

住友電工中期経営計画 “17VISION”目標値中間見直し

住友電気工業株式会社

2015年5月26日

中期経営計画“17VISION”～全体構想（2013年5月公表）



“17VISION”策定時（2013年5月）からの事業環境変化

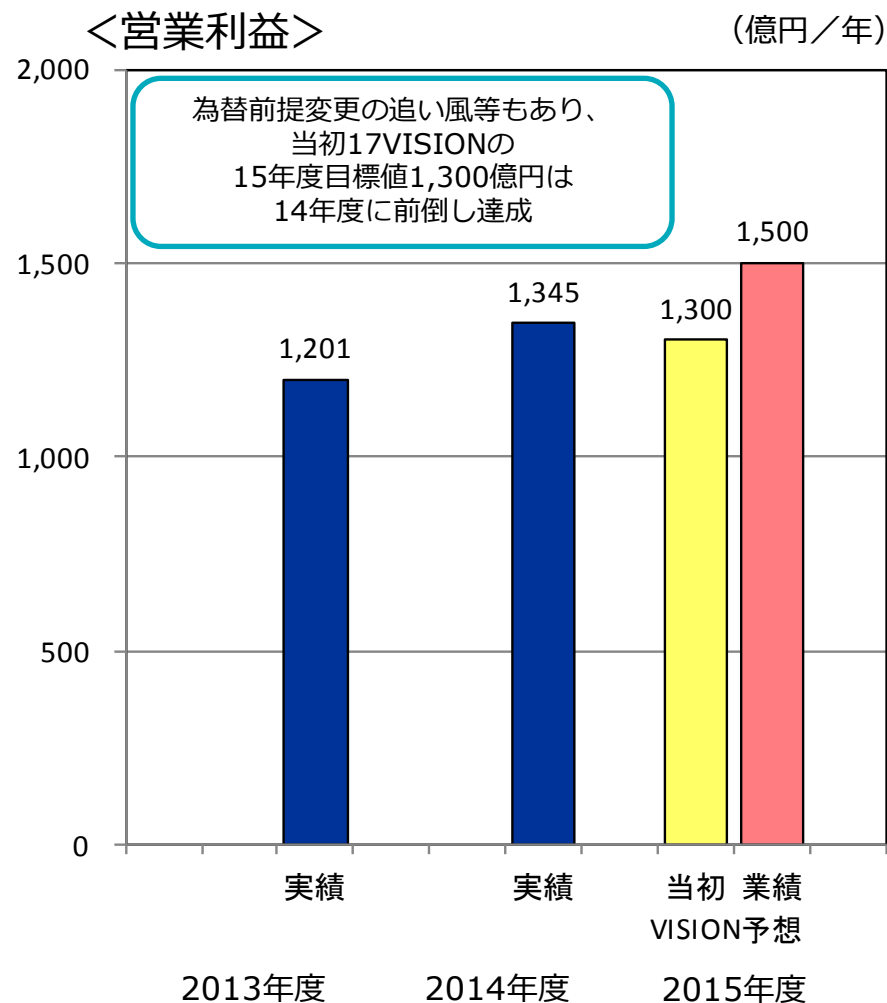
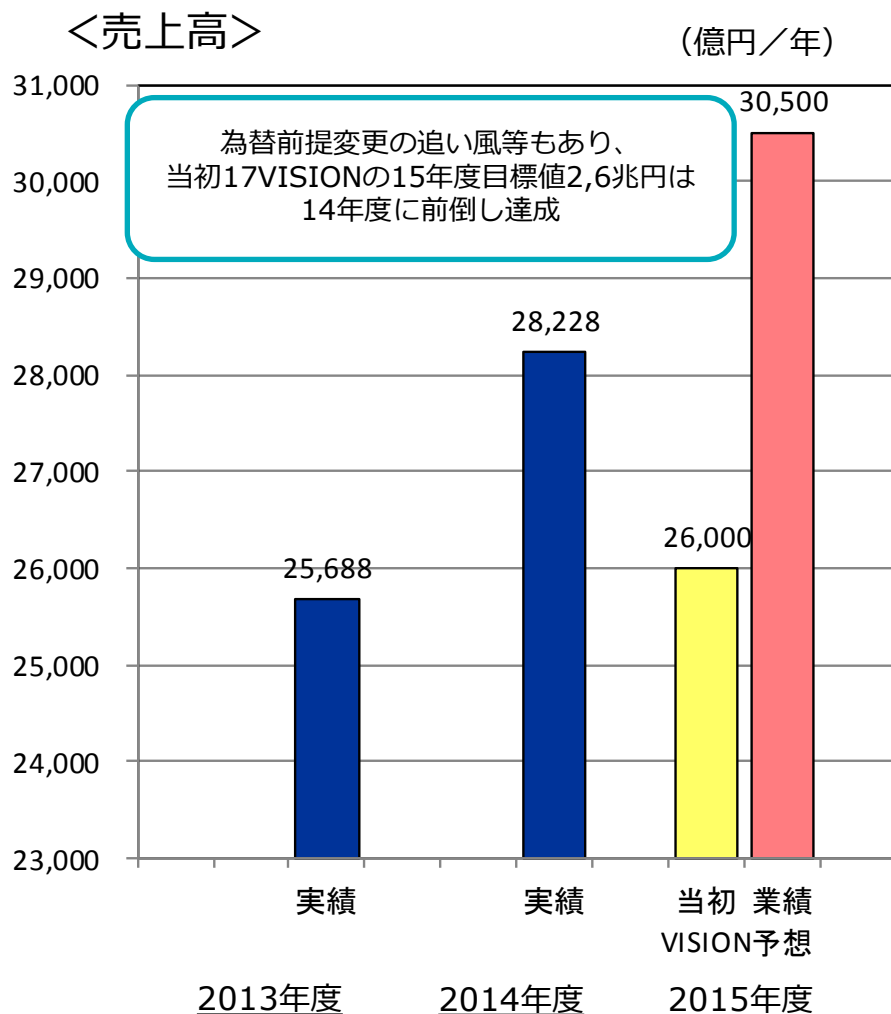
■ グローバル事業環境は当初想定よりも弱含みで推移

