

## 新中期経営計画

# Driving Value Creat

### 三井物産 インベスターデイ2017 Mitsui & Co. Investor Day 2017

2017年6月、投資家向けに新中期経営計画を中心とした経営戦略や重点取り組みを説明する「三井物産インベスターデイ2017」を開催しました。以下URLで使用・配布した資料および動画を掲載しています。ぜひご覧ください。



<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/meeting/investorday/2018/index.html>

本パートでは、P.13に示した新中期経営計画の重点施策に基づく取り組みを、より詳細に説明します。

□□ P.13「重点施策」

---

## 18 CFOメッセージ

### 23 中核分野

24 金属資源

26 エネルギー

28 機械・インフラ

30 化学品

### 32 成長分野

33 モビリティ

36 ヘルスケア

38 ニュートリション・アグリカルチャー

40 リテール・サービス

### 42 経営基盤の強化

42 Corporate Officers

パネルディスカッション

---

これまで取り組んできた  
キャッシュ・フロー経営を  
新中期経営計画で  
さらに深化させます。

代表取締役専務執行役員 CFO

松原 圭吾



### 2017年3月期の業績解説

2017年3月期の経営環境を振り返ると、世界経済は、商品市況の底打ちにより後半に向けて景況感が改善し、米国を中心に底堅い成長を見せました。今後も緩やかな回復基調が続くと見えますが、米国新政権が掲げる政策の進捗状況や、中東や東アジアをめぐる地政学リスクの高まりなどを特に注視しています。

このような環境下、2017年3月期の当期利益（親会社の所有者に帰属）は、期初の予想を大幅に上回る3,061億円（前期比3,895億円改善）となり、基礎営業キャッシュ・フローも期初の予想を上回る4,948億円（前期比231億円増加）となりました。商品市況が堅調に推移したことに加え、商品市況に左右されにくい安定収益型事業の拡充と、強みである金属資源・エネルギー事業の競争力向上に取り組んだ結果です。

### キャッシュ・フロー経営を実践した 前中期経営計画（2015年3月期～2017年3月期）

当社は、前中期経営計画（以下、前中経）よりキャッシュ・フロー経営を重点施策の一つとして位置付けており、着実に実践しました。前中経期間の3年間累計では、基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルによる資金獲得から、既存事業とパイプライン案件への投資を差し引いたリカーリング・フリーキャッシュ・フローは1兆3,100億円となり、そのうち8,200億円を成長投資に配分した結果、フリーキャッシュ・フローは4,900億円の獲得となり、前中経の経営目標としていたフリーキャッシュ・フローの黒字化を達成しました。また、株主還元の3,750億円を差し引いた株主還元後のフリーキャッシュ・フローも1,150億円の黒字となりました。

基礎営業キャッシュ・フローに及ぼす商品市況

の下落の影響は決して小さいものではありませんでしたが、投資規律を徹底し、投資案件を厳選したことで、株主還元を着実に実施しながらも、株主還元後のフリーキャッシュ・フローの黒字化達成という結果を出すことができました。「成長投資と株主還元の両立」を謳ったキャッシュ・フロー経営を十分に実践することができた3年であったと自負しています。

## 財政基盤の安定性確保と資本効率向上を意識したバランスシート

2017年3月末のバランスシートは、2016年3月末と比較すると、総資産は5,905億円増加の11兆5,010億円、ネット有利子負債は671億円増加の3兆2,821億円となりました。利益剰余金の積み上げを主因に、株主資本は3,525億円増の3兆7,322億円となり、ネットDERは0.95倍から0.88倍に低下しました。なお、すでに調達済みの劣後特約付シンジケートローン5,550億円の50%を資本とみなした場合、ネットDERは0.75倍となります。

資金調達については、円滑な事業活動に必要と

なる適切な流動性の確保と、財務の健全性・安定性の維持を基本方針とし、主に国内金融機関からの長期借入および社債の発行などによる期間10年程度の長期資金に加え、大型投融資案件などでは政府系金融機関からの借入やプロジェクト・ファイナンスを活用しています。また、事業展開に伴う資金需要に対する機動的な対応と、金融情勢悪化時の影響を最小限に抑えるために、有利子負債返済額の2年分以上に相当する現金及び現金同等物を維持しています。

なお、当社では営業本部ごとにリスクアセットに対する利益率を意識して収益力向上に取り組んでおり、財務の安全性確保のため全社レベルのリスクアセットを株主資本の8割以内に抑えるなど、資産ポートフォリオをコントロールしています。

2017年3月期のROEは8.6%となり、商品市況の低迷を主因に前中経の定量目標10~12%を達成することはできませんでしたが、新中期経営計画(以下、新中経)で掲げた重点施策を着実に遂行することにより、2020年3月期の定量目標で掲げたROE10%を達成します。

