

# 2024年3月期（2023年度） 決算説明会

2024年5月28日

株式会社 指月電機製作所

(東証スタンダード/証券コード6994)

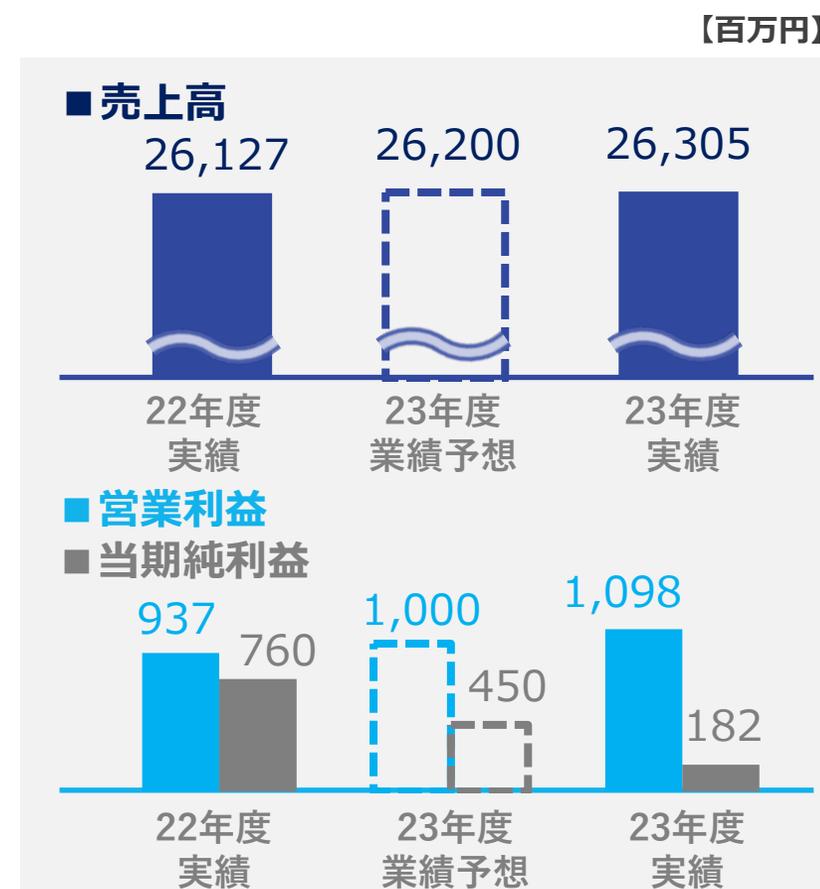
代表執行役社長 足達信章

- 1. 2024年3月期（2023年度） 通期 経営概況（総括）  
2025年3月期（2024年度） 通期 最新見通し**
- 2. 中期経営計画 第Ⅱ期の進捗**
- 3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ**

# 1-1. 2024年3月期（2023年度）通期 経営概況（総括）

- ▶ 売上高は、xEV用コンデンサが大幅減となるも、産業機器用コンデンサ、電力・環境省エネ機器でリカバーし、前年度及び業績予想値を共に上回り、3期連続で過去最高を更新。
- ▶ 営業利益は、価格転嫁の進展により増益。一方で、当期純利益は、特別損失の発生や、みなし保有株式の売却益に対する課税負担増により、減益。

| 項目                      | 2022年度<br>通期 | 2023年度通期 |        | 前年度比           |
|-------------------------|--------------|----------|--------|----------------|
|                         |              | 業績予想     | 実績     |                |
| 売上高                     | 26,127       | 26,200   | 26,305 | +178<br>(+1%)  |
| 営業利益                    | 937          | 1,000    | 1,098  | +161<br>(+17%) |
| 営業利益率                   | 3.6 %        | 3.8 %    | 4.2 %  | —              |
| 親会社株主に<br>帰属する<br>当期純利益 | 760          | 450      | 182    | ▲578<br>(▲76%) |



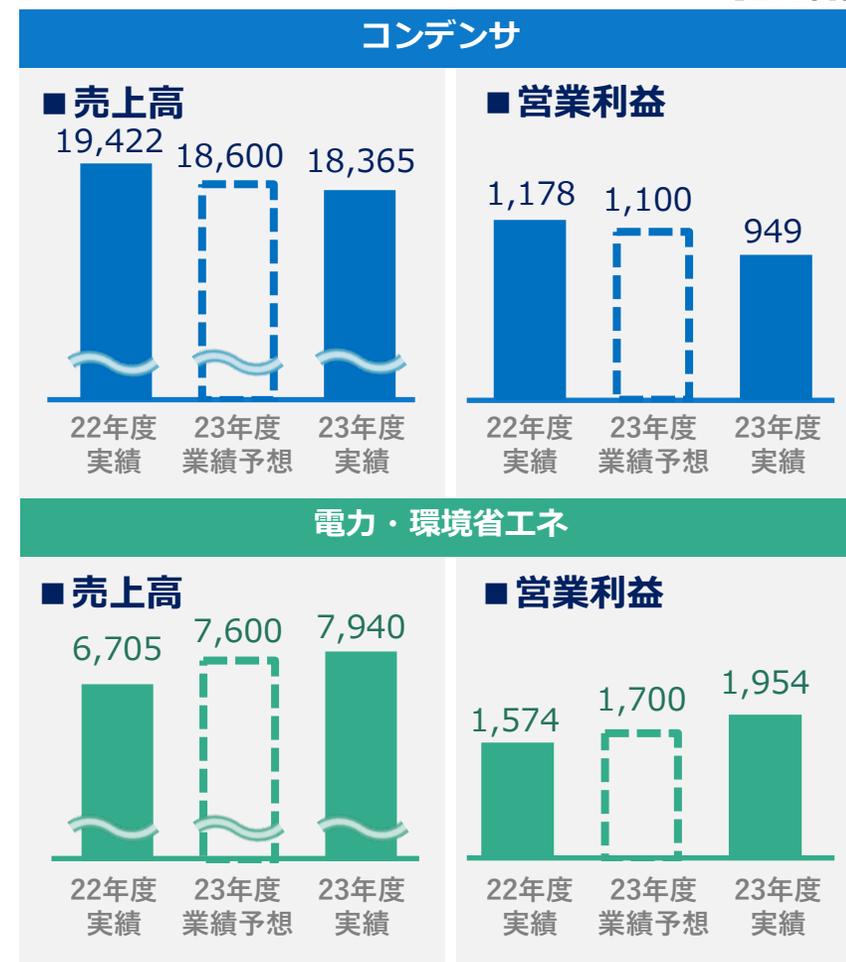
# 1-1. 2024年3月期（2023年度）通期 セグメント別実績

- ▶ コンデンサの売上高は、顧客の在庫調整によるxEV用の減少が大きく、前年度比▲5%の減収。営業利益は、規模減の影響により、減益。
- ▶ 電力・環境省エネは、力率改善用機器等の伸長により、増収増益。

【百万円】

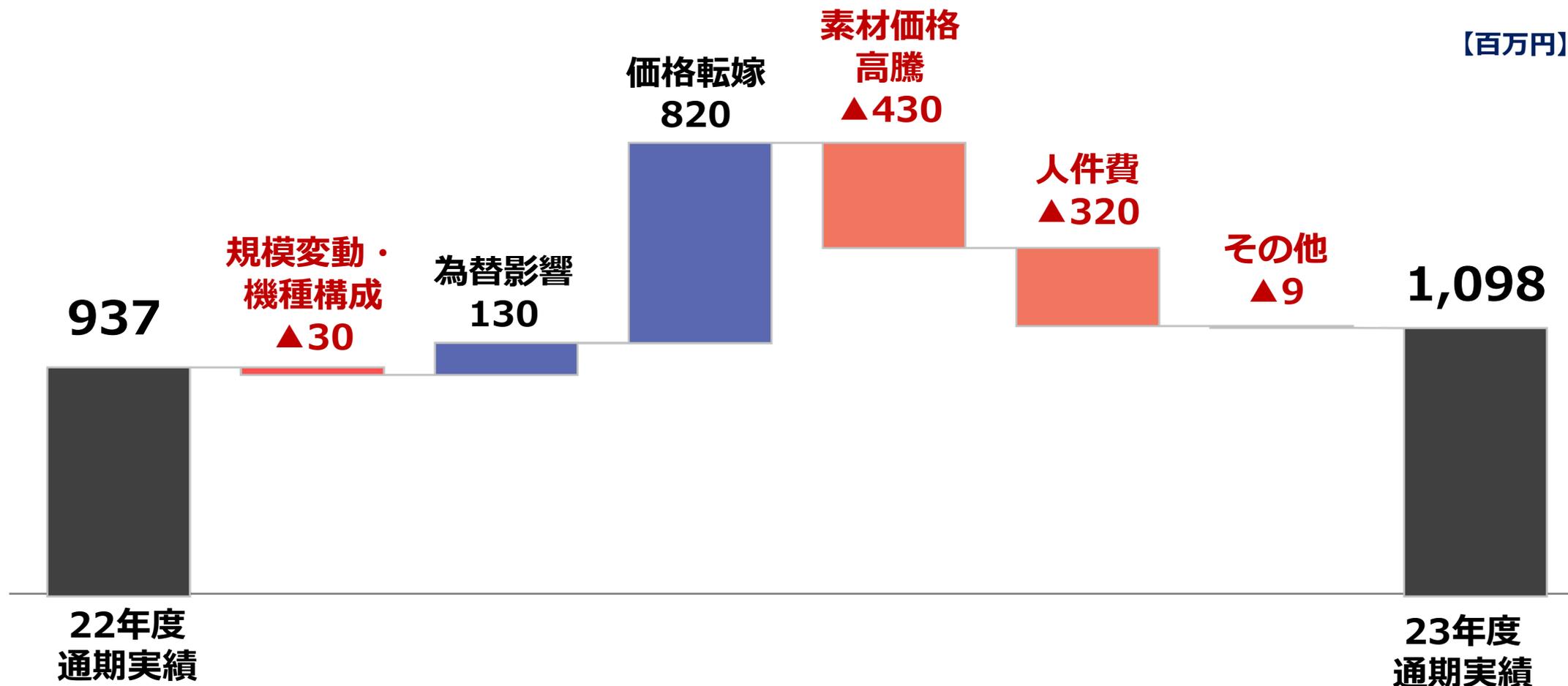
| セグメント        | 項目    | 2022年度<br>通期 | 2023年度通期 |        | 前年度比             |
|--------------|-------|--------------|----------|--------|------------------|
|              |       |              | 業績予想     | 実績     |                  |
| コンデンサ        | 売上高   | 19,422       | 18,600   | 18,365 | ▲1,056<br>(▲5%)  |
|              | 営業利益  | 1,178        | 1,100    | 949    | ▲229<br>(▲19%)   |
|              | 営業利益率 | 6.1%         | 5.9%     | 5.2%   | —                |
| 電力・環境<br>省エネ | 売上高   | 6,705        | 7,600    | 7,940  | +1,234<br>(+18%) |
|              | 営業利益  | 1,574        | 1,700    | 1,954  | +380<br>(+24%)   |
|              | 営業利益率 | 23.5%        | 22.4%    | 24.6%  | —                |
| セグメント利益の調整額  |       | ▲1,816       | ▲1,800   | ▲1,805 | +10              |

