

2023年5月9日(火)10:00~11:00

中期経営計画 2026 説明会

【表紙一冒頭の辞】

皆さま、こんにちは。社長の堀です。本日はお忙しいなか、中期経営計画 2026 説明会にご参加頂き、誠にありがとうございます。

本日は、中長期的な視点も入れつつ前中経を振り返り、その後、新中経“Creating Sustainable Futures”で目指すことと、その実現のための戦略についてご説明します。

【中経 2023 総括 ①定量(P4)】

前中経期間は、外部環境の大きな変化に対する、企業の対応力が試される期間でした。そのような状況下、当社は 23 年 3 月期 基礎営業キャッシュ・フロー1 兆 2,055 億円、当期利益 1 兆 1,306 億円と、いずれも過去最高を達成し、ROE は 18.9%に到達しました。

株主還元的面では、目標として掲げた中経 3 年間累計基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合 33%を上回る、34.4%を実現しました。尚、これを当期利益ベースで算出すると、総還元性向は 43.6%になります。

【中経 2023 総括 ②キャッシュ創出力の推移(P5)】

ここからは、15 年という時間軸で、当社収益力推移を振り返ります。

この 15 年間では、2009 年 3 月期にリーマン・ショックが発生し、16 年 3 月期には商品価格の急落がありました。そのような局面においても、将来の成長投資と株主還元のベースとなる 基礎営業キャッシュ・フローは、安定的に創出できていることがお分かりいただけるかと思えます。

更に、各事業におけるコスト削減、事業ポートフォリオ組替を進めることで、その時々々の事業環境によるアップサイドも確実に取り込むことのできる 事業ポートフォリオを構築しました。その結果、23 年 3 月期では、基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益共に、1 兆円を超える規模まで拡大しています。

【中経 2023 総括 ③株主還元の推移(P6)】

当社は継続的なキャッシュ・フロー拡大に応じた増配と、14 年 3 月期以降の自己株式取得により資本効率を向上させ、株主還元を拡充して参りました。その結果、前中経 3

年間累計の基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合は 34%、累計の総還元額は 1 兆円超に達し、一株当たり配当は、15 年間で年率 12%で増加し、23 年 3 月期には従来公表から 5 円増配の 140 円を予定します。

【中経 2023 総括 Corporate Strategy (P7)】

前中経を定性面から振り返ります。

当社は本スライドに記載の通り、Corporate Strategy の実行を通じて「変革と成長」を着実に推進し、その結果、先ほどご説明の通り、力強いキャッシュ・フローと株主還元の拡充を実現しました。

【中経 2026 で目指すこと(P9)】

次に、新中経についてご説明します。

新中経のテーマは「Creating Sustainable Futures」です。当社は、サステナビリティを経営の中核に据え、グローバル・サステナビリティの視点から あらゆる産業の社会課題を掘り起こし、そこから新しいビジネスイノベーションを生み出し、強い事業群・新しい産業の創出を目指します。

【2026 年に向けて(P10)】

「Creating Sustainable Futures」というテーマは、こちらに投影しております 地球規模の重要な環境認識を踏まえ、策定しました。前中経で積上げてきた成果を、より高いレベルに引き上げ、更なる変革と成長を推進します。

【中経 2026 定量目標 (P11)】

次に、新中経の定量面について説明致します。

新中経の最終年度である 26 年 3 月期は、基礎営業キャッシュ・フロー 1 兆円、当期利益 9,200 億円を目標とします。更に、中経 3 年間平均で 12%超の ROE を目指します。

また、中経 3 年間累計の基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合は、37%程度を目標とし、株主還元の更なる拡充に努めます。24 年 3 月期の一株当たり年間配当は、23 年 3 月期から更に 10 円増配の 150 円を下限とし、累進配当を新たに導入します。

【キャッシュ・フロー実力値の底上げ(P12)】

こちらのグラフは、26年3月期の商品価格・為替前提に基づき調整したキャッシュ・フロー実力値の推移を示したものです。

継続的な事業ポートフォリオの変革により、コロナ環境下においても当社の基礎営業キャッシュ・フローは下方耐性を示し、更にコロナ回復期のペントアップ需要を取り込みました。当社の事業ポートフォリオには、下方耐性と事業環境に応じたアップサイド・ポテンシャルが備わっていることがお分かりいただけると思います。

