

三井物産インベスターデイ 2023

# 企業価値向上に向けた取組み

代表取締役社長  
CEO

堀 健一

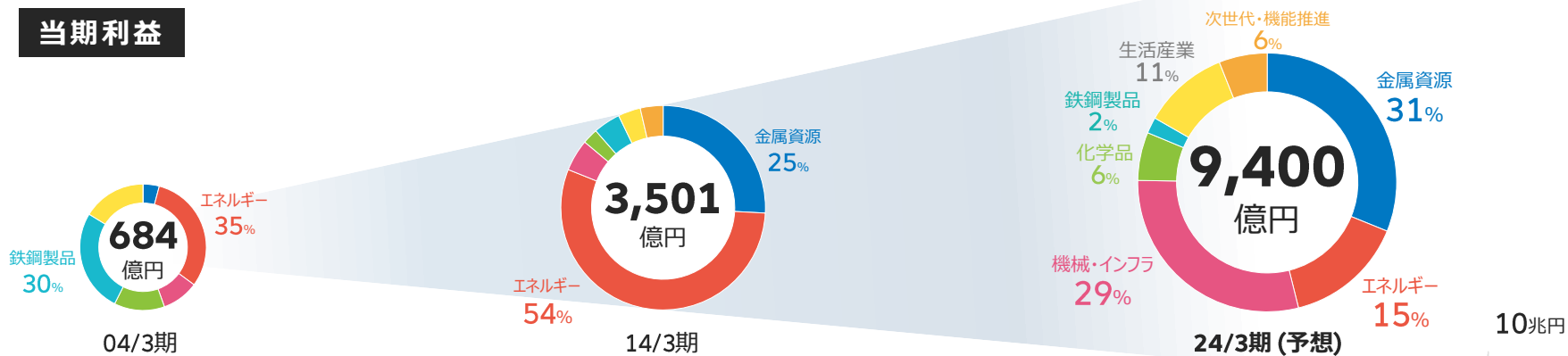


MITSUI & CO.

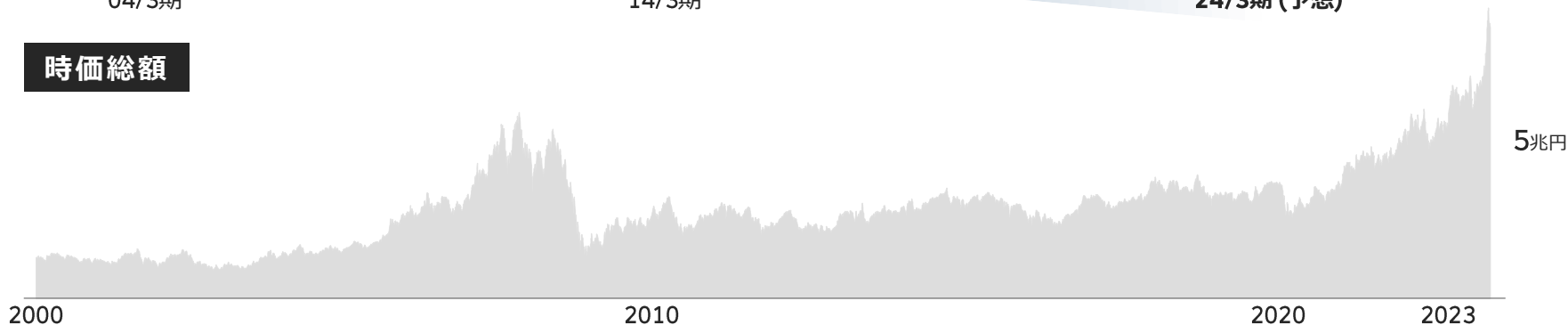
# 企業価値向上の軌跡

◆ 事業環境や社会課題の変化に応じた事業ポートフォリオの変革を通じ、持続的な成長を実現

## 当期利益



## 時価総額



# さらなる企業価値向上に向けて

◆ 資本コストを上回るROEを継続的に高める施策を実行



\*1 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

\*2 基礎営業キャッシュ・フロー対比の株主還元の割合

# 継続的な基礎収益力の拡大

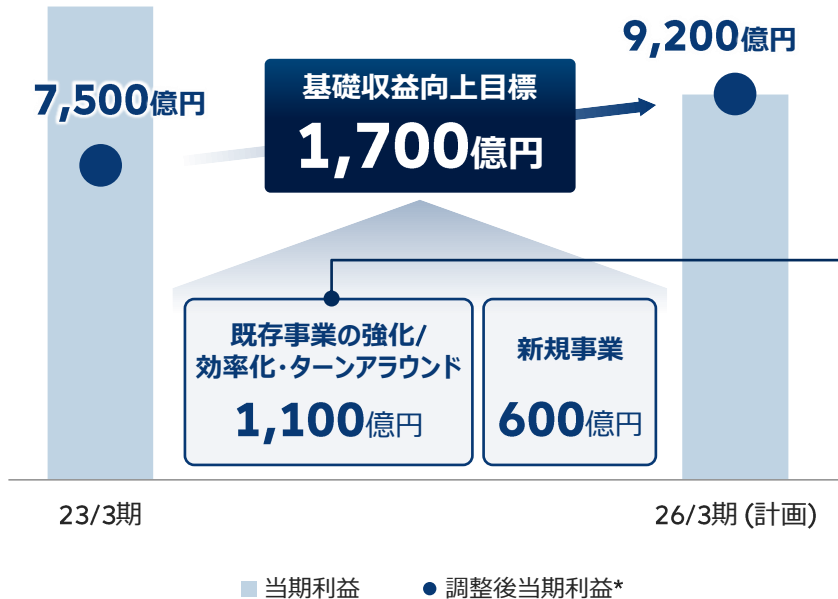
◆ ミドルゲームの推進による競争力の更なる強化、事業ポートフォリオ変革の継続





# ミドルゲームの推進 - 競争力強化による基礎収益力の拡大 -

◆ 既存事業の強化、効率化・ターンアラウンドの推進により、足元の収益力の徹底強化を継続



## 既存事業の強化 (例)

- **モビリティ** : 自動車事業における事業群形成、船舶バリューチェーン強靱化等
- **ヘルスケア** : 中核会社IHHにおけるポートフォリオ良質化、コスト削減、DX取組み等
- **流通** : 米WILSEY FOODSの事業強化と製品ポートフォリオ良質化、ファッション事業の収益力強化等

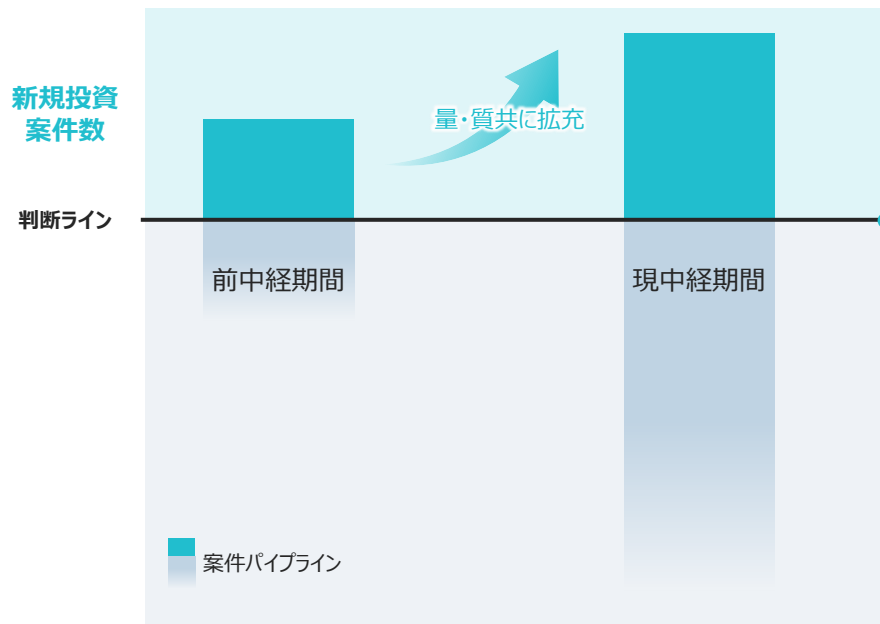
## 効率化・ターンアラウンド (例)

