

個人投資家の皆様へ 三井物産株式会社 会社説明会



2025年9月1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 (現任)

- 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

1 三井物産概要

2 ビジネスモデルと3つの強み

3 中期経営計画2026と進捗

4 業績サマリー

5 株主還元方針



数字で見る三井物産グループ (2025年3月期)

事業展開

62 カ国・地域 124 拠点

鉄鉱石生産量

約 62 百万トン/年*2

病院事業病床数

アジア 第1位*4

連結従業員数

56,400 名

LNG

8 カ国 11 プロジェクト

アンモニア

日本向け輸入シェア

60 %

関係会社数*1

475 社

トラック管理台数

米国 第1位*3

トウモロコシ・大豆・菜種

日本向け輸入シェア

第1位*5

*1 連結子会社294社、持分法適用会社181社

*2 当社持分権益 年間生産量

*3 約440千台 (2024年末)。持分法適用会社であるPenske Truck Leasingによるトラック管理台数

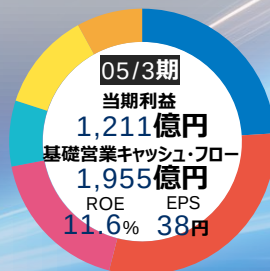
*4 約16,500床 (2024年3月末)。持分法適用会社であるIHH Healthcareにおける病床数
上場しているアジア民間病院における比較 (当社調べ)

*5 民間事業者における輸入シェア。トウモロコシ約20%、大豆約20%、菜種約40%

企業価値向上の軌跡



- 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

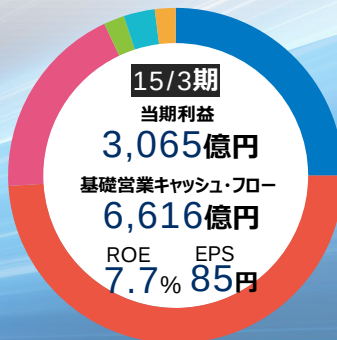


1980~2000年代

- Penske Automotive Groupに参画
- 資源開発大手Valeに参画

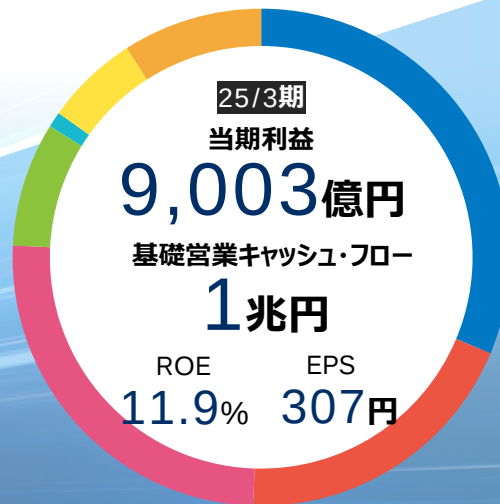
1940~70年代

- 1947 第一物産設立
- 1959 現在の三井物産誕生
- 鉄鋼製品トレーディング
- 鉄鋼原料トレーディング
- 石油・石炭の輸入
- 豪州鉄鉱石事業への参画
- アブダビLNGプロジェクトへの参画



