

財務戦略・デジタル化推進

■ コーポレート部門統轄メッセージ



取締役常務執行役員
コーポレート部門統轄

細井 義泰

統轄範囲：コーポレート部門（経営企画、
広報・IR、財務、人事、総務）

当社の決算状況

2024年度は、物流費・人件費の上昇やドル円相場の急変動等により業績の見通しが難しい年度でしたが、前期に引き続き利益は中期経営計画23-25策定時の計画水準を超えました。

キャッシュ・フローも安定して創出することができており、それに伴い有利子負債も減少したことで財務健全性も高まっています。

リファイナンスを考えていた2025年度の社債の償還も、発行時の計画通り自己資金で賄うことも選択肢にある状況です。

企業価値向上に向けた施策

株価はマーケットからの当社の評価であり、当社の企業価値を向上させていくために、株価向上やPBR1倍割れの解消を意識した施策に取り組んでいきます。TOPIX構成銘柄の見直し等の東証改革にも対応すべく、投資家の方々の期待に応えることができる成長戦略を検討していきます。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、ROICによる事業ポートフォリオの高度化を図ります。事業ポートフォリオ戦略においては、資本コスト(WACC)を用いた現状分析を継続的に行っております。

また、既存事業の維持拡大だけでなく、将来の収益基盤となる海外事業、新規事業等へも重点的に投資し、必要に応じて財務レバレッジを効かせ、資産や資本を効率的に活用した投資を実践していく必要があると考えます。成長戦略のための資金が必要な際は、調達方針に沿って適切に実施します。

株主還元

長期的に安定した配当の継続を目指しつつ、経営基盤の安定を図っていきます。

配当性向については30%程度を一つの目安にしていますが、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進するために、成長投資や内部留保とのバランスも勘案しつつ、適切な株主還元指標や還元の水準につき議論していきます。

アセットライト経営

政策保有株式は、コーポレートガバナンス・コードに基づき縮減していく方針です。

個別の銘柄に関し、主管部署において保有意義や保有の合理性、資本コストを加味した見直しを年1回実施し、取締役会に報告しています。保有に妥当性が認められないと判断した銘柄は売却などの縮減を行っており、2024年度につきましても、取締役会における保有意義の検証の結果、一部の株式を売却しました。今後の取り組みとして、目標とすべき政策保有株式の純資産比率や縮減スケジュールにつき具体的に検討していきます。

不動産につきましても2024年4月には千葉縣市川市に所有していた本八幡ビルの譲渡を実施するなど見直しを進めており、経営資源の有効活用による資本効率の改善を図るべく、引き続き資産の見直しを行っていきます。

■ 財務戦略

資金調達方針

資金調達が必要となった際は、不安定な状況が続く金利動向や金融市場を注視し、社債やコマーシャル・ペーパーなどの直接金融も適切に組み合わせつつ、当社グループにとって最も有利かつ安定的な条件で実施します。同時に長期資金と短期資金を適切なバランスに保つことを意識していきます。

長期資金調達実施時は、当社グループの社会的責任を果たし、社会の持続的な発展に貢献する取り組みを推進するための施策として、締結済みの「サステナビリティ・リンク・ローン」を含めたSDGs債やSDGsローンも積極的に活用したいと考えています。