【百万円】



# 1-1. 2024年3月期（2023年度）通期 営業利益変動分析

- ▶ 素材価格の継続的な高騰と人件費増加の一方で、素材の過去上昇分の価格転嫁の進展により前年度比1.6億円の増益。



# 1-2. 2025年3月期（2024年度）通期 最新見通し

- ▶ xEV用コンデンサの受注減少傾向の継続により、売上高は前年度及び中期経営計画を下回る250億円を計画。
- ▶ 営業利益については、前年並みの計画。当期純利益は、前年度比増加の計画。

| 項目                  | 【百万円】          |                      |            |
|---------------------|----------------|----------------------|------------|
|                     | 2023年度<br>通期   | 2024年度<br>通期<br>最新予想 | 前年度比       |
| 売上高                 | 26,305         | 25,000               | ▲1,305     |
| (上期/下期)             | 12,746/ 13,559 | 11,800/ 13,200       | ▲946/ ▲359 |
| 営業利益                | 1,098          | 1,100                | +1         |
| (上期/下期)             | 414/ 683       | 300/ 800             | ▲114/ +116 |
| 営業利益率               | 4.2%           | 4.4%                 | —          |
| (上期/下期)             | 3.3%/ 5.0%     | 2.5%/ 6.1%           | —          |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 182            | 400                  | +217       |
| (上期/下期)             | 100/ 81        | 100/ 300             | ▲0/ +218   |

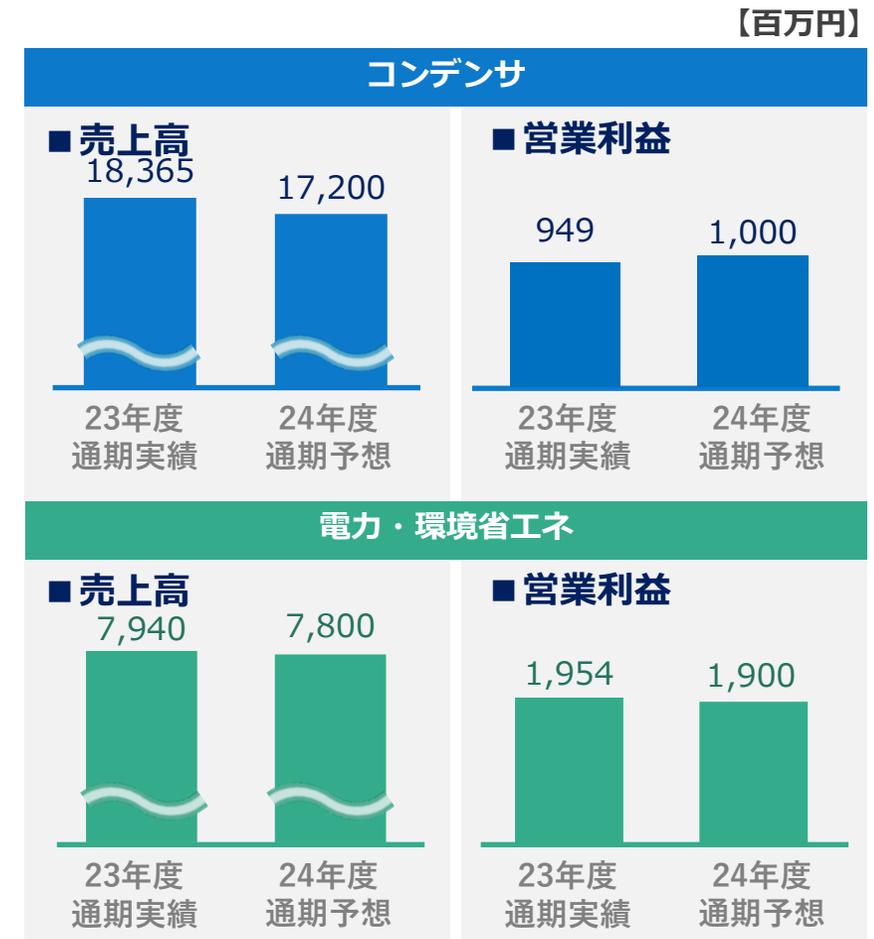


# 1-2. 2025年3月期（2024年度）通期 セグメント別見通し

- ▶ 「コンデンサ」は、引き続きxEV用の需要減により減収となるものの、生産性向上及び価格改定の効果を織り込み増益で計画。
- ▶ 「電力・環境省エネ」は、建設投資の動きが、コロナ禍以降の急回復に一服感がでることからシステム商品が前年度ほど伸びず、前年比で減収減益となる見通し。

【百万円】

| 項目           | セグメント | 2023年度<br>通期 | 2024年度<br>通期<br>最新予想 | 前年度比   |
|--------------|-------|--------------|----------------------|--------|
| コンデンサ        | 売上高   | 18,365       | 17,200               | ▲1,165 |
|              | 営業利益  | 949          | 1,000                | +50    |
|              | 営業利益率 | 5.2%         | 5.8%                 | —      |
| 電力・環境<br>省エネ | 売上高   | 7,940        | 7,800                | ▲140   |
|              | 営業利益  | 1,954        | 1,900                | ▲54    |
|              | 営業利益率 | 24.6%        | 24.4%                | —      |
| セグメント利益の調整額  |       | ▲1,805       | ▲1,800               | +4     |



# 1-3. 2024年度以降の対応方針

- ▶ 中期計画策定時から、事業/市場の環境が大きく変化しつつあり、これに対応した取組を加速する。

| 項目                      | 単位     | 2022年度<br>(実績) | 2023年度<br>(実績) | 2024年度<br>(最新予想) |              |
|-------------------------|--------|----------------|----------------|------------------|--------------|
| 売上高                     | 中期経営計画 | 【億円】           | 252            | 262              | 280          |
|                         | 実績/見込値 | 【億円】           | <b>261</b>     | <b>263</b>       | <b>250</b>   |
| 営業利益                    | 実績/見込値 | 【億円】           | <b>9.3</b>     | <b>10.9</b>      | <b>11.0</b>  |
|                         |        | 【%】            | <b>3.6</b>     | <b>4.2</b>       | <b>4.4</b>   |
| 親会社株主に<br>帰属する<br>当期純利益 | 実績/見込値 | 【億円】           | <b>7.6</b>     | <b>1.8</b>       | <b>4.0</b>   |
| 設備投資<br>(意思決定ベース)       | 実績/見込値 | 【百万円】          | <b>1,038</b>   | <b>3,687</b>     | <b>1,400</b> |

## 1-4. 設備投資・ROE・ROA・配当

- ▶ ROE/ROAは、利益未達により低下傾向。価格改善、コスト低減、資産の有効活用による改善を進める。
- ▶ 配当は、23年度は公表通りの8.5円とし、24年度も年間8.5円を計画。

| 項目   | 単位    | 2022年度<br>(実績) | 2023年度<br>(実績) | 2024年度<br>(最新予想) |
|------|-------|----------------|----------------|------------------|
| 設備投資 | 【百万円】 | 1,038          | 3,687          | 1,400            |
| ROE  | 【%】   | 3.0            | 0.8            | 1.8              |
| ROA  | 【%】   | 2.7            | 2.9            | 3.0              |
| 配当   | 【円】   | 9.0            | 8.5            | 8.5              |
| 配当性向 | 【%】   | 39.0           | 126.5          | 53.7             |

# <補足> 事業別売上推移

【百万円】

| 重点事業     | 2021年度   |       |       |       |        | 2022年度 |       |       |       |        | 2023年度 |       |       |       |        | 2024年度 |        |
|----------|----------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
|          | 実績       |       |       |       |        |        |       |       |       |        |        |       |       |       |        |        | 計画     |
|          | 1Q       | 2Q    | 3Q    | 4Q    | 合計     | 1Q     | 2Q    | 3Q    | 4Q    | 合計     | 1Q     | 2Q    | 3Q    | 4Q    | 合計     | 年間     |        |
| コンデンサ    | 産業機器     | 1,402 | 1,543 | 1,743 | 1,910  | 6,598  | 1,879 | 2,099 | 2,202 | 1,982  | 8,163  | 2,206 | 2,380 | 2,375 | 2,465  | 9,426  | 9,500  |
|          | xEV(自動車) | 1,753 | 1,609 | 1,940 | 1,733  | 7,035  | 1,628 | 1,644 | 1,956 | 1,754  | 6,984  | 1,442 | 1,213 | 1,344 | 1,048  | 5,048  | 4,100  |
|          | その他      | 1,021 | 938   | 1,090 | 1,155  | 4,204  | 960   | 1,000 | 1,139 | 1,174  | 4,274  | 1,047 | 995   | 910   | 940    | 3,893  | 3,600  |
|          | 合計       | 4,176 | 4,090 | 4,773 | 4,798  | 17,837 | 4,468 | 4,744 | 5,297 | 4,911  | 19,422 | 4,695 | 4,588 | 4,630 | 4,453  | 18,365 | 17,200 |
| 電力・環境省工ネ | 電力(国内)   | 965   | 1,153 | 1,379 | 1,234  | 4,731  | 1,022 | 1,172 | 1,451 | 1,377  | 5,026  | 1,086 | 1,435 | 1,860 | 1,624  | 6,005  | 5,850  |
|          | 電力(海外)   | 148   | 98    | 138   | 272    | 656    | 246   | 192   | 160   | 157    | 755    | 162   | 184   | 158   | 217    | 722    | 850    |
|          | 環境省工ネ    | 71    | 96    | 66    | 70     | 303    | 181   | 333   | 104   | 143    | 763    | 168   | 321   | 278   | 224    | 991    | 950    |
|          | その他      | 28    | 103   | 90    | 126    | 347    | 5     | 89    | 21    | 45     | 162    | 40    | 68    | 46    | 70     | 224    | 150    |
| 合計       | 1,212    | 1,450 | 1,673 | 1,702 | 6,037  | 1,456  | 1,787 | 1,738 | 1,723 | 6,705  | 1,456  | 2,008 | 2,342 | 2,135 | 7,940  | 7,800  |        |
| 総合計      | 5,388    | 5,540 | 6,446 | 6,500 | 23,874 | 5,925  | 6,531 | 7,035 | 6,634 | 26,127 | 6,151  | 6,596 | 6,972 | 6,588 | 26,305 | 25,000 |        |

