

社長メッセージ

三井物産は、さまざまな事業現場の最前線で
個の力を最大限に発揮することにより、
連結グループの価値創造を最大化し、
地球上のさまざまなステークホルダーの皆さまとともに
持続的成長を目指します。

就任1年目の振り返り

社長就任1年目となった2016年3月期は、多額の減損を計上し、当期利益（親会社の所有者に帰属）が834億円の損失となりました。当社創業以来、初めての連結業績赤字となったことを非常に重く受け止めています。中国やそのほかの新興国における需要が想定以上に下振れ、商品市況に大きな影響を及ぼしたことに加え、米国会計基準から国際会計基準への切り替えによって、商品市況変動による評価性損益がこれまで以上に計上されやすくなったことなどが要因として挙げられますが、何より、こうした商品市況のサイクルに耐え得る収益基盤の確立が不十分であったと認識しています。

一方で、基礎営業キャッシュ・フローは4,700億円を獲得し、堅実なキャッシュ創出力を示しました。強いキャッシュ・フローは、当社の資源・エネルギー分野の競争力の表れで

すが、機械・インフラや化学品など、資源・エネルギー分野以外でもキャッシュ・フロー、利益ともにしっかりと稼ぎ続ける土台ができてきました。

これを可能としたのは、現場社員が自らイニシアティブを取って事業を創り出し、既存の事業をさらに大きくしてきたからにほかなりません。より多くの現場でこうした動きを実践するために、「グローバル連結経営指針」を策定しました。これは、より一層分権型の連結経営を目指すもので、各事業会社が、自ら成長プランを策定し、本社の経営資源も活用し一体となって実行してもらいたいという考え方によるものです。私自身も各現場にどんどん赴いて、最前線にいる社員の意識や行動をより一層刺激したいと考えています。

そのほか、事業現場への人員シフトや、意思決定の迅速化、会議の運営効率化などによる生産性向上を進めました。引き続き時間や人材、資金など、限られた経営資源の有効活用に注力していきます。



代表取締役社長
安永 竜夫

安定収益型事業を拡充する

当社の資源・エネルギー事業の根源的な競争力は高いと自負していますが、市況のさまざまな局面に備えて、収益力の下方耐性を強化するため、「安定収益型事業」の拡充を確実に進めていきます。

この中で中核を担う事業はすでに育ってきています。まず、攻め筋「食糧と農業」における飼料添加物製造のNovus社ですが、今般、増資引き受けにより、出資比率を引き上げ、世界的な食糧需要の増加に呼应すべく、製造能力の増強を計画しています。また「ハイドロカーボンチェーン」では、米国において、価格競争力あるガスを原料とするメタノール生産を開始するとともに、タンクターミナル拡張を通じて、需要が高まる石油・石油化学製品の供給力を強化し、「インフラ」では、IPP事業における当社持分発電容量（ネット）が11GWを超え（2016年3月末現在）、今後の成長市場である海外電力の資産は日本企業トップとなりました。

「モビリティ」におけるPenskeグループとの提携事業においては、自動車小売事業の収益拡大に加えて、新たに出資したトラック・リース事業が収益貢献を開始し、堅調な物流需要の伸長により継続的な貢献が見込まれます。このように、すでに当社の強みとなっている事業を活かし、それらの能力拡張や水平展開、周辺事業への事業拡大により、2017年3月期には安定収益型事業で1,400億円の利益を見込み、2020年3月期には2,000億円を目指します。

この一環として、既存事業や知見を活用できる事業に集中させつつ、成長投資に取り組み、新たな収益基盤の確立を進めます。具体的には、自動車などの軽量化素材として需要が伸長する炭素繊維をはじめ、人口増加に対応する畜水産やフードサイエンス、アジアでの病院周辺事業、そして、IoTやビッグデータのさまざまな事業への活用、新興国の成長に対応する携帯高速通信事業やテレビショッピング事業などに取り組んでいきます。

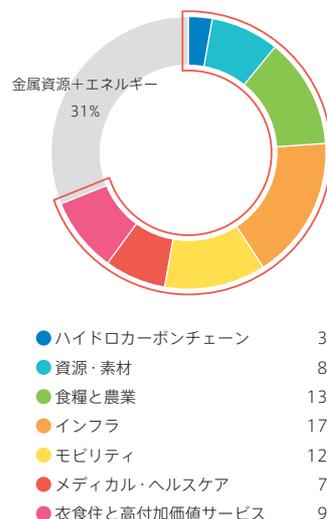
安定収益型事業の拡充

2017年3月期における資源・エネルギー以外の安定収益型事業からの利益は、「インフラ」、「食糧と農業」、「モビリティ」の攻め筋を主に約1,400億円（全体の約70%）を見込む

