

2024 年 3 月 28 日

各 位

会 社 名 株式会社 小糸製作所  
代 表 者 名 取締役社長 加藤充明  
(コード番号 7276 東証プライム)  
問 合 せ 先 専務執行役員 大嶽孝仁  
(TEL 03-3443-7111)

## 第 1 次中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2024 年 3 月 28 日開催の取締役会において、2024～2026 年度までの 3 ヶ年を計画期間とする「第 1 次中期経営計画」の採択を決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

### 記

#### 1. 第 1 次中期経営計画策定の背景

自動車業界では、世界市場における日系 OEM のシェア低下懸念や、中国をはじめとする世界的な EV 化の進展、ADAS（先進運転支援システム）・自動運転技術の普及・高度化の加速が見込まれています。

また、新興国において、人口増加と所得水準の向上が期待される一方、先進国においては、人件費の高騰や労働力人口の減少など、当社を取り巻く外部環境は、依然として先行き不透明であり、今後も一層厳しい情勢が予測されます。

このような中、2022 年 11 月に策定した KOITO VISION「人と地球の未来を照らす」、及び 2030 年度 経営目標の達成に向けた第一歩として、生産ラインの自動化投資をはじめ、成長投資・合理化の推進など、「収益力の強化」を図り、自動車照明器のリーディングカンパニーとして、飛躍的な成長に向けた土台作りを基本方針とした「第 1 次中期経営計画」を策定いたしました。

#### 2. 第 1 次中期経営計画の基本方針

##### ①強固な収益基盤の構築

- ・強固な収益基盤を構築すべく、製品設計／構造の見直しや、生産ラインの自動化等デジタル技術の活用によるものづくりの革新的な見直しなど、各拠点に適した合理化活動を推進し、更なる競争力の強化を図ります。

##### ②売上拡大と生産体制の拡充

- ・当社の OEM 向けの売上は、日系向けは、今後も自動車市場以上の成長率を維持するとともに、日系以外の売上についても倍増させます。
- ・売上拡大に伴い、メキシコやブラジル、インドや日本等、世界の複数拠点において生産体制を強化します。

##### ③社会に求められる製品・技術の創出に向けた成長投資

- ・これからも、「光」を基本テーマに、モビリティ事業を中心に積極的な成長投資を実施してまいります。
- ・適切な基準・プロセスに基づき投資判断を実施、各投資案件に撤退条件を設け、定期的にモニタリングを行います。

### 3. 財務戦略

- ① **財務健全性を確保**したうえで、**積極的な投資**を実施いたします。
- ② 資本構成適正化に向けた**自己株式取得**、及び**配当水準の安定的向上による株主還元**を実施いたします。

### 4. 経営指標

- ・ 2030 年度に向け、2026 年度目標として、**売上高 1 兆円以上、営業利益率 8%、ROIC・ROE 9%以上**を設定。

|               | 2022 年度<br>実 績 | 2026 年度<br>目 標                                       | 2030 年度<br>KOITO VISION |
|---------------|----------------|------------------------------------------------------|-------------------------|
| ＜収益性＞         |                |                                                      |                         |
| 売 上 高         | 8,647 億円       | <b>1 兆円以上</b><br><b>CAGR 5%</b><br><b>(24-26 年度)</b> | —<br>CAGR 5%            |
| 営業利益率         | 5.4%           | <b>8%</b>                                            | 10%以上                   |
| ＜資本効率＞        |                |                                                      |                         |
| 投下資本利益率(ROIC) | 6.6%           | <b>9%以上</b>                                          | 10%以上                   |
| 自己資本利益率(ROE)  | 4.9%           | <b>9%以上</b>                                          | 10%以上                   |

### 5. 株主還元方針

- ① **株主還元 2,000 億円以上**（2024～2028 年度 5 ヶ年累計）を目指します。
- ② 配当については、安定的かつ継続的に行うという基本方針のもと、**連結配当性向 40%以上を目安**に実施してまいります。

