

財務担当役員メッセージ



最適な資源配分を実施し、
長期にわたる成長をめざします

代表取締役 専務執行役員
財務担当役員
廣井 政幸

Q1. 当期の業績と課題について教えてください。

A. 売上収益・営業利益とも過去最高を更新しました。当面の課題は在庫の圧縮です。

当期の業績は、売上収益は1,583億円(前期比10.3%増)、営業利益は219億円(前期比12.8%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は168億円(前期比18.5%増)となり、過去最高を更新しました。

鋼材価格や物流コスト上昇を受けて価格改定などの迅速な対応に加え、製品を単品ではなくシステムとして販売し、大型工事も請け負うことによるお客様への付加価値の提供が利益の確保に繋がりました。また、船用事業においては、海外の造船所への販売促進やメンテナンス部品販売の提案の強化を行い、円安効果と増収により利益率が向上しました。

海外においても、価格改定による利益確保に努めたほか、重要施策として保守契約取得活動を積極的に行いました。

さまざまなコストアップの要因があるなかで、営業利益率を前期13.5%から当期13.8%に向上できたのは、アフターコロナに向けて生産性向上や省エネを目的とした設備投資需要の回復の兆しがみられるなかで、従業員一人ひとりが利益追求や経費削減を意識し、各国・各業界のお客様のカーボンニュートラルへの対応状況や市場環境をしっかりと把握し行動してきた成果です。

当面の財務課題としては、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善が必要と考えます。部品供給不足に備えた原材料の積み増しや、物件の大型化、工期の長期化などにより仕掛案件も増加していることからCCCはここ2~3年は90日台で推移しています。その一方、自然災害・

パンデミック・国際紛争などの課題にも対応できるよう日々の在庫を見える化し、最適な保有量を管理・コントロールする仕組みづくりを行うなど、CCCの改善を進めています。

また、資金の分散も課題です。ミウラグループは、各社の独立採算と機動的な投資を重視してきたため、海外現地法人17社に資金が留保されており、その管理・運用をシンガポールとアメリカのホールディングス会社がそれぞれアジア圏・米州圏で行っています。今後は、CMS(キャッシュマネジメントシステム)の導入や地政学的なリスクも考え、グループ全体での資金の有効活用を検討していきます。

Q2. 三浦工業の財務面の特徴を教えてください。

A. 実質無借金、自己資本比率70%以上の安定した財務基盤を確立しています。

当社は、強いビジネスモデルのもとに強固な財務基盤を築いています。当社が取り扱うボイラは、熱を使う工場において必要不可欠な製品であることから、お客様はあらゆる産業にわたっており、一部産業の景気変動によって業績が浮き沈みすることはなく、かつ保守契約から安定したキャッシュフローが生み出されています。また、当社の特徴として、設備投資を事業拡大や受注増加に先駆けて行うことは少なく、営業キャッシュフローの範囲内で賄えることから、収支のバランスが大きく崩れることもありません。こうしたことから、既存事業を継続するうえでは、短期的な財務面での課題はないと言えます。

一方で、長期的な課題は、資本効率の向上です。国内において、主力製品であるボイラは、発電用市場を除く市場で49.9%のシェアを保有しており、成熟された市場でいかに

効率を上げて利益を向上できるかを考えるフェーズにあります。海外においては、まだ市場シェアも保守契約取得率も低い状況ですので、国内で培ったビジネスモデルを展開する成長フェーズにあり、利益率を高めることができるという認識です。現在、国内収益による資金は、主に当社の成長戦略であるトータルソリューションを実現するために必要な分野と、海外の事業成長への投資に充てていく方針を打ち出していますが、これを具現化していくには将来像をしっかりと描き、目標からバックキャストして投資を考えることが必要です。将来の事業機会を失うことのないように、めざす姿と財務構成を描いていかなければなりません。

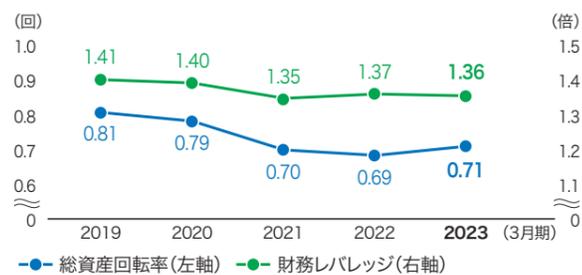
そうしたなか、財務担当役員としての私の役割は、重要な経営指標や投資基準の策定、それらを浸透させることとモニタリングを行う仕組みづくりと認識しています。当社は財務基盤が強固であるがゆえに、資金繰りや資金調達、さらには情報収集力などの能力が十分とは言えず、資金運用も保守的です。今後、成長投資への大規模な支出に備えて、最適な内部留保や資金調達の多様化検討も進めていきます。また事業成長には人的資本への先行投資も重要なため、ファイナンス関連の人財確保と育成にも注力していきます。

