



2022年2月8日

各位

高千穂交易株式会社  
代表取締役社長 井出 尊信  
(コード番号 2676 東証第1部)  
問合せ先 管理部長 岩本 昌也  
電話 03-3355-1111

## 新中期経営計画 2022-2024 策定に関するお知らせ

当社グループは、2021年12月10日に上場維持基準に係る経過措置の適用を受けるため、「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」を公表しましたが、その要諦となる「新中期経営計画 2022-2024 創造へのチャレンジ～Toward 100th anniversary ニューノーマル時代における新たな価値創造へ～」を策定いたしましたので、その概要について下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 1. 新中期経営計画策定の背景

当社グループは、創業70周年の2021年度末に向けて「変革へのチャレンジ～Next Stage to 70th～」を中長期的スローガンのもと、経営指標の達成と基本戦略の遂行に専心してまいりました。しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大の影響等による東南アジアにおける高度防火システムの低迷や新規事業の実績化の遅れにより、当社グループの経営体制や経営計画、事業構造における課題の整理と対策が重要と考えております。加えて、当社グループが今後、株主の皆様へのコミットメントを果たし、プライム市場における上場維持を確実なものにするためには、グループ経営の機能やシナジー効果を再考し、従業員一人ひとりが経営参画意識をもって変革へのチャレンジを加速させることが必要不可欠です。

以上を踏まえて、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現すべく、プライム市場の上場維持基準の全適合を実現するための「公約」として、「新中期経営計画 2022-2024 創造へのチャレンジ～Toward 100th anniversary ニューノーマル時代における新たな価値創造へ～」を策定いたしました。

## 2. 新中期経営計画 2022 - 2024 のコンセプト

当社グループの企業理念、並びに『変革に向けた高付加価値事業への集中』と『経営基盤強化による新たな価値の創造』の基本方針のもと、「高い技術力に裏打ちされたサービス」等、当社グループの強みを最大限に発揮することで、お客様課題・社会課題を解決していくとともに、株主の皆様のご期待に応えられる企業へと大きく飛躍してまいります。

また、本計画の遂行を通じて、当社の流通株式時価総額 100 億円の達成を確実なものにすると同時に、事業変革に向けた「創造」へのチャレンジと、新たな「事業戦略」「資本政策」「ガバナンス」の推進により、当社グループの企業価値最大化を実現してまいります。

## 3. 経営目標

	2021 年度 (予想)	2024 年度 (計画)
売上高	21,700 百万円	26,000 百万円
経常利益	1,100 百万円	2,000 百万円
当期純利益	770 百万円	1,400 百万円
ROE	5.3%	10.0% (目標) 8.0% (必達)
配当性向	57.8%	100% ROE 3 期平均 8%達成まで継続

## 4. 新たな事業変革に向けた成長への取り組み

- ① ロイヤルカスタマー戦略の推進・深化
  - コア領域の高収益・成長力のある事業の拡大
- ② サービスビジネスの成長
  - 「モノ売り」から「コト売り」へと変革を実現
- ③ 将来のコア事業の創造
  - 新規事業・ビジネスモデルの立ち上げによる新たな収益基盤の獲得
- ④ 経営基盤の強化
  - 事業ポートフォリオマネジメント/DX 化/人材育成投資の強化/資本効率性のアップに向けた取り組みを推進
- ⑤ 30 億円の戦略投資枠を設定
  - 社内基盤の強化、当社コア領域 (=サービスビジネス) の成長・開発、並びに新規事業の立ち上げに向けて総額 30 億円の投資を実行し、成長ドライバーを加速させる

※ なお、新中期経営計画期間より「成長性」と「収益性」の観点から、クラウド型のサブスクリプション型サービスビジネス、並びに保守事業を『成長事業』として位置づけ、セグメント区分の見直しを実施いたします。

## 5. 資本収益性の向上に向けた取り組み

- ① 資本収益性とバランスシート改善のため、自己資本を積み増さない
- ② ROE 3期平均 8%達成までは配当性向 100%の方針を継続
- ③ 大型投資には有利子負債の活用も検討

## 6. 新中期経営計画を支える『E・S・G』への取り組み

- ① 環境分野（E）、社会分野（S）への貢献できるサービスの拡充
  - お客様の職場環境や施設における環境配慮対策に貢献可能な製品サービスの提供や、国内トップクラスのシェアを誇る当社セキュリティサービスによりお客様、並びにお客様サービスの利用者が安心して生活できる環境創造に貢献
- ② コーポレートガバナンス（G）の強化
  - 投資委員会を設置し、M&A 戦略を含めた投資決定に係る監督/審査機能の強化により、取締役会及び執行役員会の議論の質を向上
  - 任意の指名・報酬委員会を通じた指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性の強化
  - 役員の業績連動報酬を改訂。KPI に ROE を新たに採用し、株主目線での経営を推進

以上

# 新中期経営計画

2022-2024

創造へのチャレンジ

～Toward 100th anniversary ニューノーマル時代における新たな価値創造へ～



高千穂交易株式会社  
TAKACHIHO KOHEKI CO.,LTD.

## 1

### 前中期経営計画の 振り返りと課題の整理

- 業績の総括
- 基本戦略の総括
- 構造改革における成果
- 当社経営課題と改善に向けた方策

## 2

### 新中期経営計画の コンセプトと経営戦略

- 当社の企業ビジョン
- 新中期経営計画の全体像
- 経営目標（2022年度～24年度）
- 事業戦略
  - 新たな事業変革に向けた成長への取り組み
  - 基本戦略
  - セグメント目標
- 資本政策
  - 資本収益性の向上
  - 株主還元方針
  - キャッシュの調達と配分

## 3

### 新中期経営計画を 支える『E・S・G』

- ESG/SDGsの各種取り組み
  - 環境分野への貢献
  - 社会分野への貢献
- 当社ガバナンス体制の状況
- コーポレートガバナンスの強化

# 新中期経営計画の位置づけ

## 現中期経営計画期間



### Stage 1

#### 生産性向上の実現

～IT戦略 & 人事制度改革～

- 『ロイヤルカスタマー戦略』※2

### Stage 2

#### 変革へのチャレンジ

～Next Stage to 70<sup>th</sup>～※1

- 社員の働き甲斐醸成
- 顧客満足向上
- 新ビジネスモデル確立

## 新中期経営計画期間

### Stage 3

#### 創造へのチャレンジ

～新たな企業価値創造へ～

- 社員の自己実現
- 顧客に『感動』を
- 持続的競争優位の事業展開

- 資本収益性の向上
- 経営計画（KPI）の達成
- 株主へのコミットメント

ROE 向上



事業ポートフォリオ最適化

2019年度

新たな収益基盤の創出

2021年度

成長ステージへ

2022年度～2024年度

収益構造改革

企業価値最大化

※1 当社は、2021年度に創業70周年を迎えます

※2 当社が付加価値を提供しご満足いただけるお客様を創出し関係強化を目指す戦略



# **1** 前中期経営計画の振り返りと課題の整理

## ■ 最終年度の数値目標を下方修正（売上高）260億円→217億円（経常利益）18億円→11億円

- 主な要因**
- ・ タイの防火システム事業において、原油価格の低迷によりプラント建設が停滞、またグループ経営が機能せず利益を押し下げた
  - ・ 新型コロナウイルス感染拡大の影響によるグローバルビジネスやオフィス・小売関連市場の減速
  - ・ ECビジネスやRFID事業など新規ビジネスの低迷

## ■ 業績目標未達に伴い、ROEは当初見通しの8%に届かず

## ■ 株主還元は、連結配当性向 40%以上（配当下限24円）を実行

最終年度目標

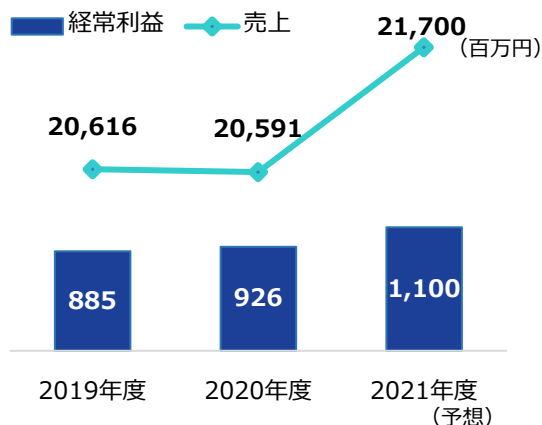
### 売上高・経常利益

#### 売上高

（修正後）217億円  
（修正前）260億円

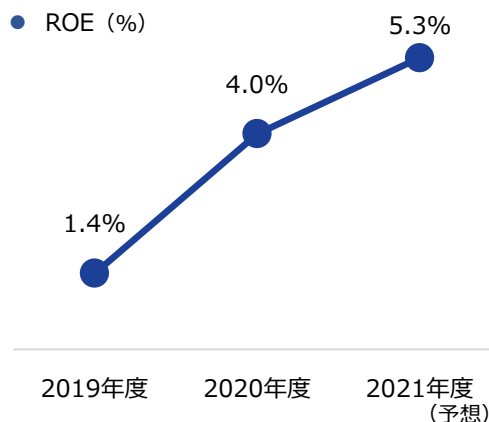
#### 経常利益

（修正後）11億円  
（修正前）18億円



### 資本収益性

ROE見通し：8%



### 株主還元

配当性向 40%以上

配当下限 年間24円

	2019年度	2020年度	2021年度 (予想)
1株あたり配当	24円	25円	50円*
配当性向	112.1%	40.6%	57.8%
当期純利益	191百万円	548百万円	770百万円

\* 記念配当15円を含む



# 基本戦略の総括 ① 付加価値による競争力強化と収益力向上

ロイヤルカスタマーへの集中、マネージドサービス事業の成長により売上拡大  
低収益事業の収益改善とスリム化は実行するも、営業利益創出には至らず

ロイヤルカスタマー戦略により顧客満足を追求する付加価値の高いビジネスへ選択と集中



## ・ロイヤルカスタマー 売上・社数成長率の向上

売上高成長率 22%、ロイヤルカスタマー社数成長率 15%

\*ロイヤルカスタマー：1社当たり売上30百万以上のお取引があるお客様

\*単体のロイヤルカスタマー

低収益事業の収益改善とスリム化による営業利益の創出



- ・高千穂コムテック吸収合併により、事業縮小、及びコストの共有化実現
- ・GuardFire Singaporeの縮小
- ・上記実行するもグループ全体として営業利益創出には至らず課題を残す