また、上記 株主還元策の一環として、本日開催の取締役会において自己株式取得に係る事項について決議しております。

※詳細につきましては、3 月 28 日付「自己株式取得に係る事項の決定に関するお知らせ」をご参照ください。

（ご参考）

第 1 次中期経営計画策定にあたり、外部有識者を招き資本政策委員会を開催（全 5 回）し、中長期的な経営戦略について議論を実施いたしました。

委員会出席者（社外 3 名、社内 1 名：代表取締役社長 兼 COO 加藤 充明）

小野 種紀 ニューヨーク州弁護士  
元 ゴールドマンサックス証券 パートナー・マネージング・ディレクター  
元 日本郵政株式会社 専務執行役  
PCI ホールディングス株式会社 社外取締役  
株式会社 AVILEN 社外取締役

日戸 興史 元 オムロン株式会社 取締役 執行役員専務 CFO 兼グローバル戦略本部長  
株式会社ワコールホールディングス 社外取締役  
日本 CFO 協会理事  
経済産業省 事業再編研究会委員（2020 年度）

上原 治也 株式会社小糸製作所 社外取締役  
三菱 UFJ 信託銀行株式会社 特別顧問

以 上

**Koito**

# 第1次中期経営計画 (2024～2026年度)



2024年3月28日  
株式会社小糸製作所

# 1 KOITO VISION



## KOITO VISION

人と地球の未来を照らす

2030年度

営業利益率 10%以上

ROIC\* 10%以上

ROE 10%以上

\* ROIC=(営業利益-法人税等)÷期中平均投下資本

### 企業基盤の強化

信頼向上に向けた活動を推進し、  
企業基盤の更なる強化を目指す

### 持続的な成長

世界をリードする先進技術開発により  
交通事故低減に貢献するとともに、  
グループの成長を目指す

### 地球・社会との共生

社会課題の解決に貢献する事業活動を通じ、  
社会に求められる企業を目指す

\* KOITO VISIONは2022年11月公表



## 2 外部環境認識

### 経済・社会情勢

- ◆ASEAN、インドをはじめとした新興国における人口増加と所得水準の向上
- ◆米中経済摩擦など、地政学的リスクの高まり

### 雇用環境

- ◆世界各国におけるインフレに伴う人件費の高騰
- ◆少子高齢化による先進国の労働力人口の減少
- ◆米国を中心とした製造業における人材不足

### 自動車業界

- ◆世界市場による日系OEMのシェア低下懸念
- ◆中国をはじめとする世界的なEV化の進展  
一方、一部地域ではHV回帰の兆候
- ◆ADAS・自動運転技術の普及・高度化

### サステナビリティ

- ◆脱炭素社会の実現による気温上昇の抑制  
(TCFD、GHG削減)
- ◆持続可能な社会の実現に向けた取組みの加速  
(経営環境への迅速な対応、経営の透明性向上)

### 当社の対応すべき課題

顧客ポートフォリオの  
多角化

得意先／地域毎の特色を  
踏まえた技術開発  
〔 長尺ランプ、センターランプ、  
ADB\*等 〕

自動化による省人化、  
軽量化等による省エネ

更なるコーポレート・  
ガバナンスの強化

\* Adaptive Driving Beam

### 3 第1次中期経営計画の位置づけ/基本方針



#### ■ 第1次中期経営計画 基本方針:

KOITO VISION達成に向けた第一歩として、生産ラインの自動化投資をはじめ、成長投資・合理化の推進など、「**収益力の強化**」を図り、自動車照明器のリーディングカンパニーとして、飛躍的な成長に向けた土台をつくる

KOITO VISION  
人と地球の未来を照らす

2030年度(目標)  
営業利益率  
ROIC  
ROE  
**10%以上**

2022年度(実績)  
営業利益率  
**5%**

2026年度(目標)  
営業利益率  
**8%**

**収益力の強化**

**飛躍的な成長**

2021～2023年度

- 新型コロナや半導体不足などによる自動車減産影響が徐々に緩和
- 自動車生産台数回復に伴い、売上高も回復
- インフレ等に伴う収益悪化に対し、合理化活動を展開

第1次中期経営計画  
(2024～2026年度)

戦略①

- 強固な**収益基盤の構築**  
(製品構造/ものづくりの革新的な見直し)

戦略②

- **売上拡大と生産体制の拡充**  
(日系売上の継続成長と非日系の拡大等)

戦略③

- 社会に求められる**製品・技術の創出に向けた成長投資**

第2次中期経営計画  
(2027～2030年度)

