

三井物産インベスターデイ 2024

成長戦略

代表取締役社長

CEO

堀 健一



MITSUI & CO.

成長戦略の骨子

成長戦略の中核

持続可能で競争力ある 事業ポートフォリオの構築

成長投資

- Own field*とその周辺領域での事業群形成、産業横断的プレミアムを創出
- アップサイドの大きい成長分野での戦略的な取組み、希少性の高いモノ・サービスの適切なマネジメント

ミドルゲーム

- 事業の競争力強化による収益力拡大
- 赤字事業の効率化・ターンアラウンド・撤退による収益力改善

資産リサイクル

- 産業構造の変化を捉えた資産入替えによる事業ポートフォリオの良質化
- ROIC・事業価値などを踏まえた有効な戦略オプション

経営資源の配分

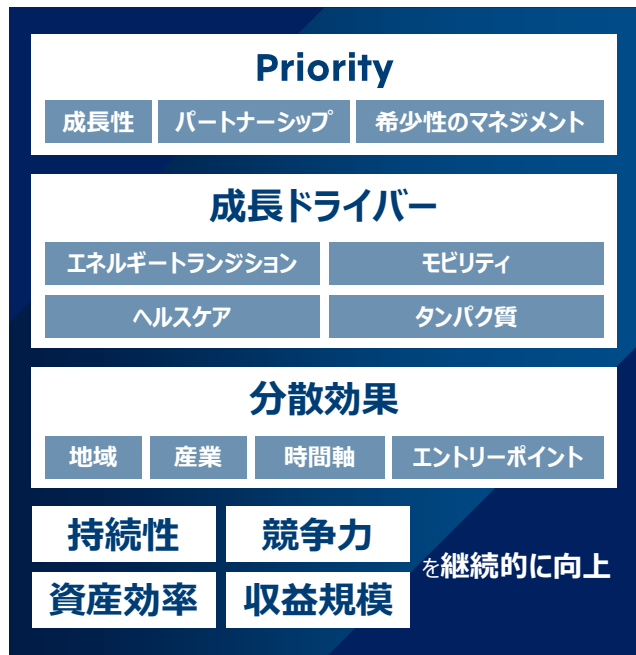
- キャッシュ創出力と強固な財務基盤に基づく資金配分
- 独自のプラットフォームにより、人的資本と知的資本をグローバルグループで活用

