

2023年3月期 決算説明会

2023年5月30日

nmsホールディングス株式会社
(東証スタンダード 2162)

Piece of Innovation.

nms
Holdings

nms ホールディングス株式会社

2023年3月期 決算概要

- 第2四半期累計期間までは、中国ロックダウンによる稼働制限に加え部品不足や部材価格高騰、物流コスト上昇等の影響を受けたものの、第3四半期以降、部品不足が緩和したことによるお客様の挽回生産の動きが活発となり各事業とも稼働が増加、抜本的基盤強化策の成果もあり、売上高、利益とも前年同期に対し大幅改善
- 当期純利益は、第4四半期連結会計期間において、北米EMS事業における事業構造改革費用198百万円を特別損失に計上したものの、営業利益、経常利益の増加により大きく改善
- 2024年3月期（23年度）から3カ年における新・中期経営計画を策定（4月24日公表）、これまで実行した施策の成果を定着させ、財務体質改善も進めながら質が伴った成長をめざす

(単位：百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績					
						累計	備 考
		第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期		
売上高	63,277	16,444	19,374	21,493	21,721	79,033	【営業外損益】 営業外収益 457百万円 (前年同期比 339百万円減) 営業外費用 568百万円 (前年同期比 255百万円増) 【特別損益】 特別利益 6百万円 (前年同期比 29百万円減) 特別損失 266百万円 (前年同期比 1,478百万円減)
営業利益	△361	△249	12	750	1,024	1,537	
経常利益	122	△21	447	730	269	1,426	
親会社株主に帰属する 当期純利益	△1,980	△138	267	527	△151	505	
EBITDA	1,153	77	374	1,100	1,427	2,980	

■ セグメント別業績ハイライト

(単位：百万円)		2022年 3月期 実績	2023年3月期 実績						
							累 計	22年3月期 対比	主なポイント
			第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期			
H S 事業	売上高	22,088	5,706	5,800	5,798	5,954	23,260	5.3%	・感染症拡大や部品不足による稼働影響等が残ったものの、基盤強化策実行を進め収益性改善 ・海外では在籍人数の増加に加え請負・受託の利益率改善効果もあり、前年同期に対し増収増益
	セグメント利益	647	143	327	238	356	1,066	64.8%	
E M S 事業	売上高	28,400	7,426	9,584	10,608	10,538	38,157	34.4%	・お客様の減産や部材価格高騰の影響が残ったものの、需要は堅調に推移、中国やベトナムでの事業規模拡大により大幅に増収 ・生産性改善やコスト構造見直し等の成果もあり通期で黒字化
	セグメント利益	△536	△214	△46	244	346	330	—	
P S 事業	売上高	12,788	3,311	3,989	5,086	5,228	17,615	37.8%	・お客様の挽回生産の動きもあり、需要は堅調に推移 ・部材価格高騰に伴う売価是正や部材調達ソース拡大等、収益確保に向けた施策を着実に実行し増収増益
	セグメント利益	1	△42	△152	380	451	637	—	
調整額	セグメント利益	△473	△136	△115	△113	△130	△496	—	当社（持株会社）に係る全社費用 ＊持株会社化に伴い、当費用は各セグメントに配分せず「調整額」に区分
合 計	売上高	63,277	16,444	19,374	21,493	21,721	79,033	24.9%	
	セグメント利益	△361	△249	12	750	1,024	1,537	—	

＊HS事業：ヒューマンソリューション事業 EMS事業：エレクトロニクスマニファクチャリングサービス事業 PS事業：パワーサプライ事業

(参考) セグメント別業績 - HS事業 -

売上高

23,260百万円

前年同期比 5.3%増

セグメント利益

1,066百万円

前年同期比 64.8%増

【事業母体】

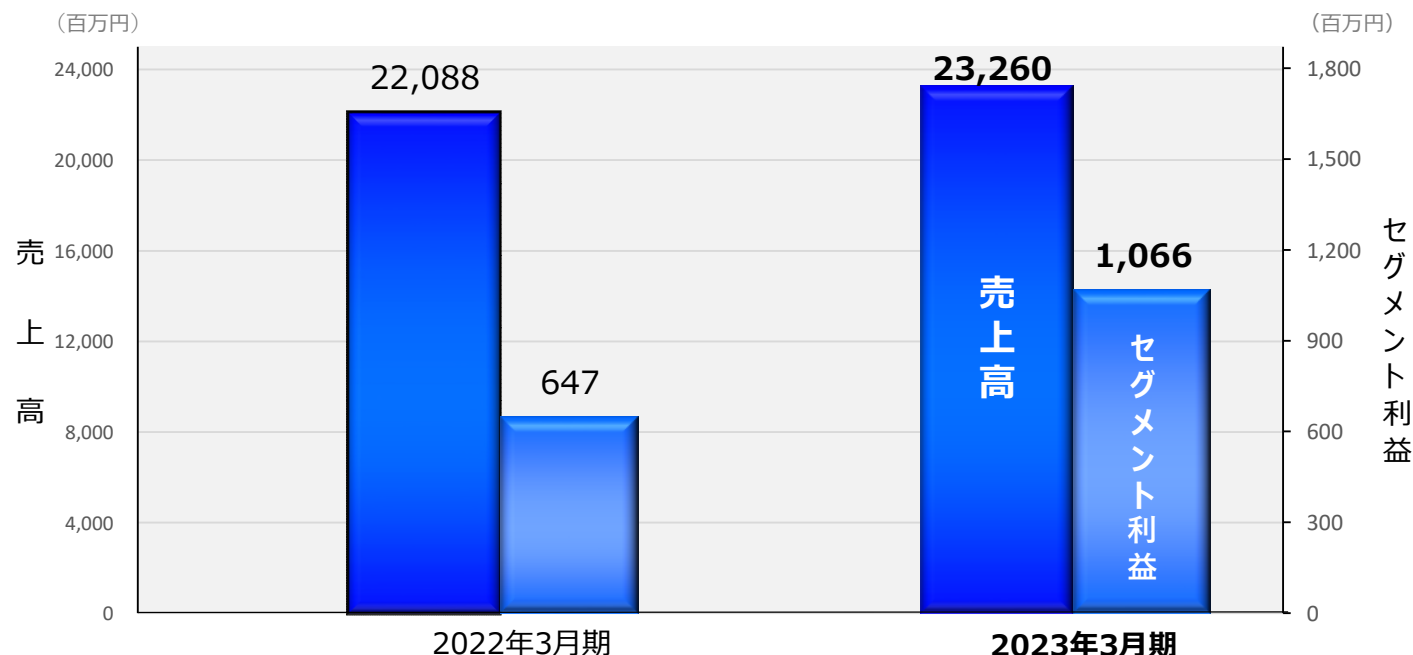
日本マニファクチャリング
サービスグループ

国内

- 感染症拡大や半導体関連等の部品不足による稼働影響があったものの、需要は堅調に推移し、前年同期に対し増収増益
- 既存取引における原価率の改善や適正販管費の管理強化等、基盤強化策の実行を進め、収益性の改善に努めた