2010年代

- 脱炭素社会の実現に向けた取組み
- IHH Healthcareに参画・筆頭株主に

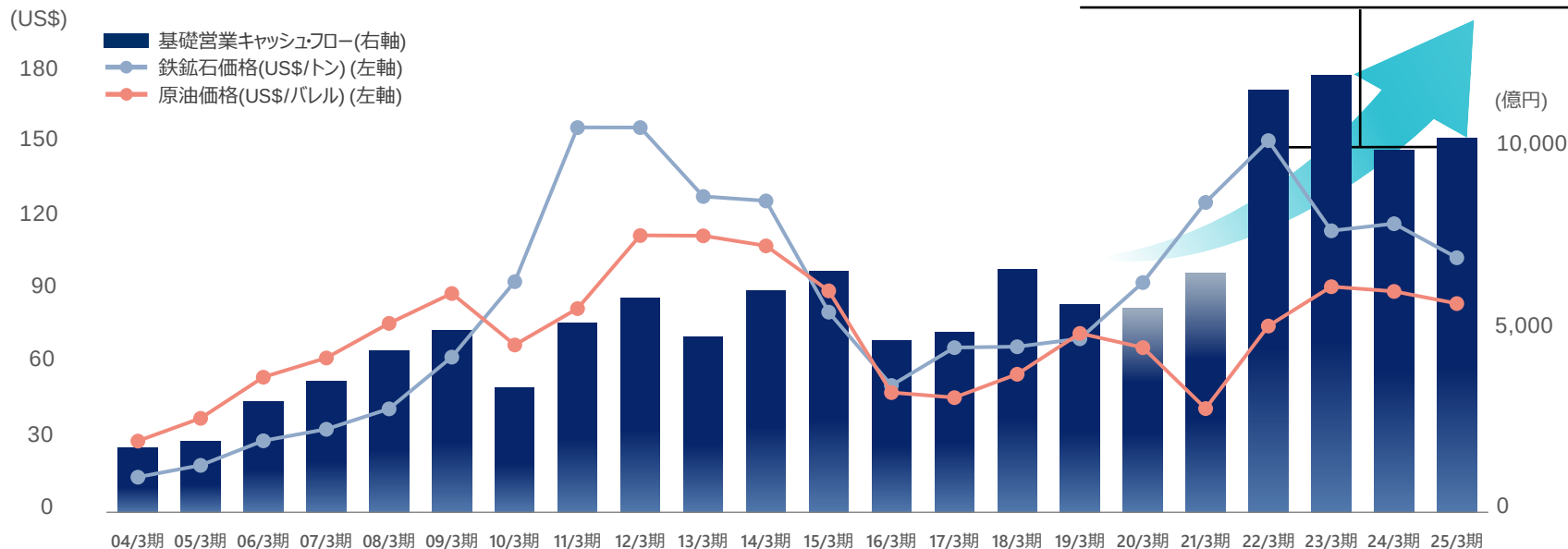


2020年代

- 発電事業ポートフォリオの入替
- 機能性食品素材 Nutrinovaに参画
- 給食事業E-ムサービスの完全子会社化
- コンタクトセンター事業 アルティウスリンク発足
- 豪州Rhodes Ridge鉄鉱石プロジェクトへの参画を決定

