

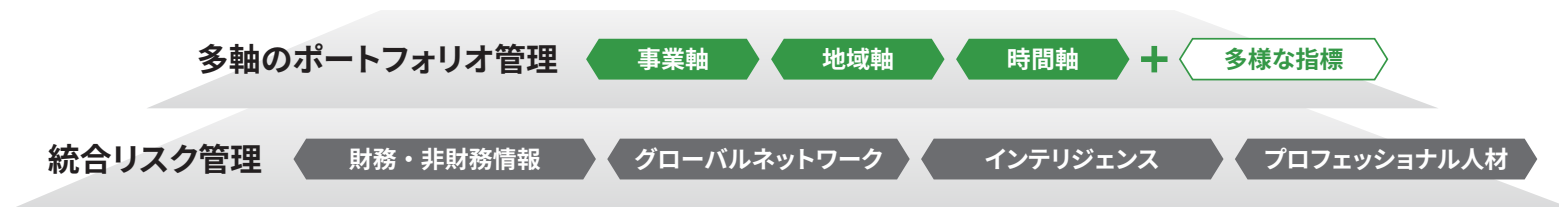
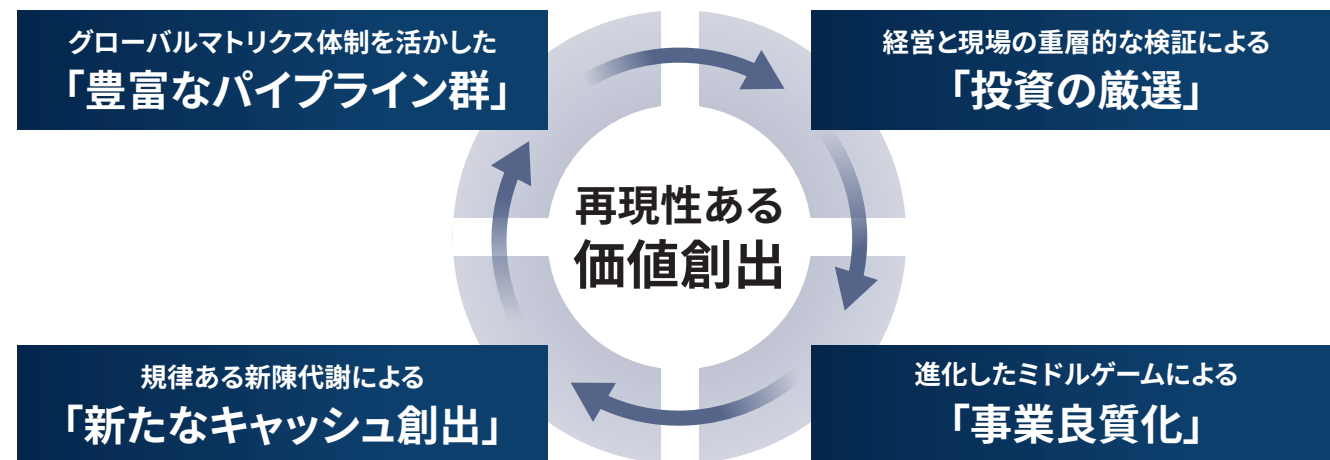
Gate 2

