

企業価値向上の軌跡

当社は、時代に応じて変化する社会課題に対して、ビジネスを通じた現実解を提供するために、事業ポートフォリオを変革し、成長を続けてきました。

今後も継続的な企業価値向上を実現します。

1940～1950年代

1947 第一物産設立

1959 現在の三井物産誕生

鉄鋼製品トレーディング
鉄鋼原料トレーディング
石油・石炭の輸入

1960～1970年代

豪州鉄鉱石事業への参画
アブダビLNGプロジェクトへの参画

1980～2000年代

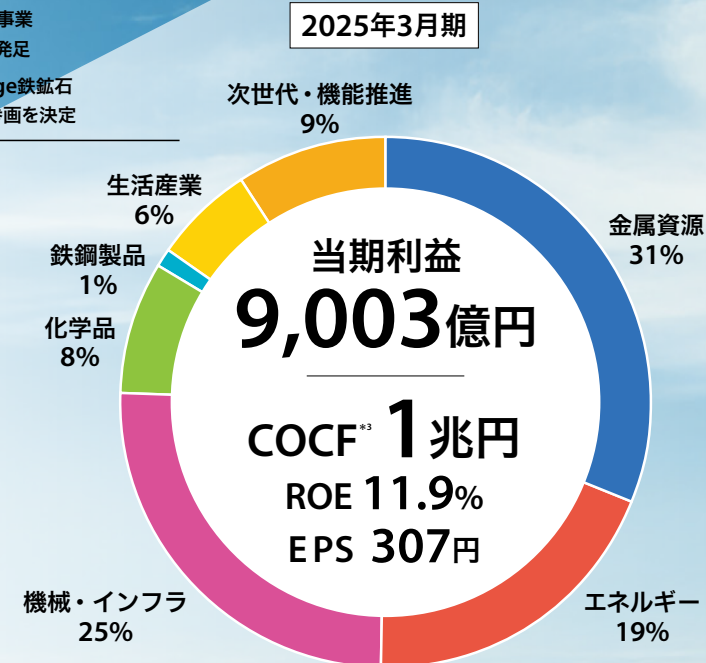
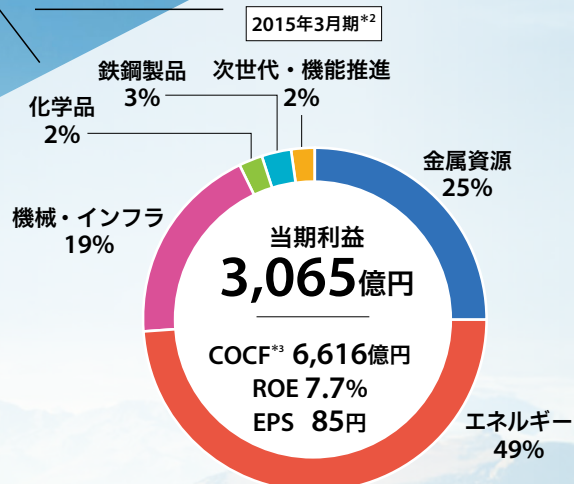
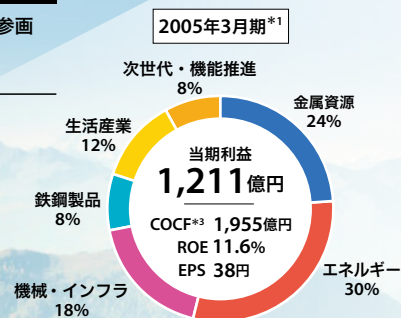
Penske Automotive Groupに参画
資源開発大手Valeに参画

2010年代

脱炭素社会の実現に向けた取り組み
IHH Healthcareに参画・筆頭株主に

2020年代

発電事業ポートフォリオの入替え
機能性食品素材事業Nutrinovaに参画
施設フード・サポートサービス事業
エームサービスの完全子会社化
コンタクトセンター事業
アルティウスリンク発足
豪州Rhodes Ridge鉄鉱石
プロジェクトへの参画を決定



*1 化学品セグメントは当期利益がマイナスのため、本グラフには含まれていません。
*2 生活産業セグメントは当期利益がマイナスのため、本グラフには含まれていません。
*3 COCF：基礎営業キャッシュ・フロー

時価総額

2000

2010

2020

2025

At a Glance

(2025年3月期)

会社情報



事業展開

62カ国・地域

124拠点

連結従業員数

56,400名

関係会社数^{*1}

475社

事業



鉄鉱石持分権益生産量

62百万トン/年

LNG

8カ国
11プロジェクト

トラック管理台数

米国第**1**位^{*2}
約440千台（2024年）

病院事業病床数^{*3}

アジア第**1**位^{*4}

トレーディング



アンモニア
日本向け輸入シェア

60%

食料品
日本向け輸入シェア^{*5}

トウモロコシ

20%

コーヒー

30%

菜種

40%

大豆

20%

業績



当期利益

0.9兆円

基礎営業キャッシュ・フロー

1.0兆円

ROE

12%

中経3年間の
基礎営業キャッシュ・フロー
累計に対する株主還元割合見通し

49%超

*1 連結子会社294社、持分法適用会社181社

*2 持分法適用会社であるPenske Truck Leasingにおけるトラック管理台数

*3 持分法適用会社であるIHI Healthcareにおける病床数

*4 上場しているアジア（中国を除く）民間病院における比較（当社調べ）

*5 民間事業者における輸入シェア

Our Edge

鉄鉱石事業

- Valeへの出資、BHP・Rio Tintoとの豪州での共同事業を通じ、3本の柱で競争力ある事業を推進
- 2025年3月期、Rhodes Ridge鉄鉱山権益取得を決定、第4の柱へ

当社鉄鉱石
持分権益生産量

2025年3月期

62百万トン/年

将来

100百万トン超/年



ブラジル
VALE



豪州
BHP

- ・ Mt. Newman
- ・ Yandi
- ・ Mt. Goldsworthy
- ・ Jimblebar



豪州
Rio Tinto

- ・ Robe River



豪州
Rio Tinto

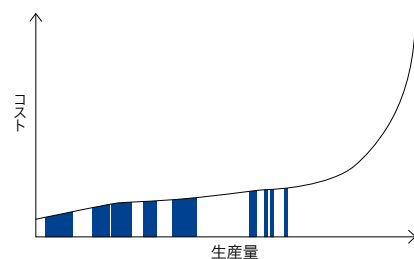
- ・ Rhodes Ridge

出資比率*1	6.7%	7.0%	33.0%	40.0%
当社持分生産量*1	21.9百万トン	20.4百万トン	19.7百万トン	40.0百万トン超 拡張後
業績貢献*1	350億円	2,336億円 (豪州鉄鉱石事業)		

