

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

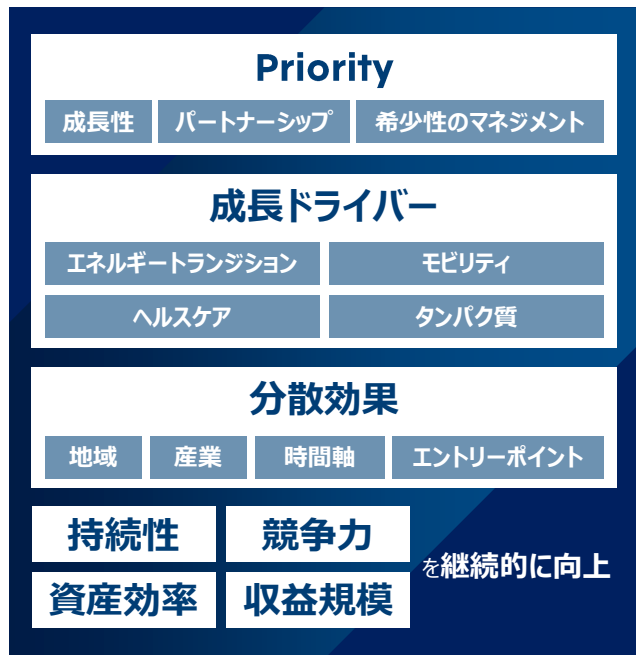
- キャッシュ創出力と強固な財務基盤に基づく資金配分
- 独自のプラットフォームにより、人的資本と知的資本をグローバルグループで活用

* 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

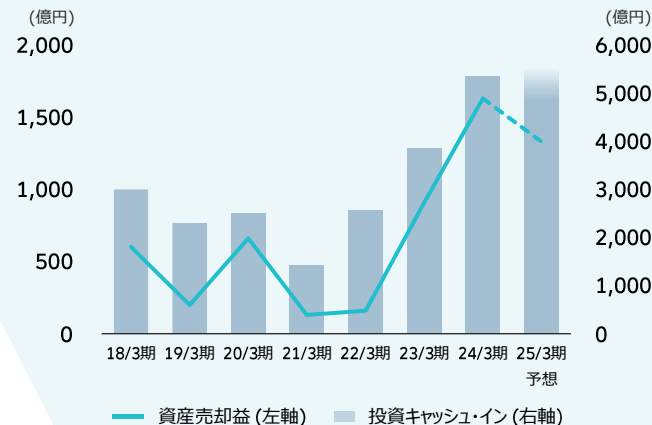
◆ 継続的な資産入替えにより、事業ポートフォリオを良質化・拡大

事業ポートフォリオの良質化



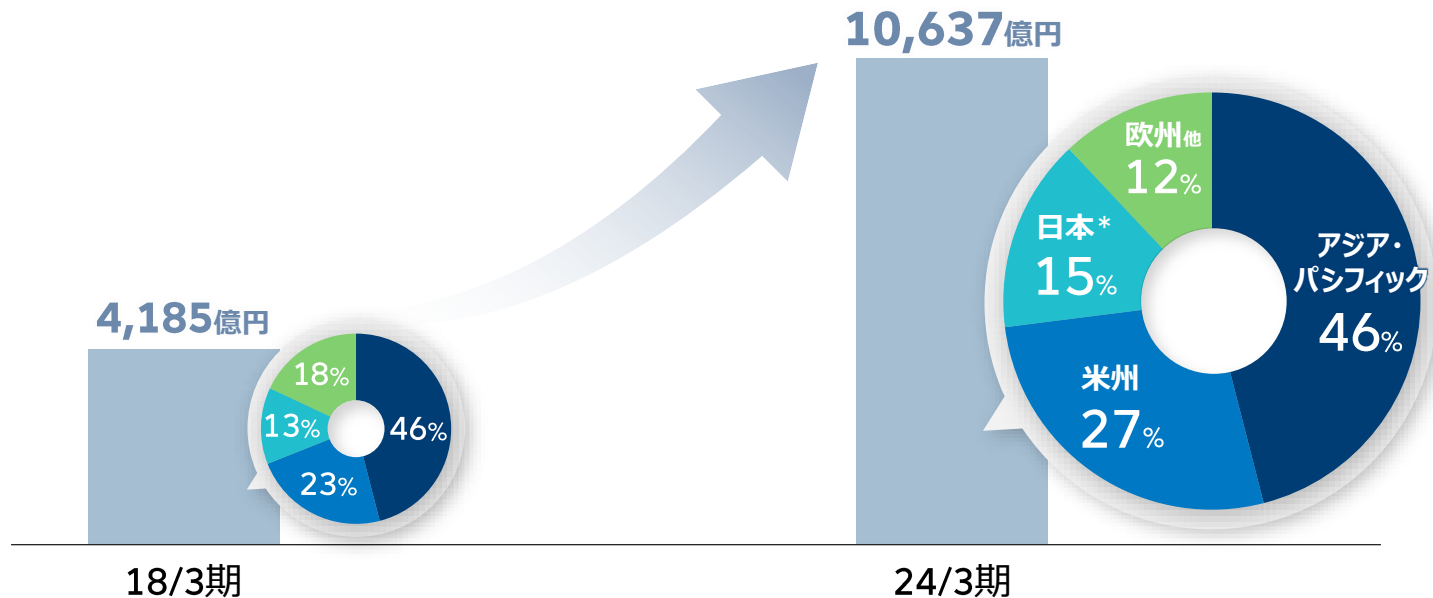
継続的な資産入替え

- 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

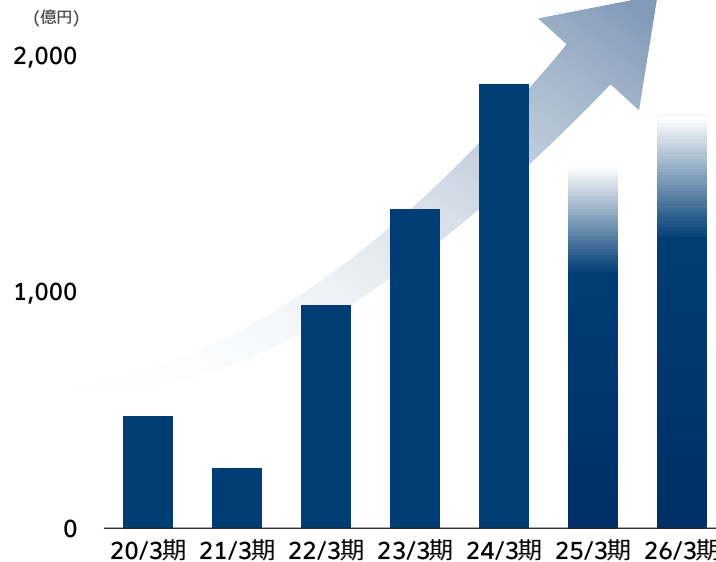
^{*2} キャメロンLNG (2014年) 以降はFID (最終投資決断) ベース、2013年以前は生産能力実績ベースで集計

