

# ～Creating Sustainable Futures～

## 2026年3月期第3四半期 決算説明会資料



MITSUI & CO.

2026年2月3日

三井物産株式会社 (証券コード : 8031)

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手している情報に基づくもので、既知及び未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包しており、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。こうしたリスク、不確実性及びその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書、半期報告書等の記載も含まれ、当社は、将来に関する記述のアップデートや修正を公表する義務を一切負うものではありません。従いまして、本情報及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願いいたします。  
本資料利用の結果生じいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

1

中期経営計画の進捗状況

2

経営成績の詳細

3

補足資料

1

中期経営計画の進捗状況

2

経営成績の詳細

3

補足資料

# 経営成績サマリー

- ◆ 基礎営業キャッシュ・フローは、従来予想を上回るペースで力強く進歩。通期予想を9,500億円に再度上方修正
- ◆ 当期利益は、JA三井リース関連の一過性損失あるも従来予想に対して順調に進歩。通期予想に変更なし

2026年3月期 第3四半期累計実績	増減 (前年同期比)	従来予想(通期) (2025年11月公表)	進捗率	修正予想(通期) (2026年2月公表)
基礎営業 キャッシュ・フロー *1 <b>7,488 億円</b>	▲447 億円	9,000 億円	83 %	9,500 億円 (+500 億円)
当期/ 四半期利益 *2 <b>6,119 億円</b>	▲403 億円	8,200 億円	75 %	8,200 億円 (変更なし)
一株当たり配当 (中間/期末) <b>55 円 *3</b>		115 円 (55/60 円)		変更なし
自己株式取得 <b>773 億円</b>		2,000 億円		変更なし

\* 1 営業活動に係るキャッシュ・フロー (26/3期第3四半期累計: 4,799億円) - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー (同: ▲3,429億円) - リース負債の返済による支出額 (同: 740億円)

\* 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

\* 3 26/3期中間配当1,589億円（1株あたり55円）、期末配当は含まず

# 2026年3月期通期 従来予想に対する進捗率と修正予想 (基礎営業キャッシュ・フロー)

◆ 金属資源、エネルギー、機械・インフラ、鉄鋼製品の順調な進捗を踏まえ、500億円上方修正

(単位：億円)

セグメント	第3四半期 累計実績	従来予想 (2025年11月公表)	進捗率	修正予想 (2026年2月公表)	増減額	従来予想に対する増減要因
金属資源	2,448	3,000	82%	3,200	+200	[+] 鉄鉱石(為替・価格)、Vale配当
エネルギー	2,155	2,400	90%	2,650	+250	[+] 資産リサイクル、米国ガス価格
機械・インフラ	1,361	1,700	80%	1,800	+100	[+] 関連会社配当
化学品	747	950	79%	900	▲50	[▲] トレーディング
鉄鋼製品	177	100	177%	180	+80	[+] 関連会社配当、トレーディング
生活産業*	100	150	67%	70	▲80	[▲] コーヒートレーディング
次世代・機能推進	305	400	76%	380	▲20	
その他、調整・消去*	195	300	-	320	+20	
<b>合計</b>	<b>7,488</b>	<b>9,000</b>	<b>83%</b>	<b>9,500</b>	<b>+500</b>	

\* セグメントをまたぐ連結子会社間の利息受払（「生活産業」▲109億円、「その他、調整・消去」+109億円）の影響を含む

# 2026年3月期通期 従来予想に対する進捗率と修正予想 (当期/第3四半期累計利益)

- ◆ 金属資源、エネルギー、機械・インフラ、鉄鋼製品の好調を背景に、全体としては順調な進捗
- ◆ 次世代・機能推進は、一過性損失により低い進捗率となるも、年度内に資産リサイクル益を見込む

(単位：億円)

セグメント	第3四半期 累計実績	従来予想 (2025年11月公表)	進捗率	修正予想 (2026年2月公表)	増減額	従来予想に対する増減要因
金属資源	1,997	2,200	91%	2,400	+200	[+] 鉄鉱石(為替・価格)、Vale配当
エネルギー	1,385	1,600	87%	1,650	+50	[+] 資産リサイクル、LNG配当(為替)
機械・インフラ	1,621	2,150	75%	2,200	+50	[+] インフラ事業
化学品	555	800	69%	650	▲150	[▲] トレーディング、一過性要因
鉄鋼製品	165	150	110%	190	+40	[+] トレーディング
生活産業	331	650	51%	580	▲70	[▲] 資産リサイクル、コーヒートレーディング
次世代・機能推進	42	650	6%	530	▲120	[▲] JA三井リース [+] 資産リサイクル
その他、調整・消去	23	0	-	0	0	
<b>合計</b>	<b>6,119</b>	<b>8,200</b>	<b>75%</b>	<b>8,200</b>	<b>0</b>	

# キャッシュ・フロー・アロケーション実績

- ◆ 中期経営計画に沿った成長投資及び資産リサイクルを着実に実行
- ◆ Rhodes Ridge鉄鉱石権益取得完了に伴い、今期成長投資は1兆円超

(単位：億円)	中期経営計画2026 3年間累計見通し <sup>*2</sup> (24/3-26/3期)	24/3-25/3期 累計実績	26/3期 第3四半期累計実績	主な実績(26/3期)		
IN  キャッシュ・イン <sup>*1</sup>	基礎営業 キャッシュ・フロー	29,300	20,240	7,490		
	資産リサイクル	15,000	11,380	2,010	MyPower 上場株式13銘柄	国内流通固定資産 米国不動産
	キャッシュ・イン合計	44,300	31,620	9,500		
OUT  キャッシュ・アウト <sup>*1</sup>	事業維持 (Sustaining CAPEX)	6,900	4,470	1,930	鉄鉱石・原料炭	石油・ガス
	成長投資	25,400			Rhodes Ridge	ITC Antwerp
	マネジメント・ アロケーション	-	12,860	10,130	LNG事業 石油・ガス MyPower	Blue Point 米国不動産
	自己株式取得	7,200	5,200	770		
配当		8,800	5,490	1,590 <sup>*3</sup>		
キャッシュ・アウト合計		28,020	14,420			

金属資源	鉄鋼製品
エネルギー	生活産業
機械・インフラ	次世代・機能推進
化学品	

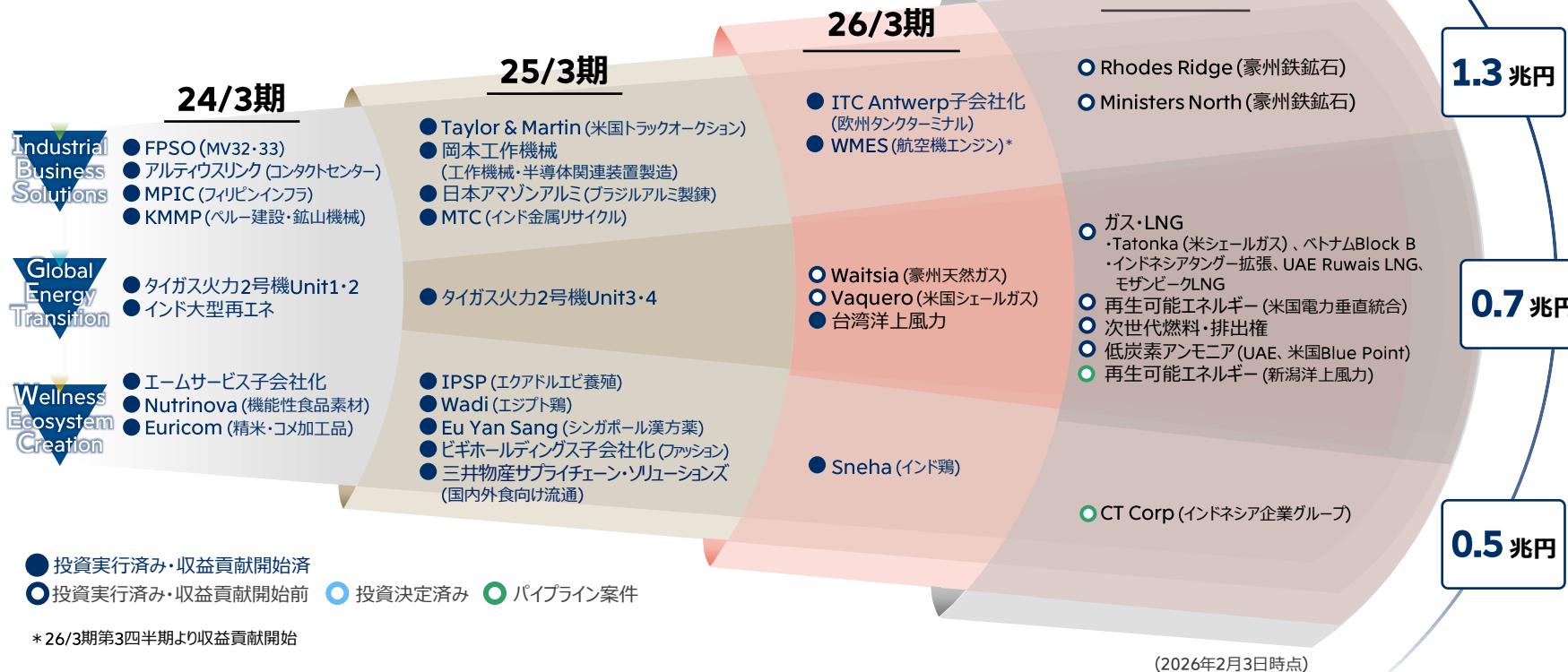
\*1 定期預金の増減は除く

\*2 2025年11月公表

\*3 26/3期中間配当(1株当たり55円)、期末配当は含まず

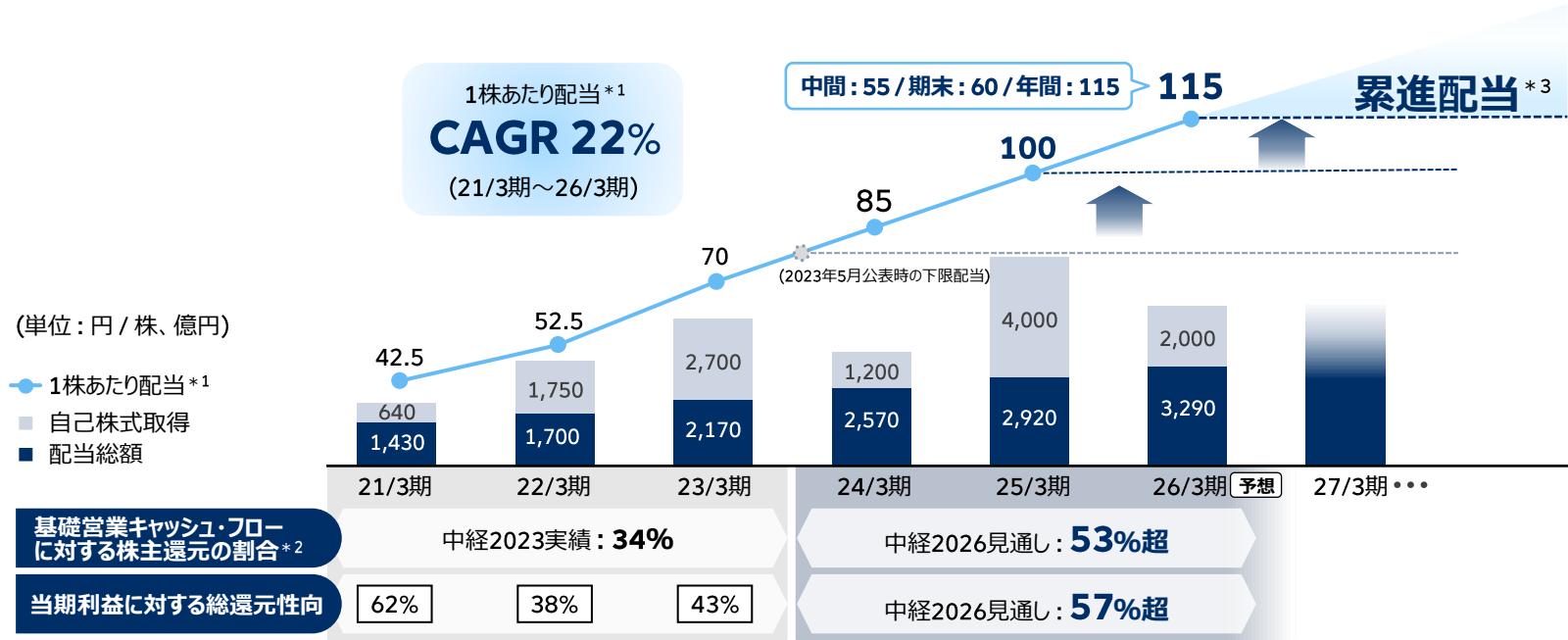
# 新規案件の収益貢献開始時期

- ◆ 早期に収益貢献を開始している案件が、基礎収益力を底上げ
- ◆ 長期収益基盤を拡充する成長投資も着実に進捗



# 株主還元方針 - 2026年3月期第2四半期決算公表から還元方針に変更なし -

- ◆ 公表済みの自己株式取得は26年3月までに完了及び消却予定
- ◆ 26/3期1株あたり配当は年間115円を据え置き(中間配当55円、期末配当60円、前期比15円増)
- ◆ 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53%超となる見通し



