

適切な資本の
配分・循環型成長モデルの
促進を通じて、
持続的な企業価値向上を
推し進めていきます

野内 雄三

代表取締役 常務執行役員
コーポレート担当役員 (CFO)



2022年度業績の総括、および2023年度業績見通し

2022年度は、ロシア・ウクライナ情勢の長期化や欧米における金融不安など、世界情勢にはさまざまな混乱が生じました。このような状況下、当社の連結純利益は前年度比2,432億円増の1兆1,807億円となりました。資産評価の見直しを通じ懸念される損失を適切に手当てした上で、前年度の過去最高益を大きく上回る当社初の1兆円台に到達できました。セグメント別でも10グループ中7グループで過去最高益となっております。資源価格の追い風を捉えた金属資源・天然ガスに加えて、循環型成長モデルの実践として不動産運用会社 (MC-UBSR) の売却益を計上した複合都市開発や総合素材、自動車・モビリティなど、各事業において収益を着実に積み上げた

ことによるものです。

2023年度の連結純利益は、2022年度比2,607億円減の9,200億円を見込みます。これは資源価格や為替を中心に、経済全般で加熱気味であった市況が、2023年度に落ち着きを取り戻す想定を置くためです。このような環境下でも、ケジャベコ銅鉱山での生産量積み増しなどもあり、業績は底堅く推移する見込みです。

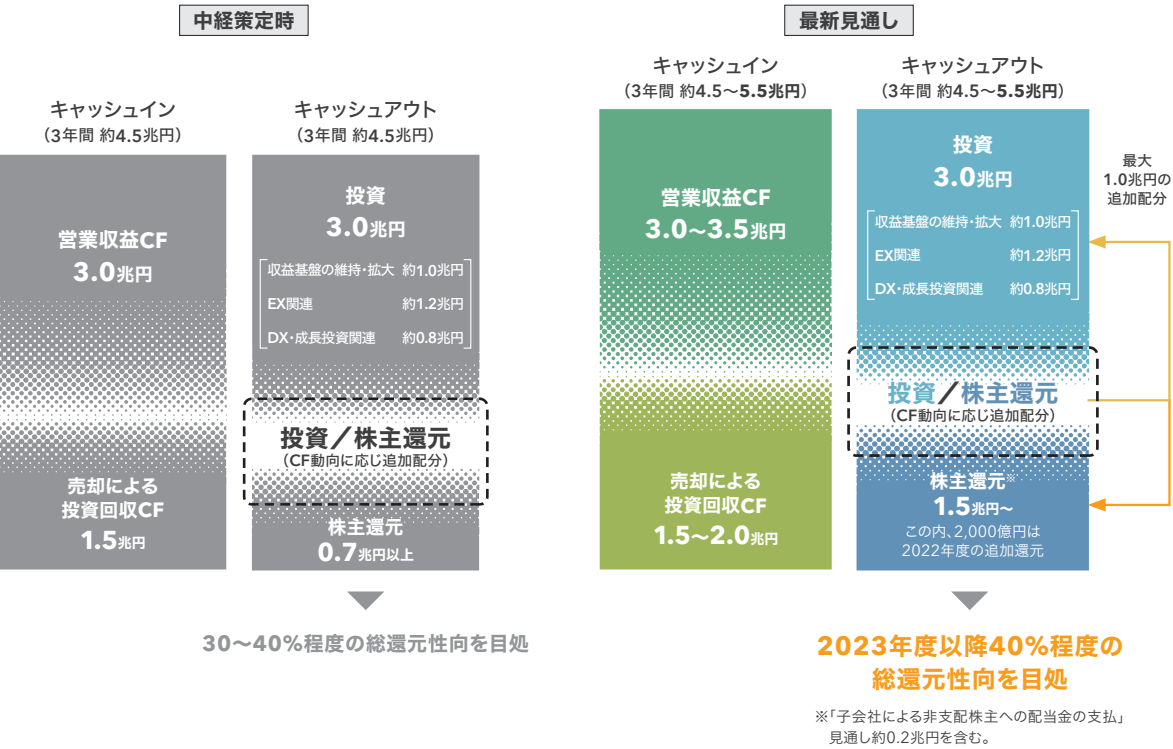
加えて、循環型成長モデルの実践によるキャピタルゲインについても、2023年度に電力ソリューションや食品産業等で複数案件の売却を実施することで、MC-UBSRの売却があった前年度と同水準を見込みます。

適切な資本配分に向けて—
中経2024におけるキャッシュ・フロー配分計画の見直し

2022年度の進捗等を踏まえ、2022年度決算公表のタイミングで、中経経営戦略2024 (以下中経2024) の3カ年におけるキャッシュ・フロー配分計画についても更新しました。営業収益CFの見通しは、2022年度の好調な業績等を受け、3.0兆円～3.5兆円と最大0.5兆円の増加を見込みます。売却による投資回収についても、循環型成長モデルの推進が順調に進んでおり1.5兆円を超える

