

2024年5月7日（火）10:00～11:30

2024年3月期決算 決算説明会

社長の堀です。

本日はご参加頂き、誠に有難うございます。

まず私から、中期経営計画 2026 の 2 年目を迎えるにあたって、初年度の成果並びに当社の経営方針と計画の進捗をご説明します。その後、経理部長の栗原より、24年3月期業績と25年3月期事業計画の詳細をご説明します。

【中経2年目にあたり（P.4）】

当社は、現中経において、当社の強みを活かし、グローバル、そして産業横断的なビジネス展開を通じた価値提供を継続します。

業績面のトラックレコードとして、前期に続き基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益がともに1兆円規模に達しました。この利益水準は、為替や商品市況等の影響は一部あるものの、統合的なリスク管理、事業環境に応じたアップサイドの取込み、ダウンサイドリスクへの対応、既存事業良質化につながるミドルゲームへの注力など様々な取組みが一定以上のレベルで機能した結果として実現したと総括しています。商品価格や為替の変動、サプライチェーン変容といった外部環境の変化を確り収益化したことに加え、それらの要因を除いた基礎収益力は着実に伸長しています。そしてその積み上げの結果として、当社のバランスシートは更に強くなり、厚みが増しています。

次に、当社のポートフォリオは、長年積み上げてきた事業基盤や、各地域・産業を代表する有力パートナーとの関係及び事業構築により、先進国と新興国の双方においてバランス良く分散されており、さまざまな環境変化に対する強い耐性を有しています。地球規模の複雑な社会課題に対して、グローバル・産業横断的な現実解を提供するため、世界中のパートナーと共同で価値創造に取り組んでいきます。成長投資に関しては、継続的に拡充してきた案件パイプラインの中身は常に優先順位を見直しながらダイナミックに入れ替わっており、経営として戦略的に厳選した投資実績が積み上がっています。引き続き、早期に収益貢献する案件と、長期収益基盤に資する成長投資をバランスよく実行していきます。

当社のトラックレコード、及び事業ポートフォリオは、長年にわたり磨き上げた機能と組織体制に支えられています。トレーディング、ファイナンス、事業構築

力や、成長を支える高度なリスクマネジメントといった商社機能を先鋭化させ、事業軸と地域軸を掛け合わせたグローバルマトリクス体制を約20年にわたり深化させて来たからこそ、当社はグローバル・産業横断的な取組みを適切に進めることができます。加えて、当社ガバナンス体制に関しても常に見直しを行い、進化を続けて来ました。

【キャピタル・アロケーション (P5)】

こういった様々な積み上げの上に成り立っている当社のキャッシュ創出力は、好調だった前中経と比較しても着実に拡大しています。年間1兆円レベルの基礎営業キャッシュ・フローの継続と、資産の入れ替え加速により、キャッシュ・インは約4.2兆円に拡大する見込みです。力強いキャッシュ・インを背景に、厳選した成長投資と株主還元によりバランス良く資金を配分し、双方の向上を両立させます。現中経期間中に、合計で3.7兆円を超えるキャッシュアウトを見込みますが、この前提においても余資を残しており、加えてバランスシートの厚みもあります。

【Industrial Business Solutions (P6)】

続いて、現中経の3つの攻め筋における今期の重要なアクションについてご説明します。中経期間の3年間に3つの攻め筋合計で1.8兆円の成長投資を見込んでおり、これは事業維持の為の投資約7,000億円を除いた数字です。

まず Industrial Business Solutions においては、8,000億円の成長投資を見込みます。長期安定的かつ持続可能な収益基盤を更に強固なものとし、当社ポートフォリオに非常に魅力的なアップサイド・ポテンシャルを加える大型有望案件に鋭意取り組んでいます。

【Global Energy Transition (P7)】

次に Global Energy Transition においては、6,000億円の成長投資を見込みます。脱炭素社会の実現に重要な役割を果たす Transition fuel としての天然ガス・LNG をコアとした安定収益基盤を更に拡充し、エネルギーの安定供給に貢献します。また収益性を確保しつつ、アンモニア・メタノールなどの次世代燃料や脱炭素関連事業のポートフォリオ構築を継続します。

