

CFO MESSAGE

中期経営計画の 達成により、 会社のさらなる 成長をめざします。

2021年度の振り返りと2022年度の見通し

2021年度は、半導体供給不足や新型コロナウイルス感染症拡大に起因する客先稼働の低迷が継続していることに加え、原材料価格の値上がりや物流コスト増の影響が、1年を通して会社収益に重くのしかかりました。その結果、売上高は4,873億円と昨年度と比べ10.7%の増収となった一方で、営業利益は92億円と34.4%の減益となり、きわめて厳しい決算になりました。

ただ、そうしたネガティブな要因が重なる中でも、中長期目線での抜本的な収益体質の改善をめざし、生産現場における1秒、1ミリ、1グラムにこだわった原単位改善と事務・技術職場における工数削減や精度向上を目的とした業務改善を徹底的に推し進め、1年間で91億円の原価改善効果をあげることができました。

2022年度は、客先減産リスクや原材料値上がりの継続は予想されるものの、2021年度と同等レベルの高い原価改善目標を意欲的に設定し、全社を挙げて活動を推進してまいります。また、お客さまの生産変動に対しては、柔軟な稼働対応が可能な生産物流の構えを基本としつつ、収益の最大化とリソースの効率化を図ってまいります。その上で、2022年度の収益見通しは、売上高5,200億円、営業利益100億円を見込んでいます。

(単位:億円)

	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期予想
売上高	4,873	5,200
営業利益	92	100
経常利益	155	110
当期純利益	35	60

中期経営計画

当社は本年5月末に中期経営計画を公表しました。今後クルマの役割や機能の大きな見直しが予想される中で、当社製品や事業そのものの変化も必要と考えています。そのためには、当社製品や事業の将来のあるべき方向性をしっかり示した上で、中期目標を設定し、その目標達成に向けてスピーディかつ柔軟に対応していかなければなりません。今回こうして中期経営計画を策定したことにより、社内において我々が今後やるべきことを明確にすることができました。また、当社の活動をサポートしていただいている

ステークホルダーの皆さまとこの中期経営計画を共有することができたことは大きな成果であると思います。

中期経営計画では2つのステージに分けて目標を設定しました。最初のステージは2025年度の売上高目標を5,200億円とし、次のステージは2030年度の売上高目標6,000億円超をめざします。そして、2025年度までの活動が、2030年度6,000億円超へ飛躍するための土台づくりとして、とても重要となると考えています。販売面においては、エレクトロニクス関連商品など次期戦略製品の品質、コスト、納期のつくりこみに取り組むとともに、新規事業についても拡販を推進してまいります。同時に、販売面での取り組みを支えるDX推進、生産技術、生産体制、人材などの経営基盤を強化してまいります。

財務面では、たとえお客さまの稼働が減少したとしても安定的に収益を確保するとの思いから、「変化に柔軟に対応できる収益体質づくり」をめざして活動を進めます。その活動の評価指標を「損益分岐点売上高」として、2025年度の目標を新たに設定し、変動原価の削減と固定費の削減の2つの面から具体的な活動を進めていきます。変動原価の削減活動の1つとして、原価の見える化など生産現場の活動を促進させるためのツールの開発やそのツールの現場への導入も計画的に進めています。また、固定費についてもDXを始めとする業務プロセスの抜本的な改革による効率化を狙い、労務費、減価償却費、経費を対象に各部削減目標値を設定し、削減に取り組んでいます。こうして2025年度営業利益250億円達成をめざします。

将来の成長に向けた投資

研究開発、設備投資、人材などリソースについては、限られた資源でもありますので、メリハリをつけて重点領域、注力領域へ配分することが基本と考えます。

事業環境が大きく変化している中で当社が継続的に成長していくためには、これまでの通常投資ではカバーできない領域が出てまいりました。そこで、新たに通常投資とは別枠で「戦略投資」枠を設定しました。カーボンニュートラル、DX推進、生産体制の再編、新規事業の4領域に、2021年度から5年間で総額約300億円を重点的に投資してまいります。特にカーボンニュートラルの活動には脱炭素社会の実現をめざし約90億円の資金を投入いたします。また、デジタルキービジネスをはじめとする新規事業への投資については、計画されたリターンを獲得しているか確認しながら、投資対効果の管理を強化していきます。

一方、通常投資においては、省人、省スペースなど効率化に結びつく投資も積極的に実施し収益への貢献も図ってまいります。このような重点領域、注力領域への投資と先ほど申し上げた固定費削減との両立を図りながら、テーマごとにその是非をきめ細かく検証しながら取り組んでいきます。

(単位:億円)

	5カ年 (2022年3月期~2026年3月期)		
	経費支出	設備投資	合計
カーボンニュートラル	14	79	94
DX推進	57	39	96
生産体制の再編	10	45	55
新規事業	59	2	61
合計	141	165	306

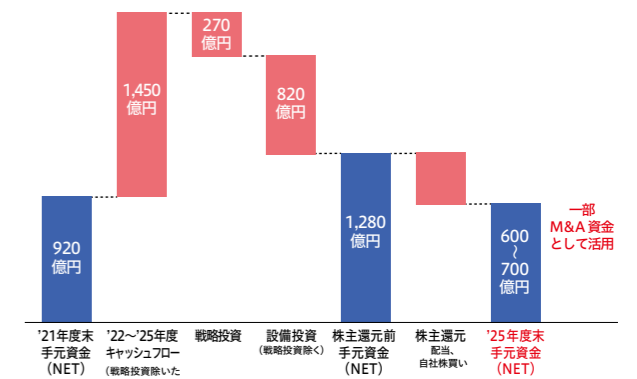
資本戦略

今回の中期経営計画の中では、当社の資本戦略を明確にいたしました。

資本戦略の基本的な考え方は、会社を運営するうえであるべき必要資金量を600~700億円と固定し、これを超える余剰資金については、将来の成長への投資、新領域部品開発、海外での工場拡張、業務提携・M&A資金に活用を考えるほかに、配当金支払や自社株買いを通して株主の皆さまにしっかり還元を行っていきたくと考えています。

また、ROEの目標を2025年度8%と設定しました。ROE目標達成のため、これまで申し上げた収益を向上させる活動に注力すると同時に株主還元による自己資本の最適化も図ってまいります。

■ 2022年度~2025年度のキャッシュフロー



財務担当役員
西田 裕