

## インベスターデイ 2025 ポートフォリオ良質化の進捗 サマリー

---

開催日： 2025 年 12 月 4 日 (木)

スピーカー： 代表取締役専務執行役員 CSO 中井 一雅

CSO の中井です。本日は私から「ポートフォリオの良質化の進捗」についてお話しします。具体的には、現中経期間中のポートフォリオマネジメントの進化や実績、現在取り組み継続中のターンアラウンド案件についても触れ、更には次期中経における施策について、ポートフォリオ管理委員長としての立場も踏まえ、ご説明したいと思います。

### 【分散された事業ポートフォリオ (P2)】

当社は、時間軸、すなわち、早期に収益貢献を開始する事業と、長期的な収益基盤構築に資する事業のバランスを意識しながら、産業軸、地域軸の両軸において分散された良質な事業ポートフォリオの構築に取り組んできました。

### 【産業別ポートフォリオの変遷 (P3)】

10 年前にあたる 15 年 3 月期のセグメント別当期利益は、金属資源・エネルギーの割合が全体の7割以上を占める構成となっていました。この 10 年間で利益の水準も約 3 倍に伸長し、機械・インフラ、次世代・機能推進、化学品、生活産業等の事業が成長した結果、金属資源・エネルギーとそれ以外のセグメントの割合が概ね半分ずつというバランスの取れたポートフォリオへと変化しました。

金属資源・エネルギーの大型案件による収益貢献に加え、化学品や生活産業といったセグメントにおいても基礎収益力が強化されてきており、これらのセグメントでも早期に 1,000 億円超への成長を目指し、引き続きバランスの取れたポートフォリオを構築していきます。

### 【地域別ポートフォリオの変遷 (P4)】

こちらのスライドでは地域別のポートフォリオの変遷についてご説明します。地域別でみた場合に、15 年 3 月期は一過性要因を主因に米州事業は赤字となっていました。ここ 10 年で各地域において取り組み・収益が伸長し、特に米州における収益力が高まり、足元では地域バランスの取れたポートフォリオになっています。

### 【ポートフォリオ・レビュー / 資産リサイクル (P5)】

当社ではポートフォリオ管理の手法についても常に見直しを実施し、ポートフォリオマ

ネジメントを進化させてきました。

25 年 3 月期末時点で 1,080 件の案件に対して、5 つのレビューポイントに基づき各事業本部で継続保有方針・Exit 方針のレビューを行い、保有方針の妥当性や Exit の実効性につき、ポートフォリオ管理委員会で全案件を確認し、全社目線で判断するというプロセスを踏んでいます。

不採算事業に加え、一定の利益を上げている案件についても、全社資本効率の観点から、営業管掌役員による経営目線での議論を徹底的に行い、売却方針に変更した案件も複数あります。現状維持を良しとせず、時には痛みを伴う決断も行い、不退転の覚悟で当社ポートフォリオの良質化を強く推進していくことを常に意識しています。

### 【資産入れ替えの進捗(P6)】

こちらのスライドでは資産入れ替えの進捗についてご説明します。現中経期間中では年間平均 5,000 億円程度の資産リサイクルとなる見通しです。レビューポイントに基づき、一定の利益を上げている案件に関しても売り時を見極めて入れ替えを進めた結果、過去と比較して獲得資金や売却益を増やすことができます。また上場株式に関しても、18 年 3 月期から 25 年 3 月期にかけて約半数まで削減してきており、現中経期間中に 45 銘柄を売却、約 770 億円の資金を獲得しています。次期中経においても、ROIC 向上を意識し、上場株式を含めた継続的な資産リサイクルに取り組むことで、更なるポートフォリオ良質化を目指します。

### 【基礎収益力拡大の進捗状況(P7)】

次に、現中経期間における基礎収益力拡大の進捗状況について、こちらの決算説明におけるメッシュより少し踏み込んでご説明します。

商品価格・為替を中経公表時の 26 年 3 月期の前提に調整し、一過性要因等を除いた当期利益を基礎収益力として、中経 3 年間で 1,700 億円拡大することを目指していますが、達成に向けて順調に進捗しています。ここでは米ドル為替を 130 円前提としています。

### 【既存事業強化の進捗状況(P8)】

基礎収益力拡大の進捗状況について、ここからは事例も交えながら、項目毎にご説明します。

まず、こちらでは既存事業強化の進捗について、23 年 3 月期から 25 年 3 月期にかけて基礎収益力の拡大が大きく見られた事業を幾つかご紹介します。

モビリティ領域の米州自動車/トラック関連事業は、自動車販売及びその周辺サービスからの収益を着実に伸ばすことで継続的に成長しました。船舶関連子会社は、パートナーと協業しながら、複合的なサービスを提供し、バリューチェーン上のさまざまな顧客のニーズに対応しています。

米国メタノール事業では、市況が改善したことと合わせ、生産量の増加や生産効率化により業績を伸ばしました。

ヘルスケア事業の IHH は、経営組織改革の推進、地域戦略の見直し、また集中購買・オペレーション改善・低コスト病院モデルの導入といったグループ経営基盤の強化や、DX の取組みを促進し、継続的に成長しています。