1. 2024年3月期（2023年度） 通期 経営概況（総括）  
2025年3月期（2024年度） 通期 最新見通し
2. **中期経営計画 第Ⅱ期の進捗**
3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ

※業績数字について、次頁から四捨五入で表記しております。

## 2. 中期経営計画 第Ⅱ期の進捗

### 長期経営ビジョン

挑戦する社風へと変革し、品質第一のモノづくりと、未来を見据えた新技術・新商品の開発、グローバルな事業展開の推進により、社員の夢を実現し社会に貢献する企業グループになる

### 中期経営計画

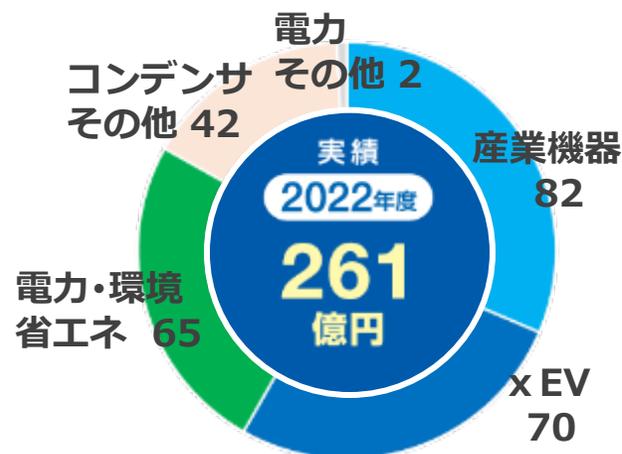
第Ⅰ期 2019～2021年度

第Ⅱ期 2022～2024年度

第Ⅲ期 2025～2028年度

#### 売上高目標値【連結】

【億円】



|        |       |
|--------|-------|
| コンデンサ  | 電力機器  |
| 194 億円 | 67 億円 |



|        |       |
|--------|-------|
| コンデンサ  | 電力機器  |
| 184 億円 | 79 億円 |



|        |       |
|--------|-------|
| コンデンサ  | 電力機器  |
| 172 億円 | 78 億円 |

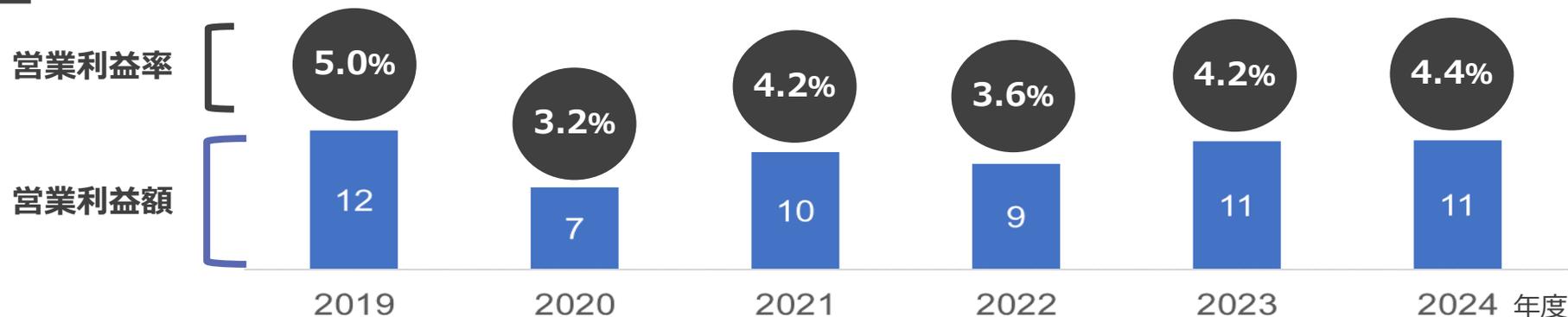
## 2. 中期経営計画 第Ⅱ期の進捗

### 実績と計画 (2019~2024年度)

【億円】



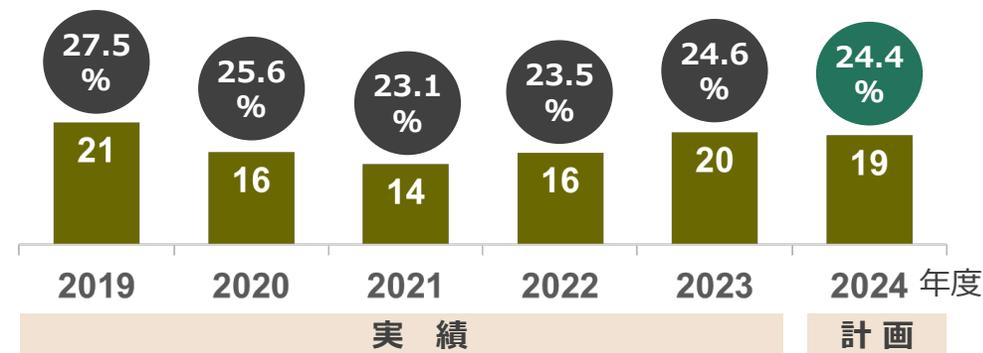
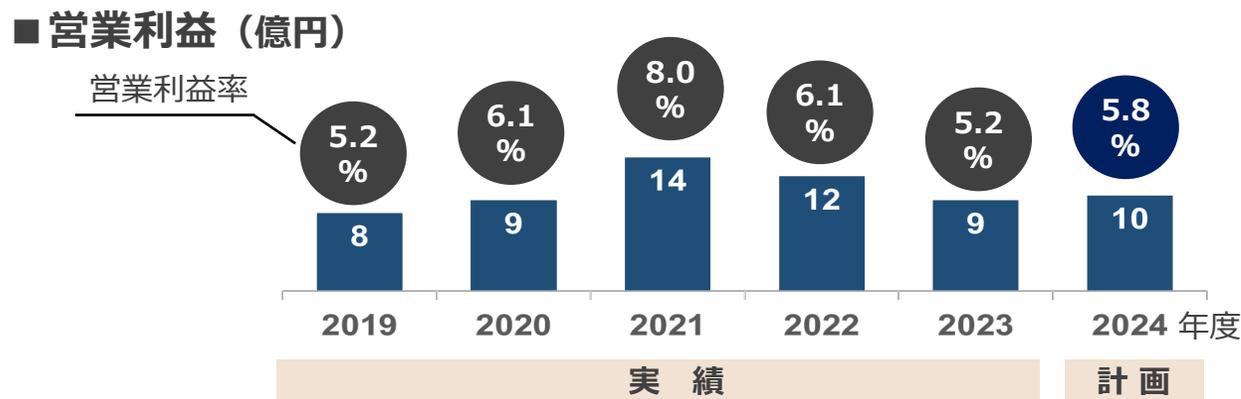
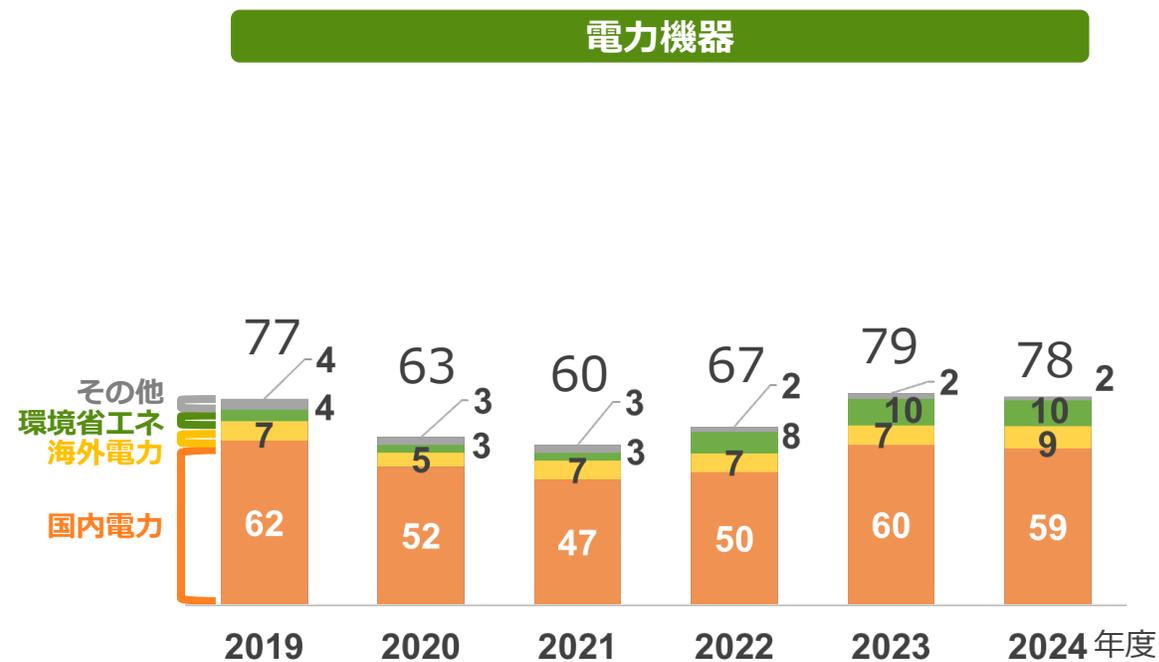
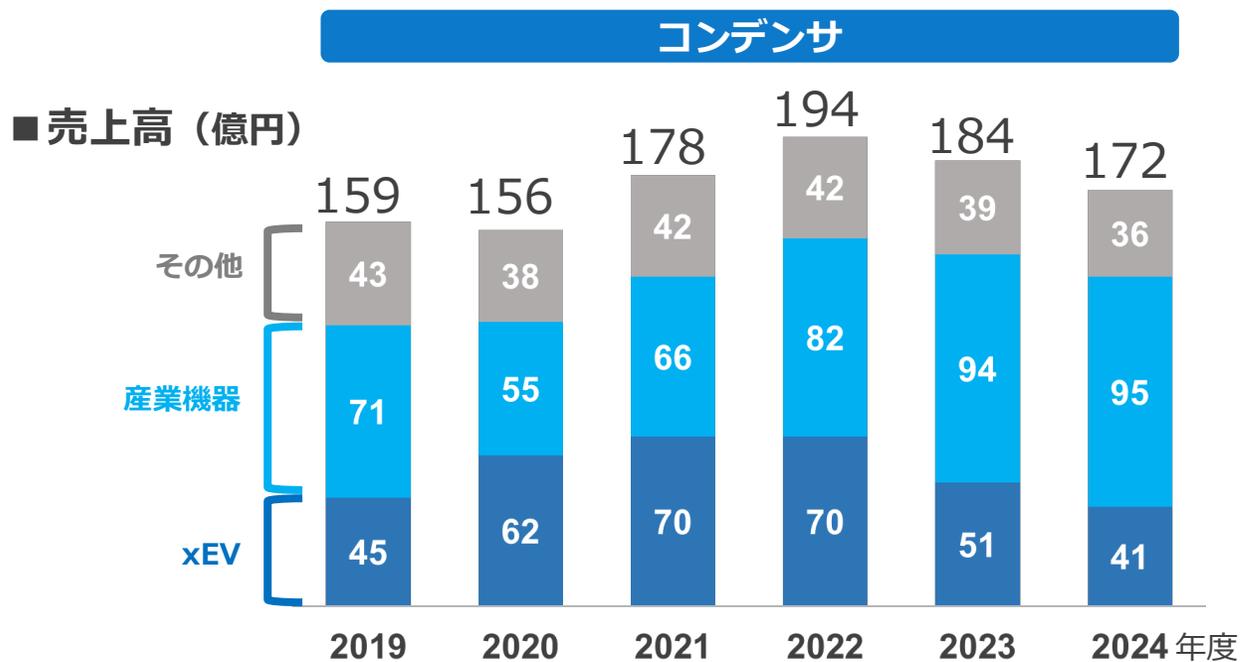
■ 営業利益



