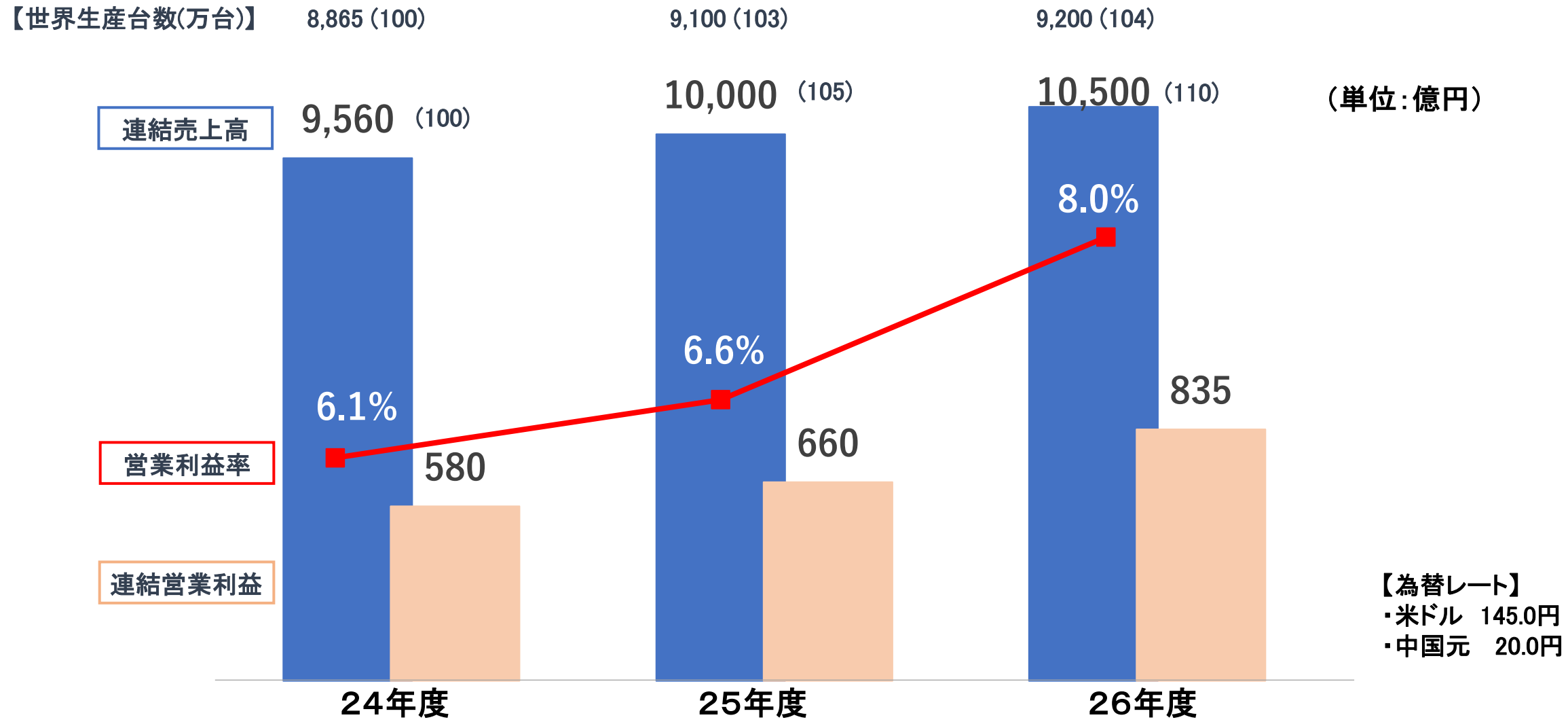
Ⅲ. 第1次中期経営計画 （試算）

(1)第1次中計目標

■第1次中計目標(24/3月公表)

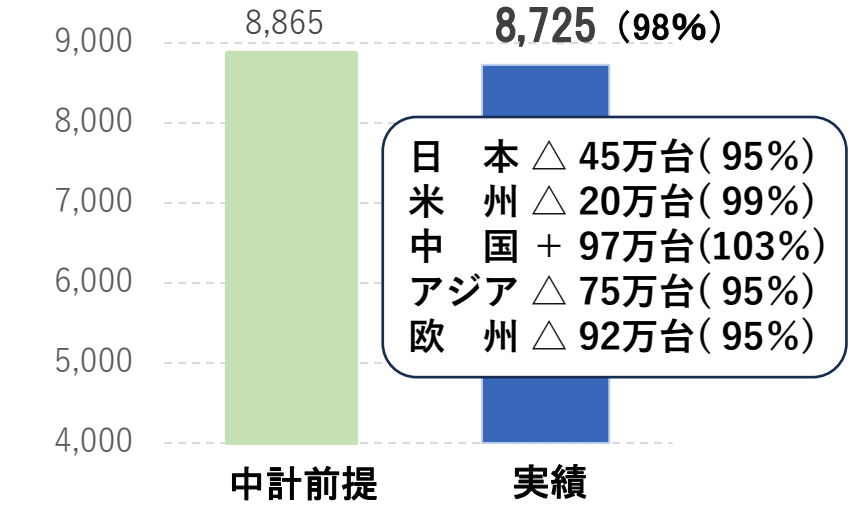


【為替レート】
・米ドル　145.0円
・中国元　20.0円

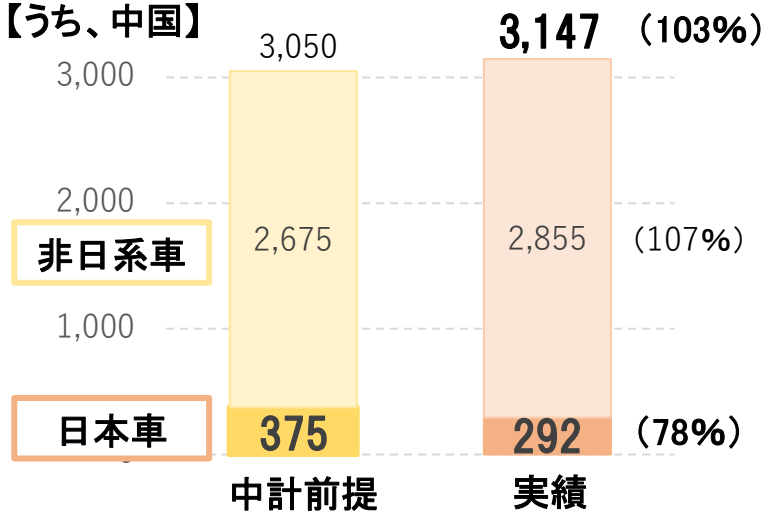
(2)24年度実績(中計vs実績)

