



**ヒロセ電機株式会社**

2021年3月期 決算説明会

2021年5月7日

## イベント概要

---

[企業名] ヒロセ電機株式会社

[企業 ID] 6806

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 2021 年 3 月期 決算説明会

[決算期] 2020 年度 通期

[日程] 2021 年 5 月 7 日

[時間] 10:30 – 11:44  
(合計：74 分、登壇：40 分、質疑応答：34 分)

[開催場所] インターネット配信

[登壇者] 3 名

代表取締役社長	石井 和徳	(以下、石井)
取締役 管理本部長	福本 広志	(以下、福本)
管理本部 IR 室長	須崎 英雄	(以下、須崎)

## 登壇

---

**須崎**：おはようございます。定刻になりましたので、ただ今より、ヒロセ電機、決算説明会を開会いたします。

本日はご参加いただき、ありがとうございます。ヒロセ電機、IR室の須崎です。よろしくお願いいたします。

今回も Web での説明会になりまして、四半期ごとで 5 回連続になりました。資料と音声のみになりますが、できるだけ分かりやすい説明を心掛けたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

本日の発表内容ですが、最初に 2021 年 3 月期の決算につきまして、昨日東証にて決算短信を開示しておりますが、本日の資料に基づきまして、須崎から説明させていただきます。そして、こちら昨日プレスリリースしております株主還元策と監査等委員会移行後の役員人事などにつきましては、管理本部長の福本より説明させていただきます。そして、中期成長戦略に関しては、社長の石井より本日、資料に基づきまして説明を申し上げます。

残り時間にて、ご質問をお受けする予定です。閉会は 11 時半を予定しておりますけれども、ご質問が多い場合、最大 15 分延長して、11 時 45 分まで対応する予定であります。

最初に、本 Web 説明会のオペレーション方法と注意点に関して簡単に説明を申し上げます。本会の資料は、『決算説明会資料』と『2021 中長期成長戦略について』の二つです。ご参加の画面のダウンロードリンクより PDF 資料をお手元にダウンロードすることも可能です。また、他に昨日公表済みの決算短信やプレスリリースに関しましては、当社のホームページにもございますので、画面下のヒロセ電機 IR ページリンクというところからジャンプしていただくことで、すぐにご覧いただけたと思います。

なお、発表に際しまして、資料のページめぐりに関しましては、参加者様のほうで操作していただくこととなります。こちら、説明にてページ番号を冒頭に申し上げて進行していきますので、よろしくお願いいたします。

それから最後に、質問の入力方法に関してです。基本的に一問一答で対応させていただく予定でありまして、同一内容の質問に関しましては、一つの回答にまとめさせていただくこともございますので、あらかじめご了承ください。

## 業績サマリー (2020年度 2020年4月～2021年3月)

- 2020年度は、コンシューマ・モバイル機器市場向けの伸長や下期の自動車市場向けの回復等により、**受注・売上ともに過去最高**となり、対前年比 売上 +9.7%、営業利益 +37.0%、営業利益率 20.9%となりました。

(金額：億円)

	2019年度			2020年度			前年比
	上期 (19.4-9)	下期 (19.10-20.3)	累計 (19.4-20.3)	上期 (20.4-9)	下期 (20.10-21.3)	累計 (20.4-21.3)	2020累計 / 2019累計
受注	623.3	641.3	<b>1,264.6</b>	646.8	777.0	<b>1,423.8</b>	+12.6%
売上	602.7	614.9	<b>1,217.6</b>	610.4	725.0	<b>1,335.4</b>	+9.7%
営業利益	115.3	88.3	<b>203.6</b>	128.9	149.9	<b>278.8</b>	+37.0%
営業利益率	19.1%	14.4%	<b>16.7%</b>	21.1%	20.7%	<b>20.9%</b>	+4.2pt

3

それでは、説明を開始いたします。決算説明会資料の3ページをご覧ください。業績サマリーになります。

2020年度決算は、コンシューマ・モバイル機器向けの伸びや、下期の自動車市場向けの回復、スマホ向けの伸びなどによりまして、受注高が1,423.8億円、売上が1,335.4億円となりました。これはともに過去最高となっております。対前年比では売上がプラス9.7%、営業利益プラス37.0%、営業利益率20.9%となりました。

## 売上・営業利益推移 (2019年度1Q～2020年度4Q / ヒロセ連結ベース)



4

続きまして、4 ページになります。四半期ごとの売上と利益の推移をグラフにしたものです。

一番右、第4四半期は季節性から第3四半期より売上は下がる傾向が例年ございますけれども、今回、下げ幅が想定より少し少なく、売上が350.6億円、営業利益が66.4億円となりました。

## 2020年度 連結決算概要

(金額：億円)					
	2019年度 (2020/3月期)	2020年度 (2021/2/3) 公表値	2020年度 (2021/3月期)	増減額 (対前年同期比)	増減比 (対前年同期比)
<b>売上高</b>	<b>1,217.6</b>	<b>1,300.0</b>	<b>1,335.4</b>	<b>+117.7</b>	<b>+9.7%</b>
売上原価率	57.8%	58.2%	57.6%	▲0.2	
販売・管理費比率	25.0%	22.7%	22.6%	▲2.4	
<b>営業利益</b>	<b>203.6</b>	<b>260.0</b>	<b>278.8</b>	<b>+75.3</b>	<b>+37.0%</b>
営業利益率	16.7%	20.0%	20.9%	+4.2	
<b>税引前利益</b>	<b>212.1</b>	<b>260.0</b>	<b>283.3</b>	<b>+71.3</b>	<b>+33.6%</b>
税引前利益率	17.4%	20.0%	21.2%	+3.8	
<b>当期利益</b>	<b>153.1</b>	<b>180.0</b>	<b>199.2</b>	<b>+46.1</b>	<b>+30.1%</b>
当期利益率	12.6%	13.8%	14.9%	+2.3	
<b>総資産残高</b>	<b>3,426.4</b>		<b>3,705.0</b>		2019年度 累計
<b>自己資本比率</b>	<b>89.3%</b>		<b>88.0%</b>		2020年度 累計
<b>1株当たり 当期利益</b>	<b>420.39円</b>		<b>549.10円</b>		1US\$ 108.74円
					1€ 120.82円
					100ウォン 9.21円

5

続きまして、5 ページになります。決算の概要です。

2020 年度、年間の売上高は、先ほどのとおり 1,335.4 億円、対前年 9.7%の増収。営業利益は 278.8 億円と、37.0%の増益。営業利益率は 20.9%です。税引前利益は 283.3 億円、当期利益は 199.2 億円でした。

総資産残高は 3,705.0 億円、自己資本比率 88.0%、1 株当たり当期利益は 549.10 円となりました。

為替の実績は、ドル 106.06 円、ユーロが 123.70 円、100 ウォン 9.17 円でありました。

## 2020年度 対前年主要増減

<b>売上高</b>		
<b>117.7億円 増</b> (1,217.6億円 → 1,335.4億円)	ヒロセ単体	: +85.5億円
	子会社	: +32.2億円
<b>売上原価率</b>		
<b>0.2pt 良化</b> (57.8% → 57.6%)	減価償却費率	: 10.5% → <b>9.9%</b>
	労務費率	: 6.8% → <b>6.8%</b>
<b>販売・管理費比率</b>		
<b>2.4pt 良化</b> (25.0% → 22.6%)	304.7億円 → 301.9億円	(2.8億円 減少)
<b>金融収益・費用</b>		
<b>4.0億円 悪化</b> (+8.5億円 → +4.5億円)	為替差損	: -2.5億円 → -4.4億円

6

続きまして、6 ページをお願いいたします。対前年の主要増減になります。

売上高は 117.7 億円の増加ですが、単体側がプラス 85.5 億円、子会社側が 32.2 億円のプラスでした。

売上原価は 57.8%から 57.6%と、通期で 0.2 ポイントの良化となりました。第 4 四半期の売上が堅調で固定比率が改善したところが要因であります。

販管費比率は 2.4 ポイントの良化。額としても前年度の 304.7 億円から 301.9 億円と減少しました。

金融収支は 4.0 億円の悪化ですが、第 3 四半期より第 4 四半期が円安傾向で、為替差損が減少して着地しています。

## 2020年度 対前年同期 変動分析

(金額：億円)

	売上	営業利益	営業利益率	税前利益	税前利益率
<b>2019年度 実績</b>	<b>1,217.6</b>	<b>203.6</b>	<b>16.7%</b>	<b>212.1</b>	<b>17.4%</b>
為替影響	-8.6	-9.1		-11.0	
減価償却費増		-8.6		-8.6	
人件費増		-12.5		-12.5	
運賃荷造費増		-8.5		-8.5	
物量増	126.3	73.1		71.1	
土地売却益		-8.4		-8.4	
保険金収入		15.0		15.0	
旅費・海外渡航費減		7.8		7.8	
郡山水害損失		13.3		13.3	
固定資産除却・売却損		13.2		13.2	
<b>変動額計</b>	<b>117.8</b>	<b>75.3</b>		<b>71.3</b>	
<b>2020年度 実績</b>	<b>1,335.4</b>	<b>278.8</b>	<b>20.9%</b>	<b>283.3</b>	<b>21.2%</b>

