

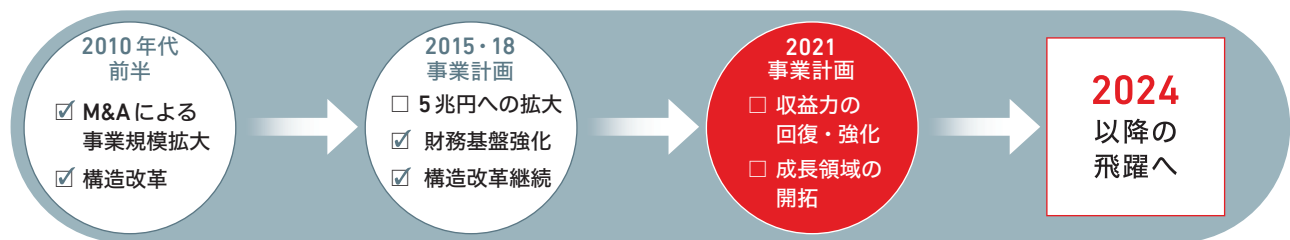
2021事業計画：ロードマップ

中・長期の飛躍を見据えた施策

2010年代前半の当社グループは、M&Aによる事業規模の拡大や構造改革の推進を図ったことにより、受注・売上は拡大し、EBITDAは増加しました。その成果を踏まえ、2015事業計画・2018事業計画ではさらなる規模の拡大、財務基盤の強化に取り組みました。しかしながら、財務基盤の強化は達成したものの、事業規模は伸び悩み、EBITDAマージンは悪化しました。

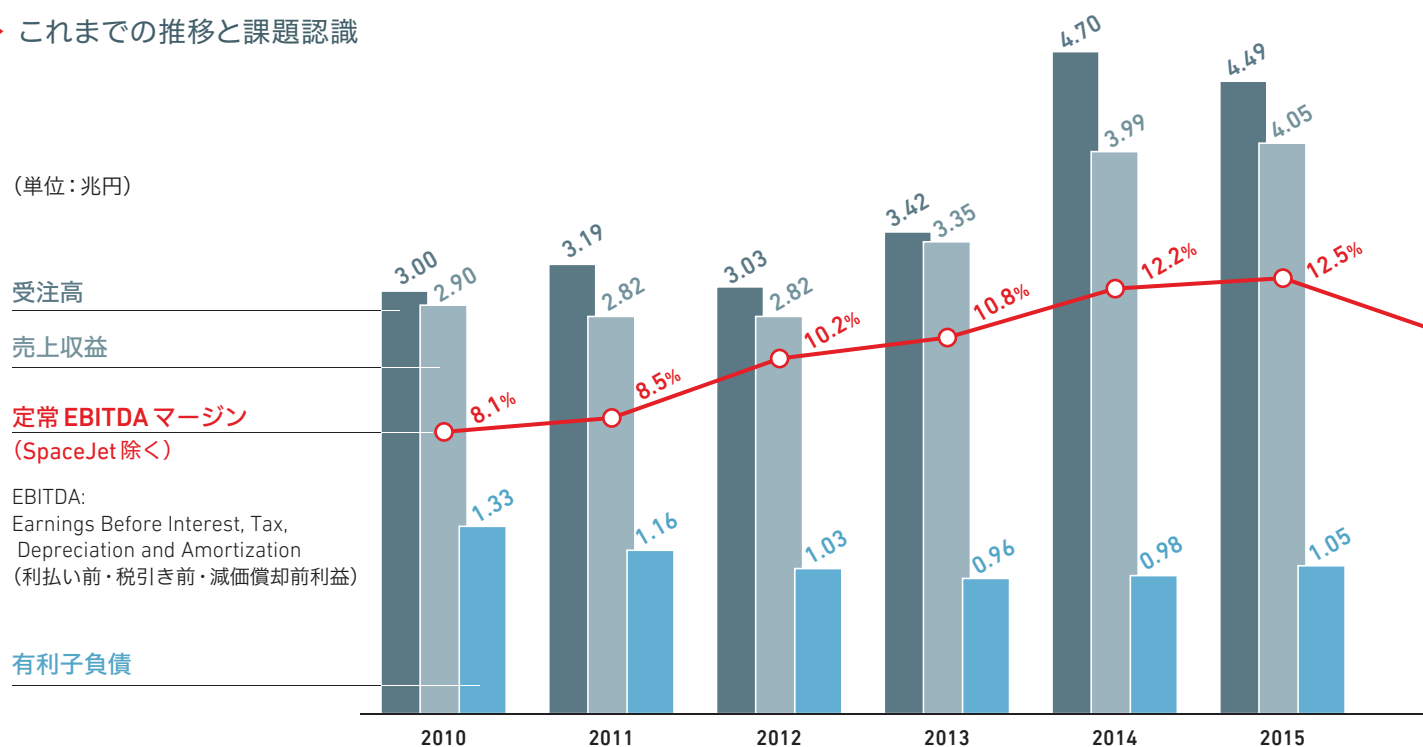
さらに、新型コロナウイルスの影響や脱炭素化の急速な進展により、当社を取り巻く事業環境は大きく変わり、今後の産業構造の大きな変化も想定されます。