基礎営業キャッシュ・フロー／商品価格推移

4期連続で基礎営業キャッシュ・フロー
1兆円規模を継続



1

三井物産概要

2

ビジネスモデルと3つの強み

3

中期経営計画2026と進捗

4

業績サマリー

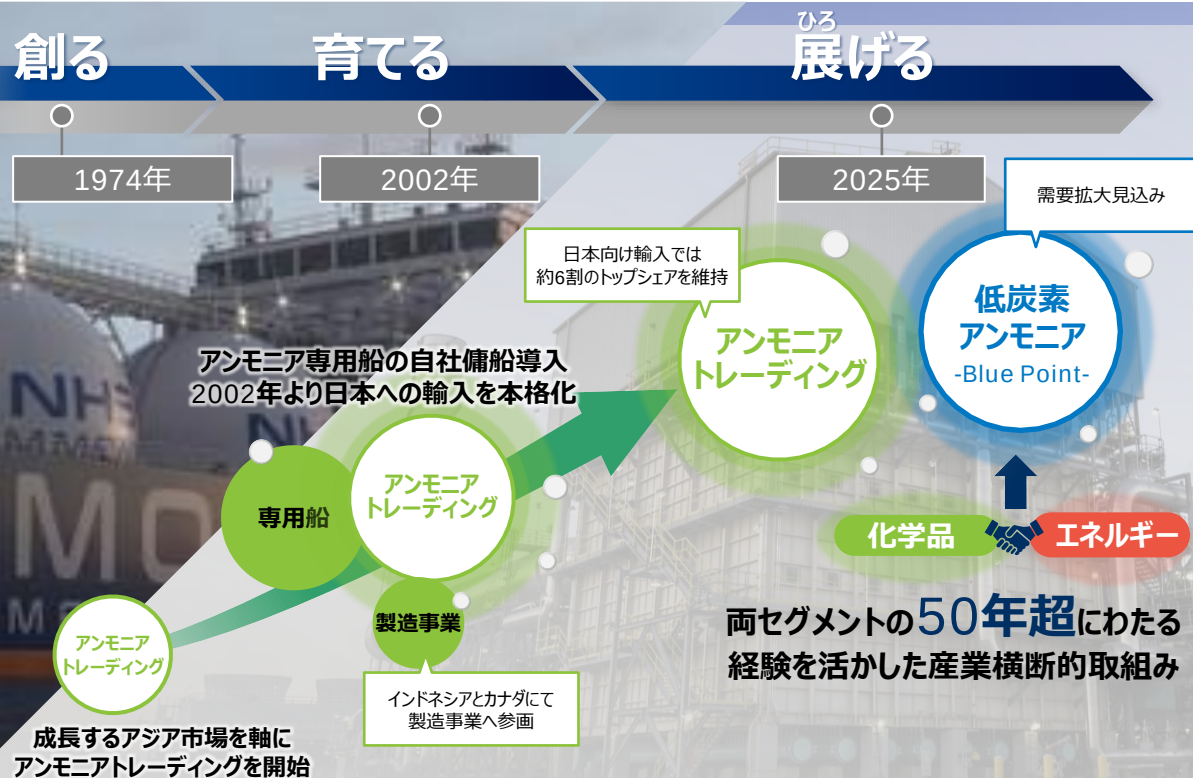
5

株主還元方針

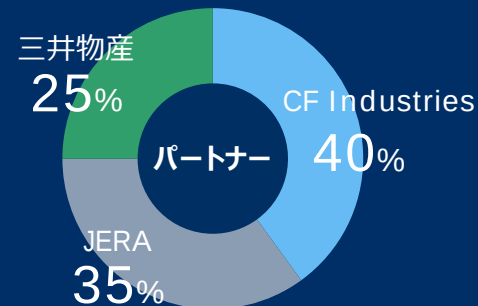
三井物産の挑戦と創造



産業横断的取組み事例：低炭素アンモニア事業（化学品 × エネルギー）



Blue Pointプロジェクト概要



生産能力

約 **140** 万トン/年

世界最大規模

CO₂削減率*1

95%以上

CO₂を回収・貯蔵する
CCS*2技術を活用、
低炭素化を実現

*1 製造工程における削減率

*2 Carbon Capture and Sequestration

1

三井物産概要

2

ビジネスモデルと3つの強み

3

中期経営計画2026と進捗

4

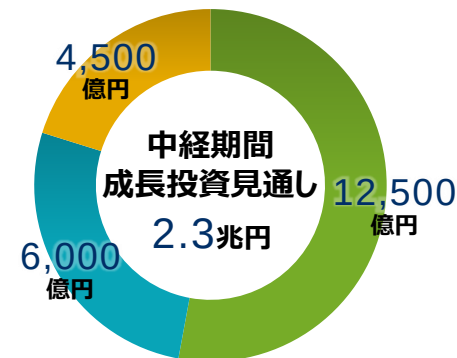
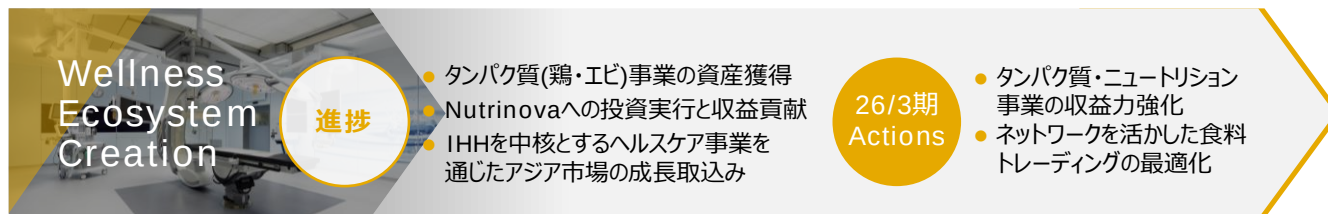
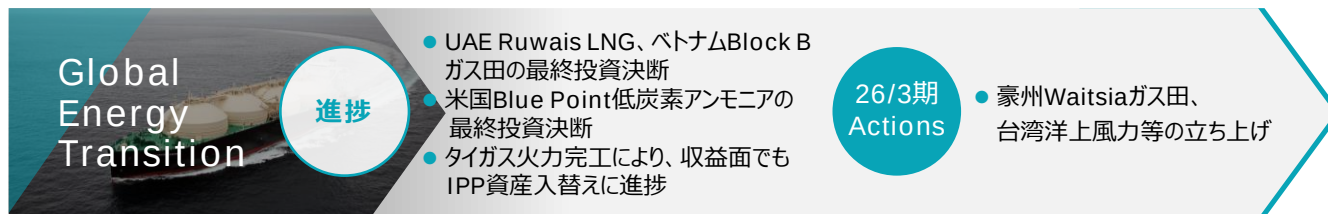
業績サマリー

