# 新中期経営計画
# Challenge & Innovation for 2020
# ～三井物産プレミアムの実現～

三井物産株式會社

2014年5月7日

（注） 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、本情報および資料の利用は、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ます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。

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# Challenge & Innovation for 2020 基本方針

三井物産株式會社

位置付け

「2020年の在り姿」実現に向けた重要な3年間 (*1)

## 基本方針

- 「競争力」「経営力」「開拓力」に一層の磨きをかけ、顧客ニーズの産業的解決を実現

  ⇒ 当社強みを活かした「攻め筋」の確立

- 「既存事業」の収益基盤強化と「パイプライン案件」(*2)の完遂
- 強靭なキャッシュ創出力に裏打ちされた「新規事業」への投資と「株主還元」の両立

*1: 2009年、当社は「目指す10年後の姿(進化の方向性)」を示す長期業態ビジョンを発表

*2: 2014年5月時点で推進方針が決定・開示されており、今後数年の期間内に収益貢献が予定される案件

## 2020年に目指す在り姿

「攻め筋」において事業が連携・協調し新たな価値創造

成長投資と株主還元へのバランスのとれた配分

EBITDA:1兆円超えの常態化

持続的な利益成長と二桁台のROE

⇒ 三井物産プレミアムの実現

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 当社強みを活かした『攻め筋』

三井物産株式會社

## 『攻め筋』において事業を連携・協調させ、新たな価値創造を目指す

| | |
|---|---|
| ハイドロカーボンチェーン | エネルギーの上流～下流、関連事業の展開<br>● 上流開発(原油・ガス)・商業化(LNG、化学品、発電)<br>● 輸送・周辺事業(船舶、鋼管、インフラ建設等) |
| 資源(地下+地上)・素材 | 資源採掘から素材加工、循環型社会構築への取組<br>● 金属資源の開発・生産、製品の流通・加工・再利用<br>● 技術進歩を見据えた金属・化学素材事業の展開 |
| 食糧と農業 | 食糧増産と食の安定供給に貢献するソリューション提供<br>● 肥料・食糧資源、食品原料<br>● 農業化学、食品・栄養化学 |
| インフラ | 国造りへの貢献とインフラを起点とするビジネスの広がり<br>● 電力・水・港湾等<br>● 次世代型都市開発等 |
| モビリティ | 輸送機械等の製造・販売・金融・関連サービス<br>● 自動車、産業機械、船舶、航空、交通<br>● 運送事業や他の「攻め筋」への広がり |
| メディカル・ヘルスケア | 病院を中核とした事業展開と医薬バリューチェーン<br>● 病院事業、周辺サービス事業<br>● 医薬開発・製造・販売 |
| 衣食住と高付加価値サービス | 次世代機能(IT/金融/物流)活用による消費者連動型ビジネス<br>● 衣・食(流通・データ・Eコマース)<br>● 住(不動産・金融・関連サービス) |

関係商品セグメント

1. 鉄鋼製品
2. 金属資源
3. 機械・インフラ
4. 化学品
5. エネルギー
6. 生活産業
7. 次世代・機能推進

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# Cash Flow Allocation

三井物産株式會社

## 強靭なキャッシュ創出力を源に、成長投資と株主還元の両立を目指す

### 2015年3月期～2017年3月期の累計

RESOURCES

Recurring Free Cash Flow　1.0～1.4兆円

基礎営業キャッシュ・フロー
＋1.8～2.0兆円

【資産リサイクル】
既存事業の投資キャッシュ・イン
＋0.7～0.9兆円

【既存事業+パイプライン案件】投資キャッシュ・アウト
－1.5兆円

ALLOCATION

【新規事業】投資キャッシュ・フロー（ネット）

【株主還元】配当金・自社株買い

有利子負債の調達・返済（±）

フリー
キャッシュ
・フローの
黒字化

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 前中経期間までに構築した「既存事業」基盤①

三井物産株式會社

## 当社企業価値を支える良質かつ競争力のある事業資産

更なる利益成長が期待される事業

### 金属

- 鉄鋼製品バリューチェーン
  （Gestamp/Steel Tech/Global Energyなど）
- 鉄鉱石事業
  持分生産量：51百万トン/年（14/3期）
- チリ銅事業
  持分生産量：110千トン/年（14/3期）

自動車部品事業

環境ソリューション事業

### 機械・インフラ

- IPP事業
  持分発電容量：8.5GW（14/3期末）
- 自動車関連事業
- ガス配給事業
  （ブラジル、メキシコ、マレーシア）

港湾インフラ・水事業

機械・輸送関連事業

### 化学品

- 化学品トレーディング
- 優良な上流資産
  （肥料原料/塩/EDC/メタノール）
- 農薬・肥料・飼料添加物
- タンクターミナル

農業化学分野

北米シェール由来化学品事業

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 前中経期間までに構築した「既存事業」基盤②

三井物産株式會社

## 当社企業価値を支える良質かつ競争力のある事業資産

更なる利益成長が期待される事業

### エネルギー

- 原油・ガス上流資産
  - 持分生産量：243千バレル/日（14/3期）
  - 米国シェールガス・オイル事業
  - モザンビーク可採資源量：45～70Tcf超
- LNG事業
  - 生産中8案件／開発中3案件

→ 米国シェールガス事業
→ グローバルE&P事業

### 生活産業

- 穀物生産・集荷関連事業
  - 取扱量：15百万トン（14/3期）
- IHH Healthcare病院事業
  - ベッド数：5,000床（14/3期末）
- TVショッピング事業

→ グローバル穀物関連事業
→ メディカル・ヘルスケア事業

### 次世代・機能推進

- IT・金融・物流機能の発揮
- 専門機能を有する関係会社群
  - 三井情報／もしもしホットライン
  - JA三井リース
  - トライネット・ロジスティクス