こうした課題を踏まえ、2021事業計画では、「収益力の回復・強化」および「成長領域の開拓」に向けた取り組みを行い、2024年以降の飛躍のための基盤づくりを行います。



▶ これまでの推移と課題認識

(単位：兆円)



過去の事業計画の総括

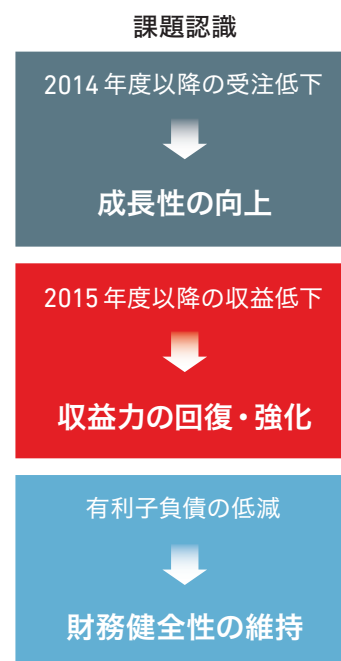
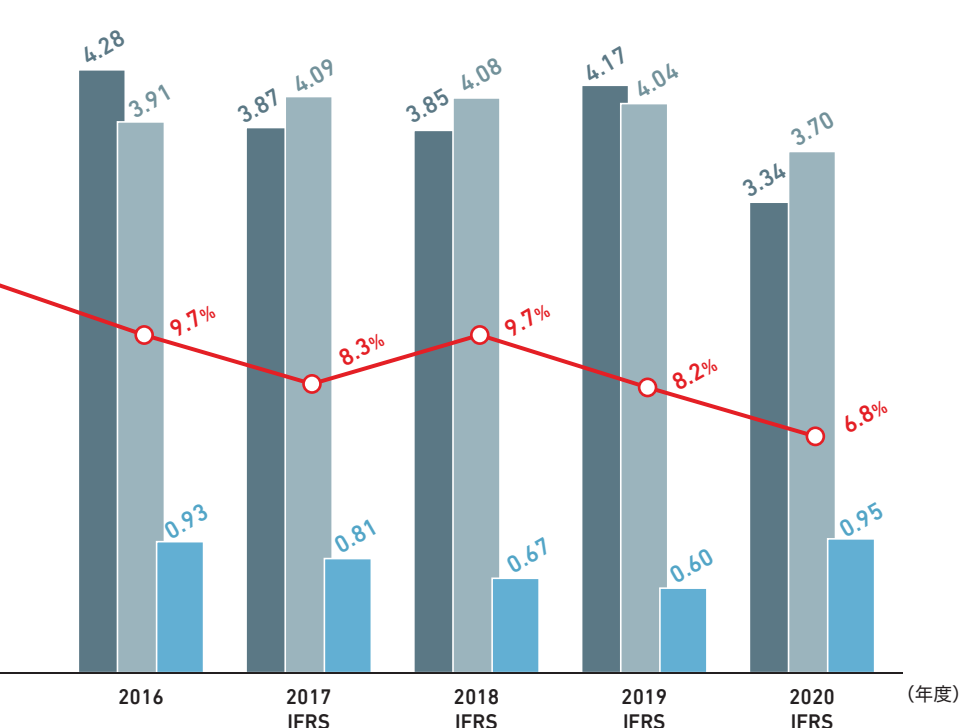
過去の事業計画は構造改革に加え、事業規模を5兆円に拡大する目標を掲げ推進してきましたが、社会のニーズが多様化し、価値観が変化する中で、多くの事業が成熟期に入り、受注は伸び悩みました。また、大胆なリソース再配分や成長投資が遅れ、新事業領域の開拓も不十分な状況となりました。

