

成長及び基盤強化のための投資

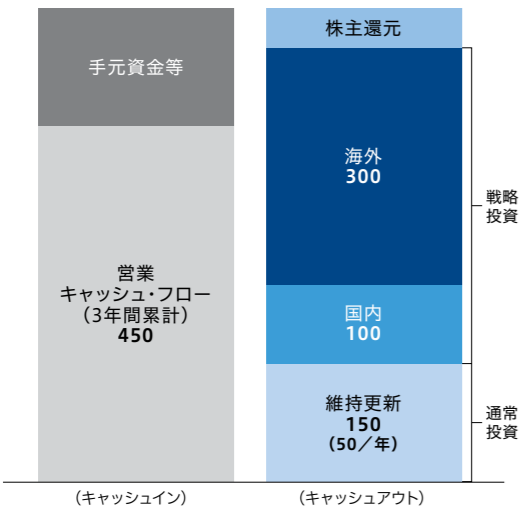
GP25 2nd Stage

中期経営計画(3年間)目標

- 長期ビジョン「GP25」実現に向けた成長投資を最優先に実施する
- 投資決定にあたってリスクとリターン、資本コストを考慮する
- AI、IoTなど先端技術を積極活用し、生産性向上や効率化につなげる

戦略投資

海外 北米事業:200 素材事業:100 (億円)
 国内 新事業:30 拡大市場:30 インフラ:40
 ●研究開発
 ●業務効率化システム
 ●受発注・物流システム

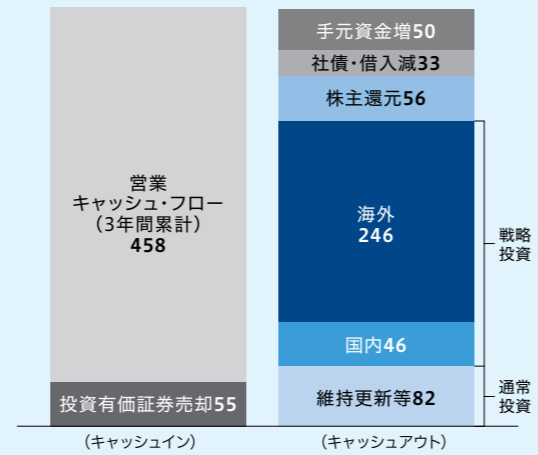


2019~2021年度(3年間)実績

- 長期ビジョン「GP25」で注力市場と位置付ける3市場への積極投資
- 成長戦略との整合性・シナジー、資本コストを踏まえた投資効果を審査し厳選(2020年度はコロナ禍の不確実性に対応し投資を抑制)
- 効率化、生産性向上に向けたIT投資の拡大

