

Gate 4 Data

73 ESG Data

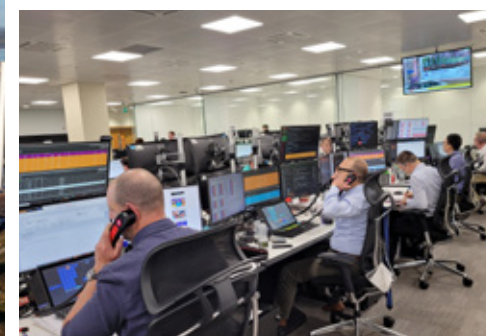
74 オペレーティングセグメント別データ

75 セグメント別戦略

89 主な国別エクスポージャー・持分権益生産量

90 5年データ

91 会社情報・投資家情報・編集後記



ESG Data

Environment

温室効果ガス(GHG)排出量(連結) (単位:千t-CO₂e)

	2021.3	2022.3	2023.3
Scope1	3,868	3,771	3,006
Scope2	468	412	400
Scope1+2	4,336	4,183	3,406
Scope3(投資)	35,000	36,000	33,576

GHGインパクト (単位:千t-CO₂e)

	2021.3	2022.3	2023.3
削減貢献量・吸収量*1	2,000	2,000	2,702
GHGインパクト*2	37,336	38,183	34,280

*1 単年度数値

*2 温室効果ガス(GHG)排出量-削減貢献量・吸収量(連結)

エネルギー使用量(連結) (単位:GJ)

	2021.3	2022.3	2023.3
合計	42,077,795	38,727,671	34,329,837
エネルギー源別内訳			
燃料	32,358,474	29,384,281	25,186,671
電気	9,644,958	9,257,125	8,983,625
蒸気・熱	74,363	86,265	159,541

Social

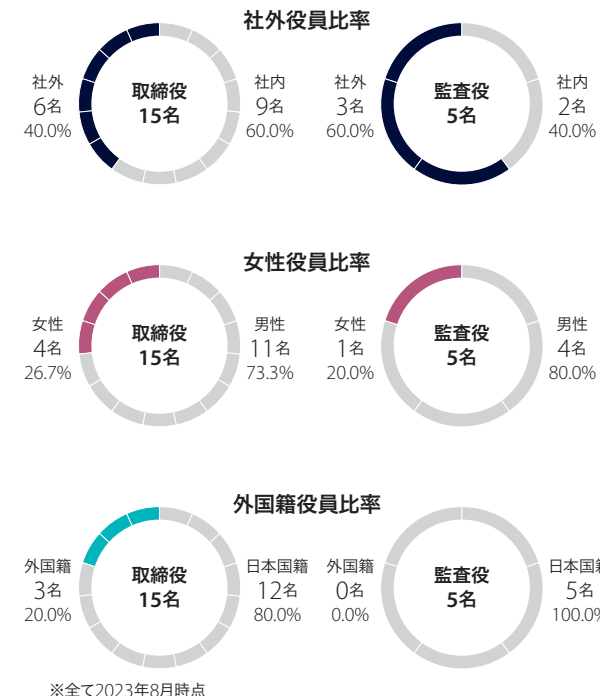
人事データ

	2021.3	2022.3	2023.3
従業員数(連結)	44,509	44,336	46,811
男性(名)	29,764	29,257	30,884
女性(名)	14,745	15,079	15,927
従業員数(単体)	5,587	5,494	5,449
男性(名)	3,995	3,894	3,842
女性(名)	1,592	1,600	1,607
採用者数(単体)	177	191	203
新卒採用	135	128	111
キャリア採用等	42	63	92
採用の女性割合(単体)	30%	40%	37%
女性管理職比率(単体)*1	8.1%	8.0%	8.5%
女性管理職比率(連結)	-	-	18.8%
平均勤続年数(年)	18.2	18.1	18.1
社員エンゲージメント(%)	70%	71%	72%
研修費用総額(億円)	-	-	27.5
月間平均残業時間(時間/月)	25	26.7	26.1
有給休暇取得率(%)	60.0	64.9	71.4%
育児休業等取得者数*2	145	177	180
男性(名)	82	102	114
女性(名)	63	75	66

*1 2022.3および2023.3:3月31日時点のデータ、2021.3:7月1日時点のデータ。

*2 当社独自の育児目的休暇(出産付添休暇)取得者数も含む。

Governance



取締役会出席率 (%)

	2021.3	2022.3	2023.3
社内取締役出席率	99.31	100.00	100.00
社外取締役出席率	98.75	100.00	100.00
取締役全体出席率	99.11	100.00	100.00
社内監査役出席率	100.00	100.00	100.00
社外監査役出席率	100.00	100.00	100.00
監査役全体出席率	100.00	100.00	100.00
社内役員出席率	99.43	100.00	100.00
社外役員出席率	99.22	100.00	100.00
役員全体出席率	99.34	100.00	100.00

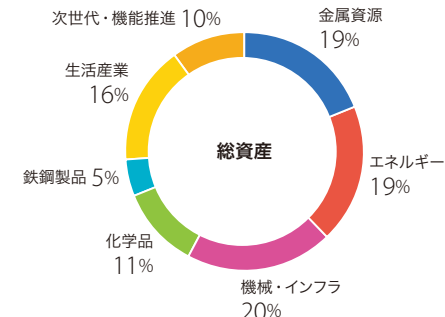
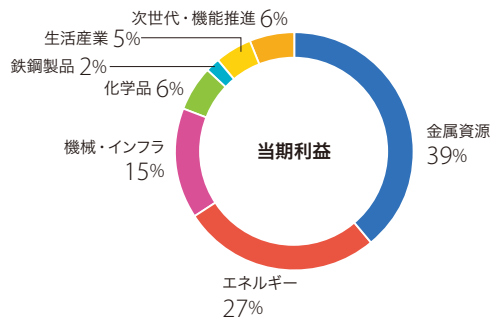
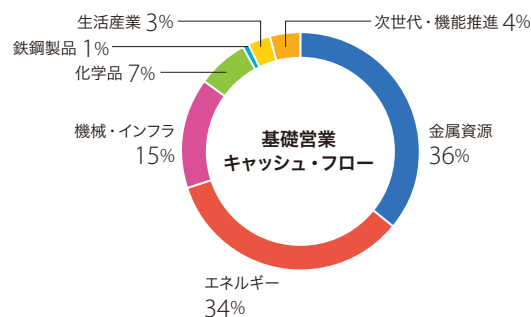
オペレーティングセグメント別データ (2023年3月期)

※ 四捨五入差異により横計・縦計が合わないことがあります。
 ※1 投資営業キャッシュ・フロー(IN)と投資キャッシュ・フロー(OUT)の合計に、定期預金の増減を加算した数値となります。
 ※2 非流動資産の「その他」には、非流動債権、投資不動産、無形資産、繰延税金資産などが含まれます。

(単位: 億円)

	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	その他・調整消去	会社合計
売上総利益	3,558	3,164	1,999	2,093	407	1,537	1,126	78	13,962
販売費および一般管理費	▲334	▲579	▲1,636	▲1,374	▲276	▲1,420	▲827	▲582	▲7,028
受取配当金	743	587	42	38	30	62	38	9	1,549
持分法による投資損益	1,276	1,085	1,973	274	247	507	189	4	5,555
その他	▲855	▲1,163	▲659	▲322	▲183	▲138	141	447	▲2,732
当期利益(親会社の所有者に帰属)	4,388	3,094	1,719	709	225	548	667	▲44	11,306
減価償却費	587	882	348	316	15	232	188	159	2,727
基礎営業キャッシュ・フロー	4,367	4,196	1,829	895	180	311	466	▲189	12,055
ネット投資キャッシュ・フロー*1	▲176	▲1,104	▲903	▲710	▲12	379	400	▲28	▲2,154
投資キャッシュ・フロー(IN)	666	312	1,043	179	49	779	818	73	3,919
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲842	▲1,416	▲1,946	▲889	▲61	▲400	▲418	▲101	▲6,073
総資産	30,628	30,095	32,168	17,737	7,765	25,041	16,425	▲6,050	153,809
非流動資産	18,778	17,320	22,989	8,358	4,114	14,632	8,875	1,995	97,061
有形固定資産	5,139	7,175	2,732	2,558	99	2,126	1,332	1,845	23,006
持分法適用会社に対する投資	4,674	5,214	14,059	2,467	3,126	7,215	2,559	▲18	39,296
その他の投資	8,212	2,568	1,500	1,375	779	3,772	2,544	591	21,341
その他*2	753	2,363	4,698	1,958	110	1,519	2,440	▲423	13,418

