

財務価値と社会価値の両立に向け、 最適な資源配分と ポートフォリオマネジメントを 加速させていきます

執行役常務
Chief Financial Officer
伊達 英文



財務体質の改善を強化し、 早期にネットD/Eレシオ1.0倍以下をめざす

前中期経営計画「APTSIS 20」では、私はCFO就任以来、資産効率性の改善に向けてROE向上とROIC経営の徹底に注力し、部門ごとにROICツリーを浸透させるなど収益性重視かつ機動的な経営体制の整備に努めました。また財務体質を強化するため、資金の効率的な活用への取り組みとしてキャッシュ・マネジメント・システム(CMS)の欧米日亜4極体制の確立や、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮化、定期的な保有意義の検証を通じて、保有意義の低下した資産の売却などの施策を実施しました(P.19参照)。

一方で、ネットD/Eレシオは、産業ガスにおける欧米での事業買収やヘルスケアにおける田辺三菱製薬の完全子会

APTSIS 20における資産効率化の取り組みと実績

- キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の短縮化[※]
※ アクションプランベース



- 定期的な保有意義の検証を通じた、保有意義の低下した資産の売却

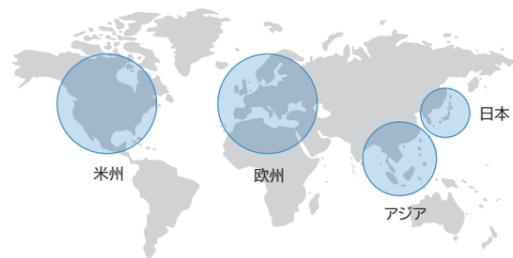
社化など積極的な投融資を実施した結果、2020年度末時点で1.73と膨らんでおります。

そこで新中期経営計画「APTSIS 25」においては、「Step1」の2年間で最低限ROE8%以上の利益水準をめざすとともに1,800億円の資産効率化などを行い、2023年度までにネットD/Eレシオ1.0倍以下をめざし、財務体質の改善に努めていきます。

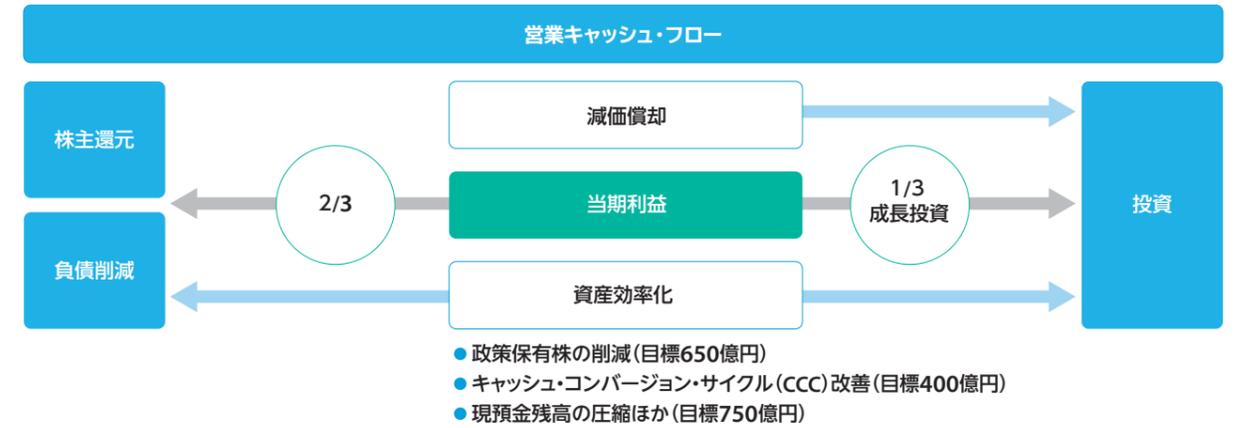
経済価値と社会価値の両立をめざした ポートフォリオ改革を推進

これまでも当社は資本コストを意識した経営に取り組んでおり、株主資本コストを上回るROEを経営指標として設定するとともに、ROICが加重平均資本コスト(WACC)を下回る

- キャッシュ・マネジメント・システム(CMS)の欧米日亜4極体制の確立



APTSIS 25 Step1の財務戦略



ような低収益事業は見直しの対象にしてみました。

今後のポートフォリオマネジメントにあたっては、収益性や市場の成長性といったMOE*の視点に加え、環境負荷低減等の社会課題解決に貢献しうる事業か否かといったMOS*の視点、技術イノベーションの余地等のMOT*の視点で総合的に評価し、中長期的な成長に貢献する事業を見極めていきます。

これらは「KAITEKI経営」の実践にほかならず、また新社長の示す「強み」「成長性」「低炭素」の3つの観点からの総合評価による絞り込みとも一致します。こうした事業ポートフォリオの最適化に経営チーム以下一丸で取り組み、外部環境に左右されにくい安定した収益構造に変え、資源配分も適正化していきます。

※ MOE・MOS・MOTはKAITEKI経営の基軸(P.13参照)

資源配分と株主還元方針

資源配分については、新中期経営計画「APTSIS 25」においても「株主への還元」「財務体質の改善」「成長事業への投資」のバランスを図り、「Step1」の2年間で、設備投資4,500億円、投融資1,000億円、R&D投資3,000億円を計画しています。投資の実行にあたっては、事業環境などを見極めながら慎重に検討を行うとともに経費削減にも注力し、最低限ROE8%以上の利益水準をめざして財務戦略を実行していきます(P.28参照)。

株主還元については、「企業価値の向上を通して株主価値の向上を図ること」を基本方針としており、配当については、成長投資・財務体質の改善とのバランスを維持しつつ、中期的な利益水準の30%を連結配当性向の目安とし、安定

的な配当も考慮に入れていきます。2021年度の配当は前年同額の通期24円を予定しています。

当社は10年以上前から「KAITEKI経営」をうたい、経済価値と社会価値を両立させた企業価値=KAITEKI価値の向上に取り組み、その成果をこのKAITEKIレポート(統合報告書)などで開示してきました。近年では世界的なESG株式指数への採用や統合報告書に対するアワードの受賞など、外部からご評価いただけることも多くなりました。特に2020年度は先行き不透明な中、説明責任を果たし続けていくことの難しさを実感する時期でもありましたが、私は常々、アカウンタビリティが高まれば会社の資本コストは低くなると考えており、財務および非財務情報に関する具体的な施策を適宜適切に説明していくことが役割だと考えています。今後も新社長体制のもと、さらなるIR情報発信の充実を図り、国内外ステークホルダーとの対話など双方向のコミュニケーション機会を積極的に創出していきます。

今後もCFOとして、株主はじめステークホルダーの皆さまへの説明責任を果たしつつ、企業リスクを下げ、資本コストの低減を通じた企業価値向上に取り組んでいきます。

株主還元

