

1590

「住友」の事業の源流

住友の歴史は、初代住友政友の義兄である蘇我理右衛門が「南蛮吹き」と呼ばれる銅精錬技術を開発し、
 1590年に京都に銅吹所を創設したことに始まります。
 そして17世紀の寛永年間に初代・住友政友が京都に書林と薬舗を開き、
 住友の事業が本格的に始まりました。
 政友は商人の心得を説いた「文殊院旨意書」を残し、
 その教えは今も「住友の事業精神」として受け継がれています。
 そして、今日の住友グループの源流となったのが「別子銅山」です。
 1691年に開坑されたこの銅鉱山は、約280年間にわたり日本の産業社会・経済の近代化に貢献。
 その後、住友グループは銅鉱山、精錬業を中心に林業・鉄鋼・不動産・金融・保険、
 そして商事へと事業を拡大していきました。



写真：別子銅山（開坑200年記念時の版画の一部）
 写真提供／住友史料館

1590
 京都に住友の事業の原点「泉屋」を開業

1681
 備中吉岡銅山の採掘に着手

1691
 別子銅山の採掘を開始

「住友の事業精神」を全ての原点として大切に受け継いでいます

「住友の事業精神」の原点は、住友家初代・住友政友(1585～1652)が商売上の心得を説いた「文殊院旨意書」です。その冒頭には、「商売については言うまでもなく、全てのことに『心』を込めて励むように」と記されており、あらゆる状況に当てはまる「人としての心構え」が説かれています。「住友の事業精神」とは、こうした心構えを原点に、400年に及ぶ住友の歴史の中で、先人達が大切に培い、磨き上げ、受け継いできたものです。



文殊院旨意書

写真提供／住友史料館

「住友の事業精神」を象徴する言葉

確実を旨とし浮利に趨らず

目先の利益を追わず、信用を重んじ確実を旨とする経営姿勢を表す言葉。営利を追求する存在である企業の立場から敢えて、目先の利益よりも、相手からの信用や事業の確実さを優先するこの経営姿勢は、今日の住友グループ企業の社風をかたちづけています。

企画の遠大性

事業を企画する際に、目先の利益を追うのではなく、遠い将来を見据えて、住友と社会の双方を利する綿密な計画を立てることを重んじる姿勢を表す言葉。短期志向ではなく、中長期志向による経営が重視される今日の価値観に符合する考えが、住友には古来、受け継がれてきました。

自利利他公私一如

住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならないという経営姿勢を表す言葉。つまり、「住友の事業は、自分たちだけが利潤を上げることのみを目的とするのでは不十分であり、国家や社会の利益をかなえるほどの壮大な事業でなければならない」という意志が込められています。

進取の精神

積極的に新しい物事に取り組み、たとえ困難に直面してもそれに屈せず、粘り強くやり通す姿勢を表す言葉。これは「時代の変化と積極的に対峙し、そこから一歩先んじる事業を興すこと。時代に合わない事業は廃し、時代が必要とする事業を興すこと。そして粘り強く事業を育てていくこと」を重んじるグループカルチャーへとつながっています。

1882
 住友政友以来の伝統精神を成文化した「住友家法」を策定

1891
 住友グループ各社の経営指針の源流である「営業要旨」を策定

1919

住友商事のルーツと商事事業への進出

住友商事のルーツは、住友本社が中心となって1919年に設立された大阪北港(株)です。

同社は、大阪北港地帯の造成と隣接地域の開発、不動産経営を行っていました。

大阪北港はその後、(株)住友ビルディングを合併し、住友土地工務(株)と改称しました。

転機となったのは1945年。日本建設産業(株)へと改称して「商事部門」への進出を図り、

住友グループ各社の製品をはじめとする幅広い産業界の製品の取り扱いを開始しました。

以後、事業活動の重点を商事部門に置き、取扱品目ならびに取引分野を拡大。

1949年には東京・大阪・名古屋の各証券取引所に株式を上場するなど、着実に成長を遂げてきました。

写真:1919年に設立された「大阪北港」本社
写真提供/住友史料館

1919

住友商事のルーツ「大阪北港」設立

1921

住友本社の前身である「住友合資会社」設立

総合商社としての価値観を示した 経営理念・行動指針を共有しています

住友商事グループの「経営理念」は、住友400年の歴史の中で培われた「住友の事業精神」をベースに、今日的かつグローバルな視点を加えて、平易かつ体系的に整理し直したものです。「行動指針」は、「経営理念」を実現するための企業および役員・社員の日常の行動のあり方を定めたガイドラインです。「経営理念」に掲げているように、当社グループの社会的使命は、健全な事業活動を通じて、株主、取引先、地域社会の人々、そして社員も含め、世界中の人々の経済的・精神的な豊かさを実現することであると考えています。

