

化学品事業戦略

専務執行役員

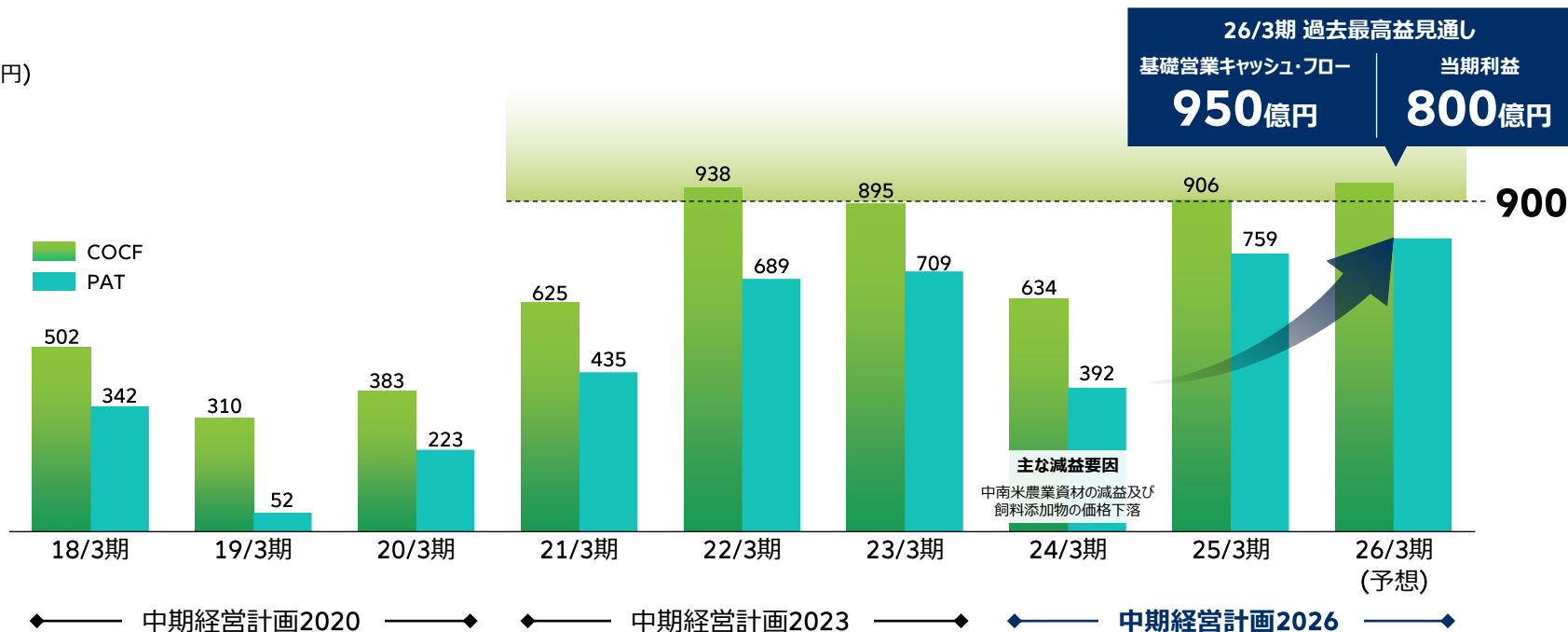
古谷 卓志



化学品セグメント業績推移

- ◆ 基礎営業キャッシュ・フローは、概ね900億円レベルで推移
- ◆ 当期利益は18年3月期以降、年率12.3%で着実に成長し、26年3月期には過去最高益達成見通し

(億円)



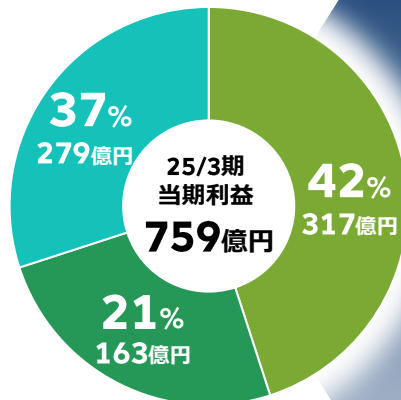
化学品セグメントの主要事業

- ◆ トレーディングを基盤に事業投資機会を創出し、コア事業を構築
- ◆ 各コア事業が競争優位性を発揮し底堅い基盤を創り、新たな成長領域への投資も実行

- ベーシックマテリアルズ本部
- パフォーマンスマテリアルズ本部
- ニュートリション・アグリカルチャー本部

トレーディング x 事業投資

コア事業



基盤 メタノール・ターミナル・塩

成長 アンモニア



25/3期
280億円

競争優位性

- 地域分散された生産拠点 (メタノール)
- 物流要所の自社タンクターミナル
- アジア市場トップクラス生産能力 (塩)

