

長期経営計画/ 中期経営計画 説明資料

2021年5月20日

新明和工業株式会社

ShinMaywa
VISION WITH INSIGHT

長期経営計画

「Sustainable Growth with Vision 2030

—価値創造による持続的成長—」

説明資料

長期ビジョン(2020年4月制定)

グローバルな社会ニーズに応え、
都市・輸送・環境インフラの高度化に貢献する
価値共創カンパニーを目指します。

「長期ビジョン」に込めた思い

- 技術革新により「都市」「輸送」「環境」これら3つの社会インフラの高度化を通じて、グローバルな社会課題に最適なソリューションで応えます。
- 新明和グループの総力を結集するとともに、アライアンスの積極的な活用により、新たな価値をスピーディーに創出する「価値共創カンパニー」を目指します。

■ 基本方針

以下2つの経営テーマに並行して取り組み、経済価値と社会価値を持続的に創出し、企業価値を向上する

- ① 「長期事業戦略」：2030年の社会未来像を描き、これを実現する事業施策を立案・実践
- ② 「経営基盤の強化」：長期事業戦略を支える「サステナビリティ経営」の実践でSDGsに貢献

長期経営計画	「Sustainable Growth with Vision 2030」 [SG-Vision2030] —価値創造による持続的成長—		
中期経営計画	2021～2023年度	2024年度～	～2030年度
	Phase1【転換】 「長期志向経営への転換」	Phase2【拡大】	Phase3【飛躍】

- 長期事業戦略 ：2030年に志向する社会未来像と具体的施策
 - 経営基盤の強化：課題解決の諸施策、評価指標(KPI)の設定
- については、2022年春、改めて開示

■ 新ビジネス創出の方向性

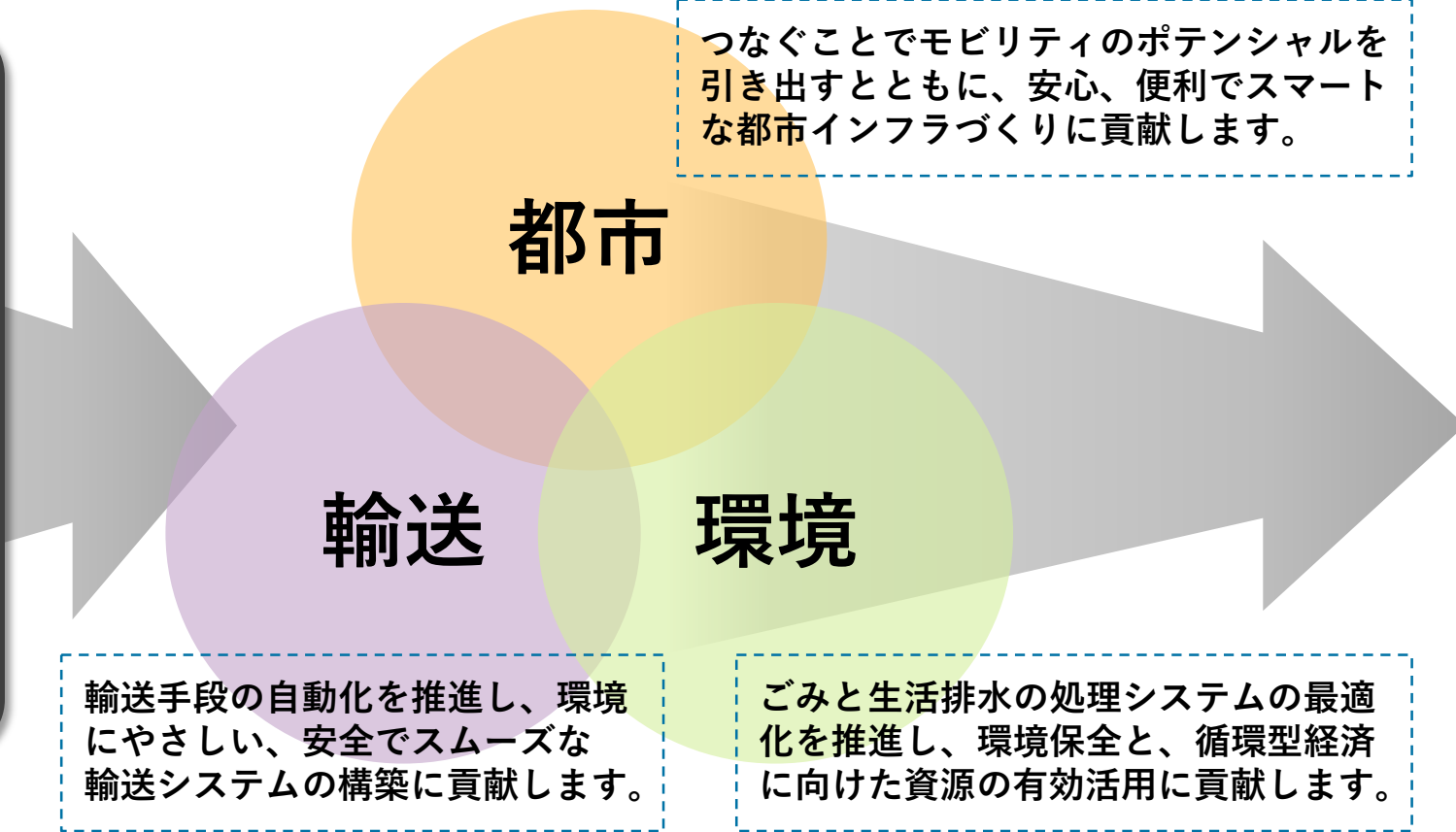
当社の強み・リソースを生かせる「都市」「輸送」「環境」を対象に新たなビジネスを創出し、SDGsに貢献



