

加賀電子株式会社
第51期（2019年3月期）
決算説明会資料

2019年5月23日
加賀電子株式会社

目次

● 2019年3月期決算概要

2019年3月期決算サマリー	P- 3
業績ハイライト/事業部門別概況	P- 4~10
バランスシート/キャッシュフロー	P-11~15
2020年3月期業績予想	P-16~20

● 加賀電子グループの成長シナリオ

中期経営計画 2021アウトライン	P-22~26
-------------------	---------

● 参考情報

事業ポートフォリオ	P-28
EMSビジネス	P-29
事業部門別業績 四半期推移	P-30~31
為替レート	P-32

第51期（2019年3月期）

決算概要

加賀電子株式会社
常務取締役 川村 英治

川村でございます。本日はご多用の中、私どもの決算説明会にご参加賜り誠にありがとうございます。それでは、私より2019年3月期の決算概要についてご説明申し上げます。

2019年3月期決算 サマリー

2019年3月期 実績

- 4Qより富士通エレクトロニクスを連結
- 営業利益・経常利益は計画にあと一步届かずも、売上高・当期純利益は過達
- 当期純利益は、「負ののれん代」「税軽減」もあり13期ぶりに最高益更新
- 「製品切替えに伴う生産調整」「海外新工場立ち上げ費用先行」「一部部材の需給逼迫」「中国景気減速に伴う需要減」の逆風の中、概ね及第点の着地

主なセグメントの 概況

- 電子部品事業：EMSビジネスは車載向け、空調向けが順調に推移
部品販売ビジネスは低調に推移
- 情報機器事業：住宅向け家電販売ビジネスは低調も、商業施設向けにLED設置ビジネスが順調に推移

株主還元

- 配当方針：配当性向25%～35%を確保しつつ、安定的な配当を実施する
- 期末配当は、特別配当5円を加えて45円。年間配当は、10円増配の80円

2019年3月期の決算サマリーといたしまして、一つ目は、2019年3月期は第4四半期より富士通エレクトロニクスの数字を連結いたしました。2番目に、営業利益、経常利益は計画にあと一步届きませんでしたでしたが、売上高、当期純利益は過達いたしました。3番目は、当期純利益は負ののれん代、税軽減もあり、13期ぶりに最高益を更新しております。最後に、製品切り替えに伴う生産調整や、海外新工場立ち上げ費用先行、それから一部部材の需給逼迫、中国景気減速に伴う需要減などの逆風がありましたでしたが、概ね及第点で着地できたと感じております。

主なセグメントの概況ですが、当社の主業である電子部品事業については、EMSビジネスは車載向け、空調向けが順調に推移した一方、部品販売ビジネスは低調に推移いたしました。情報機器事業は、住宅向け家電販売ビジネスは低調だったものの、商業施設向けにLED設置ビジネスが順調に推移いたしました。

また株主還元につきましては、3年前に設定した基本方針にて、「配当性向25%から35%を確保しつつ、安定的な配当を実施する」としておりますので、今回の期末配当は、特別配当5円を加えて45円、年間配当は10円増配の80円とさせていただきます。

2019年3月期 業績ハイライト

(単位：百万円)

	2018/3期	2019/3期	2019/3期		
	実績	前回予想	実績	前年比	予想比
売上高	235,921	290,000	292,779	24.1%	1.0%
売上総利益	32,498	35,500	35,546	9.4%	0.1%
同利益率 (%)	13.8%	12.2%	12.1%		
販売費及び一般管理費	24,379	27,800	27,976	14.8%	0.6%
営業利益	8,119	7,700	7,570	-6.8%	-1.7%
経常利益	8,740	8,000	7,859	-10.1%	-1.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,490	7,300	8,014	23.5%	9.8%
EPS (1株当たり当期純利益)	236.58	266.04	292.07	-	-
ROE	9.5	9.9	10.9	14.7%	10.1%

続いて、4ページ、2019年3月期の業績ハイライトになります。こちらは、一番左が前年実績値、2列目が、2018年11月6日に発表しました予想値、3列目が今回の実績値となっており、続いて前年との比較、予想との比較を記載しています。

2019年3月期実績ですが、売上高は2,927億7,900万円となり、前年比24.1%増、予想比では1%増加でした。売上総利益は355億4,600万円で、9.4%増となりました。利益率は12.1%です。販売費及び一般管理費は279億7,600万円となり、前年比14.8%増、営業利益は75億7,000万円となり、6.8%減、予想比では1.7%減です。経常利益は78億5,900万円となりまして、10.1%減、予想比では1.8%減でした。親会社株主に帰属する当期純利益は、80億1,400万円となりまして、23.5%増、予想比では9.8%増となりました。この結果、1株あたりの当期純利益は292円7銭、ROEは10.9%となりました。

2019年3月期 セグメント別業績

(単位：百万円)

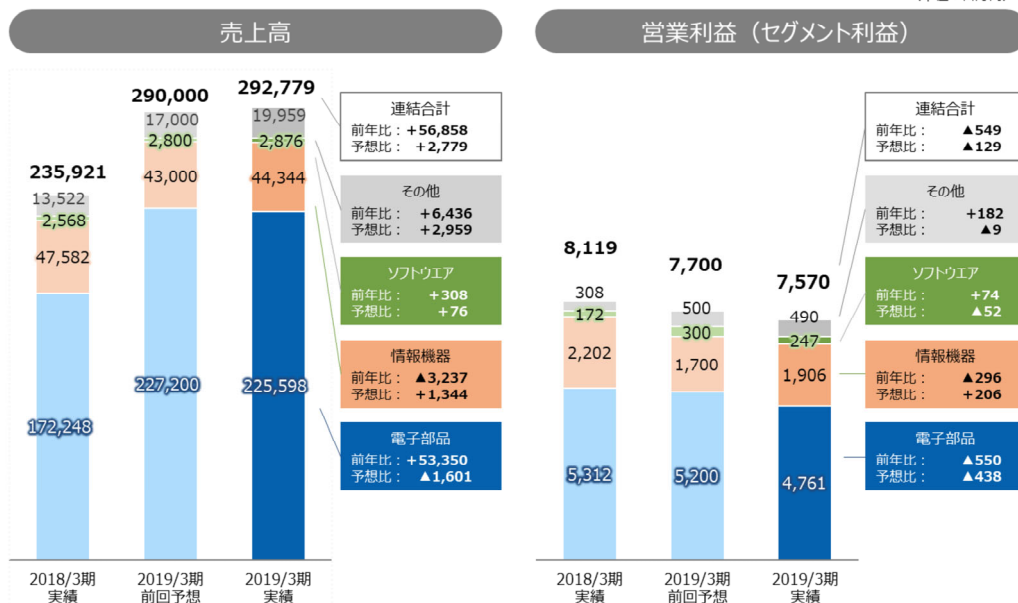
		2018/3期	2019/3期	2019/3期		
		実績	前回予想	実績	前年比	予想比
電子部品	売上高	172,248	227,200	225,598	31.0%	-0.7%
	セグメント利益	5,312	5,200	4,761	-10.4%	-8.4%
情報機器	売上高	47,582	43,000	44,344	-6.8%	3.1%
	セグメント利益	2,202	1,700	1,906	-13.4%	12.1%
ソフトウェア	売上高	2,568	2,800	2,876	12.0%	2.7%
	セグメント利益	172	300	247	43.6%	-17.7%
その他	売上高	13,522	17,000	19,959	47.6%	17.4%
	セグメント利益	308	500	490	59.1%	-2.0%
合計	売上高	235,921	290,000	292,779	24.1%	1.0%
	セグメント利益	8,119	7,700	7,570	-6.8%	-1.7%