7

7 ページをお願いいたします。対前年比較の変動分析になります。

為替影響は円高の影響で売上が 8.6 億円の減、営業利益が 9.1 億円の減、税前利益で 11.0 億円の減となります。

償却費増の 8.6 億円は、これまでの先行投資によりまして予定に沿ったものです。

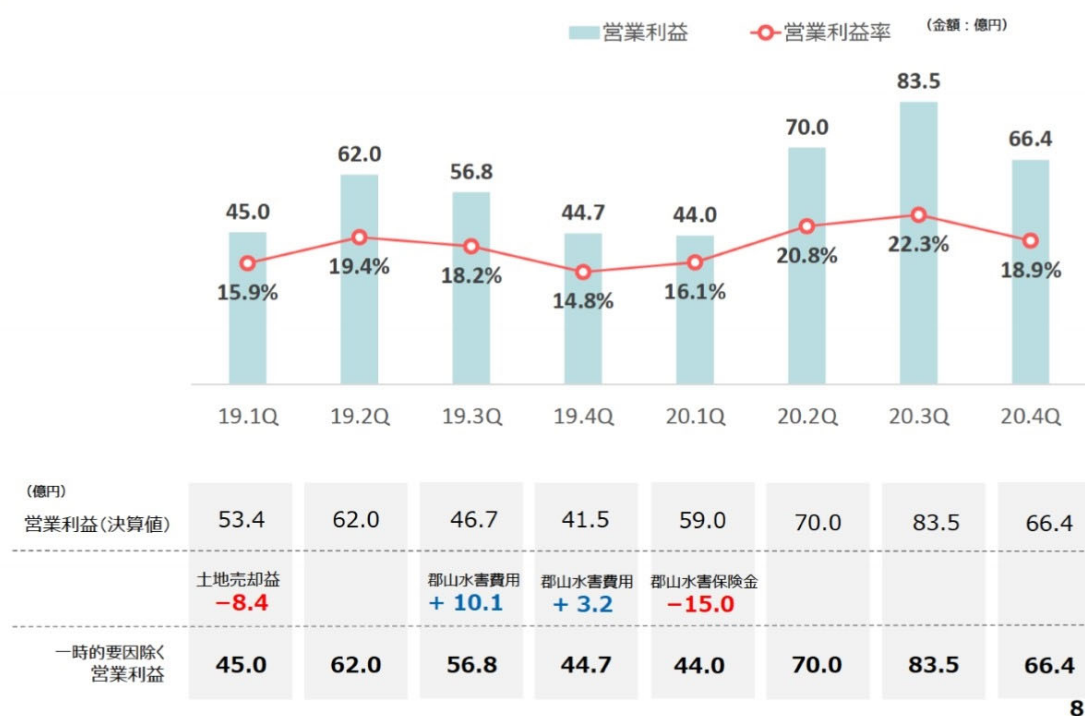
運賃荷造費の増加は、主にコロナ影響による輸送費アップによるものです。土地の売却益、保険金収入、郡山水害損失は、過去の一時的なものの影響での差額になります。この部分は次ページでも補足いたします。

旅費・海外渡航費減は、コロナ影響での活動制限による費用減です。

固定資産除却損は、前年度よりの減少額になります。



### 一時的要因を除いた場合の営業利益推移 (2019年度1Q～2020年度4Q)



8

それでは、8ページをご覧ください。一時的要因を除いた場合での営業利益推移を補足として一覧にしています。

今年度2Q以降は特にございませんので、主に昨年度の振り返りとなります。

## 連結貸借対照表

(金額：億円)					
科目	2020/3末	2021/3末	増減額	備考	
資産	現金及び 現金同等物	505.6	578.4	72.8	本社中間納税をしなかったことと 設備投資支出減少他
	営業債権及び その他の債権	304.4	366.2	61.8	前年3月比当年3月売上増により 売上債権+43.3 他
	棚卸資産	145.1	169.2	24.0	需要増への対応のため
	その他金融資産	1,706.8	1,801.9	95.1	有価証券（債権等）+83.0他
	有形固定資産	615.4	611.8	-3.6	
	使用权資産	44.8	43.6	-1.2	
	その他	104.3	134.0	29.7	退職給付に係る資産増 +12.2 無形資産への投資増 +7.8 他
	合計	3,426.4	3,705.0	278.6	
現預金合計	1,674.5	1,776.7	102.2	9	

続きまして、9 ページ、B/S になります。

まず、資産の部。現金の増加は中間納税を先送りしていることと、設備投資支出の減少によるものです。

営業債権の増加は、売上増による売掛金増加によるものです。

棚卸高の増加ですが、特に第4四半期の受注増によるつくり込み等の影響によるものです。

その他金融資産の増加は、投機的でない債権等や定期預金の増によるものです。

以上、総資産残高は 3,705.0 億円になります。

## 連結貸借対照表

		(金額：億円)			
	科目	2020/3末	2021/3末	増減額	備考
負債	支払債務及び その他の債務	167.5	195.1	27.6	直近生産増加により仕入債務増加
	リース負債	44.9	44.0	-0.9	
	未払法人税	29.6	65.3	35.7	コロナウイルス影響で中間納付義務が なくなったため一時的に増加
	その他	123.0	139.6	16.6	投資有価証券評価額増により 繰越税金負担増 +10.4 他
	<b>合計</b>	<b>365.0</b>	<b>444.1</b>	<b>79.1</b>	
純資産	資本金及び 資本剰余金	207.0	206.3	-0.6	
	利益剰余金	3,083.4	3,172.6	89.2	当期利益 +199.2億 配当 △87.0億 自己株式消却 △23.1億
	自己株式	-244.6	-218.7	25.8	自己株式消却 +23.8 自己株式処分 +2.0
	その他	15.6	100.7	85.1	円安による為替換算調整 +75他
	<b>合計</b>	<b>3,061.4</b>	<b>3,260.9</b>	<b>199.5</b>	
	<b>負債及び純資産合計</b>	<b>3,426.4</b>	<b>3,705.0</b>	<b>278.6</b>	

10

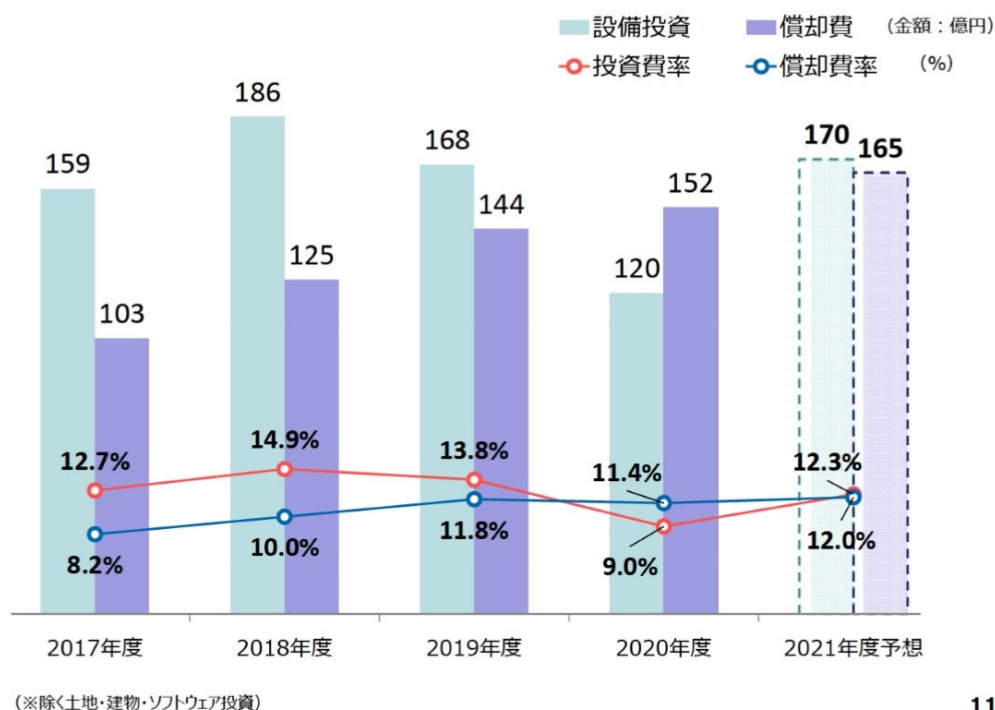
続きまして、10 ページ、B/S の負債と純資産の部になります。

支払債務は第 4 四半期の生産増による仕入債務増加によるもの。

未払法人税は、先ほどの中間納付義務が先送りされた影響で増えているものです。

純資産、その他の増加は、期末の円安による為替換算調整によるものです。

## 設備投資・償却費 推移 (連結ベース)



11

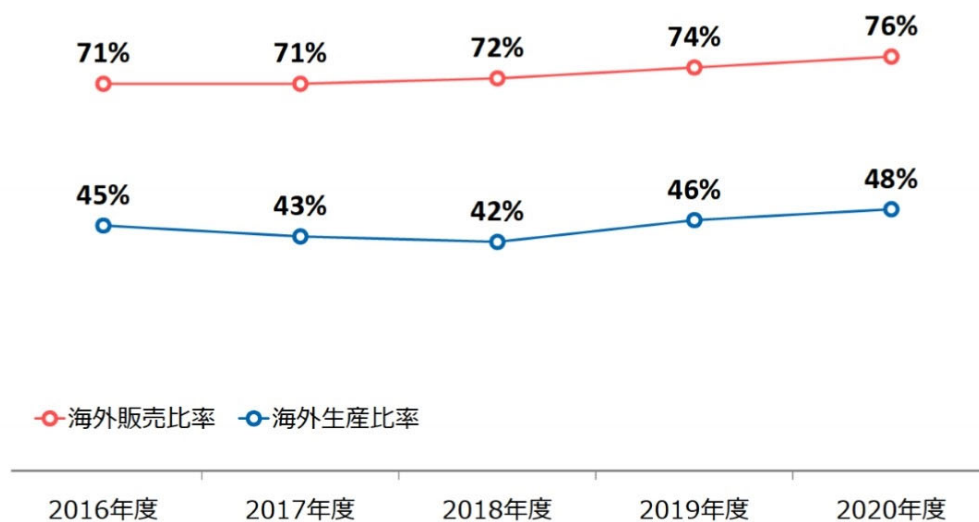
続きまして、11 ページをお願いします。設備投資と償却費の推移になります。

2020 年度累計の設備投資は 120 億円、償却費は 152 億円でした。償却費は年初計画のとおりに近いものでしたが、投資は上期と第 4 四半期が少なかったこともあり、累計で 120 億円と、予想を下回りました。ある程度 2021 年度に繰り越しているイメージであります。

