

三井物産株式会社
当社グループが対処すべき課題
～Creating Sustainable Futures～
中期経営計画 2026 進捗 2026 年 3 月期事業計画

社長の堀です。

中期経営計画 2026 の進捗とその達成に向けた 26 年 3 月期事業計画の概要についてご説明します。

【経営成績サマリー 2025 年 3 月期通期実績、及び 2026 年 3 月期事業計画(P2)】

25 年 3 月期実績と 26 年 3 月期の計画はこちらのスライドの通りです。

25 年 3 月期の当期利益は 9,003 億円、基礎営業キャッシュ・フローは 1 兆 275 億円となりました。基礎営業キャッシュ・フローは 22 年 3 月期から 4 期連続で 1 兆円規模に達しました。

26 年 3 月期の定量計画策定にあたっては、直近の事業環境変化を反映しています。基礎収益力の強化は着実に進んでいますが、インフレ・金利・為替などの事業環境変化への対応にある程度時間を要することなども勘案して、一定の保守性を織り込み、基礎営業キャッシュ・フローは 8,200 億円、当期利益は 7,700 億円としました。

【中経最終年度にあたり(P.3)】

中期経営計画を「中経」と略させていただきますが、中経のこれまでの 2 年間を総括すると、当初に描いたアクションプランに対して前倒しで進捗していると評価しています。中経の最終年度となる今期は、これまでの 2 年間とは異なる事業環境の変化が予想されます。引き続き経営の選択肢を広く確保しながら、企業価値向上に向けて舵取りを進めます。

まず、基礎収益力の拡大においては、既存事業の強化を進めました。また、成長投資による収益力強化にも手ごたえを感じています。加えて、計画時点での想定を超えた環境変化の下でも、トレーディング機能の発揮による収益拡大等を通じ、基礎収益力の拡大が着実に進捗しました。

次に、事業ポートフォリオの良質化に向け、前中経で効率性指標として導入した投下資本利益率・ROIC も活用し、資産・資本効率を重視した経営の浸透を進め、また、経営レベルでの案件厳選を深化させました。産業軸・時間軸・地域軸での事業ポートフォリオの分散が進展しています。

このような取組みの結果、戦略的な資産入替えが前倒しで進捗しました。例えば、インドネシアのパイトン石炭火力の売却とタイのガス火力の全系列稼働開始は、発電事業領域の戦略的な資産入替えの事例です。米国のトラックオークション等のモビリティやエビ・ブロイラーといったタンパク質事業等の早期収益貢献に資する案件への投資、鉄鉱石や LNG 事業を通じた長期収益基盤の構築についても、信頼できるパートナーと共に推進できたことは、重要な成果と考えています。

バランスシートの厚みを活かした資金配分も実行しました。

当社は、再現性の高いキャッシュ創出力と強固な財務基盤に基づく、厚みのあるバランスシートを維持しています。今年 2 月に公表したオーストラリアの Rhodes Ridge 鉄鉱石事業を含む成長投資に大きく資金を配分しました。今後も最適な資金配分を引き続き実行していきます。

【中経 2 年目までに実現した主要案件 (P.4)】

こちらのスライドでは、現中経の 2 年目までに実現した主要案件を示しています。長年蓄積してきた知見や産業横断的な機能発揮が期待され、当社は各産業・地域を代表する有力企業にパートナーとして選んでいただき、世界中で新たな事業機会を獲得することができました。

【中経 2 年目までに実現した主要案件 (P.5)】

長年の知見をベースに、信頼関係を醸成したパートナーとの取組み事例としてアラブ首長国連邦の Ruwais LNG とオーストラリアの Rhodes Ridge 鉄鉱石事業が挙げられます。また、化学品・エネルギーの両セグメントが連携した米国の低炭素アンモニアの製造・販売事業 Blue Point は、組織間の垣根が低い当社らしい取組みの代表例といえます。

【中経進捗状況(攻め筋) (P.6)】

中経での 3 つの攻め筋ごとの進捗状況と、26 年 3 月期の重要なアクションについてご説明します。

Industrial Business Solutions では、長期収益基盤をさらに強固にする案件として、先にご紹介した Rhodes Ridge 鉄鉱石事業への投資を決定しました。また、米国のトラックオークション等、早期収益貢献に資する事業への投資も実行しました。今期も引き続き、投資先との連携を強化して収益化を進めていきます。さらに、サプライチェーンの変化を捉えたトレーディング機能を発揮し、新たな収益機会の取込みを推進します。

Global Energy Transition では、Ruwais LNG や低炭素アンモニア事業といった案件への投資に進捗がありました。26 年 3 月期も、オーストラリアの Waitsia ガス田開発事業や台湾の洋上風力等の着実な立上げにより、さまざまな時間軸での収益基盤の更なる強化を見込みます。

Wellness Ecosystem Creation では、早期収益貢献に資する事業として、タンパク質やニュートリション事業への投資を実行しました。また、ヘルスケア事業を通じたアジア市場の成長取込みにも進捗がありました。26 年 3 月期は獲得したタンパク質・ニュートリション事業の収益力をさらに高めるとともに、食料トレーディングの最適化を進めます。

【キャッシュ・フロー・アロケーション(見通し) (P7)】

こちらのスライドでは、中経 3 年間累計のキャッシュ・フロー・アロケーションの見通しを示しています。2024 年 11 月に公表した数字から、基礎営業キャッシュ・フローは 26 年 3 月期の数字を見直したことで減少した一方、資産リサイクルは増加し、キャッシュ・インは合計 4 兆 3,700 億円を見込みます。

当社は、キャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みの中で、事業活動から獲得したキャッシュを成長投資と株主還元へ戦略的に配分するための原資としてマネジメント・アロケーションを設定しています。Rhodes Ridge 鉄鉱石事業への投資決定に加え、厳選を重ねた他の投資にも進捗があり、マネジメント・アロケーションから投資に 3,700 億円、株主還元へ 400 億円を配分しました。

また、強いバランスシートを活用すべく、3 年間のキャッシュ・フローを超えて、バランスシートから 4,000 億円の資金を追加で活用可能とする方針を定めました。大きく変化する事業環境においては、経営の選択肢を広く確保すべく、マネジメント・アロケーションを 4,000 億円と厚めに残し、引き続き、成長投資と株主還元の双方に資金をバランス良く配分していきます。

【株主還元方針(P.8)】

最後に株主還元方針についてご説明します。

25 年 3 月期の決算で、基礎営業キャッシュ・フローは 4 期連続 1 兆円規模を達成し、力強いキャッシュ・フローを確認できました。これを踏まえて、25 年 3 月期の 1 株あたり年間配当を、昨年の株主総会でお示した通り、15 円増配の 100 円とすることをご提案します。加えて、26 年 3 月期の 1 株あたり年間配当を、更に 15 円増配の 115 円としたいと考えています。中間配当 55 円、期末配当 60 円としているのは、累進配当に

基づく継続的な株主還元強化を意識したものです。これにより、現中経 3 年間の基礎営業キャッシュ・フロー累計見込みに対する株主還元の割合を、50%水準に引き上げます。

キャッシュ・フローの実績に加え、今回ハイライトした大型投資案件や既存事業の強化により、収益基盤を大きく成長させていく道筋が具体的に見えていることが当社の強みです。これを背景に、現中経終了以降も累進配当を継続する方針です。

現中経の最終年度となる 26 年 3 月期は、戦略目標の達成に向けた集大成の年とし、その先の当社の未来を見据え、準備を進めてまいります。株主の皆様には、今後とも更なるご支援とご鞭撻を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。