

「提案の要旨」(以下枠内に400字以内で記載のこと。枠の大きさや位置等の変更は禁止)

我社の財務状況は健全であるが、今後のHV・EVシフトにより業績が悪化する。また成長戦略がなく、事業ポートフォリオが脆弱である。20年後のビジョンを「駆動制御技術のリーディングカンパニー」と設定し、短期的(第1の矢)には、AT・CVT事業とブレーキ事業の原価低減、MT事業の売却により、最大限キャッシュを獲得する。中期的(第2の矢)には、アライアンスでモーター技術を獲得し、自社の駆動技術と組み合わせ、HV向けパワーユニットを成長事業に育てる。しかし、HVも将来的にはEVにシフトするため、長期的(第3の矢)には、自動運転時代に必須な駆動制御技術を自動車や産業機械、ドローン等に展開し、成長事業へと育成する。第2・第3の矢のパートナーとして、技術面、業界面で補完し合える東芝と組む。これにより、事業ポートフォリオを再構築し、強みの駆動制御技術で社会に利便性と笑顔を提供し、持続的に成長する企業となる。

1. 現状分析

SABは、財務状況は健全だが、成長性、収益性は業界平均を下回る。また今後のHV・EVシフトにより、主力のAT・CVT事業が大幅に縮小し、これまでのやり方で改善しても4年後に赤字に転落してしまう(別添1)。さらに、次の成長事業が育っておらず、事業ポートフォリオもICE部品のみと、将来の事業環境が不透明な中、非常に脆弱な体制である。

①事業環境(外的要因)

自動車業界は、各国の環境規制や社会要請を背景にしたHV・EVへのシフト、自動運転技術の進化、ライドシェア等のサービス事業の台頭など、大きな転換期にあり、ネット業界、電機業界など様々なグローバル企業の参入が増加しており、先行きは極めて不透明である。そんな中、部品メーカーは、大規模化による効率化や交渉力強化、新技術への投資など、不確実性の高い将来への準備を進めている(別添2)。

②自社分析(内的要因) (別添3)

【事業面】

主力のAT・CVTは売上、利益ともに前年+3%成長しているが、今後のHV・EV化により大幅に縮小する見通しである。ブレーキ市場は維持される見通しだが、利益率が低い。MTは利益率が低く、市場も大幅に縮小する見通しであり、当社には成長事業がない。また事業ポートフォリオもICE部品の一本足であり環境変化に対して脆弱である。一方、技術面では、「機電一体の駆動制御技術」に強みがあり、独立系で幅広く部品を供給し、各完成車メーカーからの信頼も厚い。

各事業の事業経済性は、AT・CVTは固定費が多く規模の経済が効く。一方、ブレーキは固定費が少なく、規模の経済が効きにくい特性がある(別添4)。

【財務面】

安全性(流動比率158%、自己資本比率52%)が高く、財務状況は健全だが、売上高成長率(業界平均との差:▲6%)、売上高営業利益率(業界平均との差:▲2%)と成長性・収益性は高くない。一方、現預金、自己資本が積み上がっており、成長に向けた効果的な投資が行えていない。また技術者出身のCEOがCFOを兼務しており、成長に向けたM&Aや資金調達など戦略的な財務能力が不足している。

【組織面】

3事業部が同一国でも営業、製造、研究拠点を別々に持ち、非効率な運営となっている。また現地での連携も不足しており、各地域に合わせた総合的な現地対応力が弱いという問題点がある。既存事業は保守的、安定的な組織文化が中心であり、既存概念に囚われない新規事業やイノベーションを起こす組織能力が弱い。また今回、初の創業者以外の経営者に交替しており、統率力や求心力が弱まる懸念がある。

2. 成長戦略の概要

①20年後のビジョン(別添5)