注：セグメント利益については、各事業部門では調整前の数値を記載し、合計は調整後の数値（営業利益）を記載しております。

次の5ページはセグメント別の業績になります。電子部品事業は、売上高2,255億9,800万円となり、前期比31%増、利益は47億6,100万円となり、10.4%減でした。情報機器事業は、売上高443億4,400万円となり、前期比6.8%減、セグメント利益は19億600万円となり前期比13.4%増。ソフトウェア事業は28億7600万円、12%増、セグメント利益は2億4700万円、43.6%増となります。その他事業は、売上高199億5,900万円となり、47.6%増、セグメント利益は4億9,000万円、59.1%増となりました。

2019年3月期 事業部門別業績

(単位：百万円)



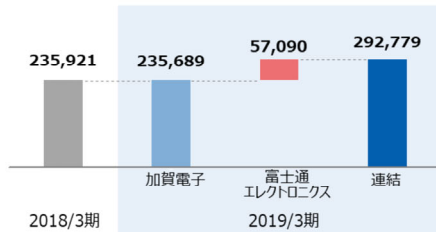
注：セグメント利益については、各事業部門では調整前の数値を記載し、連結合計は調整後の数値（営業利益）を記載しております。

次に6ページは売上高、営業利益の増減を、棒グラフで比較しております。電子部品事業は、青色の部分で、前年比で533億5,000万円の増加、予想費で16億100万円の減少でした。情報機器事業は、オレンジの部分になり、前年比32億3700万円の減少、予想比では13億4400万円の増加でした。同じくセグメント利益につきましても、電子部品事業は前年比5,000万円の減少、情報機器事業は2億9600万円の減少となっております。

2019年3月期 富士通エレクトロニクス グループ会社化の影響

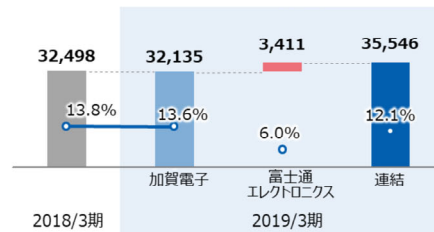
売上高

4Qより富士通エレクトロニクスを連結化、売上は大幅増



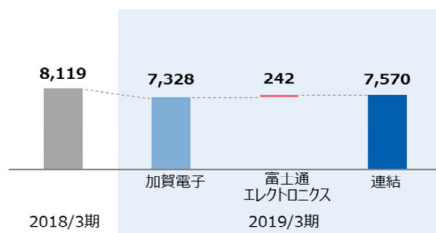
売上総利益 / 売上総利益率

連結では売上総利益率低下も、加賀電子単独では前年並み



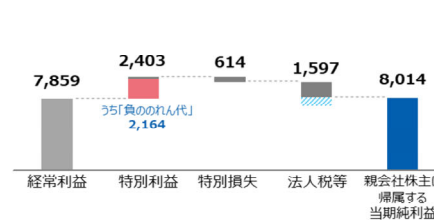
営業利益

富士通エレクトロニクス連結化で加賀電子減益は補えず



親会社株主に帰属する当期純利益

連結化に伴う「負ののれん代」、連結納税に係る特殊要因あり

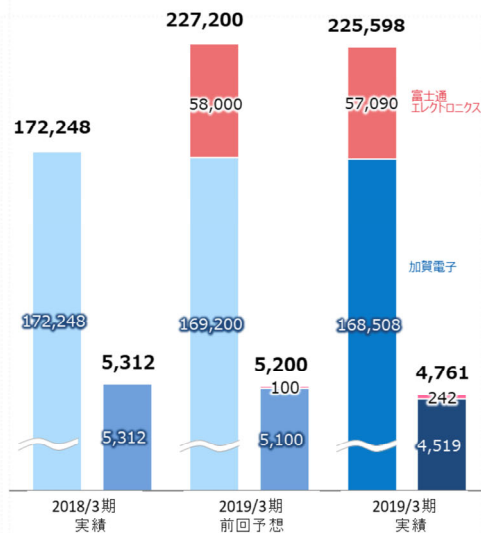


7ページは富士通エレクトロニクスのグループ会社化の影響を説明になります。売上高につきましては、富士通エレクトロニクスの第4四半期3カ月分を連結しており、その実績値を赤色で示しております。富士通エレクトロニクスの売上高は570億9000万円で、それを除いた加賀電子の既存のビジネスは、2356億8900万円となり、ほぼ横ばいとなりました。その右側が売上総利益、総利益率となり、富士通エレクトロニクスの売上総利益は34億1100万円、利益率6.0%となります。連結の合算値からこちらを差し引くと、加賀電子の既存のビジネスは、売上総利益321億3500万円、利益率13.6%となり、少し減益となりました。次に営業利益ですが、富士通エレクトロニクスは2億4200万円で、加賀電子分は73億2800万円となり、こちらも加賀電子の既存ビジネスは減益となっております。これらの理由は決算短信での説明のとおり、メキシコやベトナムでの工場新設による費用先行などが、主な要因です。親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、特別利益の24億300万円のうち負ののれん代21億6400万円が、富士通エレクトロニクスの買収に伴うものです。また、法人税等は15億9700万円となっており、これはグループ会社再編に伴う法人税の減免があり、税率を計算すると通常税率約30%のところ、その半分ほどの税率となっております。

2019年3月期業績：電子部品事業

(単位：百万円)

