

# 中期経営計画2026

～Creating Sustainable Futures～



2023年5月2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、四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なって下さいませようお願いいたします。本資料利用の結果生じた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2023 総括

2

中期経営計画2026

3

経営資源配分・株主還元方針

4

補足資料

1

中期経営計画2023 総括

2

中期経営計画2026

3

経営資源配分・株主還元方針

4

補足資料

# 中期経営計画2023 総括

基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益、ROEともに目標を大きく上回って達成

## 収益性指標

(億円)



## 株主還元

〔 中期経営計画2023 (21/3-23/3期) の  
累計ベース 〕

基礎営業キャッシュ・フロー  
に対する株主還元の割合

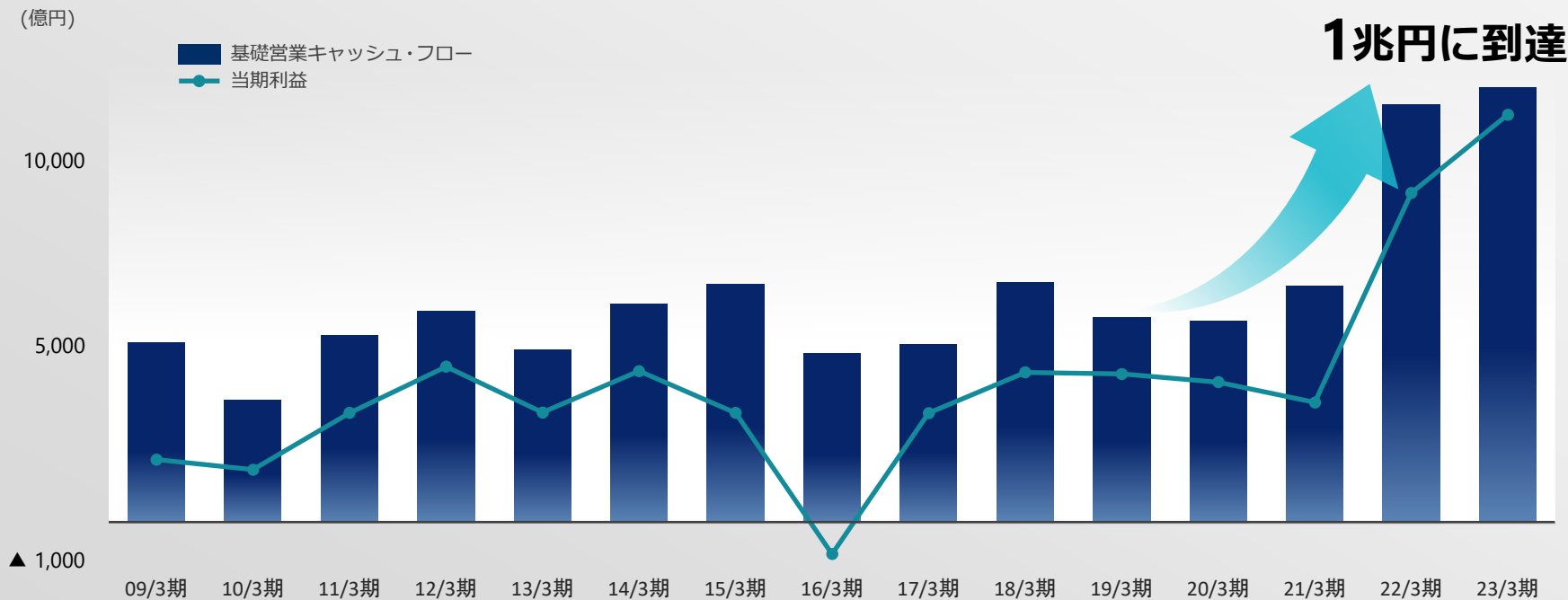
**34.4%**

(当期利益に対する総還元性向)

**43.6%**

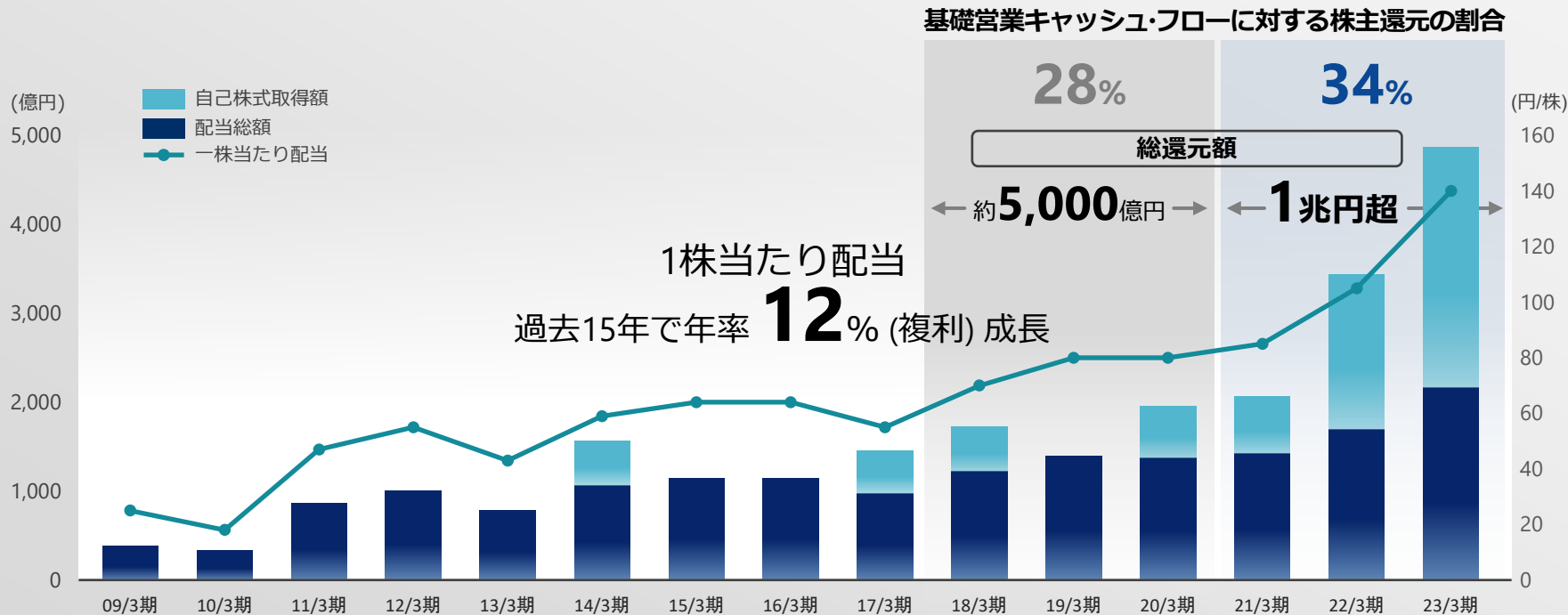
# 中期経営計画2023 総括 – 力強いキャッシュ・フロー

安定したキャッシュ・フローと事業環境に応じたアップサイドの取込みが可能な事業ポートフォリオを構築



# 中期経営計画2023 総括 – 株主還元の拡充

継続的なキャッシュ・フローの拡大に応じた増配と自己株式取得による資本効率向上により、株主還元を拡充



# 中期経営計画2023 総括

Corporate Strategyの実行を通じ、「変革と成長」を着実に推進

## 事業経営力強化と 収益力強化

- 安定供給に向けたトレーディング機能の発揮、商品価格や事業環境のアップサイド取込み
- ROIC活用と事業ポートフォリオレビュー強化を通じた収益力とROEの向上

## 財務戦略・ ポートフォリオ経営の進化

- マネジメント・アロケーションを通じた成長投資と追加株主還元への資金配分
- 継続的な増配と機動的な自己株式取得による株主還元の拡充
- 財務体質強化、R&Iによる発行体格付引き上げ (2022年6月、AA-→AA)

## 人材戦略

- 強い「個」の育成、Diversity & Inclusion、適材配置の実行
- 新しい働き方・多様な働き方推進による価値創出と生産性向上

## Strategic Focus 新事業への挑戦

- LNG、水素・アンモニアの取組、再エネ比率30%超に向けた事業ポートフォリオの変革
- ヘルスケア事業の規模拡大、未病・予防関連の事業構築の推進
- 中経2026期間中に実行を見込む成長投資パイプラインの積み上げ

## サステナビリティ経営/ ESGの進化

- 気候変動対応ロードマップの策定・推進、及び関連開示の拡充
- ROE・ESG各要素等をKPIとした役員向け株式報酬制度の新設
- 取締役会の実効性向上策の実行

1

中期経営計画2023 総括

2

中期経営計画2026

3

経営資源配分・株主還元方針

4

補足資料



中期経営計画 2026 テーマ

# Creating Sustainable Futures

グローバル・サステナビリティの視点から  
あらゆる産業の社会課題を掘り起こし、  
そこから新しいビジネスイノベーションを生み出し、  
強い事業群・新しい産業を創る



# 2026年に向けた認識

重要な環境認識を踏まえ、更なる成長につながる事業機会を捉える

## 重要な環境認識

- 地政学リスクの高まり・サプライチェーンの変化
- コストインフレ・金利高
- エネルギー安定供給とカーボンニュートラルの両立
- 素材・製品のグリーン化ニーズの増大
- 自然資本としての水資源・食料の重要性拡大
- 先進地域での健康志向の進展
- ライフスタイルの多様化

