



2018年5月14日

各位

会社名 三信電気株式会社  
 代表者名 代表取締役 社長執行役員（COO） 鈴木 俊郎  
 （コード番号：8150 東証第一部）  
 問合せ先 取締役 執行役員 御園 明雄  
 （TEL 03 - 3453 - 5111）

## 中期経営計画（V70）に関する各施策の進捗状況及び今後の見通しについて

当社は、社員・顧客・仕入先・株主等、全てのステークホルダーに魅力ある価値を提供するために、環境変化に打ち克つ強い収益基盤を構築することを目的として、事業力の強化及び資本効率の向上を両輪としたV70中期経営計画（最終年度2021年3月期）を策定し、鋭意実行いたしております。最終年度の目標達成に向けた施策の進捗状況及び今後の見通しにつき、下記の通りお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画の対象期間

2016年4月1日～2021年3月31日（5カ年計画）

#### 2. V70中期経営計画 定量目標

	第67期実績 (2018年3月期)	第68期予想 (2019年3月期)	第69期目標 (2020年3月期)	第70期目標 (2021年3月期)
ROE	1.5%	2.6%	4.0%	5.0%
経常利益	1,787百万円	1,900百万円	2,500百万円	3,000百万円

※2017年5月15日に公表したV70中期経営計画から途中年度の目標を追加いたしました。

#### 3. 基本方針

デバイス事業の収益力回復及びソリューション事業における収益基盤の強化

#### 4. 各施策の進捗状況及び今後の見通し

##### (1) 資本効率の向上

当社は、2017年5月15日付「中期経営計画（V70）に関するお知らせ」において、株主還元策として、2018年3月期から2020年3月期までの3期間において連結配当性向100%を目処とした配当を実施すること及び当該3期間合計で200億円を取得総額の上限とした自己株式の取得を行うこと（但し、取得株式総数の上限を1,000万株（発行済株式総数に対する割合34.15%）とすること）を公表いたしました。

その一環として、当社は、2018年5月14日開催の取締役会において、自己株式の取得及びその具体的な取得方法として自己株式の公開買付けを行うことを決議しております。詳細は2018年5月14日付「自己株式の取得及び自己株式の公開買付けに関するお知らせ」をご覧ください。

なお、今後につきましても企業価値、株価水準などを勘案し、株主価値最大化を目的とした自己株式取得を継続して検討してまいります。

また、資本政策における柔軟性と機動性を確保するため、資本準備金の額を減少し、その他資本剰余金に振り替える予定です。詳細は2018年5月14日付「資本準備金の額の減少に関するお知らせ」をご覧ください。

## (2) デバイス事業の収益力回復

### ①事業ポートフォリオ改革

I o Tや自動車等、市場成長の見込める分野への傾注を鋭意進めております。懸案である高収益ビジネスの比率向上につきましては、I o T分野などに代表される成長事業の立ち上げにやや時間を要している面も否めず、新たな収益基盤の構築は今後の課題となっております。V70中期経営計画の後半3カ年においては、低収益ボリューム販売事業から技術力を強みとした高付加価値事業へのシフトを更に加速してまいります。

### ②既存ビジネスの収益性の改善

固定費削減の効果最大化に向けてのオペレーションの効率化については、一定の成果を上げており、引き続きこうした費用構造改革に取り組んでまいります。また適切な管理体制のもと、為替および在庫リスク管理の強化も継続してまいります。既存ビジネスにつきましては、新商権の獲得や車載向けデバイスの拡販なども順調に推移しており、今後とも売上高総利益率向上の取り組みを継続しつつ、アライアンス強化によるソリューション提供型ビジネスの獲得を目指します。

## (3) ソリューション事業の収益基盤の強化

### ①クラウドサービスのメニュー拡充

V70中期経営計画では、三信データセンターの活用や他社サービスとの連携を通じたサービスメニューの拡充を重要施策として位置づけております。しかしながら、外販の強化および計画的な有資格者の増強などが十分とは言えず、結果としてデータセンター事業の収益基盤の確立には課題を残しております。

一方、顧客規模別や市場別の拡販活動をスタートさせており、データセンターの閉鎖が今後増加することなど、中長期の事業環境変化も追い風にIaaSやPaaS、SaaS(※)を視野に入れたサービスメニューの拡充に継続して取り組んでまいります。

※IaaS: Infrastructure as a Service、PaaS: Platform as a Service、SaaS: Software as a Service

### ②ビジネス・ユニット間のシナジー最大化

ソリューション事業は、販売先の業種や取扱い製品から、技術ビジネス・ユニットを含め、7つのビジネス・ユニットに分けて事業を展開しており、V70中期経営計画では、各ビジネス・ユニットの持つ強みを活かし相乗効果を高めることで、顧客へのソリューション提案の幅を広げることを重要施策として位置づけております。映像システムや各種アプリケーションなど、強みを有する自社商材のクロスセルでは一定の成果がみられ、今後は特に組込ビジネスにおけるビジネス・ユニット間の相乗効果の拡大を目指してまいります。また、ビジネス・ユニットの枠を超え、クラウドやAI/IoT領域等、新領域ビジネスの可能性を引き続き追求してまいります。

## (4) コーポレート・ガバナンスの強化等

V70中期経営計画では、事業力の強化及び資本効率の向上の前提といたしまして、コーポレート・ガバナンスの強化を掲げております。独立社外取締役の複数選任の継続によるモニタリング機能及びアドバイザー機能の強化をはじめ、中長期的な業績に連動した役員報酬制度の導入や賞与基準の厳格化による単年度経営責任の明確化など、ガバナンス体制の整備に注力いたしております。今後はコーポレート・ガバナンスの実効性を更に高めながら、グループの経営体制見直しを含め、中長期的な業績の向上と企業価値の増大を目指します。

※詳細につきましては添付資料「V70中期経営計画 進捗状況と見通し」をご参照ください。

(注) 本資料に掲載されている将来の見通しに関する事項については、本資料発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、将来の業績を保証するものではなく、実際は今後の様々な要因によって変動する可能性がございます。

以上

# V70中期経営計画

## 進捗状況と見通し

2018.5.14



三信電気株式会社

代表取締役 社長執行役員(COO)

鈴木 俊郎

(証券コード:8150)

<b>1)概要と中間評価</b>	<b>3～</b>
<b>2)アクションとロードマップ</b>	<b>9～</b>
<b>3)デバイス事業</b>	<b>13～</b>
<b>4)ソリューション事業</b>	<b>22～</b>
<b>5)経営基盤構築</b>	<b>30～</b>

# 1) 概要と中間評価

- 事業環境
- ・不安定な為替/株式市場、顧客/仕入先/競合の買収や事業売却
- ・仕入先の製品絞り込み、消防救急無線のデジタル化の終了
- ・クラウド/IOTなど新しいビジネス領域の登場

社員・顧客・仕入先・株主等、全てのステークホルダーに魅力ある価値を提供するために、環境変化に打ち克つ強い収益基盤を構築する

## 事業力の強化

- ◆デバイス事業の収益回復
- ◆ソリューション事業の収益基盤の強化
- ◆アライアンス強化に資する投資

## 資本効率の向上

- 2018年3月期から2020年3月期までの3期間において以下の施策を実施
- ◆配当性向100%を目処とした配当
  - ◆3期間合計で200億円(1,000万株)を上限とした自己株式の取得

## コーポレート・ガバナンスの強化

V70定量目標

最終年度(2021年3月期)までにROE 5%

最終年度の連結経常利益30億円

## 最終目標であるROE 5%の達成に向けて自己株式取得を決議

※詳細は2018年5月14日付「自己株式取得及び自己株式の公開買付けに関するお知らせ」参照

	自己株式の公開買付けの概要
買付価格	1株につき、2,191円(2018年3月末BPS相当)
買付予定株式数	普通株式 900万株 ※①発行済株式数の30.74%に相当 ※②買付予定数を超えて買付けは行わない(あん分比例の方式)
買付価格の総額	197億19百万円
公開買付期間	2018年5月15日(火)から6月11日(月)まで ※20営業日
公開買付代理人	大和証券
決済の開始日	2018年7月3日

