

## 11年間の主要財務データ

3月31日終了会計年度	単位	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	
売上高	億円	10,170	7,696	9,554	10,526	10,675	12,601	13,559	13,999	13,183	14,411	15,208	
営業利益	億円	223	4	399	356	291	582	741	819	774	813	666	
経常利益	億円	111	△2	402	386	342	618	793	812	780	825	696	
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	△119	△194	200	133	138	233	425	486	475	496	246	
純資産	億円	3,236	3,151	3,360	3,423	3,842	4,188	4,997	4,800	5,129	5,725	5,710	
総資産	億円	8,134	8,470	8,422	9,596	10,269	10,664	11,262	10,758	11,178	12,770	12,678	
NET有利子負債	億円	1,397	1,355	884	1,064	1,685	1,808	1,586	1,251	1,144	1,395	1,380	
設備投資	億円	511	252	308	658	1,096	764	684	631	664	666	752	
減価償却費	億円	558	500	486	467	442	530	570	584	560	604	669	
研究開発費	億円	290	274	319	347	363	401	413	462	482	552	636	
キャッシュフロー	営業活動によるキャッシュフロー	億円	339	632	603	488	499	892	1,033	1,101	992	1,000	1,030
	投資活動によるキャッシュフロー	億円	△589	△577	△311	△562	△1,010	△871	△620	△599	△680	△990	△753
	財務活動によるキャッシュフロー	億円	271	153	△148	395	△58	△354	△364	△493	△221	602	△265
	現金および現金同等物	億円	750	993	1,135	1,466	938	619	654	616	702	1,326	1,324
財務指標	売上高営業利益率	%	2.2	0.1	4.2	3.4	2.7	4.6	5.5	5.9	5.9	5.6	4.4
	売上高経常利益率	%	1.1	△0.0	4.2	3.7	3.2	4.9	5.9	5.8	5.9	5.7	4.6
	ROA	%	△1.3	△2.3	2.4	1.5	1.4	2.2	3.9	4.4	4.3	4.2	1.9
	ROE	%	△3.5	△6.4	6.5	4.1	4.0	6.2	9.8	10.5	10.1	9.7	4.6
	自己資本比率	%	37.6	35.0	37.8	33.8	35.4	37.1	42.0	42.3	43.6	41.7	42.3
	NET負債資本比率(DELシオ)	倍	0.46	0.46	0.28	0.33	0.46	0.46	0.34	0.27	0.23	0.26	0.26
	棚卸資産回転月数	ヶ月	1.5	2.0	1.6	1.6	1.8	1.6	1.5	1.4	1.4	1.4	1.4
株式等情報	時価総額	億円	2,198	3,548	3,702	3,391	3,052	5,249	6,440	5,011	5,935	5,410	4,675
	発行済株式数	千株	321,406	321,406	342,186	342,186	342,186	342,186	343,286	343,286	343,286	343,286	343,286
	一株あたり配当金	円	24	17	11	16	16	16	18	34	42	42	43
	配当性向	%	—	—	26.9	41.1	39.5	26.3	27.4	29.6	30.3	29.7	61.2
	従業員数	人	33,029	35,465	36,775	39,834	41,714	43,456	43,912	43,938	44,528	49,589	49,693
(対日本円)為替レート	USD	円	103.46	93.57	87.80	79.73	83.10	100.23	109.93	120.14	108.38	110.85	110.91
	EUR	円	152.44	130.20	116.38	109.69	107.14	134.37	138.77	132.58	118.79	129.70	128.41