- 中国、BRICS等新興国での経済失速が想定以上のペースで進行
- 中近東・ウクライナ他に見られる地政学リスクの拡大
- 欧州ではギリシャ支援問題等による政治課題の市場影響懸念
- 国内では消費増税のマイナス影響が想定以上に長期化

■ 2013年より急激な円安が進展

- 当初17VISION設定時の前提は1ドル 90円／1ユーロ 120円
- 今回は1ドル 115円／1ユーロ 130円を前提

中期経営計画“17VISION” これまでの取り組み実績



為替前提	当初VISION	1\$ = 90円、1€ = 120円
	業績予想	1\$ = 115円、1€ = 130円

“17VISION” 17年度目標値の中間見直し

1. “17VISION” 2017年度目標値の見直し

売上高 3.3兆円 営業利益 2,000億円 ROA※ 9%以上
(営業利益率6%以上)



※ROA = 投下資産営業利益率

$$= \frac{\text{営業利益}}{\text{総資産} - \text{無利子負債}}$$

当初“17VISION” 2017年度目標 (2013年5月公表時)

売上高 3.0兆円 営業利益 1,800億円 ROA 9%
(営業利益率6.0%)

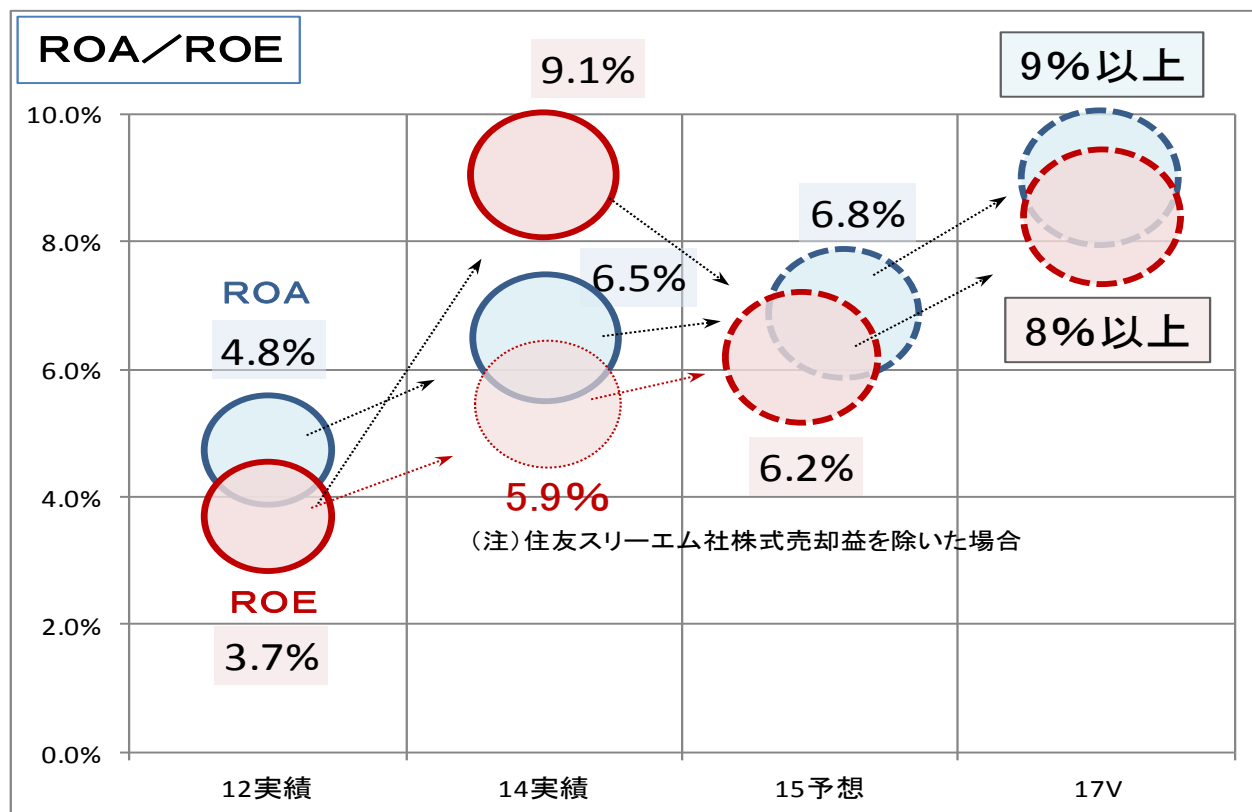
以下の目標値については当初“17VISION” 公表値を維持

- 海外売上高比率、海外生産高比率はともに60%台をめざす。
- 新規製品売上高比率は30%をめざす。
- 融合領域・新規領域の事業において、2017年度、合わせて1,500億円規模の売上高をめざす。

