

全てのステークホルダーの皆様へ



取締役社長 加藤 進

2007年度業績評価と
2008年度見通し

2007年度の純利益は、中期経営計画GG Planの初年度計画2,350億円を上回る2,389億円となり、5年連続で最高益を更新しました。

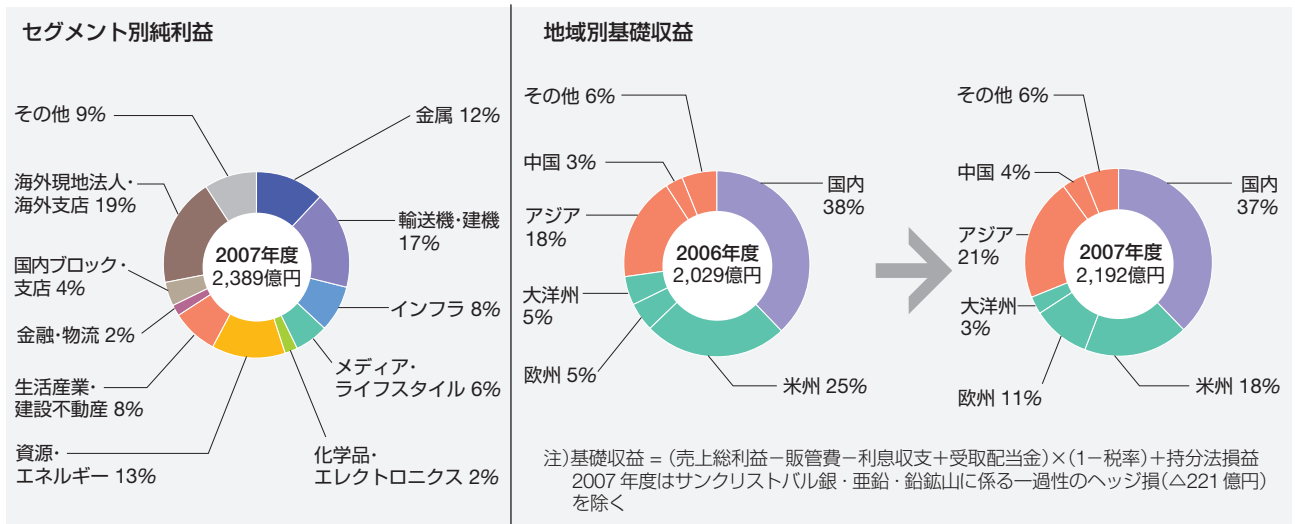
セグメント別では、10セグメント中、「金属」「輸送機・建機」「資源・エネルギー」「海外」等の7セグメントが計画を上回りました。「メディア・ライフスタイル」「化学品・エレクトロニクス」「金融・物流」の3セグメントは当初計画を下回りましたが、全体としては順調に推移しました。

地域別の動向を見ますと、米州では事業環境の変化により前年度比減益となる一方、欧州やアジア・中国を中心とした新興国が増益となり、業績に貢献しました。

当社は、一貫して経済環境や商品市況の影響を受けにくい、バランスの取れた足腰の強い収益基盤の強化に取り組んできており、その成果が表れたものと評価しています。

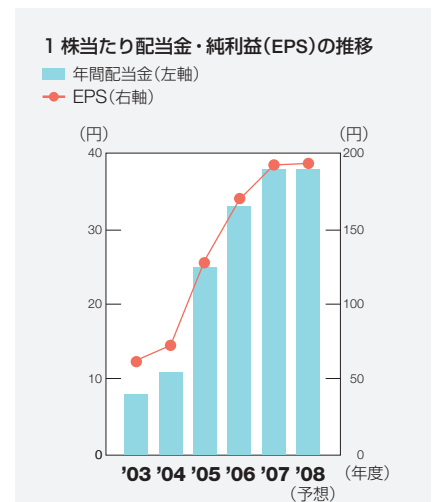
2008年度の世界経済は、米国を中心とした先進国の大幅な減速により、成長が鈍化する見通しです。資源価格については、引き続き高水準が見込まれます。一方で、原材料価格の高騰、円高などのリスク要因には十分留意する必要があります。

当社の2008年度の純利益目標は、前年度比41億円増益の2,430億円としました。これまで実施した戦略的な事業再編や既存コアビジネスの伸張に加え、資源価格の上昇による増益が、2007年度に計上したリース事業再編に伴うキャピタルゲインを補い、GG Planの当初計画2,350億円を上回る見通しです。この結果、GG Plan 2年合計の純利益は4,819億円、2年平均のリスク・リターンは17.3%と、それぞれGG Planの定量目標を上回る見込みです。



株主還元

当社は、2004年度下期から連結業績連動の配当を実施しています。GG Planでも、持続的成長に向けた収益基盤の拡大に引き続き取り組んでおり、投資に必要な内部留保を勘案し、配当性向は20%を目処としています。これに基づき2007年度の1株当たり年間配当金は、前年度比5円増配の38円としました。2008年度の利益目標2,430億円を達成した場合、1株当たりの年間配当金は38円となる見通しです。



