



2021年3月期

# 決算説明資料

2021年5月25日

株式会社ジャムコ



# 技術のジャムコは、 士魂の気概をもって



## Contents

### SECTION 1

#### 2021年3月期 決算の状況

- 04 | グループ連結P/L
- 05 | 連結経常利益の前期比差異要因
- 06 | 連結経常利益の計画比差異要因
- 07 | セグメント別 売上高・経常利益-①(前期比/計画比)
- 08 | セグメント別 売上高・経常利益-②(前期比)
- 09 | セグメント別 売上高・経常利益-③(計画比)
- 10 | グループ連結B/S
- 11 | グループ連結C/F
- 12 | グループ各社の状況
- 13 | 2020年度における当社の対応-①
- 14 | 2020年度における当社の対応-②
- 15 | 2020年度における当社の対応-③

### SECTION 2

#### 2021年度計画および今後の展望

- 17 | 2021年度計画策定の前提
- 18 | 2021年度経営計画
- 19 | 業績見通しについて
- 20 | 収益改善の背景
- 21 | 中期経営指標
- 22 | 事業別見通し(航空機内装品セグメント)
- 23 | 事業別見通し(航空機シート セグメント)
- 24 | 事業別見通し(航空機製造 セグメント)
- 25 | 事業別見通し(航空機整備 セグメント)
- 26 | 取組中のプロジェクト-①
- 27 | 取組中のプロジェクト-②

- 一、夢の実現にむけて挑戦しつづけます。
- 一、お客様の喜びと社員の幸せを求めていきます。
- 一、自然との共生をはかり、豊かな社会づくりに貢献します。

● この資料に掲載されている情報のうち歴史的事実以外のものは、発表時点で入手可能な情報に基づく当社の経営陣の判断による将来に関する見通しであり、経済動向、為替レート、市場需要、税制や諸制度に関するさまざまなリスクや不確実な要素を含んでおります。実際の業績はこれらの見通しとは異なる結果があり得ることをご承知おきください。

● この資料における数値について、記載金額は、表示桁未満を切捨てしており、増減率(%)は、表示桁未満を四捨五入して作成、表示しております。

● 本資料を(株)ジャムコの許可無く転載・複写することを禁じます。又、本資料を使用することにより生じたいかなる損害について(株)ジャムコは一切責任を負いません。

2021年3月期

# 決算の状況

- 04 | グループ連結P/L
- 05 | 連結経常利益の前期比差異要因
- 06 | 連結経常利益の計画比差異要因
- 07 | セグメント別 売上高・経常利益-①(前期比/計画比)
- 08 | セグメント別 売上高・経常利益-②(前期比)
- 09 | セグメント別 売上高・経常利益-③(計画比)
- 10 | グループ連結B/S
- 11 | グループ連結C/F
- 12 | グループ各社の状況
- 13 | 2020年度における当社の対応-①
- 14 | 2020年度における当社の対応-②
- 15 | 2020年度における当社の対応-③

SECTION

1

【単位:百万円】

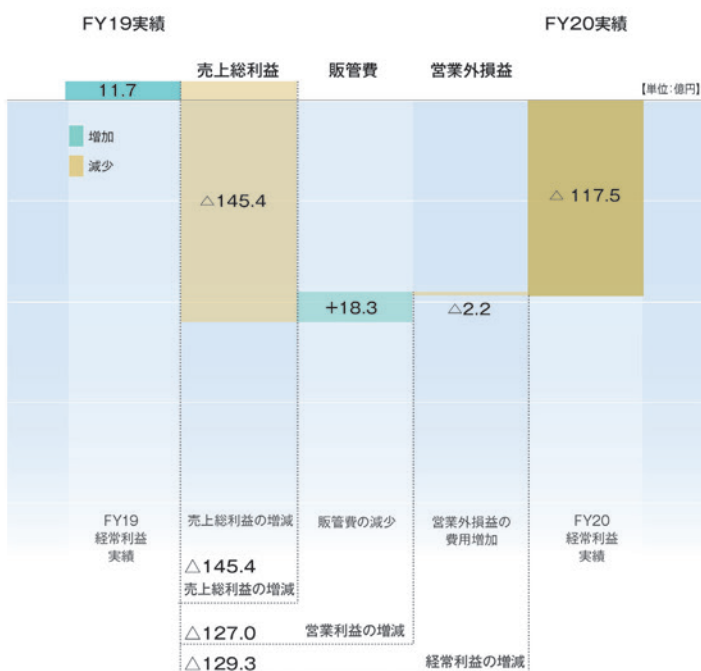
	FY19 (実績)	FY20 (計画)	FY20 (実績)	前期比 (増減)	計画比 (増減)
売上高	91,535	58,400	50,058	△ 41,477	△ 8,341
売上総利益	10,444	△ 2,300	△ 4,100	△ 14,545	△ 1,800
販管費	8,636	7,900	6,801	△ 1,835	△ 1,098
営業利益	1,807	△ 10,200	△ 10,902	△ 12,709	△ 702
営業外損益	△ 629	△ 900	△ 853	△ 224	46
経常利益	1,178	△ 11,100	△ 11,756	△ 12,934	△ 656
特別損益	△ 279	△ 1,300	△ 4,980	△ 4,701	△ 3,680
税金等調整前当期純利益	898	△ 12,400	△ 16,737	△ 17,635	△ 4,337
親会社株主に帰属する 当期純利益	605	△ 8,800	△ 13,585	△ 14,191	△ 4,785
1株当たり当期純利益 (円)	22.58	△ 328.05	△ 506.46	—	—
売上為替レート (円/USドル)	109.34	105.00	106.64	—	—