基盤 自動車用樹脂材料

成長 森林資源



25/3期
100億円

競争優位性

- 自動車SC^{*1}全体を支える事業群
- 森林AM^{*2}と実業知見の融合
- 自然資本 × 金融 × 素材供給

基盤 農業資材

成長 機能性食品素材



25/3期
150億円

競争優位性

- 欧州トップクラスの農業資材販売網
- 日本発R&Dとの連携
- 高参入障壁市場で高品質素材展開

*1 SC: Supply Chain *2 AM: Asset Management

化学品トレーディング

- ◆ トレーディングがセグメント業績の約3割を創出し、成長を支える基盤に
- ◆ グローバルネットワークとトレードアセットを活かし、更なる成長投資機会へと繋げる



化学品セグメントの強み

◆ グローバルパートナーとの長期的信頼関係を基盤に、4つの強みを発揮

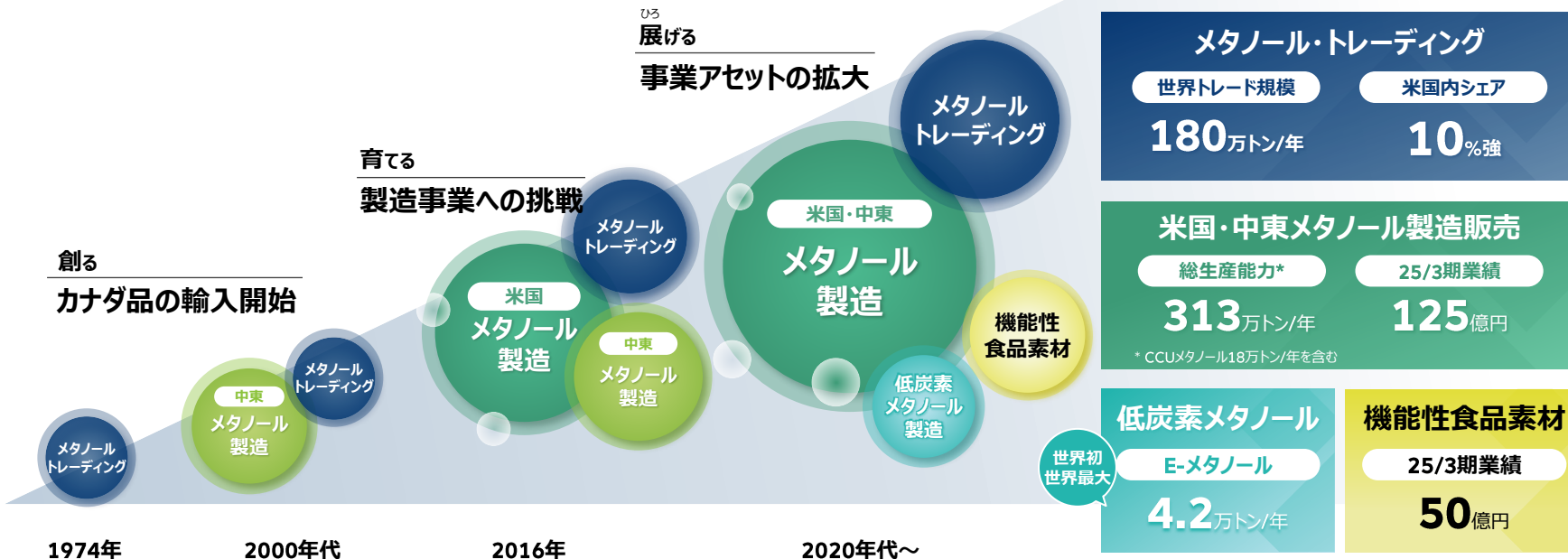


グローバルに築き上げた優良パートナーとの長期的信頼関係

1. トレーディングと事業投資の好循環

メタノール事業例

- ◆ トレーディングで培った市場知見を基点に、事業投資へと展開
- ◆ 事業投資により獲得したトレードアセットを活かし、新たな価値創造へ展^{ひろ}げる

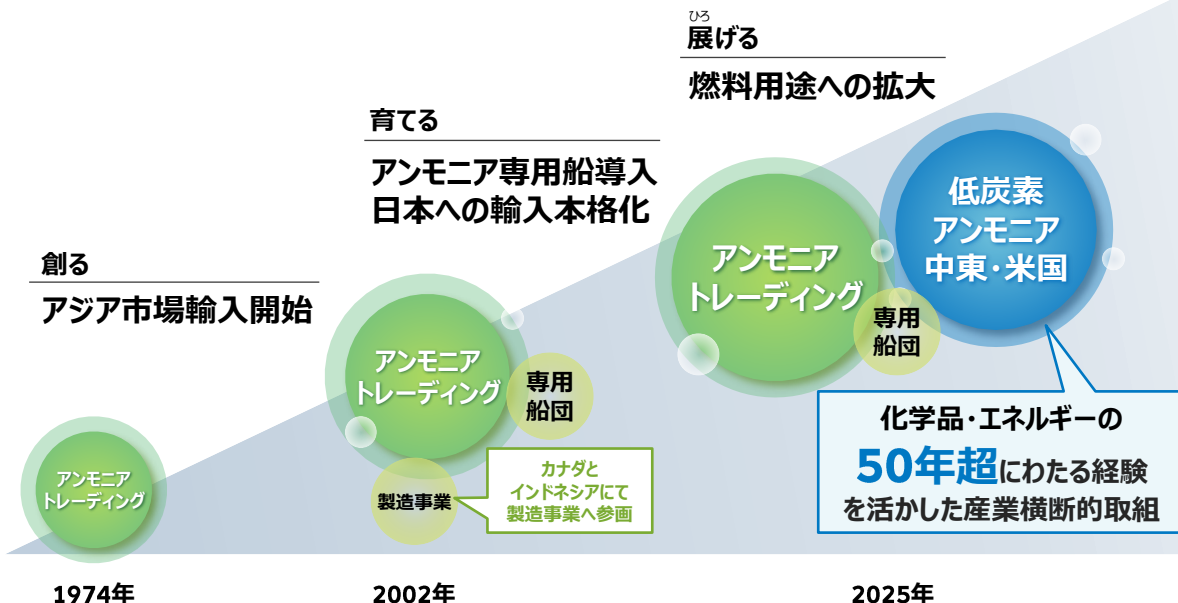


* CCUメタノール：回収したCO₂を再利用して製造し、第三者機関が温室効果ガス削減を認証したメタノール