■24年度 自動車生産台数

【世界合計】 (万台)



【うち、中国】



■24年度 当社連結業績(年間、地域別)

(億円)

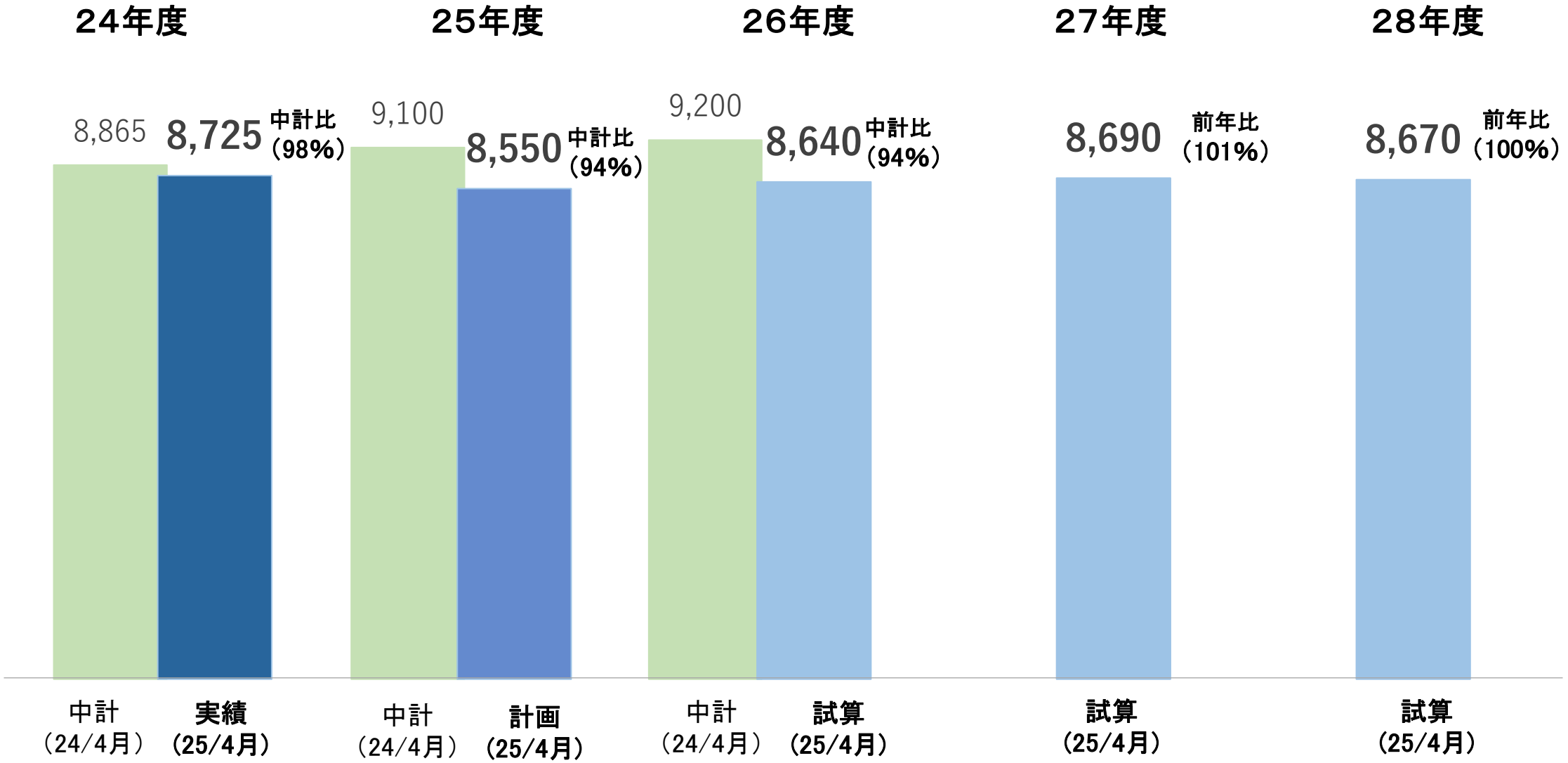
		24年度(中計) (24/4～25/3)	24年度 実績 (24/4～25/3)	比較 増減	比較 指数	為替影響前 増減	為替影響前 指数
小糸製作所	売上高	3,450	3,240	△209	94%	△209	94%
	営業利益	125 (3.6%)	70 (2.2%)	△54	56%	△54	56%
国内関係会社	売上高	2,254	2,185	△68	97%	△68	97%
	営業利益	85 (3.8%)	92 (4.3%)	+7	109%	+7	109%
米州	売上高	3,202	3,094	△107	97%	△147	95%
	営業利益	115 (3.6%)	62 (2.0%)	△52	54%	△44	61%
中国	売上高	843	706	△136	84%	△175	79%
	営業利益	24 (2.8%)	△15 —	△39	—	△38	—
アジア	売上高	1,521	1,569	+48	103%	△53	96%
	営業利益	140 (9.2%)	158 (10.1%)	+18	113%	+6	105%
欧州	売上高	357	364	+7	102%	△11	97%
	営業利益	△12 —	△8 —	+3	—	+3	—
海外関係会社	売上高	5,923	5,734	△188	97%	△387	93%
	営業利益	267 (4.5%)	196 (3.4%)	△70	74%	△72	73%
消去他	売上高	△2,067	△1,993	+73	—	+73	—
	営業利益	103 —	88 —	△14	—	△14	—
連結合計	売上高	9,560	9,167	△392	96%	△592	94%
	営業利益	580 (6.1%)	448 (4.9%)	△131	77%	△133	77%