(注)計画とは、2020年11月6日の決算発表時の業績予想数値です。

## グループ連結 P/L (前年同期比)

- 売上高は、前期 915億円、計画 584億円に対し、当期実績は 500億円。
- 経常利益は、前期 11億 7千万円、計画は経常損失 111億円に対し、当期実績の経常損失は 117億 5千万円。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、前期 6億円、計画の純損失は 88億円に対し、当期実績は純損失 135億 8千万円。
- 当期純損失が計画比で大きく悪化した要因は、5月 7日に公表した特別損失を計上したことによるもの。
- 顧客との契約上の補償条項に基づき協議を重ねた結果、損害補償費として 26億円、又、一部製品の補修・交換に係る費用として製品保証引当金繰入額として 12億円を計上。
- 2020年度の売上平均為替レートは 1ドル 106円 64銭となり、前期の 1ドル 109円 34銭に対して 2円 70銭円高、計画に対しては 1円 64銭の円安。
- 以上の様に 2020年度決算は、過去最大の赤字となり、非常に厳しい状況。

## ■ 前期比 △129.3億円



## Point

## ■ 売上総利益

- 新型コロナウイルス感染症拡大による航空需要の急激な落ち込みにより、当社製品の出荷が減少。

## ■ 販管費

- 人件費の減少 +5.3億円
- 保証工事費の減少 +4.8億円
- 試験研究費の減少 +3.8億円
- 販売手数料の減少 +2.9億円
- その他 +1.5億円

## ■ 営業外損益

- 為替差損益の悪化 △3.7億円
- その他 +1.5億円

## 連結経常利益の前年同期比差異要因

- 売上総利益については、新型コロナウイルス感染症拡大による航空需要の急激な落ち込みにより売上高が減少したことが主な要因で、売上総利益は145億4千万円減少。
- 販管費については、経費削減に取り組み、人件費、保証工事費、試験研究費及び販売手数料などが減少し、益方向に18億3千万円影響。
- 営業外損益については、為替相場が円高に進んだことによる為替差損益の悪化などから損方向に2億2千万円。
- その結果、前期実績の経常利益11億7千万円より129億3千万円減少し、当期実績は経常損失117億5千万円。



## 1

2021年3月期 決算の状況

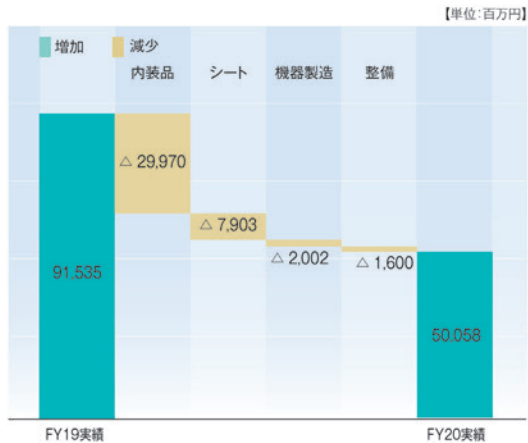
セグメント別 売上高・経常利益-①(前期比/計画比) 

【単位:百万円】

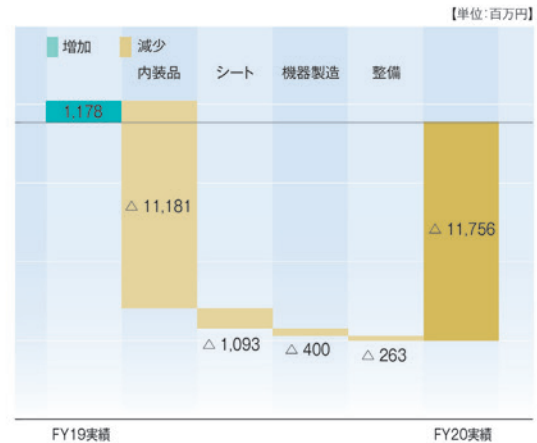
	売上高					経常利益				
	FY19 (実績)	FY20 (計画)	FY20 (実績)	前期比 (増減)	計画比 (増減)	FY19 (実績)	FY20 (計画)	FY20 (実績)	前期比 (増減)	計画比 (増減)
航空機内装品	61,078	35,700	31,108	△ 29,970	△ 4,591	3,107	△ 8,480	△ 8,073	△ 11,181	406
航空機シート	15,994	10,100	8,090	△ 7,903	△ 2,009	△ 2,499	△ 2,700	△ 3,593	△ 1,093	△ 893
航空機器製造	6,333	5,000	4,330	△ 2,002	△ 669	6	△ 50	△ 394	△ 400	△ 344
航空機整備	8,129	7,600	6,528	△ 1,600	△ 1,071	567	100	304	△ 263	204
その他	0	0	0	0	0	△ 4	0	0	5	0
合計	91,535	58,400	50,058	△ 41,477	△ 8,341	1,178	△ 11,100	△ 11,756	△ 12,934	△ 656

(注)「その他」はオレンジジャムコの事業を含んでおります。

## 売上高



## 経常利益



## Point

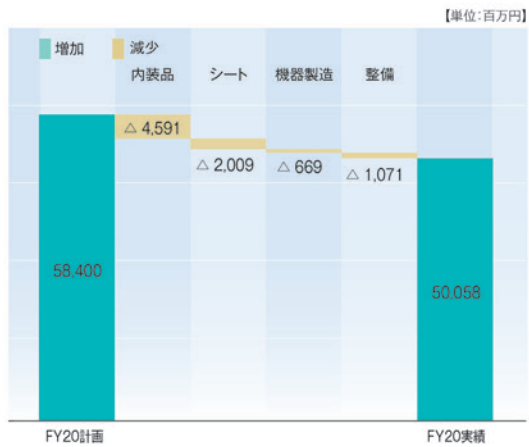
- 内装品は感染症拡大による影響で航空機メーカーの減産により、ギャレー及びラバトリーの出荷が減少又、航空機の運航が減少したことから、エアライン向けの改修用キットやスペアパーツが減少
- シートは感染症拡大による影響で一部プログラムの出荷が翌期に繰り延べられたことや顧客による一部キャンセルなどにより減少
- 機器製造は民間航空機向けの炭素繊維構造部材や航空機エンジン部品が感染症拡大による影響で減少
- 整備は機体整備においては一部プログラムの出荷が翌期に繰り延べられたことにより減少又、装備品整備においては感染症拡大による影響でエアラインからのホイール、ブレーキの受注減少

