



新中期経営計画 2021-2023



2021年2月8日

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

2023年に向けての展望



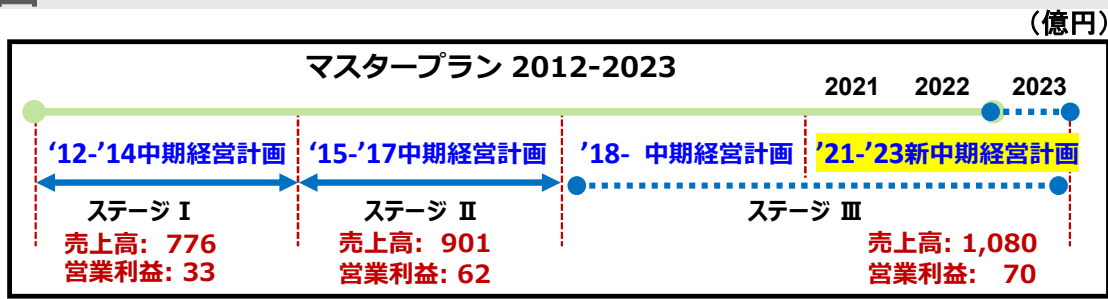
回復、成長、多様化

■ 経営基盤の強化

- ▶ 車載、インダストリー、家電関連の全ての市場において今後拡大が見込まれる分野、特に脱炭素関連のアプリケーションに注力し、リソースを集中する。
- ▶ デジタル化、DX等を通じ業務プロセスを継続的に発展させる。

- SDGs(持続可能な開発目標)実現への貢献を目指し、ESG(環境・社会・ガバナンス)に積極的に取り組む。

マスタープラン ステージI、II、III、および新中期経営計画



ステージ I 目標、実績
2012 - 2014

ステージI: オペレーションの再構築と基礎固め

- 売上高目標、実績: 600 → 776
- 営業利益目標、実績: 50 → 33

ステージ II 目標、実績
2015 - 2017

ステージII: 市場開拓と成長

- 売上高目標、実績: 1,000 → 901
- 営業利益目標、実績: 50 → 62

ステージ III 目標、計画
2018 - 2023

ステージ III: 成長と多様化 (2023年計画)

- 売上高目標、計画: ≥1,000 → 1,080
- 営業利益目標、計画: 100 → 70

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

マスタープラン ステージⅢを延長し、 対象期間を2018-2023とした理由



1. 当初マスタープラン ステージⅢ (2018-2021) は、2018-2021の4年間を対象とし、M&Aによる成長を織り込み、2021年に売上高1000億円以上、営業利益100億円を数値目標としていた。
2. 米中関係悪化の長期化による悪影響を視野に入れ、2020年にマスタープラン ステージⅢを1年間延長し、2018-2022を対象とすることとした。
3. 昨今、新型コロナウイルス感染症 (Covid-19) の再拡大により、マーケットの回復が更に遅れる懸念が高まった。
4. その結果、当社はマスタープラン ステージⅢを更に1年間延長し、新中期経営計画 (2021-2023) を策定することとした。

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

中期経営計画2021-2023の前提条件



- Covid-19の世界的流行の収束の兆しが見えないことから、本中期経営計画は、市場環境が2020年と同程度で継続することを前提とする。
- 市場の不確実性を考慮し、本中期経営計画ではM&Aを数値目標に織り込まなかった。しかしながらM&A対象会社の選定・検討は積極的に継続し、良い候補先が見つかった場合は実行する。

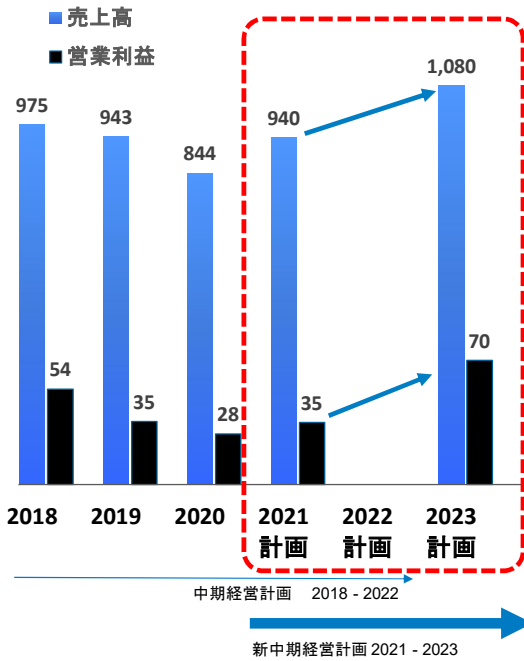
Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