海外

中国においてロックダウンの影響を受けるも、在籍人数増加に加え、ベトナムでの請負・受託の利益率改善の効果もあり、全体として業績が大幅に改善



(参考) セグメント別業績 - EMS事業 -

売上高

38,157百万円

前年同期比 34.4%増

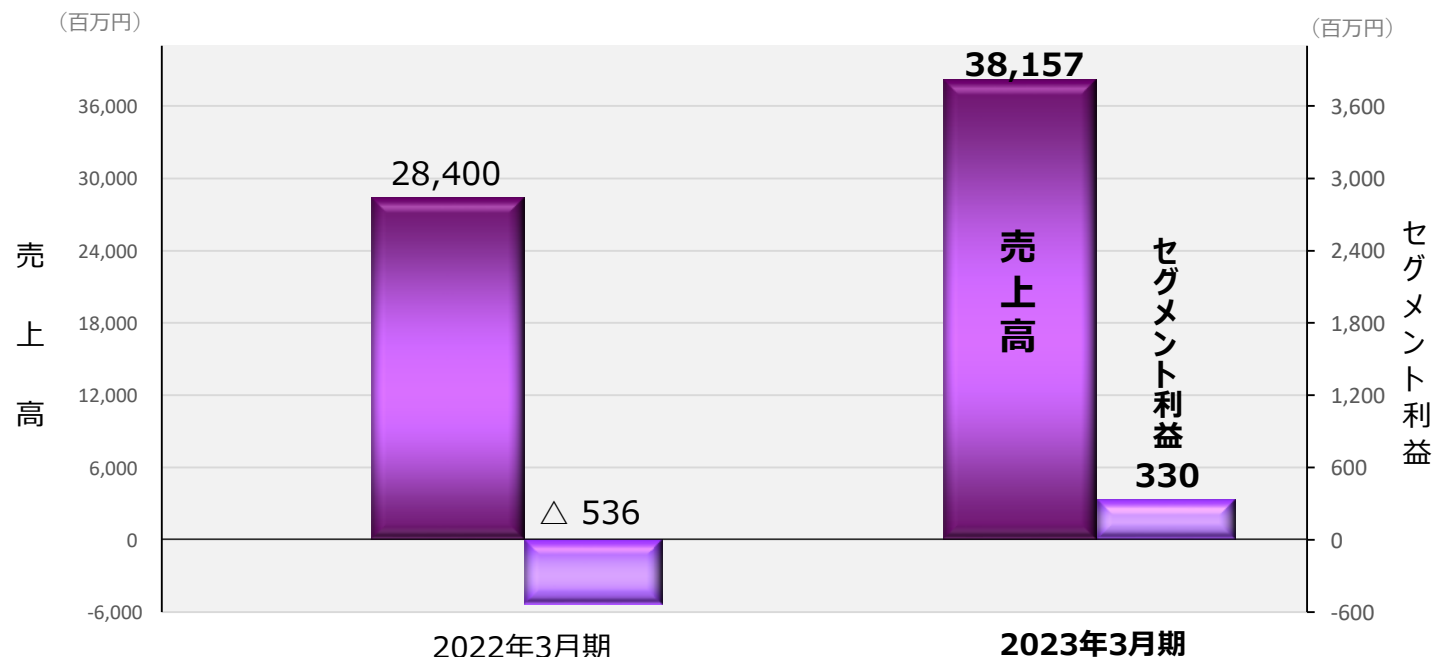
セグメント利益

330百万円

【事業母体】

TKRグループ

- 中国・ASEAN・北米において生産活動を展開しており、感染症再拡大に伴い、各国政府方針によるロックダウンや部品不足等の影響が残ったものの、需要は堅調に推移し、中国における新規受注の立ち上げ、ベトナムにおける量産開始等、事業規模拡大により大幅に増収
- 利益面では、北米EMS事業におけるお客様の減産影響や部材価格高騰による製造コスト増加の影響があったものの、生産性改善やコスト構造見直しの成果もあり前年同期に対し利益改善
- 北米事業は市場領域拡大を担う重点施策であり、お客様からの引き合いも増えていることから、業績改善に向け基盤強化策の実行を推進



(参考) セグメント別業績 - P S事業 -

売上高

17,615百万円

前年同期比 37.8%増

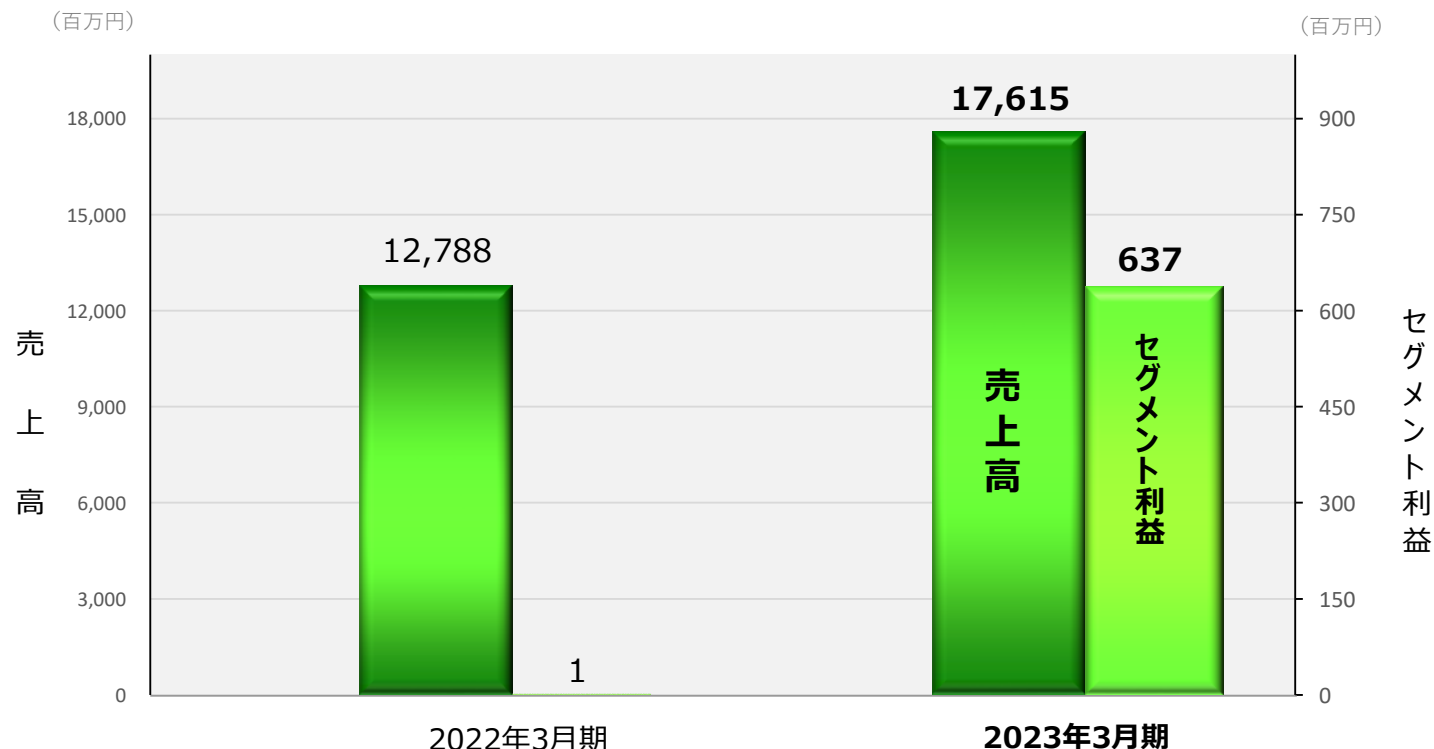
セグメント利益

637百万円

【事業母体】

パワーサプライテクノロジー
グループ

- 中国ロックダウンによる稼働影響やサプライチェーンの混乱、部品不足や部材価格など感染症拡大による影響を受けたものの、下期に入り、部品不足が緩和傾向となりお客様が挽回生産に転じたことに加え為替影響もあり増収
- 利益面では、売上の増加に加え、部材価格高騰に伴う売価の是正や部材調達ソースの拡大等、安定した生産活動および収益確保に向けた施策を着実に実行したことにより、前年同期に対し大幅に増益



■ 業績ハイライト (B/S)

(単位：百万円)	2022年3月期 (2022年3月31日)	2023年3月期 (2023年3月31日)	増 減
流動資産	26,349	30,020	3,671
固定資産	8,453	8,885	431
有形固定資産	6,697	7,089	392
無形固定資産	722	651	△70
投資その他の資産	1,033	1,143	109
繰延資産	39	26	△13
資産合計	34,842	38,932	4,090
負債合計	32,148	36,417	4,269
流動負債	26,333	28,519	2,185
固定負債	5,814	7,898	2,083
純資産合計	2,693	2,514	△179
負債・純資産合計	34,842	38,932	4,090

■ 業績ハイライト (C/F)

(単位：百万円)		2022年3月期	2023年3月期	主なポイント
	税金等調整前当期純利益	△1,586	1,166	
	減価償却費	1,514	1,442	
	運転資金の増減	△2,300	△2,590	売上債権 △377 在庫 △3,636 仕入債務 1,424
	そ の 他	△611	△273	
	営業キャッシュ・フロー	△1,550	△253	
	固定資産の取得・売却	△881	△1,632	売却収入 6 取得支出 △1,638
	そ の 他	△44	18	
	投資キャッシュ・フロー	△926	△1,613	
	フリーキャッシュ・フロー	△2,476	△1,867	
	借入金の増減	3,396	△176	
	配当金支払 他	△795	△354	リース債務返済 △614 配当金 △77
	財務キャッシュ・フロー	2,601	△530	
	現金及び現金同等物期末残高	5,106	3,041	

