

基礎収益力拡大に向けた取組み

~PMI、ターンアラウンド及びExitの着実な遂行~

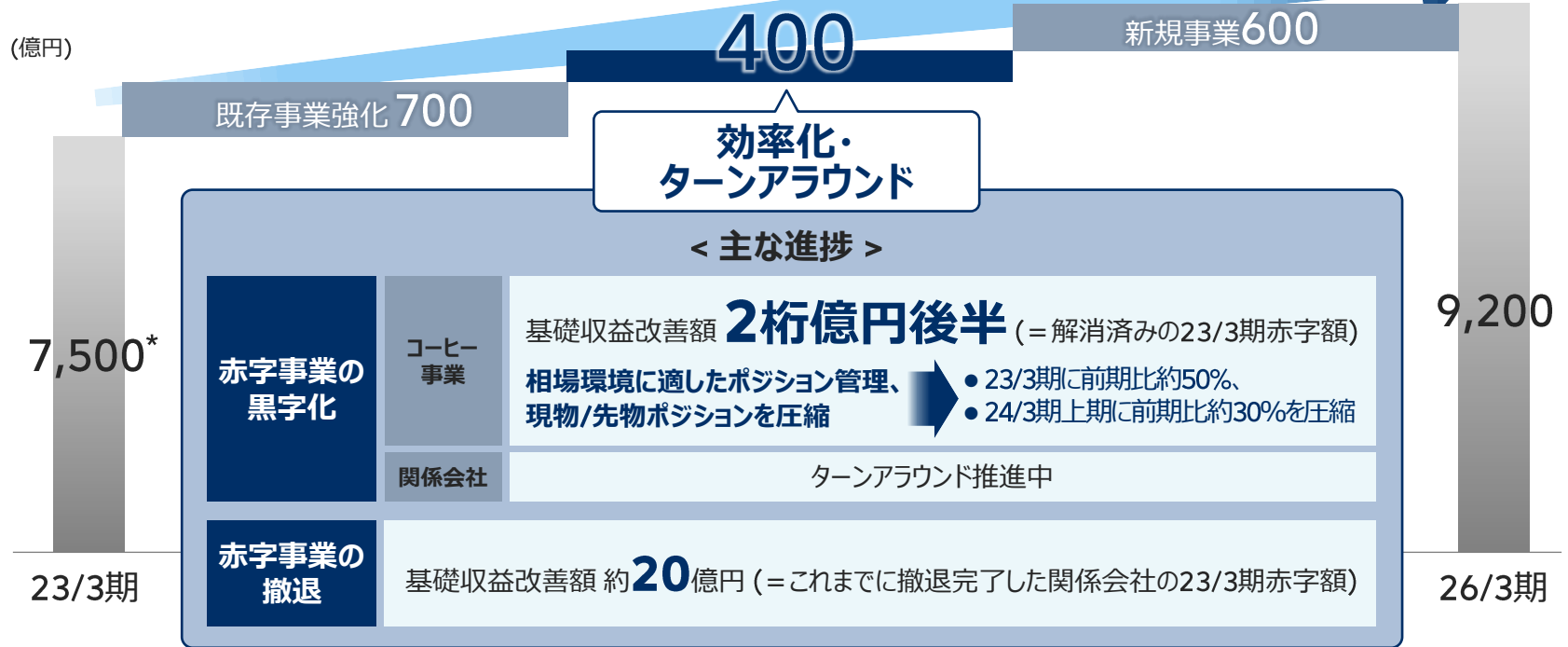
代表取締役専務執行役員

CFO

重田 哲也

効率化・ターンアラウンドの進捗

継続的な基礎収益力の拡大 (1,700億円)