売上高・セグメント利益



前年比

- 売上高 ▶ +53,350百万円 **31.0%増**
- セグメント利益 ▶ ▲550百万円 **10.4%減**

前回予想比

- 売上高 ▶ ▲1,601百万円 **0.7%減**
- セグメント利益 ▶ ▲438百万円 **8.4%減**

- ・富士通エレクトロニクスの子会社化により売上が大幅増加
- ・EMSビジネスは車載向け、空調向けが順調
- ・部品販売ビジネスは家電製品向け主要顧客における生産調整の影響などにより低調



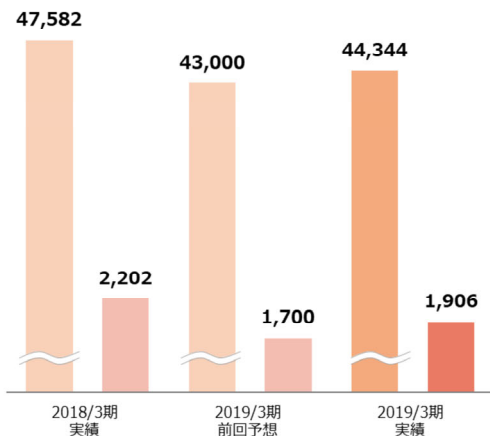
次に、8ページ、主なセグメントのご説明になります。まず主業の電子部品事業については、売上高は全体で2255億9800万円、セグメント利益は、47億6100万円となりました。このうち富士通エレクトロニクス分は、570億9000万円で、富士通エレクトロニクスの業績すべてがこの電子部品事業に取り込まれております。

富士通エレクトロニクス分を除いた加賀電子の既存のビジネスは、1685億800万円、利益は45億1900万円となっております。電子部品事業の主な内容は、富士通エレクトロニクスのグループ化により売上高が大幅に増加したこと、そしてEMSビジネスは車載、空調が順調だったこと、また主要顧客における生産調整の影響などにより部品販売ビジネスが低調でした。

2019年3月期業績：情報機器事業

(単位：百万円)

売上高・セグメント利益



前年比

- 売上高 ▶ ▲3,237百万円 6.8%減
- セグメント利益 ▶ ▲296百万円 13.4%減

前回予想比

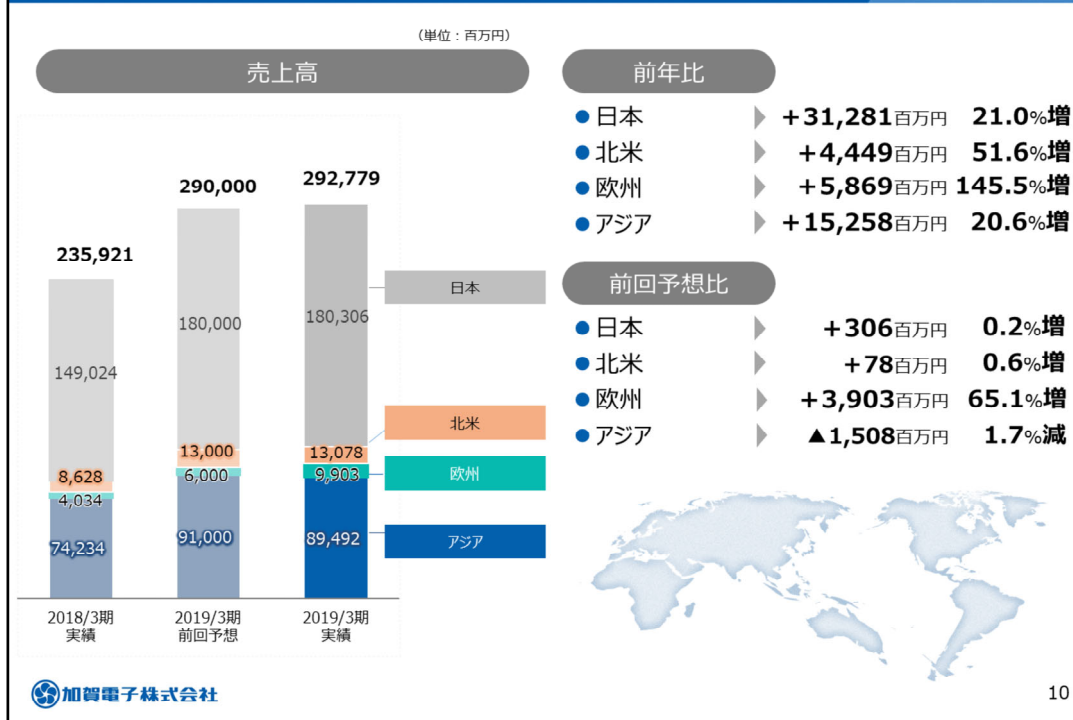
- 売上高 ▶ +1,344百万円 3.1%増
- セグメント利益 ▶ +206百万円 12.2%増

- ・商業施設向けLED設置ビジネスが順調
- ・住宅向け家電販売ビジネスは販売先の納期調整により減少
- ・PC販売は個人向け堅調も法人向けは低調



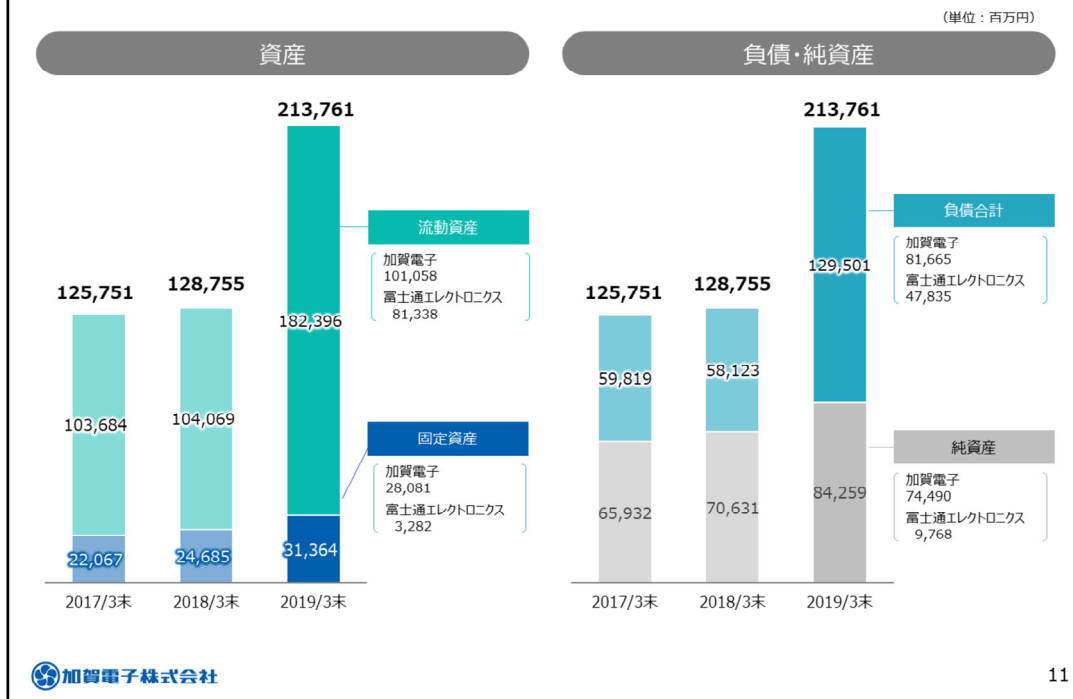
続いて、9ページが、情報機器事業になります。売上高は443億4400万円で、前年比32億3700万円の減少です。利益は19億600万円となりまして、2億9600万円の減少でした。こちらは商業施設向けのLED設置ビジネスは順調だったものの、住宅向けの家電販売ビジネスの減少や、法人向けのパソコン販売が低調だったということが、売り上げ減の主な要因です。

