



2025 年 5 月 13 日

各 位

会社名 日 本 電 波 工 業 株 式 会 社
代表者名 代表取締役執行役員社長 加藤 啓美
(コード番号 6 7 7 9 東証プライム)
問合せ先 取締役常務執行役員管理本部長 竹内 謙
(TEL. 0 3 - 5 4 5 3 - 6 7 1 1)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2025 年度(2026 年 3 月期)～2027 年度(2028 年 3 月期)までの中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

記

1. 新中期経営計画(第 3 次中期経営計画)の位置づけ

2010 年代半ば、水晶デバイス市場において中国・台湾メーカーが台頭し、日本勢を含む各社が積極的な設備投資を実施しました。その結果、水晶デバイス市場における需給バランスが大きく崩れ、当社は 2017 年度と 2019 年度に大幅な赤字を計上するに至りました。

こうした状況下、第 1 次中期経営計画(2020 年度～2021 年度)では大規模な構造改革を実施しました。固定費の圧縮を断行し、事業を抜本的に再編した結果、一定の収益性を創出する経営基盤を構築しました。また、5 G スマートフォン向けで製品の差別化に成功し、車載向けで大きく売上高を伸ばすことができました。

第 2 次中期経営計画(2022 年度～2024 年度)では、有利子負債の削減を進め、財務内容も大きく改善しました。また、車載向けでの価格是正の実現、移動体通信向けでは 5 G スマートフォンの高周波化ニーズに対応した高収益製品の販売増により、収益基盤の改善をさらに一步前進させました。人材投資、デジタルトランスフォーメーション(以下、「DX」)投資も積極的に進め、今年度から国内 3 社で新基幹システムを始動させる予定です。

第 3 次中期経営計画(2025 年度～2027 年度、以下、「新中計」)では、持続的な成長に向けて、景気変動の影響を受けにくく、安定した高い収益性と資本効率を重視した経営基盤の構築を目指します。このため、新中計では長期的な成長に重点を置いた投資を行います。具体的には、AI 関連、防衛・宇宙、光学製品(プロ仕様カメラ、半導体製造装置)などの成長領域への増産・開発投資に加え、フォトリソ加工技術や IC の強化を目的とした研究開発投資、工場の飛躍的な生産性向上を目的とした次世代の高速ラインの導入と DX によるシステム開発を構築するためのスマートファクトリー化に向けた投資、間接部門における生産性向上と顧客に提供するサービスの向上を目的とした DX 投資を積極的に実施します。新規領域への投資も進めます。

また、こうした取り組みを実現するためには、人材のエンゲージメントを高め、適切に成果に報いることが重要です。労働人口が減少する中で優秀な人材の確保が厳しくなる状況において、当社は競争力のある報酬体系の実現に努めるとともに、人材育成プログラムの充実を図ります。

これら施策を実現するための先行投資効果は、新中期計画中にはまだ途上にあり、次期中計においてより明確にその効果は現れる見通しです。このため、短期的な収益面への影響はありますが、新しい技術が次々と生まれ、事業環境が想像を超えるスピードで変化し続ける中、長期的な成長に重点を置いた投資は急務であると考えています。

2. 事業環境認識

車載市場ではADAS(先進運転支援システム)への需要増により、自動車1台あたりの水晶搭載数は引き続き堅調に伸びる見通しです。しかし、中国自動車メーカーの存在感が急速に増しており、日欧米顧客を主力とする当社にとっては抜本的な対策が必要です。また、5Gスマートフォンも世に出てから5年以上が経過し、市場の成熟化が進む中でMEMS技術が活用された製品が参入しています。5G通信に必要な5G基地局の設置台数の増加も依然として緩やかになる見通しです。成長領域としては、通信の高速化が進むAIデータセンターにおいて需要が伸びる光トランシーバやAIサーバの他、防衛・宇宙、光学製品(プロ仕様カメラ、半導体製造装置)などを位置づけています。競合するメーカーでは、低コストやMEMS技術を武器に存在感を高める海外の競合他社に打ち勝つことが喫緊の課題です。

3. 新中期経営計画の概要

- 1) 期間：2025年度(2026年3月期)～2027年度(2028年3月期)
- 2) 4つの重要施策

新中期経営計画では景気変動の影響を受けにくく、安定した高い収益性と資本効率を重視した企業基盤の構築を目指します。これを実現するため、以下の4つの重要施策を進めます。

① 高付加価値品の開発・新事業創出

通信の高速化、高周波化が進む中、当社の強みであるフォトリソ加工技術の開発を強化するとともに商品展開を機動的に行うためにICの開発を強化すべく新たに英国に開発拠点を設けました。これにより、移動体通信向けではスマートフォンに参入したMEMS発振器への対抗品を開発し、AI関連向けでは低位相雑音ニーズに対応した高精度な水晶発振器を開発します。また、防衛・宇宙向けや光学製品の新製品開発を進め、AI関連を含む産業機器、特機(防衛・宇宙)、光学製品を車載、移動体通信に次ぐ第3、第4、第5の柱として事業を拡大させます。防衛・宇宙向けは、地政学リスクに備える動きが活発化しており、防衛・宇宙関連の需要が増加する見通しです。これに対応するため、当社は既存の開発拠点到加えて国内に2つの新たな開発拠点を設立し、事業を強化する予定です。光学製品については、半導体製造装置でレーザーの高出力化が進んでおり、これに伴ってレーザー耐性の強い光学製品のニーズが増えております。このため、当社は半導体製造装置向け事業を新たな成長分野として強化する方針です。また、この他、移動体通信向けでは、スマートフォンメーカーから寄せられたGPS特性改善の要望に対し、当社の高安定化技術の提案が高く評価され、新製品の開発に至りました。これにより、大幅に改善したGPS特性品をその他の用途へも展開する見通しを立てています。新事業では水晶で培った技術の新規領域への応用にチャレンジします。

② DX推進による生産性の飛躍的な向上

次世代の高速ラインを導入し、DXを推進して新システムを構築することにより、2030年度における工場の生産性を2023年度比3倍に拡大させる目標を設定いたしました。工場の自動化/自律化を進めることで、作業効率と設備稼働率を引き上げるとともにAI、ビックデータを活用した工程管理を進めて、品質の向上と歩留まりアップを図ります。さらに、サプライチェーンとエンジニアリングチェーンの最適化を図るため、ERPシステムと連携して生産を最適化し、統一された生産ラインのプラットフォームを使うことで、柔軟な生産を行います。これらの施策を含めて固定費の増加を抑えながら売上高を上げるために間接部門の生産性向上にも注力いたします。

③ 資本の効率配分(車載、移動体通信領域から成長/新規領域への経営資源の再配分)

車載、移動体通信に次ぐ第3、第4、第5の柱を育成するため、当社キャッシュの大部分を創出する車載、移動体通信領域からAI関連(サーバ、光トランシーバ)を含む産業機器、特機(防衛・宇宙)、光学製品(プロ仕様カメラ、半導体製造装置)などの高い収益性の期待できる成長領域や新規領域への経営資源の再配分を進めます。車載や移動体通信向けでは競争が進んでおり、DXやAIを活用して、顧客サービスの質を落とすことなく、より少ない固定費で対応する体制を構築し、資本効率を高めます。

