



2019年2月7日

各 位

会 社 名 イノテック株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 小野 敏彦
(コード：9880 東証第一部)
問 合 せ 先 取締役管理本部長 棚橋 祥紀
(TEL：045-474-9000)

新中期経営計画(2019年度～2023年度)

当社は、本日開催の取締役会において、イノテックグループ（以下、当社グループ）の新中期経営計画を以下のとおり策定いたしましたので、お知らせいたします。

当社グループは、2014年度～2018年度を対象とした現行中期経営計画の下、事業構造改革を積極的に進め、事業ポートフォリオの転換に努めてまいりました。この間に、電子部品販売事業からの撤退やHDD販売事業の譲渡を進めた一方で、買収した子会社のビジネス拡大など事業構造改革には一定の成果があったと考えております。ただし、策定当時に想定していた新規事業の立ち上げや一定規模のM&Aによる事業拡大は十分な成果には至らず、売上高や営業利益の目標数値の達成は難しい状況となりました。

一方、現行中期経営計画において売上高、営業利益とともに目標として掲げたROEについては2017年度まで3%台と低迷してまいりましたが、足元の利益拡大に加え2018年2月7日に公表した「イノテックグループの資本政策に関する基本方針」（以下、「資本政策に関する基本方針」）に基づき自己株式取得等の施策を行った結果、今期末は7%程度まで改善する見込みとなっております。株価についても、2017年度から上昇傾向となり、5年間のTSR（株主総利回り）も100%超のプラスとなりました。

昨今の外部環境に目を転じると、足元では不透明感が強まっている半導体／エレクトロニクス産業においても、中国や新興国の生産能力の拡大や自動車産業のエレクトロニクス化の進展など中長期的には大きな成長が見込まれ、また先進国での人口減少に伴う生産性向上要求にもエレクトロニクス技術のさらなる活用が必須であると考えられます。

当社グループは創業以来の商社から転換し、「自社製品・サービスを軸に、顧客企業の設計・開発・検証・テストをサポートするソリューションプロバイダー」としての成長を目指します。商社ビジネスで培った顧客のニーズを把握する力を土台とし、最先端の技術を採用したさまざまなハードウェア・ソフトウェア・サービスの提供を可能とするのが当社グループの強みであると認識しており、上記環境認識の下、利益成長の機会が豊富に存在していると考えております。

2019年度～2023年度を対象とした新しい中期経営計画では、「利益成長に伴う企業価値の拡大」を目指します。事業構造改革により当社グループのビジネスは大きく変化しておりますが、今後はそれぞれの事業の利益成長を追求し、企業価値拡大によりさまざまなステークホルダーの方々の期待に応えることが求められると認識しております。

具体的には、ROE 8%超を最低限の目標とし、利益・キャッシュフローの拡大と同時に「資本政策に関する基本方針」に基づいた適切な資本政策の実行により資本効率の向上を図り、両面から ROE 目標の達成を目指してまいります。目標達成には連結営業利益で 30～35 億円程度を計上することが目安となると試算しております。

目標達成のための具体的な戦略として、以下の 5 つを掲げ実行してまいります。

利益成長の追求を図る戦略

- 1) テストソリューション事業の成長
- 2) 自社製品売上の増加／メーカー機能の強化
- 3) 顧客ベースの拡大／海外市場開拓
- 4) 新規分野への積極的な取組み

資本政策・投資戦略

- 5) 「資本政策に関する基本方針」に則した資本効率の向上（資本コストを意識した投資）

1) テストソリューション事業の成長

半導体製造装置の輸入販売事業から撤退したのち、ゼロから参入した自社製メモリーテスター事業は、現在当社グループの主力事業に成長しております。2014 年度には台湾に本拠を置く STAr Technologies を買収して事業範囲を拡げ、さらなる成長機会を探っております。

これまでテストソリューション事業は、強みである顧客ニーズの把握とそれに応じた柔軟な設計に基づく小型で低価格な専用テスターの開発により、限られた分野ではあるものの確固たるポジションを築いてきました。こうした強みを他の用途のテスターに応用するとともに、中国を中心とした海外顧客の獲得によってさらなる成長を目指します。

2) 自社製品売上の増加／メーカー機能の強化

近年、当社グループは先端的な自社ソリューション、自社製品の開発・展開を図ってまいりました。ガイオ・テクノロジーやレグラスの買収を含め、ここ数年で当社グループにおける自社製品売上の比率は急激に上昇してきており、この傾向は新中期経営計画の期間においてもさらに進行する見込みです。売上高研究開発費比率も上昇してきており、メーカーとしての機能を充実させるべきステージにあります。

自社製の電子マネー決済端末を核としたクラウドサービス、エッジコンピューティング技術を充実させた自社製組み込みボードシステムによる顧客ニーズの実現、画像処理技術を活かしたインテリジェントカメラシステムによるソリューション提供など、IoT やクラウドに関わるサービスを自社開発のハードウェアやソフトウェアにより実現してまいります。

また、自動車産業を中心として浸透してきているモデルベース開発のノウハウを活かした開発支援サービス、制御ソフトウェアの検証用ツールの提供といった最先端技術を活かした事業にも注力してまいります。

3)顧客ベースの拡大／海外市場開拓

当社グループの顧客は、従来の輸入商社ビジネスにおいては国内の大手エレクトロニクス企業に大きく偏っておりました。近年、テリトリー制限のない自社製品／サービス事業の展開により、当社グループの顧客層は車載、インフラ、医療などの他業種へ、さらにはアジアを中心とした海外へと拡大を見せ始めており、今後もさらにこの流れを推し進めていく方針であります。

海外戦略の一步として、ブイ・テクノロジーとの提携による中国市場への展開を進めております。

4)新規分野への積極的な取組み

長期的な成長機会の獲得を見据え、新規事業の開拓にも積極的に取り組んでまいります。コーポレートベンチャーキャピタルとして設立した Fenox Innotech Venture Company IVによるベンチャー企業への投資を含め、さまざまなビジネスチャンスを模索し、人工知能、ロボティクス、クラウド、ビッグデータ解析といった分野の事業立ち上げを目指しております。

