

2025～2027年度 中期事業計画

フォスター電機株式会社
2024.11

目次

- | | |
|----------------|----------------------|
| 1. 前中期事業計画振り返り | 5. コスト構造改革 |
| 2. 環境分析 | 6. 財務・キャッシュフロー |
| 3. 中期事業計画戦略マップ | 7. 資本政策 |
| 4. 成長戦略 | 8. 非財務課題（ダブルマテリアリティ） |

エグゼクティブサマリー（中期事業計画の全体像）

27年度 財務目標 (11P)	・売上高 1,500億円 （23年度比+ 23%） ・営業利益 90億円 （23年度比+104%） ・営業利益率 6.0% （23年度比+ 2.4%） ・ROE 8.0% （23年度比+ 3.8%）
成長戦略 (12P～)	・モビリティ関連ビジネス：売上高20%以上成長（23年度比）と自動車市場の予想成長率約11%に対し2倍の成長率を実現 ・コンシューマ関連ビジネス：「パーソナルオーディオ」「生体センシングヘッドセット」「アクチュエータ」を中心にモビリティ関連ビジネスに次ぐ新たな柱を構築
成長投資 (22P)	・新機種・新技術や自動化等の設備投資 3年計150億円 ・M&A・資本提携等への戦略投資枠 3年計 80億円
資本政策 (23P～)	・配当性向40%に+10%引上げ（27年度100円目標） ・DOE2%を下限に設定（55円～60円の最低配当をコミット） ・計画進捗状況等に応じて更なる株主還元強化を検討

1

前中期事業計画振り返り

1 -1. 前中期事業計画振り返り

FOSTER

前中期事業計画振り返り

財務目標

	2023年度 実績	2024年度	
		前中期計画目標	予想
売上高 Sales	1,224 億円	1,200 億円	1,350 億円
営業利益 Operating Profit	44 億円	50 億円	65 億円
営業利益率 Operating Profit margin	3.6 %	4.2 %	4.8 %

前中期事業計画は2024年度に売上高1,200億円、営業利益50億円、営業利益率4.2%を目指す財務目標を設定しました。現時点での予想は、売上高1,350億円、営業利益65億円、営業利益率4.8%で、この目標を超過達成できる見込みです。

目指す姿

中期計画 目指す姿

「OEM/ODM サプライヤーから戦略パートナーへの昇華」

中期事業戦略に具体的な施策を織り込み、重要顧客の戦略パートナーとしての立ち位置を確立いたしました。

ESG

- E: CO2削減アクションプログラムの推進、TCFDに基づく情報開示、環境配慮スピーカの開発・採用
- S: 働き方改革の推進、DE&Iの推進、社員のウェルビーイング向上、バリューチェーンにおけるサステナビリティ推進（人権を含む）
- G: コーポレートガバナンスの充実、コンプライアンスの徹底、リスク・危機管理の強化

中期重点戦略

弊社は、長年磨き上げた車載向けスピーカ技術を活用し、車載用オーディオ用スピーカに加え、AVAS（接近通報音）/eCall用スピーカ、車載用ヘッドセット等の拡販をワンストップで提供できる体制を確立するための活動を推進してまいりました。この取り組みにより、前中期事業計画の目標である1,200億円を達成する見込みです。

また、これまでのOEM/ODMの役割にとどまらず、自動車メーカーが行っていた車室内の音場チューニングや振動抑制技術等を積極的に提案し、顧客により近い位置で開発・設計に携わる『戦略的パートナー』としての立ち位置を確立することが出来ました。2020年より、ビジネスの付加価値向上、創出を目指し、デモカーを積極的に用いた車室内音場づくりの提案活動を強力に推進し、市場での優位性を確保しました。

また、その他の地域戦略として、地産地消ニーズに応えた米国でのスピーカー生産を推進。欧州ハンガリーにて新たに生産工場を設立し、2024年10月に量産を開始しました。

長期重点戦略

2030年度に向けた新事業分野の開拓を進めております

MaaS ウェアラブル ウェルネス エンターテインメント 静音・消音

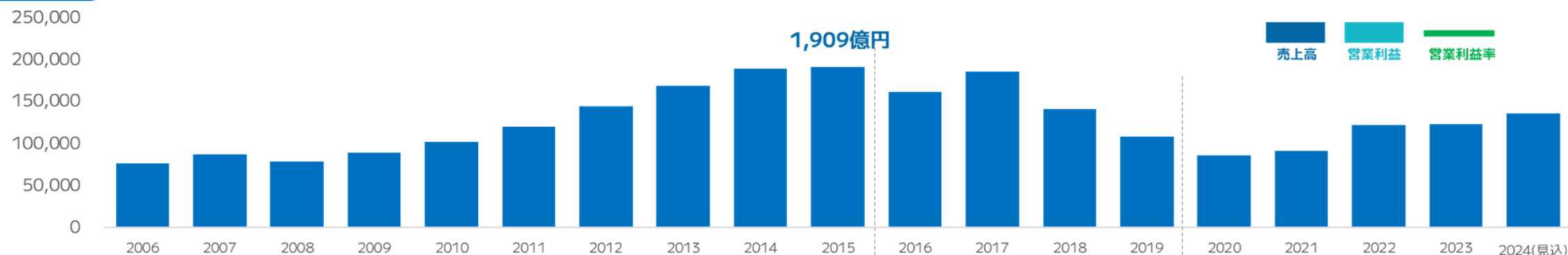
EV、ハイブリッド車へのシフトが進み、接近通報音をはじめとした次世代のモビリティに向けた事業の取り組みを推進してまいりました。また、アクチュエータをはじめとした新たな事業の柱となる新事業に向けた取り組みを進めております。