MSP・保守などストック系ビジネスの拡大による収益構造改革

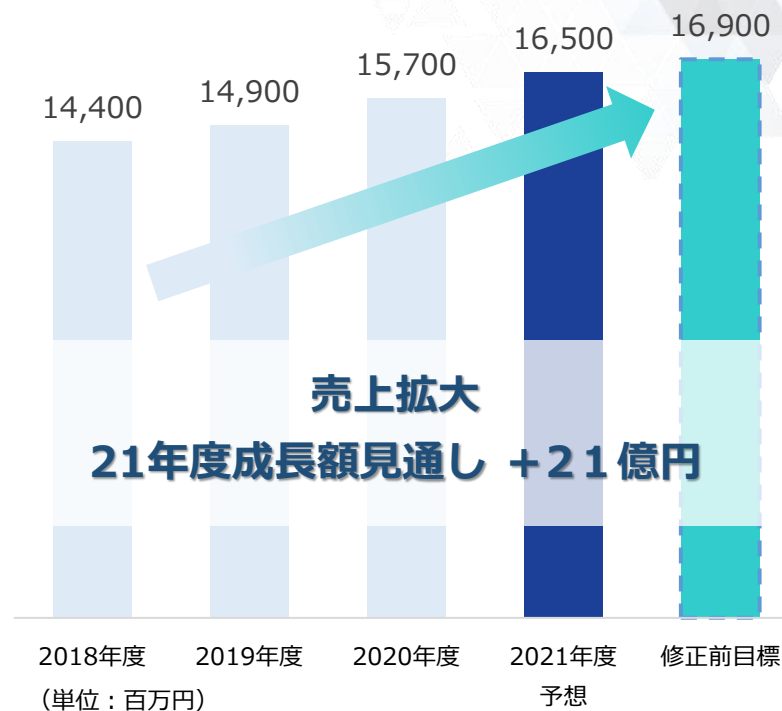


## ・クラウド型無線LANのMSP（マネージドサービス\*）事業の成長により、ストックビジネス拡大

\* マネージドサービス：クラウド製品の保守運用・死活監視をサブスクリプション型で行う当社独自のサービス

基本戦略1 目標額：+25億円

(2018年度比)



# 基本戦略の総括 ② 新規ビジネスによる収益基盤の創出

米国向け産機商品のシェアは拡大するも、  
タイ防火事業の低迷と新規事業のEC事業撤退により当初予定の成長を実現できず

グローバルビジネスの拡大／中国・東南アジア、米国／防火事業・産機商品強化



- ・タイ防火事業のグループ経営が機能していなかったことに加え、原油価格の低迷、COVID-19の感染拡大の影響により新規プラント建設が大きく後退
- ・中国住宅設備向けユニット商品の販売が、商品化の遅れにより低迷
- ・米国向け産機商品は、COVID-19による巣ごもり需要の拡大とシェアアップにより、売上・粗利ともに2018年度から倍増

M&A、事業提携も視野に入れた積極的投資による事業開発／クラウド、ソフトウェア関連ビジネス強化



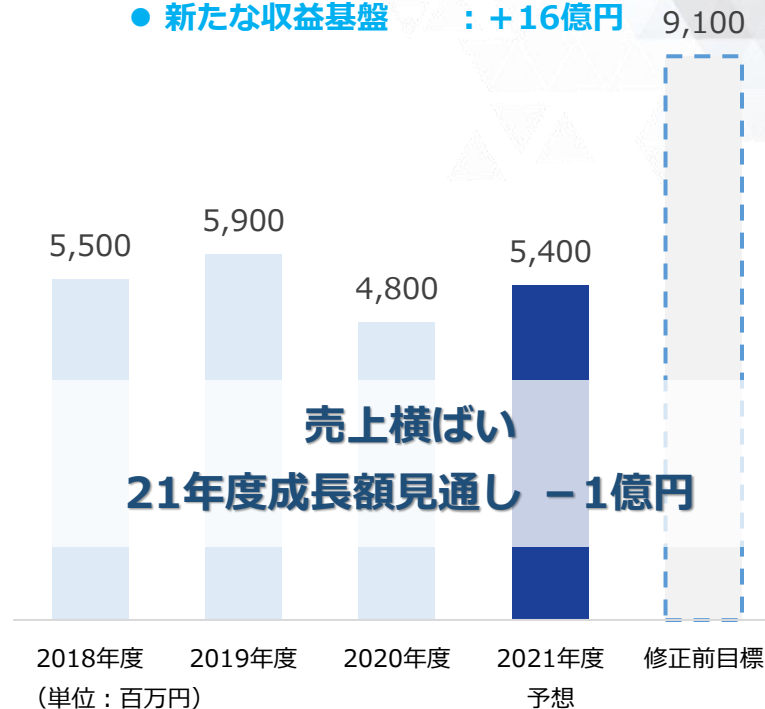
- ・ベンチャーキャピタルへの投資により、新たなテクノロジーを有するベンチャー企業との接点、及びオープンイノベーション教育プログラムの実施
- ・新規ビジネスであるEC事業・クラウドカメラ事業の低迷で、EC事業の撤退を決定
- ・産業向けRFID事業の低迷
- ・地域ぐるみで万引き・窃盗情報を共有するクラウド型店舗向け情報配信サービス『EMLINX』の開発・実績化

基本戦略2 目標額：+36億円

(2018年度比)

(内訳)

- グローバルビジネス：+20億円
- 新たな収益基盤：+16億円



# 基本戦略の総括 ③ 事業構造改革と生産性向上

組織改革は順調に進捗しており、当社の課題であったマーケティング機能の強化も実施  
トライ&エラーを繰り返しながらも、業務プロセスの効率化には注力が必要

## 組織改革による業務効率化



- 社内業務、テクニカルサポート部隊の集約により、業務の共有化・効率化を実現

## 事業に適応した組織の再設計／営業組織改革、SE・マーケティング機能の強化



- マーケティング機能の強化により、新商品投入が加速し、デジタルマーケティングが実現
- 営業とSE機能一体となった顧客対応で大型プロジェクト案件を獲得、実績に貢献

## IT投資による経営情報の一元化と業務プロセス見直し



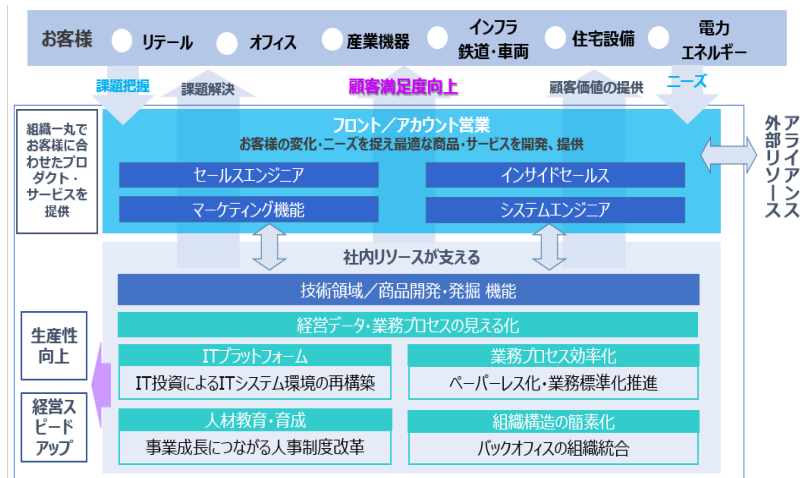
- 社内インフラのクラウド化（Office365導入 と クラウド型基幹システムの導入）によりインフラ管理コスト削減と効率化の実現
- 業務系プロセスと経営情報一元化は、次期中計への課題を残す

## 人事制度改革

- 人事制度改革により、同業界の給与水準へのアップを実現
- 360度評価の導入により正当な評価を実現

## 働き方改革

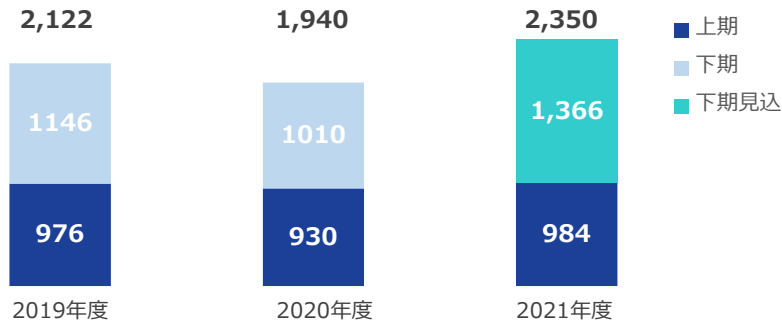
- COVID-19以前に、テレワーク環境を構築したことにより、スムーズに7割テレワークを実現
- ペーパーレスも進み生産性向上を実現



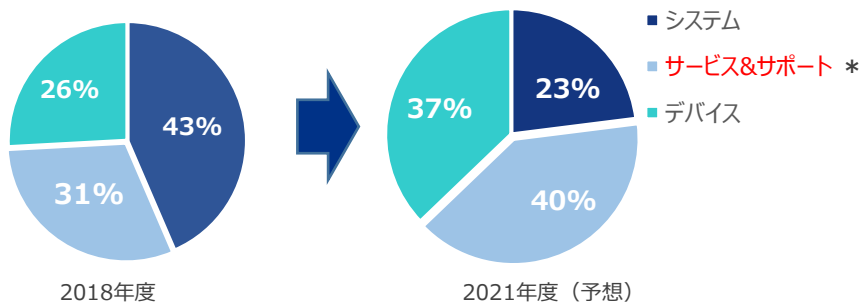
# 構造改革における成果

取り組み課題	成果
事業ポートフォリオの最適化	I. 市場縮小が見込まれる子会社（メーリング事業）の吸収合併により、体制の効率化を実施 II. 低成長事業のリソース配分を変更し、サービス&サポートなどの成長事業にリソースを配分 III. Takachiho Fire, Security & Services(Thailand)Ltd.における人件費の抑制、並びにサービスプロダクトへ人材配置を転換、Guardfire Singaporeの縮小 IV. 電子商品類部門のシェア奪取を目的としたリソースの集中
新たな収益基盤の確立	サービス&サポートビジネスのマネージドサービスプロバイダ（MSP）「Cisco MERAKI」の事業化に成功。高収益ビジネスモデル確立に加え、収益基盤の創出も達成