5)資本効率の向上

2018年2月7日に公表した「資本政策に関する基本方針」を新中期経営計画においても踏襲し、ROE 8%超の実現を目指してまいります。

上記実現のため資本政策についても柔軟に対応してまいります。株主還元の充実にも引き続き注力し、自己資本比率に関しては概ね60%台で推移するものと考えております。

上記5つの戦略に真摯に取り組む、新中期経営計画における目標達成と企業価値の向上、株主をはじめとしたステークホルダーの方々への貢献を実現してまいります。

また、いわゆる ESG 分野の活動も充実させてまいります。国際的なビジネスに対応するためのガバナンス体制の構築、地域社会への貢献、社員に対する教育の充実、環境への配慮等に関して、これまで以上に積極的に取り組むとともに、こうした活動についての情報開示を充実させることで、当社グループが社会にとって不可欠な存在であることを理解していただけるよう努め、中長期の持続的成長の実現へと繋げてまいります。

以 上

新中期経営計画(FY2019~2023)

2019.Feb.7

新中期経営計画の新たな取組み

現行中期経営計画

事業構造改革を実行し、商社事業からの撤退を含めた事業ポートフォリオの転換を実現

環境

不透明感もあるが中国・新興国の生産力拡大傾向
人口減少による人材確保と生産性向上が課題となる
カーエレクトロニクスの進化が続く
コーポレート・ガバナンスの重要性が高まる

新中期経営計画

当社グループの営業力・技術力を活用した
高収益ソリューションや自社製品販売の拡大により
利益成長を図る

1 現行中期経営計画

2 新中期経営計画

現行中期経営計画～事業構造改革のビジョンと戦略～

事業ポートフォリオの転換

海外市場へ積極的に参入

利益の追求、キャッシュの創出

戦略：

4つの成長分野（テスト、MBD、画像処理、組込み）に注力
海外展開、投資の積極化
利益、キャッシュフローを重視したプロダクト見直し

数値目標：

売上高： 350～400億円（2018年度）

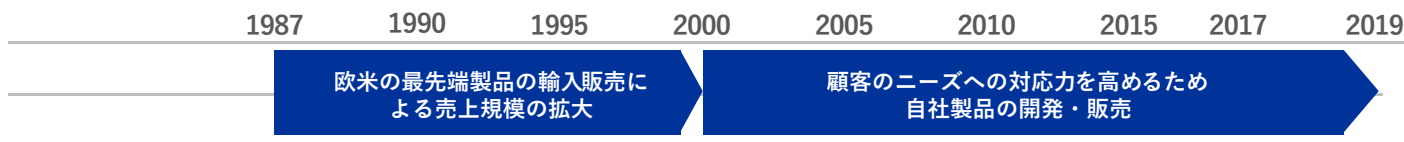
営業利益： 25～30億円（2018年度）

ROE： 短期5% 中期8%超を目指す

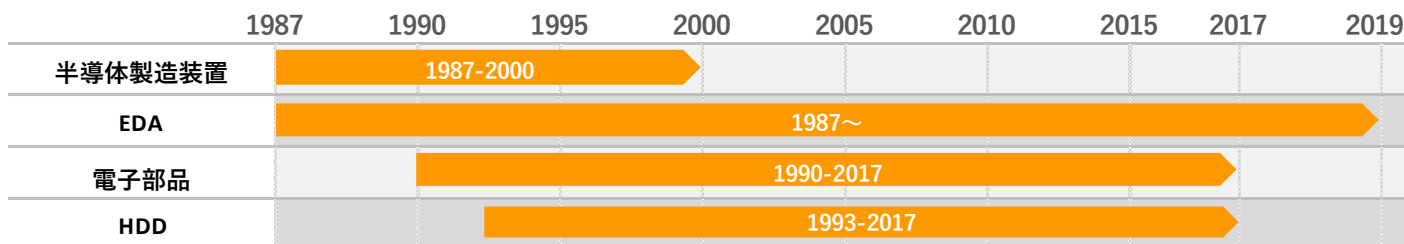
事業ポートフォリオの転換

現行中期経営計画期間中に
電子部品商社から自社製品ビジネスへの転換を達成

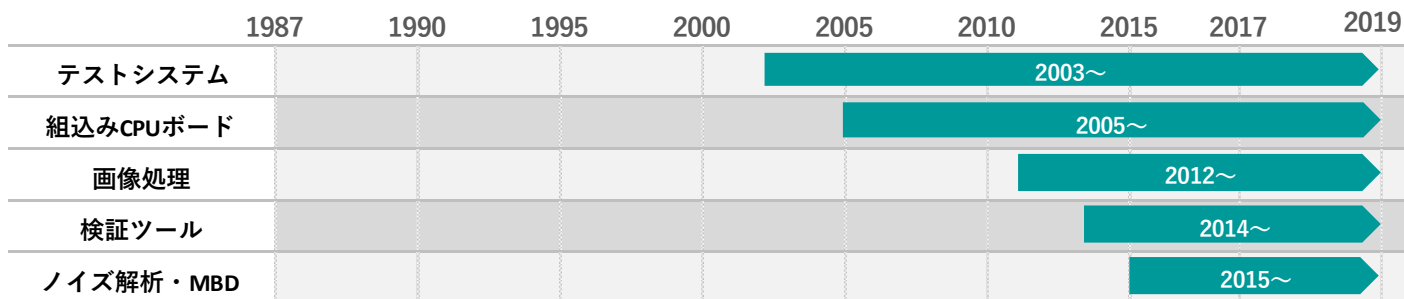
事業戦略の変遷



商社ビジネス



自社製品ビジネス



現行中期経営計画～達成項目・未達成項目～

事業ポートフォリオの転換

事業構造改革を実行し、電子部品商社事業からの撤退を含めた事業ポートフォリオの転換を実現したが、撤退した事業に代替しうる規模の新規事業の創出や大規模M&Aの実行に至らず

