

個人投資家の皆様へ 三井物産会社説明会



MITSUI & CO.

2021年6月

三井物産株式会社 IR部

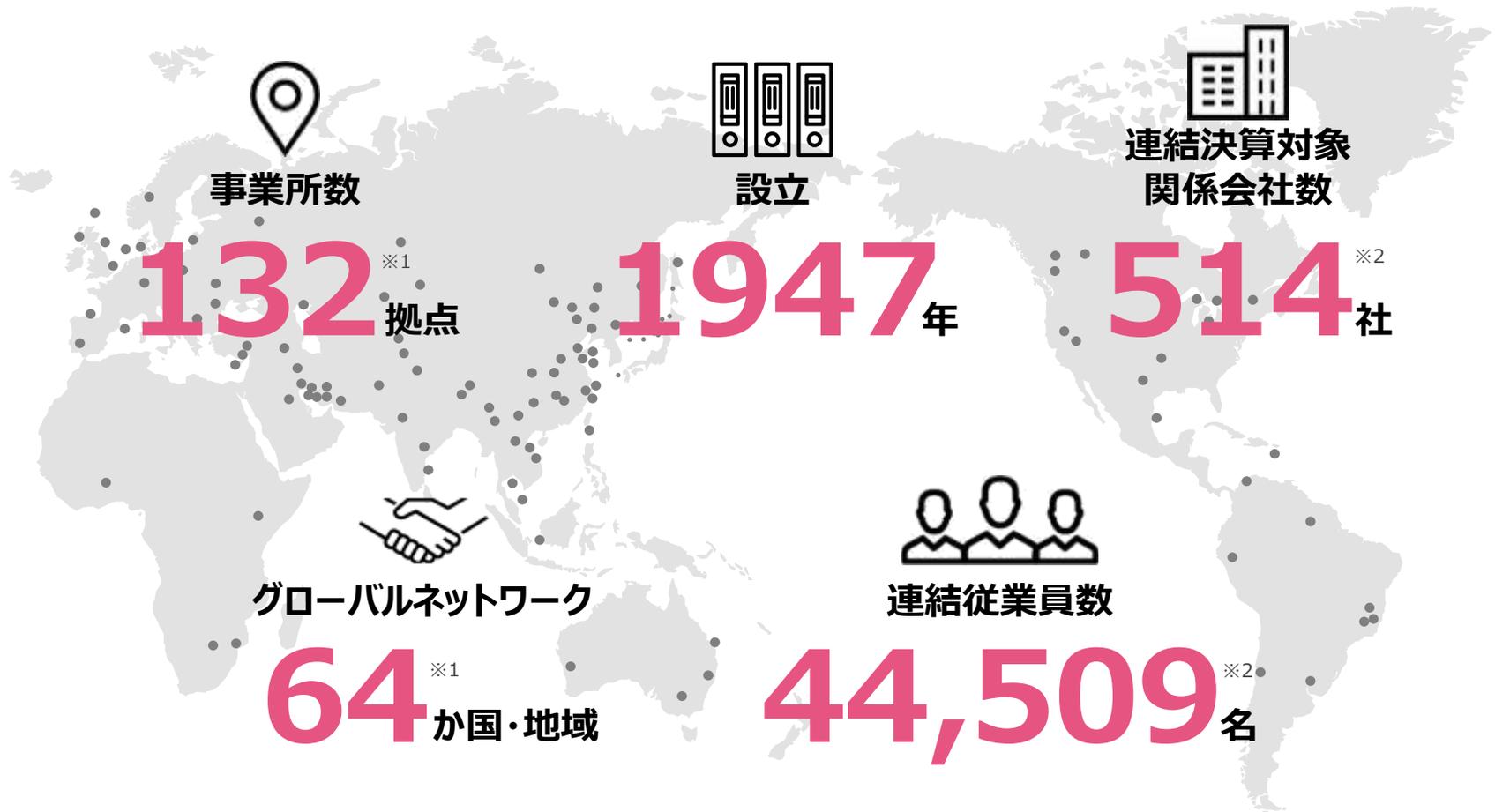
証券コード:8031

目次

- 1. 会社概要**
- 2. 業績・株主還元**
- 3. 三井物産の強み**
- 4. 成長戦略**

1. 会社概要

数字で見る三井物産



事業分野

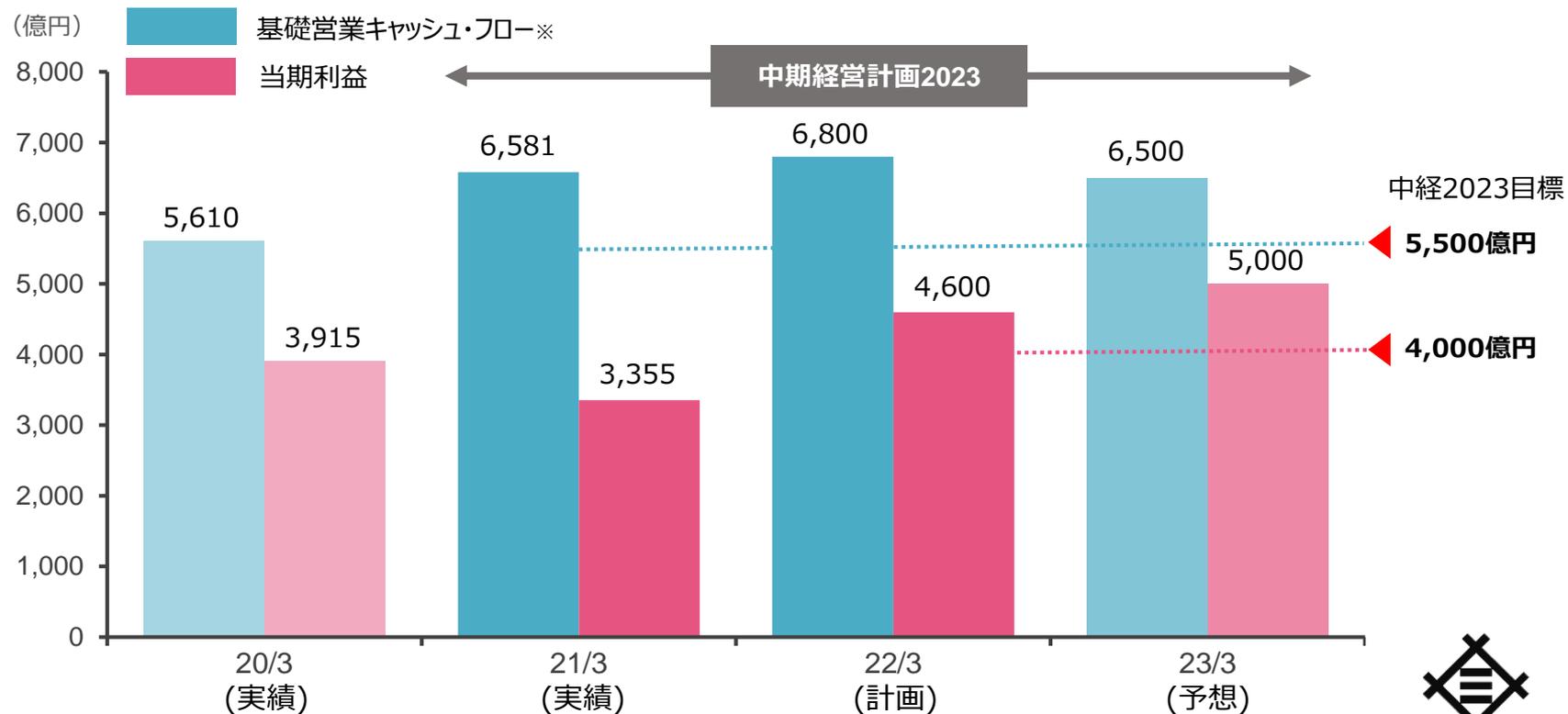
- ◆ 7セグメントから構成
- ◆ 様々な事業での知見やノウハウを合わせることで、より高い価値創造に挑戦



