

# **Mitsui & Co. Investor Day 2025**

## **三井物産インベスターデイ 2025**



MITSUI & CO.

# 化学品事業戦略

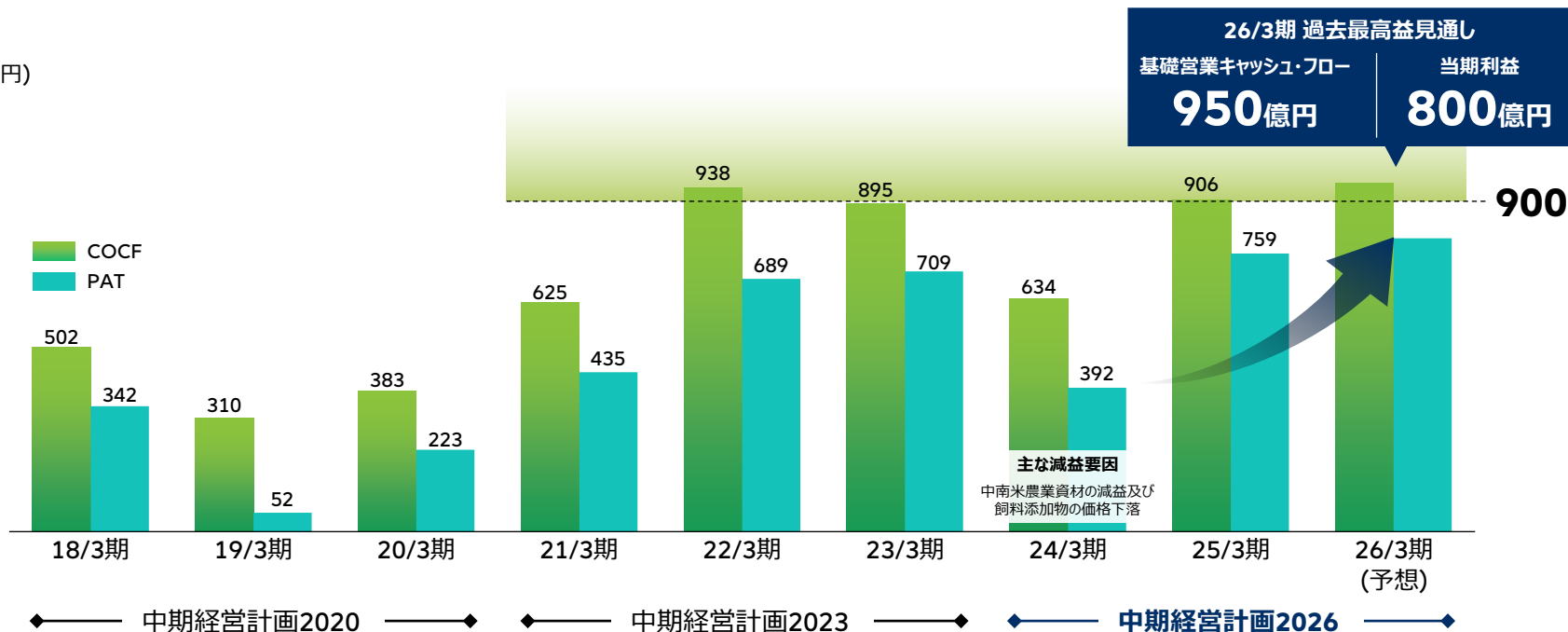
専務執行役員  
古谷 卓志



# 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

(億円)



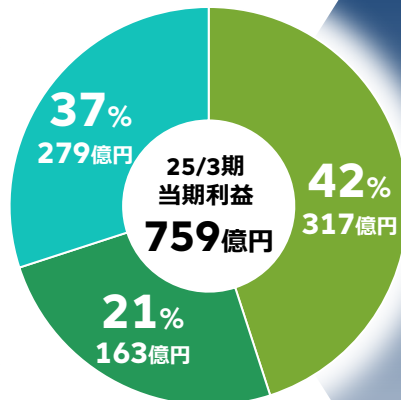
# 化学品セグメントの主要事業

- ◆ 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<sup>\*1</sup>全体を支える事業群
- 森林AM<sup>\*2</sup>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

