

財務管理方針と財務戦略に関する基本的な考え方

当社は、健全で強固な財務基盤の確立により、当社グループの長期にわたる持続的成長の実現を可能にするための戦略的投資、ならびに株主に対する長期的・安定的かつ適正な利益還元を行うことを財務管理の方針としています。

また、「弥栄経営」の実践を掲げており、株主・従業員や当社が関わる社会と共に、昨日より今日、今日よりも明日、少しずつでも成長することを良しとして、これを担保する財務戦略を重視しています。



取締役 兼 執行役員
財務戦略本部
本部長
松本 真一

ビジョンと戦略

Growth #4 / 財務戦略

- ▶ 資金管理の最適化による財務体質の向上
- ▶ 指標管理による投資効率の追求
- ▶ QCD向上につながるDXの実践

	2023年度実績	2025年度目標
ROIC	5.3%	8%以上
ROE	5.5%	9%以上

※2022年度WACC6.7%を上回ることを目指す。

2023年の振り返り

結果と分析

中期経営計画「Mission G-second」(2023～25年)の最終年度目標に掲げる財務指標に対して初年度となる2023年は、KPIに設定した営業利益率、ROEおよびROICのステップアップに取り組みましたが、いずれも2022年実績を下回り、目標値に向けた進捗としては不十分な結果となりました。

主たる要因は、ファスナー事業で原価に占めるウェイトの高い、金属材料などの原材料価格やエネルギー価格の高騰に対して、販売価格への転嫁が追いつかなかったこと、また産機事業では、利益率が比較的に高い標準機の販売が伸びなかったことなどから、限界利益率が総じて低下したことです。

課題に対する取り組み

このような状況において、中長期的な観点から付加価値(=限界利益率)を向上すべく、固有技術を活かした新製品開発や新規事業に対して737百万円の研究開発費を充て、また生産性向上(=限界利益増大)を図るべく、生産設備の拡充や生産工程の合理化・省力化に対する1,299百万円の設備投資など、成長を持続するための投資を実行しました。

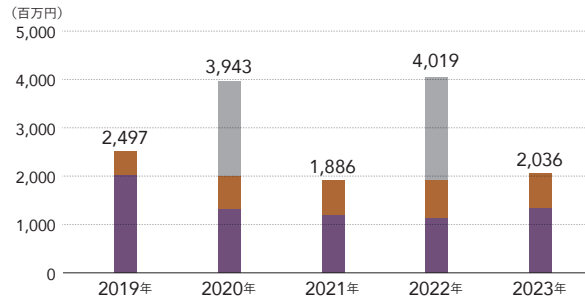
一方、2023年から新たにKPIとして導入したROIC向上への取り

また連結売上高では増収(+1.6%)となったものの、2022年途中に連結子会社化した2社(ケーエム精工、ピニング)の連結期間増加や円安効果によるところが大きく、実際には分析機器などが好調に推移した制御セグメントを除き、グループ内では減収となった会社が目立ちました。主要顧客である自動車関連業界において、主力市場の中国での販売減速、生産停止問題などによる受注低迷が影響しています。

限界利益率低下による損益分岐点の上昇に加え、売上が低調に推移したことから、営業利益ベースでは大きな減益(△10.8%)となり、営業利益率も低下しました。

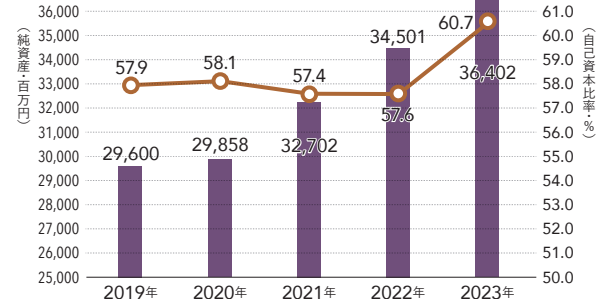
組みとして、資本調達サイドでは、連結ベースで余剰資金と有利子負債が両建てとなっている課題に対して、2022年に導入したグループCMSによる資金管理の集約を推進し、有利子負債を10.6億円削減(△35.5%)しました。運用サイドでは、政策保有株式2.3億円(2022年末簿価)の売却なども実施し、資本効率の向上に努めました。

成長投資の推移



また2023年9月には「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について開示し、株主還元に関しては、中期経営計画期間(2023～25年)に累進配当を導入し、持続的な利益成長を通じて、安定的な増配を目指すことにコミットしました。同時に余剰資金の変動に応じた機動的な自己株式取得の実施方針も示し、2023

純資産と自己資本比率



年11～12月に40万株(219百万円)の自己株式を取得しました。なお、中期経営計画の目標達成に対するモチベーションの担保と責任を明確にすることを目的として、2023年から取締役に加え、執行役員および部長職に対して、KPI(営業利益率、ROE、ROICおよびCO₂削減率)に連動する業績連動型株式報酬制度を導入しています。