## 更なる変革と成長 に向けて

- 基礎収益力の更なる向上
- 成長投資パイプラインの着実な実行
- 事業ポートフォリオの新陳代謝
- 資本効率を重視した取組み
- 資本コストの低減
- 環境負荷低減を機会とした取組み

# 中期経営計画2026 定量目標

## 収益性指標

基礎営業  
キャッシュ・フロー  
26/3期  
**1兆円**

当期利益  
26/3期  
**9,200**億円

ROE  
中経2026平均  
**12%超**

## 株主還元

中期経営計画2026 (24/3-26/3期) の  
累計ベース

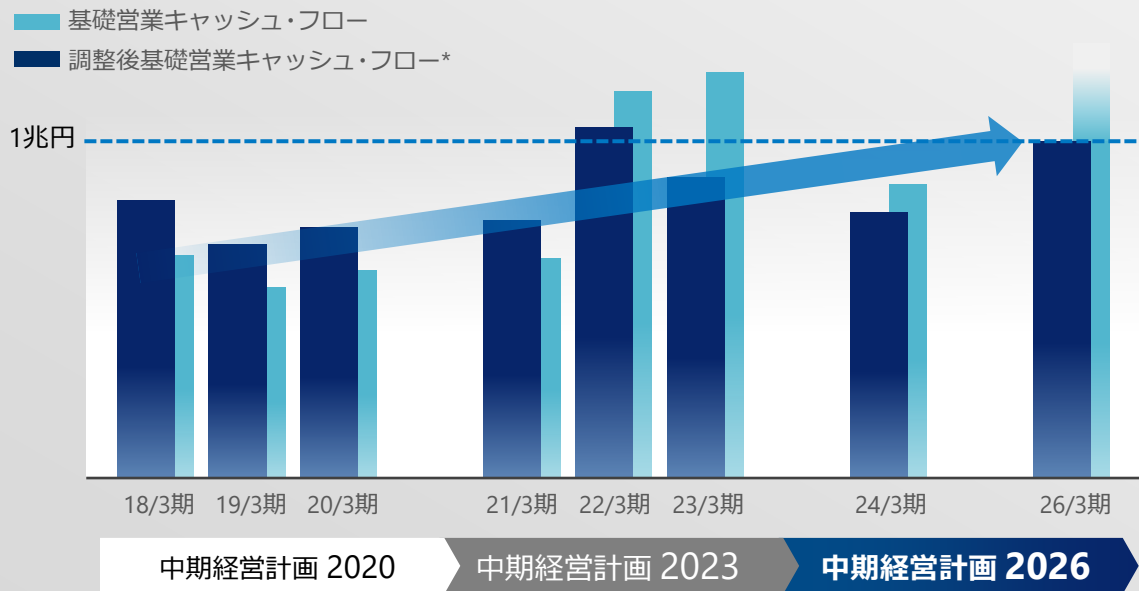
基礎営業キャッシュ・フロー  
に対する株主還元の割合  
**37%程度**

累進配当\*導入

\* 中期経営計画3年間の期間を対象。年間配当金150円/株を下限とした配当維持または増配を行う

# キャッシュ・フロー実力値の底上げ

- ◆ 継続的な事業ポートフォリオの変革により、キャッシュ・フロー実力値は安定的に1兆円規模を見込む
- ◆ 下方耐性を備え、事業環境に応じ、更なるアップサイドの取込みも可能



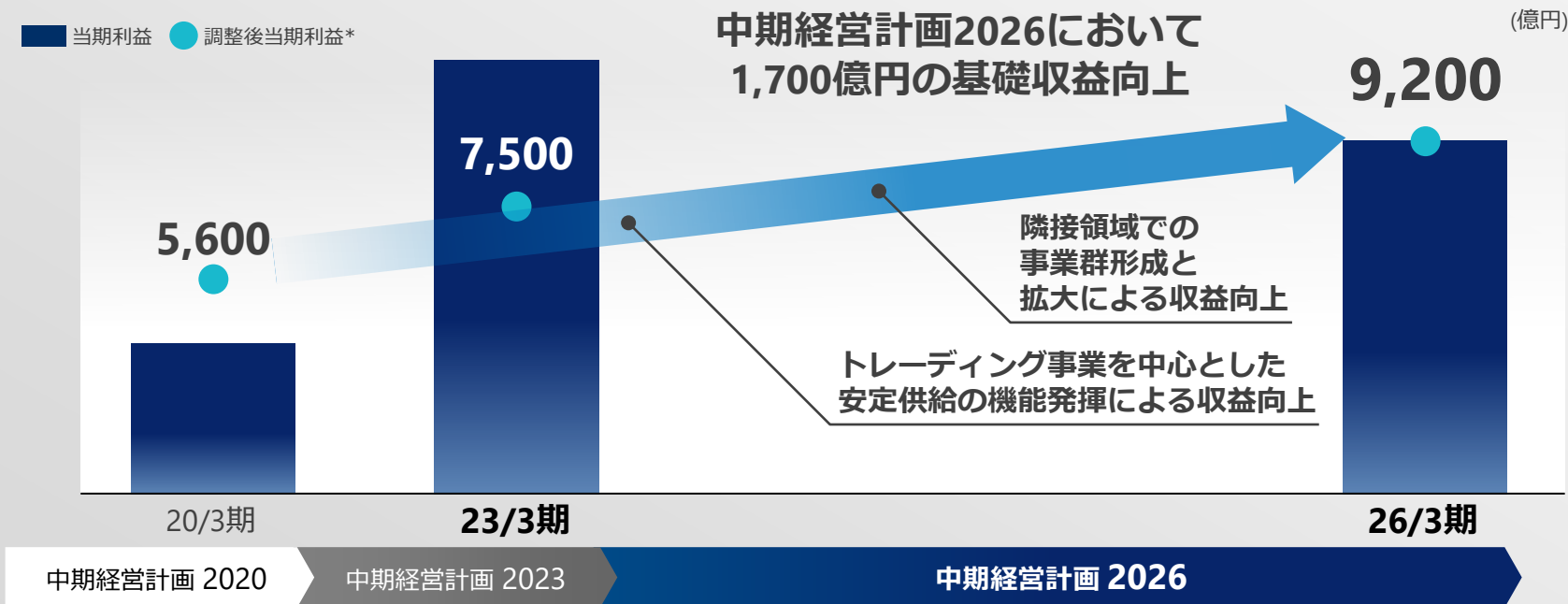
事業環境に応じた  
**アップサイド  
 ポテンシャル**

下方耐性を備えた  
**力強い収益力**

\* 商品価格、為替 (連結取込) 等の前提条件を26/3期の前提に調整した基礎営業キャッシュ・フロー

# 継続的な基礎収益力の拡大

中期経営計画2023に成果が具現化した取組みの加速により、基礎収益力の更なる向上を目指す



\* 一過性損益を除き、商品価格、為替（連結取込）等の前提条件を26/3期の前提に調整した当期利益

中期経営計画2026

# Corporate Strategyと3つの攻め筋

中期経営計画2026の実現に向けた全社戦略をCorporate Strategyと設定

## 5つの Corporate Strategy

- ① グローバル・産業横断的な提案力の高度化
- ② 「創る・育てる・<sup>ひろ</sup>展げる」の推進
- ③ サステナビリティ経営の更なる深化
- ④ グループ経営力の強化
- ⑤ グローバルでの多様な個の活躍促進

## 経営資源を重点的に配分

Industrial  
Business  
Solutions

Global  
Energy  
Transition

Wellness  
Ecosystem  
Creation

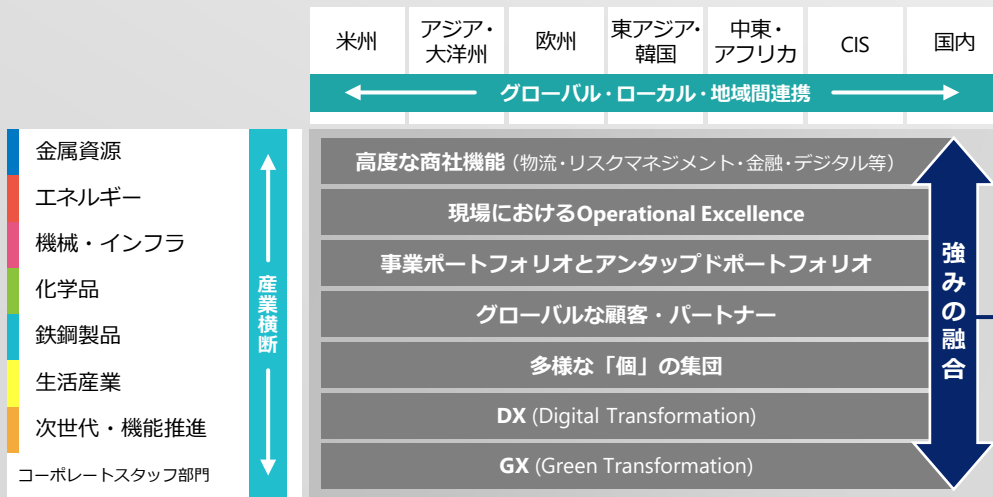
## Corporate Strategy ①

# グローバル・産業横断的な提案力の高度化

複雑化する世界の課題解決に向け、当社の強みをより一層融合させ、提案力を高度化

### 事業本部体制・グローバルマトリクス体制

外部環境の不確実性が増す中、事業本部間・地域間の垣根が低く、柔軟で機動的な連携が可能。産業横断的アプローチとノウハウの組合せによりグローバルスケールでの課題解決を目指す



