

Gate 1

価値創造の原点

16 企業価値向上の軌跡

17 At a glance

18 Our Edge

23 「挑戦と創造」の事例

経営理念（MVV）

当社は、2004年に制定した経営理念の精神を継承しつつ、変化の激しい事業環境に対応するため、2020年に新たなMVVへと改定しました。本MVVは、世界中の多様な人材が共通の価値観として理解・共感し、日々の行動や意思決定に反映されることを重視しています。こうした考え方のもと、MVVは社員の日常や評価制度に組み込まれています。

Mission

世界中の未来をつくる

大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。

Vision

360° business innovators

一人ひとりの「挑戦と創造」で事業を生み育て、社会課題を解決し、成長を続ける企業グループ。

Values

「挑戦と創造」を支える価値観

変革を行動で

私たちは、自ら動き、自ら挑み、常に変化を生む主体であり続けます。

個から成長を

私たちは、常にプロとして自己を高め続け、個の成長を全体の成長につなげます。

多様性を力に

私たちは、自由闊達な場を築き、互いの力を掛け合わせ最高の成果を生みます。

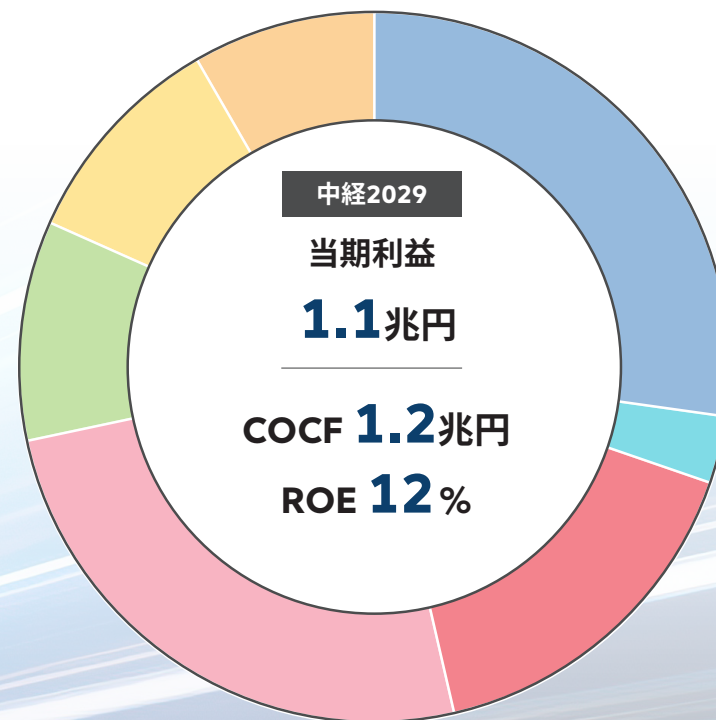
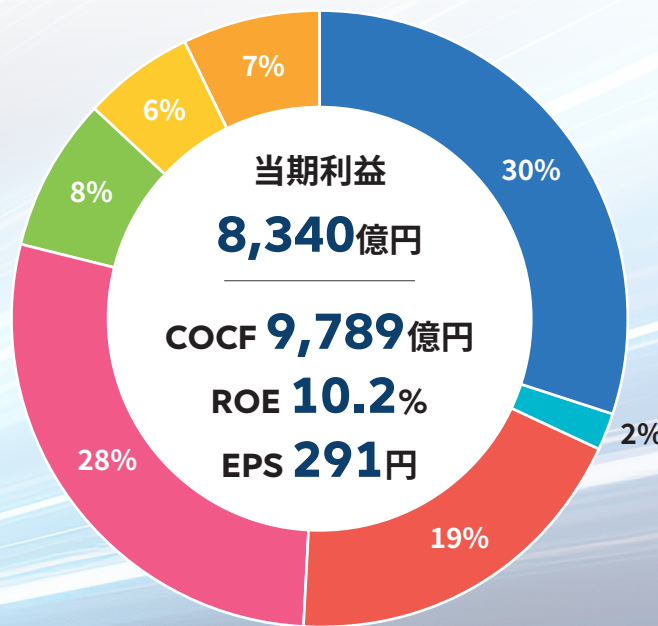
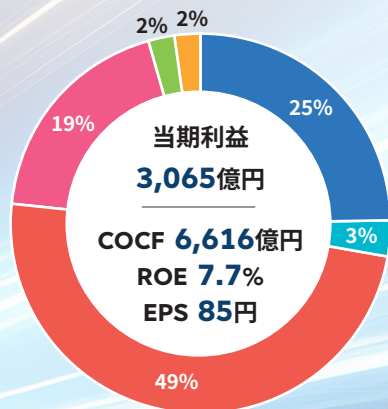
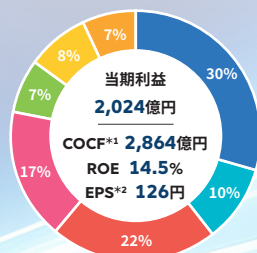
真摯に誠実に

