

# 財務担当役員 メッセージ



## 広く非財務情報にも 焦点を当てた IRへと進化

総合戦略本部副本部長  
調達本部長／取締役・執行役員

岡 正規

### コロナ禍での IR

2020年度は世界中で猛威を振るった新型コロナウイルス(以下、新型コロナ)により当社グループも多大なる影響を受けました。投資家の皆様も含め、誰も先行きが読めない不安な状況でありましたので、当社IRとしては、これまで以上に積極的に情報を開示していく必要があると判断しました。具体的には、業績予想についてはお出しできないものの、各地域の稼働がどのような状況であるか、業績に与えるインパクトはどの程度なのか等を「新型コロナウイルス感染症に対する対応状況」としてIRサイトに掲載。その後の決算説明会でも足元での各地域の稼働状況をアップデートするとともに、ウィズコロナにおける成長戦略も説明してきました。

従来、第1四半期の決算説明会は私がメインスピーカーを務めてきましたが、通期業績予想が開示できるようになった重要性を鑑み、2021年度は社長の小山をメインスピーカーとして説明会を開催しました。その後についても新型コロナによる業績への影響等を丁寧かつタイムリーに説明してきました。

当社事業を理解いただく機会としては、新型コロナ禍にあって直接対面で行うことは適いませんでしたが、リモートツールの活用を通じ様々なイベントを開催しました。

新規事業として進めている、e-Rubber、UV-C(深紫外線)LED事業については、証券会社様を通じWebセミナーを開催頂き、それぞれ担当する部門のトップマネジメントが、現在の事業の進捗状況や、将来のポテンシャルについて説明しました。

### IRの進化

近年、社会課題の解決に向けた取り組みが求められ、持続可能な経営を実現するために企業に対するESGへの取り組み要請が高まっています。そのような要請にしっかりと応え、2020年度はESGを経営の中核に据えたマネジメントを行ってきました。その一環として、昨年に引き続き2回目のESG説明会を実施し、カーボンニュートラルを中心とした当社の取り組み状況の説明を行いました。また、組織面でもサステナビリティ・IR室を設置いたしました。これは、持続可能性を意味するサステナビリティと社外に情報発信するIRを統合した組織を発足させ、財務情報のみならず、広く非財務情報にも焦点を当てたIRへと進化させていきたいという考えに基づくものです。

このような当社グループの活動も評価され、公益社団法人

人 日本証券アナリスト協会主催のディスクロージャー優良企業選定において、2020年度は自動車部品メーカーとして初めて優良企業「自動車・同部品・タイヤ部門」に選定いただきました。

## 業績管理

2020年度の売上収益は、新型コロナの影響を受け大幅な減少を余儀なくされました。

利益面では、当初は緊急モードとして収益対策に取り組みましたが、その後はこれまでの成長過程で膨らんだ固定費をコントロールできるチャンスと捉え、聖域なき固定費の削減につなげました。この固定費のコントロールに加え、主要顧客の大幅な生産回復もあり、第3四半期のみでは過去最高益となる等一定の成果を上げることができました。

コロナ禍において外部環境は大きく変化しましたが、従来からの取り組みであるIoT活用による不良削減や歩留まり向上による変動費の改善を継続するとともに、オンライン遠隔支援による生産準備コストのミニマム化、スタッフの生産性向上による付加価値の向上にも引き続き取り組んでいきます。また、ビジネスモデルの変革等に向けたDXにも果敢に挑戦していきます。

一方、設備投資面では、DX(IT)、環境(カーボンニュートラル)といった重点分野への積極的なリソース投入を行い、時代の要請に応じた企業体質の変革と、それを通じた企業価値の向上につなげていきます。

## ROE

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事業計画の目標として掲げています。

目標達成に向けた最初の取り組みとして不採算事業の縮小があります。これまでもオプト事業の事業規模縮小や、昨年においてはドイツ子会社の事業譲渡等、構造改革を実施してきました。2020年度においても、苦戦の続く英国拠点において閉鎖にむけた従業員との協議を開始しました。こうした活動を通じ、不採算事業については概ね目途付けができつつあるものと考えております。

当社ビジネスの中核を担う自動車部品事業については、限られたリソースを戦略的に投入していくために、4つの地域(日本・米州・アジア・欧州)ごとに4つの製品領域(ウエザストリップ製品・機能部品・内外装部品・セーフティシステム製品)、計16単位で区分管理しております。求められる事業ポートフォリオの再構築に向けては、地域を跨いだ改

善アイテムの水平展開のスピードアップや、地域軸、製品領域軸のクロスファンクショナルから見た優先順位に基づく経営資源の重点投入を進めていきます。またe-Rubber等の新規事業を加え、計17単位にて区分管理することになります。メリハリをつけたリソース配分を進め、効率的な経営、ひいてはROEの向上につなげていきます。

実効性の高いROEコントロールの仕組みづくりに向けて、新たな経営管理指標の導入(ROIC等)や投資管理ルールの進化等にも取り組み、ROE10%の達成を目指していきます。

## 財務方針

コロナ禍に見舞われた2020年度でしたが、健全な財務体質は維持できております。2018年11月に公表した財務方針にも変更はありません。株主還元については、新型コロナにより業績に大きな影響がありましたが、基本的にはこれまでの財務方針に定めた考えで進めております。設備投資については、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に変わりありません。手許資金については、コロナ禍への対応として緊急的な備えを実施しましたが、基準としている連結月商+300億円に変更はありません。

### 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。 <small>※(1年以内の)短期借入金は除外</small>

## まとめ

最後となりますが、これからも積極的な開示を通じ当社事業をご理解いただく機会を設けていきたいと考えています。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様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の強化に努めるとともに、多くの方々に当社のファンになっていただき、「選ばれる会社」となれるように努めていきます。