

# 新中期経営計画 SMK NEXT100 説明会スクリプト

1/30



新中期経営計画 FY2024-FY2026

## SMK Next100

**CREATIVE CONNECTIVITY**  
—Challenge, Creativity, Solutions

SMK株式会社 (6798)  
2024年5月23日



新しい中期経営計画 SMK Next100について説明させていただきます。  
期間は今期から3年間であり、1年目の2024年度の中期経営計画については、  
決算説明資料にて説明しました年次計画と同じになっております。

2ページをご覧ください。

1. 前中期経営計画 FY2021-FY2023 の振り返り P. 03 - 06
2. 新中期経営計画 SMK Next100 について P. 07 - 16
3. 各事業の中期経営計画 P. 17 - 29

はじめに私から前中期経営計画の振り返り、そして新中期経営計画の全体概要を説明したあと、各事業の中期経営計画については、各事業責任者が説明いたします。

3ページをご覧ください。

## 1. 前中期経営計画 FY2021-FY2023 の振り返り

それではまず、前中期経営計画2021年度から2023年度の実績についてです。

4ページをご覧ください。

## 1-1 前中期経営計画 FY2021-FY2023の振り返り①

4/30

- 売上・利益については、円安効果もあったものの当初2年間は計画並みに推移
- 最終年度において、主要取引先の在庫調整の長期化に加え、コロナによる巣ごもり需要の反動減などにより売上・利益ともに大幅未達

単位：億円

		FY2021		FY2022		FY2023	
		中期目標	実績	中期目標	実績	中期目標	実績
売上高	CS	204	195	227	200	274	206
	SCI	276	284	290	345	322	255
	開発センター	5	3	9	3	11	4
	<b>その他共計</b>	<b>485</b>	<b>482</b>	<b>526</b>	<b>548</b>	<b>607</b>	<b>465</b>
営業利益	CS	6.7	10.4	11	8.9	22	11.0
	SCI	0.5	△1.4	6	3.9	10	△21.5
	開発センター	△2.2	△2.0	△1	△1.6	△1	△1.8
	<b>その他共計</b>	<b>5.0</b>	<b>7.0</b>	<b>16</b>	<b>11.3</b>	<b>31</b>	<b>△12.4</b>
	(率)	1.0%	1.5%	3.0%	2.1%	5.0%	△2.7%
経常利益		10	34	21	25	35	2
当期純利益		7	30	15	13	25	△5
ROE		2.5%	10.2%	5.0%	4.2%	8.0%	△1.5%
ROA		2.0%	6.5%	4.0%	4.5%	6.0%	0.4%
為替平均レート(1USD=)		108円	112.55円	105円	135.53円	105円	144.56円

SMK

これはセグメント別の売上・利益の推移です。

最初の2年間、2021年度および2022年度については、円安による業績押し上げ効果もあり、中期経営計画目標値に近い実績でしたが、最終年度の2023年度については売上・利益とも中期計画計画目標から大きく乖離した結果となりました。既存ビジネスの売り上げについては、最初の二年間は拡大しましたが、2023年度は新型コロナウイルスによる巣ごもり需要の反動減により大きく減少しました。また、新規ビジネスの売上拡大も計画通りに進みませんでした。その結果、2023年度売上が大きく縮小し、利益を創出できませんでした。前中期経営計画の期間中は、我々のビジネスは新型コロナウイルスに大きな影響を受けました。需要の大きな変動の他、半導体を中心とする部材の入手難により先行手配を進めたため、過剰在庫を抱えることになり、棚卸評価損も発生させました。また、ビジネス活動が制限された結果、お客様の新製品プロジェクトの中止、延期もありました。このような市場の大きな変化に、我々が適切に素早く対応できなかったと大変反省しております。

5ページをご覧ください。

## ■ 売上未達の主な要因

単位：億円

市場	FY2023			主な要因
	中期目標	実績	差額	
情報通信	149	79	△70	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ 5G端末・基地局向けRFコネクタ：本格5Gスマホの市場広がらず</li> <li>↘ タブレット向けコネクタ：在庫調整の影響による需要減</li> <li>↘ ウェアラブル向けテキスタイルコネクタ：市場立ち上がりせず</li> </ul>
家電	206	175	△31	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ サニタリー・エアコン向けリモコン：堅調に売上拡大</li> <li>↘ 住設向けリモコン・ユニット：在庫調整の影響による需要減</li> <li>↘ STB向けリモコン：大口顧客からの新規商談獲得できず</li> </ul>
車載	197	166	△31	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ 電装品関連コネクタ：新製品投入で売上拡大</li> <li>↘ E-Bike向けユニット：在庫調整の影響による需要減</li> <li>↘ 中華圏向けカメラコネクタ：市場の価格競争激化による計画未達</li> </ul>
産機・その他	55	45	△10	<ul style="list-style-type: none"> <li>↘ IoT無線モジュール、ヘルスケア関連ユニットなどの新規市場開拓に苦戦</li> </ul>
合計	607	465	△142	



これは市場別売上の、2023年度の中期経営計画目標と売上実績の比較です。情報通信市場が、中期経営計画目標の売上に対しマイナス額が一番大きく、主力のタブレット向けコネクタの需要減のほか、5G向け高周波コネクタやウェアラブル向けテキスタイルコネクタの市場が立ち上がりませんでした。家電市場においては、サニタリーやエアコン向けリモコンは売上拡大しましたが、住宅設備やセットトップボックス向けのリモコンや、ユニット品の売上減をカバーできませんでした。

車載市場においては、電装品向けの新しいコネクタを開拓できましたが、E-Bike向けユニット品や中華圏車載カメラコネクタの不調により、中期経営計画目標に届きませんでした。産機・その他市場では、Bluetoothなどの通信モジュールや、ヘルスケア関連のユニット品の市場開拓に苦戦いたしました。一方で高齢化社会が進む中で、ヘルスケアはビジネスポテンシャルが増えていく分野ですので、開発製品の精度を上げ、新中期経営計画で拡販を強化していきます。

6ページをご覧ください。

## 「企業体質強化」

品質の向上、人事制度改革、環境対応において一定の成果

## ■ 企業体質強化の主な取り組み

項目	主な取り組み
組織体制強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アメリカ・メキシコ、経営体制見直し</li> <li>■ 中国東莞工場縮小</li> <li>■ 事業部・開発センター／営業本部の統合</li> </ul>
品質向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 品質クレームの未然防止強化</li> </ul>
業務効率アップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基幹システムの更新（日本・マレーシア）</li> <li>■ RPAの導入</li> </ul>
人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新賃金制度導入（日本）</li> <li>■ 社員エンゲージメントの測定とエンゲージメント向上施策の実施（日本）</li> </ul>
環境への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 再生可能エネルギーへの転換促進</li> <li>■ CO<sub>2</sub>総排出量の削減</li> </ul>



富山事業所



ひたち事業所



フィリピン工場



マレーシア工場



メキシコ工場



これは企業体質強化に向けて取り組んだ内容です。

組織体制強化では、中国東莞工場のスリム化、アメリカ・メキシコの経営体制の見直しや、あとで詳細を説明いたしますが、本社では事業部・開発センターと営業本部の統合を行いました。品質面では、開発段階での問題つぶし込みを進め、品質クレーム件数を減少させました。業務効率改善では、全世界でのRPA導入の他、日本、マレーシアで基幹システムの更新を行い、今後はそのシステムを全世界に展開していきます。人事制度改革では、働きがいのある会社を目指して、日本で新賃金制度の導入や社員エンゲージメント調査を行い、その結果を活用した施策を実施中です。環境への対応では、写真にある通り、国内外の生産事業所に太陽光発電システムを導入し、CO<sub>2</sub>総排出量の削減を進めております。