"17VISION" 17年度目標値の中間見直し

2. "17VISION" 2017年度に目標とする指標の追加

ROE 8%以上



⇒ ROAを向上させる取組みを強化する

"17VISION" 17年度目標値の中間見直し

3. "17VISION"資源投入の見直し

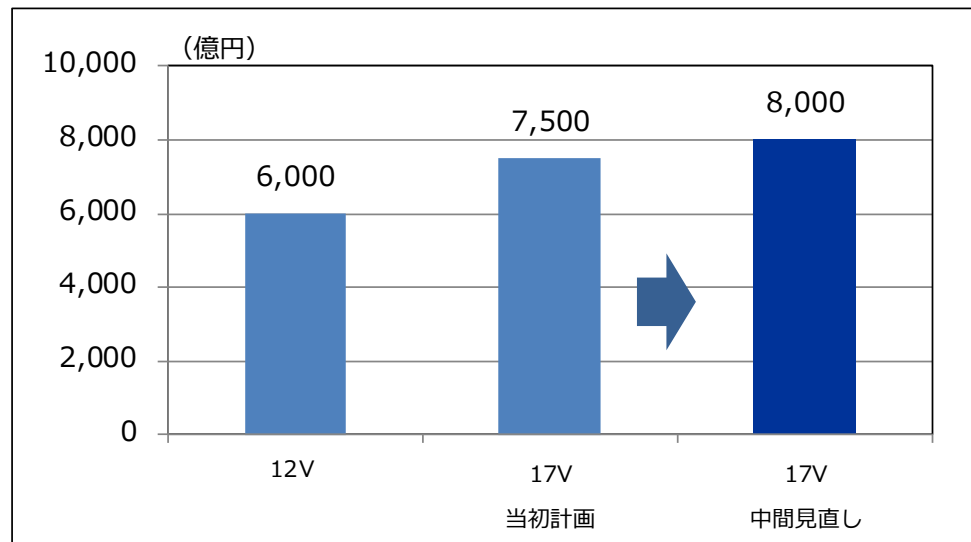
設備投資額

能力増強や効率化投資の更なる
推進のため、今回増額

17V
当初計画 累計 7,500億円



17V
中間見直し 累計 8,000億円



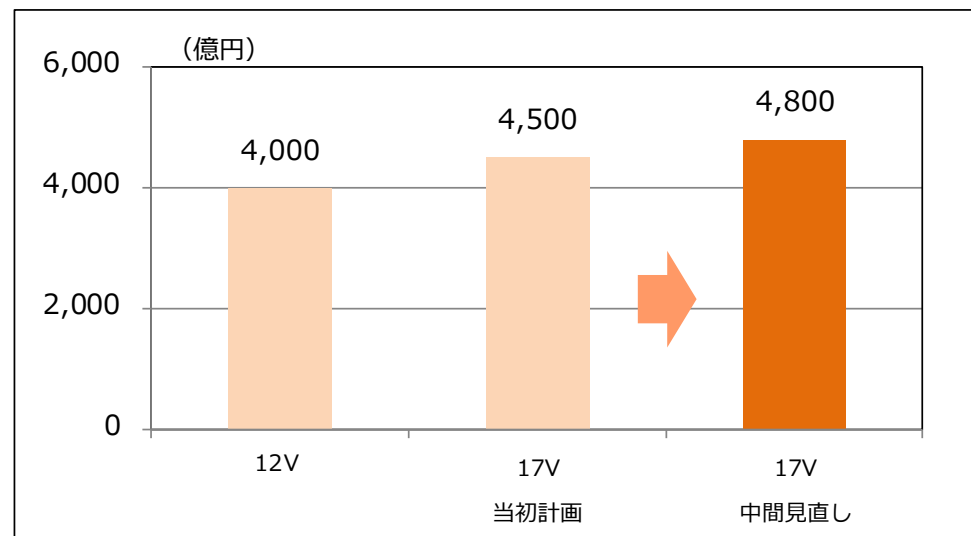
研究開発費

融合領域への展開 及び 新規領域
への挑戦加速のため、今回増額

17V
当初計画 累計 4,500億円



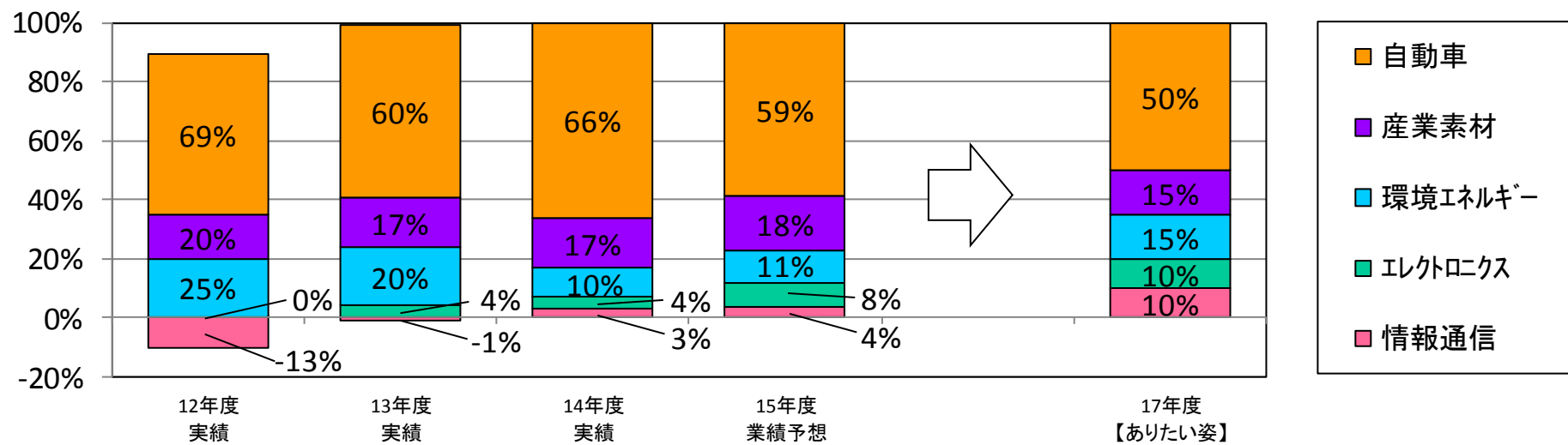
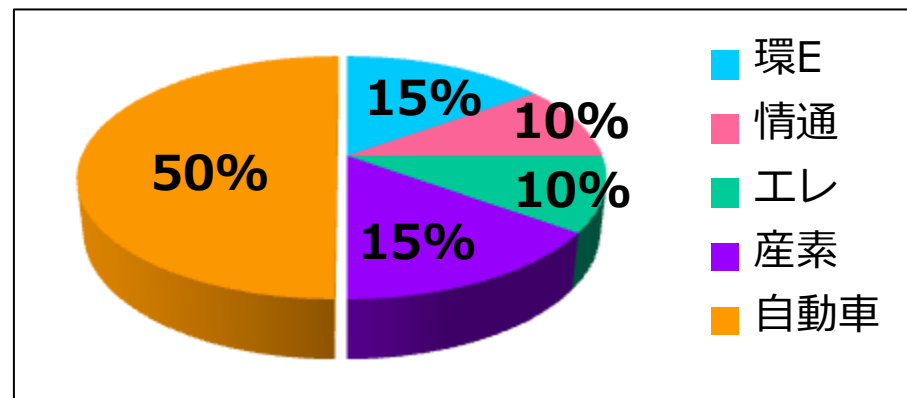
17V
中間見直し 累計 4,800億円



事業ポートフォリオは当初“17VISION”「ありたい姿」を目指す

<当初公表の【ありたい姿】（17年度営業利益ベース）>

中間見直し時点では依然自動車セグメントの比率が高いが、エレクトロニクス、情報通信の収益回復・伸長により当初17VISIONの「ありたい姿」に近づく。



見直し目標値を実現する現領域の変革・伸長戦略