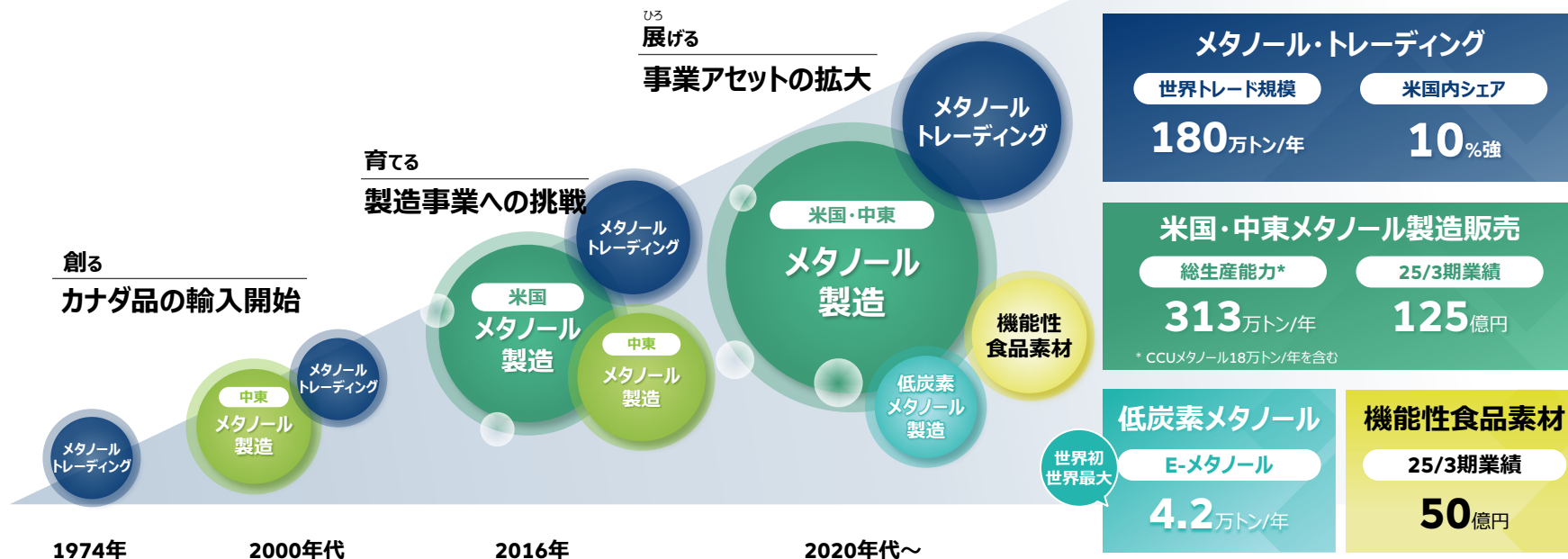


グローバルに築き上げた優良パートナーとの長期的信頼関係

# 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

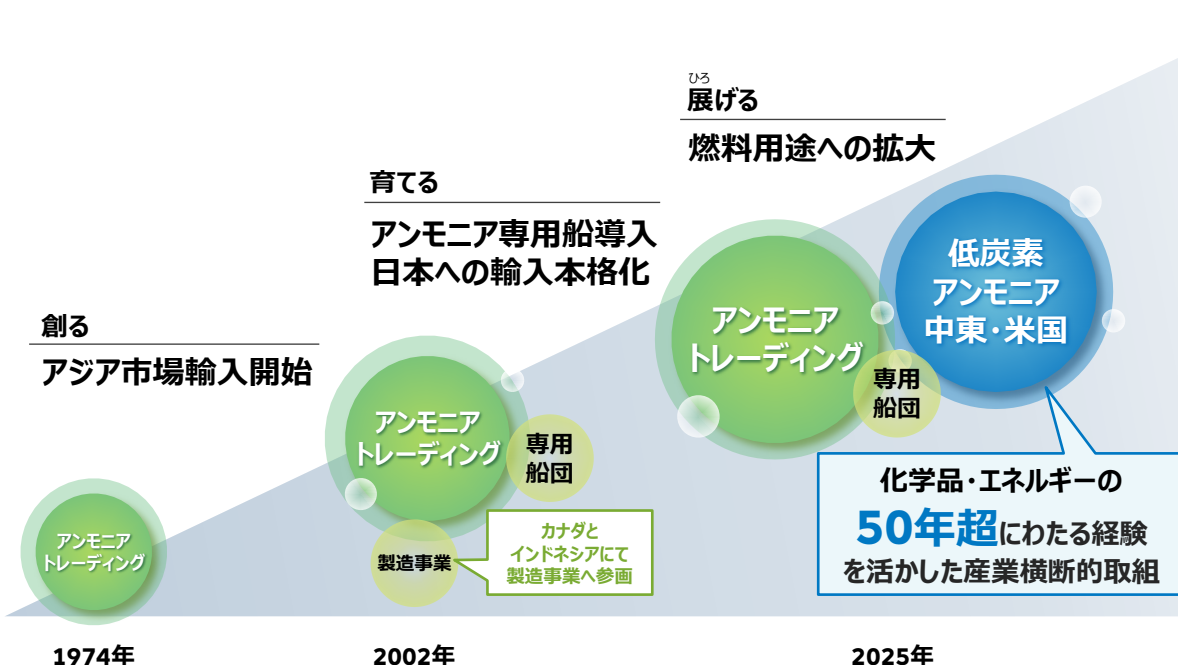


\* CCUメタノール：回収したCO<sub>2</sub>を再利用して製造し、第三者機関が温室効果ガス削減を認証したメタノール

# 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<sup>ひろ</sup>げる



**アンモニア・トレーディング**

世界トレード規模	日本向け輸入シェア
<b>85</b> 万トン/年	<b>60%</b>

**米国 Blue Point**

世界最大のアンモニア製造会社  
米国CF Industriesと、JERAとのJ/V

生産能力	商業生産
<b>140</b> 万トン/年	<b>2029</b> 年

**UAE アンモニア製造**

アブダビ国営石油会社  
ADNOCグループとのJ/V

生産能力	商業生産
<b>100</b> 万トン/年	<b>2027</b> 年

## 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

ひろ  
展げる

100億円規模に成長

バイオ製品

海外肥料  
25/3期  
約40億円

海外農薬  
25/3期  
約60億円

動物薬

種子事業

トレーディング

硫黄・硫酸  
事業

- ペルー燐鉱石
- メキシコ・チリ・ペルー  
農業資材販売

- 欧州、米国、ブラジル、  
インド農薬製造販売

(億円)

海外肥料PAT  
海外農薬PAT

100

CAGR  
55%

(19/3期-25/3期)

主な増益要因  
肥料・肥料原料  
価格高騰

18/3期 19/3期 20/3期 21/3期 22/3期 23/3期 24/3期 25/3期 26/3期  
(予想)



### 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<sup>\*1</sup>

22/3期-25/3期<sup>\*1</sup>

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<sup>\*2</sup>
- 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

<sup>\*1</sup>14年平均 <sup>\*2</sup>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<sup>ひろ</sup>げる

化学品

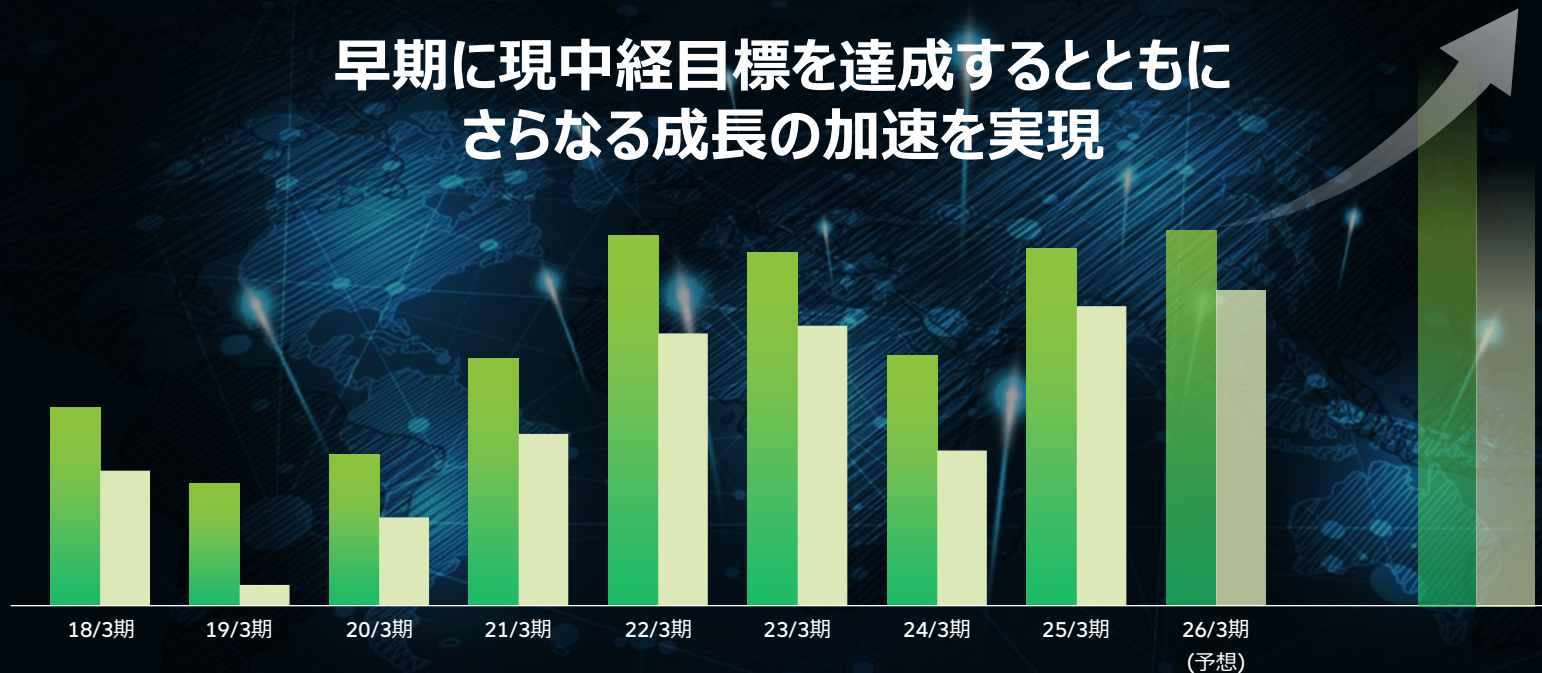




# 結び

- ◆ 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.



MITSUI & CO.

# 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

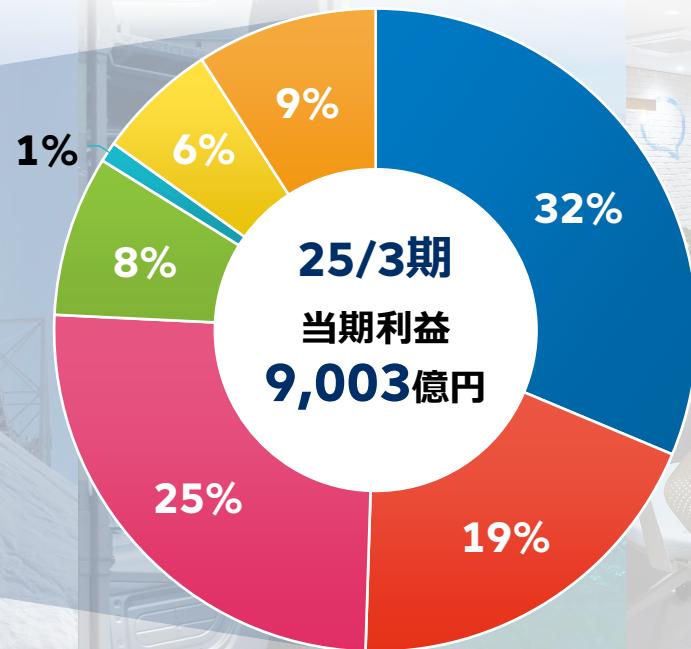
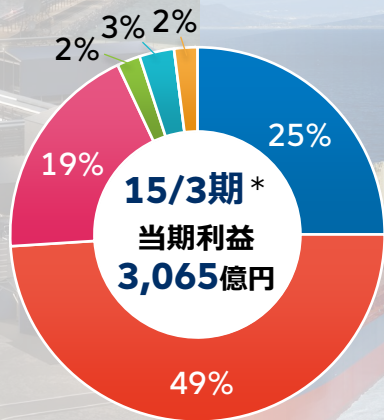




