

内外テックグループの中期経営方針

2021年11月12日



内外テック株式会社
JASDAQ3374

事業に対する基本方針

代表取締役会長 権田 浩一

当社グループの事業の基本戦略

経営戦略の中核とする市場

1. 半導体・半導体製造装置市場
2. FPD製造装置市場
3. 電子部品市場
4. FA制御関連機器市場

提供する商品・サービス

1. 高真空・熱関連制御製品
2. メカトロニクス関連製品
3. 各種装置の組立
4. 各種装置の保守・メンテナンス

事業の基本戦略

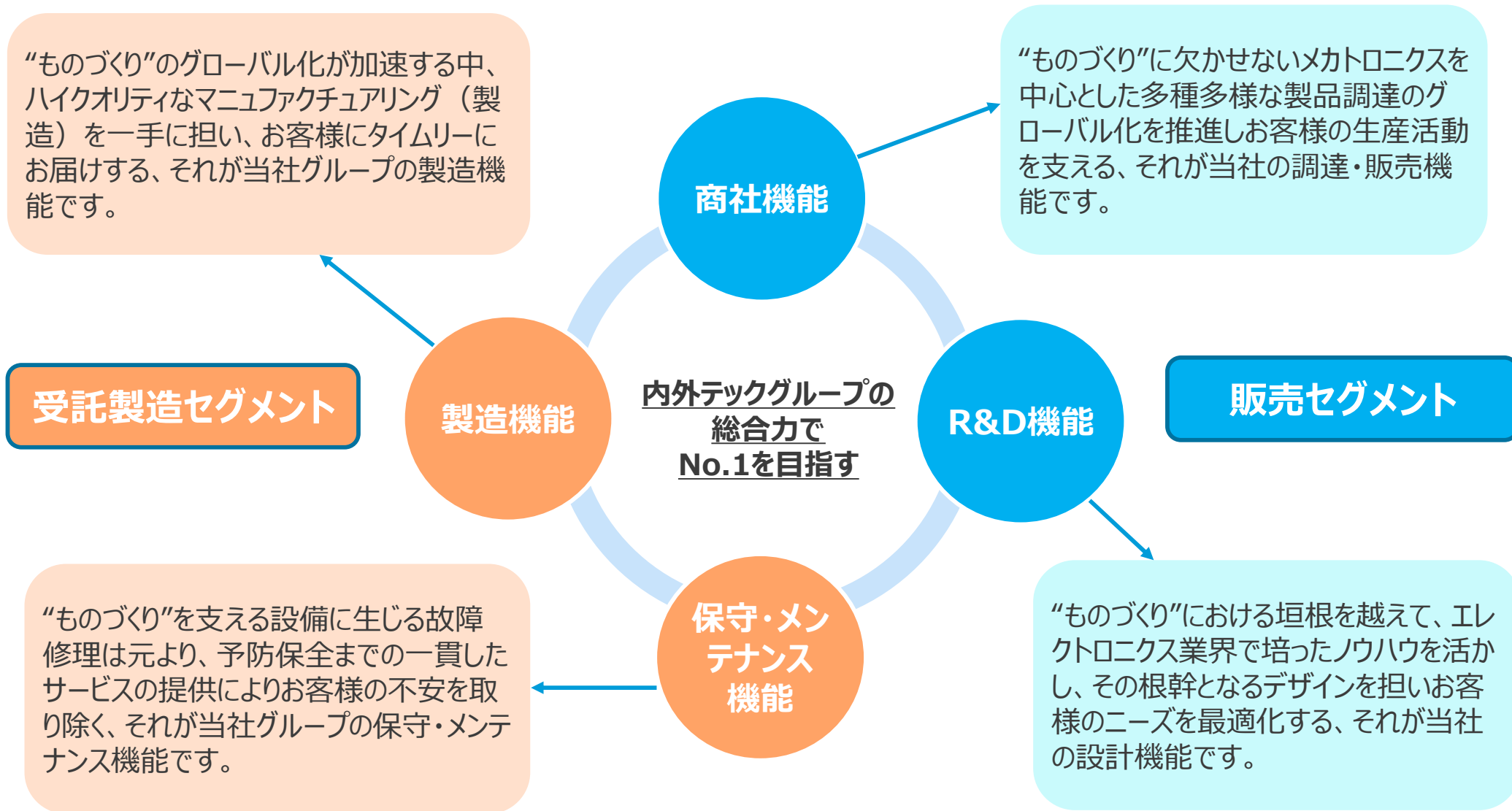
1. 組立技術から開発・組立の両輪へ、かつ限定された分野にてTOPを狙う
2. 技術開発のコア技術の獲得と、不足分野のサプライヤとの協業
3. 重要顧客のインハウス・シェア拡大のための新規組立案件獲得 = (フローBiz.)
4. 設備投資市場の変動をヘッジする保守・メンテナンス = (ストックBiz.)
5. CO₂削減はコストではなく、サプライチェーン上の競争優位獲得の最大要因
6. 事業ポートフォリオ組み換えに対するM&A活用
7. 自己資本の厚みによる資金調達能力の確保+ROIC導入による資本コスト管理
8. 将来の事業活動に関する人材開発・人材獲得への積極投資

長期的な達成目標

1. 半導体市場におけるボラティリティに対する耐性を獲得
2. 受託製造から、仕入先メーカーとの協業によるメーカーへの脱皮
3. 販売事業のフリーキャッシュによる新規分野への継続投資
4. 製造部門におけるフリーキャッシュによる継続的な設備投資の実現