- **効率化・ターンアラウンド** : コーヒートレーディング (事業環境の変化に対応し、現物/先物ポジションを圧縮)
- **赤字事業からの撤退推進**

\* 一過性損益を除き、商品価格、為替 (連結取込) 等の前提条件を2026年3月期の前提に調整した当期利益

# 事業ポートフォリオの変革 - 成長投資の実行加速 -

- ◆ 拡充した案件パイプラインからの投資の厳選
- ◆ 成長投資を加速、今期は1兆円レベルの投資実行を見込む



## 24/3期 1兆円レベルの 投資実行に向けて進捗

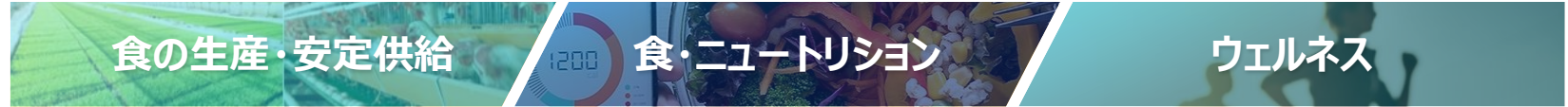
- 前中経から仕込んでいた優良案件の着実な実行
- 24/3期5,000億円を上回る投資キャッシュ・インを見込む
- 事業ポートフォリオの入替えを加速

### 選別的な投資実行に向けた仕組み

- 事業群の核となる成長期待の高い領域の選定
- 全社目線での案件パイプラインの評価・選別
- 重層的な議論に基づいた機関決定

# Own fieldでの成長投資の事例

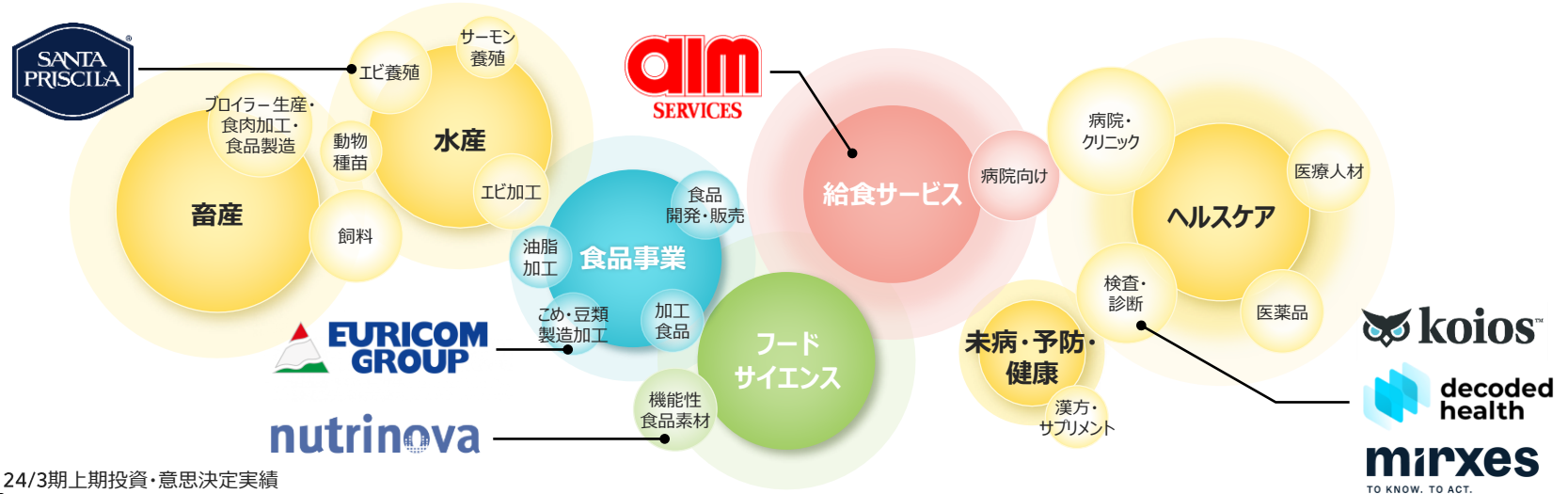
◆ Own fieldでの投資を通じた事業群の強化や産業横断的な事業群形成を促進



動物タンパク質事業群

フードサービス事業群

ウェルネス事業群

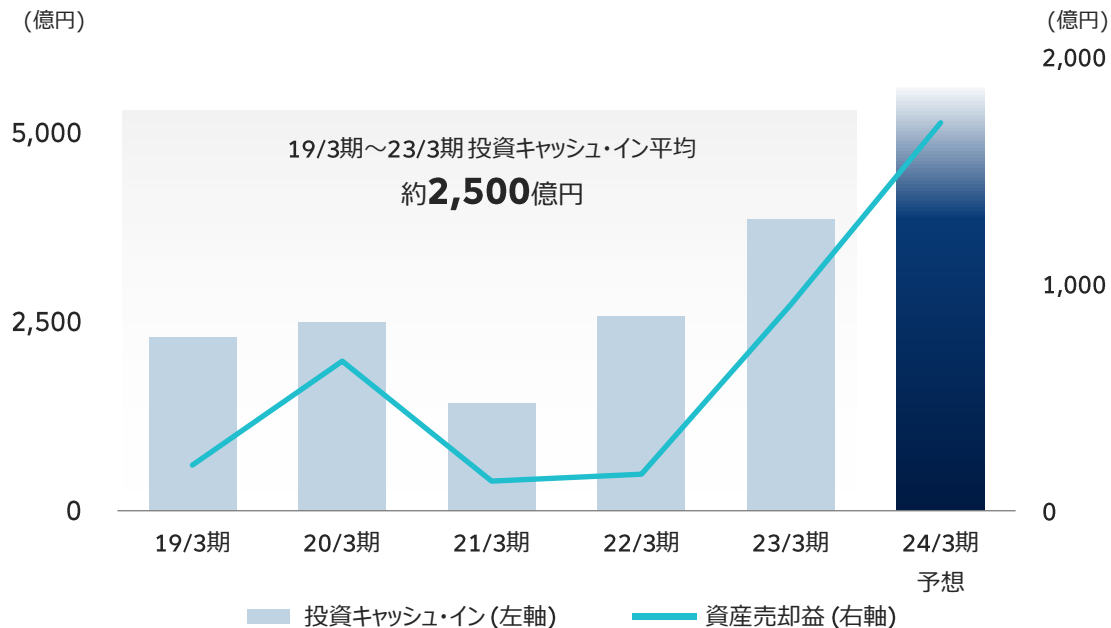


24/3期上期投資・意思決定実績

Wellness Ecosystem Creation

# 事業ポートフォリオの変革 - 資産の入替 -

- ◆ 当社アップサイドが限定的な資産の売却による潜在的価値の果実化
- ◆ 資産入替の推進による再配分可能な経営資源の獲得



## 潜在的価値の果実化を実現

24/3期 5,000億円超の  
投資キャッシュ・インを見込む  
〔事例〕

- 機関車リースMRCE  
(売却益554億円)
- 高機能サプリメントThorne  
(売却益約100億円)

