

財務戦略

CFO MESSAGE

成長性・安全性・
効率性のバランスで
成長を後押しし
企業価値向上を
目指します。

取締役・執行役員・CFO
蜂須賀 正義



2024年度の振り返り、2025年度の予想

2024年度の売上収益は、顧客の生産台数減の影響を受けて、残念ながら減収減益の決算になりました。環境変化が著しい中国については、日系顧客の苦戦が継続しており、当面回復が見込めない状況にあります。関連会社1社事業譲渡、固定資産の減損等で損失計上しましたが、スピード感をもって構造改革に取り組みました。

2025年度は、日本や米州での台数増や一過性の反動もあり当初増益を想定していました。しかしながら自動車業界は米国新政権の政策影響を大きく受けざるを得ません。今後の米国関税等をリスクとして織り込み、減収減益の予想としています。

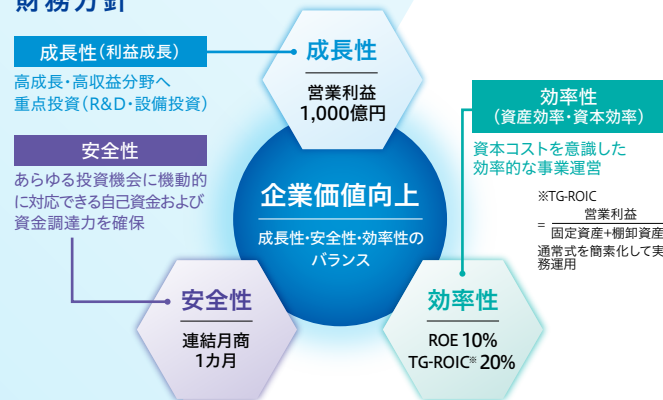
財務方針

ここからは、財務方針について説明します。この方針は、2030事業計画に合わせ、事業環境や計画の内容に沿って新たに、財務の枠組みを決めたものです。高成長・高収益分野への重点投資による「成長性」の追求と、あらゆる投資機会に機動的に対応できる「財務基盤と安全性」の確保、さらに資本コストを意識した「効率的な事業運営」で、企業価値向上を目指していきます。

2030事業計画で掲げる経営目標は、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%を安定的に上回る10%を掲げています。ROE10%を実現するために、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きます。

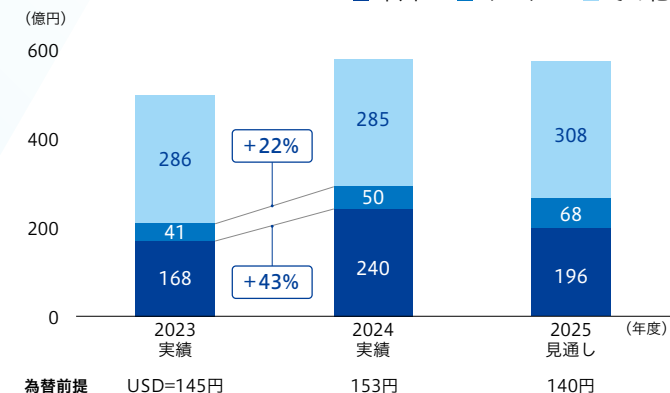
材料市況や昇給、足元では関税影響等、外部環境の変化が業績に与える影響は従来に増して大きくなっています。環境変化に優先順位をつけながら迅速かつ正確に対処していくためERPシステムを刷新し、経営の高度化も進めていきます。次項から、財務戦略の3つの柱に沿ってご説明します。