*1 2025年3月期実績。出資比率は2025年3月末時点。Rhodes Ridgeを除く

圧倒的なコスト競争力

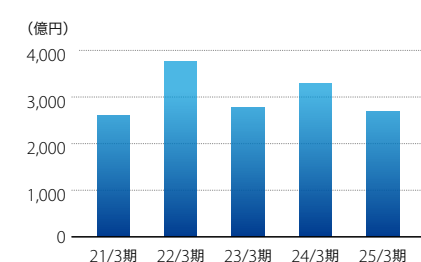
[当社イメージ図]



■ 当社が直接・間接的に参画するプロジェクト

安定的な収益基盤

当期利益*2



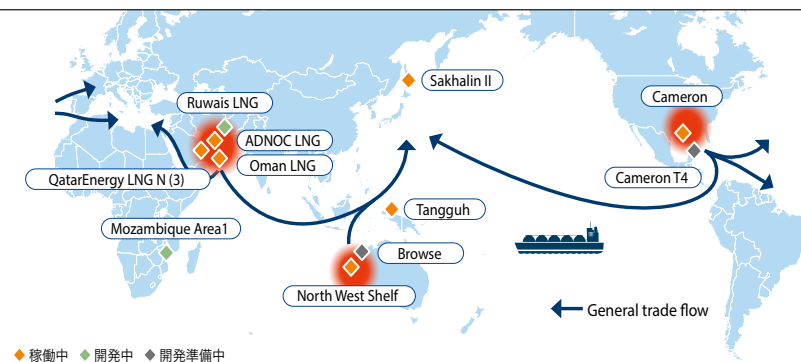
*2 豪州鉄鉱石事業からの持分取込益とValeからの受取配当金の合計

LNGプロジェクト・物流

- 8カ国・11プロジェクトにまたがるグローバルに分散した事業ポートフォリオ (2024年RuweisLNGに出資参画)
- トレーディング・マーケティング機能、自社船団を活用したLNGの安定供給

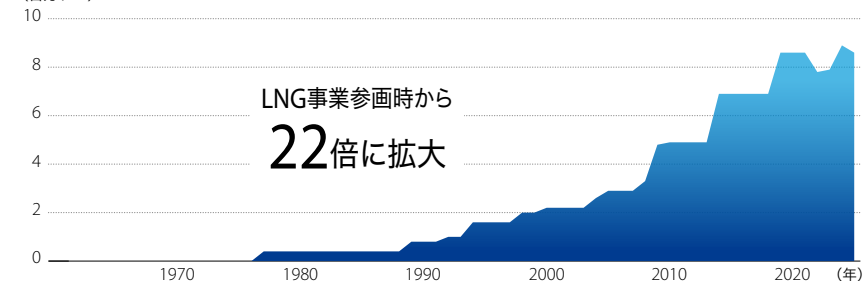
LNG取扱量 10百万トン規模/年

LNG船団 長期傭船 8隻 ▶ 11隻
(24/3期) (25/3期)



当社持分生産能力*

(百万トン)



* キャメロンLNG (2014年) 以降はFID (最終投資決断) ベース、2013年以前は生産能力実績ベースで集計

Our Edge

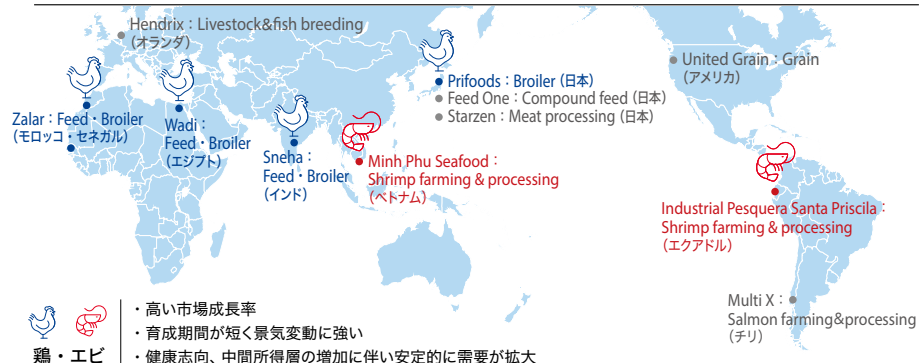
タンパク質事業

- 伸び行くタンパク質需要を背景に、成長分野と位置付ける
鶏・エビのバリューチェーンに投資し、事業間のシナジーを追求

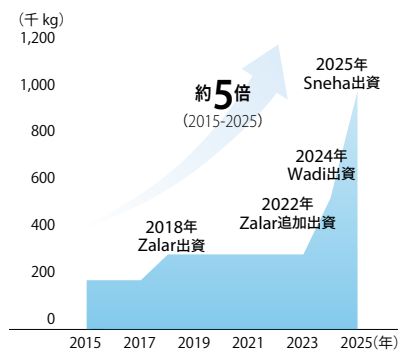
タンパク質事業
25/3期業績貢献

100 億円超

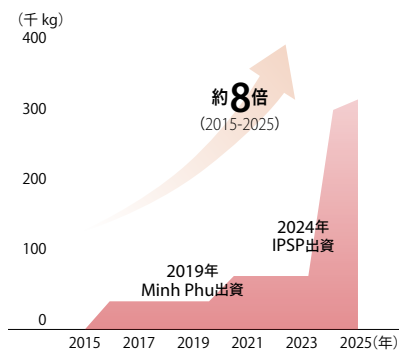
取扱数量増加に伴い
更なる収益力拡大を図る



当社グループ鶏肉取扱数量の推移



当社グループエビ取扱数量の推移



ヘルスケア事業

- アジア最大の民間病院グループIHH Healthcare (32.7%出資) との
パートナーシップに基づく成長戦略

2011年
当社出資以降



病院数 16病院

▶ 80+病院 (10カ国)



