

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

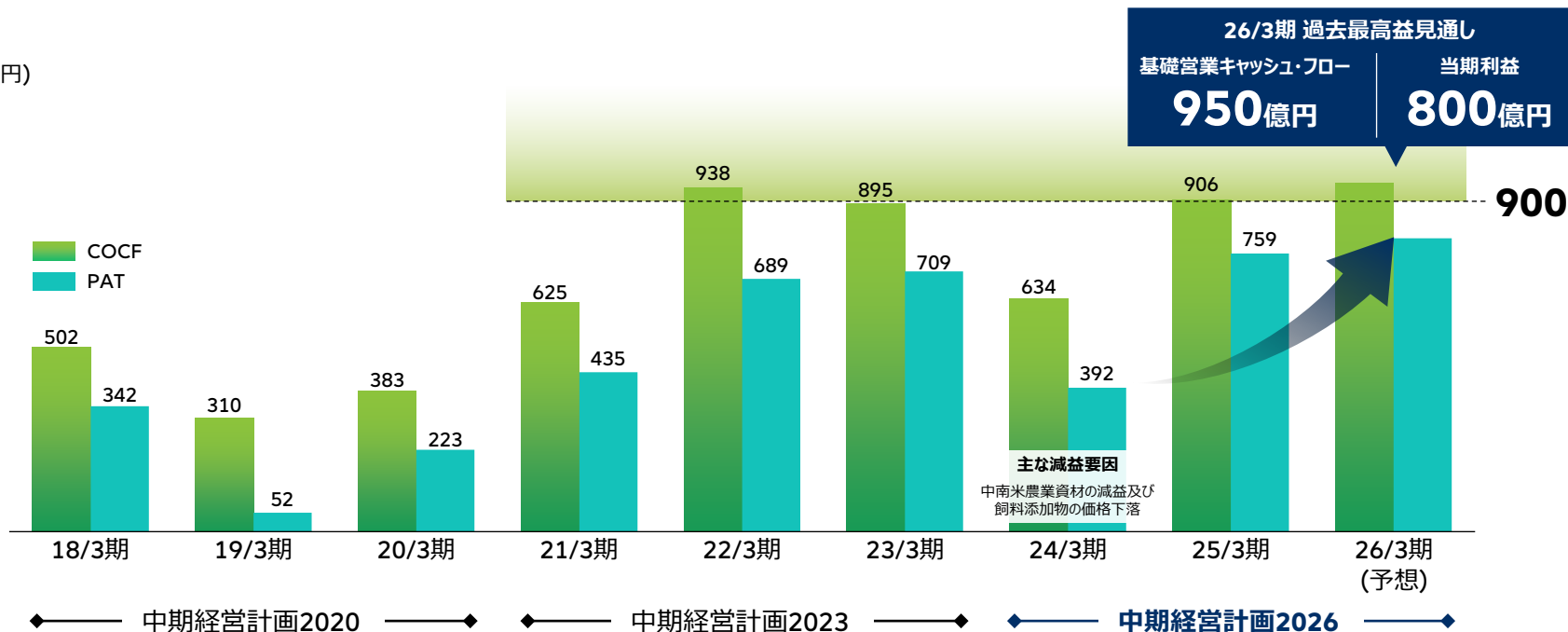
専務執行役員
古谷 卓志



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)



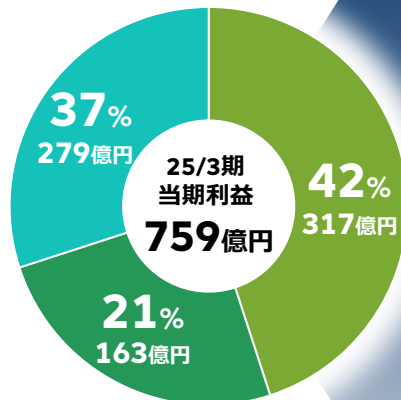
化学品セグメントの主要事業

- ◆ 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



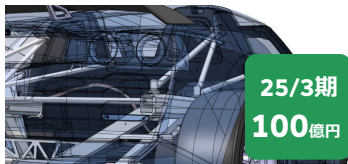
25/3期
280億円

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^{*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