なお、先日の適時開示の通り、Paiton 石炭火力発電事業の売却が完了しました。本売却に伴い、25年3月期第1四半期に約440億円の売却益、約1,090億円の投資キャッシュ・インを見込みます。また、中国における石炭火力発電事業も3月に売却を完了しています。当社は今後も、脱炭素社会への移行に向けた取組み

を進めます。

【Wellness Ecosystem Creation (P8)】

最後に Wellness Ecosystem Creation における成長投資は 4,000 億円を見込みます。タンパク質、ニュートリション、ウェルネス領域を中心に、コア事業の競争力強化や市場成長・ニーズをとらえた事業群戦略を推進していきます。特にタンパク質領域では、鶏とエビを注力分野とし、新たに参画した事業の競争力強化と事業間のシナジーの実現を加速していきます。

【株主還元方針と株式分割 (P9)】

株主還元方針と株式分割についてご説明します。

6 月 30 日を基準日として、1 株につき 2 株の割合をもって株式分割を行うことを決定しました。

株主還元については、現中経期間の一株当たりの年間下限配当を、累進配当に基づき、25 年 3 月期より従来の一株当たり年間 170 円から株式分割考慮前で 200 円に、30 円引き上げることと決定しました。なお、株式分割後は一株あたりの年間配当は 100 円となります。また、大型資産リサイクルの実現を含めたキャッシュ・インの増加も踏まえ、新たに 2,000 億円を上限とする自己株式取得を決定しました。

今回の株主還元拡充により、基礎営業キャッシュ・フローの 3 年間累計に対する株主還元の割合は、目標としていた 37%程度を既に上回り、40%超を見込みます。

続いて、中経 2026 の進捗として、24 年 3 月期実績と 25 年 3 月期計画の概要についてご説明します。

【経営成績サマリー 2024 年 3 月期通期実績、及び 2025 年 3 月期事業計画 (P11)】

24 年 3 月期実績と 25 年 3 月期の計画はこちらのスライドの通りです。

基礎営業キャッシュ・フローは 3 期連続で 1 兆円規模に達し、25 年 3 月期も同規模のキャッシュ創出力が継続します。この力強さと継続性を兼ね備えたキャッシュ・フローを背景に、先ほど申し上げた株主還元の拡充を決定しました。

【キャッシュ・フロー・アロケーション（実績）（P12）】

24年3月期のキャッシュ・フロー・アロケーションの実績についてご説明します。

キャッシュ・インは、基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルを合わせ、1兆5,330億円となりました。キャッシュ・アウトは、投資に9,680億円と株主還元3,770億円、合計1兆3,450億円となりました。

【キャッシュ・フロー・アロケーション（予想）（P13）】

中経期間中、基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルの増加により、キャッシュ・インは約4.2兆円への拡大を見込みます。これにより、マネジメント・アロケーションは中経公表当初の1兆1,300億円から1兆7,500億円に拡大します。

この拡大したマネジメント・アロケーションの内、投資に7,700億円、株主還元4,200億円、合計1兆1,900億円を配分します。この前提においてもマネジメント・アロケーションは5,600億円となりますが、前の中経期間で強化したバランスシートの厚みも念頭に、引き続き、成長投資と株主還元、双方の向上を両立させます。

【基礎収益力拡大の進捗状況（P14）】

中経で示した基礎収益力の拡大の進捗についてご説明します。

商品価格・為替を中経公表時の26年3月期の前提に調整し、一過性要因等を除いた当期利益を基礎収益力として、中経の3年間で1,700億円拡大します。

24年3月期の断面で見ると、既存事業強化、効率化・ターンアラウンド、新規事業の3つの分類合計で基礎収益力の拡大は+550億円まで進捗していると評価しています。

中には外部環境の影響による業績低迷や、ターンアラウンドで苦戦している事業もありますが、それらの事業に対しては既に手を打っており、収益力改善に向けた対応を進めています。