私たちは、高い志とフェアで謙虚な心を持ち、未来に対して誇れる仕事をします。

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目指します。

- ◆ 金属資源
- ◆ 鉄鋼製品
- ◆ エネルギー
- ◆ モビリティ・デジタル・インフラ
- ◆ 化学品
- ◆ ウェルネスエコシステム
- ◆ イノベーション&コーポレートディベロップメント



約6倍
トレーディング機能の高度化

1947-1950s 戦後復興と再出発

- 第一物産設立

1960-1970s グローバル展開の加速

- Robe River
- MBR
(再編を経て現在のValeに至る)
- ADNOC LNG

1980-2000 ポートフォリオの多様化

- Sakhalin II
- Paiton IPP
- Penske

2000-2015 成長機会を捉えた大型投資

- Marcellus
- Cameron
- Fairway Methanol

2015-2020 ポートフォリオ変革の加速

- IHH筆頭株主化
- Gestamp
- タイガス火力

2020s 成長領域の拡大

- エームサービス
- Nutrinova
- Rhodes Ridge

3つの攻め筋2.0を軸に
事業を多角化・良質化

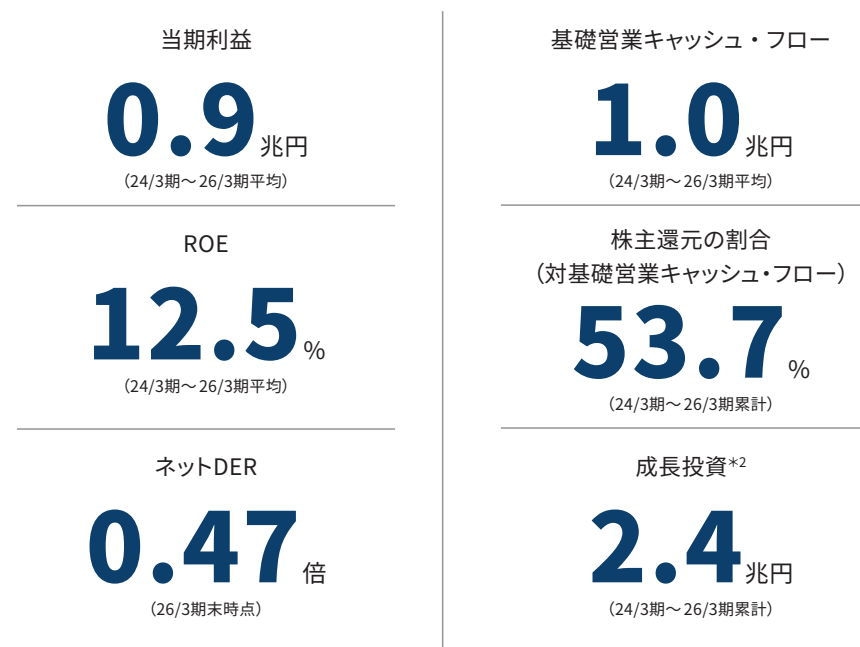
*1 COCF：基礎営業キャッシュ・フロー *2 1株あたり当期利益 *3 過年度の構成比は当時の組織区分による実績値であり、セグメント名称は2026年4月以降の名称を便宜的に使用しています。現行セグメントへの遡及組替は行っていません。 *4 ウェルネスエコシステムセグメントは当期利益がマイナスのため、本グラフには含まれていません。

