

# Chief Financial Officer

## CFOメッセージ

高い成長力、財務安定性、株主還元への  
バランスの良い配分を確実に実行し、  
グループの新たな一歩を  
踏み出していきます。

日立建機株式会社  
執行役常務兼取締役  
CFO、財務本部長  
塩嶋 慶一郎

### 【資本配分の主な戦略】

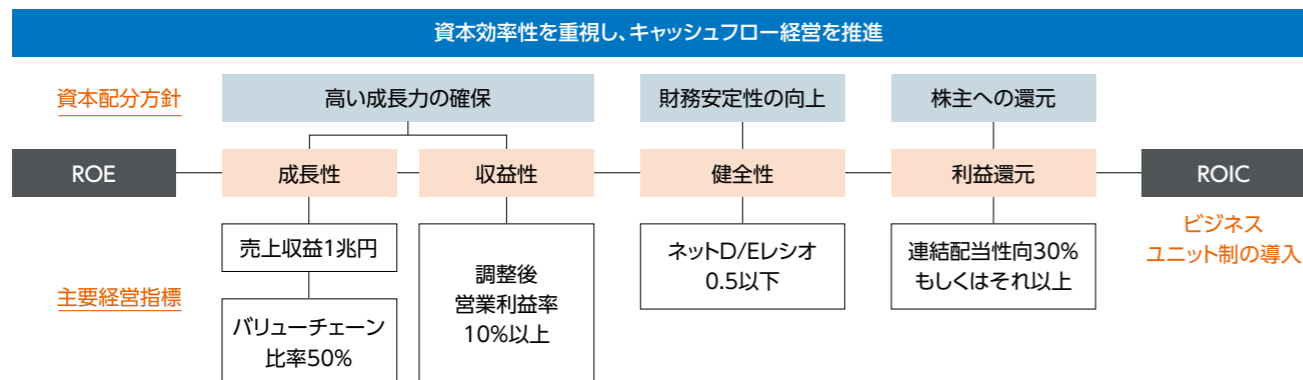
#### 成長力、財務安定性、株主還元バランス良く配分し、さらなる企業価値向上をめざす

2021年度は、当社グループの経営にとって大きな出来事が二つありました。一つは、長年続けてきた米国ディア社との合併を解消し、北中南米全域の事業再構築、独自展開をスタートしたことです。これに伴い、今後3年間に積極的な投資を行い、ラインアップの拡充やそれに伴った新たな研究開発にも取り組むこととなります。そしてもう一つ、日立製作所が当社の株式保有数を減らし、当社は新たなパートナーを迎え入れることとなりました。今後は、当社の基本方針である「高い成長力の確保」「財務安定性の向上」「株主への還元」へのバランスの良い資金配分をしっかりと実行し、格付けの維持・向上をめざしていくべき状況となったと認識しています。

2020年度からスタートした中期経営計画「Realizing Tomorrow's Opportunities 2022」で定めた指標（KPI）

については、変更はありません。しかしながら、2022年度より従来の機能別組織体制を見直し、製品別に設計・製造・販売・サービスが一体となったビジネスユニット制を導入しました。体制の移行にあたり、それぞれの事業の収益性、健全性、安定性を評価していく必要が生じたので、各ビジネスユニットの固定資産と運転資本を投下資本と見なしたROICの導入を始めたところです。

研究開発投資については、これまで売上収益の3%をガイドラインとしており、2021年度は2.5%の投資額となりました。今後はさらに大きくなっていく見通しで、一方でトップラインを伸ばしていく計画ですので、当面は3%を少し超える水準になると予測しています。そして、次期中期経営計画ではガイドライン、指標の見直し等も検討の余地があると考えています。



### 【2021年度財務活動と今後の課題】

#### 資金効率性を重視したキャッシュフロー経営により力を注ぐ

2021年度の業績では、グループ売上収益1兆円を達成することができ、新型コロナウイルスの影響からの市況の立ち直りが明確になったと実感しています。収益面においても、第2四半期にディア社との合併解消による特別利益がありましたが、それ以降は工場の稼働益等、実力ベースで利益率を改善し、第4四半期は2桁の調整後営業利益率となりました。一方で、キャッシュフローについては、前年度に大きく絞っていた運転資本が北中南米市場向けの増産等の影響で膨らむ結果となりました。

