

No.	項目	Q	A
1	中期経営計画	中期経営計画で掲げたROIC10%の目標はいつ達成できるか？	まずはProject10で掲げる、2026年：営業利益率10%の達成を目指している。何年後にROIC10%に到達できるかについては現在策定中の次期中期経営計画でお示ししたい。
2	ポートフォリオマネジメント	2023年度2Qに開示した36ビジネスユニットに分けたEVA分析のアップデートはないのか？	ビジネスユニットごとの事業評価は1年間かけて改善活動行いその結果を取締役会で評価する。評価後の状態についてはアップデートし、継続的に開示していく方針に変わりはない。
3	ポートフォリオマネジメント	再構築エリアに移った事業はあるのか？ 例えば油圧機器事業はどこエリアに位置するのか？	ポートフォリオのエリアは基本的に6期の平均で測定するため、前回開示の時点と比べ再構築の分野に移った事業はない。 油圧機器については市場環境が悪化しているため、単年度の成長率は下がってきている。
4	ポートフォリオマネジメント	赤字事業に関わらず、Ovalo社をポートフォリオの中に持ち続ける理由は何か？	Ovalo社のアクティブサスペンションの事業は当初予定していたものに届かず、車載事業については供給責任を果たしながら撤退する。引き続きOvalo社を保有する目的は ①車載事業で培った小型減速機の技術によるコボット市場の開拓 ②欧州でのR&D拠点としての位置づけでのシステム、電動化製品開発
5	CVC	CVCの投資対効果が不明だが、うまくいっているのか？外部からどのようにモニタリングできるのか？	CVCの総額予算枠は100億円。この枠の中で案件投資やexitを行っている。CVC出資の後、成長性や当社事業とのシナジーがあると判断し買収に踏み切ったDeep Sea Technologies社の例もある。投資実施の際はCVCでの出資時よりも細かな社内規定に基づき意志決定している。
6	全社	2023年から2024年にかけて調達コストの増加はどのセグメントでどのような中身なのか？	主にCMPセグメント。2023年度の期中で受け入れたサプライヤーからの値上げ要請である、電力料と人件費の高騰による購入材料費増加の影響額を1年分として見込んでいる。
7	全社	今後の値上げトレンドが落ち着いた場合でも2024年度に価格転嫁を進めるのか？	特にCMPでは価格転嫁が調達コスト増加と比べ1年遅れとなるため、2023年度末時点で取り戻せていない分も含め、コストの上昇トレンドが落ち着いた後も値上げは実施していく。
8	全社	設備投資や研究開発などキャッシュの使用が多いが、業績の悪化を踏まえ見直す予定はあるか？	2024年の計画を含めた2022年～2024年の3年間の設備投資予定額は、中期経営計画策定時の880億円と比較し100億円の減額、研究開発費は400億円の予定額を40億円減額している。2024年度での設備投資額は大きく見えるが受入れベースであり、2025年に向けた発注はさらに抑えている。一方でイノベーション投資は将来の成長に当たって必要な投資と認識しているが、内容の選別は行い過剰にならないよう適正化を図っていく。
9	減損	Ovalo社とGilgen社について、利益改善のタイムラインを教えてください。	Ovalo社： 従来の主要事業である大型排気量自動車向けの製品は、EVシフトが進んだことを背景に買収時に見込んでいたほど生産が伸びず苦戦が続いていたため、車載事業からは撤退し、車載事業で培った小型減速機の技術を活かし、欧州コボット市場の開拓に注力することで収益を改善する。まずは2024年度に売上高27億円、営業利益0億円と赤字解消を目指す。 Gilgen社： 欧州のインフレによる人件費や原材料費の高騰による収益圧迫や、年末のスイスフラン高で現地通貨建ての海外プラットホームドア事業での減益影響、また欧州の建設需要の成長率の鈍化を見込みを受け将来価値、回収可能価額を評価し減損に至った。今後は価格転嫁の推進や、コスト削減、選別受注、MROの強化により早期に収益改善を図る。
10	減損	Ovalo社とGilgen社について、減損の対象となる資産はどのくらい残っているか。今後の減損リスクは残るのか？	Ovalo社： 23年度の減損により減損対象となる固定資産は残っていない。 Gilgen社： 23年度に実施した減損後のGilgen社のれんは、Copas社および為替影響を含め約160億円。Gilgen社での収益改善を早急に行うことで新たな減損リスクを最小化していく。