\* 1 24/3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

1

中期経営計画の進捗状況

2

経営成績の詳細

3

補足資料

# 基礎営業キャッシュ・フロー(実績) セグメント別前年同期比 増減要因

◆ 前年同期にLNG大口配当(24/3期分)を受領したことの反動が減少の主因

(単位: 億円)

セグメント	25年3月期 第3四半期 実績	26年3月期 第3四半期 実績	増減	主な増減要因
金属資源	2,848	2,448	▲400	[▲] 原料炭・鉄鉱石価格、関連会社配当
エネルギー	2,778	2,155	▲623	[▲] 前年同期LNG配当の反動 [+] 米国ガス価格
機械・インフラ	1,155	1,361	+206	[+] 関連会社配当、前年同期資産リサイクルに伴う税金の反動
化学品	702	747	+45	[+] 海外事業に関わる引当金取崩益
鉄鋼製品	44	177	+133	[+] トレーディング、関連会社配当
生活産業*	288	100	▲188	[▲] その他、調整・消去とのセグメントをまたぐ取引 コーヒートレーディング
次世代・機能推進	186	305	+119	[+] 前年同期資産リサイクルに伴う税金の反動
その他、調整・消去*	▲66	195	+261	[+] 生活産業とのセグメントをまたぐ取引
<b>合計</b>	<b>7,935</b>	<b>7,488</b>	<b>▲447</b>	

\* 26/3期にはセグメントをまたぐ連結子会社間の利息受払(「生活産業」▲109億円、「その他、調整・消去」+109億円)の影響を含む

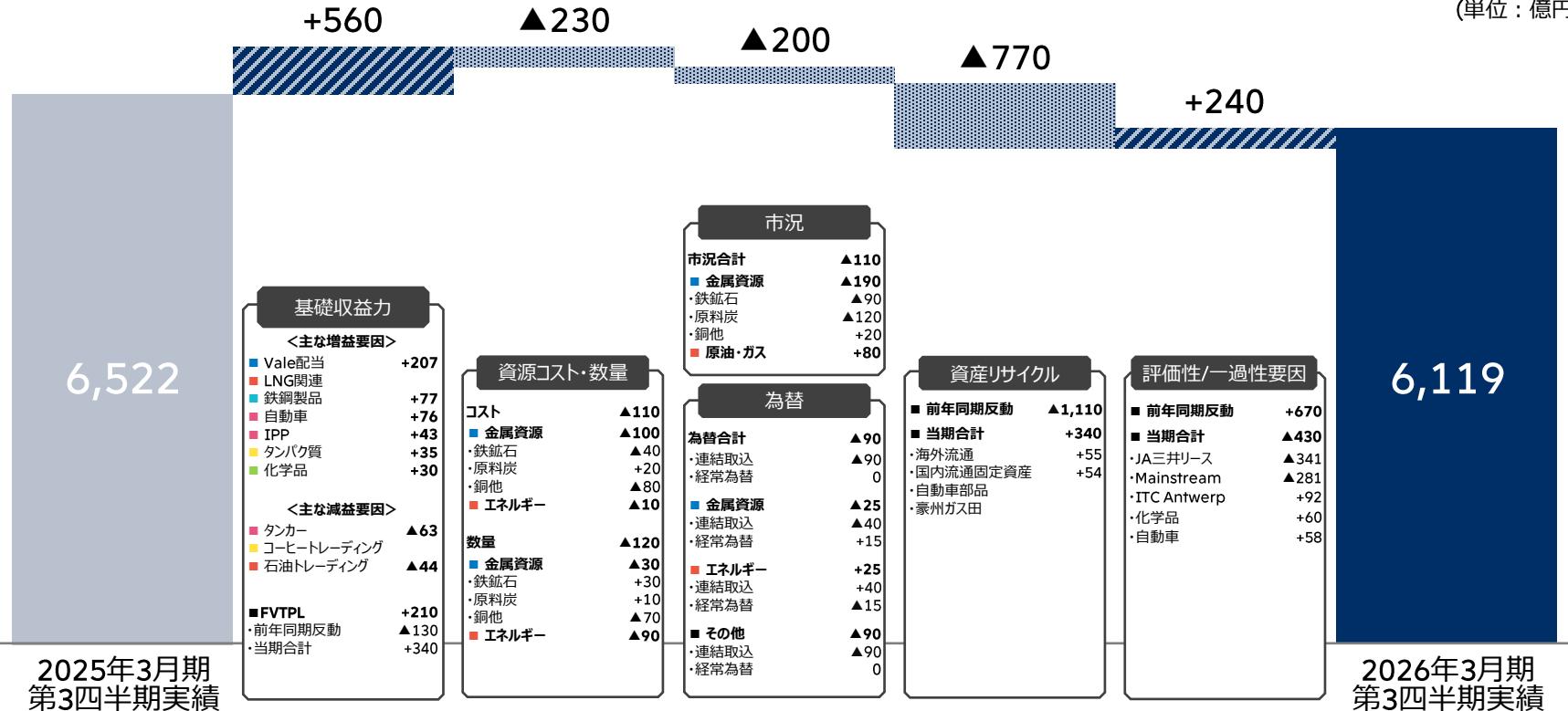
# 第3四半期累計利益(実績)セグメント別前年同期比増減要因

(単位: 億円)

セグメント	25年3月期 第3四半期 実績	26年3月期 第3四半期 実績	増減	主な増減要因
金属資源	2,292	1,997	▲295	[▲] 原料炭・鉄鉱石価格、銅(コスト・数量) [+] Vale配当
エネルギー	1,239	1,385	+146	[+] 米国ガス価格、前年同期減損損失の反動 [▲] 原油価格
機械・インフラ	1,860	1,621	▲239	[▲] 前年同期資産リサイクル益の反動 [+] Firefly IPOに伴うFVTPL、自動車
化学品	403	555	+152	[+] ITC Antwerp公正価値評価益、前年同期減損損失の反動
鉄鋼製品	89	165	+76	[+] トレーディング
生活産業	323	331	+8	[+] 資産リサイクル益 [▲] コーヒートレーディング
次世代・機能推進	671	42	▲629	[▲] 前年同期資産リサイクル益の反動、JA三井リース
その他、調整・消去	▲355	23	+378	[+] 前年同期退職給付制度改定の反動
<b>合計</b>	<b>6,522</b>	<b>6,119</b>	<b>▲403</b>	

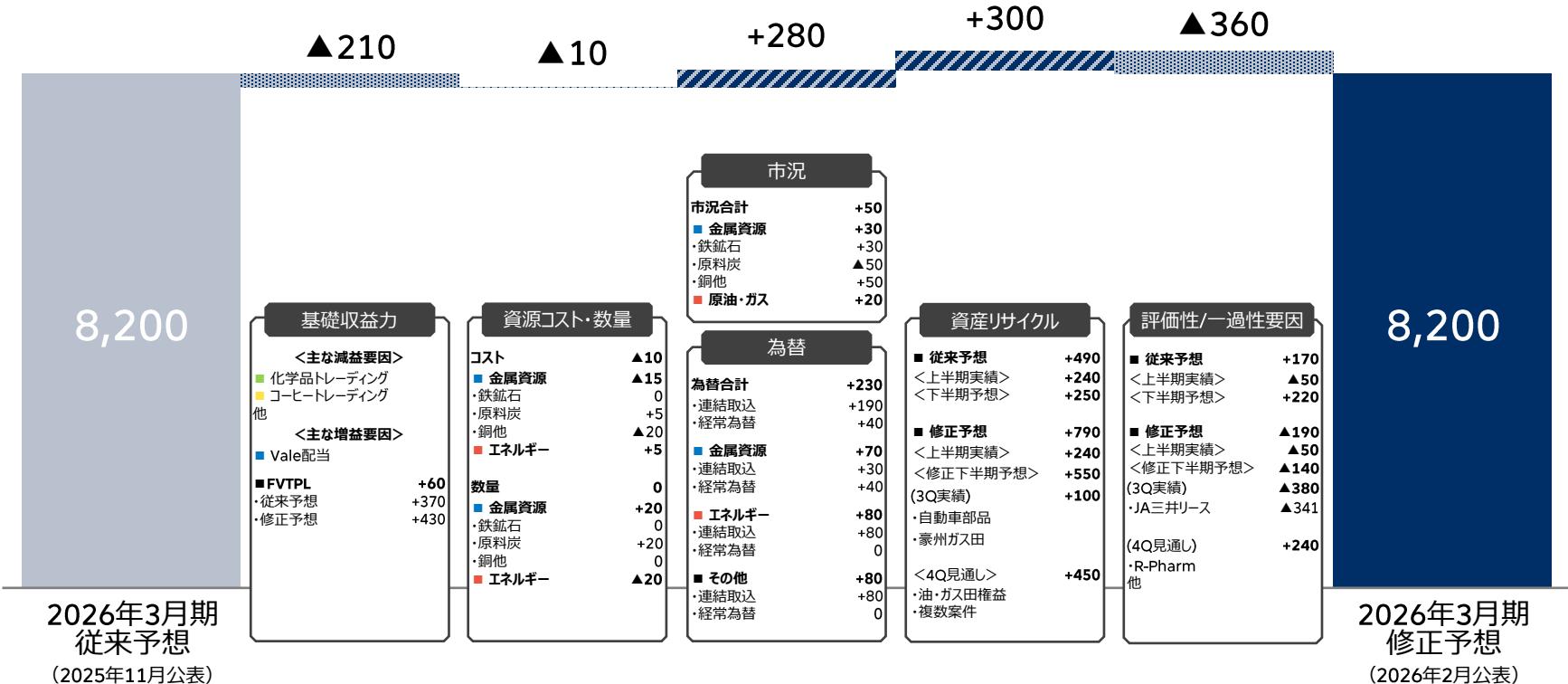
# 第3四半期累計利益(前年同期比)要素別増減分析

(単位: 億円)



# 通期業績予想 要素別増減分析 (修正予想 vs 従来予想)

(単位 : 億円)



# 2025年12月末 バランスシート

2025年3月末

2025年12月末

(単位：兆円)



総資産	株主資本	ネットDER
16.8兆円	7.5兆円	0.44倍



総資産	株主資本	ネットDER
19.9兆円	8.4兆円	0.52倍

## 主な残高・増減

	25年12月末	25年3月末比
有利子負債* <sup>3</sup>	5.2	+0.9
ネット有利子負債* <sup>4</sup>	4.4	+1.1
株主資本* <sup>2</sup>	8.4	+0.9
・第3四半期累計利益		+0.6
・その他の包括利益		+0.6
1) FVTOCIの金融資産		+0.3
2) 外貨換算調整勘定		+0.4
3) キヤッショフロー・ヘッジ		▲0.0
・配当支払		▲0.3
・自己株式取得		▲0.1

