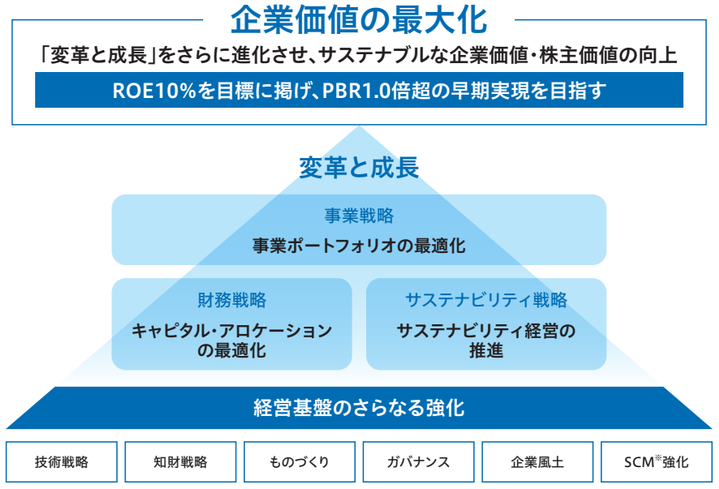
価値創造戦略1

新中期経営計画「VISION2025」

基本戦略

新中期経営計画「VISION2025」では、「変革と成長」を基本戦略とし、企業価値の最大化に向けて経営基盤のさらなる強化を進めます。具体的には、事業ポートフォリオとキャピタル・アロケーションの最適化を図るとともに、サステナビリティ経営を推進します。「VISION2025」の推進により、ROE10%を安定的に確保する体質を構築し、PBR1.0倍超の早期実現を目指します。



※：Supply Chain Management

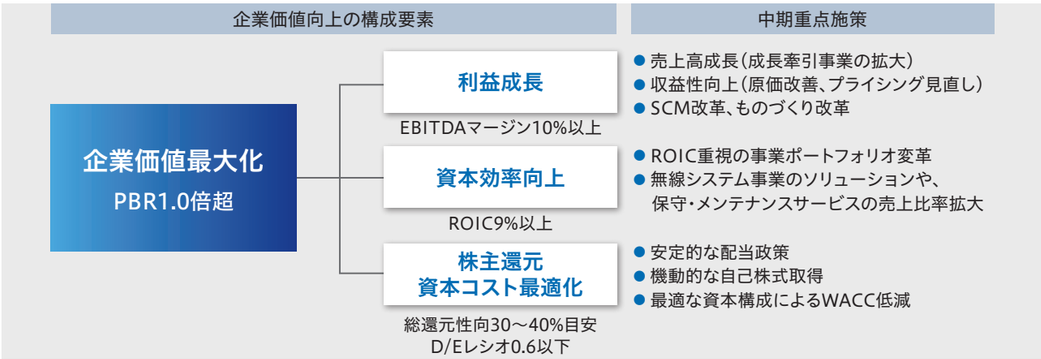
中期重点施策

企業価値の最大化、PBR1.0倍超の早期実現に向けた構成要素として、「利益成長」、「資本効率向上」、「株主還元」および「資本コスト最適化」を掲げ、それぞれの構成要素に対して2025年度における目標を立て、その達成に向けた中期重点施策を設定しました。

「利益成長」については、EBITDAマージンを10%以上とすることを目標として、成長牽引事業に位置付ける無線システム事業を中心に、売上高成長と収益性向上を同時に実現していきます。

「資本効率向上」については、ROICを9%以上とすることを目標として、資本コストを重視した成長性と資本効率性による事業ポートフォリオの変革を進めるとともに、無線システム事業におけるソリューションや、保守・メンテナンスサービスの売上比率の拡大を推進し、利益の“質”の向上を目指していきます。

