

第2章 財務戦略・資本政策



CFOメッセージ

**高収益のコア事業への
比重を高めるポートフォリオ改革や
実効性の高いM&Aを実現し、
適切かつ機動的な
財務戦略を推進します**

取締役 専務執行役員
東京本部本部長 兼 経理財務部門担当
兼 サステナビリティ推進部門担当
上原 周二

2019年3月期の業績ならびに 2020年3月期の見通し

当期は米中貿易摩擦をはじめ外部環境の激変により第4四半期における受注の大幅ダウンが響いた中、収益力のさらなる向上を実現するため、徹底したコスト削減、高付加価値製品と新技術の開発および拡販活動に注力してきました。その結果、売上高は前期に比べ0.4%増の8,847億円となり、創業以来の過去最高を更新。営業利益は4.5%増の720億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比19.5%増の601億円といずれも過去最高を更新することができました。

来期は自動車・航空機向けビジネスの成長ならびにユーシンの統合により、売上高全体としては増加し1兆円を超える見込みです。営業利益は、為替市場やスマホ市場の動向などにも不透明感が強いものの、ボールペアリングを中心とした収益性の向上に加え、前述の自動車・航空機向けビジネスの成長に伴い、770億円への増益を見込んでいます。

尚、当期から国際財務報告基準（IFRS）を任意適用しています。

次の10年の財務戦略

当社は、次の10年の目指す姿として、売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を新たに掲げました。この目標を実現するため、ユーシンが持つ「アクセス製品」を新たに加えた新8本槍で超精密・超高品質なコア事業を強化し、世界最強の「相合」精密部品メーカーの地位を強固なものとする次第です。これら多数の高収益No.1製品が創出するキャッシュは、財務規律の維持を前提に、オーガニック成長を最優先にM&Aと株主還元の実現へ機動的アロケーションを考えていきます。

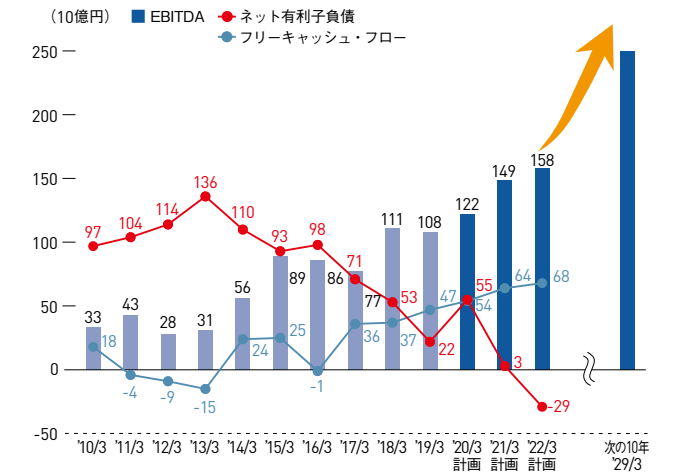
■ 次の10年（2029年3月期）に目指す姿



キャッシュ創出力を背景とした資本配分の考え方

当社グループは、「財務体質の強化」を主要な経営方針とし、効率的な設備投資、資産運用および有利子負債の削減等に取り組み、EBITDAベースで約1,000億円のキャッシュを創出できる会社となりました。特筆すべき事項は、キャッシュ・フロー拡大の牽引役が設備投資ではなく、実質利益の拡大である点です。これはキャッシュカウであるサブコア事業からの収益を、コア事業強化へと積極的に投資することで新たな付加価値を生み出した戦略の成果だと思えます。またコア技術と8本槍同士を相合してシナジーを創出することができる、人や技術といった非財務の強さも、当社のキャッシュ・フロー創出力の源泉といえます。このキャッシュ・フローを活用してどのような成長を描くか、株主の皆さまにどのように還元していくか。これが次に当社がチャレンジしなければならないことだと思っています。

■ EBITDA/ ネット有利子負債 / フリーキャッシュ・フローの実績と計画



*大型M&Aを実施した場合、数値は変更となる可能性があります。
*2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期以降はIFRS