連結貸借対照表

単位:百万円

資産の部	2017年度	2018年度
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	135,104	<b>135,542</b>
受取手形及び売掛金	285,989	<b>280,490</b>
有価証券	4	<b>14</b>
たな卸資産	175,078	<b>183,617</b>
その他	41,964	<b>48,268</b>
貸倒引当金	△577	<b>△775</b>
流動資産合計	637,564	<b>647,158</b>
<b>固定資産</b>		
有形固定資産		
建物及び構築物	303,968	<b>311,124</b>
減価償却累計額	△185,346	<b>△190,258</b>
建物及び構築物(純額)	118,622	<b>120,866</b>
機械装置及び運搬具	865,263	<b>898,732</b>
減価償却累計額	△652,873	<b>△674,621</b>
機械装置及び運搬具(純額)	212,390	<b>224,110</b>
工具、器具及び備品	77,080	<b>78,604</b>
減価償却累計額	△64,761	<b>△65,764</b>
工具、器具及び備品(純額)	12,318	<b>12,840</b>
土地	75,672	<b>75,876</b>
リース資産	2,122	<b>1,734</b>
減価償却累計額	△1,373	<b>△934</b>
リース資産(純額)	748	<b>799</b>
建設仮勘定	46,931	<b>30,831</b>
有形固定資産合計	466,683	<b>465,324</b>
無形固定資産		
のれん	8,245	<b>7,583</b>
リース資産	42	<b>56</b>
その他	23,413	<b>27,508</b>
無形固定資産合計	31,701	<b>35,148</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	94,461	<b>87,339</b>
出資金	5,557	<b>5,027</b>
長期貸付金	340	<b>367</b>
退職給付に係る資産	1,028	<b>1,281</b>
繰延税金資産	25,036	<b>17,589</b>
その他	8,538	<b>8,922</b>
貸倒引当金	△346	<b>△341</b>
投資その他の資産合計	134,615	<b>120,187</b>
固定資産合計	633,000	<b>620,660</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,270,564</b>	<b>1,267,819</b>

負債の部	2017年度	2018年度
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	215,619	<b>221,034</b>
短期借入金	30,084	<b>43,570</b>
1年内償還予定の社債	—	<b>10,000</b>
1年内返済予定の長期借入金	32,976	<b>7,610</b>
リース債務	371	<b>202</b>
未払金	30,357	<b>33,799</b>
未払費用	50,155	<b>51,593</b>
未払法人税等	8,801	<b>8,847</b>
役員賞与引当金	616	<b>624</b>
製品保証引当金	8,816	<b>7,165</b>
その他	20,040	<b>15,750</b>
流動負債合計	397,840	<b>400,198</b>
<b>固定負債</b>		
社債	60,000	<b>50,000</b>
長期借入金	151,624	<b>162,380</b>
リース債務	454	<b>667</b>
繰延税金負債	5,444	<b>5,835</b>
役員退職慰労引当金	1,388	<b>1,418</b>
環境対策引当金	207	<b>100</b>
退職給付に係る負債	76,361	<b>71,639</b>
その他	4,650	<b>4,497</b>
固定負債合計	300,132	<b>296,539</b>
<b>負債合計</b>	<b>697,972</b>	<b>696,738</b>

単位:百万円

純資産の部	2017年度	2018年度
<b>株主資本</b>		
資本金	45,591	<b>45,591</b>
資本剰余金	106,276	<b>107,000</b>
利益剰余金	357,356	<b>366,891</b>
自己株式	△420	<b>△423</b>
株主資本合計	508,804	<b>519,059</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	39,576	<b>33,689</b>
為替換算調整勘定	△9,961	<b>△11,995</b>
退職給付に係る調整累計額	△5,401	<b>△4,274</b>
その他の包括利益累計額合計	24,213	<b>17,418</b>
<b>非支配株主持分</b>	39,573	<b>34,602</b>
<b>純資産合計</b>	<b>572,592</b>	<b>571,080</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,270,564</b>	<b>1,267,819</b>

