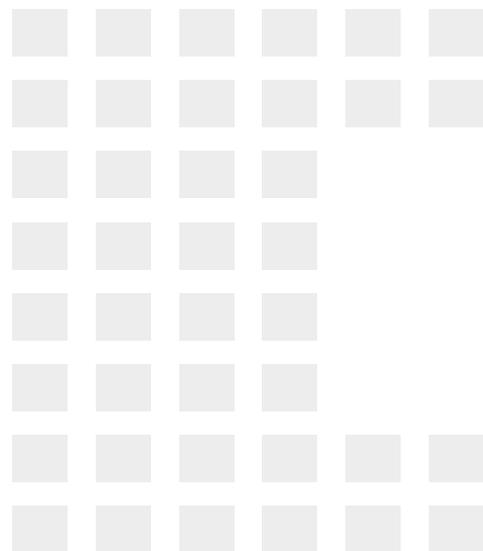




Think Automation and beyond...

中期経営計画 (2026年3月期～2028年3月期)

2025年5月15日
IDEC株式会社
証券コード：6652





新生IDEC

顧客中心のビジネス構造へ転換し市場変化への対応力を向上

顧客中心のビジネス構造

- 顧客ニーズに対応するグローバル体制
- 顧客課題を解決するソリューション事業拡大

One IDECの実現

- 事業と拠点のグローバル最適化
- デジタルを活用した顧客満足と効率化を両立するSCMの確立
- One IDECを支える体制整備

2028年3月期目標

売上高 770億円以上

営業利益率 13%以上
ROIC 7%以上



構造改革の取り組み



3年間で進めていく構造改革の施策サマリー



顧客中心の ビジネス構造

グローバル経営体制

- グローバル組織体制の整備
- 業界・顧客ニーズ情報を前提とした製品企画・開発プロセスの刷新

ソリューション

- ソリューションビジネス（ez-Wheel・IDEC ALPS Technologies等）の販売含めた事業推進体制整備

事業・拠点戦略

拠点再編

- 主要3拠点（日本・米国・フランス）を中心としたグローバル開発体制の構築
- 外部活用を前提とした国内生産拠点の集約
- 台湾の電子製品生産拠点としての集約
- 米国新拠点、メキシコ生産拠点立ち上げ、欧州拠点の移管・集約

SCM・購買

- IDEC・APEM含めたグローバル購買推進、サプライチェーンの見直しによるL/Tの短縮

製品・事業

- 不採算製品の製品統廃合・価格の適正化
- ファインバブルや太陽光発電事業の譲渡など、事業ポートフォリオの見直しに伴う事業譲渡・再編

デジタル イノベーション戦略

SCM最適化

- SCPを活用した需給情報・在庫の一元管理による納期・在庫適正化

グローバルITシステム

- ERP、SCP、PLMなどのグローバル展開、セキュリティマネジメント強化
- グローバルでのタレントマネジメント基盤整備

資本戦略

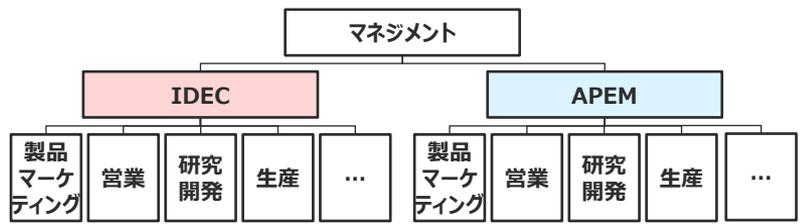
人材適正化

- セカンドキャリア支援制度拡充による国内人材適正化、グローバル人材強化

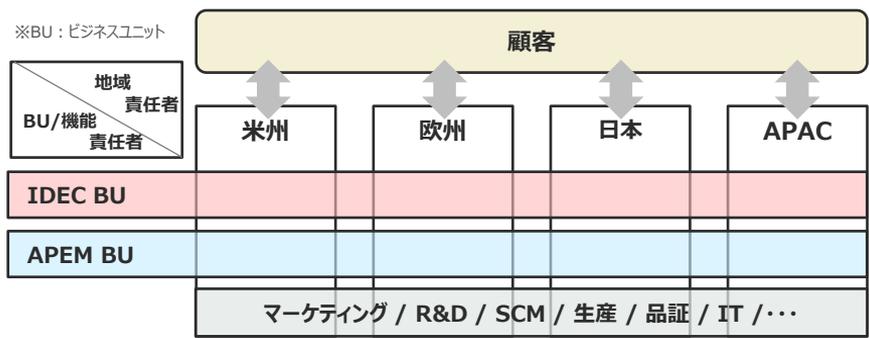
リソースマネジメント

- 資本効率を踏まえたキャッシュアロケーション

機能を軸としたプロダクトアウトの組織モデル

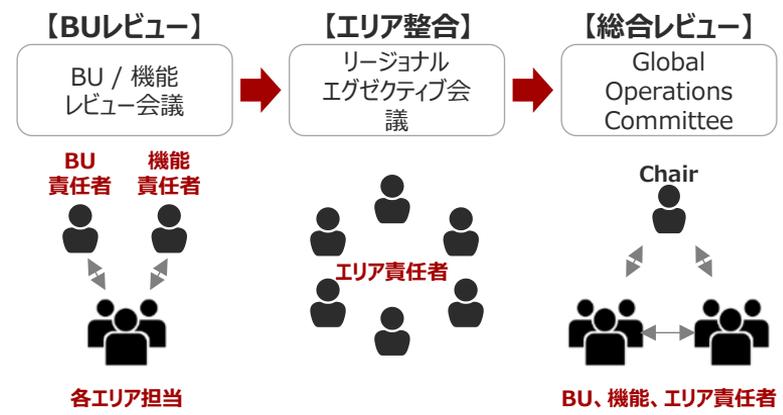


顧客を軸としたマーケットインの組織モデル



グローバルの運営体制の構築 (2025年4月開始)