財務方針



財務方針「成長性」

設備投資

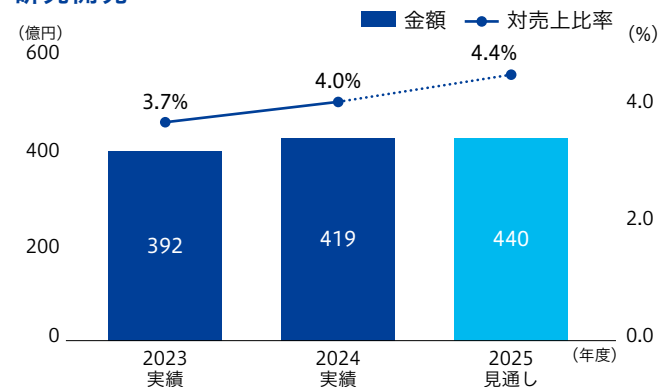


まず設備投資です。市場成長以上の成長を目指し、高収益・高成長が期待できる分野に重点的にリソース配分していきます。地域軸では米州・インド、事業軸ではセーフティシステム製品・内外装部品です。当社の重点地域であるインドでは自動車の急速な普及に伴い交通事故も増加する中、より安全性向上が求められており、法規やアセスメントの導入により自動車へのエアバッグの装着が加速しています。当社もそれに対応すべく、2024年9月にはインド北部のニムラナ工場を拡張しました。また2026年1月には、南部バンガロール近郊のハロハリ工場が稼働予定など、インド市場の拡大に応じた生産体制の構築を進めています。米州においても、車両のフロント・リア部を構成する大型塗装品向けなど、幅広いバリエーションの製品を提供できる体制を整備しました。同じく重点地域である米州においても内外装製品の販売拡大に対応していきます。

財務戦略

財務方針「成長性」

研究開発



続いて、研究開発について説明します。2030事業計画達成に向けて、先行開発分野を強化しており重点的にリソース配分しています。上記グラフに示す通り、対前年では每期+30億円程度上乗せしてきました。自動車業界は電動化の進展にみられるよう大きな変革期を迎えており、当社ではこのモビリティの変化を、新たな製品を採用いただく絶好の機会と捉えています。例えば、BEVになると、大容量のバッテリー搭載で車両重量が重くなりますが、走行距離を伸ばすためにさらなる軽量化が必要となります。フロントの骨格部品は現在鉄で作られていますが、一部を樹脂化するという商品開発を進めています。

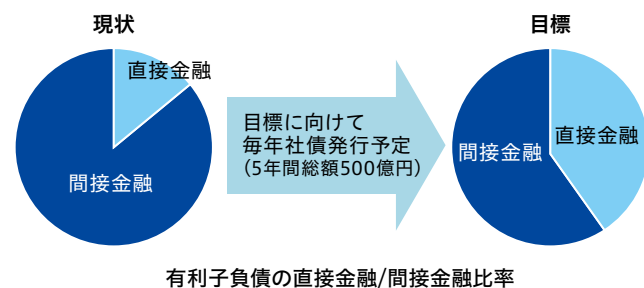
またCN/CEの実現に貢献する材料リサイクルの事業化に向けた取り組みや、新規事業の創出等、今後の成長分野にも先行投資していきます。

財務方針「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。

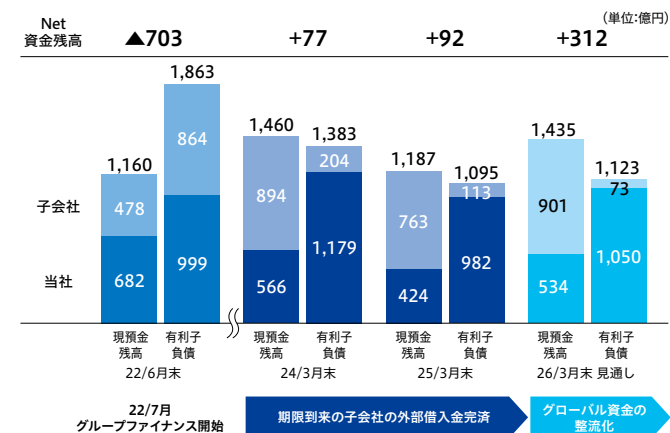
2025年1月には、昨年度に引き続き2023年10月に策定した「サステナブル&ポジティブインパクト・ファイナンス・フレームワーク(※1)」を活用したインパクト債を発行しました。今回発行した社債は本邦初の公募債であり、調達した資金の使途に留まらず、ポジティブインパクトの促進、ネガティブインパクトの減少を強調して説明開示するスキームとしました。今後も本スキームを活用し、機関投資家の皆様との対話の機会を増やすとともに、社債を継続発行することで、安定した資金調達を行っていきます。具体的には、毎年5年債を100億円ずつ発行し、有利子負債に占める社債の割合を4割程度まで高める方針です。また長期借入金から短期借入金の割合を増やし、機動的な返済を可能にしていきます。