# 産業別ポートフォリオの変遷

- ◆ 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

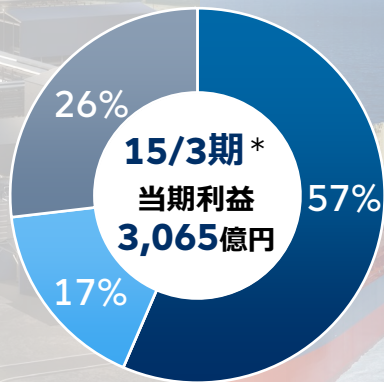


\* 15/3 期の当期利益において、生活産業セグメントはマイナスのため、本グラフには含まず

# 地域別ポートフォリオの変遷

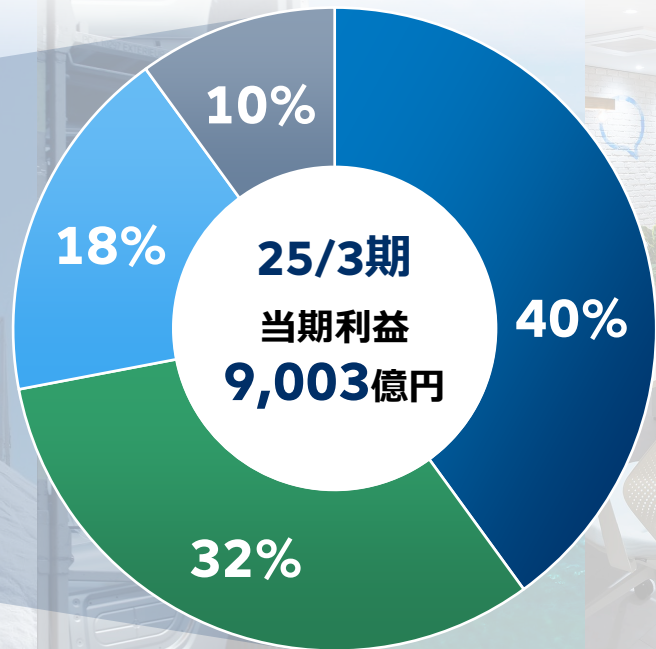
◆ 地域分散の効いた事業ポートフォリオの構築が進捗

■ 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



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

### 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

対象：  
**1,080件<sup>\*1</sup>**

簿価: 10.2兆円

### Exit方針<sup>\*2</sup>

件数: 約3割、簿価: 約1割

<sup>\*1</sup> 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

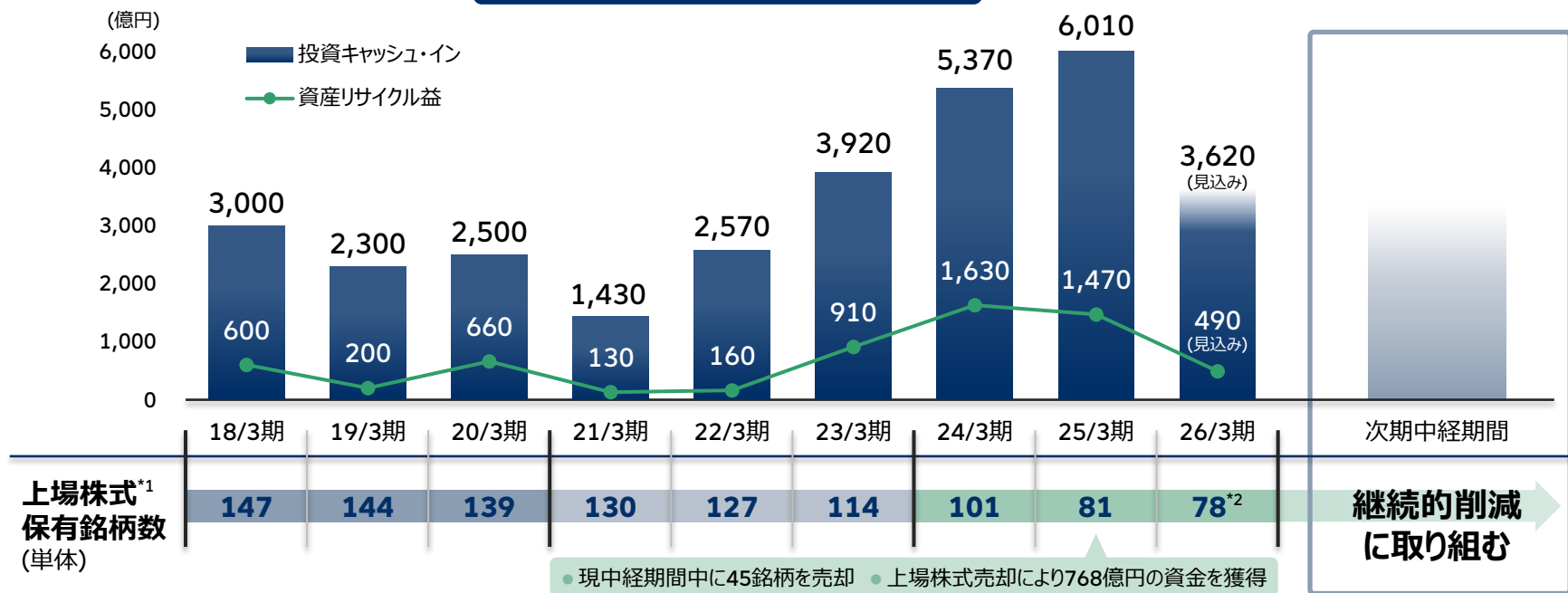
<sup>\*2</sup> Exit方針となった案件は、その具体的道筋や撤退難易度検証の対象となる



# 資産入れ替えの進捗

◆ 次期中経においても、ROIC向上を目線に更なる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 \* 2 2025年9月末時点

# 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)

## 継続的な基礎収益力の拡大

中期経営計画 2026目標	+1,700 <sup>*1</sup>	既存事業強化 +700	効率化・ターンアラウンド +400	新規事業 +600
達成見込み		+750	+400	+550
26/3期 拡大分 (見込み)	+500	+250	+50	+200
25/3期 拡大分 (実績)	+650	+300	+100	+250
24/3期 拡大分 (実績)	+550	+200	+250	+100
主な取組み	順調に強化進捗 (+900)		ターンアラウンド (+190 <sup>*2</sup> )	24/3-26/3期までに収益貢献開始
	<ul style="list-style-type: none"> <li>モビリティ (船舶、米州自動車他)</li> <li>化学品 (メタノール、タンクターミナル他)</li> <li>次世代・機能推進 (国内関係会社)</li> <li>IHH</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>創業支援ファンド</li> <li>インフラ (物流インフラ、水力発電他)</li> <li>モロコシプロイラー事業</li> <li>Novus</li> <li>コーヒートレーディング (継続課題)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>P11 参照</li> </ul>
	外部環境等の影響 (▲150)		赤字事業の撤退 (+210)	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>複数関係会社 (IPP、モビリティ、鉄鋼製品、ICT他)</li> </ul>	

<sup>\*1</sup> 資産リサイクル・評価性/一過性要因を除き、商品価格、為替 (連結取込) 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 <sup>\*2</sup> 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

中期経営計画  
着地見通し

既存事業強化 **750** 億円

効率化・ターンアラウンド

新規事業

(億円)

具体的事例・取組み

米州自動車

23/3期: 346  
25/3期: **458**

+112

自動車販売及びその周辺サービスからの収益増

船舶子会社

23/3期: 141  
25/3期: **235**

+94

国内外一流パートナーと協業しながら、船舶保有、売買、傭船、事業投資等を複合的に推進

米メタノール

23/3期: 6  
25/3期: **114**

+108

市況改善、生産量増、生産効率化の実現

IHH

23/3期: 229  
25/3期: **264**

+35

経営組織改革、地域戦略見直し、集中購買、オペレーション改善、低コスト病院モデル導入、DX取組みを推進

三井情報

23/3期: 62  
25/3期: **85**

+23

官公庁の通信ネットワークやセキュリティを強化するITインフラ、企業のAI活用を支えるGPU基盤を提供

# 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



リサイクル	IPAH
<b>豪州 / 発電、電力・ガス小売</b>	
<b>赤字原因</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>火力発電所の老朽化、ガス価格高騰</li> <li>競争激化による新規RE開発難航</li> </ul>
<b>対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規取組みの方向性の違いに鑑み、24/3期に当社持分を事業パートナーに譲渡</li> </ul>
23/3期 損失 ▲68億円 → 24/3期 <b>Exit</b>	

黒字化	TIACT
<b>日本 / 航空貨物ターミナル</b>	
<b>赤字原因</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍に伴う減便により、取扱い貨物量が減少</li> </ul>
<b>対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ収束後の貨物増に備えた、必要な人員体制の維持</li> </ul>
	
23/3期 損失 ▲2億円 → 25/3期 収益 <b>16億円</b>	

黒字化	Jirau
<b>ブラジル / 水力発電</b>	
<b>赤字原因</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>渇水に伴う発電量減少、代替電力調達コスト増</li> <li>送電費用負担</li> </ul>
<b>対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>予測の精緻化、代替電力調達の最適化</li> <li>当局との協議を通じた送電費用負担減、上流水位引き上げによる発電量増</li> </ul>
	
23/3期 損失 ▲6億円 → 25/3期 収益 <b>12億円</b>	

# 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他



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

中期経営計画  
着地見通し

既存事業強化

効率化・ターンアラウンド

新規事業 **550** 億円

各攻め筋の収益貢献は為替145円に補正、ICは収益貢献開始済み案件のみの金額

具  
体  
的  
事  
例  
・  
取  
組  
み

## Industrial Business Solutions

収益貢献  
IC/ROIC  
(26/3期見通し)

約+260億円  
約3,900億円/6.7%

- FPSO (MV32・33)
- KMMP (ペルー建設・鉱山機械)
- アルティウスリンク (コンタクトセンター)
- ITC Antwerp (欧州タンクターミナル)

### 27/3期以降の収益貢献案件

- Rhodes Ridge (豪州鉄鉱石)
- Ministers North (豪州鉄鉱石)

## Global Energy Transition

収益貢献  
IC/ROIC  
(26/3期見通し)