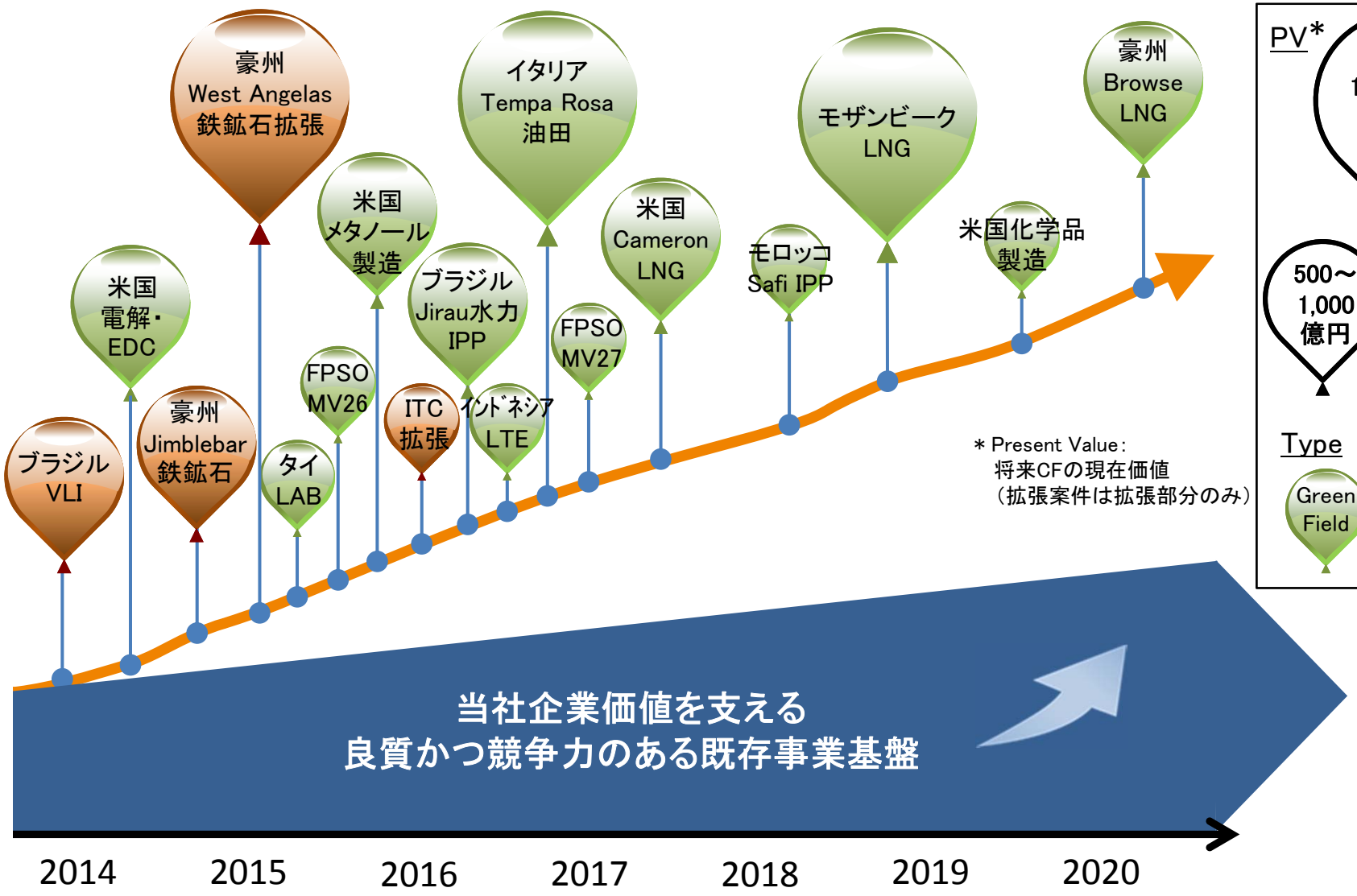
→ 通信・サービスプラットフォーム
→ 金融事業
→ 消費財物流

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 優良な「パイプライン案件」：現在価値(PV)で1兆円超

三井物産株式會社

## パイプライン案件の完遂により当社企業価値を継続的に向上




Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 盤石な金属資源・エネルギーの収益基盤

三井物産株式會社

## コスト競争力の高い資産ポートフォリオをさらに拡大・良質化

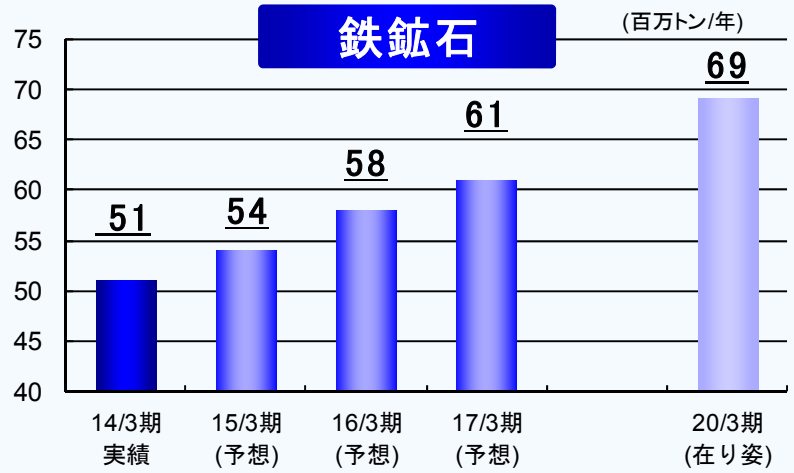
金属資源・エネルギーともコスト競争力の高い既存事業を基盤に、2020年の在り姿に向けて生産能力の増強、競争力を有する埋蔵量へのリプレースメントを目指す

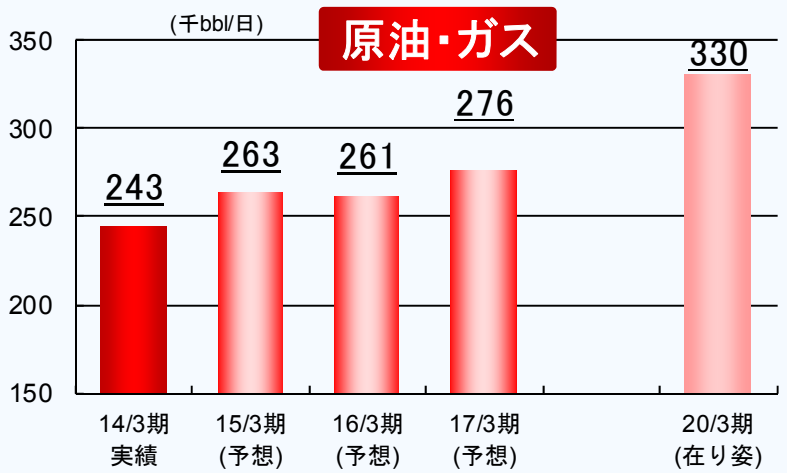
- 金属資源（鉄鉱石・銅・石炭等）権益生産量 ⇒ 1.4倍へ
- LNG液化能力、原油・ガス埋蔵量 ⇒ 2倍へ

