2026年11月10日

各　　位

会 社 名　フォスター電機株式会社
代表者名　代表取締役社長CEO　岸　和宏
（コード6794、東証プライム市場）
問合せ先　ＩＲ・ガバナンス統括部長　久米　清隆
（ＴＥＬ：０４２－５４６－２３０５）

「中期事業計画2031」の策定に関するお知らせ

当社は、2027年度から2031年度までの５年間を計画期間とする中期事業計画を策定しましたのでお知らせいたします。

記

１．現中期事業計画期間中での発表に至った経緯

現行中期事業計画の達成に見通しが立ちつつある中、昨今の当社を取り巻く競争環境やマクロ経済環境の変化を踏まえ、戦略の見直しを決定いたしました。

２．添付資料

・中期事業計画2031説明資料
・紹介動画：
https://www.foster.co.jp/investors/library/video/Project_North_Star_Movie2031.mp4

以　上

Sound to Life

音がもたらす感動、安心、安全を全世界に提供し、
音の力で人々の豊かな未来を創造する唯一無二の
存在でありたい

FOSTER

中期事業計画2031

フォスター電機株式会社｜プライム市場 6794

2026年11月10日



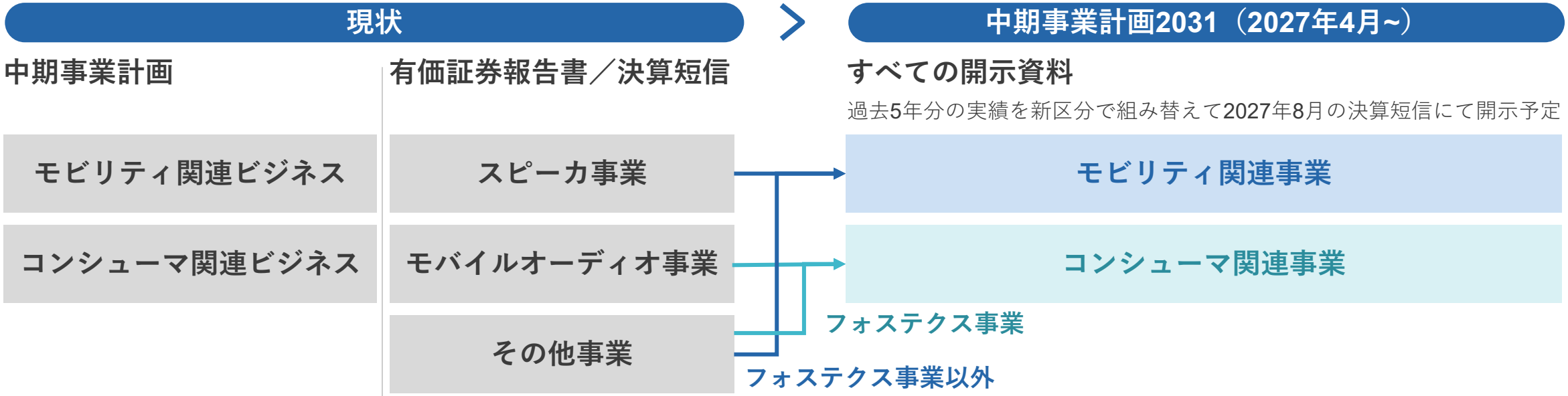
開示セグメントの見直しについて

中期事業計画と法定開示のセグメント区分を「モビリティ」と「コンシューマ」へ一本化

開示セグメント見直しの背景・目的

2種類のセグメント区分の並存解消：これまで中期事業計画では「モビリティ／コンシューマ」、有価証券報告書・決算短信等の法定開示書類では「スピーカ／モバイルオーディオ／その他」と、異なる区分で業績を開示。2つの区分の対応関係が分かりにくいとの声を踏まえ、すべての開示資料で区分を統一

開示セグメント見直し内容



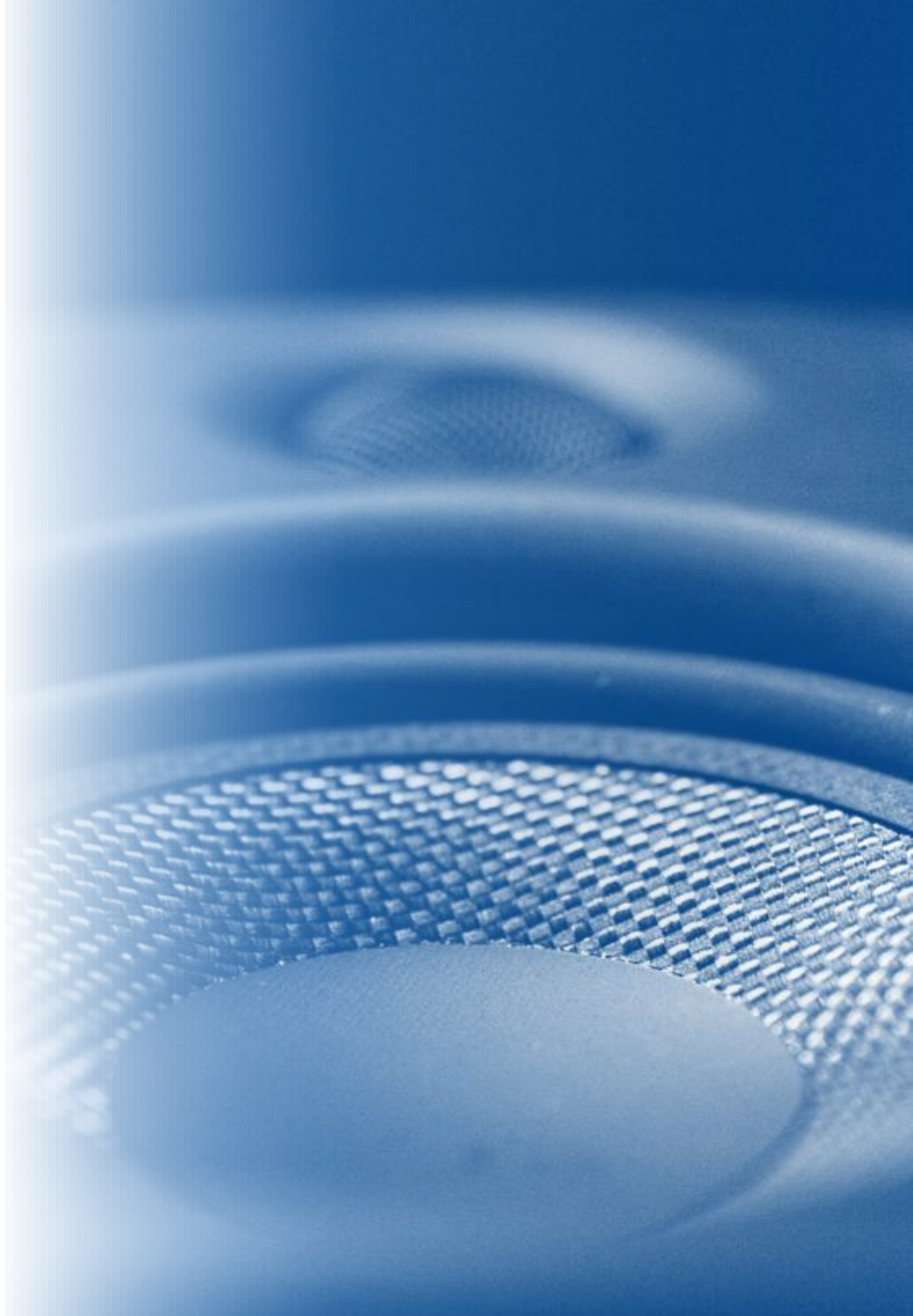
目　次

I.　中期事業計画2031の概要

II.　フォスター電機の紹介

III.　現中期事業計画の振り返り＆課題認識

IV.　中期事業計画2031の詳細



中期事業計画2031の概要

自らの課題に正面から向き合い、成長市場での受注拡大と構造改革で稼ぐ力を高め、成長投資と株主還元の両立により企業価値を向上

中期事業計画において目指す姿

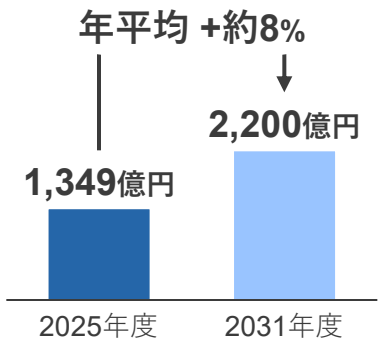
『当たり前』を、強みに。

- 車載品質を基盤とした卓越した信頼性(Q)、世界トップレベルのコスト競争力(C)、そしてグローバル市場への強靭な供給体制(D)。**これらの「当たり前」を徹底して磨き上げ、モビリティ関連音響機器分野における世界No.1の地位を確固たるものにする**
- さらに、「音と振動」の知見を武器に、製品提供から顧客課題の解決へと提案領域を広げ、顧客の新たな価値創造を支えるソリューションカンパニーへ進化する。その提案力を**モビリティの枠を超えた新市場へ展開し、将来の成長を支える新たな事業の柱を創出する**

企業価値向上に向けた事業拡大

成長性

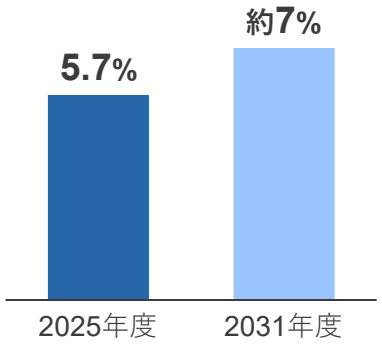
売上高



車載中心に中国・北米市場での受注拡大

収益性

営業利益率

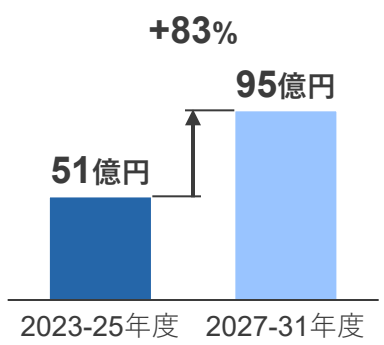


生産自動化・購買最適化によるコスト構造改革

企業価値向上に向けた投資・資本戦略

成長投資

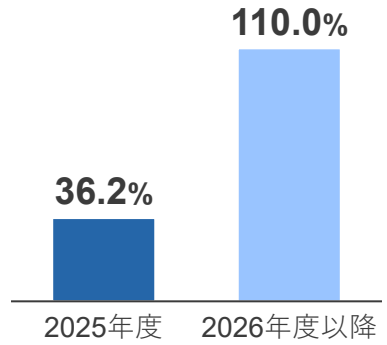
投資額（年平均）



生産自動化・北米生産拠点への重点投資

株主還元

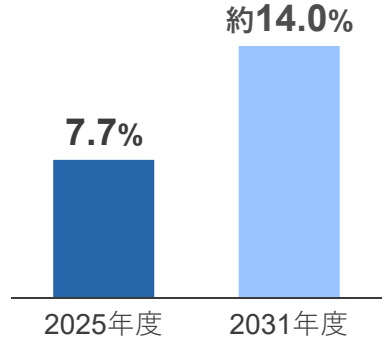
配当性向



利益成長に合わせた継続的増配（一部機動的な自社株取得も含む）

資本効率

ROE



資本コストを大幅に上回る水準へ

財務健全性

ネットデット/EBITDA

2.0倍

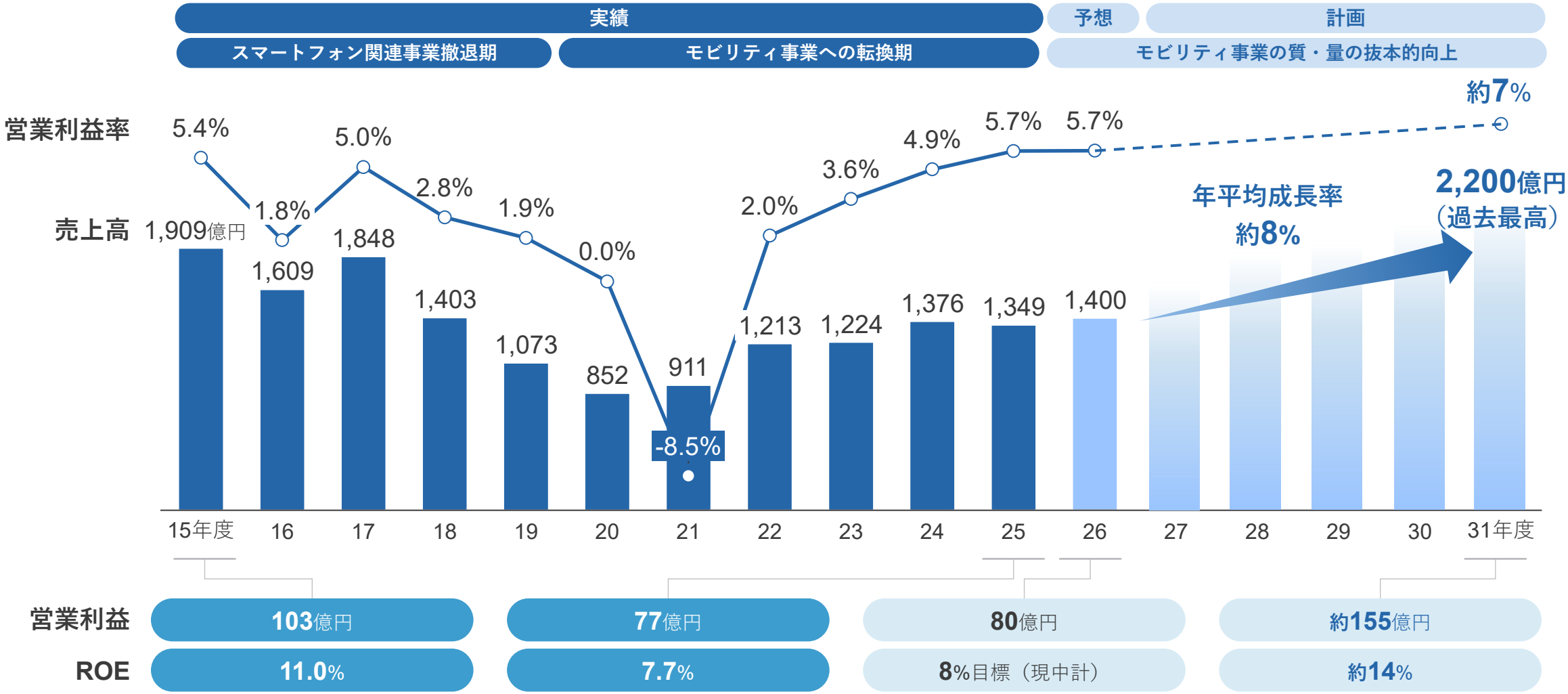
を目処とする

（M&Aや大型投資等の際には一時的にこの水準を超えることもあり得る）

借入を活用しつつも、健全な財務規律を維持

中期事業計画2031の概要[1]

