

中期経営計画

中期経営計画の変遷



中期経営計画2023振り返り

Corporate Strategyの成果

中期経営計画2023で設定したCorporate Strategyを実行し、事業経営力・収益力の強化、財務体質強化・ポートフォリオ経営の進化、およびStrategic Focus領域での事業推進・資産積上げに取り組みました。これらの取組みに加え、成長投資の実行とパイプライン拡充、および人材戦略やサステナビリティ経営の推進において成果がありました。

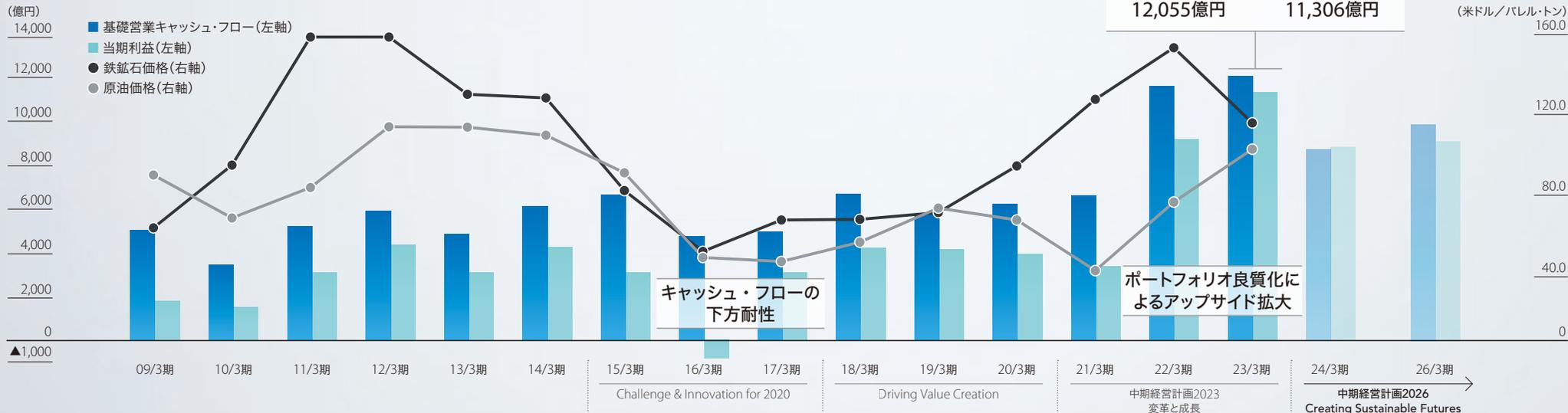
Corporate Strategy (中期経営計画2023)

成果

事業経営力強化と収益力強化	・事業ポートフォリオ良質化、ROIC活用を通じた収益力とROEの向上
財務戦略・ポートフォリオ経営の進化	・マネジメント・アロケーションを通じた資金配分、財務体質強化
人材戦略	・強い「個」の育成、Diversity & Inclusion、適材配置の推進、生産性向上
Strategic Focus、新事業への挑戦	・LNG、水素・アンモニア等の取組み推進、ヘルスケア・未病・予防関連の事業の構築 ・成長投資パイプラインの積上げ
サステナビリティ経営/ESGの進化	・気候変動対応ロードマップの策定・開示拡充、ESGを指標とする役員向け株式報酬制度