  （LNG：年間480万→940万トン、2P埋蔵量：12億→29億BOE）
- 原油/ガス生産量 ⇒ 1.4倍へ （24万→33万BOE/日）

＊ 倍率は14/3期→20/3期の増加率
記載数値は当社持分ベース

### 持分権益生産量




Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 「既存事業」・「パイプライン案件」の投融資・リサイクル

三井物産株式會社

## 3年間で1.5兆円を「既存事業」・「パイプライン案件」へ投資

| セグメント（億円） | 投融資・リサイクル 既存＋パイプライン（15/3～17/3期合計） | 主 要 案 件 |
|---|---|---|
| 鉄 鋼 製 品 | 100 | サービスセンター事業ほか |
| 金 属 資 源 | 2,900 | 豪州鉄鉱石・石炭拡張ほか |
| 機 械・インフラ | 2,300 | IPP、FPSO、鉄道車輌リースほか |
| 化 学 品 | 200 | 豪州塩田事業ほか |
| エネルギー | 6,600 | LNG3案件、イタリア陸上油田、原油・ガス拡張 |
| 生 活 産 業 | 1,100 | グローバル穀物関連事業ほか |
| 次世代・機能推進 | 600 | 金融事業ほか |
| 海　外 | 1,200 | ITC拡張、豪州風力発電事業ほか |
| 合計 | 15,000 | |
| リサイクル | △7～9,000 | 戦略的資産リサイクル |
| ネット | 6～8,000 | |

＋ 「新規事業」への投資

**【基本的な考え方】**

「既存事業」・「パイプライン案件」への1.5兆円の投資に加え、Recurring FCFのAllocationの中で、将来の成長をけん引する「新規事業」への投資を実行

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# Recurring FCF 1.0～1.4兆円の配分

三井物産株式會社

## 株主還元

- 基本方針：　業績の一部について配当を通じ直接還元
- 連結配当性向：　30%
- 自社株買い：　投資需要の将来動向、FCF水準、有利子負債及びROE等、経営を取り巻く諸環境を勘案の上、機動的に対応

バランスのとれた配分

## 将来の成長に繋がる「新規事業」への投資

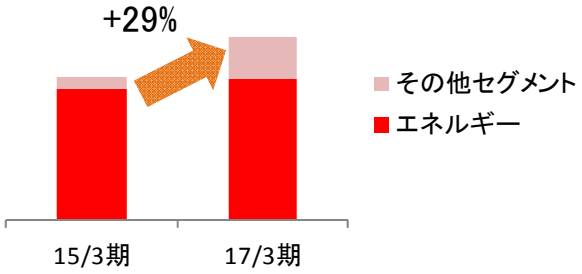
- 攻め筋への成長投資を厳選して実行
- 産業分野の繋がりを熟知した高収益領域への投資
- 将来的な収益基盤として育成する戦略領域における中小規模投資

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

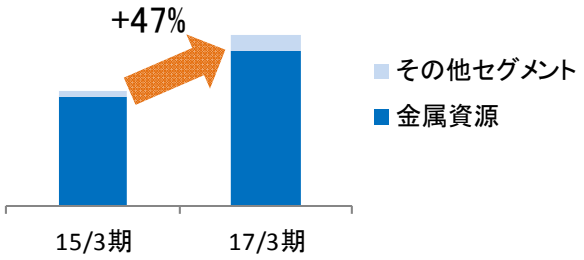
# 攻め筋別の利益成長率

三井物産株式會社

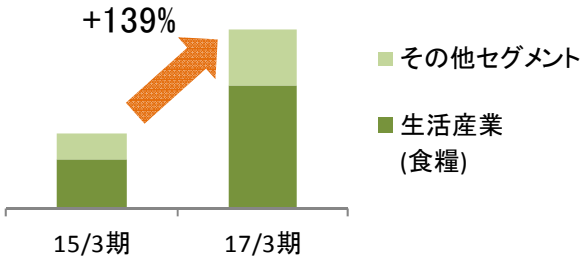
## ハイドロカーボンチェーン



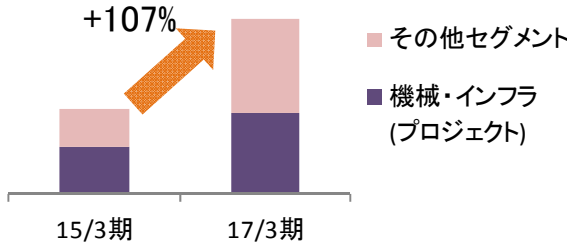

## 資源・素材



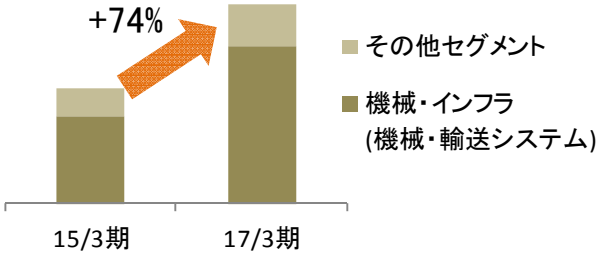

## 食糧と農業



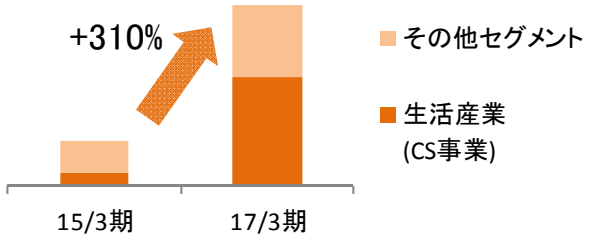

## インフラ




## モビリティ




## 衣食住と高付加価値サービス＋メディカル・ヘルスケア




＊グラフは純利益の成長率を表しますが、利益額の尺度は攻め筋毎に異なります

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 重点施策

三井物産株式會社

## 在り姿への道筋を盤石なものとするための重点施策

### *ポートフォリオ経営の進化*

- ポートフォリオの良質化と組み替え
  ⇒既存案件収益化・パイプライン完遂
  ⇒戦略的な資産リサイクル
  ⇒育成領域での中小規模投資
- フリーキャッシュ・フロー黒字化
  ⇒投融資ポジション管理プロセスの先鋭化

### *グローバル展開力の深化*

- 商品と地域の二軸によるHybrid経営
- 重点国：中国、インド、インドネシア、ロシア、メキシコ、ミャンマー、モザンビーク、 チリ（新規）、トルコ（新規）
- 米国、豪州、ブラジルは引き続き注力