At a glance | 三井物産の全体像

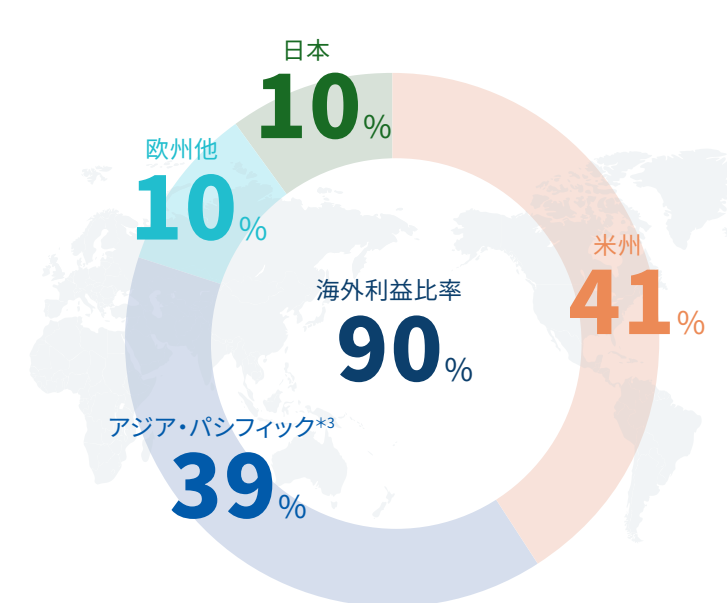
会社概要



財務ハイライト



地域別当期利益割合 (26/3期)



事業活動の規模・実績 (26/3期)



*1 連結子会社278社、持分法適用会社168社 *2 事業維持 (Sustaining Capex) 含む *3 日本を除く *4 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 *5 持分法適用会社であるIHH Healthcare における病床数 *6 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)

Our Edge : 鉄鉱石

強み

コスト競争力+Rhodes Ridgeで次の成長へ

鉄鉱石事業
26/3期当期利益*1

約2,600億円

世界を代表する
鉄鉱石メジャーとの
強固なパートナーシップ



ブラジル

VALE



豪州

BHP



豪州

RioTinto

+



豪州

RioTinto

将来の成長

Rhodes Ridgeの開発により、
生産量を拡大

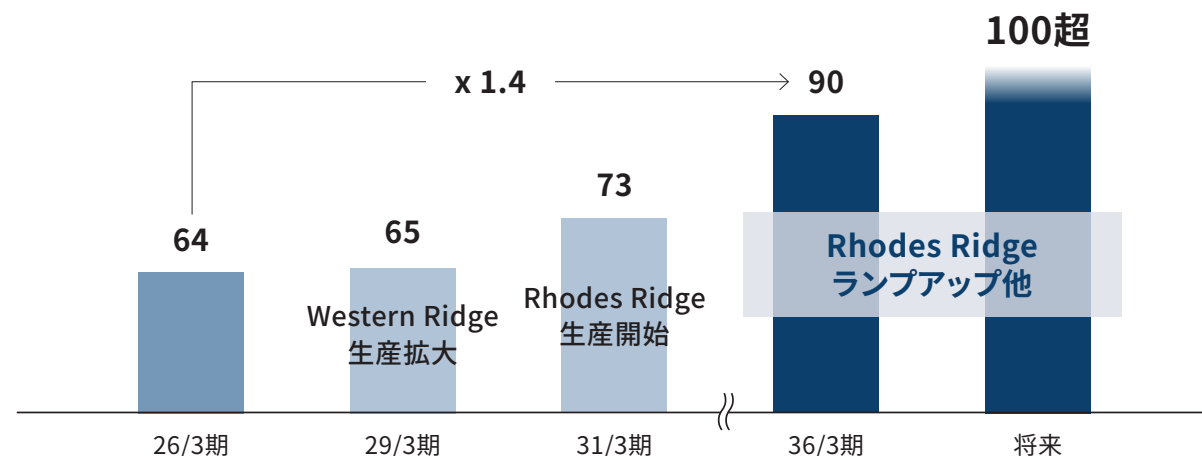
世界最大規模の
資源量

近接既存
インフラ活用

豪州最高クラスの
鉄鉱石品位

低開発コスト・
リスク

参画事業		- Mt. Newman - Yandi - Mt. Goldsworthy - Jimblebar	Robe River	Rhodes Ridge
出資比率*2	6.7%	7.0%	33.0%	40.0%
当社持分生産量*2	22.5百万トン	20.6百万トン	20.8百万トン	40.0百万トン超 (2030年までに生産開始予定) 拡張後
業績貢献*2	435億円	2,187億円(豪州鉄鉱石事業)		



