

個人投資家向け会社説明会



MITSUI & CO.

2016年12月
三井物産株式会社 IR部
証券コード：8031

本日、皆様にお伝えしたいこと

個人投資家の 保有状況

- 16/3末、株主数が40万人を突破(14/3末:23万人、15/3末:31万人)
- 16/9末時点でも約39万人と高い水準(全体の約30%を保有)
- 多数の個人投資家の方に期待・関心を抱いて頂いている

現状の 課題認識

- 16/3期 多額の減損により、創業以来初の連結業績赤字
- 商品市況のサイクルに耐え得る収益基盤の確立が不十分
- 「稼ぐ力」を徹底的に強化する必要

本日、皆様 にお伝えしたい事

- 17/3期上半期の業績の順調な進捗
- 皆様のご期待に応える為の、将来に向けた「重点施策」
- 「人の三井」を通じて、当社最大の財産である社員を紹介

目次

1. 三井物産の概要	4
2. グローバル連結経営	7
3. 重点施策	13
4. 「人の三井」	18
5. 2017年3月期上半期業績	20
※補足資料	24

1. 三井物産の概要

概要

グローバルネットワーク (66か国・地域)

◆ **設立** 1947年7月25日

◆ **事業所数**

(2016年3月31日現在)

- 国内 12拠点
- 海外 127拠点

◆ **連結決算対象関係会社数**

(2016年3月31日現在)

- 連結子会社 275社
- 持分法適用会社 187社

◆ **従業員数**

(2016年3月31日現在)

- 連結 43,611名
- 単体 6,006名



主な事業内容（6つの事業分野）

金属	鉄鋼製品本部 金属資源本部	鉄鋼原料、非鉄金属、鉄鋼製品、発電用燃料の一般炭における事業投資・開発やトレーディングを通じ、一貫したバリューチェーンを構築し、産業社会に不可欠な資源・素材、製品の確保と安定供給を実現するとともに、環境問題の産業的解決に向け、資源リサイクルにも取り組んでいます。
機械・ インフラ	プロジェクト本部 機械・輸送システム本部	電力やガス、水の供給、鉄道、物流インフラなど、生活に欠かせない社会インフラを長期安定的に供給することで、より良い暮らしづくりに貢献しています。大型プラント、海洋資源開発、船舶、航空、自動車、建設機械、鉱山機械、産業機械など、幅広い分野の機械の販売、金融・リース、輸送・物流、事業投資などを行っています。
化学品	ベーシックマテリアルズ本部 パフォーマンスマテリアルズ本部 ニュートリション・アグリカルチャー本部	基礎化学品、肥料原料などの川上領域から、機能材料、電子材料、肥料・農薬、スペシャリティケミカルなどの川下領域まで、グリーンケミカルなどの新たな取組を含め、さまざまな産業に寄与する幅広い取引と投資を通じた事業を展開しています。
エネルギー	エネルギー第一本部 エネルギー第二本部	石油や天然ガス/LNG、石炭、原子燃料などの事業投資や物流取引を通じ、産業社会に不可欠なエネルギー資源の確保と安定供給に取り組んでいます。また、低炭素化社会の実現に向け、環境・次世代エネルギー事業などにも取り組んでいます。
生活産業	食料本部 流通事業本部 ヘルスケア・サービス事業本部 コンシューマービジネス本部	食料・食品、リテールサポート事業、医療・健康、ファッション、製紙資源、不動産関連事業などの分野において、消費構造やライフスタイルの変化に対応し、さまざまな暮らしのニーズに応えることで付加価値のある商品・サービスの提供、事業開発、投資などを行っています。
次世代・ 機能推進	ICT事業本部 コーポレートデバイス・ソリューション本部	ICT、金融、物流事業を通じて、次世代を担うビジネスの創造や事業領域拡大に向けた多様な取り組みを展開すると同時に、当社業態進化につながる戦略的案件や新たな事業領域の開拓、当社グループへの専門機能の横断的な提供を図ることにより、全社収益基盤の強化、拡大に向けた取り組みを推進しています。

