



代表取締役社長
安永 竜夫

結果にこだわることは私の信念。
新中期経営計画における
定量目標の必達とその先の未来を見据え、
目指す在り姿「Driving Value Creation」の
実現に向けて全力で経営にあたります。

2016年3月期は、資源・エネルギーの市況悪化を主因に多額の減損を計上し、当社創業以来初の連結赤字となりました。この結果を踏まえ、2017年3月期は、商品市況に左右されない安定収益型事業の拡充と、資源・エネルギー事業のさらなる競争力向上に全力で取り組んだ結果、商品市況の底打ちにも支えられ、当初の計画を大幅に上回る業績を達成しました。自らの事業の弱点を見つめ直し、地道ながらも着実な改善をあらゆる領域で積み重ね、社員全員が結果にとことんこだわる、私たちの確かな「実行力」を改めてお示しできたと思います。

2017年4月からは、当社史上最高益となる4,400億円を目標に掲げた新中期経営計画「Driving Value Creation」(以下、新中経)がスタートしました。2017年3月期の当期利益3,061億円と比較して大幅な成長となる目標は野心的に見えるかもしれませんが、私には到達への道筋がはっきりと見えており、その実現には揺るぎない自信を持っています。今回掲げた「多様なプロ人材が、当社グループの総合力とネットワークを駆使し、主体的な事業創出に取り組み、新たな価値を持続的に創造する」という当社の目指す在り姿においては、3年後のこれらの目標はむしろ一つの通過点に過ぎないとすら捉えています。

環境変化こそ 当社が成長するチャンス

新中経策定の背景となった経営環境について、「気候変動」「グローバリゼーション」「新興国における人口増加と生活レベルの向上」「技術革新」という4つの視点から説明します。まず気候変動については、先進国のみならず新興国でも脱・炭素化がキーワードとなっており、資源・エネルギーやインフラにおけるビジネスモデルも変化が求められています。次にグローバリゼーションですが、欧米主導によるグローバリゼーションの勢いの減退に加え、地域・課題・体制・価値観ごとにそれぞれの部分最適な志向で国や人々が結びつく部分的なグローバリゼーションが進行することで、単一のグローバルモデルではなく、各地域の課題にあったビジネスの展開が必要になると見えています。3つ目は新興国における人口の増加と生活レベルの向上です。これにより食料・食品の需要の増加、生活水準の高度化による嗜好の変化、医療ニーズの増大などが急速に進んでいます。最後に技術革新ですが、デジタル革命が進むことで、ビジネスの生産性や発展のスピードと形が急速に変わりつつあると同時に、個々の消費者の嗜好への対応も可能になることから、世界的に消費者の力が強まっていくとの見通しを持っています。

これら経営環境の大きな変化は、過去の成功体験や先進国の成長モデルが、もはや参考にならない時代の到来を示しており、当社のビジネスモデルにも速やかな変化が迫られていることは明らかです。しかし、この劇的な変化に直面する

今この時こそ、当社がさらに発展するチャンスにほかなりません。

強い分野をさらに強くし、 その強みを根子に新たな事業を創る

当社は創業以来、そのビジネスモデルの持続可能性を問われるたびに、新たなモデルへの進化を遂げてきました。現状に甘んじることなく、勇気を持ってフロンティアの開拓を繰り返してきた当社だからこそ、劇的に変化する環境をも自らの成長の糧にすることができると自負しています。

ただし、フロンティアの開拓といっても決して過去を否定したり、目新しいものだけに飛びついたりするわけではありません。これまで積み上げてきた強みを、次の時代に合った形に変容させてさらに強くし、その基盤の上に変化を先取りして新たな成長分野を築き上げ、当社の企業価値を未来に向けて持続的に成長させます。

新中経で掲げた「強固な収益基盤づくり」と既存事業の徹底強化」、ならびに「新たな成長分野の確立」という重点施策は、まさにその体現を目指すものであり、変化する経営環境に立ち向かいながらさらなる成長を実現させるとの固い決意を表しています。

■ 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化
新中経では、「金属資源・エネルギー」「機械・インフラ」「化学品」の3分野を中核分野と位置付けています。これらはすでに当社の圧倒的な収益の柱となっていますが、現状に安住するつも