■ 2024年3月期 業績予想・配当予想

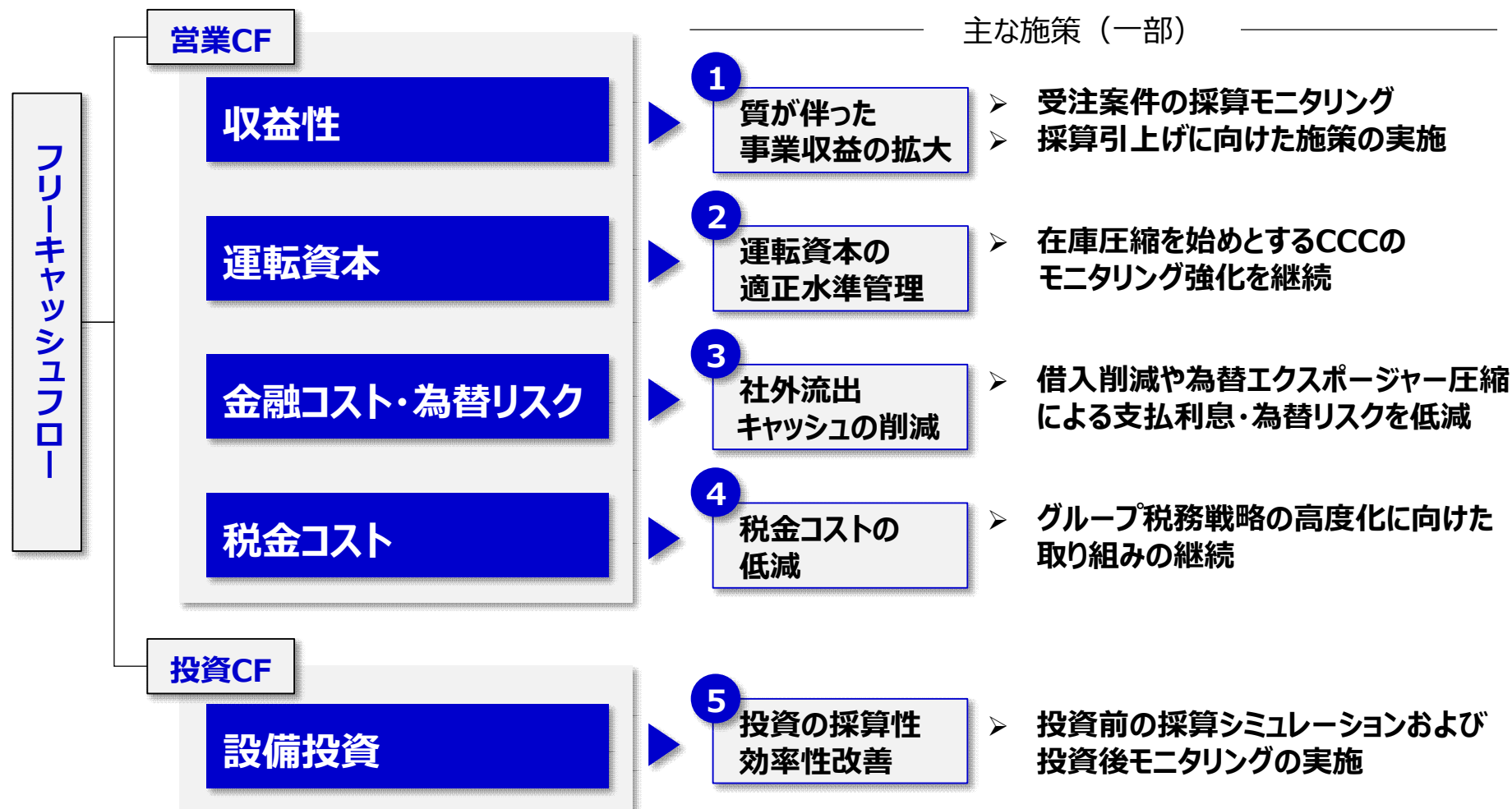
- 下期に挽回生産や部材価格高騰分の売価是正効果等、特殊要因により売上・利益とも大幅増となった23年3月期に対し、24年3月期は挽回生産のあおりによる在庫調整が上期いっぱい続く模様であり、回復時に備えた基盤強化を進めるとともに、抑制してきた戦略投資の見極め・実行を行い、25年3月期からの成長につないでいく
- これらにより、24年3月期の通期連結業績は、売上高 85,000百万円、営業利益 1,800百万円、経常利益 1,050百万円、当期純利益 550百万円を計画
- 配当については1円増配となる、1株当たり7円の期末配当を予定

(単位：百万円)	2022年3月期 実績	2023年3月期 実績	2024年3月期 予想	2023年3月期 実績比
売上高	63,277	79,033	85,000	7.5%
営業利益	△361	1,537	1,800	17.1%
経常利益	122	1,426	1,050	△26.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	△1,980	505	550	8.8%
1株当たり配当金 (期末配当)	5円	6円	7円	

■ 成長を支える基盤づくり：財務体質の改善

グループ経営基盤を強化、中計3カ年で計70億円のフリーCFを創出

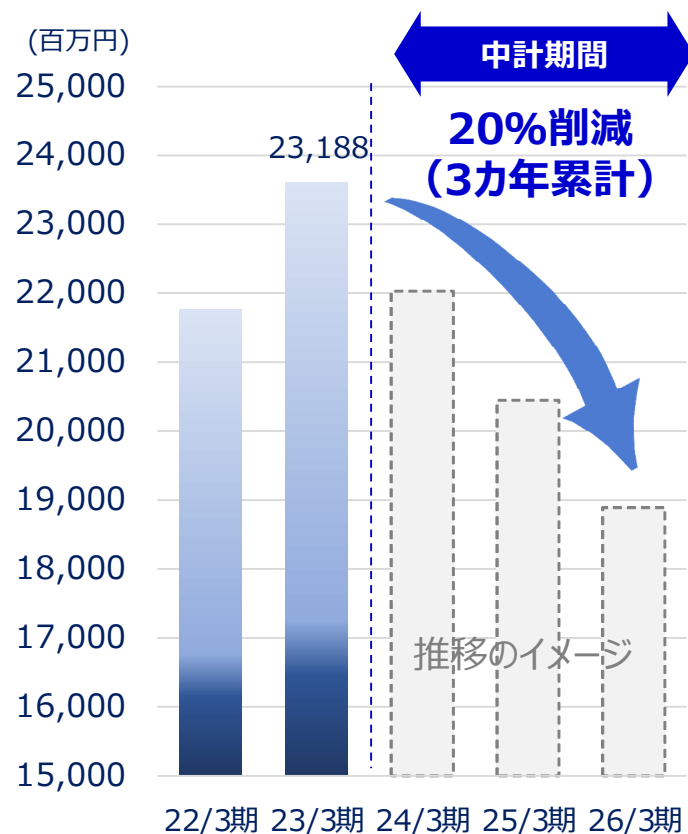
グループ一体でさまざまな施策を通じて、キャッシュを生み出す仕組みづくりを行いフリーキャッシュフローを創出



■ 成長を支える基盤づくり：財務体質の改善

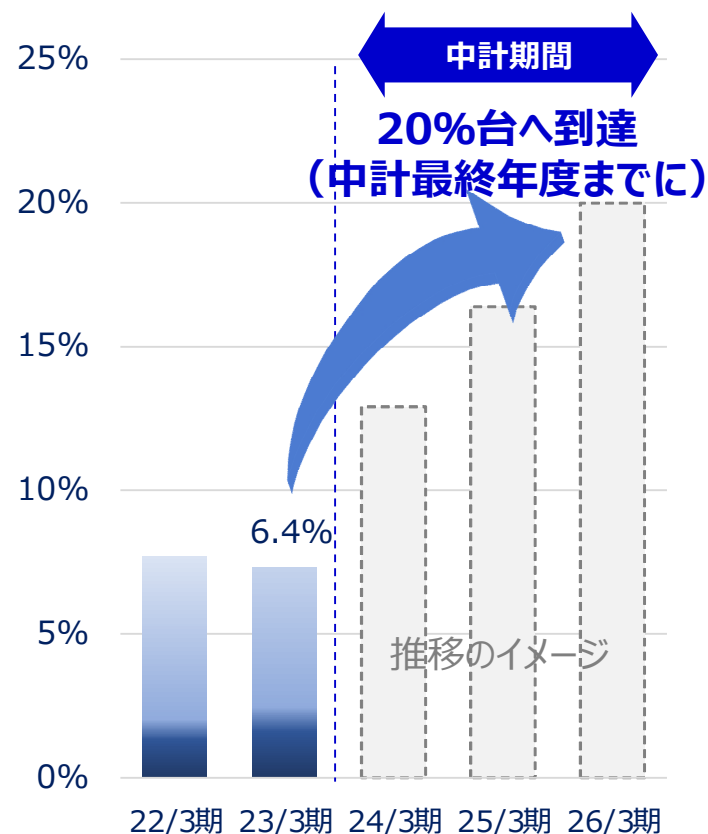
キャッシュマネジメントを強化、有利子負債削減を行い、財務体質改善をめざす

有利子負債の推移



■ 有利子負債

自己資本比率の推移



■ 自己資本比率

nmsホールディングス 新・中期経営計画

【2023年度（24年3月期）－2025年度（26年3月期）】
2023年4月24日公表

Piece of Innovation.