### 強みを グローバル・産業横断的に融合

- 事業の地域分散
- 地産地消化対応
- ビジネスモデル横展開

- 幅広い産業接点活用
- コア事業周辺取組
- 複合的ソリューション

## Corporate Strategy ①

# 国内ビジネスの持続的な深化

多様なステークホルダーと産業横断的な事業創造・地域創生の推進

## 視点・アプローチ

海外から日本への  
シームレスな事業展開

日本の産業構造変化を支える  
ビジネスモデルの構築

日本の光る技術を活かした  
パートナーとの海外事業開拓

事業と地域の連携による  
産業横断的アプローチ

## 取組事例



**7&i・Veoliaとサーキュラーペット設立**  
使用済PETボトルを再資源化するサーキュラーエコノミー型事業



**e-dash・J-クレジット**  
排出量可視化SaaS及び削減取組みサポート・排出権



**エームサービス完全子会社化**  
日本における複合型ホスピタリティサービス事業を構築



**りらいあ・KDDIエボルバ経営統合**  
労働人口の減少や働き方改革を受けたアウトソーシング事業強化



**エフピコと東南アジアへの事業拡大**  
マレーシア最大手機能性食品容器製造会社に共同出資

# 日本にルーツを持つグローバル企業として日本の持続的成長に貢献



# Corporate Strategy ②

## 創る・育てる・<sup>ひろ</sup>展げる (ビジネスモデル) の推進

Own Fieldでの事業強化と事業群形成

社会課題への  
産業横断的な現実解の提供

創る  
事業の芽を見出す



新事業への継続的な挑戦

育てる  
コア事業の拡大



強い既存事業の更なる強化

<sup>ひろ</sup>展げる  
コア事業と周辺事業を  
組み合わせた事業群を形成



事業群・業際取組みの徹底追求

Organic Growthを超えるインパクトのある取組み

## Corporate Strategy ②

# 「創る」を支えるMoon Creative Lab

課題抽出段階からのMoonとの協業により、新規事業への挑戦を加速

### Business Impact

新しい価値創造による  
社会課題解決・インパクト創出

Fail Fast / Next Action  
の実践

### People Impact

つくるノウハウ・スキル  
の獲得

多様な人材育成機会の提供

### Open Innovation Community

外部タレント・パートナー  
との共創

業界参入手段、業際拡大機会  
の多様化

**moon**  
creative lab

イノベーションを引き出す環境と文化の提供を  
通じたゼロイチの価値創造

## 挑戦者が生まれ、集まるための場づくり

# Corporate Strategy ③

## サステナビリティ経営の更なる深化

当社事業への影響や社会からの要請が高まる社会課題に対し、サプライチェーン全体を通じた対応を牽引

### 気候変動

脱炭素社会に向けた  
事業ポートフォリオ変革

	20/3期	26/3期	2030
GHG インパクト <sup>*1</sup>	34 百万ト	27 百万ト	17 百万ト
再エネ比率 <sup>*2</sup>	14 %	27 %	30+ %

### 自然資本

事業を通じた  
Nature Positive達成への貢献

自然への依存・影響の把握と分析

持続可能な事業推進 (森林・水・食と農)

循環型経済の事業機会取込み

### ビジネスと人権

事業活動における  
人権尊重取組の強化

人権デューデリジェンスの実効性向上

サプライヤーとの協働

取組強化のための社内プロセス拡充

ステークホルダーエンゲージメントの強化

\*1 【目標】2030年に自社の排出量から事業を通じて実現した削減貢献量を差し引いたGHGインパクトを20/3期比半減にする \*2 【目標】発電事業における再生可能エネルギー比率を2030年までに30%超に引き上げる

# Corporate Strategy ④ グループ経営力の強化

グループ全体のアセットを最大活用し新たな価値創造を追求

## 今のチームでもっと大きな仕事を

### 1人当たりの生産性向上

DXによる業務効率化 / 攻めの人材シフト

### データドリブン経営の推進

DX人材の育成 / データマネジメント整備

### グループアセットの利活用

事業ノウハウの利活用拡大

### 健康経営・安全な職場づくり

グループ役職員、事業関係者の健康・安全の最優先

#### 高付加価値業務

仕事の見える化・  
適正化

定型業務の  
DX化と効率化

データを活用した  
意思決定

#### 知的・人的資本

タレントマネジメント  
人材の適材配置

人材育成・  
リスキリング

グループ内の  
知的資本の活用

事業価値の  
最大化

## Corporate Strategy ⑤

# グローバルでの多様な個の活躍推進

自律的なキャリア形成 (挑戦・経験・学び) を後押しする施策・環境整備に向けた人材への投資を更に加速する



社員の成長とより付加価値の高い業務へのシフトが事業ポートフォリオの変革を支える

# 攻め筋 (Key Strategic Initiatives)

中経2023で注力したStrategic Focusを深化させ、3つの攻め筋を設定



**社会課題に対し時間軸を踏まえた最良の現実解を提供**

# Key Strategic Initiatives Industrial Business Solutions

グローバルに展開する事業ポートフォリオを通じ、安定供給のための高度な仕組みを構築

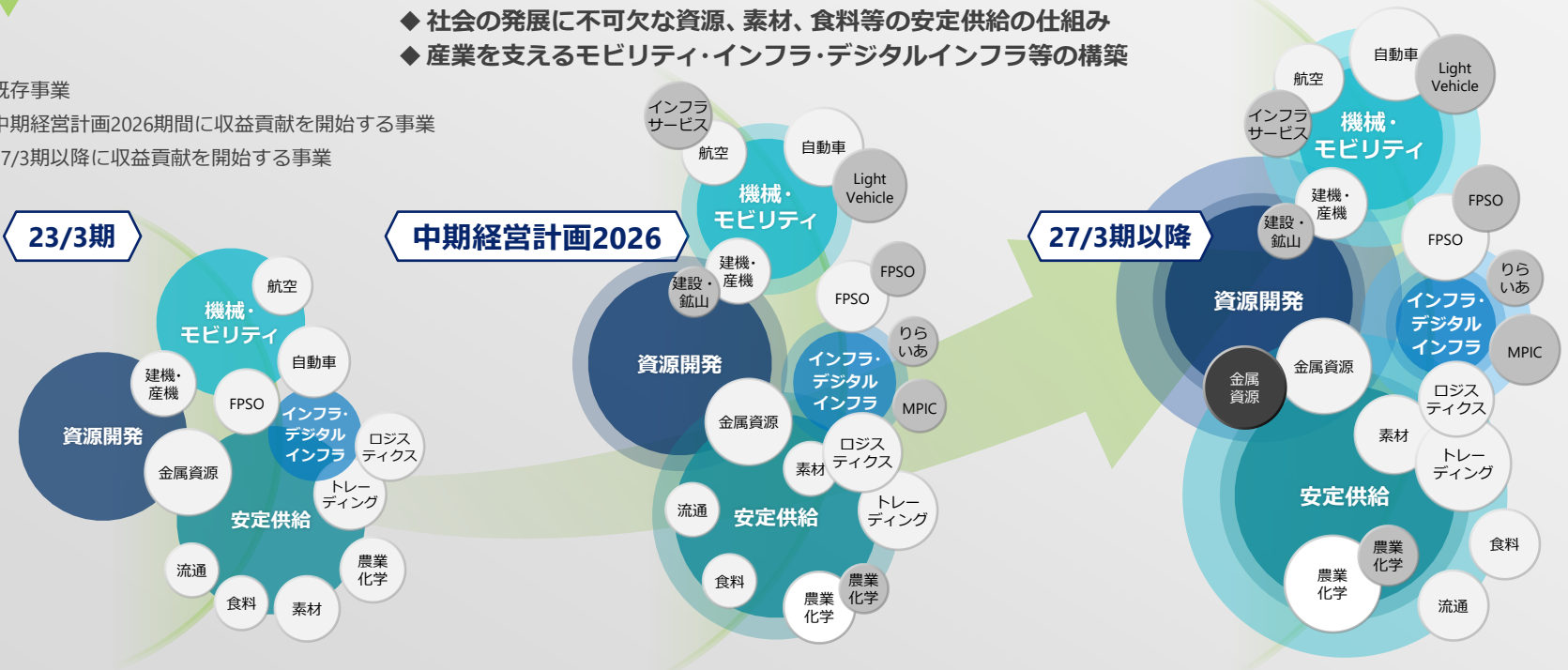
- ◆ 社会の発展に不可欠な資源、素材、食料等の安定供給の仕組み
- ◆ 産業を支えるモビリティ・インフラ・デジタルインフラ等の構築