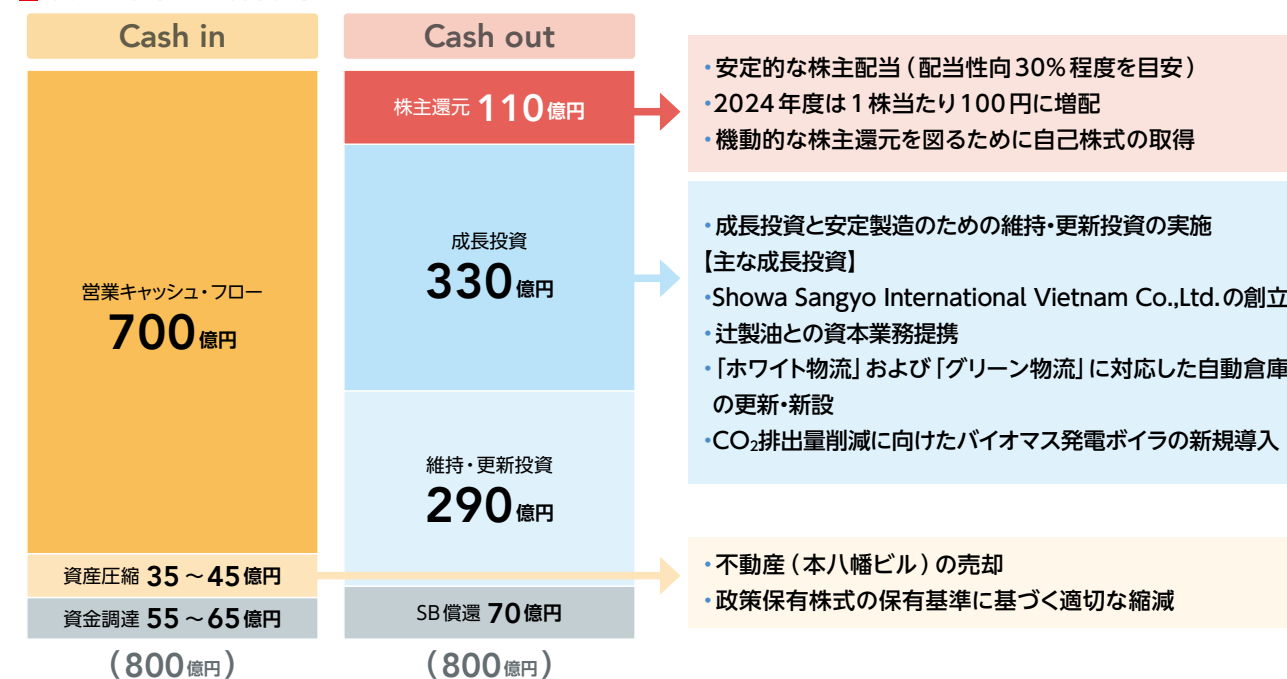
事業投資の計画

基盤事業の持続的成長を行うための投資だけでなく、M&Aや海外展開も含めた事業領域の拡大のための成長投資も引き続き積極的に検討していきます。

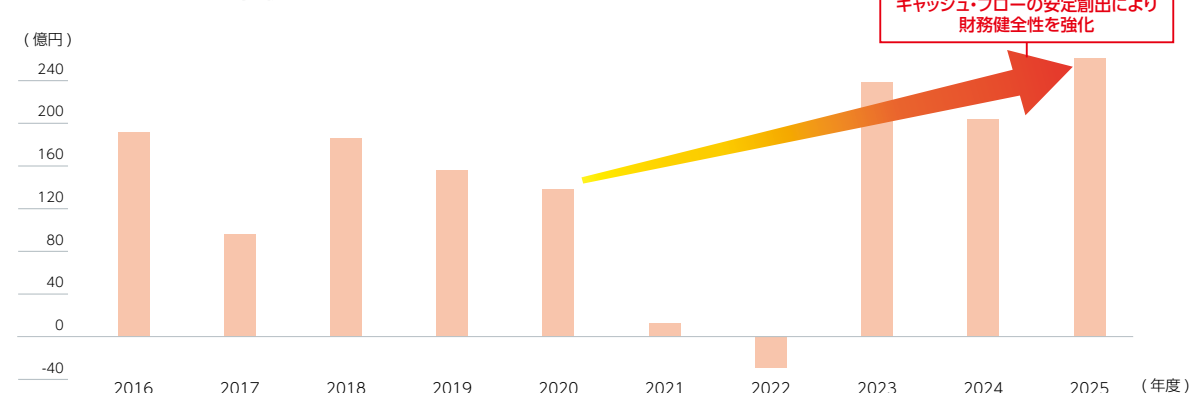
今後、人口の減少により国内需要の伸びが期待できない中、当社グループとして必要な投資に資金を使っていくことが重要であると考えています。投資案件については、設定したハードルレートの基準を満たしているか、その将来性とプロセスも含めてしっかりと精査していきます。