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



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

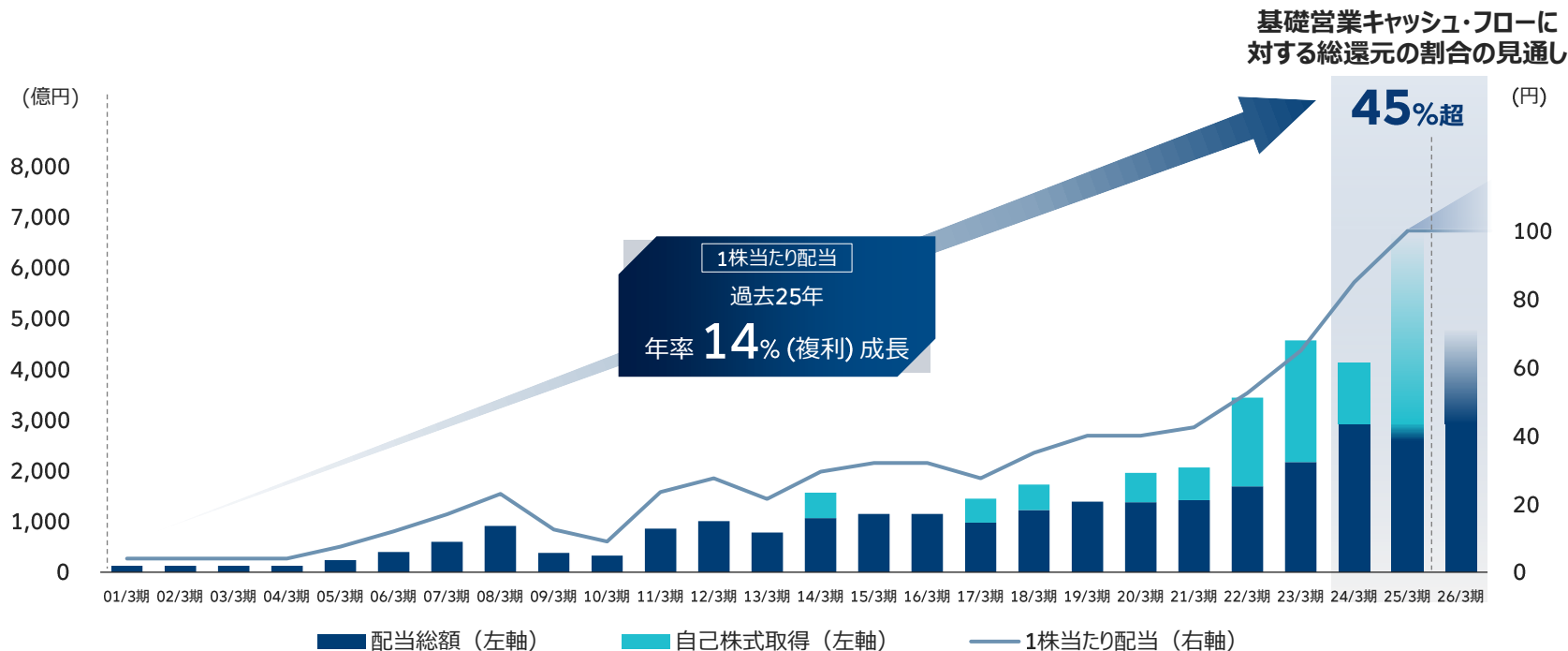
ヘルスケア から ウェルネスへ



* 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



ROEの持続的な成長に向けて

代表取締役専務執行役員

CFO

重田 哲也



変化する世界情勢での舵取り

- ▶ 地政学的環境の変化
- ▶ 金利・為替・商品市況のボラティリティ
- ▶ サプライチェーンの変化

社会課題解決のニーズ

- ▶ エネルギー・資源の安定供給
- ▶ 持続可能な社会の実現
(脱炭素/自然資本/人権)
- ▶ ヘルスケア、ウェルネスへの関心

継続的な基礎収益力の拡大

ミドルゲームの推進

- ・ 既存事業の徹底強化
- ・ トラックレコードの再現性

事業ポートフォリオの変革

- ・ Own fieldでの成長投資と事業群形成
- ・ 継続的な事業ポートフォリオの入替え
- ・ 戦略的な資産売却による潜在価値の果実化

基礎収益力の 拡大

経営資源配分の最適化

- ・ 成長期待の高い領域への
経営資源の優先配分

©Cameron LNG

© QVC Japan, Inc

基礎収益力向上のトラックレコード | 金属資源セグメント

- ◆ 拡張による生産数量増や、鉱山インフラへの投資などが持続的な成長に寄与
- ◆ 優良資源積増しを通じた収益基盤の更なる盤石化へ

	2014年3月期	2024年3月期
金属資源セグメント業績	1,364億円	3,351億円
内、一過性損益	▲738億円	▲193億円
金属資源セグメント業績 (除く一過性)	2,102億円	3,544億円
基礎営業キャッシュ・フロー	1,822億円	4,091億円
・鉄鉱石価格	USD 121/MT	USD 119/MT
・鉄鉱石持分生産量	51百万トン	61百万トン

ポートフォリオ
良質化

改善・再編

- Sims 連外化 (2016)
- Vale・Valepar再編 (2017)
- Caserones銅鉱山売却 (2020)
- Moatize炭鉱売却 (2021)

拡張・強化

- BHP/Jimblebar・Western Ridge 鉄鉱山権益取得 (2013, 2021)
- Robe River JV積出港拡張完工 (2015)
- BHP/South Flank鉄鉱山開発決定 (2018)
- Robe River JV新規鉱区開発決定 (2018)
- Collahuasi 銅鉱山追加取得 (2018, 2021)
- オルドスEPMC事業拡大 (化学品・合金鉄)
- トレーディング事業強化

基礎収益力向上のトラックレコード

エネルギーセグメント

- ◆ 原油価格下落の影響はあるも、機を捉えたLNG事業・物流の拡大がポートフォリオ良質化に寄与
- ◆ Ruwais LNGなどの順調な立ち上げと次世代燃料へのシフトを通じた成長を見込む

	2014年3月期		2024年3月期
エネルギーセグメント業績	1,893億円		2,817億円
内、一過性損益	69億円		946億円*1
エネルギーセグメント業績 (除く一過性)	1,824億円		1,871億円
基礎営業キャッシュ・フロー	3,183億円		2,478億円
・原油価格	USD 110/bbl		USD 86/bbl
・ガス・原油持分生産量	243千boe/日		213千boe/日

Cameron立ち上げ
コスト競争力強化

エネルギー第一本部

- 英国油・ガス田売却 (2019)
- イタリアTempa Rossa生産開始 (2020)
- タイ沖権益満了 (2022)
- 米国Kaikias油田売却 (2023)

エネルギー第二本部

- 米国Cameron LNG液化事業稼動 (2019)
- LNG物流拡大
- インドネシアTangguh LNG拡張生産開始 (2023)
- UAE Ruwais LNG参画・FID (2024)