→不確実性の高い計画であり、現行中期経営計画における売上未達の主因

海外市場へ積極的に参入

STArの成長や米国市場への参入、三栄ハイテックスの海外拠点増加を実現したが、その他の事業で大きな成果に至らず

→自社ソリューションの開発・競争力向上とともに、海外市場でのマーケティング力の向上が課題

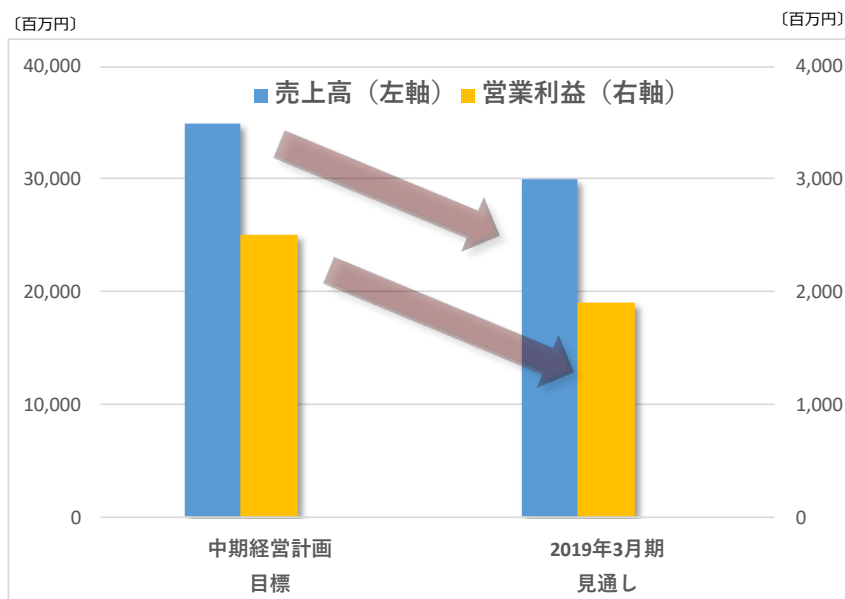
戦略：4つの成長分野（テスト、MBD、画像処理、組込み）に注力

メモリーテスターは過去最高に匹敵する売上の見込み、STArの成長とともにテスト分野を牽引

ガイオ製検証ツールソフトウェアも好調に推移

レグラスにてカメラシステムを開発したが、量産はこれから

数値目標

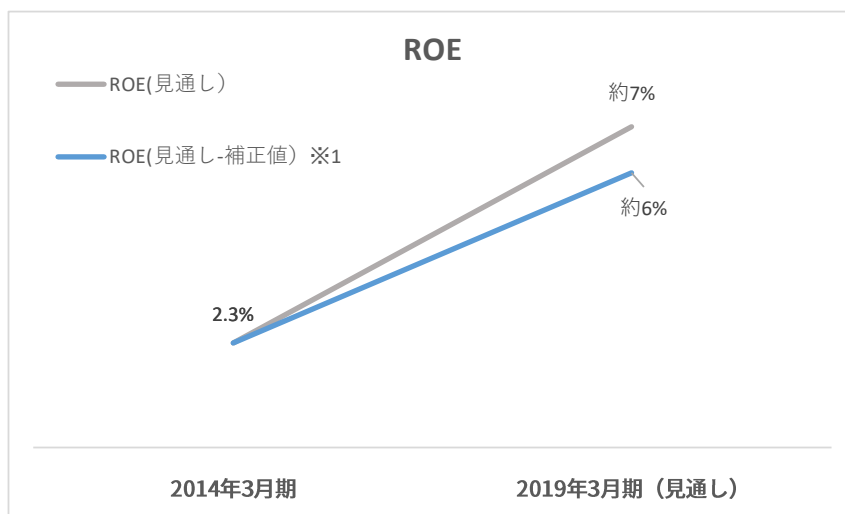


売上高：350～400億円→295億円^{※1}

営業利益：25～30億円→19億円^{※1}

ROE：短期5% 中期8%超 →約7%^{※1}

但し、コーポレートベンチャーキャピタル^{※2}等において投資事業組合運用益（営業外収益）を3億円程度計上しており、この一時的要因を除くとROEは約6%



なお、2018年2月に資本政策に関する基本方針を発表し、実施した

^{※1} 予想値

^{※2} Fenox Innotech Venture Company VI, L.P.

企業価値の増加

ROE

現行中期経営計画期間中5% 中長期目標8~10% → 5%達成見込み

ROIC

中長期目標8~10% → ROIC-WACCスプレッドがプラス（リターン超過）に転換

バランスシートの効率化

D/Eレシオ

D/Eレシオ 目安0.5倍以下 → 0.23倍（2018年12月末）

自己資本額

200億円程度を目安（ROE目標達成後は柔軟に対応）
→ 自己資本額210億円（2018年12月末）

配当性向、総還元性向

連結配当性向30%超 目安50%程度（自己株取得等も行い総還元性向高める）
→ 配当性向40%台前半 自己株取得38億円 総還元性向約300%（2019年3月末見込み）

