

2018年4月度 経営会議



新・経営戦略について

2018年4月20日
CEO 星野 康晴

No.045

- 1. 目指す姿**
- 2. 環境と課題**
- 3. 短期戦略**
- 4. 中・長期戦略**

1-1. 自動車業界の大変革



EV化の加速



コネクティッドカーの普及

100年に一度の
大変革期へ



自動運転技術の進化



ライフスタイルの変化（所有から共有へ）

企業理念

あらゆる人に安全な移動手段を提供し、
豊かな社会を実現する

<従来の事業の考え方>

自動車メーカーに対する高付加価値自動車部品の供給



新しい事業領域への
挑戦

新しい顧客の
開拓

あらゆる移動手段に対してソリューションを 提供する会社への変革

Electric **V**ehicle

電動自動車



Electric **M**obility

電動モビリティ



Electric **S**pacecraft

電動宇宙船



Electric **A**irplane

電動飛行機



確かな技術力

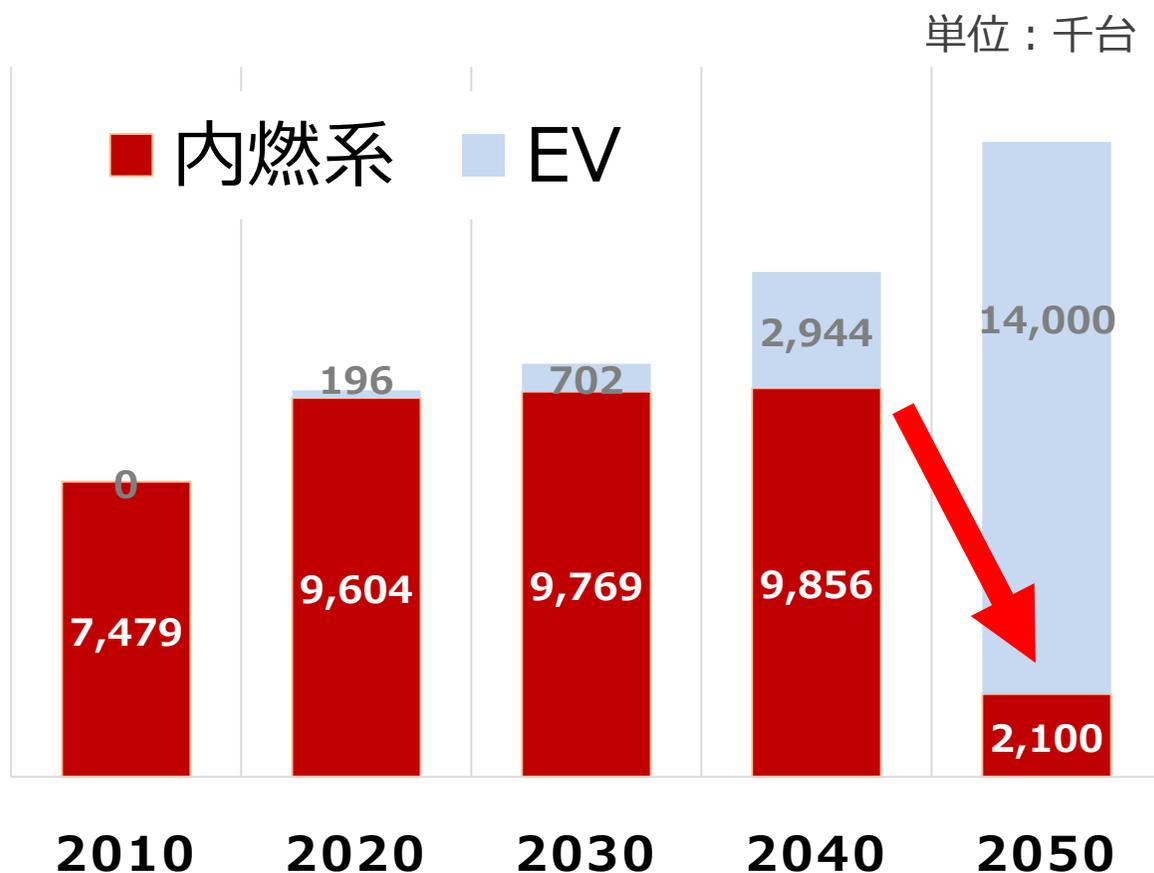
ニーズを捉える
営業力

1. 目指す姿
- 2. 環境と課題**
3. 短期戦略
4. 中・長期戦略

2-1. 自動車市場の推移予測

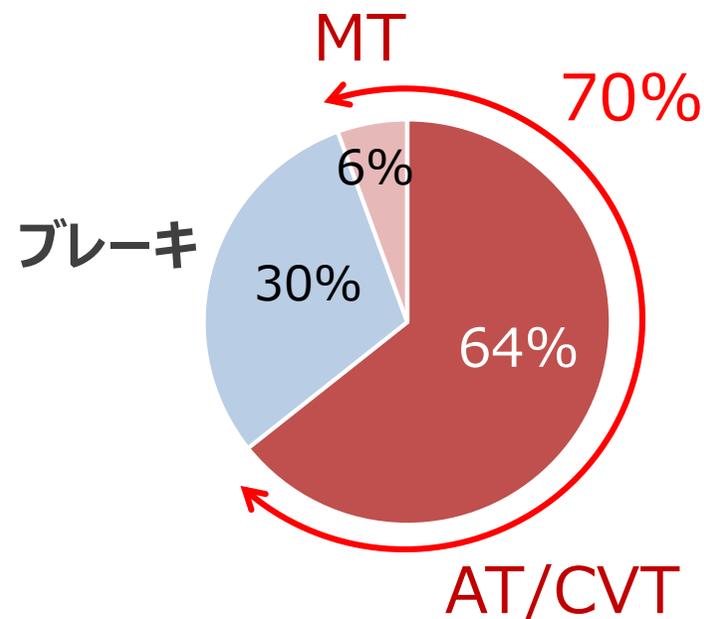
・内燃系自動車、トランスミッションの需要は2040年以降急速に減少

自動車生産台数



当社の売上比率

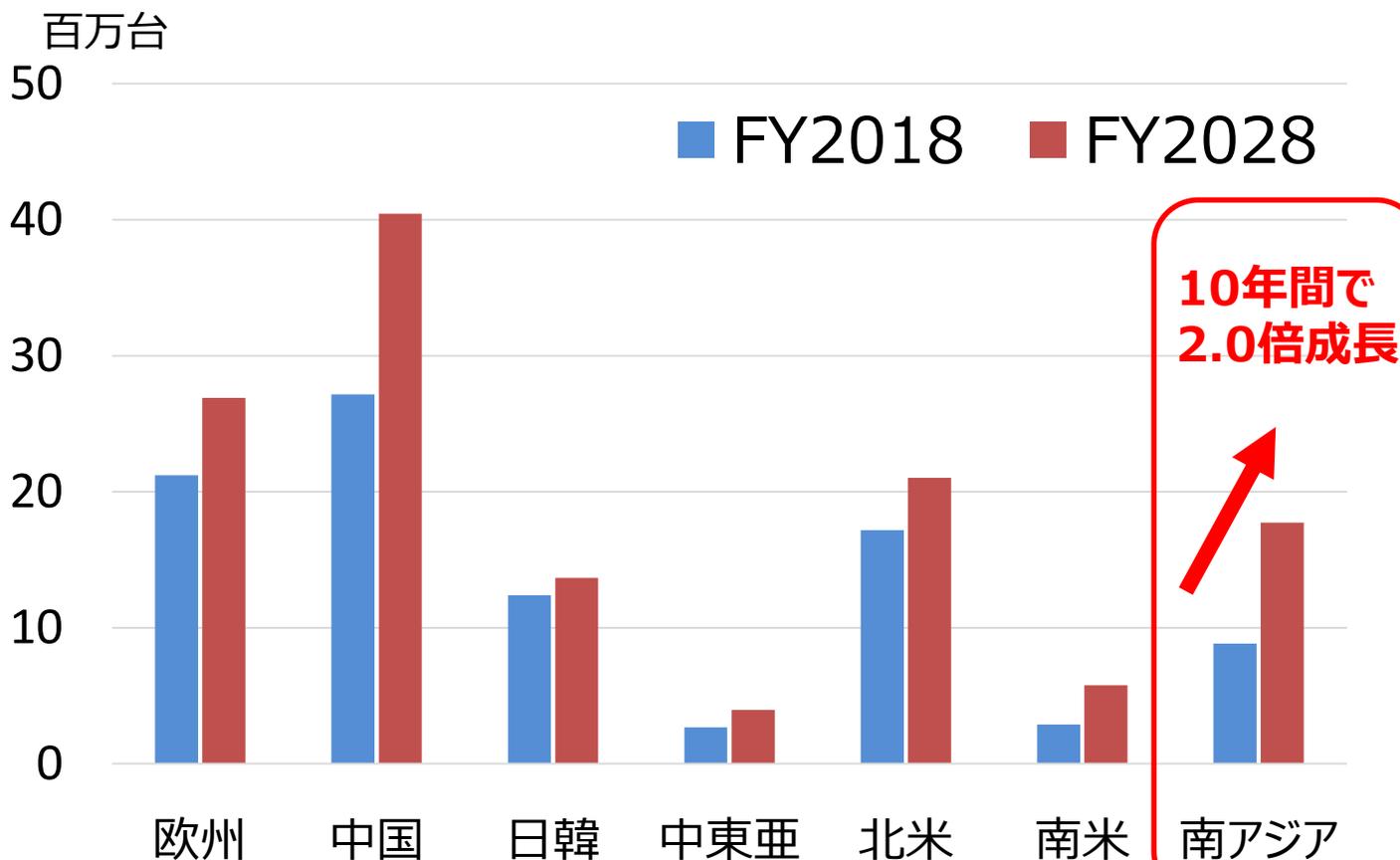
トランスミッションの売上比率
70% (2018年)



2-2. 地域別の需要予測

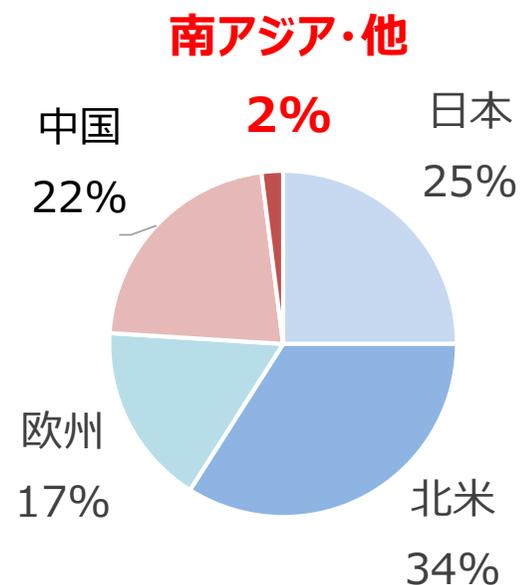
・成長著しい南アジアで、当社は売上を伸ばせていない

地域別自動車生産台数



当社の売上比率

南アジア・他 の売上比率
2% (2018年)



2-3. 新規・異業種企業の参入

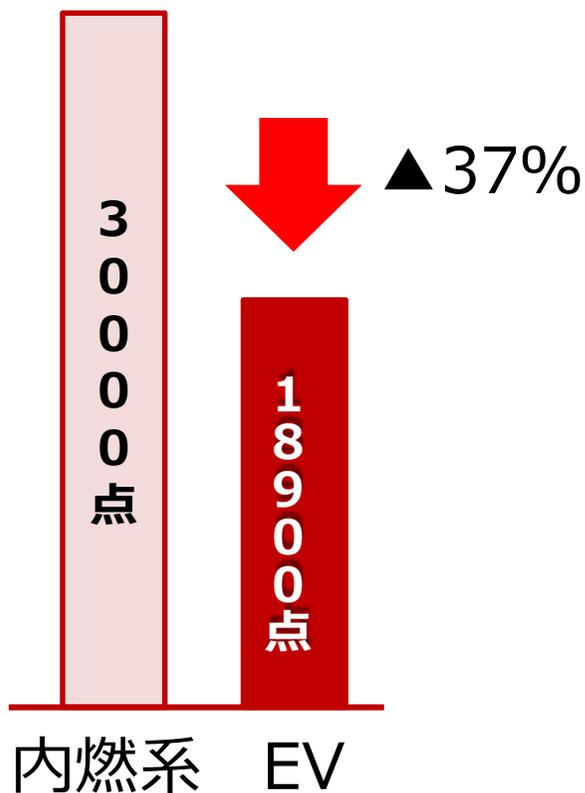
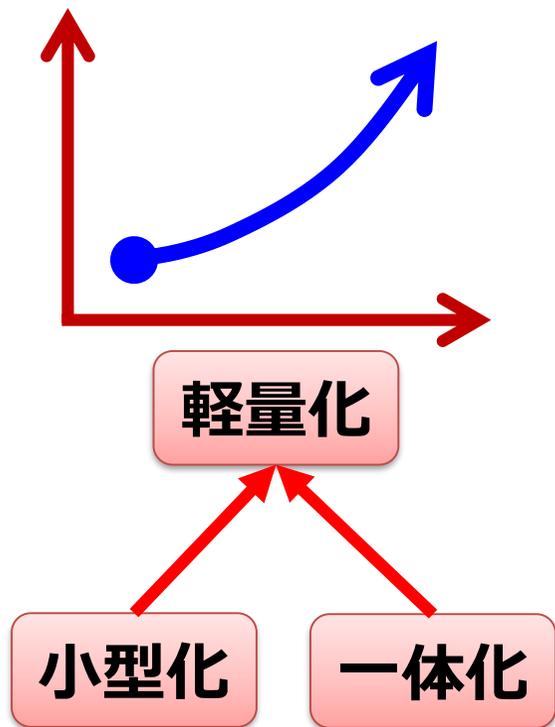
- ・航続距離向上の為に軽量化が一層求められている
- ・IT企業などの異業種からの新規参入の増加が見込まれている