7ページをご覧ください。

## 2. 新中期経営計画 SMK Next100 について

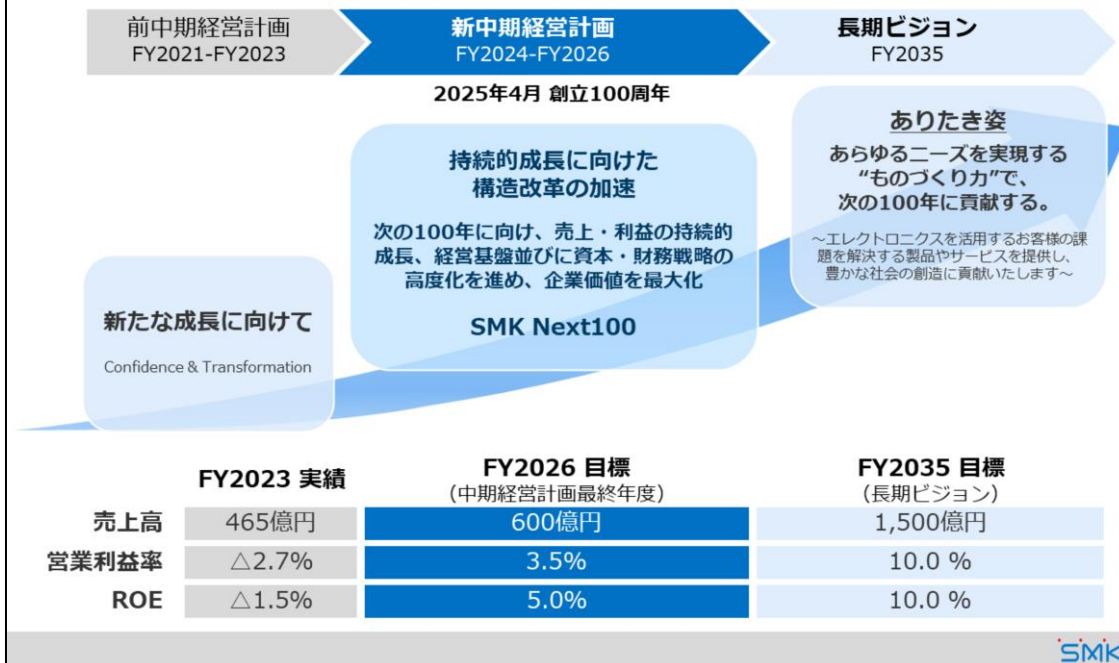
今、お話しした通り、前中期経営計画については業績目標が大幅未達成となりました。新しい中期経営計画では、なぜ売上が伸びないのか、なぜ利益率が低いのかを社内で徹底的にディスカッションし、持続的な新しい成長の実現のために、この3年間、2024年度から2026年度で何をすべきかを考えて作成しております。

8ページをご覧ください。

## 2-1 新中期経営計画 SMK Next100 の位置づけ

8/30

SMK's Vision **CREATIVE CONNECTIVITY** —Challenge, Creativity, Solutions



SMK's VisionのCREATIVE CONNECTIVITY つまり「ヒトとヒト、ヒトとモノ、モノとモノを創造的につなげることにより、社会やお客様の課題を解決しより良い社会と未来の創造に貢献する」のもと、まず、2035年の長期ビジョン、すなわちSMKの「ありたき姿」を決めて、それを達成するために、これからの3年間の中期経営計画のテーマを設定しました。2025年4月に創立100周年を迎えますので、2035年の「ありたき姿」は、「あらゆるニーズを実現する“ものづくり力”で、次の100年に貢献する」とし、売上1500億円、営業利益率10%、ROE 10%が目標となります。SMKの目指すべき立ち位置は、エレクトロニクスを活用したいと考えている、すべてのお客様の課題をマーケティング活動により的確に把握し、その課題をSMKの付加価値のある電子部品・サービス、そして設計・生産・品質などのものづくり技術の提供により解決し、豊かな社会の創造に貢献していくことです。そのためには、SMKのコア技術である、ものづくり技術を高度化させるとともに、高周波技術やアルゴリズム技術を使って、付加価値のある製品サービスを開発、提供していく事になります。また、お客様の業界や、技術の潜在的なニーズを察知し対応することにより「お客様の期待の一步先を提案する企業」に進化します。この長期ビジョンを実現するために、今回の中期経営計画では、持続的成長に向けた構造改革を加速させる期間とし、2026年度数値目標は、売上600億円、営業利益率3.5%、ROE 5%です。そして次の100年の新しいSMKの基盤を作る計画であるため、「SMK Next100」としました。

9ページをご覧ください。



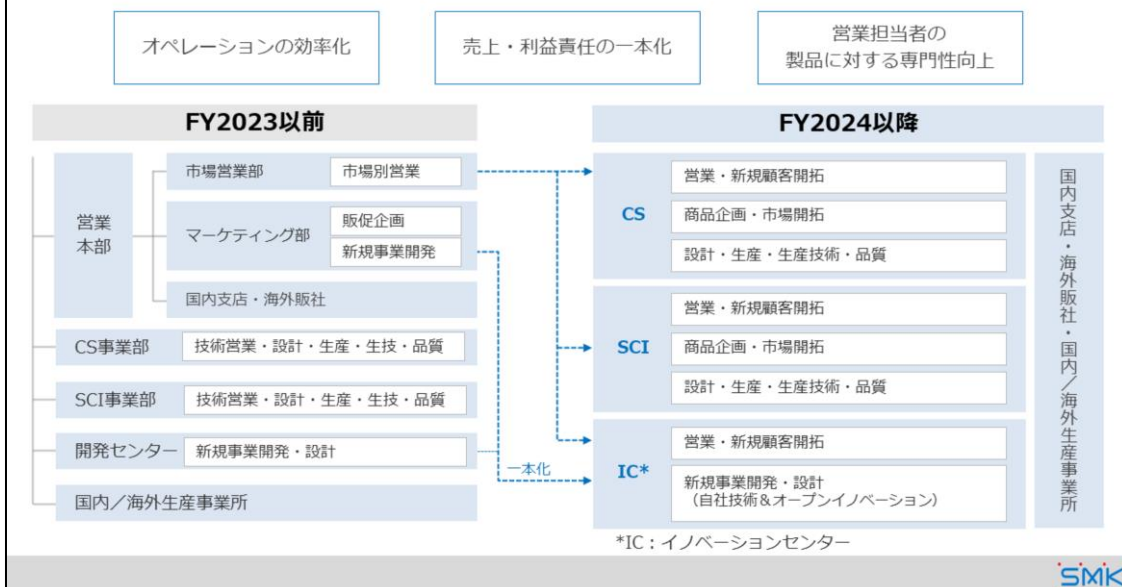
- 次の100年の飛躍に向け、『持続的成長に向けた構造改革』を加速
- サステナビリティを前提とし、売上・利益の持続的成長の実現に向けた取り組み、経営基盤並びに資本・財務戦略の高度化を進め、企業価値最大化につなげる



