個人投資家の皆様へ
三井物産株式会社 会社説明会

2023年9月19日

三井物産株式会社（証券コード：8031）

自己紹介

堀　健一

三井物産株式会社
代表取締役社長

- 1984 精密化学品部入社
- 1988 シカゴ大 ビジネスクール
- 1990 米州でM&A・事業開発担当
- 1992 Novus International出向
- 2001 企業投資開発部/室長
- 2006 米国三井物産　金融市場・企業投資担当SVP
- 2009 商品市場部長
- 2010 IR部長
- 2013 経営企画部長 (2014年から執行役員)
- 2016 ニュートリション・アグリカルチャー本部長
- 2018 代表取締役　経営会議メンバー
  (化学品、食料、流通事業、コーポレートディベロップメント管掌)
- 2019 ポートフォリオ管理委員長
- 2021 代表取締役社長

- 化学品
- 次世代・機能推進
- コーポレート・全社

Novus International

Mitsui Bussan Commodities

取締役会の様子

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

1 三井物産概要

2 三井物産の成長の軌跡

3 更なる成長に向けて
～中期経営計画2026～

4 最後に

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

1 三井物産概要

2 三井物産の成長の軌跡

3 更なる成長に向けて
～中期経営計画2026～

4 最後に

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

7つのオペレーティング・セグメントから構成される事業分野

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

グローバルに広がる事業ポートフォリオ

事業展開

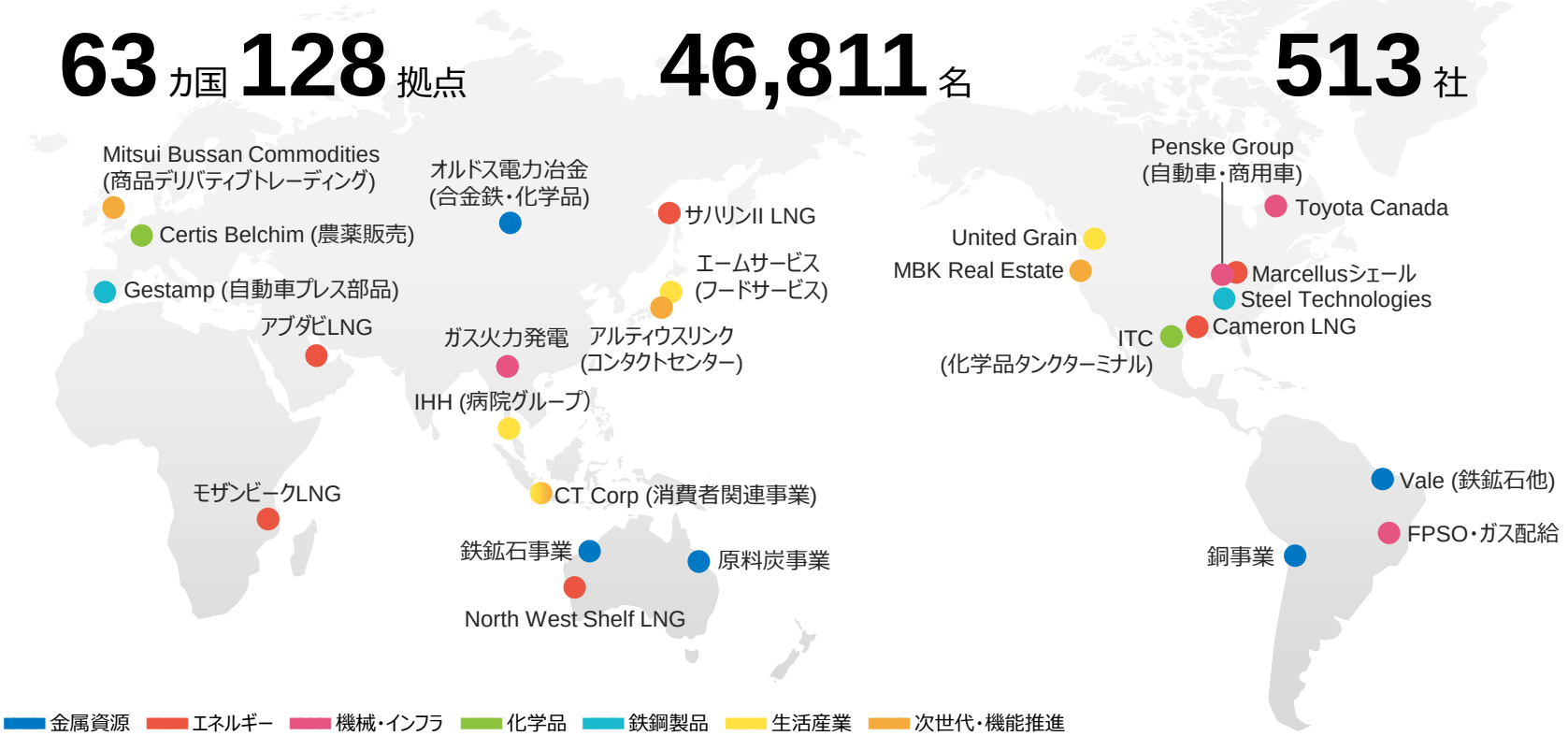
63 カ国 **128** 拠点

連結従業員数

46,811 名

関係会社数

513 社



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

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

数字で見る三井物産グループ (2023年3月期)

MITSUI & CO.

