



Think Automation and beyond...

中期経営計画説明会

2022年5月13日
IDEC 株式会社
証券コード：6652



新中期経営計画の概要 (2023年3月期～2025年3月期)

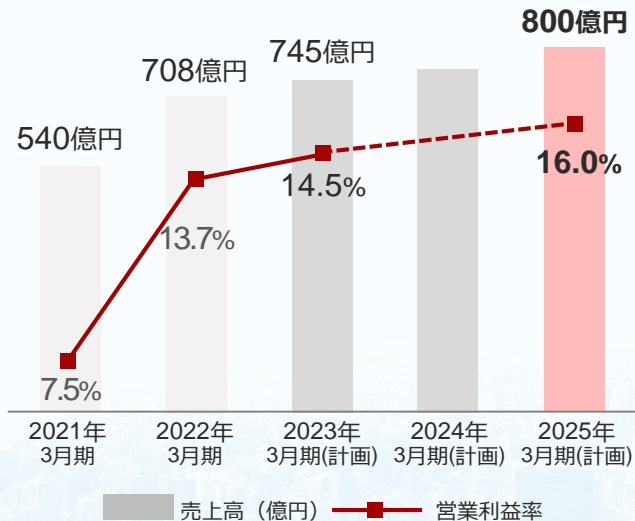


1. 前中期経営計画の振り返り
2. 新中期経営計画の取り組み
3. 注力業界
4. IDECグループ新概念「HMI-X」
5. 製品戦略
6. 地域戦略
7. 収益性向上の取り組み
8. 中期経営計画
9. 財務・投資政策
10. ESGの取り組み

Slogan

PASSION FOR YOUR SUCCESS

売上高・営業利益率推移



長期的には**営業利益率20%**を目標とし、
3年後、2025年3月期に**16%以上の達成**を目指す

	2022年 3月期実績	2023年 3月期計画	2025年 3月期計画
売上高	708億円	745億円	800億円以上 (成長率: >5%/年)
営業利益	97億円	108億円	130億円以上
営業利益率	13.7%	14.5%	16%以上
R O I C	9.2%	10.0%	10%以上
R O E	17.2%	14.5%	15%以上
E P S	263円	250円	300円以上

1. 前中期経営計画の振り返り (2018年3月期～2023年3月期)