- 成長投資の**成果刈り取り開始、利益成長をけん引**
- 米州・中国・日本等の利益率が改善、連結営業利益率も**10%以上へ回復**

## 4.1 戦略① 強固な収益基盤の構築

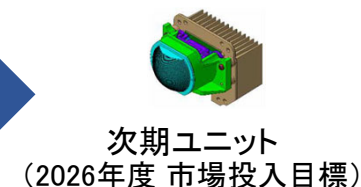
■ 強固な収益基盤を構築すべく、各拠点に適した合理化活動を進め、競争力を更に強化

製品設計/構造の見直し

LED標準ユニットの進化により、  
コスト低減を実現



LEDランプの目標原価  
50%減



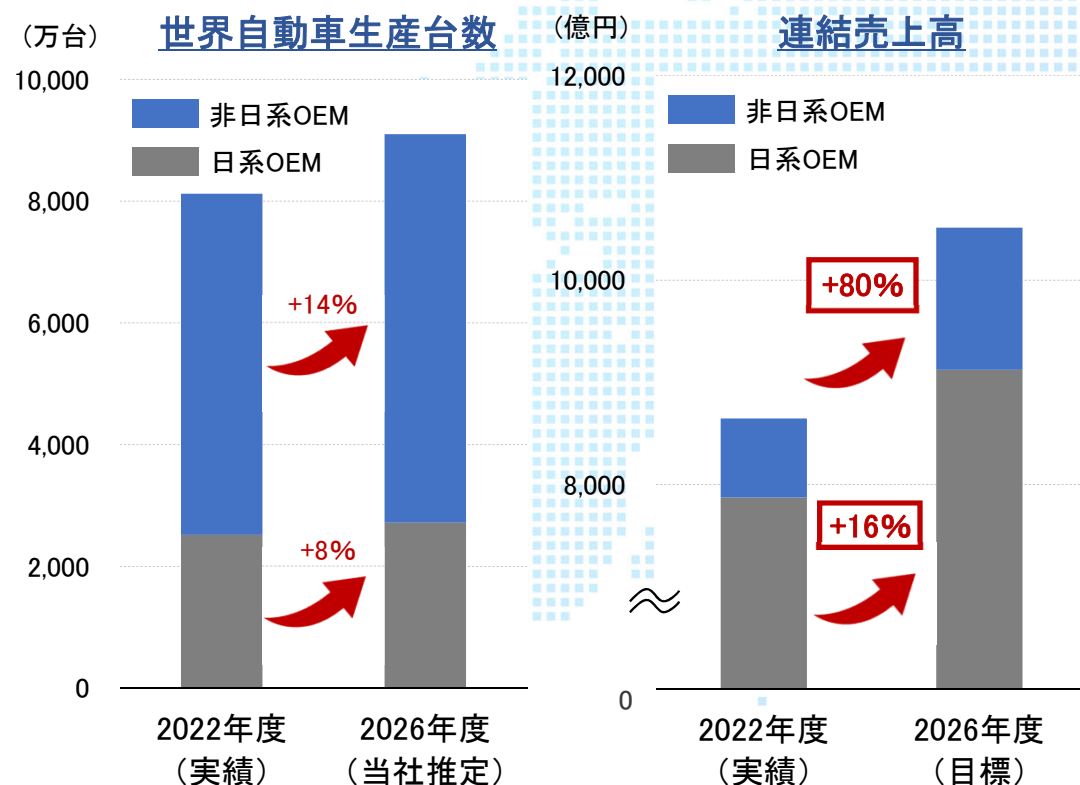
生産ラインの自動化等、デジタル技術の活用による、ものづくりの革新的な見直しを推進

製造費用30%低減を実現【自動化/デジタル化/レス化】

| 部 品              |             | 組 立                    | 物 流                  |
|------------------|-------------|------------------------|----------------------|
| 予防保全<br>AI カメラ検査 |             | トレーサビリティ<br>加工レス 無人組立  | センサー<br>出荷情報<br>自動倉庫 |
| 自動化              | AIカメラでの良否判定 | 完全無人化                  | 自動搬入/出荷倉庫            |
| デジタル化            | DX活用による予防保全 | 品質保証の為の調達/製造トレーサビリティ強化 | 生産/出荷情報の迅速把握         |
| レス化              | 加工レス・処理レス   | 加工レス・治具レス              | センサー活用による工場内最短輸送     |

