

Mitsui & Co. Investor Day 2025

三井物産インベスター・デイ 2025



化学品事業戦略

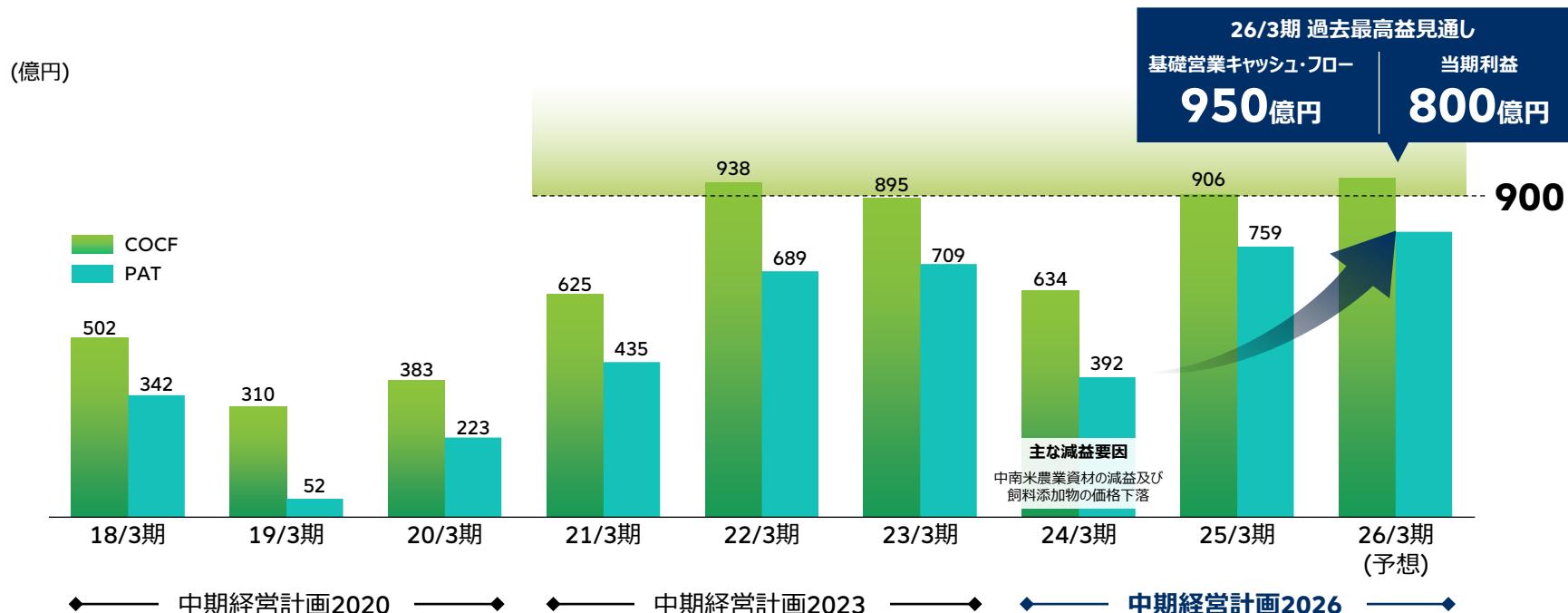
専務執行役員

古谷 卓志



化学品セグメント業績推移

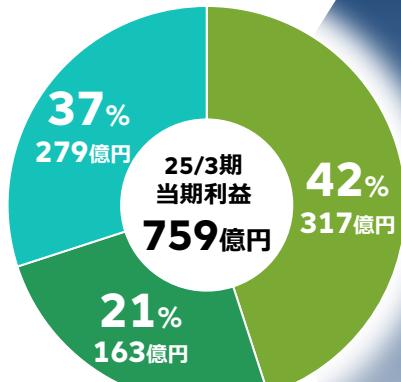
- ◆ 基礎営業キャッシュ・フローは、概ね900億円レベルで推移
- ◆ 当期利益は18年3月期以降、年率12.3%で着実に成長し、26年3月期には過去最高益達成見通し



化学品セグメントの主要事業

- ◆ トレーディングを基盤に事業投資機会を創出し、コア事業を構築
- ◆ 各コア事業が競争優位性を発揮し底堅い基盤を創り、新たな成長領域への投資も実行

- ベーシックマテリアルズ本部
- パフォーマンスマテリアルズ本部
- ニュートリション・アグリカルチャー本部



トレーディング x 事業投資

コア事業

基盤 メタノール・ターミナル・塩

成長 アンモニア



25/3期 280億円

競争優位性

- 地域分散された生産拠点 (メタノール)
- 物流要所の自社タンクターミナル
- アジア市場トップクラス生産能力 (塩)

基盤 自動車用樹脂材料

成長 森林資源



25/3期 100億円

競争優位性

- 自動車SC*1全体を支える事業群
- 森林AM*2と実業知見の融合
- 自然資本 × 金融 × 素材供給

基盤 農業資材

成長 機能性食品素材



25/3期 150億円

競争優位性

- 欧州トップクラスの農業資材販売網
- 日本発R&Dとの連携
- 高参入障壁市場で高品質素材展開

*1 SC: Supply Chain *2 AM: Asset Management

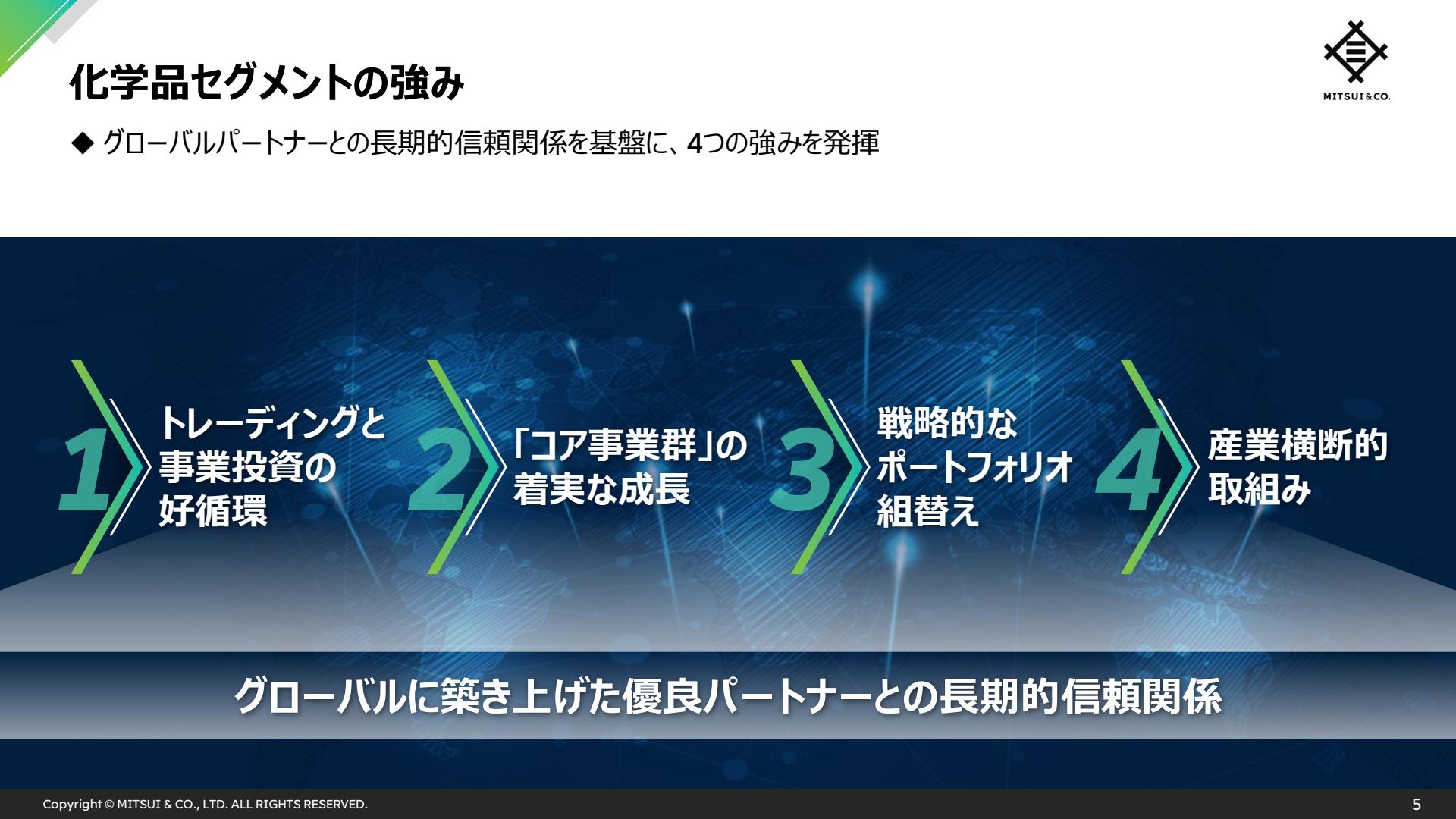
化学品トレーディング

- ◆ トレーディングがセグメント業績の約3割を創出し、成長を支える基盤に
- ◆ グローバルネットワークとトレードアセットを活かし、更なる成長投資機会へと繋げる



化学品セグメントの強み

◆ グローバルパートナーとの長期的信頼関係を基盤に、4つの強みを発揮



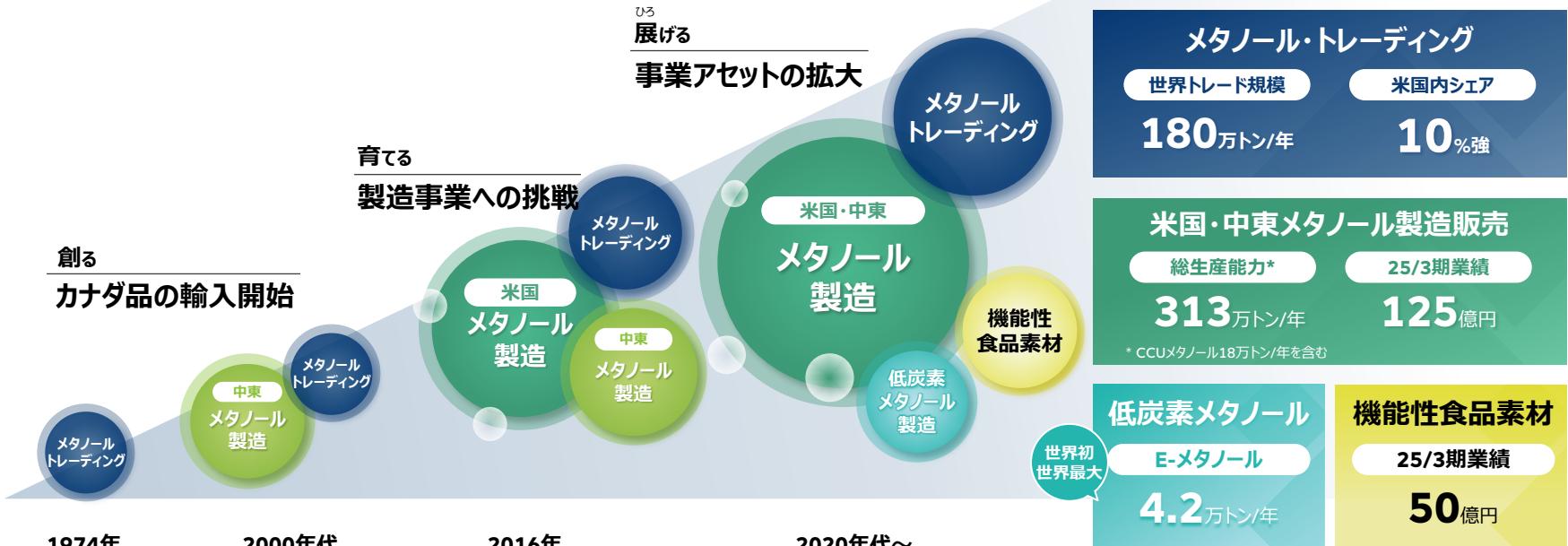
- 1** トレーディングと事業投資の好循環
- 2** 「コア事業群」の着実な成長
- 3** 戦略的なポートフォリオ組替え
- 4** 産業横断的取組み

