

2022年2月22日

各位

会社名 スミダコーポレーション株式会社
代表者名 代表執行役 CEO 八幡 滋行
(証券コード 6817 東証第一部)
問合せ先 広報・IR チーム TEL. 03-6758-2470

中期経営計画の見直しに関するお知らせ

当社は2021年2月8日に公表しました中期経営計画に関し、下記のとおり見直しましたのでお知らせいたします。

記

1. 見直し後の計画

(単位：百万円)

	2021年度 (実績)	2022年度 (予想)	2023年度 (当初目標)	2023年度 (見直し目標)
売上収益	104,920	119,000	108,000	127,000
営業利益	5,326	5,500	7,000	7,500
営業利益率(%)	5.1	4.6	6.5	5.9

※上記の業績予想は、現時点において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は、今後様々な要因によって予想数値と異なる可能性があります。なお、開示すべき重要な事項が発生した場合は速やかに公表いたします。

2. 見直しの理由

①中期経営計画（2021～2023年度）の目標値の見直し

2021年2月に策定しました中期経営計画は、売上収益1,080億円、営業利益70億円を目標としていましたが、外部環境の大幅な変化により以下の通り目標値を見直すこととしました。

②中期経営計画（2021～2023年度）の目標値見直しに際して考慮した内容

- ・為替レートの変化（特に人民元高）
- ・原材料価格とエネルギー価格の高騰
- ・新型コロナウイルス感染症の拡大継続による物流コストの上昇
- ・EV/xEV市場における新規ビジネスの獲得

③主要数値目標の見直し

最終 2023 年において、既存事業からの売上収益 1,270 億円、営業利益 75 億円を目標とし、以下の市場別基本方針については大きな変更はありません。

【市場別基本方針】

- ・車載関連市場：
EV/x EV の設計・製造に最大限重点的に取り組み、マーケットリーダーとなる。
- ・インダストリー関連市場：
再生可能エネルギーや代替エネルギー市場、脱炭素化関連のインフラおよび医療市場に重点的に取り組む。
- ・家電関連市場：
OEM や ODM といった、価格競争力があり、十分な利益を確保できる高価格の新技术アプリケーションのビジネスモデルを確立する。

市場別売上収益（億円）	2021 年実績	2023 年目標	年平均成長率（%）
車載関連	628	825	14.6
インダストリー関連	209	230	4.9
家電関連	213	215	1.1
合計	1,049	1,270	10.1

以上



中期経営計画（見直し後） 2021-2023



2022年2月22日

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

1



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。

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

2

2021-2023年度 中期経営計画の見直し理由



追加

1. 2021年2月に発表した中期経営計画は、Covid-19の影響等を受けた弱い市場環境が続くことを前提とし、売上高1,080億円、営業利益70億円を目標としていました。
2. 2021年は為替レートの変化（特に人民元高/円安）、原材料価格やエネルギー価格の高騰、サプライチェーンの混乱による物流費の高騰など外部環境が大きく変わりました。
3. こうしたマイナス要因があったものの、EV/xEV市場の拡大による新規ビジネスを獲得してきました。
4. 中期経営計画の見直しを行い、2023年度目標を売上高1,270億円、営業利益75億円としました。