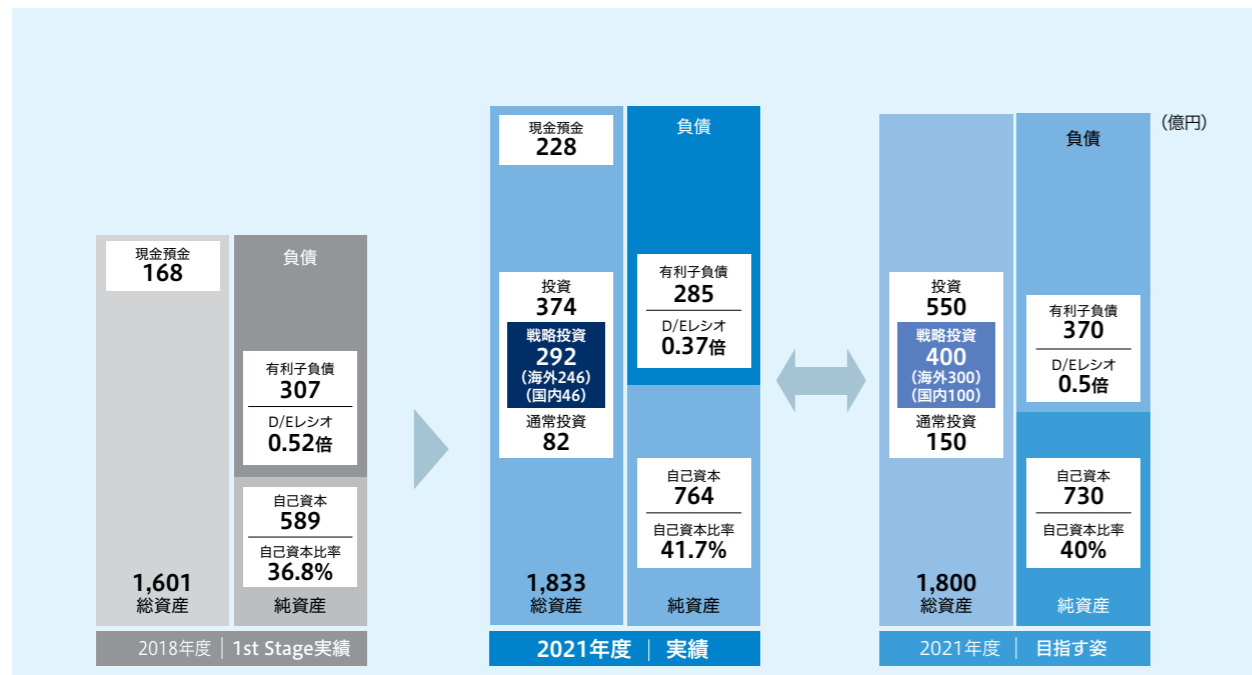
戦略投資

海外 北米木質素材事業M&A 北米M&A後のグループ間連携強化及び生産性向上 MDF事業の生産性向上 等 :246
 国内 無垢床材事業及びリフォーム事業M&A 素材事業及び建材事業の生産性向上 ITシステム投資等 :46
 ※M&A投資については、買収会社の有利子負債を含め、現金及び預金は除く



目指すバランスシート

GP25 2nd Stage

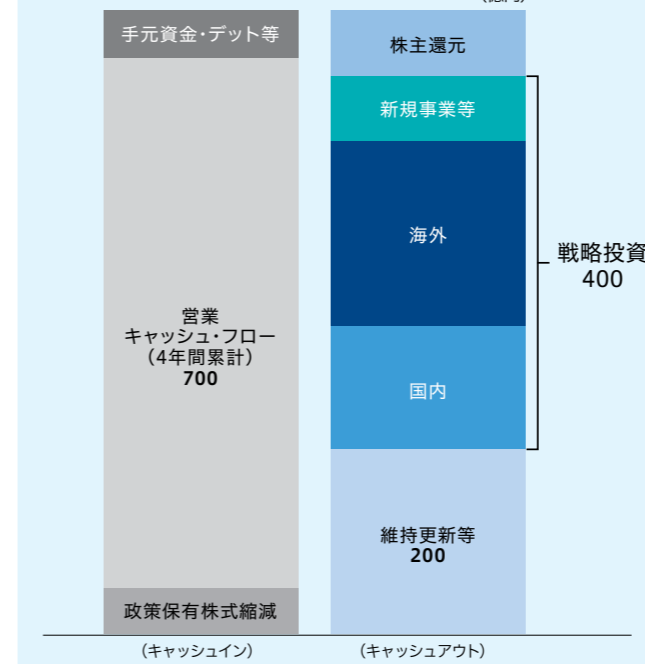


GP25 3rd Stage

中期経営計画(4年間)の目標

- 長期ビジョン「GP25」実現に向けた成長のため、リスクとリターン、資本コストを考慮した積極的な投資スタンスを継続
- 成長戦略・基盤強化のための積極投資、財務の健全性、株主還元の充実の最適化を図るキャッシュフローロケーションを実施

