

## 財務担当取締役メッセージ

「中期経営計画2025」達成のための主要施策である

「ROE8%程度の達成」「資本コストの逓減」という

2本柱を、財務戦略・資本政策の側面から

実現させていきます。

取締役上級執行役員  
今野 光一郎



### 財務担当取締役としての役割

2023年6月29日に、経営企画部、サステナビリティ推進部、経理部および財務部の担当取締役に新たに就任しました。「中期経営計画2025」の中で「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」のための主要な施策として「ROE8%程度の達成」と「資本コストの逓減」という2本柱を掲げています。この施策を実現すべく、財務戦略・資本政策を通じて支援していくことが私に課せられた重要な責務の一つだと認識しています。更に、数値目標にこだわる重要性・必要性について社内社外を問わず説明し、理解・浸透を促していくことも大きな役割です。PBRは2023年3月末時点で0.5倍に留まっていますが、この2本柱を達成することにより、「PBR1倍超の早期実現」を図っていきます。

### 格付戦略を核とした最適資本構成の追求と非財務リスクの逓減

今回の中期経営計画2025では財務水準のイメージとして、デット・エクイティ・レシオ0.5倍台、有利子負債/EBITDA倍率3倍台を数値目標として掲げています。その意図は、現状のレーティング「BBB+」から「A-」以上の格付を取得できる財務水準を確保することで、より有利な手段による資金調達を可能にすることです。業績は、外部環境の変化、当社グループ固有の事情により変動しますが、どのような事態になろうとも有利な資金調達が可能な財務健全性の確保は、当社グループの財務戦略上また企業価値向上のためにも必要不可欠と考えています。財務健全性の確

### 収益計画・資本政策のサマリー

収益計画	● 資本コストを活用した事業ポートフォリオマネジメントの運用による持続的な成長と中長期的な企業価値の向上	▶	営業利益130億円程度 ROE 8%程度 <small>※為替の前提条件は1ドル=135円想定</small>
財務戦略	● 格付戦略を核とした最適資本構成の追求 ● 格付「BBB+」から「A-」以上へ	▶	デット・エクイティ・レシオ:0.5倍台 有利子負債/EBITDA倍率:3倍台
株主還元	● 50円以上/1株の年間配当、増配・中間配当の実施検討 ● 自己株式取得(10億円程度/年度)	▶	連結自己資本総還元率3%以上
政策保有株式の縮減	● 資本コストを含む総合的な判断による保有継続の適否を毎年検証 ● 政策保有株式の連結純資産に対する比率を継続開示	▶	政策保有株式比率 35.1%(2022年度) <small>※みなし保有株式含む。</small>

保のためには中期経営計画における成長戦略の確実な実施とともに、研究開発、知的財産、人的資本、DXなど、非財務資本への投資も推進し、非財務リスクの逓減にも努めていきます。

資本コストの逓減のためには、非財務資本の投資に加えて、気候変動対応や人権尊重等のサステナビリティに関する取り組みが重要であると考えます。サステナビリティと財務は不可分の関係であり、CSR/ESG課題に配慮した事業運営の実践と適切な情報開示、投資者との対話により企業価値向上に取り組む考えです。

ROE向上の観点からは、一時的に財務レバレッジが低下することが予想されますが、総資産の圧縮、自己資本のスリム化・最適化により最適資本構成を追求していきます。

### 営業キャッシュ・フロー配分の考え方

今後3年間(2023~2025年度)の営業キャッシュ・フローについては、400億円を想定しています。設備投資については、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るうえで最優先に考えており、400億円のうち200億円の配分を予定しています。過去6年間で主要工場の大型設備投資は一巡しており、増産のための増設投資や維持更新投資、また効率性や生産性の向上のためのDX投資が中心となります。

なお、コア事業と位置づける機械事業には、200億円の設備投資のうち70%に当たる140億円を投下する予定です。さらに、資本コストを上回るハードルレートを採用し、投資判断を行っています。