## 4.2 戦略② 売上拡大と生産体制の拡充

- 日系OEM向けの売上高は、自動車市場以上の成長率維持により安定的な利益を確保、更に、非日系OEM向けの売上を倍増させることで、連結でCAGR 5%\*成長を実現 \*2022年度比



### 非日系OEM向け売上拡大に向けた取り組み

#### 米国

- 米系OEMを中心とした新規受注による売上高/シェア向上を見込む (2026年度 米系OEM向け売上高: 2022年度比 約2倍)

#### 中国

- 広州小糸 技術センター(2022年設立)を活用し、中国系OEMへの営業活動を強化
- 新規性の高い商品開発(長尺ランプ等)を実施、中国系OEM向け売上高/シェア拡大を見込む (2026年度 中国系OEM向け売上高: 2022年度比 約2倍)



アニメーション機能付き長尺リアランプ  
〔当社試作品〕

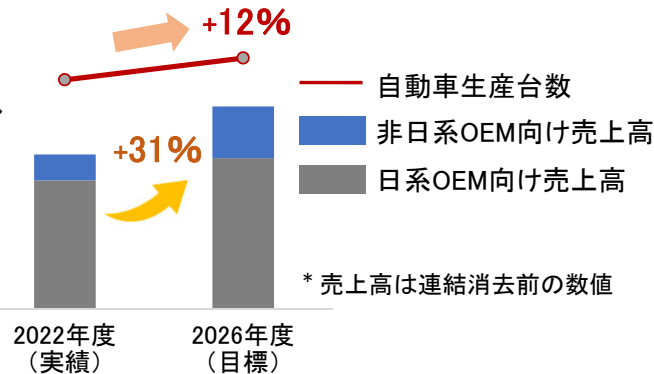


## 4.2 戦略② 売上拡大と生産体制の拡充

### ■ 非日系OEMを中心とした売上・シェア拡大に伴い、世界の複数拠点において生産体制を強化

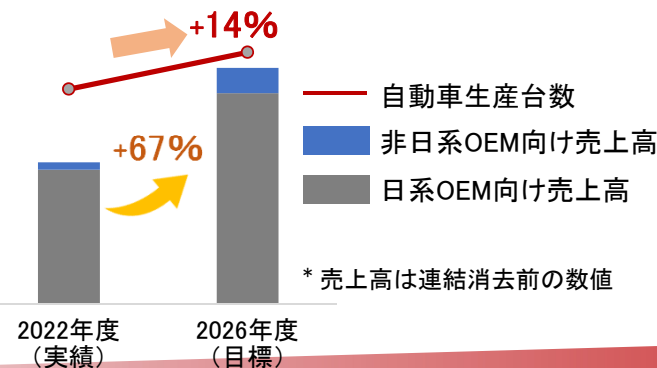
#### 米 州

##### 売上高/自動車生産台数推移(米州)



#### インド

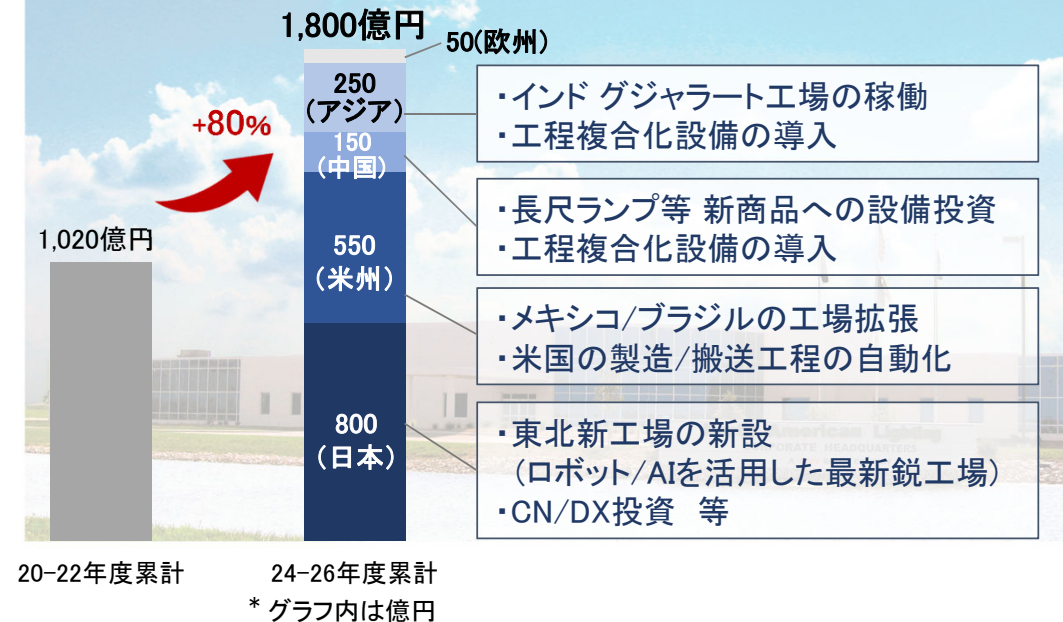
##### 売上高/自動車生産台数推移(インド)