- 既存事業
- 中期経営計画2026期間に収益貢献を開始する事業
- 27/3期以降に収益貢献を開始する事業

23/3期

中期経営計画2026

27/3期以降

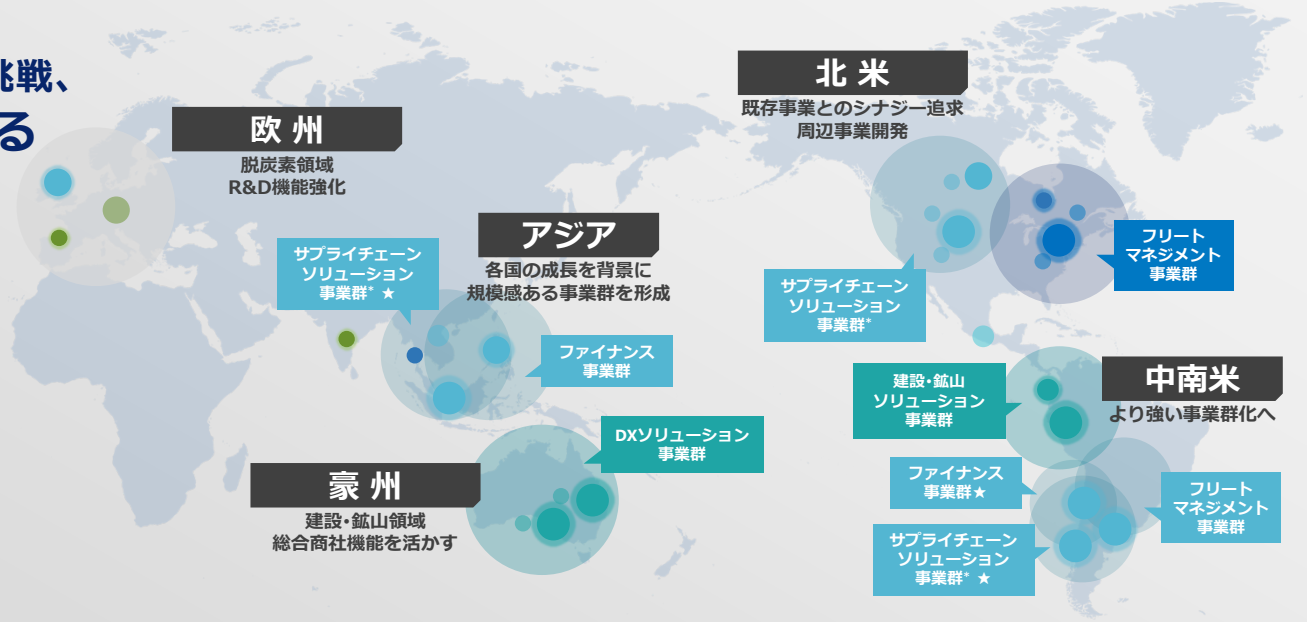




# Key Strategic Initiatives Industrial Business Solutions

地域・機能軸で分散した事業ポートフォリオを活かし、事業群形成を着実に実行

## モビリティ領域での挑戦、 創る・育てる・展ひろげる



● Light Vehicle領域 ● 商用車・貨物輸送領域 ● 建設・鉱山機械領域 ● ZEV関連・その他領域

\* サブライチェーンソリューション事業群：輸入・卸売・小売を中心とする販売・サービスネットワーク

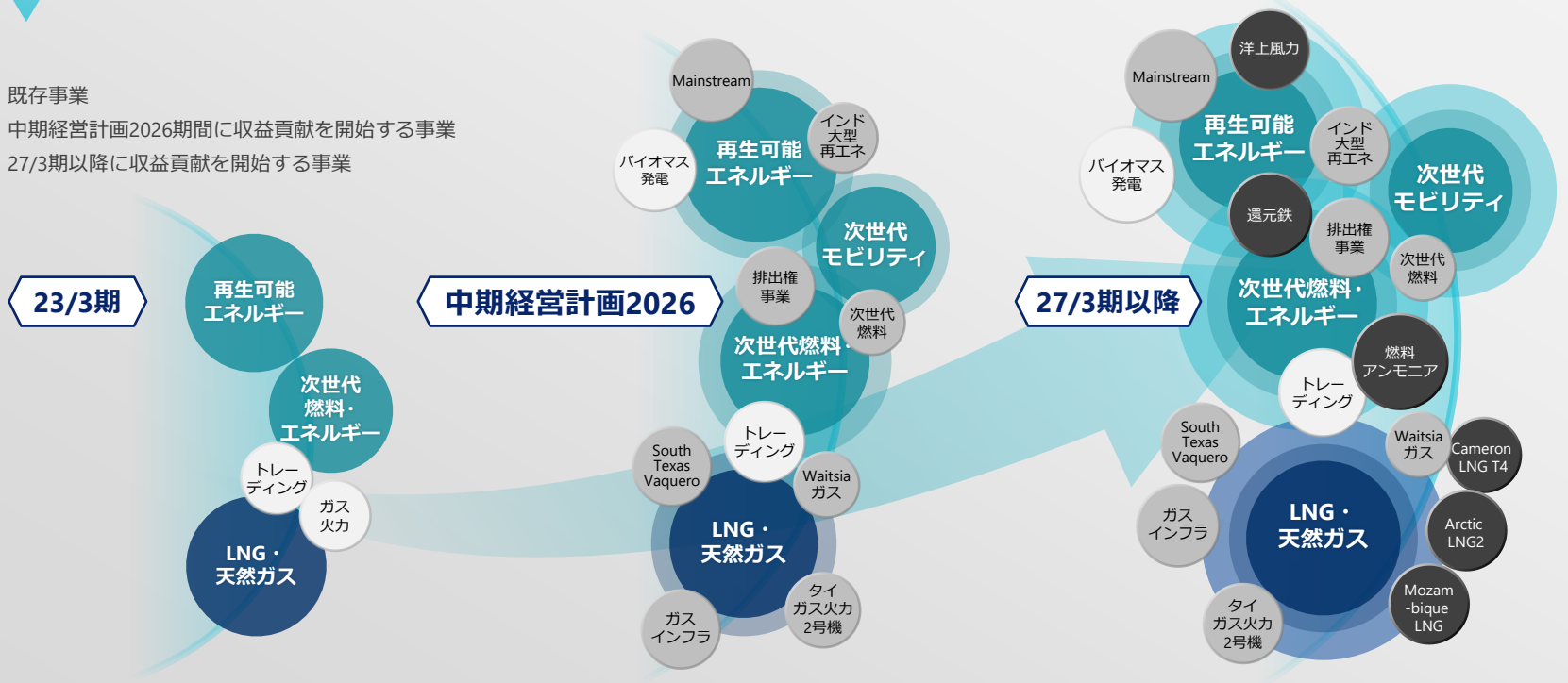




# Key Strategic Initiatives Global Energy Transition

エネルギー安定供給と気候変動対応の双方の観点から事業を通じた現実解を提供

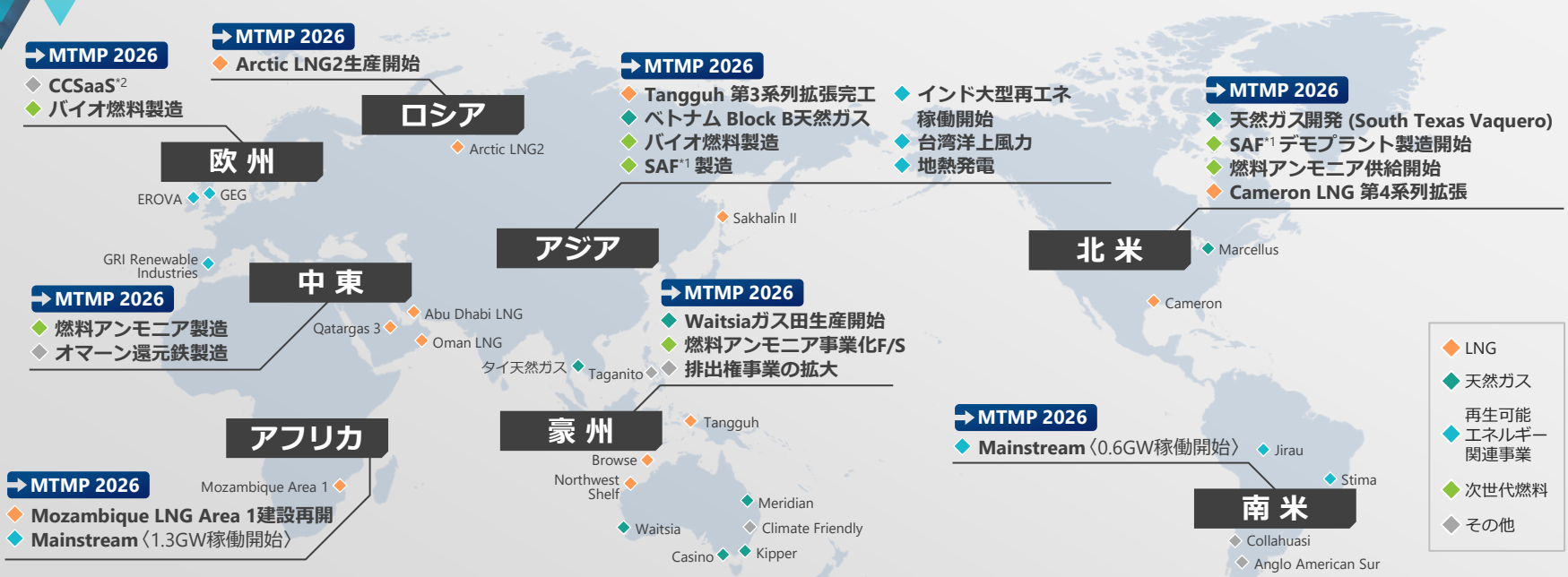
- 既存事業
- 中期経営計画2026期間に収益貢献を開始する事業
- 27/3期以降に収益貢献を開始する事業