成長への循環サイクルの確立と、社会貢献の実現

セグメント（ポートフォリオ）の事業内容



事業ポートフォリオの方針

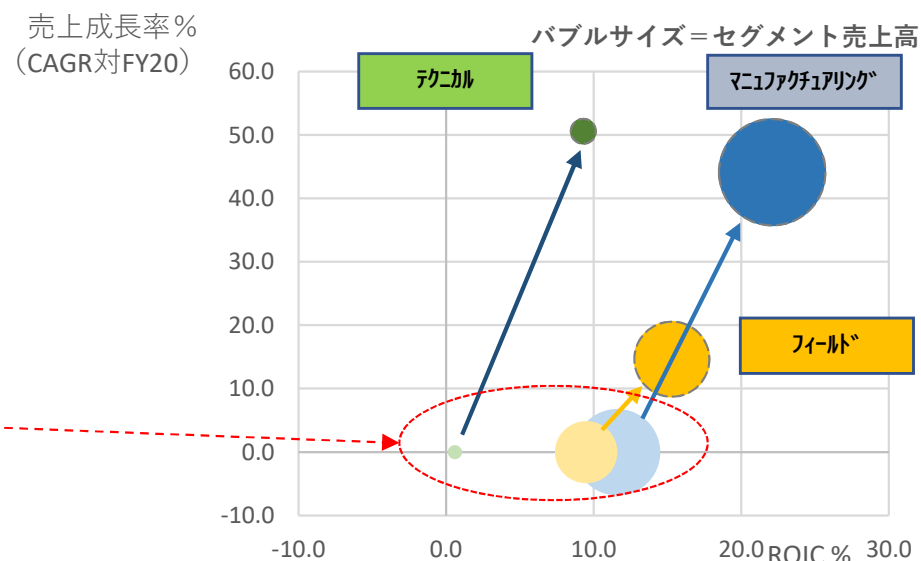
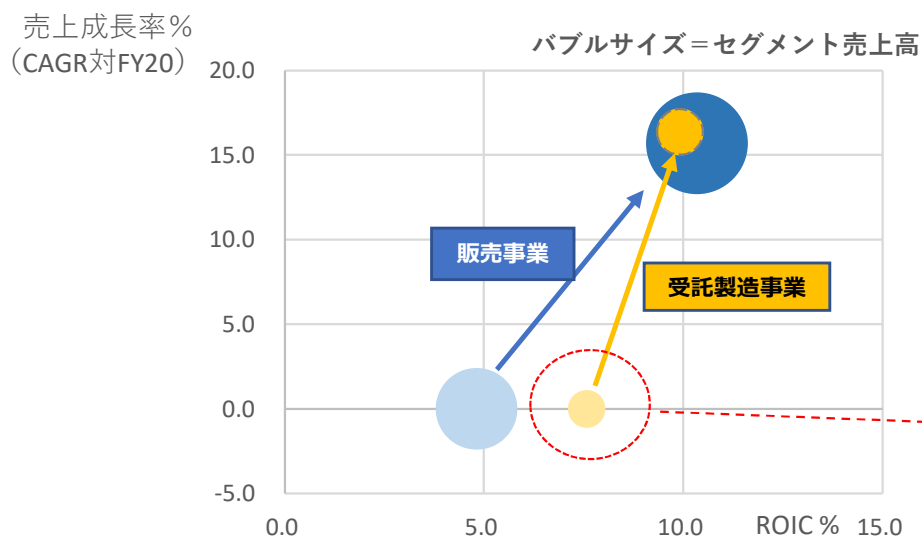
- 1 事業ポートフォリオは販売事業と受託製造事業とする（=セグメント情報と一致）
- 2 受託製造事業は工場投資の収益性をマネジメントするため、下記の3つのソリューション事業に分割する

① マニファクチャリング・ソリューション事業	顧客からの受託組立	→ 設備投資により市場拡大をキャッチアップ
② フィールド・ソリューション事業	保守・メンテナンスサービス	→ 保守拠点のカバー地域の拡大により新規獲得
③ テクニカル・ソリューション事業	自社製品開発・技術開発	→ 自社開発製品の量産化
- 3 販売事業は半導体製造装置の出荷額の年平均成長率を超えた成長を実現する
- 4 受託製造はROICとWACCのスプレッドを拡大し、各々の利益増を実現する

1. 事業ポートフォリオ別売上計画 (販売事業・受託製造事業)

受託製造事業を
3つに細分化

2. 受託製造を細分化した3事業別売上計画 (マニファクチャリング・フィールド・テクニカル)



縦軸 = 半導体製造装置市場の年平均成長率 横軸 = ROIC

事業ポートフォリオの 長期環境変化に対する認識

1. 半導体・半導体製造装置事業は、将来的な成長分野である
 2. 半導体・半導体製造装置事業は、循環的景気変動が激しい
 3. 半導体製造装置分野においては、各分野のTOP企業のみしか生き残れない
 4. 商社機能は顧客と仕入先（＝メーカー）とのサプライチェーンの中で、常に新しい価値（バリュー）の創造が求められる
5. 製造部門においては、生産能力の拡大による継続的な設備投資が必須である
 6. 受託製造事業の操業度に対する需要のボラティリティの割合は、高くなる
 7. 顧客のバリューチェーンの組換えに対して、俊敏性を持った対応が求められる
8. 製造ラインを停止させない保守・メンテナンスの顧客要求は、高くなる
 9. 新たな技術開発により、AI等による予知保全は、必須となる
10. 半導体の微細化、3D化等の技術開発は、加速化される
 11. メカトロニクス分野の省力化は、一層加速化される
12. 日本の労働人口は、減少する
 13. 法令・規制の変化が見込まれる
 14. 知財を含む技術情報に対するセキュリティは、高度化が求められる
 15. 将来的に市場金利の上昇が見込まれる

機会

リスク

環境変化に対する課題
(マテリアリティ)

顧客対応力

生産性向上

保守・メンテナンス

製品開発力

経営基盤

マテリアリティ	重点テーマ	カテゴリー	KFS
顧客対応力	主要サプライヤーとして高品質な部材を欠品することなく提供し続ける力	商社機能	半導体市場のボラティリティに対する敏捷性を持った対応力 顧客価値を共有する信頼感の獲得
生産性向上	お客様のバリューチェーンの一端として信頼のおける不可欠な存在として持続的貢献をし続ける力	製造機能	生産量の増減に対する柔軟な対応力 顧客の価値を創造する自社開発品の量産
保守・メンテナンス	常にお客様の近くで新しい発見とアイデアを創出し、他社にまねのできない製品・商品・サービスを展開する力	保守・メンテナンス機能	24時間顧客工場を止めない対応力
製品開発力	幅広い知識、見識と経験から技術提案を通しお客様と共に最先端のメカを創造する力	R&D機能	将来的な価値を生み続けるための技術基盤
経営基盤	事業を支える強固な経営基盤	経営管理	ESG課題の監督・執行 継続的成長を実現する財務基盤の強化

