



小西 秀明
三井物産株式会社
IR部長

- 1993 ● 三井物産入社 石炭部、鉄鉱石部
- 2003 ● 英国三井物産 鉄鋼原料課マネージャー
- 2008 ● 石油・ガス資源開発部 豪州室マネージャー
- 2009 ● 石油・ガス資源開発部 豪州室長
Mitsui E&P Australia Director
- 2011 ● IR部 次長
- 2014 ● Mitsui E&P USAへ出向 (SVP & COO)
- 2019 ● 鉄鉱石部長
- 2023 ● IR部長



鉄鉱石鉱山
(豪州Robe River)



E&P
(米国Marcellus Shale)

● 金属資源 ● エネルギー ● コーポレート

7つのオペレーティング・セグメントから構成される事業分野



グローバルに広がる事業ポートフォリオ



事業展開*

62 力国 126 拠点



商品デリバティブ
機能性食品素材
自動車部品製造

農薬販売

合金鉄/化学品

LNG

フードサービス
コンタクトセンター

穀物
不動産

タンクターミナル
LNG



自動車
自動車・商用車
天然ガス



鉄鉱石

FPSO/ガス配給

- ◆ 金属資源
 - ◆ エネルギー
 - ◆ 機械・インフラ
 - ◆ 化学品
 - ◆ 鉄鋼製品
 - ◆ 生活産業
 - ◆ 次世代・機能推進
- *1 2023年10月1日現在



LNG

鉄鉱石

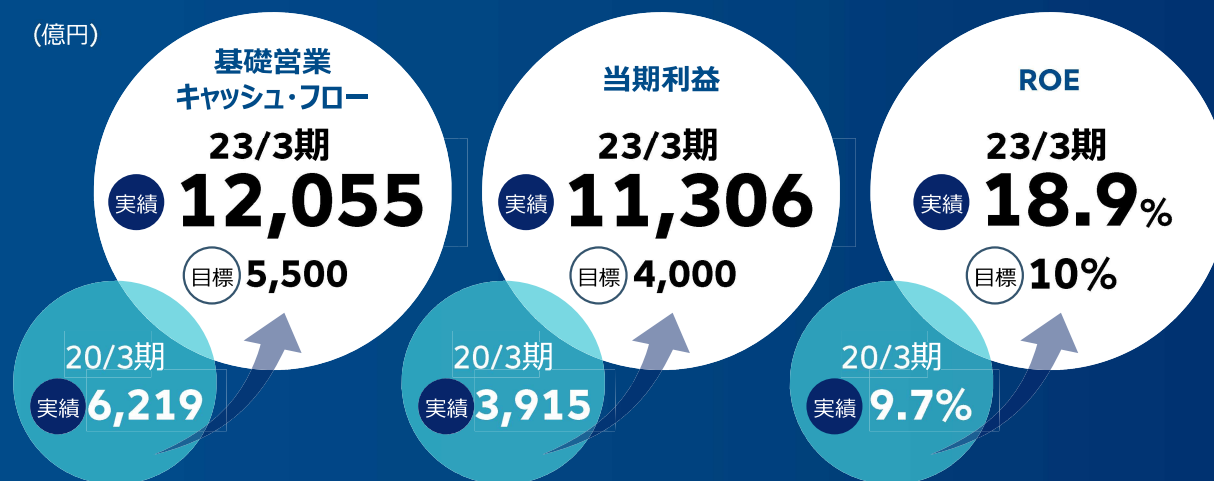
原料炭



銅

収益性指標

(億円)



株主還元

〔中期経営計画2023 (21/3-23/3期) の
累計ベース〕

基礎営業キャッシュ・フロー
に対する株主還元の割合

34.4%

(当期利益に対する総還元性向)