長期Vision

真のグローバル企業への変革

2023年3月期(最終年度)目標

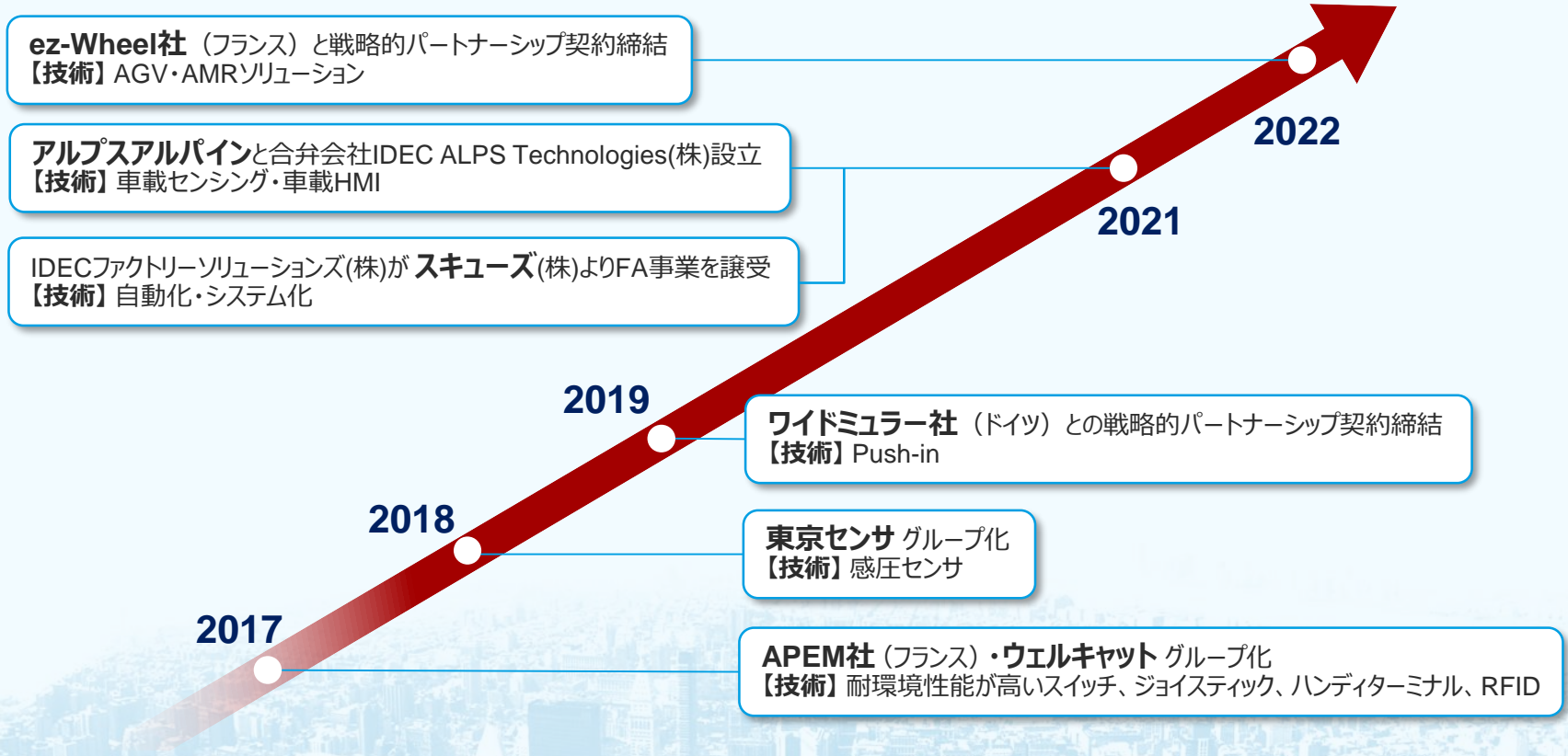
売上高 **1,000億円**
海外売上比率 **60%以上**
営業利益率 **15%以上**

レビュー

米中貿易摩擦やコロナの影響もあり、売上高は未達だが収益性の目標水準は確保見込み

	主な成果	課題
成長戦略	<ul style="list-style-type: none">■ APEM、ウェルキャット等のグループ化による事業拡大■ インド市場進出■ 他社提携、IDEC ALPS Technologies設立	<ul style="list-style-type: none">■ グループシナジーの追求■ 中国、インド市場での事業拡大、注力業界攻略■ 技術営業体制の整備
収益性向上	<ul style="list-style-type: none">■ 価格改定実施■ 生産体制再編(移管・閉鎖)■ 部品品目統廃合実施	<ul style="list-style-type: none">■ 不採算製品の見直し、製品・部品統合■ 海外市場に対応した製品供給■ グローバルロジスティクス体制の構築
人材戦略	<ul style="list-style-type: none">■ 新人事制度導入■ 『The IDEC Way』の制定■ エンゲージメントサーベイの実施	<ul style="list-style-type: none">■ エンゲージメントサーベイを踏まえた人事制度改革■ 企業風土改革、『The IDEC Way』の浸透

1. 前中期経営計画の振り返り (2018年3月期～2023年3月期) ～IDECテクノロジーへの取り組み～



新中期経営計画の骨子

- 現在のビジネスの延長ではなく、メガトレンドを考慮した技術的な変化や、市場変化に対応した事業の展開
- 成長が見込めIDECの強みを活かせるアプリケーションを、**注力業界**に提供することで競争優位を確立し、**カスタマーサクセス**に貢献
- **コンポーネツビジネス**に加え、アプリケーションを通じ顧客により多くの価値をもたらす**ソリューションビジネス**の展開
- IDECが強みを持つ**HMIと安全に注力**したビジネス展開

メガトレンドを考慮したIDECの役割

メガトレンド



社会課題

- 情報の迅速な共有
- 急速な技術革新
- 高齢化社会
- 中産階級の台頭
- 不安定な政治情勢
- 地政学的パワーバランスの変化
- パンデミックリスクの増加
- 気候変動
- 天然資源の不足
- 性別・年齢の多様化
- Z世代の台頭