・自動車生産台数見通しが想定を大きく下回ることが主要因
・新規受注・改善合理化活動等は、外部環境悪化の中でも計画通りに進捗

(3)26年度以降の試算

■世界自動車生産台数

（単位：万台）



(4)26年度以降の業績試算

■連結業績試算

(単位:億円)

		24年度 実績	25年度 計画	26年度 試算	27年度 試算	28年度 試算
試算	売 上 高	9,167	8,680	(8,800)	(9,400)	(10,000)
	営業利益	448	370	(460)	(600)	(800)
	営業利益率	4.9%	4.3%	(5.2%)	(6.4%)	(8.0%)
	米ドル	152.6	140.0	140.0	140.0	140.0
	中国元	21.1	19.0	19.0	19.0	19.0

〈資本効率〉
ROE 9%
ROIC 9%

■第1次中計目標(24/3月公表)

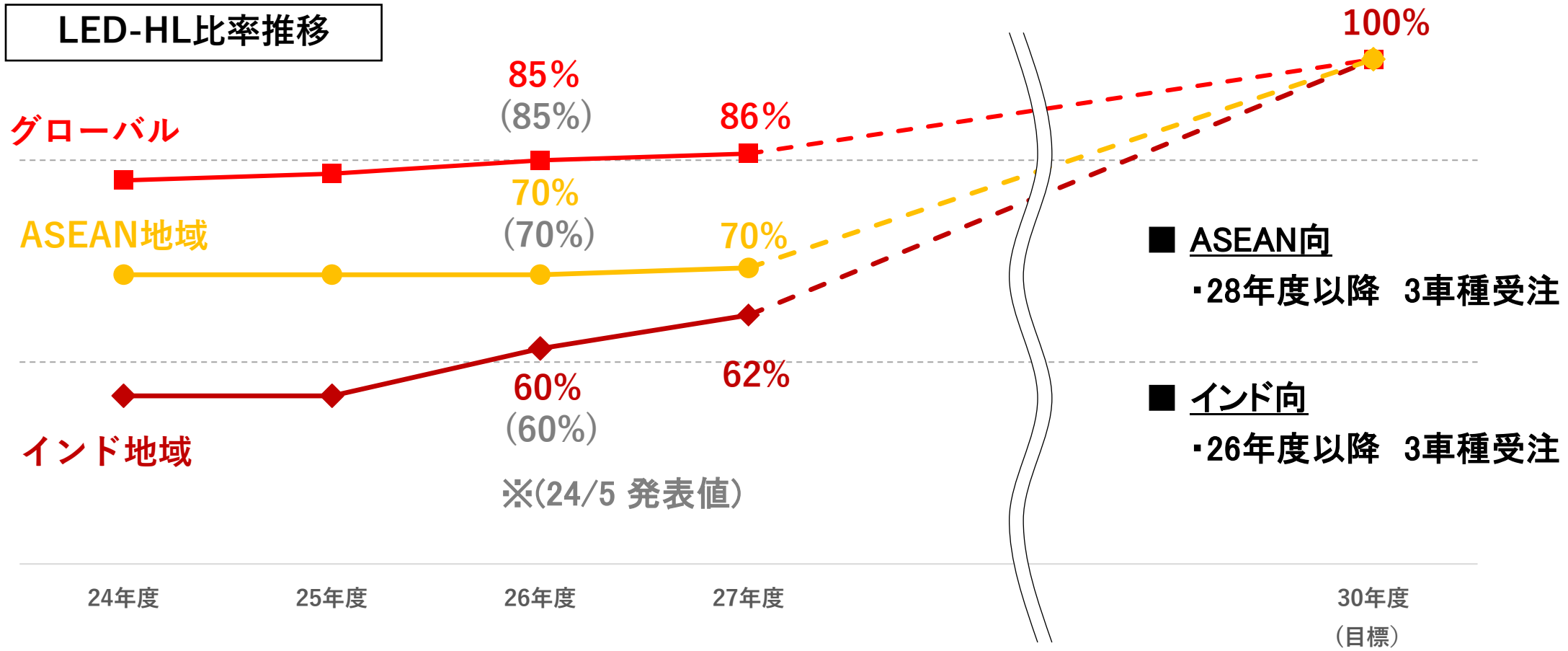
		24年度	25年度	26年度
第1次中計目標 (24/3月)	売 上 高	9,560	10,000	10,500
	営業利益	580	660	835
	営業利益率	6.1%	6.6%	8.0%
	米ドル	145.0	145.0	145.0
	中国元	20.0	20.0	20.0