財務・ポートフォリオ戦略

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

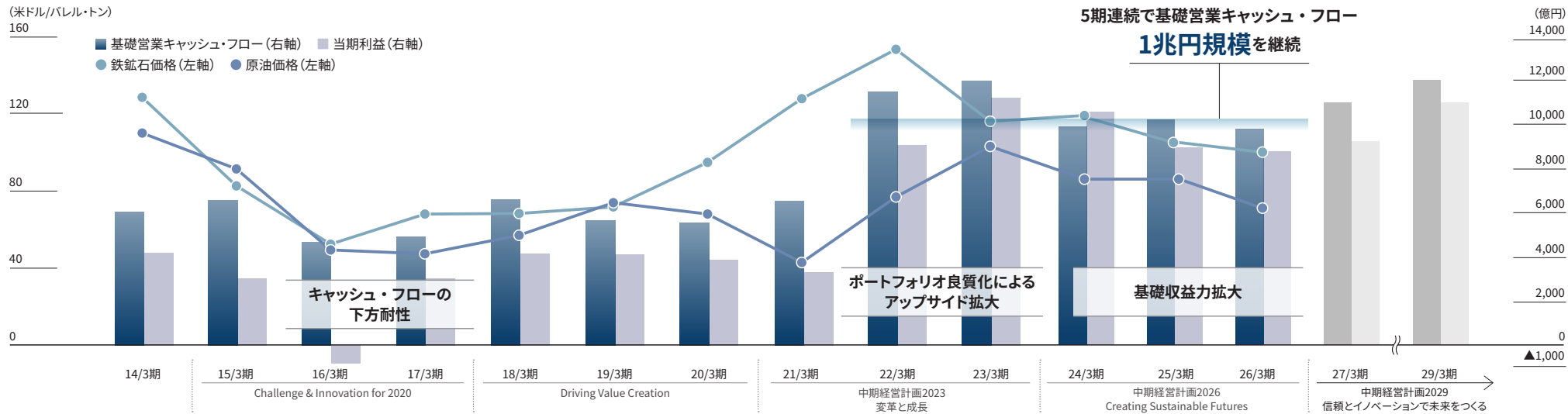
再現性ある価値創出プロセス

世界中のお客さま・パートナーとの信頼関係とグローバルマトリクス体制を強みに、豊富な案件パイプラインを継続的に創出しています。現在、6兆円を超える案件パイプラインを基盤として、経営と現場が一体となった投資判断、進化したミドルゲーム、規律ある資産リサイクルを通じて、再現性ある価値創出を実現しています。



強固なキャッシュ創出力・株主還元

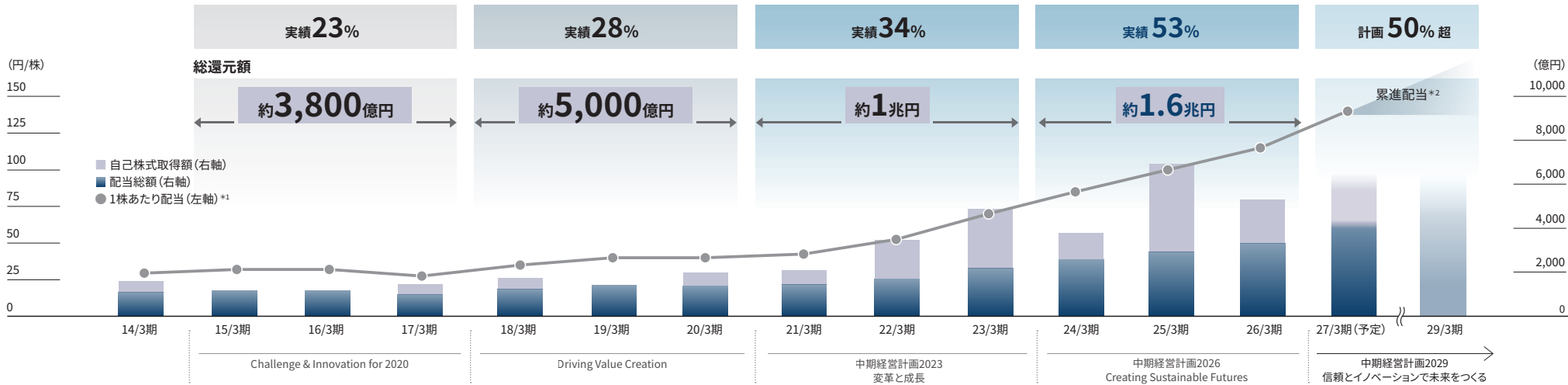
基礎営業キャッシュ・フローの下方耐性と成長



株主還元の拡充

事業ポートフォリオの良質化により拡大したキャッシュ創出力をもとに、株主還元を着実に拡充してきました。
中経2029では、1株あたり140円を下限とする累進配当を継続するとともに、機動的な自己株式取得を通じて、
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目標50%超を実現して、株主還元の充実を図っていきます。

基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合



*1 2024年3月期以前の1株あたり年間配当は、2024年7月の株式分割から過去にわたり遡及修正したもの *2 現中経以降も配当維持または増配を行う累進配当を継続方針

Gate 2 財務・ポートフォリオ戦略

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

> Introduction

- Gate 1
> 価値創造の原点

- Gate 2
> 財務・ポートフォリオ戦略

- Gate 3
> 持続的成長

- Gate 4
> 経営基盤

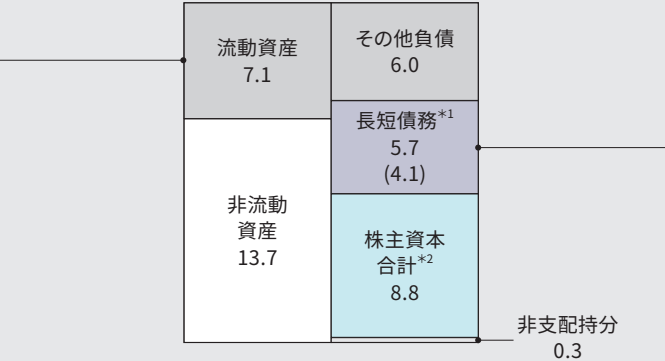
- Gate 5
> Data

財務戦略

財務戦略の基本的な考え方

流動性の確保と財務基盤の健全性維持を目指します。

バランスシート (2026年3月末時点)
(兆円)