## Point

- 内装品、シートは売上高減少により悪化
- 機器製造は民間航空機向けの売上高減少により悪化
- 整備はエアライン向けの売上高減少により悪化



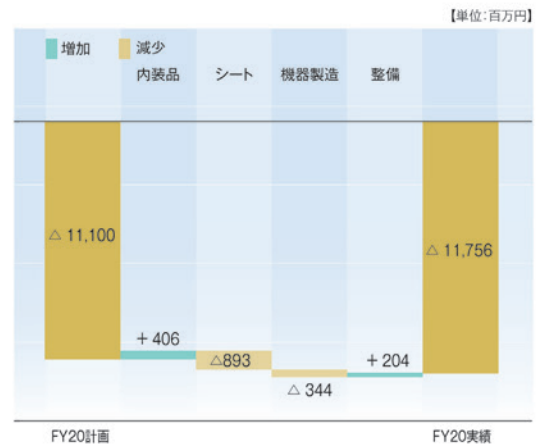
## 売上高



## Point

- 内装品は航空機メーカーによる減産スケジュールが更に前倒して実施されたことなどにより減少
- シート、機器製造、整備は一部プログラムの出荷が繰り延べられたことにより減少

## 経常利益



## Point

- 内装品は売上減少であるものの、経費削減により好転
- シート、機器製造は売上高減少により悪化
- 整備はエアライン向けなどの売上増加により好転

【単位:百万円】

科目	FY19末 2020年3月31日現在	FY20末 2021年3月31日現在	増減	科目	FY19末 2020年3月31日現在	FY20末 2021年3月31日現在	増減
<b>(資産の部)</b>				<b>(負債の部)</b>			
<b>流動資産</b>				<b>流動負債</b>			
現金及び預金	8,690	5,275	△ 3,415	支払手形及び買掛金	11,394	3,726	△ 7,667
受取手形及び売掛金	31,898	21,092	△ 10,806	電子記録債務	9,551	3,482	△ 6,068
棚卸資産	52,251	47,408	△ 4,843	短期借入金	36,386	48,118	11,731
その他流動資産	4,890	3,156	△ 1,734	1年内返済予定の長期借入金	1,200	1,000	△ 200
<b>流動資産合計</b>	<b>97,732</b>	<b>76,932</b>	<b>△ 20,799</b>	前受金	8,644	5,516	△ 3,127
<b>固定資産</b>				<b>固定負債</b>			
有形固定資産	13,766	12,782	△ 983	長期借入金	3,500	3,000	△ 500
無形固定資産	1,999	1,692	△ 306	その他固定負債	9,361	10,346	985
投資その他の資産	6,686	9,829	3,142	<b>固定負債合計</b>	<b>12,861</b>	<b>13,346</b>	<b>485</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>22,451</b>	<b>24,303</b>	<b>1,851</b>	<b>負債合計</b>	<b>89,811</b>	<b>84,719</b>	<b>△ 5,091</b>
<b>資産合計</b>	<b>120,184</b>	<b>101,236</b>	<b>△ 18,947</b>	<b>(純資産の部)</b>			
				<b>純資産合計</b>			
				30,373			
				16,517			
				△ 13,856			
				<b>負債純資産合計</b>			
				120,184			
				101,236			
				△ 18,947			

## Point

- 受取手形及び売掛金は、売上高の急減と売掛金の回収により減少
- 自己資本比率 24.8%→16.0%
- 棚卸資産は、発注計画の見直しにより減少

## グループ連結 B/S

- 資産合計について、受取手形及び売掛金は売上高の急減と売掛金の回収により 108 億円減少。又、棚卸資産は発注計画の見直しにより 48 億円減少し、資産合計では 189 億円減少。
- 負債純資産については、支払手形及び買掛金は 76 億円、電子記録債務は 60 億円それぞれ減少し、一方で短期借入金は 117 億円増加。又、純資産は 138 億円減少。
- 自己資本比率は 24.8%から 16.0%へと 8.8 ポイント低下。

【単位:百万円】

	FY19	FY20	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,285	△ 11,615	△ 329
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,570	△ 1,104	1,466
フリー・キャッシュ・フロー	△ 13,856	△ 12,719	1,136
財務活動によるキャッシュ・フロー	16,953	9,581	△ 7,372
現金及び現金同等物の期末残高	7,167	3,946	△ 3,220

## Point

- 営業活動によるキャッシュ・フローは、利益が大きく減少し、前年同様のキャッシュアウト
- 投資活動によるキャッシュ・フローは、設備投資抑制を行い、キャッシュフローは前年比改善

## グループ連結 C/F

- 営業活動によるキャッシュフローは、利益が大きく減少し、前年同様のキャッシュアウト。
- 投資活動によるキャッシュフローは、設備投資抑制を行い、11億円のキャッシュアウト。
- これらの結果、2020年度のフリーキャッシュフローは、127億1千万円のキャッシュアウト。

