



平成30年5月29日

各位

会社名：株式会社UKCホールディングス
(コード：3156 東証第一部)
代表者名：代表取締役社長 栗田 伸樹
問合せ先：グループ執行役員
IR部部长 大澤 剛
(TEL：03-3491-6575)

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、このたび2020年度を最終年度とする中期経営計画を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

1. 基本方針

当社を取りまく環境は、「市場の成熟化と競争激化」、「AI(人工知能)/IoT(モノのインターネット化)時代の幕開け」、「取引先様のニーズの多様化・高度化」、「資本市場からの経営効率・企業価値最大化の要請」といったキーワードに代表されるように、目まぐるしく変化しています。

当社は、これらの環境変化をチャンスと捉え、「利益を生み出す技術提案力の強化」による技術商社への飛躍を果たすべく、2020年度を最終年度とする中期経営計画を事業創出のための投資実行フェーズと位置付け、既存事業の再強化と新規/成長分野への積極投資を実行していく3年間とします。

技術ベースのシステムソリューションやAI/IoT関連事業の基盤を固めていき、2021年度以降の高収益体質の確立と投資の本格的な開花を目指すとともに、資本生産性の向上やESG経営の確立を図ってまいります。

2. 基本戦略

(1) 既存事業の再強化

① 利益志向への転換

・事業ポートフォリオの再構築

資本生産性や利益額・率に基づき、事業ポートフォリオの再構築を行います。

・グループ総合力と技術に基づくソリューション展開

当社グループの総合力と保有技術を核とした高付加価値ソリューションビジネスを展開します。

・EMS(電子機器受託製造サービス)事業のキャパシティ増強

スマートフォンや液晶メーカーが集積するベトナムにおける需要を深耕すべく、EMS事業のキャパシティ増強を図ります。

② 市場(商材×顧客/地域)の開拓

高ポテンシャルの中国、ベトナム市場を深耕するとともに、インド、欧米への拠点進出を積極的に検討することで、「商材と顧客、地域をマトリクスでとらえた市場の開拓」を図ります。

(2) 新規／成長分野への積極投資

① 技術・強化を目指す積極投資

自動車（CMS：カメラモニタリングシステム、ADAS：先進運転支援システム）、医療、FA（ファクトリーオートメーション）/ロボットを重点領域として、ソニー製CMOSイメージセンサーを軸とした主力製品に技術を付加したAI/IoT関連ビジネスの拡大に向けた積極的投資を行います。

② M&A及び資本提携

当社は、5月にイメージセンサーをはじめとしたLSIの設計・検証・評価請負業務を行う株式会社LSIテクノを100%子会社化（株式会社UKCシステムエンジニアリングに商号変更）しました。引き続き、有機的成長や技術力を補完する戦略的M&A及び資本提携を模索してまいります。

(3) ESG経営

コーポレート・ガバナンスの分野では、監査等委員会設置会社への移行等による経営の透明性／健全性の確保、グループコンプライアンス体制の強化、リスクマネジメントの徹底等に取り組むことで、過去からの学びを活かした「健全な企業経営の確立」に努めてまいります。また、より積極的に、地球環境保全、新興国や地域社会の発展に貢献してまいります。加えて、人づくりの分野では、努力や貢献が報われる報酬、評価制度の確立、人材のグローバル化、ワークスタイル改革等を図ります。

3. 経営目標数値

	2017年度	2018年度	2020年度
売上高	3,014億円	2,200億円	2,700億円
売上総利益率	5.2%	6.7%	7.0%
ROE（自己資本利益率）	5.6%		9～10%

4. 財務戦略

(1) 資本生産性

- ・商社ビジネスはROWC（Return on Working Capital）、EMS事業はROIC（投下資本利益率）の改善により、ROE向上を図り、エクイティスプレッド（ROE－資本コスト）をプラスに転換させます。
- ・格付、事業リスク、投資家期待リターン等を総合的に勘案して、最適資本構成を目指します。