当面の有利子負債返済を十分にカバーする手元流動性の維持

2年程度の返済額をめぐとして
現預金を中心とする手元流動性を保有

市場の流動性枯渇等の緊急事態においても
必要な流動性を主にオンバランスで確保

資産の流動性に見合った長期安定的な資金調達

- ・長期投融資案件では10年程度の
長期資金を中心とした資金調達を
実行
- ・新興国での大型プロジェクトでは
政府系金融機関やプロジェクト
ファイナンスを活用

リファイナンスリスク軽減

カントリーリスク・地政学的リスクに対応

連結グループ内の資金効率向上

域内グループ会社への資金供給・余剰資金吸収を
効率的に行う地域ごとのインハウスバンキングの推進

流動性・受信枠・与信枠の有効活用

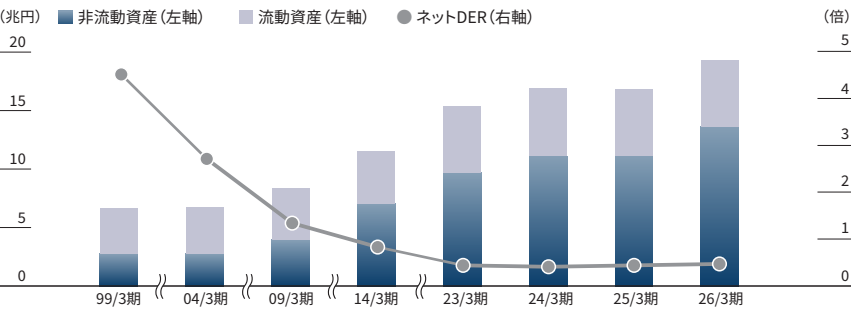
*1 長短債務の()内数字は、ネット有利子負債

*2 親会社の所有者に帰属する持分

財務戦略で着目する指標

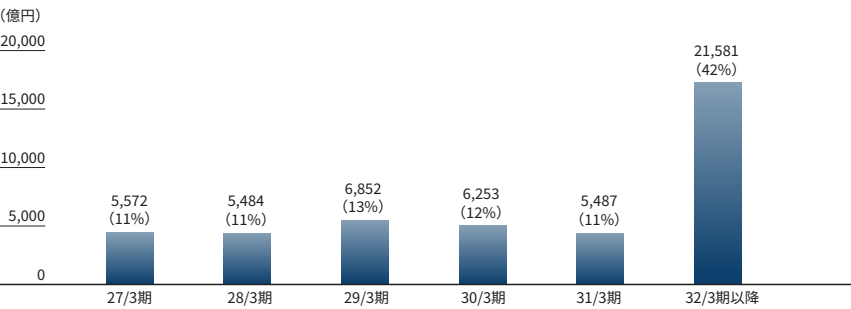
当社は、「キャピタル・アロケーション」の枠組みに基づき、中期経営計画期間の3年間の資金配分を行っています。
この枠組みは、当社の持続的な成長と資本効率の更なる向上に向け、事業から獲得した基礎営業キャッシュ・フローと
資産リサイクルから得た資金を、事業維持及び成長のための投資と株主還元にバランスよく資金配分するためのものです。

ネットDER*1



*1 17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期以降は4,200億円の50%の資本制認定を含む

有利子負債返済スケジュール*2



*2 2026年3月末時点、()内は有利子負債全体に占める比率
ハイブリッドローンは、契約上の最終返済期日に基づき32/3期以降に記載

当社の資産構成は、トレーディングから投資への事業形態の変遷に伴い、投資資産や固定資産が増加してきています。
相対的にリスクは高いが見合いのリターンが高い、もしくは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産の増加に伴い財務レバレッジを通減させる必要があり、実際に大きく改善してきています。