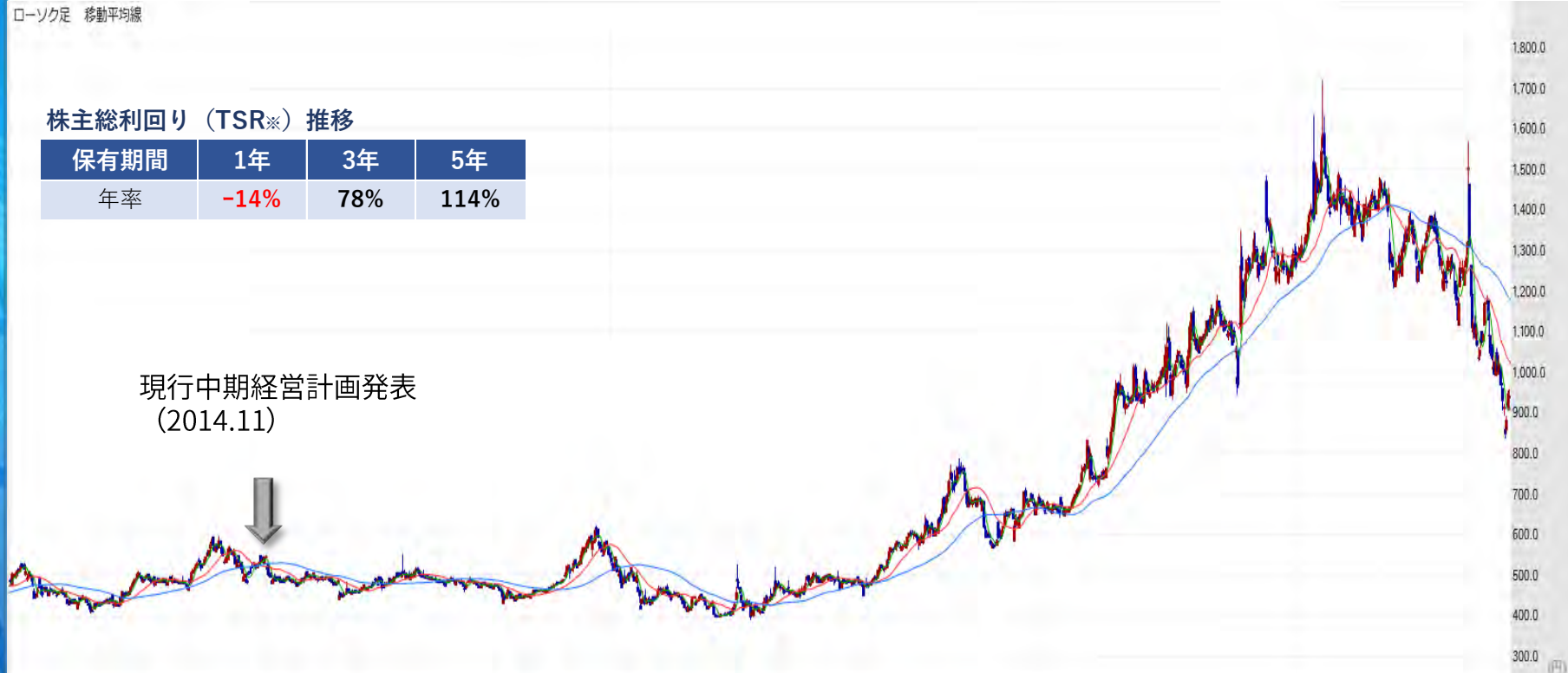
株価推移

ローソク足 移動平均線

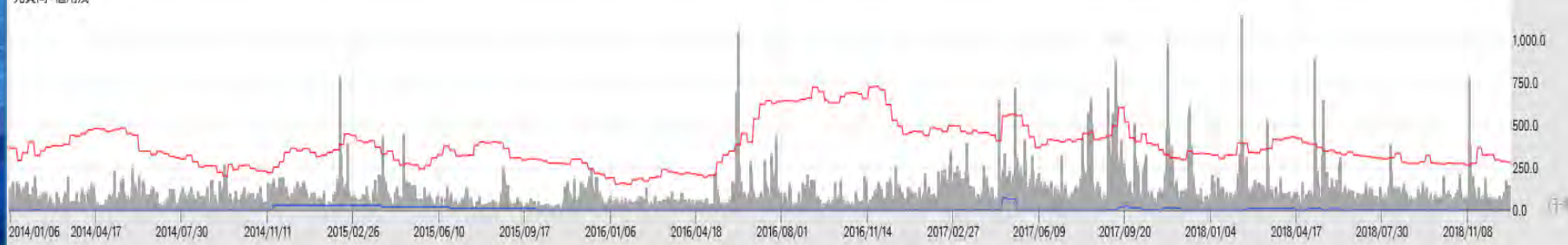
株主総利回り (TSR※) 推移

保有期間	1年	3年	5年
年率	-14%	78%	114%

現行中期経営計画発表
(2014.11)



売買高+信用残



※TSRの保有期間は2018年12月末日を基準としています

TSR (Total Shareholder Return) : 株主総利回り、株式を購入してからの株価値上がり益と保有期間の配当金累計額の合計を総リターンとしてその利回りを示す指標

1 現行中期経営計画

2 新中期経営計画



中国・新興国

生産力拡大傾向や半導体需要の拡大は変わらず
保護主義的な貿易政策による不透明感



人口減少

IoT/AI、設計効率化をはじめとした省力化・
省人化技術への需要が高まる
人材確保の困難さ



自動車産業

カーエレクトロニクスの進化・成長が続く
ビジネス面での大きな地殻変動



コーポレート・ガバナンスは今後も重視される

ビジネスモデル



イノテックグループは、半導体・自動車市場を中心に、設計開発から検証、テストまでトータルに顧客の支援を行います。また、これら事業の強みを活かしたソフト、ハード両面にわたるソリューションを提供いたします。

新中期経営計画骨子

~FY2018

FY2019~2023

FY2024~

事業構
造改革

成長 - 企業価値の拡大 -

さらなる
深化

事業ポートフォ
リオ転換

部品商社ビジネ
スからの撤退

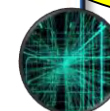


主要な5つの戦略

利益成長の追求

- ① テストソリューション事業の成長
- ② 自社製品売上の増加/メーカー機能の強化
- ③ 顧客ベースの拡大/海外市場開拓
- ④ 新規分野への積極的な取組み