43.6%

中期経営計画2026 定量目標



基礎営業
キャッシュ・フロー

26/3期

1兆円

当期利益

26/3期

9,200億円

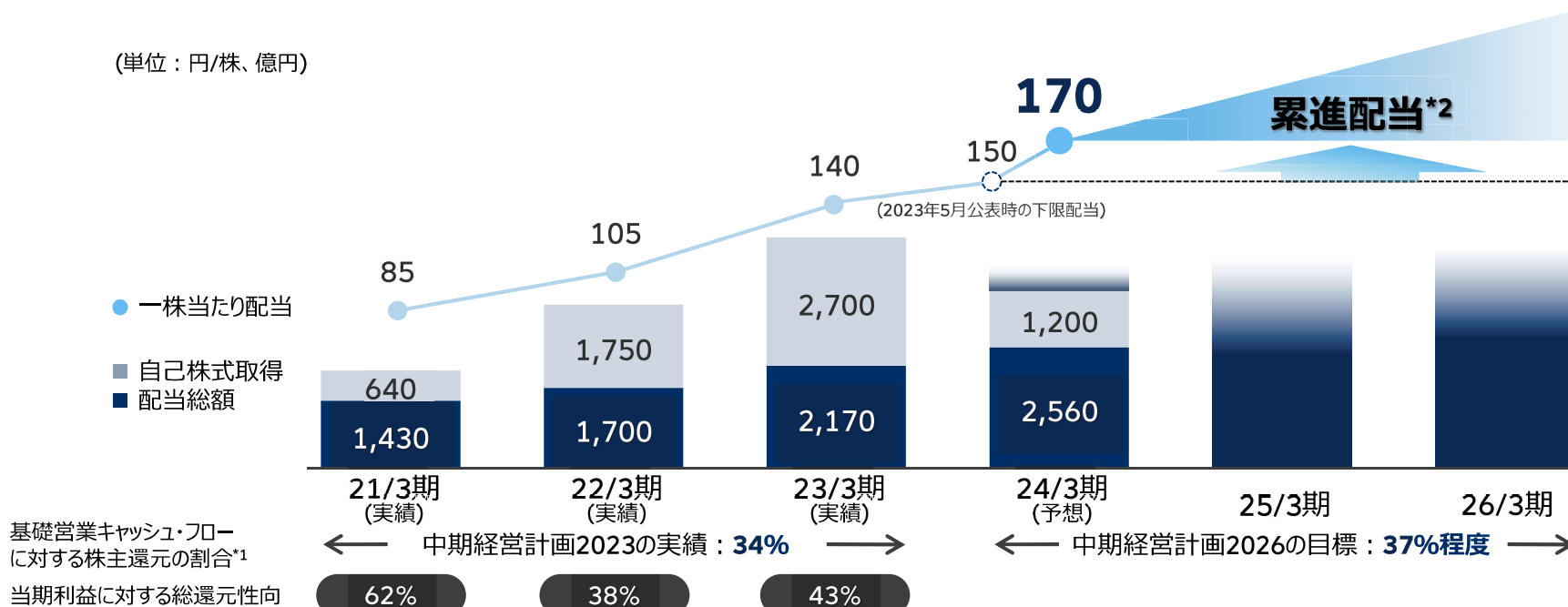
ROE

中経2026平均

12%超

中期経営計画2026 株主還元方針

- ◆ 基礎営業キャッシュ・フローの3年間累計に対する株主還元割合は、37%程度を目標
- ◆ 中期経営計画2026において、150円/株を下限とする累進配当を導入、2024年3月期第2四半期時点で下限配当を170円/株に増配