約+140億円  
約2,900億円/4.8%

- タイガス火力発電
- 台湾洋上風力
- Waitsia (豪州天然ガス)
- Vaquero (米国シェールガス)

### 27/3期以降の収益貢献案件

- ガス・LNG  
(米国Tatonka、ベトナムBlock B、UAE Ruwais LNG)
- 再生可能エネルギー (米国太陽光発電)
- Blue Point (米国低炭素アンモニア)

## Wellness Ecosystem Creation

収益貢献  
IC/ROIC  
(26/3期見通し)

約+200億円  
約4,700億円/4.3%

- エームサービス子会社化
- IPSP (エクアドルエビ養殖)
- ビギホールディングス (ファッション)
- Wadi, Sneha (鶏)
- Nutrinova (機能性食品素材)

### 27/3期以降の収益貢献案件

- CT Corp (インドネシア企業グループ)



# 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

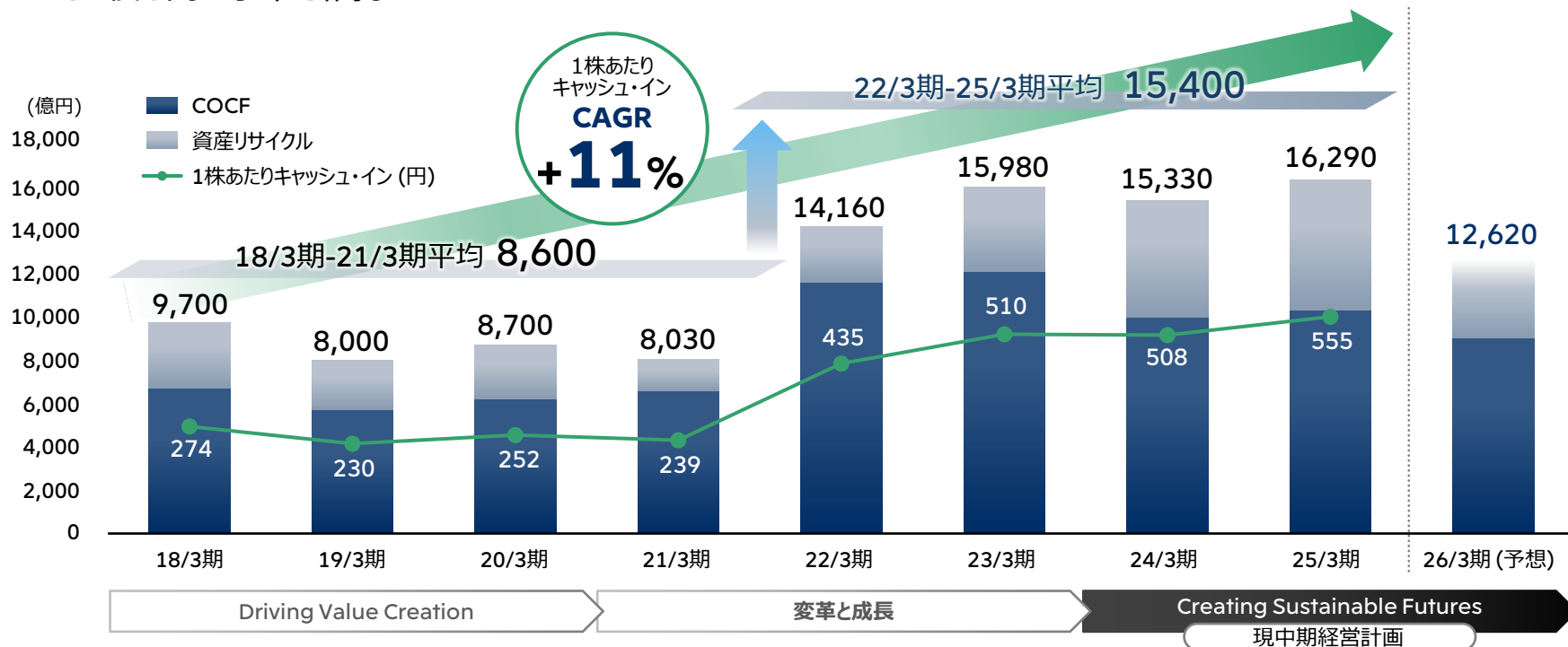
代表取締役副社長執行役員  
CFO

重田 哲也



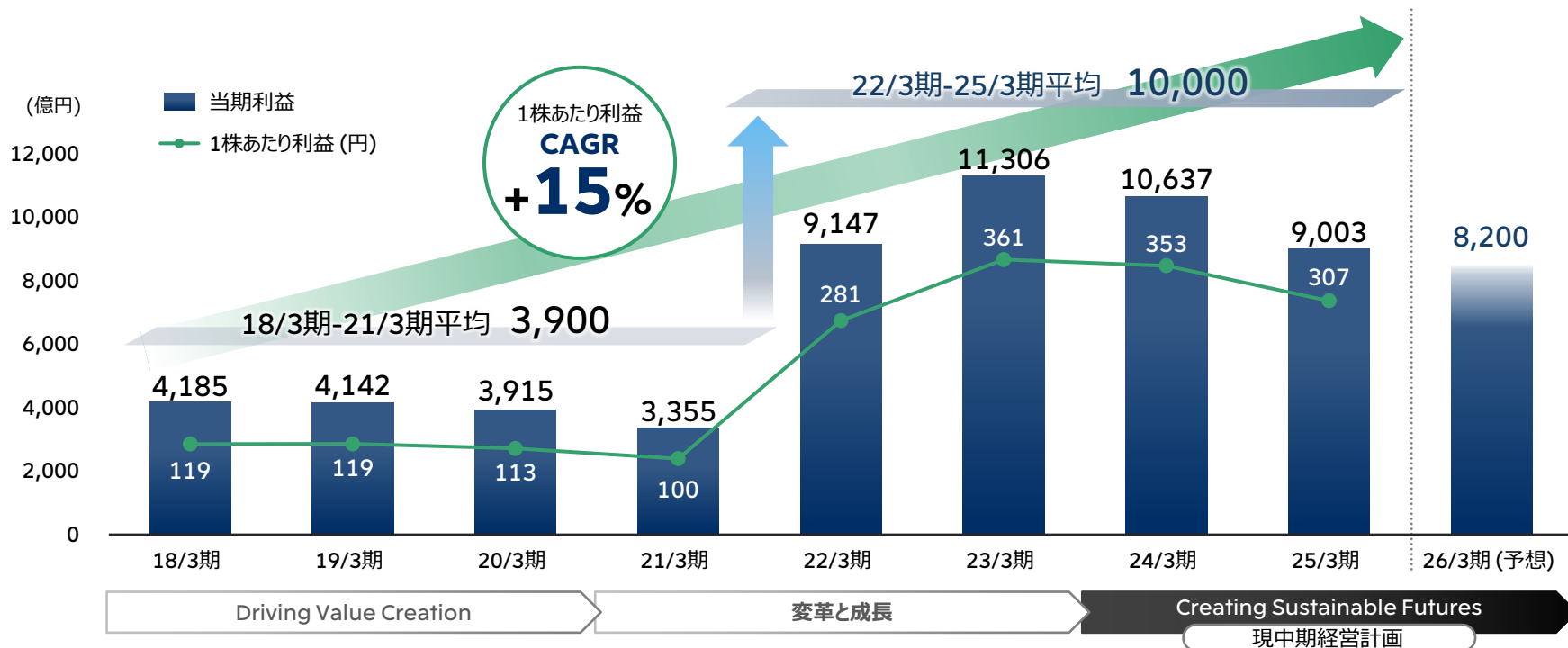
# キャッシュ創出力と1株あたりキャッシュ・インの実績

- ◆ 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



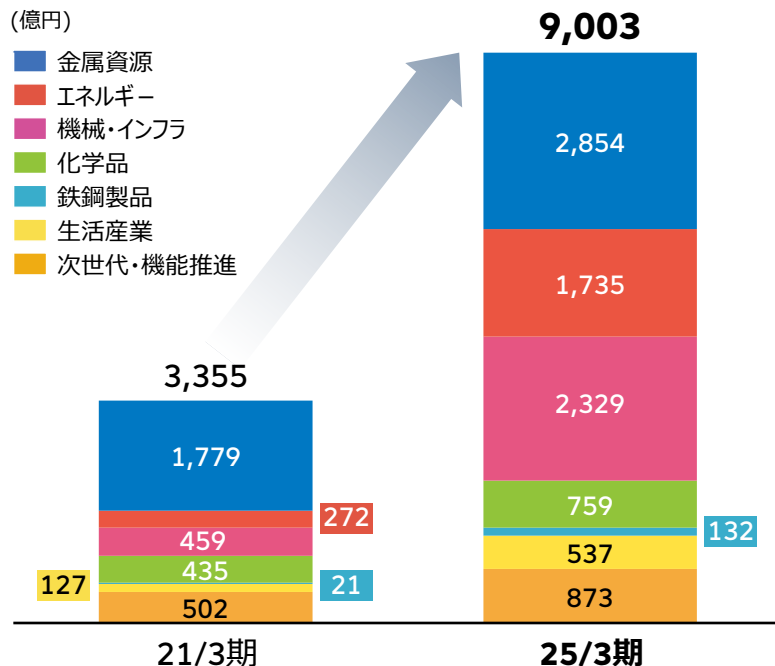
# 当期利益と1株あたり利益の実績

◆ 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%
<b>連結合計</b>	<b>28.0%</b>	<b>18.8%</b>