鉄鉱石生産量

約 **58** 百万トン/年*1

病院事業病床数

アジア 第**1**位*3

当期利益

1.1 兆円

LNG

8 カ国 **10** プロジェクト

アンモニア
日本向け輸入シェア

第**1**位*4

基礎営業キャッシュ・フロー

1.2 兆円

トラック管理台数

米国 第**1**位*2

トウモロコシ・小麦・大豆・菜種
日本向け輸入シェア

第**1**位*5

基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向

34 %

*1 当社持分権益 年間生産量
*2 約431千台 (2023年6月)。持分法適用会社であるPenske Truck Leasingによるトラック管理台数
*3 約13,500床 (2023年)。持分法適用会社であるIHH Healthcareにおける病床数
*4 約60% (2022年)
*5 民間事業者における輸入シェア。トウモロコシ約20%、小麦約30%、大豆約30%、菜種約40%

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

1 三井物産概要

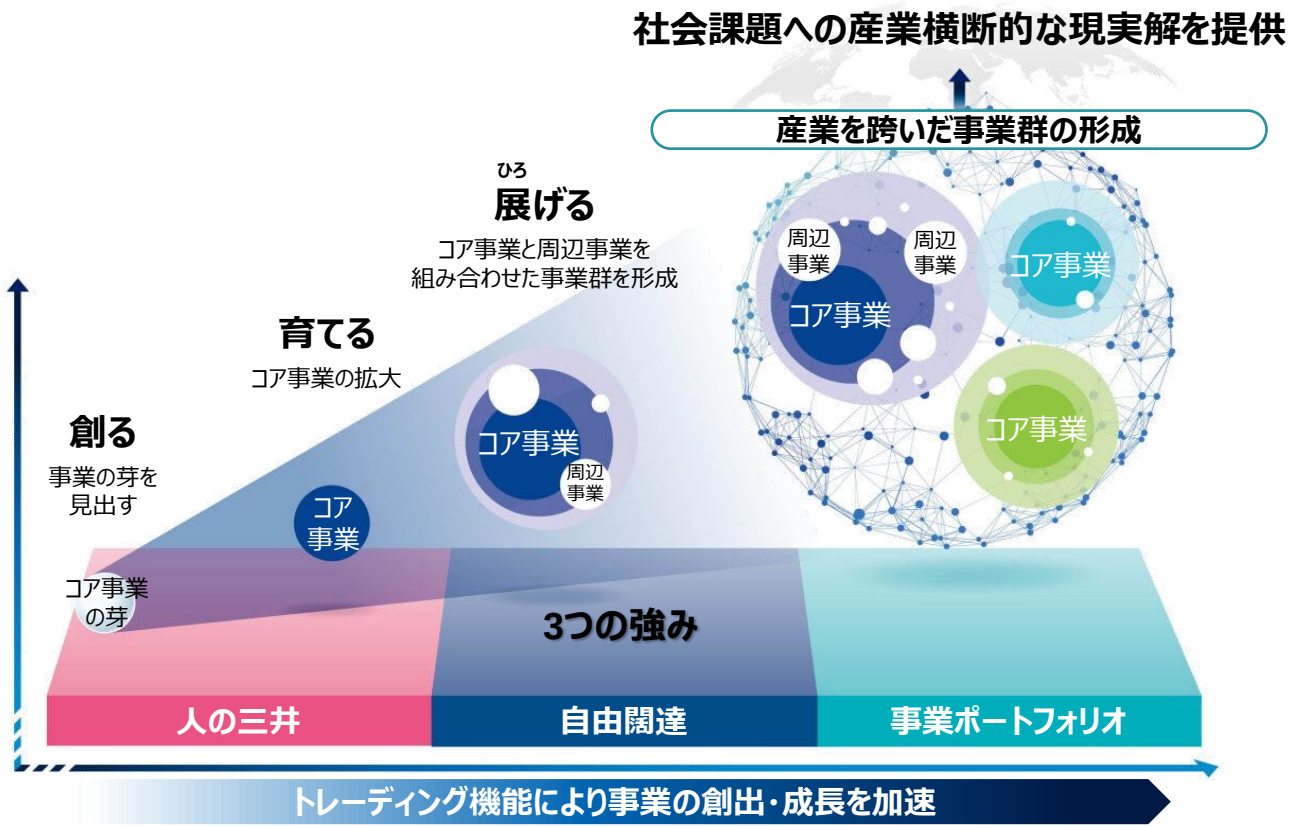
2 三井物産の成長の軌跡

3 更なる成長に向けて
～中期経営計画2026～

4 最後に

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

三井物産のビジネスモデル～創る・育てる・展(ひろ)げる～



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

三井物産の成長の軌跡

1947年～

戦後復興・高度経済成長期
先端技術開発の進展

- ◆ 現在の三井物産設立
- ◆ 生活必需品輸入・日本製品の海外展開
- ◆ 資源・エネルギーの安定的確保

2000年～

新興国経済の台頭
グローバル化の加速

- ◆ 世界のインフラ需要への対応
- ◆ 産業高度化に向けた新たなニーズへの対応

2010年～

環境問題対応から
サステナビリティ経営へ

- ◆ 気候変動対応
- ◆ ヘルスケアニーズの高まり

2020年～

激動する社会情勢
社会課題のさらなる複雑化

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

鉄鉱石事業：高いコスト競争力

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

天然ガス・LNG事業：グローバルに分散された事業ポートフォリオ

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

三井物産の成長の軌跡

1947年～

戦後復興・高度経済成長期
先端技術開発の進展

- ◆ 現在の三井物産設立
- ◆ 生活必需品輸入・日本製品の海外展開
- ◆ 資源・エネルギーの安定的確保

2000年～

新興国経済の台頭
グローバル化の加速

- ◆ 世界のインフラ需要への対応
- ◆ 産業高度化に向けた新たなニーズへの対応

2010年～

環境問題対応から
サステナビリティ経営へ

- ◆ 気候変動対応
- ◆ ヘルスケアニーズの高まり

2020年～

激動する社会情勢
社会課題のさらなる複雑化

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

自動車事業：乗・商用車市場で高いプレゼンスを発揮するPenskeグループ

MITSUI & CO.

