

中期経営計画 2023 説明会 質疑応答要旨

開催日： 2020 年 5 月 8 日（金）、10:00～11:30

説明者： 社長 CEO 安永竜夫

副社長執行役員 CFO 内田貴和

執行役員経理部長 重田哲也

IR 部長 稲室昌也

<質問 1：新型コロナウイルス感染拡大による影響について>

Q1：コロナの影響は、当社の経営方針にどんな変化を与えているか。更なる集中と選択の分野はあるか。例えばヘルスケア事業への更なるシフトや、今後のエネルギーの E&P 事業や生活産業の食料事業の取り組み姿勢の変化について。

コロナの影響で事業の進め方が変わっている事業はあるか、アフターコロナに向けて何か検討しているか。

A1：まずは社員の安全確保と健康管理を最優先にしながら事業の継続を担保していく。この機会にコスト構造をしっかりと見直して、事業環境が戻った際に何をするか考えて欲しいと社内には伝えている。ウェブ会議やオンライン出張も積極的に活用している。アフターコロナに関しては、こうしたデジタルツールを活用した働き方改革を始めとして、効率性、多様性の受容という観点で仕事の仕方やオフィス等の概念が変わって来る。社員一人一人のアウトプットの質やパフォーマンスの見える化から、結果的に pay for performance に進む環境が出来つつある。

個別事業としては、エネルギーの E&P 事業では既存事業の延長の中でも一層の絞り込みを進める。自動車産業など素材につながる鉄鋼や化学品では影響が長期化する可能性があり、合従連衡も含めて検討する。

<質問 2：23/3 期定量目標達成への道筋>

Q2：非資源分野における 23/3 期の見通し 2,400 億円が 20/3 期実績の 1,630 億円に対して 770 億の増益となる見通しの背景について、具体的にどういった事業分野で増益を計画されているのか。オーガニックの成長、資産リサイクル益、新規投資リターンに分解した場合の内訳のイメージは。資源の価格前提や数量について。

A2：21/3 期の非資源分野の当期利益は、800 億円を見込んでいるが、新型コロナウイルス感染拡大による下押し要因約 1,000 億円は 23/3 期には回復してくる。これに加えて既存事業の徹底的な収益性の強化で約 300 億円、中経期間中に立ち上がってくる案件の貢献とリサイクル益で約 300 億円、これにより 23/3 期 2,400 億円を見込む。なお資産リサイクルについては、資源・非資源問わずリサイクルを通じてポートフォリオの良質

化とリサイクル益計上を継続的に行っており、直近 5 年間の平均で 1 年間に約 530～540 億円の利益貢献をしている。

非資源分野強化は経営の最重要事項の一つ。CD 本部の総合力推進部に当社の経営改善能力を集約したスペシャルチームを組成し、各関係会社に派遣して経営改善を進めている。三井農林、三井物産インターファッション、三井情報等で既に実績が出ているが、売上伸長やコスト改善等、地道な活動を通じて経営改善活動を持続的に徹底して行う。資源分野については、エネルギーは、オイルメジャー・産油国が投資を相当程度絞っており、市場も正常化し蒸発した需要も改めて回復してくる中で、油価の緩やかな回復シナリオを見込んでいる。また、テナパロッサのような新規案件による数量増も踏まえて計画を策定。金属資源は、パートナーであるマイニングメジャーが確りと新型コロナウイルス対策を取りながら操業は安定稼働しており、数量は現在のレベルを維持しながら、価格については現在の足元よりも若干弱含みで今後推移するとみている。これらを踏まえて、主に油価の回復を主因として、23/3 期の 1,700 億円まで回復すると考えている。

<質問 3：一株当たり年間配当金額の下限について>

Q3: 一株当たり年間配当金額の下限 80 円はどのような考え方に基づいて決定したのか。これに相当する基礎営業キャッシュ・フローの水準は。

A3: 還元政策については、配当を通じて株式の皆様へ直接還元していくことが基本方針で、その財資としては基礎営業キャッシュ・フローを念頭に置いている。21/3 期は新型コロナウイルス、油価下落の影響を受けても年間 4,000 億円程度の基礎営業キャッシュ・フローの創出を見込んでいる。配当については安定性・継続性をより重視する観点から前年度と同額の 80 円を予定しており、年間総配当額は約 1,300 億円。想定以上に厳しい環境が続き、4,000 億円程度の基礎営業キャッシュ・フローが 3 年間続いた場合も、年間 1,300 億円程度の配当（基礎営業キャッシュ・フロー対比の還元性向は約 33%）は継続的に実行できると考え、一株当たり年間配当金額の下限を設定したものの。

<質問 4：マネジメント・アロケーション>

Q4: マネジメント・アロケーションの考え方について、23/3 期利益計画 4,000 億円の下での ROE 目標 10%達成の観点、及び成長投資か追加株主還元かの振り分けの点から具体的に教えて欲しい。

A4: 前中経期間中は非資源分野の強化を徹底し、資源分野においてコスト競争力強化に努めた結果として、相当強い収益構造になってきた。コロナの影響を除けば、前中経でターゲットとしてきた ROE 10%の達成はほぼ見えていた。

新中経 1 年目の 21/3 期はコロナによる相当な制約と下押し要因があり、3 年間でいかに回復させて本来あるべきレベルに戻し、その先の成長につなげていくかを議論した。結果として、今までは案件ごとに投資の枠を承認していたが、新中経ではこのような枠はつくらず、マネジメントが判断するという形にした。