*1. 還元総額÷基礎営業キャッシュ・フロー *2. 中期経営計画3年間を対象。年間配当金170円/株を下限とした配当維持または増配を行う

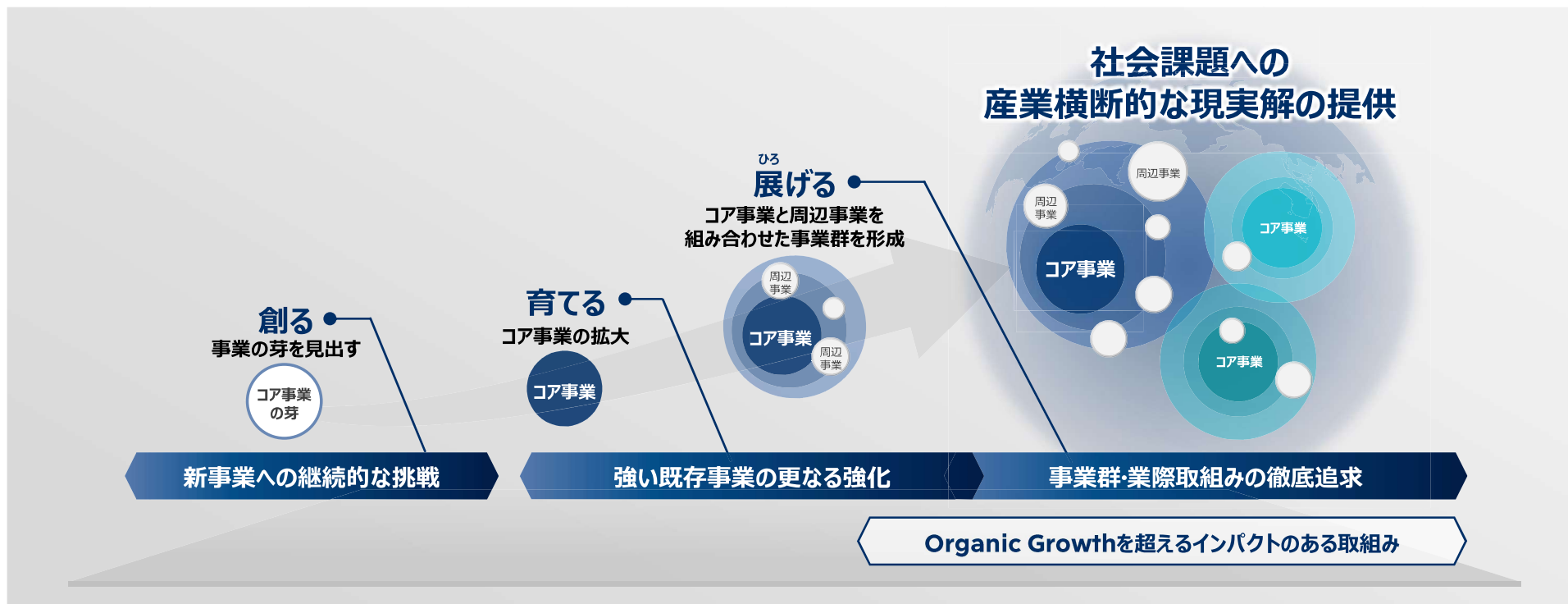
中期経営計画2026 キャッシュ・フロー・アロケーション

- ◆ キャッシュ経営の徹底深化。マネジメント・アロケーションを通じた柔軟で戦略的な資金配分を継続
- ◆ 足元の金融環境・資本コストを踏まえた投資規律の維持・徹底による成長投資案件の厳選

(億円)

		中期経営計画2026 (2024年3月期～2026年3月期)	
 キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー	27,500	
	資産リサイクル	8,700	
 キャッシュ・アウト	事業維持 (Sustaining CAPEX)	5,700	
	成長投資	投資決定・方針確認済み	11,700
		新規投資	11,300
	株主還元	追加株主還元	700
		自己株式取得	700
		配当	6,800

ビジネスモデル～^{ひろ}創る・育てる・展げる～





成長戦略～3つの攻め筋 (Key Strategic Initiatives)～

- ◆ 中期経営計画2023で注力したStrategic Focusを深化させ、3つの攻め筋を設定
- ◆ 成長戦略の実行を通じ、社会課題に対し時間軸を踏まえた最良の現実解を提供



Industrial Business Solutions : 鉄鉱石事業



Industrial Business Solutions

◆ 鉄鉱石生産量*¹
(当社持分権益 年間生産量)

約 **58** 百万トン/年

◆ 23/3期当期利益*²

約 **2,800** 億円

強み・競争優位性

大手資源会社との共同運営・投資

Rio Tinto

BHP

VALE
(出資)

下方耐性を備えた高いコスト競争力

事業環境に応じたアップサイドの取込み

*1 2023年3月期実績 *2 豪州鉄鉱石事業とValeからの受取配当の合計

Global Energy Transition : LNG事業



Global Energy Transition

◆ LNG

8カ国/10プロジェクト*1

◆ 23/3期当期利益*2

約2,300億円

生産中のLNGプロジェクト



米国

◆ Cameron



オマーン

◆ Oman



オーストラリア

◆ North West Shelf



UAE

◆ Abu Dhabi



インドネシア

◆ Tangguh



カタール

◆ Qatargas 3



ロシア

◆ Sakhalin II

*1 開発・拡張中のプロジェクトを含む *2 エネルギー第二本部の2023年3月期当期利益

Wellness Ecosystem Creation : ヘルスケア事業/IHH Healthcare



Wellness Ecosystem Creation

◆ 病院事業 病床数

アジア 第1位

◆ 23/3期当期利益*1

約230億円超

当社出資以降

病院数 16 → 83 病院*2 **アジアNo.1**
 総病床数 3,500 → 13,500 床*2 **アジアNo.1**
 EBITDA 218 → 1,000 USD mil (2023年)

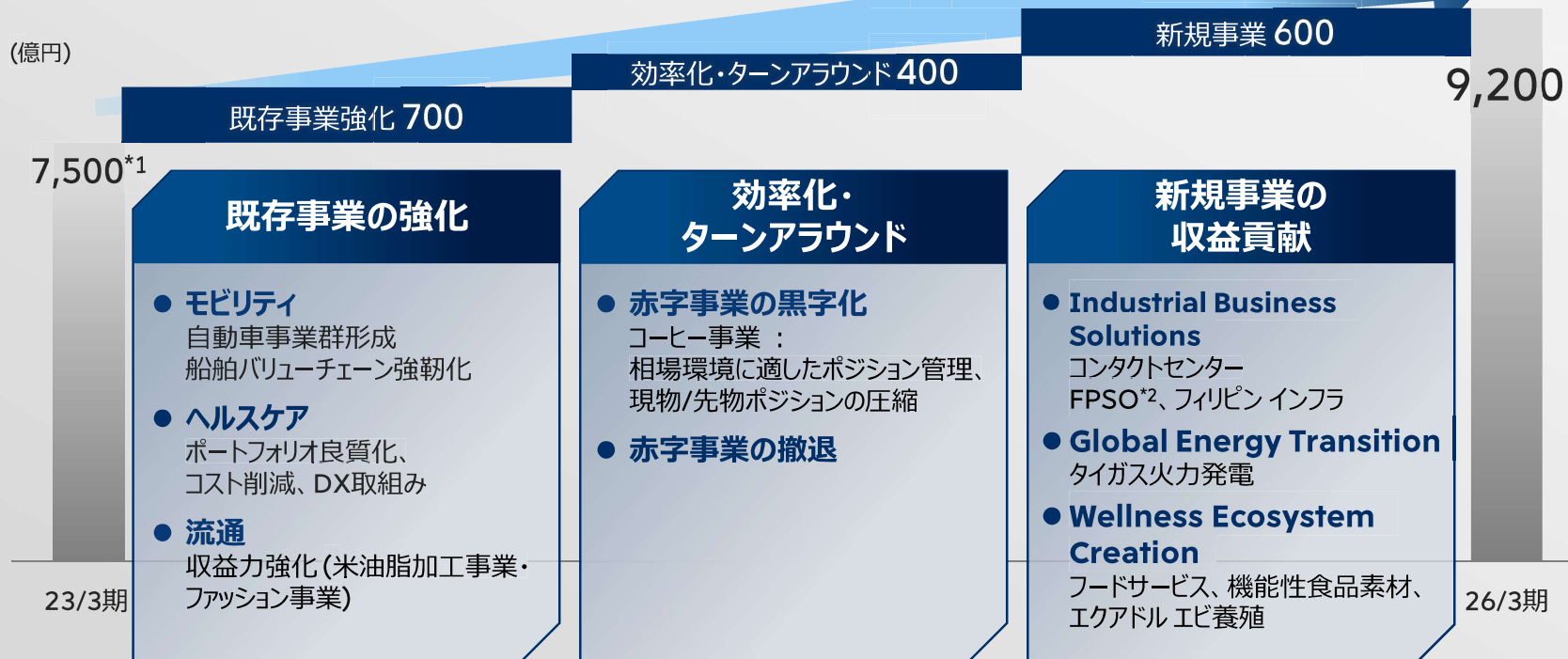
※上場しているアジア民間病院における比較 (当社調べ)