2022年度は市場拡大を図る中で、再びキャッシュフローを重視し、運転資本を安定的にコントロールしていくことを重要な課題としています。また、北中南米市場での販売はファイナンスが主流ですので、拡販に伴って財務的なインパクト

が大きくなるように、伊藤忠商事（株）とのファイナンスでの協業等を活用し、資産の増加をオフバランスで手当てしていきたいと考えています。

また、足元の課題としては、上海ロックダウン等による調達リスクの高まり、物流の混乱等があり、仕掛在庫、待機のための在庫等がかさんでいます。これらの中間在庫のコントロールはかねてからの当社グループの課題であり、市場拡大局面においては、より重要になってきますので、受注予測システムの精度向上を図りながら、在庫最適化を徹底していきます。日立製作所との親子上場関係が解消されたことでキャッシュマネジメントの重要性も増していますので、資金効率の高い経営に力を注いでいきたいと思っております。

### 【ビジネスユニット制の導入・ESG経営】

#### さらなる収益安定化策と並行し、中長期視点でESG投資を拡大

現在、社内ではビジネスユニット制への移行が進んでいます。導入の狙いはいくつかありますが、財務的な観点からは損益改善に寄与すると考えています。損益改善には、限界利益率を上げる、固定費を管理する、この2点が重要ですが、固定費のコントロールについては既に取り組んでおり、2020年度にコロナ禍で市況がストップした局面で当社も急ブレーキをかけ、連結で約170億円、単体で約120億円を抑えることができました。一方、限界利益率についてはまだ改善の余地があると考えています。製品が多品種・多機能化していく中で、コストが膨らみややすくなる傾向がありますが、ビジネスユニット制をとることによって、限界利益率を精査し、製品の集約化等の施策が可能になります。あるいは、マーケティング機能が強化され、お客さまのニーズをこれまで以上に反

映しながら利益率が高い製品開発に取り組むなどの損益改善策が期待できると考えています。

そして、2020年度からは、気候変動におけるリスクと機会の評価を行い、財務的なインパクトの定量化に取り組んできました。CO<sub>2</sub>の排出を抑えなければ増えていくコスト、例えば、再生可能エネルギー設備の償却費、あるいは炭素税の負担などですが、これらは決して小さい額にとどまらず、複数の項目を「売上収益の0.5%を超える影響がある」と評価しました。これらの結果を踏まえ、財務投資委員会においてもカーボンニュートラルに向けた投資枠を設け、他に比べても優先度が高いものとして、設備投資、研究開発投資案件の審査を行っています。また、これらの資金調達を目的にグリーンボンドの発行も検討しています。

### 【株主還元】

#### 新たなパートナーを迎え、独自の成長戦略を展開する当社グループの将来性に期待を

2021年度の年間配当は110円の過去最高額とし、配当性向は31%と巡行状態に戻すことができました。目下のところ、積極的な成長投資、財務健全性の維持が不可欠ですので、当面は引き続き、連結配当性向30%以上を目安としますが、ゆくゆくは機会を見て、より高い水準で還元していきたいと考えています。

また、私どもに投資をしてくださる株主・投資家の皆さまの関心事の一つにWACC\*があると思っております。建設機械業界は株価の変動が大きいので、WACCの値がどうしても高水準になりますので、導入を始めたROICの連結目標値においても

9%以上を掲げていきます。

今後、私たちは、引き続き日立ブランドを掲げつつ、日本産業パートナーズ（株）と伊藤忠商事（株）という新しいパートナーを迎えてスタートを切りました。北中南米の独自展開、バリューチェーン事業の強化をはじめとする経営戦略を加速し、さらに大きな成長をめざしていきますので、株主の皆さまには当社グループの将来性にぜひご期待いただきたいと思っております。

\* WACC: 加重平均資本コスト (Weighted Average Cost of Capital)。資金調達のために必要なコストの割合