総病床数 3,500床

▶ 16,600床



*上場しているアジア (中国を除く) 民間病院における比較 (当社調べ)、2024年12月末時点

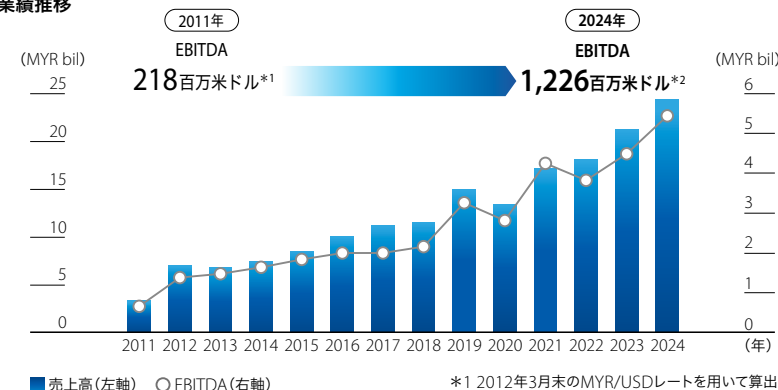


2028年までに
病床数約4,000床増加を見込む

○ 病院数



IHH業績推移



*1 2012年3月末のMYR/USDレートをを用いて算出

*2 2025年3月末のMYR/USDレートをを用いて算出

Our Edge

モビリティ事業

- 各業界を代表するパートナーとの強固な関係性を起点に、世界中で事業を拡大
- 既存事業の競争力強化、成長投資による事業群の形成



自動車

- ・ 米州・アジアでの事業群形成・拡大
- ・ パートナースhipを礎にした優良案件の獲得

【主な事業】 Penske Automotive Group
Penske Truck Leasing



船舶

- ・ 船舶保有・売買・傭船、事業投資等を複合的に推進
- ・ 船舶業界随一の経験・実績、国内外一流パートナーとの協業

【主な事業】 東洋船舶
OMC Shipping



建設・鉱山機械

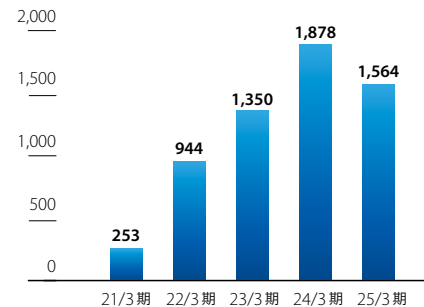
- ・ 豪州及びペルーでの鉱山向け事業
- ・ 有力パートナーとの協業

【主な事業】 Komatsu-Mitsui Maquinarias Peru
Komatsu Australia



モビリティ事業当期利益*

(単位：億円)



* モビリティ第一本部、モビリティ第二本部合計

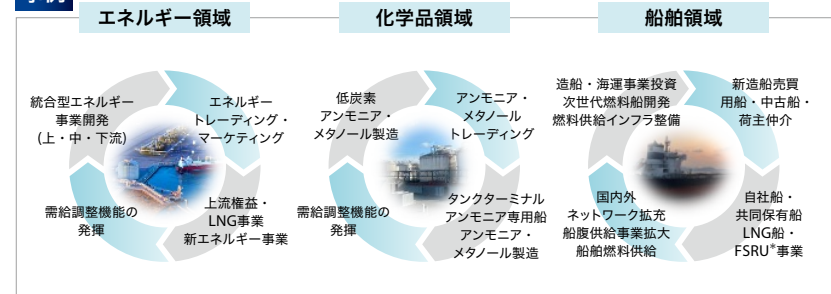
トレーディング・物流事業

- 自社アセットと顧客基盤を活用した安定供給と需給調整機能に競争優位性あり
- 長年にわたるトレーディング実績が、事業投資機会を創り、新たなトレーディング機会に展げる

三井物産のトレーディング・物流事業モデル



事例



* FSRU (Floating storage and regasification unit) : 浮体式LNG貯蔵・再ガス化設備

Contents

Introduction

- 01 企業価値向上の軌跡
- 02 At a Glance
- 03 Our Edge
- 07 Our Reporting Approach
- 08 統合報告書をお届けするにあたって
- 09 CEOメッセージ
- 14 「挑戦と創造」の事例
- 17 CFOメッセージ
- 19 企業価値向上に向けた取組み

Gate1

三井物産の価値創造

- 21 経営理念 (MVV)
- 22 価値創造プロセス
- 23 マテリアリティ
- 25 CSOメッセージ
- 26 サステナビリティ経営における統合的アプローチ
- 27 気候変動
- 28 自然資本
- 29 ビジネスと人権、サプライチェーンマネジメント

Gate2

成長戦略

- 31 中期経営計画の進捗
- 35 ポートフォリオ経営の実践
- 36 財務戦略
- 37 リスクマネジメント
- 39 CHROメッセージ
- 40 人材戦略
- 41 CDIOメッセージ
- 42 三井物産のDX

Gate3

経営基盤

- 44 機関投資家と社外取締役との対話
- 48 取締役・監査役
- 52 三井物産のコーポレート・ガバナンス

Gate4

Data

- 57 サステナビリティデータ
- 58 オペレーティングセグメント別データ
- 59 セグメント別戦略
- 66 5年データ
- 67 主な国別エクスポージャー
- 68 会社情報・投資家情報

報告対象範囲

対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日
(一部、対象期間以前・以後の活動内容を含みます)
対象組織：三井物産グループ
(三井物産単体及び連結子会社)

参考としたガイドライン

- ・IFRS財団の国際統合報告フレームワーク
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・GRI (Global Reporting Initiative)
「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- ・ISO26000 (「社会的責任に関する手引」)



将来予測に関する注意事項

本統合報告書にて開示しているデータや将来予測は、発行日(2025年9月)現在の判断や入手している情報に基づくもので、既知及び未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包しており、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。したがって、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っていただき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。

Our Reporting Approach

三井物産グループは、「世界中の未来をつくる」というMissionを掲げ、事業を通じてさまざまな社会課題に対する産業横断的な現実解を提供することで成長を続けています。ステークホルダーの皆様当社グループの取り組みへのご理解を深めていただき、共に社会課題の解決に取り組んでいただくためにも、統合報告書/有価証券報告書/サステナビリティレポート/人的資本レポート等の各種開示物、及び決算情報や事業説明会等の投資家情報を通じた情報開示の充実に努めています。

また、当社はフェア・ディスクロージャーの観点を中心に投資家に対する開示の基本原則*を定めており、経営会議の下部組織として設置された開示委員会にて、重要な任意開示に関する原則・基本方針の策定及び社内体制の整備にあたり、法定開示や適時開示、重要な任意開示における情報の重要性や開示内容の妥当性の判定・判断しています。



*投資家に対する開示の基本原則

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/management/ethics/>

統合報告書

当社ならではの価値創造や中長期的な経営方針、成長戦略、財務情報やサステナビリティ情報を株主・投資家の皆様をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に伝えることを目的としています。中でも特に、当社の「競争優位」「事業ポートフォリオ」「サステナビリティ経営」「コーポレート・ガバナンス」等を通じて、どのように中長期的に企業価値向上を実現していくのか、その道筋を端的にご理解いただくことを目指しています。

INTEGRATED REPORT 2025

三井物産株式会社
統合報告書 2025

360°
business
innovation.