#### 日 本

- カメラやAIを活用した検査ロボットによる最新鋭工場 (宮城県名取市/2026年度 稼働開始予定)
- 自動化設備のモデル工場とし、他工場へもノウハウを横展開

##### 連結設備投資額 推移イメージ



## 4.3 戦略③ 社会に求められる製品・技術の創出に向けた成長投資 **Koito**

■ 「光」を基本テーマに、モビリティ事業を中心に成長投資を実施

### 成長投資

投資総額:3年間で **500 億円**

- 新規事業への研究開発投資
- 将来の持続的成長につながると判断した場合、M&Aも実施
- ESG投資として、カーボンニュートラルへの投資も積極的に実施

### 投資判断基準・プロセス

適切な基準・プロセスに基づき投資判断を実施  
各投資案件に撤退条件を設け、定期的にモニタリングを行う

#### 投資判断基準

ROICの見通し  
(8%以上)

将来性  
〔市場規模、技術力、  
受注確度 等〕

コスト構造  
(損益分岐点)



#### 投資判断プロセス

投資案件  
担当部



投資会議



取締役会

## 5 中期事業計画/地域別 営業利益率見通し

■ 日米を中心とした成長により、連結全体ではCAGR5%以上を目指す

|       | 連結      |                  |
|-------|---------|------------------|
|       | 2022年度  | 2026年度 (増減率)     |
| 連結売上高 | 8,647億円 | 1兆円以上 (+16%以上)   |
| 営業利益  | 468億円   | 800億円以上 (+71%以上) |
| 営業利益率 | 5.4%    | 8%               |