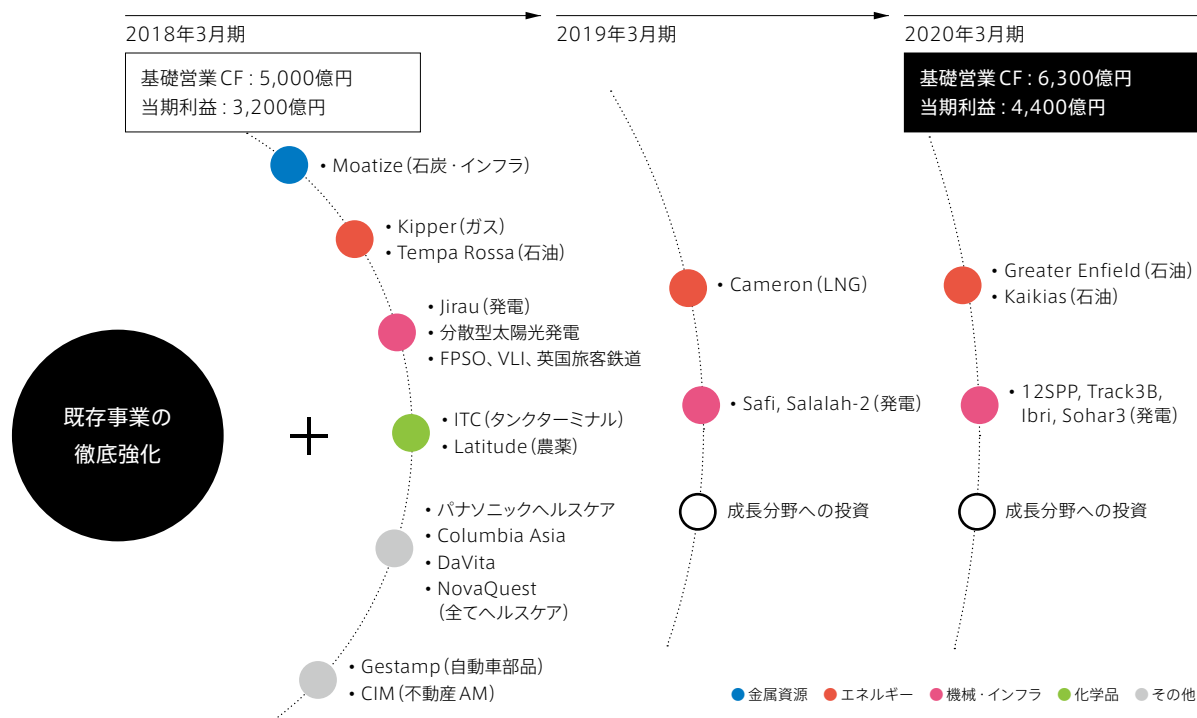
りは全くなく、激変する経営環境を見据えて、さらに強固な事業基盤に仕立てていく考えです。

金属資源・エネルギーでは、すでに強靱なキャッシュ創出力を有する既存資産のさらなるコスト削減を進めながら、その上にポルトオン投資を継続することで、前中期経営計画期間でも取り組んできた埋蔵量・生産量・コスト競争力の三位一体の強化を継続します。また、現在取り組んでいる案件については、早期に安定操業を達成することで収益力のレベルアップを実現します。金属資源では、モザンビークで進めるMoatize炭鉱とNacalaインフラ事業のフル操業達成による収益化を実現します。また、エネルギーでは、現在開発を進めているイタリアTempa Rossa、豪州Greater Enfield、米国Kaikiasの3つの

石油事業と、建設中の米国Cameron LNG事業の着実な立ち上げを進めます。これらを通じた生産数量増とコスト削減により、資源価格の上昇に依存しない収益拡大を見込みます。

機械・インフラでは、主力である電力事業において、中東や東南アジアで建設中の発電事業を計画通りに立ち上げるとともに、再生可能エネルギー事業の拡大や、稼働開始時など最も事業価値が高くなるタイミングで売却する「Develop & Sell」モデルの推進により、ポートフォリオの継続的な良質化を進めます。一方、Penskeグループなど有力パートナーとの連携を通じて総合輸送サービスやロジスティクス事業を強化するほか、ブラジルや英国での鉄道事業の拡充などの収益基盤を拡大します。

事業資産群とその収益貢献・キャッシュ創出の開始時期



化学品では、当社の強みである飼料添加物事業において、メチオニンの能力拡張を含め Novus International（以下、Novus社）の競争力向上を進めます。また、米国タンクターミナル事業の拡張を継続するとともに、農業生産性向上や環境ニーズの拡大に貢献するため、農薬などの農業資材や炭素繊維など高機能素材への取り組みを進め、収益の積み上げを果たします。また、当社の強力なネットワークを支え、新たな事業機会をもたらすトレーディングの高度化にも継続的に取り組みます。

また、中核分野に限らず、潜在力を十分に発揮できていない既存事業については、専門の事業支援チームを派遣し、トップラインの伸長やコスト削減などあらゆる手立てを尽くして、収益基盤の底上げを図ります。