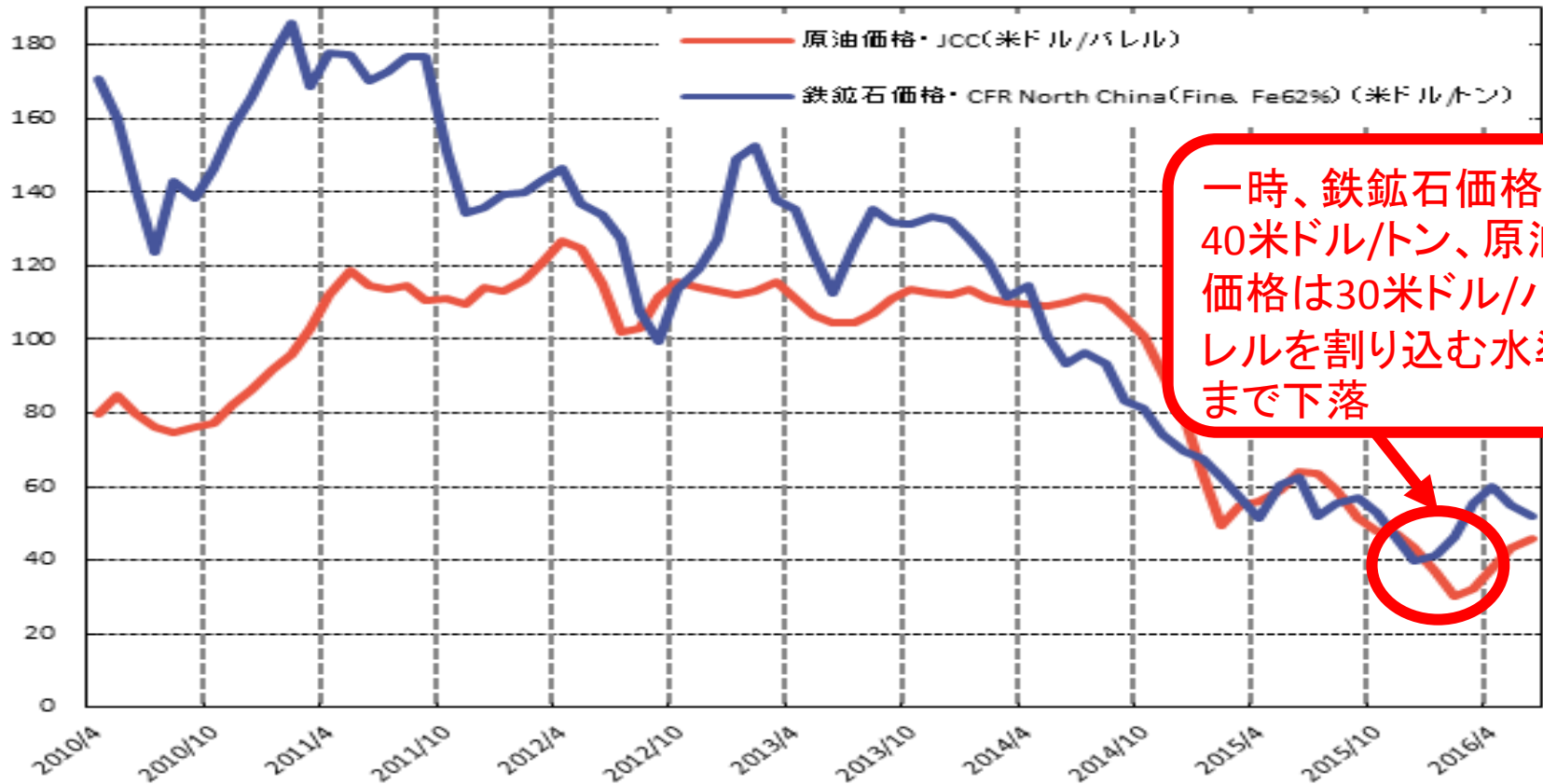


2. グローバル連結経営

前期の振り返り

想定以上の資源・エネルギー価格の下落、低迷

原油価格及び中国向け鉄鉱石スポット価格(参考値*)推移



*業界紙複数社によるスポット指標平均

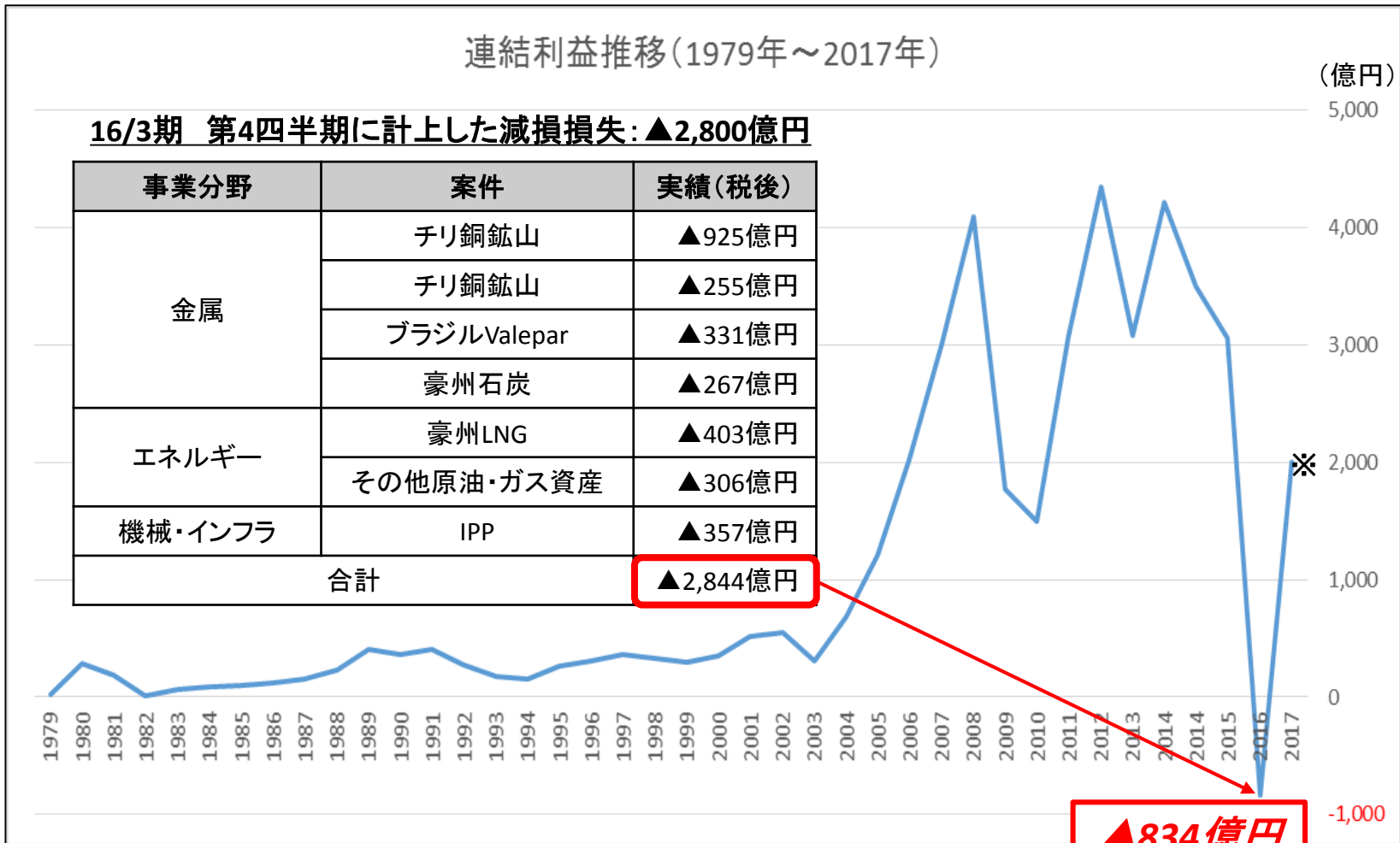
前期の振り返り

多額の減損により、創業以来初の連結業績赤字

連結利益推移(1979年～2017年)

16/3期 第4四半期に計上した減損損失: ▲2,800億円

事業分野	案件	実績(税後)
金属	チリ銅鉱山	▲925億円
	チリ銅鉱山	▲255億円
	ブラジルValepar	▲331億円
	豪州石炭	▲267億円
エネルギー	豪州LNG	▲403億円
	その他原油・ガス資産	▲306億円
機械・インフラ	IPP	▲357億円
合計		▲2,844億円



※2017年の2,000億円は期首事業計画の数値(2016年11月に2,200億円に上方修正)