# Key Strategic Initiatives Global Energy Transition

案件パイプラインから厳選し、Transitionに資する事業の投資判断・開発・生産を進める



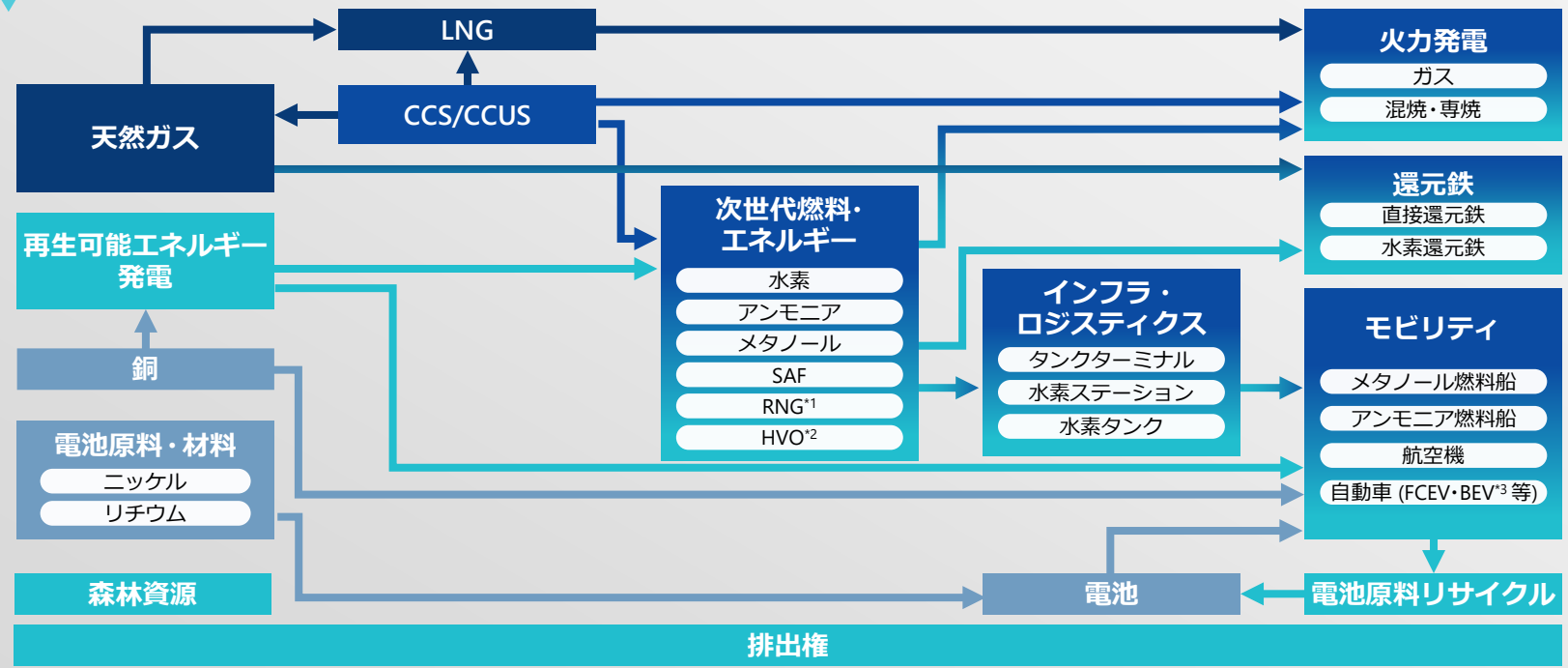
## ROICターゲット **5+**% (26/3期)、**9+**% (30/3期在り姿)、投下資本増加額<sup>\*3</sup> 約**1兆円**

\*1 持続可能な航空燃料 (Sustainable Aviation Fuel) \*2 二酸化炭素の回収・貯留をサービスとして顧客に提供する事業 (Carbon Capture and Storage as a Service) \*3 24/3期~26/3期の投下資本ネット増加分



# Key Strategic Initiatives Global Energy Transition

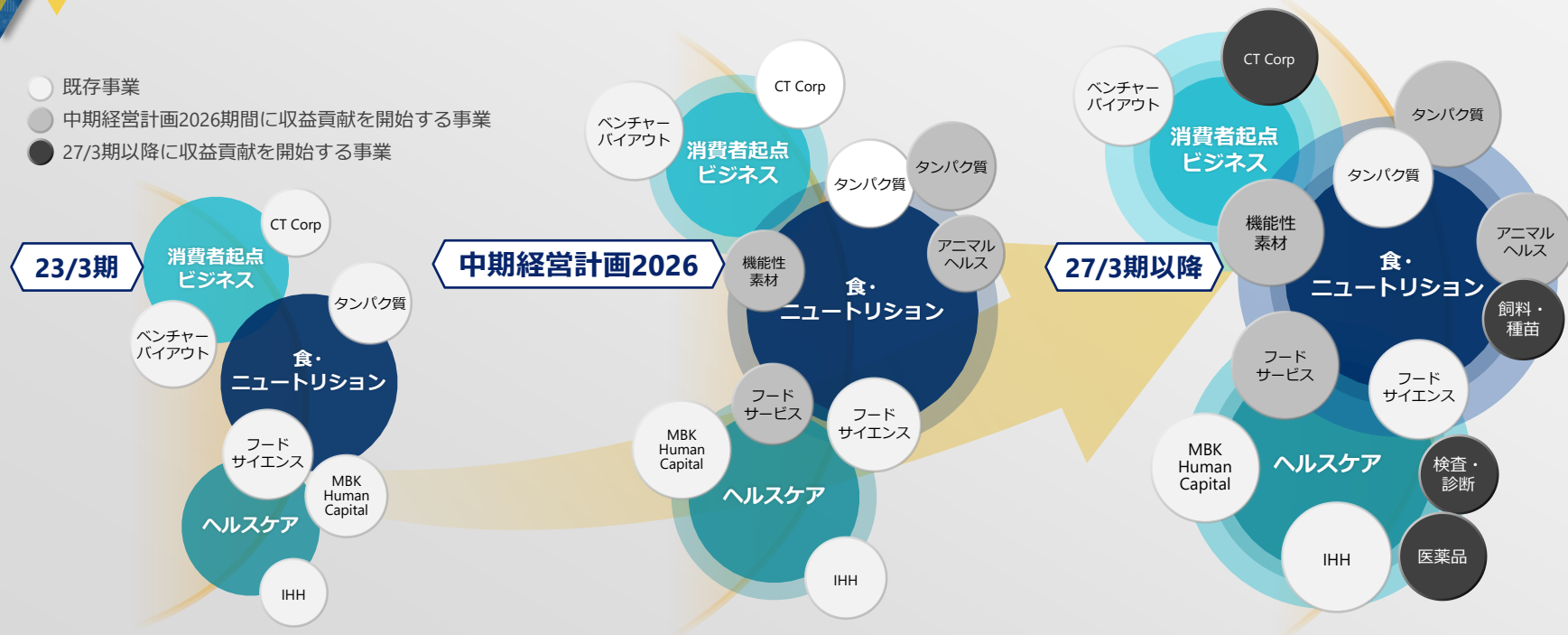
再生エネやLNGに加え、次世代燃料や還元鉄なども含めたバリューチェーンを構築



\*1 再生可能天然ガス (Renewable Natural Gas) \*2 水素化植物油 (Hydrotreated Vegetable Oil) \*3 水素自動車 (Fuel Cell Electric Vehicle)、電気自動車 (Battery Electric Vehicle)

# Key Strategic Initiatives Wellness Ecosystem Creation

健康・医療に加え、健康に通じる食等、人々のライフスタイルの質向上に繋がる価値を提供



# Key Strategic Initiatives

## Wellness Ecosystem Creation

医療、健康に関する食等を通し、ライフスタイルの質向上に向け、様々な事業を組合わせたエコシステムの形成



Key Strategic Initiativesで実現する将来構想

# Global Energy Transition × Industrial Business Solutions

エネルギーソリューション本部をハブに、社内外の知見を結集した産業横断的な取組みを加速



# Key Strategic Initiativesで実現する将来構想 食の安定供給 × Wellness Ecosystem Creation

Key Strategic Initiativesで深化させた事業をつないで、新たなエコシステムを形成



Industrial  
Business  
Solutions

Wellness  
Ecosystem  
Creation

**ROICターゲット 5+% (26/3期)、投下資本増加額<sup>\*1</sup> 約3,500億円**

\*1: 24/3期～26/3期の投下資本ネット増加分

1

中期経営計画2023 総括

2

中期経営計画2026

**3**

**経営資源配分・株主還元方針**

4

補足資料



# 持続的な企業価値向上に向けた取組み

株主資本コストを上回るROEの持続的な向上を目指す



## ROIC改善取組み事例 (Case: 生活産業セグメント)

26/3期ROIC 約2%改善 (23/3期比)