また、個々人の人格を尊重し、「住友の事業精神」の真髄である「信用を重んじ確実を旨とする」という経営姿勢を貫き、一人ひとりの主体性、創造性が発揮され、改革と革新が不断に生み出されるような企業文化を大切にしています。「経営理念」や「行動指針」に示された価値基準をグループ内で共有し、個々の事業活動において実践することで、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ます。

住友商事グループの経営理念・行動指針

目指すべき企業像

私たちは、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ます。

経営理念

- 企業使命:健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。
- 経営姿勢:人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。
- 企業文化:活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。

行動指針

- 住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。
- 法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。
- 透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。
- 地球環境の保全に十分配慮する。
- 良き企業市民として社会に貢献する。
- 円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を発揮する。
- 明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。

1945

・大阪北港が「住友ビルディング」を合併し「住友土地工務」と改称
・住友本社解体に伴い「住友土地工務」から「日本建設産業」へと改称し「商事部門」へ進出

1949

戦後初の増資を実施
東京・大阪・名古屋の各証券取引所に株式を上場

1950s-1990s

総合商社としてのスタートと進化

1952年、日本建設産業は社名を「住友商事」に改称しました。

これにより住友商事は文字通り「住友グループの総合商社」としてのスタートを切りました。その後、1960～1970年代にかけて、貿易立国・日本の高度経済成長を支えてきた住友商事は

