

財務戦略



常務執行役員 財務戦略担当

はやし だ
林田 りみる

経理財務担当役員メッセージ

攻めと守りのバランスをとった財務戦略で、経営計画「Mission 2030」の成長戦略を支える

経営計画「Mission 2030」の3つの成長戦略を支えるのが財務部門の役割であると認識しています。戦略投資やサステナビリティのための投資に限らず、ポートフォリオ変革にも財務的な裏付けが必要であり、攻めと守りのバランスを取る役割をしっかりと担っていきたくと考えております。経営計画「Mission 2030」の立案に際しては「財務戦略部」を新設し、成長戦略と財務安全性の両立を考える上で基本となる「最適資本構成」(財務規律)についての議論を徹底的に行いました。今後起こりうる金融環境や事業環境の変化に機動的に対応できる素地ができました。事業運営や評価についても単に利益額だけを求めるのではなく、収益率と資本効率を兼ね合わせた資本収益性を追求してまいりたいと考えております。投下資本をいかに効率的に収益に結び付けるかという意識を個々の事業や業務のレベルにまで浸透させるためにROIC管理を導入しました。ROIC・ROEの向上によって企業価値の増大を目指してまいります。

2030年KPI目標				
財務	営業利益	1,000億円以上 (22年度323億円)	営業利益率	15%以上 (18-22年度平均8.9%)
	ROE	15%以上 (18-22年度平均8.4%)	ROIC	10%以上 (18-22年度平均7.0%)
	投資決裁額	23-30年度8か年5,400億円 (18-22年度5年間2,217億円)	総還元性向	50%水準 (18-22年度累計 50.6%)

前経営計画「Denka Value-Up」の振り返り

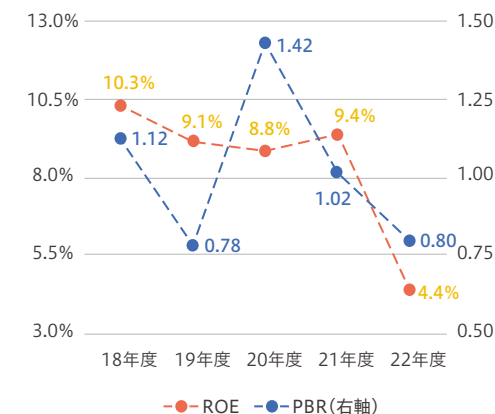
2018年からスタートした前経営計画「Denka Value-Up」では、事業ポートフォリオの変革を推し進め、スペシャリティ事業が着実に成長を続けた結果、2021年度には営業利益が401億円と創業以来はじめて400億円を超えました。しかし、前経営計画「Denka Value-Up」最終年度であった2022年度は、世界経済減速の影響を受け、営業利益は前年比19.4%減益の323億円となり、事業のスペシャリティ化は道半ばであると認識しています。

資本収益性の観点では、2018年度から2021年度までの4年平均のROE(自己資本利益率)は9.4%となり、当社が想定している株主資本コスト※を上回ったと評価しています。PBRもコロナショックにより株価が急落した2019年度を除いて概ね1倍を上回って推移していました。

しかし、2022年度は、セメント事業からの撤退およびカーバイドチェーン再構築によるポートフォリオ変革に伴い、一時的な特別損失を計上したこともあり、ROEが4.4%まで低下、PBR(株価純資産倍率)も2022年度末時点で1倍を下回っているため、引き続きROE改善に取り組んでいく必要があると考えています。

※ 広く実務で使用されているCAPM(Capital Asset Pricing Model/資本資産価格モデル)で算出。定期的に複数の外部専門家からも資本コストに関する情報を入手してレンジ等を確認しています。

前経営計画「Denka Value-Up」期間のROE・PBRの推移



経営計画「Mission 2030」では資本収益性を改善して企業価値を高める

2023年4月よりスタートした経営計画「Mission 2030」では、資本コストを意識した経営を一層推進して、企業価値を高めるため、資本収益性指標であるROEとROIC（投下資本利益率）をKPIとしました。2030年度にはROE15%以上、ROIC10%以上に高めることを目標としています。ROICを事業評価に活用することでポートフォリオ変革を推し進め、収益性と資本効率を高めるとともに、格付を意識した財務規律のもと、財務レバレッジも活用して最適資本構成を追求し、ROE改善を進めてまいります。

