



持続的な企業価値向上に向けて  
成長投資と資本コストを意識した事業運営により、  
更なる資本効率の向上を目指します

執行役員専務  
経営企画本部長  
荒井 順一

## 2023年度中期経営計画の振り返り

### 成長戦略を支える財務基盤の構築

2023年度中期経営計画においては、持続的な成長企業としての基盤確立を基本方針として、収益体質の強化と財務体質の改善に取り組みました。

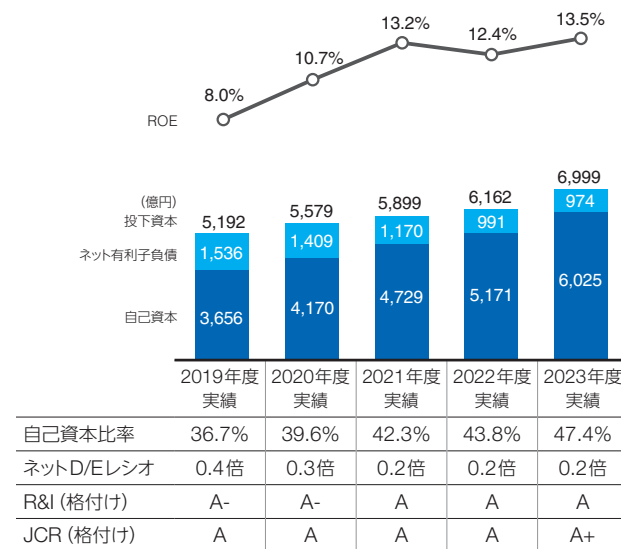
財務体質の改善では、グローバルキャッシュマネジメント推進による資金効率化に取り組みました。金融コスト削減、総資産の圧縮による財務安全性・効率性の確保、ガバナンス強化などを目的として、グローバルでのグループ会社間の資金融通により、有利子負債の削減を推進しました。

また、2021年度より事業別ROICを社内管理指標に導入し、事業別に売掛金の回収や棚卸資産の適正化などによるキャッシュの創出意識を醸成するとともに、先々の収益性を意識した投資判断や当期純損益を意識した事業運営を根付かせ、収益体質の強化を図りました。2023年度のROICは11.5%となり前年度より1.3%改善しています。

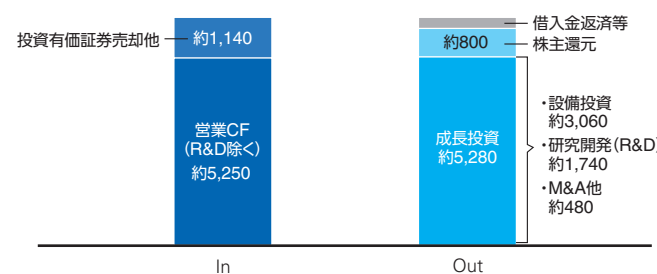
その結果、ネットD/Eレシオ、自己資本比率は過去最高となり、財務体質の更なる改善と今後の成長戦略を支える財務基

盤を構築しました。R&I格付けは2021年度以降A格を獲得しています。

#### 財務指標と格付け



#### キャッシュフローアロケーション 2019～2023年度累計実績 (億円)



### 政策保有株式の売却資金を成長投資に活用

2023年度中期経営計画においては、持続的な企業価値向上に向けて、約5,280億円の注力分野への成長投資を実行してきました。資金の確保においては、収益力の改善による営業キャッシュフロー約5,250億円に加え、同期間中の投資有価証券売却によるキャッシュ創出額1,000億円超の資金活用を図り、資本効率の向上に寄与しました。

## 2026年度中期経営計画

### 利益重視経営による企業価値の更なる向上に向けた取り組み

2026年度中期経営計画において「利益重視経営」を基本方針に掲げ、営業利益だけでなく、事業別当期純利益も社内KPIに設定することで、純利益の向上を図ります。

成長戦略推進の源泉となるキャッシュ創出に向けては、全事業でROIC管理を強化し、キャッシュマネジメントの徹底

および営業キャッシュフローの最大化と資産健全性の向上を推進します。

創出したキャッシュの約9割を成長分野への投資に充当し、持続的な企業価値向上と財務バランスを考慮した投資により、安定した財務基盤の維持と成長性の両立を図ります。

### 資本コストを意識した事業運営

事業別ROIC管理を強化し、セグメントごとの投下資本に対する利益の測定と資本効率性を意識した事業運営を行い、更なる成長に必要なキャッシュの創出に取り組みます。

2026年度中期経営計画では、伸長分野であるエネルギー、インダストリー、半導体へ積極的に資本を投下し、利益の創出を図ります。食品流通は、事業構造改革で強化された事業体質の更なる改善と効率的な事業運営により、安定的な利益の創出を目指します。

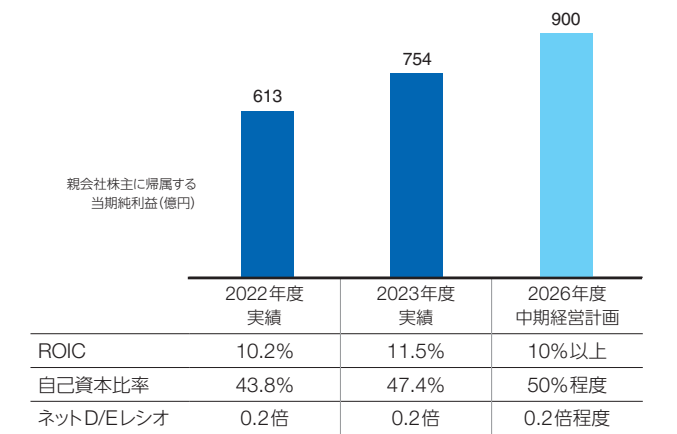
半導体を中心に2027年度以降に投資効果の刈り取りを多く計画していますが、全事業セグメントで当社のWACCを上回るROIC10%をハードルレートとして設定し、強固な事業ポートフォリオの形成により、ROIC-WACCスプレッドの最大化を図ります。

### 株主還元は、安定的かつ継続的な配当を目指す

剰余金の配当については、中長期的な事業サイクルを勘案し、安定的かつ継続的な配当を目指し、当期の連結業績、今後の成長に向けた設備投資・研究開発計画および経営環境などを総合的に勘案し、配当金額を決定しています。

この方針に基づき、2023年度の剰余金の配当は、1株あたり年間135円とし、2022年度から20円増配しました。

#### 財務指標



※ ROIC=親会社株主に帰属する当期純利益÷期首・期末平均投下資本

2026年度中期経営計画では、重点戦略である成長戦略の推進として成長投資への積極的な資金活用に取り組み、持続的な収益性向上ならびに利益の最大化を図り、株主様への還元は、安定的・継続的な配当を重視し、配当性向30%を目安とします。

#### 年間配当金、配当性向の推移