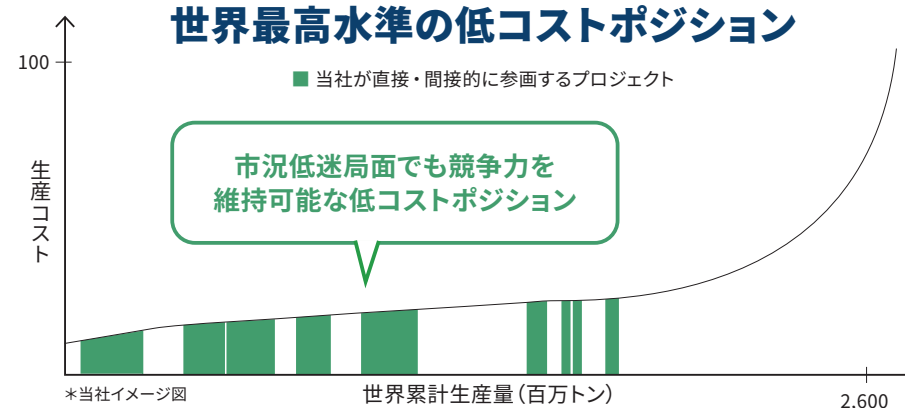
競争力

(米ドル/dmt)

世界最高水準の低コストポジション

■ 当社が直接・間接的に参画するプロジェクト

市況低迷局面でも競争力を
維持可能な低コストポジション



*1 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(税前)の合計 *2 2026年3月期実績。出資比率は2026年3月末時点。Rhodes Ridgeを除く

Our Edge : LNG

強み

多様な供給源と物流機能＋LNG供給能力拡張

LNG事業
26/3期当期利益

約**1,350**億円

LNG事業

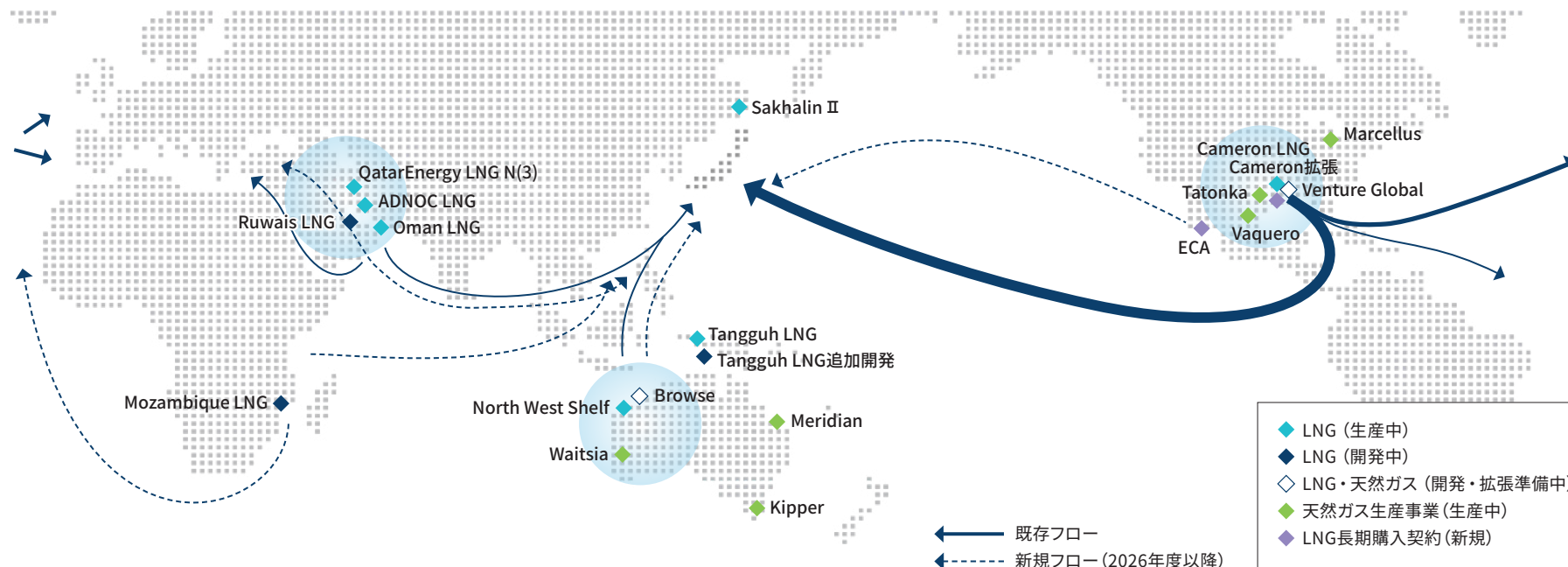
8カ国11プロジェクト

LNG取扱数量
(自己名義玉)