④ 事業基盤(ESG)の強化

人材育成プログラムの充実と優秀な人材に報いる報酬体系の整備に加え、多様な価値観を尊重し、風通しの良い企業風土を醸成することで、社員のエンゲージメント向上を目指します。また、地球環境の持続性を高めることは未来世代に果たすべく重要な責務であり、2050年のカーボンニュートラルを実現するためのロードマップに従い、GHG排出量の削減に取り組みます。こうした取り組みを支えるべく、リスク管理やコンプライアンス体制を強化するとともに、情報セキュリティの強化、持続可能なサプライチェーンの確保と人権の尊重など、重要リスクに対応した取り組みを推進します。そして、多様なステークホルダーとの対話を図りながらグループガバナンスの一層の強化を図ります。

3) 経営目標

2027年度には営業利益率10%以上、ROIC9%以上を目標として掲げます。新中計では、長期の持続的な成長に向け、高い収益性と資本効率を重視した企業基盤を構築するため、大規模な先行投資を実施します。新中計期間中における先行投資効果はまだ途上にあり、その効果は次期中計においてより鮮明に現れ、Vision2030で目標とする2030年度営業利益率20%を目指します。

	2024年度	2027年度
	決算	目標
売上高	530億円	700億円以上
営業利益率	8.7%	10%以上
ROIC	7.7%	9%以上
ROE	6.3%	10%以上
自己資本比率	40.8%	46.0%
DEレシオ	1.01倍	0.70倍

4) 株主還元方針(キャッシュアロケーション)

新中計における株主還元は2027年度にDOE3.0%を目標といたします。これは、3年間累計200億円の設備投資に資金を優先的に充当するとともに、健全な財務基盤の維持を前提としています。新中計での設備投資は、2030年及びその先を見据えた先行投資と位置づけており、次期中計では一段と高い株主還元が実現できるよう努めてまいります。

以 上

新中期経営計画 2025年度(2026年3月期) ～2027年度(2028年3月期)

2025年5月13日
日本電波工業株式会社

新中期経営計画 目次

1. 新中期経営計画（第3次中期経営計画）の位置づけ
2. 事業環境認識
3. 新中期経営計画の概要
 - 1) 4つの重要施策
 - 2) 経営目標
 - 3) 用途別戦略
 - 4) 事業ポートフォリオ（用途別）
 - 5) 設備投資
 - 6) キャピタルアロケーション方針
 - 7) 資本コストや株価を意識した経営について

新中期経営計画（第3次中計）の位置付け

新中期経営計画

2008-2019年度	2020-2021年度 (1年前倒しで達成)	2022-2024年度	2025-2027年度	2028-2030年度
業績停滞	第1次中期経営計画	第2次中期経営計画	第3次中期経営計画	次期中期経営計画
	■ 構造改革断行 ・固定費圧縮 ・事業再編 ・収益性重視 ↓ 一定の収益性を創出できる経営基盤を構築 構造改革は2019年度から実施 ・人員合理化 ・生産体制の再構築 ・不採算受注の見直し	■ 健全な財務体質の構築 ・自己資本比率の向上 ・棚卸資産管理の厳格化 ■ 収益基盤のさらなる強化 ・車載向け価格是正 ・5Gスマートフォン向け高収益品の拡販 ■ 組織基盤の強化 ・人材投資 ・DX投資 →2025年度から新基幹システム始動予定	■ 景気変動の影響を受けにくく、安定した高い収益と資本効率を重視した経営基盤を構築 ■ 長期的な成長に重点を置いた投資の実施 ・高収益な成長領域への増産・開発投資 ⇒AI関連(AIサーバ、光トランシーバ) ⇒防衛・宇宙 ⇒光学(プロ仕様カメラ、半導体製造装置) ・研究開発投資(フォトリソ、IC開発強化) ・工場のスマートファクトリー化に向けた投資 ・DX投資 ・新規領域への投資 ■ 人材投資 ・優秀な人材に報いる報酬体系の実現 ・人材育成プログラムの充実	

前中期経営計画（第2次中計）の成果

■ 持続的な成長に向けた経営基盤の構築を推進

■ 健全な財務体質の構築

- ✓ 自己資本比率の向上 : 32.7% (22年3月末) ⇒ 40.8% (25年3月末)
- ✓ 棚卸資産管理の厳格化 : 3.1ヶ月 (22年3月末) ⇒ 2.3ヶ月 (25年3月末)^(*)

■ 収益基盤のさらなる強化（売上総利益率改善）

- ✓ 車載向け … 価格是正
 - ✓ 移動体通信 … 5Gスマートフォンの高周波化ニーズに対応した高収益品の拡販
- ⇒ 売上総利益率 : 27.5% (22年3月期) ⇒ 30.2% (25年3月期)