エネルギーソリューション本部

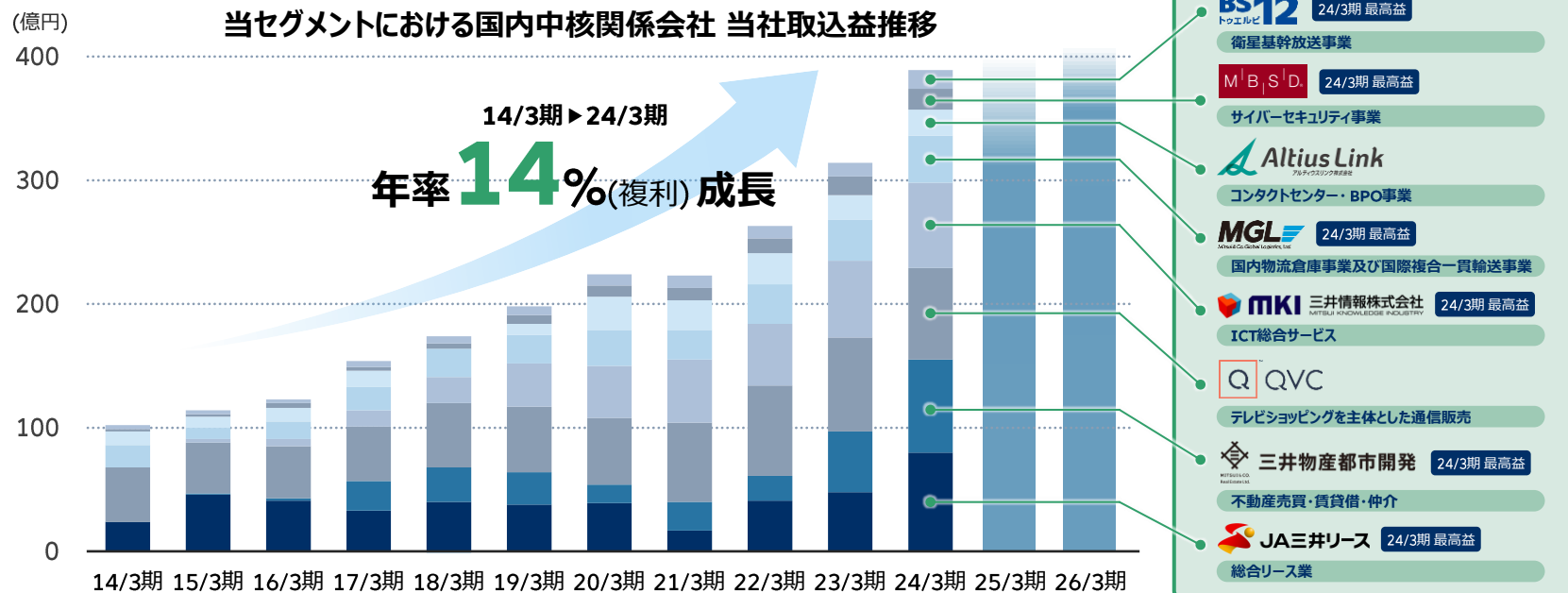
- 米国分散型太陽光発電取組み (2017)
- エネルギーソリューション本部設立 (2020)
- 豪州排出権デベロッパー参画 (2022)
- ポルトガルSAF*2事業参画 (2023)

*1 資産除去債務+507、外貨換算調整勘定実現+373等 *2 Sustainable Aviation Fuel (持続可能な航空燃料)

基礎収益力向上のトラックレコード

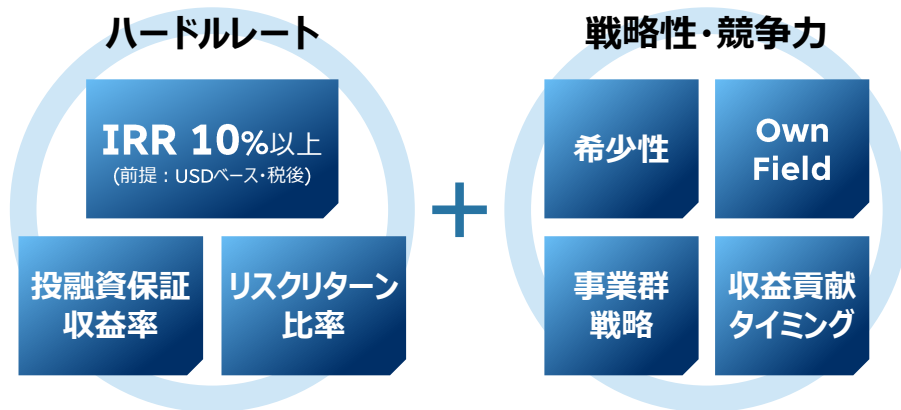
次世代・機能推進セグメント

- ◆ 国内中核関係会社において、ミドルゲームを推進
- ◆ 特に三井情報は15/3期のTOBを通じた完全子会社化以降着実に成長
- ◆ オーガニックとインオーガニックを組み合わせ、再現性ある中核事業の伸長を見込む



投資のトラックレコード

投融資案件審査



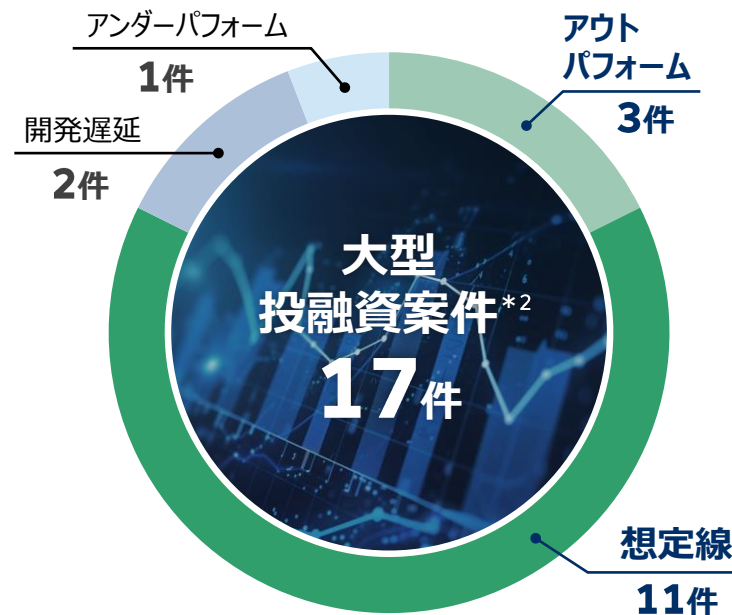
会議体と1案件あたりの金額基準

取締役会	経営会議	投融資案件審議会
600億円超 ^{*1}	150億円以上	50億円超

^{*1} 2022年3月期まで400億円超、2023年3月期より600億円超へ変更

^{*2} 中期経営計画2020、中期経営計画2023、中期経営計画2026に実行した投融資案件のうち、その金額が400億円を超え、東京証券取引所に対する適正開示(任意開示を含む)を実施した案件。個別案件の詳細はAppendix1に記載