\* 1 長短債務のカッコ内数字は、ネット有利子負債

\* 2 本資料では「親会社の所有者に帰属する持分」を株主資本と表記

\* 3 有利子負債は長短債務からリース負債を除外して計算

\* 4 ネット有利子負債は有利子負債から現金及び現金同等物を控除して計算

# IRイベントのご案内

## 事業説明会

日時： 2026年3月13日（金） 15:00-17:00

説明者： 執行役員 サステナビリティ経営推進部長 恩田 ちさと  
執行役員 人事総務第一部長 渡辺 徹

内容： サステナビリティ  
• 気候変動、自然資本、人権  
• 人的資本

対象： 機関投資家、アナリスト

ウェブサイトに説明資料・質疑応答を掲載予定です。

**1** 中期経営計画の進捗状況

**2** 経営成績の詳細

**3** 補足資料

### 3 補足資料

- 1 資産リサイクル・評価性/一過性要因のセグメント別明細
- 2 前提条件及び感応度
- 3 キヤツシュ・フロー・アロケーション見通し  
-2026年3月期第2四半期決算公表資料の再掲-
- 4 基礎収益力拡大の進捗状況 -2026年3月期第2四半期決算公表資料の再掲-
- 5 金属資源：持分権益生産量及び生産量実績
- 6 金属資源：主な事業一覧(生産中アセット)
- 7 エネルギー：天然ガス・原油持分権益生産量及び埋蔵量
- 8 エネルギー：主な事業一覧(生産中アセット)
- 9 発電事業ポートフォリオ
- 10 四半期利益 前年同期比 増減要因(セグメント/要素別)
- 11 連結損益・財政状態補足情報
- 12 セグメント別データ
- 13 主要投資先損益
- 14 オペレーティング・セグメント情報
- 15 成長投資の進捗(2025年11月-2026年2月)
- 16 2026年3月期 主な公表案件一覧
- 17 オペレーティング・セグメントの改定・名称変更  
(2026年4月1日より)

# 1. 資産リサイクル・評価性/一過性要因のセグメント別明細

セグメント	2026年3月期 第3四半期累計実績			2026年3月期 修正予想 (2026年2月公表)		2026年3月期 従来予想 (2025年11月公表)	
	当期利益	内、資産リサイクル	内、評価性/ 一過性要因	当期利益	内、資産リサイクル・ 評価性/一過性要因	当期利益	内、資産リサイクル・ 評価性/一過性要因
金属資源	1,997	-	19	2,400	50	2,200	50
エネルギー	1,385	57	▲94	1,650	150	1,600	120
機械・インフラ	1,621	96	▲123	2,200	120	2,150	60
化学品	555	24	132	650	140	800	200
鉄鋼製品	165	19	▲8	190	20	150	10
生活産業	331	127	▲11	580	240	650	220
次世代・機能推進	42	19	▲312	530	▲60	650	40
その他、調整・消去	23	-	▲32	0	▲60	0	▲40
<b>合計</b>	<b>6,119</b>	<b>342</b>	<b>▲429</b>	<b>8,200</b>	<b>600</b>	<b>8,200</b>	<b>660</b>

(注) 四捨五入差異により全社と各セグメントの合計は不一致

## 2. 前提条件及び感応度

	2026年3月期当期利益（親会社の所有者に帰属）に対する価格変動の影響額 (2025年5月公表)	2026年3月期 従来予想 (2025年11月公表)	2026年3月期 3Q累計（実績）	2026年3月期 4Q（前提）	2026年3月期 通期予想 (3Q累計・4Q平均値)
市況商品 <sup>*10</sup>	原油／JCC – 億円 (US\$1/バレル)	72	72	65	70
	連結油価 <sup>*1</sup> 24億円 (US\$1/バレル)	78	79	74	78
	米国ガス <sup>*2</sup> 19億円 (US\$0.1/mmBtu)	3.49	3.48 <sup>*3</sup>	4.07	3.63
	鉄鉱石 <sup>*4</sup> 31億円 (US\$1/トン)	*5	102 <sup>*6</sup>	*5	*5
	原料炭 3億円 (US\$1/トン)	*5	185 <sup>*7</sup>	*5	*5
	銅 <sup>*8</sup> 5億円 (US\$100/トン)	9,639	9,552 <sup>*9</sup>	11,100	9,939
為替 <sup>*11</sup>	米ドル 41億円 (1円変動あたり)	145.54	149.30	150.00	149.48
	豪ドル 21億円 (1円変動あたり)	94.85	97.38	95.00	96.78

\*1 原油価格は期ず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ヶ月遅れ、約30%が1~3ヶ月遅れ、約30%が1年超遅れ、約5%が遅れ無しで反映される想定される。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年間インパクト。

\*3 米国ガスの2026年3月期3Q累計実績欄には、2025年1月～9月のNYMEXにて取引されるHenry Hub Natural Gas Futuresの直近月終値のdaily平均値(参考値)を記載。

\*4 Valeからの受取配当金による影響は含まない。

\*5 鉄鉱石・原料炭の前提価格は非開示。

\*6 鉄鉱石の2026年3月期3Q累計実績欄には、2025年4月～12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2026年3月期3Q累計実績欄には、対日代表鉱石炭価格(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2026年3月期3Q累計実績欄には、2025年1月～9月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載。

\*10 各商品価格の感応度には、ヘッジによる影響額を含まない。

\*11 為替感応度は、各社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。

### 3. キャッシュ・フロー・アロケーション見通し - 2026年3月期第2四半期決算公表資料の再掲 -

◆ マネジメント・アロケーション全額を、厳選した成長投資と株主還元へ配分

中期経営計画2026 3年間累計			
(単位: 億円)			
	2025年5月公表	2025年11月公表	
IN  キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー	28,500	29,300
	資産リサイクル	15,200	15,000
	キャッシュ・イン合計	43,700	+600 増加 44,300
OUT  キャッシュ・アウト	事業維持 (Sustaining CAPEX)	6,900	6,900
	成長投資	投資決定・方針確認済み 新規投資	22,800 マネジメント・アロケーション +600 拡大 4,000* ▶ 4,600
	株主還元	追加株主還元 自己株式取得 配当	- 7,200 8,800
<b>マネジメント・アロケーションの配分</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>投資 2,600</li> <li>株主還元 2,000</li> </ul>			総額 4,600

\* 中期経営計画2026においては、Rhodes Ridge鉄鉱石事業への投資決定に伴い、別途バランスシートからマネジメント・アロケーションに4,000億円を充当

## 4. 基礎収益力拡大の進捗状況 - 2026年3月期第2四半期決算公表資料の再掲 -

- ◆ 26/3期の+1,700億円ターゲット達成に向け順調に進捗
- ◆ 既存事業強化による収益力が拡大

### 継続的な基礎収益力の拡大

(単位：億円)

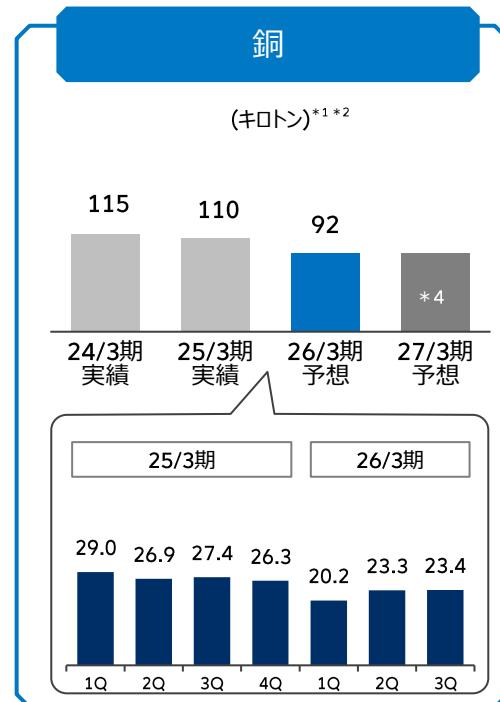
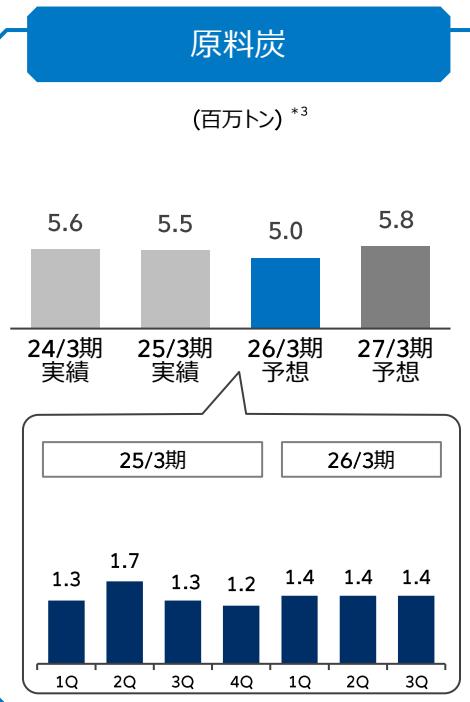
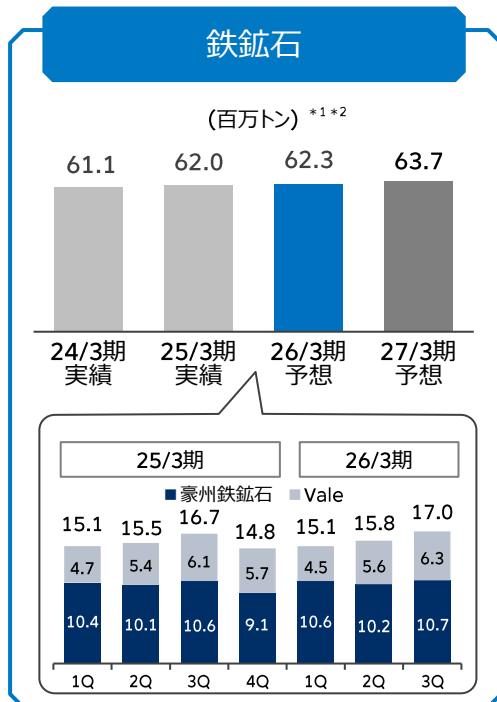


\*1 資産リサイクル・評価性/一過性要因を除き、商品価格、為替(連結取込)等の前提条件を中経公表時の26/3期前提に調整した当期利益

\*2 取組中案件の23/3期から26/3期第2四半期までの増益・減益の合計

## 5. 金属資源：持分権益生産量及び生産量実績

持分権益  
生産量  
(2025年5月時点)