可能性も見えてきています。投資としては中経策定時に定めた3兆円を見込んでおり、確かな資金創出力を基盤に機会を捉えて積極的に配分したいと考えています。もちろん、投資規律を緩めることは決してせず、引き続き厳格に投資を選別していきます。株主還元については、追加の株主還元を含めて、3年間の総額で1.5兆円以上を見込んでいます。

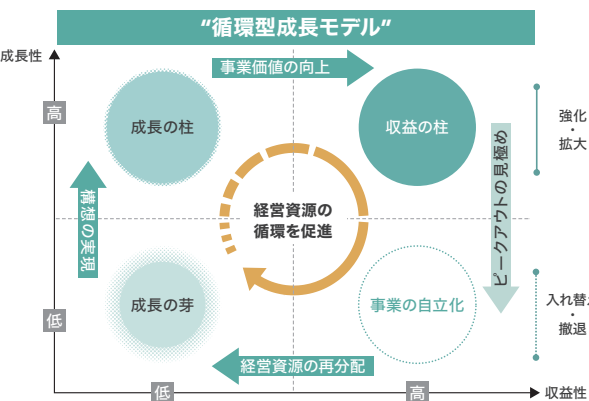
■ キャッシュ・フロー (CF) ・資本配分



循環型成長モデルの促進

当社は企業価値向上に向けて、循環型成長モデルへの取り組みを加速しています。

事業環境の変化に対応し、収益貢献のある事業においても積極的にポートフォリオの入れ替えを行い、次の成長に向けて経営資源の循環を促進しています。例えば2022年度第1四半期に841億円を利益計上した不動産運用会社 (MC-UBSR) の売却や、2023年度第1四半期

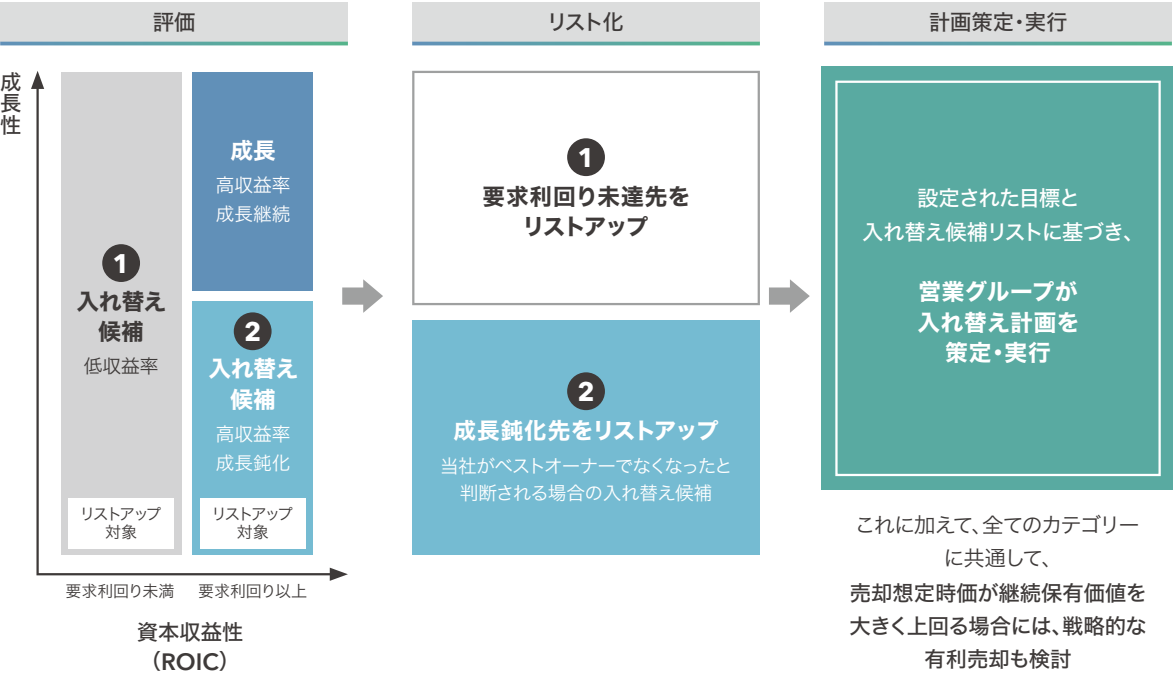


に369億円を利益計上した食品産業グループ関係会社の売却など、相応の規模感がある資産の売却も着々と進んでいます。

また、循環型成長モデル促進の一環となる資産入れ替えについては、ROICや成長率を基準に入れ替え候補とする事業をリスト化し、営業グループに目標を割り当て、自律的な入れ替えを促すことでキャピタルゲインの獲得と低利回り先の削減を通じた資本効率向上を図っていく方針としています。営業グループによる資産入れ替えの進捗については「循環型成長レビュー」を通じてモニタリングしていきます。2022年10月に初年度の総点検を実施して入替え対象の候補の洗い出しを行い、営業グ

