

2020年5月8日（金）10:00～11:30  
中期経営計画 2023 説明会

【表紙一冒頭の辞】

本日はお忙しいなか、中期経営計画 2023 説明会にご参加頂き、誠に有難うございます。

本来ならば皆様には会場にお越し頂き、直接ご説明並びに質疑応答をさせて頂くところですが、緊急事態宣言が延長された状況下ですので、Web 配信とさせて頂いております。

その新型コロナウイルスの影響に関して、まずはじめに、いくつかご説明したいと思います。

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、世界的な移動制限や 都市部のロックダウンなどにより、様々な分野で需要は減退し、原油を始め 商品市況は大きく下落しています。

今後、感染拡大がどのように収束していくのか、その後の経済、社会に与える影響など、事業環境の不透明さは 増している状況にあります。

今から説明致します中期経営計画は、昨年の夏より議論を重ねてきたものですが、本年 3 月以降の世界的な感染拡大により、特に定量面において その影響を見通すことが困難な状況にあります。

しかしながら、中長期的に当社が目指すべき “Transform & Grow” については、ますます加速させていくことが求められることはあっても、その方向性は変わらないと考えています。

在宅勤務を含む働き方や、ビジネス環境が根本的に変わるニュー・ノーマルへ移行する事が想定される中、自らを変革させ、それら環境の変化とニーズを捉え、成長し、社会へ貢献していきたいと考えています。

本中経の定量計画は、商品市況前提に加え、経済活動の再開、平常化についても、

一定の前提で作っておりますが、ポストコロナの社会、経済環境の中期的な影響やトレンドの変化までは織り込んでいませんので、今後、感染拡大に歯止めがかかり、正常化へたどる適切なタイミングで追加修正することも考えて参ります。

引き続き、感染拡大の影響を受けている国・地域においては社員の安全を第一に考えつつ、事業継続性を担保し、経営を進めていく考えです。

### 【目次 (P1)】

それでは 1 ページをご覧ください。本日も説明する 5 つの項目です。

新中経では、当社のあり姿に加え、中長期的に持続可能な成長を実現するために、全社施策としての **Corporate Strategy** を策定し、これを核とした各事業セグメントの計画を作り込みました。グループグローバルでの社員一人ひとりが実行し、「変革と成長」を実現していきます。

又、経営理念であり、長期的なあり姿の羅針盤である **Mission Vision Values** を改定しましたので、そちらも最後に紹介致します。

### 【あり姿 (P3)】

3 ページをご覧ください。

当社の目指すあり姿と新中経の位置づけについて、説明致します。

本年度、新たに策定した **MVV** とマテリアリティを基軸に、経営と社員が一体となり 自らを変革させ 激変する事業環境とニーズに機敏に対応し、社会の発展に貢献していくことを目指します。

### 【定量 (P4)】

次のページをご覧ください。

新中経の定量面について説明致します。

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、短期的には、減益は避けられない見通しですが、新中経で掲げる戦略を実行し、成長軌道への早期回復を目指していきます。

こちらで掲げた数字は新中経の最終年度である 2023 年 3 月期の定量目標です。基礎営業キャッシュ・フロー 5,500 億円、当期利益 4,000 億円、ROE10%です。

新中経では、これらの 3 つの KPI に加え、株主価値の向上を目標に、一株当たりの収益性指標を一層意識して経営にあたる方針です。

#### 【前中経の進捗 (P6)】

6 ページをご覧ください。

前中期経営計画の定性的な進捗、成果についてご説明します。

前中経では、「強固な収益基盤づくり と 既存事業の徹底強化」、「新たな成長分野の確立」を重点施策としましたが、金属資源・エネルギー分野での収益基盤の拡大と 機械・インフラ、生活産業を中心とした非資源分野の強化を達成しました。また、焦点を当てた「環境と健康」を中心に、事業基盤を拡大しました。

経営基盤についても、キャッシュ・フロー経営の浸透が進み、投資規律や株主還元など資本政策において大きな役割を果たしています。

イノベーション機能についても、米国と日本を拠点とした moon creative labo を設立し、新事業の 自らによる立ち上げに尽力しています。

デジタルインフラの整備・強化を進め、現在のような緊急事態下でも社員の在宅勤務が機能するようになっています。

人材は、グローバルベースでの活用を、採用地を問わない次世代リーダー創出含め 強力に推進し、又、議論が益々活発化する等、取締役会の実効性含めたガバナンスも強化致しました。

