第2章　財務戦略・資本政策

東京本部長（CFO）メッセージ

ポートフォリオ改革や実効性の高いM&A実現に向けた財務の基本方針は不変。最悪の事態も想定した適切かつ機動的な財務戦略で成長を追求

取締役専務執行役員
吉田 勝彦

危機対応について

新型コロナウイルス感染拡大は、経済や企業活動に広範な影響を与える事象であり、当社グループにおいても外部環境の変化による売上減少及び各国の移動制限等による工場の稼働低下の影響を受けております。そのような状況下、今期の設備投資を抑制するとともに、昨年までに1,000億円の借入金の10年固定化を実施済みで、目先のリファイナンス需要は大きくありません。2020年3月期末における社債及び借入金のうち、長期有利子負債（1年内返済予定の長期借入金を除く）の比率は57%となっております。

また、現時点で各国金融当局が積極的に金融市場への資金供給を行っており、当社の資金繰り及び財務の安定性に大きな影響を与える可能性は限定的と認識しておりますが、金融市場が大きく混乱した場合、資金調達コストの上昇や新規の資金調達へ影響を与える可能性があると考えますので、市場環境を注視してまいります。

2020年3月期の業績ならびに2021年3月期の見通し

前期からの米中貿易摩擦による海外経済減速、さらには国内外の自動車販売低迷に加え、第4四半期には新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け輸出や設備投資が大きく減少するなど、当期の世界景気は大きく後退しました。このような経営環境下で、当社グループは収益力のさらなる向上を実現するために、徹底したコスト削減、高付加価値製品と新技術の開発及び拡販活動に注力してまいりました。その結果、売上高は前期比10.6%増の9,784億円となり過去最高を更新しました。一方、世界景気減速に加え、円高影響、ユーシン統合費用が発生した結果、営業利益は同18.6%減の586億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同23.6%減の460億円といずれも前期比で減益となりました。

来期業績見通しは、新型コロナウイルスの影響が不透明であることを踏まえ、限られた情報下ではありますが、景気最弱シナリオを想定し業績予想には幅を持たせて方向性を示すこととしました。売上高は9,000億円～1兆円（同8%減～同2%増）、営業利益は500～600億円（同15%減～2%増）の計画です。2020年4月30日に経営統合したエイブリック新規連結効果に加え、スマホ・ゲームなどの「イエナカ製品」需要は大きく回復すると想定しますが、自動車/民間航空機向け需要は市場減速の影響が出ると想定しています。

財務戦略・資本政策　ハイライト

EPS成長率	ROE	設備投資	株主還元
15%以上 CAGR	15%以上	EBITDAの 50%以内	FCFの 50%

新型コロナウイルスによる業績への影響

2020年3月期は売上高で約300億円の影響となりました。営業利益に対しては、90億円の減益影響となりました。主な内訳は、稼働損失・対策費用で26億円、売上高の減少による減益影響64億円です。

2021年3月期に入り、ウィズ・コロナに向け迅速な環境変化への対応にも取り組んでいます。2020年5月末の時点では、すべての工場が稼働しています。地域別では、中国工場が既に100%稼働を実現しています。欧州工場も5月の上旬から稼働を開始しました。徐々にではありますが、生産活動が回復しています。

■ 生産活動への影響（2020年5月上旬時点）

欧州（8%）
- 医療／航空向け：操業度を下げて稼働。
- 自動車向け:4月より一部稼働。（5月下旬完全稼働予定）（フランス、イタリア、ドイツ、スペイン、スロバキア、ハンガリー、ロシア等）

北米（5%）
- 通常通り稼働。

アジア（74%）
- 中国：4月以降は通常操業時とほぼ同等の稼働。
- タイ：通常通り稼働。
- カンボジア：通常通り稼働。
- フィリピン：ルソン島では操業度を下げて稼働。セブ工場は通常通り稼働。
- マレーシア：通常通り稼働。

※（カッコ内は2020年3月期生産比率）

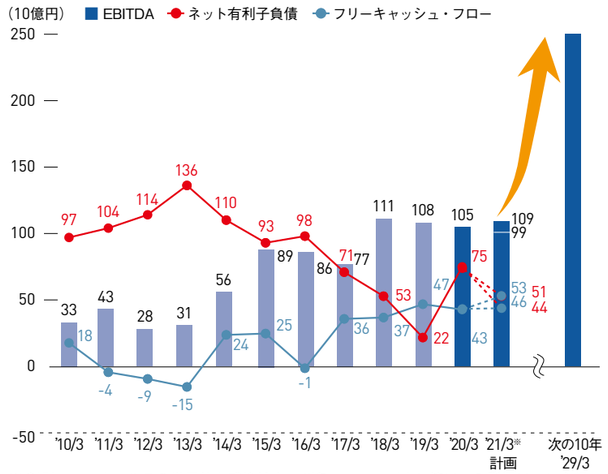
今後の財務戦略

当社は2029年3月期に目指す姿として、売上高2.5兆円、営業利益2,500億円を掲げています。新型コロナウイルスがもたらす影響は不透明ですが、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（そうごう）」精密部品メーカーの地位を強固にします。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と株主還元の充実へ機動的アロケーションを考えていきます。