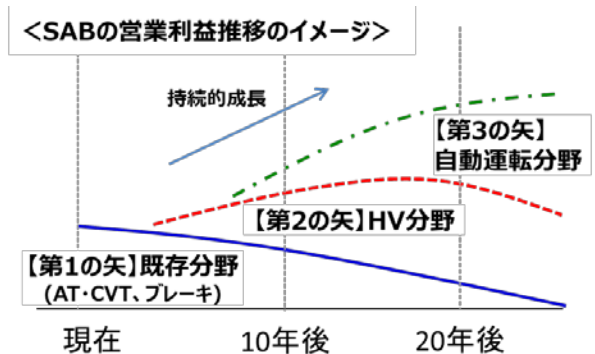
「駆動制御技術のリーディングカンパニー」へ進化し、現在のICE分野一本足の状態から、ICE分野:HV分野:自動運転分野=1:5:5の事業ポートフォリオを形成し、営業利益も約1,800億円(現在の約3倍)まで成長させる。

②10年後の姿

「3本の矢戦略」により、20年後ビジョンに向けポートフォリオ再構築が推進されている。AT・CVT、ブレーキ事業は徹底した原価低減により市場が縮小する中、黒字を維持し、HV向けパワーユニットが主力事業に成長する。自動運转向け駆動制御ユニットは黒字化し、次の成長事業にすべく育成段階である。営業利益は915億円(現在の約1.5倍)の水準となる。

③3本の矢戦略(下図参照)

自動車業界の大転換に対応しつつ、事業ポートフォリオを再構築するため、第1の矢では既存3事業からのキャッシュ獲得を最大化し、第2・第3の矢の原資を確保する。第2の矢では、HV市場で10~20年後の主力事業を育成し、第3の矢では自動車以外も含めた自動運転市場で20年後以降の主力事業を育成する。このように、3本の矢により、持続的な成長と、環境変化に強い事業ポートフォリオの形成を実現する。



3. 成長戦略の詳細

【第1の矢】(別添6)

まず海外拠点については、欧州、北米、中国・アジアの3つの地域本部を創設し、マトリクス組織へ移行する。これにより、事業間の拠点の重複を解消するとともに、地域ニーズに合わせた現地対応力を強化する(別添7)。

各事業では、主力のAT・CVT事業は、世界シェア約10%を持ち、営業利益率も5%を超える。事業経済性としても規模の経済が効くため、上述の地域ニーズに合わせた現場対応力強化でシェアを拡大しつつ、工場のIT化・IoT化へ5年で500億円の投資を行い、固定費の抑制による徹底した原価低減を進める(別添8)。これにより、市場の大幅な縮小、

(前ページの続き)

販売価格の継続的な下落(年 2%の下落を想定)に対し、従来レベルの改善では耐え切れず赤字に転落する場合に比べ、10年後には、約 650 億円の収支改善を実現し、黒字化を堅持する。次にブレーキ事業は、規模の経済が効きにくい事業経済性であり、収益性の高い地域に絞りつつ受注を拡大することで、利益率の改善を進め、10 年後で現在の営業利益 40 億円を倍の 80 億円まで拡大し、売上高営業利益率も 0.8%から 1.4%まで改善させる。

一方、MT 事業は、シェアも利益率も低く、急速に市場が縮小する中では赤字転落は免れない状況なので、利益が出ている早い段階で大手他社に事業売却を実施する。

また、共通の打ち手として、調達組織の全社統一化、副資材収益の改善プロジェクトおよび QC サークルを発足し、資材価格の抑制、徹底的な原価低減の風土醸成を行う。

以上の徹底した原価低減により、既存事業から最大限のキャッシュを生み出し、第 2、第 3 の矢の投下原資を確保する。

【第 2 の矢】(別添 9)

今後シェアが拡大し、2035 年頃には自動車販売台数の半分を占める HV 市場において、HV 向けパワーユニットを成長事業として育成する。SAB の持つ機電一体の駆動技術に、競争力のあるモーターを組み合わせることで、HV 向けパワーユニットの製造が可能となるため、アライアンス先としてモーター事業を持つ「東芝(株)」を選定し、SAB60 : 東芝 40 の JV を組成して HV 市場に進出する(別添 10)。東芝は、メモリー事業を売却し成長戦略が見いだせていない中、これまで参入できていなかった自動車のコア部品市場で成長事業を持つという非常に大きなメリットがあり、アライアンスの実現性は高い。JV は、自動車業界での経験の豊富さ、完成車メーカーからの高い信頼性から、SAB がイニシアチブをとる。また、小型化、軽量化を実現し他社と差別化するため、素材メーカーとの提携やベンチャーへの出資も並行して強化する。

