

CFOメッセージ

需要の変動や環境変化に強い企業をめざし、
成長力の強化と財務安定性の向上、
株主還元バランスよく取り組めます。

日立建機株式会社
執行役員取締役
CFO、財務本部長
塩嶋 慶一郎

【資本配分の主な戦略】

成長力、健全性、株主還元の3つにバランスよく配分

建設機械業界は今、変革期を迎えています。日立建機グループでは持続的な企業価値向上を実現するため、事業環境の変化や需要変動に強い企業体質の獲得をめざしており、高い成長力の確保、健全な財務体質の維持、株主への還元の3つにバランスよく資金配分をしていくことを基本方針としています。

2020年度からスタートした中期経営計画「Realizing Tomorrow's Opportunities 2022」では、特に重要視している指標（KPI）と目標値を定めています。収益性を示す調整後営業利益率を10%以上、成長性を示す売上収益1兆円とバリューチェーン事業比率50%を掲げ、資本効率ではROE10%以上、財務安定性としてネットD/Eレシオ0.5以下という目安を設けています。株主の皆さまへの還元については配当性向30%以上を目標としています。

研究開発投資についてはこれまで売上高の3%をガイドラインとしてきましたが、2020年度においても厳しい環境な

がら投資額を維持し、新中計では4%をめざしたいと考えています。投資の重点分野は、今後の製品優位性を確保していく上で不可欠なデジタル・先端技術分野です。当社グループの製品市場を大別すると先進国が約4割、新興国が約6割となっていますが、いずれの市場においてもプレゼンス拡大をめざしています。先進国においてはESGの観点から重要視されており、特に脱炭素技術、ICTを活用した省力化・自律運転の技術開発が急務となっています。これらは当社グループの存在意義に関わる領域ですので、しっかりと投資を行っていきます。一方の新興国市場においては、用途・目的を絞った機械で優位性と価格競争力を打ち出した製品開発を加速します。そして、これらの技術開発を自前のリソースだけで賄うのではなく、当社が強みを持つ操作性などの技術を除き、オープンイノベーションでの実現をめざします。そのため、スタートアップやベンチャー投資ファンドなど幅広く情報を収集し、効率の良い投資ができるよう努めます。

【2020年度財務活動と今後の取り組み】

キャッシュフローの改善により、次なる成長投資に余力

2020年度は新型コロナウイルスの猛威が世界中に広がり、当社グループにおいても欧州やインドをはじめ、各地で生産の停止や棚卸し業務の停滞が発生しました。決算発表も遅延せざるを得ない事態となり、一時は先が見通せない状況でした。そのような中、財務面においてはキャッシュフローの

維持を優先し、大規模な生産の絞り込みを行いました。2期前の2018年度は売上収益を大きく伸ばして1兆円に到達しましたが、これにより運転資本も増大し、さらに翌年には新型コロナウイルスの影響で需要にブレーキがかかったため、2期連続でフリーキャッシュフローは赤字となりました。回

収を伴わない収益の計上はステークホルダーの皆さまにご評価いただけませんので、キャッシュフローの改善は是が非でも行わなければと、2020年度は速やかに生産調整を発動しました。その後、中国市場などの市況回復が予想より早まりましたが、生産調整で運転資本を絞ったことでキャッシュフローは大きく改善し、期末のネットD/Eレシオは10ポイント下げ、0.48となりました。2021年度は世界各地の市況回復が見込まれており、成長性・収益性の拡大に向けた新たな投資にキャッシュを回せる体制が整いました。

【日立建機グループの課題】

バリューチェーン事業の強化による収益安定化と財務レバレッジ改善

建設機械業界は景況による影響を受けやすいため、この変動をどう吸収するかが最も重要な経営課題の一つです。バリューチェーン事業の強化はその課題を解決する重要戦略であり、直接販売・サービスを主体とする事業体制を強みに、お客さまとの接点をさらに深めていくことで収益の安定化を図っていくものです。新車販売が変動する局面においても、バリューチェーン事業の比率を増やしていくことで安定した売上収益の確保を可能にしていきたいと考えています。

また、バリューチェーンにおける提供価値の一つに建機レンタルがあります。コロナ禍によって企業が投資を抑える傾向が顕著になる一方、レンタル需要は伸長してきました。国内に300近くの直営拠点を保有する当社グループは、お客さまのパートナーとして建設現場のニーズに呼応したさまざまな機器を揃えることで信頼を築いており、レンタル事業で収益確立に成功している数少ないメーカーだと自負しています。さらに、レンタルにはESGの観点からも注目が集まっています。近年では先進諸国を中心に“所有から利用”へのシフ

【株主還元と株主総利回り】

ステークホルダーとのコミュニケーションを増やし、評価される企業に

2020年度は利益が大幅に減少したため、年間20円（配当性向41.1%）と株主の皆さまの期待に沿えない配当となってしまいました。一方で、コロナ禍という未曾有の環境下においても財務体質の健全化を進めることができましたので、次年度以降は配当性向30%以上の巡航状態に戻し、株主さまへの還元をしっかりと行っていきたいと考えています。

また、2020年度より株主総利回りについて開示を行っており、2020年度は213.8%という水準となっています。株主・投資家の皆さまへのコミュニケーションは非常に重要だと考えており、2020年12月にはESG説明会を開催しました。今後も事業性・将来性について積極的にお伝えし、当

社グループを評価いただけるよう努めていきたいと考えています。資源価値の最大化という点でも社会に求められるサービスであり、今後も成長していくと見込んでいます。

もう一つ当社の財務的課題として財務レバレッジの改善があります。2020年度2.4倍と業界水準に比べて高い値にあると認識しており、これを改善していくには生産設備の規模等を踏まえ、自己資本に対する総資産の割合をモニタリングしながら、売上収益1兆円レベルを一つの巡航状態として経営体制を確立していくべきだと考えています。つまり、需要の高まりに応じて即供給ができる生産体制を保有し、需要縮小の際にはレンタル機や部品等で生産設備の稼働を維持しつつ、間接費のコントロールをしていくことで収益性を確保していくという考えです。借入金を抑え、ROEのモニタリングによって効率性を意識しながら成長投資、そして株主還元も行って、このようなバランスのとれた財務基盤の確立が当社グループのめざすところです。

社グループを評価いただけるよう努めていきたいと考えています。

建設機械の市場競争は激化しており、先進国では次世代の建機を求める動きが加速する一方、新興国では価格競争に拍車がかかっています。こうした厳しい市場の中で、当社グループは培ってきた品質への信頼と多彩なバリューチェーン事業によって、お客さまに価値ある製品・サービスを提供し、勝ち抜いていきたいと考えています。引き続き、財務体質の維持向上に努め、新たな投資を行っていく基盤固めも行っていきますので、株主の皆さまには末永くご支援いただきたいと思います。