

2025 年 5 月 2 日 (金) 10:00～11:30

2025 年 3 月期 決算説明会

社長の堀です。

本日はご参加頂き、誠に有難うございます。

まず私から、当社の経営方針と中期経営計画 2026 の進捗状況をご説明します。その後、経理部長の栗原より、25 年 3 月期業績と 26 年 3 月期事業計画の詳細をご説明します。

【中経最終年度にあたり(P.4)】

中期経営計画の 2 年間を総括すると、当初に描いたアクションプランに対して前倒しで進捗していると評価しています。最終年度となる今期は、これまでの 2 年間とは異なる事業環境の変化が予想されます。引き続き経営の選択肢を広く確保しながら、企業価値向上に向けて舵取りを進めます。

先ず、基礎収益力の拡大においては、ミドルゲームの徹底による既存事業の強化を進めました。また、コア事業やその周辺領域でのボルトオン投資による事業群の拡充、収益力強化により、新たに獲得した事業の収益貢献にも手ごたえを感じています。加えて、計画時点での想定を超えた環境変化においても、トレーディング機能の発揮による収益拡大等を通じ、基礎収益力の拡大が着実に進捗しました。

次に、事業ポートフォリオの良質化に向け、前中経で導入した ROIC も活用し、資産・資本効率を重視した経営の浸透を進め、また、経営レベルでの案件厳選を深化させました。産業軸・時間軸・地域軸での事業ポートフォリオの分散が進展しています。

このような取組みの結果、戦略的な資産入替えが前倒しで進捗しました。例えば、パイトン石炭火力の売却とタイガス火力の全ユニット稼働開始は、発電ポートフォリオの戦略的な資産入替えの事例です。モビリティやタンパク質事業等の早期収益貢献に資する案件への投資、鉄鉱石や LNG 事業を通じた長期収益基盤の構築についても、信頼できるパートナーと共に推進できたことは、重要な成果と考えています。

バランスシートの厚みを活かした資金配分も実行しました。

当社は、再現性の高いキャッシュ創出力と強固な財務基盤に基づき、厚みのあるバランスシートを維持しています。今年 2 月に公表した鉄鉱石 Rhodes Ridge 案件を含む成長投資に大きく資金配分し、あわせてバランスシートからマネジメント・アロケーショ

ンへ資金を充当しました。今後も最適資金配分を引き続き実行していきます。

【中経 2 年目までに実現した主要案件 (P.5)】

こちらは、現中経の 2 年目までに実現した主要案件です。長年蓄積してきた知見や産業横断的な機能発揮が期待され、当社は各産業・地域を代表する有力企業にパートナーとして選んでいただき、世界中で新たな事業機会を獲得することができました。

【中経 2 年目までに実現した主要案件 (P.6)】

長年の知見をベースに、信頼関係を醸成したパートナーとの取組み事例として Ruwais LNG と Rhodes Ridge 鉄鉱石、また組織間の垣根が低い当社らしい取組みの代表例として、化学品・エネルギーの両セグメントが連携した米国低炭素アンモニアの製造・販売事業 Blue Point が挙げられます。

【中経進捗状況 (攻め筋) (P.7)】

中経での 3 つの攻め筋ごとの進捗状況と、今期の重要なアクションについてご説明します。

Industrial Business Solutions では、長期収益基盤をさらに強固にする案件として、先にご紹介した Rhodes Ridge 鉄鉱石事業への投資を決定しました。また、米国トラックオークション等、早期収益貢献に資する事業への投資も実行しました。26 年 3 月期も引き続き、投資先との連携を強化して収益化を進めていきます。さらに、サプライチェーンの変化を捉えたトレーディング機能を発揮し、新たな収益機会の取込みを推進します。

Global Energy Transition では、Ruwais LNG や低炭素アンモニア事業といった案件への投資に進捗がありました。26 年 3 月期も、豪州 Waitsia のガス事業や台湾洋上風力等の着実な立上げにより、さまざまな時間軸での収益基盤の更なる強化を見込みます。

Wellness Ecosystem Creation では、早期収益貢献に資する事業として、タンパク質やニュートリションへの投資を実行しました。また、ヘルスケア事業を通じたアジア市場の成長取込みにも進捗がありました。26 年 3 月期は獲得したタンパク質・ニュートリション事業の収益力をさらに高めるとともに、食料トレーディングの最適化を進めます。

【マテリアリティ見直し (P.8)】

当社では、重要な経営課題として、マテリアリティを 5 つ特定していますが、今般見直しを実施し、公表しました。今回は、ダブルマテリアリティの視点で見直しを行い、「人