■ 組織基盤の強化

- ✓ 人材投資
- ✓ DX投資 … 2025年度から新基幹システム始動予定

(*)3月末棚卸資産金額が第4四半期の月次売上高の何ヶ月分に相当するかを試算

前中期経営計画（2022-2024年度）の経営目標

■ 財務内容の健全化は大きく進展

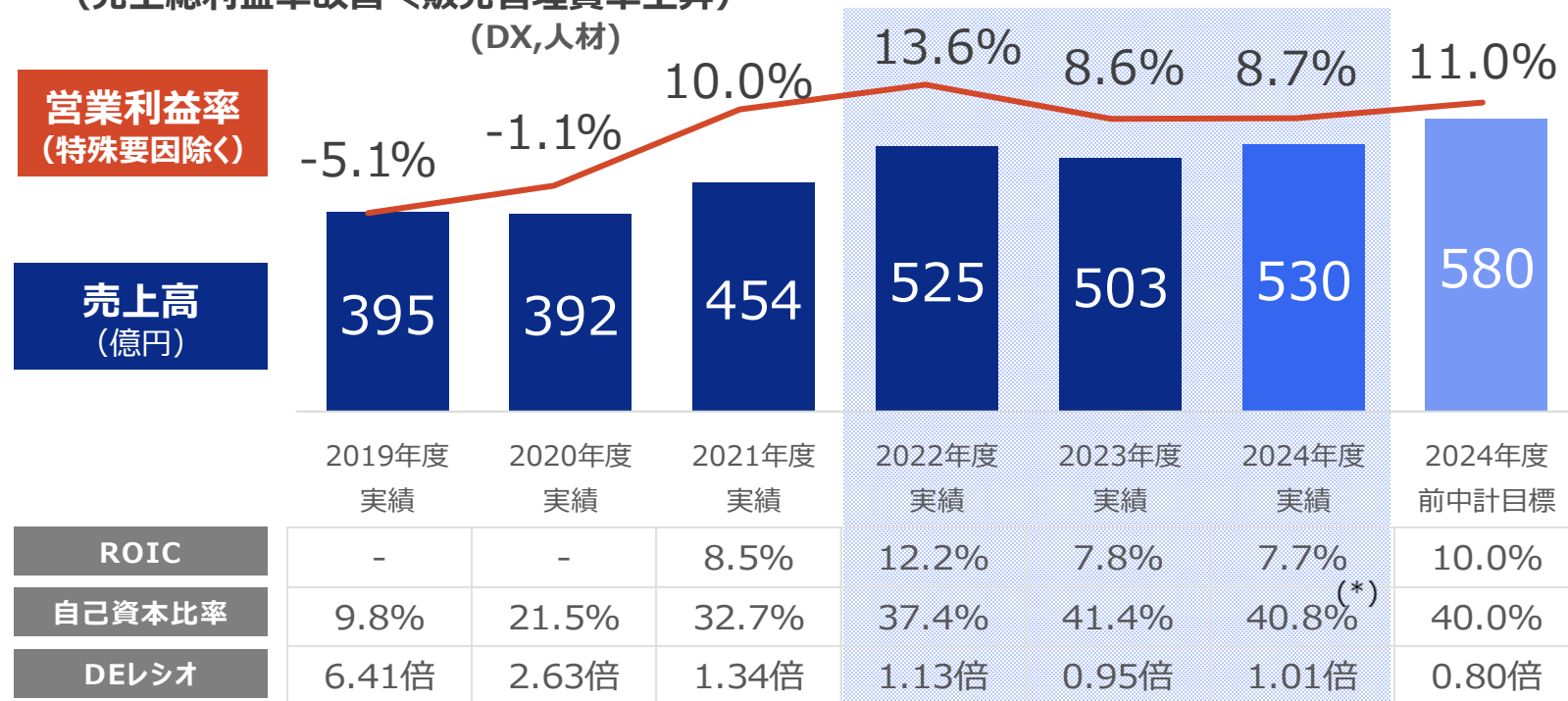
■ 売上高、収益性目標は未達

(売上総利益率改善 < 販売管理費率上昇)

(DX,人材)

営業利益率
(特殊要因除く)売上高
(億円)

前中期経営計画



新中期経営計画（第3次中計）の概要

■ 景気変動の影響を受けにくい高い収益性と資本効率を重視した経営基盤を構築

■ 長期的な成長に重点を置いた投資を実施 (*)光学製品向け新用途は半導体製造装置向け等

- ✓ 高収益な成長領域への増産・開発投資（AI関連、防衛・宇宙、光学製品^(*)）
- ✓ 研究開発投資（フォトリソ加工、IC開発の強化）
- ✓ スマートファクトリー投資（次世代ライン導入とDXによる新システム構築）
- ✓ DX投資（間接部門の生産性アップ、顧客に提供するサービスの向上等）
- ✓ 新規領域への投資
- ✓ 人材投資（人材育成、優秀な人材に報いる報酬体系の確立）



これら施策を実現するための投資は、2030年及びその先を見据えた先行投資
急速に変化し続ける事業環境を考慮すると、長期的な成長に重点をおいた投資は急務

■ 車載市場

- ✓ 自動車1台あたりの水晶デバイス搭載数は引き続き伸びる見通し
- ✓ 中国自動車メーカーの存在感の高まり

■ 5G関連市場

- ✓ 5Gスマートフォン市場の成熟化、MEMSデバイスの参入
- ✓ 5G基地局設置台数の伸びは緩やか

■ 成長市場

- ✓ AI関連（AIサーバ、光トランシーバ）
- ✓ 防衛・宇宙
- ✓ 光学製品（プロ仕様カメラ、半導体製造装置）

■ 競合他社

- ✓ 低コストやMEMS発振器を武器に存在感を高める海外メーカーの存在

4つの重要施策

■ 高い収益性と資本効率を重視した経営基盤を構築

■ 高付加価値品の開発・新事業創出

- ✓ 当社の強みである高純度水晶原石、フォトリソ加工技術開発の強化
- ✓ IC開発の強化（AI関連向け、MEMS対抗品の開発等）
⇒英国に開発拠点を新設

■ DX推進による生産性の飛躍的な拡大

(*)2030年度に2023年度対比で生産性3倍を目指す

- ✓ 工場のスマートファクトリー化（生産性3倍(*)）、間接部門のスリム化

■ 資本の効率配分（車載、移動体通信から成長/新規領域への経営資源の再配分）

- ✓ 車載、移動体通信に次ぐ第3、第4、第5の柱の育成
⇒AI関連（AIデータサーバ、光トランシーバ）を含む産業機器
⇒防衛・宇宙、光学製品（プロ仕様カメラ、半導体製造装置）

■ 事業基盤（ESG）の強化

- ✓ 人材育成、CO2削減、グループガバナンス強化

4つの重要施策：高付加価値品の開発・新事業創出

■ 高付加価値品の開発・新事業創出

車載

将来の自動運転技術で不可欠なV2X向けに当社の移動体通信技術を応用

移動体通信

スマホのGPS特性を改善した新製品（水晶振動子）を開発・投入
MEMSの参入に対抗する製品（水晶発振器）を開発・投入

産業機器 (AI・基地局)

AI（サーバ、光トランシーバ）向けSPXO（水晶発振器）の開発・投入
基地局向けにIC開発を強化しコスト競争力のある水晶発振器を開発・投入

特機

防衛・宇宙、半導体プロセス向け新製品開発(QCM)

光学製品

プロ仕様カメラ、半導体製造装置向け新製品開発(波長板)

新事業

水晶で培った技術の新規領域への応用

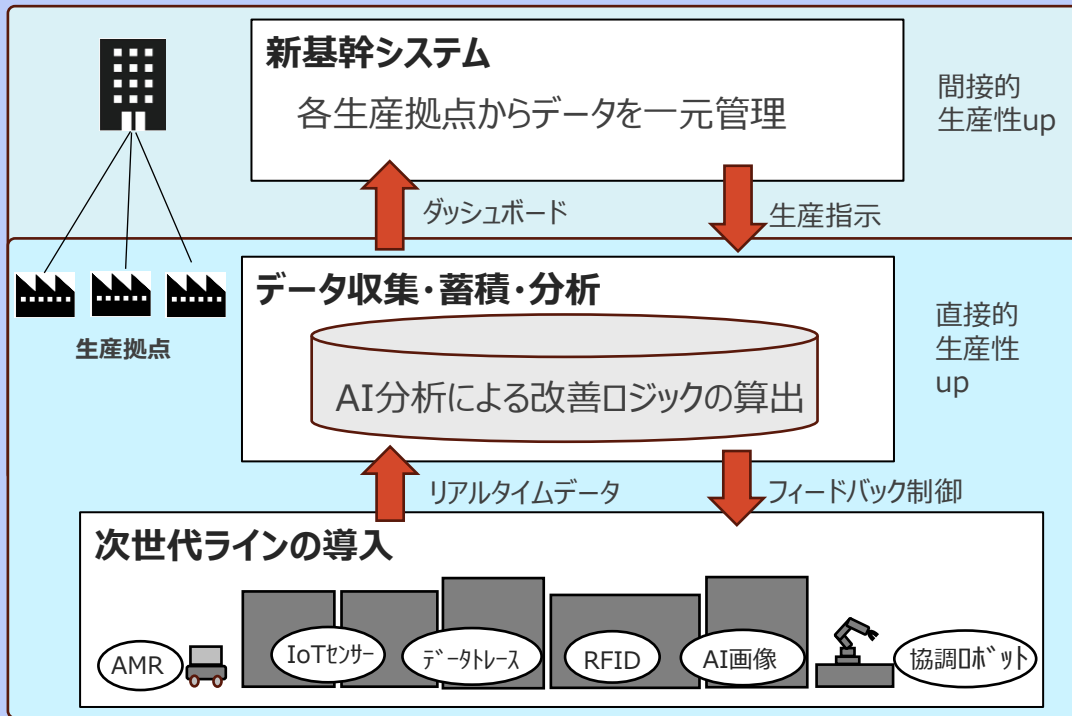
R&D拠点を新設

英国(IC開発)、日本(防衛・宇宙関連で2カ所)の3カ所を新設

4つの重要施策：生産性の飛躍的な向上

次世代ライン導入と DXによる新システム構築により、労働生産性を抜本改革
→2030年度に向けて工場の「生産性を約3倍」に拡大（対2023年度比）

NDKのスマートファクトリー



■ 工場の自動化/自律化

- ・作業効率、設備稼働率アップ
- ・AI、ビックデータを活用した工程管理による品質向上と歩留まりアップ

■ サプライ・エンジニアリングチェーンの最適化

- ・ERPとの連携による最適化生産
- ・フレキシブルな生産
- ・開発リードタイムの短縮

■ 脱炭素、

GX(グリーンTRANSフォーメーション)