三井情報も、官公庁や企業向けの IT インフラ事業が好調で、安定的な成長を続けています。次期中経においても、引き続き各事業でのミドルゲームを着実に推進し、基礎収益力を拡大させていきます。

#### 【効率化・ターンアラウンド取組み事例(P9)】

続いて、効率化・ターンアラウンドを実行した事例を3件ご紹介します。

豪州の発電、電力・ガス小売事業は、火力発電所の老朽化やガス価格高騰により業績が悪化していました。リスク管理強化や新規案件による収益性の改善に取り組んでいましたが、新規取組に関する事業パートナーとの方向性の違いもあり、協議の結果、同社に対して当社持分を全て売却することとし、24 年 3 月期にリサイクルを完了しました。

羽田空港貨物ターミナル事業は、コロナ禍の影響で旅客便が減少し、貨物量が減ったことにより業績が悪化していましたが、将来の貨物増に備えて必要な人員体制を維持したことで、コロナ鎮静化後の貨物量を着実に取り込むことができ、業績が回復しました。

ブラジル水力発電事業は、渇水に伴う発電量の減少や代替電力調達によるコスト増により、収益貢献開始が遅れていましたが、当局との協議を通じた送電費用負担の軽減や、上流水位の引き上げによる発電量の増加により、黒字化を達成しました。

この様な効率化・ターンアラウンドの成功事例を今後も着実に積み上げ、次期中経で

も継続的に成果を上げて行きたいと考えています。

### 【効率化・ターンアラウンド取組継続中案件(P10)】

一方で、効率化・ターンアラウンドへの取組を継続している事業についても、いくつか説明いたします。

再生可能エネルギー事業の Mainstream は、チリ事業における収益性の悪化や、建設コストの増加及びサプライチェーンの混乱により厳しい経営状態が続いていることから、キャッシュフロー最適化の観点から、開発計画の絞り込みを行い、会計上の投融資簿価を圧縮しました。今後は、チリ事業の損失低減に向けた取組を継続すると共に、厳選された新規案件に最適な座組で取り組むべく、株主間での協議を継続しております。

コーヒー 트레이ディングでは、2021 年頃からの天候不順により、世界的にコーヒー豆が逼迫する状況が発生し、合わせて中国を中心に需要も急速に拡大したことで、先物相場が高騰する相場環境となりました。また先物相場が高値推移する中、買先の与信リスクの顕在化とサプライヤーの約定リスクが上昇したことで遅延約残が発生し、それに伴う公正価値評価損とヘッジコストの負担が発生しています。一方で主要産地のブラジルでは来期豊作の見通しとなっており、またブラジル産コーヒー豆に関する米国関税も現時点では完全撤廃されたことから、相場は正常化していくことを想定しています。引き続きポジションの圧縮に取り組むと同時に、各種リスクの低減に取り組んでいきます。

チリ銅事業の Anglo American Sur は、鉱石の品位低下により生産量が減少し、それでも EBITDA ベースでは黒字となっていますが、利上げに伴う投資金利コストの増加の影響もあり、当社の投資子会社は赤字となっています。コデルコ社との間で、両社がそれぞれ保有し隣接する銅鉱山の一体操業実施を 2030 年頃から予定しており、今後も操業の最適化を図るとともに、銅資源の安定的な確保に向けて取り組んでいきます。

### 【新規事業の進捗(P11)】

新規事業については、中経で定めた3つの攻め筋に沿って、厳選した成長投資を実行しています。現中経期間中に実行した成長投資のうち、早期に収益貢献を開始した案件の多くが収益力を伸ばしている一方、長期的な収益基盤拡充に向けた成長投資も、着実に進捗しています。

中経 3 年間で、Industrial Business Solutions においては 260 億円、Global Energy Transition は 140 億円、Wellness Ecosystem Creation は 200 億円の収益貢献をそれ

ぞれ見込んでいます。決算説明でお伝えした合計 550 億円は、米ドル為替 130 円ベースの数字ですが、ここでは攻め筋毎の収益貢献をより実態に近い 145 円ベースで記載しており、その合計は 600 億円となります。

ROIC については、26/3 期断面の見通しとして、Industrial Business Solutions は 6.7%、Global Energy Transition は 4.8%、Wellness Ecosystem Creation は 4.3%を見込んでいます。これはまだまだ発展途上であり、将来的には更に高いレベルへのオーガニック・グロースを視野に入れています。事業領域ごとの特性やステージの違いはありますが、各事業において ROIC 向上を意識し、着実に収益性を伸ばしていきます。

### **【更なるポートフォリオの良質化に向けて(P12)】**

豊富な案件パイプラインの中から厳選した、優良な成長投資の実行、ポートフォリオ・レビューの強化、並びに資産入れ替えの実行によって、当社事業ポートフォリオを絶えず良質化することは当社の経営の根幹と考えています。投資家の皆様の期待に応える結果を出せるように、今後も継続的に取り組んでいきます。

以上で私からの説明を終了させていただきます。ご清聴ありがとうございました。