マテリアリティ別のサステナビリティ目標

マテリアリティ	カテゴリー	サステナビリティ目標	サステナビリティKPI	目標			単位
				22/3	23/3	24/3	
顧客対応力	商社機能	サプライチェーンの最適化	物流コストの削減率（21/3期比）	▲5	▲10	▲15	%
		顧客情報の情報セキュリティ	情報セキュリティに関するクレーム件数	0	0	0	件
生産性向上	製造機能	製造部門の効率化	製品品質クレーム数の削減（前年対比）	▲10	▲10	▲10	%
		高真空分野の製品量産	量産移行件数（21/3期比）	5	10	15	件
保守メンテナンス	保守メンテナンス機能	中古機部門の技術革新	修理リードタイムの低減（21/3期比）	▲10	▲10	▲10	%
		リペア部門の一元管理化	保守管理リードタイムの低減（21/3期比）	▲5	▲5	▲5	%
製品開発力	R&D機能	高真空分野の製品開発	製品開発数	0	0	1	件
経営基盤	経営管理	環境コンプライアンス	環境マネジメント（ISO14001）の維持審査合格	認証	認証	認証	認証
		有害物質管理	有害物質含有調査率（回答率）	100	100	100	%
		CO2 排出量削減効果	CO2 排出量削減	—	—	—	%
		労働安全衛生	重大事故（休業災害）発生件数	0	0	0	件
		中核人材における多様性	女性管理者比率（グループ）	5	6	7	%
		教育機会の付与	一人あたりの研修時間	5	5	5	H
		コンプライアンス・腐敗防止	重大なコンプライアンス違反（訴訟）件数	0	0	0	件
		責任ある鉱物調達	紛争鉱物調査率（回答率）	100	100	100	%
		DXの推進・情報管理	デジタル化による業務効率向上（21/3期比）	10	20	30	%
		責任ある情報管理体制	機密情報の流出件数	0	0	0	件
		継続的成長を実現する財務基盤の強化	自己資本比率	38.1	38.6	40.9	%

※ CO2 排出量削減効果につきましては、ハイブリット車への営業車輛の変更、LED照明への変更等を進めてまいりましたが、現時点では排出量の明確な数値が算出されていないことから、目標数値を決定しておりません。現状分析を行い、早急に決定してまいります。

今後省エネ機器・設備の導入等および運転調整によるCO2 排出量削減を推進し、Scope1+Scope2の算出を行うとともに、Scope3まで拡大を目指してまいります。

顧客対応力 (各マテリアリティの個別戦略)

マテリアリティ	重点テーマ	カテゴリー	KFS
顧客対応力	主要サプライヤーとして高品質な部材を欠品することなく提供し続ける力	商社機能	半導体市場のボラティリティに対する敏捷性を持った対応力
			顧客価値を共有する信頼感の獲得

(商社機能) 更なる高度化を目指して

- ①優れた技術を持つ仕入先の新規開拓
1,300社 → 1,500社
- ②提案型技術営業の研鑽
- ③自社ブランド品企画、開発、製造
- ④サプライヤーデータベースの高度化と情報提供サービス化
- ⑤品質コントロール維持向上
- ⑥新物流センター稼働と機能拡大

(商社機能) これからの成長に向けて

- ①高真空機器のメーカーと積極的に提携しハイレベルな技術の習得
- ②クライアントの問題解決のための先端技術提案の営業活動
- ③クライアントのDX (デジタルトランスフォーメーション) に追随する社内DX環境整備
- ④豊富なデータベースに基づく営業活動



熊本営業所



本社



宮城物流センター

生産性向上 (各マテリアリティの個別戦略)

マテリアリティ	重点テーマ	カテゴリー	KFS
生産性向上	お客様のバリューチェーンの一端として信頼のおける不可欠な存在として持続的貢献をし続ける力	製造機能	生産量の増減に対する柔軟な対応力
			顧客の価値を創造する自社開発品の量産

(製造機能) 更なる高度化を目指して

- ① クリーンルームの拡大により付加価値の高い製品生産を拡大させる
- ② バリュープロダクトマネジメントで生産性を向上させる
- ③ 加工工場新設により部品加工の内製化を進め、部品原価を低減
- ④ 部品加工から組立までの一貫生産により生産性の向上を図る

(製造機能) これからの成長に向けて

- ① 奥州開発センターの研究・開発活動より生まれた開発製品を奥州事業所第二工場で量産化
- ② 物流機能をグループで統合し、効率化を実現



仙台事業所



福島事業所



奥州事業所第二工場

奥州事業所第二工場
 2022年10月竣工予定
 延床面積 6,770㎡
 土地面積 8,666㎡

マテリアリティ	重点テーマ	カテゴリー	KFS
保守・メンテナンス	常にお客様の近くで新しい発見とアイデアを創出し、他社にまねのできない製品・商品・サービスを展開する力	保守・メンテナンス機能	24時間顧客工場を止めない対応力

生産ライン24時間保守サポートの強化

更なる保守サービスの拡充

- ①クライアント内にFS（フィールド・ソリューション）要員を配置・迅速なサービス提供
- ②FSリペアの一般産業への参入強化
- ③主要顧客内ライン請負業務拡大と新規参入
- ④真空機器メーカーとの保守提携

これからの成長に向けて

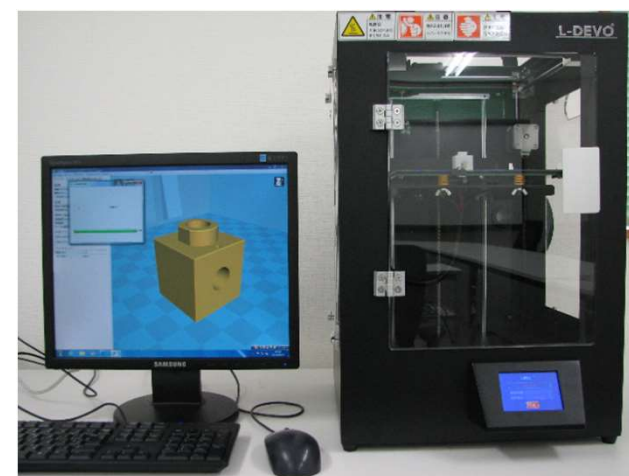
- ①リペア事業の中四国・東北地区新拠点設置
- ②主要クライアントと繋がる情報環境構築
- ③AIを活用した予知保全サービスの提供



