

2021年5月7日（金）10:00～11:30

2021年3月期決算 決算説明会

【中期経営計画 2023 の進捗 及び 2022 年 3 月期事業計画（P0）】

本日はお忙しい中、ご参加頂き有難うございます。4月に社長に就任した堀です。

まず私から、昨年公表しました、中期経営計画 2023 の達成に向けた初年度の成果と今後の取り組みについて、21年3月期業績と22年3月期事業計画の概要を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。

コロナ禍で大幅に落ち込んだ主要国の景気は、米国を中心に経済活動の再開や大規模な財政出動、ワクチン接種の進展で、強い回復を示しています。中国は感染拡大を早期に抑え込み、インフラ中心の財政出動が奏功し、他国に先駆けて回復を示しました。一方で欧州は感染再拡大に伴う活動制限が続き、景気回復の遅れが懸念されます。新興国でも国や地域によってばらつきがあり、東南アジアは比較的軽微な影響と言えますが、南西アジアや南米の一部では依然として感染拡大に歯止めがかからず景気回復の足枷になることが懸念されています。日本は、輸出こそ回復基調にあるものの、本格的な回復はワクチン接種が進展する夏以降になると見込まれています。

このように景気回復のスピードに地域差がある中で、当社は様々な事業で経済の回復局面を取り込み、力強い業績を示すことができました。とりわけ、第4四半期は、公共・インフラ工事を中心とした中国の旺盛な鋼材需要が追い風となり、引き続き鉄鉱石事業が堅調でした。大規模な財政拡大で急ピッチの回復をみせる米国では、Penske Automotive Group で、自動車やトラックなど商用車のペントアップ需要の取り込みや徹底した合理化策が上手く行き、2020年は史上最高益を挙げました。Penske グループとは戦略的ビジョンを共有しつつ商用車領域など新規事業創出を検討していきます。

21年3月期の決算は強固な収益力・コロナ禍からの回復力を示しましたが、当社は強いパートナーシップを礎に有形無形の資産があります。回復の色濃い国や地域で事業を展開する、当社固有のポジショニングの良さを活かして、今後も強みを更に活かして成長を果たしていきたいと思っています。

【経営サマリー（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 21 年 3 月期実績と 22 年 3 月期計画の概要についてご説明します。

21 年 3 月期年間実績は、基礎営業キャッシュ・フローは 6,581 億円、当期利益は 3,355 億円、ROE は 8.0%となりました。堅調な鉄鉱石事業、トレーディング、投資事業の成果である FVTPL 益等が牽引し、基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益共に通期業績予想を達成致しました。年間配当金は前期比 5 円増配となる一株あたり 85 円とし、当期の還元総額は約 2,100 億円、基礎営業キャッシュ・フローの 31%にこれは当たる見込みです。

22 年 3 月期計画は、収益基盤の一層の強化及び様々な成長戦略を実行し、基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益共に中経 2023 の定量目標の前倒しの達成を狙うと共に、更なる高みを目指して参ります。基礎営業キャッシュ・フローは 6,800 億円、当期利益は 4,600 億円を計画します。22 年 3 月期の年間配当金は、21 年 3 月期から更に 5 円増配となる一株あたり 90 円とします。また、一株当たりの下限配当は 90 円に引き上げます。更に、株主還元の拡充と資本効率の向上のため、新たに 500 億円を上限とする自社株買いを実施することを決定しました。本年 5 月から 6 月末までを取得期間とします。

【2021 年 3 月期 課題と進捗 (P.4)】

4 ページをご覧ください。

21 年 3 月期の課題と進捗についてご説明します。

当期は、新型コロナウイルス感染拡大が進む中での「プロジェクトの着実な推進と強固な収益力の実現」、事業環境の急速な変化をとらえ「下方耐性強化への取り組み」、加えて前の中経からの継続課題である「事業経営力強化・DX 推進」という 3 つの課題に対応しました。

「プロジェクトの着実な推進と強固な収益力の実現」では西豪州ウェイトシアガス田の最終投資決断の実行やキャメロン LNG の全系列生産開始など、大いに成果があったと考えます。また、経済が回復する過程で、生活に不可欠な資源や素材、食料、サービスを安定的に供給することでしっかりとした収益に結びました。