<参考> 2019年3月期業績：地域別売上高



続きまして、10ページは地域別の売上高のブレイクダウンになります。この棒グラフの一番右側が、今回の売上高になります。この灰色のところは日本、それから一番下が北米、欧州、アジアという順番になります。地域別の売上構成比は日本とアジアが大半を占めており、この構造は前回同様変わっておりません。富士通エレクトロニクスのグループ会社化によって、全体的にそれぞれ売りが伸びております。また、従来、東アジアとしておりましたが、インドなどにも進出しており、その実績値をアジア地域に組み込んでおりますので、今回より東アジアをアジアと表記変更させていただいております。前年比でいきますと、日本では 312億8100万円の増加、北米が44億4900万円の増加、欧州が58億6900万円の増加、アジアが152億5800万円の増加となっております。売りが構成としては、日本が61.6%、北米4.5%、欧州3.4%、アジア30.6%という結果となっております。

財政状態計算書主要項目

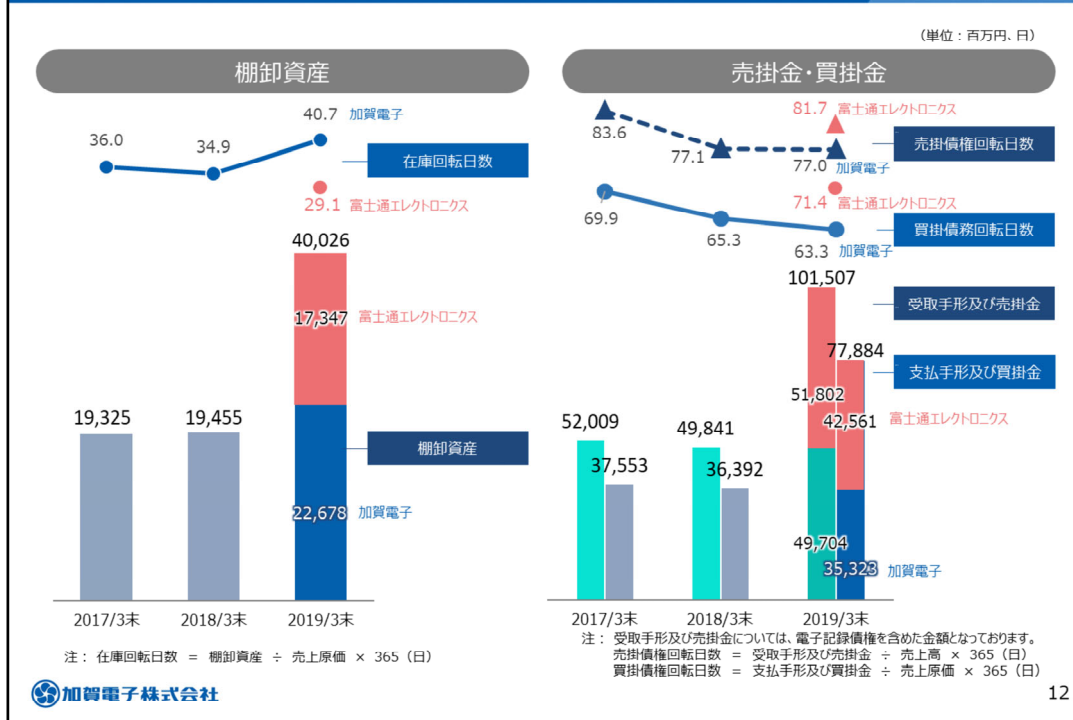


11

続きまして11ページが、主な財政状態になります。まず資産の部ですが、2137億6100万円の残高となり、前年度比で850億600万円の増加となりました。そのうち流動資産が1823億9600万円、固定資産が313億 6400万円となっております。流動資産のうち、加賀電子分は1010億5800万円、富士通エレクトロニクス分は813億3800万円となっております。また、固定資産は加賀電子分が280億8100万円、富士通エレクトロニクス分が32億8200万円となっております。