1980年代から1990年代、幾多の逆境に直面します。

しかし、住友商事はそれらを「変革の機会」と捉えることで、組織能力を高め、時代に適応し、総合商社として進化を果たしてきたのです。

写真：新住友商事ビル竣工後の東京・竹橋（1974年）

1952

社名を「日本建設産業」から「住友商事」に改称

1988

21世紀の企業ビジョンとして「総合事業会社構想」を策定

1989

連結純利益が500億円を突破

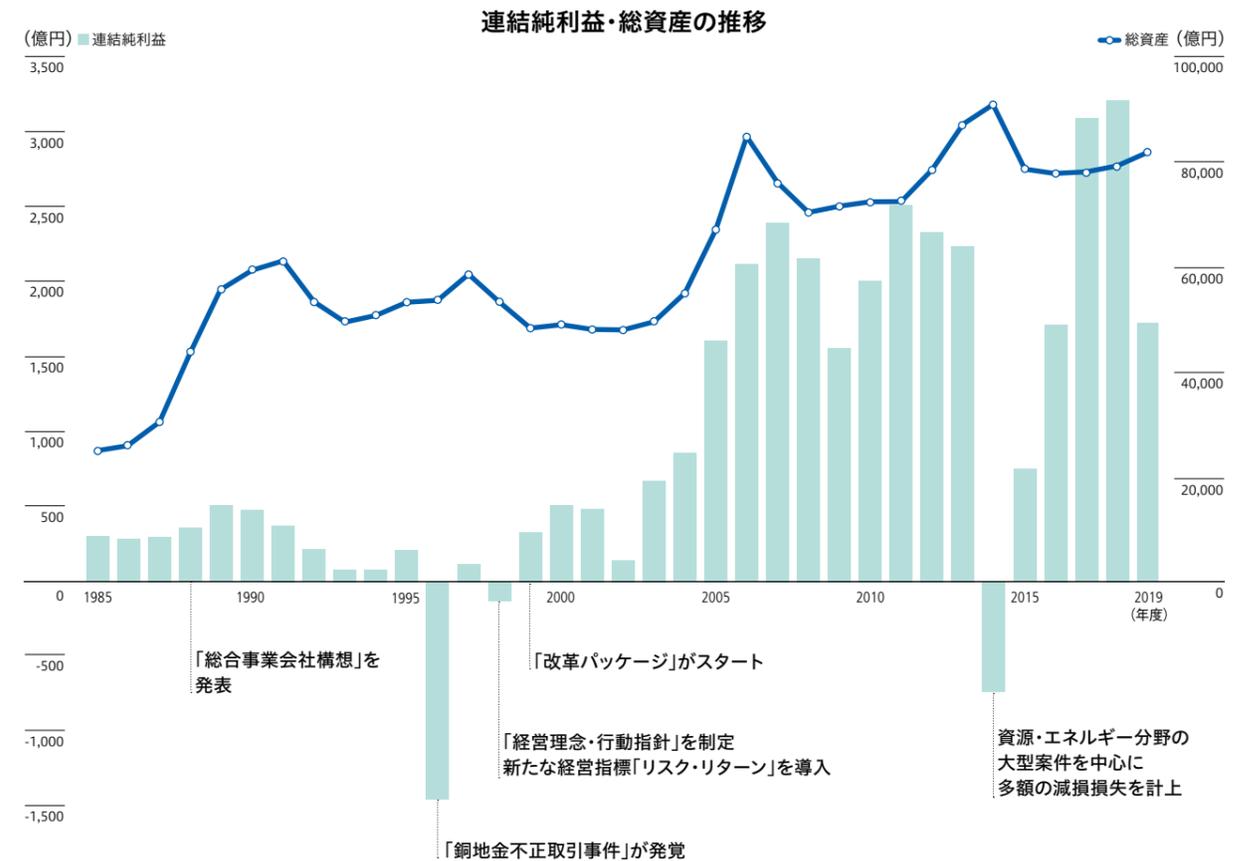
自らの変革によって時代の変化に適応し 困難を乗り越えてきました

1952年、住友商事は「住友グループの総合商社」として新たなスタートを切りました。1950年代半ばから、日本経済は重化学工業を中心とする経済成長路線を志向し、国際化が進展。そうした中、住友商事は世界経済のうねりの中で組織能力の向上を図り、着実に成長を遂げてきました。1970年代半ばには海外拠点数は100を超え、海外活動の強化や大型プロジェクトへの参画、新分野開拓などの施策を推進していきました。

ところが1980年代から1990年代にかけて、住友商事は幾多の逆境に直面します。1980年代には、世界同時不況と原油価格の急落に加え、プラザ合意後の円高が重なり経済が低迷。豊富な資金力を誇る製造業が自ら海外展開の強化を図り、グローバルな生産・販売網を構築するようになりま

した。また、1990年代にはインターネットの普及を背景に、生産企業と需要家との直接取引が容易となり、総合商社の存在意義が問われるようになりました。こうした困難を乗り越えるべく、住友商事は収益構造の再構築に向けて、1988年には、従来の商事活動に事業活動を加えた2本柱の収益構造を構築する「総合事業会社構想」を打ち出し、新時代の総合商社像をかたちづくりしました。

そして1996年には、企業の存亡を揺るがす「銅地金不正取引事件」が発覚。そのときにも再発防止に向けて社内管理体制を抜本的に変革するとともに、新たな経営指標として「リスク・リターン」を導入し、総合商社のリスクマネジメントのデファクトを構築しました。



1996

「銅地金不正取引事件」発生
再発防止に向けた社内管理体制を整備

1998

・住友商事グループの経営理念・行動指針を制定
・経営指標「リスク・リターン」を導入

1999

中期経営計画「改革パッケージ」にて
グローバル連結経営を推進

2019

創立100周年とコーポレートメッセージ策定

住友商事は2019年に創立100周年を迎えました。

創立100周年を新たな飛躍の起点とするために、全世界の住友商事グループメンバーが議論を重ね、次の100年を見据えたコーポレートメッセージを策定。

Enriching lives and the world

このコーポレートメッセージは、健全な事業活動を通じて、社会や世界中の人々の暮らしをより豊かにしていくことを企業使命とする住友商事グループの誓いです。住友商事グループは、このコーポレートメッセージに込めた思いとともに新しい100年に向けた歩みを踏み出しました。

