

FY2024決算 及び FY2025-2027中期経営計画

SHARP Corporation 2025.05.12



FY2024 決算概要

- 2024年度のブランド事業は、**3セグメントすべてが増収**となり、営業利益も、円安によるマイナス影響があるなか、**増益**となる
- デバイス事業は減収となったものの、ディスプレイ事業の構造改革が進み、**営業赤字が大幅に縮小**
- 全社トータルの売上高は前年度を下回ったが、**営業利益・経常利益・最終利益はいずれも大きく改善**し、黒字化。売上高・各利益ともに**公表値を上回る**
- **アセットライト化**や**2025年度以降に向けた基盤の構築**についても着実に進展

(単位:十億円)	FY2023	FY2024		通期予想(2月)	予想差
	通期	通期	Y on Y		
売上高	2,321.9	2,160.1	-7.0%	2,130.0	+30.1
営業利益 (率)	-20.3 (-0.9%)	27.3 (1.3%)	-	20.0 (0.9%)	+7.3
経常利益 (率)	-7.0 (-0.3%)	17.6 (0.8%)	-	1.0 (0.0%)	+16.6
最終利益 (率)	-149.9 (-6.5%)	36.0 (1.7%)	-	- (黒字見込)	-
1株当たり配当金	0円	0円			
平均為替レート					
ドル円	144.62	152.57			

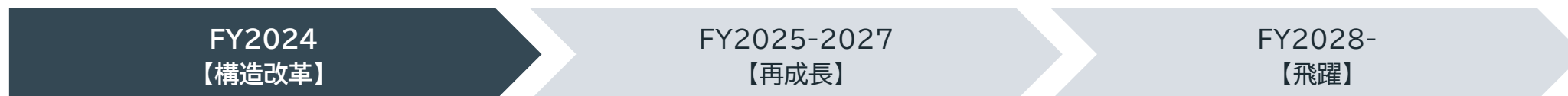
ブランド事業は、売上高・営業利益ともに**二桁伸長**。
 デバイス事業は、ディスプレイ事業の構造改革が進展し、**営業赤字が大幅に縮小**

(単位:十億円)		売上高			営業利益		
		FY2023	FY2024		FY2023	FY2024	
		通期	通期	Y on Y	通期	通期	Y on Y
	スマートライフ&エナジー	452.5	461.3	+2.0%	27.7 (6.1%)	20.3 (4.4%)	-26.8%
	スマートオフィス	582.0	680.6	+16.9%	29.6 (5.1%)	42.6 (6.3%)	+43.6%
	ユニバーサルネットワーク	311.8	338.5	+8.5%	8.8 (2.8%)	18.6 (5.5%)	+110.4%
	ブランド事業	1,346.4	1,480.4	+10.0%	66.3 (4.9%)	81.6 (5.5%)	+23.1%
	ディスプレイデバイス	614.9	507.1	-17.5%	-83.2 (-13.5%)	-40.5 (-8.0%)	-
	エレクトロニックデバイス	401.2	202.2	-49.6%	13.1 (3.3%)	5.7 (2.8%)	-56.3%
	デバイス事業	1,016.1	709.3	-30.2%	-70.1 (-6.9%)	-34.7 (-4.9%)	-
	合計(連結調整含)	2,321.9	2,160.1	-7.0%	-20.3 (-0.9%)	27.3 (1.3%)	-

自己資本・棚卸資産・有利子負債の各項目で前年度から改善

(単位:十億円)	FY2023	FY2024	
	3月末	3月末	増減
自己資本	142.4	153.3	+10.9
(自己資本比率)	(9.0%)	(10.5%)	(+1.5pt)
棚卸資産	269.5	242.0	-27.5
(月商比)	(1.39カ月)	(1.34カ月)	(-0.05カ月)
有利子負債	617.5	567.6	-49.9
純有利子負債	390.4	288.3	-102.1
(Net DEレシオ)	(2.7倍)	(1.9倍)	(-0.8pt)
FCF	+135.3	+102.1	-33.2
期末日レート			
ドル円	151.40	149.53	

デバイス事業の構造改革により「**ブランド事業に集中した事業構造の確立**」が着実に進展。
 ブランド事業においても**成長への布石**を打ち、再成長に向けた基盤を構築



デバイス事業

DD	大型	● 堺ディスプレイプロダクト(SDP)のパネル生産を停止。 グリーンフロント堺の主要資産の売却を完了
	中小型	● 26年8月迄に、亀山第2工場を鴻海に譲渡 (譲渡後は鴻海からパネルを調達し販売)
ED	カメラ モジュール [SSTC]	● 鴻海子会社と譲渡契約を締結 (FY25Q1中にクロージング予定)
	半導体 [SFL]	● 鴻海子会社と譲渡契約を締結 (FY25Q2中にクロージング予定)

ブランド事業

● 構造改革 □ 成長への布石

SLE	● 欧州太陽光パネル事業を終息 □ バステル社と欧州における販売の協力関係を強化(販売体制を同社に一元化) □ エルアラビ社とアフリカ/中近東市場における強固な協力関係を構築
SO	● ディ스플레이ソリューション事業の構造改革を推進し黒字化を達成 □ ITサービスの事業拡大に向けたディーラー買収を再開 □ AI関連商材(議事録作成支援ソリューション)の立ち上げ
UN	● マレーシア オーディオ工場の閉鎖を意思決定。FY25中に生産終息予定 ● マレーシア テレビ工場におけるテレビ生産を終息 □ 衛星通信事業など、新規事業の立ち上げに向けた開発を加速

DD：ディスプレイデバイス ED：エレクトロニックデバイス SLE：スマートライフ&エナジー SO：スマートオフィス UN：ユニバーサルネットワーク



FY2025-2027 中期経営計画

全社員が創業の精神「経営理念・経営信条」にこだわり、**シャープらしさ**を取り戻す

存在意義

経営理念

いたずらに規模のみを追わず、
誠意と独自の技術をもって、
広く世界の文化と福祉の向上に貢献する。

会社に働く人々の能力開発と
生活福祉の向上に努め、
会社の発展と一人一人の
幸せとの一致をはかる。

株主、取引先をはじめ、
全ての協力者との相互繁栄を期す。

事業
に対する考え方

人材
に対する考え方

ステーク
ホルダー
に対する考え方

大切にする価値観

経営信条

二意専心

誠意と創意

この二意に溢れる仕事こそ、人々に心からの満足と
喜びをもたらす真に社会への貢献となる。

誠意は人の道なり、すべての仕事にまごころを
和は力なり、共に信じて結束を
礼儀は美なり、互いに感謝と尊敬を
創意は進歩なり、常に工夫と改善を
勇気は生き甲斐の源なり、進んで取り組み困難に

