

**2022 年度（2023 年 3 月期）決算説明および中期経営計画について 主な質疑応答**

日時： 2023 年 4 月 26 日（水）17：00～18：30

出席者：	執行役社長兼 COO	先崎 正文
	執行役常務兼 CFO	塩嶋 慶一郎
	執行役常務兼 CMO	松井 英彦
	執行役常務 部品・サービスビジネスユニット長	福西 栄治
	執行役 マイニングビジネスユニット副ビジネスユニット長	杉山 徹
	ブランド・コミュニケーション本部長	久保 達哉

※一部抜粋して掲載しております

**<決算説明>****1. 市場環境・業績見通し**

**Q：2023 年度の世界需要は全体として前年度比で減少する見込み。2023 年度は 2022 年度に続いて過去最高業績を見込んでいるが、需要は減少しつつも、バリューチェーン事業・米州事業の拡大で成長ができるという理解でよいか。**

A：先崎：ご理解の通り。米州事業の潜在力に加え、欧州ではまだ代理店在庫を積み増しきれていない。販売の底堅さを 2023 年度計画に織り込んでいる。

**Q：ロシア CIS について、事業の現状はどうか。2023 年度は前年度比減収予想となるが、為替影響によるものか。**

A：塩嶋：当社は、従来からお伝えしているとおり、ロシア向けには法令に基づき部品サービス事業のみ行っている。ロシア CIS 売上には、ロシア向け売上と CIS 向け売上が含まれる。2023 年度のロシア CIS 売上（309 億円）の大半はカザフスタンなど CIS 向けで、ロシア向けは 70 億円強。為替影響を除いても前年度比純減となる。2023 年度において、現地通貨ベースで減収となる地域はロシア CIS のみ。

**Q：2023 年度のアフリカの増収率が大きい理由は。マイニングの欧阿中東の売上はほぼ横ばいだ。**

A：杉山：アフリカの増収(前年度比+110 億円)はマイニングが大きく、ザンビアの大型受注が貢献。マイニング売上の内訳で、欧阿中東の伸びが弱いのは、広い範囲の国が含まれているため。具体的にはロシア CIS の減を見込んでいる。カザフスタンは堅調だが、ロシア向けは法令に基づき出荷を止めている。

## 2. 米州事業

**Q：米州売上のうち、独自展開以外は何が含まれるか。2023年度の売上計画が北米増収の一方で、中南米が減収で違和感があるが、なぜか。**

A：塩嶋：独自展開以外の売上は、ディア社向け OEM 売上。ディア社とは円満に合併を解消し、OEM 供給を続けている。2023年度の売上計画は、円高による減収影響が含まれている。北米は為替影響が前年度比で▲159億円。中南米の為替影響は前年度比で▲19億円となり、現地通貨ベースでは実質増収の計画。

**Q：2023年度の売上計画について、従来からディア社向け OEM 売上は徐々に減っていくという説明だった。一方で、2023年度のディア社向け OEM 売上は前年度比増収の見込み。改めてディア社向け OEM 売上の考え方について教えてほしい。**

A：塩嶋：大きなスパンで見れば、ディア社向けには現行モデルのみの供給を継続することから、モデルチェンジに伴いディア社向け OEM 売上が減少していく見通しに変わりはない。ただし、現状ではディア社から供給を減らす要請は来ていない。

**Q：資料から推定すると、北米独自展開のコンパクト・コンストラクション売上が2023年度に前年度比1割程度しか増収しないように見える。もっと増えてもいいと思っている。保守的な計画なのか。需要環境に鑑みれば妥当なのか。**

A：塩嶋：為替の円高影響が大きい。2023年度の北米独自展開は、為替影響を除き、全体で20%程度の増収を織り込んでいる。堅調な状況に変わりはないが、前年度は代理店による部品在庫の積み上げがあり、これが一段落する影響もある。新車販売はファイナンス会社の立ち上げによるフロアプランの提供等で、さらなる在庫積み増しが期待できる。

