

2017年5月26日
黒田電気株式会社
代表執行役社長 細川 浩一

新中期経営計画（2018/3～2020/3）について

当社は2015年5月に、当社ホームページにて中期経営計画(2016/3～2018/3)を発表致しましたが、当社グループを取り巻く環境が大きく変化したことを受け、今般、見直しを行い、新中期経営計画(2018/3～2020/3)を策定致しました。

ここ数年間で、電子部品専門商社業界ではいわゆる「コモディティー化」が進行し、取引先から価値を認めていただくためには、与信・在庫・物流の基本機能の提供のみでは不十分であるという流れが加速しています。こうした中、先期においては、主要取引先の事業方針の大幅な変更の影響で業績予想の下方修正を余儀なくされる等、売上規模拡大を主な前提として持続的成長を追求するビジネスモデルは限界を迎えつつあります。

こうした事業環境を踏まえ、当社の強み・弱みを徹底的に考えた結果、当社グループの特性を最大限に発揮し持続的な成長を実現するためには、中期経営計画において大幅な路線変更を行う必要があるとの結論に至りました。

新中期経営計画期間にあたる次の3年間では、営業利益率の改善による営業利益の増加を基本方針とし、売上規模の拡大は目指しません。また、営業利益率の減少を伴う営業利益の増加も目指しません。商社を止めるわけではありませんが、「脱専門商社」を目指し、既存事業モデルの改善の継続と次の本業(新規事業)の創造に取り組み、取引先に提供する商品・サービスの価値を高めることによって、これを実現致します。併せて、本社機能のスリム化・再構築を行い、最終年度の営業利益率4.9%、営業利益88億円を目標とし、将来的に、営業利益100億円を安定的に稼ぐ事業基盤を構築することを目指します。

以上

新中期経営計画

変化と創造

(2018年3月期～2020年3月期)

2017年5月26日

黒田電気株式会社
代表執行役社長(COO)
細川 浩一

目次

1. 新中期経営計画策定の背景	...	3
2. 前中期経営計画の業績推移と総括	...	4
3. 新中期経営計画(3ヵ年) 基本方針	...	6
4. 数値目標	...	7
5. 事業構造		
(1) セグメント戦略	...	8
(2) 地域戦略	...	9
6. 事業成長戦略		
(1) 既存事業		
① キーアカウント戦略	...	10
② 製造・加工	...	11
(2) 次の本業(新規事業)		
① 考え方と目標	...	12
② 具体例	...	13
7. 経営インフラ		
(1) 本社機能のスリム化・再構築	...	14
(2) 人材／多様性	...	15
(3) ガバナンス	...	16
8. 財務戦略		
(1) 目標指標	...	17
(2) 成長投資	...	18
(3) 株主還元方針	...	19
(4) 資金計画	...	20

1. 新中期経営計画策定の背景

取引先の事業方針変更

専門商社機能のコモディティ化



売上規模拡大による 持続的成長の限界



営業利益率の改善による 営業利益の増加

脱専門商社

次の本業(新規事業)の経営基盤構築

2. 前中期経営計画の業績推移と総括 ①

2018年3月期 数値目標

売上高 4,000億円 営業利益 130億円 (2015年5月発表)

売上高 1,600億円 営業利益 57億円 (2017年5月発表)

投資計画(3年間累計 総額160億円)

