



令和2年8月5日

各 位

会 社 名 双 葉 電 子 工 業 株 式 会 社
代 表 者 代 表 取 締 役 社 長 有 馬 資 明
(コード番号 6986 東証第一部)
問 合 せ 先 経 営 企 画 本 部 長 富 田 正 晴
T E L 0 4 7 5 (2 4) 1 1 1 1

中期経営計画「Futaba Innovation Plan 2023」について

当社は、本日開催の取締役会において、2020年度～2022年度を対象期間とする3ヵ年の中期経営計画「Futaba Innovation Plan 2023」を公表することについて決議いたしましたのでお知らせいたします。

当社は中期経営計画「Futaba Innovation Plan 2020」をベースに体質の強化等につとめてまいりましたが、世界情勢や市場環境の変化により、残念ながら業績の低迷が長引いている状況です。この現況を打破するため、本計画の基本方針を「体質の改革」、「深化と拡張」、「投資と挑戦」とし、業績の改善と発展を図ってまいります。

また本計画に基づき、積極的な投資を推進するとともに、引き続き株主還元を重視し、企業価値の向上に努めてまいります。

なお本計画の策定にあたっては、新型コロナウイルス感染症による当社の事業への影響が2021年9月末頃まで継続することを前提として経営目標の数値等を算出しております。

当社の事業に対する新型コロナウイルス感染症の影響の想定およびそれを踏まえた本計画の概要は、別紙のとおりです。

以上

Futaba Innovation Plan 2023

中期経営計画
(2020年4月～2023年3月)

双葉電子工業株式会社

2020年8月5日

Futaba Innovation Plan 2020 振り返り

ビジョン2020（前回ビジョン）

1. Futabaテクノロジーを進化させ、イノベーションを引き起こし、世界で躍進するリーディングカンパニーとなる
2. 自由で豊かな発想により、斬新な技術や製品を次々に生み出す企業となる

基本方針

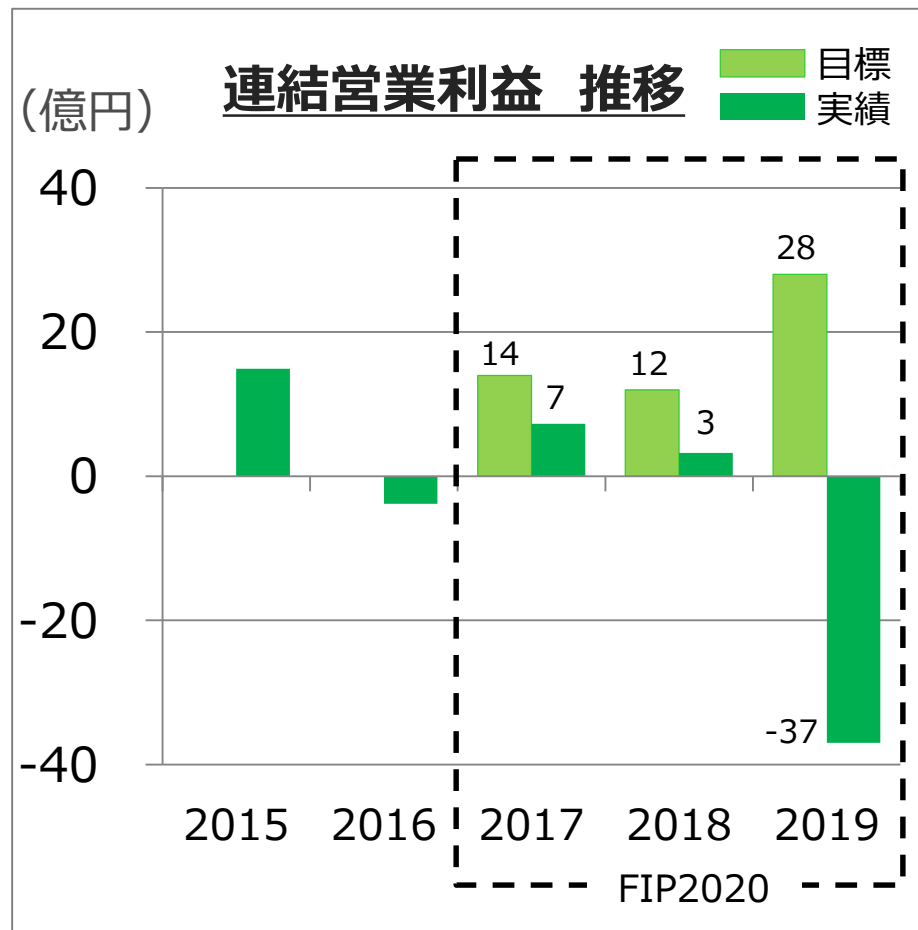
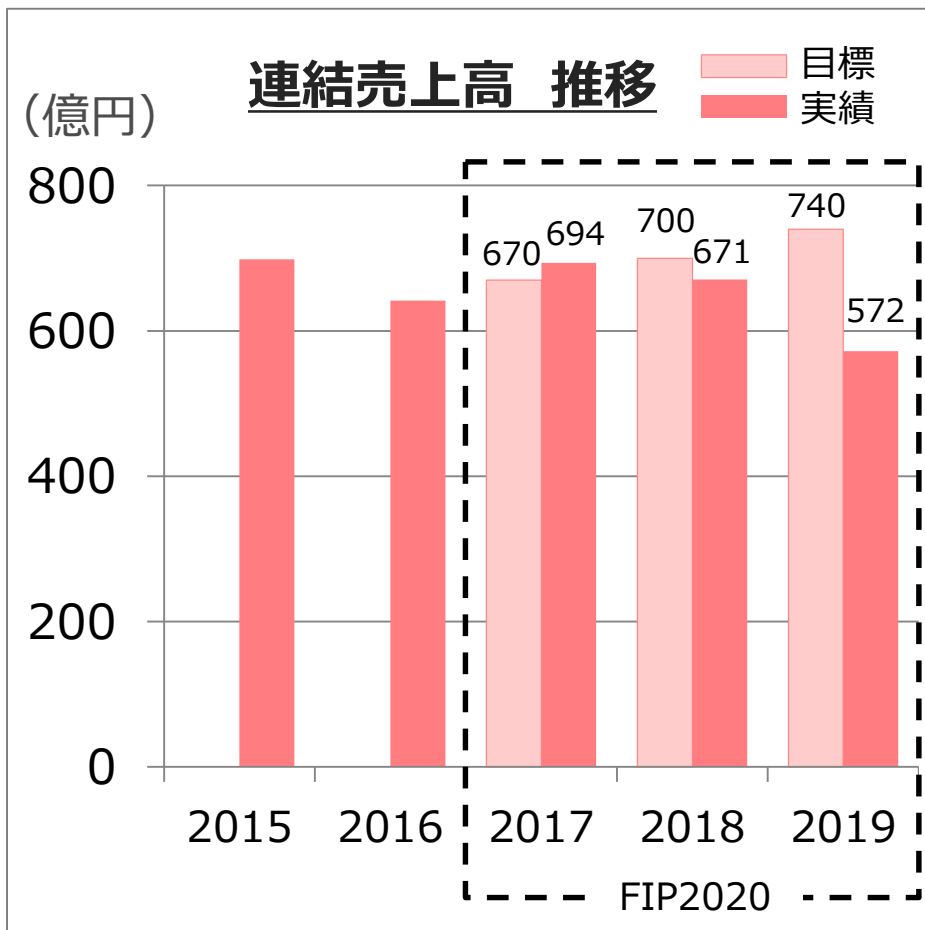
- ・次期成長に向けた体質の改革
- ・自社の強みを進化させ、成長事業へ革新