### *グループ経営基盤の強化*

- 個々の組織強化（現場の経営力）
- 単体・連結レベルでの経営人材育成
- 攻め筋領域への人材重点配置

### *次世代を見据えたイノベーションへの取組*

- 次世代ビジネス創造への施策継続と自律的取組の促進
- 日本（産業・市場・パートナー）を対象とする価値あるビジネス創造

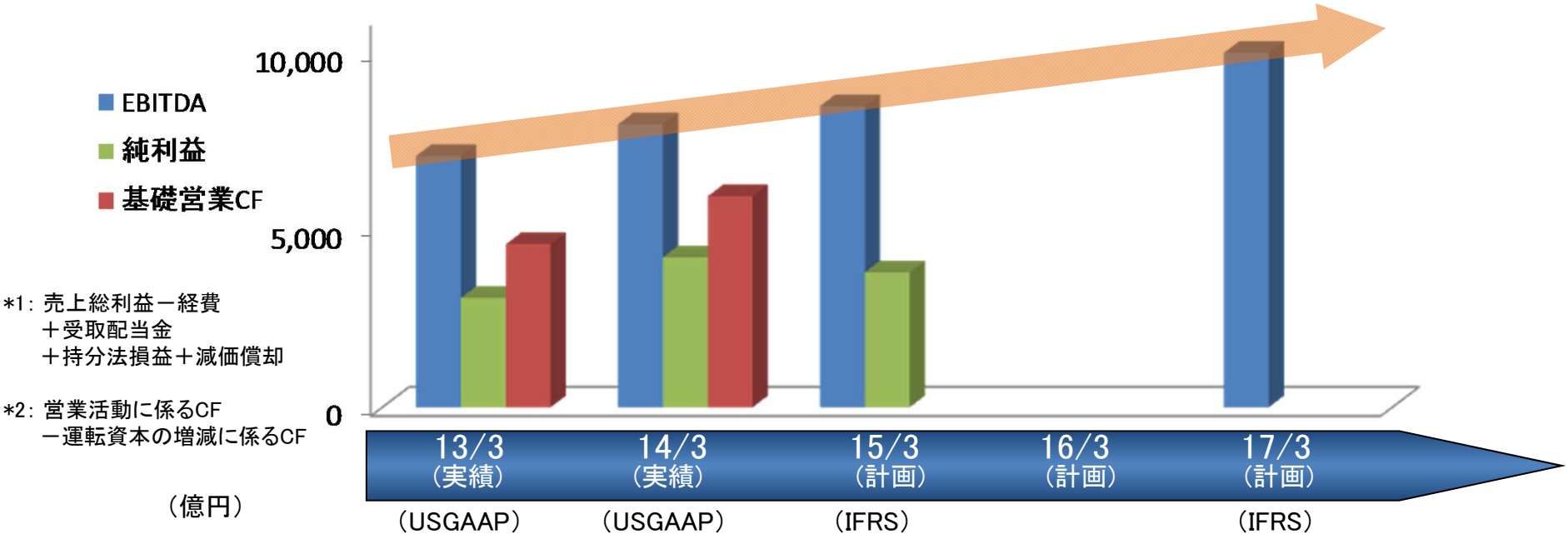
Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 定量目標：17/3期 EBITDA 1兆円水準

三井物産株式會社

## 収益性／キャッシュ・フロー指標

- EBITDA(*1)　：経常的な収益力を測定
- 連結純利益　：IFRS移行後も業績測定の基本指標
- 基礎営業CF(*2)：キャッシュ創出力を測定、資金再配分の原資




*1：売上総利益－経費
＋受取配当金
＋持分法損益＋減価償却

*2：営業活動に係るCF
－運転資本の増減に係るCF

（億円）

| | 13/3（実績）（USGAAP） | 14/3（実績）（USGAAP） | 15/3（計画）（IFRS） | 16/3（計画） | 17/3（計画）（IFRS） |
|---|---|---|---|---|---|
| EBITDA | 7,097億円 | 7,986億円 | 8,500億円 | | 1兆円 |
| 連結純利益 | 3,079億円 | 4,222億円 | 3,800億円 | | |
| 基礎営業CF | 4,590億円 | 5,964億円 | 18,000億円 ～ 20,000億円（3年間累計） | | |

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 定量目標：17/3期 ROE 10～12%

三井物産株式會社

## 資本効率の維持・向上と、財務基盤の安定性の両立を目指す

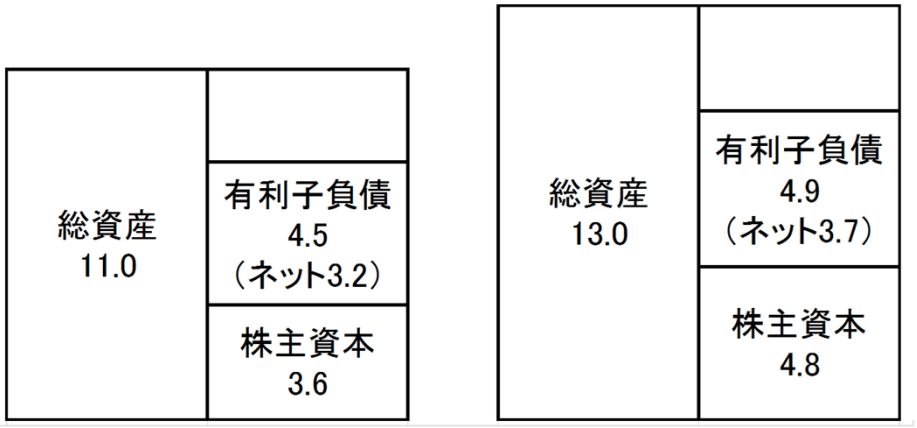
| | 2014年3月期（USGAAP） | 2017年3月期（IFRS） |
|---|---|---|
| ROE | 12.5% | 10～12% |
| ネットDER | 0.90倍 | 0.8倍 |