中期経営計画 定量実績の推移

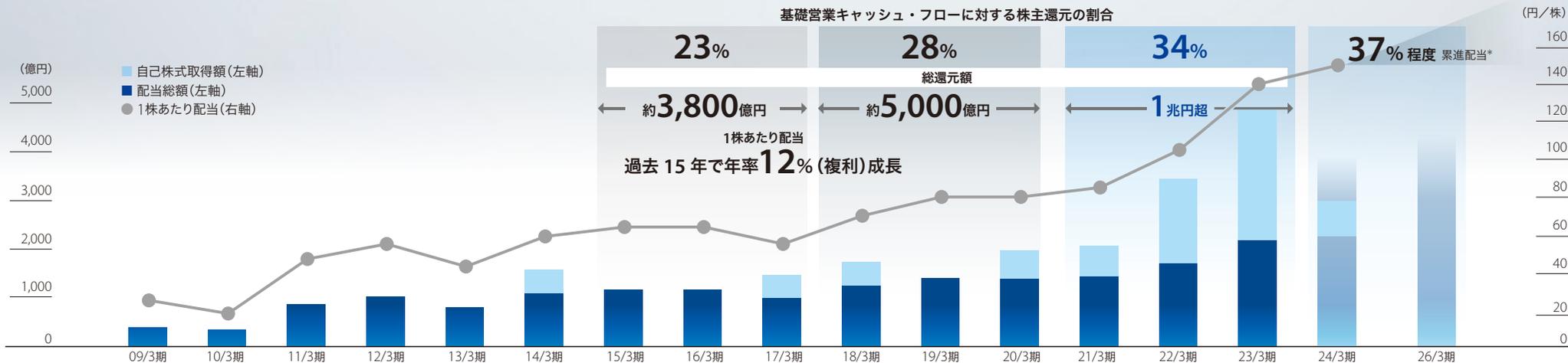
基礎営業キャッシュ・フローの下方耐性と成長



株主還元の拡充

当社は、事業ポートフォリオの良質化により強化したキャッシュ・フローに基づき、株主還元を拡大させてきました。

中期経営計画2023公表時点では、3年間累計の基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合を、前中期経営計画の実績を上回ることを目標としました。その後、目標を33%に設定し、最終的に34%を達成しました。中期経営計画2026では37%程度を目標とし、また累進配当を導入しました。



*中期経営計画3年間を対象。年間配当金150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 中期経営計画2026 概要と戦略

グローバル企業としてさらなる高みを目指す

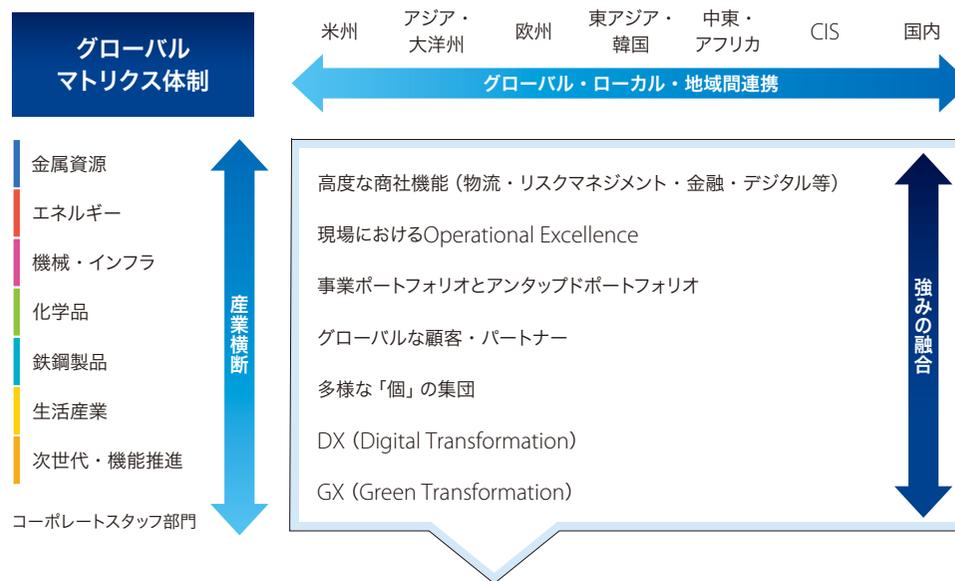
テーマ	<p>「Creating Sustainable Futures」</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル・サステナビリティの視点からあらゆる産業の社会課題を掘り起こし、そこから新しいビジネスイノベーションを生み出し、強い事業を創る
環境認識	<p>世界は地球規模の課題に直面 現実解の提供には知見・ノウハウの組合せが必要</p> <ul style="list-style-type: none"> 地政学的リスクの高まり・サプライチェーンの変化、エネルギー安定供給とカーボンニュートラルの両立、自然資本としての水資源・食料の維持、健康志向の進展やライフスタイルの多様化など、地球規模の社会課題に直面
中期経営計画 2026を通じたあり姿	<p>グローバル企業として社会課題に現実解を提供</p> <ul style="list-style-type: none"> さまざまな事業から得た知見を業際で組み合わせた解決策の創出 多様なステークホルダーから選ばれる「Partner of Choice」 足元の収益基盤と投資パイプラインの継続的な拡充
全社戦略	<p>5つのCorporate Strategy</p> <p>個人・組織の行動と意識、全社の仕組みを引き続き変革し、中期経営計画を達成するための戦略として5つのCorporate Strategyを設定</p> <ol style="list-style-type: none"> ① グローバル・産業横断的な提案力の高度化 ▶ P.29 グローバル・産業横断的な知見・強みを融合 ② 「創る・育てる・展げる」の推進 ▶ P.17 三井物産のビジネスモデル ③ サステナビリティ経営のさらなる深化 ▶ P.38 サステナビリティ経営 ④ グループ経営力の強化 ▶ P.33 グループ経営力強化の取り組み事例 ⑤ グローバルでの多様な個の活躍促進 ▶ P.46 人材戦略