〈資本効率〉
ROE 9%以上
ROIC 9%以上

営業アップデート

LED-HLの拡販動向

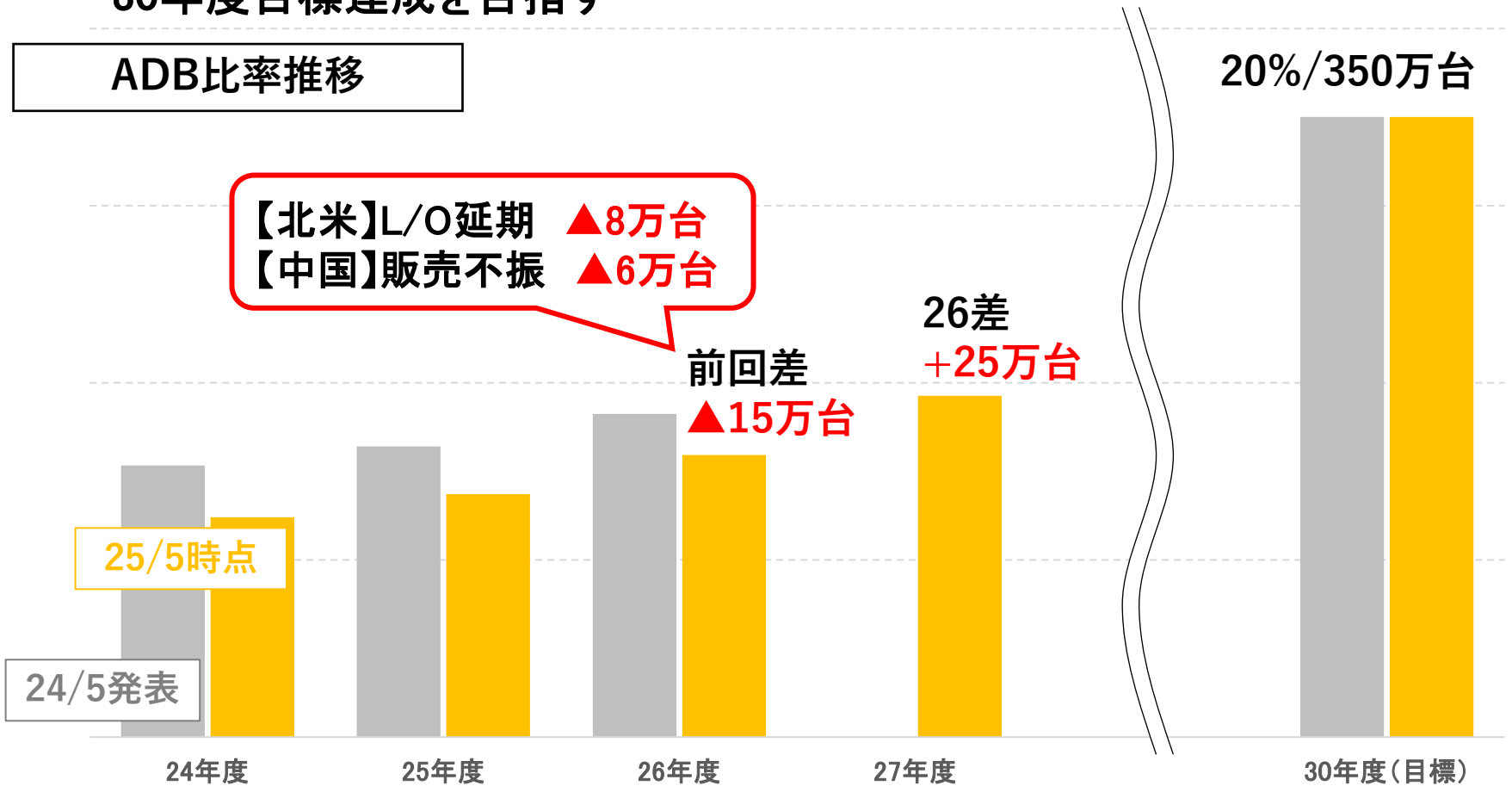
■ LED装着比率は26年度：85%、27年度：86%と順調に推移、26年度 配光性能向上/低コスト化を実現した次世代Biユニットをインドから市場投入、既に10車種以上にて成約済み、今後も大幅拡大を見込む



ADBの拡販動向

■・26年度ADB採用台数は24/5予想と比較して▲15万台の減、世界自動車生産台数の減に加え、米国での当社受注車種L/O延期、中国での日系車販売不振等が影響
・27年度は日本での新規受注や新規車での標準採用決定により増
・引き続き、日本：新規車でのADB標準採用、米国：量産車での次世代Lo一体ADB採用により、30年度目標達成を目指す