1 -2. 過去の業績推移

FOSTER

前中期事業計画振り返り

業績推移



スマートフォン関連事業 拡大期

スマートフォン関連事業
撤退期

前中計

営業利益推移



スマートフォン関連事業拡大期におけるモデル切替時の償却負担や開発費の急増による営業利益の急減

資材費・輸送費高騰を踏まえた製品価格のコスト連動システム導入によりV字回復

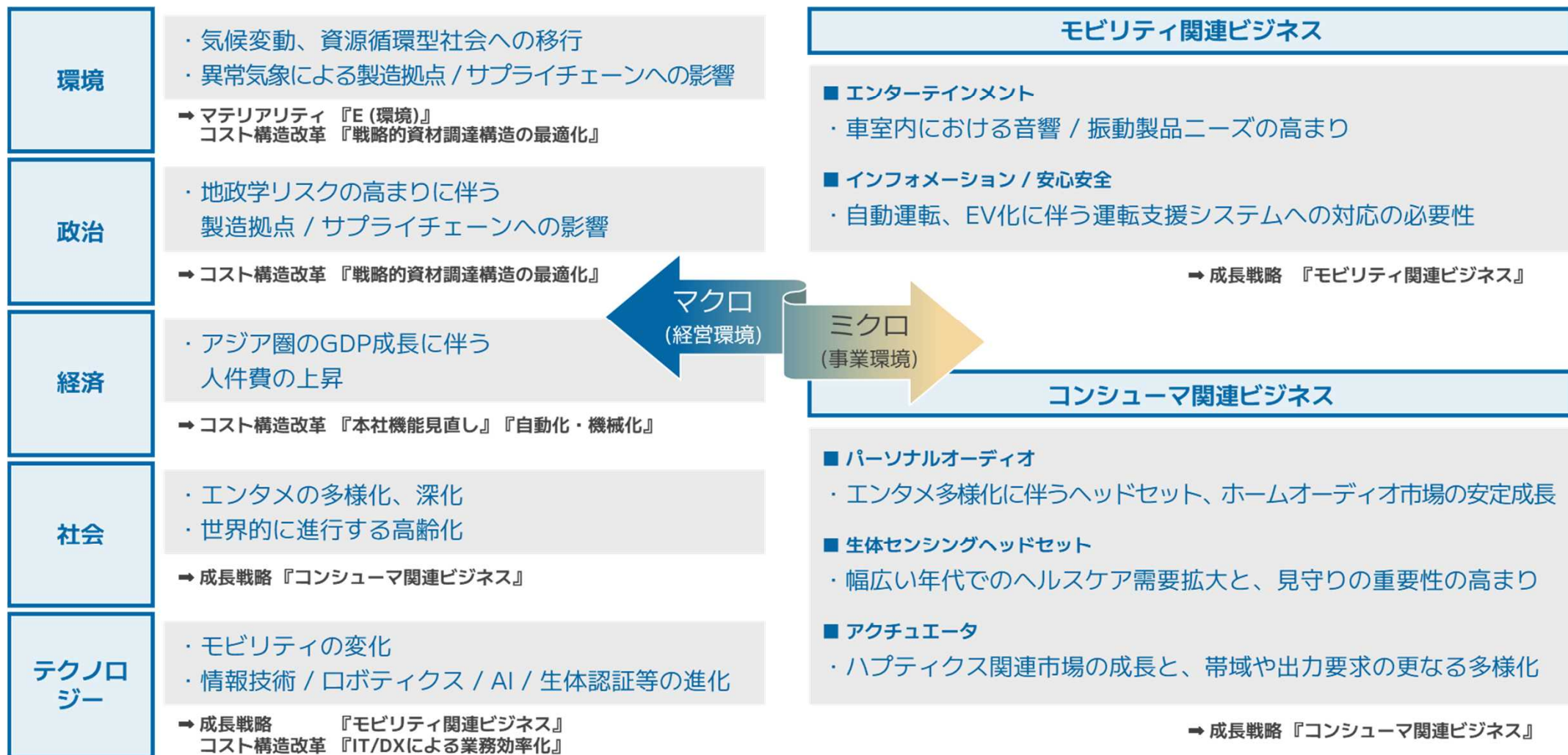
2

環境分析

2 環境分析

FOSTER

環境分析



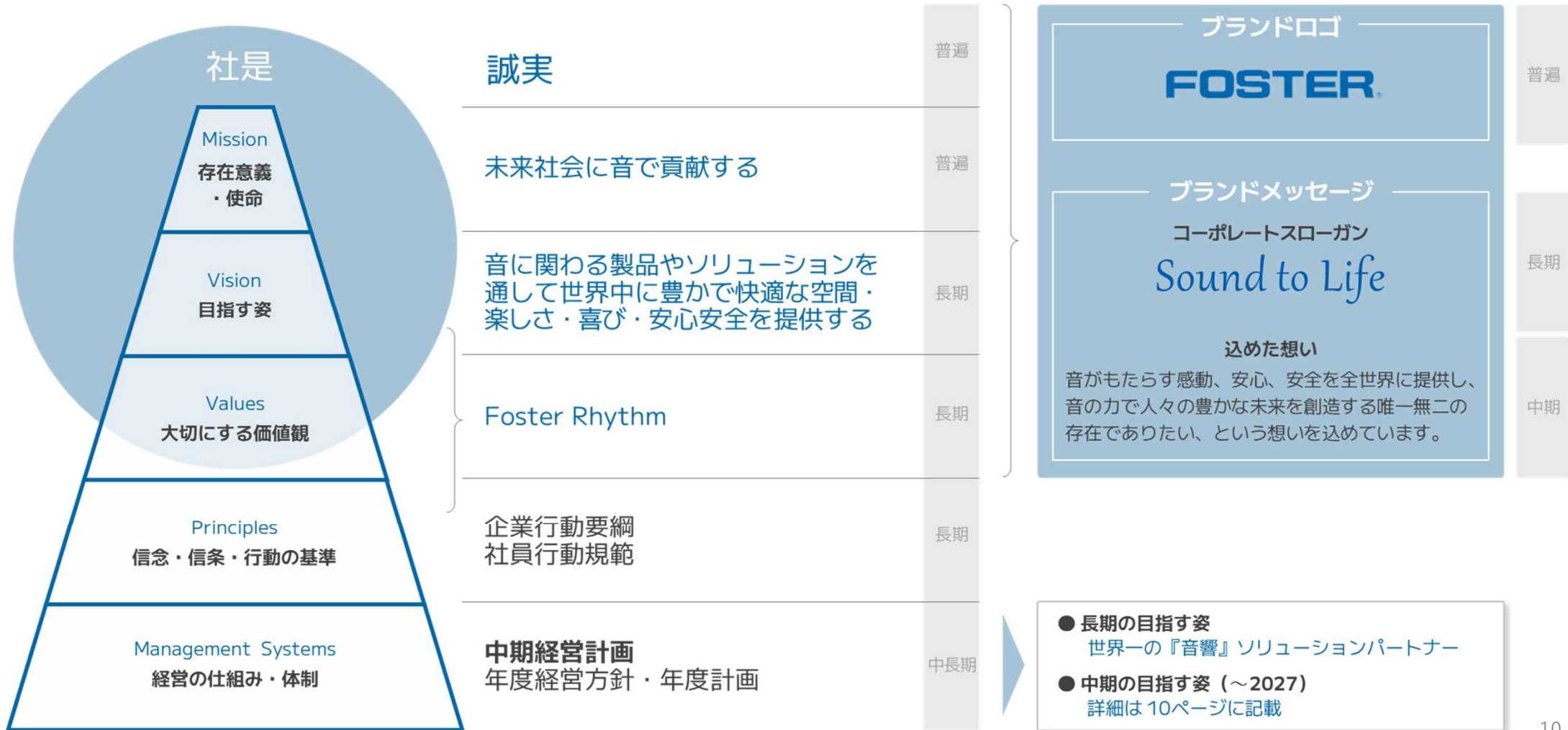
3

中期事業計画戦略マップ

3 -1. 企業理念体系

FOSTER

中期事業計画戦略マップ



3-2. 中期事業計画戦略マップ

FOSTER

中期事業計画戦略マップ

財務目標

	2023年度 実績	2024年度 予測	2027年度 中期事業計画目標
売上高 Sales	1,224 億円	1,350 億円	1,500 億円
営業利益 Operating Profit	44 億円	65 億円	90 億円
営業利益率 Operating Profit margin	3.6 %	4.8 %	6.0 %
ROE Return On Equity	4.2 %	---	8.0 %

中期事業戦略を推進することで、2027年度は1,500億円の売上高を達成し、同時に営業利益率を2024年度予測4.8%から6.0%に引き上げることを目指します
