



2026年3月期 決算説明資料

2026年5月29日

東京コスモス電機株式会社

- ▶ 売上・営業利益ともにおおむね想定通りに着地
- ▶ 前経営体制による多額のTOB関連費用が当期純利益を棄損するも黒字を確保

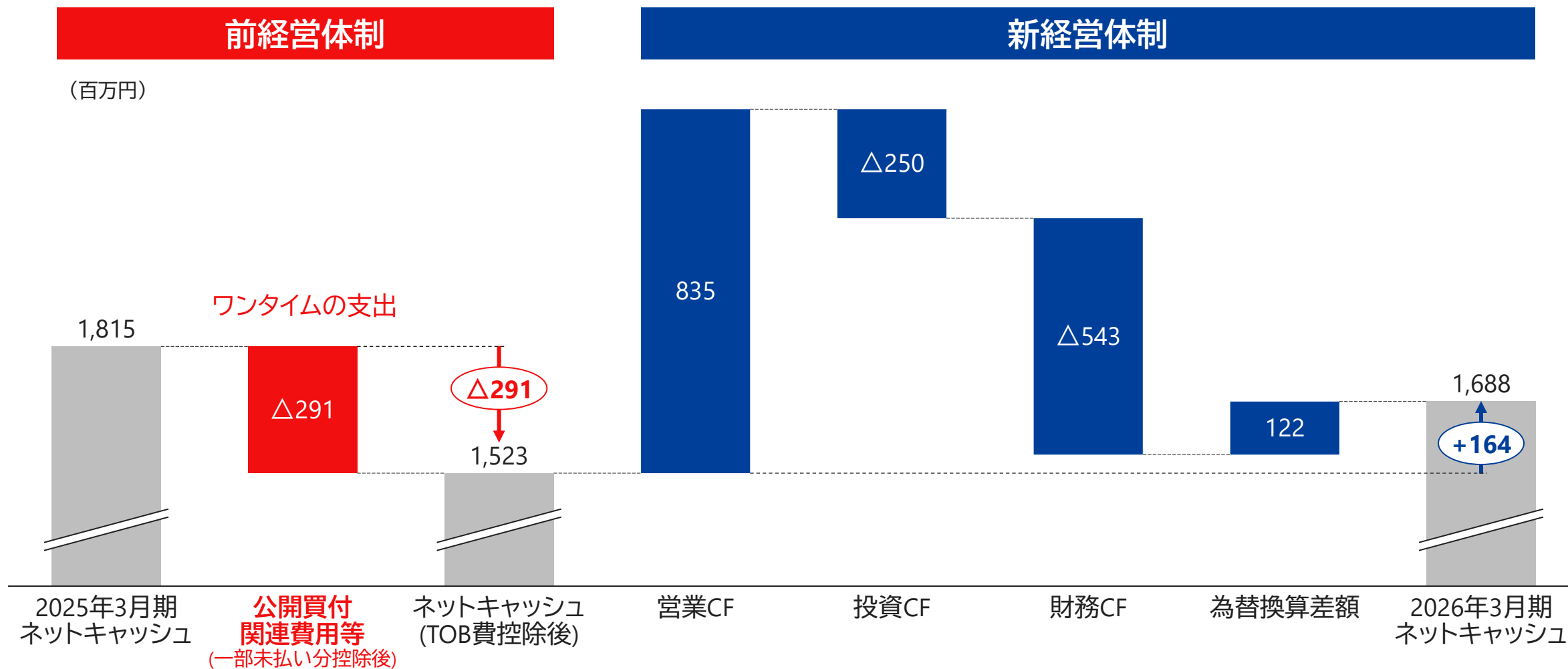
(百万円)	2026年3月期 計画 (2025年11月公表)	2026年3月期 実績	計画比		説明
			金額	比率	
売上高	9,420	9,601	+181	+1.9%	需要の上振れ
営業利益	480	457	△23	△4.8%	原材料費の高騰
営業利益率	5.1%	4.8%	-	-	
経常利益	430	460	+30	+7.0%	
経常利益率	4.6%	4.8%	-	-	
当期純利益	50	28	△22	△44.0%	前経営体制によるTOB関連費3.1億円
当期純利益率	0.5%	0.3%	-	-	
期中平均為替レート	147.00	150.77			