また、競争環境の変化、価格競争の激化、SpaceJet開発のための投資、新型コロナウイルス感染症の影響

などから収益が悪化する中で、販売費及び一般管理費の削減を含めた収益構造の変革が喫緊の課題となっています。

一方、過去10年間で継続してきた構造改革により財務健全性を維持しています。リスク資産の圧縮を進めるとともに、キャッシュ・フロー改善に向けた運転資本の削減にも努め、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善を果たすことができました。

□5兆円への拡大	☑財務基盤強化	☑構造改革の継続
<ul style="list-style-type: none"> ●競争環境の変化、価格競争の激化 ●成長領域への投資の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> ●リスク資産の圧縮 ●総資産回転率の改善 ●CCCの改善 	<ul style="list-style-type: none"> ●ポートフォリオ経営、キャッシュ・フロー経営の定着 ●シンプル・フラットな体制 ●シナジー追求の基盤構築



2021事業計画：計画の概要

▶ 2021事業計画の目標

「収益力の回復・強化」と「成長領域の開拓」

収益性	事業利益率 7% ROE 12%
成長性	成長投資の強化で、売上1千億円規模の新事業創出→2030年度に1兆円規模へ <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; background-color: #e0f2f1;">主な成長投資領域</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; background-color: #4db6ac;">エネルギー トランジション</div> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; background-color: #4db6ac;">モビリティ等の 新領域</div> </div>
バランスシート 財務健全性	総資産回転率 0.9回転 有利子負債水準の維持
株主還元	過去最高水準の1株当たり配当金

収益力の回復 (事業利益率7%)	成長性の向上	共通基盤の強化
<ul style="list-style-type: none"> ● 固定費削減、生産性向上 ● サービス比率の向上 ● 販売費及び一般管理費低減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大胆なリソース再配分 ● 成長投資の強化 ● グループ内外の連携強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 基盤技術の強化 ● デジタイゼーション

2021事業計画：計画の概要

2021事業計画では、「収益力の回復・強化」と「成長領域の開拓」を重点テーマとしています。

「収益力の回復・強化」については、固定費の削減や生産性の向上をはじめ、サービス比率の向上、業務プロセスの改善、組織の改革などの事業体質の変革に取り組み、2023年度には事業利益率7%、ROE 12%を目指します。具体的には①SpaceJet費用のミニマム化、②コロナ影響からの回復、③既存事業の伸長、④課題対策・構造転換、⑤販売費及び一般管理費の低減などの各種施策に取り組み、収益力を回復させ強化します。

一方、「成長領域の開拓」については、私たちの社会はデジタル化社会が進展する中で気候変動やサイバー攻撃などの新たな脅威に直面しており、それらの課題やトレンドに対して、当社グループがこれまで培ってきた多種多様な製品・技術の知見を活かして「エナジートランジション」と「モビリティ等の新領域」に注力

していきます。この2つの分野に重点的に投資を行い、2030年度に1兆円規模の新事業創出を図ります。

なお、SpaceJetに関しては市場環境と開発状況を踏まえ、開発を減速し一旦立ち止まることとしました。一方、民間航空機事業全般は、長期的には成長領域ととらえており、2024年以降の本格的な回復に向けて、生産プロセスの効率化や新技術の開発を進めます。

資金配分計画^{※1}としては、収益力を向上させ、営業キャッシュ・フローを増加させるとともに、SpaceJetへの投資を圧縮することで、成長領域、事業拡大のための投資に振り向けます。特に、成長領域には2021事業計画期間中で1,800億円となる投資を実行する予定です。

財務基盤^{※2}については、引き続き健全性を維持・強化するとともに、収益性と成長性を高めることで、過去最高水準の株主還元を行う計画です。

※1, 2 資金配分計画および財務基盤についての詳細はP50「CFO対談」をご覧ください。