

ポートフォリオ経営の進化

～ROIC活用による事業経営力強化～

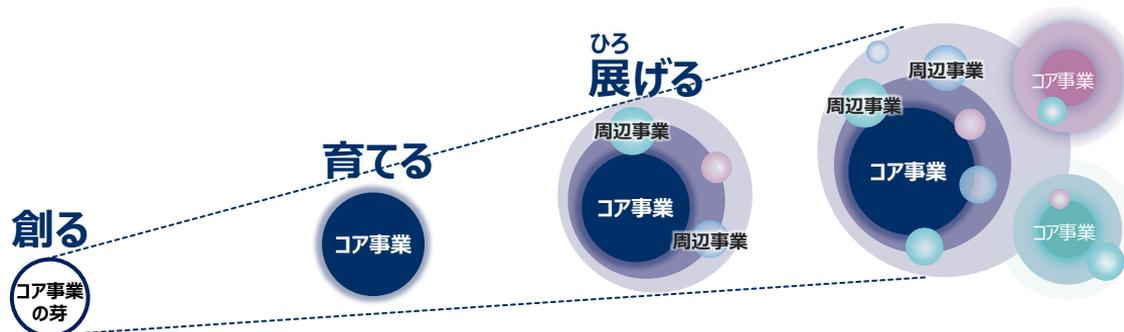
代表取締役常務執行役員
CFO

重田 哲也



ポートフォリオ経営(全体像)

グローバルかつ幅広い産業にわたる事業ポートフォリオ経営の全体像



投資意思決定時の投資規律

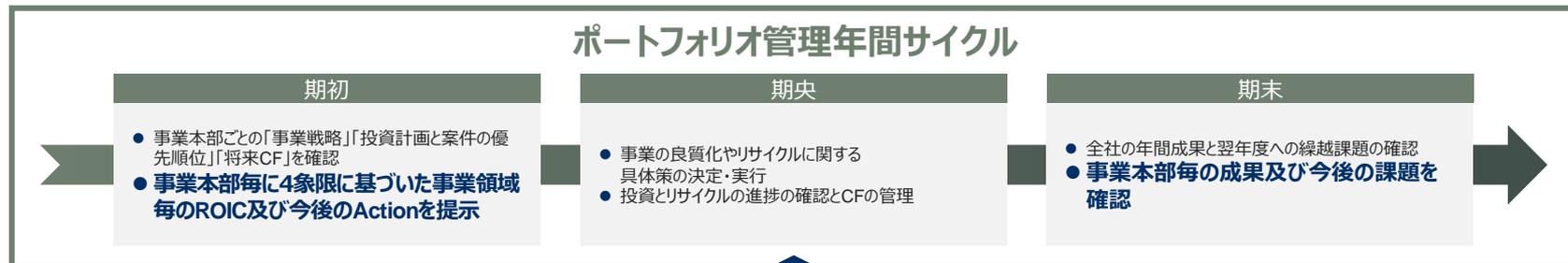
投資実行済み案件のモニタリング

定量	連結IRR 10%以上(米ドル) リスクリターン20%等		ポートフォリオ管理年間サイクル (次頁参照)	
	定性	全体戦略との整合性 将来CF※計画の蓋然性	シナジー リスク耐性	Exit Path 契約条件
会議体	投融資案件審議会(50億円~)		ポートフォリオ管理委員会	
	経営会議(150億円~)		経営会議	
	取締役会(600億円~)		取締役会	

フィナンシャルマネジメント部

※キャッシュ・フロー

投資実行済み案件のモニタリング



ポートフォリオ管理委員会

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(毎秋)
 - 撤退アラート基準の抵触有無
 - 撤退方針資産の撤退の実行性の確認
 - 上場株式の保有意義の検証
- 前回ポートフォリオレビューのフォローアップ(毎春)
 - 撤退方針資産の撤退の進捗の確認

従前の資産ポートフォリオレビューを
基本とし、
**現中経より
ROIC活用開始により
レビューを強化**

ROIC活用によるポートフォリオレビュー

- ROIC(全社/セグメント/事業本部/事業領域等)の分析(過去期～現在～未来)
- 4象限分析(縦軸:成長性、横軸:収益性)
- 人的資本配分の分析
- GHG排出領域における分析

ポートフォリオ経営(事業領域)

4象限 分析イメージ

- ◆ 事業領域別にROICを分析し4象限(Appendix 4参照)を特定
 - ◆ それぞれの事業領域毎に将来の在り姿を設定し、それに向けたAction Planを定義し事業領域毎にモニタリングする手法(動的なROIC分析)
- ※リスク属性の異なる事業領域を全社統一基準で比較するROIC分析は志向せず