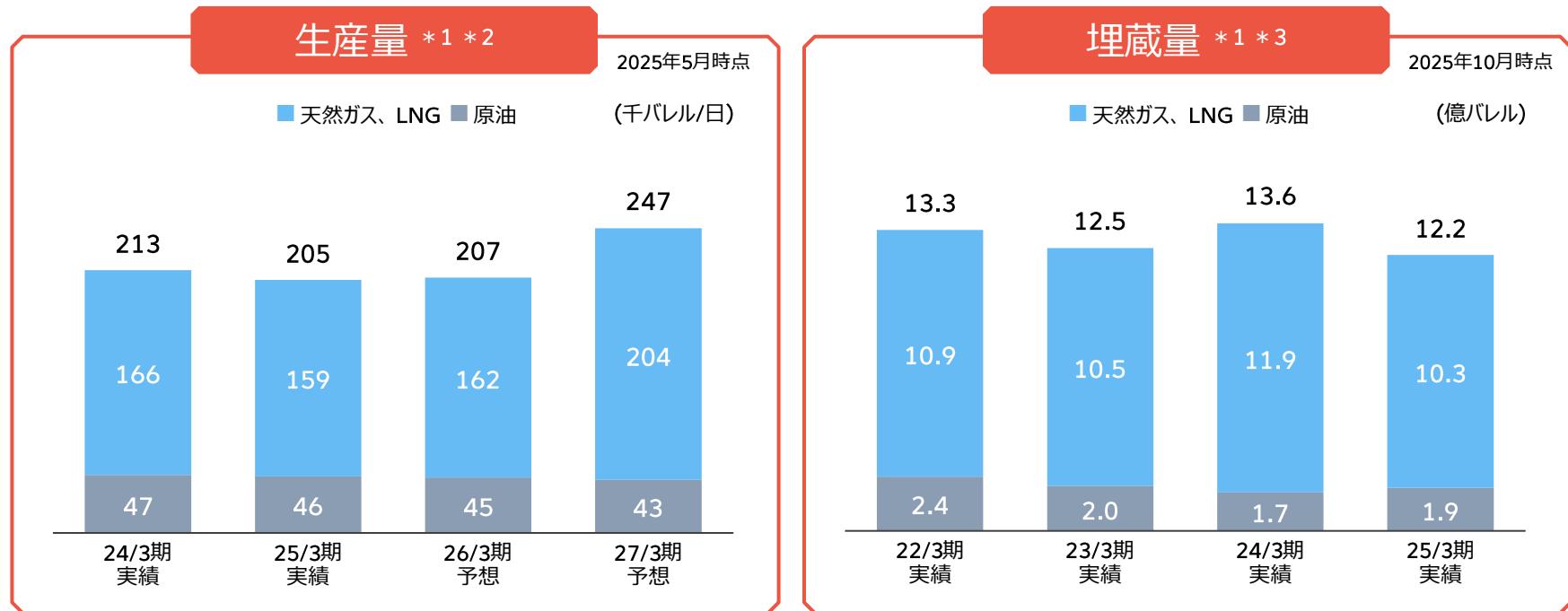
\*1 Vale、銅は期ズレ \*2 Vale生産分(該当期の出資比率分)等を含む \*3 一般炭は含まない \*4 27/3期予想は現在見直し中

## 6. 金属資源：主な事業一覧（生産中アセット）

Product	案件名 <sup>*1</sup>	所在国	2025年3月期持分生産量	主なパートナー	当社出資比率 <sup>*3</sup>	当社損益認識	決算期
鉄鉱石	Robe River	豪州	19.7百万トン	Rio Tinto	33.0%	連結（一部持分法）	3月
	Mt. Newman / Yandi / Mt. Goldsworthy / Jimblebar	豪州	20.4百万トン	BHP	7.0%	連結（一部受取配当金）	3月
	Vale	ブラジル	21.9百万トン <sup>*2</sup>	Vale	6.71%	受取配当金	12月
原料炭	Kestrel	豪州	0.7百万トン	EMR / Adaro	20.0%	連結	3月
	Moranbah North / Grosvenor / Capcoal / Dawson	豪州	4.8百万トン	Anglo American	Various	連結	3月
銅	Collahuasi	チリ	67.0千トン <sup>*2</sup>	Anglo American Glencore	12.0%	持分法	12月
	Anglo American Sur	チリ	21.0千トン <sup>*2</sup>	Anglo American Codelco	9.5%	持分法	12月
ニッケル	Taganito	フィリピン	3.9千トン <sup>*2</sup>	住友金属鉱山	15.0%	受取配当金	12月
アルミ	Albras / Alunorte	ブラジル	アルミニ地金：78.2千トン <sup>*2</sup> アルミニ：131.4千トン <sup>*2</sup>	Norsk Hydro	Various	持分法（一部受取配当金）	12月

\*1 ジョイント・ベンチャー名、企業名、プロジェクト名を含む \*2 2024年1-12月の実績 \*3 2025年12月末時点

## 7. エネルギー：天然ガス・原油持分権益生産量及び埋蔵量



\*1 石油換算：当社連結子会社・持分法適用会社・一般社外宛投資先の当社権益保有見合い

\*2 一部プロジェクトでは当社持分販売量を適用

\*3 当社独自の基準による

## 8. エネルギー：主な事業一覧（生産中アセット）

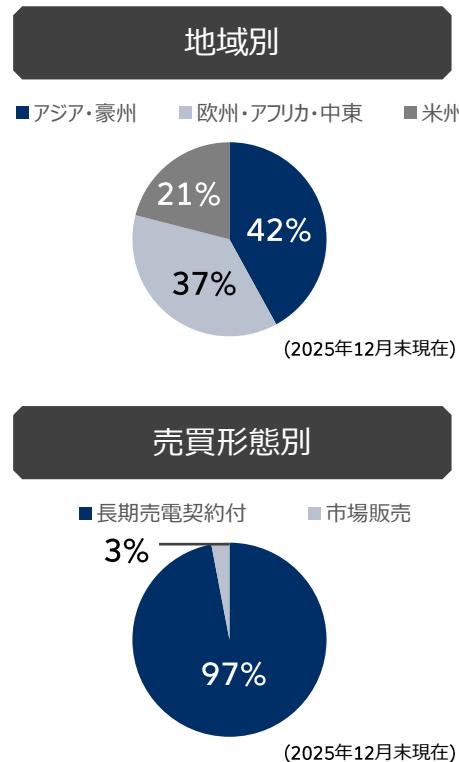
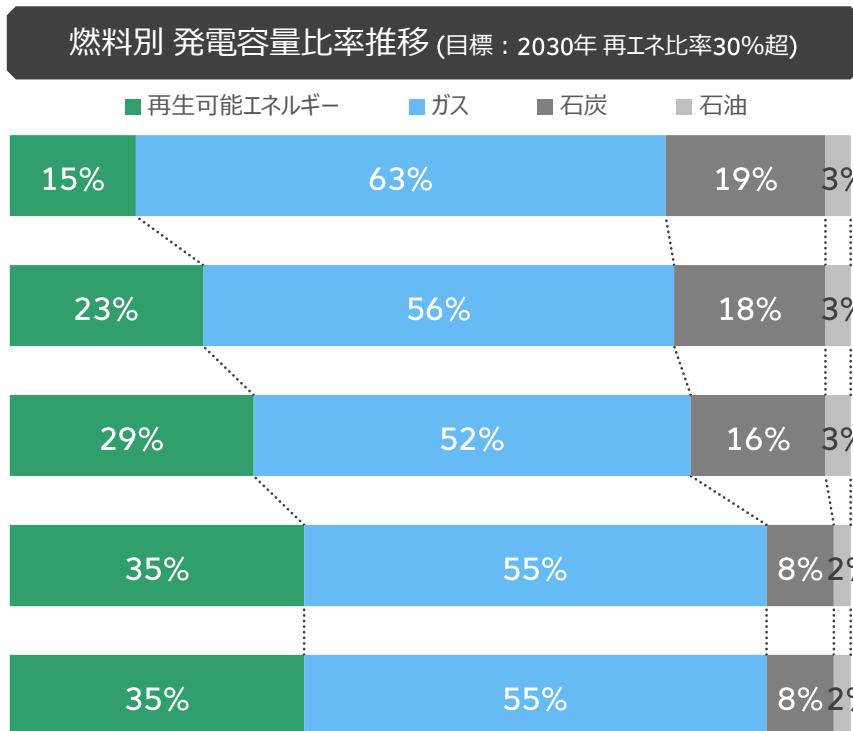
事業	プロジェクト名	所在国	生産能力	株主構成・権益保有者	当社出資Entity (出資比率)	当社 損益認識	決算期
LNG	ADNOC LNG	UAE	600万トン/年	ADNOC Gas (70%), BP (10%), TotalEnergies (5%)	三井物産 (15%)	受取配当金	12月
	QatarEnergy LNG N(3)	カタール	780万トン/年	QatarEnergy (68.5%) ConocoPhillips (30%)	三井物産 (1.5%)	受取配当金	12月
	オマーンLNG	オマーン	760万トン/年	オマーン政府 (51%), Shell (30%) 他	三井物産 (2.77%)	受取配当金	12月
	サハリンII	ロシア	960万トン/年	Gazprom (77.5%), 三菱商事 (10%)	MITSEL (12.5%)	受取配当金	12月
	North West Shelf	豪州	1,430万トン/年	Woodside (33.3%) MIMI, Shell, BP, Chevron (各16.7%)  BP (40.2%) MI Berau [三菱商事/INPEX] (16.3%) CNOOC (13.9%) ENEOS Xplora Berau [ENEOS/JOGMEC] (12.2%) KG Berau (8.6%) LNG Japan (7.4%) KG Wiriagar (1.4%)	MIMI [三井物産/ 三菱商事=50:50]	持分法	12月
	タンガー	インド ネシア	1,140万トン/年	当社はKG Berau 及びKG Wiriagar を通じてプロジェクト 全体の3.16%権益 を保有	持分法/ 連結	12月	
	キャメロン	米国	1,200万トン/年	Sempra (50.2%) TotalEnergies, [三菱商事/日本郵船] (各16.6%)	三井物産 (16.6%)	持分法	12月

## 8. エネルギー：主な事業一覧（生産中アセット）

事業	プロジェクト名	所在国	生産実績 (最新状況)	株主構成・権益保有者	当社出資Entity (出資比率)	当社 損益認識	決算期
E&P	Block 9*1	オマーン	非公表	Occidental (50%), OQ (45%)	MEPME (5%)	連結	12月
	Block 27	オマーン	非公表	Occidental (65%)	MEPME (35%)	連結	12月
	Block 3&4*1	オマーン	非公表	CCED (50%), Tethys (30%)	MEPME (20%)	連結	12月
	Tempa Rossa	イタリア	非公表	TotalEnergies (50%), Shell (25%)	MEPIT (25%)	連結	12月
	Greater Enfield	豪州	原油:17.6千BD*2	Woodside (60%)	MEPAU (40%)	連結	12月
	Kipper	豪州	非公表	ExxonMobil (32.5%) Woodside (32.5%)	MEPAU (35%)	連結	12月
	Waitsia	豪州	ガス/コンデンセート:4.7千BD	Beach Energy (50%)	MEPAU (50%)	連結	12月
	Meridian	豪州	ガス : 7.6千BD	WestSide (51%)	MEPAU (49%)	連結	12月
	Eagle Ford	米国	ガス/コンデンセート/NGL: 76千BD	Crescent Energy (62.5%), KNOC (25%)	MEPTX (12.5%)	連結	12月
	Marcellus	米国	ガス:3,175MMCF/D*3	Equinor (40.7%), Expand Energy (32.5%)他	MEPUSA (11%)	連結	12月
	South Texas Vaquero	米国	ガス:162MMCF/D	Granite Ridge Holdings (8%)	MEPSTX (92%)	連結	12月

\*1 売却決定済 \*2 barrel per day \*3 million standard cubic feet per day

## 9. 発電事業ポートフォリオ



発電事業ポートフォリオ明細については、当社サステナビリティウェブサイト「発電事業一覧」をご参照ください。  
[https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate\\_change/pdf/ja\\_projectlist\\_20250331.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate_change/pdf/ja_projectlist_20250331.pdf)

(単位：億円)

## 10. 四半期利益 前年同期比 増減要因(セグメント/要素別)

セグメント	25/3期 3Q累計	基礎収益力	コスト/数量 /市況 *1		為替 *1 *2	資産リサイクル *3				評価性/一過性要因 *3				26/3期 3Q累計	増減
			Q	前年同期反動		当期		前年同期反動		当期					
金属資源	2,292	<主な増益要因> ・Vale配当+207 ・諸口 <主な減益要因> ・諸口	▲ 320	▲ 25	1Q	▲ 3	0	▲ 55	▲ 12	+4	・諸口	+19	0	1,997	▲ 295
					2Q	▲ 3	0		▲ 19						
					3Q	0	0		▲ 24	+15	・諸口				
エネルギー	1,239	<主な増益要因> ・LNG関連 <主な減益要因> ・石油トレーディング▲44 ・諸口	▲ 20	+25	1Q	▲ 6	0	+131	+55	▲ 21	・諸口	▲ 94	▲ 10 ・諸口	1,385	+146
					2Q	▲ 11	▲ 5		+20	+20	・諸口				
					3Q	0	+37 ・豪州ガス田 ・諸口		+268	▲ 192	▲ 94	▲ 10 ・諸口			