5

中期経営計画2021-2023



(億円)



2023年計画	
売上高	1,080
営業利益	70

市場の大きな変化

- 米中関係の悪化およびCovid-19による、2019年および2020年の売上高、営業利益への影響は深刻だった。
- Covid-19の世界的流行収束の兆しが見えないことを踏まえ、本中期経営計画は、市場環境が2020年と同程度で継続することを前提とする。
- この前提に基づいても、2023年に営業利益は過去最高値を達成する計画。
- Covid-19により顕在化する不確実性を考慮し、向こう3年間のローリングフォーキャストを策定する。一年後、前提条件が大きく変更した場合は、最新の状況を反映し中期経営計画を更新する。

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

2021-2023年の重点取り組み事項



マスタープランの仕上げとして、売上高・営業利益の拡大を継続していく。
加えて、ターゲットマーケット、製品ラインナップの更なる拡充により、
経営基盤を強化する。

市場

車載：EV/xEV関連に注力し、マーケットリーダーになる。
インダストリー・家電：脱炭素、デジタル化、および医療関連のアプリケーションに集中する。

研究開発

オープンイノベーションによる大学等との共同開発、コイル、ノンコイルの分野における技術提携を推進する。

業務プロセス

ITシステムを最大限活用し業務効率を改善することで、諸経費を最小化する。

M&A

更なる成長のため、M&A対象会社の選定・検討を積極的に継続していく。

数値目標



2021－2023年

売上高 1,080 億円

営業利益 70 億円

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

8

数値目標の詳細



損益計算書

(億円)

	既存 ビジネス	M&A	全体
売上高	1,080	*	1,080
営業利益	70	*	70

KPIs

- ✓ ROIC (投下資本利益率) : 6.39%
- ✓ CCC : 70日が指標

目標の前提条件

為替レート	米ドル/円	104.9
	ユーロ/円	123.8
	人民元/円	16.0
銅価格	8,000 米ドル/トン	

(注)

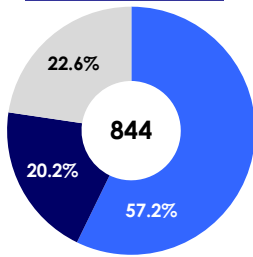
- ✓ M&A対象会社の選定・検討は積極的に継続する。
- ✓ * 箇所は、現時点では未定、追って将来決定する。

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

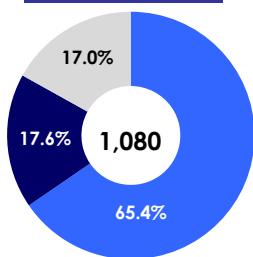
市場別数値目標



2020年実績



2023年計画



■ 車載 ■ インダストリー ■ 家電

	(億円)		
	2020年実績	2023年計画	CAGR
車載 関連	498	707	12.39%
インダストリー関連	170	190	3.78%
家電関連	176	183	1.31%
全体	844	1,080	8.57%

(注) 2021年度における市場の再定義により、従来「家電」に属していた一部製品を「車載」に区分変更している。
2020年度の数値についても変更後の新区分に組み替え、その結果、15億円が「家電」から「車載」に移っている。

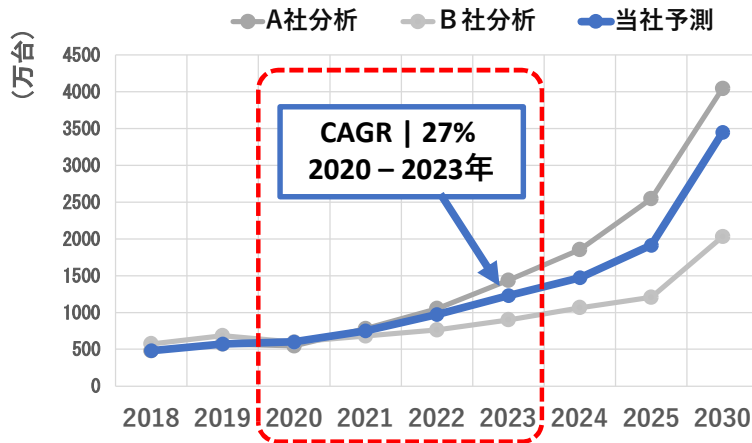
- ✓ **車載**
EV/xEV市場は大幅成長
- ✓ **インダストリー、家電**
FA、DX、5G、脱炭素化関連のアプリケーションは安定成長

