

MCSV Creation Forum
Investor Day 2026

2 創出価値・資本効率の向上に向けた取り組み

常務執行役員 CFO
嶋津 吉裕

「創出価値・資本効率の向上に向けた取り組み」導入、ご挨拶

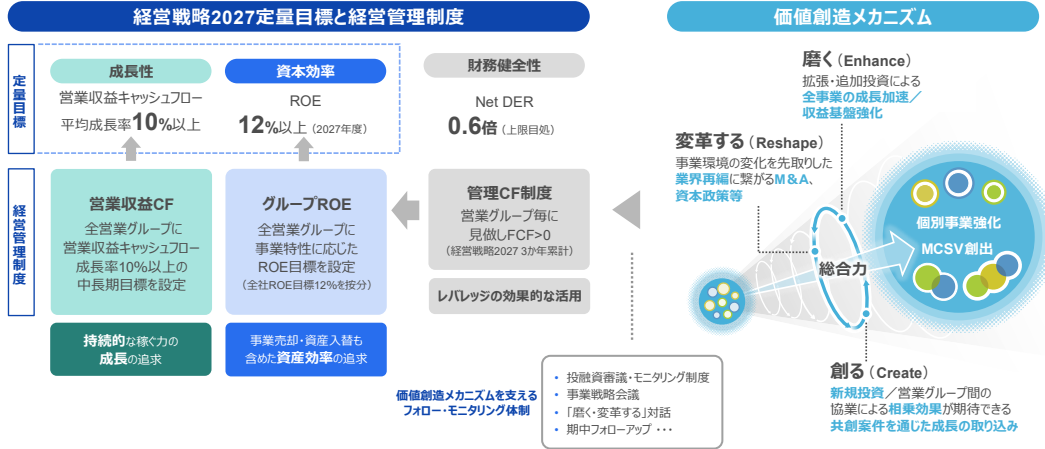
CFOの嶋津です。

冒頭に簡単に自己紹介をさせていただきますと、直近は主計部長を務めておりましたが、機械や生活産業の管理部、三菱自動車への出向や、中国への駐在、経営企画部等を経験し、この4月にCFOに就任致しました。本日はよろしくお願ひ致します。

私からは、経戦2027にて掲げる目標達成に向けた経営管理制度について、ご説明させていただきたいと考えています。

1. 持続的成長を支える経営管理制度

- 高い成長性と効率性の同時実現に向け、「営業収益CF目標」「グループROE目標」を設定、「管理CF制度」を適用
- 価値創造メカニズムの実践と上記経営管理制度の組み合わせにより、全社として掲げる定量目標が達成される仕組み



持続的成長を支える経営管理制度

当社は、経戦2027にて、「高い成長性と効率性の同時実現」を目標に掲げました。

成長性に関しては、営業収益キャッシュフロー平均成長率10%以上を持続的に実現できる体制の構築に取り組んでおり、経戦2027開始後、全営業グループにこの目標を課しています。

次に、効率性に関し、「2027年度にROE12%以上」を目標にしていますが、これを念頭に「グループROE」制度を導入しており、全社目標の12%を按分する形で、全営業グループに業界特性に応じたグループROE目標を設定しています。こちらについては後ほど具体的にご説明します。

また、財務健全性に関しては、Net DER 0.6倍を上限目処としていますが、各営業グループにはフリーキャッシュフローをゼロ以上とするよう求める管理キャッシュフロー制度を敷いており、これにより、資産入替含む、自律的なポートフォリオ最適化を促しています。

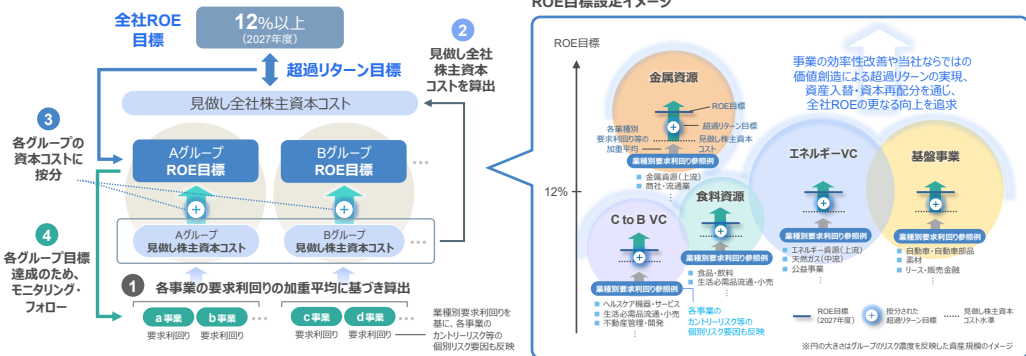
その上で、財務健全性を担保できる前提において、レバレッジの効果的な活用を全社として判断しております。