実績

計画

## 2. 中期経営計画 第Ⅱ期の進捗

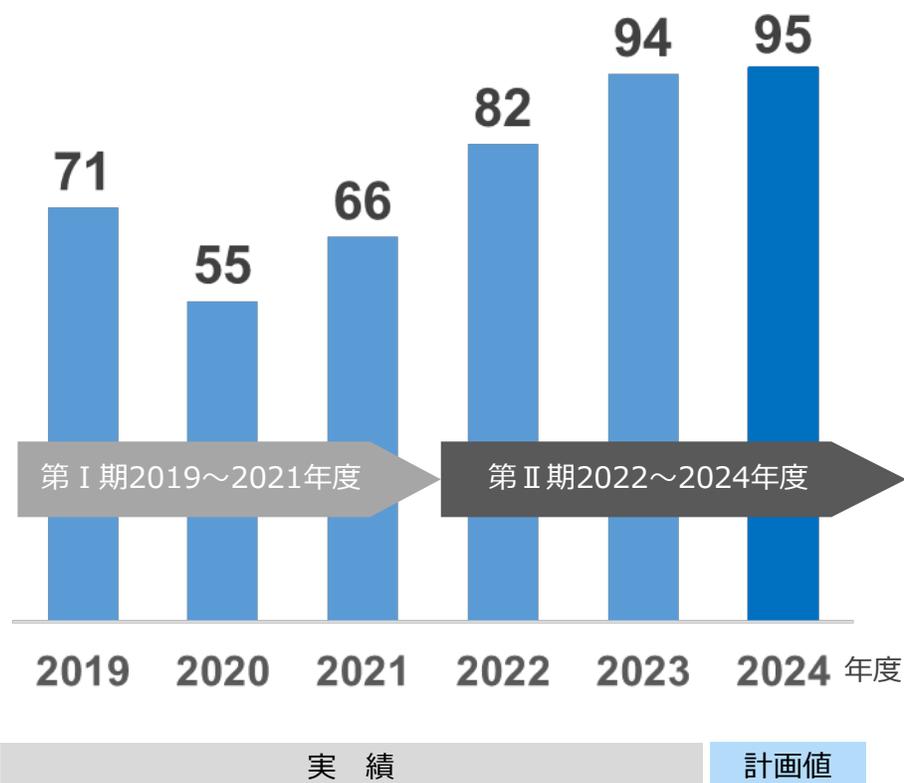


# 2-1. 中期経営計画 第Ⅱ期の進捗：産業機器

|               |  |
|---------------|--|
| <h2>基本方針</h2> | <p>顧客対応力の強化を図り、市場ニーズを具現化する要素技術と業界No.1のカスタマイズ力を実現し、成長軌道への回帰を果たす。</p>      |
| <h2>目標</h2>   | <p>インフラ用フィルムコンデンサにおいてトップクラスの企業となる。<br/>1) 海外シェアの拡大 2) 国内TOPシェアの獲得と維持</p> |



連結売上高（産業機器）【億円】

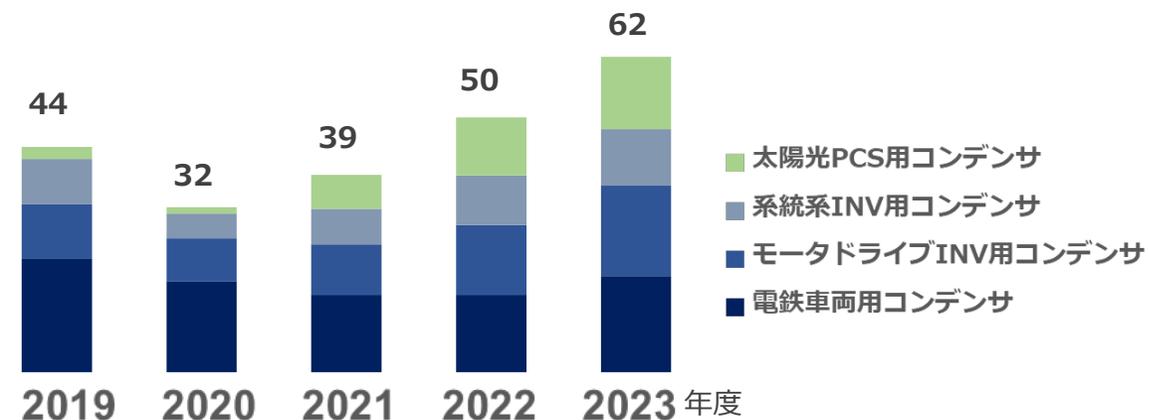


## トピックス/概況

### ■ インフラ×パワエレ用途における売上規模が拡大

- ・ 23年度は鉄鋼用ドライブINV、太陽光用PCS用途が大きく伸張
- ・ ベースとなっている電鉄車両用途の需要もコロナ禍を底に回復基調

### ■ 主なパワエレ用コンデンサの売上推移（単体ベース）【億円】



## 2-2. 中期経営計画 第Ⅱ期の進捗： xEV

### 基本方針

市場シェアの獲得により、業界での存在感と影響力をもつポジションを確立する

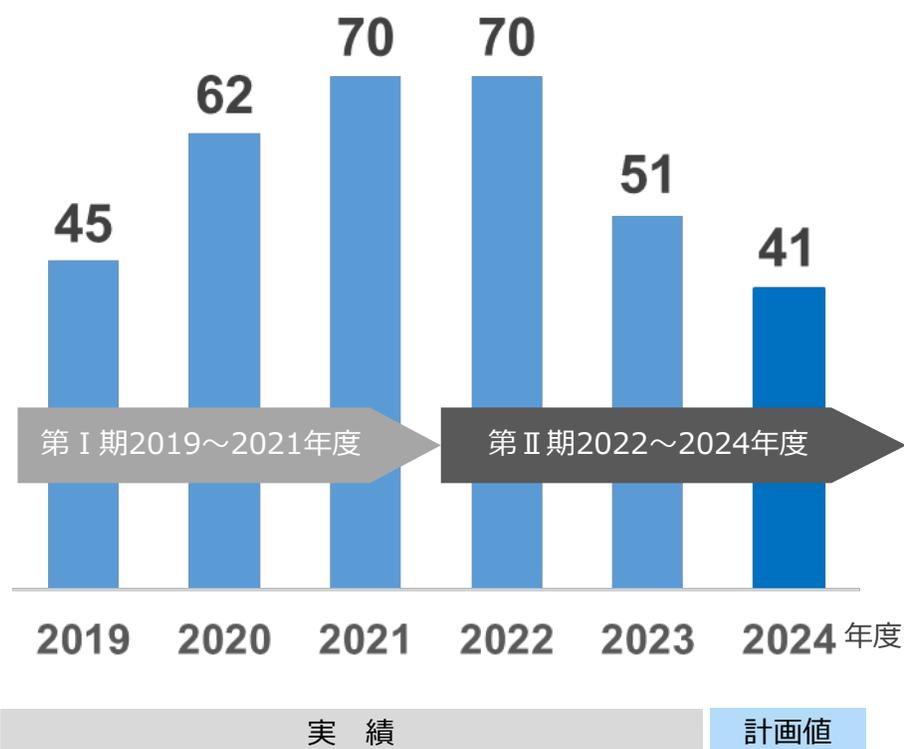
### 目標

世界シェア15%以上の獲得

- 1) 事業運営の効率を追求し、競争力の向上を図る
- 2) 長期視点とxEV事業の特性に即した投資を実施する



### 連結売上高 (xEV) 【億円】



### トピックス/概況

#### ■ 足元の状況

- ・ 欧州/中国向け顧客需要が大きく減少、在庫調整が長期化しており、当面厳しい状況が続く見通し。

#### ■ 中長期の状況

- ・ 既に採用が確定している次期案件の量産立上げを推進中。
- ・ 新規引合いは引続き旺盛であり成長軌道への回帰に向け投資は継続するが、規模や時期については慎重に判断する。

秋田指月新工場建設の様子▶

(2024年5月撮影)

竣工：2025年春予定（半年延期）



## 2-3. 中期経営計画 第Ⅱ期の進捗：電力・環境省エネ

### 基本方針

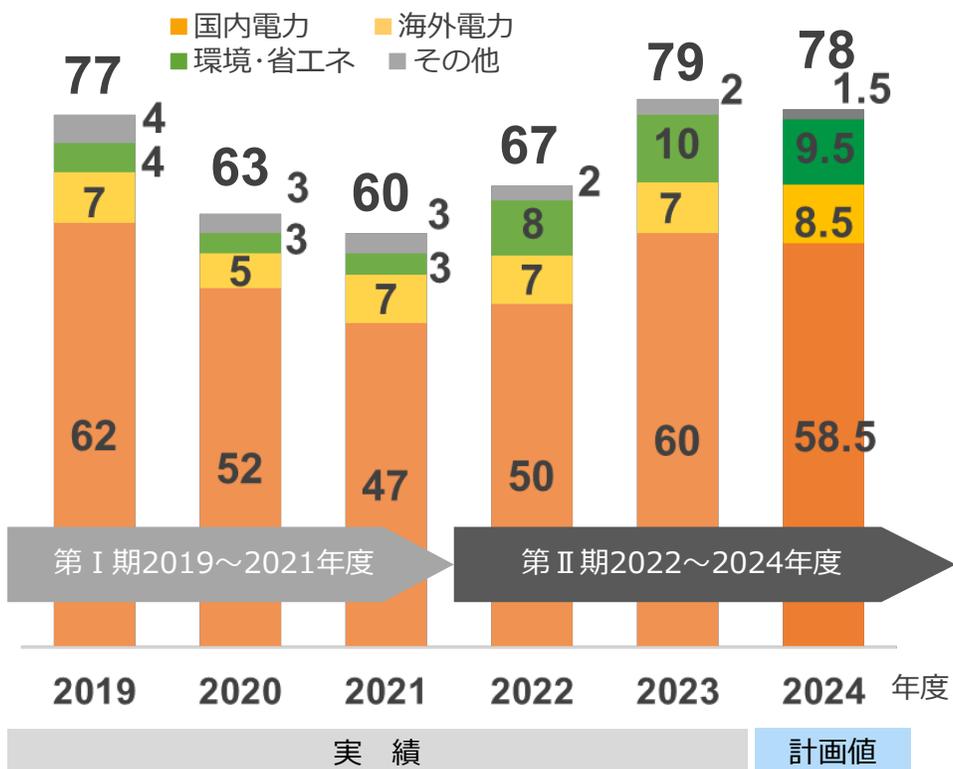
EMS、電力供給市場の変化を捉え、新商品提案による市場創出と既存商品の付加価値向上による利益拡大を両立させ、事業拡大を目指す。