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

EV/xEV 市場での成長



xEV車の世界販売台数予測



xEV市場CAGR (2020-2023年) 27%と予測。

2023年、当社売上全体に占めるEV/xEV関連の割合を20%以上にすることを旨す。

当社売上高の成長は、2020-2023年CAGR40%を旨す。

本グラフはxEV車販売台数予測値を表す。
アナリスト2社の分析に基づき、当社予測値を算出している。

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

車載関連マーケット



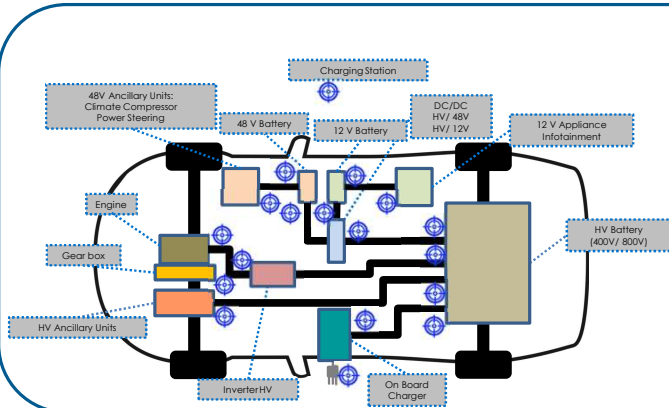
ACTUATOR
(ABS, Injection coil, Suspension system, Transmission system, Industrial hydraulic system)

安定成長
産業機器向けにも当社製品を拡大

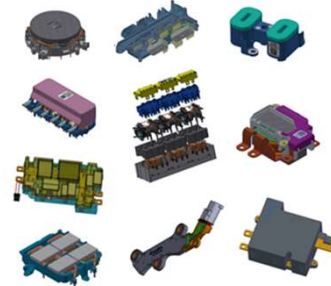


KEYLESS ENTRY SYSTEM

安定成長
標準装備の流れから搭載率が拡大する
その結果、当社の製品販売数量の増加



スミダ製品採用例



EV/xEV

高成長分野
CAGRは40%を見込む
モジュール化により当社製品の
付加価値を高める

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

インダストリー関連 脱炭素化と医療機器

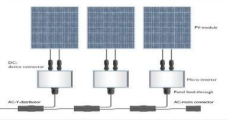


太陽光発電



Solar Inverter

Micro Inverter



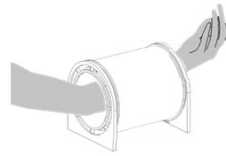
サーキットブレーカー



xEV用充電用機器関連



骨折治癒促進用コイル



超高感度磁気センサー



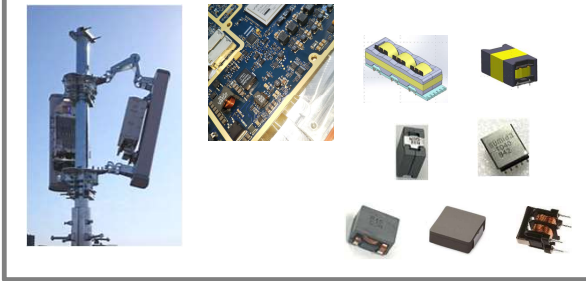
オープンイノベーションによる大学等との共同開発、コイル、ノンコイルの分野における技術提携

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

家電関連マーケット



5G



デジタル化



当社の多種多様なコイル・トランス製品を5Gとデジタル化のマーケットで成長を目指す。



Copyright © 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

地域戦略



ASEAN

- ✓ インド、ベトナム、タイにおいて車載関連、インダストリー関連の新規ビジネスを拡大する。
- ✓ 第2の輸出拠点としてベトナムでの生産能力を拡大する。

北米

- ✓ EV/xEV市場向け開発拠点を増強する。
- ✓ NAFTA地域の子会社の更なる事業効率化を行い、相乗効果を高める。

製造戦略



メイド・イン・マーケット

- ✓ 製造拠点の最適化を行う。(より顧客の近くで製造することにより、トータルコストを最小化する。)