12百万トン

長期備船

12隻



競争力

長期的に確保した供給源を基盤に、
世界の需給変動に応じた柔軟な供給を実現

分散
供給源

自社船団
長期契約

ネットワーク

持分生産能力

26/3期現在
8百万トン

beyond 2030
15+百万トン

Ruwais LNG

Mozambique LNG

取扱数量(自己名義玉)

26/3期現在
12百万トン

2030年
15-20百万トン

2035年
25+百万トン

- ・持分生産能力の拡大 (新規・拡張案件)
- ・権益外からの新規調達 (長期・機動的調達)
- ・需給調整機能の高度化 (グローバルデータ×AI)

Our Edge : モビリティ

強み

強力なパートナーとの事業基盤＋成長分野へ投資加速

モビリティ事業
26/3期当期利益

約**1,800**億円

自動車



北米最大級の自動車ディーラー

米国No.1のトラックリース

主な事業

- Penske Automotive Group
- Penske Truck Leasing

鉱山建設機械



*コマツ製 露天掘り向け超大型ロープショベル、及び超大型ダンプトラックの市場シェア

鉱山建設機械販売・サービス事業

鉱山操業支援

主な事業

- Komatsu-Mitsui Maquinarias Peru
- Komatsu Australia

船舶



船舶トレーディング

船舶保有・運航

主な事業

- 東洋船舶
- OMC Shipping

競争力

既存事業の競争力強化に加え、
成長領域を取り込み、収益基盤を拡大

強固な
パートナーシップ

グローバルな
事業基盤

現場に
根差した運営力

周辺事業への
展開力

将来の成長

自動運転・電動化

工作機械・半導体

船舶・航空
AI/DX・ファンド・新燃料

Our Edge : タンパク質/ヘルスケア

強み

優良パートナーとの共同経営＋事業基盤の拡張

タンパク質・ヘルスケア事業
26/3期当期利益

約**450**億円

タンパク質*

ブロイラー事業



モロッコ：Zalar

その他
鶏事業

- ・日本：プライフーズ (58.8%)
- ・エジプト：Wadi
- ・インド：Sneha

エビ事業



エクアドル：IPSP (20%)

その他
エビ事業

- ・ベトナム：Minh Phu (35.1%)

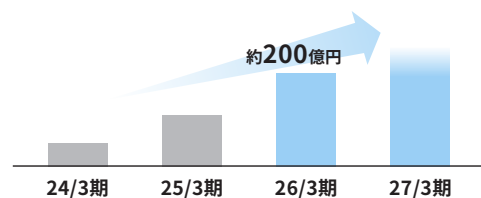
競争力

グローバルな タンパク質事業基盤



将来の成長

当期利益推移



既存事業の強化
バリューチェーン強化
周辺領域への展開拡大

ヘルスケア

病院事業



IHH Healthcare (32.7%)

