

2018年5月9日(水) 10:00~11:30

2018年3月期決算及び2019年3月期事業計画説明会

【冒頭ご挨拶】

社長の安永です。

本日はお忙しい中、ご参加頂き有難うございます。

まず私から、昨年公表しました、当社の中期経営計画「Driving Value Creation」の達成に向けた、初年度の成果と今後の取組について、2018年3月期の業績と2019年3月期事業計画の概要も交えて、ご説明します。

その後、経理部長の塩谷より、決算と事業計画の詳細についてご説明します。

【経営成績サマリー (P3)】

それでは、プレゼンテーション資料3ページをご覧ください。

先ず2018年3月期の実績について概観します。

当期の世界経済は、堅調な消費や投資に支えられ、先進国・新興国共に緩やかな成長が継続しました。

この良好な経営環境の下、当期は、資源・エネルギーの強固な収益力に加え、鉄鋼製品や機械・インフラを中心に非資源分野も順調な伸びを示すことができました。また、後ほど触れる重点施策の各取組も着実に進んだことで、2020年3月期中経目標達成に向けて確りした足場固めができた年となりました。

当期利益は4,185億円となり、一部事業における減損の発生等により本年2月に公表した修正予想には届かなかったものの、前期比で大幅な増益を達成しました。この利益の拡大に伴い、ROEも中経目標の10%を超える10.9%まで上昇しています。

基礎営業キャッシュ・フローは、順調な業績の向上に加え、持分法適用会社からの配当増額により、史上最高額を更新する6,665億円の獲得となりました。

また、資産リサイクルの推進と投資規律の徹底により、運転資本及び定期預金の増減を除くフリー・キャッシュ・フローは4,099億円の黒字となりました。

株主還元につきましては、既に第3四半期決算公表時にご案内の通り、年間配当を前期比15円増額となる一株当たり70円とすると共に、総額500億円の自

社株買いを実施しました。この結果、配当金と自社株買いを併せて、当期の株主還元総額は1,725億円となる見込みです。また、先月には発行済み株式総数の約3%に当たる約5,400万株の消却も実行済みです。

#### 【重点施策①強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化（P4）】

4ページをご覧ください。

中期経営計画の1つ目の重点施策である、「強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化」の進捗についてご説明します。

中経初年度である2018年3月期は、全てのセグメントにおいて収益基盤の強化が進み、とりわけ評価性を除く非資源分野の利益、つまり実力値は1,700億円レベルまで向上しました。2020年3月期の非資源分野の利益目標である2,000億円に向けて順調な滑り出しとなっています。

また、後ほど、経理部長による2019年3月期事業計画詳細のパートでも触れますが、スライドに記載している様々な具体的成果を中心に、過去1年間に着実な収益基盤強化を進めた結果として、2019年3月期の当社基礎収益力は2018年3月期対比で約700億円拡大する見込みです。

#### 【重点施策②新たな成長分野の確立（P5）】

5ページをご覧ください。

2つ目の重点施策である「新たな成長分野の確立」の進捗について簡単にご説明します。

2018年3月期は4つの成長分野のうち、特にモビリティとヘルスケアを中心に具体的な進捗がありました。

モビリティでは、欧州を起点とした商用車電動化への様々な取組を本格化しました。また、英国旅客鉄道など鉄道関連事業の拡充や、チリにおける自動車オペレーティングリース・レンタカー事業などの取組も進めています。

ヘルスケアでは、従来から進めている東南アジアにおける病院事業を拡大した他、ロシアの製薬会社への出資を通じた同国新薬ニーズの取込み、更には米国ヘルスケア専門職派遣・紹介事業への出資など、当社のヘルスケアエコシステムの構築・拡充を着実に進めています。

一方、ニュートリション・アグリカルチャーでは、東アフリカで農産物・農業資材取引や食品製造販売事業を展開する ETC Group への出資参画合意を通じて、ネットワークの拡充を進めた他、曾田香料の公開買付けなど、フードサイエンス領域の強化を進めています。