グローバル・産業横断的な知見・強みを融合

Corporate Strategy①「グローバル・産業横断的な提案力の高度化」を設定し、当社のグローバルマトリクス体制を活かし、当社の強みの融合をより加速する

- 特徴

 - 事業本部間・地域間の垣根が低く、柔軟で機動的な連携が可能
 - 産業横断的アプローチとノウハウの組合せによりグローバルスケールでの課題解決が可能



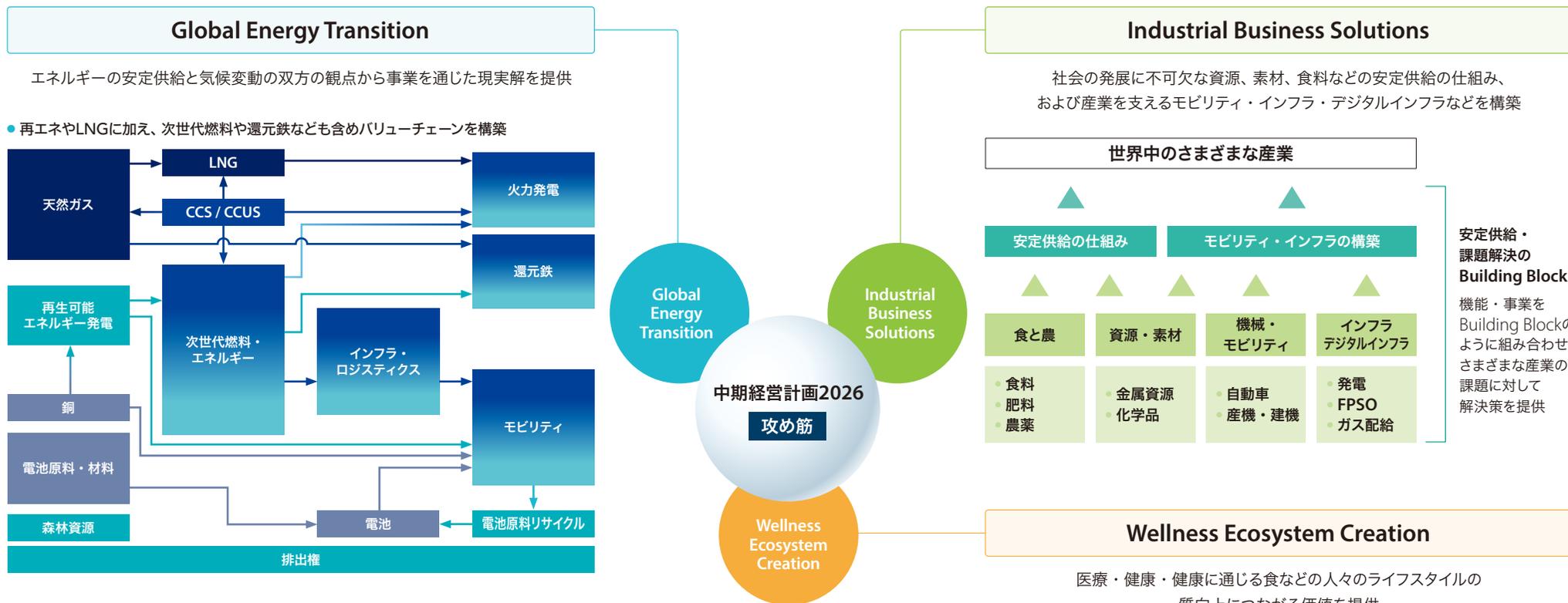
強みを **グローバル・産業横断的** に融合

- ・事業の地域分散
- ・地産地消化対応
- ・幅広い産業接点活用
- ・コア事業周辺取組み
- ・ビジネスモデル横展開
- ・複合的ソリューション

中期経営計画

中期経営計画2026 3つの攻め筋

中期経営計画2023で注力したStrategic Focusを深化させ、また重要な環境変化を踏まえ、3つの攻め筋を設定しました。社会課題に対し、時間軸を踏まえた最良の現実解の提供を目指します。