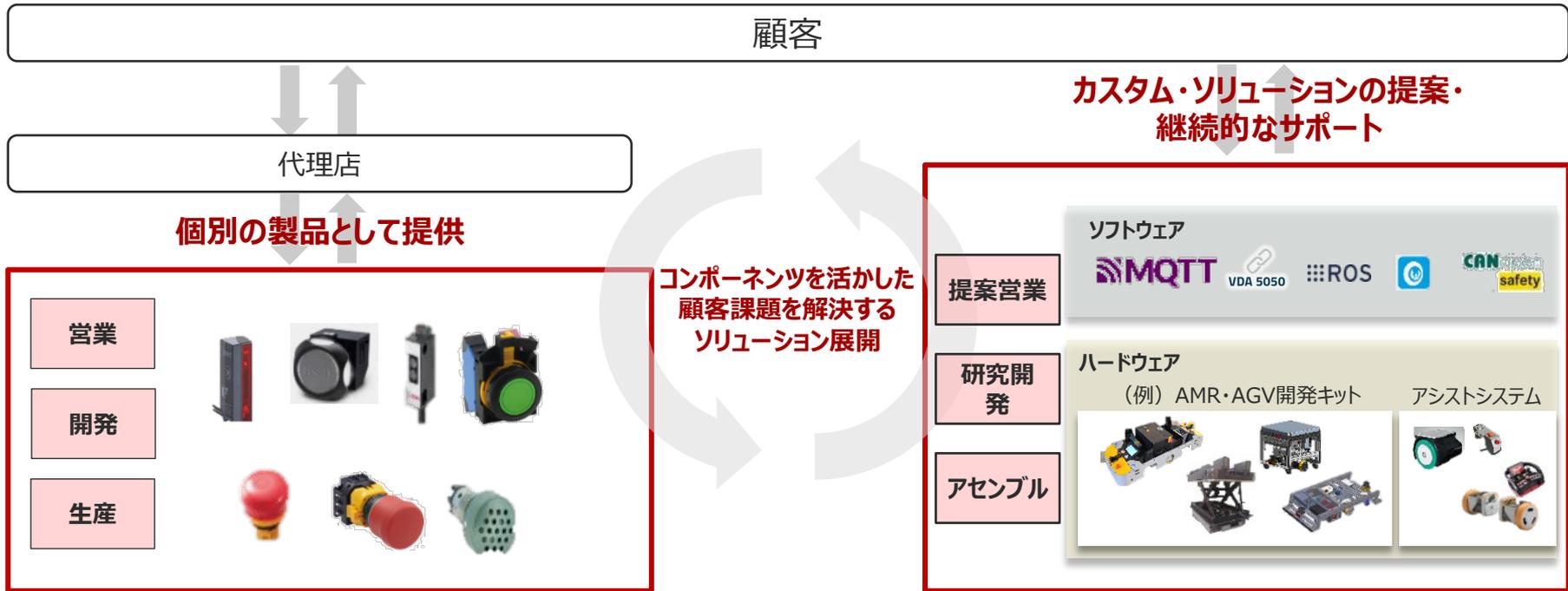
- 各地域、事業・機能で責任者を任命し、**事業計画に対する責任を明確化**
- **グローバルで事業戦略と地域戦略を整合**
 - ✓ 地域ごとでの変化に迅速に対応
 - ✓ 各市場需要に基づいた事業戦略を展開
 - ✓ 中長期の要素技術戦略・ロードマップ決定
- 執行役員会議を廃止し、**グローバルベースの Global Operations Committee**を新たに開催



汎用・コンポーネント販売 ～基盤の事業として今後も継続～



カスタム・ソリューション展開 ～高付加価値ビジネスとして強化～



■ マーケティング

- さまざまな地域やバックグラウンドをもったチームによって、グローバルベースの顧客ニーズをタイムリーにとらえる
- 製品群の損益を正確に把握し、事業運営に活かしていく
- Business Unit 及び 各エリアの中で、業界・アプリケーションマーケティング機能を強化
市場トレンドを深く分析し、マーケットリーダーと共同して事業を展開

■ 技術戦略

- IDECグループの将来の事業に貢献する技術を特定し積極的に投資

■ 研究開発

- 差別化要素を明確化し、グローバルベースで必要な技術リソースを的確に各ブランドに配分し、円滑に開発を推進
- 顧客に近い日本・アジア、北米、欧州の3極体制を構築



■ 開発プロセス

- 各エリアの顧客課題を把握していくための新たなプロセス整備
- グループとしてスピード、変化対応力を強化していくための、グループ共通の開発プロセスの導入

	日本・APAC	米州	欧州
M A R K E T I N G			
	HMI & Safety	HMI	HMI & Safety
	Automation	Automation	Mobility & Service
	Industrial Panel	Industrial Panel	
R & D			
	HMI & Safety	Joysticks	HMI
	Automation		Indicators, Keypads Joysticks
	Wireless & Sensing		
Common Technology Resource Pool			