また、リテール・サービスでも、国内外のアセットマネジメント事業を通じて投資家の多様なニーズに応えることで、過去 1 年間に運用資産を 1.9 兆円まで拡大しました。更に、ビギホールディングス買収によりファッション・リテール事業の企画・販売プラットフォームを獲得しましたので、今後消費者接点の拡充を通じてマーケティング機能と販売力を強化していきます。

#### 【重点施策③キャッシュ・フロー・アロケーション (P6)】

6 ページをご覧ください。

重点施策の 3 つ目である、キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤の強化につき、先ず 2018 年 3 月期キャッシュ・フロー・アロケーションの実績をご説明します。

順調な業績の向上と持分法適用会社からの配当の増額により、当期の基礎営業キャッシュ・フローは 6,700 億円の獲得となり、これに順調な資産リサイクルにより獲得した 3,000 億円を併せて 9,700 億円のキャッシュ・インとなりました。また、投資規律の徹底を通じて、投融資は 5,600 億円に留まる一方、総額 1,725 億円の株主還元を実行したことから、キャッシュ・アウトは 7,325 億円となりました。その結果、株主還元後のフリー・キャッシュ・フローの実績は 2,375 億円の黒字と、極めて順調に進捗しています。

#### 【重点施策③財務基盤 (P7)】

7 ページをご覧ください。次に財務基盤についてご説明します。

好調な業績を背景に、財務基盤の強化も着実に進んでいます。

2017 年 3 月末と比較して、当期末の Net DER は 0.10 ポイント低下の 0.78 倍となり、ハイブリッドローン調整後の Net DER も 0.66 倍まで改善しました。また、収益力の向上を受けて、主要な格付け機関の見通しが「ネガティブ」から「安定的」に変更されました。今後も更なる財務基盤の強化を推進していきます。

#### 【重点施策④ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化（P8）】

8 ページをご覧ください。重点施策の進捗報告の最後として、4 つ目であるガバナンス・人材・イノベーション機能の強化についてご説明します。

ガバナンスの強化では、取締役会メンバーの多様化を進めることでバランスを更に改善すると共に、取締役会では、当社の大きな方向性や戦略についてより多くの議論を行うなど、取締役会の実効性強化を進めました。また、従来の CSR 推進委員会の役割を拡大して、新たにサステナビリティ委員会を設置することで、社会と当社の持続可能性をより意識した経営を推進しています。補足資料にガバナンスに関するより詳細な説明を添付していますので、ご参照ください。

人材の強化においては、コーポレート人材の営業現場へのシフトを大胆に進めており、当期だけでも 70 名以上を営業の前線に送ることで、会社全体の「稼ぐ力」の強化を進めています。また、個人単位の時差出勤制度の導入など、社員の生産性向上のための諸施策を実行した他、社員の挑戦を後押しする取組として社内起業制度を導入し、現在、選出案件 2 件について事業化の準備を進めています。

イノベーション機能の強化については、チーフ・デジタル・オフィサー、即ち CDO を昨年 5 月に設置しました。CDO の強いリーダーシップの下、Digital Transformation 活動を全社的に展開し、「既存事業のコスト削減」、「既存事業の売上増加」、「新規事業開発」の 3 つの枠組みにおいて、検討中のものも含め現在 50~60 件の案件に取り組んでいます。

#### 【課題案件（P9）】

9 ページをご覧ください。2019 年 3 月期事業計画の説明に移る前に、当社最大の課題案件であったマルチグレインの対応についてご説明します。

ブラジルで穀物集荷事業を営むマルチグレインの対応について、2018 年 3 月期中に最終方針を決定するとお伝えしていましたが、様々な可能性について慎重に検討を行った結果、当社は、マルチグレインからの撤退を決定しました。

