値を大幅に向上させる戦略的意図を示している。

また、エッジとクラウド処理を切り替え可能な、よりスムーズな人間と機械のインタラク션을実現するための独自の AI 技術「CE-LLM」(Communication Edge-LLM)の開発²も進められている。CE-LLM は重要なソフトウェアおよびノウハウ資産である。その開発は、シャープが製品およびサービスエコシステム全体に組み込むことができる独自の AI 能力を創造し、ユーザーエクスペリエンスを向上させ、新しい価値提案を生み出すという野心を示している。これは、将来の AI 駆動型サービスを支える中核的な無形資産である。

CE-LLM²の戦略的開発と COCORO MEMBERS データ²の活用への注力は、シャープがハードウェア、ソフトウェア (CE-LLM)、顧客データを連携させて独自の価値を提供する、独自のクローズドループエコシステムの創造を目指していることを示唆している。これが成功裏に実行されれば、大きなロックイン効果と強力な競争優位性を生み出す可能性があるが、同時に堅牢なデータガバナンスとプライバシー保護の枠組みも必要となる。CE-LLM は独自の AI 技術である²。COCORO MEMBERS は直接的な顧客データソースを提供する²。新中計²は、「統合データと生成 AI を活用し、顧客最適化ソリューションを提供」することを目指している。独自の AI と独自の顧客データをシャープの製品エコシステム (AIoT 家電) 内で組み合わせることは、競合他社が容易に模倣できない独自のバリューチェーンを創造する。この戦略は、強力な無形資産、すなわち深く統合されたインテリジェントなユーザーエクスペリエンスプラットフォームの構築を目指している。

E. バリューチェーン、サプライチェーン、組織能力 (無形資産として)

シャープは、販売店向けのオンライン受注システムの導入や、サブスクリプションモデルに対応する新しい業務システムの開発など、DX (デジタルトランスフォーメーション) への取り組みを進めてきた¹⁴。また、デジタル人材の育成にも注力している¹⁴。これらは、変化するビジネスモデルに適応し、効率を向上させるための組織能力 (プロセス、人的資本) を強化する取り組みを表している。新中計²は、経営能力の強化と人的資本への投資に焦点を当てることで、これを補強している。

シャープは、物流の最適化と現地調達を推進するために、香港や韓国などにグローバル調達拠点を設置している¹⁵。また、サプライチェーンに対する CSR 方針も策定している¹⁵。最適化され、弾力性のあるサプライチェーンは貴重な無形資産である。新中計における構造改革 (例: 亀山工場の売却) はサプライチェーンに影響を与え、調整と潜在的に新しいパートナーシップが必要となる。

新中計における構造改革、特にディスプレイ事業における改革¹は、シャープのバリューチェーンとサプライチェーンの大幅な再構築を必要とするだろう。一部の既存の製造ノウハウ（大型テレビパネルなど）の重要性は低下するかもしれないが、専門部品（車載ディスプレイ、AIチップ、衛星部品など）に関する新しいノウハウとサプライチェーン能力を開発または獲得する必要がある。この運用上の無形資産の変革は、重要な根本的な課題であり機会でもある。新中計は、特定のパネル生産（SDP、亀山第二工場の売却）からの撤退を伴う¹。また、車載ディスプレイ、XR部品、産業用ディスプレイなどの新しい専門分野への集中も伴う¹。これらの新しい分野は、従来の大型パネル製造とは異なる技術、部品、サプライヤー関係を必要とする。したがって、シャープは、これらの新しい戦略的方向性をサポートするために、新しいバリューチェーンおよびサプライチェーンの専門知識（無形資産）を構築または獲得しなければならない。これには、これらの専門アプリケーションの調達、製造プロセス、品質管理に関するノウハウが含まれる。

表 1: シャープの主要な現行無形資産と戦略的焦点（新中期経営計画 FY2025-2027 以前）のスナップショット

資産カテゴリー	具体例	現行の戦略的役割・重点
コア技術 - ハードウェア	IGZO、プラズマクラスター	製品差別化、独自性
コア技術 - ソフトウェア/AI	CE-LLM、AIoT プラットフォーム	新規サービスの基盤、ユーザーエクスペリエンス向上
知的財産権 - 特許	SEP ポートフォリオ、コア技術特許	保護、収益化（ライセンス）、業界影響力
知的財産権 - 商標・意匠	SHARP、AQUOS、「Be Original.」デザインフィロソフィー	グローバルブランド認知、顧客信頼、模倣品対策
ブランド・レピュテーション	「誠意と創意」の経営理念	企業文化、イノベーションの原動力
データ・顧客ネットワーク	COCORO MEMBERS データ	パーソナライズドサービス、