「下方耐性強化への取り組み」では、金属資源、エネルギー、機械・インフラを中心に事業再評価を実施してポートフォリオの組み替えを推進しました。また、事業強化と変革を加速すべく、既存事業群の再編・再構築なども進めて、収益基盤を強化しました。

「事業経営力強化・DX 推進」は ROIC の導入で資本効率向上の意識を全社に定着させたほか、DX による効率化や既存事業の良質化、更には新ビジネスモデル

構築の追求にも一定の成果がありました。

【2022年3月期事業計画（P6）】

22年3月期事業計画と重点施策についてご説明します。

6ページをご覧ください。

これまで申し上げましたように、21年3月期はコロナ禍でも世界景気の回復に向けた動きを確りと取り込み、強固な収益力と強いキャッシュ創出力を示しました。また、徹底したコスト削減やポートフォリオ組み替えといった守りの側面でも着実な成果を挙げ、中経の足場固めとして大きな初年度となりました。

今後も中長期的な当社企業価値向上と持続可能な成長を実現するために、「変革と成長」を絶え間なく続け、中経2023で掲げた目標や戦略を、従来通り着実に実行することで果実化させて参りたいと思います。

また、コロナ禍後の世界を俯瞰すれば、強い現業の周辺に成長機会があると確信しています。既存のコア事業を徹底強化した上で、その事業を梃子に周辺事業を有機的に連携させ複合的な事業群を構築していきます。この良質な事業群を産業横断的に確保して、ポートフォリオを強化・成長させていきたいと思ひます。

良質な事業群の確保を目指して、当社のキャッシュ創出力を更に強化し、余力を確保して、「成長投資」と「株主還元」を両立させていきます。

【2022年3月期定量目標（P7、P8）】

7ページおよび8ページをご覧ください。

22年3月期事業計画の定量目標をご説明します。

コロナ禍からの回復と収益基盤強化、堅調な商品市況により、基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益共に中経2023の23年3月期の定量目標を1年前倒して達成するとともに、「変革と成長」を継続的に推し進め、更なる高みを目指します。

【変革と成長：キャッシュ・フロー・アロケーション（P9）】

9ページをご覧ください。

先ほどご報告の通り、21年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは大いに拡大しました。コロナ禍でも下方耐性（レジリエンス）を証明した、当社の強いキャッシュ創出力を反映させ、昨年5月に公表した中経2023の3年間のキャッシュ・フロー・アロケーションをアップデートします。

基礎営業キャッシュ・フローは1兆5,000億円から2兆円に上方修正、資産リサイクルは減少致しますが、全体としてキャッシュ・インは拡大する見込みです。また、投融資総額は設備投資の削減、投資実行の確度を踏まえて精査した結果、1兆5,000億円の枠内に収まる見込みであります。成長投資及び株主還元の追加余力ありと認識します。既に自社株買いに1,400億円を配分しましたが、増配に400億円を追加配分し、後ほどご説明するCT Corpの転換社債引受を念頭に成長投資に1,500億円を配分します。

引き続き、投資機会と事業環境を総合的に勘案し、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参ります。

【株主還元方針 (P10)】

10 ページをご覧ください。

株主還元方針についてご説明します。

21年3月期は年間配当額を85円に増配致します。また、22年3月期及び23年3月期の年間配当金の下限を90円に引き上げます。更に、新たに最大500億円の自社株買いを実施します。今後も資本効率向上を意識しつつ、「基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向」、これの引き上げを図って参る所存です。