2027年度 ROE 8.0%の達成を目指します

中期事業計画における
中期的に目指す姿

モビリティ関連ビジネスにおける次期中期事業計画期間の自動車市場の予想成長率（約11%）を上回る中期売上高成長率の実現（20%以上の売上増加）

コンシューマ関連ビジネスで、モビリティ関連ビジネスに次ぐ柱の育成

モビリティ関連ビジネス

コンシューマ関連ビジネス



成長戦略



成長戦略

コスト構造改革

財務目標

資本政策

非財務課題（ダブルマテリアリティ）

グループ会社であるESTec社を含め、新中期事業計画において「モビリティ関連ビジネス」と「コンシューマ関連ビジネス」の2つで成長戦略を描くことといたしました。

開示報告セグメントはこれまで通り「スピーカ事業」「モバイルオーディオ事業」「その他事業」といたします。



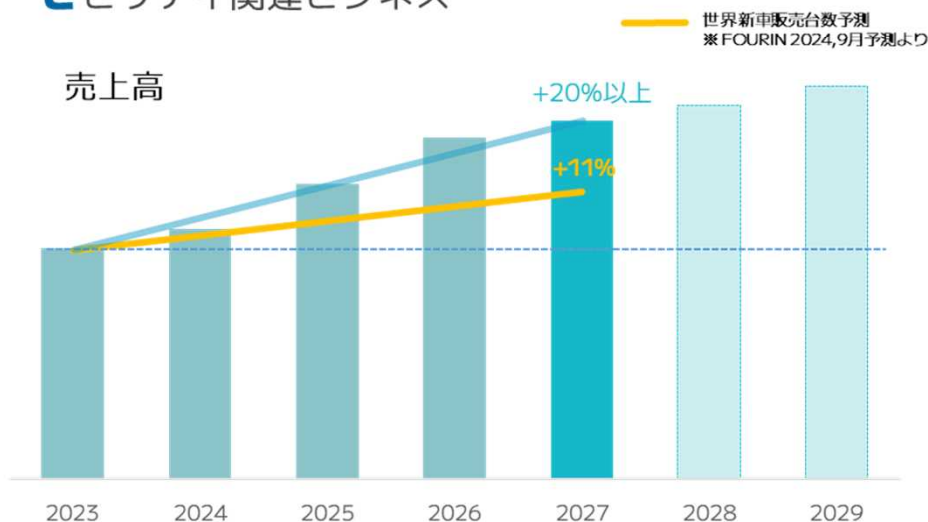
成長戦略

4 -1.モビリティ関連ビジネス

FOSTER

成長戦略

モビリティ関連ビジネス



※5年後を見据えながら、中期事業計画最終年度の2027年度には、自動車新車販売市場の成長率11%を上回る20%以上の成長率を確保する目標を立てております

1. 目的

次世代モビリティにおいて、豊かで快適な空間・楽しさ・喜び・安心安全を提供

2. 戦略

長年磨き上げた車載向けスピーカ技術を使って、次世代車室内音響空間 / 次世代HMI / 車内外警告音等で付加価値向上を図り、且つ自動車1台あたりの搭載数を増加させる