2. 業績・株主還元

21/3期業績と22/3期計画

- ◆ 21/3期は、生活に不可欠な資源・素材・食料・サービスの安定供給に貢献。事業再評価によるポートフォリオ組み替えや既存事業群の再編などを実施し、下方耐性を強化
- ◆ コロナ禍からの経済の回復を捉え業績は堅調に推移。力強いキャッシュ創出力を示すことが出来た
- ◆ 22/3期は、中期経営計画2023目標の前倒しの達成と更なる高みを目指す



※当社の定量目標指標で、営業活動に係るキャッシュ・フローから運転資本の増減に係るキャッシュ・フローとリース負債の返済による支出額を除いたもの
Copyright © MITSUI & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

株主還元方針

- ◆ 21/3期は85円/株に増配、22/3期と23/3期の下限を90円/株に引き上げ
- ◆ 21年5月～500億円を上限とする自社株買いを実施（21年6月に終了予定）
- ◆ 引き続き、基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向の引き上げを図る

基礎営業
キャッシュ・フロー
に対する
総還元性向*

前中経期間中の実績
：約28%

前中経対比での引き上げを図る
：21/3期 31%

基礎営業
キャッシュ・フロー

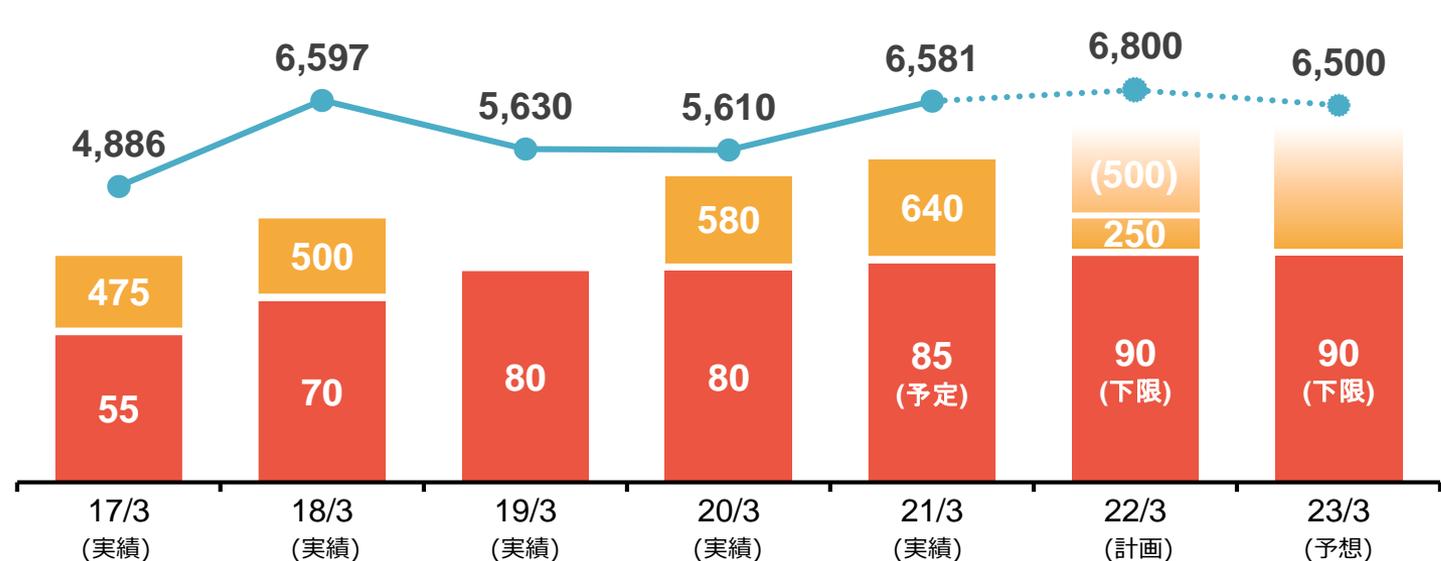
単位：億円

自社株買い

単位：億円

配当金

単位：円



*株主還元総額÷基礎営業キャッシュ・フロー

← 中期経営計画2023 →



MITSUI & CO.