**欧州**  
(営業損益)  
2022年度 2026年度  
**-6億円 → -5億円**  
2027年度以降の黒字化を目指す

**中国**  
(営業利益率)  
2022年度 2026年度  
**3.4% → 5%**  
ダウンサイジングに加え、  
中国独自の戦略による  
収益力強化

**アジア**  
(営業利益率)  
2022年度 2026年度  
**10.0% → 10%**  
高利益体質の維持  
(インド工場拡張)

**日本(単独)**  
(営業利益率)  
2022年度 2026年度  
**4.1% → 6%**  
生産体制の整備  
(効率化)

**米州**  
(営業利益率)  
2022年度 2026年度  
**0.6% → 5%**  
生産体制の整備・拡充  
(能増・効率化)

\* 地域別は連結消去前の数値

## 6 収益向上に向けた事業戦略(連結)

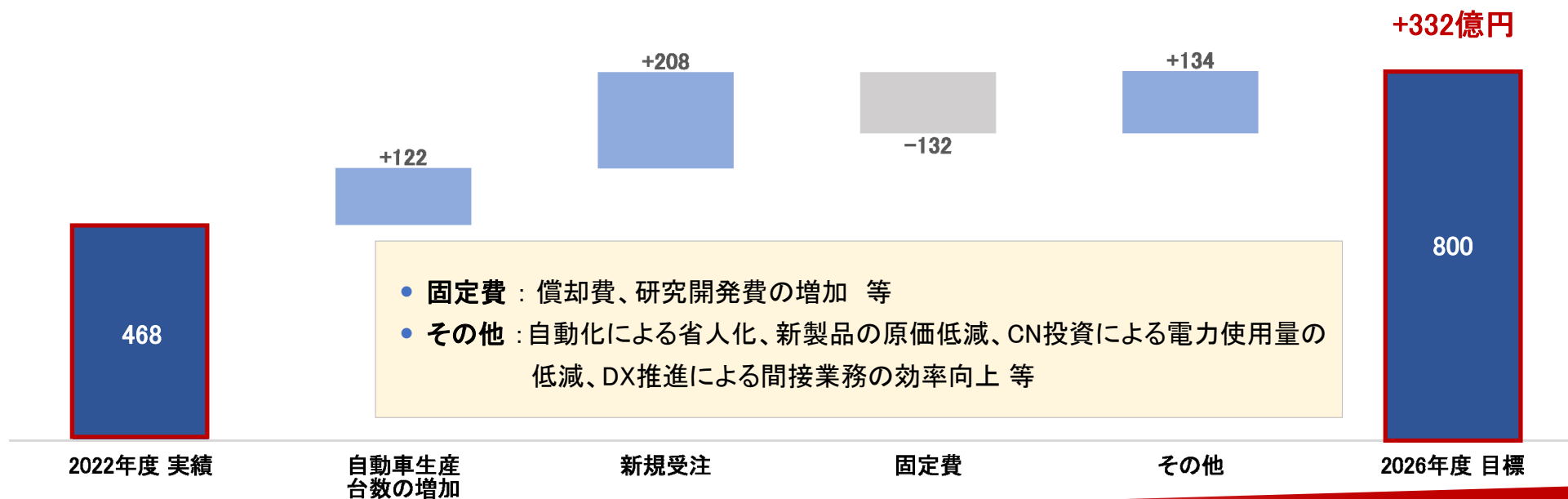


■ 日米を中心に年率 約5%レベルの売上成長を図りながら、固定費負担の増加影響を合理化で吸収、営業利益率の向上を実現

| 売上高・営業利益(連結)    | 2022年度          | 2026年度          | 差             |                   |
|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-------------------|
|                 |                 |                 | 金額            | %                 |
| 売上高             | 8,647億円         | 1兆円以上           | +1,353億円以上    | +16%以上            |
| 営業利益<br>(営業利益率) | 468億円<br>(5.4%) | 800億円以上<br>(8%) | +332億円以上<br>- | +71%以上<br>(+2.6%) |

2026年度 営業利益(連結) 増減分析(対2022年度)

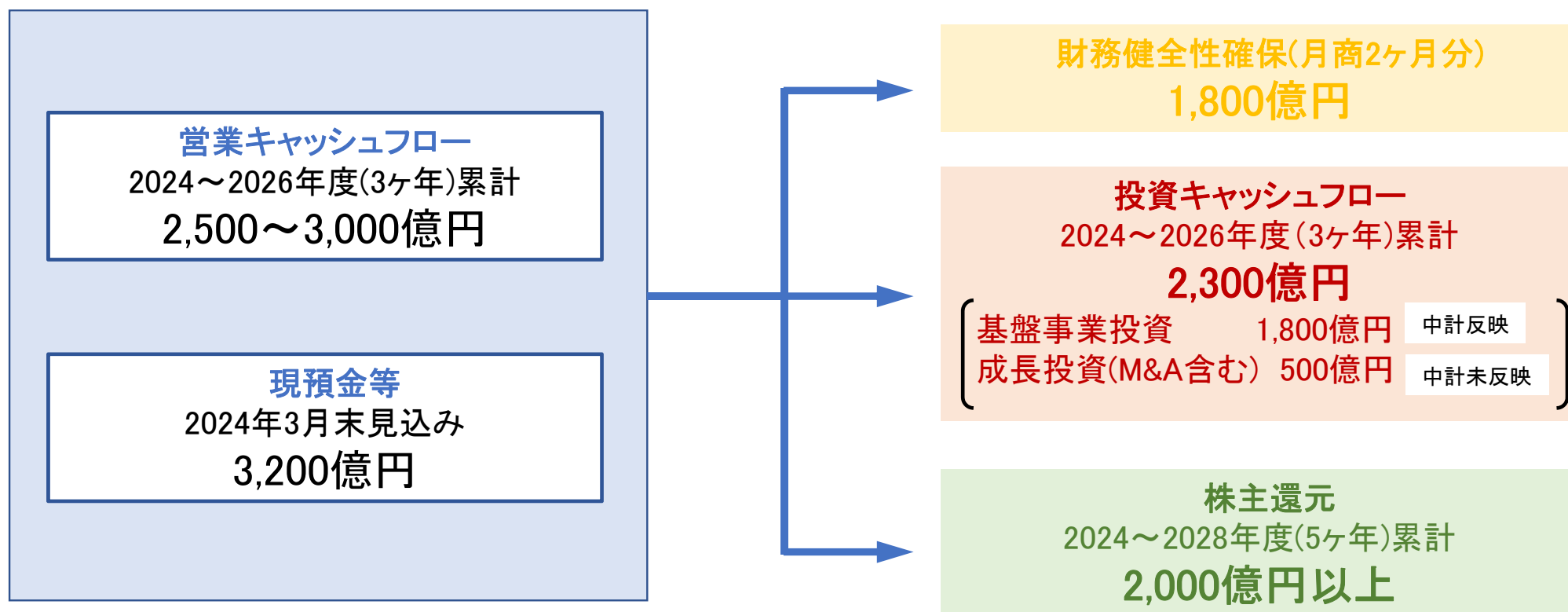
(億円)