3. 戦術

- ターゲット顧客に対する車室内音場作りへの付加価値提案活動強化
- ブランデッド※1、プレミアムレベルにフォーカスした販売推進による搭載数拡大・収益性向上
(ブランデッド、プレミアムへの搭載例は次ページ参照)
- OEM、Tier1向けに車室内スピーカ・車室外スピーカ・HMI用アクチュエータを併せて展開
- EV化に伴う市場変化に応じた新たな顧客ベースの構築

4. 拡販製品

- 車載用音響スピーカ
- アクチュエータ (車載音響用 / シート用※2 / HMI用)
- 接近通報・警告用スピーカ (AVASスピーカ / AVASシステム / Horn付 AVASシステム / eCallスピーカ)
- コックピット用高音質スピーカ
- 加速度センサー、マイクモジュール、ADP等製品用向け基板モジュール※3

※1 オーディオブランドを有するTier1向け車載スピーカ

※2 車載シートのマッサージ、音響振動等を実現するアクチュエータ

※3 韓国子会社ESTec製品

4 -2. 製品マップ

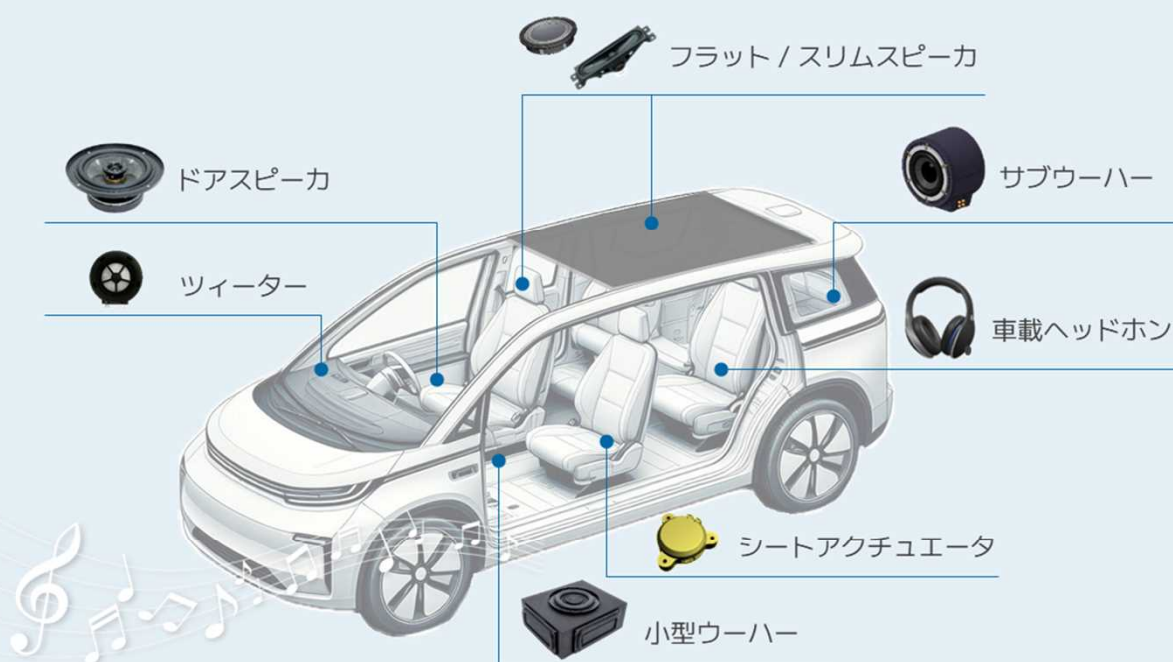
モビリティ関連
エンターテインメント

FOSTER

成長戦略

車載用音響スピーカ、アクチュエータ

次世代モビリティにおいて、豊かで快適な空間・楽しさ・喜び・安心安全を担うフォスターの製品群



※ ブランデッド、プレミアムには1台あたり最大30個以上の当社製品が搭載されるケースがあります

4Dサラウンドシステム



パーソナルエンターテインメント



シートマッサージ機能
向けデバイスも開発

Copyright ©Foster Electric Company, Limited. 2024. All rights reserved.