5

株主還元方針

中経進捗状況 (攻め筋)

- ◆ 早期収益貢献と長期収益基盤構築の双方が進捗
- ◆ 既存事業のさらなる強化と合わせ、PMI*や事業群形成等により新規事業の収益化を推進

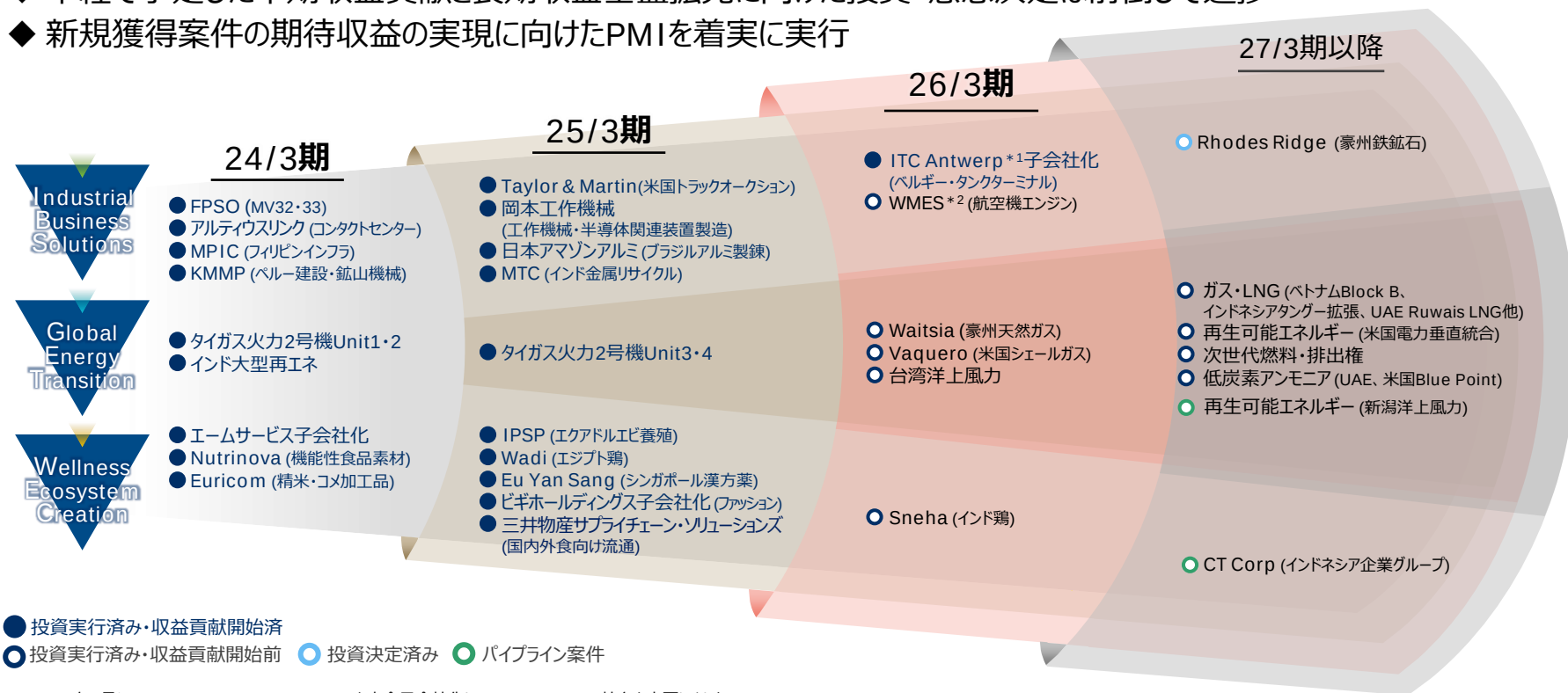


+ 未配分資金
4,000億円

* PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・買収) 後の統合プロセス

新規案件の収益貢献開始時期

- ◆ 中経で予定した早期収益貢献と長期収益基盤拡充に向けた投資・意思決定は前倒しで進捗
- ◆ 新規獲得案件の期待収益の実現に向けたPMIを着実に実行



* 1 2025年5月にITC Rubis Terminal Antwerpを完全子会社化し、ITC Antwerpへ社名を変更しました

* 2 2026年3月期第1四半期より新規追加

(2025年8月1日時点)

中経2年目までに実現した主要案件

- ◆ 産業横断的な機能発揮を通じ、新たな事業機会を獲得