10年程度の長期資金を中心に資金調達を行うと同時に、期別返済額の過度な集中を避け、借り換えリスクの低減を図っています。
その結果、1年以内に返済予定の有利子負債が全体に占める比率は約11%、5年超の同比率は約34%となりました。
5年超においては、長期の社債の発行等も行うことで最長の返済時期は2046年*3となっており、長いラダーの構成を意図しています。
なお、1年以内に返済予定の有利子負債の返済に十分な現預金を保有するとともに、これに加え、機動的な資金の引き出しが可能なコミットメントラインを確保しています。

*3 ハイブリッドローン、リースを除く有利子負債

当社は、強固な財務基盤と継続的なキャッシュ創出力により、国内外の主要格付機関より高水準かつ安定的な信用格付けを取得しています。また、多様な事業ポートフォリオと地域分散、並びに規律ある財務運営により、景気変動や市場環境の変化に対しても高い耐性を持つ財務体質を有しています。当社の信用力の高さは、安定的かつ柔軟な資金調達を可能とし、持続的な成長と企業価値の向上を支えています。

Gate 2

財務・ポートフォリオ戦略

27 強固なキャッシュ創出力・株主還元

28 財務戦略

29 リスクマネジメント

31 再現性ある価値創出プロセス

Introduction

Gate 1

価値創造の原点

Gate 2

財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3

持続的成長

Gate 4

経営基盤

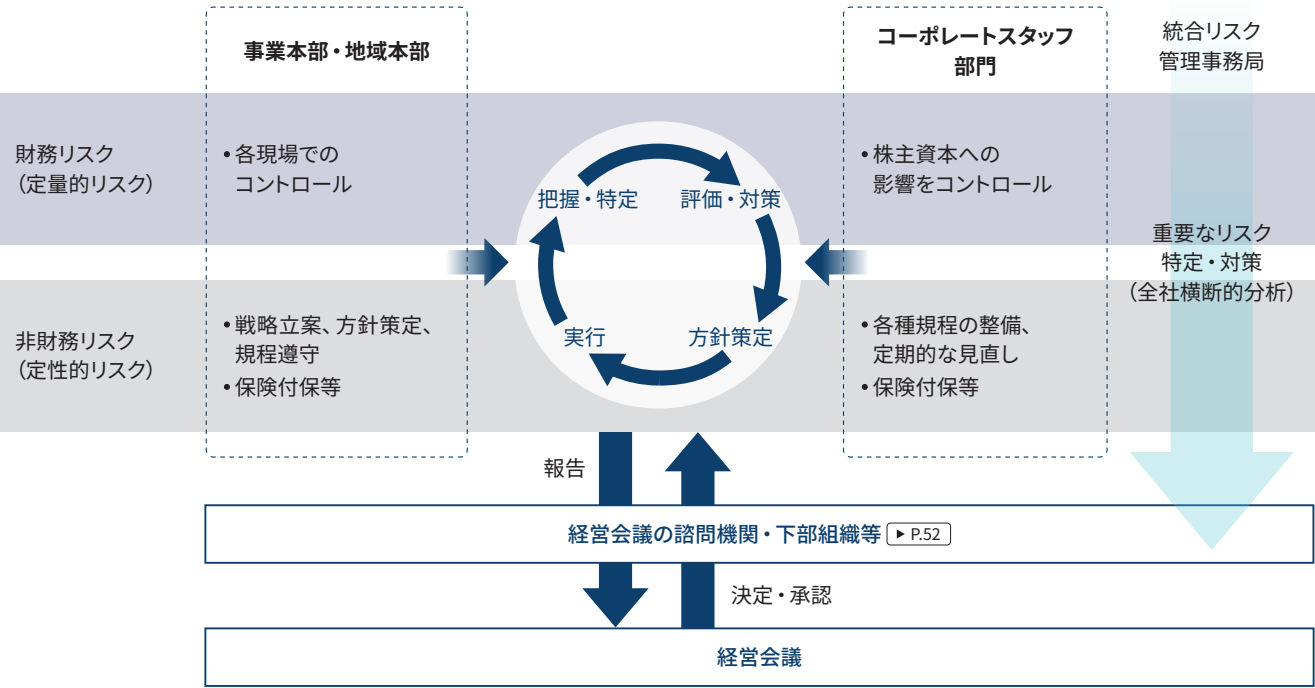
Gate 5

Data

リスクマネジメント

リスクを全社横断的に見て、重要なリスクを特定するとともに、適切にコントロールするための取組みを行っています。事業本部長及び地域本部長は、権限の範囲内で職務遂行の一環で、担当領域のリスク管理に責任を負っています。一方、コーポレートスタッフ部門各部署は、担当分野のリスク管理について、事業本部・地域本部を支援するとともに、全社ポジションを把握し、経営に報告します。その上で、経営会議諮問機関や下部組織では、全社リスク管理体制の設計・整備や重要なリスクへの対処にあたります。経営会議及びその諮問機関であるポートフォリオ管理委員会を核として、全社で一元的にリスクを管理する統合リスク管理体制