		新規ビジネスモデル
組織能力	SIPI（知財専門会社）、DX 推進体制、研究開発体制	知財管理・収益化、業務効率化、人材育成
バリュー/サプライチェーン	グローバル調達網、特定分野の製造プロセスノウハウ	コスト最適化、品質保証、安定供給

III. FY2025-2027 中期経営計画の戦略的インペラティブ

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（新中計）は、同社の将来の方向性を定める上で極めて重要な意味を持つ。本章では、新中計の骨子を分析し、特に知的財産（IP）およびその他の無形資産戦略に直接的または間接的に影響を与える要素に焦点を当てる。

A. 基本方針と主要な変革の推進力

新中計は、「再成長」と「シャープらしさの再興」を基本方針として掲げ、創業の精神である「誠意と創意」に立ち返り、独創的なモノやサービスを創造することを目指している²。これは、イノベーションと差別化に焦点を当てたコアバリューへの回帰を示しており、本質的に独自の無形資産（技術、ブランド、デザイン）の創造と保護に結びついている。

新中計は、主要な取り組みとして以下の 3 つのテーマを掲げている：1) ブランド事業のグローバル拡大と事業変革の加速、2) 持続的な事業拡大を支える成長基盤の構築（コア技術開発、人的資本への投資）、3) 成長をドライブするマネジメント力の強化²。これらのテーマはそれぞれ、無形資産に直接的な影響を与える。ブランドのグローバル展開はブランドエクイティと商標の重要性を高め、コア技術開発は特許、ノウハウ、ソフトウェアに直接影響し、人的資本への投資は組織能力を構築する。

新中計が掲げる「シャープらしさの再興」²および「独創的なモノやサービス」²への注力は、単なるブランディング活動ではない。それは、独自の無形資産を通じて競争優位性を再構築するための戦略的指示である。これは、コモディティ化した市場でのコストや規模での競争から離れ、独自の保護されたイノベーションと強力なブランドアイデンティティから価値を創造し獲得する方向への潜在的なシフトを意味する。「シャープらしさ」や「Be Original.」⁸は独自性とイノベーションに結びついている。新中計は、特定の量産型ディスプレイセグメント（例：SDP パネル生産停止⁹）からの撤退を明示

している。新中計は、AI ソリューション、特殊ディスプレイ、衛星通信などの差別化された分野への投資を強調している²。これらの差別化要因を IP（特許、企業秘密、ブランディング）を通じて保護することが、新中計の「再成長」目標達成に不可欠となる。

B. 重点投資分野と成長への期待

新中計では、ブランド事業への大幅な投資（従来の 2 倍以上）、コア技術開発（AI/IT ソリューション、ロボティクス、AIoT、美容・ヘルスケア、ペロブスカイト太陽電池、LEO 衛星技術など）、そして新規事業創出（衛星通信、リテール向け DX サービス、ロジスティクス向け事業など）が明記されている²。これらの投資は、直接的に新たな無形資産を生み出す。例えば、AI への投資は新たなアルゴリズム（ソフトウェア、特許、ノウハウ）やデータ資産、CE-LLM の強化につながり、衛星通信への投資は新たな技術 IP を創出するだろう。

ディスプレイデバイス事業においては構造改革を進め、車載、モバイル、産業用途に注力し、亀山第 1 工場を車載パネル専用工場とし、白山工場では IGZO 技術を活用した超高精細ディスプレイの生産を強化する一方、亀山第 2 工場を鴻海精密工業へ譲渡する方針である¹。この再編はリソースの再配分を意味する。特殊ディスプレイ（例えば、超低反射などの独自技術を活かした車載ディスプレイ¹⁶）へのシフトは、これらのニッチで高付加価値な分野における IP の開発と保護を意味する。量産パネル生産に関連するノウハウの戦略的重要性は低下し、特殊用途における専門知識が主要な無形資産となる。