2021 年度の予想は、設備投資額 170 億円、償却費 165 億円としています。

なお、R&D 費用ですけれども、2020 年度実績が 102 億円、2021 年度の予想は 120 億円としております。

## 海外生産比率・販売比率



12

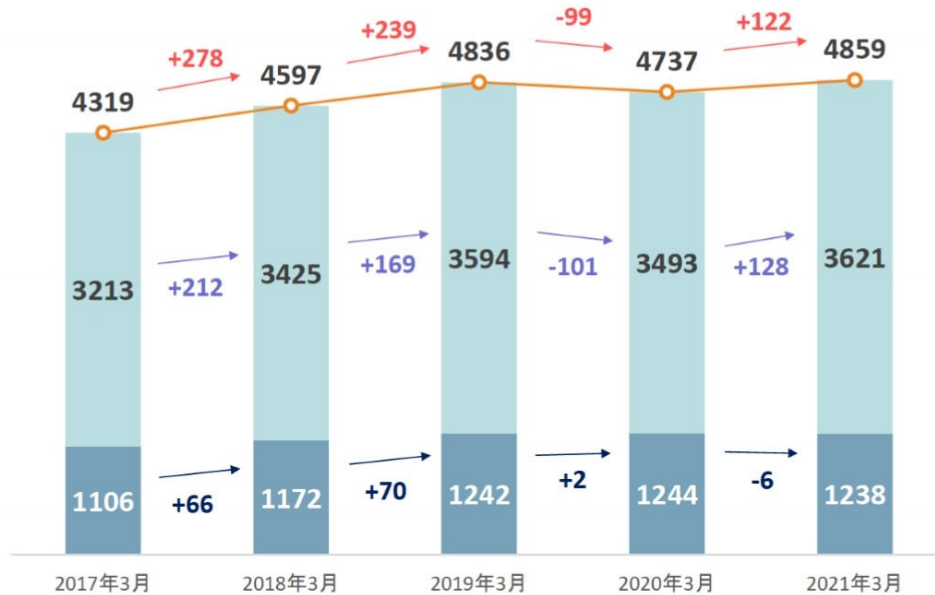
続きまして、12 ページ、海外生産比率と海外販売比率になります。

生産比率は 2020 年度累計で 48%です。

販売比率は第 3 クォーターの 77%より 1 ポイント低下で、2020 年度累計 76%となりました。この要因は、第 4 四半期の分野別動向として、一般産機向けの売上が増加した影響であります。

## 従業員数 推移 (有報ベース)

(単位：人) ■ 海外 ■ 国内

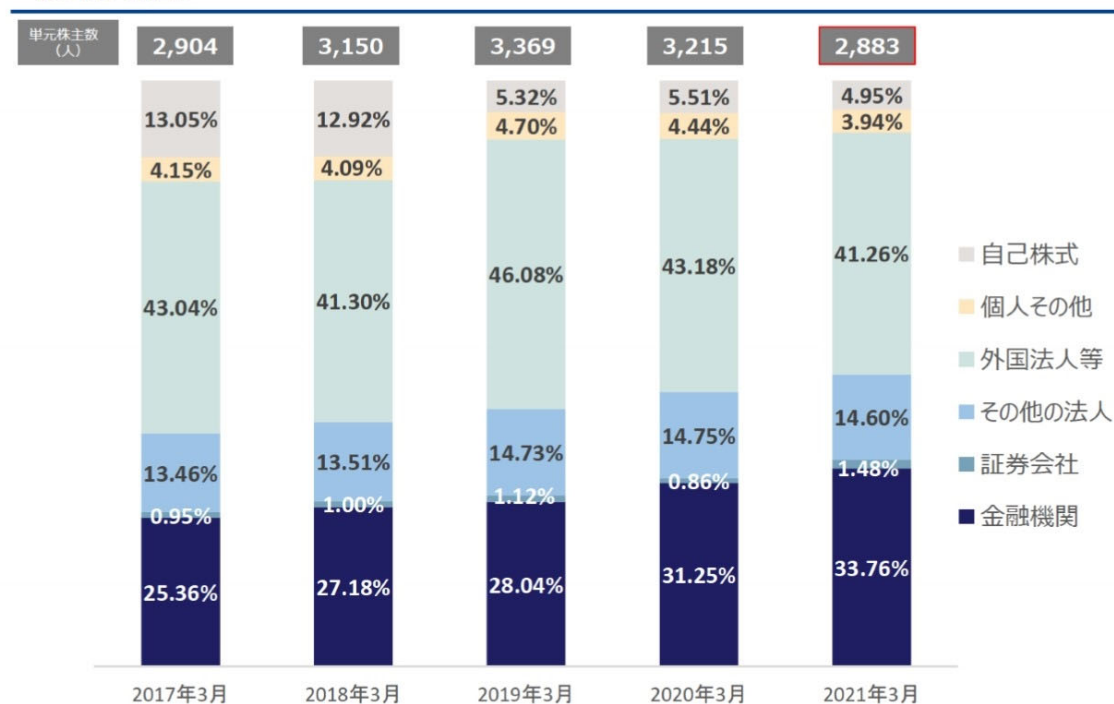


13

続きまして、13 ページをお願いします。従業員の推移になります。

2020 年度は、国内は微減、海外が増加となりました。海外は、マレーシアや中国等の工場にて生産対応で人員増となっています。

## 株式分布推移



14

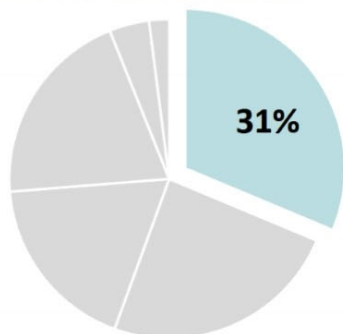
続きまして、14 ページ、株式分布の推移になります。

2021年3月期では、外国法人と個人が構成比を下げて、国内金融機関の比率が上がったという結果であります。

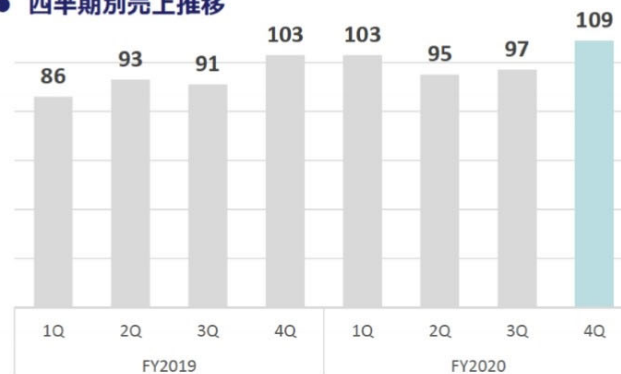
## 分野別売上 一般産機

		2019年度				2020年度				(金額: 億円)
		上期	3Q	4Q	累計	上期	3Q	4Q	累計	前年比
		2020累計 / 2019累計								
売上高		179	91	103	373	198	97	109	404	+8%

### ● 2020年度 累計 構成比



### ● 四半期別売上推移



- FA関連需要の回復に支えられ、全体として堅調に推移

15

続きまして、15 ページ。ここから分野別に関するスライドが 6 枚続きます。

まず最初は、一般産機向けになります。

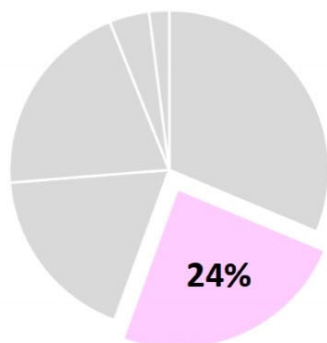
FA 関連向け等の増加によりまして、産機全体として堅調に推移しました。第 4 四半期は受注も強く、今上期は比較的好調に推移するものと考えております。



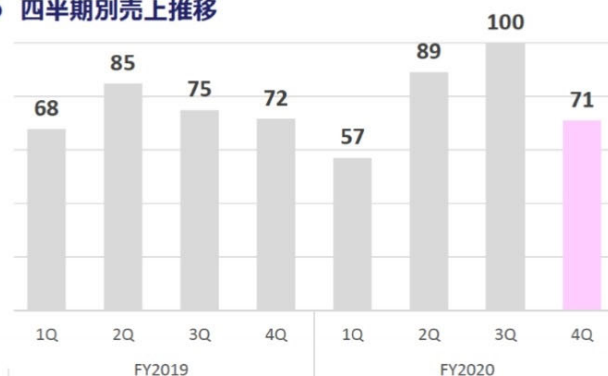
### 分野別売上 スマートフォン・携帯端末

2019年度					2020年度				(金額: 億円)
	上期	3Q	4Q	累計	上期	3Q	4Q	累計	前年比
									2020累計 / 2019累計
売上高	153	75	72	299	146	100	71	317	+6%