重点施策

- 電子デバイス関連事業
 - ・「ヒトとモノとの快適なインターフェイス」のニッチトップを目指し変革
 - ・信頼性の高い通信技術を基盤とした新たな製品で用途拡大
- 生産器材事業
 - ・ICTを徹底活用した「工程の知能化」によってモノづくりの合理化に貢献

業績推移

自社の強みを活かした新製品の開発を進めるも
主力製品の移行期となり、業績は減収減益となった



Futaba Innovation Plan 2020 経営目標振り返り

	2019年度 目標	2019年度 実績	差
電子デバイス関連事業	408	270	-138
生産器材事業	332	302	-30
売上高（億円）	740	572	-168
電子デバイス関連事業	12	-37	-49
生産器材事業	16	-0	-16
営業利益（億円）	28	-37	-65
営業利益率	4%	-6.5%	
D O E（2019年3月期）	3%	3.5%	

未達要因

- ・市場、顧客のニーズに合致する製品をタイムリーに提供できなかった
- ・コスト競争力を改善できなかった
- ・事業の取捨選択や必要な投資ができなかった

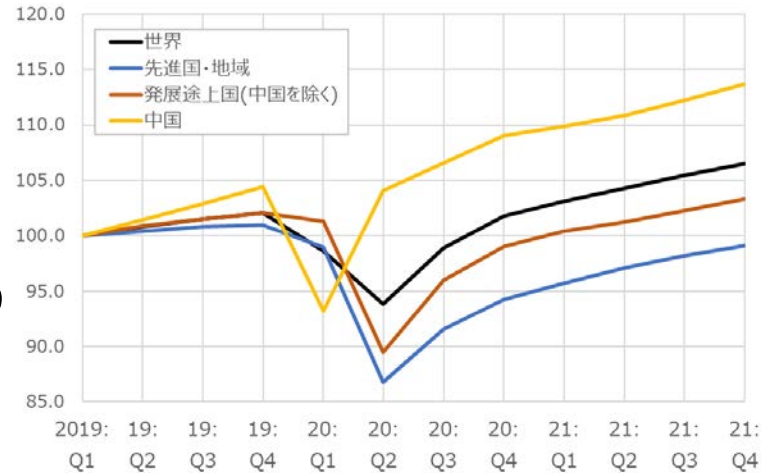
本中計の課題

- ① **市場、顧客の真のニーズの先読み**
マーケティング力の強化
- ② **高コスト体質からの脱却**
事業の取捨選択、業務効率改善
- ③ **次期主力となる新事業の創出**
戦略的な投資、経営資源の集中

新型コロナウイルスの影響について

● 社会的動向

- ・新型コロナウイルスの世界的な感染拡大が発生
- ・世界の経済活動は2020年2Q（4月～6月）に底をうち、その後回復に向かうとみられるが、パンデミックの再発生やロックダウン期間の延長などのリスク要因も見込まれている(IMF WEO改訂見通しより)