IHHの
特徴

- ・複数国での病院運営
- ・幅広い患者層に医療を提供
- ・各国で高いブランド認知度
- ・データ/AI活用推進
- ・高度医療を含む幅広い診療

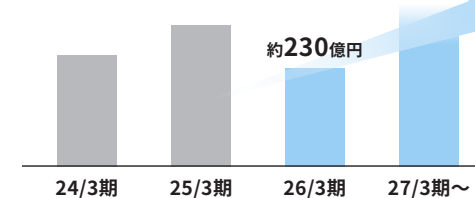
競争力

病院事業基盤を活かした 価値創出力



将来の成長

当期利益推移



病院・病床基盤の拡大
高度医療・診療機能の拡充
医療DX・臨床開発等への展開
Pharma Innovation

* 水産(エビ・サーモン)、海外ブロイラー、種苗、穀物調達、飼料製造・販売、食品加工等を含む

Our Edge : 高機能トレーディング

強み

産業横断でバリューチェーン全体を捉え、つなぎ、価値を創出する力

50年超の知見を新たな価値創造へ

化学品×エネルギー

- ・化学品・エネルギー双方の知見とネットワークを融合
- ・低炭素アンモニア事業を先駆的に推進
- ・CCS知見の活用



グローバルデータ×AIで市場判断を高度化

- ・世界中の需給・物流・市場・価格データを集約
- ・AIを活用し市場分析・需給予測を高度化
- ・人的知見とAIを融合し最適判断



化学品・エネルギーをはじめ、全事業領域トレーディングで活用

産業横断の価値創造

- ・産業横断の知見や事業を活かした価値創出
- ・脱炭素やデジタル電力需要への対応

グローバル供給網

- ・安定供給実績
- ・需給調整機能
- ・ロジスティクス調整機能
- ・市場知見、顧客・調達基盤

産業横断的な 現実解の提供

データ/AI活用

- ・トレード判断の高度化・迅速化
- ・データ活用による人材育成加速
- ・データドリブンマネジメント

事業基盤の拡大

- ・事業投資による供給基盤拡大
- ・産業・ロジスティクスインフラ
- ・事業・アセットを活かした需給調整機能の高度化

事例

安定供給体制を構築

化学品

- ・グローバルアンモニア供給網

エネルギー

- ・原油・ガス・LNG物流供給網



トレーディングから事業へ

化学品

- ・専用船・タンクターミナル、製造事業

エネルギー

- ・上流開発、LNG事業、専用船、発電所



統合リスク管理

財務基盤

プロフェッショナル人材

グローバルネットワーク

「挑戦と創造」の事例

— 受け継がれる挑戦の精神 —

我々に100年の歴史はない、業界における地位も低い、業績は最悪といってよからう。されど、歴史の短さを恥ずるな。

歴史とは、過去のものではなく、
我々が作り、我々が書き残すべきものだ。
我々は若き部として、壮大な夢を描く権利と、
そして、義務を有する。

業務旬報（1977年）当時の石油部長所感抜粋

自ら歴史を創る

当社のエネルギー事業は、挑戦を重ねて礎を築き、その領域を広げながら発展してきました。この言葉に表された挑戦の精神は、世代を超えて受け継がれ、国内石油販売を足掛かりに、石油精製、トレーディング、資源開発、LNG、シェール開発へと事業領域を切り拓きながら、当社の発展を支え続けています。ここでは、産ガス国政府やパートナー、お客さまとの信頼を築きながら挑戦を重ねてきた、半世紀を超える「LNG事業」の挑戦と創造の軌跡を振り返ります。

礎を築く

UAE/ADNOC LNG

石油物流からLNG事業投資へ。
LNG事業の礎を築く

長期開発の結晶

ロシア/Sakhalin II

創設パートナーとして、23年の歳月をかけ、
日本に最も近いLNG事業を開発（2009年生産開始）

供給源・市場の多様化

Oman LNG、QatarEnergy LNG N(3)、 インドネシア/Tangguh LNG、 Equatorial Guinea LNG（売却済み）

アジア域・大西洋域に供給源・販路を拡大。
LNGスポットトレーディングを推進

LNG物流の基盤づくり

米国/Cameron LNG

事業投資×トレーディングで
グローバルな需給調整機能を強化

信頼をつなぐ

UAE/Ruwais LNG

UAEでの50年超の実績を礎に、
低炭素LNG事業へ参画

上流一体型への参画

豪州/North West Shelf

上流一体開発型LNG事業参画。
オイルメジャーとのパートナーシップ

国の産業立ち上げ

QatarEnergy1（2021年権益終了）

マーケティングから船腹調達・ファイナンスまで幅広く貢献。
カタール初のLNG事業を実現し、同国の発展に寄与

ガス田発見から開発へ

Mozambique LNG

探鉱^{*1}フェーズより参画し世界最大級の天然ガス田発見。
LNGプロジェクトとして開発中

1973

1985

1986

1989

1993

2005

2013

2019

2024

注記のない年表記は設立・参画年

当社LNG持分権益の推移（イメージ、年号と数量は必ず一致するものではない）

挑戦Ⅰ | 巨大プロジェクトに挑む

LNG事業は、巨額投資と長期の事業期間を伴う、参入障壁の高い事業です。当社は1973年のADNOC LNGへの参画を起点に、North West Shelf、Sakhalin II、カタールのLNGプロジェクト等の大型案件に挑戦。マーケティング、ファイナンス、船腹調達等の機能を磨き、パートナーやお客さまとの信頼を築きながら、その実現に貢献してきました。こうして培った総合力と信頼を次の挑戦につなぎ、現在のLNG事業へと発展させてきました。