■ 目標値中間見直しとその実現に向けて

- ・ 17VISION当初目標に対し、売上高については為替（円安）もあり初年度、2年度と順調に推移。
- ・ 一方で営業利益に関しては14年度で一旦足踏み、15年度以降にさらなる伸長を目指す。
- ・ エレクトロニクス部門ではFPC事業、情報通信部門ではNW事業で当初想定よりは回復が遅れているが、両部門ともスタート時から業績改善。環境エネルギー部門の電力ケーブル事業とあわせ、今後取り組みを進めることで目標値を達成する。

■ 自動車セグメント

【めざす姿】 総合的な自動車部品サプライヤーをめざす

【見直し17V目標値に向けた戦略】

◆ 非日系シェアの拡大

- ・ ハーネス／コネクタ、防振ゴムシェアの拡大

◆ 新製品開発の加速

- ・ 軽量化(アルミハーネス等)、モジュール化への対応
- ・ エレクトロニクス製品(セントラルゲートウェイ等)の拡大



見直し目標値を実現する現領域の変革・伸長戦略

■情報通信セグメント

【めざす姿】ファイバ・光インターコネクト・ハイエンド伝送及び光ネットワーク・システム市場でグローバルに競争力のある製品ベンダをめざす

【見直し17V目標値に向けた戦略】

- ◆海外展開の加速
 - ・ 海外生産の拡大(光ファイバの地産地消等)
 - ・ 海外市場への参入(北米CATV)
- ◆コストダウンの推進と高採算製品の強化
 - ・ 事業改革の推進・継続(伝送デバイス事業)