\*「その他・調整消去」の表示省略

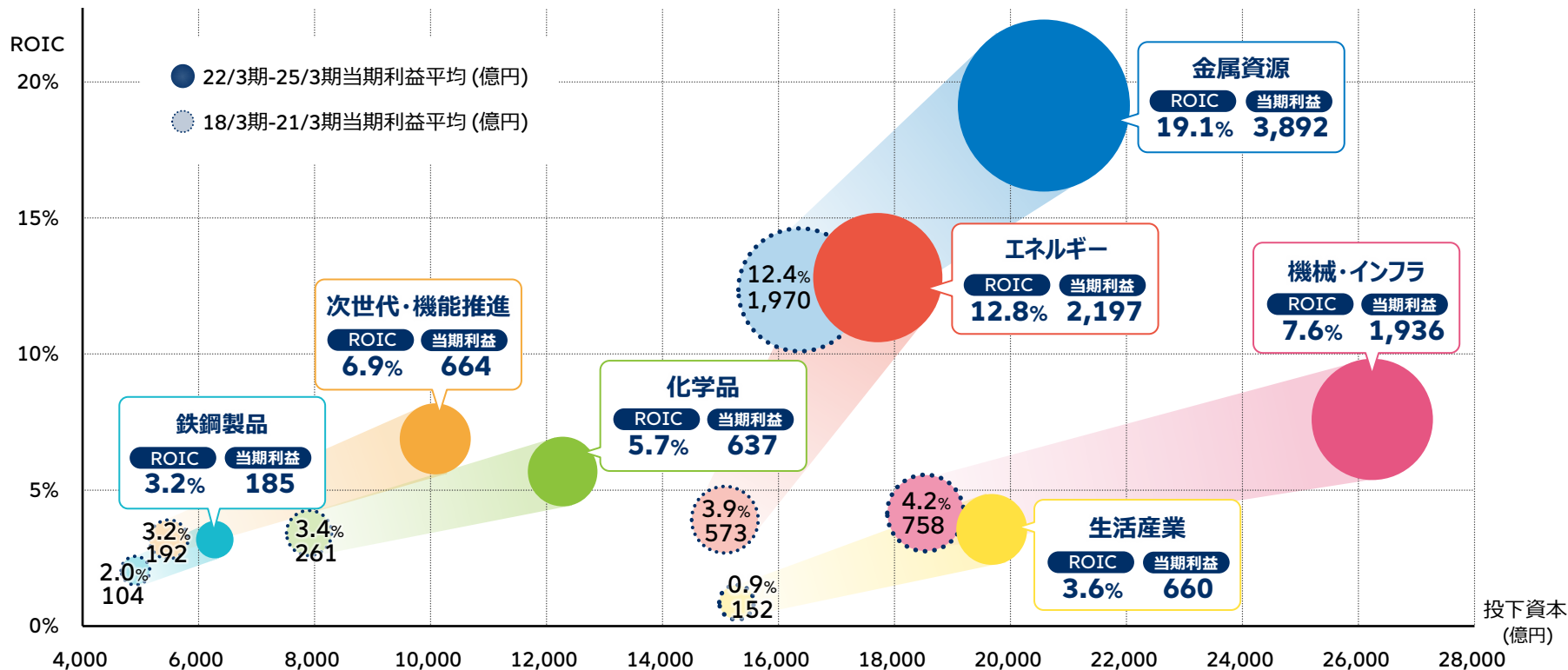
# セグメント別 ROICの推移 (1/2)

- ◆ 当期利益水準のレベルチェンジャ、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

セグメント		18/3期 - 21/3期 (平均)	22/3期 - 25/3期 (平均)
	金属資源	12.4%	<b>19.1% (+6.7%)</b>
	エネルギー	3.9%	<b>12.8% (+8.9%)</b>
	機械・インフラ	4.2%	<b>7.6% (+3.4%)</b>
	化学品	3.4%	<b>5.7% (+2.3%)</b>
	鉄鋼製品	2.0%	<b>3.2% (+1.2%)</b>
	生活産業	0.9%	<b>3.6% (+2.7%)</b>
	次世代・機能推進	3.2%	<b>6.9% (+3.7%)</b>
	連結合計	4.6%	<b>9.0% (+4.4%)</b>

\* 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)