■ 新ビジネス創出の方向性

当社の強み・リソースを生かせる「都市」「輸送」「環境」を対象に新たなビジネスを創出し、SDGsに貢献

SDGsへの貢献



- 3 すべての人に健康と福祉を
- 5 ジェンダー平等を実現しよう
- 6 安全な水とトイレを世界中に
- 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
- 8 働きがいも経済成長も
- 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
- 10 人や国の不平等をなくそう
- 11 住み続けられるまちづくりを
- 12 つくる責任 つかう責任
- 13 気候変動に具体的な対策を
- 16 平和と公正をすべての人に
- 17 パートナリシップで目標を達成しよう

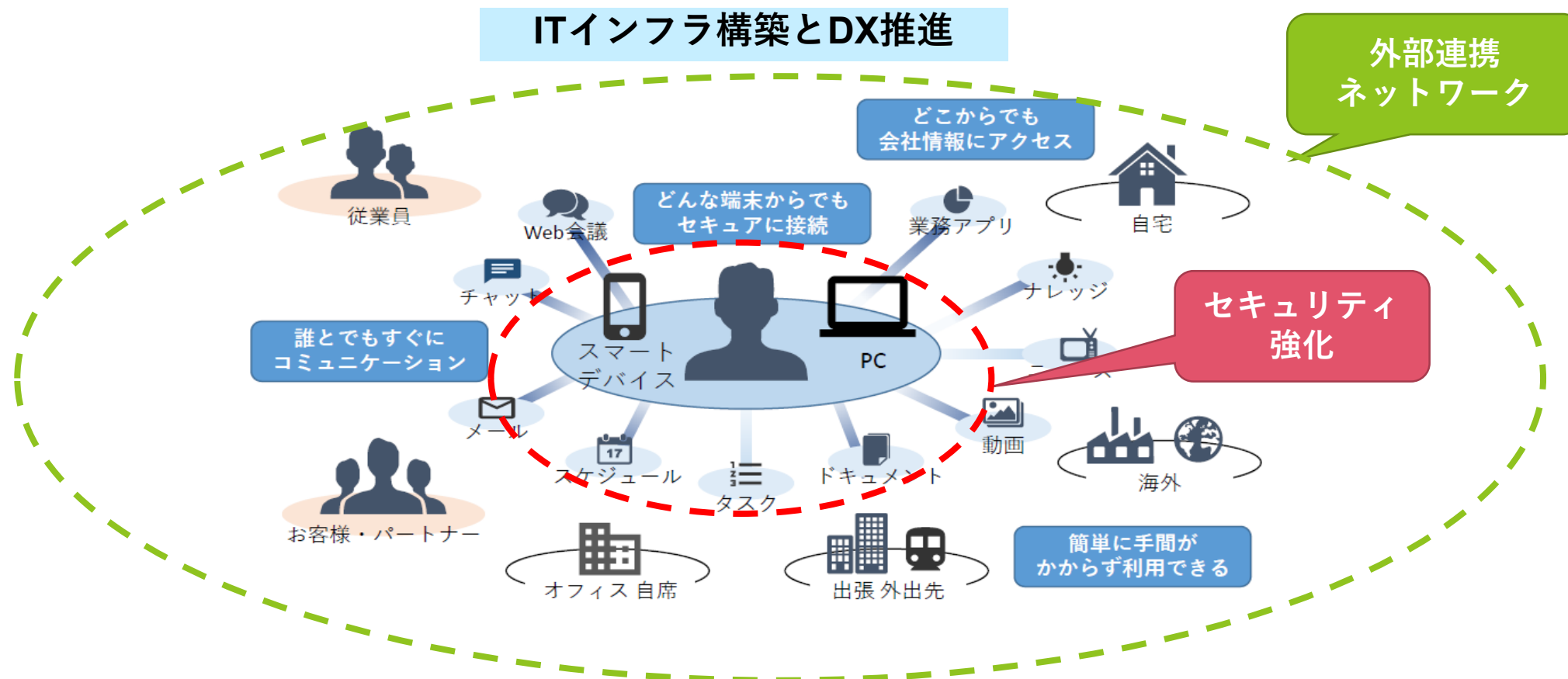
■ サステナビリティ経営の実践

ESG経営を志向し制定した「サステナビリティ経営方針」の推進により、長期事業戦略の進捗を支えつつ、「価値創造を支える7つの重要課題（マテリアリティ）」の解決とSDGsへの貢献に取り組む