4 -3. 製品マップ

モビリティ関連
インフォメーション・安心安全・その他

FOSTER

成長戦略

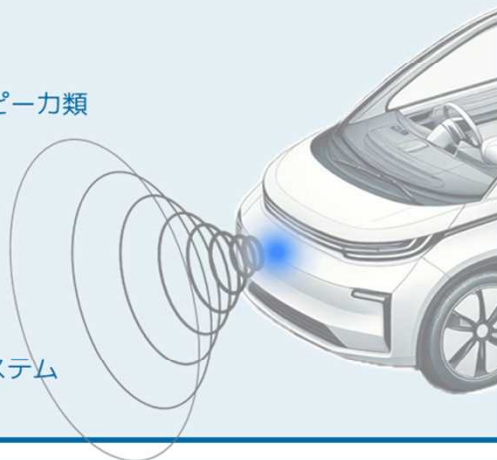
接近通報・警告用製品

歩行者へ車両の接近を知らせたり、
事故等の緊急時通報システム用のスピーカ類



▼ 製品例

- ・ AVASスピーカ
- ・ AVASシステム / Horn付AVASシステム
- ・ eCallスピーカ



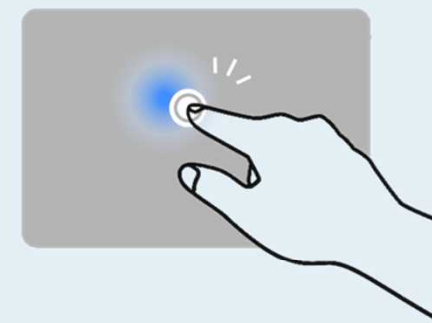
アクチュエータ

触覚を付与するための小型・薄型の振動デバイス



▼ 使用例

- ・ タッチパネル型センターディスプレイ
- ・ センターコンソール部
- ・ ステアリング
- ・ シート



コックピット周辺製品

様々な情報をドライバーに
正確に伝えるための
ユーティリティサウンド用途



▼ 製品例

- ・ スピーカ (音声ガイダンス / 警告・報知音用)
- ・ サウンダー (警告・報知音 / 方向指示音用)
- ・ ブザー (警告・報知音用)



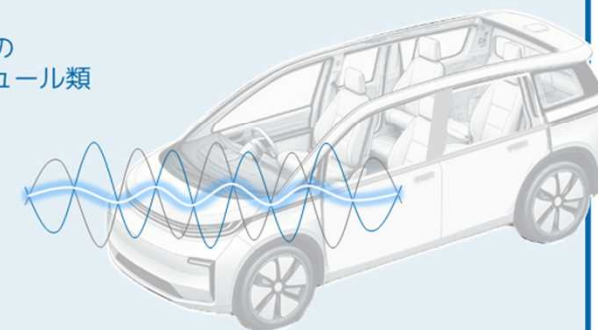
回路付き製品

ロードノイズ(走行中の騒音)の
キャンセルシステム用のモジュール類



▼ 製品例

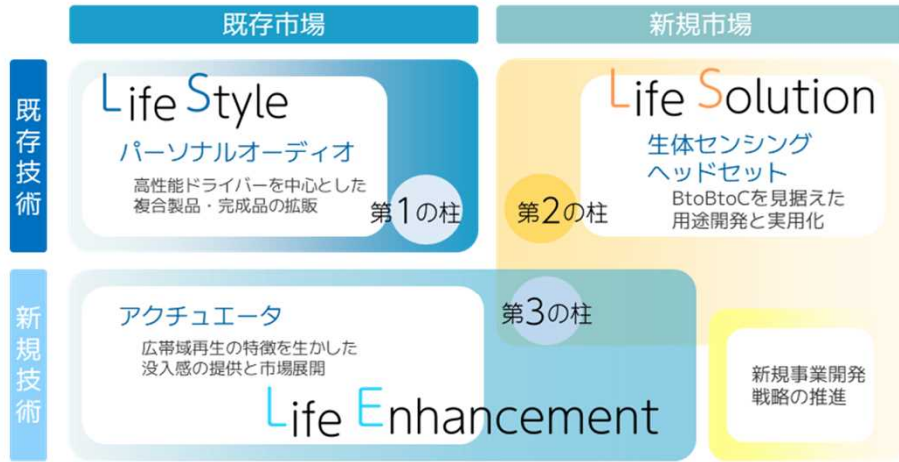
- ・ 加速度センサーモジュール
- ・ マイクモジュール
- ・ ADP等製品用向け基板モジュール



※ 韓国子会社 ESTec製品

4. -4. コンシューマ関連ビジネス

コンシューマ関連ビジネス



1. 目的

豊かで快適な空間・楽しさ・喜び・安心安全を軸にモビリティ関連ビジネスに次ぐ柱を構築

2. 戦略

総合的な製品設計力と進化を続ける独自技術でより付加価値の高い完成品ビジネスの拡大と新事業の創出で収益性向上を図る

3. Beyond2025※4 における3つの柱

ライフスタイル | パーソナルオーディオ

- ① 今後の拡販を目指す平面振動板技術 (RP TECHNOLOGY) を活用したドライバも含めたワイヤレスヘッドセット完成品OEM事業への本格参入
- ② ホームオーディオ分野※5 (薄型プレミアムTV用スピーカ / サウンドバー等の複合回路製品) の着実な受注獲得
- ③ プロオーディオ分野※6 (プレミアムヘッドホン / モニタースピーカ) でのビジネス拡大

ライフソリューション | 生体センシングヘッドセット

学術機関、企業から試用され始めている生体センシングヘッドセット(Robin)をヘルスケア・リハビリ・介護・生活支援・運転支援関連センシング用途で実用化、事業化

ライフエンハンスメント | アクチュエータ

これまでのアクチュエータに加え、より広帯域振動、高出力化を実現するSmart Vibration Actuatorの市場ポジションを確立し、より深い没入感を提供

- ※4 新規長期収益基盤確立プロジェクト
- ※5 韓国子会社ESTec製品
- ※6 FOSTEX製品

4 -5. 製品マップ

コンシューマ関連

FOSTER

成長戦略

ライフスタイル パーソナルオーディオ



高性能ドライバーを搭載するヘッドセット
およびホームオーディオ関連製品

知的財産



RP振動板^(*) 関連特許出願中

^{*} 全面駆動型平面振動板 (RP : Regular Phase)