セグメント	22/3期事業領域(数)	事業領域例
● 金属資源	6	鉄鉱石、原料炭、銅
● エネルギー	8	E&P、LNG供給、LNGトレーディング
● 機械・インフラ	18	集中電源、資源インフラ、乗用車販売、貨物輸送、船舶
● 化学品	15	化学品原料・素材、ガス化学、タンクターミナル、農業化学
● 鉄鋼製品	4	モビリティ、インフラ、流通事業
● 生活産業	17	タンパク質、食の開発・流通インフラ、病院・クリニック
● 次世代・機能推進	14	デジタルソリューション、消費者プラットフォーム、不動産アセマネ、コモディティデリバティブ

個別案件の時期
(投資意思決定・保有・リサイクル)に
応じた**投資規律を徹底**

個別案件の収益性・成長性、
事業戦略(維持・拡大・撤退)に応じた
リソース配分を経営レベルで実践

三井物産の
CFOとして

**ROE 2桁%の
常態化**

開示の更なる透明性向上
による**資本コスト低下**

Appendix



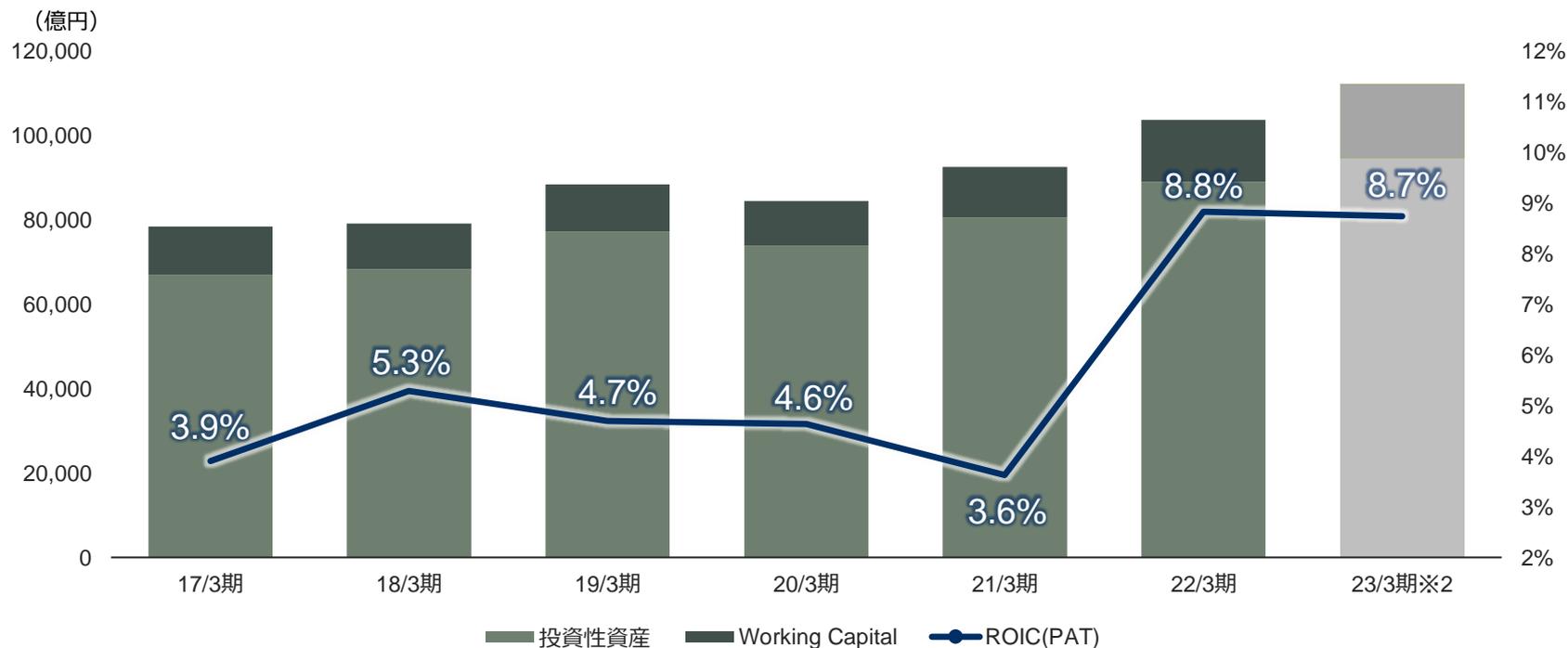
MITSUI & CO.