持続的成長に向けて

前中期経営計画AG Plan (2005年度～2006年度)では「攻め」に軸足を置き、優良資産の積み増しを行った結果、収益基盤は飛躍的に拡大しました。一方で、ビジネスラインごとの細かいメッシュで見ると、収益力にバラツキが出てきており、選択と集中の更なる徹底が必要と考えています。

これを踏まえて、GG Planでは将来の成長に向けた足元固めを行うステージと位置づけ、「規模の拡大」と「更なる質の向上」をバランス良く追求する戦略にシフトしました。

GG Planの1年目が終了し、これまでの取り組みをレビューしたいと思います。

「規模の拡大」では、引き続き優良資産の積み増しを行っていきます。各セグメントでコアビジネス及びその周辺分野で着実に積み増しを進めており、GG Plan 2年間のリスクアセットのグロスの増加額は3,400億円となる見通しです。一方、積極的な資産の入替や円高・株安の影響により、グロスの減少額は1,800億円となる見通しです。この結果、GG Plan 2年間のネットの積み増し額は1,600億円となり、当初計画の2,800億円を下回る見込みです。リスクアセットとコア・リスクバッファのバランスの観点から、当社には十分な投資余力があると認識しています。加えて、昨年のサブプライムローン問題以降の金融環境の変化により、優良な資産を適正な価格で買収できる環境になってきていると考えています。この変化をチャンスと捉え、投資規律を厳格に適用しつつ、引き続き積極的にリスクアセットの積み増しを推進していきます。

GG Plan 定量目標・定性目標

定量目標

リスク・リターン(2年平均): **15%**以上
 当期純利益(2年合計) : **4,700**億円
 (2007年度実績: **2,389**億円、2008年度予想: **2,430**億円)

リスクアセット計画

2年間の積み増し額(net) : **2,800**億円
 →見通し: **1,600**億円

定性目標

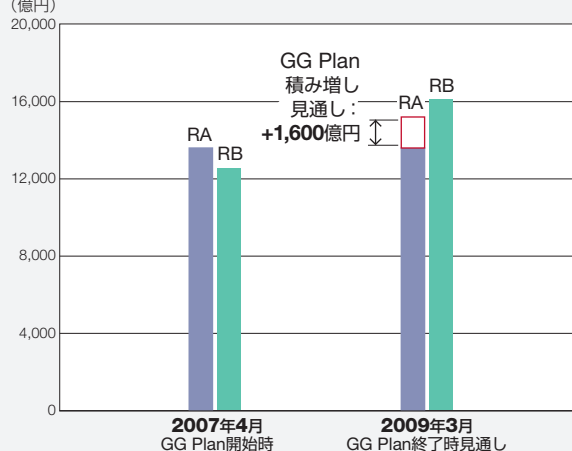
- コアビジネスの徹底強化・拡充による真に強固な収益基盤の確立
- 持続的成長に向けた経営のクオリティ・アップ

4つの質の向上を通じて実現

「収益基盤」「オペレーション」「グループ経営」「人材及び働き方」

リスクアセット積み増し計画

■ リスクアセット(RA) ■ コア・リスクバッファ(RB)



(注) コア・リスクバッファ＝資本金＋剰余金＋外貨換算調整勘定－自己株式

「更なる質の向上」では、選択と集中の徹底による「収益基盤の質の向上」、より高い次元での健全性・効率性を追求する「オペレーションの質の向上」、事業会社の更なるレベルアップを図る「グループ経営の質の向上」、グループ全役職員のパワーアップと活性化を目指す「人材及び働き方の質の向上」に取り組んでいます。私はこの中で、「収益基盤の質の向上」が特に重要と考えており、各セグメントで収益の太い柱の構築に向けてさまざまな施策を実施しています。

当社は継続的に資産の入替に取り組んできましたが、GG Planでは収益性という定量面のみならず、成長性・戦略性といった定性面の観点を加えて、各セグメントで事業の売却、統合、入替を戦略的かつタイムリーに行い、事業ポートフォリオの質の向上を進めています。

また、最近実施した大口の投資案件の中には、事業環境の変化などにより、買収時の計画どおりに進捗していないものもあります。個別案件ごとに課題を分析し、迅速に対応することにより、着実なバリューアップを目指しています。

当社は、持続的成長の実現に向け、収益性・成長性・安定性の3つのバランスを取りながら収益基盤の強化を進めてきました。2007年度の業績は、これまでの取り組みの成果であると評価しています。しかしながら、昨年のサブプライムローン問題を契機に、世界的な信用収縮、米国景気の減速、円高などのリスクが顕在化しており、成長の潮目が変化しています。これらの環境変化が起きても、持続的・安定的に成長できる体制を構築すべく、引き続きGG Planを確実に実行していきます。

皆様には、今後とも変わらぬご理解とご支援をお願い申し上げます。

2008年7月

取締役社長

加藤 進