M&A 110億円以上

設備投資等 50億円以上

2年間実績

実績なし

42億円

市場環境

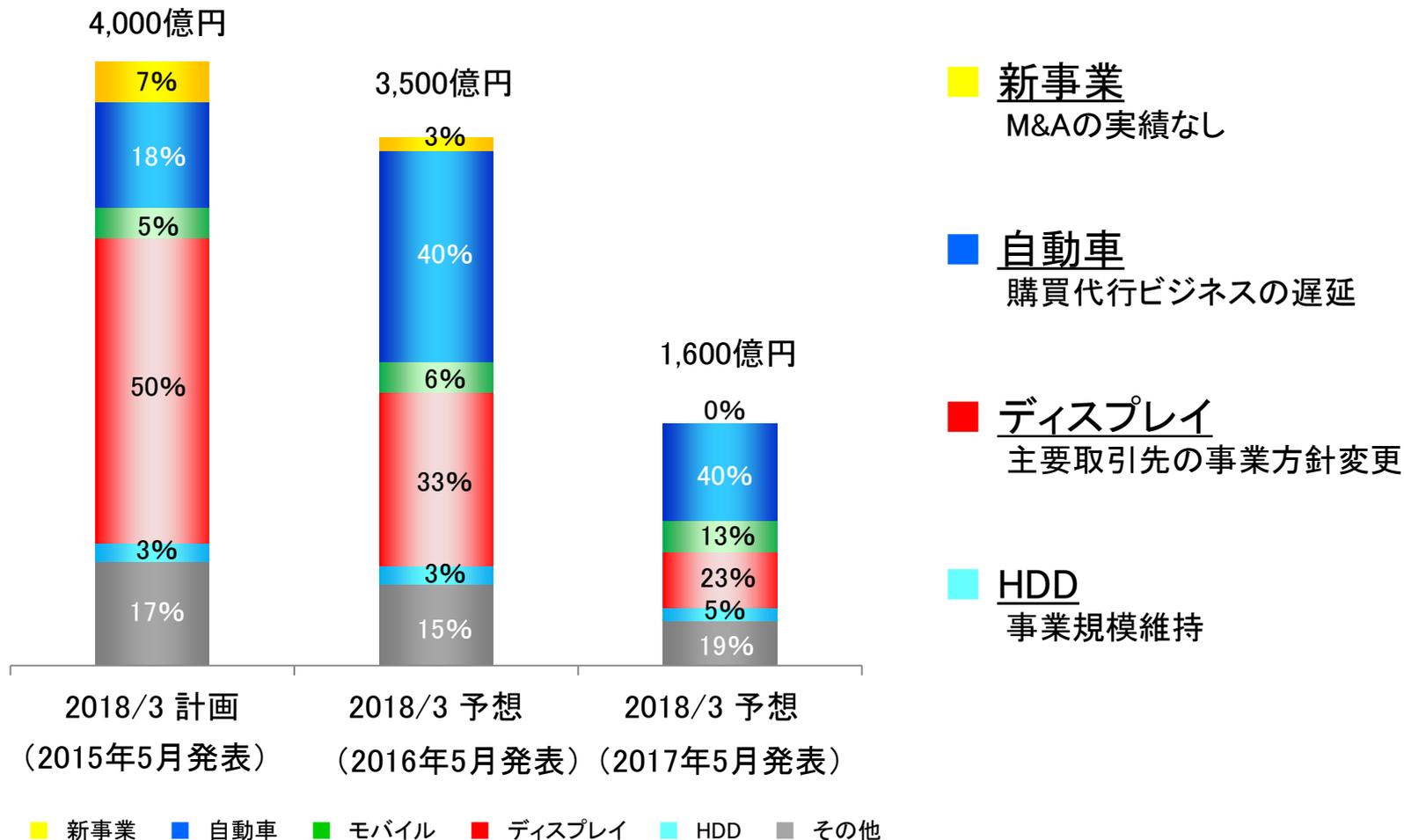
- ・ 専門商社機能のコモディティ化
- ・ 日系企業の汎用品からの撤退
- ・ 車載産業の進化 (ADAS サービス化 環境対応)

