

ROEの持続的な成長に向けて

代表取締役専務執行役員

CFO

重田 哲也



変化する世界情勢での舵取り

- ▶ 地政学的環境の変化
- ▶ 金利・為替・商品市況のボラティリティ
- ▶ サプライチェーンの変化

社会課題解決のニーズ

- ▶ エネルギー・資源の安定供給
- ▶ 持続可能な社会の実現
(脱炭素/自然資本/人権)
- ▶ ヘルスケア、ウェルネスへの関心

継続的な基礎収益力の拡大

ミドルゲームの推進

- ・ 既存事業の徹底強化
- ・ トラックレコードの再現性

事業ポートフォリオの変革

- ・ Own fieldでの成長投資と事業群形成
- ・ 継続的な事業ポートフォリオの入替え
- ・ 戦略的な資産売却による潜在価値の果実化

基礎収益力の 拡大

経営資源配分の最適化

- ・ 成長期待の高い領域への
経営資源の優先配分

©Cameron LNG

© QVC Japan, Inc

基礎収益力向上のトラックレコード | 金属資源セグメント

- ◆ 拡張による生産数量増や、鉱山インフラへの投資などが持続的な成長に寄与
- ◆ 優良資源積増しを通じた収益基盤の更なる盤石化へ

	2014年3月期	2024年3月期
金属資源セグメント業績	1,364億円	3,351億円
内、一過性損益	▲738億円	▲193億円
金属資源セグメント業績 (除く一過性)	2,102億円	3,544億円
基礎営業キャッシュ・フロー	1,822億円	4,091億円
・鉄鉱石価格	USD 121/MT	USD 119/MT
・鉄鉱石持分生産量	51百万トン	61百万トン

ポートフォリオ
良質化

改善・再編

- Sims 連外化 (2016)
- Vale・Valepar再編 (2017)
- Caserones銅鉱山売却 (2020)
- Moatize炭鉱売却 (2021)

拡張・強化

- BHP/Jimblebar・Western Ridge 鉄鉱山権益取得 (2013, 2021)
- Robe River JV積出港拡張完工 (2015)
- BHP/South Flank鉄鉱山開発決定 (2018)
- Robe River JV新規鉱区開発決定 (2018)
- Collahuasi 銅鉱山追加取得 (2018, 2021)
- オルドスEPMC事業拡大 (化学品・合金鉄)
- トレーディング事業強化

基礎収益力向上のトラックレコード

エネルギーセグメント

- ◆ 原油価格下落の影響はあるも、機を捉えたLNG事業・物流の拡大がポートフォリオ良質化に寄与
- ◆ Ruwais LNGなどの順調な立ち上げと次世代燃料へのシフトを通じた成長を見込む

	2014年3月期		2024年3月期
エネルギーセグメント業績	1,893億円		2,817億円
内、一過性損益	69億円		946億円 ^{*1}
エネルギーセグメント業績 (除く一過性)	1,824億円		1,871億円
基礎営業キャッシュ・フロー	3,183億円		2,478億円
・原油価格	USD 110/bbl		USD 86/bbl
・ガス・原油持分生産量	243千boe/日		213千boe/日

Cameron立ち上げ
コスト競争力強化

エネルギー第一本部

- 英国油・ガス田売却 (2019)
- イタリアTempa Rossa生産開始 (2020)
- タイ沖権益満了 (2022)
- 米国Kaikias油田売却 (2023)

エネルギー第二本部

- 米国Cameron LNG液化事業稼動 (2019)
- LNG物流拡大
- インドネシアTangguh LNG拡張生産開始 (2023)
- UAE Ruwais LNG参画・FID (2024)