ADB比率推移



ADB拡販状況

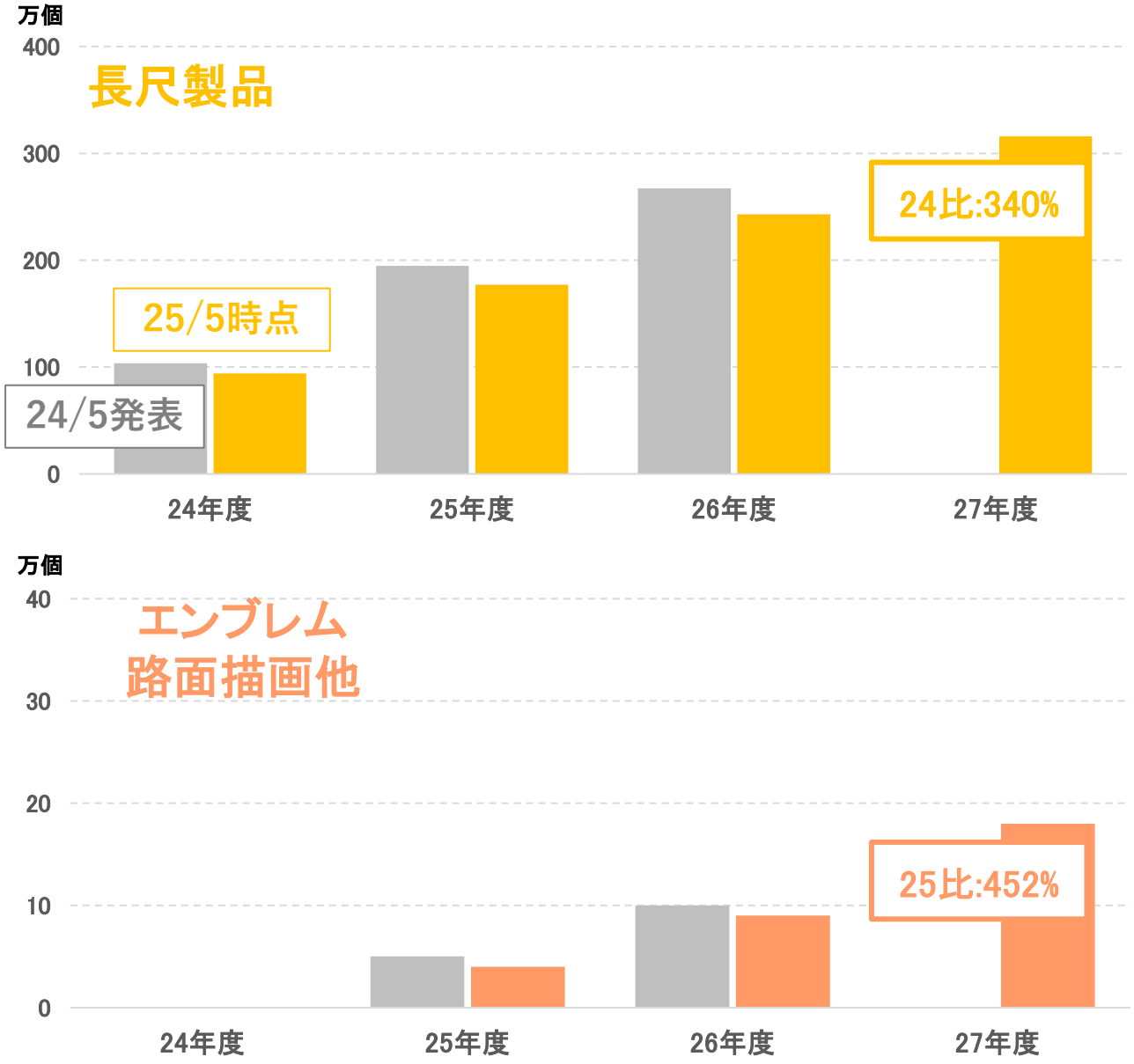
■米国向

・計画通り26年度中に投入予定
・次世代Lo一体ADBは、各得意先にて、28年度以降の開発車で採用検討中

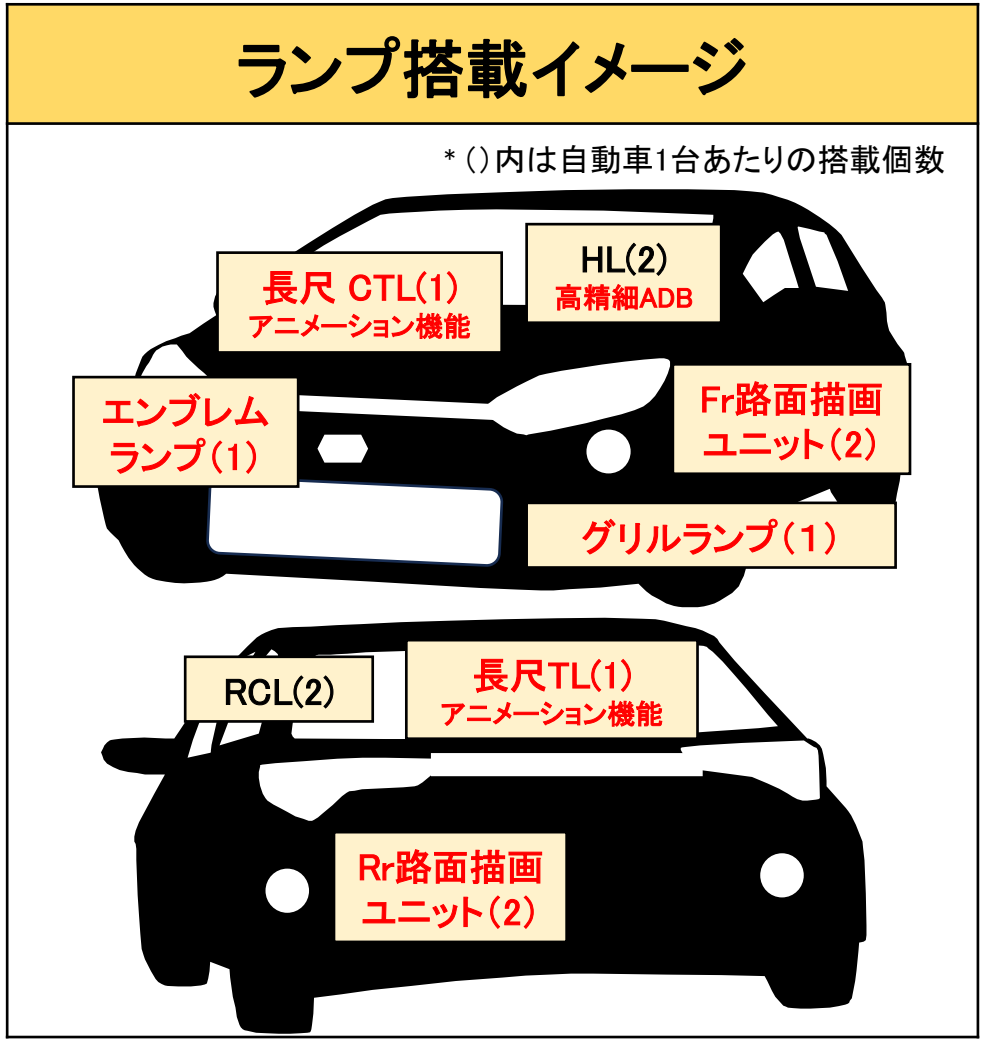
■日本向

・新規車（2車種）で標準採用決定
・高精細ADBを25年度投入

台当たり販価UPに向けた高付加価値製品の採用動向

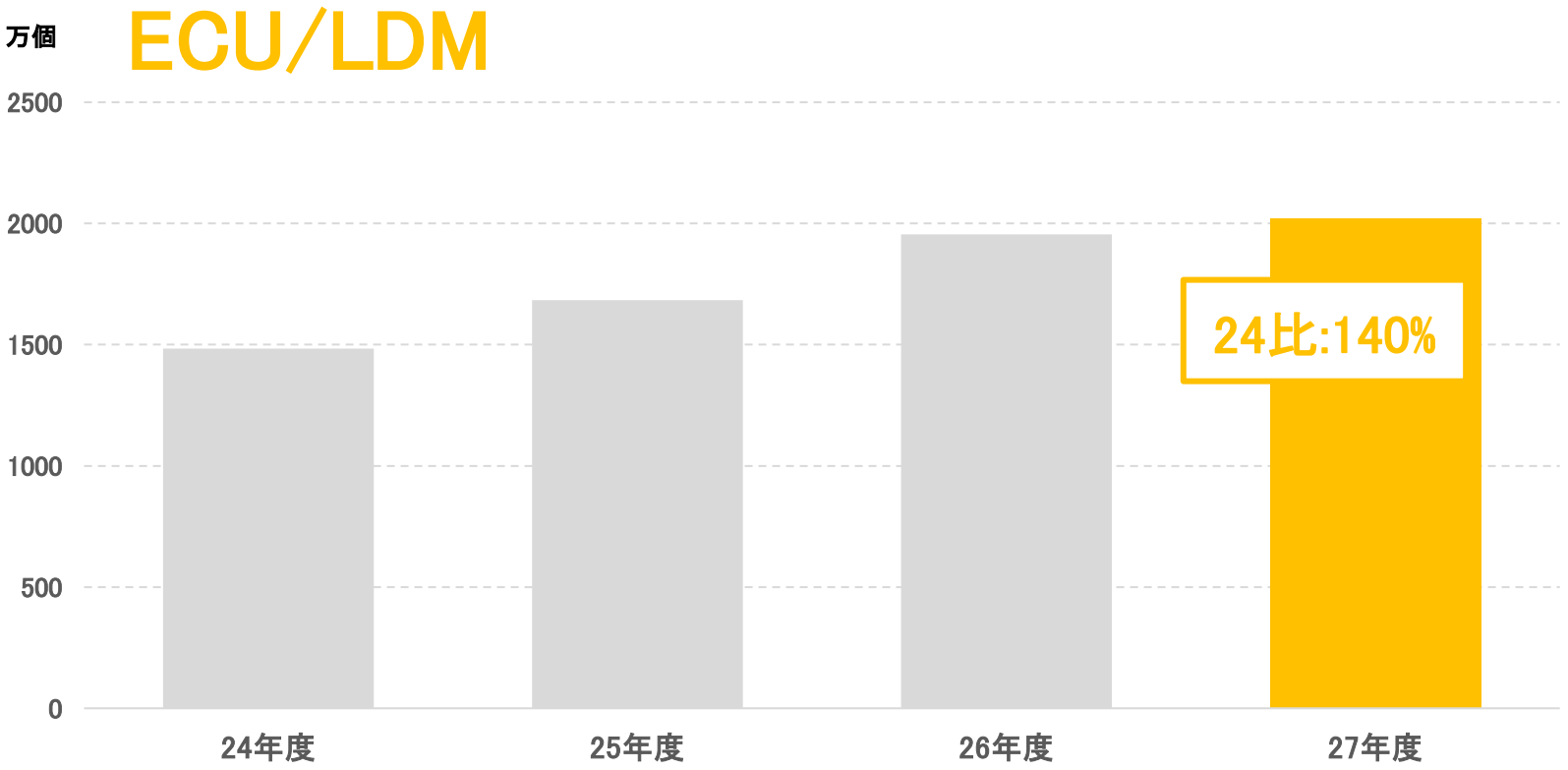


■長尺製品(CTL/TL)の採用が拡大、
エンブレムランプや路面描画機能も
25年度以降拡大見込み



車両統合ECUからマルチパスウェイへの変化に伴うECU/LDM拡販

■各OEMは車両統合ECUからマルチパスウェイにて開発を推進中