マテリアリティ	重点テーマ	カテゴリー	KFS
製品開発力	幅広い知識、見識と経験から技術提案を通しお客様と共に最先端のメカを創造する力	R&D機能	将来的な価値を生み続けるための技術基盤

(R&D機能)

- ① 真空/制御技術における要素技術のノウハウ蓄積
- ② 長岡開発センターを技術の本部として、要素技術開発機能を強化
- ③ 奥州事業所第二工場内に技術インキュベーターとしての奥州開発センターの設立
- ④ 蓄積している技術を応用して、機器メーカーとの協業によるユニット開発でお客様に付加価値を提供・提案
- ⑤ 開発センター内に試作製造機能を併設、要素開発から量産試作までの一貫した開発プロセスにより開発速度を向上



3Dプリンタによる
開発モデルの観察



材料の顕微鏡観察

マテリアリティ	重点テーマ	カテゴリー	KFS
経営基盤	事業を支える強固な経営基盤	経営管理	ESG課題の監督・執行
			継続的成長を実現する財務基盤の強化

人材育成とダイバーシティ

- ① 経営戦略に合致するプロ人材獲得と育成
- ② 市場、環境変化に機敏に対応できる人材の確保
- ③ 中核人材等における多様性の確保
- ④ ダイバーシティ・キャリア形成
- ⑤ シニアの活用、学び直しの機会付与
- ⑥ 働き続けられる職場環境の整備

ガバナンスの充実

- ⑦ 公明正大な企業活動
- ⑧ コーポレートガバナンス基本方針の確実な運用
- ⑨ コミュニケーションの推進
- ⑩ 取締役会の充実と社外役員 of 適正な任命
- ⑪ 反社会的勢力の関係遮断

サステナビリティへの取り組み

- ⑫ 経営理念の実現
- ⑬ 環境マネジメント (ISO14001) の推進
- ⑭ CO₂削減

財務体質の強化

- ⑮ 成長のための持続的投資を可能とする財務体質の強化
- ⑯ 自己資本の充実

DXの推進・情報管理

- ⑰ 内外テックグループのDX推進
- ⑱ グループ統合システムによるトレサビリティの一元化
- ⑲ デジタル化による業務効率UP
- ⑳ アライアンスによる既存ビジネスモデルの強化
- ㉑ 情報管理の強化

今後3年間の財務モデル

内外テックグループは2024年3月期に向けて、積極的な設備・人材投資を実施し、半導体・半導体製造市場の成長に貢献します

(単位：百万円)

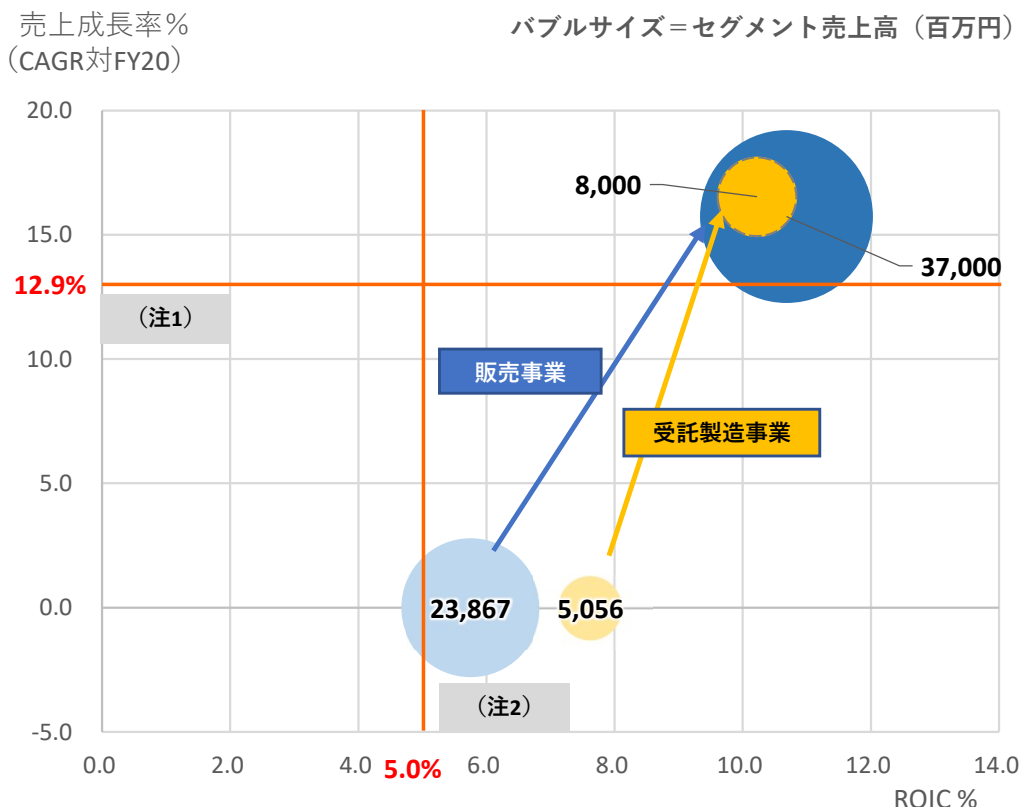
財務指標	区分	2021年3月期	2024年3月期	2021年3月期比	
		実績	目標	対比	CAGR
売上高	連結	26,734	41,500	155.2%	15.8%
営業利益	連結	1,049	2,655	253.1%	36.3%
自己資本比率	連結	39.5%	40.9%	103.6%	—
自己資本利益率 (ROE)	連結	10.7%	16.3%	152.7%	—
セグメント売上高	販売事業	23,867	37,000	155.0%	15.7%
	受託製造事業	5,056	8,000	158.2%	16.5%
セグメント利益	販売事業	634	1,588	250.5%	35.8%
	受託製造事業	379	1,008	266.0%	38.6%

