

フォスター電機社長「経営改革、アクティビストと同じ船に」

2026/08/19 05:00 日経ヴェリタス 2360文字

音響機器を手がけるフォスター電機（6794）は議決権ベースで株式の25%を持つアクティビストのアクシウム・キャピタルと協業し、11月に新たな中期事業計画を策定する。主力の車載向けスピーカーは成長市場だが、収益性や資本効率には課題が残る。企業価値向上に向けてアクティビストと足並みをそろえられるか、岸和宏社長に聞いた。

——2024年11月に公表した28年3月期までの中計に代わって、新たな中計を策定すると発表しました。刷新の意図は。

「アクシウムの保有比率が上がる前から、社内では中計を前倒ししようという議論があった。現行の中計でやるべきことはかなり実現できる見通しが立っていた。世の中の変化も速くなっている以上、次の目標を前倒しで示すべきだと考えた」

——アクティビストのアクシウムと協業するのはなぜでしょうか。

「最初に課題を整理した提案を受けた時、そこに書かれていた内容が私たち自身が課題と認識していたものとほとんど一致していた。しかも彼らは（議決権ベースで）25%を持つ大株主だ。コンサルティング会社とは異なり、仮に失敗すれば彼らも損失を被る。同じ船に乗っているという感覚がある」

「工場や取締役会、部門長クラスへのインタビューまで含め、アクシウムにはほぼ全てを開示している。社内のメンバーも外部の視点から自社の強みや弱みを指摘されることで新たな気づきを得ている」

——次期中計で重視することは。

「収益性、成長投資、資本効率の三つだ。なかでも最も重要なのは収益力の向上だ。言い換えればコスト競争力になる。収益力がなければ成長投資もできないし、資本効率の改善にもつながらない。収益力が一丁目一番地だと考えている」

——中国勢との競争をどう見えていますか。

「中国メーカーの進化は非常に速い。開発期間も従来の24カ月から12カ月程度まで短縮している。日本企業の中には高付加価値市場へ逃げればよいという考え方もあるが、それでは最後はその市場まで中国勢に奪われる。厳しい市場で徹底的に競争し続けなければならない」

「当社も中国では開発から生産立ち上げまで現地で完結する体制を整えた。スピードやコストの競争に勝てる組織をつくることが重要だ」

——かつては米国IT（情報技術）大手のサプライヤーに名を連ねていました。

「ピーク時は売上高1900億円規模で、その半分を米国の大手顧客向け事業が占めていたが、撤退した。いずれ続かなくなると思っていたので、前から種まきをしていた。新型コロナウイルス禍で2年遅れたが、その種まきがここ数年で花開いている」

——現状の株価をどう評価していますか。

「PBR（株価純資産倍率）はおおむね1倍だが、技術力やサプライチェーン、成長性を考えると、もう少し評価されても良いと思っている。ただ、投資家から見れば過去の業績変動の大きさも事実だ。安定的に成長し、安定的に利益を上げる企業へ変わっていることを理解してもらう努力が必要だ」

きし・かずひろ 1986年中央大経卒、フォスター電機入社。IT機器本部営業部長、営業本部長、MA事業本部長、新規事業開発本部長兼営業統括などを歴任。09年取締役、14年常務。23年6月から現

職。東京都出身。62歳。

フォスター電機

1949年設立の音響部品メーカー。車載スピーカーやイヤホンなどを手掛け、売上高の8割超をスピーカー事業が占める。主力は自動車向けスピーカーで、米国や中国EVメーカー向けの受注拡大を進めている。海外売上高比率は8割超と高く、生産拠点も中国やベトナムを中心にグローバル展開する。

収益性と資本効率に課題、稼ぐ力引き上げへ

フォスター電機が7日発表した26年4～6月期の連結決算は売上高が前年同期比9%増の350億円、純利益が91%減の1億2800万円だった。米国の関税や資材費高騰に伴うコスト増が利益を押し下げた。会社側は落ち込みは一過性としており、27年3月期通期の予想は据え置いた。売上高は前期比4%増の1400億円、純利益は1%増の50億円と増収増益を見込む。

6月の定時株主総会でアクシウムの門田泰人代表が社外取締役役に選任され、7月30日にはアクシウムとの協業によって新たな中期経営計画を策定すると発表した。門田氏は25年に株主提案の可決を経て経営陣を総入れ替えした電子部品メーカー、東京コスモス電機（6772）では1年間自ら社長を務めた。今回は社外取締役として経営陣に加わり、改革に乗り出す。

アクティビストと異例のタッグを組んだのは、経営陣が収益性と資本効率に課題を感じていたためだ。26年3月期の売上高営業利益率は5.7%、自己資本利益率（ROE）は7.7%にとどまった。

いずれもここ数年で上向いてきているものの、なお改善の余地があるとの見方は経営陣とアクシウムの間で一致していた。売上高の8割を占めるスピーカー事業では車載向けで高いシェアを持ち、競争優位性がありながら、稼ぐ力は伴っていないとの認識だ。

株式市場からの評価も十分には高まっていない。株価は4月中旬に上場来高値（3500円）をつけ、足元では3000円前後で推移するが、PBRはかろうじて1倍を上回る程度だ。22年3月期まで2期連続の最終赤字に沈むなど、業績の浮き沈みが激しいというイメージもあって、積極的な買いが入りづらくなっている。

11月に発表する新中計では営業利益率やROEについて、どのような目標を掲げるかが焦点となりそうだ。顧客となる自動車メーカーの生産動向や中国勢との競争に左右されにくい体制を早期に築く必要がある。また、成長投資と株主還元のバランスも注目される。現行の「配当性向50%もしくは株主資本配当率（DOE）4%」に代わる新たな還元方針が示されることになりそうだ。

（藤木みいな）

【ここが知りたい その他の掲載記事】

- ・アンドエスティ取締役、業績回復へ「高めの目標設定見直し値引き販売減」
- ・レゾナックCFO、AI追い風の半導体材料「需要鈍化の兆しなし」
- ・富士フイルムの樋口CFO「FCFの黒字幅900億円超、追加還元も選択肢」
- ・三菱重工業CFO「ガスタービン需要に柔軟対応、補修・交換部品に増産投資」

許諾番号NK004269 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報（以下「情報」）の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。

本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。

本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。

Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved.