

FOSTER.

Sound to Life

2020年度-2024年度 中期事業計画

フォスター電機株式会社
(東証一部：6794)
2020年11月18日

I. 中期事業計画（2020年度～2024年度）

大きな事業環境変化によりビジネスポートフォリオの見直し

「主要顧客向けヘッドセットビジネス」からの撤退、
「車載ビジネス」への舵切りを決断

決断理由

- ①スマートフォン市場の需要停滞、
主要顧客の戦略変更によるビジネスリスクの増大
- ②車載ビジネスの持つ将来性及びこれまで当社グループが
培ってきた完成車 / 車載関連サプライヤーとの取引関係、
車載ビジネスのノウハウを最大限生かせること

中期計画における重要課題

- ・ 「車載ビジネスへの転換」の総仕上げ
- ・ さらにその先を見据えた
MaaS、ウェアラブル、ウェルネス等の新規ビジネスの本格的事業化

中期事業計画の具体的な説明の前に、本中計策定における背景をお話しさせていただきます。

ご承知のとおり、近年の事業環境の大きな変化により、当社はビジネスポートフォリオの大幅な見直しを行い、それまで売上、利益の半分近くを占めていた主要顧客向けヘッドセットビジネスから撤退し、全社を挙げて「車載ビジネス」へと舵を切ることを決断しました。

改めてその決断の主な理由を申し上げますと、

- ・ スマートフォン市場の需要停滞と、主要顧客の戦略変更による大幅なコストカットと受注減が見込まれたこと
- ・ 車載ビジネスへの転換は、100年に一度の転換期での車載ビジネスのもつ将来性と、当社がこれまで培った完成車メーカーや車載関連サプライヤーとの取引関係、ノウハウを最大限活かせる分野である

と考えたことです。

重要顧客の「スマホ向けヘッドセットビジネス」からの撤退戦と「車載ビジネス」への攻めの戦略を同時に進めるのは、困難ではありましたが、重要顧客の了解を得ながら、主要工場での人員削減と設備減損処理を前倒して進めると共に、経費圧縮を図りつつ、戦略分野への人員シフトを着実に進めてきました。

また、投資についても、減価償却費以内に抑制しつつも、将来に向けて自動化・省力化投資を重点的に進めるとともに、車載ビジネスの将来を展望し、EV化、ADAS対応の「音」「振動」に関わる新製品開発と事業化に注力しました。

また近年の厳しい環境の中、財務的には含みのある遊休資産を処理して、適切な財務諸表の維持に注力しました。

本中計では、こうして進めてきた「車載ビジネスへの転換」の総仕上げと、さらにその先を見据えたMaaS、ウェアラブル、ウェルネスなどの新規ビジネスの本格的事業化が重要課題となると考えています。

1. 事業環境
2. 中長期の目指す姿
3. 中長期の重点戦略
 - * 2020年度～2024年度 (中期)
 - * 2020年度～2030年度 (長期)
4. 財務目標 (中期) ・ ESGの取り組み