* 当社が知見を持つ事業領域

事業ポートフォリオの良質化・拡大と資産リサイクル

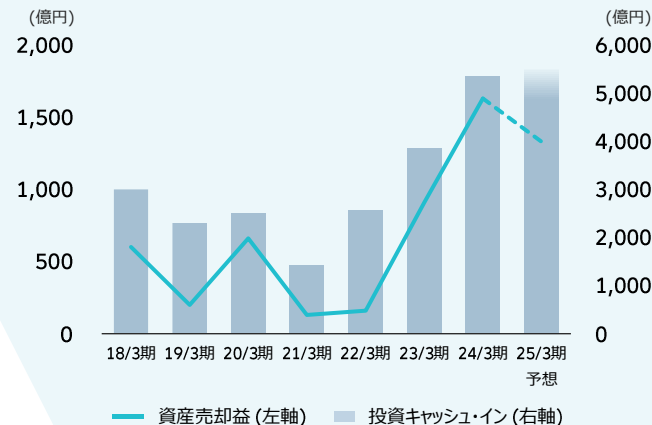
◆ 継続的な資産入替えにより、事業ポートフォリオを良質化・拡大

事業ポートフォリオの良質化



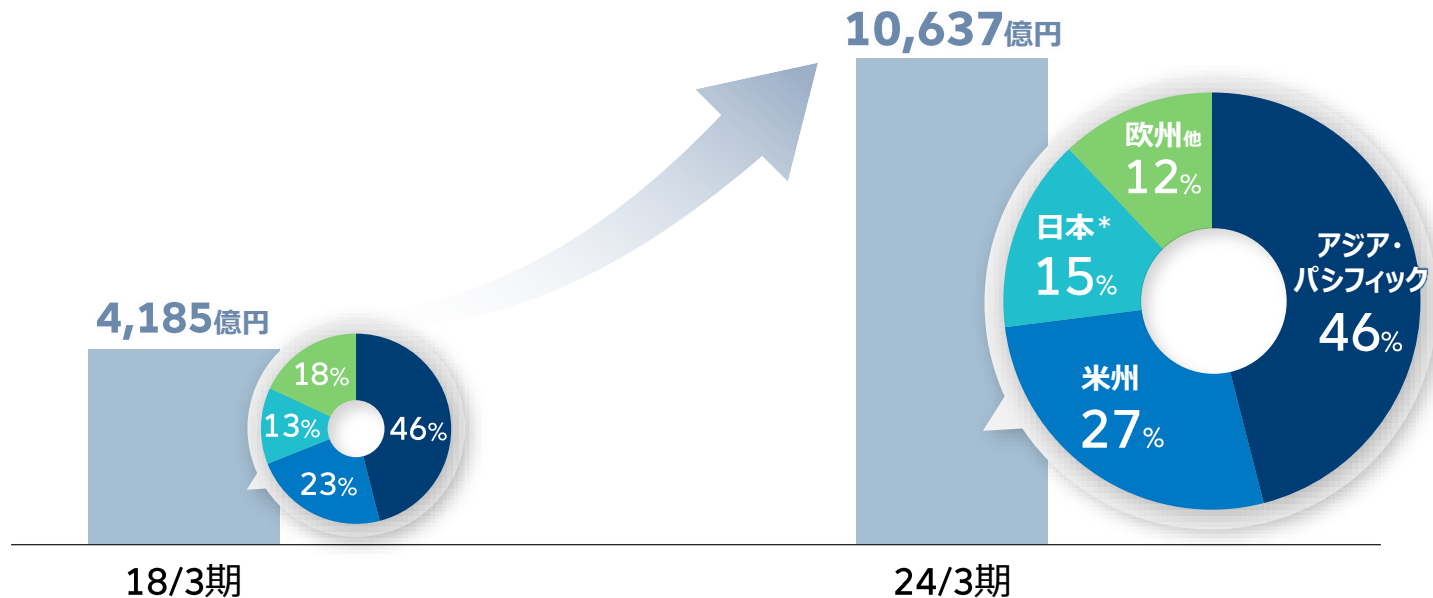
継続的な資産入替え

- ポートフォリオ・レビューの強化、マネジメント目線による成長投資の厳選、売却対象資産の抽出
- ROIC、事業価値、時機も踏まえた戦略的な資産入替え



グローバルでの収益基盤拡充

- ◆ それぞれの地域において収益基盤の拡充が進捗、地域分散の効いた事業ポートフォリオを構築
- ◆ グローバルマトリクス体制に基づく事業機会の発掘とリスクマネジメント



* 本社コストは各地域の利益ベースで各地域に配分

成長ドライバー ① LNG

- ◆ トラックレコード：グローバルに地域分散されたLNG事業ポートフォリオをベースに収益基盤を拡大
- ◆ 成長戦略：パートナーシップと総合力の発揮によりLNG事業の収益基盤をさらに拡大



^{*1}FID (最終投資決断) ベース

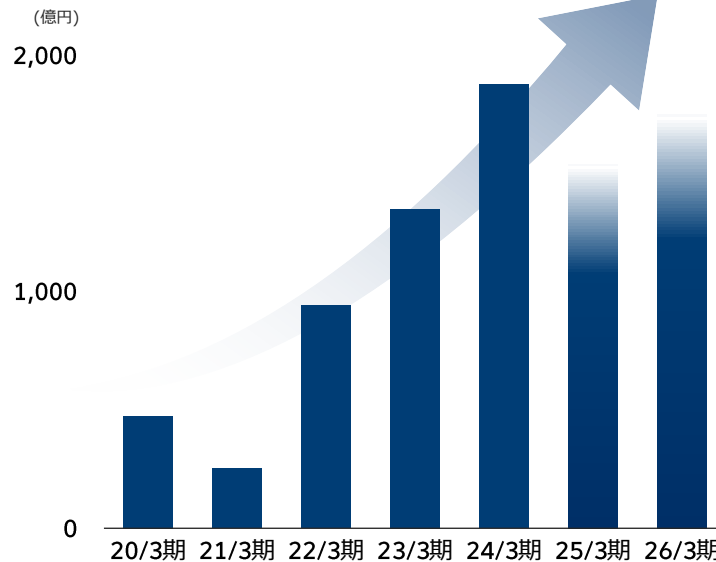
^{*2}キャメロンLNG (2014年) 以降はFID (最終投資決断) ベース、2013年以前は生産能力実績ベースで集計

成長ドライバー ② モビリティ

- ◆ トラックレコード：各業界を代表するパートナーとの強固な関係性を起点に、世界中で事業を拡大
- ◆ 成長戦略：ミドルゲームの推進による既存事業の競争力強化、成長投資による事業群の形成



当期利益推移*2



*1 関係会社損益。但し、船舶は子会社損益のみ

*2 モビリティ第一本部+モビリティ第二本部合算、24/3期はMRCE売却益554億円、25/3期はVLI一部売却・評価益321億円を含む

成長ドライバー ③ タンパク質・ヘルスケア

- ◆ タンパク質：エビ・鶏のコアとなる事業を獲得。飼料・種苗と合わせ、シナジー発揮による事業群の価値向上を推進
- ◆ ヘルスケア：IHHは当社出資以降、EBITDAを約5倍に拡大。さらなる規模拡大と競争力強化を継続