## 再配分可能な経営資源の獲得

- マネジメント・アロケーションの拡充
- 戦略的な人材配置

# 株主還元の継続的な拡充

- ◆ キャッシュ・フロー拡大に応じた株主還元の向上を継続
- ◆ 機動的な自己株式取得を通じ、1株当たりのキャッシュ・フローを拡充



# 脱炭素社会の実現に向けた進捗

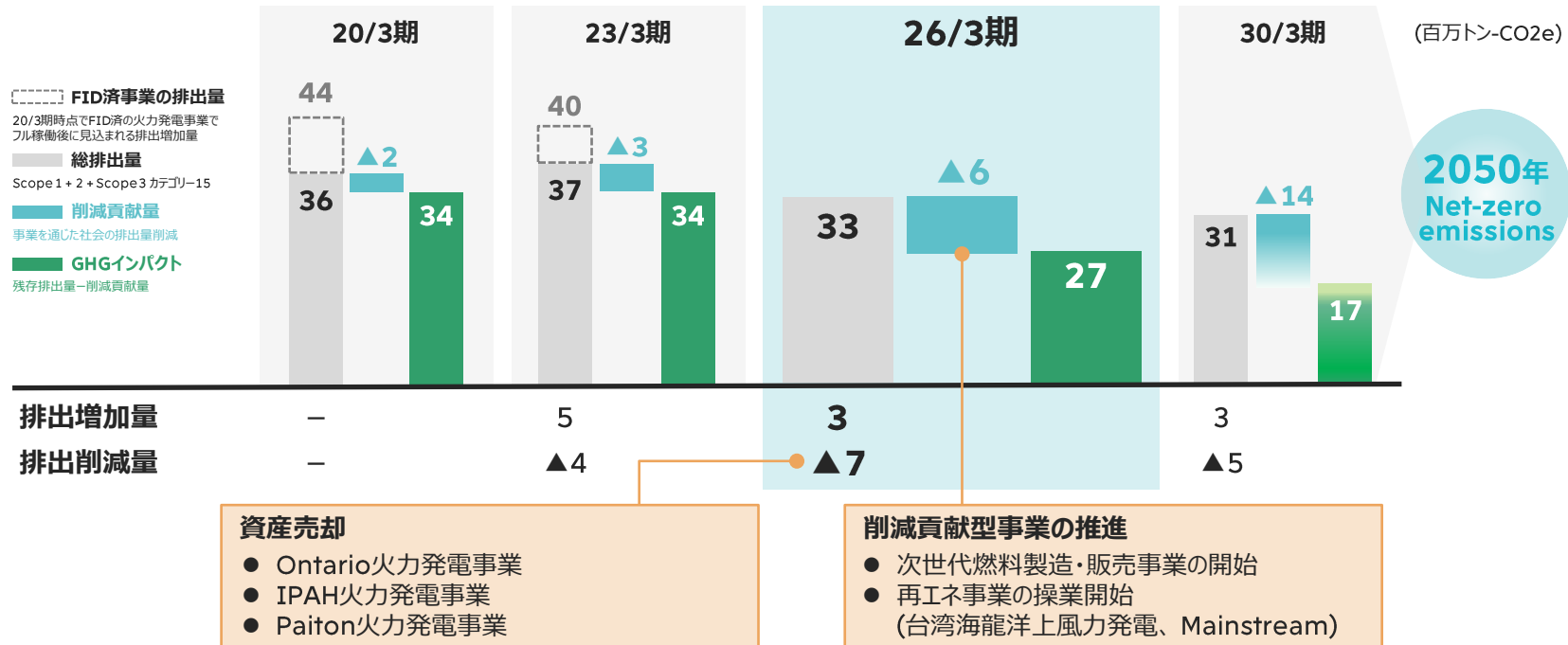
代表取締役専務執行役員

CSO

**佐藤 理**

# GHGインパクト半減に向けたロードマップ<sup>o</sup>

$$\text{総排出量} = \text{前中経最終年度の総排出量} + \text{排出増加量} - \text{排出削減量}$$

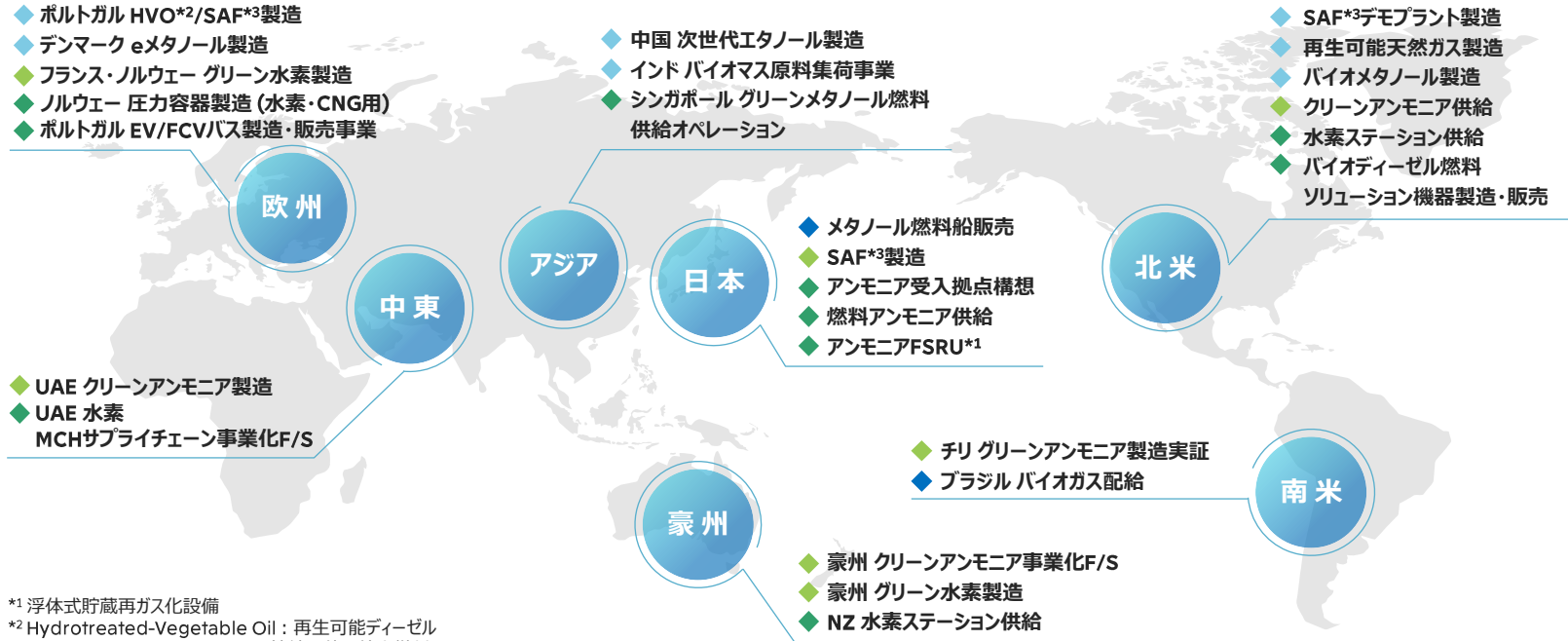


※本数値は現時点での想定で、変動の可能性があります  
 ※本グラフにおける削減貢献量には、吸収除去・オフセット量に該当する数値を含みます  
 ※Net-zero emissionsには、削減貢献量は含みません

# 次世代燃料事業におけるグローバルポートフォリオ

- ◆ 多種多様なプロジェクトを同時並行で進め、グローバルに中長期での次世代燃料ポートフォリオを構築中
- ◆ 総合力を発揮し、全社横断で需要と供給、双方から事業を推進

◆ 次世代燃料製造    ◆ 次世代燃料周辺事業・需要創出    ◆ 水素・アンモニア製造    ◆ 水素・アンモニア周辺事業・需要創出



\*1 浮体式貯蔵再ガス化設備

\*2 Hydrotreated-Vegetable Oil : 再生可能ディーゼル

\*3 Sustainable Aviation Fuel : 持続可能な航空燃料



# 次世代燃料事業におけるグローバルポートフォリオ

- ◆ 中流・下流事業での知見を活かし、複数の次世代燃料事業への投資を決定
- ◆ 次世代燃料関連の30/3期までの累計投下資本は約5,000億円、当期利益は約600億円\*1を目指す