攻め筋	主な案件*
ハイドロカーボンチェーン	タンクターミナル、メタノール
資源・素材	鉄鋼販売、合成樹脂販売、米州自動車プレス部品
食糧と農業	農業化学、米国食用油脂製品、製糖
インフラ	IPP、FPSOリース、ブラジルガス配給
モビリティ	自動車販売・トラックリース、鉄道車両リース、ブラジル一般貨物輸送
メディカル・ヘルスケア	アジア病院、製薬支援
衣食住と高付加価値サービス	TVショッピング、リース、給食

*青字は、2017年3月期より通期で収益貢献が開始する案件（含む拡張や追加）

安定収益型事業からの利益
攻め筋別割合（赤枠部分）



強い資源・エネルギー分野をさらに強くする

資源・エネルギー市況は、中国や新興国の景気回復に一定の時間を要し、当面上値が重い状況が続くと見えますが、需給バランスの調整もあり、中長期的には緩やかに回復すると考えています。

市況低迷により収益は厳しい状況が続きますが、こうした局面でこそ、同事業分野のさらなる競争力強化に取り組みます。現在の環境でも利益が見込めることを投資判断の前提条件として、各案件を徹底的に精査・選別し、既存権益の拡張、および新たな優良権益の獲得により、収益基盤の底上げを進めます。一方で、資源・エネルギー分野においても、商品市況の直接的影響を受けにくい収益モデルである周辺インフラ事業にも取り組んでいます。例えば、豪州鉄鉱石の輸出港湾事業はすでに収益貢献を開始したほか、米国LNG輸出プロジェクトも2018年の商業化を目指して順調に進捗しています。

経常的なリサイクルモデルの確立を目指す

当社は、ポートフォリオ良質化の一環で、以前より資産リサイクルに継続的に取り組んできましたが、今後はさらに一歩進めて、当社のキャッシュ・フロー創出力と収益力のレベルをもう一段押し上げるべく、この資産リサイクルを経常的なモデルとして確立したいと考えています。

例えば、IPP事業では、建設中の案件が完工し立ち上がる時点で一部またはすべての持分を売却するなど、「Build and Sell」のサイクルを確立させ、軌道に乗せることにより、ポートフォリオの最適化を進め、新陳代謝しながら収益を経常的に上げることを目指します。こうしたリサイクルにより、2017年3月期は500億円の収益貢献を見込みます。



投資規律の徹底とリソースシフト

投資規律の徹底は、すでに全社で定着していますが、2016年3月期に巨額の減損損失を計上したことを真摯に受け止め、さらに徹底していきます。

資源・エネルギー分野では、長年の事業経験と業界プレゼンスを基に、高い目利き力を保持していると自負していますが、もう一段高いレベルのハードルを課すことで商品市況の下方耐性強化を進めます。具体的には、中長期の価格見通しや開発・生産計画などをもう一段厳しいレベルで徹底的に精査し、投資機会の選択・集中を進め、同時に同分野の人材の一部を資源・エネルギー以外の分野に振り当て、スキルやノウハウの融合による相乗効果を狙います。

資源・エネルギー以外の分野については、競争入札などで高値掴みとならないよう自分たちのスキルやノウハウに基づいて、実行性と妥当性を徹底的に精査していきます。

また、資源・エネルギー分野からそれら以外の分野への人材シフトにより、投資規律の徹底をさらに研ぎ澄ますことを狙っています。事業投資のストラクチャリングや事業経営のノウハウを持った人材と、業界の知見やネットワークを武器とする業界に精通した人材が相互作用しながら協働することにより、競争力ある事業の構築・育成につなげていきます。

個の力を最大限発揮する環境づくり

現在の厳しい商品市況が続くことを前提に、成長機会や収益獲得機会をもっと貪欲に追求する意識を社員に徹底して求めます。そのために、経営としてできる限りの後押しを惜しみません。この1年、私はお客さまやパートナー企業のトップに直接お会いし、トップ同士の信頼関係構築に注力してきました。ビジネスの新規開発や拡大というのは、人間同士の信頼関係に基づいて成就するものであり、今後も積極的に出向きたいと考えています。