3つの成長戦略の1つである事業価値創造においては、スペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティの3要素をそなえた「3つ星事業」を100%にしていきます。3要素のうちスペシャリティの定義はROIC>10%（過去3年平均）としました。ポートフォリオ変革委員会（P.28）で3つ星にするための施策を審議、3つ星にならないと判断した事業は売却や撤退等を検討し、ポートフォリオ変革を推進することで、中長期での本質的なROE改善に努めてまいります。

また、ROICを構成要素に分解して製品ごとの課題を把握し、各製品の資本収益性改善に向けた取り組みを推進します。ROIC管理の導入初年度となる2023年度は、資本コストや資本収益性に対する社内の意識浸透を図るとともに、キャッシュコンバージョンサイクル（CCC）の改善に注力します。ROICに関連するKPIを各部門長の組織目標に織り込んで、各従業員の個人目標への落とし込みを実施し、評価につなげることで実行性を高めます。

あわせてESG経営の追求（ESG Management P51-80）、ステークホルダーの皆さまとの責任ある対話（Stakeholders P81-82）にも積極的に取り組んでまいります。

経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて適切なキャッシュアロケーションを実施

経営計画「Mission 2030」の計画期間8年累計で、戦略投資に3,600億円、一般投資に2,100億円の計5,700億円の投資を計画しています。戦略投資は、3つの注力分野での成長投資やM&Aのほか、カーボンニュートラルの実現やサステナブルな都市と暮らしの充実などに向けた環境投資にも850億円を投じる計画です。こうした投資をしっかりと実施して、持続的な企業価値の向上につながるものと考えており、最適資本構成の観点から負債も活用し、必要な資本調達を行ってまいります。

前経営計画「Denka Value-Up」期間（2018年度～2022年度）は、総還元性向50%を基準とする株主還元方針に沿った還元を実施しました。経営計画「Mission 2030」においても総還元性向50%水準の方針を継続してまいります。

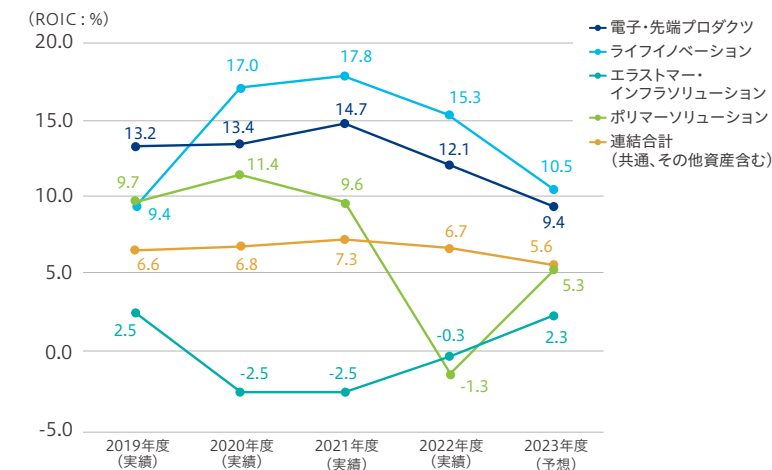
サステナブルファイナンスについて

当社では、ESGやSDGsへの取り組みを資金調達にも活かしています。直近3年間（2020年度～2022年度）においては、長期資金のうち約6割をサステナブルファイナンスにより調達、今後も積極的に活用していきます。

経営計画「Mission 2030」の財務目標

	18-22年度平均	30年度	施策
ROE	8.4%	15%以上	<ul style="list-style-type: none"> ・3つの価値創造による収益性と効率性向上 ・ROIC評価による事業の選択と集中 ・最適資本構成の追求（財務レバレッジ活用）
ROIC	7.0%	10%以上	

事業部門別ROIC推移



キャッシュアロケーション

キャッシュイン累計 (年平均)			キャッシュアウト累計 (年平均)			
	Denka Value-Up 5か年	Mission 2030 8か年		Denka Value-Up 5か年	Mission 2030 8か年	
営業CF	1,717 (343)	6,500 (813)	投資CF	戦略	700 (140)	3,600 (450)
資産売却	121	100		一般	1,093 (219)	2,100 (263)
借入	554	800		小計	1,793 (359)	5,700 (713)
合計	2,392 (478)	7,400 (925)	株主還元 (総還元性向50%水準)	599 (120)	1,700 (213)	
			合計	2,392 (478)	7,400 (925)	