オペレーティングセグメント別構成比



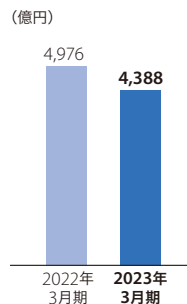
セグメント別戦略

金属資源セグメント



常務執行役員
金属資源本部長
ふくだ てつや
福田 哲也

当期利益



業績の推移の主な要因

原料炭事業における販売価格の上昇や、原料炭事業会社Stanmore SMCの売却益の貢献があった一方、鉄鉱石・銅事業における販売価格の下落、Valeからの受取配当金の減少を主因に、減益となりました。

・金属資源本部

事業概要・強み

■ 事業概要

- 鉄鉱石・原料炭・銅などの地下資源事業
- トレーディング
- 金属リサイクル事業
- 低炭素鉄源などの気候変動に対応した事業
- 電池バリューチェーン構築に係る事業

■ 強み

- コスト競争力・生産量・鉱量の三位一体の資産ポートフォリオによる下方耐性とアップサイドを兼ね備えた強固な収益基盤
- 強い地下資源事業に立脚したバリューチェーンでの幅広い機能発揮とグローバルな市場プレゼンス

環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- インフレや金利高・燃料費の高値推移、労働力不足による人件費上昇などによる鉱山での生産コスト上昇
- 産業界の期待に応えた安定供給を支えるアセットの希少性増加

■ リスク

- 脱炭素社会への移行に向けた技術革新や価値観の変化による商品需給・価格などへの影響
- 地政学的リスク顕在化や新型コロナウイルス感染症などに起因するサプライチェーンの変化

■ 機会

- アジアを中心とした世界経済成長に伴うインフラ需要などのさらなる拡大
- 電動化・軽量化やグリーン鉄源・素材、高品位資源やリサイクル原料を求める動きの加速

中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- 後継鉱床開発などを通じた豪州鉄鉱石事業の収益基盤強化とVale企業価値向上への貢献
- 豪州原料炭事業の良質化と資産ポートフォリオの最適化
- チリ銅事業の価値最大化とバリューチェーンを通じた機能強化
- 金属・素材リサイクル領域での事業推進、電池バリューチェーン構築、低炭素素材への取組み



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | 鉄鉱石事業 バリューチェーン低炭素化の取組み

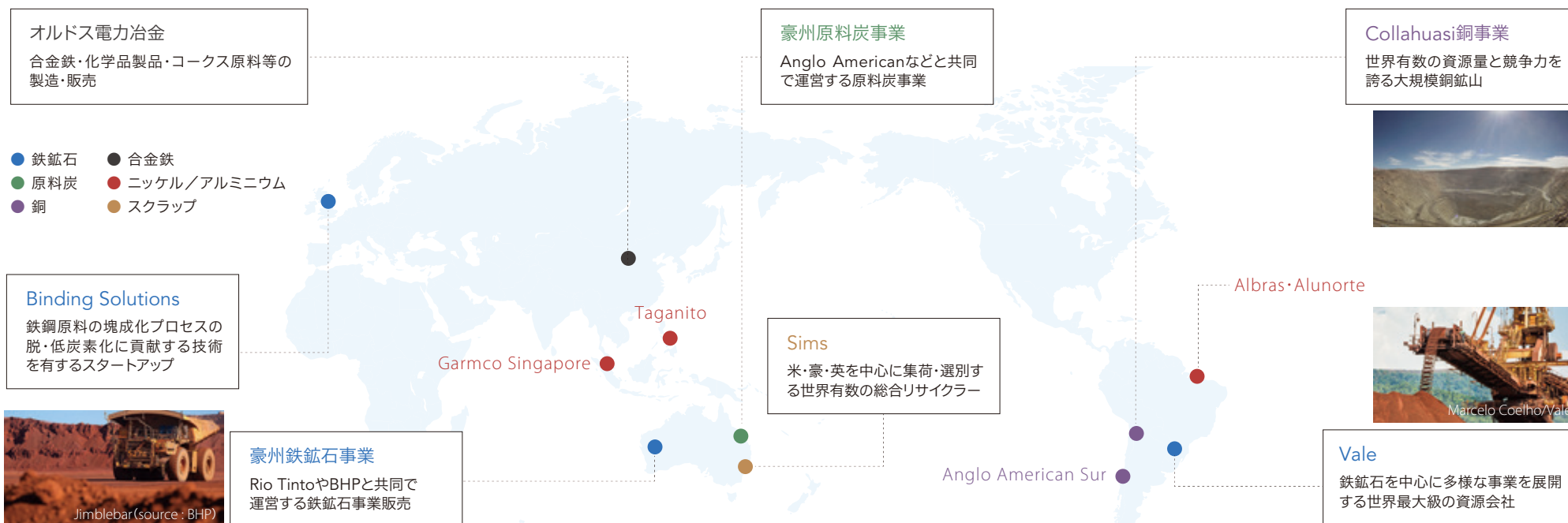
当社は、鉄鉱石事業において、BHPやRio Tintoとの共同事業やValeとの取組みなどを通じ、世界最大級の資源メジャーや製鉄会社と半世紀超にわたる強固な信頼関係を構築してきました。当社の出資先鉱山は生産コストが非常に低く、価格下落時でも安定したキャッシュ・フローの源泉となっています。当社は、この強い鉄鉱石事業をよりサステナブルにすべく、出資先鉱山における地域コミュニティや環境に配慮した鉱区開発だけでなく、鉄鉱石事業全体のバリューチェーンの低炭素化にも注力しています。例えば、Rio Tintoとは低炭素化に向けた包括的な覚書を締結し、産業横断的なソリューションを提供できる当社の強みを活かして、操業・建設機械の電動化・水素燃料化、太陽光

発電の導入、輸送時の排出量削減などの多様な取組みを共同検討しています。また、オマーンにおける長年の天然ガス・LNG事業経験などを活用して、神戸製鋼所と同国での低炭素鉄源製造事業の検討を本格推進しています。天然ガスを用いた直接還元製鉄法により製鉄工程でのCO₂排出削減を図るとともに、将来的には還元剤の天然ガスから水素への転換、CCUSなどの活用により、さらなる低炭素化も目指しています。

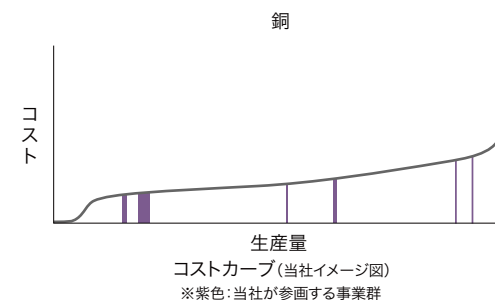
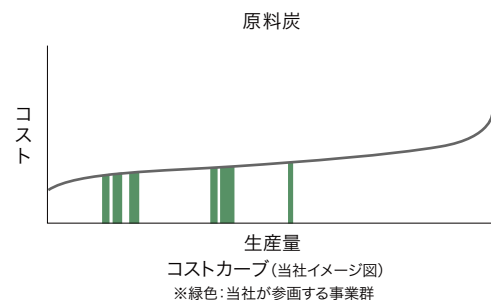
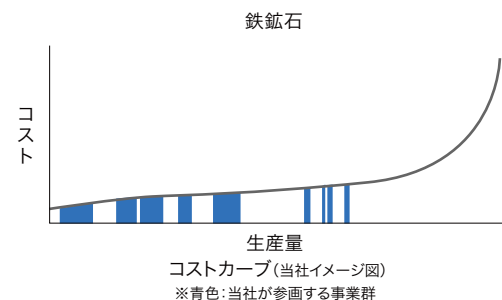
セグメント別戦略 金属資源セグメント

金属資源事業ポートフォリオ

地下資源事業（鉄鉱石・銅・原料炭など）での高いコスト競争力・バランスのとれた資産ポートフォリオによる強みの発揮と地上資源事業（リサイクル事業）の拡大を通して、社会課題の産業的解決と当事業の持続的成長を目指します。



上記事業群のコスト競争力イメージ



セグメント別戦略

エネルギーセグメント

・エネルギー第一本部 ・エネルギー第二本部 ・エネルギーソリューション本部

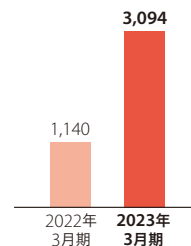


執行役員
エネルギー第一本部長
エネルギーソリューション本部長
いじま とおる
飯島 徹

専務執行役員
エネルギー第二本部長
の ざ き もと や す
野崎 元靖

当期利益

(億円)