- 重要な環境変化**
- エネルギーの安定供給とカーボンニュートラルの両立
 - 地政学的リスクの顕在化
 - グローバルサプライチェーンの変化
 - ライフスタイルの多様化と健康志向の高まり



中期経営計画

中期経営計画2026 定量目標

2026年3月期定量目標

事業ポートフォリオの継続的な
 良質化により、2026年3月期以
 降は安定的に1兆円超のキャ
 シュ・フローの創出を目指す

基礎営業
 キャッシュ・フロー

1兆円

当期利益

9,200億円

ROE

中経2026
 平均
 12%超

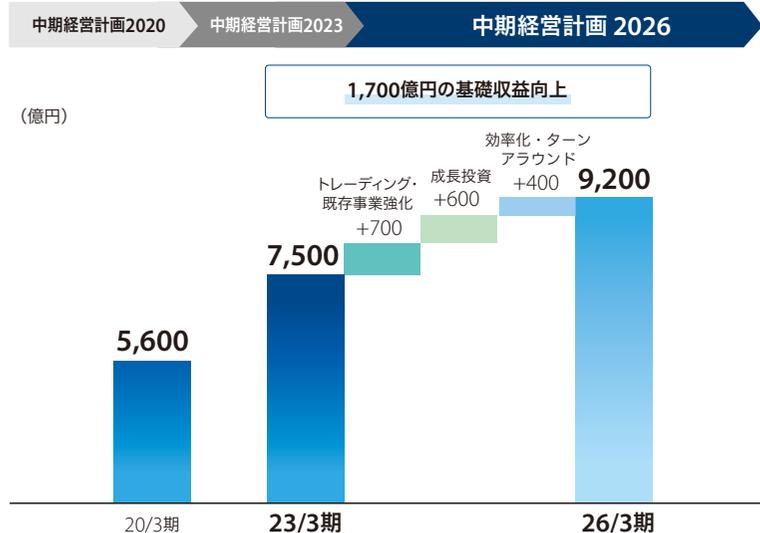
株主還元

基礎営業キャッシュ・
 フローに対する
 株主還元の割合
 37%程度*

*中期経営計画2026の累計ベース

継続的な基礎収益力の拡大

中期経営計画2023に成果が具現化した取組みを加速し、継続的な基礎収益力の拡大を目指す



■ 調整後当期利益*

*調整後当期利益：一過性損益を除き、商品価格、為替（連結取込み）などの前提条件を2026年3月期の前提に調整した当期利益

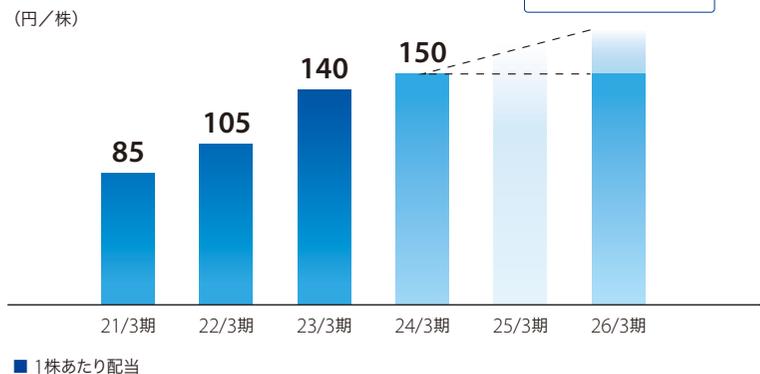
継続的な基礎収益力の拡大に向けた取組み

	中期経営計画2023	中期経営計画2026
トレーディング	<ul style="list-style-type: none"> 安定供給機能の発揮 取扱数量等の増加 事業環境によるアップサイド 	<ul style="list-style-type: none"> 安定供給基盤の維持・高度化 調達先の多様化 サプライチェーンのバックアップ
既存事業強化	<ul style="list-style-type: none"> 損益分岐点の引き下げ マーケティング強化 	<ul style="list-style-type: none"> 競争力強化・事業群形成 事業規模拡大
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> 隣接領域での事業群形成 代表的な事例 自動車、ヘルスケア、インフラ、農業化学 	<ul style="list-style-type: none"> 投資パイプラインから厳選した新規投資・ポルトオン投資の実行
効率化・ターンアラウンド	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的資産入替え ターンアラウンド DX取組み推進 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的資産入替えの継続 ターンアラウンド、事業効率化 DX取組みによる生産性向上