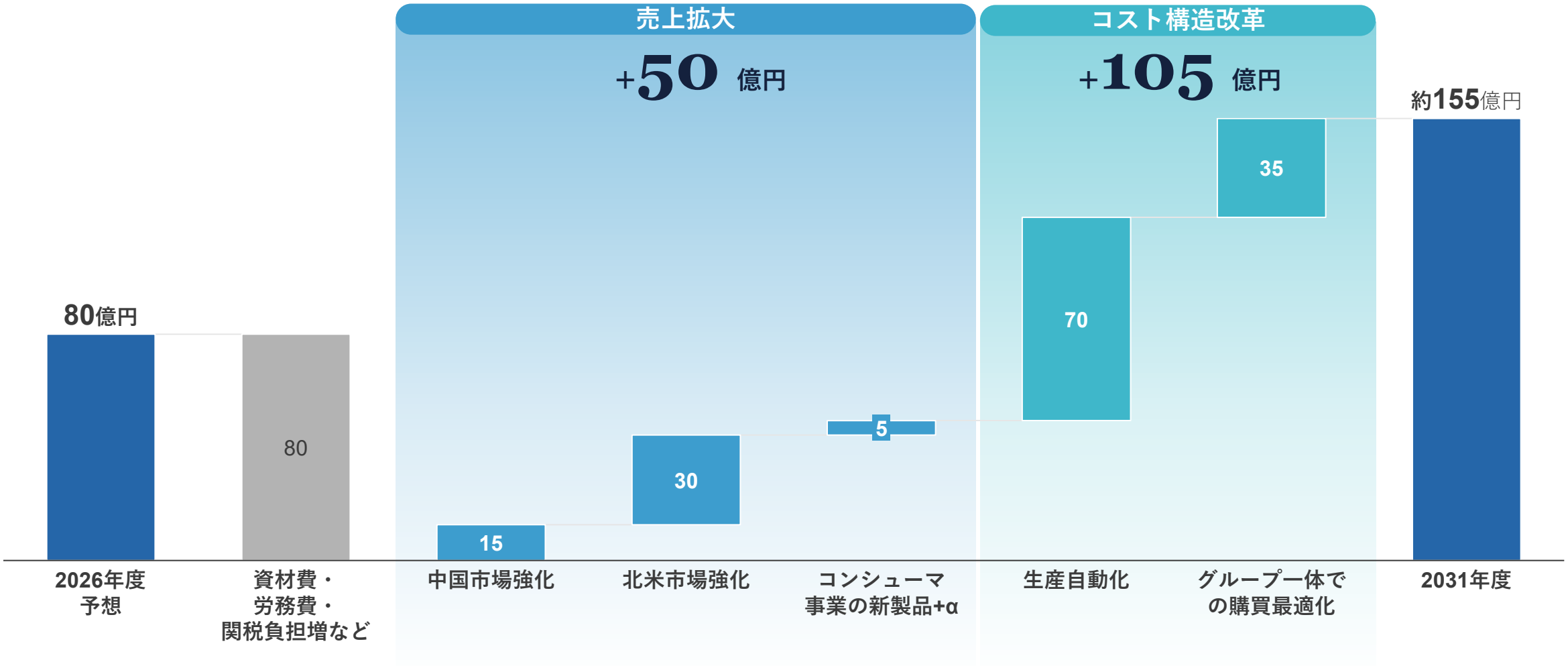
過去最高となる売上高2,200億円、営業利益率7%、ROE14%を目指す



1. 中期事業計画期間中の為替前提は、1米ドル＝160円

2031年度に向けた営業利益拡大の要素分解

外部環境によるコスト増を吸収したうえで「売上拡大」と「コスト構造改革」の両輪により営業利益を80億円から155億円へ倍増



中期事業計画2031の重点施策

成長市場での攻勢、コスト構造の抜本的改革、資本政策の転換により企業価値を向上

FOSTER

成長著しい中国車載スピーカー市場でのシェア拡大

最適な価格設計と開発スピードの向上で、中国の車載スピーカーの売上を伸ばし、周辺機器にも製品を拡充

（P.22）

生産自動化率の70%超への引き上げによるコスト競争力の強化

フォスターの製造中核拠点の中国・ベトナムでの自動化促進によりコスト競争力を強化

（P.23）

北米生産拠点の設立による北米市場強化

米EVメーカー等への拡販および地政学リスクに対処する予防的手段として地産地消体制を構築

（P.24）

新規事業の創出強化

新推進体制のもと、アイデアの発掘から事業化までを一貫して管理し、音・振動のコア技術を活かせる新領域で、モビリティに次ぐ事業の柱を創出

（P.29）

ESTec完全子会社化

韓国上場子会社ESTecとFOSTERの企業価値をさらに高めるため、グループ一体で資源配分の最適化・コスト改善・資本効率を実現

（P.31-32）

配当性向110%への資本政策の大幅な見直し

積極的な負債の活用で資本コストを適正化し、成長投資後の余剰資本の株主還元を強化

（P.34-38）

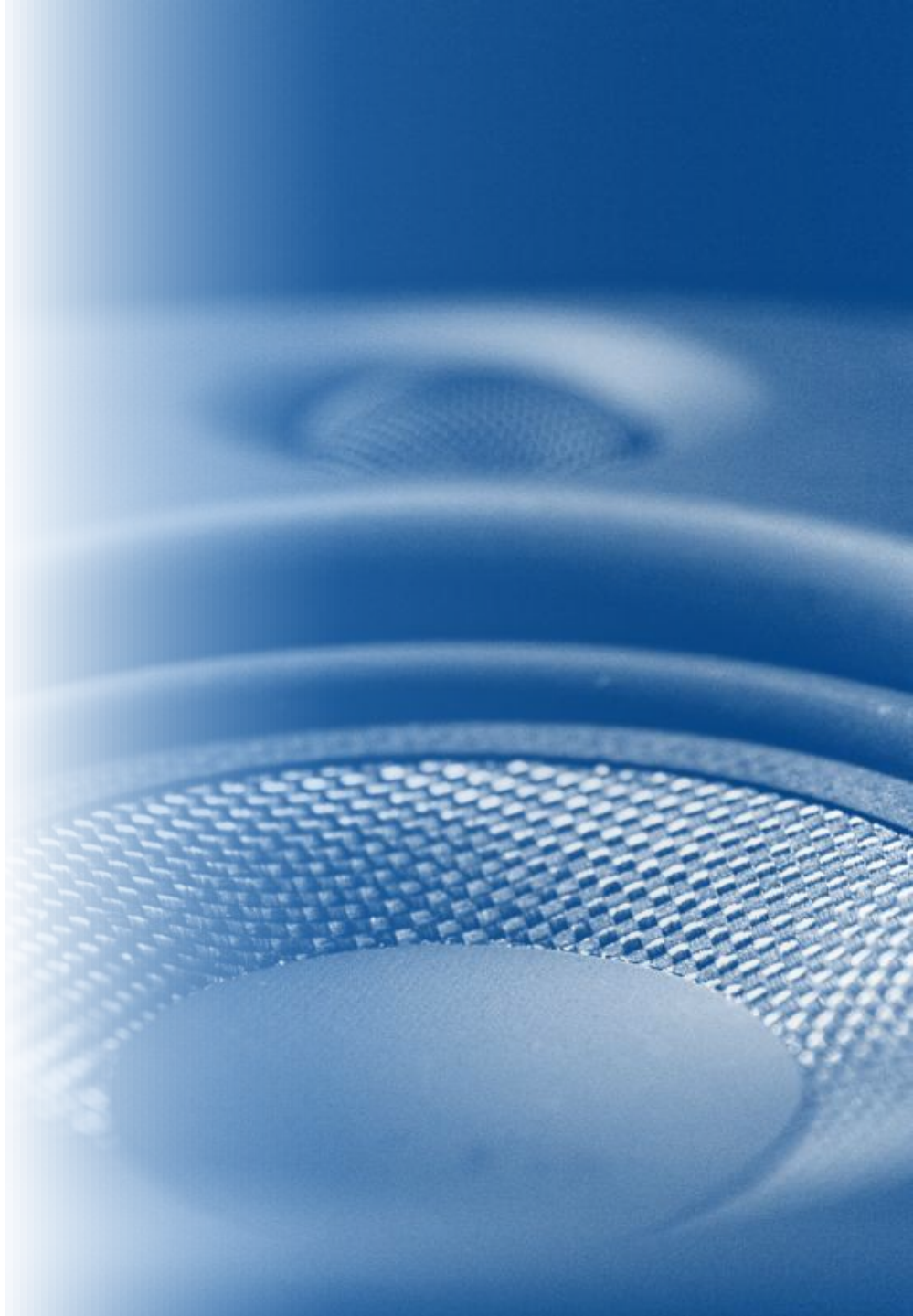
目　次

I.　中期事業計画2031の概要

II.　フォスター電機の紹介

III.　現中期事業計画の振り返り＆課題認識

IV.　中期事業計画2031の詳細



フォスターの歴史

1949年の創業以来、主力製品を変えながら音響専業メーカーとして成長。現在は車載用スピーカーが事業の中核

OEM/ODMを中心に事業を展開する、世界有数の音響メーカー

創業・国内基盤期
1949–1983

スピーカー専業メーカーとして創業し、早くから海外に拠点を展開

- **1949** 信濃音響研究所を創立し、スピーカー製造を開始
- **1953** 信濃音響株式会社に改組、「フォスター」を商標登録
- **1959** フォスター電機株式会社に社名を変更
- **1962** 東京証券取引所第二部に上場
- **1965** 香港に海外初の拠点を設立
- **1972** 米国・シンガポール・ドイツに子会社を設立（〜73年）
- **1973** フォステクスを設立

生産拡大・海外生産転換期
1984–2005

機械化ラインでスピーカー生産を拡大し、国内生産から海外生産へ転換

- **1986** 株式会社トネゲンと合併
- **1988** 中国で委託加工を開始
- **1999** 東京証券取引所第一部に指定替え

スマートフォン関連拡大期
2006–2015

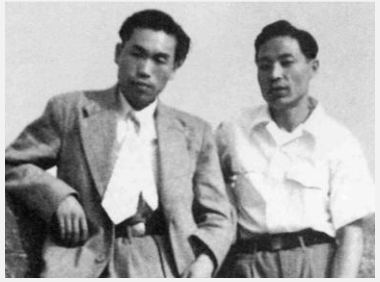
イヤホン・ヘッドホン等のモバイル関連事業が拡大

- **2006** ベトナムに子会社を設立
- **2009** 韓国ESTecコーポレーションを連結子会社化
- **2012** 本社機能を現在の昭島市つつじが丘に移転
- **2014** スター精密より小型音響部品事業を譲受
- **2014** ミャンマーに子会社を設立

車載関連ビジネス加速期
2016–現在

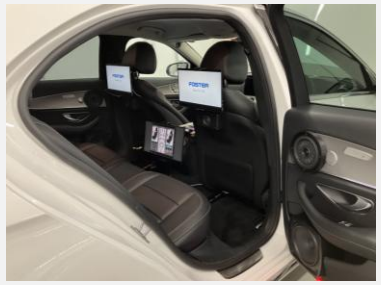
スマートフォン関連事業から撤退（2015〜18年）し、車載用スピーカー中心へ転換

- **2022** 東京証券取引所プライム市場に移行
- **2022** ハンガリーに子会社を設立
- **2025** インドに子会社を設立
- **2026** 監査等委員会設置会社へ移行









主な製品：モビリティ関連

車載用スピーカーを中核に、車室内外の「音」と「触覚」を担う製品群を世界中の自動車OEM・Tier1に供給

車載用音響スピーカー

ドア・ツィーター・サブウーハー等、車室内の音場を構成



30個以上 ブランデッド・プレミアム車1台あたりの当社製品搭載数（最大）

25~30% グローバルシェア

近年の新製品



接近通報・警告用製品

歩行者への車両接近の通知や、事故時の緊急通報システムに使うスピーカー

例：AVASスピーカー／Horn付AVASシステム／eCallスピーカー



アクチュエーター

触覚を付与するための小型・薄型の振動デバイス

例：タッチパネル型ディスプレイ／センターコンソール／ステアリング／シート



コックピット周辺製品

さまざまな情報をドライバーに正確に伝えるユーティリティサウンド用途

例：音声ガイダンス・警告音用スピーカー／サウンダー／ブザー



回路付き製品

ロードノイズ（走行中の騒音）キャンセルシステム用のモジュール（韓国子会社ESTec製品）

例：加速度センサーモジュール／マイクモジュール／ADP等向け基板モジュール

主な製品：コンシューマ関連

音響・振動技術を活かし、パーソナルオーディオ・ヘルスケア・触覚の領域で製品を展開



イヤホン／ヘッドホン

長年培ったドライバー技術や平面振動板技術（RP）を活かし、カナル型からオーバーヘッド型まで完成品をOEM供給
「フォステクス」ブランドのプレミアムヘッドホンも展開