(2) 資金使途

2018～2020年度の3年間で得られる（簡易）キャッシュフロー約120億円を、「固定資産投資（IT投資含む）」、「配当」、「成長戦略投資（M&A・資本提携、ソリューション開発等）＋運転資本増への対応」に3分の1ずつ配分します。

5. 配当方針

中期的な事業戦略を踏まえた、M&A投資、EMS事業を中心とした設備投資、ソリューション事業拡大のための開発投資、及び事業拡大に伴う運転資本の拡大等を勘案した上で、中期的な連結配当性向の目処を35～40%としています。

なお、本中期経営計画の詳細につきましては、別紙プレゼンテーション資料をご参照ください。

以上

(別紙)

2018～2020年度
UKCホールディングス
中期経営計画



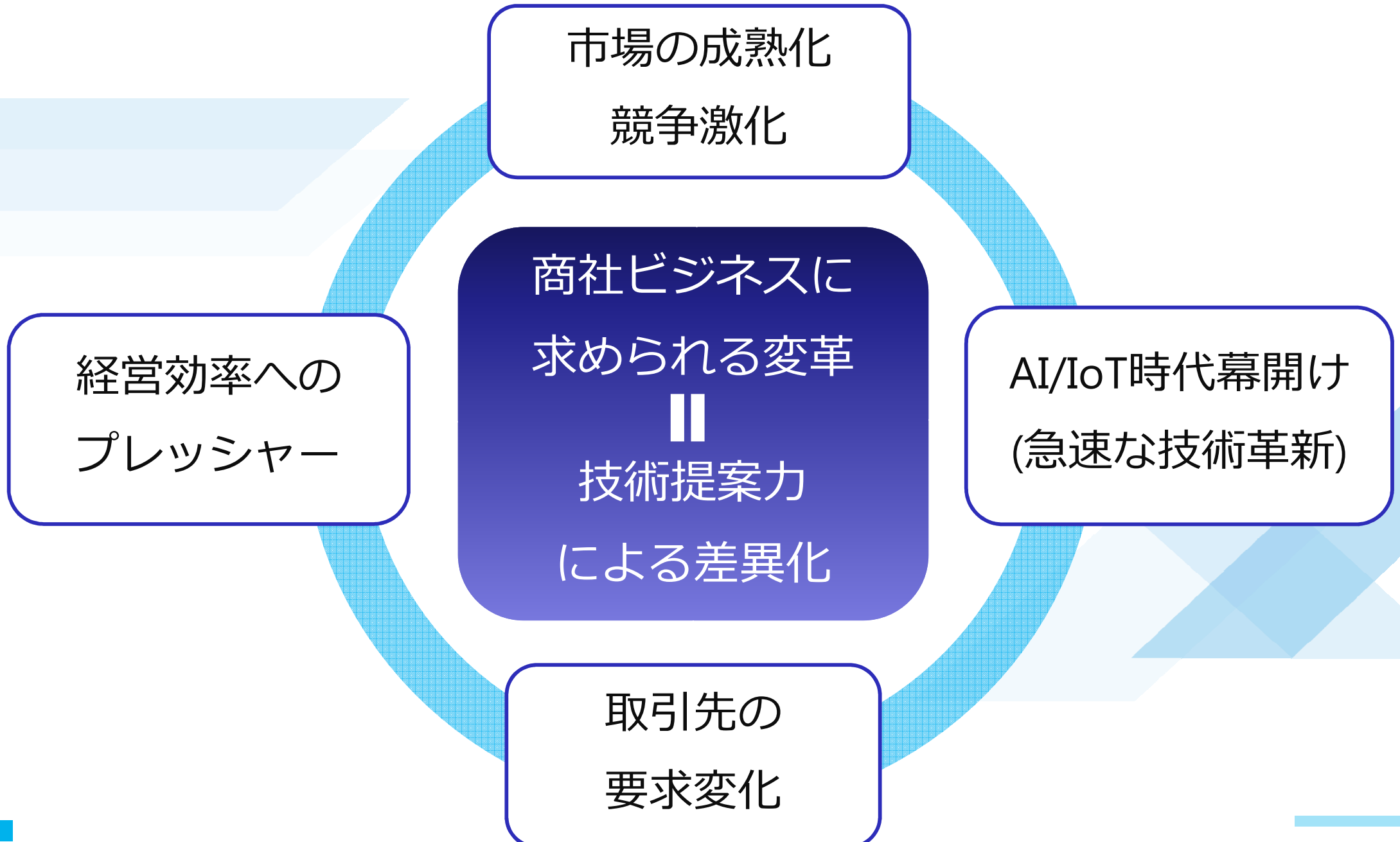
**UKCグループは、エレクトロニクスの分野で、
技術とイノベーションにより新たな価値を
創造し、社会の発展に貢献します**