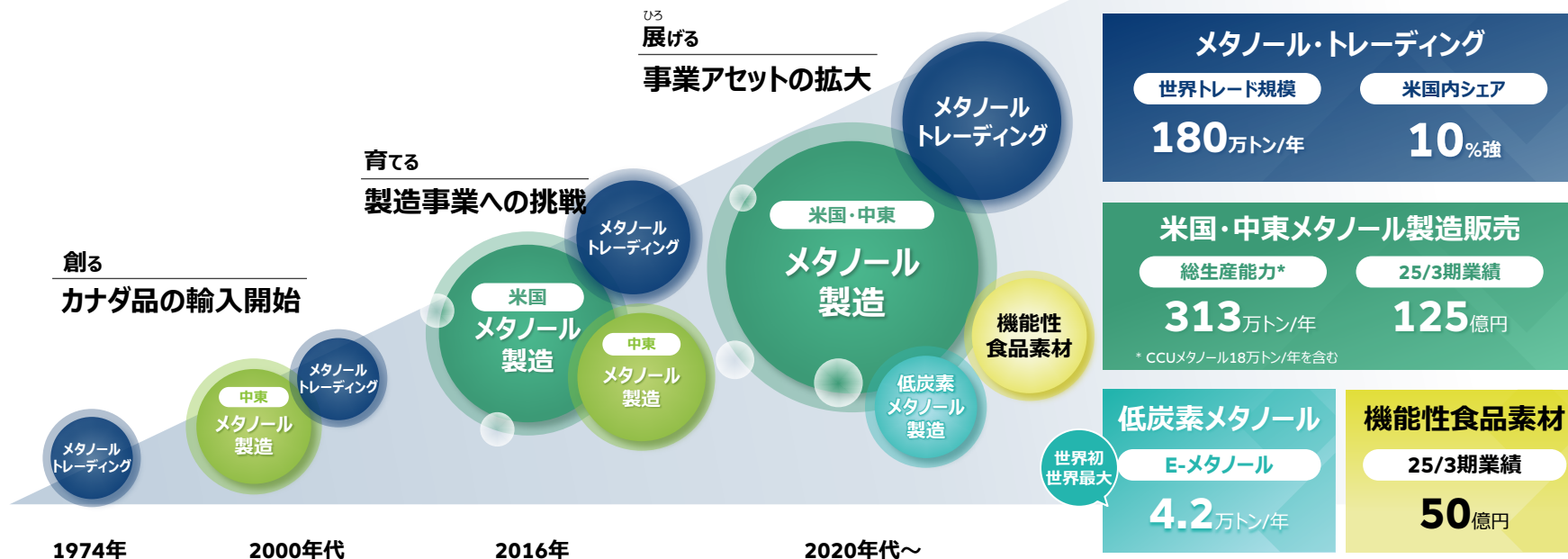


グローバルに築き上げた優良パートナーとの長期的信頼関係

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

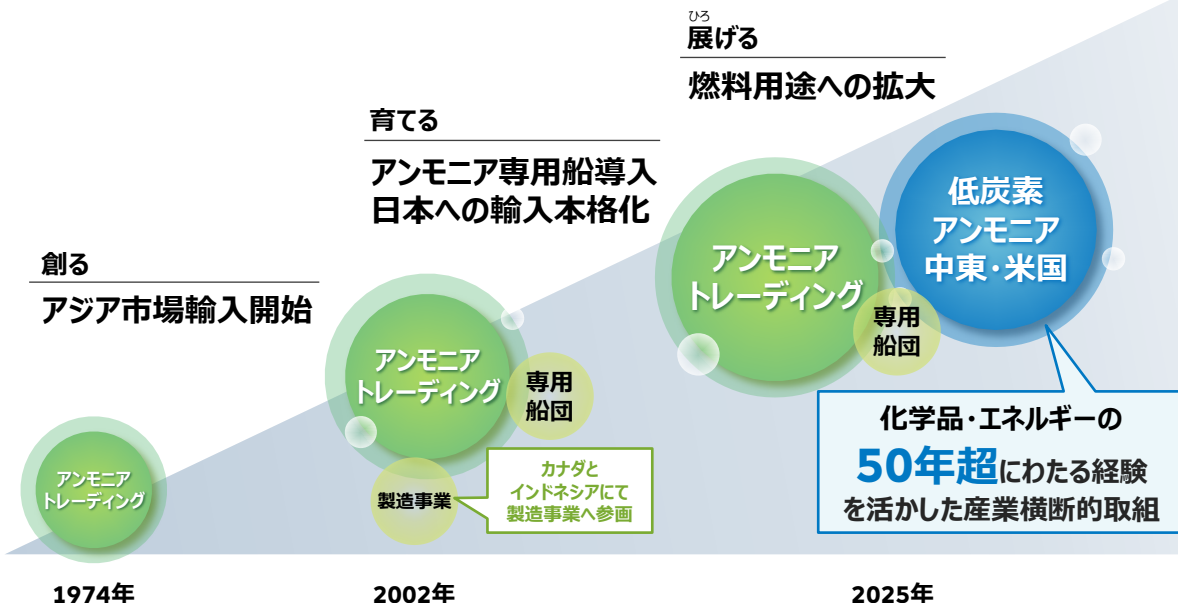


* CCUメタノール：回収したCO₂を再利用して製造し、第三者機関が温室効果ガス削減を認証したメタノール

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^{ひろ}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

85万トン/年

60%

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

140万トン/年

2029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

100万トン/年

2027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*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

*1 4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^{ひろ}げる

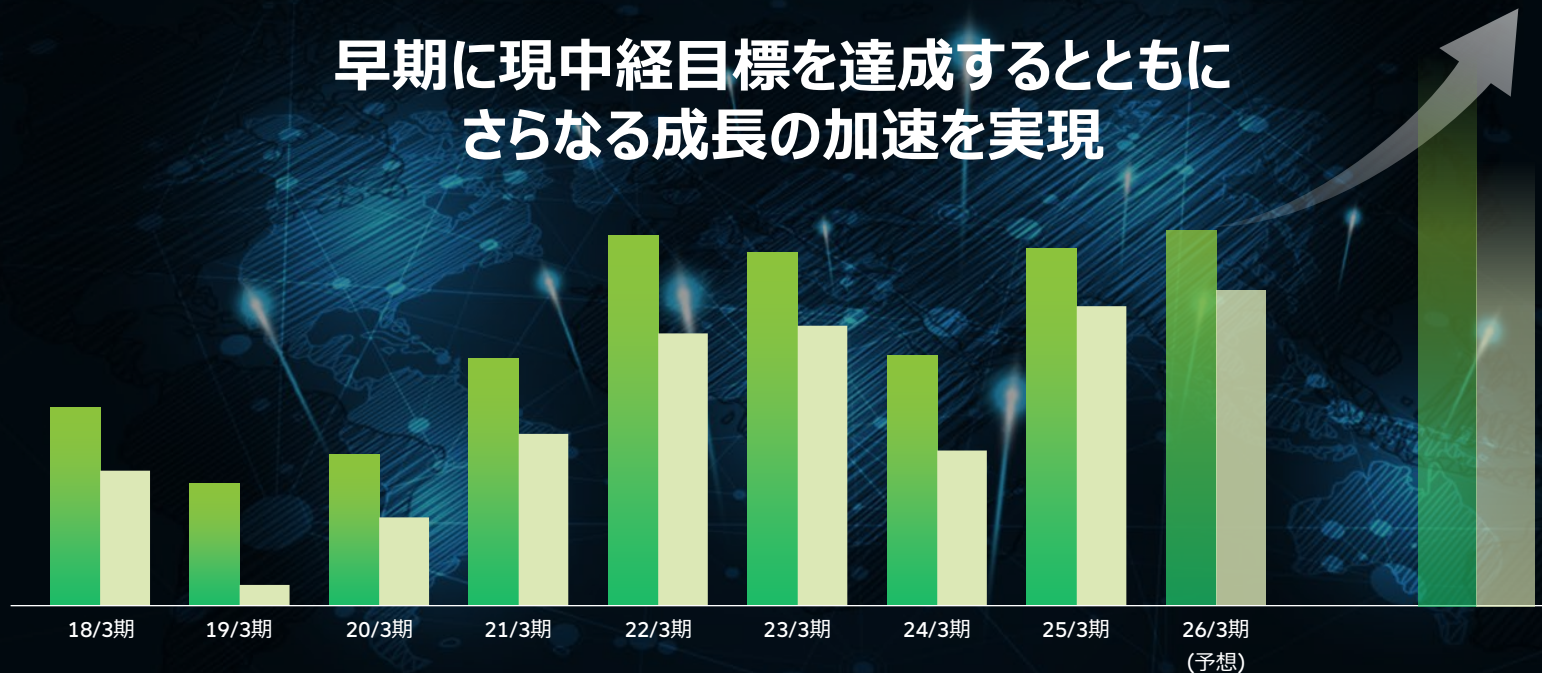
化学品



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.



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

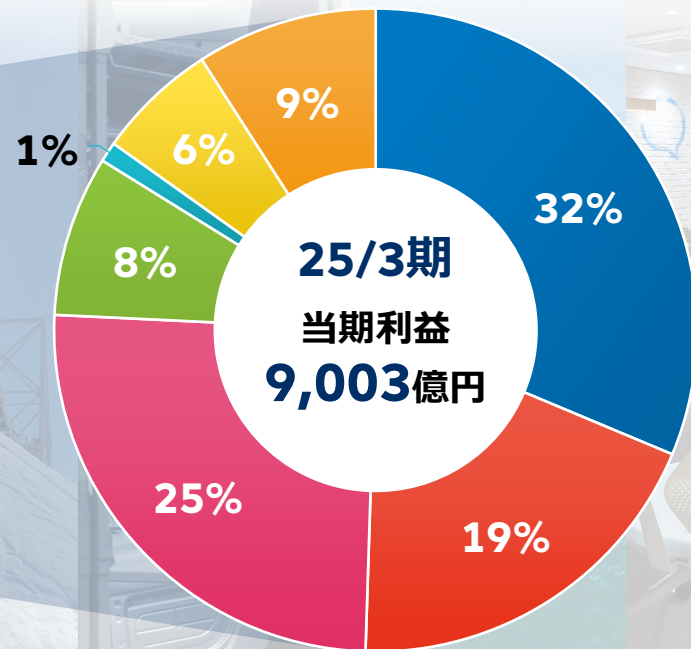
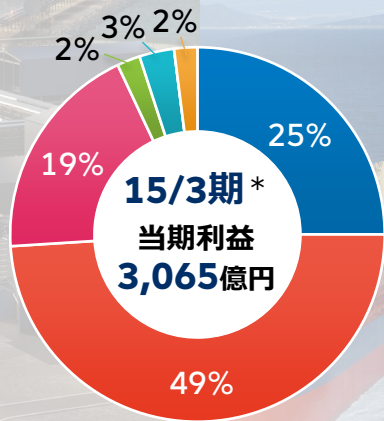
分散された事業ポートフォリオ



