



代表取締役社長
安永 竜夫

CEO Message

目標達成への自信はさらに揺るぎないものに。

中期経営計画を力強く押し進め、

当社の競争優位性を起点にした

「稼ぐ力」のさらなる強化に徹底的に取り組む

中経初年度の振り返りと 2019年3月期計画について

中期経営計画(以下、「中経」)初年度となる2018年3月期決算では、重点施策の各取り組みで着実に成果を積み重ねるとともに課題案件の処理も進んだことで、全てのセグメントにおいて収益基盤の強化が進むなど大変力強い進捗を示すことができました。とりわけ当社が最も重要と考える基礎営業キャッシュ・フローは史上最高額を更新するとともに、ROEに代表される資本効率の上昇とNet DERの低下など財務基盤強化の両立も確実に進捗しました。配当と自社株買いを併せた株主還元も当社史上最高となる1,725億円まで増額しました。

中経2年目となる2019年3月期の計画では、4,200億円を当期利益の目標としました。2018年3月期の当期利益4,185億円と比較して、ほぼ横ばいの数字ではありますが、その中身は大きく変化しています。当社の基礎収益力は、課題案件整理による効果と、各セグメントにおける新たな収益基盤の貢献により、約700億円の拡大を見込みます。特に非資源分野は着実に成長し、全体の43%を占める1,800億円の当期利益を見込む実力を付けてきており、2020年3月期に目標とする2,000億円達成を十分に射程圏内に捉えています。

2017年のアニュアルレポートにおいて、私は中経目標達成の実現に揺るぎない自信を持っているとお伝えしましたが、その自信は現在さらに深まっていると申し上げたいと思います。

環境認識アップデートと 当社の取り組み方針

中経策定の背景となった経営環境である「気候変動」、「部分的な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つの視点の重要性については現在も変わりませんが、1年間の変化を踏まえて改めて特筆すべき2つの点と、それらに関する当社の取り組みについて説明します。

一点目は、欧米諸国を中心とした「気候変動対応の加速化」ですが、それとともに「部分的なグローバリゼーションの拡大」、即ち、各地域のそれぞれの課題に合ったビジネス展開がますます重要になっています。

当社では、マテリアリティ、即ち経営の重要課題として「地球環境の保全」を掲げており、気候変動を含む地球環境への影響が、社会と当社の持続可能な成長にとってリスクとなり得る一方で、気候変動への対応が、低炭素エネルギーや環境配慮型のインフラ・製品など、当社に新たなビジネス機会をもたらすことを強く認識しています。

他方、「資源・素材の安定供給」と「地域産業・生活基盤の充実」も当社のマテリアリティであり、事業を通じて取り組むべき経営課題として位置付けています。人口増や新興国での経済発展を背景とした資源や食料需要の増加とインフラ需要の拡大、そして生活水準の高度化に伴う嗜好の変化や、疾病構造の変化に伴う医療ニーズの増大などの流れは、すでに世界的な課題となっています。これらに取り組むには、各地域の特性を踏まえてビジネスフロンティアを切り拓くような、息の長い地道な取り組みが求められ、それらを通じた「国創り」への貢献も当社にとって重要な使命なのです。

世界のさまざまな国や地域の経済・社会の発

展と、気候変動をはじめとする地球規模の課題の解決の両方に、グローバルな幅広い事業活動を通じて貢献し、長期的な視点で双方をバランスよく追求することこそが、当社にとって持続可能な成長戦略となるものと考えています。

二点目は、「データ資本の重要性拡大」です。この1年間だけでも、技術革新による人工知能やIoTの社会への浸透には目を見張るものがあり、これがビジネスにおけるデータの価値を一段と高め、ヒト・モノ・カネに加えてデータ資本の存在が、資本主義のあり方すら変えると言われていきます。また、これらICT技術によって実現されるビジネスモデルの深化も伴って、さまざまな意味での消費者へのパワーシフトが着実に進行しています。この動きは単に消費者に直接対する川下領域の事業だけで重要なのではなく、資源・素材やインフラなども含めたあらゆる分野のビジネスで、最終消費者とデータ資本を直接的に意識した対応が必要になってきていると当社は考えています。

当社では、中経において、イノベーション機能の強化を重点施策の一つと位置付け、デジタルトランスフォーメーション活動を全社的に展開していますが、これは人工知能やIoT自体だけを事業対象として追い求めるのではなく、それ以上に、ワイズユーザーであること、即ち当社がグローバルに展開する多種多様な現場を舞台に、それら技術を徹底的に使いこなすことで当社グループ自身が強くなることを目指しています。コーポレートにおいては、少人数で高機能な組織を実現することで、人材の営業現場への大胆なシフトを可能にして会社全体の「稼ぐ力」を強化する取り組みを進めています。また、営業現場では、消費者を中心とした世界の環境変化を敏感に感じ取るとともに、現場に刺さり込んだ当社だからこそ実現でき