新中経においても、財務基盤の安定性確保と資本効率の向上の両立は、継続して取り組むべき重要な課題であると認識しています。

バランスシート(2017年3月末現在)  
兆円

流動資産 4.5	負債 2.7	総資産 11.5兆円
	有利子負債*1 4.8 (3.3)	株主資本 3.7兆円
非流動資産 7.0	株主資本*2 3.7	ネットDER 0.88倍
		非支配持分 0.3

\*1. 有利子負債のカッコ内数字は、ネット有利子負債  
\*2. 親会社の所有者に帰属する持分

格付け(2017年5月末現在)

格付機関名	格付け(カッコ内はアウトLOOK)	
ムーディーズ	短期	P-2
	長期	A3 (ネガティブ)
スタンダード&プアーズ	短期	A-1
	長期	A (ネガティブ)
格付投資情報センター (R&I)	短期	a-1+
	長期	AA- (安定的)

## 新中期経営計画における 定量目標

新中経では、基礎営業キャッシュ・フローと当期利益の2つを主なKPIとして設定しています。強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化により、キャッシュ創出力を拡充することで、基礎営業キャッシュ・フローは、2018年3月期に5,000億円、2020年3月期に6,300億円まで伸ばす計画です。当期利益は、2018年3月期に3,200億円、2020年3月期には当社の史上最高益となる4,400億円を目指します。この4,400億円の内訳は、金属資源とエネルギーで2,400億円、非資源分野で2,000億円を計画していますが、金属資源・エネルギーについては、商品市況の上昇に過度に頼らず、保守的な市況見通しを前提にしており、生産量の増加やコスト削減による増益を見込みます。非資源については、機械・インフラや化学品のさらなる収益力強化が増益のドライバーとなります。また先述の通り2020年3月期のROEは10%を目標とします。

## キャッシュ・フロー経営の深化と 財務基盤の強化

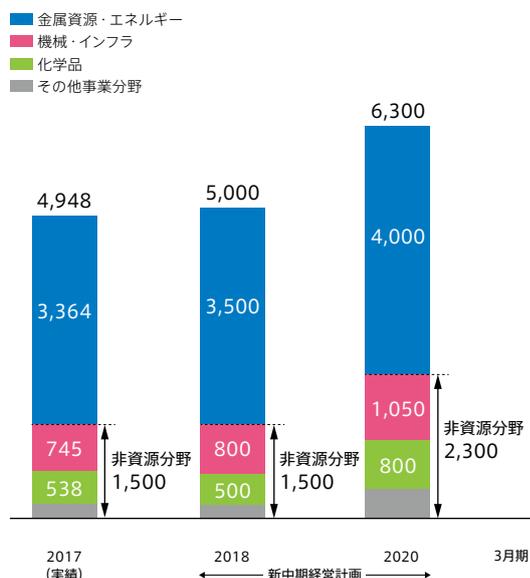
前中経より取り組んできたキャッシュ・フロー経営を、新中経ではさらに深化させます。

まず、安定基礎営業キャッシュ・フローに基づく下限配当を設定します。安定基礎営業キャッシュ・フローとは、将来の商品市況動向も見据え、当社が安定的に創出可能な基礎営業キャッシュ・フローのレベルを意味します。この安定基礎営業キャッシュ・フローを基に算出した配当総額を下限として、株主の皆様へ還元します。

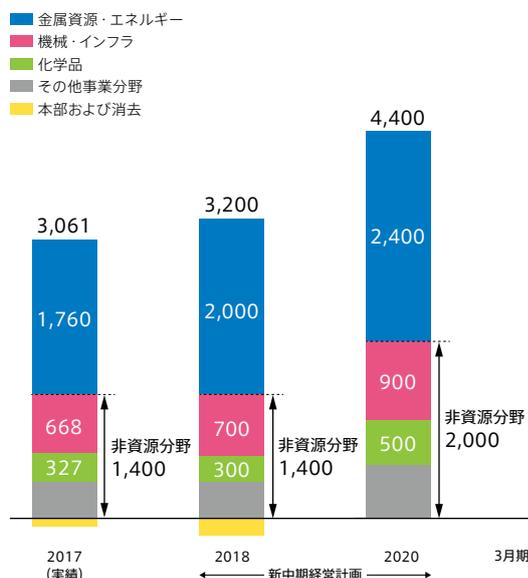
次に、新中経でも3年間累計での株主還元後のフリーキャッシュ・フローの黒字化を実現することにより、有利子負債の水準を管理し、財務基盤の強化を図ります。また、黒字化した株主還元後のフリーキャッシュ・フローについては、その時々々の経営状況や事業環境に応じて、追加の株主還元や有利子負債の返済、追加投資に配分します。

