

財務本部長メッセージ



「投資の選択と集中」と「資本効率の向上」をさらに強力に推進し、早期の業績回復をめざす。

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」と「資本効率の向上」をさらに強力に推進

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」に注力しています。新規投資を厳選するとともに、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ています。また、ROIC[※] (Return on Invested Capital)の導入により資本効率の向上を図るとともに、フリー・キャッシュ・フローの最大化に注力しています。

しかしながら、中期経営計画の初年度となる2019年度は急激な経営環境の変化がおきました。年度前半には米中貿易摩擦が激化する中、中国では貿易摩擦の影響や内需鈍化により経済成長の鈍化が続きました。これまでグローバル経済をけん引してきた中国経済に陰りが生じ

た影響は非常に大きく、日本、欧州、アジア新興国を中心にグローバルで景況感が悪化しました。当社においても、自動車関係、FA/ロボット、エレクトロニクス等の主要事業で需要が落ち込んだ結果、全事業セグメントで売上収益・調整後営業利益とも前年度の実績を下回りました。また、磁性材料事業において、経営環境の変化に伴う将来における収益性を見直した結果、426億円という多額の減損損失を計上し、過去最大の最終損失を計上するところとなりました。さらに、2020年2月以降、新型コロナウイルス感染症が世界各国で急拡大しており、経済活動にも深刻な打撃を与えています。世界経済は大きく縮小する局面に入ったと言わざるを得ません。

こうした状況において、当社グループでは「投資の選択と集中」と「資本効率の向上」をさらに強力に推進し、確実

に成果の刈り取りを実行することが肝要と考えています。2019年度に実行した緊急業績対策に加え、経営改革「日立金属トランスフォーメーション」のアクションプラン遂行により、早期の業績回復と資本効率の向上に努め、筋肉質な経営基盤を構築します。

なお、当社グループは、2020年3月期末において、連結で424億円の現金および現金同等物を保有しています。また、2020年3月末時点において、複数の金融機関との間で締結しているコミットメントライン契約額のうち未使用コミットメントライン400億円を維持しているほか、日立グループ・キャッシュ・プーリング・システムの活用などにより、流動性を十分に確保しています。

現在、感染症の拡大が継続しており、その終息時期やグローバルな社会・経済活動への影響度合いを見通すことが困難な状況です。当社グループは、2020年6月1日付けの新しい経営体制のもと事業構造の抜本的な見直しを検討していく方針です。このため中期経営計画の基本方針は堅持しその取り組みを加速するものの、現時点では定量的目標値は未定としています。

※ 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)

投下資本の適正管理

棚卸資産適正化	技術開発本部による全社プロジェクト化
	改善強化工程の選定、具体的施策への落とし込みとフォローアップ
ROIC導入	資本効率向上施策社内啓発キャラバン実施
	ROIC逆ツリーによる各業務・階層の業務へ落とし込み

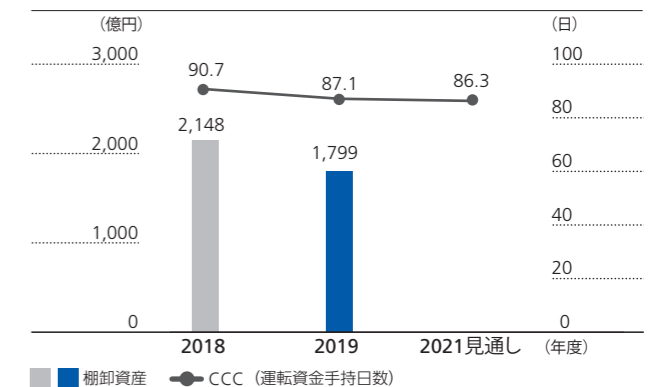
ROIC経営の実効性を高め 資本効率の向上を図る

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す。このため、経営改革「日立金属トランスフォーメーション」においてアクションプランを着実に実行し、利益拡大と投下資本の圧縮によって早期にROICの改善を図っていきます。

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を利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 (Cash Conversion Cycle: 運転資金手持日数)の短縮に向け、IoTを利活用した最適生産計画の策定や人材交流により優秀事例の共有を進めています。棚卸資産については、当社では製造拠点と調達部門には材料在庫を、製造拠点と事業本部には仕掛品・製品等の生産棚卸資産を、国内外販社と事業本部には流通在庫を、各々の責任区分として在庫管理体制

棚卸資産とCCC (運転資金手持日数)



をとっています。これに加え、コーポレートの横串機能強化により、売上見通しに基づき的確な棚卸資産管理を迅速に行う体制を構築し、一段の在庫圧縮に努め運転資金手持日数のさらなる短縮をめざします。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。2019年度のCCC実績値は、売上収益が落ち込んだものの棚卸資産の適正化に重点的に取り組んだ結果、87.1日(2018年度実績対比△3.6日)となりました。

なお、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、事業部門ごとにROICによる管理の浸透を図ることが重要と考えています。現在、事業セグメント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ます。また、2019年度はROICの啓発キャラバンを実施し、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した。2020年度は経営改革の各アクションプランに落とし込むことで、ROIC経営の実効性をあげていきます。

■ キャッシュ・フローの改善

キャッシュ・フローについては、利益の拡大、運転資本効率の改善、重点領域に対する厳選投資等により、フリー・キャッシュ・フローの充実に取り組んでいます。営業キャッシュ・フローは、2019年度実績値は運転資本効率の改善等により1,060億円(2018年度実績値対比+394億円)となりました。一方、投資キャッシュ・フローについては、2019年度実績値は、業績悪化を受け投資

のさらなる絞り込み等を実行し△565億円(同+398億円)となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは495億円(同+792億円)と改善し、効果の刈り取りを着実に実行しました。

■ 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ました。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。また、従来事業部門に意思決定を委任していた小規模投資についても、意思決定プロセスの見直し管理を強化します。

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。

キャッシュ・フロー

	2018年度 実績	2019年度 実績	前年度比
営業活動に関するキャッシュ・フロー	666億円	1,060億円	+394億円
投資活動に関するキャッシュ・フロー	△963億円	△565億円	+398億円
フリー・キャッシュ・フロー	△297億円	495億円	+792億円

■ バランスシートマネジメント

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を推進しています。CCCの短縮による運転資本の圧縮、日立グループのキャッシュ・プーリング・システム(CPS)の活用による当社グループ全体で余剰資金と借入金の一元化、選択と集中による構造改革を推進します。2019年度末の総資産は9,778億円(2018年度末比△11%)となりました。

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。

2019年度においては、正味の運転資本の圧縮(売上債権、棚卸資産の削減)により創出した資金を主に成長基盤の強化に向けた設備投資および長期借入金償還に充当し、資金の安定化を図りました。また、2020年3月末現在の当社発行の長期社債及び無担保社債は「A+」格付け(株式会社格付け投資情報センター(Rating and Investment Information, Inc. (R&I))となりました。

■ 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%を目途とした安定配当を行います。2019年度のTSRは69.2%となり、ベンチマーク(TOPIX)を下回りました。

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。