新中計の二重戦略、すなわち特定のレガシーディスプレイ事業からの撤退（亀山第二工場の売却¹）と、AI、衛星、ロボティクスといった新たな技術集約型成長分野への大規模投資²は、無形資産に対する意図的なポートフォリオ管理アプローチを示している。シャープは、価値の低い、あるいはコモディティ化した IP やノウハウを積極的に整理しつつ、潜在力の高い新たな無形資産を育成している。これには、売却に伴う IP ライセンスや譲渡、そして新領域における積極的な IP 創出・獲得をサポートする洗練された IP 戦略が必要となる。亀山第二工場の売却¹は、関連する製造ノウハウおよび潜在的に一部関連 IP の売却を意味する。新中計は、AI（CE-LLM）、衛星通信、ロボティクス、特殊ディスプレイなどの新分野における大規模な研究開発および M&A 投資を概説している²。これは古典的なポートフォリオシフトであり、成熟/衰退分野から成長分野へリソースを移動させている。無形資産にとって、これは IP 戦略が非コア IP の整理（または残存価値の抽出）を促進し、新しい技術やブランドの周りに IP の堀を積極的に構築しなければならないことを意味する。これには、亀山第二工場取引の一環としての IP ライセンス供与や、AI、通信などにおける集中的な特許取得/買収が含まれる可能

性がある。

C. イノベーションと技術ロードマップへの期待される影響

新中計では、社内外との連携を強化し、コア技術開発を加速する方針が示されている。ターゲット領域として、水処理／抗菌、高速冷解凍、サーキュラーエコノミー材料、ペロブスカイト太陽電池、全固体電池、感情・環境認識、6G/B5G、物体認識、衛星通信、V2X、高度映像／音響、エッジ AI、CPS／デジタルツイン、宇宙用太陽電池、ロボティクス、量子コンピューティング応用などが挙げられている²。この野心的なロードマップは、将来の IP および技術的ノウハウを生み出すエンジンとなる。これらの分野の広範さは、シャープが複数の成長と差別化の道を探っていることを示唆している。

独自の AI 技術「CE-LLM」の開発・活用と、AI 研究開発専門組織の立ち上げも計画されている²。これは、AI が将来のイノベーションの中心的な柱であることを示している。CE-LLM はさらに開発・展開される主要な無形資産であり、組織的な焦点は AI イノベーションのための専任リソースを確保する。

新中計の広範な将来技術目標²と、「One SHARP」での連携および外部アライアンスの重視²は、シャープの将来の IP ランドスケープがより複雑になり、共同所有 IP、ライセンスイン技術、および合弁事業から生まれる IP が関与することを示唆している。これには、SIPI および事業部門内に、所有権、使用権、およびロイヤリティ共有をナビゲートするための洗練された IP 管理能力が必要となる。新中計²は多数の先進的な研究開発分野をリストアップしている。また、「社内外との連携を強化」し、「他社との協業を有効活用」することも推進している。共同研究開発は、しばしば共同開発 IP やクロスライセンスが必要となる状況につながる。このような多様で協力的な IP ポートフォリオを効果的に管理するには、シャープがその利益を確保し、これらの協力から最大限の価値を引き出すための高度な IP 法務および戦略スキルが必要となる。

表 2：FY2025-2027 中期経営計画目標と無形資産開発の整合性

新中計戦略の柱・目標	主要な新中計イニシアチブ・ターゲット	特定の無形資産への直接的影響
ブランド事業のグローバル拡大	ブランド事業への投資倍増以上、グローバル市場シェア目標	グローバルブランドエクイティの向上、新規商標の獲得

コア技術開発 - AI	CE-LLM の開発・展開、AI 研究開発組織の設立	AI ソフトウェア特許・ノウハウ・データ資産の増加
コア技術開発 - 通信	6G/B5G、LEO 衛星技術への投資	新規通信 SEP、技術ライセンスの獲得
新規事業創出 - 衛星通信	衛星通信サービスの立ち上げ	衛星システムにおける新規技術 IP、サービス提供ノウハウの蓄積
ディスプレイ事業の構造改革	亀山第 1 工場を車載に特化、亀山第 2 工場を売却	車載向け特殊ディスプレイ IP の強化、亀山第 2 工場関連 IP の譲渡・ライセンス
スマートライフ/ワークプレイス事業の変革	AIoT 関連事業統合、データ活用によるビジネスモデル転換、DX サービス強化	顧客データ活用ノウハウ、サービスプラットフォーム関連ソフトウェア・IP、スマートビジネスソリューション関連ノウハウの蓄積
成長基盤構築 - 人的資本	AI/デジタル人材拡充、グローバル人材強化、研修費用倍増	組織能力としての専門人材プール形成、イノベーション創出プロセスの強化