3. 三井物産の強み

創業以来受け継ぐ価値創造の歴史

- ◆ 時代に沿って、新たな事業創出・機能発揮により社会的課題を解決、世界の持続的成長に貢献すると共に当社も成長

「必要なモノやコトを必要としている人々に届ける」という使命を果たすことで、戦後の日本そして世界の経済発展に寄与

生業の**トレーディングと事業経営の両輪**で成長するビジネスモデルに発展。
社会・産業構造の変化を機会と捉え、事業領域と収益基盤を拡大

「強み」を活かした
更なる価値の創出

強み① 総合力

トレーディング/物流商内×事業経営
「商品軸」×「地域軸」×「機能軸」



投資先事業の価値を向上
新たな事業を創出

■ 米国液化天然ガス事業（カムロンプロジェクト）

米国ルイジアナ州で天然ガス液化設備を建設・運営
天然ガスの調達と、製造されたLNGを輸送・販売

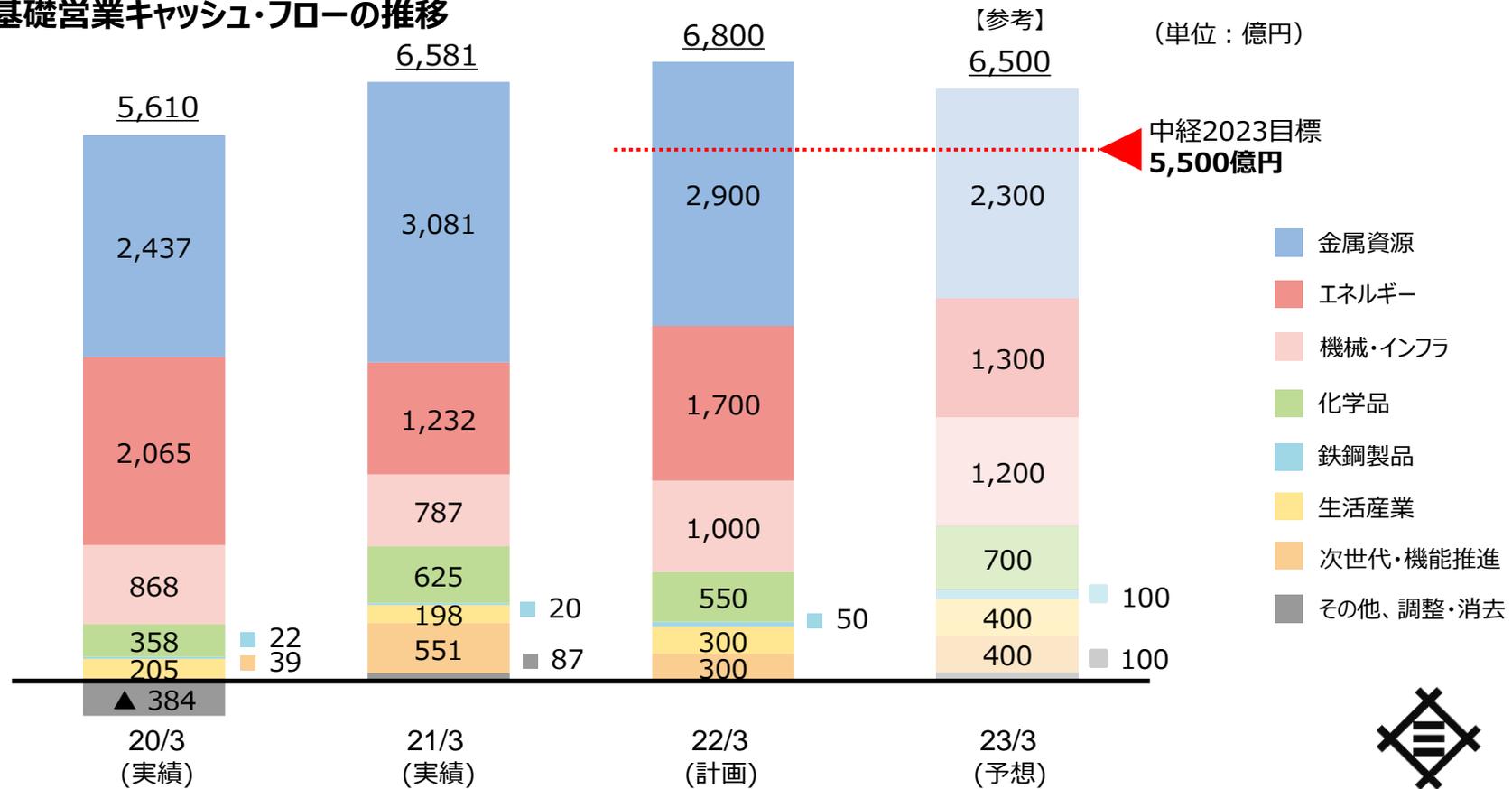
発揮された総合力



強み② キャッシュ創出力

- ◆ 事業環境が変わる中、キャッシュ創出力を更に強化し、成長と還元を両立
- ◆ 多岐に渡る事業分野を連携し、ポートフォリオを強化・成長

基礎営業キャッシュ・フローの推移



強み③ 多様なプロ人材

- ◆最大の資産は人材。幅広い地域・産業・商品に精通したグローバルグループでの「その道のプロ」が、パートナー・取引先・地域社会と共に、社会や産業が直面する課題の解決に資する事業を創出



強み③ 多様なプロ人材

映像 「種子事業の取り組み」

人口増加や気候変動が世界的な課題となる中、食料の安定供給をどう実現するか、人々の健康志向の高まりや多様化する美味しさのニーズにどう対応するか、当社社員がパートナー企業と共に現場で日々奮闘する姿をご覧ください。