nms
Holdings

これまでの施策の成果を定着させ、質が伴った成長をめざす

- 下期に挽回生産や部材価格高騰分の売価是正効果等、特殊要因により売上・利益とも大幅増となった23/3期に対し、24/3期は挽回生産のあおりによる在庫調整が上期いっぱい続く模様、下期からの回復に備えた基盤強化を進めるとともに、抑制してきた戦略投資の見極め・実行を行い、25/3期からの成長につなぐ
- 25/3期以降は製造業の人手不足を背景としたHS事業の成長や北米EMS事業の業績寄与等、独自性あるビジネスモデルの特長を最大化し、売上・利益とも継続的な成長を計画
- 本中計期間の株主還元は、内部留保と成長投資にキャッシュを振り向けながら、利益成長とともに段階的に配当金額を引き上げ、株主の皆様への還元を行っていく

連結財務数値 KPI	22/3期 実績	23/3期 実績	中期経営計画 目標数値		
			24/3期	25/3期	26/3期
売上高 (前年成長率)	632億円 (15.4%)	790億円 (24.9%)	850億円 (7.5%)	930億円 (9.4%)	1,000億円 (7.5%)
営業利益 (営業利益率)	▲3.6億円 (▲0.6%)	15.3億円 (1.9%)	18億円 (2.1%)	31億円 (3.3%)	42億円 (4.2%)
当期純利益	▲19億円	5.0億円	5.5億円	17億円	25億円
一株当たり利益	▲121.17円	32.52円	35.39円	109.37円	160.84円
一株当たり配当金	5円	6円	7円	14円	28円
E B I T D A	11.5億円	29億円	32億円	45億円	56億円

2. 株主還元策

本中期経営計画期間は利益成長とともに配当額を増加させ 株主の皆様の期待に応えていきます

23-25年度中期経営計画期間においては、「持続的な成長」を実現していくための
基盤構築の期間と位置づけており、内部留保と成長投資にもキャッシュを振り向けながら
段階的に配当金額を引き上げ、株主の皆様への還元を行っていきたいと考えております



3. セグメント別事業計画

- HS（ヒューマンソリューション）事業
- EMS（エレクトロニクスマニファクチャリングサービス）事業
- PS（パワーサプライ）事業

取り巻く事業環境：環境変化を好機へと転換

- 人手不足、進まない人材流動化、少子高齢化社会、次世代層の製造業離れ
- 製造業のファブレス化、業態の機能分担加速、サプライチェーンの多極化
- 地政学リスクの増大、為替変動による市場環境の変化
- 海外生産移管と国内生産回帰のバランス、柔軟性と機動的対応
- 脱炭素、電動化をキーワードとした最終製品の機能高度化 …

私たちの特長を活かし変化を好機に！

nms HDグループ
キーワード

■ 独自性 ■ 多様性 ■ 多極化

類を見ない ビジネスモデル	● 「人材ビジネス」+「モノづくり事業」の掛け合わせができる事業構造 ● 人材ビジネスでキャッシュを創出、モノづくり事業は安定的に「規模の売上・利益」を生み出し、異なる事業体で機能分担しグループ全体で成長
特長ある アナログ技術	● 先端技術を活かす、設計や部品モジュールなど「高度なアナログ技術の集積・ノウハウ」で、最終製品の安全性や信頼性を確保 ● 設計からリペアまで、各事業セグメントの高度技能人材を軸とした幅広い対応が可能
特色ある グループ経営資源	● 人材サービスから、お客様の構内における請負（HS事業）、当社グループ拠点における生産受託（EMS事業）など、製造業が環境変化に機動的に対応するために有用な選択肢・機能を保有、多様なニーズへの提案が可能
優良な 顧客ポートフォリオ	● さまざまな分野・業種のトップメーカーと会社設立時から連携 ● 各国・地域におけるお客様とのパートナー戦略を展開、当社グローバル展開
事業特性にあった グローバル展開	● 人材ビジネスは日系製造業進出国・地域で事業を展開（中国、ASEAN）、外国人高度人材の育成から母国での活躍・定着までの循環サイクルの構築ノウハウを保有 ● モノづくり事業は日本・中国・ASEAN・北米に生産拠点を展開、お客様のグローバル戦略と連携

【HS事業】 22年度実行施策・成果・中期経営方針

事業主体：日本マニファクチャリングサービス株式会社

nms
Holdings

22年度実行施策・成果

- セグメント売上高 23,260百万円（前年度比 5.3%増）
- セグメント利益 1,066百万円（前年度比4.2億円増）
- **基盤強化、収益体質改善**
原価率改善、適正販管費の管理強化、組織体制の見直し等、コスト構造改革を実行、大幅増益実現
- **お客様ニーズに即した多様なサービス・人材の提供**
即戦力となるシニアエキスパート人材、高度技能を有する外国人材も組み合わせた、ソリューションの提供拡大
- **製造業の海外進出・製造支援サービス事業の拡大**
住友商事株式会社と業務提携締結、同社が管理するベトナム・タンロン工業団地でワンストップサービスを提供
人材ソリューション＋製造支援でお客様の安定した生産の立ち上げをサポート
- **DXを活用した「グローバル・プラットフォーム・サービス」の展開開始**
株式会社セールスフォース・ジャパンと協業開始
海外モノづくり人材の採用から定着支援までCRMを執り入れた仕組みを構築、高度人材ニーズが高まるベトナム市場から展開を開始

中期経営方針

- 22年度に実行した施策の効果を定着させ
基盤強化と事業強化の両輪で機動力をあげ
質が伴った成長を実現する
- 当中計期間は部分最適と全体最適のバランスをとりながら強固な経営基盤を構築

重点戦略

【基盤強化】

- ・機能/組織の再設計、組織力を強化
- ・HS事業のDX化
⇒ デジタル技術・AIを活用し、事業運営の効率化を加速

【事業強化】

- ・グローバル・プラットフォーム・サービスの展開
⇒ 海外人材の採用から定着までOne-stopプラットフォームを構築
- ・特長を活かした新たなサービス・ソリューションの提供

【HS事業】 中期経営計画概要

事業主体：日本マニファクチャリングサービス株式会社

nms
Holdings

基本方針

- 22年度に実行した施策の効果を定着させ
基盤強化と事業強化の両輪で機動力をあげ
質が伴った成長を実現する
- 当中計期間は部分最適と全体最適のバラン
スを取りながら強固な経営基盤を構築

重点戦略

【基盤強化】

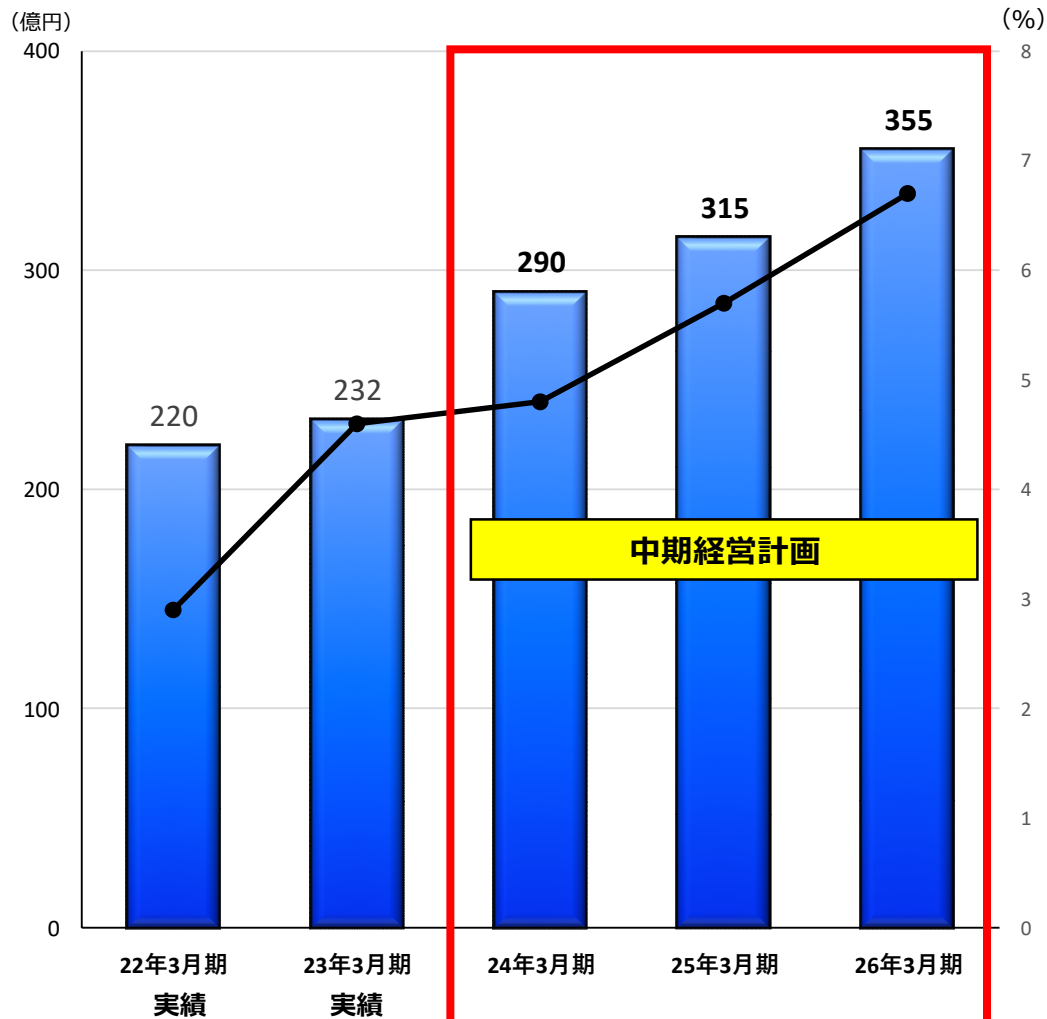
- ・機能/組織の再設計、組織力を強化
- ・HS事業のDX化
⇒ デジタル技術・AIを活用し、事業運営の
効率化を加速