イヤホン用ドライバー

音質を決める心臓部となる小型ドライバーユニット。大手ブランドのイヤホン向けに、高い音質と量産品質を両立して供給



生体センシングヘッドセット

9軸センサーと生体センシング（脈波・外耳道温度）を搭載したヒアラブルデバイス。ドライバー背面にマイクを置く独自構造で、音質を保ったまま生体情報を取得



アクチュエーター

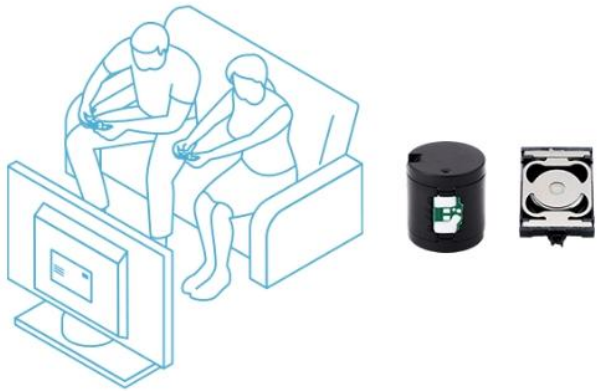
音響技術を活用し、さまざまな触感をリアルに表現する小型の振動デバイス

例：ゲームコントローラー／ウェルネス関連

パーソナルオーディオ



ゲーム・エンタメ



ヘルスケア・見守り



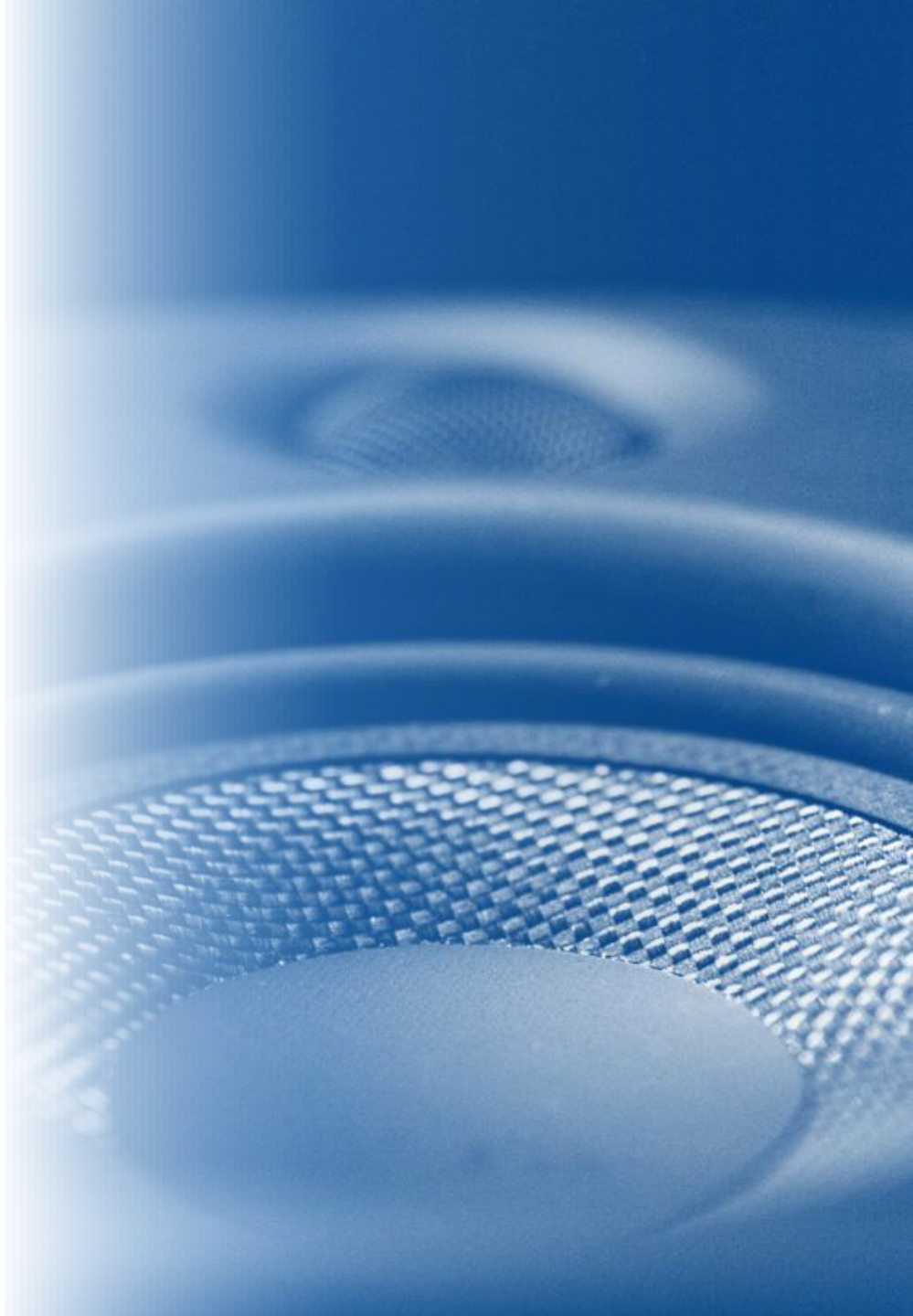
目　次

I.　中期事業計画2031の概要

II.　フォスター電機の紹介

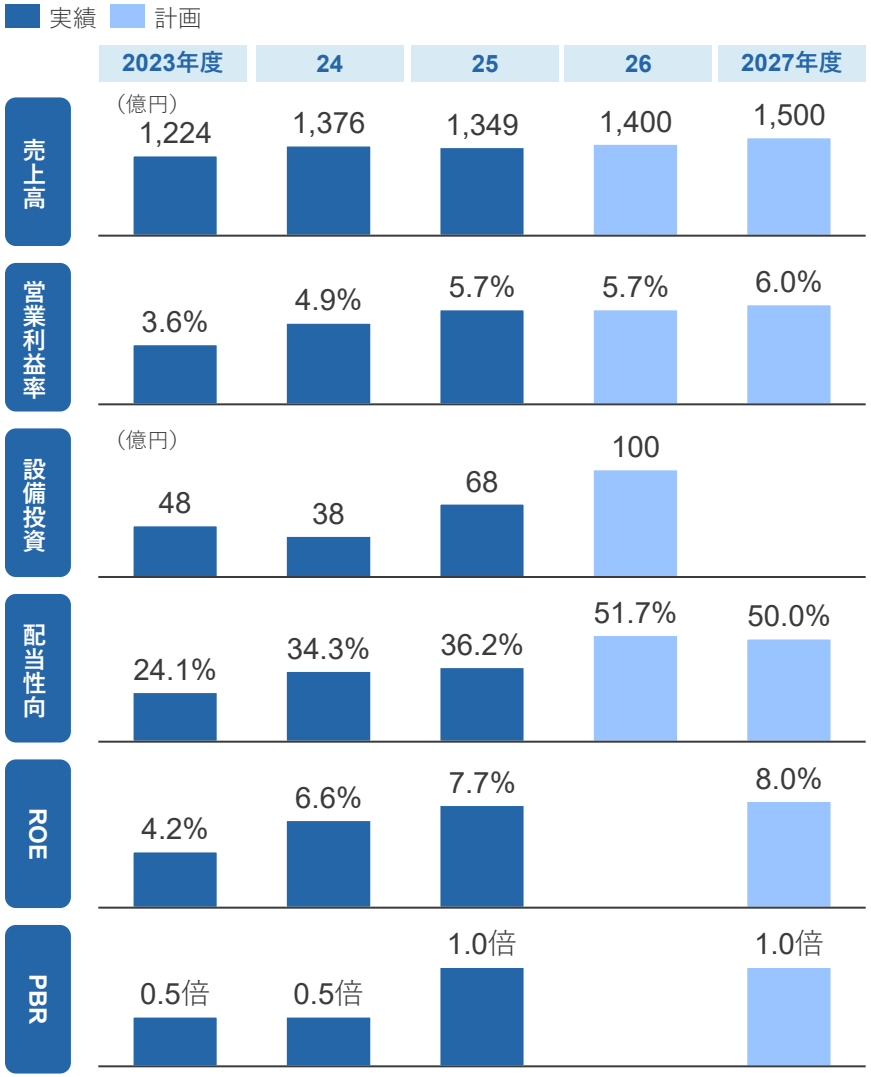
III.　現中期事業計画の振り返り＆課題認識

IV.　中期事業計画2031の詳細



現中期事業計画（2025-2027年度）の振り返り

車載事業におけるプレミアムセグメントへの注力・新規顧客の開拓・AVAS[1]が奏功し、売上目標を前倒しで達成する一方、営業利益率は資材高等で伸び悩み。PBRは1倍を達成し、ROEは目標の8%に近づいた。収益性・資本効率の更なる向上と、新たな事業の創出が次の課題

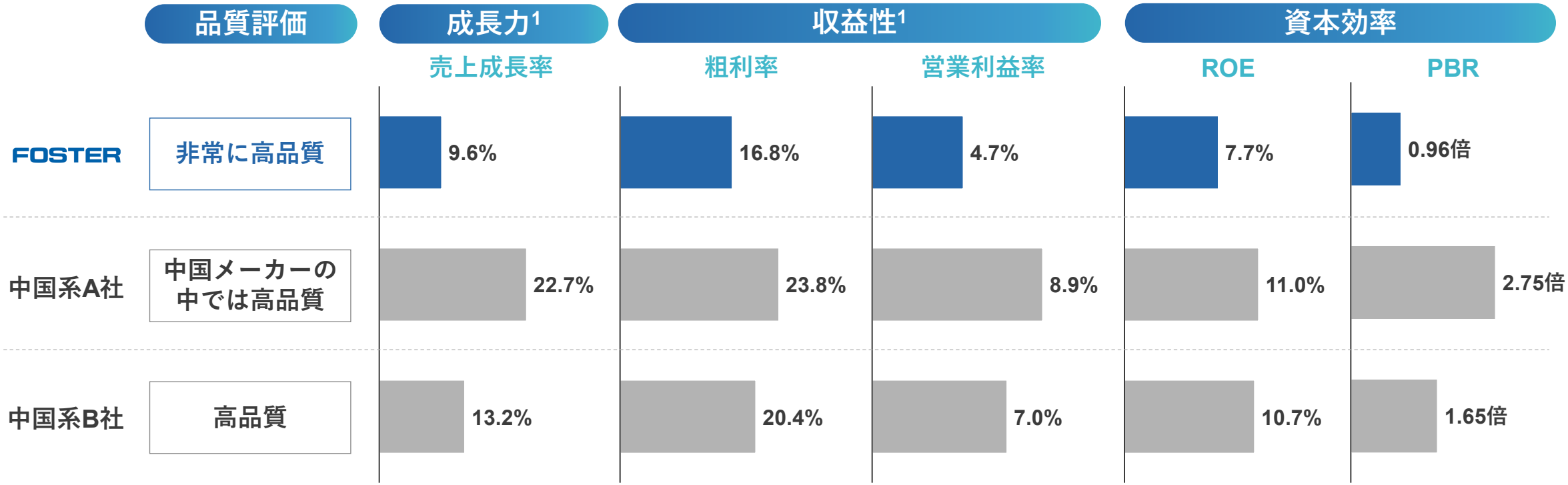


主な取り組み	評価および振り返り
高級帯への集中と、1台あたり搭載数の拡大 売上成長 20%以上 / 搭載数拡大	• 計画期間の車載受注はほぼ確保済み。**新車市場の2倍を上回る成長率を見込む** • 2025年度のスピーカー事業は、中国の減速で売上が2.3%減ったものの、**利益率の高いプレミアム製品が伸びて**2.5%の増益
EV化に応じた新規顧客の開拓と製品の拡充 新規顧客開拓 / 車室内外スピーカー拡販	• **米国系1社・中国系5社と新たに取引を開始** • 接近通報音向けは10社以上に販売開始。**警告音用スピーカーが好調**で、その他事業は黒字に転換
Beyond2025の3本柱の拡大	• 2025年度のモバイルオーディオ事業は売上3.3%減、利益4.9%増。**アクチュエータと小型ドライバーが計画達成** • 見守り用ヒアラブルデバイスは試用段階で道半ば
コスト構造改革 地産地消 / 内製化 / 自動化・DX	• これまで大半を中国で作っていた**内製部品を、ベトナムでも作れる体制を整備**。内製部品の**自動化設備導入で大幅な省力化** • 総額15億円をかけて**統合ERPの導入に着手**
資本政策・株主還元強化 配当性向40% / PBR1倍 / ROE8%	• PBR 1倍に到達し、**目標を前倒しで達成** • **ROEは7.7%で、目標の8%まであと少し** • 1株配当は60円から80円に。2026年度は配当性向50%とDOE 4%の高い方へ、さらに強化

1. AVAS（Acoustic Vehicle Alerting System：車両接近通報装置）とは、電気自動車（EV）やハイブリッド車（HV）などが低速で走行する際、静かすぎて歩行者が気づきにくいのを防ぐために人工的な走行音（接近通報音）を出す安全システムのこと

グローバル競合比較

生産自動化を武器にした競合がこの10年で台頭。当社は品質評価で優位にある一方、コスト競争力と資本効率に向上余地



- 顧客評価では、**当社の品質[2]は最高水準**
- 品質の優位性を受注拡大に繋げるため、**コスト競争力と開発スピード改善が課題**

- 中国顧客の成長およびスピーカー周辺領域まで事業展開を拡大した競合に対し、当社は年10%成長
- **成長市場での受注拡大により、成長を加速できる余地**

- 競合との粗利率の差4～7ptは、**生産自動化の推進により縮小できる改善余地**
- **粗利率の差がほぼそのまま営業利益率の差**

- ROE：当社は7.7%で、競合（約11%）と自社の株主資本コストのいずれも下回る状況。**収益性の改善と資本構成の見直し**により、ROEを改善可能
- PBR：競合水準に対し当社の**PBRは1倍前後に留まる**

1. 成長率は過去5年間の年平均成長率、収益性は過去3年間の平均値を使用｜2. 音響性能・個体差の少なさを指す

出　所：各社開示資料（数値は現地通貨ベース）、外部調査会社の調査に基づく

次期中期事業計画での企業価値向上に向けた5つの重点テーマ

高品質を強みに安定成長を志してきた当社は、成長市場の取り込み、コスト構造、資本効率の面では競合に差をつけられており、外部環境の変化への備えも必要。次世代事業の育成も加えた5つの課題に正面から取り組む

1 車載音響製品の成長市場での受注拡大余地

- 中国を中心に伸びる市場への展開が遅れ、**売上成長率は競合を下回る水準**
- 既存顧客との強固な関係を土台にしつつ、中国・インド市場など車載用スピーカーにおいて**伸びる市場への展開を加速**

2 コスト構造の磨き込み

- **自動化の更なる推進やグループ全体での購買最適化**により、**粗利率を競合水準へ引き上げる余地**

3 事業環境変化への備え

- 生産が中国・ベトナムに集中しており、**人民元高・資材高・対米関税の影響を受けやすい構造**
- **地政学リスクを踏まえた生産・調達体制の見直し**が必要

4 資本効率の向上

- ROEは7.7%と株主資本コストを下回り、**PBRは1倍前後の水準**
- **資本構成と資金の使い方を再検討**

5 車載に次ぐ次世代事業の育成

- アクチュエータや小型ドライバーが収益を牽引する半面、見守り用デバイスや**高付加価値な複合製品の市場開拓は想定以上に長期化**
- 個々の取り組みを車載事業に次ぐ柱へと昇華させるための**仕掛け・仕組みが必要**