## サービス&サポートの売り上げ推移（百万円）



## サービス&サポート営業利益構成比の推移



### クラウド型無線LANシステム MSPビジネス



### 各種クラウドサービス

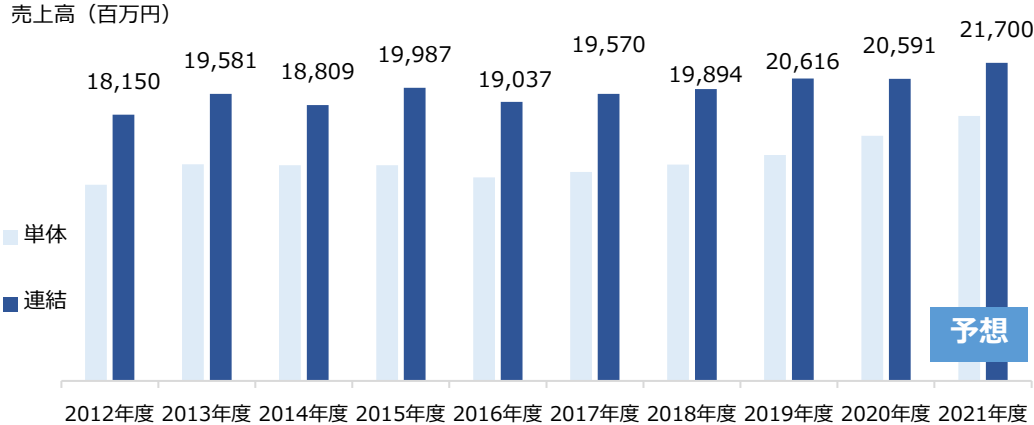


- クラウド型無線LANシステムを利用したMSPサービスの販売強化
- ネットワーク保守契約の拡大
- 各種ネットワークサブスクリプションモデルの拡大  
(Velocloud、d-dive、Vade secure等)

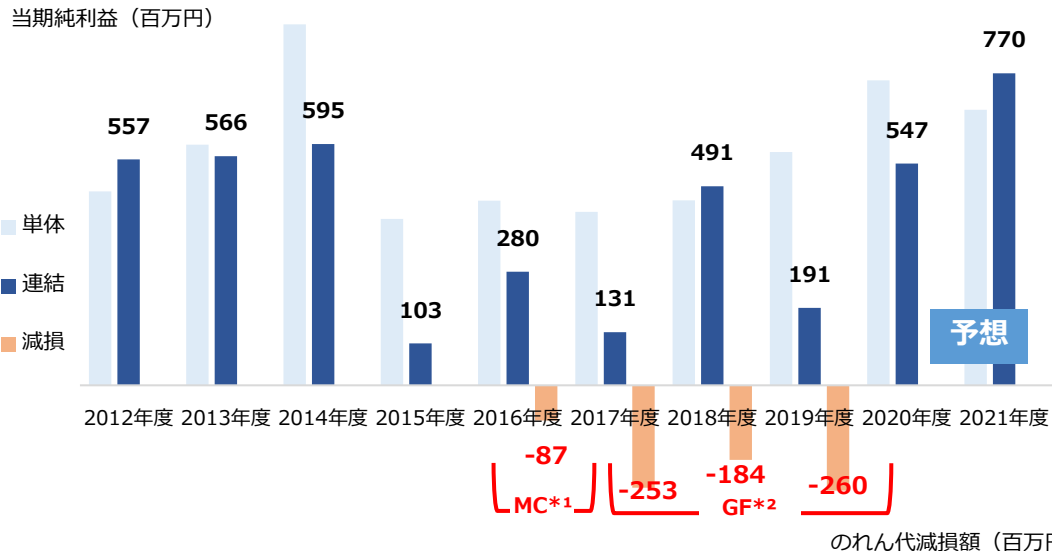
\* システムセグメント内の「サービス&サポート」商品類を切り出して、売り上げ推移と営業利益構成比を算出

# 当社経営課題と改善に向けた方策

## 売上高推移



## 純利益推移



## 認識課題

直近10年間の当社業績をみると  
単体で利益のほとんどを稼いでいる状況

グループ全体における事業ポートフォリオ  
の見直しと収益性の向上を図ること

### 要因

- 買収したタイ防火事業（GF）・RFID事業（MC）を中心としたグループ会社のPMI、及びグループ経営が機能せず、業績悪化に伴い減損を計上
- グループ全体のシナジーを見い出すことができなかった

## 改善に向けた方策

### 事業ポートフォリオ管理機能強化と議論

1. 投資委員会を設置し、実行時の監督・審査・モニタリング機能を強化
2. 前中期経営計画期間において、成長・収益期待を上回ることのできなかった関係会社事業を中心に検討を開始
3. 新規ビジネスモデルの確立、および新たな収益基盤の創出

\* 1 : MC（マイティキューブ）2012年子会社化。在庫管理システム「RFID」を提供  
\* 2 : GF（Guardfire）2014年子会社化。ASEAN 地域で防火システム事業を展開



## 2 新中期経営計画のコンセプトと経営戦略

## Company overview

### 企業理念

技術商社として「創造」を事業活動の原点に据え  
テクノロジーをとおして、お客様の満足を高めます  
技能と人間性を磨き、世界に通用する信用を築きます  
力を合わせて、豊かな未来を拓き、社会に貢献します

### お客様が抱える課題

- ニューノーマル時代に対応したビジネス環境の構築
- ネットワークセキュリティ対策
- 店舗犯罪への対策
- お客様サービス・モノづくりの高付加価値化

### 当社が向き合う社会課題

- 気候変動・災害への対策
- 犯罪抑止と防犯
- DX推進による住みよい社会への貢献

### 当社の強み

- 市場ニーズを的確に掴む  
**マーケティング力**を発揮
- **世界の先端商品**をいち早く日本に紹介
- 市場に新たな価値、商品を提供し続ける**技術力**
- 高い技術力に裏打ちされた「コンサルティング」「開発設計サービス」「アフターサービス」を提供
- 長年培ったお客様との**信頼関係**  
【総アカウント数 25,000口座】

### 新中期経営計画

豊かな社会の実現を目指し、社会課題やお客様が抱える課題を持続的に解決していくべく、新たな事業変革に向け「創造」へのチャレンジを推進、新たな価値創造を実現する

〈企業価値最大化のために〉

- **新たな価値を生む【事業戦略】の推進**
- **自己資本を積み増さない、最適資本構成を目指す【資本政策】の推進**
- **プライム企業としてふさわしい【ガバナンス】の実践**

# 新中期経営計画の全体像

中期  
スローガン

Toward 100th anniversary ニューノーマル時代における  
新たな価値創造へ

## 株主価値の向上

- 25年3月期 経常利益20億円 当期純利益14億円の実現
- 新中期経営計画のKPIは3期**平均ROE8%**と定め、事業計画・資本政策を実行

## 資本戦略

- 資本収益性とバランスシート改善のため、**自己資本を積み増さない**
- ROE 3期平均8%達成までは配当性向100%方針を継続
- 資本コスト抑制のために有利子負債の活用も検討

## 事業戦略

- 新たな事業変革に向けた成長戦略
  - ロイヤルカスタマー戦略の推進 / サービスビジネスの成長 / 将来のコア事業の創出
- 経営基盤の強化
- 3年間で総額30億円を戦略投資枠として設定

## ガバナンス

- **投資委員会を設置し**、実行時の監督・審査・モニタリング機能を強化
- 指名・報酬委員会を設置し、公正性・客観性・透明性を確保
- 役員報酬に資本効率性のKPIを定め、株主目線での経営を推進

「モノ」から「サービス」の転換 **加速**



# 経営目標（2022年度～24年度）

『変革に向けた高付加価値事業への集中』と『経営基盤強化による新たな価値の創造』を基本方針に掲げ、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現

## ポイント

### ■ 事業変革に向けた成長戦略の推進

- コア領域における高収益事業の拡大
- サービスビジネスの成長
- 新事業・新ビジネスモデルの構築

### ■ 事業を支える強固なガバナンス体制の構築と経営基盤の強化

- グループ全体における成長戦略の実現に向けた最適なリソースの配分
- デジタルの力でビジネスモデルや組織を含む会社全体を変革
- 資本効率性の改善

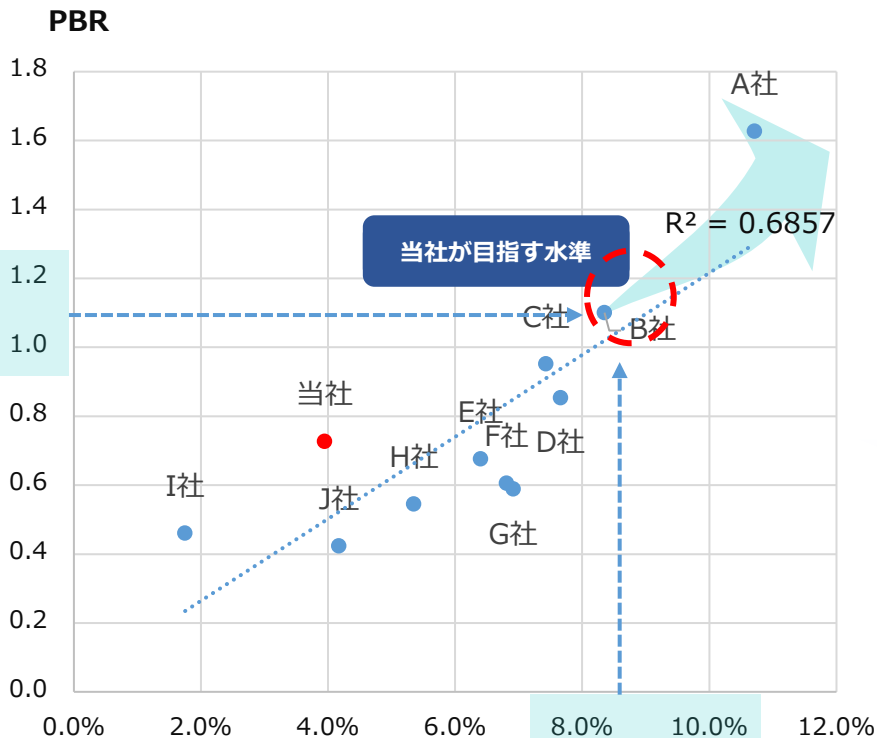
## 数値目標

	2021年度(予想)	2024年度
売上高	21,700百万円	26,000百万円
経常利益	1,100百万円	2,000百万円
当期純利益	770百万円	1,400百万円
ROE	5.3%	10.0% (目標) 8.0% (必達)
配当性向	57.8% 一株当たり 配当金50円	100% ROE 3期平均8% 達成まで継続

# ご参考：流通株式時価総額100億円達成への考え方

- エレクトロニクス商社企業のバリュエーションにおいて、**PBRとROEの間には一定の相関性**が見られる
- 当社はROE 3期平均8%達成までは配当性向100%方針を継続するため、次年度以降一定期間自己資本に変動はないため、**利益の向上がROEの向上に直結する**
- 流通株式比率が減少しない場合、当社PBRが1.08倍を超えると流通株式時価総額100億円の水準を突破する見込み