社会に貢献する 技術商社として飛躍！

当社を取り巻く環境





Strengths

- AI/IoTの核となるソニー製CIS
- 顧客・仕入先との良好なリレーションシップ
- 車載用途LCDビジネスの確固たる基盤
- 幅広い事業形態
- AI/IoT関連の提携先

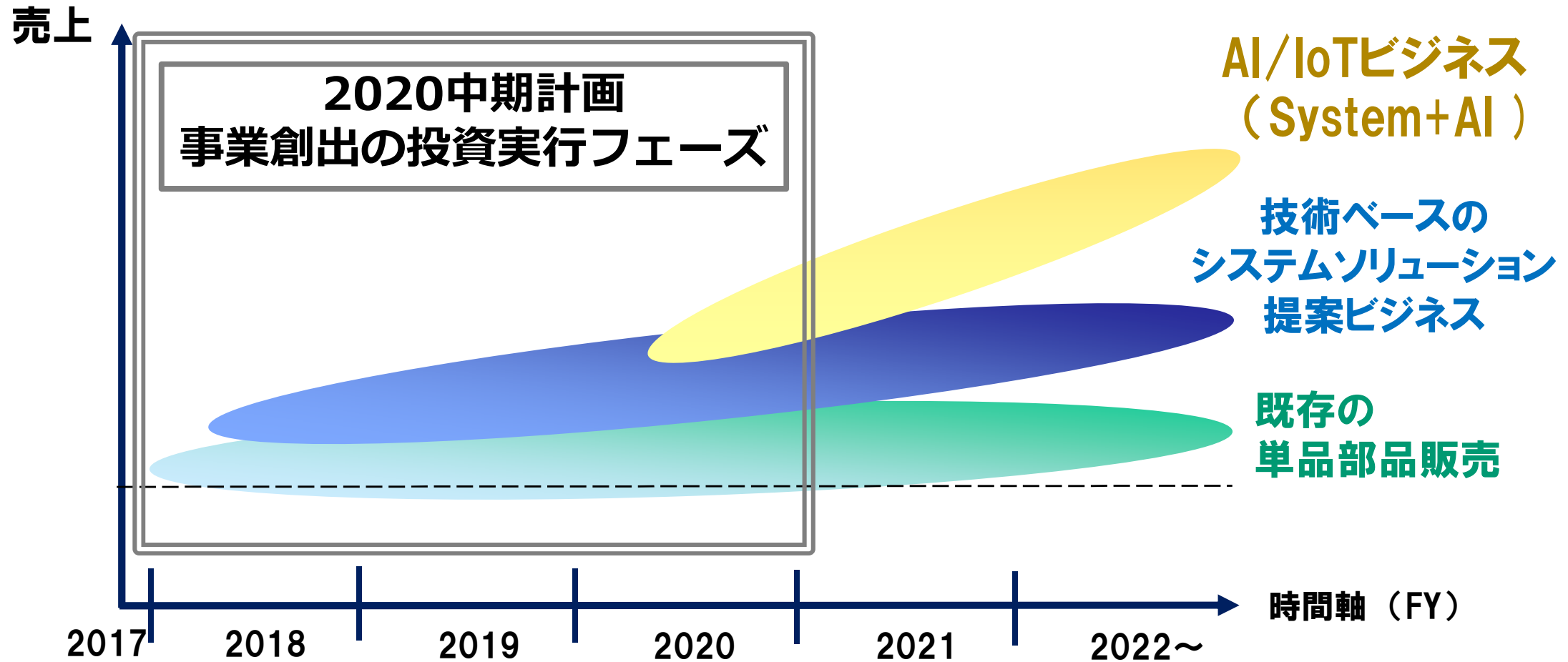
Opportunities

- AI/IoTの更なる拡大による半導体市場拡大
- 5Gの2020年までの商用化
- TOKYO2020に向けた4 K / 8 K放送開始
- キャッシュレス化の進行
- 未開拓の市場：中国・インド・ベトナム（EMS事業）・欧米