24年3月期以降、商品価格は落ち着きを見せる想定です。そのような事業環境においても、26年3月期以降のキャッシュ・フロー実力値は、安定的に1兆円規模を見込みます。そして、事業環境に応じ、更なるアップサイドの取込みも可能となっています。

【継続的な基礎収益力の拡大(P13)】

こちらのグラフは、当期利益から一過性要因を除き、商品価格・為替を26年3月期の前提に調整した基礎収益の推移を示しています。この前提において、20年3月期、23年3月期の基礎収益はそれぞれ5,600億円、7,500億円と計算されます。

前中経ではトレーディングを中心とした安定供給の機能発揮、隣接領域での事業群形成や拡大といった施策により、基礎収益を伸ばしてきました。前中経で成果が具現化した取組みを加速させることで、新中経期間で基礎収益を1,700億円向上させ、26年3月期には9,200億円に達する見込みです。

【Corporate Strategyと3つの攻め筋(P14)】

続いて、新中経で目指す「Creating Sustainable Futures」実現に向けた戦略についてご説明します。

今回新たに、全社戦略である5つのCorporate Strategyと、経営資源を重点的に配分する3つの攻め筋を設定しました。

【Corporate Strategy①グローバル・産業横断的な提案力の高度化(P15)】

Corporate Strategyの1つ目は、グローバル・産業横断的な提案力の高度化です。

複雑化する世界の課題に対しては、地球規模で考え、産業横断的なアプローチを行うことが必要不可欠です。

当社の事業本部体制・グローバルマトリクス体制は、事業本部間や地域間の垣根が低

く、柔軟で機動的な連携が可能となる点が強みです。この体制を活かし、ここに示している当社の強みをグローバル・産業横断的に融合することで、複雑化する社会課題に対し、その時点で考えうるベストな現実解を提供することが可能となります。

【国内ビジネスの持続的な深化(P16)】

国内ビジネスにおける攻め筋についてもご説明します。

日本の産業構造変化を商機と捉え、多様なステークホルダーと産業横断的な事業を創造することで、日本にルーツを持つグローバル企業として、日本の持続的成長に貢献します。

【Corporate Strategy② ビジネスモデルの推進(P17)】

Corporate Strategy の 2 つ目はビジネスモデルの推進です。創り、育てていき、そして展げていくという当社ならではのビジネスモデルを推進し、コア事業と周辺事業を組合せ、産業横断的な事業群を形成していきます。

当社が知見を有する領域を Own Field と呼んでいます。その周辺領域で事業を強化し、事業群を形成することで、事業の成功確度を上げることができます。

【「創る」を支える Moon Creative Lab(P18)】

我々のビジネスモデルにおいて、「創る」の土台のひとつとなっているのが、2019 年に本格稼働した Moon Creative Lab です。Moon は三井物産の R&D 機能を担い、新しいビジネスを形にし、新規事業への挑戦を加速化させるプラットフォームです。

【Corporate Strategy③サステナビリティ経営の更なる深化(P19)】

Corporate Strategy の 3 つ目は、サステナビリティ経営の更なる深化です。

新中経 3 年間で目指す「Creating Sustainable Futures」実現に向け、気候変動・自然資本・ビジネスと人権といった社会課題に対して、サプライチェーン全体を通じた対応を牽引します。

それぞれの課題に対しては、事業を通じて現実解を提供し、サステナビリティと収益性の二兎を追い求めます。

気候変動対応においては、脱炭素社会の実現に向けて事業ポートフォリオの変革を継続します。当社は 2030 年までの目標として、GHG インパクトの 20 年 3 月期 対比半減、再エネ比率 30%超を掲げています。新中経最終年度の 26 年 3 月期において

は、GHG インパクト 27 百万トンへの削減、並びに再エネ比率 27%到達を見込みます。

【Corporate Strategy④グループ経営力の強化(P20)】

Corporate Strategy の 4 つ目は、グループ経営力の強化です。

事業ポートフォリオの絶え間ない変革に当たっては、一人当たりの生産性を向上させる必要があります。データドリブン経営とグループアセットの活用を両輪に、現在の人員数でより大きな仕事を、効率的且つ効果的に推進します。