日本の種を
世界の野菜生産・販売市場へ



坂本 龍太



太田 純平

4. 成長戦略

基盤事業の収益力強化

- ◆ 「強いものをより強くする」戦略推進
- ◆ 既存事業群の再編、再構築による競争力強化

金属資源

- ◆ 鉄鉱石事業基盤維持・拡充
- ◆ 原料炭ポートフォリオ良質化



エネルギー

- ◆ ガス/LNG事業の着実な進展
- ◆ トレーディング



機械・ インフラ

- ◆ 事業ポートフォリオの良質化
- ◆ FPSO事業拡充



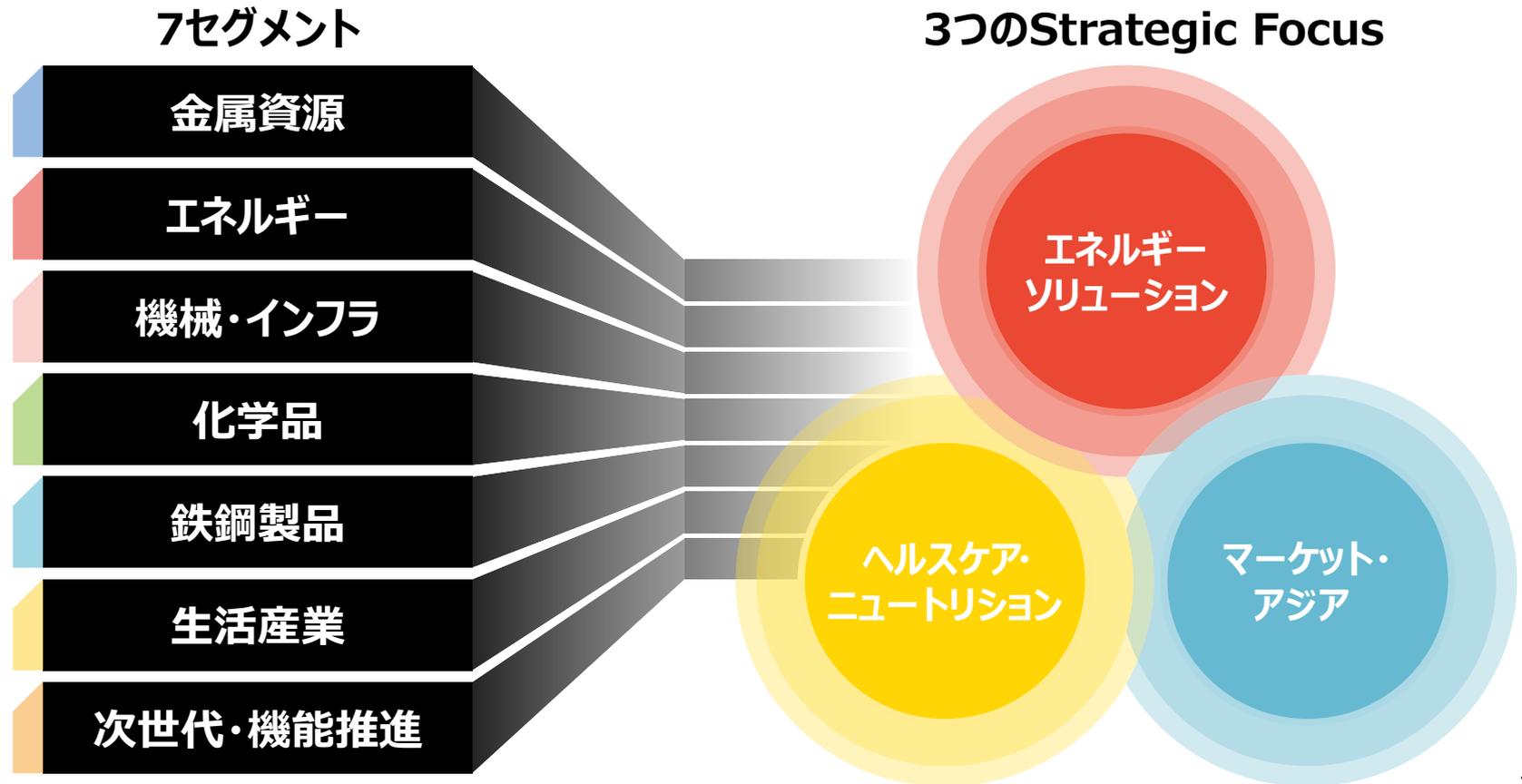
化学品

- ◆ トレーディング機能高度化
- ◆ 環境関連事業の推進



Strategic Focus (戦略的注力領域)

- ◆ 従来からの7つのセグメントを軸に、全社結集して注力する領域をStrategic Focusと特定
- ◆ 総合力を発揮し、事業と価値の創出を狙う



Strategic Focus エネルギーソリューション

- ◆ 外部環境：気候変動問題の産業的解決が世界的な課題
- ◆ 将来構想：過去から取り組んできたLNG開発・発電事業を梃子に、エネルギー事業で培った社内外の知見・人員を結集。2050年のNet-Zero Emissions（カーボンニュートラル）を目指す

エネルギー市場の動向



注力分野

- ◆ **再生可能エネルギー**
ワンストップで需要家に提供
- ◆ **次世代燃料**
ガリン需要の見込まれる地域での商業化
- ◆ **水素、排出権**
水素社会の実現、大規模輸送サプライチェーンの構築

FirstElement Fuel社・米国

エネルギーソリューション 分散型太陽光発電事業

- ◆ 2050年温室効果ガスNet-Zero Emissions実現に向けた取り組みの一つとして
分散型太陽光発電事業を米国を中心に展開。今後、ノウハウを活かしグローバルな展開を狙う

従来

- 大手電力会社
- 大規模発電
- 発電と需要地が遠い

変化

- 再生可能エネルギーコスト削減
- デジタル技術での効率化
- 顧客ニーズの変化 (SDGs)
- 自然災害への耐性強化

今後

従来からの電力システムに加えて
分散型エネルギーを活用した
複合的なソリューション提供が必要



Strategic Focus ヘルスケア・ニュートリション

◆ 外部環境：アジアにおけるヘルスケア市場の高成長とデータ活用の加速

社会課題



技術進歩



◆ 将来構想：「患者」から「健康な個人」へ、治療を中心としたヘルスケアから未病・予防・健康を包含するウェルネス領域へ、対象領域を広げた新しい仕掛けによる事業基盤の確立