■ 新拠点の新設、既存拠点の統合・集約、更なる外注の活用などによる生産効率や収益性の向上、リードタイム短縮を推進

日本+APAC

【日本】

- ✓ 拠点の集約・新設
- ✓ ノコア工程の外注化
- ✓ 国外への生産移管
- ✓ 戦略的な生産パートナー拡大

【APAC】

- ✓ 生産移管
- ✓ 拠点の統合・集約
- ✓ インドでの現地調達・生産開始

欧州

- ✓ 拠点の集約
- ✓ 欧州内外への生産移管

米州

- ✓ メキシコ新拠点を設立
- ✓ 他拠点からの生産移管

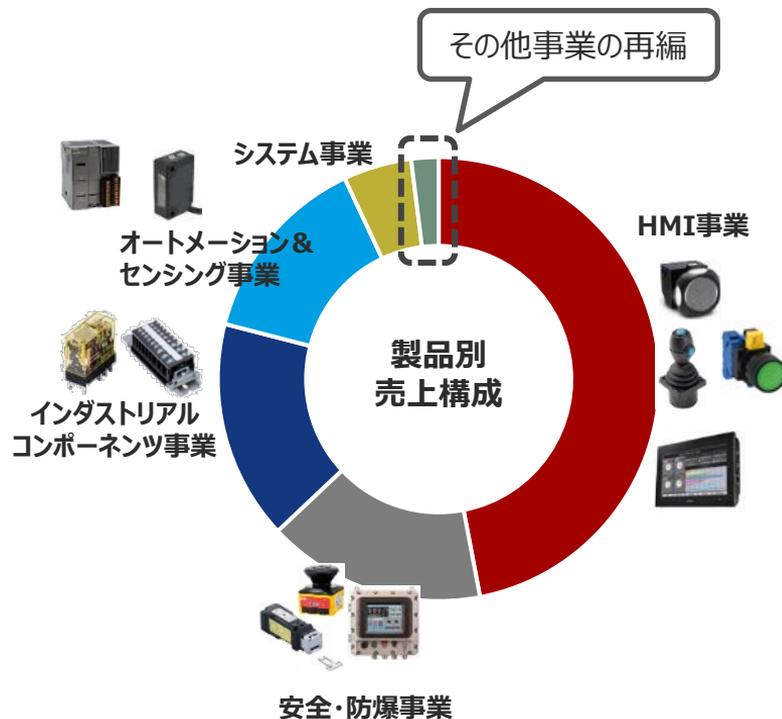
■ 選択と集中を前提とした事業ポートフォリオの見直しの一環として、
IDECグループとしてのノンコア事業の再編

● ファインバブル事業の承継：2024年7月

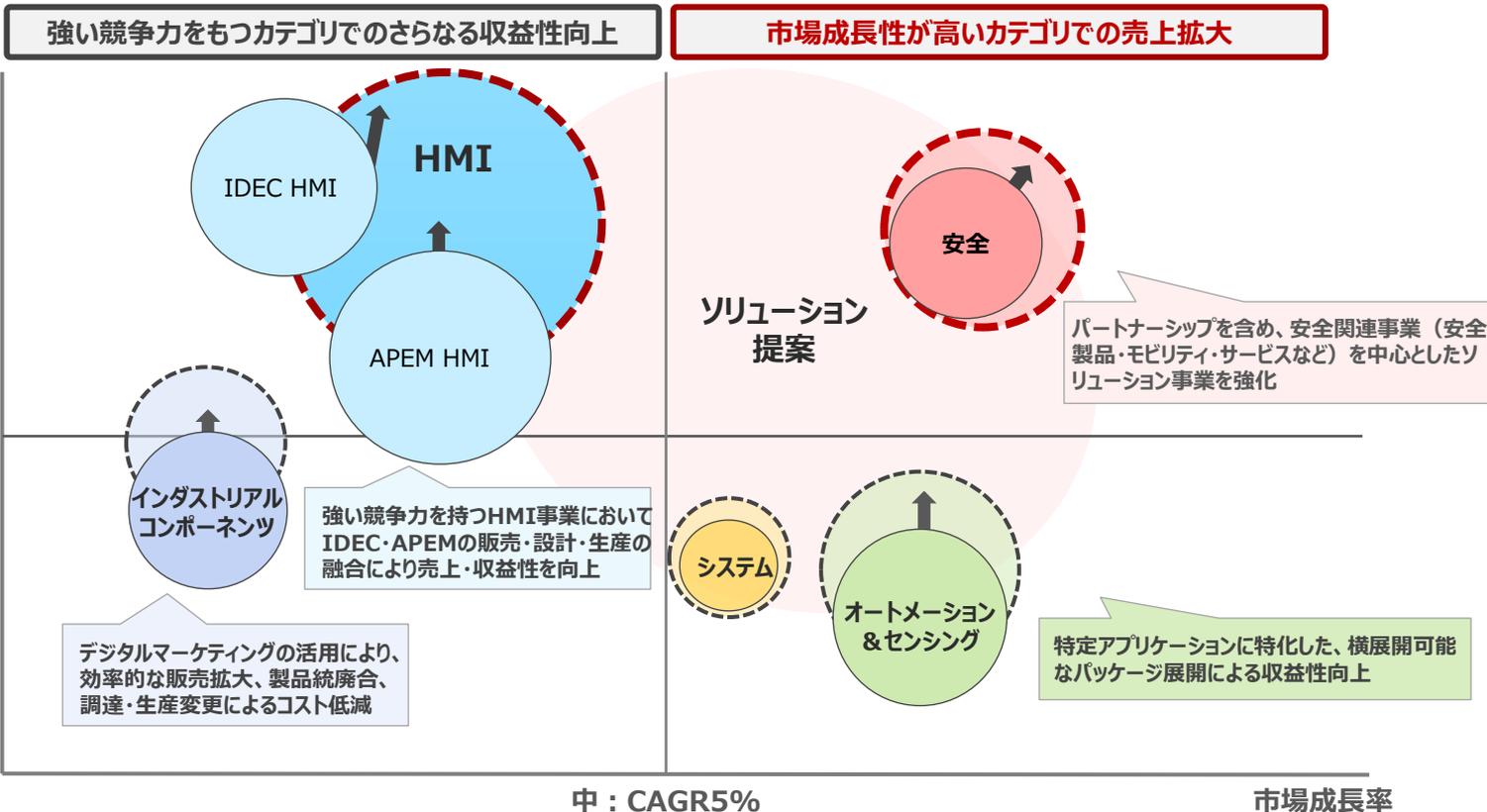
- ✓ 微細気泡の生成システムなどのファインバブル事業について、収益事業化が困難であり、主力事業とのシナジーも期待できないことから、IFBテクノロジーズ(株)へ事業を承継

