



取締役社長 加藤 進

2008年度業績評価

年後半の景気減速の影響を受け、2008年度の純利益は期初計画比279億円減益の2,151億円となりました。

世界経済は、2008年度後半から信用収縮の影響が実体経済へも大きく波及しました。商品市況も、リスク資産圧縮の影響や急激な需要減退から大きく下落しました。

2008年度の業績は、第3四半期までは良好な市場環境や資源価格の上昇もあり、「金属」のスチールサービスセンターや鋼管事業、「輸送機・建機」の自動車や建設機械関連事業、「資源・エネルギー」の石炭事業など当社のコアビジネスが貢献し順調に進捗しました。しかしながら、第4四半期では景気減速の影響を受け、取引の減少に加えて、在庫商品や保有有価証券の評価損など一過性の損失が発生しました。この結果、2008年度の純利益は期初計画の2,430億円に対し279億円減益の2,151億円となりました。

また、2007年4月から2009年3月までの中期経営計画「GG Plan」では、2年合計の純利益は4,540億円となり当初計画の4,700億円を下回りました。

常に変化を先取りして新たな価値を創造し、 持続的な成長を実現するために

GG Planを振り返って

「GG Plan」では、安定してリスク・リターン15%以上を確保できる体制を目指し、「収益基盤の拡充」と「経営の質の向上」をバランス良く追求してきました。

「収益基盤の拡充」の面では、事業環境の変化に大きく左右されない収益の太い柱の構築を目指し、各セグメントのコアビジネス及びその周辺分野で優良資産の積み増しを実施しました。「金属」では石油・ガス開発用の鋼管バリューチェーンの拡充、「輸送機・建機」では自動車金融事業の強化、そして「メディア・ライフスタイル」ではテレビ通販事業の完全子会社化など既存コアビジネスの基盤拡充を行いました。また、「資源・エネルギー」では銀・亜鉛・鉛プロジェクト(ボリビア)やニッケルプロジェクト(マダガスカル)など、新たな収益の柱の構築に取り組みました。

「経営の質の向上」の面では、「収益基盤」「オペレーション」「グループ経営」「人材及び働き方」の4つの質の向上に取り組みました。最重要課題である「収益基盤」の質の向上では、事業モニタリング・プロセスの整備、投資基準の強化などにより、事業の選択と集中の更なる徹底と個々の事業のバリューアップに取り組みました。加えて、限られた経営資源をより有効に活用するため、資産効率の改善に取り組むとともに、小規模事業会社を積極的に削減しました。

GG Plan定量目標・実績

	定量目標	実績
リスク・リターン(2年平均)	15%以上	16.5%
当期純利益(2年合計)	4,700億円	4,540億円

GG Plan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
- 持続的な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」

想定をはるかに超えるレベルでの事業環境の変化の中でも、目標とする15%以上のリスク・リターンを確保できたことは、「GG Plan」で取り組んできた「収益基盤」の質の向上の成果であると認識しています。しかしながら、当初の計画どおり進捗していない大口投資案件もあり、個々の事業のバリューアップは引き続き注力すべき課題であると考えています。純利益目標が未達に終わった事実を真摯に受け止め、今後とも更なる「経営の質の向上」に努めていきます。

FOCUS'10の狙い

「FOCUS'10」では、厳しい環境下でも持続的成長を続けることのできるビジネスモデルの構築を目指します。

2009年4月から2年間の中期経営計画「FOCUS'10」がスタートしました。当面は非常に厳しい外部環境が継続することを前提に、2009年度の純利益目標を1,150億円としました。この利益水準は、「改革パッケージ」以来「GG Plan」までの10年間の経営改革の成果を踏まえ、どんな環境下でも株主資本コスト7.5%を上回るリスク・リターンを確保するという強い意思を反映したものです。また、中長期的にリスク・リターンを15%へ回復させることを念頭に置き、2年平均10%程度のリスク・リターンを目指すこととしました。

「FOCUS'10」の狙いは、これからの10年を見据えた「新たなステージにおける成長シナリオ」の確立です。現在のような厳しい環境下でも持続的成長ができる企業体質や成長モデルの構築を目指し、リスク・リターン経営の継続と深化を図ります。