取引先の変化

- ・ 事業構造、調達方針、販売方針

2. 前中期経営計画の業績推移と総括 ②

セグメント別売上高計画差の分析



3. 新中期経営計画(3カ年) 基本方針

当社を取り巻く事業環境の変化に対応すべく、

「これから」という視点で物事を考え、すべての取り組みに「こだわり」をすて、

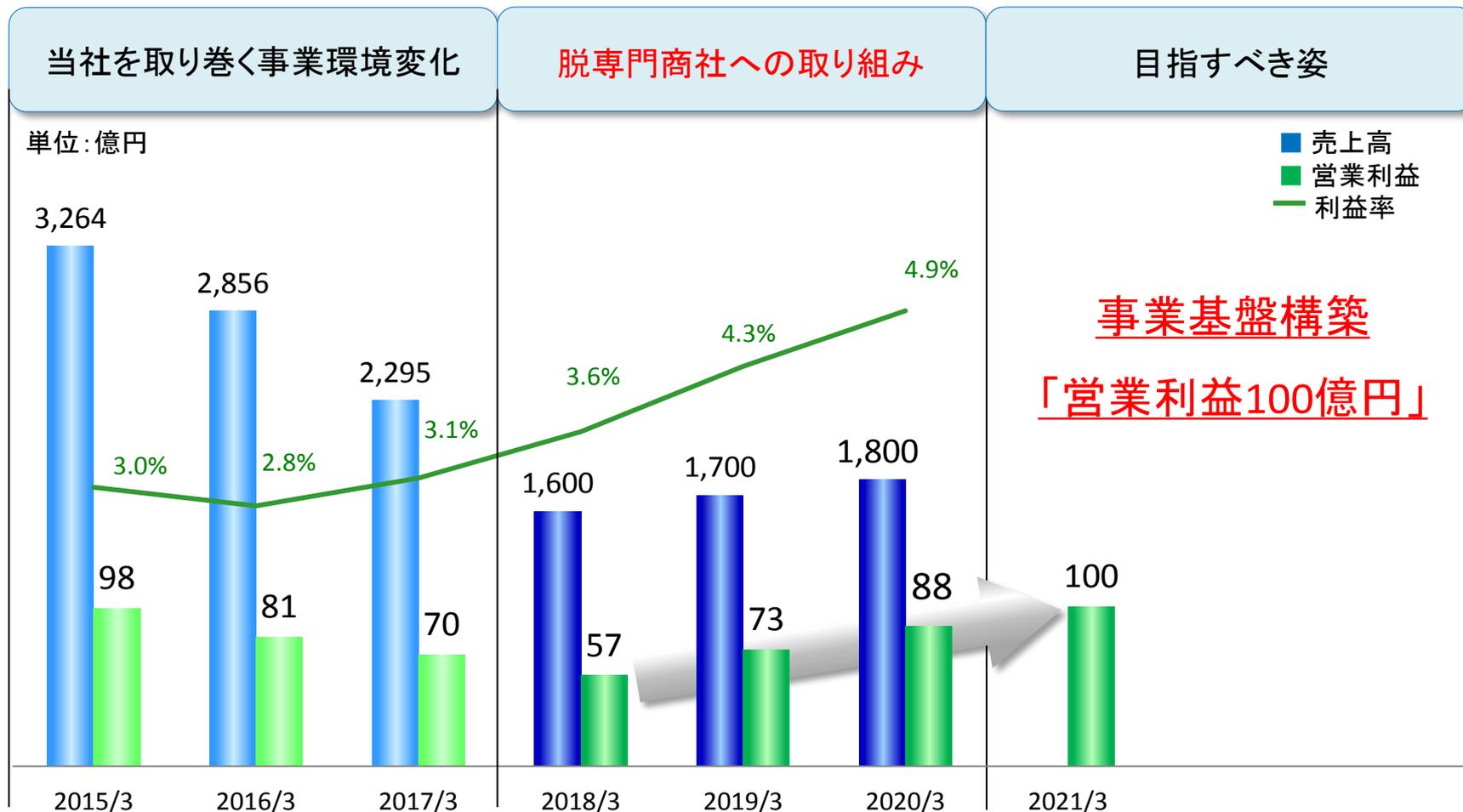
営業利益率の改善による**営業利益の増加**を目指す

『脱専門商社』

- 既存事業モデル改善の継続
- **次の本業(新規事業)**の創造
- 本社機能のスリム化・再構築

4. 数値目標

最終年度 営業利益88億円 営業利益率4.9%



5. 事業構造 (1) セグメント戦略

新中期経営計画では、セグメント戦略を5つに分類

- ①国内製造・加工 ②海外製造・加工 ③国内商社 ④海外商社 ⑤次の本業(新規事業)

