

財務体質の改善

CFOメッセージ

執行役常務、CFO
CFO担当領域、物流資材担当
平野 華世



持続的成長の基礎となる強固な財務基盤の構築に向け、キャッシュ創出力の強化、有利子負債の削減、投資効率の向上に取り組めます。

2025年4月より執行役常務CFOに就任し、新たな経営体制下で財務運営を担っています。

当社2024年度業績は、前年比では増収増益を達成しましたが、中期経営戦略2030のPhase 1最終年度である2025年度の業績見通しは、当初計画から大きく乖離しています。

その背景には、半導体・自動車関連市況の想定を下回る低迷、一部投資計画の中止・延期による短期的な投資リターンの低下、既実行投資に対する期待リターンの不足、さらに製錬マージンであるTC/RC悪化による金属事業の収益減少があります。

こうした環境下で、現在当社は、抜本的構造改革に着手していますが、ここに私が果たすべき役割は、当社の2030年に目指す姿と持続的な成長の実現に向けて、その基礎となる強固な財務基盤の構築を図るための投資配分方法の転換と投資効率の向上、キャッシュ創出力の強化、有利子負債の削減にあると認識し、実現に向けた取り組みを推進しています。

構造改革には一時的な損失計上や支出を伴いますが、投資の選択と集中を徹底し、収益とのバランスを確保することで、財務の健全性を高めながら企業価値の向上に貢献してまいります。

財務体質の改善

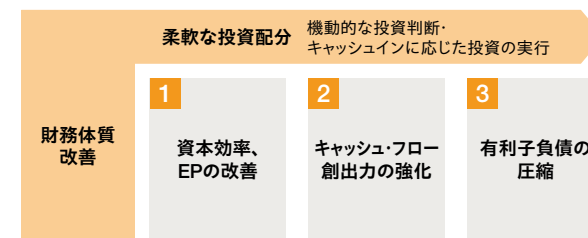
抜本的構造改革のもうひとつの柱である「財務体質の改善」を着実に実行し、企業価値向上につなげていきます。

財務体質改善の方向性

当社は、中経2030や現状を踏まえ、「中経2030は、需要増を前提とした事業戦略、投資計画であり、外部環境が大きく変化した際の戦略や計画の見直しが十分ではないこと」、「投資のリスク/リターン、効果発現時期を組み合わせた全社の投資配分が必要であること」、「TC/RCが早期回復しない場合を想定したリサイクル原料を中心とした製錬ビジネスへのシフト、資源循環ループ構築の早期化が必要であること」という課題を認識しています。

財務体質の改善に取り組み、機動的な投資判断やキャッシュインに応じた投資の実行など、柔軟な投資配分を行う体制に転換していきます。

財務体質の改善においては、次の3点に取り組めます。



関連記事：

統合報告書 P29 ▶ 中経2030の進捗(現状認識)

資本効率、EPの改善については、経営管理指標として導入しているROICの向上、EP(エコノミックプロフィット、ROICと事

コストダウンの状況

(単位：億円)

コストダウン計画		2023年度		2024年度		2025年度	
		中経計画	実績	中経計画	実績	中経計画	見込み
金属	●ヘッジコスト、スラグコスト、エネルギーコスト削減	0	47	0.1	100	26	140
高機能製品	銅加工 ●歩留まり改善、固定費削減(労務費・外部委託費等) 電子材料 ●固定費削減(労務費等)、生産性の向上	17	16	24	30	32	54
加工	●製造原価低減 ●子会社でのコストダウン	9	21	19	37	30	57
再エネ	●発電所運転経費削減 ●発電所の自動運転による運営効率化等	0	0.3	0.2	0.3	0.2	0.5
事業合計		26	84	44	168	88	252

財務体質の改善

業別WACCの差となるROICスプレッドに投下資本を乗じて算出)の改善に取り組みます。

ROICについては、既に事業単位で改善項目を設定し、月次単位での報告・管理を行うことで資産効率の向上を推進しています。現場に落とし込んで改善を進めるため、ROICを分解し、改善ドライバーが何かを明確化したうえで、拠点ごとにKPIを設定し、取り組みを進めています。また、販売面では価格改定や決済短縮化、生産面では歩留まり改善や棚卸資産の削減を含めた徹底的なコストダウンを進めていきます。

他方、全社視点では、運転資本の改善、投資計画のレビュー、キャピタルアロケーションのモニタリングなどを通じて、当社グループ全体の資本効率の向上を推進しています。

これらに加えて、営業キャッシュ・フローに応じて投資の実施を判断するなど、柔軟、かつ適切に投資配分をコントロールし、キャッシュ・フロー創出力の強化や有利子負債の圧縮も進めていきます。

