

CFOメッセージ

経営戦略を

財務面から後押しすることで、
株主価値および企業価値の
向上に貢献する

PROFILE

栗栖 利蔵

代表取締役副社長
副社長執行役員

Q1 財務戦略の考え方やCFOとしての役割認識について教えてください。

持続的成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、経営戦略を財務面から後押しすることがCFOとしての役割だと考えています。そして、株主価値として時価総額を継続して高めることを意識しており、そのためにEPSとROEを重視しています。当社グループは、事業構造改革を中核とする中長期戦略の推進により、ROE13%以上を目線としており、CFOとして事業の収益性と成長力を高める投資を実行しつつ、バランスシートの最適化、株主還元維持・強化に取り組んでいます。株主資本コストを十分上回るROEを実現することで、株主価値を継続的に高めていきたいと考えています。

Q2 中期経営計画「Oneヤマト2023」の始動から2年が経過しました。この2年間の成果や業績評価について教えてください。

「Oneヤマト体制」を構築した上で、事業構造を抜本的に変革するプランを策定し取り組んできました。2023年3月期の業績は、中期経営計画「Oneヤマト2023」で掲げた目標に対して満足のいくものではありませんが、課題である収益性向上に向けて、拠点や人員のあるべき姿を定めて施策を着実に実行しており、成果が段階的に創出できると考えています。

ネットワーク・オペレーションの構造改革では、営業所の集約・大型化を進めており、固定費低減により損益分岐点を低下させるとともに、変動する業務量に対して自社やパートナー企業の経営資源を柔軟に配置することでコスト全体の適正化に努めています。また、拠点戦略と連動して管理・間接業務の集約・標準化を進めており、あるべきコスト構造に向けて着実に進展しています。

また、2023年3月期は、海外連結子会社の清算決議やグループ通算制度の導入などにより、当期純利益の確保につなげました。財務戦略の一環として税務面の対応も進めることで引き続き当期純利益の向上に努めていきます。

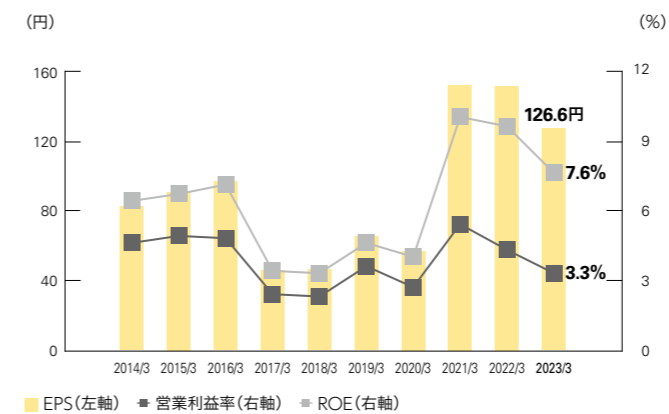
Q3 KPIであるROEを今後どのように高めていくお考えでしょうか。

ROE向上に不可欠なのが営業収益と営業利益の拡大、すなわち稼ぐ力の強化です。そのためには、「End to End」に対す

る提供価値の拡大と、その価値に応じた対価の收受が重要であり、法人ビジネス領域の拡大とネットワーク・オペレーションの構造改革を一体で進めています。

同時にバランスシートの最適化も進めており、経営資源を最大限活用するために事業や商品・サービスの選択と集中を進め、パートナー企業との提携も積極的に検討しています。また、政策保有株式の縮減にも継続的に取り組んでおり、2023年3月期は4銘柄・約27億円を売却しましたが、引き続き、保有意義が乏しいと判断した株式については、適宜売却していきます。一方で、バランスシートを圧縮しつつも、社会インフラを担う企業として必要な一定水準の自己資本比率は維持する考えです。

EPS／営業利益率／ROE (2014年3月期～2023年3月期)



Q4 投資に対する考えや計画について教えてください。

顧客価値に資する投資を行うことが基本的な考えです。2024年3月期から本格化している大型拠点の設置については、展開スピードを重視した賃貸物件と自社物件のバランスをとりながら進めており、可能な限り短期間で投資回収できるよう、投資効果の検証やモニタリングを強化していきます。また、事業構造改革を支えるデジタル・人事・環境戦略に基づく投資も積極的に推進していきます。

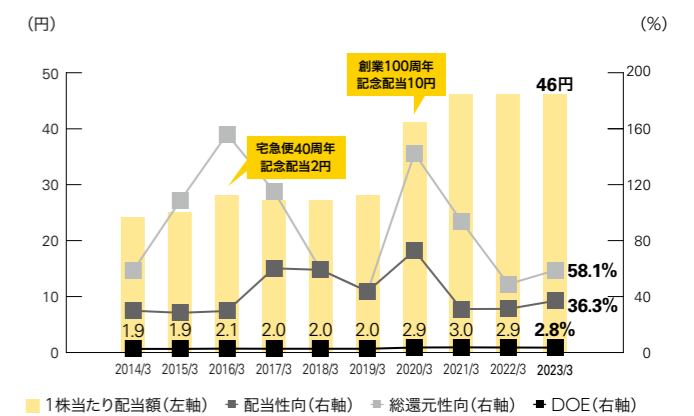
Q5 今後の資本政策について教えてください。

事業構造改革による利益成長から創出する資本は、株主価値向上に資する事業投資(設備投資、戦略投資、M&A)を厳選し優先的に振り向けていく考えです。

資金調達については、環境戦略を推進するために発行年限5年・発行総額200億円のグリーンボンドを2023年7月に初めて発行しました。一方で、運転資金や事業構造改革に必要な設備投資については引き続き借入金を活用する考えであり、最適資本構成を意識し、格付け水準(格付投資情報センター(R&I)/AA-)を維持しつつ、自己資本比率など資本効率を踏まえたバランスシート管理に努めていきます。

株主還元については、事業成長と収益性、財務健全性(保有現預金、自己資本比率)、投資の進捗、資本効率などを踏まえ、DOE(株主資本配当率)を意識した安定配当を基本とし、配当性向30%以上、総還元性向50%以上(2021年3月期～2024年3月期累計)を目安としています。これまで長期にわたり安定した配当を実施してきましたが、今後は配当利回りも意識すべきと考えており、次期中期経営計画を策定する中で資本政策・株主還元についても議論していきます。

株主還元実績 (2014年3月期～2023年3月期)



Q6 最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

「Oneヤマト体制」の始動から2年が経過し、各社別々であった計数管理の仕組みなども徐々に整備が進み、企業活動が様々な指標で可視化されてきましたので、これらを適切に経営戦略・財務戦略に反映させながら、中長期の目線である営業利益率7%以上、ROE13%以上を目指します。そして、次期中期経営計画において具体的な戦略を皆様にお示しするとともに、その実行と対話を通じて持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現していきます。