

財務統括役員メッセージ

ROIC経営の推進、経営基盤の強化により 企業価値の最大化を図ります

取締役
増田 憲俊



2022年度の振り返り

2022年度は、第2四半期決算発表時に通期業績の利益予想を下方修正し、営業利益は前期比39.6%減の56億38百万円となりました。この主な要因は、世界的な原材料費高騰の影響と、国内BtoC事業の改革に伴う一時費用を計上したことです。原材料費高騰に対してはキャッチアップしており、客観的な数値を持ってロジカルかつ迅速に製品価格へ反映しています。

2022年度に実施した国内BtoC事業の改革は、財務規律と将来性を踏まえて決断したものです。コロナ禍でオゾン除菌消臭器の需要が拡大して収益が向上したものの、それが一段落し、2022年度は損失を計上する状態となりました。また、当社の強みであるアナログコア技術を活かせる事業に集中するため、2023年4月、同製品群

の商品企画・開発・営業機能を、家電製品で販売力を持つ株式会社電響社に移管しました。新しい体制のもと、国内コンシューマーのブランドビジネスの拡大を図っていきます。

この事業改革に伴う一時費用として、人員の移管費用など約6億円を計上しました。2023年度も改革費用の一部は残りませんが、アナログコア技術に立脚したビジネスにリソースを集中し、確実な黒字化に向け改革を進めます。

キャッシュフローについては、2023年度は投資をアグレッシブに行っていく計画であり、投資キャッシュフローが増加し、フリーキャッシュフローは若干マイナスとなる見込みです。2022年度に実施した土地の売却は、その手当てを早めに行ったものです。

国内BtoC販売事業の業務提携



業務提携の目的

・BtoCビジネスの強化・発展

当社の企画・開発力と電響社の販売力を統合し、BtoCビジネスをさらに拡大

・企業価値の最大化

アナログコア技術に立脚したビジネスにリソースを集中し、企業価値の最大化を加速させる

▲ 財務統括役員メッセージ

ROIC経営の状況と進捗

当社は、2019年度からROIC(投下資本利益率)をグループ共通の中核指標としています。ROIC導入時には、社員への浸透に向けて、eラーニングの実施や、従来からの活動がそのまま成果につながるということを実験の社員が実感できるように継続して説明して理解を深めるとともに、人事評価項目の1つにROICを加えました。また、各事業本部の年度計画にROICを連動させ、販売価格をどこまで上げればROICを達成できるかといった現場に即した目標を掲げるようにしました。

MEX23では、当社の投下資本に対するコスト(WACC:加重平均資本コスト)6%を上回る「ROIC7%超」を目標としていますが、事業環境の悪化などによる収益減により、2023年度は4.8%となる見通しです。将来への成長投資を強化しつつ、資本コストを意識した経営をさらに進めることで、2024年度以降、早期に7%超を実現していきたいと考えています。

ROIC向上への取り組みとしては、分子のアウトプットである利益の増加に向けて、ABC-XYZ(事業別損益管理)、PIPJ(機種別損益改善プロジェクト)を推進しています。

ABC-XYZにおいては、事業別損益を見える化し、すべての事業群を営業利益率、成長性などをもとにランク分けし、利益率・成長性が高い「リソース集中事業(A、B)」[育成事業(C)]、利益率・成長性が低い「収益確保事業(X)」[注視事業(Y)]の4象限で管理しています。各ランクに応じた戦略を効

率よく進めることで、事業ポートフォリオの新陳代謝を促進します。2022年度は、原材料高騰や半導体などの部品供給不足により「注視事業(Y)」が拡大し、「リソース集中事業(A、B)」比率は43%となりました。今後はマテリアリティのKPIである2023年度で50%の達成に向けて、成長事業を強化していきます。

PIPJは、機種単位の財務規律で、製品1個当たりの損益管理活動です。黒字機種の拡大及び赤字機種の削減を進め、利益の創出を図っています。対象機種数は2022年度に約6,000となり、2023年度は約5,000に減少する見通しです。2022年度の赤字削減額は十数億円、2023年度も同程度とすることをめざし活動をブラッシュアップして月次のアクションにつなげていきます。

