2024年12月期 通期決算説明会 Q&A

日時：2025年2月20日（木）10:00～11:30

No	項目	Q	A
1	新中期経営計画	スマートモーションコントロールへの進化においては、「モノ売り」だけではなく「コト売り」へも進む変革だと理解しているが、2027年時点ではどの程度の売上規模を想定しているのか。	当社の普遍的な強みは、CMPのモノ売り、TRSやACBではモノ売りと保守である。この強みを活かし、スマートモーションコントロール（電動化やシステム化、データソリューション）に進化させることで付加価値を高められると考えている。 スマートモーションコントロール製品の売上比率は、2024年実績では1%強だが、2027年までに6%～7%にしたい。
2	新中期経営計画	新中期経営計画期間中のキャッシュの使い方について教えてほしい。	当社は成長企業であることから成長投資への優先順位が高いことは変わらない。前中期経営計画中に実施した大型の設備投資は一巡しており、新中期経営計画では研究開発やM&A等の投資が主となる。適格な投資に資するものがないなど使途が定まらない場合には、株主還元へ原資を振り分ける。
3	新中期経営計画	新中期経営期間の設備投資450億円は具体的に何に投資するのか。	環境投資で約40億円、 新製品開発等の成長投資に約200億円、 既存設備の更新やDX関連投資に約200億円を予定。
4	新中期経営計画	2027年12月期の営業利益420億円はどのように実現するのか。	TRSの収益貢献が以前より厚くなっていることに加え、CMPの収益性を改善させていくことで実現する。 CMPは成長事業であるものの、現在は需要変動の影響を受け低迷しており、構造改革を含めまずは収益性を改善することが重要。 2027年12月期の営業利益水準は通過点。さらに上を目指していく。
5	新中期経営計画	新中期経営計画期間中のキャッシュインの1,600億円的前提を教えてほしい。	営業キャッシュフローに加え、研究開発費を加算し1,600億円としている。 主な使途は、設備投資、研究開発、M&A等の成長投資や株主還元を想定している。
6	全体	現在の本社費用の主なアイテムはなにか。カンパニー制の機能を改善することで、費用削減できる要素はあるのか。	R&Dのウェイトが一番高く、本社費のうち1/3程度。本社機能はDXを活用した改革が必要。
7	ポートフォリオマネジメント	ポートフォリオマネジメントでハードルレート超えない事業をどう扱うのか。	新中期経営計画期間中にProject 10を完遂し、スマートモーションコントロールへの進化を図ることで、既存のセグメントはすべてハードルレートを上回る見込み。新規パートナーを迎え入れる場合には、将来性を踏まえて判断するため、単年度での評価ではなく、数年単位で判断する。

No	項目	Q	A
8	2025年計画	営業利益の増減分析をみると、価格転嫁額が2024年実績(2023年比)よりも2025年計画(2024年比)が縮小しているのはなぜか。	調達費用の増加分の契約単価への反映が進んでいることと、現時点で確定している影響額のみ計画に織り込んでいるため金額として縮小しているように見える。 2024年実績は原材料費高騰分、2025年計画はサプライヤーの人件費高騰分の価格転嫁が中心。生産量やプロダクトミックスも価格転嫁額には影響している。
9	全体	2024年の販管費は前年比増加している。今後も増加するのか。	為替影響も含めた人件費増加が主因。人的資本経営の観点から報酬や教育費用は適切に投資する。Project 10を踏まえ、メリハリをつけた費用選別を行う。
10	全体	米国の関税政策の影響を教えてください。	カナダと米国間では自動ドア部品の取引はあるものの影響は軽微。 日本と米国間では民間航空機器向けの取引が大きいが、具体的な対象品目が決まっていないため精査中。自動車の関税については影響を及ぼす裾野が広く、関税政策により世界経済が悪化した場合、設備投資の減退につながるリスクがある一方で、米国での生産回帰による設備投資増加の機会にもなり得る。
11	CMP	2024年度実績の精密減速機および油圧機器の中国向け売上比率を教えてください。	精密減速機の中国ローカルのロボットメーカー向け売上比率は5%未満。 油圧機器の中国市場向け売上比率は約35%。
12	CMP	中期経営計画のスマートモーションコントロールへの進化について、精密減速機は既存の産業用ロボット向け、油圧機器は油圧ショベル向け以外にどのような製品を販売するのか。	精密減速機は、半導体製造装置(検査装置やウェハ移載装置等)、物流関連装置、通信機器(アンテナ)向けなど、産業用ロボット以外の用途を拡販する。 AIが活用されるようになればなるほど、コンポーネント自体に制御機能を追加するエッジAIが必要になるため、ビジネス拡大の機会があると考えている。 油圧機器は、母機の電動化に合わせて部品の電動化も進む。例えばバルブに電磁弁を付けるケースもでてきている。将来的にフル電動のショベルになった場合、アームも電動化の対象となり得ると考え、製品を開発している。

No	項目	Q	A
13	CMP	新中期経営計画期間中の CMP での成長要因と、価格転嫁の進捗状況を教えてほしい。	CMP の増収の要因としては精密減速機が牽引する。精密減速機の成長の計画は、IFR の成長率や顧客情報をもとに策定し、当社の対象であるハイエンド向け産業用ロボットの成長率は7%と見ている。それ以上の売上計画になっているのは一般産業向けでの拡販を計画していることによる。価格転嫁については、調達価格増加分を転嫁していく方針。Project 10 で目指している水準を 100%とすると、2024 年度実績では 35%の進捗率となり 2026 年までに 100%の進捗を目指す。
14	精密減速機	今後成長が期待される中国ローカルロボットメーカーへの拡販方針を教えてほしい。	当社はハイエンド向けに注力する方針。成長率が高い市場はレッドオーシャンになり、価格競争に巻き込まれる懸念があるため慎重に考えている。中国ローカルロボットメーカー向けの販売は中国の合弁企業で行っているため、パートナーとも共同で取り組んでいる。
15	精密減速機	2027 年の工場稼働の前提を教えてください。	2024 年 4Q の稼働は津工場 65%、中国工場 100%。津工場は多品種少量生産型、浜松工場は省人化をコンセプトとしており自動化率 90%を目指し少品種大量生産型として使い分け、需要の増え方に応じた生産体制を構築する。
16	精密減速機	中国ローカル専用モデルを投入する可能性はあるのか。	中国専用モデルの投入については成長性と収益性を加味し、当社が目指す方向性と一致するか慎重に判断したい。