出　所：各社開示資料（数値は現地通貨ベース）、外部調査会社の調査に基づく

目　次

I.　中期事業計画2031の概要

II.　フォスター電機の紹介

III.　現中期事業計画の振り返り＆課題認識

IV.　中期事業計画2031の詳細

IV－1.　中期事業計画の位置づけ

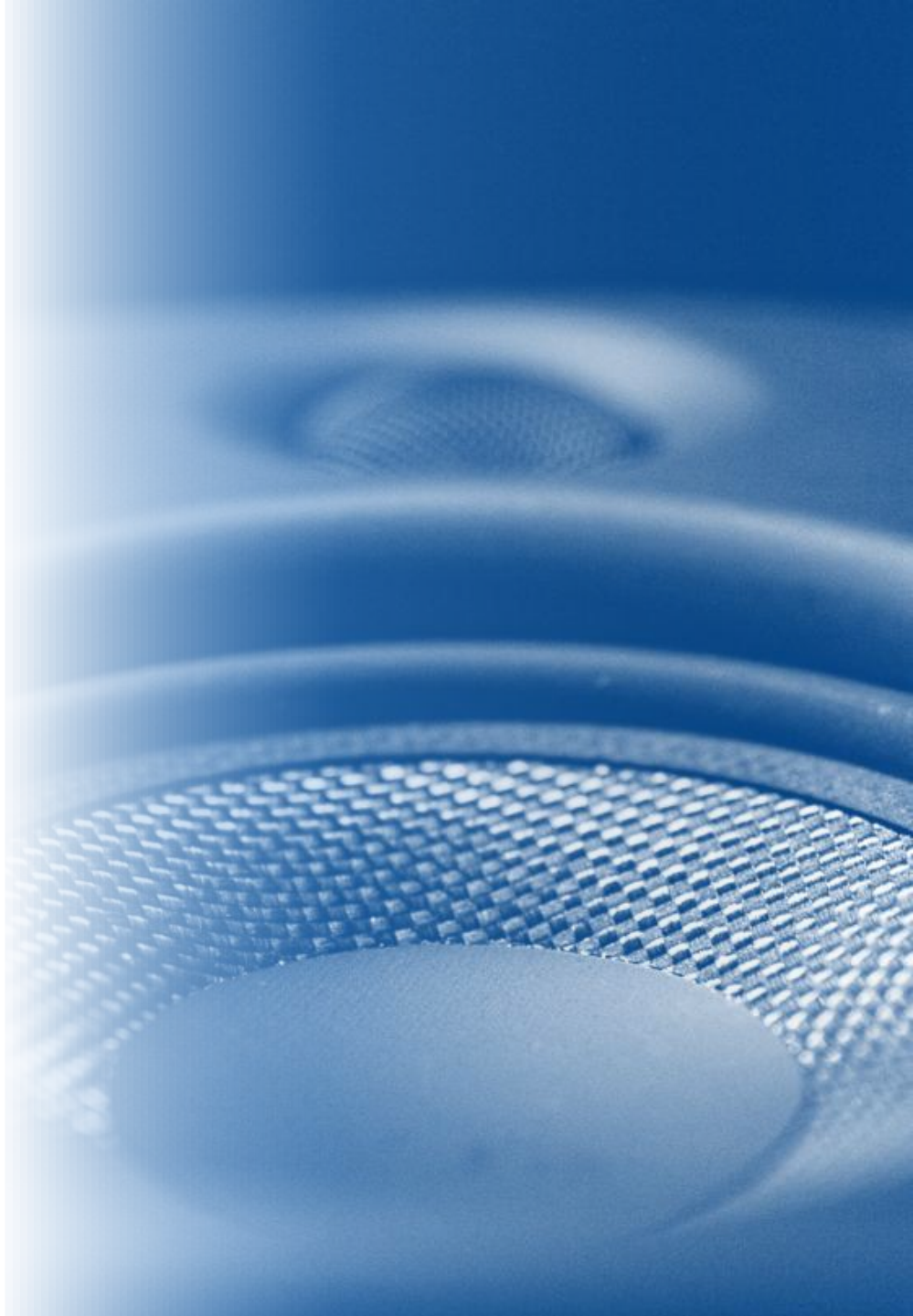
IV－2.　モビリティ関連事業

IV－3.　コンシューマ関連事業

IV－4.　新規事業・M&Aへの取り組み

IV－5.　財務資本戦略

IV－6.　経営基盤の変革



中期事業計画2031の位置づけ

企業価値向上を実現すべく、モビリティ事業における大幅成長投資による成長市場の攻略に加え、コスト構造改革と資本効率の抜本的向上を行っていく

成長市場の攻略	コスト構造改革	資本効率の抜本的向上

前中計 2020-2024年度

モビリティビジネスへの転換の総仕上げ

課題として残ったPBR・ROE水準

売上高
1,376億円
営業利益
68億円

現中計 2025-2027年度

モビリティビジネスの市場成長以上の成長

新規事業は育成段階

PBR1倍目標は達成

ROEは現時点で8%に届かず

売上高
1,500億円
営業利益
90億円

次期中計 2027-2031年度

モビリティ事業への積極的な投資

生産自動化・購買最適化によるコスト構造改革

借入活用・株主還元強化による資本効率の向上

売上高
2,200億円
営業利益
155億円

現行計画の達成に見通しが立ちつつある中、昨今の自社を取り巻く様々な環境変化（競争・マクロ）を踏まえ、戦略の見直しを決定

目　次

I.　中期事業計画2031の概要

II.　フォスター電機の紹介

III.　現中期事業計画の振り返り＆課題認識

IV.　中期事業計画2031の詳細

IV－1.　中期事業計画の位置づけ

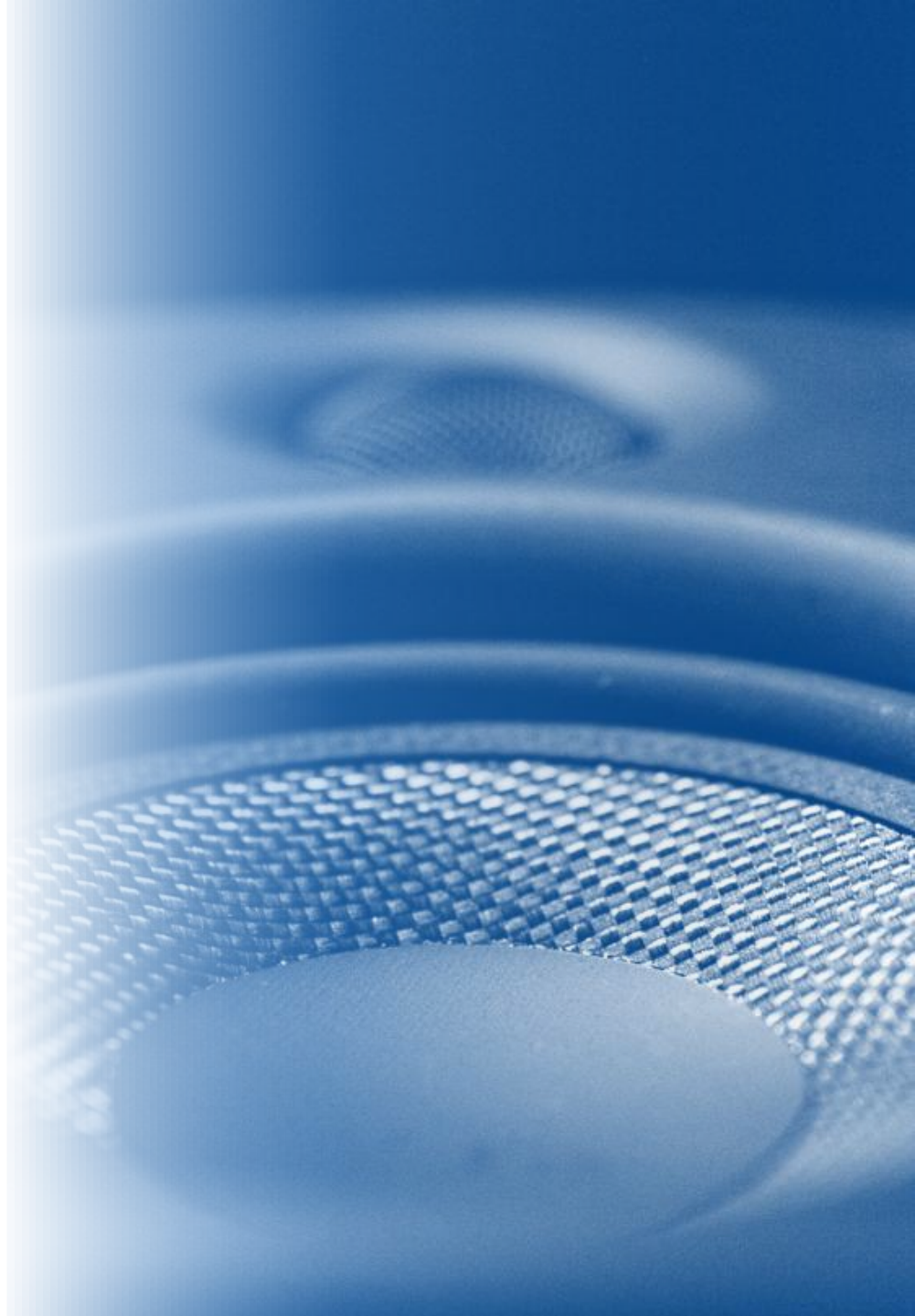
IV－2.　モビリティ関連事業

IV－3.　コンシューマ関連事業

IV－4.　新規事業・M&Aへの取り組み

IV－5.　財務資本戦略

IV－6.　経営基盤の変革

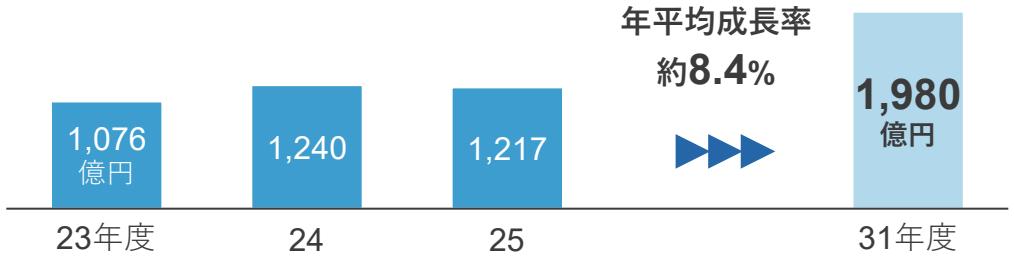


モビリティ関連事業の中期事業計画

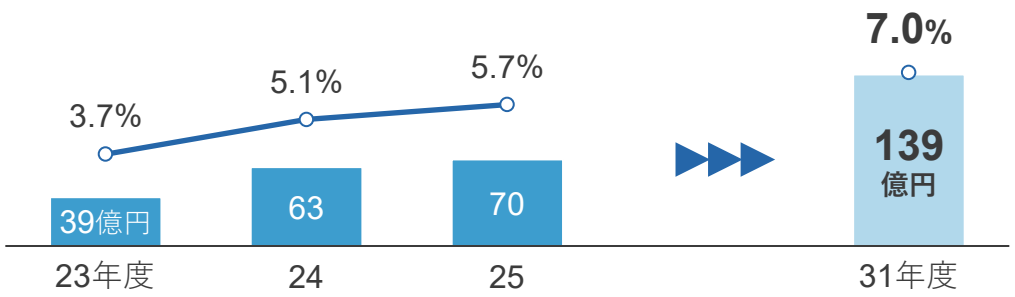
強みである高品質・高性能を維持した形で生産自動化によるコスト競争力の強化によって、中国・北米での市場シェア拡大を狙い、車載音響のリーディングサプライヤーとして事業成長と収益性向上を両立

モビリティ関連事業の売上・利益計画[1]

売上高



営業利益額・率



事業ROIC

9.5%程度（25年度）

資本コストを上回る水準へ（31年度）

事業の競争優位性

- **高品質・高性能**：業界内最高品質を実現する製造ノウハウ
- **ブランド**：実績の蓄積による業界内での高い評判（フォスターブランド）
- **安定供給力**：分散した拠点網および仕入れ先との安定した関係性

事業環境認識

- **堅調に拡大する車載スピーカー市場**：
  - 自動車販売は世界全体で継続的な拡大が見込まれ、特に中国・インドが牽引
  - ADASや自動運転の発達を背景に、車内エンタメ化の加速が見込まれ、スピーカー搭載数も増加見込み
- **世界経済の分断・為替リスク**：一方で、米中対立をはじめとする経済の分断化の進行や為替動向の変化へのより一層柔軟な対応が求められる状況

事業戦略

- **成長市場である中国市場および安定拡大する北米市場での受注拡大**
- **コスト競争力の抜本的強化**
- **地政学リスクへの耐性強化**

主な取り組み

コスト競争力の磨き込みと開発スピード強化による中国市場での事業拡大	生産自動化によるコスト競争力向上	北米生産拠点の新設と北米顧客の深耕

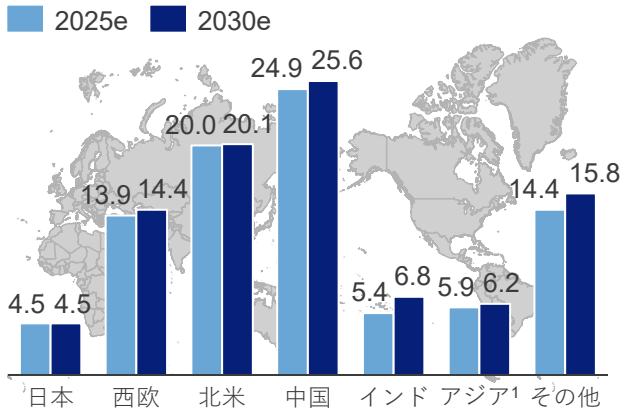
1. セグメントの売上・利益計画は、中期事業計画2031のセグメントに既存事業の業績を簡易的に組み替えたものであり、正確な過去のセグメント数値は後日公表予定

事業環境認識

持続的な成長に加えて、拡大する車載スピーカー市場の成長を取り込むために、地政学リスクと為替変動に耐えうる体制構築が必要

車載スピーカー市場は拡大見込み

主要地域別の自動車販売台数; 百万台



自動車販売台数では、**グローバルで着実な伸びが見込まれ**、特に、**中国、インドで大きな伸び**

スピーカー搭載数の動向



スピーカー数／1台あたり

接近通報用スピーカーの普及や自動運転の進展による**プレミアムセグメントでの音響への拘り深化**を背景に自動車1台あたりの**スピーカー搭載数は増加傾向**

1. アジアは日本、中国、インドを除くベース

出　所：みずほ銀行、 World Bank、ILOSTAT

世界経済の分断や為替リスクへの対処が必要

国際情勢の緊張・不安定化

対米関税：
2030年4月以降、12.5～25%の関税がかかる見込み

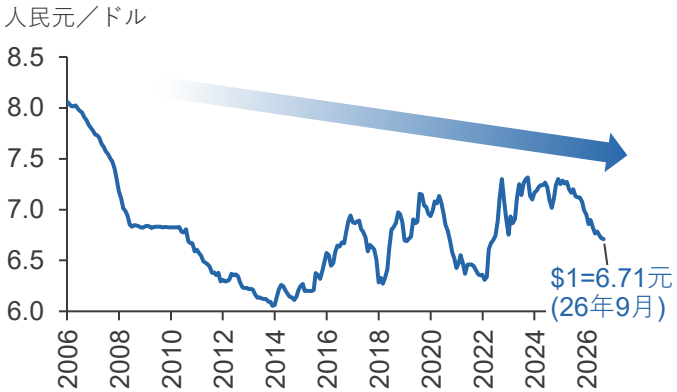
経済のブロック化：
米中対立をはじめとした国家間対立

中国の地場調達志向：
現地での開発・調達体制を持つサプライヤーが選ばれやすい傾向

各国の**自国産業保護**や**地政学リスク低減**に向けたデリスキングの取り組みが進展する中で、同志国を軸とした**経済のブロック化・地産地消化の進行**

関税を前提とした**生産拠点配置が必要**

為替動向



中国拠点を持ち、中国サプライヤーからの仕入れが多い**当社にとって人民元高への備えが重要**

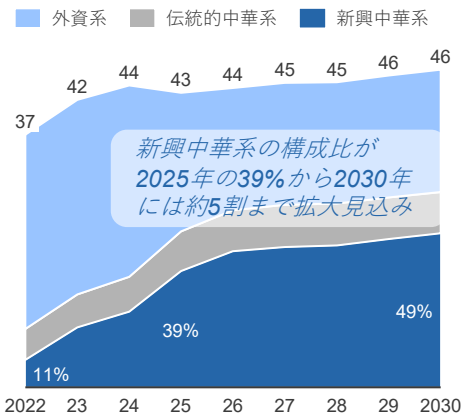
中国市場での事業拡大

成長著しい中国の自動車メーカーに対して、コスト競争力・開発スピード・製品ラインナップ強化で競合との差を埋め、中国市場でのシェアを向上

現状の課題

- **成長顧客層の開拓余地：**外資系顧客と伝統的な中華系自動車メーカーでの取引実績を土台に、**その他成長する現地メーカーの取引拡大余地**
- **コスト競争力・開発スピード：**「技術力・品質は高いが、**価格はやや高く、開発スピードで劣る**」という顧客評価
- **製品ラインナップの拡充余地：**中国ローカル競合が周辺機器などを手掛ける中、**当社はスピーカーのみの製品展開に留まっている**