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

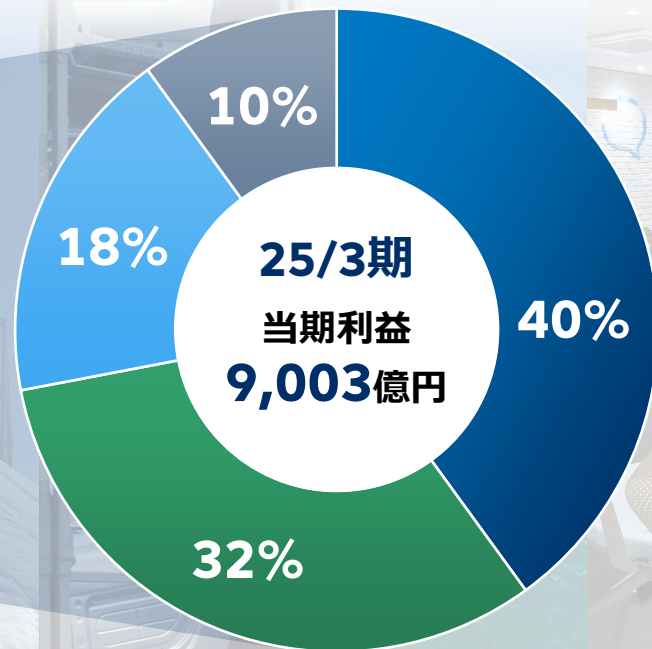
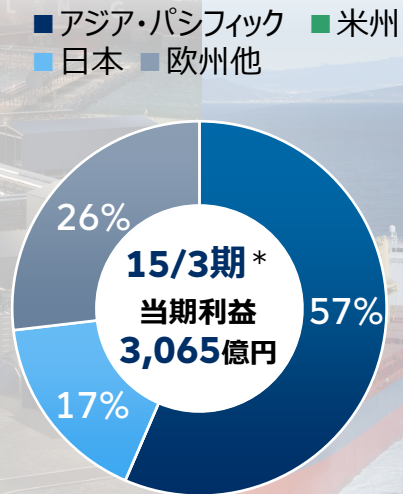
■ 金属資源 ■ エネルギー ■ 機械・インフラ ■ 化学品
 ■ 鉄鋼製品 ■ 生活産業 ■ 次世代・機能推進



* 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

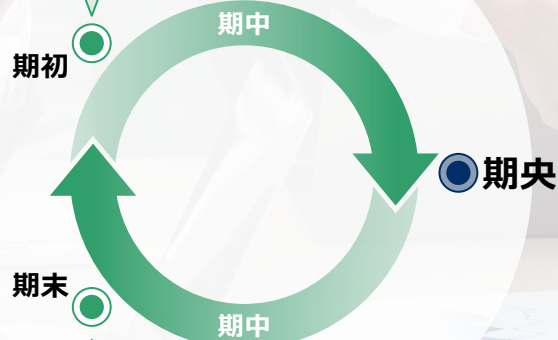


* 15/3 期の当期利益において、米州事業はマイナスのため、本グラフには含まず

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^{*1}

簿価: 10.2兆円

Exit方針^{*2}

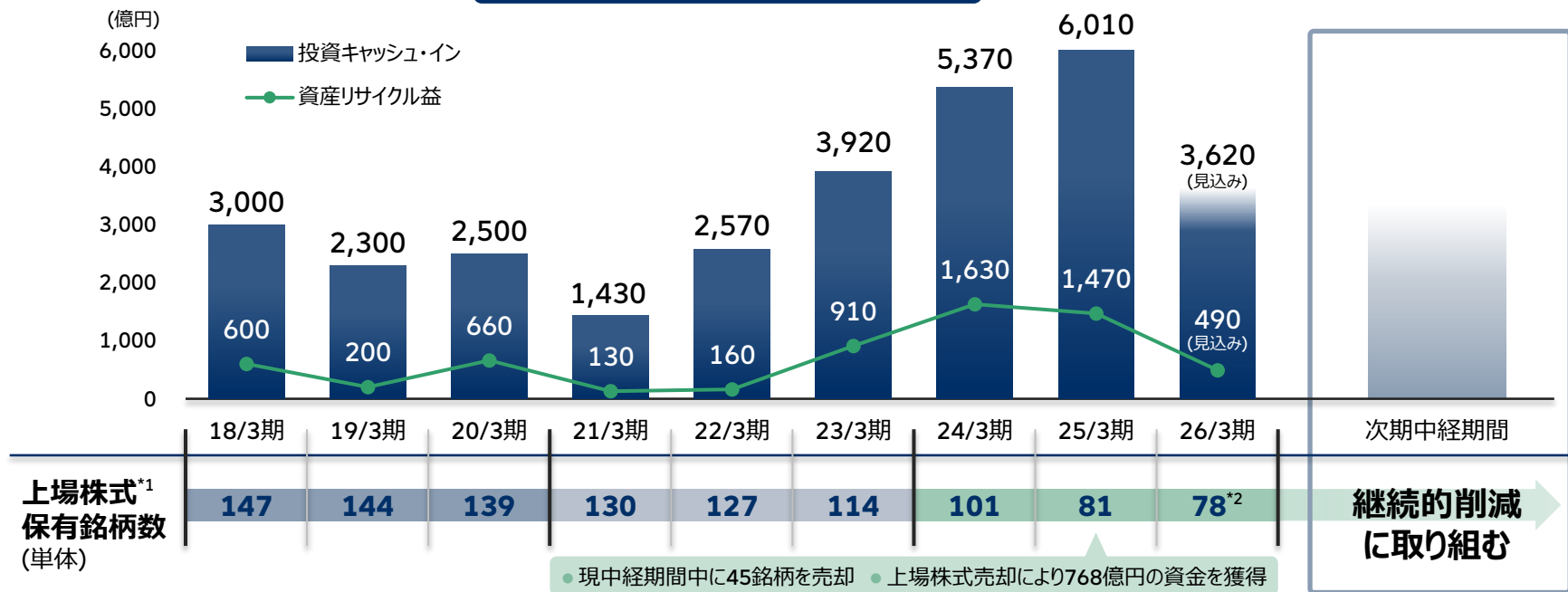
件数: 約3割、簿価: 約1割

^{*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 ^{*1}	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) ・モビリティ (船舶、米州自動車他) ・化学品 (メタノール、タンクターミナル他) ・次世代・機能推進 (国内関係会社) ・IHH		ターンアラウンド (+190 ^{*2}) ・創業支援ファンド ・インフラ (物流インフラ、水力発電他) ・モロコシプロイラー事業 ・Novus ・コーヒートレーディング (継続課題)	
	外部環境等の影響 (▲150)		赤字事業の撤退 (+210) ・複数関係会社 (IPP、モビリティ、鉄鋼製品、ICT他)	
			24/3-26/3期までに収益貢献開始 ・P11 参照	

^{*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 ^{*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

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・取り組み

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取り組みを推進

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

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 400 億円		新規事業	
リサイクル		IPAH		黒字化		TIACT	
豪州 / 発電、電力・ガス小売				日本 / 航空貨物ターミナル			
赤字原因		● 火力発電所の老朽化、ガス価格高騰 ● 競争激化による新規RE開発難航		赤字原因		● コロナ禍に伴う減便により、取扱い貨物量が減少	
対応		● 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		対応		● コロナ収束後の貨物増に備えた、必要な人員体制の維持	
23/3期 損失 ▲68億円		24/3期 Exit		23/3期 損失 ▲2億円		25/3期 収益 16億円	
							
黒字化		Jirau		黒字化		TIACT	
ブラジル / 水力発電				ブラジル / 水力発電			
赤字原因		● 渇水に伴う発電量減少、代替電力調達コスト増 ● 送電費用負担		赤字原因		● 渇水に伴う発電量減少、代替電力調達コスト増 ● 送電費用負担	
対応		● 予測の精緻化、代替電力調達の最適化 ● 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		対応		● 予測の精緻化、代替電力調達の最適化 ● 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	
23/3期 損失 ▲6億円		25/3期 収益 12億円		23/3期 損失 ▲6億円		25/3期 収益 12億円	
							

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 트레이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