中期経営計画の基本方針です。既存事業の拡大と新規事業の創出により、売上・利益の持続的成長の実現を図ります。そのために新しい組織体制の確立、営業力強化、損益管理・原価管理の高度化、権限・責任の明確化、管理部門体制の見直し、人的資本強化、ITシステム高度化により、経営基盤を強化していきます。また、資本・財務戦略を高度化し、資本コストや株価を意識した経営も行っていきます。これらによって財務価値を上げるとともに、ESG&サステナビリティ経営を推進して非財務価値も強化し、SMKの企業価値の向上を図っていきます。次のページ以降で具体的な内容を説明いたします。

10ページをご覧ください。

- 営業本部と事業部・開発センターを再編・統合し、「製販一体」の組織体制に移行
- 営業から生産までの方針を一元化し、利益最大化に向けた戦略策定と実行のスピードを高めることで、既存事業の拡大と新規事業の創出を実現



経営基盤の強化の一つとして、2024年4月1日付で、営業本部を事業部・開発センターに統合し、開発センターはイノベーションセンターに名称を変更しました。これにより、CS事業部、SCI事業部、イノベーションセンターを軸として、海外を含めて営業から生産までの方針や戦略の一元化と、オペレーションの効率化を図ります。この三つの組織体により、売上・利益を管理していくことになるので、業績の責任も明確化することになります。新規事業創出については、イノベーションセンターに一本化し強化してまいります。前期までは、営業本部と事業部で戦略が異なる、売り上げは営業本部責任、利益は事業部責任など、責任の所在が不明確な点がありました。また、本社の営業担当者は三つの組織のいずれかの所属となり、製品に対する専門性スキルが向上します。この新しい組織体制で、既存事業の拡大と新規事業の創出を実現させます。

11ページをご覧ください。

**売上・利益の持続的成長の実現**■ **CS事業** 注力市場での売上拡大と収益性の向上

注力市場 : 車載・E-Bike、再生エネルギー、ウェアラブル

利益率向上 : 製造現場の自動化・スマート化

■ **SCI事業** 収益性の向上と成長軌道への回復

収益改善 : 高付加価値製品の創出（センシング+既存技術）、製造現場の自動化・スマート化、生産体制の最適化

注力市場 : 家電・住設、車載・E-Bike

■ **イノベーションセンター** 自社技術・オープンイノベーションの活用による新規事業創出

通信モジュール、センサー、アルゴリズムを組み合わせたソリューションビジネスの創出

注力市場 : ヘルスケア



これは各事業の成長戦略です。CS事業部は車載・E-Bike、再生エネルギー、ウェアラブル市場でコネクタの売上を拡大させ、同時に製造現場の自動化、スマート化によって、利益率の向上を図ります。SCI事業部は、赤字脱却に向けて自動化、スマート化による生産性向上はもちろんですが、国内外の生産体制の最適化を図っていきます。同時に家電・住宅設備、車載・E-Bike市場でリモコンなどの既存製品の拡大だけでなく、センシング技術と既存技術の融合による、新しい高付加価値製品を創出していきます。イノベーションセンターは、通信モジュール、センサー、アルゴリズムといった自社技術と、大学やスタートアップなどの社外の技術の活用、すなわちオープンイノベーション活動により、ヘルスケア市場などの課題解決に向けたソリューションビジネスで新規事業を創出していきます。なお、のちほど詳細な説明は各事業責任者よりございます。

12ページをご覧ください。

## 2-5 中期市場別 売上・重点製品

12/30

単位：億円 \*伸長率：FY2026/FY2023

市場	FY2023 実績	FY2024 予想	FY2025 目標	FY2026 目標	伸長率*	注力分野	重点製品
情報通信	79	90	101	109	138%	タブレット	コネクタ
						ウェアラブル	コネクタ、スイッチ
家電	175	180	186	214	122%	エアコン	リモコン、ユニット
						住宅設備	リモコン、ユニット、センサー
車載	166	175	182	208	125%	EV	コネクタ、ユニット
						E-Bike	コネクタ、ユニット、スイッチ
						ECU	コネクタ
産機・ その他	45	55	51	70	156%	ヘルスケア	生体センサー
							認知症診断アルゴリズム
						再生エネルギー	コネクタ、ユニット
合計	465	500	520	600	129%		



これは中期市場別、売上目標、注力市場、重点製品です。四つの市場すべてで、2026年度に向けて売上を伸ばす計画としております。産業機器・その他市場については、特にヘルスケアや再生エネルギーといった新しい分野にチャレンジして、2026年度 売上70億円と額は小さいですが、156%と一番大きい伸長率を目指します。2023年度実績で大きな売上を占めている家電および車載市場については、エアコン・住宅設備、そしてモビリティの電動化、すなわちEV・E-Bikeやエレクトロニックコントロールユニット向けに注力し、2026年度にはそれぞれ200億円を超える売上を目指します。情報通信市場においては、タブレット、ウェアラブル向けの軽薄短小のコネクタ、スイッチを中心に、2025年度以降、売上100億円台に回復させます。

13ページをご覧ください。

**企業価値向上に向けた現状分析**

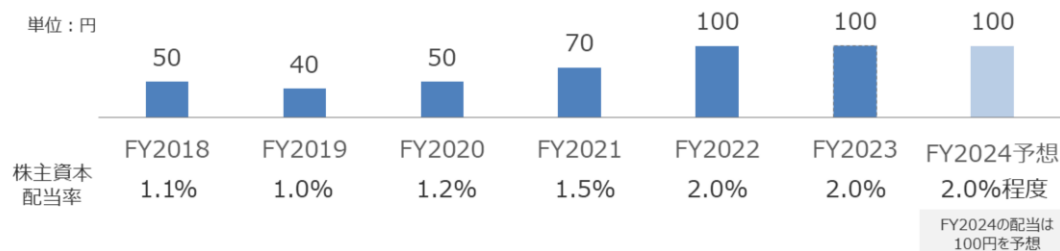
- PBRは足許0.5倍。①売上・利益低迷と成長性への不透明感、②利益のボラティリティの高さ、③低いROEとその要因である低営業利益率。

**中期経営計画の確実な実行により成長軌道に**

- 中長期的なROE目標は10% ⇔ 株主資本コスト9%（試算）
- ROICの段階的導入により、資本効率化施策を実行

**株主還元方針**

本中期経営計画期間中は、事業環境の変化に対応するための財務健全性の維持を前提に、株主資本配当率（DOE）2%程度を目途とした配当と業績を踏まえ機動的な自己株買いを組み合わせた株主還元をめざしてまいります。