中国の車載スピーカー市場規模;
億人民元



製品ラインナップ比較

	FOSTER	主な競合
アンプ（内蔵型）		✓
DSP		✓
チューニング		✓
アンプ（独立型）		✓
スピーカー	✓	✓

施策の詳細

最適コストの実現

中国拠点の省人化・自動化と、資材費・物流費の見直しで、中国ローカルメーカー対比でも**競争力のある価格を実現**

開発スピードの改善

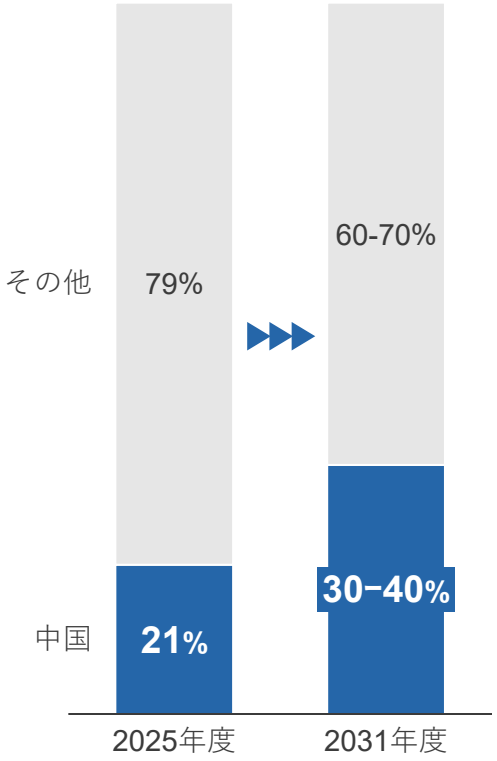
中国国内で**開発・営業・購買を一気通貫で完結させる体制を拡充**し、より多くの引き合いに迅速に対応

周辺領域への参入

中国ローカルOEM向けにスピーカー以外の音響関連製品への参入により、**スピーカーとのクロスセル売上を実現**

（例：新興中華系OEM向けの純正アンプ等の市場規模は約530億円）

車載用スピーカー事業の中国比率



出　所：各社開示資料（数値は現地通貨ベース）、外部調査会社の調査に基づく

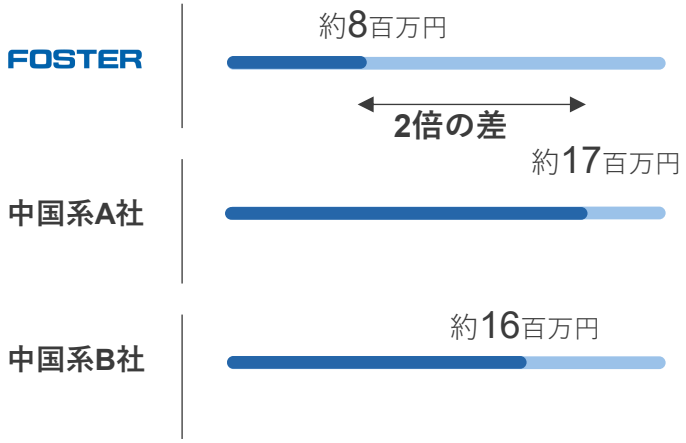
生産自動化によるコスト競争力向上

約95億円の自動化投資と自動化前提の製品設計により、熟練工に頼る製造方式から脱却し人件費上昇に左右されないコスト構造への転換

現状の課題

- **競合対比で生産自動化の遅れ：**熟練工による高品質な製造を強みとしてきたが、生産自動化をさらに進めることでコストを大きく引き下げる余地あり
- **人件費の高騰：**当社の主要工場所在国のベトナム・中国において人件費の継続的な上昇が見込まれており対策が必要

従業員1人当たり売上高; 2025年度



施策の詳細

- **中国・ベトナムの主要工場の製造ラインを自動化：**部品の製造から組立・検査まで自動化を進め、直接製造人員の約3割を省人化
- **自動化を前提にした製品設計：**次世代製品から、組立工程を自動化しやすい設計への切り替え
- **工程の簡素化：**品質に影響しない工程や社内ルールを見直し、品質を維持したまま工数を削減

現状



自動化後（イメージ）



工程自動化率（概算）

65% ▶▶▶ 75%

投資額

95 億円

収益性改善効果見込み／年間

+3 %pt

出　所:各社開示資料、サプライヤーや顧客等へのヒアリングに基づく当社推定

北米生産拠点の新設と北米顧客の深耕

北米での地産地消体制を築き、関税・物流コストのリスクを抑えながら、北米顧客からの受注を拡大

現状の課題

- **輸送費と関税：**北米向けはアジア生産のため、**輸送費の高騰可能性と将来的なの関税リスクを認識**
- **顧客開拓余地：**競合は既にメキシコに生産拠点を持ち、**北米に生産拠点を持つことで、受注機会をさらに広げられる**可能性
- **地政学リスク対応：**北米で開拓を狙う顧客から**地政学リスク対応を求められる**可能性もあり

現在はベトナム工場から北米へ輸出



施策の詳細

- **メキシコに工場設立：**北米の複数顧客（米系オーディオブランド、米系自動車OEM）向けの**生産を集約**
  - USMCA原産地認定による**米国関税の負担軽減を狙う**
- **西海岸拠点の増強：**加えて、**西海岸の拠点で営業・技術を増強**し、ロボティクス企業を含む新規顧客を開拓

メキシコ新工場の概要

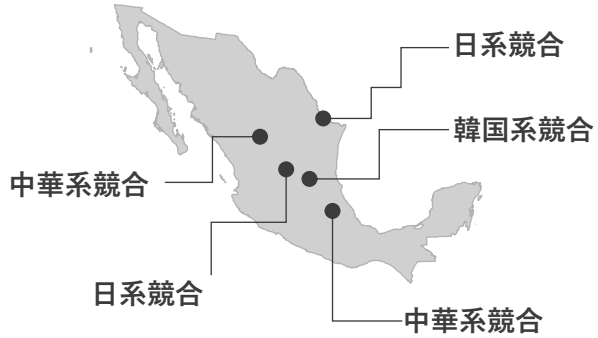
所在地	メキシコ
敷地・建屋	土地48千㎡、床面積25千㎡
生産品目	スピーカー、スピーカーシステム製品およびその関連部品
主な供給先	北米の自動車OEM、オーディオブランドなど
稼働開始時期	確定次第公表

投資額

105億円

主なスピーカーメーカーのメキシコ進出状況

主要競合は既にメキシコに生産拠点を保有



目　次

I.　中期事業計画2031の概要

II.　フォスター電機の紹介

III.　現中期事業計画の振り返り＆課題認識

IV.　中期事業計画2031の詳細

IV－1.　中期事業計画の位置づけ

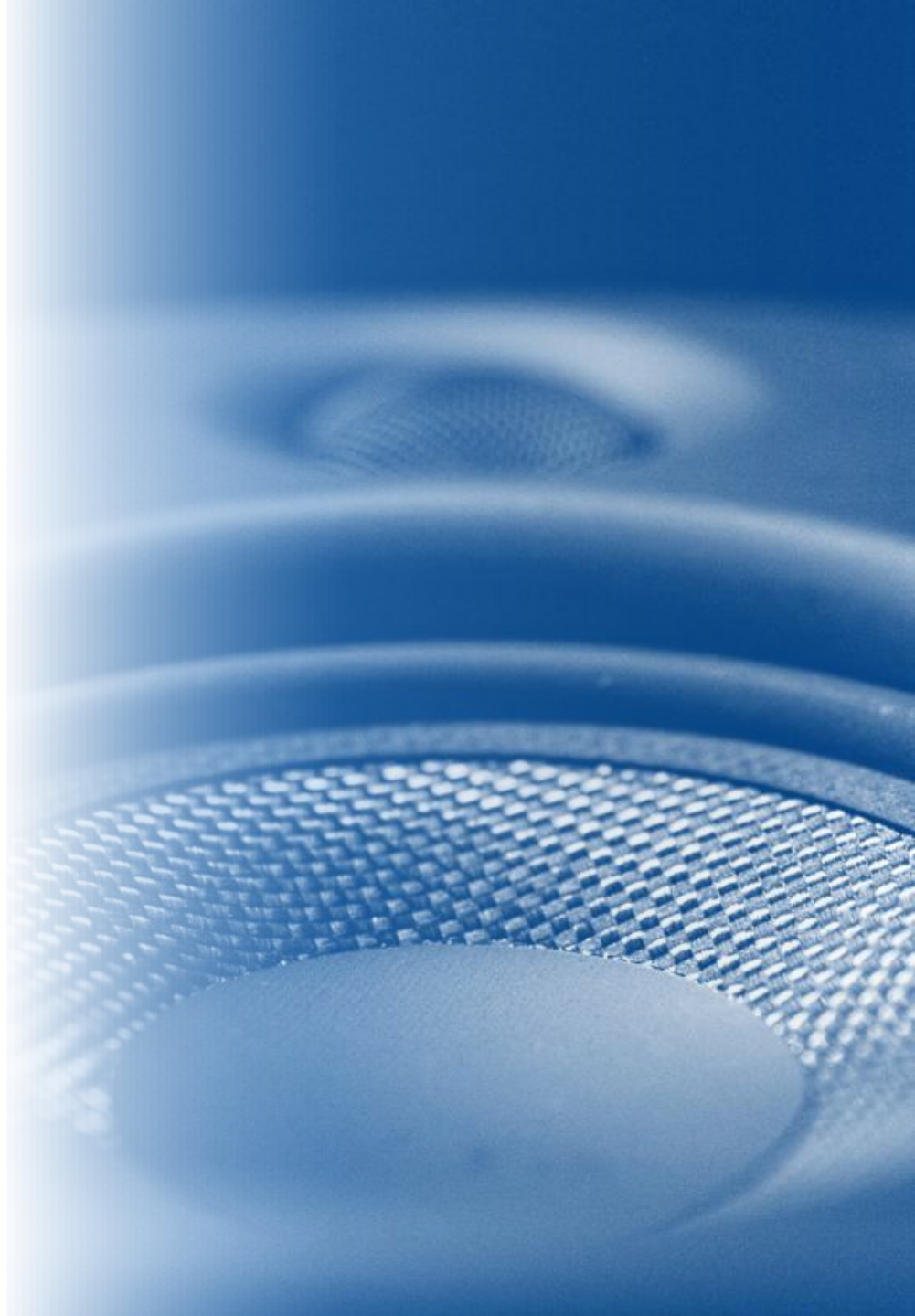
IV－2.　モビリティ関連事業

IV－3.　コンシューマ関連事業

IV－4.　新規事業・M&Aへの取り組み

IV－5.　財務資本戦略

IV－6.　経営基盤の変革

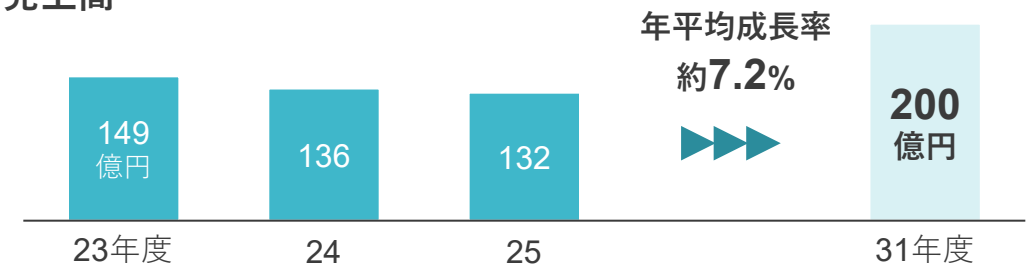


コンシューマ関連事業の中期事業計画

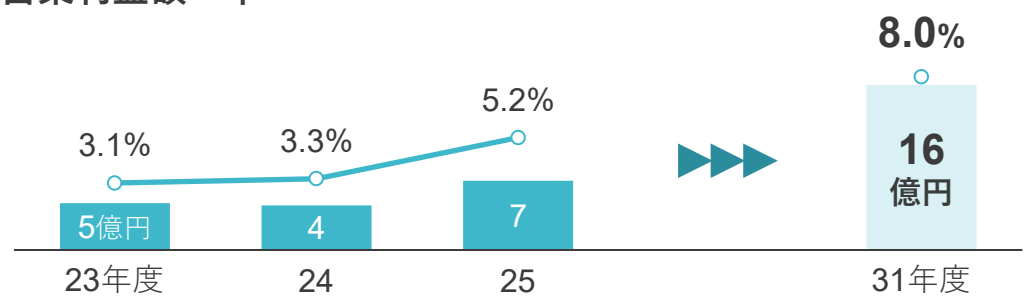
音響・振動技術が活きる適切なサイズの市場領域に集中して、収益性と事業価値を向上

コンシューマ関連事業の売上・利益計画[1]

売上高



営業利益額・率



事業ROIC

9.3%程度（25年度）

資本コストを上回る水準へ（31年度）

事業の競争優位性

- **製品性能・要素技術：** 小型ドライバー、平面振動板、振動デバイスなど、音と振動の独自の要素技術
- **信頼性：** 個体差の少ない量産品質と、大手オーディオブランドへの長年の納入実績
- **カスタマイズ対応力：** 顧客の用途に合わせて設計・開発し、具現化する生産体制

事業環境認識

- **イヤホン市場の競争激化：** 市場は拡大するが、大手EMSとの価格競争が激化
- **聴覚問題の増大：** 高齢化や騒音による聴覚問題を背景に、聴こえの支援は今後の成長が見込まれる
- **製造人件費高騰：** 当社のコンシューマ事業の主要製造拠点であるベトナムにおいて人件費の上昇が継続

事業戦略

- **生産自動化により確実な利益創出モデルを構築し、事業価値を向上**
- **要素技術で差別化できる市場を見極め、外部パートナーとの連携も視野に入れた新サービス・製品の創出**

主な取り組み

購買最適化と自動化の推進によるコスト競争力の向上

総合設計能力を活かした複合製品への受注拡大など高付加価値製品の追求

1. セグメントの売上・利益計画は、中期事業計画2031のセグメントに既存事業の業績を簡易的に組み替えたものであり、正確な過去のセグメント数値は後日公表予定

高付加価値製品の追求

世界の一流ブランドとの取引で培った総合設計力を土台に、新たな用途・顧客の開拓を絶えず続け、5年間で次の柱となる案件を育てる

現状の課題

- **取引先の多角化：**高品質を武器に世界の一流企業と強固な取引関係を築く一方で、新規顧客開拓の余地あり
- **製品の高付加価値化：**現在の売上の中心はドライバーなどの部品にとどまっており、複合製品への拡大余地

