

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。

当社の株式は本年 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 23%を占める大変重要な存在です。

私といたしましても、大勢の個人投資家の皆さまのご期待に応え、中長期的にご支援を賜れるように経営に臨んでおります。

本日の説明会を通じ、皆さまには、当社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。

それでは 2 ページの目次をご覧ください。

最初に、当社概要についてご説明いたします。

その後、現中期経営計画の進捗と今期の重点施策、そして当社における最大の資産である人材についてご説明申し上げ、最後に株主還元方針をご紹介いたします。

(3 ページ：扉ページ「会社概要」)

【会社概要】

＝挑戦と創造の DNA＝

4 ページをご覧ください。

「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれること望む」

「三井物産の社員は高い使命感のもとに常に勇敢であれ」

「人が仕事をつくり、仕事人が人を磨く」

これらは、旧三井物産含め、三井物産を興し、育て上げた先輩たちの言葉です。当社に脈々と流れる「挑戦と創造」の精神は、当社社員一人ひとりに受け継がれ、現在も変わらずに価値創造に挑戦しています。

＝数字で見る三井物産＝

5 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たのです。

が、以後、日本そして世界の経済発展と共に事業を拡大させてきました。

我々が現在まで事業を拡大させてこられたのは、当社グループが擁する約 44,000 人の多様な「人材」に加えて、お客様・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 15 営業本部・国内外 138 拠点・491 の関係会社からなる部門や地域の垣根を越えた「総合力」だと考えております。

6 ページをご覧ください。

19 年 3 月期の決算実績になります。

当期利益は 4,142 億円、基礎営業キャッシュ・フローは 5,705 億円となりました。一層の収益力向上と、より強固な財務基盤を確立するべく努めていきます。

次に 7 ページをご覧ください。

当社の事業に大きな影響を及ぼすようなメガトレンドが刻々と変化する中、ESG や SDGs に代表されるように 持続可能性の重要性は、ますます高まっております。

そのような状況を踏まえ、本年度、2015 年に特定したマテリアリティ、つまり、三井物産が長期的に目指す基軸の見直しを行いました。

事業へのインパクトの視点に加え、幅広いステークホルダーの視点を考慮し、社外役員との意見交換や社員アンケートなど、社内外で積極的に議論を行い、取締役会での承認を経て、これら 5 つの項目を特定いたしました。

当社は、世界の様々な国や地域の持続可能な発展と、気候変動をはじめとした地球規模の課題の解決に 事業を通じて貢献していくべく努めてまいります。

続きまして、当社の事業についてご説明いたします。

＝中核分野＝

8 ページをご覧ください。

現在の中期経営計画では、当社が圧倒的な強みを持つ分野を「中核分野」と定め、それら強い事業を更に強固なものにするべく努めてまいりました。

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中核であり、全体の約 9 割の収益を生み出しています。

「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、資源価格の値動きに過度に依存しない収益力の向上を実現しております。

「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、「Development & Sell、つまり開発して売却する」というビジネスモデルを推進し、ポートフォリオの継続的な良質化を進めています。

「化学品」においては、メタノール事業などで、更なる収益基盤の強化を目指すと共に、当社が強みをもつトレーディング事業の高度化を図っております。又、新たな環境ニーズへ応えていく為、炭素繊維などの高機能素材への取組みも進めています。

エネルギーにおける事例として写真にありますのは、ロシア・サハリン 2 プロジェクトです。そこで生産される LNG の約 6 割を日本向けに供給しております。日本にとって地理的に近いロシア極東に位置することから、エネルギー安全保障上、意義が大きいプロジェクトとなっています。

＝成長分野＝

9 ページをご覧ください。

次に、成長分野についてご説明します。

今期は現中期経営計画の最終年度となりますが、これは当社にとって一つの通過点に過ぎません。社会的な課題の解決を通じて持続的に価値を創造し、成長していくことが重要だと考えておりますが、中長期的な外部環境の変化を見据え、当社が注力すべき 4 つの分野を定めています。

これら 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。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人材を活用し、環境の変化を、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っており、当社は出資先でもあるパートナーと共に、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ています。

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ております。病院や医療機器メーカーを中心とした当社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います。

「ニュートリション・アグリカルチャー」では、食料の増産や食の高付加価値化への対応が求められており、フードサイエンス関連の関係会社の技術を活用し、事業拡大を目指しています。

最後に、「リテール・サービス」では、消費者ニーズの多様性の拡大や複雑化への対応が求められております。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、事業開発を進めています。

リテール・サービスにおける事例として写真にありますのは、ファッションブランド・ビギの店舗です。ビギ・ホールディングスは1970年に創業し、「Men's Bigi」等の日本を代表するブランドを擁するアパレル企業です。ビギとの協業を通じて、当社の販売プラットフォームの機能を強化し、変化の激しい小売市場に対し、より柔軟に対応できるブランドポートフォリオを形成していきます。