統合報告書 (本資料)

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/online2025>

任意開示

法定開示

統合報告書

ウェブサイト

投資家情報

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/>

中期経営計画

決算情報・決算説明会

インベスターデイ

事業説明会

適時開示案件説明会

個人投資家向け説明会

ウェブサイト

サステナビリティ

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/>

ウェブサイト

人的資本レポート

https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/report/pdf/mitsui_HCR2025_jp.pdf

ウェブサイト

三井物産の人材マネジメント

https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/index.html

有価証券報告書

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/>

株主総会招集通知

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/business/>

コーポレート・ガバナンス報告書

<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/>

財務情報

サステナビリティ情報

統合報告書をお届けするにあたって

2025年3月期は、米国新政権による関税引き上げや今後の政策の不確実性の高まり、それを受けた世界経済の見通しの鈍化、地政学的情勢の激動等、世界の事業環境が一段と不確実性を増す一年となりました。2026年3月期は、中期経営計画2026「Creating Sustainable Futures」の3年目となり、更なる経営環境の変化が予想されますが、引き続き、強い事業群・新しい産業を創出する取組みを進めていきます。

昨年の統合報告書では、当社のMission「世界中の未来をつくる」の実現に向け、事業を通じてさまざまな社会課題に対する産業横断的な現実解を提供する当社ならではの価値創造、すなわち三井物産の「挑戦と創造」について、分かりやすくお伝えするべくさまざまな工夫をしました。発行8年目を迎える本統合報告書では、将来に向けて、更なる持続的な価値創造のための当社の成長戦略、またその実現に向けた取組みを体系的に説明しています。

本統合報告書の制作に際しては、社内の各部門間で緊密な連携を図り、経営会議や取締役会での意見を踏まえ、誠実に制作していることをここに表明申し上げます。なお、本統合報告書は、IFRS財団の国際統合報告フレームワーク、及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照し、株主・投資家をはじめとする当社ステークホルダーの皆様からの多くのご意見を参考にさせていただきながら、当社についてのご理解を深めていただくために必要な情報を分かりやすく説明することを心がけました。本統合報告書をぜひ一読いただき、ご感想や忌憚のないご意見をお寄せください。本統合報告書がステークホルダーの皆様との対話、そして新たな価値協創のきっかけとなれば幸いです。

2025年9月
代表取締役会長

安永竜夫



CEO Message

CEOメッセージ

社会課題への現実解提供を通じ、
2030年に向けて事業基盤を
飛躍的に向上させる

代表取締役社長

ほり けんいち
堀 健一



CEOメッセージ

三井物産の企業文化と 組織のあり姿について教えてください

三井物産が大事にしている企業文化は、「挑戦と創造」及び「自由闊達」です。この企業文化を育む形で、個性あるプロフェッショナル人材を育成し、人材が組織間の垣根を越えて連携し、グローバルな社会課題に対して組織全体で現実解を導き出していくことが、当社における組織のあり姿です。

当社の社員がプロフェッショナルとして身に付ける個性とは、産業に立脚したものでもあり、トレーディング、ロジスティクス、ファイナンス等、ビジネスを行う上でのさまざまな機能です。当社は幅広い事業を世界各国で行っており、特定の商品・地域・機能の深い知見を習得できる機会が豊富にあります。さまざまな業務経験を通じ、まず自身の核となる専門性を身に付け、そこに新たな専門性が加わることで、1人で複数の専門性を有し、それぞれの専門性をより高いレベルで発揮している人材、そのような、立体感のあるビジネスプロフェッショナルが当社には多数在籍しています。多才性のある人材によって、当社の企業文化を具現化する形で、社会の発展への貢献を続けていきたいと考えています。

三井物産の社長に求められるリーダーシップとは、 どのようなものだと考えますか

現在の経営環境には多くの変数があり、不確実性が高いので、組織の強靱性を発揮するためのリーダーシップが非常に大事だと思っています。そのために、さまざまなアクションを取れるように経営の選択肢を幅広く確保しながら、現場と一体となり一つひとつの実務をしっかりやり抜いた上で、時機を得た行動に移す

ことで企業運営をしていくことが重要と考えています。そして、お客さまの立場になって考える「実考」力、それを長期的な価値創造につなげる「実行」力、この2つを発揮し、企業価値を高めていきます。

リーダー層育成の観点で、 重視していることを教えてください

今の課題にしっかり取り組んでこそ未来が見えてくるので、現

業をやり抜いて、その上でその先の見通しを自分で検証して、未来をつくるために今何をすべきか、将来どういうことをすべきかを考えて、行動に移すことが大事です。

そのようなリーダー層を育成するためには、本質的で難易度が高く、しかも複雑性のある課題に真正面からチャレンジしてもらう必要があります。リーダーが火中の栗を拾えば、周囲もその行動様式を模範として率先して難易度の高い課題に取り組むので、組織のレベルが上がっていきます。そういったリーダーを多く育てていきたいと思っています。



CEOメッセージ



三井物産の競争力はどこにあると考えますか

三井物産の競争力は、さまざまな事業領域において複合的な案件を構築していく力や、付加価値を創出しながらお客さまのお役に立つ多能型の商社ビジネスに幅広く取り組み、やり遂げる力であると考えます。そして、それらを支える金融・マーケティング・デジタルなどの機能軸を、絶えずアップデートしながら社会課題への現実解として提供する力も重要と考えています。これらの力は、商

品や地域や時代が変わっても不変であり、当社の競争力の根幹となっています。そして機能軸の発揮、ネットワーク力、広義のトレーディング力を駆使して、バリューチェーンの中で、さらに三井物産として推進すべき個別プロジェクトに対して深い洞察が可能となり、ユニークで収益力の高いポートフォリオを構築できます。

お客さまやパートナーに対し当社が果たすべき役割は、産業を超えた解決策を提供することや、価値のある解決策を共同で作成し、実行することで付加価値を生み出していくことであると考えています。そのために、産業を超えた連携力を発揮してやり抜くこ

とが可能な、高い志を持ったプロフェッショナル人材を数多く育成し、お客さまやパートナーとの仕事に携わってもらうことも経営の役割であると思います。

当社が取り組む事業の中には長い年月をかける案件もあり、プロフェッショナル人材が組織として継続的に付加価値を発揮できるような、厚い人材層を有していることも当社の強みです。

