

# 低商品価格サイクル下における 経営の重点施策



**mitsui & co.**

2016年3月23日  
三井物産株式会社

(注) 本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手している情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行なって下さいますようお願いいたします。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

# 低商品価格サイクル下における経営の重点施策

## ① 収益力の下方耐性強化と底上げ

◆ キャッシュ・フローの下方耐性：中経3年間のRecurring Free CF見通し9,500億～1兆円

◆ 更なる収益力の底上げ

- (1) 資源・エネルギー： 現下の市場環境を好機と捉え、優良資産買収とコスト削減を追求
- (2) 強みの領域：“利益積み上げ型”事業の拡充
- (3) 開拓領域： 既存知見を活用できる分野領域へのリソース集中とモデルの新興市場展開
- (4) 課題資産への迅速な対応と、連結グループ全体でのオペレーション効率化

## ② 投資規律の徹底

## ③ 基礎営業キャッシュ・フローを重視した株主還元

# ① 収益力の下方耐性強化と底上げ

- ◆ キャッシュ創出力 (Recurring Free CF) は一定の下方耐性を維持
  - 3年間累計のRFCF見通し: 9,500億~1兆円
  - 但し、足元の市況低迷は営業CFの下押し圧力

## Recurring Free CFの見通し

(億円)

	3年間の合計見通し		
	15/3期 通期実績	16/3期 通期見通し	17/3期 通期見通し
基礎営業キャッシュ・フロー	6,600	4,700	3,500水準
資産リサイクル	3,400	4,600	
既存事業+ パイプライン案件への投資	▲5,300	▲7,700~▲8,200	
RESOURCES (Recurring FCF)	4,700	4,600~5,100	

3年間の合計見通し	
2016年3月 (今回)	2015年5月時点
15,000水準	17,000
8,000	9,000
▲13,000~▲13,500	▲15,000
9,500~10,000	11,000

# ① 収益力の下方耐性強化と底上げ

## (1) 資源・エネルギー: 現下の市場環境を好機と捉え、優良資産買収とコスト削減を追求

- ◆ 優良資産買収、パートナーとの資産組換えを積極的に追求  
(豪Kipperガス田等)
- ◆ オペレーション効率化(採掘エンジニアリング)とコスト削減を通じた競争力の更なる向上
- ◆ 開発中の重要案件の早期完遂  
(モザンビーク(ガス・石炭)、イタリア(原油)、豪(ガス・原油)等)
- ◆ 安定的収益源となる周辺のインフラ事業への取組  
(豪Cape Lambert港、米Cameron LNG等)
- ◆ 鉄鉱石事業とガス事業に相対的な優先度

「生産量」「埋蔵量」「コスト競争力」三位一体の強化を通じたUpside Potentialの極大化

# ① 収益力の下方耐性強化と底上げ

## (2) 強みの領域における“利益積み上げ型”事業の拡充

攻め筋	強みの領域	今後の積み上げ事例
ハイドロカーボン・チェーン	原料安(シェール等)・製品需要堅調の米国化学品領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>米メタノール製造: 17/3期より通年収益貢献</li> <li>米タンク・ターミナル事業の拡張(Phase-I: 17/3期、Phase-II: 18/3期より通年収益貢献)</li> <li>米アクリル樹脂原料(MMAモノマー)製造</li> </ul>
モビリティ	米州を中心に堅調な自動車販売・部品・素材並びに商業輸送領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>好調な北米自動車販売(PAG)に加え、トラックリース事業が17/3期より通年収益貢献</li> <li>米州自動車部品製造事業(Gestamp)の成長</li> <li>軽量化等に対応する自動車向け素材事業の強化</li> <li>伯一般貨物鉄道事業(VLI)のvalue-upプラン実行</li> </ul>
インフラ	安定的キャッシュ収入を生むインフラ事業群の拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源・エネルギー基礎産業: 伯ガス配給 17/3期より追加取得資産の収益貢献開始、米Cameron LNG 19/3期完工</li> <li>電力: 伯水力 17/3期全完工、オマーン 18/3期完工、モロッコ 19/3期完工、タイ、マレーシア、オマーン 20/3期完工</li> <li>物流: インドネシア・コンテナターミナル 17/3期完工、伯VLIサントス港 18/3期完工</li> <li>海洋: FPSO 18/3期迄に新たに3隻が収益貢献開始</li> </ul>
食糧と農業	市場プレゼンスを活かした事業拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>米Novus(飼料添加物): 製造能力の拡張計画、新規商品導入</li> <li>米Ventura(油脂加工品): 他社買収が17/3期より収益貢献</li> <li>農業資材: 米Kocide(銅殺菌剤)の利益貢献等欧米農業販売拡大</li> </ul>
メディカル・ヘルスケア	病院ネットワークを核とした周辺事業展開と、製薬支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>IHHのM&amp;A等による事業規模・地域の拡大</li> <li>MIMSを基軸にした先進国成功モデルのアジア展開</li> <li>製薬企業からのアウトソース受託事業拡大</li> <li>ヘルスケア人材派遣事業拡大</li> </ul>