▶ 法改正に伴う売掛金の回収サイト短縮および借入金返済の進展により、資産・負債はともに減少

(百万円)	2025年3月期	2026年3月期	増減額
流動資産	7,838	6,895	△942
現預金	3,344	2,950	△393
売掛債権	2,505	1,739	△766
棚卸資産	1,799	1,847	+48
その他	188	357	+168
固定資産	4,176	4,624	+448
有形固定資産	3,398	3,637	+238
無形固定資産	24	48	+23
投資その他	752	939	+186
資産合計	12,014	11,519	△494

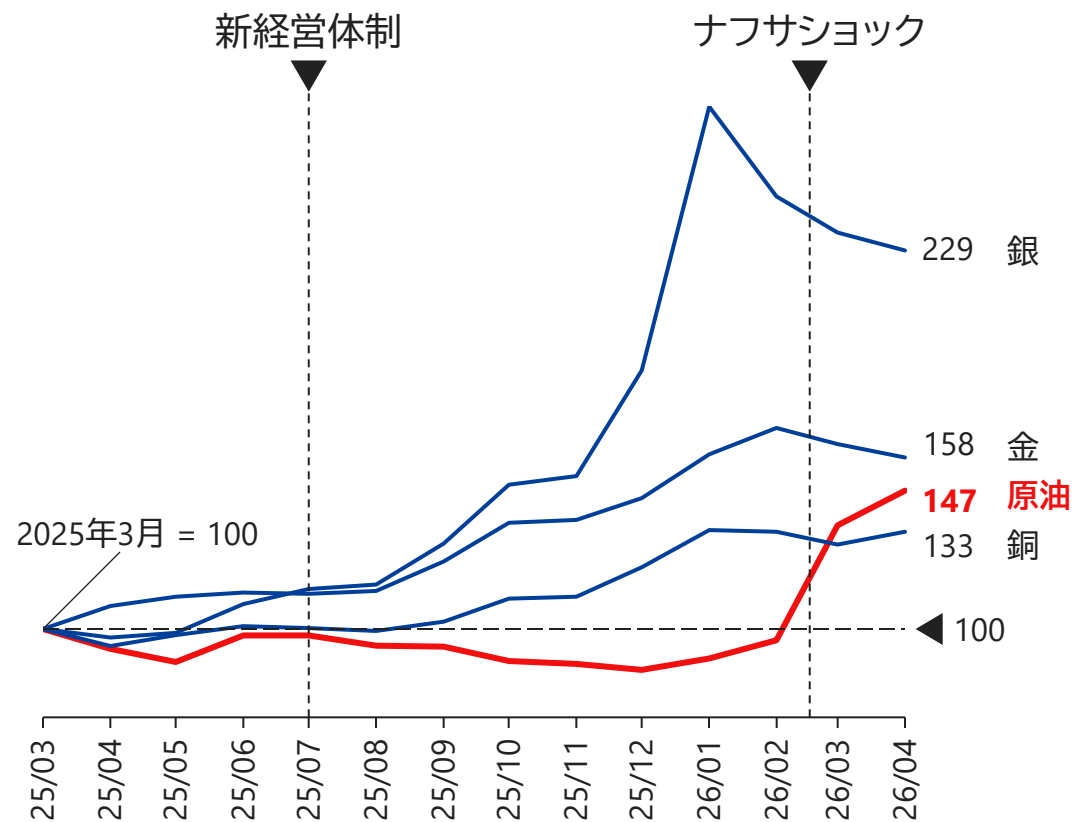
(百万円)	2025年3月期	2026年3月期	増減額
負債	4,439	3,794	△644
流動負債	2,559	1,984	△575
買掛債務	1,141	878	△263
有利子負債	527	363	△164
その他	890	743	△147
固定負債	1,879	1,809	△69
有利子負債	978	899	△78
その他	901	910	+9
純資産	7,575	7,725	+150
株主資本	5,971	5,767	△204
その他の包括的累計額	1,604	1,958	+354
負債純資産合計	12,014	11,519	△494

▶ 前経営体制による多額のTOB関連費用によりネットキャッシュが減少したが、新経営体制移行後は堅調に推移している



- ▶ ナフサショックを受けて、今期の連結業績予想の見直しを行っており、公表は第一四半期終了後を予定
- ▶ ただし、ERP改修が完了して原価を正しく把握できるようになっており、売価改定を通じて収益性を確保できる見込み