### 目標

1. 新規事業の創出：環境・省エネの新たなニーズに応える新商品の事業化
2. 既存事業の収益性向上：商品力強化による付加価値向上と原価低減



### 連結売上高（電力・環境省エネ）【億円】



### トピックス

コロナ禍後の経済活動の再開によって、停滞していた建屋・設備投資が復調し、コロナ前と同水準へ回復

#### ■ 国内電力

建屋・設備投資は復調し、当面は同水準で推移する見通し

#### ■ 環境省エネ

瞬低補償装置は22年度の半導体業界の好調の波を受けて伸長。メモリ向け投資抑制の煽りを受けて、2024年度は一旦足踏みの見込み。

- 5月29日～31日開催の電設工業展（JECA FAIR2024）にて瞬低補償装置の更なる拡販に向けて出展を予定。

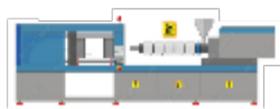
### 取組事例：電力回生用インバータ装置 [PAR-CuBe : パルキューブ]

#### 「省エネ」「BCP」に対するニーズと需要の高まりへ対応

- 工場内の工作機械（※1）や搬送機などに取り付け、回生電力（※2）を利用し電力を有効活用する。
- 蓄電機能により、災害時にはスマートフォンやPCなどへ電力供給が可能。
- 各企業のニーズにあわせたカスタム対応で、最適製品を提供し顧客満足の実現。



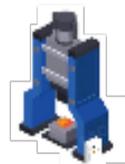
金属加工設備



射出成形機



繊維機械



プレス機

※1 省エネへの寄与が期待できる工作機の例

※2 機械や設備の減速や下降時に発生するエネルギーを電力として貯め再利用するもの。

#### リユースバッテリー搭載型PAR-CuBeを納入しました

当社として初めて、リユースバッテリーを搭載したPAR-CuBeを実証実験用として某社の製造ラインに納入しました。今後ますます増加するバッテリーの



リユースバッテリー搭載型 PAR-CuBe

再利用用途として期待されており、本実証を通して性能・効果を確認し、更に広く展開してまいります。

## 2-3. 中期経営計画 電力・環境省エネ

### TOPIX① : V2X対応EV用充放電器 [EXCEV : エクシーブ]

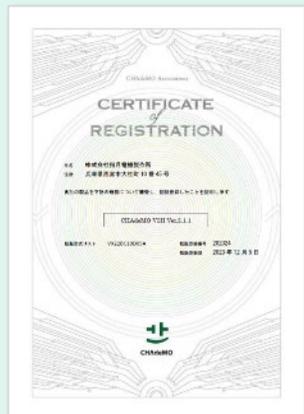
開発中

国際標準規格 CHAdeMO 2.1.1 認証を取得

2023年12月に、国際認証を取得しました。  
フィールドでの実証試験を開始、量産化への  
取組みを加速しています。



商品化に向けて  
フィールド試験を開始



CHAdeMO  
認証書



### TOPIX② : 電設工業展 (JECA FAIR2024) 出展

「レジリエンス強化によるサステナブルな社会への貢献」  
をテーマに、瞬時電圧低下補償装置、低損失の電力用コン  
デンサ・リアクトル、回生電力再利用装置など、お客様の  
電力に関する課題を解決できる製品をご紹介します。



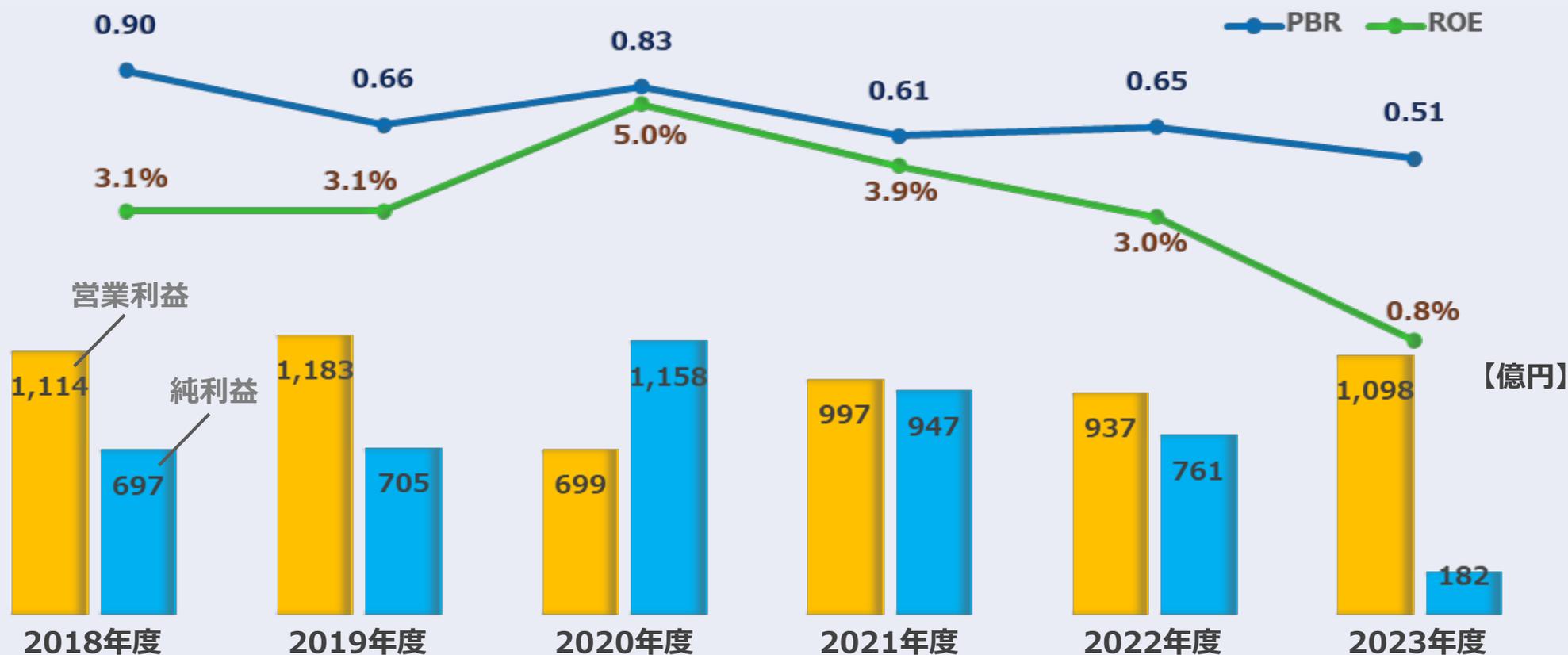
会 期 : 2024年5月29日 (水) ~ 5月31日 (金)  
会 場 : 東京ビッグサイト 東1・2・3ホール  
ブース : 東2ホール 2-60

1. 2024年3月期（2023年度） 通期 経営概況（総括）  
2025年3月期（2024年度） 通期 最新見通し
2. 中期経営計画 第Ⅱ期の進捗
3. **次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ**

### 3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ

#### 1) 業績と経営指標に関する現状分析の総括

- ▶ 2020年度をピークにROEの下落が止まらず、PBRは慢性的に1.0倍割れの状態となっている。
- ▶ 変化の激しい事業環境への柔軟性を高めつつ、資本効率をより意識した経営へシフトする必要がある。



