



取締役 CFO  
窪田 顕文

### 「利益ある持続的成長」の実現を支える財務戦略

「成長のための投資」、「株主還元の充実」、「財務体質の強化」という企業の持続的な成長に不可欠なこの3要素を、市場環境や競争環境の変化、金融情勢や財務状況などを考慮の上、的確に管理することが財務戦略の要であると考えます。

変化が一層激しくなることが予想される今日、当社はACE<sup>(注1)</sup>をKPIとし、その改善に取り組むことで、キャッシュ・フローの最大化を目指し、「成長のための投資」、「株主還元の充実」、「財務体質の強化」の同時実現を達成します。

### GLP2014の成果

アンリツはグローバルな競争力を強化するために経営インフラも国際的に通用する仕組みづくりに取り組んで参りました。

その一環として2012年度第1四半期の決算から、グローバルな会計基準であるIFRS<sup>(注2)</sup>を適用するとともに、重点とする経営指標としてROEやACEを掲げて、企業価値の向上に取り組んできました。

また、当社は最先端のテクノロジー市場で活動を進めており、その中で安定的な成長を確保し続けるためには財務体質の改善も重要と考え、①自己資本比率>60%、②デットエクイティレシオ(以下D/E)<30%をめざし取り組んできました。

その成果として、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした、「投資家にとって投資魅力の高い会社」としてJPX日経インデックス400銘柄に選定されるとともに、格付けもA-に向上いたしました。

### GLP2017財務戦略と取り組み

前中期計画の取り組みにより強固となった財務体質を踏まえ、新中期経営計画「GLP2017」では、利益ある持続的成長を実現するためのキャッシュ・フロー創出力強化が財務戦略の最重要課題となります。企業価値そのものであるキャッシュ・フローを効率的に生み出す力が競争力の源泉です。

競争の激しいグローバル市場で競合との差別化を図り、中長期的な成長を実現するためには、収益性と資産効率性の追求により創出されたキャッシュを、成長が見込まれる開発テーマに積極的に投資することが肝要です。また、M&Aを中心とした戦略投資も実施します。投資に対する収益を的確に回収し、株主還元の充実、財務体質の一層の強化を実現した上で、次の成長投資を行い企業価値の無限の向上を図ります。

**取り組み1** ROEを2014年度10%から2017年度14%に、ACEを30億円から2017年度80億円に改善することを目標としています。収益性の向上と効率性の改善に努め、資本コストを上回る企業価値を創出してまいります。

**取り組み2** キャッシュ・フロー創出力の強化を図る上で、営業キャッシュ・フローマージン率を2014年度の8%から2017年度には13%に改善することを目標としています。また、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）も重要な指標であり、2014年度の140日を2017年度には120日と20日短縮することを目指しています。これらは、コストダウンの推進や経費の効率化による収益率の向上、及び、棚卸資産の圧

縮や売掛金の回収促進等の資産効率の改善によって実現します。

**取り組み3** 戦略投資については、企業価値向上を目指して様々な選択肢があります。既存事業の更なる拡大（技術力の強化、販売力の拡充等）あるいは新事業の展開加速など成長シナリオ実現に向けた投資を中長期の視点から検討・実行していくことが、これからの経営の最重要課題の一つと考えます。

また、開発テーマについては、従来同様に開発ROI（売上総利益／開発投資額） $\geq 4.0$ をキーファクターとして投資効率の向上を目指します。

（注1）ACE：アンリツ独自の企業価値向上KPI（税引後営業利益－資本コスト）  
（注2）IFRS：International Financial Reporting Standards

## 利益ある持続的成長を実現する財務戦略

### 1. ROE／ACE改善目標

資本効率と企業価値の向上および株式還元の充実に努めます。

	2014年度（実績）	2015年度	2017年度
<b>ROE</b>	<b>10.2%</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>
<b>ACE</b>	<b>24億円</b>	<b>30億円</b>	<b>80億円</b>
<b>営業CFマージン率</b>	<b>7.7%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>

### 2. 戦略投資計画（キャッシュ・ベース）

成長を実現する戦略投資にキャッシュを重点配分します。

		2014年度	2015-17年度計
<b>通常投資</b> （注1）		<b>31億円</b>	<b>110億円</b>
<b>戦略投資</b> （注2）	<b>M&amp;A</b>	—	<b>60億円</b>
	<b>BCP</b>	<b>29億円</b>	<b>40億円</b>

（注1）通常投資：ソフトウェアを含む

（注2）戦略投資：FY2015-17の想定されるキャッシュ・フローの用途を示した計画値で投資金額の上限を示すものではありません

### 3. 財務体質の強化（自己資本比率：60%～70%、格付けA-以上）