価値創造を支える7つの重要課題（マテリアリティ）		
環境	地球温暖化防止	  
	循環型社会への貢献	
社会	ダイバーシティ & インクルージョンの推進	  
	働きやすい職場環境の整備	  
	地域社会への貢献	
ガバナンス	コーポレートガバナンス体制の充実	  
	リスク管理体制の整備・強化	

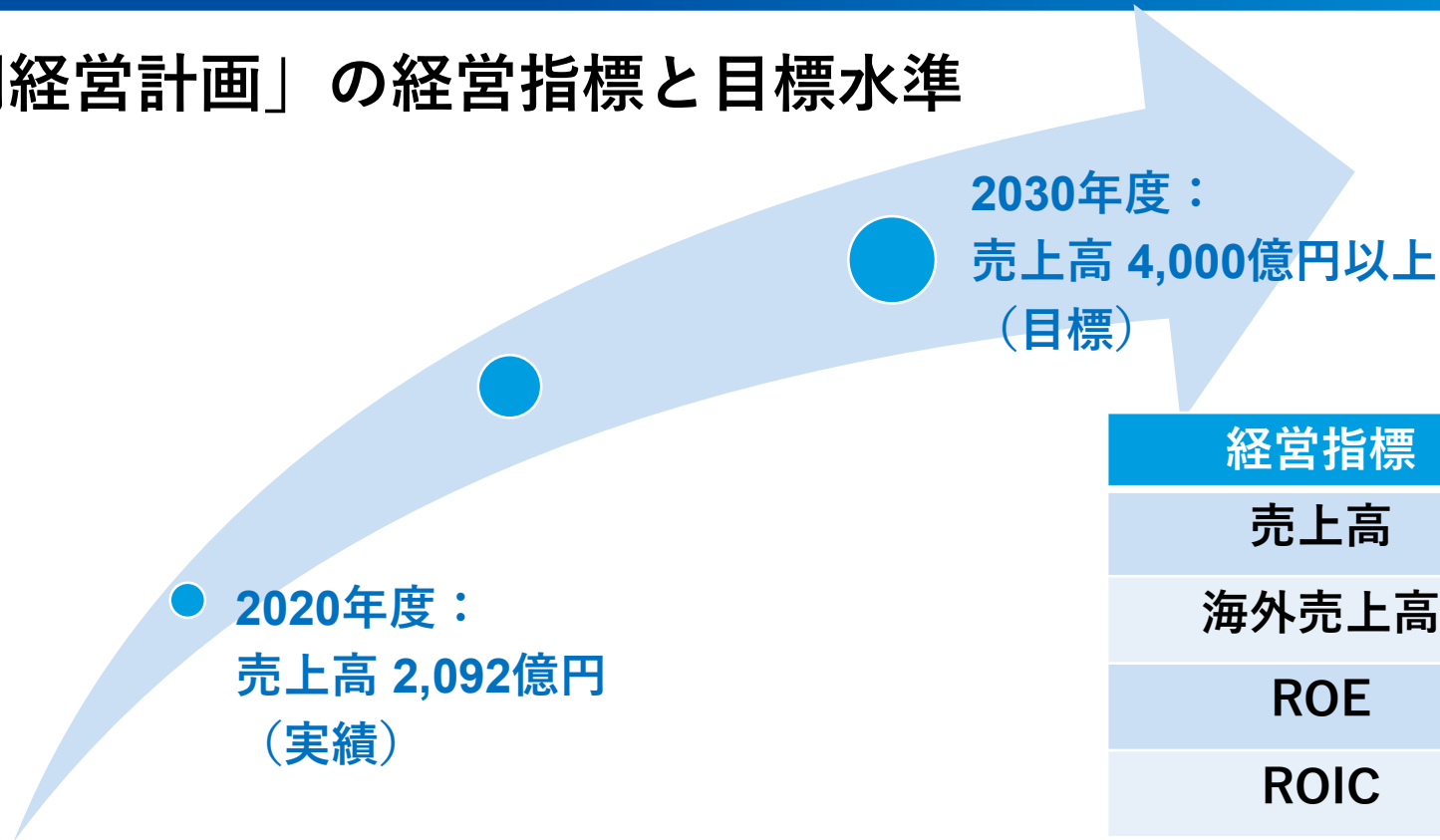
■ DX*の推進

新たなビジネスモデルの創出や業務改革を加速するべく、外部連携を意識したネットワーク、業務の多様性・サイバーテロ等の脅威に対するセキュリティ強化を織り込んだITインフラを強化する



*DX：デジタル・トランスフォーメーション

■ 「長期経営計画」の経営指標と目標水準



経営指標	目標水準
売上高	4,000億円以上
海外売上高	1,000億円以上
ROE	12%以上
ROIC	10%以上

■ 目標達成により実現する「ありたい姿」

- グローバルな社会インフラの高度化に貢献 → 収益力と企業好感度が共に向上
- ESG重要課題の解決・改善 → 社会・環境価値の創出、SDGsへの貢献
- 持続的成長に基づく資本構成の最適化 → 株主をはじめとするステークホルダーへの高還元
- 多様な人材育成や働きがいある職場環境の整備 → 社員のエンゲージメント向上

