

当社グループが対処すべき課題 中期経営計画 2029

社長の堀です。

中期経営計画 2026 の取組成果の振り返りと、新しい中期経営計画 2029 の概要についてご説明します。

【中期経営計画 2026 レビュー 定量目標(P2)】

本日は、中期経営計画を「中経」と略させていただきます。2026 年 3 月末までを対象とした中経 2026 の 3 年間は、米国新政権による関税引き上げや、相次ぐ地政学的リスクの顕在化など、外部環境が大きく変動する中で、企業としての機動的な対応力と、持続的な成長の両立が問われる期間でした。このような環境においても、当社は既存事業の強化や、効率化・ターンアラウンド、そして新規事業を着実に推進し、基礎収益力の拡大と、グローバルかつ良質な事業ポートフォリオの拡充を実現することができました。定量目標に関しては、強固なキャッシュ創出力により、5 期連続で 1 兆円規模の基礎営業キャッシュ・フローを実現しました。当期利益は、中経 2026 最終年度の 26 年 3 月期には、8,340 億円と中経目標未達となりましたが、ROE は 3 年平均 12.5%となり、目標を上回ることができました。また、基礎営業キャッシュ・フローに対する株主の皆様への還元割合も、第 107 回定時株主総会で剰余金の配当が議案の通り可決された場合には、3 年累計で 53%を超える予定であり、目標を上回ることとなります。

【中期経営計画 2026 レビュー 成長投資・ポートフォリオ良質化・株主還元拡充(P3)】

中経 2026 の 3 年間における資金の獲得とその配分について、ご報告します。

3 年間累計での基礎営業キャッシュ・フローは計画を上回り、3 兆円のキャッシュ・インとなりました。また、欧州機関車リース事業 MRCE やインドネシアのパイトン石炭火力の売却などを実行し、資産リサイクルによる資金の獲得も計画を上回り、基礎営業キャッシュ・フローと合わせたキャッシュ・インの合計は、4.5 兆円となりました。

このように当初の計画を上回って得られた資金は、「投資」と「配当・自己株式取得」にバランスよく配分しました。

まず、投資に関しては、中経 2026 で掲げた 3 つの攻め筋に沿って、次のステージに向けた取組を着実に実行しました。世界最大級のオーストラリアの Rhodes Ridge 鉄鉱石事業の権益獲得、アラブ首長国連邦で推進する Ruwais LNG プロジェクトへの投資や、米国低炭素アンモニア製造事業 Blue Point への出資参画、鶏・エビなどのタンパク質事業や、機能性食品素材の製造販売事業会社 Nutrinova への投資など、成長投資へ 2.4 兆円、既存事業の維持・強化に 0.7 兆円、合計で 3.1 兆円の投資を実行しました。

また、配当・自己株式取得に関しては、当初計画の倍以上となる 1.6 兆円を株主の皆様へ還元させて頂きました。

次に、5月に公表しました、中経2029についてご説明します。

【外部環境認識(P5)】

中東情勢をはじめとする地政学的リスクの顕在化に加え、環境・エネルギー、ライフスタイル、新技術がもたらす変化により、不確実性の高い経営環境が続いております。その中でも、当社はグローバルポートフォリオを進化させ、統合リスク管理を高度化し、ビジネスモデルの変革に継続的に取り組んでいます。そして、現実解の提供と、商品やサービスの安定供給を通じて社会的役割を果たし、世界中の明るい未来創りに貢献していきます。

【中期経営計画2029テーマ(P6)】

中経2029は、2030年、そしてその先に目指す、当社の中長期のあり姿の実現に向けた道筋を示すものです。それを確かなものにするフェーズとして、29年3月期までの3年間を基本に据えて、「信頼とイノベーションで未来をつくる」、これをテーマに掲げました。

当社は、世界中から発掘した優良案件を厳選して投資をします。事業の良質化と入れ替えを繰り返す、「再現性ある価値創出」の仕組みにより、ポートフォリオを継続的に良質化し続けていきます。また、当社の総合力の進化形として、プロフェッショナル人材とAIの探索力を融合し、飛躍的に価値を生み出すことを、「非線形のCombinatory Value」と定義いたしました。その実現を通じて、企業価値向上と社会課題解決の好循環を確立し、ステークホルダーから信頼され続ける存在を目指してまいります。

【中期経営計画2029 定量目標(P7)】

中経2029では、29年3月期に、基礎営業キャッシュ・フロー1.2兆円、当期利益1.1兆円、ROE12%を達成することを目標とします。また、株主の皆様への還元は、3年累計で基礎営業キャッシュ・フローに対して50%の水準を予定しています。