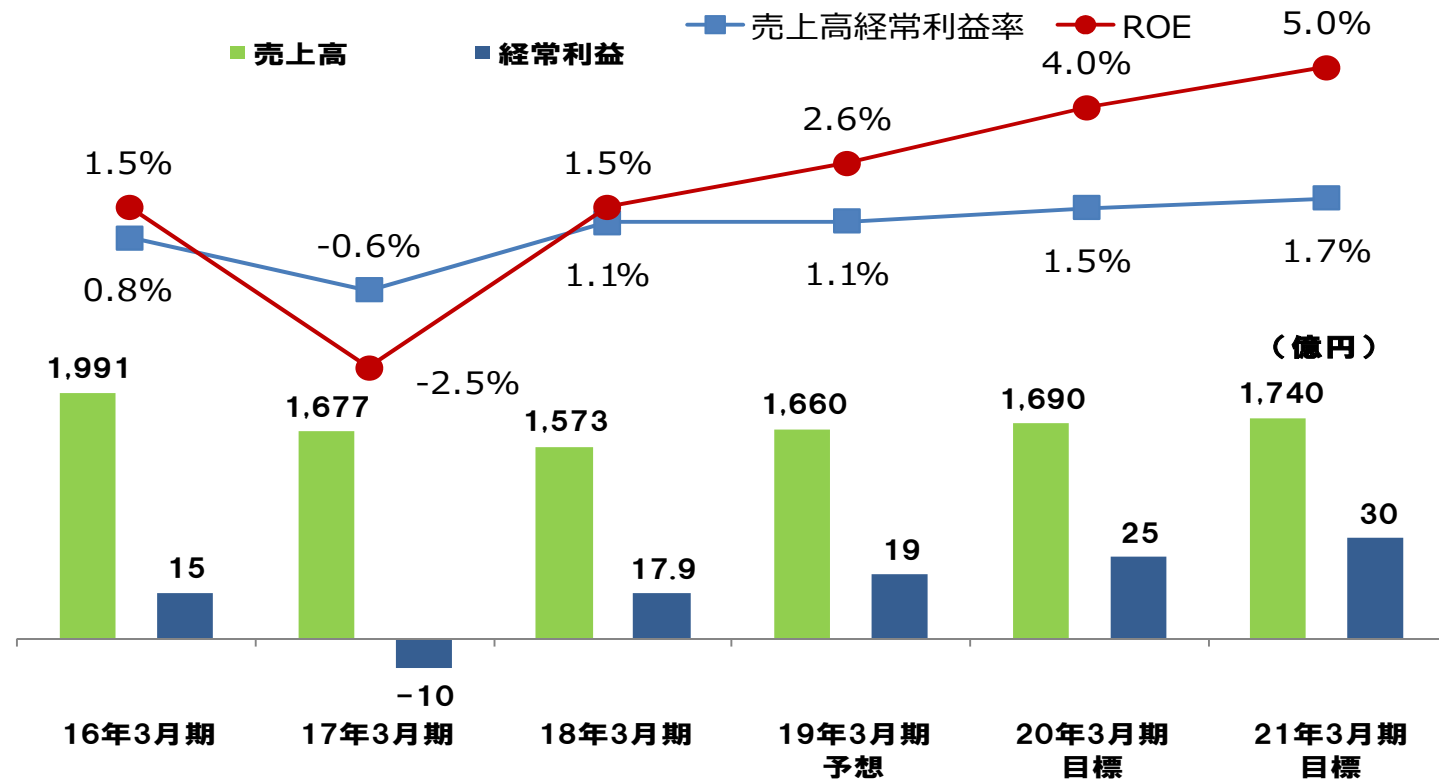
今後につきましても企業価値・株価水準などを勘案し、株主価値最大化を目的とした自己株式取得を継続して検討してまいります。

また、資本政策における柔軟性と機動性を確保するため、資本準備金の額を減少し、その他資本剰余金に振り替える予定です。

※詳細は2018年5月14日付「資本準備金の額の減少に関するお知らせ」を参照

事業力の強化と積極的な株主還元による資本効率向上により、各事業年度及び2021年3月期の経常利益30億円、ROE 5%を経営必達目標とする

2021/3月期までの数値計画



配当性向	115.3%	—	98.2%	100%	100%	50%
自己資本比率	66.3%	65.4%	65.7%	50%~	50%~	50%~

※①2017年5月15日に公表したV70中期経営計画から途中年度の目標を追加  
 ※②上記は2018年5月14日付で公表した自己株式の公開買付けの実施を前提



事業拠点の統廃合などの効率化フェーズは一旦終了  
中計の後半3年は、途上である事業ポートフォリオ改革と新領域Biz開拓に挑む

### 前半2年の主な成果

- デバイス事業における新商権の獲得
- 車載向けデバイスの好調維持
- ビジネスユニット間のシナジー創出及びIoTビジネス等の新規立ち上げ
- 事業拠点統廃合や要員適性化に成果

### 後半3年で解決すべき主な課題

- 道半ばとなっているデバイス事業におけるポートフォリオ改革
- 新領域ビジネスの規模拡大  
IoTビジネス等は立上期→現状小規模に留まる
- 事業採算性のアップと面の拡大急務

### 今後の取り組み

- デバイス事業 : 大胆なポートフォリオの入替による収益力アップ
- ソリューション事業 : 既存深耕+新領域伸長(組込、AI/IoT、SIサービス等)

### グループ経営体制



①事業毎の更なる採算性アップ、②顧客・商権などの面の飛躍的な拡大、③経営資源の最適配分、  
の3点を視野にいれた経営体制構築を志向する

中期経営計画施策		進捗状況	評価
Ⅰ. デバイス事業 の収益回復	事業ポートフォリオ改革	新たな収益基盤となる新規成長事業の立ち上げ遅れ → 今後も継続推進	△
	既存ビジネスの収益性改善	面拡大に依然課題を有するものの、一部取扱商材の拡販に手ごたえ	△
Ⅱ. ソリューション 事業の収益 基盤の強化	クラウドサービスメニューの拡充	データセンター事業の収益基盤確立は途上。市場の波を捉えきれしていない	×
	ビジネス・ユニット間のシナジー最大化	AP×映像、AP×ネットワーク、映像×消防・防災などで一定の成果。但し規模拡大は道半ばでありこれからの課題	△
その他	コスト構造改革	要員適性化後の効率運営を方針通り実施。為替及び金利の適性化は継続	○

成長に舵切るべく、事業ポートフォリオ改革とクラウドビジネス推進に注力

## 2) アクションとロードマップ

## 5つのキーアクション

デバイス (全体)	事業ポートフォリオ改革によるバリューアップと利益率アップ
デバイス (個別)	強いコア商材とグラフィック技術を活かした車載領域の攻略及び次世代ゲーム、ネットワーク及び無線市場でのシェアアップ & IoT事業注力
ソリューション	社内外共創をベースとしたクロスセル・Slerとの協業及びクラウド化へ全力、付加価値化の推進
M & Aなど	面拡大に資する業務提携・M & Aを継続的に検討
経営体制	企業価値向上を目指し、最適なグループの経営体制構築を多面的に検討

後半3年では、中計必達に向け、各項目モニタリング体制を今まで以上に強化  
PDCAサイクルを加速させる

事業  
ビジョン

技術商社としてのポジションを確立。活動領域拡大による持続的成長を目指す

具体的なシナリオ(主なもの)