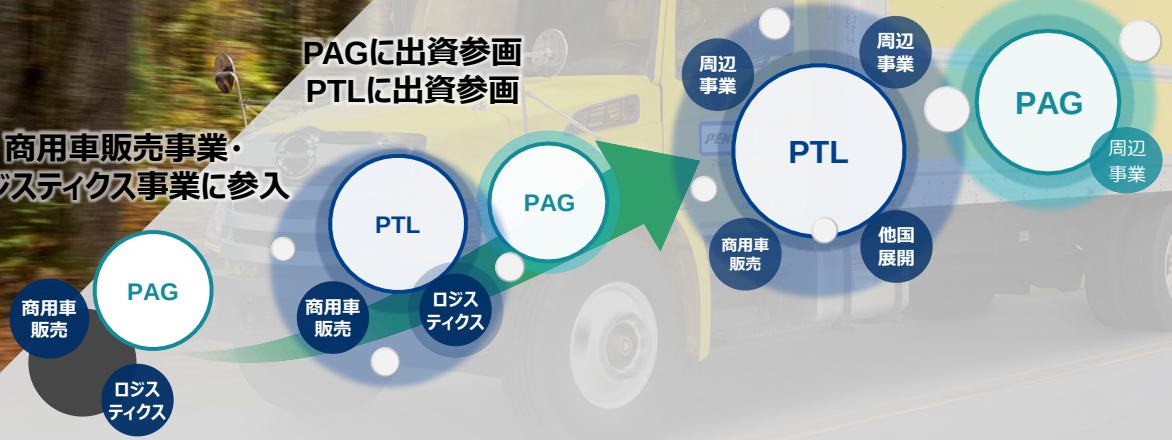
創る　育てる　展げる（ひろ）

1980年代～　2001年　2015年　2022年

商用車販売事業・
ロジスティクス事業に参入

PAGに出資参画
PTLに出資参画

周辺事業開発と連携および
海外展開に挑戦



強み・競争優位性

乗用車 プレミアムブランドの取扱い

Penske Automotive Group, Inc.

- 2001年出資参画 (出資比率19.3%)
- 新車・中古車販売・アフターサービス等
  - 販売台数 約448千台*1
  - 正規販売代理店 338店舗*2

プレミアムブランド取扱い比率：約**70%**

- BMW / MINI（26%）
- Audi (11%)
- Mercedes-Benz (10%)
- JAGUAR
- LAND ROVER
- PORSCHE
- LEXUS
- FERRARI

商用車 トラック管理台数 米国No.1

Penske Truck Leasing Co., L.P.

- 2015年出資参画 (出資比率30%)
- トラックのサービス付リース、レンタル、保守請負事業等
  - 米国トラック管理台数　約431千台*3

*1 2022年実績 、新車・中古車販売合計 *2 2022年末時点、内訳：米国 151店舗、英国 135店舗他 *3 2023年6月時点

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

ヘルスケア事業：アジア最大の病院グループIHH Healthcare

MITSUI & CO.

創る → 育てる → 展(ひろ)げる

1980年代～ | 2011年 | 2019年

医療に加え、健康に通じる
食の提供等による
人々のライフスタイルの質向上

IHHに出資参画
その後筆頭株主化

医療機器事業

- 化学品医薬事業
- 医療機器事業
- IHH

ウェルネス事業群
- IHH
- 病院・クリニック
- 検査・診断
- 医薬品
- 医療人材
- ヘルスケアデータ

フードサービス
- フードサイエンス

食の安定供給
- 肥料・農薬
- 農作物
- タンパク質
- アニマルヘルス
- 種子・種苗
- 飼料

当社出資以降

病院数 16 → **83** 病院 No.1

総病床数 3,500 → **13,500** 床 No.1

EBITDA 218 → **920** USD mil (2022年)