また、新規案件からの 26 年 3 月期収益貢献は、投資決定・実行済みの案件で 400 億円超まで積み上がっていることと合わせ、基礎収益力の拡大は順調に進捗しています。

【新規案件の収益貢献開始時期 (P15)】

新規案件の収益貢献は計画通りに開始しています。24 年 3 月期に引続き 25 年 3 月期も収益貢献を開始する新規案件が見えています。また、案件パイプラインの厳選も進み、中経期間中に早期収益貢献開始が見込める新たな案件も出てきています。

【企業価値向上に向けた取組み (P16)】

最後に、25 年 3 月期も引き続き、ROE と企業価値の向上を目指した経営を進めていきます。コア事業の強化、赤字事業の削減、厳選した成長投資、戦略的リサイクルの加速を重点施策として取り組み、足元の収益力向上と長期的な収益基盤の構築の両立を実現します。

以上で私からの説明を終わります。続いて経理部長の栗原より、24 年 3 月期経営成績及び 25 年 3 月期事業計画の詳細をご説明します。

＝ 経理部長パート ＝

【経営成績の詳細】

経理部長の栗原です。

それでは、2024 年 3 月期業績と 2025 年 3 月期事業計画の詳細についてご説明します。

【基礎営業キャッシュ・フロー(実績)セグメント別前期比 増減要因 (P18)】

まず、基礎営業キャッシュ・フローの前期比増減について、セグメント別にご説明します。

24 年 3 月期の基礎営業キャッシュ・フローは、前期比 2,097 億円減少の 9,958 億円の獲得となりました。

金属資源では、原料炭価格の下落、関連会社からの配当減を主因に、276 億円減少の 4,091 億円の獲得となりました。

エネルギーでは、原油・ガス価格の下落に加え、LNG 物流における減益、一部 LNG 事業及び原油上流事業における生産数量減の影響を主因に、1,718 億円減少の 2,478 億円の獲得となりました。

機械・インフラでは、資産リサイクルに伴う税金支払い増を主因に、60 億円減少の 1,769 億円の獲得となりました。

化学品では、肥料・肥料原料及び飼料添加物の価格下落を主因に、261 億円減少の 634 億円の獲得となりました。

鉄鋼製品では、関連会社からの配当減を主因に 95 億円減少の 85 億円の獲得となりました。

生活産業では、関連会社からの配当増とコーヒートレーディングの前期損失の反動を主因に、91 億円増加の 402 億円の獲得となりました。

次世代・機能推進は、12 億円減少の 454 億円の獲得となりました。

その他の要因として、各セグメントに賦課しない経費・利息・税金を主因として 45 億円の獲得となりました。

【当期利益(実績)セグメント別前期比 増減要因 P19】

次に、24 年 3 月期の当期利益の前期比増減について、セグメント別にご説明します。当期利益は、前期比 669 億円減益の 1 兆 637 億円となりました。

金属資源では、前期第 3 四半期の豪州原料炭事業 SMC 売却に伴う取込益の減少、及び原料炭価格の下落等を主因に、1,037 億円減益の 3,351 億円の利益となりました。

エネルギーでは、一過性利益を計上した一方、原油・ガス価格の下落、LNG 物流における減益、一部 LNG 事業および原油上流事業における生産量減を主因に、277 億円減益の 2,817 億円の利益となりました。

機械・インフラでは、再エネ事業、ブラジル鉄道事業の減損損失がありましたが、欧州機関車リース事業や複数の発電事業売却益、並びに船舶・VLI・産機建機といった複数事業の好調を主因に、768 億円増益の 2,487 億円の利益となりました。

化学品では、トレーディングの減益、肥料・肥料原料、及び飼料添加物の価格下落を主因に、317 億円減益の 392 億円の利益となりました。

鉄鋼製品では、関連会社の減損及び需要の減少を主因に、113 億円減益の 112 億円の利益となりました。

生活産業では、プットオプション評価損がありました。エームサービスの公正価値評価益に加えて資産リサイクルによる利益計上を主因に、393 億円増益の 941 億円の利益となりました。

