



全てのステークホルダーから満足いただける
経営を念頭に置き、会社のさらなる成長と
企業価値向上をめざします。

収益改革本部 本部長 筧橋 榮治

2022年度の振り返りと 2023年度の見通し

2022年度は、前年から続く半導体供給不足と新型コロナウイルスの影響により、自動車生産は一時的な調整が見られたものの、第4四半期から大幅に回復しました。

コスト面では世界的なインフレ傾向は変わらず原材料価格やエネルギー費用など高止まりしていますが、お客さまから増加費用の一部を負担していただくことができ収益への影響を軽減できました。

その結果、為替の円安影響の助けもあり、売上高は5,531億円と昨年度と比べ658億円(13.5%)の増収、営業利益は166億円と74億円(80.8%)の増益となりました。

2023年度は、生産販売は高水準、インフレ継続を前提として、2022年度以上の原価改善目標を意欲的に設定し、グループ全社を挙げて活動を推進していきます。

2023年度の収益見通しは、第1四半期決算時点で売上高5,800億円、営業利益200億円を見込んでいます。

(単位:億円)

	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期予想*
売上高	5,531	5,800
営業利益	166	200
経常利益	240	210
当期純利益	109	130

※第1四半期発表時点

中期経営計画

2022年5月に中期経営計画を策定し、社内では「やるべきこと」活動指針を明確にしたこと、またステークホルダーの皆さまとは会社のめざしている姿について共有することができました。今回2023年5月には、その取り組み状況を更新しています。

ステップ1 2025年目標

為替115円/\$の前提で売上高5200億円、
営業利益250億円、ROE ≧ 8.0

自動車部品の収益はお客さまの台数依存という側面もありますが、「車両モデルに合わせた提案活動、車両立上げ2年前に受注確定、着実な設計開発と原価企画、円滑な生産準備と立上げ」サイクルで1年に変わる製品は1~2割程度という安定したビジネスモデルです。

この1年の活動実績と、今後の「既存製品の徹底的な原価改善、新製品の原価企画活動、リソースの有効活用などによる固定費110億円低減、グローバルレベルでの生産最適化」を通して、将来への成長に向けた投資を吸収しつつ、2025年の目標達成への道筋をつくっています。

実行に向けた組織として、収益改革本部を立ち上げ、各活動をリードしていきます。

具体的な取り組み事例としては、2024年度操業予定の東海理化トウホクでは、スリムな会社を実現すべく本社シェアードサービス化をトライしています。また北米においては2024年度に1拠点を閉鎖し生産体制再構築を進めてまいります。さらに、成長著しいインドにおいては拡販受注を進め、2025年度操業をめざし北部にTRMN新工場を立ち上げます。

ステップ2 2030年目標

¥115/\$前提で売上高6000億円超

今回の中期経営計画では、さらなる成長をめざした2030年への取り組みに軸足を置きました。目標設定にあたっては当社の得意としてきたスイッチ類がパネルに取り込まれる売上減少リスクも折り込んでいます。売上拡大に向け①既存事業領域での拡販、②事業化したデジタルキーサービスやゲーミングデバイスなどの収益化、③新領域/新技術領域では、当社の培ってきたノウハウを活かした少量多品種の半導体製造や、ECU事業拡大などを図っていきます。

②③など新規分野へのチャレンジは、機会を逃さないようリソース面でしっかりと後押しします。また事業化KPI達成状況を見ながらアクセルとブレーキを適切に踏み分けていきたいと考えています。

会社の成長を支える基盤として、人財投資は欠くことができません。リスク、社外チャレンジ、女性の働きやすい環境整備など、計画的にしっかりと行っていきます。

<参考:成長投資の進捗状況>

将来の成長に向けた投資として、2021年から約300億円の戦略投資枠を設定し、中期計画にも反映しております。

戦略投資総額(※設備投資・経費合計)資金ベース (単位:億円)

	2022年3月期~ 2023年3月期 実績累計額	2024年3月期 予想	3カ年 累計額	5カ年 計画総額	進捗率
①新規事業	38	8	46	61	76%
②DX	18	23	41	96	42%
③カーボン	9	26	35	94	38%
④生産再編	9	35	44	55	80%
合計	75	92	166	306	54%

資本戦略

資本効率の一層の向上を実現し、PBR ≧ 1に向けた改善に取り組むよう東証からアナウンスがありました。

当社としましては、低いPBRにポジションニングしていることを真摯に受け止め、分析と解決策を検討していきます。まずは中期経営計画に示したROE ≧ 8%に向けて純利益を着実に増やすことに注力します。

資本戦略としてキャッシュアロケーションの考え方は、不測の事態に備えた必要資金を「固定費6カ月相当の600~700億円」と設定しています。これに将来のさらなる成長に向けた追加投資原資として200億円程度を確保します。これを超える余剰資金については、配当、自社株買いなどを通して株主の皆さまにしっかりと還元を行っていきたくと考えています。

最後に、これら中期諸施策の遂行にあたっては、株主、取引先さま、地域社会、従業員など全てのステークホルダーの皆さまから満足いただける経営を念頭に置いております。会社のさらなる成長と企業価値向上に向け全社一丸となって努力してまいりますので、皆さまからの温かい応援をよろしくお願いたします。

【¥130/USD前提】

(単位:億円)