それでは、中期事業計画についてご説明します。

まず中期事業計画の核となる自動車市場の環境変化について、ご説明します。



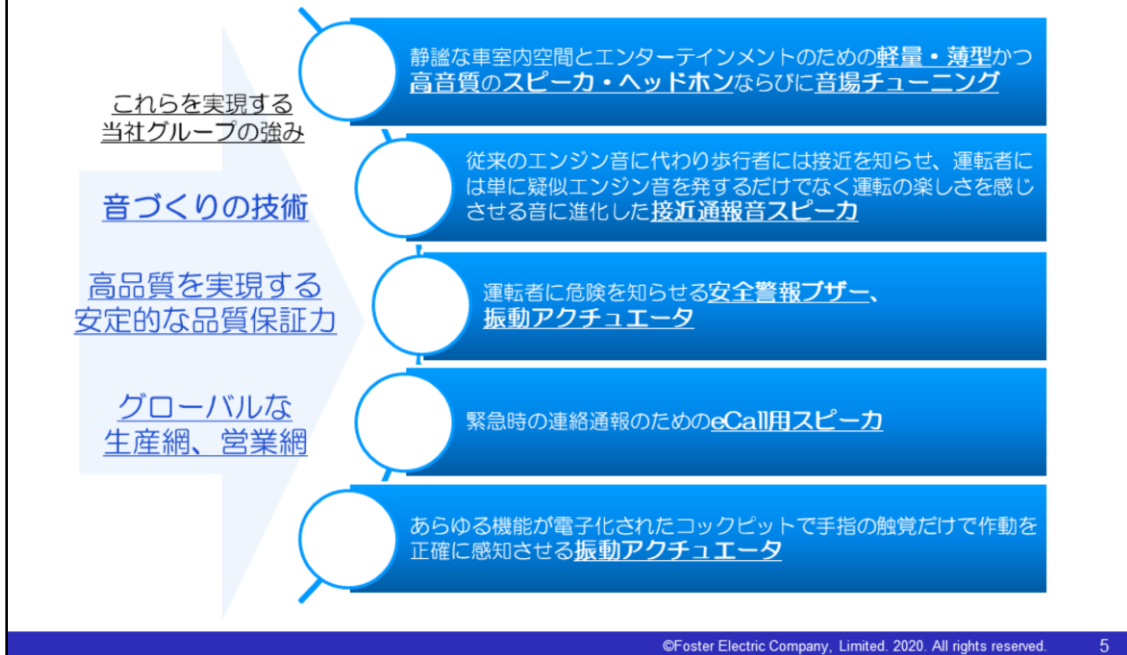
先ほども触れたように自動車市場は100年に一度の大転換期にあると言われ、CASEで表わされる「コネクテッド」「自動化」「シェアリング」「電動化」の波が自動車業界を大きく変化させようとしています。

またMobility as a Service (MaaS)の進展は自動車だけではなくモビリティ社会全体を、そして我々の生活をも大きく変化させるでしょう。

こうした変化の中、新興国では伸び率こそ鈍化するものの、所得の増加に伴い自動車市場は引き続き拡大し、先進国ではCASEの進展・MaaSの本格化に伴い新しい業態へと収益構造の変化が起きてくると予想されます。各自動車メーカーは開発の中心が自動運転やコネクテッドになるため、従来の車開発を分業化する開発レイヤーの変更をしていく可能性があります。

こうした状況下、先進国では、数量ベースが全体として低下すると予想しています。車載ビジネスの中でも、当社がこれまで中心として手掛けてきたエンターテインメント目的の車載用スピーカの需要は、車室内空間の快適さを求める高音質製品の重要性が飛躍的に増加します。

一方、ADAS（自動運転機構）やEV化で求められる新機能は5Gを中心にした情報端末になり、とくにインフォテインメント分野での、完成車メーカーと部品メーカーの開発がグローバルに展開されている状況です。



こうした快適性の追求やADAS化、EV化された車における当社の事業機会と強みについてお話をしますと、

- ・ 静謐な車室内空間を演出する高音質のエンターテインメント用スピーカ・ヘッドホンならびに音場チューニングをワンストップで行える
- ・ 従来のエンジン音に代わり歩行者には接近を知らせ、運転者には単に疑似エンジン音を発するだけでなく運転の楽しさを感じさせる音に進化した「接近通報音スピーカ」の音づくりが可能である
- ・ 自動運転中のような通常運転から開放された運転者に危険を知らせるための安全警報ブザーや振動アクチュエータの提案
- ・ 緊急時の連絡通報のためのeCall用スピーカの法規制強化に伴う拡大
- ・ あらゆる機能が電子化されたコックピットで触覚だけで作動を感知させる振動アクチュエータの導入拡大です。

これは当社が創業以来、取り組んできた3つの強みを遺憾なく発揮できる場があります。

第一に快適性やあらゆる機能に求められる「音づくりの技術」、

第二に大量生産での「高品質を実現する安定的な品質保証力」

第三にメイド・イン・ジャパンの「ものづくり」DNAをグローバルに実現した生産網や、法規制などの異なる欧米アジア等各地の優良顧客に果敢に食い込む現地営業網が活かせるものと考えています。