(注) セグメント売上高は、セグメント間の内部売上高を含んだ数値となっています。
セグメント利益は、連結営業利益との調整額前の数値となっています。

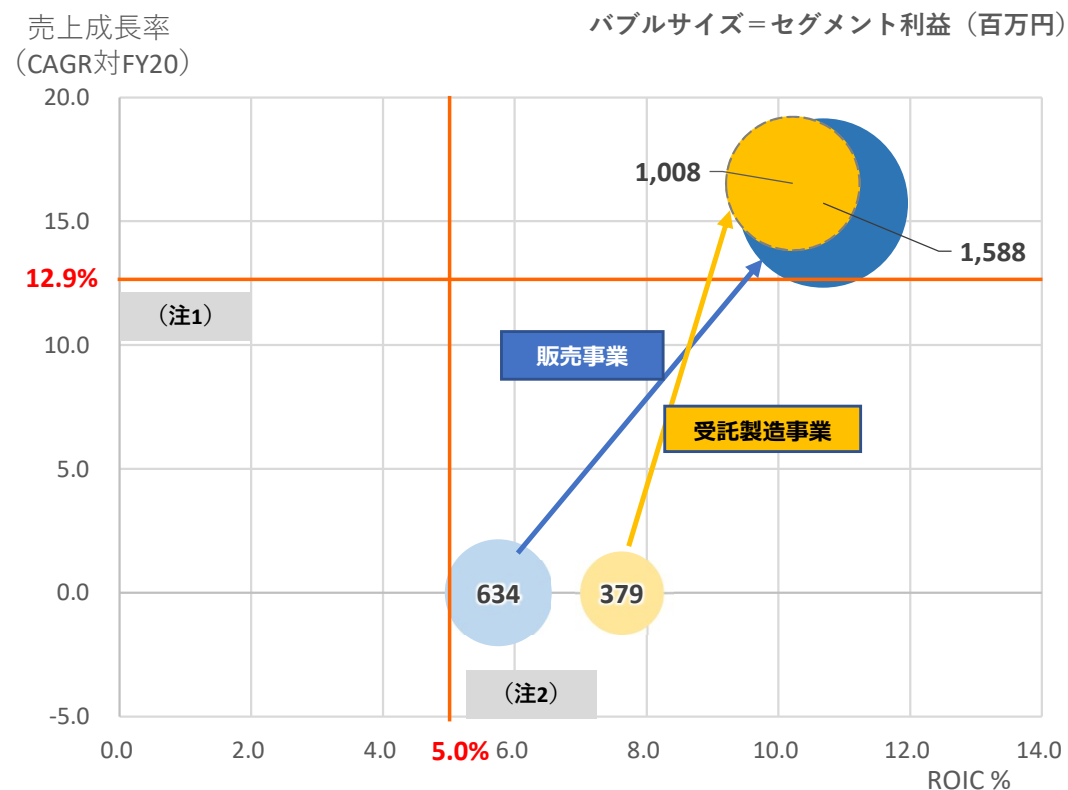
事業戦略実行のための事業ポートフォリオ（セグメント）目標

2021/3期を基準とした2024/3期の事業ポートフォリオ目標

セグメント売上高



セグメント利益



- 半導体製造装置市場の年平均成長率を超えた成長を実現する
- 受託製造はROICとWACCのスプレッドを拡大し、各々のセグメント利益の増加を実現する

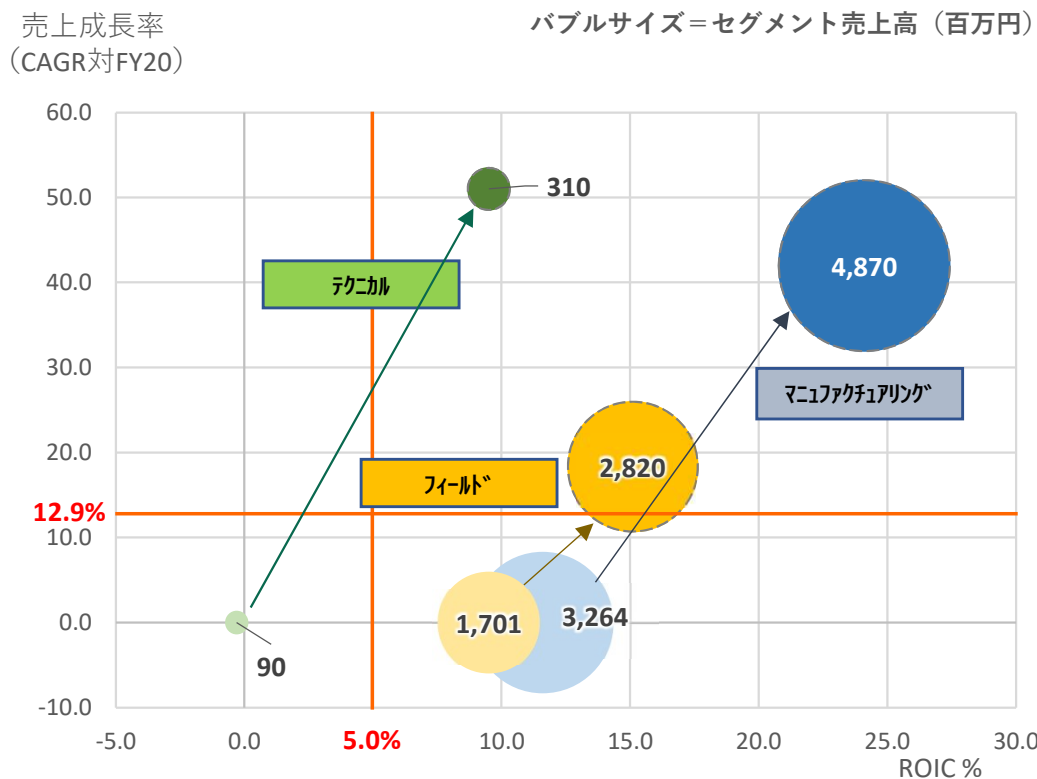
(注1) 対成長率基準 : 市場成長率= 12.9% (SEAJ 2021年10月11日発表
2021年7月発表の半導体・FPD 製造装置需要予測を見直しより)

