

成長投資と資本政策の適正なバランスで真のグローバル企業への成長を 目指します

Q1 当期の業績評価（財務資本戦略）と 今後の課題をお聞かせください

2023年度はパンデミックの終息により経済活動は正常化しましたが、エネルギー価格、原材料価格、物流価格の上昇や地政学リスクの悪化は継続し、引き続き、厳しい事業環境が続いています。そのような中、当期業績は売上収益1,596億円、営業利益230億円、当期利益193億円、営業利益率14.4%と増収増益で、過去最高の業績となりました。2023年度は、アイナックス稲本株式会社が持分法適用会社となり、会計上、売上収益が減少しましたが、国内ボイラ事業が好調に推移し、円安も重なり、前期を上回ることができました。また、中期経営計画として掲げておりました2025年3月期計画の売上収益と営業利益を、前倒しで達成しています。2023年度は、前年度に続き、自社株買いを行い、総還元性向60.8%、自己資本比率75%となり、財務健全性が確保されています。また、設備投資では、2020年度から取り組んでまいりました社内基幹システムの切替が完了し、業務の効率化の礎が築かれたほか、世界のお客様とつながるIoT基盤（プラットフォーム）につきましても、完成まで残すところあと僅かまで迫っています。

さて、トピックスですが、2023年度は、2017年度から進めているトータルソリューション戦略が一步前進した年と



なりました。2023年3月には、トータルソリューションのグローバル推進策として、世界における業務用ランドリー機器の最大手であるJENSEN-GROUP NVとの資本業務提携を行いました。JENSEN-GROUP NVは、アイナックス稲本に新たな技術を提供することにより、アイナックス稲本の日本での地位を確固たるものにすることで、世界

の50カ国以上で製品販売を行っていますので、当社グループの世界でのトータルソリューション提案の窓口となります。次に、船用事業では、船舶用ボイラの製造・販売を行うトータスエンジニアリング株式会社が当社のグループ会社となりました。近年、日本での船舶建造量が減少する中、再編による競争力強化とラインアップ拡充、世界で勝てる商品開発への投資を行い、グローバル化の基礎固めを進めています。さらには、お客様が抱える重要課題の1つである人手不足の課題を解消すべく、ベンチャー企業と合併会社を立ち上げ、自動搬送関連機器事業を開始しました。後発事業であり、市場への新規参入が相次ぐ中ですが、当社は、強みであるメンテナンス力と販売網を活かし、独自性のある商品開発を進めることにより、自動化分野でのトータルソリューションも提供してまいります。

さて、当社グループは、CERTUSS社を2024年4月に、Cleaver-Brooks社を同年5月に買収し、グローバル企業としての新たなステージへ踏み出しました。為替の影響によるところもありますが、売上収益に占める海外比率は50%を超える見込みです。これらの買収は、社内でする想定資本コストを上回っており、将来価値の創造に大きく貢献すると考えています。2024年6月時点で自己資本比率44.6%となりましたが、格付けA格も継続となり、財務健全性は確保できています。また、同年10月からダイキン

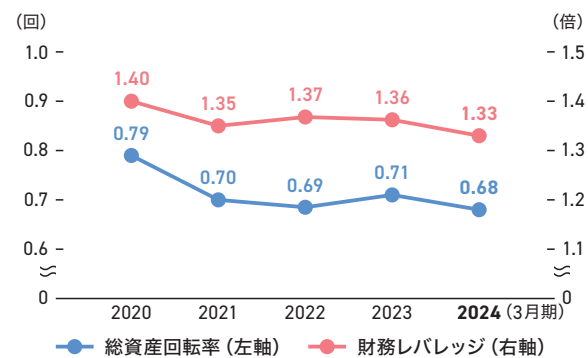
工業株式会社との資本業務提携が開始されることも相まって、M&A後のPMIや業績予想に注目が集まっています。