2019 年度に JV を立ち上げ、研究開発と営業活動を開始する。2020 年度に 400 億円を投じ最新鋭の工場の建設に着手する。更にその 2 年後に第 2 工場も建設し、販売シェアを拡大させる。また、市場縮小により不要となる AT・CVT の生産拠点を段階的に HV 向けパワーユニット工場に転換し、資産の効率的な活用を推進する。事業収支は、当初 5 年間は赤字であるが、6 年目以降、規模の経済性、減価償却費の縮小により利益が拡大し、10 年後には約 460 億円の営業利益を稼ぎ出す主力事業に成長している。ただし、長期的には HV も EV ヘシフトするため、15 年後の 2033 年度における約 830 億円をピークに営業利益が漸減する。

【第 3 の矢】(別紙 11)

20 年後の成長市場を捕捉するため、第 2 の矢の技術を更に進化させ、自動運転に対応した「駆動制御技術」の事業化を進める。センサーや状況判断などの「運転制御」分野はグーグル等のインターネット大手や完成車メーカーが主導権を握るが、その運転制御の指示を正確かつ緻密に実際の運転に繋げる「駆動制御技術」において SAB はリーディングカンパニーとなる。SAB の駆動制御ユニットは、第 2 の矢で培った小型化、軽量化の技術に加え、従来からの機電一体の精密な駆動制御を強みとし、モジュール化を進めブラックボックス化することで、競合

優位、完成車メーカーへの高い交渉力を実現する。また、自動車以外の建機、産機、農機や、ドローンなどの自動運転市場にも、「駆動制御技術」を展開する。第 3 の矢の事業も東芝との JV で実施し、産業機械等の東芝の既存事業の知見も活かし、自動車以外の市場に効果的に参入する。さらに、モジュール化した SAB の駆動制御ユニットの市場ストックの拡大を利用し、保証制度と絡めたメンテナンス事業を開始する。10 年後には 130 億円程度の営業利益しかないが、自動運転市場の拡大により、20 年後には約 750 億円の営業利益を稼ぐ主力事業に成長する。また、自動車以外も含めた収益の柱を持ち、事業環境変化に強い体質に進化する。

4. オプションシナリオ

(東芝とのアライアンスが実現しない場合)

東芝とのアライアンスが実現しない場合は、(株)ミツバ(モーターや自動車部品事業で時価総額 570 億円)の「買収」を行う。この M&A により「モーター技術を内製化」し、第 2、第 3 の矢を展開する。ただし、技術力や自動車以外の業界への発展などを踏まえると、東芝とのアライアンスが最良と考えられ、そちらをメインシナリオとして推進する。

5. 組織における打ち手(別添 12)

① CFO、戦略的財務機能の強化

東芝との JV やベンチャーへの出資など、資金調達や M&A など戦略的な財務能力が必須となるため、ヘッドハントにより外部から CFO を採用し、戦略財務部門を新たに設置する。

② イノベーションを生み出す仕組み(別添 13)

既存事業と破壊的イノベーションへの対応は両立できないため、既存事業と切り離した「イノベーション推進室」、および CVC を設置する。加えて、イノベーション投資枠を設定し、意思決定も既存事業の経営会議とは別に、不透明な中でリスクをとった投資意思決定を行う「イノベーション委員会」を設置する。

③ 成長戦略をサポートする HRM の変更(別添 14)