連結損益計算書

単位:百万円

	2017年度	2018年度
売上高	1,441,170	<b>1,520,893</b>
売上原価	1,197,655	<b>1,276,379</b>
売上総利益	243,514	<b>244,514</b>
販売費及び一般管理費	162,123	<b>177,906</b>
営業利益	81,391	<b>66,608</b>
営業外収益		
受取利息	1,145	<b>1,580</b>
受取配当金	1,799	<b>1,950</b>
固定資産賃貸料	603	<b>650</b>
持分法による投資利益	672	<b>1,104</b>
為替差益	—	<b>313</b>
その他	4,590	<b>4,411</b>
営業外収益合計	8,810	<b>10,010</b>
営業外費用		
支払利息	2,855	<b>3,723</b>
為替差損	908	<b>—</b>
独禁法対応費用	1,187	<b>550</b>
その他	2,678	<b>2,686</b>
営業外費用合計	7,630	<b>6,960</b>
経常利益	82,571	<b>69,658</b>
特別利益		
固定資産売却益	435	<b>1,264</b>
段階取得に係る差益	9,708	<b>—</b>
出資金売却益	—	<b>1,102</b>
製品保証引当金戻入額	—	<b>2,053</b>
その他	606	<b>186</b>
特別利益合計	10,751	<b>4,607</b>
特別損失		
固定資産除却損	774	<b>1,350</b>
減損損失	1,769	<b>6,061</b>
投資有価証券評価損	0	<b>1</b>
製品保証引当金繰入額	1,244	<b>1,634</b>
過年度関税等	1,749	<b>—</b>
独禁法関連損失	3,900	<b>1,029</b>
事業構造改善費用	—	<b>2,833</b>
その他	1,041	<b>320</b>
特別損失合計	10,480	<b>13,231</b>
税金等調整前当期純利益	82,842	<b>61,034</b>
法人税、住民税及び事業税	22,921	<b>22,799</b>
法人税等調整額	5,758	<b>9,129</b>
法人税等合計	28,679	<b>31,929</b>
当期純利益	54,163	<b>29,104</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	4,465	<b>4,441</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	49,697	<b>24,663</b>

連結包括利益計算書

単位:百万円

	2017年度	2018年度
当期純利益	54,163	<b>29,104</b>
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	8,130	<b>△5,845</b>
為替換算調整勘定	663	<b>△1,988</b>
退職給付に係る調整額	5,817	<b>927</b>
持分法適用会社に対する持分相当額	599	<b>△299</b>
その他の包括利益合計	15,211	<b>△7,206</b>
包括利益	69,374	<b>21,898</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	64,705	<b>17,868</b>
非支配株主に係る包括利益	4,669	<b>4,029</b>

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	2017年度	2018年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	82,842	61,034
減価償却費	60,414	66,901
減損損失	1,769	6,061
のれん償却額	345	662
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△448	197
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,039	△4,351
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△179	△253
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	78	30
受取利息及び受取配当金	△2,944	△3,530
投資有価証券売却損益(△は益)	△98	△80
投資有価証券評価損益(△は益)	0	1
支払利息	2,855	3,723
持分法による投資損益(△は益)	△672	△1,104
有形固定資産売却損益(△は益)	△435	△1,264
有形固定資産除却損	774	1,350
段階取得に係る差損益(△は益)	△9,708	—
売上債権の増減額(△は増加)	△9,693	3,957
たな卸資産の増減額(△は増加)	△7,590	△9,231
仕入債務の増減額(△は減少)	1,843	6,645
未払費用の増減額(△は減少)	3,972	1,286
その他	△1,208	△3,745
小計	120,877	128,292
利息及び配当金の受取額	2,932	3,547
利息の支払額	△2,998	△3,611
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△20,777	△25,206
営業活動によるキャッシュ・フロー	100,033	103,022
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△1,606	△3,571
定期預金の払戻による収入	1,701	2,969
有形固定資産の取得による支出	△73,048	△71,161
有形固定資産の売却による収入	899	2,498
投資有価証券の取得による支出	△202	△762
投資有価証券の売却による収入	5	225
出資金の売却による収入	—	1,269
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△22,862	—
貸付けによる支出	△136	△283
貸付金の回収による収入	342	344
その他	△4,141	△6,852
投資活動によるキャッシュ・フロー	△99,049	△75,324
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	4,171	14,114
長期借入れによる収入	91,358	19,915
長期借入金の返済による支出	△38,559	△35,263
社債の発行による収入	20,000	—
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△522	△605
配当金の支払額	△14,406	△15,092
非支配株主への配当金の支払額	△1,754	△4,065
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△5,592
自己株式の純増減額(△は増加)	△4	△3
財務活動によるキャッシュ・フロー	60,282	△26,592
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	629	△1,341
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	61,896	△236
現金及び現金同等物の期首残高	70,207	132,648
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	543	60
現金及び現金同等物の期末残高	132,648	132,471