これに伴い、当社ECU/LDMの受注も引き続き拡大傾向



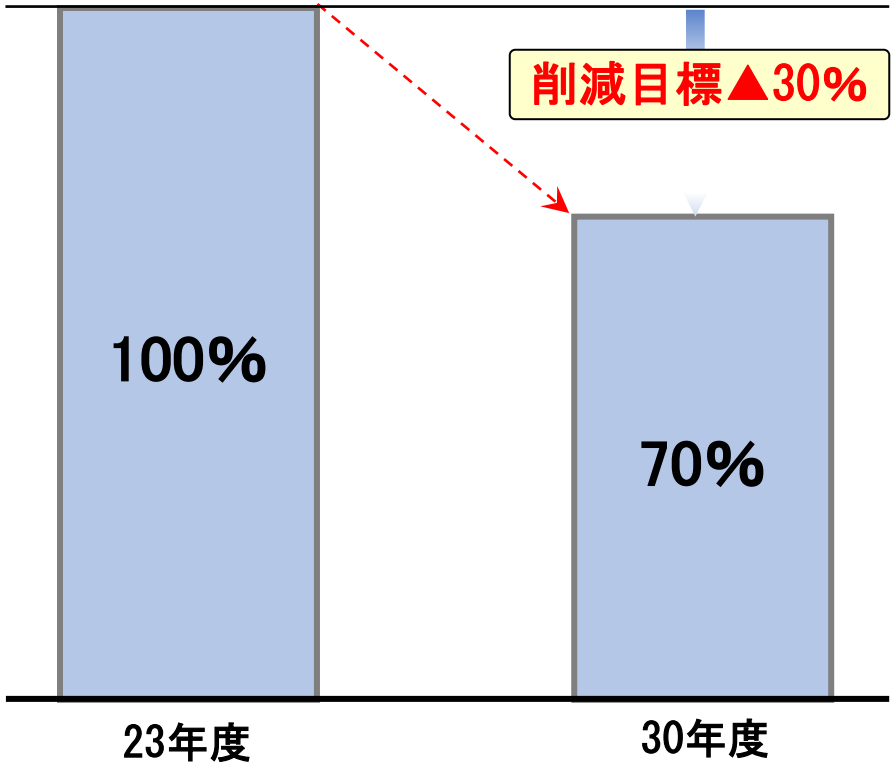
生産ライン自動化の取り組みと
グローバル生産体制の最適化

生産ライン自動化の取り組み

＜製造費用の低減＞

・自動技術導入と徹底したﾛｽ排除により、製造費用▲30%を実現させる。

［製造費用(単独)］



［製造費用内訳］

	削減目標	削減内容
人件費	▲25%	・省人 加工/検査/運搬の自動化 ・ﾛｽ撲滅 直結化/複合化による運搬/作業工数の最小化 段替ﾚｽ/短縮、不良低減、ｻｲｸﾙ短縮
経 費	▲5%	・ｲﾝﾌﾗ費用削減（CN投資による省ｴﾈ） ・統制費減　　（消耗品 修繕費他の抑制）
償却費	－	・自動化投資増、治具ﾚｽ/設備小型化等により相殺
計	▲30%	－