**Q：2023年度における北米独自展開のコンパクト・コンストラクション売上の増収幅は。部品売上の一服は懸念するほどの事項ではないか。**

A：塩嶋：為替影響を除き、10%強を見込んでいる。現地では手ごたえを感じており、受注状況に陰りはない。

A：松井：代理店からの受注は引き続き強い。代理店在庫もまだ積み増しきれていない。特に新車はまだまだ供給していく必要がある。

### 3. 売価・コストアップ

**Q：値上げについて、今後の方針は。さらなる値上げの必要性を感じているか。2023年度の売価変動には、さらなる値上げ分を見込んでいるのか。**

A：松井：前年度から資材費アップに対して価格転嫁を進めてきた。資材費のみで言えば、今年度分で累計のコストアップ分を取り返す見込み。一方で、物流コストまで含めるとまだ取り返しきれていないと認識している。受注残等があるため、2023年度に8%の値上げが全て実現するわけではないが、リリースした通り8%値上げを順次行っていく。

**Q：2023年度の売価変動を(全社売上で)単純計算すると2.6%程度。受注残や値上げ対象外の製品もあるようだが、公表した8%値上げとの乖離が大きい。競合他社もかなりの値上げをしている。2023年度の売価変動YoY+342億円は保守的な数値なのか。社内的にはさらに高い数値を見込んでいるのか。**

A：塩嶋：価格転嫁の実現にはタイムラグがある。新車主体の値上げとなるが、グループ各社から積み上げた確実性の高い数値を織り込んでいる。日本・米州・欧州が中心だが、一方で中国での値上げは難しい。

**Q：メインの地域で8%の値上げを達成したとしても、342億円程度に収まるのか。**

A：塩嶋：そういう意味では堅い見通しだと思っている。

**Q：損益変動要因のうち、物流コストはどの程度か。2023年度計画は前年度比プラスになっているか。**

**2023年度の資材費はかなり高い見通しだが、具体的にはどのような資材でコストが上がっているのか。**

A：塩嶋：2022年度の物流コストは、Q3時点でYoY▲150億円と見込んでいたが、実際はYoY▲120億円程度に収まった。コンテナ船は落ち着いてきているが、RORO船はスペースひっ迫により、コストも高止まりしている。特に日本から欧州のルート。2023年度の見通しにもYoY▲46億円の物流コストを織り込んでいる。資材費の増加については、Q3計画に対してほぼ想定どおりだった。ただし、今後も高止まりは続くと思っている。大きな要因は燃料コストの増加。これにより、国内サプライヤーからの値上げ要請が強くなっている。2023年度はこうした状況を踏まえて、資材費アップを計画している。

**Q：2023年度のコスト増を含めて、価格転嫁で全てカバーできるのか。**

A：塩嶋：そうだ。現段階では売価変動YoY+342億円だが、顧客の理解を得ながら、さらなる価格転嫁を実施していきたい。これまでの価格転嫁により、資材費アップ分はある程度カバーできたが、物流コストアップ分はまだカバーできていない。新機種投入やさらなる値上げでカバーしていきたい。

A：久保：8%の値上げは今年度に全て実現するわけではなく、年度を跨ぐ分もある。新機種投入など地域によって値上げ時期も異なり、値上げが難しい地域もある。値上げ幅は新車販売のみで見れば5%弱程度と進捗している。引き続き、8%の値上げを目標に掲げ推進する。

**Q : 2024 年 4 月から運送・建設業で時間外労働の上限規制が適用される。人材確保難やコスト増など、サプライヤーを含め働き方改革に伴う影響をどう考えているか。**

A : 先崎 : 鋼材価格上昇については一服感があるが、その他の製品で値上げ要求は強まっている。エネルギーコスト上昇も喫緊の課題としてある。その次の課題が人件費。取引先も含めて、国内・グローバルでの人材確保が重要。可能な限り自助努力で対応する必要がある。当社だけで対応できないコストアップについては、価格転嫁していきたい。

#### <中期経営計画>

**Q : 中期経営計画における調整後営業利益率の目標 13%について、挑戦的な数値となる。利益率改善のドライバーは何か。また、キャピタルアロケーションの考え方は。**

A : 先崎 : 米州・バリューチェーン・マイニングとなる。今回の中計では特に米州に焦点を当てている。米州でしっかり利益を上げ、バリューチェーン事業をソリューションプロバイダーの旗印として掲げる。ソリューションを提供できなければ、米州でプレゼンスを上げることはできない。既にアジャイル開発の支援ツールなどで代理店支援を行っている。米州・バリューチェーン・マイニングをキーワードとして、調整後営業利益率 13%をめざす。

