

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	2017年度	2018年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
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
投資活動によるキャッシュ・フロー		
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
財務活動によるキャッシュ・フロー		
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
現金及び現金同等物に係る換算差額	629	△1,341
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	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