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

3

3

マスタープラン ステージ I、II、III、および中期経営計画



見直し



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、新計画
2018 - 2023

ステージ III: 成長と多様化

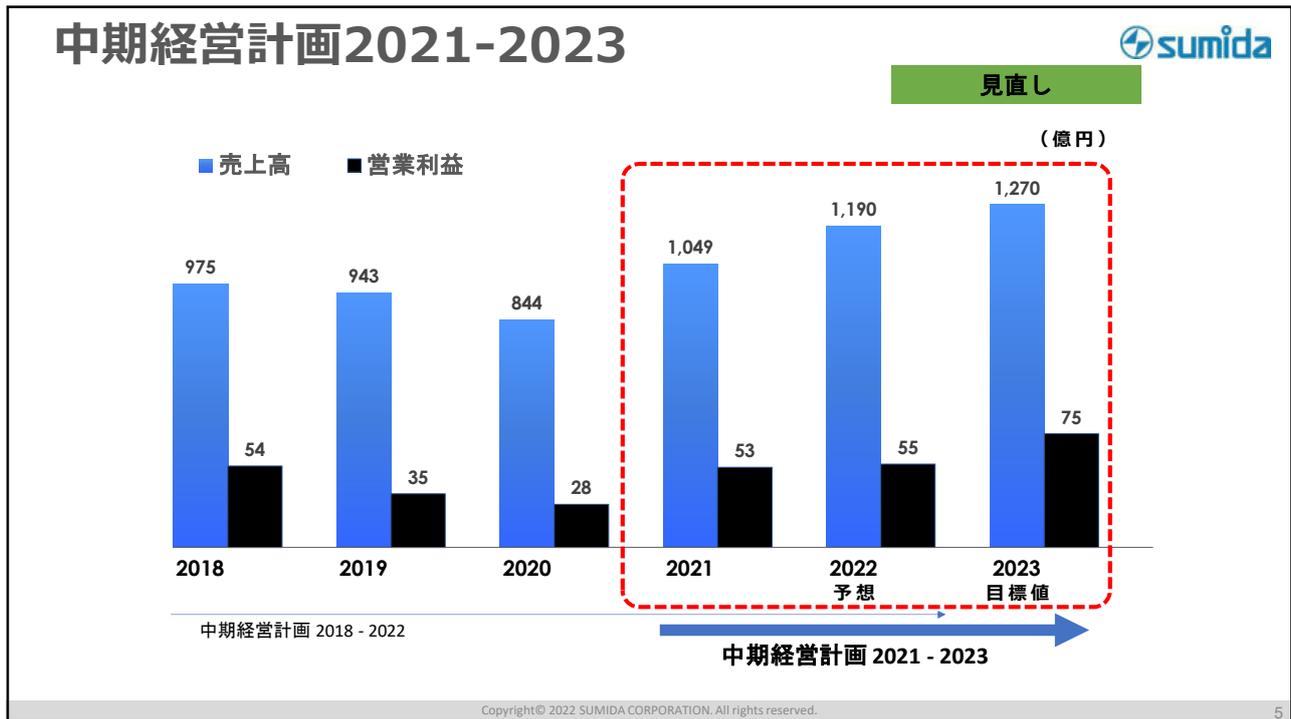
- ◎ 売上高目標、計画: ≥1,000 → 1,080 → 1,270
- ◎ 営業利益目標、計画: 100 → 70 → 75

(2023年見直し後)