設備投資

- ✓ 70億円から80億円規模の設備投資を3年間継続する。

主な設備投資先

- ✓ 車載関連
- ✓ インダストリー関連機器、医療機器関連

製造拠点拡張

- ✓ ベトナム クアンガイ工場拡張

原材料購買

- ✓ グローバル購買体制を更に強化し、原材料購入総額を削減する。

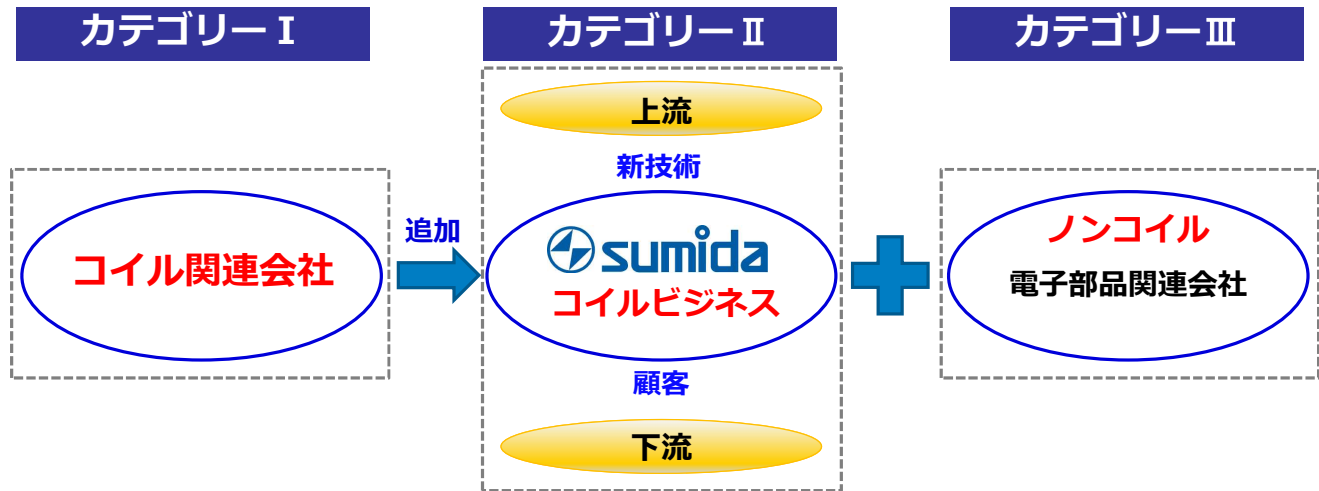
人件費 (DLコスト)

- ✓ 賃金上昇率は、過去3年間と同程度と見込んでいる。
- ✓ 自動化により賃金上昇率を上回る生産性向上を実現する。

固定費

- ✓ DXを活用して更なる業務効率を改善していく。

M&A戦略



- この3つのカテゴリーをベースにグローバルにM&A対象会社を選定し、交渉等を進めていきます

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

スミダグループの使命は、人々の生活の質を向上し、環境に優しい製品や技術の開発を可能とするソリューションを提供し続けることです。この使命を果たし、スミダグループの製品が省電力、脱炭素化に大きく貢献し続けることが重要課題と認識しています。

最重要取り組み課題

1. スミダグループの技術開発と製品を通して二酸化炭素削減に貢献する。
2. 資源の有効活用、廃棄物の削減、代替エネルギーの活用を推進して業務を遂行する。
3. スミダグループのあらゆるステークホルダーと共に国連開発計画が策定した17の持続可能な開発目標を達成する努力をし続ける。

注力する活動内容



環境

- ・ クリーンエネルギー
- ・ 電力消費量の削減
- ・ 汚染物質と廃棄量の削減
- ・ グリーン調達ガイドライン



社会

- ・ 健康と安全の確保
- ・ 社会的責任
- ・ 協働
- ・ 地域社会への還元



ガバナンス

- ・ 人権尊重と法令順守
- ・ コーポレートガバナンス
- ・ リスクマネジメント
- ・ 情報セキュリティとプライバシーの保護



Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

参考：2020年活動内容



概要

CSR外部評価機関の基準をベースに持続可能な社会貢献と調達方法を精査
 当社の行動指針とISO26000に関するガイドラインの見直しを実施
 ISO26000に基づく現在のESG活動の評価と改善を実施
 CSR委員会を設置し今後の活動計画の見直しを実施