セグメント

- エネルギー
- 機械・インフラ
- 化学品
- 生活産業
- 次世代・機能推進

◆ ポルトガル HVO\*2/SAF\*3製造

◆ デンマーク eメタノール製造

◆ 中国 次世代エタノール製造

◆ インド バイオマス原料集荷事業

◆ SAF\*3デモプラント製造

◆ 再生可能天然ガス製造




投下資本  
約**200**  
億円

**eメタノール製造・販売**

価値提供

- ◆メタノール製造・販売・輸送
- ◆船舶燃料の需要創出
- ◆プラントのEPC実績

・ 2024年稼働開始予定    ・ 削減貢献量 約5万トン/年




投下資本  
約**200**  
億円

**HVO・SAF製造・販売**

価値提供

- ◆原料供給
- ◆製品マーケティング
- ◆SAF取組実績

・ 2025年稼働開始予定    ・ 削減貢献量 約20万トン/年




投下資本  
約**300**  
億円

**RNG\*4製造・販売**

価値提供

- ◆バイオメタノール・バイオLNG需要創出
- ◆CO2利活用
- ◆RNGトレーディング実績

・ RNG生産・販売中    ・ 削減貢献量 約60万トン/年

\*1 中期経営計画2026におけるKey Strategic Initiative “Global Energy Transition”の内、水素、アンモニアを含む次世代燃料製造事業全般が対象

\*2 Hydrotreated-Vegetable Oil : 再生可能ディーゼル    \*3 Sustainable Aviation Fuel : 持続可能な航空燃料    \*4 Renewable Natural Gas : 再生可能天然ガス

# クリーンアンモニア バリューチェーンの構築

◆ 産業横断的な実績・知見の組み合わせとパートナーとの連携を通じ、様々な取組みを同時並行で推進

セグメント ● エネルギー ● 機械・インフラ ● 化学品

## 製造

### クリーンアンモニア製造 ●●



蓄積した知見

- ◆ 天然ガス・LNGの開発・生産
- ◆ CCS実証実験の実績
- ◆ 再エネ発電事業
- ◆ 肥料用アンモニア製造事業

## 輸送

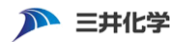
### アンモニア運搬船 ●



### アンモニア燃料船共同開発 ●



### 水素・アンモニアサプライチェーン構想 ●●



蓄積した知見

- ◆ アンモニアタンクオペレーション
- ◆ アンモニア輸送船の保有・運航

## 利用・販売

### アンモニア燃料供給 (実証事業) ●●



### アンモニアFSRU\* ●



蓄積した知見

- ◆ アンモニアトレーディング
- ◆ 電力販売
- ◆ LNG FSRU\*事業

\* 浮体式貯蔵再ガス化設備

# バリューチェーン上のGHG削減取組《製鉄バリューチェーン》

セグメント ● 金属資源 ● エネルギー ● 機械・インフラ ● 化学品 ● 鉄鋼製品 ● 次世代・機能推進

## 原料採掘・調達



### 低炭素型鉱山機械の導入・販売



### 鉱山操業への再エネ導入

- 蒙州鉄鉱石・原料炭事業での取組
- Rio TintoとのCO2削減を目的とした包括的協業

## 輸送



### 船舶用次世代燃料\*供給

- メタノール燃料供給オペレーショントライアル



### 次世代機器導入による船舶燃費向上

- WE Tech Solutions
- The Switch Engineering
- パワーエックス

## 製鉄



### 鉄鋼原料の塊成化プロセスの低炭素化

- Binding Solutions



### 直接還元鉄製造

- 神戸製鋼所との共同事業



### 電炉での鋼材製造・スクラップ供給

- Siam Yamato Steel
- Sims、IEM建材

\* メタノール・アンモニア等

# バリューチェーン上のGHG削減取組《ガスバリューチェーン》

セグメント ● 金属資源 ● エネルギー ● 機械・インフラ ● 化学品 ● 鉄鋼製品 ● 次世代・機能推進

## 天然ガス生産・液化事業



### CCS導入の検討・推進

— Cameron LNG / Hackberry CCS



### 低炭素エネルギーの供給

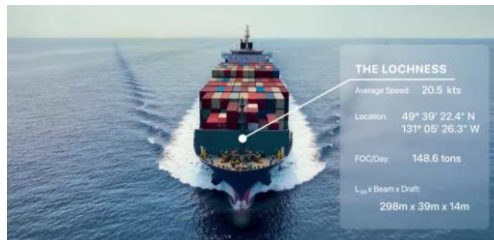
— クリーンアンモニア  
— RNG : Terreva



### 液化プラント等の省エネ化・再エネ調達の検討・推進

— Cameron LNG

## 輸送



### 船舶燃費の最適化

— Bearing.ai



### パイプラインの高度補修技術によるGHG流出防止

— STATS

## 販売・使用・回収



### CCSaaS\*の提供

— Storegga / Acorn CCS  
— JALMIMI / Angel CCS事業化調査



### CO2船開発・導入促進

— マレーシアCO2地下貯留及び液化CO2船輸送検討



### 高効率ガス火力発電所の運営

\* 二酸化炭素の回収・貯留をサービスとして顧客に提供する事業 (Carbon Capture and Storage as a Service)

# バリューチェーン上のGHG削減取組《自動車バリューチェーン》

セグメント ● 金属資源 ● エネルギー ● 機械・インフラ ● 化学品 ● 鉄鋼製品 ● 次世代・機能推進

## 製造・組立・販売



**ZEV\*生産・販売事業**  
 - CaetanoBus - Letenda

**EV向け部品製造・販売**  
 - Gestamp

**電動モビリティ向け電池システム製造事業**  
 - Forsee Power

**高圧水素タンク製造・販売**  
 - Hexagon Purus

## 使用・利用



**水素ステーション事業**  
 - FirstElement Fuel

**EV充電システムの開発・提供**  
 - The Mobility House

**次世代エタノール生成事業**  
 - LanzaTech, Galp/HVO

**バイオディーゼル燃料ソリューション機器  
 製造・販売**  
 - Optimus

## リサイクル



**金属（鉄・非鉄）リサイクル事業**  
 - Sims, イムム建材

**リチウムイオン電池リサイクル事業**

\* 走行時に二酸化炭素等の排出ガスを出さない電気自動車 (EV)、燃料電池車 (FCV) 等

2024年3月期

## Environment

- 気候変動リスクと機会の分析強化
- 自然への依存・影響の把握と分析、方針策定

## Social

- 人権デューデリジェンスの実効性向上
- 『「未来をつくる」人をつくる』人的資本レポートの発行

## Governance

- 取締役会の実効性向上に向けた取組み  
(機関設計についての継続的な検討、審議充実化・効率化取組み)
- サステナビリティ委員会とポートフォリオ管理委員会の連携強化  
(ポートフォリオ変革に向けた取組み)
- ステークホルダーエンゲージメントの強化
- 財務情報・非財務情報の結合性に関する検討



## 2024年3月期 取締役会への付議・報告

- 役員報酬 ESG各要素の2024年3月期評価手法
- サステナビリティ経営中間活動報告
- サステナビリティ経営報告及び翌期方針 (予定)

## 2024年3月期 社外役員会議テーマ

- 気候変動対応状況  
(GHG排出量見通し及びScope 3排出量)

# Appendix



MITSUI & CO.