技術ソリューション提案 + AI/IoT投資の開花



2021年以降の高収益体質を目指して



FY2017下期

Stage 1

FY2018～FY2020

Stage 2

FY2021～

Stage 3

新体制による
改革実行

既存事業の再強化

新規/成長分野への
積極投資

高収益体質
&
投資開花



利益志向への転換

- 事業ポートフォリオの再構築
- グループ総合力と技術に基づくソリューション展開
- EMS事業のキャパシティ増強
- [映像機器]×[制御技術]によるシステム提案、アプリ開発

市場（商材×顧客/地域）の開拓

- 中国、ベトナムの深耕とインド、欧米への拠点進出検討





技術力強化を目指す積極投資

- 主力製品（ソニー製CISを軸）に当社技術力を付加したAI/IoT関連ビジネスの拡大

重点領域：自動車(CMS・ADAS)、医療、FA/ロボット

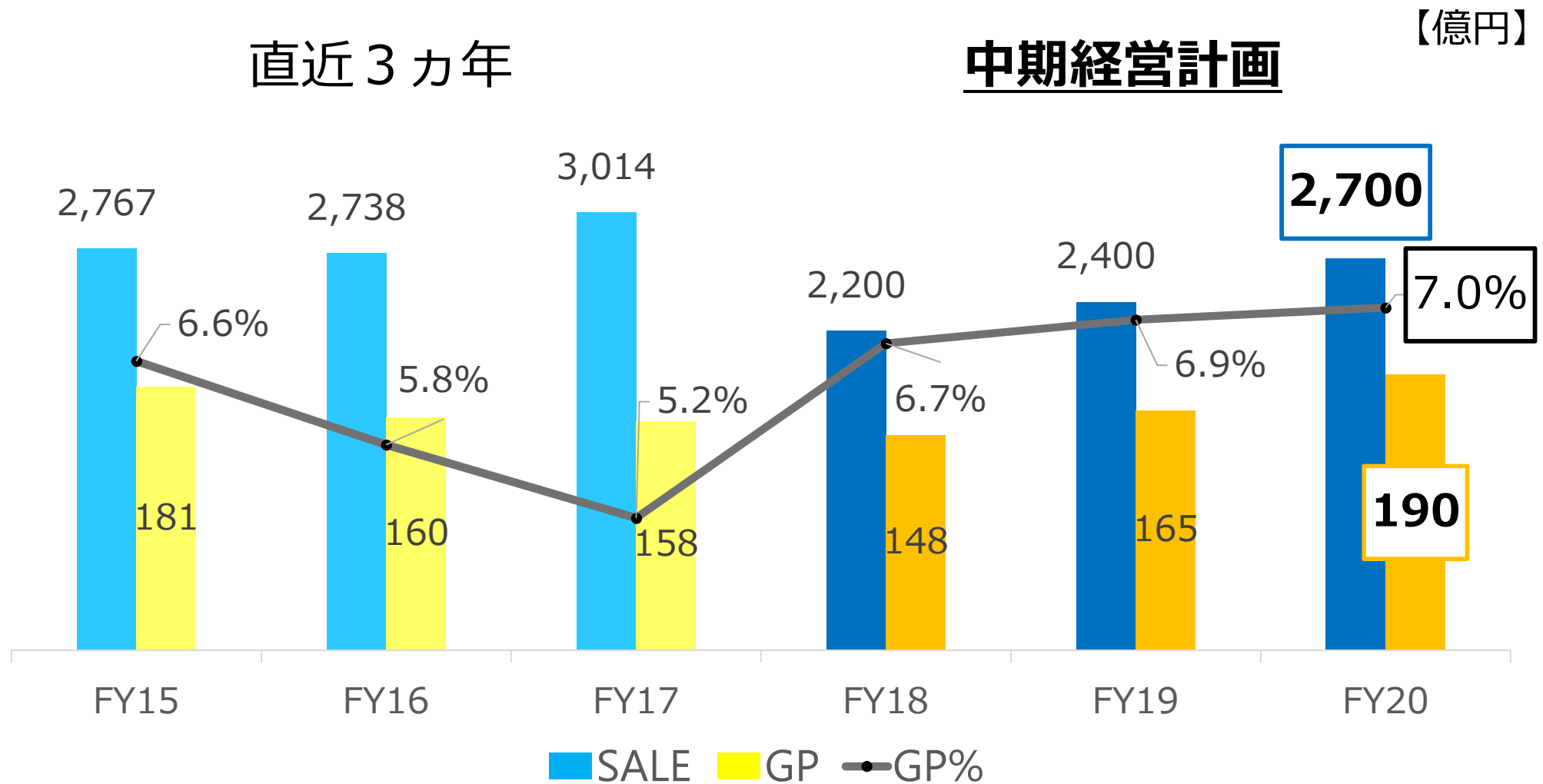
M & A 及び 資本提携