【重点施策：規模感ある収益群の形成 (P11)】

11 ページをご覧ください。

ここからは22年3月期事業計画での重点施策をご説明します。

まず、「規模感ある収益群の形成」についてまずお話ししたいと思います。

例えば冒頭に説明したPenskeグループとのパートナーシップでは、2001年のPenske Automotive Group出資を起点に北米乗用車ディーラー事業を深掘りし、更なる協業として、2015年に、トラック・リースやロジスティクス事業を手掛けるPenske Truck Leasingの出資に繋がりました。米国は先進国でありながら、人口増加と貨物輸送の成長が見込まれます。当社の知見と強みを発揮できる商客分野と輸送サービス分野であることに着目して資本提携を開始しました。当社がトラックを使った自動車部品物流事業の経験とノウハウを蓄積していたことがPenskeにも評価され、Penske Truck Leasingの中でそのノウハウが活かされています。同社と共に米州の様々な顧客・パートナーにサービス提案を行いつつ、現在の確固たる収益基盤となっています。

これは一例ですが、このように当社の強みとなっている事業を活かし、機能拡張や水平展開、周辺事業への拡大に発展させた事業群を産業横断的に確保することで、当社のポートフォリオの更なる強化と成長に繋げていきたいと思っ

ます。

【重点施策：プロジェクトの着実な推進と収益貢献／国内ビジネス強化（P12）】

12 ページをご覧ください。

現在計画・開発・推進中の各プロジェクトはいずれもプロジェクト単体での収益貢献に加えまして、既存事業の基盤強化および周辺事業の有機的連携を通じて、強い事業群を形成することを目指しています。

また、日本国内のビジネスも、業界再編の推進、有力企業とのパートナーリング、当社人材の戦略的配置など取り組みを加速して参ります。

【重点施策：エネルギーソリューション（P13）】

13 ページをご覧ください。

ここからは中経 2023 で **Strategic Focus** に掲げた事業領域についてご説明します。

エネルギーソリューションでは、既存のコア事業を梃子に周辺事業を有機的に連携させ、エネルギーのトランジションを主導して行きたいと思えます。

例えば、エネルギー事業や電力事業など当社が強みを持つコア事業のノウハウを活用して、連携させることで、水素・アンモニアなどの次世代ビジネス領域の取り組みを加速させて参ります。

【重点施策：ヘルスケア・ニュートリション（P14）】

14 ページをご覧ください。

ヘルスケア・ニュートリションについてご説明します。

既存事業の更なる成長戦略の実現と、ヘルスケアからウェルネス、患者から生活者へと対象領域を広げた取り組みで、成長基盤構築を加速化させます。政府・医療機関・製薬企業・保険者等とのネットワークを通じて、既存事業ポートフォリオが持つリアルな世界にデータ管理含めたデジタル技術を掛け合わせることで、アジア最大のウェルネスサービスプラットフォームの構築を目指します。尚、これら取り組みを反映させ、従来のヘルスケア・サービス事業本部は本年4月からウェルネス事業本部に改名しました。

【重点施策：マーケット・アジア（P15）】

15 ページをご覧ください。

マーケット・アジアについてご説明します。

コロナ禍でも揺るぎないプレゼンスを証明した、インドネシアの金融・メディア・小売・不動産等、コンシューマー事業に絶対的強みを持つ、CT Corp グルー

プの転換社債引受に合意しました。同グループの強固な事業基盤、ローカルで生まれ育った特有の強みを梃子に、「伸びゆく・変わりゆくアジア消費者市場」を取り込んで参ります。取締役や出向者を差し入れハンズオンで両社協働の企業価値向上・共同事業創出、更には同社の上場を目指します。

【重点施策：人材戦略/サステナビリティ経営・ESG の進化 (P16)】

16 ページをご覧ください。

人材戦略/サステナビリティ経営・ESG の進化についてご説明します。

人材戦略として、個の強化を図る為の人事施策を導入し当社の「変革と成長」を後押しします。サステナビリティ経営では、「気候変動」「サーキュラーエコノミー（循環経済）」「ビジネスと人権」について 22 年 3 月期も積極的に進めて、当社企業価値向上へ繋がります。

【気候変動 (P17)】

17 ページをご覧ください。

気候変動対応についてご説明します。

当社は、昨年 5 月に中長期の温室効果ガス削減目標を公表しました。責任あるビジネスコミュニティのメンバーとして、持続可能な社会の実現に向けて、気候変動問題に引続き積極的に取り組んで参ります。全世界に展開する当社ポートフォリオを通じ、**Transition** と **Opportunity** への取り組みを進め、広く世界の温室効果ガス削減に貢献すると共に、自社排出量を削減し、同時に経済性の確保も追求していきます。