現中経期間2年間での進捗と、最終年度に向けた重点的な取組みを聞かせてください

2030年に向けて収益基盤を強化していく上で、そのベースとなる様々な案件を現中経の最初の2年間でかなり仕上げる事ができたという手応えを感じています。

最終年度では、Industrial Business Solutions、Global Energy Transition、Wellness Ecosystem Creationの3つの攻め筋における主要案件を着実に仕上げて、同時に翌期以降のアクションプランの土台となるビジネスの種や、仕掛け案件、重点パイプラインなどをしっかり固めて、具体論から成る将来のあり姿につなげていきます。

基礎収益力拡大進捗状況をどのように評価しますか

当社では、商品価格・為替を現中経公表時点での2026年3月期の前提に調整し、一過性要因等を除いた当期利益を基礎収益力として、中経の3年間で1,700億円拡大するターゲットを掲げており、中経2年目終了時点で+1,200億円まで進捗しています。一部の事業では想定を超えたマクロ環境の変化を受けて苦戦していますが、既存事業強化や赤字事業の撤退は順調で、

CEOメッセージ



全体として計画通り進捗していると評価しています。

引き続き、課題事業の改善策や対応力の向上を進め、中経最終年度でのターゲット達成に向けて、各施策を粘り強く推進します。

成長投資と収益基盤のあり姿について 教えてください

現中経期間中では、2兆3,000億円を超える成長投資を行う予定です。先進国と新興国のバランスを取りながら、時間軸も意識し、化学品、ウェルネス、食料などのミドルリスク・ミドルリターンで早期に収益貢献を開始する事業と、金属資源・エネルギー・インフラなどの長期収益基盤を拡充する事業の双方で、順調に進捗しています。これにより、面の拡大に応じた、より大きなアップサイドの獲得能力を有し、さらに競争力のある形で下方耐性を付けていくことが可能となります。

当社の最高益は、2023年3月期の基礎営業キャッシュ・フロー1兆2,055億円、当期利益1兆1,306億円です。この1兆円を超える利益水準を実現させた過程で、市況などのアップサイドを効果的に取り込む方法や、会社全体の統合的なリスクマネジメント機能の向上を、組織として習得することができました。今後さらに収益基盤を押し上げるための高度なリスクマネジメントを意識していきたいと考えています。

当社のポートフォリオは成長投資によってさらに強化され、ポートフォリオマネジメント能力はトラックレコードを通じて向上しています。この積み重ねにより、2030年に向けて1兆円を優に超える利益水準を継続的に生み出す事業基盤を構築していきます。これは基軸通貨である米ドルにおいては、基礎営業キャッシュ・フローで10 billionドル（100億ドル）というレベルを実現する力をイメージしています。希少な資源・素材やモビリティ、

インフラの提供、エネルギーの安定供給とトランジションの両立、ヘルスケア・ウェルネスの質的向上といった、複雑化する社会課題への現実解提供を通じ、持続可能な成長を追求し、事業基盤を飛躍的に向上させたいと思います。

収益基盤の拡大に向けた、 課題について聞かせてください

収益基盤を拡大するためには、人的資源の最大活用や機動的な配置を行うと同時に、社員一人ひとりのリスクリングをさらに進めることで、同じ人数でより多くの優良アセットをマネージできる組織体制を構築する必要があると考えています。

そして、世界各国で人材獲得の競争が激化していることをリスクと捉え、優良人材を絶えず獲得していくための更なる企業努力を積み重ねていきます。

ROEを持続的に向上させていくためには、 どのような施策が必要と考えていますか

ROEを向上させるためには、ミドルゲームによる既存事業の収益力向上を徹底していくことが必要であると考えています。また、新規事業に対するリターン目線を一層引き上げ、投資の厳選を行い、トラックレコードを積み上げ、ボトムラインを引き上げていく必要があります。さらに、各事業を少数精鋭体制で推進し、組織を肥大化させずにより多くの優良資産を管理できる体制を構築していくことも重要と考えており、これらの施策によって、当社のリターン水準を高めていきます。

そして、キャピタル・アロケーションを通じて、経営として引き続き成長投資と株主還元拡充の双方にバランスよく資金を配分

CEOメッセージ

していくことで、資本効率を高めROEの向上を目指します。

基礎営業キャッシュ・フローは4期連続1兆円規模を達成し、力強いキャッシュ・フローを確認できたことから、現中経期間の基礎営業キャッシュ・フロー累計見込みに対する株主還元の割合を、50%水準に引き上げました。キャッシュ・フローのトラックレコードに加え、収益基盤を大きく成長させていく道筋が具体的に見えていることを背景に、現中経終了以降も累進配当を継続する方針です。自己株式取得についても、成長投資とのバランスや株価水準を含む経営環境を総合的に勘案し、機動的に判断していきます。

**取締役会の構成を変更した手応えについて
教えてください。また、取締役会の実効性向上に向けて、
どのような議論を行っているのか教えてください**

当社は、2024年6月に、取締役の人数を従来の15名から12名とし、また社内役員/社外役員の割合を60%/40%から50%/50%とする構成としました。この変更によって、さらに中身が濃く、戦略的で深い議論ができるようになったという手応えを感じています。

今後の取締役会の更なる実効性向上に向けて、取締役への日

頃の情報共有の方法を一層工夫し、取締役会での戦略یディスカッションに十分に時間をかけることで、より深い議論を行えるようにしていきたいと考えています。

株主、投資家の皆様へ

当社は、長期持続的で再現性があり、さらに成長性がある事業から構成されるポートフォリオを運営し、実績を積み上げてきており、さらに高いレベルで成果を出していきたいと考えています。

世界各国で事業を展開し、リスクを分散させながら優良資産を積み上げていくことで、高い収益性、成長性と強靱性を兼ね揃えた良質なポートフォリオの構築を継続的に進め、グローバルな社会課題に現実解を提供し、世界経済の成長と共に収益を確り取り込んでいきます。そして、株主還元の目線を長期的に向上させながら、株主、投資家の皆様からのご期待に応え、より高い市場の評価を得られるよう経営を行ってまいりますので、引き続きご支援いただけますようお願い申し上げます。

堀 健一



「挑戦と創造」の事例

長期ビジョンに基づき、 半世紀以上をかけて 鉄鉱石業界における 先行者優位を盤石化

鉄鉱石の将来的な希少性に着目し、製鉄会社の長期取引保証を基礎に、リスクを取って素早く先行者としての優位性を獲得。厳しい経営環境が続く中でも、長期的視点に立って粘り強く選択と集中、パートナーとの信頼関係の構築と深化を進め、鉄鉱石業界でゆるぎないポジションを形成。2000年代以降の飛躍の土台となった。



