


# 不確実性が増す世界のなかで 総合商社の原点に立ち返り 新たな価値を創造し続けてまいります

株主の皆さまには日頃より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

この1年を振り返ると、事業を取り巻く環境は極めて厳しいものとなりました。なかでも、新型コロナウイルス感染症のまん延により世界経済は大きく減速しました。

このような状況下において、2021年3月期の当社収益は、海外における自動車販売台数の減少、メタノール価格低迷と合成樹脂取引の減少、木材取引の減少などの影響により、減収となりました。加えて、脱炭素社会に向けて一部の一般炭権益や油田権益に対する手当てを実施したことにより、連結当期純利益(当社株主帰属)は前期比338億円減益の270億円となりました。

また、2021年3月期は中期経営計画2020の最終年度でした。この3年間、保有資産の価値拡大とともに、規律ある投融資の実行を継続することにより、着実な成長の実現を目指してまいりましたが、手応えと反省とが残る結果となりました。



代表取締役社長  
藤本 昌義

# 謙虚に、冷静に 自分たちの現在地を 見つめ直す



当初計画で掲げた基礎的CF(キャッシュ・フロー)の3ヵ年累計黒字、ネットDER1.5倍以下、配当性向30%程度については、いずれも目標を達成し、規律を持った財務体質を堅持できました。

一方、最終年度目標の当期純利益750億円以上、ROA3%超、ROE10%超という目標は、未達となりました。新規投資についても、契約交渉の遅れなどから、3ヵ年累計約3,000億円の目標に対して実績は約2,600億円となりました。

新型コロナウイルス感染症による未曾有の災禍に見舞われたとはいえ、当初計画を達成できなかったことは忸怩たる思いです。この現実を直視し、できたこと、できなかったことを冷静に分析したうえで、

次なるステップへとつなげてまいります。

2021年度からは、新たに「中期経営計画2023～Start of the Next Decade～」がスタートします。不確実性が増す世界情勢や、デジタル化の加速、ESGに対する意識の高まり(☞P.9)など、時代が大きく変化するなかで、私たちは2030年にどうありたいかを改めて考えました。

時代がどれだけ変わろうとも、総合商社の使命とは、必要なモノ・サービスを必要なところに届けることによって、社会課題を解決し、新たな価値を創造することにほかなりません。そこで、2030年における当社グループの目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げました。

## ▶ 中期経営計画 2020 定量計画振り返り

	当期純利益・ROA・ROE(最終年度)	
■ 達成	750億円以上	<b>270億円</b>
■ 未達	ROA3%超	<b>1.2%</b>
	ROE10%超	<b>4.5%</b>

投融资計画(3ヵ年累計)		ネットDER	
約3,000億円	<b>約2,600億円</b>	1.5倍以下	<b>1倍程度で推移</b>
基礎的CF(3ヵ年累計)		配当性向	
黒字	<b>黒字</b>	30%程度	<b>44.4%(最終年度)</b>

# 2030年に 「目指す姿」から 今すべきことを考える

そのための第一歩として、中期経営計画2023では「マーケットインの徹底」「共創・共有の実践」「スピードの追求」により競争優位性・成長性を追求し、あわせて組織や人材の変革により、持続的な価値創造を実現してまいります。

定量目標としては、当期純利益は3カ年平均で650億円程度、ROE10%超とすることなどを掲げました。また、成長に向けた投資3,000億円(※P.7-8)に加え、人材戦略(※P.10)やDX対応などの非財務関連の投資300億円も計画化しました。稼ぐ力の拡大で株主価値の創出を図り、PBR(株価

## ▶ 中期経営計画 2023 - 定量計画

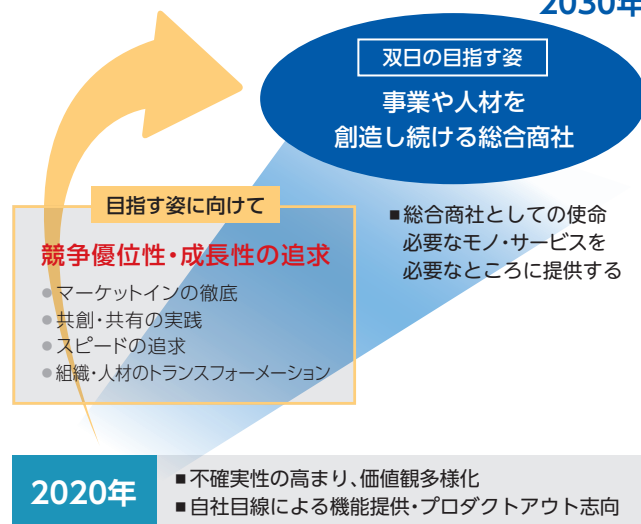
株主価値の創出(3カ年平均)

株主価値の創出(3カ年平均)	成長と財務規律
ROE <b>10%超</b>	投資 <b>3,300億円</b> (内、300億円は非財務関連)
当期純利益 <b>650億円程度</b>	<b>基礎的CF<sup>※3</sup> 黒字</b> (中計2020・中計2023累計)
基礎的営業CF <sup>※2</sup> <b>800億円程度</b>	ネットDER <b>1倍程度</b>
配当性向 <b>30%程度</b> 下限配当設定	ROA <b>3%超</b> (最終年度)

**PBR 1倍超**

## ▶ 目指すべき姿・方向性

2030年



純資産倍率)1倍超の実現を目指してまいります。

株主還元に関しては、引き続き、連結配当性向30%程度を基本とし、2021年度は年間14円(中間・期末7円<sup>※1</sup>ずつ)の配当を予定しています。また、PBR1倍に至るまでは、前年度の平均株価ベースでの配当利回りを4%とする時価DOE(株主資本配当率)4%、PBR1倍達成後は、簿価DOE4%を下限といたします。

2030年の目指す姿を実現するため、スピード感をもって、徹底的に各種施策を実行してまいります。株主の皆さまにおかれましては、我々の新たな変革に引き続きご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

※1 株式併合による影響を考慮しない場合、株式併合後の期末配当予定額は35円となります。株式併合についてはP.13-14をご参照ください。

※2 基礎的営業CF=会計上の営業CFから運転資金増減を控除したもの

※3 基礎的CF=基礎的営業CF+調整後投資CF-支払配当金-自己株式取得