写真：住友商事が運営するオープンイノベーションラボ「MIRAI LAB PALETTE」

2003

「住友商事コーポレートガバナンス原則」制定

2003-2008

リスク・リターン経営の深化を核とする中期経営計画「AA Plan」「AG Plan」「GG Plan」を実行

2005

連結純利益が1,000億円を突破

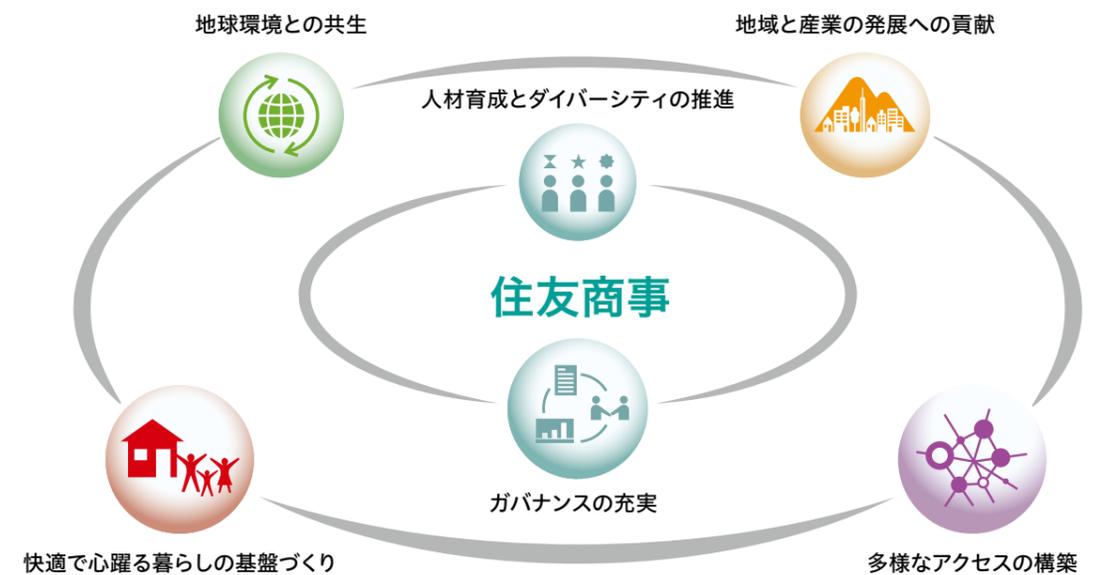
社会や世界中の人々の暮らしをより豊かにすることで自社の成長と社会課題解決の両立を目指します

住友商事グループの経営には、そのルーツとなる住友グループの400年にわたる持続的な発展の基盤となった「住友の事業精神」が流れています。その一つに「自利利他公私一如」があり、自らに価値をもたらすと同時に自らを取り巻く社会にも価値をもたらす、ともに成長を実現することにあると考えます。この精神は、住友商事グループの経営理念にも受け継がれています。私たちは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であり続けたいとの思いを胸に、事業活動に取り組んできました。

そして今、社会が抱える課題に対し、事業活動を通じてどのように取り組んでいくのが改めて問われています。住友商事グループは、社会とともに持続的に成長するために、「住友の事業精神」、住友商事グループの「経営理念」を踏まえ、自らの強みを活かし優先的に取り組むべき重要な課題として、2017年に「6つのマテリアリティ(重要課題)」を特定。グローバルに広がる顧客・パートナーとの信頼関係とビジネスノウハウを活用し、健全な事業活動を通じて豊かさを実現するという企業使命を果たすことで、自社の成長と社会課題解決の両立を目指しています。

▶詳しくはP33「住友商事グループの創造価値」へ

6つのマテリアリティ(重要課題)



2015

中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」がスタート。成長軌道への回復を図る

2017

「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」を特定

2019

・創立100周年
・コーポレートメッセージを策定

2050 and beyond

持続可能な社会の実現に向け、さらなる前進を

2015年、国連本部において「持続可能な開発目標 (SDGs※)」が掲げられ、目標達成に向けて企業にも大きな期待が寄せられています。

2020年1月に開催された世界経済フォーラムの年次総会(ダボス会議)では、SDGs達成に向けて「資本主義」のあり方が問われ、企業の果たすべき役割はますます広がりを見せています。こうした世界の潮流を踏まえて、住友商事はサステナビリティ経営を高度化していきます。

※ Sustainable Development Goalsの略。2030年までの世界規模の課題が盛り込まれた17の目標。2015年に国連総会で全ての加盟国(193カ国)により採択された。