「株主還元」については、安定的な配当政策と機動的な自己株式取得を進め、総還元性向30～40%を目安とします。「資本コスト最適化」については、D/Eレシオ0.6倍以下とすることを目標とし、最適な資本構成によるWACC低減を推進します。



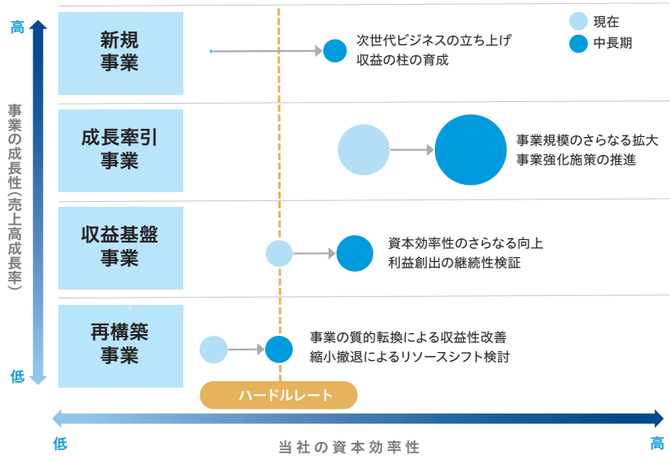
事業ポートフォリオの再定義・最適化

「VISION2025」では、「変革と成長」に向けて事業ポートフォリオを再定義しました。これにあたっては、企業価値最大化の観点で、2023年度から2025年度の3カ年における事業の成長性（売上高成長率）と自社の資本効率性を考慮しています。

当社の各事業について、売上高成長率と資本効率性、および事業の稼ぐ力が現在の立ち位置から中長期的にどのように変化していくのかを分析し、中長期にわたって強みを発揮できる事業ポートフォリオを構築するため、「成長牽引事業」、「収益基盤事業」、「新規事業」、「再構築事業」の4つに整理・分類しました。

事業ポートフォリオについては、事業ごとに異なる市場環境の変化や事業サイクルに合わせて定期的なモニタリングと見直しを実施し、中長期的な企業価値向上の観点から経営資源の適正な配分を行い、今後も常に最適化を図っていきます。

● 事業ポートフォリオ分析のイメージ

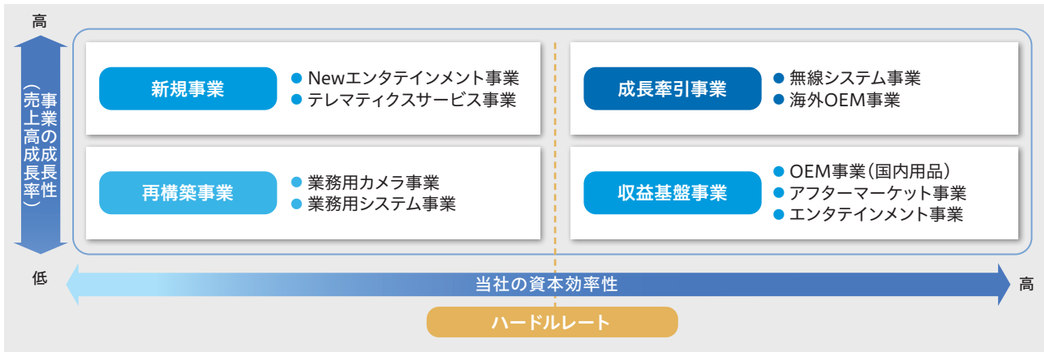


「新規事業」：Newエンタテインメント事業では、ゲーム、アニメ、メタバースなど、世界的に拡大傾向にある市場にチャレンジしていきます。テレマティクスサービス事業は、通信型ドライブレコーダーを軸に、モビリティ分野だけでなく、船舶や建設機械などの領域へと拡大していきます。

「再構築事業」：現在、収益率の低い業務用カメラ事業と業務用システム事業については、事業からの撤退や事業規模の縮小も念頭に、戦略を抜本的に見直し、収益性の改善を進めていきます。