(注2) 対ROIC基準 : WACC=5.0%と設定

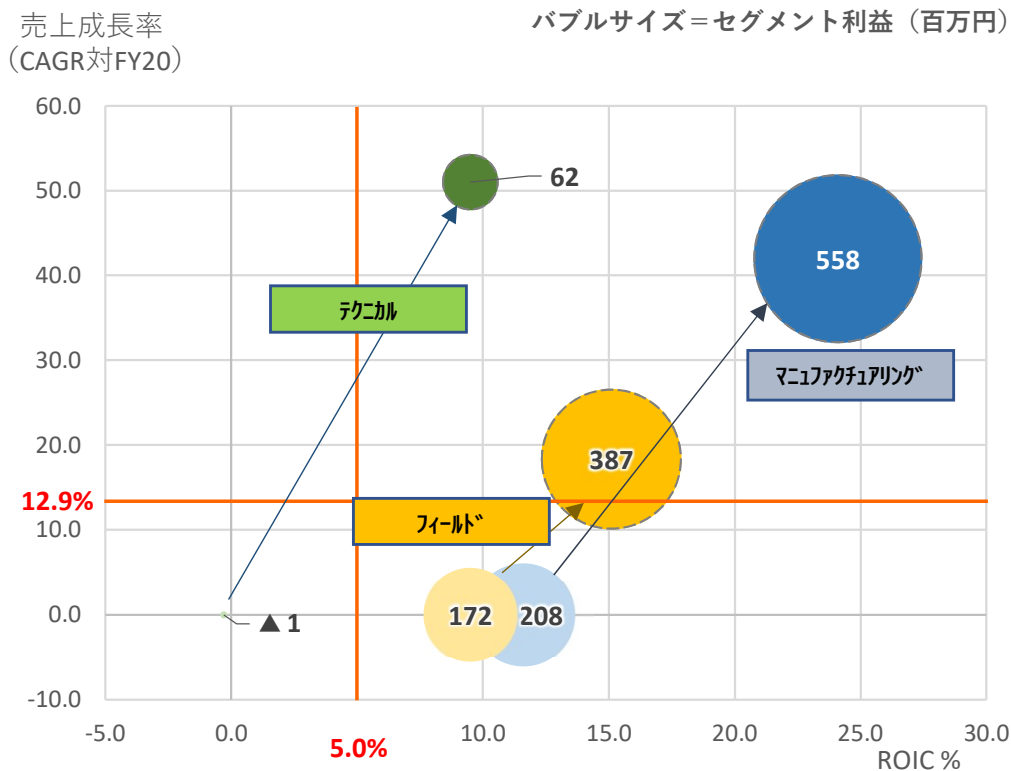
2021/3期を基準とした2024/3期の事業ポートフォリオ目標

- 受託製造事業においては、さらにサブ・ポートフォリオに分解し投資効率のマネジメントを実施

受託製造事業のセグメント売上高を分解



受託製造事業のセグメント利益を分解



受託製造事業

マニュファクチャリング・ソリューション事業
フィールド・ソリューション事業
テクニカル・ソリューション事業

顧客からの受託組立
保守・メンテナンスサービス
自社製品開発・技術開発

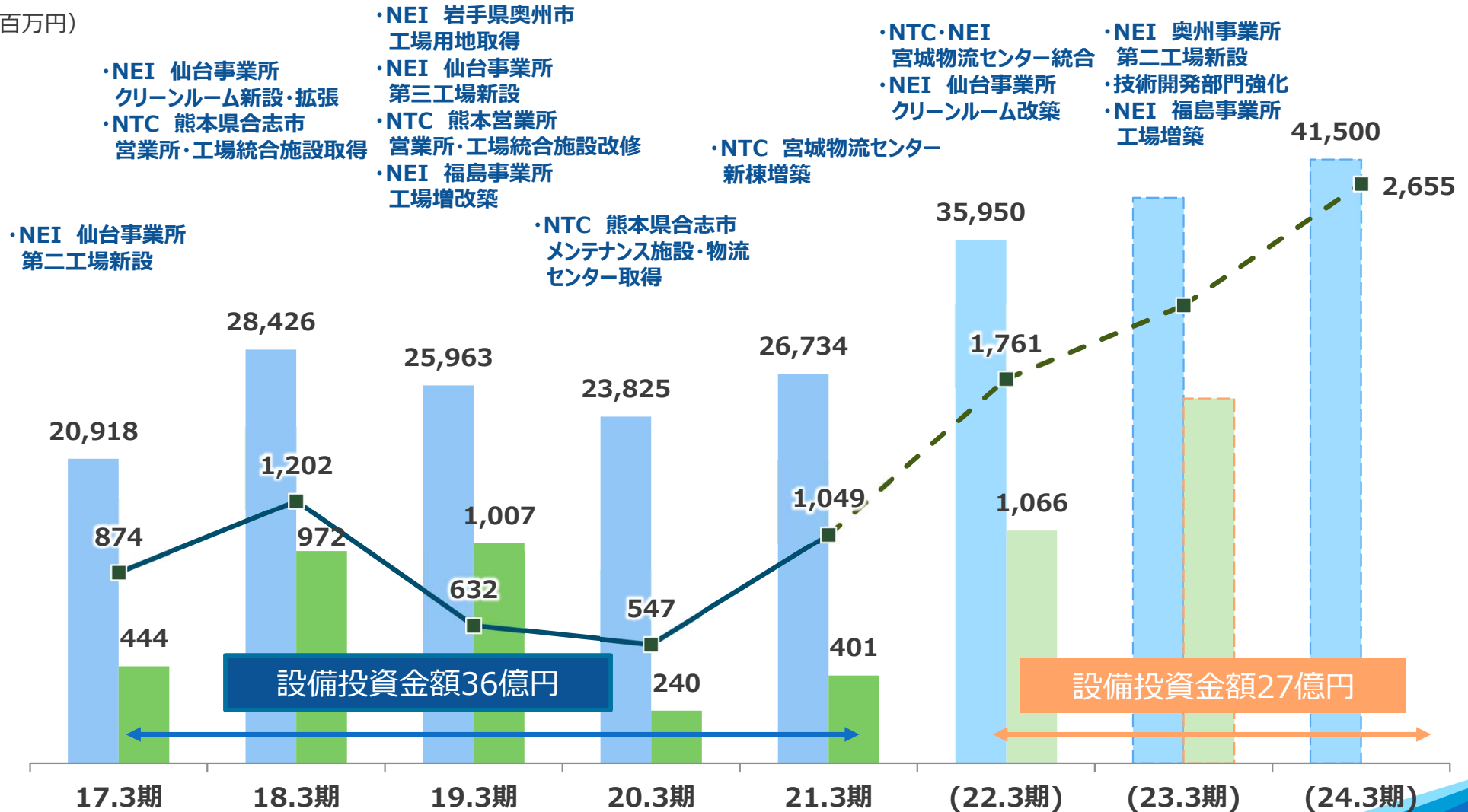
→ 設備投資により市場拡大をキャッチアップ
→ 保守拠点のカバー地域の拡大により新規獲得
→ 自社開発製品の量産化