OUR MISSION

誠意をもって人々の日常を見つめ、創意をもって新たな体験を提案する

- Our Sincerity, Creating Tomorrow -



独創的なモノやサービスを通じて“新しい文化”をつくる会社へ

Our Mission

誠意をもって人々の日常を見つめ、創意をもって新たな体験を提案する

- Our Sincerity, Creating Tomorrow -

Business Domain

“あなたらしく”
暮らす & “共創的に”
働く

Strength

目の付けどころ

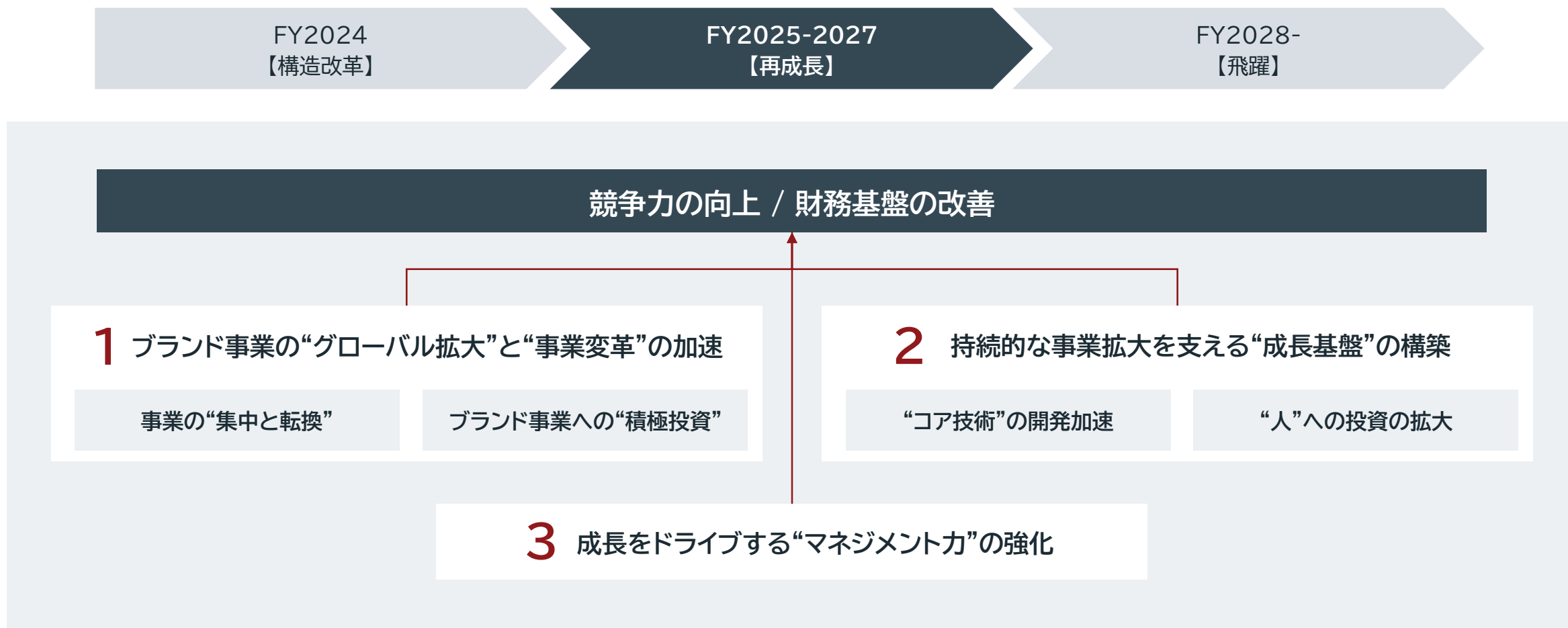
×

特長技術

×

スピード

将来の飛躍に向け、3つの重点取り組みを遂行し、再び**成長軌道へと舵を切る**



ブランド事業を2つのビジネスグループに再編。 事業の“集中と転換”を進め、収益性・成長性の向上を目指す

スマートライフ ビジネスグループ

暮らす

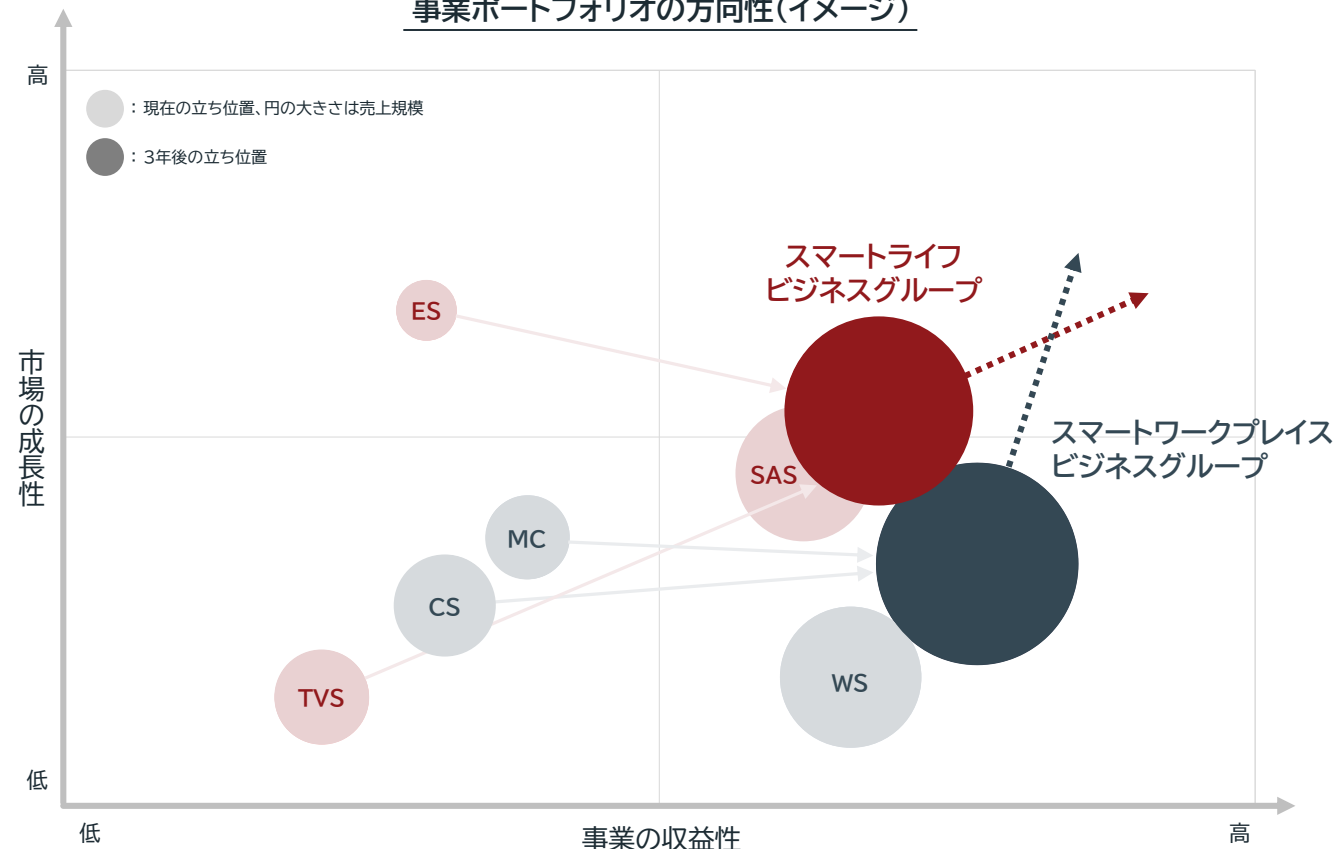
- **高い市場プレゼンスや技術力を活かせる領域**にリソースを“集中”するとともに、他社との協業を有効活用し、グローバルでの事業拡大を目指す
- **AIoT関連事業**を一元化。より多面的な**データを活用**したビジネスモデルへの“転換”を図り、顧客一人ひとりに寄り添った価値創造を追求

スマートワークプレイス ビジネスグループ

働く

- **IT技術と通信技術**を融合。プロダクトの高度化とDXサービスの強化を進め、スマートビジネスを中心とした**ソリューション型ビジネス**への“転換”を加速
- **新規事業の立ち上げ**に“集中”的に取り組み、ポートフォリオを変革

事業ポートフォリオの方向性(イメージ)