IV. シャープの知財・無形資産戦略進化に関する予測シナリオ

新中期経営計画（新中計）の方向性と既存の知財戦略を踏まえ、シャープが今後取り得る知財・無形資産戦略の展開について、いくつかの有力なシナリオを提示する。各シナリオは、異なる重点や経路を探るものである。

A. シナリオ α：コア技術・新技術のライセンス強化による IP 収益化の徹底

このシナリオでは、シャープ IP インフィニティ（SIPi）のプロフィットセンターとしての役割³と、AI、6G/B5G、衛星通信、ペロブスカイト太陽電池といった新中計で示された新技術開発²を背景に、シャープが自社製品ラインを超えた広範な産業に対し、SEP³や CE-LLM コンポーネントのような独自ソリューションを含むイノベーションを積極的にライセンス供与することを目指す。これには、パテントプールへの積極的な参

加や戦略的な IP 売却も含まれる。

この動きは、SIPI の収益目標達成へのインセンティブ³や、新中計における多様な新技術への投資²が潜在的にライセンス可能な IP のプールを拡大すること、そしてシャープの既存の SEP ライセンス活動³が前例となることによって裏付けられる。

このシナリオが実現した場合、特許ポートフォリオの強度と幅広さへのより強い焦点、ライセンスプログラムの開発、そしてロイヤリティ収入増加の可能性が考えられる。シャープの技術が広く業界標準として採用されれば、ブランド価値も向上する可能性がある。ただし、堅牢な IP 評価および執行能力が不可欠となる。

シャープが積極的な IP 収益化（シナリオ α）を追求する場合、ライセンス収入と、「One SHARP」エコシステムにおける特定のコア技術（CE-LLM など）の独占的使用による戦略的優位性とのバランスを慎重に取る必要があるかもしれない。重要な差別化技術を過度にライセンス供与することは、自社製品の独自性を希薄化させる可能性がある。SIPI の利益動機³はライセンス供与を奨励する。「One SHARP」戦略³および CE-LLM のような独自のプラットフォーム開発²は差別化を目指している。これらの差別化を提供するまさにその技術をライセンス供与することは、競合他社が容易にアクセスできるようになれば、「One SHARP」製品戦略を損なう可能性がある。したがって、洗練された IP 収益化戦略は、IP ポートフォリオを区分化することを含むだろう。一部は広範なライセンス供与（例：SEP、非コア技術）、一部は戦略的/制御されたライセンス供与、そして一部はシャープ製品専用に保持される。

B. シナリオ β：ブランド価値と顧客体験を中心としたエコシステム開発

このシナリオでは、シャープは再活性化されたブランド（「シャープらしさ」「Be Original.」²）と統合技術プラットフォーム（AIoT、CE-LLM、COCORO MEMBERS²）を活用し、シームレスで優れた顧客体験を創造することを最優先する。IP 戦略は、包括的なユーザーエクスペリエンス、デザイン要素、ブランドアイデンティティの保護に焦点を当てる。技術ライセンスは、シャープエコシステムを強化できるパートナーに限定的に行われる。

この方向性は、新中計におけるグローバルブランド拡大への強い重点²、AIoT 開発²、そして顧客中心ソリューションの創造²によって支持される。「Be Original.」の理念⁸は、独自の体験創造を後押しする。

このシナリオでは、ブランド構築、マーケティング、デザインへの大幅な投資が必要となる。ユーザーインターフェース、ソフトウェア機能、統合サービスデザインの IP 保護が不可欠となる。COCORO MEMBERS²を通じた顧客データは、パーソナライゼー