目的

- **資産効率を重視した持続的成長**
⇒ フロー経営から投資効率重視の経営へ
- **資本コストを意識した最適資本構成の追求**
⇒ 最適資本構成による WACC※の極小化

※2021年3月末時点の当社のWACC：概ね5%と想定

目標及び方策

- **「WACC」を上回るROICの達成及び改善実施**
事業部門別ROIC（社内指標）を判断材料とするポートフォリオマネジメントの実施
 - ⇒ WACCとの比較による投資強化及び事業内容の見直し
 - ⇒ 事業特性に合わせたROIC改善施策の実施

中期経営計画 Sustainable Growth with Vision 2030 Phase1 【転換】 [SG-2023]* 説明資料

* [SG-2023]の「SG」は、長期経営計画の名称「Sustainable Growth」を、「2023」は活動期間の最終年度を指しております。

■ 当初2カ年（2019.3期及び2020.3期）は増収増益を達成するも、最終年度（2021.3期）は目標未達

【最終年度（2021.3期）当初目標値】		
連結売上高 2,300億円	連結営業利益 140億円	ROE 8%

【総括】
<ul style="list-style-type: none"> ● 売上拡大に伴う増益及び資本構成の見直しにより、ROE目標値（8%）は、2020.3期に1年前倒しで達成 ● 一方、2021.3期はコロナ禍もあり、全ての指標において未達 ● 期間中のM & A実績：7社（2021.3期 連結売上高貢献額：62億円）

(単位：億円)	2019.3期 実績	2020.3期 実績	2021.3期 当初目標(A)	2021.3期 実績(B)	目標との差 (B-A)
売上高	2,172	2,272	2,300	2,092	△208
営業利益	107	128	140	104	△36
ROE	6.8%	8.9%	8.0%	6.4%	未達(△1.6pt)

1. セグメント別総括と業績（2021.3期）

（単位：億円）

セグメント	主要施策の総括	売上		営業利益	
		計画	実績	計画	実績
航空機	<ul style="list-style-type: none"> ボーイング787、777X、ボンバルディアG7500 量産体制確立 コロナ禍の影響により787、777が減産となり収益大幅悪化 US-2型救難飛行艇 9号機：防衛省（令和3年度）予算への織り込み 	410	259	32	△8
特装車	<ul style="list-style-type: none"> 基盤製品（各種ダンプ、塵芥車、脱着車、テールゲートリフタ）シェア拡大 AI、IoTを駆使した新製品投入 タイ市場でのダンプ用シリンダー高シェア（37%）獲得 	865	947	50	67
産機・環境システム	<p>流体：AI、IoT技術を導入した新製品投入、タイ新設工場稼働</p> <p>メカトロ：海外法人含むM&A実施、自動車向けは貿易摩擦・コロナで減少</p> <p>環境：ごみ中継・リサイクル設備のストック事業需要増による収益拡大</p>	435	371	37	29
パーキングシステム	<p>機械式駐車設備：大型機とエレベータ方式でトップシェア獲得</p> <p>航空旅客搭乗橋：AI技術を搭載した新システム投入、海外2法人M&Aによる生産能力増強</p>	440	352	32	32

- ・ ボーイング787、777X、ボンバルディアG7500 量産体制確立
- ・ コロナ禍の影響により787、777が減産となり収益大幅悪化
- ・ US-2型救難飛行艇 9号機：防衛省（令和3年度）予算への織り込み