当社リスクマネジメント体制（イメージ）



制を構築しています。事務局を務めるコーポレートスタッフ部門担当部署が全社的な観点でリスクを統括し、全社横断的に見て、発生頻度と想定損害規模、及びリスク許容度を踏まえ、関係部署と連携しつつ、重要なリスクを特定し、対策を講じています。2026年3月期はこれらの取組みについて、ポートフォリオ管理委員会での議論を経て、経営会議及び取締役会に報告されました。また、こうした体制のもと、関係会社経営においては、リスクと統制の有効性を自律的に評価・改善する内部統制の自己点検であるCSA（Control Self-Assessment）を実施し、適切なリスクマネジメントの維持・向上に努めています。

COLUMN

リスクアセットを用いた定量分析

当社では、統合リスク管理の一環として、定量的なリスク分析を毎年実施しています。その結果は、「当社のリスクエクスポージャーとコントロール」と題して、ポートフォリオ管理委員会で議論を行い、経営会議及び取締役会へ報告されています。

定量的なリスク分析にあたっては、バランスシート上の資産に内在するリスクに加えて、市場リスクや保証債務等オフバランスのリスクについても一定の基準で評価し、統一的な尺度で「リスクアセット」として管理しています。リスクアセットは事業投資リスク、与信リスク、市場リスクといった分類に加え、セグメント別、国・地域別等、さまざまな切り口で現状分析を行うための統合的なリスク管理の基盤となっています。

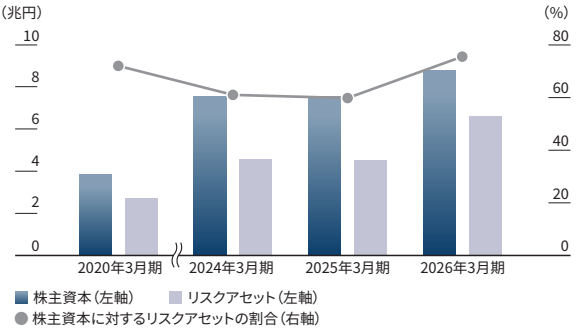
また、財務安全性の観点から、株主資本に対するリスクアセットの状況を継続的に確認するモニタリングを行っています。

2026年3月期は、豪州鉄鉱石事業Rhodes Ridge案件の投資等により、株主資本に対するリスクアセットの割合が上昇しましたが、継続的なモニタリングを通じて、当社の財務基盤の健全性を維持しながら事業ポートフォリオの拡充を進めています。加えて、保有する資産の社内格付低下や、急激な為替・株式市場変動等を想定したストレステストを実施するなど、多面的な検証を通じて、当社バランスシート全体の健全性を確認しています。

また、安全性のみならず、リスクアセットに対する当期純利益の割合を確認することで、リスク対比での収益性についても検証しています。

基礎営業キャッシュ・フローは5期連続で1兆円規模に到達していますが、その安定的な創出を支える仕組みの一つとして統合的なリスクマネジメントがあります。今後も、適切なリスクマネジメントを継続することで業績の下方リスクへの備えを強化し、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

株主資本とリスクアセット



Gate 2 ＞ 財務・ポートフォリオ戦略

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

- ＞ Introduction
 - Gate 1 価値創造の原点
- ＞ 財務・ポートフォリオ戦略
 - Gate 2
 - Gate 3 持続的成長
 - Gate 4 経営基盤
- ＞ Data
 - Gate 5

重要なリスク (2026年3月末時点)