2020年3月期 (基準年) 単位: 百万トン-CO <sub>2</sub> e		2023年3月期	2026年3月期	2030年目標	
			(見直し)		
Scope1+2	単体・連結子会社	0.8	0.6	0.6	半減 (目標値0.4以下)
	Un-inco JV	3	3	3	
Scope3 カテゴリ-15 (投資)	発電事業	19	20		30
	金属資源	8	7		
	エネルギー	3	3		
	その他	2	4		
合計		36	37	33	
	削減貢献量・吸収量	▲2	▲3	▲6	
GHGインパクト		34	34	27	半減 (目標値17以下)

※20/3期時点でFID済の火力発電事業でフル稼働後に見込まれる排出増加分を加味した合計値は、20/3期44百万トン、23/3期40百万トン

2023年3月期 カテゴリ別内訳

単位：百万トン-CO<sub>2</sub>e

カテゴリ	
1 購入した製品・サービス	35.3
2 資本財	0.8
3 Scope1、2に含まれない燃料・エネルギー関連活動	1.5
4 輸送・配送（上流）	3.2
5 事業から出る廃棄物	0.0
6 出張	0.1
7 通勤	0.0
8 リース資産（上流）	対象外
9 輸送・配送（下流）	カテゴリ4に含む
10 販売した製品の加工	32.2
11 販売した製品の使用	83.5
12 販売した製品の廃棄	0.2
13 リース資産（下流）	1.2
14 フランチャイズ	対象外
15 投資	33.6
<b>合計</b>	<b>191.5</b>

セグメント内訳		合計
● 金属資源	0.2	35.3
● エネルギー	3.1	
● 機械・インフラ	2.5	
● 化学品	12.5	
● 鉄鋼製品	7.8	
● 生活産業	9.2	

● 金属資源	32.2	32.2
● 金属資源	20.1	83.5
● エネルギー	37.0	
● 機械・インフラ	26.0	
● 化学品	0.4	

# Appendix 03 | 社会からの評価



ESG評価機関スコア	2021	2022	2023 (2023年11月時点)
<b>FTSE</b>	4.1	4.3	<b>4.4</b>
<b>MSCI</b> 	A	A	<b>未評価</b> <sup>*2</sup>
Member of <b>Dow Jones Sustainability Indices</b> Powered by the S&P Global CSA (Percentile Score)	99	98	<b>98</b>
 (数値は低いほど高評価)	19.3	17.0	<b>16.5</b> <sup>*5</sup>

GPIF採用 ESG国内株式指数	2021	2022	2023 (2023年11月時点)
<b>2022 CONSTITUENT MSCIジャパン</b> <sup>*1</sup> ESGセレクト・リーダーズ指数	—	○	—
<b>2021 CONSTITUENT MSCI日本株</b> <sup>*1</sup> 女性活躍指数 (WIN)	○	—	—
 FTSE Blossom Japan	○	○	○
 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index <sup>*3</sup>	未採用	○	○
	○	○	○
 Japan ex-REIT Gender Diversity Index <sup>*4</sup>	未採用	未採用	○

<sup>\*1</sup> THE INCLUSION OF MITSUI&CO.,LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MITSUI&CO.,LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

<sup>\*2</sup> 2024年1月(見込み)に年次評価受領予定

<sup>\*3</sup> 2022年よりGPIFが採用開始

<sup>\*4</sup> 2023年よりGPIFが採用開始

<sup>\*5</sup> Copyright ©2023 Sustainalytics. All rights reserved. This article contains information developed by Sustainalytics (www.sustainalytics.com). Such information and data are proprietary of Sustainalytics and/or its third party suppliers (Third Party Data) and are provided for informational purposes only. They do not constitute an endorsement of any product or project, nor an investment advice and are not warranted to be complete, timely, accurate or suitable for a particular purpose. Their use is subject to conditions available at <https://www.sustainalytics.com/legal-disclaimers>.

# 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

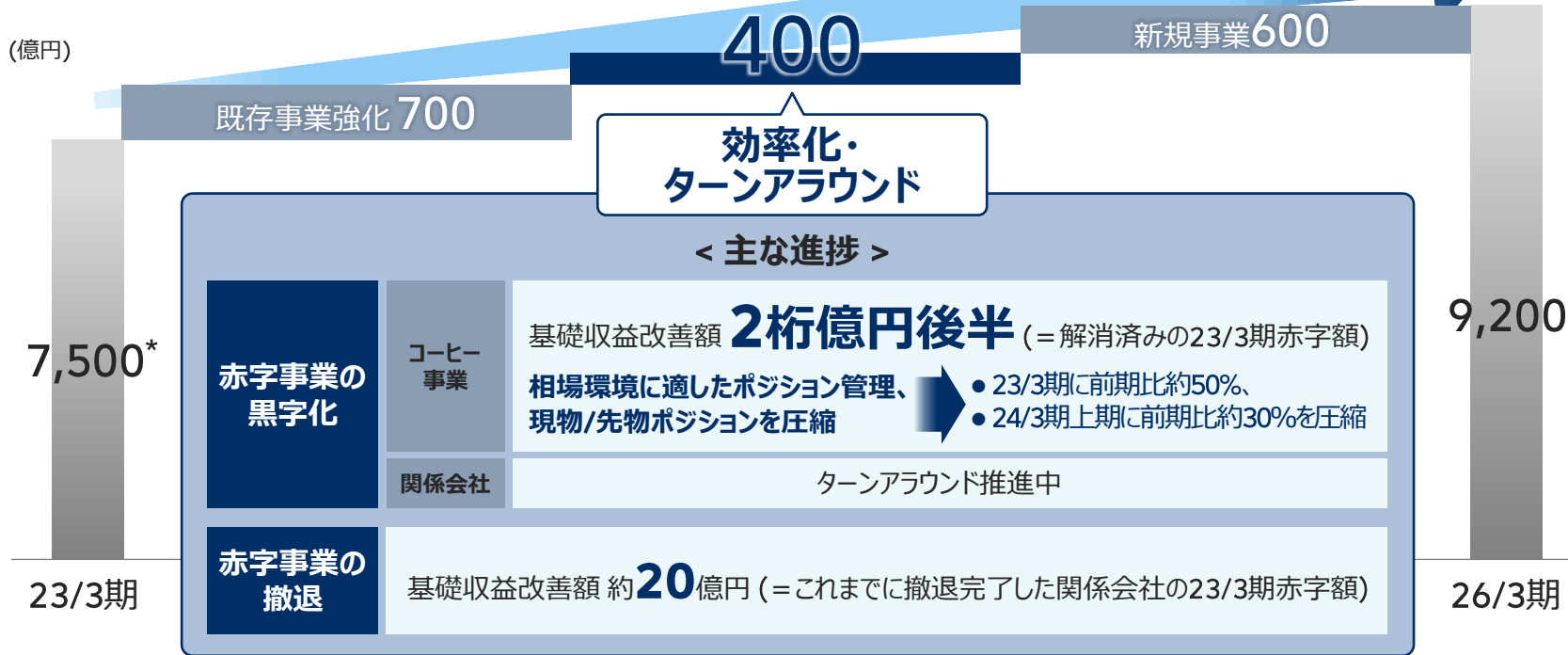
CFO

**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)

(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

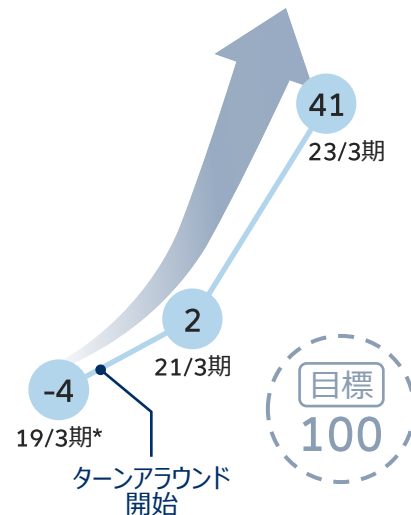
MBK HUMAN CAPITAL

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"> <li>● 2018年、環境変化や競争激化で業績が悪化</li> <li>● 環境変化に耐える経営ハターンアラウンドを実行</li> </ul>
具体的な 取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CEO含む経営陣の刷新</li> <li>● 経営改革プランの策定および実行</li> </ul>
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出向者7名 (事業部6名、コーポレート1名)</li> <li>● 出向者がCEOを務める</li> <li>● 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</li> </ul>
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクマネジメントを含む事業経営の知見</li> <li>● ヘルスケア・人材派遣業分野の業界知見</li> <li>● E-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</li> <li>● 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</li> </ul>
在り姿	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 当期利益 \$70mil (約100億円) を目指す</li> <li>● 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</li> </ul>