### BSイメージ (*1)

2014年3月末 (*2)
（USGAAP）

2017年3月末
（IFRS）

（兆円）




*1 自社株買いによる影響は考慮せず

*2 IFRS移行による影響（暫定値）

総資産　＋0.5兆円

株主資本　＋0.2兆円

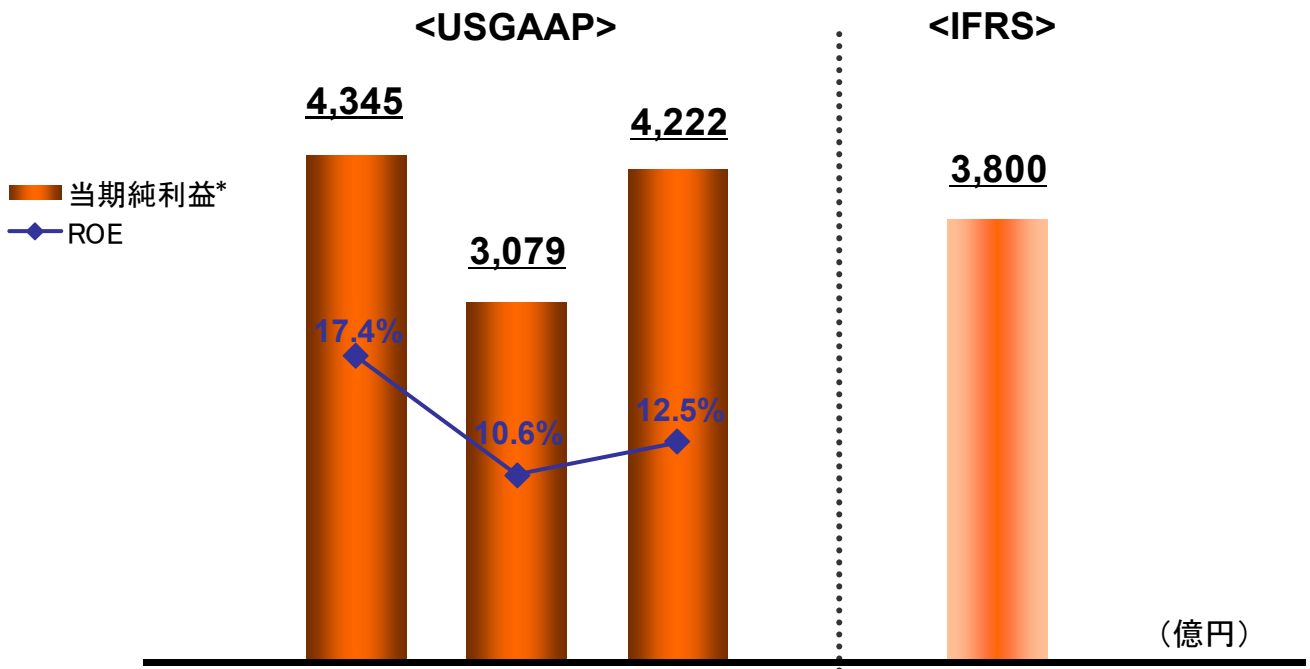
Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 2015年3月期 連結業績予想

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 2015年3月期 連結業績予想

- 2015年3月期の当期純利益は3,800億円を見込む
- 2015年3月期の連結業績予想は、国際会計基準（IFRS）に基づき作成



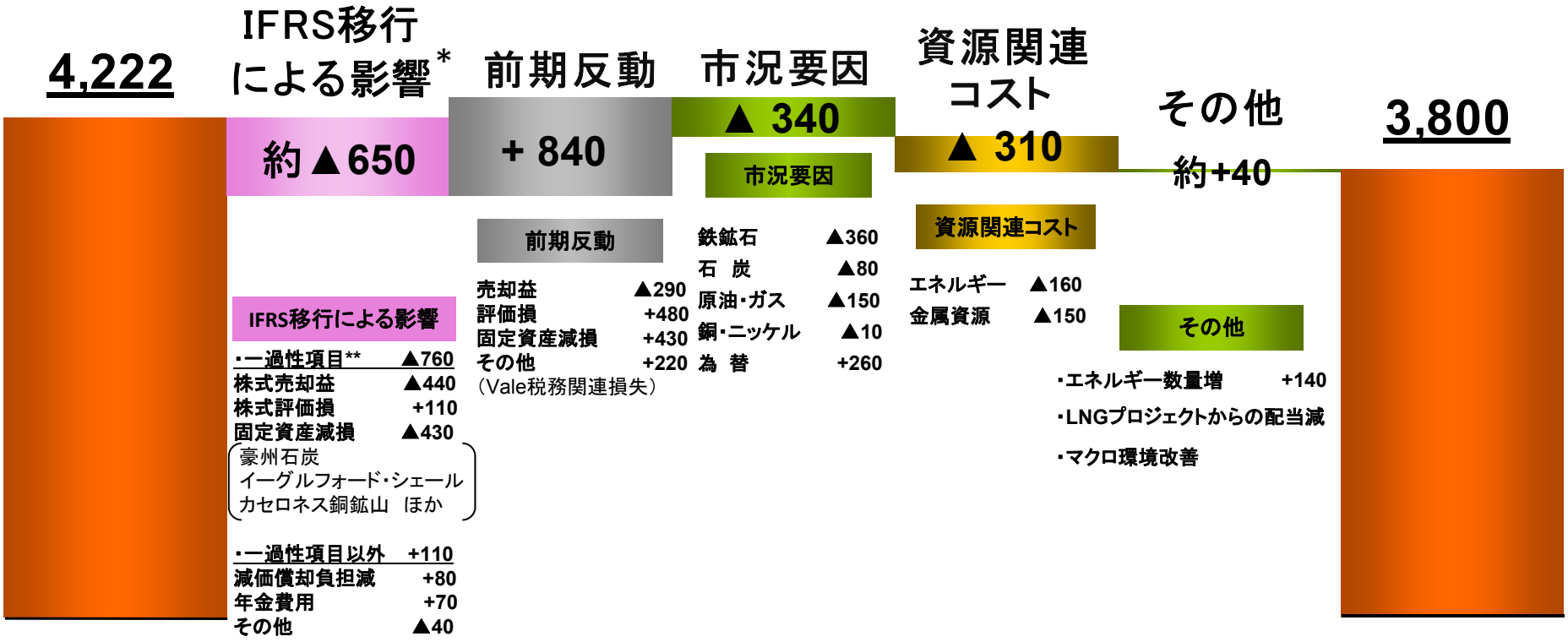

| | 12/3 | 13/3 | 14/3 | 15/3 予想 |
|---|---|---|---|---|
| 為替（¥/US$） | 79 | 83 | 100 | 100 |
| 油価（US$/bbl） | 108 | 114 | 110 | 104** |