- ◆ 社会課題の解決に向けてグローバルパートナーと連携



パートナー企業名

◆ 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

Rhodes Ridge鉄鉱石事業の競争力

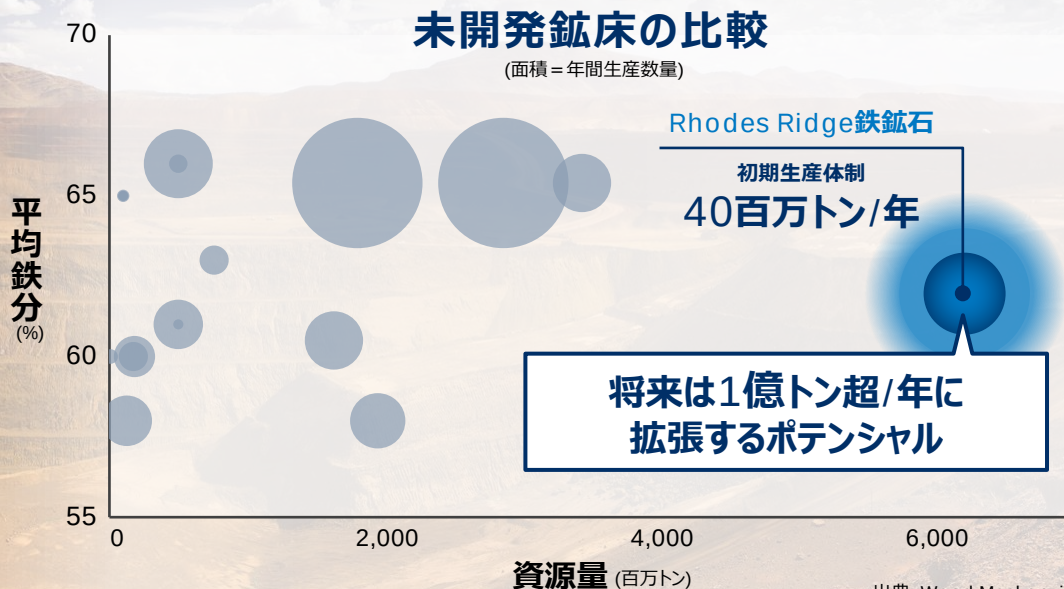
- ◆ 豪州に残された世界最大級の資源量を有する未開発高品位鉱床*
- ◆ 信頼を長期間蓄積したパートナーとの提携を通じて安定供給を実現

世界最大規模の資源量

豪州最高クラスの鉄鉱石品位

実績あるオペレーターとの提携

近接既存インフラ活用による
低開発コスト・リスク



出典: Wood Mackenzie

* 主に中品位鉄を生産する豪州において、最高クラスの品位を有する

鉄鉱石業界における三井物産

- ◆ 60年以上にわたる豪州での活動が結実し、本権益取得を実現
- ◆ これまでの知見・実績と鉄鋼バリューチェーンの低炭素化に向けた取組みを組み合わせ、更なる価値創造へ