## 【ROEとPBRの相関性】



※2021年6月末時点の数値を参照

ROE

	2021年度 (予想)	2024年度 (目標)
当期純利益 (予想EPS)	770百万円 (86.5円)	1,400百万円 (157.2円)
ROE	5.3%	22年度~24年度 平均8%超
自己資本	—	ROE 3期平均8%達成までは 自己資本の積み増しゼロ

流通株式時価総額100億円達成のためのPBR：1.08倍

**ROEの向上、並びにPBRの改善を実現**



# 2 新中期経営計画のコンセプトと経営戦略

## ➤ 事業戦略

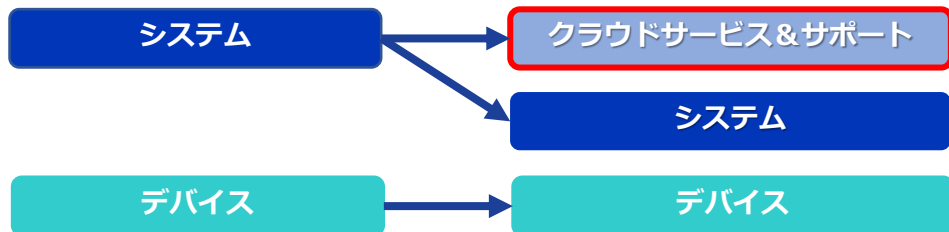
# 新たな事業変革に向けた成長への取り組み

## セグメントの変更

### 新セグメント

現行セグメント

新セグメント



新中期経営計画期間（2023年3月期）より、「成長性」と「収益性」の観点から、クラウド型のサブスクリプション型サービスビジネス、保守事業を『成長事業』として位置づけ、セグメントとして切り分けます

※ 現行システムセグメントの「サービス&サポート」商品類を「クラウドサービス&サポート」に名称変更し、新たにセグメント化

#### クラウドサービス&サポート



クラウド型無線LAN

クラウドサービス

- システムセグメント内の「機器・クラウドサービス・運用管理」が一体となったMSP等のサービス

保守

- システムセグメント内の商品の保守サービス

#### システム



入退室管理システム

顔認証システム

リテール

- EAS(商品監視システム)、映像監視システム
- ストアマネジメントシステム
- ディスプレイセキュリティシステム

オフィス

- 入退室管理システム
- メーリングシステム
- RFIDシステム
- ネットワークシステム

グローバル

- 防火システム

#### デバイス



電源モジュール



シリコンマイク



ソフトクローズ

電子

- 半導体・IC / 電子部品・センサ
- 各種モジュール

産機

- スライドレール / ガススプリング
- ソフトクローズユニット / 電子錠

# 新たな事業変革に向けた成長への取り組み

## ▶ 基本戦略の再構築

### 基本戦略

#### ① ロイヤルカスタマー戦略の推進・深化

コア領域の高収益・成長力のある事業の拡大

#### ② サービスビジネスの成長

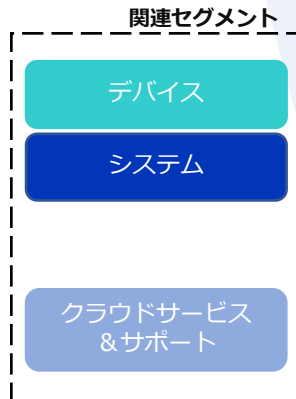
「モノ売り」から「コト売り」へ

#### ③ 将来のコア事業の創造

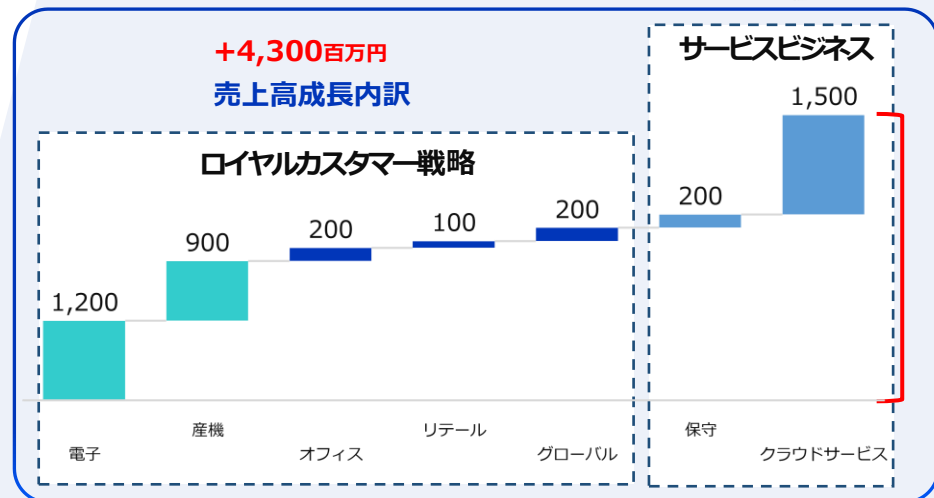
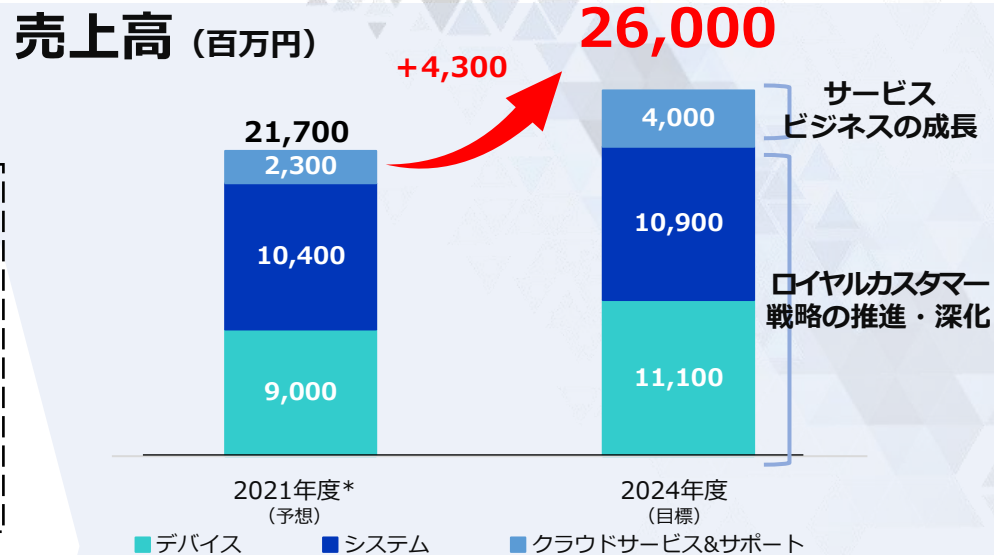
新規事業・ビジネスモデルの立ち上げ

#### ④ 経営基盤の強化

#### ⑤ 30億円の戦略投資枠を設定



新規事業プロジェクト



※当年度予想については一部数値を丸めてご説明しています  
※セグメントの切り分けを実施した場合の2021年度売上高構成を表記

# 基本戦略 ① ロイヤルカスタマー戦略の推進・深化

## コア領域の高収益・ 成長力のある事業の拡大

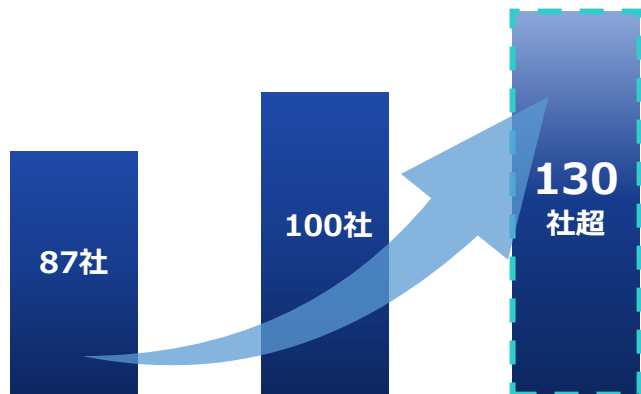
### 当社シェアNo. 1領域<sup>\*1</sup>

ドラッグ市場向け商品監視システム・防犯カメラ  
外資系オフィスのオフィスセキュリティシステム  
金銭機器・複写機向け機構部品<sup>\*2</sup>

更なるシェアの拡大

### ロイヤルカスタマーと市場シェア

- 1社当たり売上3千万円以上のお客様の社数アップ



- 全顧客 1社当たりの売上平均額 約10M → 20%アップ

### ロイヤルカスタマーと市場シェアの さらなる拡大に向けた取り組み

#### ロイヤルカスタマー戦略

当社が付加価値を提供しご満足いただける  
お客様を創出し関係強化を目指す戦略

### コア領域 注力市場

対応する高収益・成長力のある事業

#### システムセグメント

小売・リテール  
オフィス  
データセンター  
工場  
物流

「安心・安全・快適な」システム環境の構築  
企業経営・事業運営の最適化

- 省人化・スマートストアソリューション
- ネットワークセキュリティの複合化
- 画像認識・AI技術を備えた映像監視
- RFID技術による物流・店舗ソリューション

#### デバイスセグメント

エレクトロニクス企業  
デジタル機器市場  
住宅設備  
車載  
グローバル（米国・アジア）

単品販売からTK独自ソリューション提案  
お客様のモノづくり・製品の高付加価値化

- 音響・音声/通信/センサー/電源ソリューション
- AI・画像認識ソリューション
- 複合提案・モジュール化
- 機構部品のユニット化
- PWB（プリント基板）
- ケーブル・給電製品

- 長年培ったお客様との信頼関係をもとに、お客様の潜在的ニーズを把握し、強みである情報力と技術力を生かした新たな付加価値を生み出し、お客様の課題を解決
- 会社・組織の枠を超えた**グループシナジーの最大化**
- 独自性・優位性のある高付加価値商品で、市場シェアを高める
- お客様/メーカー/当社 3社ともに成長と高収益を実現する『WIN-WIN』の関係を構築する