フォスターとしては、車載用の音と振動分野のスペシャリストとしてしっかりと地歩を築き、次世代事業の確固たるベースとします。

環境変化

第5世代移动通信システム（5G）の関連分野が重要に

- 5Gを用いたサービスが次世代のインフラに
- 以下分野のデバイスがIoT化し新たな用途が拡大

ウェアラブル、ウェルネス、エンターテインメント、ロボティクス等

事業機会

音響のソリューションパートナーのリード役としてこれらの新しい市場へ積極的に取り組む（ビジネスポートフォリオの再構築）

生体認証技術を搭載したヒアラブルデバイス

臨場感を劇的に高めたゲームコントローラ

手首用のウェアラブル血圧計

AR/VRを実現するスマートグラス

音

聴覚

Sound to Life

振動

触覚

次に自動車以外の分野について説明します。

自動車以外の分野でも5G関連が重要だと考えております。5Gを用いたサービスは次世代のインフラとして我々の生活を劇的に進化させる可能性を持っております。

当社では、「Sound to Life」をキャッチフレーズに、生活シーンにおける音という切り口で事業ポートフォリオの再構築を図っています。

そこで、ウェアラブル、ウェルネス、エンターテインメント、ロボット等がIoT化し、新しい用途が広がり、有望な市場となってくると考えます。そうした市場の中でも「音」、「振動」の基礎技術や人の「聴覚」、「触覚」に働きかける機能にビジネスチャンスが生まれてきます。

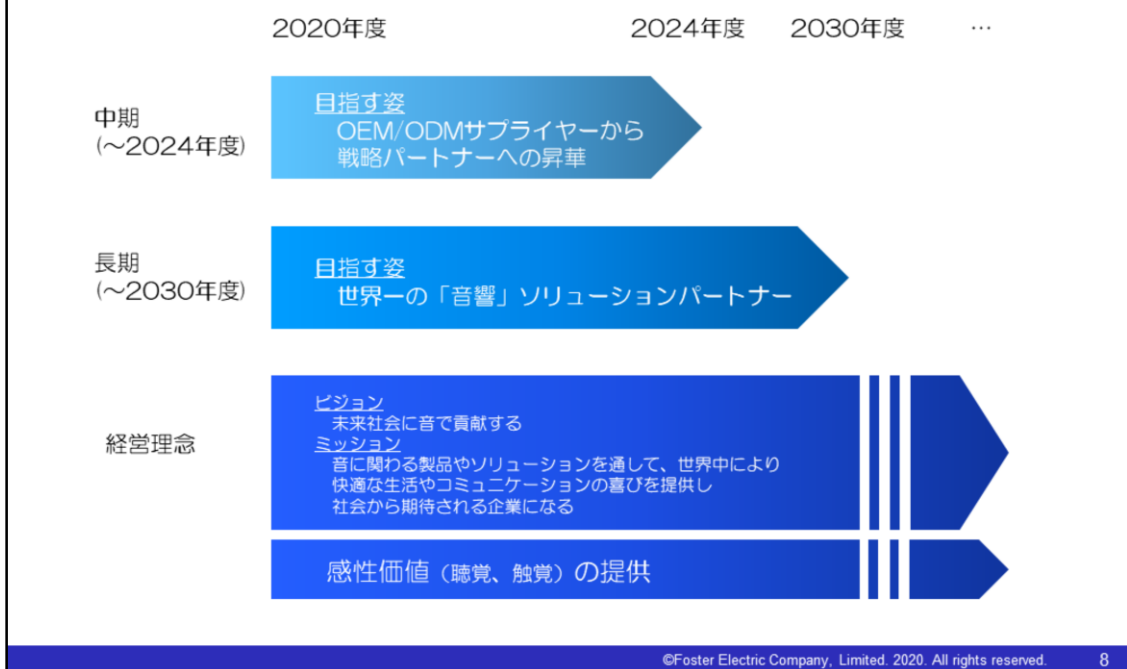
- ・ 生体認証技術を搭載したヒアラブルデバイス
- ・ 手首用ウェアラブル血圧計
- ・ 臨場感を劇的に高めたゲームコントローラ
- ・ AR/VRを実現するスマートグラス