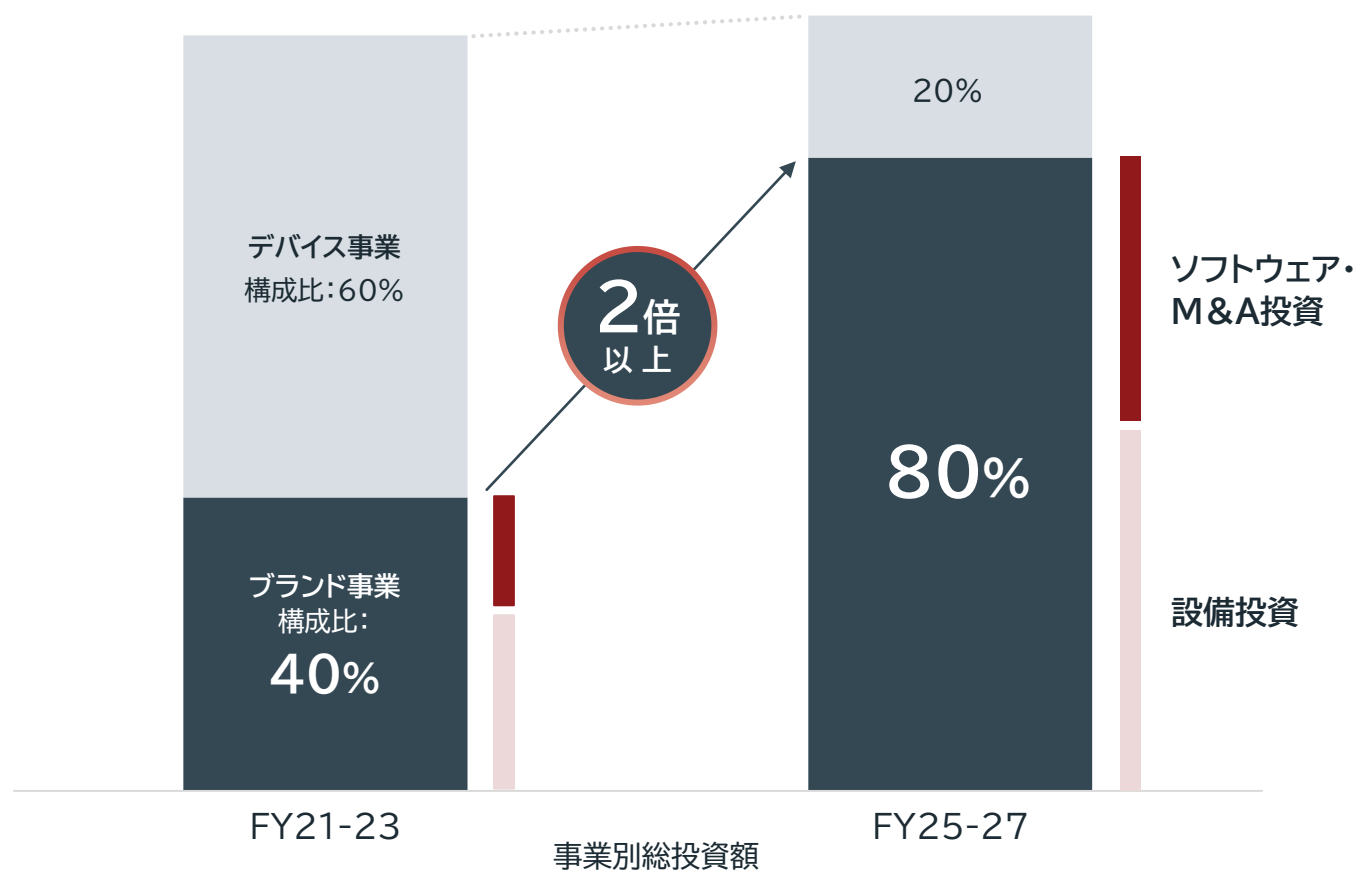


SAS : スマートアプライアンス&ソリューション
WS : ワークプレイスソリューション

TVS : テレビシステム
CS : コンピューティングソリューション

ES : エネルギーソリューション
MC : モバイルコミュニケーション

ブランド事業に対してこれまでの**2倍以上の成長資金**を投下。
既存事業の競争力強化を図るとともに、成長領域への事業変革を加速



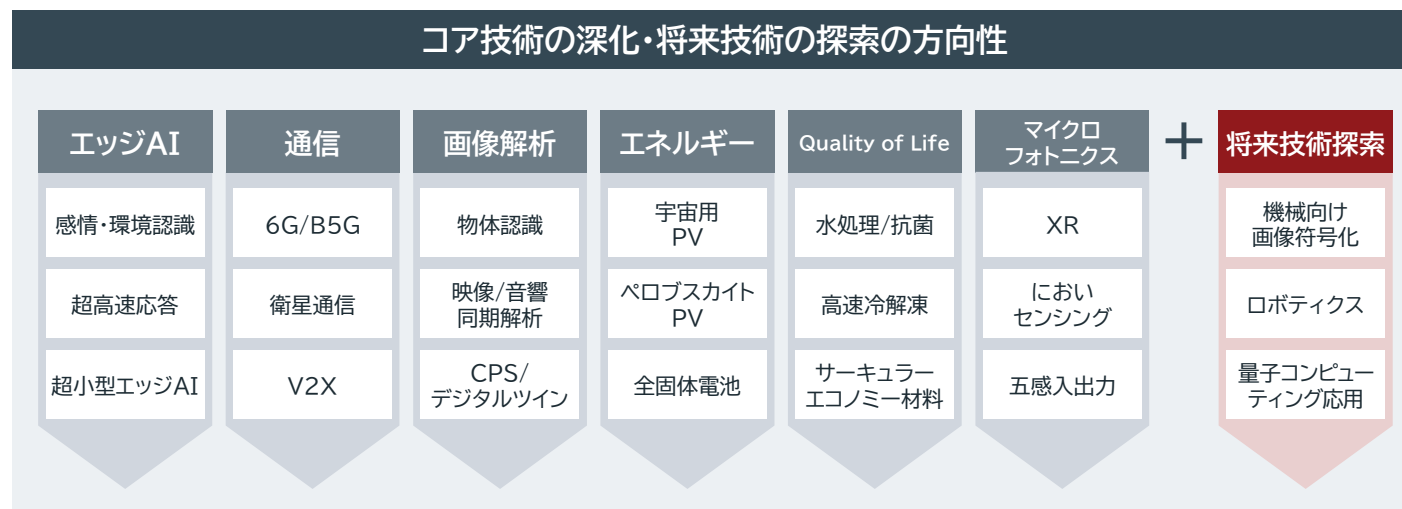
ソフトウェア・M&A投資

- ✓ AI/ITソリューションビジネスの強化
- ✓ ロボティクス事業の拡大
- ✓ AIoTサービスの強化
- ✓ 美容・ヘルスケア事業の成長加速

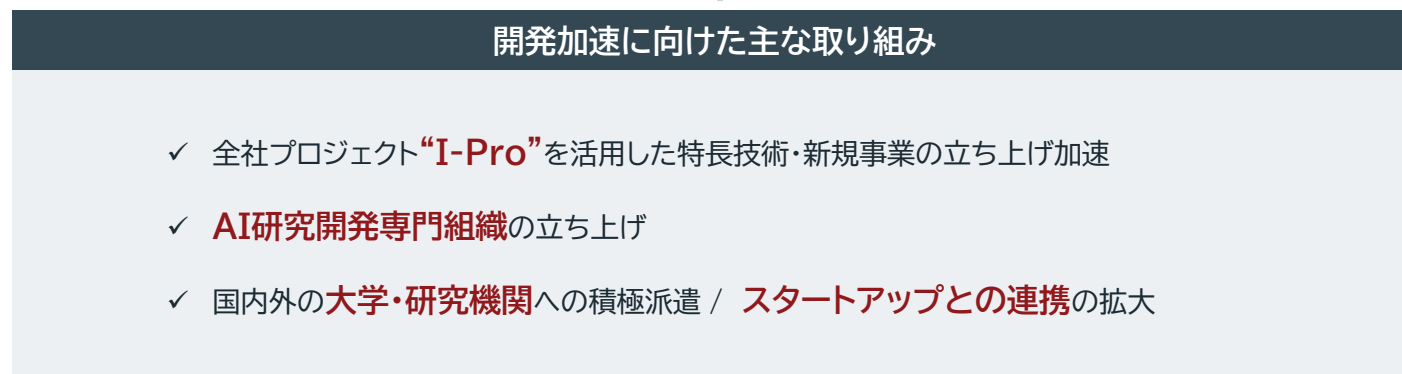
設備投資

- ✓ ASEAN・米州事業の拡大に向けた工場の生産能力増強
- ✓ ペロブスカイト・宇宙用太陽電池の開発設備
- ✓ LEO衛星通信関連の技術開発設備

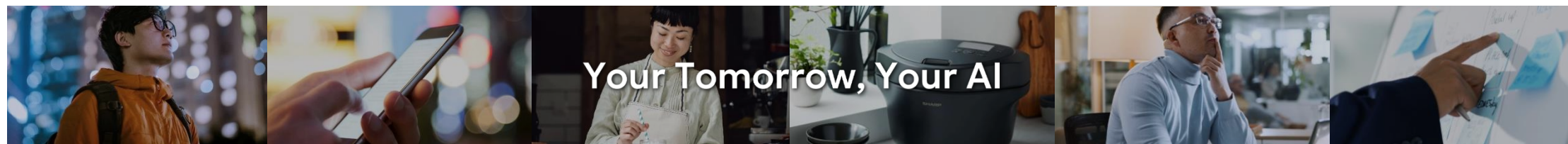
社内外との連携を強化し、**コア技術の深化・将来技術の探索**を加速。
様々な分野でイノベーションの創出に挑戦



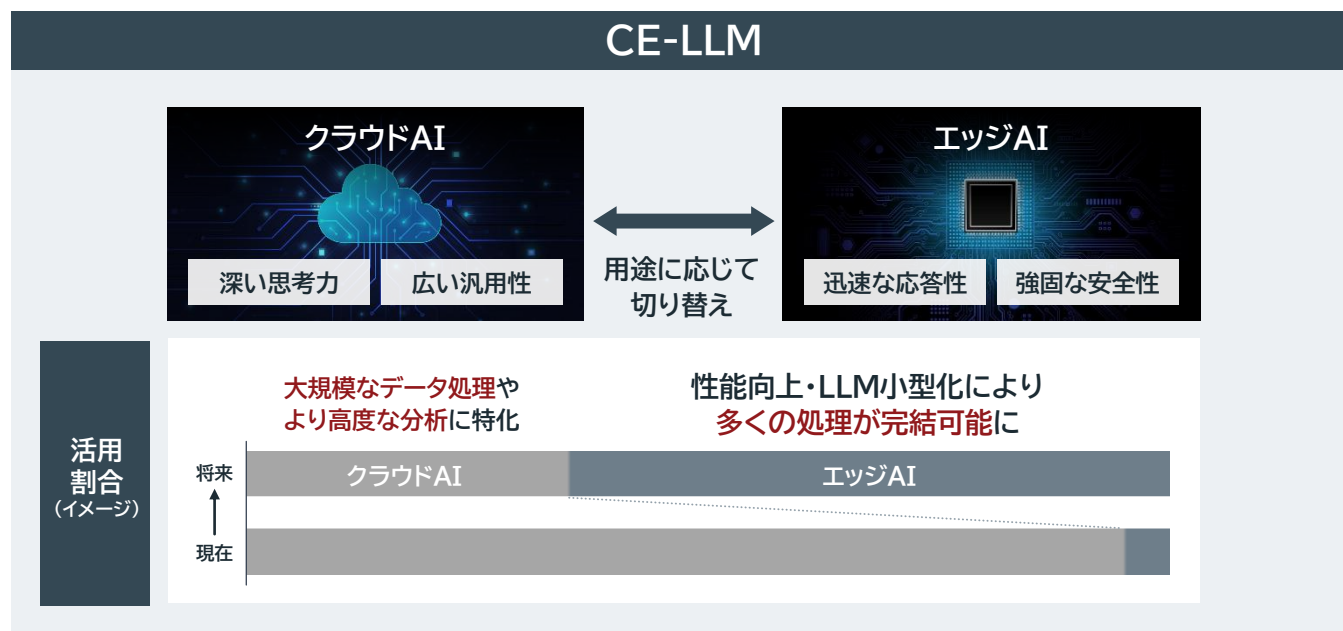
+



独自のAI技術「CE-LLM」が、エッジとクラウドのAIを組み合わせ、
顧客の習慣や傾向、現在の状況など、ユーザーの環境に合わせた最適なソリューションを提案



CE-LLM



ユーザーの環境を
学習・理解

- ✓ 顧客の習慣・傾向
- ✓ 現在の状況・シーン

多様な機器データ

過去の情報



現在の情報



ユーザーとのタッチポイントとなる幅広い機器群



社員の能力開発と挑戦を強力に後押しし、一人ひとりの可能性を最大限に発揮



※ リンクアンドモチベーション社の調査を活用。Bは全国平均水準、Aは上位20%程度の水準

成長を支える人材の育成・獲得

AI/デジタル人材の拡充

- ✓ 技術者のリスキリングプログラムの導入
【AI・デジタル技術者数】 FY24: 1,600人 ▶ FY27: 3,200人
- ✓ 全社員のAIスキル・知見の底上げ
- ✓ 高度専門人材の獲得強化
(柔軟な処遇設計で競争力ある待遇を提供)

グローバル人材の強化

- ✓ グローバル人材育成プログラムの拡充
 - 全社視点での人材管理の強化
 - 基礎研修の拡充/海外勤務機会の積極提供
 - 将来の経営幹部候補を見据えた計画的なOJT
- ✓ 海外経験人材の採用強化

組織力の向上

- ✓ 次世代経営幹部人材の育成強化
 - 求める人材像の明確化
 - 体系的な育成プロセスの構築
- ✓ 階層別研修の拡充 【年間研修費用】 現行比 倍増
 - マネージャー : 研修プログラムを新規導入
 - 一般社員 : 5つの階層に細分化して実施(現2階層)