重要なリスク	主なリスク対応策	経営会議 諮問機関・下部組織等
事業投資リスク	ポートフォリオマネジメント、リスクアセットのモニタリング ▶ P.35	ポートフォリオ管理委員会
地政学的リスク	特定の国・地域動向の定期的なモニタリング、有事対応のノウハウ蓄積	
カントリーリスク	各国輸出信用機関によるファイナンス、保険付保、モニタリング ▶ P.66	
気候変動による物理的リスク	保険付保、危機管理方針策定、設備強化	サステナビリティ委員会
気候変動による移行リスク	2050年あり姿、2030年目標に向けた取り組み ▶ P.37	
商品価格リスク	限度設定、ポジション管理、ヘッジ	ポートフォリオ管理委員会
為替リスク	限度設定、ポジション管理、ヘッジ	
上場株式リスク	株式ポートフォリオの定期的な見直し	
与信リスク	与信枠の管理、モニタリング、債権保全策の検討・実行	
資金調達に関するリスク	長期安定資金の調達と、手元流動性の確保 ▶ P.28	経営会議報告*1
オペレーショナルリスク	リスク軽減策・損害防止策の検討、保険付保	ポートフォリオ管理委員会
コンプライアンスに関するリスク	グローバル・グループベースでのコンプライアンス体制構築	インテグリティ委員会
情報システム及び情報セキュリティに関するリスク	情報システム及び情報セキュリティに関する内部統制の構築	情報戦略委員会
人的資本の制約に関するリスク	人材の確保と育成、評価等の人材マネジメント ▶ P.43	ダイバーシティ推進委員会
人権に関するリスク	人権デューデリジェンスの実施、課題発生時の是正・救済 ▶ P.39	サステナビリティ委員会
感染症・自然災害・テロ等のリスク	災害時事業継続計画や災害対策マニュアル策定	緊急対策本部*2

*1 必要と認められる場合、経営会議において報告 *2 「災害時事業継続管理規程」に基づき、CHROを本部長として設置する組織

COLUMN

リスクを競争力に変える貿易・物流プラットフォーム

当社では、貿易・物流に関わる機能をロジスティクス戦略部及び子会社である三井物産トレードサービスに集約し、全社横断で管理・運営しています。貿易・物流オペレーションを一元的に担うとともに、その管理機能をコーポレートスタッフ部門に集約することで、統合的な管理体制に基づく貿易・物流内部統制を確立し、リスクの早期把握と迅速な意思決定を可能としています。

例えば、米国の通商・関税政策の動向に対しては、当社の取引・物流に関するデータや通関データを活用し、その影響を全社横断で継続的に可視化・分析しています。貿易・物流機能を全社横断で集約していることから、制度変更による事業影響を迅速に分析・評価し、リスク対応のみならず、新たな事業

機会の捕捉にも活用しています。

国際輸送においては、有事における輸送ルートの変更や代替輸送手段確保等の対応に加え、運賃・燃油市況や貨物・船腹需給等のデータを踏まえ、将来の運賃変動に対して先物取引を活用したリスクヘッジを実施しています。さらに、グループ全体の輸送需要を集約するスケールメリットを活かし、個別事業では確保が難しい輸送能力や条件を実現することで、安定供給とコスト競争力を両立しています。

加えて、全社から集約される貿易・物流オペレーションのノウハウやデータを活用し、AIによる業務高度化を推進しています。例えば、当社が独自に開発

した関税分類判定AIの活用や運賃見積業務の自動化を通じて、業務効率化と専門人材の知見の組織的な共有・活用を進めています。さらに、効率化により創出された人的リソースを、高度なリスク分析やサプライチェーン戦略立案等、より高い専門性と判断力が求められる高付加価値領域に再配分し、競争力の強化を図っています。

このように、当社の貿易・物流プラットフォームは、リスクマネジメント、物流最適化、データ活用を有機的に結びつけることで、変化に先んじた意思決定と新たな事業機会の創出を支え、トレーディング事業の競争力強化と持続的な価値創造につなげています。

Gate 2
＞ 財務・ポートフォリオ戦略

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

＞ Introduction

- Gate 1
- ＞ 価値創造の原点

Gate 2
＞ 財務・ポートフォリオ戦略

- Gate 3
- ＞ 持続的成長

Gate 4
＞ 経営基盤

- Gate 5
- ＞ Data

再現性ある価値創出プロセス 「創る」 ― 案件発掘・厳選 ―

世界中のお客さまやパートナーと築いてきた信頼関係、グローバルマトリクス体制の強みを活かして形成された、6兆円を超える案件パイプラインを認識し、継続評価しています。
その中から、戦略性やリスク・リターンを含むさまざまな視点から経営が現場と共に厳選した案件のみ、実行に移します。

