

「持続可能な社会を支える高機能材料会社」をめざし、 将来の成長のための投資資金を創出できる事業構造を構築。

2020年10月に、当社グループは早期の業績改善に向けてコスト構造改革を実行するとともに、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めざし、2022年度までの事業計画を公表しました。

この事業計画のもと、2021年度は「飛躍のための力をつける－Set to Grow－」をスローガンに掲げ、将来の成長に向けた諸施策を実行。特にコスト構造改革と損益分岐点の引き下げにより、需要変動に強い筋肉質な収益構造を構築することに注力しました。この結果、2021年度の業績は自動車関連や半導体関連の需要回復等に加え、収益構造が強化されたことにより黒字転換を果たしました。

2022年度は、「変革と成長を加速する－Accelerating Transformation and Growth－」をスローガンに掲げ、以下に注力します。

- 安全文化の構築
- 至誠(インテグリティ、誠実さ、正直さ)の実践
- 成長のための経営基盤のさらなる強化
 - ・収益性の改善とキャッシュ・フローの確保
 - ・モノづくり力強化と資本効率の向上
- 環境経営の推進

こうした取り組みにより当社グループは、将来の成長のための投資資金を創出できる事業構造を構築し、中長期的なめざす姿である「持続可能な社会を支える高機能材料会社」に向かって前進していきます。

なお、今後、株式会社BCJ-52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には予定される一連の取引により、同社は当社を完全子会社化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。日立グループからの離脱により、株式会社日立製作所のポートフォリオ戦略の制約を受けることなく、我々独自の成長戦略を描くことができるようになります。また非上場化することによって、長期的視点での戦略立案や、大規模な投資、大胆な改革を、スピード感を持って実行することができます。新パートナーが持つグローバルな知見やネットワークを生かした投資機会の探索や資金獲得、成長戦略の立案と実行を通じて、急速な市場環境の変化にさらにスピーディーかつ高いレベルで対応することにより競争力と収益力を回復させ、持続的な成長と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現時点で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、材料価格高騰に対する販売価格の引き上げに加え、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、コーポレートの横ぐし機能強化により、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CCCのさらなる短縮をめざします。2021年度末のCCC実績値は、82.9日(2020年度実績対比△6.2日)となりました。

なお、株式会社BCJ-52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り、これにより資本と借入金の構成は変化することになりますが、各事業が使用する運転資金や固定資産等の投下資本に対する資本効率の向上に取り組んでいくことには変わりはなく、事業部門ごとに、ROICによる管理の浸透を図ることが重要であると考えています。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。

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。

2021年度においては、営業キャッシュ・フローは299億円となりました。これは主に、当期利益が119億円、減価償却費および無形資産償却費が465億円に対して、運転資金の増加により191億円を支出したことおよび事業構造改革関連費用61億円の支払い等によるものです。一方、投資キャッシュ・フローについては、△64億円となりました。これは主に、有形固定資産の売却による166億円の収入に対して、有形固定資産の取得により273億円を支出したこと等によるものです。この結果、フリー・キャッシュ・フローは235億円となりました。

投資判断プロセスの明確化

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ており、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。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

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。債権流動化やファクタリングの拡大、製造リードタイム改善など、CCCの短縮による運転資本の圧縮、キャッシュ・プーリング・システム(CPS)の活用による、当社グループ内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が、円安や原材料価格の上昇による運転資金の増加等により、2021年度末の総資産は10,697億円(2020年度末比+10%)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、発行体格付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。

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保留と、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主価値の向上に努めます。

なお、株式会社BCJ-52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、2021年4月28日開催の当社取締役会において、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。