* 企業買収・統合などの再編を経て、現在のValeに至る

当社の競争優位性



60年以上にわたる
知見と実績の積上



資源メジャーとの
長期かつ強固な
パートナーシップ



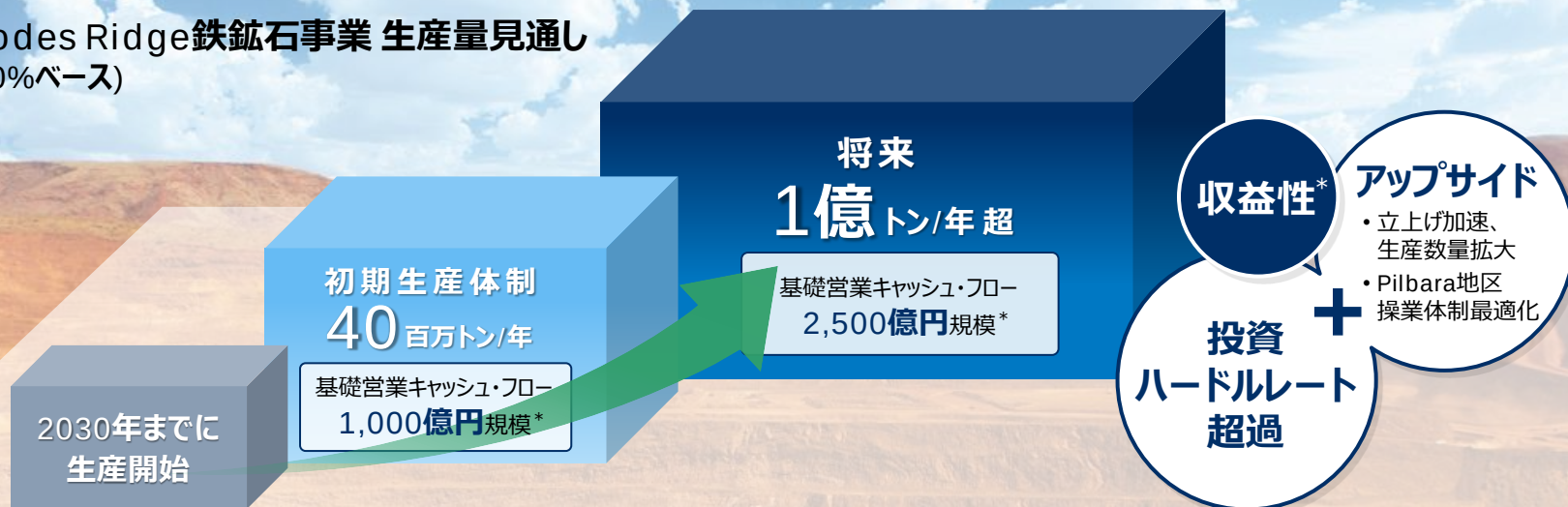
低炭素化に向けた
取組み

- ・ Rio Tintoとの環境MOU
- ・ オマーン還元鉄

Rhodes Ridge 鉱山の生産数量見通しとキャッシュ創出力

- ◆ 2030年までに生産開始、初期は40百万トン生産体制、将来的に1億トン超の生産体制までの拡張を想定
- ◆ 当社基礎営業キャッシュ・フロー: 40百万トン体制で1,000億円*規模、1億トン超体制で2,500億円*規模
- ◆ 当社も参画する西豪州Pilbara地区での操業体制最適化などを通じたアップサイド追求

Rhodes Ridge 鉄鉱石事業 生産量見通し (100%ベース)



* 当社前提に基づく。基礎営業キャッシュ・フローは当社持分の金額。投資ハードルレートの計算は権益取得費用を含む

1

三井物産概要

2

中期経営計画2026

3

ビジネスモデルと3つの強み

4

業績サマリー

5

株主還元方針

2025年3月期通期実績、及び2026年3月期事業計画

- ◆ 基礎営業キャッシュ・フローは4期連続で1兆円規模を達成
- ◆ キャッシュ・フローの底堅さを踏まえ、26/3期は1株あたり15円の増配

	2025年3月期 実績	2026年3月期 事業計画
基礎営業 キャッシュ・フロー *1	10,275 億円	8,200 億円
当期利益 *2	9,003 億円	7,700 億円
ROE	11.9 %	
1株あたり配当	100 円/株	115 円/株
自己株式取得	4,000 億円	