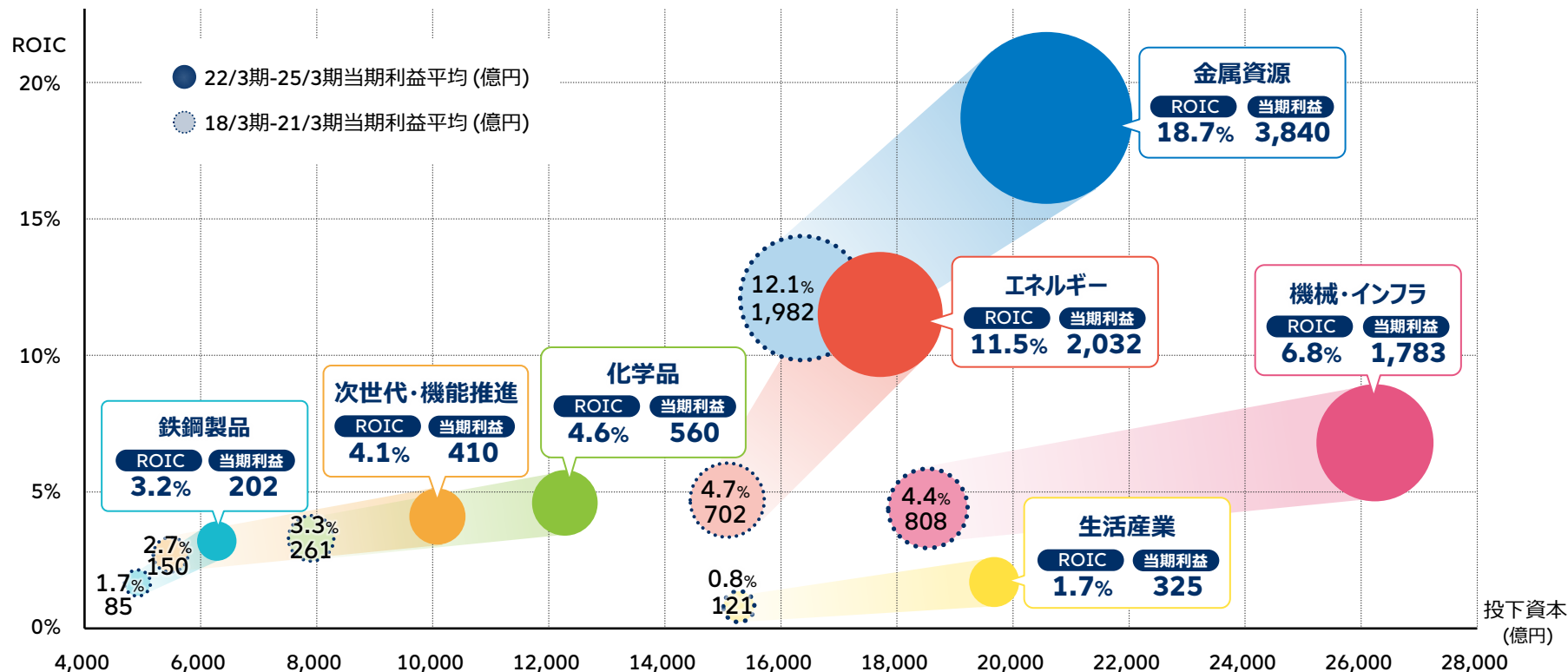


\* ROICは単年ROICの平均で計算しているため、当期利益をROICで割り戻して算出される投下資本と、チャートが示す投下資本は一致しない



ご参考

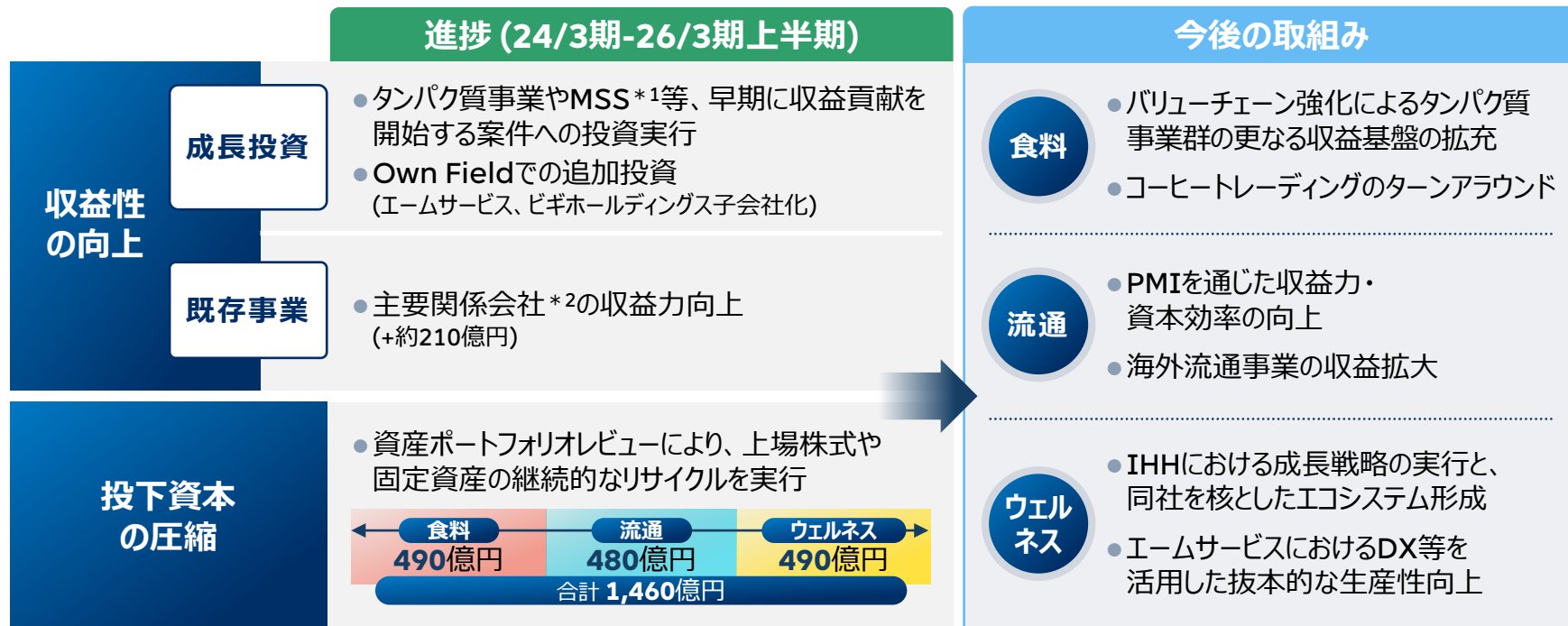
# セグメント別 ROICの推移 (資産リサイクル、評価性/一過性除き)



\* 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

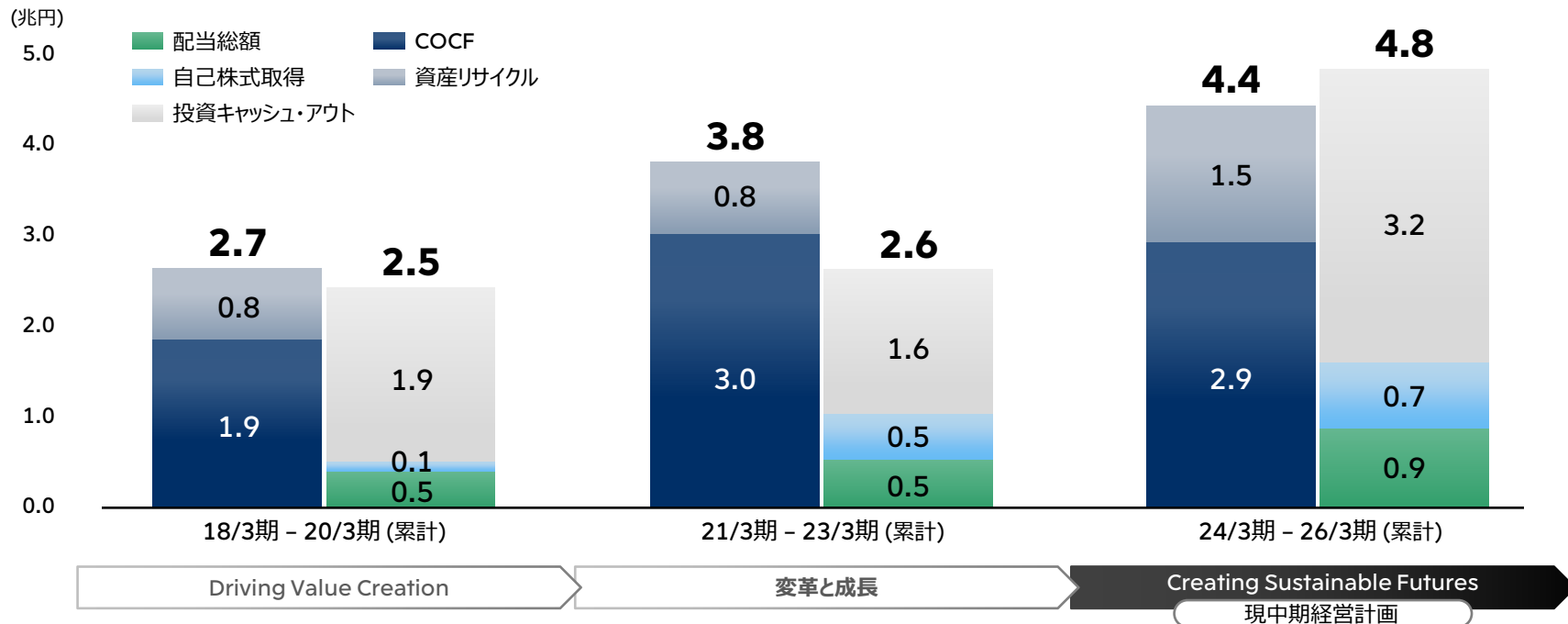
- ◆ 現中経でROIC約2%改善を目標に設定するも、課題案件もあり現時点で未達  
(23/3期末：3.1% → 25/3期末：2.5%)



\* 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

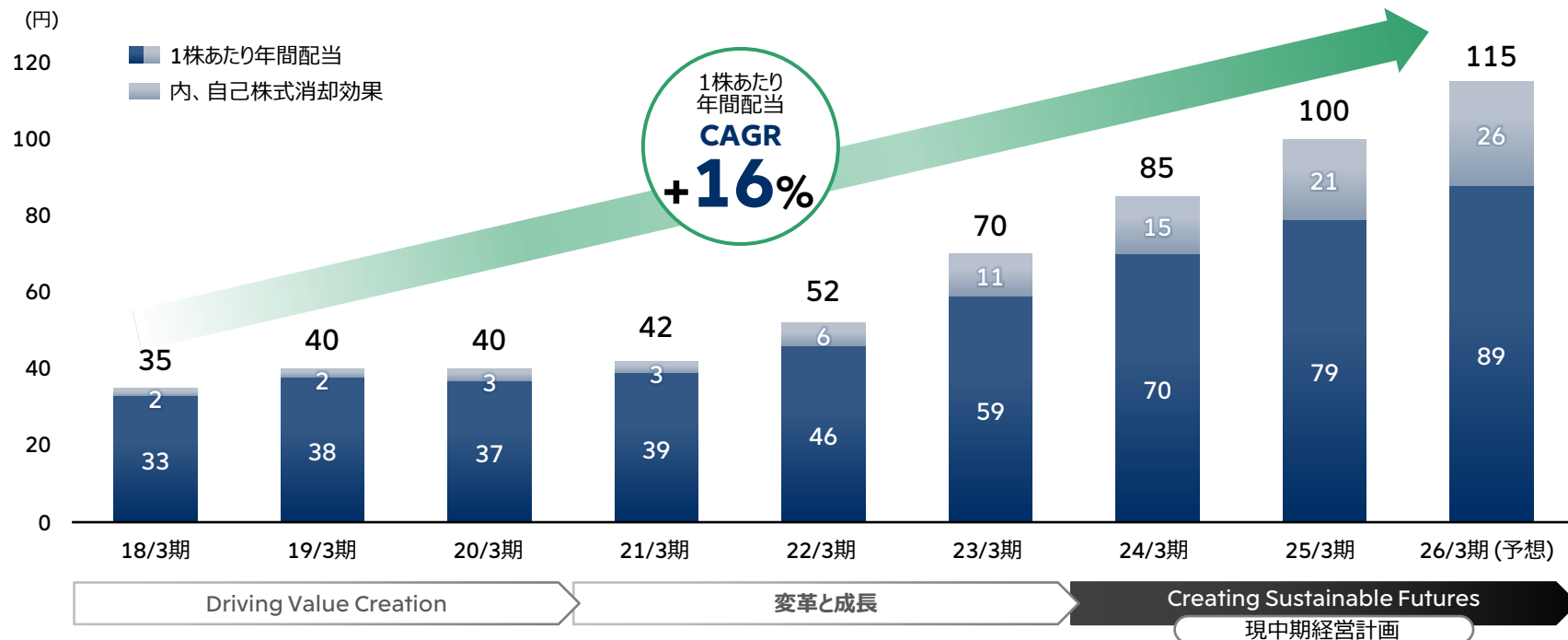
- ◆ キャッシュ・インは現中経の公表時から8,100億円増加、バランスシートからマネジメント・アロケーションへの4,000億円充当も含め、投資と株主還元を拡充