エネルギーソリューション本部

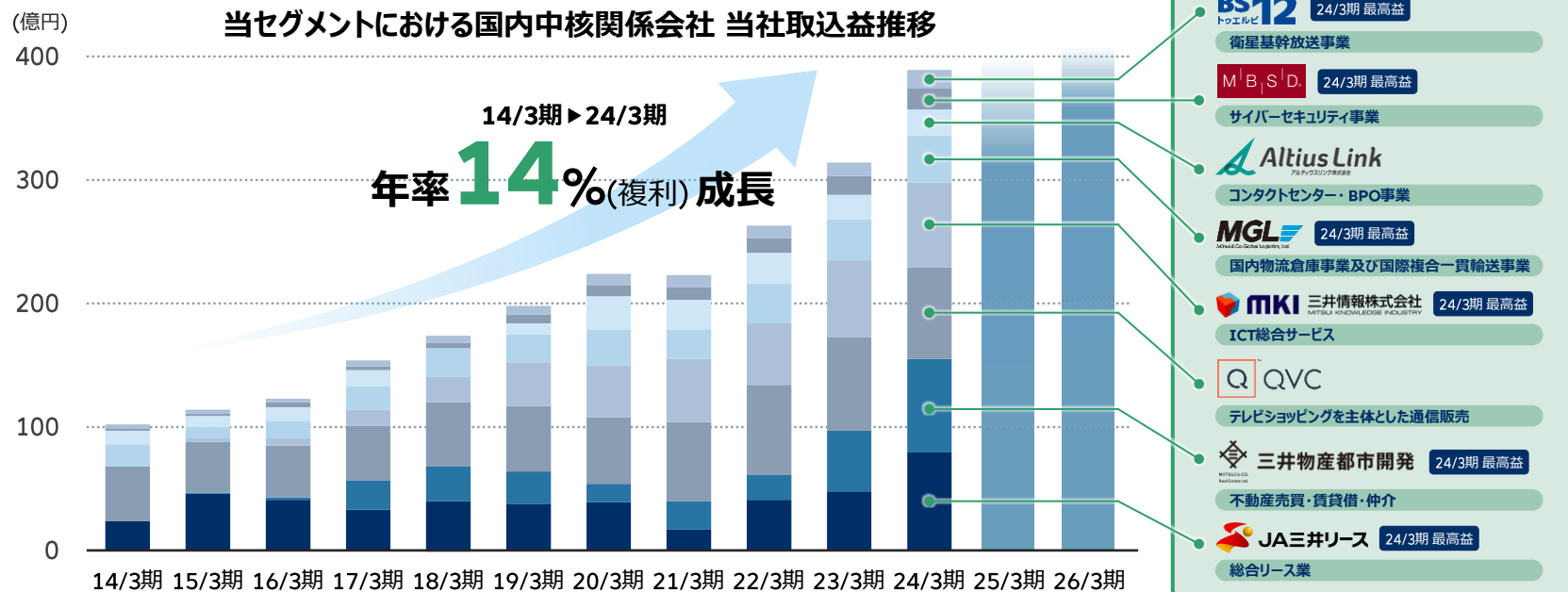
- 米国分散型太陽光発電取組み (2017)
- エネルギーソリューション本部設立 (2020)
- 豪州排出権デベロッパー参画 (2022)
- ポルトガルSAF^{*2}事業参画 (2023)

^{*1} 資産除去債務+507、外貨換算調整勘定実現+373等 ^{*2} Sustainable Aviation Fuel (持続可能な航空燃料)

基礎収益力向上のトラックレコード

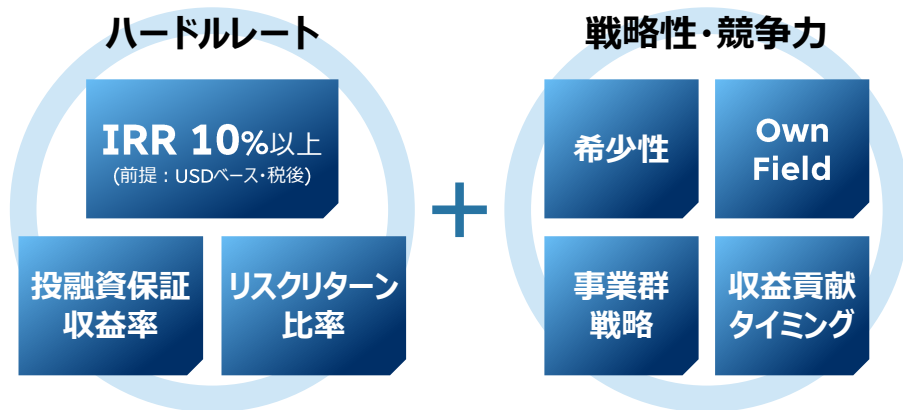
次世代・機能推進セグメント

- ◆ 国内中核関係会社において、ミドルゲームを推進
- ◆ 特に三井情報は15/3期のTOBを通じた完全子会社化以降着実に成長
- ◆ オーガニックとインオーガニックを組み合わせ、再現性ある中核事業の伸長を見込む