四半期毎の世界GDP予測

(IMF世界経済見通し(2020年6月改訂) 参照)

● 当社事業への影響

- ・車載および映像機器向け製品の需要減により売り上げが減少
- ・ロックダウン、テレワーク等の影響による開発計画の修正が発生
- ・半導体製造装置およびIT関連機器向け製品は2020年6月以降受注増加の傾向



当社を取り巻く事業環境も世界経済同様に2020年2Q（4月～6月）に底をうち、2021年3Q（7月～9月）頃に回復するという前提で中期経営計画を策定

■ 当社のアフターコロナ対応

● 想定される社会・市場の変化

- ・「感染防止」「3密回避」といった新しい社会的ニーズが発生
- ・国内回帰を含むサプライチェーンの見直しによるリスク分散の進行



社会の変化に適応し、新たな製品・サービスを展開

<アフターコロナへの適応>

- ・感染防止対策としてテレワーク化、在宅勤務の推進
- ・インターネット、SNS、Web会議等の活用および
実店舗販売からWeb販売へのシフトによる営業活動の効率化
- ・リスク回避を目的としたサプライチェーンの見直し

<アフターコロナの需要に応える本中計期間の製品・サービス>

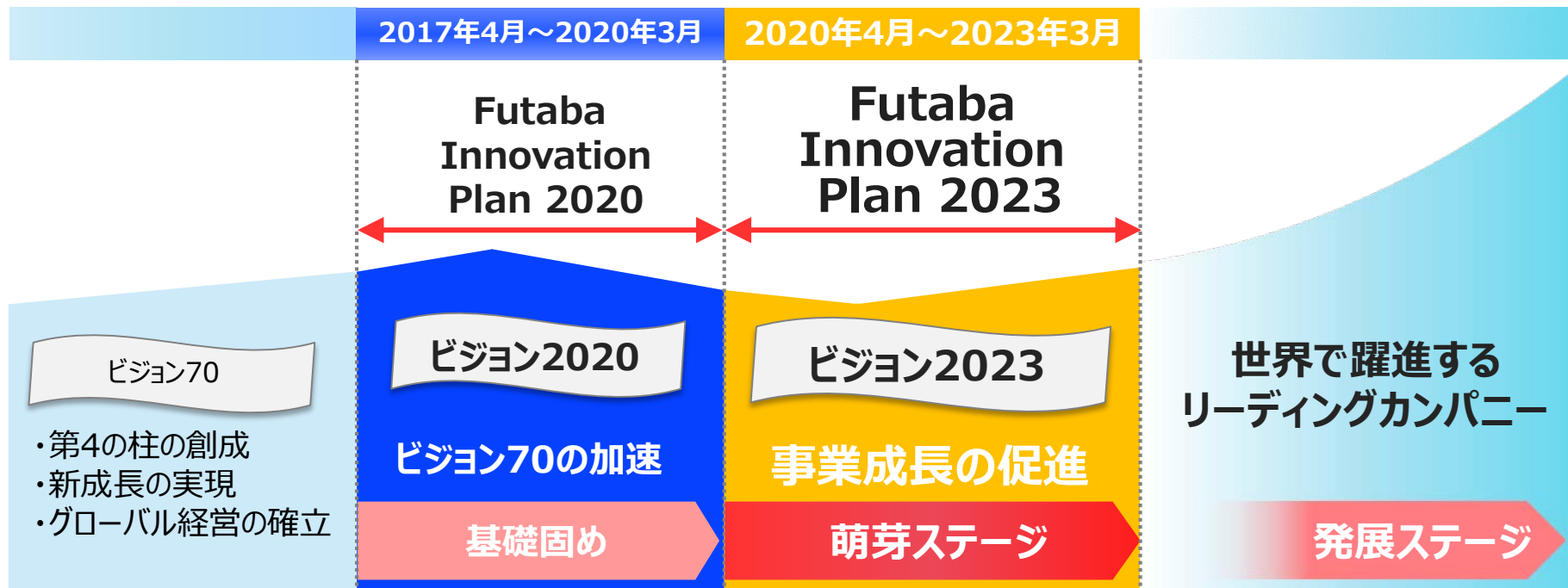
【電子デバイス関連】

- ・公共交通機関に代わる小規模移動手段としての自動車向け有機EL・タッチセンサー
- ・インフラ保全、災害対策の省人化を実現するドローンシステム
- ・生産工程の自動化・省人化に貢献するロボティクス製品

【生産器材】

- ・遠隔監視による生産工程の管理を実現するIoTモニタリングシステム
- ・グローバルな安定調達を可能にするWeb受託加工サービス

Futaba Innovation Plan 2023 位置付け



FIP2020の主な取り組み

- M&Aによりソフト・システム開発力を強化→サービス事業へ領域拡大
- 生産拠点の再編→蛍光表示管と有機ELの生産拠点を集約
- 新規事業の創出→IoT、協働ロボット、CFRP等の研究開発プロジェクトを事業部へ移管