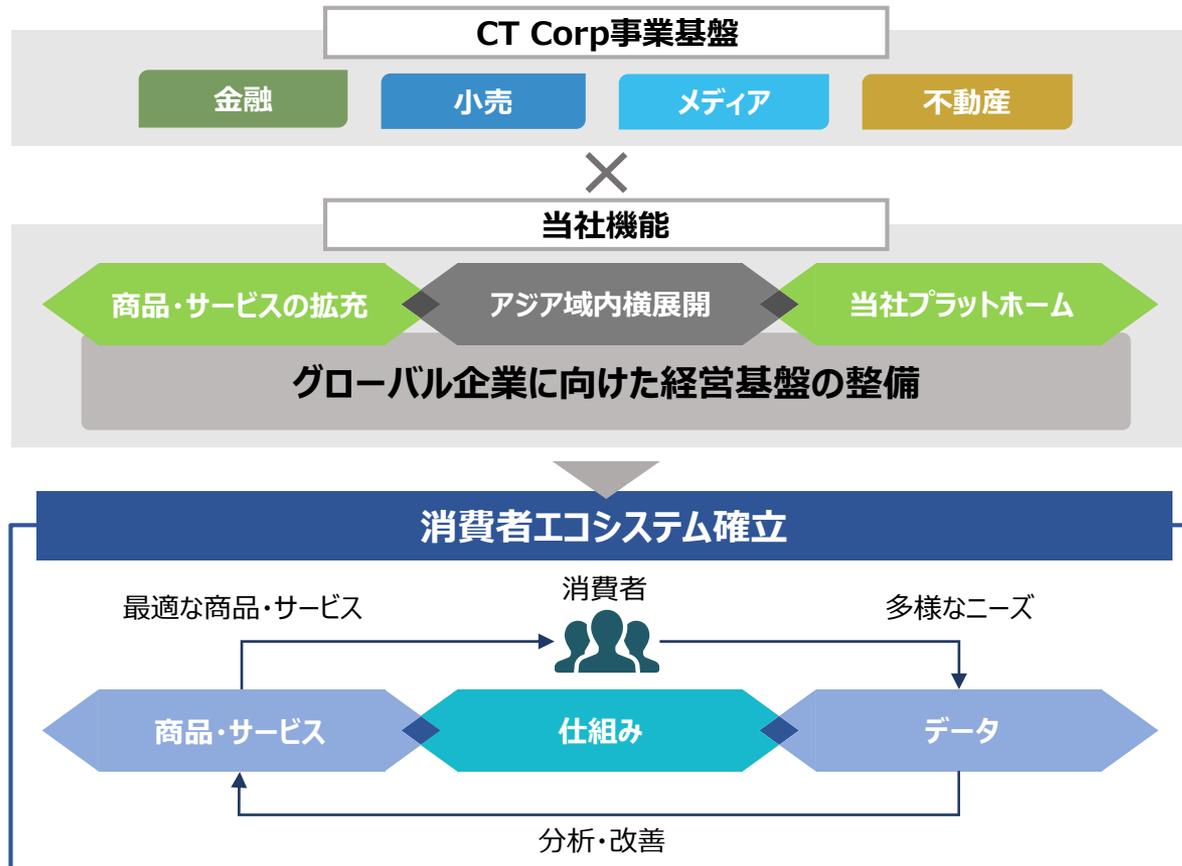


攻め筋

- ◆ コア事業：IHHの成長
- ◆ IHHを核としたデータ事業の構築
- ◆ 健康事業群の確立

Strategic Focus マーケット・アジア

- ◆ 外部環境：伸びゆく・変わりゆくアジア消費者市場
- ◆ 将来構想：CT Corpの強固な事業基盤を梃子に、当社の機能・事業を融合し、アジアに根差した消費者エコシステムを構築。アジアの人々が求めるQuality of Lifeの実現へ貢献



経営理念

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。

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。

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。

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。

Appendix

(質疑応答での説明スライド)

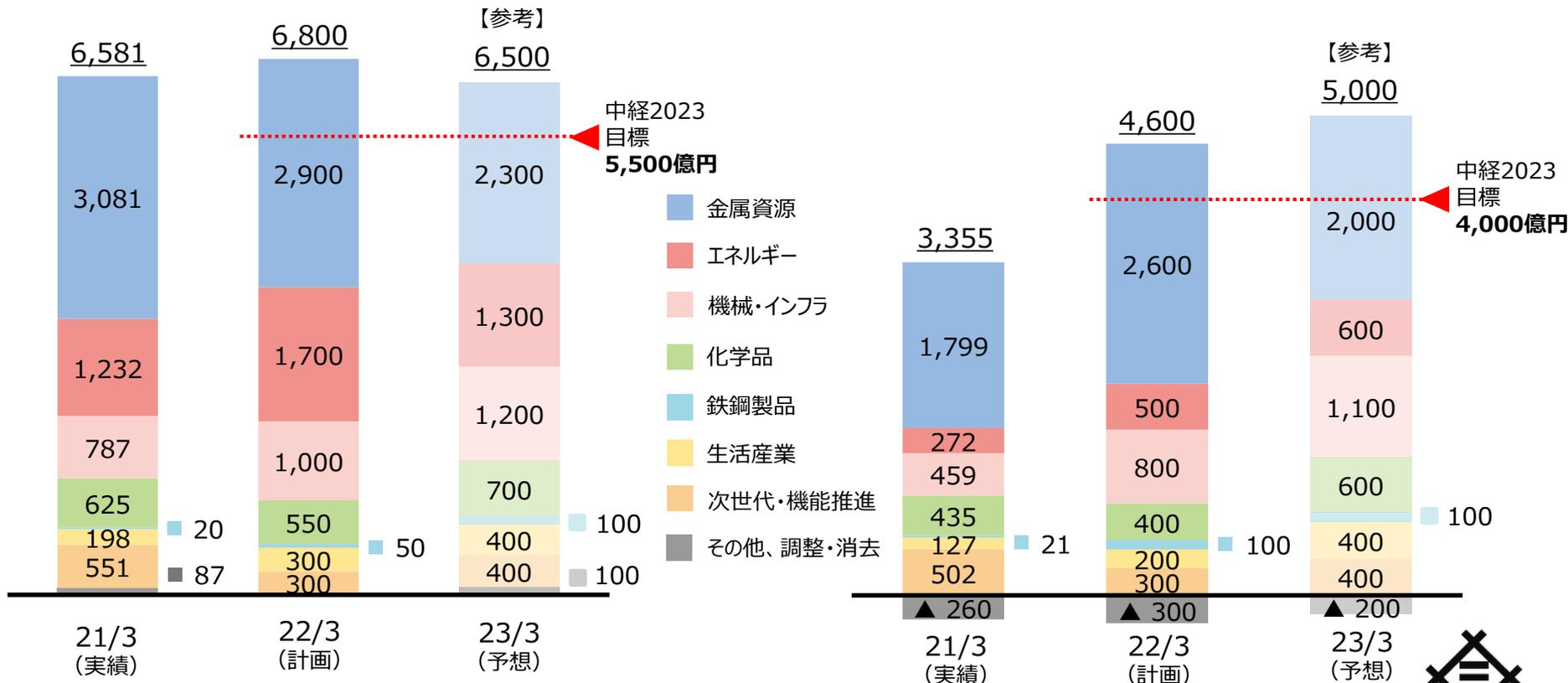
2022年3月期定量目標

- コロナ禍からの回復と収益基盤強化、堅調な商品市況が貢献
- 「変革と成長」の実現により、更なる高みを目指す

基礎営業キャッシュ・フロー

当期利益

(単位：億円)



変革と成長 キャッシュ・フロー・アロケーション

- 中経3年間累計の基礎営業キャッシュ・フロー増加により、成長投資及び株主還元への更なる追加配分余力を認識（マネジメント・アロケーション拡大）
- 既に自社株買いに1,400億円*1を配分。増配に400億円*2、成長投資に1,500億円の配分を予定

キャッシュ・フロー・アロケーション（2021年3月期～2023年3月期）のアップデート

（単位：億円）

		20年5月公表	21年4月時点見通し
Cash-In	基礎営業CF	15,000	20,000
	資産リサイクル	9,000	6,500～7,500
Cash-Out	投資決定済み・既存事業維持	15,000～17,000	15,000
	成長投資 （Strategic Focus・新規）	3,000～5,000	7,500～8,500
	自社株買い+追加配当	マネジメント・アロケーション	4,000 → 4,400
	配当（下限）	4,000	

