

2022年5月6日（金）10:00～11:30

2022年3月期決算 決算説明会

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

社長の堀です。

本日は、お忙しい中ご参加頂き、誠に有難うございます。

まず私から、中期経営計画 2023 2年目の成果と今後の取り組みについて、22年3月期業績と23年3月期事業計画の概要を交えてご説明します。

その後、経理部長の栗原より、決算と事業計画の詳細についてご説明します。

22年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大、半導体不足、サプライチェーンの混乱が景気の下押し要因となり、さらにロシア・ウクライナ情勢など、不確実性や地政学リスクに直面しました。

地政学リスクの顕在化は一層厳しさを増しており、今日のウクライナ情勢を深く憂慮し、深刻に受け止めています。この問題が早期に平和的解決に向かうことを願っています。

当社の業績については、全てのセグメントで大きく業績が伸長し、22年3月期は基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益共に過去最高を大幅に更新しました。中期経営計画の最終年度となる今期も、収益基盤の更なる拡大を追求してまいります。

【経営サマリー（P3）】

先ず22年3月期実績と23年3月期計画の概要についてご説明します。

冒頭でお伝えした通り、22年3月期年間実績は、全てのセグメントで大きく業績が伸長し、基礎営業キャッシュ・フローは1兆1,587億円、当期利益は9,147億円と、何れも過去最高を大幅に更新し、ROEは18.0%となりました。本年2月にお知らせの通り、年間配当金は前期比20円増配となる一株あたり105円とし、22年3月期の還元総額は約3,400億円、基礎営業キャッシュ・フローの30%相当となります。

23年3月期も、引き続き力強い収益力を実現して参ります。基礎営業キャッシュ・フローは9,500億円、当期利益は8,000億円を計画します。23年3月期の年間配当金は、22年3月期から更に15円増配となる一株あたり120円を下限とします。引き続き力強いキャッシュ創出力が見込まれることから、今回新たに1,000億円を上限とする自己株式取得を実施することを決定しました。

【中期経営計画2年目の進捗 (P.4)】

中期経営計画2年目に当たる22年3月期の進捗についてご説明します。当期は、過去最高益更新の原動力の一つとなった「収益基盤の強化」、需要拡大・供給制約下におけるLNG・鉄鉱石等の「安定供給に向けた取組」、加えてStrategic Focus領域を始めとする「成長戦略の打ち手の着実な実行」の3点を推進しました。

【収益基盤の強化 (P5)】

「収益基盤の強化」についてご説明します。

「基礎収益力の拡大」では、LNG・化学品等において、トレーディング機能を発揮し、事業環境の変化に伴う収益機会を確実に取り込みました。また既存事業会社においては、コスト削減などを通じた損益分岐点の引き下げを着実に進め、収益力拡大に結びました。

更に、機械・インフラを中心に、複数案件で操業開始に伴う収益貢献が開始されました。

加えて、機械・インフラ、エネルギー、金属資源を中心に事業ポートフォリオ組替を推進し、また既存事業の再編などにより、収益基盤の強化を進めました。

【2023年3月期事業計画 (P7)】

23年3月期事業計画についてご説明します。

23年3月期においても、「変革と成長」を絶え間なく続けるという基本方針に変わりはありません。

引き続き当社のキャッシュ創出力を更に強化し、積み上げた良質なパイプライン案件への成長投資と株主還元を両立させます。

【2023年3月期定量目標 (P8、P9)】

23年3月期事業計画の定量目標をご説明します。

鉄鉱石など一部商品市況の正常化を見込みつつも、市況に左右されにくい事業領域での収益基盤強化により、基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益共に、過去最高益を達成した22年3月期と概ね同水準の、力強い収益力を実現してまい

ります。

【変革と成長：キャッシュ・フロー・アロケーション (P10)】

先ほどお伝えしました通り、22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。この力強いキャッシュ創出力を反映させ、中期経営計画の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2兆7,500億円に上方修正、キャッシュ・インは拡大する見込みです。株主還元については、120円への増配を反映させ配当に5,000億円、自己株式取得には今回新たに決定した1,000億円を加えて3,400億円を配分します。

追加還元の継続的な実行とともに、厚みを増した良質なパイプラインを基に、Strategic Focus領域に加え、強いコア事業に隣接する収益機会をボルトオン投資等で確りと取り込むべく、成長投資も進めます。