● 2020年度 累計 構成比



● 四半期別売上推移



- 5G対応新機種による高性能化により、年間売上は対前年比+6%で着地

16

続きまして、16 ページ、スマホ向けになります。

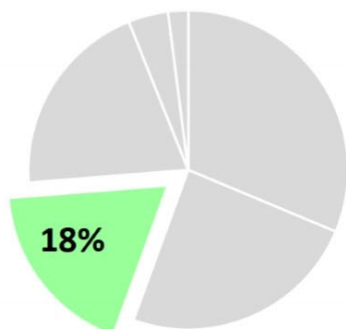
第4四半期は季節性での調整もあり、第3四半期よりも減少しましたが、2020年度の年間としては、プラス6%の売上の着地となりました。昨年度は高水準でもありまして、今年度は対前年横ばいイメージと考えております。

### 分野別売上 自動車・モビリティ関連

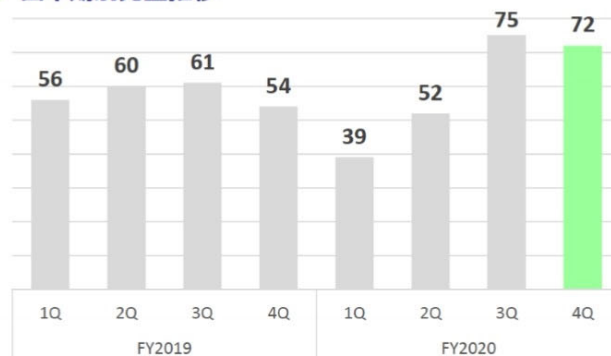
2019年度					2020年度				前年比
	上期	3Q	4Q	累計	上期	3Q	4Q	累計	2020累計 / 2019累計
売上高	116	61	54	232	91	75	72	238	+3%

(金額: 億円)

● 2020年度 累計 構成比



● 四半期別売上推移



- 下期以降の需要回復により、年間売上は対前年比微増 (+3%) で着地

17

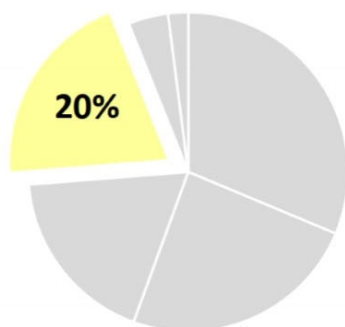
続きまして、17 ページ、自動車・モビリティ関連向けになります。

下期の伸びによりまして、2020 年度年間はプラス 3%と、プラスに転じて着地をしました。今後は回復から成長に向かうイメージをしております。

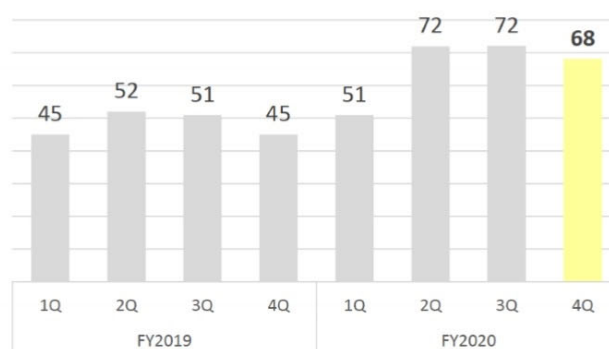
## 分野別売上 コンシューマ・モバイル機器

		2019年度				2020年度				(金額: 億円)
		上期	3Q	4Q	累計	上期	3Q	4Q	累計	前年比
		2020累計 / 2019累計								
売上高		97	51	45	194	123	72	68	263	+36%

### ● 2020年度 累計 構成比



### ● 四半期別売上推移



- リモートワークが定着化し、パーソナル・小型コンシューマ機器向けの需要が継続

18

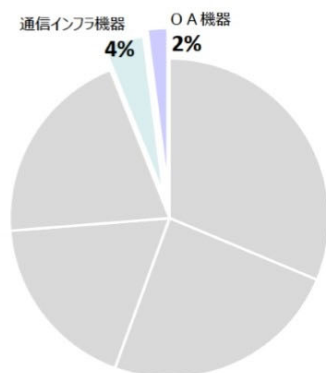
続きまして、18 ページ、コンシューマ・モバイル機器向けになります。

リモートワークが定着化しまして、パーソナル・小型コンシューマ機器の需要増で 2020 年度は好調が続きました。

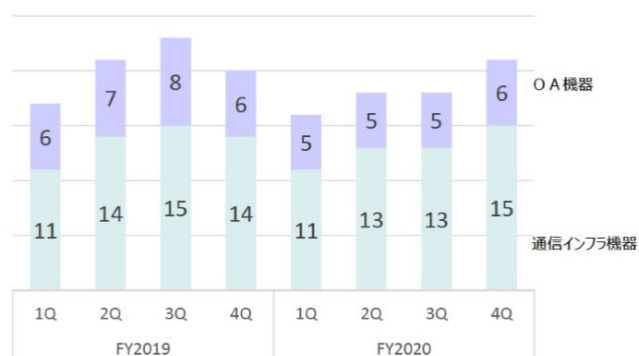
### 分野別売上 通信インフラ機器 / OA機器

	2019年度				2020年度				(金額: 億円)
	上期	3Q	4Q	累計	上期	3Q	4Q	累計	前年比 2020累計 / 2019累計
通信インフラ機器	25	15	14	54	24	13	15	52	-3%
OA機器 (事務機)	13	8	6	27	10	5	6	21	-22%

#### ● 2020年度累計 構成比



#### ● 四半期別推移

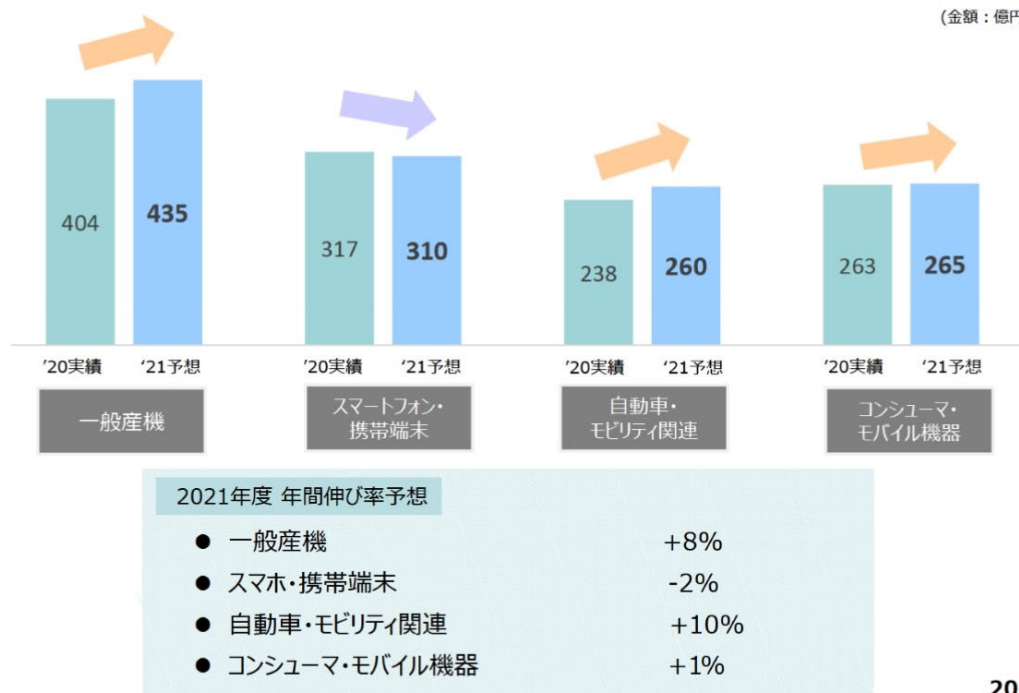


19

続きまして、19 ページは、その他の通信インフラ機器と OA 機器、事務機の売上推移になっております。

## 分野別 年間売上予想（概数）

（金額：億円）



20

続いて、20 ページをお願いいたします。こちらは主要分野別の 2021 年度の年間売上予想になります。

一般産機向けはプラス 8%の増。スマホがマイナス 2%。自動車向けがプラス 10%。コンシューマ向けはプラス 1%としております。

## 2022年3月期 業績予想 (連結)

	(金額：億円)							
	2020年度 (2021/3月期) 実績		2021年度 (2022/3月期) 予想		第2四半期累計 対前年実績		通期 対前年実績	
	第2四半期 累計	通期	第2四半期累計	通期	増減額	増減率	増減額	増減率
<b>売上高</b>	610.4	1,335.4	<b>700.0</b>	<b>1,380.0</b>	89.6	14.7	44.6	3.3
売上原価率	57.6%	57.6%	<b>58.0%</b>	<b>58.1%</b>				
<b>営業利益</b>	128.9	278.8	<b>135.0</b>	<b>265.0</b>	6.1	4.7	<b>-13.9</b>	<b>-5.0</b>
(%)	21.2%	20.9%	<b>19.3%</b>	<b>19.2%</b>				
<b>税前利益</b>	128.9	283.3	<b>135.0</b>	<b>265.0</b>	6.1	4.8	<b>-18.3</b>	<b>-6.5</b>
(%)	21.1%	21.2%	<b>19.3%</b>	<b>19.2%</b>				
<b>当期利益</b>	93.4	199.2	<b>95.0</b>	<b>190.0</b>	1.6	1.7	<b>-9.2</b>	<b>-4.6</b>
(%)	15.3%	14.9%	<b>13.6%</b>	<b>13.8%</b>				
一株当たり 当期利益	—	549.11円	—	<b>523.64円</b>			2020年度 実績	2021年度 予想 (今回)
一株当たり配当	120円	240円	<b>130円</b>	<b>260円</b>	1US\$	106.06円	104.00円	
					1€	123.70円	129.00円	
連結配当性向	—	43.7%	—	<b>49.7%</b>	100ウォン	9.17円	9.70円	