投資のトラックレコード

投融資案件審査



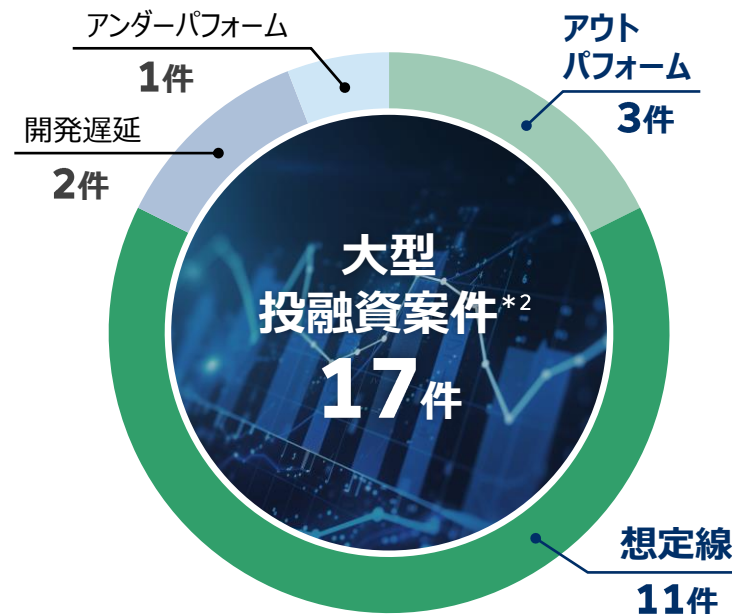
会議体と1案件あたりの金額基準

取締役会	経営会議	投融資案件審議会
600億円超 ^{*1}	150億円以上	50億円超

^{*1} 2022年3月期まで400億円超、2023年3月期より600億円超へ変更

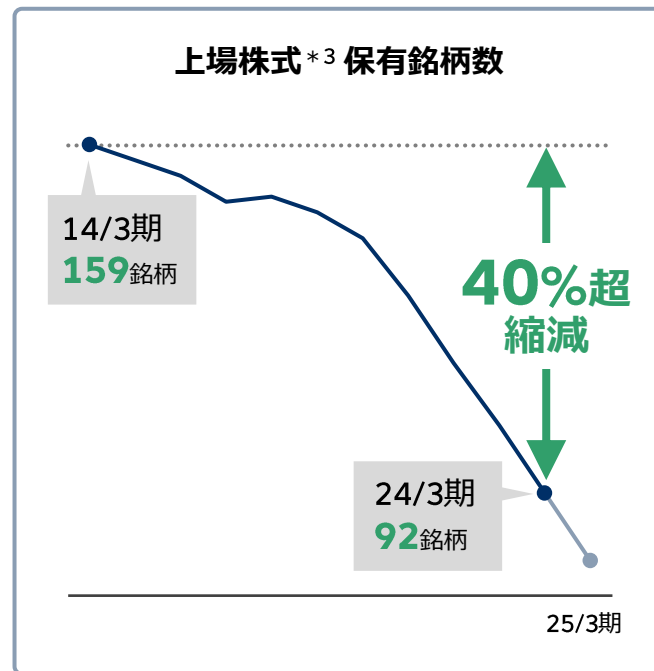
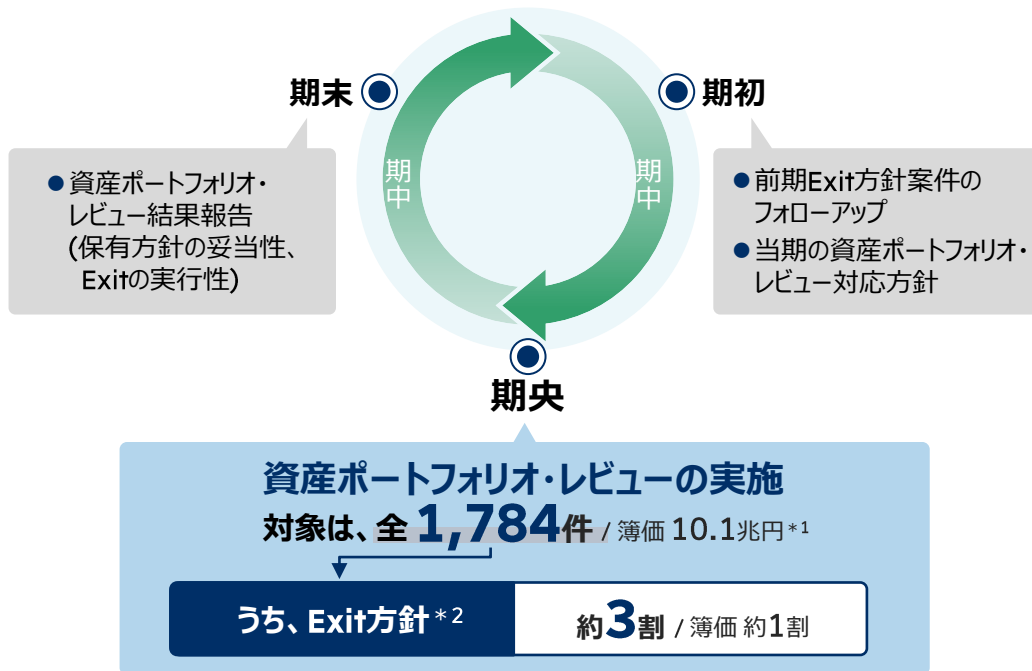
^{*2} 中期経営計画2020、中期経営計画2023、中期経営計画2026に実行した投融資案件のうち、その金額が400億円を超え、東京証券取引所に対する適正開示(任意開示を含む)を実施した案件。個別案件の詳細はAppendix1に記載