生産ライン自動化の取り組み

＜自動化ロードマップ＞

製造費用 70（▲30%）

フェーズ３
生産活動の管理強化

・デジタル技術による全体管理の強化
予防保全 → 未然防止

・サプライチェーン 全体への横展開による原価低減
KOITO → 仕入先

フェーズ２
工程の複合化

・加工レス
加工レス

・設備複合化
設備複合化（同時加工）

・完全無人化

フェーズ１
工程の自動化

100

・セットの自動化

・外観検査の自動化(AIカメラ検査)
・治具/段替えレス
人による検査 → カメラ検査
治具レス

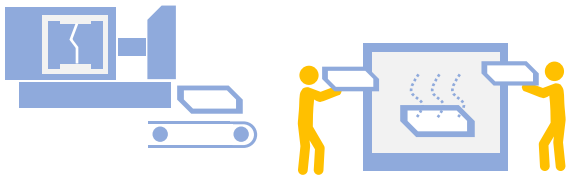
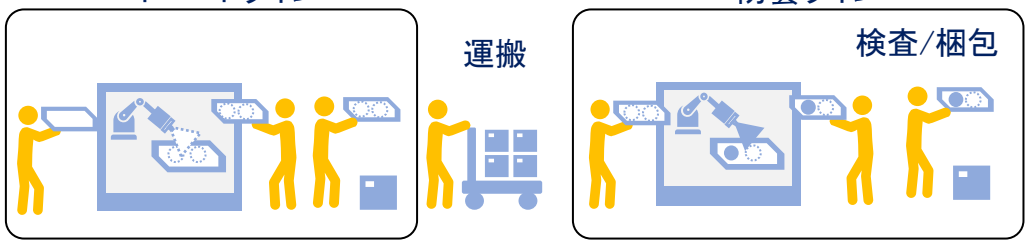
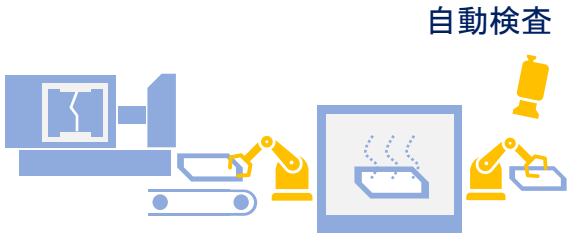
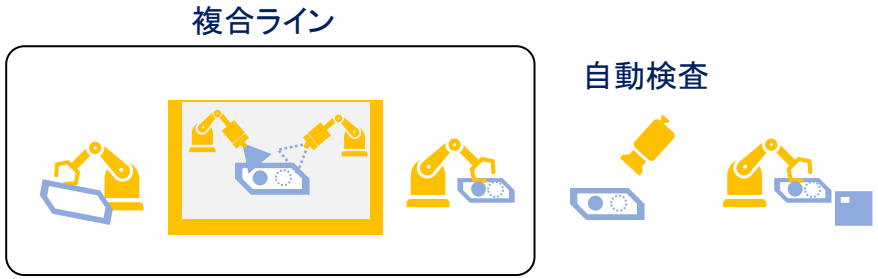
・運搬の自動化

