

財務パフォーマンス向上への取り組み

長期ビジョン達成に向けた財務戦略

経営マテリアリティの一つである「財務パフォーマンス向上」に対し、ナブテスコは資本効率の向上に取り組んでいます。中期経営計画ではROICの向上を経営課題の一つとしており、その実現に向けた取り組みを紹介します。

代表取締役 常務執行役員
企画、経理、情報システム、コーポレート・コミュニケーション管掌 **波部 敦**



中長期的な企業価値の向上を実現するため、最適な事業ポートフォリオを構築してまいります。

事業ポートフォリオマネジメントの導入について

当社は、長期ビジョンの実現を見据え、2022年を初年度とした3年間の中期経営計画(以下、中計)を策定しており、「ROIC10%以上」を目標の一つとして定めています。ROICを経営目標の一つとしたのは、より資本効率を意識した経営を進めるためだけでなく、利益ある成長を続け、最適なポートフォリオ経営を推進するためでもあります。

そのため、2022年末の取締役会で「事業ポートフォリオに関する基本方針」を策定しました。同方針では、毎年1回、ビジネスユニットごとに「財務評価」および「事業性評価」を行い、ポートフォリオにおける位置付けを可視化することを定めており、2023年度から同方針に基づく事業ポートフォリオマネジメントの運用を開始しています。

まず、「財務評価」においては、評価対象事業が資本コストを上回るリターンを創出しているか、持続的な成長を実現しているかを評価します。具体的には、各社内カンパニー・グループ会社の事業をビジネスユニット単位で分類し、ROICと売上高成長率を軸に、4象限にマッピングします。また、ビジネスユニット別に6期平均のEVAを並べ、各ビジネスユニットの状態を可視化しています。

ROIC/売上高成長率のマトリックスで、当社には「育成・見極め」のビジネスユニット数が不足しており、ここに該当するビジネスユニットを増やしていくことが必要と認識しています。その増加には、ソフト面とハード面の両面からのアプローチが不可欠と捉えています。人的資本の最適化や知財創造などソフト面でのアプローチを展開するとともに、「社内アイデア事業化制度」や「カンパニーイノベーション支援制度」などハード面での制度を2022年に開始し、CVCの活用やM&Aの検討を含め、「育成・見極め」に該当するビジネスユニット数を拡大していきます。

財務概況

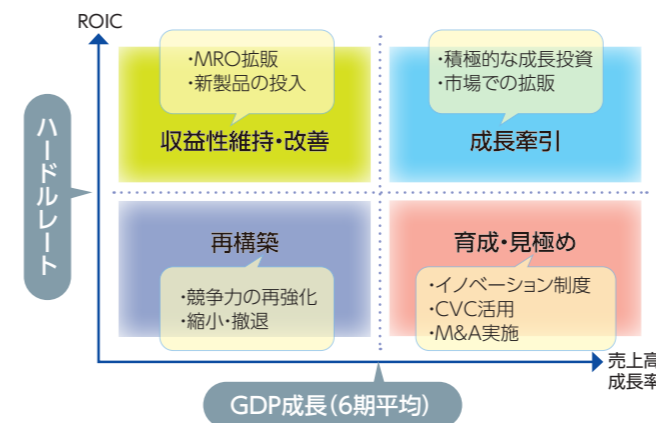
2022年12月期の連結業績は、建設機械向け油圧機器において中国市場での需要が大幅に減少したものの、産業用ロボット向け精密減速機において高い需要が継続したことに加え、円安による為替効果もあり、連結売上高は、過去最高の3,087億円となりました。一方、営業利益は、油圧機器での減収による減益に加え、コンポーネントソリューション事業における原材料費高騰、アクセスビリティソリューション事業における電子部品不足や海外プラットフォームホームドア案件でのコスト増加等の影響を大きく受けた結果、181億円となりました。

2023年12月期は精密減速機や舶用機器で前期に引き続き好調な需要が見込まれることに加え、自動ドア事業では国内市場において大型商業ビル向け需要の拡大、航空機器では民間・防衛向けともに本格的な需要回復が見込まれることから、売上高は前期比9.8%増加の3,390億円を見込んでいます。また、営業利益は、増収による増益効果に加え、原材料費高騰に対する価格転嫁の進展や電子部品不足解消による生産の正常化の効果により、同44.8%増加の262億円を見込んでいます。

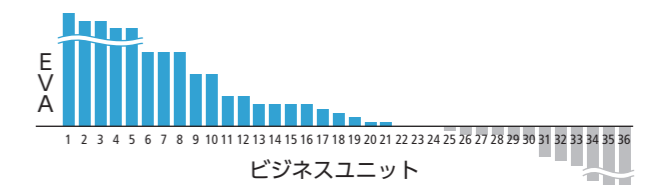
財務評価

- 全事業を36のビジネスユニットに分類。
- 各ビジネスユニットが資本コストを上回るリターンを創出しているか、持続的な成長を実現しているか評価。
- 「育成・見極め」に入るビジネスユニットの数を増加させるためのアクションを加速。

● ROIC/売上高成長率によるマトリックス



● ビジネスユニット別EVAの分布



次に、「事業性評価」においては、マーケット(市場)の観点から、財務評価では表すことが難しい各ビジネスユニットのポテンシャルや将来性を客観視し、また、個々のビジネスユニットのESG関連のリスクと機会も評価します。

当社では、上記の「財務評価」および「事業性評価」の結果を踏まえて、事業ポートフォリオの方向性について取締役会での議論を深めていきます。その上で、ビジネスユニットごとのアクションプランを検討し、積極的な成長投資や縮小・撤退など必要なアクションを迅速に進めていくことで、最適な事業ポートフォリオの構築を目指していきます。

事業性評価

- 財務評価では表すことが難しい各ビジネスユニットのポテンシャルや将来性を客観視する。
- 各ビジネスユニットのESGリスク/機会を評価する。

産業魅力度	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場規模 ● 成長性 ● 業界の魅力度
自社強度	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場シェア、競争優位性 ● 模倣困難性 ● ブランド価値 ● 事業間シナジー
ESGのリスク面	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境(CO₂排出量など) ● 社会(労働災害など) ● ガバナンス(製品不具合発生件数など)
ESGの機会面	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業を通じた社会課題の解決への取り組み

キャピタルアロケーションの考え方

中計においては、長期的な成長を見据えた財務的な規律を重視しています。2021年より2回に分けて実施してきたハーモニック・ドライブ・システムズ社の株式売却に伴うキャッシュインを含むキャピタルアロケーションとして、まず、長期ビジョン達成に向けた成長投資への資金活用を優先しています。設備投資については、2023年度に精密減速機の増産に向けた浜松市の新工場を中心とした大型投資を実施するほか、電動化・システム化製品の開発に向け、積極的な研究開発投資を行います。

株主還元は、「連結配当性向35%以上」を方針としていますが、この方針に沿った配当を遂行した上で、2021年には200億円規模の自己株式取得を実施しました。

ハーモニック・ドライブ・システムズ株の売却に関連した預り金の計上で、手元資金の水準が通常よりも多くなっていますが、月商2カ月分の手元資金の確保をキャッシュ保有の目安としています。また、機動的な借り入れを担保する観点から、信用格付機関から取得しているA格を維持する考えであり、自己資本比率は50%程度を維持することを意識しています。