21

続きまして、21 ページをお願いします。業績予想のサマリーになります。

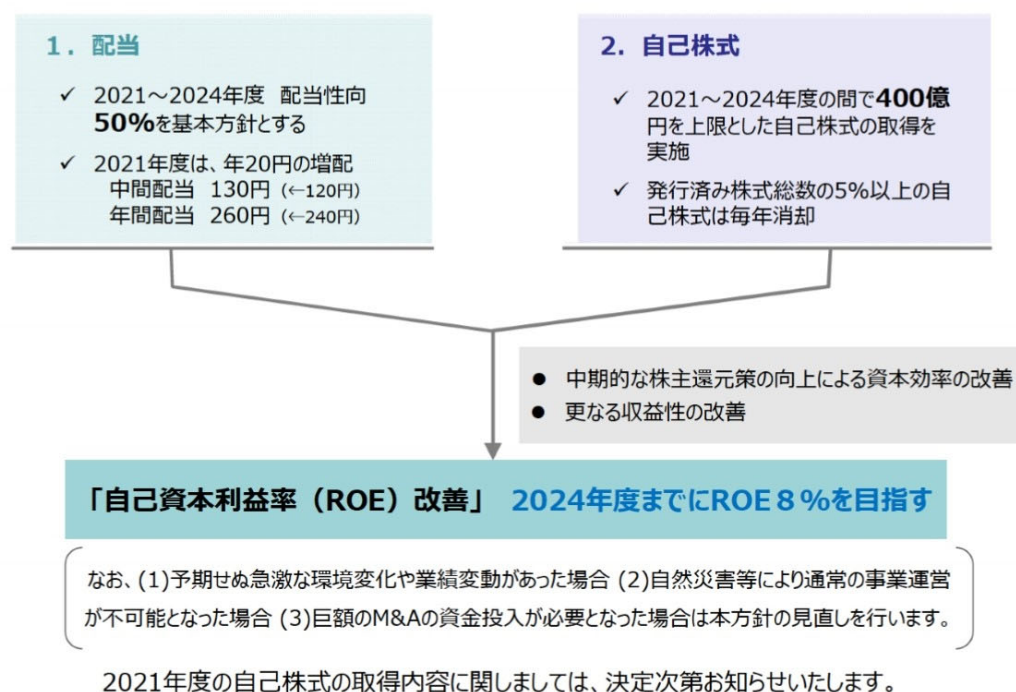
2021 年度通期の売上は 1,380.0 億円、営業利益が 265.0 億円、利益率 19.2%、税前利益が 265.0 億円、当期利益 190.0 億円、1 株当たり当期利益は 523.64 円です。配当は年間 20 円増額の年間 260 円を予定しています。このときの配当性向は 49.7%になります。

なお、為替前提としましては、年間でドルが 104.00 円、ユーロが 129.00 円、100 ウォン 9.70 円としております。

私、須崎からの説明は以上になります。

続きまして、管理本部長の福本より、中期資本政策と監査等委員会設置会社への移行に伴う役員人事について説明申し上げます。

## 中期資本政策 1. 株主還元方針



22

**福本**：おはようございます。管理本部の福本でございます。私から、22 ページから 27 ページにかけてのご説明をさせていただきたいと思います。

まず、中期資本政策でございますけども、昨今の頃はコロナでこの先どういふふうになるか非常に見通しにくい状況でございます。この中期資本政策の公表も、申し訳なかったんですけども、1年延ばさせていただきました。

今回は、これにつきましての公表をいたしましたので、その内容をもう一度ざっとご説明したいと思います。

実際には、昨日公表の文面があるわけですが、この 22 ページの資料でご説明をさせていただきたいと思います。

大きく、まずは株主還元方針でございますけども、配当と自己株式ということで、1番、2番と、左右に書かせていただいています。

まず、配当につきましては、2021年から2024年度につきまして配当性向50%を基本方針とするということにさせていただきたいと思います。

2016年から2020年度は40%が基本という形でしたが、それを50%に引き上げたということです。

結果としまして、今年度、2021年度は年20円の増配と、今日の日経新聞にも書いていただいていますけども、年間配当240円を260円に上げることになります。

一方、自己株式ですが、こちらは4年間で400億円を上限とした自己株式の取得を実施していくということでございます。

なお、発行済みの株式総数の5%を超える自己株式数は、毎年これは消却していますので、これは続けていくということになります。※

この二つを組み合わせることによりまして、中段に書いておりますけども、中期的な株主還元策の向上による資本効率の改善、それとさらに大事なことは、さらなる収益性の改善です。20%そこそこの収益性から、さらに上げていくということです。

これを取り組みまして、ROE、自己資本利益率の改善、これを2024年度までにROE8%を目指すことにしていきたいと思えます。

その下に、なお書きとして、予想できないような変動があった場合、あるいは自然災害、あるいは巨額のM&A資金等が必要になった場合は、本方針の見直しをさせていただきたいと思えます。まず2024年度までの株主還元方針を出させていただいたということでございます。

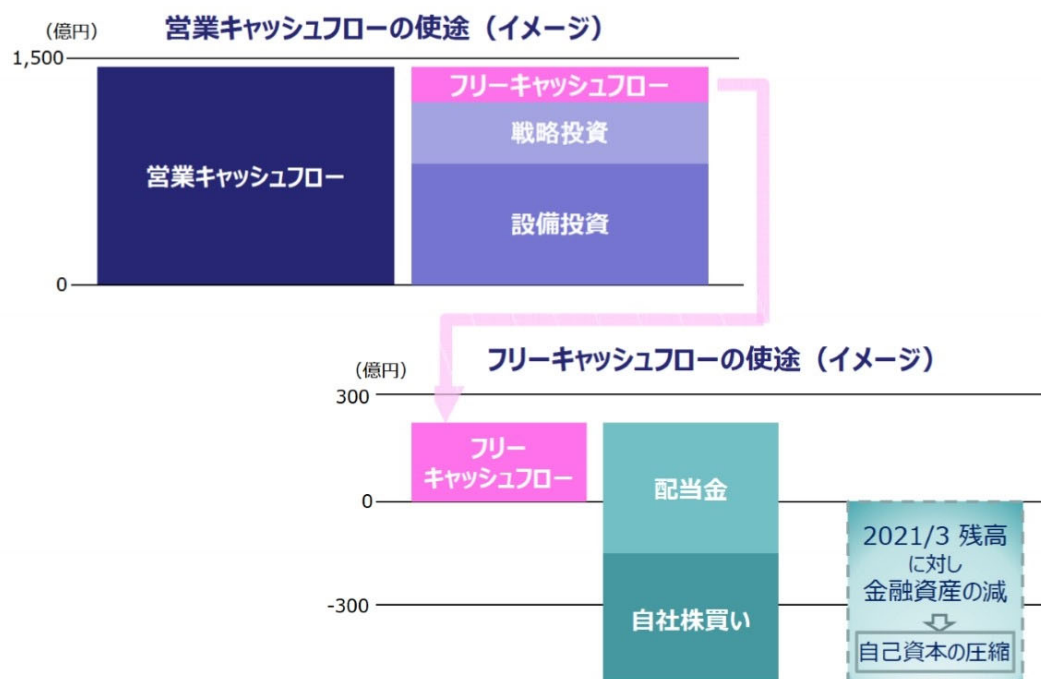
本年度の具体的な自己株式の取得内容につきましては、決定次第またお知らせをさせていただきたいと思っております。

※2021/5/27 書き起こしの間違いがあったため、以下のように修正致しました。

「株式総数の5%は、」 → 「株式総数の5%を超える自己株式数は、」



## 中期資本政策 2. 2021年度～2024年度 キャッシュフロー（累計）



23

その次、23 ページです。このところは営業キャッシュフローの使い道、それと、フリーキャッシュフローの使い道を、イメージ図で説明させていただいております。

まず、営業キャッシュフローです。2021 年度から 2024 年度まで、累計でございますけども、1,500 億円に届かないぐらいの、大体 1,490 億円ぐらいのキャッシュフローを創出していくという見通しでございます。

それをどうやって使うのか、ということでございますけども、通常設備投資、これは一部新しい SCM のシステムとか、建物も含んでおりますけども、そこに使うもの。それと、戦略投資ということで、一定の枠を置かせていただいております。

これは、今後われわれのところを中長期的に伸ばしていく上で、いろいろ資金を有効に活用していく必要があるということでございます。これは分野としては、コネクタ周辺となるか、あるいは少し飛んだところになるかというようなことも検討していますし、新しい技術の獲得を目的にするか、あるいはモノづくりを強化するといったこともいろいろ検討しております。

あとは、M&Aについては、M&Aあるいは資本の出資とか、そういった形になるかと思います。これはまだ検討中でございますけども、またこれが追い追いはっきりした段階では公表、皆さんにお知らせしたいと思っております。