ROE
8%超



資本政策・投資戦略

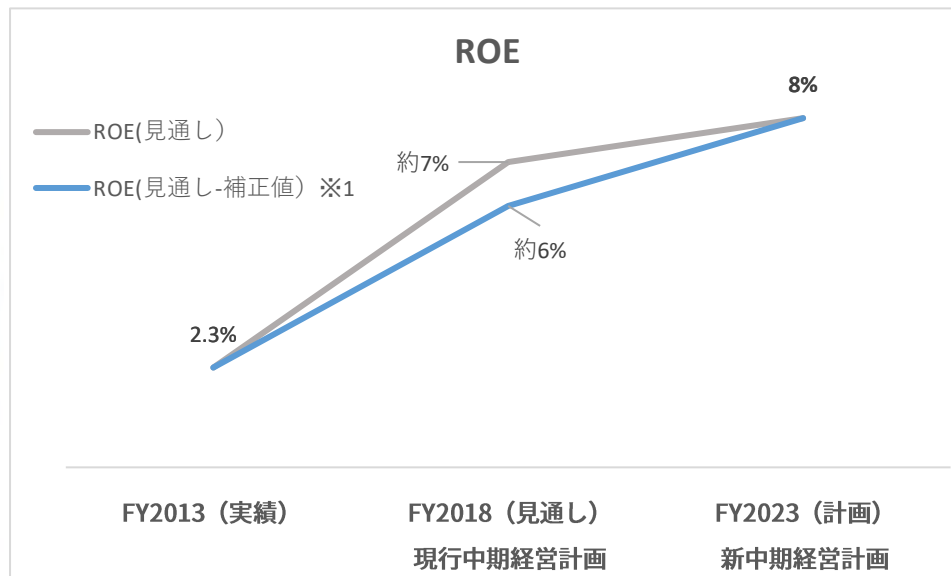
- ⑤ 資本政策に関する基本方針に則した資本効率向上



ESGに関する取組み



新中期経営計画 利益計画



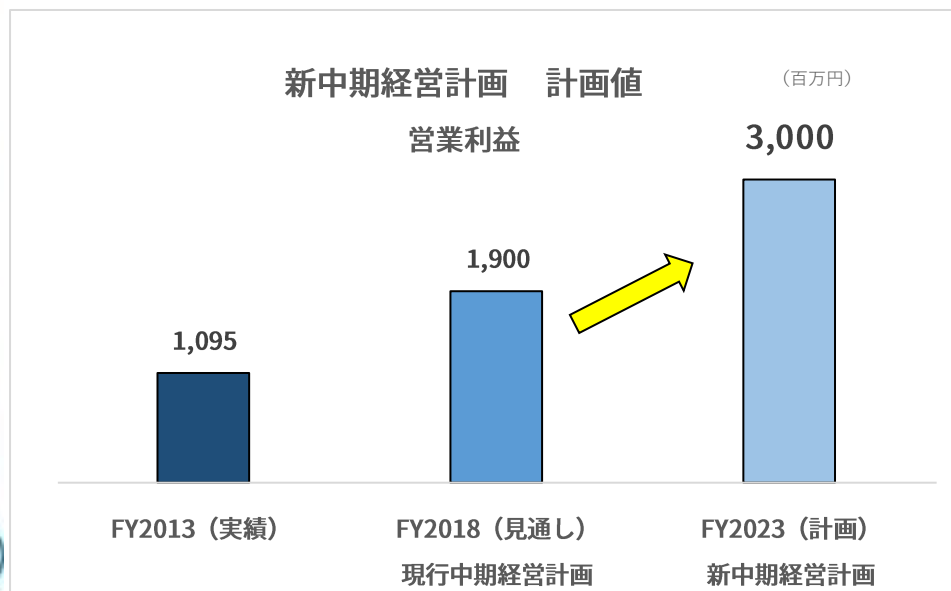
新中期経営計画

ROE目標: 8%超



達成するためには

- 営業利益目安：30~35億円
過去最高益※2更新を目指す
- 利益に見合った資本政策の実現



※1 ROE(見通し - 補正值)
投資事業組合運用益を除いた値 (7ページ参照)

※2 過去最高益
FY2007 営業利益33.3億円

主要な5つの戦略

事業戦略

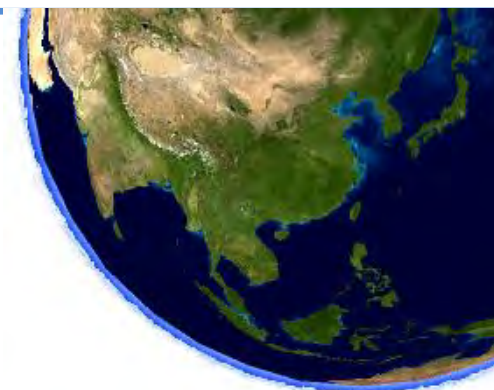
- ① テストソリューション事業の成長
- ② 自社製品売上の増加／メーカー機能の強化
- ③ 顧客ベースの拡大／海外市場開拓
- ④ 新規分野への積極的な取組み

財務戦略

- ⑤ 資本政策に関する基本方針に則した資本効率向上

① テストソリューション事業の成長

製品ラインアップの拡充



Memory IC ATE



CMOS Image
Sensor ATE



Gemini
Hybrid 3D-IC ATE



Apollo
HTOL/HAST
Test System



Mercury
Mixed Signal
ICs ATE



Taurus-PDAT
Power Device
Analytical Tester



Aries- γ Σ Δ
Wafer-Sort
Probe Card



Virgo
WAT & Reliability
Probe Card



Leo-LAIT
LED/VCSEL Advanced
Integrated Tester



Scorpio
Reliability Test System



Taurus-SSS/STS
Modular Switch
& VIU Analyzer



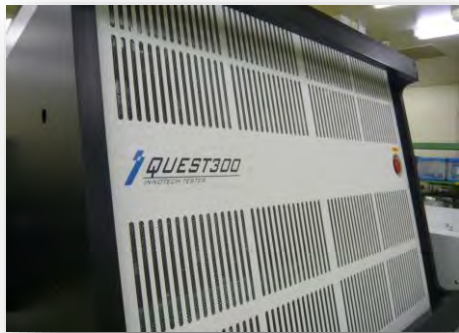
Sagittarius-TMS/RMS/SPT
Intelligent Operating
Test System



中国など海外
市場へ展開

① テストソリューション事業の成長

- 半導体テスターとは、半導体の製造工程で良品不良品を検査する装置で半導体の進化と市場の拡大により重要性がアップ
- フラッシュメモリー向けテスターの自社開発製造から市場が拡大する各種センサー向けテスターへも製品ラインアップを拡充



イノテック製テスターの強み

ノウハウの蓄積

代理店ビジネスで培った経験と顧客との強力なリレーション

マーケット・ニーズ

テスト難易度のアップからコスト削減と効率化の必要

製品の優位性

小型軽量、低消費電力
低価格、優れた操作性

量産・サポート体制

EMS2社による安定生産体制と外部ネットワークの活用による充実サポート

① テストソリューション事業の成長

- グループ企業のSTAR（本社：台湾）と連携して、国外における営業力の強化とターンキーソリューションの提供
- STARの主力製品は進化を続ける各種半導体の信頼性検査装置と最先端プローブカード