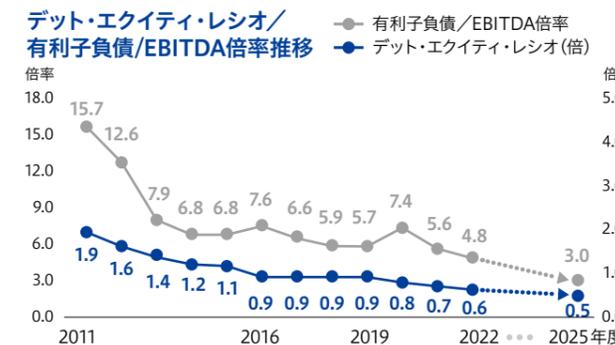


次に優先する配分先として株主還元を100億円を想定しています。増配および中間配当の実施を検討し、配当金で総額70億円、自社株式の取得で総額30億円を考えています。三番目の配分先として有利子負債の削減に100億円を予定しています。金融情勢に左右されない資金調達を可能とする堅固な財務基盤の確立を目指します。

### 安定的な株主還元の実施

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための投資を優先したうえで、安定的・継続的な株主還元を実行していきます。具体的には、原則として1株当たり50円以上の年間配当金および年間10億円程度の自社株式の取得を考えています。結果として連結自己資本総還元率3%以上を株主還元の目安としています。従来は指標であった配当性向は、利益動向に配当が左右される傾向がありました。自己資本をベースに配当金と自社株取得を合わせた安定的な株主還元を目指すという主旨で、今回新たに連結自己資本総還元率という指標を掲げました。業績に影響されない安定的な配当に今後も取り組んでいく考えです。自社株式の取得については、過去の第三者割当増資分に見合う株式を取得していく方針で、今後も継続的に実行していきます。取得した自社株式については、株主還元の観点から消却を念頭において柔軟に検討していきます。

### 営業キャッシュ・フローの配分



### 継続的な政策保有株式の縮減

政策保有株式の縮減については、毎年、個別の銘柄ごとにその保有目的、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを十分精査しながら、保有継続の適否を検証しています。保有の必要性が認められない銘柄については、適宜売却を行うなど継続的な縮減に努め、その縮減に関する進捗の指標として、連結純資産に対する政策保有株式比率を継続開示していきます。政策保有株式比率は2017年度末では51.8%でしたが、2022年度末では35.1%となり、今後も順次継続的に縮減を進めていきます。また、政策保有株式売却に伴う売却資金は将来のM&Aやサステナビリティ関連投資、特に脱炭素関連設備への投資など緊急的な資金需要への対応のための柔軟な将来資金として活用していきます。

### ROE8%達成に向けた取り組み

ROE向上を進めるうえで、在庫削減や稼働率の向上など効率性や生産性の改善を進めることも財務担当取締役として重要な役割と考えています。ここ数年、業績の低迷が続いていたロックドリル部門が2022年度にV字回復することが出来ました。ここに至るまで同部門の在庫圧縮合同プロジェクトを部門横断的な取り組みとしてコーポレート部門とともに立ち上げ、在庫管理から工場の稼働率、運転資金や借入金の推移まで問題点を徹底的に洗い直し、改善に努めてきました。成果としては、世界在庫に関して、2020年の最大約160億円に肥大化した状態から2021年には約120億円まで圧縮しました。更に不採算市場からの撤退を含めた選択と集中、それによる適正な生産管理体制の確立等の改革を断行し、結果的に2019年度から2022年度のロックドリル部門の営業利益率は0.5%から8.5%に、総資産回転率は0.8回から1.0回に改善し同部門の復活につながりました。このように有事の際、的確な判断と強い実行力を持って事業部門を支援し導くことも財務担当取締役の役割だと考えます。

「中期経営計画2025」期間中は、格付戦略を核とした最適資本構成の追求に伴い自己資本比率が高まり、結果として財務レバレッジが低下することを予想しています。この低下の影響を上回る収益性、効率性の改善を更に進めることでROE8%の達成を目指していきます。そして、市場からの十分な評価を得ることで「PBR1倍超の早期実現」につなげていきたいと考えています。