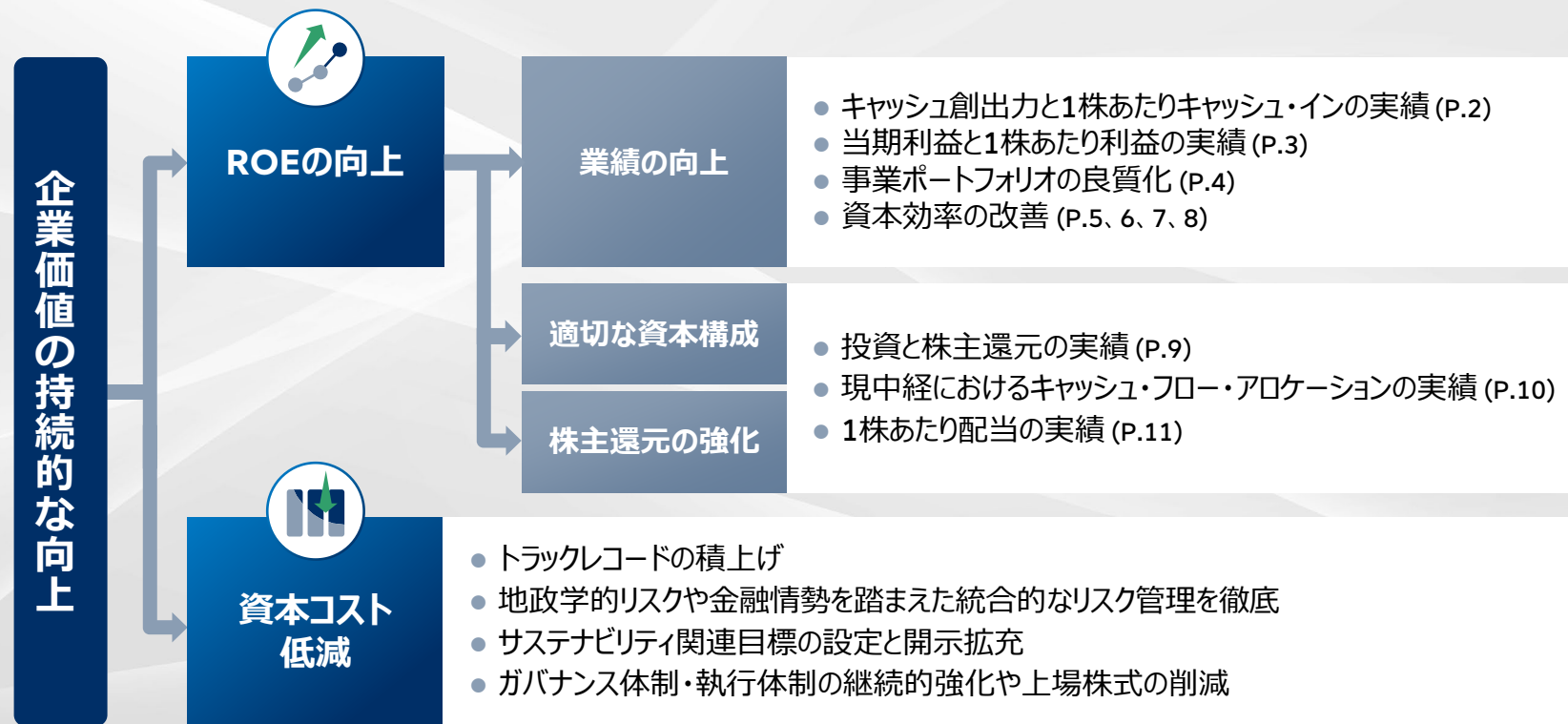
(単位：億円)		中期経営計画 2026 3年間累計計画 (2023年5月公表)	中期経営計画 2026 3年間累計見通し (2025年11月公表)	増減	マネジメント・アロケーション の増減内訳・配分	
IN ↓ キャッシュ・ イン*1	基礎営業キャッシュ・フロー	27,500	29,300	+ 1,800	中経公表時 +11,300	
	資産リサイクル	8,700	15,000	+ 6,300	キャッシュ・イン増加 +8,100	
	キャッシュ・イン合計	36,200	44,300	+ 8,100	BSからの充当 +4,000	
OUT ↓ キャッシュ・ アウト*1	事業維持 (Sustaining CAPEX)	5,700	6,900	+ 1,200	総 額 23,400	
	成長投資	11,700	25,400	+ 13,700	投 資 ▲14,900	
	マネジメント・ アロケーション	11,300	-	-	株主還元 ▲8,500	
	自己株式取得	700	7,200	+ 6,500	配 分 ▲23,400	
	配当	6,800	8,800	+ 2,000		