\*1 当社調べ

\*2 機構部品：ダンパー付きスライドレール、開閉・引き出し用機構部品

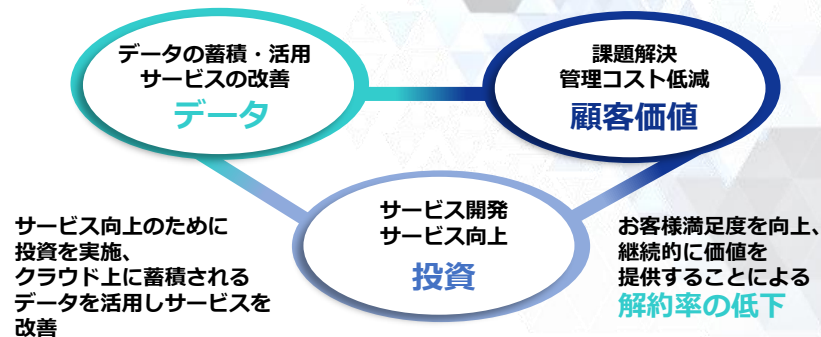
# 基本戦略 ② サービスビジネスの成長

## 「モノ売り」から「コト売り」へ『カスタマーサクセス』を実現

### 数値目標

クラウドサービス & サポートの成長	全体に占める売上比率	全体に占める営業利益比率
	2021年度 (予想) <b>10%</b>	2021年度 (予想) <b>40%</b>
	2024年度 (目標) <b>15%</b>	2024年度 (目標) <b>45%~50%</b>
	MSP売上高	
	2021年度 (予想) 5 億円	
	2024年度 (目標) <b>12億円</b>	

### カスタマーサクセス サイクル ~ 成長要因 ~

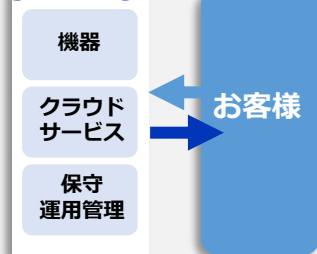


### MSP (サブスクリプションモデル) マネージドサービス

保守・運用管理が一体となった当社独自のクラウドサービスで差別化を実現

▼一体となったサービスを月額で提供

#### SERVICE



#### 対応サービス

- クラウド型無線LAN
- Switch
- ネットワークセキュリティ
- カメラ
- 入退室管理システム等をサービス追加

## 進化

フィジカルセキュリティとネットワークを融合した『TK独自のBtoB向けプラットフォームを構築』

### TKエコシステム マルチクラウドサービス

- クラウド型MSPサービスからさらに進化
- フィジカルセキュリティとネットワークセキュリティを一元管理する当社独自のプラットフォーム
- データを活用し更なるサービス向上を実現



## 新規事業・ビジネスモデルの立ち上げ

需要を創造～5年後にTKグループ全体の経常利益 5%超を担う事業に

### クラウド型防犯情報サービス

企業間・業界を超えて情報共有する店舗向けクラウド型防犯情報配信サービス

当社独自のプラットフォーム『EMLINX』を開発

店舗犯罪の防止

安心・安全な地域環境

### クラウド型映像システム

クラウド上で画像確認、AI映像分析が可能あらゆる端末からのリアルタイム確認

設置が簡単ですぐに利用

犯罪の検知

### SaaS型RPAソリューション

サーバー・端末が不要なクラウド型RPAソリューション

業務効率化により人手不足を解決

導入コスト、管理コストの削減

## 新規事業・ビジネスモデルの創造のための仕組みと注力分野

USA: シリコンバレー・イノベーション・センター JPN: 事業開発室

### 新規事業開発分野

サイバーセキュリティ（脆弱性、プライバシー） 気候変動（SDGs、ESG）、ブロックチェーン（メタバース、VR/AR、Web3、NFT）、ロボット（省人化、オートメーション、物流、自動化、センサー） 量子コンピューター。5G・6G、スマートホーム

### 新商材提供

リテール分野（カメラ分析・プライバシー問題・省人化）ノオフィス分野（TKクラウドサービス・SASE・NETセキュリティのクラウド化、物流ソリューション）電子分野（中堅・アジアメーカー・音響・通信・センサー）ノ産機分野（グローバル商材・既存の代替品）ソリューション提案支援

### 情報ソース × 連携

様々な情報ソースの獲得と連携で新たな事業・ビジネスモデルを創造



既存顧客

潜在顧客



## 事業を支える経営基盤の強化に向けた下記取り組みを推進

### 経営リソースを注力すべき事業へシフト

- ① 注力する事業に人員をシフトし、最適な人員配置を実施
- ② 戦略を実行可能とする組織編制
  - ✓ 組織を超えたロイヤルカスタマー戦略の推進、デジタルマーケティングの推進を強化するため、システムの事業部に分散している機能を、本部に集約し、組織を超えたマーケティング活動を強化
- ③ 事業ポートフォリオマネジメントの実践

### DX化の推進

- ① デジタルマーケティングによるリード（見込み顧客）獲得の効率化
- ② 顧客サービスの充実化による顧客満足度向上と社内コスト削減
- ③ 小規模顧客の社内処理自動化、ペーパーレス化の推進

### 人材育成 人材投資の強化

- ① 注力事業であるサービスビジネス・ソリューションビジネスの成長に必要な人材の採用、並びに育成
- ② 新人事制度の推進による、透明性と納得感の高い人材マネジメント

### 資本効率性のアップ

- ① 棚卸資産のコントロールによる改善
- ② 債権回転期間の改善 - サイトが短い月額課金サービスビジネスの成長で資本効率を高める
- ③ 案件ごとの営業利益ベースでの収益の把握による判断基準の設定

# ▶ 経営リソースを注力すべき事業へシフト

## 四象限分析を用いた事業ポートフォリオ管理

「市場の魅力（成長性）」と「当社強みの発揮（収益性）」を軸に、各事業の位置付けを整理

- 注力事業については投資枠を使って積極的に投資を実施
- 課題事業については市場や顧客の状況を見極め事業の方向性を決定

### 注力事業

- ・ 企業価値向上への寄与が見込まれ、当社の強みが十分に発揮できる事業分野に**経営リソースをシフトし、積極的な投資を実行**。収益性の向上はもちろんのこと、業績の下方耐性を強化していく（ex.減損処理の排除）

### 成熟事業

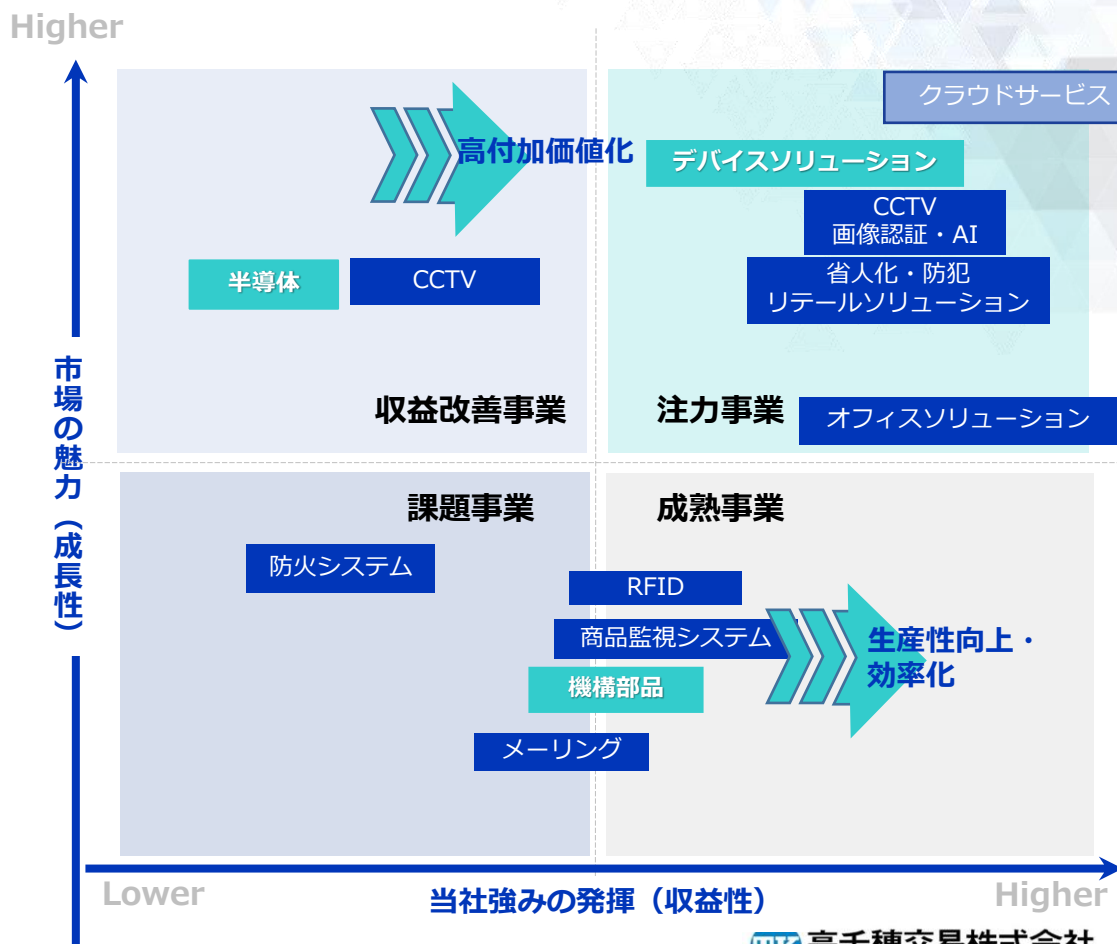
- ・ 独自性、優位性でシェアを拡大
- ・ 効率性を高め収益性をアップ

### 収益改善事業

- ・ 付加価値の高い、独自性のある商品・サービスの展開
- ・ モノ売りからコト売りへ

### 課題事業

- ・ 当社の企業理念に基づき、ベストオーナー視点やシナジー効果、成長性の観点から**企業価値を最大化できない事業（=課題事業）を見直し**の対象として、本中計期間において、部署を横断して議論を進めていく
- ・ 特に、グループ会社のガバナンスを強化、事業報告を毎月実施する