IDECの役割

- IoT対応デバイスによるデジタル化進展
- **オートメーション技術とソリューション**を活用した生産性の向上
- 革新的な**安全ソリューション**の提供による、全ての人にとって**安全な環境**の実現
- モビリティなど、急速に進化する市場向け製品・ソリューションの展開
- CO₂排出量を削減する、環境に配慮した製品の開発
- **安心・ウェルビーイング**を実現する、新たな**HMIインターフェイスソリューション**の提供
- カスタマイゼーションによる多様なニーズ対応

2. 新中期経営計画の取り組み

Vision

Pioneer the new norm for a safer
and sustainable world.
いつも、ずっと、みんなに新しい安心を

Mission

To create the optimum environment for
humans and machines.
人と機械の最適環境を創造

Slogan

PASSION FOR YOUR SUCCESS

4つの基本戦略

成長戦略の推進

- 技術的な課題解決に基づく販売の強化
- 地域・業界ニーズに基づいた製品開発・販売の加速
- 中国、インド、その他重点市場における、M&A、業務提携を含む事業の拡大






経営基盤の強化

- ディーセント・ワークの推進
- PMIと各種プロジェクト推進による事業体制の強化
- グローバルでのデジタルマーケティング推進

収益性の向上

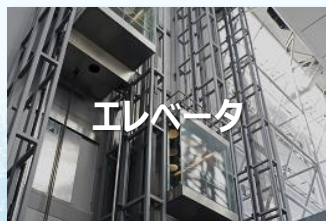
- コスト・在庫削減、およびリードタイム短縮に向けた生産体制・プロセスの最適化
- 販売管理費の見直し・最適化
- 不採算製品・事業の選択と集中

ESGの取組み強化

-  環境負荷低減に向けた取組み推進
-  ダイバーシティの促進
-  経営の透明性・効率性の向上
-  安全・安心技術によるウェルビーイング創出
-  高い製品品質・ものづくり能力の向上

3. 注力業界

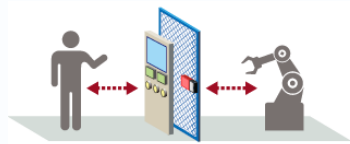
- 注力業界の中でも、今後急速な成長が期待される**AGV・AMR、ロボット**に加え、**工作機械、自動車業界**に注力
- 装置の搭載だけでなく、エンドユーザーやシステムインテグレーターへの提案を強化
- 各業界へ積極的な**ソリューション提案により競争力を強化**



HMI-X [Transformation]

- 事業領域はインターフェイスだけでなく、人と機械が協働する環境で、よりインタラクティブな制御へ変化
- 今後、人と機械が共存する空間を含めた環境が最適化することで、人の安全・安心・ウェルビーイングを実現する需要が高まる