小型化・軽量化・一体化

部品点数の減少

新規参入の脅威

航続可能距離

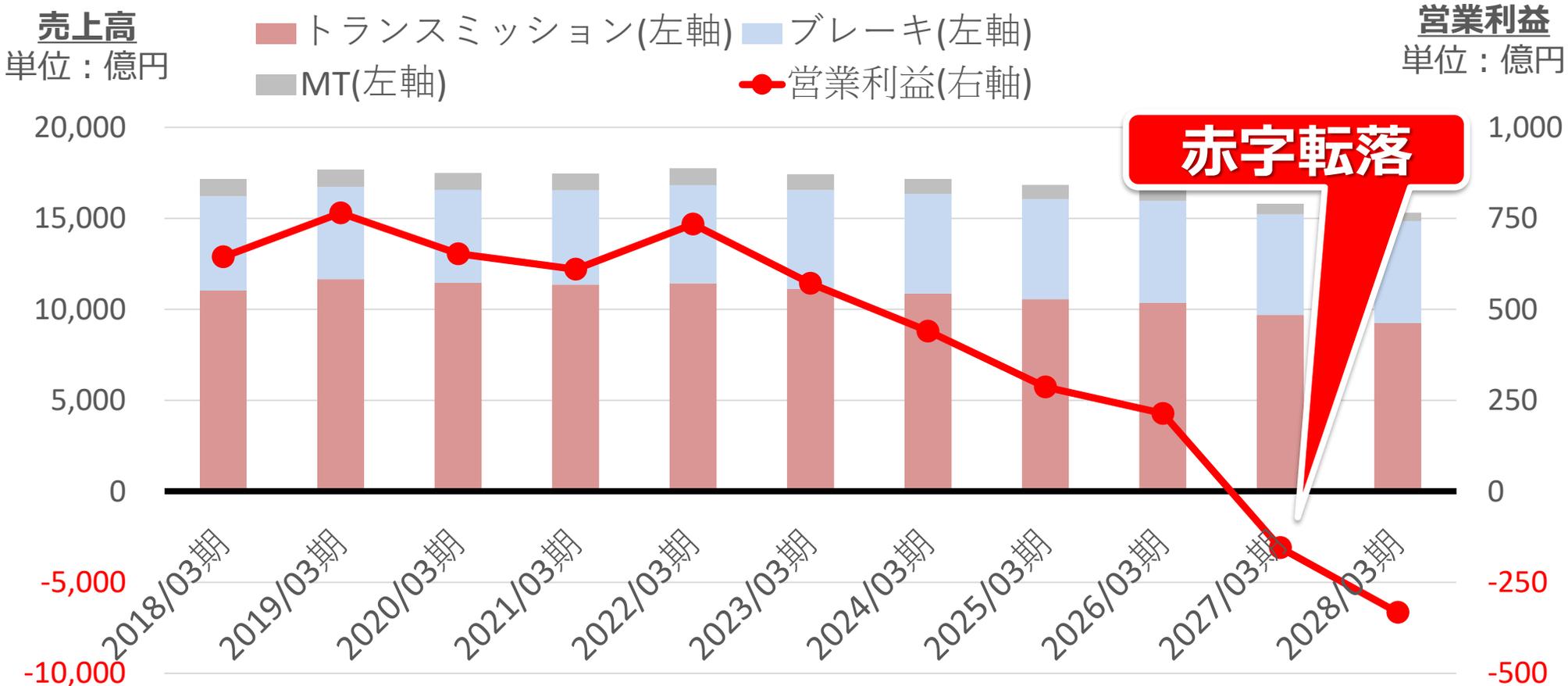


出典：経済産業省「新形材産業ビジョン」

2-4. 売上高・営業利益の予測

・トランスミッションの売上減少により、2027年には営業赤字へ転落

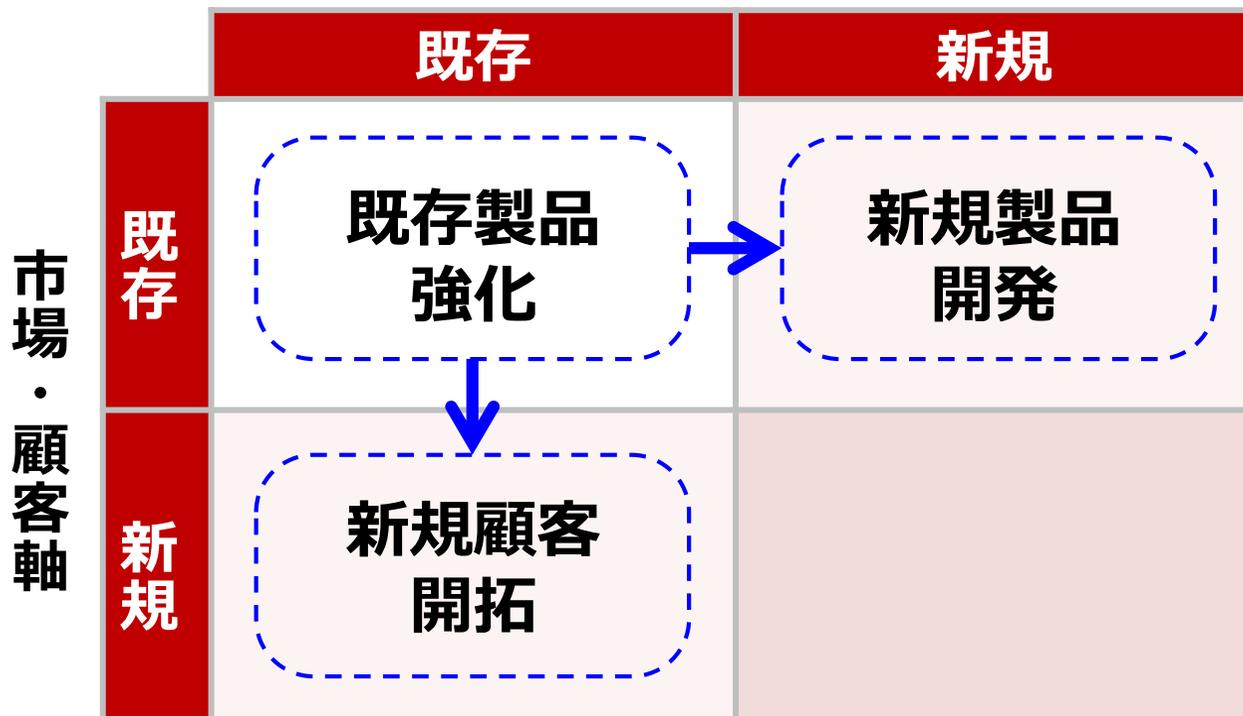
対策をしない場合の、当社売上高(事業部別)・営業利益(全社) 見込み



2-5. 成長戦略の方向性

・短期は、既存市場での製品強化・開発と、新規顧客の開拓を推進

製品軸



課題①

トランスミッション
以外の事業強化

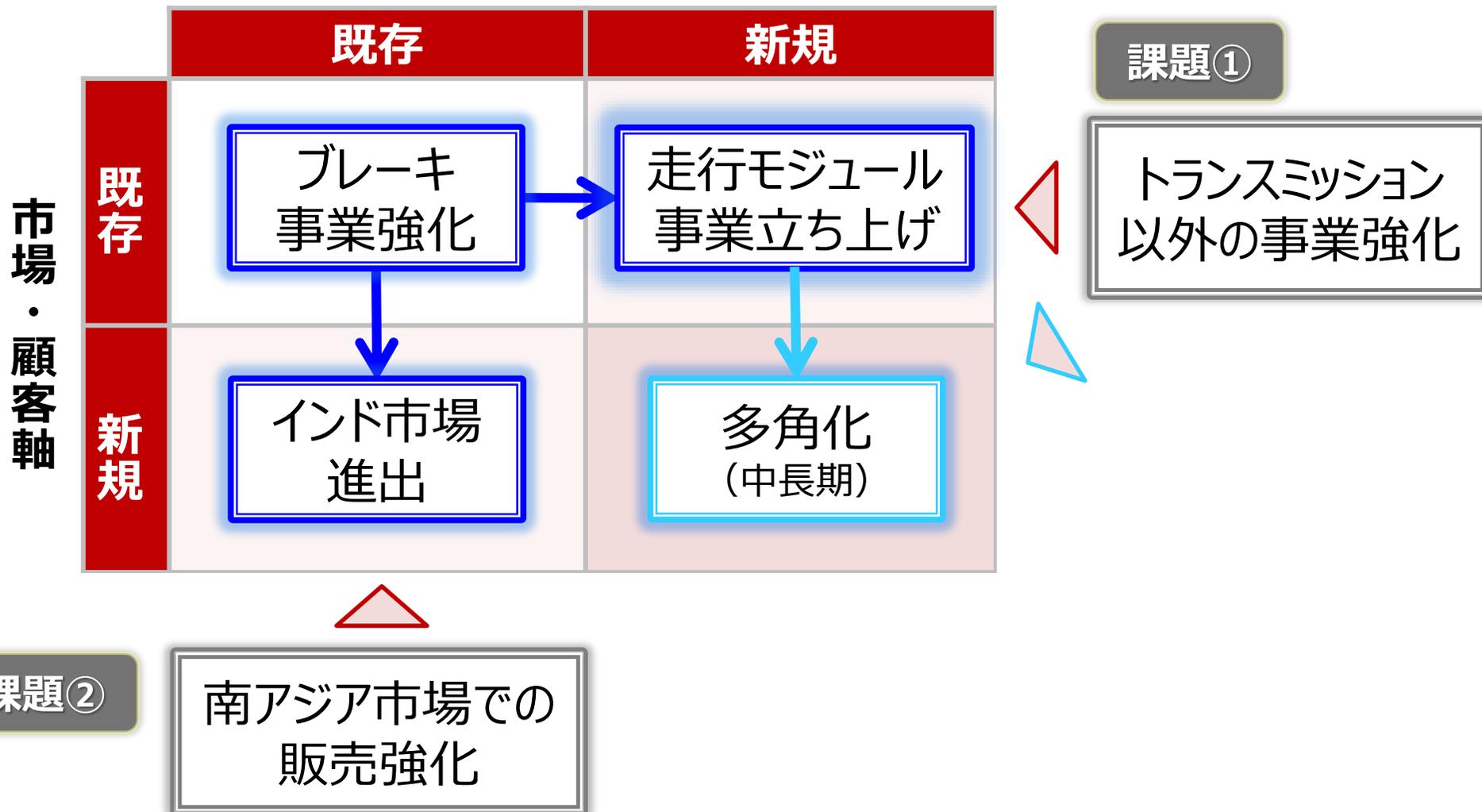
課題②

南アジア市場での
販売強化

2-5. 成長戦略の方向性

・短期は、既存市場での製品強化・開発と、新規顧客の開拓を推進

製品軸



2-6. 課題と戦略



1. 目指す姿
2. 環境と課題
- 3. 短期戦略**
4. 中・長期戦略

3-1. 課題と戦略



3-1. ブレーキ事業強化

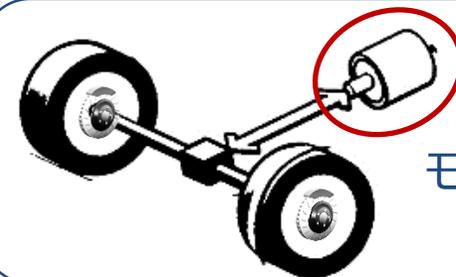
・高付加価値の「回生協調ブレーキ・電動ブレーキ」に集中して開発加速

走行動力 | IEC → HV/PHV → EV → 回生協調が必須に

自動車機能 | ABS/ESC → 衝突防止 → 自動運転 → より高度な電気制御が必要に

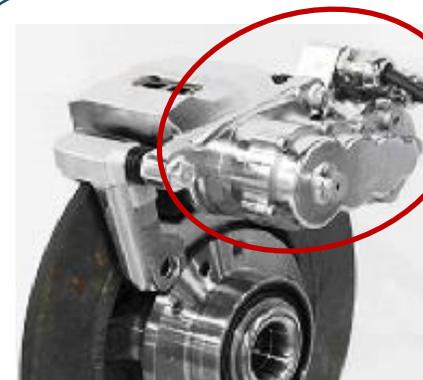
選択・集中

回生協調
ブレーキ