STARの強み

技術力

先端半導体の設計から解析までサービスを提供

マーケット・ニーズ

ハード/ソフト含めたターンキー・ソリューション

製品の優位性

高品質、最先端、高・低温対応仕様

営業力

大手ファウンドリなど幅広い顧客とグローバル拠点

① テストソリューション事業の成長

ロードマップ

ストレージ向け
ハンドラ・テスター

MEMSセンサー向け
高速ハンドラ・テスター

カメラモジュール
テスター

CIS向け
FTテスター

信頼性評価装置
先端プローブカード

高周波向けテスト
システム

2D NAND向け
テスター

3D NAND向け
テスター

次世代不揮
発性メモリ

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

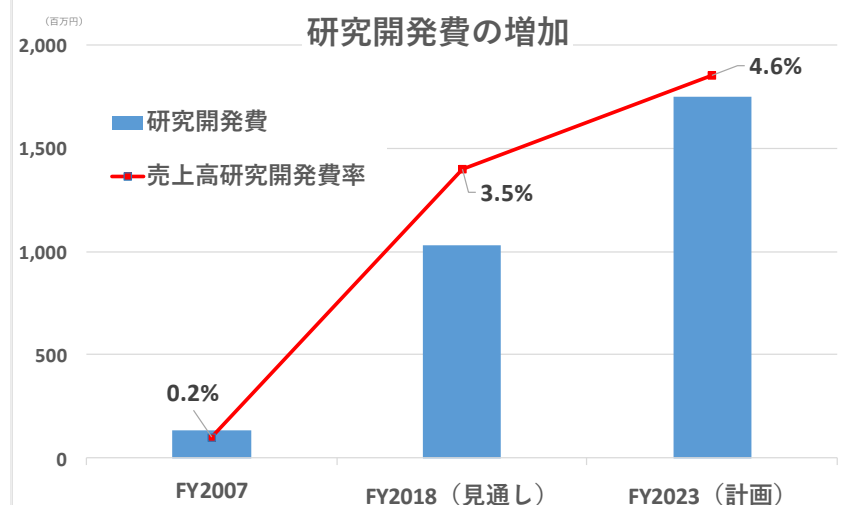
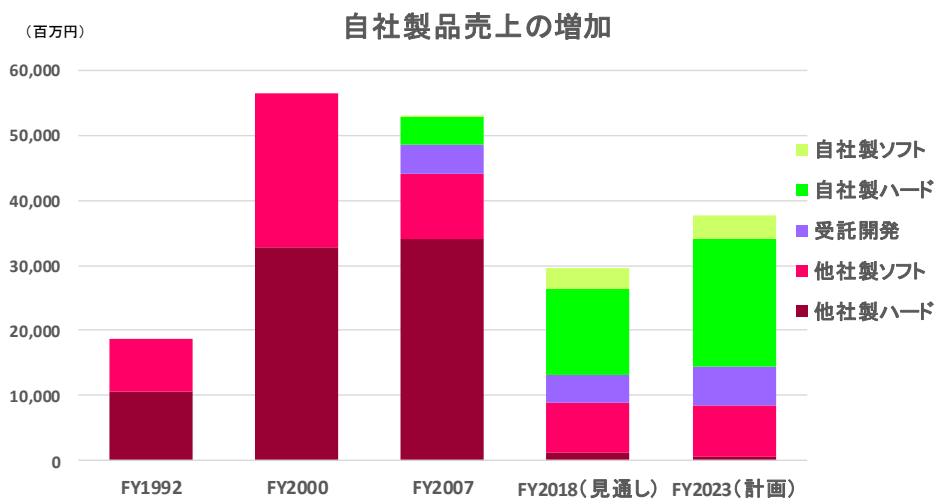
2021

