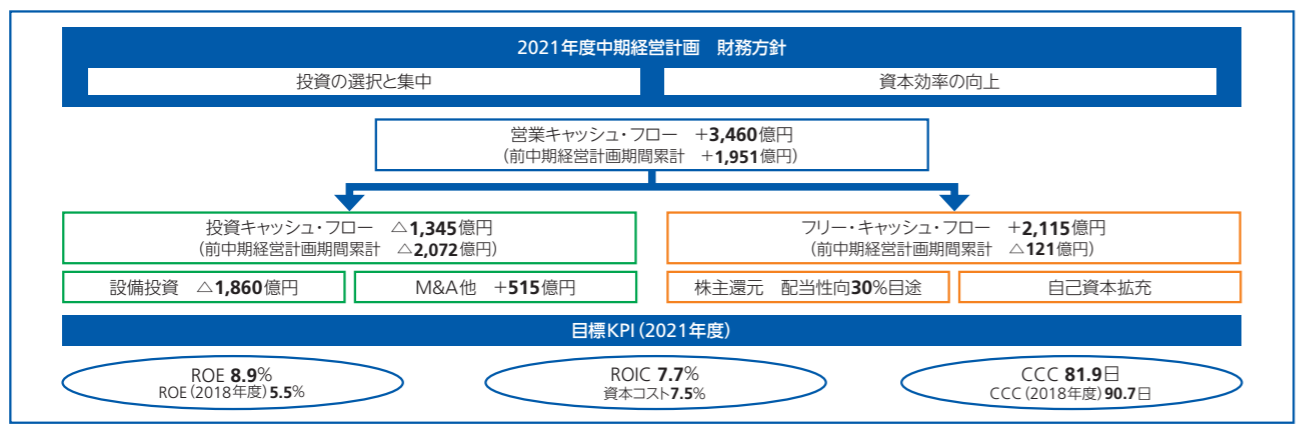


財務本部長メッセージ



先進投資設備のフル戦力化と投資の厳選により 資本効率の向上を図るとともに、 営業キャッシュ・フローの最大化に注力。

代表執行役 執行役常務
最高財務責任者 財務本部長
西岡 宏明



投資の選択と集中、および資本効率の向上に注力

日立金属グループは、2021年度中期経営計画において「投資の選択と集中」「資本効率の向上」に注力します。投資については厳選するとともに、前中期経営計画までの先進投資設備のフル戦力化を進めます。また、ROIC^{※1} (Return on Invested Capital)の導入により資本効率の向上を図るとともに、営業キャッシュ・フローの最大化に注力していきます。

営業キャッシュ・フローは、2021年度中期経営計画の3年間累計で3,460億円(2018年度中期経営計画累計実績比+1,509億円)をめざします。一方、投資キャッシュ・フローについては、重点領域に対する1,860億円(同△650億円)の厳選投資を含め、△1,345億円(同+727億円)程度を見込んでいます。この結果、2021年度中期経営計画の3年間累計でフリー・キャッシュ・フローは2,115億円(同+2,236億円)となり、大きく改善する見通しです。

資本効率の向上にあたっては、高付加価値製品や成長事業の拡大、低収益・ノンコア事業^{※2}の撤退・切り離し等

による事業ポートフォリオの継続的な見直しに加え、CCC^{※3} (Cash Conversion Cycle)81.9日(2018年度比△8.8日)のさらなる短縮に向け、効率的な在庫管理を徹底します。上記取り組みにより、当社グループの資本コスト7.5%^{※4}を上回るROE^{※5}8.9%、ROIC7.7%の実現をめざします。

※1 ROIC (投下資本利益率) = 親会社株主に帰属する当期利益 ÷ (期首期末平均有利子負債 + 期首期末平均親会社株主持分)
 ※2 ノンコア事業=当社グループ内では十分な効率をあげられない事業
 ※3 CCC (運転資金手持日数) = 運転資金(売上債権+棚卸資産-買入債務) ÷ 1日平均売上収益
 ※4 資本資産価格モデルや株価収益率を使用した算定、およびベンチマーク企業の実績値等を勘案し算定。
 ※5 ROE (親会社株主持分当期利益率) = 親会社株主に帰属する当期利益 ÷ 期首期末平均親会社株主持分 × 100