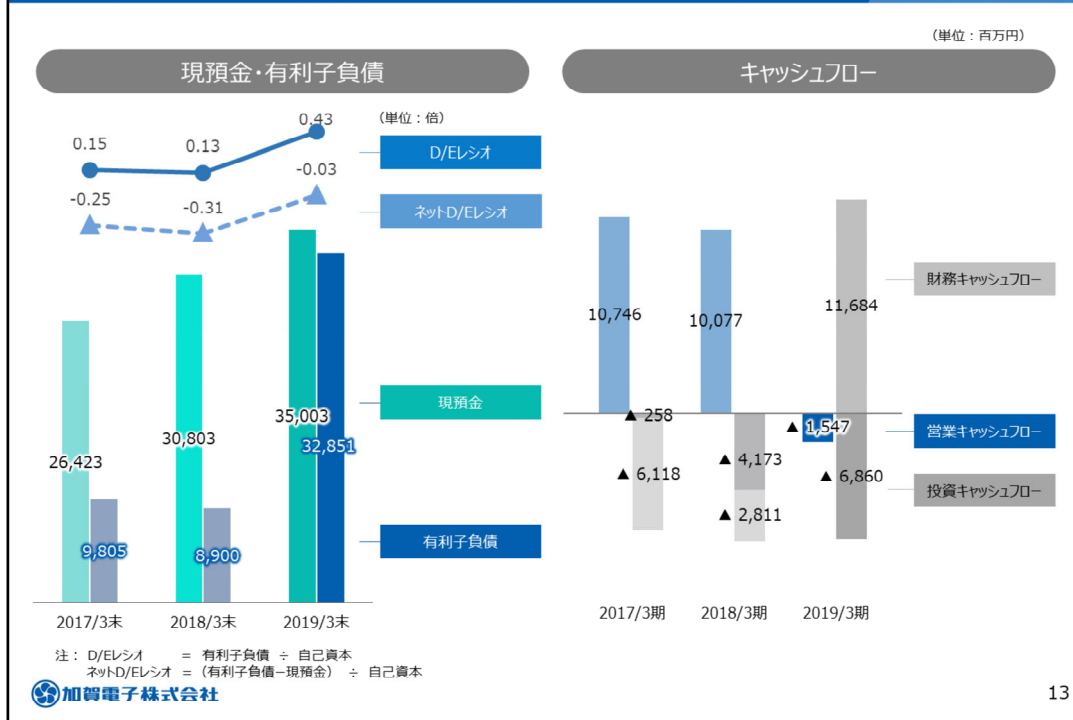
流動資産のうち主なものは、売掛債権が前年度498億円だったものが1015億円と、ほぼ倍増しております。在庫につきましても、加賀電子の在庫が前年度194億円だったものが、約400億円ということで、これらが倍強に資産が増えたのが主な要因です。次に負債及び純資産ですが、負債の部が1295億100万円となりまして、713億7800万円増加しております。加賀電子分は816億6500万円、富士通エレクトロニクス分は478億3500万円となっております。負債については、買掛金は前年度の363億円が778億円となりまして、約414億円増加しております。また借入金は、買収に伴いまして、短期借入の53億円が306億円と、250億円ほど増加しております。一方、長期借入は31億円が18億円と、12億円ほど減少しております。借入金につきましても、長短合わせますと325億3800万円となり、前期比240億円弱減少しております。純資産につきましても、842億5900万円となり、加賀電子分が744億9000万円、富士通エレクトロニクス分が97億6800万円となり、前期比136億2800万円増加しております。このうち株主資本の増加が61億4500万円、非支配株主に属するものが75億7900万円となっております。増加要因ですが、富士通エレクトロニクスの株式を今期は70%取得しており、残りの30%分が被支配株主分としてこちらに計上されております。

財政状態計算書主要項目



続きまして12ページは、棚卸資産です。先ほど申し上げたとおり、加賀電子が226億7800万円、富士通エレクトロニクスが173億4700万円で、合計400億2600万円になっております。在庫回転日数については、従来の加賀電子と比較しますと、40.7日と約5日強、回転数が悪化しております。富士通エレクトロニクスの回転日数は29.1日になっております。売掛金、買掛金につきましては、一番右側の棒グラフの左側が、売掛金で1015億700万円です。このうち加賀電子分が497億400万円、富士通エレクトロニクス分が518億200万円となります。回転日数は、上の三角の表示になりまして、加賀電子は77日、富士通エレクトロニクスは81.7日。買掛金は、加賀電子分が353億2300万円、富士通が425億6100万円で、回転日数は加賀電子が63.3日、富士通が71.4日という結果になっております。

現預金・有利子負債/キャッシュフロー



次に13ページ、現預金並びに有利子負債です。現預金を一番右側の棒グラフの左側で表しており、350億300万円、有利子負債が、328億5100万円です。D/Eレシオは0.43、ネットD/Eレシオはマイナス0.03となっております。次にキャッシュフロー、右側の表になります。真ん中のグラフが営業活動によるキャッシュフローです。15億4700万円の使用となり主な要因は仕入債務の減少によるものです。投資活動によるキャッシュフローは、68億6000万円の使用となり、主な要因は有形固定資産の取得によるものです。財務活動によるキャッシュフローは、116億8400万円の獲得となりまして、こちらは借入によるものが主な要因となります。

キャッシュフローに関する補足説明

富士通エレクトロニクス子会社化に伴い、2019年3月期営業キャッシュフローが一時的に支出が増加も、2020年3月期には反動を見込む。

(単位：百万円)

主な変動項目		2018/3期	2019/3期	
営業活動による キャッシュフロー	● 税引き前当期純利益	9,300	9,649	
	● 負ののれん発生益	-	△2,164	…①
	● 売上債権の増減額 (△は増加)	2,076	△1,152	…②
	● たな卸資産の増減額 (△は増加)	△226	△2,145	…③
	● 仕入債務の増減額 (△は減少)	△1,101	△6,746	…④
	● 未収入金の増減額 (△は増加)	1,087	△207	
	● その他	△1,059	1,218	
営業活動によるキャッシュフロー		10,077	△1,547	

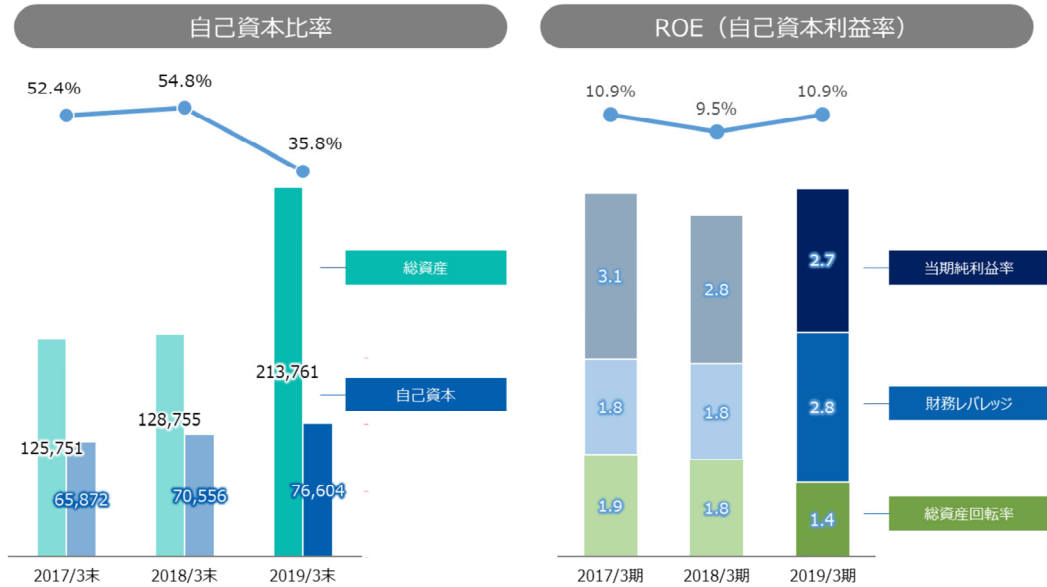
主な要因

- | | |
|------------|-----------------------------|
| ① 負ののれん発生益 | → 富士通エレクトロニクス70%株式取得による |
| ② 売上債権の増加 | → うち富士通エレクトロニクス連結化により△1,040 |
| ③ たな卸資産の増加 | → 主にはEMSにおける顧客在庫調整、販売増への対応 |
| ④ 仕入債務の減少 | → うち富士通エレクトロニクス連結化により△5,192 |