2022

2023

② 自社製品売上の増加／メーカー機能の強化

当社グループの競争力を基盤として、
先端的な自社ソリューション、
自社製品の開発・展開を図る。

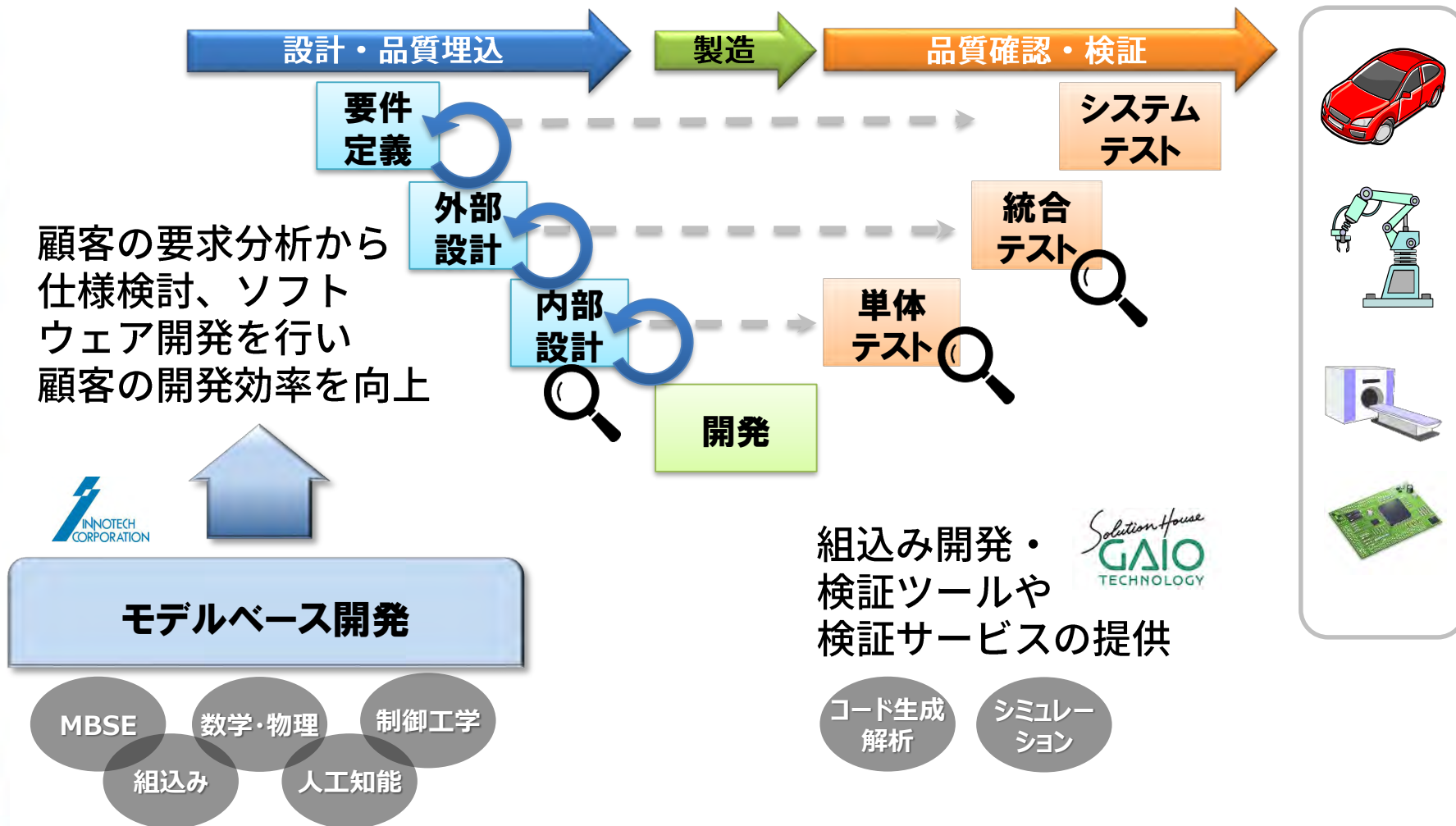


② 自社製品売上の増加／メーカー機能の強化

イノテック製組み込みCPUボード、
レグラス製インテリジェントカメラ、
アイティアアクセス製決済システムを
提供
これらを基に様々な用途に対応する
IoT/クラウドサービスを提供

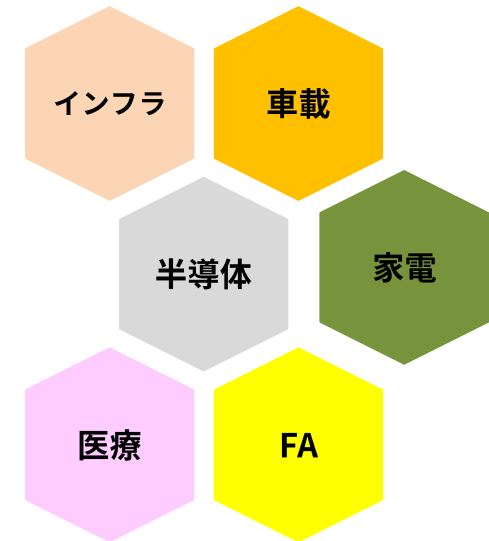


② 自社製品売上の増加／メーカー機能の強化



③ 顧客ベースの拡大／海外市場開拓

エレクトロニクス分野から
車載、インフラ、医療等へと
顧客分野を拡大



テストソリューションや
半導体設計をはじめとした
海外市場の開拓

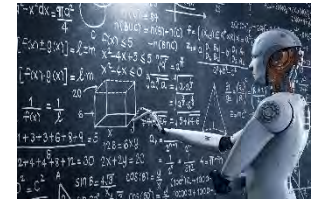
③ 顧客ベースの拡大／海外市場開拓

エレクトロニクス分野から
車載、インフラ、医療等へと
顧客分野を拡大

車載メーカー
医療機器メーカー



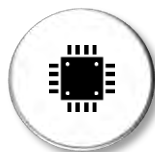
インフラメーカー
自販機等機械メーカー



家電メーカー



半導体メーカー

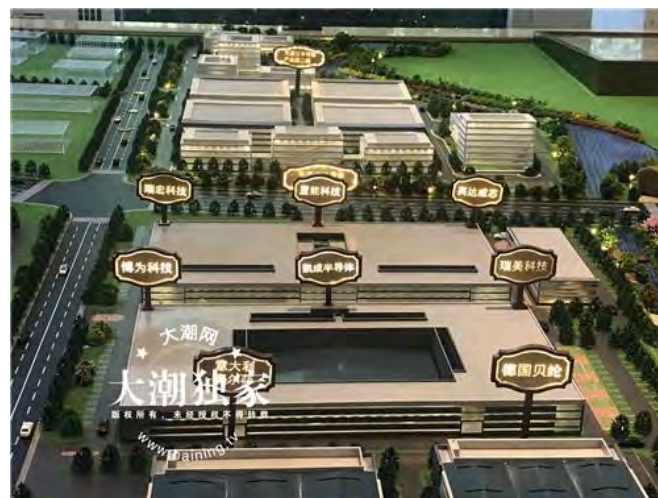


③ 顧客ベースの拡大／海外市場開拓



浙江芯暉設備技術有限公司
(Z-CSET)