業績の推移の主な要因

石油・ガス生産事業における引当金の計上があった一方、LNG物流事業や、原油・ガス価格の上昇の影響を受けた石油・ガス生産事業およびLNG事業を主因に、増益となりました。

事業概要・強み

■ 事業概要

- ・天然ガス/LNG、石油の事業投資および物流取引
- ・石炭、原子燃料の物流取引
- ・電力・モビリティの電動化取組み
- ・排出権創出事業、企業の脱炭素支援
- ・水素・アンモニア・SAFなどの生産・輸送事業
- ・CCS/CCUSなどの低炭素ソリューション事業

■ 強み

優良な天然ガス/LNG・石油資産ポートフォリオ・キャッシュ創出力、トレーディング能力(リスク管理やロジ構築ノウハウ)、グローバルな市場プレゼンスと顧客基盤を活かし、バリューチェーン全体での価値最大化および低・脱炭素化に取り組んでいきます。既存事業の競争力強化・厳選した新規取組み・環境対応などによるポートフォリオの良質化を推進していきます。

環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- ・人口増加・世界経済の成長に伴い、エネルギー需要は増加する見込み
- ・エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立に対する社会ニーズの高まり

■ リスク

- ・原油・天然ガス価格の変動や生活・行動様式の変化
- ・クリーンエネルギーに対する社会ニーズの高まりによる原油・天然ガスの需要減少

■ 機会

- ・一次エネルギーの需要拡大、現実解としての天然ガス、LNG需要増加
- ・クリーンエネルギーや次世代エネルギーの需要拡大
- ・脱炭素化の加速によるエネルギーソリューション事業の機会拡大

中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- ・上流事業の価値最大化および既存プラットフォームを活用したCCS/CCUSなどの新規事業推進
- ・新規LNG開発事業の着実な立ち上げに継続注力、LNG事業ポートフォリオの良質化
- ・コアビジネスの強みを活用した総合エネルギーサービス事業と次世代燃料事業の推進



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | 豪州エネルギー事業 安定供給と脱炭素社会に向けた気候変動対応の両立

当社は、1985年ノース・ウェスト・シェルフ LNG事業、1995年ワンドゥー E&P 事業に参画以降、30年超にわたり豪州で原油・天然ガス・LNG事業を手がけ、地域に根差した強固な事業基盤を拡充してきました。2018年には企業買収を通じて、西豪州陸上最大のウェイトシアガス田権益を獲得し、オペレーターとして事業を運営しています。当社自らオペレーターとして主導することにより、ウェイトシアガス田で生産する天然ガスを、同じく当社が参画するノース・ウェスト・シェルフ LNG 事業につなぎ込み、既存インフラの活用を通じた LNG 市場への販売、および豪州国内への長期安定供給を果たしていきます。これは、当社が長年かけて培った知見と事業基盤を組み合わせることで実現できた価値創出です。

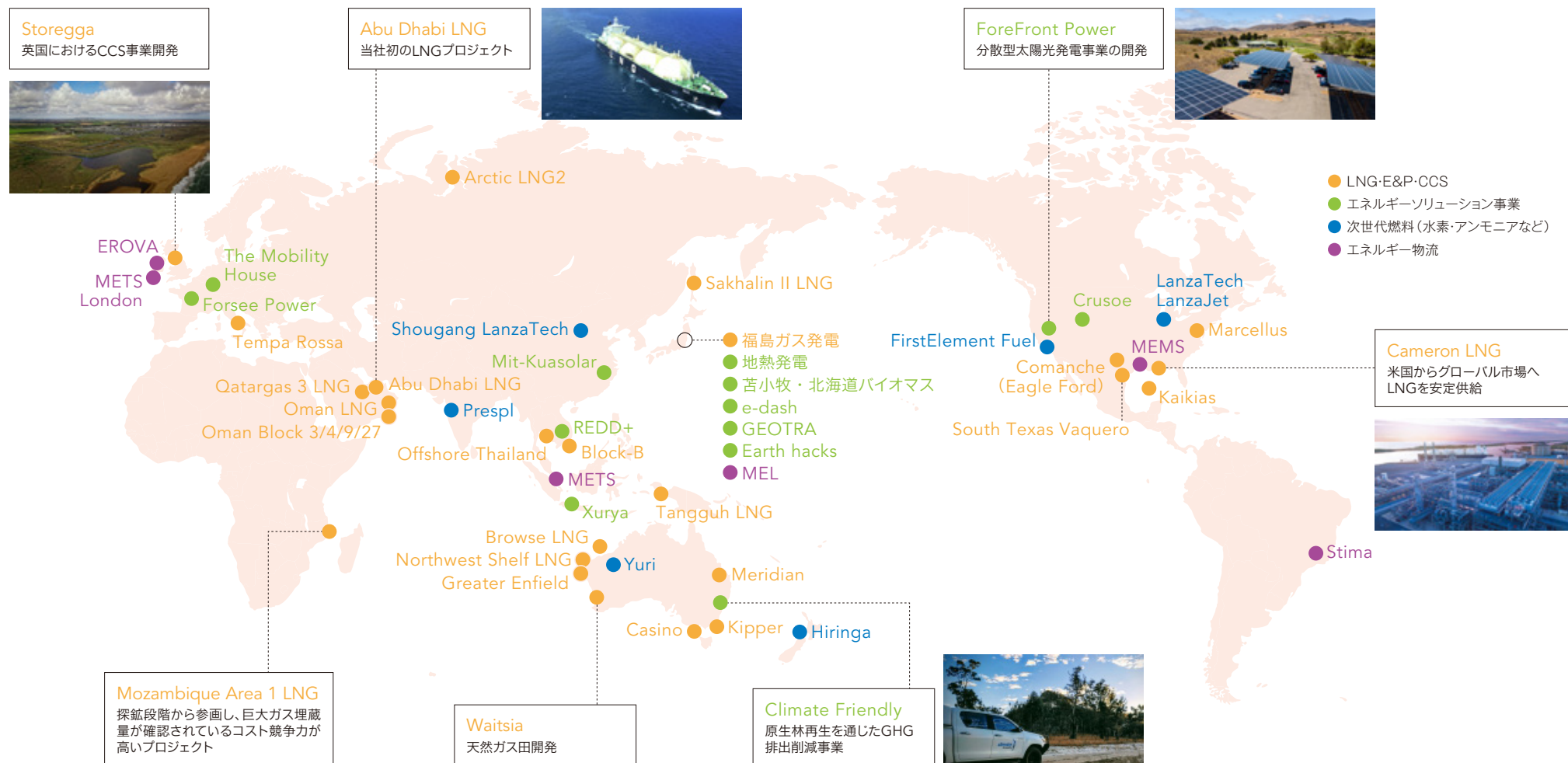
当社は天然ガス・LNG事業をコア事業として取り組み、グローバルエネルギー・トランジションに貢献する事業を着実に進めています。ウェイトシアガス田開発の次のフェーズとして、CCSを活用したクリーンアンモニア事業の事業化調査、アンモニア生産設備やCCSの技術的検討を進めています。また、Climate Friendlyへの出資を通じた排出権事業への参画やグリーン水素事業など、さまざまな形で「エネルギーの安定供給」と「気候変動対応に向けた脱炭素化」の両立に挑戦しています。

セグメント別戦略

エネルギーセグメント

Global Energy Transition

天然ガス・LNGを中心とした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の安定供給を担っています。Global Energy Transitionの現実解として、既存エネルギーの低炭素化を推進しつつ、脱炭素社会実現に向けて次世代型の事業創出も推進します。



セグメント別戦略

機械インフラセグメント

・プロジェクト本部 ・モビリティ第一本部 ・モビリティ第二本部

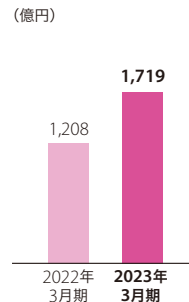


執行役員
プロジェクト本部長
わか な こういち
若菜 康一

執行役員
モビリティ第一本部長
とこ よ だ まるし
常世田 円

執行役員
モビリティ第二本部長
し ら い た く や
白井 卓哉

当期利益



業績の推移の主な要因

2023年3月期は、ブラジルにおける鉄道事業や、中国における発電事業において減損損失を計上しましたが、Penske Truck LeasingやPenske Automotive Groupなどの北米を中心とした自動車関連事業の好調を主因に、増益となりました。