トラックレコード



キャッシュ創出力を支える資産ポートフォリオ・レビュー

資産ポートフォリオ・レビュー



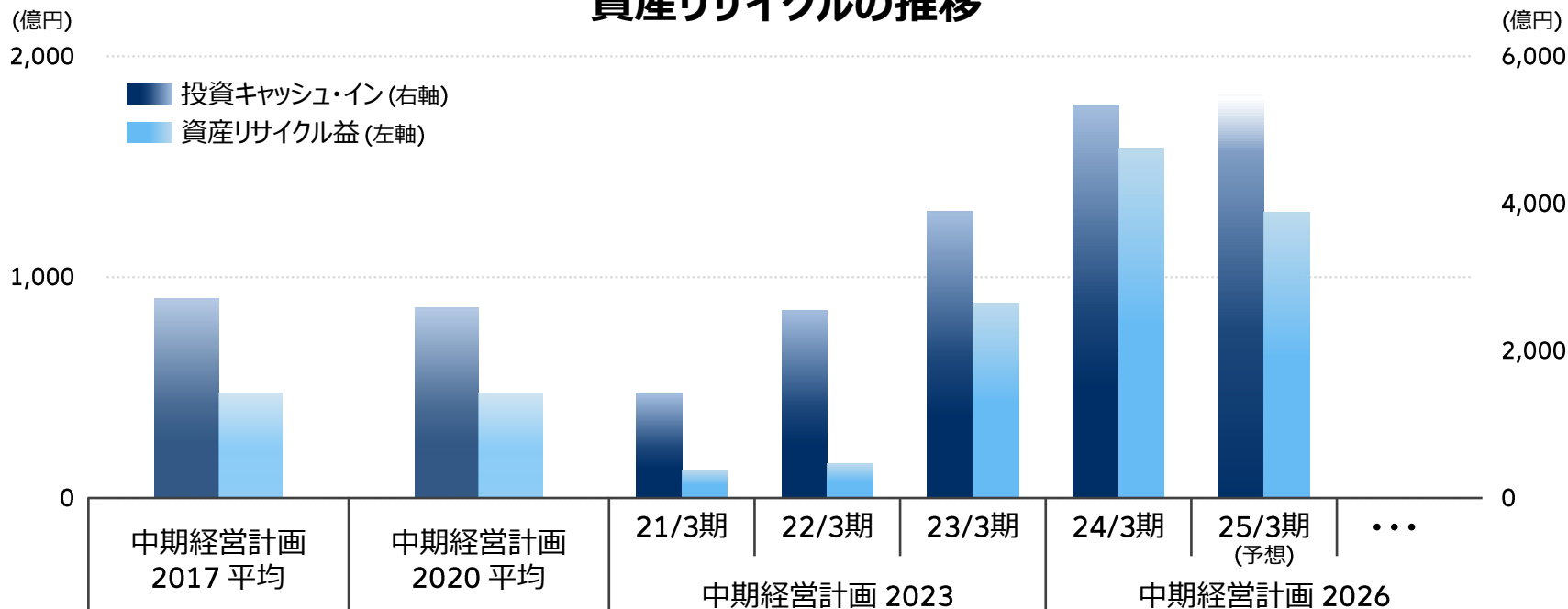
^{*1} 2024年3月期末ポジション ^{*2} Exit方針となった資産は、その具体的道筋や撤退難易度検証の対象となる

^{*3} 持分法適用会社を除く一般社外株式のうち、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式。なお、上場連結子会社は保有していない