【事業強化】

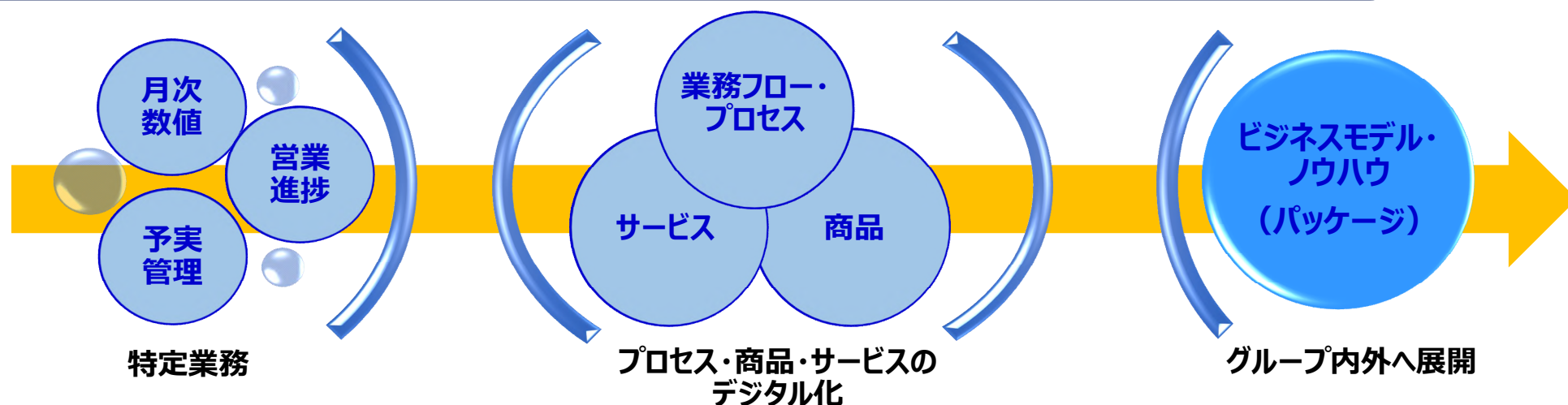
- ・グローバル・プラットフォーム・サービスの展開
⇒ 海外人材の採用から定着までOne-
stopプラットフォームを構築
- ・特長を活かした新たなサービス・ソリューション
の提供

HS
事業

セグメント売上高・セグメント利益率



【HS事業】HS事業のDX化（事業運営効率化を加速）



フェーズ1

“特定”業務のデジタル化

アナログの情報をデジタル化し、データの収集と蓄積できる環境を整える

例：23年度から月次数値、営業進捗等をSalesforceにて管理

フェーズ2

業務フロー・プロセスのデジタル化

部門内の業務フォロー・組織全体のプロセスを最適化し、デジタルツールを使用し、ノウハウを蓄える

例：24年度に社宅、労務人事業務・社有車管理等をシステムで一元管理

フェーズ3

サービス・商品のデジタル化

サービスと商品のデジタル化、開発を実施

例：24年度にデジタル中心の事業や商材を保有する

フェーズ4

グループ内外へ展開

蓄積したノウハウや開発した商品とサービスをグループ内外へ展開、事業規模を拡大

例：25年度以降にグループ内外へパッケージを販売

日本の製造業が直面している課題

製造業の人材不足/バリューチェーン再構築によるASEANへの生産分散化加速
ニーズはマニュアルワーカーからナレッジワーカーへ拡大

nmsが
考える
解決の方向性

グローバルエキスパート人材を育成し、高度人材として配置

- ◎ nmsものづくりスキル検定と、充実した教育メニューにより育成
- ◎ 組織の人材能力を可視化して、戦略的な組織力強化に活用
- ◎ 育成した高度人材は、顧客の海外の工場にも再設置

「グローバル・プラットフォーム・サービス」

nmsの強みを最大限に活用、カスタマイズした教育メニューと、再配置シミュレーションを提供

- ◎ 現場毎に企業文化や目標などを考慮して教育内容をカスタマイズ
- ◎ 人材毎に全方位の情報（認定資格、各種実績、顧客評価など）を集約、一元化し組織がもつ能力を可視化・シミュレーションにより最適な配置を検討
- ◎ キャリア目標に向かうモチベーションを維持する継続的支援