セグメント別  
売上高目標

セグメント別  
利益目標

2019年  
3月期

- ・ 事業ポートフォリオ改革による選択と集中→粗利アップ継続
- ・ 戦略デバイス(車載、次世代ゲーム、NW、無線市場向け)への注力、当社の強みが活かせるマスマーケットを攻略
- ・ Sler協業における基盤づくり継続

1,512  
億円

8.3  
億円

2020年  
3月期

- ・ 戦略デバイス(車載、次世代ゲーム、NW、無線市場向け)への注力、当社の強みが活かせるマスマーケットを深耕
- ・ 三信システムデザインとIoT事業Uとの融合によるビジネス化
- ・ Sler協業、新規ODMメーカー開拓加速、課金ビジネスへの参入

1,545  
億円

13.0  
億円

2021年  
3月期

- ・ デバイス事業×ソリューション事業によるビジネスの大型化
- ・ 自前のIoTサービスビジネスのマネタイズ(オーガナイザーとして)
- ・ IoT戦略と個別BU戦略の融合加速→独自の地位確立へ

1,582  
億円

16.0  
億円

事業  
ビジョン

既存Bizの維持拡大を軸に、AI/IoT、クラウド提供型ビジネスへの移行を目指す

具体的なシナリオ(主なもの)

		セグメント別 売上高目標	セグメント別 利益目標
2019年 3月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存キーアカウント深耕の継続</li> <li>・ クロスセリングによる収益基盤、閉所データセンターの対応</li> <li>・ NEC等有力仕入先との販売政策連動による受注拡大</li> </ul>	148 億円	10.7 億円
2020年 3月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ オンプレ→クラウドへの過渡期を見据えたハイブリッド対応強化(業務系+情報系の体制構築、独自商材の投入等)</li> <li>・ クラウド案件の獲得、閉所データセンター対応の継続と強化</li> <li>・ 三信データセンター(SDC)利用によるサービス創造加速</li> </ul>	145 億円	12.0 億円
2021年 3月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ システムのアウトソース化への対応加速</li> <li>・ IoT対応プラットフォームシステム、組込システムの提供本格化</li> <li>・ AI/IoT関連ソリューションが中堅中小企業へ浸透→ビジネスチャンスを拡大</li> </ul>	158 億円	14.0 億円

# 3) デバイス事業

# 成長率を高める事業PF改革と既存Bizの収益性改善を並行して推進

## V70方向性

### 事業ポートフォリオ改革

低成長・低収益ビジネス依存からの脱却  
(高成長・高収益Bizの比率向上)

- 市場成長が見込める分野への傾注
- Sler機能拡充によるソリューション提供型ビジネスの推進
- アライアンス強化のための投資による事業機会の創出

### 既存ビジネスの収益性改善

コアデバイス事業及びボリューム販売事業の収益性を改善

- 費用構造改革による固定費削減
- 為替／在庫リスク管理の強化

## 今後3年の重点取り組み

- **低収益ボリューム販売事業から、技術力を活かしたコアデバイス事業へのシフトの加速**
- 自動車、IoT、無線分野への市場成長の取り込み強化
- **アライアンス強化によるIoT分野やソリューション提供型ビジネス創出**

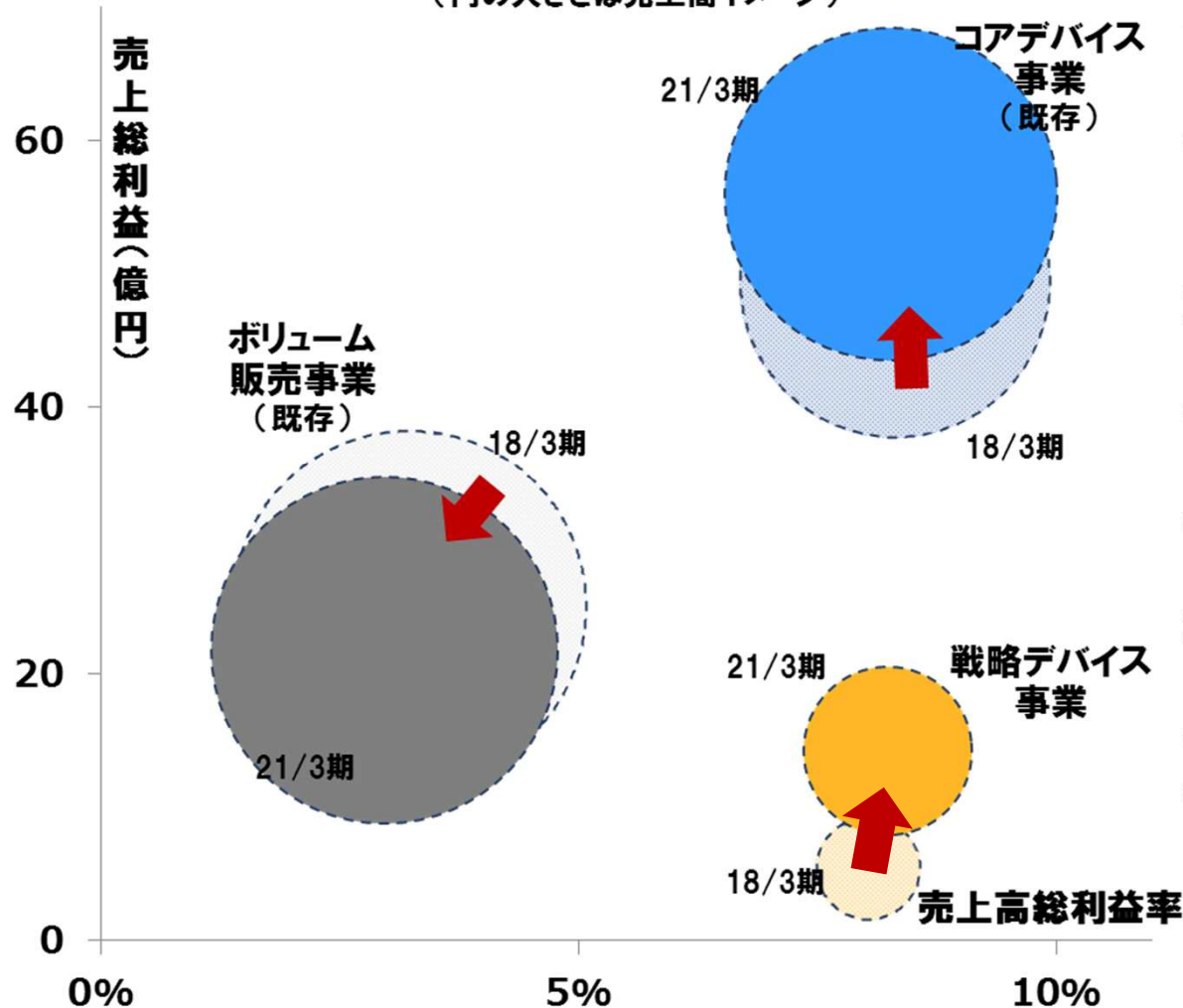
- **コアデバイス事業の粗利率向上**
- **固定費抑制効果発現の持続**
- 販管費率の低下持続
- **為替／在庫リスク管理の強化**