内外テックグループは2024年3月期に向けて、お客様・仕入先様と共に成長を加速します

● 市場拡大を2021/3→2024/3 CAGR12.9%として試算

■ 売上高 ■ 設備投資 ■ 営業利益

(百万円)



- ・NEI 仙台事業所
クリーンルーム新設・拡張
- ・NTC 熊本県合志市
営業所・工場統合施設取得

- ・NEI 岩手県奥州市
工場用地取得
- ・NEI 仙台事業所
第三工場新設
- ・NTC 熊本営業所
営業所・工場統合施設改修
- ・NEI 福島事業所
工場増改築

- ・NEI 仙台事業所
第二工場新設

- ・NTC 熊本県合志市
メンテナンス施設・物流
センター取得

- ・NTC 宮城物流センター
新棟増築

- ・NTC・NEI
宮城物流センター統合
- ・NEI 仙台事業所
クリーンルーム改築

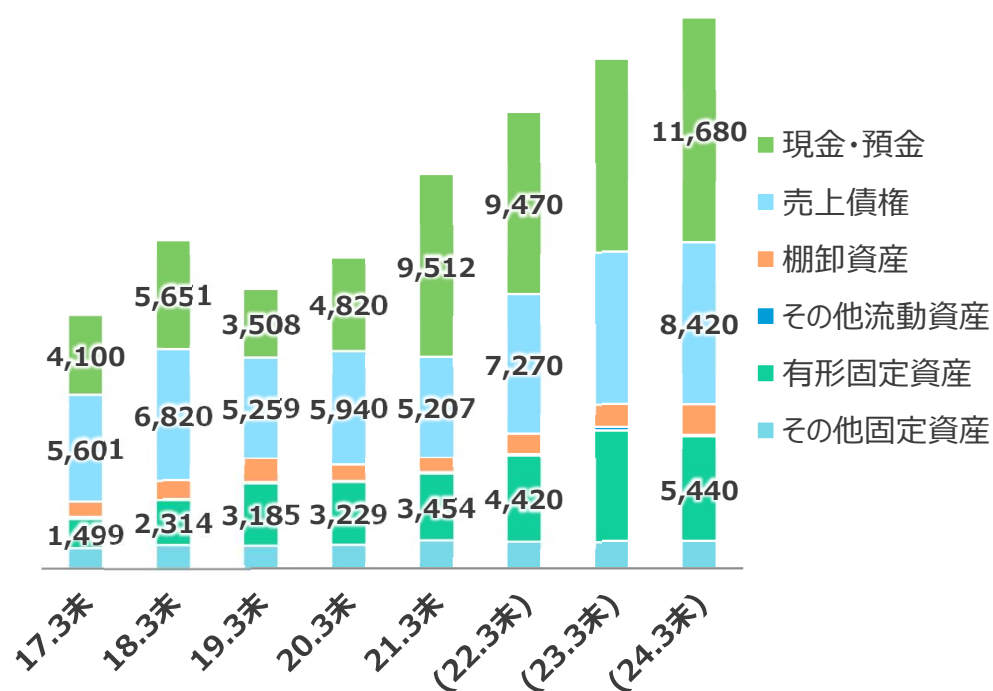
- ・NEI 奥州事業所
第二工場新設
- ・技術開発部門強化
- ・NEI 福島事業所
工場増築

今後3カ年のBSの変化（連結）

投下資本に対する適正な利益水準確保により純資産の増加を目指します
投資による資産増加に対して常に適正な資産・債務バランスに努めます

◆ 資産

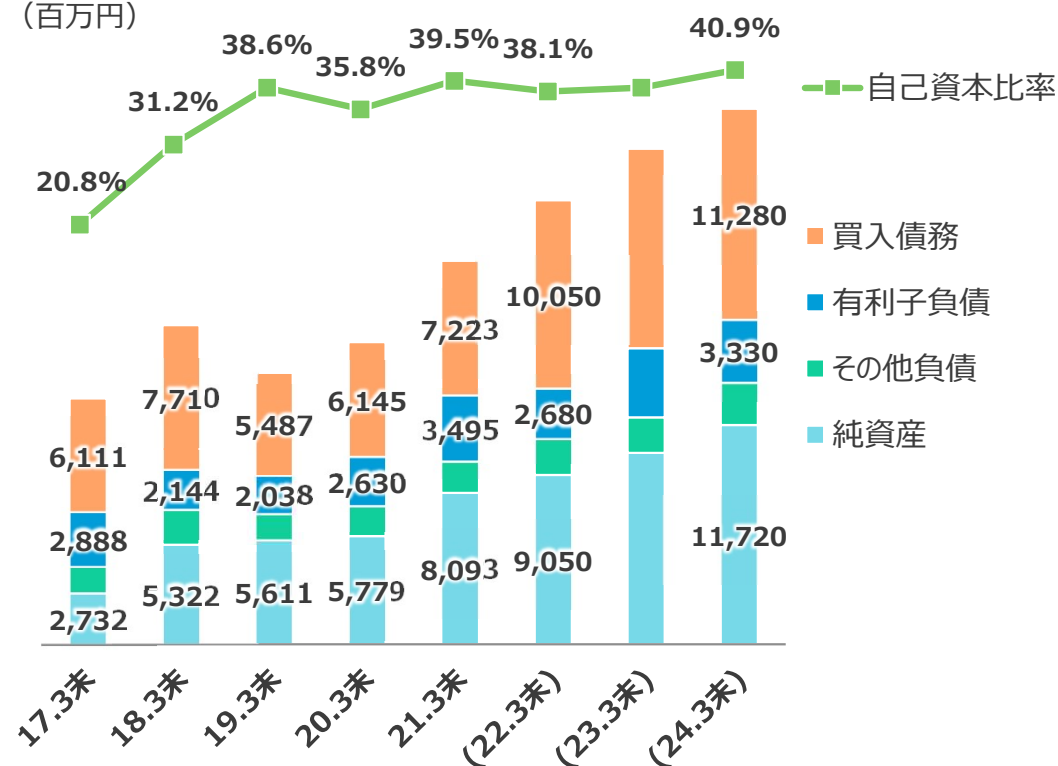
(百万円)