原材料価格推移



出所: World Bank Pink Sheet

収益確保に向けた取り組み状況

- ① **売価改定**: ERP改修により、顧客・製品別原価を正しく管理できるようになり、足元の原価水準および原材料高騰影響を迅速に把握し、価格交渉ができるようになった
- ② **調達価格引下**: サプライヤー交渉を推進中
- ③ **スライド制の導入**: 調達価格を売価へ連動反映する仕組みを構築中

目先の利益追求から、未来への成長投資へ

昨年11月の新中期経営計画の内容

本日までの進捗ハイライト

1 ビジョン 事業戦略

- アジアNo.1の可変抵抗器メーカーへ
- スーパーTier2へ昇格: 完成車メーカーと直接対話・取引
- 第三の柱構築: M&Aや新規事業開発
- M&A: EBITDA¹10~20億円以上を買収により獲得

- ✓ 2031年3月期
売上125億円、営業利益15億円
の実現にむけた実行計画を策定

2 オペレーション

- ASEAN工場新設による生産キャパシティ拡大
- 継続的自動化投資による生産性向上
- ERP(基幹システム)²見直しによる収益と在庫の見える化
- 原価低減強化(計画生産・自動化・戦略的購買)
- インフレ最適な在庫管理の導入、自動計算

- ✓ ERP改修が完了し、
収益と在庫の見える化が実現
- 見える化されたエビデンスをもとに
原価低減と売価改定を推進
- 成長投資拡大(M&A・開発・設備)

3 組織 ガバナンス

- 取締役会の機能強化と各種規程の整備、委員会等の整備
- 事業本部制導入: 収益責任明確化
- 次世代リーダー採用・育成
- 人事評価システム・報酬体系刷新

- ✓ 事業本部制導入(1月)
- 監査等委員刷新(2月)
- エンゲージメントの大幅改善(4月)
- 新経営体制構築(5月公表)

4 資本戦略

- キャピタル・アロケーション方針の策定
- 有利子負債調達を活用
- 株主還元の充実

- ✓ 自己株式13.7%を消却(9月)
- 26年3月期 DOE 3.5%の実行

1. EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization(利払い前、税引き前、減価償却前利益)

2. ERP: Enterprise Resource Planning

- ▶ 2031年3月期の目標達成に変更はない(売上高125億円、営業利益15億円の創出を計画(M&A含まず))
- ▶ 目標実現にむけて、順調に推移している

	2025年3月期 実績	26年3月期 実績	31年3月期 新中計最終年度	36年3月期 次期中計最終年度
売上高	105億円	96億円	125億円	~150億円
営業利益	10.4億円	4.6億円	15億円	25-30億円
営業利益率	9.9%	4.8%	12%	16-20%
EBITDA	14.9億円	8.2億円	-	-
ネットデット/EBITDA	マイナス1.2倍	マイナス2.1倍	1-3倍程度	-
ROA	9.7%	0.2%	-	-
ROE	9.4%	0.4%	10%以上	-
株主還元方針	-	DOE 3.5%	配当性向100% (ただしDOE最低3.5%)	-

- ▶ 前経営体制はERPの導入に失敗しており、経営・生産管理情報を精緻に管理できていなかった
- ▶ 新経営体制発足後、約半年でERP改修は完了し、正しい原価をリアルタイムで把握して、収益・在庫管理が可能になった

ERP見直しによる課題解決効果

	前経営体制	➔	新経営体制(改修の進捗)
調達・ 在庫管理	属人的な調達・在庫管理のため一部の管理がERPの外で行われている 結果として調達価格の更新がタイムリーに実施できない	✓ 完了	適正在庫水準の自動計算および維持
収益管理	顧客・製品単位の収益性が精緻なレベルで把握できない	✓ 完了	タイムリーな部材価格の管理による 効率的な調達
顧客対応	統合的なシステムが機能していないため、金額・納期を設計や営業が手作業で見積もらざるを得ず、 見積り提示に時間を要するため失注リスクが高い	✓ 完了	顧客・製品単位の収益性見える化
		✓ 完了	タイムリーな販売・在庫保有方針の 切り替え
		✓ 完了	見積り・納期の回答期間短縮による 受注増
		✓ 完了	売価改定の正確なエビデンス提供