サステナビリティ経営を通じて 社会のあるべき姿を追求していきます

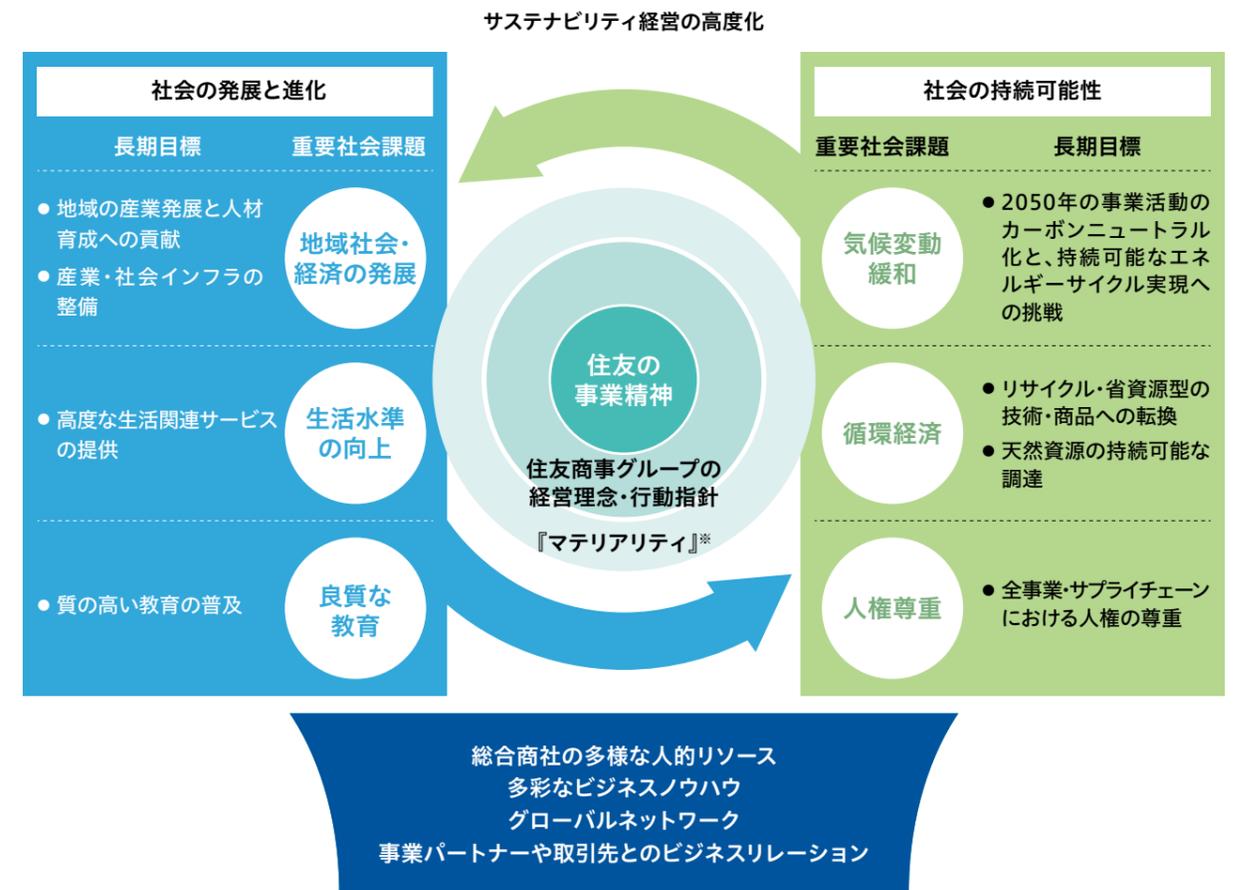
気候変動問題の深刻化、生物多様性の危機、人権をめぐる問題、経済格差など、人類は環境や社会の持続可能性を妨げるさまざまな課題に直面しています。こうした中、企業に対しては多様なステークホルダーを重視したステークホルダー資本主義への転換が求められるようになりました。加えて、2019年末からの新型コロナウイルス感染拡大は世界経済・産業・社会に大きな影響を与え、2020年半ばを過ぎた現在もなお収束の兆しを見せていません。人々の価値観や行動様式は大きく変容し、ニューノーマル(新常态)の時代を迎えようとしています。

住友商事グループは、こうした不確実性の高い時代だからこそ、長期的な視点で社会のあるべき姿を見据えて、ステークホルダーと協働しながら事業を通じて社会課題を解決する「サステナビリティ経営」の推進を加速させることが重要だ

と改めて認識し、その高度化に努めています。2020年6月には、当社グループが取り組むべき重要社会課題として「気候変動緩和」「循環経済」「人権尊重」「地域社会・経済の発展」「生活水準の向上」「良質な教育」の6つを定めるとともに、各課題に対する長期目標を設定しました。これらの課題・目標は、当社グループの事業活動全体の指針となるものです。今後は、長期目標の達成に向けた中期目標やKPIを設定するとともに、当社グループの事業ポートフォリオが社会に求められる価値を創造し続けていけるよう、戦略的な経営資源配分を進めていきます。

こうしたサステナビリティ経営の推進を通じて、当社グループは持続可能な社会の実現に強くコミットし、社会のあるべき姿を追求していきます。

▶詳しくはP19「住友商事グループの目指すサステナビリティ経営」へ



※『マテリアリティ』とは住友商事グループが社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべき課題として特定したものの。

「統合報告書2020」の発行にあたって

住友商事グループでは、2014年版の「アニュアルレポート」から、従来型の財務情報開示に非財務情報を加えるとともに、その両者を有機的に結び付けた情報開示に努めることで内容の拡充を図ってきました。2017年以降は「統合報告書」と名称を改め、中長期視点での当社グループの価値創造の仕組みをステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目指しています。この一環として、2018年版・2019年版では当社グループの持続的な成長を可能にする価値創造モデルを提示し、価値創造の仕組みをはじめとしたモデルの詳細をご紹介しました。