ライフソリューション 生体センシングヘッドセット

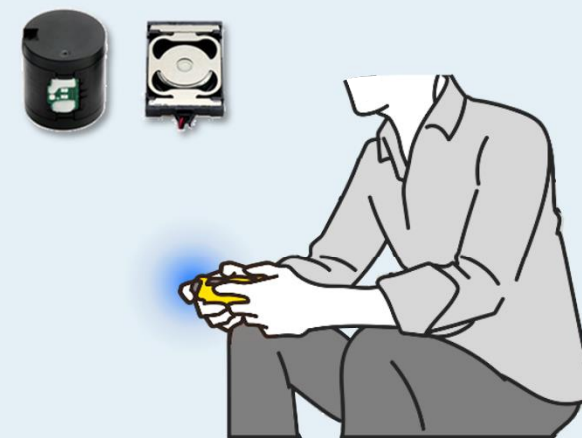


各種センサーを搭載した見守りデバイス
用途：ヘルスケア / 介護 / 生活・運転支援等

知的財産

関連特許複数出願中

ライフエンハンスメント アクチュエータ



音響技術を活用し、さまざまな触感を
リアルに再現する小型の振動デバイス
用途：ゲームコントローラー / ウェルネス関連

知的財産



Smart Vibration Actuator^(*)
関連特許複数出願中

^{*} フィードバック制御システムを有したアクチュエータ

5

コスト構造改革

5 コスト構造改革

FOSTER

コスト構造改革

コスト構造改革の取り組み

戦略的資材調達構造の最適化



- ・取引先企業との協業によるVA効果の取り込み
- ・取引先企業との更なる連携強化
- ・重要部材の協業生産推進

地産地消

- ・中国拠点に続く、ベトナムや欧米拠点での主要部品の内製化促進



ロジスティクスの改革



- 北米・欧州製造による
- ・在庫圧縮
- ・ロジルート最適化

本社機能見直し



- ・標準人員管理体制構築による組織効率性の向上

技術・開発力の底上げと充実



- グローバルな技術対応力の底上げ
- ・効率的な設計開発の実現

IT・DXによる業務効率化



製造経費・管理コストの圧縮

- ・製造現場におけるIT/DX活用：スマートファクトリー
- ・AIならびに生成AIの戦略的活用
- ・各種業務システムの再構築

自動化・機械化



製造経費の圧縮

- ・更なる自動化・省人化の推進による生産性向上
- ・部品・プロセスの標準化
- ・次世代スピーカ製造設備の開発



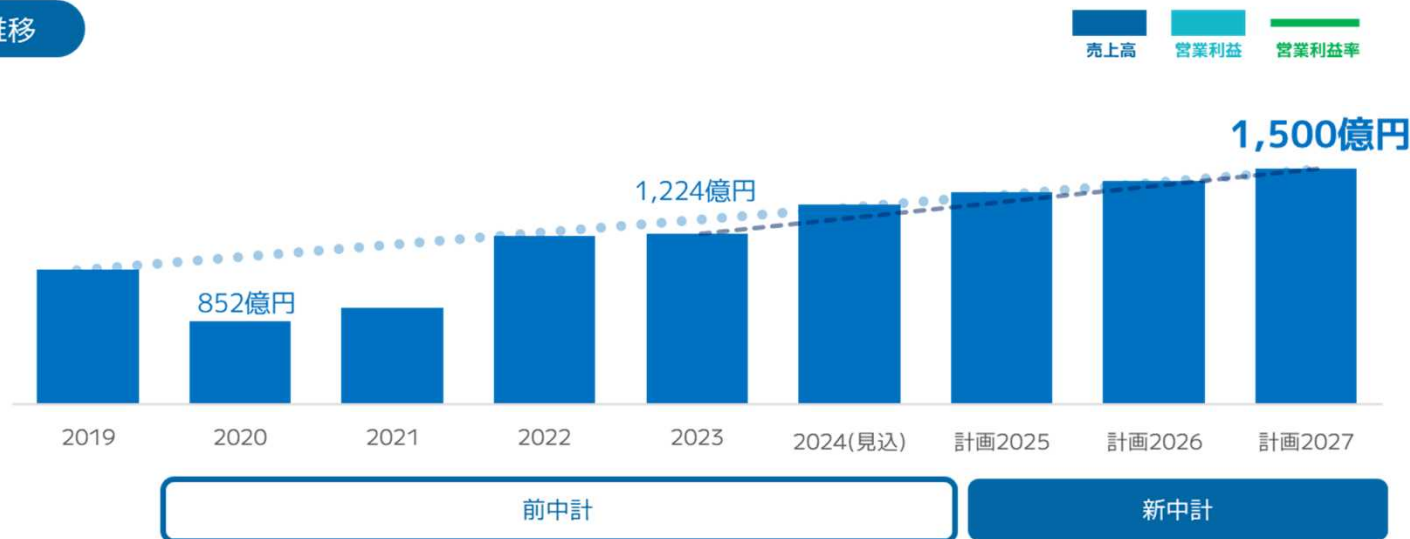
財務・キャッシュフロー

6 -1. 2019年から2027年の業績予測推移

FOSTER

財務・キャッシュフロー

業績推移



営業利益推移



2020年度の前中期事業計画初年度は、コロナ禍や半導体不足による自動車販売台数の低下の影響を受け、営業利益はほぼゼロとなり、更に2021年度には78億円の赤字を計上しました。その後、コロナ禍に伴い諸施策を打った結果、業績はV字回復し、前中期事業計画の目標を上回る予測です。