既存事業での徹底した効率化や、新規事業へのチャレンジ、JV への出向など多様な人材が共存するため、そのための採用の仕組みや多軸的な評価制度を導入する。

④ 次期経営者の育成

創業家の 3 代目を取締役に昇格させ、次期経営者としての育成を行う。20 年後に現在と違った事業形態でも適正に経営するための準備であると共に、創業家に忠誠心の高い幹部も含め、全社一丸となる効果も期待できる。

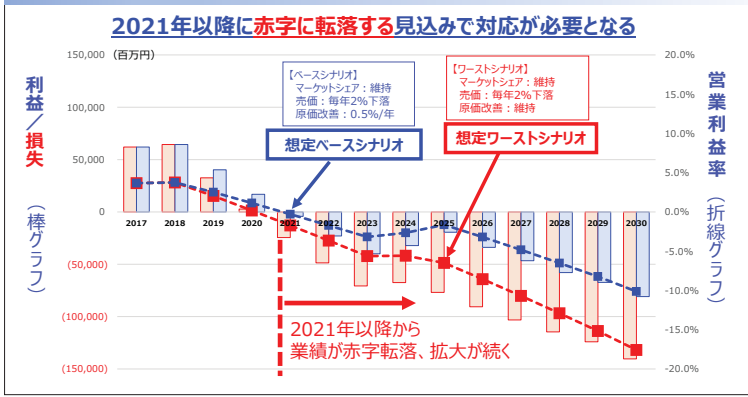
6. 財務戦略の打ち手(別添 15)

当初の 5 年間で 2,000 億円の成長投資を行う(第 1 の矢に 500 億円、第 2 の矢に 1,000 億円、第 3 の矢に 250 億円、イノベーション・CVC に 250 億円)。半分を自己資本で賄い、もう半分は有利子負債で賄う。10 年後には格付けは A3 以上、ROE も 6%台を維持できる。また、戦略大転換を心配する株主対応のため、自社株買いを 500 億円実施する。

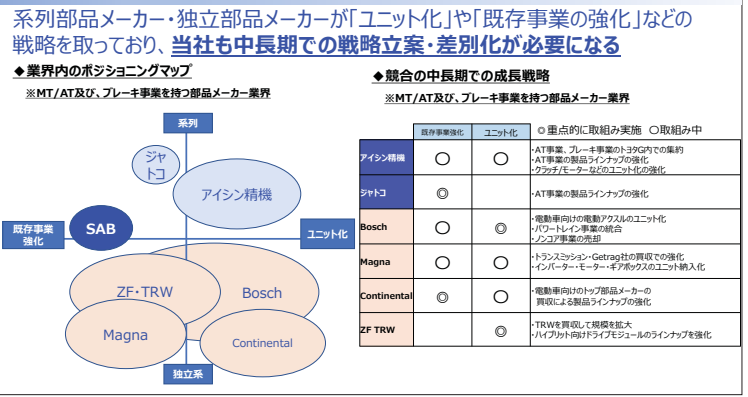
7. まとめ(別添 16)

当初 5 年に成長投資を集中するとともに、技術・事業領域拡大のために東芝とアライアンス関係を構築する。10 年で事業ポートフォリオの再構築を行い、20 年後には自動車以外も含めた「駆動制御技術のリーディングカンパニー」に進化し、確固とした駆動制御技術により社会に利便性と笑顔を提供することで持続的に成長する企業体となることを目指す(別添 17)。