* 調整後当期利益：一過性を除き、商品価格、為替(連結取込)などの前提条件を26年3月期の前提に調整した当期利益

ターンアラウンド (案件良質化) の事例

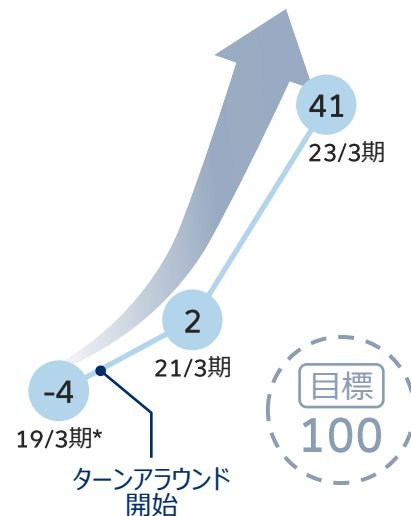
MBK HUMAN CAPITAL

当社持分
100%

米国でのヘルスケア分野に特化した人材派遣事業

ターンアラウンド 経緯	<ul style="list-style-type: none"> ● 2018年、環境変化や競争激化で業績が悪化 ● 環境変化に耐える経営ハターンアラウンドを実行
具体的な 取組み	<ul style="list-style-type: none"> ● CEO含む経営陣の刷新 ● 経営改革プランの策定および実行
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● 出向者7名 (事業部6名、コーポレート1名) ● 出向者がCEOを務める ● 現場からリーダーを登用し、出向者と共に一体となって経営改革を推進
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメントを含む事業経営の知見 ● ヘルスケア・人材派遣業分野の業界知見 ● エームサービスの事業で培った労働集約型ビジネスの事業経営力 ● 米国における法務・税務の専門知識等、地場に根差した知見
在り姿	<ul style="list-style-type: none"> ● ヘルスケア専門人材の需給ギャップという社会課題を解決する ● 当期利益 \$70mil (約100億円) を目指す ● 米国内同業他社の買収、及びターンアラウンド経験を活用した買収先の収益改善、周辺事業の展開、グローバルでの事業展開

当期利益
(億円)



ご参考:2014年2月リリース [米国の医療人材派遣企業The Delta Companiesの買収](#)

2017年7月リリース [米国ヘルスケア人材派遣企業の買収](#)

*暖簾減損額を除く

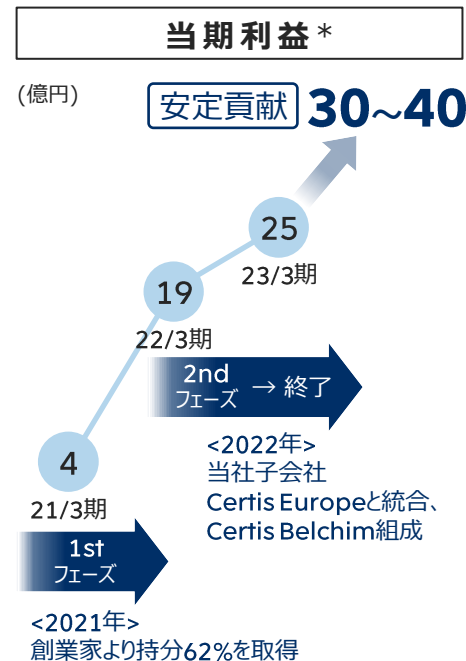
Post Merger Integration (PMI) の成功事例



当社持分
67.3%

欧州の化学/生物農薬販売事業

<p>PMIの概要</p>	<p>欧州市場に於ける当社主導での日系連合による 欧州農薬販売プラットフォームの確立</p>				
<p>PMIにおける 重点項目</p>	<table border="1"> <tr> <th data-bbox="421 434 852 540">1st フェーズ</th> <th data-bbox="865 420 1280 540">2nd フェーズ</th> </tr> <tr> <td data-bbox="421 540 852 748"> <p>Belchim Crop Protection 社の持分取得</p> <ul style="list-style-type: none"> 財務体質強化 (銀行管理下・借入過多の脱却) 内部統制、 財務報告体制確立 統合後のシナジー構築準備 </td> <td data-bbox="865 540 1280 748"> <p>統合新会社の組成</p> <ul style="list-style-type: none"> コーポレートカルチャーの融合 販売シナジーの短期実現 拠点/組織の最適化 共通の運営・内部統制体制 </td> </tr> </table>	1st フェーズ	2nd フェーズ	<p>Belchim Crop Protection 社の持分取得</p> <ul style="list-style-type: none"> 財務体質強化 (銀行管理下・借入過多の脱却) 内部統制、 財務報告体制確立 統合後のシナジー構築準備 	<p>統合新会社の組成</p> <ul style="list-style-type: none"> コーポレートカルチャーの融合 販売シナジーの短期実現 拠点/組織の最適化 共通の運営・内部統制体制
1st フェーズ	2nd フェーズ				
<p>Belchim Crop Protection 社の持分取得</p> <ul style="list-style-type: none"> 財務体質強化 (銀行管理下・借入過多の脱却) 内部統制、 財務報告体制確立 統合後のシナジー構築準備 	<p>統合新会社の組成</p> <ul style="list-style-type: none"> コーポレートカルチャーの融合 販売シナジーの短期実現 拠点/組織の最適化 共通の運営・内部統制体制 				
<p>人的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> 出向者5名(事業部4名、コーポレート1名) 案件組成関与者、事業会社経験者(現地同業含む)、PMI実務経験者 CEO: 勤続15年超の当社グローバル人材 				
<p>知的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> 本店専門部隊による案件形成力 欧州地域現地法人のリスクマネジメント知見 				