次期中期経営計画や長期ビジョンの策定に向け、当社にとって最適な投資について議論していきます。

■ 資金配分計画〔3年間累計〕（2023年度～2025年度）



■ 営業キャッシュ・フローの推移（2016年度～2025年度）





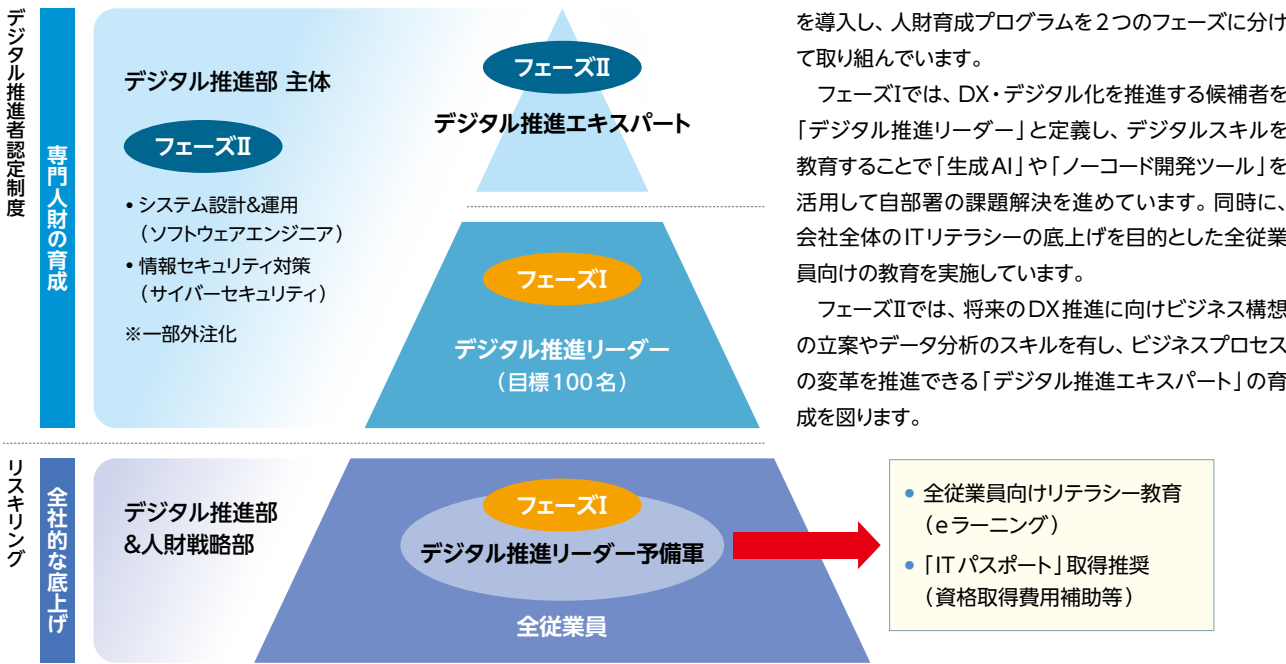
I デジタル化推進

昭和産業グループは、「DXを活用した新たな価値の創出」を実現するために、「中期経営計画 23-25」において、デジタル技術を活用した業務の効率化・高度化と、DXを推進する人財の育成を推進していきます。

KPI と目標

KPI	中計目標
デジタル化推進	● デジタル化推進費：3年間で45億円（うち成長投資：12億円）
主要施策① 多角的分析DB・ダッシュボード導入	● 顧客情報の有効活用による営業変革（顧客分析→顧客提案の充実化） ● コスト削減：▲6千万円/年
主要施策② DX推進人財育成	● 将来のDX推進人財：100名育成 ● ノーコード開発ツールの展開によるコスト削減：▲7千万円/年

デジタル人財育成





デジタル推進部
プロジェクトリーダー
中條 雄一

生成AIプロジェクトをスタート

経営戦略としてデジタル化推進を加速するため、生成AIの活用に注力しています。2025年2月に生成AI専任者として任命され、生成AIの全社展開を目指すプロジェクトをスタートしました。

当社では約2年前から一部のメンバーを対象に生成AIの試験運用を進めており、ここで得られた知見を基に今後のプロジェクト活動を推進します。業務の生産性向上、新たな価値創造に向けて、当社の未来を拓く重要なドライバーとしてデジタル変革を牽引していきます。

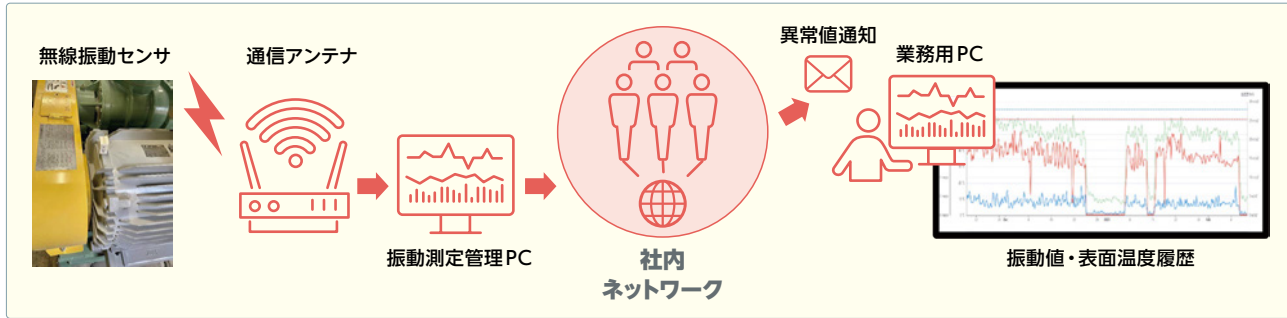
I スマートファクトリーの推進

当社では、生産性の向上や環境への貢献を目指し、デジタル技術の活用を進めています。IoTやセンシング技術を導入し、工程データの収集・解析を行うことで、予知保全や製造工程の最適化の実現に取り組んでいます。

予知保全の取り組み

製造工場の全設備について台帳を作成し、重要度評価から保全方式を決定し、保全カレンダーにて計画的に点検や整備を実施しています。保全方式のうち、回転機械等の運転状態により整備を行うことを予知保全といい、保全担当者は設備運転時の振動値等を測定することで状態を診断し、必要に応じて整備します。ただし、設備点数が多く作業負荷が高くなることから、1年で数回程度の測定にとどまり、設

備状態の傾向を捉えることが難しい状況でした。そこで、連続的に振動値等を測定できるセンサの設置を試みています。いつでも業務用パソコンにて設備状態を確認でき、状態の傾向を見られることから適切なタイミングでの整備計画に貢献できると考えます。また、無線でデータを送信できるため配線等のコストを抑えられることもメリットとなります。



製造工程の「最適化」に向けた製造系DX

持続可能な生産活動のため4安（安全・安心・安定・安価）の向上を主軸としたスマートファクトリー化を進めています。日進月歩のICTやセンシング技術を活用することで工場

全体を「見える化」し、収集データをAI技術なども用いて解析することで、製造工程の最適化条件を見出す検討に取り組んでいます。