残りの部分がフリーキャッシュフローという形です。そこを右下の絵に描いております。

こういうことをした上で、4年間のフリーキャッシュフローの累計ですけれども、これは300億円ちょっと欠けるぐらいの260億円ぐらいという感じで見ております。

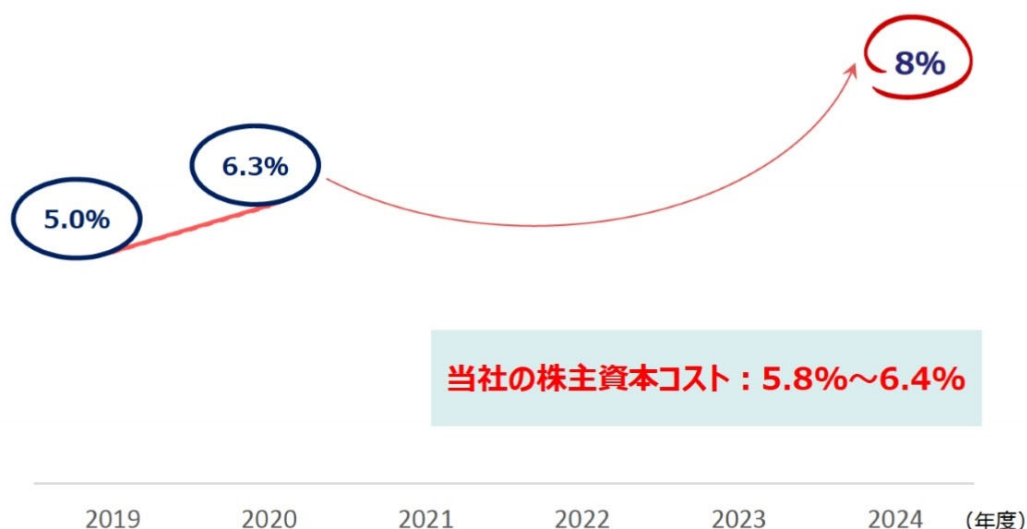
それで、配当金と自社株買い、これを株主還元方針に基づいたものを4年間やっていくという形です。これは、両方合わせると、大体820億円ぐらいの規模の株主還元をしようということがございます。

そのため、当然これによって金融資産は減り、自己資本の圧縮も図れるという形になっているということがございます。

HRS

### 中期資本政策 3. ROEの推移予想

2021年度～2024年度の株主還元による資本効率の向上と、収益性の改善により**ROE8%**を目指す



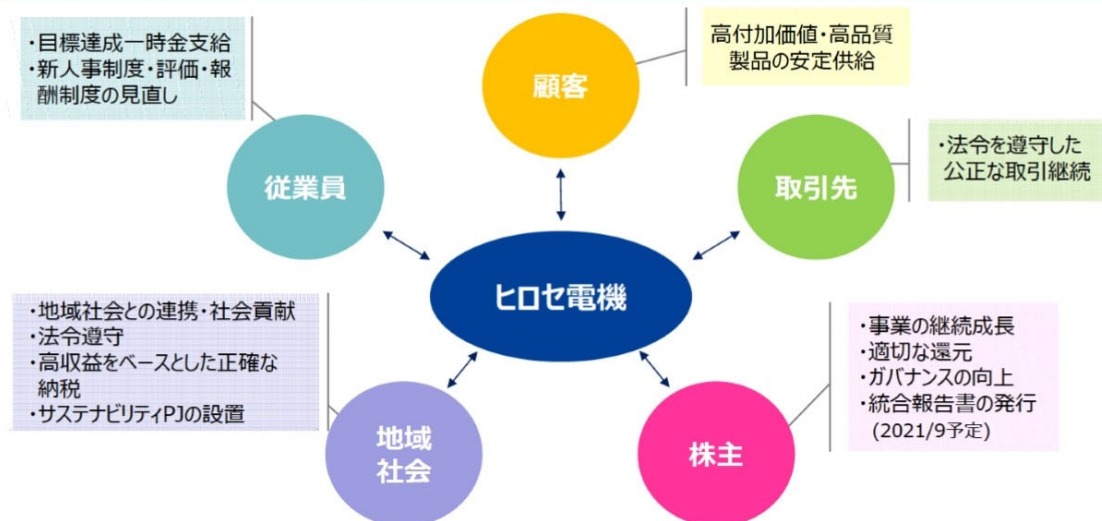
24

それと、24ページです。われわれのROE、2019年は5.0%、それと2020年は6.3%での着地でございます。

いわゆる株主資本コスト、これが5.8%から6.4%の間ぐらいかという認識を持っています。これは、いろいろパラメーターの置き方によってこの数値はちょっと幅が出ますので、こういった数字を置いております。少なくともこれ以上のROEを当然上げていかなければいけないという認識を持ちまして、2024年にはまず第1ステップとして8%のROEを目指すという形を取っているということでございます。

収益性の改善と、それと、先ほど言いました株主還元の組み合わせ、それに基づく自己資本の圧縮、ROEの改善と、こういったことをこの2024年までに図っていくということでございます。

中期資本政策 4. ステークホルダーへの対応



(1) 従業員 (2) 顧客 (3) 取引先 (4) 地域社会 (5) 株主の全てのステークホルダーへの配慮を重視しています。また、成長投資と株主還元のバランスを取りながら資産の有効活用を進め、今後の継続成長と持続性を最優先した事業運営に努めてまいります。

あと、25ページは、ステークホルダーへの対応ということで、絵をつくっております。

昨今いろいろ言われていますけども、やはり全てのステークホルダーが非常に重要でございます。

特にわれわれがこれから収益性を伴った継続成長の源泉、成長をするには、やはり源泉は従業員だと思います。ですから、いろいろ従業員のモチベーションを上げていくための処置、あるいは人と組織の成長と活性化、あるいは成果に見合った処遇や納得できる待遇、そういったものを、新人事制度などと書いています。これは細かいことは申し上げられませんが、目指すところはそういったところをやっていきたいと思っております。

当然、真ん中の上にあります、お客様への高付加価値・高品質製品の安定供給、これは続けて行きます。あるいは取引先とは法令を遵守した公正な取引を継続していくことが重要でございます。

さらに、左の下になりますけれども、地域社会という書き方をしています。これは一言でまとめてしまうと、ちょっと語弊があるので、地域社会と一般社会という考えかもしれません。

われわれは本社が横浜にあり、各工場は東北にありますから、そういったところとの連携・社会貢献。あるいは高収益をベースとした正確な納税ですね。当たり前の事かも知れませんが、税金をきっちり納めること、これも一つの貢献だと思います。それと、やはり最近いろいろ言われておりますけれども、サステナビリティに対応と、こういったことをも強化をしていきたいと考えております。

それと、株主様に対しましては、当然ですけれども、事業の継続成長、それと適切な還元、それとガバナンスの向上を重視しています。それと、2021年9月には統合報告書の発行を目指したいということで進めているところでございます。統合報告書は株主様だけではなくて全てのステークホルダーに見ていただくような形になると思います。

そういったことをしながら、成長の投資と株主還元のバランスを取りながら、資産の有効活用を進めて、今後の継続成長と持続性を最優先した事業運営に努めていきたいということでございます。

## 《 監査等委員会設置の目的 》

委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会を設置し、  
監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与することで、

- ・取締役会の監督機能を強化
- ・業務執行の適法性、妥当性の監査・監督機能を強化

⇒ コーポレート・ガバナンスの強化、さらに一層の充実化を図る

26

その次、26 ページです。監査等委員会設置会社への移行に伴う役員人事です。

監査等委員会設置の目的ということで、まず書いております。

委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会を設置して、いわゆる監査等委員である取締役に取締役会における議決権を付与します。それによりまして、取締役会の監督機能の強化、それと業務執行の適法性、妥当性の監査・監督機能強化を図っていきます。結果として、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化と、一層の充実化を図っていきたいと考えております。

## 役員人事（異動予定日：2021年6月25日）

取締役（監査等委員である取締役を除く）		
代表取締役社長		石井 和徳（再任）
専務取締役	技術本部 本部長 兼 製作本部管掌	中村 充男（再任）
取締役	製作本部 本部長	桐谷 幸雄（再任）
取締役	営業本部 本部長	佐藤 博志（再任）
取締役	管理本部 本部長 兼 経営企画部 部長	鎌形 伸（新任）
取締役	技術本部 副本部長 兼 SB事業部 事業部長	稲坂 純（新任）
取締役	ヒロセコリア株式会社 代表理事社長	李 相煒（再任）
社外取締役		堀田 健介（再任）
社外取締役		元永 徹司（再任）
社外取締役		西松 正記（再任）
監査等委員である取締役		
取締役（常勤監査等委員）		千葉 良一（新任）
社外取締役（監査等委員）		杉島 光一（新任）
社外取締役（監査等委員）		三浦 健太郎（新任）

※ 現取締役 福本 広志 は 6月25日付 退任

〔社外取締役比率 38.5%〕

27

27 ページが、具体的な役員人事でございます。

これは、実際には 6 月 25 日の株主総会でのご承認を得ることになります。

まず、上段に取締役、監査等委員である取締役を除いた取締役は 10 名でございます。きょうも出ています石井社長をはじめ、再任の方がいろいろいますけども、上から 5 段目、6 段目に、新しく黄色でマークしております、取締役管理本部長、鎌形という者が新任する予定でございます。あとは、技術本部の副本部長として稲坂という者が取締役に今回新任という予定をしております。

それと、その下に行きまして、監査等委員である取締役ですね、これは 3 名の方を考えております。現在監査役をやっていらっしゃる方を監査等委員である取締役に新任という形で任命するという形になります。

それで、その右下に控えめに書いておりますけども、トータル役員数が 13 名、うち社外の方が 5 名となりますので、社外取締役の比率が 38.5%になります。

それと同様に、左側の一番下に、これも控えめに書かせていただいておりますけれども、私自身、6 月 25 日をもちまして退任となり、ヒロセ電機を卒業することになりました。