▶ 26年1月の事業本部制導入に伴い、事業実態を適切に反映すべくセグメント別集計方法を変更。主な変更点は以下の通り

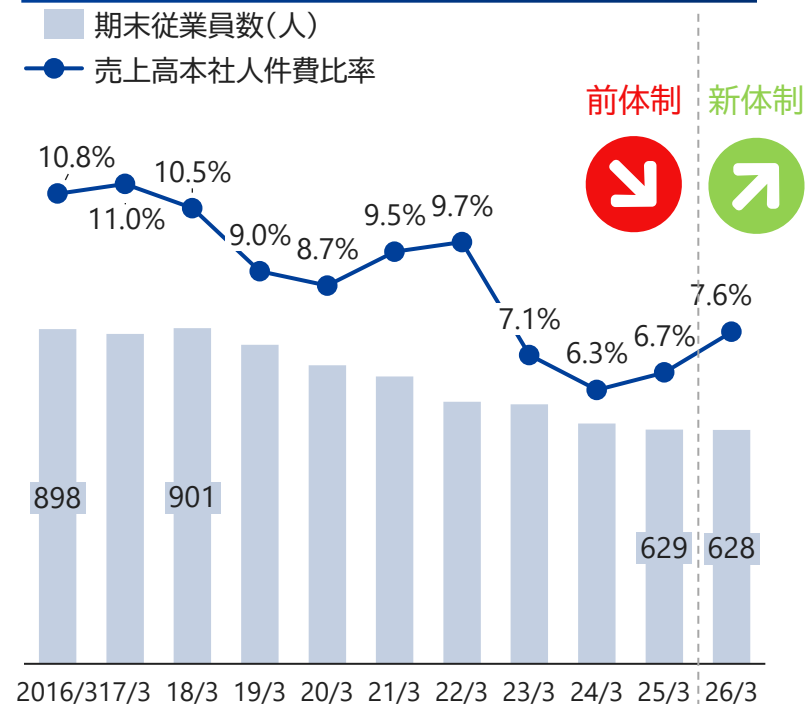
- ① 車載関連の資産売却を「その他」に入れていたが、主に車載の売上に計上
- ② 従来、「調整額」としてセグメント外に計上していた研究開発費(約4.0億円)を、主に車載に直接計上
- ③ 従来、事業別売上高で配賦処理していた原価・販管費を、事業に紐づけて正確に集計

(百万円)		売上	セグメント利益	利益率%	増減要因
可変抵抗器	2025年3月期 旧方式	4,153	1,160	27.9%	変更:一部製品群の売上・費用を車載に計上
	2025年3月期 新方式	3,959	814	20.5%	
	2026年3月期 新方式	3,608	751	20.8%	中国生産設備向け需要減 国内無線機メーカー向け需要減
	前年同期比	△351	△62	-	
		△8.8%	△7.7%	-	
車載	2025年3月期 旧方式	6,236	965	15.4%	変更:車載に計上する売上・費用が増加
	2025年3月期 新方式	6,546	973	14.8%	
	2026年3月期 新方式	5,992	422	7.0%	売上:ヒータのエンド顧客の売上減少 利益:原材料高騰
	前年同期比	△553	△550	-	
		△8.4%	△56.5%	-	