トラックレコード



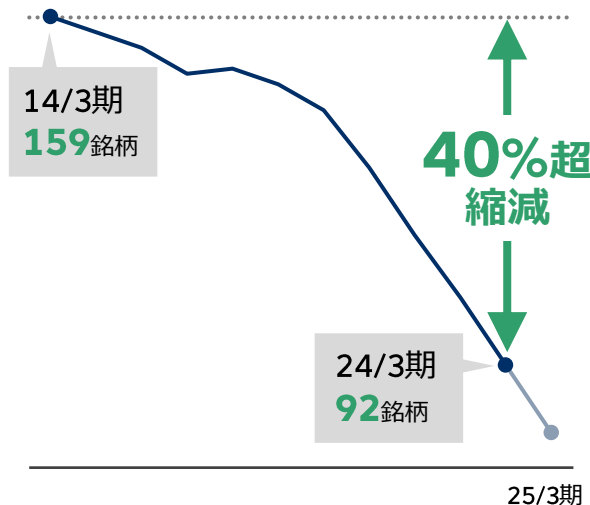
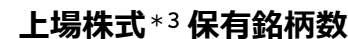
- 資産ポートフォリオ・レビュー結果報告
(保有方針の妥当性、Exitの実行性)

- 前期Exit方針案件のフォローアップ
- 当期の資産ポートフォリオ・レビュー対応方針

資産ポートフォリオ・レビューの実施
対象は、全 **1,784** 件 / 簿価 10.1 兆円*1

うち、Exit方針*2

約**3割** / 簿価約**1割**



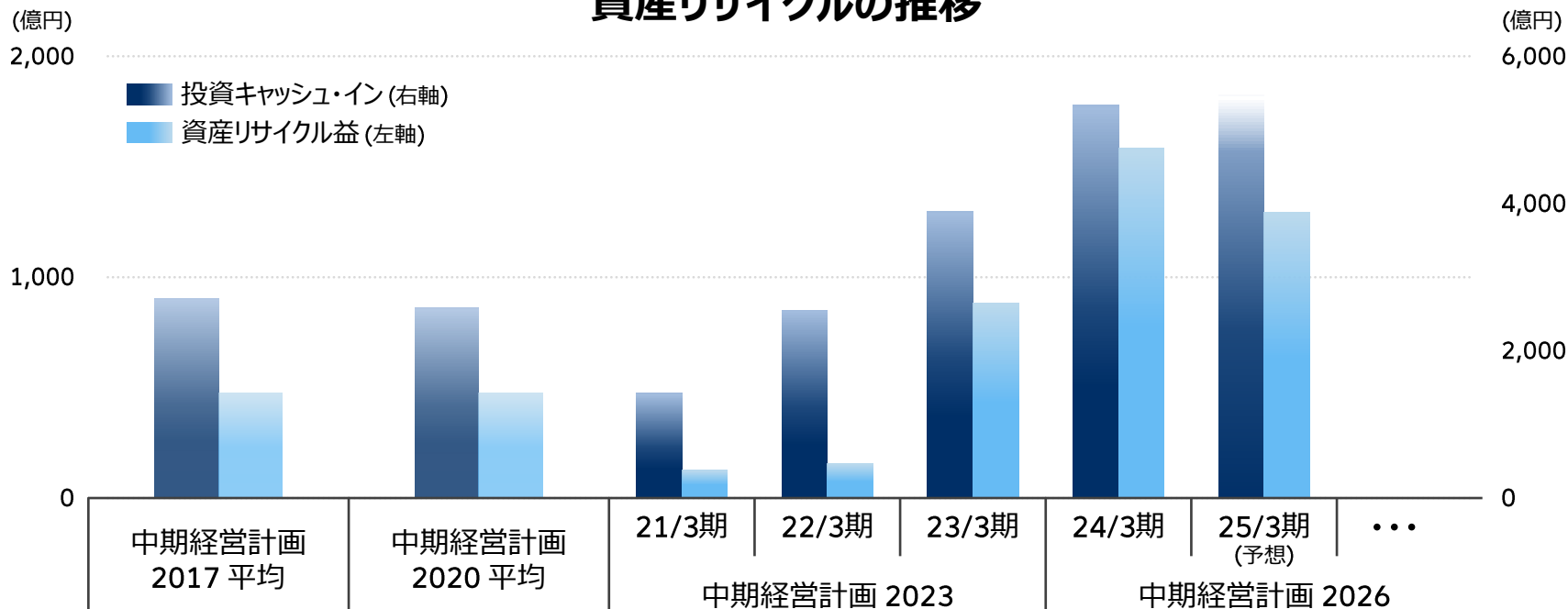
*¹ 2024年3月期末ポジション *² Exit方針となった資産は、その具体的道筋や撤退難易度検証の対象となる

*3 持分法適用会社を除く一般社外株式のうち、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式。なお、上場連結子会社は保有していない

キャッシュ創出力強化のトラックレコード

◆ 経営資源を成長分野へ再配分し、「事業ポートフォリオ」の変革を推進

資産リサイクルの推移



財務体質の強化

- ◆ 中期経営計画2017より還元後キャッシュ・フローの黒字化を前提とした財務戦略を導入
- ◆ Net DERは0.9倍水準から0.4倍水準へ大きく低下。キャピタル・アロケーションの柔軟性を確保

	14/3期	中期経営計画 2017	中期経営計画 2020	中期経営計画 2023	中期経営計画 2026 24/3期 ...
還元後 キャッシュ・フロー * 水準 (億円)	▲2,500	1,000	2,000	12,000	2,000
Net DER	0.9x	0.9x	0.9x	0.5x	0.4x
Net Debt / 基礎営業 キャッシュ・フロー倍率	5.3x	6.6x	6.2x	2.7x	3.4x

様々な選択肢を有する財務基盤を確立
中長期的な視点で資本の最適化へ

* 基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクル額から、投融資額と株主還元額を引いたキャッシュ・フロー

基礎収益力の拡大

- ・ミドルゲームの推進
- ・事業ポートフォリオの変革
- ・経営資源配分の最適化
- ・投資規律の徹底

ROIC経営
Close to own fieldでの
事業群形成^{*1}

収益性向上

適切な 資本構成

- ・バランスシートのサイズ
- ・適正なレバレッジ

継続的な
バランスシートの見直し

株主還元 の強化

株主還元の割合^{*2}引上げ
累進配当導入

ROEの 持続的な向上

- ・基礎収益力の拡大に応じた増配
- ・機動的な自己株式取得

^{*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

Appendix

Appendix 1 : 中期経営計画2020以降の主な投資トラックレコード

公表時期	案件名 *1	投融資保証額	利益貢献 *2	当初想定対比	現状
2017年 9月	米国Penske Truck Leasing追加取得	1,397億円 *3	284億円	アウトパフォーム	操業中
2018年 1月	FPSO (浮体式海洋石油・ガス貯蔵積出設備) MV30-34出資 (計5件)	720億円	121億円	想定線	操業中
2018年 5月	米国MBK Real Estateシニア住宅9件取得	420億円	36億円 *4	想定線 *4	操業中 (一部売却済)
2018年 11月	IHH Healthcare追加取得	2,890億円 *5	201億円	アウトパフォーム	操業中
2018年 10月	Robe River Joint Venture (鉄鉱石) 新規鉱区開発	561億円	非開示	アウトパフォーム	操業中
2019年 6月	モザンビークLNG FID	2,500億円 *6	開発中	開発遅延	不可抗力宣言中
2020年 12月	豪州AWEの公開買付・Waitsiaガス田ステージ2 FID	790億円 *7	開発中	開発遅延	生産開始準備
2021年 4月	インドネシアCT Corp持株会社転換社債引受	1,000億円	71億円	想定線	上場に向け準備中
2021年 10月	三井石油開発 追加取得	716億円	166億円 *8	想定線	操業中
2022年 3月	Mainstream Renewable Power参画	798億円	▲344億円	アンダーパフォーム	再建中
2023年 2月	国内給食事業者エームサービス 株式追加取得	588億円	26億円	想定線	操業中
2023年 5月	アルティウスリンクへの経営統合	604億円	21億円	想定線	PMI第二フェーズ
2023年 6月	欧州機能性食品素材事業会社Nutrinova参画	660億円	13億円 (半年)	想定線	PMI完了
2023年 8月	エクアドルエビ養殖事業会社IPSP参画	542億円	25/3期取込開始	想定線	PMI実施中
2023年 9月	台湾海龍洋上風力発電事業FID	1,700億円	開発中	想定線	開発中
2024年 3月	ベトナムBlock Bガス田FID	1,000億円 - *9	開発中	想定線	開発中
2024年 7月	UAE Ruwais LNG 参画・FID	880億円+ *10	開発中	想定線	開発中