挑戦Ⅱ | 事業モデルを進化させる

2019年のCameron LNGからの引取り開始は、当社LNG事業の転機となりました。参画するプロジェクトから大口のLNGを自ら引き取り、世界中のお客さまに自社船団でお届けする事業モデルに挑戦。さらに、当社LNG事業全体では、保有権益からの引取りや第三者プロジェクトからの長期購入契約、長期傭船、顧客基盤を組み合わせ、需給環境に応じて仕向け地やタイミングを柔軟に組み替えることで、グローバルな需給調整機能を大幅に強化しました。

挑戦Ⅲ | 次の事業を創る

当社は、多様な強みを活かして新たな領域への挑戦を続けています。モザンビークでは2008年の探鉱段階から参画し、世界最大級の天然ガス田を発見。豊富な資源を世界に供給するべく、LNGプロジェクトの建設に挑戦しています。Ruwais LNGでは、UAEで50年超にわたり築いた信頼と事業実績が評価され、エネルギーメジャーと共に2024年に参画し、再生可能エネルギーを活用した低炭素LNG生産に挑戦しています。世界各地で長年培った知見、プレゼンスを活かし、LNG事業をさらに進化させていきます。

*1 探鉱：石油・天然ガス資源の発見に向け、地質調査や試掘などを行うこと

事業投資とトレーディングの好循環を通じ、 LNGポートフォリオを良質化

LNG事業投資と、長期調達・海上輸送・トレーディングを組み合わせ、
新たな事業投資機会の創出と取扱数量の拡大を推進

グローバルで強靱なLNG事業ポートフォリオ

当社は、半世紀以上にわたり世界各地でLNG事業への参画を重ね、中東、豪州、ロシア、アジア、米国、アフリカに広がる、多様で地域分散の効いたLNG事業ポートフォリオを構築してきました。こうした幅広い地域での事業基盤が、安定した事業運営と、地政学的リスクの高まりなど事業環境の変化に対する強靱性を支えています。