多様な人材が活躍する環境づくり

- ✓ 女性マネージャー比率の向上
- ✓ シニア社員の経験・能力の発揮
- ✓ 職場環境/IT環境への投資拡大
- ✓ 福利厚生の拡充・健康経営の強化
- ✓ 新本社への移転
(大阪市中央区、26/3月頃)

コーポレートとビジネスグループの役割と責任を明確化し、 経営スピードのさらなる向上を図るとともに、事業の成長を強力にドライブ

コーポレート(本社)

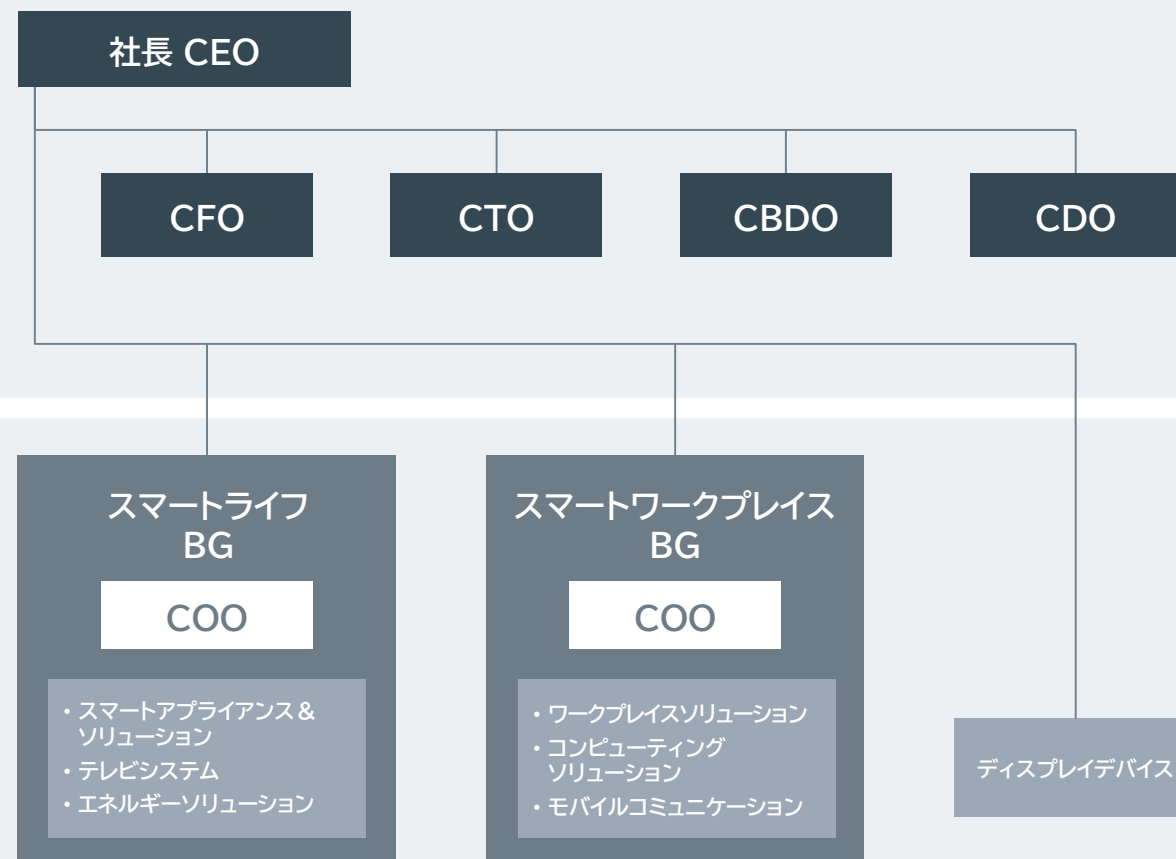
強い本社として全社成長戦略を強力に牽引

- ✓ コーポレートブランディングの推進
- ✓ 全社を支える基盤技術や革新技術の開発
- ✓ 事業変革を加速する人材の育成や企業風土の醸成
- ✓ Next Innovation(新産業)の探索・挑戦
- ✓ 経営スピードの飛躍的向上を実現するインフラの構築
- ✓ 全社視点での事業間シナジーの創出

ビジネスグループ(BG)

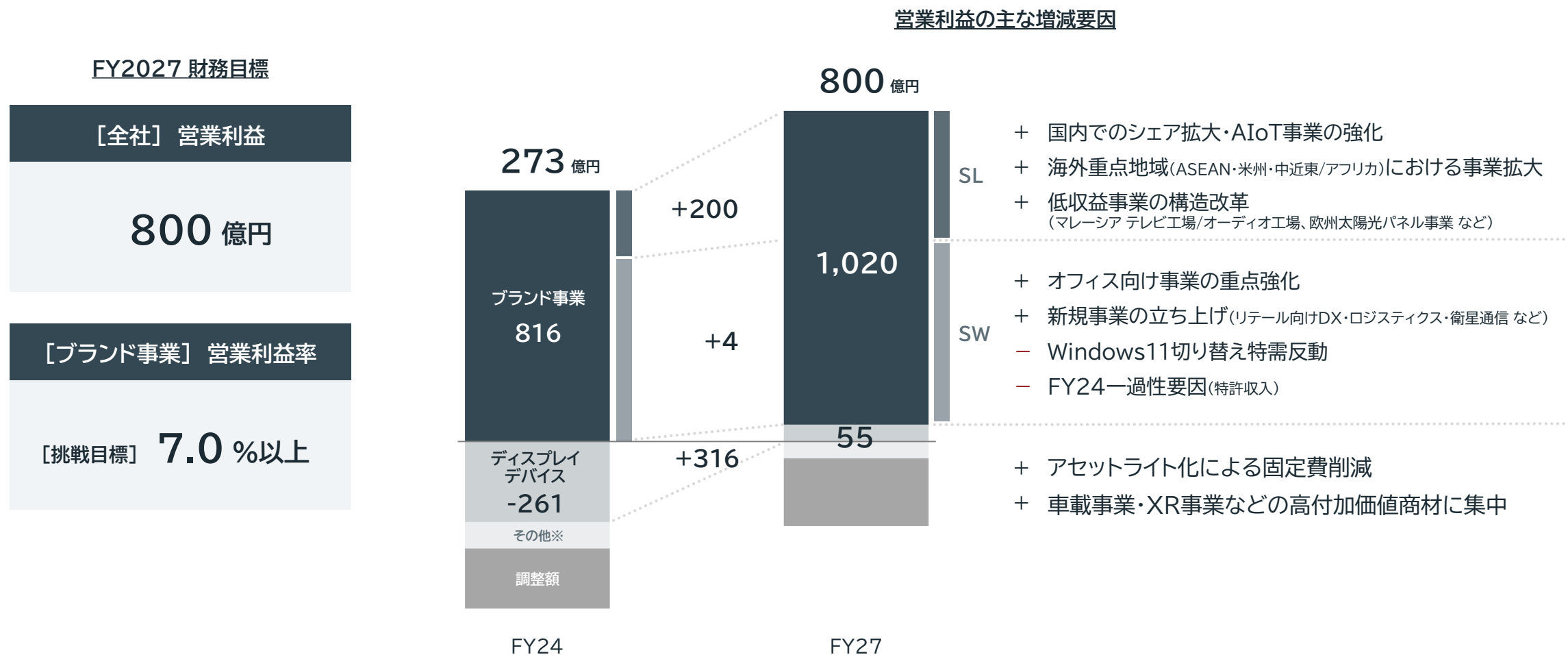
事業ドメインにおける **大胆な事業変革** を加速

- ✓ 個別成長戦略の構築
- ✓ 新規事業の創出・M&Aの加速
- ✓ 傘下BU間のシナジーの最大化



■ : ビジネスユニット(BU)

ディスプレイデバイス事業では**固定費の大幅削減**に取り組むとともに**高付加価値商材に集中し**、
ブランド事業では**さらなる競争力強化**を推進。全社の収益力を大幅に向上させる



【事業別取り組み方針】

スマートライフ ビジネスグループ



あなたの明日を、もっとあなたらしく、ワクワクする日々に

Our Sincerity, Creating Tomorrow

“あなたらしい”暮らしを実現する**特長商品**と**独自サービス**を創出。
世界中のお客様に当社ならではの価値をお届けし、“**SHARP**”ブランドをグローバルに拡大