などに利用される超小口径の薄型振動板を用いた製品や小型の振動アクチュエータには既に実現された製品もあり、引き続き多くの引き合いが来ています。

ラストワンマイルで活躍の期待されるロボットや産業用ロボットにも安全で耐久性の強い当社の製品が利用されています。当社は車載に重点をおきつつ、音響のソリューションパートナーのリード役として、生活シーンでの新しい市場への取り組みを積極的に続けます。

1. 事業環境
2. 中長期の目指す姿
3. 中長期の重点戦略
 - * 2020年度～2024年度 (中期)
 - * 2020年度～2030年度 (長期)
4. 財務目標 (中期)・ESGの取り組み

これらを踏まえ、当社の中長期の目指す姿をご説明します。



あらためて、当社のビジョンは「未来社会に音で貢献する」で、ミッションは「音に関わる製品やソリューションを通して、世界中により快適な生活やコミュニケーションの喜びを提供し社会から期待される企業になる」です。

自動車分野の変革は、MaaS、WOVEN CITY構想などが出されている通り、未来社会へも大きな影響力を持ちうると考えております。また5G関連の新分野でも同様です。当社はそうした未来社会に、祖業である音の技術、さらにはそれを応用した振動技術を用いて感性価値を提供することで貢献して参りたいと考えております。

こうした当社のビジョン・ミッションを踏まえ、

中期的には、「2024年度にOEM/ODMサプライヤーから戦略パートナーへの昇華」

長期的は「2030年度に世界一の音響ソリューションパートナー」になることです。

<p>中期 OEM/ODMサプライヤーから 戦略パートナーへの昇華</p>	<p>長期 世界一の「音響」 ソリューションパートナー</p>
<p>顧客からの注文を待ってレスポンスしていくOEM/ODMの役割に留まらず、顧客により近い位置で開発・設計に携われる「戦略パートナー」へ。</p> <p>今まで顧客が行っていた快適性を高めるための「音場チューニング」や「静音技術」等で積極的に提案。</p> <p>これらを通じて「音・振動に関する総合的かつより戦略性の高い製品」を提供。</p>	<p>未来社会に貢献する有望な産業分野、かつ聴覚・触覚に関わる分野で、「音響」ソリューションのスペシャリストとして貢献。</p> <p>「音・振動のことならフォスターに聞こう！」という立ち位置を目指す。</p> <p>注力分野： MaaS、ウェアラブル、ウェルネス、エンターテインメント、計測器、静音/消音</p>

それでは中長期の目指す姿について具体的にお話します。

中期に目指す姿は

「2024年度にOEM/ODMサプライヤーから戦略パートナーへの昇華」です。

中期目標は、車載事業分野で不可欠の存在となり、フォスター経営の強固な基盤を築くことにあります。これまでのように顧客からの注文を待ってレスポンスしていくOEM/ODMの役割に留まらず、今まで自動車メーカーが行っていた快適性を高めるための音場チューニングや静音技術等を積極的に提案して参ります。それに伴い、顧客により近い位置で開発・設計に携われる「戦略的パートナー」に昇華できると考えます。これにより、「音・振動に関する総合的かつより戦略性の高い製品を生み出します。

次に長期に目指す姿は、「2030年度に世界一の「音響」ソリューションパートナー」です。

「音響」ソリューションのスペシャリストとして、「音や振動のことならフォスターに聞こう！」という立場になる事で、車載関連事業に留まらず、ロボティクス、ウェアラブル、ウェルネスなど未来社会に貢献する有望な産業分野で、聴覚・触覚に関り、より幅広いマーケットニーズを支援・推進できる、顧客に関わる、結果として世界一頼れる「音響」パートナーとなることを目指します。

1. 事業環境
2. 中長期の目指す姿
- 3. 中長期の重点戦略**
 - * 2020年度～2024年度 (中期)
 - * 2020年度～2030年度 (長期)
4. 財務目標 (中期)・ESGの取り組み