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

4

4



5

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。

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

6

数値目標



見直し

2021 – 2023年

売上収益 1,270億円

営業利益 75億円

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

7

7

数値目標の詳細



見直し

損益計算書	(億円) 当初目標値		
	既存 ビジネス	M&A	全体
売上収益	1,080	*	1,080
営業利益	70	*	70

	(億円) 現目標値		
	既存 ビジネス	M&A	全体
売上収益	1,270	*	1,270
営業利益	75	*	75

KPIs	
✓ ROIC	: 6.39%
✓ CCC	: 70日が指標



✓ ROIC	: 6.08%
✓ CCC	: 87 日が指標

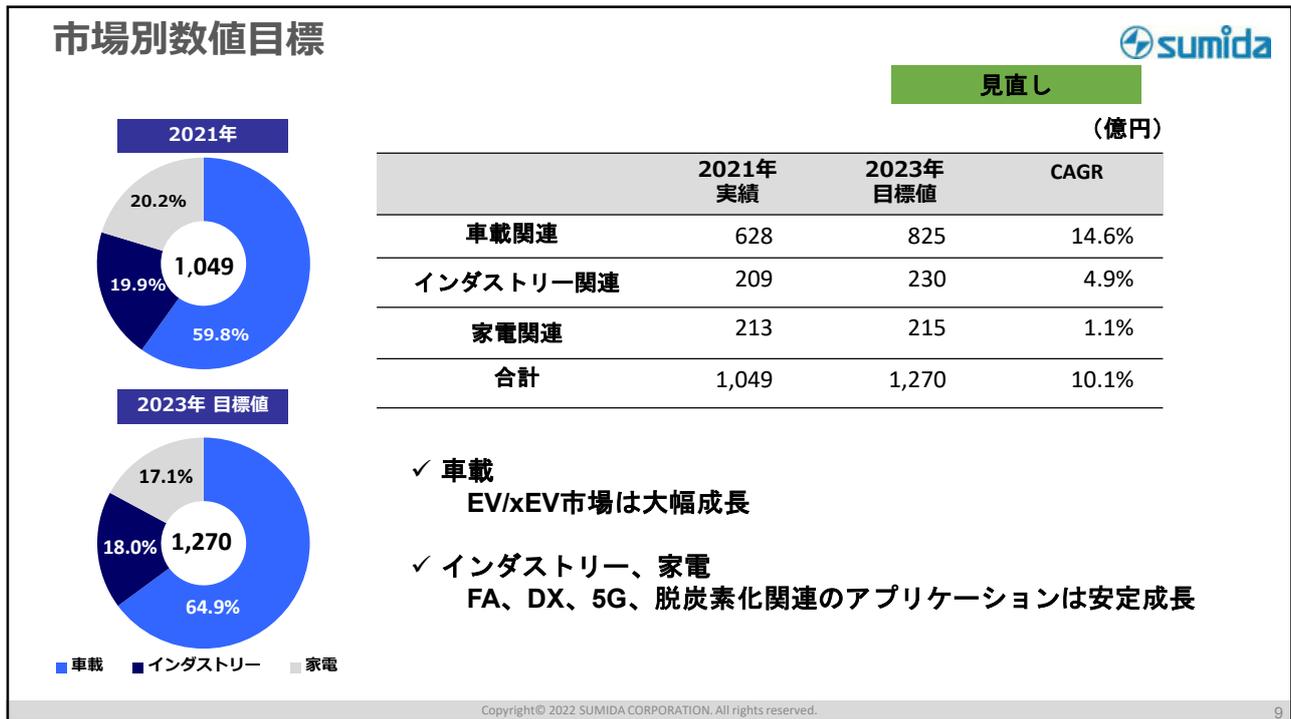
目標の前提条件		
為替レート	米ドル/円	104.9
	ユーロ/円	123.8
	人民元/円	16.0
銅価格	8,000 米ドル/トン	