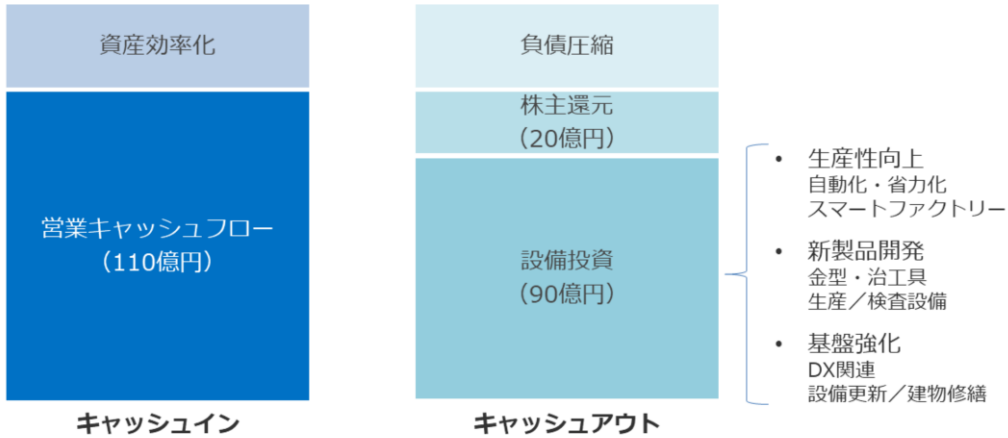


業績が低迷、安定して利益が創出できていない、会社の成長性を示すことができていないことなどにより、PBRが0.5倍程度と低くなっており、大きな問題と認識しております。PBR1倍以上に向けてPERとROEの向上を図ってまいります。そのためには、今回の中期経営計画で売上・利益の成長の実現、生産体制の効率化などのコスト構造改革、そしてROICを段階的に経営管理の中に導入し、資本効率化も図ってまいります。弊社の株主資本コストは9%程度と試算しており、中長期的ROE目標は10%以上とし、安定的に株主資本コストを上回っていきます。また、弊社の前年度末の自己資本比率は55%と、財務健全性は維持されていると判断しております。そのため、2024年度から2026年度の株主還元方針として、株主資本配当率2.0%程度を目処とした配当と、業績を勘案しながら自己株買いを組み合わせた株主還元を行っていきます。これらに加え、ESG&サステナビリティ経営も進めて企業価値を向上し、早期にPBR 1倍以上を達成してまいります。

14ページをご覧ください。

- 中期経営計画期間中に創出される営業キャッシュフロー（110億円）の約8割を成長投資に活用
- 運転資本の圧縮や政策保有株式の資産の効率化を進め財務体質を強化
- 配当は前述の配当方針に基づき、株主還元を積極的に対応

### FY2024-FY2026のキャッシュアロケーションイメージ



本中期経営計画の3年間で110億円のキャッシュを生み出し、持続的な成長のために設備投資90億円、株主還元20億円を使います。同時に、運転資本の圧縮や政策保有株式の売却などにより、資産の効率化も進め、適切な財務健全性は維持してまいります。

15ページをご覧ください。

Environment	Society	Governance
<b>FY2045カーボンニュートラル実現</b> 中期目標（CO <sub>2</sub> 総排出量削減） FY2026 <b>24%</b> 削減（FY2020基準） FY2030 <b>40%</b> 削減（FY2020基準）	<b>人的資本への取り組み</b> 人事制度改革 人財の確保と育成 多様性・ジェンダー平等の推進	<b>コーポレートガバナンス強化</b> <b>危機管理強化</b>
<b>施策</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネルギー設備への更新</li> <li>太陽光発電設備の導入</li> <li>低炭素電力の調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績評価の見直し</li> <li>研修制度の充実 （リスクリング、海外研修など）</li> <li>女性管理職比率アップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>東証ガバナンスコードへの対応</li> <li>情報管理と情報セキュリティ強化</li> <li>事業継続力の向上 （IT-BCPの強靱化）</li> </ul>
ITシステムの高度化		
<ul style="list-style-type: none"> <li>経営指標の可視化とデータ活用的高度化</li> <li>設計開発など業務プロセスの最適化</li> </ul>		

ESG&サステナビリティ経営の推進についてです。環境については2045年度カーボンニュートラル実現を目指し、Scope 1 および 2 を対象としたCO<sub>2</sub>総排出量削減の中期目標を設定しております。人的資本については、「働き甲斐のある職場づくり」や「自律型社員の育成」の実現に向けて取り組んでまいります。東証ガバナンスコードへの対応や、様々な危機への対応力を強化し、SMKガバナンスの高度化も進めてまいります。ITシステムの高度化は、ESG&サステナビリティ経営の推進というよりも、経営基盤の強化の一つではありますが、継続して取り組んでいきます。特に経営管理の高度化と設計開発業務プロセスの最適化に向けたシステム対応を優先的に進める計画としております。

16ページをご覧ください。

## 2-9 中期セグメント別 売上・利益

16/30

単位：億円

		FY2023 実績	FY2024 予想	FY2025 目標	FY2026 目標
売上高	CS	206	234	240	278
	SCI	255	263	274	310
	イノベーションセンター	4	3	6	12
	<b>合計</b>	<b>465</b>	<b>500</b>	<b>520</b>	<b>600</b>
営業利益	CS	11.0	9.7	10.0	15.0
	SCI	△21.5	△7.1	0	7.0
	イノベーションセンター	△1.8	△4.6	△3.0	△1.0
	<b>合計</b>	<b>△12.4</b>	<b>△2.0</b>	<b>7.0</b>	<b>21.0</b>
	(率)	△2.7%	△0.4%	1.3%	3.5%
ROE		△1.5%	最終年度に5.0%		
為替平均レート (1USD=)		144.56円	150円	130円	130円

SMK

最後にセグメント別経営目標です。なお、為替レートは、2024年度1米ドル150円、2025年度と2026年度は1米ドル130円としております。今期の営業赤字2億円をできるだけ減らすように取り組んでまいりますが、来期には黒字化し3年目には売上600億円、営業利益21億円、ROE 5%の達成に向けて進んでまいります。今回の中期経営計画の大きなテーマはお話した通り「構造改革の加速」です。社内では前期大きな赤字を計上し、今期も赤字計画であり危機的状況であると話しております。一方でこの危機を会社、組織、そして社員一人ひとりを変革するチャンスと捉え、新しい成長を目指して前向きに行動していこうとも話しております。全社一丸となってこの新中期経営計画SMK Next100を実行し、皆様のご期待に応える、新しいSMKを作っていきますので、引き続きのご指導ご鞭撻のほどお願い申し上げます。