グローバルに築き上げた優良パートナーとの長期的信頼関係

1. トレーディングと事業投資の好循環

メタノール事業例

- ◆ トレーディングで培った市場知見を基点に、事業投資へと展開
- ◆ 事業投資により獲得したトレードアセットを活かし、新たな価値創造へ展げる

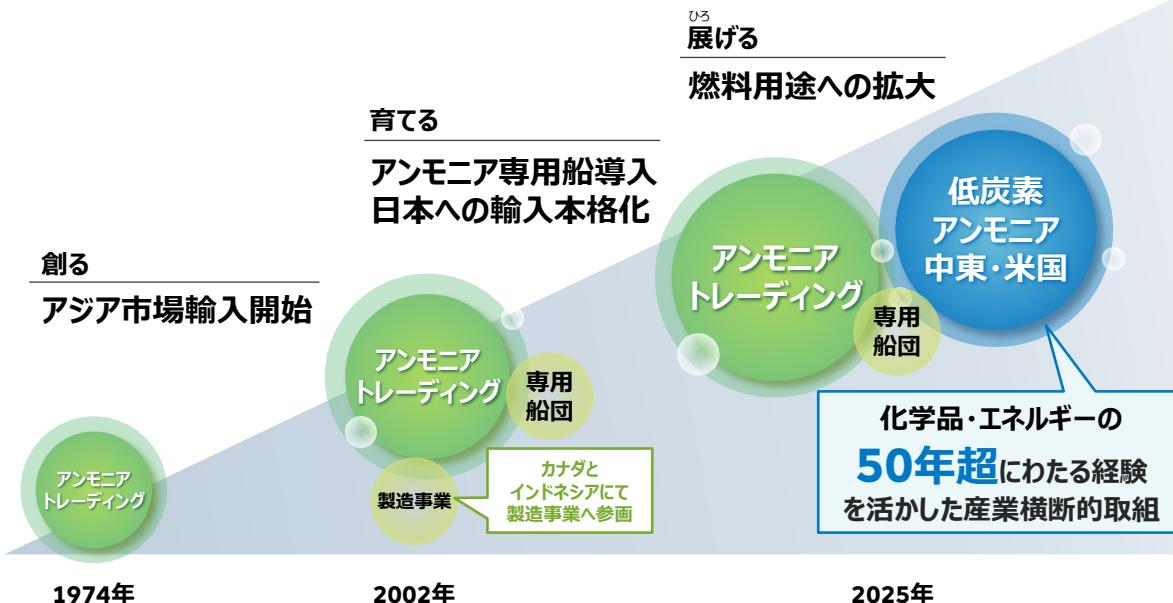


* CCUメタノール：回収したCO₂を再利用して製造し、第三者機関が温室効果ガス削減を認証したメタノール

1. トレーディングと事業投資の好循環

アンモニア事業例

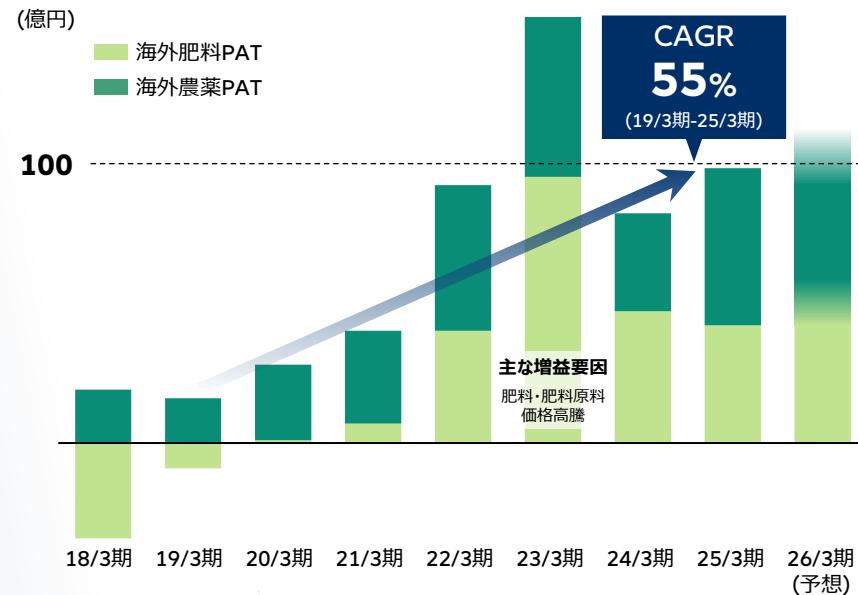
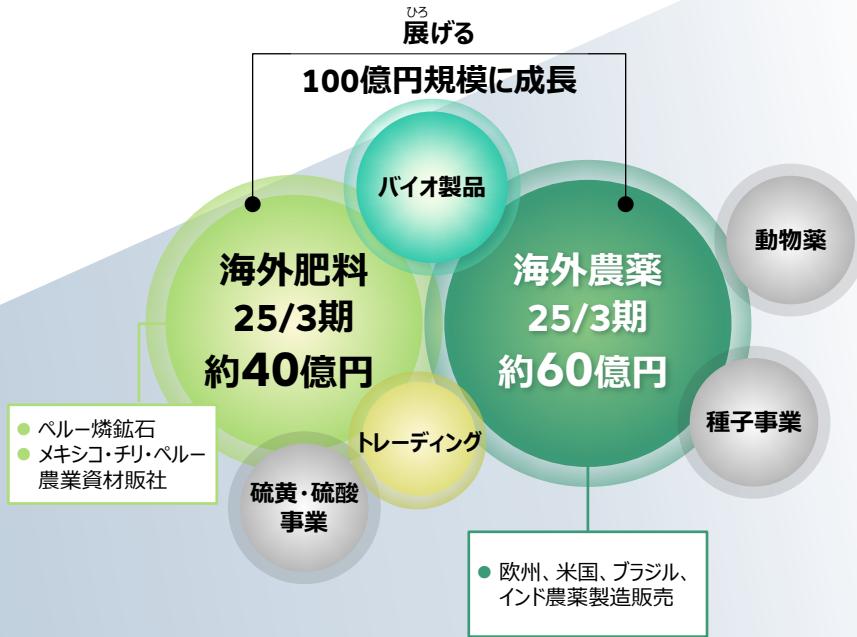
- ◆ トレーディングで培った市場知見を基点に、事業投資へと展開
- ◆ 事業投資により獲得したトレードアセットを活かし、新たな価値創造へ展げる



2. 「コア事業群」の着実な成長

農業資材 (農薬・肥料)

- ◆ 農業資材事業が過去6年間で年率55%の業績成長を遂げ、当期利益100億円規模へ成長
- ◆ 自然・生物由来のバイオ製品、種子、動物薬との連携でシナジーを生み、コア事業群を強化



3. 戦略的なポートフォリオの良質化

- ◆ 強固なキャッシュ創出力を基盤に、市場環境と資本効率を見極め、適切なタイミングで資産をリサイクル
- ◆ 知見あるOwn Fieldでの成長分野に再投資し、ポートフォリオを良質化

キャッシュ・イン 約9,100億円

期間：18/3期～26/3期第2四半期

基礎営業キャッシュ・フロー

約7,000億円

資産売却

約2,100億円

- Thorne HealthTech : 240億円
- サンエイ糖化 : 135億円
- 日本マイクロバイオファーマ : 43億円
- 物産フードサイエンス : 非開示
- Hexagon Composites : 非開示

着実な資産ポートフォリオの良質化
知見あるOwn Fieldでの成長投資

ポートフォリオ組替え

18/3期-21/3期*1

22/3期-25/3期*1

ROIC 3.4% → 5.7%

キャッシュ・アウト 約6,400億円

期間：18/3期～26/3期第2四半期

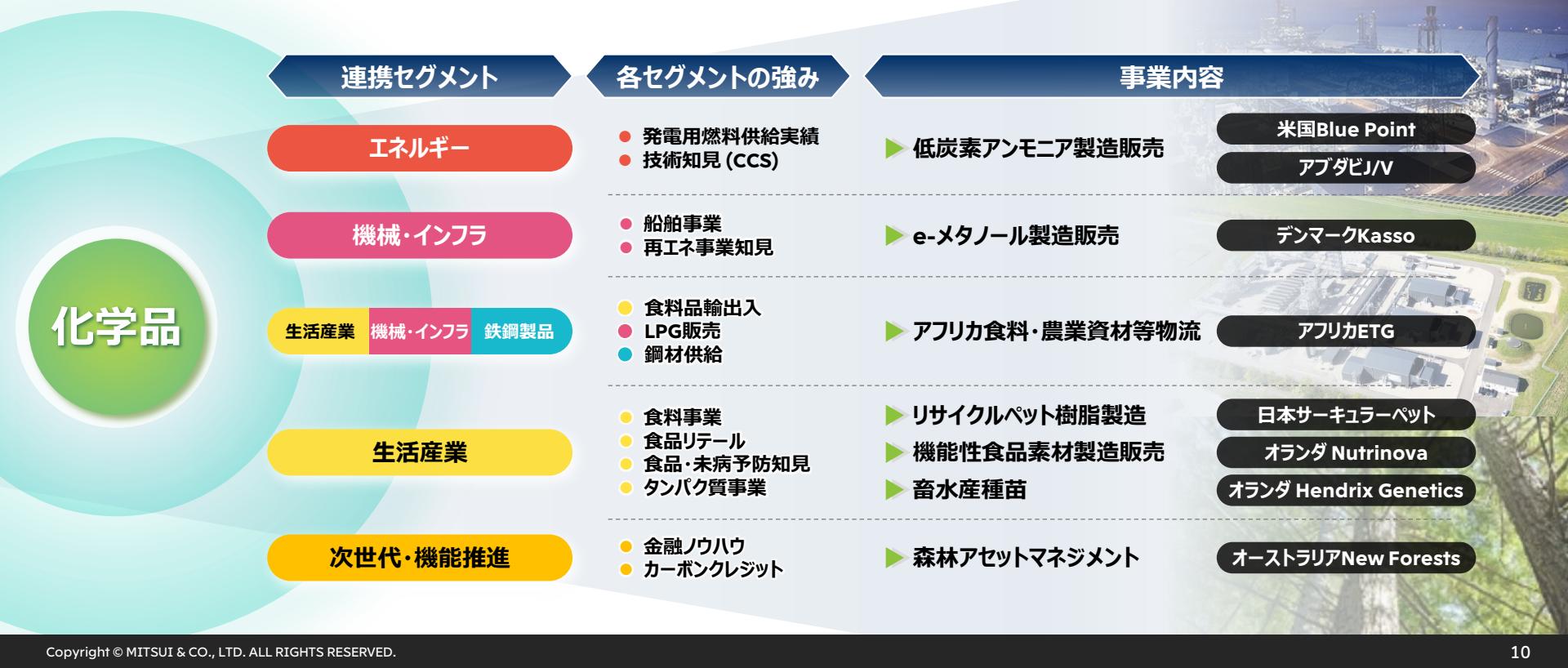
成長投資事例

- Nutrinova : 660億円
- ITC Antwerp : 219億円
- Blue Point : 178億円*2
- Eu Yan Sang : 150億円
- 物産アニマルヘルス : 非開示
- Ourofino (ブラジル農薬・動物薬) : 非開示