14ページは営業キャッシュフローに関する補足説明になります。前期は100億7700万円の獲得でしたが、今期は15億4700万円の使用となっております。その内訳は、赤く点線で囲まれた部分が、主な要因になります。負ののれん発生益については、富士通エレクトロニクスの株式取得になります。それから売掛債権の増加、棚卸資産の増加、仕入債務の減少、これらが営業キャッシュフローが悪化した大きな要因です。

経営指標：安定性・効率性

(単位：百万円)



15ページは、安定性・効率性の経営指標になります。総資産と自己資本の自己資本比率を記載しておりますが自己資本比率は35.8%と、前期に比べ19ポイントほど低下しております。一方、ROEは10.9%と、前期に比べますと1.4ポイント改善することができました。

2020年3月期業績予想 サマリー

2020年3月期 見通し

- グループ全体として、**先行き不透明な内外情勢を慎重に織り込む**
- 富士通エレクトロニクスは、**大口商権解消リスク**を織り込み、減収減益の見通し
- 当期純利益は、**前期計上の「負ののれん代」「税軽減」なくなり反動減**

主なセグメントの 環境認識

- 電子部品事業： **中国関連の減速を懸念**するも、「車載」中心に**拡販継続**
- EMS事業： 海外新工場では、「車載」「空調」向けに**需要増見込む**
- CSI事業： **住宅向け家電販売ビジネスは、需要減続く見通し**

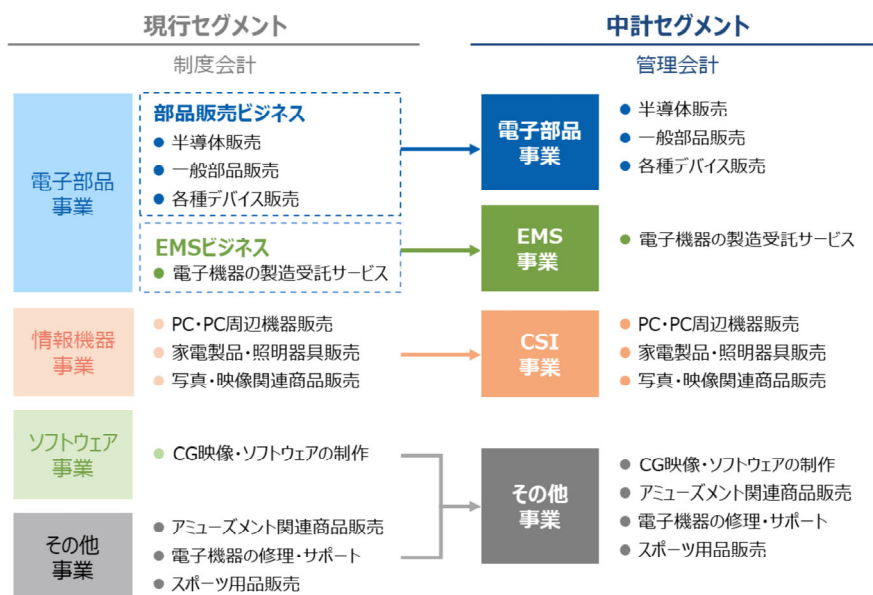
株主還元

- 配当方針： 配当性向25%～35%を確保しつつ、**安定的な配当を実施する**
- 現時点の業績見通しを踏まえ、**年間60円(配当性向32.9%)**を予定

続きまして16ページ。こちらは2020年3月期業績予想のサマリーとなります。2020年3月期の見通しは、グループ全体で先行き不透明な内外情勢を慎重に織り込んでおります。富士通エレクトロニクスは、大口商権の解消リスクがあり、これを織り込んで減収、減益の見通しです。当期純利益につきましては、前期計上いたしました負ののれん代と、税軽減がなくなったことにより、減少しております。主なセグメントの環境認識としては、電子部品事業は中国関連の減速を懸念しつつも、車載を中心に拡販を継続してまいります。状況は厳しいと考えております。EMS事業では、海外新工場は車載、空調向けに需要拡大が見込めると見込んでおります。従来の情報機器事業の置き換えとなるCSI事業は、住宅向けの家電販売ビジネスにおいて、需要減が続く見通しです。株主還元につきましては、配当方針に25%から35%の連結配当性向の確保と安定的な配当を実施するということを掲げており、上記を勘案しつつ現在の業績見通しを踏まえて、年間60円、配当性向32.9%を予定しております。

新中計スタートに伴うセグメント開示に関して

制度会計としての現行セグメントでの継続開示と併せ、新中計に沿ったセグメントによる任意開示を行う



新中期経営計画スタートに伴うセグメント開示の変更の説明を17ページに記載してございます。左側が現行のセグメントでして、「電子部品事業」「情報機器事業」「ソフトウェア事業」「その他事業」の4分類になっております。これを新中計では、「電子部品事業」「EMS事業」「CSI事業」「その他事業」の4分類に変更する予定です。なお、CSIは、コンシューマー&ソリューション・インテグレーターのイニシャルを取ったものであります。

2020年3月期 通期業績予想

(単位：百万円)

	2019/3期	2020/3期	
	実績	予想	前年比
売上高	292,779	430,000	46.9%
売上総利益	35,546	46,500	30.8%
同利益率 (%)	12.1%	10.8%	
販売費及び一般管理費	27,976	39,500	41.2%
営業利益	7,570	7,000	-7.5%
経常利益	7,859	7,000	-10.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	8,014	5,000	-37.6%
EPS (1株当たり当期純利益)	292.07	182.17	
ROE	10.9	6.4	-

次に18ページは、2020年3月期の通期業績予想です。売上高は4300億円、営業利益70億円、当期純利益50億円を予定させていただいております。EPSでは182円17銭、この結果、ROEは前期の10.9%から、6.4%に低下する見通しです。前年の実績値に比べますと、売り上げは46.9%増、営業利益7.9%減、経常利益10.9%減、当期純利益37.6%減という、増収、減益の着地見通しとなっております。

2020年3月期 セグメント別通期業績予想

(単位：百万円)