(単位:億円)

		戦略	営業利益目標	
			初年度	最終年度
既存事業	国内製造・加工	・ 新技術の研究・開発	25	30
	海外製造・加工	・ 車載関連への設備投資	15	20
	国内商社	・ キーアカウントへの集中 ・ 商権獲得投資ビジネスの加速	6	13
	海外商社	・ エリア内完結による非日系ビジネスの拡大	11	15
次の本業 (新規事業)	商社・サービス	・ 異業種との協業による新需要の創出	0	6
	開発・製造		0	4
合計			57	88

※ 商社案件のキーアカウントへの販売は、海外商社分を含め国内商社にて計上

5. 事業構造 (2) 地域戦略

新中期経営計画では、地域戦略を4つに分類

①日本 ②中国 ③アジア ④北米・欧州

(単位:億円)

	戦略	営業利益目標	
		初年度	最終年度
日本	<ul style="list-style-type: none"> ・ キーアカウントへの集中 ・ 次の本業(新規事業)の創出 	31	51
中国 ※	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業構造の変革 ディスプレイ → 車載 ・ 設備投資による生産性向上 	10	13
アジア	<ul style="list-style-type: none"> ・ エリア内完結による非日系ビジネスの拡大 ・ 車載関連事業への新規投資 	16	23
北米・欧州	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業基盤の再構築 	0	1
合計		57	88

※ 中国(台湾・香港含む)

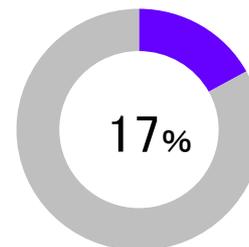
※ 商社案件のキーアカウントへの販売は、海外商社分を含め国内商社にて計上

6. 事業成長戦略 (1) 既存事業 ① キーアカウント戦略

最終年度目標

キーアカウント戦略 13億円

(国内商社 9 億円、海外商社 3億円、製造・加工 1 億円)



最終年度 営業利益 78億円

キーアカウントを3つの取引先グループに絞り込む

- ・ 取引先グループの年商21兆円 (内 車載ビジネス6兆円)

取引先のあらゆるニーズにグローバル対応

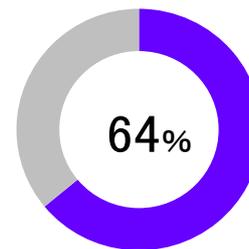
- ・ 経営資源(人材・資金・機能)を重点的に投入
- ・ 機能(商社、製造・加工、研究開発、サービス)の一元管理体制構築

6. 事業成長戦略 (1) 既存事業 ② 製造・加工

最終年度目標

製造・加工事業 50億円

- ・ 顧客要求を先取りした投資
- ・ 原価低減の継続
- ・ 技術者の確保と育成



最終年度 営業利益 78億円

(単位:億円)

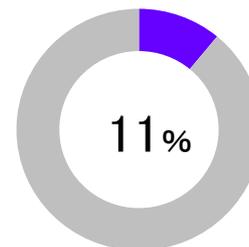
	戦略	営業利益	
		初年度	最終年度
開発・製造	新技術の研究・開発	20	23
製造・加工(データストレージ)	SSD分野への横展開	9	10
製造・加工(オートモーティブ)	設備投資による生産性向上	5	10
製造・加工(その他)	安定的な収益確保	6	7
合計		40	50