事業概要・強み

■ 事業概要

- ・ 電力：火力・再エネ発電事業
- ・ インフラ：資源・物流・デジタルなどインフラ
- ・ 自動車・建機：販売・金融・リース事業
- ・ 船舶：売買、保有運航、DX・環境関連事業
- ・ 航空：売買・リース事業
- ・ 鉄道：旅客・貨物輸送、機関車・貨車リース
- ・ 宇宙：衛星ライドシェアなど宇宙関連事業

■ 強み

- ・ 幅広い顧客基盤・ネットワークと一流パートナーとの協業
- ・ 底堅い需要に裏打ちされたインフラ資産
- ・ 国創りに貢献する地場に根差した案件開発力
- ・ デジタルインフラ・再エネ・次世代モビリティ・バッテリー・次世代燃料・ロジスティクスなど幅広い事業展開

環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- ・ 再エネ、天然ガスを電源とする電力需要が伸長する見込み
- ・ 半導体不足による自動車供給不足は今後正常化の見込み
- ・ 環境負荷の低いモビリティへのシフトが進む見込み
- ・ ばら積み船市況が当面下落継続する一方、タンカー市況は高止まる見込み

■ リスク

- ・ 世界的なインフレ傾向と金融マーケットの変化
- ・ 社会ニーズの変化を受けた新規資源開発の減少など産業構造の変化

■ 機会

- ・ DX活用の進展、デジタルインフラ加速
- ・ 気候変動対応に伴う再エネ電源や、新燃料・電動化など輸送インフラのサービス需要拡大・多様化

中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- ・ 電力：ESGを意識した戦略的リサイクルと再エネ取組み拡大による事業ポートフォリオ良質化
- ・ 資源インフラ：脱炭素化動向踏まえた地域・領域の選別的取組み、既存事業を核とした事業群形成
- ・ 自動車・建機等：既存事業の拡大および、その隣接でソリューション事業を開拓、着実に事業群を形成・成長
- ・ 船舶・航空宇宙：トレーディング先鋭化、周辺事業拡大による事業ポートフォリオ良質化、環境・DXなど新ビジネスモデル構築



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | 時代のニーズに即した電力供給

当社は世界各地で、豊かな暮らしに欠かせない電力の安定供給を火力、水力、再エネを組み合わせ実現しています。タイでは当社とGulf Energy Developmentの共同事業として、既存のコジェネレーション（熱電併給）事業12件（合計1,470MW）に加え、2022年10月にはガス火力発電所（2,500MW）が予定どおり全完工しました。さらに、後続案件（2,500MW）も2024年10月の完工を目指しています。その他、タイの産業需要家向けに太陽光発電による電力供給も拡大中で、合計約6,500MWの電力事業を推進中です。これらの事業から、当社はタイの電力需要の2割弱を供給し、電力を通じて同国の経済成長の貢献を目指します。

また、インドでは現地の再エネ事業者最大手ReNewと共にインド国内で3カ所の風力発電所と1カ所の太陽光発電所（蓄電池併設、合計1,300MW）を新設します。複数の再エネ発電所と蓄電池設備の組合せにより、24時間安定的に電力供給を行う「ラウンド・ザ・クロック」と呼ばれるインド初となるスキームを通じた事業です。現在、インドでは総発電設備容量の過半を石炭火力発電所が占めますが、再エネ発電は、同国の経済成長に必要な電力を確保しつつ、将来的に石炭火力発電所に置き換わる役割を果たすことが期待されています。

セグメント別戦略

機械インフラセグメント

インフラ・モビリティ事業ポートフォリオ

インフラ: 当社持ち分発電容量 約11GW、23カ国/73資産保有(2023年6月時点)。2030年までに再エネ比率30%超を目指し、戦略的に事業ポートフォリオの組替えを進めています。

モビリティ事業: 自動車・二輪車の製造・販売、ファイナンス、フリートマネジメント、鉱山・建設機械販売、船舶の売買・保有・仲介、鉄道、航空、宇宙関連事業をアジア・大洋州、北中南米、欧州中心に世界各国で展開しています。



セグメント別戦略

化学品セグメント

・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



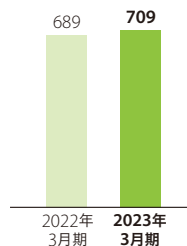
執行役員
ベーシック
マテリアルズ本部長
ふくおか じゅんじ
福岡 潤二

常務執行役員
パフォーマンス
マテリアルズ本部長
かきうち ひろし
垣内 啓志

執行役員
ニュートリション・
アグリカルチャー本部長
わたなべ てつ
渡辺 徹

当期利益

(億円)



業績の推移の主な要因

米国メタノール事業における原料価格上昇による減益はありましたが、米国タンクターミナル事業における操業好調と保険金収入、農業関連事業、燐鉱石などの肥料・肥料原料事業および各種化学品トレーディングの好調を主因に、増益となりました。

事業概要・強み

■ 事業概要

- ・ 化学品原料・素材関連事業
- ・ 水素・産業ガス、ガス化学事業
- ・ 農業資材・動物栄養関連事業
- ・ タンクターミナル・トレーディング関連事業
- ・ 森林資源・バイオマテリアル関連事業

■ 強み

- ・ 素材の安定供給を実現するロジスティクス・トレーディング事業
- ・ トレーディング事業を根拠にしたグローバルに広がる幅広い産業のトッププレイヤーとのネットワーク
- ・ ネットワークを活用した産業課題へのソリューション提案型事業

環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- ・ 気候変動対応に伴う環境配慮型事業に対する社会からの要請の高まり
- ・ 人口増加や経済成長に伴う食料やエネルギー需要の増大
- ・ 健康意識の高まりによる食の高付加価値化ニーズの増大

■ リスク

- ・ 気候変動対応に伴う石油化学産業の構造変化の加速
- ・ 地政学的リスクの高まりによるサプライチェーンの再編と地産地消化
- ・ エネルギー価格高騰や人手不足による製造コストの上昇

■ 機会

- ・ サプライチェーンの変化による安定供給ニーズの増大
- ・ 環境配慮型素材・製品・事業のニーズ増大
- ・ 健康・ウェルネス、Quality of Life向上へのニーズの増大

中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- ・ ロジスティクス事業基盤の強化、グローバルプレイヤーとの協業などによるトレーディング機能の高度化
- ・ 水素・アンモニアなどの次世代燃料、サーキュラーエコノミー、森林資源、次世代農業事業など気候変動対応を機会とする事業の推進
- ・ アニマルヘルス、食・ニュートリション領域の高付加価値化によるウェルネス事業の推進・拡大



米国 Fairway Methanol

TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | 化学品の安定供給を根拠にした気候変動対応の取組み

当社は、創業以来の生業であるトレーディング事業を通じて培ったパートナーとの信頼関係をもとに、化学品製造事業やタンクターミナル事業にも進出し、製造・物流両面からの基礎素材の安定供給を通じ、産業基盤の維持・強化に貢献しています。

1972年に米国でタンクターミナル事業 (Intercontinental Terminals Company、ITC) を設立、また、2000年にはアンモニア製造事業 (2015年事業譲渡) に参画、続いて、2002年にサウジアラビア (International Methanol Company)、2014年に米国 (Fairway Methanol) でメタノール製造事業に参画しました。米国では、本年Fairway MethanolとITC間にパイ

プラインを開設し、従来、海上輸送していたメタノールをパイプライン経由の輸送に切り替えるなど、CO₂排出削減を含め、安定供給機能の高度化を進めています。また、既存事業を通じて構築したパートナーとの信頼関係や事業の知見・ノウハウを活かし、「米国での回収CO₂を活用した低炭素メタノール製造」や「再生可能天然ガスを原料としたバイオメタノール製造」「グリーン水素・CO₂を原料とした欧州でのe-メタノール製造」「中東、米国でのクリーンアンモニア製造」など、脱炭素社会の実現に資する新規案件にも積極的に取り組み、気候変動への現実解を提供していきます。

セグメント別戦略 化学品セグメント

化学品事業のポートフォリオ

過去から積み上げてきた顧客やパートナーとの強固な信頼関係をもとに、タンクターミナル、船舶といったアセットも駆使した販売・トレーディング事業基盤を構築しています。さらに、当社の実績・知見や強みが活きる分野では製造業へも参画し、複雑化する顧客ニーズに対する当社機能の強化を進めています。