FIP2023の位置付け

**コスト構造改革による収益改善とともに
積極投資により、ビジョン2020で育った芽の成長を促進**

FIP2023ビジョンと基本方針

企業ビジョン

Futabaテクノロジーを進化させ、
世界で躍進するリーディングカンパニーを目指します

ビジョン2023

新たな価値を創出し、持続可能な社会創りに貢献する

高品質な製品を生み出す確かな技術を有するメーカーとして、
「モノづくりを基軸としたソリューション」により事業領域を拡大

課題

- ①市場、顧客ニーズの先読み
- ②高コスト体質からの脱却
- ③次期主力となる新事業創出

基本方針

「体質の改革」→課題①②

・事業ポートフォリオの再構築、組織再編、コスト構造改革

「深化と拡張」→課題①③

・固有技術の進化、利便性の高い製品の供給、合理化ソリューションの提供

「投資と挑戦」→課題③

・新たな価値を持続的に創出するための積極的な投資

FIP2023基本方針 体質の改革

事業ポートフォリオの再構築

- ・ハードを核にソフト・サービスへ事業領域を拡大
- ・技術・製品の用途拡大で次期主力事業を創出
- ・成長市場に向けた事業の取捨選択と経営資源の集中

持続的な成長に向けた 企業体質の改革

コスト構造改革

- ・生産性の改善や材料費率の低減等による変動費率低減
- ・拠点統廃合等による固定費削減
- ・業務効率改善による間接労務費削減

組織再編

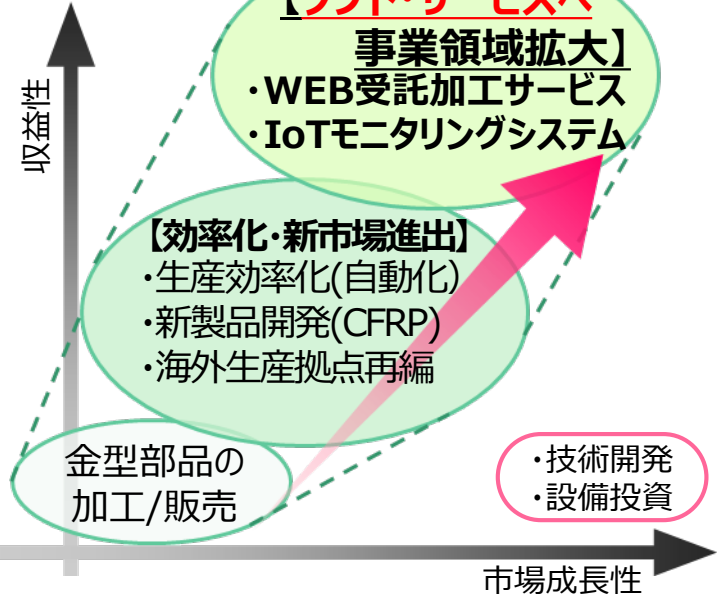
- ・製販の一体化→顧客視点の対応強化
- ・BtoBとBtoCの分離→スピードアップ
- ・事業化の加速→事業化プロジェクトの活用
- ・人事制度改革→意欲・能力のある人材の積極登用による活性化

FIP2023基本方針 体質の改革

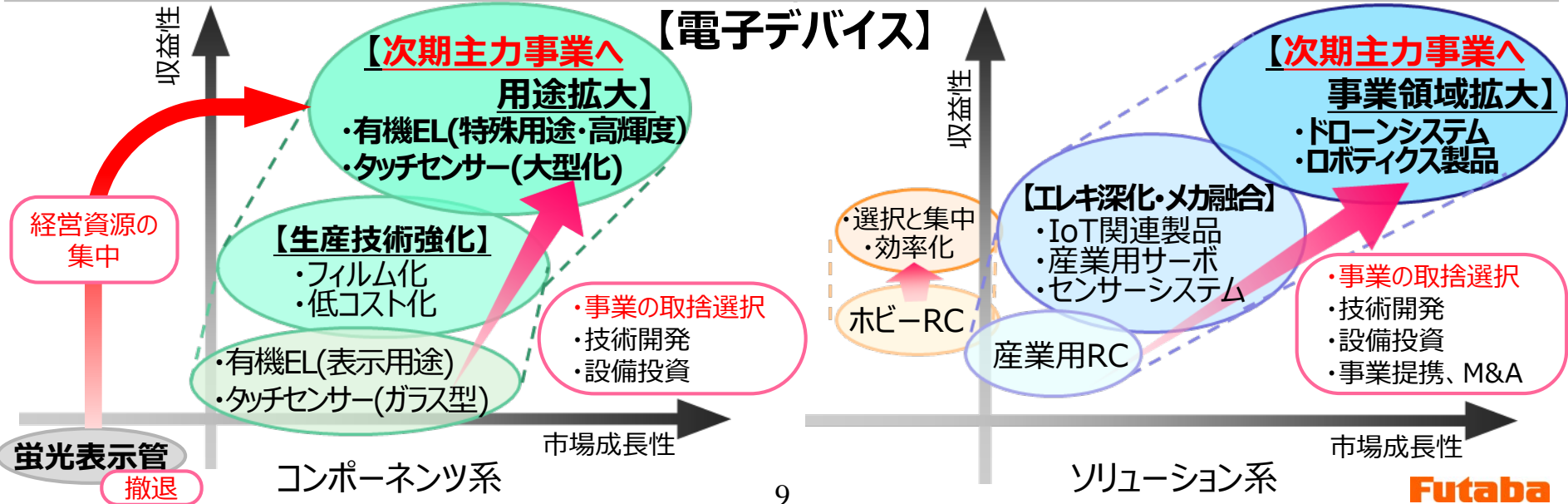
事業ポートフォリオの再構築

- ハードを核に**ソフト・サービスへ**事業領域を拡大
- 技術・製品の用途拡大で**次期主力事業**を創出
- 成長市場に向けた**事業の取捨選択**と経営資源の集中