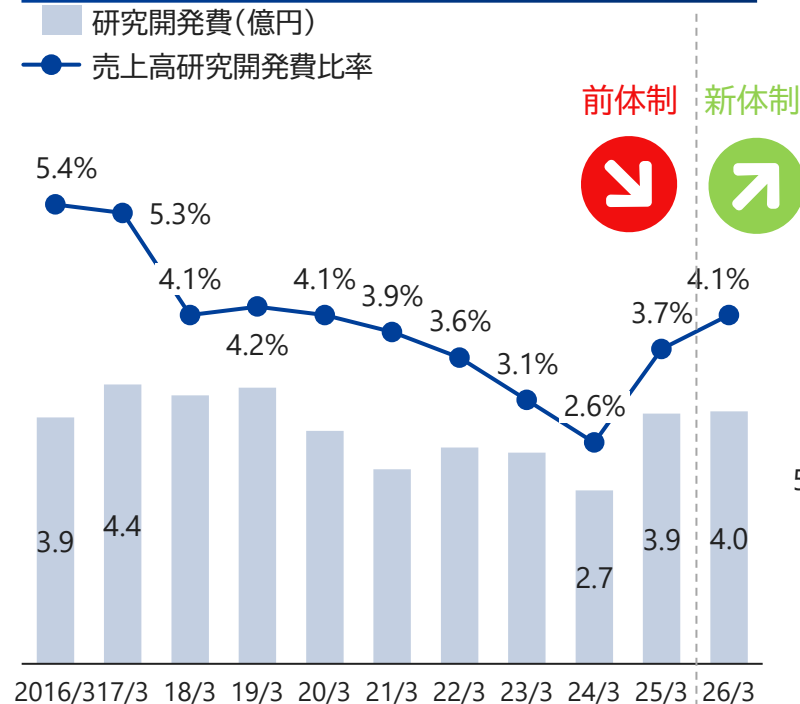
② オペレーション | 新経営体制による成長投資の拡大状況

- ▶ 過去10年間、過酷なリストラを断行してきた結果、当社の競争力は大きく低下してきた
- ▶ 新経営体制による再投資を進めており、競争力回復に向けた足場をかためつつある