安全DNAを活かし、従来のHMIをさらに進化させ、
人を中心とするHMI-Xを新コンセプトとして推進



人と機械が隔離された環境での制御



人と機械が協働する環境での制御



新コンセプト「HMI-X」におけるソリューション例

コンポーネンツ

製品スペックの
情報提供



ソリューション

- 安全知識やアプリの種類から最適な製品をパッケージ提案
- 特定のアプリ向けに、ハード&ソフトを改良したパッケージ
- ユーザーのシステムをフルセットアップ



例：ロボット・自動車など



例：搬送アプリケーションなど

IDECのソリューション

IDECのコア技術を活用し、潜在需要を新しい価値に。

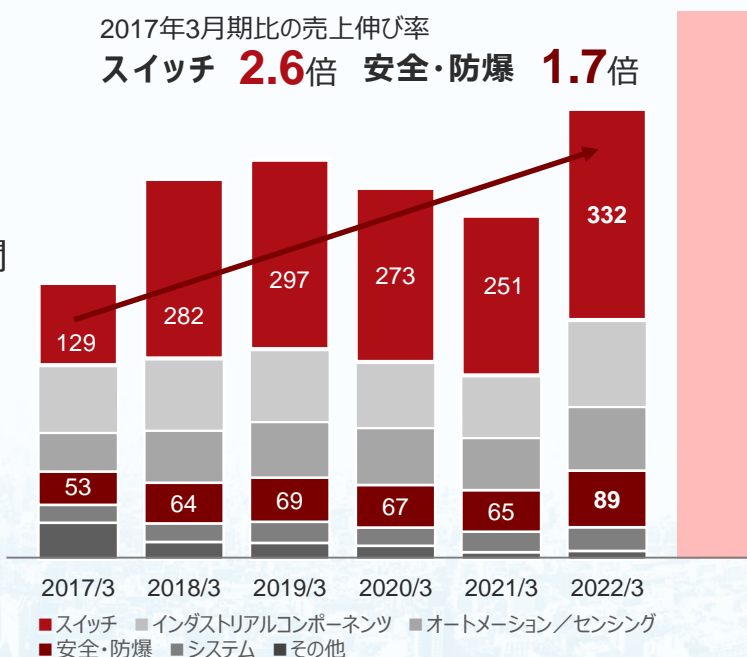


売上の伸び率、市場シェア、収益性が高いHMIと安全・安心製品のソリューション展開に注力

(単位：億円)

- HMIと安全関連は**5~7%のCAGR**を想定
- HMI Innovationによる新市場の創造
- IDEC・APEMの強みを最大限活かした製品展開
- 安全ポートフォリオの拡充
- HMI、安全、ソフトウェア、IoT Connectedにおけるソリューション展開

2017年3月期比の売上伸び率
 スイッチ **2.6倍** 安全・防爆 **1.7倍**



■ **HMI** HMI Innovationによる新市場の創造

- 注力業界で要求の高い新製品やNew HMI製品の開発・展開

New HMI) タブレットでの安全機能確保、非接触需要向けタッチレススイッチなど
注力業界向けHMI) AGV・AMR・ロボット向けハンディコントローラなど
カスタムHMI) 特定顧客向けカスタマイズ製品など

■ **安全・安心** グローバル安全企業への変革

- 注力業界へトータルソリューション展開が可能な製品バリエーションの拡充
- 協調安全を周辺から支える安心機器 (Safety2.0) 品揃え拡大
- IDEC ALPS Technologiesによる、安全・安心を実現する新製品の開発・展開

■ **IoT-Connected** IDECの強みを活かしたソリューションの実現

- IDECが提唱する「Compact IoT」展開、MQTT・LTE・リモートIOシステムなど

- 成長市場でのプレゼンス向上・事業拡大
- 成熟市場における安全分野、課題解決型ソリューション提供の強化

米州

- IDEC、APEMのコアマーケットの深耕とソリューション提案の強化
- オートメーション製品の製品強化による、ターゲット業界の拡大
- デジタル媒体の活用による新規顧客開拓、売上拡大

EMEA

- APEMのネットワーク活用による、IDEC製品の飛躍的な販売増加
- 注力業界におけるHMI・安全への注力、売上比率の向上
- 国際規格化・標準化の推進

日本

- 技術営業推進による、注力業界に向けたソリューション提案
- 代理店に寄り添った販売チャネルの再編
- デジタル化促進による効率化、売上拡大

中国・台湾・香港

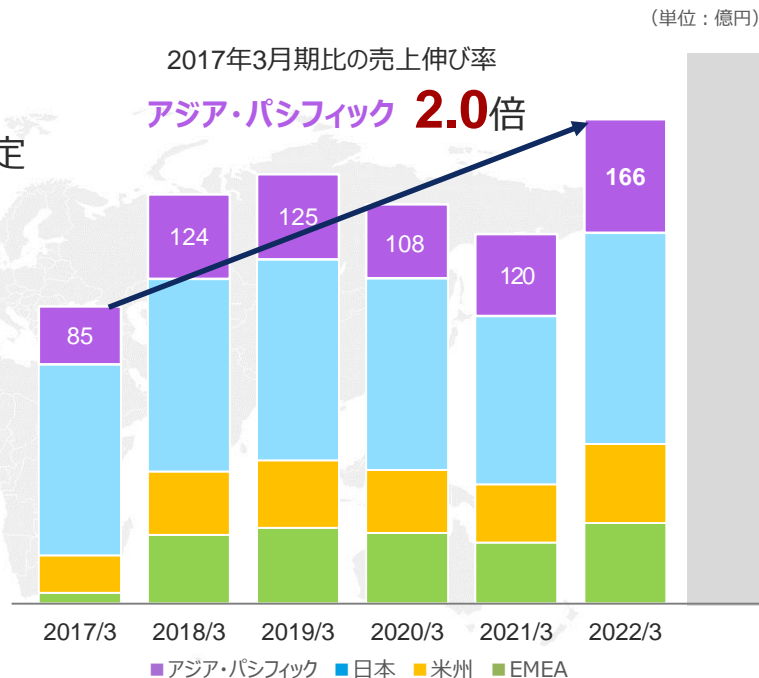
- 中国向け製品開発の推進による、現地に特化した製品開発の推進
- 地産地消による高利益率化
- デジタル化促進による効率化、売上拡大