©Marcelo Coelho / Vale

取組みの歴史

1960～1970年

1960年代の高度経済成長期、鉄を必要とする自動車・家電・造船・建築産業等の急成長を背景に、日本国内で大規模一貫製鉄所の建設が相次ぎました。同時に、原料である鉄鉱石の安定的確保が最重要課題となる中、当社は製鉄会社との長期引取契約を基礎とし、従来の輸入実務代行にとどまらない、鉄鉱石鉱山の開発・権益取得への投資に踏み切りました。その先駆けとなったのが、西豪州のMt. Newman JVやRobe River JVの出資です。当時の鉄鉱石価格は20ドル/トンを超える一方で、鉱山、鉄道、港湾等のインフラ整備には莫大な資金が必要でした。当社は、世界経済の成長に伴い鋼材需要が増加し続けること、高品位鉄鉱石の埋蔵が一定地域に偏在していることから、将来的には需給が逼迫するであろうことを見据えた長期ビジョンのもと、リスクを取って権益獲得を決断しました。また、ブラジルMBR（企業買収・統合などの再編を経て、現在のValeに至る）への出資により供給源の多様化にも取り組みました。



豪州Robe River初出荷

出典:State Library of Western Australia BA2817/1866

1970～1990年

鉄鉱石事業は常に順風満帆であったわけではありません。1970～1980年代は鉄鉱石価格が低迷する中、さらに石油危機による需要減、西豪州での度重なる労使紛争に苦しみられ、赤字を計上した年もありました。しかしながら、当社は長期的視点に立ち、投資を継続しながら事業の多角化を進めました。カナダの鉱山会社Québec Cartier Miningへの新規投資を行うとともに、豪州、ブラジルにおいても鉄鉱石資産を拡充しました。豪州では、1990年にYandi JVとMt. Goldsworthy JVに出資し、1967年に参画したMt. Newman JVと株主構成・出資比率を統一。これにより、BHPとの3つのJVを一体的に運営できる体制を築き、効率的なオペレーションを実現しました。また、ブラジルのMBRへの追加出資機会においては、当時の株主の中で当社のみが単独で応じました。



豪州BHP鉄道

*出典:BHP

1990～2005年

アジア市場の著しい成長を見据え、インド Sesa Goa社へ当社として初めてのマジョリティ投資を行うなど、ノウハウ・マーケット情報をさらに獲得しました。また、MBRから始まったブラジル投資は、戦略的に資産を組み替えつつ発展を続け、最終的にVale株式の取得へとつながりました。その結果、豪州から始まり、ブラジル、インド、カナダへと当社の鉄鉱石事業ポートフォリオは拡充されましたが、当社は新たな転換点を迎えます。将来、世界経済の成長にあわせ需要急増を見込んだ当社は、圧倒的な拡張ポテンシャルを持つ豪州・ブラジル資産をさらに強化する方針に転換しました。その結果、カナダ及びインド資産を売却し、現在の豪州・ブラジル集中体制を確立しました。



ブラジルVale鉄鉱山

©Eny Miranda / Cia da Foto / Vale

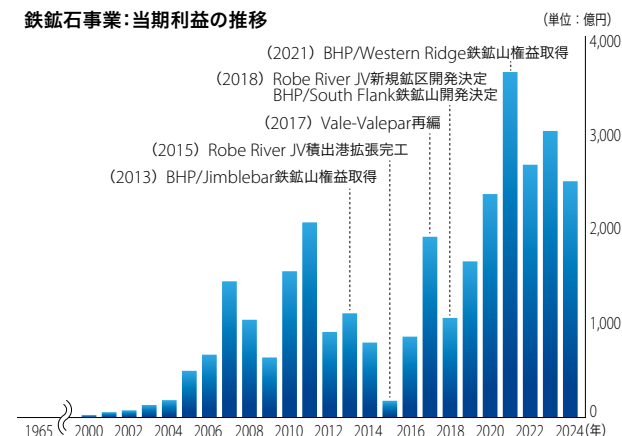
「挑戦と創造」の事例

2000年以降の 鉄鉱石需要の急成長、 数量拡大と 生産効率化による 基礎収益力の伸長

設備投資・生産効率化

目論見通り、ついに2000年代の中国をはじめとする世界の経済発展に伴い、建設やインフラ向けの鋼材需要が急増、鉄鉱石の需給も逼迫し、鉄鉱石価格はトンあたり30ドル程度から2008年には170ドル台に急上昇しました。当社の豪州・ブラジル各資産がこの旺盛な需要に応える拡張ポテンシャルを持っていたことは、競合を寄せつけない差別化要因となりました。豪州では、Rio TintoとのRobe River JVやBHPとの各JVを通じて鉱山・鉄道・港湾能力を拡大し、さらにBHP傘下のJimblebar鉄鉱山の権益を新たに取得し開発を推進。ブラジルではValeの大規模鉄鉱山開発により生産能力拡大に取り組みました。急増する鉄鉱石需要に対応することで収益を伸ばし、2008年3月期には1,000億円以上の利益を生み出しています。

鉄鉱石事業：当期利益の推移



収益性

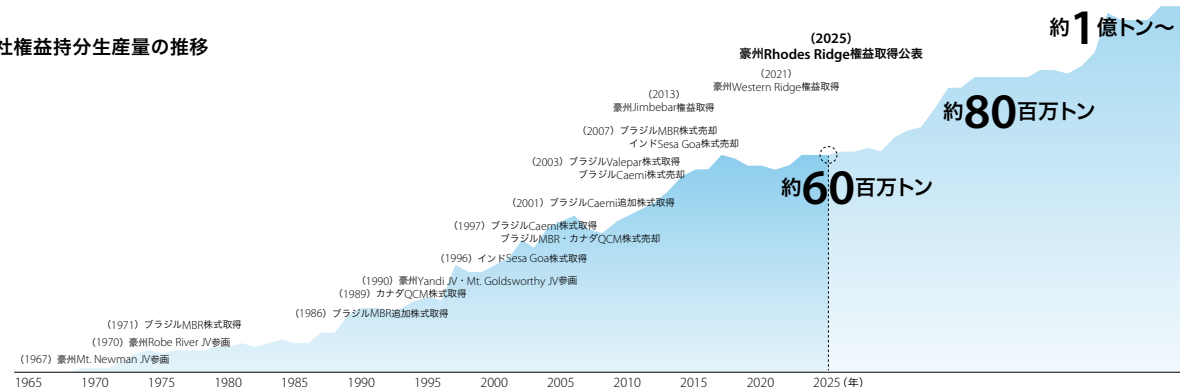
当社は1960年代からリスクを取って、品位・コスト・埋蔵量の観点で優良な大規模権益をいち早く押さえました。また、現在と比べて低い費用で鉄道・港湾等のインフラ開発を完了し、主要部分の減価償却もすでに終えています。さらに、海上貿易流通量の過半を占める鉄鉱石の3大サプライヤーすべてと長年のパートナーシップを持つという、業界において稀有なポジションを確立しています。