私からの発表は以上となります。ありがとうございました。



### 3. 各事業の中期経営計画

Connection System

【主要生産品目】 各種コネクタ

Information & Communication Technology



高周波対応  
基板対基板コネクタ

大電流対応  
小型基板対基板コネクタ



USB Type-C™  
レセプタクル



φ3.5mmミニジャック

Car Electronics



ロック機構付  
FPC/FFCコネクタ



FAKRA対応同軸コネクタ



ハイボルト®ターミナル

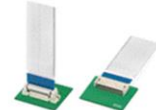


車載カメラコネクタ

Home Appliance & Industry/Others



太陽電池モジュールコネクタ



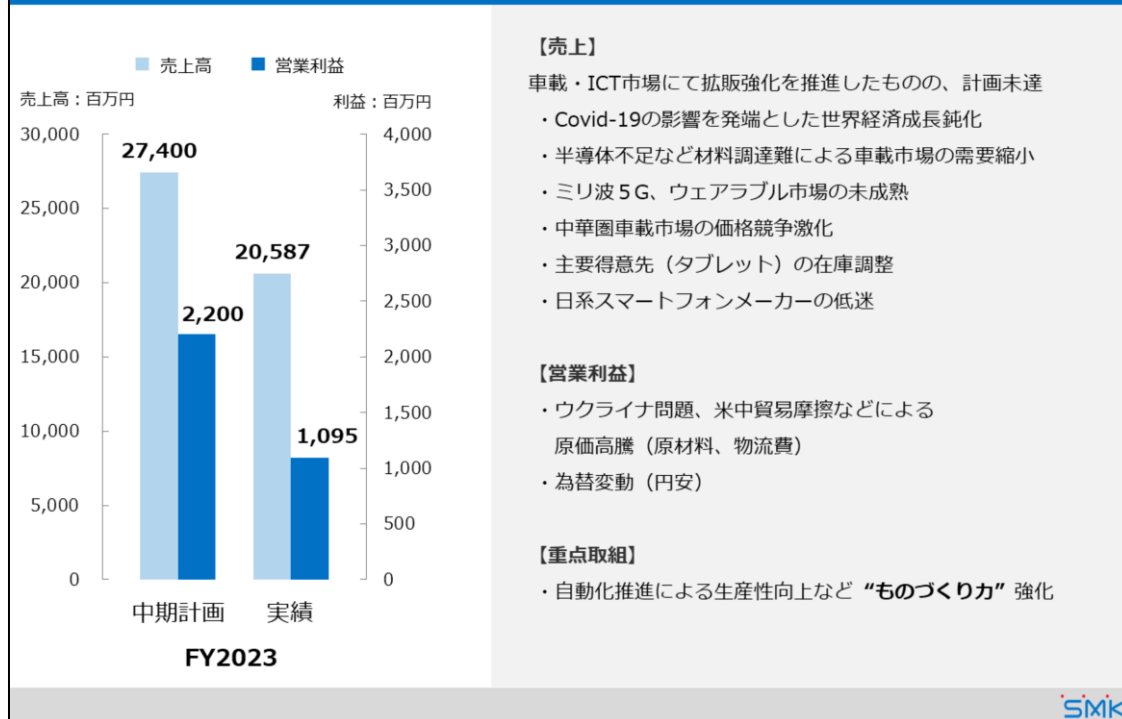
0.5mmピッチ  
ワンアクション  
FPC/FFCコネクタ



皆さん、おはようございます。

CS事業部の菅野です。CS事業部の中期経営計画についてご説明いたします。

19ページをご覧ください。



はじめに前回の中期経営計画について振り返ります。

前回の中期経営計画では、2023年度の売上を274億円、利益は利益率8%の22億円としていましたが、売上は計画比75%の206億円、利益は利益率5%、計画比50%の11億円という結果でした。売上・利益ともに大きく計画に届かない結果となっており、申し訳ありませんでした。売上未達の要因としては、新型コロナウイルスの影響による経済成長の鈍化、半導体をはじめとする材料調達難による需要の縮小がありました。市場においては、情報通信ではミリ波5Gの需要が伸びず、その端末であるウェアラブル機器の市場が伸びませんでした。EVを強力に推進する中華圏の車載市場は、市場が活況な故に現地ローカルの部品メーカーを始めとした価格競争が一層厳しくなりました。国内では日系スマホメーカーの相次ぐ撤退や好調だったアミューズメントでは需要の一巡による在庫調整などがありました。利益面では一昨年からは始まり、現在もその流れが続く円安の為替変動は、CS事業部においては追い風ではありますが、一方、ウクライナ問題や米中摩擦などによる材料費や輸送費などの高騰で原材料比率の上昇が利益を圧迫しました。フロントローディング型開発への体質改善や、自動化を一層高めることに取り組み、ものづくりの力量は強化できたと自己評価していますが、それらを活かす受注が伸ばせなかったことを反省しています。20ページをご覧ください。

環境認識		成長戦略			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• xEVとADASの同時進行、新カテゴリーのパーソナルモビリティも含めた車載市場での電子部品需要増大</li> <li>• 再生エネルギー関連市場の成長拡大</li> <li>• サプライチェーンを含めたグリーンエネルギー対応要求の高まり</li> </ul>		<p><b>基本方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現有資源とDXの相乗効果を最大限に活用した提案力による、顧客ニーズを捉えた受注の拡大</li> <li>• フロントローディング型開発のものづくり</li> </ul> <p><b>重点市場</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 車載 : xEV/ADAS、E-Bike</li> <li>• 民生・産機：スマートフォン、タブレット、ウェアラブル、アミューズメント、再生エネルギー関連</li> </ul> <p><b>ものづくり戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• シミュレーション技術の高度化による品質の早期つくり込み</li> <li>• スマートファクトリー、製造工程のスマート化推進（DX化、無人化）</li> </ul>			
単位：億円	FY2023実績	FY2024予想	FY2025目標	FY2026目標	
売上	206	234	240	278	
営業利益	11	9.7	10	15	
利益率	5.3%	4.1%	4.2%	5.4%	
設備投資額	10	15	15	18	

次に今回の中期経営計画における環境認識と、その戦略についてお話しします。市場環境についてですが、車載関連では電気自動車や、それから枠を広げたxEVと、これまでも取り組まれてきたADASとの同時進行や、電動化による新しいカテゴリーの乗り物などの市場も生まれてきます。再生エネルギー市場では、エネルギーの変換機器やその制御ユニットなどの開発がますます進みます。そうした市場環境に向けた取り組みは、CS事業部の強みと考えている提案力、フロントローディング型開発力、そして現有資源にDXを掛け合わせて相乗効果を最大限にしたものづくり力で、一つでも多くの顧客ニーズを具現化していきたいと考えています。重点市場は新しいカテゴリーの乗り物も生まれてくる車載市場を筆頭に、民生・産機など、これまで活動してきた市場への拡大も引き続き取り組み、最終年度の2026年度売上278億円、利益率5%の利益15億円を目指します。

21ページをご覧ください。

## 車載市場

## xEV BMSの軽量化、薄型化

- EVバッテリー向けFPCコネクタの販売拡大およびレパートリーの拡充



FV-1シリーズ

## ADAS、インフォテインメント

- 車載カメラコネクタ カメラの高画素化に向けた**高速伝送対応**
- 1Gbpsイーサネットコネクタの業界最幅狭タイプの販売拡大



## ICT市場

- 高性能化するスマートフォン/タブレット向けコネクタ (**小型・高速・大電流**)
- ウェアラブル向けコネクタの積極投入

## 再生エネルギー関連市場への取組

- 小型、大電流対応コネクタの開発強化



## BCPへの対応強化



SMK

中期経営計画に関するトピックスについてご紹介します。

車載市場のトピックスは、EVに搭載されるバッテリーの制御機器に向けたFPCコネクタです。CS事業部は、いち早く中華圏にこのコネクタを投入していますが、電線をFPCへ置き換えることによる省スペース軽量化の効果で需要の拡大が見込まれるため、レパートリーの拡充をさらに進め、拡販にも注力していきます。車の安全機能センサーとしての位置づけにある車載用カメラのコネクタですが、カメラの高画素化に対応した高速伝送タイプやイーサネット向けでは、限られたスペースでより多く並列配置できる、業界で最も幅の狭いタイプの販売を拡大していきます。ICT市場では、セットの小型軽量化、高機能化、高速充電に向けた小型高速大電流タイプを積極的に投入していきます。再生エネルギー関係の市場では、機器の小型化や高性能に対応し、かつ作業性を向上させつつ、確実に接続する製品の開発を進めていきます。

CS事業部の説明は以上です。ありがとうございました。

## Sensing, Communication &amp; Interface

【主要生産品目】スイッチ、車載カメラ、無線モジュール、リモコン、タッチセンサー

## 主な用途

- ▶ 操作スイッチ
- ▶ スマホ用スイッチ
- ▶ 車載用カメラ
- ▶ 無線モジュール
- ▶ 各種リモコン
- ▶ 車載用タッチセンサー
- ▶ 産機民生用タッチセンサー