なお、格付けについては、これらの施策を通じ

基礎営業キャッシュ・フロー\*1(分野別)  
(億円)



当期利益\*2(分野別)  
(億円)



\*1. (営業活動に係るキャッシュ・フロー) - (運転資本の増減にかかるキャッシュ・フロー)

\*2. 親会社の所有者に帰属

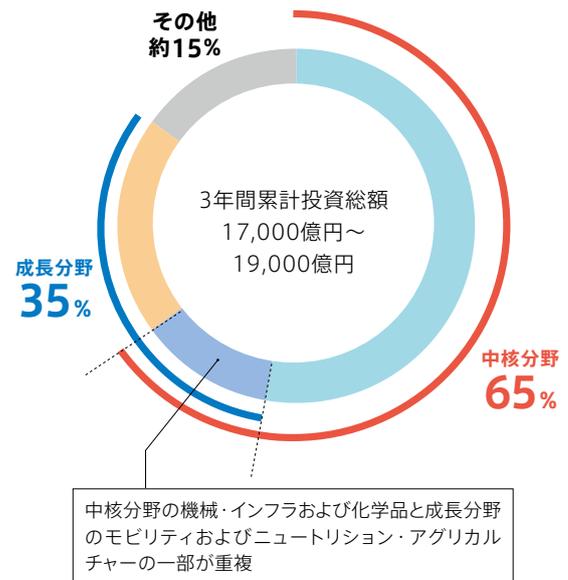
て、現状のA格以上を維持するとともに、持続的な向上にも努めます。

以上の基本方針に基づくキャッシュ・フロー・アロケーションは、3年間累計で、基礎営業キャッシュ・フロー1兆7,000億円、資産リサイクル7,000億円、合計2兆4,000億円のキャッシュ・インを見込みます。資産リサイクルの主な事業分野は、機械・インフラ、金属資源・エネルギー、生活産業となります。一方、キャッシュ・アウトは、投資総額1兆7,000億円～1兆9,000億円に、下限配当総額3,000億円を加えた、2兆円～2兆2,000億円となる見込みで、この結果、下限配当控除後のフリーキャッシュ・フローは、2,000億円～4,000億円を見込みます。

投資については、引き続き投資規律を徹底の上、案件を厳選して実行します。投資総額1兆7,000億円～1兆9,000億円のうち、約65%を金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品の中核3分野に配分し、強い基礎営業キャッシュ・フロー創出力の維持と強化に充当します。中核3分野への配分のうち、当社が最も強みとする金属資源・エネ

ルギーへの投資が約半分を占めます。一方、35%を成長分野に配分し、次の収益の柱を構築します。

#### 投資の配分



#### キャッシュ・フロー・アロケーション見通し(2018年3月期～2020年3月期)

		3年間累計
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー・・・①	17,000億円
	資産リサイクル・・・②	7,000億円
キャッシュ・アウト	投資・・・③	▲17,000～▲19,000億円
	下限配当・・・④	▲3,000億円
下限配当控除後のフリーキャッシュ・フロー・・・①+②+③+④		2,000～4,000億円
		配分*
追加株主還元		
有利子負債の返済		
追加投資		

\* 下限配当後のフリーキャッシュ・フローは、経営判断により、追加株主還元、有利子負債の返済、追加投資に配分します。

## 株主還元の基本方針

当社では、独立役員が出席した取締役会における討議を経て、利益配分に関し二つの基本方針を決定しています。一つ目は、企業価値の向上と株主価値の極大化に向け、内部留保の積み上げによって中核分野や成長分野での資金需要に対応する一方、当期利益の一部を配当という形で株主の皆様へ直接還元していきます。二つ目は資本効率向上などを目的とした自己株式の取得については、取締役会にて、経営環境はもとより、投資需要の将来動向、フリーキャッシュ・フローの水準、有利子負債残高およびROEの水準などを踏まえた上で、金額や取得時期を機動的に決定します。

この基本方針の下、2017年3月期の年間配当金は1株当たり55円とし、さらに追加の株主還元策として総額475億円の自己株式取得を実施した結果、1,450億円のキャッシュを株主の皆様へ還元しました。新中経期間は年間4,000億円の安定基礎営業キャッシュ・フローの創出を前提に、年間配当総額1,000億円の下限を設定します。なお、2018年3月期の年間配当金は、前期比5円増配の1株当たり60円とする予定です。基礎営業キャッシュ・フローの拡大を通じて、継続的な増配を今後も目指すことを基本に、事業戦略の推進に必要な内部留保を十分に確保していると判断できた場合に、柔軟な追加株主還元を図ることも検討します。

2017年8月

### 株主還元方針

<b>配当</b>	年間配当総額は1,000億円の下限を設定
<b>自社株買い</b>	経営を取り巻く諸環境を勘案の上、機動的に対応