「成長牽引事業」：無線システム事業は、成長市場である北米でのビジネスをさらに強化します。海外OEM事業は、車載用スピーカー、アンプ、アンテナ、ケーブルなど、自動車のEV化を主とした市場の変化に対応した製品の展開を強化します。

「収益基盤事業」：OEM事業（国内用品）とアフターマーケット事業については、市場そのものは今後、縮小するとみていますが、同市場でこれまでに確立してきたポジションを強みに、必要最小限の開発投資で残存者利益の獲得を図ります。エンタテインメント事業は、安定事業として当社グループを支えます。



価値創造戦略1

新中期経営計画「VISION2025」

戦略強化の方向性

新中期経営計画「VISION2025」では、当社を取り巻く事業環境の変化と企業価値最大化の観点から、前中期経営計画「VISION2023」より戦略強化の方向性を見直しました。そして、当社の目指す事業戦略をより明確に表現するために、分野の名称を変更しました。

モビリティ＆テレマティクスサービス分野では、EV市場の拡大や、アフターマーケット市場の縮小といった事業環境の変化を踏まえて、戦略強化の方向性を海外OEM事業の拡大に振り向けます。

セーフティ＆セキュリティ分野では、無線システム事業を成長牽引事業として位置付け、北米市場を中心に利益の最大化を図ります。

エンタテインメント ソリューションズ分野では、従来のメディア事業の質的変換を推進するとともに、世界的に拡大傾向にあるゲーム／アニメ事業を強化し、既存事業とのシナジー効果を創出していきます。

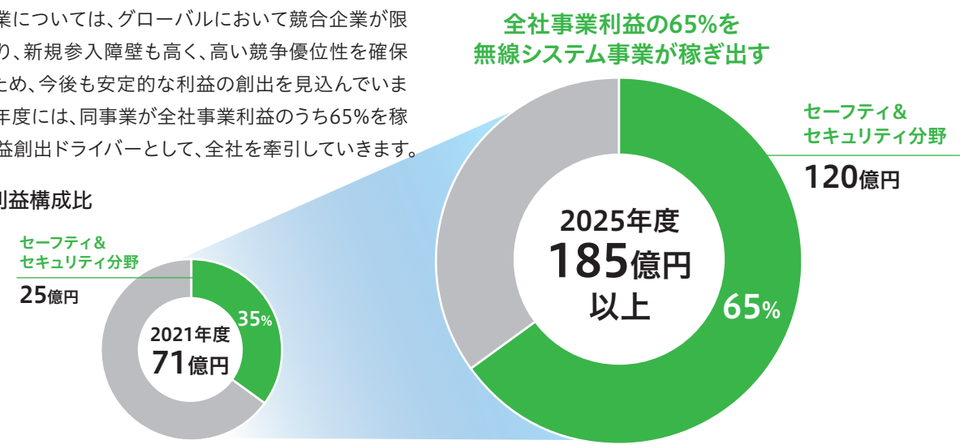
	事業環境の変化	戦略強化の方向性	
モビリティ＆テレマティクスサービス	● EV化の拡大伸長 ● アフターマーケット市場縮小 ● テレマティクスデータサービス事業の拡大	■ 市場の変化に対応した車載用スピーカー、アンプ、アンテナ、ケーブル、レンズを軸に事業拡大	海外OEM拡大
セーフティ＆セキュリティ	● BCP※対策により、世界的に無線機市場が拡大 ● 競合企業が限定的で新規参入の脅威は低位	■ 無線システム事業を成長牽引事業として、北米中心に利益の最大化	利益創出ドライバー
エンタテインメント ソリューションズ	● ゲーム、アニメ、メタバースなどのエンタテインメント市場は世界的に拡大傾向	■ ゲーム／アニメ事業を強化 ■ 既存メディア事業の質的転換を推進	事業の質的転換