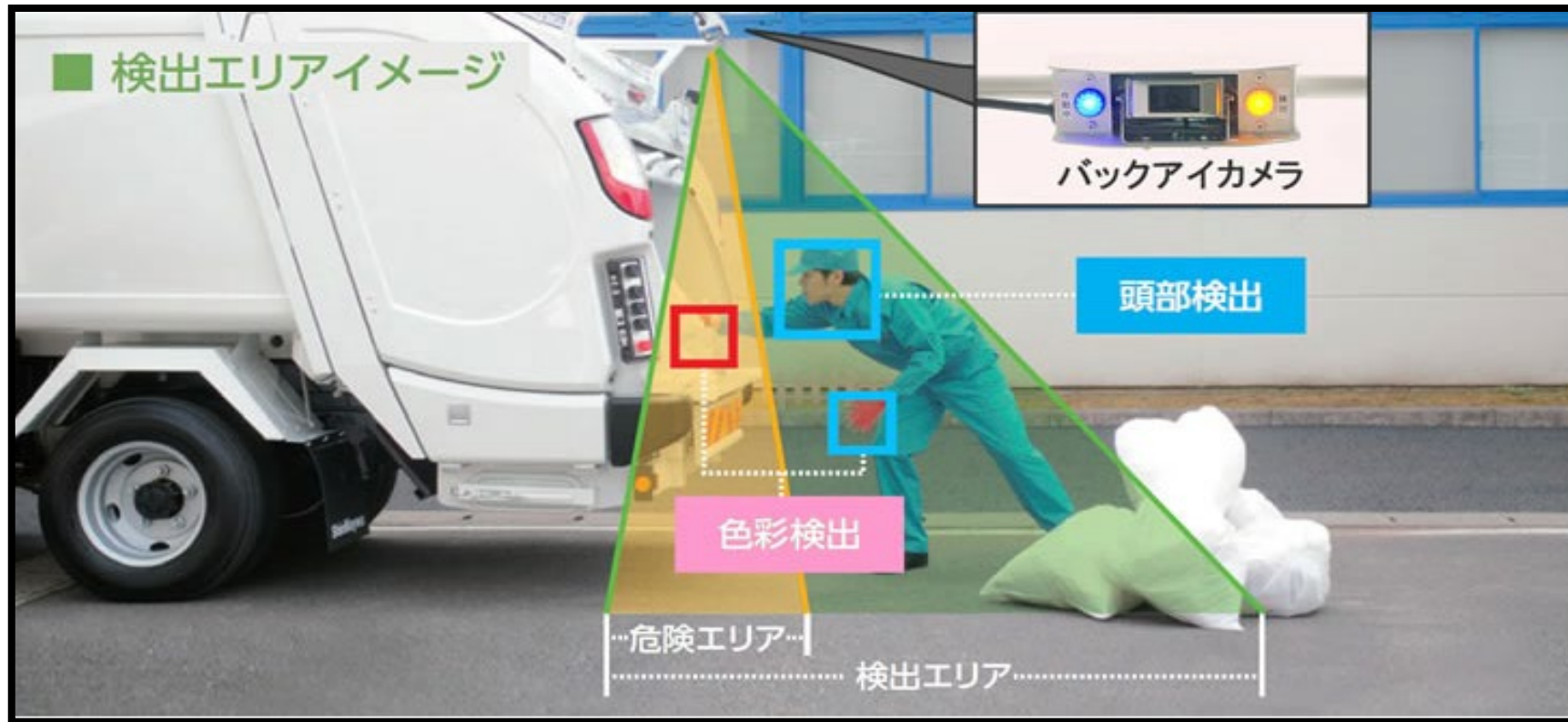


ボーイング社「787」向け「主翼スパー」



US-2型救難飛行艇

- ・ 基盤製品（各種ダンプ、塵芥車、脱着車、テールゲートリフタ）シェア拡大
- ・ AI、IoTを駆使した新製品投入
- ・ タイ市場でのダンプ用シリンダー高シェア（37%）獲得



AI技術を搭載した塵芥車用巻き込まれ被害軽減装置「Smart eye motion®」

- 流体事業：① AI、IoT技術を導入した新製品投入
② タイ新設工場稼働



AIによる診断機能を搭載した 高機能型"マンポネット®(クラウド)"

環境事業：ごみ中継・リサイクル設備のストック事業需要増による収益拡大



小山広域保健衛生組合 リサイクルセンター（栃木県のマテリアルリサイクル推進施設）

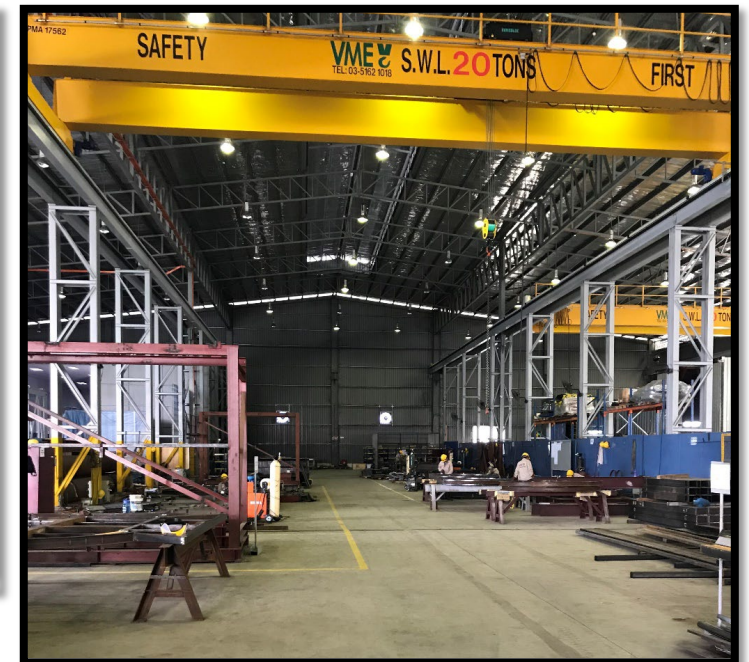
- 機械式駐車設備：大型機とエレベータ方式でトップシェア獲得
航空旅客搭乗橋：① AI技術を搭載した新システム投入
② 海外2法人M&Aによる生産能力増強



エレベータ方式駐車設備



ShinMaywa Aerobridge
Singapore Pte.Ltd.



ShinMaywa Aerobridge
Malaysia Sdn.Bhd.