コンシューマ関連事業の売上状況

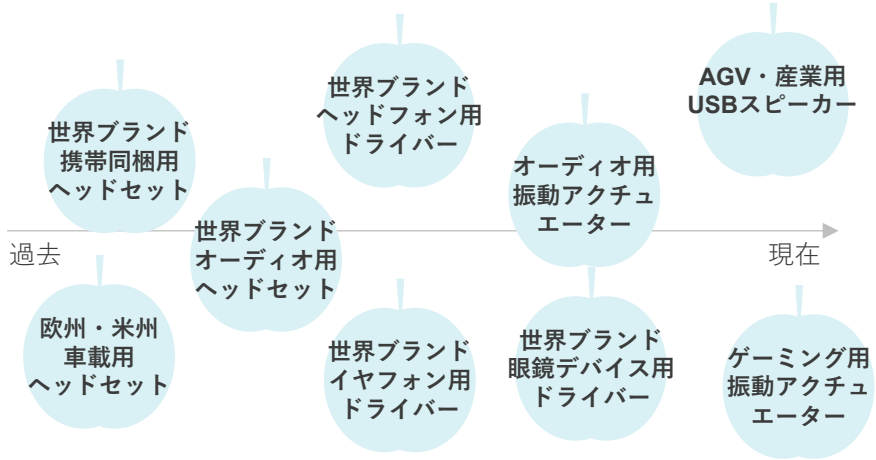
製品＼用途	イヤホン・ヘッドホン	ゲーム	ウェルネス・その他
ドライバー	大	中	
アクチュエーター		大	小
完成品・その他	大		小

施策の詳細

- **商談の入り口の拡大：**ウェブサイトの刷新（問い合わせが約50%増加）、デモ機による体験型の提案、積極的な展示会への出展など
- **総合設計力の活用：**ドライバー・機構・電気回路を一貫して設計できる強みを活かし、部品単体にとどまらない複合製品の受注を狙う
- **要素技術の新たな用途開拓：**アクチュエーター技術を、振動以外の用途に展開

これまでの製品開発実績と種蒔き状況

売上10億円規模の事業を継続的に立ち上げてきた実績



常に新しい用途・顧客への提案活動を実施中



目　次

I.　中期事業計画2031の概要

II.　フォスター電機の紹介

III.　現中期事業計画の振り返り＆課題認識

IV.　中期事業計画2031の詳細

IV－1.　中期事業計画の位置づけ

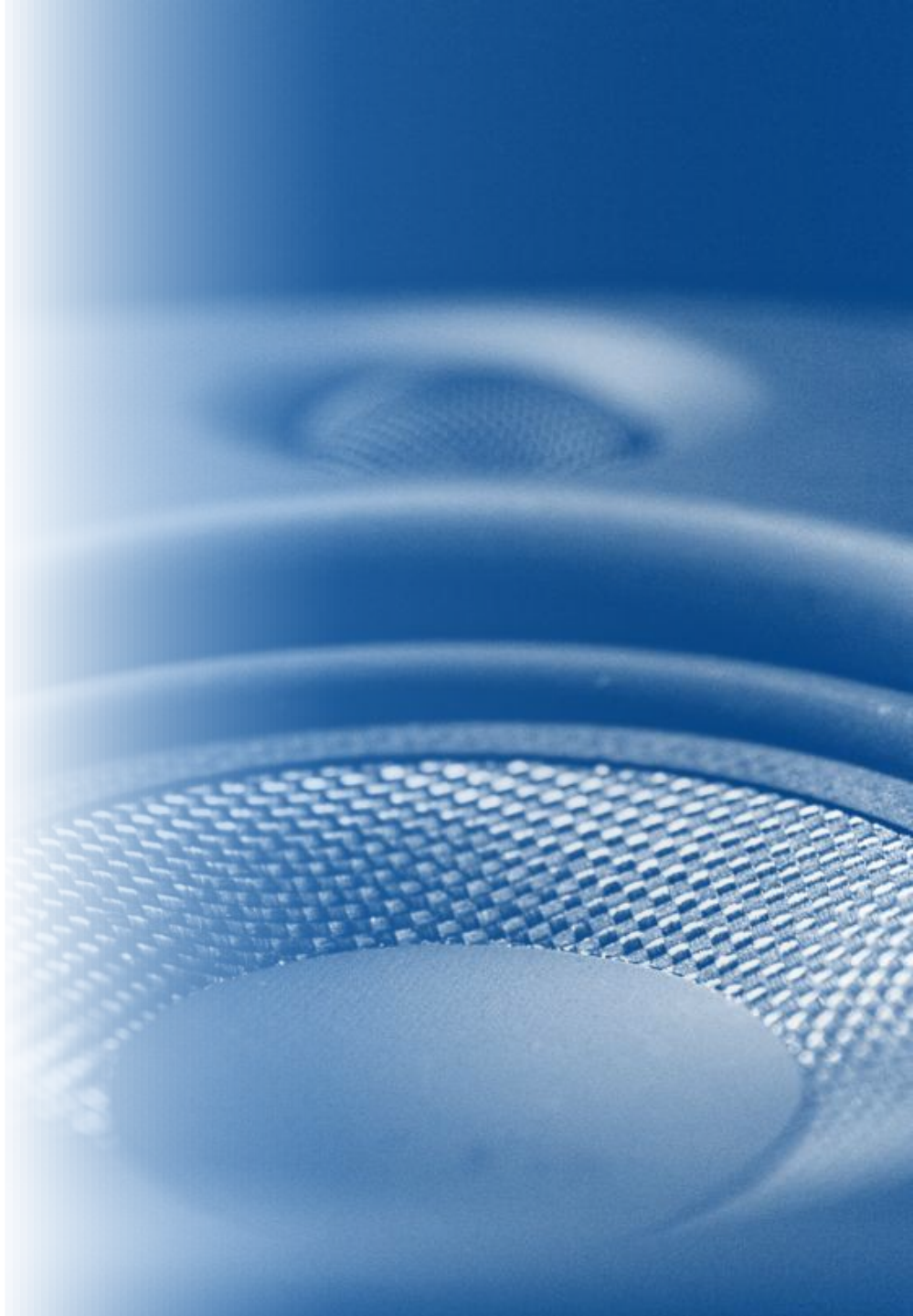
IV－2.　モビリティ関連事業

IV－3.　コンシューマ関連事業

IV－4.　新規事業・M&Aへの取り組み

IV－5.　財務資本戦略

IV－6.　経営基盤の変革



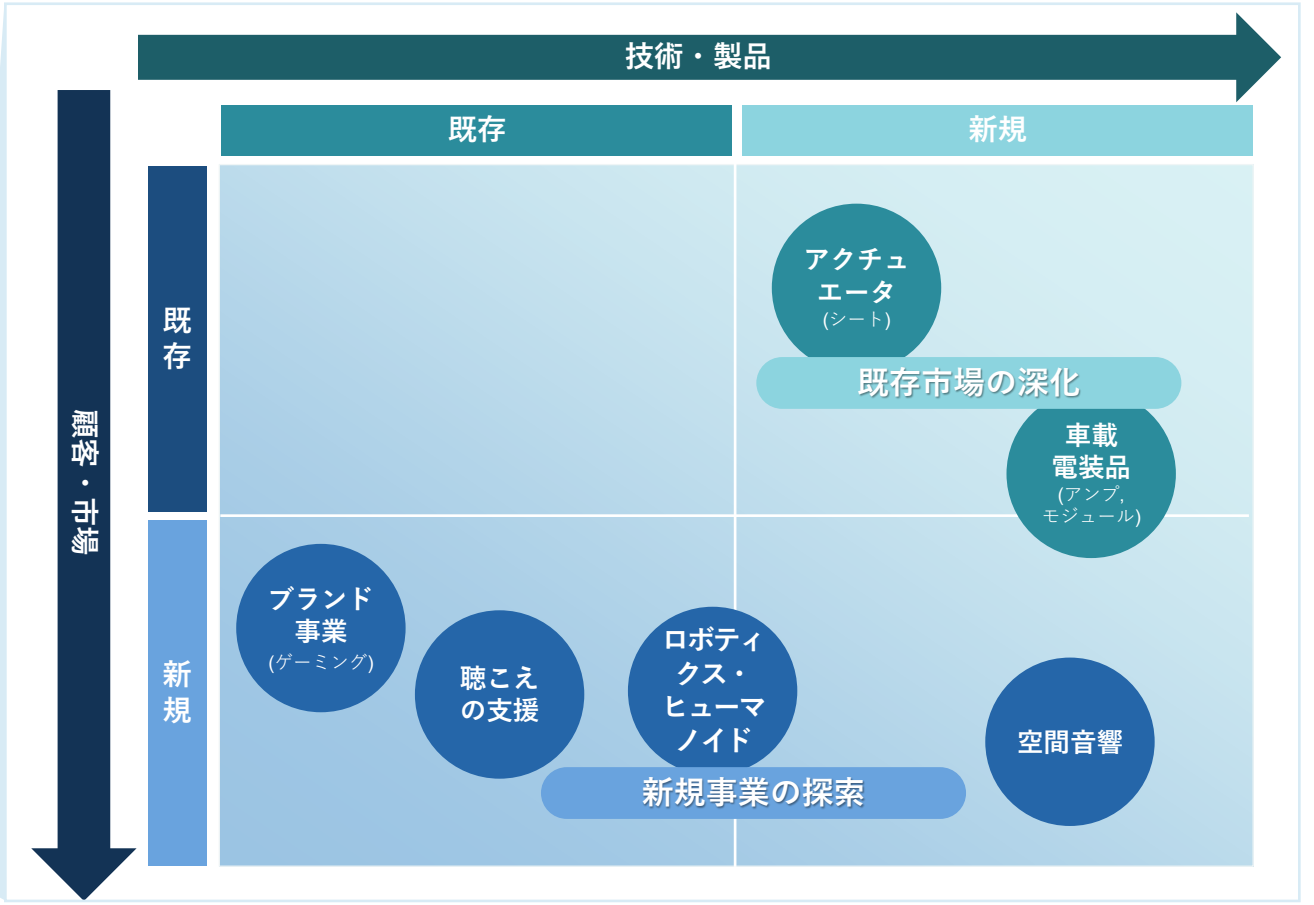
新規事業への取り組み

モビリティに次ぐ事業の柱の構築に向け、音・振動のコア技術と提案力を活かせる新領域で新規事業を検討

フォスターにおける新規事業取り組み方針

新規事業に取り組む目的	既に市場シェアNo.1に位置する**モビリティ関連に次ぐ事業の柱の複数構築**
中期事業計画2031における位置づけ	**モビリティの枠を超えた成長機会を探索**し、将来の収益を支える**有望テーマの事業性・技術検証を進める期間**
新規事業創出を加速する仕組み	**アイデアの母数拡大と収益化・事業化の確度向上を両立させるマネジメント体制を整備**
新領域の考え方	長年磨き上げた**音・振動のコア技術と提案力を強みとして生かせる分野**

現在検討中の新規事業の例



M&Aの積極活用

財務規律を守りながら借入を活用し、成長の加速と事業領域の拡大につながる案件に選別的に投資

M&Aの取り組み方針

財務レバレッジを活用し、
資本コストを上回るリターンが
見込める案件に絞って投資

統合後の**シナジー実現により、**
キャッシュフロー創出力を
強化



投資規模の上限：

M&A時は**一時的に**
ネットデット/EBITDA
2倍超を許容し、
キャッシュ創出で
2倍程度へ回復

創出したキャッシュで借入を返済し、
次の投資に向けたレバレッジ余力を維持

M&Aの検討領域

既存事業領域の利益拡大に加え、新規事業領域への参入に資する
M&Aを検討

	狙い	対象のイメージ
垂直統合	**コスト低減と安定調達** • 価格変動の大きい基幹部材を内製化し、原価を安定させる • 地政学リスクに左右されにくい調達網を構築	磁石・部材などの基幹部品メーカー等
水平統合	**市場シェアと顧客基盤の拡大** • 当社が手薄な地域・顧客層を持つ企業を取り込み、受注機会を拡大	地域・顧客を補完するスピーカメーカー等
新領域の獲得	**新規事業創出の早期化と既存事業とのクロスセル** • 自前育成に時間がかかる技術・顧客を獲得し、事業化を前倒し • スピーカーと組み合わせた一括提案で、売上を拡大	新規事業領域に該当する企業等 音響製品メーカー等

韓国上場子会社のESTec社の完全子会社化

韓国の上場子会社であるESTec社の完全子会社化へ向けた公開買付を開始

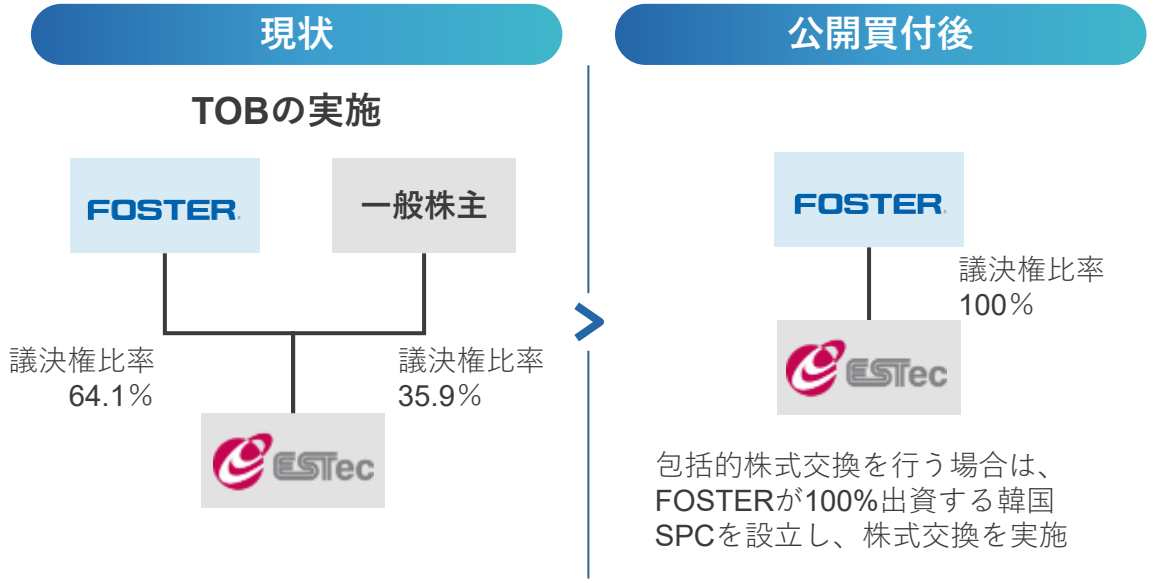
ESTec社の概要

会社名	ESTec Corporation（エステック） （韓国KOSDAQ上場、銘柄コード069510）
本社所在地	韓国 慶尚南道 梁山市
上場	2003年11月 KOSDAQ
当社との関係	2009年に連結子会社化 当社の株式所有割合49.41%（議決権比率は64.1%）
主な事業	車載用スピーカー、家庭用TV向けスピーカー その他スピーカー及びスピーカー関連部品を含む 音響機器の製造・販売
主な生産拠点	ベトナム、中国
業績 （2025年12月期）	売上高 4,682億ウォン 営業利益 458億ウォン（営業利益率9.8%）
従業員数	約4,200名

買収提案の概要

取得予定価格	約725億ウォン／約87億円 一株当たり24,000ウォン
買収方法および プロセス	公開買付により対象者株式の全部を取得 （公開買付期間：2026年11月11日から2026年12月11日）
買収資金の 調達方法	有利子負債にて充当