ションのための非常に価値のある資産となる。バリューチェーンとパートナーネットワーク（アライアンス）は、ブランドプロミスをサポートするために厳選される。

シナリオ β （エコシステムとブランド重視）の成功は、シャープが CE-LLM のような技術革新を、ブランドロイヤルティを構築する真に優れて差別化されたユーザーエクスペリエンスに転換できるかどうか大きく依存する。これには、顧客ニーズの深い理解と、研究開発、製品デザイン、マーケティング間の強力な統合が必要であり、「組織能力」が極めて重要な無形資産となる。シナリオ β はブランドと UX（ユーザーエクスペリエンス）を中核に据えている。CE-LLM のような技術²は実現手段であり、それ自体が目的ではない。新中計は「顧客一人ひとりに寄り添った価値創造」²を目指している。これを達成するには、優れた技術だけでは不十分であり、その技術のユーザー中心のアプリケーションを設計し、効果的にマーケティングし、その体験を中心にブランドを構築する組織能力が必要となる。これには、部門横断的な協力と顧客第一の文化が関わる。

C. シナリオ γ ：データ駆動型サービスとソフトウェアソリューションによる価値創造の加速

このシナリオでは、シャープは AIoT プラットフォーム、COCORO MEMBERS データ²、および AI 能力（CE-LLM²）を活用して、サブスクリプションベースのサービス、予知保全、パーソナライズされた推奨、B2B DX ソリューションを提供することで、ビジネスモデルをますますサービス指向へとシフトさせる。ハードウェア販売は、サービスエコシステムを拡大するための手段となる。IP 戦略は、ソフトウェアアルゴリズム、データ分析手法、サービス提供プラットフォーム、およびビジネスプロセス革新の保護を優先する。

この方向性は、新中計における AI/IT ソリューションビジネス、DX サービス、および統合データと生成 AI の活用への注力²、CE-LLM の開発²、そして既存の DX イニシアチブ¹⁴によって支持される。

このシナリオでは、ソフトウェア、データ、およびサービス提供に関連するノウハウが最も価値のある資産となる。可能な範囲でのソフトウェアおよびビジネスモデル特許の取得がより重要になる。顧客獲得のためには、信頼の構築と堅牢なデータガバナンスが不可欠である。サービス提供のための顧客ネットワークとパートナーシップが拡大する。

シナリオ γ （データ/ソフトウェア重視）は、強力なハードウェア製造の伝統を持つ企業にとって、重大な文化的小および組織的課題を提示する。ソフトウェア開発、データサ

イェンス、サービスマーケティング、アジャイル開発手法における新しいコンピテンシーの開発が必要となる。これらはすべて、構築または獲得する必要のある重要な組織的無形資産である。シャープの歴史は製造業とハードウェア革新に根ざしている。データ駆動型サービスとソフトウェアソリューションは、従来のハードウェア研究開発や製造とは異なるスキルセット（データサイエンティスト、ソフトウェアエンジニア、サービス向け UX デザイナー、アジャイルプロジェクトマネージャー）と組織構造を必要とする。新中計²は、「人への投資拡大」と「AI/デジタル人材の拡充」の必要性を認識している。サービス主導モデル（シナリオγ）への移行の成功は、これらの新しい人的資本と組織プロセスの無形資産を効果的に構築できるかどうかにかかっている。

D. シナリオδ：戦略的アライアンスとオープンイノベーション拡大による無形資産の育成

このシナリオでは、新中計の技術ロードマップの広範さ²とスピードの必要性を認識し、シャープは戦略的アライアンス、合併事業、M&A、およびオープンイノベーション（共創プログラム³）に大きく依存して、主要な無形資産を獲得・開発する。IP 戦略は、共同所有 IP の管理、重要な技術のインライセンス、および共同作業から生まれるイノベーションの保護に焦点を当てる。シャープはインテグレーターおよびエコシステムオーケストレーターとして機能する。

この方向性は、新中計における成長のための M&A および協力の活用への言及²、研究開発のための既存のアライアンス慣行³、「SHARP Co-Creation PROGRAM」⁵、そして多様で野心的な技術ロードマップ²が完全に社内だけで追求するには広すぎる可能性があることによって支持される。

このシナリオでは、アライアンス管理、M&A 統合、および共有 IP 管理におけるノウハウが不可欠となる。ライセンスを通じた外部技術および専門知識へのアクセスが主要な資産となる。信頼できるパートナーとしてのブランドレピュテーションが重要となる。バリューチェーンはよりネットワーク化される。