*14年平均 *2約10億米ドル(約1,500億円)を2029年までに順次投資予定

4. 産業横断的取組み

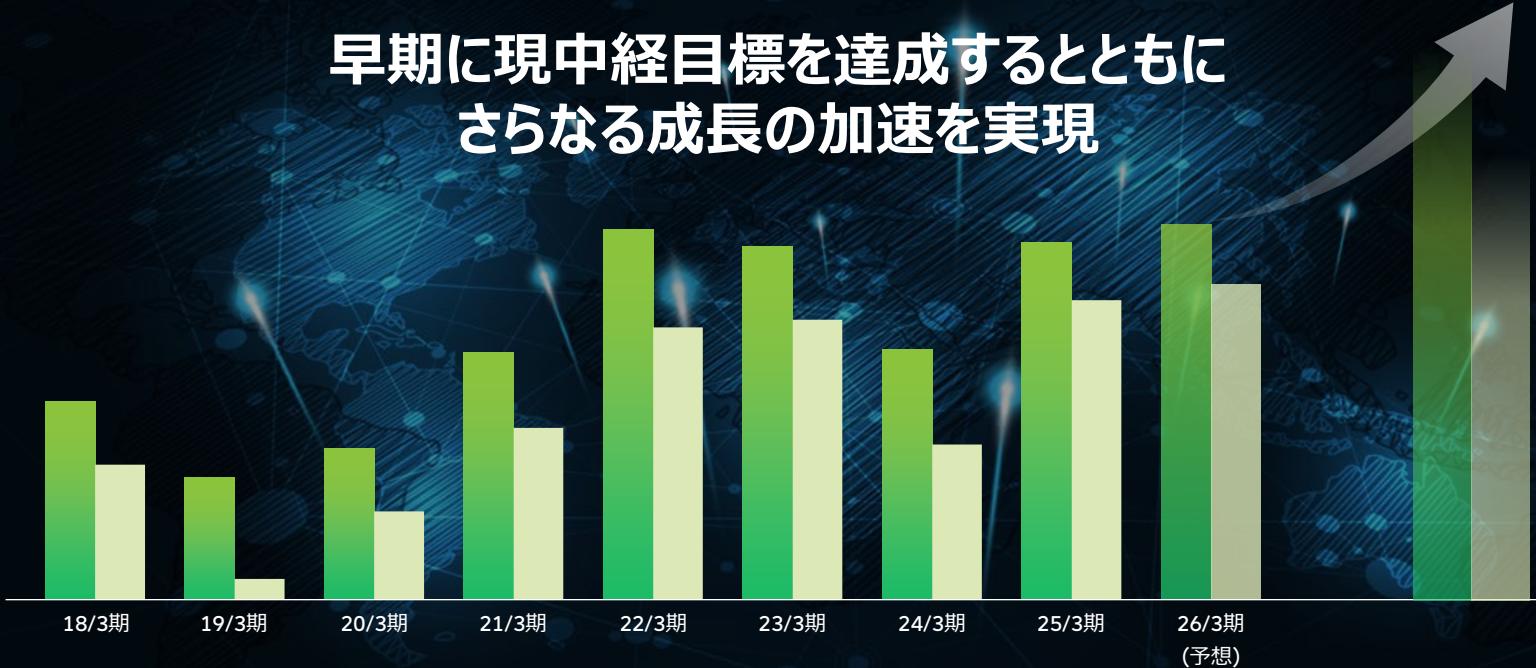
- ◆ 全社知見を結集したチームワークにより、産業を越えてバリューチェーン全体の価値を最大化
- ◆ 社会課題に対する産業横断的な現実解を提供し、新たな価値創造へ展げる



結び

- ◆ 中経2026で掲げた目標 基礎営業キャッシュ・フロー1,300億円・当期利益1,000億円を早期に達成
- ◆ コア事業を軸とした強みを一層強化し、産業を超えた連携力を発揮することで、更なる成長の加速を実現

早期に現中経目標を達成するとともに
さらなる成長の加速を実現



360° business innovation.



ポートフォリオ良質化の進捗

代表取締役専務執行役員
CSO
中井 一雅



分散された事業ポートフォリオ

時間軸

早期
収益貢献

産業

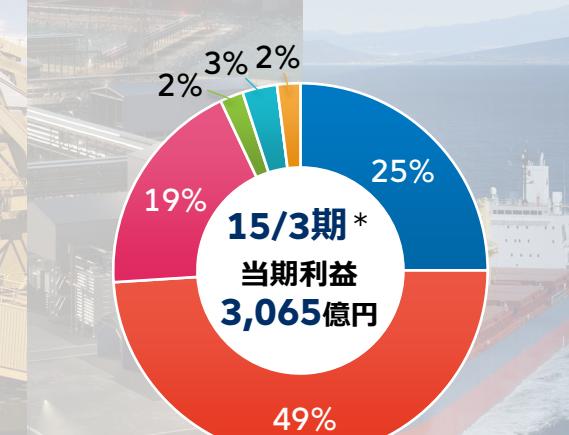
長期
収益基盤構築

地域

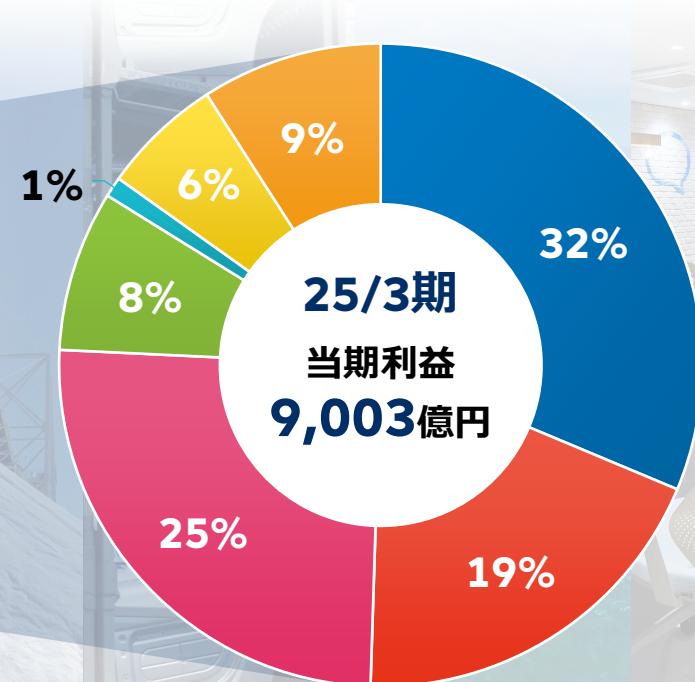
産業別ポートフォリオの変遷

- ◆ 過去10年間でセグメント毎に分散の効いた事業ポートフォリオの構築が進捗
- ◆ 引き続き、次期中経でもバランスのよい事業ポートフォリオを構築していく

■ 金属資源 ■ エネルギー ■ 機械・インフラ ■ 化学品
 ■ 鉄鋼製品 ■ 生活産業 ■ 次世代・機能推進



* 15/3 期の当期利益において、生活産業セグメントはマイナスのため、本グラフには含まず



地域別ポートフォリオの変遷

◆ 地域分散の効いた事業ポートフォリオの構築が進捗

■ アジア・パシフィック ■ 米州
■ 日本 ■ 欧州他



©ADNOC

* 15/3 期の当期利益において、米州事業はマイナスのため、本グラフには含まず

10%

18%

25/3期
当期利益
9,003億円

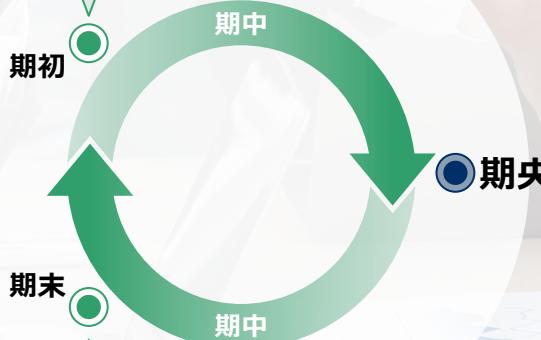
40%

32%

ポートフォリオ・レビュー / 資産リサイクル

ポートフォリオ管理の年間サイクル

- 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・レビュー結果報告
(保有方針の妥当性、Exitの実行性)