## 7 財務戦略

### <基本方針>

- ① 財務健全性を確保したうえで、積極的な投資を実施
- ② 資本構成適正化に向けた自己株式取得、及び配当水準の安定的向上による株主還元を実施





## 8 経営指標



- 2026年度目標として、売上高1兆円以上、営業利益率 8%、ROIC・ROE 9%以上を設定
- 2030年度には、営業利益率 10%以上、ROIC・ROE 10%以上を目指す

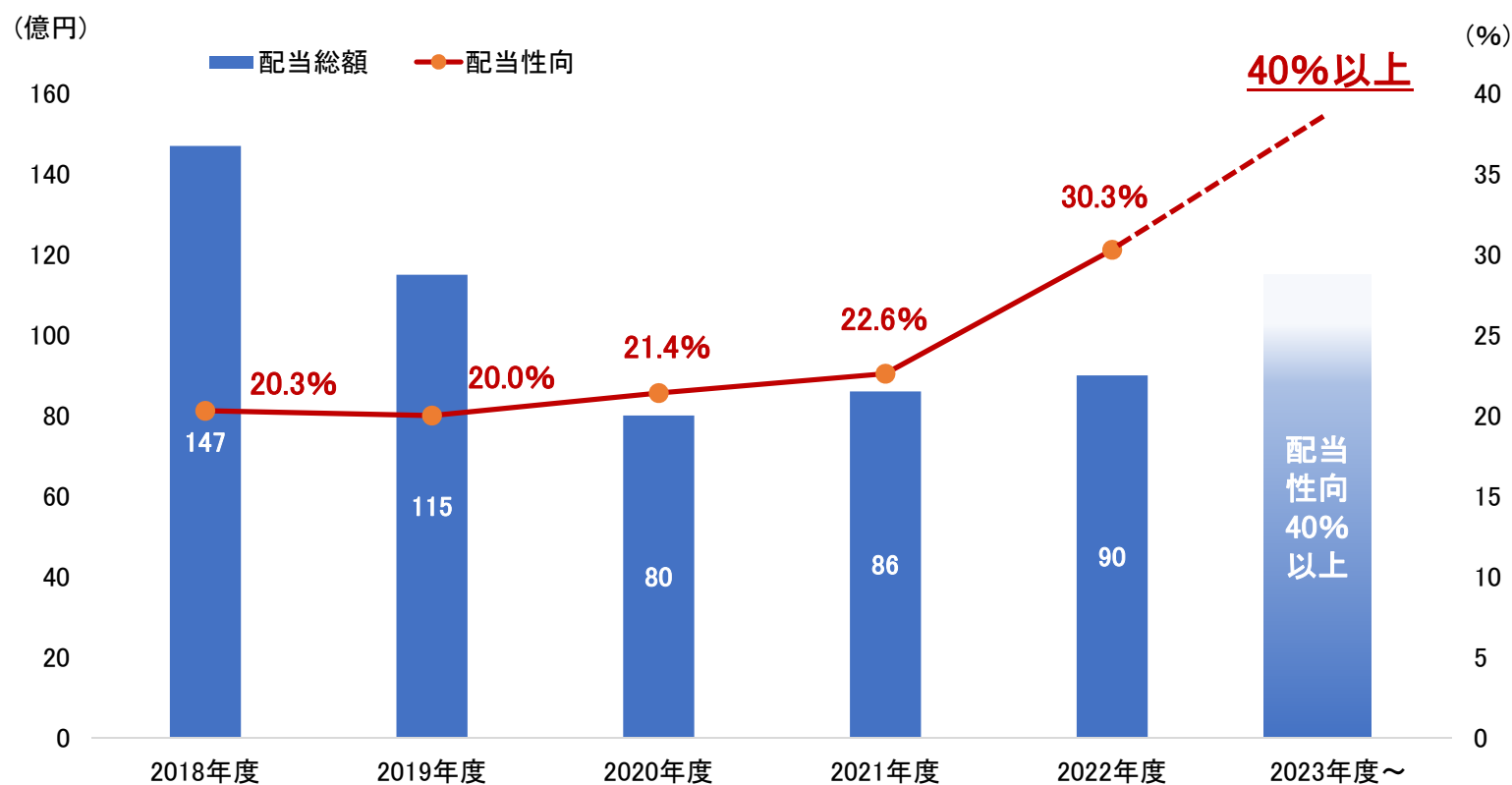
|               | 2022年度<br>実 績 | 2026年度<br>目 標                 | 2030年度<br>KOITO VISION |
|---------------|---------------|-------------------------------|------------------------|
| <収益性>         |               |                               |                        |
| 売 上 高         | 8,647億円       | 1兆円以上<br>CAGR 5%<br>(24-26年度) | —<br>CAGR 5%           |
| 営業利益率         | 5.4%          | 8%                            | 10%以上                  |
| <資本効率>        |               |                               |                        |
| 投下資本利益率(ROIC) | 6.6%          | 9%以上                          | 10%以上                  |
| 自己資本利益率(ROE)  | 4.9%          | 9%以上                          | 10%以上                  |