* 1 営業活動に係るキャッシュ・フロー (25/3期：10,175億円) - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー (同：▲1,001億円) - リース負債の返済による支出額 (同：901億円)

* 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

経営成績サマリー

- ◆ 基礎営業キャッシュ・フローは底堅く推移
- ◆ 当期利益は資産リサイクル益の前年同期反動を主因に減益となるも、計画に沿って進捗

	2025年3月期 第1四半期実績	2026年3月期 第1四半期実績	増減	2026年3月期 事業計画	進捗率
基礎営業キャッシュ・フロー *1	2,158 億円	2,163 億円	+5 億円	8,200 億円	26 %
当期/四半期利益 *2	2,761 億円	1,916 億円	▲845 億円	7,700 億円	25 %

*1 営業活動に係るキャッシュ・フロー (26/3期第1四半期：2,626億円) - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー (同：234億円) - リース負債の返済による支出額 (同：229億円)

*2 本資料では、当連結会計年度の「当期利益/四半期利益 (親会社の所有者に帰属)」を「当期利益/四半期利益」と表記

1

三井物産概要

2

中期経営計画2026

3

ビジネスモデルと3つの強み

4

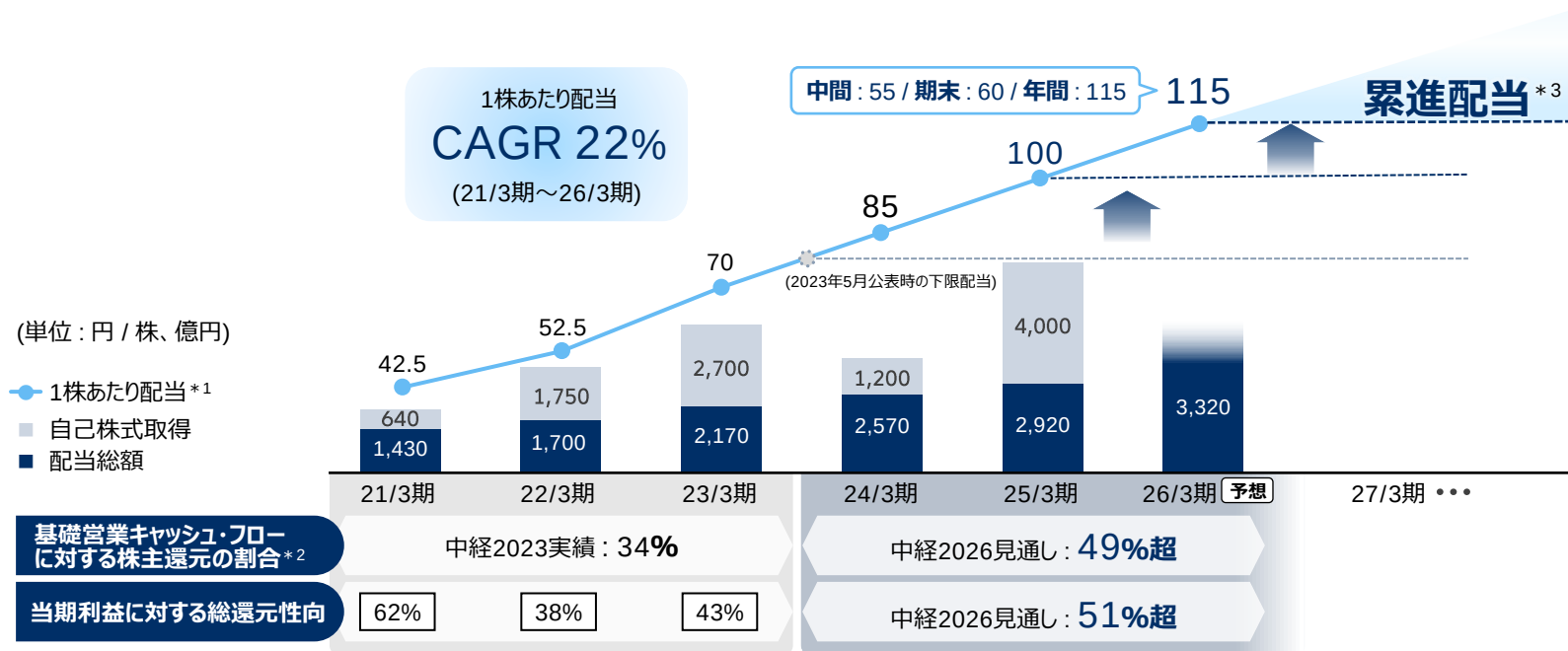
業績サマリー

5

株主還元方針

株主還元方針

- ◆ 26/3期1株あたり配当は15円増配の年間115円 (中間配当55円、期末配当60円)
- ◆ 中経3年間の基礎営業キャッシュ・フロー累計に対する株主還元の割合は49%超となる見通し
- ◆ 収益基盤を大きく成長させていく道筋が見えており、現中経以降も累進配当を継続する方針



*1 2024年3月期以前の1株あたり年間配当は、2024年7月の株式分割から過去にわたり遡及修正したもの

*2 還元総額÷基礎営業キャッシュ・フロー

*3 現中経以降も配当維持または増配を行う累進配当を継続方針

360° business innovation.



MITSUI & CO.

前提条件及び感応度 (2025年5月公表)

	価格変動の2026年3月期 当期利益 (親会社の所有者に帰属) への影響額		2026年3月期 前提	2025年3月期 実績
市況商品	原油/JCC	—	67	83
	連結油価 ^{*1}	24 億円 (US\$1/バレル)	75	86
	米国ガス ^{*2}	19 億円 (US\$0.1/mmBtu)	3.50	2.41 ^{*3}
	鉄鉱石 ^{*4}	31 億円 (US\$1/トン)	*5	105 ^{*6}
	原料炭	3 億円 (US\$1/トン)	*5	218 ^{*7}
	銅 ^{*8}	5 億円 (US\$100/トン)	9,100	9,144 ^{*9}
為替 ^{*10}	米ドル	41 億円 (1円変動あたり)	140.00	152.57
	豪ドル	21 億円 (1円変動あたり)	90.00	99.27

- *1 原油価格は期す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。