また、既存事業を通じて積み上げた実績・知見を礎に、次世代燃料である水素・アンモニアや、森林資源をはじめとする、気候変動対応に資する案件も推進しています。



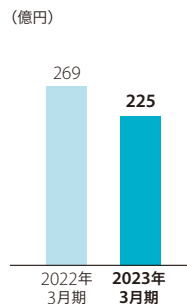
セグメント別戦略

鉄鋼製品セグメント



執行役員
鉄鋼製品本部長
ふじた こういち
藤田 浩一

当期利益



業績の推移の主な要因

三井物産スチールにおける上半期のトレーディングは好調でしたが、鋼材価格の下落による米国NuMit(鋼材加工販売会社Steel Technologiesへの投資)や海外現地法人において減益となりました。

・鉄鋼製品本部

事業概要・強み

■ 事業概要

- ・ 電炉事業
 - ・ 鉄鋼製品の販売および加工事業
 - ・ 部品製造事業
 - ・ 風力発電向けタワー製造事業
 - ・ インフラ・洋上風力発電メンテナンス事業
 - ・ 製品LCA*可視化事業
- *LCA:Life Cycle Assessment

■ 強み

- ・ 製鋼から鋼材の販売・加工、部品製造まで、幅広くサプライチェーンをカバー
- ・ 鉄鋼トレーディング各社が持つグローバル顧客ネットワーク
- ・ インフラメンテナンス事業など、鋼材流通にとどまらない多様なサービス展開

環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- ・ 脱炭素社会に向けた技術革新による段階的なグリーン化が進展する見込み
- ・ 原燃料費の高止まり、地政学的リスクの顕在化が継続する見込み
- ・ 中期的な世界鉄鋼需要はアジアを牽引役として増加する見込み

■ リスク

- ・ 国内粗鋼生産減少を背景とした業界再編と流通構造の変化
- ・ 地政学的リスクの高まりによるサプライチェーンの影響

■ 機会

- ・ 脱炭素化・循環型経済の加速によるサプライチェーン構造変化とインフラ長寿命化需要の高まり
- ・ 車体軽量化・高強度化ニーズに伴う素材の需要拡大
- ・ DX活用による鋼材流通改革ニーズ

中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- ・ 脱炭素社会、サーキュラリティーに資する「バリューチェーン」の構築
- ・ 電動化を見据えた素材供給・加工・部品製造
- ・ 次世代エネルギー・トランジション関連ビジネス、流通DX推進
- ・ サーキュラーエコノミー構築・インフラ長寿命化ビジネスの推進



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | 洋上風力発電バリューチェーンの構築

再生可能エネルギー活用の機運が高まる中、洋上風力発電は各国が導入目標を発表し、注目を浴びています。

鉄鋼製品本部では洋上風力発電に必要な製品・サービスのバリューチェーンを構築しています。販売会社である三井物産スチールでは鉄鋼製品の供給を通じ、洋上風力のインフラ構築に貢献しています。リージェンシー・スチール・ジャパンでは高い製造技術・ノウハウを活用し洋上風力発電基礎部や敷設船のパーツ製造を行い、GRI Renewable Industries (GRI) では風力発電用タワーを製造しています。8カ国で製造を行うGRIは世界有数の風力発電用タワー製造メーカーです。また、巨大な風車部品の輸送・保管・組立は大型の

基地港が必要となり、この港の運営と周辺サービス提供をGlobal Energy Groupが行っています。そして、風力発電の安定的な継続には、運営開始後の適切なオペレーション&メンテナンス (O&M) の実施が必要です。この領域ではホライズン・オーシャン・マネジメントが本邦初の洋上風発O&Mサービス事業を立ち上げています。

今後、世界各国で急速に導入が進む洋上風力発電に対し、関連するセグメントとも連携しながら幅広いバリューチェーンとノウハウ・サービスを提供し、脱炭素社会実現に貢献していきます。

セグメント別戦略 鉄鋼製品セグメント

鉄鋼製品事業ポートフォリオ

鋼材トレーディングを行う三井物産スチール、エムエム建材、日鉄物産を通じてグローバルな顧客ネットワークを確立しています。また、製鋼から鋼材の販売・加工、部品製造までサプライチェーンをカバーすることで、幅広く顧客ニーズに応えています。近年では、インフラ・洋

上風力発電向けメンテナンス、製品LCA可視化事業など、社会の環境変化を捉えた新規事業も開発し、鋼材サプライチェーンにとどまらない多様なサービスを展開しています。



セグメント別戦略

生活産業セグメント

・食料本部 ・流通事業本部 ・ウェルネス事業本部



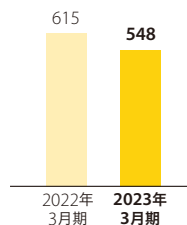
常務執行役員
食料本部長
えんどう よういちろう
遠藤 陽一郎

執行役員
流通事業本部長
おさだ つとむ
長田 務

執行役員
ウェルネス事業本部長
あくつ たけし
阿久津 剛

当期利益

(億円)



業績の推移の主な要因

保有する株式の売却に係る法人税負担減少や、IHH Healthcare、米国 WILSEY FOODS (加工油脂食品会社 Ventura Foodsへの投資)、穀物トレーディングなどにおける好調はありましたが、2022年3月期における三井物産アイ・ファッションの統合に係る評価益の反動、PHCホールディングス株式の売却益・評価益の反動などを主因に、減益となりました。

事業概要・強み

■ 事業概要

- ・食の生産・集荷・製造・加工・開発事業
- ・食品流通事業 (製造・配送・販売)
- ・ブランド・リテール事業
- ・医療サービス・データ、医薬品関連事業
- ・DX・人的資本、ホスピタリティ関連事業

■ 強み

- ・三大栄養素・嗜好性素材の安定供給力
- ・多様なニーズに応える商品の企画・開発力
- ・効率的なサプライチェーンマネジメント
- ・医療、予防、ウェルビーイングなどの事業ポートフォリオ
- ・病院事業の知見と経営人材の蓄積

環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- ・ライフスタイルの多様化と健康志向、サステナビリティなど社会価値への関心の高まり
- ・原材料費・労務費などの上昇が継続する見通し
- ・オンラインとオフラインの融合に伴うリアルな「場」の重要性の高まり

■ リスク

- ・気候変動による伝統的産地の移動
- ・地政学的リスクによるサプライチェーンの変化
- ・医療規制動向および人手不足、GAF Aなど異業種参入に伴う医療業界パラダイムシフト

■ 機会

- ・価値観の多様化・細分化、消費行動の多様化
- ・未病・予防、健康への行動様式や価値観の変化
- ・アジアなど新興国における医療需給ギャップ拡大、先進国における未病・予防市場の拡大

中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- ・人々のライフスタイルの質向上に向け、さまざまな事業を組み合わせたエコシステムの形成
- ・調達先の新規開拓や適切な組替え、トレーディング機能の高度化により、グローバルな食の安定供給を強化
- ・IHH Healthcareを中心とする医療サービス事業の事業規模拡大とDX化



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | IHH Healthcareと共同で進めるアジアの医療革新

当社は2011年にアジア最大の病院グループであるIHH Healthcareに出資参画、長年アジアで築いてきたネットワークを活かし同社の成長を支えてきました。現在は、32.8%の株式を保有する筆頭株主・戦略的パートナーとして同社と目線を一つにし、アジアの医療革新を進めています。2016年にはIHH Healthcare内にイノベーション推進部を新設するなど、各国の現場の取組みに加え、国をまたぎグループ会社としての改革を牽引しています。その取組みは、遠隔診療の本格導入、がんの早期診断技術の開発支援、よりよい患者体

験実現に向け、診療予約・オンライン診療・検査結果閲覧・医療費見積もりなどの機能を備えたモバイルプラットフォーム「MyHealth360」の開発・導入などといった先進的なテクノロジーの導入や、イノベーション企業文化の醸成などに広がっています。当社は、このようなさまざまな取組みを通じて、IHH Healthcareが抱える年間約80万人の入院患者に対する「患者中心の医療提供体制構築」に挑戦し、医療の可能性を広げ、成長するアジアで、人々の豊かな暮らしを支えています。