- 有機的成長を補完する戦略的M&A/資本提携を模索

中期数値目標

■ 2020年度

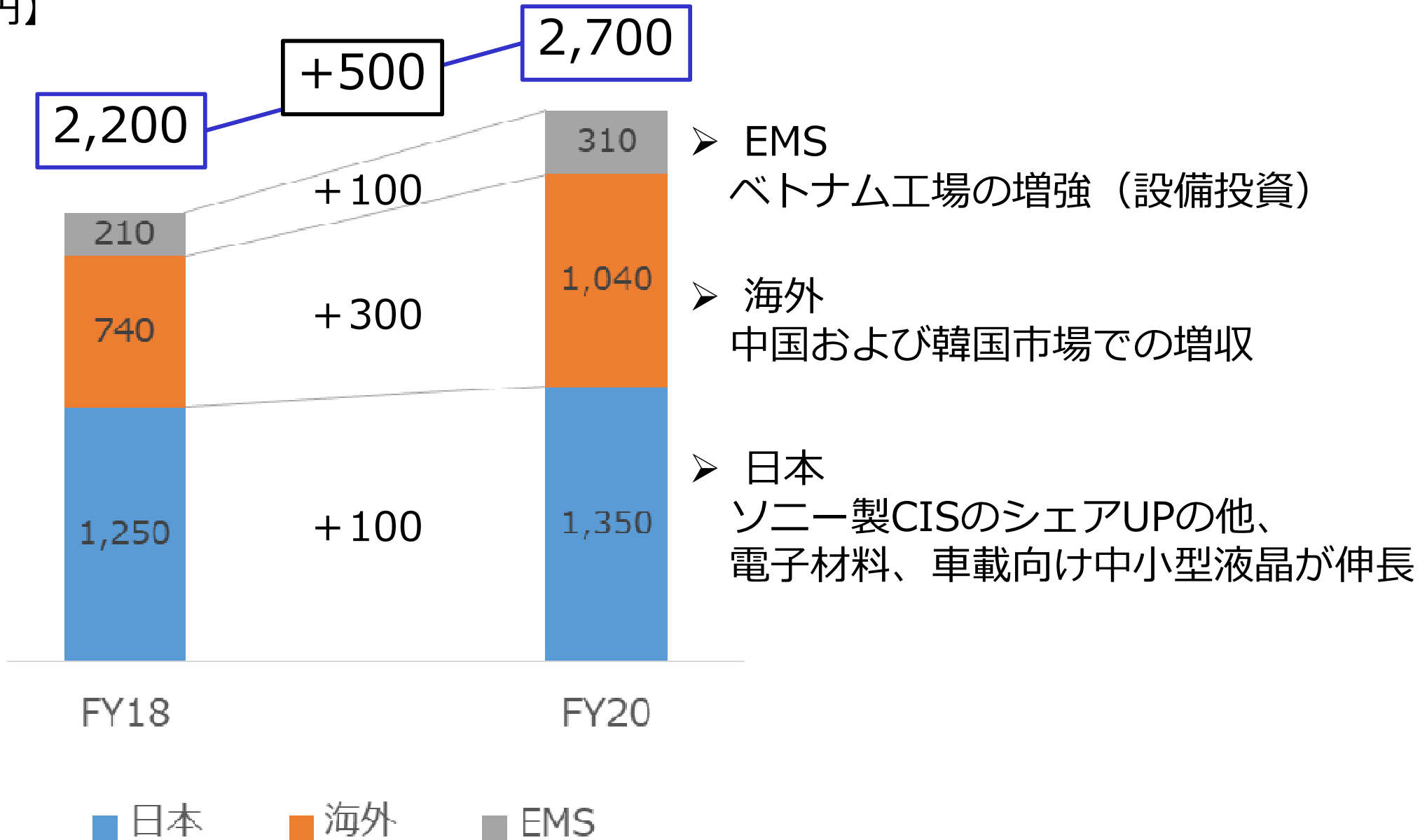
売上 2,700億円 売上総利益190億円のV字回復



売上高 FY2018 vs. FY2020



【億円】





財務戦略・資本政策の概要



目標とする経営指標

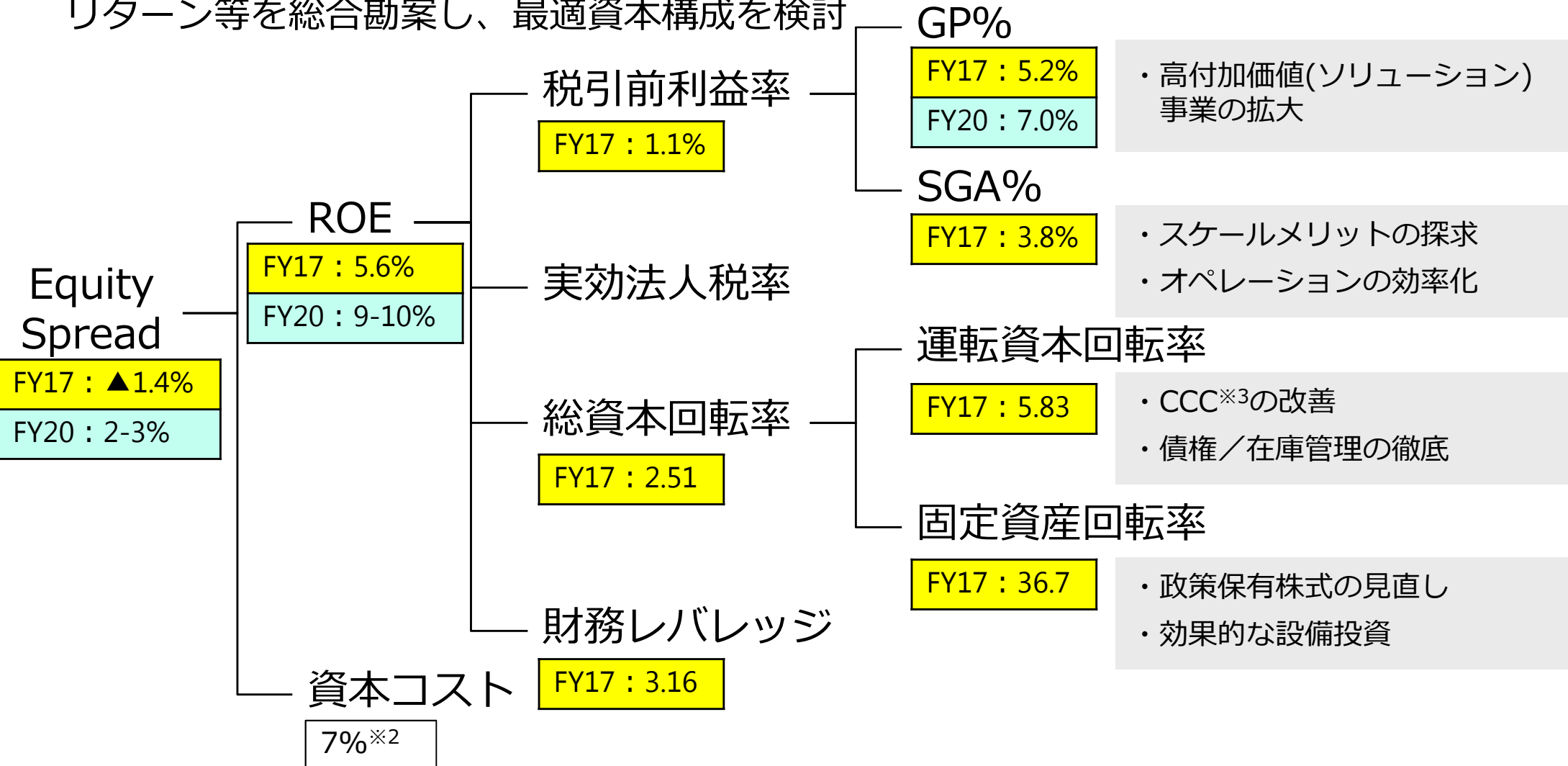


経営指標	目標値
ROE	9-10%
売上総利益率	7%



財務戦略・資本政策（資本生産性）

- ・ 商社ビジネスはROWC※1、EMS事業はROICの改善により、ROE向上を図る
- ・ 格付BBB以上(現状BBB+／ネガティブ<JCR>) の維持、事業リスク、投資家期待リターン等を総合勘案し、最適資本構成を検討



・ 高付加価値(ソリューション)事業の拡大

・ スケールメリットの探求
・ オペレーションの効率化

・ CCC※3の改善
・ 債権／在庫管理の徹底

・ 政策保有株式の見直し