2026年3月期には約35%が4～6か月遅れ、約30%が1～3か月遅れ、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 当社が米国で取り扱う天然ガスはその多くがHenry Hub (HH) に運動しない為、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。
- *3 米国ガスの2025年3月期実績欄には、2024年1月～12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。
- *4 Valeからの受取配当金に対する影響は含まない。
- *5 鉄鉱石・原料炭の前提価格は非開示。
- *6 鉄鉱石の2025年3月期実績欄には、2024年4月～2025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。
- *7 原料炭の2025年3月期実績欄には、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、2025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。
- *9 銅の2025年3月期実績欄には、2024年1月～12月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載。
- *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。

キャッシュ・フロー・アロケーション見通し

- ◆ Rhodes Ridge等、厳選した成長投資と株主還元へバランス良く配分
- ◆ バランスシートからマネジメント・アロケーションへ4,000億円を充当

中期経営計画2026 3年間累計

(単位：億円)

2024年11月公表

2025年5月公表

IN キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー	30,000	28,500
	資産リサイクル	14,100	15,200
	キャッシュ・イン合計	44,100	43,700
OUT キャッシュ・アウト	事業維持 (Sustaining CAPEX)	7,300	6,900
	投資決定・方針確認済み	18,700	22,800
	成長投資		
	新規投資	4,500	4,000
	追加株主還元		
	株主還元		
	自己株式取得	5,200	5,200
	配当	8,400	8,800

マネジメント・アロケーション*

マネジメント・アロケーション
の配分・充当

①配分

投資 ▲3,700

株主還元 ▲400

総額 ▲4,100

②バランスシートからの充当

+4,000

* 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

米州・米国における事業展開

- ・ 米国事業は国内完結型事業が中心
- ・ サプライチェーンの変化を機会と捉え、トレーディング機能を発揮



米州

25/3期当期利益

約3,000億円

国内完結型事業

- ◆ 自動車・トラック
- ◆ 天然ガス
- ◆ メタノール製造
- ◆ 食品製造
- ◆ タンクターミナル運営
- ◆ 鋼材加工

内、米国事業
主な割合
(25/3期利益)

輸出型事業

- ◆ LNG
- ◆ 穀物

輸入・ 販売型事業