アジア・パシフィック

- インド事業拡大、プレゼンスの向上
- 販売・生産における現地パートナーとの関係構築
- 現地生産の拡大、地産地消の促進

市場規模が大きく売上拡大を期待できる**中国・インド市場での取り組み強化**

- アジア・パシフィックで**7%以上のCAGR**を想定
- 中国での現地開発・生産の推進
- インドでの戦略的パートナーシップなどによる販売チャネルの強化



中国における戦略

[取り組み方針]

現地ニーズを踏まえた開発・物流・販売など、自律的な事業体制の整備

競争力の強化	<ul style="list-style-type: none">■ 高効率化販売体制の構築及びソリューション営業の強化■ 現地ニーズに基づく製品開発の加速、パートナーとの連携によるバリエーション強化■ 販売サポート・テクニカル体制強化など顧客サービスレベルの向上
成長戦略の推進	<ul style="list-style-type: none">■ 徹底的なコストダウンの推進による競争力の強化■ 注力製品の現地製造による納期短縮・コスト低減
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none">■ エリア拠点の拡大、管理体制の強化、人材の補強・教育■ デジタルマーケティングの活用、Eコマース推進などデジタルインフラの強化

インドにおける戦略

[取り組み方針]

HMI・安全メーカーとしての認知向上と主要製品のシェア拡大

成長戦略の推進

- 未開拓地域での販路拡大など代理店網の再構築
- セミナー・イベントを通じた安全メーカーとして認知度向上
- 専門性のあるローカル人材強化による組織体制の整備

収益性の向上

- 物流拠点設置による効率性の向上
- 現地調達・生産によるコストダウン推進

経営基盤の強化

- 現地での戦略的パートナーシップ構築、販売チャネルの強化
- 最適なサプライチェーン構造による納期短縮

1. 生産体制・プロセス見直しによる在庫削減・納期短縮

- 生産拠点再編推進、物流・生産関連業務改革、システム刷新による生産SCMの構造改革の推進

2. 戦略的なコストダウンテーマの推進

- 自動化・省力化による製造コストの削減
- VA/VEによるコスト削減
- 業務改革の推進による固定費の低減

3. 不採算製品・製品統廃合、取引価格見直し

- 不採算製品・事業の統廃合、取り引きの見直しなどによる収益性の改善
- APEMとの材料・部品・製品の統廃合

8. 中期経営計画

- 長期的に**営業利益率20%**水準を目指し、**2025年3月期に16%以上**を計画
- 売上高成長率：5%以上／年（海外6%以上）

	2022年3月期実績	2023年3月期計画	2025年3月期計画
売上高	708億円	745億円	800億円以上 (成長率: >5%/年)
営業利益	97億円	108億円	130億円以上
営業利益率	13.7%	14.5%	16%以上
ROIC	9.2%	10.0%	10%以上
ROE	17.2% ※1	14.5%	15%以上
EPS	263円 ※2	250円	300円以上