・梱包の自動化

生産ライン自動化の取り組み

＜フェーズ１：工程の自動化＞

相良工場 多色レンズ工程の自動化（24/8月稼働）

工程	成形	運搬	表面処理
23年度 BM			
方策	セットの自動化	運搬の自動化	工程複合化　自動検査
25年度			

［製造費用］

ﾓﾃﾞﾙﾗｲﾝ：▲35%

人件費：▲32%
経費：▲3%
償却費：ー

［付帯効果］

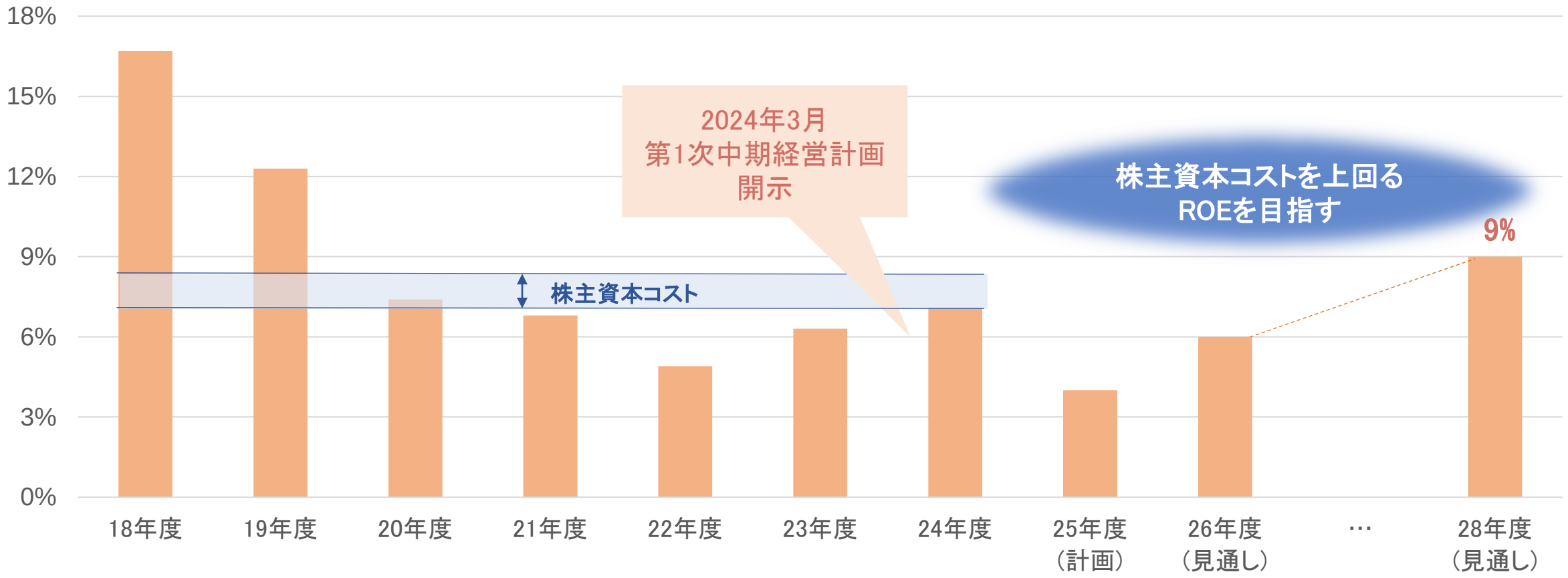
ﾀｸﾄ短縮：▲30%
不良低減：▲60%

資本収益性の向上に向けて

1. ROE/株主資本コストの現状把握

コロナ以降 資本コストを下回るROEが継続　→　第1次中期経営計画(含 資本政策)の開示/実行により24年度ROEは改善
25年度以降 当期利益の減少による停滞が見込まれるものの、引き続き株主資本コストを上回るROEを目指す

ROE/株主資本コスト推移



※株主資本コストはCAPM等を用いて算出

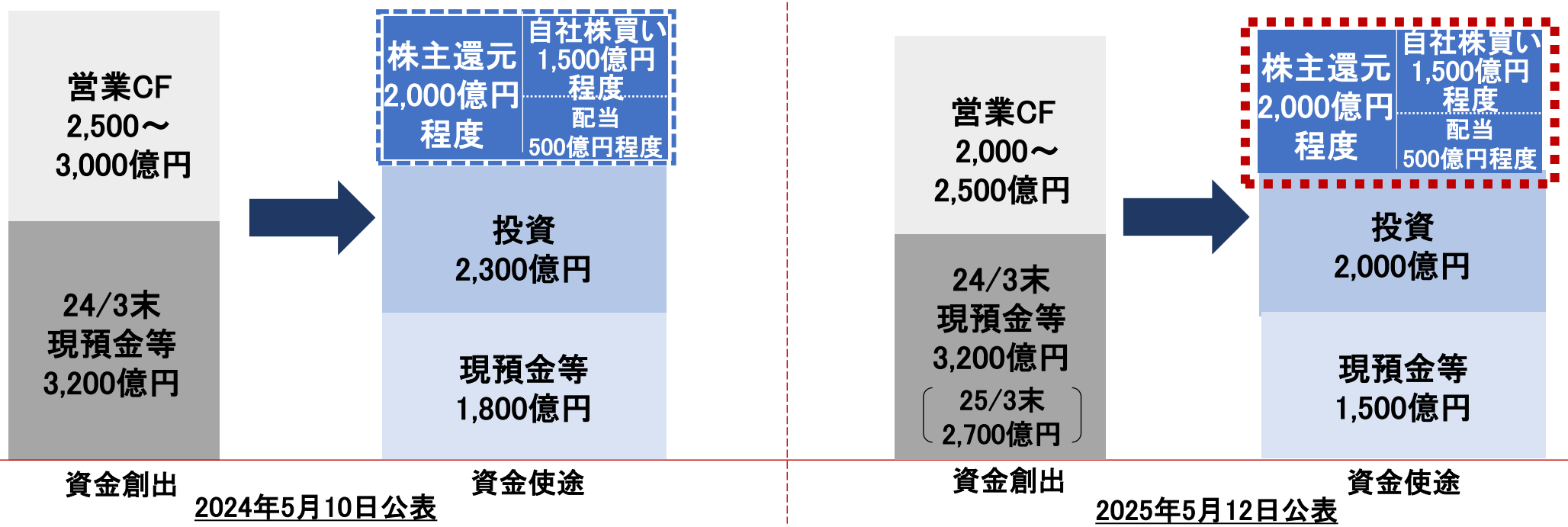
2. 株主還元方針振り返り/第１次中期経営計画見直し

☑ 株主還元 基本方針

- 配当：安定的かつ継続的に行う方針のもと、連結配当性向40%以上を目安に、増配もしくは配当維持
- 株価等を鑑み、機動的な自社株買いを実施
- 成長投資を最優先に実施し、月商2ヶ月分を目安に手元現預金を確保したうえで、余剰資金は株主還元へ充当

☑ 第1次中期経営計画見直し（2024～2026年度：3ヶ年累計）

トランプ関税の影響等 先行きの不透明感は高まっているものの、3ヵ年の株主還元策は継続



3. 資本収益性向上に向けた具体的な施策

資本収益性を向上し、2030年度目標を達成すべく、以下の施策に取り組む

資本収益性の向上

2030年度（目標）
営業利益率
ROIC
ROE
10%以上

意識改革

・株価、利益率、ROIC等のKPIを意識した経営推進に向け、下記制度を導入
　✓ 役　員：TSR/ESG指標と連動した譲渡制限付株式報酬制度の導入
　　（25/6月株主総会への付議を予定）
　✓ 従業員：持株会制度の充実、譲渡制限付株式の付与

資本効率向上

・生産数量に見合った生産体制の構築
（中国/欧州事業等に於ける組織再編等）
・新規投資/事業撤退に係る判断基準の見直し

バランスシートの適正化

・株主還元の継続実施(機動的な自社株買い/安定配当)
・小糸グループ資金の本社一元管理による効率的運用の実現
・政策保有株式の継続的な見直し