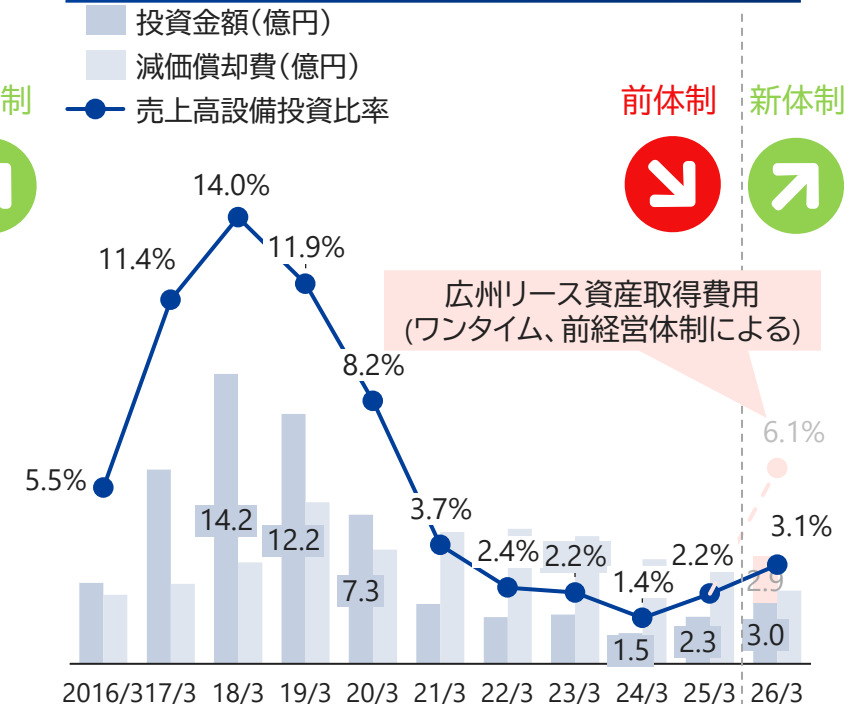
従業員数



研究開発費



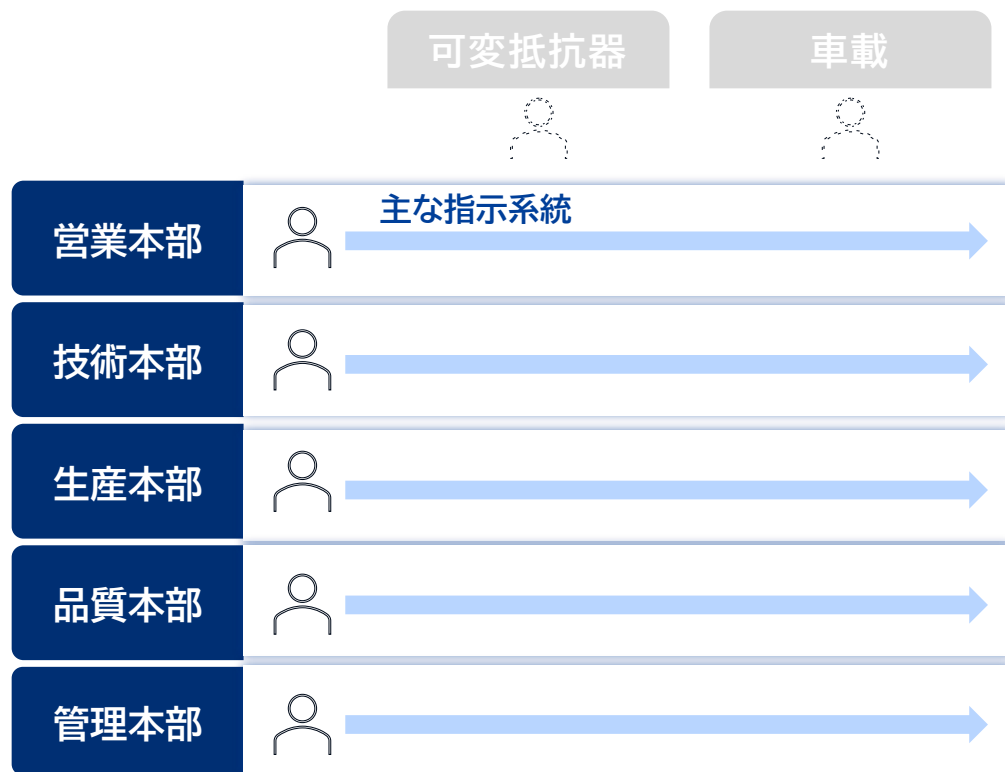
設備投資・減価償却費



▶ 1月より事業本部制を導入済。事業別収益を「見える化」し、事業別収益最大化を現場が主体的に追求する組織に変革

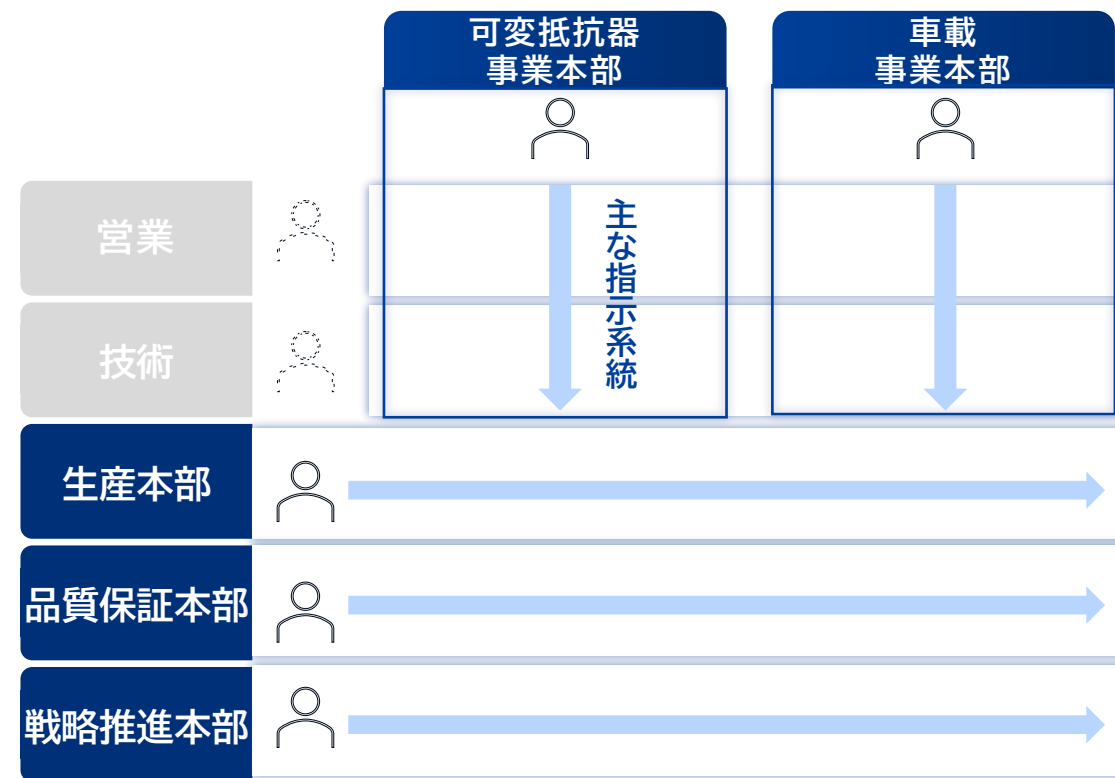
前経営体制

