

中期経営戦略2021 (2020年3月期-2022年3月期) 振り返り

定量目標・資本政策

2022年3月期連結純利益は9,375億円と過去最高益を更新し、中期経営戦略2021 (中経2021) で示した9,000億円を上回る結果となりました。資源価格の堅調な推移に加え、コロナ禍の反動により需要が回復し、自動車関連や鮭鱒養殖事業をはじめとした各事業で収益機会を着実に利益につなげることができました。

利益の内訳を事業系・市況系別に見てみると、事業系ビジネスは自動車、LNG、食料を中心に着実に利益を積み上げ5,075億円、市況系ビジネスは各プロジェクトで生産性向上などを進める中、市況が高値で推移した追い風を受け4,103億円となり、事業系・市況系ともに過去最高益となりました。中経2021の当初計画は、事業系6,500億円、市況系2,500億円でしたので、計画対比では、市況系が大きく貢献する結果となりました。

事業系の差異は、中経2021期間中の環境変化に伴い、財務健全性の維持を優先したことから、主に新規投資による

利益の積み増しが想定通り進まなかったことによるものです。

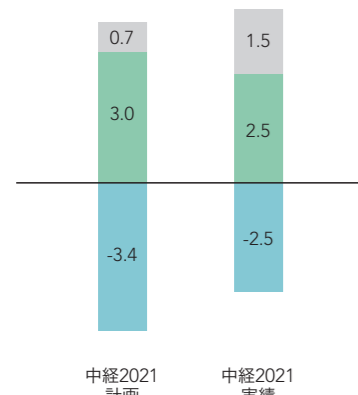
世界的な新型コロナウイルスの感染拡大を背景に2021年3月期の業績が悪化する中で、環境変化に迅速に対応し、循環型成長モデルによる資産入れ替えを加速しました。

投資の回収は当初計画が0.7兆円だったところ1.5兆円の回収に至りました。一方、投資は厳選して実行した結果、当初計画の3.4兆円に対し2.5兆円の実績となりました。

2021年度の業績回復を受け、中経2021最終年度には、財務健全性を測る指標である投融資レバレッジが、適正レンジ内(40~50%)である41%^{※1}となり、新しい中期経営戦略をスタートするにふさわしい状態とすることができました。なお、中経2021期間中はコロナ禍の影響を受け、業績が大幅減益となった環境下においてもお約束した累進配当を継続することで、安定的な株主還元を実現できた点は市場からも評価する声を多く頂きました。

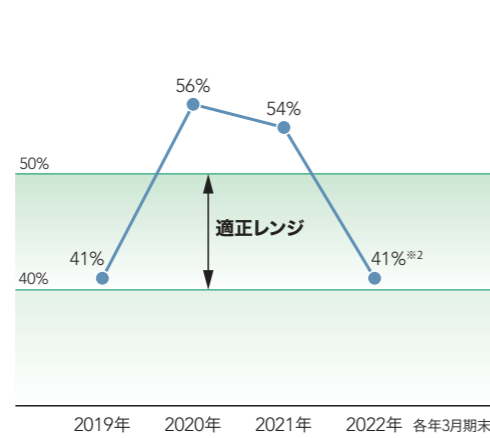
※ 期末配当および自社株買い700億円を加味した数値

■ キャッシュ・フローの状況 (兆円)



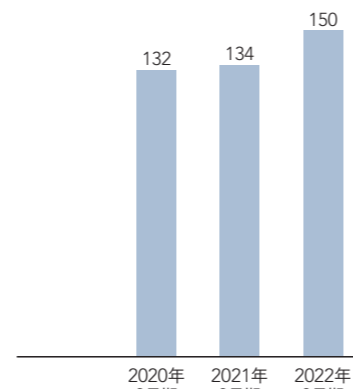
■ 営業収益キャッシュ・フロー
■ 投資
■ 売却および回収

■ 投融資レバレッジ^{※1}推移



※1 投融資レバレッジ (%) : [有形固定資産+投資+融資+無形資産及びのれん] ÷ [資本合計+格付資本 (ハイブリッド社債・ローンによる調達額の50%)] - 100%
※2 期末配当および自社株買い700億円を加味した数値

■ 1株当たり配当 (円)



配当性向 (総還元性向)	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期
	38%	115%	24% (31%)

事業ポートフォリオ

Eneco社の買収やHERE社への出資、ジャカルタ郊外スマートシティ開発など「川下」領域・「サービス」分野、「エネルギー・電力」分野を強化。2022年中の生産開始に向けたペルー・ケジャベコ銅プロジェクト開発や、アルミの原材料となる豪・ポーキサイト鉱山オールクンの権益取得など、

電化の進展に関連した「川上」領域における取り組みも進捗するなど、新しい中期経営戦略2024でも成長戦略と位置付けられたEX・DXの核となる事業への投資が進みました。加えて、地政学的リスクなど環境変化への耐性を維持し、赤字にならない事業ポートフォリオを堅持しています。