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

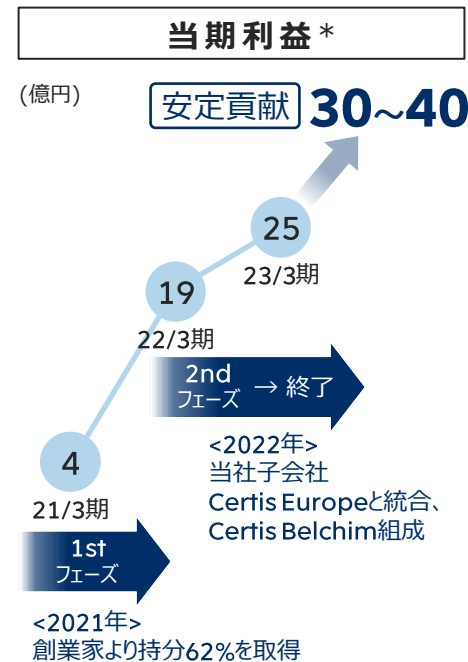
# Post Merger Integration (PMI) の成功事例



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> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>1st フェーズ</p> <p><b>Belchim Crop Protection 社の持分取得</b></p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>2nd フェーズ</p> <p><b>統合新会社の組成</b></p> </div> </div>
<p>PMIにおける 重点項目</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・財務体質強化 (銀行管理下・借入過多の脱却)</li> <li>・内部統制、 財務報告体制確立</li> <li>・統合後のシナジー構築準備</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コーポレートカルチャーの融合</li> <li>・販売シナジーの短期実現</li> <li>・拠点/組織の最適化</li> <li>・共通の運営・内部統制体制</li> </ul> </div> </div>
<p>人的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● CEO：勤続15年超の当社グローバル人材</li> </ul>
<p>知的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本店専門部隊による案件形成力</li> <li>● 欧州地域現地法人のリスクマネジメント知見</li> </ul>



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"> <li>● カーブアウト後の事業の早期安定稼働の実現</li> <li>● 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"> <li>● 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</li> <li>● 当社顧客ネットワークを活かした販路拡大</li> </ul> </li> <li>● 内部統制体制の維持・強化</li> </ul>
<p>人的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出向者2名 (事業部1名 (CEO)、コーポレート1名 (CFO))</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
<p>知的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 香料や糖アルコール等の既存素材事業とのシナジー</li> <li>● 当社販売ネットワーク (特にアジア)</li> <li>● 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</li> <li>● 多様性ある取締役会 (化学品、食料、現地法人 (欧州、米国))</li> <li>● 欧州の現地法人からのコーポレート機能支援</li> </ul>

中期経営計画 2026



ご参考:2023年6月リリース [Celanese Corporation傘下の機能性食品素材事業の株式取得](#)



