

# インベスターデイ 2020 質疑応答

---

開催日： 2020年11月10日（月）

説明者： 代表取締役専務執行役員 CDIO	米谷佳夫
代表取締役専務執行役員 CSO	大間知慎一郎
執行役員 経営企画部長	阿久津剛
執行役員 デジタル総合戦略部長	真野雄司
総合力推進部長	石田大助
モデレーター：執行役員 CSO 補佐兼 CDIO 補佐	山口裕視
司会進行：IR 部長	稲室昌也

<質問 1>

商社は入口の買収価格が高すぎて減損を繰り返している。高収益を上げている会社をプレミアム付きで買って、更に価値を上げるのは極めて難易度が高い。現在は過剰流動性で買収価格がさらに高くなっている。むしろ問題がある会社を買収して、DX を活用して収益性・価値を上げていくことはできないか。

<回答>

- 先ずはデジタルを活用した既存事業の効率化とバリューアップに取り組んでいる。既存事業で実績を積んだ後のステップとして、ご指摘の様に、伸びしろのある会社・事業を取得し、改善に取り組むことも視野にいれている。

<質問 2>

総合力推進部による事業改善への取り組みは全社権限を持ったものか。

<回答>

- 全社権限は無い。案件選定や実行にあたっては経営企画部やフィナンシャルマネジメント部などとも連携して進めている。実績を出したことで事業本部からの評価も上がっており、またコーポレート部門とは異なる立ち位置・視点から敢えて権限を持たずに取り組むことがプラスに働いている面も有る。

#### <質問 3>

DX を推進する上で、ERP、CRM、HRM 等のデータベースを活用したグローバル連結ベースの経営ダッシュボード等のインフラ整備は進んでいるか。DX によるビジネスモデル改革などにおいて従来の発想に縛られない若手の抜擢が必要だと思うが、そのような事例はあるか。

#### <回答>

- 主に 4 つのレイヤーでダッシュボードを活用している。具体的には①全社の経営レベル ②事業本部毎のダッシュボード③関係会社毎のダッシュボード ④トレーディングのダッシュボード。特に、②は各事業本部が現在競って作っている。
- 若手の登用について、DX の世界は既に若手がリードしている。例えばデジタル総合戦略部には、デジタルテクノロジー戦略室というデータサイエンティストを集めた若手中心の室がある。そのメンバーが中心となってデジタル総合戦略の内容を纏めていった。また、アジア、特に、シンガポールでは若手の登用を進めており、シンガポール大学や南洋工科大学でAIを専攻し、現地政府や企業で DX の経験を積んだ若手が、先程説明のあった IHH の取組などでも活躍している。

#### <質問 4>

総合力推進部で 40-50 件の取り組み実績があるとのことだが、認識している課題はあるか、その課題を三井物産全体の経営改善の為にどの様にフィードバックしているのか。また、DX 総合戦略で紹介のあった Dash Board はどのように機能しているのか。

#### <回答>

- 初期の案件では今ほどの評価もなかった為、踏み込み方も浅かったところもあったが、その後、徐々に深く入れるようになり、同じ会社で複数の課題に取り組むまでに信頼感・実績が上がってきている。基本的には今の流れを継続させていきたい。

- 一方で、三井物産グループ全体での共通課題も見えてきており、今後強化すべき機能や組織体制に関してコーポレート部門とも連携して改善を図っている。
- 改善インパクトが大きい事業を優先的に選定する際に、Dash Board を活用している。

<質問 5>

事業経営力強化の取組みに対する社内での受け止め方、事業改善による定量貢献の社外への開示方法について。

<回答>

- 総合力推進部の活用や事業本部自身での取組みなど複合的に事業経営力強化に取り組んでおり、また、ターンアラウンド実現へ向けた適材適所の配置を重要視して実践している。
- 社内指標として ROIC を導入し、詳細は非開示とさせて頂いているが、社内に百余りある事業領域について PAT、ヘッドカウント当たりの収益、資産規模等を可視化した。これに加え、類似業種の外部データも参照し、中経の 3 年の帯の中で ROIC の目標値について議論した。今後の運用の中で、事業経営力強化の成果としてご説明出来る材料となるか検討していく。

以上