モータと連動

電動
ブレーキ



モータで
動作

製品
価値

油圧動作



従来ブレーキ

2018年

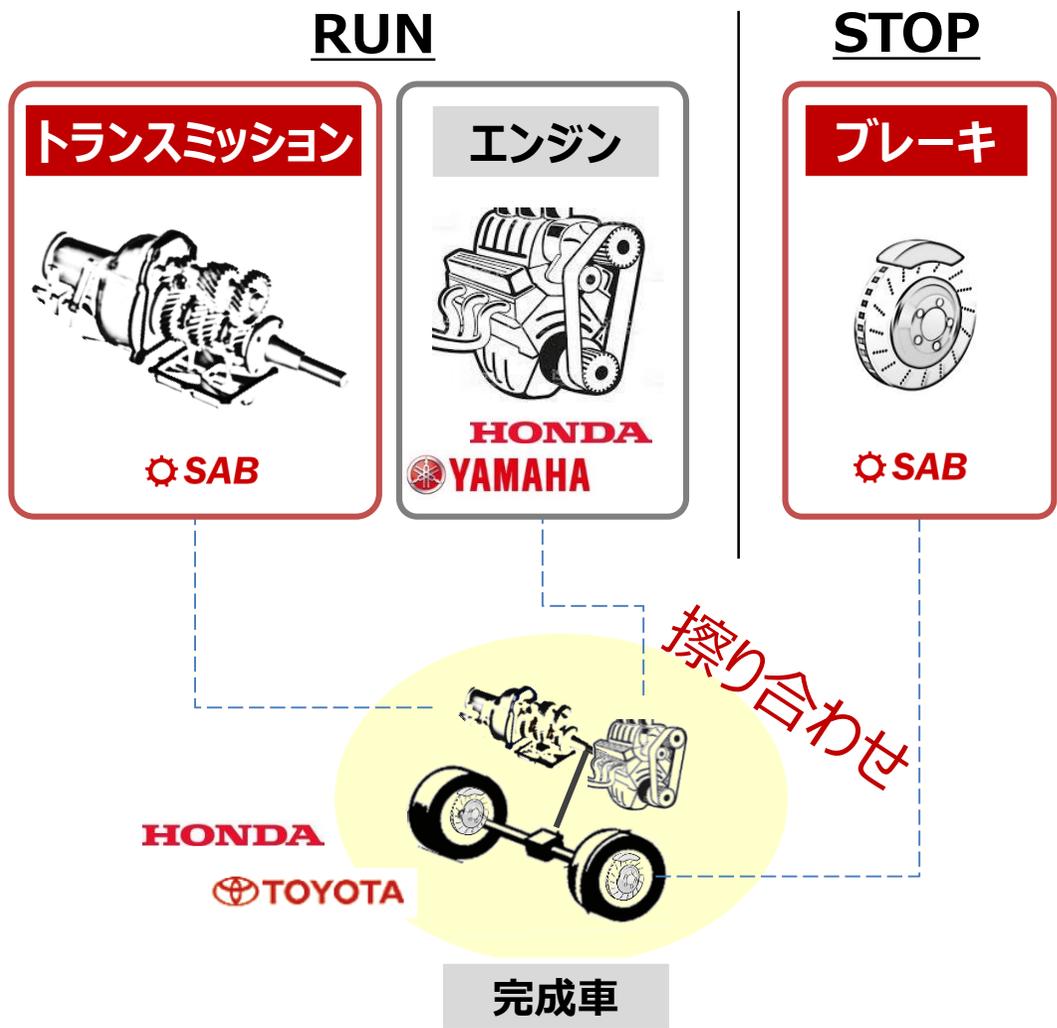
2023年

3-2. 課題と戦略



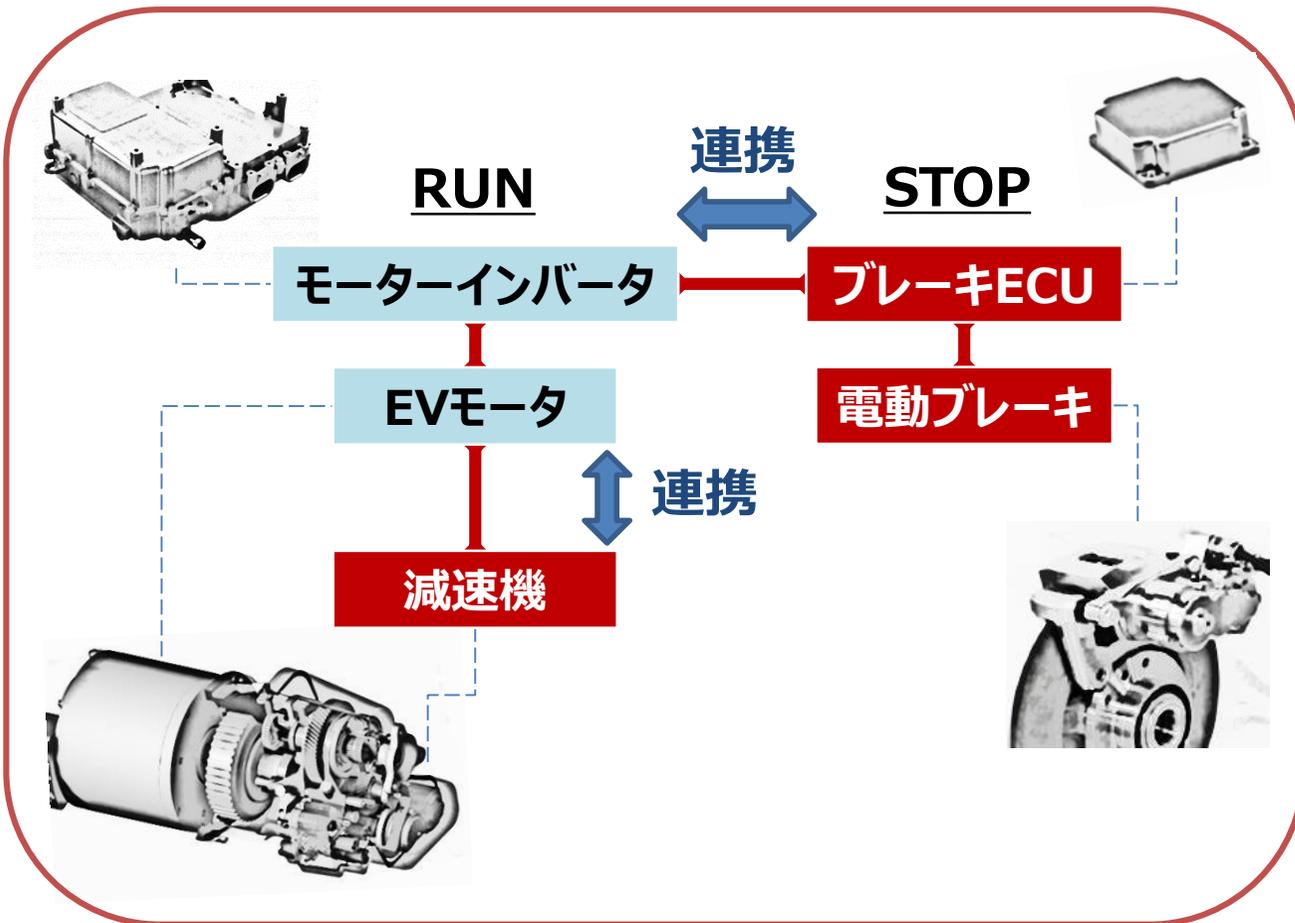
3-2. 走行モジュール事業：背景

・擦り合わせが必要な、走行・制動部品のモジュール化が求められている



・走行・制動機能をモジュール化した「RS-kit」を開発

走行モジュール製品『RS-kit』



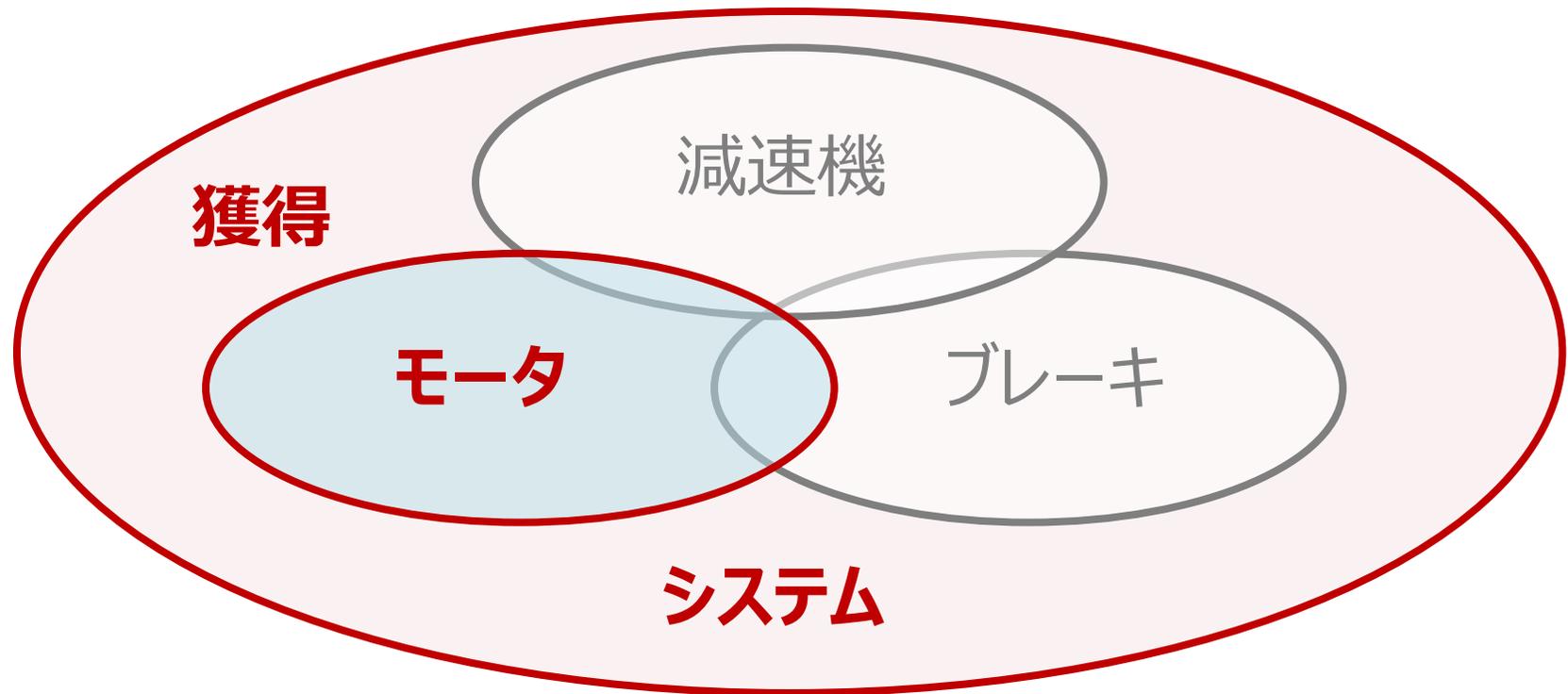
特徴

- ・**Run-Stop**をワン・パッケージ販売
- ・擦り合わせ技術不要、メンテナンス容易
- ・最適連携により高効率、高品質を実現

3-2. 走行モジュール事業：コア技術

- ・「RS-kit」に必要なモータ技術は、外部から獲得する
- ・機能連携の為のシステム開発にリソース集中投下

RS-Kitのコア技術



3-2. 走行モジュール事業：モータ技術の獲得

mitsuba

 **IGARASHI**
ELECTRIC WORKS LTD.

 **MABUCHI MOTOR**

KURODA

Oriental motor

 **SANSO**

NPM

 **YAMAHA**
Revs Your Heart


MEIDEN


TOYU

明電舎



叶える人、叶える技術。
明電舎

EV向けモータ



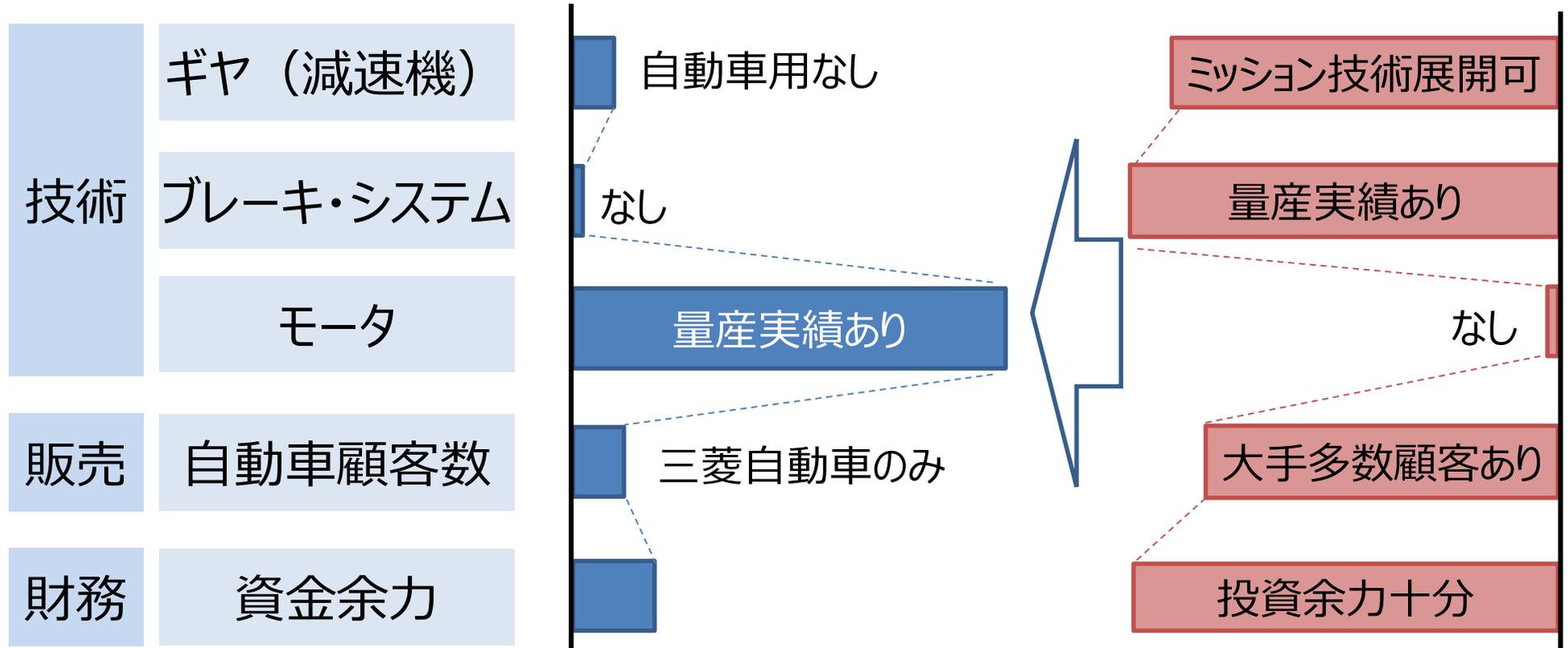