株主還元

- 還元方針**
 - 配当は、安定的に創出可能なキャッシュ・フローをベースとし、継続的に向上
 - 事業環境のアップサイド取込み、リサイクルで得たキャッシュ・フローは自己株式取得に充当
- 総還元割合**
 - 中期経営計画3年間の基礎営業キャッシュ・フロー累計の37%程度
- 配当方針**
 - 1株あたりの年間配当：150円（下限）
 - 累進配当の導入（2024年3月～2026年3月の3年間、維持または増配）

1株あたり配当の推移



キャッシュ・フロー・アロケーション

カテゴリー	項目	金額 (億円)	
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
	追加株主還元	マネジメント・アロケーション	11,300
株主還元	自己株式取得	700	
	配当	6,800	

中期経営計画 産業横断的な知見・強みの融合の事例

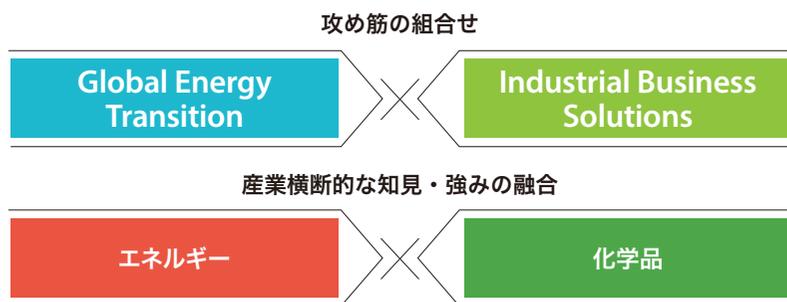
産業横断的なGlobal Energy Transitionの取組み

2020年4月に次世代燃料・電力・モビリティ関連インフラ、水素・アンモニア、カーボンマネジメントなどの事業形成・推進を加速すべく、エネルギーソリューション本部を発足しました。

エネルギーソリューション本部をハブ組織として、各事業本部間の連携を促進し、知見・事業経験・さまざまな産業のパートナーを組み合わせ、脱炭素社会に向けた複数のプロジェクトを同時に進めています。

COLUMN

クリーンアンモニア製造の取組み (エネルギー×化学品の組合せ)



- E&PおよびLNGプロジェクトへの参画実績
- 長年のプロジェクト運営を通じて信頼を深めたパートナー
- 日本・アジア向けエネルギー安定供給実績

天然ガス・LNGの知見

アンモニアの知見

- トレーディング実績、日本向け輸入トップシェア
- アンモニア製造事業への参画実績
- 専用船やタンク操作など含めたアンモニアの取扱い



バイオディーゼル・バイオエタノール

*1 Fuel Cell Electric Vehicle : 燃料電池自動車
*2 Battery Electric Vehicle : バッテリー式電気自動車

CF Industriesとのクリーンアンモニアプロジェクト

当社は50年以上にわたるアンモニアトレーディングの実績があり、日本向け輸入ではトップシェア(60%)を維持しています。また、アンモニア製造事業に参画した実績もあり、専用船やタンクの操作といったロジスティクスを含め、危険化学品であるアンモニア取扱いの実績や知見を蓄積しています。長年のアンモニア事業、ならびに米国での化学品事業における実績や、エネルギーセグメントとの連携による日本やアジア

の需要家に対するマーケティング機能が評価され、世界最大のアンモニア生産者であるCF Industriesと2027年のクリーンアンモニアプラント稼働開始を目指した共同検討を進めるとともに、それに先立ち、同社が既存プラントの改良により生産を開始するクリーンアンモニアの当社取扱いを協議中です。

ADNOCとのクリーンアンモニアプロジェクト

1970年代よりアブダビLNGプロジェクトの最大外資参画者としてプロジェクトを牽引し、ADNOCと構築した信頼関係のもと、2022年より共同でクリーンアンモニア生産プロジェクトに参画しています。当社は50年以上にわたるアンモニアの

取扱い実績を通じて得た知見を活用し、本プロジェクトを進めています。2025年中の生産開始を目指した検討を進めています。

中期経営計画 グループ経営力強化の取組み事例

Corporate Strategy④「グループ経営力の強化」を設定し、デジタルや知的資本などのグループアセットの活用促進による1人あたりの生産性向上を加速します。