特長技術やAIoT/生成AIを活用し

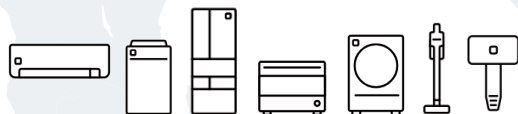
新たな体験をもたらす
特長商品を開発



多様なデータを活用し

暮らしに寄り添った
独自のサービスを展開

スマートアプライアンス & ソリューション



テレビシステム



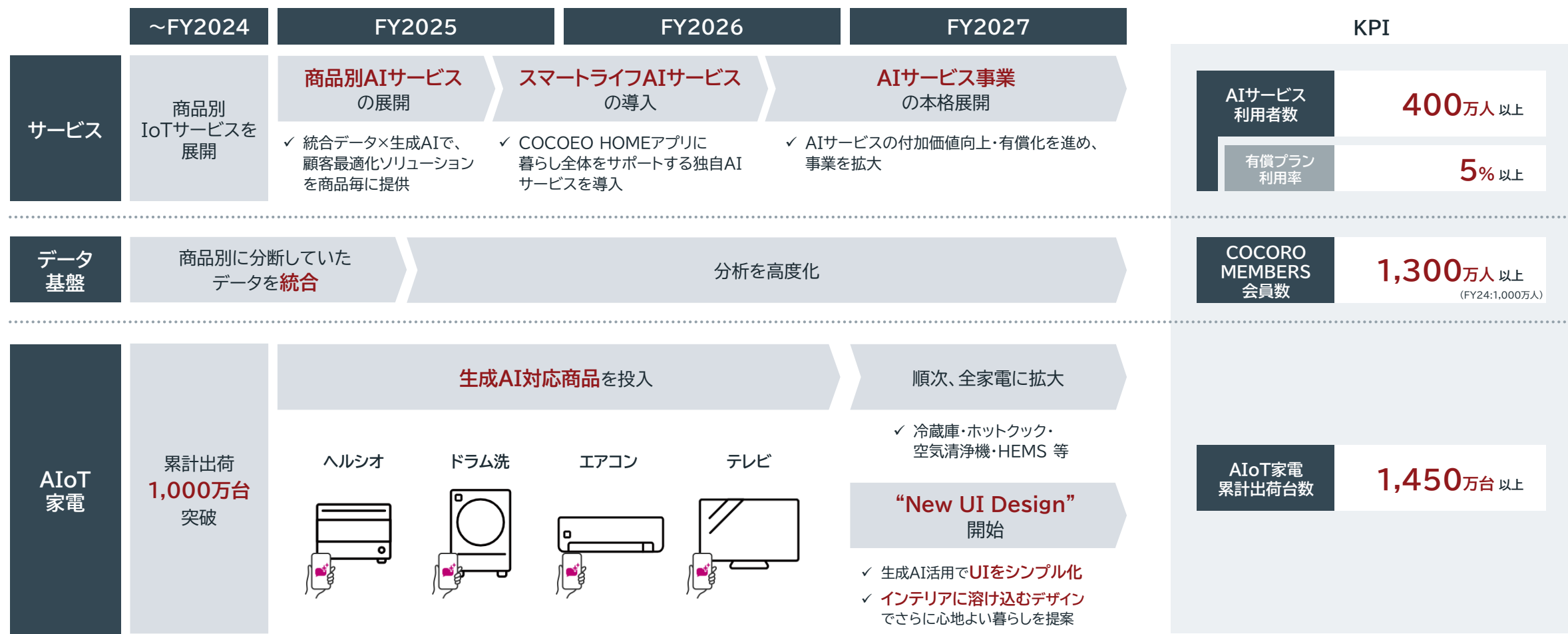
エネルギーソリューション



センサーデバイス



FY2025より**生成AI対応商品**を順次投入するとともに、
データを活用した独自の**AIサービス**を立ち上げ、商品とサービスの両面でAIoT事業を拡大



心身ともに健やかな“あなたらしい”暮らしの実現に向け、
“美容”と“健康”の課題解決に重点的に取り組む

美容課題の解決

- **Plasmacluster Beauty** シリーズを軸に、ヘアドライヤー、ヘアアイロンなどのラインアップを拡大
- ボディケア商品の投入や、M&Aを活用した新たな事業展開など、**新規カテゴリーに積極挑戦**
- SNS/KOL※を活用したマーケティング活動の重点強化など、**ブランドコミュニケーションを再構築**。当社ならではのブランドイメージの確立を目指す

※Key Opinion Leader

健康課題の解決
(ヘルスケア)

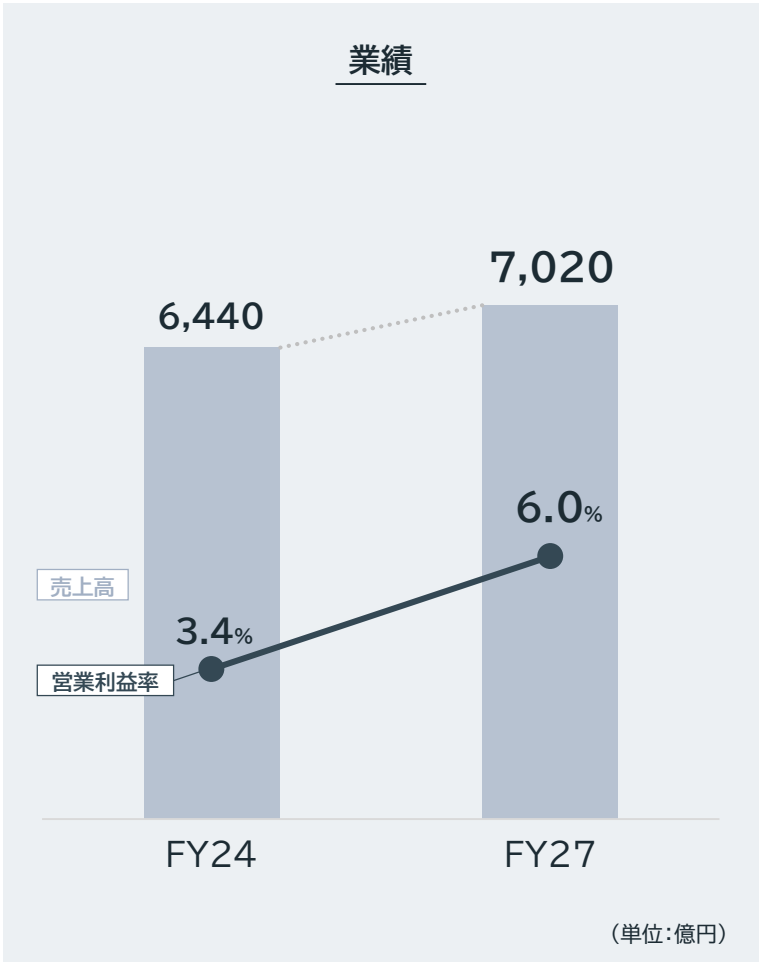
- **独自の非接触センシング技術**を核に、健康状態の把握と改善サポートを目的とした新規事業の創出を加速
 - 法人向け見守り・運動管理ソリューション「i-wellebe」
(顔認証に加え、血管情報・心拍情報・温度を一括測定・記録)
 - スマートミラーの開発
- 様々な社会課題に対して、**独自の目の付けどころ**で解決策を提案
 - 咀嚼計「bitescan」
 - 生理用ナプキンIoTディスペンサー
 - 計量IoTデバイス(日用消費財の見える化)

中核地域であるASEANのさらなる強化に取り組むとともに、
米州 及び 中近東・アフリカにおいて、優位性を活かし大幅成長を目指す

		重点取り組み	KPI									
中核地域	ASEAN	● 経済成長を捉え、家電事業の高付加価値化を加速 ● サプライチェーン効率化(ODM活用)によるテレビ事業の競争力強化 ● 付加価値商品を中心としたブランド訴求 及び 若年層に対するブランディング強化 [FY27 ブランド投資額] FY24比 約 1.5倍	売上高CAGR(FY24→FY27) +8% 以上 高付加価値商品の売上構成比 <table><tr><th></th><th>FY24</th><th>FY27</th></tr><tr><td>[ASEAN全域] テレビ (大型モデル)</td><td>29%</td><td>34%</td></tr><tr><td>[インドネシア] エアコン (インバーターモデル)</td><td>15%</td><td>30%</td></tr></table>		FY24	FY27	[ASEAN全域] テレビ (大型モデル)	29%	34%	[インドネシア] エアコン (インバーターモデル)	15%	30%
		FY24	FY27									
[ASEAN全域] テレビ (大型モデル)	29%	34%										
[インドネシア] エアコン (インバーターモデル)	15%	30%										
成長地域	米州	● 強い市場ポジションを持つ独自のドローレンジを核に、キッチン家電主要カテゴリーに参入・拡大 - 大型オープン市場への本格参入、食洗器の商品力強化 ● テレビOSパートナーとの協業による販路開拓 ● キッチン家電を中心にブランド投資を再強化 [FY27 ブランド投資額] FY24比 約 5.5倍	売上高CAGR(FY24→FY27) +15% 以上									
	中近東・アフリカ	● エジプトのエルアラビ社との戦略的協業を強化 - 新設する大型冷蔵庫工場を核に域内での事業を拡大 - 加えて、同社と販売面においても連携を強化	売上高CAGR(FY24→FY27) +10% 以上									

長年培ってきた競争優位性をベースに、
事業の高付加価値化・ブランド力強化に取り組み、さらなる事業機会の獲得を目指す





	業績見通し (FY24⇒FY27)		戦略の方向性
	売上高	営業利益	
スマートライフ ビジネスグループ	↗	↑	● AIoT事業の拡大 ● マーケティング・営業体制の強化 ● ブランド投資の積極展開(FY24⇒FY27:約2倍)
スマートアプライアンス &ソリューション	↗	↑	● ASEAN・米州・中近東アフリカの重点強化 ● 国内事業の高付加価値化/シェア拡大 [空気清浄機] シェア1位を堅持 [他] 3位以内を目指す ● 美容・ヘルスケア事業/B2B事業の強化
テレビシステム	→	↑	● 国内トップシェアの堅持・拡大 ● MIFを活用したデータビジネスの拡大 ● 生産体制の見直し/ODMの有効活用
エネルギー ソリューション	↑	↑	● 特長ハード×電力Sol.による国内住宅用事業の強化 ● 通信衛星市場の成長を背景とした宇宙用太陽電池事業の拡大 ● 蓄電所EPC事業の強化・アジア事業の収益改善