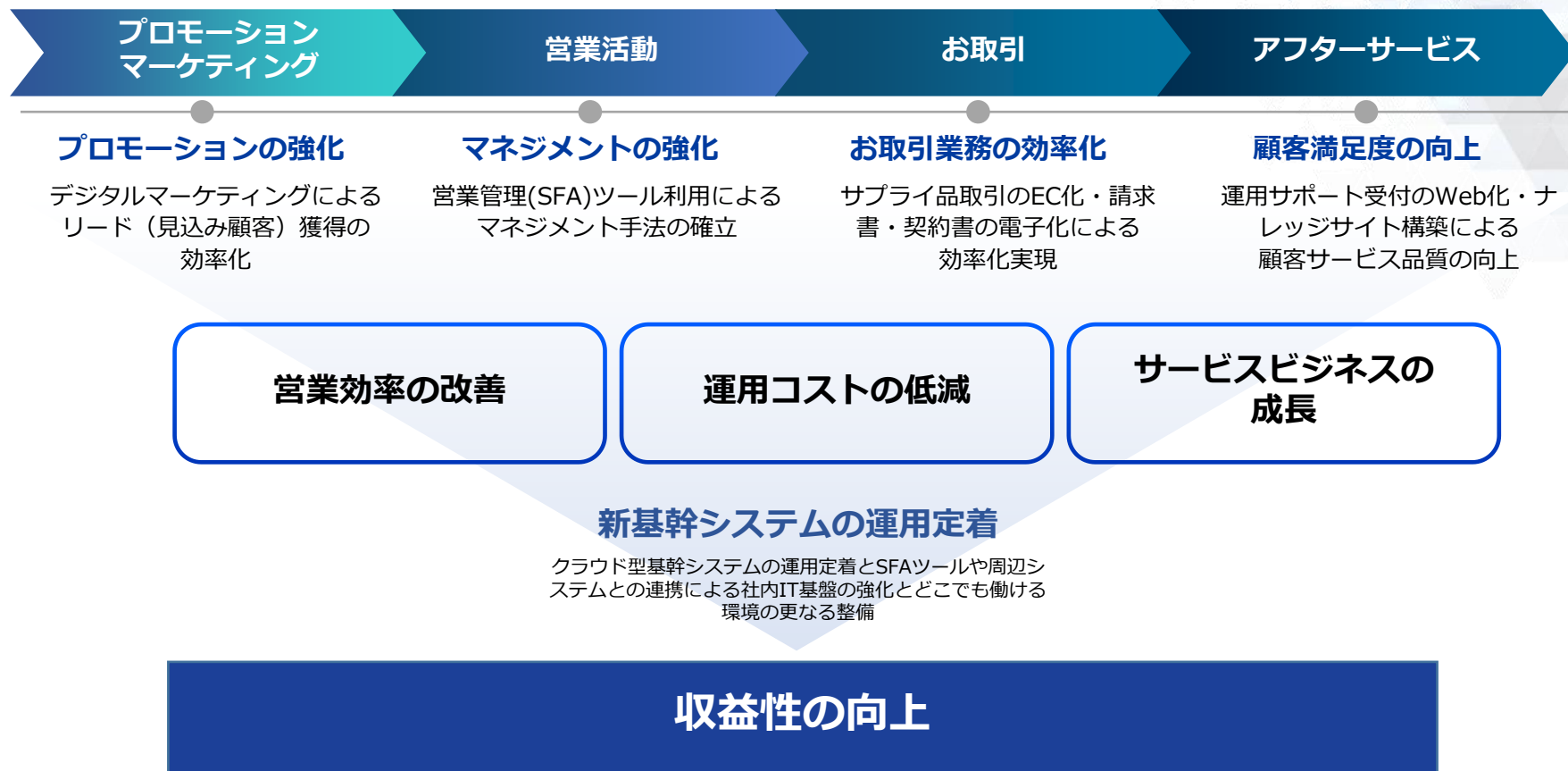
※中期経営計画期間3年の成長率予測と収益性を軸に当社作成

# 経営基盤のDX化を推進

営業効率の向上やサービスビジネス成長のための顧客サービスの向上、及び社内プロセスの変革により収益性の向上を実現します

## 当社のDX化に向けた主な施策

▶ 全社横断プロジェクトでDX化を推進中



## ▶ 人材育成・人材投資の強化

新人事制度の推進により、DX・グローバル人材の育成、女性の活躍支援、機動的な人材配置を実施、また持株会強化により従業員の「株主化」を推進

- DX人材・グローバル人材育成支援プログラムの導入検討
- コア事業の成長に必要な人材の採用
- 新たな知見の「創造」を企図した副業制度の導入
- 女性の活躍支援
- 専門職、マネジメント職の選択
- 機動的な人材配置の転換

多様なキャリアパスが  
併存する仕組みの構築

株主共同利益の  
共有

- 従業員の経営参画意識の向上を企図した従業員持株会奨励金制度の拡充
  - ▶ 奨励金を従来の10%から50%に引き上げ
- 従業員持株加入比率の向上

新人事制度のコンセプト

働き方改革

職能型及び業績連動型  
報酬制度の強化

- ワークライフバランスへの取り組み推進
  - ▶ 有給休暇取得率：70%
  - ▶ 育児休業取得率：100%
- テレワークの継続推進
- 週休三日制の試験導入(2022年4月)

- Pay for Performance、Pay for Jobの仕組み、運用の強化
- 配属市場に応じた給与水準の見直し
- 360度評価の導入・活用
- 部門のROIC評価の導入

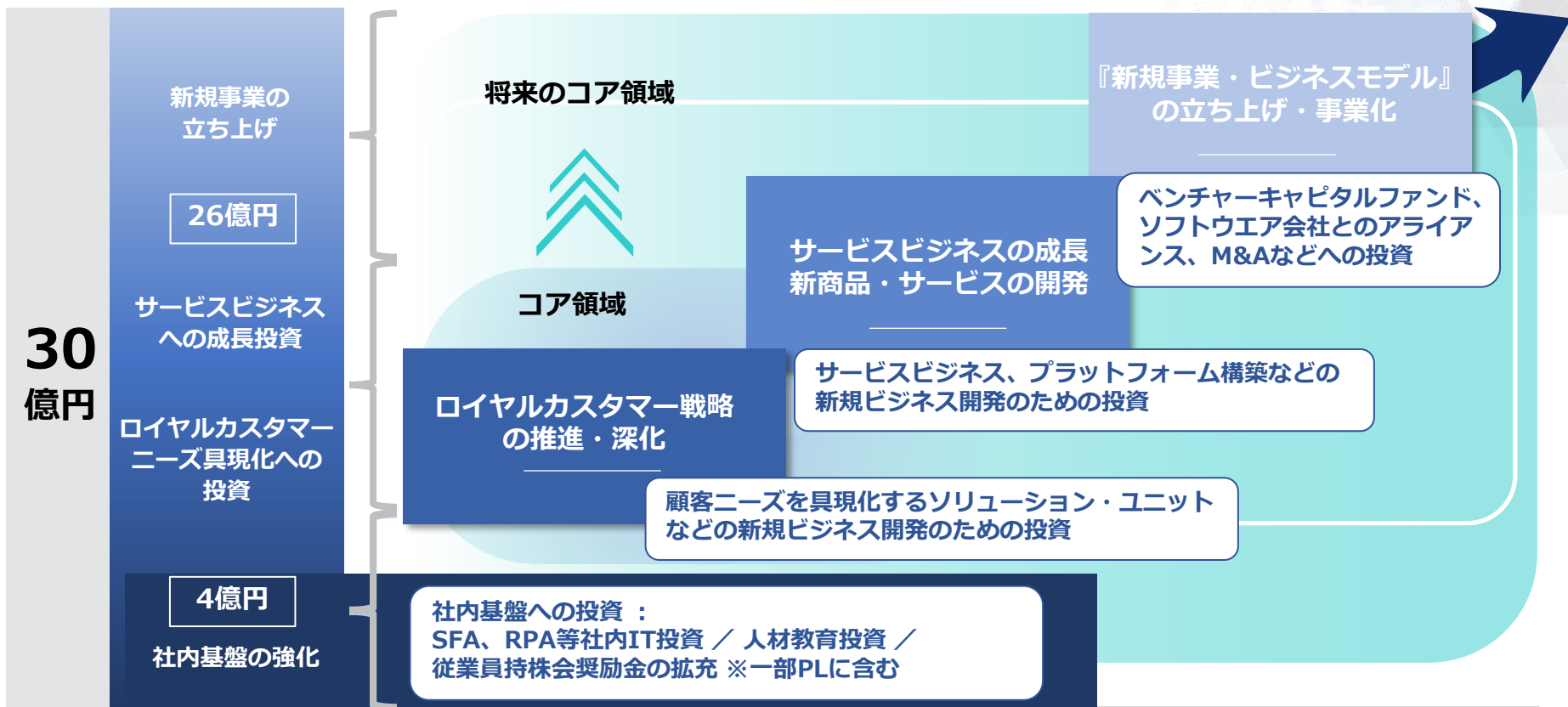
# 基本戦略 ⑤ 30億円の戦略投資枠を設定

## 「新たな企業価値創造」に向け、30億円の戦略投資枠を設定

ビジネス基盤の強化  
注力事業・領域への積極投資

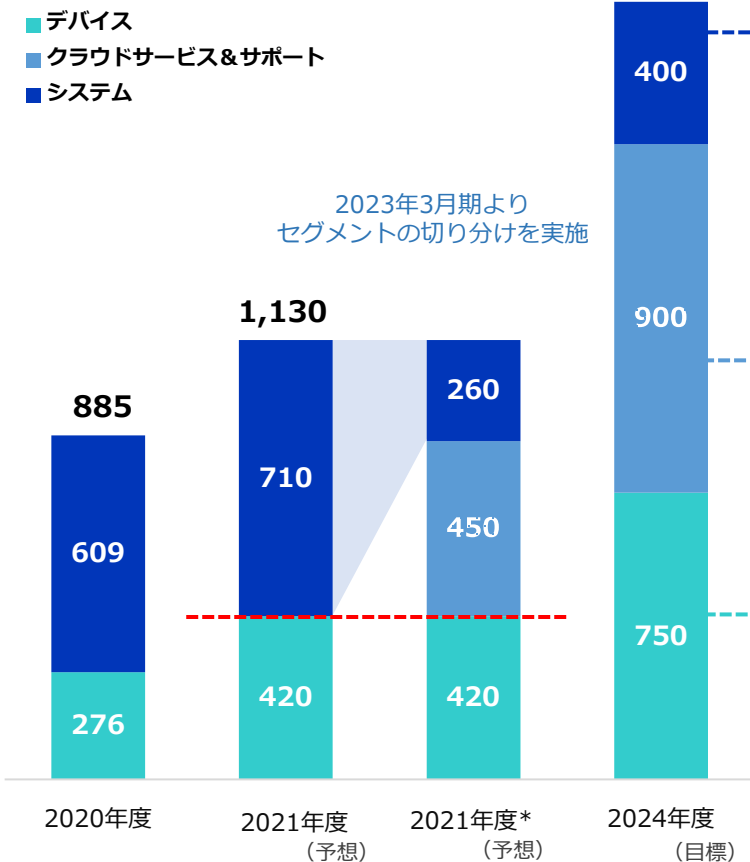


新規事業  
ビジネスモデルの創出

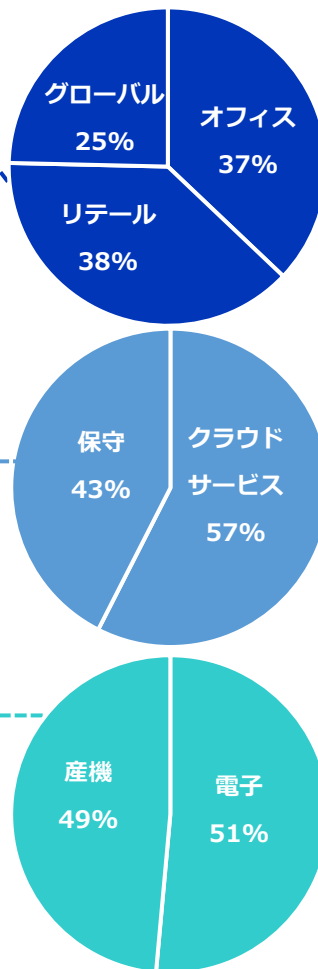


## 成長分野に注力した事業展開とお客様の課題を解決を実現するソリューションの展開

営業利益の目標値とその内訳 (百万円)