シナリオδ（アライアンス/オープンイノベーション）は、シャープが高度に洗練された「IP 外交」能力を開発することを必要とする。これには、IP 共有のための法的枠組みだけでなく、シャープが協力から公平に利益を得、中核となるバックグラウンド IP を保護し、新中計の目標にとって重要なフォアグラウンド IP の権利を確保するための戦略的交渉スキルも含まれる。外部パートナー（アライアンス、JV、M&A）への依存度が高まること²は、より複雑な IP 所有権と使用シナリオを意味する。各パートナーは独自の IP 上の利益とアジェンダを持つ。新中計の目標を達成するために、シャープはこれらの協力的な IP 取り決めが、事業遂行の自由、商業化の権利、および自社の貢

献と結果として生じるイノベーションの保護を確保するように構成されていることを保証する必要がある。これには、標準的な IP 条項以上のものが必要であり、戦略的先見性と交渉力、すなわち無形の組織的スキルが求められる。

表 3：シャープの将来の知財・無形資産戦略に関する予測シナリオの比較概要

シナリオ	知財・無形資産の主要焦点	主要な実現要因・新中計推進力	潜在的な戦略的成果・課題
α ：IP 収益化焦点	特許ライセンス、SEP 収益化	SIPI プロフィットセンター、新技術 R&D	ライセンス収入増、IP 漏洩リスク
β ：ブランド・エコシステム焦点	ブランドエクイティ、デザイン、UX 関連 IP	グローバルブランド拡大、AIoT/CE-LLM プラットフォーム	ブランドロイヤルティ強化、高統合コスト
γ ：データ・サービス焦点	ソフトウェア、データ分析、サービスプラットフォーム IP	AI/DX サービス目標、COCORO データ	新規サービス収益、文化的シフトの必要性
δ ：アライアンス・オープンイノベーション焦点	共同 IP、ライセンスイン技術、協力フレームワーク	M&A・協力戦略、広範な技術ロードマップ	イノベーション加速、IP 管理の複雑化

V. 新中期経営計画下における無形資産価値最大化のための戦略的提言

これまでの分析に基づき、シャープが新中期経営計画（新中計）の下で無形資産の価値を最大限に高めるための具体的な戦略的提言を行う。

A. 進化する事業焦点に合わせた IP ポートフォリオの動的アラインメント

撤退事業（大型テレビパネルなど）に関連する非コア IP を整理・売却し、新中計の優先分野（AI、車載、衛星、ヘルスケア、新素材など）におけるイノベーション保護にリソースを再配分することを継続的に検討すべきである。シャープ IP インフィニティ（SIPI）がこれらの新しい技術領域における専門知識を備えていることを確認する必要がある。

B. グローバルブランドおよびデザイン管理の強化

「Be Original.」の理念 8 に共鳴し、新中計のグローバル拡大目標 2 をサポートする統一された

グローバルブランドコミュニケーション戦略を策定すべきである。国際市場でシャープの製品とサービスを差別化するデザイン要素とユーザーエクスペリエンス機能の保護に投資する必要がある。

C. 堅牢なデータガバナンスおよび収益化フレームワークの構築

特に COCORO MEMBERS データ 2 および AIoT プラットフォームデータ 11 に関して、顧客の信頼を構築するために、データプライバシーとセキュリティのための明確なポリシーと堅牢な技術的対策を確立すべきである。コンプライアンスと透明性を確保しつつ、このデータを新しいサービスで活用するための倫理的かつ価値創造的な戦略を開発する必要がある。

D. あらゆる無形資産を評価・保護する組織文化の醸成

特にサービスおよびソリューションへのシフトに伴い、IP 意識向上と研修を特許だけでなく、ソフトウェア、データ、企業秘密、ブランド価値にまで拡大すべきである。すべての事業部門で多様な無形資産の創造と保護を奨励する必要がある。

E. 協力・アライアンスにおける IP の戦略的管理

新中計が外部連携を重視していること 2 を踏まえ、合併事業、研究開発パートナーシップ、M&A における IP 所有権、アクセス権、収益化について交渉するための明確なガイドラインと専門能力を開発すべきである。

F. 無形資産管理・創造のための人的資本への投資

新中計の人的資本戦略 2 で強調されているように、AI、ソフトウェア開発、データサイエンス、IP 法務（特に新技術分野）、国際ブランド管理のスキルを持つ人材育成への投資を継続すべきである。