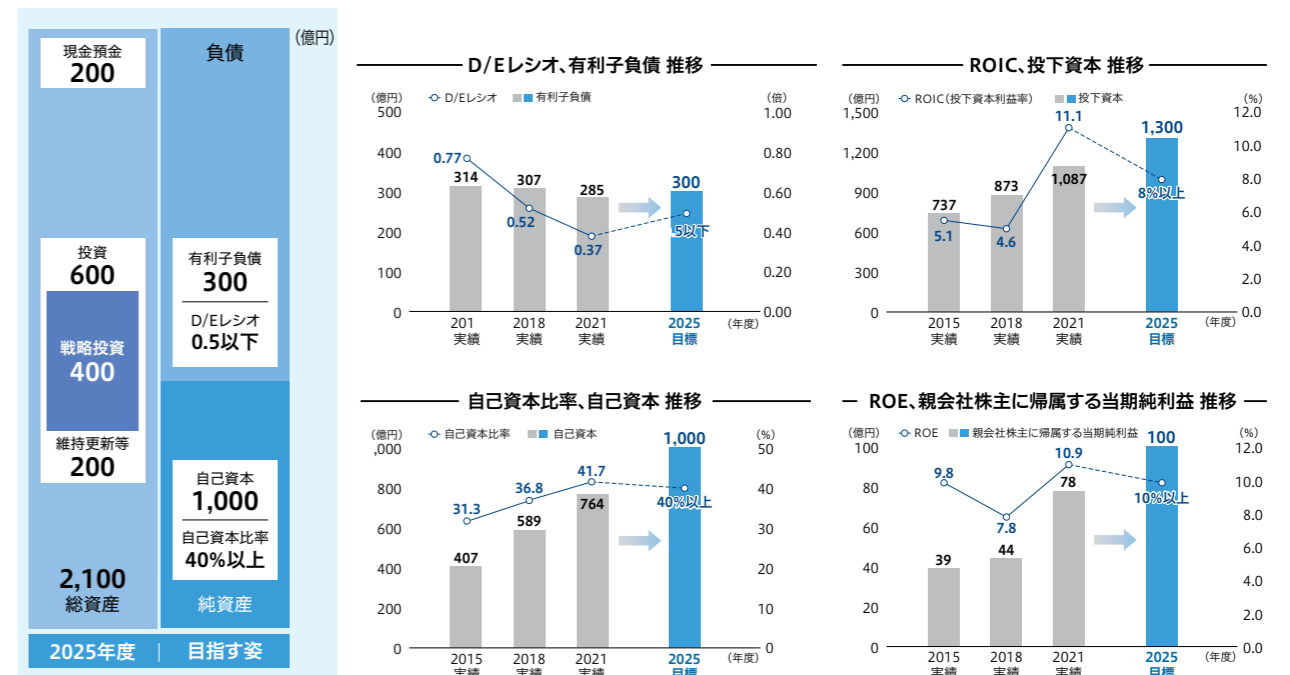
2022~2025年度 4年間合計のキャッシュ・フローバランス (億円)



主な戦略投資の概要

- 共通**
 - 研究開発体制の強化(新素材開発、空間環境測定)
 - 新たな事業領域への進出(M&A含む)
 - 生産活動の環境負荷低減
- 海外**
 - 高需要地への供給・販売体制拡充
 - 新たな素材の開発と新市場・エリアへの進出
- 国内**
 - 需要に合わせた製品供給網の再構築
 - 空間性能を高める材工受注体制の強化
 - 受発注システムの刷新、業務効率化

