代表取締役
専務執行役員 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
諸岡 礼二

中長期に安定した利益成長の実現を通じて、株主の皆様の期待にお応えしていきます。

中期経営計画「SHIFT 2023」の現状と展望

業績成果と今後の見通し

「SHIFT 2023」の初年度である2021年度は4,637億円と過去最高益を計上しました。外部環境の変化への対応に加え、構造改革を含む中期経営計画の諸施策の効果が出てきており、2年目以降もスピード感をもって「SHIFT 2023」を確実に推進していきます。

足元では、新型コロナウイルス感染拡大による経済活動の混乱が継続する状況に加え、2022年2月に発生したロシア・ウクライナ情勢など、世界経済はますます混沌としています。資源価格は歴史的高値で推移し、半導体不足や物流網の混乱といった事態も継続しており、先行きの見通しが困難になっています。また、世界的にインフレ傾向が見え始めており、各国の中央銀行の金融政策の差などから円安基調が継続しています。このような外部環境が経営に与える影響を慎重に見極めた上で、2022年度の業績予想は3,700億円、2023年度、2024年度の利益イメージはそれぞれ3,800億円、4,500億円としています。不透明感が高まる状況下ではありますが、引き続き「SHIFT 2023」の諸施策をしっかりと推進するとともに、経営環境の変化に適切に対処し、高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオの実現に最大限努めていきます。

財務健全性の向上

また、キャッシュ・フロー創出力の強化にも取り組みます。ネット有利子負債の削減や株主資本の拡充などにより、財務健全性は確実に向上しています。2021年度では、D/E比率（Debt Equity Ratio）も前年度末の0.9倍から0.7倍にと改善してきており、「SHIFT 2023」終了時の2024年3月末には、同比率を0.6倍まで引き下げる計画です。「SHIFT 2023」では、キャッシュ・フロー規律とリスクアセット（リスクの総量）をコア・リスクバッファー（株主資本）の範囲内に抑えることを経営基盤シフトの施策として掲げていますが、引き続き本施策を徹底し、経営の土台となり成長を支える財務健全性をしっかりと向上させていきます。

利益予想イメージ

DER（Net）／ROE／コアRB-RA

	2021年度実績	SHIFT 2023 修正計画 2023年度イメージ
DER（Net）	0.7倍	0.6倍程度
ROE	16.2%	10%以上
コアRB-RA	6,600億円	バランス維持

新株主還元方針について

概要と目的

2021年度は、事業ポートフォリオの再構築による収益力強化および財務基盤強化において着実な進展がありました。こうした状況を踏まえて、株主還元方針については、従来から掲げている配当を主軸とした考え方、すなわち「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配当額増加を目指す」ことを堅持しながら、それをより良い形で実現するために、2022年度から株主還元方針を新たにしています。

株主還元方針

- DOE※3.5%～4.5%の範囲内で連結配当性向30%を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況等を勘案の上、年間の配当額を決定
- 当期利益実績の30%が上記レンジを超過した場合には、超過部分に対する配当あるいは自己株式取得を柔軟かつ機動的に実施

※DOE（Dividend on Equity ratio）＝株主資本配当率

DOEによる配当のターゲット・レンジを3.5%～4.5%と設定していますが、DOE＝ROE×配当性向となりますので、配当性向30%を前提とする場合、ROE（Return on Equity）12%～15%の利益が必要となります。このレベルの資本効率と株主資本増加に見合う利益成長を中長期にわたって実現していくことが、当社の持続的成長と、株主還元および株価上昇を通じた株主の長期的利益最大化に資すると考えており、「SHIFT 2023」の諸施策を推進することで達成できるよう努めていきます。

また、DOEによる配当のターゲット・レンジを設定するこ

とで、配当額の大幅なブレを抑制しつつ、従来70円と設定していた最低配当目標が、株主資本の成長に応じて切り上がっていくことになります。これにより、当社が目指す長期安定配当と持続的成長をより良い形で実現していきたいと考えています。