デジタルを活用した グループ経営力の強化



【基礎収益力向上に貢献する生産性向上】

各事業においては、DX推進により自動化・簡素化できる定型業務、標準化すべき非定型業務が残っています。全社的な視点からシステムとプロセス、および人材配置を最適化し、効率化につなげていきます。

【生産性向上にはシステム×プロセス×人材の各領域での取組みが不可欠】

- システム**：システム間のばらつきなどによる非効率 ⇒ システムのグランドデザイン、計画的なシステム導入・更改
- プロセス**：多種多様なパートナーや顧客のニーズに応えるための非定型のプロセス ⇒ 競争優位性につながるプロセスは残し、それ以外のプロセスは徹底的に最適化・標準化
- 人材**：現場のDX/ITリテラシーの向上が必須 ⇒ 「総DX戦力化」に向けてさらに施策を強化する方針

【新たな価値創造の追求】

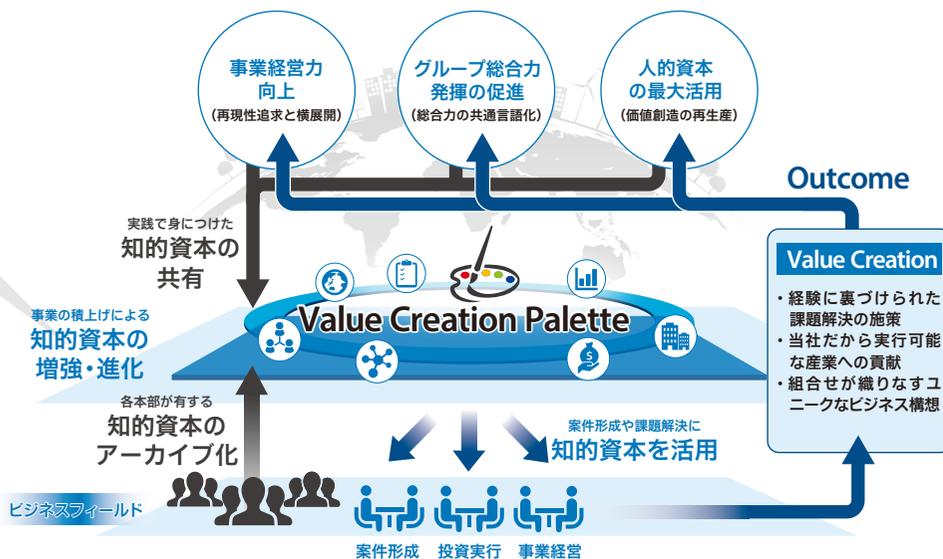
人的リソースに制約がある中で総資産の規模は拡大しており、生産性をさらに高めていく必要があります。生産性向上に向けた取組みを進め、創造性の高い付加価値業務へとワークロードのシフトを進めます。

経営資本最大活用のためのプラットフォーム構築に向けた取組み Value Creation Palette (VCP)

当社はさまざまな国・産業における事業を通じて培ったビジネスノウハウを知的資本として組織的に展開し、事業成果の最大化を目指してきました。この当社ならではの行動様式を加速すべく、全社の知的資本を「事例」「有識者・語り部」などの汎用的な仕組みに体系化し、産業・業態を超えて全社員が自在に活用できるようにすべく動的な経営資本プラットフォーム (VCP) の構築を進めています。

Value Creation Paletteの構想・概略

- ・伝承されたビジネスノウハウ
▶ 統合報告書2022 P.96 を抽出・共有目的で変換し、格納
 - ・価値向上に必要な要素を10の領域と100以上の項目に体系化
 - ・専門組織・人材・DXによる知的資本の整備・マッチングアレンジ
- アプローチ手法**
- 事例**
- 有識者・語り部**
- ツール**



知的資本を活用した価値創造活動を促進し、再現性をもって「創る・育てる・展げる」プロセスを促進

知的資本活用の代表的な事例

総合力発揮事例：Rio TintoとのCO ₂ 削減取組み	
概要	CO ₂ 削減につき同社と包括的な覚書を締結、8事業本部/59名がプロジェクトに参画
知的資本の活用	当社の事業ポートフォリオの貢献領域を網羅的に精査し、課題解決策を提案
個社経営改善事例：エムサービスの業務効率化	
概要	コーポレート業務の棚卸しとそれぞれの業務量の分析に基づき、2割近くの効率化余地を導出し、施策を検討
知的資本の活用	当社グループ内の他業界事業の業務効率化事例を土台に、事業特性に応じたアレンジを加えて課題特定、施策検討を実施