Q3. キャピタル・アロケーションの考え方を教えてください。

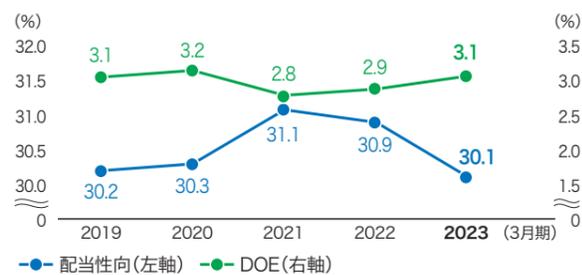
A. まずは成長投資を重視しつつ、株主還元、人財投資をバランス良く実施します。

最重視しているのは、成長投資です。我々は、これまで「熱」をお客様に提供してきました。今、地球温暖化の問題からカーボンニュートラルという明確な目標が世界で掲げ

総資産回転率および財務レバレッジの推移



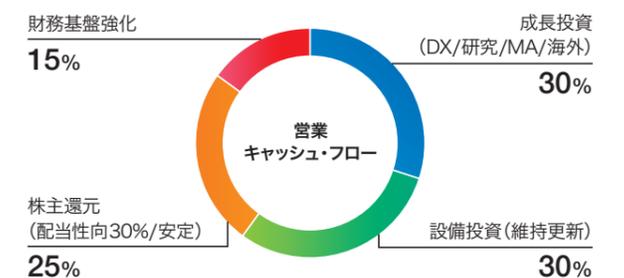
配当性向およびDOEの推移



ROEおよび売上収益当期利益率の推移



キャピタル・アロケーション



られています。それは我々にとってリスクでもあり、チャンスでもあります。そのチャンスをより早く確実に獲得するために、DXや技術・研究開発への投資、そして、クリーンエネルギーの最先端である市場への進出が重要であると考えています。

具体的には、「スーパーメンテナンス会社」・「トータルソリューション」・「人財基盤の強化」を目標とした中期計画をベースに成長投資と基盤投資(既存事業とインフラなど)を実施していきます。特にDX投資とカーボンニュートラルに向けた研究開発投資は、将来のキャッシュ創出の源泉となるため迅速に行います。

Q4. 資本コストの考え方を教えてください。

A. ROE10%以上を安定的に達成しながら、ROIC(投下資本利益率)の導入も検討します。

当社はROE10%以上を、中長期の重要な指標として定めています。当期もROE10.3%と、10%以上を達成することができました。要因は、営業利益率の上昇と自社株買いです。2022年10月に自社株買い100億円を公表し、年度末で41億円分の株式を購入完了しています。当期の営業利益率の上昇は、価格改定、大型物件での利益確保、保守契約取得率の向上、経費節減などさまざまな施策が着実に行われた結果です。それに加えて、来期の価格改定前の駆け込み需要が期末にあったことも利益率の向上に一部貢献しています。2023年3月期時点で自社株買いは、まだ半分程度なので、ROEの主な上昇要因は、営業利益率の向上であると認識しています。また、当社のメンテナンス事業は、機器の累計販売台数が増加すると、保守契約数が増加することから安定した利益の増加が見込まれ、毎年安定したキャッシュフローが生み出されます。海外現地法人の保守契約取得率はまだ低いことから、ROE10%以上を維持するポテンシャルは高いと分析しています。

一方、当社のバランスシート(B/S)ですが、大規模な成長投資に備えて、安定したキャッシュを維持しています。毎年生み出されるキャッシュを成長投資と内部留保、株主の皆様への利益還元に適正に配分しているとの認識です。また、増益計画を前提としているため、経費にインパクトのある投資は、厳しく精査して実施しています。各セグメント管理での

主要なKPIは、売上収益・営業利益・営業利益率・自社製品販売台数・保守契約取得率で、どのセグメントにおいてもストックビジネスを着実に成長させるためのKPIが設定されており、営業職・メンテナンス職は日々、KPIの情報をタイムリーに確認できるようになっています。営業所ではメンテナンスチームが、最小単位(3人1組)でKPIの達成に向けて取り組み、その成果は年度の賞与にすぐに反映させられるようにしており、達成への意欲が高く運営されています。