ご参考:2019年12月リリース [欧州農薬販売Belchim Crop Protection社への出資参画](#) * Certis Belchimの親会社/Mitsui AgriScience International (当社100%) の連結当期利益(一過性の税金利益を控除)

Post Merger Integration (PMI) の取組み開始事例

nutrinova

当社持分
70%

機能性食品素材の製造販売事業

<p>案件概要</p>	<p>2023年9月に米国の化学品大手企業Celanese Corporationより、機能性食品素材 (甘味料・保存料) の製造販売会社Nutrinova Netherlands B.V. (本社: オランダ、工場: ドイツ) の持分70%取得</p>
<p>PMIにおける 重点項目</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● カーブアウト後の事業の早期安定稼働の実現 ● 出資によるシナジー実現のための土台組成 <ul style="list-style-type: none"> ● 製品共同開発や商品ポートフォリオの組み合わせによる提案力強化 ● 当社顧客ネットワークを活かした販路拡大 ● 内部統制体制の維持・強化
<p>人的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 出向者2名 (事業部1名 (CEO)、コーポレート1名 (CFO)) CEO: フードサイエンス領域での豊富な経験、事業会社経営経験 CFO: 豊富な財経バックグラウンド、幅広い関係会社管理業務経験
<p>知的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 香料や糖アルコール等の既存素材事業とのシナジー ● 当社販売ネットワーク (特にアジア) ● EPC支援や化学品バリューチェーンを通じた上流原料知見 ● 多様性ある取締役会 (化学品、食料、現地法人 (欧州、米国)) ● 欧州の現地法人からのコーポレート機能支援

中期経営計画 2026



ポートフォリオ経営の更なる進化

ポートフォリオ管理の年間サイクル



1. 投資実行済み全案件の保有方針レビュー

対象 1,734件 簿価9.1兆円	うち、Exit方針* 件数 約3割 簿価 約1割
---------------------------------------	--

2. 5つのレビューポイントによる検証

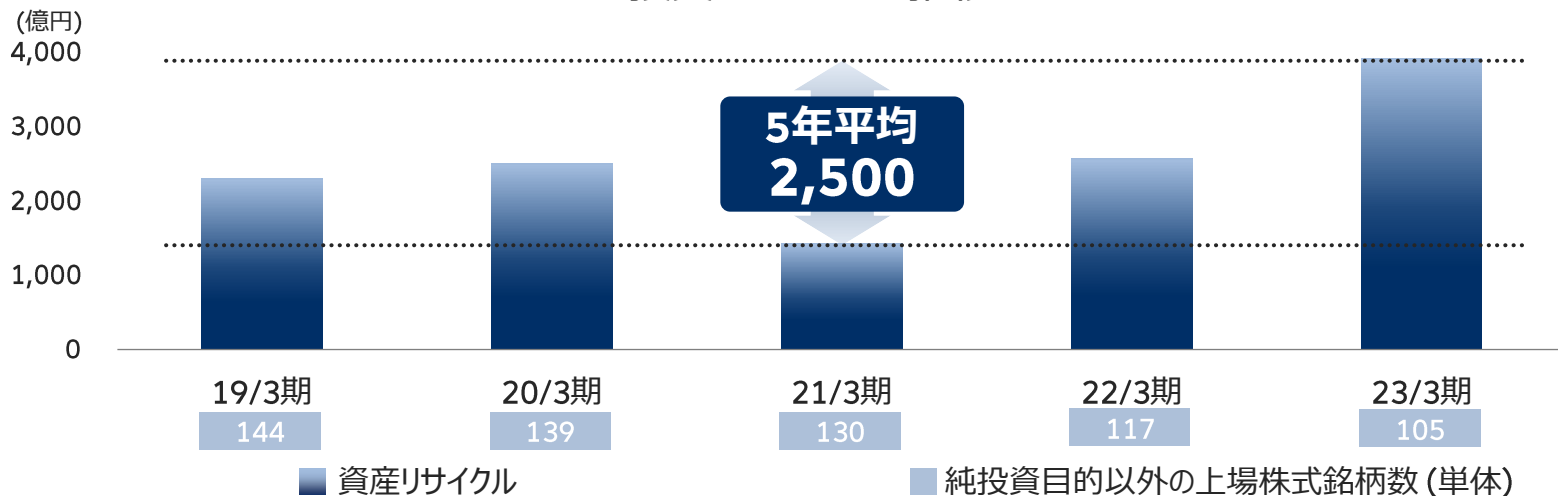
人材の有効活用 <small>少ない人的リソースでの効率的な事業運営</small>	収益性 <small>一定規模のPAT貢献</small>	戦略性 <small>事業群形成に繋がる案件</small>
事業成長余地 <small>事業価値ピークの見極め</small>	当社価値貢献 <small>今後の当社価値貢献の有無</small>	