*1 適時開示を実施した投融資案件において、投融資保証金額が400億円超の案件 *2 24/3期当社連結決算への業績貢献額 *3 2015年の初期投資 (20%取得、914億円) と、追加投資 (10%取得、483億円の合計)

*4 米国MBK Real Estate全体のポートフォリオ (物件63件) に組入れ不動産回転型モデルとして管理・運用中。利益貢献並びに当初想定対比は、MBK Real Estate全体の現状を記載。

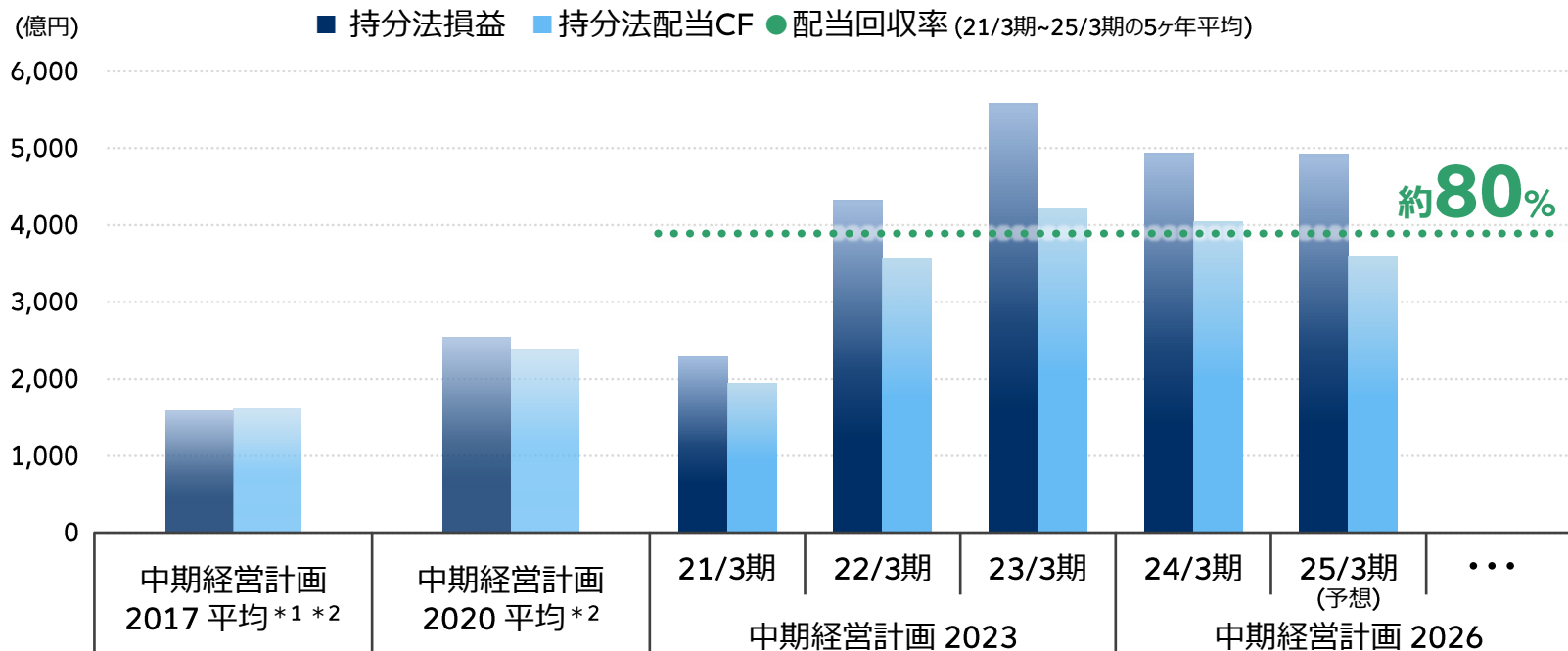
*5 12/3期の初期投資907億円と、17/3期の一部売却249億円、19/3期の追加投資2,232億円の純額

*6 プロジェクト総工費約230億米ドル x Mitsui E&P Mozambique持分20% x 当社持分約50%。プロジェクトファイナンスに対する保証差入分を含む *7 AWEの公開買付け493億円と、FIDに伴う投融資額297億円の合計

*8 24年3月期業績の内、追加取得約26%分。また、一過性利益を含む *9 一部JOGMEC持分を含む *10 投融資額の大半を占めるEPC契約金額を記載。その他、費用などが別途発生する見込み

Appendix 2 : 持分法適用会社からの受取配当金

持分法損益と持分法配当CF (配当回収率)



