

2021年12月期決算および新中期経営計画説明会 Q&A  
 日時: 2022年2月17日(木) 10:00~11:40

No	項目	Q	A
1	新中期経営計画	前中期経営計画と同様に今回の新中期経営計画でも営業利益目標410億であるが、収益性が下がった理由を教えてください。	今回の中期経営計画は「挑戦の中期」と位置付けており、先行的な投資が含まれているため、営業利益の水準はそれほど大きく成長しない。例えば精密減速機の増産投資、環境投資だけではなく、新たな技術獲得のための投資(DX、電動化、システム化)なども含まれているため、一定の固定費増加を予定している。
2	新中期経営計画	3つの挑戦の中で、「新しい価値創出」や「グローバル経営」とあるが、事業と結び付けた具体例を教えてください。	例として、「新しい価値創出」では自動ドアにセンシングを追加し、モニタリング機能を持たせることでMROビジネスを創出することや、精密減速機の他事業部でのアプリケーションへの展開などを考えている。 「グローバル経営」に関してはタイ以外のアジア地域、ロシア・南米・中東・アフリカなどへ進出を図ることを考えている。
3	新中期経営計画	新中期経営計画の内部環境分析で「新たな成長の柱となる事業育成が必要」とあるが、これまで成長の柱となる事業がなかったのか。	現在の成長の柱は、前中期経営計画期間中に育ってきたCMPとACBだと認識している。今後、中期的な成長を目指すには、他にも成長の柱が必要だと考え、「新たな成長の柱となる事業育成」を課題認識をして盛り込んだ。OVALOの計画見直しによりTRSが再成長の柱になる可能性もあるし、新規事業創出によりあらたな柱がでてくる可能性もある。
4	新中期経営計画	新中期経営計画を計画するにあたり、事業ポートフォリオの在り方について教えていただきたい。	ある事業の落ち込みを他の事業が補完し、継続的な成長を実現しているという意味では、現時点ではバランスが取れていると考えている。 今後は事業の成長性などを加味しながら、ポートフォリオの最適さを判断することになる。
5	成長投資	「長期ビジョンに向けた成長投資」650億円の使い道を教えてください。	イノベーション投資としてシステムインテグレーション、DX、電動化などの新たな価値創造に取り組むため、CVC、M&Aを中心に資金を投入する見込み。
6	成長投資	設備投資880億円のうち、2022年に361億円を使う計画のため、残る519億円の2023-24年での投資計画を教えてください。	一番大きな投資は、浜松工場の建設で今年から着工し、建物は来年完成の予定。その後、設備を段階的に導入するため、各年による大きな偏重はないと考えている。
7	成長投資	浜松工場の投資額約470億円に土地の購入代57億円が含まれているか教えてください。	設備投資の470億円は2022年から2026年までの浜松工場に対する投資額。2020年に購入した土地の金額は含まれていない。
8	成長投資	2022-24年の自社株買いとFCFの計画について教えてください。	自社株買いは現時点で決まっていることはないが、機動的に経営判断するものだと考えている。 中期経営計画期間は、成長のための投資を積極的に行い中長期的に成長することでステークホルダーの方々への還元を行いたいと考えている。 2022-2024年のFCFの額は開示していないが、繰越キャッシュと中期的なCFでおよそ1,000億円程度投資に使える原資があると認識している。成長投資を積極的に行うため、FCFとして計算上で出てくる金額は限定的だと考えている。
9	HDS株	HDS株の売却状況の進捗について教えてください。	すでに野村證券に売却している分については、予定通り2022年ごろに完了する予定。残りのHDS株式の売却に関して、現在詳細は決まっていないが、全株式売却の方向は変わっておらず、方法や時期を含めて検討している。
10	精密減速機事業	CMPの売上高が2022年12月期計画では1,518億円、新中期経営計画2024年参考値では1,565億円のため、中期経営計画期間中に売上高がそれほど伸びないよう見えるがその理由を教えてください。	2024年のセグメント開示値はあくまで参考値。CMPのなかでも精密減速機は自動化需要の伸びに引き続き成長する見込み。一方油圧機器は市場環境の循環期にさしかかるため、安定成長と次期中期にむけた電動化等を見据えた開発投資に力をそそぐ時期と考えている。
11	精密減速機事業	精密減速機の需要が2022年度上期は伸びずに下期に伸びる背景は何か。	精密減速機事業自体は、年間を通じて成長の見通し。下期は特に一般産業向けの製品用途拡大を見込んでおり、上期よりも成長する見込み。
12	精密減速機事業・生産能力増強	精密減速機の実産能力増強計画について、現場やサプライチェーンの状況などを加味しての考え方を教えてください。	現在開示している生産能力は定時生産能力(月20日/3直ベースでの年産能力)。2021年の4Qに関しては年産68万台の生産能力に対し、日本工場が130%を超える稼働になっているため、今後も増産投資が必要だと考えている。 現在の生産能力増強の計画は将来的な需要の伸びを加味し、お客様の要望に応え、安定的に高稼働を維持できる体制を整備することを前提に計画されている。
13	精密減速機事業・生産能力増強	中期経営計画期間中の精密減速機の売上高が伸長しないにもかかわらず、浜松工場での増産体制を計画した理由を教えてください。	中長期的には精密減速機の需要は7-10%程度で成長すると想定していることに加え、現在の日本工場、中国工場では、スペースの都合上、増やすことができる生産能力に限られているため、今回浜松工場での増産を決めた。
14	精密減速機事業・生産能力増強	浜松工場で生産する製品は精密減速機RVなのか。	精密減速機RV。今後も需要増加を見込み、生産能力の拡大が必要と考えている。
15	油圧機器事業	油圧機器事業の中国市場の需要が低迷期に入っているにもかかわらず2022年度が前期比増収すると考える理由を教えてください。	中国の市場環境は、21年比20%程度下がるとみているが、同地域の拡販や、中国以外の市場(欧米、東南アジア)の需要回復により前期比成長する見込み。
16	OVALO社	OVALO社の収益性の改善について施策を教えてください。	OVALO社がもともと注力していた自動車メーカー向けの売上は、半導体不足の影響もあり、当初想定より伸びていない。買収の本来の目的である開発力を活かした電動化、システムインテグレーション分野でのノウハウ活用や開発拠点としての活用により力をいれて、業績も安定させたい。