新規投資のみならず、既存事業の拡張投資、事業維持のための投資、稟議許可済み案件、これらについても聖域を設けず、もう一度本当に今の市況あるいは将来の需要予測に基づいて正当化できるものか見直す事となる。これら投資については 1 兆 5,000 億円から 1 兆 7,000 億円と一定の幅を設けており、場合によっては、これをさらに圧縮せざるを得ない状況も起こり得る。

新中経期間で 9,000 億のリサイクルを達成できるかについては、経済活動の回復や現在制約を受けているデューデリジェンスプロセス等の進展にも依存し、また適正な価格水準等で売れる事が条件。

マネジメントとして把握・調整出来る部分をマネジメント・アロケーションという形で一度押さえた上で、成長投資の確度、需要の回復スピードを慎重に見極めながら、投資に配分していく。企業価値向上に資する成長投資と資本効率向上に資する追加還元を、状況を勘案しながらしっかり判断して配分し、3 年間の中期的な視点で考えて行きたい。

<質問 5：新中経における投資計画>

Q5: 新中経における投資計画について、どのような分野に投資をしていくのか。非資源分野への投資の内訳について。

A5: 1 兆 5,000 億円から 1 兆 7,000 億円は、基本的には既存事業を強化するもの、あるいは自分たちがコントロールできるビジネスに於いてボルトオン投資という形で、その事業の収益性アップ・持続性強化が追加投資により実現できるものに絞り込む。

新規の大型投資は、ヘルスケア・ニュートリション、環境及びマーケット・アジアを開拓するために必要な投資が対象となり、こういった分野が Strategic Focus の範疇。ここでも投資規律を緩める考えはなく、逆にこのコロナの状況下で、より一段と厳しい収益性目標、あるいは将来の需要回復に関してよりコンサーバティブな前提を立ててもやるべき案件を厳選していく。

ヘルスケアについて、昨年度にコロンビアアジアや総合メディカルをリサイクルしたように、全体のポートフォリオの中での優先度合いをみてリサイクルを促し、我々のキャッシュ・フロー・マネジメントとポートフォリオの良質化を両立させていく方針に変わりはない。

<質問 6：社内管理指標 ROIC について>

Q6: 社内管理指標として導入する ROIC に関しては目標値を設けるのか、また、予実管理徹底に向けた具体的な実行策は。資本効率向上に向け、前中期経営計画期間から意識してきた点は。

A6: 前中期経営期間中より各事業本部に対し、利益と基礎営業キャッシュ・フロー水準だけではなく、資本効率の向上を求めてきた。事業本部のレベルで資本効率の更なる改善を実現するべく、一昨年ぐらいから導入に向けた議論を重ね、本年4月から正式に ROIC を社内管理指標として導入した。テクニカルな課題もあり、現状これを対外的に開示するところまでは考えていないものの、社内では投下資本に対する効率の意識が随分高まり、有益な議論ができています。

事業本部の中で主要な事業領域を区分けし、それぞれの事業領域毎にターゲット ROIC の水準を設定している。ターゲット達成に向け、事業領域毎にさらに細かく計測できる定量目標と、その実現に向けたアクションプランを設定している。ターゲットの達成状況をしっかりとモニタリングして、PDCA を回していく。

<質問 7：ROE 10%達成に向けて>

Q7: 仮に 23/3 期の利益目標 4,000 億円達成が困難になる場合、ROE 10%実現に向け自社株買いを積極的に行うのか。また、今回成長投資と追加還元を同列に位置付けたことは、ROE 10%達成に向け、その時々々の事業環境を見据えながら、成長投資と追加還元のリターンを天秤にかけて、より収益性が高い方に資金を配分する狙いがあるという事か。

A7: ROE 10%達成に向けて、会社としてやるべきことは将来の成長投資か、あるいは足元の資本効率の改善か、企業価値向上に資するものはどちらか、しっかり議論しながらキャッシュ・フロー・アロケーションを行っていく、ということは、先ほど申し上げたとおり。

一方で、中期経営計画の前提となっている景気回復シナリオや市況の想定については相当ボラティリティーがあり、外部環境が大きく変わったときには、我々の経営判断もそれに応じて修正していく必要がある。

一定の前提の下、外部環境が回復していく中においては、経営としては、入るを量りて出づるを制しながら、株主還元と成長投資と両立させつつ、ROE 10%を目指していく。

<質問 8：商社の成果へのコミットメント>

Q8: 社員に対してコミットメントを求めるとの事だが、具体的にはどうしているのか。資源・エネルギーを中心としたプロジェクトものはリードタイムが長く、その間に資源価格が変動して業績も大きく上下動するなど、短期的な効果は測定しづらいのでは。

A8: 従来は組織業績評価と個人業績評価でチームワークと個人のパフォーマンスの両面を評価していたが、今般組織業績評価を廃止し、より測定可能な個人の目標設定を置き、ライン長による定期的な個別ミーティングを通じて進捗を測り、pay for performanceを強化する新しい人事制度を導入した。また、海外現地法人や関係会社のプロパー社員を本店採用の社員と同じレベルプレイングフィールドの中でキャリアアップさせる為に、より透明性の高い評価基準を設ける。

<質問 9：三井物産のコアコンピテンシー>

Q9: 中期経営計画策定にあたり、当社のコアコンピテンシーは何であると考えたのか。またミッション設定との因果関係について教えて欲しい。

A9: 三井物産という社名が示す通り、当社は物を産み出す会社。言い換えればコト、事業、ビジネスを産み出す事が当社のミッションである。それを実現するためには、当社 DNA の中にある「挑戦と創造」がコアコンピテンシーに近いものと考えている。それを支える価値観については、新しい中経に合わせて MVV を刷新して、自分たちの行動に落とし込んで行こうとしている。

以上