



双方向コミュニケーションを  
核として変化する外部環境に対応し、  
140年企業としての  
財務マネジメントのあるべき姿を  
追求していきます。

常務執行役員  
坂本 透

### 新型コロナウイルスがもたらした 財務的影響

中期経営計画「Innovation toward 2021」の基本方針である「企業価値の向上と持続的成長」の実現に向けて事業活動を推進してきましたが、新型コロナウイルスの影響による外食産業や高級商材の需要の減退などにより、2021年3月期の決算は減収減益となりました。

一方、新型コロナウイルスが2021年3月期のP/L上に及ぼした影響は非常に大きいものの、財務的な影響は軽微であったと考えています。

財務担当役員のなすべき役割は、クレジットラインを確実につないでいくこと、またグループ全体での資金ポジションを確実に確保することなどですが、平時における現預金の水準は100億円から200億円であるところ、最終的に300億円ほどの現預金を厚めに確保することができました。実際、新型コロナウイルスが与えたP/L上の影

響は大きなものでしたが、社内外のさまざまな方々にご協力いただき、運転資本を約120億円程度削減できました。コロナ禍であっても、営業キャッシュ・フロー333億円という水準を実現できたことは、安定的な財務基盤の構築に一步一步近づいてきていると思っています。

財務・経営企画・IRに約30年携わることでさまざまな危機を経験してきましたが、マルハニチログループのキャッシュ・フローを生み出す力は、確実に強固になりつつあると感じています。

新型コロナウイルスが収束するしないに関わらず、キャッシュ・フローを意識した経営をめざすことに変わりはありません。そして、当社グループの信用力と財務の健全性を維持し、収益性を高めることによって企業価値を向上させていくことは、不変の任務だと考えています。引き続き、新型コロナウイルスによるさまざまな環境変化に対応し、リスクと機会を分析して柔軟に対応していきます。

### 次期中期経営計画とマルハニチロの 財務フレームワーク構築へ向けて

次期中期経営計画では、投下資本が適切に価値を生み出しているか、資本コストを上回る投下資本利益率を実現し企業価値を持続的に創出しているか、という視点を持って取り組みます。ただし、これらについて従業員全体が「腹落ち」した上で進めていくことが重要です。容易ではないことは承知していますが、取り組まなければ一歩も進みませんので、次期中期経営計画の中で、説明責任のあり方も含めて丁寧に組み立てていきたいと考えています。

また、キャッシュとその配分方針などの財務戦略を示す財務フレームワークの構築が、次期中期経営計画には重要だと考えています。今までは財務フレームワークの構築に至っていませんでしたが、財務体質の改善により、組み立てが可能になってきました。最適資本構成とも関連するD/Eレシオは現中期経営計画で1.5倍を目標としていますが、最終的には近い水準まで到達すると予想され、次期中期経営計画では可能な限り早期にその水準に到達することを見込んでいます。

次期中期経営計画に向けて、企業価値を高め、株主価値を持続的に成長させるためのキャッシュ・フローに対する配分方針を策定していきます。具体的には、企業の力の源泉となる資金調達力を引き続き確保するために想定格付けへの影響を精査し、有利子負債の水準を含めた最適資本構成を検討していきます。さらに、安定的な営業キャッシュ・フローを創出するとともに、成長投資や株主還元とのバランスを考慮しつつ、最適資本構成によるキャッシュ・フロー全体の配分を行うことを検討しています。

キャッシュ・フローの配分を決定する際に重要な点は、ステークホルダーとの対話だと考えています。投資家を中心としたステークホルダーの方々との対話を重ねる中で、当社に対する期待値や戦略、株主還元の考え方などについて議論を深め、理解と共感を得て当社の長期的な株主となっていただけよう努めていきます。

株主還元については、上場企業である以上、まずはどのようなことがあっても安定配当を継続することが責務

だと考えています。次期中期経営計画で検討している財務フレームワークをもとに、配分可能なキャッシュ・フローの観点から、一株当たり配当額と機動的な自社株買い併用による株主還元を積極的に考えてまいります。

### 持続的成長の実現と 財務活動・非財務活動の統合

企業の経営資源は有限であり、それは財務活動と非財務活動のそれぞれのバランスをいかにとるかという点でも非常に重要な論点です。たとえば、事業担当役員やユニット長が、事業成長のチャンスを目の前にしながらも関連する非財務活動を優先すると、経済的な価値の向上の足かせとなると考える。これが、いわゆる財務・非財務のハレーションではないかと思います。

ただ、それは短期的な観点での話であって、現中期経営計画「Innovation toward 2021」や次期中期経営計画の設計方針である10年後の長期のありたい姿からバックカスティングする考え方で事象をとらえれば、そのようなハレーションは発生しないはずです。サステナビリティと一体になった経営を推進することが企業の競争力を中長期的に高めていきます。

来年度から始まる次期中期経営計画では、持続的成長の実現・サステナビリティと経営戦略の一体化をめざします。財務活動と非財務活動を統合した議論が前提としてなされていれば、その活動を具体的に事業に落としこんでいく際、両方のKGIとKPIが必要になります。次期中期経営計画では、財務活動と非財務活動を統合したKGIとKPIの策定を進めています。

140年にわたって存続してきた当社が、さらにサステナブルに成長するためには、あらゆるステークホルダーと双方向に対話を進め、企業としての稼ぐ力のサステナビリティと社会のサステナビリティを統合的に高め、推進していくことが極めて重要だと考えています。