*1 IHH Healthcareの当社持分法損益 *2 2023年12月末現在

2026年3月期に向けた基礎収益力の拡大

継続的な基礎収益力の拡大 **+1,700** 億円

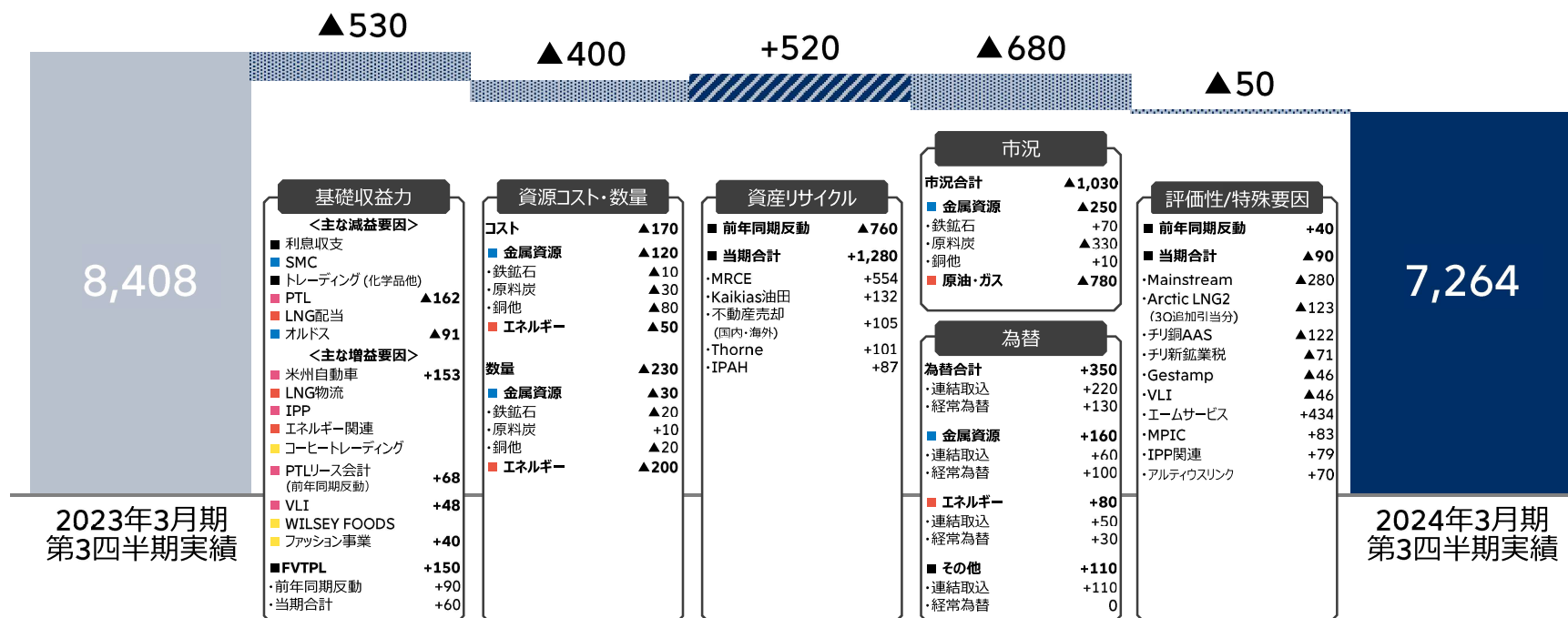


^{*1} 調整後当期利益：一過性を除き、商品価格、為替 (連結取込) などの前提条件を26年3月期の前提に調整した当期利益
^{*2} Floating Production, Storage and Offloading system (浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)