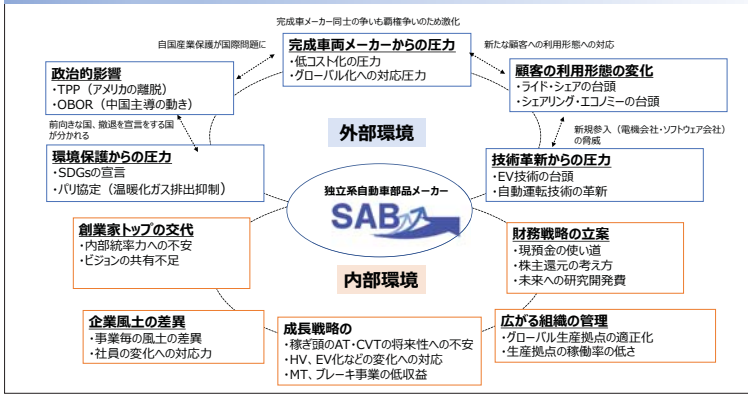
(別添1) 収益と営業利益率の推移



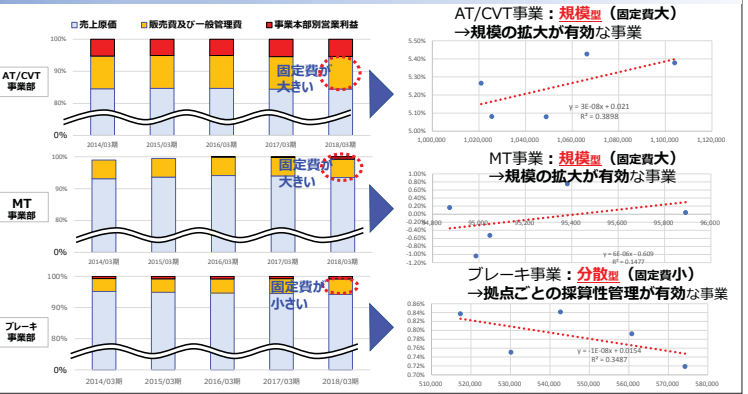
(別添2) 業界の状況 (ポジショニング)



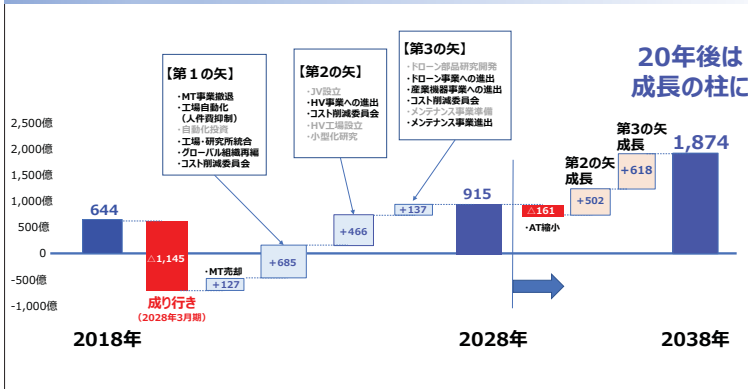
(別添3) 当社を取り巻く環境変化 (現状認識・課題)



(別添4) 各事業の事業経済性



(別添5) 3本の矢の成長シナリオ (営業利益ベース)



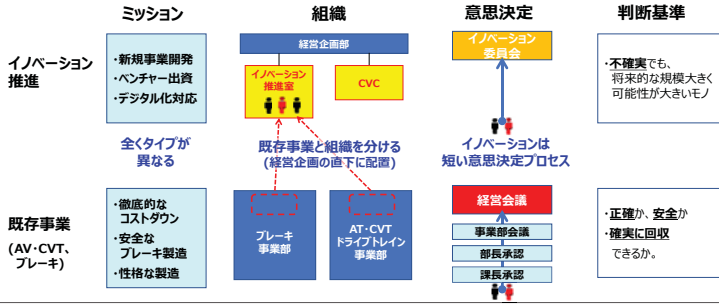
(別添6) 第1の矢『既存事業の筋肉質化』

既存のAT事業とブレーキ事業を、市場が縮小しても利益を生み出し続ける体質へと変化させる

	打ち手	内容
全社共通	調達組織統一化 副資材収益改善PTの発足 QCサークルの発足	調達・購買を事業部共通の「調達本部制」とすることで、共通品が購買力を強化する事で製造原価を 毎年1%の原価改善 社内の工場副資材 (保全品、工場用品など) 間接材 (複合機、放電など) の改善プロジェクトを発足して、無駄を排除して 販管費を5%削減 して利益が出る体質への変化 無駄を継続して改善していく風土を社員に定着させるために、社内のQCサークルを発足して原価改善を促進
海外拠点	海外営業拠点の統一による情報共有の強化 海外地域本部化によるアドミ二機能の集約	地域本部化して事業部共通の営業部を設置する事で、顧客ニーズを的確に捉えて 毎年0.3%のシェアアップ 海外拠点の工場を集約して、人事・経理などのアドミ二機能を集約することで 販管費の5%の低減
AT事業部	工場のIT化・IoT化投資を5年で500億円	AT事業部の工場に5年間で500億円投資して、 製造原価を毎年1.1%の原価低減