配分実行

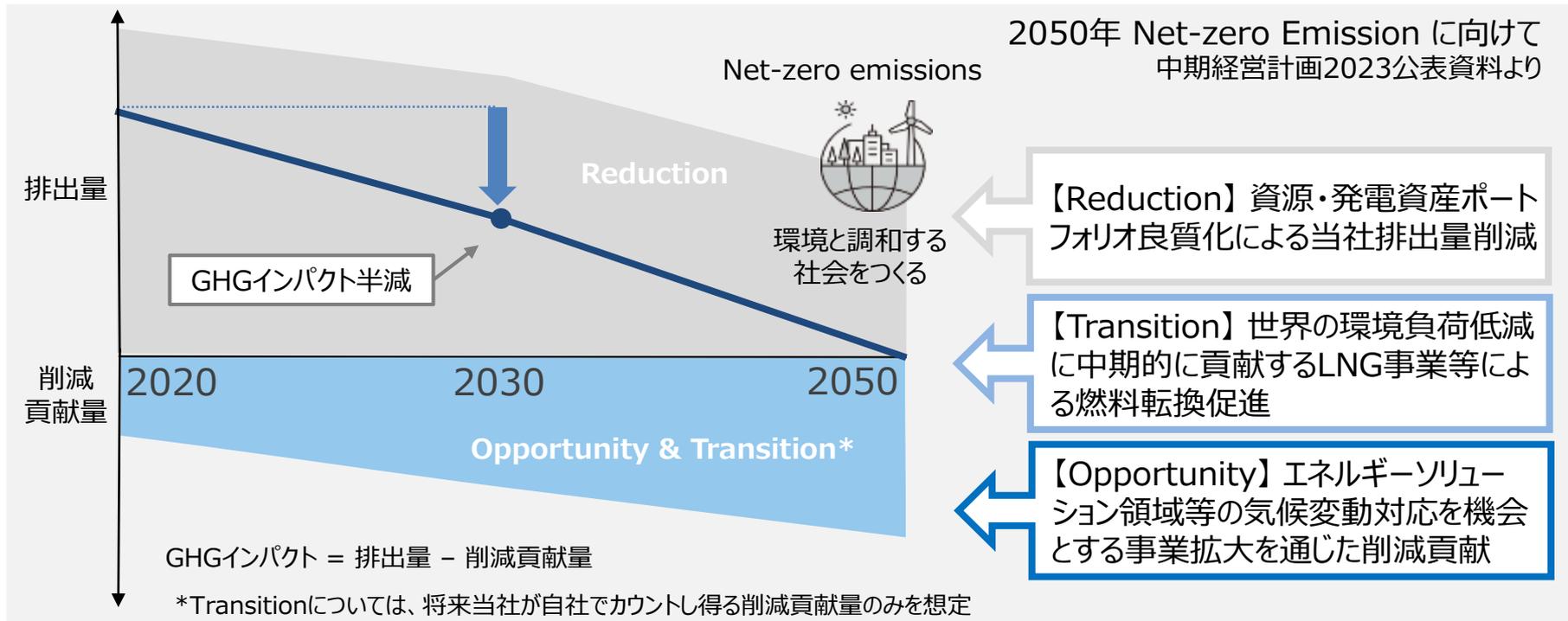
- 成長投資 1,500
- 自社株買い 1,400
- 増配 400

*1. 中経期間中実施済み900億円 + 2021年4月30日公表の500億円

*2. 3年間累計配当総額は4,000億円(中経期首時点の見込み) から4,400億円へ（一株当たり年間配当は21/3期85円、22/3期以降90円を前提）

気候変動

- 経済性を確保しながら持続可能な社会の実現に向け、世界で多岐にビジネスを展開する事業会社として求められる責任を果たしていく
- 広く世界の温室効果ガス排出量の削減に貢献することを目指す
- 当社排出量の削減は、ポートフォリオ組み替えと共に、様々な手段を講じて事業の良質化を追求する

