

財務責任者メッセージ

将来の成長と収益性向上を追求し、
持続的な企業価値向上の
実現を目指します。

取締役副社長執行役員
財務責任者

星 正幸



2022年度の振り返り

2022年度は前中期経営計画の最終年度でしたが、売上3,691億円、営業利益24億円、当期純損失28億円と大幅な計画未達となりました。半導体等部材不足による生産遅延と部材価格の上昇により、必要運転資本が想定以上に増加し、フリーキャッシュフローもマイナスとなりました。構造改革は海外を中心とした製造・販売拠点のスリム化で効果はあったものの、成長戦略は課題の残る結果となりました。2023年度からは成長への舵切りを行う1st Stageと位置づけ、2022年度に投下した対策により生産回復を軌道に乗せ、棚卸資産の適正化をはじめとした財務基盤の改善と効果的な投資実行に向けて全力で取り組んでいきます。

■ 中計経営計画2025の財務戦略

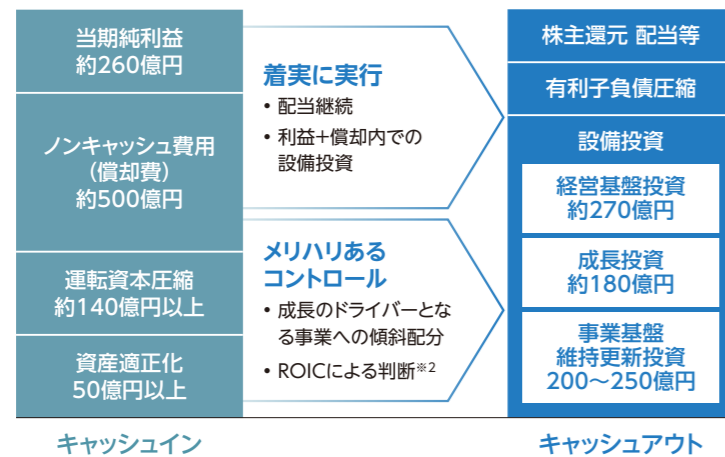
中期経営計画2025では、財務基盤の改善と格付けBBB(トリプルBフラット)の維持を前提に、事業拡大に向けた投資を行っていきます。ROIC視点を導入し成長事業への傾斜配分を行うとともにキャッシュアロケーション方針を明示しました。

格付BBB^{※1}維持を前提に、事業拡大に向けた投資を実行

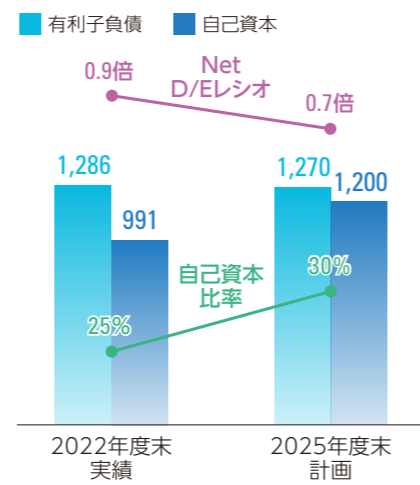
- ・ 繰り越し案件、大口案件を確実に刈り取り、利益化
- ・ サプライチェーン影響で過剰になった運転資本を早期に適正化
- ・ 政策保有株を含む保有資産の最適化(政策保有株は純資産比率20%程度を目指す)
- ・ ROIC視点に基づく、成長事業への傾斜投資

財務基盤回復を前提に
長期的にROE10%以上を目指す

2023~2025年度キャッシュアロケーション



財務基盤 (単位:億円)



■ キャッシュフロー創出と
キャッシュアロケーション方針

中期経営計画2025では、収益力の回復と運転資本の圧縮、保有資産の適正化等によるキャッシュインをまずは確実なものとしします。

1 収益力の回復

まずは2022年度サプライチェーン影響によりお届けできなかった繰り越し案件をタイムリーに出荷していきます。また、今後控えている受注確度が高い既存事業の大口新規案件や更新需要に対しては、中期経営計画2025で組み替えた事業のバリューチェーンを軸に最適に組み替えた新たな事業セグメントで積極的な取り込み策を投下し収益力回復につなげていきます。

2 運転資本の圧縮

お客様に商品をお届けすることで、高止まりしていた棚卸資産の適正化を実現します。2022年度取り組んだ設計変更による代替部材対応効果もあり早期に運転資本の適正化を図っていきます。

3 資産効率の向上

政策保有株を含む保有資産については、すべて継続的な見直しを進めており今年度もこれを継続します。なお、政策保有株につきましては、現在純資産比率31.4%となっていますが、2025年度末までに20%程度とすることを目標として設定しました。

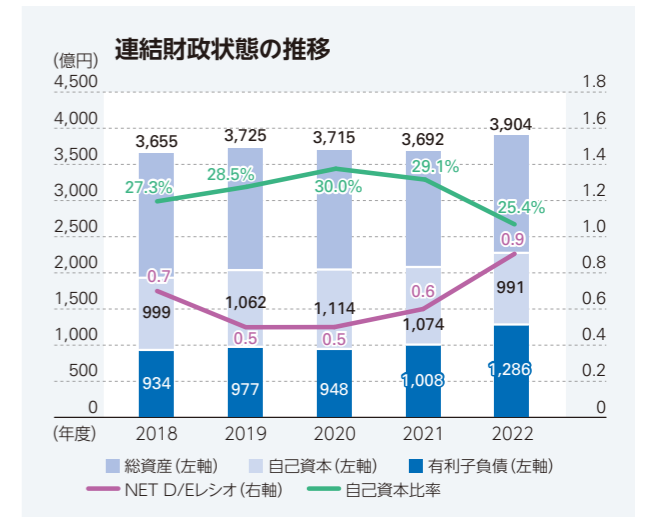
財務基盤の回復と株主還元、成長への投資を実現するため、中計で策定したキャッシュアロケーション方針に則り成長への舵切りを図っていきます。

■ 株主還元方針

当社は安定した配当を継続的に実施することが極めて重要と考えています。中期経営計画2025では配当性向30%以上を目標としました。

■ 財務健全性

財務基盤の改善は中期経営計画2025の重要課題です。一定のレバレッジを効かせつつ、利益の積み上げにより自己



資本比率30%の達成とNET D/Eレシオ 0.7倍以下への回復をベンチマークとして取り組んでいきます。

■ 成長投資およびROIC

2026年度以降の将来事業の創出を実現するため、中期経営計画2025では累計650~700億円の設備投資を予定しています。一方で財務基盤の回復と成長事業のドライバーとなる事業への投資の傾斜配分を両立させるため、実行にあたってのマネージメント策を強化します。具体的には投資総額は「当期利益+減価償却費」の範囲内を基本とした上で、投資内容を①経営基盤投資②成長投資③事業基盤維持更新投資に分類し、事業別のROIC(投下資本利益率)の考え方も入れてリターンを最大化につながる運営の実施を行っていきます。

■ 2023年度業績見通し

新中期経営計画初年度でもある2023年度の業績見通しは、売上高4,400億円(前期比+709億円)営業利益150億円(同+126億円)経常利益125億円(同+128億円)、親会社株主に帰属する当期純利益は80億円(同+108億円)としています*。前期に優先課題として取り組んだサプライチェーン影響対策による改善や大型案件での更新需要等により物量が大幅に増加、各利益項目についても大きく改善する見通しです。

*中国子会社の勝訴判決を受け期初業績予想を8月10日修正済

※1 格付投資情報センター(R&I)による
※2 ROIC: 2023年度導入・試行