権を尊重する社会をつくる」というマテリアリティを新たに追加しました。

【米州・米国における事業展開 (P.9)】

米国の関税や政策変更などの影響への関心が高まっていますので、当社の米国における事業について改めてご説明します。

当社の米州事業の当期利益は約 3,000 億円となりました。また、その中の米国事業を、米国内完結型、輸出型、輸入・販売型の 3 つの事業形態に分けると、国内完結型の利益割合が最も大きいことが特徴です。国内完結型の事業は、関税の直接的な影響が相対的に小さいと考えています。但し、関税政策はマクロ環境への影響が大きく、不確実性を増大させるため、事業環境の変化への感度を更に高めて機動的な守備策を講じていきます。

また、事業環境の変化に伴うサプライチェーンの変化については、これを機会と捉え、グローバルなネットワークを駆使して、トレーディング機能を発揮していきます。

【企業価値向上に向けた取組み (P10)】

26 年 3 月期も、ROE の向上に向けた経営を進めます。事業環境の変化を踏まえ、これまで以上にリスクマネジメントを徹底し、下方耐性を強化します。また、投資規律を徹底し、資本効率を意識した資産入替えを確実に実行していきます。一方で、このような事業環境だからこそ見いだせる新たな機会にも取り組んでいきます。

【キャッシュ・フロー・アロケーション方針 (P.11)】

当社のキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みにおいて、マネジメント・アロケーションは、事業活動から獲得したキャッシュを、成長投資と株主還元で戦略的に配分するための原資です。

不透明な事業環境下では、資金配分の重要性がより高まると考え、期初の段階ではマネジメント・アロケーションを厚めに確保しています。経営の選択肢を広く確保し、様々なシナリオに柔軟に対応しながら、投資と株主還元のバランスを考慮した最適な資金配分を実現していきます。

【経営成績サマリー 2025 年 3 月期通期実績、及び 2026 年 3 月期事業計画 (P13)】

25 年 3 月期実績と 26 年 3 月期の計画はこちらのスライドの通りです。

基礎営業キャッシュ・フローは 4 期連続で 1 兆円規模に達しました。またキャッシュ・フローの底堅さを踏まえ、1 株あたり 15 円の増配を予定しています。

一方で、26 年 3 月期の定量計画策定にあたっては、直近の事業環境変化を反映しました。基礎収益力の強化は着実に進んでいますが、北米自動車事業のマージン正常

化、及びインフレ・金利・為替などの事業環境変化への対応にある程度時間を要することなども勘案して、一定の保守性を織り込み、基礎営業キャッシュ・フローは8,200億円、当期利益は7,700億円としました。

【キャッシュ・フロー・アロケーション(実績) (P14)】

25年3月期のキャッシュ・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1兆280億円と、複数の大型案件を含む資産リサイクル6,010億円を合わせて、1兆6,290億円となりました。資産リサイクルのうち500億円は、25年3月期に実行した合計23銘柄の上場株売却によるものです。

キャッシュ・アウトは、投融資7,650億円と、株主還元6,920億円を合わせて、1兆4,570億円となりました。

【キャッシュ・フロー・アロケーション(見通し) (P15)】

こちらは、中経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です。前回公表した数字から、基礎営業キャッシュ・フローは26年3月期の数字を見直したことで減少した一方、資産リサイクルは増加し、キャッシュ・インは合計4兆3,700億円を見込みます。Rhodes Ridge事業への投資決定に加え、厳選を重ねた他の投資にも進捗があり、マネジメント・アロケーションから投資に3,700億円、株主還元へ400億円を配分しました。また、今年2月に実施したRhodes Ridgeの適時開示のタイミングで、バランスシートから4,000億円をマネジメント・アロケーションに充当するとお伝えしました。大きく変化する事業環境においては、経営の選択肢を広く確保すべく、マネジメント・アロケーションを4,000億円と厚めに残します。引き続き、成長投資と株主還元の双方に資金をバランス良く配分していきます。

【基礎収益力拡大の進捗状況 (P16)】

基礎収益力の拡大の進捗についてご説明します。

商品価格・為替を中経公表時の26年3月期の前提に調整し、一過性要因等を除いた当期利益を基礎収益力として、中経の3年間で1,700億円拡大します。このターゲットに対し、25年3月期末時点で+1,200億円まで進捗しています。ターンアラウンド、新規事業の収益貢献では、事業環境変化の影響を受けて苦戦している事業もありますが、既存事業強化、赤字事業の撤退は順調で、全体として想定通り進捗しています。中経最終年度でのターゲット達成に向け、引き続き