キャッシュ創出力強化のトラックレコード

◆ 経営資源を成長分野へ再配分し、「事業ポートフォリオ」の変革を推進

資産リサイクルの推移



財務体質の強化

- ◆ 中期経営計画2017より還元後キャッシュ・フローの黒字化を前提とした財務戦略を導入
- ◆ Net DERは0.9倍水準から0.4倍水準へ大きく低下。キャピタル・アロケーションの柔軟性を確保

	14/3期	中期経営計画 2017	中期経営計画 2020	中期経営計画 2023	中期経営計画 2026 24/3期 ...
還元後 キャッシュ・フロー * 水準 (億円)	▲2,500	1,000	2,000	12,000	2,000
Net DER	0.9x	0.9x	0.9x	0.5x	0.4x
Net Debt / 基礎営業 キャッシュ・フロー倍率	5.3x	6.6x	6.2x	2.7x	3.4x

様々な選択肢を有する財務基盤を確立
中長期的な視点で資本の最適化へ

* 基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクル額から、投融資額と株主還元額を引いたキャッシュ・フロー

基礎収益力の拡大

- ・ミドルゲームの推進
- ・事業ポートフォリオの変革
- ・経営資源配分の最適化
- ・投資規律の徹底

ROIC経営
Close to own fieldでの
事業群形成^{*1}

収益性向上

適切な 資本構成

- ・バランスシートのサイズ
- ・適正なレバレッジ

継続的な
バランスシートの見直し

株主還元 の強化

株主還元の割合^{*2}引上げ
累進配当導入

ROEの 持続的な向上

- ・基礎収益力の拡大に応じた増配
- ・機動的な自己株式取得

^{*1} 当社が知見を有する領域またはその周辺領域で事業強化・事業群を形成することで、事業の下振れリスクを抑えながら成長を目指すもの

^{*2} 基礎営業キャッシュ・フロー対比の株主還元の割合

360° business innovation.



mitsui & co.

Appendix

Appendix 1 : 中期経営計画2020以降の主な投資トラックレコード

公表時期	案件名 *1	投融資保証額	利益貢献 *2	当初想定対比	現状
2017年 9月	米国Penske Truck Leasing追加取得	1,397億円 *3	284億円	アウトパフォーム	操業中
2018年 1月	FPSO (浮体式海洋石油・ガス貯蔵積出設備) MV30-34出資 (計5件)	720億円	121億円	想定線	操業中
2018年 5月	米国MBK Real Estateシニア住宅9件取得	420億円	36億円 *4	想定線 *4	操業中 (一部売却済)
2018年 11月	IHH Healthcare追加取得	2,890億円 *5	201億円	アウトパフォーム	操業中
2018年 10月	Robe River Joint Venture (鉄鉱石) 新規鉱区開発	561億円	非開示	アウトパフォーム	操業中
2019年 6月	モザンビークLNG FID	2,500億円 *6	開発中	開発遅延	不可抗力宣言中
2020年 12月	豪州AWEの公開買付・Waitsiaガス田ステージ2 FID	790億円 *7	開発中	開発遅延	生産開始準備
2021年 4月	インドネシアCT Corp持株会社転換社債引受	1,000億円	71億円	想定線	上場に向け準備中
2021年 10月	三井石油開発 追加取得	716億円	166億円 *8	想定線	操業中
2022年 3月	Mainstream Renewable Power参画	798億円	▲344億円	アンダーパフォーム	再建中
2023年 2月	国内給食事業者エームサービス 株式追加取得	588億円	26億円	想定線	操業中
2023年 5月	アルティウスリンクへの経営統合	604億円	21億円	想定線	PMI第二フェーズ
2023年 6月	欧州機能性食品素材事業会社Nutrinova参画	660億円	13億円 (半年)	想定線	PMI完了
2023年 8月	エクアドルエビ養殖事業会社IPSP参画	542億円	25/3期取込開始	想定線	PMI実施中
2023年 9月	台湾海龍洋上風力発電事業FID	1,700億円	開発中	想定線	開発中
2024年 3月	ベトナムBlock Bガス田FID	1,000億円 - *9	開発中	想定線	開発中
2024年 7月	UAE Ruwais LNG 参画・FID	880億円+ *10	開発中	想定線	開発中

*1 適時開示を実施した投融資案件において、投融資保証金額が400億円超の案件 *2 24/3期当社連結決算への業績貢献額 *3 2015年の初期投資 (20%取得、914億円) と、追加投資 (10%取得、483億円の合計)