ポートフォリオの継続的な入れ替え

* 黒字事業の戦略的売却含む

Cash in flow 創出に向けて (1)

投資Cash Inの推移



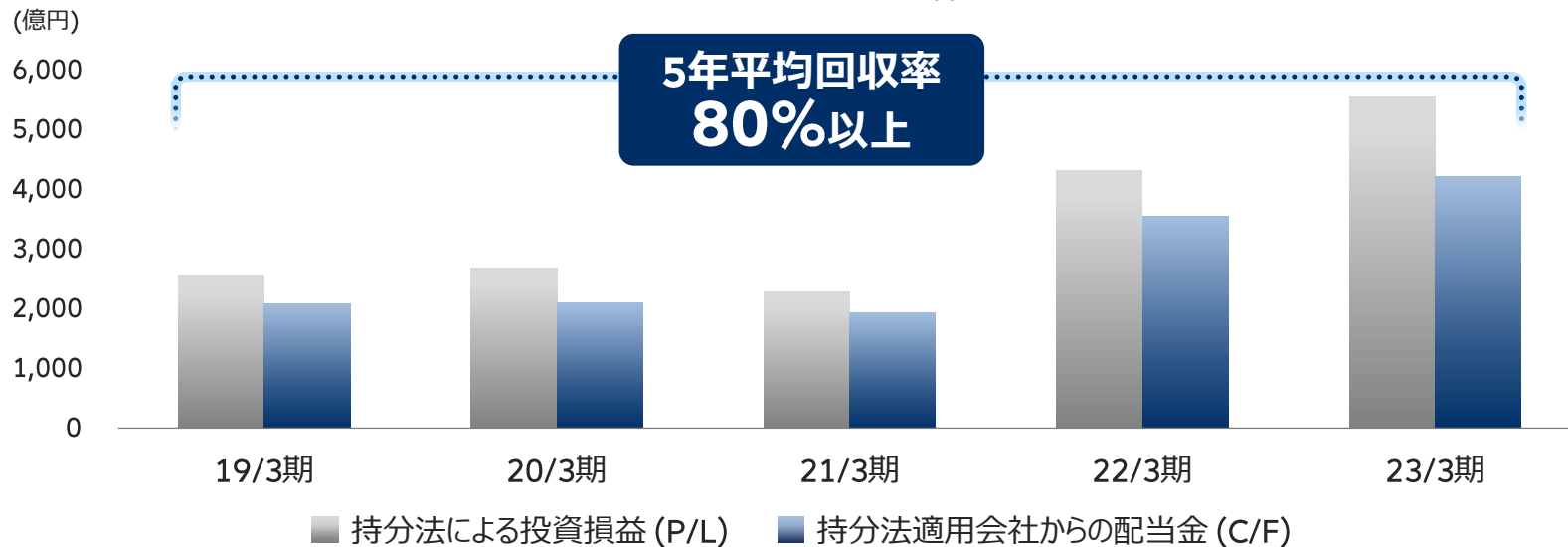
戦略的な有利売却に向けた
更なる取組み

保有意義の希薄化した上場株の継続的縮減
(コーポレート・ガバナンスコード)

投資Cash inの更なる拡大

Cash in flow 創出に向けて (2)