成長メカニズム

循環型成長モデルに基づき、当社がこれ以上関与しても成長が難しい事業や低効率の資産についての見極めなどにより、資産入れ替えを進めました。循環型成長モデルに基づく資産入れ替えの事例としては、国内外発電資産や不動産開発の売却などを中心に事業価値の向上をキャピタルゲインとして着実に取り込んでいることに加えて、2022年3月には不動産運用会社であるMC-UBSR社の譲渡に合意し、2023年3月期に1,000億円超の資金を回収しています。

また、赤字事業の黒字化や入れ替えの早期見極めを推進しました。一方、黒字ながらも投資利回りの低い事業も依然として多く残っていると認識しており、新しい中期経営戦略の中ではさらに資産入れ替えを促進する施策を導入します。

未来を見据えた重要課題であるDX・EX

DXへの取り組みとしては、NTTグループとのDXサービス会社Industry Oneや、AI・アルゴリズム構築などを担うMCDigitalを設立。中部電力グループとは中部電力ミライズコネクトを設立し、顧客サービスを展開する電力・リテイ

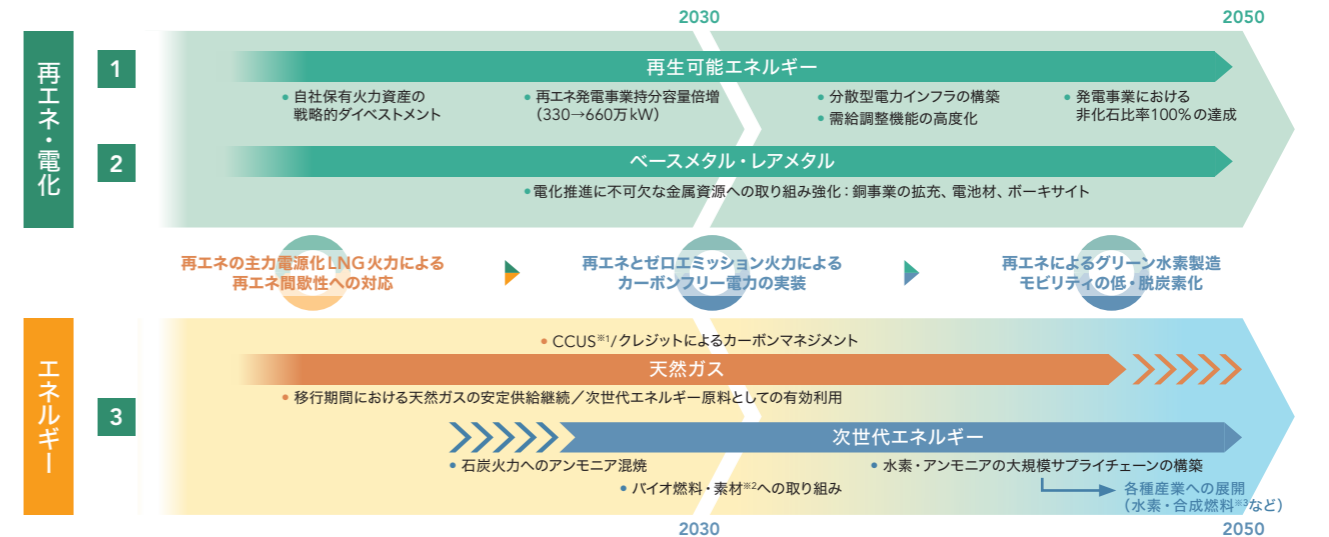
ルDXの取り組みも進めました。営業グループのリアルな現場にさまざまなDXニーズがあることが確認され、全社タスクフォースなどを通じて、約80件のDX案件を検討し、順次推進しています。新しい中期経営戦略においては新たに産業DX部門を設立し、DX戦略のさらなる実行・加速に取り組んでいきます。

EXへの取り組みは、電力ソリューション、天然ガス、石油・化学ソリューションのGCEOで構成するエネルギー委員会を2020年4月に設置。産業の発展に必要なエネルギーや電力の安定供給を担保しつつ、脱炭素という環境課題を解決する具体的手順などの議論を実施しました。2021年10月にはEXタスクフォースを設置し、関係するグループからメンバーが集まり、水素などの次世代エネルギーやカーボンマネジメントに係る戦略検討などを進めました。さらに、国内洋上風力3案件を受注するなど、具体的取り組みも着実に進めています。

カーボンニュートラル社会へのロードマップ

2021年10月には「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」を策定し、温室効果ガス削減目標2031年3月期半減・2050年ネットゼロ、2031年3月期までに2兆円規模のEX関連

投資、EX・DX一体推進による「新たな未来創造」を3つのポイントとして取りまとめました。



※1 「Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage」の略。「二酸化炭素回収・利用・貯留技術」
※2 持続可能性に配慮された生物資源由来の原料
※3 大気中や工場などから排出されたCO₂と水素から製造されるクリーン燃料

人事制度改革

社員の成長と会社の発展が一体となることを目指し、2019年4月に「多様な経験を通じた早期育成」「実力主義と適材適所の徹底」「経営人材の全社的活用」を軸とした人事制度改革を

実行。経営人材の育成と登用の促進、評価・報酬制度の見直しによるメリハリのある処遇の実現や、分野を超えた人材配置・全社タスクフォースなど全社ベースの人材登用が進みました。