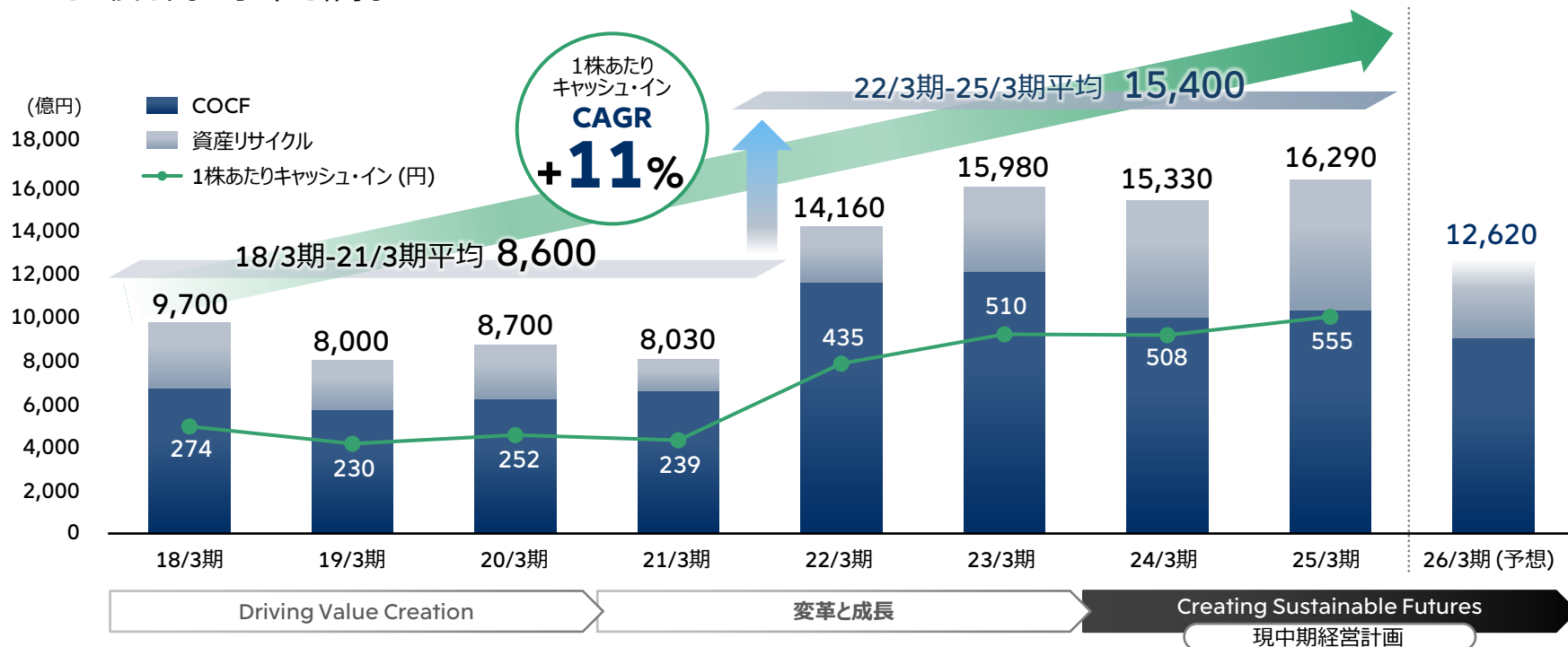
代表取締役副社長執行役員
CFO

重田 哲也



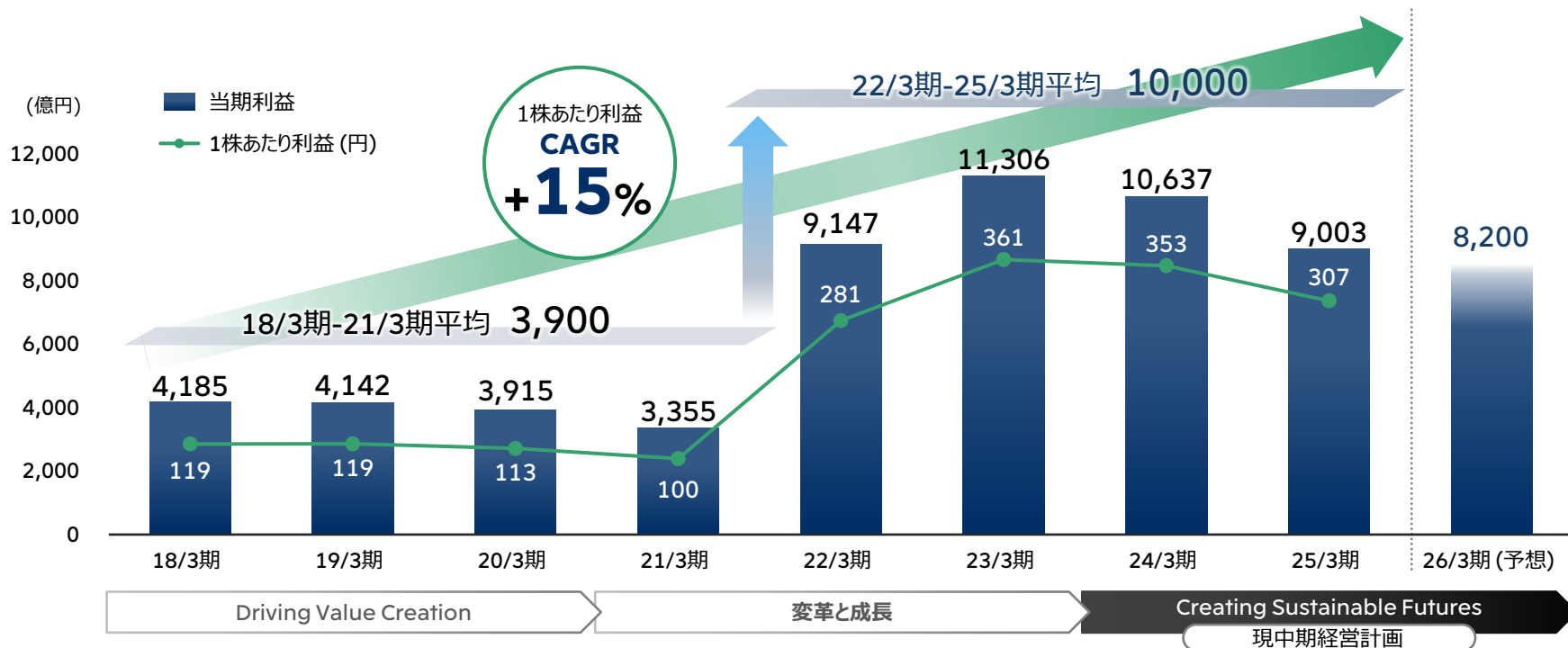
キャッシュ創出力と1株あたりキャッシュ・インの実績

- ◆ 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



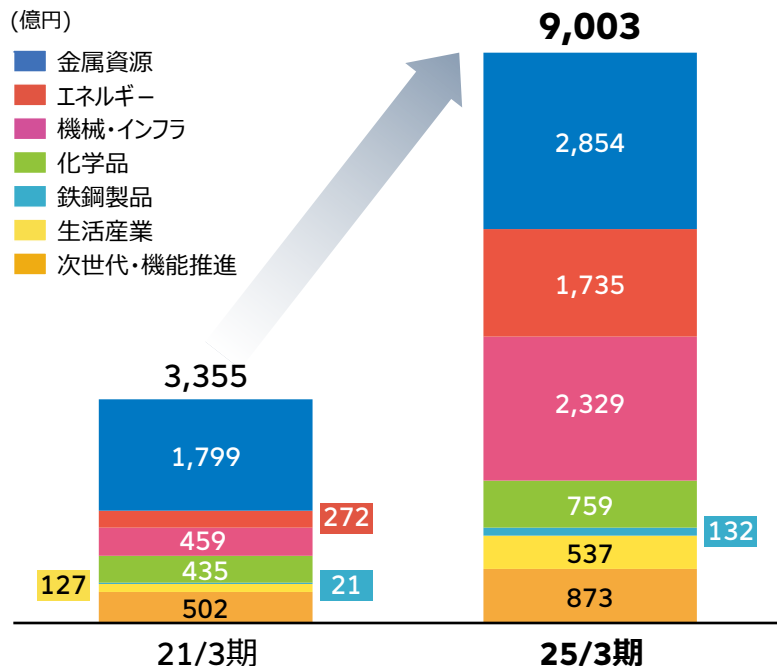
当期利益と1株あたり利益の実績

◆ 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%
連結合計	28.0%	18.8%

*「その他・調整消去」の表示省略

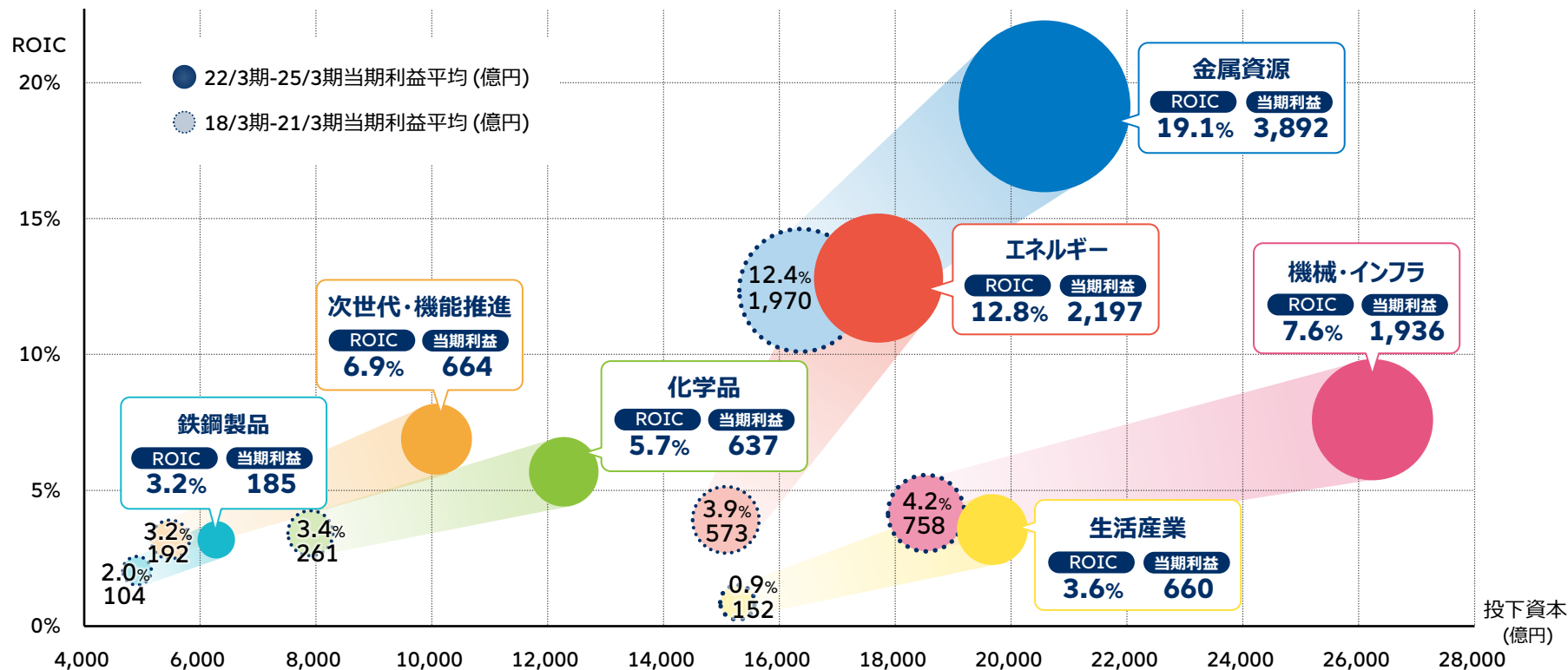