● 太陽光発電事業の譲渡：2025年3月末

- ✓ 太陽光発電関連事業を東京がエンジニアリングソリューション(株)へ譲渡し、より強みを活かせる事業に集中特化
- ✓ 特別利益として約12億円を計上



■ 強い事業の収益性拡大と、市場成長の高いカテゴリでのソリューションを強化





顧客満足・業務効率の向上を実現

SCPの グローバル展開による 需給計画の向上

- ✓ 各エリアの需給情報を収集・一元管理
- ✓ S&OPを通じて実需情報を入手し、市場動向の将来予測精度を向上

物流網の見直しによる リードタイム短縮と 在庫適正化

- ✓ 物流網の見直しによるリードタイムの短縮
- ✓ 各物流センターの在庫量・配置を本社がグローバルで一元管理

サプライヤー・原材料 集約による 購買効率化

- ✓ 主要材料（樹脂、金属、電子）のVAVE、材料メーカーの集約などによるコストダウン
- ✓ 組立て外注の戦略的な選定と集約



■ 制度拡充の背景

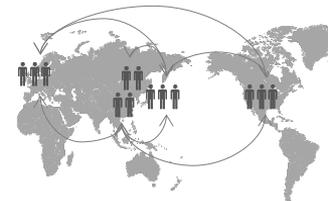
- 社員の働き方や就業意識は急速に変容しており、当社においても、さらなるグローバル化やDXを強力に押し進めており、今までの延長線ではなく「新生IDEC」の創出を推進
- そういった状況の中で、社員の多様化する職業観・ライフプランをサポートするとともに、当社のさらなる発展と、**社員年齢構成の是正を図るなど組織人員の最適化**を考慮し、現状運用している「セカンドキャリア支援制度」について、一定期間、**対象者の拡大・優遇措置を拡充**

制度概要

- (概要) : 通常の退職金に加え、既存のセカンドキャリア支援制度に特別加算
希望者には再就職支援を全額会社負担で実施
- (制度対象) : 一定条件を満たした国内従業員
- (申請期間) : 2024年12月～2025年3月末 (2025年3月・6月退職)
- (実施結果) : **136名**
- (費用計上) : **特別損失 約14億円計上**

**タレントマネジメント導入
による採用、適材適所、
人材配置の推進**

- ✓ 人材の育成・活躍を支える制度や情報基盤を、整備・展開し、エリアを超えた配置・選抜育成推進
- ✓ グローバルマーケティング、ソフトウェアエンジニア、生産技術、IT人材の採用強化



**組織の更なるグローバル化
の推進**

- ✓ グローバル戦略の立案・実行のため、日本だけでなく海外でのグローバル機能責任者設置
- ✓ 米国新本社にてグローバル人材確保強化



**グローバル事業
推進体制整備**

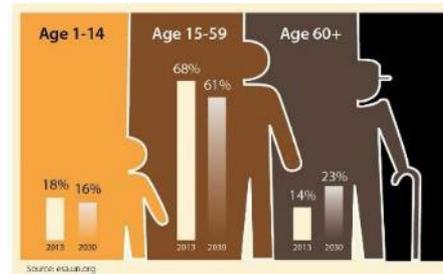
- ✓ IDEC・APEM事業毎に、グローバルでのマトリクスマネジメント体制整備



中期戦略

社会的な環境の変化

- 労働力不足と高齢化を背景に**自動化と生産性向上**の必要性
- **労働者の安全とのウェルビーイング**の意識が向上



具体的な顧客課題とIDECの取り組み

- **【自動化・省力化】**人口動態変化に適用するための**労働力低下への対応**
- **【新技術の導入】**ロボット導入や新技術の進化による**常に変化する環境への迅速な対応**
- **【AI技術の習得・活用】**人間の能力を高め、効率性を高める**AIの新たな可能性**
- **【協調安全の推進】**人と機械が共存する**柔軟な環境の提供**



HMI-X [Transformation]

- スマートで安全な職場づくりの要求に対応する**AGV・AMR、ロボット**
- 常にイノベーションをリードする**自動車業界**
- HMIにおいて操作環境が変化している**建設機械、搬送機器業界**