【生産器材】



【電子デバイス】



FIP2023基本方針 体質の改革

コスト構造改革

- ・**変動費率改善** 生産性の改善や材料費率の低減等による変動費率低減
- ・**固定費改善** 拠点統廃合による固定費削減、業務効率化による間接労務費削減

変動費

収益改善効果額 2022年度 36億円
変動費率改善 5.6%ポイント

- ・低コスト化に向けた
製品仕様の抜本的見直し
- ・生産工程の自動化による工数削減
- ・適正品質に基づく管理体制の最適化
- ・グローバル調達組織の全社的活用
- ・部材の共通化および調達・運用計画の
最適化による在庫圧縮

固定費

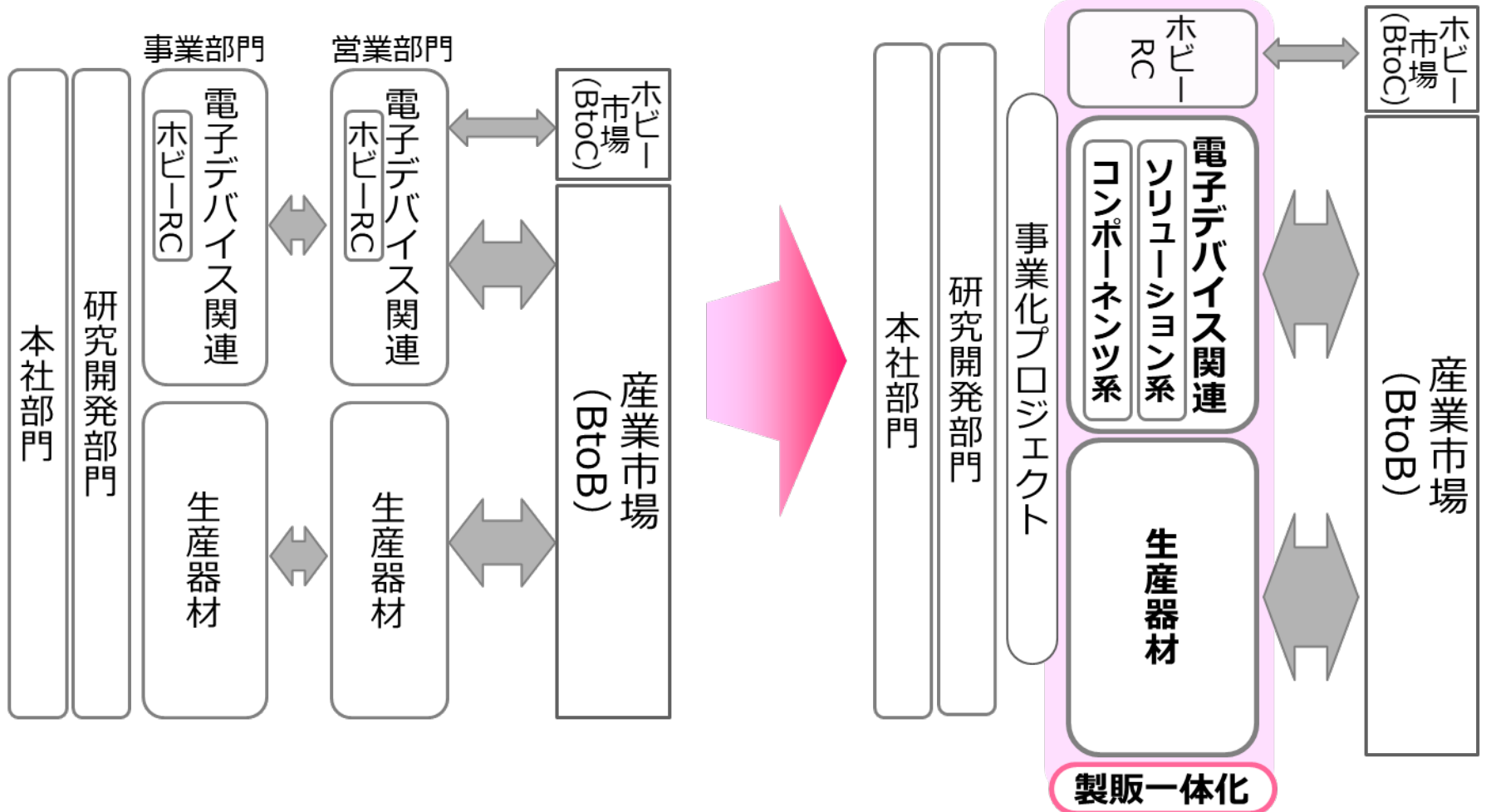
収益改善効果額 2022年度 18億円

- ・生産拠点の集約とその目的の達成
- ・営業活動のオンライン化による拠点の削減
- ・組織再編と人員配置の最適化による
業務効率の改善
- ・DXの推進による定型業務の工数削減
- ・外注の活用による間接コストの変動費化