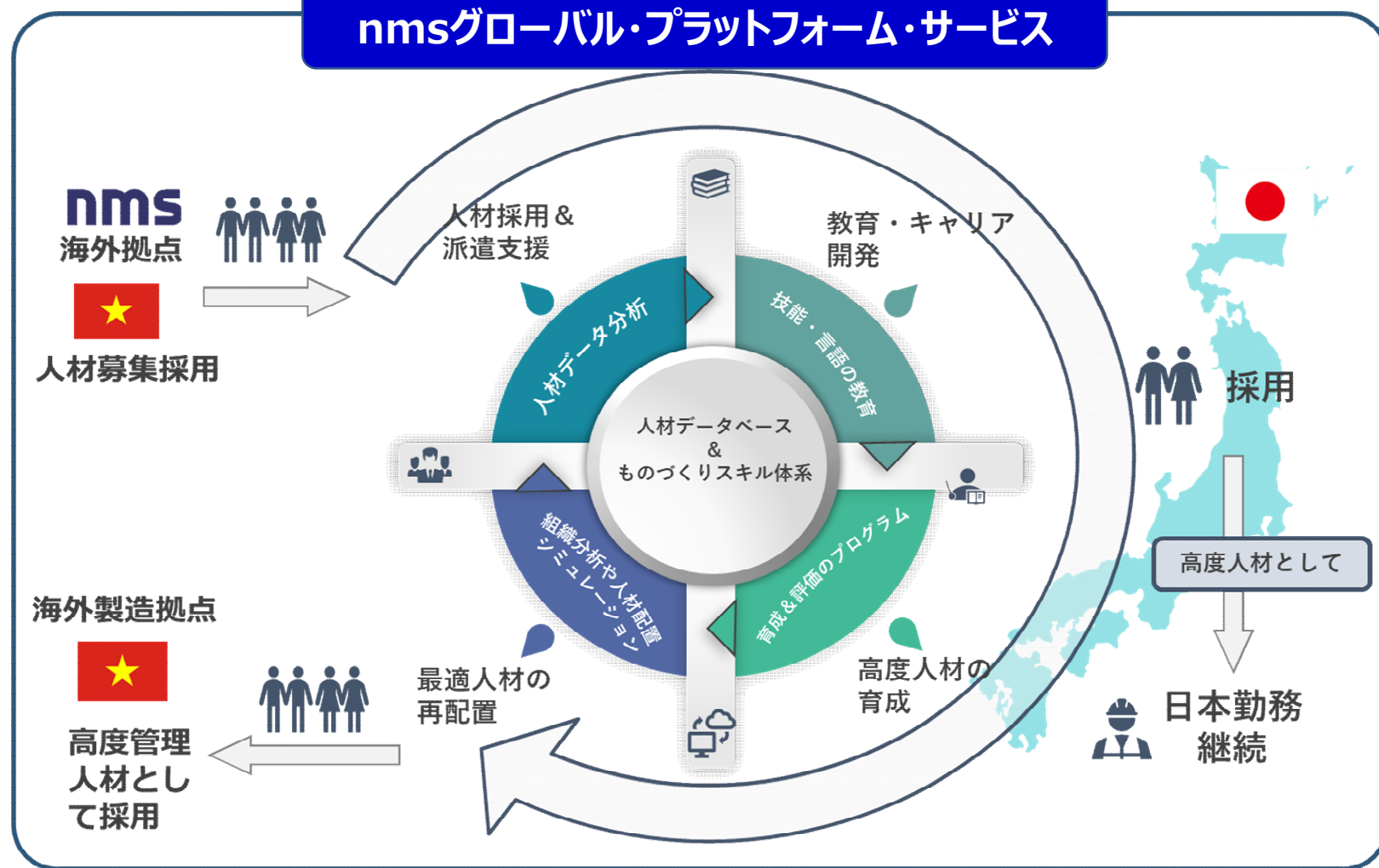
製造業/工場の
人材不足解消

スマート&グローバル
人材を育成

グローバル・サプライチェーン
全体の人材を最適化

スマート&グローバル人材を育成 グローバルサプライチェーン全体の人材を最適化

nmsグローバル・プラットフォーム・サービス



nmsの特長

グローバルサポート体制

- ・中国・ASEANに拠点展開
- ・安定した外国人材提供

グループEMS事業との連携

- ・省力化装置と複合提案

幅広いサービス内容

- ・製造派遣/製造請負/リペア事業
- ・外国人材への研修受託

エンジニアリング人材体制

- ・エンジニア人材派遣
- ・エンジニアリング受託

事例

ベトナム工業団地でのサービス提供

TLIPs（住友商事）

nmsの提供サービス



製造受託/製造請負



事業支援



省力装置



管理



人材派遣

レンタル工場・安定したインフラ供給

TLIPs（タンロン工業団地・第二タンロン工業団地・第三タンロン工業団地）

【お客様のニーズに応える多様な人材ラインナップとサービス】

- 人材：モノづくり人材/エンジニア/製造系シニアエキスパート人材/外国人材
- 国内事業：「派遣」、「請負受託」、それぞれの定義を再設定し、お客様の事業特性に合わせた最適なサービス形態を提案・提供
- 海外事業：海外に自前で進出し培ったノウハウを基に、日本と海外、双方のブリッジ機能となり お客様の海外生産移管・新規進出等のニーズに即応

【HS事業】特長を活かした新たなサービス（ソリューション）の提供
具体的事例：製造業の海外進出・製造支援サービス事業の拡大

ベトナムでの製造支援サービス

nms × TLIPs 

日本マニファクチャリングサービス（nms）と、住友商事が開発・運営するタンロン工業団地・第二タンロン工業団地・第三タンロン工業団地（TLIPs）がタイアップしサービス展開しています



新規海外事業、既存海外事業問わず、お客様のモノづくりをサポートします

TLIPsが提供するもの

【約25年の事業経験】
生産スペース（貸工場）
安定したインフラ供給（電気・水）



nmsが提供するもの

【約10年の事業経験】
製造請負・生産管理
人材育成・派遣
人事・総務代行



両社が有する豊富なベトナム事業経験に基づいた操業支援
お客様のニーズに合わせ、ご必要なサービスを提供

【事例①】

脱日中拠点のグローバル生産体制
見直しやベトナム生産拡大に伴う
第2工場として製造受託のお手伝い

【事例②】

垂直立上（時間短縮）や駐在員コスト
削減、工場建築等の資金負担軽減で
高コストパフォーマンスの製造受託シ
ステムを提供



【nmsが提供するサービス】

お客様のニーズに合ったオーダーメイドの製造支援サービス

■ TLIPsでのサービス概要図



TLIPs（タンロン工業団地・第二タンロン工業団地・第三タンロン工業団地）

■ TLIPs詳細 （22年7月時点）

	立地	総開発面積	入居企業数
タンロン工業団地(TLIP1)	ハノイ市	274ha	104社
第二タンロン工業団地（TLIP2）	フンイエン省	346ha	80社
第三タンロン工業団地（TLIP3）	ビンフック省	213ha	27社

■ nms × TLIPs（住友商事）



（22年7月時点）

具体的事例：日越共同イニシアティブ 第8フェーズにおける取り組み

- HS事業のベトナム拠点 NMS International Resources Co., Ltd.（以下nms IR）は、日越両国政府・日系企業の協力による政策対話の枠組み「日越共同イニシアティブ・高度人材育成ワーキングチーム」に参画、ベトナムにおける高度人材の育成に取り組んでいます
- 「日越共同イニシアティブ」は、ベトナムの産業競争力を高めることを目的として、2003年4月、日越両国首脳の合意によって設置された枠組みです
- nms IRはベトナムでの約10年の事業経験で培った人材育成のノウハウを活かし、第8フェーズにおける「高度人材育成」に関するワーキングチームに参画しました
- 中でも「裾野産業」、「イノベーション」、「高度人材の育成」の3分野は、ベトナム側の強い要望をもとに設定されたものです
- これからも、現地へ進出する日系企業の課題を解決し、ベトナムの産業発展に貢献していきます

【nms IR】いろいろなアイデアをだしながらディスカッションを実施



【nms ベトナム】製造拠点でも技能教育を日々実践

【日越共同イニシアティブ 第8フェーズにおける11のワーキングチーム】

1. 投資促進のための制度インフラの整備推進

- ①判例精度・民事執行制度・公正かつ自由な競争の促進
- ②投資法・企業法
- ③労働環境の諸課題全般に関する改善
- ④PPP法
- ⑤国営企業・資本市場改革
- ⑥土地法改正に係る諸問題の改善

2. 地球環境にやさしい持続可能なビジネス・産業インフラの整備推進

- ⑥エネルギー・ベストミックスのあり方
- ⑦LNG輸入促進・普及に向けた天然ガスパイプライン敷設に関する法規整備

上記に加え、ベトナム側からの要望によって、
⑨裾野産業育成 ⑩イノベーション促進 ⑪高度人材の育成 が追加

※日越共同イニシアティブ概要（JCCI日越共同イニシアティブ担当委員会）資料より

22年度実行施策・成果

- セグメント売上高 38,157百万円（前年度比34.4%増）
- セグメント利益 330百万円（前年度比8.7億円増）
- 上半期は感染症や部品不足による稼働影響を受けたものの中国やベトナムにおける新規受注の立ち上げ、マレーシアにおける挽回生産等、需要は総じて堅調に推移
- 運転資本マネジメントを強化、棚卸資産の圧縮を行い資金効率改善への取り組みを継続
- **ベトナム拠点**
(TKR Manufacturing Vietnam Co., Ltd.)
 - ・上半期は部品不足によるお客様の生産計画後ろ倒し影響を受けたが、順次立ち上げが本格化、将来の年間売上規模100億円体制をにらみ、コスト構造改革も実施
 - ・車載用ワイヤレス充電器関連やA V・音響機器関連等、プレス技術を核とし完成品まで生産できる特長を活かし、ベトナムへの生産移管を進める日系企業のニーズに対応
- **メキシコ拠点** (TKR de México S.A. de C.V.)
 - ・生産コストや物流面で利便性が高い「地の利」を活かし、北米において大きなマーケットを有し、需要が安定している電動工具や産業機器（エンジニアリングツール分野）の顧客にフォーカス
 - ・お客様の部品不足やロックダウン影響で後ろ倒しとなっていた生産計画も本格始動
 - ・23年度からの収益性改善を目的とした、事業構造改革を実行

中期経営方針

- 大量生産品を日本品質で、かつ、より低価格で実現する「メガEMS」と、熟成したマーケットにおける「オーダーメイド型EMS」の掛け合わせで全方位Win/Winを実現
- 当社グループ独自のEMS新概念「Engineering Manufacturing Service」でパートナー戦略を強化、持続的成長を実現

重点戦略

- マレーシア拠点のキャッシュカウ化、これによるグループ経営資源の循環機能の強化
- 中国拠点のポートフォリオ組み換え
これによる収益性改善と持続的成長
- 戦略投資拠点であるベトナム、メキシコの本格的業績寄与
ベトナム：プレス加工技術を武器に受注拡大
メキシコ：エンジニアリングツール＋車載関連
- グローバル生産体制の機動力の要となる国内拠点の機能強化、高度化
(営業・技術・調達・管理)