資産ポートフォリオ・レビュー

- 全投資案件の保有方針確認
- アラート基準の抵触案件の検証
- Exit方針資産の撤退実効性の確認
- 上場株式の保有意義の検証

対象：
1,080件^{*1}

簿価: 10.2兆円

継続保有方針

5つのレビューポイント

収益性	人材の有効活用
戦略性	事業成長余地

当社価値貢献

Exit方針^{*2}

件数: 約3割、簿価: 約1割

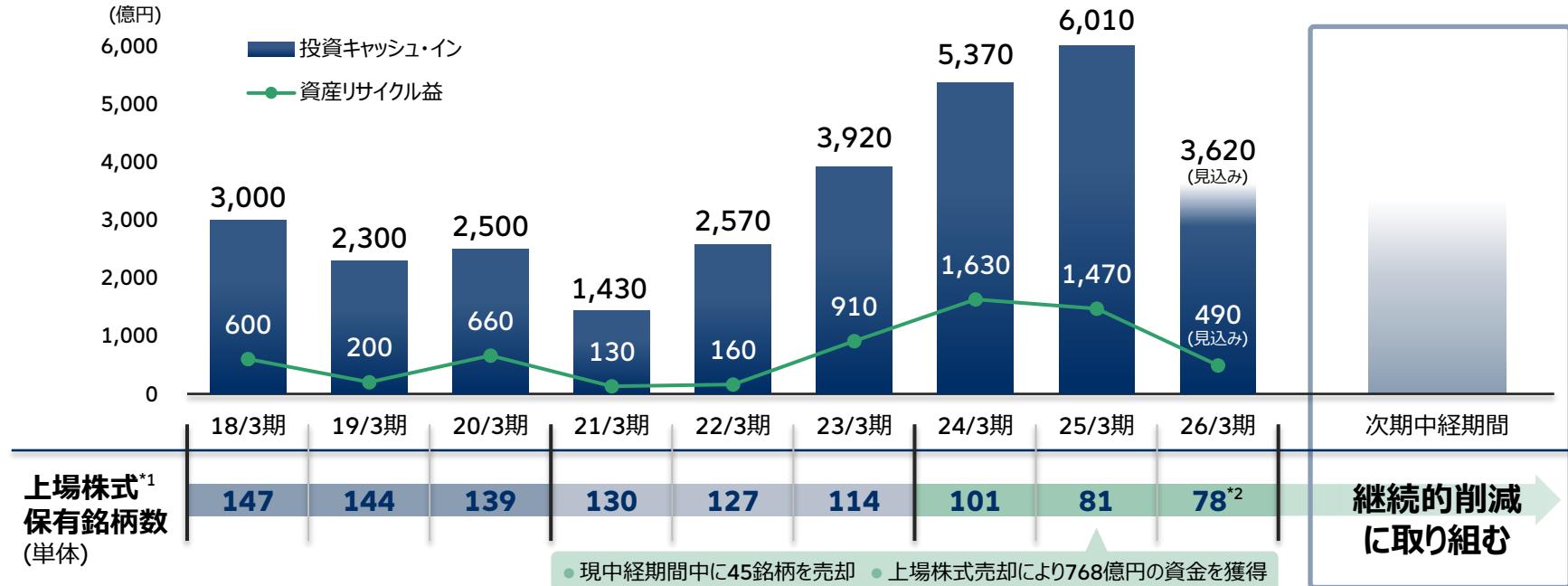
* 1 25/3期末時点、同一事業グループ内の複数案件をグルーピングした件数

* 2 Exit方針となった案件は、その具体的な道筋や撤退難易度検証の対象となる

資産入れ替えの進捗

◆ 次期中経においても、ROIC向上を目指すポートフォリオ良質化を目指す

資産リサイクルの推移と在り姿



* 1 持分法適用会社を除く一般社外株式。なお、上場連結子会社は保有していない

基礎収益力拡大の進捗状況

- ◆ 26/3期の+1,700億円ターゲット達成に向け順調に進捗 (為替130円前提)
- ◆ 既存事業強化による収益力が拡大

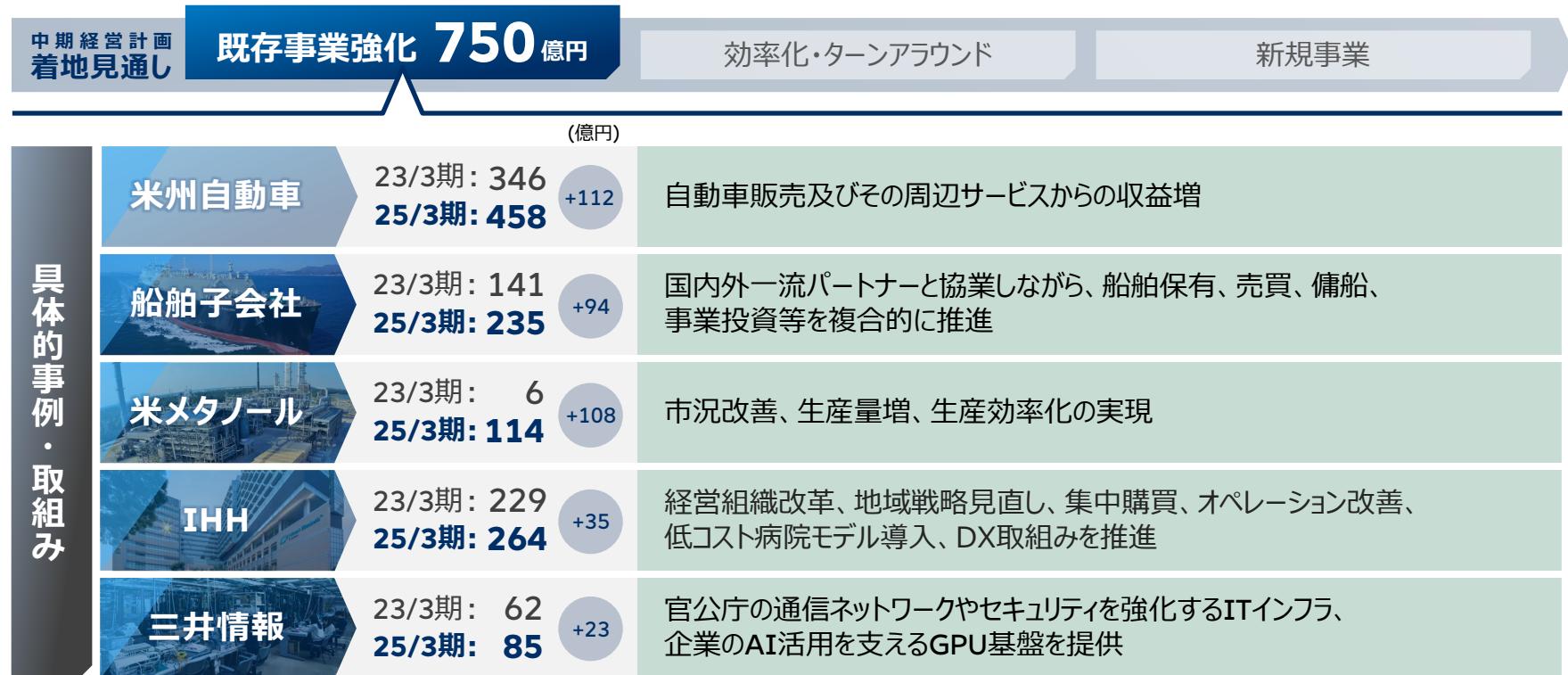
(億円)



* 1 資産リサイクル・評価性/一過性要因を除き、商品価格、為替(連結取引)等の前提条件を中経公表時の26/3期前提に調整した当期利益 * 2 取組中案件の23/3期から26/3期第2四半期までの増益・減益の合計

既存事業強化の進捗状況

◆ ミドルゲームを着実に推進し、基礎収益力拡大を実現



効率化・ターンアラウンド取組み事例

◆ 赤字事業からの撤退や業績改善などを進め、約400億円の基礎収益力拡大を見込む



効率化・ターンアラウンド取組継続中案件

Mainstream (再生可能エネルギー)

赤字原因

- チリ事業環境、収益性悪化
- 建設コストの増加やサプライチェーン混乱

対応

- 本社移転、人員削減による固定費圧縮
- 開発計画縮小により、
投融資保証簿価を51億円に圧縮

今後の対応

- チリ事業の損失低減
- 選択と集中による新規案件取組み



26/3期上半期業績 ▲322億円

コーヒートレーディング

赤字原因

- 2021年頃から天候不順や中国の需要拡大に伴う**コーヒー相場の急騰**
- 買先与信リスクの顕在化、
遅延約残の発生
- 公正価値評価損・ヘッジコストの発生**

見通し

- 主要産地豊作見通しによる相場正常化

今後の対応

- 継続的な約残**ポジションの圧縮**
- 各種リスクの低減：調達方法・販売・ヘッジ形態の見直し、新たな地域戦略の検討



26/3期上半期業績 数十億円赤字

Anglo American Sur

赤字原因

- 鉱石品位低下による生産減
- 利上げに伴う投資資金利コスト増 (EBITDAベースでは黒字)

今後の対応

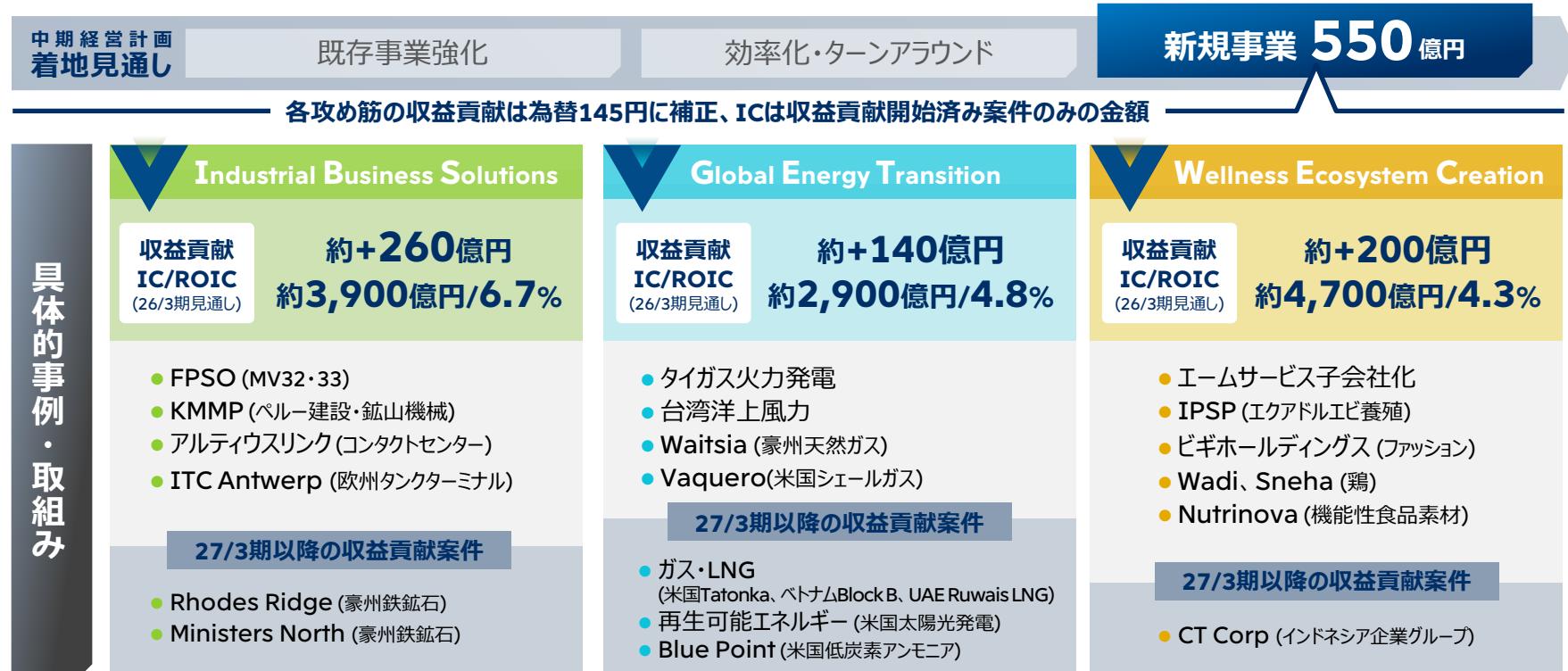
- 長期視点での操業最適化を実行中
- 隣接するCodelco/Andina銅鉱山との**一体操業開始を予定(2030年頃)**、それに伴う生産増・資源量価値の最大化



26/3期上半期業績 ▲43億円

新規事業の進捗

◆ 収益貢献の時間軸を意識したアセットの積み上げ、ROIC拡大中



更なるポートフォリオの良質化に向けて



優良な
成長投資の
実行

ポートフォリオ・
レビューの
強化

資産
入れ替えの
実行



360° business innovation.