装置搭載だけでなく、エンドユーザーやシステムインテグレーターにもアプローチし、
各業界へ積極的な**ソリューション提案により競争力を強化**



■ さまざまなシーンで安全、HMI技術の融合

お客様の現場課題に対し、IDECの「安全DNA」「HMI技術」、そして新たに取り入れた「センシング技術」を融合。課題解決とともにお客様の競争力強化に直結する価値を提供します。

■ 安全規格に対応したソリューション提案

AGV・AMR・協働ロボット導入に不可欠な「協調安全」をパッケージ化。現場の安全性を確保しながら、規制等の導入ハードルの高い課題にもソリューションで応えます。

■ サービスでさらに支援領域を拡大

安全規制が厳格化するグローバル市場（特に欧州・中国）に対応。IDECグループによる安全コンサルティングサービスを通じて、お客様の困りごとの“その先”へ支援を拡げます。



顧客課題を解決する製品事例

これまでお客様が解決できなかった検出困難な対象物を新技術で検出し課題解決



ソリューション提案事例

お客様の作業現場に最適な安全機能付きモバイルパッケージを提案



サービス事例

お客様の現場におけるリスクアセスメントのほか、安全基準書づくりまでサポート

HMI-X実現に向け、顧客視点から生み出されたソリューションを広く展開

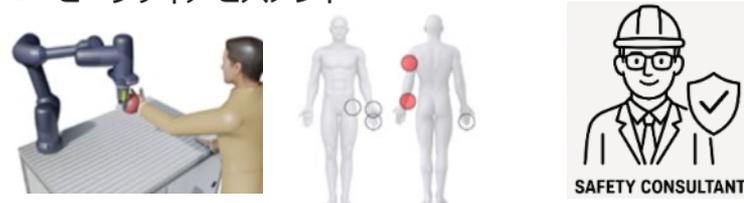
■ 製品単体でのソリューション

- New HMI / カスタムジョイスティック / キーボード
- 協調安全AIビジョンカメラ / レーダーセンサ



■ サービスによるソリューション

- ロボットリスクアセスメント支援ソフト
- セーフティアセスメント



■ アプリケーションに特化した横展開可能なパッケージ

- AMRパッケージ / 業界向け特定コントローラ
- データ照合管理標準システム



■ フルカスタムソリューション

- 移載機 / 顧客向けカスタムAMR / ワンボードパネル
- カスタムシステム / 制御盤・図書館システムなど



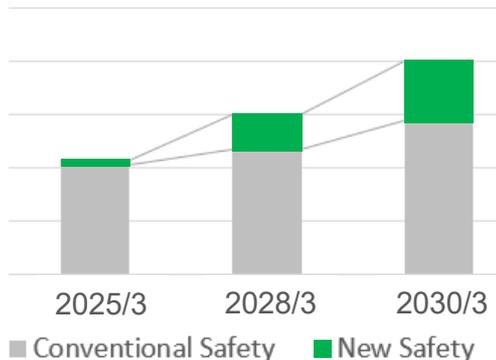
「HMI・安全・安心」を軸に、顧客の潜在ニーズに応える製品・サービスを展開し持続的な事業成長を実現

■ 安全・安心コンポーネント・ソリューションによる安全事業拡大



新事業牽引による
1.5倍以上の成長

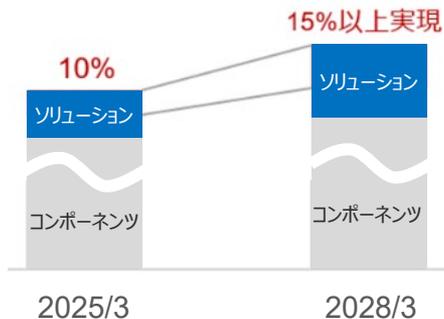
IDEC Safety



■ 顧客への価値提供を加速するソリューション売上比率の向上



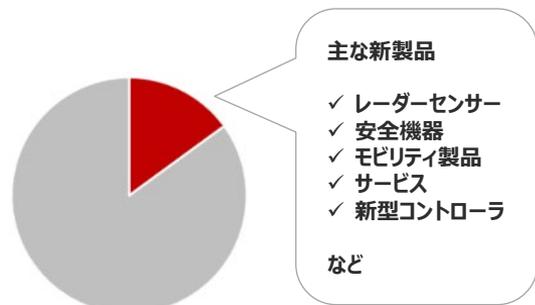
「HMI」と「安全」を中心に
15%以上を実現し、長期的には20%を目指す



■ 「お客さまの付加価値向上」に直結する新製品提供



新製品寄与率**15%以上を実現**



- グローバルベースで新たなプロセスやツール活用による顧客との関係強化
- 注力エリアに専任リソースを配置し、業界・アプリケーション向けのアプローチを強化

米州

- IDECとAPEMの両ブランドへのサービス提供のため、現地での研究開発体制構築
- IDECとAPEMの事業統合による、クロスセルなどのシナジーや規模の経済効果を最大化
- グローバルでの注力業界に加え、O&G、HVAC、グリーンエネルギーなどの特定市場に注力
- 南米事業の展開・事業拡大

EMEA

- 欧米での販売ネットワークを通じて、注力業界向けの提案を強化
- 未開拓エリアでの流通を拡大
- 安全、AGV、コンサルティングサービスの提供によるエンドユーザーとの関係構築
- 研究開発を含む機能安全組織をフランスに設立