【Corporate Strategy⑤ グローバルでの多様な個の活躍推進(P21)】

Corporate Strategy の 5 つ目は、グローバルで多様な個の活躍推進です。

自律的なキャリア形成を後押しするべく、人への投資を更に加速します。

強い「個」の育成、インクルージョン、戦略的適材配置という人材戦略の 3 つの柱は前中経から不変です。これらに加え、一人当たりの生産性を向上させ、仕事の付加価値を追求することで、事業ポートフォリオの変革を支えます。

【攻め筋 (P22)】

次に、新中経の攻め筋についてご説明します。

前中経での Strategic Focus の取組みを深め、また近年の重要な環境変化を踏まえて、当社の強みが発揮できる分野として 3 つの攻め筋、Key Strategic Initiatives を設定しました。

【Industrial Business Solutions①(P23)】

攻め筋の 1 つ目は、Industrial Business Solutions です。

こちらの図は、隣接領域での事業群形成を進め、また各事業群を大きく育てていく、当社の戦略と収益拡大の道筋を示しています。

Industrial Business Solutions では、グローバルに展開する事業ポートフォリオを通じ、安定供給のための高度な仕組みを構築します。社会の発展に不可欠な資源開発、素材、食料等、また産業を支えるモビリティやデジタル含むインフラ等の事業がこの攻め筋に該当します。

【Industrial Business Solutions②(P24)】

具体的な事例として、モビリティ領域での取組みを紹介します。

地域・機能別にグローバルに広がる事業ポートフォリオを活かし、産業を支えるモビリ

ティ事業群を形成します。

例えば北米においては、Penske グループを始めとする既存事業とのシナジーを追求し、隣接領域での事業を開発します。アジアでは各国の経済成長を取込む事業群を形成します。これらの取組みにより、2026年3月期までに、モビリティ領域で現在3つの事業群を9つまで増やします。

【Global Energy Transition ①(P25)】

2つ目の攻め筋は Global Energy Transition です。

持続可能な形で脱炭素社会へ移行していくために、エネルギーの安定供給と気候変動の双方の観点から、事業を通じた最先端の現実解を提供します。エネルギーの安定供給への責任を果たしながら、脱炭素社会に向けた様々なメニューが提供できる事業を創り、育てる道筋を、このスライドで示しています。

【Global Energy Transition ②(P26)】

こちらは、当社が世界中で取り組んでいるプロジェクトを示したものです。マップにプロットしているものは、LNG等の安定供給の責任を果たしている、稼働中の案件です。

加えて、新中経で最終投資判断や稼働開始など、事業の節目を迎える案件も示しています。案件パイプラインから厳選し、脱炭素社会の実現に資する事業を推進します。

この攻め筋では、新中経の3年間で約1兆円の投下資本増加を見込み、ROICは26年3月期で5%超、30年3月期で9%超を目指します。

【Global Energy Transition③(P27)】

こちらは、当社が主体的に取り組む、Global Energy Transition で実現するバリューチェーンです。

天然ガスや LNG、銅事業や再生可能エネルギーなどの既存事業に加え、次世代燃料や還元鉄事業などの事業開発にも積極的に取り組み、新たなバリューチェーンの構築に努めます。

【Wellness Ecosystem Creation①(P28)】

3つ目の攻め筋は Wellness Ecosystem Creation です。医療、未病・予防に加え、健康に通じる食の提供により、多様化する消費者のライフスタイルの質向上に貢献します。

【Wellness Ecosystem Creation②(P29)】

こちらは、Wellness Ecosystem Creation で実現する、食・ニュートリションのバリューチェーンです。食の安定供給、環境負荷の低減、多様なニーズに応じた食品の提供など、多数の付加価値をバリューチェーンに沿って創出します。

これらの食・ニュートリションを通じた健康の提供、またデータ活用によるヘルスケア関連事業の連携加速により、ウェルネス事業群における効率的・効果的な未病・予防、そして医療の提供を実現します。

【Global Energy Transition×Industrial Business Solutions (P30)】

これまでご説明した通り、それぞれの攻め筋での事業拡大を推進しますが、各攻め筋は密接に連携しており、これらの攻め筋を融合させることで、新たなバリューチェーンやエコシステムを創出していきます。