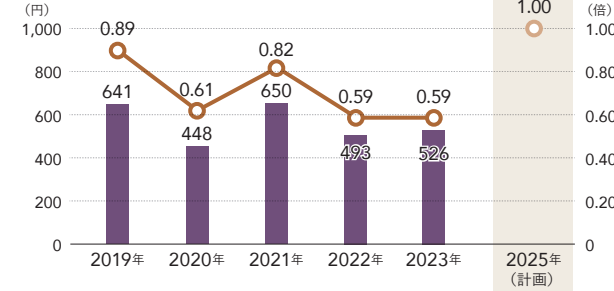
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

現状分析

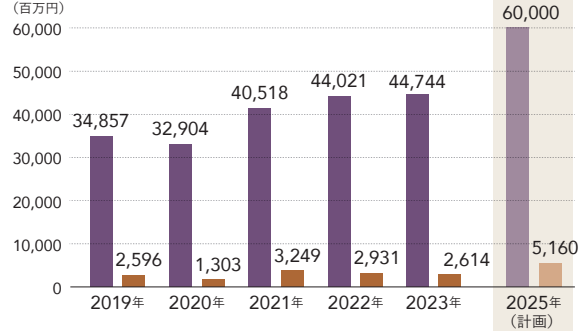
現状の課題と企業価値向上に向けた取り組みの概要



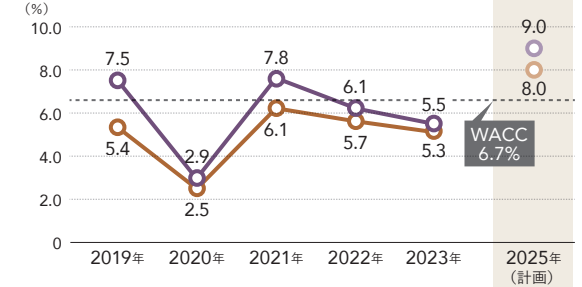
市場の評価



収益に関する実績



資本コストに関する実績



■ 具体的な取り組みと計画

当社は中期経営計画「Mission G-second」(2023～25年)において、資本コスト経営を取り入れ、収益性の高い投資の実行と効率的な経営改革を推進していきます。

中期経営計画の4つの戦略が資本市場が求める企業価値と連動するよう、より積極的な事業活動を展開し、対話を充実させながら、安定した収益力の向上と積極的な株主還元に努めます。

中期経営計画 Mission G-secondの4つの重点戦略				
	Growth #1 事業拡大戦略	Growth #2 環境戦略	Growth #3 人財戦略	Growth #4 財務戦略
課題に対する取り組み				
① 営業利益率 ・成長市場への戦略的投資 ・経営効率の向上 ・新たなビジネスへの展開	・事業セグメントの拡大につながるM&Aの実施 ・海外の新規顧客開拓 ・知的財産戦略の強化	・コア技術による新たな環境事業への参入 ・付加価値の高い環境対応製品の開発強化	・グローバル人材育成への投資強化	・事業拡大における投資対効果の分析
② 資本収益性 ・経営資源の効率的な活用 ・投資効果の追求 ・資本コストの引き下げ	・QCDを意識したグループ生産体制およびサプライチェーンの改革	・生産効率向上とGHG排出量削減の両立対応	・資本コスト経営力強化 ・グループ経営の管理力強化	・CMSによる負債の圧縮と資金の有効的活用 ・ROIC指標による資本の効率的、戦略的活用
③ 資本市場との対話 ・安定的な配当性向の向上 ・株主との対話の拡充 ・英文開示の拡充	・各セグメントの課題と取り組み、および目標と実績の開示	・ESG対応に関する開示内容の充実化	・IR対応組織の体制強化	・中期経営計画期間中の累進配当の実施 ・余剰資金の変動に応じた自己株式取得の実施

■ 2024年の課題と取り組み

■ 利益改善

営業利益率を低下させていることへの対策として、限界利益率の改善が喫緊の課題と捉えています。

2021年には新型コロナウイルスの影響による部材不足への対応として、顧客側が安全在庫の確保を進めたことから受注量が増加し、資材価格上昇の中でも生産増加によるスケールメリットを享受できました。しかし、2022年以降その反動である過剰な流通在庫の消化に伴う受注低迷が長引き、さらにその中で資材価格や人件費などの原価上昇圧力が続いています。

いま必要なのは、製品・サービスの高付加価値化(＝限界利益率向上)によって損益分岐点を引き下げ、市況悪化においても一定の利益を確保できるようにレジリエンスを高め、市況好転時には大きな利益を得られる事業体質への転換です。