*4 米国MBK Real Estate全体のポートフォリオ (物件63件) に組入れ不動産回転型モデルとして管理・運用中。利益貢献並びに当初想定対比は、MBK Real Estate全体の現状を記載。

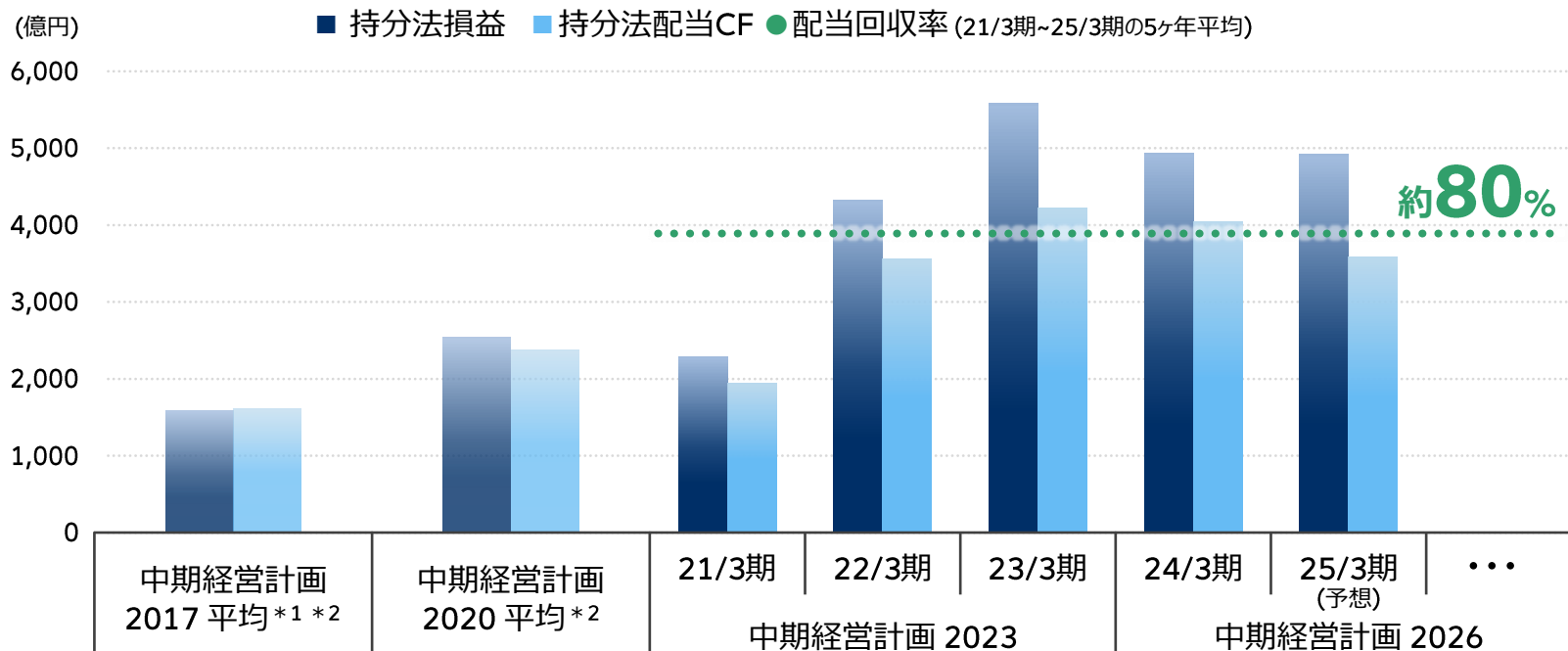
*5 12/3期の初期投資907億円と、17/3期の一部売却249億円、19/3期の追加投資2,232億円の純額

*6 プロジェクト総工費約230億米ドル x Mitsui E&P Mozambique持分20% x 当社持分約50%。プロジェクトファイナンスに対する保証差入分を含む *7 AWEの公開買付け493億円と、FIDに伴う投融資額297億円の合計

*8 24年3月期業績の内、追加取得約26%分。また、一過性利益を含む *9 一部JOGMEC持分を含む *10 投融資額の大半を占めるEPC契約金額を記載。その他、費用などが別途発生する見込み

Appendix 2 : 持分法適用会社からの受取配当金

持分法損益と持分法配当CF (配当回収率)



*1 中期経営計画2017と中期経営計画2020はそれぞれの期間の3年平均 *2 2016年3月期は持分法損益が赤字のため計算から除外