マルチグレインは、12 月末までにオペレーションを完全に停止します。

既に、撤退に伴う一時損失を 2018 年 3 月期に計上済であり、本課題案件については、2018 年 3 月期において、止血を達成出来たと考えています。

本件損失の直接的な要因は、新規参入者の増加による過当競争の激化ですが、当社が参画するにあたり、競争環境変化のリスクに対応した資本投下であったの

か、また、優位なオペレーション構築にはパートナーリングが必要ではなかったか等、多くの学びがありました。今後の当社経営では、バリューチェーンを俯瞰して、状況変化に対応できる機動性・柔軟性のあるモデルの構築を強化することで、今回の学びを更なる経営改善に繋げて行くこととお約束します。

#### 【2019年3月期事業計画サマリー (P11)】

それでは、11ページをご覧ください。ここからは中経2年目である2019年3月期の事業計画についてご説明します。今期は中経最終年度となる2020年3月期の目標達成を実現する為の非常に重要な1年と考えております。

先ず計画のサマリーですが、当期利益は4,200億円、そして基礎営業キャッシュ・フローは5,700億円を目指します。前期に引き続き、中期経営計画の重点施策を継続的に推進することで、今期計画の達成は勿論のこと、中経最終年度の定量目標必達に向けて、基礎収益力を着実に拡大させていきます。

尚、配当金は前期同様、一株当たり70円を予定します。

#### 【2019年3月期アクションプラン (P12)】

12ページをご覧ください。先ほどご説明した事業計画の達成と、その後の持続的成長に向けた、今期の主要なアクションプランをご説明します。

先ず、利益・キャッシュ・フローとも太宗を占める中核分野ですが、金属資源・エネルギーでは、引き続き埋蔵量・生産量・コスト競争力の三位一体の強化を進めます。金属資源では、豪州での既存事業の収益基盤拡充を継続的に進める他、チリ・カセロネス銅鉱山の操業改善を図ります。エネルギーでは、モザンビーク LNG 事業の最終投資判断に向けた取組や、今期予定する米国 Kaikias 並びにイタリア Tempa Rossa 両油田の確実な立ち上げを達成すると共に、TOB により子会社化が決定した豪州 AWE と当社グループの統合を着実に推進し、原油・ガスの上・中流事業基盤を強化すると共にオペレーター機能の装備を進めます。機械・インフラでは、建設中の新規発電事業の着実な立ち上げを行う他、2017年3月期に買収した米国の太陽光発電事業 Forefront による分散電源・サービス型事業など次世代電力領域への取組も加速します。また、鉄道、自動車、航空機などの分野においてリース・レンタル・シェアリング事業といったモビリティサービスの取組を複合的に深化させていきます。

化学品では、米国ターミナル事業である ITC の継続的な増設を進める他、先月出資を決定した関西ペイントとの合弁となる Helios を中心としたコーティングマテリアルズ事業を展開します。更には、Novus のメチオニン製造能力拡大

など同社の成長戦略を進めて行きます。

また、前期に引き続き赤字会社の削減に継続的に取り組み、既存事業の良質化・果実化を徹底的に行う他、成長 4 分野での取組を更に加速し、中核分野に続く次の収益の柱の育成に注力します。

#### 【事業資産群（衛星チャート）（P13）】

次のページをご覧ください。中経期間中に収益貢献やキャッシュ創出が始まる事業資産群を示すものとして、昨年の中経公表時にご説明したチャートを最新情報で見直したものがこちらとなります。2019年3月期には、先ほどご説明したエネルギー、機械・インフラ、化学品の中核分野事業資産に加え、鉄鋼製品や生活産業などでも新規案件による収益貢献開始を見込みます。

案件の着実な立ち上げに万全を期すことで収益基盤の強化を進め、中経の定量目標を達成します。

#### 【定量目標（P14）】

14 ページをご覧ください。2019年3月期の定量目標をご説明します。

先ほどご説明の通り当期利益は 4,200 億円を目標としますが、内訳としては金属資源・エネルギーで 2,400 億円、非資源分野で 1,800 億円を見込みます。金属資源・エネルギーは前期計上した Valepar 評価益の反動を主因に減益となりますが、非資源分野は、前期の一過性損失の反動に加えて、これまでの着実な収益基盤強化の取組による基礎収益力の向上を原動力に増益を見込みます。