買収スキーム



ESTec社の完全子会社化によるシナジーの創出[1]

ESTecとFOSTERの企業価値をさらに高めるため、グループ一体での資源配分・コスト改善と、資本効率の向上を図る

音響関連製品のバリューチェーン

製品開発

- **技術・特許のクロス活用：**両社合計約400件の特許を一元管理・共同利用し、開発体制を強化
- **技術者の相互交流：**人財交流で開発力を底上げし、製品競争力を向上

購買

- **共同購買によるコスト低減：**両社の調達規模を活かし、磁石・金属部品など主要部材のコスト低減と安定調達を実現

製造

- **生産拠点の相互活用：**両社のグローバル拠点を一体で運営し、生産の最適配置と稼働率向上を図る
- **地政学リスクへの対応：**北米での地産地消を含め、サプライチェーンを強靭化

営業・販売

- **クロスセル強化（顧客基盤と製造能力の相互活用）：**当社が持つ日系・欧米の自動車メーカーやオーディオブランド顧客とESTec社の製造能力を組み合わせ、受注を拡大

コーポレート機能

- **バックオフィス機能の共通化による経営リソース捻出：**IT／DX・サステナビリティなどの機能を統合して重複をなくし、経営資源を事業に集中

財務

- **規模拡大による資金調達力向上：**グループの事業規模と信用力を活かし、有利な条件で資金を調達
- **グループ内資金の一元管理・効率向上：**グループ内の余剰資金と資金需要を融通し、資金効率を向上
- **株主還元原資の拡大：**ESTecの利益を会計上100%取り込み、親会社株主に帰属する利益とROEを高める

1．本M&A取引で企図しているシナジー効果のすべてを中期事業計画2031の数値計画に織り込んでいるわけではありません

目　次

I.　中期事業計画2031の概要

II.　フォスター電機の紹介

III.　現中期事業計画の振り返り＆課題認識

IV.　中期事業計画2031の詳細

IV－1.　中期事業計画の位置づけ

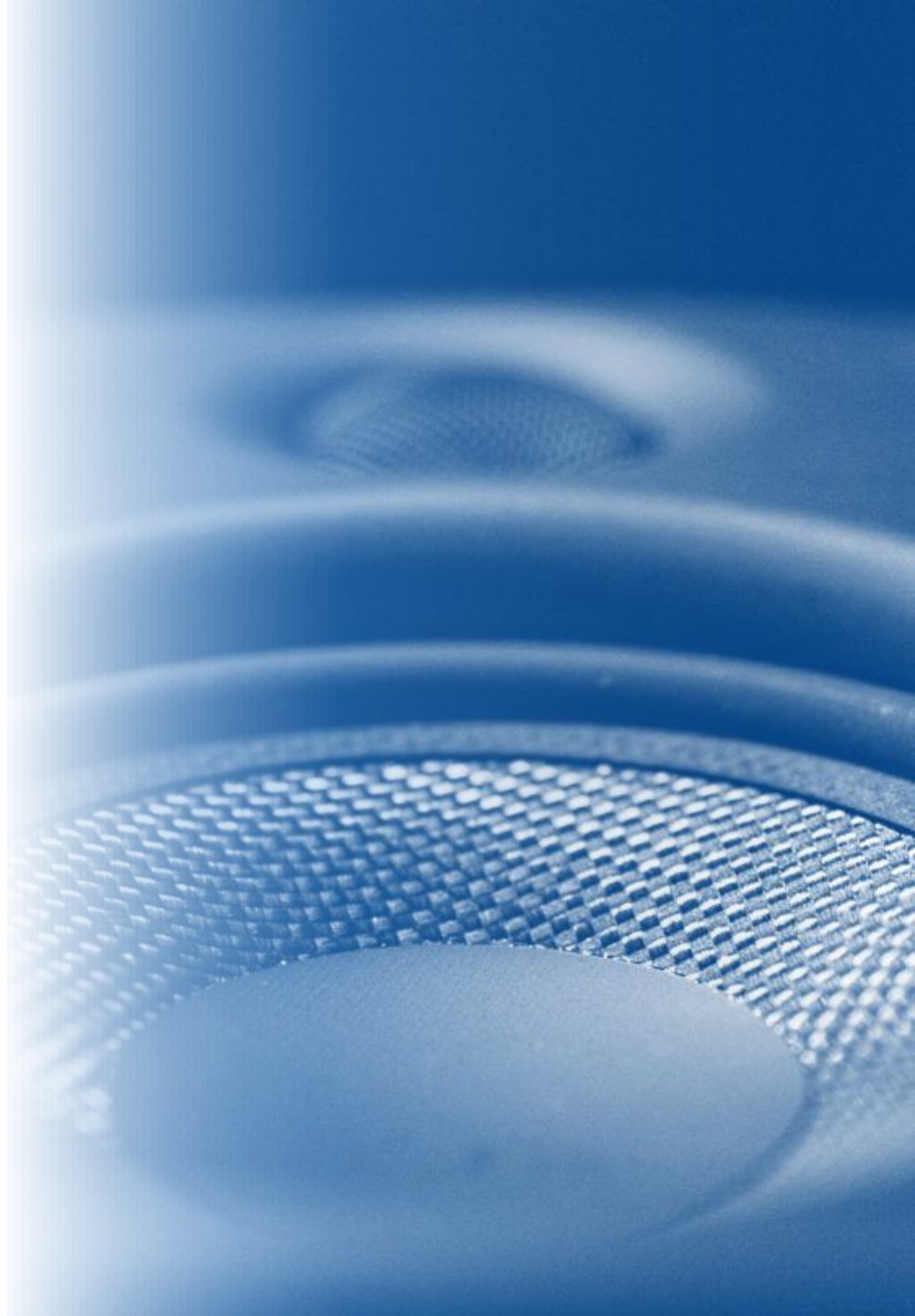
IV－2.　モビリティ関連事業

IV－3.　コンシューマ関連事業

IV－4.　新規事業・M&Aへの取り組み

IV－5.　財務資本戦略

IV－6.　経営基盤の変革



財務資本戦略の全体像

持続的な成長に向けた投資を最優先としつつ、同時に借入の活用や株主還元の強化によって資本構成を最適化

現状の課題

- **ROEの向上余地：**
  25年度実績のROEは7.7%で、株主資本コストを下回っている
- **ネットキャッシュ状態：**
  手元資金が借入より多い状態が継続
- **約1倍のPBR水準：**
  市場の株価評価は向上に向けた余地あり

中長期的な財務資本戦略・方針

1 成長投資を最優先

- 更なる事業成長・収益性改善に向けた必要な投資は惜しまず行う
- ROIC・資本コストを取り入れた投資判断・事業ポートフォリオ戦略の実施

2 株主還元の強化

- これ以上の資本増加は望まず（配当性向100%）、資本の最適化を図る（同+10%）

配当性向 **110%**

100%を超える追加の10%分については、**機動的な自社株買いとしての還元**も想定

3 資本構成の最適化

- 負債も活用して資本コストを適正水準に持っていく
- 財務規律を維持

株主資本比率 **30%**

ネットデット/EBITDA **2.0倍**

（M&Aや大型投資等の際には一時的にこの水準を超えることもあり得る）

資本コストを意識したバランスシート最適化

有利子負債の活用によるネットキャッシュの解消と自己資本の適正化により資本コストを低減させる

中長期的なバランスシート最適化方針[1]

ネットキャッシュから適度なネットデットの資本構成へ転換する

圧縮

現預金残高をネットキャッシュから**ネットデット水準に早期に引き下げ**

現預金
207億円

有利子負債
90億円

純資産
769億円

増加

（中長期的に）純有利子負債の水準を**EBITDA対比で2倍程度を目処に引き上げ**

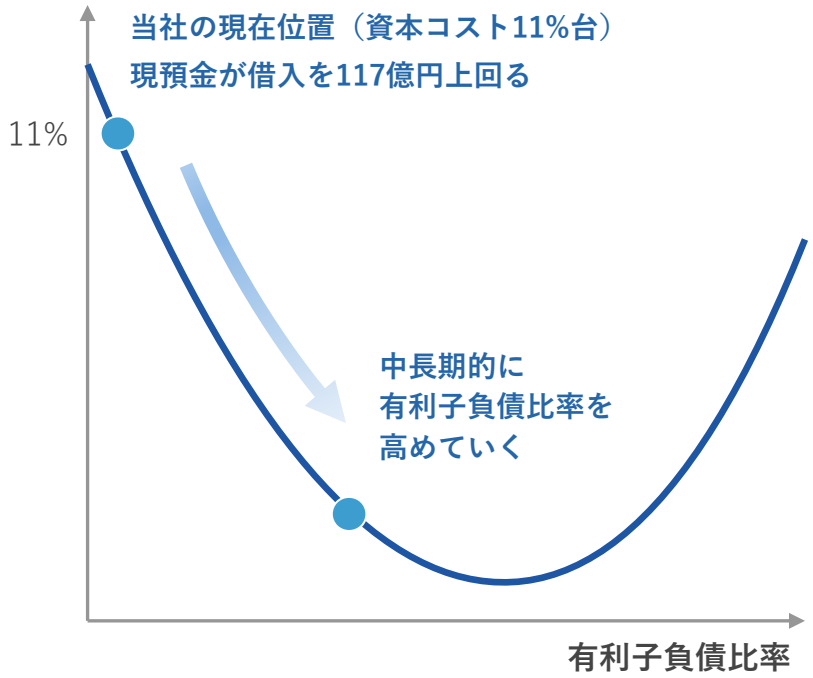
適正化

配当性向110%の株主還元による**資本の積み上げ抑制と適正化**

資本コストの引き下げ

借入を活用して資本コストを低減させる

資本コストと有利子負債の関係図



1. 各種数値は2026年3月時点

キャピタルアロケーション（2027-2031年度累計）

営業CFと有利子負債を原資に、成長投資やM&Aを最優先としつつ、余剰資本は余すことなく株主還元に充当

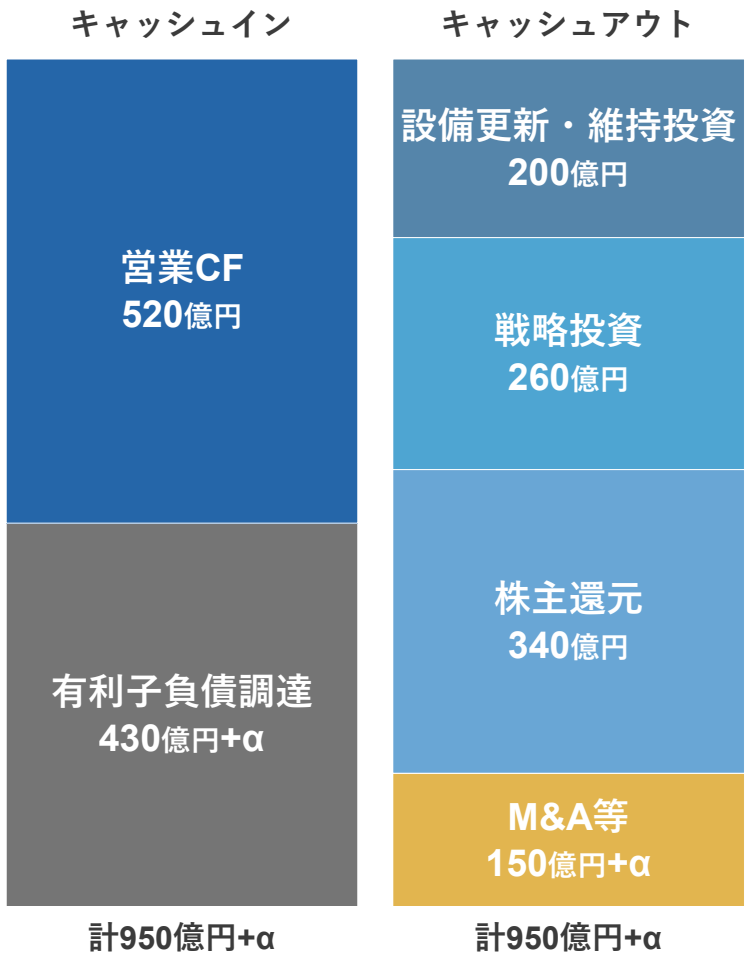
キャピタルアロケーション計画

営業キャッシュフローの最大化

- モビリティ事業における中国・北米での受注拡大
- 生産自動化・グループ購買最適化等のコスト構造改革による営業利益率約7%への改善

借入積極活用による資本コスト適正化

- 財務安定性を毀損しない範囲で有利子負債を活用
- 資本構成最適化による資本コスト低減



既存設備の更新・維持投資

利益成長に向けた最大限の戦略投資

- 生産自動化
- 北米・インドの生産拠点新設
- IT・DX基盤の整備
- 製品拡充に向けた開発・製造設備 など

株主還元の強化

- 配当性向110%を目指し、利益成長に沿った継続的な増配

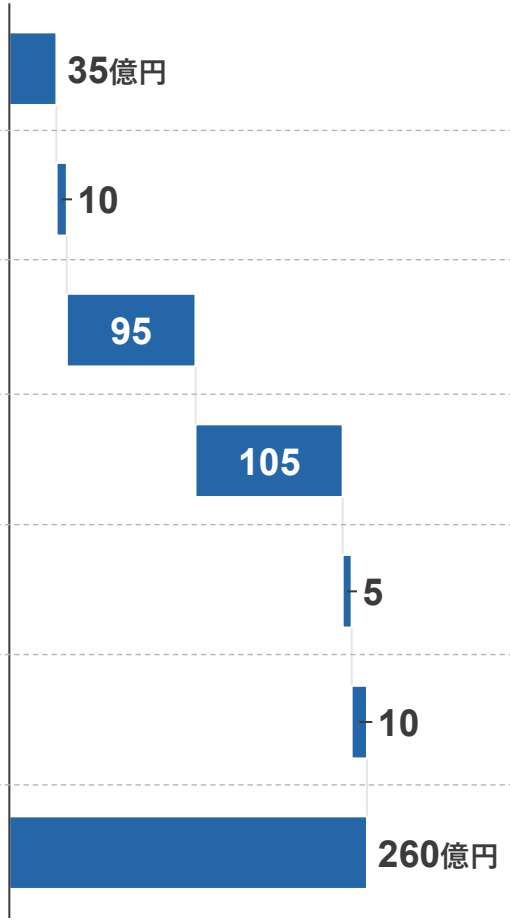
非連続的な成長を実現するM&A

- 成長の加速と事業領域の拡大につながる案件に選別的に投資
- ESTec完全子会社化に加えて、大型M&Aも検討（その場合はネットデット/EBITDAが2倍を超えることも）

戦略投資の詳細（2027-2031年度累計）

自動化と北米生産拠点への重点投資など計260億円規模を戦略投資予算とし、売上と収益性の両方を伸長

中期事業計画期間の主な戦略投資		投資の狙い		
		売上拡大	収益性向上	その他
製造設備増強	ベトナム工場の製造設備増強など	✓		
IT/DX（統合ERP等）	グローバル統合ERPの導入／事業別の採算管理とデータ基盤の整備		✓	
生産自動化	中国・ベトナム主要工場の部品製造～組立・検査ラインの自動化		✓	
北米生産拠点設立	米国関税に対応した北米での現地生産体制の構築	✓	✓	✓ 地政学リスク対応
インド工場設立	成長するインド自動車市場での現地生産開始	✓		
中国市場での製品ラインナップ拡大	中国自動車メーカー向けにスピーカー周辺機器の開発・製造	✓		
合計				