※: Business Continuity Plan（事業継続計画）

事業ポートフォリオの見直しによる利益創出ドライバーの変化

セーフティ＆セキュリティ分野の主力事業である無線システム事業については、グローバルにおいて競合企業が限定的であり、新規参入障壁も高く、高い競争優位性を確保しているため、今後も安定的な利益の創出を見込んでいます。2025年度には、同事業が全社事業利益のうち65%を稼ぎ出す利益創出ドライバーとして、全社を牽引していきます。

■ 事業利益構成比



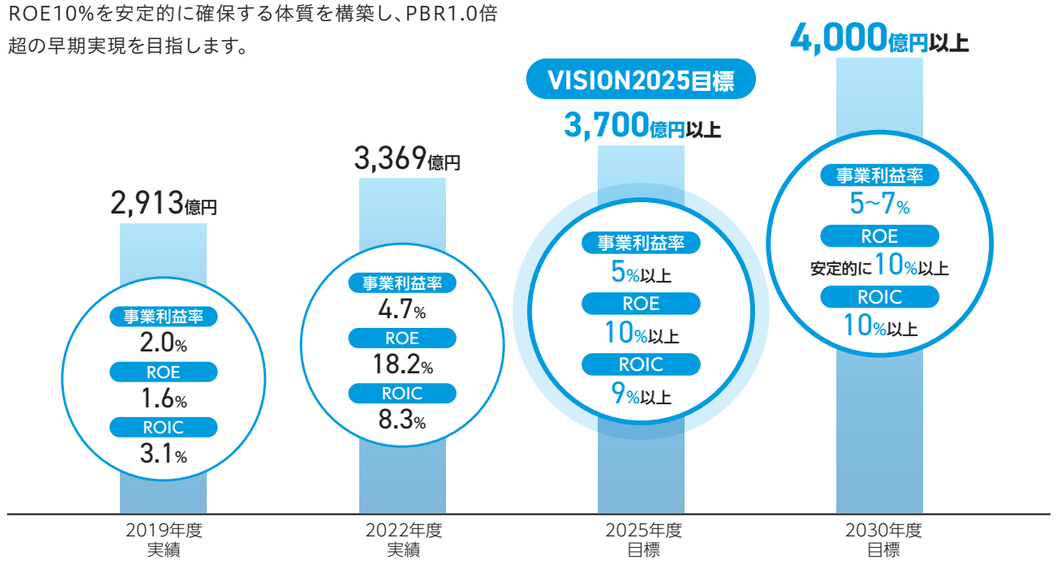
定量目標

「VISION2025」では、最終年度となる2025年度における目標として、売上収益3,700億円以上、事業利益率5%以上、ROE10%以上を掲げています。また、キャッシュ・フローの創出に重点を置き、EBITDAマージン10%以上とすることと、該当期間の3カ年累計で営業キャッシュ・フローを900億円以上稼ぎ出すことも目標としています。さらに、資本コストを重視した資本効率の向上を目指し、新たな目標としてROIC9%以上を設定しています。

	2022年度（実績）	2023年度（公表値）	2025年度（目標）
売上収益	3,369億円	3,500億円	3,700億円以上
事業利益率	4.7%	4.2%	5.0%以上
EBITDAマージン	12.5%	10.3%	10%以上
営業キャッシュ・フロー	266億円	325億円	900億円以上 2023～2025年度の3カ年累計
ROE	18.2%	8.0%	10%以上
ROIC	8.3%	7.6%	9%以上