【単位:百万円】

	当社	新潟 ジャムコ	宮崎 ジャムコ	中条 ジャムコ	ジャムコ アメリカ	ジャムコ エアロデザイン エンジニアリング	ジャムコ シンガポール	ジャムコ フィリピン	ジャムコ エアロ マニュファク チャリング	徳島 ジャムコ	ジャムコ エアロテック	オレンジ ジャムコ
売上高	46,724	2,586	879	558	8,607	464	807	635	712	746	370	107
営業利益	△ 9,446	213	△ 64	68	△ 1,558	△ 66	△ 337	61	△ 25	39	41	3
経常利益	△ 10,009	223	△ 63	66	△ 1,660	△ 55	△ 417	55	△ 25	36	42	3
当期純利益	△ 11,582	△ 131	△ 117	△ 35	△ 1,894	19	△ 457	30	△ 53	23	19	1

(注1) ジャムコアメリカは、エアライン向けの客室改修事業やスペアパーツ販売などが大きく減少  
又、今後の見通しを踏まえ、繰延税金資産の一部を取り崩し

(注2) ジャムコシンガポールは、今後の安定的な生産の見通しが立たないことから2021年1月31日解散

## グループ各社の状況 (FY20 上期)

- グループ各社においても、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、売上高が減少し、収益が悪化。
- ジャムコアメリカは、エアライン向けの客室改修事業やスペアパーツ販売などが大きく減少し、赤字額が膨らむ。又、今後の見通しを踏まえ、繰延税金資産の一部を取り崩した。
- ジャムコシンガポールは、今後の安定的な生産の見通しが立たないことから会社を清算することを決定し、2021年1月31日に解散。

## 規模縮小

### ① 人員削減

海外子会社を中心とした一時解雇や、希望退職募集等によりグループ全体で約30%の人員削減実施(グループ外出向含む)

### ② 拠点整理

- ・航空機内装品・機器事業本部における立川製造拠点を廃止
- ・JAMCO SINGAPORE PTE LTD. 解散
- ・(株)宮崎ジャムコの工場集約

### ③ 経費削減

雇用調整、拠点整理、役員報酬・人件費抑制、委託業務の内製化及びその他の経費削減を行った結果、前年度比119億円削減

## 2020年度における当社の対応①

- 規模縮小として、海外子会社を中心とした一時解雇や、希望退職者募集等により、グループ全体で約30%の人員削減。
- 国内外の生産拠点については整理集約を行い、航空機内装品・機器事業本部における立川製造拠点の廃止を決定し、シンガポールの製造会社を解散。
- (株)宮崎ジャムコの工場集約にも着手。
- 経費削減については、雇用調整、拠点整理、役員報酬・人件費抑制、委託業務の内製化及びその他の経費削減を行った結果、前年度比119億円削減。

## 資金調達

2021年3月末 連結借入残高:521億円(前年度比110億円増加)  
借入枠を230億円追加(なお、追加借入枠230億円の内、35億円使用)

## その他

- ① 在庫削減により経営効率化  
棚卸資産減少(△48億円)
- ② 懸念事項の処理  
損害補償費の計上(特別損失26億円)  
製品保証引当金の計上(特別損失12億円)
- ③ コロナ関連損益  
助成金収入の計上(特別利益10億円)  
新型コロナウイルス感染症関連損失の計上(特別損失17億円)

## 2020年度における当社の対応②

- 2021年3月末の連結借入残高は、521億円となり、前年度比で110億円増加。金融機関と前広に協議を行い、230億円の追加借入枠を設定するなど、資金繰りの確保を行った。
- 追加借入枠230億円の内、2021年3月末現在で35億円使用。
- その他の対応としては、発注計画の見直しなどにより、棚卸資産を48億円削減。
- 懸念事項の処理として、損害補償費26億円、製品保証引当金の繰入額12億円を特別損失として計上。
- コロナ関連損益としては、助成金収入として10億円の特別利益を、新型コロナ感染症関連損失として17億円の特別損失を計上。

## 全社業務プロセス改革プロジェクト(J-LEAD<sup>※</sup>)の取組み

- 生産システム改革、品質保証改革、経理財務改革、人財戦略、IT(DX)戦略

※J-LEAD:Jamco Lean Enterprise Accelerated Development

## 新規開発・受注活動

- コロナ対応の活動としてProject Blue Skyの取組み
  - ①ANA787/777 Lavatory用ハンズフリードアハンドル/ロックをANAと共同開発し、納入中
  - ②シンガポール航空 777客室の貨物用改修を受注、改修完了
- 単通路機向け内装品の拡販
- ビジネスクラス・シート「Venture」の受注

## 2020年度における当社の対応③

- 全社業務プロセスの改革として、2020年度から社長直轄のプロジェクト、J-LEADに取り組み、生産システム改革、品質保証改革、経理財務改革、人財戦略、IT(DX)戦略の5分野の改革に着手。
- この取り組みによって、従来より低コストで、流動性が高く、スピードの速い生産体制、組織体制の構築を実現する。
- 新規開発や受注活動については、1つ目にコロナ対応の活動としてProject Blue Skyについて取り組んでいる。
- 2つ目は、相対的に市場が成長すると見込まれている、単通路機市場についても内装品の拡販などに注力している。
- 最後に、シート関連については標準型プラットフォームを活用した収益力の高いビジネスクラス・シート(Venture)の受注拡大に注力している。
- 2020年度においては、ビジネスクラス・シート「Venture」の新規受注も頂いた。

# 2021年度計画および今後の展望

- 17 | 2021年度計画策定の前提
- 18 | 2021年度経営計画
- 19 | 業績見通しについて
- 20 | 収益改善の背景
- 21 | 中期経営指標
- 22 | 事業別見通し(航空機内装品 セグメント)
- 23 | 事業別見通し(航空機シート セグメント)
- 24 | 事業別見通し(航空機器製造 セグメント)
- 25 | 事業別見通し(航空機整備 セグメント)
- 26 | 取組中のプロジェクト-①
- 27 | 取組中のプロジェクト-②