・ 効果的な設備投資

※1 Return on Working Capital

※2 リスクフリーレート:1.5%(日本／海外投資家の構成より), β値:0.90-0.92, リスクプレミアム6%

※3 Cash Conversion Cycle

財務戦略・資本政策（資金使途）



- ・成長戦略投資（M&A・資本提携、ソリューション開発等）を強化
- ・ベトナムでの需要に鑑み、EMS事業を増強

	2017年度	2018-2020年度（3年間）
固定資産投資 （IT投資含む）	7.6億円 （内、EMS3.8億円）	40億円 （内、EMS20億円）
配当	9.4億円	38～42億円 （配当性向35%～40%）
成長戦略投資 + 運転資本増		40～44億円
簡易CF	27.7億円 〔 当期純利益 21.3億円 減価償却費 6.4億円 〕	122億円 〔 当期純利益 102億円 減価償却費 20億円 〕



連結配当性向：中長期的目標 35－40%





Environment

環境

- ・ 環境事業（新興国における環境事業の取組み）
- ・ グリーン電力証書購入検討
- ・ 環境教育・啓発活動（ペーパーレス化の推進等）

Social

社会

- ・ マダガスカル支援プロジェクト参画
- ・ NPS※に基づく取引先（仕入先/顧客）満足度の向上

※Net Promotor Score：推奨者（%）から批判者（%）を減算したもの

Governance

ガバナンス

- ・ 経営の透明性/健全性の確保（監査等委員会設置会社へ移行）
- ・ グループコンプライアンス体制の強化
- ・ リスクマネジメントの徹底



商社の重要資産「人」への投資強化

- 経営管理の強化および定着
- 海外各社のローカライゼーション強化
教育・ローテーション・現地採用
共通言語の採用×各社の人材育成 = UKCグループの総合力強化
- 好待遇による有望な新入社員・中途社員（技術系社員）の採用



過去からの学びを生かして

強靱なガバナンス体制の
もと**スピーディー**な経営を
行い、**技術商社**として
企業価値向上に邁進します

