

インベスターデイ 2023 モビリティ事業戦略 質疑応答

開催日： 2023年11月30日（木）

回答者： 代表取締役専務執行役員 大黒 哲也

<Q1：収益の下方耐性への対策について>

モビリティ領域の収益の拡大は、過去数年を見ても非常に力強く、「ここまで利益が出てくるとは」と、ポジティブな意味で驚いています。

一方で、2026年3月期に向けて当期利益1,500億円を目指す中で、かなり業績は上がってきているものの、好景気やサプライチェーンの混乱がもたらした特殊な環境に収益が嵩上げされている部分があり、今後の業績に不安を感じています。

今後投資を拡大していく中で、収益の下方耐性に対して、どのような対策を打っているのでしょうか。また、景気が悪化したとしても、どの程度の実力値があると認識しているか教えてください。

<大黒>

下方耐性に関して、足元より少し前になりますが、コロナ禍の時期についてご説明します。2021年3月期上半期において、全社の中でもモビリティ領域は新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けました。厳しい状況に陥り、赤字のグループ会社も急増しましたが、グループ会社各社で販管費を削減し、バランスシートを圧縮するなど、地道な努力を積み上げました。その結果、下方耐性が強化されました。

また、コロナ禍を機に事業の優劣が改めて見えてきました。前中経の3年間、また今期も含めて、将来的に継続が難しいと判断した事業から撤退していく取組みを続けています。

このような取組みを通じてオペレーションの効率化を進めてきましたので、景気・市場回復という追い風が吹いた時に、モビリティ領域という風が一気に高く揚がったと考えています。

今期は、期初からある程度の市況の正常化を見込んでいましたが、地域や商品によってばらつきがあり、地域によってはかなりバックログ、バックオーダーを抱えている

市場もあります。またコロナ禍の間にポジショニングが変化し、競争優位が高まった事業もあるなど、事業は相当改善しています。

このように、事業ポートフォリオが良質化していることから、先ほどご説明した「事業群戦略の実行」「バリューチェーンの強靱化」「ポートフォリオマネジメント」の3つの基本戦略に集中して取り組める環境にあり、確実に取り組んでいきます。

過去の事業を振り返ると、新事業を創出しオペレーションを改善していき、市場の伸びがあれば業績が向上し、市場の伸びが下がると業績は厳しくなる傾向がありました。それを踏まえての今後の見通しに関するご質問だと思います。

「事業群戦略の実行」は、まさにそのようなところも踏まえた戦略です。今までは、グリーンフィールド投資で、1つの事業を大きくする形でした。今後はそれだけではなく、周辺にあるものを組み合わせて、ブラウンフィールド投資、ボルトオン買収などでオーガニックグロスとインオーガニックグロスを合わせ技で考えていきます。事業群戦略を通じて、市場の影響に多少はさらされるかもしれませんが、単に市場に連動して業績が変動することのない体質に変えていこうと考えています。

2023年5月に発表した時点では、事業群は3つとご説明しました。この数をなんとか増やそうと、9つというかなり意欲的なターゲットにしています。これが実現すれば、結果として収益基盤は大きくなります。加えて、様々な組み合わせで機能と融合しますので、市況が悪化しても、それ以外でも様々な形でカバーできる状況が作れると考えています。

<Q2：事業群の成長の時間軸について>

9ページに、「2026年3月期に向けて、当期利益1,500億円規模を目指す」とあります。しかしチャートを見ると、2026年3月期に基礎営業キャッシュ・フローが落ちているように見え、これは資産売却なども含めての1,500億円ではないかと思っています。

3つの事業群から9つの事業群になり、規模感が育っていくには時間を要すると思いますが、この時間軸は、現中経期間中よりも後の時期だと考えればよいですか。その場合、市況正常化の過程で業績が落ちていく中で、それでも右肩上がりと考えることには違和感を覚えます。時間軸についての考え方について教えてください。

<大黒>

9つの事業群を作るというチャレンジについて、いくつかの事業群は次世代への取組みやカーボンニュートラルに向けた取組みなどを含みます。

したがって、事業群を作っていく過程においても、成長度が増して高い ROIC を出せるものもあれば、現中経ではなく 2030 年に向けて ROIC が上がっていくものもあると考えています。このようなものの合わせ技で取り組んでいます。詳細は開示できませんが、合算すると、結果として 1,500 億円の収益規模になると考えています。

尚、1,500 億円には資産売却などの一過性の数字は含まれていません。一方で、新しい事業機会が増えて市場や事業の環境が変わる中で、収益に合わせてポートフォリオを積み上げてバランスシートを拡大していくのみならず、戦略的リサイクルも遂行し、足し算・引き算の合わせ技で、事業ポートフォリオを良質化する方向に変えていこうと考えています。

<Q3：モビリティ領域が脱炭素の取組みで果たす役割について>

会社としてネットゼロに取り組んでいく中で、モビリティ領域としては、脱炭素関連の事業創出という形で関与していくというご説明でした。

既存事業における CO2 排出量の低減のために、例えばトラックや船などで取り組む余地も出てくると思います。ネットゼロへの取組みの中で、モビリティ部門はどのような位置を占め、また、どのように貢献していくのかお聞かせください。

<大黒>

おっしゃるように、様々な役割があると思っています。既存の事業のカーボンニュートラルに向けた取組みは、当然のこととして取り組んでいきます。

更に、次世代燃料事業は当社が強みを発揮できる領域だと考えています。この取組みを事業本部単独で考えていくよりも、「チーム三井」としてワンチームで進めていきたいと考えています。

そのような意味では、やはり輸送は GHG 削減余地があり、変えていかなければいけない領域です。船舶はもちろん、車両・モビリティにおいて、脱炭素に向けた次世代エンジンや次世代車両に取り組むことにより、上流の次世代燃料や、エネルギーセグメントのプロジェクトを実現可能にしていきます。このような「デマンドクリエイター」としての役割が、我々にはあると思っています。

最近、次世代燃料やカーボンニュートラルでは本部の垣根がなくなり、一緒に取り組む案件が非常に増えてきています。その中でモビリティ領域の役割は、明確に先を見通しづらいプロジェクトを実現可能にしていくために、次世代燃料の需要を十分に作っていくことだと考えています。

以上