ループにより入れ替え方針と選定された先について順次入れ替えを進めています。なお、レビューでは個社毎に入れ替え時期や方法を策定した上で、その進捗を定期的に確認する事で資産効率を集中的に改善すべく取り組んでいます。計画の時間軸としては中経2024期間中の3年間としており、着実に実行すべく、毎年の循環型成長レビューや、新設した専任チームによる毎月の進捗フォローを通じてモニタリングしていきます。中経2024の公表以降、社内における資産効率への意識も変わってきていることを実感しています。引き続き私もCFOとして資産入れ替えを通じた資本効率性の向上を確りと推進していきます。

■ 資産入れ替えの流れ



株主還元の強化

2022年度の株主還元については、2023年2月までに公表した約4,300億円（一株当たり配当180円、自己株式取得1,700億円）に加えて、同年度の好調な業績や財務健全性、キャッシュ・フローの動向などを踏まえて、2023年5月の2022年度決算公表時に「追加還元」として2,000億円の自己株式取得を決定しました。これにより、追加還元を含んだ場合の2022年度の総還元額は約6,300億円、通期業績に対する総還元性向は53%と、

市場の期待値を大きく上回る株主還元を実現しました。

中経2024の公表時には30～40%程度とレンジで示していた通期業績に対する総還元性向の目処を、2023年5月に2023年度、2024年度については40%程度へと変更しました。中経2024初年度が経過しキャッシュ・フローの見通し確度が高まったことに加えて、株式市場との対話も踏まえて決定したものととなります。中経2024における株主還元は、累進配当を還元の基本としつつ、

業績の振れ幅に応じた自己株式取得を組み合わせ、通期業績に対し総還元性向30～40%程度を目処に還元を実施する方針としていました。この方針は株式市場からも評価頂いていましたが、一部の方々からは30～40%程度というレンジの幅についてのご指摘も賜っていました。今回の変更において目安とする水準を従来の30～40%程度のレンジではなく40%とお示しすることで、当社株主還元に対する株式市場の予見性の向上につながったものと理解しています。

以上の株主還元方針の下、2023年度の株主還元は、まず配当については2022年度から20円増配となる一株当たり200円に引き上げました。株式市場の期待値を大きく上回る引き上げであったと認識していますが、これ

は資源価格等の変動を考慮した複数のシナリオを分析し、当社の利益水準の底堅さを確認した上で、一株当たり配当が200円の水準であっても累進配当制を維持できると判断し引き上げの結論に至ったものです。すでに本年5月には、2023年度の通期実績見合いとして1,000億円の自己株式取得も決定しているため、配当と自己株式取得を含めると、既に2023年度の通期業績見通し9,200億円に対して総還元性向40%の株主還元をご提示しています。ただしこれに限定することなく、2022年度末に実施した「追加還元」のような、キャッシュ・フローの動向等も踏まえた機動的な追加還元も引き続き検討していきます。

常に複数のシナリオを立てて
起き得ることを予測し、
来るべき変化に対応するには
どうすればよいか、
アンテナを高く張り
考え抜く必要があります。



自身のCFOとしての役割

近年になって、コロナ禍、ロシア・ウクライナ情勢、世界的なインフレなど、数年前には想像できなかった事象が多く発生しています。これから先に何が起こるかを正確に予見する事はできませんが、想定外の多くの事象も振り返れば大きな連関性をもっていることがほとんどです。一見、順風満帆に見える局面でこそ、常に複数のシナリオを立てて起き得ることを予測し、来るべき変化に対応するにはどうすればよいか、アンテナを高く張り考え抜く必要があります。

CFOとしての最も重要な役割の一つが、持続的なTSR (Total Shareholder Return／株主総利回り) 向上を

図るべく、財務健全性の維持と資本効率性の向上を両立させる資本の適正な配分であることは論を俟ちません。2023年5月の2022年度決算公表において、当社は中経2024の3カ年におけるキャッシュ・フロー見通しを更新しましたが、営業収益CFや売却による投資回収CFが上振れたことで、キャッシュ・フロー配分の選択肢は増え、資本配分の重要性はさらに高まっています。マクロ環境の不確実性が高まる中、将来の予測や変化への対応を絶えず念頭に置きながら、中経2024に基づく投資や入替、株主還元を通じて、適正な資本の配分を実現していきます。