- ・生産設備の省エネ化と消費量監視

4つの重要施策：資本の効率的な配分

「Five Pillars + One」構想

事業を5つの柱と新事業としての+ Oneをバランスよく運営し、成長を続けるソリューションプロバイダーとしての地位を確立します

キャッシュ創出領域

Pillar1

車載

Pillar2

移動体通信

顧客サービスの質を落とすことなく
より少ない固定費で対応する体制を構築

キャッシュ
経営資源

Pillar3

産業機器

AIサーバ、光トランシーバ

Pillar4

特機

防衛・宇宙、半導体プロセス

Pillar5

光学製品

プロ仕様カメラ
半導体製造装置市場

+One

新事業

水晶で培った技術の
新規領域への応用

4つの重要施策：事業基盤（ESG）の強化

■ 人的資本

- ✓ 人材育成プログラムの充実、競争力のある報酬体系の実現
- ✓ 多様な価値観を備えた、風通しの良い企業風土の醸成
女性管理職比率を2027年度に7%
- ✓ 社員のエンゲージメント向上

■ 地球環境の持続性を高める

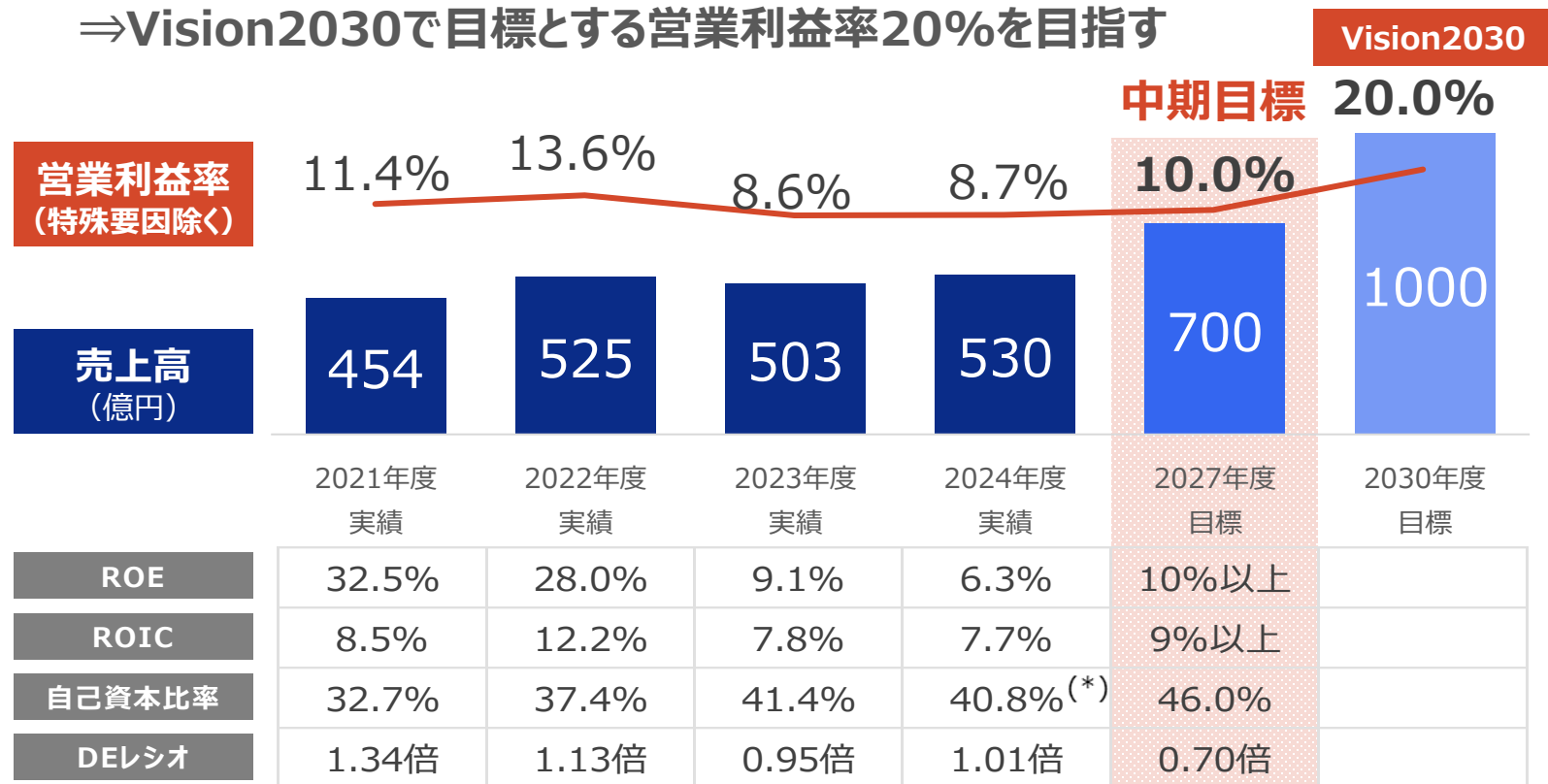
- ✓ 2050年のカーボンニュートラルの実現に向け、GHG排出量を削減
→Scope1, 2 ▲42% Scope3 ▲25%（対2023年度比）
- ✓ 製品の低消費電力化の推進