2. 成長投資と株主還元

(単位：億円)

区 分		計 画	実 績 (3年累計：2019.3期～2021.3期)
成長投資 (設備投資・M&A)		300～400億円	268億円 (設備投資：228億円、M&A：40億円)
株主還元	配当	100～130億円	116億円
	自己株式取得	機動的に取得	450億円 (3,027万株)

■ セグメント別の売上・利益推移

セグメント	売上高 (単位:億円)					営業利益 (単位:億円)				
	2019.3期 実績	2020.3期 実績	2021.3期 目標(A)	2021.3期 実績(B)	差 (B-A)	2019.3期 実績	2020.3期 実績	2021.3期 目標(A)	2021.3期 実績(B)	差 (B-A)
航空機	436	389	410	259	△151	6	15	32	△8	△40
特装車	923	946	865	947	82	65	68	50	67	17
産機・環境 システム	338	383	435	371	△64	24	27	37	29	△8
パーキング システム	338	378	440	352	△88	23	32	32	32	0
その他*	136	174	150	160	10	10	11	13	14	1
調整額	—	—	—	—	—	△23	△26	△24	△30	△6
合計	2,172	2,272	2,300	2,092	△208	107	128	140	104	△36

*「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、建設事業、不動産事業、ソフトウェア事業等を含んでおります

「長期ビジョン」を志向する第一ステップと位置付け、以下の4つの方針を掲げて取り組む。

- 1) [CFG2020]で掲げた「基盤事業の規模拡大・収益向上策」の継続と成果刈り取り
- 2) 「長期ビジョン」に基づく「長期事業戦略」の策定・推進
 - ① 基盤事業の更なる深化
 - ② 共創による新ビジネス開発と新たな収益源の創出（将来を志向した「事業ポートフォリオ」の具体化）
- 3) 経営基盤の強化
 - ① サステナビリティ経営方針の制定(2021年4月1日付)及びこれらの実践、重要課題（マテリアリティ）管理項目の確定・KPI（2023年度及び2030年度の各目標）の設定、長期事業戦略の推進により、SDGsに貢献
 - ② DX推進のための「ITインフラ」整備、基幹業務の改革
- 4) 将来価値の創出とステークホルダーとの成果の共有
 - ① ROIC経営の実践で収益・資産の循環を高め、将来価値を持続的に創出する企業体質に転換
 - ② 利益の一定水準をステークホルダーと共有(配分)

既存事業の
収益向上

- ・ ICT/デジタル技術による製品・サービス高付加価値化
- ・ M&A・事業提携強化による国内事業の収益拡大

海外事業の
拡大加速

- ・ 東南アジアを中心にセグメント間の販売連携を強化
- ・ 現地企業・商社とのアライアンス強化による受注拡大

新規事業の
開発

- ・ 社内外共創による新規ビジネスアイデア立案・開発促進
- ・ IT系企業等との業務提携による新たなビジネスモデル創出

事業ポートフォリオ
の最適化

- ・ 事業成長性(市場成長性含む)及びROICによる事業評価
- ・ ハードルレートの設定によるROIC経営の徹底

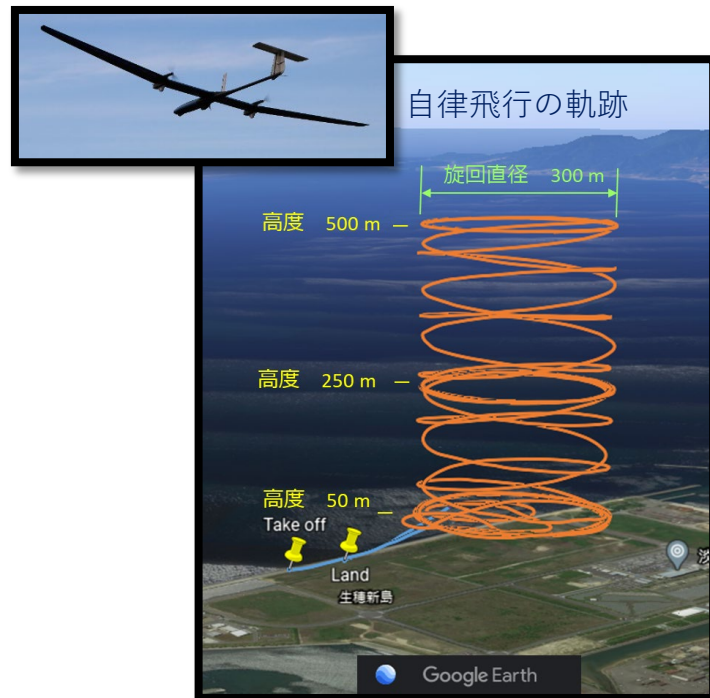
セグメント	運営方針
航空機	<ul style="list-style-type: none"> 固定翼無人航空機開発及びアライアンスによる新ビジネスの立案 PBL^(*1) 事業の立ち上げ及びUS-2後継機の開発事業
特装車	<ul style="list-style-type: none"> SSC^(*2)の拡充でユーザーとの繋がりを深化⇒新たな価値創出 アジア・オセアニア地区での特装車キーコンポーネントの拡販
産機・環境システム	<p>流体：TurboMAX社との販売シナジー強化による海外事業拡大 メカトロ：真空製品の欧米二次電池市場におけるシェア拡大 環境：中国における排水処理事業のブランド確立及び収益拡大</p>
パーキングシステム	<p>機械式駐車設備：G-PARK社との協業による東南アジアでの駐車設備拡販 航空旅客搭乗橋：フルオート装着システムの積極提案(東南アジア・国内主要空港)</p>