ROICを指標に資本効率の向上を図る

当社グループの資本コストは7.5%と算定していますが、足元では全社的なROICが資本コストを下回る状況であり、利益拡大と投下資本の圧縮によってROICの向上を図っていく必要があると考えています。

利益拡大については、引き続き、高付加価値製品、成長事業の拡大、IoTを活用したモノづくり改革による品質改善や原価低減を実施します。加えて、ITを活用した間

接業務改革等による固定費削減なども推進しています。また、低収益・ノンコア事業の縮小・撤退・切り離し等により、事業ポートフォリオを継続的に見直しています。

投下資本の圧縮については、CCCの短縮に向け、IoTを活用した最適生産計画の策定や優秀事例の共有に向けた人材交流を進めています。また、日立製作所のIEマイスター制度と連携した「改革人材養成講座」の開設により、改善のプロとなる人材を育成し、生産現場から棚卸資産、適正在庫の管理を徹底します。

上記の取り組みによりROICの向上をめざしますが、現状ではROICが資本コストを大きく上回る事業、今後着実に改善していく事業、先行投資が必要なため短期的には下回る事業があります。そのため、事業本部単位、主要製品群ごとにROICによる管理の浸透を図ることが重要と考えています。各事業本部が主要製品群ごとの利益と投下資本を踏まえてROICの目標を設定することにより、グループ全体のROICの早期改善につなげていきます。

また、経営企画部門と財務部門の協働によるROICの啓発キャラバンを実施し、ボードメンバーの強いコミットメントを発信することで、現場の一人ひとりの理解促進と、日常業務の改善を通じたROIC向上への参画を促進します。

投資判断プロセスの明確化

設備投資については、プロセスと判断基準を再構築しています。事業本部が行う設備投資では、事前の検討段階からコーポレート部門が参画し、意思決定の前段階での審査プロセスおよび審査部門長の責任を明確化しました。

投資には、設備の更新や合理化、生産能力の増強や拠点の新設、安全投資などに加え、M&Aなどが含まれますが、通常の投資と戦略投資は、投資判断や投資回収など、定義・区分を分けて実行しています。戦略投資の計画立案にあたっては、キャッシュ・フローを重視し、ディスカウント・キャッシュフロー・メソッドに基づく現在価値評価(正

味現在価値NPV)やROIC・投資回収期間を用いて投資判断の意思決定を行っています。

バランスシートマネジメント

新中期経営計画においては、財務体質の改善と資本効率の向上に向け、バランスシートのスリム化も図っていきます。CCCの短縮による運転資本の改善、日立グループのキャッシュ・フロー・アップリングシステムの活用、選択と集中による構造改革により、2021年度の総資産は1兆300億円(2018年度比△6.3%)を見込んでいます。

また、成長投資に必要な資金については、事業から創出する資金および手元資金で賄うことを基本方針としています。ただし、成長の機会を逃さないためには、現在のD/Eレシオ0.3倍程度から0.5倍以下を目安に、また、格付けA+を維持することを念頭に、柔軟に資金調達を行っていきます。

キャッシュ・アロケーション

当社グループは、経営環境、業績、将来の事業展開を総合的に勘案し、中長期的な成長のための内部留保と、株主への利益配分を決定することを基本方針としています。

株主価値向上については、TSR (Total Shareholder Return: 株主総利回り)の向上を念頭に、事業成長による株価上昇と株主還元のバランスが取れた利益配分をめざします。新中期経営計画においては、高収益・高成長分野へのリソース集中と構造改革・経営基盤強化施策を実行することで、事業の成長による株価上昇とともに、配当性向30%を目標とした安定配当を行います。

自社株買いは、株主還元の有効な方策の一つであると認識していますが、現時点では、投資リターンが高い成長戦略に投資することが合理的であるとの認識から、研究開発や高付加価値製品分野への成長戦略投資による事業の成長・拡大に注力していきます。