## SW - Switch -



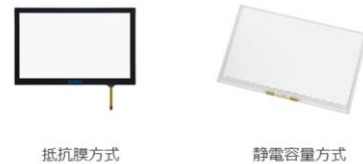
## CU - Composite Unit -



## RC - Remote Control -

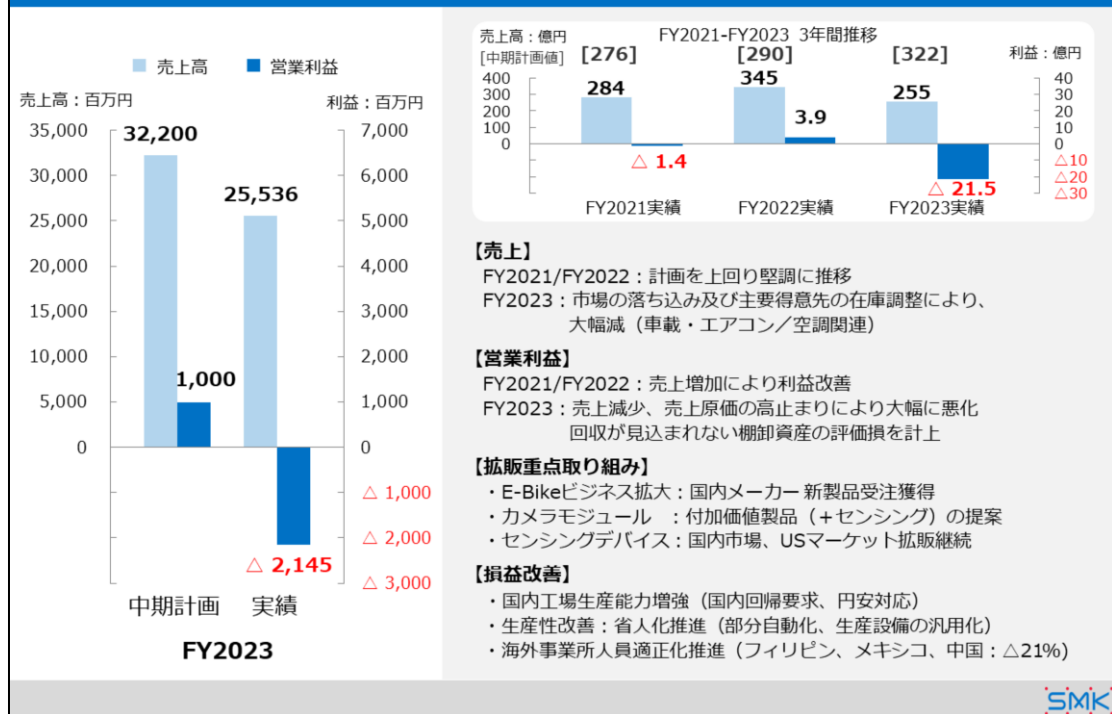


## TS - Touch Sensor -



皆さんおはようございます。SCI事業部の伊東です。  
SCI事業部の中期経営計画での取り組みについてご報告させていただきます。

23ページをご覧ください。



まず売上高と営業利益の状況について説明いたします。2023年度の売上高は計画322億円に対し、実績は255億円、マイナス67億円の大幅ダウン。また、営業利益は計画プラス10億円に対し、実績はマイナス21.5億円となりました。

上段右側のグラフは、前中期経営計画の3年間における売上・利益の実績推移です。2021年度、2022年度と順調に計画を上回るレベルで売上高を伸ばしてきましたが、最終年度に急ブレーキがかかり、大きく失速いたしました。コロナ禍からの急速回復に対する反動、特にE-Bikeを含む車載市場および住設などの家電市場の主要得意先での在庫調整の長期化などが要因です。各工場での稼働率の低下、材料価格の高止まりについて各種対応策を実施しましたが、売上急減のスピードに追いつくことができず、カバーしきれませんでした。この赤字の内訳は、回収の見通しが難しい棚卸資産の評価損を計上したことと、為替特にメキシコペソ高による原価率の上昇の影響などがあります。

売上拡大が業績回復に向けた非常に大きな課題であると認識しております。足元ではE-Bikeビジネスの拡大に注力しており、国内市場への水平展開を進め、主要メーカーでの受注はすでに獲得しており、新中期経営計画期間中に、順次、売上に寄与してくる見込みです。カメラモジュールでは、高付加価値製品への展開として、センシング技術と融合した新製品開発プロジェクトが発足しており、現在得意先と共同開発に取り組んでおります。SCI製品においては、量産化まで時間がかかりますが、次期新規ビジネス創出に向けた種まきを着実に実行しております。

損益改善に向け、円安への対応と得意先からの要求もある国内生産体制の増強も進めております。また、各工場部分自動化による省人化を進める他、主力の海外工場での人員適正化を進め、全体では約20%の人員削減も実行いたしました。

24ページをご覧ください。

環境認識		成長戦略			
<b>【市場】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境対応製品へのシフトが加速</li> <li>AI活用製品の急速な広がり</li> <li>安全・健康・見守りに対する意識の高まり</li> </ul> <b>【サプライチェーン】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>半導体・電子部品逼迫状況からの回復</li> <li>部品メーカーの影響拡大</li> <li>市場の落ち込みによる中間在庫の拡大（需給バランスの崩れ）</li> </ul>		<b>1. 既存市場</b> 維持拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>車載市場：E-Bikeビジネスの拡大（国内市場→海外市場へ）</li> <li>家電・住設市場：主要得意先への深耕</li> </ul> <b>2. 新市場開拓</b> センサー/センシング製品→高付加価値製品のビジネス化 <ul style="list-style-type: none"> <li>既存技術との融合による商品開発</li> <li>センシング+カメラモジュールによる高付加価値商品開発</li> </ul> <b>3. 組織体制強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新市場、新規顧客開拓専任部隊の設置→拡販強化</li> <li>生産体制の見直し：BCP要求、国内回帰要求（円安対応）</li> <li>生産性向上：部分自動化、省人化対応の継続</li> </ul>			
単位：億円	FY2023実績	FY2024予想	FY2025目標	FY2026目標	
売上	255	263	274	310	
営業利益	△21.5	△7.1	0	7.0	
利益率	△8.4%	△2.7%	0.0%	2.3%	
設備投資額	11	5	4	5	



次に新中期経営計画における成長戦略です。

下段の新中期経営計画3年間における売上高、営業利益、利益率の推移データをご覧ください。

2024年度は、得意先での在庫調整の影響を一部引きずり、売上高では前年度と比較して微増。営業利益は、固定費削減の実行を中心に、マイナス幅を圧縮するも、残念ながら黒字には至らず赤字計画ということになります。2025年度、2026年度と新製品の量産化も寄与してきますので、徐々に売上高を伸ばし、2年目では売上高274億円、営業利益はブレイクイーブン、そして最終年度となる3年目では売上高310億円レベルまで伸ばし、営業利益7億円、利益率2.3%と黒字への回復を目指します。

成長戦略のポイントは3つあります。

1つ目は、既存市場向け製品の売上拡大になります。足元での最大の課題は、やはり売上確保と拡大です。既存ビジネスをベースに、着実に売上拡大を目指します。具体的には、車載市場ではE-Bikeビジネスで、国内の主要得意先で獲得している案件を確実に立ち上げるとともに、海外市場への水平展開にも力を入れます。

2つ目は、新規市場開拓・新規ビジネスの創出です。こちらはセンサー、センシングをキーとした高付加価値製品の開発に注力をします。すでに種まきをしている案件もあり、新中期経営計画の期間にしっかりとこれらをビジネス化いたします。

3つ目は、組織体制の強化です。売上拡大を目的として、営業組織の見直しを行い、ビジネス開拓課というものを新設いたしました。注力製品の拡販部隊を専任化することで、国内外問わず集中拡販を積極的に実践し、早期売上拡大に努めます。