グローバル連結経営 ～ 稼ぐ力の強化に向けて

社長就任後、積極的に現場の事業会社を訪問、実感したこと：

- 現場の社員が主体的に事業を創造し、既存の事業を更に強化・拡大してきた当社歴史。
- 今後も、より一層分権型・現場中心の経営を目指していく。



現場①：米国メタノール製造工場



現場②：米国化学品タンクターミナル

豪州鉄鉱石事業

- 当社は50年にわたる開発投資と輸出・販売を通じ、豪州の発展に貢献、同国の高い評価あり
- 当社の収益を支える優良事業、周辺事業へも拡がりをみせる



現場③：豪州ウェスト・アンジェラス鉄鉱山



現場③：豪州ウェスト・アンジェラス鉄鉱山

ブラジル旅客鉄道事業

ブラジルで喫緊の課題となっている都市交通インフラ網の整備、
及び旅客の安全・安定輸送に貢献



現場④: オリンピック会場・マラカナン競技場前



現場④: リオデジャネイロ次世代型路面電車

3. 重点施策

2017年3月期 重点施策

- 「既存並びに開発中案件」における収益基盤の徹底強化
 - 重点施策① 安定収益型事業の拡充
 - 重点施策② 強い資源・エネルギー事業の拡充
- 「成長領域」における新たな収益基盤の確立
 - 重点施策③ 成長投資の実行
- 「成長投資」と「株主還元」の両立
 - 重点施策④ キャッシュ・フローマネジメントの継続的な徹底

重点施策①: 安定収益型事業の拡充

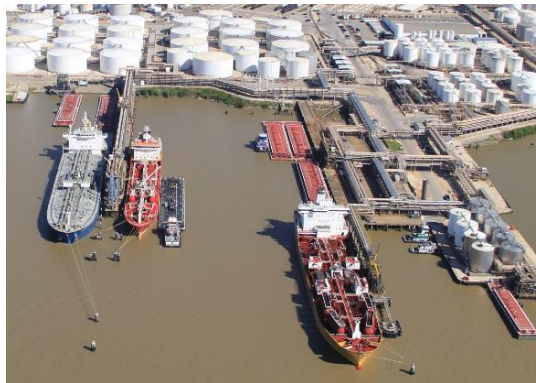
市況の様々な局面に備えて、収益力の下方耐性を強化する為、「安定収益型事業」の拡充を確実に進める

アジア病院周辺事業



IHH傘下のMount Elizabeth Novena病院
(シンガポール)

タンクターミナル事業



Intercontinental Terminals Company
(米国)

飼料添加物事業



飼料添加物製造販売事業Novus
(米国)

IHHを核にした事業の拡がり

アジア最大の民間病院グループIHH社を中核に、アジアでの病院及びその周辺事業を拡大。医療情報のMIMS、透析クリニックのDavita Asia、中間所得層向け病院運営のColumbia Asiaに出資。

抜群の立地を活かした拡張

米国ヒューストンで長年取り組んできた化学品タンクターミナルITCと、欧州主要港アントワープのITC Rubisは、域内需要の伸長に応えるべくタンク能力を拡張中。

需要伸長に支えられた拡張

飼料添加物メチオニン(必須アミノ酸)の大手メーカーNovus。世界的な鶏肉需要の伸長に支えられ、長期にわたり年率5%程度の成長が続くメチオニンの需要増に応えるべく製造能力の拡張を検討。

重点施策②: 強い資源・エネルギー事業の拡充

- 既存事業のコスト削減による競争力の徹底的な強化
- 将来に向けた既存事業の拡張、新規権益取得

拡張 豪州鉄鉱山



新規 豪州ガス田



拡張 豪州油・ガス田



拡張 豪州鉄鉱石輸出用港湾



新規 米国LNG輸出設備



重点施策③：成長投資の実行

- 新たな収益基盤確立を目指し、既存事業の知見を活用できる事業に集中
- 「自動車・高機能素材分野」での取り組み

自動車プレス部品事業



ゲシュタンプ社のホットスタンピング工場

素材の軽量化(ホットスタンピング技術)

ゲシュタンプ社は世界最大の自動車プレス部品メーカー。世界最高水準のホットスタンピング技術を持ち、自動車の軽量化による低燃費化や安全性の実現に貢献。全世界ベースで自動車メーカーのニーズを捕捉し、高機能素材市場の成長を取り込む。

炭素繊維関連事業



燃料電池自動車用水素ステーション(炭素繊維製タンクを使用)

素材の軽量化(炭素繊維部材)

自動車軽量化素材の需要拡大を狙って炭素繊維関連事業を拡大。炭素繊維サプライチェーン全体の飛躍的な成長を取り込むべく、炭素繊維関連事業ポートフォリオを拡大中。

4. 「人の三井」

「人が仕事をつくり、仕事人が人を磨く」:

～現場の最前線で成長する社員の紹介(映像)～
三井物産。それは、人。

人の意志。人の挑戦。人の創造。

私たちは、一人ひとりが世界に新たな価値を生みだします。

米国天然ガス物流事業



Cameron LNG (米国) プラント完成予想図

フードサイエンス事業



5. 2017年3月期上半期業績

2017年3月期上半期業績 及び 年間業績予想

◆ 上半期利益* 1,220億円

- 前年同期比：▲86億円の減益（エネルギー減益）
- 年間業績予想（2016年5月公表）2,000億円に対する進捗率：61%

◆ 年間業績予想（2016年11月修正）2,200億円

- 従来予想比：+200億円の上方修正（金属、エネルギー、生活産業が上方修正）

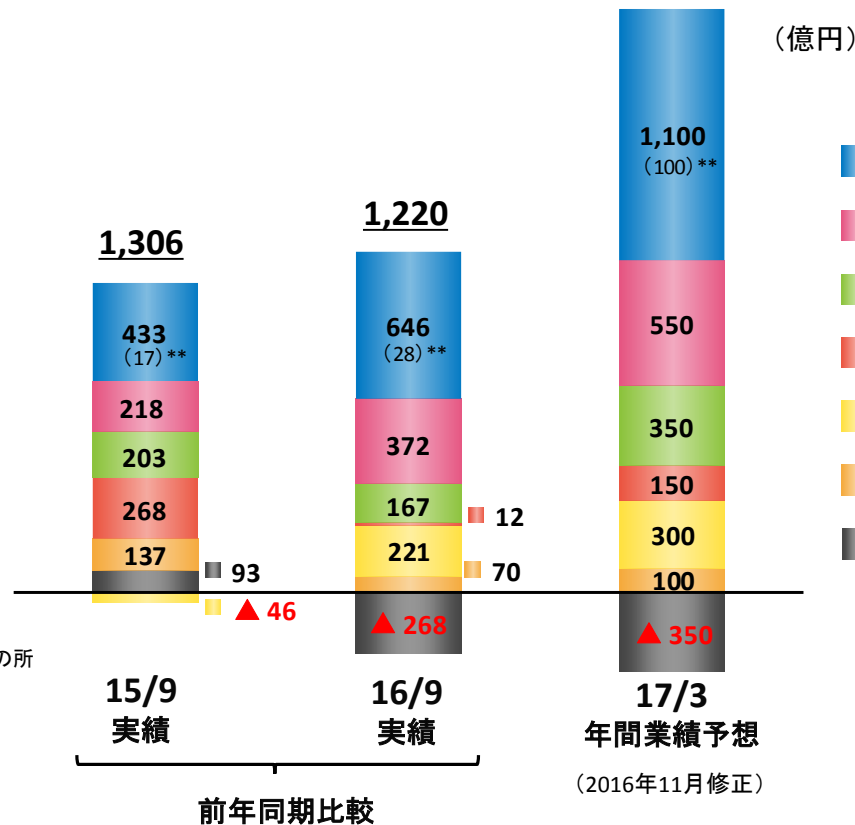
事業分野別（全世界ベース） 2,200

【前年同期比増減】

金属	+213億円
機械・インフラ	+154億円
化学品	▲36億円
エネルギー	▲256億円
生活産業	+267億円
次世代・機能推進	▲67億円
その他、調整・消去	▲361億円

【年間業績予想修正額】

金属	+400億円
機械・インフラ	▲50億円
化学品	▲50億円
エネルギー	+150億円
生活産業	+100億円
次世代・機能推進	±0億円
その他、調整・消去	▲350億円



*本資料では第2四半期累計の「四半期利益（親会社の所有者に帰属）」を「上半期利益」と表記しています。

**（ ）内は、鉄鋼製品の数値

重点施策④：キャッシュ・フロー・マネジメントの継続的な徹底

◆ 現中期経営計画：

- 基本方針：強靱なキャッシュ創出力に裏打ちされた「成長投資」と「株主還元」の両立
- 3年間累計で約1.1兆円のキャッシュ創出(リカーリング・フリーキャッシュフロー)を見込み、これを成長投資と株主還元にはバランスよく配分する

◆ キャッシュ創出実績：2017年3月期までの3か年で、累計で1兆600億円を創出する見通し

2017年3月期第2四半期 キャッシュ・フロー アロケーション(赤枠部分)

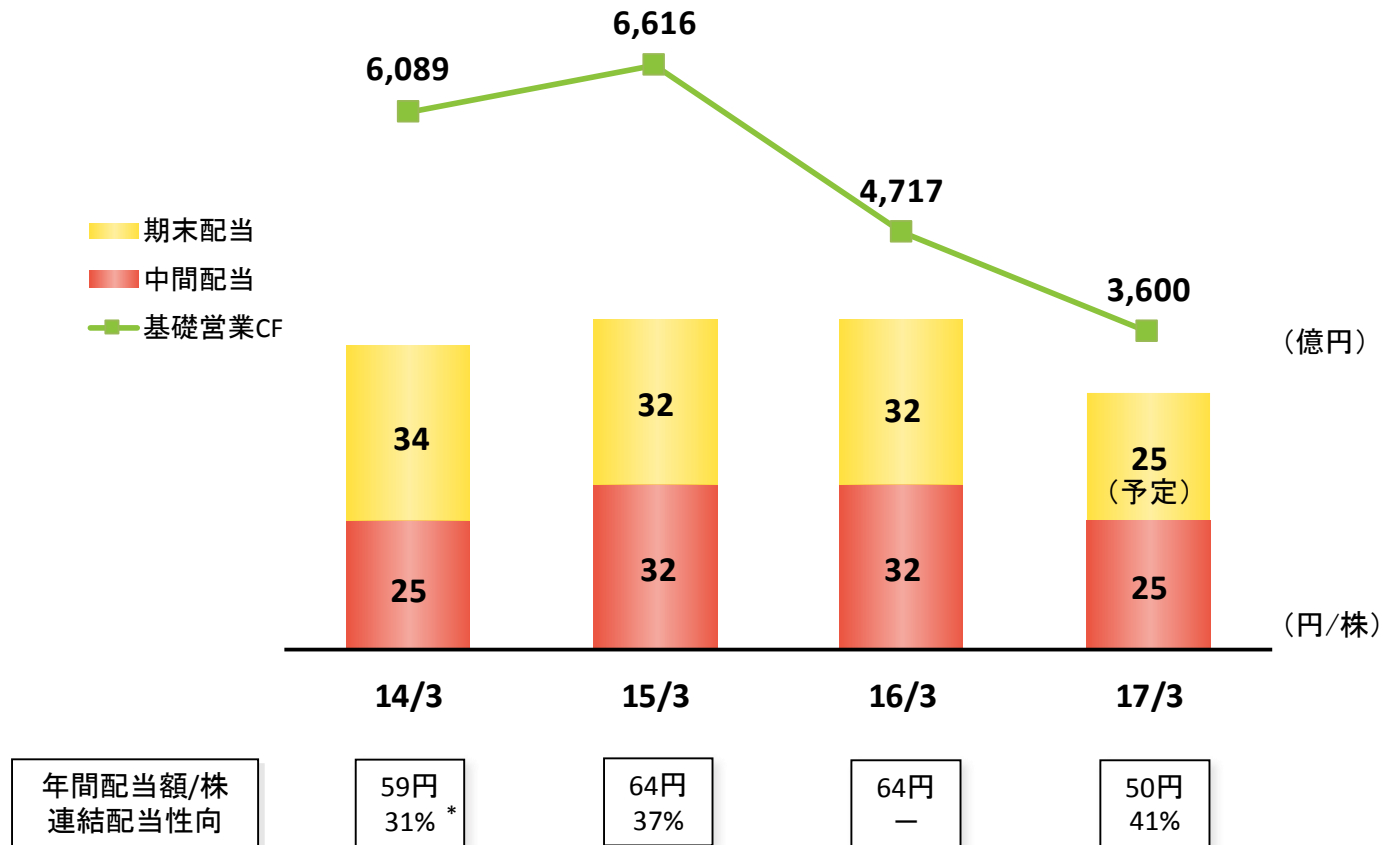
		17/3期通期見通し (2016年5月公表)	17/3期 上半期実績	17/3期通期見通し (2016年11月公表) (a)	15/3～16/3期 累計 (b)	現中経 3年間累計見通し (2016年11月公表) (a) + (b)
RESOURCE	基礎営業CF...①	3,600	1,800	3,600	11,300	14,900
	資産リサイクル...②	2,700	1,200	2,600	5,300	7,900
	既存事業＋ パイプライン案件への投資...③	▲3,900～▲4,900	▲1,250	▲3,600	▲8,600	▲12,200
	リカーリング・フリーキャッシュフロー ...④=①+②+③	1,400～2,400	1,750	2,600	8,000	10,600
ALLOCATION	成長投資...⑤ (新規事業への投資)		▲400		▲4,600	・FCFの黒字化(3年間累計) ・「成長投資」と「株主還元」の両立
	フリーキャッシュフロー ...④+⑤		1,350		3,400	
	株主還元 (配当金・自社株買い)		▲450		▲2,300	
有利子負債の調達・返済(±)						