# コアデバイス事業＋戦略デバイス事業の比率を高め収益体質を強化

## デバイス事業のポートフォリオの方向性

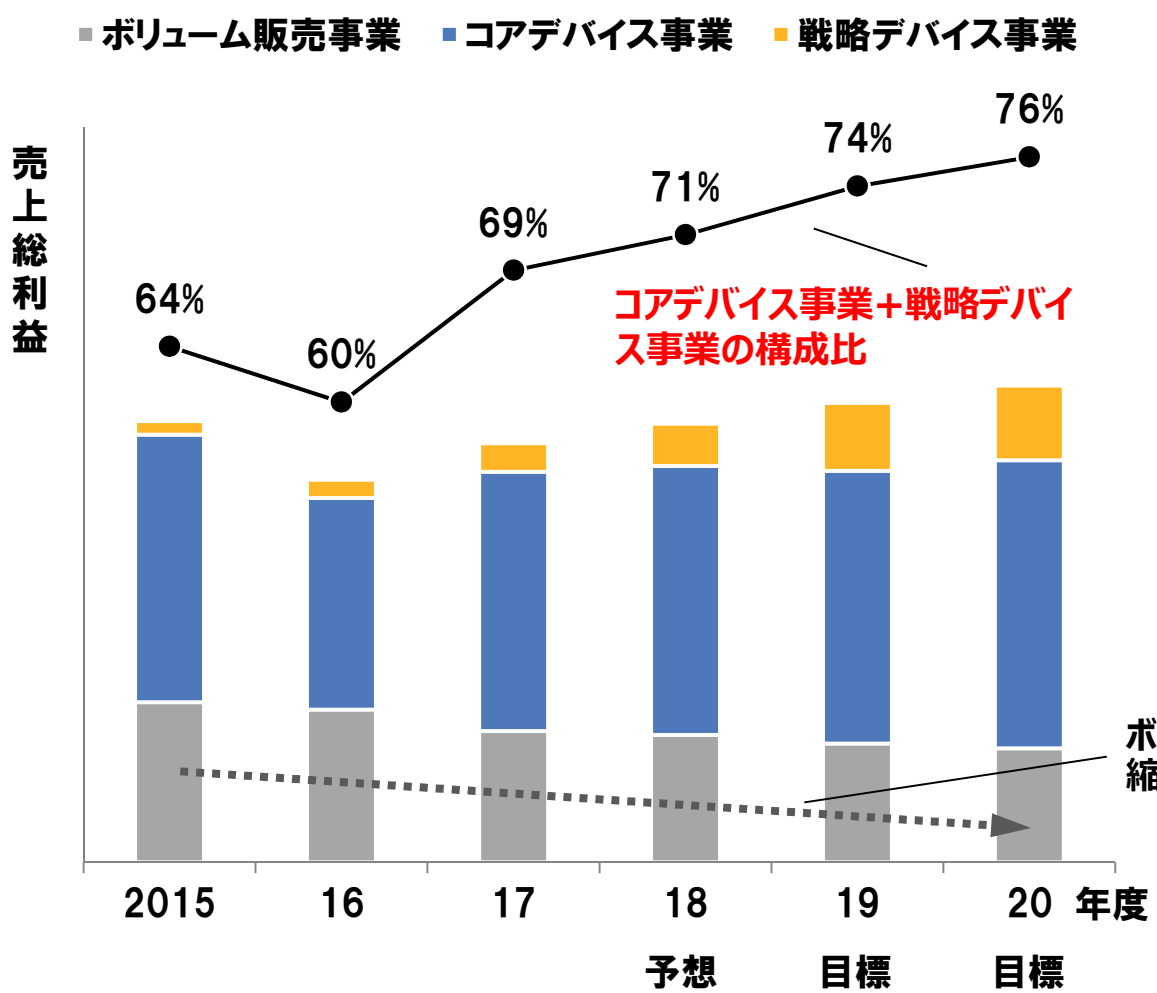
(円の大きさは売上高イメージ)



1. ボリューム販売事業  
(モバイルや社会インフラ向け)  
● リスク管理強化と効率化により一定規模を維持
2. コアデバイス事業  
(ルネサス等既存デバイス)  
● 自社の強みを活かせる車載やマスマーケットへの拡販  
● 粗利益率向上への取り組み
3. 戦略デバイス事業  
(新規デバイス、IoT等新規事業)  
● IoT等成長市場への積極的な参入  
● Slerとの協働によるソリューション提供型ビジネスの深化

# コアデバイス事業＋戦略デバイス事業の比率を高め収益体質を強化

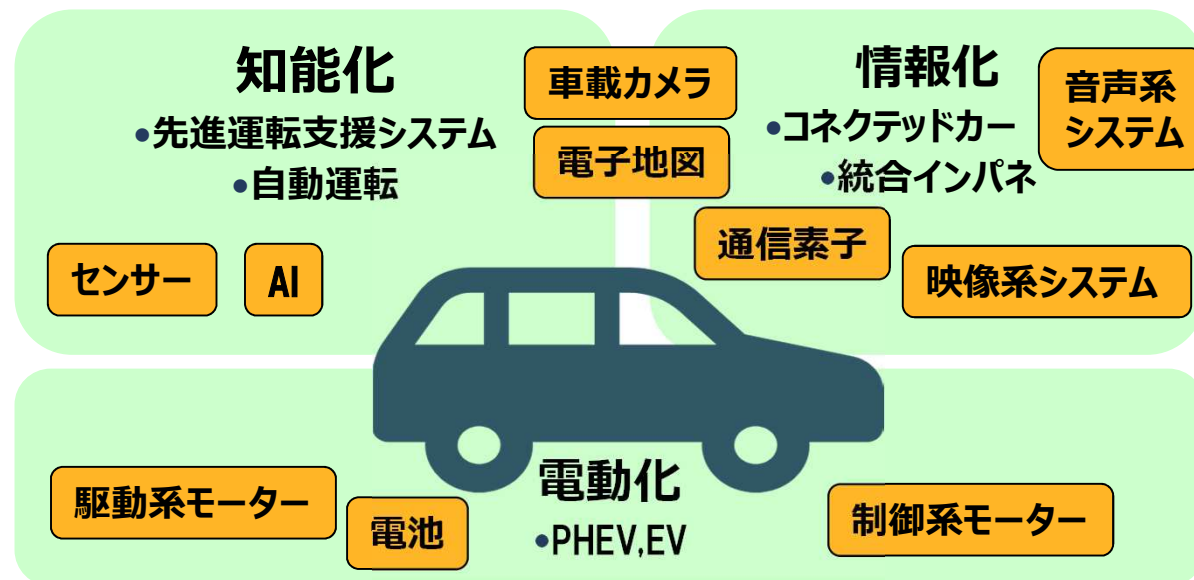
売上総利益の構成推移



- 低収益のボリューム販売事業は漸減
- コアデバイス事業の収益を着実に確保しつつ、戦略デバイス事業を伸ばし収益体質を強化
- 保有技術を拡張するためのアライアンスやM&Aへの取り組み強化