2030年度に向けた中長期事業成長イメージ

中長期の事業成長イメージとして、2030年度までにROE10%を安定的に確保する体質を構築し、PBR1.0倍超の早期実現を目指します。



価値創造戦略1

CFOメッセージ／財務戦略

資本効率の改善と株主還元の充実を通じてPBR1.0倍超の早期実現を目指します

代表取締役 専務執行役員 最高財務責任者（CFO）
宮本 昌俊

PBR1.0 倍超の実現に向けて

新中期経営計画「VISION2025」では、資本効率の改善と株主還元の充実を通じてPBR1.0倍超の早期実現を基本戦略として掲げています。

前中期経営計画「VISION2023」では、「変革と成長」で掲げた事業戦略を着実に実行し、最終年度となる2023年度において売上収益3,200億円以上、コア営業利益（現事業利益）120億円以上、ROE10%以上、親会社所有者帰属持分比率30%以上を目標としました。この目標を2022年度に1年前倒しで達成できたこと、また当社を取り巻く事業環境が著しく変化していることを踏まえて、2023年度を初年度とする「VISION2025」を策定することとしました。

「VISION2025」では、株価をより意識した経営に向けて、業績改善により事業基盤をさらに強固にするだけではなく、財務・資本戦略を実行することによって資本効率の改善を図るとともに、サステナビリティ経営を推進して企業価値の最大化を図り、PBR1.0倍超の早期実現を目指していきます。

資本コストを意識した経営の実現

「VISION2025」においては、最終年度となる2025年度にROE10%以上、有利子負債資本倍率（D/Eレシオ）0.6倍以下、親会社所有者帰属持分比率35%以上という目標を掲げ、「VISION2023」で進めてきた事業体質の改善をさらに推進していきます。また、資本コストを意識した経営を実現するために、より積極的な株主還元策を実行するとともに、ROICを新たな財務指標に加えることにより資本効率の改善を図っていきます。

当社におけるROICの定義は、「（税引後事業利益+持分法損益）÷ 投下資本（株主資本+有利子負債）の期中平均」としていますが、事業部門ごとに簡略化したROIC目標を設けることにより部門単位でも資本コストを意識した事業運営を推し進め、2025年度におけるROIC9%以上を目指していきます。

損益影響を回避する為替リスクヘッジ

当社はグローバルで事業展開をしていることから、売上収益や利益が為替変動の影響を受ける体質となっています。現状ではUSドルが1円円安になると約3億円の損失が発生します。この為替変動による損益への影響を回避（ヘッジ）するために為替予約を実施しています。

為替予約の目的は為替変動による影響を少なくして損益を安定させることです。M&T分野[※1]のOEM事業のような受注案件は、受注が確定した時点で為替予約を行い、S&S分野[※2]の無線システム事業やM&T分野のアフターマーケット事業では、1年ほど先の予約を定期的に行っています。

これにより、足元で為替の大きな変動があった場合でも、為替を予約している期間は損益への影響がほぼ発生しなくなります。その間に生産地の変更や価格対応といった為替対応策を講じることにより、将来の為替リスクをヘッジしています。