これらのことから、当社が参画する鉄鉱石事業はすべて、非常に高

いコスト競争力と豊富な生産量を誇り、操業も安定しています。2000年代以降の生産規模の拡大と同時に、生産設備の自動化、遠隔操作にも積極的に取り組み、コスト削減とともに安全性・生産効率向上にも取り組んでいます。

生産能力の拡張とコスト削減を続けた結果、2014年3月期と2024年3月期の年間平均鉄鉱石価格はほぼ同水準でしたが、同期間中の当期利益は約1,100億円から約3,100億円へと約2.8倍に成長しました。

当社権益持分生産量の推移



「挑戦と創造」の事例

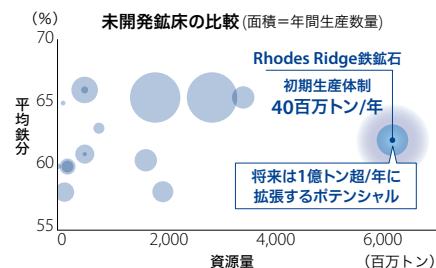
Rhodes Ridge 次の成長を拓く 新たな挑戦と創造

圧倒的な強みを持つ鉄鉱石事業において、その強みをさらに伸ばすため、鉱量の拡充が必須でした。Rhodes Ridgeは、当社が約60年鉄鉱石事業を手がける西豪州地域において、過去20年にわたり参画機会を狙い続けてきた案件です。知見・実績のある分野・地域において、信頼関係を蓄積したパートナーと共に投資を行う、という当社の基本に則った案件と言えます。

同鉱山は、鉄鉱石の最大供給国である豪州国内で最高品位の鉄鉱石を有し、埋蔵量も極めて豊富です。当社は、50年以上続くジョイントベンチャーを通じ、パートナーのRio Tintoと長期にわたる信頼関係を築いています。また、当社が出資するRobe River JV及びRio Tintoの保有する鉄鉱山に近接しており、鉄道・港湾等の既存インフラの活用が可能です。当社が参画することで、他社には実現できない価値を生み出すことを目指しています。

Rhodes Ridge鉄鉱石事業の競争力

- ・世界最大規模の資源量
- ・豪州最高クラスの鉄鉱石品位
- ・実績あるオペレーターとの提携
- ・近接既存インフラ活用による低開発コスト・リスク



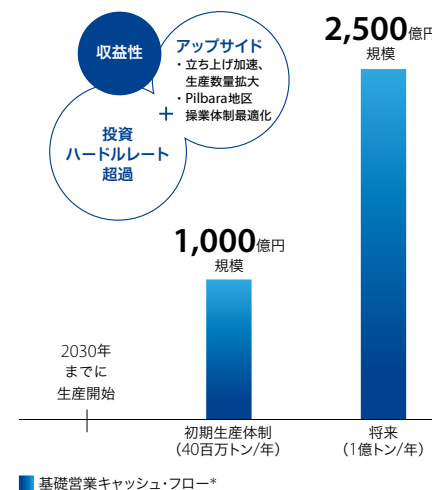
出典: Wood Mackenzie

新たな「挑戦と創造」に向けて

当社の持分権益の年間生産量は現在約60百万トンで、すでに世界有数のレベルにあります。本件取得を通じて将来的に1億トン規模に達する見通しです。本件は、鉄鉱石事業をさらに盤石化させ、収益力を数段階レベルアップする案件と考えています。

また、今後重要性が高まることが予想される低炭素鉄源事業にも、これまで培ってきた鉄鉱石の知見を活用し、神戸製鋼所と共同でオマーンでの還元鉄事業の立上げに挑戦しています。本事業を通じて、鉄鉱石のみならず、還元鉄供給も手がけることで、販売商品及び機能の拡充を目指しています。

Rhodes Ridge鉄鉱山の生産数量見通しとキャッシュ創出力



*当社前提に基づく。生産数量はプロジェクト全体数値。基礎営業キャッシュ・フローは当社持分の金額。投資ハードルレートの計算は権益取得費用を含む

サイモン・リッチモンド

Simon Richmond

Rhodes Ridge JV
マネジメント委員会 議長
Rio Tinto鉄鉱石部門CFO

Rhodes Ridge JVは、三井物産との長期にわたるパートナーシップの中で、重要なマイルストーンとなるプロジェクトです。私たちはこれまで、共通の目標と価値観を共有しながら、数十年にわたり共同で事業を進めてきました。

Rhodes Ridgeは世界最大級の優良鉄鉱山であり、将来の鉄鋼需要を支えるうえで欠かせない存在です。この分野で豊富な知識と経験を有する三井物産の参画を心より歓迎します。当社の理念でもある「責任ある鉱業」に強く共感する三井物産とAMBと共に、ステークホルダー・地域社会・環境に持続的な価値をもたらすようなプロジェクトの開発を進めています。

本プロジェクトは参画する各社の共通の目標である、「世界のクリーンな鉄鋼生産への移行を支えながら、将来の世代に持続的な利益をもたらす」ことを体現するものです。

ポール・ベネット

Paul Bennett

AMB Holdings 取締役

AMBは、Wright Prospecting Groupの一員として1970年初頭の設立時からRhodes Ridge プロジェクトに参画し、同鉄鉱山の開発に向けて長年取り組んできました。三井物産がこのTier 1プロジェクトに参画することを心より歓迎するとともに、同社が世界の鉄鉱石事業で約60年にわたり培ってきた経験と知見がJVにとって大きな力になると確信しています。

三井物産との対話を通じて、鉄鉱石事業だけでなく、環境・気候への考え方でも多くの共通点があることが分かりました。両社は共に、持続可能な鉱山開発と社会価値の創出を重視しています。協業は始まったばかりですが、人々と地球への貢献をさらに高められる可能性に大きな期待を寄せています。

CFO Message

CFOメッセージ

成長投資と株主還元拡充をバランスよく推進し、 企業価値を向上させていきます

代表取締役 副社長執行役員
CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)
しげ た てつ や
重田 哲也