* 1	コスト/数量/市況			為替			合計
	コスト	数量	商品市況	連結取込	経常為替	合計	
金属資源	▲ 100	▲ 30	▲ 190	▲ 320	▲ 40	15	▲ 25
鉄鉱石	▲ 40	30	▲ 90	▲ 100	▲ 40	25	▲ 15
原料炭	20	10	▲ 120	▲ 90	0	▲ 15	▲ 15
銅他	▲ 80	▲ 70	20	▲ 130	0	5	5
エネルギー	▲ 10	▲ 90	80	▲ 20	40	▲ 15	25

\* 2 "その他"の金額は金属資源及びエネルギーセグメントに帰属しない為替(連結取込)を便宜上集計  
 \* 3 資産リサイクル及び評価性/一過性要因の「前年同期反動」の符号は、発生額とは逆符号を記載

(単位：億円)

## 10. 四半期利益 前年同期比 増減要因(セグメント/要素別)

セグメント	25/3期 3Q累計	基礎収益力	コスト/数量 /市況 *1		為替 *1 *2	資産リサイクル*3			評価性/一過性要因*3			26/3期 3Q累計	増減
			Q	前年同期反動		当期			前年同期反動	当期			
機械・ インフラ	1,860 +267	<主な増益要因> ・Firefly FVPL+165 ・自動車+76 ・IPP事業+43 ・諸口  <主な減益要因> ・タクター▲63 ・諸口	-	* 2	1Q	▲ 768	+28 ・諸口		+40	▲ 6 ・Mainstream▲20 ・諸口		1,621 ▲ 239	
					2Q	▲ 655	+41	+96	+176 +94	▲ 123 ・Mainstream▲261(累計▲281) ・自動車+58 ・諸口			
					3Q	0	+72	+45 ・自動車部品 ・諸口	+42	0			
化学品	403 ▲ 27	<主な増益要因> ・FVTPL▲56 ・諸口  <主な増益要因> ・トレーディング ・Novus+15 ・ITC Antwerp+14 ・諸口	-	* 2	1Q	0	+1 ・諸口		▲ 2	+150 ・ITC Antwerp公正価値評価益+92 ・繰延税金負債取崩益+60		555 +152	
					2Q	▲ 20	▲ 20	+24	+43 +78	+132 +3 ・諸口			
					3Q	0	0		▲ 33	▲ 21 ・海外事業引当金▲23 ・諸口			
鉄鋼製品	89 +77	<主な増益要因> ・Regency Steel Asia+24 ・三井物産スチール+20 ・NLMit+17 ・諸口  <主な減益要因> ・諸口	-	* 2	1Q	▲ 10	0		0	0	0	165 +76	
					2Q	▲ 12	▲ 2	+19	0	▲ 8 ・諸口	0		
					3Q	0	0		0	0	0		

\* 1 コスト/数量/市況・為替の内訳は、P.29の脚注に記載

\* 2 “その他”的金額は金属資源及びエネルギーセグメントに帰属しない為替(連結取引)を便宜上集計

\* 3 資産リサイクル及び評価性/一過性要因「前年同期反動」の符号は、発生額とは逆符号を記載

(単位：億円)

## 10. 四半期利益 前年同期比 増減要因(セグメント/要素別)

セグメント	25/3期 3Q累計	基礎収益力	コスト/数量 /市況 *1	為替 *1*2	資産リサイクル*3						評価性/一過性要因*3						26/3期 3Q累計	増減		
					Q	前年同期反動		当期			前年同期反動		当期							
生活産業	323	<主な減益要因> ・コーセートレーディング ・諸口  <主な増益要因> ・FVTPL+75 ・タンパク質+38 ・諸口	-	* 2	1Q			▲ 15	+55 ・北米流通関連事業 ・諸口			▲ 50		▲ 19 ・諸口			331	+8		
					2Q	▲ 26		0	+127 +54 ・国内流通固定資産+54			▲ 52		▲ 11 ・諸口						
					3Q			▲ 11	+18 ・諸口			▲ 4		+21 ・諸口						
次世代・機能推進	671	<主な増益要因> ・FVTPL+50 ・諸口  <主な減益要因> ・諸口	-	* 2	1Q			▲ 3	0			+9		▲ 2 ・諸口			42	▲ 629		
					2Q	▲ 427		+4	+19 +20 ・諸口			+18		▲ 12 ・諸口						
					3Q			▲ 428	▲ 1 ・諸口			+21		▲ 333 ・JA三井リース▲341 ・諸口						
その他 調整・消去	▲ 355	+ 45 各セグメントに賦課しない 経費、利息・税金等	-	* 2 ▲ 90	1Q	0		0	0			0		0			23	+378		
					2Q	+43		0	0			+412		▲ 32 ・税金▲43						
					3Q	+43		0	0			+118		0						

\* 1 コスト/数量/市況・為替の内訳は、P.29の脚注に記載

\* 2 "その他"の金額は金属資源及びエネルギーセグメントに帰属しない為替(連結取込)を便宜上集計

\* 3 資産リサイクル及び評価性/一過性要因「前年同期反動」の符号は、発生額とは逆符号を記載



## 11. 連結損益・財政状態補足情報

## 簡易連結損益計算書

	26/3期第3四半期	25/3期第3四半期	増減
売上総利益	9,665	9,454	+211
販売費及び一般管理費	▲6,447	▲6,621	+174
有価証券損益	340	787	▲447
固定資産評価損益	▲38	▲224	+186
固定資産処分損益	153	502	▲349
雑損益	189	▲60	+249
受取配当金 <sup>*1</sup>	1,588	1,521	+67
利息収支 <sup>*2</sup>	▲795	▲863	+68
持分法による投資損益	3,311	3,826	▲515
法人所得税	▲1,654	▲1,658	+4
非支配持分損益	▲193	▲142	▲51
四半期利益(親会社の所有者に帰属)	6,119	6,522	▲403
<hr/>			
*1 受取配当金 明細	受取配当金	1,588	1,521
	第1四半期	305	295
	第2四半期	826	338
	第3四半期	457	888
	(内訳)		
	国内	195	176
*2 利息収支 内訳	海外 <sup>*3</sup>	1,393	1,345
	利息収支	▲795	▲863
	受取利息	640	447
	支払利息	▲1,435	▲1,310
	(区分別内訳)		
	親会社	▲720	▲722
	現地法人	18	15
	国内連結子会社	51	53
	海外連結子会社	▲144	▲209
			+65

## ネットDER・調整後ネットDER

(単位：億円)

	25年12月末	25年3月末
<b>有利子負債</b>		
短期債務	2,623	1,639
長期債務	55,451	46,774
長短債務合計	58,074	48,413
(控除)リース負債	▲5,591	▲5,314
<b>有利子負債合計</b>	<b>52,483</b>	<b>43,099</b>
(控除)現金及び現金同等物、定期預金	▲8,593	▲9,798
<b>ネット有利子負債</b>	<b>43,891</b>	<b>33,301</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	84,255	75,466
<b>有利子負債倍率(倍)</b>		
ネットDER	0.52	0.44
調整後ネットDER <sup>*4</sup>	0.48	0.40

### 有利于负债平均残高

	25年12月末	24年12月末
有利子負債残高		
当四期末・前期末平均	47,791	43,672
当四期末残高	52,483	44,336
前期末残高	43,099	43,008

\* 3 LNG案件の配当金額はP.40に記載

\* 4 劣後特約付ローン（合計4,200億円）の50%を資本金と見做して調整を加えたネットDER

## 12. セグメント別データ(金属資源)

「主要投資先損益」はP. 40-44記載

(単位: 億円)

業績	25/3期 第3四半期	26/3期 第3四半期	増減	増減理由	26/3期 修正予想	進捗率	26/3期 従来予想
基礎営業CF	2,848	<b>2,448</b>	▲400	[▲] 原料炭・鉄鉱石価格、関連会社配当	3,200	77%	3,000
四半期利益*1	2,292	<b>1,997</b>	▲295		2,400	83%	2,200
売上総利益	2,097	<b>1,883</b>	▲214	[▲] 鉄鉱石・原料炭価格			
販管費	▲278	<b>▲318</b>	▲40				
有価証券損益	3	<b>▲0</b>	▲3				
固定資産損益	▲11	<b>▲2</b>	+9				
雑損益	15	<b>▲48</b>	▲63				
受取配当金	416	<b>615</b>	+199	[+] Vale配当			
利息収支	54	<b>5</b>	▲49				
持分法損益	720	<b>516</b>	▲204	[▲] チリ銅事業(コスト増・数量減)、豪州鉄鉱石事業(価格)			
法人所得税	▲654	<b>▲581</b>	+73				
総資産	29,867	<b>40,175</b>	+10,308 *2				

### 投資CF

25/3期 通期	主な要因	26/3期 第3四半期	主な要因
IN 8	-	IN 2	-
OUT ▲1,415	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豪州鉄鉱石(既存事業維持) ▲614</li> <li>・豪州原料炭(既存事業維持) ▲224</li> <li>・MTC ▲208</li> </ul>	OUT ▲8,027	<ul style="list-style-type: none"> <li>・豪州鉄鉱石(Rhodes Ridge権益) ▲7,184</li> <li>・豪州鉄鉱石(既存事業維持) ▲526</li> <li>・豪州原料炭(既存事業維持) ▲169</li> </ul>

\*1 本資料では、当連結会計年度の「四半期利益(親会社の所有者に帰属)」を「四半期利益」と表記 \*2 2025年3月31日からの増減 \*3 26/3期修正予想

### 四半期推移

	基礎営業CF 25/3期 26/3期		四半期利益 25/3期 26/3期	
1Q	882	719	805	515
2Q	1,039	903	810	628
3Q	927	826	677	854
4Q	731	752	562	403
合計	3,579	3,200 *3	2,854	2,400 *3

## 12. セグメント別データ(エネルギー)

「主要投資先損益」はP. 40-44記載

(単位: 億円)

業績	25/3期 第3四半期	26/3期 第3四半期	増減	増減理由	26/3期 修正予想	進捗率	26/3期 従来予想
基礎営業CF	2,778	2,155	▲623	[▲] 前年同期LNG配当反動 [+] 米国ガス価格	2,650	81%	2,400
四半期利益* <sup>1</sup>	1,239	1,385	+146	[+] 米国ガス価格、前年同期減損反動 [▲] 原油価格	1,650	84%	1,600
売上総利益	1,174	1,575	+401	[+] LNG関連、米国ガス価格			
販管費	▲517	▲567	▲50				
有価証券損益	0	26	+26				
固定資産損益	▲43	17	+60				
雑損益	117	22	▲95	[▲] LNG関連			
受取配当金	795	654	▲141	[▲] LNG配当			
利息収支	▲427	▲397	+30				
持分法損益	406	346	▲60				
法人所得税	▲250	▲281	▲31	[▲] 前年同期海外事業に係る税金費用減少の反動			
総資産	34,251	38,001	+3,750 * <sup>2</sup>				

### 投資CF

25/3期 通期	主な要因	26/3期 第3四半期	主な要因
IN 931	-	IN 575	-
OUT ▲2,157	・石油・ガス生産事業(既存事業維持等) ▲927 ・LNG事業 ・Tatonka ▲230	OUT ▲2,072	・石油・ガス生産事業(既存事業維持等) ▲905 ・LNG事業(Mitsui E&P Mozambique ▲339、他)

\*1 本資料では、当連結会計年度の「四半期利益(親会社の所有者に帰属)」を「四半期利益」と表記 \*2 2025年3月31日からの増減 \*3 26/3期修正予想