＝三井物産の総合力＝

10 ページをご覧ください。

当社の強みである「総合力」について、ご説明します。

当社は、「商品」と「地域」、この2つの軸による営業組織を構成し、事業活動を展開しております。各営業本部が蓄積し築き上げた‘商品や地域に関する知見やノウハウ’を組織の枠を超えて共有、応用するとともに、総合商社としての「機能」を掛け合わせることで、新たなビジネスモデルや新事業を創出しています。

＝アフリカでの取組事例＝

11 ページをご覧ください。具体的な事例をご紹介します。

先ほどご説明した成長分野の1つであるニュートリション・アグリカルチャー分野において、2017年11月にETG社に出資参画いたしました。

ETG社は東アフリカを中心に200万戸以上にのぼる農家とのネットワークを有し、農産物の引き取りや肥料や農薬といった資材の販売を行う企業です。

ETG 社の成長への当社の取り組みは正に総合力を活かした取り組みとなっています。化学品セグメントが、農薬や肥料などの農業資材の調達や資材販売をサポートし、生活産業セグメントは、従来から強みを持つ穀物トレーディングの機能を活かして ETG 社をサポートしています。更にインフラの開発に実績を持つ機械・インフラセグメントや、現地での支援を充実する為に欧州・中東・アフリカ本部も加わり、一丸となり ETG 社の成長をサポートしています。

この取り組みを通して、ETG 社と共に、アフリカが直面している天候不順に伴う農作物の不作や、灌漑設備の不足、土壌劣化や過耕作（かこうさく）などの食料課題の解決に貢献していきます。

(12 ページ：扉ページ「中期経営計画進捗と今期の重点施策」)

続きまして、中期経営計画の進捗と今期の重点施策についてご説明いたします。

【中期経営計画進捗 と 今期の重点施策】

= 中期経営計画進捗 ～ 当期利益 ～ =

13 ページをご覧ください。

まず、当期利益の状況をご説明します。電力事業の拡大に伴う機械・インフラ分野での収益力の向上、又、ヘルスケア分野への集中などを通じて、非資源分野の基礎収益力は、着実に向上しています。

一方で資源・エネルギーは、鉄鉱石価格が堅調に推移するなど引き続き好調です。

不確実性が増している外部環境に注意しながら経営にあたり、当期事業計画の達成に向けて尽力いたします。また、当社はキャッシュ・フロー経営を掲げておりますが、引き続きキャッシュの創出力向上を目指してまいります。

= 今期の重点施策 ～ 「環境」と「健康」 ～ =

14 ページをご覧ください。

今期の主要なアクションプランについてご説明いたします。

現中経で取り決めた 3 つの中核分野と 4 つの成長分野での取り組みは着実に進展しておりますが、今期については、その中でも特に今後着実かつ高度な伸びが期待される「環境」と「健康」に関わる事業の基盤強化と、周辺事業の拡大・横展開に注力しています。

「環境」では、気候変動への対応が世界的なテーマとなる中で、より環境負荷の低いエネルギーとされる LNG の取り組みを進めています。

又、モビリティ分野での電動化・共有化の動きは、今後ますます加速すると考えており、それらへの対応を進めています。

「健康」では、特にアジアにおける中間層が拡大する中、生活水準の向上による慢性疾患の増加に対応する医療サービスの提供や、高品質な食材と医薬品の供給が、人々の生活向上や地域産業の発展のために必須の課題となりつつあります。

これら「環境」と「健康」の分野が抱える課題に対して、当社の総合力を活かすべく、複数の異なる事業セグメントによる横断的な取り組みを通じて、新たな価値創造に挑戦していきます。

＝映像「環境」への取り組み＝

15 ページをご覧ください。

当社では、事業を通じた気候変動への取り組みを積極的に展開しており、経済・社会・環境、これら全ての価値を同時に追求しています。それでは、その取り組みの様子を映像でご紹介させていただきます。

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。

＝「健康」への取り組み＝

それでは、次に 16 ページをご覧ください。

当社では、さまざまな角度から、健康への取り組みを進めています。具体的には、病院とその周辺事業を主軸に、高機能サプリメントなどの未病対策事業、高品質な中食（なかしょく）事業、そしてシニアリビング事業などです。

病院とその周辺事業につき、当社は、2011 年にアジア最大の民間病院グループであるマレーシアの IHH 社に出資参画いたしました。そして今年度、IHH 社の筆頭株主となり、経営にあたっています。

それでは、その具体的な取り組みについてご説明いたします。

＝アジアにおけるヘルスケア市場＝

次のページをご覧ください。

今、アジアのヘルスケア市場は急速な成長期にあります。人口と所得の増加、特に中間層の伸び、中国やシンガポールを中心とした高齢化、そして感染症から慢

性疾患への疾病（しっぺい）構造の変化を背景に、医療費は GDP 成長率を大きく上回る 12% で増加し、2030 年には、3.1 兆ドル、日本円で約 350 兆円に達すると見込まれています。