Appendix 1: 現中経におけるポートフォリオ良質化の例

主な施策	セグメント	対象ポートフォリオ	関連損益等(単位:億円)	
投下資本の削減/圧縮	●機械・インフラ	MAFコロンビア(一部売却による関連会社化)	売却による投下資本圧縮 約△80	
	●生活産業	①XINGU(農業生産オペレーション終了) ②三井物産アイ・ファッション(統合による関連会社化) ③PHC(一部売却による関連会社から一般社外化)	①個社業績(20/3期△100→22/3期+20) ②統合による評価益(22/3期+113) ③社外化による売却/評価益(22/3期+69)	
競争力強化・ターンアラウンド	●金属資源	Western Ridge鉄鉱床取得(既存インフラ活用)	金額非開示	
	●化学品	Novus(販売価格/コスト競争力強化)	個社業績(20/3期△22→22/3期+4)	
	●生活産業	①IHH(筆頭株主化以降のグループ経営強化、資産リサイクル) ②UHS Partners(経営幹部の刷新他)	①個社業績(20/3期+49→22/3期+144) ②個社業績(20/3期△66→22/3期+33)	
資産リサイクル	●金属資源	①Caserones(銅) ②Coral Bay(ニッケル) ③SMC(原料炭)	①売却損(21/3期△70) ②売却時のキャッシュイン(22/3期 +95) ③売却時のキャッシュイン(23/3期 +約550)	
		●エネルギー	①BassGas(ガス生産) ②Alba(原油生産)	①売却益(22/3期 金額非開示) ②売却益(22/3期 金額非開示)
		●機械・インフラ	①Astoria(ガス火力発電) ②MT Falcon(ガス火力発電)	①売却益(21/3期 金額非開示) ②売却時のキャッシュイン(23/3期 +約120)
	●化学品	サンエイ糖化	売却益(21/3期 金額非開示)	
	●生活産業	①富士製菓 ②日本マイクロバイオファーマ(医薬品製造受託事業売却)	①売却益(21/3期 金額非開示) ②売却益(22/3期 金額非開示)	
		●次世代・機能推進	国内外不動産事業等	次世代・機能推進セグメント全体のリサイクル益 (21/3期+49、22/3期+116、23/3上期+174)
	●全社	現中経期間に全量売却した上場株式銘柄数(一般投資先)	約30銘柄(本日時点/親会社保有分)	

Appendix 2: 全社ROIC推移

投下資本及びROIC※1の推移

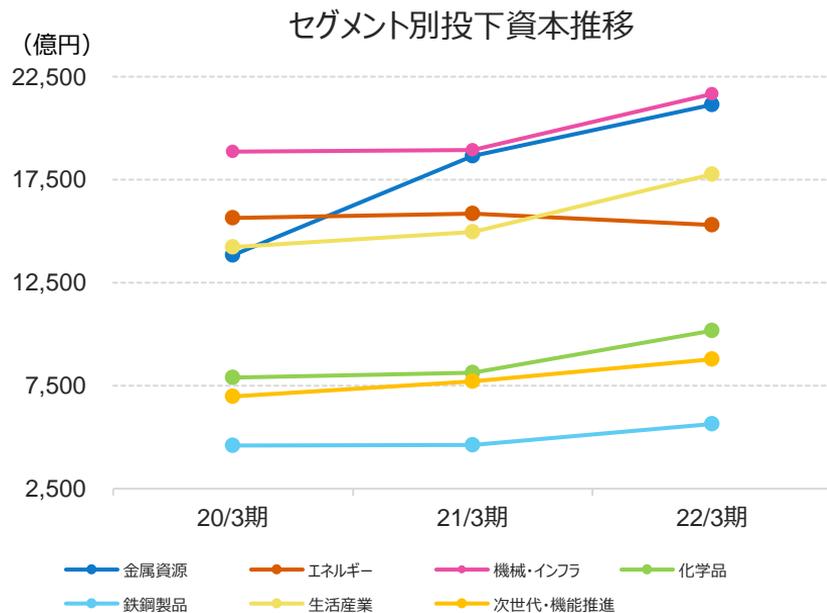


※1. 社内ROICの定義(分母:投下資本、分子:当期純利益)に基づき算出

※2. 23/3期は2Q末の投下資本を分母、年間業績予想9,800億円を分子として計算

Appendix 3: セグメント別投下資本推移/Working Capital比率

- ◆ ポートフォリオ入替えにより投下資本は一定レベルを保持
(大口新規投資、取込益の増加、時価上昇(e.g.金属資源保有のVale株)を除く)
- ◆ 化学品、鉄鋼製品、生活産業は、投下資本に対するWorking Capital(WC)の比率が高いため、ROICは低い傾向。
なお、次世代・機能推進はWC比率は低いが不動産ビジネスの占める割合が高い。