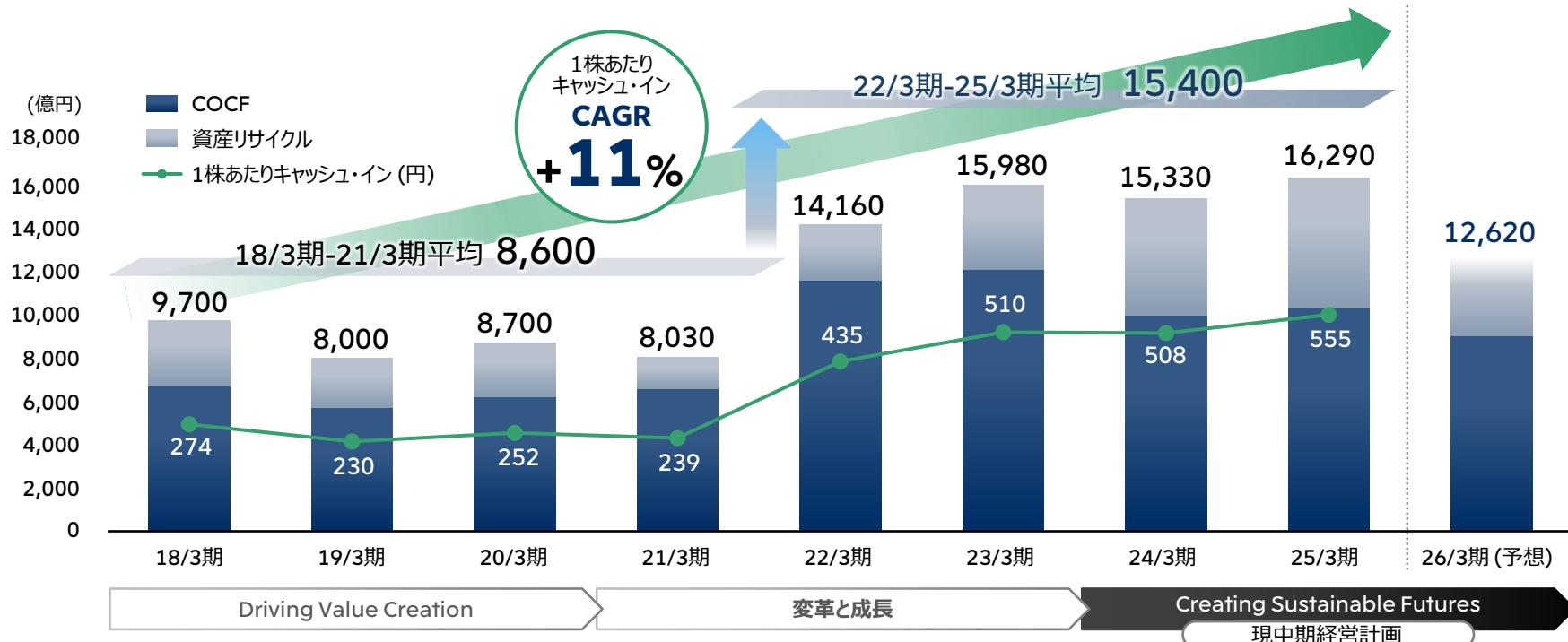
企業価値の持続的な向上

代表取締役副社長執行役員
CFO
重田 哲也



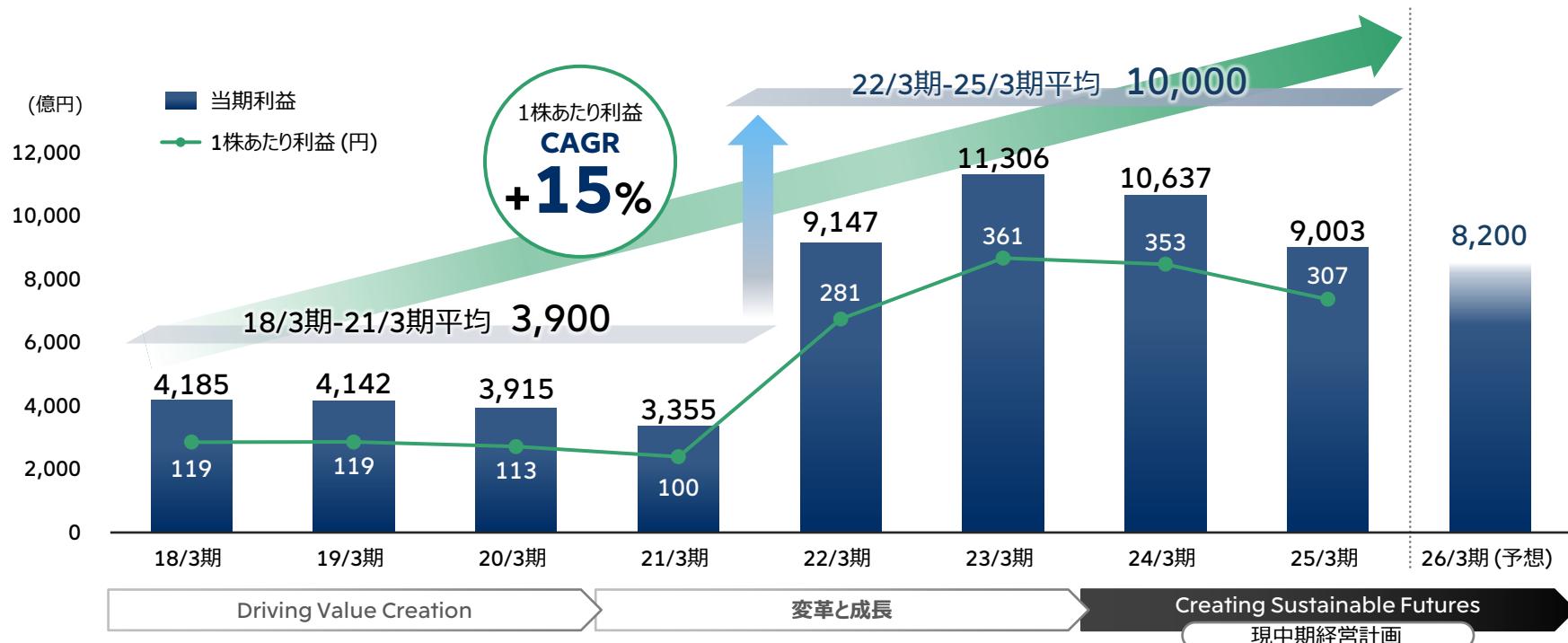
キャッシュ創出力と1株あたりキャッシュ・インの実績

◆ 基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルによるキャッシュ・インを合わせたキャッシュ創出力の水準が一段切り上がり、その後も高い水準を維持



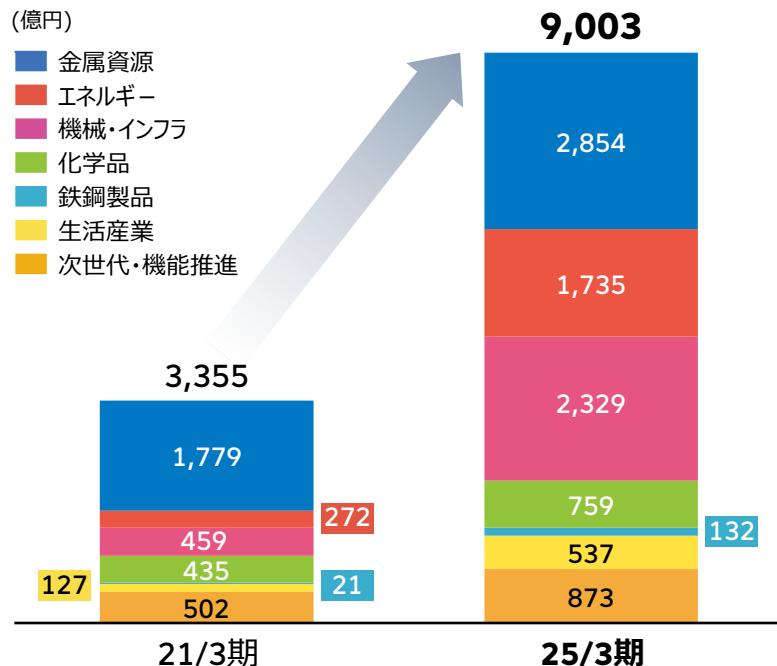
当期利益と1株あたり利益の実績

◆ キャッシュ創出力と同様に当期利益水準が切り上がり、以降4年間の当期利益平均は1兆円を超える



セグメント別当期利益の推移

◆ 各セグメントでの事業良質化、全社での事業ポートフォリオ良質化に取り組んできた結果、高い成長率を実現

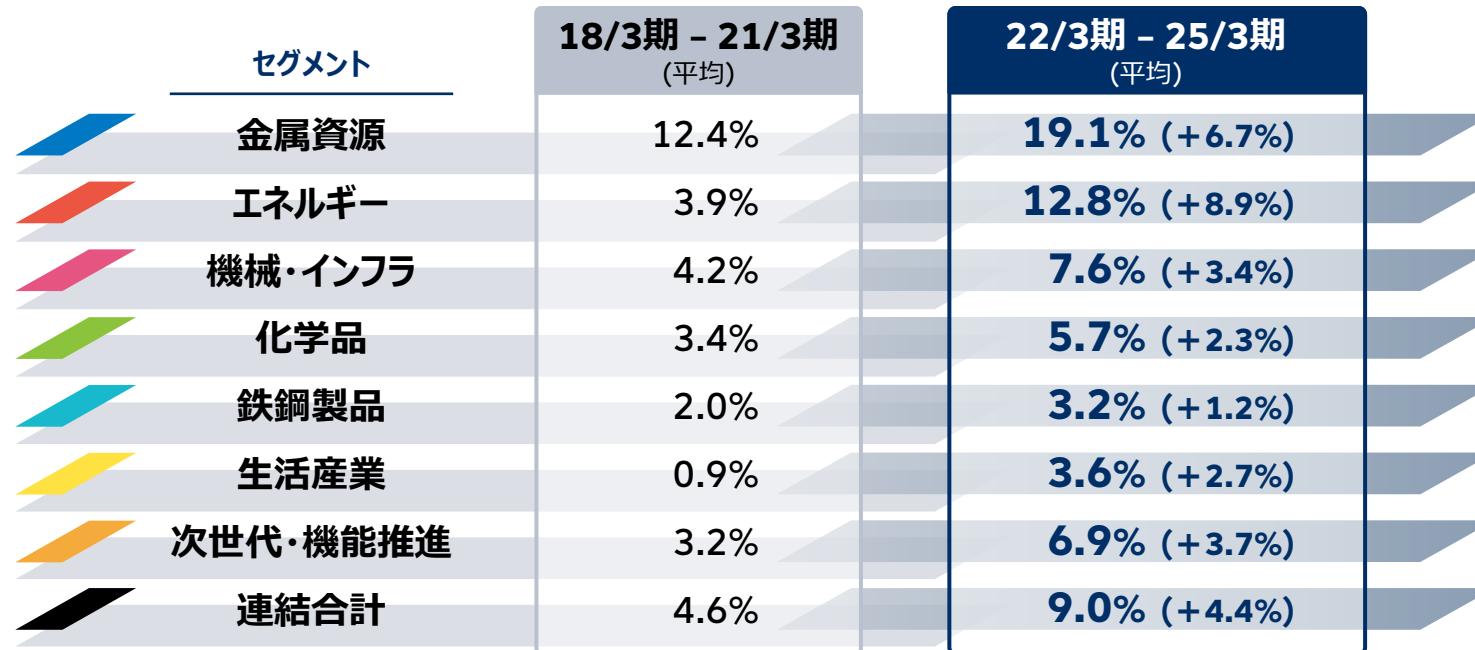


セグメント	CAGR (21/3期 → 25/3期)	
	当期利益	資産リサイクル、 評価性/一過性除き
金属資源	12.2%	2.7%
エネルギー	58.9%	74.9%
機械・インフラ	50.1%	23.1%
化学品	14.9%	17.8%
鉄鋼製品	58.3%	83.2%
生活産業	43.4%	28.6%
次世代・機能推進	14.8%	1.3%
連結合計	28.0%	18.8%

*「その他・調整消去」の表示省略

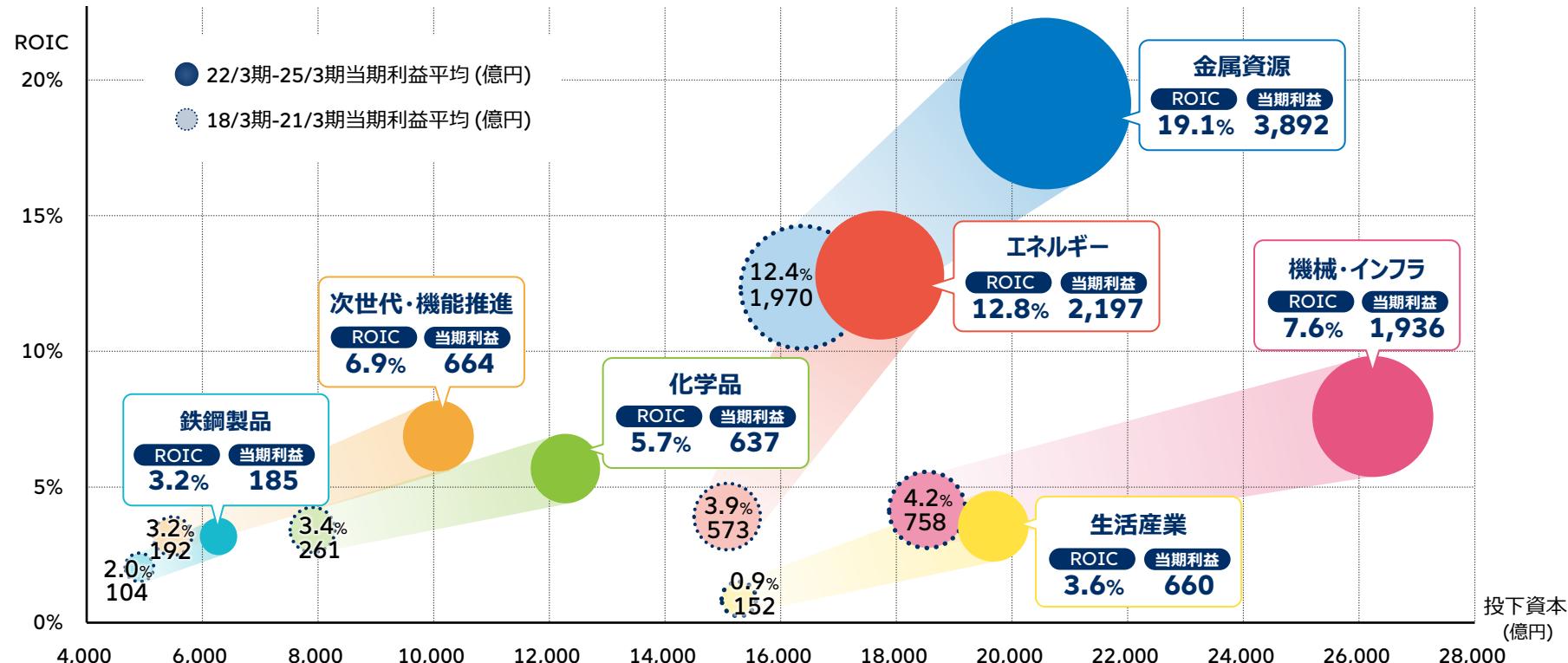
セグメント別 ROICの推移 (1/2)