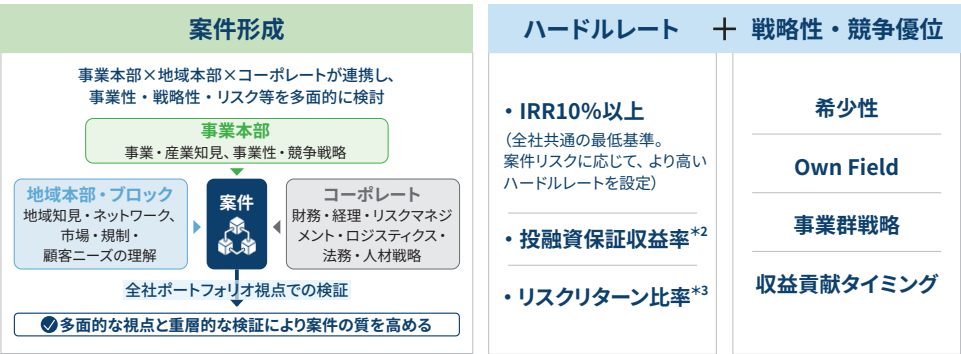
世界中から案件が集まる仕組み（豊富なパイプライン群）

多様なネットワークと事業基盤が、質の高い案件を継続的に創出

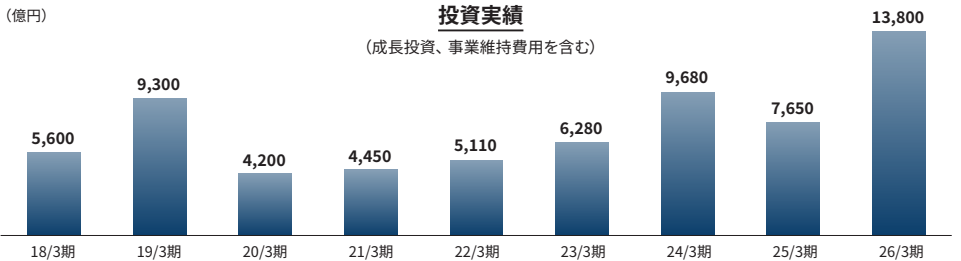


投資の厳選と実行

投資の厳選



案件規模に応じた意思決定



*2 投資額に加え、融資保証案件については保証リスク額も資本投入と見なしてIRR算定に反映させ、要求リターンの充足状況を評価

*3 事業投資によって得られる利益を、発生するリスク量で除して算出するリスク効率性指標

*4 2026年4月8日付で、取締役会付議基準を見直し、投融資保証案件の付議基準金額を600億円から1,200億円へ変更

*1 中経2029公表時点

Gate 2 財務・ポートフォリオ戦略

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

> Introduction

- Gate 1
> 価値創造の原点

- Gate 2
> 財務・ポートフォリオ戦略

- Gate 3
> 持続的成長

- Gate 4
> 経営基盤

- Gate 5
> Data

再現性ある価値創出プロセス 「育てる」^{ひろ}「展げる」 ―価値向上・資産リサイクル―

投資実行後も、投資先及びパートナーと一体となり企業価値向上に取り組みます。
進化したミドルゲームを通じて収益力・資本効率の向上を図るとともに、進化させた資産ポートフォリオレビューでは、全投資案件を対象に各事業本部が継続保有方針・資産リサイクル方針のレビューを行います。
その上で、ポートフォリオ管理委員会が全社目線から保有方針の妥当性、継続保有事業の良質化、並びに資産リサイクルの実行性について議論し、創出したキャッシュを次の成長投資へ戦略的に再配分します。