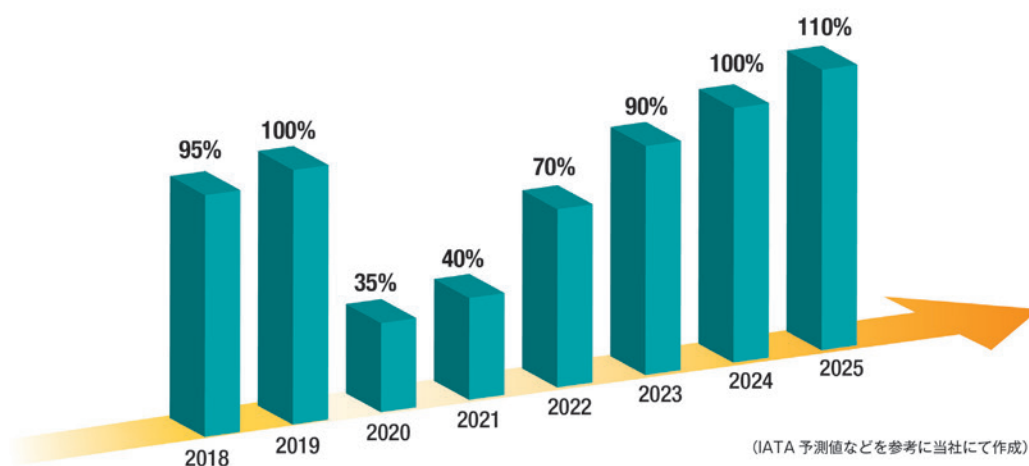
SECTION

2



- IATA(国際航空輸送協会)の予測などをベースに航空旅客需要を予測
  - 2021年度は、2019年度の4割程度の需要。
  - コロナ禍以前の規模に需要が回復するのは2024年頃。
- 航空機メーカーの新造機生産は、2021年度は横ばい。2022年度以降、段階的な増産。
- エアライン向けは、スペア部品の需要から徐々に回復。  
2021年度後半から客室内改修用内装品や改修用キットの需要が回復。

航空旅客需要の回復イメージ（2019年度を100%とする）



## 2021 年度計画策定の前提

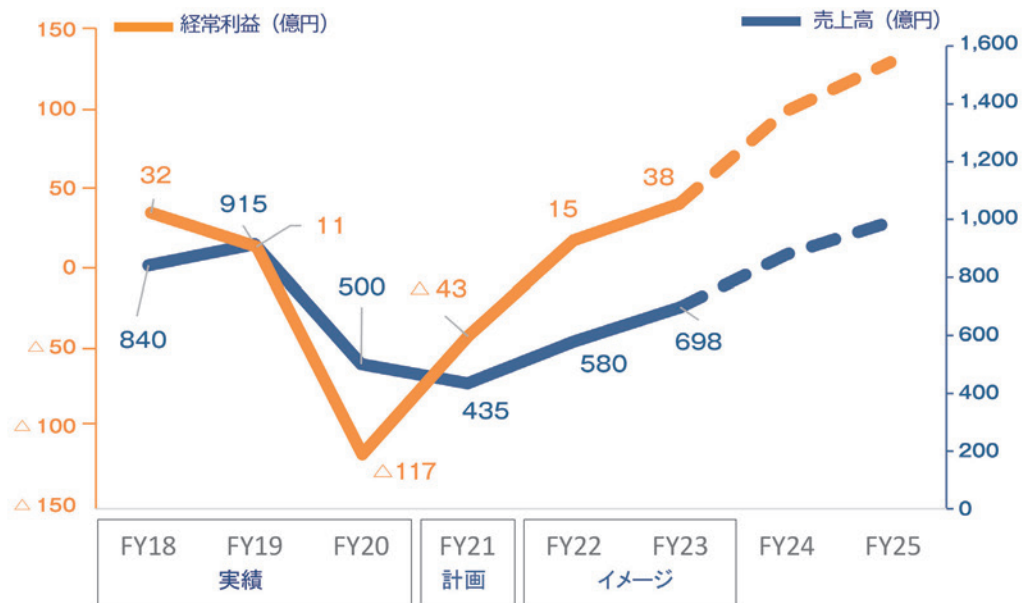
- 現在、いくつかの業界では業績回復の傾向が見られるが、航空旅客業界はコロナ禍の甚大な影響を受け続けており、明確な回復シナリオが見いだせない状態。
- 当社では2021年度単年度計画とともに今後3年間の業績イメージを策定。
- 策定のベースとして、IATA、国際航空輸送協会などの市場予測をもとに、独自に航空旅客需要を想定。
- コロナ禍以前の旅客需要実績、すなわち2019年度実績に対し、2021年度はまだ4割程度の需要に留まり、2022年度に7割程度、2023年度で9割と、徐々に回復していき、コロナ禍以前の規模に回復するのは2024年度以降になるという想定。
- 航空機メーカーによる新造機の生産量は、2021年度は横ばい、2022年度以降段階的に増産に転じると想定。
- 一方、航空機による国内移動には回復の兆しがあり、エアライン向けのビジネス環境は2021年度からスペア部品の需要が回復しはじめ、客室内改修用の各種内装品や改修キットの需要も同年度の後半から回復し始めると想定。
- 為替レートについては、経営計画策定時の国内主要銀行の今年度見通しを参考に103円と設定。

