

# MESSAGE FROM THE CFO

収益性をさらに高め、広く社会全体への利益還元を継続するとともに、デジタル経営により経営管理を進化させ、企業価値・経営効率の持続的向上を実現

代表取締役 専務執行役員

**村上 周二**



## CFOとしての使命

私が担当する経営企画本部は、安川グループのグローバル競争力強化と企業価値最大化に向けて、経営状況を適時的確に把握し共有すること、そして把握した情報をベースに経営戦略を策定し、当社グループ全体に展開することをミッションとしています。また、CFOとして経営戦略に沿って財務効率を高め、経営資源を最適に配分する役割に加え、IRを通じて株主・投資家の皆さまの声を経営に反映させるとともに、適切なコミュニケーションや利益配分を行うことで、企業価値と経営効率の向上に努めています。

## 「2025年ビジョン(2015年発表)」見直しの背景

今回の見直しの主旨は、最重要経営目標を営業利益額1,000億円に絞り込んだことです。これまでは、売上高の倍増と営業利益1,000億円以上の両方を掲げていました。この見直しには、量を増やすより質を高めること、利益率を

優先するとした経営陣の思いがあります。2018年度の営業利益が約500億円のため、残りの7年間で倍増させるためには、年率10%の利益成長をしていくことになります。利益額に絞ることで、いろいろな方策が取りやすくなり、自分たちの努力でより早く確実に到達できると考えています。

## 資本効率に関する指標についての考え方

出資していただいた資本を有効に活用し、資本コストを上回るリターンを創出し続けることを目指し、「2025年ビジョン」では、ROE13%以上を掲げていましたが、前中期経営計画でこの水準を達成したこともあり、今回15%以上に引き上げています。欧米企業はこの水準にある認識ですが、当社の資本構造からすると、営業利益1,000億円を達成すれば、さらに高いROEを実現できると考えています。

また、今回のビジョンの見直しでは新たにROICを指標として追加し、15%以上を目標としています。これにより、

財務レバレッジ\*1を一定水準に保ちながら、投資効率の観点からリターンを持続的に向上させる体質を確立し、「2025年ビジョン」で掲げる営業利益1,000億円の早期達成につなげていきたいと考えています。

\*1 他人資本(負債)を活用して自己資本に対する利益率を高めること

### 企業価値向上に向けた資本コスト低減のあり方

資本コスト低減の方法の1つ目は、事業が持つリスクやボラティリティ\*2を低減することです。当事業は生産設備に関わるお客さま向けにモータなどの部品を主に手がけていることから、景気に左右されやすく、ボラティリティが非常に高いことを認識しています。ボラティリティの低減に向けては、①より広範囲なお客さまに事業を展開する、②新規分野に事業を拡大する、③事業の付加価値を高める、④ストック型のビジネスを増やすといった方策が有効です。これらの観点から、当社のコア技術であるメカトロニクスの応用領域として、クリーンパワー、ヒューマトロニクスや食品製造・野菜工場といった新しい領域に事業を拡大しようとしています。これらの分野がビジネスとして大きく成長すると、ボラティリティの緩和が期待できます。また、工場自動化/最適化のビジネスにおいては、「i3-Mechatronics」コンセプトのもと、より付加価値の高い提案や製品の提供に取り組んでいます。この取り組みがストック型のビジネスを生み出し、それによって需要のタイミングが広がり、アフターサービスやコンサルティングのような事業による収益が増えると、これもボラティリティ低減に寄与します。

2つ目は、オペレーションリスクの低減です。当社は、受注・生産・販売を一気通貫にデータでつなぎ、連動性を高めることで、オペレーションのコントロール強化に取り組んでいます。これが資本運用や在庫に関わるリスクの低減につながります。

3つ目は、収益機会やリスクを正しく捉えて正しく開示することです。IR活動での適切な見通しのガイダンスを通じ、その可能性とリスクを投資家と共有することが必要です。今後もこうした観点でのIR活動の改善を進めます。

\*2 変動の大きさ

### デジタル経営が実現する経営管理の進化

デジタル経営の推進で目標とするのは、当社グループ全体があたかも1つの会社であるかのようなシンプルなオペレーションを実現させることです。これまで経営管理のレポートは、グループ内の各々の会社または事業ごとにサマリーされた情報を用いてきましたが、あらゆる会社や事業について統一された基準をベースにした情報収集が可能な環境を構築します。また、グローバルで同じシステムを採用することで、標準的なプロセスにより業務処理が自動化され、グループ内取引もあたかも1つの会社として行われているように自動化または簡素化されます。また、一元化された素データをセンターに集約することで、異常値や改善度合いなどの把握がグローバルでリアルタイムに可能となり、会社や事業ごとの比較や監査も容易になります。

さらには、グループ内の情報だけでなく、お客さまの情報やその先のエンドユーザーの業界情報など、先読みの経営を可能とする指標を加味することによって、見通しの精度を高め、常にリソース配分を見直すなど、オペレーションの効率化や適正化を実現し、リスク低減につなげます。

また、他社ベンチマークを指標とした相対評価を取り入れることにより、当社の事業をより客観的な視点で評価し、改善につなげるとともに、収集する他社ベンチマーク情報をより多く揃えることで、精度の高いリアルタイム経営を実現するための仕組み構築を進めています。

### 収益性と利益還元に対する考え方

当社はここ数年、投資を回収して利益につなげ、その利益を成長投資に振り向け、さらに高い収益性を実現するという良いサイクルに入ってきたことで、高い収益性が維持できるようになってきました。これにより生み出された利益を、安全資産として会社に蓄積(滞留)させるのではなく、ステークホルダーを通じて、広く社会全体に還元するとともに、先ほどの他社ベンチマークによる営業利益率や利益成長率などの質の改善度を指標とし、他社を上回る業績や経営効率を実現することで、持続的成長企業を目指していきます。