セグメント別 ROICの推移 (1/2)

- ◆ 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%	19.1% (+6.7%)
	エネルギー	3.9%	12.8% (+8.9%)
	機械・インフラ	4.2%	7.6% (+3.4%)
	化学品	3.4%	5.7% (+2.3%)
	鉄鋼製品	2.0%	3.2% (+1.2%)
	生活産業	0.9%	3.6% (+2.7%)
	次世代・機能推進	3.2%	6.9% (+3.7%)
	連結合計	4.6%	9.0% (+4.4%)

* 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

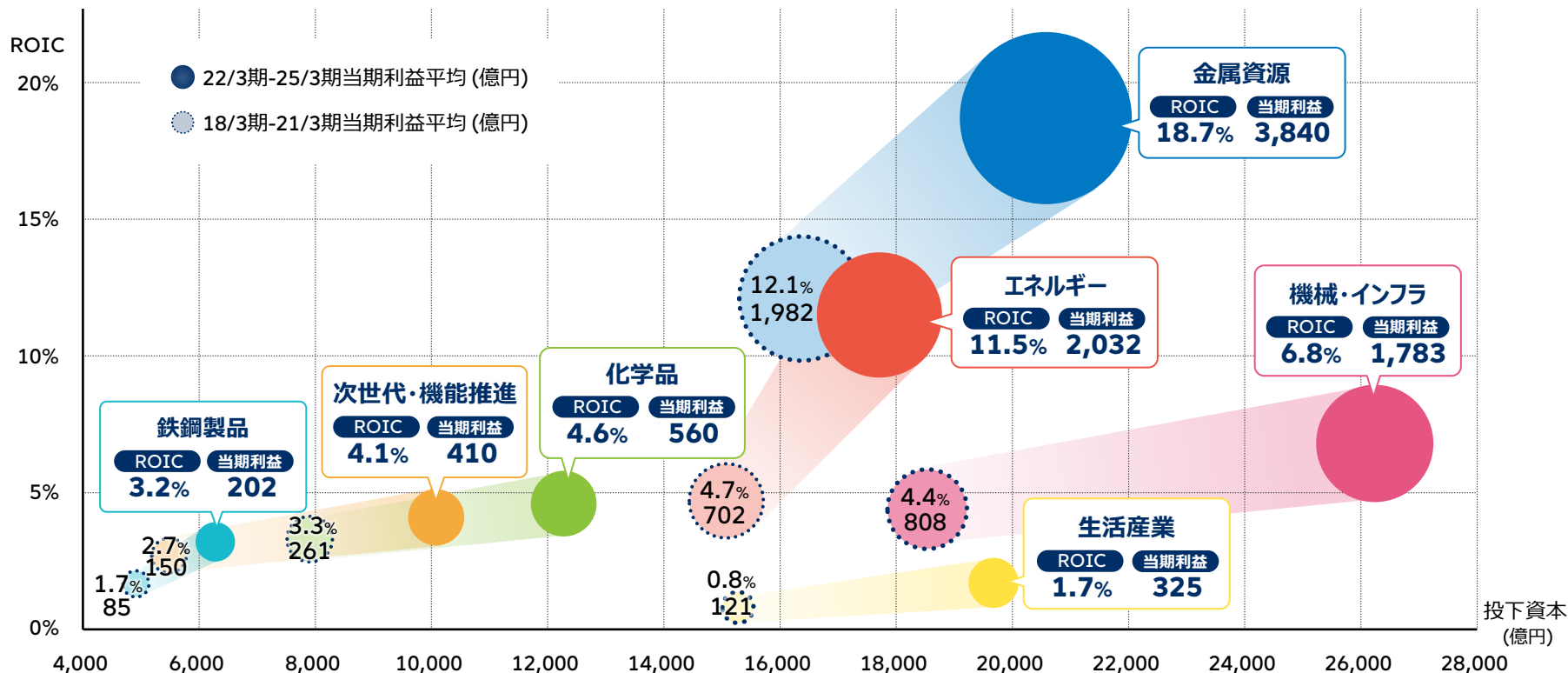
セグメント別 ROICの推移 (2/2)