尚、2020年3月期の利益目標は当社史上最高益となる 4,400 億円に変更はありません。

#### 【定量目標（P15）】

次のページをご覧ください。2019年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは 5,700 億円を見込みます。前期に、早期取込を含め持分法適用会社からの大口配当が集中したことを主因に、一時的に前期比で減少となりますが、中経期間中の各年とも前中経最終年度である 2017年3月期の 4,948 億円を大幅に超過しており、基礎収益力向上によるキャッシュ・フロー創出力の強化は着実に進展しています。

尚、当期利益同様、2020年3月期の目標 6,300 億円は変更しておりません。

### 【キャッシュ・フロー・アロケーション（修正）（P16）】

16 ページをご覧ください。前期実績と今期計画を踏まえて、中経 3 年間累計のキャッシュ・フロー・アロケーションをアップデートしました。

基礎営業キャッシュ・フローの拡大及び株主還元を増加を反映する一方、投資規律の徹底を継続することで、3 年間累計の投融資総額は昨年の中経公表時にお伝えした 1.7～1.9 兆円を維持し、資産リサイクルの見通しも変更しません。尚、2020 年 3 月期の株主還元としては、昨年公表した下限配当のみを算入する形で 3 年間累計を作成しています。

この結果、3 年間累計での株主還元後のフリー・キャッシュ・フローは 2,700～4,700 億円まで増加することを見込んでおりますが、その用途については、その時々々の経営状況を鑑みて、追加株主還元、有利子負債の返済、追加投資に配分します。

### 【株主還元方針（P17）】

17 ページをご覧ください。最後に株主還元方針についてご説明します。

2019 年 3 月期の配当は一株当たり 70 円を予定しますが、引き続き、業績の向上を通じた配当金額の継続的な増加と、2020 年 3 月期 ROE 10%達成の為の諸施策を継続して行く方針です。

世界経済は、今後も緩やかな回復基調を辿るとみられますが、中東を巡る地政学リスクの高まりに加え、一部に成熟感が見られる欧米経済の先行きや FRB の金融引締めによる新興国経済への影響、更には米国の通商政策の動向など、当社を取り巻く経営環境に十分に留意しながら、全力で経営にあたります。

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。

続いて経理部長の塩谷より、2018 年 3 月期経営成績及び 2019 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 (P18)】

経理部長の塩谷です。

それでは、2018年3月期の経営成績、並びに2019年3月期事業計画の詳細についてご説明します。

【セグメント別前期比 増減要因 (P19)】

19ページをご覧ください。

まず、当期利益の増減について、セグメント別にご説明します。

当期利益は、前期比1,124億円増加の4,185億円となりました。

金属資源は、カセロネス関連の評価損失を第4四半期に計上しましたが、Valeparの再編に伴う評価益や、石炭、鉄鉱石価格の上昇による豪州石炭・鉄鉱石事業の増益を主因に、1,133億円増益の2,576億円の利益となりました。

エネルギーは、シェール関連事業の持株会社であるMEP US Holdingsにおいて、米国税制改正に伴う繰延税金資産の取崩がありました。LNG配当金の増加や、ガス価格の上昇及びMarcellus一部売却によるMEPUSAの増益を主因に、169億円増益の486億円の利益となりました。

機械・インフラは、228億円増益の896億円の利益となりました。英国発電所の売却による利益が主な要因です。

化学品は、メチオニンの価格下落に伴うNovusの減益はありましたが、米国ターミナル事業会社ITCにおける米国税制改正に伴う繰延税金負債の取崩益や好調なメタノール事業を主因に、15億円増益の342億円の利益となりました。

鉄鋼製品は、Gestampの新規連結取込みや出資に伴う価格調整条項による評価益に加えて、製品の市況回復及び取扱数量の増加もあり、138億円増益の247億円の利益となりました。