PBR = 株価/一株あたり純資産  
ROE = 当期純利益/自己資本

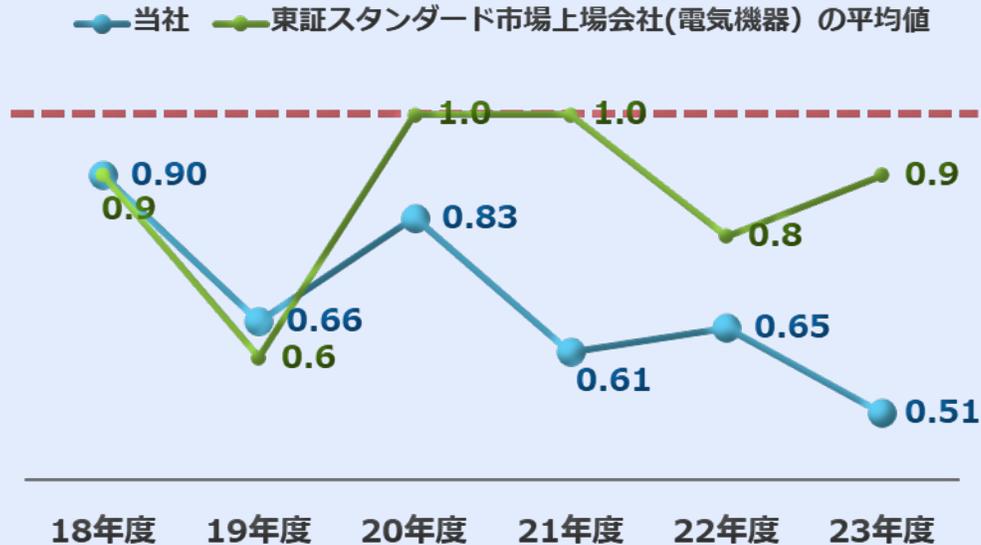
【PBR/ROE/営業利益/純利益の推移 2018~2023年度】

# 3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ

## 2) PBR/PER/ROEの推移

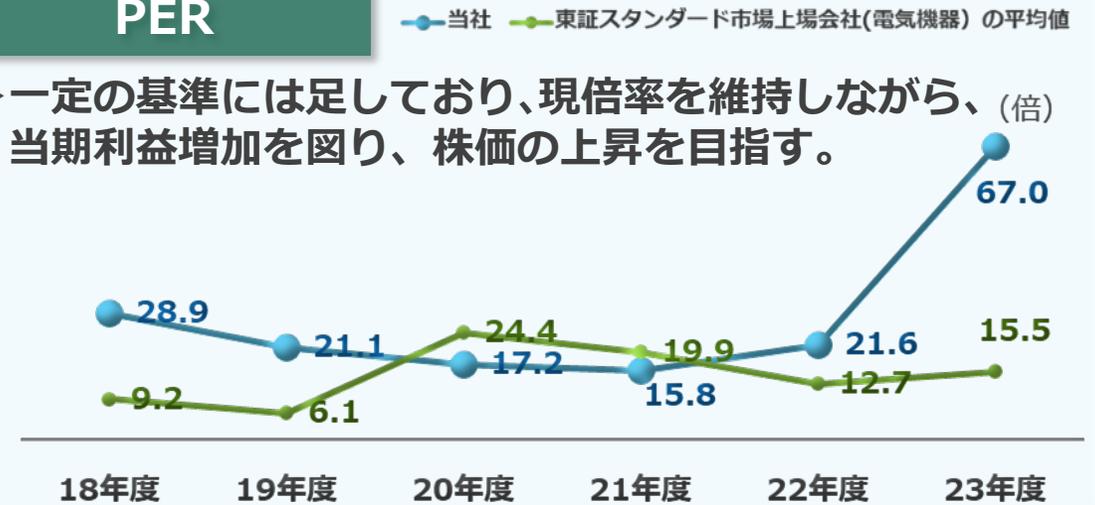
### PBR

▶ 基準となる1.0倍および業界平均を下回る状況が継続し、さらに下落傾向となっている。



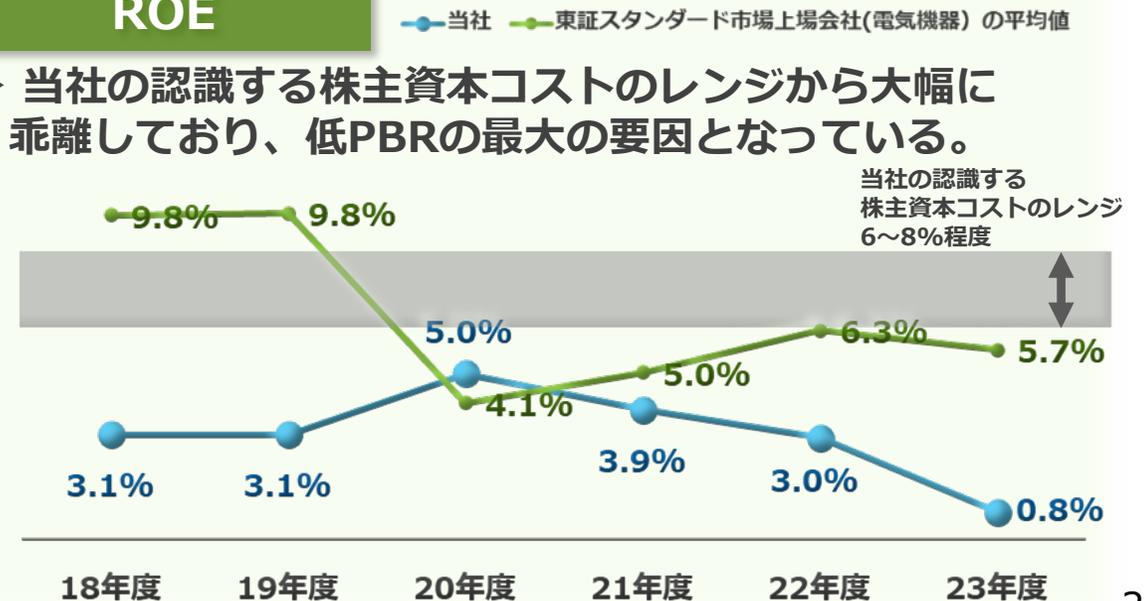
### PER

▶ 一定の基準には足しており、現倍率を維持しながら、(倍)当期利益増加を図り、株価の上昇を目指す。



### ROE

▶ 当社の認識する株主資本コストのレンジから大幅に乖離しており、低PBRの最大の要因となっている。



$$\begin{array}{|c|} \hline \text{PBR} \\ \hline \text{株価} / 1\text{株当たり純資産} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{PER} \\ \hline \text{株価} / \text{当期純利益} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{ROE} \\ \hline \text{当期純利益} / \text{自己資本} \\ \hline \end{array}$$

# 3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ

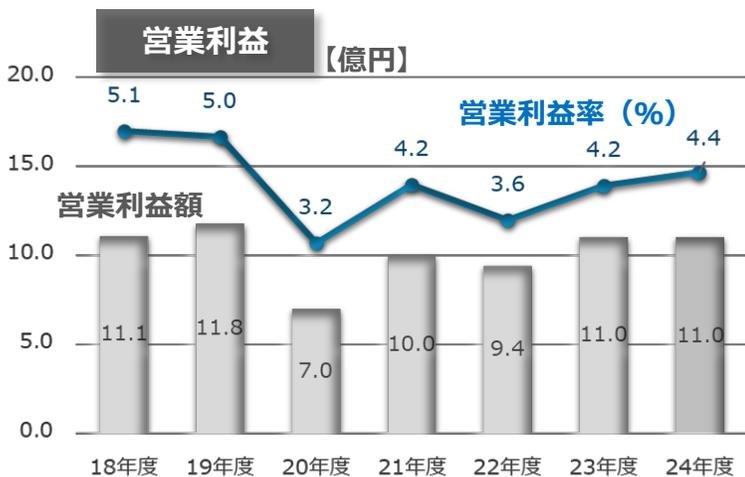
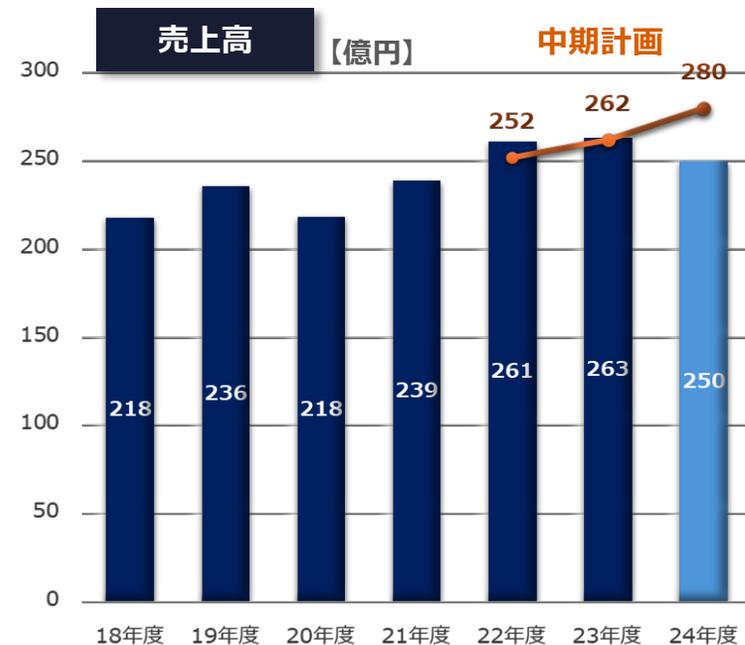
## 3) ROE分析

- ▶ 営業利益は2020年以降横這いとなっている一方、ROEの動きは当期純利益率にほぼ連動し下落している。
- ▶ 営業利益と純利益の差が悪化方向に拡大しており（下➡参照）営業利益以下の要素にも課題が存在している。

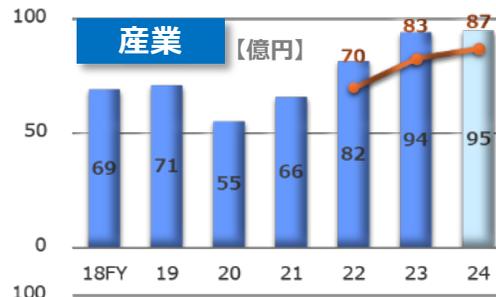
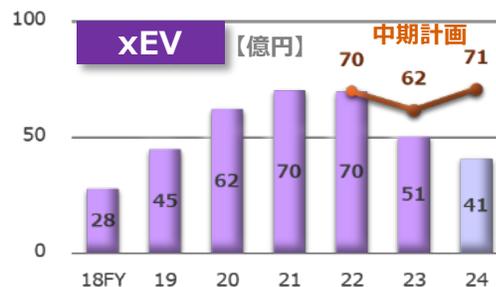


# 3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ

## 4) 営業利益の分析



中期計画：2022年6月発表数字



### 全体

**売上高** 2020年度のコロナショックより回復し、2023年度は過去最高の263億円。

**営業利益** 2021年度から横ばい。売上増が利益増に結び付いていない。

### 事業別売上高

**xEV** 2022年度をピークに大きく下落。中長期を見据えた拡大投資に対し、足元の需要が低下、生産能力に余剰が発生。

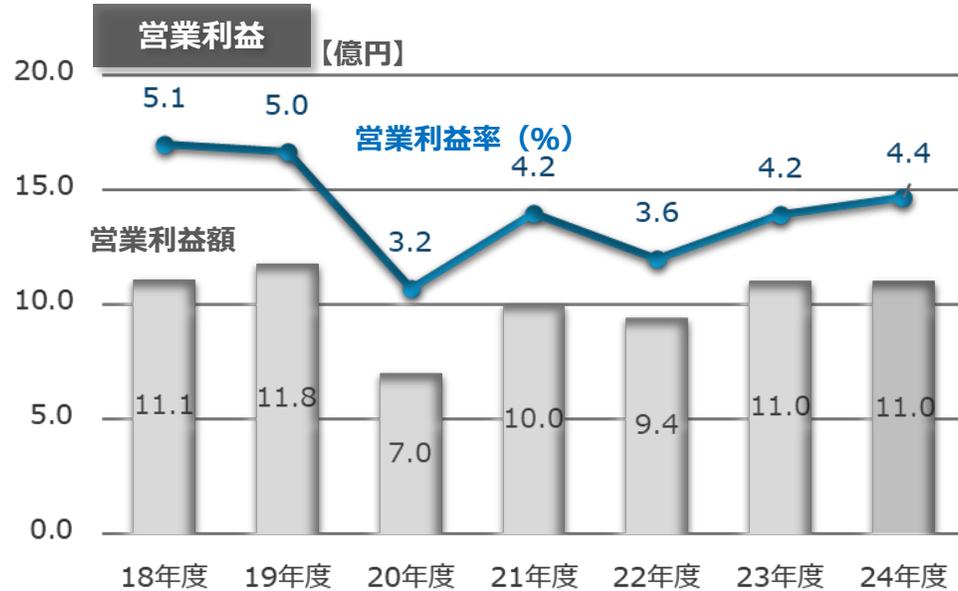
**産業機器** 2020年度のコロナショック後にV字回復、その後も順調に推移。生産能力増強/コスト競争力強化を進めており、今後の収益拡大を目指す。