以上で私からの説明を終わり、続いて経理部長の重田より、21 年 3 月期経営成績及び 22 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 ＝

【基礎営業キャッシュ・フロー：セグメント別前期比 増減要因 (P19)】

経理部長の重田です。

それでは 19 ページをご覧ください。

当期の基礎営業キャッシュ・フロー増減について、セグメント別にご説明します。

当期の基礎営業キャッシュ・フローは、前期比 971 億円増加の 6,581 億円の獲得となりました。

金属資源は、豪州石炭事業における販売価格の下落がありましたが、豪州鉄鉱石事業での販売価格の上昇や Vale からの配当増を主因に 644 億円増加の 3,081 億円の獲得となりました。

エネルギーは、833 億円減少の 1,232 億円の獲得となりました。原油・ガス価格の下落に加え、LNG 配当の減少によるものです。

機械・インフラは、81 億円減少の 787 億円の獲得となりました。

化学品は、堅調なトレーディング及び農業資材関連事業を主因に、267 億円増加の 625 億円の獲得となりました。

鉄鋼製品は、2 億円減少の 20 億円の獲得となりました。

生活産業は、7 億円減少の 198 億円の獲得となりました。

次世代・機能推進は、FVTPL 益やコモディティ取引の好調、ICT 中核関係会社堅調を背景に 512 億円増加の 551 億円の獲得となりました。

その他の要因として、前期における企業年金掛金拠出の反動を主因に 471 億円増加の 87 億円の獲得となりました。

【当期利益：セグメント別前期比 増減要因 (P20)】

20 ページをご覧ください。

次に、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 560 億円減益の 3,355 億円となりました。

金属資源は、豪州鉄鉱石事業における販売価格の上昇や Vale からの配当増がありました。モアティーズ炭鉱・インフラ事業とカセロネス銅鉱山事業での撤退及び減損、豪州石炭事業での販売価格の下落を背景に 34 億円減益の 1,799 億円の利益となりました。

エネルギーは、306 億円減益の 272 億円の利益となりました。米国エネルギー子会社群の再編による繰延税金資産計上的一方、原油・ガス価格の下落や LNG 配当の減少、前期におけるモザンビーク Area1 の繰延税金資産計上の反動などによるものです。

機械・インフラは、モアティーズ炭鉱・インフラ事業での撤退及び減損、英国旅客輸送事業における損失発生、鉄道車輛リース事業会社での減損を背景に 435 億円減益の 459 億円の利益となりました。

化学品は、堅調なトレーディング及び農業資材関連事業を主因に、212 億円増益の 435 億円の利益となりました。

鉄鋼製品は、上半期における工場の操業率低下を主因に、26 億円減益の 21 億円の利益となりました。

生活産業は、食品・ファッション関連関係会社での外食・購買需要減及び、前期におけるリクルート株売却に伴う法人所得税負担減の反動などにより、193 億円減益の 127 億円の利益となりました。

次世代・機能推進は、FVTPL 益やコモディティ取引の好調、ICT 中核関係会社堅調を背景に 356 億円増益の 502 億円の利益となりました。

その他の要因として、各セグメントに賦課しない経費・利息・税金などの負担により 260 億円の損失となりました。

【当期利益：要素別増減要因 (P21)】

21 ページをご覧ください。

当期利益を前期と比較し、その増減を要素別に示したものです。

「基礎収益力」は LNG 事業の配当減や、稼働率が下落した Gestamp などが減益となった一方で、株価上昇に伴う FVTPL の回復、Vale からの配当増、商業生産を全 3 系列で開始したキャメロン液化事業などが増益となり、前期比で約 610 億円の増益となりました。

「資源コスト・数量」は、エネルギーの各プロジェクトでコスト削減に努めた結果、コスト面で約 80 億円の増益となった一方、MOECO のタイ沖生産減退を主因に数量面では約 280 億円の減益となりました。