為替レート	米ドル/円	114.0
	ユーロ/円	129.9
	人民元/円	17.9
銅価格	9,400 米ドル/トン	

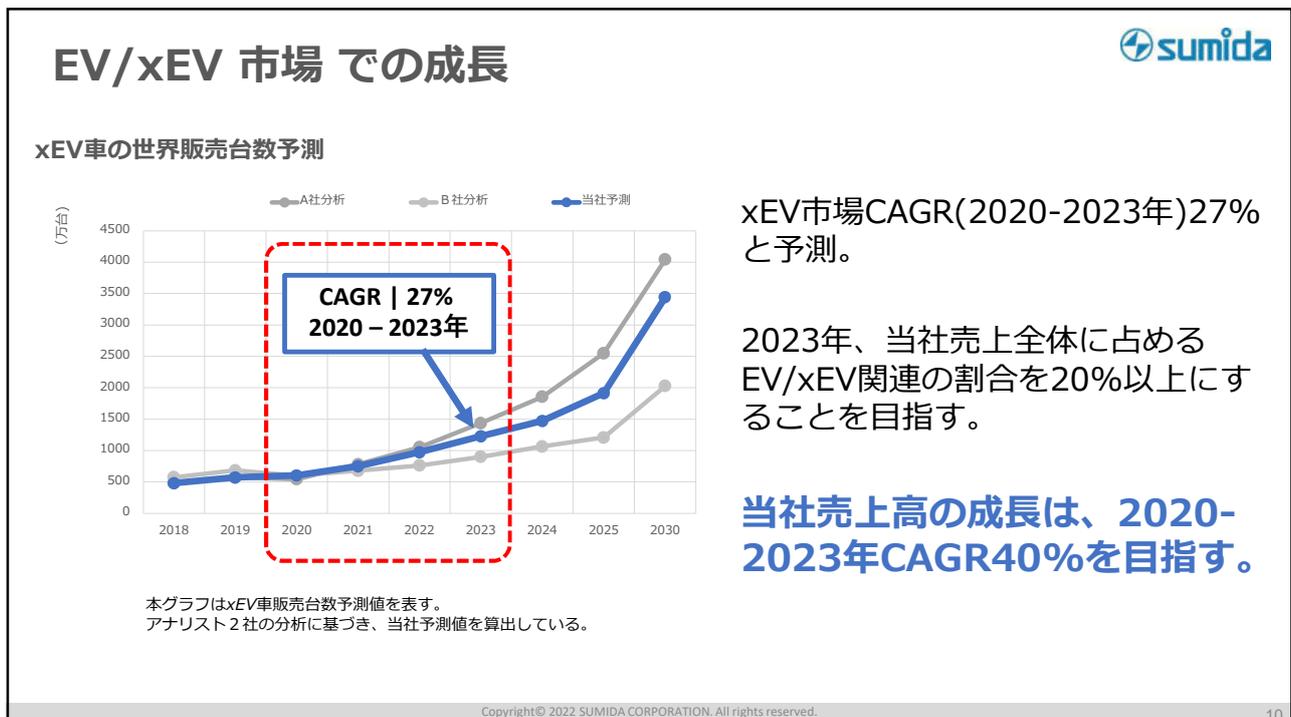
Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

8

8



9



10

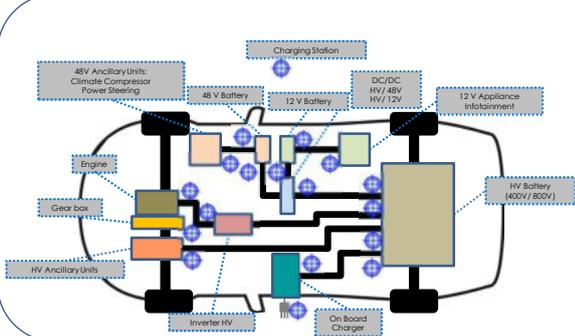
車載関連マーケット



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



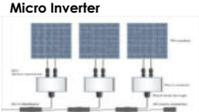
EV/xEV

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© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved. 11

11

インダストリー関連 脱炭素化と医療機器

太陽光発電	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
 Solar Inverter  Micro Inverter		 	 	 
 <p>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</p>				

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved. 12

12

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© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved. 13

13

地域戦略

更新

ASEAN	北米
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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。 <p style="font-size: small; margin-top: 10px;">2022年2月にクアンガイ工場 第2工場稼働開始 第3工場増築を決定 2022年11月稼働予定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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。 <p style="font-size: small; margin-top: 10px;">2021年12月31日に米国子会社2社を合併</p>

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved. 14

14

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。

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved. 15

15

M&A戦略

カテゴリーⅠ

カテゴリーⅡ

カテゴリーⅢ

コイル関連会社

追加

➔

上流

新技術

sumida

コイルビジネス

顧客

下流

+

ノンコイル
電子部品関連会社

■ 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© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved. 16

16

ESG



更新

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。

当社グループは気候変動対策を早急に講じる必要性を認識し、科学的根拠に基づく目標(Science Based Targets initiative*)による温室効果ガス排出量の削減目標を設定することを宣言しました。これをCSR改善計画の中でも重要な課題として位置づけ、2023年末までに科学的根拠に基づく中長期的な二酸化炭素排出量の削減目標を公表することを目指します。

(*Science Based Targets initiative : 気候変動に関するパリ協定に従って、科学的知見と整合した温室効果ガス削減目標の設定と検証を支援する組織)