キャッシュマネジメントシステムの活用

当社グループは、キャッシュマネジメントシステムの導入により、国内および海外グループ各社における余剰資金の一元管理を図り、資金効率の向上に努めています。この一環として、2024年度第3四半期より、欧州の海外子会社を対象としたグローバルキャッシュマネジメントシステム(ノーショナルブローリング)の運用を開始しました。2025年度には、中国、タイ等でのキャッシュブローリング導入を計画しており、グローバルベースでのさらなる資金効率向上に取り組んでいきます。

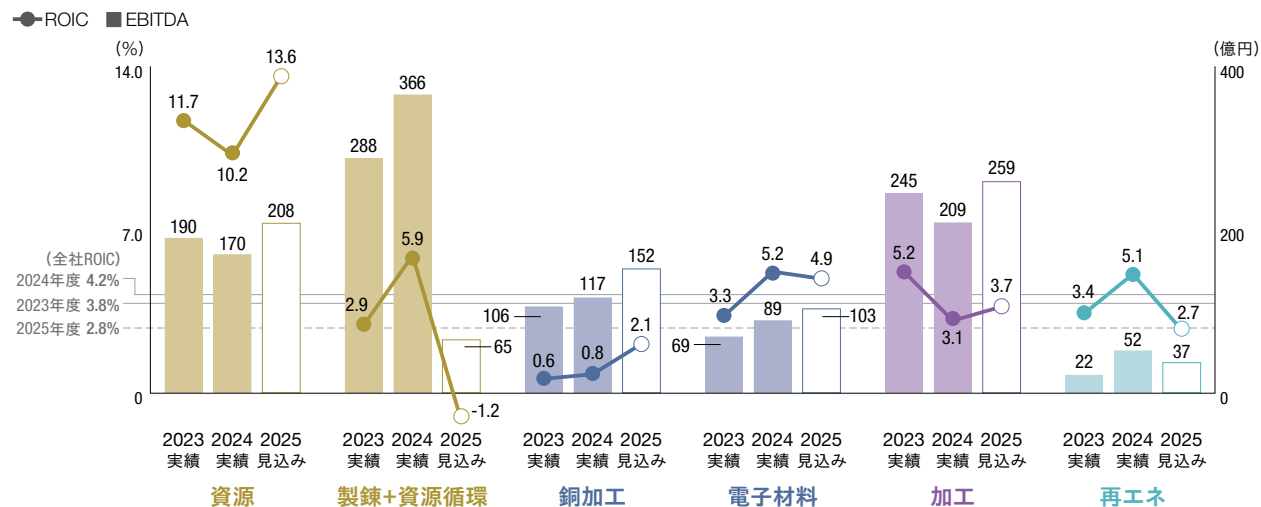
企業価値向上

事業基盤の再構築

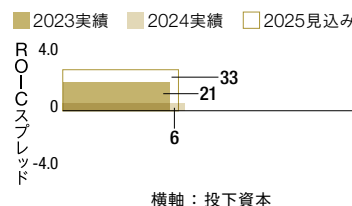
財務体質の改善

サステナビリティの推進

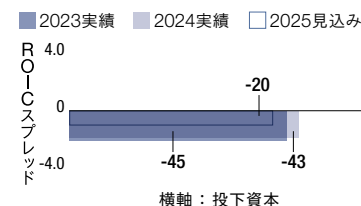
事業別ROIC・EBITDA(上)/EP(下)の2023・2024年度実績および2025年度見込み



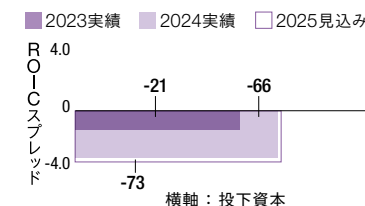
資源



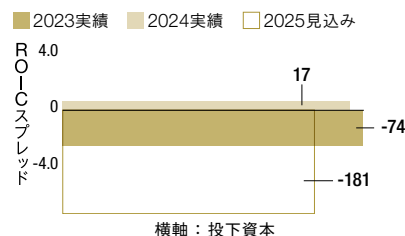
銅加工



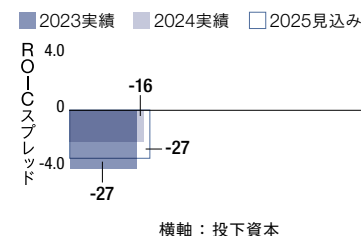
加工



製錬+資源循環



電子材料



再エネ