*1 中期経営計画2017と中期経営計画2020はそれぞれの期間の3年平均 *2 2016年3月期は持分法損益が赤字のため計算から除外

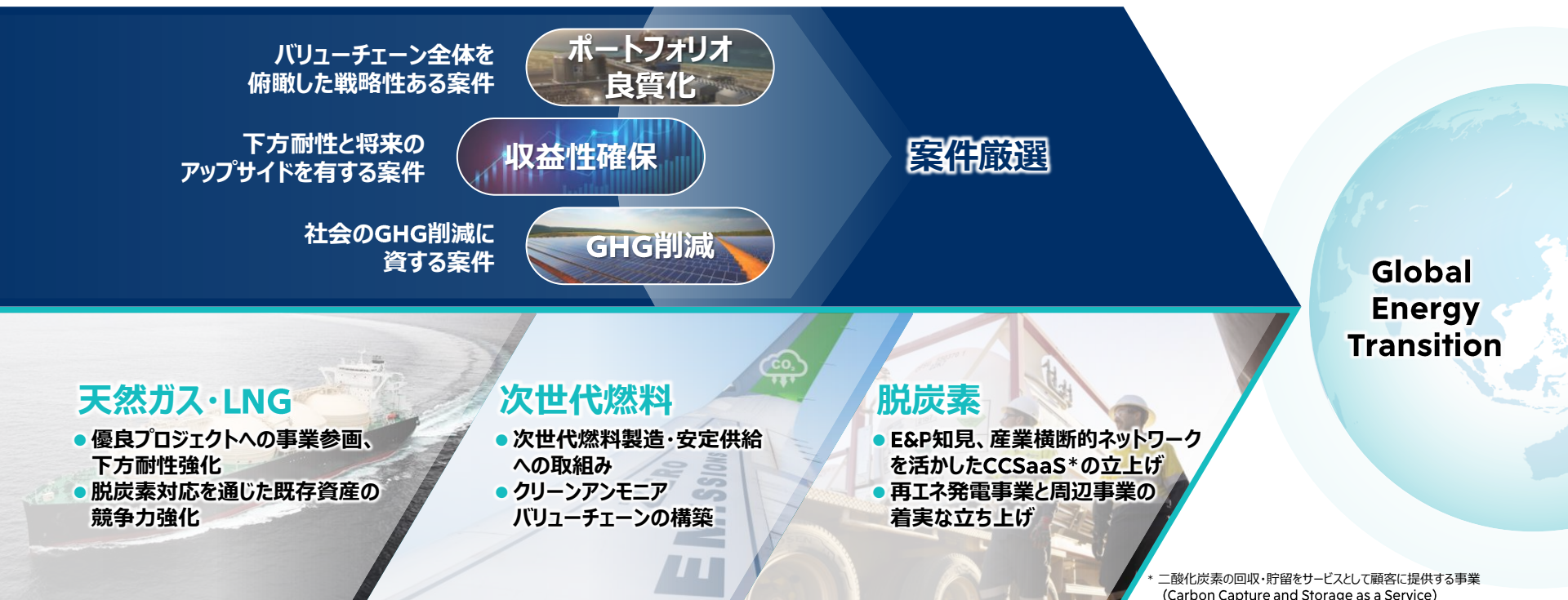
Global Energy Transition

代表取締役専務執行役員
松井 透



Global Energy Transitionの取組方針

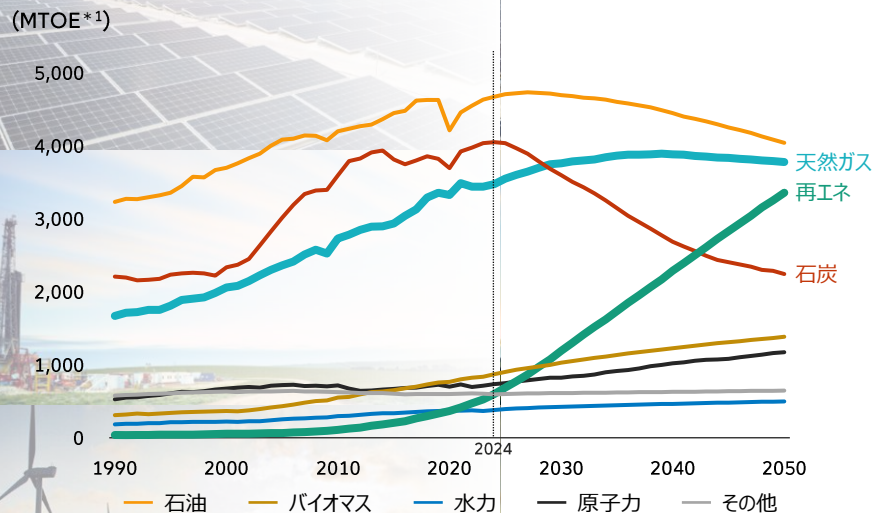
◆ 気候変動シナリオ、エネルギー需要の振幅に対応可能な、複数シナリオに備えるポートフォリオを構築



Energy TransitionにおけるLNGの位置付け

- ◆ 世界の一次エネルギーは再エネ及び天然ガスが当面伸長する見通し
- ◆ 天然ガス・LNGは生成AI普及に伴う電力需要増加にも対応する安定電源燃料としての重要性を再認識

【一次エネルギー消費見通し】

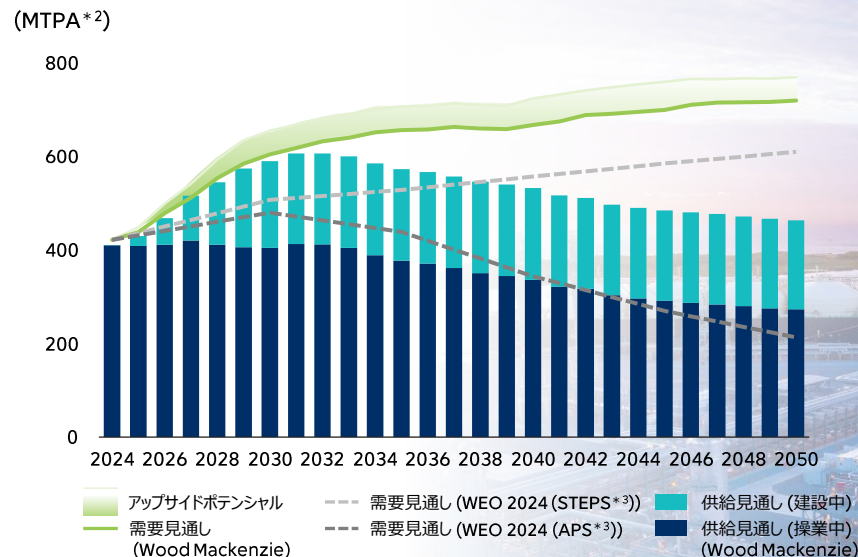


*1 MTOE (Million Tons of Oil Equivalent) : 石油換算数量 (百万トン単位) *2 MTPA (Million Tons Per Annum) : 年間数量 (百万トン単位)

*3 国際エネルギー機関 (IEA: International Energy Agency) が発行するWorld Energy Outlook

STEPS (Stated Policies Scenario) は、各国が表明済の政策を反映したシナリオ APS (Announced Pledges Scenario) は、パリ協定に沿った各国が宣言した野心を反映したシナリオ