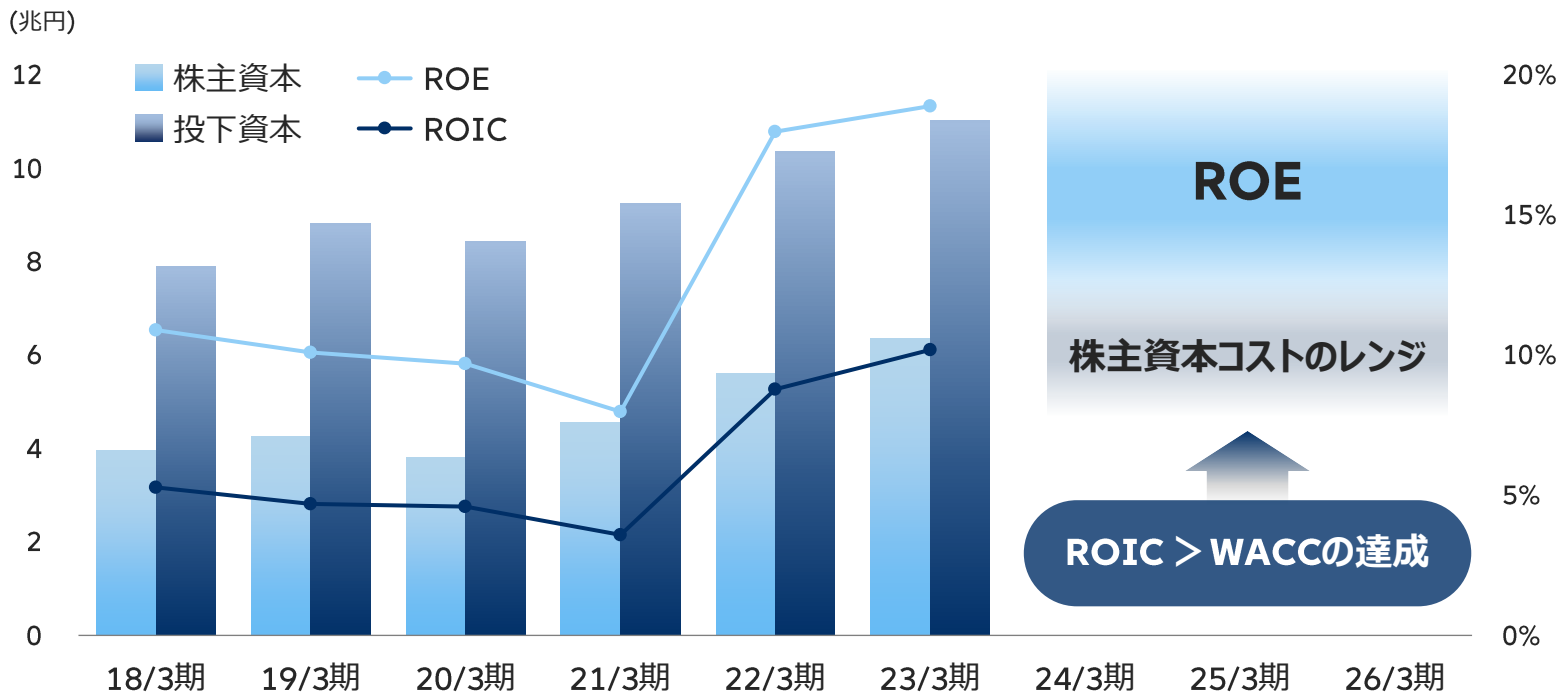
持分法による投資損益及び配当の推移



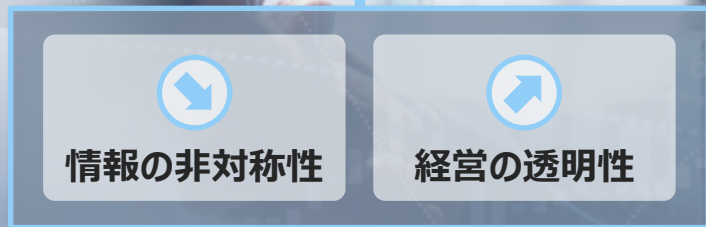
関係会社のCash Managementを通じ、持分法投資損益の増加に応じて
配当によるCash回収額も確実に増加

基礎収益力の拡大を通じた資本効率の向上

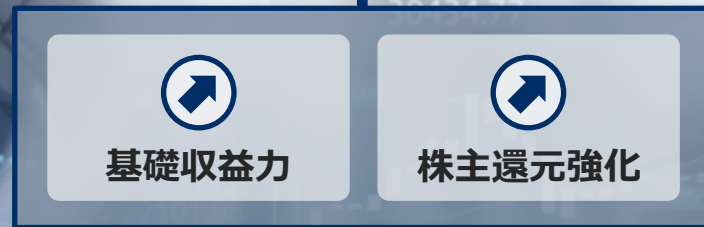
ROE及びROIC*の推移



* 社内ROICの定義 (分母：投下資本、分子：当期利益) に基づき算出



資本コスト ↓



資本効率 ↑

企業価値の向上

360° business innovation.



MITSUI & CO.