■ 新たな成長分野の確立

「モビリティ」「ヘルスケア」「ニュートリション・アグリカルチャー」「リテール・サービス」の4つを成長分野に特定しました。これら4分野に共通していることは、今後の環境がもたらす変化と成長が確実であることに加えて、当社が強みを有しているということです。この4分野には当社が積み上げてきた事業資産やパートナーとお客様、そして事業に精通したプロ人材が存在し、環境の変化を当社自身の成長に繋げることができる領域と考えています。

例えば、モビリティでは、所有から利用というニーズの変化が進む一方、自動化運転や環境対応へのニーズが高まると思われませんが、当社は Penskeグループや Gestamp Automoción社

との協働を通じて、サービス事業の拡充や自動車部品の軽量化への取り組みを進めます。また、ヘルスケアでは、アジアを中心とする新興国の医療ニーズが急増しつつありますが、IHH Healthcare社などの病院群やパナソニックヘルスケアホールディングス(株)を中心とした、ヘルスケアエコシステムの確立を通じて医療の需給ギャップを埋めることに挑戦します。

一方、ニュートリション・アグリカルチャーで注目される食料増産や食の高付加価値化のニーズに対しては、Novus社やフードサイエンス関係各社の技術活用を通じた事業拡大を目指します。リテール・サービスにおける消費者の力の強まりや多様性拡大に対しては、セブン&アイグループを中心に機能提供している当社のリテール関連事業や、Ventura Foods社などの強い食品事業を軸に新たな事業開発を進めていきます。

成長に向けた挑戦を支える 経営基盤の強化

ここまでご説明したさまざまな挑戦を続けていくためには、それを支える強靱な経営基盤が不可欠です。そのため、新中経では「ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化」を重点施策の一つとして掲げています。

特に、急速に進む技術革新は、企業活動におけるゲームのルールを根底から変える力を有し、当社にとっても脅威であるとともに大きな機会を与えてくれるものと考えます。これを当社のビジネスに確実に取り込むための仕組みづくりと、その

仕組みを利用した新たなビジネスの創出や生産性向上は、今後の当社の経営における重要な課題です。2017年5月に新たにCDO(Chief Digital Officer)を任命しましたが、今後はCDOを中心に全社的な「Digital Transformation活動」を加速することで、あらゆるビジネスにおける生産性向上と新たな事業の創出を強力に進めます。

また、ガバナンスも重要な経営基盤であることは申し上げるまでもありません。取締役会の多様性を拡大し、その実効性を強化することで、稼ぐ力を強化する当社ならではの「攻めのガバナンス」を進化させていきます。

最後に人材ですが、さまざまな挑戦を担う真の主演は、当社最大の強みである社員にほかなりません。当社グループが擁する4万3千人の多様なプロ人材は、その人種・国籍や性別などを問わず、それぞれが有する能力を活かしてビジネスを創り出すことを通じて、社会に新しい価値を創造し続けていく存在です。だからこそ、その能力を世界中の現場で日々鍛え、強くし続ける「個の強化」が重要となります。そのため、より多くの社員を国内外の関係会社など最前線に異動させるとともに、「働き方改革」を通じて多様なプロ人材がその能力を最大限に発揮できるよう、柔軟かつ生産性の高い働き方を担保する諸施策の導入を積極的に進めています。

一方、ビジネスはお客様やパートナーとの地道な信頼関係があって初めて成り立つものであり、能力だけではなく人から好かれ信頼される魅力ある人材でなければなりません。そうした人間力も兼ね備えた強い「個」の集合体が、幅広い顧客基盤や優良パートナーなど、長年培ってきた

「ネットワーク」と、部門間の垣根を越えてさまざまな分野の力を組み合わせる「総合力」を駆使することで、他社が容易に真似できない当社ならではの強さを創出します。この強い「個」とネットワーク、そして総合力を今後も着実に充実させていくことで、在り姿に掲げた主体的な事業創出による新たな価値の持続的創造を加速します。

当社のコーポレート・スローガンである360° business innovation. が示す通り、グループ全体に溢れる優れた資質や能力を持つバラエティ豊かな社員が、それぞれの得意とするあらゆる領域で、自らビジネスを作り、育て、新たな価値を次々と生み出す。そうした連鎖的な価値創造を通じて成長を加速していくことこそが、新中経のテーマ「Driving Value Creation」に込められた意味です。結果へのこだわりは私の信念であり、3年後の定量目標と、その先の目指すべき在り姿の実現に向けて全力で経営にあたる所存です。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、引き続きご理解・ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

2017年8月
代表取締役社長

安永 竜夫