VI. 結論

シャープの FY2025-2027 中期経営計画は、同社の知的財産および広範な無形資産戦略に大きな変革をもたらす潜在力を秘めている。この変革の核心は、従来のハードウェア中心の技術開発と特許取得による保護という枠組みを超え、ブランド、デザイン、ソフトウェア、データ、顧客ネットワーク、さらにはそれらを生み出す組織能力やプロセスといった、より広範な無形資産を戦略的に連携させ、新たな価値を創出しようとする明確な意志にある。

新中計が掲げる「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」、そして「成長をドライブするマネジメント力の強化」という 3 つの重点テーマ²は、いずれも無形資産の戦略的活用なしには達成不可能である。特に、AI 技術「CE-LLM」²のような独自ソフトウェア資産の開発、COCORO MEMBERS²を通じた顧客データという無形資産の活用深化、そして「シャープらしさ」²を体現するブランド価値の再構築は、今後のシャープの競争優位性を左右する重要な要素となる。

本レポートで提示した 4 つのシナリオ（IP 収益化の徹底、ブランド・エコシステム中心、データ駆動型サービス加速、アライアンス・オープンイノベーションによる育成）

は、シャープが取り得る戦略の方向性を示唆しているが、実際にはこれらの要素が複雑に絡み合いながら展開される可能性が高い。重要なのは、事業環境の変化や自社の強みを踏まえ、これらの戦略要素を柔軟に組み合わせ、無形資産ポートフォリオを動的に最適化していくことである。

シャープ IP インフィニティ (SIPI)³ のような専門組織の活用、グローバルな視点でのブランド管理、強固なデータガバナンス体制の構築、そして何よりも無形資産を重視する組織文化の醸成が、新中計の成功、ひいてはシャープの「再成長」と「シャープらしさの再興」を実現するための鍵となる。新中計は、シャープにとって、これら目に見えにくいが決定的に重要な資産の戦略的管理を通じて、競争優位性を再定義する明確な機会を提供するものである。その実現には、技術開発から市場展開、そして企業文化に至るまで、無形資産を核とした全社的な取り組みが求められる。

引用文献

1. シャープ、亀山第2工場を鴻海精密工業に売却 - ASCII.jp, 5月18, 2025 にアクセス、<https://ascii.jp/elem/000/004/268/4268393/>
2. corporate.jp.sharp, 5月18, 2025 にアクセス、https://corporate.jp.sharp/ir/event/policy_meeting/pdf/25meeting_jnt.pdf
3. 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/>
4. 知的財産保護 | ガバナンス | CSR・環境：シャープ株式会社, 5月18, 2025 にアクセス、https://corporate.jp.sharp/eco/governance/intellectual_property/
5. R&D, Intellectual Property, and Standardization | Investor Relations- Sharp Global, 5月18, 2025 にアクセス、<https://global.sharp/corporate/ir/intellectual/>
6. 【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/>
7. 統合報告書に記載された知的財産に関する取り組み, 5月18, 2025 にアクセス、<https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/3825>
8. 理念・方針／マネジメント Philosophy, Policy and Management - シャープ, 5月18, 2025 にアクセス、https://corporate.jp.sharp/eco/report/pdf/ssr2023_j_03.pdf
9. 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/>
10. シャープデザイン オリジナル広告シリーズ 「デザイナーあるある」 (前編) | AXIS Web, 5月18, 2025 にアクセス、<https://www.axismag.jp/posts/2017/08/78819.html>
11. AIoT Data Applications | AIoT World- シャープ, 5月18, 2025 にアクセス、

- https://corporate.jp.sharp/aiot/fact/aiot_data-applications/
12. 家電とスムーズな会話が可能に?! ~人に寄り添うシャープのエッジ AI 技術「CE-LLM」とは, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://blog.jp.sharp/2024/03/28/44007/>
 13. LLM を使った会話で使える映像システム with アストロデザイン | sharp_engineer - note, 5 月 18, 2025 にアクセス、
https://note.com/sharp_engineer/n/n7b2cdfec63a5
 14. DX への取り組み - シャープマーケティングジャパン株式会社, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://smj.jp.sharp/dx/>
 15. サプライチェーン CSR の推進 | 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/procurement/>
 16. 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>
 17. シャープが目指す IoT 家電データの活用によるスマートライフの未来 - PLAZMA by Treasure Data, 5 月 18, 2025 にアクセス、
<https://plazma.treasuredata.co.jp/tdcw2023-sharp-report/>