【事業別取り組み方針】

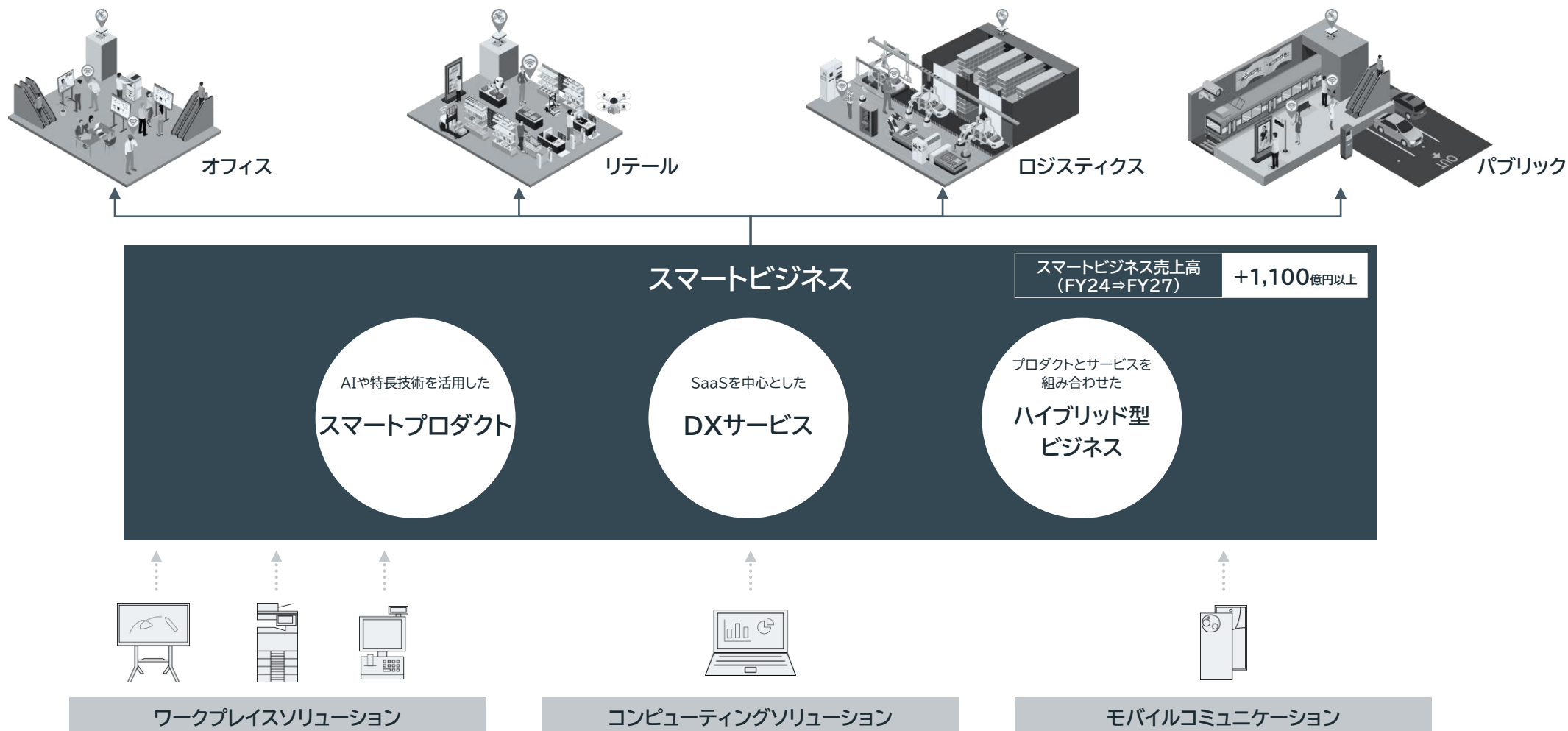
スマートワークプレイス ビジネスグループ



テクノロジーとネットワークで、世界中のコラボレーションを強化する

Our Sincerity, Creating Tomorrow

既存プロダクトを継続強化するとともに、
顧客のDXを支援するスマートビジネスを4つの産業領域を中心に展開



既存プロダクトの強化とスマートビジネスの展開により、
市場プレゼンスを維持・拡大するとともにビジネスモデルの転換を加速

スマートビジネス売上高
(FY24⇒FY27) +400億円以上

既存プロダクト		
		KPI(FY27)
MFP A3機グローバルシェア 8.5%(FY24)	- 地域特性に合わせた商品ラインアップの拡充 - 新設したABS※を活用したアジア事業の強化	A3機グローバル シェア 10%以上
ノートPC 国内法人向けシェア No.1(FY24)	- 顧客要望を捉えた新製品の継続投入 - 開発・生産・販売・サービスまで一気通貫の直販体制を強みとした、安定した営業・サポート	国内法人向け シェア No.1を堅持
スマートフォン 国内法人向けAndroid シェアNo.1(FY24)	B2C事業で培った強いハードに新たな独自サービスを組み合わせ、通信キャリアとも連携しつつ、法人向けビジネスを重点強化	国内法人向け Androidシェア No.1を堅持
上記以外の 機器	PCモニター/電子黒板/プロジェクター/ネットワーク機器など、関連プロダクトの強化・拡充	

+

スマートビジネス		
MPS (マネージドプリントサービス)	欧米市場において、機器管理プラットフォームを強化するとともに、主力のA3機に加え、A4機モデルの拡充を図り、MPSによる提案力を強化	
LCM (ライフサイクルマネジメント)	- PC向けLCMのサービスメニュー拡充を進めるとともに、販売体制を強化 - MFPやスマホなどの関連プロダクトとの連携を強化し、LCMを核にオフィス丸ごと提案を推進	
eAssistant (AI活用サービス)	議事録作成支援ソリューション「eAssistant Minutes」など、独自AI技術「CE-LLM」を活用した新たなDXソリューションを展開	
M&Aの積極展開 ✓ サービスの拡充 ✓ システム開発の強化 ✓ ソリューション営業体制の強化 ✓ 販路の拡大 等		3カ年累計投資額 200億円規模

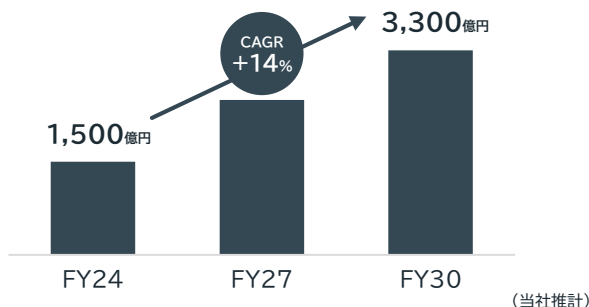
POS事業と通信事業の強みを融合し、独自の**リテールソリューションプラットフォーム**を構築・提供

事業機会



- リテールソリューション市場においては、中小企業では**クラウド型システム**が浸透。大企業でも、自社のオンプレミス型から**業務に応じてクラウド化**が進展
- 商品の購入手続きや決済を行う**チェックアウトシステム**の**DX**が加速(セルフ/セミセルフ、モバイルPOS、無人店舗など)
- **キャッシュレス化**が急速に進展(FY24:構成比40%)。その内、クレジット決済が約8割を占める

(国内)リテールソリューション市場



競争優位性

- POS事業で培った**リテール市場のノウハウと事業基盤**
 - 大手顧客におけるPOSシステム開発/構築、運用、保守サポートまでワンストップで提供
- 通信事業で培った**端末開発/クラウド技術**
 - スマホ/タブレット等の汎用機、決済端末を自社開発
 - クラウド型遠隔管理サービスの提供
- ハンディターミナル事業で培った**モバイル機器関連技術**
 - B2B特有の高スキャン性能技術や長時間バッテリー、軽量、堅牢性等の設計開発技術を保有



スマートビジネス売上高
(FY24⇒FY27)

+100億円以上※

重点取り組み

開発

- ✓ 既存の**IoT向け組み込みOS**に加え、オープンソース**モバイルOS**を活用したDX機器を拡充
- ✓ **クラウド型サービス**の開発を加速

販売

- ✓ POS、決済端末、ハンディターミナルなど**トータルパッケージ**で提供
- ✓ 全国規模での保守サービスを展開

物流倉庫/工場の自動化ニーズに対して、初期段階から伴走するコンサルティングを強化。

高い顧客満足度を維持しつつロボティクス事業を拡大

事業機会

- 賃金上昇や生産年齢人口減を背景に、物流倉庫/工場のDX化が年々進行
- ロボット開発は中国企業の攻勢が目立つが、物流倉庫/工場のスマート化に向けては顧客課題の把握と提案力が不可欠

(国内) 物流設備/ロボティクス市場

年次	ロボティクス (億円)	施設・設備 (億円)	合計 (億円)
FY24	1,000	2,800	3,800
FY27	1,500	3,500	5,000
FY30	2,000	3,900	5,900

(当社推計)

競争優位性

- 数多の製造/EC/物流業へのロボットシステム導入を通じ、自動化/無人化ソリューションを支える独自ナレッジを蓄積
- 量子アニーリング技術を応用し1,000台超の自動走行ロボットを最適制御する独自システムを開発
- 搬送ロボット/ロボットストレージのNet Promoter Score^{※1} 50%(FY24)と高い顧客満足度を獲得しており、ロイヤルカスタマーが着実に増加

重点取り組み

販売

- DXコンサル体制を強化し物流倉庫/工場のDX化に上流から伴走
- 国内No.1の搬送ロボットラインアップを構築し、同業他社にも拡販

開発

- ロボット制御技術(フィジカル)と最適化計算(サイバー)の両輪を深化
- MES/WES^{※2}の実行系アプリケーション開発を強化

スマートビジネス売上高
(FY24⇒FY27)

+100億円以上

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。

グローバルニッチトップを狙う

事業機会

- 低軌道(LEO)衛星の基数増加により通信品質が安定
- 2027年以降、衛星通信にセルラー通信をベースとした5G通信技術の活用が広がり、さらなる高速大容量通信が可能に
- LEO衛星通信市場は2027年に1.3兆円(当社推計)