**電力機器** 2021年度を底に順調に回復。但し、成熟市場であり、今後の拡大余地は限定的。

**環境省エネ** 半導体関連市場の成長に伴い、2022年度から大きく拡大。好採算が期待できるので、市場の成長に即した拡大を指向する。

### 3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ

#### 4) 営業利益の分析



|          | 21FY  | 22FY | 23FY  | 累計     |
|----------|-------|------|-------|--------|
| 前年利益     | 7.0   | 10.0 | 9.4   |        |
| 素材高騰     | ▲ 5.9 | 12.5 | ▲ 4.3 | ▲ 22.7 |
| 価格転嫁     | 1.2   | 8.8  | 8.2   | 18.2   |
| 売上/コスト改善 | 6.6   | 2.4  | ▲ 0.3 |        |
| その他      | 1.1   | 0.7  | ▲ 2.0 |        |
| 当年度利益    | 10.0  | 9.4  | 11.0  |        |

- ▶ 材料費および電気料金を含むユーティリティコストの上昇によるマイナス分は、2021～23年度の累計で未回収の状況。(価格転嫁までのタイムラグ、および交渉不成立等による転嫁率の減少によりギャップが出ている)
- ▶ 生産性の改善に伴う利益創出力が逐次減少している。xEV事業の規模減少に伴い固定費の回収が難航しており、改善効果を相殺する結果となっている。

### 3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ

#### 5) 営業利益以下の項目の分析

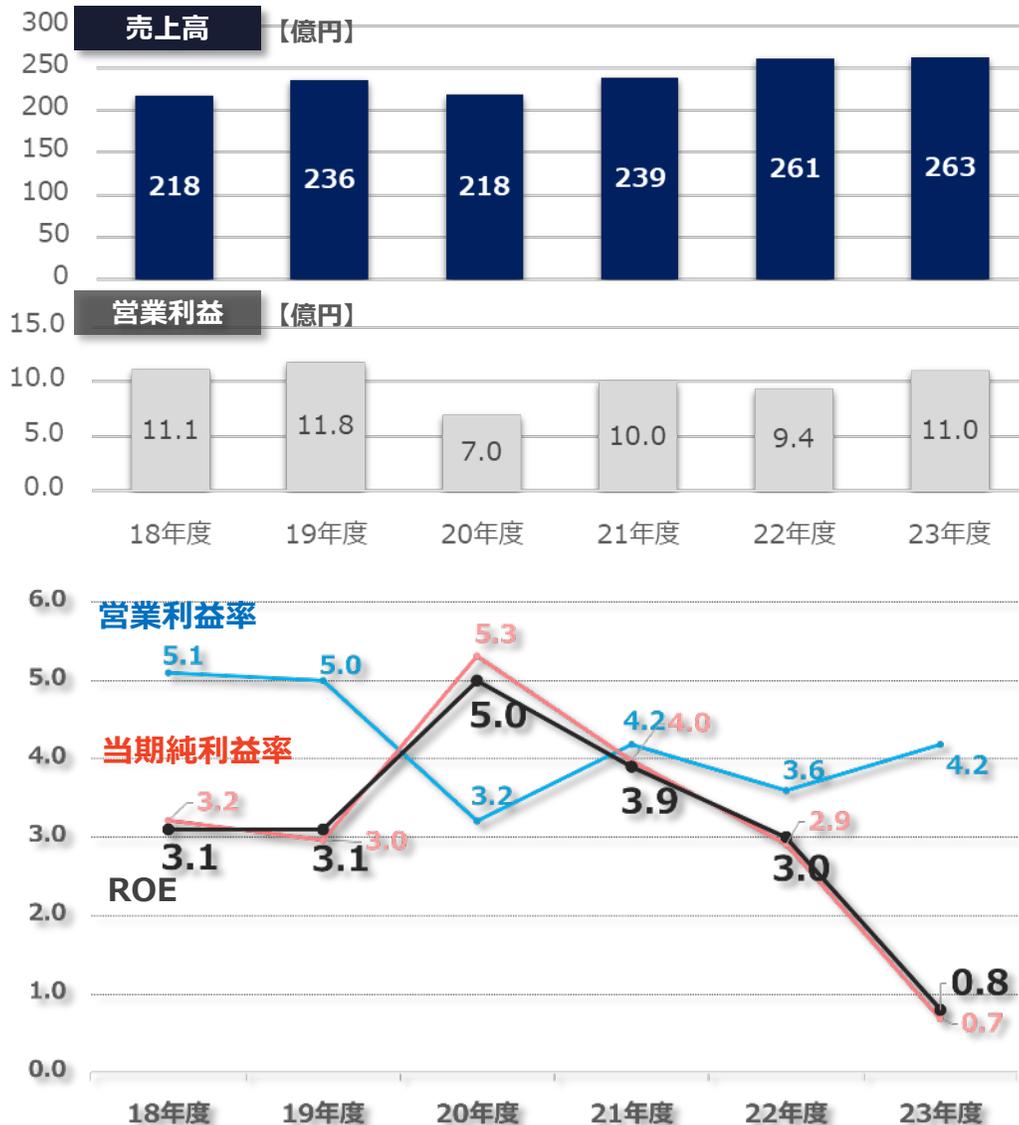
【億円】

|      | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2023年度と<br>2018年度の差 | 備考         |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|------------|
| 売上高  | 217.6  | 236.0  | 218.3  | 238.8  | 261.3  | 263.1  | 45.5                |            |
| 営業利益 | 11.1   | 11.8   | 7.0    | 10.0   | 9.4    | 11.0   | ▲ 0.1               |            |
| 営業外  | 1.9    | 1.9    | 4.1    | 3.6    | 2.8    | 0.2    | ▲ 1.7               | 主に持分法損失の増加 |
| 経常利益 | 13.0   | 13.7   | 11.1   | 13.6   | 12.2   | 11.2   | ▲ 1.8               |            |
| 資本関連 |        |        |        |        |        | ▲ 4.4  | ▲ 4.4               | 一過性        |
| 制度変更 |        |        | 4.1    |        |        |        | 0.0                 |            |
| 税金等  | ▲ 6.0  | ▲ 6.7  | ▲ 3.6  | ▲ 4.1  | ▲ 4.6  | ▲ 5.0  | 1.0                 |            |
| 当期利益 | 7.0    | 7.0    | 11.6   | 9.5    | 7.6    | 1.8    | ▲ 5.2               |            |

▶ 営業利益以下の項目は、一過性要因が多数ある一方、持分法損失の増加により減少。

### 3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ

#### 6) 課題分析



#### 総括

▶ コロナ禍があった2020年度をボトムとして売上・利益は回復したものの、2023年度の売上は、中期計画を下回る状況。また、売上の増加に対して営業利益が伸びていない。



▶ 各種改善取組の効果が事業環境の変化にともなうマイナス要因で相殺され、営業利益の伸びが阻害されている。

- xEV事業の急ブレーキにより、固定費回収が難航。
- 素材やユーティリティコストの高騰が継続している一方、価格転嫁が後追いになっている。また、100%転嫁が困難。

### 3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ

#### 7) 改善に向けた方向性

$$\begin{array}{c} \text{ROE} \\ \text{当期純利益 / 自己資本} \end{array} = \begin{array}{c} \text{当期純利益率} \\ \text{当期純利益 / 売上高} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{総資産回転率} \\ \text{売上高 / 総資産} \end{array} \times \begin{array}{c} \text{財務レバレッジ} \\ \text{総資産 / 自己資本} \end{array}$$

▶要素別に、主な課題の切り口とその改善の方向性について以下の様に分析を実施。

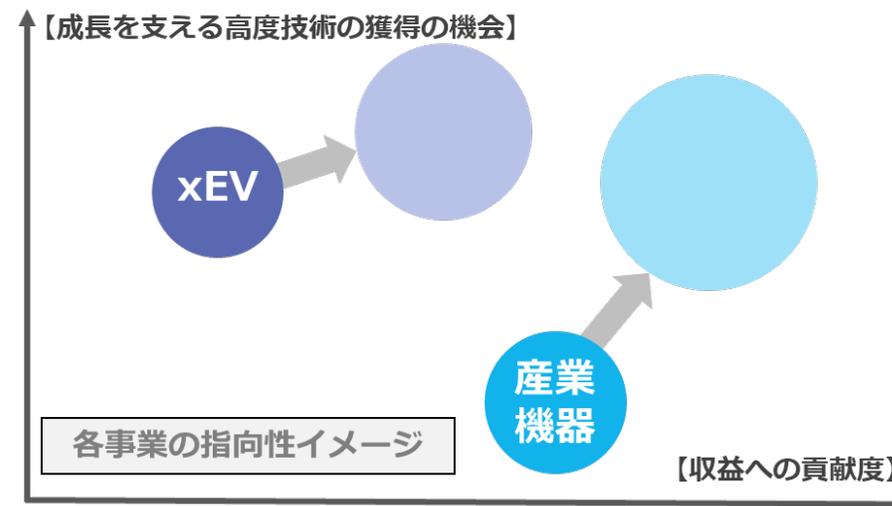
| 要素      | 主な課題の切り口        | 改善に向けた方向性（一部）                          |
|---------|-----------------|--|
| 当期純利益率  | 1. 事業ポートフォリオの検討 | 各事業の特質を踏まえた今後の方向性を検証                   |
|         | 2. 製品ラインナップの最適化 | 事業環境を踏まえた新製品開発、品種統合、不採算製品の廃止加速         |
|         | 3. 原価低減、生産性向上   | xEVで培ったノウハウの他事業への横展開の加速、コンデンサ全体軸での活動検討 |
| 総資産回転率  | 1. 資本の有効活用      | 複数事業間での人／技術／ノウハウの交流                    |
|         | 2. 設備投資の最適化     | 複数工場間での設備融通                            |
|         | 3. 資産稼働率の向上     | 既存設備の流用／改造によるライン統合／新ライン化               |
|         | 4. 資金効率の改善      | 債権現金化期間短縮、自己株有効活用目途検証                  |
| 財務レバレッジ | 1. 株主還元         | 安定な配当を担保しつつ、利益拡大に応じて還元する               |