(別添13) イノベーション推進の取り組み

- ・既存事業とイノベーション推進は、ミッションや扱う事業が大きく異なるため、組織、意思決定、判断基準を分ける。
- ・イノベーションやCVCは、意思決定プロセスが短く、不確実な意思決定できる判断基準を設定。



(別添14) 人的資源の活用のための打ち手と方策

ビジョンを成し遂げるため、以下のHRMを実施

項目	内容
①評価	・上長による評価+成果評価 (インセンティブによりモチベーションアップ) ・上長は360°診断による評価
②制度	・他部門との連携強化のためのPT (プロジェクトチーム) の推進 ・他事業部門への公募制度 (人事交流) ・65歳以上の技術シニア職 (匠制度) 実施 ・新規事業の社内コンペ実施、優秀者はその後社長として運営
③採用	・技術職の中途採用、営業職のヘッドハンティング ・グローバル採用 (タイバークティによる相乗効果を期待して)
④教育	・社長参加のクロスオーバーMT開催 ・グローバルコミュニケーション教育 ・全従業員への環境対応宣言 (SDGs) 教育 ・毎年ビジョンの確認とその軌跡を確認 ・技術職の営業研修、営業職の技術研修 (メンテナンス事業設立のために)
⑤創業家対応	・創業家企業の特徴である統率力は活かすように、創業家のプレゼンスは残す (歴代創業家出身のトップであり、役員も創業家と親しい者が多い)

(別添15) 財務戦略と投資戦略の概要

<財務戦略の概要>

- 自己資金 1,000億円
- 長期借入金 1,000億円
⇒2020年3月期中にメインバンクより1,000億円
- MT事業売却 136億円
<内訳>
①売却代金 50億円
(単位: 億円)

	リスク	ペーストイン	アップサイド
10年NPV	▲73	▲11	51

 ※DCF法により事業価値算出
 ②売却に伴う税効果 86億円
 ⇒純資産330億円と売却価格との差額を特別損失計上したことによる税効果

<投資計画の概要>10年間で合計2,200億円投資

- 第1の矢
 - ・工場自動化 500億円
 - ・自己株購入 500億円 (2019年)
- 第2の矢
 - ・HV向けDTユニット合併会社設立 800億円
 - ・小型化・軽量化向けR&D投資 100億円
 - ・EV事業、自動運転の制御向けR&D投資 100億円
- 第3の矢
 - ・ドローン向けモジュール部品開発
 - ・産業機械向けモジュール部品開発
 - ・メンテナンス向け事業R&D投資 100億円
 - ・CVC投資 100億円

(別添16) ロードマップスケジュール

打ち手	5年後	スケジュール 10年後	15年後	20年後
【第1の矢】				
MTからの撤退、売却				
AT-CVT事業の再編 (研究所統合、地域本社制等)				
オペレーションの効率化 (工場)				
【第2の矢】				
モーター技術・クラッチ技術の獲得 (東芝、〇〇との連携、JV設立)				
工場設立 (2年後・4年後) ※老朽取替は10年後				
ECUの小型化・軽量化の研究開発及びモーター周辺のブラックボックス化技術開発				
HV事業への進出				
EV事業への進出及び自動運転台頭による駆動制御				
【第3の矢】				
駆動制御ユニットの小型化・軽量化研究開発及びドローン制御開発				
メンテナンス事業立ち上げ				