* ROICは半年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

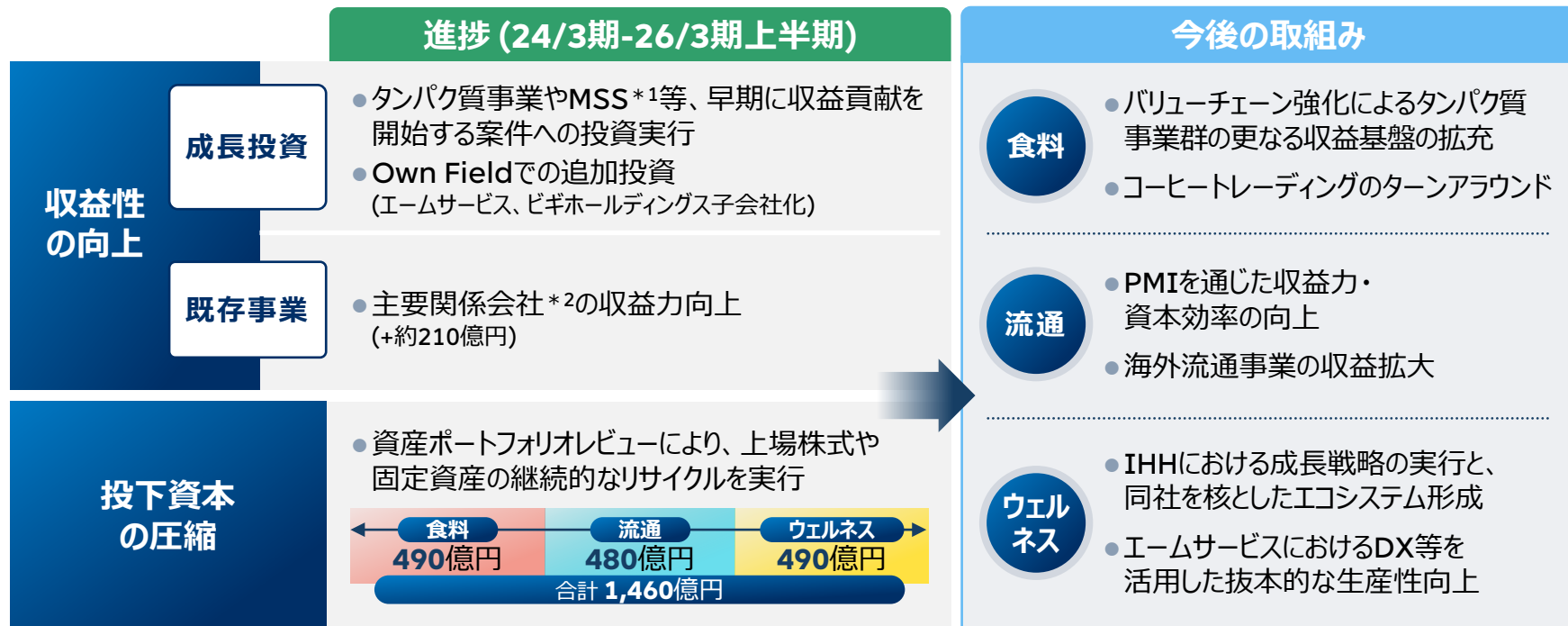
セグメント別 ROICの推移 (資産リサイクル、評価性/一過性除き)



* 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

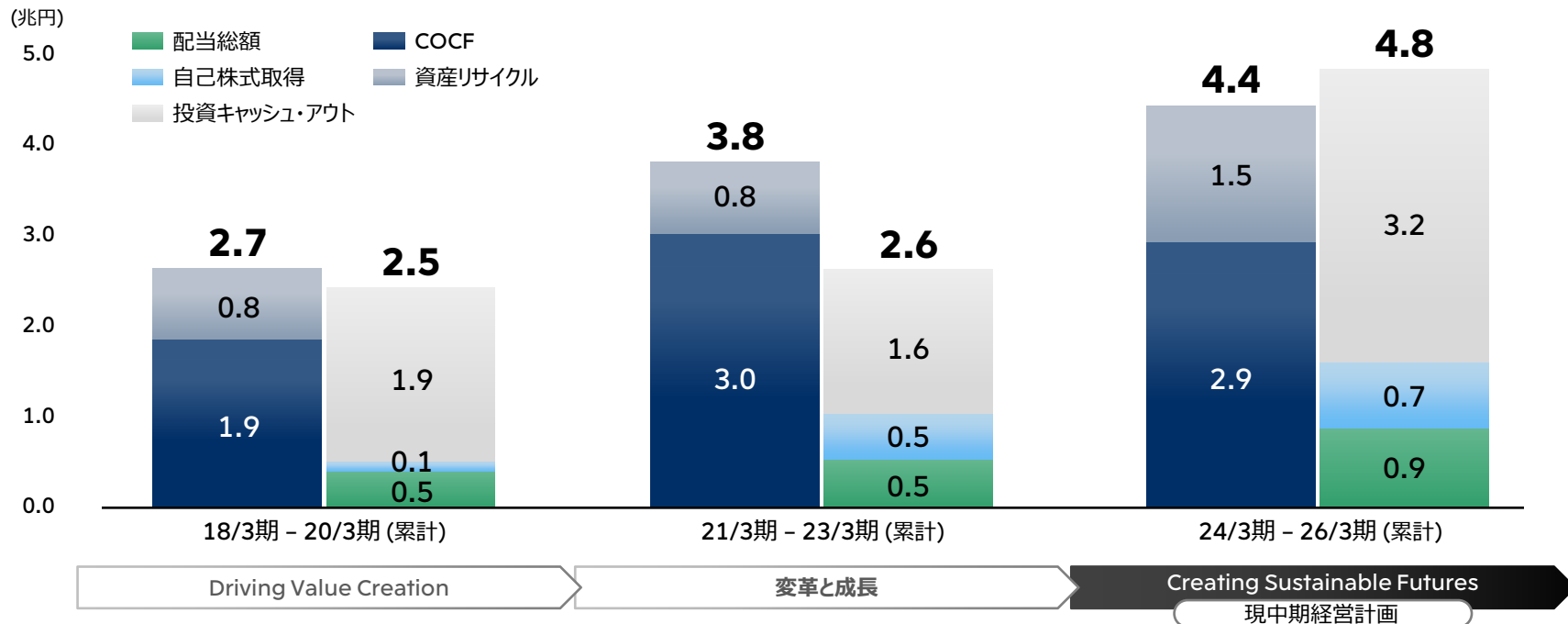
- ◆ 現中経でROIC約2%改善を目標に設定するも、課題案件もあり現時点で未達
(23/3期末：3.1% → 25/3期末：2.5%)



* 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

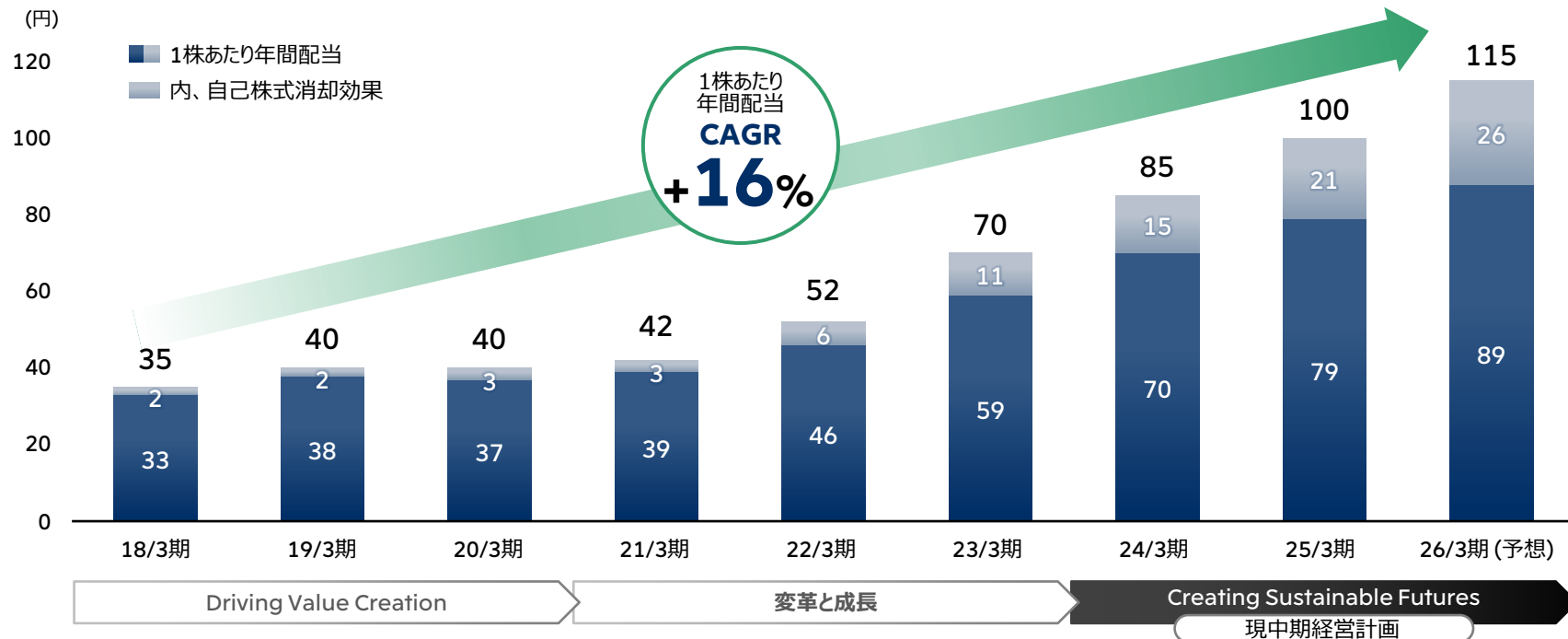
(単位：億円)		中期経営計画 2026 3年間累計計画 (2023年5月公表)	中期経営計画 2026 3年間累計見通し (2025年11月公表)	増減
IN ↓ キャッシュ・ イン*1	基礎営業キャッシュ・フロー	27,500	29,300	+ 1,800
	資産リサイクル	8,700	15,000	+ 6,300
	キャッシュ・イン合計	36,200	44,300	+ 8,100
OUT ↓ キャッシュ・ アウト*1	事業維持 (Sustaining CAPEX)	5,700	6,900	+ 1,200
	成長投資	11,700	25,400	+ 13,700
	マネジメント・ アロケー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