※1：特別利益等の影響を控除した場合2022年3月期のROEは約15%
※2：特別利益等の影響を控除した場合2022年3月期のEPSは約221円

※ ROE = 当期純利益 ÷ 自己資本
※ ROIC = NOPAT ÷ 投下資本

中長期的な成長に資する投資を実践

	前中期計画	新中期計画
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ■ M&A・アライアンス投資： APEM (HMI)、ウエルキャット (Automation)、東京センサ (Safety)、スキューズ (System)をグループ化 ■ 新製品投資：HMI/Safety/Automation分野へ投資 ■ 新拠点設置：インド新拠点設置 ■ 新会社設立：IDEC ALPS Technologies 設立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ M&A・アライアンス投資： <ul style="list-style-type: none"> • Safety事業分野、AGV業界、ソフトウェア、エンジニアリング強化に向けたM&A、アライアンス • 中国、インドにおけるパートナーシップ強化 ■ 新製品投資：New HMI/Safety分野へ積極投資
収益向上 経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 拠点・設備： <ul style="list-style-type: none"> • 自動化・省力化整備導入 • 中国・台湾・欧州の生産拠点再編、新物流拠点設置 ■ 人的投資：人材開発投資 ■ DX投資：デジタルマーケティングプラットフォーム整備、 全社Teams導入、人事システム刷新 ■ サステナビリティ投資： 太陽光発電設備設置(兵庫県、愛知県、岐阜、台湾 他) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 拠点・設備： <ul style="list-style-type: none"> • 生産拠点増設、自動化・省力化整備導入 • 拠点最適化 ■ 人的投資：グローバル人材開発投資 ■ DX投資：ERP刷新、サプライチェーンプランニングシステム導入、タレントマネジメントシステム整備 ■ サステナビリティ投資： 太陽光発電設備設置、環境に配慮した製品開発
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ■ 還元政策： <ul style="list-style-type: none"> • 配当性向 30%～50%での継続的配当 • 株価水準も踏まえ機動的に自社株取得実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 還元政策： <ul style="list-style-type: none"> • 配当性向 30%～50%での継続的配当 • 株価水準も踏まえ機動的に自社株取得実施



低炭素・循環型社会実現への貢献

- 気候変動への対応を重要な経営課題として取り組み推進
- 環境対応をより強化するため、2021年環境推進室を新設、常務執行役員を環境担当として任命
- 2021年TCFDへの賛同を表明し、2021年から2022年に、TCFDガイダンスに沿った気候関連リスクと機会のシナリオ分析などを推進開示

気候変動対応のガバナンス体制

名称	概要	開催回数
取締役会	気候変動に関わる重要事項の監督	※年 7 回以上
経営会議	気候変動に関わる重要事項の決定	※年 8 回以上
CSR委員会	気候変動に関わる重要項目の検討、経営会議への上程	年2回
環境マネジメント委員会	気候関連の機会の管理	月1回
リスクマネジメント委員会	気候関連のリスクの管理	年2回
担当役員	環境担当 常務執行役員	
担当部門	経営戦略企画部、環境推進室、経理部、CSR室、人事総務部	

※CSR委員会の上程事項の決定・監督は年2回



関連するSDGs

2025年3月期までの中期目標 (2020年3月期ベース)