【単位:百万円】

	FY20 (実績)	FY21 (計画)	FY22 (イメージ)	FY23 (イメージ)
売上高	50,058	43,500	58,000	69,800
売上総利益	△ 4,100	3,470	—	—
販管費	6,801	7,450	—	—
営業利益	△ 10,902	△ 3,980	1,950	4,230
営業外損益	△ 853	△ 380	—	—
経常利益	△ 11,756	△ 4,360	1,580	3,840
特別損益	△ 4,980	△ 140	—	—
税金等調整前当期純利益	△ 16,737	△ 4,500	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 13,585	△ 3,120	1,180	2,780
売上為替レート (円/USドル)	106.64	103.00	103.00	103.00
連結総資産	101,236	94,100	93,400	98,200
営業キャッシュフロー	△ 11,615	3,600	5,500	4,300

## 2021 年度経営計画

- 2021 年度は、売上高は前年度比 65 億円減の 435 億円、39 億8千万円の営業損失、最終損益は 31 億2千万円の純損失と、2020 年度に続き赤字の計画。
- 売上高が減少するのは、2020 年度の受注実績が大きく減少したこと、新造機の生産量が 2021 年度に底を迎えることなどによるもの。
- 他方、シート関連の赤字案件がほぼ完了したことや規模適正化による経費削減効果により売上原価が大幅に改善。
- この結果、売上総利益は前年度の 41 億円の損失から 34 億7千万円へ黒字転換し、前年度比、赤字幅は大きく改善する計画。
- 2022 年度になると、客室内改修需要の回復や、ビジネス・シートの売上増加などにより売上高は前年度から 3 割以上増加し、経常利益および最終損益が黒字転換する見込み。
- 2023 年度は、航空旅客需要の本格的回復に合わせた売上の増加、業務効率改善施策の効果などにより更なる収益改善を見込んでいる。



## 業績見通しについて

- グラフは、2019年度実績を基準点として当社の連結売上高と経常利益を重ね合わせ、その推移を示したもの。
- 2020年度はコロナ禍の影響で売上は前年度の半分近くまで減少。
- 2021年度も更に一割ほど減少。
- 2022年度以降は、売上高は年2～3割のペースで増加する見込み。
- 一方、経常利益については、2021年度は引続き赤字であるが規模適正化の効果などにより赤字幅が大きく改善。
- 2022年度には2019年度実績を上回る約15億円、2023年度には約38億円と2018年度実績レベルまで回復する見込み。

## 中期経営方針

規模の適正化と更なる効率化によって、安定した収益を確保し、事業の多様化・進化を追求する。

- 規模適正化の効果：
  - 2020年度に実施した生産拠点統合、人員削減など規模適正化の効果が2021年度は年間を通じて現れる。(前年度比、約50億円の経費削減効果)
- シート事業の収益性改善：
  - 特注品シートの赤字工事は2020年度で概ね完了。
  - ビジネスクラス・シート「Venture」の拡販等により約15億円／年の収益改善を見込む。
- 航空需要回復の手応え：
  - スペア部品受注、客室改修用内装品などの引合が増加中。
  - 1月以降、100億円を超える内装品及びシートの受注実績。
- 応需能力の維持：
  - 100名超のスキルを有した社員がグループ外へ出向中。
  - 海外製造子会社を含め、需要回復時の設備／人員の復帰余力を維持。
- 業務プロセス改革・DX推進による効率化

## 収益改善の背景

- 2020年度には緊急対策として生産拠点の統合や、グループ全体の3割近くの人員削減を行い、2020年度の経費（賃金を含む）は2019年度比、約119億円減少。
- これらの規模縮小は2020年度の期中に行った施策のため、2021年度は、年間を通じてフルに経費削減効果が現れる。
- 2021年度の経費は、前年度より、さらに約50億円程度減少すると見込んでいる。
- シート事業はコロナ禍以前においても毎年20億円以上の経常損失を計上してきたが、その主たる理由は、特注ビジネス・シートによる赤字。
- この赤字案件は2020年度を以て概ね出荷が完了。
- 2021年度以降は、採算が確保できている標準型のビジネス・シート「Venture」が主力製品となり、シート事業の損益が急速に改善、当座3年間は、毎年約15億円程度の増益を見込んでいる。
- 2020年度前半は、当社としても経験したことがない営業環境であり、主力製品であるギャレー／ラバトリー／シートの新規受注がゼロという状態が5カ月も続いた。
- しかしながら、米国や豪州を始めとする国々で国内航空旅客需要が少しずつ回復するにつれて、特に年明けに入ってから、スペア部品の発注や、客室改修用製品や部品キットに関する引き合いも、少しずつ確実に増加している。
- 内装品及びシートについては年明け以降、100億円を超える新規契約を獲得。
- 現在、製造技術のスキルを有した100名超の社員が一時的にグループ外の企業へ出向している。
- 製造規模を拡大する必要がある場合、これらの社員の出向を速やかに解除し、顧客の希望納期等に対応できるよう応需能力の維持を心がけている。
- 海外製造子会社においても、需要回復時の設備増設などについて予め計画を定め、急速な需要回復に対応できるよう留意している。
- 上記に加え、連結ベースでの生産プロセス改革、ERP更新、DX取組みなど、業務の効率化を推進し、さらなるコスト削減と収益改善に努めていく。