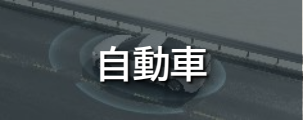
ターゲット領域



船舶



建機・農機



自動車



ドローン

+

災害時等における非常用通信(BCP)ソリューション



競争優位性

➢ スマートフォンの設計で培った小型軽量技術を活かし、端末を従来品比約1/9に小型化



(当社調べ)

➢ LEO通信とセルラー(5G)のハイブリッド通信を実現

➢ LEO衛星経由の5G接続(5G NTN)に世界初成功



重点取り組み

販売

✓ FY25中に初号機をグローバルに展開

✓ 船用電子機器メーカーと協業し船舶領域から実用化。建設領域へと展開

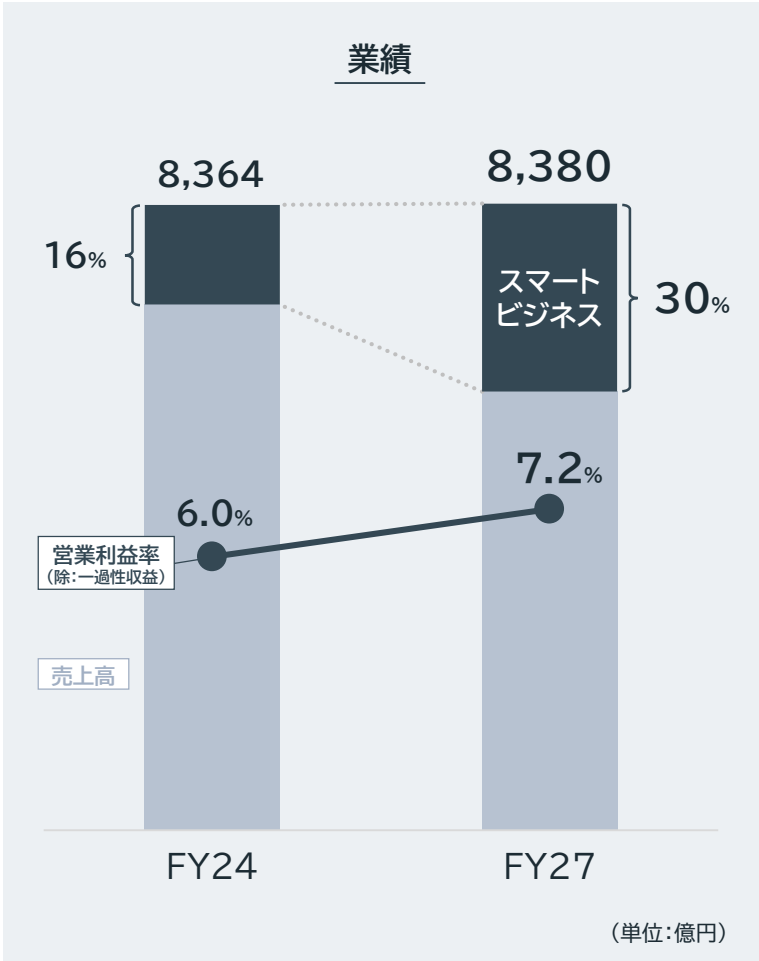
開発

✓ 自動車/ドローンへの搭載を視野に小型/軽量化を追求

✓ 端末の強みを活かした新規ソリューションを開発

スマートビジネス売上高
(FY24⇒FY27)

+100億円以上



	業績見通し (FY24⇒FY27)		戦略の方向性
	売上高	営業利益※1	
スマートワークプレイス ビジネスグループ	→	↗	- スマートビジネスの重点強化 ①AIや特長技術を活用したスマートプロダクト ②SaaSを中心としたDXサービス ③プロダクトとサービスを組み合わせたハイブリッド型ビジネス
ワークプレイス ソリューション	↗	↗	- オフィス向けソリューションの強化 - コンビニ/パブリックプリントサービスの拡大 - LFD/dvLED/ePosterを活用したパブリックサイン事業の拡大 - 工場革新支援ロボティクス事業の拡大
コンピューティング ソリューション	↘※2	↘※2	- 国内B2B向けノートPC市場シェアNo.1を堅持 - 生成AIやLCMを活用したソリューション事業の強化 - クライアントサーバーと伴走型サービスによるAI導入支援
モバイル コミュニケーション	↗	↑	- スマートフォン事業のブランド力強化 及び 新規ウェアラブル製品の投入(国内Android 個人/法人向け共にシェアNo.1を堅持) - 生成AIを活用した対話ソリューションPFの展開 - 低軌道衛星(LEO)を活用した衛星通信事業の立ち上げ

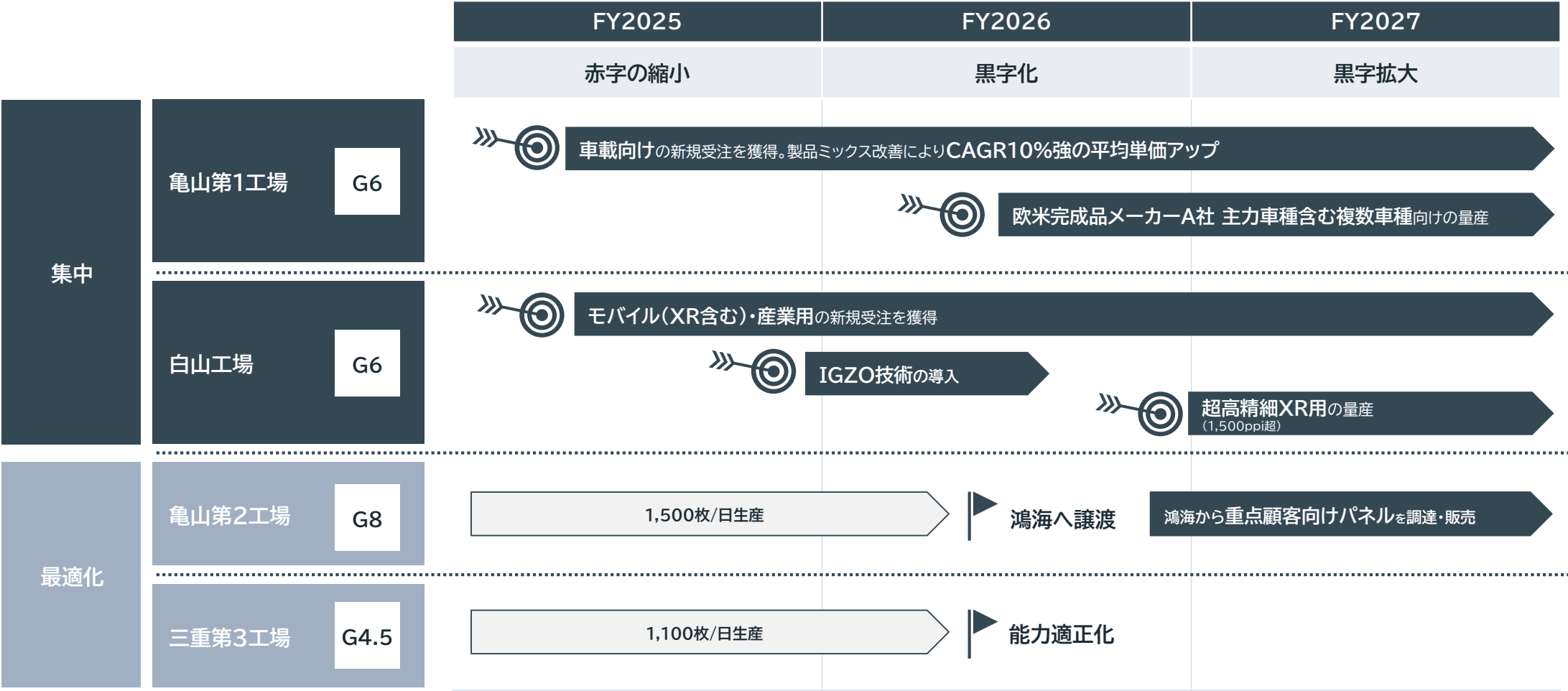
【事業別取り組み方針】

ディスプレイデバイス事業



Our Sincerity, Creating Tomorrow

競争優位を持続できる**車載・モバイル・産業用途**に集中。
ボラティリティの高い**亀山第2工場**は**2026年8月**までに**鴻海**へ譲渡



技術優位性の強化に加え、設計開発体制と実装拠点の増強を進め、 高付加価値製品の販売を飛躍的に拡大

工場の活用方針/注力市場の環境

重点取り組み

KPI(FY27)

亀山第1工場

LTPS

成長し続ける車載用LCD需要に対応し、

車載専用化

車載ディスプレイ市場

- CAGR**7%**(FY24-27)で成長
- LCDが市場の**9割**を構成(長寿命・高信頼性)
- 地政学リスクの高まりから**調達網の再構築ニーズ**が高い

- ✓ 車載向け**特長技術開発**を加速
 - 超低反射/デュアルビュー/クリックディスプレイ等
- ✓ バトナム実装拠点の生産能力を増強し、**調達網再構築に向けた需要**を取り込み
 - 既に欧米完成車メーカーより多数の機種を受注済
- ✓ 開発・品質人材を車載事業にシフトし、カスタム設計体制を強化

13インチ超の 売上構成比

FY24 FY27
30% ▶ **55%**以上

欧米A社向け 投入比率※

45%以上

白山工場

LTPS

IGZO

LTPO

特長技術を結集し、
高付加価値製品をマルチに供給
(XR/車載/ePoster/産業用等)

XR用ディスプレイ市場

- CAGR**25%**(FY24-27)で急成長
- **1,000ppi超**の超高精細品が牽引

- ✓ **IGZO技術を導入**。IGZO/LTPS/LTPOのマルチ工場に進化
- ✓ XR向けに**1,500ppi超**のLCDを量産化し、**圧倒的シェア**を堅持
- ✓ IGZOを採用した超低消費電力車載(EV向け)、高画質ePosterなど高付加価値製品の受注拡大

