

財務戦略

CFO MESSAGE

事業ポートフォリオ見直しと
資本効率の改善を遂行し、
企業価値向上に取り組みます。

CFO 執行役員 蜂須賀 正義



2023年度の業績

2023年度の連結業績について、売上収益は、半導体供給の安定や、日本や米州を中心とした旺盛な需要に支えられ好調に推移し大幅な増収となりました。

営業利益についても、増販効果享受できたことに加え、前期まで発生していた生産量の急激な変動に伴う生産不能率の解消、さらに為替の円安影響もあり大幅な増益となりました。売上収益、利益ともに過去最高となる一年となりました。

2030事業計画を支える新たな財務方針

2030事業計画

当社は、2023年8月に2030事業計画を策定し、経営目標として、売上収益1兆2,000億円、営業利益1,000億円、営業利益率8%、またROEは株主資本コスト7~8%を上回る10%以上を掲げました。

財務方針

財務方針についても刷新し、従来の成長性・安全性の観点に、効率性の観点を加えた3つのバランスにより企業価値向上を目指します。



またROE10%に向けてバランスシートマネジメントを強化していきます。

成長性

研究開発も含めた投資は、高成長・高収益が期待できる事業・地域に重点的にリソース配分していきます。

地域軸では米州・インド、事業軸では内外装部品・セーフティシステム製品です。

例えば米州では、BEVなど多種多様なクルマの進展を見据えており、車両のフロント・リア部を構成する各種大型塗装品向けなど、幅広いバリエーションの製品を供給できる体制を整備しました。米州での内外装製品の販売拡大に対応していきます。

またインドでは、クルマに対する安全意識の向上を背景として、乗員を保護するエアバッグの搭載が拡大しています。生産能力の増強と合わせ、カーメーカーの開発ニーズに迅速に対応できるR&Dセンターも設立し、現地での技術開発機能強化も図っています。

地域・顧客特性を加味したグローバルR&D体制の構築は基より、電動化をはじめとするCASE社会を見据えた対応や、CN/CEの実現に貢献する新材料ならびにソリューション開発による新規事業創出など、今後の成長分野にも先行投資しています。

安全性

成長機会を逃さぬよう、あらゆる投資機会に機動的に対応できる自己資金ならびに資金調達力を確保するとともに、調達手段の多様化も図っています。

24年3月には、ESG活動を推進する資金調達の仕組みであるサステナブルファイナンスを活用したインパクト・ボンドを発行しました。これは「サステナブル&ポジティブインパクト・ファイナンス フレームワーク^{*1}」を活用した本邦初の取り組みとなります。

また本社主導による資金の効率化を狙いとしたグロー

バルでのグループファイナンス導入を皮切りに、地域内プーリングの導入も図り、一層の効率化と平準化を進めていきます。

※1 サステナブル・ファイナンスの枠組みで、国際資本市場協会(ICMA)が定めるグリーンボンド原則およびソーシャルボンド原則に適合し、さらに国内初のインパクト・ファイナンスの枠組みでは、国連環境計画・金融イニシアティブ(UNEP FI)が定めるポジティブ・インパクト金融原則(PIF原則)にも適合しています。

効率性

2030年事業計画の経営目標であるROE10%を達成するため、資産・資本効率の向上を図るバランスシートマネジメントを強化しています。

資産効率向上の観点から、当社独自の指標であるTG-ROICを導入しました。このTG-ROICは、営業利益を固定資産と棚卸資産の合計で除したもので、製造会社に必要不可欠なアセット対比でのリターンを追求するものです。

固定資産について、当社は個々の投資判断に回収期間法を採用していますが、TG-ROIC目標とリンクした回収期間目標の運用を開始しました。投資案件に課される回収期間は従来比で短縮、厳格化しています。

棚卸資産について、コロナ禍や半導体供給不足に対応するために一時的に在庫水準を増やしておりましたが、改めて個々の子会社単位で適正レベルへの見直しを進めています。

英国子会社の閉鎖および米州子会社の減損を実施しましたが、アセットリターン観点から不採算事業の意思決定を後押しした事例となります。

株主還元強化

当社の株式を保有していただく株主みなさまに報いるために「安定的かつ継続的な増配」を基本方針としております。

この方針を実現するため、配当方針を従来の「配当性向

30%以上」から「DOE2.5%を下限目標」に見直しました。また、適切な資本構成を構築するため、機動的な自己株式の取得にも取り組みます。政策保有株式の大幅縮減、それを原資とした自己株式の取得を実施しましたが、このような株主還元の取り組みによって、従来以上に資本効率の向上を意識するとともに、株価を意識しながらTSR(株主総利回り)を長期安定的に向上させていきます。

加えて、非財務情報を含む積極的な情報開示や、株主構成の多様化、特に海外投資家や個人投資家を増加させるために対話機会の拡充、Webサイトなどにおける情報開示を充実させ、株主資本コストの低減にも努めます。

キャッシュ・アロケーション

2030経営目標を達成の前提で、2023年度から2030年度までに生み出される営業キャッシュフローは約6,500億円と見積もっています。

併せてTG-ROICを指標にした効率化や、政策保有株式の縮減などによりバランスシートの圧縮も進めていきます。

設備投資は重点事業・地域を中心に3,500億円を投入します。株主還元については、前述した通り、安定的・継続的な増配の原資として1,000億円以上を確保します。残る2,500億円については、収益性の高い案件に対する追加投資や、事業環境や成長機会に応じてM&A、アライアンスなどの非連続成長分野にも投資していきます。またその

ような投資がない場合には、資本効率向上の観点から追加的な株主還元に戻すなど戦略的に配分していきます。2023年度の営業CFは足元の好業績により、当初計画を過達。バランスシートの圧縮についても前述の財務方針に基づいた取り組みを計画通り実行しました。

2030年度経営目標	売上収益 1兆2,000億円	営業利益 1,000億円	営業利益率 8%	ROE 10%
------------	-------------------	-----------------	-------------	------------

キャッシュ・アロケーション (2023年度から2030年度までの累計)