FIP2023基本方針 体質の改革

組織再編

- ・製販の一体化 市場と事業部門とを密着させ顧客視点での対応力を強化
- ・BtoBとBtoCの分離 業態に応じた組織構成により個々の事業をスピードアップ
- ・事業化の加速 事業化プロジェクトを全社に展開し事業化を促進
- ・人事制度改革 意欲・能力のある人材の積極登用による活性化



FIP2023基本方針 深化と拡張

コンポーネンツ系

投資額 18億円

売上増加額（5年後） 50億円

独自構造・独自工法で差別化

市場要求

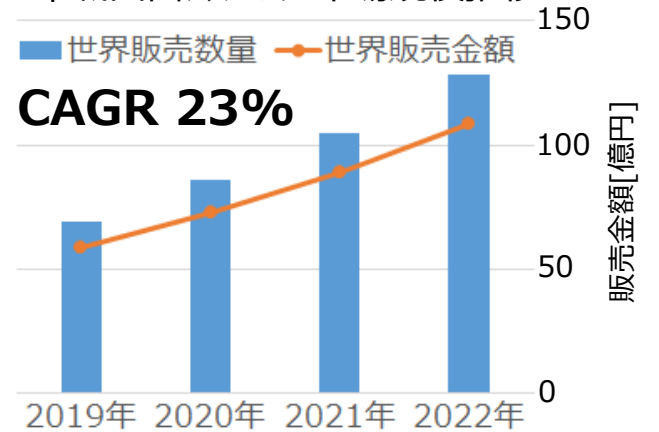
ディスプレイの大型化
カバーガラス一体化



車内空間デザインの
自由度向上



車載曲面タッチセンサ-市場規模推移



出典：富士経済

Futabaのモノづくり

■ タッチセンサー
・ガラスタイプ



■ フィルムタイプ



■ 大型曲面カバーガラス



飛散防止ガラス工法

独自開発IC

当社の強み

FIP2023基本方針 深化と拡張

コンポーネンツ系

投資額 19億円
売上増加額（5年後） 40億円

特殊用途に注力して用途拡大

◆非表示用途（光源モジュール）

■業務用プリントヘッド

市場要求

2020年度→2022年度

高精細化 → 2倍

高速化 → 2~5倍

高精細

高耐久・長寿命

当社の強み

素子技術と
プロセス開発による
高輝度化

Futabaのモノづくり

- 有機ELディスプレイ
- ・表示用途
- ・非表示用途
- 民生用プリントヘッド



◆表示用途

- フィルム有機ELディスプレイ
- 車載用有機ELディスプレイ

市場要求

薄型・軽量

高視認性



低コスト構造

車載信頼性

FIP2023基本方針 深化と拡張

ソリューション系

投資額 21億円
売上増加額（5年後） 60億円

コア技術とアライアンスで新事業領域へ展開

市場トレンド

IoTの普及

ロボットによる省人化

ドローンの産業利用

Futabaのモノづくり

■産業用無線機器



■ドローン・ロボット用部品



◆メカ・エレキ
融合製品

■IoT関連製品



■産業用サーボ



■センサーシステム



◆ソリューション事業

■産業用ドローンシステム



信頼性の高い機体を
有線給電で長時間飛行可能にし
インフラ保全、災害対策用途へ展開



■ロボティクス製品

製品ラインナップを拡充し
協働ロボットやモビリティ等の
新市場へ展開

当社の強み

無線通信技術

アクチュエータ
一体化技術

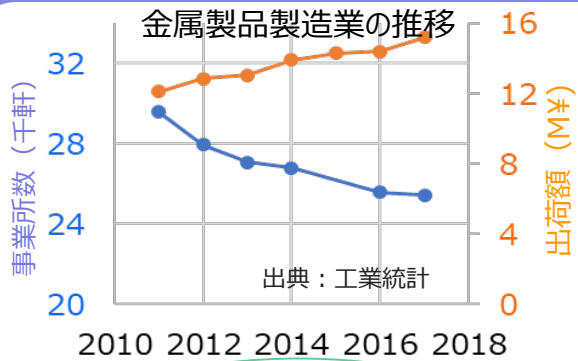
機体制御技術

FIP2023基本方針 深化と拡張

