

ROIC経営を進化させ、 キャッシュフロー創出力を向上

— 適切な資本配分を通じて、
中長期的な企業価値向上を実現 —



常務執行役員 最高財務責任者 (CFO)

佐村 彰宣

キャッシュフロー創出力向上で 更なる成長を実現

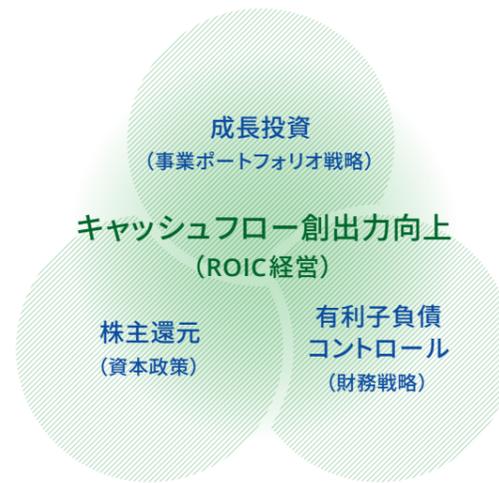
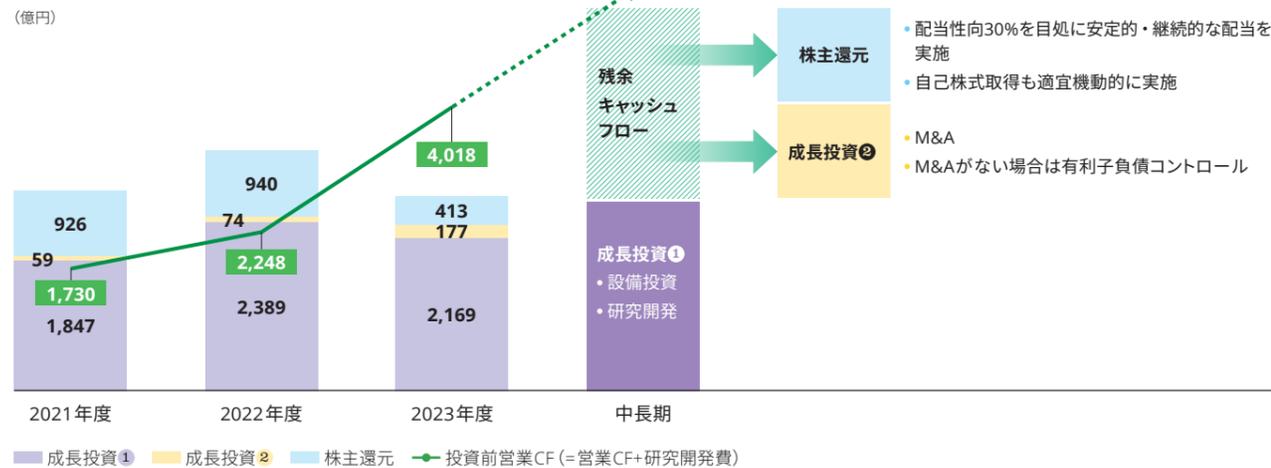
当社はこれまでM&Aを含めた成長投資を果敢に行い、HDD用モータを中心に高い成長性と収益性を実現することで企業価値を向上してきました。グローバルベースで市場が大きく変化中、足元では需要が急拡大しているAIデータセンター向けサーバー用水冷モジュールや非常用発電機のほか、再生可能エネルギーの有効利用を促進するためのバッテリーエネルギー貯蔵システム、eVTOL（電動垂直離着陸機）向けモータなど、様々な分野で新たな成長のチャンスが広がっています。このようなチャンスを実践に取り込み、更なる成長による企業価値向上を実現するため、ROIC経営を進化させ、キャッシュフロー創出力を向上させることを最優先課題として取り組んでいます。

企業価値向上へ向けた キャッシュ・アロケーション

当社では2021年度よりROIC（投下資本利益率）を経営指標の一つとして導入し、ROIC15%以上の達成を目標に掲げ、収益性と資本効率の両面から改善活動を推進してきました。コロナ禍の下、運転資金効率が低下する局面があったものの、その後、収益力の向上と運転資金コントロールによる営業キャッシュフローの改善や、投資活動の効率化を強力に推進した結果、2023年度には過去最高を大きく更新するフリー・キャッシュフロー1,672億円（投資前営業CF*：4,018億円）を創出することができました。こうして創出したキャッシュは中長期的な企業価値向上に寄与するバランスで「成長投資」「株主還元」「有利子負債コントロール」へ配分しています。