6. 事業成長戦略 (2) 次の本業(新規事業) ① 考え方と目標

最終年度目標

次の本業(新規事業) 10億円

(商社・サービス 6億円、開発・製造 4億円)



最終年度 営業利益 88億円

既存事業

既にある需要に対して、

更なる選択と集中、事業構造の変革、商権獲得のための投資を通じ
営業利益率を改善し、営業利益の増加を実現する

次の本業(新規事業)

当社グループの強み と 成長領域 あるいは ニッチ領域 において、
他社の強み(異質)を掛け合わせることで、新規需要を創る (需要をよびこむ)

昨年より、複数の案件に関しては、具体的な検討を開始

6. 事業成長戦略 (2) 次の本業(新規事業) ② 具体例

- 異業種企業との協業による事業創造
- 協業先企業と当社の強みを生かす

1. 東南アジアにおける車載関連EMS事業

各社 \ 強み	商社機能	製造機能	顧客基盤	業界知見	研究開発力	技術力	資金力
当社	○		○	○	○		○
協業A		○		○	○	○	

2. 国内におけるセキュリティ関連サービス事業

各社 \ 強み	商社機能	製造機能	顧客基盤	業界知見	研究開発力	技術力	資金力
当社	○	○	○				○
協業B			○	○	○	○	○
協業C					○		

3. 国内における診療所向け3Dプリンティング事業

各社 \ 強み	商社機能	製造機能	顧客基盤	業界知見	研究開発力	技術力	資金力
当社	○	○					○
協業D					○	○	
協業E			○	○			

7. 経営インフラ (1) 本社機能のスリム化・再構築

しなければならないこと (must) とした方がよいこと (better) を明確にし、やるべき仕事 (must) を絞り込む

課題	項目
共有部分とカスタマイズの明確化	<ul style="list-style-type: none">・ グループ会社に対するサービス機能の一元管理・ デジタル技術の有効活用
資源配分の最適化	<ul style="list-style-type: none">・ 収益性の高い事業への優先配分・ 事業別収益性の見える化と事業責任の明確化
戦略立案機能の強化	<ul style="list-style-type: none">・ シンクタンク機能の強化・ 迅速な意思決定

最大の経営資源 「人材」

互いの尊敬と信頼に基づく事業運営

- ・ 同質と異質を共有し「組織のダイナミズム」の強化
- ・ ダイバーシティの推進
 - 多様な人材の登用・配置、中途採用
 - 外国人・女性社員の活躍支援
- ・ 夢と展望を持てる人材作り
- ・ 技術系人材活用により付加価値の創造
- ・ 社員が安全かつ健康に働ける環境の整備

7. 経営インフラ (3) ガバナンス

コーポレートガバナンスの継続的な改善の取り組み

- ・ 指名委員会等設置会社
経営の監督機能と業務執行機能を分離したメリット
取締役会の構成は過半数が独立社外取締役を維持・継続
- ・ 取締役会の実効性担保
外部機関による取締役会の実効性評価の実施及び結果の開示
実効性評価の結果に基づく改善策の策定及び実施
- ・ 企業行動委員会
「コンプライアンス」「リスクマネジメント」「環境」への取り組みを推進
「グローバル・コンパクト10原則」「SDGs(持続可能な開発目標)」「EICC(電子業界行動規範)」等のグローバル・スタンダードを考慮して、「E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)」の改善に向けた取り組みを推進
- ・ リスク管理体制の強化
コンプライアンスに対する取り組みの継続

8. 財務戦略 (1) 目標指標

営業利益率の改善により、財務目標をクリアする

【財務目標】

← 新中期経営計画 →

(単位:百万円)