基本方針

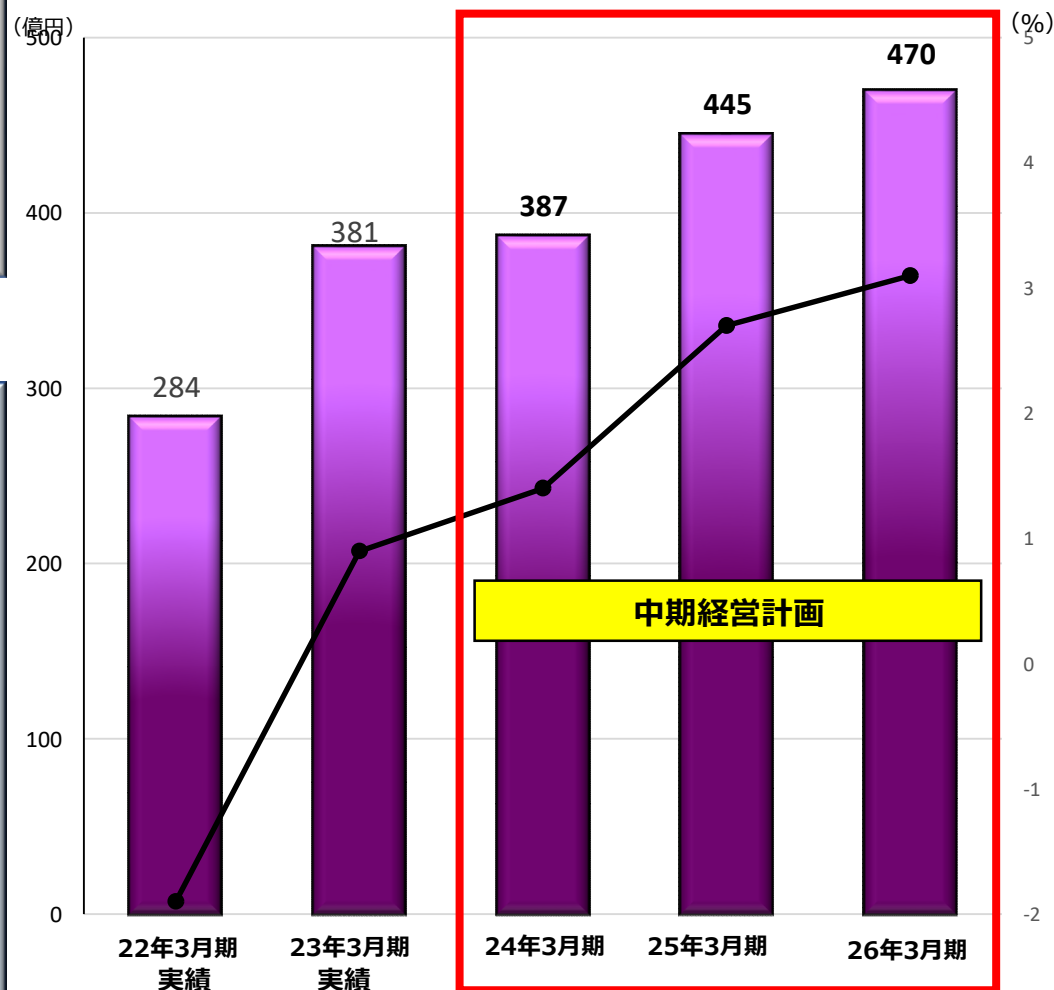
- 大量生産品を日本品質で、かつ、より低価格で実現する「メガEMS」と、熟成したマーケットにおける「オーダーメイド型EMS」の掛け合わせで全方位Win/Winを実現
- 当社グループ独自のEMS新概念「Engineering Manufacturing Service」でパートナー戦略を強化、持続的成長を実現

重点戦略

- マレーシア拠点のキャッシュカウ化、これによるグループ経営資源の循環機能の強化
- 中国拠点のポートフォリオ組み換え
これによる収益性改善と持続的成長
- 戦略投資拠点であるベトナム、メキシコの本格的業績寄与
ベトナム：プレス加工技術を武器に受注拡大
メキシコ：エンジニアリングツール＋車載関連
- グローバル生産体制の機動力の要となる国内拠点の機能強化、高度化
(営業・技術・調達・管理)

EMS事業

セグメント売上高・セグメント利益率



【Key Goal Indicator】

これまで行った変革への投資、施策の効果を最大化し
「TKRグループがグローバルで勝負できる、持続可能な事業基盤」を手に入れ
TKR「EMS」=「Engineering Manufacturing Service」カンパニーとなる！

1.	売上500億円と外部リスクにつよいマーケットセグメントのポートフォリオへ変革
2.	マレーシア拠点、中国拠点の年間売上高100億円規模の確保と収益性向上 パートナー戦略の強化、拡大
3.	これから大きく成長していく戦略拠点（ベトナム、メキシコ）への経営資源投入、戦力化
4.	将来のTKRグループを支える国内外の人材育成、ローカライゼーション
5.	ガバナンス、コンプライアンスの基本となる基盤整備と本社機能の高度化
6.	「単純製造業」では生きていけない環境変化を好機に変える、R&D、ソリューション ビジネスへのチャレンジ

不採算ビジネス、必然性のないビジネスからの撤退も実施
質が伴った売上成長で利益最大化をめざす

【EMS事業】TKRグループの「めざす姿」

Key Goal Indicator

これまで行った変革への投資、施策の効果を最大化し、
「TKRグループがグローバルで勝負できる、持続可能な事業基盤」を手に入れ
TKR「EMS」＝「Engineering Manufacturing Service」カンパニーとなる！

Key Performance Indicator

FY23：全拠点でベンチマーク利益率達成
FY24-FY25：セグメント売上高500億円、セグメント利益率3%超

種別	拠点	事業の主軸・方向性	めざす姿（各拠点におけるKGI）
新概念EMS 【ASEAN】	TKR Manufacturing (Malaysia) Sdn. Bhd.	【基板実装】 アキシャル・ラジアルマシンのラインアップを活かし 車載関連までカバー、パートナー戦略を強化	「Engineering Manufacturing Service」の先駆者として需要変動にとらわれず安定的に利益創出し続け、 グループ基盤を支えるキャッシュカウとともに ソリューションビジネスへの挑戦
新概念EMS 【ASEAN】	TKR Precision (Malaysia) Sdn. Bhd.	【精密順送プレス加工】 金型～プレス加工の技術で価値向上	
メガEMS 【ASEAN】	TKR Manufacturing Vietnam Co., Ltd.	【精密順送プレス加工】 ベトナムで特長をだせるプレス加工で顧客基盤拡大	新拠点メガEMSとして必要な機能を すべて取り込み、Engineering Manufacturing Serviceを目指した 人材育成を行い、安定した売上利益を あげる工場となる
メガEMS 【北米】	TKR de México S.A. de C.V.	【基板実装】 国境エリアで物流面でも地の利を活かしエンジニア リングツール、車載関連の基板実装ビジネスを展開	
オーダーメイド EMS 【中国】	中宝華南電子（東莞） 有限公司	【基板実装、完成品組み立て】 開発設計から完成品組み立てまで一貫で対応、 ポートフォリオ見直しも進め、安定的に稼ぐ拠点に 転換	事業の集中と選択により利益率を向上さ せ、安定的に利益創出し続け、グループ 基盤を支えるキャッシュカウとともに、グルー プ付加価値向上に向けたR&Dへ挑戦
オーダーメイド EMS 【日本】	TKR水沢工場、茨城工場 （製造）	【基板実装、完成品組み立て】 グローバル生産を支える生産技術開発を高度化	不採算ビジネスの整理と事業の集中と 選択により利益率を向上させ、安定的に 利益創出し続ける体制へ変革
	TKR本社（営業）	日系企業を対象にグループを横断的にサポートし、バリューチェーンの長いビジネスモデルに 転換するなど、より利益が生み出せるビジネスへ転換させる機能を強化	
オーダーメイド EMS	R&D（日本/中国）	日本（設計）・中国（設計・試作）連動で、グループR&D機能を確立し利益（キャッシュ） を確保	
オーダーメイド EMS	新事業創出・立ち上げ	将来につながる新規事業・新しい事業モデル（新サービス）を構築	