### 四半期推移

	基礎営業CF		四半期利益	
	25/3期	26/3期	25/3期	26/3期
1Q	527	457	192	189
2Q	1,318	551	461	840
3Q	933	1,147	586	356
4Q	856	495	496	265
合計	3,634	2,650 * <sup>3</sup>	1,735	1,650 * <sup>3</sup>

## 12. セグメント別データ(機械・インフラ)

「主要投資先損益」はP. 40-44記載

(単位: 億円)

業績	25/3期 第3四半期	26/3期 第3四半期	増減	増減理由	26/3期 修正予想	進捗率	26/3期 従来予想
基礎営業CF	1,155	1,361	+206	[+] 関連会社配当、前年同期資産リサイクルに伴う税金の反動	1,800	76%	1,700
四半期利益*1	1,860	1,621	▲239		2,200	74%	2,150
売上総利益	1,495	1,467	▲28				
販管費	▲1,341	▲1,249	+92	[+] 前年同期海底油田設備設置支援船事業引当の反動			
有価証券損益	728	177	▲551	[▲] 前年同期パイトン・VLI売却益の反動 [+] Firefly Aerospace IPOに伴うFVTPL、自動車			
固定資産損益	▲25	1	+26				
雑損益	▲25	▲40	▲15				
受取配当金	142	137	▲5				
利息収支	▲326	▲282	+44				
持分法損益	1,681	1,845	+164	[+] 小口集積			
法人所得税	▲479	▲416	+63				
総資産	37,359	42,500	+5,141 *2				

投資CF				四半期推移			
25/3期 通期		主な要因	26/3期 第3四半期	主な要因		基礎営業CF 25/3期	四半期利益 25/3期
						26/3期	26/3期
IN	2,212	・パイトン売却 +1,100 ・VLI一部売却 +526	IN	491	-	1Q 244	1,260
OUT	▲983	・Taylor & Martin取得 ▲363 ・岡本工作機械取得 ▲98	OUT	▲458	-	2Q 494	507
						3Q 417	513
						4Q 297	601
						合計 1,452	601
							見通し 579
							2,329
							2,200 *3

\*1 本資料では、当連結会計年度の「四半期利益（親会社の所有者に帰属）」を「四半期利益」と表記 \*2 2025年3月31日からの増減 \*3 26/3期修正予想

## 12. セグメント別データ(化学品)

「主要投資先損益」はP. 40-44記載

(単位: 億円)

業績	25/3期 第3四半期	26/3期 第3四半期	増減	増減理由	26/3期 修正予想	進捗率	26/3期 従来予想
基礎営業CF	702	<b>747</b>	+45	[+] 海外事業引当金取崩益	900	83%	950
四半期利益*1	403	<b>555</b>	+152		650	85%	800
売上総利益	1,879	<b>1,859</b>	▲20				
販管費	▲1,203	<b>▲1,221</b>	▲18				
有価証券損益	13	<b>39</b>	+26	[+] ITC Antwerp公正価値評価益			
固定資産損益	▲133	<b>0</b>	+133	[+] 前年同期減損損失の反動			
雑損益	▲9	<b>38</b>	+47	[+] 海外事業引当金取崩益			
受取配当金	32	<b>33</b>	+1				
利息収支	▲266	<b>▲226</b>	+40				
持分法損益	202	<b>151</b>	▲51				
法人所得税	▲98	<b>▲72</b>	+26	[+] 繰延税金負債取崩益			
総資産	20,625	<b>22,392</b>	+1,767 *2				

### 投資CF

25/3期 通期		主な要因	26/3期 第3四半期		主な要因	基礎営業CF 25/3期 26/3期		四半期利益 25/3期 26/3期	
IN	397	・物産フードサイエンス	IN	174	-	1Q	252 327	182 309	
OUT	▲785	・Eu Yan Sang ▲240 ・ITC(タンク増設・メンテナンス) ・Kansai Helios増資	OUT	▲722	・ITC Antwerp追加株式取得▲280 ・ITC(タンク増設・メンテナンス)▲135 ・Blue Point低炭素アンモニア事業▲88 (エネルギーと合計で▲176)	2Q	173 225	39 126	
						3Q	277 195	182 120	
						4Q	204 153	356 95	
						合計	906 900 *3	759 650 *3	

\*1 本資料では、当連結会計年度の「四半期利益(親会社の所有者に帰属)」を「四半期利益」と表記 \*2 2025年3月31日からの増減 \*3 26/3期修正予想

## 12. セグメント別データ(鉄鋼製品)

「主要投資先損益」はP. 40-44記載

(単位: 億円)

業績	25/3期 第3四半期	26/3期 第3四半期	増減	増減理由	26/3期 修正予想	進捗率	26/3期 従来予想
基礎営業CF	44	177	+133	[+] トレーディング、関連会社配当	180	98%	100
四半期利益*1	89	165	+76		190	87%	150
売上総利益	342	404	+62				
販管費	▲271	▲295	▲24				
有価証券損益	22	9	▲13				
固定資産損益	▲0	▲0	0				
雑損益	▲37	▲0	+37				
受取配当金	33	30	▲3				
利息収支	▲121	▲95	+26				
持分法損益	157	152	▲5				
法人所得税	▲35	▲36	▲1				
総資産	7,773	8,719	+946 *2				

### 投資CF

25/3期 通期		主な要因	26/3期 第3四半期		主な要因
IN	113	-	IN	60	-
OUT	▲56	-	OUT	▲124	-

### 四半期推移

	基礎営業CF 25/3期 26/3期		四半期利益 25/3期 26/3期	
	1Q	2Q	3Q	4Q
1Q	20	63	60	65
2Q	▲5	2	13	48
3Q	29	112	16	52
4Q	16	見通し 3	43	25
合計	60	180 *3	132	190 *3

\*1 本資料では、当連結会計年度の「四半期利益(親会社の所有者に帰属)」を「四半期利益」と表記 \*2 2025年3月31日からの増減 \*3 26/3期修正予想

## 12. セグメント別データ(生活産業)

「主要投資先損益」はP. 40-44記載

業績	25/3期 第3四半期	26/3期 第3四半期	増減	増減理由	26/3期 修正予想	進捗率	26/3期 従来予想
基礎営業CF* <sup>1</sup>	288	100	▲188	[▲] その他、調整・消去とのセグメントをまたぐ取引、コーヒートレーディング	70	143%	150
四半期利益* <sup>2</sup>	323	331	+8		580	57%	650
売上総利益	1,484	1,570	+86	[+] ビギホールディングス子会社化、三井物産サプライチェーン・ソリューションズ連結化 [▲] MITSUI & CO. COFFEE TRADING (BRAZIL)			
販管費	▲1,458	▲1,609	▲151	[▲] ビギホールディングス子会社化			
有価証券損益	19	▲3	▲22				
固定資産損益	7	100	+93	[+] 国内流通			
雑損益	3	▲1	▲4				
受取配当金	57	69	+12				
利息収支	▲199	▲207	▲8				
持分法損益	467	539	+72				
法人所得税	▲34	▲100	▲66				
総資産	30,137	32,411	+2,274 * <sup>3</sup>				

### 投資CF

25/3期 通期	主な要因	26/3期 第3四半期	主な要因	四半期推移	
				基礎営業CF 25/3期	26/3期
IN 763	・Xingu農地 +176 ・リクルート +160 ・Alvotech +103	IN 248	・国内流通固定資産 +136	1Q 70 ▲10	140 148
OUT ▲1,047	・Sneha ・三井物産サプライチェーン・ソリューションズ ▲290 (次世代・機能推進との合計)	OUT ▲256	-	2Q 74 ▲40	60 60
				3Q 144 150	123 123
				4Q ▲107 見通し▲30	214 見通し 249
				合計 181 70 * <sup>4</sup>	537 580 * <sup>4</sup>

\* 1 26/3期にはセグメントをまたぐ連結子会社間の利息受払（「生活産業」▲109億円、「その他、調整・消去」+109億円）の影響を含む

\* 2 本資料では、当連結会計年度の「四半期利益（親会社の所有者に帰属）」を「四半期利益」と表記 \* 3 2025年3月31日からの増減 \* 4 26/3期修正予想

## 12. セグメント別データ(次世代・機能推進)

「主要投資先損益」はP. 40-44記載

(単位：億円)

業績	25/3期 第3四半期	26/3期 第3四半期	増減	増減理由	26/3期 修正予想	進捗率	26/3期 従来予想
基礎営業CF	186	<b>305</b>	+119	[+] 前年同期資産リサイクルに伴う税金の反動	380	80%	400
四半期利益*1	671	<b>42</b>	▲629		530	8%	650
売上総利益	958	<b>873</b>	▲85	[▲] 商品デリバティトレーディング [+] FVTPL			
販管費	▲723	<b>▲789</b>	▲66				
有価証券損益	3	<b>93</b>	+90				
固定資産損益	542	<b>▲3</b>	▲545	[▲] 前年同期資産リサイクル反動			
雑損益	▲27	<b>192</b>	+219	[+] 商品デリバティトレーディング			
受取配当金	33	<b>37</b>	+4				
利息収支	▲140	<b>▲121</b>	+19				
持分法損益	187	<b>▲243</b>	▲430	[▲] JA三井リース(一過性損失)			
法人所得税	▲138	<b>19</b>	+157				
総資産	18,994	<b>23,813</b>	+4,819 *2				

### 投資CF

25/3期 通期	主な要因	26/3期 第3四半期	主な要因	基礎営業CF 25/3期	基礎営業CF 26/3期	四半期利益 25/3期	四半期利益 26/3期
IN 1,420	・国内賃貸用不動産一部売却 ・米国不動産売却	IN 263	・米国不動産売却+105	1Q	75	121	62 103
OUT ▲1,064	・米国不動産取得 ・国内データセンター取得	OUT ▲299	・米国不動産取得▲190	2Q	128	74	118 150
				3Q	▲17	110	491 ▲211
				4Q	84	見通し 75	202 488
				合計	270	380 *3	873 530 *3

\*1 本資料では、当連結会計年度の「四半期利益（親会社の所有者に帰属）」を「四半期利益」と表記 \*2 2025年3月31日からの増減 \*3 26/3期修正予想

# 13. 主要投資先損益

(単位：億円)

	会社名	事業内容	損益比率 (%)	区分*8	決算月	26/3期*9			25/3期*9		増減
						上半期	3Q	3Q累計	3Q累計		
金属資源	豪州鉄鉱石事業 * 1	豪州鉄鉱石関連事業への投資	Var.	子	03	1,035	566	1,601	1,791	▲190	
	Valeからの受取配当金 * 2	ブラジル総合資源開発事業	6.71	社外	-	147	288	435	193	242	
	Mitsui Resources	豪州原燃料関連事業への投資	100.0	子	03	0	45	45	124	▲79	
	Oriente Copper Netherlands * 1	チリ銅事業会社Anglo American Surへの投融資	100.0	子	03	▲43	▲38	▲80	▲76	▲4	
	Japan Collahuasi Resources	チリコヤワシ銅鉱山への投資	100.0	子	12	49	55	104	231	▲127	
	オルドス電力冶金	合金鉄・化学品製品等の製造・販売	20.2	関	12	48	35	84	84	0	
	三井物産メタルズ	非鉄製品・スクラップ等の販売・貿易	100.0	子	03	8	5	12	10	2	
エネルギー	エネルギー第一										
	三井エネルギー資源開発 * 3	石油・天然ガス・地熱資源の探鉱・開発・生産	100.0	子	03	25	3	29	84	▲55	
	Mitsui E&P Australia Holdings	豪州での石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	子	12	94	68	162	61	101	
	Mitsui E&P USA * 4	米国での石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	子	12	184	64	249	63	186	
	MEP Texas Holdings * 4	米国イーグルフォード・シェールオイル・ガスの探鉱・開発・生産	100.0	子	12	37	26	63	73	▲10	
	MEP South Texas * 4	米国バケーロ・シェールガス・タイトガスの探鉱・開発・生産	100.0	子	12	▲13	▲6	▲20	▲40	20	
	Mitsui E&P Middle East	中東での石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	子	12	15	2	16	48	▲32	
	Mitsui E&P Italia B	イタリア・テンペロッサ油田の石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	子	12	7	11	18	11	7	
	Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	石油・バイオ燃料・LNG・排出権のトレーディング	100.0	子	03	▲36	14	▲22	22	▲44	
	ENEOSグループ	LPGの輸入・販売・新エネルギー関連事業	30.0	関	03	6	9	15	14	1	
	エネルギー第二										
	LNG事業受取配当金 * 2	LNG事業(サハリンII、アブダビ、オマーン、カタール)	Var.	社外	-	629	22	651	791	▲140	
	Japan Australia LNG (MIMI) * 5	豪州でのLNG開発・生産・販売	50.0	関	12	-	-	-	-	-	
	Mitsui & Co. LNG Investment USA	米国でのLNG事業投資、LNG販売	100.0	子	12	144	25	170	166	4	
	Mitsui E&P Mozambique Area 1	モザンビークでのLNGの開発・生産	50.5	関	12	▲18	▲4	▲22	▲18	▲4	
	Japan Arctic LNG	ロシアでのLNG開発・生産	27.0	関	12	0	0	0	0	0	
	エネルギーソリューション										
	Mitsui & Co. Energy Marketing and Services (USA)	米国での天然ガス、電力及び石油の現物・先物取引	100.0	子	12	5	24	29	13	16	
	MyPower	米国Energy Transition領域での事業開発・事業管理	100.0	子	03	13	25	38	18	20	