その他、価値創造メカニズムを支えるフォロー・モニタリング体制についてもこのあとご紹介いたします。

2. ROE目標達成に向けた制度

- 各事業に設定される要求利回りの積み上げにより、各グループ/全社の見做し株主資本コストを算出
- 全社ROE目標12%以上の達成に必要な超過リターンを、各グループに按分する形で各グループのROE目標を設定
- 当該目標を念頭においた各事業の利回りを向上させるべく、後述するモニタリング・フォロー体制を整備

全社ROE目標に基づく各グループ・事業に対する経営管理制度



注：本図はIR上の説明のため事業領域別に便宜区分して表示したものであり、実際の経営管理上のROE目標設定・モニタリングはグループ別に実施している

ROE目標達成に向けた制度 (2/2)

詳細は後ほどご説明いたしますが、経営としても、この超過リターンを最大化できるよう各事業単位できめ細かくモニタリング・フォローを行っています。

右側にお示したのは、ROE目標設定のイメージです。

実際にはグループ単位で管理していますが、先ほど中西がお示した5つの事業領域のROE目標を配置すると、このようなイメージとなります。

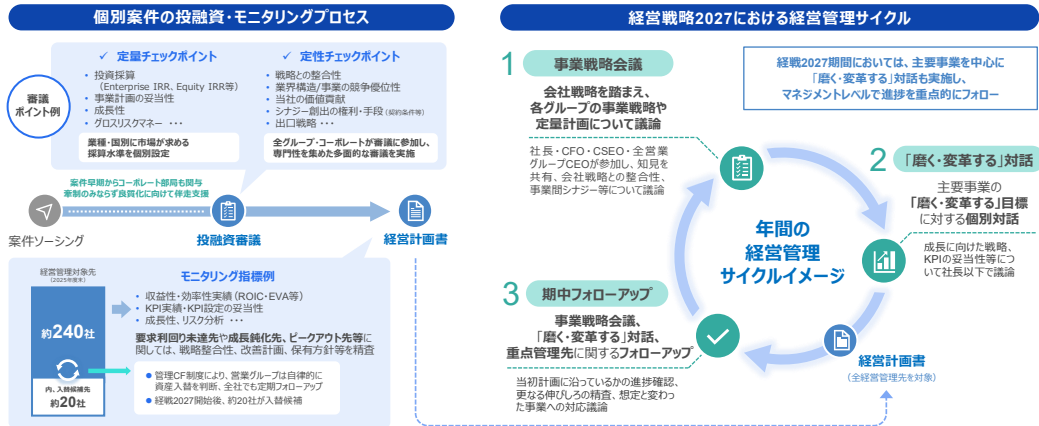
各事業領域を構成する業種の要求利回りをベースに個別リスク要因を反映する形で「みなし」の株主資本コストを設定し、それに対し、わが社の先見性・目利き力や、価値創造により、超過リターンを最大化することで、ROE目標達成を実現する仕組みとなります。

当社のポートフォリオは異なるリスク・リターン水準の業種が組み合わせられており、市況次第で高い利回りが期待できる事業もあれば、市況が下向きの際でも安定的に利益貢献する事業もあります。

事業の効率性改善は当然のこと、当社ならではの価値創造による超過リターンの実現、資産入替、資本再配分を通じ、全社ROEの着実な向上に取り組んでいます。

3. 経営目標達成に向けた経営管理サイクル・モニタリングプロセス

- 個別の投融資については、定量・定性の両面で規律を以て意思決定し、毎年全事業投資先をレビューし事業環境の変化を把握戦略・成長性や効率性をレビューし、効果的な追加投資や資産入替によるポートフォリオの質的向上に向けた取り組みを続けている
- 個別案件の審議に加え、全社経営目標達成等を念頭にした各グループの事業戦略や定量計画について、毎年マネジメントにて手厚く議論



経営目標達成に向けた経営管理サイクル・モニタリングプロセス (1/2)

先ほどご説明した通り、各グループのROE目標の達成、及びそれを踏まえた全社のROE目標を達成する為には、各事業が要求利回りを超えて、更なる超過リターンを生み出すことが必須であり、この実現に向け、案件の厳格な審査やモニタリングも行っています。最後に、こちらのプロセスについてご説明します。