生産器材

投資額 52億円
売上増加額（5年後） 80億円

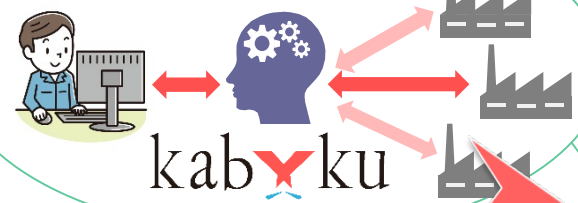
高品質なハード製品を核にソフト・サービス分野へ



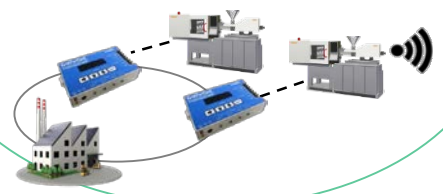
- 市場要求**
- 歩留向上
 - 稼働率向上
 - 合理化

- 当社の強み**
- 機械学習応用
 - 電子機器開発
 - WEBサービス開発
 - 自社の加工現場

■ WEB受託加工サービス



■ 遠隔監視 金型内計測システム



■ IoT モニタリングシステム



Futabaのモノづくり

- プレート
- モールドベース



■ 金型内計測システム



■ 厚板CFRP『フェルカーボ』

当社の強み

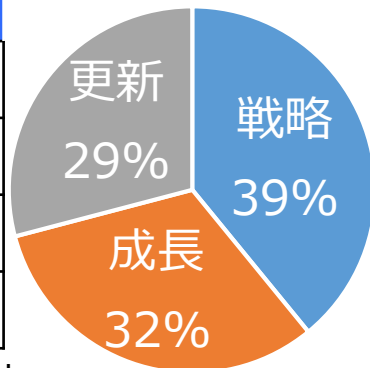
- 厚板(10~45mm)
- 加工技術開発
- 材料開発



FIP2023基本方針 投資と挑戦

◆戦略、成長への積極的な投資を推進

分類	金額(億円)
戦略投資	43
成長投資	35
更新投資	32
合計	110



※中計3カ年累計

全体の71%を戦略、成長に投資

●『戦略投資』
長期的に企業価値を向上させるため実施する
新規事業に向けた投資

●『成長投資』
利益の中核となる事業の収益性改善や
生産能力強化に向けた投資

※M&A費用は上記投資以外に計上

戦略投資／新規事業開拓

- 電子デバイス関連 29億円
 - ・フィルムセンサー、カバーガラス開発、
新部品開発、センサー・ロボティクス開発
- 生産器材 14億円
 - ・全加工モールドベース関連、新材料開発

成長投資／収益性改善・生産能力強化

- 電子デバイス関連 17億円
 - ・EMS SMT生産能力強化、
ディスプレイ関連製品性能向上
- 生産器材 18億円
 - ・モールドベースおよびダイセット
生産能力向上

環境への取り組み

環境への取り組み

環境方針：基本理念

自然の営みを尊重し、次世代へ「負の遺産」を残さないよう、
環境負荷の低減に取り組み、持続可能な社会の実現を目指します

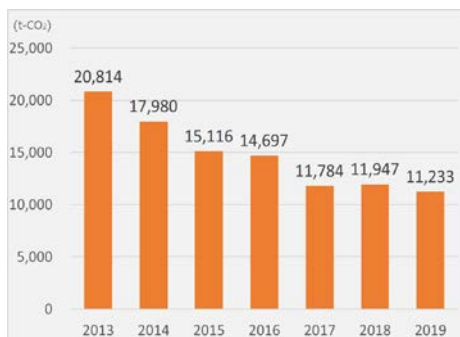
① 低炭素社会に向けた取り組み

● 温室効果ガスの排出量削減

- ・パリ協定目標値（2013年度比26%減）達成済み
- ・今後も同水準を維持できるよう活動を計画

● 廃棄物の再資源化率

- ・2019年度実績 グループ全体 94.1%
 日本国内 99.9%
- ・目標値99.0%以上を達成すべく活動を計画



温室効果ガス排出量推移
(単体)



廃棄物の再資源化率推移
(グループ全体)