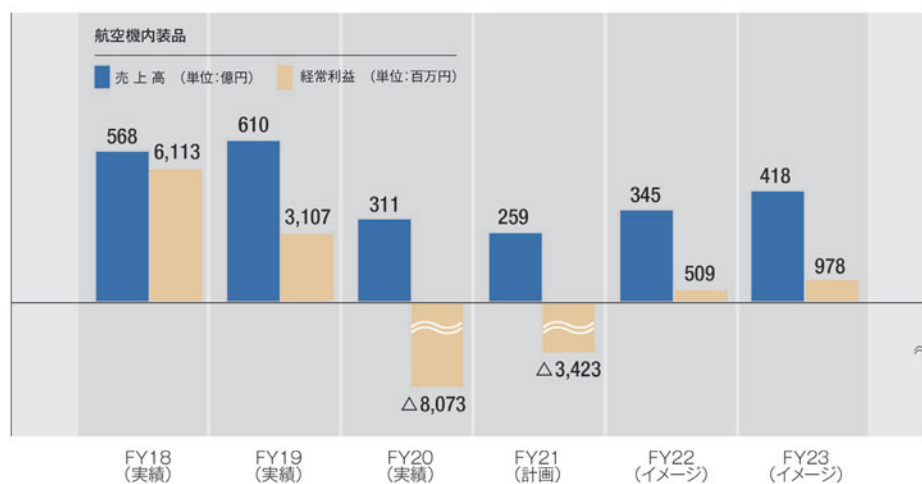
- 収益性指標 : 連結経常利益率 7% 以上 → 目標 : 2024年度達成
- 効率性指標 : 連結ROA 7%以上 → 目標 : 2024年度達成
- 安全性指標 : 自己資本比率 30%以上 → 目標 : 2025年度達成
- 配当方針 : 連結配当性向 20~30% → 早期の復配を目指す

## 中期経営指標

- 中期的な経営指標は 4 項目。
- 連結経常利益率、連結 ROA、連結配当性向に加えて、安全性指標となる自己資本比率を追加。
- 各々の目標達成は 2024 年度から 2025 年度頃となる見込であるが、各種施策を着実に推進し、前倒しで目標が達成できるよう尽力していく。
- 株主配当については、連結配当性向 20%から 30%を指標としているが、2021 年度においては最終損益が赤字となる計画であるため、2021 年度の期末配当についても、昨年度に続き無配。一日も早い業績回復を実現し、できうる限り早期の復配が実現するよう尽力していく。

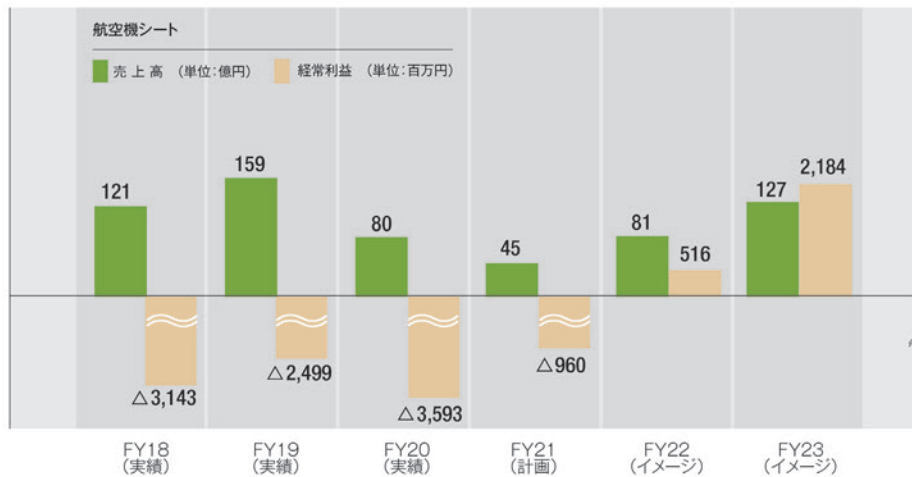
## 航空旅客需要の回復に合わせた、安定的な売上回復

- 航空機メーカーの新造機生産は、2021年は横ばい。2022年度以降、段階的な増産
- エアライン向けは、スペア部品の需要から徐々に回復。2021年度後半以降、客室内改修用の内装品や改修用キットの需要が回復。



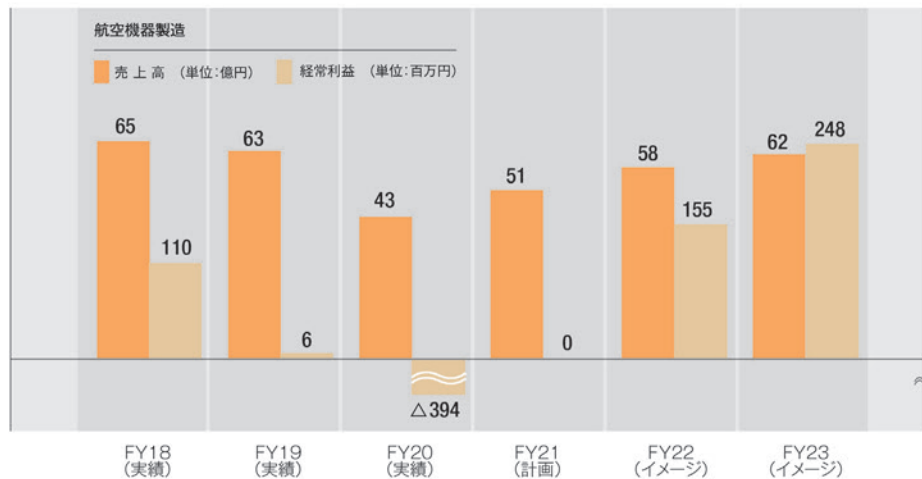
## 「Venture」の販売拡大による経常利益の黒字化

- 特注シートの赤字工事案件は、2020年度でほぼ出荷完了。
- 2021年度以降は、安定的な収益が見込まれるビジネスクラス・シート「Venture」が主力へ。  
2022年度に経常利益黒字化。
- 中期的なポテンシャルとして、「Venture」の他機種展開及び次期ビジネスクラス・シートの市場投入による受注拡大を目指す。