新たなステージへ確実な歩みを進めるため、グローバル経営の道標となる資本政策・財務戦略・KPIの点検検討が重要であると考えています。

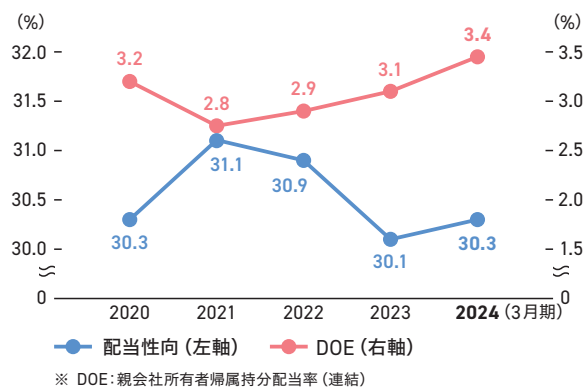
Q2 今後の投資方針について お聞かせください

2024年4月に社長が交代しましたが、引き続き、国内と海外共通のキーワードである「つながる」を軸に戦略を立て、顧客第一主義で価値を創造する成長投資を行ってまいります。国内事業においては、「トータルソリューション」「ワンストップ・メンテナンス」を掲げており、さらなるストックビジネスの強化に向けて、製品開発とありたい姿のピースを揃えるM&Aに取り組んでまいります。また、トータルソリューションを提案し提供できる人財（熱ソムリエ）育成への投資も欠かせません。海外事業においては、「熱プロバイダー」として受け入れられるよう、顧客基盤の強化とM&A等による事業拡張を進め、併せて、未展開国への展開も検討してまいります。当社にとって借入返済は重要ですが、同時に、成長機会を逃すことのないよう、中長期の展開の下で、企業価値を向上させる投資を行ってまいります。

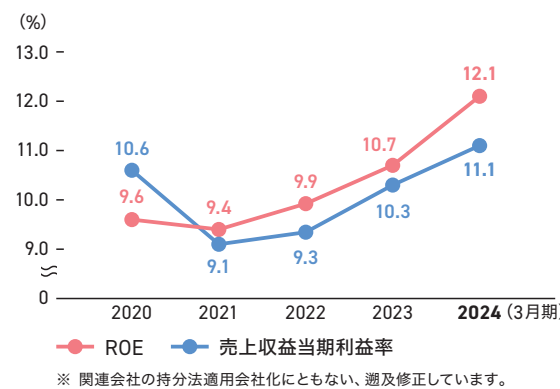
■ 総資産回転率および財務レバレッジの推移



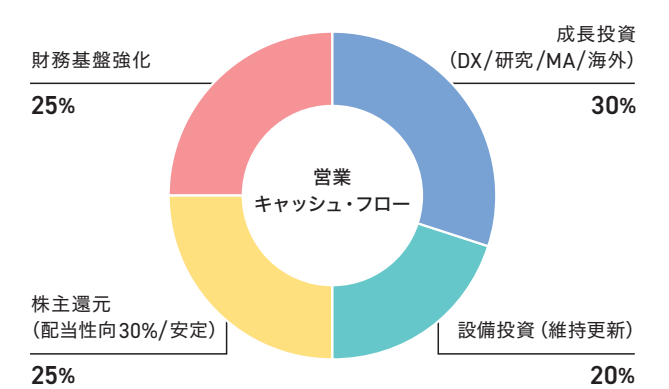
■ 配当性向およびDOEの推移



■ 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



→ 財務面の方針について
自己資本比率44.6%

自己資本比率は大型買収により、前期末の75%から2024年6月時点には44.6%となりました。製造業における同業他社は60%前後であり、少し下回っています。当社はこれまで、強固な財務基盤の下、顧客第一主義を掲げ、保守契約、BCPを考慮し、部材不足による欠品への備えを厚くしてきましたので、棚卸在庫回転率が相対的に低く、それが運転資本を押し上げる傾向にありました。今後は、全グループ会社において、運転資金の一層の適正化に取り組んでまいります。

また、子会社の財務状況についても、グループ内で資金をより効率的に活用する観点から、エリア単位（米州・アセアン・中国等）で資金を活用する仕組みを構築した上で、グローバルに資金を活用するグローバルキャッシュマネジメントシステムの導入を進めてまいります。

向こう4年間の営業キャッシュ・フローは累計1,500億円と推計していますが、さらなる成長に向けた投資と早期の借入返済を勧案し、キャピタル・アロケーションとして、設備投資20%、成長投資30%、株主還元25%、財務基盤強化25%を想定しており、状況に応じた適切な資本構成を目指してまいります。

設備投資	メンテナンス事業のさらなる進化に必要な機器やアプリを開発。海外現地法人における研究施設の立上げを検討。基幹システムの機能充実とセキュリティ対策の強化。
研究開発	カーボンニュートラルに向けてあらゆる燃料に対応できる製品・関連機器およびシステム開発を行い、かつ、各国の規制と事業環境に応じた海外現地法人でのコア商品を開発。
M&A	米州や欧州におけるメンテナンス事業基盤構築の加速や販売網のさらなる強化のためのM&Aを検討。

Q3 資本コストで重要と考えられていることや
取り組みを教えてください

当社はこれまで、ROEを重要な経営指標とし、目標10%以上の維持を掲げてきました。2023年度は、営業利益率が向上し、自社株買いも相まって、ROE11.1%となりました。前年同様、様々な施策（価格改定、大型案件の利益確保、保守契約取得率UP、経費削減）が着実に実行された結果です。海外事業においては、保守契約取得率が未だ低位にありますので、利益率向上に向けて、現地の国民性や商習慣に応じた保守契約メニューを提供してまいります。