日本

- 潜在的な市場ニーズに対応するアプリケーションなどの提案強化
- 主要エンドユーザー（自動車、建設など）との関係強化
- 販売代理店と連携し販売の精度及び顧客サービスの向上
- インサイドセールス/テクニカルセールスを強化し、販売効率を向上

中華圏

- 現地でのマーケティング、研究開発、製造機能を強化し、「China for China」のインシアティブを推進
- 主要なエンドユーザーとの関係を強化
- 現地メーカーとのパートナーシップを構築し成長を加速
- 全体売上上の30%を目標に、安全に注力

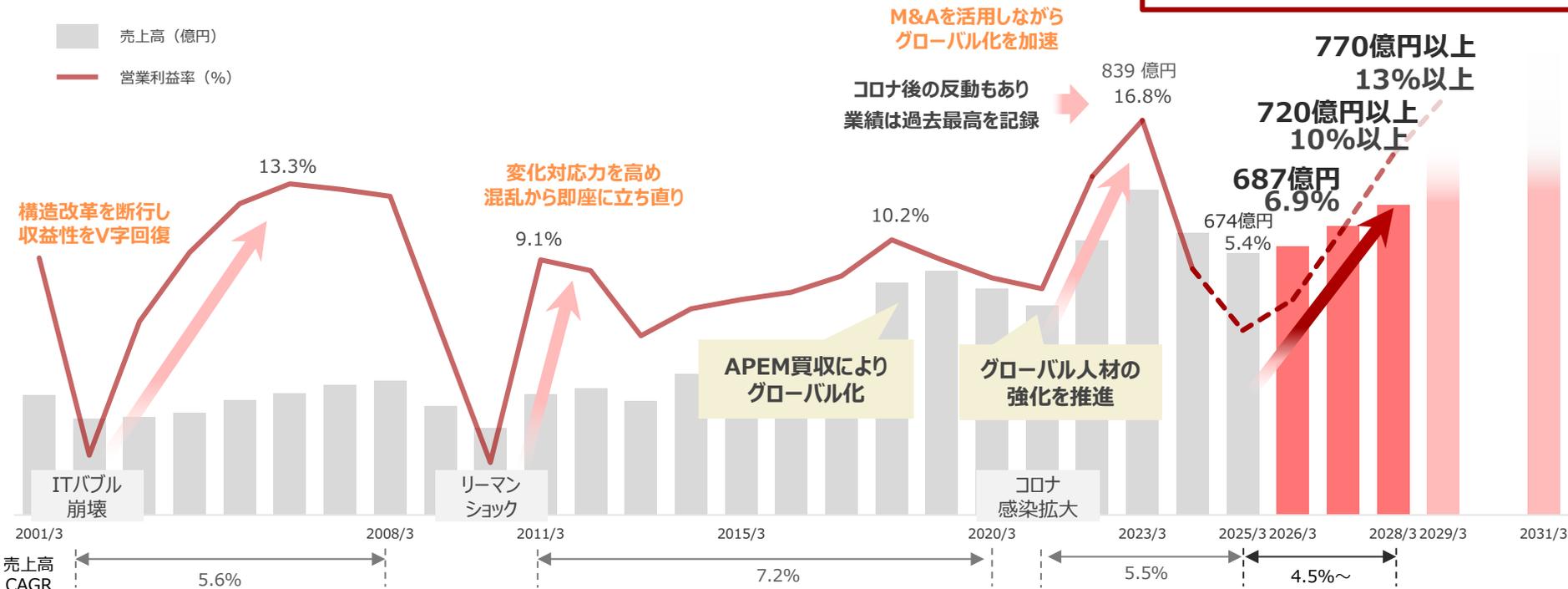
アジア・パシフィック

- インド市場における地理的拡大（営業、営業拠点、代理店）
- 主な製品の現地組み立てや生産を推進
- 現地でパートナーシップ構築し、主要製品の組み立ての現地化による、成長を加速
- エンジニアリングおよびソフトウェアサポートセンターをインドに設立