る課題解決策を見出すことで、既存事業のコスト削減や売上増加という効果を上げ始めており、今後も営業本部の垣根を超えた異なる領域の連携による総合的な取り組みを加速することでビジネスのさらなる進化を追求していきます。

中核分野と成長分野における 2019年3月期の取り組み

このような経営環境の変化と当社取り組み方針の下で進める、2019年3月期の主要な取り組みを説明します。

まず、当社の圧倒的な収益基盤である「金属資源・エネルギー」「機械・インフラ」「化学品」の中核分野では、「強いものをより強く」を着実に実践していきます。

金属資源では、すでに収益貢献を始めているモザンビークのMoatize炭鉱ならびにNacalaインフラ事業の着実なランプアップを進めるほか、BHP社との豪州South Flankにおける鉄鉱石事業の開発など既存事業の収益基盤拡充も継続的に進めます。エネルギーでは、E&P事業において、米国Kaikias油田で当初予定よりも1年前倒しでの生産開始を達成しましたが、今後もイタリアTempa Rossa油田や豪州Greater Enfield油田の立ち上げを着実に進めます。また、今般子会社化した豪州AWE社を活用して、原油・ガスの上・中流事業基盤を強化するとともに、オペレーター機能の装備も進め、豪州におけるE&P事業の活動領域を拡大していきます。LNG事業では、2019年に予定する米国Cameronの確実な立ち上げに向けて建設を進めるとともに、モザンビークLNG事業の最終投資判断に向けた取り組みを加速します。これらを通じて、当社の

強固な収益基盤である資源分野では、コスト削減と増産効果により、資源価格の上昇に依存しない収益拡大を推進します。

機械・インフラでは、中東やモロッコで建設中の新規発電事業の着実な立ち上げを行うほか、米国のForefront Power社による分散電源・サービス型事業など次世代電力領域への取り組みも加速します。また、ブラジルPetrobras社を中心に新規需要が回復しているFPSO事業では、引き続きさらなるフリート拡充を進めます。さらに鉄道、自動車、航空機のリース・レンタル・シェアリング事業といったモビリティサービスの取り組みを複合的に深化させていきます。

化学品では、米国ターミナル事業であるIntercontinental Terminals Company社の継続的な増設を進めるほか、2018年4月に出資を決定したKansai Helios Coatings社を中心としたコーティングマテリアルズ事業を展開します。さらには、Novus International社のメチオニン製造能力拡大やトレーディングの強化など事業基盤の拡充を進めます。

一方、4つの成長分野においても引き続き精力的な取り組みを進め、次期中経以降も継続的に成長していくための新たな収益の柱の確立を目指します。

「モビリティ」では、2018年3月期に商用車電動化へのさまざまな取り組みや鉄道関連事業の拡充、チリにおける自動車オペレーティングリース・レンタカー事業の取り組みを進めましたが、引き続きこれら事業の収益基盤化に尽力します。また、日本で初めてとなる松阪での工場開設を予定する Gestamp Automoción 社の成長戦略も加速していきます。

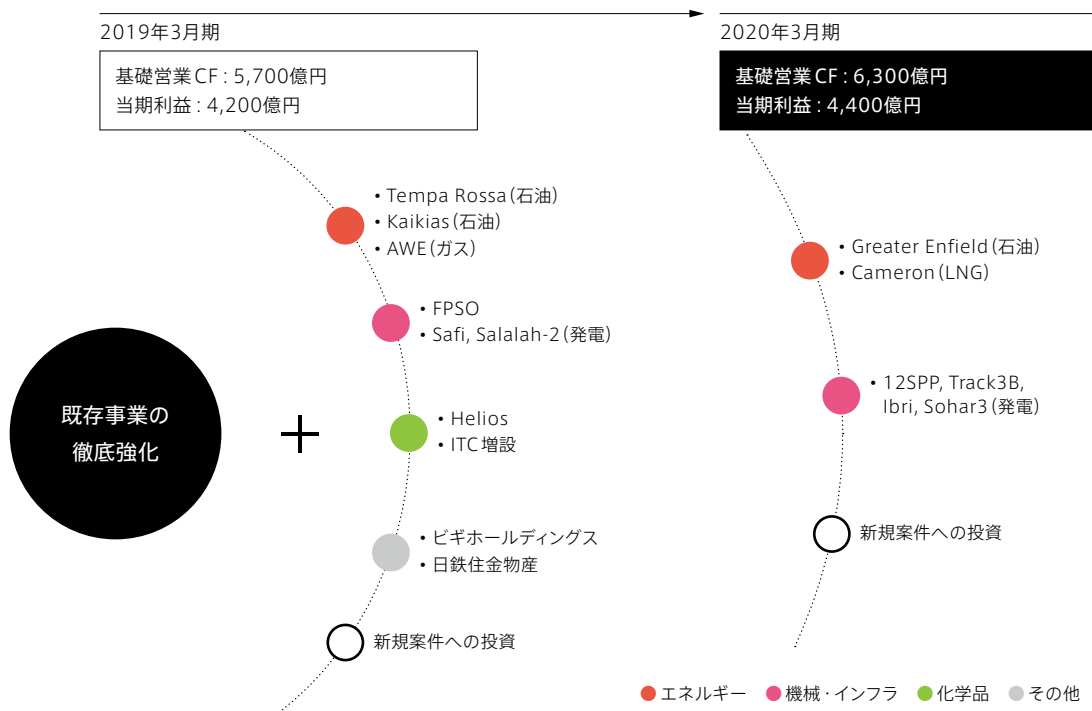
「ヘルスケア」では、2018年3月期に Columbia Asiaグループに追加出資しましたが、引き続きアジアにおけるヘルスケアエコシステムの拡充を進めます。また、ロシアの製薬会社 R-Pharm 社への出資を通じた同国の新薬ニーズの取り込みや、米国ヘルスケア専門職派遣・紹介事業の拡大などに取り組めます。