第3四半期利益 (累計実績) 要素別増減分析 (2024年3月期 vs 2023年3月期)



(単位：億円)

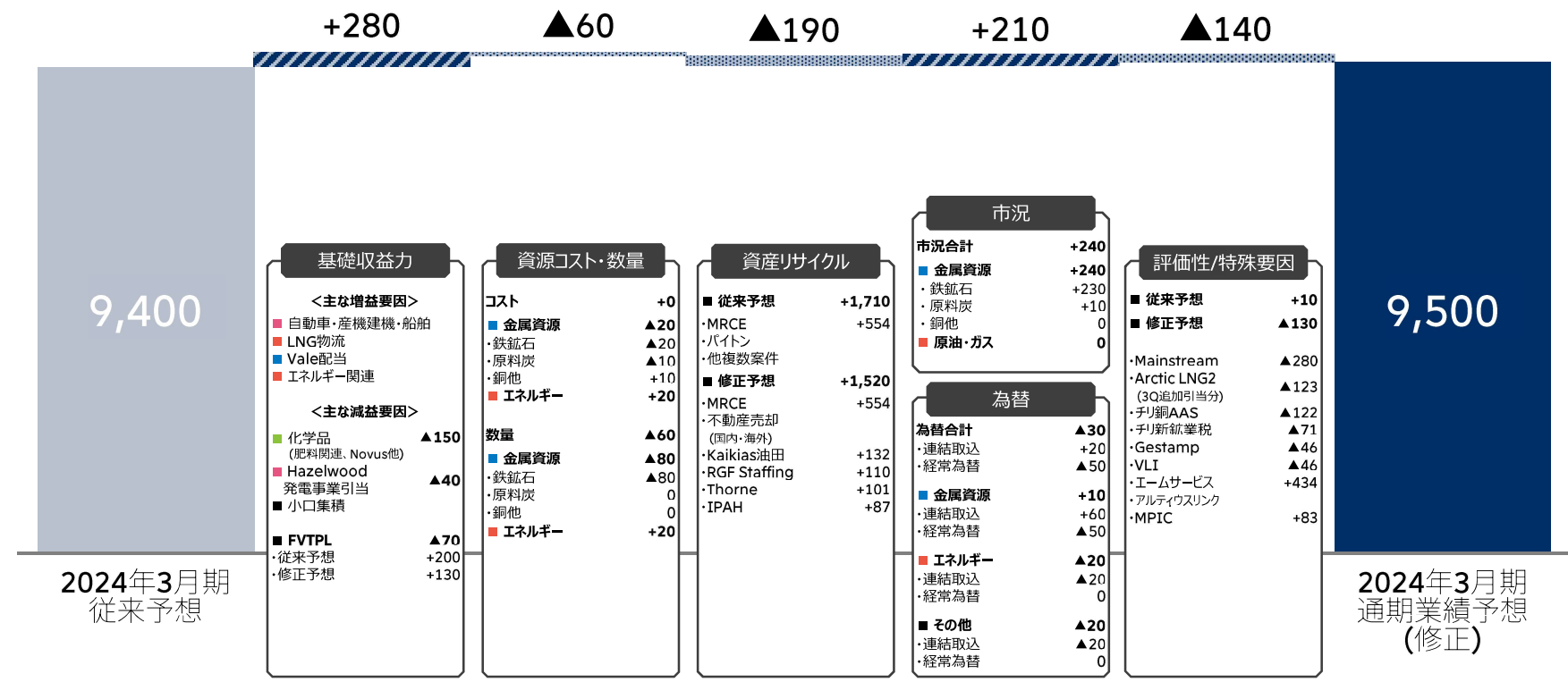




MITSUI & CO.