- ◆ 当期利益水準のレベルチェンジや、資産ポートフォリオ・レビューを通じた資本効率向上により、全セグメントで ROICが向上



* ROIC算出前提: 分子は当期利益、分母は投下資本の前期末残高と当期末残高の平均

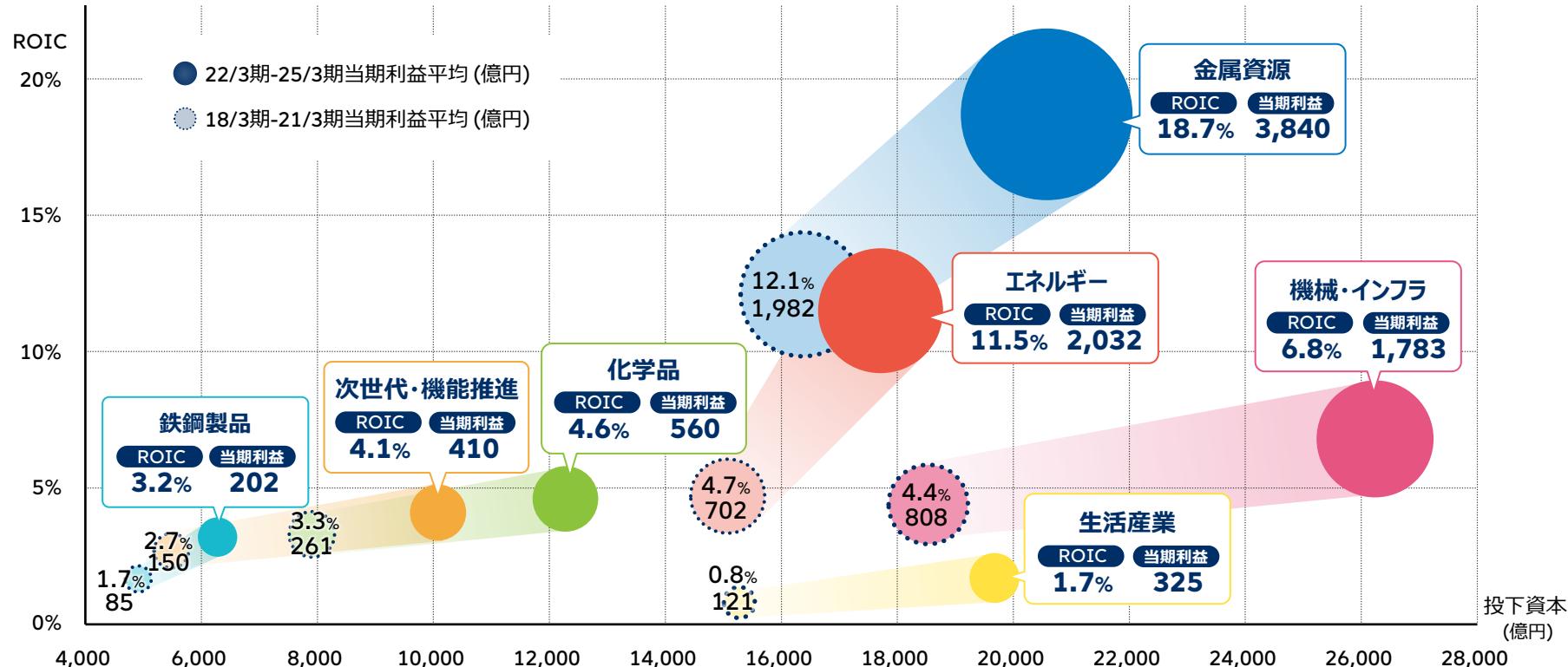
セグメント別 ROICの推移 (2/2)



* ROICは単年ROICの平均で計算しているため、当期利益をROICで割り戻して算出される投下資本と、チャートが示す投下資本は一致しない

ご参考

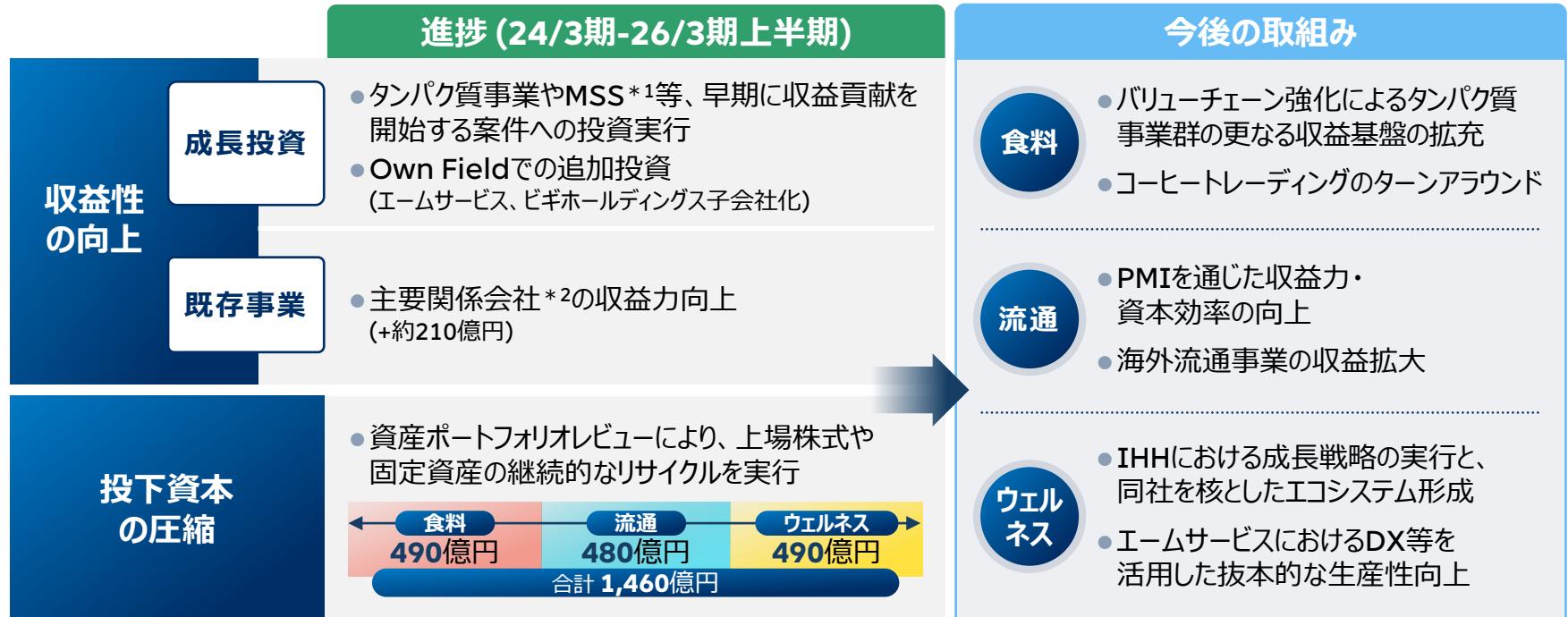
セグメント別 ROICの推移 (資産リサイクル、評価性/一過性除き)



* ROICは単年ROICの平均で計算しているため、当期利益をROICで割り戻して算出される投下資本と、チャートが示す投下資本は一致しない

生活産業セグメントのROIC改善

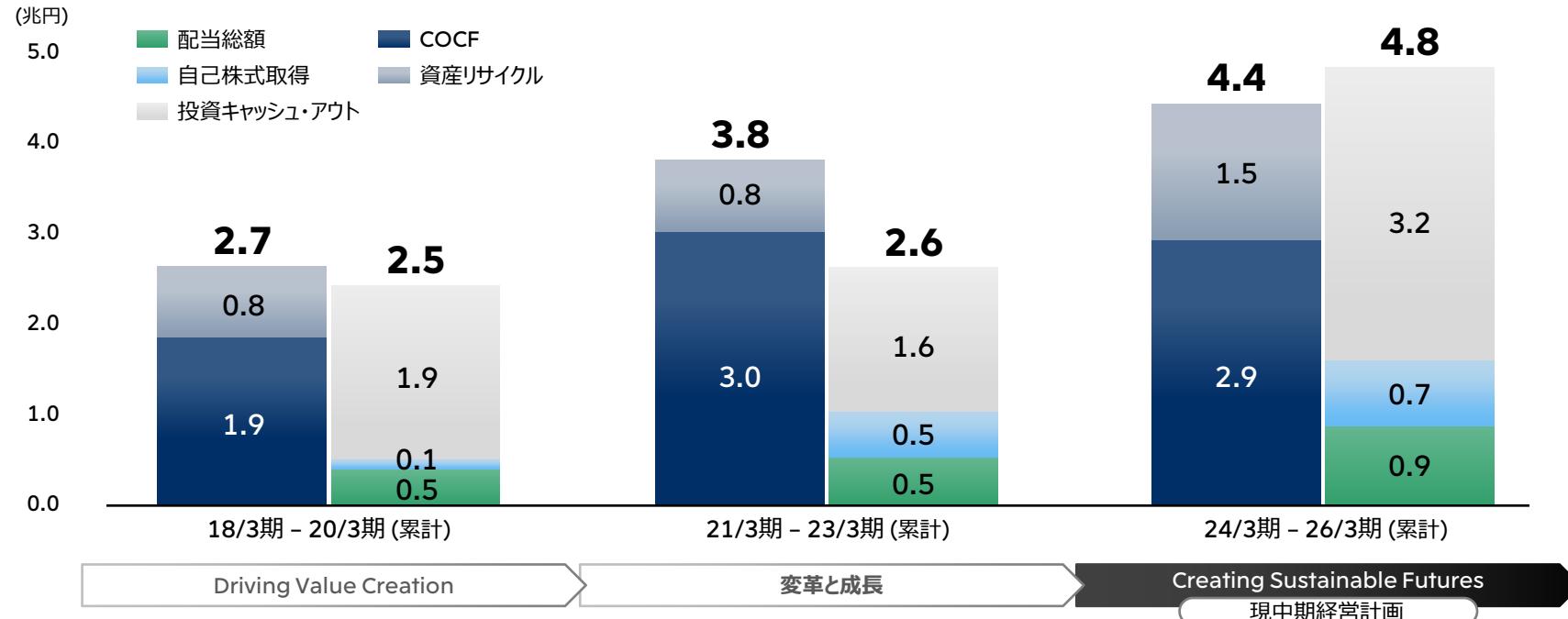
◆ 現中経でROIC約2%改善を目標に設定するも、課題案件もあり現時点で未達
(23/3期末：3.1% → 25/3期末：2.5%)



*1 MSS (三井物産サプライチェーン・ソリューションズ) *2 決算説明会資料「主要投資先損益」に掲載している関係会社の23/3期末から25/3期末の増減

投資と株主還元の実績

◆ 力強いキャッシュ創出力をベースに、バランスを意識しつつ投資と株主還元の双方を拡大



現中経におけるキャッシュ・フロー・アロケーションの実績

◆ キャッシュ・インは現中経の公表時から8,100億円増加、バランスシートからマネジメント・アロケーションへの4,000億円充当も含め、投資と株主還元を拡充

(単位: 億円)	中期経営計画 2026 3年間累計 計画 (2023年5月公表)		中期経営計画 2026 3年間累計見通し (2025年11月公表)		増減
	IN キャッシュ・ イン ^{*1}	基礎営業キャッシュ・フロー	27,500	29,300	
OUT キャッシュ・ アウト ^{*1}	資産リサイクル	8,700	15,000	+ 6,300	
	キャッシュ・イン合計	36,200	44,300	+ 8,100	
	事業維持 (Sustaining CAPEX)	5,700	6,900	+ 1,200	
	成長投資	11,700	25,400	+ 13,700	
	マネジメント・ アロケーション	11,300	-		
	自己株式取得	700	7,200	+ 6,500	
	配当	6,800	8,800	+ 2,000	

**マネジメント・アロケーション
の増減内訳・配分**

中経公表時	+11,300
キャッシュ・イン増加	+8,100
BSからの充当	+4,000
総額	23,400
投資	▲14,900
株主還元	▲8,500
配分	▲23,400