一方、不確実性の高い状況が継続する可能性もあります。事業環境の変化や新たな機会に機動的に対応するための、柔軟で戦略的な資金配分も検討します。

【株主還元方針 (P11)】

株主還元方針についてご説明します。

23年3月期は年間配当金の下限を120円に引き上げ、本年5月から9月までを取得期間とする、最大1,000億円の自己株式取得を実施します。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の目標達成に向け、機動的な株主還元を検討して参ります。

【環境認識と事業計画への影響 (P12)】

事業計画策定における環境認識と影響、また当社対応方針についてご説明します。

地政学リスクの顕在化、サプライチェーン混乱、インフレ高進 各々において、当社にとってポジティブな影響、ネガティブな影響、双方が混在します。このような環境下、危機管理対応と複数シナリオへの備えを強化します。また、時間軸・優先順位の機動的な見直し、供給・納入責任の着実な履行等に、今まで以上に取り組んでまいります。

ロシアのエネルギー事業については、3月4日付リリースでお伝えした以降も、当社は日本政府や事業パートナーを含むステークホルダーと協議を続けています。今後も各国の制裁を遵守しつつ、エネルギー安定供給の観点も踏まえ、適切に対応していきます。尚、当期のLNG事業において、同国の格付け低下に伴う割引

率の見直しを主因に 209 億円の損失、並びに、損益には反映されませんが、別途 806 億円の純資産の減少を認識いたしました。詳細は決算説明会資料の 35 ページをご覧ください。

【重点施策：収益基盤の強化継続 -1 (P13)】

ここからは 23 年 3 月期事業計画における重点施策をご説明します。

この図でお示ししている通り、規律とメリハリのあるリソース配分を更に進め、各事業の競争力強化と事業ポートフォリオの入替を実行し、骨太な事業群形成を加速させます。

【重点施策：収益基盤の強化継続 -2 (P14)】

前中期経営計画からトレーディングにおいては顧客ニーズに基づく販路・サプライソース多角化といった機能を強化し、また Penske グループ、IHH、Novus を始めとする事業会社においては地道な経営改善を継続することで、損益分岐点の引き下げ等に繋げて参りました。

このような取組みを通じ、22 年 3 月期におけるコロナ回復需要を確実に捉えたことで、収益が大きく拡大しました。

今後もこれらの取組みを加速させ、グローバルに強みを持ち、下方耐性を備えつつも市況上昇時にはアップサイドを取り込める、強靱な事業ポートフォリオの形成に引き続き取り組んで参ります。

【重点施策：エネルギーソリューション (P15)】

ここからは中期経営計画 2023 で Strategic Focus に掲げた事業領域の進捗についてご説明します。

エネルギーソリューションでは、米国 CF Industries、アブダビ ADNOC (アドノック) や豪州 Waitisia でのクリーン燃料アンモニア製造事業を推進しています。特に世界最大のアンモニア製造事業者である米国 CF Industries 社とは、ブルーアンモニアプラント新設に関する協議を重ね、共同での FEED を近々に開始する予定で、2023 年の FID、2027 年の稼働開始を想定しています。また、CF Industries は現在稼働中のアンモニアプラントのブルー化も進めており、当社のネットワークを活かし、アジア向けを中心に 2024 年頃からのブルーアンモニアの販売開始を見込んでおります。本邦への燃料アンモニアとしての供給及び化学・肥料用途におけるクリーンアンモニアの供給を通じて、世界の脱炭素化に貢献してまいります。

また、再エネ事業者 Mainstream 社、インド大型再エネ事業への参画による再エ

ネ比率 30%超に向けたアセット積み上げ、Forsee Power 社との資本関係強化による電動モビリティバリューチェーン事業の推進、豪州森林カーボンクレジット事業参画といった進捗がありました。

【重点施策：ヘルスケア・ニュートリション (P16)】

ヘルスケア・ニュートリションについてご説明します。

コア事業たる IHH の成長、IHH を核としたデータ事業の構築、及び未病・予防、検査・診断等のサービスからなる健康事業群の確立によるウェルネス事業群の構築を目指して参ります。

22年3月期は、IHH においては経営基盤強化により過去最高益を達成しました。また、企業人事・健保向けサービス強化に向けたヒューマン・アソシエイツ・ホールディングスの買収、未病対策事業の Thorne Asia 設立といった、健康事業群の確立に向けた進捗がありました。