注: 各項目の進捗は「研究開発」や「ATC稼働」などの状態を示されています。

(別添17) ビジョン・理念・行動指針

◆ビジョン

20年後にありたい姿

世界一の駆動制御メーカーになる

◆理念

基本とする精神

駆動制御で世界中を便利にして顧客を笑顔にする

◆行動指針

戦略実行のためのベクトル

絶え間ない挑戦3 (スリー)

予測財務諸表: 全社 損益計算書(年度別)

単位: 百万円

	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期
売上高	1,716,748	1,545,973	1,471,820	1,482,740	1,454,805	1,508,938	1,580,324	1,723,402	1,803,959	1,896,572	2,023,978
売上原価	1,509,121	1,357,449	1,296,324	1,312,705	1,290,313	1,343,541	1,411,839	1,542,472	1,619,370	1,697,142	1,801,344
うち、減価償却費	55,623	44,464	42,499	47,844	52,364	60,400	67,656	74,086	80,516	85,660	89,518
売上総利益	207,627	188,524	175,496	170,035	164,492	165,397	168,485	180,930	184,589	199,431	222,634
販売費及び一般管理費	143,214	140,127	146,205	141,392	134,307	126,906	121,778	116,291	120,983	125,306	131,110
うち、減価償却費	6,180	4,940	4,722	5,316	5,818	6,711	7,517	8,232	8,946	9,518	9,946
営業利益	64,413	48,396	29,291	28,643	30,185	38,491	46,707	64,639	63,606	74,125	91,524
営業外収益	17,511	17,702	15,680	16,866	15,763	16,613	16,435	17,571	18,020	18,504	19,098
受取利息	15,451	15,847	13,914	15,087	14,017	14,803	14,539	15,503	15,855	16,228	16,669
その他営業外収益	2,060	1,855	1,766	1,779	1,746	1,811	1,896	2,068	2,165	2,276	2,429
営業外費用	13,756	14,020	13,869	13,767	13,580	13,757	14,127	14,916	15,642	16,415	17,473
支払利息・割引料	6,889	7,836	7,981	7,836	7,760	7,722	7,806	8,022	8,426	8,829	9,377
その他営業外費用	6,867	6,184	5,887	5,931	5,819	6,036	6,321	6,894	7,216	7,586	8,096
経常利益	68,168	52,079	31,102	31,742	32,368	41,347	49,015	67,295	65,984	76,213	93,149
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	23,138	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	68,168	28,941	31,102	31,742	32,368	41,347	49,015	67,295	65,984	76,213	93,149
法人税等	20,657	8,770	9,425	9,619	9,809	12,529	14,853	20,392	19,995	23,095	28,227
当期純利益	47,511	20,171	21,677	22,123	22,560	28,818	34,162	46,902	45,989	53,118	64,922
(参考)研究開発費	80,687	72,661	69,175	69,689	77,376	89,255	102,477	120,755	135,400	142,351	151,914

予測財務諸表: 全社 貸借対照表(年度別)