常務取締役  
牧野 一久

企業の持続的成長を支えるための積極的な投資が必要であり、それを可能とする強い財務基盤を構築する。

当社が持続的な成長を続けるためには、事業活動を通じて社会が抱える課題を解決していくことが必要になります。そのために財務部門として、研究開発、生産性向上、人づくりといった事業活動を支える強い財務基盤を構築するための活動を進めています。

投資戦略

当社を取り巻く環境は大きな変革期を迎えており、今は、当社の持続的成長のため、長期的視野に立ち将来に向けて種をまくことが必要な時期だと考えています。そのため研究開発やIT・人づくりなどの経営基盤強化のための先行投資については積極的に実施していく必要があります。特に、当社にとって一番のリスクであると同時にチャンスでもあるのが、CASE※1、MaaS※2といった自動車産業の変革です。これを成長の機会に繋げることができるよう、研究開発や新規事業への投資を引き続き積極的に実施していきます。財務担当としては、それらの投資の必要性と回収可能性を十分に検討し、見える化をした上で、研究開発やアライアンスのための資金確保や多様な投資手段の検討などで、事業活動を支援していきます。

また、グローバル市場に目を向けると、アジア・アフリカ地域の発展は今後も継続するとみられ、大きなビジネスチャンスがあると考えます。例えば、ステアリング事業ではインドの上場会社を子会社化しましたが、今後もこうした戦略的投資は機動的に実施していくべきと考えています。

M&Aを含む投資については、企画・実行の側面支援や資金手当を行うと同時に、投資回収の見極めを着実に進め、場合によっては引き際を見極め、出口戦略を立てる機能も強化していかなければならないと思います。

こうした投資を戦略的に実施していくためにも、事業資産を圧縮し、資産効率のよい経営を行うことで必要な資金を確保するとともに有利子負債を最小化していく方針です。事業管理においては損益管理のみならず、キャッシュコンバージョンサイクルや事業別の資産効率指標の導入などにより、BS・CF重視の事業運営をさらに促進していきます。

資金戦略

当社グループでは、現在、有利子負債の圧縮活動を進めています。またグループ全体での資金効率を高めるべく、各地域統括会社を起点としたCMS(キャッシュマネジメントシステム)※3導入やクロスボーダーでの資金融通などを積極的に実施しています。こうした活動は、各国の低金利政策にも変化が生じている中で、金利コスト抑制という意味でも重要性を増しています。

一方、当社グループを取り巻く経営環境には大きなリスクも潜在します。不測の事態に備えるため一定の手元資金の確保も行っています。グループとして、本社で適正な手元資金量を維持しつつ、連結ではネットの有利子負債を減らし、必要な資金については本社からグループ各社に即供給できる体制を構築しています。

こうした活動を実施した結果として、現状5年前より有利子負債は増えていますが、これは手元資金を増加させたことによるものであり、ネットの有利子負債としては減少しています。営業CFのほか、BSスリム化の取り組みなどから資金を創出し、借入金の返済資金や設備投資・M&A投資などの特別な資金需要に対応する活動は、一定の成果をあげられていると評価しています。

今後もこれらの取り組みを継続し、グループ本社、地域統括会社に資金管理機能を集中させることで、より効率的かつ有利な資金調達が可能となると考えています。

コスト戦略

当社グループでは、現在、固定費の適正化をはじめ収益力強化のためのコストストラクチャーの改善にも取り組んでいます。グローバルなフットプリントをもつ当社グループは、各地域の市場環境や経営課題などに応じて、例えば開発・調達機能を地域ごとに有しています。こうした実情に合わせて、地域ごとに適正なレベルで固定費を管理するなど、グループ全体での間接部門の効率化を図っています。

※1 「Connected : コネクテッド」「Autonomous : 自動運転」「Shared : シェアリング」「Electric : 電動化」の4つの頭文字をとった造語  
 ※2 自動車などの移動手段を、必要な時だけ料金を支払いサービスとして利用すること  
 ※3 企業の資金効率化を目的として、銀行が提供する資金運用・管理を主としたサービスのこと