25ページをご覧ください。



## 【基本方針】 Breakthrough to the Next Stage

### 【注力製品】

#### Milweb® (ミルウェブ)

アルゴリズムをセットにしたミリ波センサー  
心拍数、呼吸数、位置、人数、距離、速度などを検知  
多種多様な分野から多数の問い合わせあり



評価キット Milweb® Application Kit 「MAK」



人数・在室検知



バイタル検知



体動検知



距離・速度検知

Next

### 次期主力製品の創出・ビジネス化へ

- ・ 既存技術との融合
- ・ AIとの融合

### 【生産体制強化】

- ・ 生産ラインの省人化推進・適正化  
省人化：「人」と「ロボット」の共存生産ライン TN展開  
生産設備の汎用化：設備投資の効率化推進  
→国内・海外の人員確保難への対応、生産効率の向上
- ・ 国内生産強化  
昭和電子(株) ひたち工場の生産スペースの拡張



昭和電子(株) ひたち工場  
拡張改装後

SMK

ここからは、新中期経営計画のトピックスになります。

次期主力製品の創出に向けた取り組みとして、センシング技術と既存技術、それからAIとの融合による製品化を強力に進め、新規市場の開拓に注力します。具体的には、弊社オリジナル製品のミリ波センサー、Milwebをベースとして、保有している技術とAIを融合した新製品、新規ビジネスを開拓します。車載用途で大型のプロジェクトが進んでいる他、複数の方面で実証実験を進めており、早期ビジネス化を目指します。

また、昨年リリースいたしました、右上のミリ波センサーの評価キットについては、多種多様な分野の方から非常に多くの問い合わせをいただいております。新規ビジネスの創出につなげていきます。

その他、生産体制の強化にも注力いたします。海外工場を含む各生産工場では、生産ラインの部分自動化・最適化を推進中です。具体的には人とロボットの共存ライン、部分自動化、省人化などを、海外工場を中心にすすめ、工場規模の適正化の対応と合わせて積極的に、水平展開を加速してまいります。

国内の活動は、国内生産回帰も進めており、右下に写真がある通り、すでにひたち工場で拡張工事を完了しております。今下期から、順次新しい製品の投入を予定しておりますので、確実な量産立ち上げを行い、早期売上拡大・黒字化の実現を目指していきます。

SCI事業部からの報告は以上です。ありがとうございました。

旧開発センターと旧営業本部マーケティング部内のオープンイノベーション活動による新規ビジネス開発チームを統合し、2024年4月にイノベーションセンターを設立。新規ビジネス開発リソースを一本化し強化・スピードアップを図る。

#### イノベーションセンターのミッション

1. 独自性ある高付加価値技術・製品によりSMKの次の収益の柱の創造
2. HW+SW（アルゴリズム）+サービスの新たなビジネスモデルの創造
3. 社会課題解決型のソリューションビジネスの創造

当センターでは、社内R&Dと社外の先端技術を活用したオープンイノベーションを積極的に掛け合わせ、社会課題、業界課題、顧客課題の解決を目指しています。

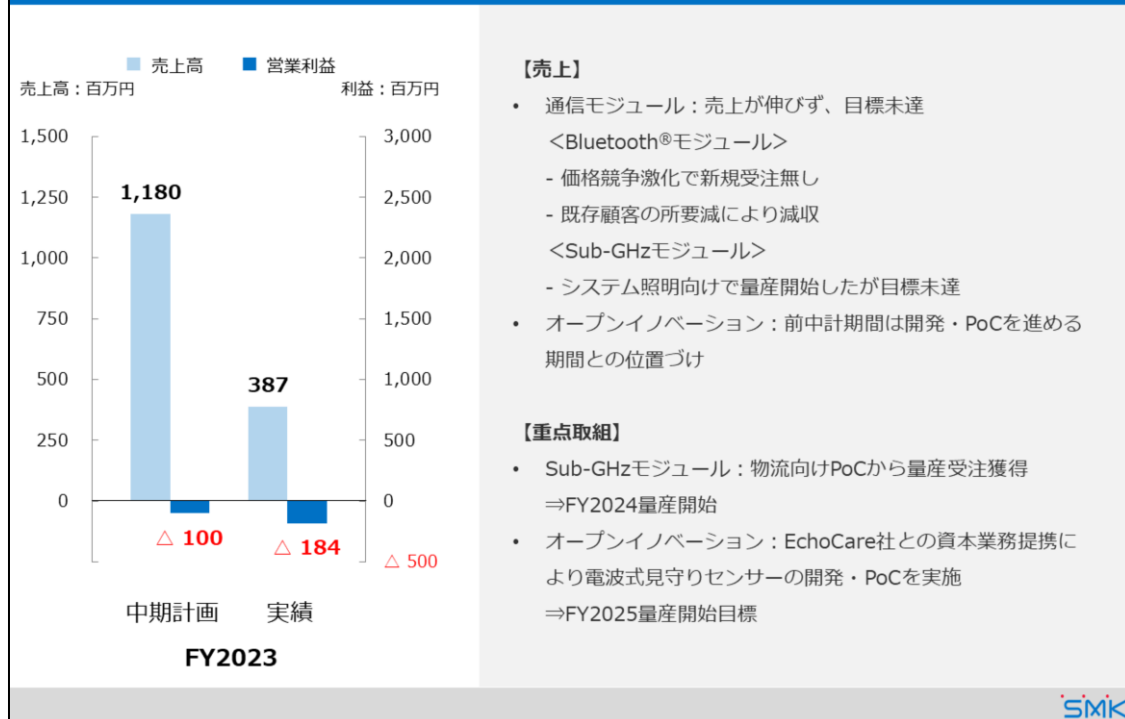
下記のテーマでイノベーション活動を行っています。

- ヘルスケア
- ADAS
- IoT
- AI



皆さんおはようございます。イノベーションセンターの原です。新たに設立したイノベーションセンターの背景ですが、旧開発センターに旧営業本部のマーケティング部でオープンイノベーションを活用した新規事業の開発を行っていたチームを統合し、新規ビジネス開発のリソースを一本化させ、さらに営業チームを加えることで、ビジネス開発の強化とスピードアップを図っていくことを目的としております。イノベーションセンターのミッションは3つあり、1つ目は、独自性のある高付加価値技術・製品により、SMKの次の収益の柱を作っていくこと。2つ目は、従来型のハードウェアビジネスに、アルゴリズムなどのソフトウェアとサービスを組み合わせた、新たなビジネスモデルを創っていくこと。そして3つ目は、社会課題解決型のソリューションビジネスを創っていくこととなります。これらは、社内開発と社外の先端技術を活用したオープンイノベーションを組み合わせ実現を目指してまいります。イノベーションの活動のテーマはヘルスケア、車載・ADAS、IoT、AIとなります。

27ページをお願いします。



続いて、前中期経営計画最終年度の2023年度の結果の振り返りとなります。これは旧開発センターの数値となります。中期経営計画では、売上11億8千万円を計画しておりましたが、実績は3億9千万円で大幅な未達となりました。計画には、通信モジュールによる売上を計上しておりましたが、Bluetoothにおいては、顧客要求がコストのみとなり、新規受注は取れませんでした。既存顧客に対しては、入手難であったICの確保を行い売上維持に努めましたが、顧客の所要減もあり減収となりました。Sub-GHz通信モジュールに関しては、システム照明向けの量産が開始となりましたが、LPWA全体の売上目標達成とはなりません。オープンイノベーション関連は、中期経営計画の期間ではPoCフェーズの位置づけであり、2025年度より売上貢献をしていく見込みです。