「ニュートリション・アグリカルチャー」では、東アフリカで農産物・農業資材取引や食品製造

販売事業を展開する ETC Group 社への出資を2018年5月に実行しました。同地域ですでに進めている資源・エネルギー事業に加えて、食料や農業への関わりやインフラ整備を通じて相乗効果を発揮することで、経済発展の利益をホストカントリーの住民が享受できる事業構築を進め、アフリカ諸国の「国創り」に積極的に貢献していきます。

また、「リテール・サービス」でも、米国 CIM Group 社など2018年3月期に拡大した国内外のアセットマネジメント事業の収益基盤化を進めるとともに、(株)ビギホールディングス買収による消費者接点の拡充を通じたマーケティング機能と販売力の強化を進めます。さらには、MBK Real Estate 社が獲得した米国西海岸のシニアリビング事業の資産良質化など、収益基盤拡充を積極的に推進します。

事業資産群とその収益貢献・キャッシュ創出の開始時期



人材とガバナンスの強化

総合商社である当社の祖業はトレーディングであり、幅広い間口をもって多種多様な商品を取り扱うことを通じて築き上げた業界での知見や顧客基盤・パートナーシップを活かすことで、トレーディングを事業投資へと展開し、投資先の事業経営に携わることを通じてその価値を向上させ、その事業がまた次のトレーディングとネットワークの拡大を生み出す、このことを繰り返すことで、当社は現在の事業形態へと発展してきました。現在では事業の一つひとつがすでに独自の競争優位性を有するまでになっていますが、長い歴史の中で築き上げられた顧客やパートナーとの「ネットワーク」とともに、それを最大限に活用する能力と主体性を持ったプロ人材、即ち「強い個」こそが、現在でもバランスシートに表れない当社最大の資産であり、約42,000人の連結従業員それぞれの継続的な個の強化は当社における永遠の経営課題と言えます。

競争条件の平準化である「Level Playing Fieldの整備」を全球的にダイナミックに進めることを通じて、多様な価値観やバックグラウンドを持つプロ人材が、国籍・性別・言語などを越えてお互いを理解し、認め合い、切磋琢磨しながら「個の強化」に挑戦することで「連結人員の総戦力化」を進めます。

また、人材と並ぶ経営基盤であるガバナンスについては、2018年3月期に取締役会メンバーの多様化を進めることでバランスをさらに改善するとともに、当社の大きな方向性や戦略、それをどう実行していくか、その過程で説明責任をいかに果たしていくかということろまで、より多くの深い議論を取締役会で行うなど、取締役会の実効性

強化を進めました。また、取締役会にて密度の濃い議論を行うためには、取締役一人ひとりの議題に対する理解レベルが同一でなければなりません。そのためにも事前準備をしっかりとすることで真剣勝負の議論を行っており、これが経営の質の向上に確実に繋がっていると考えます。

最後に

本メッセージの冒頭において、私は2020年3月期中経目標達成への自信をさらに深めていると申し上げましたが、2017年のアニュアルレポートでも述べさせていただいた通り、「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姿においては、中経目標達成すら一つの通過点に過ぎないと捉えています。

まずは、中経目標達成へのStepping Stoneとなる2019年3月期の事業計画を着実に達成するとともに、2020年3月期、そしてその先の未来を目指す三井物産の持続的成長に向けて、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、よろしく願い申し上げます。

2018年7月
代表取締役社長
安永 竜夫