【LNG中長期需給見通し】



地理的に分散された天然ガス・LNG事業ポートフォリオ

- ◆ 既存案件の競争力強化・拡張を通じた、アップサイド果実化と下方耐性の強化
- ◆ 開発案件の着実な立ち上げによる収益基盤強化

LNG事業

8カ国 11プロジェクト*

LNG当社持分生産能力

9百万トン規模/年*



* FID (最終投資決断) ベース

ガスバリューチェーンへの展がり

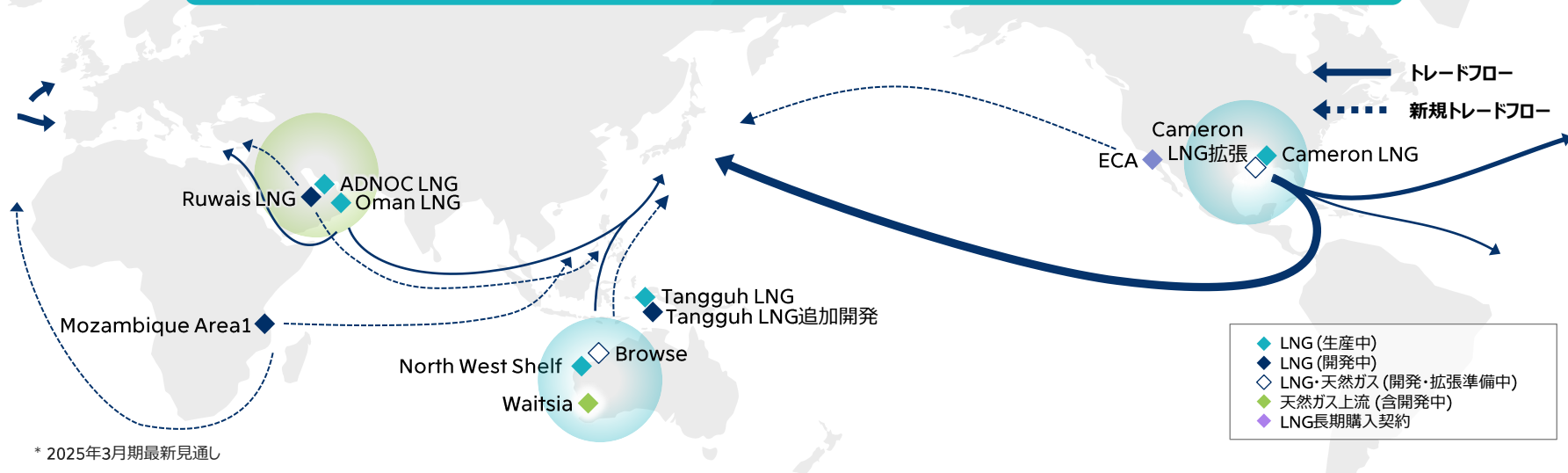
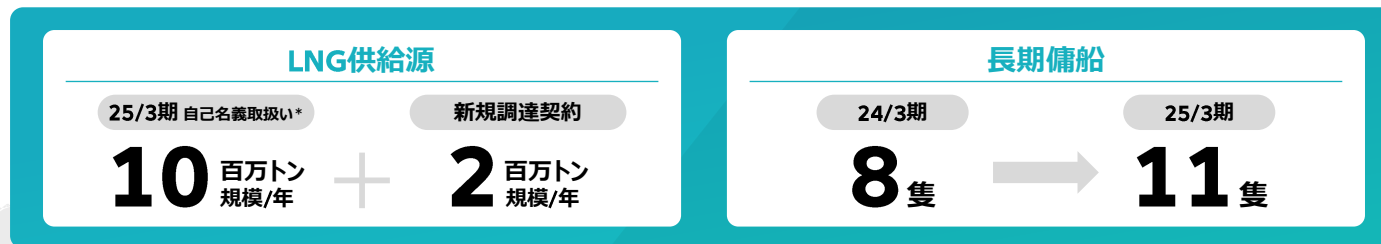
- ◆ 天然ガス上流権益、LNGプロジェクト権益、LNG購入契約などの多様な参画方法から、競争力あるガス・LNGを供給し発電することでエネルギー安定供給に貢献

【一気通貫した当社ガスバリューチェーン】



LNG物流ポートフォリオ

◆ 分散されたLNG供給源と保有船団拡充・運用最適化を通じ、安定した供給力と需給調整機能を発揮



Ruwais LNG事業

◆ LNG事業ポートフォリオと物流ポートフォリオ双方の積み増しを通じ、長期安定収益基盤を拡充



ADNOC・エネルギー世界大手との戦略的パートナーシップ

- ADNOC LNG参画・運営を通じて50年にわたり培ってきたADNOCとの**信頼関係**
- LNG・他事業を通じたbp・Shell・TotalEnergiesとの**強固なパートナーシップ**

