

【2017年12月19日開催 個人投資家向け会社説明会】

本日は、当社の会社説明会にお集まり頂き、誠にありがとうございます。
当社株式は本年9月末時点で約32万人の個人投資家の皆様に保有頂いており、その保有株式数は、発行済み株式の約26%を占める大変重要な存在です。私としても大勢の個人投資家の皆さまの期待に応え、中長期的なご支援を賜れるよう、経営に臨んでおります。
本日の説明会を通じて、皆様には三井物産へのご理解を深めて頂き、今後の投資判断の一助として頂けましたら幸いです。

2ページをご覧ください。本日ですが、最初に、簡単に当社概要についてご説明させていただきます。その後、本年5月に発表致しました、向こう3年間の中期経営計画について我々の強いコミットメントをお伝えします。そして最後に、その順調な進捗を示すものとして、11月に公表しました今年度の上半期決算の実績をご紹介します。

4ページをご覧ください。三井物産の前身である第一物産は、第二次世界大戦後間もない1947年に設立されました。その後、1959年の大合同によって現在の三井物産が誕生し、以降、日本、そして世界の経済発展と共に事業規模を拡大させてきました。
その鍵は、当社グループが擁する約42,000人の多様な「プロ人材」に加えて、顧客・サプライヤー・地元政府・地域社会などとの強固な「ネットワーク」、更には、本店16営業本部、国内外139の拠点と469の関係会社による部門や地域間の垣根を越えた「総合力」です。これらを駆使して、グローバルな事業活動を行っています。

5ページをご覧ください。こちらは前期の決算実績概要となります。これらの数字に代表される強く安定した財務基盤を今後更に強化してまいります。

6ページをご覧ください。当社の事業は、鉄鋼製品や鉄鉱石等の事業を行う金属分野、プラントや自動車等の事業を展開する機械・インフラ分野、石油化学原料・プラスチック・肥料等を扱う化学品分野、石油・天然ガスなどの事業を展開するエネルギー分野、食料・国内流通・ヘルスケア・不動産等の事業を行う生活産業分野、ICTや金融・物流といった事業に取り組む次世代・機能推進分野の6つに分類されます。様々な産業の知見を繋ぎ合わせることで、より高い事業価値を実現しています。

続きまして本年5月に発表しました、中期経営計画についてご説明します。
8ページをご覧ください。まず始めに当社の目指す在り姿と中期経営計画のテーマについてご説明します。私は、三井物産という会社を、「自らが新たなビジネスを創り、育て、発展させる集団」と考えています。つまり、多様なプロ人材が、当社の特徴であり強みでもあるグループの総合力と有力なパートナーやお客様とのネットワークを駆使し、主体的に事業の創出に取組み、新たな価値の創造に挑戦するということです。

当社の最大の強みである多様なプロ人材が、夫々の得意とするあらゆる領域で、価値創造を持続的に行い、成長を加速する、これが中期経営計画のテーマ「Driving Value Creation」に込められた意味です。
プロ人材に関しましては後ほど映像でもご紹介させていただきます。

9ページをご覧ください。中期経営計画の定量目標についてご説明します。
中期経営計画最終年度である2020年3月期には、当社の史上最高益である4,400億円と基礎営業キャッシュ・フロー6,300億円を達成し、更にROEを10%まで引き上げることを目指しています。

10ページをご覧ください。

2020年3月期の4,400億円の利益のうち、非資源での利益は2,000億円を見込んでおり、前期からは約600億円の増加となります。非資源は機械・インフラと化学品を中心に収益力を強化すると共に、後ほどご説明する成長分野への投資も進めます。

一方、当社における従来からの主力である資源・エネルギーは2020年3月期には2,400億円を見込みますが、この数字は保守的な価格を前提としたものであり、増益は主に生産量増加やコスト削減によって達成します。
また、当社の強みであるキャッシュ創出力にも更に磨きをかけ、2020年3月期には、昨年度から約1,400億円増加の6,300億円を目指します。