各施策を粘り強く推進します。

【新規案件の収益貢献開始時期(P.17)】

国内外における新規案件の収益貢献は順調に進捗しています。投資の厳選と時宜を得た実行、及び資産獲得後の収益化を、事業環境の変化に対応しながら前倒しで進めています。

冒頭でハイライトした 3 案件を含め、中経期間中の 2.3 兆円を超える成長投資は、当社の収益基盤の厚みを飛躍的に押し上げ、27 年 3 月期以降の収益水準を格段に高めると確信しています。

【株主還元方針(P.18)】

最後に株主還元方針についてご説明します。

25 年 3 月期の決算で、基礎営業キャッシュ・フローは 4 期連続 1 兆円規模を達成し、力強いキャッシュ・フローを確認できました。これを踏まえて、現中経 3 年間の基礎営業キャッシュ・フロー累計見込みに対する株主還元の割合を、50%水準に引き上げます。26 年 3 月期の 1 株あたり年間配当を、現在の 100 円から 15 円増配の年間 115 円とします。中間配当 55 円、期末配当 60 円としているのは、累進配当に基づく継続的な株主還元強化を意識したものです。

キャッシュ・フローのトラックレコードに加え、今回ハイライトした大型投資案件やミドルゲームの成果により、収益基盤を大きく成長させていく道筋が具体的に見えていることが当社の強みです。これを背景に、現中経終了以降も累進配当を継続する方針です。従い、現中経終了後の年間配当は、120 円がスタートラインとなると考えています。

また、当社は機動的な自己株式取得とその消却により、1 株あたりの資本効率を継続的に高めてきました。この方針は今後も変更なく、タイミングも含め、機動的な自己株式取得を検討して参ります。

今期は足元の経営環境を踏まえ、計画は保守的な構えとしていますが、当社は 1 兆円規模の基礎営業キャッシュ・フローと当期利益のトラックレコードを継続的に積み上げてきました。加えて現中経の 2 年間では、当社の収益基盤を拡充する優良案件への投資と株主還元の拡充を両立し、高 ROE 継続へのコミットメントを具現化する経営を進めて来ました。この積み重ねにより、2030 年に向けて 1 兆円を優に超える利益水準を継続的に生み出す事業基盤を構築していきます。これは基軸通貨である米ドル

においては、基礎営業キャッシュ・フローで 10 billion ドル(100 億ドル)というレベルを実現する力をイメージしています。

世界経済の不確実性に対しては、長年かけて良質化してきた事業ポートフォリオ、産業軸・時間軸・地域軸の分散と、北米・南米・日本を含むアジア・豪州等の主要地域での現地完結型、及び優位性のある商品のグローバル展開の仕事に磨きをかけて乗り越えていきます。今後も当社の長期的成長にご期待下さい。

以上で私からの説明を終わります。続いて経理部長の栗原より、25 年 3 月期経営成績及び 26 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】