## 9 株主還元方針



### <基本方針>

- ① 株主還元 2,000億円以上(2024～2028年度 5ヶ年累計)を目指す
- ② 配当については、安定的かつ継続的に行う方針のもと、**連結配当性向 40%以上**を目安とする



# 10 コーポレート・ガバナンス向上に向けた取り組み

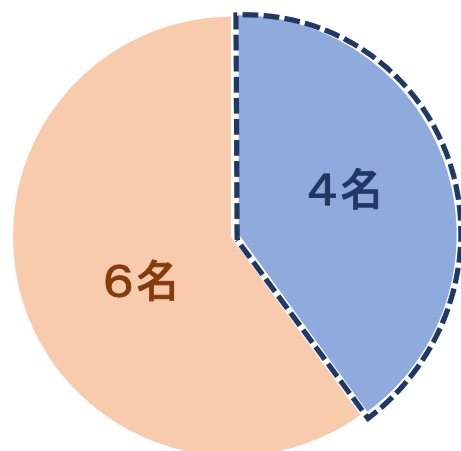
## 役員報酬制度の見直し

- TSR\*など株価に連動した報酬体系の組み入れ等、長期的な株価を意識した制度を目指す

\* Total Shareholder Return

## 取締役会の構成

### 独立社外取締役の割合



- コーポレート・ガバナンスの充実に向けて、取締役会の実効性を高めるべく、独立社外取締役、及び女性割合を高め、多種多様な観点から議論ができる場を追求
- グローバルスタンダードを見据え、体制の強化を継続

取締役10名中4名が独立役員(うち女性社外取締役: 2名)

■ 独立社外取締役

\* 取締役の選任については、2024年6月27日開催の株主総会に付議予定

本資料に記載されている小糸製作所、及び関係会社の計画や業績に関する予想、及び見通しの記述は、当社が現時点で把握可能な情報から判断し仮定した見込みです。また、経済動向、自動車産業界における激しい競争、市場動向、為替レート、税制や諸制度などに関わるリスクや不確実性も含んでいるため、実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることを、ご承知おき願います。