2020年に入り、世界は新型コロナウイルス感染拡大の脅威に直面し、当社グループの事業活動への影響も不可避な状況となっています。一方で、この未曾有の経験により、全世界の人々の価値観が変容するとともに、産業によっては構造や従来のビジネスモデルの転換を迫られる、いわゆる「ニューノーマル」の時代が到来しつつあります。このような状況であるからこそ、当社グループは、ビジネス環境の変化も含む時勢を的確に捉えながら、価値創造モデルで提示したサイクルを通じて、社会課題の解決に貢献すべきと考えています。「統合報告書2020」では、持続可能な社会の実現にむけた当社グループの経営の羅針盤としての長期経営方針「サステナビリティ経営」の方向性についてお示ししています。住友グループの事業精神にある「自利利他公私一如」の精神を引き継ぎ、今後も、さまざまなステークホルダーの皆様と協働し、より高度なサステナビリティ経営体制を築いていきます。

本統合報告書は、日頃ステークホルダーの皆様から頂戴するご意見・ご質問を踏まえた上で、各組織と連携を図りながら、グループ横断的な考え方を集約するとともに、当社グループの現在の立ち位置を踏まえた未来の姿について、長期的かつ総合的な視点から、分かりやすくお伝えできるよう誠実に作成しました。

当社グループは、今後も統合報告書の内容の充実に尽力するとともに、統合報告書を建設的な対話のツールとして活用し、当社グループの創立100周年を機に昨年策定したコーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を胸に、これからも新たな価値を創造し続けていきます。

2020年10月

取締役会長
取締役会議長

中村 邦晴

CONTENTS

INTRODUCTION	1	PART 2 中期経営計画2020	57
「統合報告書2020」の発行にあたって	11	CSOメッセージ	59
社長メッセージ	13	CDOが語るDX戦略	63
		中期経営計画2020の状況	65
		ビジネスハイライト	
		既存事業のバリューアップ	67
		次世代新規ビジネス創出	69
		プラットフォーム事業の連携深化	73
		PART 3 セグメント別事業概況	75
CFOメッセージ	25	At a glance	77
		金属	79
		輸送機・建機	81
		インフラ	83
		メディア・デジタル	85
		生活・不動産	87
		資源・化学品	89
		PART 4 ガバナンス	91
PART 1 価値創造ストーリー	29	社外取締役メッセージ	93
価値創造モデル	31	コーポレートガバナンス	96
住友商事グループの創造価値	33	役員一覧	102
価値を創造する仕組み	39	内部統制に関する取り組み	105
価値創造を支える7つの資本	43	企業情報	109
CLOSE UP 人的資本			
CAOメッセージ	49		
社員座談会			
「キャリア開発」を通じた人的資本の増強	51		
ビジネス事例			
再生可能エネルギービジネスの 事業価値とその進化	53		

報告対象範囲など

- 対象期間：2019年4月1日～2020年3月31日
(一部、2020年4月以降の活動内容を含みます)
- 対象組織：住友商事単体と住友商事グループ
- 前回発行：2019年8月
- 次回発行予定：2021年秋

参照した外部のガイドラインなど

- IIRC 国際統合報告フレームワーク
- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- (社)日本経済団体連合会「企業行動憲章」
- 環境省環境報告ガイドライン2018年版
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」



将来情報に関するご注意

本統合報告書には、中期経営計画2020などについてのさまざまな経営目標およびその他の将来予測が開示されています。これらの経営目標およびその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における仮定および予想ならびに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の四囲の状況などにより変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や予想の達成および将来の業績を保証するものではありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

構造改革に向けて、経営資源のシフトが急務。 回復に向けた土台の1年に。



代表取締役
常務執行役員 コーポレート部門
財務・経理・リスクマネジメント担当役員 CFO
塩見 勝

2019年度の業績総括

世界経済悪化に伴う厳しい事業環境が続く中 収益面での課題が顕在化

中期経営計画2020の2年目となった2019年度は、鋼管事業やボリビア銀・亜鉛・鉛事業における一過性損失に加えて、米中貿易摩擦、原油価格の急落、年度終盤には新型コロナウイルス感染拡大によって事業環境が悪化するなど、資源・非資源ビジネスとともに前期に比べて低調に推移した結果、当期利益(親会社の所有者に帰属)は、1,714億円(前期比1,492億円減)を計上しました。

また収益の悪化に伴い、2019年度の基礎収益キャッシュ・フローは2,390億円(前期比510億円減)のキャッシュ・インにとどまり、その結果、フリーキャッシュ・フロー