2017年3月期 配当予想

◆ 予想年間配当金：

基礎営業キャッシュ・フロー3,600億円を前提に、当期利益、EBITDA、配当金額の安定性・継続性を総合的に勘案し、1株あたり50円とする

◆ 中間配当金：1株あたり25円



*当期利益(IFRS)に基づき修正再表示(USGAAPに基づく数値は25%)

補足資料

2017年3月期 連結業績予想における前提条件及び感応度

価格変動の17/3期当期利益への影響額 (2016年5月公表)			17/3期首予想 (2016年5月公表)	17/3 上半期 (実績)	17/3 下半期 (前提)	17/3通期予想 (上・下平均値) (2016年11月公表)
市況商品	原油/JCC	29 億円 (US\$1/バレル)	49	44	49	46
	連結油価 (*1)		45	41	47	44
	米国ガス(*2)	8 億円 (US\$0.1/mmBtu)	2.40	2.12(*3)	2.86(*4)	2.49
	鉄鉱石	32 億円 (US\$1/トン)	(*5)	57(*6)	(*5)	(*5)
	銅	10 億円 (US\$100/トン)	5,500	4,700(*7)	4,700	4,700
為替 (*8)	米ドル	14 億円 (¥1/米ドル)	110.00	105.72	100.00	102.86
	豪ドル	8 億円 (¥1/豪ドル)	85.00	79.10	77.00	78.05
	伯リアル	3 億円 (¥1/伯リアル)	30.00	31.55	30.00	30.78

(*1) 原油価格は0~6ヶ月遅れで当社連結業績に反映されるため、この期ずれを考慮した連結業績に反映される原油価格を連結油価として推計している。17/3期には31%が4~6か月遅れで、35%が1~3か月遅れで、34%が遅れ無しで反映されると想定される。

(*2) 当社が米国で取り扱う天然ガスはその多くがHenry Hub (HH)に連動しない為、上記感応度はHH価格の変動に対する感応度ではなく、加重平均ガス販売価格に対する感応度。

(*3) 米国ガスの17/3期上半期実績欄には、2016年1月~6月のNYMEXにて取引されるHenry Hub Natural Gas Futuresの直近限月終値のdaily平均値を記載。

(*4) HH連動の販売価格は、HH価格US\$2.49/mmBtuを前提として使用している。

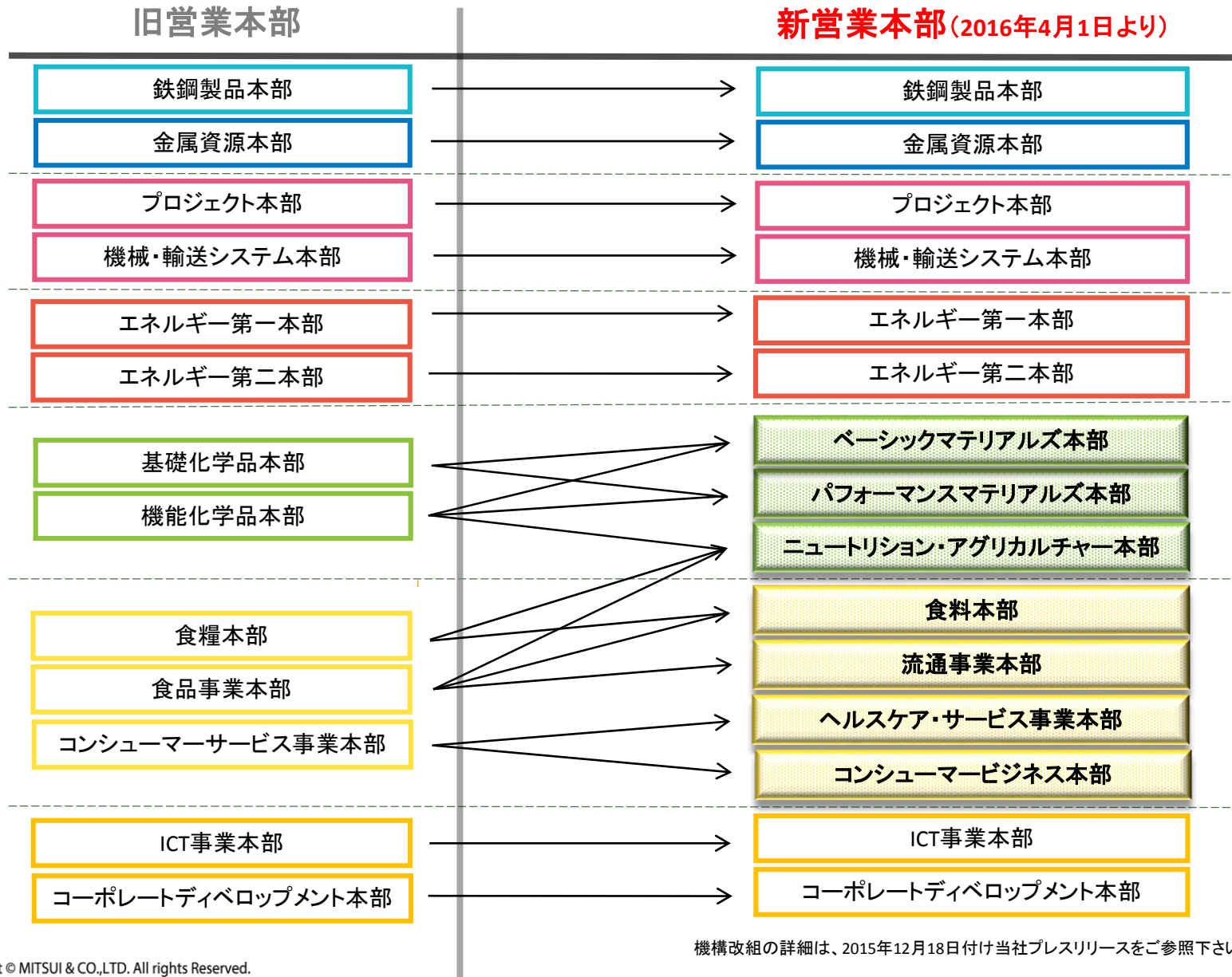
(*5) 鉄鉱石の前提価格は非開示。

(*6) 鉄鉱石の17/3期上半期実績欄には、2016年4月~9月の複数業界紙によるスポット価格指標Fe 62% CFR North Chinaのdaily平均値(参考値)を記載。