※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。



また、本社主導で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により、子会社の外部借入金の圧縮を進め、資金の外部流出の抑制につとめてきました。

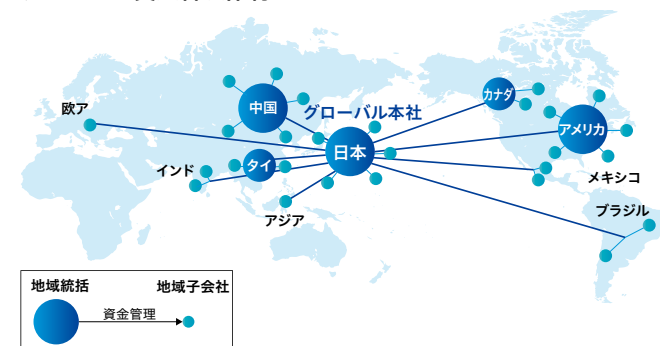
現預金/有利子負債の推移



2022年度より国内子会社と本社の資金移動を効率化するキャッシュプーリングの仕組導入に着手し、2024年7月に日本国内での稼働を開始しました。これにより、本社への資金集中を進めるとともに機動的な融資が可能な体制を整えました。

今後は、一層のグループ内資金の効率化を進めるため、グローバルでのキャッシュプーリングの仕組みを構築していきます。

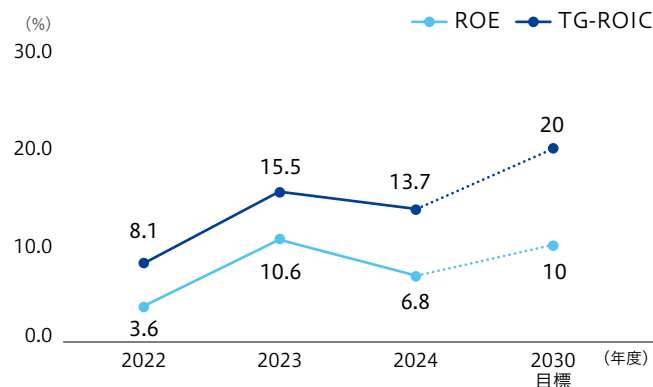
グローバル資金管理体制



財務戦略

財務方針「効率性」

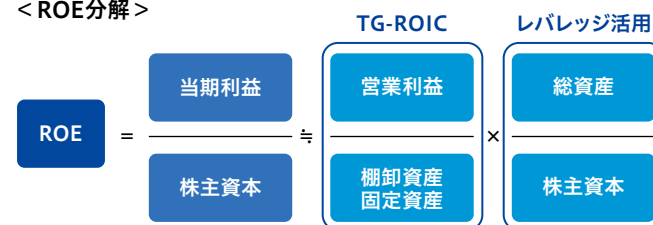
① ROE



2030事業計画では、当社の株主資本コスト7～8%を安定的に上回るROE10%を経営目標の一つに掲げています。ROE10%達成に向けて、高成長・高収益分野への重点投資による「成長性」を追求するとともに、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きます。

当社では、ROEを下記の通り、当社独自指標である「TG-ROIC」と「レバレッジの活用」に分解することでそれぞれ現場に根付かせた取り組み(TG-ROIC)と本社機能の取り組み(レバレッジ活用)を棲み分けしています。

< ROE分解 >



本来のROICでなく、現場レベルで管理が可能な単位にすべく見直し、「資産」の効率化を図り、TG-ROICで社内管理をしていきます。

レバレッジの活用として、総資産の縮減として政策保有株式の縮減についても取り組んできました。「資本」の効率化として、株主還元の強化や自己株式取得を実施してきました。各項目の詳細については後述していきます。