※1:モビリティ&テレマティクスサービス分野
※2:セーフティ&セキュリティ分野

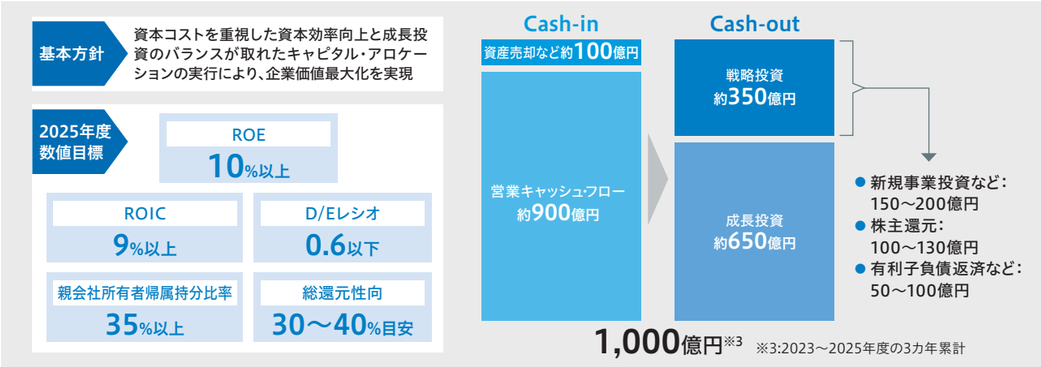
キャピタル・アロケーションの最適化

「VISION2025」においても、引き続きキャッシュ・フローの創出に重点を置き、使途を明確化した上で効果的なキャッシュ・アウトを実行していきます。

3カ年のキャッシュ・インに関しては、営業キャッシュ・フロー約900億円に事業や資産の売却などによる約100億円のキャッシュを加えた1,000億円を想定しています。これに対してキャッシュ・アウトでは、既存事業の拡大・維持に必要な成長投資として約650億円を、また戦略投資として約350億円をそれぞれ使用していく計画です。

戦略投資については、新規事業への投資として150～200億円、株主還元として100～130億円、借入返済として50～100億円を想定していますが、M&Aなど成長に向けて必要な投資が出てきた場合は新規事業投資を優先し、具体的な成長投資案件がない場合は株主還元や有利子負債の返済に充てていくなど、戦略投資の枠内で柔軟な運用を図っていきたいと考えています。

■ キャピタル・アロケーションの考え方



新たな株主還元方針について

「VISION2025」の策定にあたり、株主・投資家の皆さまのご期待や、当社の経営環境および資本状況を踏まえて、株主還元方針を変更しました。

新しい株主還元方針では、従来の配当に加え、中長期的な利益成長に向けた資本活用、資本効率性改善効果のバランスを踏まえつつ、機動的な自己株式取得を行っていくこととしました。これにより、株主還元の指針を従来の配当性向から総還元性向に変更し、総還元性向の目安を30～40%と定めて、これまで以上の株主還元を実行していきます。また、当面は総還元額のうち4割程度を配当に、6割程度を自己株式取得に充てる予定です。

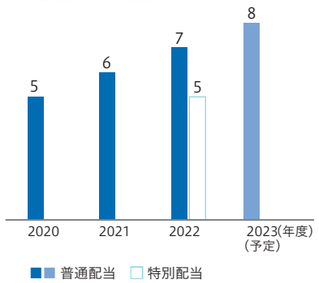
この考え方に基づき、2022年度の配当は、まず普通配当として7円、また当該年度の業績が2008年の経営統合後において最高水準となったことや、固定資産譲渡益を計上したことから特別配当として5円、合わせて12円としました。加えて、2023年5月8日から6月8日の期間で約40億円の自己株式取得を実行したことにより、総還元額は約60億円となり、2022年度の親会社の所有者に帰属する当期利益に対する総還元性向は、約37%となりました。

なお、2023年度の配当については普通配当8円を予定しており、2020年度の普通配当5円から毎年1円ずつ増配を続ける予定です。

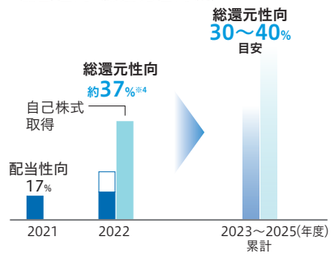
■ 株主還元方針について

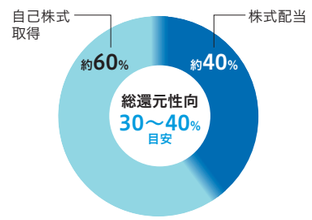
- 還元方針：総還元性向30～40%を目安とする
- 配当：安定的な配当かつ継続的な増配を目指す
- 自己株式取得：財務健全性の維持、成長事業への投資を確保しつつ、総還元性向の範囲内で機動的に実施

● 一株当たり配当金推移（円）



● 配当性向・総還元性向（%）



※4:2022年度の親会社の所有者に帰属する当期利益に対する総還元性向

● 株主還元比率