1. トレーディングと事業投資の好循環

アンモニア事業例

- ◆ トレーディングで培った市場知見を基点に、事業投資へと展開
- ◆ 事業投資により獲得したトレードアセットを活かし、新たな価値創造へ展^{ひろ}げる



アンモニア・トレーディング

世界トレード規模	日本向け輸入シェア
85 万トン/年	60 %

米国 Blue Point

世界最大のアンモニア製造会社
米国CF Industriesと、JERAとのJ/V

生産能力	商業生産
140 万トン/年	2029 年

UAE アンモニア製造

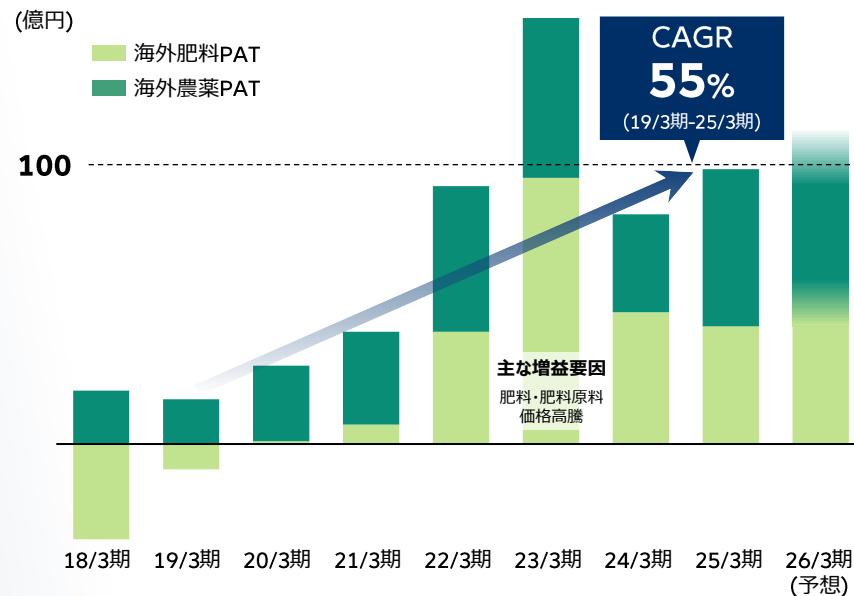
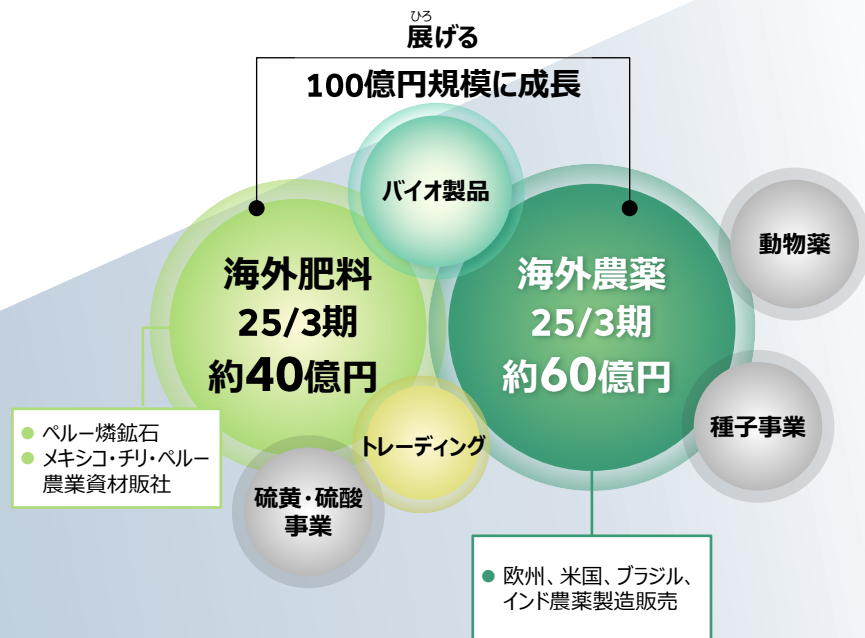
アブダビ国営石油会社
ADNOCグループとのJ/V

生産能力	商業生産
100 万トン/年	2027 年

2. 「コア事業群」の着実な成長

農業資材（農薬・肥料）

- ◆ 農業資材事業が過去6年間で年率55%の業績成長を遂げ、当期利益100億円規模へ成長
- ◆ 自然・生物由来のバイオ製品、種子、動物薬との連携でシナジーを生み、コア事業群を強化



3. 戦略的なポートフォリオの良質化

- ◆ 強固なキャッシュ創出力を基盤に、市場環境と資本効率を見極め、適切なタイミングで資産をリサイクル
- ◆ 知見あるOwn Fieldでの成長分野に再投資し、ポートフォリオを良質化