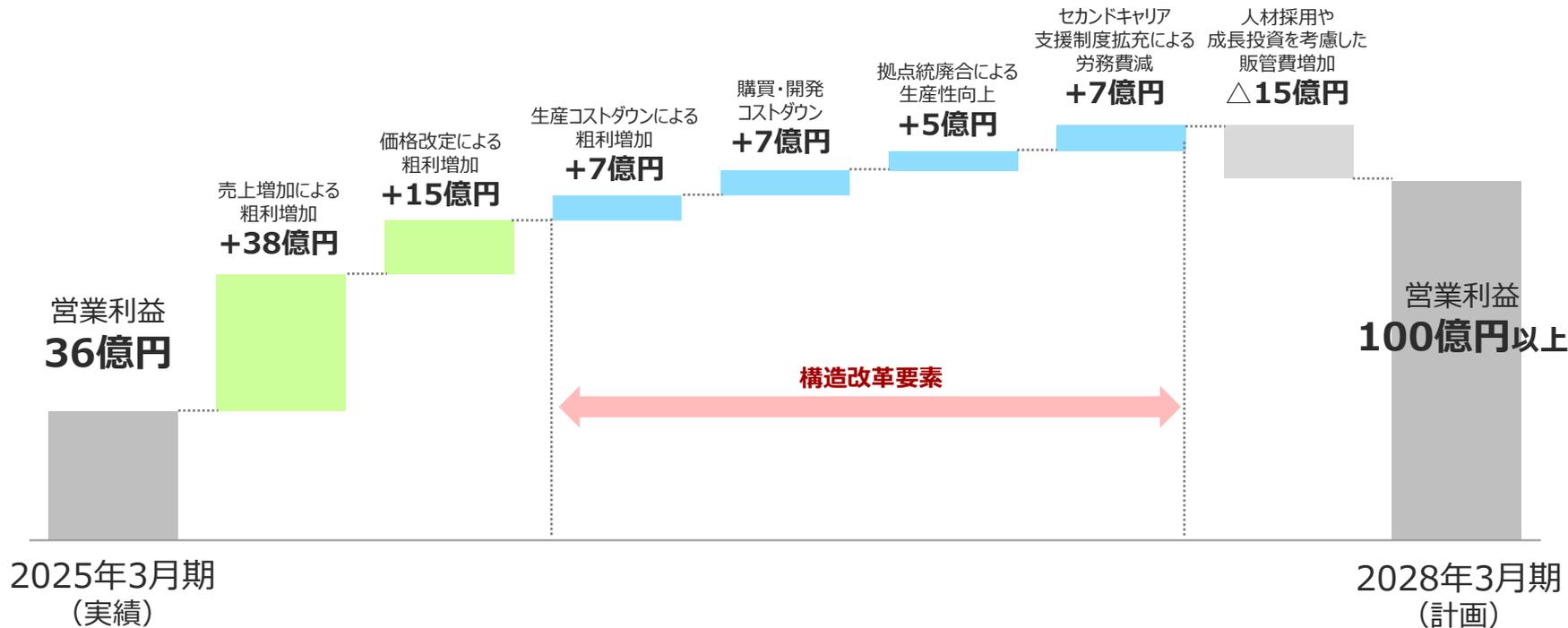
經營目標

過去の延長ではない非連続な飛躍によりグローバル企業へ変革

顧客ニーズ対応力があり、
高収益体質の
グローバル企業へ変革



2025年3月期と2028年3月期の利益変動想定



- 構造改革を完遂し、成長を実現・加速させながら、資本効率を向上させるための効果的なキャッシュアロケーションを実行

新中期計画 (2026/3期~2028/3期計画)

前回中期計画 (2023/3期~2025/3期実績)



- DX - ERP、SCP、CRM等を含めたデジタル投資
- 研究開発 - 顧客ニーズを満たすカスタム・ソリューションの開発
- 成長 - M&A・新拠点などインオーガニックな成長のための投資
- 設備投資 - 効率化のための投資
- 既存資産の効率維持のための投資
- 株主還元 - 安定配当と時機に応じた自社株式取得

