

CFOメッセージ

2024中期経営計画では「成長」が最大の経営目標になっています。 オーガニックな事業成長によって創出されたキャッシュを さらに将来の成長に向けて最適配分し、併せて、株主還元を強化していきます



河村 芳彦 執行役副社長 CFO兼CRMO

三菱商事株式会社執行役員、世界銀行エコノミストを経て2015年に日立製作所に入社。ハーバード・ビジネス・スクール等での経験も生かし、2018年からCSO(最高戦略責任者: Chief Strategy Officer)、2020年4月からCFO(最高財務責任者: Chief Financial Officer)として日立の経営改革をリード。2022年4月より現職。

私は2021中期経営計画の2年目にあたる2020年4月にCFOに就任しました。この2021中計期間中は、事業ポートフォリオの再編、低収益事業の見直し、資本効率を引き上げるためのROIC経営の浸透などさまざまな施策を通して、安定的に収益を上げることのできる事業構造へと変革してきました。

当社は、10兆円規模の資産がベースになって不断に事業を成長をさせ、利益・キャッシュを創出することが生業でありますところ、収益に貢献する資産の内容は時代によって大きく変遷します。激変する経営環境の中で利益・キャッシュを最大化する資産構成をどのように考えるか、今まさに経営の「時代認識と資源配分」が問われています。引き続きそれを支えるための財務基盤の構築に取り組みます。

2021中期経営計画の成果

2021中計期間中は、新型コロナウイルスのパンデミック、国際環境の不安定化、半導体不足や部材価格高騰など現在も続く厳しい経営環境の中で、2021中計の数値目標は修正を余儀なくされました。このような厳しい環境下の経営ではまず経営の基本に立ち返ることが重要と認識し、手元流動性を厚くするなど外生的なインパクトへの耐性を優先的に高めて来ました。

一方で、これまでの経営課題にも着実に取り組み、上場子会社の非連結化、デジタルおよび環境事業を中心とした事業ポートフォリオへの入れ替えなどを相当に思い切って進めました。GlobalLogicやABB社のパワーグリッド事業(現、日立エナジー)の買収がその典型です。こうした取り組みと並行し、全社で営業利益率10%の水準を実現するため、営業利益率5%(目標の半分)を基準に全事業をチェックし、事業統合や合理化を進め低収益事業を見直し

した。比較的余裕のあるバランスシートを活用し、大規模な成長投資を実行できるようにも対応しました。

これらの結果、2021年度は、調整後営業利益率は7.2%となり、親会社株主に帰属する当期利益は5,834億円という過去最高の水準となりました。加えて、3年間累計の営業キャッシュ・フローは2.1兆円となるなど、厳しい環境下でも変革を続けることで成果につなげられたと考えています。

2024中計のチャレンジ

今後は、グローバルなリーディング・カンパニーをめざすため、①収益性を一層向上させること、②キャッシュ創出力を強化すること、また、2021中計からの継続課題である③資本効率の向上に継続して取り組んでいきます。

収益性向上の柱となるのはLumadaによる成長です。デジタル・環境事業を軸にして入れ替えた資産をベースに、各セクターにおける保守・メンテナンスやリカーリングなどのサービス系の事業比率を高めることで収益性を向上させていきます。継続的に低収益事業の見直しも実行して、収益性を改善できると考えています。

キャッシュ創出力の強化は、大型M&Aや資産売却が一巡した当社にとって大きな課題です。これからは、オーガニックで生み出した利益をしっかりとキャッシュ創出につなげるための施策に注力していく必要があります。コーポレートおよび事業部門共同でキャッシュ・フロー改革プロジェクトを動かしています。損益計算書で認識した収益をキャッシュへ転換するときの効率を一層向上させることで、2024中計におけるコアFCF 1.4兆円(3年累計)の目標を実現していきます。その主な施策は、資金の限界効率を意識した経営、事業を超えてのベスト・プラクティスの導入、キャッシュ・コン

バージョン・マネジメントの強化、キャッシュ・フローの見える化、損益計算書上の利益からキャッシュ・フロー重視への社内意識改革です。

資産効率向上のため、ROICもKPIとして引き続き取り組んでいきます。すでにROICツリーを用いながら社内への理解を浸透させることにより、各現場での草の根のアクションにつながっています。資本コストをカバーできない事業は企業価値を棄損しているのだという理解も深まりました。

リスクマネジメントの強化

ウクライナ危機などグローバルな情勢が不透明さを増すなかで、日立は今年度から、CFOである私がCRMO(Chief Risk Management Officer)も兼務し、財務・非財務両面のリスクを総合的に把握する体制を整備しました。これまでも取り組んできた投融资リスクをバリュー・アット・リスクという統計的手法で定量化する取り組みや、800社を超えるグループ会社を傘下に抱えることの「連結経営リスク」や、国際展開による「地域リスク」について、経営全体の観点から見直し中です。品質保証・コンプライアンスおよび自然災害が発生した際の安全・BCP対策など、非財務面のリスクもバランスよく検討していきます。

資本市場との対話による企業価値向上

私自身、資本市場との対話を重視しています。出資いただいている株主様に対しては、どのように経営をしているのか説明責任が伴いますし、また、適切なリターンとしての株主還元も示していく必要があります。資本市場との対話を通して、他社比較、資本市場からの視点・指摘、その他もろもろの

アドバイスを得ることも多く、バイラテラルな対話は非常に有意義です。2024中計で掲げた業績目標の達成に向けての取り組みの説明と、自己株式取得を含めた株主還元の着実な実行は、資本市場との信頼関係構築に向けて重要だと考えています。

今後さらに検討が必要となるのは、人財や知的資産といった無形資産が、どう企業価値の向上に貢献しているか、非財務KPIを財務価値と紐づけることだと考えています。最終財・サービスの価値(付加価値)にどのような生産要素が影響しているのか、経済学でいうところのファクター・エンダウメントの考え方(付加価値の創出に対して資本や労働等の投入資源の貢献度合いをモデルで示すもの)の応用を検討するなど、資本市場との共通言語が形作れるようにリードしていきたいと考えています。