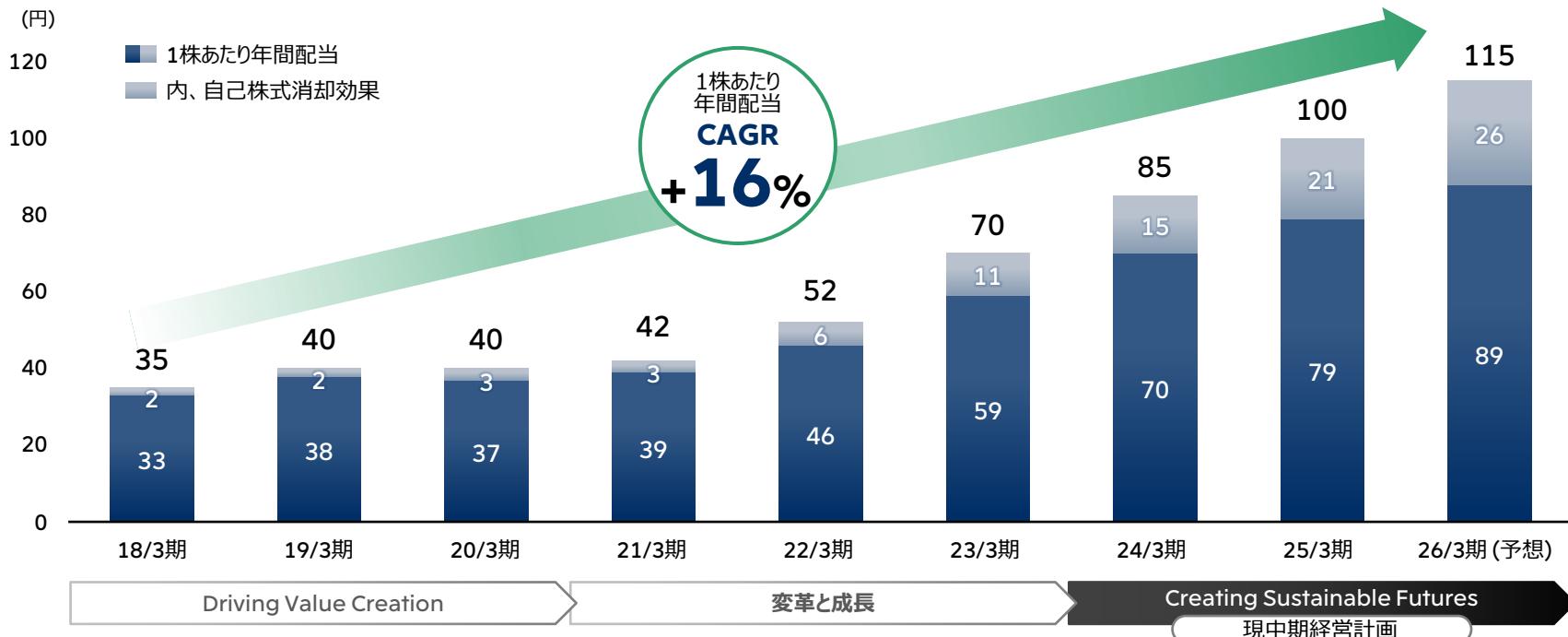
* 1 定期預金の増減は除く

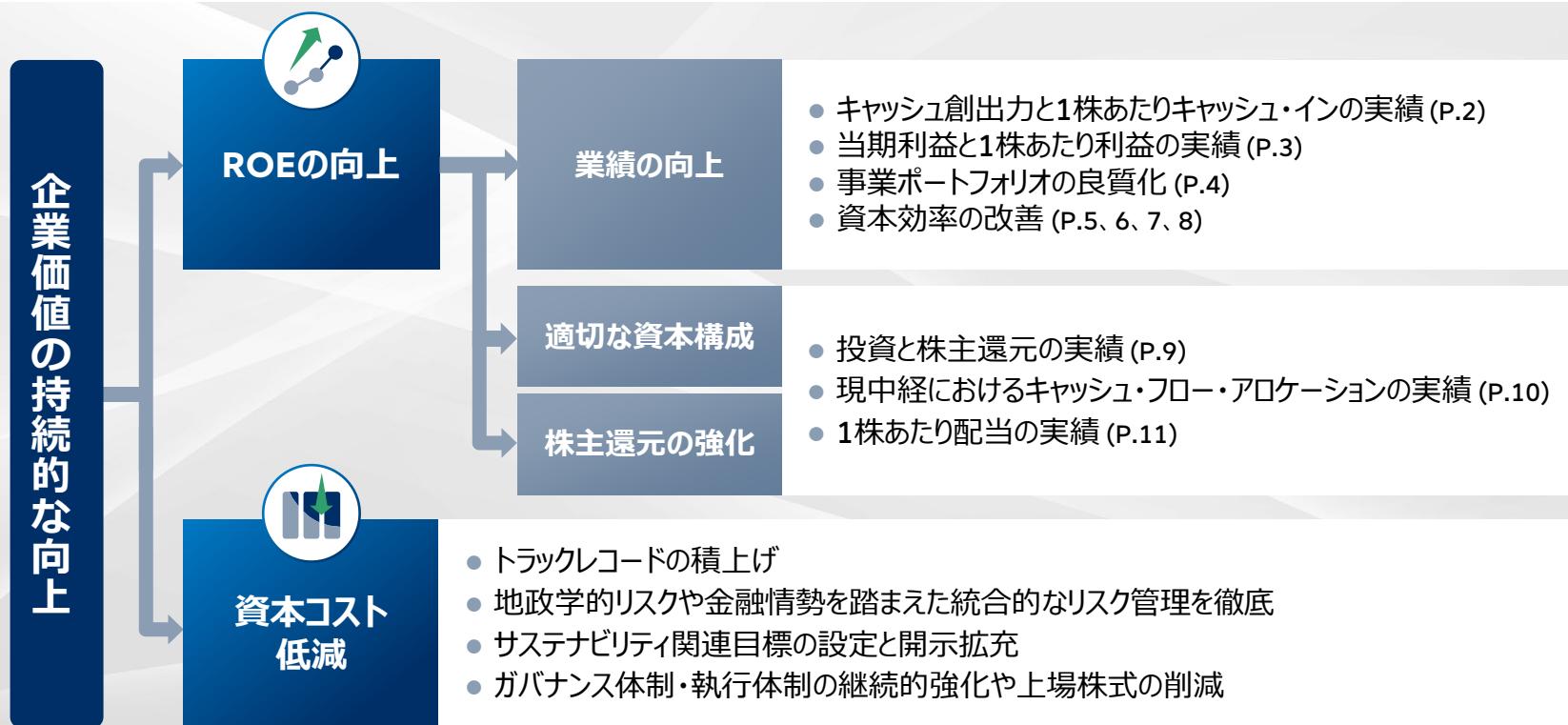
Copyright © MITSUI & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

35

1株あたり配当の実績

◆ 配当は年平均成長率16%で成長、継続的な自己株式取得及び消却により1株あたりの還元を拡大し、その効果が経年で積み上がり





360° business innovation.



IMITSUI & CO.

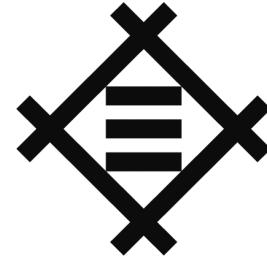
三井物産インベスター・デイ 2025

2030年に向けた飛躍的成長

代表取締役社長

CEO

堀 健一



MITSUI & CO.

3つの取組みで基礎収益力を強化

中期経営計画2026

トレーディング
×
事業投資

ミドルゲーム
推進

成長投資
&
資産入替

基礎収益力は計画通りに拡大

基礎収益力
+1,700億円

既存事業強化

+750億円

効率化・
ターンアラウンド

+400億円

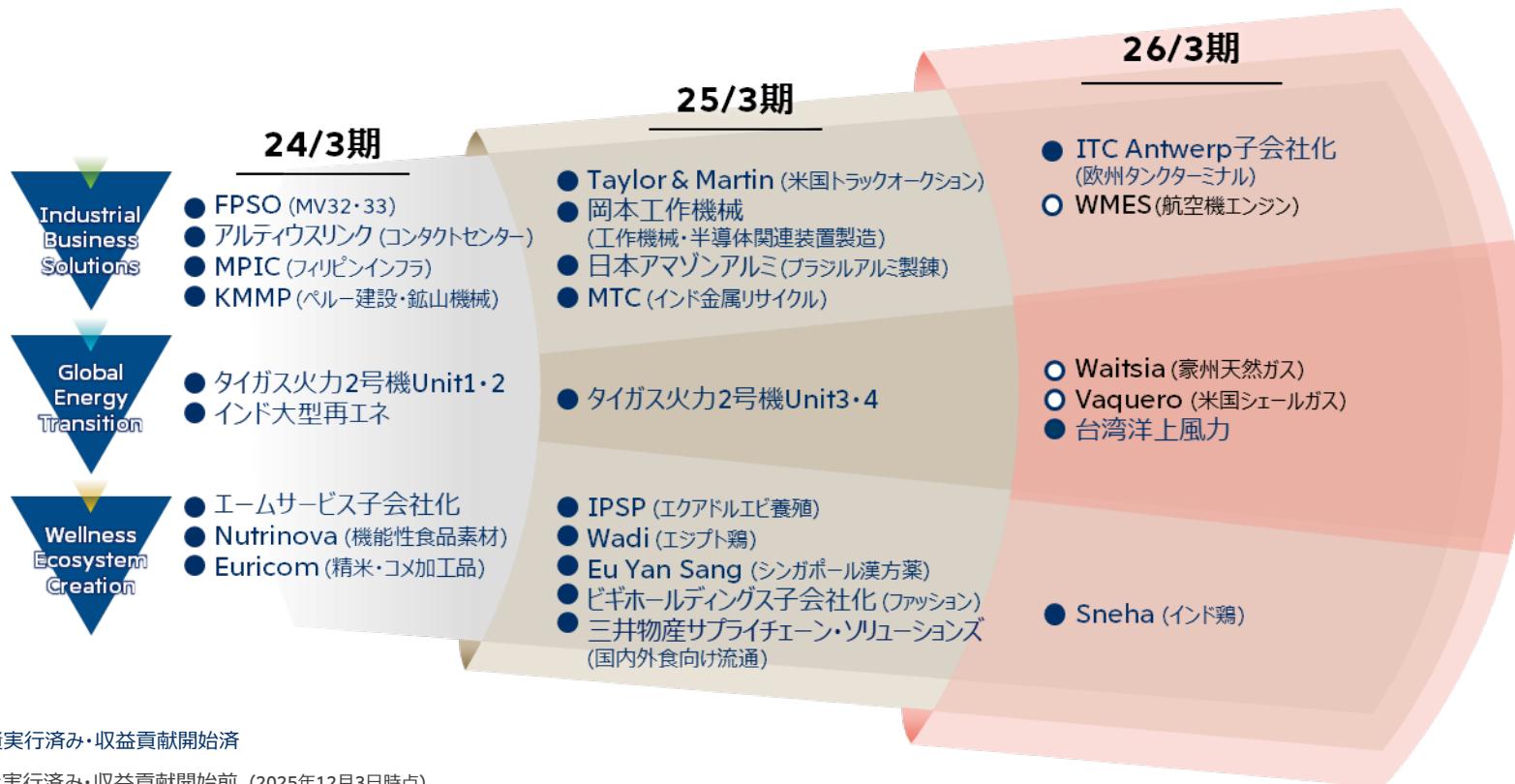
新規事業

+550億円

計画達成見込み

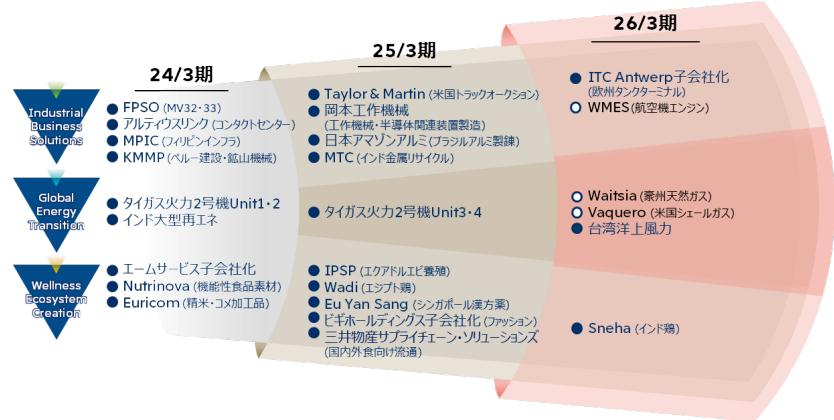
為替1\$=130円ベース

新規投資案件による収益貢献とオーガニックグロース



為替1\$=145円ベース

新規投資案件による収益貢献とオーガニックグロース



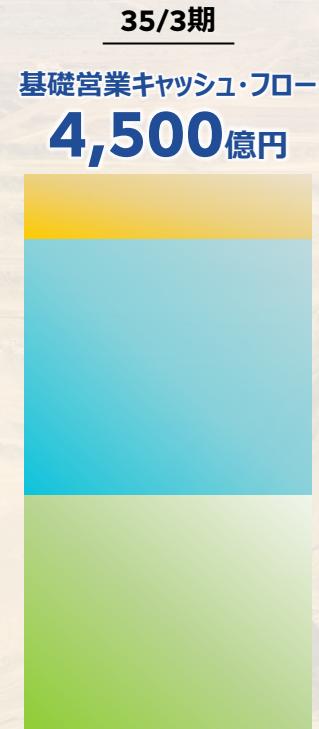
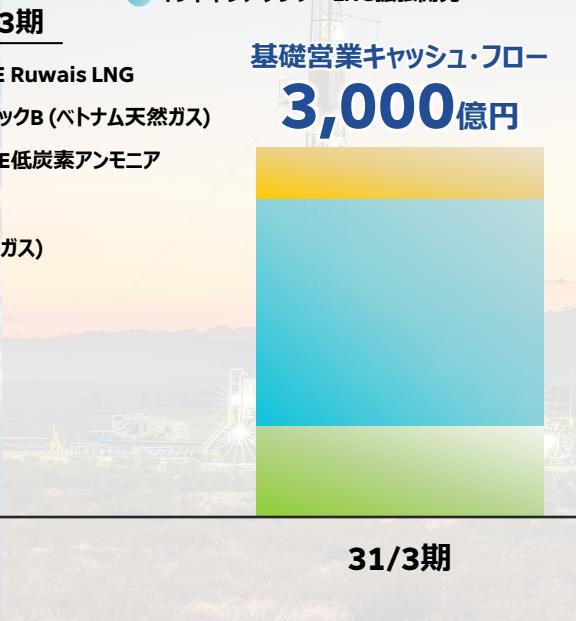
● 投資実行済み・収益貢献開始済