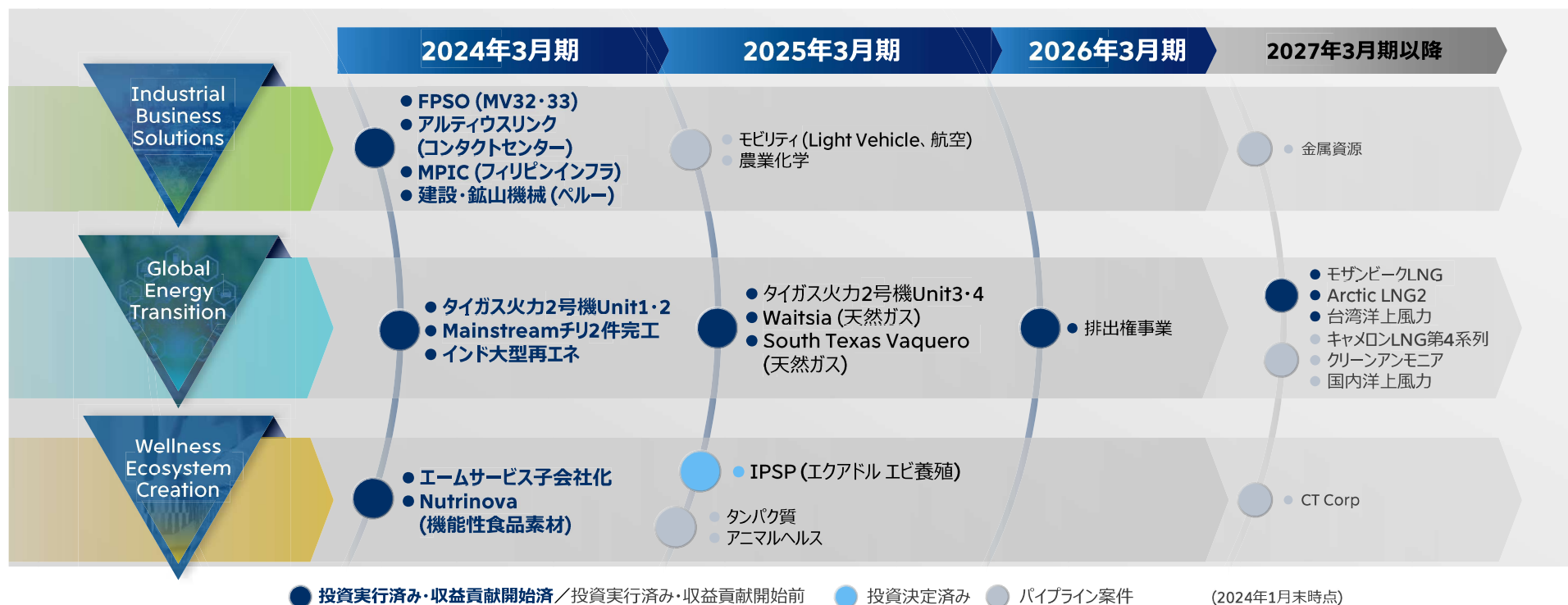
当期利益 (通期業績予想) 要素別増減分析 (2024年3月期通期業績予想 vs 従来予想)

(単位：億円)



新規案件の収益貢献開始時期 (2024年3月期3Q時点)

◆ 新規案件の収益貢献開始は中期経営計画通りに進捗



Industrial Business Solutions : 国内コンタクトセンター事業



アルティウスリンク

Tomorrow, Together
KDDI KDDI Evolva



国内コンタクトセンター

売上 **No.1**^{*1}



国内最大のデジタルBPO^{*3}事業者へ

売上高 **2,400** 億円

拠点数 **100+** 拠点

従業員数 **58,000** 名

お客様企業数 **1,300** 社超

対応データ **5.0** 億件

*1 2022年度。KDDIエボルバ、りらいあコミュニケーションズ調べ
*2 売上高・対応データは2022年度。その他は2023年7月時点
*3 Business Process Outsourcing

Global Energy Transition : 発電事業



時間軸の異なる事業の組み合わせにより収益の維持・拡大を図り、
再生可能エネルギー（再エネ）取組みを推進



タイガス火力発電事業

- 8ユニット/計5GWが順次運転開始中
- 既存案件と併せ、当社はタイ電力需要の2割弱を供給予定



インド大型再エネ発電事業

- 3カ所の風力発電所と1カ所の太陽光発電所（計1.3GW）を建設中、
- 2024年完工予定
- 24時間安定的に電力供給



洋上風力発電事業

- 台湾彰化県沖で計1GWの着床式洋上風力発電事業を建設中、2025年末から順次完工予定
- 2023年 新潟県沖における洋上風力発電事業者に選定

Wellness Ecosystem Creation : エクアドル エビ養殖事業



Industrial Pesquera Santa Priscila

世界最大のエビ養殖事業者

- 18,000haの養殖池を保有
- 自社養殖により100%トレーサビリティを確保した安定的なオペレーション

冷凍エビやエビ加工品をグローバルに販売

IPSP社 主力商品



有頭エビ



無頭エビ





むきエビ



中期経営計画2026 キャッシュ・フロー・アロケーション

- ◆ キャッシュ経営の徹底深化。マネジメント・アロケーションを通じた柔軟で戦略的な資金配分を継続
- ◆ 足元の金融環境・資本コストを踏まえた投資規律の維持・徹底による成長投資案件の厳選

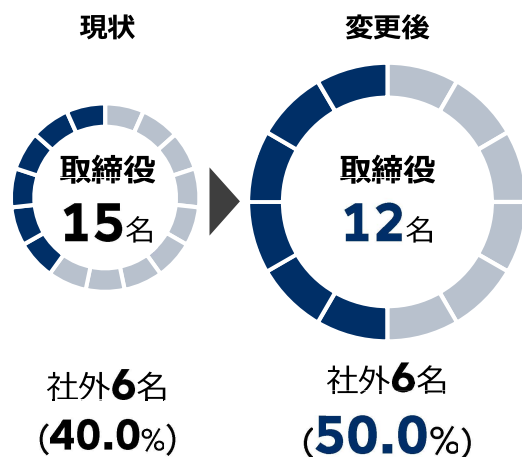
(億円)