環境	社会	ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> ・ スミダグループ全工場によるISO14001に基づく環境評価の確認と継続改善活動の実施 ・ 設備更新により大幅な消費電力の削減を達成 ・ ドイツにおける社用車を電気自動車へ変更したことによる二酸化炭素排出量の削減 ・ コロナ禍においても正常な業務を継続することを目指し、在宅勤務を大幅に導入し、出張による交通機関の使用削減をした結果、二酸化炭素排出量を削減 ・ 中国 太平工場において代替エネルギーによる電力使用を開始すること決定 ・ ドイツの開発拠点における太陽光発電システムの導入と効果を確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コロナ対策の徹底と社員の健康と安全を守るための活動を継続 ・ 継続的なISO45001の要求事項と当社グループ（アジア地域の工場において）の現在の状況を確認し改善を実施 ・ 各四半期においてスミダグループ活動内容の共有を実施 ・ スミダグループ全拠点において延べ7,669人の参加による当社の行動指針の再教育を実施 ・ 在宅勤務対応の推進のためのクラウドサービスの利用拡大 ・ ベトナム クアンガイ工場とその地域における台風被害の復旧サポート 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法令順守徹底に関する教育を取締役会と執行役へ実施 ・ 贈賄とカルテルに関する教育を実施 ・ インサイダー取引規制に関する教育を実施（日本地域） ・ ハラスメントに関する教育を実施（日本地域） ・ 各四半期においてリスクマネジメント委員会を開催しリスクの評価と対策を講じる ・ 当社ウェブサイトにてクッキーポリシーを規定しプライバシー保護を明確化

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

更なる成長へ



スミダの行動指針：グローバル、スピード、フォーカス

グローバル

- ▶ マーケット、顧客のみならず、マネージメント、人員、製造部門等全ての面で、グローバル化を図っていく

スピード

- ▶ 迅速な対応ができる機動的組織にしていく

フォーカス

- ▶ 電子部品にフォーカスするとともに、コイル以外の領域でのビジネス拡大を図る

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

ファイナンス戦略



- 中期経営計画連結損益の数値目標
- 営業利益予想増減要因分析
- モニタリング指標
- 中期経営計画期間中の設備投資総額
- 新中期経営計画を支える内部管理、内部統制の仕組みの構築

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

22

中期経営計画連結損益の数値目標



（単位：百万円）

	2020年12月期実績	2023年12月期目標	CAGR
売上収益	84,417	108,000	8.6%
営業利益	2,838	7,000	35.1%
親会社所有者に帰属する当期利益	828	3,900	67.6%

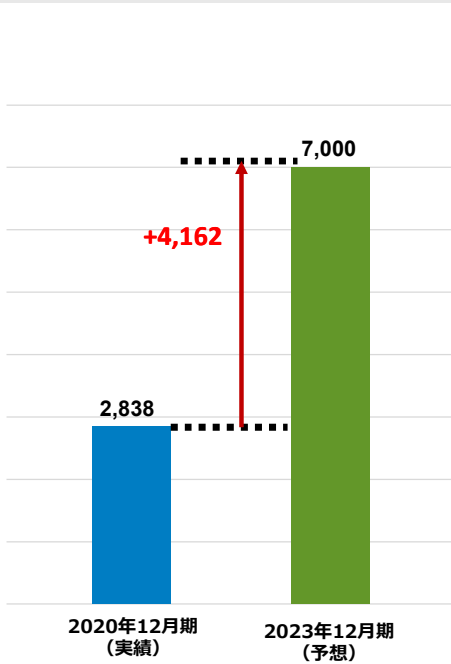
《為替レート》		
米ドル/円	107.02	104.90
ユーロ/円	121.44	123.80
人民元/円	15.40	16.00
LME 銅価格	5,989	8,000

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

23

Covid-19からの明確な回復を想定せずに中期計画を策定

営業利益予想増減要因分析



2020年12月期営業利益（実績）		2,838
増益要因		
増収効果		4,196
生産効率の向上		2,639
原材料価格低減		2,592
工場操業度の増加		1,555
固定資産の減損損失（2020年度の一時的要因）		484
固定費削減の一時費用（2020年度の一時的要因）		203
増益要因合計		11,669
減益要因		
銅価格の上昇		△1,266
新型コロナウイルス感染症で2020年に受け取った支援（2020年度の一時的要因）		△1,204
賃金の上昇		△1,154
製品ミックスと値下げ		△966
販売費用の増加		△756
中国の社会保険料の上昇		△560
中国の土地解約によるリース債務解消（2020年度の一時的要因）		△551
研究開発費の増加		△480
中国・人民元高による製造原価の上昇		△412
EUの洪水被害の補助金		△145
その他		△13
減益要因合計		△7,507
2023年12月期営業利益（計画）		7,000