■ グループガバナンスの強化

- ✓ リスク管理体制/コンプライアンス体制の強化
- ✓ 情報セキュリティの強化
- ✓ 持続可能なサプライチェーンの確保と人権の尊重

新中期経営計画（2025-2027年度）の経営目標

- 新中計で実施する大規模な先行投資効果は、次期中計により鮮明に現れる
⇒Vision2030で目標とする営業利益率20%を目指す

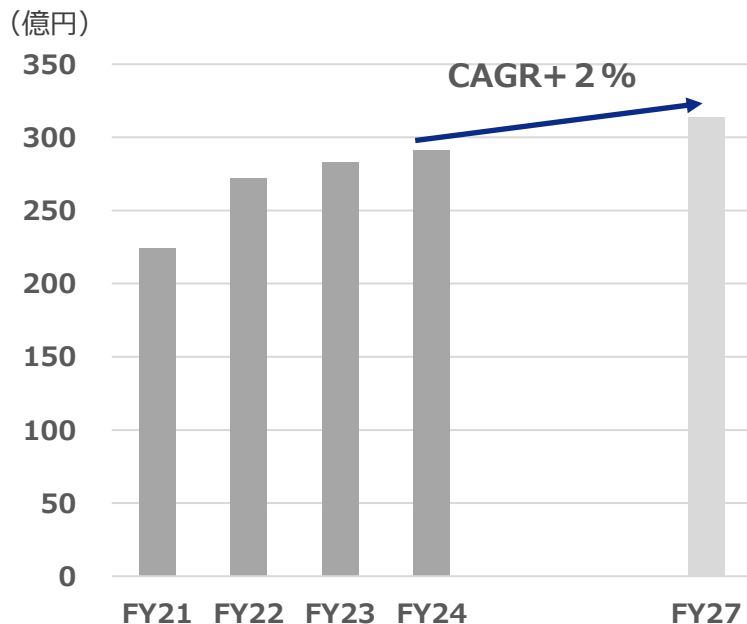


(*)2025年3月に250億円をシ・ローンで調達(リファイナンス)

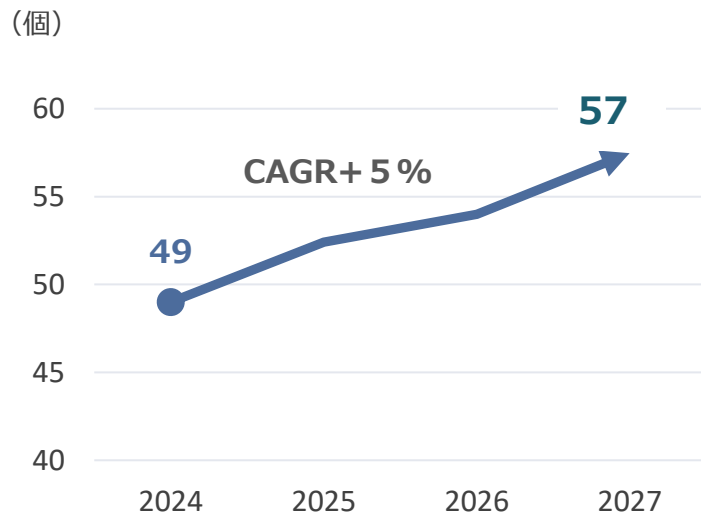
用途別戦略：車載

- 自動車1台あたりの水晶搭載数は引き続き伸びる見通し(ADAS搭載数の増加)
- より少ない固定費で顧客サービスの質と収益性を確保できる体制を構築

車載市場の売上高推移



水晶員数予測(車1台あたり)

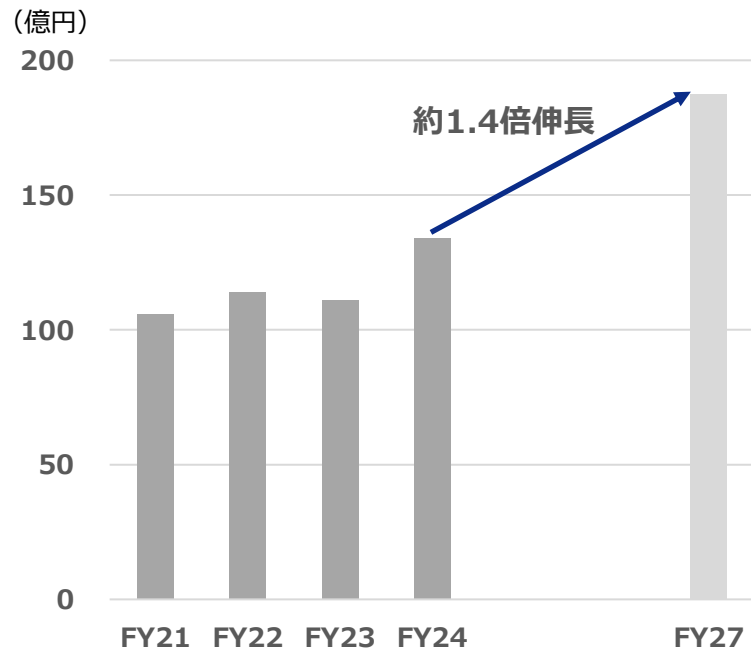


出所：調査会社予想データを基に当社推計

用途別戦略：移動体通信/IoT

- 成熟化する5Gスマホ向けに新製品を投入し、高い収益性を維持

移動体通信市場の売上高推移



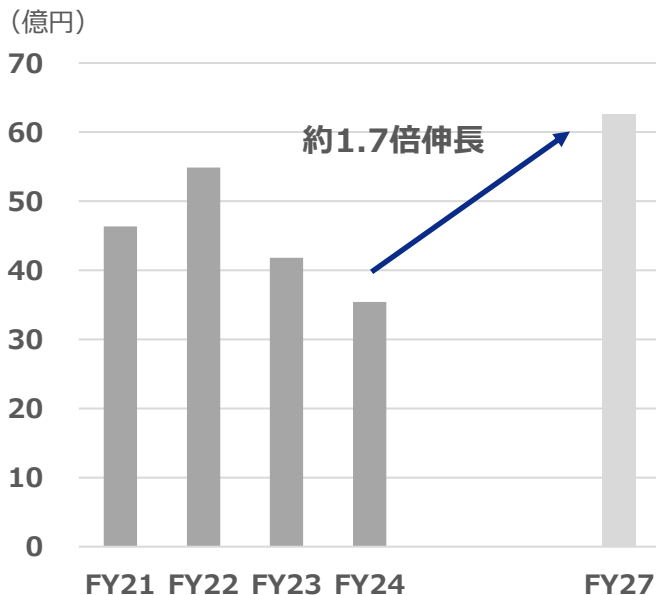
移動体通信向けの新製品

- サーマスタ付き水晶振動子
 - ・ GPSの精度を大幅に改善
→ スマートフォン、その他用途へのGPSソリューション(高安定化技術)
 - ・ オープンイノベーション戦略により、技術のデファクトスタンダード化を狙う
 - ・ 2026年度からの売上計上を狙う
- MEMS対抗の水晶発振器
 - ・ 2025年にスマートフォン向けに参入したMEMS発振器の対抗品を準備中
 - ・ 2026年度からの売上計上を狙う

用途別戦略：産業機器

- 光トランシーバ、AIサーバ向けに高収益のSPXO(水晶発振器)を拡販
- 5G基地局向けで競争力のある新製品を拡販し、収益性を改善する

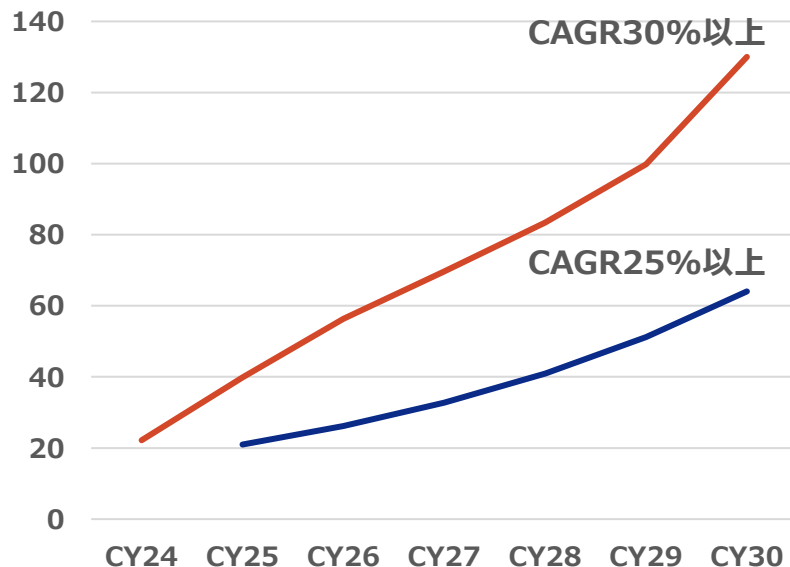
産業機器市場※の売上高推移



※産業機器市場はAI関連、基地局、FAを含む

(百万個)