次に中長期の重点戦略についてご説明します。

1. 音・振動に関わる分野での車載用製品・サービスのワンストップ営業戦略

- ・培ってきたオーディオ用デバイスに加え、ADAS対応振動アクチュエータ、AVAS/eCall用スピーカ、車載用ヘッドホンなど多様な製品をワンストップで提供し、車1台あたりの製品搭載数増を目指す
- ・これを実現するため、車室内音場設計、多様な振動パターン設計による触感提案など、感性に訴えるサービスを充実

2. 地域別戦略

- ・日米欧： 事業別から地域別に製品を一括管理することで営業力強化
- ・中国： ブランド力と高品質な現地生産システムを生かした営業力強化

3. M&A戦略

- ・希少性の高いコア部品の内製化、足りない技術分野の獲得

目指す姿の実現にあたり、これまでも取り組んできた基幹部品の内製化、標準化活動、品質改善活動などに加え、以下の施策を重点的に推進します。2024年度までは車載関連事業を中心に、2030年度に向けては新事業分野の開拓を行います。

中期重点戦略としては、2024年度までにグローバルな重要顧客（主に完成車メーカー、Tier1メーカー等）の戦略パートナーとなるべく主に次の3つの施策を重点的に展開します。

1番目は、音・振動に関わる分野での車載用製品・サービスのワンストップ営業戦略です。

当社が培ってきたオーディオ用デバイスに加え、ADASに対応したアクチュエータ、AVAS（接近通報音）/ eCall用スピーカ、車載用ヘッドホンなど全車載製品をワンストップで提供できる体制を確立し、車1台あたりの当社製品搭載数の増加を目指します。これを実現するため、グループ内および社外パートナーとの連携を強化し、車室内音場設計や様々な振動パターンによる触感提案など、感性に訴えるサービスを充実させます。

2番目は、地域別戦略です。各国の自動車法規制、環境規制も見据えつつ、従来主力であった日米欧においては、事業ごとのアプローチをやめ、全製品群を地域ごとに一括して取り扱うことで、営業力の効率的強化を図ります。中国市場は、マーケットの拡大や成熟化に伴い、価格・品質面で当社にとっての有力市場へと変化してきていることから、これまで以上に注力していきます。同市場では、ブランド力と高品質の現地生産システムを活かしながら、現地営業力の強化により、マーケットプレゼンスを高めていきます。

3番目は、M&A戦略です。希少性の高いコア部品の内製化、戦略パートナーとなるために、必要となる当社にない技術分野の獲得を目的として、戦略的M&Aについても、随時検討して参ります。

新事業分野の開拓に注力し、当社グループの強みを生かしたソリューションを提供

MaaS

- ・ロボティクス、ラストワンマイル市場を想定した安全性の高い高耐久製品

ウェアラブル

- ・AR/VR向けスマートグラス用の音声用デバイス
- ・社会インフラとしての普及を見込む認証用デバイス

ウェルネス

- ・生体モニタリング用デバイス
- ・聴力補完用デバイス

エンターテインメント

- ・新しい感性価値を提供する高音質/振動デバイス

静音・消音

- ・音/音場に関するノウハウを生かした社会課題解決

次に長期重点戦略（新事業分野）ですが、以下の市場領域を重点的に開拓し、2030年度に世界一の音響ソリューションパートナーとなることを目指します

①MaaSにおいては、MaaSの一つとしてのロボティクス・ラストワンマイル市場には、当社が車載用スピーカで培った安全性の高い高耐久製品を展開していきます。

②ウェアラブルにおいては、AR/VRを利用したスマートグラス用の音声用デバイスや生体認証用デバイスを有望な市場とみています。将来社会インフラとして普及する可能性もあります。ここでは当社が培ってきた超小型・高音質・低歪みを強みに新製品を提供します。

③ウェルネスにおいては、高齢化社会の進展に伴い、今後益々関心の高まる、健康維持・推進のための生体モニタリング用デバイスへの展開を図ります。既に血圧計などで使用された製品実績を生かしていきます。また、聴覚補完のためのデバイスにも取り組みます。