3-2. 走行モジュール事業：明電舎との親和性

・明電舎と当社の強み、弱みを補完しあうことで、シナジーを創出

走行モジュール必須項目

明電舎の経営資源

当社の経営資源



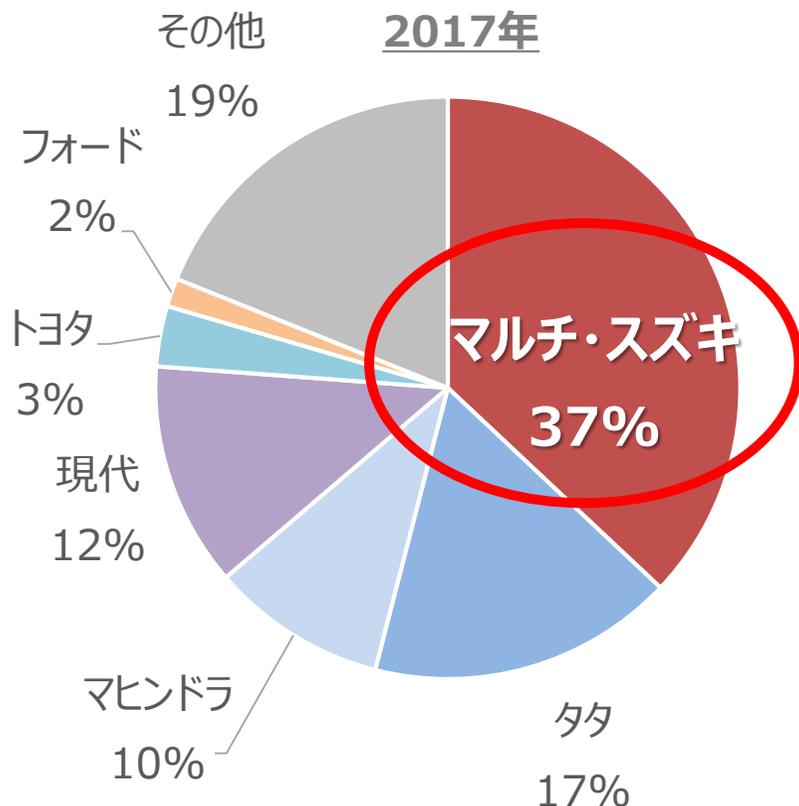
3-3. 課題と戦略



3-3. インド市場への進出

・高いシェアを持つマルチ・スズキ・インディアを重点顧客に位置付け

インド完成車市場メーカーシェア



出典：インド自動車工業会データ参考

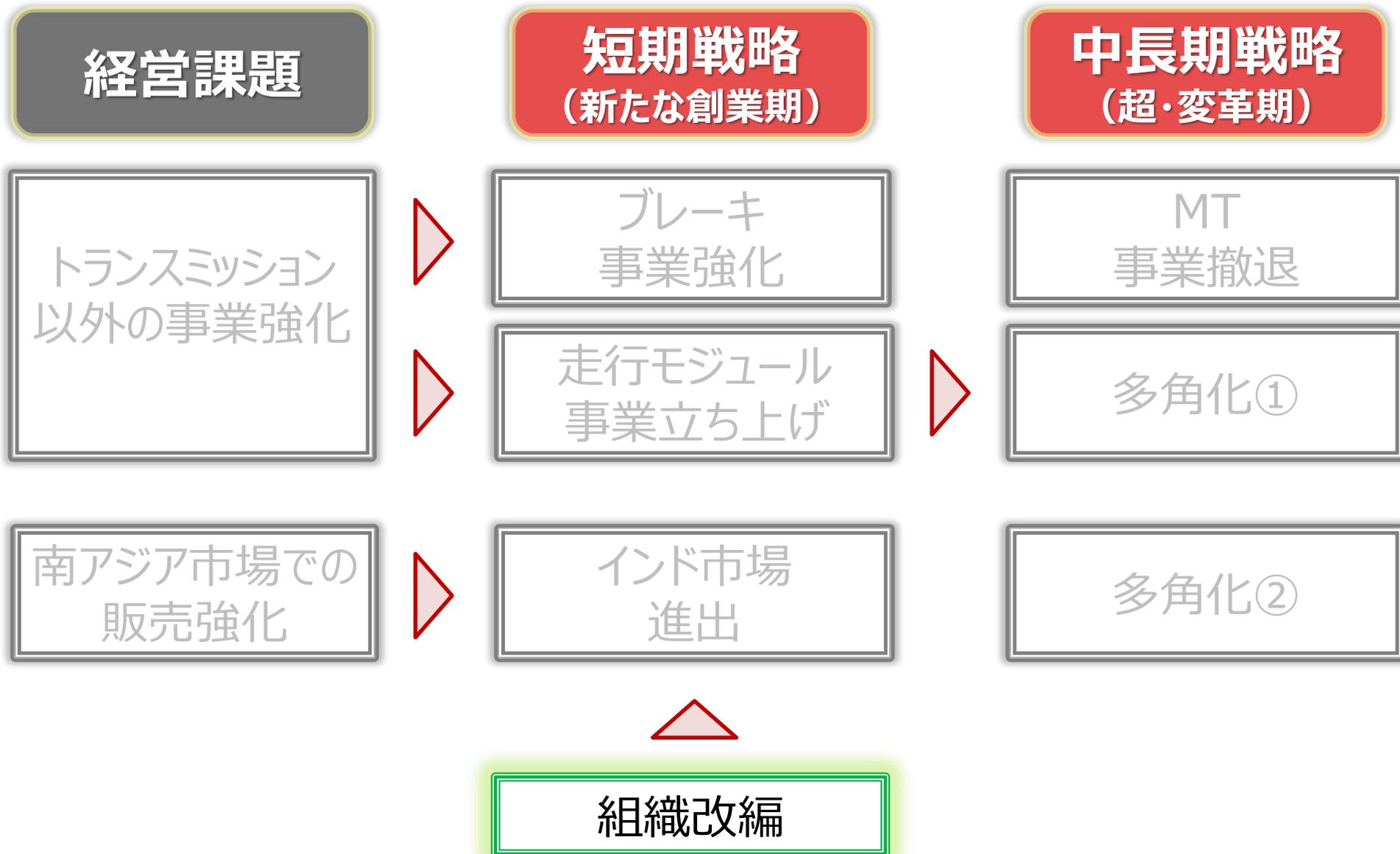
スズキの部品サプライヤ数

部品	サプライヤ数
MT	1社 ※1
AT	2社
CVT	1社 ※2
ブレーキ	5社

※1 MTは25%をサプライヤから調達、75%は内製。

※2 CVTはジャトコ(株)から100%調達。

3-4. 課題と戦略

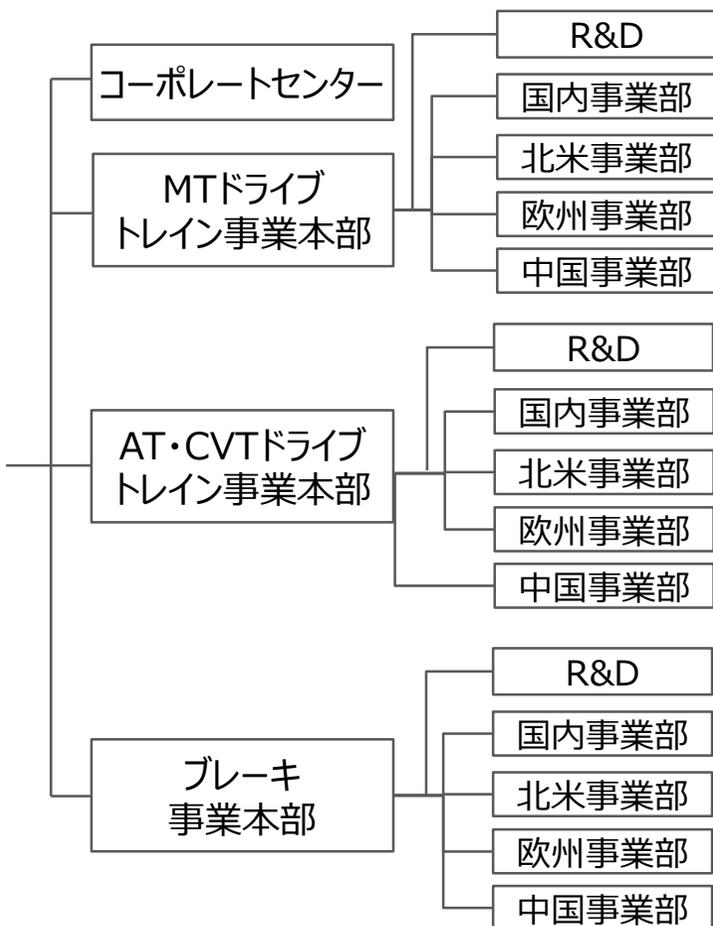


3-4. 組織改編：新組織図

・顧客対応力と商品間の技術連携を強化する為、機能別組織へ改編

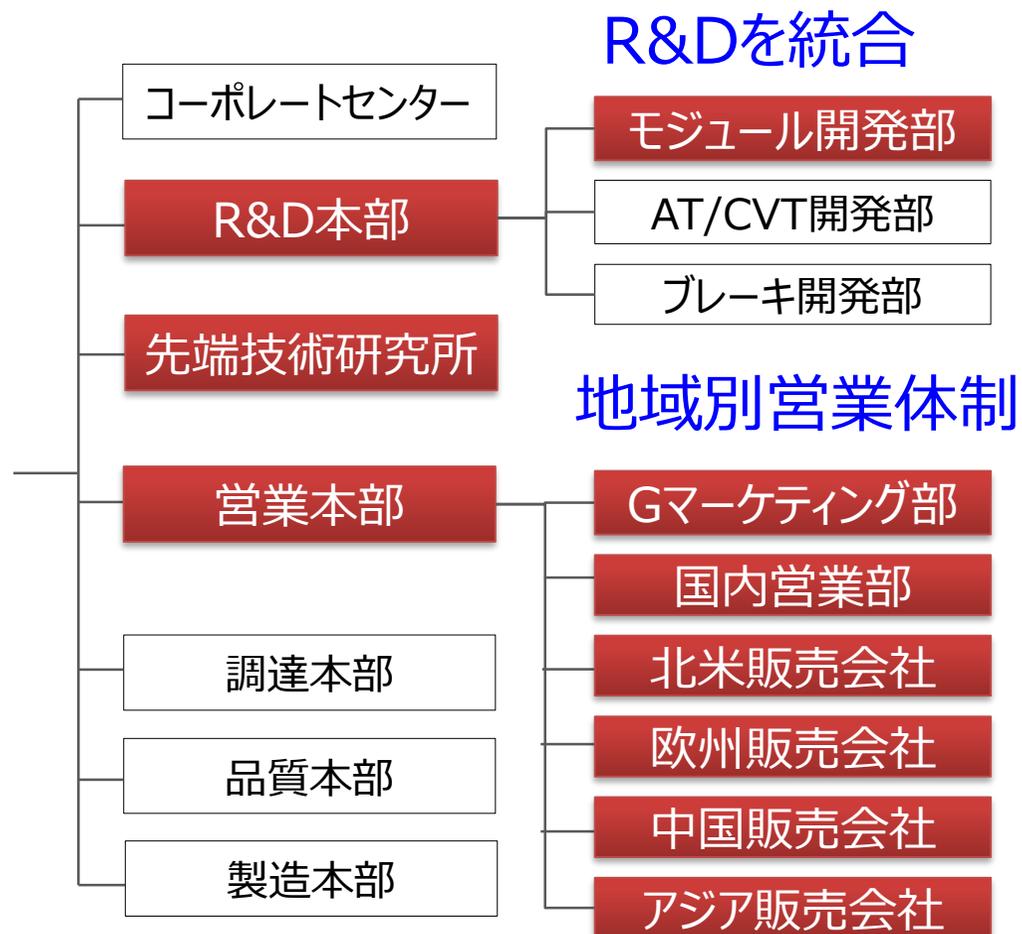
現在

製品別組織



改編後

機能別組織



3-4. 組織改編：技術連携の強化

- ・商品間をつなぐモジュール開発部を新設し、「RS-kit」の開発を推進
- ・先端技術研究所では、次世代商品開発のための基礎技術を開発

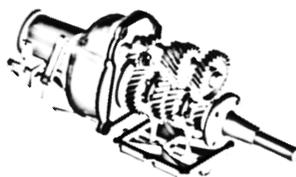
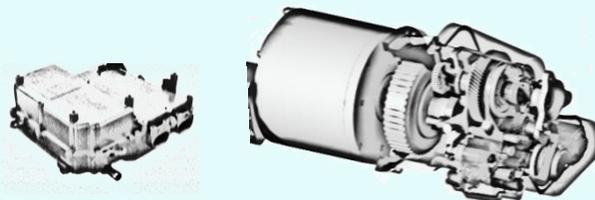
R&D本部

