



取締役
常務執行役員
CFO
梅田 博和

収益性向上に向けた取り組みを徹底し、 財務基盤を強化しながら、 事業ポートフォリオ変革をすすめる

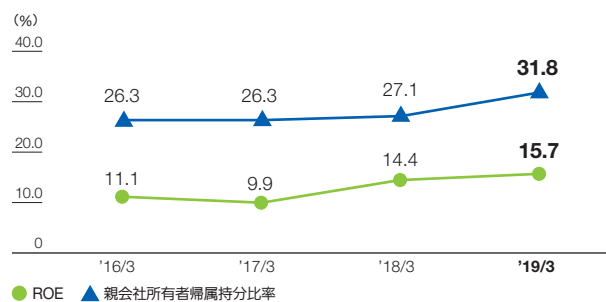
資本政策の基本的な方針と2018年度の財務状況

当社は、事業運営にあたって、「投下資本収益性」を重視するとともに、「財務安定性」の向上にも重きを置いています。「投下資本収益性」については、資本市場の期待収益率を上回るリターンを継続的に創出するため、資本コストを意識した経営を行い、継続的にROE10%以上を目指しています。また、「財務安定性」については、事業構造変革や成長投資に対応できる強い財務基盤を構築するため、純利益の積み上げによる株主資本（親会社所有者帰属持分）の拡充を図っています。

このような方針の下、2018年度のROEは15.7%となり、前年度に引き続き10%以上の水準を実現することが出来

ました。また、株主資本の拡充も進み、2018年度末時点の株主資本は1兆9,135億円、株主資本（親会社所有者帰属持分）比率は31.8%となりました。

ROE / 親会社所有者帰属持分比率



新中期戦略策定にあたっての環境認識

新たな中期戦略の策定に際し、CFOとして特に考慮したポイントは、資本市場の視点からの当社の立ち位置と、不確実性を増す金融・経済環境の2点です。

資本市場の視点では、当社の事業からの利益成長は踊り場を迎え、営業利益率などの収益性指標は、他社との格差が拡大しつつある状況です。すなわち、資本市場の期待に応えるためには、事業ポートフォリオ変革による一層の収益性向上が必要となります。

また、金融・経済環境の観点では、貿易摩擦やBrexit、主要国の金融政策の変化により、資金の流れなどにどのような変化が起きるのか、見通すのが難しい状況です。このような外部環境に起因するリスクに備えるため、財務基盤も強化しなければなりません。

新中期戦略におけるキャピタルアロケーション方針

新中期戦略においては、各事業を「基幹」「共創」「再挑戦」というポートフォリオ区分にて整理し、事業特性に応じた経営リソースの戦略的シフトや、会社・組織の枠を超えた取り組みを進めることで、ポートフォリオ変革を断行し、収益性の向上を図ります。

また、新中期戦略の実行に必要な資金は、原則、事業からのキャッシュ・フロー（営業キャッシュ・フロー、事業入れ替え）で充当するとのキャピタルアロケーション方針のもと、財務規律を意識した取り組みを行っていきます。なお、一時的に投資が先行するケースには柔軟に対応していきます。

収益性の向上

当社では、事業部ごとに算出したROIC（投下資本収益率）やWACC（加重平均資本コスト）を、資金の創出やその戦略的配分のため、ポートフォリオマネジメントや投資判断の意思決定などに活用しています。また、各事業部では、固定費削減などによる収益改善だけでなく、在庫削減・運転

資金良化といったROIC改善につながる取り組みを進めるとともに、過去に「1兆円戦略投資」枠を設定し、実施してきた投資については、回収状況のモニタリング・フォローを徹底していきます。

このような取り組みを通じ、全社ベースでは継続的にROE10%以上の達成を目指します。

財務基盤の強化

金融・経済環境の悪化など、不測の事態への備えとして、2019年7月には、幅広い投資家層を有する海外市場へのアクセスを確立し、資金調達基盤の多様化・拡充を図るため、27年ぶりとなる外債（米ドル建無担保普通社債）を発行しました。

このように、新中期戦略ではキャピタルアロケーション方針を堅持し、収益性向上と財務基盤強化に向けた取り組みを進めることで、財務の観点から事業ポートフォリオ変革を推進していきます。

株主還元方針

当社は、創業以来一貫して、株主に対する利益還元を最も重要な施策のひとつと考え、経営にあたってきました。このような考えのもと、配当については、連結業績に応じた利益配分を基本とし、連結配当性向30%を目安に、安定的かつ継続的な配当に努めています。

2018年度は、上記方針に則り、前年度と同額の1株当たり年間30円の配当を実施しました。今後も、純利益の改善とフリーキャッシュ・フローの創出に努め、持続的な企業価値の向上と株主還元に取り組んでいきます。