投下資本の圧縮 1,000億円超

### 運転資本削減

トレーディング事業における在庫最適化等

### 低収益資産の圧縮

遊休資産・低収益資産等の圧縮

### 戦略的リサイクル

機を逃さないリサイクルの実行

利益貢献の早い厳選した成長投資

食のバリューチェーン構築に資する投資

\*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割合



# 中期経営計画2026 キャッシュ・フロー・アロケーション

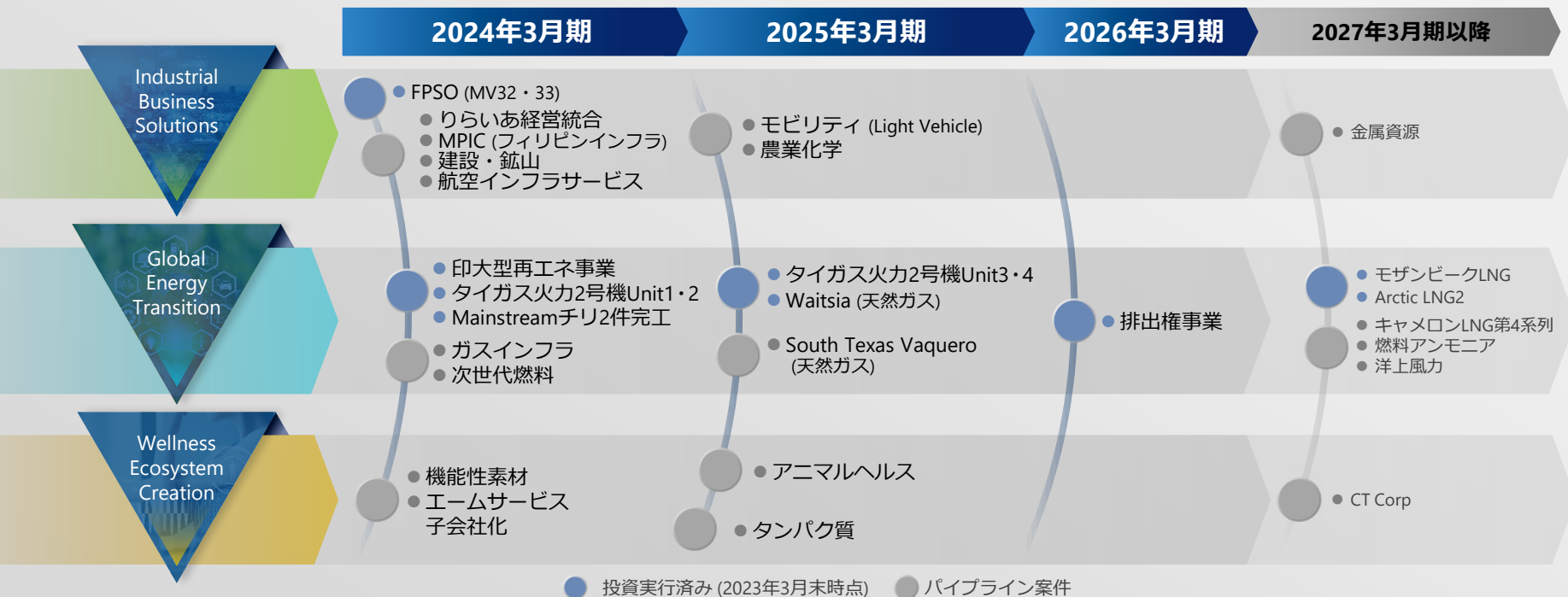
- ◆ キャッシュ経営の徹底深化。マネジメント・アロケーションを通じた柔軟で戦略的な資金配分を継続し、株主還元後キャッシュ・フロー\*1の黒字維持
- ◆ 足元の金融環境・資本コストを踏まえた投資規律の維持・徹底による成長投資案件の厳選

				(億円)
IN キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー		27,500	
	資産リサイクル		8,700	
事業維持 (Sustaining CAPEX)			5,700	
成長投資		投資決定・方針確認済み	11,700	成長投資 (23/3期末実行分) 約4,000億円を含む (エームサービス、りらいあなど)
OUT キャッシュ・アウト	新規投資	追加株主還元	11,300	*2 投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と追加還元へ柔軟で戦略的な資金配分を実行
	株主還元	自己株式取得	700	実行中の自己株式取得額
		配当	6,800	年間配当150円/株を下限とした配当維持または増配を行う累進配当

\*1 中期経営計画期間中の累計基礎営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローの合計額から株主還元を差し引いたもの

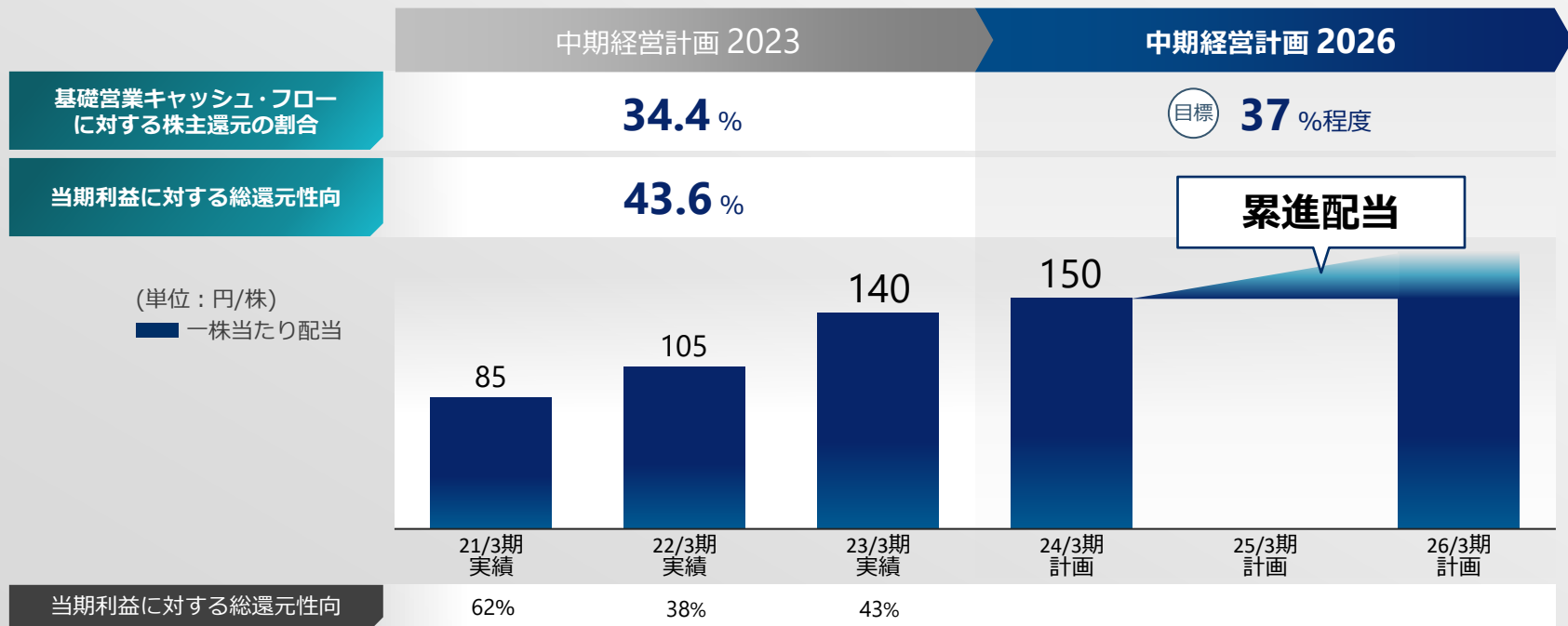
# 新規案件の収益貢献開始時期

前中経期間中の投資の収益貢献開始、及び収益貢献開始の早い事業への投資による収益力の拡大



# 株主還元方針

- ◆ 収益力強化と自己株式取得による資本効率向上により、キャッシュ・フローの拡大に応じた株主還元拡充
- ◆ 中期経営計画2026において累進配当\*を導入



\* 中期経営計画3年間の期間を対象。年間配当金150円/株を下限とした配当維持または増配を行う

課題解決に向けた「挑戦と創造」により、Partner of Choiceを目指す

# Creating Sustainable Futures

1

中期経営計画2023 総括

2

中期経営計画2026

3

経営資源配分・株主還元方針

4

補足資料

## 4 補足資料

- 1 2024年3月期・2026年3月期 事業計画
- 2 前提条件及び感応度
- 3 金属資源：持分法権益生産量及び生産量実績
- 4 金属資源：主な事業一覧
- 5 エネルギー：原油・ガス持分権益生産量及び埋蔵量
- 6 エネルギー：主な事業一覧（生産中の事業のみ）
- 7 三井物産のコーポレートガバナンス