* 2025年3月期中にClosing見込み

成長ドライバー ③ タンパク質・ヘルスケア

- ◆ タンパク質：エビ・鶏のコアとなる事業を獲得。飼料・種苗と合わせ、シナジー発揮による事業群の価値向上を推進
- ◆ ヘルスケア：IHHは当社出資以降、EBITDAを約5倍に拡大。さらなる規模拡大と競争力強化を継続



* 2025年3月期中にClosing見込み

成長ドライバー ③ タンパク質・ヘルスケア

- ◆ タンパク質：エビ・鶏のコアとなる事業を獲得。飼料・種苗と合わせ、シナジー発揮による事業群の価値向上を推進
- ◆ ヘルスケア：IHHは当社出資以降、EBITDAを約5倍に拡大。さらなる規模拡大と競争力強化を継続

IHHの収益拡大



26/3期 利益目標 | 500+億円

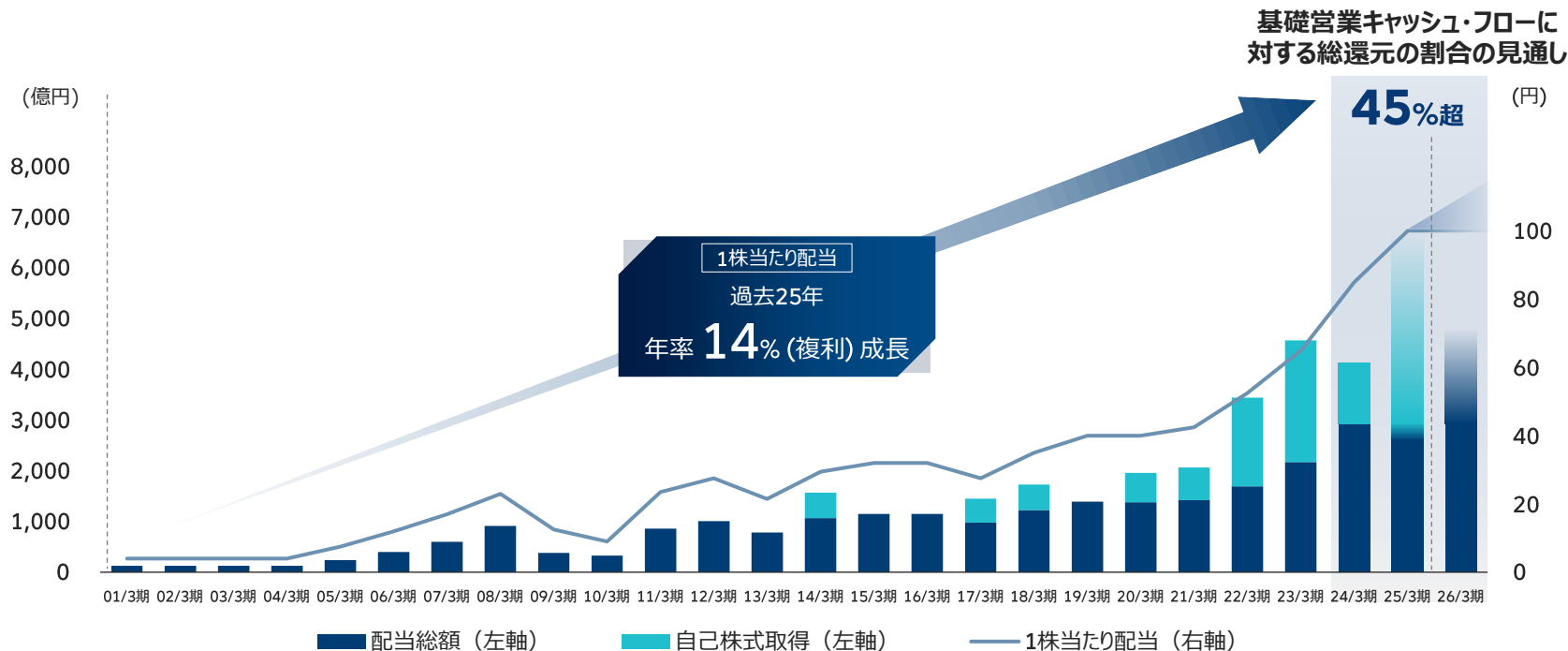
ヘルスケア から ウェルネスへ



* 2025年3月期中にClosing見込み

企業価値向上・株主還元の継続的な拡充

◆ 成長戦略の実行により企業価値の継続的な向上を実現、株主還元の拡充を継続



360° business innovation.



mitsui & co.