

財務本部長メッセージ



資本コストを上回る ROICを確保するとともに フリー・キャッシュ・フローの 最大化に注力します。

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

日立金属グループは、中期経営計画(P.12～15参照)において2022年度調整後営業利益率8%、ROIC (Return on Invested Capital: 投下資本利益率)8%を目標としています。資本コスト7.5%を上回るROICを確保し、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。

また、不採算製品からの撤退や拠点の統廃合等の事業構造改革、徹底した原価低減・経費縮減、人件費の適正化等のコスト構造改革に取り組み、需要変動に強い収益構造に変革します。さらに、事業ごとのグローバルの競争環境におけるベンチマーク分析を踏まえ、セグメントごとに事業の新陳代謝を加速し、成長と基盤事業のポートフォリオ最適化を図ります。中期経営計画の着実な実行により早期の業績回復と将来の成長投資の原資を確保できる収益基盤への変革を推進します。

なお、今後、ペインキャピタルが軸となる企業コンソーシアム(以下、新パートナー)による当社の普通株式に対する公開買付け等(以下、本公開買付け)が予定されています。本公開買付けおよびその後予定される一連の取引により、同社は当社を完全子会社とすることを企図しています。これにより、当社は日立グループから離脱し、当社普通株式は上場廃止となる予定です。本取引後当社は新パートナーの下で改革を進めることにより、これまで以上の意思決定のスピードアップや、投資資金の獲得、また外部知見の導入を行い、当社の競争力と収益力を回復させ、再成長により企業価値の向上をめざします。

資本効率の向上

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ROICが資本コストを下回る状況です。このため、需要変動に強い収益構造を構築するために、コスト削減により損益分岐点

の引き下げを行い、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等も推進しています。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当社グループ内人財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確か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CCCのさらなる短縮をめざします。また、「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する取り組みを実施しています。2020年度末のCCC実績値は、棚卸資産の適正化に重点的に取り組みましたが、第1四半期を中心にCOVID-19の影響を受け、売上収益が大きく減少したこと、第4四半期では想定を上回る需要回復への対応のため生産が拡大したことや原料価格の高騰等により89.1日(2019年度実績対比+2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。2021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・フローの確保に取り組んでいます。

営業キャッシュ・フローは、2020年度実績値は利益減少の影響が大きく526億円(2019年度実績値対比△534億円)となりました。一方、投資キャッシュ・フローについては、2020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たことに加え、旧・三菱日立ツール株式会社(現 株式会社MOLDINO)株式の譲渡収入もあり、22億円(同+587億円)となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは548億円(同+53億円)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、意思決定プロセスを見直し管理を強化しています。

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。また、品質不適切行為に関する再発防止等の取り組みの一つとして、人的関与を極力排し、検査データの適切な生成・管理を自動的に行えるシステムを、総計約100億円を投じて構築し、2024年頃までに各製造拠点にて順次導入を進めます。

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

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の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した。2020年度末の総資産は9,722億円(2019年度末比△1%)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0.4倍程度から0.5倍以下を目安に、また、格付けA+(株式会社格付投資情報センター(Rating and Investment Information, Inc. (R&I)))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。

2020年度においては、棚卸資産削減等の運転資本の圧縮や投資キャッシュ・フローの改善等によりネット有利子負債(有利子負債-現金及び現金同等物)を前年度末比492億円削減し、資金の安定化を図りました。また、2021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+(R&I)格付けとなりました。

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。

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。

なお、2021年4月28日開催の当社取締役会において、新パートナーによる当社の普通株式に対する公開買付けが行われる予定であることを踏まえて、第84期に係る期末配当ならびに第85期に係る中間配当および期末配当を行わないことを決議しました。

*「調整後営業利益」は、事業再編等の影響を排除した経営の実態を表示するために、連結損益計算書に表示している営業利益からその他の収益、その他の費用を除いた指標です。