AIインフラ 水晶デバイスポテンシャル



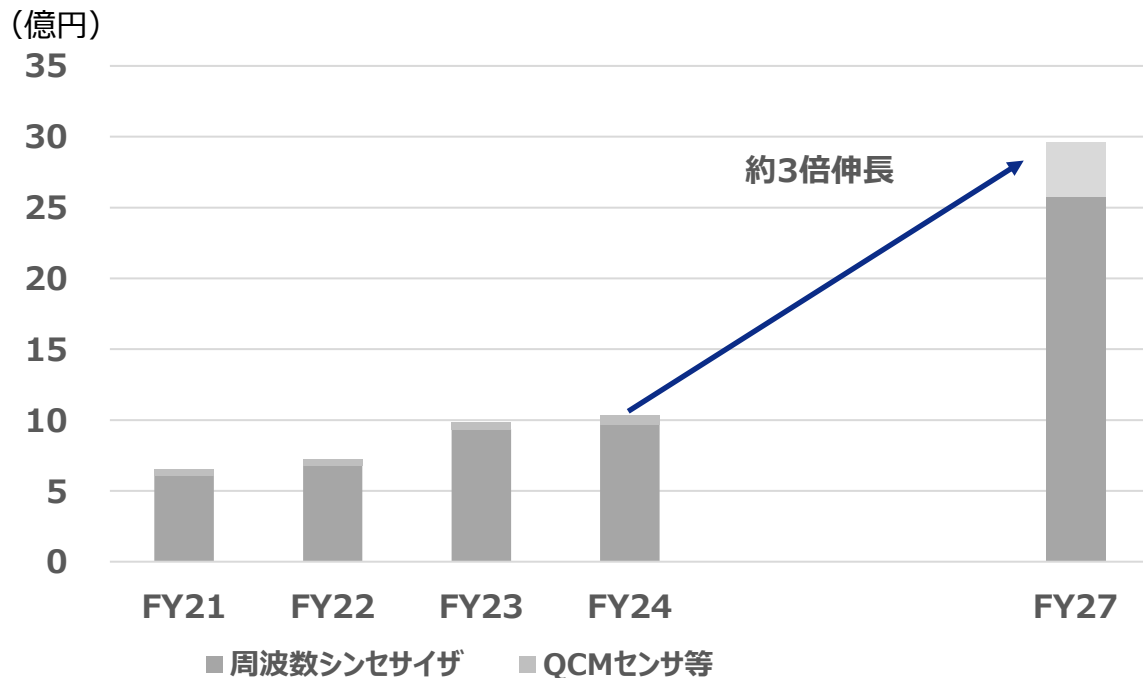
— 光トランシーバ — AIサーバ

出所：調査会社予想データを基に当社推計

用途別戦略：特機市場

- 地政学リスクに備える動きが活発化し、防衛・宇宙関連需要が増加する見通し
⇒国内に2つの新たな開発拠点を設立し、事業を強化する

シンセサイザ/センサ市場の売上高推移



周波数シンセサイザ



QCMセンサ

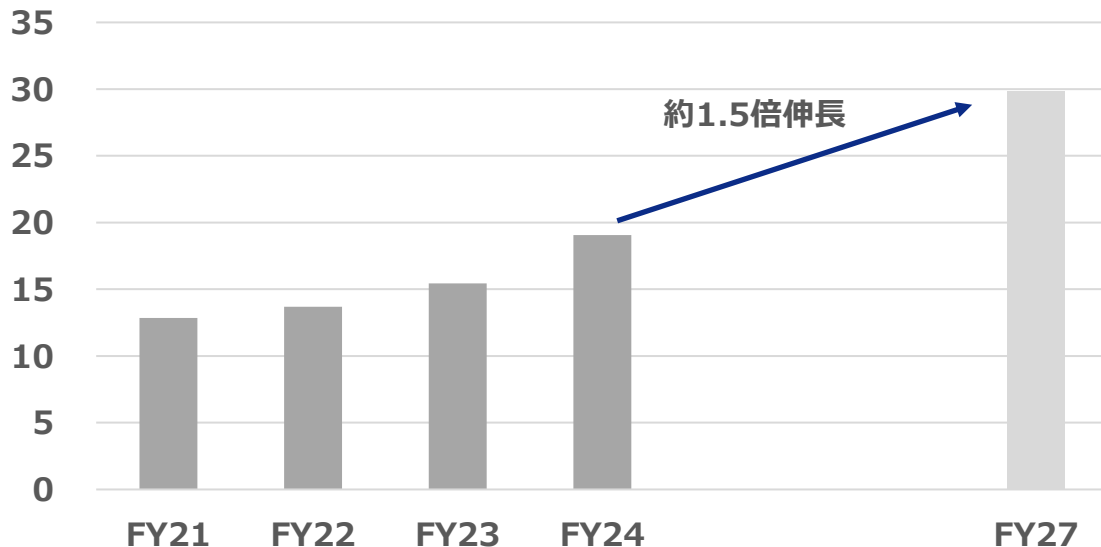


用途別戦略：光学製品

- 半導体製造装置向け事業を新たな成長分野として強化
⇒レーザーの高出力化が進展し、レーザー耐性の強い光学製品のニーズが増加

光学製品※の売上高推移

(億円)