- 機能別組織になっており、事業本部は存在せず
- 不正確な情報に基づく製品群単位での収益性管理
- 社長以外誰も収益責任を負わず



新経営体制

- 事業本部制を導入し、事業本部長を新たに任命
- 顧客×製品単位で収益管理を徹底
- 収益責任系統を明確化。全社一丸となった収益向上を追求



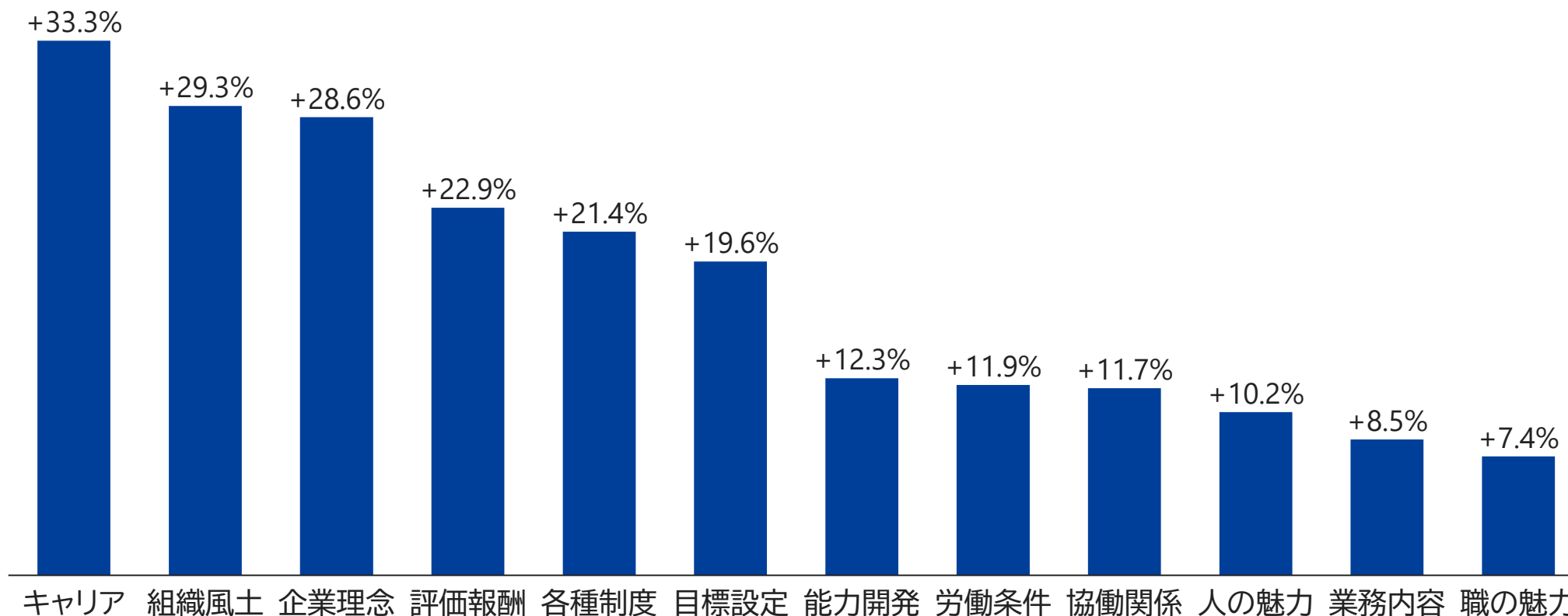
▶ 2026年2月に監査等委員を刷新し、ガバナンス体制を強化。経営監督機能強化と多様性の向上を実現