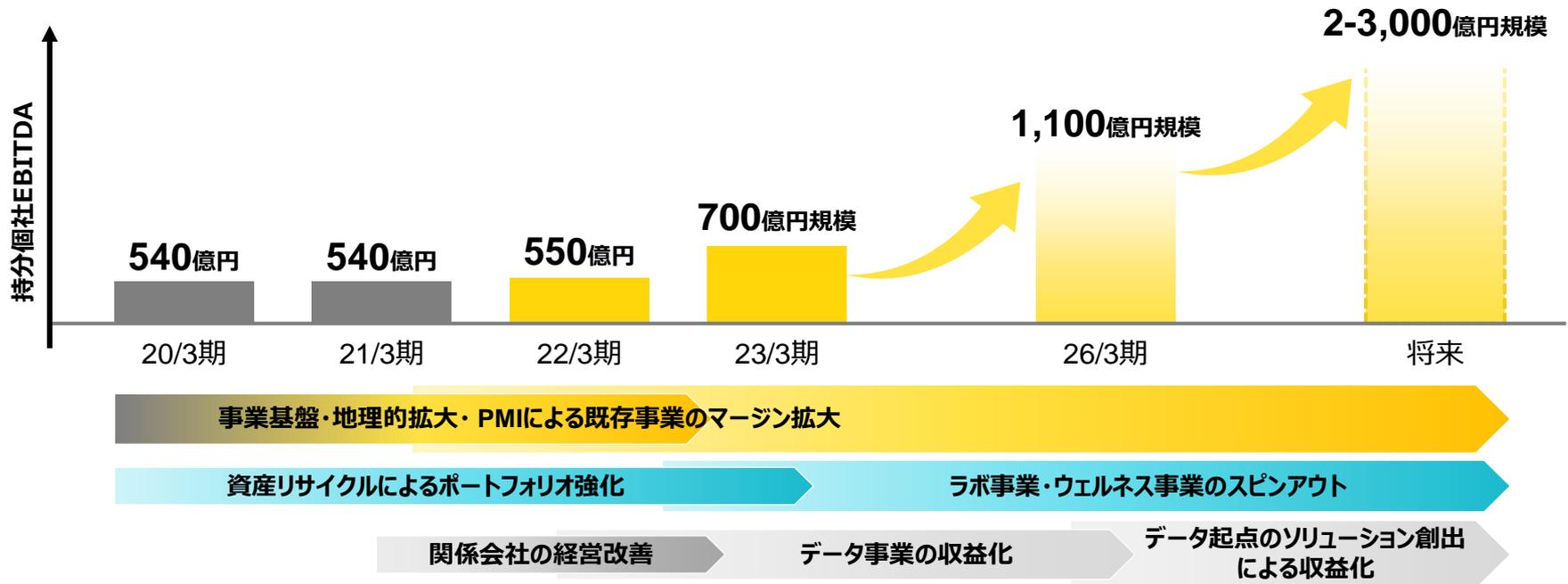


【2020年GHGインパクト】 排出量:36百万トン、削減貢献量: 2百万トン、GHGインパクト: 34百万トン

- 排出量はScope1/2 + Scope3 カテゴリー15合計
- 削減貢献量は既存再生可能性エネルギー事業、森林、社有林等から

今後の定量目標とマイルストーン

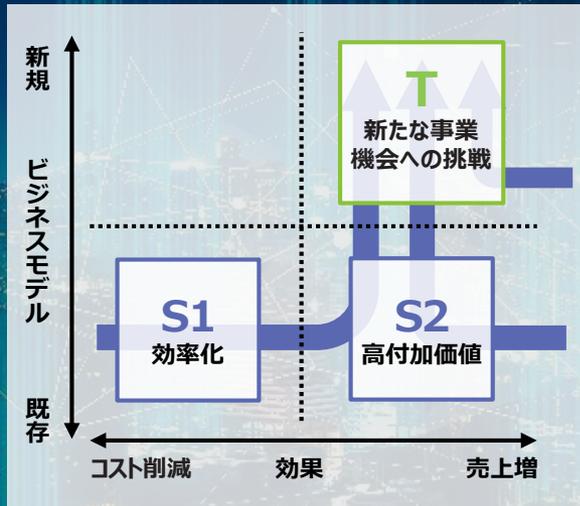
- コア事業拡大に加え、マルチプルの高いデータ・ラボ・健康事業群への新規投資及びその事業価値向上を通じて、フローの収益と、上場や戦略的リサイクルによる投資果実化の両輪で、非線形の定量拡大を目指す。



DX事業戦略の在り姿

2つの方向性と・・・

DXフレームワーク



中期経営計画2023



S: ソリューション T: トランスフォーメーション

三井物産のDX活動

攻め筋①



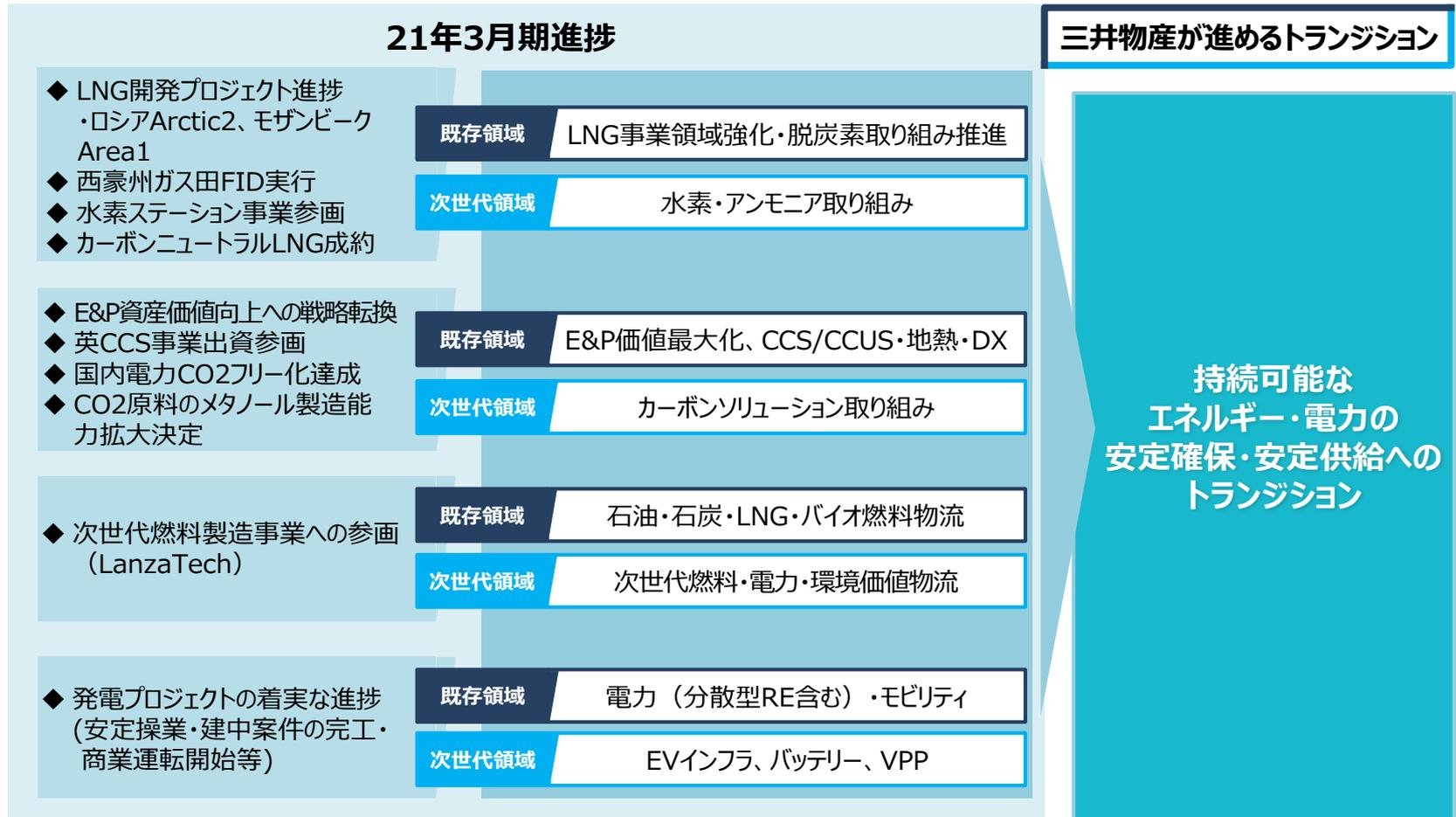
- ◆三井海洋開発（MODEC）のブラジル沖合鉦区開発プロジェクト用 FPSO（Floating Production, Storage & Offloading system：浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）
- ◆IoTによるオペレーションデータの集積・蓄積とトップサイド（原油・ガス生産設備）のデジタルツイン構築、独自のデータプラットフォームを活用した高度分析による予知保全で、操業開始直後からダウンタイムを最大約65%削減に成功。
- ◆世界経済フォーラム（WEF）より本年1月に第4次産業革命をリードする世界で最も先進的な工場「Lighthouse（灯台＝指針）」に認定。



提供：三井海洋開発株式会社

重点施策 エネルギーソリューション

- 当社強みである既存事業の徹底強化を図ると共に、その周辺事業を有機的に連携させ次世代領域への取り組みを加速しエネルギーソリューションをリード



三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役会実効性第三者評価結果概要

第三者評価機関は、2020年1月から2月上旬にかけて、全取締役・全監査役への個別インタビューを実施し、当社の取締役会の実効性評価を行いました。この結果、当社のガバナンスの実効性は、総じて高い水準にあるとの評価を受け、また、全取締役・全監査役へのインタビューの結果、以下の点で肯定的な意見が多数を占めていることが確認されました。

