

2019年5月9日(木) 10:00~11:30

2019年3月期決算及び2020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、当社の中期経営計画「Driving Value Creation」の2年目の成果と今後の取組について、2019年3月期の業績と2020年3月期事業計画の概要も交えて、ご説明します。

その後、経理部長の重田より、決算と事業計画の詳細についてご説明します。

【2019年3月期経営成績サマリー (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2019年3月期の実績について概観します。

当期利益は4,142億円、基礎営業キャッシュ・フローは5,705億円となりました。Novusの増設プロジェクト見直しや米国タンクターミナル事業における火災関連費用の一括計上により化学品が未達となりましたが、資源エネルギー分野は、Valeの事故などがあつたにも拘らず、概ね計画通りの着地となり、非資源分野でも、生活産業や次世代・機能推進が昨年対比大幅な増益となるなど、一過性要因を除けば、ほぼ通期予想に沿つた結果であつたと言えます。

また、当期においては、金属資源、エネルギーや発電、FPSOなど強い収益基盤を更に強くする諸施策を実行すると同時に、マルチグレインの撤退を完了し、IHHへの追加出資による筆頭株主化を実行するなど、生活産業を中心に事業基盤の入替、拡充を力強く進めました。現中経最終年度となる2020年3月期の目標達成をより確かなものとする事ができた1年であつたと手ごたえを感じています。

株主還元につきましては、既に第2四半期決算公表時にご案内の通り、年間配当を前期比10円増額となる一株当たり80円としますので、還元総額は約1,400億円となる見込みです。

【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、特に大きな進捗のあったセグメントを中心にご説明します。

金属資源では、サウスフランク鉄鉱山の新規開発や、ローブリバーにおける新規鉱区開発を決定するなど、当社最大の収益源である豪州鉄鉱石事業の維持、拡充に大きな進展がありました。また、一般炭専業である豪州ベンガラ炭鉱の持分を売却するなど、ポートフォリオの入替を進めています。

エネルギーでは、米国のキャメロンやモザンビークなど、LNGのパイプライン案件を着実に推進したことに加え、アブダビのLNG事業延長に合意したことも大きな成果の一つです。更に、豪州AWE社を買収し、良質なアセットに加えて、オペレータシップ機能を獲得しました。

また、先ほど触れた通り、生活産業における事業基盤の入替、拡充が順調に進んだほか、次世代・機能推進においても、三井情報をはじめとした国内ICT関連事業の強化が進み、共に前年比で収益を大幅に改善することができました。

【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」の進捗についてご説明します。2019年3月期は4つの成長分野のうち、ヘルスケアを中心に将来の収益基盤確立に向けた取組が加速しました。

IHHに対しては、今年3月に約2,200億円の追加出資を実行し筆頭株主となりました。アジアの新興国では依然として病床数が圧倒的に不足しており、透析などの周辺事業もその多くが未だ病院事業に内包されていることから、先進国に比べて成長余地は格段に大きい為、当社リソースを重点的に配分することで、事業基盤の更なる強化を進めます。

また、昨年米国の高機能サプリメントの開発、製造、販売事業者であるソーニリサーチ社にキリンホールディングスと共同で出資し、80%の株式を取得しました。サプリメント市場は今後世界で年率8~9%伸びると言われており、米国事業の価値向上や、日本など他地域への進出による同社事業の拡大を進めていきます。

【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強化につき、先ず 2019 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。

先ほどご説明した通り、今期の基礎営業キャッシュ・フローは 5,700 億円の獲得となり、これに資産リサイクルにより獲得した 2,300 億円と併せて 8,000 億円のキャッシュ・インとなりました。一方、一部案件の実行が前期からずれ込んだことや IHH への追加出資を主因に、投融資は 9,300 億円となり、総額 1,400 億円の株主還元を加味すると、株主還元後のフリー・キャッシュ・フローは 2,700 億円の赤字となりました。前期の株主還元後のフリー・キャッシュ・フローが約 2,400 億円の黒字でしたので、2 年間合計では約 300 億円の赤字となります。

【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。

IHH などの大型投資を実行したことに加え、運転資本の増加やドル高に伴う外貨債務の為替換算替えの影響などにより、ネット有利子負債は前期末から 5,700 億円増加の 3 兆 7,000 億円となりましたが、3 年間累計での株主還元後のフリー・キャッシュ・フローを黒字化する方針に変更はなく、今後も財務基盤の強化を進めていきます。

【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。中期経営計画の進捗報告の最後として、重点施策の 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、サステナビリティなど全社的な重要テーマを議論する機会を増やすと共に、当社戦略に関する集中討議をオフサイトで行うなど、取締役会の実効性強化を進めました。また、実業経験を有する内山田取締役候補の選任や、株価連動型の譲渡制限付株式報酬制度を、6 月の株主総会に付議する予定です。補足資料にガバナンスに関する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、優秀人材をグローバルベースで選抜・育成する「Change Leader Program」を導入し、海外採用社員の管理職登用も積極的に行うなど、グ