経理部長の栗原です。

それでは、25 年 3 月期経営成績と 26 年 3 月期事業計画の詳細についてご説明します。

【基礎営業キャッシュ・フロー(実績)セグメント別前期比 増減要因(P20)】

まず、基礎営業キャッシュ・フローの前期比増減について、セグメント別にご説明します。

25 年 3 月期の基礎営業キャッシュ・フローは、前期比 317 億円増加の 1 兆 275 億円の獲得となりました。

金属資源では、鉄鉱石・原料炭価格の下落を主因に、512 億円減少の 3,579 億円の獲得となりました。

エネルギーでは、LNG 配当の増加を主因に、1,156 億円増加の 3,634 億円の獲得となりました。

機械・インフラでは、連結子会社の関連化、資産リサイクルに伴う税金増・配当減を主因に、317 億円減少の 1,452 億円の獲得となりました。

化学品では、メタノール事業、FVTPL、トレーディングの増益を主因に、272 億円増加の 906 億円の獲得となりました。

鉄鋼製品では、25 億円減少の 60 億円の獲得となりました。

生活産業では、持分法適用会社からの配当減、コーヒートレーディングの減益を主因に、221 億円減少の 181 億円の獲得となりました。

次世代・機能推進では、資産リサイクルに伴う税金増を主因に 184 億円減少の 270 億円の獲得となりました。

その他は、各セグメントに賦課しない経費・利息・税金を主因に 148 億円増加の 193 億円の獲得となりました。

【当期利益(実績)セグメント別前期比 増減要因 P21】

次に、25 年 3 月期の当期利益の前期比増減について、セグメント別にご説明します。
当期利益は、前期比 1,634 億円減益の 9,003 億円となりました。

金属資源では、鉄鉱石、原料炭価格の下落を主因に、497 億円減益の 2,854 億円の利益となりました。

エネルギーでは、前期一過性利益の反動並びに LNG 物流における減益を主因に、1,082 億円減益の 1,735 億円の利益となりました。

機械・インフラでは、自動車事業の減益や資産リサイクルに伴う取込益減を主因に、158 億円減益の 2,329 億円の利益となりました。

化学品では、メタノール事業、FVTPL、資産リサイクル益、トレーディングの増益を主因に、367 億円増益の 759 億円の利益となりました。

鉄鋼製品では、20 億円増益の 132 億円の利益となりました。

生活産業では、前期エームサービス公正価値評価益の反動、コーヒートレーディングの減益を主因に、404 億円減益の 537 億円の利益となりました。

次世代・機能推進では、国内賃貸用不動産の売却を主因に、335 億円増益の 873 億円の利益となりました。

その他は、退職給付制度改定を主因に 215 億円減益の 216 億円の損失となりました。

【当期利益 要素別増減前期比 P22】

ここでは、25 年 3 月期の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。

「基礎収益力」は、新規事業の業績貢献、メタノール事業の増益、船舶関連子会社の増益などがあった一方で、前期 Vale 追加配当の反動、コーヒートレーディングの減益、Penske Truck Leasing の減益などにより、540 億円の減益となりました。

「資源コスト・数量」は、原油・ガスや鉄鉱石で数量が増益要因となった一方、鉄鉱石のコスト増を主因に、前期と同額となりました。

「市況・為替」は、250 億円の減益となりました。市況は、商品価格の下落により、鉄鉱石で 430 億円、原料炭で 220 億円など、650 億円の減益となりました。為替は、円安を主因として 400 億円の増益となりました。

「資産リサイクル」は、パイソン、賃貸用不動産の売却益などを主因に 1,470 億円となった一方、前期反動が 1,630 億円あり、160 億円の減益となりました。

「評価性/一過性要因」は、退職給付制度改定や Mainstream の減損などを主因に 680 億円の減益となりました。

【バランスシート P23】

当期末のバランスシートについてご説明します。

24 年 3 月末と比較して、ネット有利子負債は 0.1 兆円減少し、3 兆 3,000 億円となりました。一方、株主資本は 24 年 3 月末と同額の 7 兆 5,000 億円となりました。この結果、ネット DER は 0.44 倍になりました。

【2026 年 3 月期事業計画-基礎営業キャッシュ・フロー P24】

基礎営業キャッシュ・フローの 26 年 3 月期の事業計画をセグメント毎に記載しています。金属資源の鉄鉱石・原料炭価格下落、関連会社配当減、Rhodes Ridge 取得に伴う金利負担増、エネルギーの LNG 配当減などを主因として、前期比 2,075 億円減少の 8,200 億円を計画しています。

【2026 年 3 月期事業計画-当期利益 P25】

当期利益の 26 年 3 月期のセグメント別事業計画です。

金属資源の鉄鉱石・原料炭価格下落、Rhodes Ridge 取得に伴う金利負担増、エネルギーの LNG 配当減及び原油価格下落、機械・インフラ及び次世代・機能推進における前期資産リサイクル益の反動などを主因として、前期比 1,303 億円減益の 7,700 億円を計画しています。

【事業計画 増減要素別前期比 P26】

26 ページは 26 年 3 月期計画を 25 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、LNG 配当減、Rhodes Ridge 取得に伴う金利負担増、自動車事業などで減益を見込む一方で、食料トレーディングの増益、タンパク質事業の増益、次世代・機能推進、鉄鋼製品などの関係会社業績の増益、化学品トレーディングの増益を見込み、240 億円の増益を見込みます。

「資源コスト・数量」は、エネルギー上流事業や鉄鉱石事業などの操業コストの増加や、エネルギー上流事業及び銅事業の数量低下を見込み、500 億円の減益を計画します。

「市況・為替」は、鉄鉱石価格や原料炭の下落、円高を主因に、860 億円の減益を見込みます。

「資産リサイクル」は、複数案件で 490 億円のリサイクルを見込みますが、前期の資産リサイクル益 1,470 億円の反動で、980 億円の減益を計画します。

「評価性・一過性要因」は、ITC Rubis や R-Pharm の評価益を中心に 210 億円を見込み、前期反動 590 億円と合わせて 800 億円の増益を見込みます。

以上をもちまして、私の説明を終わります。