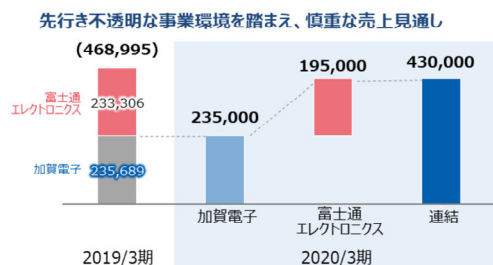
		2019/3期 実績	2020/3期 予想	前年比
電子部品	売上高	145,042	282,000	94.4%
	セグメント利益	2,278	2,200	-3.4%
EMS	売上高	89,481	95,000	6.2%
	セグメント利益	2,667	2,800	5.0%
CSI	売上高	44,344	40,000	-9.8%
	セグメント利益	1,906	1,500	-21.3%
その他	売上高	13,912	13,000	-6.6%
	セグメント利益	554	500	-9.7%
合計	売上高	292,779	430,000	46.9%
	セグメント利益	7,570	7,000	-7.5%

注：セグメント利益については、各事業部門では調整前の数値を記載し、合計は調整後の数値（営業利益）を記載しております。

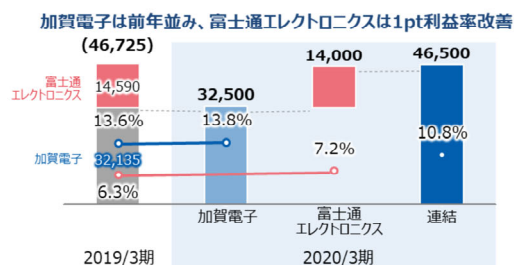
次の19ページは、セグメント別の通期業績予想になります。「電子部品事業」が、売上高2820億円、セグメント利益22億円、「EMS事業」が950億円、利益が28億円、「CSI事業」の売り上げが400億円、利益が15億円、「その他事業」が売り上げ130億、利益5億というブレイクダウンとなります。電子部品事業とEMS事業が増収になりますが、CSI事業その他が、減収の見込みとなっております。利益面ではEMSが増益ですが、それ以外は減益の見込みとなっております。

2020年3月期業績予想 富士通エレクトロニクス グループ会社化の影響

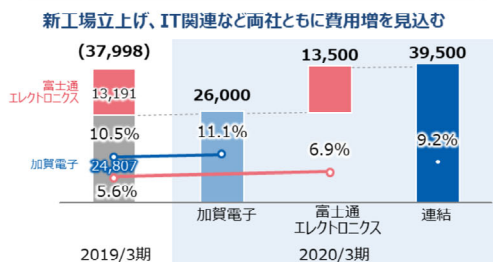
売上高



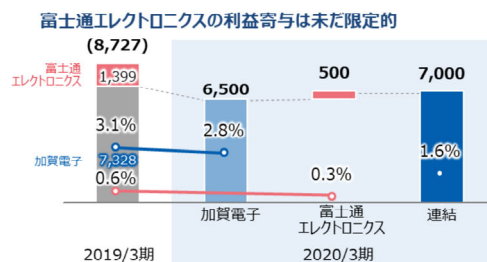
売上総利益 / 売上総利益率



販管費 / 販管費率



営業利益 / 営業利益率



次に、この業績見通しの中での富士通エレクトロニクスグループ会社化の影響を展開しますと、20ページのグラフになります。売上高につきましては、4300億円のうち1950億円を富士通エレクトロニクス分としております。差し引き、加賀電子分は2350億円の売り上げです。売上総利益につきましては、465億円のうち140億円を富士通エレクトロニクス分の売上総利益としておりまして、加賀電子分は325億円となります。売上総利益率は、加賀電子は13.8%、富士通エレクトロニクスは7.2%を予想しております。販管費は、395億円としておりますが、135億円が富士通エレクトロニクス分、加賀電子分が260億円となりまして、それぞれ前期に比べますと、加賀電子が約12億円、富士通エレクトロニクスが3億増加しておりますが、こちらは新工場の立ち上げですとか、ITシステムの入替に関する費用などを見込んだ増加になります。最後、営業利益と営業利益率でございますが、70億円のうち、富士通エレクトロニクス分は5億円、加賀電子分は65億円ということで、営業利益率は富士通が0.3%、加賀電子が2.8%を予定しております。このような内容で今回、業績見通しを発表させていただきました。

加賀電子グループの成長シナリオ
中期経営計画 2021 アウトライン

(2018年11月6日公表)

加賀電子株式会社
代表取締役社長 門 良一

門でございます。日頃は、当社のIR活動にご協力、ご理解賜りまして、誠にありがとうございます。私からは、加賀電子グループの成長シナリオと題しまして、昨年11月に発表している中計につき、要点をまとめて改めてご説明申し上げたいと思います。