株主還元方針

成長投資後の余剰資本は株主に還元する方針のもと、2026年度から配当性向110%を前倒し採用し、利益成長に伴い還元額を拡大

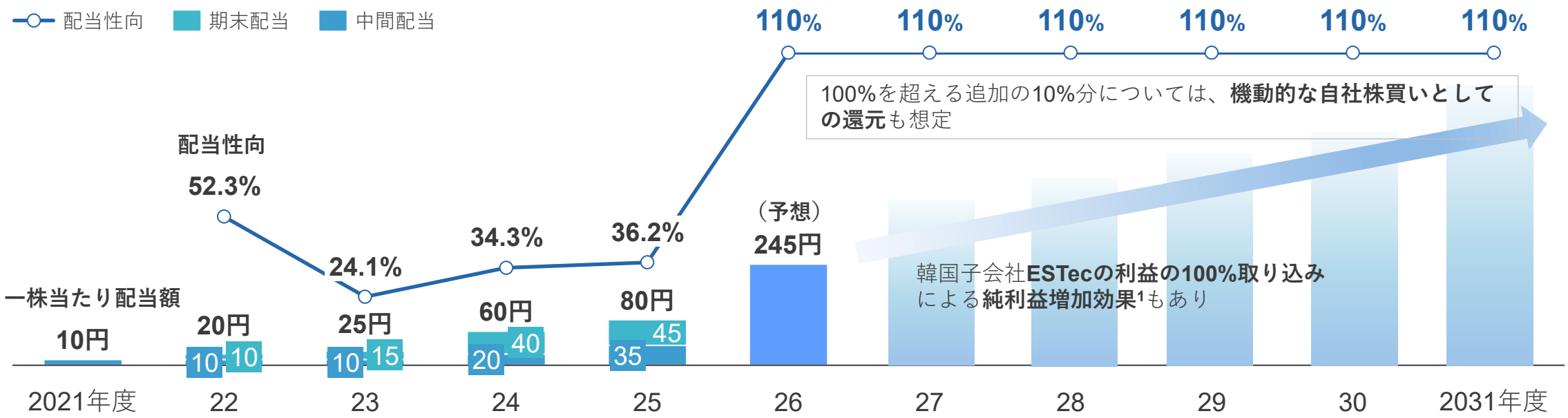
現行の株主還元方針

- 「**配当性向50%**」または「**DOE（株主資本配当率）4%**」の**いずれか高い方**を目途

中期事業計画2031における株主還元方針

- **配当性向を110%**とし、利益成長に応じた**継続的な増配**（**当該事業年度（26年度）から前倒しで配当性向110%を採用**）
- 100%を超える追加の10%分については、**機動的な自社株買いとしての還元も想定**

中期事業計画2031における配当性向



1．ESTecの完全子会社化による効果が通年で寄与した場合、仮に連結当期純利益が今期予想と同水準であったとしても、現在非支配株主に帰属している利益相当額が親会社株主に帰属することとなるため、親会社株主に帰属する当期純利益は今期予想の50億円から上乗せされる見込み。2026年3月期実績に当てはめて試算すると、親会社株主に帰属する当期純利益49.5億円に、非支配株主に帰属する当期純利益15.6億円が加わり、配当性向の算定基礎となる親会社株主に帰属する当期純利益は65.1億円となる

株主の皆様の直近の主な要望・関心事項への対応状況

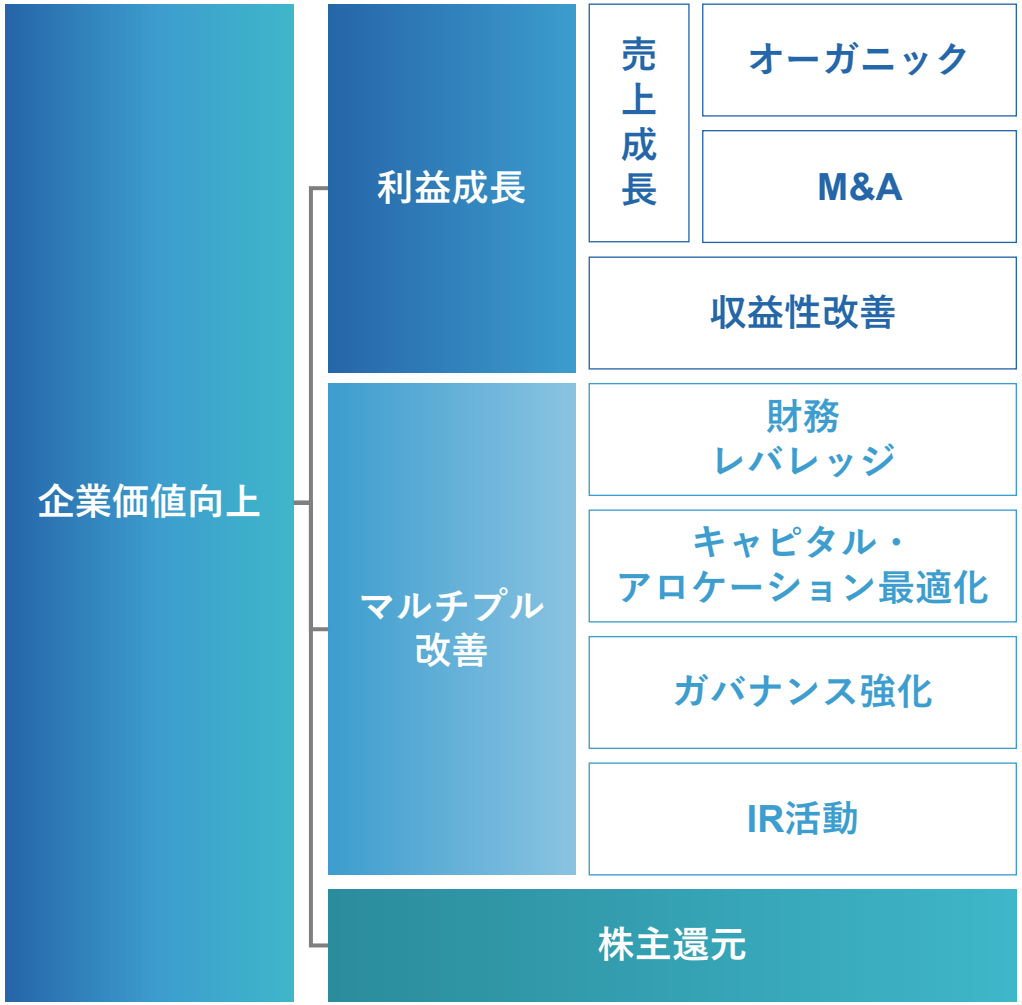
株主の皆様からいただいた貴重なご意見を定期的に取締役会で真摯に議論。主要なご要望については、今回の中期事業計画に反映し、資本効率向上、株主還元強化、収益性改善を実現

要望及び関心事項等	対応状況・方針	検討・対応内容
市場が期待する水準に向けたROE向上	中計に反映済	**2031年度にROE 14%を目標**に設定（現行中計では8%目標）。収益性の改善に加え、借入を活用した資本構成の見直しと、余剰資本の還元により、**株主資本コストを大幅に上回る水準**へ
余剰キャッシュを踏まえた株主還元強化	中計に反映済	成長投資を最優先としたうえで、**2026年度から前倒しで配当性向110%を採用**。利益成長に応じた継続的な増配と一部機動的な自己株式取得を実施
営業利益率の改善	中計に反映済	生産の自動化・省人化、グループ全体での購買最適化、物流費の見直し等でコスト構造を改革し、**2031年度に営業利益率約7%への収益性向上**
ROICによる収益管理および公表	検討中	事業別ROICを経営指標に取り入れ、資本コストを踏まえた投資判断基準の整備に向けて社内で議論中
ESTec社の完全子会社化	既に実施中	**2026年11月、完全子会社化に向けて公開買付を開始。**グループ一体での資源配分・コスト改善と、**親子上場の解消**によるガバナンスの向上

中長期的な企業価値向上に向けた取り組み

稼ぐ力の強化と資本効率の向上を両輪に、市場から評価される企業へ転換

企業価値向上のドライバー



フォスターの中期事業計画の取り組みと主要なKPI

- モビリティ関連での中国・北米での受注拡大、聴覚支援・ロボティクスなど新事業の育成
- 基幹部品・スピーカー周辺機器など周辺領域および新規事業検討領域での事業獲得

年平均成長率 約8%

- 生産自動化による省人化、韓国上場子会社ESTecの完全子会社化に伴うグループ内での購買最適化による資材費の削減など

営業利益率 約7%

- 借入活用で資本構成を最適化し、ネットデット状態へ（ネットデット/EBITDA 2倍目処）
- M&Aや大型投資時には同比率が2倍を超えることもあり
- 成長・戦略投資を最優先とし、資本コストを上回るリターンが見込める案件に積極的に投資
- 余剰資本は株主へ還元し資本構成を最適化
- 韓国上場子会社ESTecの完全子会社化による親子上場解消
- 資本コストを踏まえた投資判断基準の導入

ネットデット/EBITDA 2.0倍

- 開示セグメントの統一化と事業別ROICの開示
- 株主の要望と対応状況の積極開示
- 利益成長に応じた継続的な増配

配当性向 110%

目　次

I.　中期事業計画2031の概要

II.　フォスター電機の紹介

III.　現中期事業計画の振り返り＆課題認識

IV.　中期事業計画2031の詳細

IV－1.　中期事業計画の位置づけ

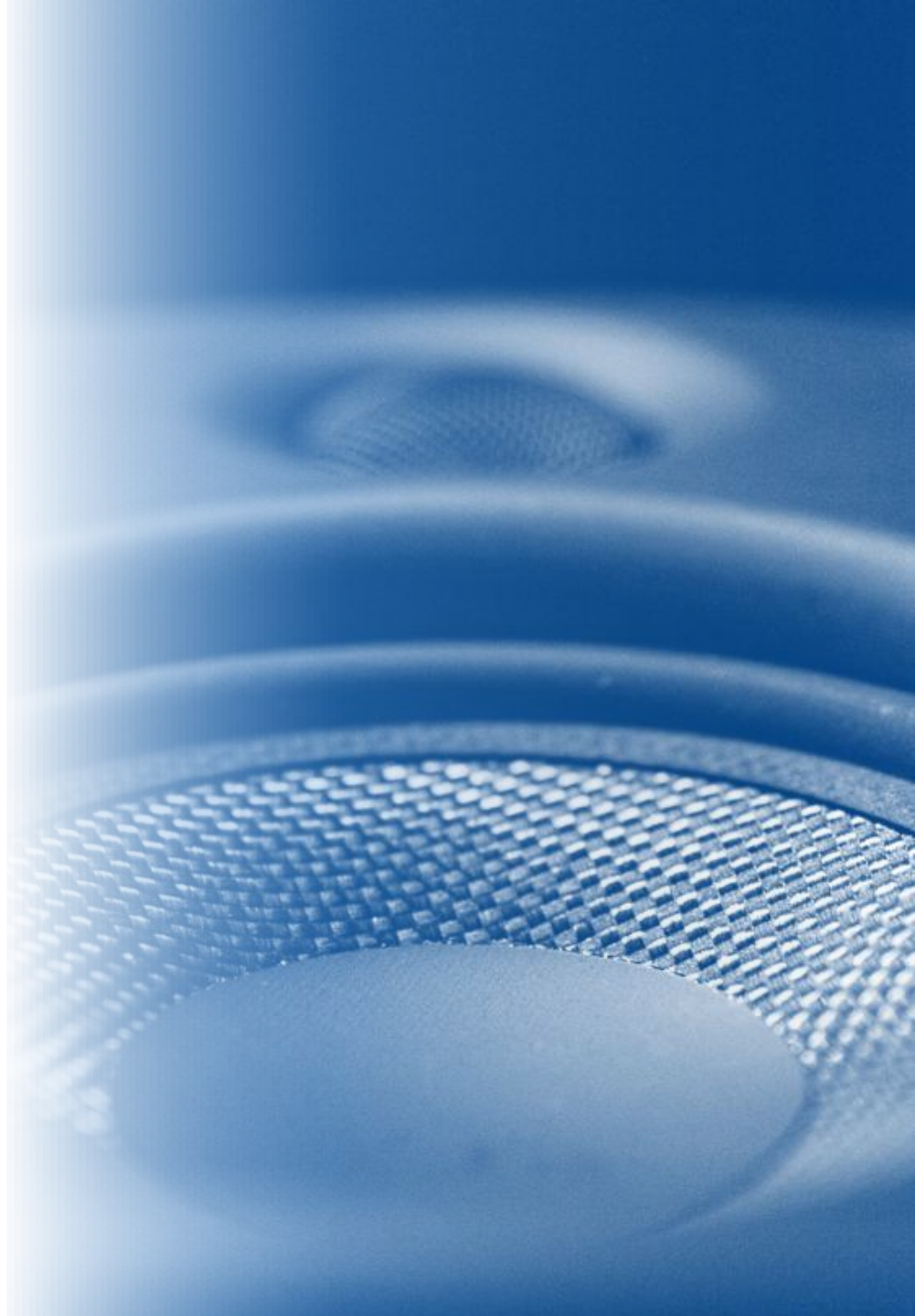
IV－2.　モビリティ関連事業

IV－3.　コンシューマ関連事業

IV－4.　新規事業・M&Aへの取り組み

IV－5.　財務資本戦略

IV－6.　経営基盤の変革



持続的成長を牽引する経営基盤の変革

経営・事業活動の中核にAIとデータを据え、人とAIの融合により新たな価値を創出し続ける組織への転換を図る

中期事業計画2031の全社戦略

成長市場の攻略 | **コスト構造改革** | **資本効率の抜本的向上**

人事戦略

成長戦略を支える大胆な人的資本投資

- 仕事・スキル基準の人事制度、弛まぬ処遇改善
- データとAIで人財を活かす
- AIの活用を踏まえた組織・業務の再設計
- 包摂的で活力ある組織文化

エンゲージメント調査のポジティブ回答比率[1]
79.0%以上

サステナビリティ戦略

環境・人権に配慮した持続可能なサプライチェーンの構築

- SBT基準に整合したGHG排出量削減
- サーキュラーエコノミー推進
- サプライチェーンの人権リスク管理
- ESG情報開示の高度化

Scope1&2のGHG[2]総排出量
2030年までに2018年度比
50%削減

IT／DX戦略

AIとデータ活用によるデジタル経営基盤の確立

- グローバル統合ERP
- 統合データ基盤で経営を可視化
- 生成AIで業務プロセス改革
- サイバーセキュリティ強化

2031年度の期待定量効果[3]
約 5 億円/年

経営基盤

組織｜人財｜技術・知見｜全社戦略｜企業文化・価値観｜システム・制度

1. 本社を対象とした2026年度、2. GHG=温室効果ガス、3. 統合データによる業務効率化・生産性向上による効果