(*7) 銅の17/3期上半期実績欄には、2016年1月~6月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載。

(*8) 各国所在の関係会社が報告する機能通貨建て当期利益に対する感応度。円安は機能通貨建て当期利益の円貨換算を通じて増益要因となる。金属資源・エネルギー生産事業における販売契約上の通貨である米ドルと機能通貨の豪ドル・伯リアルの為替変動、及び為替ヘッジによる影響を含まない。

機構改組 営業本部組織の再編(2016年4月)

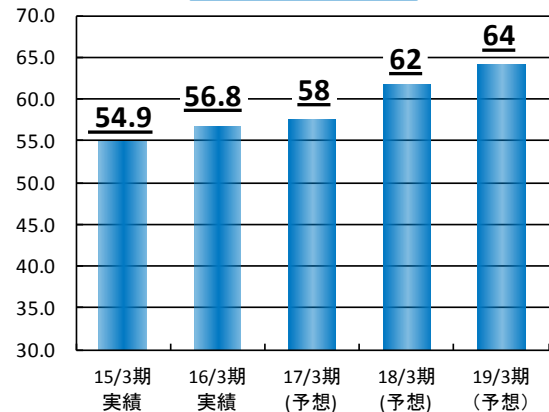


機構改組の詳細は、2015年12月18日付け当社プレスリリースをご参照下さい。

当社持分権益生産量（2016年5月公表）

鉄鉱石*

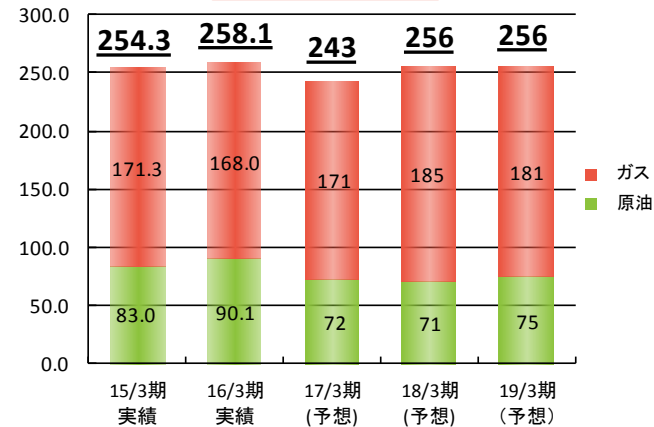
(百万トン/年)



* ヴァーレ社生産分の5%を含む

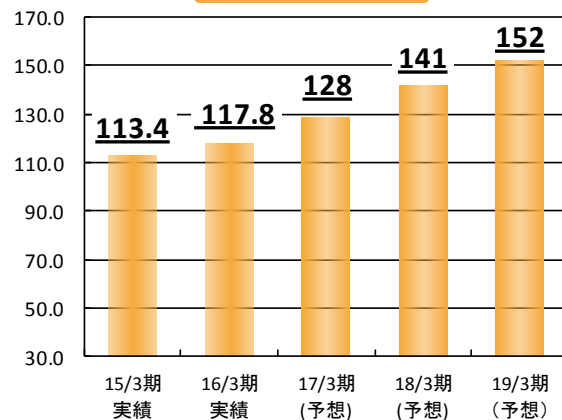
原油/ガス

(千boe/日)



銅*

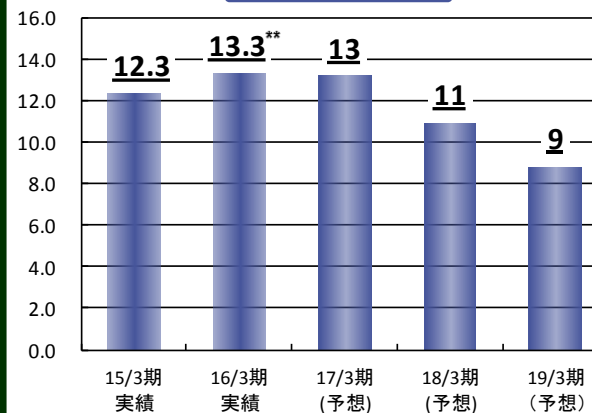
(千トン/年)



* ヴァーレ社生産分の5%を含む

石炭*

(百万トン/年)