GP25 3rd Stage



資本政策・株主還元

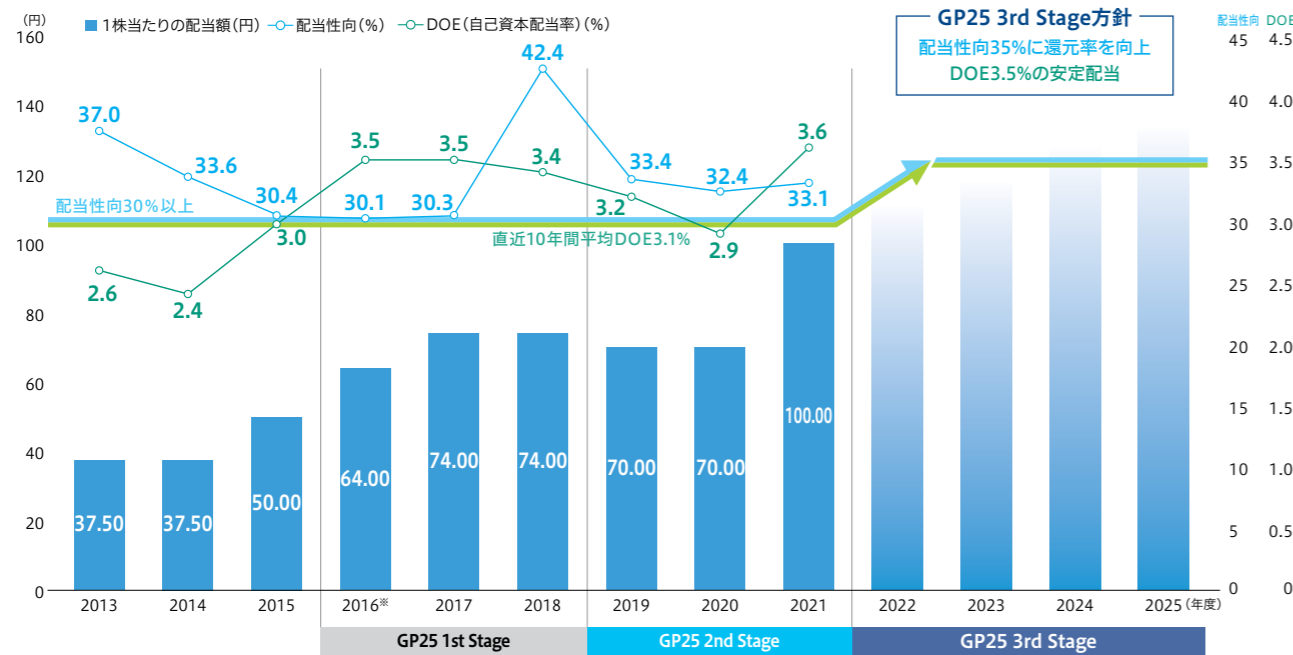
資本政策の基本方針

- 当社の資本政策は、資本コストを意識した上で、自己資本当期純利益率(ROE)を重視した効率的な経営に努め、株主還元の充実と財務の健全性及び戦略的投資のバランスを最適化することで、企業価値の向上を図ることを基本とする。
- 株主還元方針は、業績に連動した利益還元を目指しつつ安定的な配当の維持に努める。
- 自己株式の取得については、資本の状況、市場環境等を考慮した上で、総合的に判断する。
- 株主資本については、中長期的な成長と、それを支える強固な経営基盤の確立のために、生産・販売・施工体制の整備・強化や新規事業・海外事業の展開などに有効活用する。

中期経営計画「GP25 3rd Stage」の株主還元方針

- 中期経営計画「GP25 3rd Stage(2022~2025年度)」の4年間における株主還元は、業績に連動した利益還元の充実と、短期的な利益変動に左右されにくい安定的な配当の維持を重視し、配当性向35%およびDOE(自己資本配当率)3.5%を目標とした配当を実施します。

配当金・配当性向・DOE(自己資本配当率)推移



※2016年10月1日付で5株につき1株の割合で株式併合を実施しています。過去の数値についても比較がしやすいよう通って調整計算をしています。

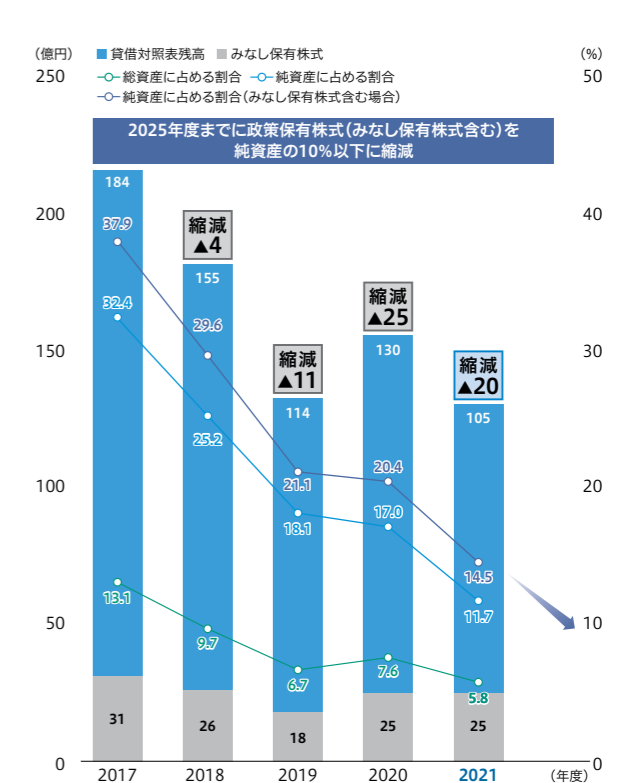
政策保有株式縮減の取り組み

政策保有株式に関する方針

- 投資目的以外で保有する株式(政策保有株式)については、業務提携、取引関係の維持・強化等により相応のシナジーの創出が見込まれる先を対象とすることを基本的な方針とし、保有の意義が十分でない判断される株式については、順次売却する。
- 保有目的に沿った効果や合理性などを検証するため、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを定性的・定量的の両面から具体的に精査し、年1回のレビュー結果を取締役に報告することで、その見直しを行う。
- 議決権については、当社の企業価値の向上に資することを前提として、議決権を行使する。
- 議決権行使の際は、定量的な基準で画一的に賛否を判断するのではなく、当社及び投資先企業の中長期的な企業価値向上の観点から総合的に判断する。