また、ここ数年はROICの導入を検討しています。事業別B/Sの考え方や作成方法を試行錯誤しており、2023年から導入した新基幹システムが安定稼働した後に、具体的にデータの検証や作成の検討に入る予定です。主な既存事業においては、ROICの重要性を感じておらず、従来のKPIである売上収益・営業利益・営業利益率等の予実管理を個人レベルでしっかりと続け、ROEを突き詰めていくことが重要と考えています。ただし、新規事業についてはROICの重要性を感じており、一定レベル以上の部門長への教育から始め、数年後には新入社員研修にも基礎教育として盛り込むことを想定しています。

Q5. 非財務戦略について教えてください。

A. ミウラの付加価値を向上させる人財の育成が最重要課題です。

当社は、あらゆる産業に製品を納めさせていただいています。お客様が工場を新築される段階でお声がけいただき、要求仕様に対して最適な自社製品を提案。工場稼働後もメンテナンスを通じて、熱利用に関するお悩みや課題にさまざまな視点からご提案し、設備の更新時にも再度お声がけいただくというように、お客様の事業運営上での繋がりを大切にしてきました。この繋がりを最大限に活かすための人財育成とIoT技術を用いた仕組みづくりが今後の当社の重要な取り組みとなります。

当社は、成長戦略としてトータルソリューションを掲げており、当社製品の単品販売だけでなく、他社製品も含めたシステムを販売していくことに取り組んでいますが、そこで重要な役割を担うのは、「熱ソムリエ」といわれる熱の知識を持った人財です。あらゆる産業でどのように熱が使われているのかを熟知し、工場全体でメリットのある提案ができる

人財「熱ソムリエ」を育成し、増やしていくことがカギになります。また、お客様との繋がりの最前線となるのは、営業やメンテナンスといった販売を担う従業員だけではありません。現在、さまざまな分野でお客様への窓口として、インターネット上でのプラットフォームが構築されており、当社でも「インターネットを通じた繋がりの構築」は最優先事項となっています。

また、当社がめざすトータルソリューションで必須となるのは、工場で使用されているユーティリティや生産設備のデータを解析し、付加価値のあるデータを提供できる仕組みづくりをする人財と、データを活用して付加価値ある提案のできる人財です。当社のビジネスモデルを進化させるためには、DX人財の育成は最重要課題と考えています。

当社のモットーである「働きがいのある働きやすい職場」づくりは、従業員の育成・確保と事業成長の機会に繋がる重要な概念です。現在、「働きがいのある職場とはどのような職場か」という原点から考え直し、公平公正に評価される人事制度の改革を進めています。業務、そして成果に見合った報酬を受けられる制度を基盤として、社内資格・表彰制度や研修制度を見直し、知識と経験の習得を促すインセンティブや周りからも応援され評価される環境づくりを進めています。また、喫緊の課題であるDX人財の育成についても、成長戦略の目標達成にはどのようなDX人財が何人、いつまでに必要であるのかを整理し、外部からの採用を積極的に進めています。同時に、従来、社内システムを構築してきた部門や制御基板を開発してきた部門、お客様データを解析していた部門などの役割も見直し、デジタル社会に備えた組織と業務の整理を行っていきます。

Q6. 株主還元の方針について教えてください。

A. 安定配当の継続を基本に、配当性向30%を目処に還元していきます。

当社は、株主還元の基本方針として、安定的な配当の継続を基本に、会社の業績に応じた適正な利益還元を行うことを掲げ、連結業績や財務状況などを総合的に勘案し、連結配当性向30%を目処に配当することにしています。つまり、当社の利益を最大化することにより還元を増やせるように取り組むというもので、中長期的にも同様な考えで株主還



元は考えています。外部環境の変化が激しく、先の予測が困難な時代であるため、適正な財務基盤の維持は必須と考えていますが、中期計画をベースに設備投資を実施した結果、内部留保が想定以上に増加した場合には、配当以外の株主還元策も検討します。

当社のPBRは、機械業種の中で高い評価をいただいています。地道なIR活動により、投資家の皆様に当社が築き上げてきた強いビジネスモデルと海外市場での成長のポテンシャルをご理解いただけているのではないかと思います。また、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、当社が担う産業熱の分野での役割は大きいことから、皆様のご期待に添えるように取り組んでいきます。

当社は、株主・投資家との対話において、株式を購入いただける株主の皆様のお声を広げる方針のもとに、できる限りご要望にお応えできるよう、IRのスピーカーを複数名配置しているほか、工場見学なども積極的に開催しています。近年は、取締役による決算説明会の参加や投資家訪問も実施し、また非財務情報の開示も徐々に統合報告書やWebサイトでの露出を増やし、調査機関のアンケートなどへの回答にも前向きに取り組んでいます。

今後は、ターゲットを絞った投資家面談も並行的に行い、当社の株式を長期保有いただけるように株主の皆様へ能動的な活動を進めていきたいと考えています。