は、1,232億円(前期比944億円減)のキャッシュ・インとなりました。

セグメント別の業績については、右表に記載していますが、インフラ、メディア・デジタル、生活・不動産の3事業部門においては、景気変動に左右されにくいビジネスを多く擁しており、概ね前期並みの収益を確保することができました。一方で、景気変動の影響を受けやすい金属、輸送機・建機、資源・化学品の3事業部門においては、一過性損失の影響もあり、前期比で大きく減益となりました。

セグメントごとや事業ごとに対応する課題は各々ではありますが、全体的に見ると、個々の事業のバリューアップに加えて、収益構造の変革という課題が浮き彫りとなった1年だったと考えます。

2020年度の見通し

不採算事業の整理をはじめとする 構造改革に全力で取り組み 成長軌道への早期回復に道筋をつける

新型コロナウイルス感染拡大の影響は当面続き、年間を通じて厳しい事業環境が継続すると見通しています。2020年度は、成長軌道への早期回復に道筋をつけるべく、不採算事業の整理をはじめとする構造改革に全力で取り組みます。このため、一過性損失2,500億円を計画に織り込み、2020年度の当期利益(親会社の所有者に帰属)見通しは1,500億円の損失としました。

一過性損失見込みの2,500億円に関しては、不確定要素

が多いため現時点では詳細をお伝えすることはできませんが、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、複数の案件で減損損失の発生が懸念されることに加えて、早期の成長軌道への回復に向け、不採算案件の整理に強い意志をもって取り組む結果、これに伴う撤退損失なども見込んでいます。これら懸念・不採算事業の整理への道筋をつけることで、限りある経営資源を捻出し、より成長が期待できる事業分野へシフトしていく基盤を早急に構築していきます。

一方、一過性を除く業績は、このような環境においても、インフラ、メディア・デジタル、生活・不動産の3事業部門は概ね底堅く推移すると見込まれます。金属、輸送機・建機、資源・化学品の3事業部門は新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きく、2020年度中の収益回復は困難と見込んでい

2020年度 通期予想

(単位:億円)

	2019年度 実績	2020年度 通期予想	
一過性を除く業績	約2,480	1,000	2020年度の見通し
金属	170	△60	鋼材:自動車関連は第2四半期以降回復も家電関連は低迷 鋼管:需要低迷により北米を中心に厳しい状況が継続
輸送機・建機	390	40	自動車金融:インドネシアを中心に新型コロナウイルスの影響が継続 自動車製造:製造拠点の本格稼働までは時間を要する
インフラ	630	350	EPC:大型案件のピークアウトの影響あり 発電:堅調に推移
メディア・デジタル	380	350	主要事業会社:堅調に推移
生活・不動産	490	350	ライフスタイル・リテール:堅調に推移 不動産:第2四半期以降に物件引き渡しを見込む
資源・化学品	450	△30	資源・エネルギー:資源価格低迷が継続 化学品・エレクトロニクス:堅調に推移
消去又は全社	△30	—	
一過性損益	約△770	△2,500	
当期利益又は損益	1,714	△1,500	

ますが、本来の収益力が失われたわけではなく、経済活動の正常化に伴い、業績は回復してくるものと考えています。

ただし、景気回復を待つのではなく、個別事業のさらなる経営努力に加え、新型コロナウイルス収束後の収益回復を可及的速やかに実現すべく、各事業の競争力強化と不振事業の立て直し、新規ビジネスの創出を含めた構造転換により、景気変動に左右されない耐性の強い事業ポートフォリオの再構築を図っていきます。

不採算事業の整理

事業ポートフォリオの再構築に向け 経営資源の捻出が急務

現在、当社グループに最も必要とされていることは、収益の安定性と成長性を取り戻すための事業ポートフォリオの再構築、そしてそのための経営資源の捻出です。強みを活かし、さらに成長が期待できる注力分野と、ビジネスモデルの変革などを必要とする再構築分野を明確にした上で、成長余地が乏しいビジネスからは躊躇なく撤退し、そこで捻出された経営資源を成長が見込まれる注力分野にシフトしていきます。

中期経営計画2020における投融資実行後の支援策として、事業価値最大化のための「フルポテンシャルプラン」に取り組んでいますが、これまでの「既存事業のバリューアップ」に加え、成長余地の乏しい事業からの撤退を一層加速させる必要があります。すでに数十社に関しては「撤退方針確定先」に分類し、2020年度中に撤退の目途を付けるべく、営業部門とコーポレート部門と協働して必要なアクションを取っています。この取り進めに伴い、撤退費用などの一過性損失が発生することを織り込んでいますが、2021年度以降の回復に向けて、この痛みは必要であると考えており、事業ポートフォリオ再構築に必要な成長が期待できる事業への参入・投資に向け、資金・人材を含めた経営資源の捻出をまずはしっかりと実行していきます。