		中期経営計画2026 (2024年3月期～2026年3月期)	
 キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー	27,500	
	資産リサイクル	8,700	
 キャッシュ・アウト	事業維持 (Sustaining CAPEX)	5,700	
	成長投資	投資決定・方針確認済み	11,700
		新規投資	11,300
	株主還元	追加株主還元	700
		自己株式取得	700
		配当	6,800

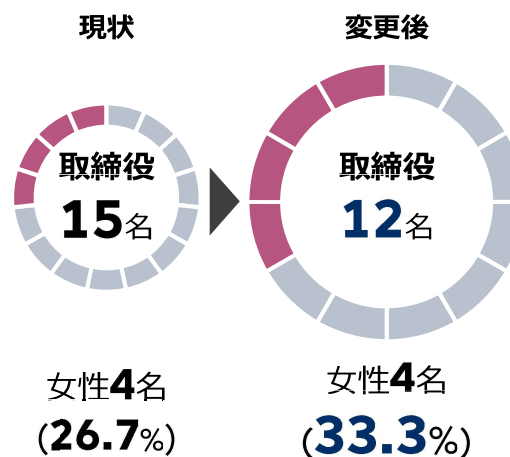
ガバナンス体制・執行体制の変更

◆ 取締役会はより経営の監督にシフト、取締役総数を減員 (社外取締役比率50%に上昇)*1

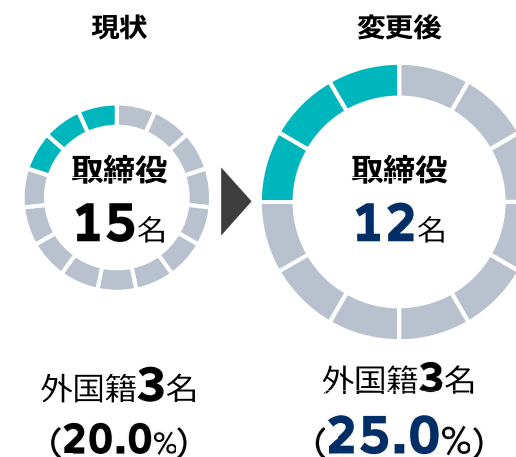
社外役員比率



女性役員比率



外国籍役員比率



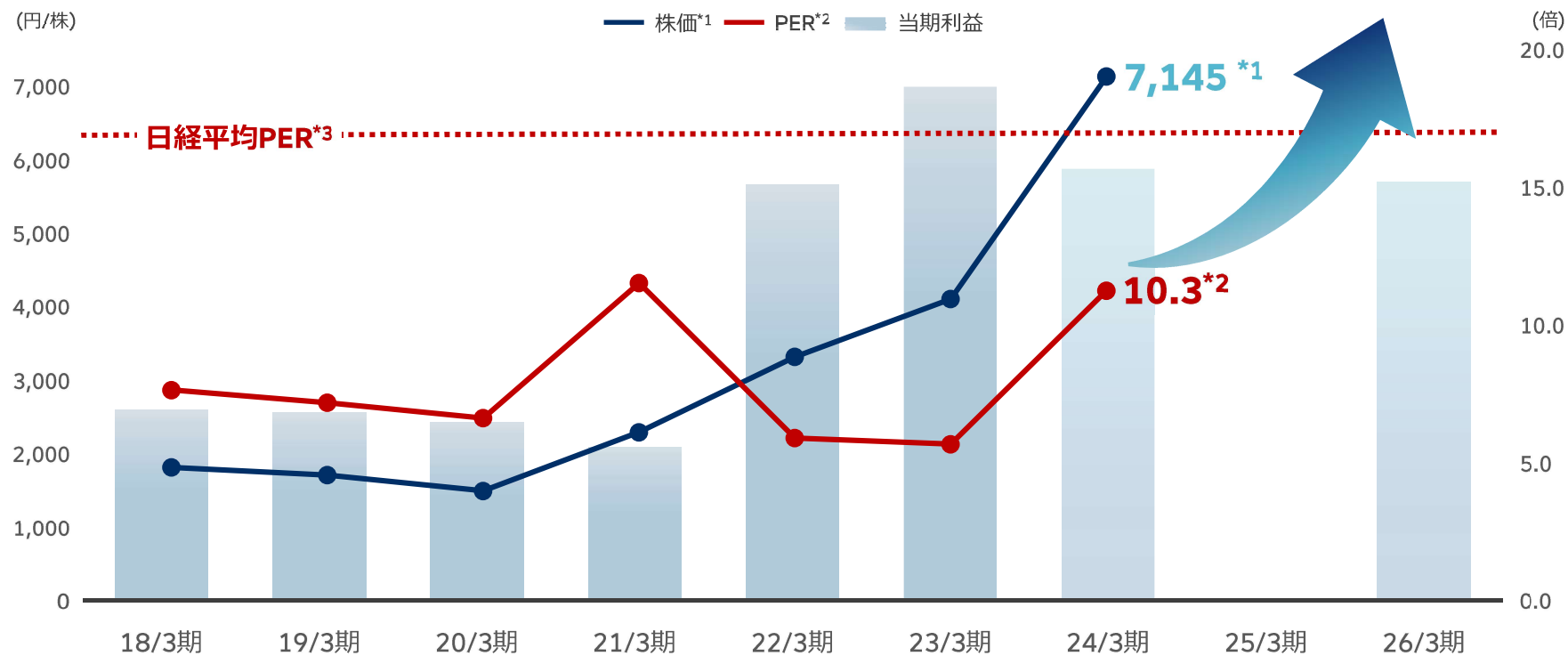
*1 2024年6月19日開催予定の定時株主総会にて取締役選任議案が承認されることを前提