11	株主還元	業績が低迷する中で、株価も低迷している。資本効率改善の観点から、企業価値向上を見据えた自社株買いを検討しないのか？	当社は事業の成長を通じ利益を生み出し企業価値を上げることが重要だと考えているため、現時点で自己株買いの予定はない。 利益創出のために今後3年間で最も重視しているのがCMPの収益性。利益改善施策（Project10）の推進により早期の利益改善を目指す。

12	CMP	2024年度のCMP営業利益の増減要因を教えてください。 (特に価格転嫁やその他費用の増加の見込み)	2024年のCMPは前年比71億円減益だが、生産量減少による減益影響が大きい。 2024年に発現する価格転嫁と調達コスト増加を比較すると、価格転嫁の額が調達コストの増加を上回っているが、2023年までの調達コスト増加分で価格転嫁できていない部分が残っているため、トップ主導での交渉により価格転嫁を進めていく。計画策定時に価格交渉が完了していない部分は今回の計画に織り込んでいないため、年度決算のタイミングで増益方向に動く可能性がある。 浜松工場の稼働も予定しており減価償却費は増加を見込むが、コストの見直しを図ることで影響を抑えていく。
13	CMP	CMPで2022年以降営業利益率が低下した要因と2026年に向けた収益性改善の見込みを教えてください。	2022年と2024年を比較すると、精密減速機・油圧機器ともに生産能力に対し需要が減少していることが最も影響として大きい。それに加え調達コストの増加に対し価格転嫁が遅れているため収益構造が悪化した。浜松工場の建設や垂井工場の建替えによる設備投資が増加したことや、急激な需要増加に対応するために外注費や増産投資を増やしたことも減益の要因。2026年度に向けては、着実な価格転嫁、費用の見直し、需要回復による操業益を確保する自動化による生産体制を構築し収益性の改善を図る。
14	CMP	中国の建機市場環境が厳しい中、油圧機器の中国向けはどのように対応していくのか？	2023年度の中国におけるショベル販売台数（輸出含む）は前年比25%減少し約19.5万車となった。中国市場は成長期から成熟期に入ったと捉えており、ショベル販売台数が20万車程度でも利益を出せる構造にするために生産体制の見直しが必要。また、中国以外の市場での拡販を進めていくことで生産ボリュームを一定量確保していきたい。
15	精密減速機	精密減速機の2023年度の需要環境予測をどのように立てていたのか、事業計画をどのように判断していたのか教えてください。	精密減速機についてはリードタイムが短いこともあり需要予測が難しいが、年次の計画については各団体の統計値や予想値を参考にしながらも、顧客の動向や当社営業からの情報収集をもとに事業計画を策定している。 2023年の需要については、当初年間を通じて需要が増加すると予測し増産投資を進めていたが、需要急減を察知した段階で、増産投資は一旦止めた。 今後については2024年度の上期にはロボットメーカーの在庫調整がある程度進むと予想しているが、需要は底打ちすると回復が早いため次のピークにおいて操業益を最大化できるよう浜松の自動化投資は進める予定。
16	精密減速機	精密減速機の収益性改善に寄与する要因は、需要の回復のみなのか？外部環境に左右されず内部努力としてできる施策はあるか？	産業用ロボット向けの精密減速機についてはすでに高いシェアを有しているため、さらなるシェア拡大は難しく市場変動の影響を受けやすい。一方産業用ロボット向け以外の分野での拡販を進めている。例えば、ポジショナーや物流エリアで使われるFA製品はインドや東南アジアでの設備拡充需要もあり成果が出始めている。また5G、6Gのアンテナ設備への搭載用途など新たな領域への拡販も行っている。
17	ACB	2024年に向けて自動ドア事業の利益をどのように改善していくのか教えてください。	国内事業は堅調に推移している。 海外事業ではスイスフラン高影響、ヨーロッパのインフレ(人件費高騰等)が大きく影響を受けている。海外事業(プラットフォームドア含む)には、経営管理の強化に向けたリソースも投入することに加え、現地調達の切り替えも活用し為替影響を受けにくいような体制を整備し、収益性を改善していく。MRO強化も並行して行うことで利益改善を果たす。