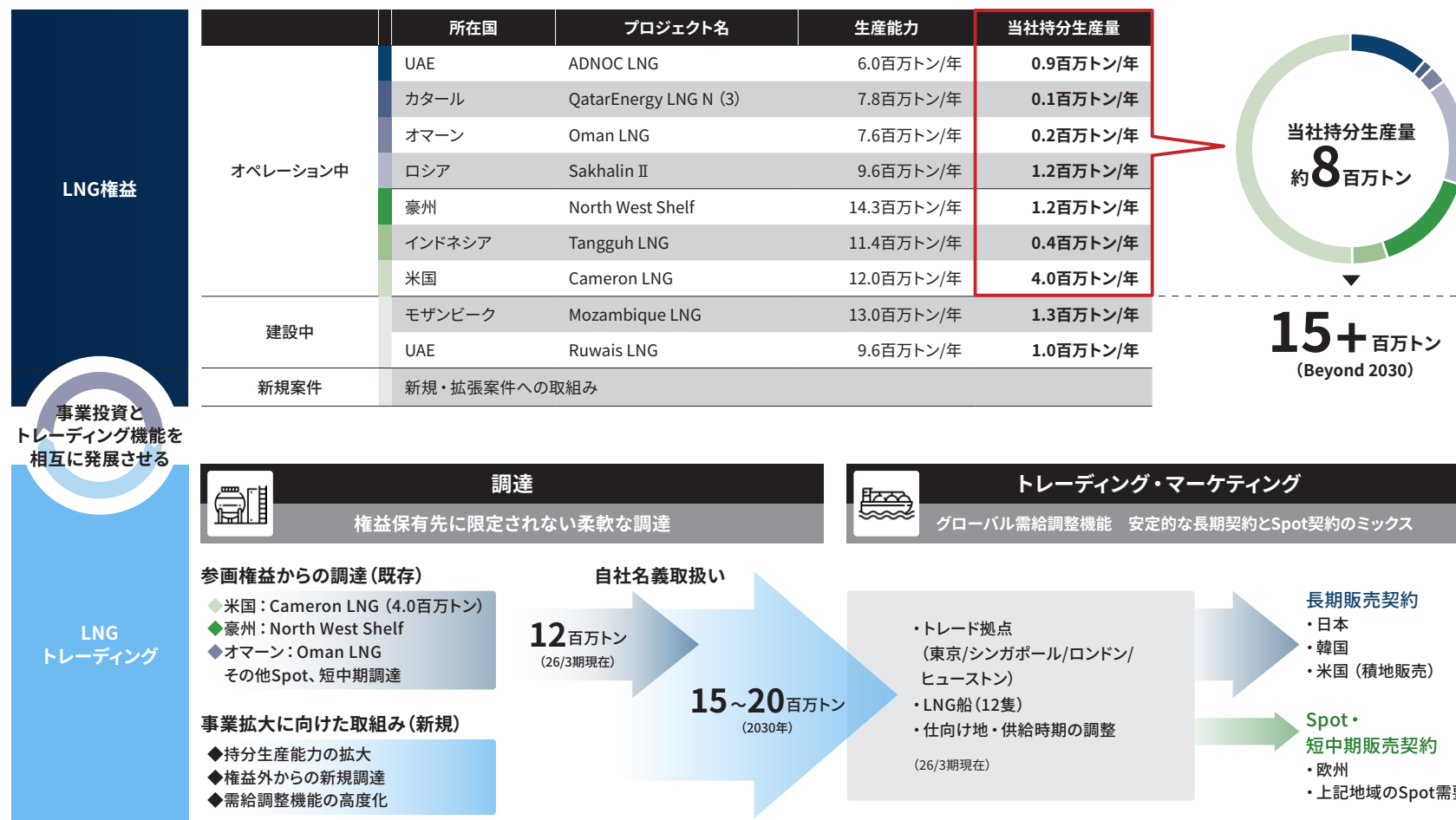
進化するLNGトレーディング

現在、当社のLNGトレーディングでは、年間約1,200万トンのLNGを自己名義で取扱っています。今後3年間で更なる権益案件の拡充に加え、参画権益外からの新規調達も積極的に進めることで、2030年には年間1,500～2,000万吨規模の取扱いを目指しています。

事業投資とトレーディングの好循環

事業投資によって獲得した供給力は、トレーディング機能の強化や顧客ネットワークの拡充を支えます。一方で、トレーディングを通じて蓄積した市場知見やお客さまのニーズへの理解は、新たな事業投資機会の創出につながります。当社は、事業投資とトレーディングが相互に価値を高め合う好循環を通じて、LNG事業の競争力をさらに強化しています。

当社は今後も、強固なLNG事業ポートフォリオと進化するトレーディング機能を活かして事業基盤を一層強化し、不確実性の高まる市場環境の中でも、多様なお客さまのニーズに応えながら、世界のエネルギー安定供給に貢献していきます。



多岐にわたる事業基盤から展^{ひろ}がる 多様なエネルギーソリューション

Energy Transformationの進展に伴う多様なシナリオを見据え、
全社横断の知見とネットワークを活かし、幅広い事業ポートフォリオを組み合わせ、
あらゆる顧客ニーズに応える総合エネルギーソリューションを展開しています

産業の垣根を越えた価値創造

エネルギーを取り巻く環境が大きく変化する中、求められるソリューションも変化し続けています。当社は、幅広い事業ポートフォリオを通じて蓄積してきた多様な知見・機能を掛け合わせることで、既存領域の枠を越えた事業機会やソリューションを創出する「Combinatory Value」を実現し、社会やお客さまが直面する課題への現実解を提供していきます。

化学品分野との連携によるアンモニア・水素・メタノール、食料分野との連携によるSAF・HVO・バイオエタノール、Gas & Power to Digitalの取組みを通じたデジタルインフラ領域等、当社はエネルギーを核に多様な産業との接点を展げています。また、再生可能エネルギーやCCSに加え、RNG*活用によるガス供給の低炭素化に向けた取組みも進めています。

当社は、培ってきた総合力を結集し、エネルギープラットフォームを活用したバリューチェーンの伸長や新たな領域・商品・市場の拡大を通じて、多様な顧客ニーズにワンストップで応える総合エネルギーソリューションの創造に挑戦し続けます。

* RNG (Renewable Natural Gas、再生可能天然ガス)：廃棄物由来の再生可能天然ガス