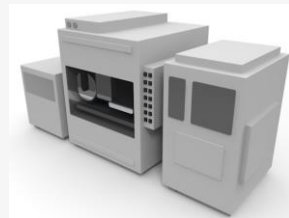


※光学製品のうち、カメラ向けは民生用途、半導体装置はその他用途に含む

プロ仕様カメラ

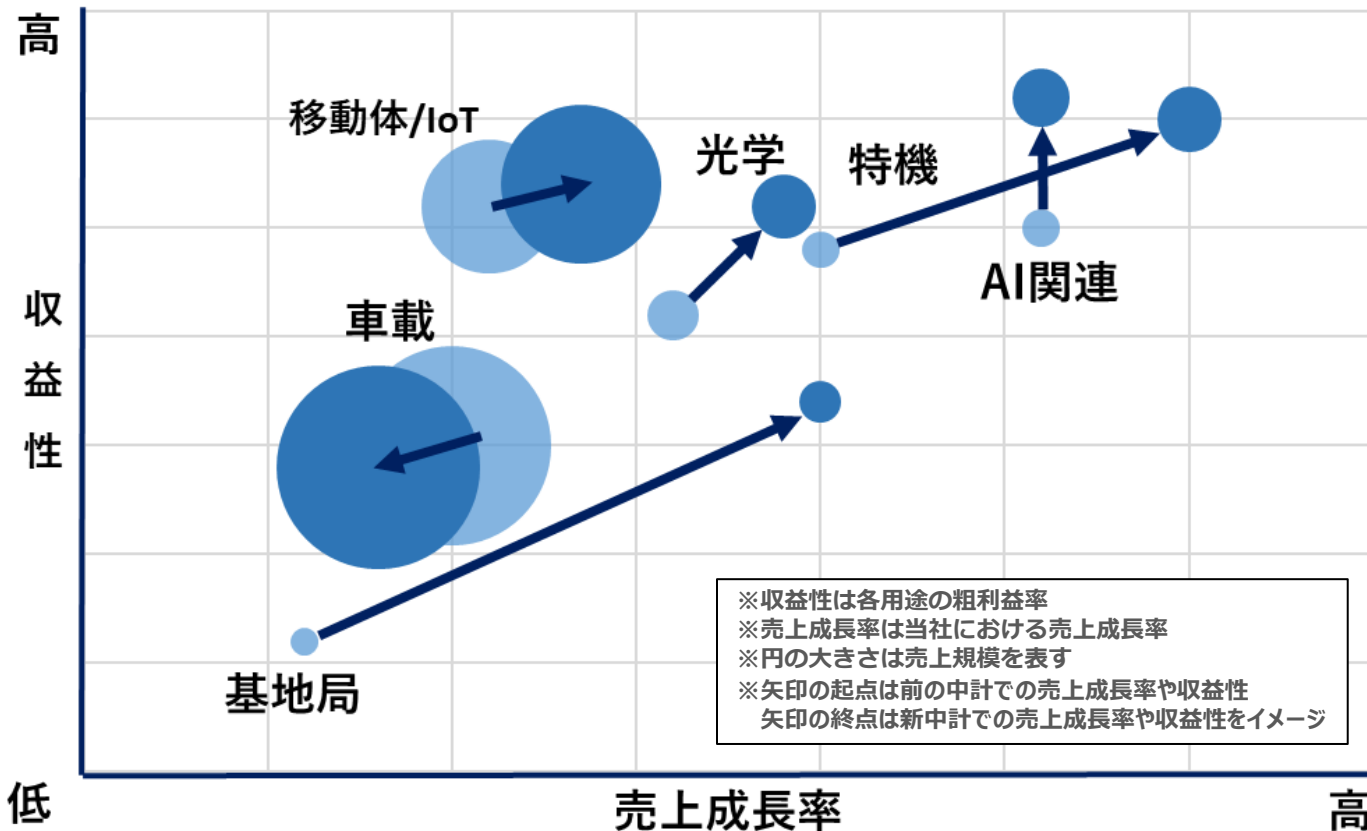


半導体・レーザー



事業ポートフォリオの改善（用途別）

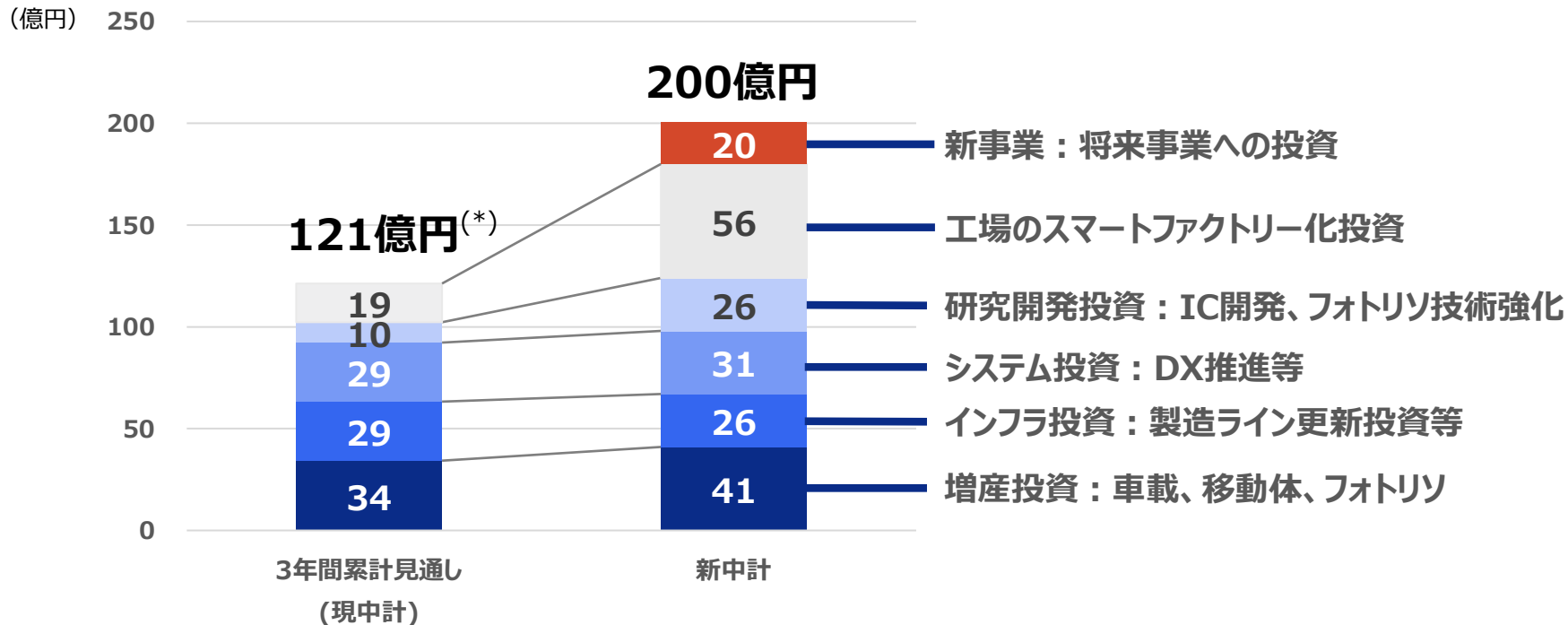
■ 前中計から新中計へのポートフォリオ改善イメージ



3. 新中期経営計画の概要

設備投資

- 新中計での設備投資は2030年及びその先を見据えた先行投資
→研究開発投資、スマートファクトリー投資、新事業への投資を大きく伸ばす計画

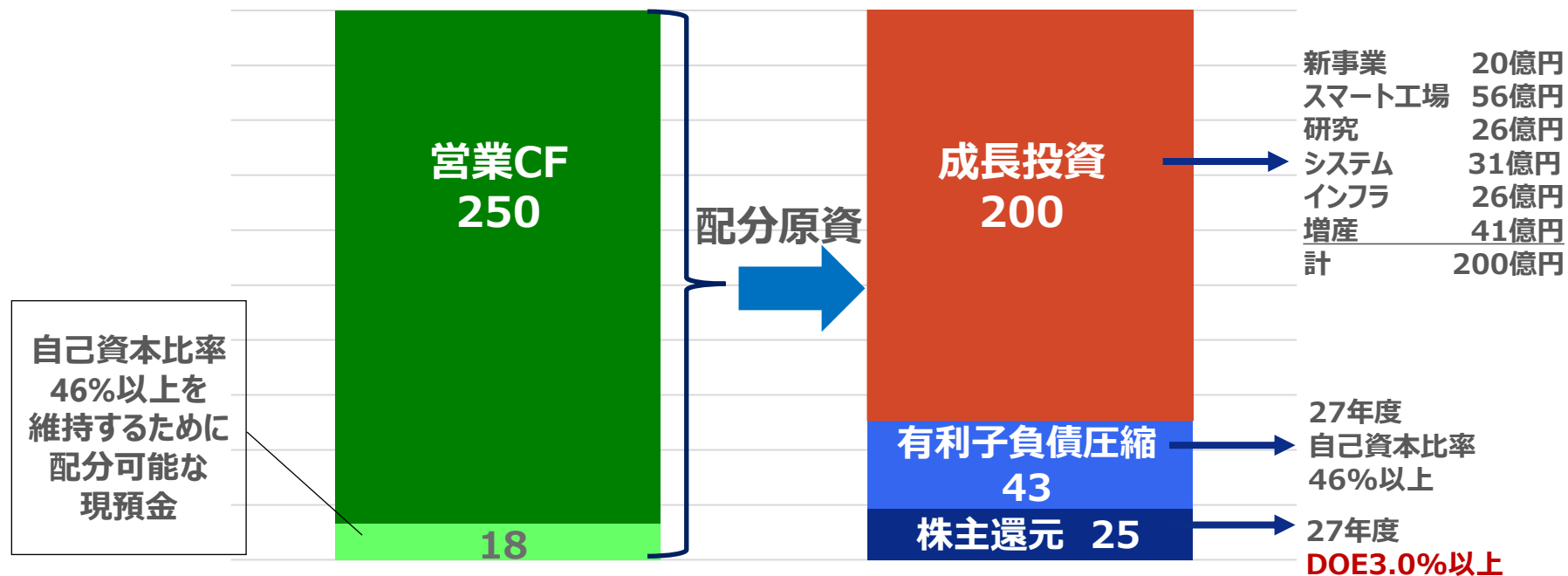


(*)2024年度に持分適用関連会社のNDK SAW devicesから買い戻した建物土地取得約18億円は含まず

キャピタルアロケーション方針

- 株主還元は3年間累計200億円の設備投資と健全な財務基盤の維持が前提

2025年度～2027年度 キャッシュ累計



資本コストや株価を意識した経営について

- 高い収益性と資本効率を重視する企業基盤を構築
 - ✓ 高付加価値品の開発・新規事業創出
 - ✓ DXの推進による生産性の飛躍的な向上
