

ただ今ご紹介にあずかりました社長の安永でございます。

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30万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22%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。本日は、最初に、簡単に当社概要およびビジネスモデルについてご説明させていただきます。その後、昨年5月に発表致しました、向こう3年間の中期経営計画と成長戦略について我々の強いコミットメントをお伝えします。その順調な進捗を示すものとして、10月に公表しました今年度の上半期決算の実績、そして最後に株主還元方針をご紹介します。

#### 【会社概要】

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138拠点と472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、各種鉄鋼製品を扱う鉄鋼製品分野、鉄鉱石等の事業を行う金属資源分野、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7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。

## 【ビジネスモデル】

続きまして、当社のビジネスモデルについてご説明します。7ページをご覧ください。

祖業であるトレーディングを通じて培った幅広い顧客基盤であるネットワークを活かして事業投資へと展開し、投資先の事業経営に携わりながらその価値を向上させます。そして、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します。この繰り返しによって、当社は現在の事業形態へと発展してきました。その中で重要な役割を果たしたのが、先にも説明した①多様なプロ人材、②ネットワーク、③総合力、これら3つは、決してバランスシートには現れませんが、長年積上げて来た当社最大の資産であり、他社には容易に真似することができない競争力の源泉となっております。

今後も新たなビジネスモデルや新事業を創出していきます。

8ページをご覧ください。より深くご理解頂く為の具体的な事例をご紹介します。事業経営からトレーディングの事例はCameron LNGプロジェクトになります。

環境にも優しい LNG は世界的な需要拡大が見込まれ、当社は事業参画により20年間に亘り年間400万トンの液化能力を確保しております。生産開始後は、自社LNG船を活用することも含めて、グローバルに販売を拡大していきます。

トレーディングから事業経営への例はPenske Truck Leasing社になります。当社は、米州などの海外への自動車やトラックの輸出から、現地での卸売・小売り等に取り組み、それがパートナーであるPenskeグループとの信頼関係構築に繋がり2015年にPenske Truck Leasing社へ出資参画しました。同社はトラック事業を営む北米大手2社の1つであり、米国のお客様や関係会社へ車両マネジメントや物流の効率化を提案するなど更なるシナジーを追求しております。

9ページをご覧ください。私は、この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り組み、新たな価値の創造に持続的に挑戦するということです。それがこれから説明する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。

## 【中期経営計画と成長戦略】

次に、現在進めております中期経営計画とその成長戦略についてご説明します。

11ページをご覧ください。まず、中期経営計画の定量目標についてご説明しま

す。最終年度である2020年3月期には、当期利益 **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おります。

12 ページをご覧ください。

中期経営計画の定量目標達成を牽引する、「当社の強みである中核分野」についてご説明します。

この中核分野は、金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品の3分野からなります。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組みを進めます。

「金属資源・エネルギー」では、埋蔵量・生産量・コスト競争力の三位一体の強化を継続し、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。

「化学品」では、当社の強みである飼料添加物事業において、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、農業生産性の向上や、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。

本年度進捗の一例になりますが、写真にあります通り、金属資源・エネルギー分野では、5月に豪州における石油資源ガス会社 AWE 社へ出資参画しました。西オーストラリア州のガス需要の約10%を供給する見通しです。

また、化学品分野では、10月に欧州における塗料製造・販売事業会社 Helios 社に出資参画しました。塗料は多様な産業で使用され、用途に応じて求められる機能や特性は異なり、今後も安定した成長が見込まれています。

このように強固な収益基盤づくりを着実に進めております。

13 ページをご覧ください。

次に「新たな成長分野の確立」についてご説明します。

中期経営計画の最終年度、つまり来期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。

この4つの成長分野に共通しているのは、当社が強みを有しているということです。

これらの分野で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を生かし、環境変化を、当社自身の成長に繋げることができると考えています。

「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ネットワークの確立を通じて、「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」、つまり栄養科学や農業では、食料の増産や食の高付加価値化のニーズへの対応が求められており、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」では、消費者の力の強まりや、多様性拡大への対応が求められており、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行きます。

こちらにも本年度進捗の一例となりますが、写真にあります通り、先月、アジア最大の民間病院グループ IHH 社への追加出資に合意しました。今後も増えゆくアジアでの医療ニーズを背景に、同社は幅広く医療とその関連サービスを提供しています。当社の総合力を活用し、IHH 社の更なる成長に向けた支援を一層強化していきます。また、5月には、ETG 社に出資参画しました。同社は東アフリカ・環インド洋地域を中心に36ヶ国・約330か所に拠点を有し、農産物取引、農業資材販売、食品製造販売を展開し、当社との幅広い協業が見込まれます。このように、次の収益基盤も着実に築いております。