○ 投資実行済み・収益貢献開始前 (2025年12月3日時点)

収益性・投資性資産は中期経営計画2026期間中に新規収益貢献開始済み案件に限定

投資決定済み大型案件がキャッシュ創出開始

- Wellness Ecosystem Creation
- Global Energy Transition
- Industrial Business Solutions



次期中経にむけて

進化する
3つの攻め筋

持続的成長による
レベルチェンジ
への道筋

機動的な
キャピタル・
アロケーション

3つの攻め筋 確信から拡大へ

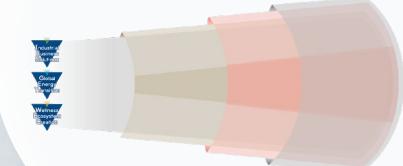
3つの攻め筋 2.0



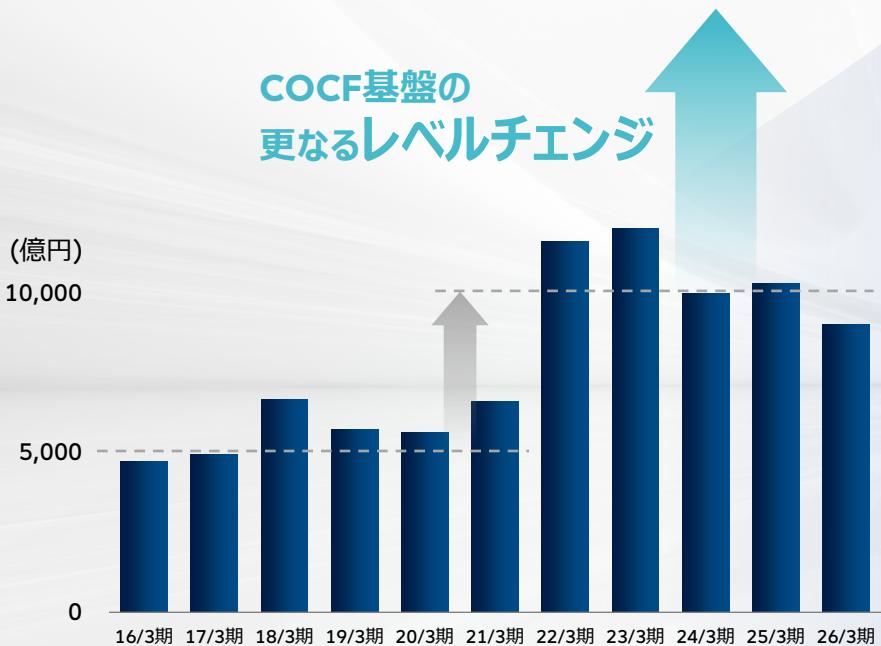
グローバル分散



時間軸



成長ドライバーによりキャッシュ創出基盤をレベルチェンジ



持続的成長

レベルチェンジする収益基盤

ROEの更なる向上

新たな成長投資

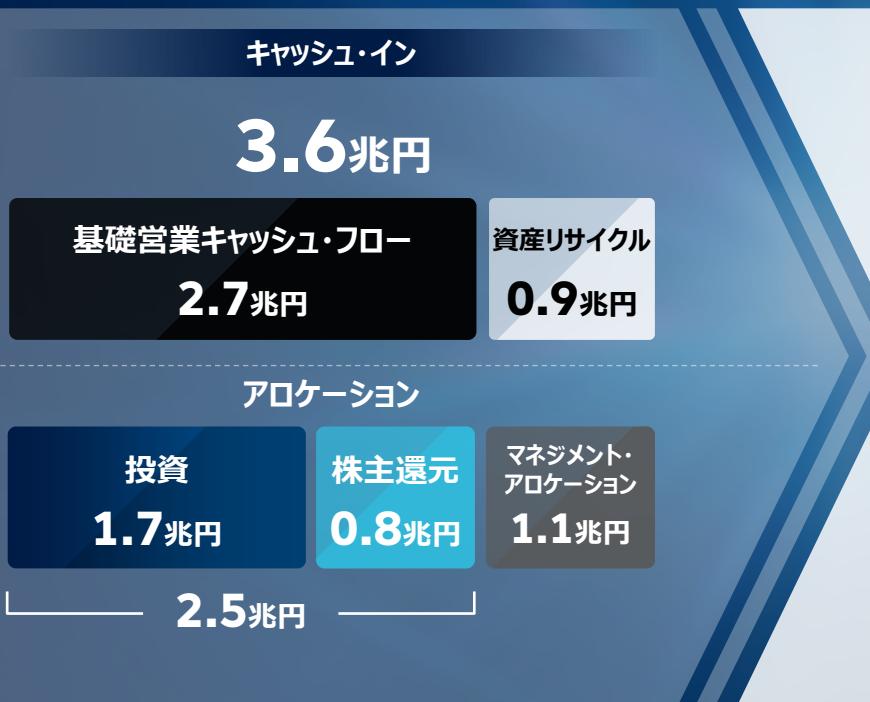
オーガニックグロース

中経2026
収益基盤

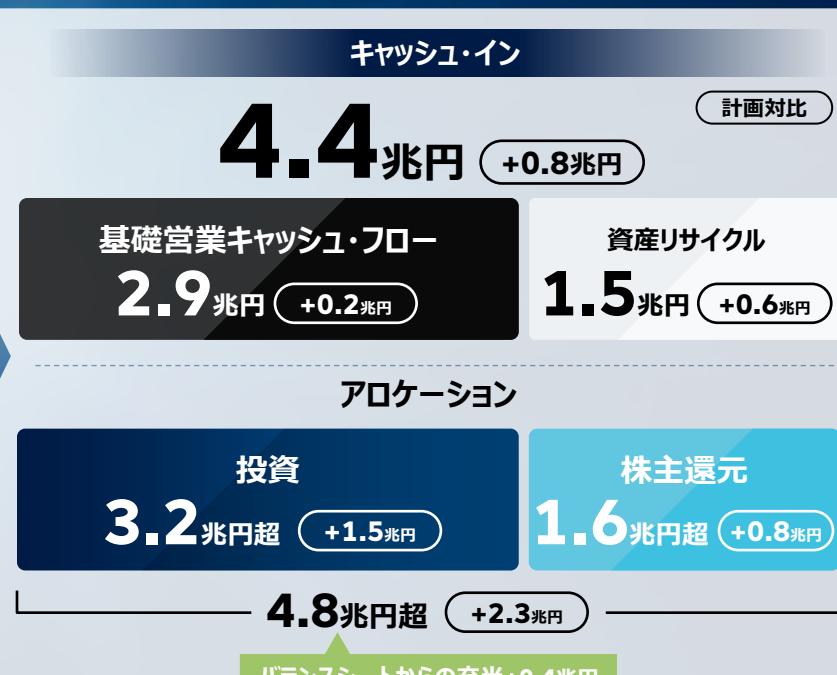
2030年に向けたロードマップ[®]

キャピタル・アロケーション

中経 2026 計画 (3年間累計)



中経 2026 予想 (3年間累計)



自己株式取得・消却の効果

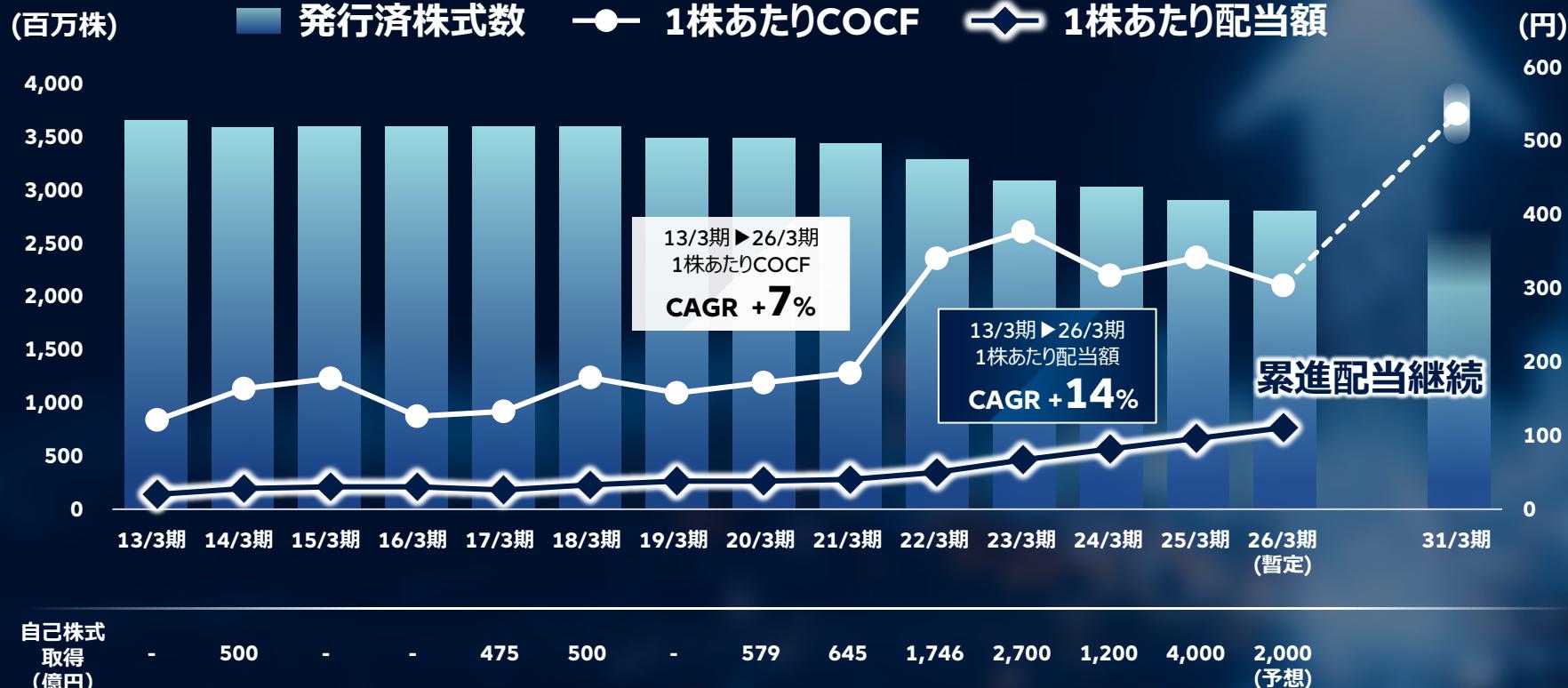
(百万株)



自己株式
取得
(億円)

- 500 - - 475 500 - 579 645 1,746 2,700 1,200 4,000 2,000
(予想)

1株あたり基礎営業キャッシュ・フローと配当額の伸長



360° business innovation.