グローバル人材マネジメントの強化を進めています。

イノベーション機能の強化については、新しいビジネスをゼロから「つくる」ための Moon Creative Lab を子会社として設立したほか、デジタルトランスフォーメーションの取組も加速しています。

【マテリアリティ見直し (P10)】

10 ページをご覧ください。2020 年 3 月期の事業計画の説明に移る前に、同じく 4 月 26 日に公表しました、マテリアリティの見直しについてご説明します。

当社事業に影響を及ぼす可能性のあるメガトレンドが刻々と変化する中で、ESG や SDGs など、世界的にサステナビリティの重要性がますます高まっていることから、今般当社では、2015 年に特定したマテリアリティの見直しを実施しました。

今回の見直しにおいては、幅広いステークホルダーの視点と、事業インパクトの視点の双方を考慮すると共に、社内外での積極的な議論を実施し、取締役会での承認を経て、本スライドにある 5 つの項目を新たなマテリアリティとして特定しました。

三井物産は今後もサステナビリティ経営を推進し、世界のさまざまな国や地域の持続可能な経済・社会の発展と、気候変動をはじめとする地球規模の課題の解決の両方に、グローバルな幅広い事業活動を通じて貢献し、中長期的な視点で双方をバランスよく追求していきます。

【2020 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。ここからは中経最終年度である 2020 年 3 月期の事業計画についてご説明します。

先ず計画のサマリーですが、当期利益は当社史上最高となる 4,500 億円、そして基礎営業キャッシュ・フローは 6,400 億円を目標とします。これは、2 年前に中期経営計画を公表した際の数字である当期利益 4,400 億円、基礎営業キャッシュ・フロー 6,300 億円を共に上回る数字となります。また、ROE は中期経営計画通り、2020 年 3 月末の時点で 10%達成を目指します。

尚、世界経済は、全体として停滞感が強まっていることから、米中通商協議の行方や主要国の政策動向など、今後の情勢に引き続き注視しながら経営にあたります。

【2020年3月期アクションプラン（P12）】

12ページをご覧ください。今期の主要なアクションプランをご説明します。現中経において特定した3つの中核分野と4つの成長分野の取組みは着実に進展しており、その枠組みに変更はありませんが、その中でも特に今後着実且つ高度な伸びが期待される分野は、「環境」と「健康」に関わる事業と当社では考えており、今期はその基盤強化と周辺事業の拡大・横展開に注力します。

「環境」では、気候変動への対応が世界的なテーマとなる中で、より環境負荷の低いエネルギーであるLNGの、アジアを中心とした需要増加や、モビリティ分野での電動化・共有化の動きは、今後ますます加速すると考えています。また、「健康」では、特にアジアにおける中間層がますます拡大する中、生活水準の向上による慢性疾患の増加に対応する医療サービスの提供や、高品質な食材と医薬品の供給が、人々の生活向上や地域産業の発展のために必須の課題となりつつあります。

これら環境と健康の課題解決には、複数の異なる事業セグメントの強みを活かした横断的な取組が求められることから、当社が得意とする総合力の発揮を通じたアクションプランを実行することで、新たな価値を創造していきます。

また、環境と健康以外の全てのセグメントにおいても、徹底的な既存事業の強化に引き続き取り組み、既存アセットの収益性向上と戦略的リサイクルを通じたポートフォリオの良質化を推進していきます。

【事業資産群（衛星チャート）（P13）】

次のページをご覧ください。

2020年3月期には、エネルギーで複数の重要プロジェクトが立ち上がる他、機械・インフラの発電事業や、化学品における塗料事業、農業資材、農薬事業の拡大などにより収益基盤が拡大します。また、生活産業でも高品質な砂糖製造設備の完工やIHHへの追加出資による収益貢献開始を見込んでいます。

既存事業の徹底強化に加えて、これら案件の着実な立ち上げや収益力の強化に万全を期すことで、今期の事業計画を達成していきます。

【定量目標：当期利益（P14）】

14 ページをご覧ください。2020 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 4,500 億円を目標とします。資源価格は保守的に設定していますが、前期における化学品を中心とした一過性損失の反動に加えて、機械・インフラ、生活産業を中心とした着実な収益力強化により、非資源分野において増益を見込みます。

【定量目標：基礎営業キャッシュ・フロー（P15）】

次のページをご覧ください。2020 年 3 月期の基礎営業キャッシュ・フローは 6,400 億円を見込みます。オペレーティング・リースの会計基準変更による約 500 億円の影響や前期における化学品での一過性損失の反動に加え、非資源分野のキャッシュ創出力が強化されることで、前期比増加を見込みます。

【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。中経 3 年間累計のキャッシュ・フロー・アロケーションにつきご説明します。
基礎営業キャッシュ・フローについては先ほど触れた通りですが、投融資については、本年 2 月にご説明した 3 年間累計額の枠内である 2.1 兆円を見込むほか、資産リサイクルや株主還元の見通しも変更ありません。

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・フローは約 1,300 億円となりますが、その用途については、先ほど触れたリース料の支払いを含む有利子負債の返済に充てるほか、追加株主還元や追加投資に経営状況を鑑みて配分します。