次世代・機能推進では、アルティウスリンク統合に関連する公正価値評価益の計上があった一方、資産リサイクル益の前期比減、及び商品デリバティブトレーディングの前期好調の反動を主因に、129 億円減益の 538 億円の利益となりました。

その他の要因として、各セグメントに賦課しない経費・利息・税金を主因として▲1億円の損失となりました。

【当期利益 増減要素別前期比 P20】

ここでは、24 年 3 月期の当期利益を前期と比較し、その増減を要素別にまとめています。

「基礎収益力」は、主に LNG 配当の増加、発電事業や米州自動車事業などにおいて業績改善がありました。LNG、化学品、穀物を中心とするトレーディングの減益、支払利息増加、前期の SMC 売却に伴う取込益減少等に伴い、約 870 億円の減益となりました。

「資源コスト・数量」は、一部 LNG 事業および原油上流事業における生産数量減、エネルギー上流事業における減価償却費、探鉱費の増加、金属資源事業における燃料費・労務費上昇を主因に、約 760 億円の減益となりました。

「資産リサイクル」は、主に欧州機関車リース事業 MRCE、エネルギー関連の外貨換算調整勘定の実現、不動産事業や米国 Kaikias 油田事業に関連する売却益を主因に、約 1,000 億円の増益となりました。

「市況・為替」は、約 460 億円の減益となりました。市況は、原油・ガス価格の下落によ

り約 830 億円の減益、及び金属資源で原料炭の価格下落を主因に約 240 億円の減益となり、合計で約 1,070 億円の減益となりました。為替は、円安を主因として約 610 億円の増益となりました。

「評価性・特殊要因」は、複数の案件で減損損失が発生しましたが、エネルギーセグメントにおける資産除去債務の取崩益やエームサービスの公正価値評価益を主因に約 420 億円の増益となりました。

【バランスシート P21】

当期末のバランスシートについてご説明します。

23 年 3 月末と比較して、ネット有利負債は 0.2 兆円増加し、3.4 兆円となりました。一方、株主資本は約 1.1 兆円増加の 7.5 兆円となりました。この結果、ネット DER は 0.45 倍に低下しました。

【2025 年 3 月期事業計画-基礎営業キャッシュ・フロー P22】

基礎営業キャッシュ・フローの 25 年 3 月期の事業計画をセグメント毎に記載しています。金属資源および機械・インフラセグメントでは前期比減少を見込みますが、エネルギーセグメントを中心とするそれ以外のセグメントにおける着実な積み上げにより、前期同等の 1 兆円を計画しています。

【2025 年 3 月期事業計画-当期利益 P23】

当期利益の 25 年 3 月期のセグメント別事業計画です。エネルギーセグメントの一過性利益の前期反動などを主因として、前期比 1,637 億円減少の 9,000 億円を計画しています。

【事業計画 増減要素別前期比 P24】

24 ページは 25 年 3 月期計画を 24 年 3 月期実績と比較し、その増減を要素別に示したものです。

「基礎収益力」は、生活産業、化学品、鉄鋼製品の各セグメントなどの関係会社を中心とする既存事業の強化・ターンアラウンドに加え、タンパク質、モビリティ、機能性食品素材などの新規事業の収益貢献開始を見込みますが、LNG 物流、モビリティ事業の減益等に伴い、約 110 億円の減益を見込みます。

「資源コスト・数量」は、エネルギー上流事業を中心に、操業コストの増加などを見込み、

約 190 億円の減益を計画します。

また 25 年 3 月期の「資産リサイクル」は、パイトン発電事業、VLI の一部売却を含む約 780 億円のリサイクルを見込みますが、前期の資産リサイクル益の反動で約 850 億円の減益を計画します。

「市況・為替」は、鉄鉱石価格の下落を主因に約 310 億円の減益を計画します。

25 年 3 月期の「評価性・一過性要因」は、退職給付制度の改定に伴う 200 億円の負担を主因として約 90 億円の損失を見込みます。

以上をもちまして、私の説明を終わります。