【重点施策：マーケット・アジア (P17)】

マーケット・アジアについてご説明します。

「伸びゆく・変わりゆくアジア消費者市場」の成長を取り込むべく、ヘルスケア・ニュートリション、インフラ等での新規取組に進捗がありました。

また、インドネシア CT Corp 持株会社の転換社債引受を 22年3月期第1四半期に完了しました。取締役や出向者を差し入れ、経営に深く関与し、CT Corp 社の強固な事業基盤を梃子に、幅広い領域での共同事業の構築に取り組んでいます。

【気候変動 (P18)】

気候変動対応についてご説明します。

昨年の ESG Day でお示した 2030 年 GHG インパクト半減目標達成に向けたロードマップに基づき、ポートフォリオ入替えと排出削減貢献事業を推進しております。尚、22年3月期は、先程ご説明申し上げた通り、大型再エネ事業への参画、既存事業における CCS/CCUS の事業化に向けた検証開始といった進捗がありました。

【人材戦略 (P19)】

人材戦略についてご説明します。

グローバルでの人材活躍に向け、「強い個の育成・活躍」、「Diversity & Inclusion」、「適材配置・タレントマネジメント」といった施策を推進し、当社の「変革と成長」を後押しします。

【更なる成長実現に向けて (P20)】

最後に、「Ds & Is」の取組みについてご説明します。

不確実性の高い事業環境にある今こそ、環境変化に対応し、次の波を捉えるための取組みが必要だと思っています。そのためには、一人ひとりのマインドセットを改めて呼び覚ます必要があると思っています。

D と I で始まる言葉には重要な key word が多いので、これらを並べ、一人ひとりが危機感を持ち、今何を徹底的に考えてほしいかを標語にしました。

このような考え方により、それが企業文化の一部になり、持続的な成長に繋がると考えております。

以上で私からの説明を終わり、続いて経理部長の栗原より、22年3月期経営成績及び23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 (P22)】

経理部長の栗原です。

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 5,006 億円増加の 1 兆 1,587 億円の獲得となりました。

金属資源は、豪州鉄鉱石・石炭、銅事業における販売価格の上昇や Vale・オールドスからの配当金増加を主因に、2,447 億円増加の 5,528 億円の獲得となりました。

エネルギーは、原油・ガス価格の上昇や LNG トレーディング収益の増加を主因に、1,570 億円増加の 2,802 億円の獲得となりました。

機械・インフラは、自動車等事業の好調、持分法関連会社からの配当金増加を主因に、653 億円増加の 1,440 億円の獲得となりました。

化学品は、トレーディングやメタノール事業の好調、及び海外農薬・農業資材関連事業の好調を主因に、313 億円増加の 938 億円の獲得となりました。

鉄鋼製品は、トレーディングの好調を主因に、104 億円増加の 124 億円の獲得となりました。

生活産業は、穀物トレーディングの好調やファッション事業の回復、ヘルスケア事業の好調を主因に、154 億円増加の 352 億円の獲得となりました。

次世代・機能推進は、FVTPL 益の前期好調反動減を主因に 85 億円減少の 466 億円の獲得となりました。

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・税金などで 63 億円の支出となりました。

【当期利益：セグメント別前期比 増減要因 (P23)】

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 5,792 億円増益の 9,147 億円となりました。

金属資源は、豪州鉄鉱石・石炭・銅事業における販売価格の上昇、Vale からの配当金増加などを背景に、3,177 億円増益の 4,976 億円の利益となりました。

エネルギーは、前期における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の反動があったものの、原油・ガス価格の上昇や LNG トレーディング収益の増加を主因に、868 億円増益の 1,140 億円の利益となりました。

機械・インフラは、北米を中心とした自動車事業の好調に加え、前期における鉄道車両リース事業会社での減損の反動を背景に、749 億円増益の 1,208 億円の利益となりました。

化学品は、トレーディング事業やメタノール事業の好調、及び海外農薬・農業資材事業を主因に、254 億円増益の 689 億円の利益となりました。

鉄鋼製品は、堅調な鋼材市況及び米国自動車市況回復による Numit の好調、またトレーディングの好調により、248 億円増益の 269 億円の利益となりました。

生活産業は、ファッション事業の統合に伴う評価益や穀物トレーディング、ヘルスケア事業の好調、PHC 株式の売却益・評価益を主因に、488 億円増益の 615 億円の利益となりました。