【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。
2020 年 3 月期の配当は一株当たり 80 円を予定しますが、足元で堅調な商品市況の今後の推移や、基礎営業キャッシュ・フローの積み上がりを見ながら追加還元についても検討していきます。

以上で私の説明を終わります。続いて経理部長の重田より、2019 年 3 月期経営成績及び 2020 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)】

経理部長の重田です。

それでは、2019年3月期の経営成績、並びに2020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。

先ず、2019年3月期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43億円減益の4,142億円となりました。

金属資源は、前期におけるカセロネス評価損失の反動がありましたが、同じく前期におけるValepar再編に伴う評価益の反動を主因に、904億円減益の1,672億円の利益となりました。

エネルギーは、471億円増益の957億円の利益となりました。

前期における、シェールガス・オイル事業での米国税制改正を理由とした減益の反動や、原油・ガス価格の上昇とコスト減少を主因とした三井石油開発の増益、LNG事業からの受取配当金の増加が主な要因です。

機械・インフラは、前期における中南米融資案件に対する引当金の反動がありましたが、同じく前期における英国発電所の売却益の反動を主因として、112億円減益の784億円の利益となりました。

化学品は、297億円減益の45億円の利益となりました。米国ターミナル事業での火災による今期の一過性損失や、前期における米国税制改正を理由とした増益の反動があったことに加え、米国メチオニン事業における、増設プロジェクト見直しに伴う損失の発生が主な要因です。

鉄鋼製品は、前期におけるGestampへの出資参画に伴う価格調整条項の評価益や、一時的な取扱数量増の反動を主因に、148億円減益の99億円の利益となりました。

生活産業は、687 億円増益の 424 億円の利益となりました。マルチグレイン撤退に伴う、前期における損失の反動や当期における引当金の一部取崩益が主な要因です。

次世代・機能推進は、前期における新興国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の反動を主因に、212 億円増益の 166 億円の利益となりました。

【セグメント別基礎営業 CF 前期比 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 960 億円減少の 5,705 億円の獲得となりました。

ここでは、主として当期利益の変動と異なる要因があったセグメントにつきご説明します。

金属資源では、豪州鉄鉱石事業における鉄鉱石販売価格の下落やコスト上昇に加え、豪州石炭事業におけるマイニングプラン変更に伴う操業費の上昇を主因に、593 億円減少の 1,815 億円の獲得となりました。

機械・インフラは、848 億円減少の 740 億円の獲得となりました。前期における IPP 事業からの受取配当金増加の反動が主な要因です。

鉄鋼製品は、事業譲渡による三井物産スチールの売上総利益の減少などを主因に、83 億円減少の 59 億円の獲得となりました。

次世代・機能推進は、177 億円増加の 208 億円の獲得となりました。好調な国内 ICT 関連事業などが貢献しました。

【増減要素別前期比 (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、約 430 億円の増益要因となりました。前期におけるマルチグレインや Mitsui Energy Trading Singapore の不調の反動に加え、

LNG の配当金の増加や好調なメタノール事業の増益が貢献しました。

次に「資源コスト・数量」は、豪州鉄鉱石事業の積出し港における火災やサイクロンの影響を主因としたコスト上昇および数量の減少や、豪州石炭事業におけるマイニングプランの変更に伴うコスト増を主因に 180 億円の減益要因となりました。

「資産リサイクル」は、豪州の一般炭専業の炭鉱であるベンガラ売却益などがありましたが、前期における英国発電所の売却益などの反動により、400 億円の減益要因となりました。

一方、「市況・為替」は、主に原油・ガスや石炭価格の上昇により 450 億円の増益要因となりました。

最後に、「評価性及び特殊要因」では、米国ターミナル事業の火災による一過性の損失や、米国シェール事業における減損損失、米国メチオニン事業での増設プロジェクト見直しに伴う損失を主因に、340 億円の減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、第 4 四半期に豪州ベンガラ炭鉱の売却を完了するなど、当期累計で 2,300 億円の獲得となり、概ね計画通りの進捗となっています。

一方、投融資は、第 4 四半期に IHH への追加出資を実行するなど、9,300 億円のキャッシュ・アウトとなりました。

【2020 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 2020 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 358 億円増益の 4,500 億円を計画します。一過性の反動を主因とした化学品の増益と、基礎収益力向上に伴う機械・インフラの増益が主な要因です。

基礎営業キャッシュ・フローは、前期比 695 億円増加の 6,400 億円を計画しています。生活産業を中心とした、オペレーティング・リースの会計基準変更による影響に加え、化学品における一過性の反動が主な要因です。

【2020 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。2020 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、FVTPL が前期反動により減益を見込む一方、機械・インフラにおける基礎収益力向上を主因に、110 億円の増益要因となります。

「評価性及び特殊要因」は、年初に発生した Vale の事故に伴い配当の計画への織り込みを見送っている一方、米国ターミナル事業における一過性損失など前期反動を主因に、300 億円の増益要因となります。

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。