＊ 本資料では「連結純利益(三井物産(株)に帰属)」を「当期純利益」と表記しております。

** 原油価格（JCC）が年間を通してUS$102/bblで推移した場合の当社決算に適用される原油価格を、US$104/bblと想定。

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 2015年3月期 連結業績予想 前期比増減



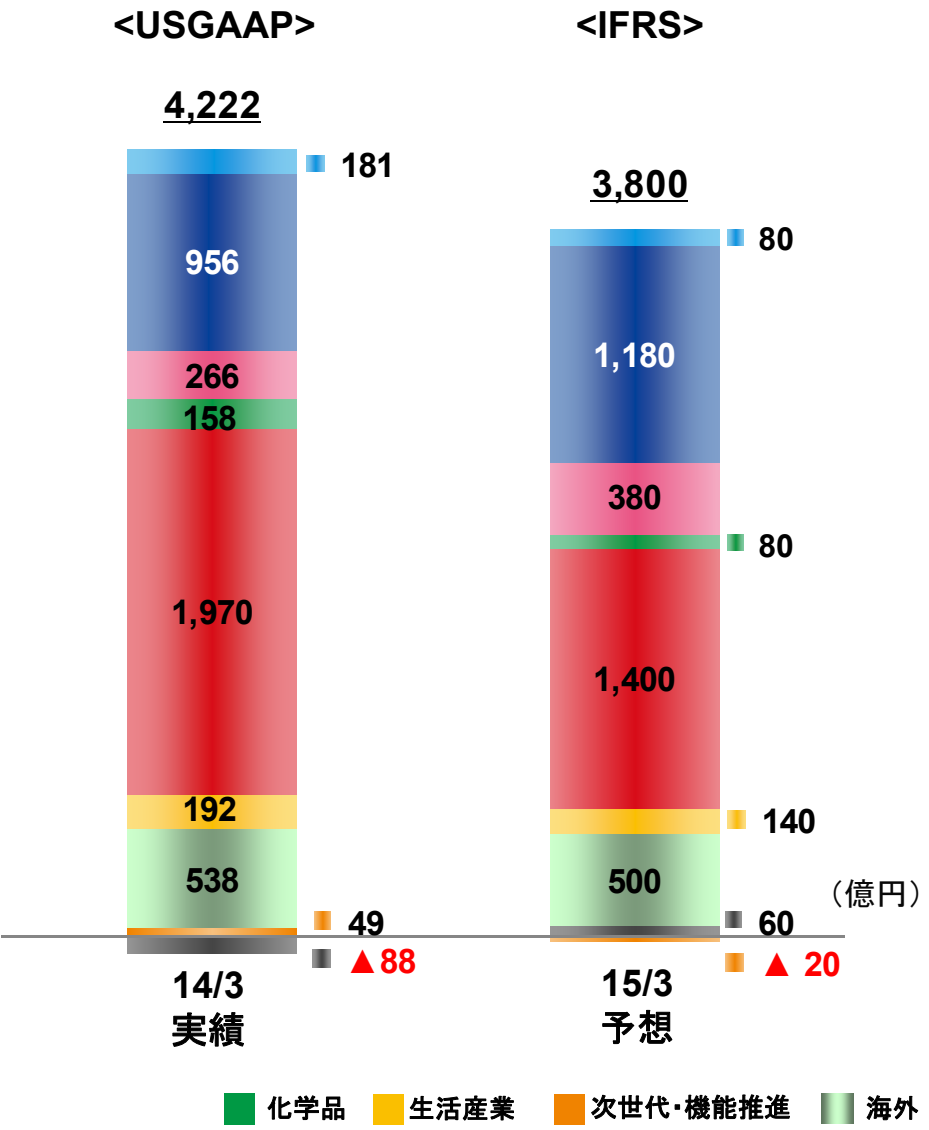

* IFRS移行による影響額は、14/3期決算におけるUSGAAPとIFRSの基準差による影響額。
試算値であり、実際の14/3期IFRS決算数値は大きく異なる場合がある。

** 株式売却益及び株式評価損は、一般社外宛投資に係わるものであり、USGAAP決算には含まれるが、IFRS決算ではPLに計上されないもの。
固定資産減損は、USGAAP決算では計上していないが、IFRS決算では計上されるもの。

注）本頁の金属資源、エネルギーはグローバルベースの数値

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 2015年3月期 連結業績予想 セグメント別純利益




**エネルギー 1,400億円** 前期比 ▲570億円（▲29%）

↓ 前期一過性要因（売却益）の反動
↓ LNG配当減
↓ 原油価格下落
↓ コスト・探鉱費増
↑ 数量増
↑ マーセラス減価償却負担減

**鉄鋼製品 80億円** 前期比 ▲101億円（▲56%）

↓ 前期一過性要因（売却益）の反動
↓ 前期貿易取引に係る為替益の反動
↑ Gestamp社関連事業増益

**金属資源 1,180億円** 前期比 +224億円（+23%）

↑ 前期Valepar一過性損失（含む税務関連損失）の反動
↑ 前期カセロネス減損反動
↑ 前期 Valepar優先株評価損反動
↓ 鉄鉱石価格下落

**機械・インフラ 380億円** 前期比 +114億円（+43%）

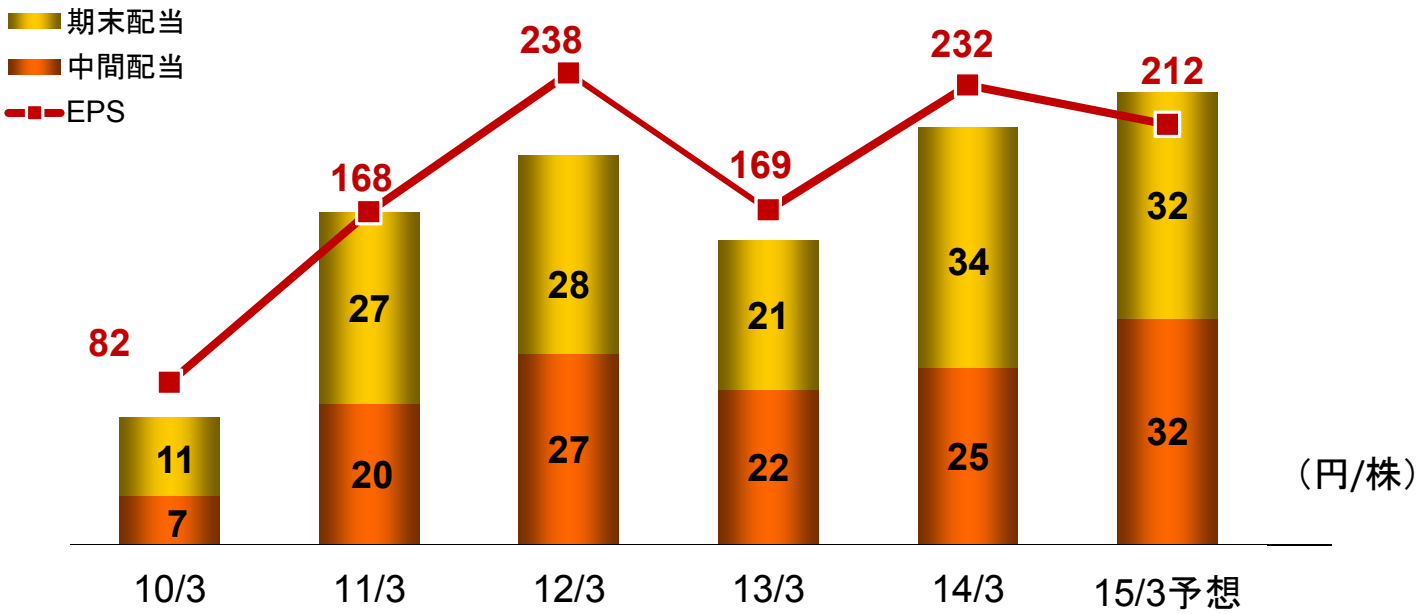
↑ 前期一過性要因（減損）の反動
↑ 航空機エンジン研究開発費負担減
↑ 新規 IPP事業の貢献