成長投資

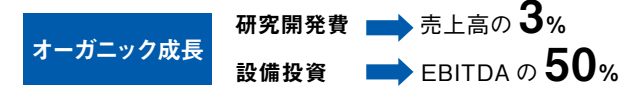
現中期事業計画（2020年3期～2022年3月期）では、営業キャッシュ・フローとして3カ年累計で3,700億円、フリーキャッシュ・フローとして次の10年累積で8,000億円～1兆円創出を計画しています。創出した営業キャッシュ・フローは、オーガニック成長の原資として

研究開発や設備投資に優先的に充当する予定です。またD/Eレシオ0.2倍の範囲という財務規律の維持を前提に、フリーキャッシュ・フローの50%と借入金を用いて、これまでの10年で実行してきたような実効性のあるM&Aの実施も検討しています。

■ キャッシュ創出力を背景とした資本配分

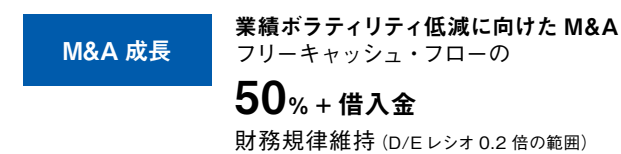
営業キャッシュ・フロー

利益成長に伴うキャッシュ創出力を背景に、オーガニック成長に配分



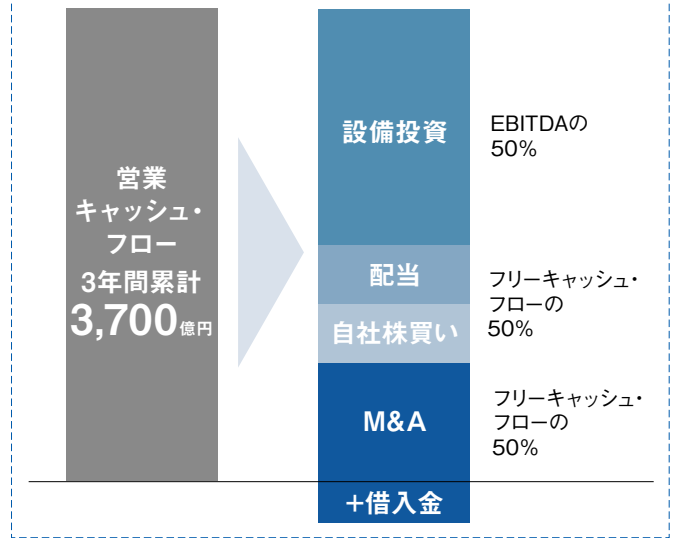
フリーキャッシュ・フロー

オーガニック成長に必要な原資を確保したうえで、フレキシブルに配分



(株価水準に応じて配当/自社株買いの比率を調整
自社株買いは、適正な買い値での買い付けを目指す)

次の3年キャッシュ・フロー



次の10年累積フリーキャッシュは
8,000億円～1兆円へ

第2章 財務戦略・資本政策 CFOメッセージ

株主還元

成長投資を優先したうえで、中長期ではフリーキャッシュの50%程度を目途とし、株価水準に応じた自己株式の取得および「連結配当性向20%程度を目途」とした配当をフレキシブルに行います。

株主の皆さまへの利益還元を強化する方針のもと、現在の財務状況と配当の継続性等を勘案した結果、2019年3月期の1株当たり配当金は前期より2円増配の28円と

しました。また、自己株式取得は、2018年11月に実施した106億円に加えて、2019年5月には150億円（上限）の自己株式取得を新たに発表いたしました。

引き続き、継続的に安定した利益配分を維持しながら、株主資本の効率向上と株主へのより良い利益配分を第一義とし、業績をより反映した水準での利益還元を図っていきます。

フリーキャッシュの使途

次の3年累積*

(株価水準に応じた)
自社株買い
+
配当
50%



M&A
50%
+ 借入金

*次の10年累積は8,000億円~1兆円へ

財政状態

好調な業績に裏付けられたキャッシュ・フロー創出力により、バランスシートは10年前から着実に成長、改善しています。

会計基準は異なるものの、日本基準を適用した2009年3月期とIFRS基準を適用した2019年3月期を比較すると総資産は、10年前に比べ4,567億円増加し、7,421億円となりました。その主な要因は、現金及び現金同等物、有形