A : 塩嶋 : キャピタルアロケーションの考え方については、営業キャッシュフローの 1/3 を維持・強化投資、1/3 を DX 投資などの先行投資、1/3 を株主還元および健全性維持のための有利子負債返済に充当する。配当性向は従来、「30%程度もしくはそれ以上」だったが、新たな中期経営計画では「30%~40%を目安に安定的かつ継続的に配当を実施」することとし、目標を引き上げた。

A : 久保 : キャピタルアロケーションの考え方については、説明会資料の P45※2 に記載している。

**Q : 新しい中期経営計画では売上目標を掲げていないが、調整後営業利益率の目標は、売上がある程度増加する前提で 13%を達成できるのか。あるいはミックス改善のみで達成できるのか。**

A : 先崎 : 中期経営計画の需要環境は今と変わらない前提にしている。しかし実際には需要環境が大きく変化し、その中でも、収益性を上げていくことが求められている。売上目標については、米州は当社にとって大きなチャレンジであるため、米州事業の売上を独自展開で 3,000 億円以上にすることを掲げることで成長性を盛り込んだ。

**Q：環境負荷低減の取組について教えてほしい。非財務目標を財務に落とし込む考え方として、電動化製品や AHS、ICT 建機などの目標数値があると Scope 3 の削減目標に現実味が出てくる。**

**もう少し踏み込んで教えてほしい。**

A：先崎：まずは電動化建機のラインアップ拡充を考えている。既に欧州で進めており、市場ニーズに応じて欧州以外でも開発を進める。ただし、新興国では需要が無いため、燃費削減などをミックスさせて対応する必要がある。

A：杉山：AHS については、豪州の石炭鉱山で開発を進めているが、かなり精度が良くなってきている。有人車両と無人車両が混在で走行できるようになっており、早期の商用化を進める。将来的には全世界で拡販したい。電動化では、マイニングショベルはケーブル式を販売済み。フル電動ダンプトラックも開発中で、新中計期間には様々なチャレンジをしていきたい。

A：久保：フル電動ダンプトラックの試験機は(2023 年度末までに)導入を始める。小型の電動化建機は原価低減を図る。20t 以上は燃料電池や水素燃料エンジン駆動の開発を進める。

**Q：これまでの中期経営計画や以前の日立建機と比べ、ここが変わったと強調したい点や、これまでと違ってここに力を入れたいなどの考えがあれば伺いたい。**

A：先崎：今中計はソリューションプロバイダーを前面に出した。キーワードは「継承と進化」。米州事業はしっかりとこれまでの取組を継承し、開いた扉にきちんと入っていく。バリューチェーン事業も大きな成果を上げてきたが、さらに幅を広げていきたい。これらをベースに、ソリューションを提供する。当社の強みは 70 年の歴史でハードを丁寧に作ってきたこと。生産性・安全性向上、ライフサイクルコスト低減などお客さまが求めていることに対して、ハードとソフトを組み合わせるソリューションとして提供する。今中計で一定の目途をつけたい。続けて「人」が重要になる。人財をグローバル企業としてしっかり成長させることが今中計の肝となる。

**Q：3 年間でどの程度のキャッシュフロー獲得をめざすか。営業キャッシュフロー・margin 率 10%維持は難しい。D/E レシオを下げず、人・モノ・カネを使うという考え方もあるが、どうか。**

A：塩嶋：営業キャッシュフロー・margin 率を目標として掲げたのは、研究開発・設備投資の源泉を稼いでいきたいという意思表示。営業キャッシュフロー・margin 率 10%の維持は難しいと思うが、今年度はきっちり維持して 1,300 億円程度の営業キャッシュフローを確保する。これを 3 年間継続する。以前は営業キャッシュフローの配分のうち 1/3 をデットの縮減に充てる考えだったが、成長フェーズにある中で、投資への分量を多くした。

以上