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 2015年3月期 配当予想

三井物産株式會社

- 当期純利益3,800億円を前提に、配当性向30%を適用し、1株当たり64円配当となる見込み
- 1株当たりの配当額は前期比で増加




| | 10/3 | 11/3 | 12/3 | 13/3 | 14/3 | 15/3予想 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 年間配当額/株 | 18円 | 47円 | 55円 | 43円 | 59円 | 64円 |
| 連結配当性向 | 22% | 23% ※1 | 23% | 25% | 25% | 30% ※2 |

※1 後発事象として11/3期に認識したメキシコ湾原油流出事故和解金等の影響額を当期純利益から除いた3,679億円を前提に、連結配当性向23%を適用。

※2 15/3期の配当予想は、業績予想を踏まえ、連結配当性向30%、発行済株数17.9億株を前提に試算。

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# Appendix


Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 2015年3月 連結業績予想 感応度

三井物産株式會社

| 14/3通期（実績） | 価格変動の15/3期当期純利益への影響額（2014年5月公表） | | | 15/3通期（前提） |
|---|---|---|---|---|
| 110 | 市況商品 | 原油／JCC | 18 億円（US$1/バレル） | 102 |
| 110 | | 連結油価 (*1) | | 104 |
| 3.73 | | 米国ガス(*2) | 3 億円（US$0.1/mmBtu）(*2) | 4.25(*3) |
| 122 (*4) | | 鉄鉱石 | 25 億円（US$1/トン） | (*5) |
| 7,326 (*6) | | 銅 | 7 億円（US$100/トン） | 7,000 |
| 100.49 | 為替 (*7) | 米ドル | 27 億円（¥1/米ドル） | 100 |
| 92.91 | | 豪ドル | 15 億円（¥1/豪ドル） | 95 |
| 44.67 | | 伯レアル | 5 億円（¥1/伯レアル） | 45 |

(*1) 油価は0～6ヶ月遅れで当社業績に反映されるため、この前提で連結油価を計算。
15/3期は、35%が4～6ヶ月遅れ、41%が1～3ヶ月遅れ、24%が遅れ無しで反映されると想定される。

(*2) 米国シェールガスはHenry Hub（HH）に連動しない価格でも販売している為、上記感応度はHH価格に対する直接的な感応度ではなく、加重平均ガス販売価格に対する感応度。

(*3) HH連動の販売価格は、HH価格US$4.25/mmBtuを前提として使用している。

(*4) 鉄鉱石の14/3期実績欄には、2013年4月～2014年3月の複数業界紙によるスポット価格指標 Fe 62% CFR North China のdaily平均値（参考値）を記載。

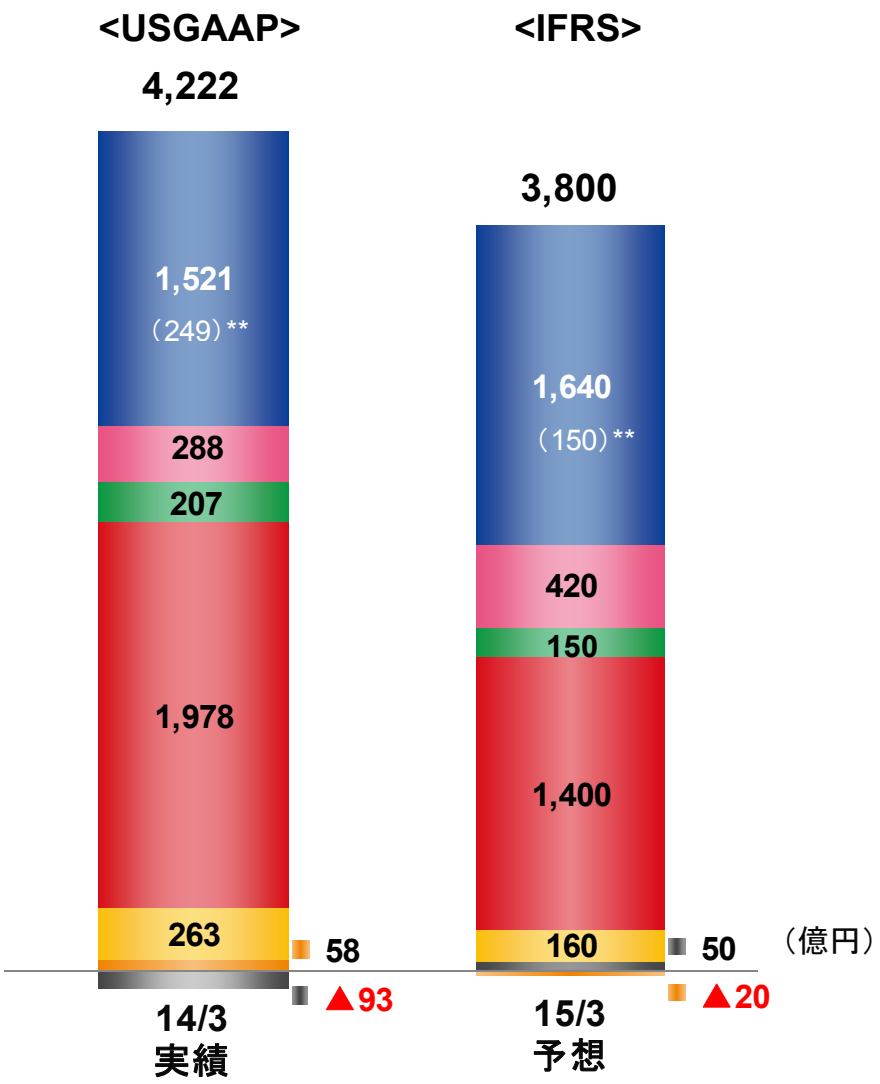
(*5) 鉄鉱石の前提価格は非開示。

(*6) 銅の14/3期実績欄には、LME cash settlement priceの2013年1月～12月のmonthly averageの平均を記載。

(*7) 各国所在の関係会社が報告する機能通貨建て当期純利益に対する感応度。円安は機能通貨建て当期純利益の円貨換算を通じて増益要因となる。
金属資源・エネルギー生産事業における販売契約上の通貨である米ドルと機能通貨の豪ドル・伯レアルの為替変動、及び為替ヘッジによる影響を含まない。