ボリューム販売事業は縮小傾向

## 強いコア商材で多様な領域へ拡大→新規顧客へのアプローチ加速



加速する車の電子化ニーズに対し新規プレイヤーの参入余地が拡大



- 中長期の売上拡大に向けた販売領域拡大のための戦略工程表の運用
- FAE\*専任体制を軸に、**電源・アナログ系を特に強化**

\*Field Application Engineer

## 自動車向け売上高は2020年度130億円を目指す

### - 情報化関連

- 強いコア商材(画像処理系SoC\*)とTAKUMIのグラフィック技術を活用した顧客開発サポートによる販売領域の拡大
- 映像系デバイスの拡販

### - 智能化関連

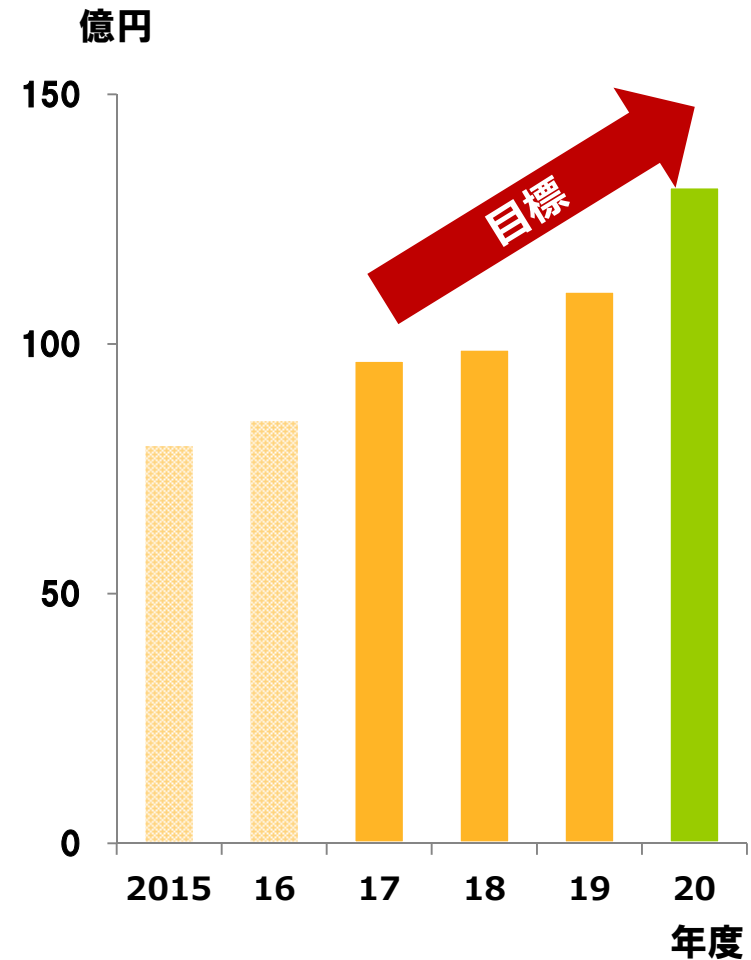
- 先進運転支援システム関連への注力と、それに伴う技術力の向上(無線、電源、アナログ技術等)

### - 電動化関連

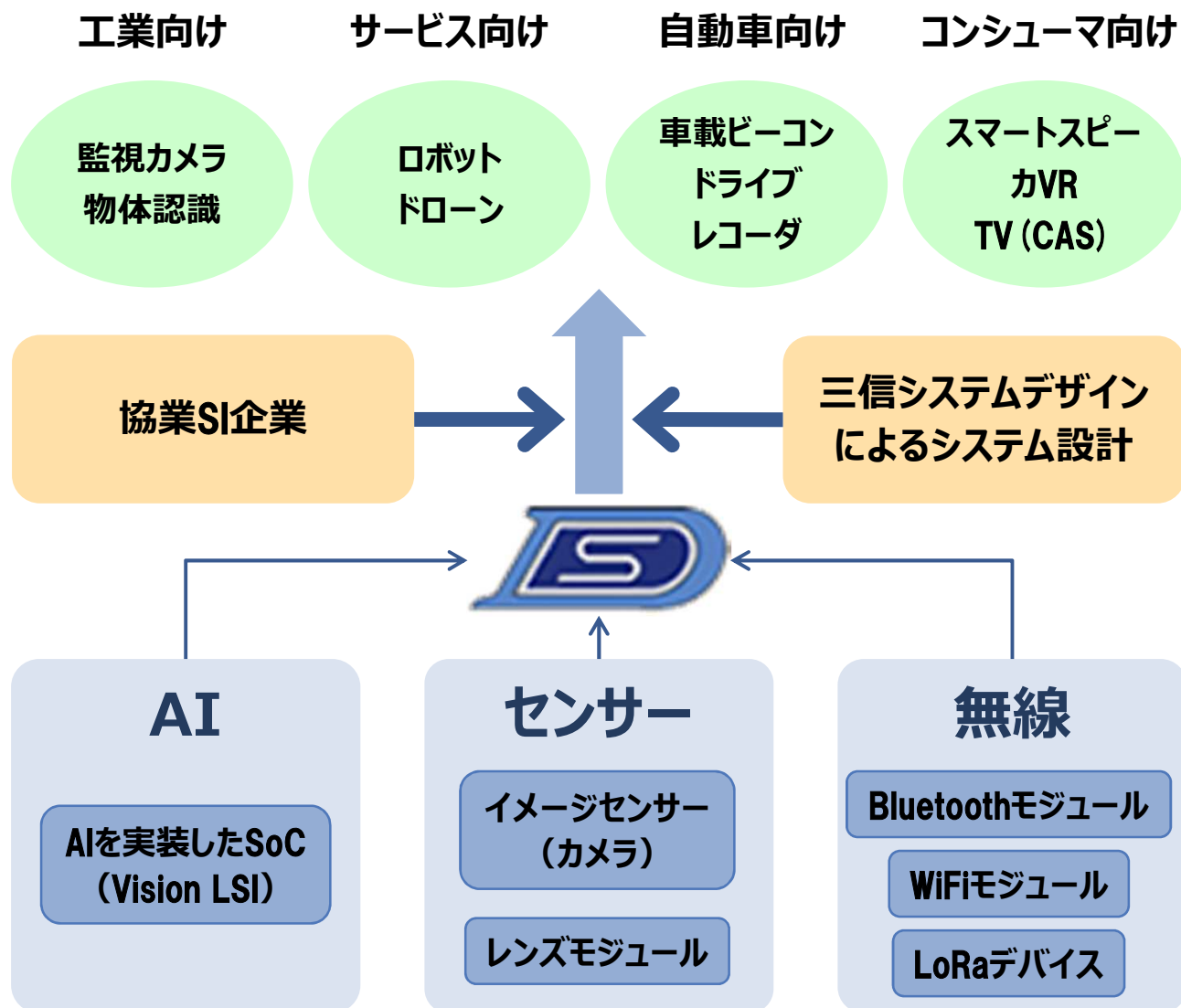
- 電動パワステ、ブレーキ等のモーター関連向けMCUに注力

\*system on chip

自動車向け売上高目標



## 品揃えを充実し、システム構築による全方位提案を加速させる



### ● IoT技術の3要素

- AI (SoC)
- センサー
- 無線

のデバイス、モジュールにフォーカスして競争力のある商材を獲得

- SI企業との協業によりニーズを積極的に発掘、ソリューションを提供

- さらに、協業SI企業の拡大を推進

## IoT等新規ビジネス売上高は2020年度40億円超を目指す

### - カメラソリューション

- ビジョンセンシング分野において、イメージングセンサーとAI搭載SoCの組み合わせによるAIカメラソリューションの用途開発と拡販
  - 監視カメラ、ロボット、ドローン
  - VR/AR/MR、自販機やサイネージ等

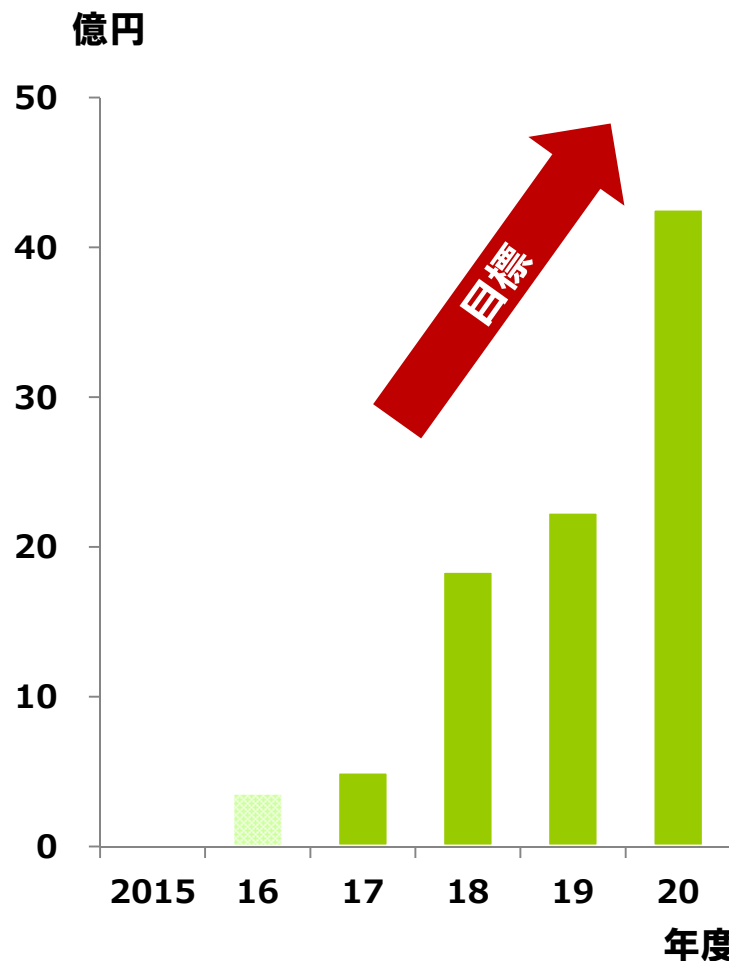
### - ビーコンソリューション(SI企業協業)