また、アジアでは、人口 1,000 人あたりの病床数が、OECD 加盟国平均が 4.8 床であるのに対して 0.7~2.8 床であり、圧倒的に不足しています。また物理的な「場」、即ち病院だけでなく、薬や医療材料といった「モノ」、医師、看護師、セラピストといった専門職を含む「ヒト」、質の高い「サービス」、更には医療に関わる「情報」も偏在しており、そのギャップを埋める為に、当社のような民間企業の資本とノウハウの活用が期待されています。

＝病院事業における取組実績＝

18 ページをご覧ください。

2011 年の IHH 出資当時、当社は筆頭株主のマレーシアの政府系ファンドであるカザナとのパートナーシップを通じ知見の吸収に努めると共に、主体的に病院経営に関与することを目指し、試行錯誤を繰り返しながら、IHH の企業価値向上に取り組んできました。

具体的には、IHH の成長戦略の立案への関与から、当社パートナーの紹介などを通じた中国・インドでの病院の新設や買収による事業拡大のサポート、IHH 傘下のトルコの病院の資本戦略の策定とその実行支援、更にはグループ全体を管轄するリスクマネジメント部門の新設と同部門への責任者の派遣等、様々な形で IHH の経営基盤の強化に取り組んできました。

その結果、2011 年時点で約 3,500 床であった病床数は 2018 年で約 4 倍の 15,000 床へ、同じく収益指標である EBITDA は 2 億 1800 万ドルから約 3 倍の 6 億 1300 万ドルに増加しました。

＝病院事業基軸の成長戦略＝

19 ページをご覧ください。

今後も病院事業を基軸に次のような取り組みを進めていきます。

まず、地域の広がりとして、急成長かつ巨大市場と見込まれる中国・インドにおいて、現地企業と協業し、取り組みを加速させていきます。

次に、アジアの病院は、欧米や日本と違い、薬局、画像診断、専門クリニックなどの機能を未だ病院の一部として運営しておりますが、時機を捉え、更なる拡大及び経営効率の改善を目指し、これらの機能を切り出して、独立した事業とする

ことも検討していきます。

最後に、医療データの活用による新規事業の創出を目指します。IHH 社は数多くの患者にサービスを行っており、そこから得られる膨大なデータを法令に従い正しく扱いつつ、医療の質・効率の向上のために役立てていきます。

(20 ページ：扉ページ「プロ人材」)

続きまして、人材についてご説明いたします。

【プロ人材】

=高度な事業ノウハウを兼ね備えたプロ人材=

21 ページをご覧ください。

当社は、全世界で関係会社含めて約 44,000 人の、地域・事業・商品に精通した人材を擁しております。

多様な人材が互いに切磋琢磨しながら一人ひとりが価値創造に挑戦し、当社グループの総合力向上、競争力強化を目指しています。

また、女性の活躍も目覚ましく、女性管理職比率についても、2025 年には 10% 以上とすることを目標にかかげています。

=映像「プロ人材」=

22 ページをご覧ください。

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。

これからご紹介する平岡は、従来の当社のビジネスの枠を超えて、新たなビジネスをつくる為の取り組みである moon creative lab を活用し、革新的なヘルスケア事業の立ち上げに挑戦しています。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いただきました。

(23 ページ：扉ページ「株主還元」)

【株主還元】

=株主還元方針=

24 ページをご覧ください。

最後に株主還元方針についてご説明します。

2020年3月期について、現中期経営計画最終年度の着地を見据え、キャッシュ・フローの配分を見直し、総額500億円の自社株買いを決定しました。

年間配当金予想は引き続き80円とし、中間配当は40円としました。

この結果、株主還元総額は、今期は約1,900億円、そして3年間累計では約5,000億円になる見通しです。

今後も、業績の向上を通じた配当含む株主の皆様への還元を継続的に増やすと共に、資本効率の向上を目指していきます。

＝財務基盤＝

25ページをご覧ください。収益性のみならず、当社は安定的な財務基盤を有しており、格付機関からも評価頂いております。

最後に、先月末に適時開示致しました件につきご説明いたします。

当社がブラジル資源会社大手Vale社と推進するアフリカ・モザンビークにおけるモアティーズ炭鉱事業とナカラ回廊鉄道・港湾インフラ事業に関し、炭鉱の埋蔵量と長期生産計画を見直した結果、減損が発生する見込みである旨を発表しました。

具体的な減損額につきましては、現在精査を進めており、第3四半期の決算発表時には、今期の業績見通しと共にご報告出来ると考えております。

又、本減損が発生しましても、キャッシュ・フローには影響ありませんので、配当については、変更ありません。

ご心配をおかけいたしますが、まずは新たな生産計画の精査に努めてまいります。

本年度は現中期経営計画の最終年度となります。

経済環境に十分留意しながら、次期中期経営計画を見据え、経営にあたってまいります。

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。