固定資産が増加したことによるものです。負債合計については、10年前に比べ1,562億円増加し、3,349億円となりました。その主な要因は、社債及び借入金等の増加によるものです。

純資産合計は4,073億円となり、親会社所有者帰属持分比率は10年前に比べ16.8ポイント増加の53.9%となりました。

2009年3月期(日本基準) (10億円)		2019年3月期(IFRS) (10億円)	
現金預金	27.9	現金預金	122.4
売上債権	43.4	売上債権	151.3
棚卸資産	38.7	棚卸資産	141.4
その他資産	11.7	その他資産	30.4
固定資産	163.7	非流動資産	296.6
仕入債務	9.7	仕入債務	109.3
その他負債	31.1	その他負債	63.5
有利子負債	137.9	有利子負債	162.0
純資産合計	106.8	純資産合計	407.3
総資産	285.4	総資産	742.1

財務基盤

株主の皆さまへ継続的な利益還元を行うためには、財務基盤の安定性確保が最重要事項と考えています。格付けについては、格付投資情報センター（R&I）からA（2017年10月にA-から向上）、日本格付研究所（JCR）からA+（2015年12月以来維持）を取得し、高い評価を受けています。自己資本比率については、短期的にはM&Aの実施により変動することになりますが、中長期的には50%以上を維持し、財務基盤の安定を目指します。

格付投資情報センター
(R&I)

A

日本格付研究所
(JCR)

A+

企業価値向上の取り組み

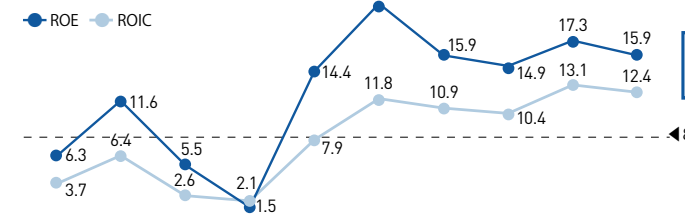
当社は想定する資本コストの上限値8%を上回るROEとROICの水準を維持し、資本効率を高めながら企業価値を向上させています。次の10年では超精密&超高品質なコア事業の強化と高収益No.1製品の販売拡大が牽引することで、EPSのCAGR（年平均成長率）15%以上の達成とROE15%以上の維持を主要KPIに掲げています。

2010年3月期からの推移では、開発・M&A・事業撤退を適切に判断しながらポートフォリオ強化を進めた結果、ROE、ROICともに著しい改善を実現し、資本コスト8%

を上回る水準で推移してきました。同期間では、財務レバレッジは2.6倍から1.9倍へ低下しましたが、売上高当期純利益が2.9%から6.9%へと上昇したことが両収益性指標向上の牽引役となりました。

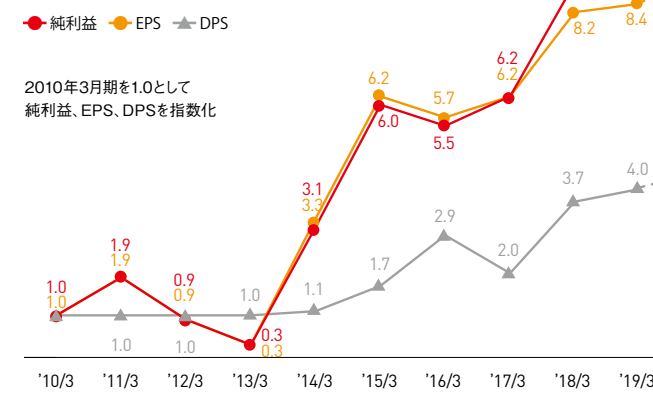
今後も想定資本コストを上回るROEとROICの持続的な実現と資本コストの低減に向けたリスクマネジメントの実践や、ESG課題に取り組みながら、企業価値の向上を図っていきます。

ROEとROICの推移



資本コストを上回る
ROEとROICを維持

純利益、EPS、DPSの推移と目標



EPSとDPSは
利益成長率を上回って成長

次の10年

* 2018年3月期までは日本会計基準、2019年3月期以降はIFRS