# 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**  
少ない人的リソースでの  
効率的な事業運営

**収益性**  
一定規模のPAT貢献

**戦略性**  
事業群形成に繋がる案件

**事業成長余地**  
事業価値ピークの  
見極め

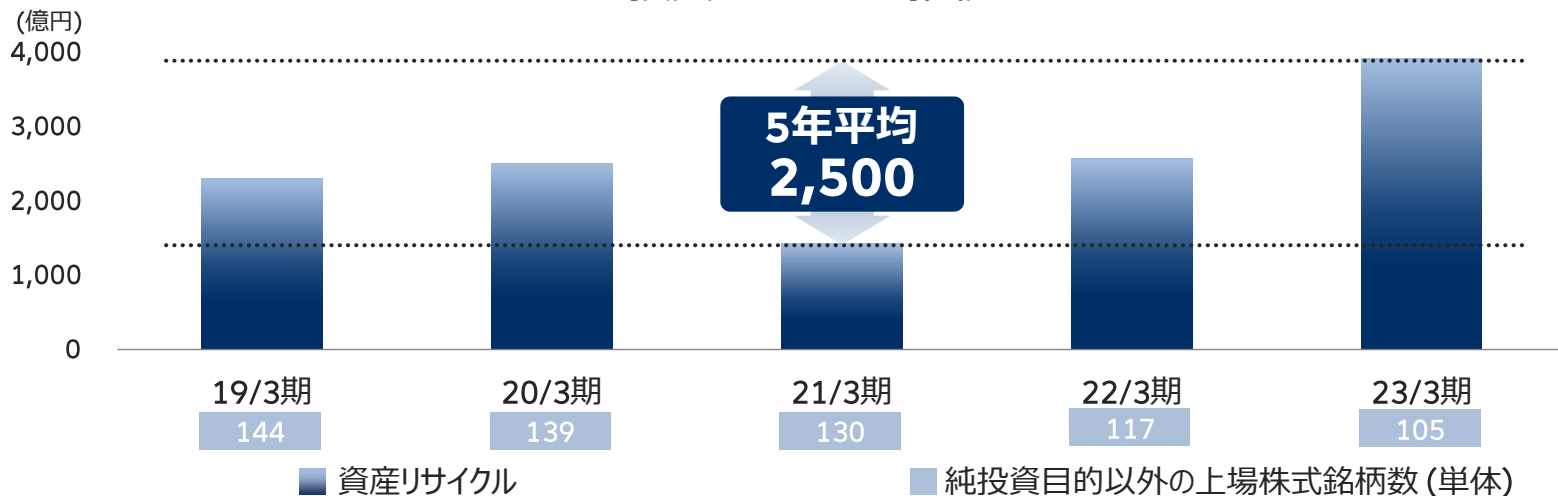
**当社価値貢献**  
今後の当社価値貢献の  
有無

## 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



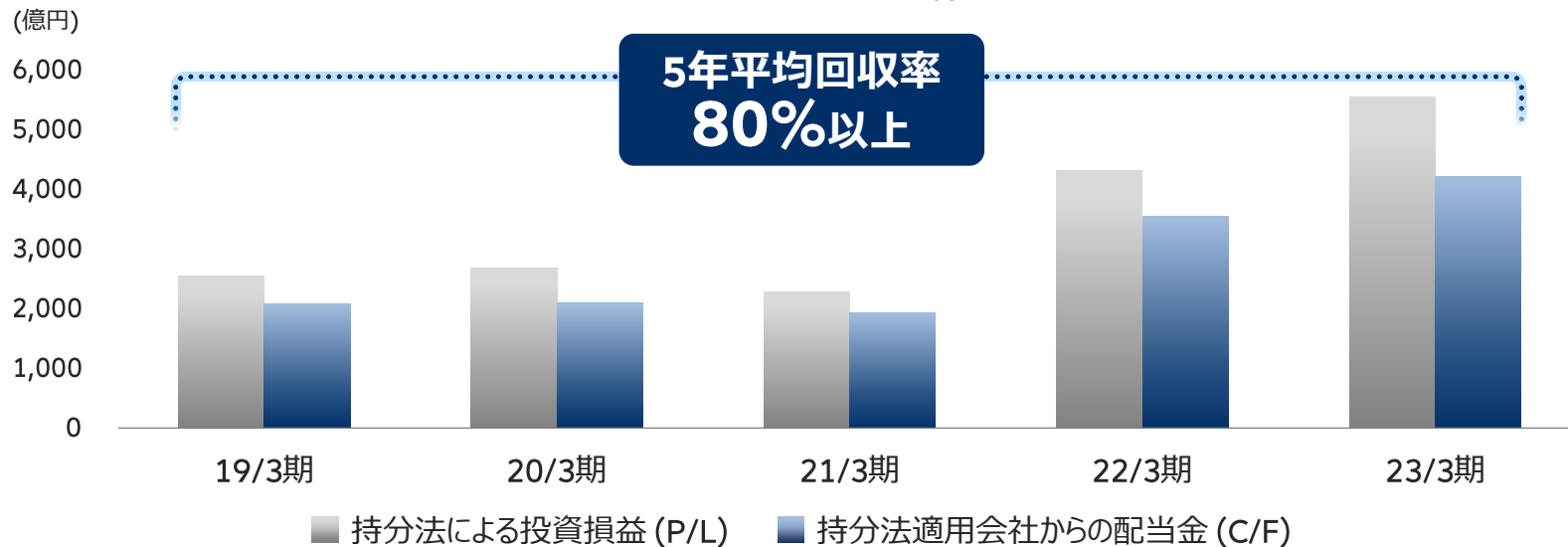
戦略的な有利売却に向けた  
更なる取組み

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)

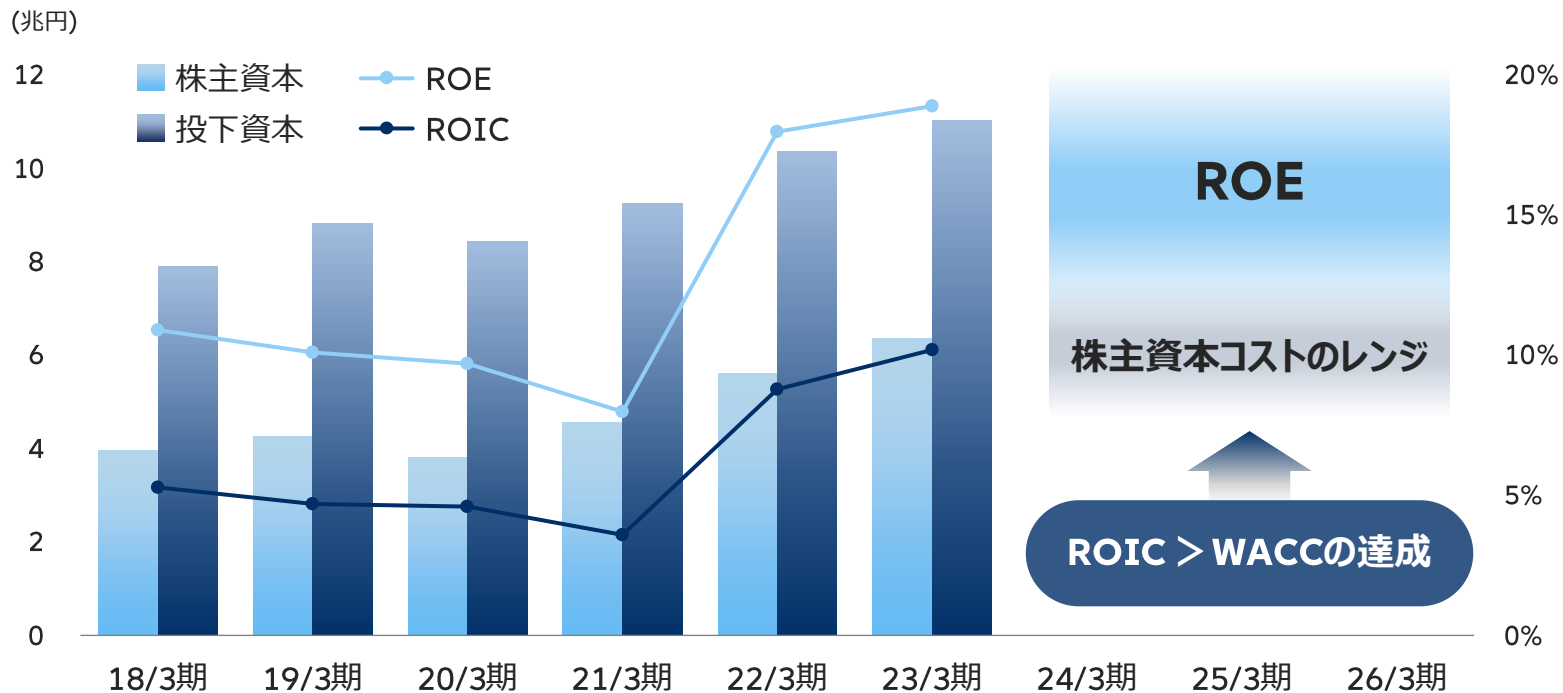
持分法による投資損益及び配当の推移



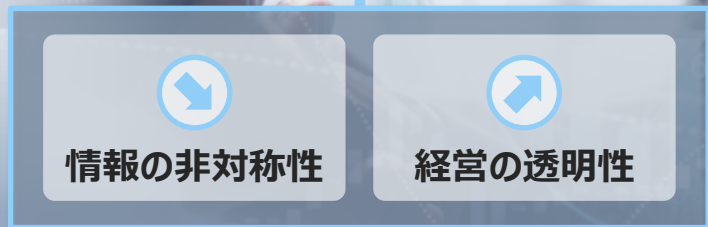
関係会社のCash Managementを通じ、持分法投資損益の増加に応じて  
配当によるCash回収額も確実に増加

# 基礎収益力の拡大を通じた資本効率の向上

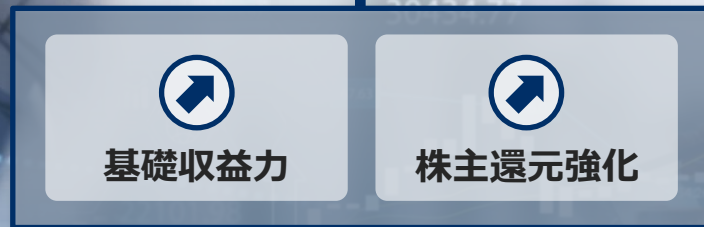
## ROE及びROIC\*の推移



\* 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

# モビリティ事業戦略

代表取締役専務執行役員

大黒 哲也



# モビリティ領域 取扱商品・機能

- ◆ 「陸」「海」「空」「宇宙」のあらゆるモビリティを取扱う
- ◆ 基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益共に1,300+億円を創出\*



産業を支える規模感ある  
モビリティインフラを構築

\* モビリティ第一本部、第二本部における2023年3月期実績



1

## 事業群戦略 の実行



Case

北米自動車事業群戦略

2

## バリューチェーンの 強靱化



Case

船舶バリューチェーン

3

## ポートフォリオ マネジメント



Case

ポートフォリオ価値向上施策

# 持続的な収益基盤の創出・強化

＋ 次世代事業への挑戦

Case

脱炭素関連取組



# 基本戦略 ① 事業群戦略の実行

Case 陸のモビリティ事業ポートフォリオ

- ◆ パートナーとの強固な関係性を起点に、世界中で事業を「創り」、数十年にわたり「育て」てきた
- ◆ これらの事業を束ね、事業群戦略の着実な実行を通じ、より付加価値の高いソリューション提供を目指す



# 基本戦略 ① 事業群戦略の実行

Case 北米自動車事業群戦略

- ◆ PAG・PTLの業態変革やオペレーション強化を着実に実行、下方耐性を強化しながら、継続的に成長
- ◆ 周辺事業開発、海外展開等を積極的にリードし、事業群を形成・拡大、持続的な収益基盤を形成



# 基本戦略 ② バリューチェーンの強靱化

Case 船舶バリューチェーン

- ◆ トレーディング、複合的サービス提供、事業・アセット投資により、強固な事業基盤を持続的・安定的に拡大
- ◆ 船舶業界随一の経験・実績を礎に、機能深化・新技術導入を通じ、バリューチェーン全般の強靱化に貢献