2026年6月以降の新体制（予定）

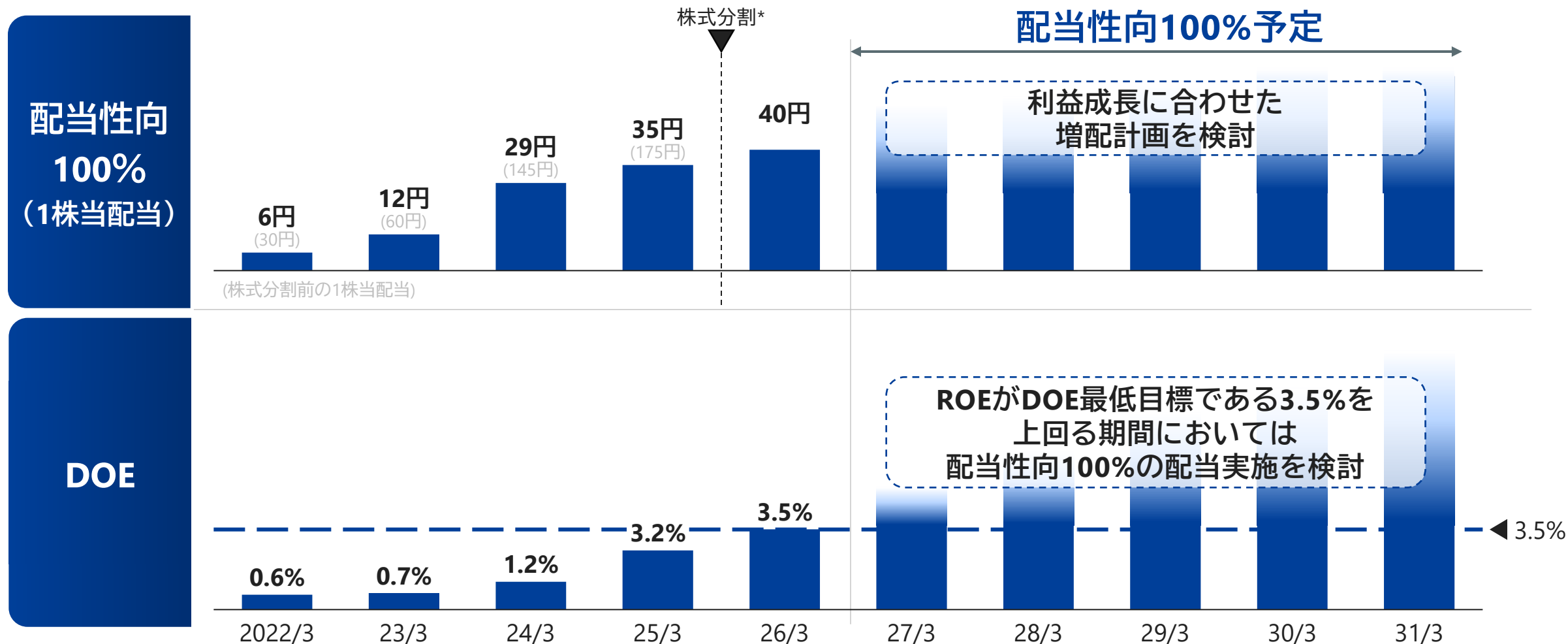
 <p>門田 泰人</p>	代表取締役取締役会議長 指名報酬委員	 <p>李 秀鵬</p>	社外取締役会長 指名報酬委員
 <p>若林 勇人</p>	代表取締役社長	 <p>黄 聖遼</p>	社外取締役
 <p>西立野 竜史</p>	取締役副社長 Chief Transformation Officer	 <p>大河内 尚志</p>	取締役副社長
 <p>伊勢谷 直樹</p>	社外取締役監査等委員 指名報酬委員(委員長)	 <p>岩崎 勝也</p>	取締役監査等委員(常勤)
 <p>大木 真</p>	社外取締役監査等委員(委員長) 指名報酬委員	 <p>柳 陽</p>	社外取締役監査等委員(女性)

- ▶ 社員エンゲージメントは、前経営体制下と比較してすべての項目で大幅に改善している
- ▶ “100社以上の調査を担当しているが、これほどの飛躍的な改善は見たことがない” (HRBrain 調査担当者)

エンゲージメントサーベイの結果 2026年(新経営体制) vs 2024年(前経営体制)



- ▶ 株主還元の充実のため、自己株式216,078株を2025年9月30日付で消却済(償却前発行済株式総数の13.7%相当)
- ▶ 今期は前経営体制によるTOB費用の影響で当期純利益が少なくなったことを受け、配当性向100%よりもDOE3.5%での配当額の方が大きくなることから、DOE3.5%での配当を実施



注*: 1株につき5株の割合で株式分割を実施

TOCOS

東京コスモス電機株式会社

■ 本資料の取り扱いについて

本資料に含まれる将来の見通しに関する記述等は、現時点における情報に基づき判断したものであり、リスクや不確定要因を含みます。実際の業績や結果は、市場環境や当社の関連する業界動向、その他内部・外部要因等により変動する可能性があります。当社は、本資料の情報の正確性あるいは完全性について、何ら表明及び保証するものではありません。