② TG-ROIC

当社独自の指標であるTG-ROICの強化を継続して進めています。

TG-ROICの分母(棚卸資産と固定資産)縮減に向けての取り組みについて紹介します。

棚卸資産について、各拠点で「モノと情報の流れ図」による工場内の資産停滞箇所の明確化と目標設定により、在庫の適正化を図っています。本社主導のこの活動が、各地域・拠点で早期化、定着できるようグローバルTPSメンバー育成プロジェクトも進めています。〔海外からの参加者〕2024年度:18名→2025年度:34名)

固定資産について、新設設備の投資回収期間を従来比で短縮していますが、特に、合理化投資に関しては、より短縮・厳格化を図り、社内検討会での計画内容、投資回収期間の事前精査を強化しています。また、TG-ROIC目標に連動した投資ガイド目線を設定し、既存資産の有効活用と投資額の重点配分を行うことで全体の投資額抑制を進めています。

TG-ROICと合わせ、原価企画活動の早期化にも取り組んでいます。自動車部品事業においては新型車やモデルチェンジのタイミングで各製品の収益力が大きく変わります。この機会を最大限活かすため、開発・設計段階での付加価値向上が必要不可欠であり、収益力向上につなげていきます。

社内浸透への取り組みを紹介します。当社としては初となるFAサミット(2025年3月17日～19日)を開催し、国内外関係子会社37社の経理機能に関する現地責任者ならびに出向者総勢90名が一堂に会して、財務方針を軸とした各地域の諸活動、好事例の共有、活発な意見交換を実施しました。また、生産調査部、自動車事業統括部の協力の下、TG-ROICの分母となる棚卸資産と固定資産の低減活動への共通理解を図ったことで今後一層のTG-ROIC活動の深化、浸透を図ります。



FAサミットの様子

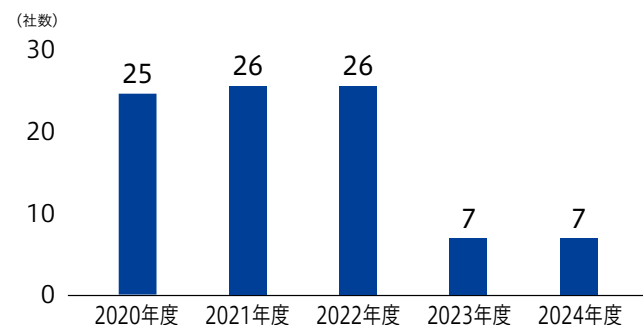
財務戦略

③ レバレッジの活用

政策保有株式

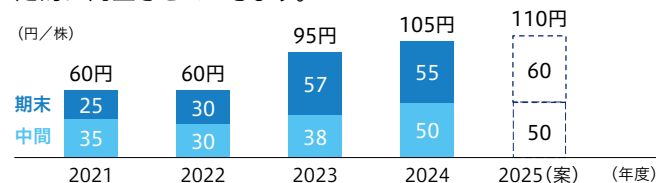
バランスシートマネジメントの一つとして、政策保有株式の縮減につとめています。従前は30銘柄ほど保有していましたが、前期末時点で7銘柄とトヨタグループ各社分含め縮減を進めてきました。

保有銘柄数推移



株主還元強化

配当は、財務方針に掲げる「安定的かつ継続的な増配」を実現するためDOE(株主資本配当率:配当額/株主資本(連結))2.5%を下限目標としています。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。財務方針に則り、政策保有株式の大幅な縮減、それを原資とした自己株式の取得等を実施しました。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、株主資本コストを上回るTSR(株主総利回り)を長期安定的に向上させていきます。



キャッシュ・アロケーション

2030事業計画に掲げる経営目標を達成の前提で、2023年度から2030年度迄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。あわせて、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。残り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入していきます。またそのような投資が無い場合には、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。

直近2年間累計での営業CFは、足元の好業績により、当初の計画を過達しています。前述の財務方針に基づいて、政策保有株式の縮減、それを原資とした自己株式取得にも取り組みました。

キャッシュ・アロケーション