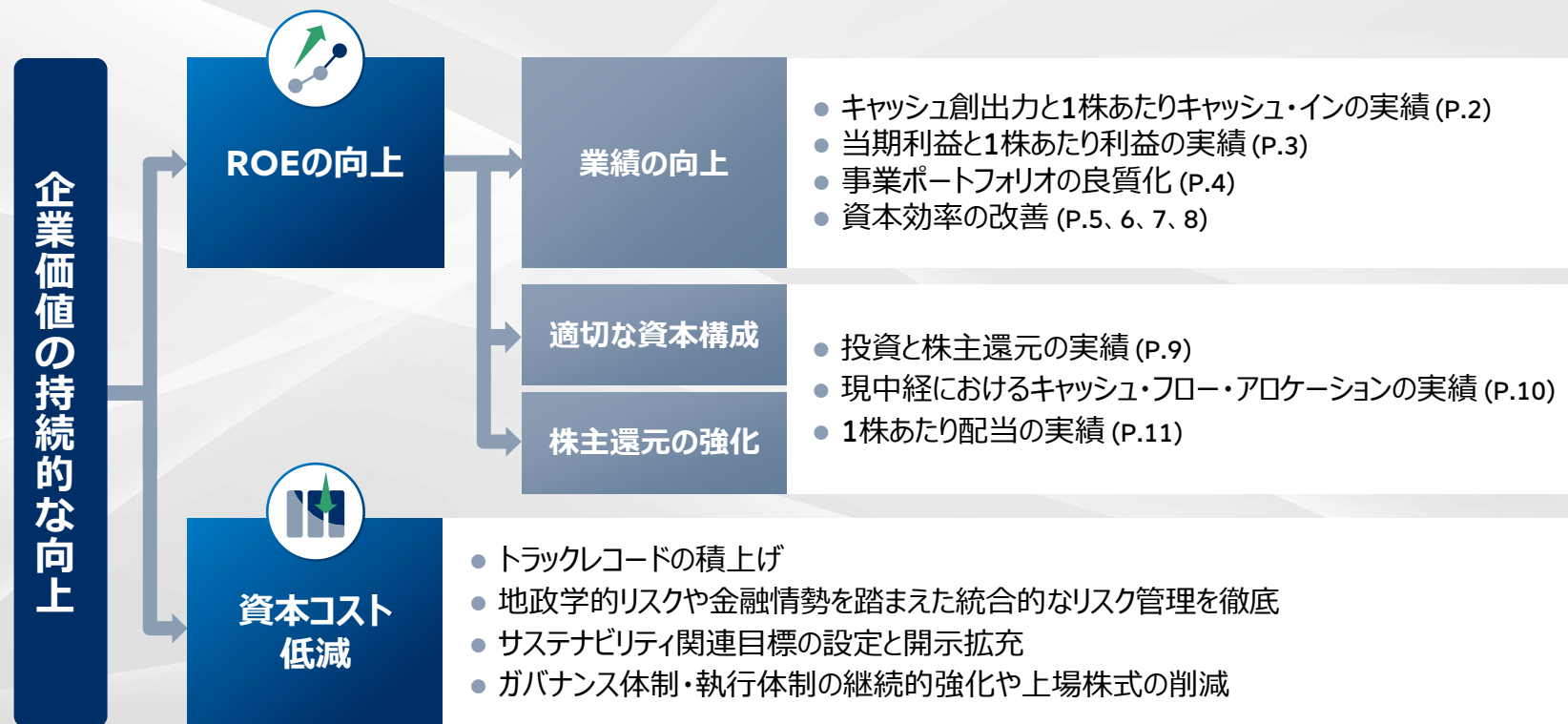
マネジメント・アロケーション の増減内訳・配分	
中経公表時	+11,300
キャッシュ・イン増加	+8,100
BSからの充当	+4,000
総 額	23,400
投 資	▲14,900
株主還元	▲8,500
配 分	▲23,400

*1 定期預金の増減は除く

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.