② 環境配慮製品への取り組み

限りある資源の有効活用で、環境を保全する

- ・樹脂の無駄を削減する
成形金型関連機器
→CO₂削減効果30～40%



ホットランナシステム

- ・多種センサーにより金型内を見える化し
条件設定を効率化する製品
→金型立上げ時
歩留改善効果3～5%



金型内計測システム

- ・製品や設備の軽量化に
寄与するCFRP製品
→省力機器における
電力削減効果5～9%



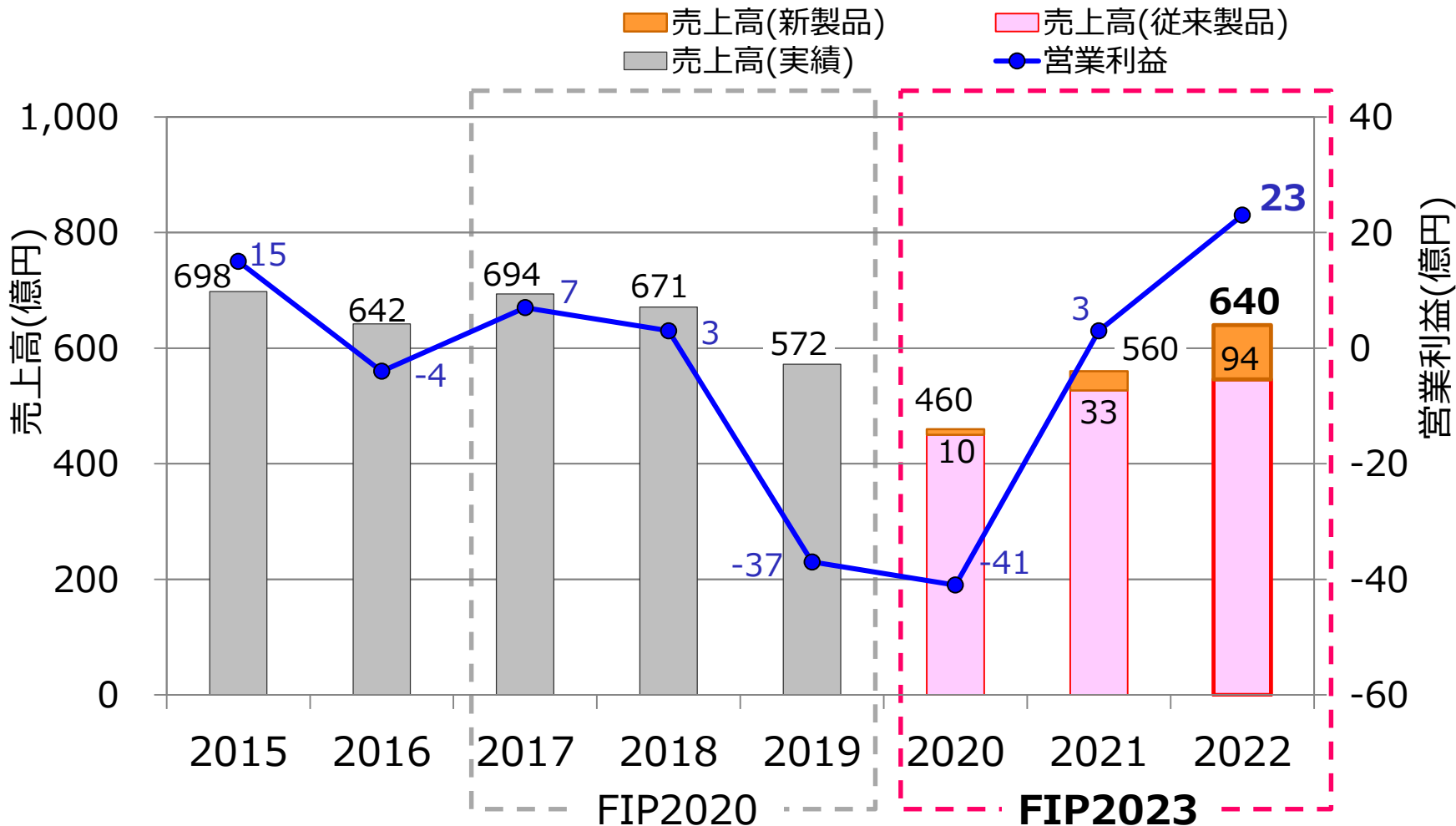
厚板CFRP『フェルカーボ』

經營目標

経営目標（業績）

2022年度 連結売上高640億円 営業利益23億円

連結売上高・営業利益推移



経営目標（業績）

＜売上高＞

（金額単位：億円）

	2019年度 実績		2022年度 目標		2019年度 対比	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	伸長率
電子デバイス関連事業	270	47%	290	45%	20	7%
生産器材事業	302	53%	350	55%	48	16%
売上高	572	100%	640	100%	68	12%

＜営業利益＞

（金額単位：億円）

	2019年度 実績		2022年度 目標		2019年度 対比	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	伸長率
電子デバイス関連事業		-37	3		40	
生産器材事業		-0	20		20	
営業利益 （営業利益率%）		-37 (-6)	23 (4)		60	

※為替:1\$=105円

営業利益改善の効果想定

材料費率低減および生産性改善を主としたコスト構造改革により
2022年度に営業利益23億円を達成

電子デバイス関連

生産器材

(億円)



経営目標（株主還元）

当社は株主の皆様への利益還元を経営上の最重要課題の一つと認識し、継続的かつ安定的に実施することを基本方針としています。

この基本方針の下、本中期経営計画の期間中は連結配当性向30%を目安とし、安定配当としての下限を1株につき年間28円とします。

当社は、継続的・安定的な収益体制の構築と中長期的な企業価値向上に向けた成長を最優先課題と認識しております。そのため、本中期経営計画の期間中に製品ポートフォリオの見直しや構造改革等の戦略・成長投資に78億円、既存設備の更新投資に32億円の投資を行う計画であり、その投資によって収益の改善や今後の持続的な成長につなげてまいります。

なお、本投資によって3年間累計で約50億円の営業キャッシュフローを見込んでおり、5年目以降は投資額を大きく上回るキャッシュフローを創出する計画です。

発展ステージ（目指す姿）

発展ステージ（目指す姿）

	連結売上高	連結営業利益	ROE
数値目標	1,000億円	100億円	8%

IoT、ロボティクス時代を支えるシナジー製品

組織再編・連携強化によりシナジー製品の開発に注力

無線
HMI

ロボティクス

直観的
操作

予知保全

非表示用途
タッチセンサー

生産工程合理化を促す 器材・サービス

変革が進むモノづくりの合理化をリードする
ビジネスモデルへ革新

環境負荷低減につながる製品

コア技術を用いた
高品質な製品の開発に注力

マスカスタム
市場

新材料

エコ市場

**私たちFutabaグループは
なくてはならない器材・サービスを創出し
世界の発展に貢献します**

注意事項

本資料に記載されている将来計画の業績については、当社が現時点で入手している情報に基づいた見通しであり、実際の業績は様々な要因により、これらの見通しとは異なる結果になる可能性があります。