一方ROICの分母のインプットである在庫や固定資産の適正化に向けては、運転資本(CCC:キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善、投資モニタリングに取り組んでいます。CCC短縮に向けては、在庫の適正化などにより運転資本を改善しています。2022年度におけるCCCは、原材料費の高騰、半導体不足のなかで在庫を厚めにしたことにより悪化しました。モノづくりの視点を含めて在庫の低減・適正化を進め、改善を図ります。

投資モニタリングにおいては、投資委員会で投資の収益性を精査しています。1億円以上の新規投資については、投資委員会で確認項目を定め検討・審議します。企業

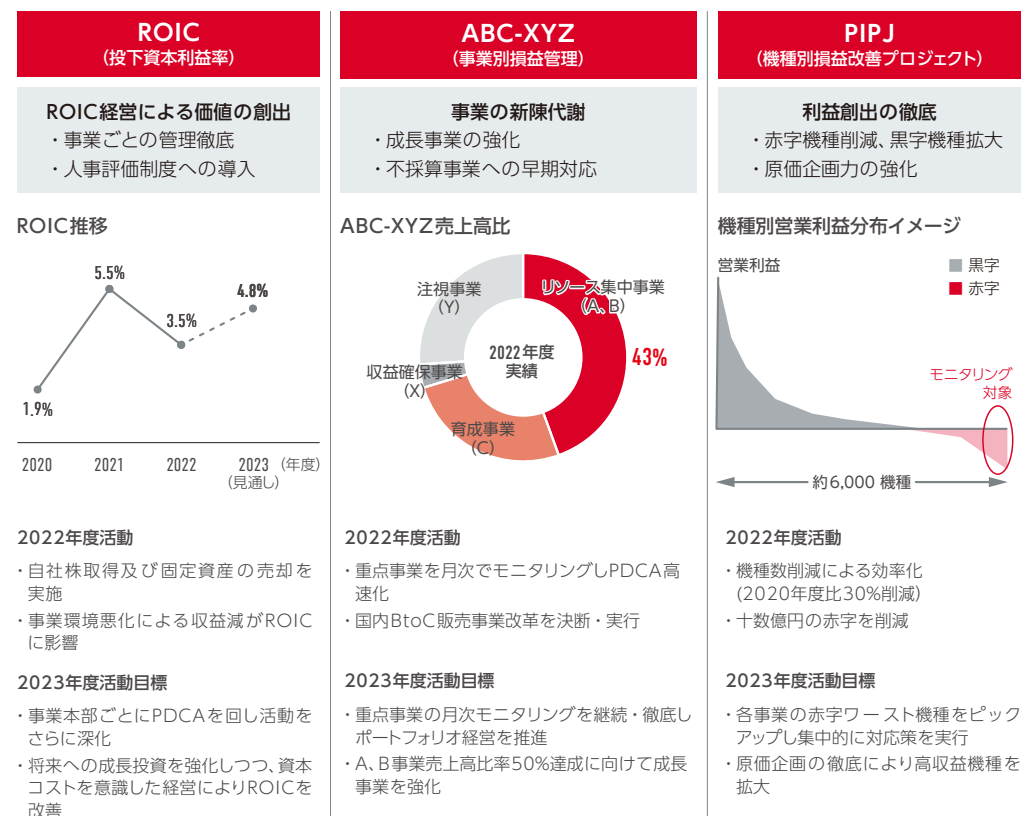
価値向上につながるか、本当に投資すべきか、技術・マーケティング・調達・環境・財務・法務・知的財産の各担当がそれぞれの知見から精査し、審議を通じた案件が、経営会議、取締役会議に付議されます。投資後は、四半期ごとにモニタリングを実施し、進捗をチェックしています。

既存成長事業への投資は計画通りに進捗しており、今後、新事業への成長投資を加速していきます。設備投資は、「成長13事業」に集中して実施しており、2023年度より成果を出していきたいと考えています。

2023年度の設備投資額は、2022年度の38億円から大幅に増加し、80億円とな

モニタリングの継続と規律の徹底により事業・製品の更新代謝を加速

アクション プラン	・効率的なR&Dのためのマーケティングの強化
	・顧客課題の先にある社会課題を解決するモノづくりへの変革
KPI	・市場成長・事業収益の2軸(ABC-XYZ管理)による、継続的な事業ポートフォリオ改善
	高収益なA、B事業売上高比率:50%超(2023年度)