ブレーキ開発部



モジュール開発部

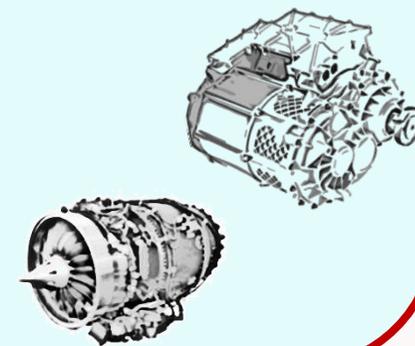
モータ含む各機能の連携技術
モジュール製品開発



AT/CVT開発部

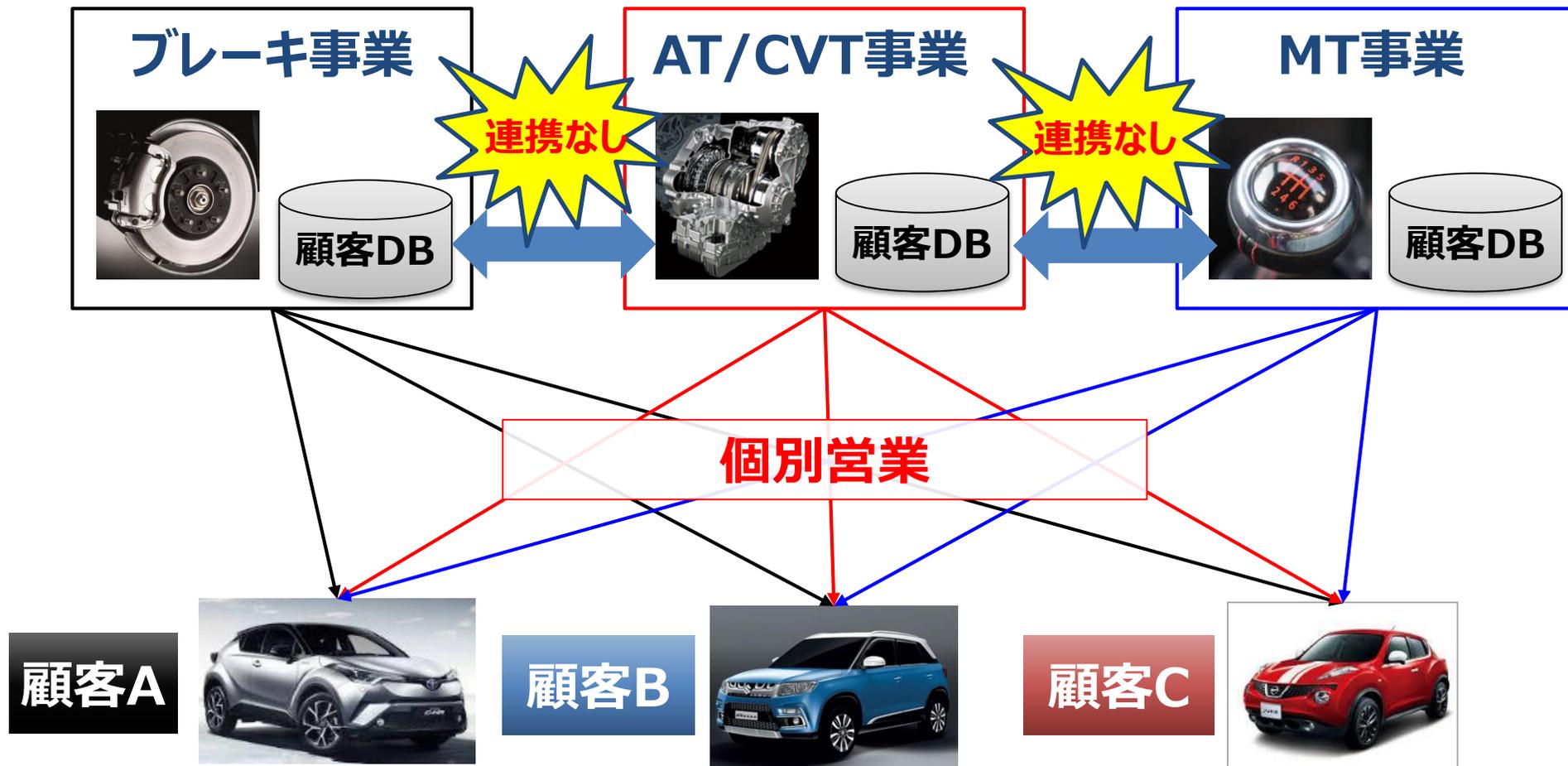
先端技術 研究所

基礎研究
次世代製品



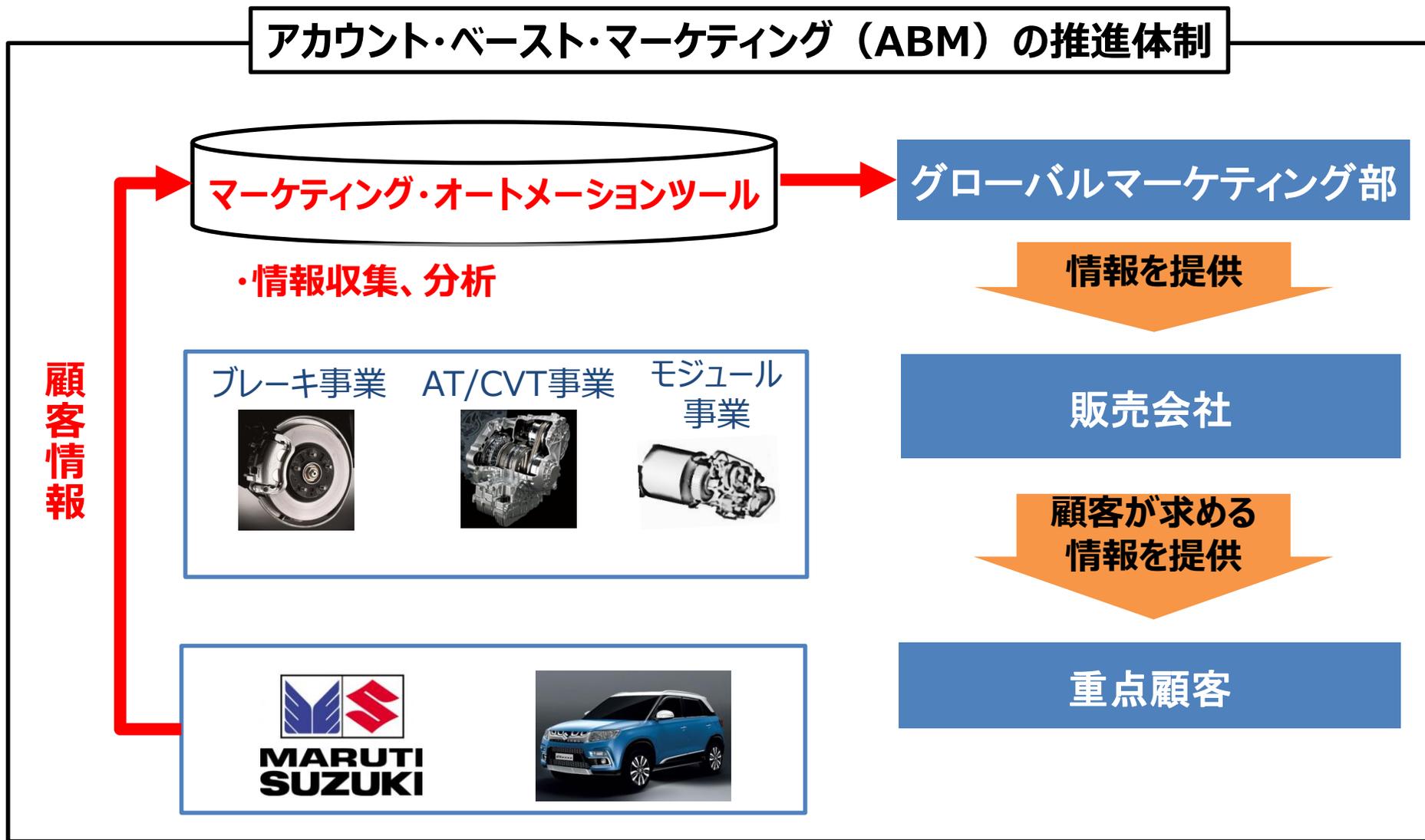
3-4. 組織改編：現状の営業体制

- 製品別営業体制のため、顧客情報の一元管理をする部門がない
- 重点顧客の売上最大化を実現するための戦略構築ができない



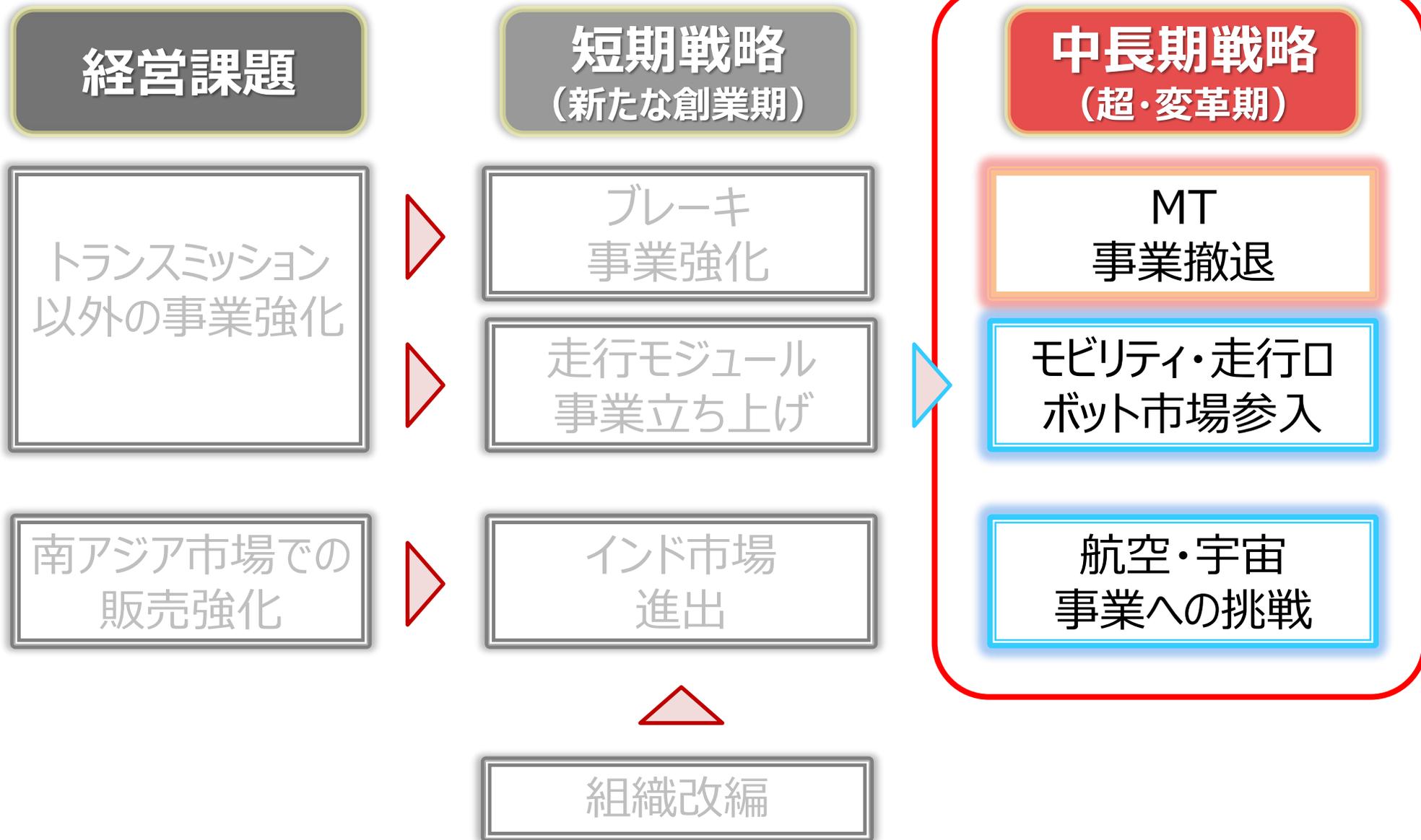
3-4. 組織改編：営業体制の強化

・グローバルマーケティング部は販売会社と連携しABMを推進



1. 目指す姿
2. 環境と課題
3. 短期戦略
- 4. 中・長期戦略**

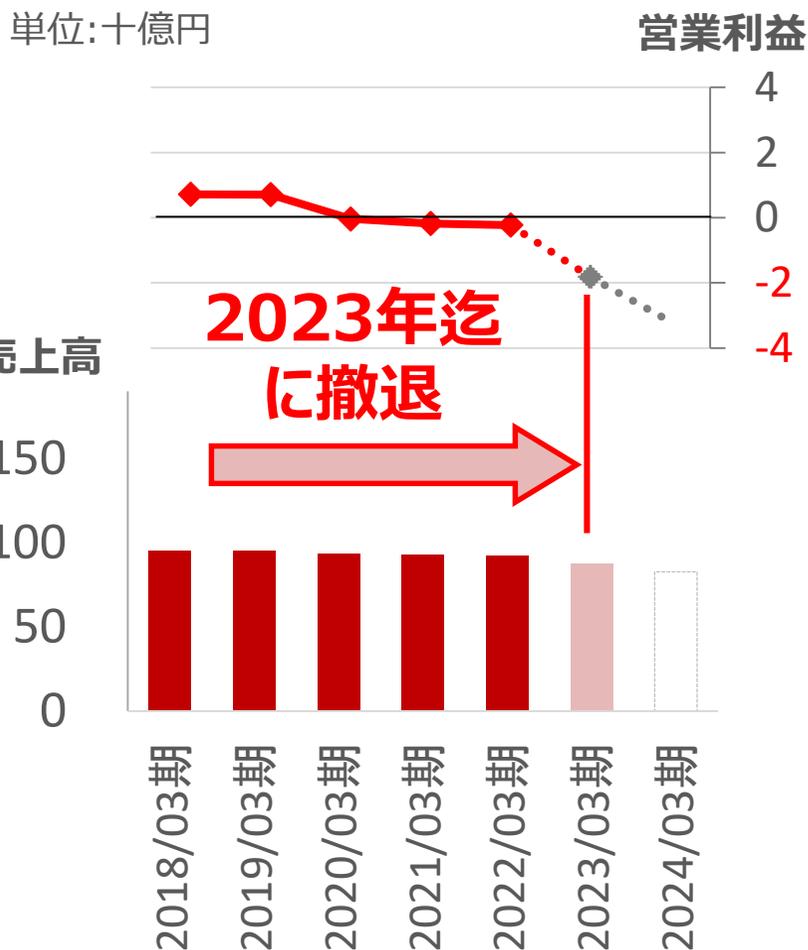
4. 課題と戦略



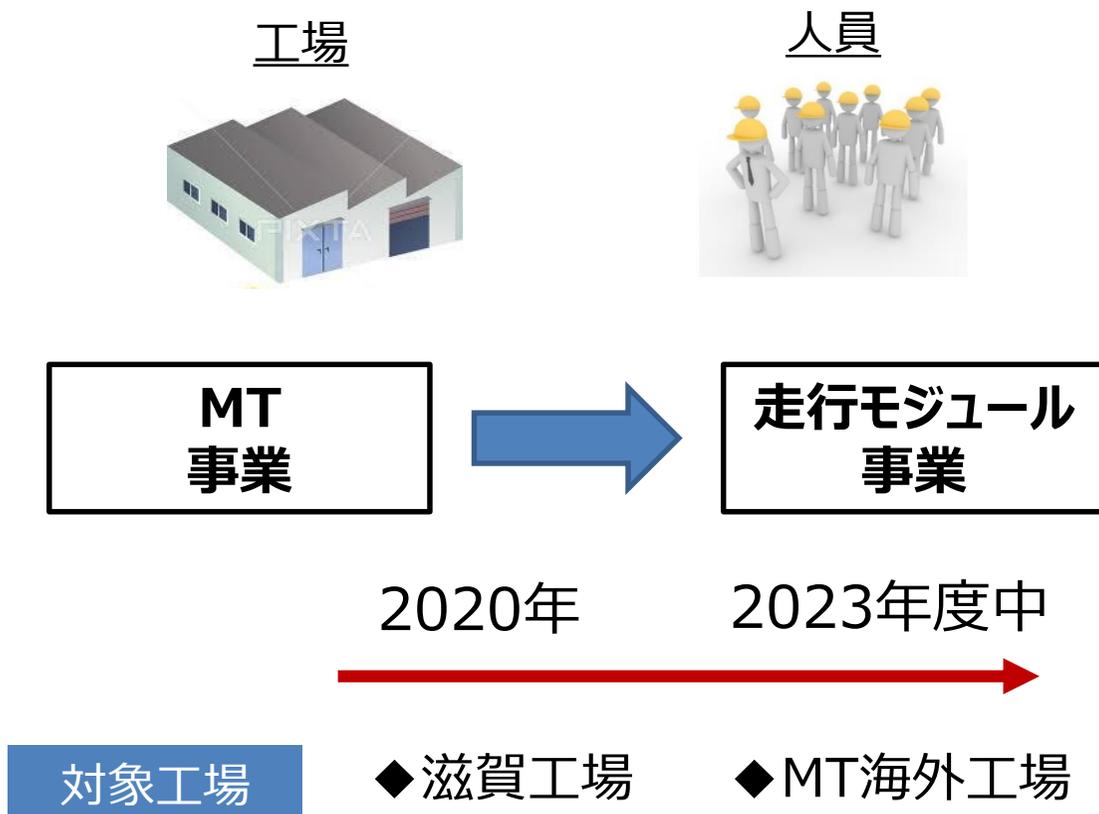
4-1. MT事業撤退

・MT事業の工場、人員リソースを走行モジュール事業へシフト

MT事業売上高・営業利益



シフトロードマップ

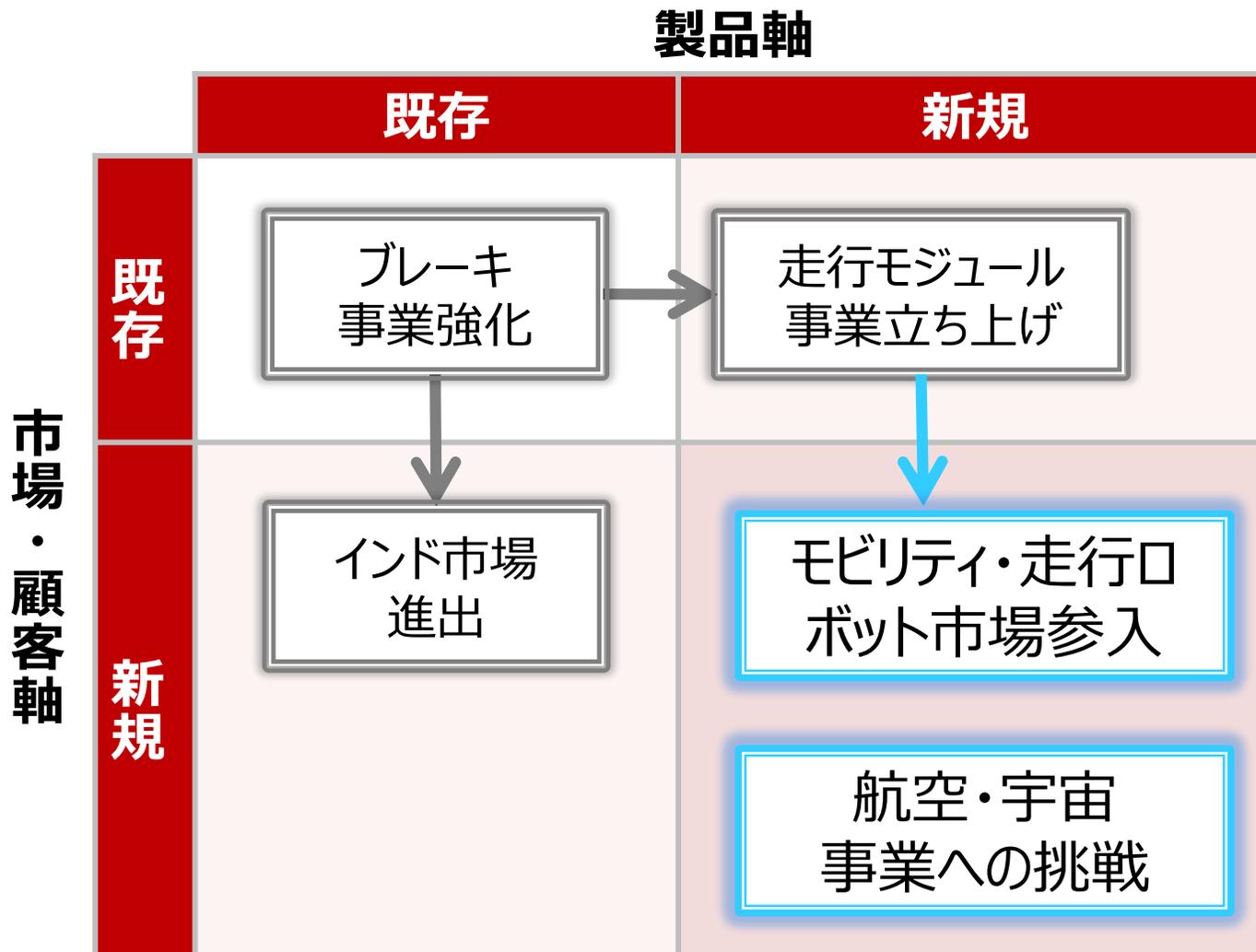


4-2. 課題と戦略



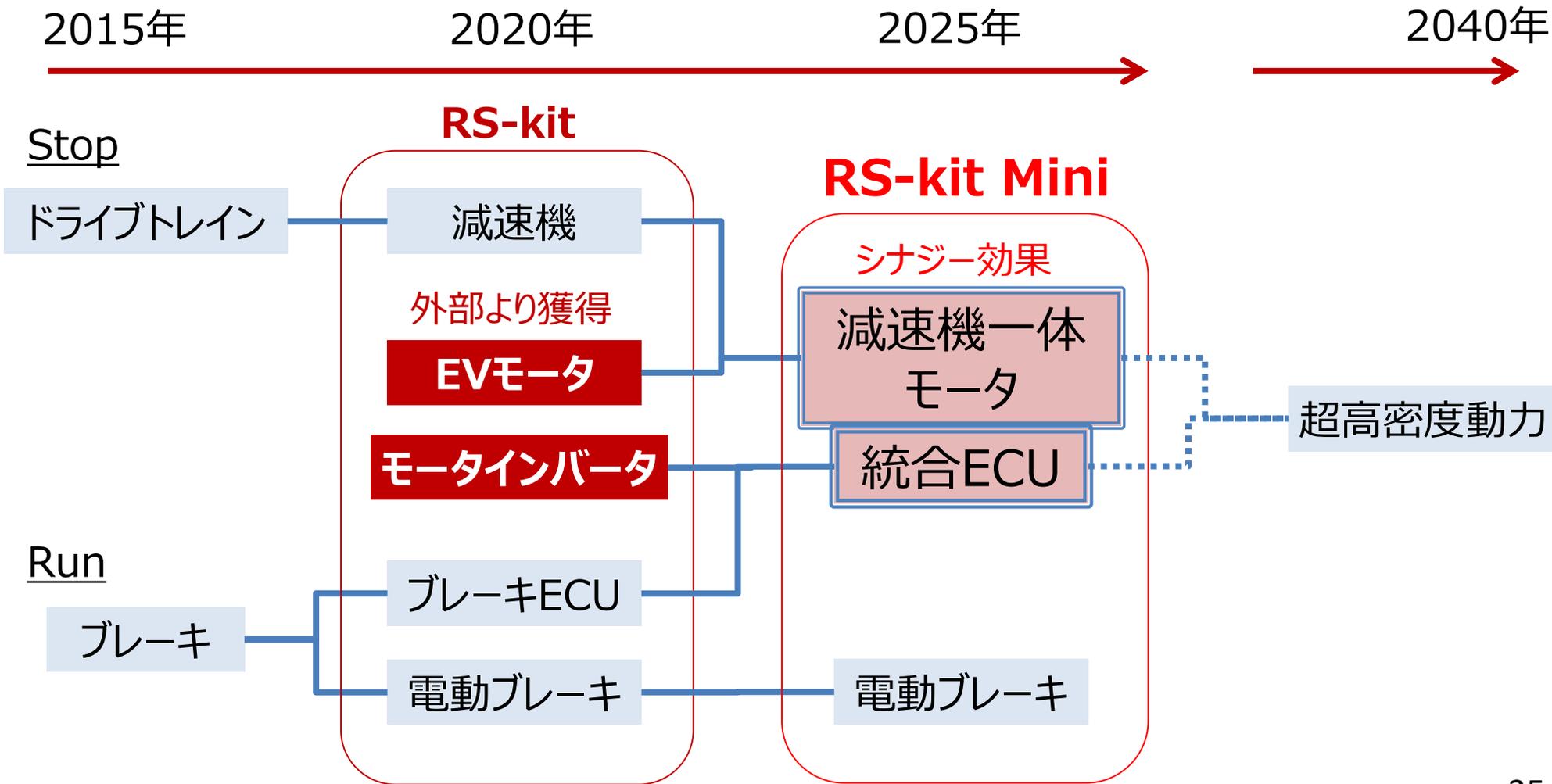
4-2. 多角化戦略：ターゲット市場

・走行モジュールを核とし「多角化」を推進



4-2. 多角化戦略：モジュール技術ロードマップ

- ・機能を連携させた「RS-kit」は、部品一体化、統合に向けた開発を進め、2025年までに小型軽量化を追求した「RS-kit Mini」へと進化させる



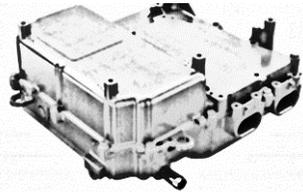
4-2. 多角化戦略 : 「RS-kit Mini」 イメージ

RS-kit

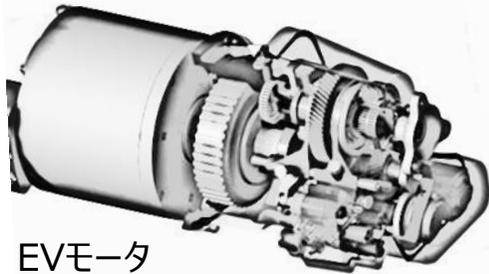
機能連携



ブレーキECU



モーターインバーター



EVモーター

減速機

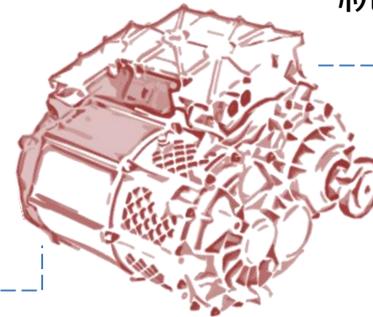


ブレーキ



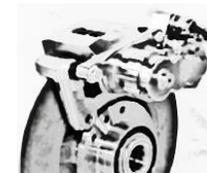
RS-kit Mini

機能連携・一体化



統合ECU

減速機一体モーター



ブレーキ

4-2. 多角化戦略：ABMの活用

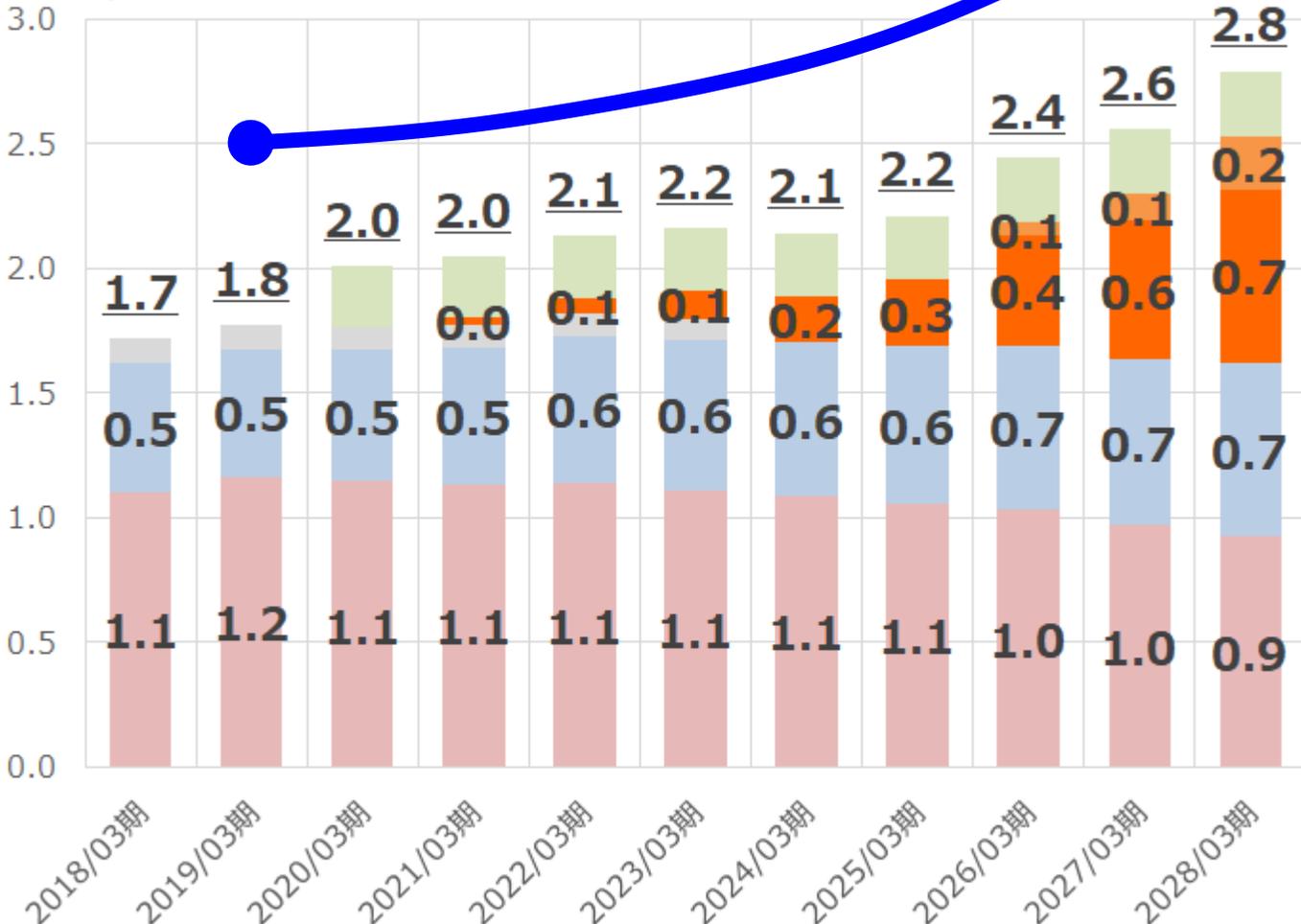
・ABMにより築き上げた顧客との関係性を活かし、顧客が研究開発を進めている各種モビリティや宅配ロボット、自動搬送ロボットに参入



4-2. 多角化戦略：将来の売上目標

・戦略実行で2028年度2兆8千億円(2017年度比163%)の売上を目指す

(単位：兆円)



売上高
2兆8千億円

旧明電舎	3千億円
走行モジュール事業	9千億円 (RS-kit 7千億円、mini 2千億円)
ブレーキ事業	7千億円
トランスミッション事業	9千億円

営業利益
2千億円

4-3. 多角化戦略：航空・宇宙産業への挑戦

- ・「RS-Kit mini」により小型化した動力源を応用
- ・「先端技術研究所」を中心として、JAXAや大学研究室との共同研究も視野に研究開発活動を推進



POCKOCMOC



あらゆる人に安全な
移動手段を提供し、
豊かな社会を実現する



appendix

	強み <ul style="list-style-type: none">● メーカーニーズへの対応力● 世界各地の営業、生産拠点● 電子制御ユニットの製造● 精密加工、設計技術の強み	弱み <ul style="list-style-type: none">● 先進運転支援システムへの対応● 事業部間の連携（人材交流）● 社外との共同開発力● アジア地域の販売シェア低い