※上場しているアジア民間病院における比較（当社調べ）

インド 33病院	トルコ 18病院	マレーシア 16病院	シンガポール 4病院
中国	香港	スリランカ	ブルネイ
オランダ	セルビア	ブルガリア	マケドニア

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

1 三井物産概要

2 三井物産の成長の軌跡

3 更なる成長に向けて
～中期経営計画2026～

4 最後に

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

三井物産の成長の軌跡

1947年～

戦後復興・高度経済成長期
先端技術開発の進展

- ◆ 現在の三井物産設立
- ◆ 生活必需品輸入・日本製品の海外展開
- ◆ 資源・エネルギーの安定的確保

2000年～

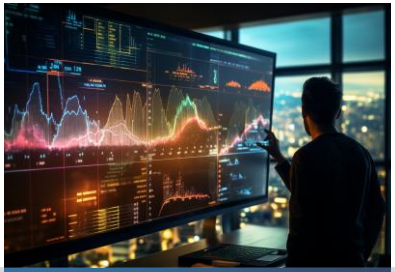
新興国経済の台頭
グローバル化の加速

- ◆ 世界のインフラ需要への対応
- ◆ 産業高度化に向けた新たなニーズへの対応

2010年～

環境問題対応から
サステナビリティ経営へ

- ◆ 気候変動対応
- ◆ ヘルスケアニーズの高まり



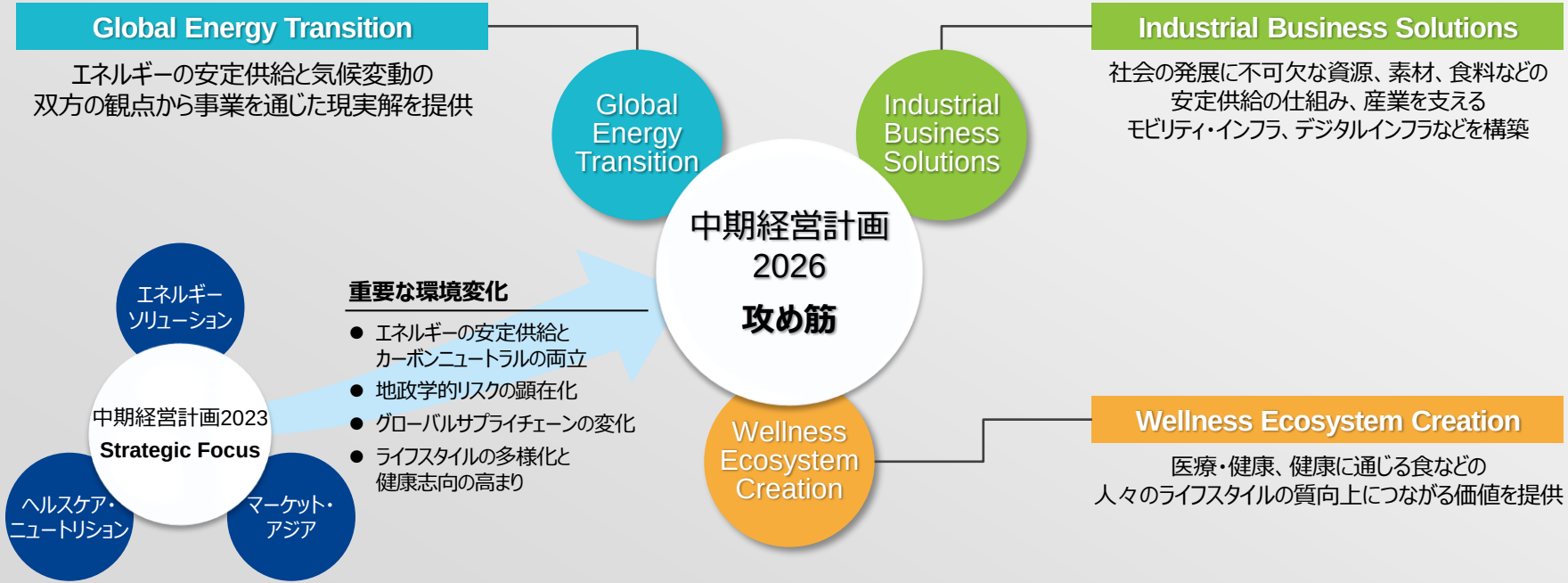
2020年～

激動する社会情勢
社会課題のさらなる複雑化

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

成長戦略～3つの攻め筋 (Key Strategic Initiatives)～

◆ 中期経営計画2023で注力したStrategic Focusを深化させ、3つの攻め筋を設定
◆ 成長戦略の実行を通じ、社会課題に対し時間軸を踏まえた最良の現実解を提供



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

成長戦略 需要と供給の双方から仕掛ける次世代燃料事業 (Global Energy Transition)

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

燃料オプション	燃料製造・周辺事業		需要創出
水素・アンモニア	• グリーン水素製造	• 水素用タンク製造 • 水素ステーション開発・運営	自動車・商用車
	クリーンアンモニア製造 米国CF Industriesとの取組み UAE ADNOCとの取組み	**アンモニア販売** トレーディング実績・顧客ネットワーク JERA混焼実証事業向け供給契約	発電所
低炭素メタノール	**eメタノール製造** デンマークKasso Midcoへの出資	• メタノール販売	船舶
	バイオメタノール製造 米国Fairwayプロジェクト拡張・ バイオメタノール製造 (Celaneseとの取組み)	• タンクターミナル運営	
バイオガス・ディーゼル HVO (水素化植物油)	**バイオガス製造** 米国Terrevaへの出資	• CNG、LPG用容器製造	化学品
	• バイオマス原料集荷 • HVO製造	• ガス調達・販売 • 燃料 (原油・ディーゼル)販売	建機・産機
SAF (持続可能な航空燃料)	• 非可食原料由来エタノール製造 • 原料エタノール調達	• ANAデリバリーフライト • SAF製造	航空機

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

成長戦略 食・ニュートリション×ウェルネスエコシステムの形成 (Wellness Ecosystem Creation)