▲ 財務統括役員メッセージ

る見通しです。2023年度までの3期間における設備投資累計額は、2021年、2022年に世界的な半導体不足から部品調達に遅れが生じたことから、計画160億円に対し139億円となる見込みです。

成長投資余力(新規事業創出など)については、2023年度までの3期間累計で計画170億円に対して、60億円となる見通しです。成長投資余力の枠としては継続し、2023年度以降、全固体電池などの成長投資を加速していきます。

PBR1.0倍超の実現に向けて

PBR1.0倍超の実現に向けては、企業価値を向上・最大化することが重要であり、

ROIC・ROEの向上と、経営基盤の強化の両輪を回していきます。ROIC・ROEの向上に最も必要なことは事業収益の拡大です。BtoB事業へのさらなるシフト、新事業立ち上げの加速、既存成長事業の拡大を、財務経理部が財務規律を持った成長投資を通じてバックアップします。また、ROIC・ROEの向上のための資本効率向上に向け、財務レバレッジの活用を行うとともに、機動的な株主還元を実施できる体制としていきます。

株主還元については、配当は、基本方針「配当性向30~40%」に沿って継続的・安定的に実施していきます。2023年度の1株当たり配当金は、2022年度と同額の40

円、配当性向は35.2%となる予定です。また、2022年度は、自己株式の取得及び消却50億円を実施しました。この数年における自己株式の取得は、合計で約100億円となります。経営基盤の強化においては、サステナブル経営を推進し、ガバナンス、人的資本、環境経営の強化に取り組むとともに、非財務情報の開示を拡充していきます。

これらの施策については2023年秋に開示したいと考えています。今後も株主・投資家の皆様への適正な還元を行うとともに、IR・SR活動を通じて皆様とのコミュニケーションを深め、早期にPBR1.0倍超を実現できるよう取り組んでいきます。

2023年9月
取締役
増田 憲俊

配当

基本方針「配当性向30~40%」に沿って継続的・安定的に配当を実施

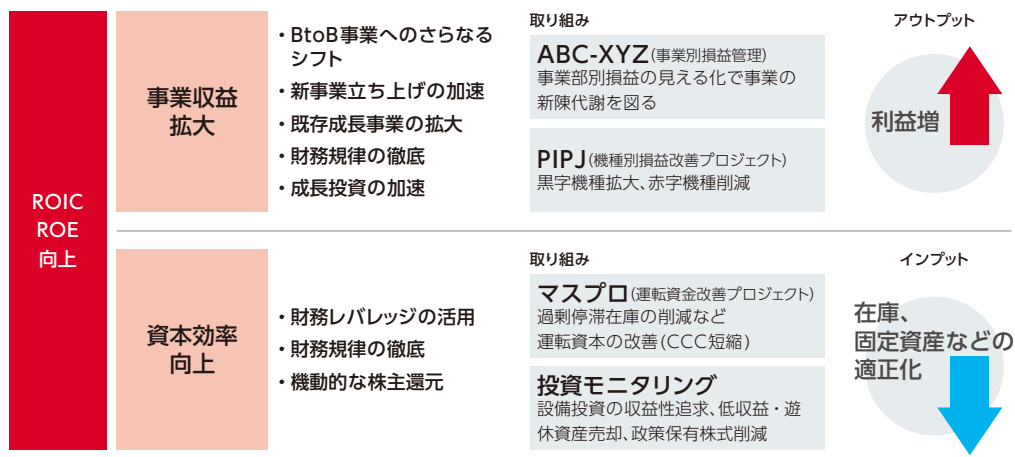
	中間	期末	合計
2022年度	20円	20円	40円
2023年度(予想)	20円	20円	40円

自己株式取得

- ・手元資金、株価状況などを総合的に判断し、株主還元策を拡充
- ・成長のための投資を十分に確保したうえで自己株式の取得及び消却を実施

取得期間	2022年5月16日～ 2023年3月10日
取得株式の株数(総額)	3,645,700株(50億円)
取得後の予定	取得する自己株式の全株を消却

資本コストと株価を意識して“価値にこだわる”経営を推進



PBR1.0倍超早期実現