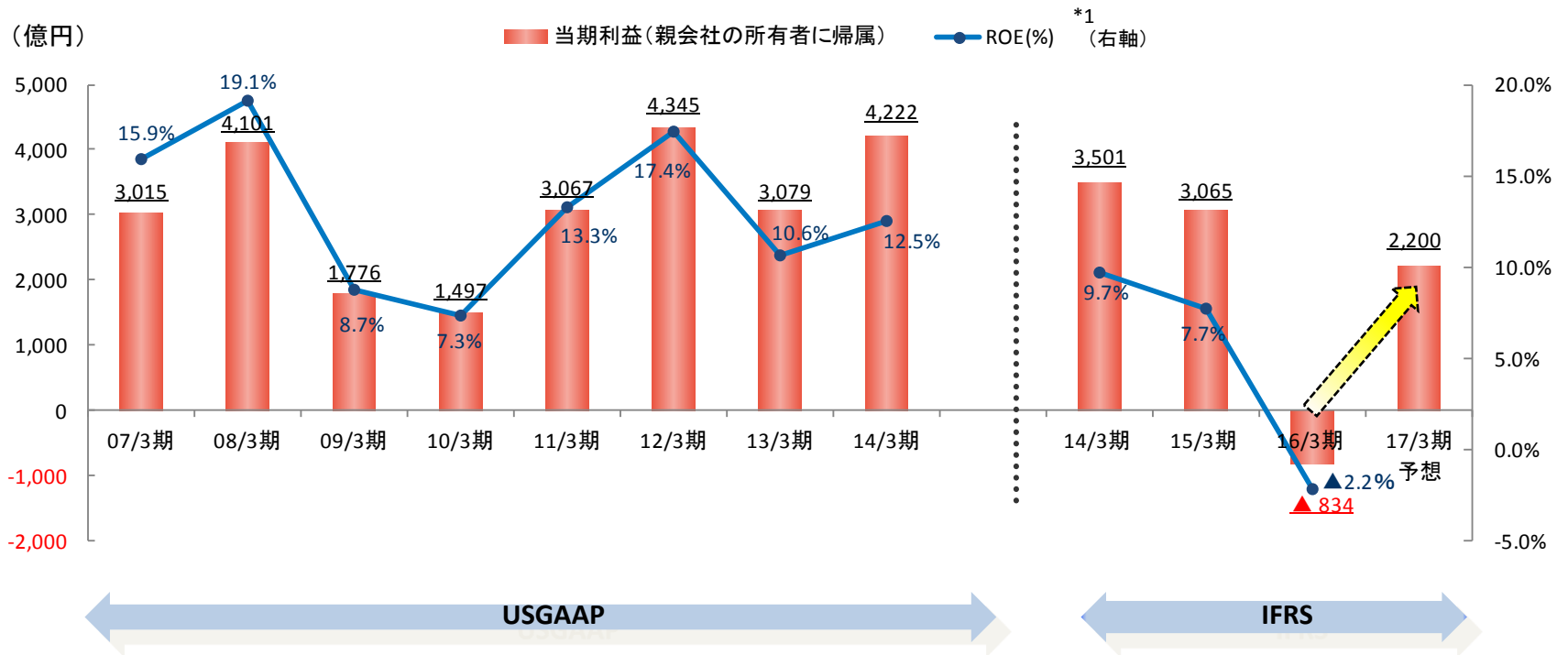


* 2015年3月期からヴァーレ社生産分の5%を含む

** 2016年8月修正 (13.5→13.3)



当期利益推移

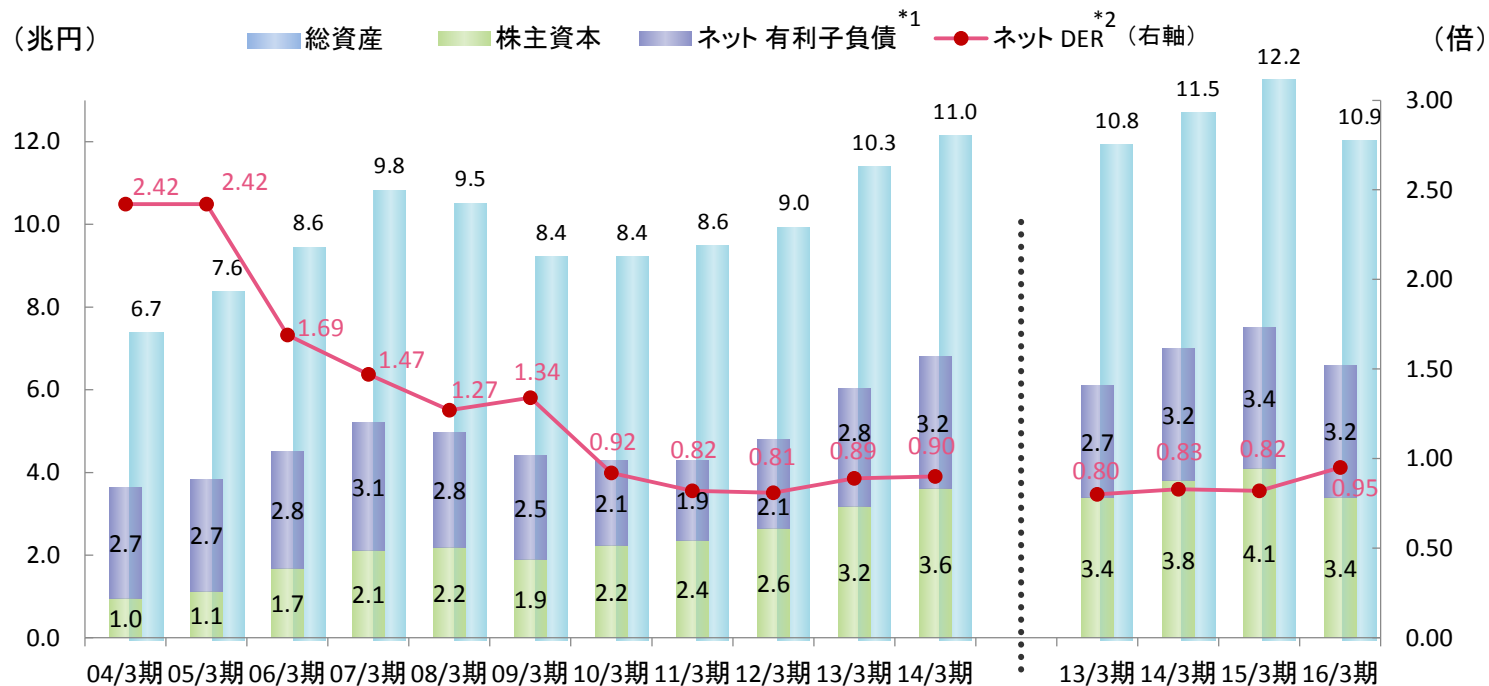


*1 ROE(株主資本利益率) = 当期利益(親会社の所有者に帰属) ÷ 株主資本 × 100

財務基盤推移

<格付けの状況(2016年12月時点)>

- Moody's(ムーディーズ) : A3
- S&P(Standard & Poor's) : A
- R&I(格付投資情報センター) : AA-



*1 ネット有利子負債=有利子負債-(現金及び現金同等物+定期預金)

*2 ネットDER=ネット有利子負債÷株主資本



2017年3月期第1四半期 重点施策（2016年5月公表）に基づく取組み

◆ 重点施策①：既存並びに開発中案件における収益基盤の強化

- 資源・エネルギーにおける埋蔵量・生産量・コスト競争力の三位一体の強化

攻め筋	事業の内容	案件
ハイドロカーボンチェーン	エネルギー資源の探鉱・開発・生産	豪Greater Enfield油田開発 (FID)
		インドネシア Tangguh LNG 拡張 (FID)

- 安定収益型事業の拡充

攻め筋	事業の内容	案件
食糧と農業	飼料添加物製造・販売	米Novus社出資比率引上 (増資引受)