前期の実績と比較すれば、大幅な成長となるこれらの目標を野心的と考える方も少なからずいらっしゃるかと思います。しかしながら、私にはこの目標に到達する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。

11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。今中経では、新たに配当総額の下限を設定しました。中期経営計画期間中、当社が安定的に創出可能な基礎営業キャッシ

ユ・フローを4,000億円と見定め、それを前提に配当総額1,000億円を下限とし、株主の皆さまに保証します。尚、1,000億円は現在の流通株数で割ると57円となりますが、本年度の配当は一株当たり60円を予定し、今後の業績向上を通じて継続的な増配を目指します。

尚、自社株買いについては、引き続き経営を取り巻く諸環境を勘案の上、金額や時期を含めて機動的に対応します。

12ページをご覧ください。

ここからは、先ほどの定量目標をどう実現するのか、その具体的施策についてご説明します。

まず、我々が注目する4つの経営環境の変化について、お話ししたいと思いません。

最初に「気候変動」が挙げられます。先進国のみならず新興国に於ける開発シナリオの脱炭素化は、資源・エネルギーやインフラのビジネスモデルに変化を求めつつあります。

次に、欧米主導のグローバリゼーションの弱まりがあります。地域や価値観ごとに、それぞれの部分最適な思考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、各地域の課題にあったビジネスの展開が必要となります。

3つ目は、「新興国に於ける人口の増加と生活レベルの向上」です。これにより増大する食糧などの需要、生活水準の高度化による嗜好の変化、医療需要への増大、などが急速に進んでいます。

これらに加えて、「急速な技術革新」が、世界中の市民の生活様式に変化をもたらしています。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、これが個々の消費者の嗜好への対応を可能にすることで、世界的に消費者の力が強まりつつあります。

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、最早参考にならない時代が来ることを示しており、当社のビジネスモデルにも速やかな変化を迫っていることは明らかです。しかしながら、この劇的な変化こそが、我々三井物産が、更に強く発展する機会を与えてくれるものと感じています。

13 ページをご覧ください。

目まぐるしい環境変化の中、その変化やリスクに耐え得る収益基盤の確立が当社の最重要経営課題です。これに加え、総花的にリスク資産を積み増すのではなく、当社が強みを有する成長領域を見極め、メリハリをつけて、有限な経営資源を配分する必要があると考えています。更には、この激しい変化の中で着実に事業活動を行う為には、それを支える経営基盤を更に強化することが必要です。これらの課題に確り対応する為に、現中経では4つの重点施策を設定しました。

1つ目が「中核分野の更なる強化」です。

2つ目が「新たな成長分野の確立」です。

3つ目が「キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化」です。

4つ目が「ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化」です。

次のページよりその詳細をご説明します。

14 ページをご覧ください。

1つ目の重点施策「中核分野の更なる強化」についてご説明します。

当社の中核分野とは、金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品の3つです。これらは当社の圧倒的な主力であり、全体の約9割の基礎営業キャッシュ・フローはこの中核分野から生み出されておりますが、その状況に満足することなく、これらの強みを更に強くする取り組みを進めます。

15 ページをご覧ください。

3つの中核分野の各事業についてご紹介いたします。

「金属資源・エネルギー」では、既に強靱なキャッシュ・フローを創出している鉄鉱石・石炭や石油・ガスと言った既存資産の、更なるコスト削減を進めると共に、関連投資を継続することで、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、現在取組み中の案件については、早期に安定操業を達成することで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力のレベルアップを実現します。

「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共に、再生可能エネルギー事業の拡大や、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、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

業を強化すると共に、ブラジルや英国での鉄道事業の拡充など、収益基盤を拡大します。

「化学品」では、当社の強みである飼料添加物事業において、メチオニン生産能力拡張を含めた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共に、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ると共に、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組みます。

16 ページをご覧ください。

2 つ目の重点施策である「新たな成長分野の確立」についてご説明します。

中期経営計画における 3 年後の定量目標は中核分野を中心に達成可能と考えていますが、これは当社にとって一つの通過点に過ぎません。世界の社会的課題を解決することで、その後も持続的に価値を創造し、社会と共に成長して行くことが重要だと我々は考えており、その為に当社が注力する 4 つの分野を定めています。