機会 <ul style="list-style-type: none">● 自動運転技術● コネクテッドカー● 海外完成車需要の増加	強み × 機会 <ul style="list-style-type: none">● <u>ABM導入</u>● <u>モビリティ・走行ロボット市場参入</u>● <u>航空・宇宙事業参入</u>	弱み × 機会 <ul style="list-style-type: none">● <u>インド市場への進出</u>
脅威 <ul style="list-style-type: none">● 国内完成車生産の鈍化● EVシフト（ドライブトレイン不要）● 異業種間の競争激化	強み × 脅威 <ul style="list-style-type: none">● <u>ブレーキ事業強化</u>● <u>走行モジュール事業立上げ</u>	弱み × 脅威 <ul style="list-style-type: none">● <u>組織改編</u>

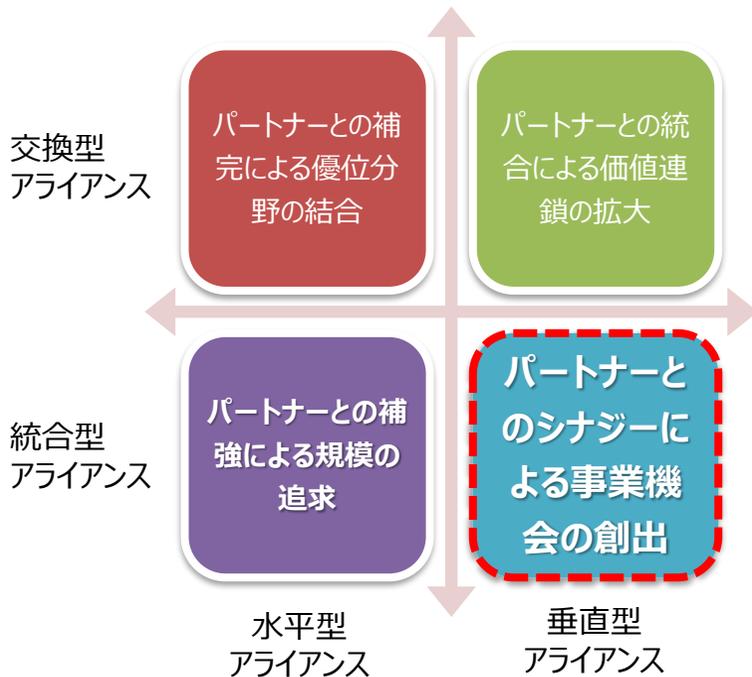
・スピードを重視し、国内で自動車向けモータ事業を展開している企業と経営統合を目指す。

アライアンス戦略

異業界のパートナー間で同種の経営資源を統合し、異なる能力の間で **シナジー（相乗効果）を生み出す。**

モータ技術の獲得手法

投資金額、開発スピード、自由度、合意形成の難易度、から **経営統合がベストと判断。**
両社間で強み・弱みを補完出来る企業との合併を目指す。



	自社開発	技術提携	買収・事業譲受	合併	合併会社設立
投資	△	○	×	○	△
スピード	×	△	○	○	○
自由度	○	△	○	○	△
合意形成	○	△	×	△	△



企業使命

より豊かな未来をひらく

提供価値

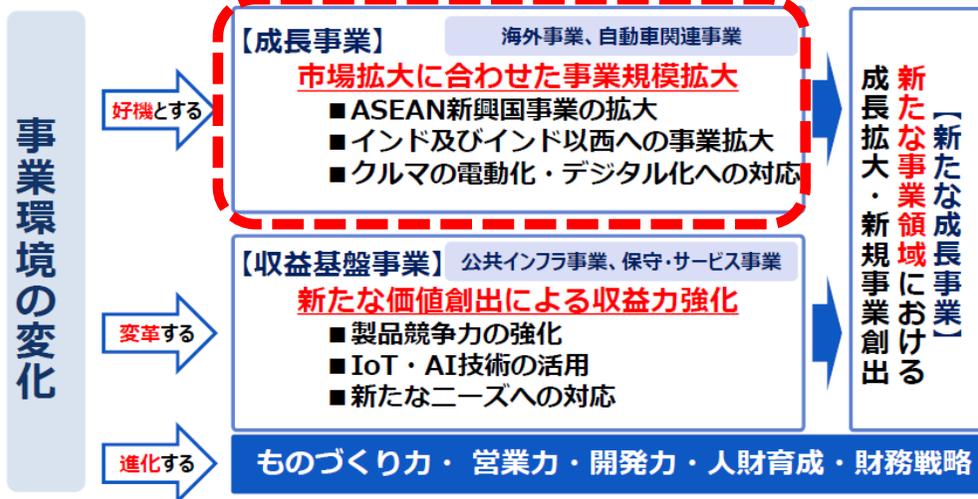
お客様の安心と喜びのために

■ トップメッセージ

事業環境が変化するなか、海外変電鉄道事業や**自動車関連事業などの成長事業の規模拡大**を図り、IoT・AI技術などを活用し新たな価値創出を行い、さらに成長発展する企業を目指してまいります。

■ 基本方針

環境の変化を捉えた事業戦略推進と事業基盤の進化



■ 企業情報

(平成30年3月現在)

社名	株式会社 明電舎
本社所在地	東京都品川区
設立	大正6年6月1日
主要事業	社会インフラ61%、産業システム23%、保守・サービス14%、他2%
資本金	170億7000万円
従業員数	連結 8,995名
上場市場	東証一部
拠点	グループ連結子会社38社 (国内18、海外20)
主要株主	住友電工、日本電気、金融機関、他
財務状況	売上高 : 2,418億円 営業利益 : 114億円 (営業利益率 : 4.7%) 経常利益 : 108億円 (経常利益率 : 4.5%) ROE : 9.2%

出典：明電舎HP

(経営統合) 合併比率について

・合併比率は、SAB **「1.0株」**あたり、明電舎**「0.16株」**程度となる見込み。

SAB

株主	持ち株数 (千株)	時価評価 (億円)	保有比率
日賀興産 (創業家)	3,370	95	2.00%
日系完成車メーカー	35,529	1,005	21.10%
日系金融機関	40,075	1,134	23.80%
外国法人	41,254	1,167	24.50%
国内事業法人など	17,343	491	10.30%
個人	17,006	481	10.10%
自己株式	13,807	391	8.20%
合計	168,384	4,765	100.00%

発行株式数 (千株)	168,384
株価 (円/株)	2,830
β値	1.13
長期格付け	A3

時価総額 (億円)	4,765
-----------	-------

明電舎

株主	持ち株数 (千株)	時価評価 (億円)	保有比率
住友電気工業	13,156	45	5.78%
日本電気	8,730	30	3.84%
明電舎従業員持株会	4,714	16	2.07%
金融機関等	74,160	256	32.58%
外国人投資家	49,534	171	21.76%
個人	42,113	145	18.50%
その他	34,464	119	15.14%
自己株式	767	3	0.34%
合計	227,638	784	100.00%