#### 【中期経営計画 2023 に取り組むべき課題 (P7)】

7 ページをご覧ください。

前中経の継続課題として明確になった点と、新型コロナウイルスの感染拡大により出現した課題を纏めたものです。

先ずは、今後も成長していくためには、現在保有する事業の一層の収益性の向上が必要だと考えています。

また、当社の強みが発揮できる成長領域へ経営資源を集中させ、次の収益の柱を確立することが必要です。

そして、何より、これらの実行に向け、社員一人ひとりの意識改革が不可欠とも考えています。

又、感染拡大にともなう 事業環境の変化へも 迅速に対応していくことが求められています。

リスク管理、コスト削減を通じた下方耐性強化に加え、今後、社会や産業の構造変化は一層加速すると考えており、デジタルや脱炭素化といった変化を機会に成長していくことを加速させていきます。

### 【Corporate Strategy (P8)】

それでは、次のページをご覧ください。

先ほどの課題も踏まえて策定した **Corporate Strategy** について、説明致します。各事業本部の戦略は、この **Corporate Strategy** に沿って策定致しました。

「変革」を通じて目指すのは、投下資本に見合った収益性向上・ROE 向上、そして 社員の意識改革です。その実現に向け、「事業経営力強化」、「財務戦略・ポートフォリオ経営の進化」、そして「人材戦略」を **Corporate Strategy** としました。

又、「成長」では、当社総合力が活かせる成長領域での取組みを推進する「**Strategic Focus**」と、「基盤事業からの収益力強化 及び 新事業への挑戦」を2つの **Corporate Strategy** としました。

最後の **Strategy** は、「変革と成長」の持続的な成長を支える土台である「サステナビリティ経営/ESG の進化」となります。

### 【①事業経営力強化 (P9)】

9 ページをご覧ください。

1 つ目の **Corporate Strategy** は、“事業経営力強化”です。

不透明な事業環境での 早期の成長軌道への回復には、既存事業の収益性向上が最重要だと考えています。その為に 事業経営力強化 を図ります。

事業経営知見を向上させ、事業経営人材の育成・活用に取り組むと同時に、当社が主体的に価値向上を図ることが出来る事業へ 経営資源を優先配分し、収益性向上を達成します。

社内管理指標として ROIC を導入します。予実管理を徹底し、投資性資産からの収益性を意識した経営を実践していきます。

#### 【財務戦略・ポートフォリオ経営の進化 (P10)】

次のページをご覧ください。

財務戦略とポートフォリオ経営の進化を図ります。

新中経では、より柔軟で戦略的な資金配分を行っていきます。

投資決定済み案件、既存事業維持の為の投資、下限配当を除く資金を マネージメント アロケーションと呼び、 投資機会と事業環境を勘案し、 成長投資と追加還元へ 柔軟で戦略的な 資金配分を実行していきます。

過年度より取り組んできていますが、現在の事業環境も踏まえ、投資決定済みの案件や 既存事業維持の為の投資についても、徹底的な見直しを行う予定です。

又、新中経期間の配当は、一株当たり 80 円を下限とし、資本効率の向上を意識した株主還元を進め、同時に財務基盤の維持・向上も図ります。

これらの方針に基づく、中経期間 3 年間累計の キャッシュ・フロー・アロケーションの見通しを表と円グラフに示しました。

キャッシュ・インは、基礎営業キャッシュ・フロー 1 兆 5,000 億円と、資産リサイクル 9,000 億円の合計 2 兆 4,000 億円を見込みます。

又、キャッシュ・アウトは、投資で 1 兆 5,000 億円から 1 兆 7,000 億円、下限配当総額で 4,000 億円、それに マネージメント アロケーション 3,000 億円から 5000 億円を見込みます。

### 【人材戦略 (P11)】

11 ページをご覧ください。人材戦略についてご説明します。

新型コロナウイルス感染終息後も見据えた次世代「働き方改革」、そしてグローバル・グループで多様な「プロ人材」の 適材適所 及び 事業経営人材育成・活用を推進します。