CO ₂ 削減	24%	↓
産業廃棄物削減	24%	↓
環境配慮強化型製品 新製品累計比率	60%以上	↑

気候変動に対する2030年の目指す姿

- IDECグループの技術、製品を活用した顧客・社会の環境負荷低減への貢献
- 自社における再生可能エネルギー活用などCO₂排出量の削減

S Social 人的資本に関する取り組みの拡大



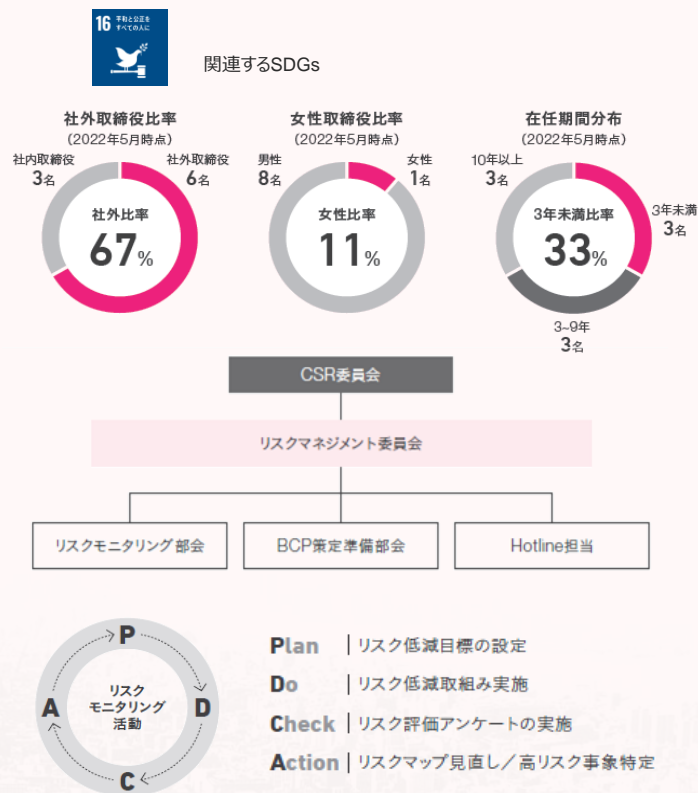
関連するSDGs

- エンゲージメントサーベイ (従業員意識調査)結果から抽出した、人材マネジメントシステムの強化や ダイバーシティ&インクルージョンの推進、働き方改革などに対する対策の推進
- 2025年3月期までに**女性管理職**※**15名以上**を目指す (※部下のいる係長職含む)

課題	2022年3月期までの主な取り組み	2023年3月期以降の取り組み計画
人材マネジメントシステムの強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 課題分析に基づく新人事制度の企画・導入 	<ul style="list-style-type: none"> ■ コース体系、給与制度などの新人事制度の運用整備・定着化
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ LGBTQ研修や、女性活躍に向けたマネジメント研修の実施 ■ グローバル人材採用のための体制整備 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 女性総合職を対象としたキャリア研修の実施 ■ グローバル人材の積極採用
マネジメント強化・キャリア開発の実施	<ul style="list-style-type: none"> ■ 職場改善プログラムの推進 ■ 経営幹部人材の育成に向けた選抜型研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 幹部人材の多面フィードバック ■ 取締役・執行役員候補の経営人材育成 ■ キャリア開発研修の実施
コミュニケーションの活性化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社内イントラネットの刷新 ■ 社内スタジオの設置 	<ul style="list-style-type: none"> ■ One IDECに向けた情報発信の強化
働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ■ Microsoft365の全社導入 ■ IT・オフィス基盤の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 柔軟な働き方を前提とする諸制度の導入・整備 ■ 業務効率化の継続的な推進