生活産業は、517億円減益のマイナス263億円となりました。Multigrainに関連する損失や、前期におけるIHH株式一部売却による利益の反動が主な要因です。



次世代・機能推進は、新興国における携帯通信事業の公正価値評価損や、インド TV ショッピング事業における減損損失を主因に、156 億円減益のマイナス 46 億円となりました。

【セグメント別基礎営業 CF 前年同期比 増減要因 (P20)】

20 ページをご覧ください。

当期の基礎営業キャッシュ・フローは、全体で前期比 1,717 億円増加の 6,665 億円の獲得となりました。

機械・インフラにおける IPP 事業からの配当金受取増加以外の主な要因は、当期利益の増減と重なるものが多い為、詳細説明は割愛しますので、スライドをご参照ください。

【増減要素別前年同期比 (P21)】

21 ページをご覧ください。

ここでは、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。

先ず、「基礎収益力」ですが、当期では、Novus や Multigrain、METS の減益や、公正価値評価損などがありましたが、LNG の配当金の増加や鉄鋼製品での増益が貢献し、前期比で約 60 億円の減益に留まりました。

次に「資源コスト・数量」は、マイニングプランの変更に伴う石炭のコスト増はありましたが、エネルギーでのコスト削減効果を主因に 20 億円の増益要因となりました。

「資産リサイクル」は、前期の Sims の区分変更に伴う利益や IHH 株の売却益の反動がありましたが、英国発電事業の売却や MBK Healthcare Partners の未分配利益税効果の取崩を主因に 40 億円の増益要因となりました。

一方、「市況・為替」は、主に石炭、原油・ガス価格の上昇により 730 億円の増益要因となりました。

また、「評価性」は、Multigrain 関連の引当金計上やカセロネス関連の損失を計上しました。一方、前期評価損の反動や Valepar の再編に伴う評価益、米国税制改正を主因に、390 億円の増益要因となりました。

### 【資産リサイクル・投融資実績 (P22)】

22 ページをご覧ください。

当期の資産リサイクル及び投融資の実績についてご説明します。

資産リサイクルは、当期累計で 3,000 億円の獲得となり、中期経営計画 3 年累計の見通しである 7,000 億円と比較して着実な進捗が見られました。

一方、投融資は、投資規律強化の下で全体的に慎重に推進したことから、合計で 5,600 億円のキャッシュ・アウトに留まりました。第 4 四半期の主な案件としては、Columbia Asia への追加出資、ビギホールディングスへの出資や日鉄住金物産株式の追加取得などがありました。

### 【2019 年 3 月期事業計画 (P23)】

23 ページをご覧ください。このスライドでは 2019 年 3 月期の事業計画をセグメント別に記載しています。

当期利益は、前期比 15 億円増益の 4,200 億円の計画としています。主なセグメントとしては、金属資源が Valepar の再編に伴う評価益の反動を主因に減益となる一方、マルチグレインの引当金反動を主因に生活産業が増益となる見込みです。

基礎営業キャッシュ・フローは、前期比 965 億円減少の 5,700 億円を計画しています。持分法適用会社からの受取配当金減少を主因に、機械・インフラと金属資源が減少する見込みです。

### 【2019 年 3 月期事業計画 要素別前期比 (P24)】

24 ページをご覧ください。2019 年 3 月期の事業計画を前期比で要素別に増減を示したものです。

「基礎収益力」は前期比で約 690 億円増加します。赤字であった Multigrain からの撤退や METS 等の業績回復に加え、先ほど社長からご説明した収益基盤強化の着実な進捗により、化学品、機械・インフラでの基礎収益力向上や、Vale の配当増加、日鉄住金物産の新規取込なども貢献します。

次に「資源コスト・数量」は、チリのコジャワシ銅鉱山の持ち分増加が貢献するものの、エネルギーのコスト・数量を主因に約 180 億円の減益要因となる見込みです。

また、当期の「資産リサイクル」は、現時点では、前期に比べ 520 億円減益の 50 億円を見込んでいます。

その他要因につきましては、スライドをご参照ください。

以上をもちまして、私の説明を終わります。