【PS事業】 22年度実行施策・成果・中期経営方針

事業主体：パワーサプライテクノロジー株式会社

nms
Holdings

22年度実行施策・成果

- セグメント売上高 17,615百万円（前年度比37.8%増）
- セグメント利益 637百万円（前年度比6.4億円増）
- 上半期は中国におけるゼロコロナ施策による稼働影響や部材調達難、物流コスト上昇等の影響を受けセグメント損失計上を余儀なくされたものの、下半期に入りお客様が挽回生産に転換したことに加え、部材価格高騰に伴う売価是正や部材調達ソース拡大施策も奏功し、通期でセグメント利益黒字化
- 部材調達のソース拡大、安定した生産活動で収益確保
部材価格高騰に伴う売価の是正や、部材の調達ソース拡大等、安定した生産活動および収益確保に向けた施策を実行
- 産業機器市場への展開開始
省人化・自動化ニーズによるロボティクス市場の拡大や、感染症対策を背景とした殺菌・滅菌機器市場への製品展開を実行、新たな市場を開拓
- 「環境衛生」「脱炭素・電動化」をキーワードに新ターゲット分野を設定、R&Dセンター設置など技術開発体制も整備
「既存コア市場」と「新ターゲット市場」を再設定、安心安全の電源設計技術と蓄電・充電技術等の組み合わせで、安定した事業規模を確保、収益性向上を実現へ

中期経営方針

- 高圧電源、マグネットロールを中心に体質強化ドキュメント市場でシェア拡大し、粘り抜く
- 高圧商品（電源・トランス）を切り口に産業・環境市場への展開を加速
- 売上成長を伴う安定的な収益体質へ転換

重点戦略

- 高圧電源/マグネットロール：
ドキュメント市場でシェア拡大、体質強化
- 高圧電源/高圧トランス：
環境市場（産業・家電分野）に展開
- 低圧電源：
産業機器市場（ロボティクス・スマートファクトリー）のシェア拡大
- 持続的成長を実現するリソースの強化、企業文化の活性化

基本方針

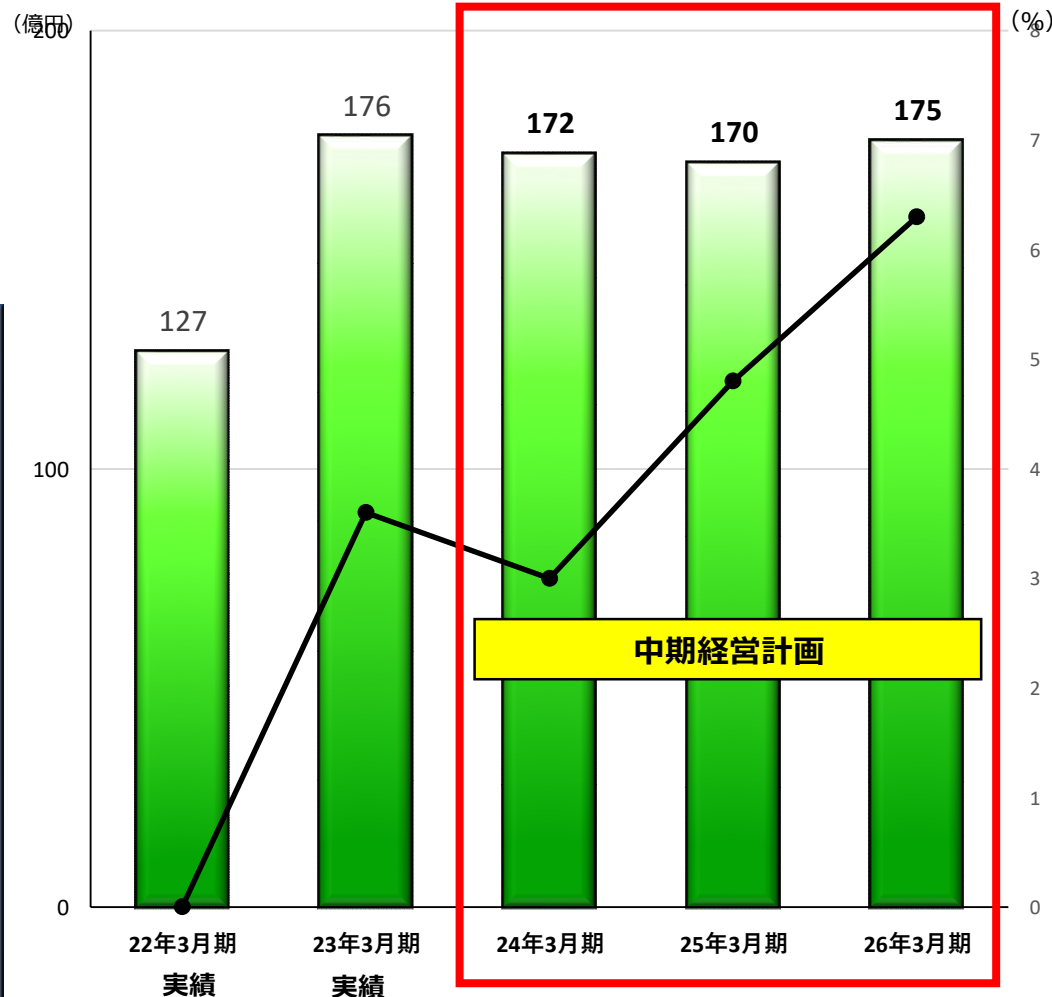
- 高圧電源、マグネットロールを中心に体質強化ドキュメント市場でシェア拡大し、粘り抜く
- 高圧商品（電源・トランス）を切り口に産業・環境市場への展開を加速
- 売上成長を伴う安定的な収益体質へ転換

重点戦略

- 高圧電源/マグネットロール：
ドキュメント市場でシェア拡大、体質強化
- 高圧電源/高圧トランス：
環境市場（産業・家電分野）に展開
- 低圧電源：
産業市場（ロボティクス・スマートファクトリー）のシェア拡大
- 持続的成長を実現するリソースの強化、
企業文化の活性化

PS
事業

セグメント売上高・セグメント利益率



製品ラインアップを拡充、これまでの実績を活かし
「既存コア市場」と「新ターゲット市場」を組み合わせ
安定した事業規模を確保、収益性向上を実現

- 1 高圧電源/マグネットロール：ドキュメント市場でシェア拡大、体質強化
- 2 高圧電源/高圧トランス：環境市場（産業・家電分野）に展開
- 3 低圧電源：産業市場（ロボティクス・スマートファクトリー）のシェア拡大

関東圏にもR&Dセンターを設置（23年4月～神奈川県横浜市）
マーケティング機能を強化し開発スピードを加速

売上成長を伴う安定的な収益体質へ転換

「環境衛生」「脱炭素・電動化」は電源製品の新たな成長の追い風
新ターゲット分野への技術開発を加速



4. 成長の源泉：人的資本政策

「モノづくり」は「人づくり」 人づくりとモノづくりで機動力を活かし価値ある成長を実現

当社は、経営理念において「人づくり」を掲げ「社員一人一人の成長が会社の発展につながる」との考えのもと、企業文化を発展させてきました。さまざまな国・地域で活躍する社員一人一人の活躍・成長が、お客様への価値創出の源泉であり我々の成長を支えています。これからも「人づくり」に向け、社員の能力発揮への取り組みを深化・加速させていきます。

<当社経営理念> <https://www.n-ms.co.jp/group/rinen.html>

主眼

「ダイバーシティ&インクルージョン」

多様な価値観を共有し、その違いを積極的に活かすことにより、個人のアイデアや社会のニーズを経営に取り込み、変革への対応力を強化

主な施策

- ・グループ主要子会社役員に女性登用、多様性の裾野拡大に向け管理職層への女性起用を推進
- ・海外拠点ローカライゼーション推進（マネジメントトップへの現地ローカル人材登用）

社員とその家族の安定した心豊かな生活を実現すべく、社員それぞれの、ワークライフバランス、やりがいやキャリア志向にあわせた働き場・能力発揮の場を提供

主な施策

- ・テレワーク制度、フレックスタイム制度など働き方の柔軟性向上への制度導入
- ・個々のアイデア、能力を業務に活かす組織・仕組みづくり（社内プロジェクトへの起用など、自ら考え、行動する機会の創出）
- ・評価制度の再構築など、キャリア開発に向けた取り組み

<当中計期間におけるKGI・KPI> 多様な人材が活躍する風土を定着させ持続的成長へ

女性の活躍推進

女性登用を進め、革新への原動力へ

女性管理職比率 10%以上

外国人材の活躍促進

海外拠点のマネジメント層ローカライゼーション推進
機動力を高めるとともに現地社員モチベーションアップへ

現地ローカル幹部比率 50%以上

働き方改革の継続的な実践

社員が生き生きと活躍することにより、生産性向上へ

年次有給休暇取得率 60%以上



これまでの投資の刈り取り開始、独自性のあるビジネスモデルを強みに 売上高・営業利益とも成長を計画

売上高の推移



営業利益の推移



環境変化を好機へと転換
私たちnmsホールディングスは独自のビジネスモデルで成長をめざします



nms
Holdings