社員・組織に対し、成果へのコミットメントを求め、DX 活用等の新しい働き方への進化を加速させ、新本社移転もきっかけに、社員の意識や 行動様式の変革を促進します。

また、社員のプロ意識を強化し、グローバル タレント マネジメントを実践することで、事業経営力強化 と 持続的な競争力維持を実現します。

### 【Strategic Focus (P12)】

次のページをご覧ください。成長を実現する「Strategic Focus」についてご説明します。

これまでの取組みを踏まえ、当社の強みである 既存事業をプラットフォームとした 複合的な価値創造が活かせる事業領域に 一層注力していきます。

具体的には、エネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、そしてマーケット・アジアになります。

エネルギーソリューションでは、LNG 開発・再生エネルギーを中心としたプラットフォームを軸に、スマート エネルギー サービスや気候変動に対応する事業を進めます。

ヘルスケア・ニュートリションでは、IHH を中心としたプラットフォームを基軸に、医療データ・統合ファシリティ マネジメント、ニュートリション、フード・プロテインに関わる事業の成長を加速させていきます。

また、それらと同時に、アジアを中心とした消費者へのパワーシフトを捉え、成長プラットフォームの構築やビジネスモデルの進化に取り組めます。

感染拡大により、デジタル化や 脱炭素のトレンドは加速すると考えており、

これらの環境変化を機会に成長を追求していきます。

### 【Strategic Focus (P13)】

13 ページをご覧ください。

前中経において 4 つの成長分野に取り組んで来ましたが、特に環境や健康の領域において、戦略は着実に進捗し、プラットフォームが動きつつあります。

エネルギーソリューションとヘルスケア・ニュートリションは、正に複合的な価値が創出 出来る、注力すべき成長領域だと考えています。

### 【Strategic Focus - 基盤事業の維持・拡充 (P14)】

次のページをご覧ください。

前中経で 中核分野とした金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品は、引き続き、事業競争力の強化、事業リサイクルによるポートフォリオの最適化、ボルトオン投資を進め、着実な成長を実現していきます。

また、新事業についても、「つなぐからつくる」を意識し、新しいビジネスモデルを自らつくり出すことを目指し、moon creative labo を梃に、取組みを加速させていきます。

感染拡大により、重要性が再認識された DX は、守りと攻めの両面から取組みます。

### 【Strategic Focus - 基盤事業の維持・拡充 (P15)】

次のページをご覧ください。

こちらのチャートは前中経までに積みあげた良質な事業資産群と その収益貢献やキャッシュ創出が始まる時期を示したものです。

金属資源では、豪州 South Flank 鉄鉱山開発や Robe River JV 新規鉱区開発による競争力ある鉱量の維持が、エネルギーでは、米国 Camron 全系列生産開始、モザンビーク Area1 やロシア Arctic LNG2 の開発が進みます。

機械・インフラ及び化学品は、発電や FPSO、農薬・農業資材など、市況に左右されにくい 安定収益を生み出す収益基盤の拡充を見込みます。

また、既存事業の再編・再構築を通じた競争力強化の取組みも加速させていきます。

#### 【サステナビリティ経営推進の実践 (P16)】

16 ページをご覧ください

「変革と成長」の土台として、一層のサステナビリティ経営を実践していきます。

新中経期間では、当社事業への影響、及び 社会からの要請が高まっているものとして「気候変動」、「サーキュラーエコノミー」、「ビジネスと人権」の 3 つを重要課題とし、取組を進めていきます。

特に、「気候変動」については、当社の取組姿勢を明確化すべく、今後の取組方針を決定しました。

その詳細については、次のページで説明致します。

#### 【サステナビリティ経営推進の実践 (P17)】

持続可能な取組みを目指し、当社は早期より 気候変動への取組みを推進し、2018 年 12 月に TCFD に賛同致しました。

そして、今般、2050 年の「あり姿」として、Net-zero emissions を掲げ、2030 年は その「あり姿」に向けた道筋として、2020 年比 GHG インパクト半減を目指す事としました。