事業の良質化 / ミドルゲーム

「ミドルゲーム」を推進し基礎収益力を拡大

既存事業強化・事業群形成

強みのある事業をさらに伸ばす/次の成長領域を創り事業群を育てる

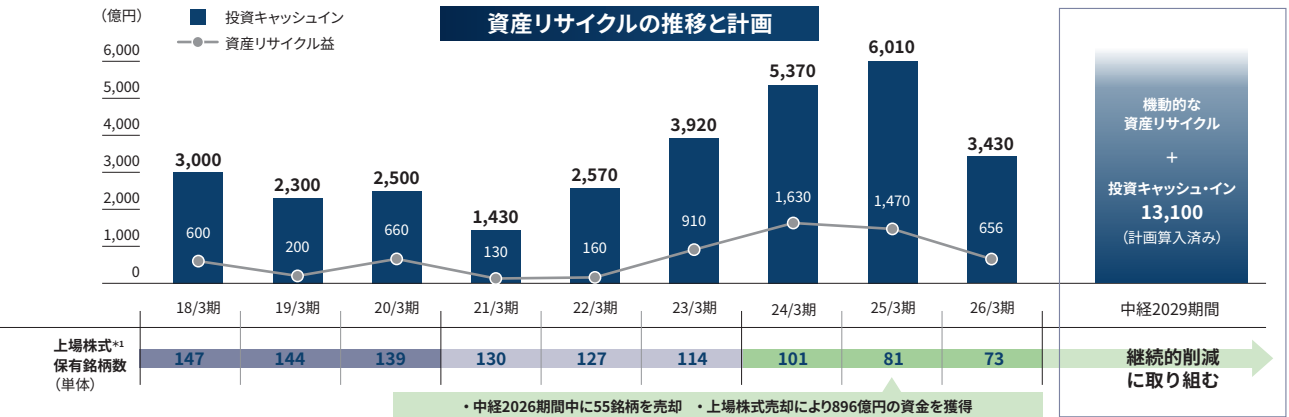
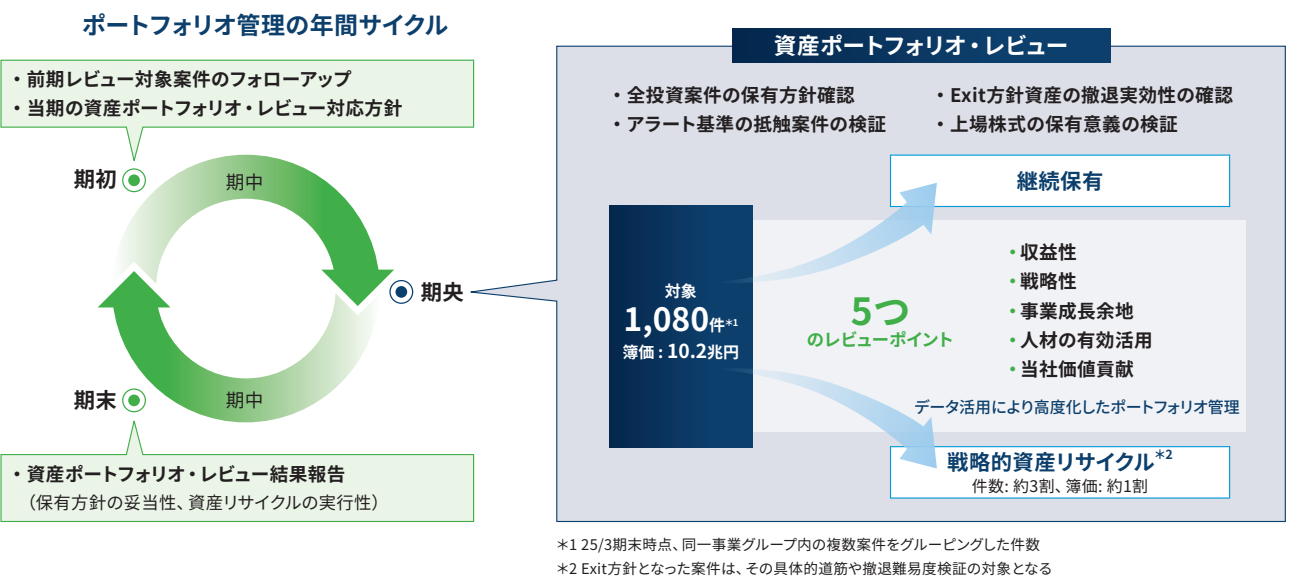
主な取組み	代表事例
・成功事例の横展開	三井ガス (ブラジル/ガス配給) 新規M&A・統合・PMI
・追加投資 (ボルトオン投資)	Cameron LNG (米国/LNG事業) 生産量拡大
・新規ビジネスモデル導入	Jimblebar (オーストラリア/鉄鉱山) 生産量拡大
・生産量拡大	三井情報 (日本/デジタルインフラ) データ活用的高度化
・経営資源の再配分	Certis Belchim (欧州/農薬) M&A・統合・PMI
・周辺領域M&A	Taylor & Martin (米国/商用車オークション) 横断シナジーの追求、 データ活用的高度化
・事業間のシナジー創出	
・データドリブンでの収益改善	

効率化・ターンアラウンド

収益力・資本効率を改善する

主な取組み	代表事例
・周辺事業からの収益増	Firefly Aerospace (米国/宇宙事業) リポジショニング、リサイクル
・赤字事業の見極め・撤退	JIRAU (ブラジル/水力発電) 代替電力調達最適化
・経営組織改革	
・オペレーション改善	

ポートフォリオレビュー / 資産リサイクル



^{*1} 持分法適用会社を除く一般社外株式。なお、上場連結子会社は保有していない

Gate 2 財務・ポートフォリオ戦略

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

- Introduction
- Gate 1
価値創造の原点
- Gate 2
財務・ポートフォリオ戦略
- Gate 3
持続的成長
- Gate 4
経営基盤
- Gate 5
Data