セグメント別戦略 生活産業セグメント

生活産業のポートフォリオ

食料事業

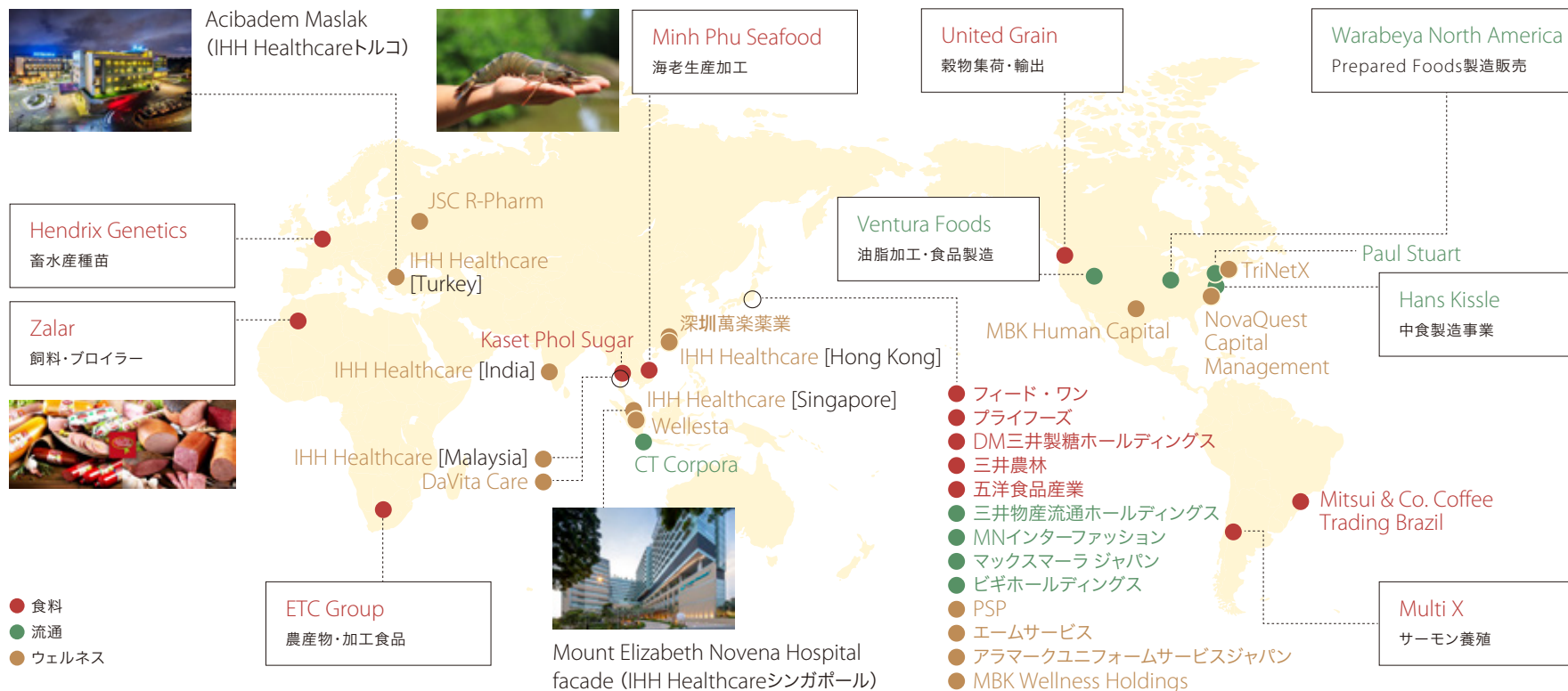
三大栄養素（タンパク質・脂質・糖質）と嗜好性素材のグローバルに展開する事業基盤と安定供給力を強みとし、食文化の東西混合により成長が期待される商品・市場での取組みを強化します。

流通事業

製造・配送・販売の機能を連携し、消費者の豊かな生活を実現する価値創造を追求します。北米では食品開発・製造、アジアでは地場パートナーとの事業構築にも注力しています。

ウェルネス事業

病院・クリニック事業および病院周辺事業、医薬品・ヘルスケア関連製品の開発・販売事業、エームサービスを中心とするホスピタリティ関連事業での事業群形成により、収益基盤を構築します。



セグメント別戦略

次世代・機能推進

・ICT事業本部 ・コーポレートディベロップメント本部

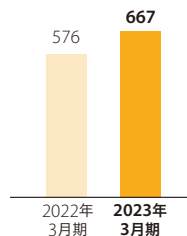


執行役員
ICT事業本部長
こひやま いさお
小白山 功

執行役員
コーポレートディベロップメント
本部長
いしだ だいすけ
石田 大助

当期利益

(億円)



業績の推移の主な要因

2022年3月期における保有する有価証券の売却や時価評価を通じた利益の反動はありましたが、国内・海外の不動産事業における売却益や、商品デリバティブトレーディングの好調を主因に、増益となりました。

事業概要・強み

■ 事業概要

- ・デジタルソリューション
- ・消費者プラットフォーム、CRM
- ・ヘルスケアDXなど新領域
- ・金融：アセマネ、リース、デリバティブ、企業投資
- ・不動産：開発・運営・サービス
- ・物流関連：物流センター運営・国際輸送

■ 強み

- ・国内外の有力パートナーとのネットワークや顧客基盤
- ・国内中核関係会社の技術・事業知見を活かした新規DX事業の構築
- ・三井物産グループの技術・知見と、ICT・金融・不動産・物流ビジネスの機能を組み合わせた新たな価値の創出

環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- ・デジタル化によって創出される高付加価値のサービスや、サイバーセキュリティ対応に関するニーズの上昇
- ・環境意識の高まりなどの市場環境・ニーズの変化を捉えた投資判断の重要性増大

■ リスク

- ・株価などの市場価格変動リスク
- ・金利上昇、インフレに伴う景況感、企業業績の悪化

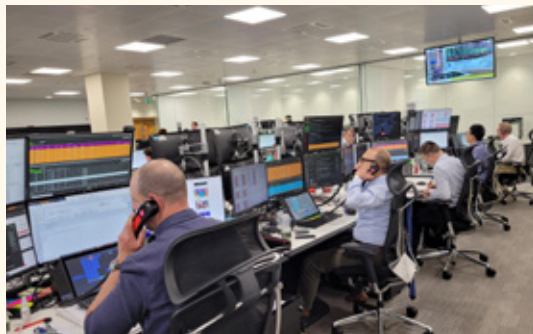
■ 機会

- ・技術進化に伴うICTソリューションニーズの高まり
- ・ライフスタイルの多様化に伴うデジタルサービスの普及
- ・気候変動対応に伴う金融商品組成機会、ボラティリティ上昇によるヘッジニーズ増加

中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- ・中核関係会社の収益基盤のさらなる強化、ポルトオン投資の実行と果実化。インパクトある成長への仕掛け
- ・保有資産の流動化、ポートフォリオの統廃合・組替えを通じた事業拡大と資本効率性向上の両立
- ・新たなテクノロジーやビジネスモデルを取り入れた成長領域における新規事業創出と収益基盤の構築
- ・グループ内や事業パートナーへの金融・ICT領域の専門性・機能提供と共創、業態変革につながる戦略的案件の仕掛け



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | コモディティデリバティブ事業 絶え間ない挑戦を通じた事業骨太化

コモディティデリバティブ事業は、市場で取引される商品（コモディティ）の価格変動リスクを適切に管理し、収益化する事業です。顧客のリスクヘッジニーズに応じる「マーケティング」と、自社でリスクを取って取引を行う「トレーディング」があり、エネルギー、非鉄、貴金属に係るデリバティブが主力商品となります。当社の強みは、グループ内においてエネルギーや金属資源など多様な事業に取り組んでいることです。各セグメントにおける幅広い事業の中で生じる社内のヘッジニーズに対応する過程で、産業や業界の変化を早期に把握し、それを顧客への有利提案や、トレーディング戦略にもつなげることができます。

また、これまで、市場環境の急変などの難しい局面をリスク管理の改善を継続することで乗り越えてきましたが、その経験を通じて鍛えられた人材や蓄積されたノウハウ、市場からの信頼も大きな強みとなっています。これらの着実に積み上げてきた取組みの延長として、ブロックチェーン技術を活かした暗号資産事業や、エネルギーソリューション本部と共同でのガス・電力・排出権事業など新規事業の取組みを進めています。新たな挑戦を支えるリスク管理の先鋭化を組み合わせ、さらなる価値創造に向けて挑戦を続けていきます。