この実現に向け、資源や発電事業といったポートフォリオの良質化による排出量削減を推進する Reduction、石炭火力からの LNG 等への燃料転換を促進し、低炭素社会を目指す Transition、そして、気候変動対応を機会とする事業を促進する Opportunity の、3 つの取組みを進めていきます。

また、その実現に向け、既存事業のリスク評価を実施すると共に、新規の投資判断に対する社内カーボンプライシング制度を、本年度 4 月より導入致しました。

また、今後制定される国際ルールに因りますが、実削減量を計測しながら GHG



削減目標の精度を上げ、**Reduction** に関する GHG 排出量削減目標は、新中経期間中の設定を目指します。

【定量目標 (P19)】基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益  
続きまして、定量目標です。19 ページをご覧ください。

基礎営業キャッシュ・フローの目標は、2021 年 3 月期 4,000 億円、2023 年 3 月期は 5,500 億円です。当期利益の目標は、2021 年 3 月期 1,800 億円、2023 年 3 月期は、4,000 億円です。

定量計画においては、商品市況の前提価格見直しに加え、各国の経済活動の自粛・停滞が本年 6 月末まで継続、その後、7 月以降、経済活動は徐々に回復に向かい、下半期以降 正常化する前提となっておりますが、2021 年 3 月期は、当期利益で 2,000 億円弱の減益要因を織り込んでいます。

限定的な情報による不確実性の高い概算ながら、商品市況前提の引き下げと、需要・稼働率が大幅に低下するモビリティ・ヘルスケア、素材関連の低迷による鉄鋼製品・化学品、その他に新規 IPO や 事業売却の遅れ等の要因を見込んでいます。

当期利益はこれら要因により、昨年比 大幅な減益を見込む一方で、基礎営業キャッシュ・フローについては、4,000 億円を見込みます。

【2021 年 3 月期 アクションプラン (P20)】  
20 ページをご覧ください。

新型コロナウイルス感染拡大により、足元の事業環境は劇変しており、非常時としての経営が求められていますので、こちらに掲げたように、社員とステークホルダーの安全確保や既存事業の維持、リスク管理の徹底、またコスト削減を通じた更なる下方耐性の強化に努めます。更には、顧客、パートナーとのネットワーク維持のみならず、デジタルを駆使した新たな事業創出にも挑戦していきます。

【株主還元方針 (P22)】  
22 ページをご覧ください。次に株主還元方針についてご説明します。

配当につきましては、先ほど申しあげました通り、還元財資となる基礎営業キャッシュ・フローは新型コロナウイルス危機下でも 2021 年 3 期は 4,000 億円を見込みます。

また、マネージメント アロケーションにより、危機後の環境変化も踏まえた中長期の成長機会の追求と、資本効率向上を意識した資金配分を実行し、前中期経営計画比、総還元性向の引き上げを図ります。

これらの方針に基づき、新中経期間は、一株当たり年間配当額 80 円を下限として設定します。また、一株あたりの基礎営業 CF を引き上げる事で配当の安定的向上を目指します。自社株買いについては、事業環境、資本効率、株価水準等を勘案し、機動的に実施していきます。

なお、2021 年 3 月期の配当は一株当たり 80 円を予定しております。

#### 【三井物産の経営理念 (P24)】

24 ページをご覧ください。

最後となりますが、本年度、経営理念である Mission、Vision、Values を改定しました。

以前の MVV は 2004 年に制定しましたが、その後の 16 年間で事業環境は大きく変化し、我々の仕事も、人材の多様化が進むと共に、仕事の現場は一層、世界中へ、関係会社へと広がっています。

新 MVV は、旧 MVV の根幹となる精神を大切にしながらも、変化する時代環境を踏まえ 再定義したものです。

感染拡大による混乱の中だからこそ、当社の DNA である「挑戦と創造」を続け、ステークホルダーの皆様と社会の期待に応えていく、又、当社社員が日々の行動に反映できるような表現にまとめたものです。

#### 【纏め】

新型コロナウイルスによる混乱により、事業環境の不確かさは増していますが、中期経営計画 2023 「変革と成長」として本日ご説明申し上げたように、社員一人ひとりが自ら変革し、更なる高みに向けコミットしていくことで、必ずや成長を達成できると考えています。

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。