④エンターテインメントにおいては、ゲーム市場を含む当領域では、高音質製品だけではなく、新しい感性価値が求められます。音響部品とそれを応用した振動部品により、ユーザーの感性に訴えるデバイスを提供していきます。

⑤計測器、静音・消音においては、世の中が進歩しても、人間の感覚のひとつである聴覚の重要性は不変です。音の再生に留まらず、社会全般にある音、音質をコントロールする技術に70年間音響一筋に磨いてきた技術力を生かしてエキスパートを目指します。

1. 事業環境
2. 中長期の目指す姿
3. 中長期の重点戦略
 - * 2020年度～2024年度 (中期)
 - * 2020年度～2030年度 (長期)
- 4. 財務目標 (中期)・ESGの取り組み**

最後に、これらの重点施策を踏まえた財務目標・ESGへの取り組みについてご説明します。

財務目標 (2024年度)

売上高 1,200億円

営業利益 50億円

営業利益率 4.2%

目標必達をベースに、当該中期事業計画を着実に遂行することで、売上高、営業利益及び営業利益率等をさらに高めていく。

戦略実現のための投資を積極的に実施。
一方で、健全な財務体質の維持を図りつつ、省人化、自動化、標準化等により筋肉質な企業体質を構築。

ESGへの取り組み

Be Happy 80%

社員をハッピーにできない企業にESGを推進することはできない。「社員のBe Happy 80%」をESG活動の中心に。

2050年環境/品質目標

環境対応製品の充実とともに、環境の「ゼロ・エミッション」、品質の「ゼロ・ディフェクト」

本戦略実現のための投資は積極的に実施します。

一方で、健全な財務体質の維持を図りつつ、省人化、自動化、標準化等により筋肉質な企業体質を構築した上で新型コロナウイルス感染の影響で車載ビジネスの新規受注案件が1年強先送りになった事を踏まえ、2024年度の最低限の目標を

売上1200億円
営業利益 50億円
営業利益率4.2%

としました。

最後にESGの取り組みとしては、Be Happy 80%を社内スローガンとします。

当社のESGへの取り組みは、社是「誠実」から発しています。社是「誠実」を当社は「常に真実を伝え、人と地球にやさしく、真心をこめてサービスすること」としています。

当社はESG活動の中心は「社員」だと考えています。全ての企業活動の原点は社員です。社員をハッピーにできない企業にESGを推進することはできません。

その上で「社員のBe Happy 80%」をESG活動の中心とします。

世界2万人のフォスターの社員と共に以下の実現を目指します。具体的には、

- ①社会や地球環境との共生
- ②ライフステージや人生目標に合わせたワクワクのびのびとした働き方
- ③年齢、性別、国籍、信条などあらゆる差別を排した、真に多様で包摂的な組織
- ④お客様、お取引先に信頼される、真のスペシャリスト

そして

⑤Be Happy 80%。100%ではなく、80%をハッピーの基準と考えます。自社、自分だけの満足ではなく、他のステークホルダーの満足への思いやりの余地を残しています。

また、2050年環境/品質目標として

環境対応製品の充実とともに、製造体制でも「ゼロ・エミッション」を目標に、品質の「ゼロ・ディフェクト」と併せ、競合他社の先を行く体制を確立します。

以上です。

【注記事項】

本資料に記載されている、当期ならびに将来の業績に関する予想、計画、見通し等は、現時点において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与えるリスクや不確実な要因に関する現時点における仮定等に基づいて算定しておりますが、実際の業績結果は、当社グループの事業領域を取り巻く経済状況・関連市場やOEM得意先の景況、国内外の競合状況・価格競争の動向、原材料市況、為替相場、海外展開上のリスク、国内外の法規制、災害・事故、株価等、多分に今後様々な要因によって上記予想・見込みとは異なるものとなる可能性がありますので、ご承知おきください。

【お問合せ先】

フォスター電機株式会社 IR・法務部 IR課
TEL：042-546-2305 / FAX：042-546-2317
〒196-8550 東京都昭島市つつじが丘一丁目1番109号