当社は、株主資本コストを投資判断の一つとしており、一定の基準値を定めています。これまで、無借金経営であったことや事業を粘り強く育てていけばROE10%以上の実現が可能であるとの考えから、必ずしも投下資本利益率に拘っていませんでしたが、直近のM&Aや研究開発により事業領域が広がる中で、投資案件のモニタリングにおいて、企業価値創造の力を測る指標としてのROICの重要性を認識しています。

今後は、M&Aを進める一方で、事業撤退の判断基準の一層の適正化や事業ポートフォリオの検討も重要です。そういった際の判断指標としてROICの活用も考えています。

Q4 非財務資本の取り組みについて
教えてください

当社は、お客様とのつながりを大切にしており、ラストワンマイルをしっかりとハンドリングする人財（営業やFE）と彼らをサポートするIoTの仕組みづくりを担うDX人財の育成を、重要な取り組みと捉えています。最前線で活躍する営業やFEに対しては、習熟度や役職に応じた研修を年間約150回実施しており、日々の業務の幅と質を向上させています。DX人財の育成については、社内技術者に対して、eラーニングによる基礎研修を実施し、彼らのポテンシャルを最大限に引き出すとともに、リスキニングで得たスキルを活用しています。

当社では、2024年4月から新たな人事制度の運用を開

始しました。従来は、職務遂行能力によって決定される「職能等級」と任用されるポストの「役職格」、これら2つの基準によって決定していました。また、年齢を基準とする処遇の変更も行っていましたので、等級（グレード）と担当業務のバランスがとれていない場合があり、報酬が適正ではないケースがありました。新制度では、担当業務や役割（責任や期待の大きさ）、職務遂行能力、求められる成果等を段階として表し、処遇（等級・役割等）の決定を行うこととしています。また、年齢を基点とする処遇変更を廃止し、等級に任期を設けました。まだ開始したばかりの制度ですが、慎重かつ適正に運用し、「最も働きがいのある、最も働きやすい職場」の実現に向けて取り組んでまいります。

また、2023年3月期から有価証券報告書においてもサステナビリティ情報の開示が求められるようになりました。投資家の皆様の非財務情報に対する関心が高まっていると感じており、知的資本や社会関連資本のような情報共有や開示方法の難しい内容に関しては、関連部署が協力して、分かりやすく表現できるように取り組んでまいります。現在、非財務資本に関連する情報については、三浦工業での活動が大部分となっており、国内外の関係会社への展開は今後の課題です。これらの実態をしっかり把握した上で、真のグローバル企業&エクセレントカンパニーを目指し、この機に様々な活動を促進してまいります。

Q5 株主還元方針の考え方について
教えてください

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据え、会社の業績に応じた適正な利益還元を行うこととしています。連結業績や財務状況などを総合的に勘案し、当社の利益を最大化することによって株主様への還元をより大きくできるよう、継続的に取り組んでいます。2024年第1四半期に行った大型買収により、当社の自己資本比率は50%未満となり同業他社の平均値を下回りましたが、格付機関からは、当該買収は、事業基盤を強化する取り組みとしての評価をいただいています。買収後も良好な資本と負債の構成を維持できており、現格付けA格（格付機関R&I）を危うくするような財務状況に



なることはないとのコメントをいただいています。ただ、外部環境の変化が激しく、将来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おり、格付けA格を維持することを前提に、自己資本比率55%以上を早期に回復し、今後も成長投資と資本政策の適正なバランスを考えてまいります。

当社は、IRの基本方針として、株主・投資家の皆様との対話を重視し、より多くの皆様に当社を知っていただくことを目的に、できる限りご要望にお応えできるよう、担当スタッフを拡充しているほか、工場やショールームの見学なども積極的に実施しています。なお、取締役による決算説明会への参加や投資家訪問も実施しており、定期的な海外投資家へのロードショーに関しても検討しています。コロナ禍以降、個人投資家の皆様への説明会を行っていませんが、事業内容に加えて当社の歴史や非財務情報の開示を、統合報告書やウェブサイトを通じて、分かりやすくお伝えできるよう取り組んでいます。

Q6 政策保有株式に関する方針について
教えてください

当社の事業戦略である「トータルソリューション」の実現には、必要な機器やサービスを揃えるために他社との連携が重要となります。そのような戦略実現のスピードを加速させる観点から判断し、中長期的に企業価値の向上が期待できる銘柄を保有することとしています。取締役会では、個別銘柄ごとに、資本コストを踏まえ、保有リスクも勘案した上で、戦略に照らして保有目的を満たしているかを検討し、保有が相当でないかと判断された株式に関しては縮減を行うこととしています。