28ページをお願いします。

環境認識		成長戦略		
<b>IoT市場の更なる伸長</b> IoT市場規模予測：2030年 4兆623億4,000万米ドル 年平均成長率 24.3% <牽引市場>・デジタルヘルスケア ・スマート家電 ・車載 ・産業用途  <b>生体情報を活用したヘルスケア市場の伸長</b> ・ 優位性あるスタートアップとは提携済み ・ 競争激化の中で差別化の維持と迅速なビジネス展開が必要  ヘルスケア市場規模予測：2030年 8,020億米ドル 年平均成長率 27.5%		1. 独自通信技術とセンサー、アルゴリズムを組み合わせた開発の推進 2. コアとなるアルゴリズムの自社開発で利益率を向上 3. オープンイノベーションの積極活用 <開拓市場> 車載、物流、リテール等のDX市場  1. 業務・資本提携した企業とヘルスケア事業の立ち上げ 2. 利益率の高いサブスク型のサービスビジネスも展開 <開拓市場> ・音声分析による脳疾患スクリーニング ⇒独占権を有する日本及びアジア ・見守りセンサー ⇒施設/病院等		
単位：百万円	FY2023実績	FY2024予想	FY2025目標	FY2026目標
売上	387	297	600	1,200
営業利益	△184	△456	△300	△100
利益率	△47.5%	△153.6%	△50%	△8.3%
設備投資額	9	30	30	30



イノベーションセンターの環境認識と成長戦略についてです。フォーカスしているIoTとヘルスケア市場についてですが、IoT市場は2030年には4兆623億4,000万ドルまで世界的に市場拡大が続き、年平均成長率は24.3%になると見込まれています。IoTを牽引する市場は、デジタルヘルスケア、スマート家電、車載、産業用途などになります。ヘルスケア市場については、2030年には8,020億米ドルに世界市場は拡大し、年平均成長率は27.5%になると見込まれています。ヘルスケアでは、SMKはすでに優位性のあるスタートアップと提携済みですが、競争は激化しておりますので、差別化の維持と迅速なビジネス展開が必要とされています。IoTの成長戦略は3つありますが、1つ目は、独自通信技術とセンサーとアルゴリズムを組み合わせたソリューションの開発の推進。2つ目が、コアとなるアルゴリズムの自社開発による利益率の向上。3つ目が、オープンイノベーションの積極活用です。フォーカスする市場は、車載のほか物流とリテールなどのDX市場となります。ヘルスケアの成長戦略は、業務・資本提携したスタートアップ企業とヘルスケア事業を立ち上げ、利益率の高いサブスク型のサービスビジネスを展開していきます。フォーカスする市場は、音声分析による脳疾患スクリーニングで、独占権を有する日本とアジア市場を開拓していきます。また見守りセンサーにおいては日本の高齢者施設や病院を開拓し、これらにより2026年度には売上12億円、営業利益をマイナス1億円まで改善させ、2027年度の黒字化を目指しております。

29ページお願いします。

## 【Sub-GHz通信システム】

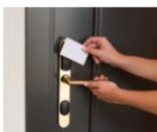
- ・概要
  - 920MHz帯の独自通信プロトコルを用いた通信システムを提供。用途に沿った通信仕様のカスタマイズや、様々なセンサーと組み合わせたシステムの構築が可能
- ・用途例
  - 店舗内の設備監視システム
  - 物流における温度管理システム

金属で囲われ、Bluetooth® low energy/Wi-Fi®での通信が困難な状態でも、弊社システムなら隙間から通信が行えます



## 【NFCアンテナ】

- ・概要
  - フェラライトコアに金属細線を巻き付けたコイルタイプのアンテナ。小型・薄型のため、アンテナ配置がフレキシブル
- ・用途例
  - 車のドアノブやピラー、家のドアノブにNFCアンテナを内蔵し、スマートフォンやカードがキーとして使用可能



## 【音声による分析技術】

- ・概要
  - 人が話す声の韻律、スペクトル等から、潜在している脳に関する病気や感情の分析を可能にする技術。言語学者と開発した高度な機械学習アルゴリズムを使用
- ・用途例
  - 高齢者の認知症スクリーニングなど
    - 特徴：音声により通常の面接や画像検査よりも手軽で簡単に実施



分析項目：  
認知機能（MCI）、抑うつ傾向、疲労度、活力度、ストレス等

## 【電波式見守りセンサー】

- ・概要
  - 電波式レーダー技術を用いて、非接触でカメラを使わずに対象者の転倒や浴室での水没等の検知や高齢者の生活動作の分析まで行える、高機能な見守り支援システム
- ・用途例
  - 居室の見守り
    - 位置検知、転倒、離床等の検知、心拍/呼吸等のモニタリング
  - 浴室の見守り
    - 水没、転倒、一定時間動かない状態等の検知



中期経営計画の実現に向けた、主要アイテムについて説明します。1つ目が、左上のSub-GHz通信システムです。これは920 MHz帯の独自通信プロトコルを用いた通信システムで、通信仕様のカスタマイズや、様々なセンサーと組み合わせたシステムの構築が可能なもので、用途としては小売店舗の冷蔵冷凍ショーケースなどの設備監視システムや、物流における温度管理システムなどをターゲットにしています。2つ目が、左下のNFCアンテナでフェラライトコアに金属細線を巻き付けたコイルタイプのアンテナで、小型薄型でアンテナ配置を柔軟に対応できるのが強みです。車のドアノブやピラー、家のドアノブにNFCアンテナを内蔵し、スマートフォンを鍵としてアンテナにかざして開錠する用途をターゲットにしています。3つ目が、右上の音声による分析技術で、人が話す声の韻律やスペクトルなどから、潜在している脳に関する病気や感情の分析を可能にする技術です。用途は、高齢者の認知症スクリーニングで、通常の面接や画像検査よりも手軽で簡単に実施できるものです。分析項目としては、認知機能の他に抑うつ傾向や疲労度、活力度、ストレスレベルが分析できる技術です。そして4つ目が、右下の電波式見守りセンサーで、高齢者などの家の中での転倒や浴室での水没を検知するもので、生活動作の分析や心拍、呼吸のモニタリングまで行える見守りシステムです。これらアイテムをメインに中期経営計画を実現してまいります。

以上でイノベーションセンターの説明となります。

## 注意事項

この資料に掲載されている業績見通し、その他今後の予測・戦略等に関わる情報は、本資料の作成時点において当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測し得る範囲内で行った判断に基づくものです。しかしながら現実には、通常予測し得ないような特別の事情の発生等により、本資料記載の業績見通しとは異なる結果を生じる可能性があります。当社といたしましては、投資家の皆様にとって重要と考えられるような情報について、その積極的な開示に努めて参りますが、本資料記載の業績見通しのみで全面的に依拠してご判断されることは、くれぐれもお控えになられるようお願いいたします。

## 商標について

- ・ Android TVは Google LLC の商標です。
- ・ Bluetooth® ワードマークおよびロゴは登録商標であり、Bluetooth SIG, Inc. が所有権を有します。SMK株式会社は使用許諾の下でこれらのマークおよびロゴを使用しています。
- ・ USB Type-C™は、USB Implementers Forumの商標です。
- ・ Wi-Fiは、Wi-Fi Allianceの登録商標です。
- ・ ハイボゴ、HCFおよびMilwebは、SMK株式会社の登録商標です。
- ・ その他記載されている社名・商品名などは各社の商標または登録商標です。