適時開示は当社Websiteをご覧ください

[リリース「ガバナンス体制及び執行体制変更並びに役員人事に関するお知らせ - 三井物産株式会社 \(mitsui.com\)」](https://mitsui.com)

株価・PER推移



*1 2018年3月期～2023年3月期は、各年度末の東証終値。2024年3月期は、2024年3月22日の東証終値
 *2 各年度末の株価(東証終値)÷1株当たり当期利益。24/3期は当期利益予想および2024年3月22日の東証終値から算出
 *3 2024年3月22日の東証終値ベース

基礎営業キャッシュ・フローの推移

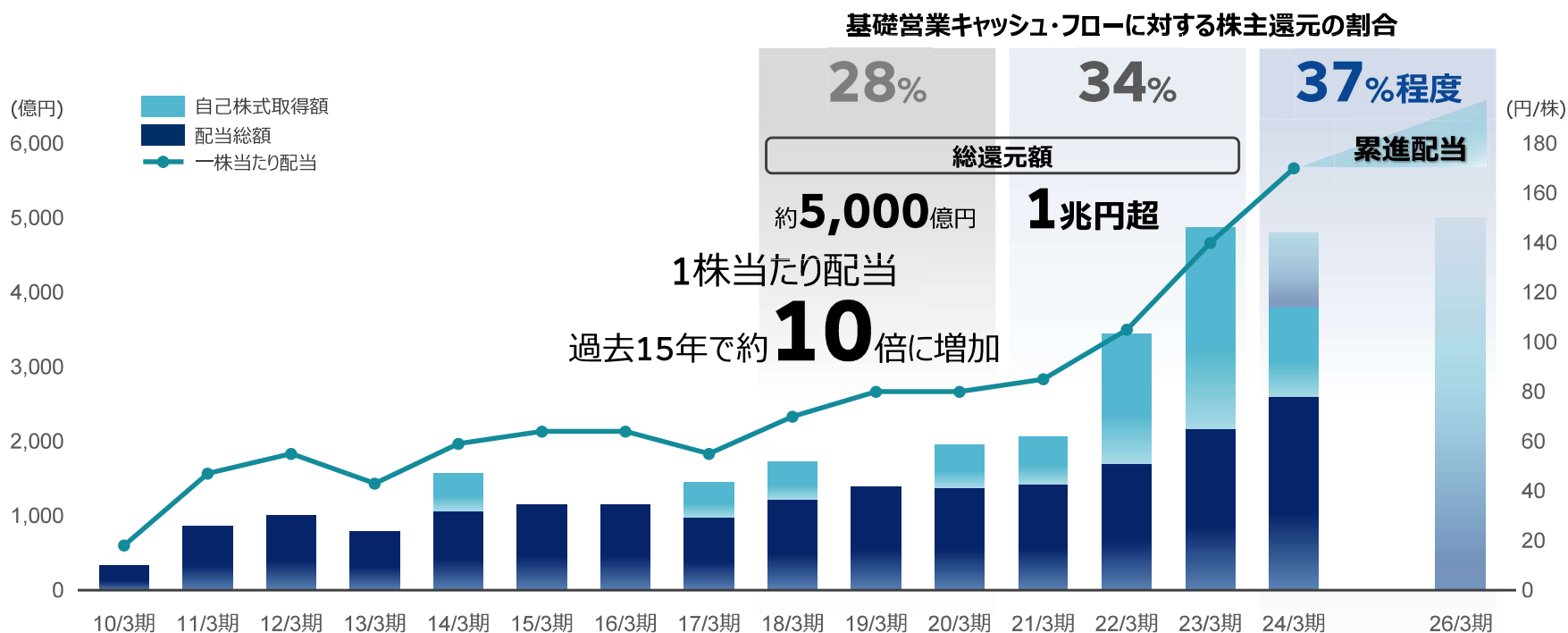
◆ 安定したキャッシュ・フローと事業環境に応じたアップサイドの取込みが可能な事業ポートフォリオを構築



株主還元の推移



◆ キャッシュ・フローの拡大に応じた継続的な株主還元の拡充



企業価値向上に向けて

◆ 株主資本コストを上回るROEの持続的な向上を目指す



*1 当社が知見を有する領域またはその周辺領域で事業強化・事業群を形成することで、事業の下振れリスクを抑えながら成長を目指すもの

*2 基礎営業キャッシュ・フロー対比の株主還元の割合