\*1 定期預金の増減は除く

# 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.





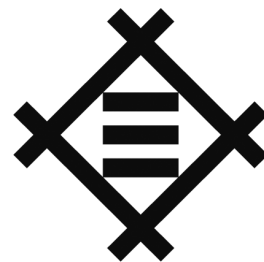
三井物産インベスターデイ 2025

# 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

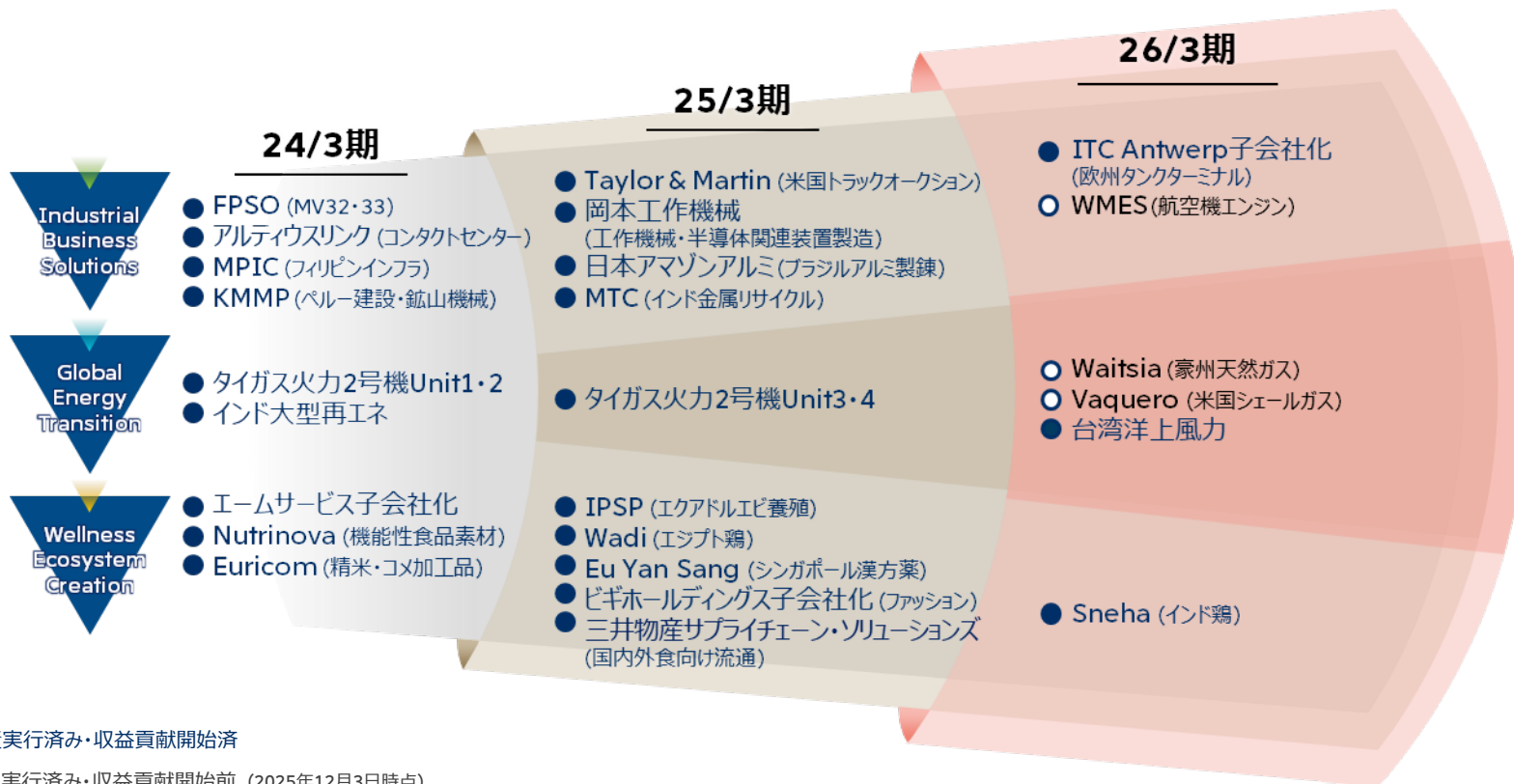
効率化・  
ターンアラウンド  
**+400**億円

新規事業  
**+550**億円

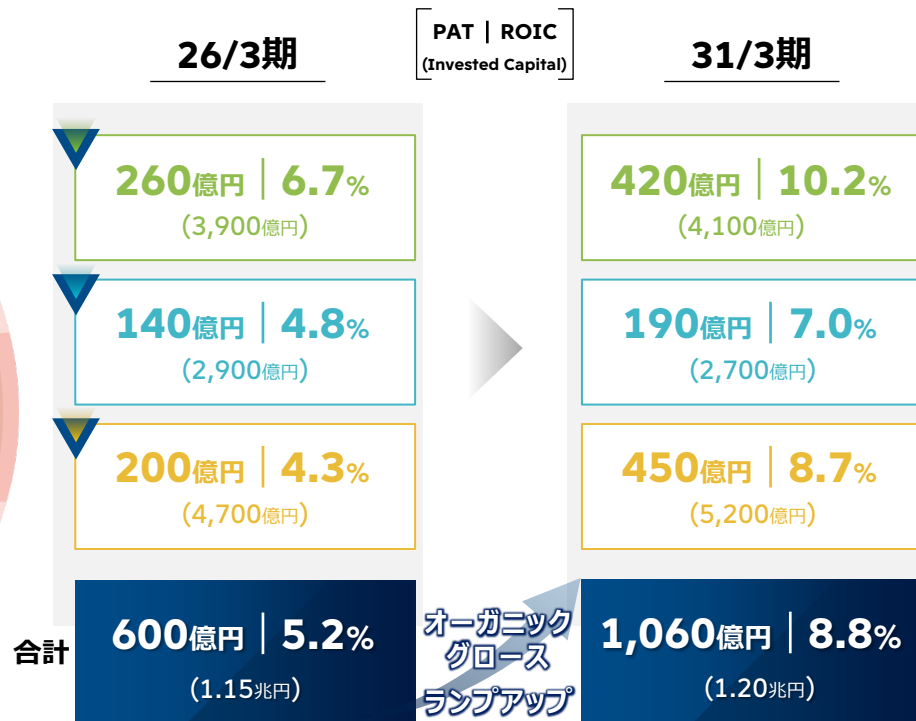
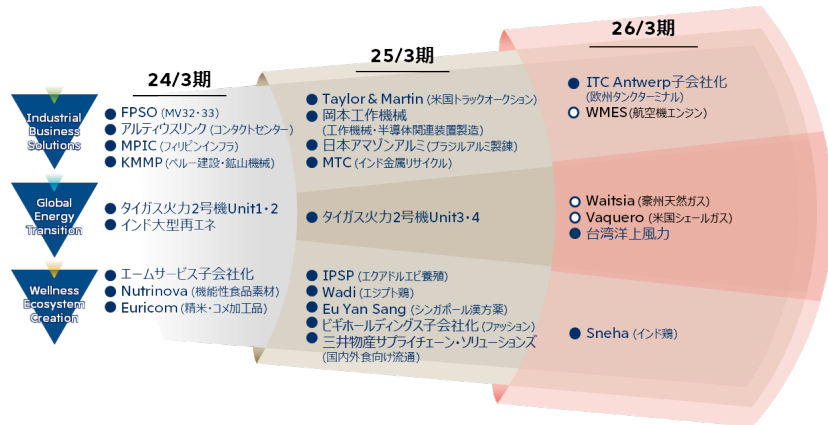
計画達成見込み

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



# 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

基礎営業キャッシュ・フロー  
800億円

26/3期

29/3期

- UAE Ruwais LNG
- ブロックB (ベトナム天然ガス)
- UAE低炭素アンモニア

27/3期

- Tatonka (米国シェールガス)
- 米国太陽光発電

30/3期

- モザンビークLNG
- インドネシアタンクーLNG拡張開発

31/3期

- Blue Point (米国低炭素アンモニア)
- Rhodes Ridge (豪州鉄鉱石)

基礎営業キャッシュ・フロー  
3,000億円

31/3期

35/3期

基礎営業キャッシュ・フロー  
4,500億円

35/3期



## 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

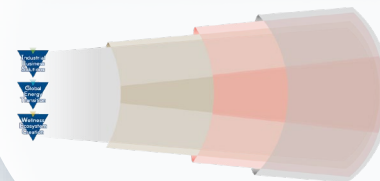
## 3つの攻め筋 2.0



## 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

COCF基盤の  
更なるレベルチェンジ

(億円)

10,000

5,000

0

16/3期 17/3期 18/3期 19/3期 20/3期 21/3期 22/3期 23/3期 24/3期 25/3期 26/3期



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)

キャッシュ・イン

3.6兆円

基礎営業キャッシュ・フロー

2.7兆円

資産リサイクル

0.9兆円

アロケーション

投資

1.7兆円

株主還元

0.8兆円

マネジメント・  
アロケーション

1.1兆円

2.5兆円

中経 2026 予想 (3年間累計)

キャッシュ・イン

4.4兆円

計画対比

+0.8兆円

基礎営業キャッシュ・フロー

2.9兆円

+0.2兆円

資産リサイクル

1.5兆円

+0.6兆円

アロケーション

投資

3.2兆円超

+1.5兆円

株主還元

1.6兆円超

+0.8兆円

4.8兆円超

+2.3兆円

バランスシートからの充当+0.4兆円

# 自己株式取得・消却の効果

(百万株)

■ 発行済株式数

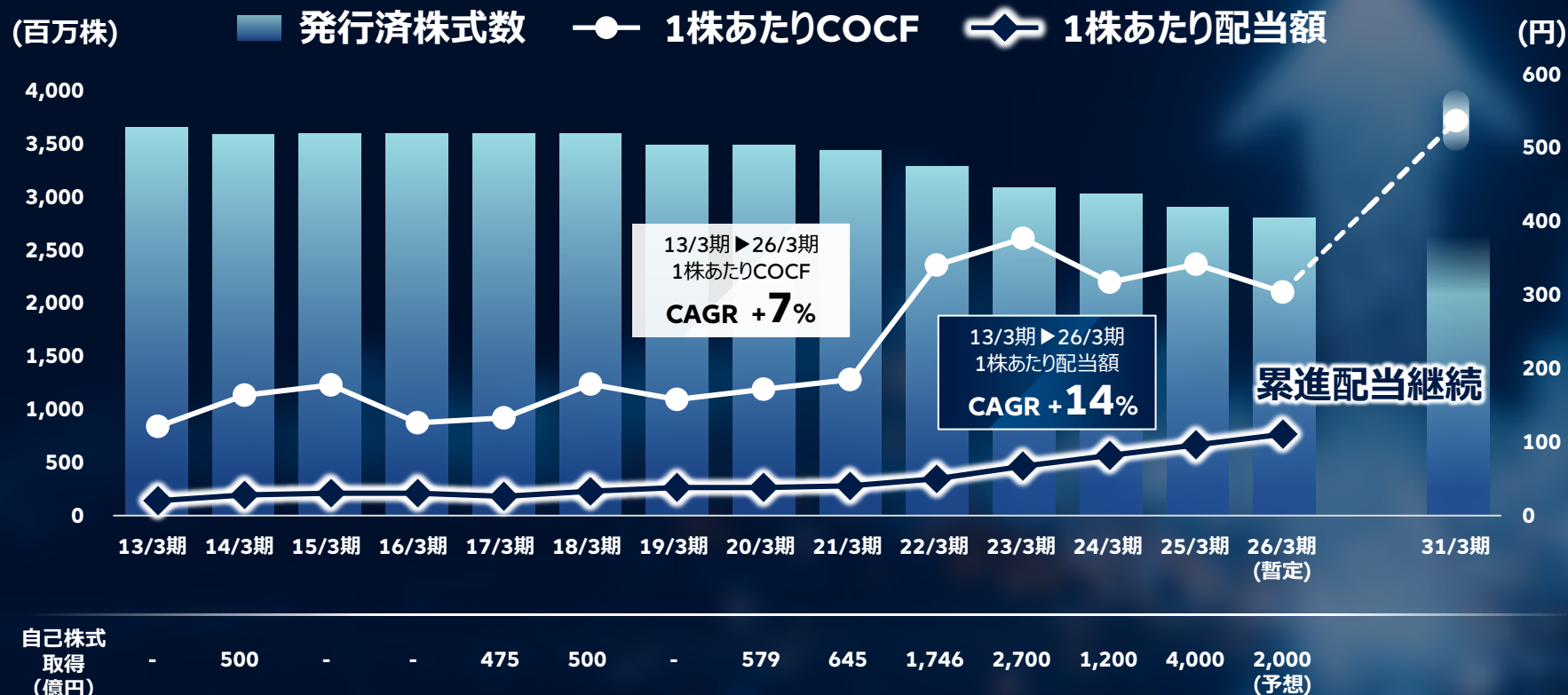


自己株式  
取得  
(億円)

-	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.



MITSUI & CO.