セグメント別戦略

次世代・機能推進セグメント

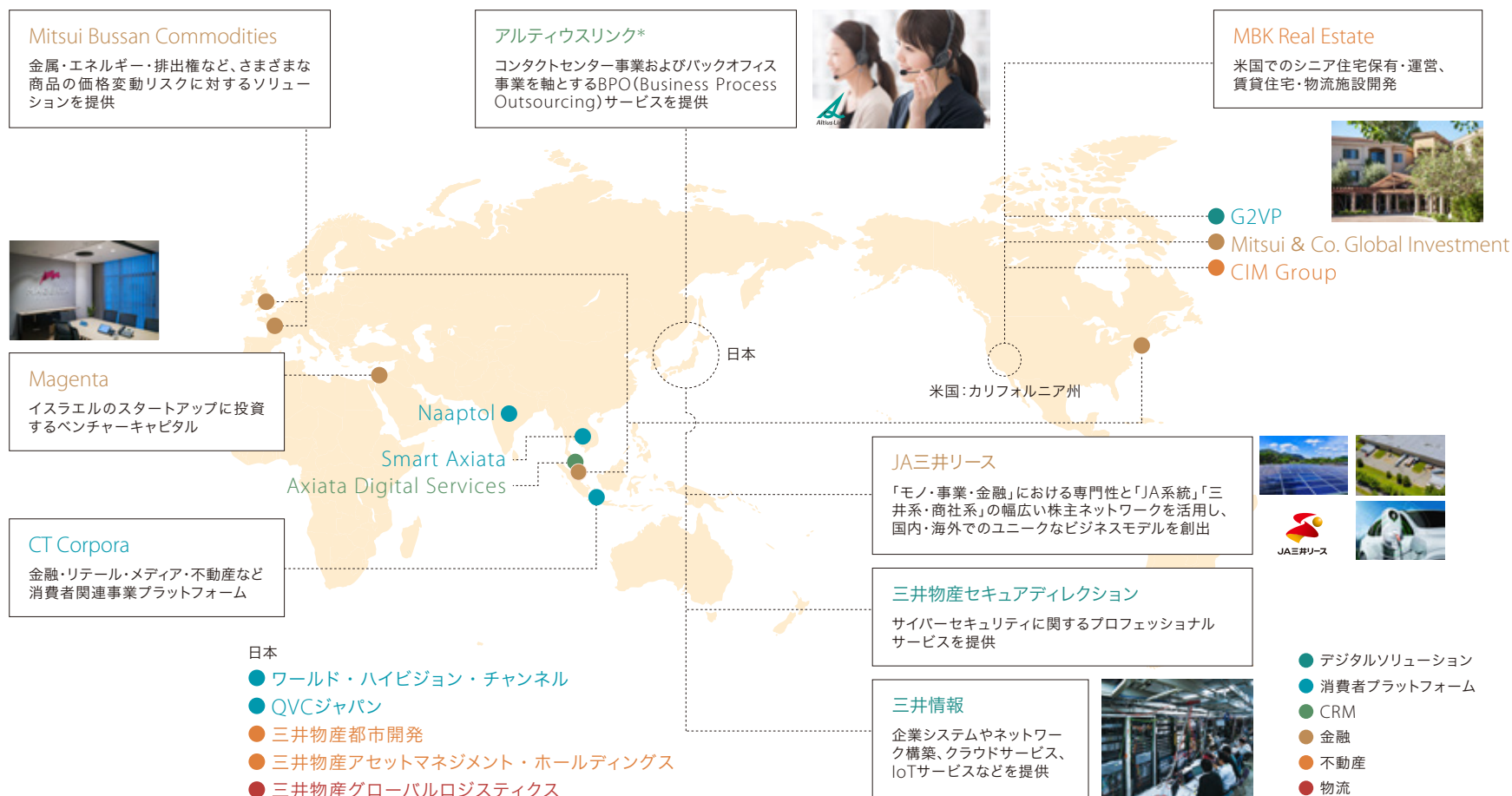
次世代・機能推進事業のポートフォリオ

ICT事業

ITサービス、サイバーセキュリティ、放送・TVショッピング、デジタルマーケティングなどの事業の創出・推進に取り組んでいます。

コーポレートディベロップメント事業

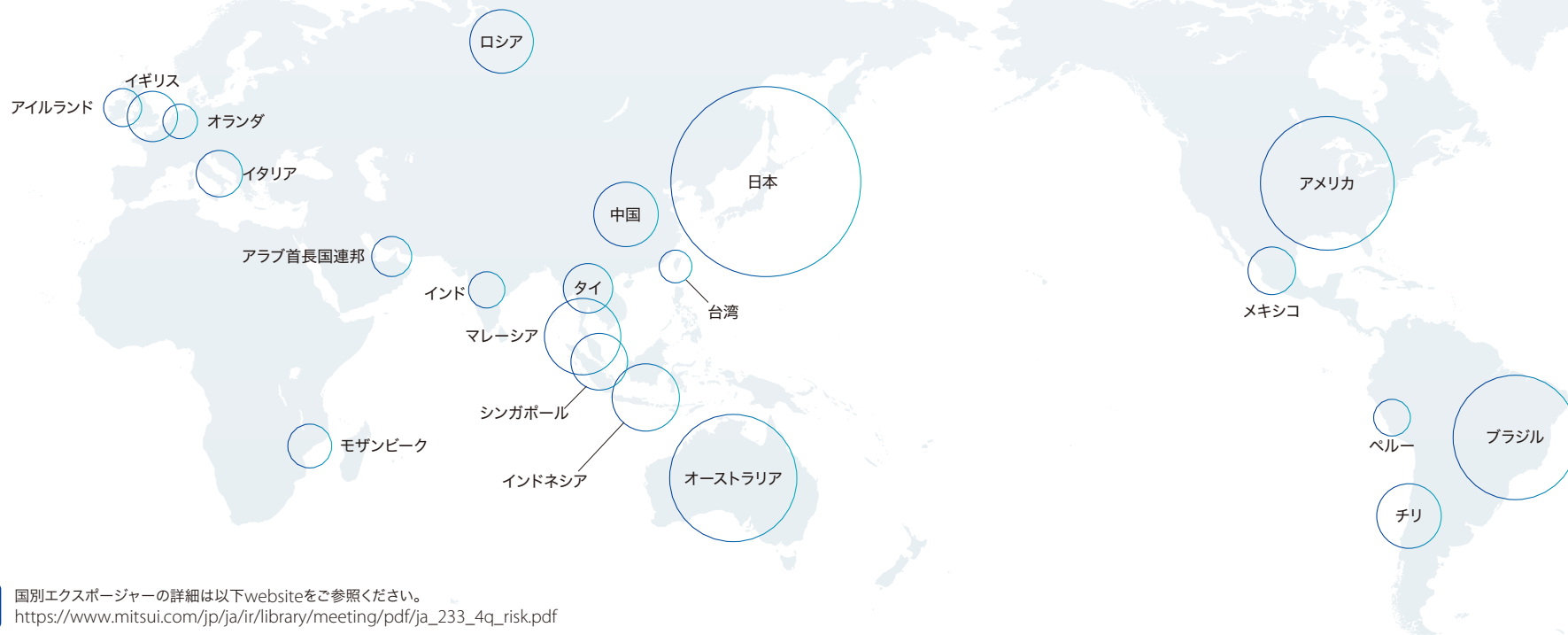
金融、不動産関連事業および物流事業に国内外で取り組むとともに、当社業態進化につながる戦略的案件や新たな事業領域の開拓に取り組んでいます。



*りらいあコミュニケーションズとKDDIエボルバが経営統合し、2023年9月1日に発足予定

主な国別エクスポージャー

※地図上の円は2023年3月31日時点のエクスポージャー計 (Net Position) のイメージです。



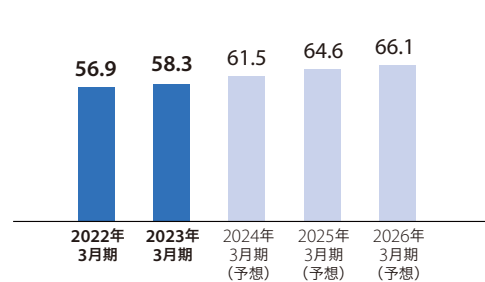
国別エクスポージャーの詳細は以下websiteをご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/meeting/pdf/ja_233_4q_risk.pdf

持分権益生産量

(2023年5月時点)

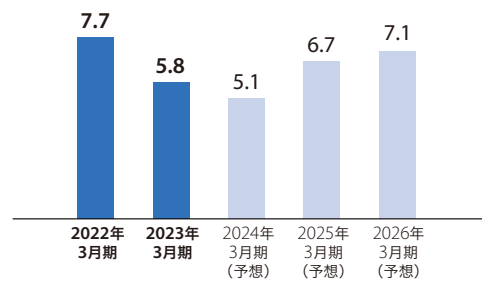
鉄鉱石

(百万トン/年)