また本中期事業計画では、成長戦略、資本政策により、2027年度に売上高1,500億円、営業利益90億円、営業利益率6%、ROE8%を目指します。

2023年度の実績売上高1,224億円から20%以上増加、営業利益44億円から2倍超へと増加させる目標です。

6-2. 財務・キャッシュフロー

FOSTER

財務・キャッシュフロー

財務目標

	2023年度 実績	2024年度 予想	2027年度 中期事業計画目標
売上高 Sales	1,224 億円	1,350 億円	1,500 億円
営業利益 Operating Profit	44 億円	65 億円	90 億円
営業利益率 Operating Profit margin	3.6 %	4.8 %	6.0 %
ROE Return On Equity	4.2 %	---	8.0 %

中期事業戦略を推進することで、2027年度は1,500億円の売上高を達成し、同時に営業利益率を2024年度予想4.8%から6.0%に引き上げることを目標にします
2027年度 ROE 8.0%の達成を目指します

キャッシュフロー

キャッシュ・イン

EBITDA
360 億円

キャッシュ・アウト

設備投資 150 億円
戦略投資等 80 億円
金利・税金等 80 億円
株主還元 50 億円

減価償却費

設備投資

新機種、新技術に対応した設備投資および生産性向上、コスト削減に資する自動化、省人化設備投資

戦略投資

今後発生する新たな顧客ニーズに対応するための海外拠点・工場の新設や資本余力を活用したM&A、資本提携など

営業利益

金利・税金等

金利・税金等

株主還元

配当性向40%、DOE2%下限設定による株主還元強化

7

資本政策

7 -1. 現状分析

現状分析（PBR低位の原因）

【ROEが低位】業績はV字回復基調にあるものの、収益率がいまだ低く、更なる安定化に課題
在庫圧縮等によりキャッシュフローは大幅改善するも、資金効率性に改善の余地

【PERが低位】上記に加え、投資家が期待する成長戦略が描けていない

ROEは株主資本コスト（CAPM 概ね7～8%程度）を大きく下回り、
投資家の期待に応えることができず、結果としてPBRが低位（0.5倍程度）

年度	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
ROE（%）	2.9%	△6.4%	△14.4%	1.7%	4.2%
PER（倍）	16.1	-	-	30.1	12.2
期末株価（円）	1,112	1,306	723	1,150	1,265
1株当たり純資産（円）	2,369	2,276	2,126	2,302	2,607
PBR（倍）	0.5	0.6	0.3	0.5	0.5

対応策

- ・適切な資源配分を行い、持続的な収益性向上に向けた成長戦略を策定し実行
- ・得られた収益で株主還元を強化することで、株主・投資家の期待に応える

7 -2. PBR改善に向けた具体的な取り組み

FOSTER

資本政策

PBR改善に向けた具体的な取り組み

(資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応)

PBR 改善策 (ROE・PER向上)	成長戦略 推進による 収益性向上	➤ 本中期事業計画における成長戦略を推進することで、売上・利益・利益率を向上 (「4. 成長戦略」)
	キャッシュ フロー 管理強化	➤ キャッシュフローマネジメントの強化(「6. 財務・キャッシュフロー」) ・ 資金効率を意識した在庫・現預金コントロール ・ 定期的にバランスシートの状況を検証し適宜施策見直し
	資金(資本) 活用	➤ 成長につながる企業買収等の検討と、生産性向上等に向けた設備投資 (「6. 財務・キャッシュフロー」)
	株主還元 強化	➤ 配当性向引き上げ等により、成長戦略で得られた収益を還元(次頁)
	投資家との 対話と 情報発信 の強化	➤ 投資家との建設的な対話の推進(成長戦略や資本政策の発信) ➤ 投資家との対話内容を定期的に取り締役に報告し、適宜施策を見直し ➤ ホームページ掲載情報・英文開示等、情報開示の充実 ➤ 業績予想の精度向上

7 -3. 株主還元強化策

FOSTER

資本政策

本中期事業計画期間の株主還元策

株主還元
強化策等

- ① 配当性向を40%に引き上げ（現状比+10%）
 - ② DOE 2 %を下限（DOE＝年間配当金÷自己資本の期首・期末平均）
 - ③ 計画進捗状況等に応じ更なる株主還元強化の検討
- ※ 加えて、株主資本コストを上回るROEを目指す

（「6. 財務・キャッシュフロー」）

※ 上記①②は、2025年度より実施

成長戦略の実現により得られた成果で、上記株主還元を行うことにより

本中期事業計画期間中のPBR1倍以上を目指す



非財務課題(ダブルマテリアリティ)

8 -1. ダブルマテリアリティ

FOSTER

非財務課題(ダブルマテリアリティ)



B (事業)



音と振動を通じた快適な空間・楽しさ喜びの提供



安心・安全な社会の実現



お客様とのパートナーシップによる
新たな価値の提供



安定した収益確保による社会への経済的貢献



E (環境)



気候変動への対応

- ・気候変動に対するレジリエンス向上
- ・温室効果ガス排出量の削減
- ・エネルギー使用の効率化と再生可能エネルギー利用の促進



資源循環型社会の実現への貢献による
地球生態系保全

- ・サーキュラーエコノミーの実現
- ・各国の環境法規制への対応と環境負荷の低減
- ・自然生態系の保護と回復



S (社会)



理念の浸透と人材育成



社員のウェルビーイング向上

- ・従業員のエンゲージメントの向上
- ・労働安全衛生の推進
- ・働きがいのある/働きやすい職場づくり
- ・ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の推進
- ・人権への理解向上と侵害防止