プロジェクトへの貢献

- LNG事業運営知見の活用
- 安定的なLNG引取り
- LNG販売支援

エネルギーtransitionに沿った低炭素LNG事業

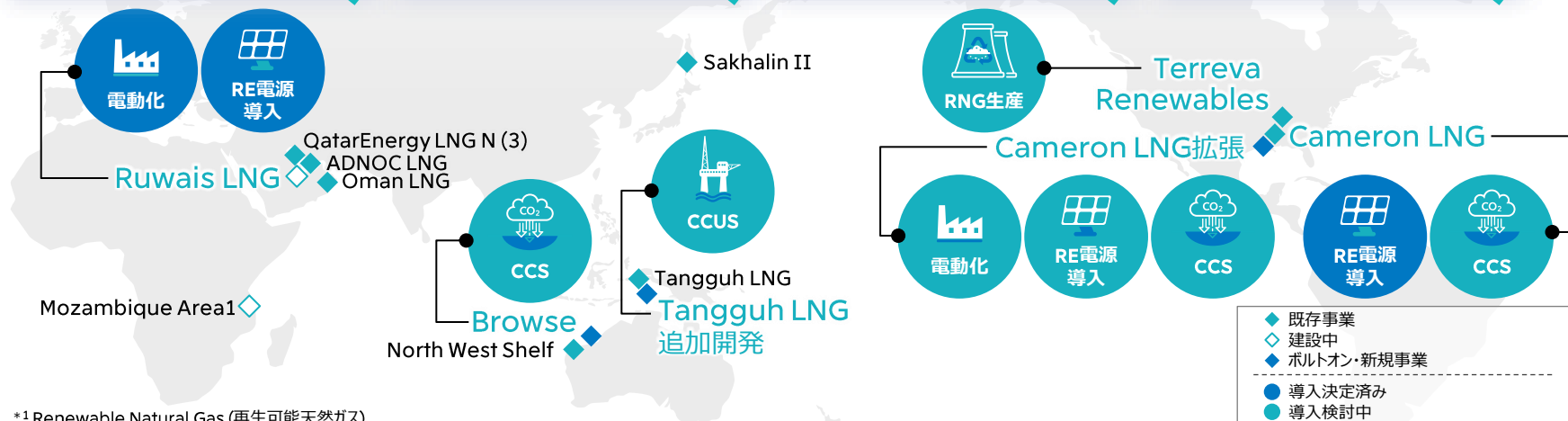
- E-Driveの採用、クリーン電力活用により**GHG対応策**を具備



LNG事業における低炭素施策

◆ 各プロジェクトの状況に応じたGHG対応策を具備することにより、持続的競争優位性の確保を狙う

【 各工程におけるGHG対応策 】

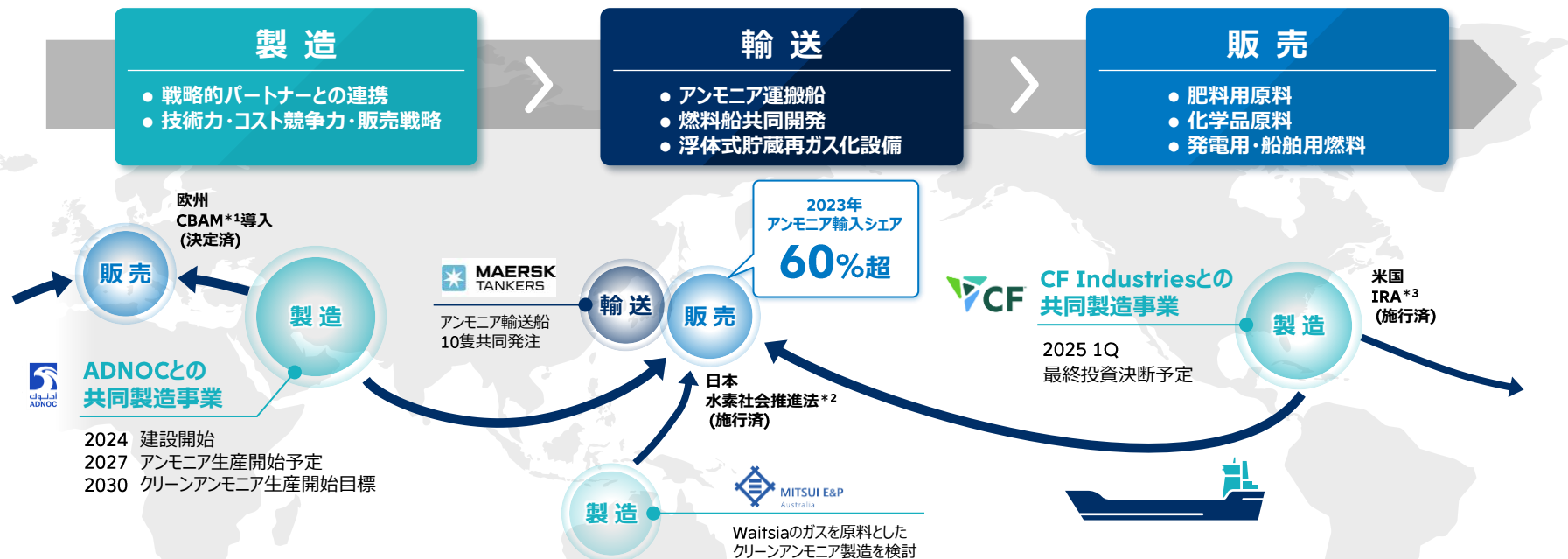


*¹ Renewable Natural Gas (再生可能天然ガス)

*² BOG: Boil Off Gas (LNGのような低温液体を輸送・貯蔵する場合に、貯蔵タンク外部からの自然入熱などにより気化するガス)

クリーンアンモニア バリューチェーンの構築

- ◆ アブダビADNOC、北米CF Industries 等、戦略的パートナーとの連携を通じた着実なプロジェクト進捗
- ◆ エネルギー、化学品、モビリティ本部間の産業横断的な実績・知見の融合



*1 炭素国境調整メカニズム (Carbon Border Adjustment Mechanism) *2 同法律に基づいた「価格差に着目した支援」、「拠点整備支援」

*3 インフレ抑制法 (Inflation Reduction Act) における気候変動関連投資への支援措置

CCS・CCUSの取組み

◆ CCSaaS事業のビジネスモデル構築に向け、グローバルに検討推進中

ターゲット

2035年までに年間**15** 百万トン*規模



* 当社持分ベース

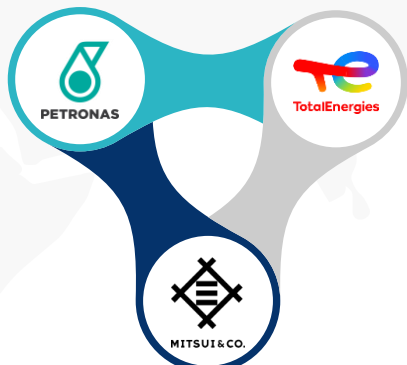
CCSaaS事業への取組み

◆ 貯留事業者として、産業界と連携しながら日本・マレーシアのCCSバリューチェーン構築

3社の事業パートナーで推進

マレーシア地質知見・
現地政府との関係

欧州での
CCS商業開発実績



顧客ネットワーク
日本政府との関係

西日本広域の複数産業から
CO₂を分離回収



- 本邦7社と共にJOGMEC支援事業として採択済
- 極東からの海上アクセスが良く、CCSハブの適地として期待
- 液化CO₂船の業界標準策定に取り組中
- スケールメリットを活かしたユニットコストの低減を狙う

- 分離回収の対象となるCO₂排出源
- 当社参画石油・ガス探鉱・開発事業(過去実績含む)

Global Energy Transition 将来見通し

- ◆ 天然ガス・LNGが当面の成長ドライバー
- ◆ 電動化シフト、次世代燃料、再エネ・電力トレーディング、カーボンマネジメントもそれぞれ成長見通し

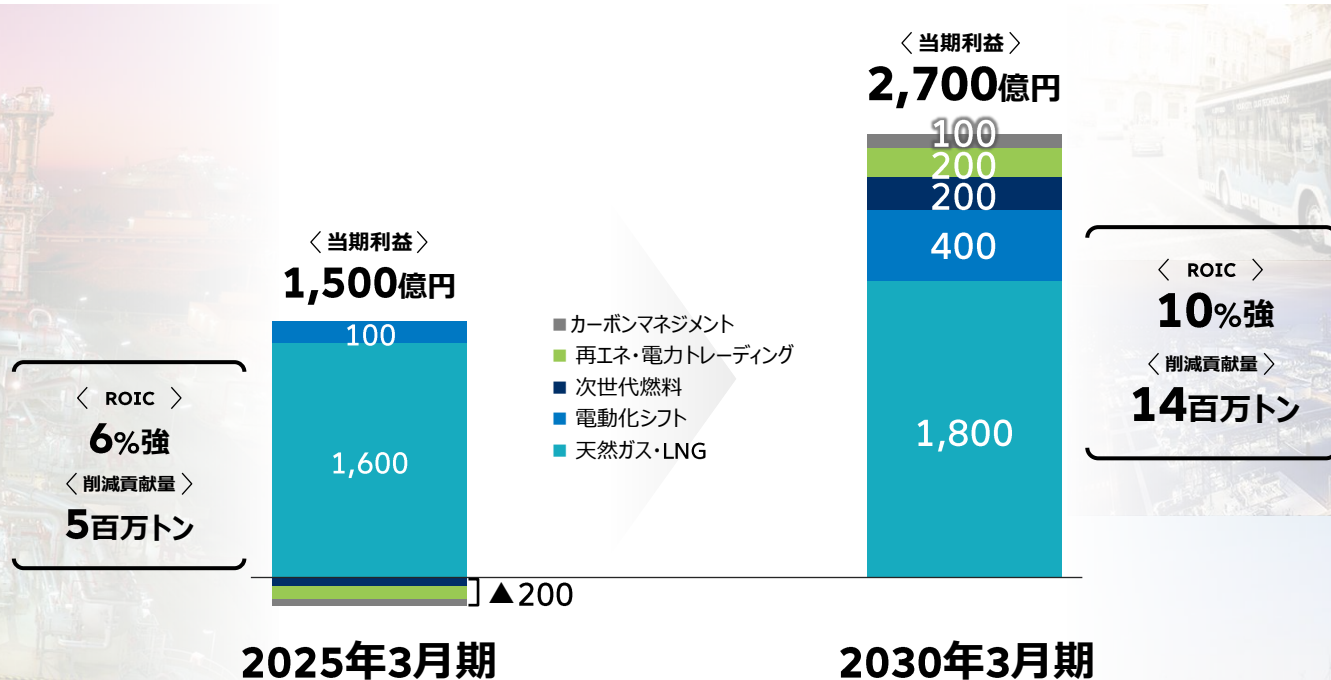


Image supplied by the North West Shelf Project

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.