(*1) Performance Based Logistics：自衛隊で行っているUS-2補給部品などの維持・整備を民間企業（当社）が請負う

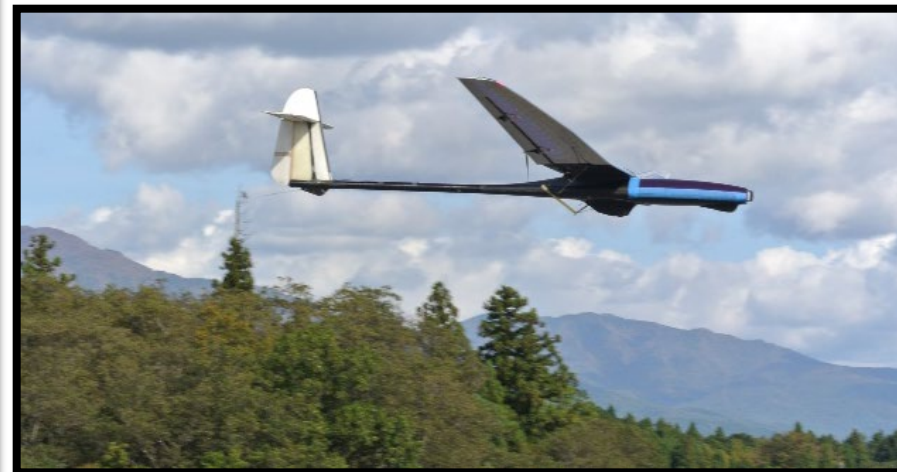
(*2) ShinMaywa Smart Connect™：特装車の稼働状況を把握するコミュニケーションツール

- ・ 固定翼無人航空機開発及びアライアンスによる新ビジネスの立案
- ・ PBL* 事業の立ち上げ及びUS-2後継機の開発事業

* Performance Based Logistics : 自衛隊で行っているUS-2補給部品などの維持・整備を民間企業（当社）が請負う



大気環境観測 / 高高度飛行 (@淡路市)



電波伝播計測 / 長距離飛行 (@佐渡市)



長時間滞空 / 長距離飛行 (@新潟市)

固定翼無人航空機ビジネス

- ・「ShinMaywa Smart Connect™」の拡充でユーザーとの繋がりを深化→新たな価値創出
- ・アジア・オセアニア地区での特装車キーコンポーネントの拡販

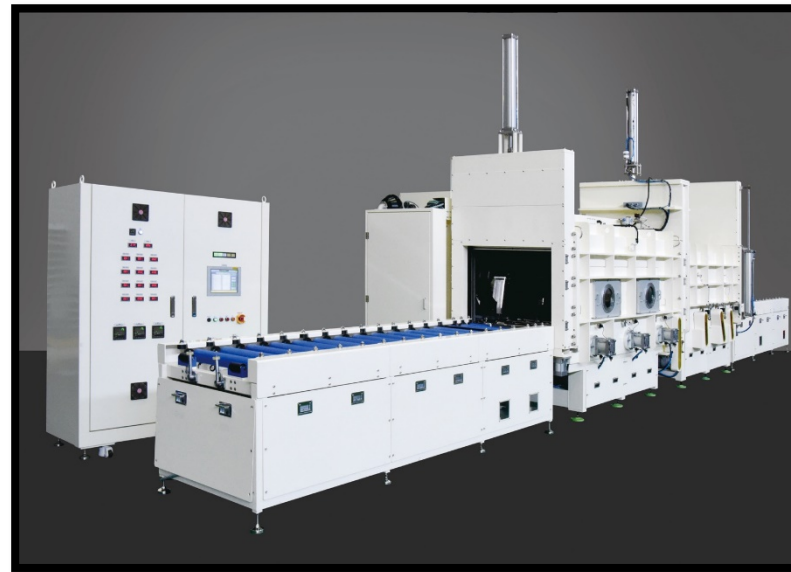


お客様とのコミュニケーションツール「ShinMaywa Smart Connect™」

流体事業：TurboMAX社との販売シナジー強化による海外事業拡大
メカトロニクス製品：真空製品の欧米二次電池市場におけるシェア拡大
環境事業：中国における排水処理事業のブランド確立及び収益拡大



2021年中に株式取得を予定している
TurboMAX Co., Ltd. (韓国)の
主力製品「ターボブロワ」



車載用二次電池市場向け
真空乾燥炉
(Korea Vacuum Limited)



中国に新設した現地法人で
排水処理事業を推進
(写真は重慶市内に納めた設備)