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 事業分野別 連結純利益(参考値*)




* 海外店実績を事業分野別に組替え算出した参考データ

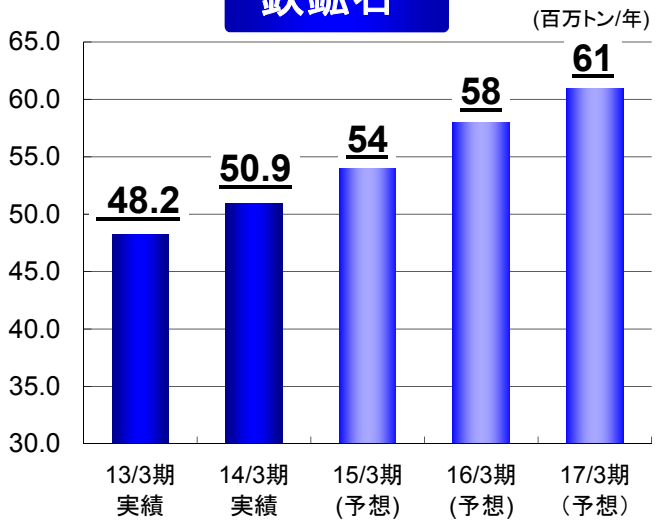
** ( ) 内は、鉄鋼製品のグローバルベースの純利益

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014

# 当社持分権益生産量 （2014年5月公表）

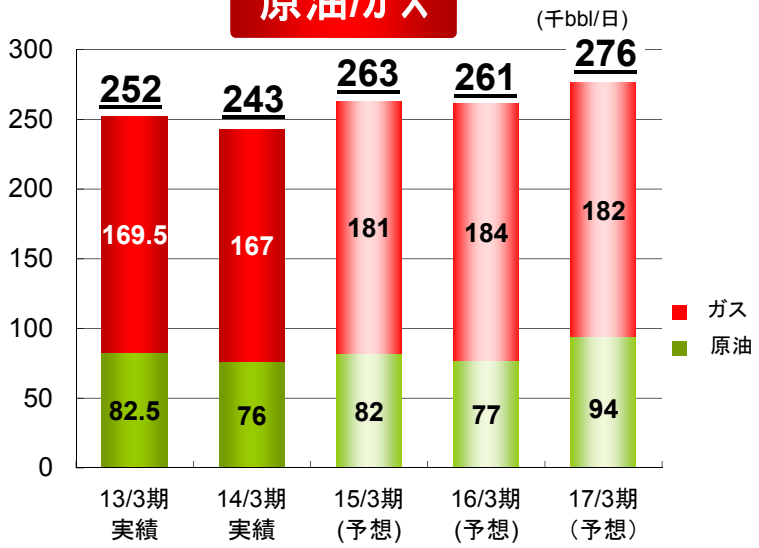
三井物産株式會社

## 鉄鉱石*

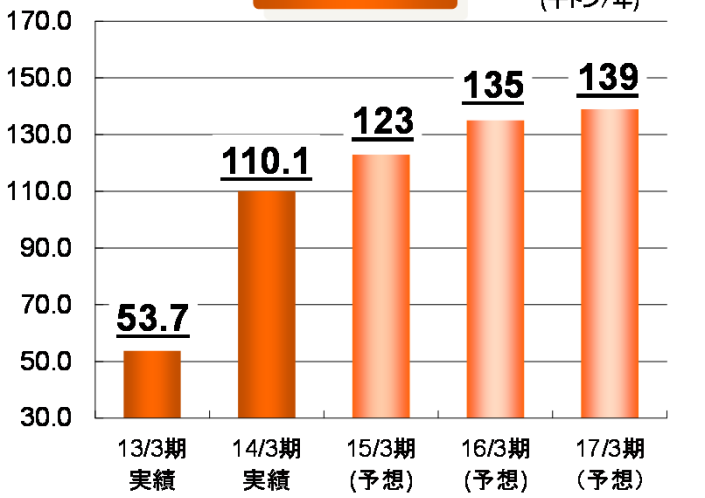



*ヴァーレ社生産分の5%を含む

## 原油/ｶﾞｽ

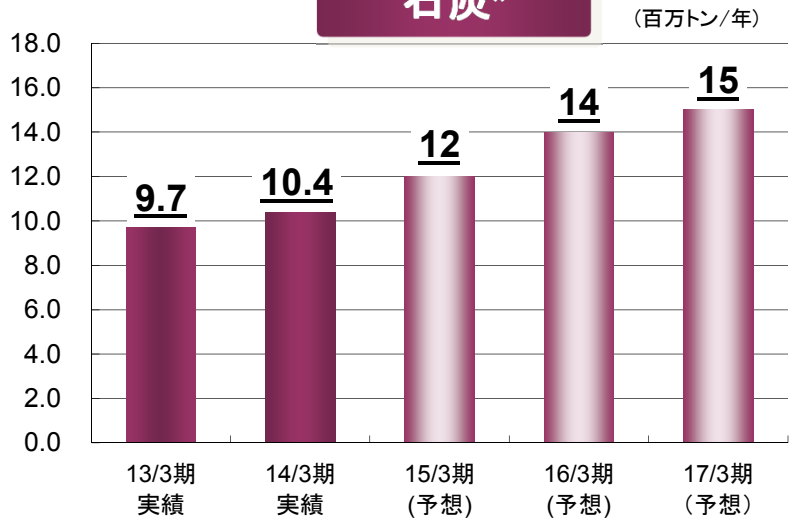



## 銅*




*ヴァーレ社生産分の5%を含む

## 石炭*




*2015年3月期からヴァーレ社生産分の5%を含む

Copyright©Mitsui & Co., Ltd. 2014