なお、こちらの定量目標は、27年3月期第2四半期を目途に、中東情勢が平常化する市況前提に基づき策定しております。

【Pathway to 2030 and beyond (1/2)(P8)】

当社は、進化したミドルゲーム、中経2026で実施した成長投資の果実化、中経2029で実行する新たな成長投資の実行を通じて、2030年の「あり姿」として、当期利益1.4兆円超、ROE13%超を目指します。また、2030年以降は、既に投資を決定した様々な大型案件の本格的な収益貢献も見込んでいます。

【Pathway to 2030 and beyond (2/2)(P9)】

この2030年の「あり姿」の実現に向け、Corporate Strategyとして、差別化された競争力、変革を続ける収益基盤、強い個による価値創造を新たに設定します。

攻め筋につきましては、中経2026で設定した3つの攻め筋につき、この3年間での

様々な取組みを通じて有効性を確信しました。中経 2029 では、お示ししているスライドの通り、これらの 3 つの攻め筋を進化させた、それぞれのバージョン 2.0 で、更なる成長を実現します。

【進化した攻め筋 注力領域(P10)】

Industrial Business Solutions 2.0 では、鉄鉱石・銅の領域において、世界有数の資源量を持つオーストラリアの鉄鉱石事業 Rhodes Ridge の開発、チリの銅事業 Anglo American Sur の一体操業を進めると共に、更なる優良機会の取込みを目指します。

モビリティ領域では、パートナーと積み上げた事業基盤の進化と、産業構造変化を捉えた新事業創出による、持続的な事業価値創造を追求します。

Global Energy Transformation 2.0 では、バリューチェーン全体の取組を通じて、ガスや再生可能エネルギーを、電力や計算力、低炭素アンモニアに代表される環境負荷の低い燃料や化学原料へと形を変えながら価値を高め、社会に供給します。

Wellness Ecosystem Creation 2.0 では、病院事業を中心に、蓄積しているデータを活用し、創薬支援事業など、新たな領域に進出してまいります。また、中経 2026 で築いたタンパク質事業群を更に強化し、周辺分野へも展開していきます。

【中期経営計画 2029 キャピタル・アロケーション(P11)】

中経 2029 の資金の配分方針である、キャピタル・アロケーションについて説明します。最大のポイントは、不確実性の高い経営環境において、経営として選択肢を幅広く確保して舵取りを進めていくという点にあります。

強固な基礎営業キャッシュ・フロー基盤に加えて、既存事業の強化により資産価値を更に高め、機動的かつ時宜を得た資産リサイクルを推進します。そして成長投資と株主の皆様への還元へ戦略的に配分するための原資である、マネジメント・アロケーションを拡充してまいります。

また、長期的な資本効率や財務健全性を考慮しながら、優位性の高い成長投資と、株主の皆様への還元資金を配分します。

【中期経営計画 2029 株主還元方針(P12)】

最後に、株主の皆様への還元方針についてご説明します。

当社は、これまで、再現性の高いキャッシュ創出力の向上に応じて、累進的な配当を実施してまいりました。中経 2029 期間中においてもこの方針に変更はありません。中経 2026 での基礎収益力拡大を踏まえ、1 株あたり年間配当は 140 円を下限として、配当を維持または増配する累進配当方針を継続します。年間配当 140 円は、26 年 3 月期に予定しています 1 株あたり 115 円から 25 円の増配となり、増配額としては当社として過去最大となります。また、大型資産リサイクルや商品市況等に伴う追加的なキャッシュ・インがある場合には、パイプライン案件の優良度合いやその時間軸を検証の上、株価水準や資本効率への効果を勘案し、機動的な自己株式取得を実行してまいります。この方針のもと、中経 2029 の基礎営業キャッシュ・フローに対する株主の皆様

への還元割合は、50%水準を現時点で想定します。

【2030年、そしてその先へ】

中経 2029 では、「信頼とイノベーションで未来をつくる」、これを中核テーマとします。高度化された統合リスク管理のもと、進化した攻め筋に沿って、既存事業の強化による事業価値向上と着実な新規投資の果実化により、収益力を一層強化いたします。この中期経営計画 2029 を確り全うすることにより、2030年の「あり姿」、そしてその先への更なる飛躍に繋げていきたいと考えております。

三井物産は、世界中の人々の未来創りに貢献するため、産業横断的な現実解の提供と、社会や市場ニーズに応じた様々な商品・サービスの長期安定供給に、全社一丸となって継続して取り組みます。その活動により企業価値を向上させて、引き続き皆様の信頼に応えてまいります。

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。