主たる進捗

<フードサービス>

完全子会社化 約700億円	国内大手給食事業者 エームサービス

<フードサイエンス>

出資参画 約660億円	機能性食品素材事業 Nutrinova

<タンパク質>

出資参画 約500億円	世界最大の エビ養殖事業IPSP

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

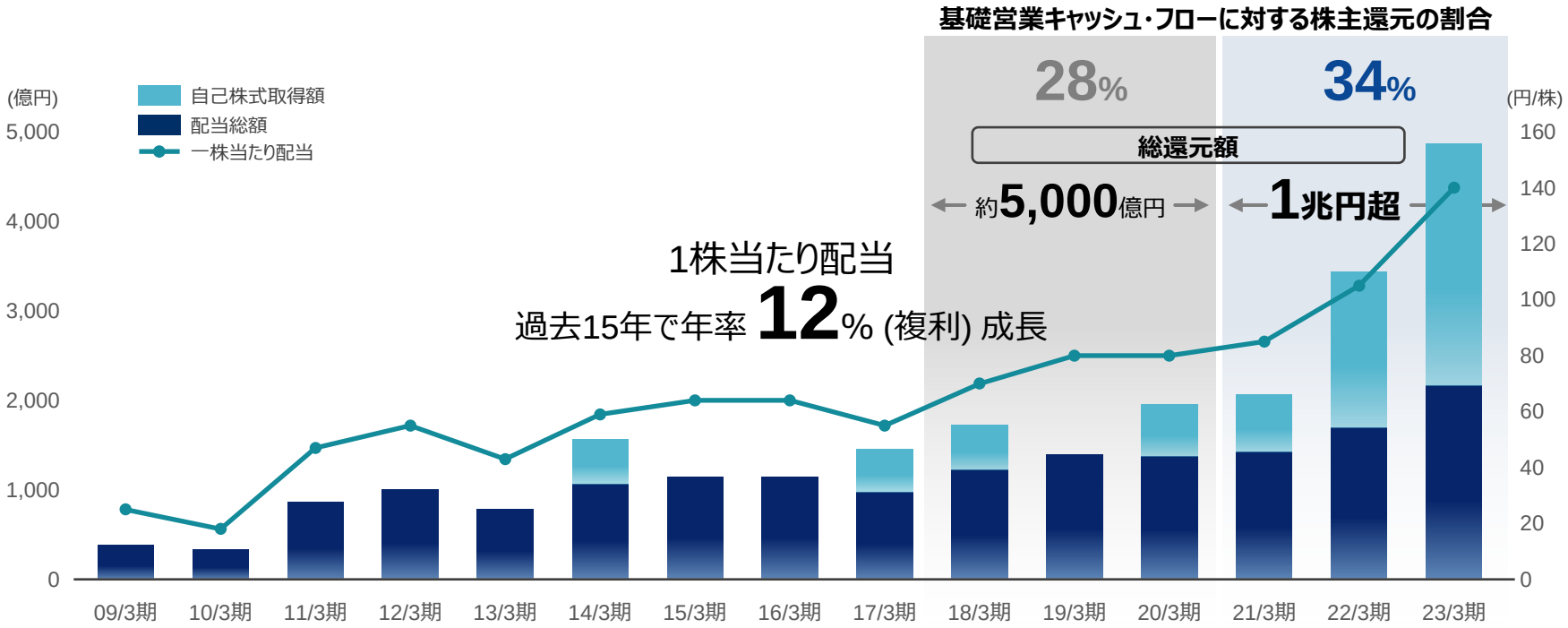
中期経営計画2026 定量目標

基礎営業キャッシュ・フロー	当期利益	ROE
26/3期	26/3期	中経2026平均
1兆円	9,200億円	12%超

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

株主還元の推移

◆ キャッシュ・フローの拡大に応じた継続的な株主還元の拡充

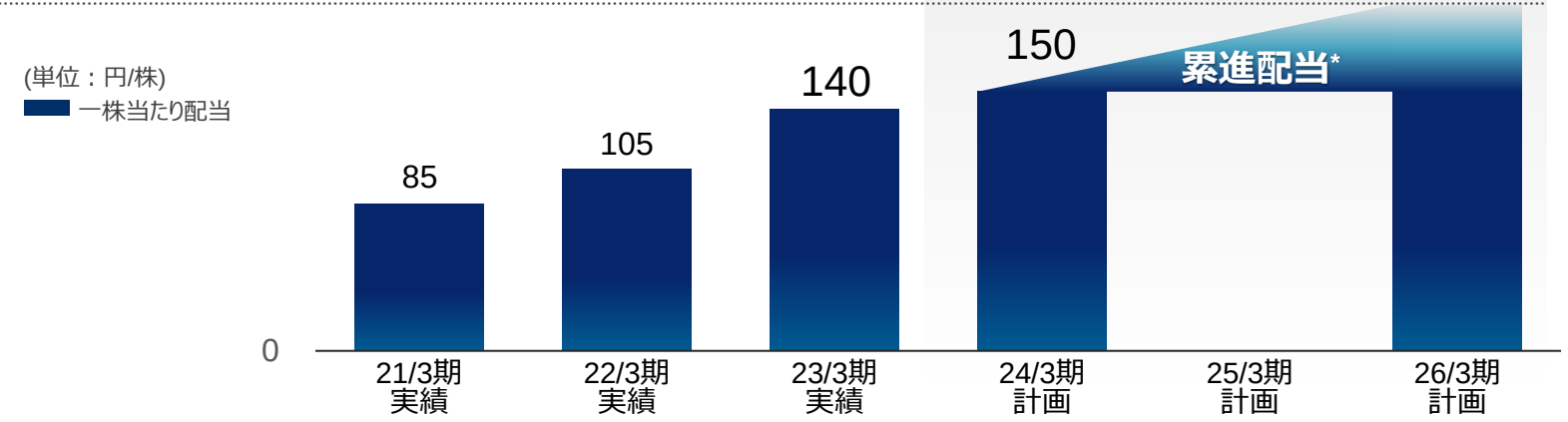


Copyright © MITSUI & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

中期経営計画2026 株主還元方針

◆ 中期経営計画2026において、150円/株を下限とする累進配当を導入

	中期経営計画 2023	中期経営計画 2026
基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合	34 %	目標 37 %程度
当期利益に対する総還元性向	44 %	



