

# 財務担当役員メッセージ



開かれた企業として、  
資本市場との対話を経営に活かし、  
2025事業計画を遂行していく。

取締役・執行役員、経理本部長、総合企画部担当本部長 岡 正規

## 資本市場との対話の強化

ここ数年、当社はIR活動に力を入れてきており、特に機関投資家の皆さまとの対話を強化してまいりました。対話を通じて感じた皆さまのニーズや昨今のコーポレートガバナンス・コードやステュワードシップ・コードの交付・改定の意義を踏まえ、2019年度からは機関投資家や株主の皆さまとのエンゲージメントを目的としたSR<sup>※</sup>も開始しております。

SRを通じて得た皆さまからのご意見・アドバイスには真摯に耳を傾け、当社経営に活かしております。2020年3月には役員人事委員会・役員報酬委員会の議長を社長から社外取締役に変更、また同一役員が担当していた経理部と監査部を別々の役員の担当に変更いたしました。さらに4月には経営トップ自らがESGについて説明する場としてESG説明会を開催するなど、より開かれた企業としての取り組みを進めてまいりました。ESG説明会については、今後も継続的に開催していく予定です。

SRでは、政策保有株式についても議論させていただきました。2020年3月末時点で25銘柄の株式を保有しております。これまでの縮減の動きとしては、2016年度に3銘柄を、2019年度に5銘柄をそれぞれ売却いたしました。今後も保有の意義や便益が必ずしも十分でないと判断される銘柄については、適宜縮減を図ってまいります。(→第97期有価証券報告書 P42)

また、債券の投資家や格付機関の皆さまに対する、いわゆるデットIRにも取り組んでおります。デットIRでは、財務の健全性について客観的な意見を吸収しつつ、キャッシュフロー創出の重要性を再認識いたしました。機動的な資金の調達先としてデットを活用していくためにも、株式の投資家の皆さまとは異なる観点での議論を深め、当社の財務戦略をよりバランスの取れたものにしていきたいと考えております。

こういった資本市場との対話によって得られた知見は、社内へ積極的にフィードバックしております。役員会での報告

だけでなく、部長クラスを含む経営幹部にはIRの個別報告も共有し、社外からの意見を各部門の事業活動に活かしております。

経営幹部はIRの活動自体にも意欲的に参加しております。これまで開発担当の役員をメインスピーカーにしたスモールミーティングやe-Rubberの担当部長による説明会も開催してまいりました。2019年度からは、アナリストとのミーティングに営業部門の部長も参加し、当社ビジネスの最前線の状況も議論させていただいております。このようにIR担当部門だけでなく、全社をあげてIRに参画していくことで資本市場との対話をより充実させ、自社の適切な評価につなげるとともに、資本市場からの意見を事業活動にも活かしてまいります。

現在、自動車産業は大きな変革期に直面しております。内向きになれば時流に乗り遅れ、成長どころか生き残ることすら危ぶまれる状況とも言えます。トヨタグループの創業者である豊田佐吉翁の言葉に「障子をあけてみよ、外は広いぞ」という言葉があります。変革期であればこそ、引き続き社外の言葉に真摯に耳を傾けることが肝要と考えております。アナリストや投資家の皆さまからは、時に厳しいご指摘をいただくこともありますが、その多くは我々へのアドバイスであり当社への大きな期待であります。IRを通じて資本市場から適切に評価していただくだけでなく、当社で働く人達のモチベーション向上につながるフィードバックを社内に還元することもIRの重要な意義の一つと考えております。

## 業績について

2020年度が荒波のなかスタートしましたが、当面は緊急モードとして短期的な目線での収益確保に注力せざるを得ない状況です。新型コロナウイルス感染症の第2波、第3波も懸念されており、環境変化に速やかに対応できるように体制を整えております。

急激な事業環境の悪化に直面しておりますが、親会社所有

※SR = Shareholder Relations(シェアホルダー・リレーションズ)の略称で、企業と株主との安定的な信頼関係を築くためのさまざまな活動のこと

者帰属持分比率は48.7%と十分な安全性を確保しており、手元流動性についても借入れによる資金調達の実施により補完いたしました。加えて、2019年度の欧州再編で資金流出が続いていた拠点を事業譲渡したことで、キャッシュ創出力も底上げされており、この危機を乗り越える体制は十分整っております。これらの備えは自社と関連会社を守るためだけでなく、仕入先様への支援や雇用の維持など、SDGsやESGの観点も踏まえて進めております。