「キャッシュ・フロー」と「投融資」の状況

事業環境を踏まえた キャッシュ・フロー・マネジメンのさらなる強化

これまで当社グループにおけるキャッシュ・フロー・マネジメントは、キャッシュ・フロー収益(基礎収益キャッシュ・フロー+減価償却費)と資産入替によるキャッシュ・インの範囲内で投融資と株主還元を行い、配当後フリーキャッシュ・フローの黒字を確保することによって有利子負債を削減し、財務の健全性を維持することを基本方針としてきました。

現状の厳しい事業環境のもと、2020年度はキャッシュ・フロー収益の悪化が見込まれます。新型コロナウイルス感染拡大による景気の谷を着実に乗り越えるべく、危機対応モードとして、徹底的なコスト削減、資産入替促進、ワーキングキャピタルの改善、投融資への一層慎重な対応により、キャッシュの創出とキャッシュ・アウトのコントロールを一層強化し、手元流動性の確保・維持に細心の注意を持って取り組んでいきます。

投融資は2年間で約6,500億円を実施、 2020年度は真に必要な投融資に厳選

投融資は、中期経営計画2020における3年間の当初計画では、新規および更新の案件を合わせて1兆3,000億円程度を行うこととしており、2年経過時点での実績は約6,500億円(2018年度:約3,000億円、2019年度:約3,500億円)となりました。

このうち、既存事業への投融資では、アジアや中東での発電事業建設や国内・海外不動産の取得、海外建機レンタル資産の積み増しを実施しました。また中期経営計画2020で今後大きな成長が見込まれる3分野を対象とした次世代新規ビジネスへの投融資は、2年累計で約900億円となりました。

2020年度に関しては、危機対応モードにおけるキャッシュ・フロー・マネジメントとして、契約済案件における投融資、事業の維持継続に最低限必要な更新投融資、ならびに全社レベルでの成長戦略上、真に必要な投融資に限定するなどにより、約2,800億円程度に絞り込み、3年累計で9,000億円強の投融資とする計画に見直しています。

財務健全性の向上

有利子負債とリスク量をしっかりと コントロールし、より強固な経営基盤に

中期経営計画2020では、経営基盤の強化の一環として、「財務健全性の向上」を掲げており、有利子負債に過度に依存せず、リスクアセット(リスクの総量)をコア・リスクバッファ(株主資本)の範囲内に抑える管理を継続していきます。

資金調達に関しては、当社は国内外の優良金融機関と良好な取引関係を維持しており、足元の事業環境でも十分な流動性を保持しています。引き続き、金融市場の急変など不測の事態にも十分に留意した上で、安定的な資金の確保に注力していきます。中期経営計画2020においては、3年間トータルで配当後フリーキャッシュ・フローを2,000億円以上確保し、これを有利子負債の返済に充てることで、財務健全性のさらなる向上を図る計画としていますが、2020年度もその達成に取り組む方針です。

リスクアセットに関しては、コア・リスクバッファの範囲内に収めることで、引き続き安定性を担保していきます。2020年度末の株主資本は前年度末比で減少する見込みですが、リスクアセットについても不採算事業の整理や、資産入替の促進、投融資の厳選などを通じて、減少が見込まれることもあり、引き続きリスクアセットはコア・リスクバッファの範囲内で維持できる見込みです。

株主還元

長期安定配当の基本方針を踏まえ 2020年度配当は2019年度普通配当と同額の 1株当たり70円を予定

株主還元についての方針は、これまでと変更はなく、長期にわたる安定配当を基本としつつ、中長期的な利益成長による配当額の増加を目指しています。

中期経営計画2020においては、本方針に基づき、連結配当性向30%を目安に配当額を決定することとしていました

が、2019年度の年間配当は、基礎収益キャッシュ・フローの状況なども勘案し、普通配当を70円とした上で、当社創立100周年の記念配当10円を加えて1株当たり80円としました。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大による事業収益の悪化や不採算事業の整理に伴う一過性損失による当期損失を見込んでいるものの、キャッシュ・フローおよびリスクアセットとコア・リスクバッファのバランスに問題はないことから、長期安定配当という基本に重点を置き、70円を予定しています。引き続き、企業価値向上の成果を継続的に株主の皆様へ還元していくことに努めてまいります。

配当方針

基本方針

長期にわたり安定した配当を行うことを基本方針としつつ、中長期的な利益成長による1株当たりの配当額増加を目指す

1株当たり配当金