* 中期経営計画3年間の期間を対象。年間配当金150円/株を下限とした配当維持または増配を行う

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

1 三井物産概要

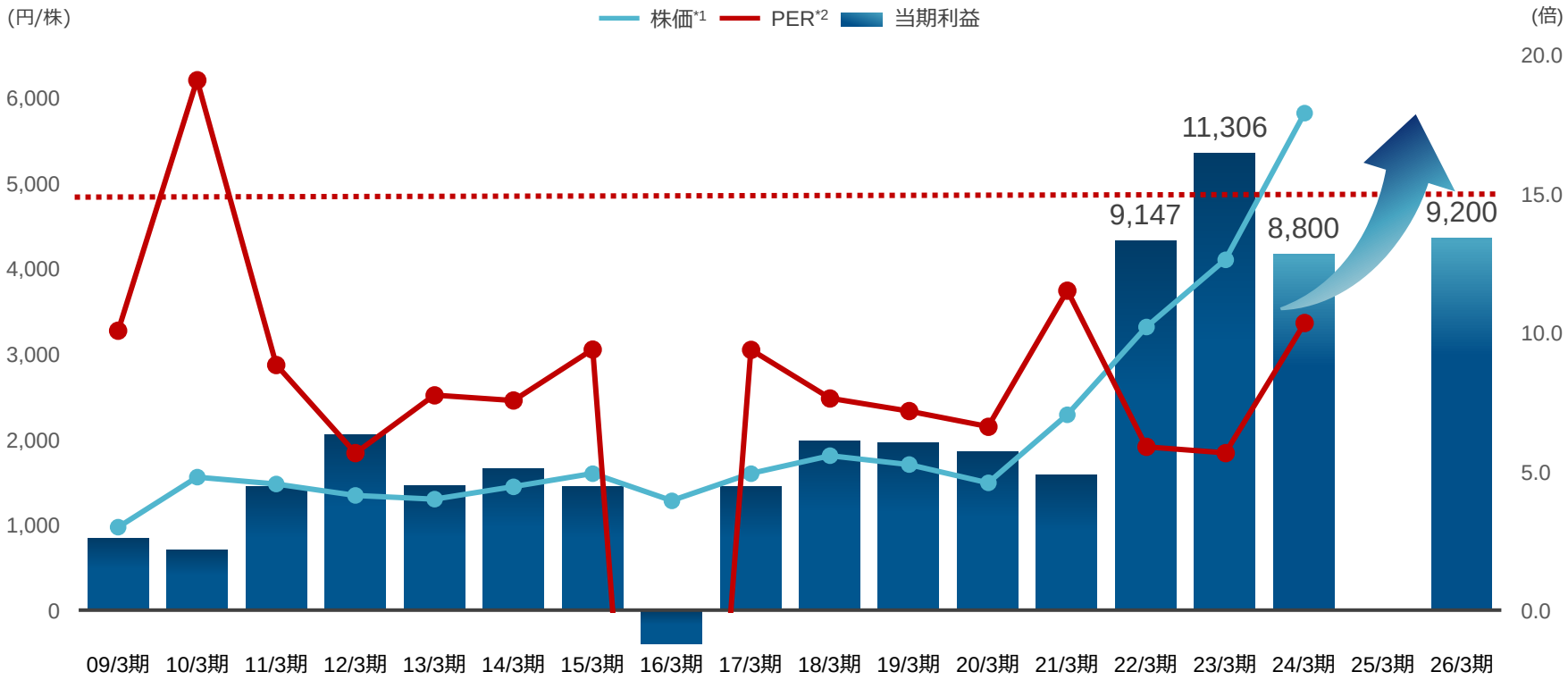
2 三井物産の成長の軌跡

3 更なる成長に向けて
～中期経営計画2026～

4 最後に

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

株価・PER推移

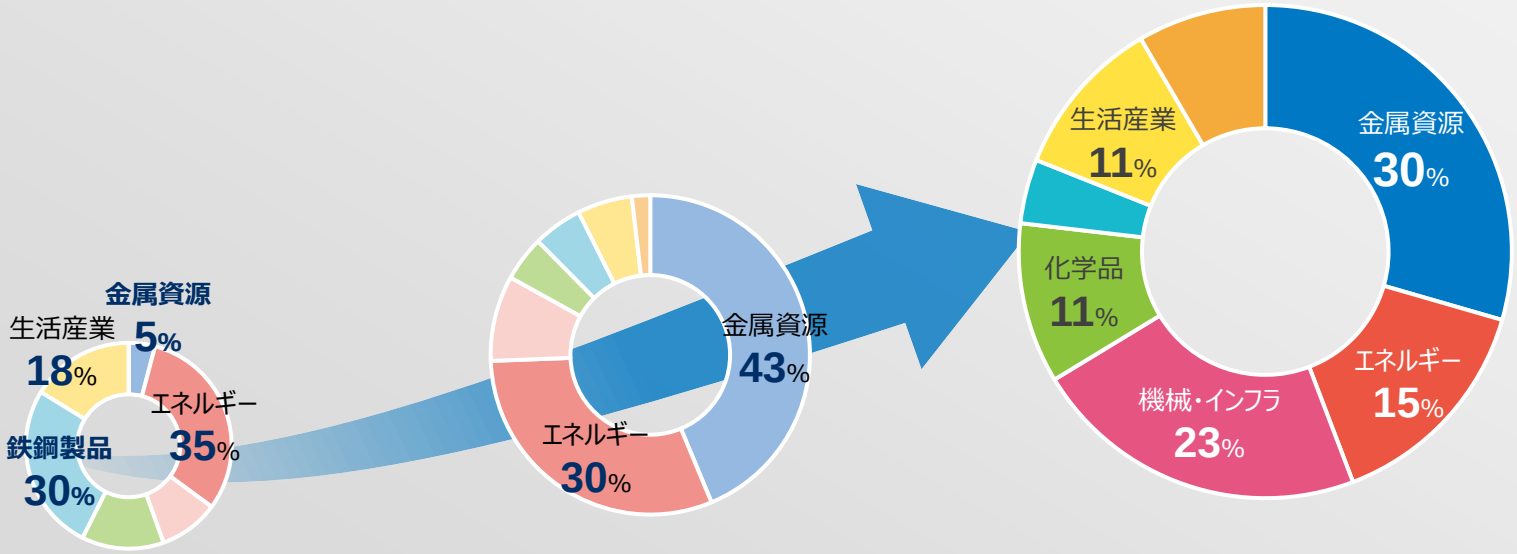


*1 2009年3月期～2023年3月期は、各年度末の東証終値。2024年3月期は、2023年9月19日の東証終値。
*2 各年度末の株価 (東証終値)÷1株当たり当期利益。24/3期は当期利益予想から算出。

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

セグメント別 当期利益推移

2004年3月期	2008年3月期	2026年3月期 (予想)
当期利益 684 億円	当期利益 4,101 億円	当期利益 9,200 億円



*過去数値は一定の前提に基づき現在のセグメントに集約

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

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

社会課題に対する現実解の提供を通じて

更なる高みへ

360° business innovation.

MITSUI & CO.