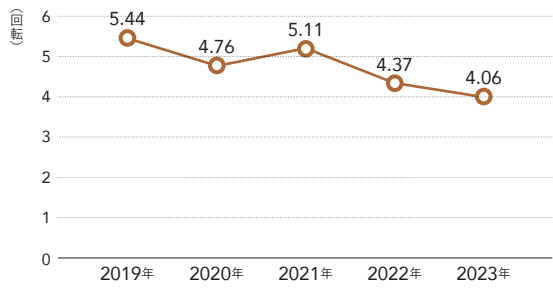
2024年度の行動指針には、「次代を創る『稼ぎ力』のある強いグループ企業へ」をテーマに掲げ、特に事業本部では当社の強みを活かした競合先との差別化と調達資材の最適化に取り組んでいます。中期経営計画ではトップライン(売上高)を成長の指標として、引き続き事業拡大を重視していきますが、「量で稼ぐ」と「質で稼ぐ」とのバランスを取りながら進めます。

■ 資本効率向上

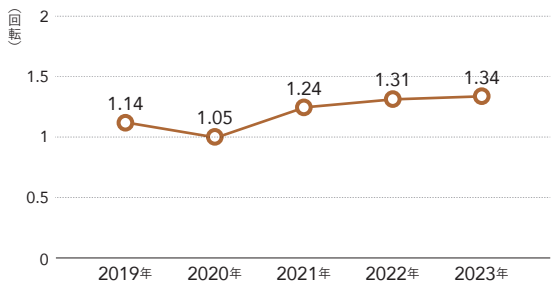
ROE低下の要因としては、営業利益の低下のみならず、前中期経営計画「NITTOSEIKO Mission “G”」(2019～22年)の期間中に加速してきたM&Aを含む成長投資の過程で膨らんだ資産に対し、グループ経営資源の有効活用による資産圧縮が十分に進まないまま、財務の安全性に重点を置き、有利子負債を抑えながら(DEレシオ0.1倍前後)、財務レバレッジを維持してきた(1.7倍前後)ことも挙げられます。

2023年はグループの資金管理一元化により、ムダ取りとしての有利子負債圧縮を実行してきましたが、2024年は手元資金の適正水準を見極めながら、成長投資に必要な資金は機動的に調達する段階へ進み、最適資本構成の追求に取り組めます。一方、非事業資産の削減を中心とした資産圧縮を進めることにより、財務レバレッジの適正水準維持にも努めます。

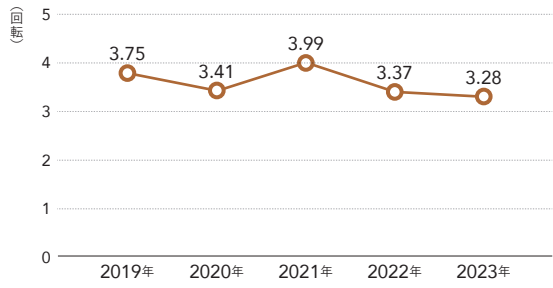
棚卸資産回転率



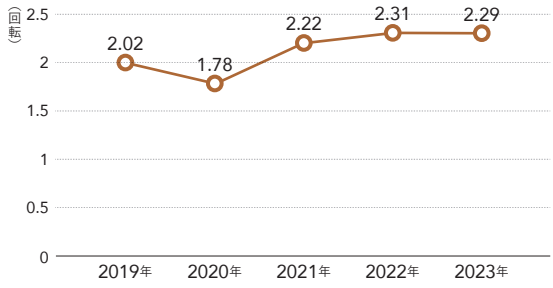
投下資本回転率



運転資本回転率



固定資産回転率



ROIC経営について

先述の通り、中期経営計画「Mission G-second」では、新たにROICをKPIに加えました。当社では、2020年から社内全部門が取り組むべき課題、目標値、および具体的な取り組み内容を部・課といった階層ごとにアクションプランというかたちに落とし込み、目標に対する進捗をNPI(=NITTOSEIKO Progress Indicator)として数値化のうえ、月単位で共有しています。

ROIC導入に当たっては、構成要素をROICツリーに分解し、各部門が関連する項目をアクションプランに連携させ、さらに全従業員が半年毎に作成する個人別目標・計画であるチャレンジシートに紐付けています。チャレンジシート自体は結果が人事評価にも反映されることから、各従業員のモチベーションにつながっています。このNPIによってROIC向上への取り組みの進捗を管理する仕組みとしています。

一方、PBR1倍割れの現状を脱却するためには、ROICスプレッドが企業価値を高めるとの認識に立ち、資本コスト(WACC)も同時に意識する必要があることから、例えば、2023年より事業部門の設備投資に際しては、WACC(2022年実績6.7%)で割引現在価値を算出し、経済性評価を行いながら判断するようにしています。

ROIC・WACCの概念がグループ全従業員に浸透するまでには時間がかかりますが、教育・研修を織り交ぜながら、当中期経営計画中に定着させたいと考えています。