- 21.3末
エクイティ・ファイナンス実施、コロナリスク対応による先行資金調達等により現預金が大きく増加
- 22.3末～23.3末
設備投資の進捗に伴い有形固定資産が増加

◆ 負債・純資産

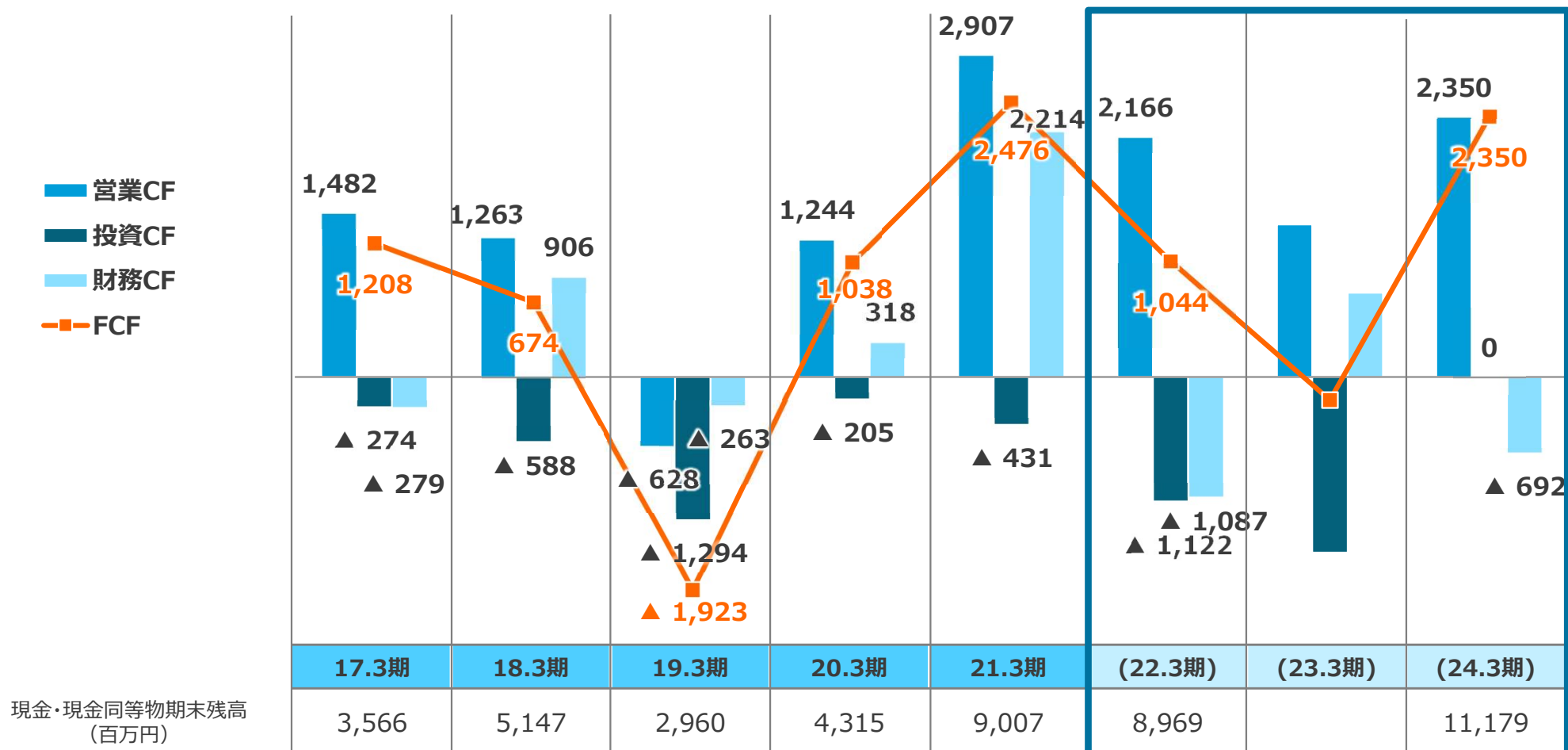
(百万円)



- 21.3末
利益の積み上げ、エクイティ・ファイナンス実施により純資産が大きく増加
- 24.3末
利益の積み上げにより純資産117億円を見込む

今後3カ年のCFの変化（連結）

投下資本に対する適正な利益水準確保と、今後の継続的な事業革新のためのキャッシュフローの獲得を目指します



- 業績好調による利益の積み上げから現金及び現金同等物残高は、24.3期 111億円まで増加
- 大規模設備投資は、23.3期をもって一旦終了
- 21.3期営業キャッシュフローは、税引き前当期純利益増のほか、主要販売先の回収サイト短縮による影響

内外テックグループは今後もみなさまの期待に応える活動を通じ、最大限の価値提供を継続してまいります

お客様、ビジネスパートナーの皆様、社会へのコミットメント

『半導体製造装置の“高真空分野のNo.1プロバイダー”になる』

1. お客様へのサプライヤーの一員として安定的な部材供給を実現すると共に、常に優良商材の発掘、新規仕入先の開拓を通じてお客様への貢献を最大化します。
2. お客様の近隣施設での製造受託業務拡大を通じ、サプライチェーンの一端を担い安定生産の実現とフレキシブルな顧客対応力の強化に貢献します。
3. 常に製造現場の近くで専門知識を持ったエンジニアが共に活動し、お客様の現場力強化、生産性向上、最適な最先端技術の提案を実施します。
4. DX（デジタルトランスフォーメーション）も視野に入れた施策を実施し、お客様、及び半導体業界の革新に追随します。
5. 総合製造サービス企業として、お客様に欠かす事のできないビジネスパートナーになります。
6. 持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指し、ガバナンスを強化し、社会の一員として最善を尽くします

本日はありがとうございました。

- 本資料は投資判断の参考となる情報の提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。
- 本資料に記述されている当社の業績予想、将来予測などは、当社が作成時点で入手可能な情報に基づいて判断したものであり、その実現・達成を保証、約束するものではなく、また、その情報の正確性、完全性を保証、約束するものではありません。
- 銘柄の選択、投資の最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。



『ものづくり』を支える

メカニカルソリューション

内外テック株式会社