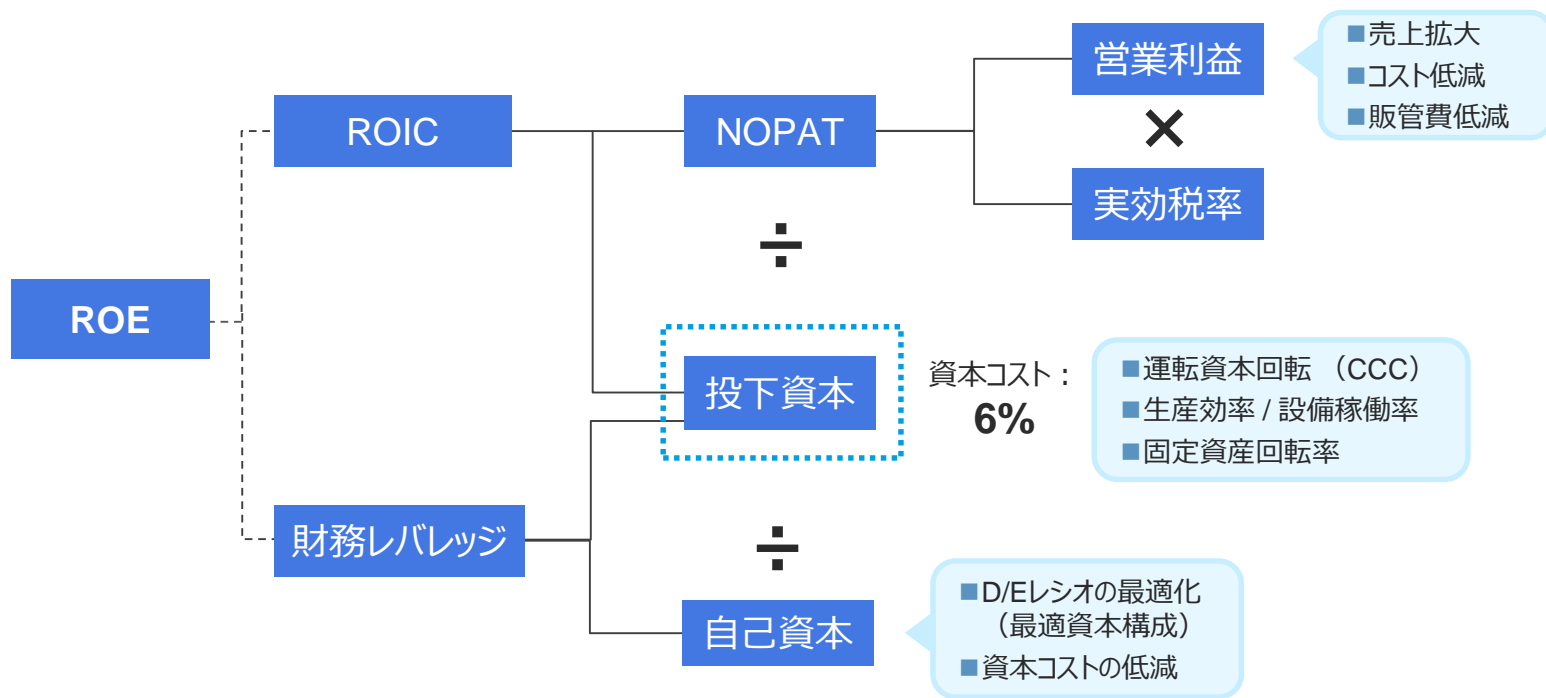
G Governance ガバナンスのさらなる強化

- 社外取締役の過半数任用と、スキルマトリックスに基づくさらなる多様性の確保
- 評価結果に基づき、取締役の実効性向上の取り組みを継続することで、安定的・長期的な企業の信頼性と価値向上を推進
- リスクマップに基づく高リスク事象の特定と、定期的なリスク低減対策のモニタリング実施
- 南海トラフ地震を高リスク事象として特定、災害に備えるBCP策定と社内の防災意識向上を推進



參考資料

- 資本コストを6%程度と想定し、それを上回るROICに基づく事業運営を推進
- 適切な資本政策により、投下資本に対するリターンの最大化を実現



- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



- SOMPOサステナビリティ・インデックス（2021年）



- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



安全のその先、ウェルビーイングをつくる活動を世界で推進

- ILO（国際労働機関）主導で設立された、**The Global Coalition for Safety and Health at Work**（労働安全衛生グローバル連合）の企業推進タスクグループの活動に賛同・参画
- ILO傘下のISSAが推進する、労働安全衛生の**Vision Zeroキャンペーン**※にも日本で初めて賛同・登録
（※トップマネジメントが主導し、企業における「安全・健康・ウェルビーイング」を追究するアプローチ）
- 2022年5月に日本で開催された、第2回ビジョンゼロ・サミットでも社員発表、IDEC関連事案を合わせ、7件の発表を実施
- IDECが世界をリードする協調安全技術、および事業を通じて世界一、安全・安心・ウェルビーイングの追究・実現を目指すことなどを世界に発信



ビジョンゼロ・サミットでの発表内容の一例

スイッチ	インダストリアル コンポーネツ	オートメーション/ センシング	安全・防爆	システム	その他
<ul style="list-style-type: none"> ・制御用操作スイッチ ・ジョイスティック ・表示灯  <p>APEM製品</p>  	<ul style="list-style-type: none"> ・スイッチング電源 ・端子台 ・制御用リレー/ソケット ・サーキットプロテクタ ・産業用LED照明   	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラマブルコントローラ ・プログラマブル表示器 ・光電スイッチ ・自動認識機器    	<ul style="list-style-type: none"> ・安全関連機器 ・防爆関連機器     	<ul style="list-style-type: none"> ・協働ロボットシステム ・表示器複合システム ・セキュリティシステム ・その他各種システム   	<ul style="list-style-type: none"> ・環境・エネルギー関連事業 ・次世代農業ソリューション  

この資料には一部当社の計画や業績予想が含まれていますが、それらの計画や予想数値は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が計画、予想したものです。

従って、実際の業績などは、今後さまざまな要因によって計画、予想数値と異なる結果となる可能性があります。

IDEC株式会社

経営戦略企画部

TEL : 06-6398-2505

FAX : 06-6398-2587

E-mail : yasuyuki.ogawa@idec.com