経営成績サマリー

◆ 基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益共に事業計画を上回るペースで進捗
◆ 前期公表済の自己株式取得を7月に完了、取得した自己株式22百万株は8月末に消却予定

	2023年3月期 第1四半期	2024年3月期 第1四半期	増減	2024年3月期 事業計画	進捗率
基礎営業キャッシュ・フロー *1	3,004 億円	2,559 億円	▲445 億円	8,700 億円	29 %
当期利益 *2	2,750 億円	2,529 億円	▲221 億円	8,800 億円	29 %
自己株式取得		617 億円*3			

*1. 営業活動に係るキャッシュ・フロー (24/3期1Q: 3,668億円) – 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー (同: 929億円) – リース負債の返済による支出額 (同: 180億円)
*2. 本資料では、当連結会計年度の「当期利益 (親会社の所有者に帰属) を「当期利益」と表記
*3. 2023年7月に前期公表済の自己株式取得価額の総額を取得完了。当期取得額700億円 (うち、2023年7月取得額83億円)

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

キャッシュ・フロー・アロケーション

◆ 事業計画に沿って成長投資を着実に実行

(単位：億円)

		中期経営計画2026（24/3~26/3期）	第1四半期実績	主な実績
キャッシュ・イン*1	基礎営業キャッシュ・フロー	27,500	2,560	–
	資産リサイクル	8,700	520	航空事業
キャッシュ・アウト*1	事業維持	▲5,700	▲2,350	エームサービス追加取得 天然ガス権益取得*4 鉄鉱石・原料炭既存事業維持 石油・ガス既存事業維持等 アニマルヘルス事業取得*5 医薬品開発製造事業の転換社債引受*6 LNG開発
	成長投資	▲11,700		
	マネジメント・アロケーション*2	▲11,300		
	自己株式取得	▲700	▲620*3	
	配当	▲6,800	-	

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

*1. 定期預金の増減は除く
*2. 投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と追加還元へ柔軟で戦略的な資金配分を実行
*3. 2023年7月に前期公表済の自己株式取得価額の総額を取得完了。当期取得額700億円 (うち、2023年7月取得額83億円)
*4. South Texas Vaquero
*5. 住友ファーマアニマルヘルスを取得後、2023年6月に物産アニマルヘルスに社名変更
*6. Alvotech

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

1. 前提条件及び感応度

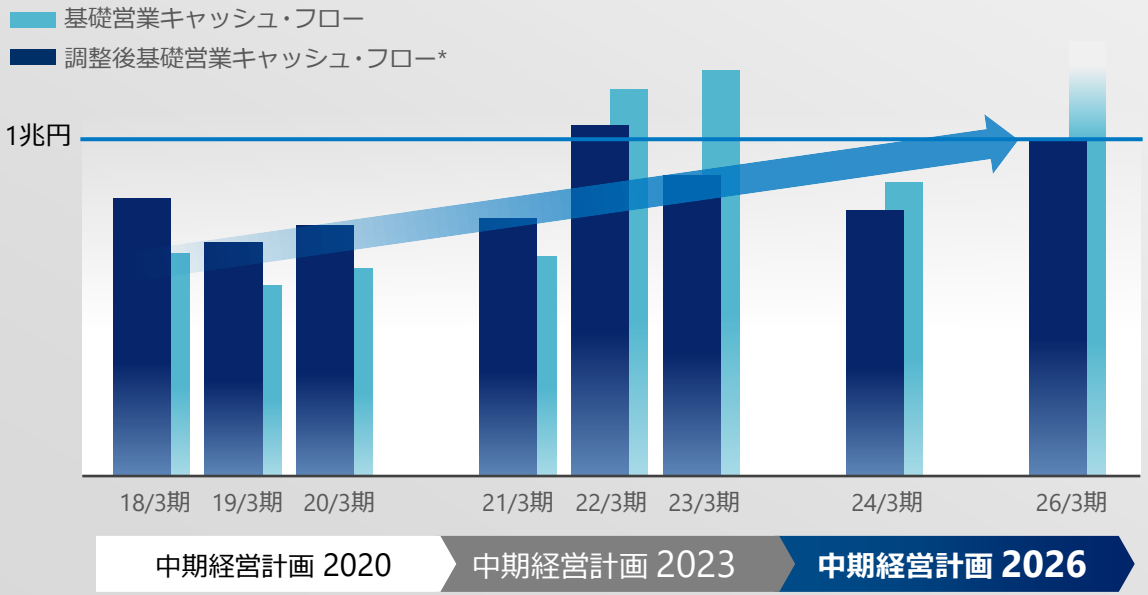
	2023年3月期 実績	価格変動の2024年3月期当期利益 (親会社の所有者に帰属) への影響額 (2023年5月公表)		2024年3月期事業計画 (2023年5月公表)	2024年3月期1Q 実績
市況商品	103	原油／JCC	–	79	83
	93	連結油価 (*1)	26 億円 (US$1/バレル)	88	89
	6.51 (*2)	米国ガス (*3)	14 億円 (US$0.1/mmBtu)	2.99 (*2)	2.76 (*2)
	116 (*4)	鉄鉱石 (*5)	27 億円 (US$1/トン)	(*6)	111 (*4)
	352 (*7)	原料炭	3 億円 (US$1/トン)	(*6)	283 (*7)
	8,815 (*8)	銅 (*9)	7 億円 (US$100/トン)	8,600	8,930 (*8)
為替 (*10)	136.00	米ドル	39 億円 (¥1/米ドル)	130.00	139.63
	92.67	豪ドル	27 億円 (¥1/豪ドル)	85.00	91.94

*1. 原油価格は期ずれで当社連結業績に反映されるため、それを考慮した連結業績に反映される原油価格を連結油価として推計している
2024年3月期には約35%が4～6ヵ月遅れ、約30%が1～3ヵ月遅れ、約30%が1年超遅れ、約5%が遅れ無しで反映されると想定される。上記感応度は、連結油価に対する年間インパクト
*2. 米国ガスの2024年3月期事業計画欄には、Henry Hubの前提価格を記載。また、2023年3月期実績欄には、2022年1月～12月、2024年3月期1Q実績欄には、2023年1月～3月のNYMEXにて取引されるHenry Hub Natural Gas Futuresの直近限月終値のdaily平均値を記載
*3. 当社が米国で取り扱う天然ガスはその多くがHenry Hub (HH) に連動しない為、上記感応度はHH価格の変動に対するものではなく、加重平均ガス販売価格に対するインパクト
*4. 鉄鉱石の2023年3月期実績欄には、2022年4月～2023年3月、2024年3月期1Q実績欄には、2023年4月～6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. Valeからの受取配当金に対する影響は含まない
*6. 鉄鉱石・原料炭の前提価格は非開示
*7. 原料炭の2023年3月期実績欄、2024年3月期1Q実績欄には、対日代表銘柄石炭価格 (US$/MT) の四半期価格の平均値を記載
*8. 銅の2023年3月期実績欄には、2022年1月～12月、2024年3月期1Q実績欄には、2023年1月～3月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載
*9. 銅価格は3ヶ月遅れで当社連結業績に反映される為、上記感応度は2023年3月～12月のLME cash settlement price平均価格がUS$100/トン変動した場合に対するインパクト
*10. 上記感応度は、各国所在の関係会社が報告する機能通貨建て当期利益に対するインパクト及び一部海外出資先からの受取配当金の影響。円安は機能通貨建て当期利益の円貨換算を通じて増益要因となる
関係会社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. ALL RIGHTS RESERVED.