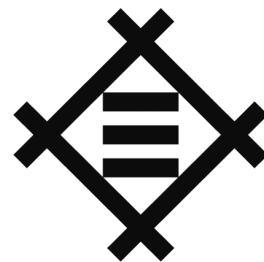
三井物産インベスターデイ 2025

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

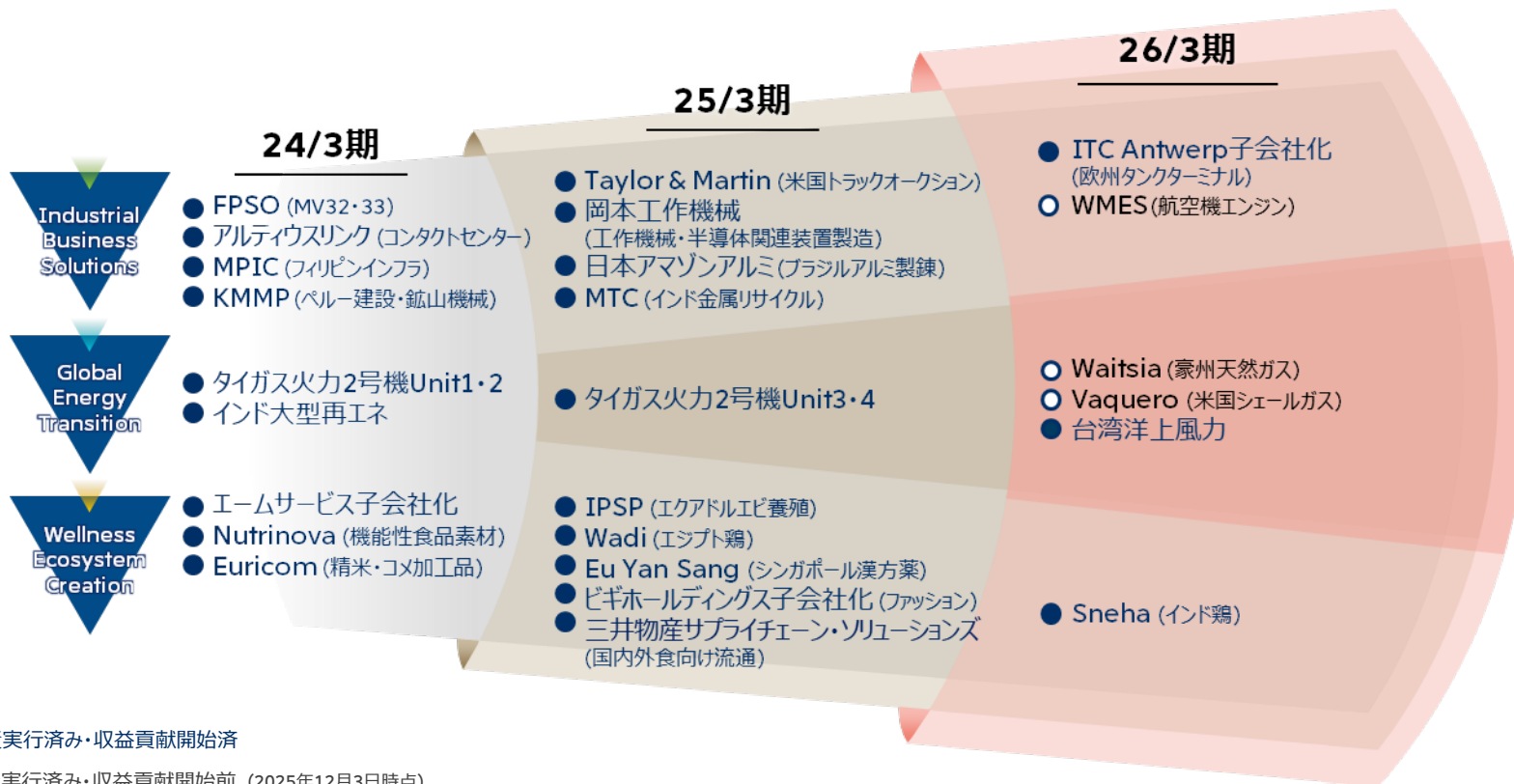
効率化・
ターンアラウンド
+400億円

新規事業
+550億円

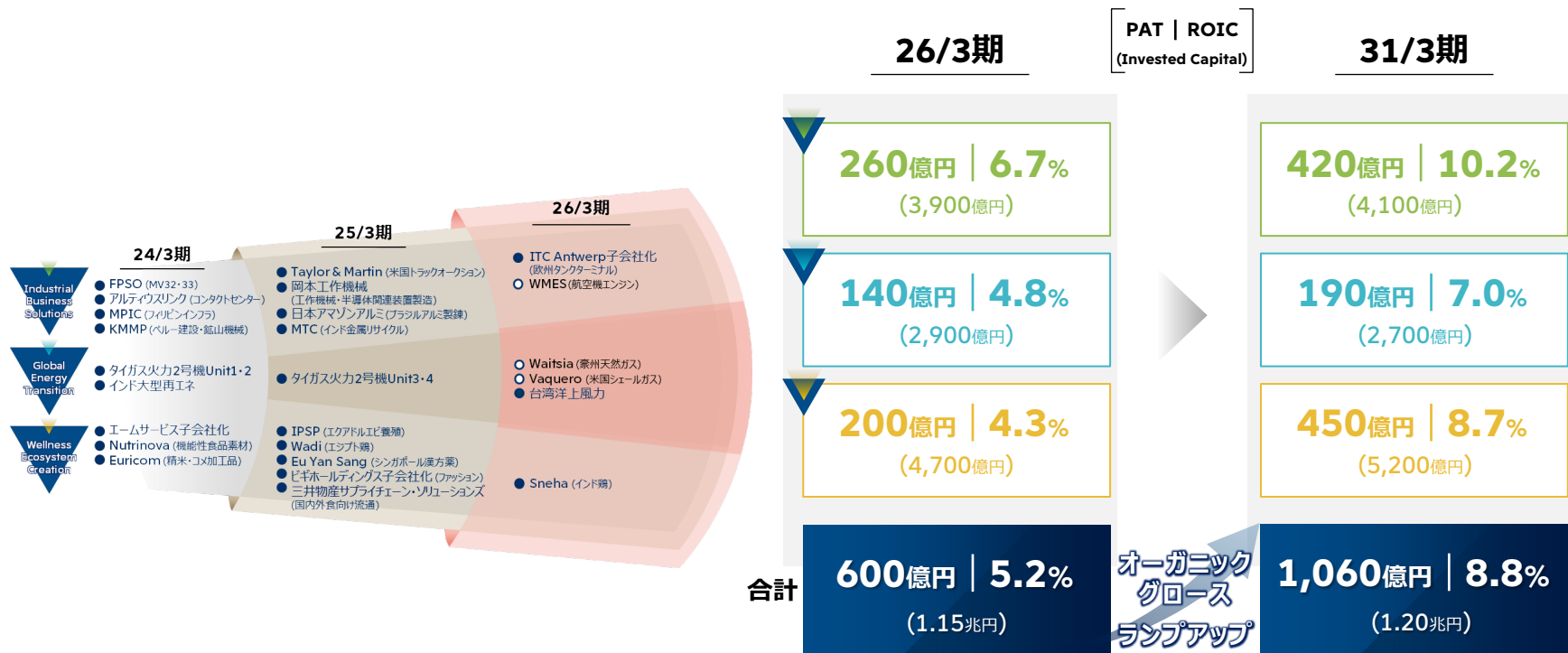
計画達成見込み

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



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
- インドネシアタングー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

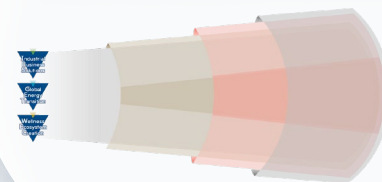
3つの攻め筋 2.0



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)

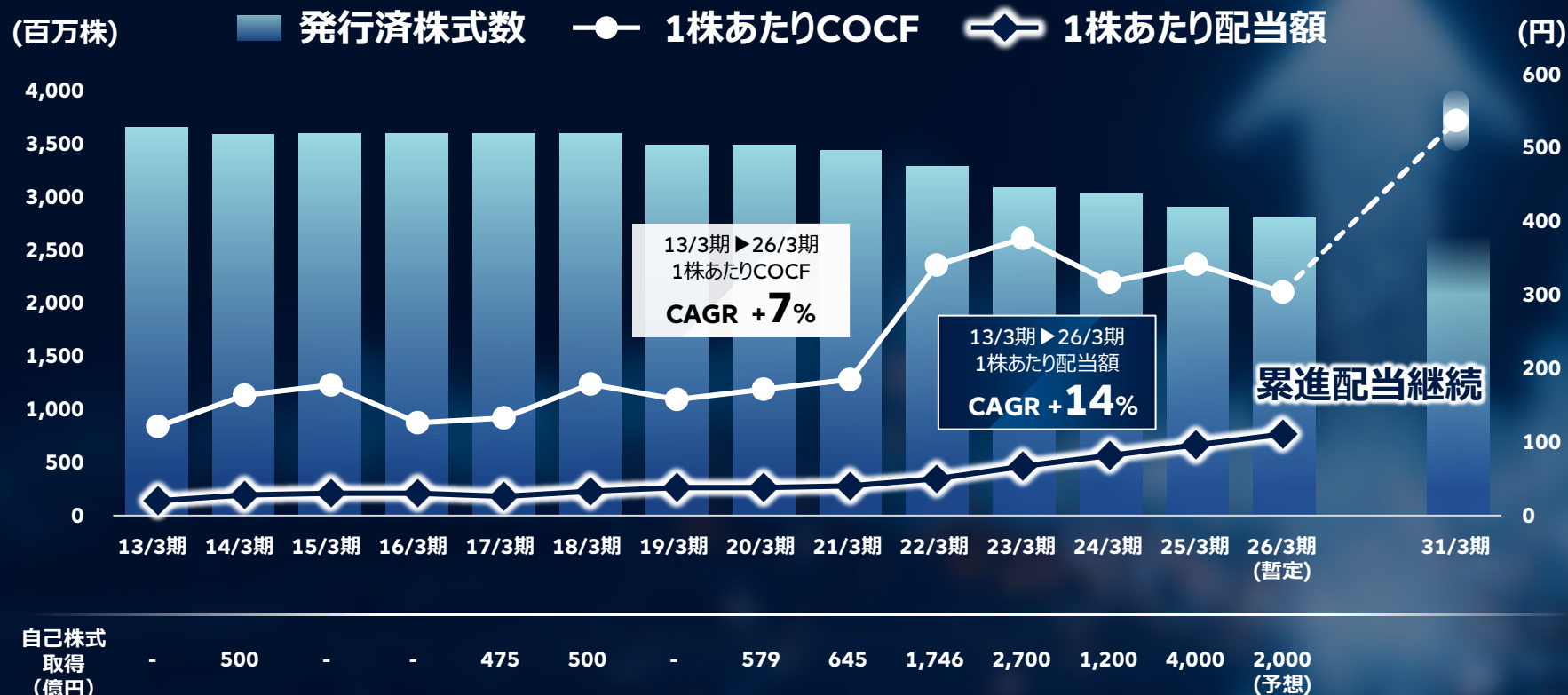
■ 発行済株式数



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.