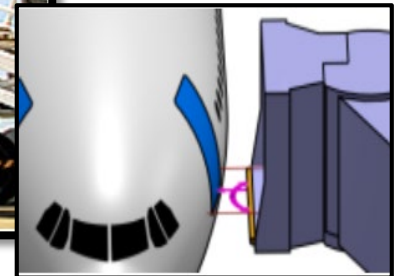
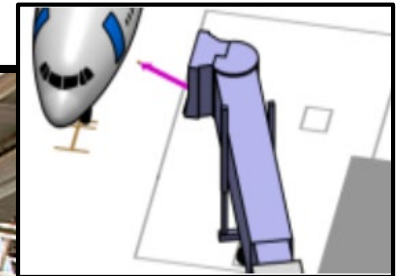
機械式駐車設備：G-PARK社(タイ国)との協業による東南アジアでの駐車設備拡販
航空旅客搭乗橋：フルオート装着システムの積極提案(東南アジア・国内主要空港)



販売代理店契約を締結したG-PARK社の
敷地内に完成した、ショールーム仕様駐車設備



航空旅客搭乗橋「フルオートシステム」



【E】 地球温暖化防止と 循環型社会への貢献

- ・省エネ推進によるCO²削減と廃棄物削減で循環型社会に貢献
- ・環境に配慮した製品・サービスの開発と普及

【S】 ダイバーシティ& インクルージョンの 推進

- ・人材ポートフォリオを基本とした人事評価軸多様化の検討
- ・社会課題を自ら発見・解決・実践するイノベーション人材の育成

【G】 コーポレートガバナンス 体制の充実

- ・新たなモニター機能*設置による取締役会の監督機能の強化
 - ・サクセッションプランの導入と運用
- *「サステナビリティ会議」：全社横断的なESG重要課題に関するモニター及び報告機能

DX推進のための IT基盤構築

- ・外部連携ネットワークやサイバーテロの脅威等に対応するセキュリティ導入
- ・基幹業務改革によるDX推進

経営指標	目標とする水準(2024年3月末)
売上高	2,500億円
営業利益	150億円
海外売上高	450億円
ROE	10%以上
ROIC	7%以上
キャッシュ・アロケーション	目標とする水準
成長投資 (設備投資・M&A)	300～400億円 (3年間合計)
配当性向	40～50%
自己株式取得	株価水準等に応じて機動的に実施

(為替前提：1ドル＝108円)

[SG-2023] : セグメント別業績目標

(単位：億円)

セグメント	売上高	営業利益
航空機	300	7
特装車	1,020	69
産機・環境システム	520	49
パーキングシステム	470	38
その他*	190	14
調整額	—	△27
合計	2,500	150

* 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、建設事業、不動産事業、ソフトウェア事業等を含んでおります

業績の推移（過去10年間）

（単位：億円）

	12.3期	13.3期	14.3期	15.3期	16.3期	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期
売上高	1,089	1,509	1,740	1,931	2,039	2,012	2,073	2,172	2,272	2,092
（うち海外売上高）	209	304	360	456	481	430	425	428	432	271
営業利益	22	58	108	136	152	130	105	107	128	104
経常利益	21	64	114	143	155	132	107	104	123	111
親会社株主に帰属する 当期純利益	△2	113	74	91	102	89	70	69	73	54
有利子負債	100	80	60	41	20	1	0	498	575	545
自己資本	780	889	951	1,058	1,129	1,182	1,248	823	829	879
ROE（%）	△0.3	13.6	8.1	9.1	9.4	7.7	5.8	6.8	8.9	6.4
ROIC（%）	1.5	3.9	6.8	8.3	9.1	7.7	6.0	5.8	6.5	5.1

※ROIC=営業利益×（1-実効税率）／投下資本（=有利子負債+自己資本）の期首期末平均値

本資料は、新明和工業株式会社（以下「当社」といいます。）またはそのグループ会社（以下「当社グループ」といいます。）に関連する見直し、方針、経営戦略、目標、予定、事実の認識・評価などといった、将来に関する記述をはじめとする過去の事実以外の情報（以下「将来情報」といいます。）を含む場合があります。また当社の経営陣は将来情報に関する発言を行うことがあります。これらの将来情報の記載は、当社が入手した情報に基づく、本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点における当社の予測を基礎として記載されているに過ぎません。また、見直し・目標等を策定するためには、過去の事実以外に、一定の前提（仮定）を使用しています。これらの記述ないし事実または前提（仮定）については、その性質上、客観的に正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。

したがって、将来情報は、不確実性やリスク要因をあわせて考慮する必要がある点にご留意ください。当社の実際の業務・業績に著しい悪影響を及ぼす可能性がある重要なリスク要因は多数ありますが、これらに関する追加情報については、当社の決算短信、有価証券報告書、アニュアルレポート等の当社の各種開示書類にも詳細な記載がございますので、ご参照ください。

なお、本資料における将来情報に関する記述は、上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、本資料の作成日以降に生じた事情により、将来情報に変更があった場合でも、当社はそれらの情報を最新のものに随時更新するという義務を負いかねますのでご了承ください。

また、本資料に記載されている当社ないし当社グループ以外の企業等にかかわる情報や意見は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。なお、本資料で使用するデータおよび表現等の欠落、誤謬、本情報の使用により引き起こされるいかなる損害等についても、当社は責任を負いかねますのでご了承ください。

本資料は、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的として作成されたものではありません。投資に関する判断は、投資家各位の判断において行っていただきますよう、お願いいたします。

新明和工業株式会社