- Bluetooth、LPWA等による無線技術による位置検知、通信
  - 車載ビーコン(損保会社向け)
  - サービス稼働状況管理、行動管理

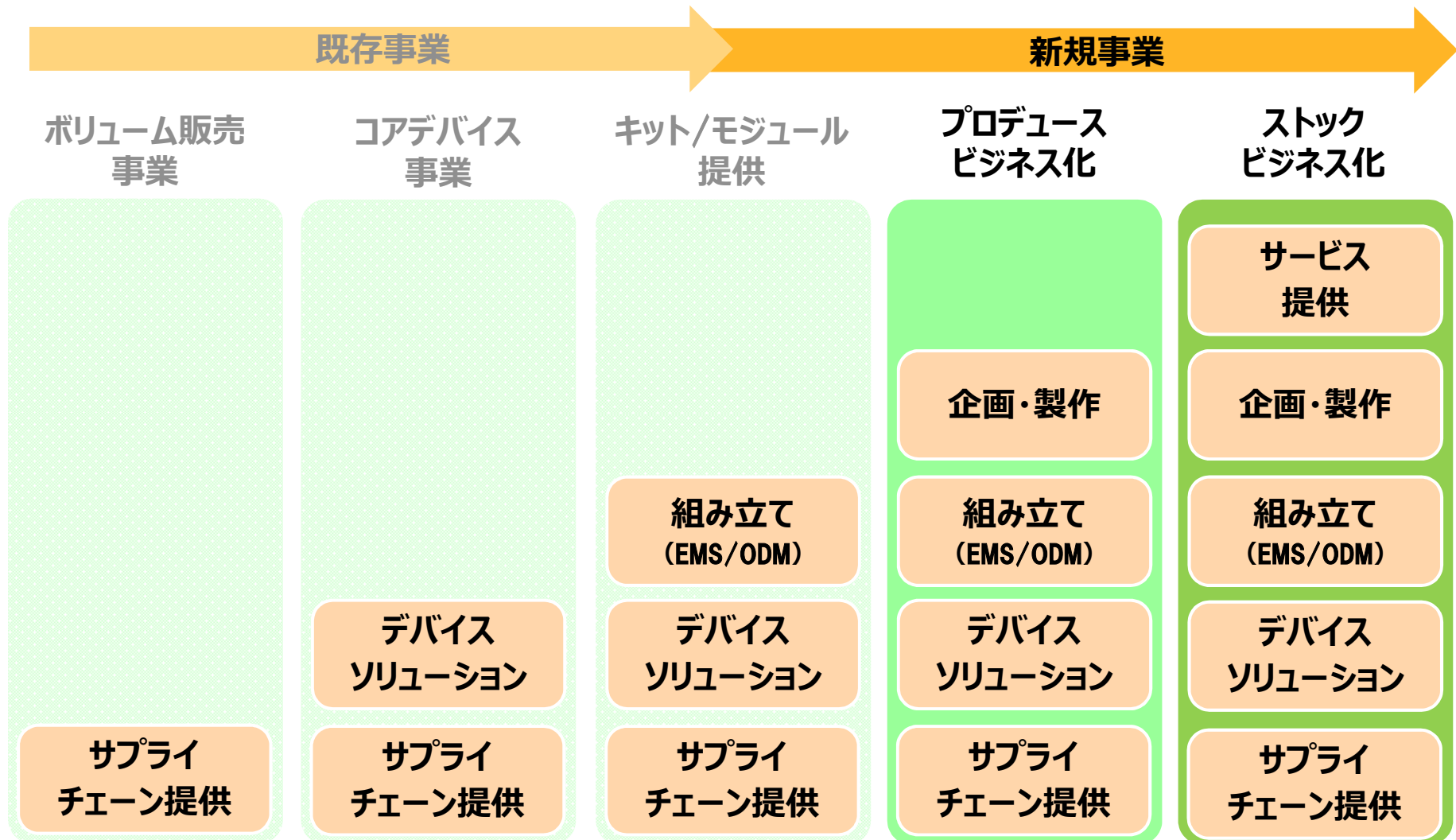
### - AIソリューション(SI企業協業)

- AI対話ソフト搭載デバイスなど

IoT関連売上高目標



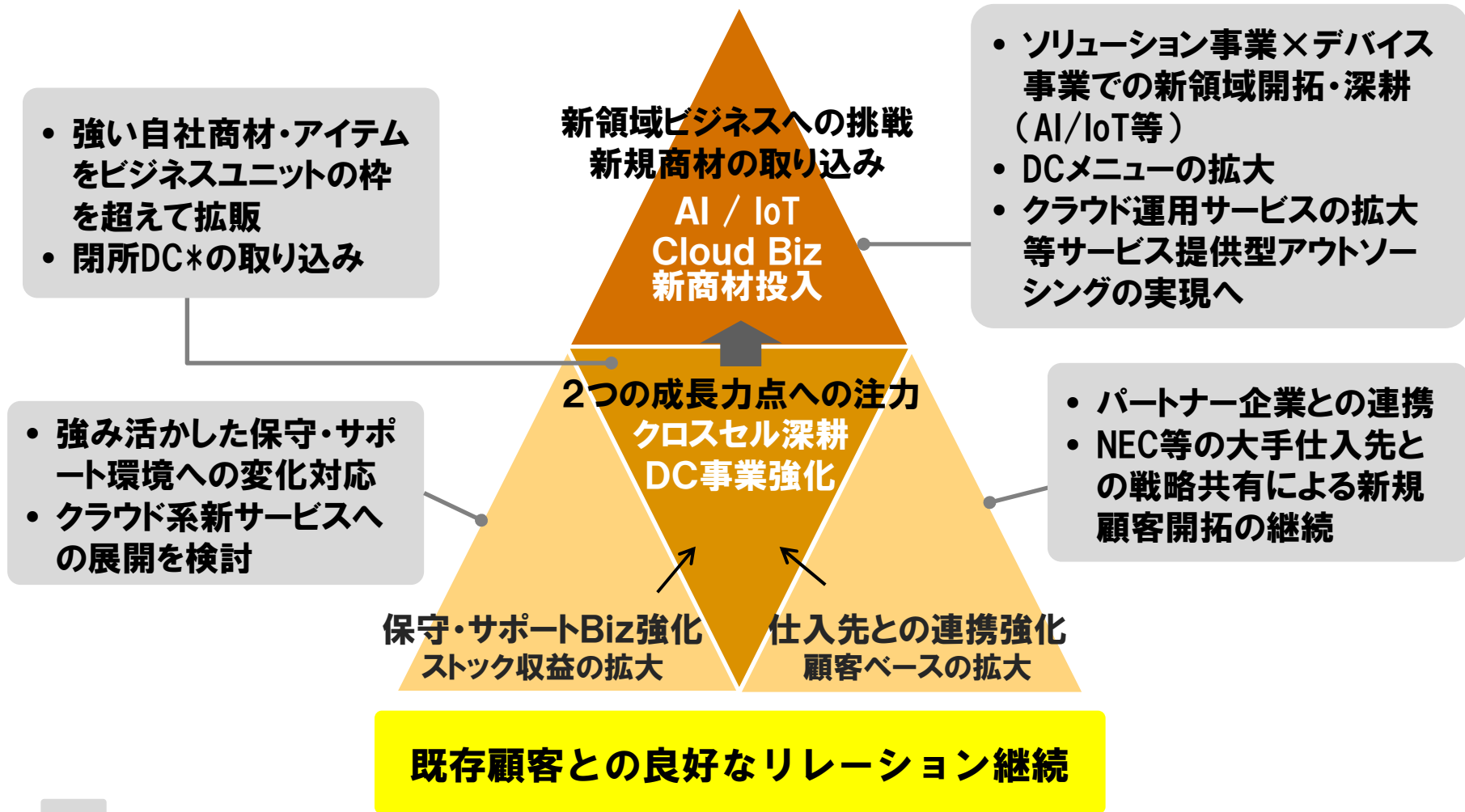
内外の経営資源をプロデュース型ビジネスやサービス提供によるストック型ビジネスへ → 上流へと事業領域を拡張