●基本的な考え方

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、資産運用及び有利子負債の削減等に取り組んでおります。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いたします。

■ 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



※ 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大及び各国ロックダウン等による影響により合理的な算出が困難であるため、上限、下限と幅を持った予測としています。
＊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

キャッシュアロケーション

成長投資

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。またネット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、実効性のあるM&Aの実施も検討してまいります。設備投資は2020年3月期501億円、2021年3月期は430億円の計画、また研究開発費は2020年3月期289億円（対売上高3.0%）、2021年3月期は300億円（同3.0%）の計画です。

■ 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

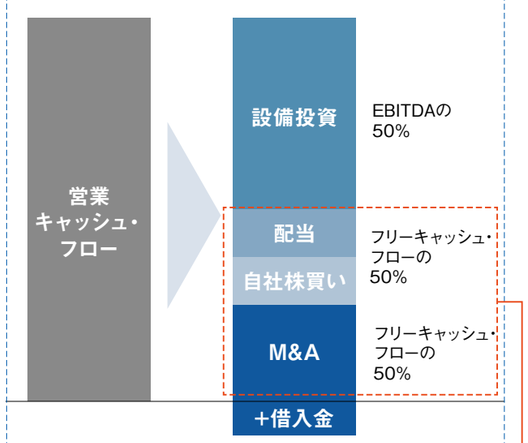
オーガニック成長
研究開発費 ➡ 売上高の **3%**
設備投資 ➡ EBITDA の **50%**

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、
フレキシブルに分配

M&A 成長
業績ボラティリティ低減に向けた M&A
フリーキャッシュ・フローの
50% + 借入金
財務規律維持 (D/E レシオ 0.2 倍の範囲)

株主還元
配当と自社株買い
フリーキャッシュ・フローの
50%
（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、適正なしきい値での買い付けを目指す）

中長期的な方針



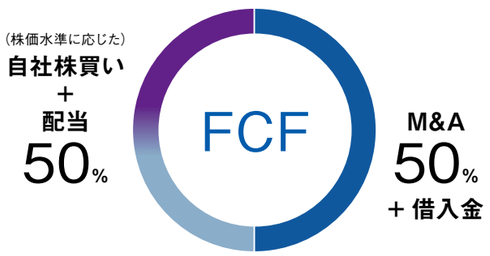
株主還元

株主の皆さまへの利益還元を強化する方針のもと、年間配当金については、原則として「連結配当性向20%程度を目処」とした配当をフレキシブルに行います。

2020年3月期は、現在の財務状況と配当の継続性等を勘案した結果、１株当たり配当金は前期と同額の28円とし、株主総会の承認決議を待たず早期支払いを実施しました。また、自己株式取得については、2018年11月に実施した106億円に加えて、2019年12月から2020年2月にかけて、150億円の実施をしました。

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、さらには当社の財務状況、株式市場の動向等を勘案して、適切かつ機動的な財務戦略を進めていきたいと考えています。

■ フリーキャッシュ・フローの使途



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、２つの格付機関から高い評価を受けています。

親会社所有者帰属持分比率については、短期的にはM&A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**

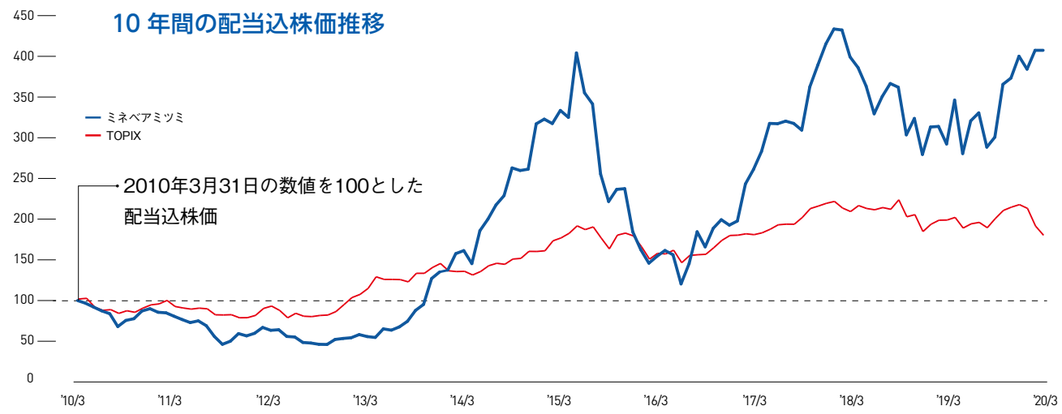
日本格付研究所（JCR） **A+**

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。新型コロナウイルスの影響で短期的には不透明な事業環境が続くことを想定していますが、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。

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。

TSR

配当と株価変動を加味した、当社の過去10年間の株主リターン（Total Shareholders Return:TSR）では、ポートフォリオ改革や実効性の高いM&A実現による業績拡大により東証株価指数を上回る収益率となっています。引き続き、資本コストを上回るTSRを実現できるように実効性の高い財務戦略を実行し株主価値向上に努めてまいります。