なお、2021年度は、従来の「1株当たり70円以上を維持した上で、連結配当性向30％程度」という配当方針のもと、年間配当額を1株当たり110円としました。

「リスクマネジメント」と「投資の厳選・バリューアップ強化」

マクロ視点からのリスクマネジメント強化・ポートフォリオ管理の方向性

中長期にわたる安定した利益成長には、マクロ・ミクロ両視点からのリスクマネジメントの強化が欠かせません。

投資案件に関しては、2020年度にFPP（Full Potential Plan）の一環として、撤退・バリュー実現すべき投資案件を洗い出し、101社の撤退を決めました。そのうち2020年度、2021年度に32社ずつ、合計64社の撤退が完了しており、引き続き取り組んでいきます。収益改善面では、ターンアラウンド先も含めて2023年度に2020年度対比700億円の改善効果を目標として掲げました。2021年度に1,000億円、外部環境の影響を除いても700億円の改善効果が出ましたので、収益改善額の合計では「SHIFT 2023」の計画を達成したことになります。しかし、個別の会社で見れば、まだ改善の余地が多くありますので、引き続き、各社のバリューアップへの取り組みを継続していきます。

また、足元の地政学的リスクが顕在化し、不透明感を増す中で、カントリーリスク・マネジメントがより重要となっています。新しく導入した連結決算管理システムを活用することで、2022年度よりカントリー・ポートフォリオをより正確に把握できるようにしました。さまざまな要因を踏まえマクロ視点から当社の状況を把握した上で、ポートフォリオマネジメントを強化していきます。

株主還元の考え方

ミクロ視点からの投資の厳選・バリューアップ強化

個別投資案件のリスクマネジメント強化も重要な課題です。「仕組みのシフト」として、投資案件の厳選、投資後のバリューアップ実現についてもさまざまな改善に取り組んでいます。主なものとして、2021年度に制定した「投資案件選定指針」、「投資パフォーマンス連動報酬」および「ガバナンスの高度化」が挙げられます。「投資案件選定指針」は、過去の大型投資案件について計画未達・損失発生の要因を網羅的に分析し、当社が投資すべきでない案件を類型化したものです。現場レベルでの理解浸透を進めた上で、投資検討にあたっては、常にこの「投資案件選定指針」に照らし、該当項目の有無を確認しています。該当項目がある場合、当該リスクをいかに解消し得るかについて議論を十分に重ねた上で、投資可否を判断しています。

「投資パフォーマンス連動報酬」は、新規大型投資案件について、担当する役職員の案件に対するsense of ownership向上による規律徹底と、投資実行時に作成した事業計画達成へのコミットを促すことを目的としたものです。部長層以上で投資に責任ある人員を対象とし、投資後一定期間の当該投資案件への専任制度、および当該期間（3～5年程度）における投資先の計画対比パフォーマンスに連動した報酬制度を2021年度に導入しました。

「ガバナンスの高度化」に関しては、GMP（グループマネジメントポリシー）の実践を進めています。GMPは「自律」「対話」「連携」をグループ経営の3原則として掲げています。当社のグループ会社が多様化し、市場や産業構造も大きく変化する中で、当社とグループ会社の実質一体経営を念頭に置く従来のガバナンスから、監督と執行を分離し、グループ会社の自律的な経営を一層促進するガバナンスへとシフトしようとしています。グループ会社における執行陣の経営責任の明確化や意思決定の迅速化、環境の変化を先取りした非連続的な戦略の立案・遂行などを促すことで、企業価値の向上を推進します。各グループ会社の取締役会では成長戦略・事業計画について十分に議論を重ね、グループ会社の執行陣と合意した上で、KPI・KAI管理などを通じて進捗状況をモニタリングします。また、取締役会では、ガバナンスの要諦と言える、経営執行陣の選解任／評価／報酬制度の設計、およびその適切な運用を行います。

当社グループの価値向上を実現する事業経営の重要性と合わせ、それを支える人材マネジメントがより一層重要となっています。タレントマネジメントタスクフォースを組成し、個々のグループ会社における経営陣選定のサポートや研修を行う他、グループ会社経営にあたる人材の拡充に向けた各種取り組みを進めています。

ステークホルダーの皆様へ

「SHIFT 2023」で掲げた「事業ポートフォリオのシフト」「仕組みのシフト」「経営基盤のシフト」は、着実に進捗していると評価しています。しかしながら、「SHIFT 2023」が目指す「高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオの実現」は途上であり、足元ではステークホルダーの皆様に満足いただける利益水準には至っていないとの認識です。ここで手綱を緩めることなく、むしろ、シフトのスピードを加速し各種施策に取り組むことで、当社の価値創造力を高めていきます。ステークホルダーの皆様には、対話を進めていく中でその過程と結果をお示ししていきます。