IN

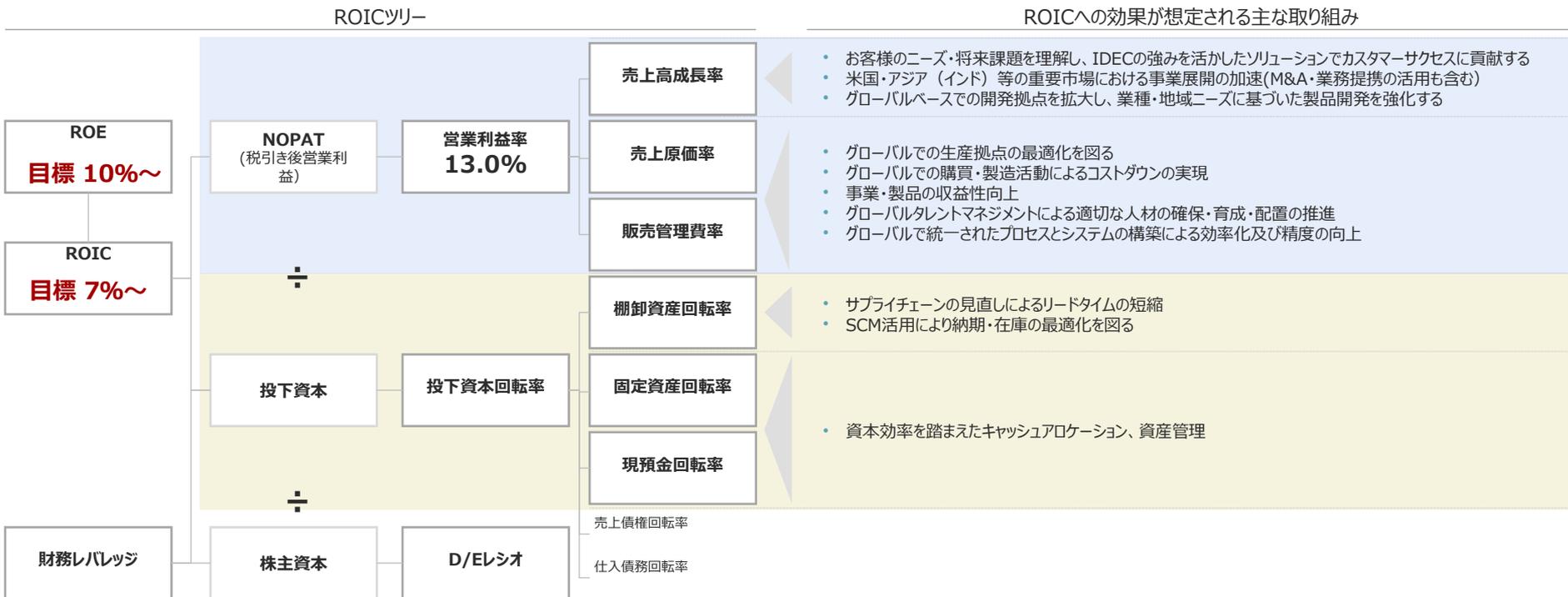
OUT

IN

OUT

參考資料

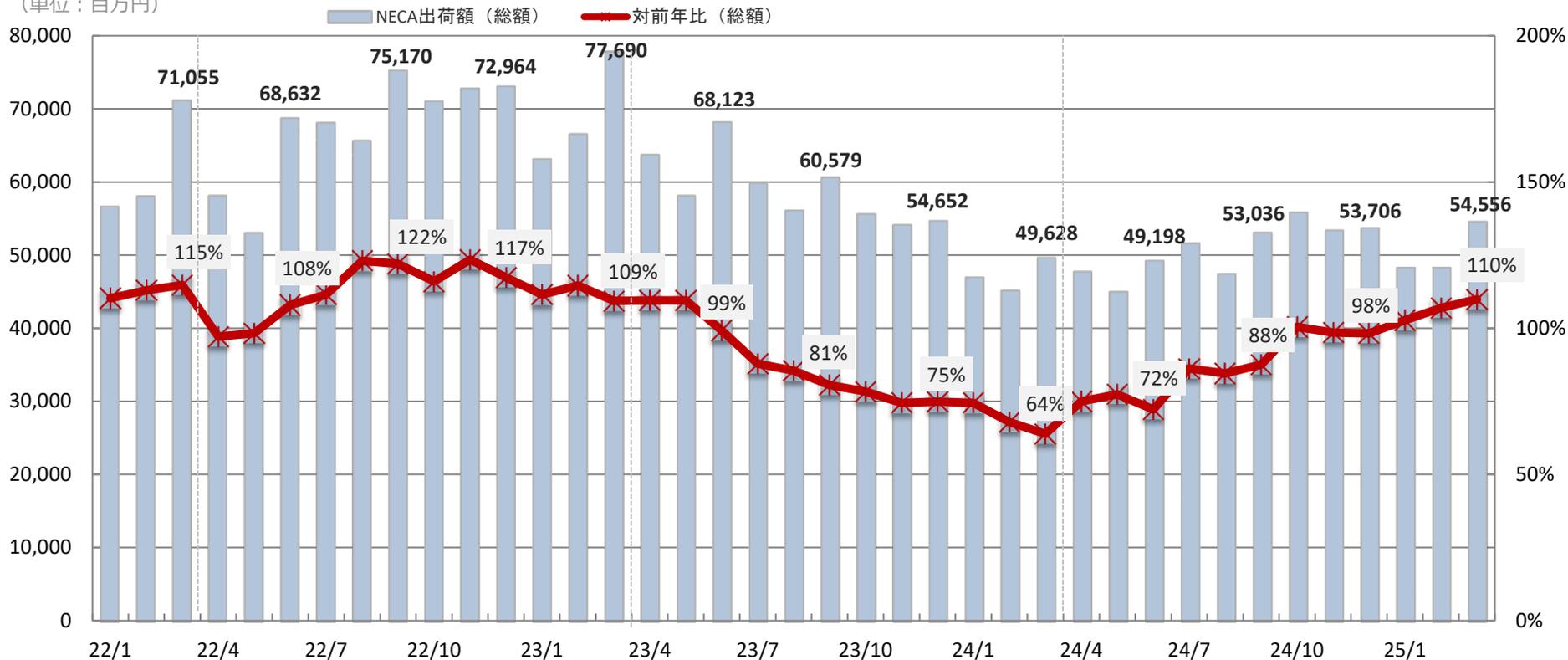
■ 営業利益率および投下資本回転率の改善を図り、新生IDECとしてROE・ROICの向上を目指す



通貨	為替前提	1円変動による影響額 ※人民元は0.1円変動の影響額	
		売上高	営業利益
米ドル	145円	約100百万円	約10百万円
ユーロ	160円	約110百万円	約10百万円
人民元	20.50円	約40百万円	約5百万円

22年1月～25年3月の業界出荷額推移と対前年比の状況

(単位：百万円)



HMI	インダストリアル コンポーネッツ	オートメーション& センシング	安全・防爆	システム
<ul style="list-style-type: none"> ・制御用操作スイッチ ・ジョイスティック ・表示灯 ・プログラマブル表示器  <div data-bbox="170 638 434 677" style="background-color: red; color: white; text-align: center; padding: 2px;">APEM製品</div>  	<ul style="list-style-type: none"> ・スイッチング電源 ・端子台 ・制御用リレー/ソケット ・サーキットプロテクタ ・産業用LED照明 	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラマブルコントローラ ・センサ ・自動認識機器 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全関連機器 ・防爆関連機器 	<ul style="list-style-type: none"> ・協働ロボットシステム ・表示器複合システム ・セキュリティシステム ・その他各種システム 

この資料には一部当社の計画や業績予想が含まれていますが、それらの計画や予想数値は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が計画、予想したものです。

従って、実際の業績などは、今後さまざまな要因によって計画、予想数値と異なる結果となる可能性があります。

IDEC株式会社

経営戦略企画本部

TEL : 06-6398-2505

FAX : 06-6398-2587

E-mail : yasuyuki.ogawa@idec.com