注釈はP.44に記載

# 13. 主要投資先損益

(単位：億円)	会社名	事業内容	損益比率 (%)	区分 <sup>*8</sup>	決算月	26/3期 <sup>*9</sup>			25/3期 <sup>*9</sup> 3Q累計	増減
						上半期	3Q	3Q累計		
<strong>プロジェクト</strong>										
	IPP事業関連会社 * 1	国内外発電事業	Var.	子/関	Var.	133	83	215	151	64
	Shamrock Investment International	Mainstream Renewable Powerへの投資	100.0	子	12	▲322	▲23	▲346	▲264	▲82
	Ecogen Brasil Solucoes Energeticas	ブラジルユーティリティ設備賃貸・運用・保守	100.0	子	12	4	3	8	6	2
	ガスインフラ事業 * 1	ブラジル・メキシコ・米国でのガスインフラ事業への投資	Var.	子/関	12	79	52	132	139	▲7
	FPSO/FSOリース事業関連会社 * 1	FPSO/FSOリース事業	Var.	関	12	136	54	190	162	28
	ドリルシップ事業 * 1	超深海鉱区掘削船リース事業への投資	Var.	子	Var.	6	2	8	8	0
	三井物産プロジェクトソリューション	各種プラント、電力関連設備、鉄道機器の販売	100.0	子	03	26	15	41	23	18
	東京国際アカーゴターミナル	東京国際空港国際線貨物ターミナルの運営	100.0	子	03	13	7	19	13	6
	港湾事業 * 1	港湾ターミナルの開発・運営	Var.	子/関	Var.	22	13	36	29	7
	Mitsui Water Holdings (Thailand)* 5	上水供給事業への投資	100.0	子	03	27	-	-	20	-
	Mitsui & Co. Infrastructure Solutions	水処理、発電・電力供給、エネルギー・マネジメント等	96.7	子	12	3	10	13	11	2
<strong>機械・インフラ</strong>										
<strong>モビリティ第一</strong>										
	米州自動車/トラック関連事業 * 1	米州自動車/トラック関連事業	Var.	子/関	Var.	246	131	377	342	35
	Penske Automotive Group	自動車販売・総合ソリューション事業	20.2	関	12	146	67	213	208	5
	MBK USA Commercial Vehicles	Penske Truck Leasingへの投資	100.0	子	12	81	62	143	144	▲1
	南米自動車販売金融事業 * 1	南米自動車販売金融事業	Var.	子/関	12	27	15	42	30	12
	アジア自動車関連事業 * 1	アジア自動車関連事業	Var.	関	Var.	108	45	152	127	25
	Bussan Auto Finance	二輪車販売金融	45.0	関	12	7	5	12	7	5
	産機・建機関連事業 * 1	産機・建機関連事業	Var.	子/関	Var.	116	81	198	68	130
	ガラナアーバンモビリティ * 5	ブラジル旅客鉄道事業への投資	57.6	子	Var.	-	-	-	-	-
<strong>モビリティ第二</strong>										
	船舶関連子会社 * 1	トレーディング・サービス事業、アセット投資、新規事業開発	Var.	子	Var.	106	52	158	169	▲11
	航空関連事業会社 * 1	航空関連事業	Var.	子/関	Var.	24	13	37	37	0

注釈はP.44に記載

# 13. 主要投資先損益

(単位: 億円)		会社名	事業内容	損益比率 (%)	区分*8	決算月	26/3期*9			25/3期*9		増減
							上半期	3Q	3Q累計	3Q累計		
<b>ベーシックマテリアルズ</b>												
	MMTX	米国Fairway Methanol事業	100.0	子	03	40	16	56	85	▲29		
	日本アラビアメタノール	サウジアラビアメタノール製造事業への投資及び販売	55.0	子	03	11	2	13	16	▲3		
	Intercontinental Terminals Company	米国での化学品タンクターミナル事業	100.0	子	03	74	18	92	93	▲1		
	ITC Antwerp *6	ベルギーでの化学品タンクターミナル事業	100.0	子	03	9	12	21	7	14		
	Shark Bay Salt	豪州塩田事業	100.0	子	03	5	20	25	30	▲5		
	三井物産ケミカル	溶剤・塗料等関連化学品原料の国内販売及び貿易	100.0	子	03	15	6	21	20	1		
<b>パフォーマンスマテリアルズ</b>												
化学品	三井物産プラスチック	合成樹脂等の販売、貿易	100.0	子	03	23	14	37	38	▲1		
	Mitsui Plastics Trading (Shanghai)	合成樹脂等のマーケティング・販売	100.0	子	12	8	4	12	15	▲3		
	住生活マテリアル関連事業 *1	生活資材事業	Var.	子/関	Var.	17	9	26	36	▲10		
	北米自動車材料・部品事業 *1	自動車材料・部品の製造販売	Var.	子/関	03	46	16	62	60	2		
<b>ニュートリション・アグリカルチャー</b>												
	海外農薬事業 *1	海外での農薬製造、販売事業	Var.	子/関	Var.	61	▲13	48	44	4		
	中南米農業資材事業 *1	中南米での農業資材販売・営農指導サービスの提供	Var.	子	12	▲3	4	1	▲1	2		
	MVM Resources International	ペルー磷礬石プロジェクトへの投資	25.0	関	12	23	10	33	41	▲8		
	Novus International	飼料添加物の製造・販売	80.0	子	03	9	8	17	2	15		
	機能性食品素材事業 *1	機能性食品素材の製造・販売	Var.	関	Var.	22	6	28	44	▲16		
<b>鉄鋼製品</b>												
	三井物産スチール *1	銅材等の国内販売、貿易	Var.	子/関	03	38	23	61	41	20		
	エムエム建材	建設鋼材事業・製鋼原料事業	50.0	関	03	5	5	10	11	▲1		
	日鉄物産 *5	鉄鋼を中心とした販売及び輸出入	20.0	関	03	-	-	-	-	-		
	Gestamp事業会社 *1	自動車向けプレス部品事業	Var.	関	12	16	6	22	32	▲10		
	NuMet *4	鋼材加工販売会社Steel Technologiesへの投資	50.0	関	12	31	15	45	28	17		
	SIAM YAMATO STEEL *5	鉄鋼製品の製造、販売	20.0	関	12	2	-	-	8	-		
	GRI Renewable Industries	風力発電用タワー・フランジの製造	25.0	関	12	6	2	8	11	▲3		
	STATS	石油ガスパイプライン修理機器・関連サービスの提供	100.0	子	03	3	1	4	5	▲1		
	Regency Steel Asia	鉄鋼製品の卸売	100.0	子	03	1	0	2	▲22	24		

注釈はP.44に記載

# 13. 主要投資先損益

(単位: 億円)	会社名	事業内容	損益比率 (%)			区分*8	決算月	26/3期*9			25/3期*9	増減
			上半期	3Q	3Q累計			上半期	3Q	3Q累計		
<b>食料</b>												
	Minh Phu Seafood	エビ加工・輸出版売	35.0	関	12	▲3	3	1	▲6	7		
	IPSP Oriental Holding Company	エビ養殖事業への投資	20.0	関	12	51	9	60	15	45		
	Mit-Salmon Chile	サーモン養殖・加工・販売事業会社への投資	100.0	子	12	▲2	0	▲2	▲7	5		
	海外プロイラー事業*1	海外でのプロイラーの生産・加工・販売	Var.	関	Var.	21	9	30	29	1		
	プライフーズ	プロイラーの生産・加工・販売	52.4	子	03	6	8	14	6	8		
	スターゼン*5	食肉の加工、食肉製品の製造、販売等	16.3	関	03	9	-	-	7	-		
	フィード・ワン*5	配合飼料の製造、販売	25.6	関	03	8	-	-	9	-		
	United Grain Corporation of Oregon	穀物の集荷・輸出事業	100.0	子	03	0	10	10	25	▲15		
	Euricom	精米、こめ加工品、豆類等の製造販売	33.9	関	12	10	1	11	15	▲4		
<b>生活産業</b>	DM三井製糖ホールディングス*5	精製糖並びに砂糖関連商品の製造、販売	27.7	関	03	19	-	-	26	-		
	KASET PHOL SUGAR	砂糖の製造、販売	87.6	子	10	▲10	▲21	▲31	▲23	▲8		
<b>流通事業</b>												
	国内流通関連事業会社*1	国内流通関連事業	Var.	子	Var.	87	27	114	66	48		
	ファッショントリートメント*1	ファッショントリートメント	Var.	子/関	Var.	26	20	47	41	6		
	北米流通関連事業*1	北米での食品製造・流通事業	Var.	子	Var.	116	8	124	97	27		
<b>ウェルネス事業</b>												
	IHH Healthcare	ヘルスケア関連事業	32.7	関	12	103	73	177	207	▲30		
	エームサービス	施設フード・サポートサービス	100.0	子	03	30	8	38	35	3		
	ウェアラ*7	ユニフォームのレンタル・販売・クリーニングサービス	100.0	子	03	4	2	6	5	1		
	MBK Human Capital	医療人材派遣事業への投資	100.0	子	12	2	1	3	1	2		

注釈はP.44に記載

## 13. 主要投資先損益

(単位：億円)	会社名	事業内容	損益比率 (%)	26/3期*9			25/3期*9 3Q累計	増減
				区分*8	決算月	上半期		
<b>ICT事業</b>								
	三井情報	ICT総合サービス	100.0	子	03	40	69	60 9
	アルティウスリンク	コンタクトセンター・BPO事業	49.0	関	03	9	15	19 ▲4
	QVCジャパン*5	TV・インターネットを主体とした通信販売	40.0	関	12	-	-	- -
	ワールド・ハイビジョン・チャンネル	衛星基幹放送事業	100.0	子	03	10	5	15 13 2
	三井物産セキュアディレクション	サイバーセキュリティ事業	100.0	子	03	5	4	9 9 0
	M&Y Asia Telecom Holdings	カンボジア携帯通信事業への投資	50.0	子	03	6	3	9 8 1
<b>次世代・機能推進</b>	<b>コーポレートディベロップメント</b>							
	JA三井リース	総合リース業	32.9	関	03	62	▲450	▲388 76 ▲464
	三井物産グローバルロジスティクス	国内物流倉庫事業及び国際複合一貫輸送事業	100.0	子	03	20	12	32 31 1
	Mitsui Bussan Commodities	エネルギー・非鉄デリバティブ取引	100.0	子	03	37	3	40 58 ▲18
	三井物産アセットマネジメント・ホールディングス*1	不動産アセットマネジメント事業	Var.	子	03	18	4	21 22 ▲1
	三井物産都市開発	不動産売買・賃貸借・仲介	100.0	子	03	13	4	17 7 10
	海外不動産事業*1	海外不動産事業	100.0	子	Var.	▲24	13	▲12 ▲36 24
	SABRE INVESTMENTS*5	米国CIM Group（アセット所有・運営事業）への投資	100.0	子	12	-	-	- - -