ひろ  
展げる  
(2020年代~) 既存バリューチェーンの強靱化  
脱炭素など新事業の推進

育てる  
(2010年代~)

- 有力海運プレイヤーとの合併事業設立
- 本邦造船所との船舶共同保有



強み・競争優位性

歴史と実績に裏打ちされた信頼

新造・中古船売買	約150隻~200隻/年
用船仲介・運航管理	約550隻

業界随一、商社No.1の  
組織力・情報量

海外16拠点、国内3拠点、  
国内外約350名のプロフェッショナル人員

内外一流プレイヤーとの  
パートナーシップ深堀

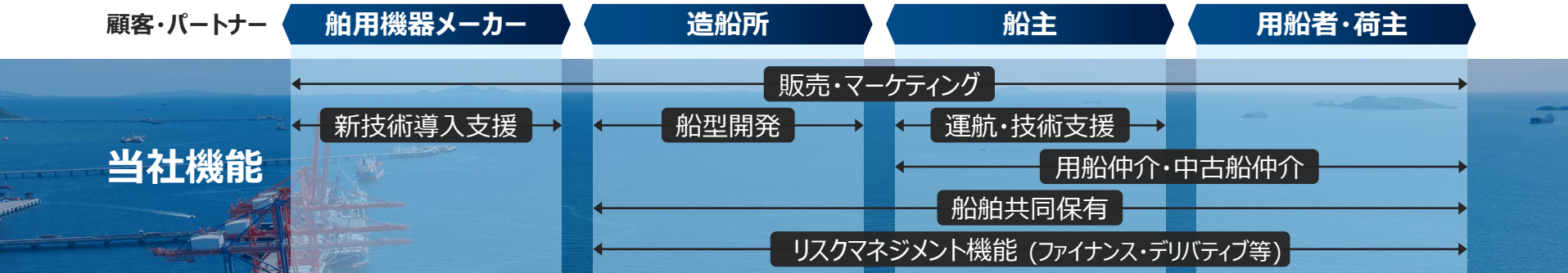
パートナー例  

\* 法的には、旧三井物産と現在の三井物産には継続性はなく、まったく別個の企業体です

# 基本戦略 ② バリューチェーンの強靱化

Case 船舶バリューチェーン

- ◆ 内外一流パートナーと協働し、産業構造変化を捉え、バリューチェーンの様々な顧客ニーズに対応
- ◆ 提供価値の最大化を図り、継続的な基礎収益力の拡大、国内ビジネスの持続的深化を実現



\* 常時8-10%台半ば

基礎収益力の  
継続的拡大

フロー (トレーディング・フィー収入) と投資の両輪で恒常的に高いROIC\*を実現

幅広い顧客層へ複合的サービス

パートナー協働で選別した投資機会

時宜を得た投資・リサイクル

国内ビジネスの  
持続的深化

日本ルーツの海事クラスターの  
持続的成長に貢献

資源・素材・食料等の日本向け  
供給・サプライチェーン安定化に寄与

# 基本戦略 ③ ポートフォリオマネジメント

Case ポートフォリオ価値向上施策

◆「事業群戦略」、「グループ経営力強化」、「戦略的リサイクル」を通じて、ポートフォリオ価値を向上する

## ポートフォリオ価値の向上



Case 2022-2023年

- 

二輪車販売金融BAF  
一部株式譲渡
- 

自動車オペリ・レンタル  
MITTA買増し
- 

情報化施工Position  
Partners子会社化
- 

船用システムインテグレーター  
WE Tech出資
- 

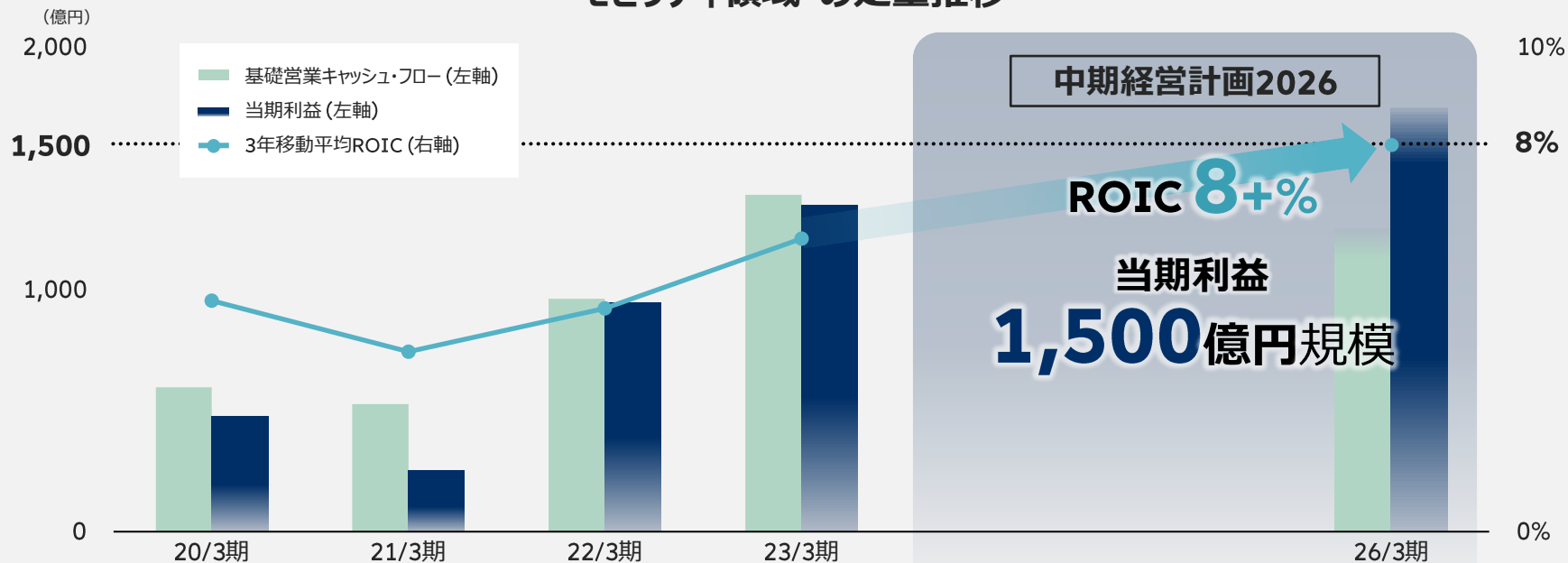
機関車リース  
MRCEの有利売却



# 持続的な収益基盤の創出・強化

- ◆ 前述の基本取組方針を遂行し、26/3期に向けて、当期利益1,500億円規模を目指す
- ◆ 徹底したポートフォリオマネジメントを通じ、モビリティ領域ROICは、安定的に8+%を目指す

## モビリティ領域\* の定量推移



\* モビリティ領域 = モビリティ第一本部+モビリティ第二本部合算

- ◆ 持続的な収益基盤を基に、新事業に果敢に挑戦
- ◆ モビリティ領域が有するバリューチェーン上の様々な顧客ニーズに対応する脱炭素関連ソリューション開発や次世代燃料等の需要創出に向け、他事業本部と連携し、総合商社ならではの提案・複合的な機能発揮を推進

## 需要創出

水素

電気

メタノール

アンモニア

バイオディーゼル

### Case 2023年

1

世界初の  
メタノール燃料  
撒積船発注

2

バイオディーゼル燃料  
ソリューション機器会社  
への出資

3

メタノールバンカリング  
実証実験

4

アンモニアFSRU  
事業化調査

## 将来に関する記述等についてのご注意

本資料にて開示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づくもので、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。



360° business innovation.



MITSUI & CO.