政策保有株式推移

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
貸借対照表残高	上場	183	154	112	129	104
	非上場	1	1	1	1	1
	合計	184	155	114	130	105
みなし保有株式		31	26	18	25	25
貸借対照表残高及びみなし保有株式合計		216	182	133	156	131
売却額		0	△4	△11	△25	△20
取得額		0	0	0	0	0
縮減		0	△4	△11	△25	△19
銘柄数	上場	25	24	19	18	17
	非上場	25	24	24	22	23
	みなし保有株式	3	3	3	2	2
	合計	53	51	46	42	42
	減少	0	△2	△6	△4	△1
増加	1	0	1	0	1	
縮減	1	△2	△5	△4	0	
総資産		1,407	1,601	1,706	1,725	1,833
総資産に占める割合		13.1%	9.7%	6.7%	7.6%	5.8%
純資産		569	617	629	767	905
純資産に占める割合		32.4%	25.2%	18.1%	17.0%	11.7%
純資産に占める割合(みなし保有株式含む場合)		37.9%	29.6%	21.1%	20.4%	14.5%



経営管理機能担当役員メッセージ



成長戦略の実現に向けた最適な財務施策を実行

経営管理機能担当
副社長執行役員
播磨 哲男

キャッシュ創出力の向上により財務体質強化が進展

前中期経営計画「GP25 2nd Stage」の3年間では、これまで以上にバランスシートを意識した経営を実践するため、「目指すバランスシート」像を明確化した上で、各種施策を実施してきました。成果としては、「キャッシュ創出力の向上」と「着実な政策保有株式の縮減」の2点が挙げられます。キャッシュ創出力の向上については、2018年度までの「GP25 1st Stage」の3年間累計で約300億円だった営業キャッシュ・フローは、約1.5倍の約450億円に拡大。また、政策保有株式の縮減については、最重要の経営課題の一つとして着実に進めたことで、純資産に占める割合(みなし保有株式を含む)は2018年度の約30%から2021年度には15%を切る水準まで低下しました。これらの結果、最終年度の2021年度は、ROE10.9%、ROA10.5%、自己資本比率41.7%、D/Eレシオ0.37倍となり、2nd Stageで掲げた目標をすべて達成し、財務体質強化が大いに進んだと自負しています。

成長投資を重視する基本スタンスを堅持

一方で課題は、想定どおりの投資ができなかった点で、総投資額550億円の計画に対し実績は374億円にとどまりました。コロナ禍の不確実性や活動の制約、急激な資源インフレなどによる影響が大きく、投資を厳選した結果ですが、この点はやや不完全燃焼といわざるを得ません。但し、積極投資の方針を取り下げたわけではなく、2022年度からの4年間の新中期経営計画「GP25 3rd Stage」では、2nd Stageで強化したキャッシュ創出力と財務体質をベースに長期ビジョン実現に不可欠な成長投資を着実に進めていきます。具体的には、3rd Stageの4年間で想定する営業キャッシュ・フロー700億円に対し、4年間の総投資額は、戦略投資400億円を含め600億円を想定しています。これらの成長投資を最優先に、財務の健全性、株主還元の充実を加えた3つの要素を最適化する資金配分を実施していく考えです。

3rd Stageの財務戦略を実践しA格[※]取得を目指す

成長投資については、海外での素材事業強化を中心に新たに経営目標に設定したROIC(投下資本利益率)を重視した効率性の高い投資を追求するとともに、サステナビリティを重視する観点から事業基盤強化や温室効果ガス排出量削減に向けた投資なども実施していきます。財務の健全性については、自己資本比率40%以上、D/Eレシオ0.5倍以下を指標として、機動的に財務レバレッジも活用していきます。また、3rd Stageにおける株主還元については、配当性向35%、DOE(自己資本配当率)3.5%を目標として、充実を図っていきます。政策保有株式の縮減については、みなし保有株式を含め「純資産の10%以下」という数値目標を具体化し、2nd Stageに引き続き着実に進めていきます。そしてこれらバランスのとれた財務戦略を実践することにより、早期に長期格付でA格[※]取得を目指します。
※日本格付研究所(JCR)、2022年6月30日時点長期発行体格付BBB+(ポジティブ)