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

2020年度には以下の一時的要因がありました。

Covid-19について各国政府からの計**1,204**百万円の支援

中国で賃借していた土地を将来的に使用する見込みがないため契約を解約、リース負債**551**百万円の戻し入れ

ドイツ、ドナウ川洪水の補助金**145**百万円

主にスマホメーカーの戦略変更による生産設備の減損損失の**484**百万円

固定費削減のための一時的費用**203**百万円

2021年度で想定した銅価格1トン当たり**8000**ドルと人民元の為替レート**16**円を2023年度まで引き続き想定しました。

売上増と工場操業度の上昇による増益を見込みます。

従来通り、賃金及び社会保険料の上昇による減益を、原材料の原価低減、生産効率の改善、製造間接費の上昇の抑制で補い、

研究開発費増**480**百万円を見込みます。

モニタリング指標



	2020年12月期実績	2023年12月期目標
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)	73 days	70 days
ROIC	2.98%	6.39%
WACC	4.87%	
EVA spread (ROIC - WACC)	-1.90%	
ROE	2.51%	10.83%
Net D/E ratio	1.07	1.10

(注) ROIC算定には平常化した実効税率28%を使用

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

資本コストを意識した経営が求められるので、資本コストとの比較に馴染むROICを中期計画上のモニタリング指標に追加しました。

2020年度は収益性が低かったのでROICの実績は3%で中期計画では6.4%を目標にしています。2017年度から2019年度の平均ROICは6.0%でした。

現時点での資本コストは4.9%と見ています。

又、支払利息、為替差損益等の財務費用が当期利益に与える影響も引き続き大きいのでROEも重要なモニタリング指標だと考えています。

2020年度のROEの実績は4.5%で中期計画では10.8%を目標にしています。2017年度から2019年度の平均ROEは10.3%でした。

Net DEレシオはM&Aが成功すると一時的に高くなることが想定されるので、1.1倍をガイドラインにしています。

2020年度末のNet DEレシオの実績は1.07倍で中期計画では1.1倍をガイドラインにしています。

中期経営計画期間中の設備投資総額



(単位：百万円)

設備投資総額

今後3年間の計画 (2021年-2023年)	3か年実績 (2018年-2020年)	Growth%	2020年 実績
23,100	21,783	6%	5,989

【想定年間設備投資計画】

(単位：百万円)

2021年	2022年	2023年
8,100	7,500	7,500

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

26

新中期経営計画を支える内部管理、内部統制の仕組みの構築



1. クラウドを活用したグローバル・キャッシュ・マネジメント
 - グローバル・キャッシュ予測によるキャッシュ・バランス管理
 - 7カ国にわたる銀行借入に関するすべてのデータの把握
2. 為替リスクの集中管理
 - ナチュラルヘッジの継続（販売通貨と経費通貨の統一）
 - 香港法人にグループ各社の外国為替エクスポージャーを集約
3. グループ会社の内部統制強化
 - 子会社単位の財務会計数値を業績評価に使わない
 - ビジネスユニットという子会社を跨いだ管理会計単位で収益性を管理

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

27

新中期経営計画を支える内部管理、内部統制の仕組みの構築



4. グローバルなERPシステム導入を進める

- 会計システムは導入済み
- オペレーション・モジュールを導入中

5. DX導入

- 広範なクラウド・システムの活用
 - ・ グローバル・キャッシュ・マネジメント
 - ・ 間接材調達の実施
 - ・ AWSマイグレーションの導入
 - ・ 出張手配と経費精算
- 新型コロナウイルス感染症感染拡大前からビデオ会議を積極活用
- 印鑑に代わる電子認証システムは導入済み

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

28

ご注意



将来予測に関する記述

当資料に掲載されている記述には、当社の将来予測に関する記述が含まれています。これらの将来予測に関する記述は、当社が現時点で入手した情報に基づくものです。従って、予期せぬ事象の発生及び経営環境の変化（世界経済情勢、事業構造、競争状態、技術動向、公的規制、社会環境・労働環境等によるものを含みます。）等の要因によって、実際の結果がこれらの将来予測に関する記述と異なる結果となる可能性があることをご了承ください。また、当社は、実際の結果が将来予測に関する記述と異なる結果となった場合でも、将来予測に関する記述を修正して公表する義務を負うものではありません。また、そのことに付随して発生したいかなる損失、損害にも責任を負いません。

本資料の著作権は、当社に属し、その目的を問わず無断で引用または複製することを禁じます。

なお、本資料では百万円単位で管理している原数値を億円単位で表示している場合があります。合計額、差額等が不正確な場合があります。詳細な数字が必要な場合は決算短信を参照していただきますようお願いいたします。

Copyright© 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

29