# 1. 2024年3月期事業計画・2026年3月期定量目標

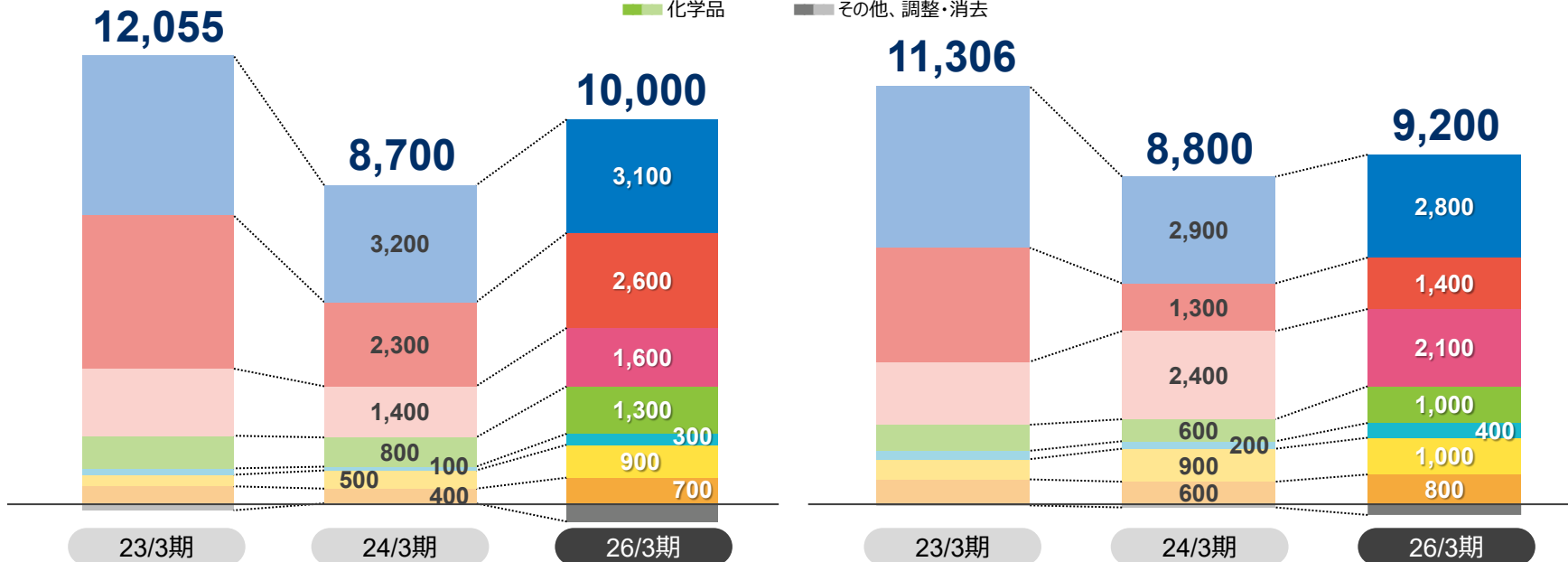
◆ 商品価格の落ち着きを見込むも、新中経期間中の継続的な成長を目指す

(単位：億円)

## 基礎営業キャッシュ・フロー



## 当期利益



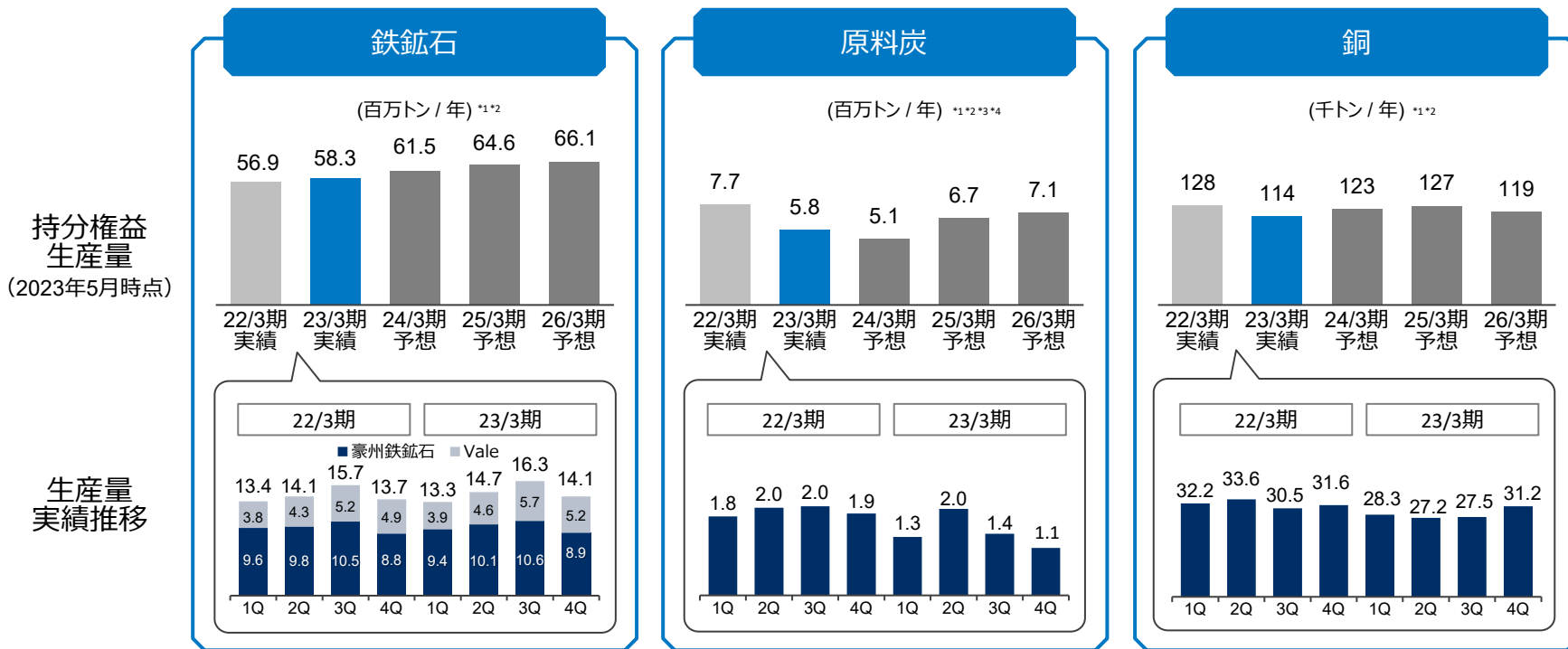


## 2. 前提条件及び感応度

	価格変動の2024年3月期 当期利益（親会社の所有者に帰属）への影響額	2024年3月期 前提	2023年3月期 実績
	原油/JCC	-	103
市況商品	連結油価 <sup>*1</sup>	26 億円 (US\$1/バレル)	93
	米国ガス <sup>*2</sup>	14 億円 (US\$0.1/mmBtu)	6.51 <sup>*3</sup>
	鉄鉱石 <sup>*4</sup>	27 億円 (US\$1/トン)	116 <sup>*6</sup>
	原料炭	3 億円 (US\$1/トン)	352 <sup>*7</sup>
	銅 <sup>*8</sup>	7 億円 (US\$100/トン)	8,815 <sup>*9</sup>
為替 <sup>*10</sup>	米ドル	39 億円 (¥1/米ドル)	136.00
	豪ドル	27 億円 (¥1/豪ドル)	92.67

- \*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。  
2024年3月期には約35%が4～6か月遅れ、約30%が1～3か月遅れ、約30%が1年超遅れ、約5%が遅れ無しで反映されると想定される。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インパクト。
- \*3. 米国ガスの2023年3月期実績欄には、2022年1月～12月のNYMEXにて取引されるHenry Hub Natural Gas Futuresの直近限月終値のdaily平均値を記載。
- \*4. Valeからの受取配当金に対する影響は含まない。
- \*5. 鉄鉱石・原料炭の前提価格は非開示。
- \*6. 鉄鉱石の2023年3月期実績欄には、2022年4月～2023年3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2023年3月期実績欄には、対日代表銘柄石炭価格（US\$/MT）の四半期価格の平均値を記載。
- \*8. 銅価格は3ヶ月遅れて当社連結業績に反映される為、上記感応度は2023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2023年3月期実績欄には、2022年1月～12月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載。
- \*10. 上記感応度は、各国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. 金属資源：持分権益生産量及び生産量実績



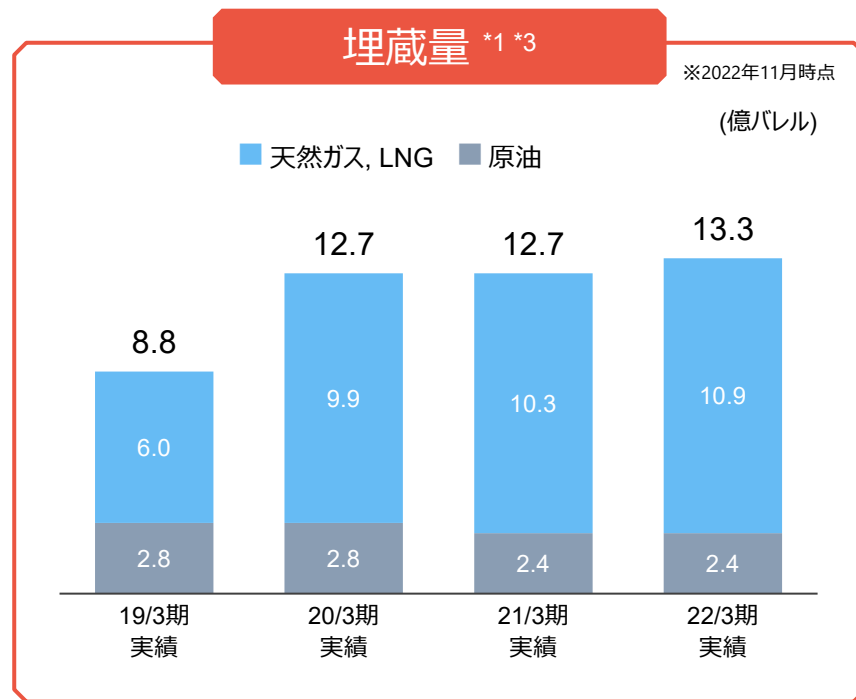
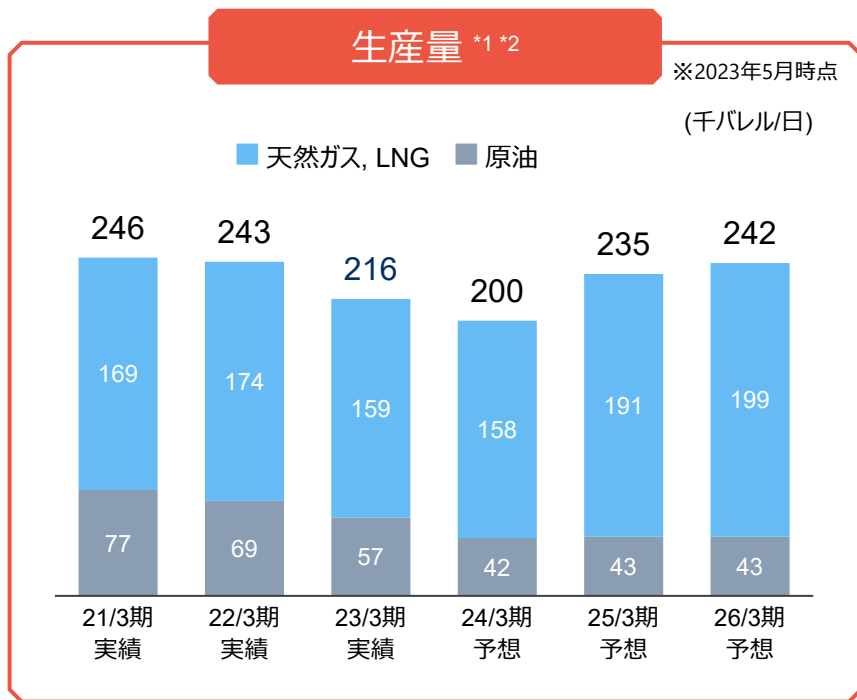
\*1. Vale、SMC、銅は期スル \*2. Vale生産分 (該当期の出資比率分) 等を含む \*3 一般炭は含まない \*4. SMCは23/3期3Qに売却