一方で、生産性を高めるため、個の力を最大限発揮できる環境づくりを進めています。

まず、先に述べた通り、今後は「グローバル連結経営指針」に沿って、当社グループの各事業会社に個々の成長戦略を描かせ、できる限りのポテンシャルを引き出します。各会社による自らの競争力強化および拡大を本社から支援していくことで、グループ全体の長期的な競争力の強化につなげます。

また、個々の社員レベルにおいては、社員の働き方改革に着手し、ワークライフバランスを向上させながら業務効率を上げることで、各社員が持つ能力を最大限発揮する環境づくりを進めています。その一環として、モバイルワーク制度の導入や時差出勤制度の試験的導入などを開始しました。海外現地法人や現地パートナーらと仕事をしているため、早朝や深夜の電話会議なども少なくないことから、担当地域や業務内容に応じ、また、チームで取り組むべき仕事と、個人で完結する仕事の区別などを含め、最大限に効果を挙げられる最適な働き方を取り入れ、生産性を高めたいと考えています。この施策を通じて日本政府が進める「一億総活躍」にも貢献していきます。

持続可能な社会の成長に向けた、 当社ならではの価値提供の追求 ～国創り・産業振興～

世界的に社会・経済が発展する中では、環境問題をはじめ、食料やエネルギーの安定供給が世界共通の課題ですが、例えばエネルギー構成が石炭から石油、石油からガス、化石燃料から再生可能エネルギーへと変化する中で、資源・エネルギー事業および発電事業を展開する当社は、経済性と環境配慮、ならびに社会のニーズのバランスを考えていかなくはなりません。COP21（国連気候変動枠組条約第21回締約国会議）で、2020年以降の温暖化対策の国際枠組みが採択されたことなども踏まえ、LNGの安定的供給体制の拡充と新興国のガス化を推進していきます。

また、例えば、私たちが資源開発に参画する場合には、発電や輸送・交通などのインフラ整備、農業や産業振興、医療や人材育成など、ホスト国の国創りや産業振興に資する長期的な取り組みを通じて、Win-Winの関係を構築したいと常に意識しています。これにより、当社事業の持続性と次の事業機会の発掘につなげます。

こうしたことを念頭に置きつつ、パートナーやお客さまと信頼関係を構築し、未知の地域や事業に飛び込んで果敢に商機を開拓するというパイオニアの役割を果たしていくことこそ、創立以来実践してきた当社の姿です。

2017年3月期の事業計画と株主還元

2017年3月期の当期利益は、安定収益型事業の拡充による利益積み上げが収益回復に大きく寄与し、資産リサイクルも確実に実行することにより前期比2,834億円増益の2,000億円を見込みます。

こうした中、株主還元については、基礎営業キャッシュ・フロー3,600億円を前提に、当期利益、EBITDA、配当金額の安定性や継続性を総合的に勘案し、1株当たり50円を予定します。自社株買いについては、資本効率向上を意識しつつ、投資需要の将来動向、フリーキャッシュ・フロー水準、有利子負債、株主資本利益率など、経営を取り巻く諸環境を勘案の上、機動的に対応する方針です。なお、ROEは5.8%となる見通しであり、現中経で掲げた2017年3月期ROE10～12%という目標は、想定レベルを遥かに超えた商品市況の下落により、到達が非常に難しくなったと言わざるを得ません。安定収益型事業の拡充や資産リサイクルの経常化などを重点施策としつつ、経営環境の変化も踏まえ、安定収益型事業からの利益を2020年3月期に2,000億円に伸ばすことなど、二桁台のROEへの道筋について、2018年3月期から始まる次期中期経営計画を策定する中で、さらに議論を深めていきたいと考えています。

最後に

これまで、三井物産は、常に変化を商機と捉えて、事業を進化させてきました。今後も厳しい経営環境が続きますが、未来に向けて新たな価値創造を力強く進めていく所存です。投資家を含めたさまざまなステークホルダーの皆さまとの対話の機会を増やすことにより、当社についての理解を深めていただきながら、持続可能な成長の実現と経営の改善につなげるように努めます。引き続き、変わらぬご支援とご鞭撻を心よりお願い申し上げます。

2016年7月

代表取締役社長

安永 竜夫