「資産リサイクル」は、北米発電事業の売却益やファッション事業の売却益などがありましたが、前期のコロンビアアジアの持分売却などの反動で、約 530 億円の減益となりました。

「市況・為替」は、原油・ガス価格の下落で約 500 億円、石炭価格の下落で約 220 億円の減益となりました。一方で、鉄鉱石価格の上昇で約 560 億円の増益となりました。為替は、豪ドルの対米ドル高を主因として約 200 億円の減益となりました。

「評価性/特殊要因」は、モアティーズ炭鉱・インフラ事業や MEPIT/テンパロッサ事業の減損などがあり、約 100 億円の減益となりました。

【財務戦略・ポートフォリオ経営の進化 (P22)】

22 ページをご覧ください。

当期のキャッシュ・フロー・アロケーションの実績についてご説明します。

基礎営業キャッシュ・フローは堅調な鉄鉱石事業、トレーディング、及び FVTPL 益が寄与し 6,600 億円の獲得となりました。資産リサイクル 1,450 億円を合わせて、8,050 億円のキャッシュ・インとなりました。

資産リサイクルはコロナ禍による期ズレの影響もあり計画比減少しましたが、北米発電事業やサンエイ糖化、カセロネス銅鉱山事業、富士製薬株式の売却がありました。

一方で、投融資は開発中 LNG 案件や石油・ガス生産事業など合計 4,450 億円を実行し、自己株式取得 650 億円と配当 1,450 億円を合わせて、キャッシュ・アウト合計は 6,550 億円となりました。

【財務戦略・ポートフォリオ経営の進化 (P23)】

23 ページをご覧ください。

当期末のバランスシートについてご説明します。

前期末と比較して、ネット有利子負債は約 2,000 億円減少し、3 兆 3,000 億円となりました。一方、株主資本は約 7,500 億円増加の 4 兆 6,000 億円となりました。この結果、ネット DER は 0.72 倍に低下しました。今後もキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みを通じ、財務基盤の強化を進めていきます。

【新型コロナウイルスの影響 (P24)】

24 ページをご覧ください。

新型コロナウイルスは期初の下押し要因となったものの、下半期以降、世界経済が回復の基調を強める中、当社業績も想定を上回る回復を示しました。特に、トレーディングや資源・電力供給、病院事業などエッセンシャルビジネスが定性・定量面で貢献しました。

【2022 年 3 月期事業計画 (P25)】

25 ページをご覧ください。

基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益の 22 年 3 月期の事業計画をセグメント別に記載しています。

基礎営業キャッシュ・フローはエネルギーを中心とした堅調な商品市況により前期比 219 億円増加の 6,800 億円、当期利益は事業再評価の反動やコロナ禍からの回復、収益基盤の強化により前期比 1,245 億円増益の 4,600 億円を計画しています。

【2022 年 3 月期アクションプラン (P26)】

26 ページをご覧ください。

22 年 3 月期アクションプランはご覧の通りです。化学品や生活産業、機械・インフラなどで引き続きトレーディングの先鋭化を図る他、複数のセグメントで低炭素社会に対応した取り組みを強化します。

【当期利益：要素別増減要因 (P27)】

27 ページをご覧ください。

22 年 3 月期計画を 21 年 3 月期実績と比較し、その増減を要素別に示したものです。

「基礎収益力」は21年3月期比で約200億円の増益を計画します。21年3月期のFVTPL益の反動がありますが、コロナ禍から回復して収益基盤を着実に拡大させる生活産業、機械・インフラで基礎収益力向上を見込みます。

「資源コスト・数量」は、21年3月期に続きMOECOのタイ沖の生産減退で数量面・コスト面での減益を見込み、エネルギーを中心に約320億円の減益を計画します。

また22年3月期の「資産リサイクル」は、現時点で約60億円のリサイクル益を見込み、約70億円の減益を計画します。

「市況・為替」は原油・ガス価格の上昇を主因に約430億円の増益を計画します。

「評価性/特殊要因」は、前期反動を主因に約1,010億円の増益となります。

以上をもちまして、私の説明を終わります。