構成	① 社外役員の見識の高さと多様性（属性、経験両面）	属性：ジェンダー、国籍、世代
		経験：経営、行政、金融、法務、会計等
責務	② ガバナンス・コンプライアンス・インテグリティへの強いコミットメント	内部統制の仕組みと組織体制
		「三井物産グループ行動指針-With Integrity」の策定と徹底等
運営	③ 個別案件審議の充実	定量・定性分析と全社・本部における収益・リスクの位置付けの提示
		関連で透明度の高い取締役会での議論
	④ 全体課題議論と適切な複数の場の設計	議題：全社にわたる議題、戦略に関する議題、中長期ビジョン
		場：取締役会、社外役員会議、FD、食事会
	⑤ 議長のコンセンサスをペースとした議事進行	議長の中立的傾聴姿勢と社内外役員意見の積極ヒアリング
		複数回の審議と多数決の原則不採用
	⑥ 事務局の真摯・丁寧な取締役への支援と不断の改善	事前ブリーフィングの充実と継続的改善
		社外役員に対するフィードバックへの真摯・丁寧な対応等

三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役会の実効性評価を毎期実施。前期の評価で認識された課題への取り組みを確認すると共に、来期に向けた課題を抽出 …… 取締役会の実効性向上のPDCAサイクル

2021年3月期の取り組み

取締役会運営上の対応の更なる向上

- 重要案件の事前BF時間延長
- フリーディスカッションを2回実施
- 減損案件についてのキャッシュフロー・IRR推移含む取締役会資料における情報提供の充実
- 取締役会承認案件についての進捗報告の充実等

全体戦略の議論における取締役会実効性の更なる向上

「ESG及び当社Materialityを勘案した持続的な収益成長戦略」、「DX戦略のテーマ」（第1回）、「Mitsui Engagement Survey」（第2回）をテーマにフリーディスカッションを実施

諮問委員会の役割期待の明確化

ガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会夫々の機能を整理し、役割期待を新たに設定する形で「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」等を改正

詳細は、以下の当社ウェブサイトをご参照ください。

https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/outlook/pdf/j_eoe_202103.pdf

更なる実効性向上に向けて

最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関する継続的検討

- 他社動向も踏まえつつ、最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数、及び機関設計に関し、ガバナンス委員会を中心に継続的審議・検討を行う。

新型コロナウイルスの影響

- 期初はコロナ禍が下押し要因となったが、下期にかけて想定を上回る回復あり。事業環境が変化する中、トレーディングや資源・電力供給、病院事業などエッセンシャルビジネスが定性・定量両面で貢献

	21/3期通期影響・今後の見通し
金属資源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 強い中国需要、経済復調により鉄鉱石・銅価格堅調。一方、石炭価格は低迷 ■ 鉱山事業は概ね通常操業継続
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 石油需要はワクチン普及や各国景気刺激策により回復基調にあるも、感染再拡大による減速懸念もあり ■ 感染蔓延の長期化や行動様式の変化、実体経済への影響等による需要動向は要注視
機械・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上期は生産・販売など影響大、下期に自動車・建機/産機を中心に市場は回復 ■ 人流は回復しておらず旅客など一部事業は低迷継続
化学品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上期に需要、市況共に下落するも下期にかけて中国、北米を中心に需要は回復 ■ 市場が変動する局面では物流等の当社機能を発揮し安定供給に貢献 ■ 農業、食料関連の需要は底堅く推移
鉄鋼製品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上半期は鋼材需要減・工場の稼働率低下の影響を受けるも、経済復調・需要回復に伴い鋼材市況回復 ■ 一部事業・地域においては不透明が残るも、需要の回復と下方耐性強化による業績の復調を見込む
生活産業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 病院事業・給食事業等で稼働率低下の影響を受けるも、各種施策の実行により回復。経営基盤の継続強化やニューノーマルを見据えた新規事業創出等による更なる回復を見込む ■ 穀物等物流益改善や巣ごもり需要獲得あり。ファッション関連や外食産業向け需要は一定程度持ち直すも、感染再拡大の懸念を受け需要減の影響を注視
次世代・機能推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル・セキュリティ需要、巣ごもり需要の着実な取込み ■ コモディティ取引、物流事業が堅調に推移 ■ 株式市場の早期回復、IPO市場活況
全般	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産リサイクルの遅れあり。正常化に向け市場調査・案件良質化を推進 ■ 旅費や案件形成費など経費削減

2022年3月期事業計画

中期経営計画2023にて掲げた基本方針は不変、
絶え間ない「変革と成長」

既存コア事業の徹底強化、
周辺事業との有機的連携を通じた良質な事業群の構築

キャッシュ創出力の更なる強化、
成長と還元の両立

【メール配信サービスご登録のご案内】

ご登録頂くと、当社ウェブサイトに掲載される当社の重要な案件内容を、公表と同時に自動でメール受信できます。

携帯・PCアドレスの登録が可能です。

お手持ちの携帯やタブレットなどで下記のバーコードを読み取って頂くか、当社ウェブサイトの「IRメール配信サービス登録画面」にてご登録下さい。



IRメール配信サービス登録画面

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/support/mail/index.html>

当社ウェブサイト 投資家情報ページ

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

【ご注意】

本資料にて提供されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手している情報に基くもので、種々の要因により変化することがあり、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。また、これらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本資料およびこれらの情報の利用は、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なって下さい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。

以下の事象が、当社及び連結子会社の事業、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

<21年3月期末に有価証券報告書で特定した重要なリスク>

- 事業投資リスク
- カントリーリスク
- 気候変動に関するリスク
- 商品価格リスク
- 為替リスク
- 保有上場株式の株価リスク
- 与信リスク
- 資金調達に関するリスク
- オペレーショナルリスク
- 役職員による法令及び社内規定の遵守違反に関するリスク
- 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク
- 自然災害、テロ・暴動遭遇等によるリスク

<それ以外の主要なリスク>

- 当社固有のリスクではない、一般的なリスク
 - 世界マクロ経済環境の変化によるリスク
 - 法的規制に関するリスク
 - 競合リスク
 - 人的資源の制約に関するリスク
- リスクとして認識はしているが、影響に重要性がないもの
 - 金利リスク
 - 確定給付費用及び確定給付債務に関するリスク
- IFRSに基づく連結財務諸表の作成にあたっての前提条件の置き方による影響

なお、旧三井物産と現在の三井物産には法的継続性はなく、全く別個の企業体です。

360° business innovation.



MITSUI & CO.