売上構成



## 各セグメントの重点施策

### システム

- 働き方・顧客接点・ビジネスモデルなどお客様のDX化を支えるフルスタック ITソリューションの提供
- 万引き・盗難や労働人口減少などの社会課題解決に寄与するセキュリティシステムの創出

### クラウドサービス&サポート

- 場所を問わない「ニューノーマル」な働き方に合った、クラウド型ソリューションの拡大
- 運用・保守・死活監視が一体となったマネージドサービスによりお客様の運用管理削減と顧客満足向上を目指す

### デバイス

- 5G普及、DXによる工場のIT化、ロボット導入など半導体・電子デバイスニーズへの対応
- お客様のご満足を高めるため、デバイス単品販売からソリューション提案ビジネスへ
- グローバルビジネスの拡大 (米国・アジア)

※ 2023年3月期よりクラウドサービスと保守サービスを「クラウドサービス&サポート」セグメントとして設定する

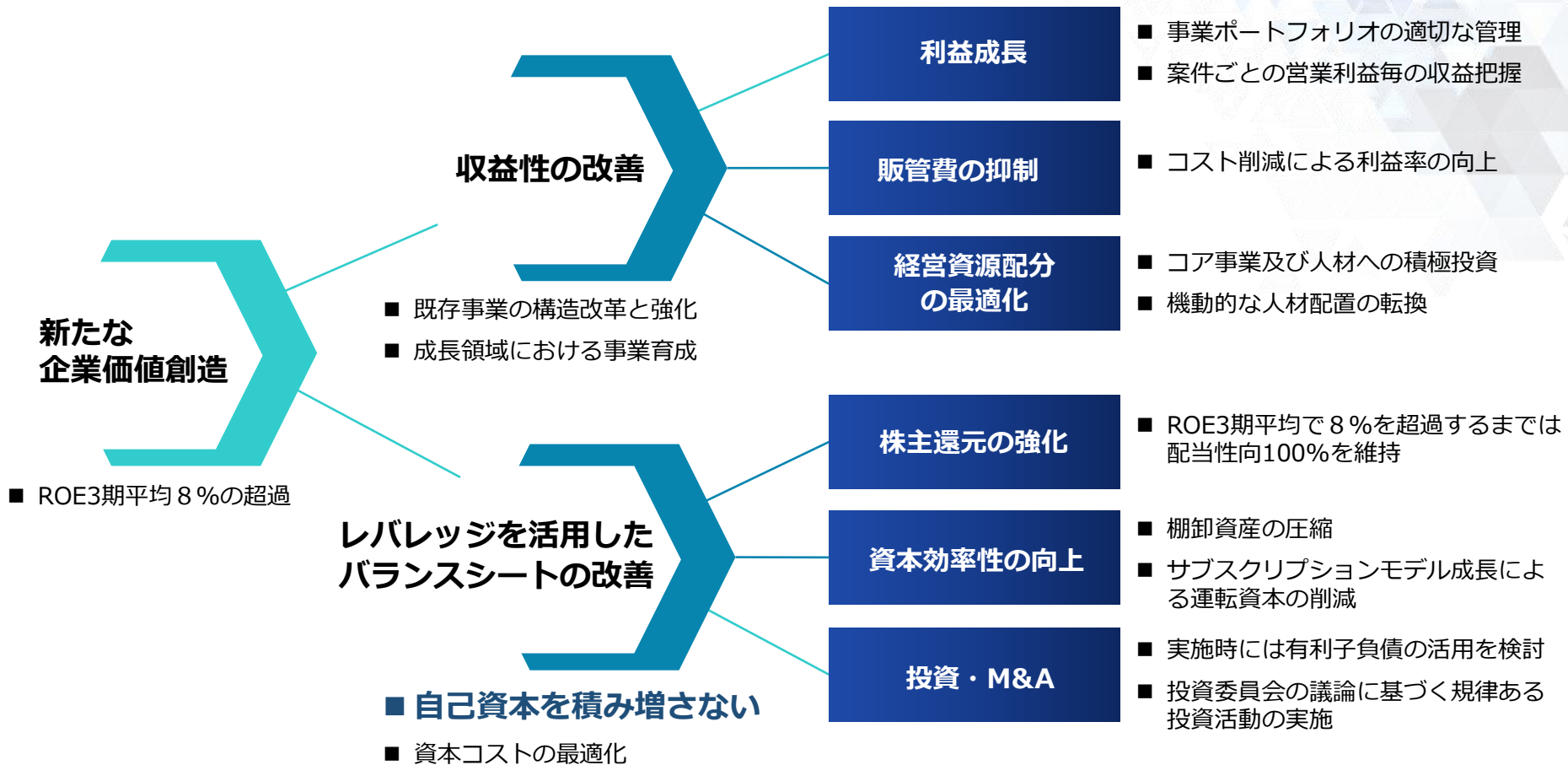
\*セグメント切り分けを実施した場合の2021年度営業利益構成



# 2 新中期経営計画のコンセプトと経営戦略

## ➤ 資本政策

当社の財務健全性を総合的に勘案したうえで、「**新たな企業価値創造**」を実現するため  
資本収益性並びに、現状のバランスシートの改善に向けた資本政策を着実に実行





## 中期経営計画期間における還元方針

「資本収益性を意識した経営」を当社においてはROEが恒常的に8%以上を維持し、更に高い水準値を目指していくものと捉え、当社の安全性の高い財務基盤の維持などを総合的に勘案し、従来の安定配当方針から自己資本を積み増さない積極的な株主還元を企図するものとして以下を実施

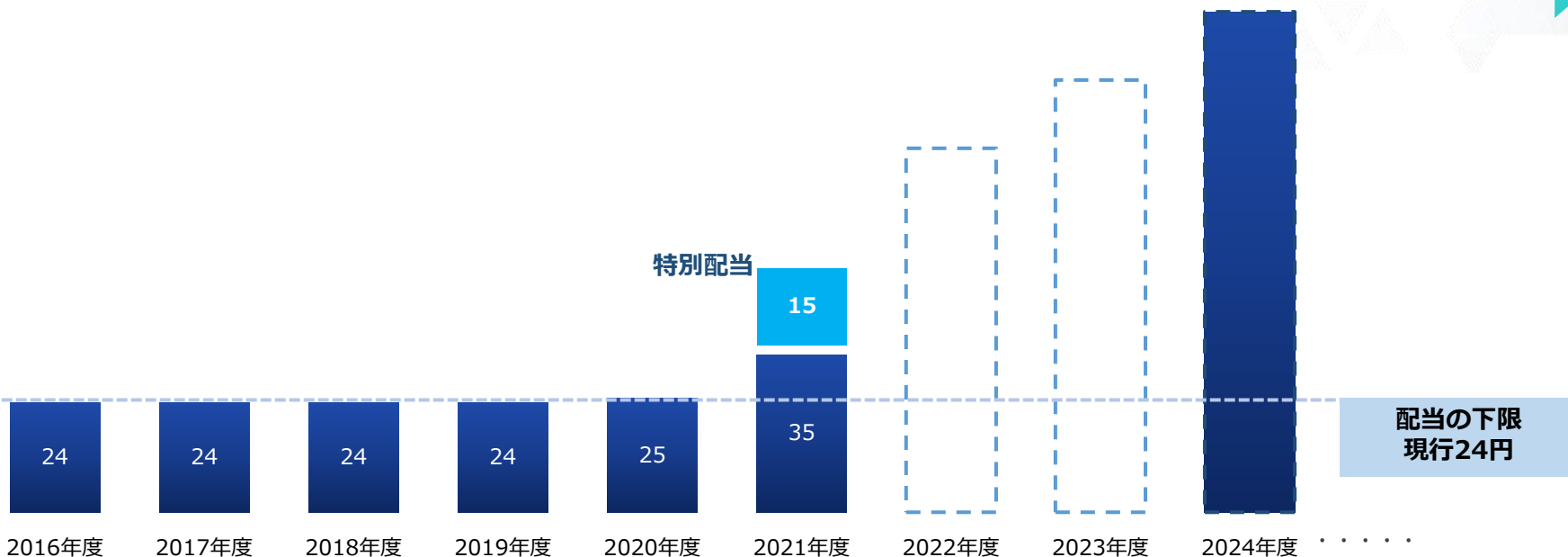
### ■ ROEが3期平均8%達成するまでは配当性向100%を維持します

配当政策の下限は現行24円の継続を予定しております

なお、ROE3期平均8%達成翌期に、株主還元方針の見直しを実施する予定です

## 1株当たり配当金の推移（円）

ROE 3期平均8%達成まで当方針を継続



# キャッシュの調達と配分

獲得する営業C/Fと余剰資金を株主還元と戦略投資へ  
資本コスト抑制のために有利子負債の活用も検討

## キャッシュ・イン（調達）

CFの創出

3年間  
営業C/F  
25~35億円

余剰資金

手元資金  
(必要キャッシュ)

有利子負債の活用

有利子負債

ポイント1  
財務健全性を最優先にした経営

資本収益性を重視した経営へ転換

ポイント2  
資金効率の高いサービスビジネスの強化  
→ 手元資金(必要キャッシュ)のベースを下げていく

## キャッシュ・アウト（配分）

成長投資

戦略投資枠  
30億円

株主還元

株主還元  
30~40億円

The background is a deep blue color with a complex network of thin, glowing blue lines and nodes. The lines connect various points, creating a web-like structure that is denser in some areas and sparser in others. The overall effect is that of a digital or technological network.