■エレクトロニクスセグメント

【めざす姿】高機能配線材料と高機能部材のトップサプライヤーをめざす

【見直し17V目標値に向けた戦略】

- ◆グローバル製販体制の強化
 - ・ ベトナム他、東南アジアへの製造拠点拡大及び既存拠点効率化
- ◆顧客・事業領域の拡大
 - ・ スマートフォンを中心とした民生機器市場に加え自動車市場への拡大



見直し目標値を実現する現領域の変革・伸長戦略

■環境エネルギーセグメント

【めざす姿】 高機能・高品質な環境エネルギー製品・システムをグローバルに提供し、社会インフラの高度化に貢献する。

【見直し17V目標値に向けた戦略】

- ◆次世代エネルギーシステム関連製品の開発強化
 - ・ レドックスフロー電池・CPV等の次世代エネルギーシステム関連製品の開発強化
- ◆ソリューション提案力の強化/グローバル供給体制の強化
 - ・ ジェイ・パワーシステムズ完全子会社化による、国内外電力インフラ需要への対応



■産業素材セグメント

【めざす姿】 鉄・レアメタルを原料として世界トップクラスの材料技術を活かし、産業の根幹を支える高性能・高機能製品をグローバルに供給する。

【見直し17V目標値に向けた戦略】

- ◆コア技術の強化・革新
 - ・ 今後伸長が期待される航空機、精密加工ほか新分野への挑戦
- ◆原料調達の強化
 - ・ 鉱石精錬事業の立ち上げ
- ◆海外展開の加速
 - ・ グローバル販売・開発体制の構築



見直し目標値を実現する融合領域への展開、新規領域への挑戦を加速

融合領域、新規領域については、組織体制を整備するとともに、必要な資源投入を含め進めてきており、今後取り組みを加速、収益の柱として育てていく。

融合領域への展開

エネルギー×コミュニケーション

- ◆レドックスフロー電池
 - 北海道電力株式会社との実証事業を完遂し、カルフォルニア州他海外市場への参入をめざす
- ◆集光型太陽光発電装置(CPV)
 - 高日射環境の国々や地域を中心での事業化をめざす



新規領域への挑戦

- ◆マグネシウム合金
 - 高い耐食性と加飾性を活かし、モバイル機器筐体に拡販中、一社のノートPC筐体に採用済み。板・筐体加工とも量産ラインを整備済みで、今後売上規模の拡大に応じ順次能力を拡充
 - 将来の輸送用機器分野への展開に向け、耐熱・不燃性合金や幅広板材を開発中



モビリティ×コミュニケーション

- ◆自動車エレクトロニクス商品
 - コミュニケーション(ICT)との融合領域である非ハーネス製品の拡大



組織・取り組み

融合領域（モビリティ、エネルギー、コミュニケーション）の研究開発加速のため下記3センターを設立（2013年6月）

- ・自動車新領域研究開発センター
- ・パワーシステム研究開発センター
- ・インフォコミュニケーション・社会システム研究開発センター

組織・取り組み

新規領域での事業化加速のため事業本部・マーケティング部を設立

- ・新規事業開発本部及び新規事業マーケティング部を設立（2013年6月）

中期経営計画“17VISION” 実現に向けて

3つの事業基盤

- モノづくり基盤については、2015年度には、安全面で安全管理グローバルスタンダードを制定し、世界に展開しております。
さらに、全社モノづくり強化委員会を発足させ、Q C Dのさらなる強化に努めております
- 人材基盤についてはグローバルH R Mポリシーを制定し、またダイバーシティ推進グループを設立するなど基盤を固めてきています。
- 財務基盤については、株主資本比率50%、配当性向30%の実現に取り組み、健全かつ強固な財務体質を構築・維持していくこととします。

事業精神、CSR、120 周年

- “17VISION”の到達年度である2017年は当社グループ創業120周年にあたります。引き続き、「住友事業精神」と「住友電工グループ経営理念」を基本的な価値軸とし、コンプライアンスに則った事業活動を通じて社会に貢献していくことが当社グループのC S Rの基盤であると考えています。