単位: 百万円

	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期
現金預金	195,027	243,260	220,830	238,661	212,662	205,356	214,443	239,073	259,878	308,338	345,966
売上債権	232,501	202,921	188,249	184,636	177,788	182,252	186,245	203,309	210,418	218,249	230,792
棚卸資産	154,083	142,548	134,437	134,227	130,700	134,976	139,923	152,472	158,544	164,515	173,259
その他流動資産	56,646	53,326	53,326	54,932	55,737	59,147	62,053	66,738	73,043	78,745	84,992
有形固定資産	696,482	668,330	718,330	728,330	778,330	788,330	788,330	788,330	788,330	788,330	788,330
無形固定資産	14,920	14,538	14,538	14,961	15,173	16,071	16,837	18,071	19,731	21,233	22,879
その他固定資産	4,770	4,504	4,504	4,639	4,707	4,994	5,239	5,633	6,164	6,644	7,171
資産合計	1,354,429	1,329,427	1,334,214	1,360,387	1,375,097	1,391,126	1,413,070	1,473,626	1,516,110	1,586,055	1,653,389
仕入債務	220,615	192,552	178,301	174,092	166,959	169,828	171,881	186,076	189,733	192,975	199,919
短期借入金	119,512	159,512	169,512	200,000	220,000	220,000	220,000	230,000	230,000	250,000	250,000
その他流動負債	63,061	44,624	44,624	46,412	47,308	51,104	54,339	59,555	66,574	72,922	79,876
長期借入金	213,182	223,182	212,023	190,821	171,739	154,565	139,108	125,197	112,678	101,410	91,269
その他固定負債	28,287	29,614	28,133	25,320	22,788	20,509	18,458	16,612	14,951	13,456	12,110
負債合計	644,657	649,484	632,593	636,644	628,794	616,006	603,787	617,441	613,936	630,763	633,174
資本金	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
資本剰余金	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
利益剰余金	585,682	605,853	627,530	649,653	672,213	701,031	735,193	782,095	828,084	881,202	946,124
自己株式	-15,910	-65,910	-65,910	-65,910	-65,910	-65,910	-65,910	-65,910	-65,910	-65,910	-65,910
純資産合計	709,772	679,943	701,620	723,743	746,303	775,121	809,283	856,185	902,174	955,292	1,020,214
負債・純資産合計	1,354,429	1,329,427	1,334,214	1,360,387	1,375,097	1,391,126	1,413,070	1,473,626	1,516,110	1,586,055	1,653,389

予測財務諸表: 全社 損益計算書(年度別)割合

単位: %

	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期
売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
売上原価	88%	88%	88%	89%	89%	89%	89%	90%	90%	89%	89%
うち、減価償却費	3%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	4%
売上総利益	12%	12%	12%	11%	11%	11%	11%	10%	10%	11%	11%
販売費及び一般管理費	8%	9%	10%	10%	9%	8%	8%	7%	7%	7%	6%
うち、減価償却費	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
営業利益	4%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	4%	5%
営業外収益	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
受取利息	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
その他営業外収益	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
営業外費用	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
支払利息・割引料	0%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
その他営業外費用	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
経常利益	4%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	4%	5%
特別利益	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
特別損失	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
税引前当期純利益	4%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	4%	5%
法人税等	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
当期純利益	3%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%

予測財務諸表: 全社各指標(年度別)

	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期
営業CF [百万円]	98,580	68,837	75,950	72,264	81,545	88,164	100,726	112,487	124,979	136,887	149,405
投資CF [百万円]	58,563	-22,564	97,221	62,602	107,902	75,926	74,163	80,689	87,271	93,196	97,293
財務CF [百万円]	-10,684	14	-1,145	9,300	932	-17,160	-15,442	-3,897	-12,505	8,747	-10,127
売上高総利益率 [%]	12%	12%	12%	11%	11%	11%	11%	10%	10%	11%	11%
売上高営業利益率 [%]	4%	3%	2%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	4%	5%
EBITDA [百万円]	136,860	109,319	86,305	92,738	98,310	116,180	131,994	157,634	163,872	180,220	201,990
EBTDAマージン [%]	8%	7%	6%	6%	7%	8%	8%	9%	9%	10%	10%
借入金平均金利 [%]	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%
ROE [%]	7%	3%	3%	3%	3%	4%	4%	6%	5%	6%	7%
総資本回転率 [-]	129%	115%	111%	110%	106%	109%	113%	119%	121%	122%	125%
売上債権回転期間 [月]	1.6	1.6	1.5	1.5	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
棚卸回転期間 [月]	1.2	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0
仕入債務回転期間 [月]	1.8	1.7	1.7	1.6	1.6	1.5	1.5	1.4	1.4	1.4	1.3
D/Eレシオ [%]	91%	96%	90%	88%	84%	79%	75%	72%	68%	66%	62%
流動比率 [%]	158%	162%	152%	146%	133%	132%	135%	139%	144%	149%	158%
売上高研究開発費率 [%]	5%	5%	5%	5%	5%	6%	6%	7%	8%	8%	8%
売上高減価償却費率 [%]	4%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%