例えば、Global Energy Transition と Industrial Business Solutions の融合においては、エネルギーソリューション本部をハブとして、社内外の知見を結集し、産業横断的な取組みを加速化させています。結果として、この図で示しているような、様々なプロジェクトを同時並行的に、多数推進することができています。

【食の安定供給×Wellness Ecosystem Creation (P31)】

また、Industrial Business Solutions と、Wellness Ecosystem Creation を融合させることで、種子や肥料、農作物といったバリューチェーンの更に上流から、食の安定供給を支え、当社の構想する Wellness Ecosystem をより強固なものとしします。

このエコシステムにおいては、新中経の 3 年間で約 3,500 億円の投下資本増加を見込み、ROIC は 26 年 3 月期で 5%超を目指します。

【持続的な企業価値向上に向けた取組み (P33)】

ここからは、経営資源配分と株主還元方針について説明します。

ROIC 経営、株主還元の強化は、前中経期間を通じて取組んできました。

これを更に深化させ、収益性向上、株主還元強化、適切な資本構成を推進します。これらの取組みにより、新中経の KPI として ROE 3 年平均 12%超を掲げ、株主資本コストを上回る ROE の持続的な向上を目指します。

ROIC に関しては、事業毎にターゲットを策定し、達成に向けた進捗状況のモニタリング・改善を前中経より継続しています。

一例として、生活産業セグメントにおける ROIC 改善施策をご紹介します。運転資本削減、低収益資産の圧縮、戦略的リサイクル等による投下資本の圧縮と、早期利益貢献が見込まれる成長投資を組み合わせ、26 年 3 月期での ROIC2%改善を目指します。

【中期経営計画 2026 キャッシュ・フロー・アロケーション(P34)】

キャッシュ・フロー・アロケーションについてご説明します。

新中経では、当社の特徴であるキャッシュ経営を徹底的に深化させます。

新中経 3 年間でのキャッシュ・インは、基礎営業キャッシュ・フロー 2 兆 7,500 億円と、資産リサイクル 8,700 億円の合計 3 兆 6,200 億円を見込みます。

キャッシュ・アウトについては、既存事業維持で 5,700 億円、投資決定済、もしくは方針確認済の成長投資で 1 兆 1,700 億円を見込みます。こちらには、エームサービスの完全子会社化、りらいあコミュニケーションズの公開買付・経営統合等の大型案件が含まれております。前中経で実行に至らなかった案件は、これらを含め約 4,000 億円に相当し、加えて、実行確度が相当程度高まっているパイプライン案件が積みあがってきています。

株主還元は、2 月に公表した自己株式取得の残り 700 億円、下限配当総額で 6,800 億円を見込みます。

このキャッシュ・インとキャッシュ・アウトの前提において、マネジメント アロケーションは 1 兆 1,300 億円を見込みます。

株主還元後キャッシュ・フローの黒字維持を基本方針としつつ、マネジメント・アロケーションの枠組みを通じて、厳選した成長投資と追加還元の充実の両立に向けた、戦略的な資金配分を継続します。

【新規案件の収益貢献開始時期(P35)】

こちらのスライドは、前中経期間中の投資、並びに新中経期間に実行を見込む成長投資の 収益貢献開始時期を示したものです。

各攻め筋において、新中経期間中に新規案件による収益力の拡大が見込まれることをご覧いただけるかと思えます。

【株主還元方針(P36)】

続いて、株主還元方針についてご説明します。

キャッシュ・フローの拡大に応じて、安定性と機動性を兼ね備えた株主還元を拡充しま

す。具体的には、先ほどご説明の通り、一株当たり年間配当を、従来公表から 5 円増配の 140 円とします。更に、24 年 3 月期には前期から 10 円増配の 150 円とし、累進配当導入により安定性を確固たるものとします。そして、これまで通り機動的な自己株式取得を継続検討します。

【纏め(P37)】

当社は新中経のテーマである“Creating Sustainable Futures”を通じて、課題解決に向けて「挑戦と創造」を続け、様々なステークホルダーから選ばれる会社、“Partner of Choice”を目指します。

以上で私の説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。