# 3

## 新中期経営計画を支える『E・S・G』

## 当社のサステナビリティ基本方針

環境問題や社会課題、企業統治課題の解決を経営方針の重要事項として捉え、『創造』の企業理念の下、技術商社として、またサプライチェーンも考慮したうえで、豊かな未来、持続可能な社会の実現に貢献していく

E

### 環境分野への貢献 ～環境配慮型ソリューション～

#### 気候変動への対策



#### 地球環境保護への貢献



- オフィスのエコ活動 (CO2排出量削減)
- 営業車にエコカーを利用
- ペーパーレス推進
- 適正な廃棄物処理と廃棄量削減
- 循環型社会への貢献 (3R)

- 各種環境センサー、商品サービスの提供
- 『Verkada』による職場や施設の環境配慮の強化
- 災害情報サービスの提供
- TCFDへの対応予定

- 健康経営の推進
- 安全衛生委員会の設置
- 社内システムのIT化
- テレワーク環境の構築と規程の整備
- 多様な人材の登用
- 育児休業・介護休業の設置、有休取得率向上、長時間外勤務ゼロ推進

### 『Verkada』による職場や施設の環境配慮の強化

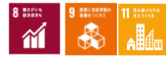
S

### 社会分野への貢献 ～テクノロジーを通じた安全安心な社会の実現～

#### 健康で働き甲斐のある職場環境の整備



#### DX推進による住みよい社会への貢献



#### 犯罪抑止と防犯



#### 教育の充実



- AI・IoT・5G・RPAなど最新技術市場への支援
- クラウドサービスの提供によるお客様の効率化や利便性の支援
- 防犯による地域社会の安心・安全を支援
- オフィス管理の支援
- アクセスセキュリティの支援
- 工業会 日本万引防止システム協会、全国万引犯罪防止機構との連携
- オフィスや工場の防犯支援
- 店舗の防犯と犯罪抑止の支援
- ITリテラシーの向上
- 多様な社員教育
- OJTの推進
- 資格取得奨励制度

犯罪被害からお客様をお守りするセキュリティサービス

G

### 企業統治 課題の解決

#### ガバナンスの強化



- コーポレートガバナンスコードへの取り組み
- CSR憲章、企業行動規範の遵守
- 各種委員会の設置
- ガバナンス教育の充実

## ▶ 『Verkada』による職場や施設の環境配慮を強化



職場や施設のセキュリティに加え、**環境センサー**とハイブリッドクラウド型AIカメラの連携により、『環境配慮に資する情報の可視化』を実現

### 環境センサー



#### 計測可能な項目

- ・温度
- ・湿度
- ・PM2.5
- ・ノイズ
- ・AQI(Air Quality Index)
- ・タバコ / 電子タバコ
- ・TVOC(揮発性有機化合物)
- ・モーション

- ハイブリッドクラウド型AIカメラとの連携により、リアルタイムでオフィス内の環境変化を監視可能
- センサーの読み取りデータを可視化
- 非常時におけるアラート機能を搭載、ライブ映像で状況を詳細に把握することが可能

### 幅広いシチュエーションで活躍

- ・ オフィスや施設、製造現場における働く環境空間の可視化
- ・ サーバー室内の温度や環境変化の検出
- ・ 学校など禁煙場所での喫煙の検出等

### 環境リスクを低減

- ・ 大気汚染や騒音、振動、地盤沈下、悪臭といった公害リスクの察知
- ・ 環境保全に資する情報の監視・観測昨日を強化

環境情報を可視化することにより・・・

環境変化の早急な把握と、それによる迅速な対応を実現  
適正な温度・湿度・空気環境をコントロール、及びデータから環境変化の要因の分析が可能

職場・施設環境のセキュリティと健康をトータルサポート  
お客様の環境配慮対策に貢献

# ▶ 犯罪被害からお客様をお守りするセキュリティサービス



「安全・安心・快適」を提供するセキュリティサービスにおいて  
国内トップクラスのシェアを誇る当社だからこそできるトータルサポート

## フィジカルセキュリティ



商品監視システム



監視カメラシステム



### 顔認証システム



- 施設入口に設置した専用カメラで来訪者の顔を検出し、あらかじめ登録した顔データと認証するシステム
- 特定人物の施設への来訪を正確でスピーディーに検出し確認することが可能

## クラウドセキュリティ



### EMLINX (エムリンクス)

- 盗難被害情報を共有し、店舗スタッフ間で即時対応することによりロス削減・犯罪撲滅に貢献する防犯対策ソリューション
- 情報が集約されるほど、羅列の集計から、分析へと変化が可能
- 当分析から、次の一手や効果的な対策を導出

- スペース、機能、デザイン等あらゆるご要望に合わせた高い柔軟性とクラウドシステムを活用し、店舗業務のさらなる効率化を実現
  - ビジネス環境に欠かせないオフィスセキュリティとネットワークをトータルに構築。安全管理に高い実績と最新技術の開発で、安心と快適をご提案
    - 当社独自のプラットフォーム「EMLINX」により、お客様が抱える防犯課題を解決。更にシェアの拡大は防犯における情報網の強化（=付加価値向上）に繋がる

お客様やお客様サービスの利用者が安心して生活できる環境創造に貢献

## 新中期経営計画の達成を担う取締役会

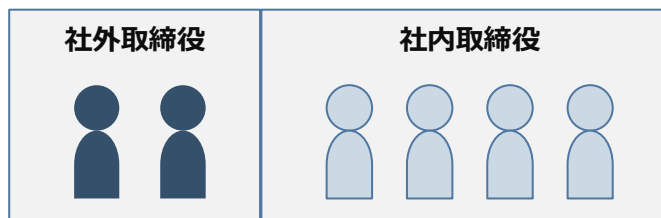
氏名	役職	在任期間	スキルマトリクス									
			企業経営	財務・会計	グローバル	法務・コンプライアンス	IT技術/テクノロジー	リスク管理	営業/マーケティング	ESG/サステナビリティ/SDGs	人事/労務/人材開発	
井出 尊信	代表取締役社長 社長執行役員	3年	●		●			●		●		●
平田 嘉昭	取締役執行役員 デバイス事業本部長 デバイス系グループ会社担当 名古屋支店担当	7年	●		●				●	●		
植松 昌澄	取締役執行役員 管理・業務担当 東南アジアグループ会社担当	7年		●	●	●			●			●
辰己 一道	取締役執行役員 システム事業本部長	3年	●		●			●		●		
和佐野 哲男	社外取締役	7年	●	●				●	●	●		
鶴岡 通敏	社外取締役	3年	●	●			●		●			●

※各人の有するスキル等のうち主なものの最大5つに●印を付けております

※在任期間は2022年2月8日現在の年数を記載しております

### 社外取締役比率

33.3%



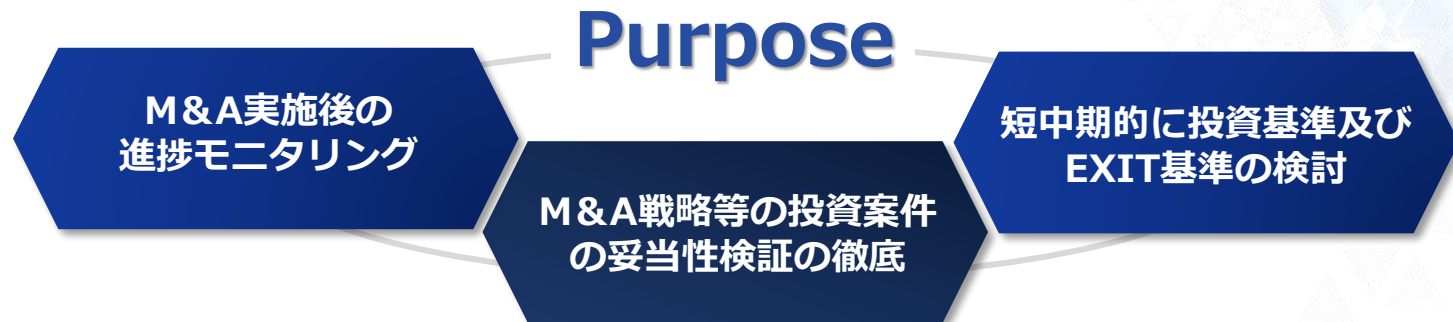
### 各委員会の設置状況

- **投資委員会** (2022年4月より設置)
- **指名・報酬委員会** (2021年10月設置)
- 安全衛生委員会
- 環境委員会
- 情報セキュリティ委員会

## 01

### 投資委員会の設置

- M&A戦略を含めた投資決定に係る監督/審査機能の強化により、取締役会及び執行役員会の議論の質を向上させる



委員会メンバー	委員長：管理・業務担当管掌取締役 メンバー：経営企画部門、事業開発室 ：管理部 ：投資実行部門
委員会の位置づけ	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 取締役会、執行役員会の議論の質を向上させるための諮問委員会と位置づけ</li><li>■ 投資案件を事前に投資委員会が確認/協議を行い、投資決定に関連した一連の知識・知見を取締役会、執行役員会に周知する</li></ul>
実施回数	年2回を想定（大型の投資案件があれば柔軟に対応）



# コーポレートガバナンスの強化（2）

02

## 任意の指名・報酬委員会を設置

- 指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化
- コーポレート・ガバナンスの充実を図る

### ■ 委員会の構成

- ◆ 取締役会が選定した3名以上の取締役で構成し、過半数は社外取締役
- ◆ 委員長は、指名・報酬委員会の決議により選定

03

## 取締役の業績連動報酬を改訂

- 役員報酬の業績連動報酬、株式報酬割合を増加
- 業績連動報酬のKPIを経常利益に加え、資本効率指標を新たに採用

### ■ 役員報酬

- ◆ 固定報酬 87% → 70%
- ◆ 業績連動報酬 13% → 30%（目標100%達成時）
- ◆ 株式報酬割合は15%を目安とする

### ■ 報酬決定プロセス

- ◆ 業績連動報酬
  - 単年度経常利益・当期純利益計画達成率
- ◆ 業績連型株式報酬
  - 中期経営計画 連結経常利益・連結当期純利益・資本効率（ROE） 目標計画達成率

## 今後の検討課題

- 多様性確保に向けた取り組み強化を目的とした女性取締役の登用
- グループ・グローバルでの人事制度、評価・報酬制度の再構築

- 本資料に関するお問い合わせ先

高千穂交易株式会社

管理部 部長 岩本昌也



E-mail

ir-takachiho@takachiho-kk.co.jp



TEL

03-3355-1111

本資料は、将来の業績に関わる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比において異なる可能性があることにご留意ください。又、本資料は情報の提供のみを目的としており、取引の勧誘を目的としておりません。



高千穂交易株式会社

TAKACHIHO KOHEKI CO.,LTD.