 - ✓ 資本の効率配分（成長領域への経営資源の再配分）
 - ✓ 事業基盤（ESG）の強化



- ROIC:9%以上、ROE10.0%以上

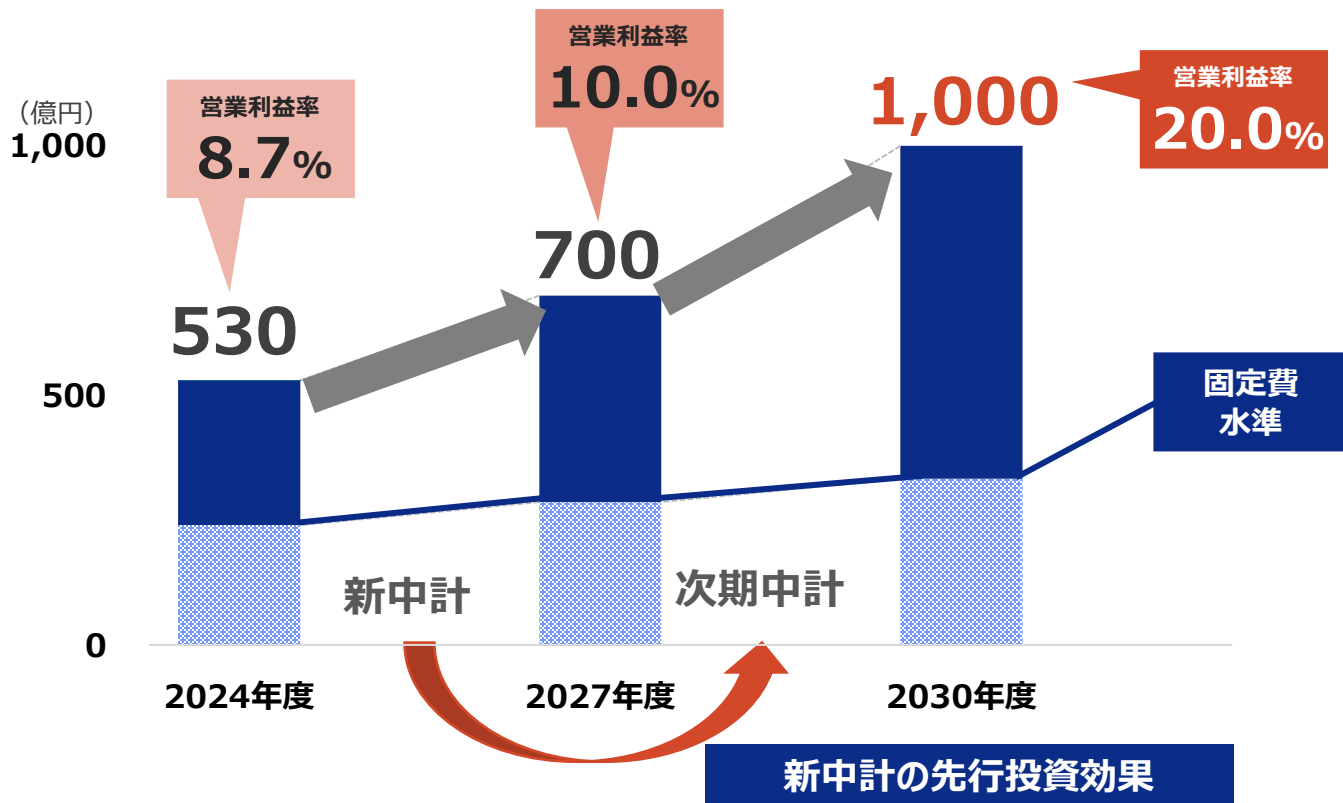


- 株主還元強化
 - ✓ 27年度にDOE 3.0%以上

・新中計の成長投資は、2030年及びその先を見据えた先行投資
・次期中計では、一段と高い株主還元の実現を目指す

最後に：FY2030に向けた売上高、利益率のイメージ

- 2030年売上高1000億円、営業利益率20%を目指す





2025年5月13日

日本電波工業株式会社

【注意事項】

当プレゼンテーション中、当社の現在の計画、概算、戦略、判断などの記載、また、その他の既に確定した事実でない記載は、将来の業績についての見通しに関するものです。これらの見通しは、現在入手可能な情報による当社経営者の判断に基づくものです。実際の業績は、さまざまな重要なリスク要因や不確実な要素により、見通しの中で説明されている業績から大きく異なる可能性もあり、これらの見通しに過度に依存されないようお願いいたします。

また、新たな情報、将来の事象、その他の結果にかかわらず、当社が見通しを常に見直すとも限りません。リスクや不確実な要素には、為替変動、製品に対する需要変動、開発・生産能力、関係会社の業績、及びその他のリスクや不確定要素を含みます。