発行株式数 (千株)	227,638
株価 (円/株)	345
β値	1.11
長期格付け	BBB+

時価総額 (億円)	784
-----------	-----

(経営統合) 企業結合会計について

・企業結合が“取得”と判断される為、パーチェス法による会計処理となる見込み。

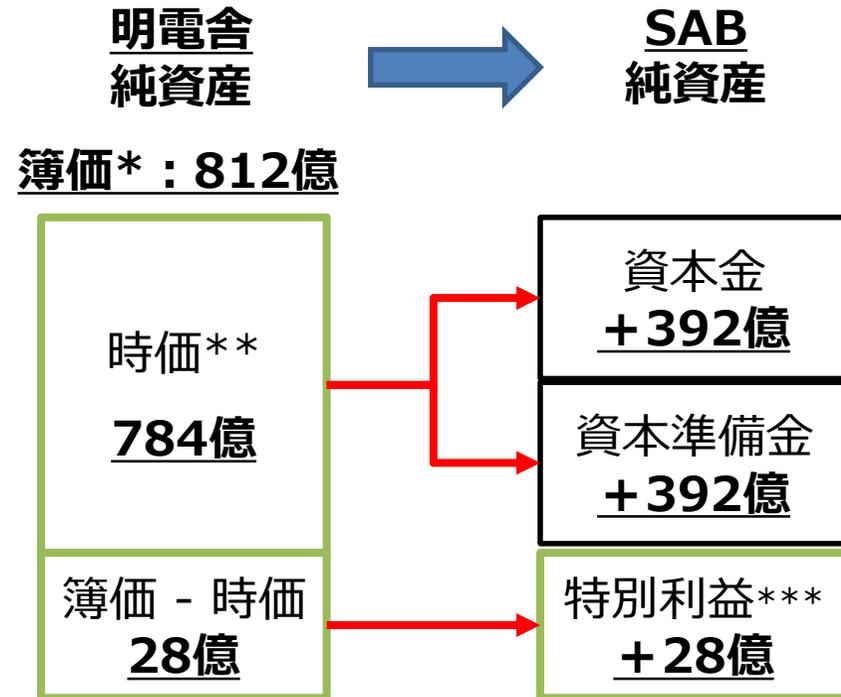
税制適格要件

事業規模要件を満たさない為、非適格合併



税務仕訳 (パーチェス法)

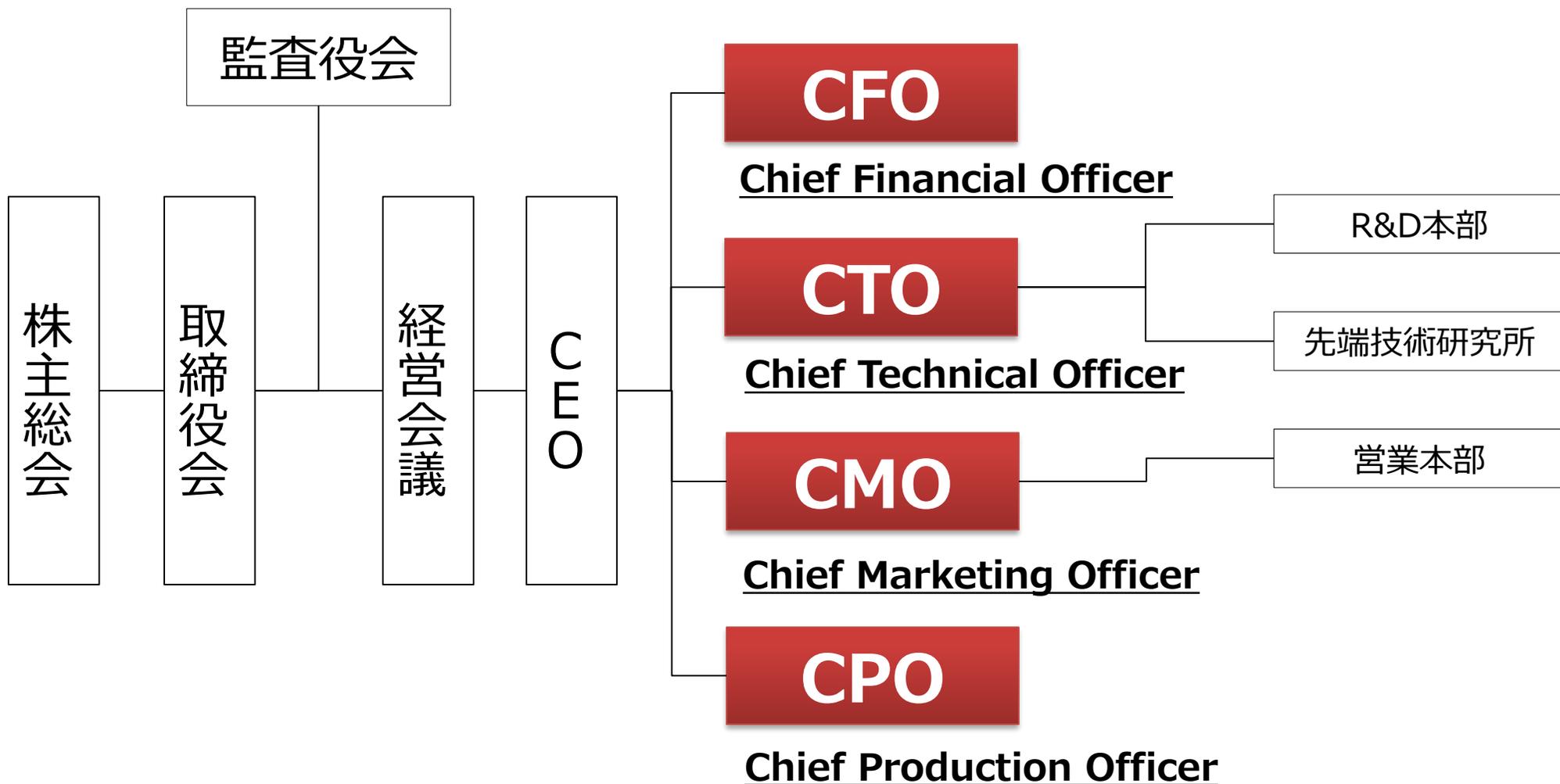
① “負ののれん”発生の為、特別利益発生
 ② 増加する資本金は、資本金/資本準備金 半分ずつ



* 明電舎公表:2018年3月期 決算短信より
 ** 2018/3/30 株価@406×85%=@345にて試算
 *** 益金不算入

役員体制（案）

・各機能別組織を統括する役員を設置し、業務執行体制を強化。



JAXAを中心に、電動飛行機のコンソーシアムが2018年7月1日発足



NASA



2035年までに電動商用旅客機を出すと発表
(2015年)

Zunum Aero社



2022年にハイブリッド機のテスト飛行開始を発表
(2017年)

キティホーク社



2017年10月から電動飛行機の試験飛行を実施中

エアバス社



2020年にハイブリッド機のテスト飛行開始を発表
(2017年)

業績目標（詳細）

指標	単位	2018/03期	2023/03期	2028/03期
売上高	億円	17,167	21,599	27,903
売上総利益	億円	2,076	3,529	6,390
一般管理費	億円	1,432	2,687	4,342
営業利益	億円	644	843	2,048
経常利益	億円	682	882	2,096
税引後利益	億円	475	615	1,461
営業利益率	%	3.8%	3.9%	7.3%
経常利益率	%	4.0%	4.1%	7.5%
ROA	%	3.5%	3.5%	6.5%
ROE	%	6.7%	6.1%	10.1%
自己資本比率	%	52.4%	56.7%	63.8%
株価	円/株	2,830	4,093	7,000
PBR	-	0.67	0.84	1.00
配当性向	%	-	30.0%	30.0%
配当率	%	0.0%	1.6%	2.8%

製品別売上目標（販売量/販売単価/シェア）

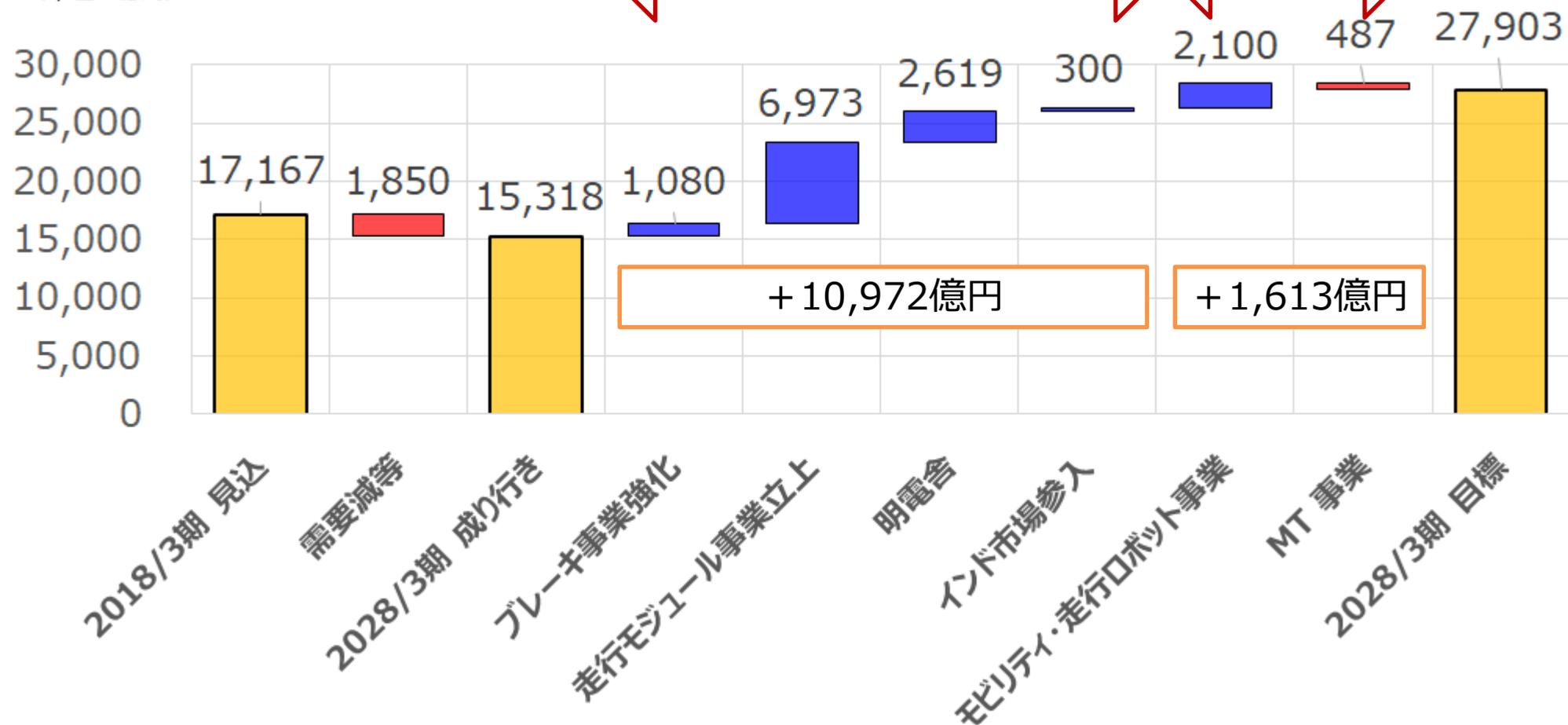
- ・「RS kit」のEV生産台数に占めるシェアは40%を目指す。
- ・各種製品の販売単価は競争激化と共に年々下落を想定している。

		2018/03期	2023/03期	2028/03期
AT/CVT	販売量 (万台)	953	1,000	874
	販売単価 (千円)	116	111 	106 
	シェア(分母:ICE)	10.2%	11.3%	13.1%
ブレーキ	販売量 (万台)	935	1,134	1,385
	販売単価 (千円)	55	53 	50 
	シェア(分母:ICE/HV/PHV)	9.7%	11.5%	14.3%
MT	販売量 (万台)	151	138	-
	販売単価 (千円)	63	63	-
	シェア(分母:ICE)	1.6%	1.6%	0.0%
RS Kit	販売量 (万台)	-	37	247
	販売単価 (千円)	-	300	282
	シェア(分母:EV)	0.0%	13.0%	40.0%
RS Kit mini	販売量 (万台)	-	-	140
	販売単価 (千円)	-	-	150

各種施策効果（売上高）

・「短期戦略」にて+10,972億円、「中期戦略」にて+1,613億円の増収。

(単位：億円)



・R&D本部主導で研究開発費の効果的な活用を行う。

研究開発費 計画

※既存事業(含,明電舎)以外

研究開発費 : 1兆3,500億(10年間)
売上高対研究開発費 : 6.0%(10年間)

短期戦略

中長期戦略

走行モジュール事業部

走行モジュール
2,000億

走行モジュール・モビリティ・走行ロボット
1,500億

R&D本部

技術連携研究
750億

技術連携研究
700億

先端技術研究所

モビリティ・走行ロボット研究
400億

航空宇宙事業研究
2,000億

生産効率推移と設備投資計画（案）

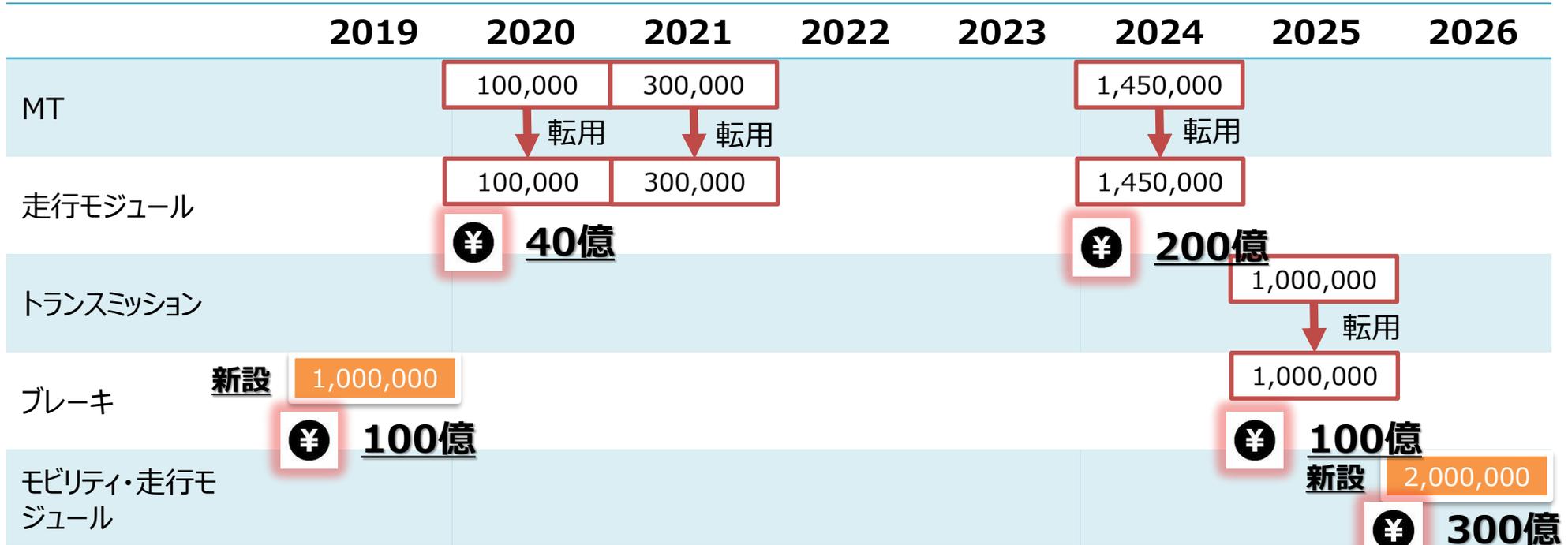
・2か所の新設、4度の生産品の転用により稼働率は87.8%へ上昇。

		2018/03期	2023/03期	2028/03期
生産効率	販売量（万台）	2,038	2,308	2,646
	生産キャパ（万台）	2,715	2,815	3,015
	稼働率	75.1%	82.0%	87.8%