\* 1 の会社については、該当する事業の会社の連結業績をそれぞれ合計したものです。

\* 2 Vale及びLNG事業の受取配当金は税前の金額を表示しています。

\* 3 三井石油開発は2025年1月に三井エネルギー資源開発へ社名を変更しました。

\* 4 Mitsui E&P USA、MEP Texas Holdings、MEP South Texas及びNuMitは、別個の投資元が納税主体であるため、税前の業績を表示しています。

\* 5 の会社の“-”については、パートナーとの守秘義務契約があることや、上場会社である等の理由により、実績の公表を差し控えさせていただきます。

\* 6 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。

\* 7 2024年10月にアラマークニフォームサービスジャパンを完全子会社化しました。また、2025年1月にウェアラヘ社名を変更しました。

\* 8 分区欄で「子」は連結子会社、「関」は持分法適用会社、「社外」は一般社外宛投資を意味します。

\* 9 連結子会社・持分法適用会社の取込損益はグループ内取引消去、会計基準差調整、投資実行に伴い発生する有形・無形固定資産償却等の連結調整仕訳反映後の業績を表示しているため、各社が公表する業績とは異なる場合があります。また、持分法適用会社については未分配利益税効果の影響を含まない業績を表示しています。

## 14. オペレーティング・セグメント情報(当期)

2026年3月期第3四半期(2025年4月1日-2025年12月31日)

(単位: 億円)

項目	金属資源	エネルギー			エネルギー	モビリティ			機械・ インフラ	化学品			
		第一	第二	ソリューション		プロジェクト	第一	第二		ベースック マテリアルズ	パフォーマンス マテリアルズ	ニュートリション・ アグリカルチャー	
売上総利益	1,883	971	546	57	1,575	176	1,030	261	1,467	531	403	924	1,859
持分法による投資損益	516	▲16	379	▲17	346	686	993	165	1,845	32	58	61	151
四半期利益 (親会社の所有者に帰属)	1,997	316	1,166	▲97	1,385	297	948	376	1,621	271	66	218	555
総資産 (2025年12月31日現在)	40,175	20,709	14,011	3,281	38,001	16,987	17,114	8,399	42,500	8,185	6,205	8,002	22,392
基礎営業CF	2,448	1,090	1,207	▲142	2,155	355	887	119	1,361	353	138	256	747

項目	鉄鋼製品	生活産業			ICT	CD	次世代・ 機能推進	合計	その他、 調整/消去	連結合計	
		食料	流通	ウェルネス							
売上総利益	404	444	788	339	1,570	338	536	873	9,631	34	9,665
持分法による投資損益	152	190	161	188	539	87	▲330	▲243	3,306	5	3,311
四半期利益 (親会社の所有者に帰属)	165	▲48	289	90	331	89	▲46	42	6,096	23	6,119
総資産 (2025年12月31日現在)	8,719	10,948	11,767	9,696	32,411	2,889	20,923	23,813	208,011	▲8,976	199,035
基礎営業CF	177	▲178	237	41	100	110	195	305	7,293	195	7,488

## 14. オペレーティング・セグメント情報 (前年同期)

2025年3月期第3四半期(2024年4月1日-2024年12月31日)

(単位: 億円)

項目	金属資源	エネルギー			エネルギー	モビリティ			機械・インフラ	化学品			
		第一	第二	ソリューション		プロジェクト	第一	第二		ベースックマテリアルズ	パフォーマンスマテリアルズ	ニュートリション・アグリカルチャー	
売上総利益	2,097	862	292	20	1,174	175	1,079	240	1,495	583	422	875	1,879
持分法による投資損益	720	44	422	▲60	406	557	938	186	1,681	35	102	65	202
四半期利益 (親会社の所有者に帰属)	2,292	191	1,303	▲255	1,239	627	970	263	1,860	241	123	38	403
総資産 (2025年3月31日現在)	29,867	17,948	13,377	2,927	34,251	15,113	15,245	7,001	37,359	7,222	5,931	7,472	20,625
基礎営業CF	2,848	851	2,102	▲175	2,778	271	724	161	1,155	444	89	168	702

項目	鉄鋼製品	生活産業			次世代・機能推進			合計	その他、調整/消去	連結合計	
		食料	流通	ウェルネス	ICT	CD					
売上総利益	342	524	664	297	1,484	287	671	958	9,429	25	9,454
持分法による投資損益	157	121	131	215	467	97	91	187	3,820	6	3,826
四半期利益 (親会社の所有者に帰属)	89	19	205	99	323	86	585	671	6,877	▲355	6,522
総資産 (2025年3月31日現在)	7,773	10,518	10,614	9,005	30,137	2,877	16,117	18,994	179,006	▲10,891	168,115
基礎営業CF	44	91	182	15	288	100	85	186	8,001	▲66	7,935

# 15. 成長投資の進捗 (2025年11月-2026年2月)

攻め筋	実行・意思決定	投資パイプラインの拡充
Industrial Business Solutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄スクラップAI解析システム開発・販売のEVERSTEEL社への出資参画</li> <li>豪州Rhodes Ridge Joint Venture 鉱山開発の事業性調査の開始を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生成AIを活用した不動産業務効率化プラットフォーム「AIDeeD」を開発</li> <li>防衛省の衛星コンステレーション整備・運営等事業者に選定</li> <li>三井物産が設立した宇宙ベンチャー「日本低軌道社中」に対し三菱重工、三菱電機が出資</li> <li>米国低炭素アンモニア事業に関する本邦「価格差支援制度」の認定を取得</li> </ul>
Global Energy Transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>西豪州ウェイトシアガス田でガスの商業生産開始</li> <li>次世代地熱の事業会社 米Fervo社への出資参画</li> </ul>	
Wellness Ecosystem Creation		

# 16. 2026年3月期 主な公表案件一覧(第1四半期再掲)

開示月	攻め筋	開示案件	投資決定	資産リサイクル	パイプライン拡充他
4月	IBS*1	大阪・関西万博会場のセブン-イレブンにおいて使用・排出されるプラスチックの資源循環について			○ トピックス
4月	IBS	欧州タンクターミナル事業会社ITC Rubisの完全子会社化に関するお知らせ	○		適時開示
4月	GET*2	米国Blue Point低炭素アンモニア製造事業の最終投資決断に関するお知らせ	○		適時開示
4月	GET	合成燃料の事業会社 米国Infinium社への出資参画	○		トピックス
5月	IBS	航空機エンジン関連事業会社への増資	○		リリース
6月	IBS	チリ最大手フリートマネジメント事業会社を完全子会社化	○		リリース
6月	IBS	(経過開示) 豪州Rhodes Ridge鉄鉱石事業に関する特定子会社の異動	○		適時開示
7月	IBS	三井物産と東北電力、DX推進に向けた協業に基本合意			○ トピックス
7月	IBS	英国エネルギー産業向け、鋼材加工・機器製造及び港湾事業の買収	○		リリース

\*1 Industrial Business Solutions \*2 Global Energy Transition



適時開示・リリース・トピックス案件については、当社ウェブサイトをご参照ください。  
[リリース - 三井物産株式会社 \(mitsui.com\)](http://mitsui.com)

# 16. 2026年3月期 主な公表案件一覧(第2四半期再掲)

開示月	攻め筋	開示案件	投資決定	資産リサイクル	パイプライン拡充他
8月	WEC <sup>*1</sup>	創薬や材料開発の高速化を目指す量子・古典ハイブリッドプラットフォーム「QIDO」を提供開始			○ トピックス
9月	IBS	フュージョン（核融合）関連のスタートアップ米Commonwealth Fusion Systems (CFS) 社への出資参画	○		トピックス
9月	IBS	豪州ミニスター・ノース鉄鉱床の新規持分取得	○		リース
9月	IBS	チリアンゴスール・ロスプロンセス銅鉱山と隣接するアンディナ銅鉱山の一体操業に関する正式契約締結			○ トピックス
9月	IBS	マイクロ波を用いた低炭素リチウム鉱石製錬技術の共同開発におけるパイロット実証試験を開始			○ トピックス
10月	IBS	豪州ローブリバー・ジョイントベンチャー保有ウェスト・アンジュラス鉄鉱山の新規鉱区開発を決定	○		リース
10月	IBS	カナダでEVシェアリングを手掛けるKite Mobility社への出資参画	○		トピックス
10月	GET	タイ・Arthitガス田におけるCCS事業への参画	○		トピックス

\* 1 Wellness Ecosystem Creation



適時開示・リース・トピックス案件については、当社ウェブサイトをご参照ください。  
[リース - 三井物産株式会社 \(mitsui.com\)](http://mitsui.com)

# 16. 2026年3月期 主な公表案件一覧(第3四半期)

開示月	攻め筋	開示案件	投資決定	資産リサイクル	パイプライン拡充他
12月	IBS	鉄スクラップAI解析システム開発・販売のEVERSTEEL社への出資参画	○		トピックス
12月	GET	西豪州ウェイトシアガス田でガスの商業生産開始	○		トピックス
12月	GET	次世代地熱の事業会社 米Fervo社への出資参画	○		トピックス
12月	IBS	豪州Rhodes Ridge Joint Venture 鉱山開発の事業性調査の開始を決定	○		トピックス
12月	IBS	生成AIを活用した不動産業務効率化プラットフォーム「AIDeeD」を開発	○		トピックス
12月	GET	米国低炭素アンモニア事業に関する本邦「価格差支援制度」の認定を取得	○		トピックス
12月	IBS	防衛省の衛星コンステレーション整備・運営等事業者に選定	○		トピックス
1月	IBS	三井物産が設立した宇宙ベンチャー「日本低軌道社中」に対し三菱重工、三菱電機が出資	○		トピックス
1月	IBS	オマーン国陸上油・ガス田事業権益の一部売却	○		適時開示



適時開示・リリース・トピックス案件については、当社ウェブサイトをご参照ください。  
[リリース - 三井物産株式会社 \(mitsui.com\)](http://mitsui.com)

# 17. オペレーティング・セグメントの改定・名称変更 (2026年4月1日より)

## 現機構：16本部 7セグメント

金属資源 Mineral & Metal Resources	■ 金属資源本部
エネルギー Energy	■ エネルギー第一本部
	■ エネルギー第二本部
	■ エネルギーソリューション本部
機械・インフラ Machinery & Infrastructure	■ プロジェクト本部
	■ モビリティ第一本部
	■ モビリティ第二本部
化学品 Chemicals	■ 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
鉄鋼製品 Iron & Steel Products	■ 鉄鋼製品本部
生活産業 Lifestyle	■ 食料本部
	■ 流通事業本部
	■ ウェルネス事業本部
次世代・機能推進 Innovation & Corporate Development	■ ICT事業本部
	■ コーポレートディベロップメント本部

表示順番の変更

## 新機構：15本部 8セグメント

金属資源 Mineral & Metal Resources	■ 金属資源本部
鉄鋼製品 Iron & Steel Products	■ 鉄鋼製品本部
	■ グローバルLNG本部
	■ 総合エネルギーソリューション本部
エネルギー Energy	■ デジタル・電力ソリューション Digital & Infrastructure Solutions
	■ モビリティ Mobility
	■ 化学品 Chemicals
ウェルネスエコシステム Wellness Ecosystem	■ 食料本部
	■ 流通事業本部
	■ ウェルネス事業本部
イノベーション&コーポレートディベロップメント Innovation & Corporate Development	■ ICT事業本部
	■ コーポレートディベロップメント本部

360° business innovation.