今回特定した 4 つの成長分野に共通しているのは、今後の環境変化がもたらす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。

これらの分野には当社が積上げて来た、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。

「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りますが、当社は出資先でもあるパートナーとの協働を通じて、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、病院群や医療機器メーカー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て行きます。

一方、「ニュートリション・アグリカルチャー」、つまり栄養科学と農業において注目する、食料の増産や食の高付加価値化のニーズに対しては、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。

最後に、「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、当社が有するリテール関連事業や食品事業と共に、セブン&アイグループなど有力なパートナーと連携して、新たな事業開発を進めていきます。

17 ページをご覧ください。

今お話しした成長分野での当社取組のイメージを少しでもお持ち頂けるよう、映像で具体的な事業をご紹介しますと思います。

モビリティ分野ではスペインに本社を置く自動車部品プレスメーカーで、当社出資先である Gestamp 社との取組を、ヘルスケア分野では健康・医療機器メーカーであり、同じく昨年当社が出資参画したパナソニックヘルスケアホールディングスを中心にヘルスケア分野の全体の取組をご紹介します。

それではご覧ください。

(成長分野事業紹介映像)

如何でしたでしょうか。当社の成長分野につき少しでもご理解を深めて頂く一助となりましたでしょうか。18 ページ、19 ページには映像でもご紹介しました内容をまとめておりますので、後ほどご覧いただければと思います。

20 ページをご覧ください。

重点施策の3つ目、「キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化」についてご説明します。

中期経営計画3年間累計のキャッシュ・フローのバランスですが、先ず基礎営業キャッシュ・フローは1.7兆円、資産リサイクルは0.7兆円、合計2.4兆円のキャッシュ創出を見込みます。このうち投資に1.7兆円から1.9兆円を振り当て、先ほどご説明した下限配当として少なくとも **3,000 億円**をお支払いします。

これにより生み出される下限配当後のフリーキャッシュ・フローは2,000億円から4,000億円を見込み、これは追加株主還元などの原資となります。また、資源価格などの上振れがあれば更なるキャッシュの創出が見込まれます。

前中経同様、本中経期間累計でもキャッシュ・フロー黒字化を達成することで、財務基盤を更に強化すると同時に、成長に向けた投資も行うことで、更なる企業価値向上に努めます。

21 ページをご覧ください。

4つ目の重点施策である、「ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化」についてご説明します。

1つ目は、ガバナンスの強化です。当社には現在5人の社外取締役と3人の社外監査役がいますが、Rio Tinto 社の前 CEO である Sam Walsh 氏の登用など、取締役会の多様性を拡大し、実効性を強化することで当社ならではのガバナンスを確立し、稼ぐ力を強化する「攻めのガバナンス」を進化させていきます。

2つ目は、当社最大の強みである「人材」の強化です。

「人の三井」と評して頂くことがある当社に於いて、人材こそが最も重要な経営基盤であり、その強化は常に継続的な課題です。当社グループが擁する約 **42,000 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行く存在です。

だからこそ、その能力を世界中の現場で日々鍛えて、強くし続けること、即ち「個の強化」を進めることが重要となります。

当社では、より多くの人間を、国内外の関係会社など最前線に移動させると共に、「働き方改革」と称し、多様なプロ人材がその能力を最大限に発揮出来るよう、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。

3つ目は、イノベーション機能の強化です。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、当社にとって脅威であると共に大きな機会を与えてくれるものと考えます。

本年5月、当社では新たに Chief Digital Officer、即ち CDO を任命しました。今後は CDO を中心に、AI を始めとするデジタル技術を活用し、あらゆるビジネスにおける圧倒的な生産性向上と、新たな事業の創出を強力に進める「Digital Transformation 活動」を全社で更に加速させます。