キャッシュ・イン 約**9,100**億円

期間：18/3期～26/3期第2四半期

基礎営業キャッシュ・フロー

約**7,000**億円

資産売却

約**2,100**億円

- Thorne HealthTech : 240億円
- サンエイ糖化 : 135億円
- 日本マイクロバイオファーマ : 43億円
- 物産フードサイエンス : 非開示
- Hexagon Composites : 非開示

着実な資産ポートフォリオの良質化
知見あるOwn Fieldでの成長投資

ポートフォリオ組替え

18/3期-21/3期*1

22/3期-25/3期*1

ROIC 3.4% → **5.7%**

キャッシュ・アウト 約**6,400**億円

期間：18/3期～26/3期第2四半期

成長投資事例

- Nutrinova : 660億円
- ITC Antwerp : 219億円
- Blue Point : 178億円*2
- Eu Yan Sang : 150億円
- 物産アニマルヘルス : 非開示
- Ourofino (ブラジル農業・動物薬) : 非開示

*1 4年平均 *2 約10億米ドル (約1,500億円) を2029年までに順次投資予定

4. 産業横断的取組み

- ◆ 全社知見を結集したチームワークにより、産業を越えてバリューチェーン全体の価値を最大化
- ◆ 社会課題に対する産業横断的な現実解を提供し、新たな価値創造へ展^{ひろ}げる