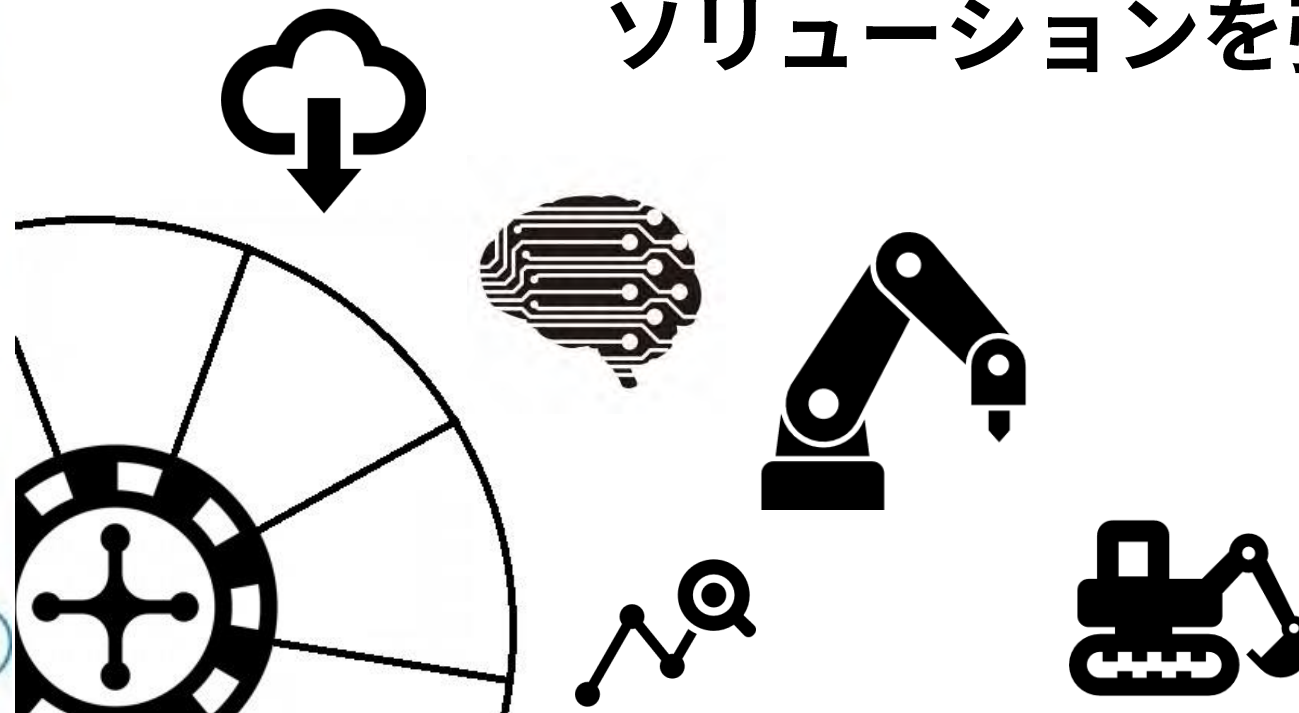
Z-CSET社へ資本参加決定
イノテック製テスター等を中国市場へZ-CSET経由で展開



④新規分野への積極的な取組み

IoT、人工知能、ロボティクスなど
成長が見込まれる新規分野へ積極的に進出

当社グループの生産性向上
ソリューションを強化



④新規分野への積極的な取り組み

取組み例①

OSARO社の産業用ロボット
向けの認識・制御AIを用い
た自動化ソリューションの
提供開始



AI × ロボット

取組み例②

GROOVE X社の家族型
ロボット『LOVOT™』に
レグラス社製AIカメラ
システムを提供開始



④新規分野への積極的な取組み

取組み例③

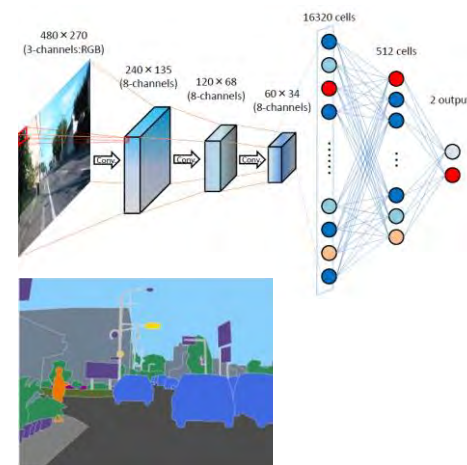
自動販売機向けクラウド決済
システムの開発・販売・サー
ビス提供



AI / IoT

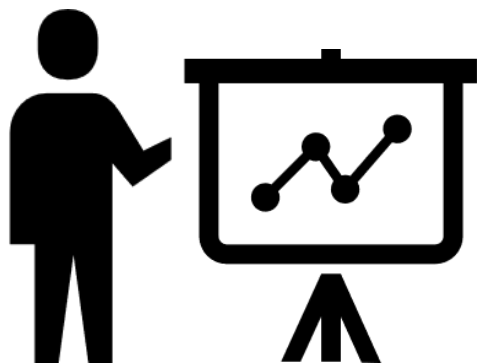
取組み例④

ビッグデータ解析や画像・音声
認識用メタデータ作成
人工知能アルゴリズムのデバイ
スへの実装



⑤ 資本政策に関する基本方針に則した資本効率向上

＜資本政策に関する基本方針＞※



企業価値の増加

- 資本コストを意識した経営
- ROE、ROICの向上
(ROIC-WACCスプレッドの拡大)
- 営業キャッシュフローの拡大

バランスシートの効率化

- 事業規模に見合う自己資本額
- 資本負債構成の適正化
- 安定的な配当
- 財務状況を総合的に勘案した
自己株式取得の積極検討

⑤ 資本政策に関する基本方針に則した資本効率向上

<新中期経営計画における資本政策・投資戦略>



企業価値の増加

ROE

8%超を目指す

ROIC

ROIC-WACCスプレッドの拡大（8%達成を目指す）

バランスシートの効率化

D/Eレシオ（自己資本額）

D/Eレシオ 目安0.5倍以下（自己資本比率60%台）
自己株式取得を機動的に判断

配当性向、総還元性向

連結配当性向30%超（配当性向50%程度の維持）

投資戦略

資本コストを上回るリターンを前提に個別検討



コーポレート・ガバナンス

これまでのコーポレート・ガバナンス体制の整備施策

- ・ 社外取締役の選任、増員および比率上昇
- ・ コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定
- ・ 諮問委員会（任意）の設置
- ・ その他会議体の整理やモニタリング、報酬制度変更など

今後とも変化に対応して以下の点を含めた整備を続行

- ・ サクセッション・プランの策定
- ・ 取締役会の多様性
- ・ あらゆるステークホルダーとの適切なコミュニケーション



環境・社会貢献

- ・ 地域社会への貢献、省エネルギー社会への寄与を続行
- ・ SDGs達成への貢献
- ・ 開示資料の充実

将来の事象に関する記述についての注意

本プレゼンテーション資料が提供する情報には、当社の現時点における期待、見積および予測に基づく記述が含まれています。これらの将来の事象に係る記述は、当社における実際の財務状況や活動状況が、当該将来の事象に係る記述によって明示されているもの又は暗示されているものと重要な差異を生じるかもしれないという既知及び未知のリスク、不確実性その他の要因が内包されています。

イノテック株式会社 経営企画部

045-474-9030 itc-investorrelations@innotech.co.jp