また今年から社内起業制度の導入を決定しており、新たなビジネスの開発に挑戦する社員を会社として積極的に後押しをすることを通じて、イノベーションの強化を進めます。

22 ページをご覧ください。

人材・イノベーション機能の強化の具体例を少しご紹介させていただきます。当社が進める「働き方改革」では、毎年秋に「働き方に関する社員意識調査」を実施し、その結果をもとに具体的な施策を導入しており、本年は6月より「個人単位の時差出勤制度」を開始いたしました。

一方、「Digital Transformation 活動」の一例としては、当社出資先である Peloton 社が開発を進めるトラックの隊列走行システムを御紹介します。隊列走行システムとは、2台のトラックのうち、後ろの1台を無人運転、即ち自動

でブレーキ・アクセルの制御を行い、隊列となって走行するシステムです。本システムの導入により、運送業界における燃費改善・事故減少・人件費抑制といったコストの削減が期待できます。

現在は大手運送会社と米国でトライアルを実施中であり、来年の早い時期を目途に実用化を進めています。

23 ページをご覧ください。

人材の強化に関し、当社の在り姿である「自らが新たなビジネスを創り、育て、発展させる集団」を体現する、経験豊富な「プロ人材」2人を映像でご紹介させていただきます。

一人は中核分野である金属資源の巨大プロジェクトの最前線で働くプロジェクトマネージャー、もう一人は主に国内で新規サービス事業を立ち上げている室長です。

それではご覧ください。

(人材紹介映像)

如何でしたでしょうか。対照的な事業、異なる立場で、最前線で奮闘する二人をご紹介させていただきました。当社では多岐に渡る事業を多様な「プロ人材」が、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ます。

これで中期経営計画の説明を終わり、ここからは、中期経営計画の進捗としての、2018年3月期上半期の決算についてご説明します。

25 ページをご覧ください。

上半期決算を一言で申し上げれば、中核分野の各事業に加えて鉄鋼製品が堅調であったことから、利益・基礎営業キャッシュ・フローとも非常に順調な進捗となりました。同時に、課題案件の対応を含め、将来の収益基盤強化に向けた足場固めを進めることができた期間といえます。

当社の上半期利益は、前年同期比1,163億円増益の2,383億円となり、事業計画対比で74%と非常に高い進捗率となりました。また、基礎営業キャッシュ・フローも上半期実績は3,000億円を超えており、当社が他商社比で強みとするキャッシュ創出力も順調に伸びています。

この結果を踏まえ、当期利益を800億円増加の4,000億円、基礎営業キャッシュ・フローを1,000億円増加の6,000億円と、通期業績予想を大幅に上方修正しました。

26 ページをご覧ください。

ここでは、セグメント別の業績予想についてグラフでお示ししています。
金属資源セグメントは、ブラジル資源会社の再編に伴う評価益や石炭価格の上昇に伴い、1,000 億円上方修正しました。

機械・インフラセグメントは、好調な発電事業を主因に、200 億円上方修正しました。

生活産業セグメントは、コンビニ向け国内流通事業等は好調でしたが、ブラジル穀物集荷・販売事業関連の一過性損失があり、500 億円の下方修正となりました。

しかしながら、非資源は全体で見れば、一過性損失を除けば、通期見通しは約 1,650 億円と事業計画の 1,400 億円を上回っており、2020 年 3 月期の非資源 2,000 億円に向けて順調な進捗となっています。

27 ページをご覧ください。

上半期実績を踏まえた株主還元方針をご説明します。

2018 年 3 月期の年間配当金については、期首計画において予定した 1 株当たり 60 円を据え置き、中間配当金はその半分の 30 円をお支払しました。

尚、本日もご説明しました通り、今期の基礎営業キャッシュ・フローは期首計画を大幅に上回る創出力を見せておりますので、今後の状況もみながら追加還元についても総合的に判断してまいります。

28 ページをご覧ください。

最後に、本日も来場の方々に対して、私は、結果にこだわるということを改めてお伝えしたいと思います。

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」の実現に向けて今後も全力で経営にあたります。

これで私からのご説明を終わらせて頂きます。

本日は長い時間、ご清聴頂き誠にありがとうございました。