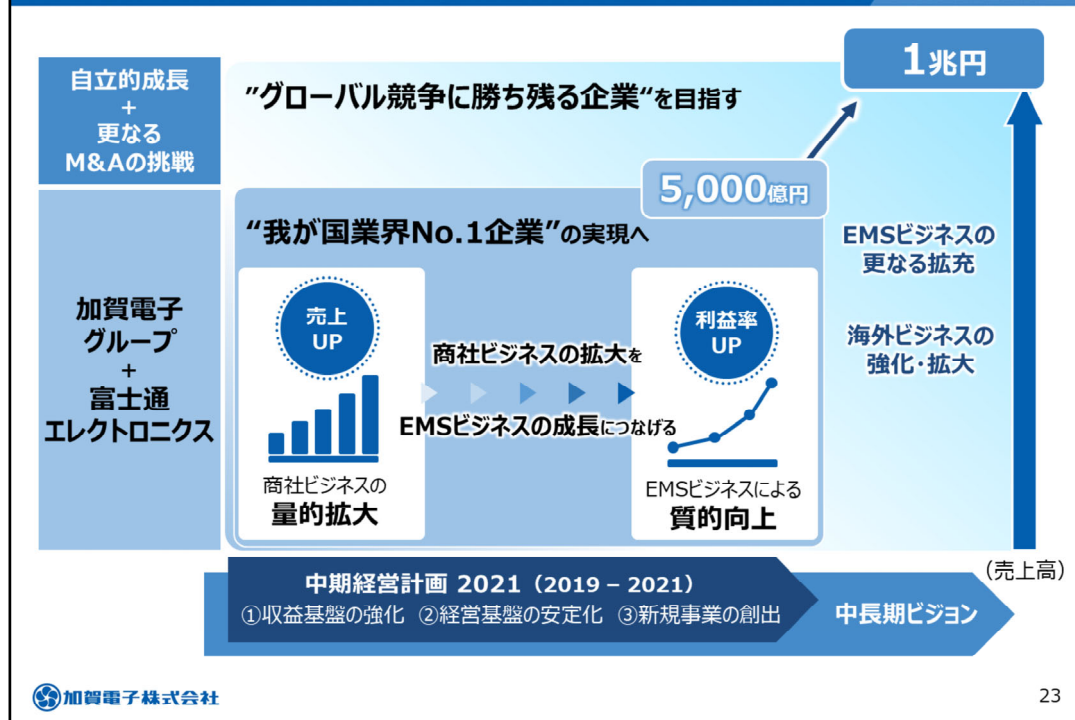
「利益重視の経営」の確立・定着を通して

“我が国業界No.1”の企業グループを形成し

更には、
“グローバル競争に勝ち残る企業”を目指す。

まず最初のスライドは、中長期経営ビジョンです。わたしは、社長に就任した2014年から、「利益重視の経営」を継続しております。前中計でも利益重視、今回も再び利益重視の確立と定着ということで、引き続き取り組んで参りたいと思います。一定程度は確立できたと認識しておりますが、新たに当社グループに加わった富士通エレクトロニクスの利益率が低いため、底上げをしていく必要があると考えており、もう一度、利益重視を掲げることといたしました。富士通エレクトロニクスをグループ会社化したのは、わが国業界ナンバーワンの企業グループを形成したい、ということから始まったのですが、その後は、さらにはグローバル競争に勝ち抜く、勝ち残る企業を目指したいということです。部品ビジネスもEMSビジネスも、日本だけで成り立っていかなくなってきており、どうしても海外に展開していかざるを得ないということから、グローバル競争に勝ち残る企業を目指したいということです。

「中期経営計画 2021 (2019 - 2021)」 の位置付け



次のスライドは、新中計2021を図式化したものです。

まず最初に、富士通エレクトロニクスのグループ会社化によって、量的な拡大はある程度できたことから、今度は利益率の改善に取り組んでいかなければいけないと考えており、そのためには富士通エレクトロニクスを変化させていかなければいけないと思っております。その次に、富士通エレクトロニクスのビジネスを当社のEMSビジネスと組み込んで、質的な向上を図っていきたいと考えております。EMSビジネスを行うにあたっては、マイコンのような基幹部品を取り扱っているということは、非常に有利に働きます。その点、富士通エレクトロニクスは基幹部品を担当する取引先が多いので、その事業にEMSビジネスを組み込めると考えております。そういうことから、2021年をターゲットとして、5000億円を何とか達成したいと考えておりますし、その後は、さらなるEMSビジネスの拡大と、海外ビジネスの強化・拡大、そして自律的な成長、さらなるM&Aを通して、長期的には1兆円企業に持っていきたいと思っております。

重点課題	
<p>1 収益基盤の強化</p>	<p>時流を先読みする当社グループのDNAを活かし、高い成長性及び収益性が見込める市場に注力、収益基盤の強化を図る</p> <ul style="list-style-type: none"> ・成長分野への取組み強化：「車載」「通信」「環境」「産業機器」「医療・ヘルスケア」 ・EMSビジネス、海外ビジネスの強化・拡大
<p>2 経営基盤の安定化</p>	<p>富士通エレクトロニクス グループ会社化後の効率性・財務健全性の早期改善に向けて経営基盤の安定化を図る</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ横断的なコスト削減施策の継続 ・組織体制整備によるグループ経営の効率化推進 ・コーポレートガバナンスの強化、次代を担う人財の育成
<p>3 新規事業の創出</p>	<p>外的環境変化への耐性強化のため、自社リソース及びM&Aを積極的に活用、新規事業の創出を図る</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「社会課題（保育、福祉、介護、等）ビジネス」、「素材ビジネス」への取組み ・ベンチャー投資によるオープンイノベーションの推進 ・M&Aの積極的な活用

今まで申したことを詳しく記載したものが24ページになります。「収益基盤の強化」「経営基盤の安定化」「新規事業の創出」を課題として掲げております。なかでも、「経営基盤の安定化」が、最重要課題と思っております。当社グループの収益性は、一時低下いたしますが、富士通エレクトロニクスを早急に立て直すことによって、グループ経営の効率や、財務健全性を高めていきたいと思っております。

「中期経営計画 2021（2019 - 2021）」 経営目標

	2018年度 実績	2019年度 予想	2021年度 経営目標
売上高	2,928億円	4,300億円	5,000億円
営業利益	76億円	70億円	130億円
ROE	10.9%	6.4%	8.0%以上

為替レート

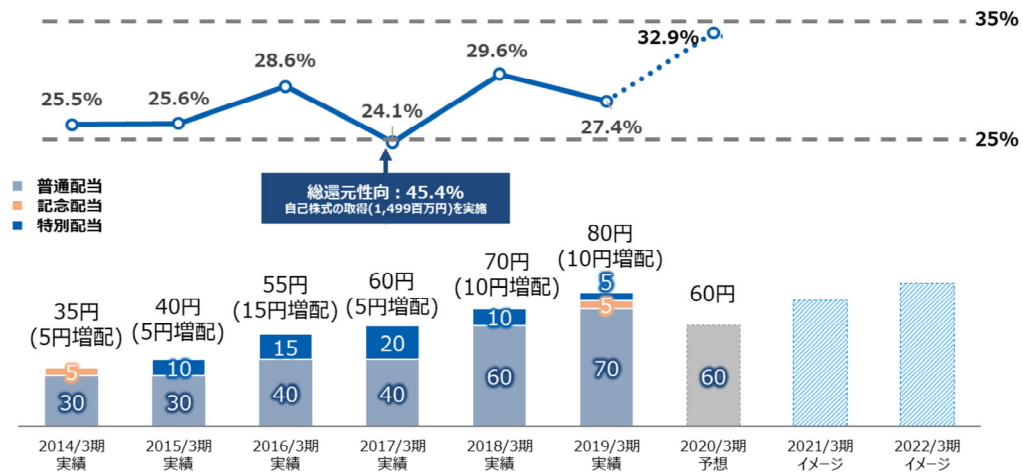
・計画の前提： US\$1.00 = ¥110

25ページは、経営目標です。2021年度を最終年度として、売上高5000億円、営業利益130億円、ROEは今期が6.4%ぐらいまで下がることが想定されますので、再度8%を目標に設定し、グループ一丸となって経営目標の達成を目指していきたいと考えております。

株主還元の考え方

利益配分に関する基本方針

- 連結配当性向25～35%を確保しつつ、**安定的な配当**を実施する。
- 将来成長に資する**事業投資・設備投資、M&A**等に活用する。
- **自己株式の取得**は、資本効率・株価等を勘案し、適切に判断する。



最後に26ページは、株主還元の考え方です。基本方針として、「連結配当性向25%から35%を確保しつつ、安定的な配当を実施する」としております。残念なのは、14年3月期から6年連続増配してまいりましたが、今回は中間と年間で30円ずつの、60円となりますので、配当性向が32.9%まで上がりますが、減配となってしまいます。

以上、中期経営計画の概要についてご説明させていただきました。

『すべてはお客様のために』