まず、個別の投融資案件に対するプロセスについてです。

個別の投融資実行に際しては、要求利回りを達成するかなどの定量面に加え、戦略性や当社としての価値貢献、出口戦略など定性面の審議も行います。意思決定機関のレベルは、案件の特性や規模により異なり、リスクマネーが一定以上となる巨額投資案件などは、全グループのマネジメントが参加する会議にて多面的な審議を行い、意志決定を行います。

次に、モニタリングのプロセスについてです。

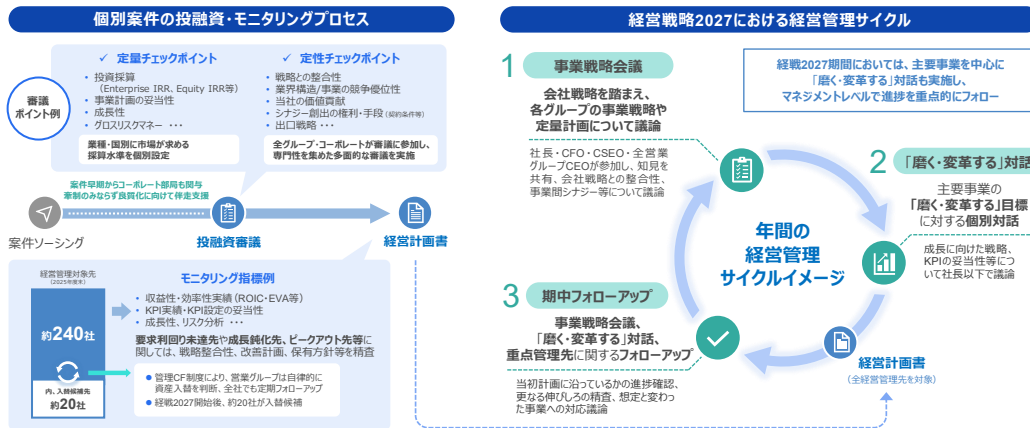
投資実行後は、毎年、投資先毎に経営計画書という形でKPIの達成状況や、今後の成長性、リスク、保有方針などをコーポレート部局を交え、審議します。特に、要求利回り未達先や、成長鈍化先、ピークアウト先などに関しては、戦略整合性や改善計画、保有方針などを精査します。

経戦2027開始後、現時点では約20社が売却方針となりました。

先ほどご説明の通り、各グループにはグループROE制度や、管理キャッシュフロー制度を導入しており、新たな成長投資を行う場合には、収益力や戦略性で劣後する事業の自律的な入れ替えを促す設計となっています。約20社に留まらず、今後も新たな入替先が出てくる可能性はあります。

3. 経営目標達成に向けた経営管理サイクル・モニタリングプロセス

- 個別の投融資については、定量・定性の両面で規律を以て意思決定し、毎年全事業投資先をレビューし事業環境の変化を把握戦略・成長性や効率性をレビューし、効果的な追加投資や資産入替によるポートフォリオの質的向上に向けた取り組みを続けている
- 個別案件の審議に加え、全社経営目標達成等を念頭にした各グループの事業戦略や定量計画について、毎年マネジメントにて手厚く議論



経営目標達成に向けた経営管理サイクル・モニタリングプロセス (2/2)

右側にお示していますのは、経営管理サイクルです。

全社では、年に一度、会社戦略を踏まえ、各グループの中長期を含む事業戦略や定量計画について議論する「事業戦略会議」を実施しています。

こちらでは、社長以下、全グループCEOも参加し、経営計画に対する進捗状況は当然ながら、各グループの事業戦略間の整合性やシナジー等についても議論しています。

経戦2027期間においては、「磨く・変革する」対話も追加的に行っており、特に当社の成長をけん引する事業を中心に、KPIや計画の妥当性、必要なアクションの確認等を、社長以下、営業グループと膝詰めで行っています。加えて、進捗確認のための期中フォローアップも行っています。

会社としての戦略があり、各グループ戦略の方向性の一致、シナジー追求、中長期定量計画確認のための「事業戦略会議」があり、会社の利益成長を確実にするための「磨く・変革する」対話があります。新たに稟議される個別の投融資については、定量・定性の両側面を以て厳格に審議され、案件実行後は毎年の「経営計画書」の確認を以て、計画対比の進捗をフォローし、事業環境の変化を見逃さないようにしています。

以上はすべて、年に一度の議論にとどまらず、必要な期中フォローアップを行うことで、適時適切なアクションを取れるよう議論しています。コーポレート部局として、このような経営管理サイクルを規律を以て回すことにより経営目標の達成を確実なものにして参ります。

私からの説明は以上となります。