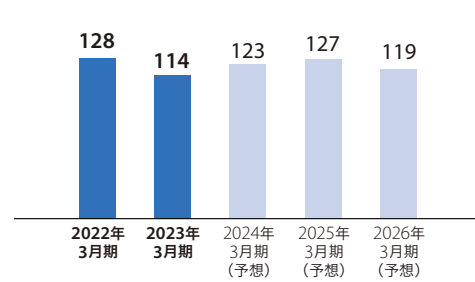
原料炭

(百万トン/年)



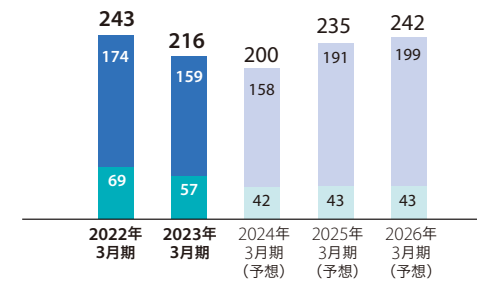
銅

(千トン/年)



原油・ガス*1*2

(千バレル/日)



■ 原油 ■ 天然ガス・LNG

*1 石油換算：当社連結子会社・関連会社・一般出資先の当社権益保有見合い
 *2 一部プロジェクトでは当社持分販売量を適用

5年データ

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	(単位: 億円) 2023年3月期	(単位: 百万米ドル) 2023年3月期
経営成績(連結会計年度)						
収益	69,575	68,850	80,102	117,576	143,064	106,764
売上総利益	8,385	8,394	8,115	11,414	13,962	10,419
持分法による投資損益	2,554	2,692	2,279	4,313	5,555	4,146
当期利益(親会社の所有者に帰属)	4,142	3,915	3,355	9,147	11,306	8,437
財政状態(連結会計年度末)						
総資産	119,458	118,063	125,158	149,233	153,809	114,783
親会社の所有者に帰属する持分	42,632	38,177	45,704	56,052	63,678	47,521
有利子負債	46,255	45,505	44,015	45,092	46,095	34,399
ネット有利子負債	36,592	34,867	32,998	33,389	32,127	23,975
キャッシュ・フロー(連結会計年度)						
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,107	5,264	7,727	8,069	10,475	7,817
基礎営業キャッシュ・フロー	5,705	6,219	6,581	11,587	12,055	8,996
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲7,190	▲1,852	▲3,225	▲1,812	▲1,783	▲1,331
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,274	▲2,046	▲4,870	▲6,143	▲6,347	▲4,737
フリー・キャッシュ・フロー	▲3,083	3,412	4,502	6,257	8,692	6,487
投融資額	▲9,300	▲4,200	▲4,450	▲5,110	▲6,280	▲4,687
リサイクル	2,300	2,500	1,430	2,570	3,920	2,925
ネット投融資額	▲7,000	▲1,700	▲3,020	▲2,540	▲2,360	▲1,761
財務指標						
株主資本利益率(ROE)	10.1%	9.7%	8.0%	18.0%	18.9%	
総資産利益率(ROA)	3.5%	3.3%	2.8%	6.7%	7.5%	
ネット有利子負債比率(ネットDER)	0.86倍	0.91倍	0.72倍	0.60倍	0.50倍	
1株あたり情報						
当期利益(親会社の所有者に帰属)						
基本	238.33	226.13	199.28	561.61	721.82	5.39
希薄化後	238.15	225.98	199.18	561.38	721.41	5.38
配当額	80	80	85	105	140	1.04
連結配当性向	33.6%	35.4%	42.7%	18.7%	19.4%	19.4%
1株あたり親会社所有者帰属持分	2,452.81	2,235.83	2,739.28	3,501.21	4,177.49	31.18
株価関連						
時価総額(億円)	29,869	25,673	38,499	53,408	62,897	
期末株価(東証終値)	1,718.5	1,503.5	2,302.2	3,328.0	4,116.0	
株価収益率(PER)	7.21倍	6.65倍	11.55倍	5.93倍	5.70倍	
株価純資産倍率(PBR)	0.70倍	0.67倍	0.84倍	0.95倍	0.99倍	

(注) 1. 1株あたり情報は、期末時点の発行済株式数をもとに計算したものです。

2. 株価収益率(PER)は、期末株価(東証終値)に、基本的1株あたり当期利益(親会社の所有者に帰属)を除いて算出したものです。

3. 株価純資産倍率(PBR)は、期末株価(東証終値)に、1株あたり親会社所有者帰属持分を除いて算出したものです。

4. 1株あたり配当額以外の米ドル表示金額は、円建て金額を2023年3月末日時点の概算為替レート(1米ドル=134円)で換算したものです。

5. 1株あたり配当額の米ドル表示金額は、円建て金額を支払実行日における為替レートで換算したものです。

6. 2020年3月期より、有利子負債は長短債務からリース負債を除外して計算していますが、過年度の修正再表示は行っていません。

7. 2021年3月期より、収益について一部の取引を総額表示に見直していますが、過年度の修正再表示は行っていません。

8. 時価総額は、各年度3月31日の終値に、発行済株式総数から、当社保有の自己株式数を控除した株式数を用いて算出しています。

連結財務諸表の自己株式に含まれる従業員向け株式交付信託保有の株式数ならびに相互保有株式数(当社出資比率相当)は控除していません。

会社情報*・投資家情報*・編集後記

*2023年3月末現在

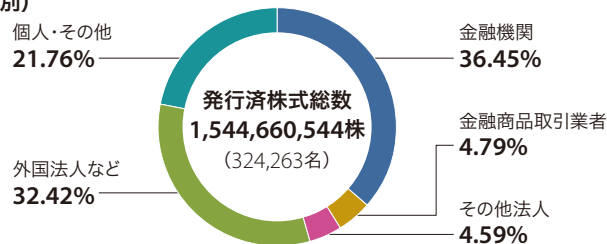
商号	三井物産株式会社
設立年月日	1947年7月25日
資本金	342,560,274,484円
従業員数	5,449名(連結従業員数46,811名)
連結決算対象関係会社	連結子会社：国内87社 海外210社 持分法適用会社：国内45社 海外171社
住所	〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目2番1号 電話：03-3285-1111 URL：https://www.mitsui.com

大株主

株主名	当社に対する出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	248,457	16.25
EUROCLEAR BANK S.A./N.V.	115,800	7.57
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	95,425	6.24
日本生命保険相互会社	35,070	2.29
JP MORGAN CHASE BANK 385632	33,227	2.17
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234	24,527	1.60
JP MORGAN CHASE BANK 385781	19,723	1.29

- (注) 1. 上記のほか、自己株式が16,561千株あります。
 2. 千株未満は、切り捨てて表示しています。
 3. 発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

株式分布状況(所有者別)



証券コード	8031
上場証券取引所	東京、名古屋、札幌、福岡
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行
同連絡先 (郵送物送付先・電話照会先)	三井住友信託銀行 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 電話：0120-782-031(フリーダイヤル) (受付時間：土・日・休日・年末年始を除く9:00~17:00)

ADR	Symbol MITSY CUSIP番号 606827202 取引市場 米国OTC(店頭取引) 比率 1ADR = 原株20株
-----	--

ADR名義書換代理人	シティバンク、エヌ・エイ シェアホルダーサービス P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077 USA 電話： 1-877-248-4237(米国内通話無料) 1-781-575-4555(米国外から) Eメール： citibank@shareholders-online.com URL： www.citi.com/adr
------------	--

発行可能株式総数 2,500,000,000株

編集後記

統合報告書2023では、「財務・非財務取組みと企業価値向上のつながり」の可視化に挑戦しました。制作チームで掘り下げて検討し、経営幹部も交え何度も議論しました。その結果、財務・非財務取組みを融合した当社の成長戦略の実践そのものが企業価値向上に直結するため、「成長戦略と企業価値向上のつながり」[P.24]と整理しました。Gate2(成長戦略)は、具体的な戦略と実践について紹介し、また経営幹部メッセージにおいてもこれらのつながりについて触れています。気候変動などの非財務情報の充実化にも取り組みました。気候変動に関しては、2050年のNet-zero emissionsに向けた道筋 [P.38] を新たに開示し、当社取組みを分かりやすくお伝えすることに努めました。当社には「人が仕事を創り、仕事が人を磨く」という先人の言葉があります。統合報告書2023の作成を通じ、この言葉は、人が事業を「創り・育て・展げる」という当社のビジネスモデルと、事業を通じた社会課題への「現実解」の提供に創意工夫をこらすことで人もまた育つという当社の価値創造プロセスをシンプルに言語化していることにあらためて気づかされます。ぜひ一読いただき、忌憚のないご意見をいただけますと幸いです。

三井物産株式会社