	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
ROE ※1	6.5%	4.8%	6.5%	7.6%	8.4%
売上高	229,571	160,000	170,000	180,000	200,000
営業利益	7,088	5,700	7,300	8,800	10,000
営業利益率	3.1%	3.6%	4.3%	4.9%	5.0%
ROIC ※2	6.1%	4.4%	6.0%	7.1%	7.8%
一株純利益	128円	95円	132円	159円	181円

※1 ROE = 支配株主に帰属する当期純利益 ÷ 株主資本

※2 ROIC = 支配株主に帰属する当期純利益 ÷ 総資本 (= 株主資本 + 他人資本 (= 有利子負債 + 少数株主持分))

8. 財務戦略 (2) 成長投資

成長投資計画

総額 200億円

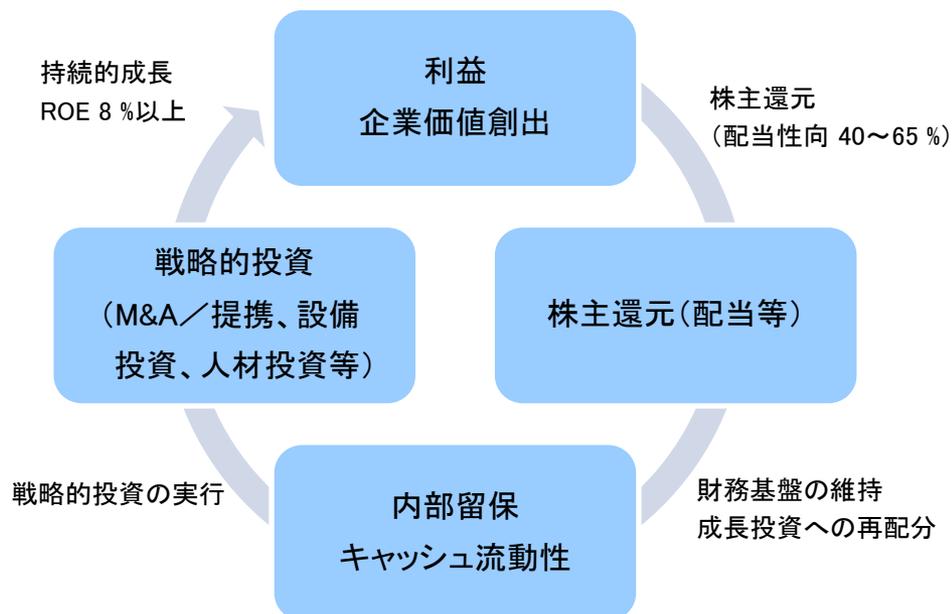
(単位:億円)

	内容	3カ年累計 投資額	最終年度 目指すべき 営業利益
既存事業	<ul style="list-style-type: none">・ キーアカウント戦略投資・ 設備投資・ 商権獲得投資ビジネスの加速	120	10
次の本業 (新規事業)	<ul style="list-style-type: none">・ 商社・サービス・ 開発・製造	80	10
	合計	200	20

8. 財務戦略 (3) 株主還元方針

- ・ 配当性向は原則として40～65 %の水準を維持(2015年7月公表の配当方針を継続)
- ・ 直接的な株主還元のみならず、持続的な企業価値の向上を図る

【企業価値と株主還元の循環】



1株当たり配当金 予想	
2018/3	67円
2019/3	53～86円
2020/3	63～103円

8. 財務戦略 (4) 資金計画

3カ年資金計画(資金使途)内訳	
運転資金	200 億円
既存事業投資	120 億円
次の本業(新規事業)投資	80 億円
配当金 ※1	70~100 億円
合計	470~500 億円

3カ年資金源泉(資金調達)内訳	
純現金残高 ※2	260 億円
営業キャッシュ・フロー ※3	220 億円
合計	480 億円

※1 配当性向 40%~65%

※2 2017年3月末残高、連結BS上の現金預金残高から有利子負債を控除

※3 3カ年純利益予測 149億円 + 減価償却費予測 71億円として算定

ご清聴ありがとうございました