## 4) ソリューション事業



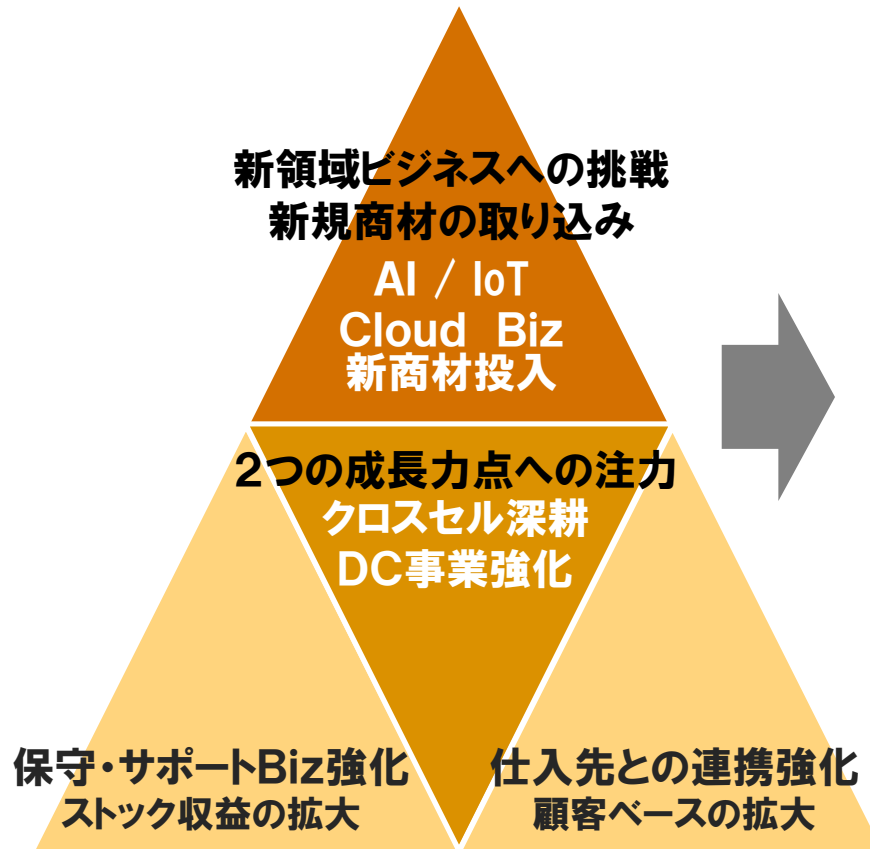
# 内外共創と外部パートナーとの協業を軸に新ビジネス領域を拡大



■ 主な方向性  
\*DC:データセンター

# 内外共創と外部パートナーとの協業を軸に新ビジネス領域を拡大

## 4つの重点施策(ソリューション事業)



- ① クロスセル深耕による収益基盤の強化
- ② AI/IoT (組込) 拡販への取り組み
- ③ デバイス事業との連携によるIoT構築モデル推進
- ④ サービス提供型アウトソーシングへの挑戦

既存顧客との良好なリレーション継続

強みを有する自社商材のクロスセルを継続推進

商材・サービス \ BU	NW	官公庁	組込	消防防災	映像	AP	技術	デバイス事業
ITインフラ	◎	◎					◎	
コミュニケーション	◎	◎				◎	◎	
アプリケーション	★			★	★	◎	◎	
プラットフォーム	◎	◎	◎	◎	★	◎	◎	
映像システム	★	★	★		◎			
中継装置		★		★	◎	★		
消防システム				◎				
防災無線				◎				
組込	★		◎					★
OEM			◎					

領域拡大

部門横断

- ◎ ⇒ ビジネスユニットの本業
- ★ ⇒ 現在活動中(領域を拡大)

具体的な成果と今後の見通し

- 各BUではクロスセルの道筋づくりを共通指針とし、顧客深耕を継続中
- 具体的には映像システムの顧客やネットワークシステムの顧客に対するAP商材拡販等で一定の成果が見られている
- 今後は商談規模拡大に加え、特に組込ビジネスでのクロスセル拡大に注力する

## AI/IoTの拡販をトリガーに新規ビジネス獲得を目指す

### AI

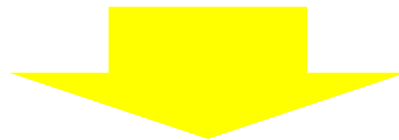
NECのアプリケーション  
を中心に製造業へ拡販

(例)画像判定による  
良品・不良品判定などに利用



### IoT・組込

センサーデバイスから  
エッジ、クラウドまでの  
サービス展開  
⇒ **SI型ビジネスモデルを創造**



デバイス、ソリューション両事業の製造業顧客基盤を中心にアプローチ  
事業横断プロジェクトにより拡販可能性を更に高める

# デバイス事業との連携によるIoT構築モデルの拡販を目指す

センシング+アップロード

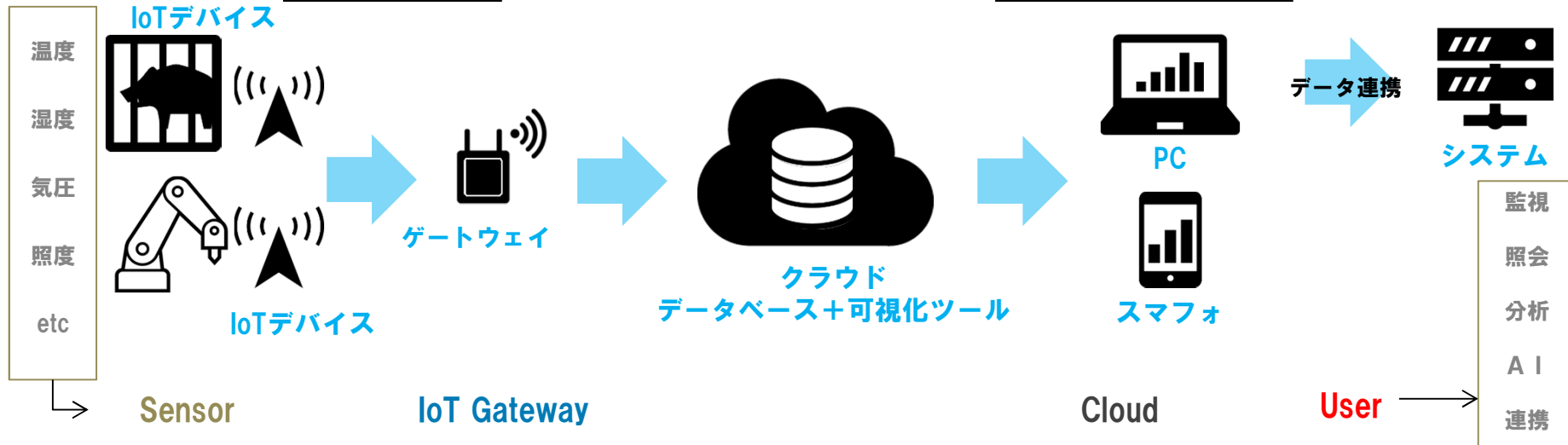
クラウド+ネットワーク+可視化ツール

デバイス部門  
(三信システムデザイン・IoTユニット)