# ① 収益力の下方耐性強化と底上げ

## (3) 開拓領域：既存の知見を利用できる分野へのリソース集中と、モデルの新興市場展開

### ① 高速通信事業

- ・ インドネシア PT Internux、サブサハラアフリカ Afrimax

### ② TV Shopping事業

- ・ QVC ジャパン、中国 CCTV Shopping、インド Naaptol

### ③ IoT・高度データ解析・予測

- ・ 加 Farmers Edge
- ・ シンガポール Crayon Data、英Black Swan

※社内オープンイノベーションを目的とした新事業創出プログラム「Karugamo Works」

- ・ 米 Hampton Creek(植物卵食品ベンチャー)、日 アクセルスペース(超小型衛星開発)

## (4) 課題資産への迅速な対応と、連結グループ全体でのオペレーション効率化

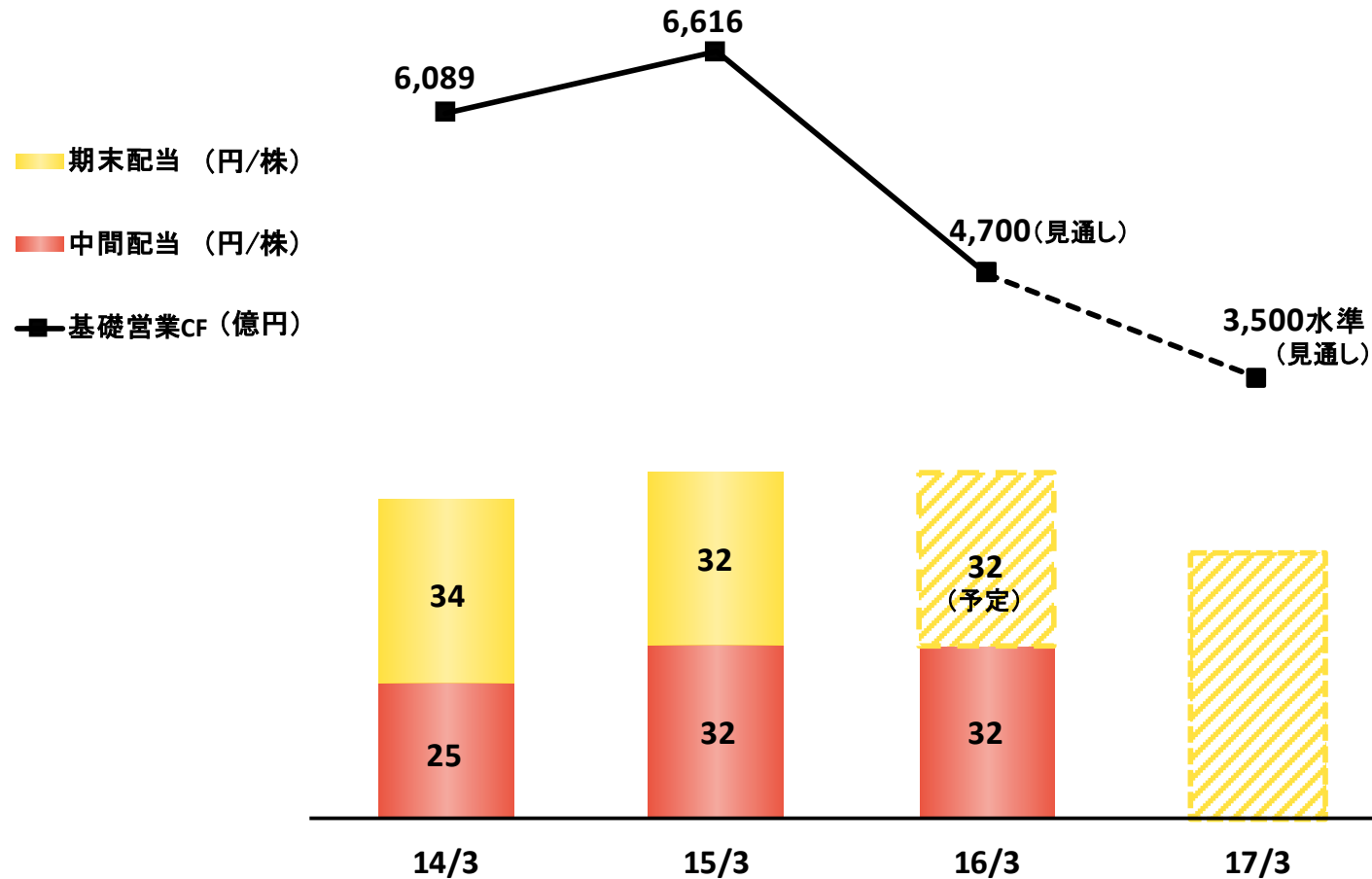
- ・ Multigrain事業(パートナー招聘を含む根本的な事業の再構築)
- ・ カセロネス銅事業(操業率向上)
- ・ 生産性向上の為の働き方改革(モバイルワーク、時間単位の年次有給休暇等)

## ② 投資規律の徹底

---

- ◆ 高付加価値案件を優先
- ◆ 投資タイミングの見直し
- ◆ コスト・デフレーションの積極的な取り込み
- ◆ 実現価値を踏まえた資産売却・組み換え

### ③ 基礎営業キャッシュ・フローを重視した株主還元





360° business innovation.



MITSUI & CO.