14 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、ここで映像を使って具体的な事業をご紹介しますと思います。

「モビリティ」では EV化、即ち自動車の電動化が加速しております。当社はEVバス製造事業の CaetanoBus 社、電池関連事業の Forsee Power 社、自動車プレス部品事業の Gestamp 社と事業を展開しており、その取組事例をご覧ください。

それではご覧ください。

如何でしたでしょうか、皆さまのご理解の一助となれば幸いです。

15 ページをご覧ください。

次に、「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。ガバナンスの強化では、取締役会メンバーの多様化を進めることでバランスを更に改善すると共に、取締役会では、当社の大きな方向性や戦略についてより多くの議論を行うなど、取締役会の実効性強化を進めました。また、従来の CSR 推進委員会の役割を拡大して、新たに サステナビリティ委員会を設置することで、社会と当社の持続可能性をより意識した経営を推進しています。

人材の強化においては、コーポレート人材の営業現場へのシフトを大胆に進めており、会社全体の「稼ぐ力」の強化を進めています。また、個人単位の時差出勤制度の導入など、社員の生産性向上のための諸施策を実行した他、社員の挑戦を後押しする取組みとして 社内起業制度を導入し、事業化を進めています。

イノベーション機能の強化については、チーフ・デジタル・オフィサー、即ち CDO を昨年 5 月に設置しました。CDO の強いリーダーシップの下、Digital Transformation 活動を全社的に展開し、「既存事業のコスト削減」、「既存事業の売上増加」、「新規事業開発」の 3 つの枠組みにおいて、検討中のものも含め現在 90 件の案件に取り組んでいます。

16 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」を映像でご紹介させていただきます。

さきほど触れた 社内起業制度の前身である、イノベーション推進案件制度により新たな事業を立ち上げ、その最前線で働くプロジェクトマネージャーです。

それではご覧ください。

如何でしたでしょうか。最前線で奮闘する当社社員をご紹介させて頂きました。当社では多岐に渡る事業を、多様な「プロ人材」が、それぞれの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います。

### 【上半期業績】

それでは、18 ページをご覧ください。上半期の経営成績サマリーについてご説明します。

当社の上半期利益は、前年同期比 154 億円減益の 2,229 億円、基礎営業キャッシュ・フローは前年同期比 118 億円増加の 3,164 億円の獲得となり、事業計画に対する進捗率は、それぞれ 53%、56%となりました。

この様に堅調な上半期実績と、下半期における各事業の見通しを踏まえ、通期の業績予想を上方修正し、当期利益は 300 億円増加の 4,500 億円、基礎営業キャッシュ・フローも 300 億円増加の 6,000 億円としました。尚、修正後の当期利益は史上最高となります。

また、基礎営業キャッシュ・フローの見通しが当期事業計画公表時の想定を上回って増加し、それを支える安定的な収益基盤も拡大していることから、年間配当金を一株当たり 10 円増額の 80 円とし、中間配当は 40 円としました。この結果、本年度の株主還元総額は約 1,400 億円となる見込みです。

19 ページをご覧ください。

先ず当期利益の状況を御説明します。ブラジル穀物集荷・販売会社であるマルチグレイン社からの撤退による生活産業の業績回復など、非資源分野は基礎収益力の向上により、2020 年 3 月期に向けて順調に利益を拡大しております。一方、資源・エネルギーは、原油・ガス価格の上昇を主因に業績好調ですが、Valepar 評価益の剥落を主因に 2019 年 3 月期は減益となります。

20 ページをご覧ください。

基礎営業キャッシュ・フローは、2018 年 3 月期に早期取込を含め持分法適用会社からの大口配当が集中したことを主因に、今期は一時的に減少しますが、2017 年 3 月期と比較し、基礎収益力向上による キャッシュ・フロー創出力の強化は着実に進展しております。

22 ページをご覧ください。最後に株主還元方針について説明します。

2019年3月期の年間配当金については、基礎営業キャッシュ・フローの見通しが当期事業計画公表時の想定を上回って増加し、それを支える安定的な収益基盤も拡大していることから、期首計画において予定した1株当たり70円から10円増額して80円とし、中間配当は40円としました。

この結果、今期の株主還元総額は現時点で約1,400億円となり、総還元性向は、基礎営業キャッシュ・フローに対して23%、当期利益に対する配当性向は31%となります。

今後も、業績の向上を通じた配当金額の継続的増加を目指すと同時に、中期経営計画の定量目標である、2020年3月期ROE 10%の確実な達成に向けた施策を継続してまいります。

23ページをご覧ください。

最後に、本日ご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。

(合計40分程度、説明30分+映像10分)