ソリューション部門  
(ネットワーク関連部署)

デバイス分野

ソリューション分野



三信取扱商材

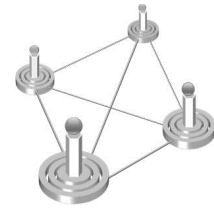
IoTデバイス



ゲートウェイ



クラウド、データベース、可視化ツール



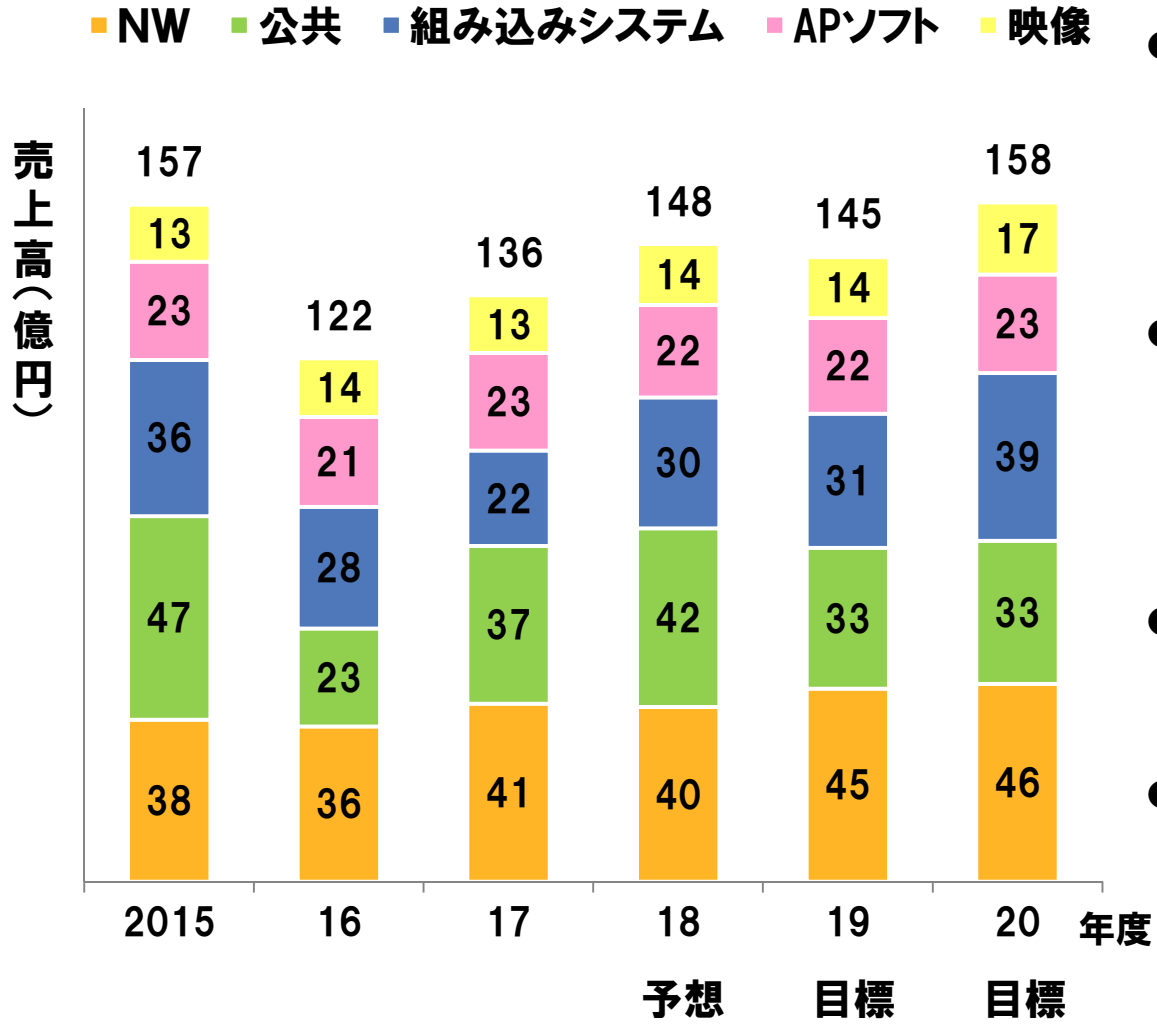
A社  
B社



外部パートナー連携をベースにDC案件を発掘→コンサル領域へ参入



\*SDC:三信データセンター



- クラウド化の浸透やセキュリティ商材への関心の高まりを背景にNW及びAPソフトは拡大を志向
- 社会インフラの見える化・スマート化の推進及び顧客の設備投資意欲の回復を背景に組み込みシステムは拡大を志向
- IP中継、ライブ配信への需要の高まりから映像も拡大
- 一方、防災救急無線のデジタル化更新のピークアウト等を背景に公共は減少、横ばい

# 5) 経営基盤構築



当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値の増大を目指し  
コーポレート・ガバナンス体制の実効性を高めてまいります

### 社外取締役の 機能強化

- 独立社外取締役の複数 選任を継続
- 独立社外取締役を主要な構成員とした指名・報酬 諮問委員会の開催
- 独立社外取締役と経営幹部との定期的な協議

モニタリング機能と  
アドバイザー機能の実効性向上

### 業績に連動した 役員報酬制度の運用

- 業務執行取締役に対する業績連動株式報酬制度
- 業績に連動した取締役賞与支給基準（単年度の経営責任を明確化）

利益やリスクを株主様と共有

中長期的な業績の向上と企業価値の増大へ

環境変化に打ち克つ強い収益基盤構築を目指し、事業力強化を実現するため、  
技術力、人財力、財務基盤の側面から各事業領域のバリューアップに貢献

技術力の深化

- 顧客固有の開発スタイルを熟知した応用技術力の強化
- デバイス特性を最大限引き出す開発技術を軸に組込OS関連、グラフィックス関連、無線関連、IoT関連、パワーデバイス関連などの各要素技術の取得及び技術チームの強化

人財力の深化

- 端末型からクラウド提供型までシステム提供が可能となる専門人材育成に注力
- オンプレミス→クラウドが加速する中、ハイブリッド環境利用の増加を見越した専門人材育成に注力
- フィールドアプリケーションエンジニア(FAE)及びプロジェクトマネージャーの育成を加速

資本政策の方向性

- V70の定量目標であるROE5%達成に向けての株主還元を拡充一層の資本効率の向上を目指す
- 株主還元の一環として、既発表の自己株式取得に関わる方針に基づき、自己株の取得を実施
- 今後も企業価値/株価水準などを勘案し、株主価値最大化を目的とした自己株式取得を継続して検討

企業価値向上に資するグループの経営体制構築

- 技術/人財の両面から、デバイス/ソリューション両事業における専門性を発揮し得る経営体制を検討
- 機動的なM&A実施や両事業の効率化を前提とした経営体制の検討

ガバナンス体制の実効性の更なる向上

## **※ 資料取扱い上のご注意**

**本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づく将来の予測であって、その達成を当社として約束する主旨のものではありません。また、実際の業績は、様々な要因により予想数値と大きく異なる可能性があります。実際の業績に影響を与える重要な要因として主なものは以下の通りです。**

- **日本・北米・アジア等の経済情勢、消費動向**
- **販売先の生産動向や製品開発**
- **仕入先の供給状況や製品開発**
- **競争激化による価格下落**
- **為替相場的大幅な変動等**