私もこの決算説明会を紐解いてみましたら、2007年5月から出ておまして、自分でもびっくりで、14年ぐらやっているわけですね。そういった形で、いろいろとその間、アナリストの方の厳しいご質問、コメント、あるいはときには励ましの言葉もいただきながらやってきました。そういった形で今回退任しますけども、IR自体は2年前にIR室を専任組織としまして、従来と比べれば強化されていると考えております。

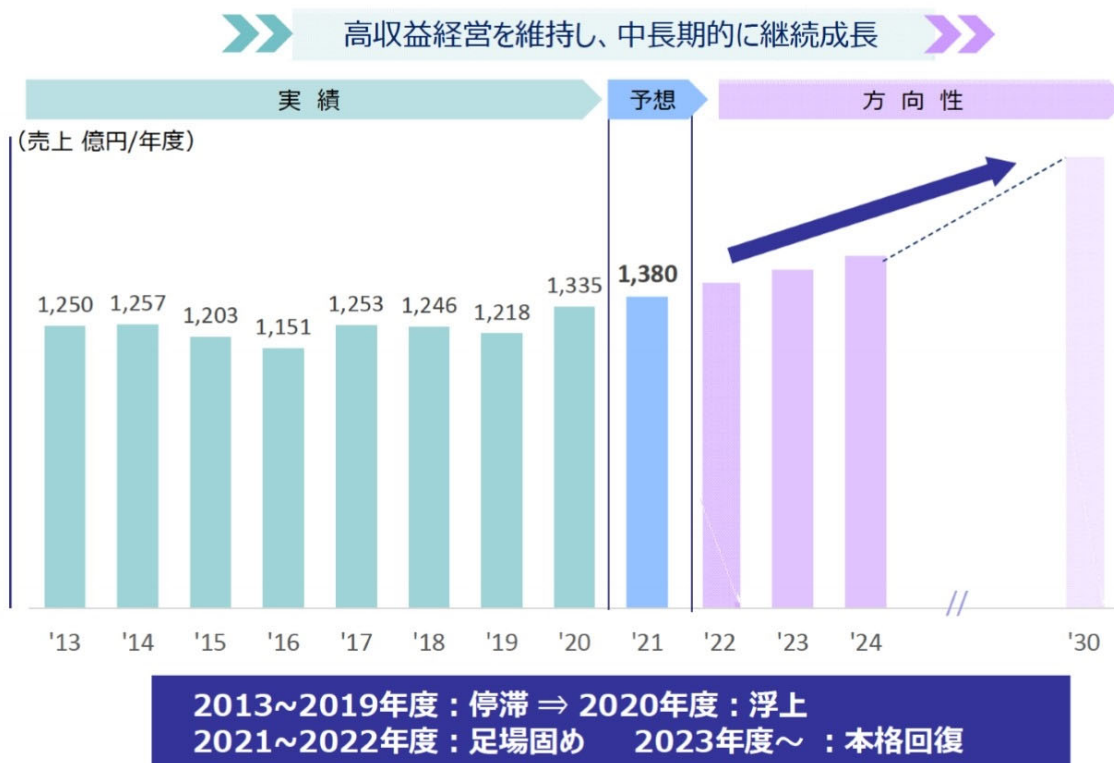
それと、今回出しましたいろいろな株主の還元の方針、あるいはそういったものにつきましては、やはり私の後を継ぐ人間がきちり仕上げていってくれると思っておりますので、ご安心のほどお願いしたいと思います。

今まで本当にどうもありがとうございました。ご挨拶に代えて、私の説明を終わらせていただきたいと思います。

**須崎**：続きまして、社長の石井より、2021 中長期成長戦略についての説明を申し上げます。プレゼン資料は、説明会資料と別冊になっておりますので、お手元の画面より 2021 中長期成長戦略についてという資料をご用意お願いいたします。



## HRS : 成長イメージ



3

**石井**：皆さん、改めましておはようございます。社長の石井です。

今回もご多用のところ多数の方にご参加いただき、御礼申し上げます。また、いつもヒロセビジネスへのご支援、ご指導、ありがとうございます。

それでは、私から中期計画、2021年度バージョンのダイジェスト説明と報告をさせていただきます。ページの3です。ヒロセの中長期の成長イメージを表しているグラフであります。

20年度の実績を示すバーが、ちょうどこのスライドのセンター位置にあるところです。その隣のクリアな青のバーが21年度の計画です。そして右サイドにあります濃いブルーの矢印のごとく、いつもながらではありますが、しっかりした継続成長に向かう計画であります。

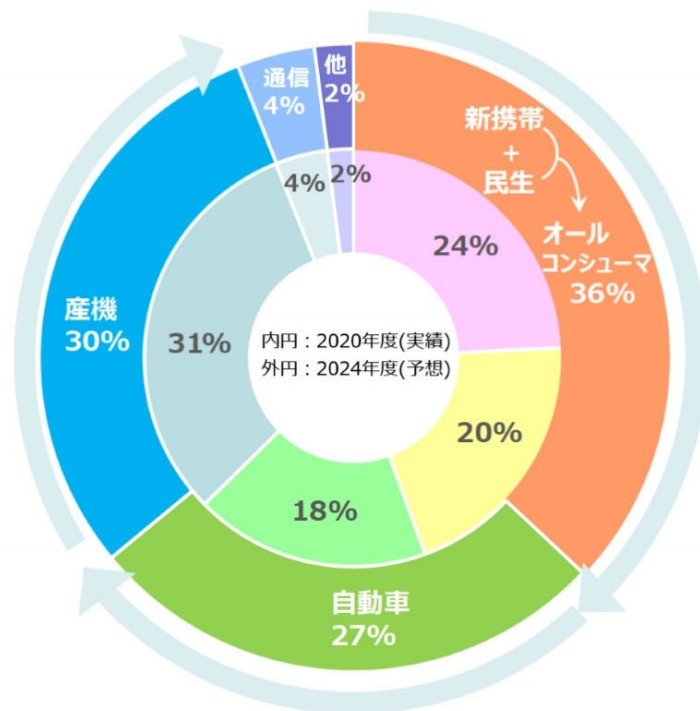
昨年2020年度を一言で表現すると、どういうことになるかと。下のボトムのところコメントをさせていただきました。一言で表現をすれば、20年度はしばらくの停滞から浮上ができましたということかと考えます。

そして、今回、今年以降の中長期に向けて21年、22年を足場固め期と見ています。これはどういうことかという、昨年の浮上から本格回復に向かうと同時に、この期間、21年、22年の2年間をしっかりとした企業、事業、機能のおおのの質の向上を図るということであります。

例えば、昨年度の営業利益、3割以上改善できています。しかし、これはコロナ禍の移動制限に伴う経費削減や水害保険金等が含まれています。これからの2年間でしっかり私どもの現状を見極め、私たちの課題、各種の問題、課題を改善、変革を行い、同時に本格回復に向かいたいという思いから、今後の2年間を足場固め期と表現させていただきました。ここを経て、2023年度を目処に、さらなる本格回復に向かいたいという計画であります。



## 中期 分野構成比イメージ



2020年度

- コンシューマ市場の活況
- 次世代インフラの加速
- 産機市場の回復

2024年度

- 「スマホ・コンシューマ」「車載」「産機・インフラ」の3本柱での成長
- 更なる将来への仕掛けを強化

→継続成長に向けて  
**バランスの良いビジネス構造で、  
 変化対応に強い企業体質の確立  
 を目指す**

次に、ページの4です。分野構成比イメージです。左サイドのパイチャート、内側が2020年度の実績で、外側が2024年度の予測を表しております。

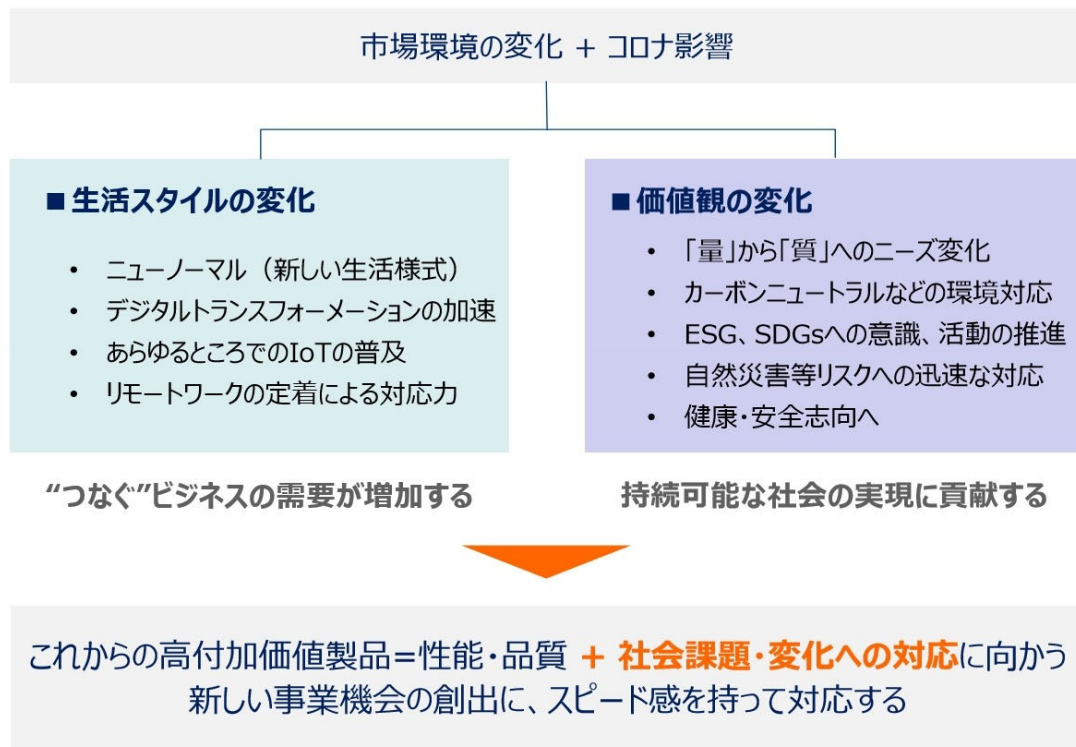
2020年度の結果ですけれども、先ほどIRサイドから報告をさせていただきましたが、ポイント的には次の三つかと考えております。