キャッシュ・フロー実力値の底上げ

◆ 継続的な事業ポートフォリオの変革により、キャッシュ・フロー実力値は安定的に1兆円規模を見込む
◆ 下方耐性を備え、事業環境に応じ、更なるアップサイドの取込みも可能



事業環境に応じた
アップサイド
ポテンシャル

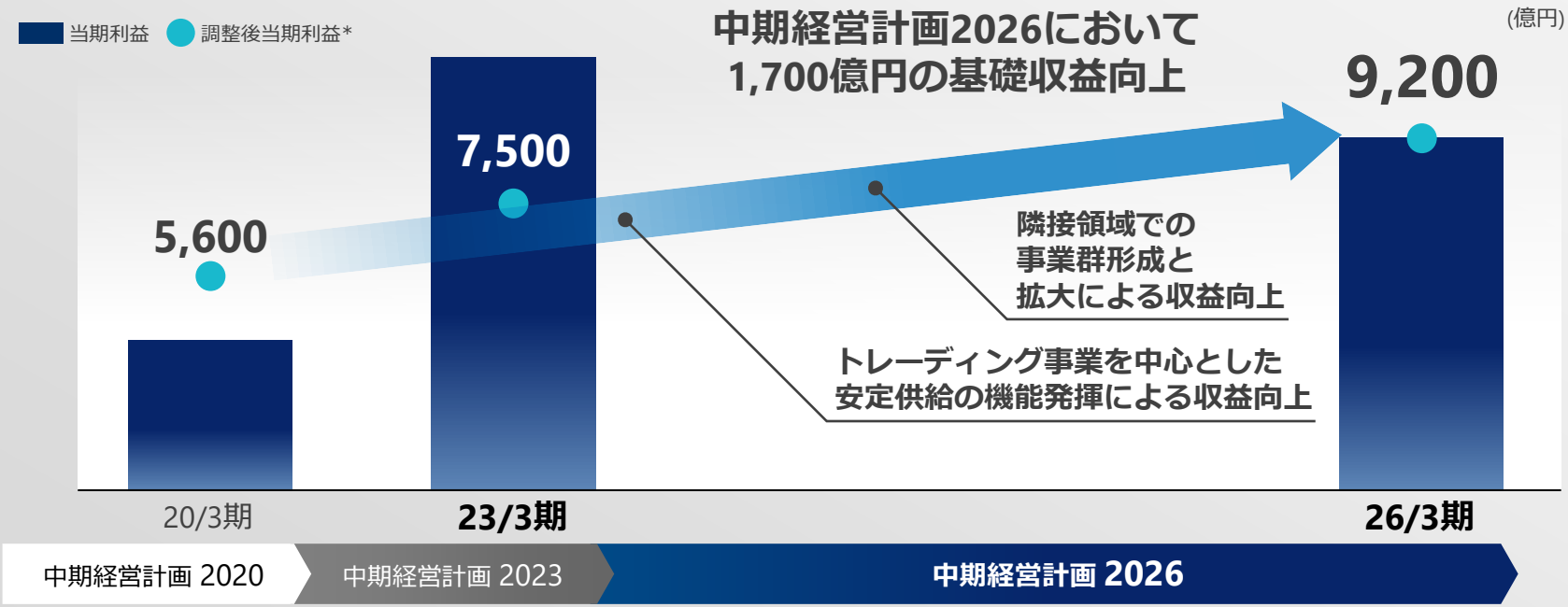
下方耐性を備えた
力強い収益力

* 商品価格、為替 (連結取込) 等の前提条件を26/3期の前提に調整した基礎営業キャッシュ・フロー

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

継続的な基礎収益力の拡大

中期経営計画2023に成果が具現化した取組みの加速により、基礎収益力の更なる向上を目指す



* 一過性損益を除き、商品価格、為替 (連結取込) 等の前提条件を26/3期の前提に調整した当期利益

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

Corporate Strategy ①

グローバル・産業横断的な提案力の高度化

複雑化する世界の課題解決に向け、当社の強みをより一層融合させ、提案力を高度化

事業本部体制・グローバルマトリクス体制

外部環境の不確実性が増す中、事業本部間・地域間の垣根が低く、
柔軟で機動的な連携が可能。産業横断的アプローチとノウハウの組合せにより
グローバルスケールでの課題解決を目指す

米州 | アジア・大洋州 | 欧州 | 東アジア・韓国 | 中東・アフリカ | CIS | 国内

← グローバル・ローカル・地域間連携 →

産業横断 ↕

- 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
- コーポレートスタッフ部門

強みの融合 ↕

- **高度な商社機能**（物流・リスクマネジメント・金融・デジタル等）
- **現場におけるOperational Excellence**
- **事業ポートフォリオとアンタップドポートフォリオ**
- **グローバルな顧客・パートナー**
- **多様な「個」の集団**
- **DX** (Digital Transformation)
- **GX** (Green Transformation)

強みを
グローバル・産業横断的に融合

- 事業の地域分散
- 地産地消化対応
- ビジネスモデル横展開

- 幅広い産業接点活用
- コア事業周辺取組
- 複合的ソリューション

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