バリューチェーンにおけるサステナビリティ推進



製品の安全、品質および安定供給の確保

- ・製品の安全性
- ・製品、サービスの品質の確保
- ・製品の安定供給



G (ガバナンス)



ガバナンスの強化による
ステークホルダーからの信頼の維持・向上

- ・コンプライアンスの徹底
- ・リスクマネジメント態勢の充実
- ・ITガバナンスの強化・知的財産の管理と活用

8 -2. KPI（非財務目標）

FOSTER
非財務課題(ダブルマテリアリティ)

マテリアリティ		KPI目標	
E	気候変動への対応	気候変動に対するレジリエンス向上	BCP訓練の実施 災害発生時における本社と拠点との合同BCP訓練・年1回の実施と課題の解消
		温室効果ガス排出量の削減	Scope1&2の総排出量 • 2025年目標：2018年度比30%削減 • 2030年目標：2018年度比50%削減
			Scope3の総排出量 • 2025年目標：2018年度比3%削減 • 2030年目標：2018年度比15%削減
		エネルギー使用の効率化と再生可能エネルギー利用促進	電力使用量／売上高 CO2排出量 再生可能エネルギー比率の向上
	資源循環型社会の実現への貢献による地球生態系保全	サーキュラーエコノミーの実現	105g未満に向けた軽量化技術を盛り込んだ自主開発品の製作完了
			環境対応スピーカ ^{*(1)} の採用率の向上 車載用環境対応スピーカの採用率(売上高比) • 2024年度：20% • 2025年度：22%
		各国の環境法規制への対応と環境負荷の低減	新規モバイルオーディオ製品のうち「トルエン不使用製品」の比率 100%
		自然生態系の保護と回復	事業活動と生物多様性との依存度・影響評価を検討
S	理念の浸透と人材育成	新規雇用従業員への理念浸透教育実施率(本社)	100%
		従業員一人当たりの年間研修時間(本社)	35.0時間以上
		全社研修有効性評価・満足度の平均スコア(本社)	85以上
		従業員一人当たりの研修費用(本社)	70,000円
	社員のウェルビーイング向上(1)	従業員のエンゲージメントの向上	エンゲージメント調査のポジティブ回答比率(本社) 76.0%以上
		労働安全衛生の推進	重大結果に繋がる労働関連の傷害件数 ^{*(2)} 0件
		働きがいのある/働きやすい職場づくり	従業員一人当たりの総労働時間(本社) 月平均158時間以下
			特定保健指導・健診事後措置面談受診率(本社) 80% 定期健康診断受診率(本社) 100%維持 介護離職者(本社) 0%維持

* (1) 環境対応スピーカ：軽量化、VOC削減、はんだ低減、ドライブプロセス採用等の環境配慮要素をひとつでも含んでいるスピーカ

* (2) 重大結果に繋がる労働関連の傷害 (high-consequence work-related injury)：死亡、または6ヶ月以内に労働者が傷害前の健康状態に完全に回復することができないか、または回復しないと予想される傷害をもたらす労働関連の傷害

8 -2. KPI（非財務目標）

FOSTER

非財務課題(ダブルマテリアリティ)

マテリアリティ		KPI目標	
S	社員のウェルビーイング向上(2)	ダイバーシティの確保と機会均等の推進	女性管理職比率(本社)
			2025年度 30%
			海外人財比率(本社)
			2025年度 30%
			障がい者雇用率(本社)
	人権への理解向上と侵害防止	DE&I教育・人権教育・ハラスメント研修の受講率(本社)	法定雇用率2.5%を上回る
			100%
			男性の配偶者出産休暇取得率(本社)
			100%
			男性の育児休業取得率(本社)
G	バリューチェーンにおけるサステナビリティ推進	重要サプライヤ ^{*(3)} SAQの実施率	70%
			100%
			重要サプライヤCSR適合率 ^{*(4)}
			100%
			紛争鉱物調査におけるサプライヤからの回答回収率
	製品の安全・品質および安定供給の確保	品質経営の推進による製品品質の更なる向上を目指す	既存サプライヤ 99%以上 新規登録のサプライヤ 100%
			製品の安全性
			製品、サービスの品質の確保
			品質経営の推進による製品品質の更なる向上を目指す
			製品の安定供給
G	ガバナンス強化によるステークホルダーからの信頼の維持・向上	コンプライアンスの徹底	目標のスピー力在庫回転率を達成
			コンプライアンス・テストおよびコンプライアンスアンケートの回答率
			100%維持
		リスクマネジメント態勢の充実	内部通報制度の周知率
			100%
			コンプライアンス研修の実施と満足度
		ITガバナンスの強化	5段階中平均4以上の確保
			リスクアセスメントに基づくリスク・危機管理の体制・運用の改善
			重要項目のモニタリング ^{*(7)} を実施し、各項目の対応策年度内完了率
			100%
G	知的財産の管理と活用	知的財産マネジメントサイクルの高度化	0件

* (3) 重要サプライヤ：当社の調達金額80%に該当する上位サプライヤ約50社

* (4) CSR適合率：SAQ評価点66%以上を達成しているサプライヤを適合とする（65%以下は不適合）

* (5) 人命・財産・環境、などに重篤な影響を与える不具合

* (6) 「Aランク」率：顧客満足度の評価にて指摘や改善要求等なく要求を満足できているステータス

* (7) 1. BCP体制の検証とグローバル展開の継続 2. グローバルロジスティクス体制の構築 3. サプライヤーの事業継続性の管理

4. グローバルベースでの情報セキュリティ管理体制の強化 5. その他期中に生じる事象から予見するリスク