FOCUS'10 基本方針・定性目標

「新たなステージにおける成長シナリオ」

基本方針

- 健全性や効率性を再強化しつつ、価値創造力を高めることで中長期的な成長を図る
- ビジネスごとの特性や強みを活かし、多様な道行きを通して全社の成長につなげる

定性目標

- メリハリある成長戦略の着実な実行
- 健全性・効率性の徹底的な強化
- 価値創造力を高めるための人材及び組織づくり

FOCUS'10 定量目標・計画

定量目標

- 純利益(2009年度)* : **1,150**億円
- リスク・リターン(2年平均) : **10%**程度

リスクアセット計画(2年合計)

新規増額(グロス)	: 2,000 億円
削減額	: 1,000 億円
増加額(ネット)	: 1,000 億円

健全性・効率性指標

- 総資産 : 2010年度末時点で2008年度末比横ばい
- フリーキャッシュ・フロー : 2年合計で黒字を確保

*米国税務会計基準書第160号適用後の連結損益計算書における「当社株主に帰属する当期純利益」を示しており、2008年度の「当期純利益」と同じ内容です。

FOCUS'10での取り組み

メリハリをつけた経営資源の配分やビジネスの多様性に応じた目標設定により、中長期的視点で着実に成長戦略を実行していきます。

「FOCUS'10」では、個々のビジネスの特性や強みを活かした多様な成長を促す仕組みを導入します。各ビジネスの立ち位置を「収益性」と「収益規模」の2つの軸で分類し、それぞれの成長ステージに応じた、メリハリをつけた目標設定や経営資源の配分を通じて、中長期的視点で「収益の太い柱」の構築を目指します。

「FOCUS'10」の2年間では、リスク・リターン7.5%以上、かつ純利益10億円以上という定量要件を満たす「収益の太い柱」に経営資源を重点的に配分し、リスクアセットを新規に2,000億円積み増す計画です。

「FOCUS'10」では健全性・効率性の徹底的な強化に取り組み、内部留保主体で持続的成長ができる体質へ転換していきます。

どのような金融・経済環境においても当社が成長を続けていくためには、内部留保を主体とした投資の継続ができるよう健全性・効率性を強化することが必要だと考えています。そこで、「FOCUS'10」では、バランスシート・マネジメントを徹底し、資産の入替により総資産の増加を抑制しながら事業ポートフォリオの質の向上に取り組んでいきます。

従来取り組んできた小規模事業会社の削減に加え、大口資産の戦略的な入替を一層強化し、より資金効率の高いビジネスへ経営資源をシフトしていきます。こうした取り組みにより、総資産を2008年度末比横ばいに維持し、フリーキャッシュ・フローについては2年合計で黒字確保を目指していきます。

株主還元

財務の健全性強化・投資資金確保のため、「FOCUS'10」では配当性向20%を維持することとしました。

当社は、2004年度の下期から連結業績連動の配当を実施しています。

「GG Plan」では、成長戦略の実行に必要な内部留保を勘案し、配当性向は20%を目処としました。これに基づき、2008年度の1株当たりの年間配当金は34円としました。

「FOCUS'10」の2年間は、足元の金融環境を踏まえ、財務の健全性強化と投資資金確保を目的とした資本の充実を図るため、配当性向20%を維持することとしました。この結果、2009年度の純利益目標1,150億円を達成した場合、1株当たりの年間配当金は18円となる見通しです。

市場の変化を当社の成長に取り込み、持続的な成長を目指していきます。

過去、厳しい事業環境下においても、当社は、健全性・効率性の維持・向上に努めながら、機能の高度化、新規ビジネスへの取り組み、全社構造変革など、変化に柔軟に、かつ迅速に対応することにより成長を遂げてきました。これは、当社がコア・コンピタンスである総合力を発揮するとともに、経営理念に掲げる「常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループ」を目指し、「健全な事業活動を通じて豊かさや夢を実現する」という企業使命を実践してきた成果と考えています。

足元の世界経済に目を向けると、右肩上がりが続いた過去数年間に比べ、厳しい状況にあります。今後、いかなる環境下においても当社が持続的に成長を遂げるためには、引き続き総合力を発揮し、変化を先取りして価値を創造し続けることが重要と考えています。

ビジネスや人材の多様性と総合力が生み出す価値創造力を最大限発揮し、中長期的な成長戦略を着実に実行するため、この2年間は内部留保を主体とした持続的成長ができる企業体質の構築を目指します。そのために、全社一丸となって、健全性・効率性の徹底的な強化に努めていきます。

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。

2009年7月

取締役社長

加藤 進