中期経営計画(中経)の進捗を どう評価していますか

中経の2年目にあたる2025年3月期においては、当期利益が9,003億円と引き続き高水準を維持し、基礎営業キャッシュ・フローも1兆円規模を4期連続で達成し、順調に進捗しています。

最終年度となる2026年3月期においては、不確実性の高い事業環境に直面しながらも、経営の選択肢を広く確保しつつ企業価値向上に向けて着実に舵取りを進めるとともに、事業環境変化に伴うサプライチェーンの変化をチャンスと捉え、計画を上回る利益の実現を目指してまいります。

事業ポートフォリオの良質化に向けた 取組みについて教えてください

2025年3月期までの間にRhodes Ridge鉄鉱石、Ruweis

LNG、Blue Point低炭素アンモニアなど、将来の収益基盤の底上げに資する案件への投資を決定し、中経期間中に2.3兆円の成長投資を見込んでいます。事業ポートフォリオ良質化にあって、特に新規投資においては、投資規律の維持・強化が重要であり、その中でCFO部門を含むコーポレート各部の役割は非常に大きいと認識しています。投資判断にあたっては、定量面ではIRRを中心としたいくつかの指標を基準とし、同時に定性面では戦略性や当社シナジーの発揮といった観点を重視しています。事業本部とコーポレート各部が、それぞれの専門性と知見に基づき徹底的に議論を重ねることが投資規律の基盤となり、個別案件の質を高め、当社全体の事業ポートフォリオ良質化につながっています。

基礎収益力向上の取組み推進を支える 体制について教えてください

当中経では、既存事業強化、効率化・ターンアラウンド、新規

事業を通じた基礎収益力の向上に取り組んでいます。各取組みの推進にあっては、事業本部とコーポレート各部が緊密に連携しており、その中でCFO部門はリスク管理・財務・税務・業績管理などの観点から、諸課題への対応・解決に貢献しています。さらに、当社は事業本部と地域本部を組み合わせたグローバルマトリクス体制を構築しており、事業本部が地域本部と連携して地域ごとのインテリジェンスやネットワークを活かした取組みが可能です。このような連携は、事業本部間でも常に活発で、当社の価値創造に直結する重要な推進力であり、当社の強みと考えます。

また、事業領域別のROICの活用や、投資実行時の計画とその後の実績との乖離要因分析などを通じて、投資後の収益力向上・改善につなげる施策を検討・実行できる仕組みが構築されています。これらの取組み推進により、2025年3月期末時点で基礎収益力は2023年3月期と比較して1,200億円の増加を達成しており、中経期間中に掲げた1,700億円の拡大目標も中経最終年度までに達成見込みです。

CFOメッセージ

**複雑性が増している事業環境において
リスク管理にどう取り組んでいますか**

信用・市場・カントリーリスクに加えて、地政学リスクやサイバーセキュリティ、環境対応といった複雑なリスクが複合的、連鎖的に顕在化する事態に対応するため、当社ではコーポレート各部の専門人材が組織間をまたがって連携する体制を整備するとともに、地域本部との連携を加えて、グローバルレベルでのリスク管理体制を構築しています。これにより、例えば地政学リスクに起因するサプライチェーンの分断などの事象が発生した場合でも、いくつかの選択肢の中から迅速かつ効果的な対策を講じることができます。一方で、こうしたリスク対応の中に、潜在的なビジネス

チャンスや課題解決策のお客様への提供機会を見出し、果敢に取り組む姿勢は、当社らしさの一つであると考えています。

**財務戦略とキャッシュ・フロー・アロケーションの
考え方について教えてください**

当社は、前中経から再現性の高いキャッシュ創出力を向上、強固な財務基盤を着実に積み上げてきた結果、厚みのあるバランスシートを維持しています。したがって、長期収益基盤拡大に資する成長投資実行や株主還元の拡大など、経営上の幅広い選択肢に常に機動的に対応することが可能です。今後も、当社を取り巻く環境の変化を見極めながら、キャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みや財務戦略について議論を重ね、柔軟に対応していきます。

**企業価値向上に向けたCFOの役割について、
どのように考えていますか**

現在当社はROEを企業価値向上のための重要指標の中心に位置付けており、その維持・向上に向けてCFOが果たすべき役割は非常に大きいと認識しています。既存事業の強化やターンアラウンド、厳選した成長投資を通じた基礎収益力向上、継続的な資産リサイクルを通じたポートフォリオの良質化、経営上の幅広い選択肢に対応可能な強固な財務基盤の維持、そして株主還元

の強化を含めた資本効率向上など、当社の持続的な成長をけん引することが重要です。

なお、こうしたCFOとしての責務を全うするには、経営会議メンバーで構成されるリーダーシップチームとの連携が必要不可欠です。リーダーシップチームメンバーの執務室ドアは常に開いていて、メンバーが自由に行き来し、日常的に活発な意見交換をしています。この自由で活発なコミュニケーションは会社全体・グループ全体に広がっています。

株主還元についての考え方を教えてください

中経の2年目にあたる2025年3月期は、過去最大となる6,920億円の株主還元(自己株式取得:4,000億円、配当:2,920億円)を実施しました。4期連続1兆円規模を達成した基礎営業キャッシュ・フローのトラックレコードを踏まえ、2026年3月期の配当予想は前期比15円増配の115円とし、2027年3月期については累進配当方針に基づき、120円がスタートラインになると考えています。自己株式取得についても、成長投資とのバランスや株価水準を含む経営環境を総合的に勘案し、機動的に判断するという従来の方針を継続します。今後も、当社のキャッシュ創出力が長期的に持続可能であることへの信認を得ながら株主の皆様のご期待にお応えできるよう、全社一丸となって取組みを継続していきます。

企業価値向上に向けた取組み

ROEの持続的な向上、株主資本コスト低減によるエクイティ・スプレッド^{*1}拡大を通じ、企業価値の更なる向上につなげています。

中期経営計画2023のROE目標10%に対し、中期経営計画2026では12%超としています。



2026年3月期 重点施策

既存事業の強化

- 生産性向上、収益基盤の強化、パートナーとの協業深化
- 変化する事業環境に応じたトレーディング機能の発揮

赤字事業の削減

- 赤字事業のターンアラウンド、及び見極め・Exit
- コスト削減の徹底

厳選した成長投資

- 投資規律の徹底
- 事業群形成とパイプライン拡充の継続

戦略的リサイクル

- 資本効率を意識した資産入替え
- 上場株式の継続的な縮減

リスクマネジメント

- 統合的なリスク管理により複雑化する事業環境に対応
- グローバルインテリジェンス機能の発揮

*1 ROEから株主資本コストを差し引いたもの

*2 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

*3 基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合