## 選択と集中による安定的収益構造の確立

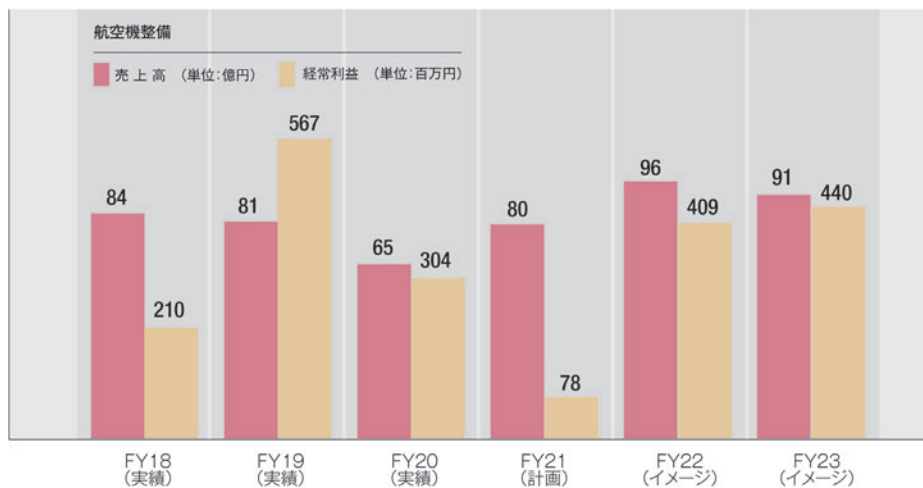
- 2020年度は、売上減少により経常損失。
- 2022年度以降、エアバスの機体生産レート逡増に伴う構造部材の売上増加やエンジン部品の売上増加を見込む。





## 官需・民需のバランスによる安定的な事業構造

- 新型コロナ禍の影響が残り、2021年度は前年比減益。
- 2022年度以降、エアライン向けビジネスの復調などにより増益。



## ビジネスクラス・シートの開発

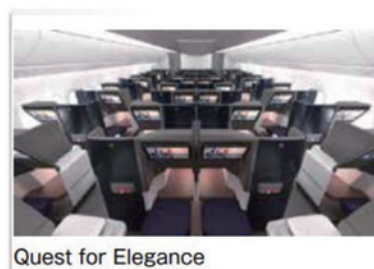
### ビジネスクラス・シート「Venture」

- 既存の787向けシートに加え、777/A350向けなど他機種向け製品も開発。
- プライバシードアの開発、抗菌素材(コロナ対策)などによる付加価値向上。



### 次期ビジネスクラス・シート 「Quest for Elegance」の開発

- 中・大型機向けに開発。



Quest for Elegance

## 取組み中のプロジェクト／ビジネスクラス・シートの開発

- ビジネスクラス・シートについては、既存の787向け「Venture」を、777/A350など他機種向けに展開を行っている。
- 又、次期ビジネスクラス・シート「Quest for Elegance」の開発にも着手。

## Project Blue Sky

### コロナ禍の対応として、新たに開発・提案した製品やサービス

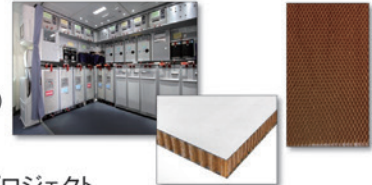
- ANAと共同開発した、ハンズフリードアハンドル／ロックを同社787/777向けに納入。
- シンガポール航空から777客室の貨物用改修工事を受注。改修完了。
- その他機内衛生環境向上につながる製品を含め、機体メーカーやエアライン各社へ提案中。



## 軽量カーボンハニカムパネル開発

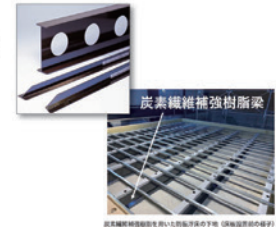
### 航空機内装品の軽量化→航空機の燃費向上→CO2排出量の削減 (ESG/SDGsへの貢献)

- 強度試験終了し、十分な強度を有することを確認。
- 更なる軽量化とコスト低減を行ったのち、製品化を目指す。
- 777の内装品に使用した場合、1機あたり約360kgの重量減＝年間約55kℓの燃費削減(約135tのCO2削減)が期待される。(当社推定値)



## その他技術開発プロジェクト

- 軽量複合材構造研究:NEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)プロジェクト
  - ・ラティス構造基礎研究→革新的な軽量化を実現する複合材構造様式の基礎研究
  - ・マルチマテリアル基礎研究→金属と複合材の融合により強度を保ち軽量化を目指す基礎研究
  - ・熱可塑CFRP成形技術開発→高効率成形及び、溶着等高度な一体成形を実現する技術開発
- ADP(Advanced Pultrusion)製法CFRPの建材への適用研究
  - ・鉄からCFRP軽量梁への置き換えにより、運搬や施工時の労力と工期の削減、遮音性向上
- CONTRAIL 大気観測プロジェクト
  - ・気象庁気象研究所、(国研)国立環境研究所、(公財)JAL財団、JALとの共同による国際線定期旅客機を利用した温室効果ガスの観測プロジェクト



## 取組み中のプロジェクト／PBS、ハニカム、NEDO

- コロナ禍の対応として Project Blue Sky に取り組んでいる。
- ANA 様と共同開発したハンズフリードアハンドル／ロックを同社の 787/777 型機に向けに導入。
- シンガポール航空様からは、777 客室の貨物用改修工事を受注し、2020 年 11 月に初号機の運用を実現。
- ESG や SDG sへの貢献となる軽量化プロジェクト、又、そのほかの技術開発プロジェクトについても、こちらに記載の通り取り組んでいる。
- 大変厳しい経営環境であるが、技術のジャムコとして、このような新規・中長期案件に取り組んでいく。