次世代・機能推進は、米国での賃貸住宅売却益や土地売却益を主因に、74 億円増益の 576 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 326 億円の損失となりました。

【当期利益：要素別増減要因 (P24)】

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、約 2,810 億円の増益となりました。LNG・化学品・鉄鋼製品等におけるトレーディング堅調、鉄鉱石事業からの配当金増加に加え、全てのセグメントで力強い収益力を発揮しました。

「資源コスト・数量」は、金属資源事業における労務費上昇等によるコスト面での影響、また、MOECO タイ沖の生産減退による数量減などもあり、約 250 億円の減益となりました。

「資産リサイクル」は、PHC ホールディングス株式の一部売却、米国での賃貸住宅売却を主因に、約 30 億円の増益となりました。

「市況・為替」は、約 2,350 億円の増益となりました。市況は、堅調な鉄鉱石価格で約 620 億円、石炭価格で約 610 億円、原油・ガス価格で約 620 億円の増益となりました。為替は、円安を主因として約 290 億円の増益となりました。

「評価性/特殊要因」は、ロシアの Arctic LNG2 事業において、ロシアの格付低下に伴う割引率の見直しを主因に 209 億円の損失はありましたが、前期におけるモアティーズ炭鉱・インフラ事業の減損の反動を主因に約 850 億円の増益となりました。

【財務戦略・ポートフォリオ経営の進化 (P25)】

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。

キャッシュ・インは、基礎営業キャッシュ・フロー1兆 1,590 億円と、銅事業における貸付金の回収や日本マイクロバイオファーマの製造受託事業売却などの資産リサイクル 2,570 億円を合わせて、1兆 4,160 億円の資金獲得となりました。

一方、キャッシュ・アウトは、投融資 5,110 億円、自己株式取得 1,750 億円と配当 1,700 億円による株主還元 3,450 億円を合わせて、8,560 億円となりました。プロジェクトの着実な推進と厳選したパイプライン案件への投資を実行し、主な投融資案件としては、インドネシア CT Corp 持株会社の転換社債引受、三井石油開発株式の追加取得、欧州農薬販社 Belchim への出資参画、既存案件でのメンテナンス Capex としての石油・ガス生産事業及び豪州鉄鉱石・石炭事業、開発中の LNG・発電事業案件、不動産事業がありました。

基礎営業キャッシュ・フローの拡大に応じて、投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と株主還元への戦略的な資金配分を継続してまいります。

【財務戦略・ポートフォリオ経営の進化 (P26)】

当期末のバランスシートについてご説明します。

ネット有利子負債は前期末同額の 3 兆 3,000 億円となりました。また、株主資本はロシアの LNG2 案件におけるその他の包括損益の減少 806 億円があった一方で、当期利益の積み増し、外貨換算調整勘定における円安進行の影響、FVTOCI の金融資産の公正価値評価などにより、約 1 兆円増加の 5 兆 6,000 億円となりました。この結果、ネット DER は 0.60 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、財務基盤の維持・向上を図ります。

【2023 年 3 月期事業計画 (P27)】

基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益の 23 年 3 月期の事業計画をセグメント別に記載しています。

金属資源を中心に一部商品市況の正常化により基礎営業キャッシュ・フローは前期比 2,087 億円減少の 9,500 億円、当期利益は前期比 1,147 億円減益の 8,000 億円を計画しています。一方で、市況に左右されにくい事業においては前期同水準の収益力を見込んでおります。

【当期利益：要素別増減要因 (P28)】

23 年 3 月期計画を 22 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」は鉄鉱石事業からの配当減、LNG 関連事業、並びに 22 年 3 月

期の FVTPL 益の反動に伴い、約 1,600 億円の減益を計画します。

「資源コスト・数量」は、主にエネルギーセグメントにて、原油や LNG 価格が高止まるなか、生産量見通しの減少、コスト増加により約 230 億円の減益を計画します。

また 23 年 3 月期の「資産リサイクル」は、複数資産の売却実現を見込み、約 340 億円の増益を計画します。

「市況・為替」は鉄鉱石価格の正常化を見込む一方で、原油・ガス価格の上昇並びに円安影響を主因に約 320 億円の増益を計画します。

以上をもちまして、私の説明を終わります。