工場新設・転用スケジュール

投資金額：740億

□内は生産キャパシティ



(財務分析) 財務状況 競合比較

- ・自己資本比率や現預金残高など、財務基盤は強固であり将来の投資余力は十分。
- ・効率面においては「販売効率」「資産効率」共に競合他社に劣っている状態。
- ・PBRは1.0を大幅に割り込んでおり、株式市場からの評価も低い。

◆財務基盤

項目	数値
純資産	7,098億円
自己資本比率	52.4%
現預金	1,950億円
借入金月商倍率	2.3倍

◆生産・販売拠点

拠点名	拠点数
工場	18か所
販売子会社	15か所
取引先数	10社
研究所	3か所

◆株式価値

時価総額	4,765億円
株価	2,830/株

◆競合比較

※各社 有価証券報告書よりSAB推定

	項目	単位	 SAB Sun Automotive Brakes	 AISIN	 АКЕБОНО	 NISSHINBO
販売効率	売上高	B ¥	1,717	3,909	265	512
	営業利益	B ¥	64.4	253.8	8.1	15.1
	売上高対営業利益率	%	3.8	6.5	3.1	2.9
	製造原価率	%	87.9	86.3	88.8	79.3
	売上高対総利益率	%	12.1	13.7	11.2	20.7
	売上高対一般管理費率	%	8.3	7.2	8.1	17.8
	売上高対研究開発費	%	4.7	4.7	4.1	4.5
資産効率	ROE	%	6.7	10.6	3.0	10.6
	ROA	%	3.5	3.9	0.4	4.1
株価指標	PER	倍	10.0	13.0	44.2	10.0
	PBR	倍	0.67	0.97	1.10	0.91

経営計画(PL推移)

■ 全社PL推移(経営計画)

単位：百万円

	見込 2018/03期	計画 2019/03期	計画 2020/03期	計画 2021/03期	計画 2022/03期	計画 2023/03期	計画 2024/03期	計画 2025/03期	計画 2026/03期	計画 2027/03期	計画 2028/03期
売上高	1,716,748	1,771,709	2,009,127	2,046,666	2,128,314	2,159,863	2,141,716	2,208,657	2,442,435	2,558,320	2,790,273
売上原価	1,509,121	1,546,641	1,728,554	1,750,354	1,791,682	1,806,917	1,760,801	1,806,767	1,939,556	2,008,700	2,151,252
うち、減価償却費	55,623	55,740	61,777	62,376	62,950	63,270	61,284	61,829	64,194	64,746	65,362
売上総利益	207,627	225,068	280,573	296,312	336,633	352,947	380,915	401,890	502,878	549,620	639,021
販売費及び一般管理費	143,214	146,985	197,219	282,713	279,548	268,680	251,025	272,657	330,383	373,313	434,213
うち、減価償却費	6,180	6,180	9,229	10,911	12,515	15,107	19,077	23,051	34,392	42,864	55,180
営業利益	64,413	78,082	83,355	13,599	57,084	84,267	129,891	129,233	172,495	176,308	204,808
営業外収益	17,511	17,511	18,827	18,827	18,827	18,827	18,827	18,827	18,827	18,827	18,827
受取利息	15,451	15,451	16,012	16,012	16,012	16,012	16,012	16,012	16,012	16,012	16,012
その他営業外収益	2,060	2,060	2,815	2,815	2,815	2,815	2,815	2,815	2,815	2,815	2,815
営業外費用	13,756	13,634	15,402	15,170	14,939	14,907	14,666	14,824	14,563	14,301	14,040
支払利息・割引料	6,889	6,767	7,046	6,814	6,583	6,551	6,310	6,468	6,207	5,945	5,684
その他営業外費用	6,867	6,867	8,356	8,356	8,356	8,356	8,356	8,356	8,356	8,356	8,356
経常利益	68,168	81,959	86,780	17,255	60,973	88,186	134,052	133,236	176,759	180,833	209,595
特別利益	0	0	3,195	398	398	398	398	398	398	398	398
特別損失	0	0	375	375	375	375	375	375	375	375	375
税引前当期純利益	68,168	81,959	89,600	17,278	60,996	88,209	134,075	133,259	176,782	180,856	209,618
法人税等	20,657	24,836	26,304	5,236	18,484	26,730	40,629	40,382	53,570	54,805	63,521
当期純利益	47,511	57,123	63,296	12,043	42,512	61,479	93,446	92,877	123,212	126,051	146,097

(参考) 研究開発費	80,687	81,086	85,173	165,724	157,386	138,181	107,783	116,655	140,676	159,080	185,819
------------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

	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
材料費	902,324	938,448	996,938	1,004,100	1,027,894	1,020,320	962,318	960,897	990,487	978,149	997,333
労務費	309,450	310,069	342,844	353,480	363,333	377,681	386,347	420,326	488,078	540,922	621,517
経費	297,347	298,125	388,772	392,774	400,455	408,915	412,136	425,544	460,992	489,629	532,401
合計	1,509,121	1,546,641	1,728,554	1,750,354	1,791,682	1,806,917	1,760,801	1,806,767	1,939,556	2,008,700	2,151,252

	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
販売数量	20,382,365	20,854,873	21,193,179	21,628,634	22,844,913	23,084,322	22,149,342	22,651,667	24,168,245	24,833,989	26,464,337
生産キャパシティ	27,150,000	27,150,000	28,050,000	27,850,000	28,150,000	28,150,000	28,150,000	28,150,000	30,150,000	30,150,000	30,150,000
稼働率	75.1%	76.8%	75.6%	77.7%	81.2%	82.0%	78.7%	80.5%	80.2%	82.4%	87.8%
平均単価(千円)	84.2	85.0	94.8	94.6	93.2	93.6	96.7	97.5	101.1	103.0	105.4

予測財務諸表 損益計算書/貸借対照表

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	1,771,709	2,009,127	2,046,666	2,128,314	2,159,863	2,141,716	2,208,657	2,442,435	2,558,320	2,790,273
売上原価	1,509,121	1,546,641	1,728,554	1,750,354	1,791,682	1,806,917	1,760,801	1,806,767	1,939,556	2,008,700	2,151,252
うち、減価償却費	55,623	55,740	61,777	62,376	62,950	63,270	61,284	61,829	64,194	64,746	65,362
売上総利益	207,627	225,068	280,573	296,312	336,633	352,947	380,915	401,890	502,878	549,620	639,021
販売費及び一般管理費	143,214	146,985	197,219	282,713	279,548	268,680	251,025	272,657	330,383	373,313	434,213
うち、減価償却費	6,180	6,180	9,229	10,911	12,515	15,107	19,077	23,051	34,392	42,864	55,180
営業利益	64,413	78,082	83,355	13,599	57,084	84,267	129,891	129,233	172,495	176,308	204,808
営業外収益	17,511	17,511	18,827	18,827	18,827	18,827	18,827	18,827	18,827	18,827	18,827
受取利息	15,451	15,451	16,012	16,012	16,012	16,012	16,012	16,012	16,012	16,012	16,012
その他営業外収益	2,060	2,060	2,815	2,815	2,815	2,815	2,815	2,815	2,815	2,815	2,815
営業外費用	13,756	13,634	15,402	15,170	14,939	14,907	14,666	14,824	14,563	14,301	14,040
支払利息・割引料	6,889	6,767	7,046	6,814	6,583	6,551	6,310	6,468	6,207	5,945	5,684
その他営業外費用	6,867	6,867	8,356	8,356	8,356	8,356	8,356	8,356	8,356	8,356	8,356
経常利益	68,168	81,959	86,780	17,255	60,973	88,186	134,052	133,236	176,759	180,833	209,595
特別利益	0	0	3,195	398	398	398	398	398	398	398	398
特別損失	0	0	375	375	375	375	375	375	375	375	375
税引前当期純利益	68,168	81,959	89,600	17,278	60,996	88,209	134,075	133,259	176,782	180,856	209,618
法人税等	20,657	24,836	26,304	5,236	18,484	26,730	40,629	40,382	53,570	54,805	63,521
当期純利益	47,511	57,123	63,296	12,043	42,512	61,479	93,446	92,877	123,212	126,051	146,097
(参考) 研究開発費	80,687	81,086	85,173	165,724	157,386	138,181	107,783	116,655	140,676	159,080	185,819

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	243,856	300,193	254,098	276,958	300,133	351,878	383,926	414,040	443,172	477,628
売上債権	232,501	226,338	325,018	330,966	334,623	348,562	355,413	375,999	421,252	468,128	523,722
棚卸資産	154,083	149,999	194,451	197,953	199,906	208,291	211,445	223,697	249,453	277,389	309,672
その他流動資産	56,646	56,646	65,006	65,006	65,006	65,006	65,006	65,006	65,006	65,006	65,006
有形固定資産	696,482	706,482	774,981	773,981	772,981	791,981	789,981	827,981	823,981	819,981	815,981
無形固定資産	14,920	14,920	27,575	27,575	27,575	27,575	27,575	27,575	27,575	27,575	27,575
その他固定資産	4,770	4,770	37,770	37,770	37,770	37,770	37,770	37,770	37,770	37,770	37,770
資産合計	1,354,429	1,403,010	1,724,994	1,687,349	1,714,819	1,779,319	1,839,068	1,941,954	2,039,077	2,139,020	2,257,354
仕入債務	220,615	212,771	256,500	258,613	258,881	266,354	263,799	274,539	291,012	316,566	341,315
短期借入金	119,512	112,677	120,038	99,007	92,172	85,337	78,502	71,667	64,832	57,997	51,162
その他流動負債	63,061	63,061	119,861	119,861	119,861	119,861	119,861	119,861	119,861	119,861	119,861
長期借入金	213,182	219,319	244,863	214,093	209,230	224,367	218,504	252,641	244,778	236,915	229,052
その他固定負債	28,287	28,287	75,113	75,113	75,113	75,113	75,113	75,113	75,113	75,113	75,113
負債合計	644,657	636,115	816,375	766,687	755,257	771,032	755,779	793,821	795,596	806,452	816,503
資本金	100,000	100,000	139,215	139,215	139,215	139,215	139,215	139,215	139,215	139,215	139,215
資本剰余金	40,000	40,000	79,215	79,215	79,215	79,215	79,215	79,215	79,215	79,215	79,215
利益剰余金	585,682	642,805	706,101	718,143	757,042	805,768	880,770	945,614	1,040,962	1,130,050	1,238,332
自己株式	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910
純資産合計	709,772	766,895	908,620	920,662	959,561	1,008,287	1,083,289	1,148,133	1,243,481	1,332,569	1,440,851
負債・純資産合計	1,354,429	1,403,010	1,724,994	1,687,349	1,714,819	1,779,319	1,839,068	1,941,954	2,039,077	2,139,020	2,257,354

予測財務諸表 損益計算書 割合/全社各指標

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	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
売上原価	87.9%	87.3%	86.0%	85.5%	84.2%	83.7%	82.2%	81.8%	79.4%	78.5%	77.1%
うち、減価償却費	3.2%	3.1%	3.1%	3.0%	3.0%	2.9%	2.9%	2.8%	2.6%	2.5%	2.3%
売上総利益	12.1%	12.7%	14.0%	14.5%	15.8%	16.3%	17.8%	18.2%	20.6%	21.5%	22.9%
販売費及び一般管理費	8.3%	8.3%	9.8%	13.8%	13.1%	12.4%	11.7%	12.3%	13.5%	14.6%	15.6%
うち、減価償却費	0.4%	0.3%	0.5%	0.5%	0.6%	0.7%	0.9%	1.0%	1.4%	1.7%	2.0%
営業利益	3.8%	4.4%	4.1%	0.7%	2.7%	3.9%	6.1%	5.9%	7.1%	6.9%	7.3%
営業外収益	1.0%	1.0%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.8%	0.7%	0.7%
受取利息	0.9%	0.9%	0.8%	0.8%	0.8%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.6%	0.6%
その他営業外収益	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
営業外費用	0.8%	0.8%	0.8%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.6%	0.6%	0.5%
支払利息・割引料	0.4%	0.4%	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.2%	0.2%
その他営業外費用	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.3%	0.3%	0.3%
経常利益	4.0%	4.6%	4.3%	0.8%	2.9%	4.1%	6.3%	6.0%	7.2%	7.1%	7.5%
特別利益	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
特別損失	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
税引前当期純利益	4.0%	4.6%	4.5%	0.8%	2.9%	4.1%	6.3%	6.0%	7.2%	7.1%	7.5%
法人税等	1.2%	1.4%	1.3%	0.3%	0.9%	1.2%	1.9%	1.8%	2.2%	2.1%	2.3%
当期純利益	2.8%	3.2%	3.2%	0.6%	2.0%	2.8%	4.4%	4.2%	5.0%	4.9%	5.2%

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	121,446	130,163	77,993	112,635	125,004	161,247	155,659	167,262	184,403	203,511
投資CF [百万円]	-58,437	-71,920	-185,160	-72,287	-74,465	-97,377	-78,361	-122,880	-94,586	-103,610	-116,542
財務CF [百万円]	-10,698	-698	111,334	-51,801	-15,311	-4,452	-31,142	-732	-42,561	-51,661	-52,513
売上高総利益率 [%]	12.1%	12.7%	14.0%	14.5%	15.8%	16.3%	17.8%	18.2%	20.6%	21.5%	22.9%
売上高営業利益率 [%]	3.8%	4.4%	4.1%	0.7%	2.7%	3.9%	6.1%	5.9%	7.1%	6.9%	7.3%
EBITDA [百万円]	126,216	140,002	154,361	86,886	132,549	162,644	210,252	214,113	271,081	283,917	325,349
EBTDA マージン [%]	7.4%	7.9%	7.7%	4.2%	6.2%	7.5%	9.8%	9.7%	11.1%	11.1%	11.7%
借入金平均金利 [%]	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.1%	1.1%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
ROE [%]	6.7%	7.4%	7.0%	1.3%	4.4%	6.1%	8.6%	8.1%	9.9%	9.5%	10.1%
総資本回転率 [-]	1.27	1.26	1.16	1.21	1.24	1.21	1.16	1.14	1.20	1.20	1.24
売上債権回転期間 [月]	1.63	1.53	1.94	1.94	1.89	1.94	1.99	2.04	2.07	2.20	2.25
棚卸回転期間 [月]	1.23	1.16	1.35	1.36	1.34	1.38	1.44	1.49	1.54	1.66	1.73
仕入債務回転期間 [月]	1.75	1.65	1.78	1.77	1.73	1.77	1.80	1.82	1.80	1.89	1.90
D/E レシオ [%]	46.9%	43.3%	40.2%	34.0%	31.4%	30.7%	27.4%	28.2%	24.9%	22.1%	19.4%
流動比率 [%]	158.3%	174.2%	178.2%	177.6%	186.1%	195.5%	212.9%	225.0%	241.7%	253.6%	268.6%
売上高研究開発費率 [%]	4.7%	4.6%	4.2%	8.1%	7.4%	6.4%	5.0%	5.3%	5.8%	6.2%	6.7%
売上高減価償却費率 [%]	3.6%	3.5%	3.5%	3.6%	3.5%	3.6%	3.8%	3.8%	4.0%	4.2%	4.3%