中期的なCSR目標は2021年11月に設定しました。

Copyright © 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

17

17

注力する活動内容



更新

環境	<ul style="list-style-type: none"> エネルギーの効率化 廃棄物の削減と資源のリサイクル 持続可能エネルギーの採用 持続可能資源の使用 公害の防止 	
社会	<ul style="list-style-type: none"> 労働と人権 持続可能未来に向けた新技術とソリューションの開発 優秀な人材のリクルート、開発、保持 責任あるサプライチェーンの構築 社会貢献 	
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスとリスクマネジメント 製品の品質とセキュリティ ITセキュリティ 透明性 CSRトレーニングと推進 	

Copyright © 2021 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

18

18

更なる成長へ



スマダの行動指針：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.

19

19

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
- 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© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

20

20

中期経営計画連結損益の数値目標



見直し

(百万円)

	2021年12月期 実績	2023年12月期 当初目標	2023年12月期 見直し目標	CAGR
売上収益	104,920	108,000	127,000	10.1%
営業利益	5,326	7,000	7,500	18.7%
親会社所有者に帰属する当期利益	2,629	3,900	4,500	31.1%
《為替レート》			(円)	
米ドル/円	109.23	104.90	114.00	
ユーロ/円	129.83	123.80	129.90	
人民元/円	16.89	16.04	17.90	
LME 銅価格	9,315	8,000	9,400	

▶ EV/xEV ビジネスの売上収益増を見込む。

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

21

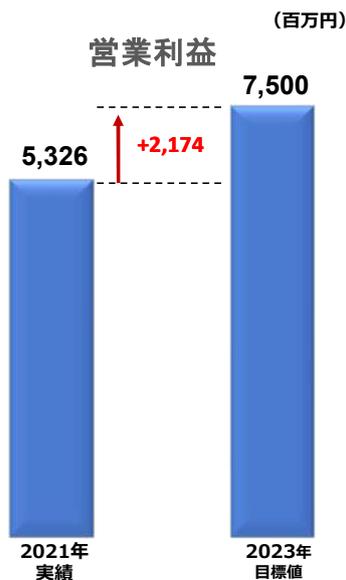
21

営業利益増減要因分析

見直し



(百万円)



増益要因	
値上げ効果	3,738
増収効果	2,918
生産効率の向上	1,955
休眠子会社清算損失 (2021年)	415
固定費のレバレッジ効果	374
A 増益要因合計	9,401
減益要因	
原材料価格の上昇	△1,607
製品ミックスと値下げ	△1,496
アジアの賃金・社会保険料上昇	△907
欧州の賃金上昇	△889
研究開発費の増加	△769
為替の影響	△676
経費の増加	△377
ドイツの洪水被害に係る政府補助金 (2021年)	△362
スマホ関連の補償金 (2021年)	△144
B 減益要因合計	△7,226

$$A(\text{増益要因合計}) - B(\text{減益要因合計}) = 2,174$$

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

22

22

モニタリング指標

	2021年12月期 実績	2023年12月期 当初	見直し
			2023年12月期 見直し
キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)	118日	70日	87日
ROIC	5.0%	6.39%	6.08%
WACC	4.9%		
EVA spread (ROIC - WACC)	0.1%		
ROE	7.4%	10.83%	10.69%
Net D/E ratio	1.20	1.10	1.02

半導体不足や物流の問題による高水準の在庫から2023年の目標を見直しました。

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved. 23

23

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	
3年間の計画 (2021年-2023年)	3か年実績 (2018年-2020年)
23,304	21,783

【想定年間設備投資計画】

2021年	2022年	2023年
6,320	9,484	7,500

上記の数値には、使用権資産の取得を含みます。

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved. 24

24

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© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

25

25

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



更新

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
6. アカウンティングシェアードサービスセンター（アップデート）
 - 2022年1月に中国でアカウンティングシェアードサービスセンター(ASSC)をスタート
 - ASSCで、2022年に中国6工場、2023年にはベトナム工場をカバーすることで収益の向上につなげて行く

Copyright© 2022 SUMIDA CORPORATION. All rights reserved.

26

26

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ります。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、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。