また、危機収束後の一段の利益成長を見据え、これまでの成長の過程で膨らんだ固定費については、これを機にグローバルでのコスト構造を見直し、より強固な収益体質にまいります。特にリーマンショックを経験していない若い拠点に対しては、このコロナショックを一種のストレステストとして効率性を見直す機会とするものです。

2025事業計画の目標達成に関しては、収益性向上が課題となっております。2019年度の営業利益率は一過性要因を除けば5%程度で、目標とする営業利益率8%まで3ポイント引き上げる必要があります。この3ポイントを因数分解すると、一つ目は不採算事業の構造改革、二つ目は既存の自動車部品のビジネスで収益性・成長性に優れる分野を伸ばすこと、三つ目はe-Rubberなどの新事業で高い収益性を実現することです。

一つ目の不採算事業の構造改革は、2019年度の欧州再編で概ね目処が付き、営業利益が年50億円程度底上げされる見込みです。残る2つについて、特に既存の自動車部品ビジネスの収益性向上に向けた取り組みを加速させてまいります。収益性向上のために、限られたリソースを戦略的に投入し、地域や製品領域のポートフォリオを改善させ、自動車部品のビジネスで営業利益率7%を狙うものです。

2019年度決算説明会では、当社ビジネスを4つの地域ごとに4つの製品領域単位で区分したものに新ビジネスを加えた計17区分について、どこを伸ばすのか投資家の皆さまに説明いたしました。この17区分の考え方を今後のIRのコミュニケーションに活用しつつ、従来以上に戦略的なリソースの投入、事業のコントロールを行ってまいります。

### 資本コスト

株主資本コストを安定的に上回る資本効率を達成するために、ROE10%を2025事業計画の経営目標として設定いたしました。ROE10%の達成のためには、収益性の向上に加え財務レバレッジの観点からも一定のコントロールが必要であり、株主還元や投資などに関する財務方針を定め2018年11月に公表したものです。

2025事業計画の目標としてROEを掲げ、投資家の皆さまとの対話を進めてきましたが、資本コストに関する質疑が以

前にも増して多くなったと感じております。2019年度に構造改革を行った欧州事業についても、黒字化だけでなく資本コストに見合う資本効率を達成するのか、また、その他の低収益ビジネスについても、資本コストに見合うものかどうか、説明を求める声をいただいております。

こういった資本市場からの意見を当社の成長の糧としていくためにも、社内において一層の収益性向上に対する取り組みの強化が必要です。加えて、資産の効率性、とりわけ設備投資を始めとしたリソースを如何に効率的に投じていくのか、戦略的な管理が必要と考えております。

### 財務方針

現在は非常に厳しい環境下にありますが、過度に安全サイドに振れることなく、資本効率を意識した取り組みは継続するものであり、2018年11月に公表した財務方針に変更はありません。

株主還元については、足元はコロナショックの影響で急激に事業環境が悪化しておりますが、基本的にこの財務方針に定めた考えで進めてまいります。

設備投資については、当面は必要性を精査しキャッシュアウトに厳格に臨んでまいります。2025事業計画の目標達成のための成長投資の原資として、年500億円を確保する方針は変わりません。

手許資金については、足元のコロナショックへの対応として、手元流動性を確保するために、緊急的な資金調達を実施しました。長期借入金200億円を銀行から調達し、さらに300億円のコミットメントラインを設定いたしました。これによりリーマンショック時を上回るリスク対応としての手許資金を確保し、基準としている連結月商+300億円も充足いたしました。

ここ数年、当社は経営トップ主導のもとIRの強化に取り組んでまいりました。ディスクロージャーの改善に伴い従来以上に良質なフィードバックを皆さまからいただけるようになり、当社経営ならびにIRのさらなる改善につながっております。今後もこの歩みを止めることなく、開かれた企業としてIRの強化に努めてまいります。

財務方針	株主還元	当面の株主還元については、連結配当性向30%以上を基本とし、様々な観点からトータルとして株主に報いるように取り組む。
	設備投資	成長に向けた設備投資の原資として、2025年度まで年500億円を確保する。
	手元資金	取り巻く環境を鑑み、リスク対応資金も含め、連結月商+300億円程度の現預金 <sup>※</sup> を確保する。 ※(1年以内の)短期借入金は除外