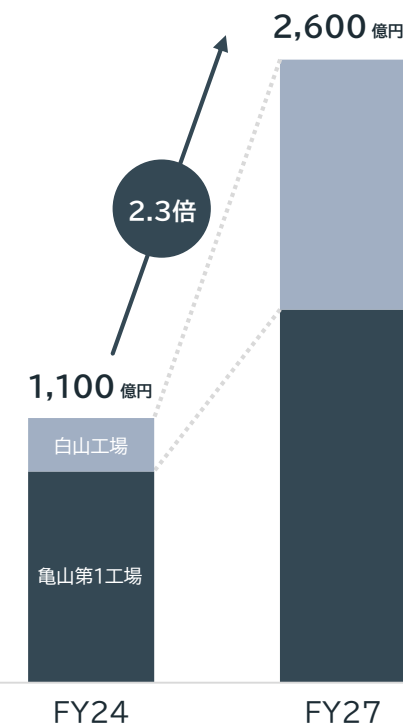
XR用LCDシェア

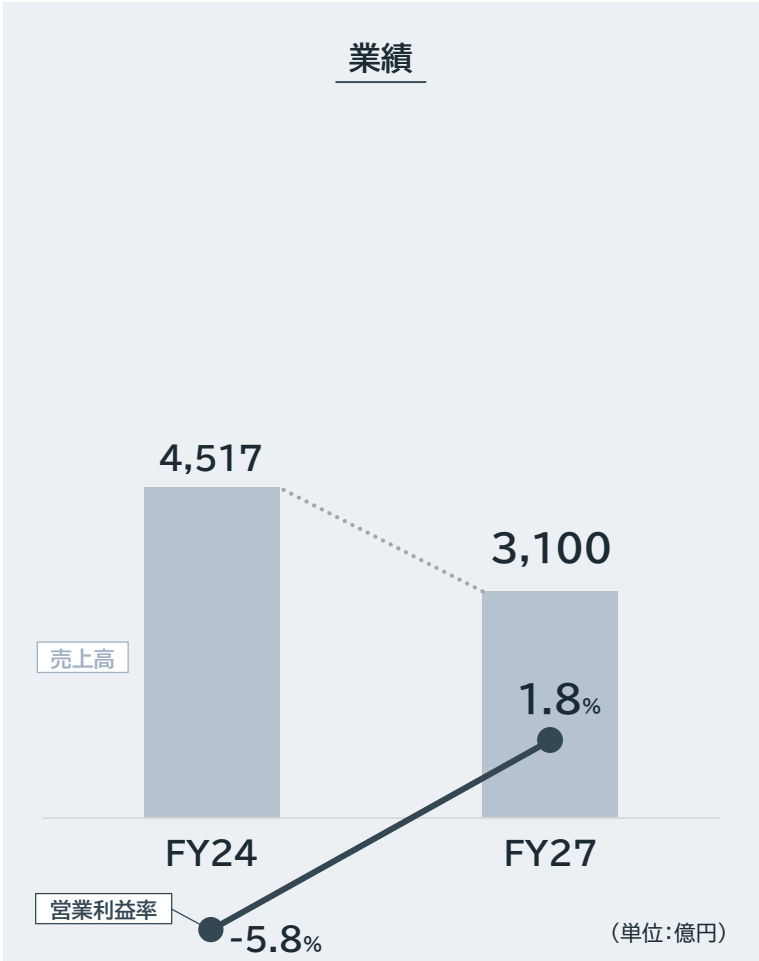
No.1を堅持

高付加価値製品 投入比率

85%以上

工場別売上推移





	業績見通し (FY24⇒FY27)		戦略の方向性
ディスプレイデバイス事業	売上高 	営業利益 	● 重点カテゴリーへの“集中” 並びに パネル生産工場の最適化により筋肉質化
車載			● 亀山第1工場を”車載専用工場”に転換 ● 特長技術と拠点立地を活かし欧米を中心とした完成車メーカーへの販売拡大
モバイル・産業用			● モバイル・産業用の新規受注は白山工場に集中 ● IGZOを核とした超高精細技術でプレゼンス向上
IT			● 亀山第2工場を鴻海に譲渡 ● 鴻海からのパネル調達により重点顧客向け高付加価値製品の開発・販売を継続

大きな成長が期待される新産業領域で、
鴻海のリソースも有効活用しつつ、Next Innovationの具現化を加速

FY2024
【構造改革】

FY2025-2027
【再成長】

FY2028-
【飛躍】

EV

LDK+（家の拡張空間としてのEV）の具体化を加速

（鴻海）
EV設計・生産

AIoT機器・
サービス

エネルギー
ソリューション

AIデータセンターソリューション

鴻海の強みを活用した新たな事業展開を検討中

（鴻海）
AIサーバー

多様な顧客接点

ITソリューション

インダストリーDX・ロボティクス

鉄道・建設現場・インフラ検査などで、**省人化DXソリューション**を展開

高精細画像
計測&解析

通信・映像技術

フィジカルAI

宇宙

宇宙用太陽電池など、特長技術を強みに様々なビジネスを展開

6G標準化

次世代
画像符号化

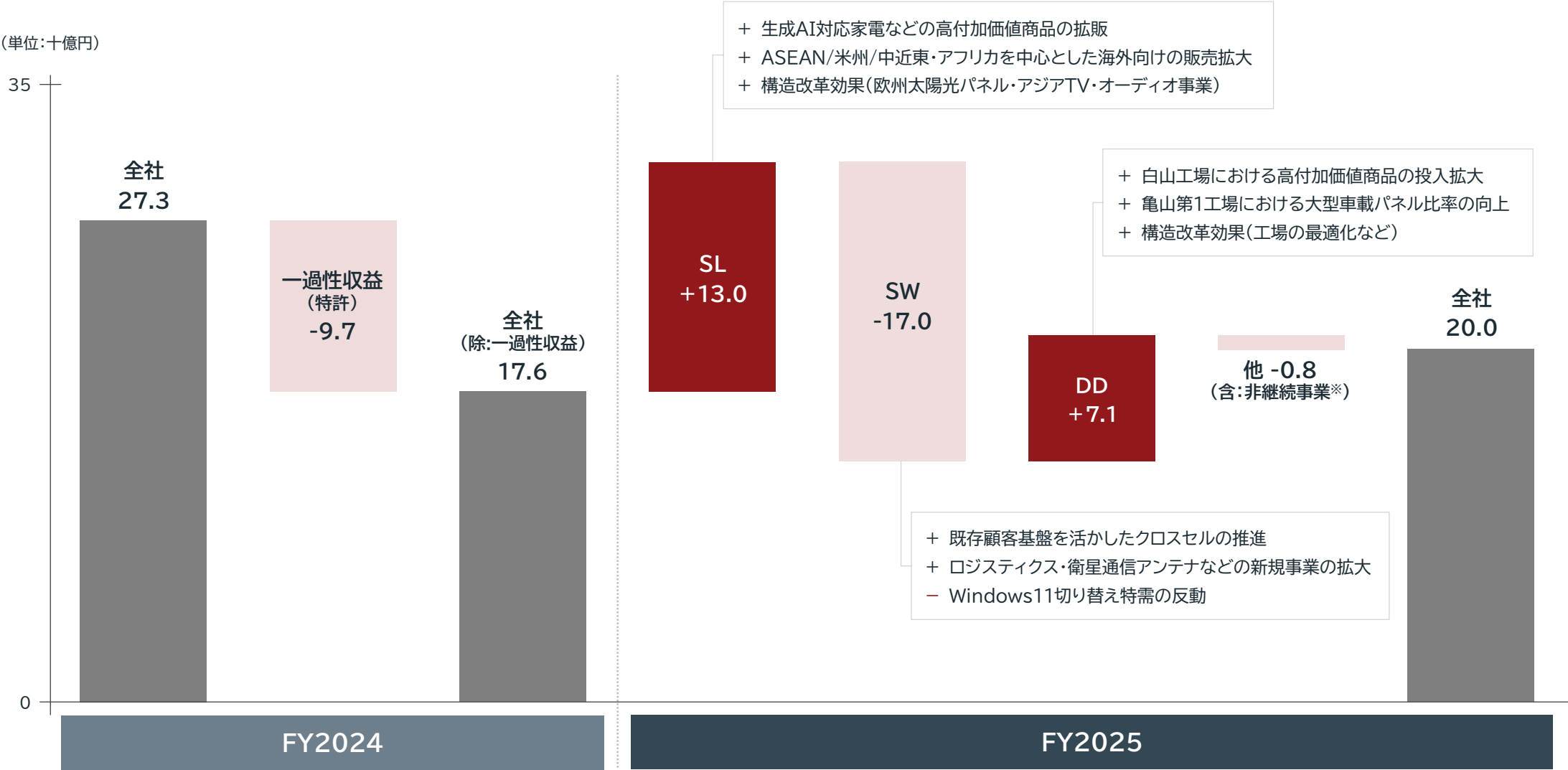
世界最高変換効率
太陽電池

：Next Innovationを推進する上での当社の強み



FY2025通期業績予想

(単位:十億円)	FY2024	FY2025	
	通期	通期予想	Y on Y
売上高	2,160.1	1,850.0	-14.4%
営業利益 (率)	27.3 (1.3%)	20.0 (1.1%)	-26.8%
経常利益 (率)	17.6 (0.8%)	5.0 (0.3%)	-71.7%
最終利益 (率)	36.0 (1.7%)	10.0 (0.5%)	-72.3%
平均為替レート			
ドル円	152.57	145.00	
ユーロ円	163.73	160.00	



誠意をもって人々の日常を見つめ、
創意をもって新たな体験を提案する

- Our Sincerity, Creating Tomorrow -

SHARP