◆ 重点施策②：成長領域における新たな収益基盤確立と潜在価値の顕在化

- 既存事業や知見を活用できる領域への集中的な取組み

攻め筋	事業の内容	案件
資源・素材、モビリティ	高機能素材	燃料電池車向け炭素繊維強化 高圧水素タンク製造 (共同F/S合意)
資源・素材、 メディカル・ヘルスケア	高機能素材	インドネシア医薬包材製造 (参画合意)
食糧と農業	畜水産、フードサイエンス	スターゼン社株式取得 (増資引受)
メディカル・ヘルスケア	病院周辺	アジア透析事業 (参画合意)



2017年3月期第2四半期 重点施策（2016年5月公表）に基づく取組み

◆重点施策①：既存並びに開発中案件における収益基盤の強化

- 資源・エネルギーにおける埋蔵量・生産量・コスト競争力の三位一体の強化

攻め筋	事業の内容	案件
資源・素材、インフラ	炭鉱及び鉄道・港湾の一体開発	モザンビークMoatize炭鉱/Nacalaインフラ (参画条件の変更合意)

- 安定収益型事業の拡充

攻め筋	事業の内容	案件
インフラ	発電所の建設・運営	南アフリカAvon IPP火力発電(操業開始)
インフラ	港湾インフラの建設・運営	インドネシアTanjung Priok港 新コンテナ・ターミナル(操業開始)
モビリティ	自動車素材・部品	スペインGestamp Automoción社(参画合意)

◆重点施策②：成長領域における新たな収益基盤確立と潜在価値の顕在化

- 既存事業や知見を活用できる領域への集中的な取組み

攻め筋	事業の内容	案件
メディカル・ヘルスケア	アジア中間所得者層向け病院経営	Columbia Asiaグループ(参画合意)

三井物産の価値創造

- 企業の成長と社会の発展は常に密接な関係にあり、今後もますますこの関係性が重要になります。当社では社会のさまざまな課題を認識し、ステークホルダーの声に耳を傾け、その解決に向けていかに貢献できるかを考えるところから価値創造のプロセスが始まります。
- さまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを通じて社会のニーズを捉え、当社のグローバルな総合力を駆使してニーズに応える産業的解決策を見出す、そうした価値創造を続けながら、夢溢れる未来に向けた社会の持続可能な発展に貢献することが、当社の使命です。



* 360° business innovation. : コーポレートスローガン
地球上のあらゆるところで、発想や情報、お客さまやパートナー、そして私たちの事業などをつなぎ合わせ、
その中から新しいストーリーを描いてビジネスや産業を革新していくという意味が込められています。

三井物産のCSR重要課題

- CSRの5つの「重要課題」を特定し、その解決に向けて取り組んでいます。
 - * 地球環境の保全
 - * 人権の尊重
 - * 地域産業・生活基盤の充実
 - * 資源・素材の安定供給
 - * ガバナンスと人材育成



再生可能エネルギー事業



スマートシティ事業

環境・社会貢献活動



〈三井物産の森〉

三重県三戸山林

- 全国74カ所 約44,000ヘクタール(国土面積の約0.1%)。企業が保有する森林として国内有数の規模。
- 人工林 約40%、天然林及び天然生林 約60%。全体の約10%を生物多様性保護林に設定。
- 適切に管理されていると認められた森林に与えられる 国際基準の森林認証「FSC®認証」と「SGEC認証」を全山林を対象に取得。
- 持続可能性と環境保全に配慮した林業・木材生産を実践。
- 森林・林業体験などの社会貢献プログラムにも活用。

女性の活躍推進が評価され、なでしこ銘柄、えるぼし認定取得

- 「なでしこ銘柄」



経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた上場企業を発表。当社は2014年度、2015年度と2年連続で選定。2012年度に始まった同銘柄における連続選定は、商社業界では当社が初。

- 「えるぼし(2段階目)」



2016年9月、女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況などが優良な企業として、厚生労働大臣より認定を取得。

「日本」のあしたをつくるために ～国内事業～

- 日本の新たな豊かさに繋がる、国内事業の強化



セブンカフェのコーヒー
(出所: (株)セブン&アイHLDGS.)



「さらさらゴールド」(北海道)
健康成分ケルセチンが豊富な新品種のタマネギ



農作物販売事業(兵庫県)
食用ホオズキ「サンベリー」とフルーツパプリカ「ミニパプ」



「うれし野アグリ」(三重県)
オランダ式植物工場の温室内で高糖度トマトを栽培



Copyright (c) AIM SERVICES Co., Ltd. All Rights Reserved
マツダスタジアム(広島県)
スポンサー開拓、エムサービスによる球場内の全飲食店の包括運営等を通じ、広島カープ球団史上初めての観客動員数200万人超えを後押し



仙台うみの杜水族館(宮城県)

【ご注意】

本資料にて提供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、本資料およびこれらの情報の利用は、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せ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。

以下の事象が、当社及び連結子会社の事業、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

- ・ 景気減速による、貿易額や物流の減少
- ・ 原油、鉄鉱石、石炭、銅などの商品市況の予想外の変動
- ・ 為替変動
- ・ 顧客や事業に係る信用リスクの顕在化
- ・ 金利の変動
- ・ 固定資産の資産価値の下落
- ・ 国内外の株式及び債券相場下落による年金費用の増加
- ・ 金融市場の混乱や当社格付け引き下げ、金融機関及び機関投資家の投融資方針変更
- ・ 株式市場の大幅な下落による投資ポートフォリオの毀損
- ・ 繰延税金資産の回収可能性の判断の変更に伴う繰延税金資産の減額
- ・ 事業活動および資産が集中する特定地域における事業の低迷
- ・ 収益性の低い関係会社の再編・撤退の遅延
- ・ 第三者との合併事業あるいは第三者に対する戦略的投資の失敗
- ・ 金属資源や石油・ガスの探鉱・開発・生産事業において、コストやスケジュール、埋蔵量が想定と異なること、及びオペレーターによる事業運営が適切に行われないこと
- ・ 競合他社との厳しい競争
- ・ 新規事業に対して投入すべき人的資源をはじめとする経営資源の制約による市場参入の機会喪失
- ・ 環境関連の法令・規制
- ・ 法令の変更や政府との契約条件の一方的変更
- ・ 従業員による不正行為
- ・ 適正な財務報告に係る内部統制が維持できないこと
- ・ 気候変動や自然災害
- ・ 予期せぬ情報システム障害や内外からの不正なアクセス・攻撃による情報セキュリティ事故

なお、旧三井物産と現在の三井物産には法的継続性はなく、全く別個の企業体です。

360° business innovation.



MITSUI & CO.