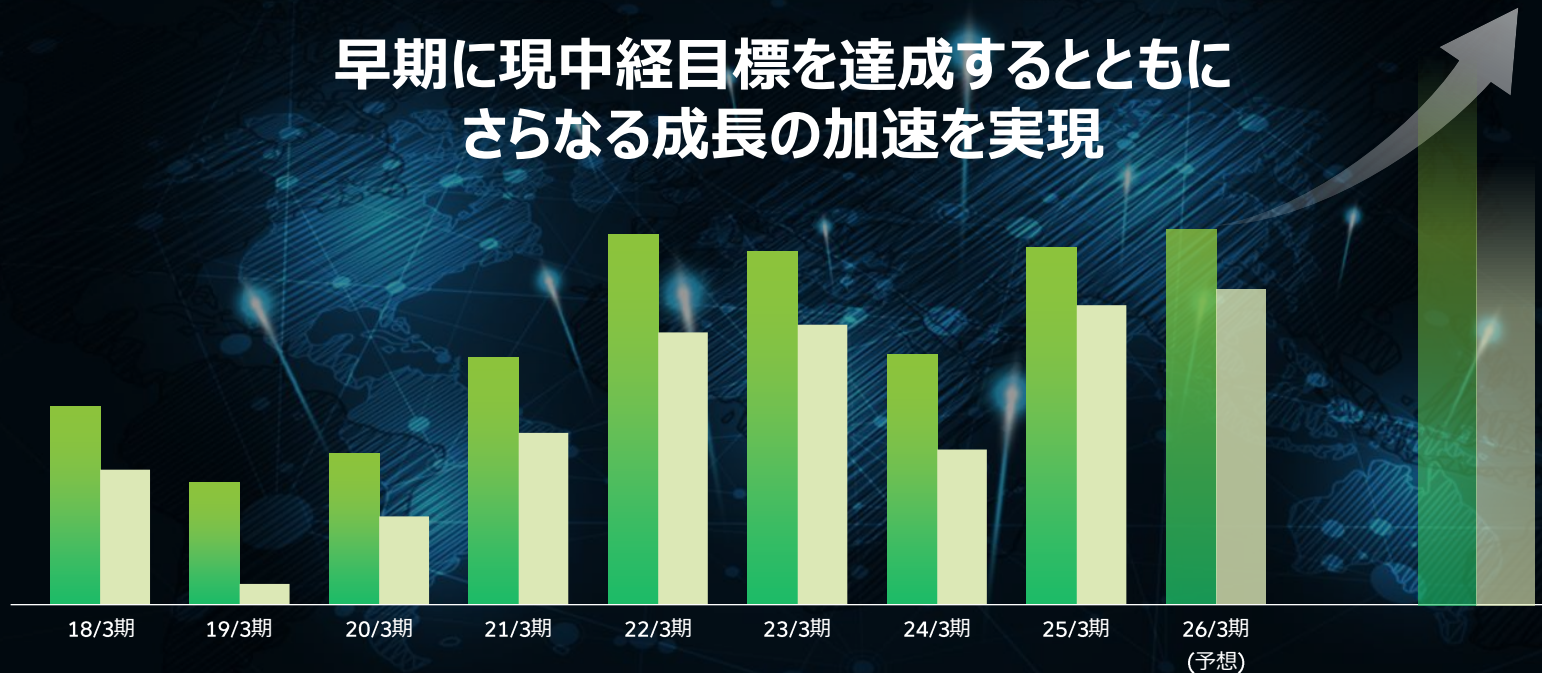
化学品

連携セグメント	各セグメントの強み	事業内容
エネルギー	● 発電用燃料供給実績 ● 技術知見 (CCS)	▶ 低炭素アンモニア製造販売 - 米国Blue Point - アブダビ/V
機械・インフラ	● 船舶事業 ● 再エネ事業知見	▶ e-メタノール製造販売 - デンマークKasso
生活産業 機械・インフラ 鉄鋼製品	● 食料品輸出入 ● LPG販売 ● 鋼材供給	▶ アフリカ食料・農業資材等物流 - アフリカETG
生活産業	● 食料事業 ● 食品リテール ● 食品・未病予防知見 ● タンパク質事業	▶ リサイクルペット樹脂製造 - 日本サーキュラーペット ▶ 機能性食品素材製造販売 - オランダ Nutrinova ▶ 畜水産種苗 - オランダ Hendrix Genetics
次世代・機能推進	● 金融ノウハウ ● カーボンプレジット	▶ 森林アセットマネジメント - オーストラリアNew Forests

結び

- ◆ 中経2026で掲げた目標 基礎営業キャッシュ・フロー1,300億円・当期利益1,000億円を早期に達成
- ◆ コア事業を軸とした強みを一層強化し、産業を超えた連携力を発揮することで、更なる成長の加速を実現

早期に現中経目標を達成するとともに
さらなる成長の加速を実現



360° business innovation.



MITSUI & CO.