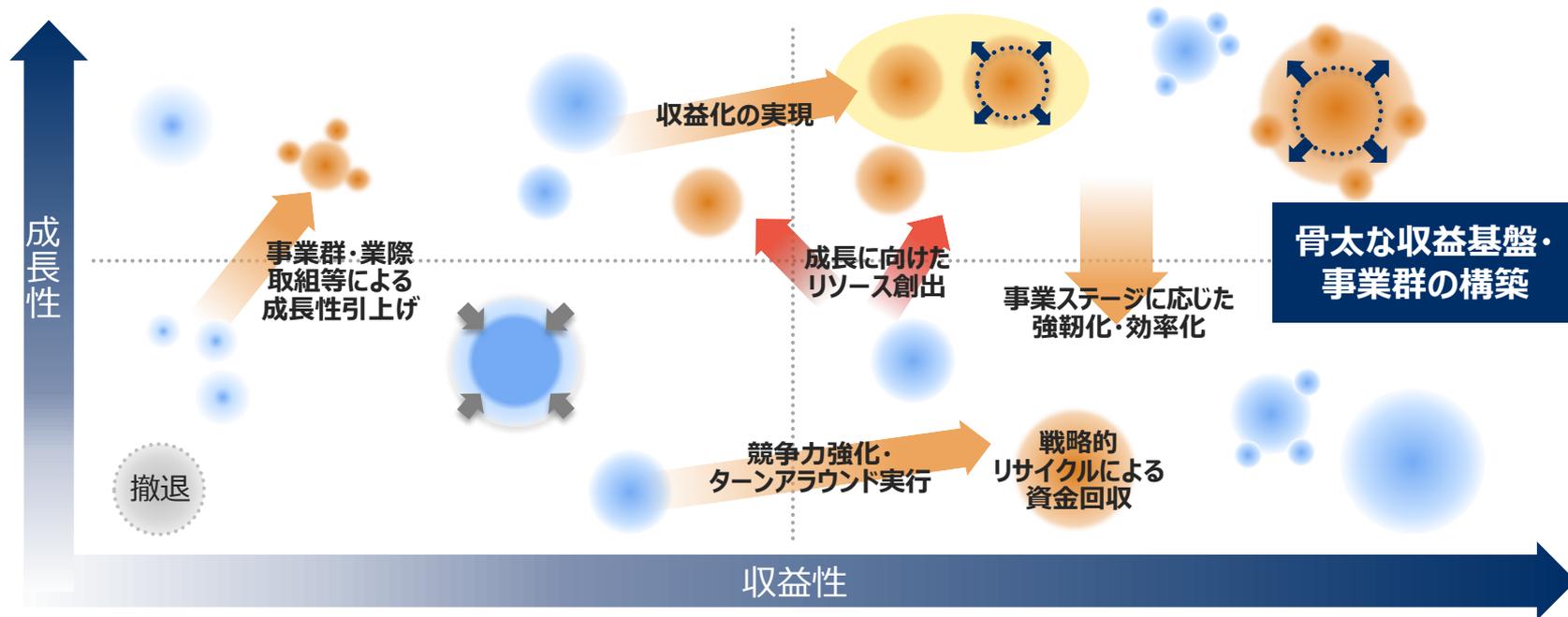
セグメント別Working Capital比率
(20/3期～22/3期の3年平均)

	投下資本(兆円)	WC(兆円)	WC比率
● 金属資源	1.8	0.2	9%
● エネルギー	1.6	0.1	4%
● 機械・インフラ	2.0	0.3	14%
● 化学品	0.9	0.3	33%
● 鉄鋼製品	0.5	0.2	32%
● 生活産業	1.6	0.4	23%
● 次世代・機能推進	0.8	0.0	1%

Appendix 4: 4象限分析

- ◆ 収益性×成長性の4象限活用による事業ポートフォリオの在り姿と実現に向けたプロセスを可視化
- ◆ 在り姿実現に向け、各事業の競争力強化、事業ポートフォリオの入替と骨太な事業群形成を加速

4象限を踏まえた事業ポートフォリオの構築・入替



360° business innovation.



MITSUI & CO.