**上記の方向性を踏まえ、2024年度半ばまでに  
事業ポートフォリオ戦略に各施策を紐づけ、具体的戦略を策定する**

### 3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ

#### 8) コンデンサセグメントの事業ポートフォリオ戦略

- ▶ **縦軸**：成長を支える高度技術獲得の機会（競争力の源泉となる高度な技術の獲得により、コアコンピタンスを実現）
- 横軸**：ROEに寄与する収益への貢献度
- ⇒ **以上、『2つの軸』でポートフォリオを分析。**
- ▶ 各事業それぞれの強みと弱みを踏まえつつ、資源の有効活用の観点で相乗効果を創出し、トータルでの事業効率を最大化する。



| 事業   | 方向性   |  | 対応方針   |
|------|---|--|--|
|      | 獲得すべき高度技術   | 収益拡大観点でのポイント   |  |
| xEV  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ SiCインバータ化ニーズに対応した小型化、高耐熱化、および構造設計技術の高度化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 需要変動幅の拡大</li> <li>・ 継続的な価格低減への対応</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ xEVは、需要変動への柔軟性を高めるべくコンデンサとしての製品軸で、産業との一体運営により一層の強化を図る。</li> <li>▶ 産業は、先行するxEVの技術/知見の展開により、技術の高度化とコスト競争力の強化を実現する。</li> </ul> |
| 産業機器 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ パワーエレクトロニクスの進化を支える次期インバータ（SiC/GaN）への対応</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ xEV事業が保有する先進的な小型・軽量化技術の展開</li> </ul>        |  |

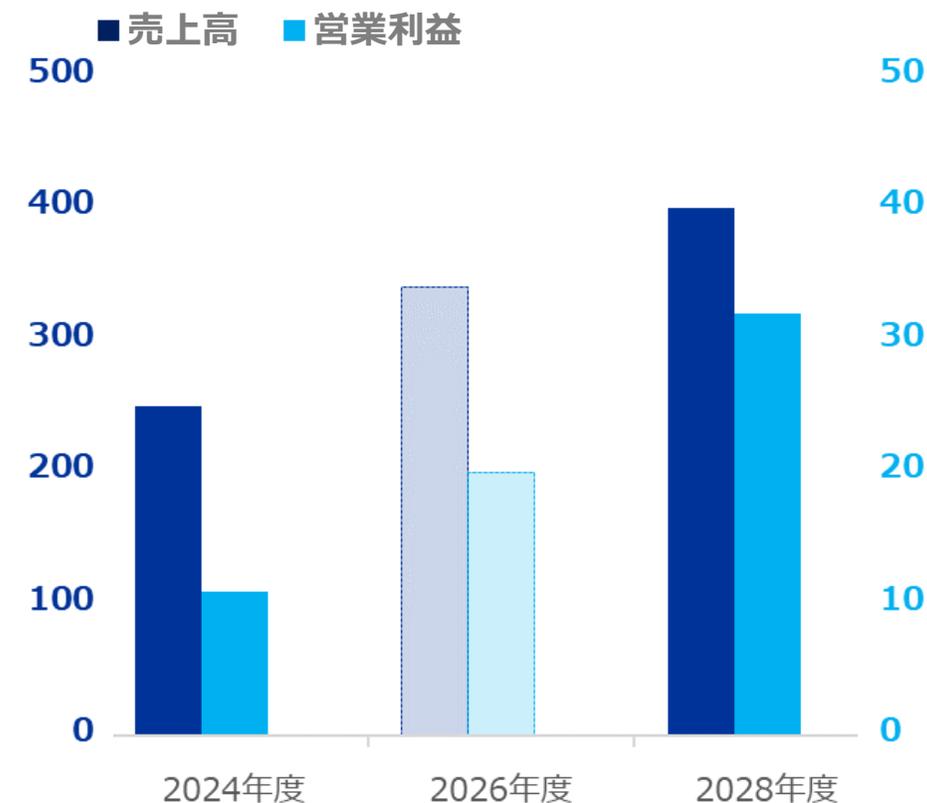
**上記を踏まえ、ポートフォリオの大幅な変更は指向せず、各事業間資源（人、設備、技術、ノウハウ）の融通／連携を強化することにより課題の克服を進める。**

### 3. 次期 中期経営計画 第Ⅲ期へのアプローチ

#### 9) 中期計画 第Ⅲ期のターゲット

【億円】

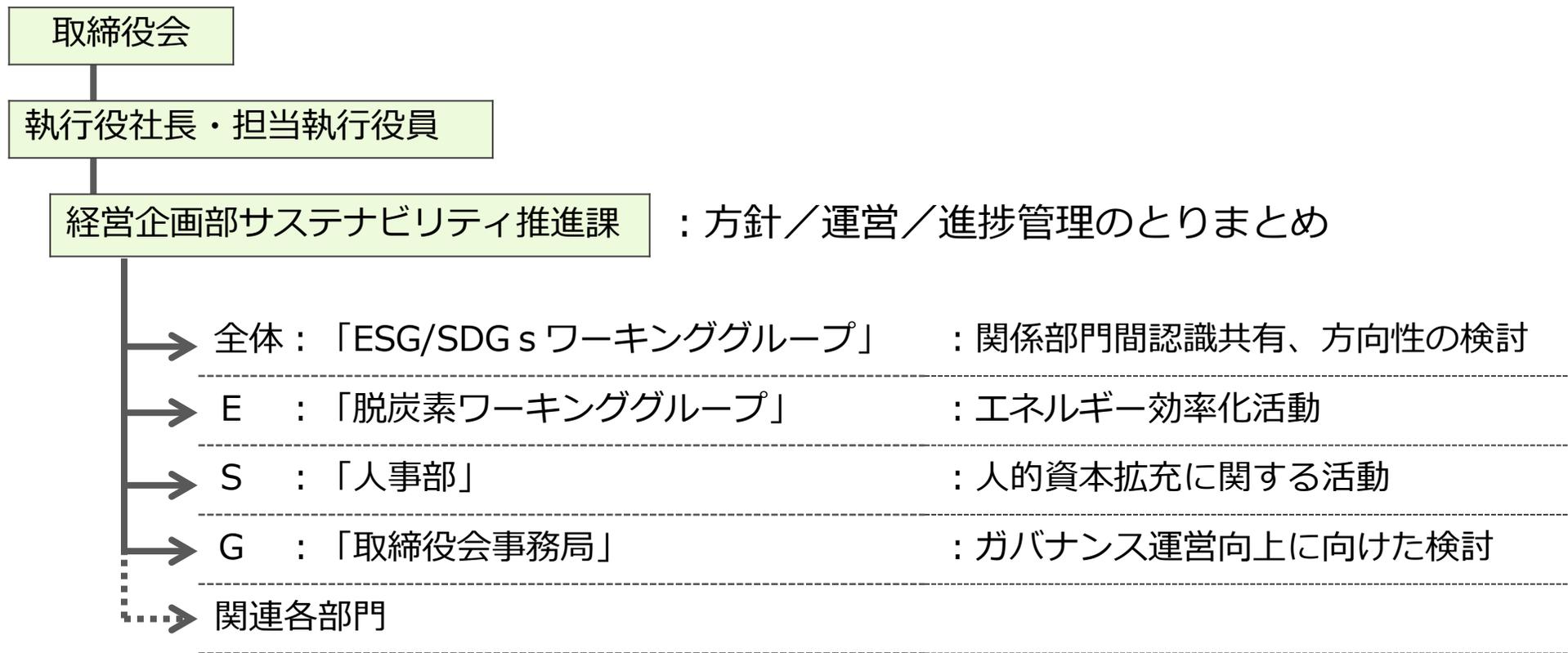
| 項目    | 中期計画<br>第Ⅱ期 | 中期計画 第Ⅲ期 (詳細は検討中) |          |
|-------|-------------|-------------------|----------|
|       | 2024年度      | ⇒ 2026年度          | ⇒ 2028年度 |
| 売上高   | 250         | 340               | 400      |
| 営業利益  | 11          | 20                | 32       |
| 営業利益率 | 4.4%        | 5.9%              | 8.0%     |
| 当期利益  | 4           | 14                | 24       |
| 当期利益率 | 1.6%        | 4.1%              | 6.0%     |
| ROE   | 2.0%        | 6.0%              | 8.0%     |



- ▶ 事業ポートフォリオ戦略により課題を克服し、ROEの改善をし、企業価値を高めることで、株価を向上させPBR1倍を目指す。
- ▶ 資本コストは、現状7%程度と認識しており、ROE8%のターゲットは妥当と考えております。

# 4. 中期経営計画 ESG・SDGsの取り組み

## 1) サステナビリティ推進体制



## 2) 事業運営体制



## 4. 中期経営計画 ESG・SDGsの取り組み

### 3) 活動状況：リスクと機会の分析〈抜粋〉

#### ■ 取組事例

|   |  |  |
|---|--|--|
| E | <b>気候変動への対応</b><br>2030年度までにCO <sub>2</sub> 排出<br>30%削減（2020年度比） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・お客様の気候変動対応に貢献する、低損失製品のラインナップ強化、環境対応製品の拡充（瞬低補償装置による、被害（ex.電力使用量、経済的損失など）の低減など）</li> <li>・製造工程における新工法の開発（ex.設備の遮熱対策による輻射熱の低減など）</li> <li>・購入部材の輸送形態や梱包部材の納入形態変更</li> <li>・省エネ法対象工場の非化石エネルギー使用の中長期計画書の策定</li> </ul> |
| S | <b>人的資本</b><br>女性比率（2028年度）<br>管理職候補層 30%<br>管理職 10%             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育体制の整備</li> <li>・育成的配置計画の推進</li> <li>・育成推進を支える人事処遇制度の見直し</li> <li>・女性活躍推進チームを中心とした多様性・女性活躍への取り組み実施</li> </ul>   |
| G | <b>コーポレートガバナンス</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境変化への迅速な対応と、育成観点も踏まえた執行体制の構築など</li> </ul>   |
|   | <b>人権</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内はコンプライアンス憲章に人権尊重を明示、取引先は契約書/調達基本方針に人権を明記し共有化を図る</li> </ul>   |
|   | <b>知的財産</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・知財検索に関わるAIの導入による効率化／精度アップ</li> </ul>   |

## 注意事項

この資料に記載されている、当社および当社グループに関する業績見通し、計画、経営目標、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、あくまでも将来の業績などに関する見通しであり、それらは各資料の作成時点において入手している情報と一定の前提に基づき作成されております。従いまして、実際の業績は経済環境、市場動向、製品の需要変動、価格変動、為替レートの変動などの重要なリスク要因や不確実な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となる可能性がありますのでご注意ください。

**SHIZUKI ELECTRIC CO.,INC.**