* 投資前営業CF＝営業CF＋研究開発費

キャッシュ・アロケーション



成長投資 (事業ポートフォリオ戦略)

成長投資については、目標とする2030年度売上高10兆円に向けて、オーガニック成長のための生産能力の拡大、生産性向上に向けた設備投資、研究開発強化に加え、既存事業とシナジー効果のあるM&Aを積極的に展開しています。投資判断に当たっては、相対的に収益率の高い事業分野や将来の成長が見込める分野を明確にし、事業により創出した資金を最適に配分できるよう、事業ポートフォリオ戦略を支える新たな仕組みを導入します。これはビジネスユニット毎に「参入市場の特性」「参入市場における当社のステータス」などの事業プロフィールと財務プロフィール(収益性や財務状況など)を一元的に見える化し、相対的な評価が可能となる仕組みであり、これにより事業ポートフォリオ戦略に基づいた資金配分の全社最適化を図り、中長期的に利益ある成長を実現していきます。

また、M&Aについては、事業ポートフォリオ最適化の有効な手段であり、これまでも当社の成長戦略の重要な役割を担ってきました。今後は新たな手法も採り入れ、あらゆる可能性を追求していきます。

株主還元 (資本政策)

当社は株価や時価総額を経営の重要指標と位置付け、資本市場との丁寧な対話を重視して取り組んできました。このため株主還元については、成長分野での事業拡大と収益力向上による株価上昇に加え、配当性向30%を目処とした安定的・継続的な配当の実施、自己株式取得についても中長期的な成長投資資金や現状のキャッシュポジション、株価水準、総還元額の状況などを考慮して機動的に実施することとしています。

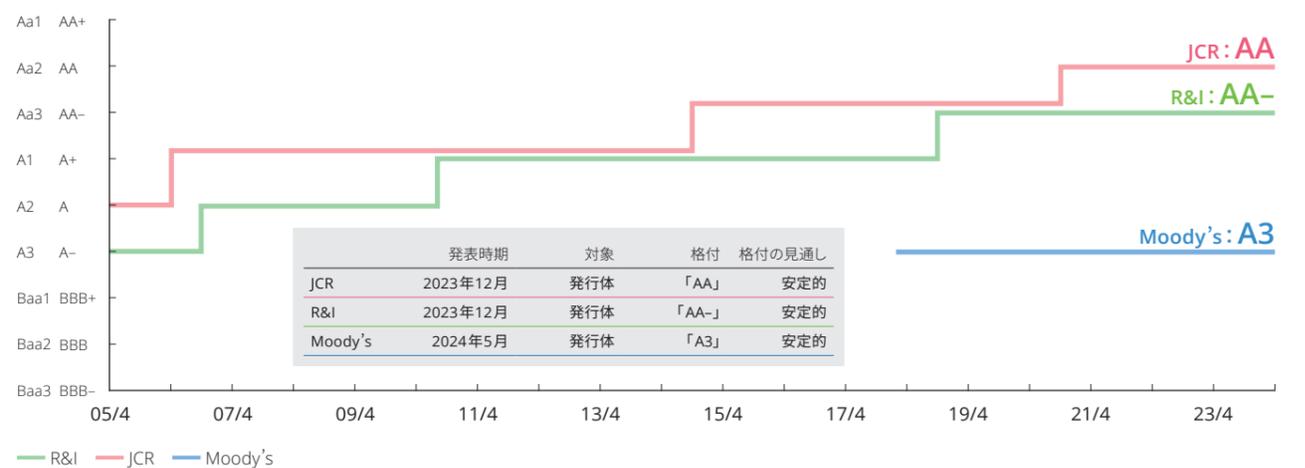
有利子負債コントロール (財務戦略)

成長資金の確保と財務の健全性を両立させることが財務戦略の基本と考えています。そのため「自ら創出したキャッシュを再投資する」という好循環を原則とし、社内銀行としての財務部門が中心となり、投資案件の収益性や回収計画の妥当性を厳しくチェックしています。同時に事業毎の信用力に応じた社内金利の設定や投下資本予算を超過した場合の資本コストの賦課など、資金効率化を促進する社内制度を整備することにより、有利子負債の水準を適切にコントロールし、財務の健全性を維持しています。

一方、当社の成長戦略の一翼を担うM&Aを機動的に行うため、多様な資金調達手段と十分な資金調達余力を確保し、大型のM&Aを含む成長投資に必要な資金需要が発生した場合でも、一定の信用格付け*を維持できるよう強固な財務体質を構築していきます。

* 2024年6月現在、当社は国内外の3社の格付機関から信用格付けを取得し、その維持向上に努めています。

格付の推移



価値創造に向けた中長期戦略