コンシューマ市場の活況に乗りました。次世代通信インフラの加速の対応ができました。産機市場の回復が見られました。これらを支えたのは、社内的には今までの仕掛けの強化の結果であると思っています。

そして、2024年度に向けて、従来から申し上げています成長の3本柱、スマホを含むコンシューマ、車載、産機・インフラのしっかり3本柱を成長に立てると。さらに、次なる成長への仕掛けの強化も図るということで、私ども中期の目標のところは継続成長に向けて、バランスのよいビジネス構造で変化対応に強い企業体質の確立を目指すということかと考えております。

コロナ禍を通して感じるのは、バランスの良いビジネス構造、ここがヒロセの一つの強みであるということを再認識させられております。

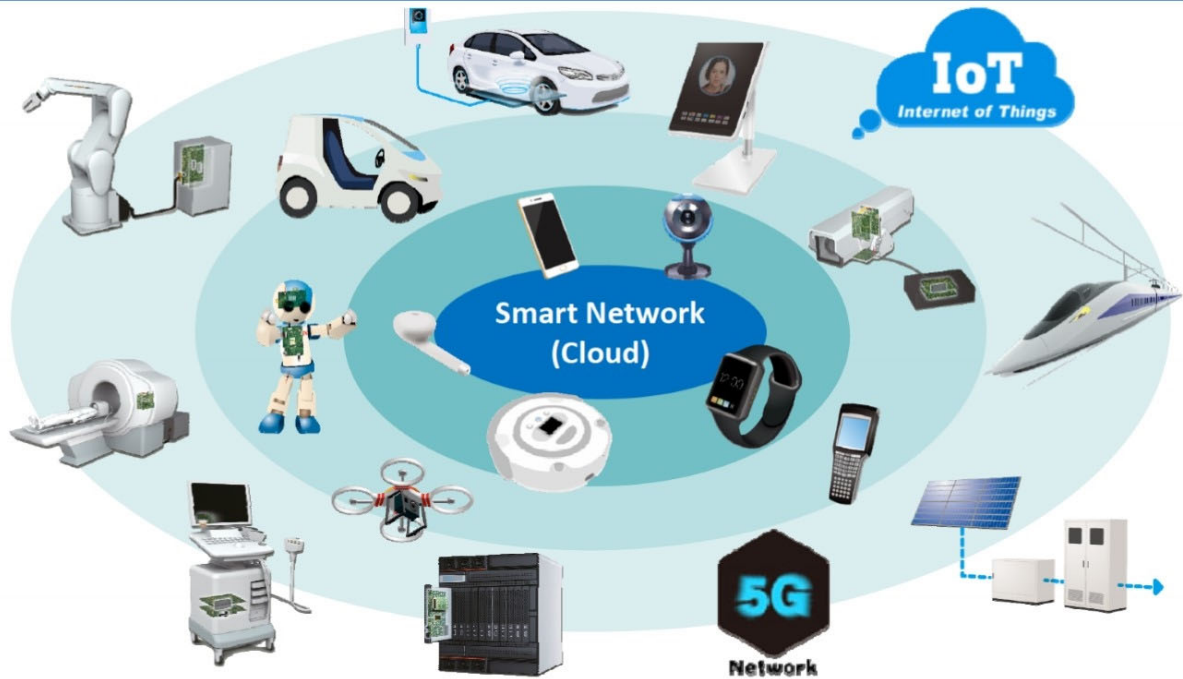
## 市場環境の変化



次に、ページの5です。市場環境の変化ということで、1枚スライドにまとめております。

生活スタイルの変化、価値観の変化、これは私どもよりも皆さんのほうがよく知っておられることなので省略をいたしますが、総じて言えば、より良く、より強く変化に対応できることが必要な時代に入っていると思います。いろいろな意味で質の向上を図る、例えば性能・品質、社会課題への対応力、これらをぜひ感知力と反応力を上げて取り組みたいと考えています。

## 将来の成長市場



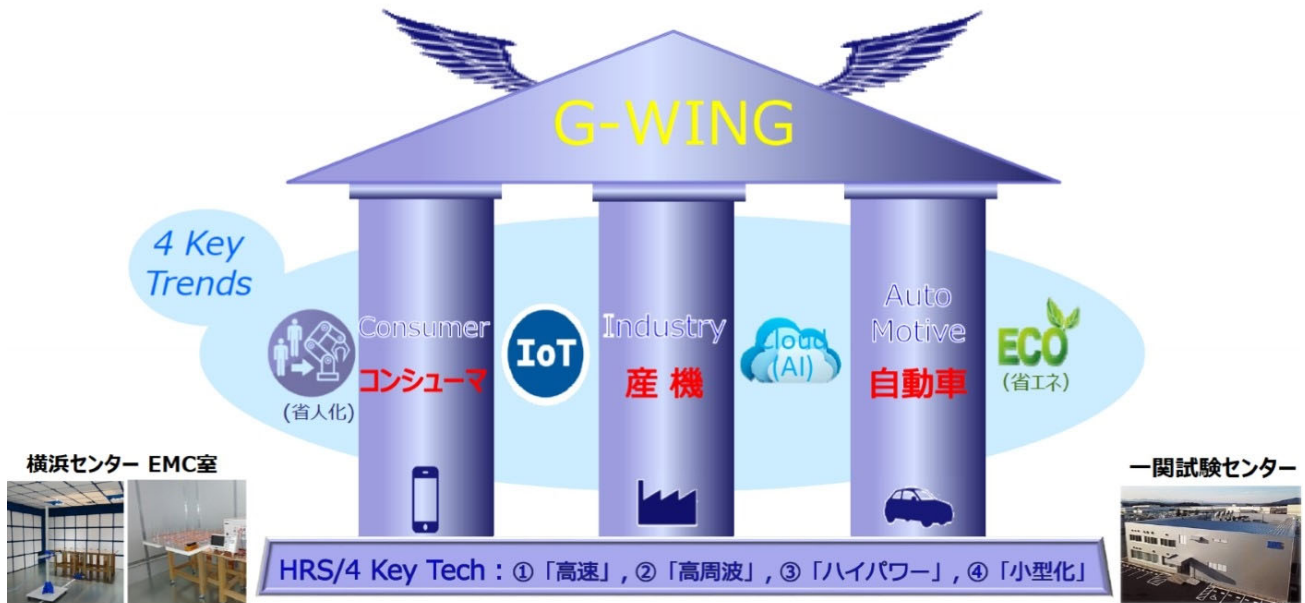
身近なデバイスから社会インフラを支えるセットに至るまで、  
様々なニーズの変化・拡がりに対応し、更なる貢献を目指す

6

次に、ページの6です。将来の成長市場ということで、表しているスライドであります。

さまざまなニーズの変化、拡がり、私たちつなぐビジネスのチャンスを生んでいる。これからもさらに生まれるというイメージであります。

## 中期分野戦略イメージ



分野横断的な活動により、先行・先端・差異化の提案力を高める

7

次に、ページの7であります。こちらのスライド、中期分野戦略イメージで、前回とほぼほぼ変わりはありませんが、ヒロセの中長期計画はG-WINGと呼んでいます。グローバルで飛ぶ翼をつくるという思いからのネーミングであります。

先ほど申し上げましたように3本柱、コンシューマ、産機、車載、これらの3本柱をヒロセの考える四つのキーテクノロジー、一つは高速、二つ目は高周波、三つ目はハイパワー、そして四つ目に小型化、ダウンサイジングというキーテクノロジーをキャッチングする。

同時に、左サイド、3~4年前から機能強化をしております横浜センターのEMC室、右サイドにあります一関の試験センター等の分析力、解析力、知見力を加えて、より分野横断的な先行・先端・差異化の提案力を強化して、さらなる継続成長に展開する努力に努めたいと思っております。

<< 2021年度 >>

➤ “感知力と反応力”を強化し、前進する

- 〈1〉 技術開発力
  - 〈2〉 モノづくり力
  - 〈3〉 Global対応力・現地力
- } <<+>> “人財”創り

「回復・進化」へ “実行力の加速”

➤ 手元と中・長期の二軸での対策を急ぐ！

両利き（※）で事業推進を考動し、“次なる未来”への土台を創る  
 ※：[手元⇔先] [既存⇔新規] [火消し⇔再発防止] etc.

8

ページの8です。私からの最後のスライドです。

2021年度、感知力と反応力を強化して、前進する年にしたいと考えております。

強化するポイントは、昨年につき、一つ目、技術開発力、二つ目、モノづくり力、三つ目、Global対応力・現地力の強化となります。これらを実行する人財創りを加えて、回復・進化へ実行力を加速させたいと思っています。皆様の引き続きのご支援、よろしく願いいたします。

簡単ではありますが、私からの報告とさせていただきます。ありがとうございました。

須崎：こちらからの説明は以上になります。

---

## 免責事項

本資料には、ヒロセ電機の現時点における予測に基づく記述が含まれています。

これら将来に関する記述は、既知または未知のリスク及び不確実性その他の要因が内在しており、当社における実際の業績と異なる恐れがあります。ご承知おき下さい。