## 4. 金属資源：主な事業一覧

商品	案件名*1	所在国	2023年3月期 持分生産量	主なパートナー	当社出資比率*5	当社損益認識	決算期
鉄鉱石	Robe River	豪州	19.1百万トン	Rio Tinto	33.0%	連結 (一部持分法)	3月
	Mt. Newman / Yandi / Goldsworthy / Jimblebar	豪州	19.9百万トン	BHP	7.0%	連結 (一部受取配当金)	3月
	Vale	ブラジル	19.4百万トン*3	Vale	6.45%	受取配当金	12月
原料炭	South Walker Creek / Poitrel*2	豪州	1.1百万トン*3	Stanmore	売却済*2	持分法*2	12月
	Kestrel	豪州	0.9百万トン	EMR / Adaro	20.0%	連結	3月
	Moranbah North / Grosvenor / Capcoal / Dawson	豪州	3.8百万トン	Anglo American	Various	連結	3月
銅	Collahuasi	チリ	68.5千トン*3	Anglo American Glencore	12.0%	持分法	12月
	Anglo American Sur	チリ	29.5千トン*3	Anglo American Codelco	9.5%	持分法	12月
ニッケル	Taganito	フィリピン	4.5千トン*4	住友金属鉱山	15.0%	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. 2022年10月に売却完了 \*3. 2022年1-12月の実績 \*4. 生産能力ベース \*5. 2023年3月末時点

# 5. エネルギー：原油・ガス持分権益生産量及び埋蔵量



\*1. 石油換算：当社連結子会社・関連会社・一般出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

## 6. エネルギー：主な事業一覧 (生産中アセット)

商品	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	アブダビ	アブダビ	LNG:540万トン/年	ADNOC (70%), BP (10%), TotalEnergies (5%)	三井物産 (15%)	受取配当金	12月
	カタールガス3	カタール	LNG:780万トン/年	QatarEnergy (68.5%), ConocoPhillips (30%)	三井物産 (1.5%)	受取配当金	3月
	オマーン	オマーン	LNG: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	LNG:960万トン/年	Gazprom (50%), SELLC(27.5%), 三菱商事 (10%)	MITSEL (12.5%)	受取配当金	12月
	North West Shelf (NWS)	豪州	LNG:1,690万トン/年 LPG:36万トン/年 原油/コンデンセート:74千BD	Woodside (33.3%), MIMI, Shell, BP, Chevron (各 16.7%)	MIMI [三井物産/三 菱商事=50:50]	持分法	12月
	タングー	インドネシア	LNG:760万トン/年 原油/コンデンセート:5.4千BD	BP (40.2%), MI Berau[三菱 商事/INPEX] (16.3%), CNOOC (13.9%), 日石Berau[JX/JOGMEC] (12.2%), KG Berau(8.6%), LNG Japan (7.4%), KG Wiriagar(1.4%)	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
	キヤメロン	米国	LNG:1,200万トン/年	Sempra (50.2%), TotalEnergies, [Mitsubishi Corp/NYK] (各16.6%)	三井物産 (16.6%)	持分法	12月

## 6. エネルギー：主な事業一覧 (生産中アセット)



商品	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	<b>Block 9</b>	オマーン	NA	Occidental (50%), OQ (45%)	MEPME (5%)	連結	12月
	<b>Block 27</b>	オマーン	NA	Occidental (65%)	MEPME (35%)	連結	12月
	<b>Block 3&amp;4</b>	オマーン	NA	CCED (50%), Tethys (30%)	MEPME (20%)	連結	12月
	<b>Tempa Rossa</b>	イタリア	NA	TotalEnergies (50%), Shell (25%)	MEPIT (25%)	連結	12月
	<b>Greater Enfield</b>	豪州	原油:33千BD	Woodside (60%)	MEPAU (40%)	連結	12月
	<b>Kipper</b>	豪州	NA	EM (32.5%), BHP (32.5%)	MEPAU (35%)	連結	12月
	<b>Casino, Henry, Netherby</b>	豪州	ガスコンデンセート:3千BD	Cooper (50%)	MEPAU (50%)	連結	12月
	<b>Meridian</b>	豪州	ガス:6千BD	WestSide (51%)	MEPAU (49%)	連結	12月
	<b>Kaikias</b>	米国	NA	Shell (80%)	MOEXNA (20%)	連結	12月
	<b>Eagle Ford</b>	米国	ガス/コンデンセート/NGL:88千BD	Mesquite (50%), KNOC (25%), Venado Oil&Gas (12.5%)	MEPTX (12.5%)	連結	12月
	<b>Marcellus</b>	米国	ガス:3,039MMCF/D	Chesapeake (32.5%), EQT (32.5%), Equinor (15.5%)他	MEPUSA (11%)	連結	12月

# 7. 三井物産のコーポレート・ガバナンス

機関設計：監査役会設置会社

取締役会の諮問機関：ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会

(2023年6月21日開催株主総会決議を前提)

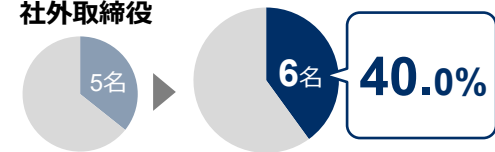
	氏名	当社における地位	ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会	女性	外国籍
取締役 (15名)	安永 竜夫	代表取締役会長	◎	○			
	堀 健一	代表取締役社長、CEO	○	○			
	宇野 元明	代表取締役副社長執行役員					
	竹増 喜明	代表取締役副社長執行役員			○		
	中井 一雅	代表取締役専務執行役員					
	重田 哲也	代表取締役専務執行役員			○		
	佐藤 理	代表取締役専務執行役員	○				
	松井 透	代表取締役専務執行役員					
	大黒 哲也	代表取締役専務執行役員					
	Samuel Walsh	取締役 (社外・独立)	○				○
	内山田 竹志	取締役 (社外・独立)		◎			
	江川 雅子	取締役 (社外・独立)	○		○	○	
	石黒 不二代	取締役 (社外・独立)		○		○	
Sarah L. Casanova	取締役 (社外・独立)	○			○	○	
Jessica Tan Soon Neo	取締役 (社外・独立)			○	○	○	
監査役 (5名)	塩谷 公朗	常勤監査役					
	藤原 弘達	常勤監査役					
	森 公高	監査役 (社外・独立)			◎		
	玉井 裕子	監査役 (社外・独立)	○			○	
	林 眞琴	監査役 (社外・独立)		○			

## 当社取締役比率

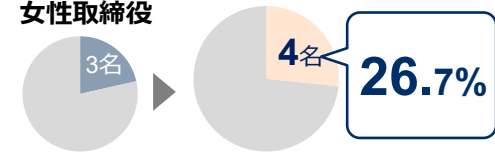
取締役数



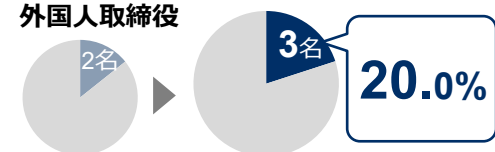
社外取締役



女性取締役



外国人取締役



\*1. 取締役15名及び塩谷 公朗監査役、藤原 弘達監査役、林 眞琴監査役の選任について、株主総会に付議します。

\*2. 各諮問委員会の◎は委員長です。

\*3. 「独立」の記載は東京証券取引所及び当社の独立性判断基準を満たしていることを示すものです。

# 7. 三井物産のコーポレート・ガバナンス

## 取締役会の実効性向上に向けた取組み

取締役会の実効性評価を毎期実施。

前期の評価で認識された課題への取組みを確認すると共に、来期に向けた課題を抽出 … 取締役会の実効性向上のPDCAサイクル

### 2023年3月期の取組み

1. 現行の執行体制・統治体制を踏まえ、取締役の数、社内取締役の役割・比率等について、高い次元で実質的な実効性を整理し、継続的に検討
2. 取締役会の運営を向上させる取組みの継続

ガバナンス委員会での議論とともに、実効性評価アンケート、社外役員会議、経営会議及び取締役会にて以下の内容を確認

#### 取締役会の構成

取締役の知見が多様であり、オープンな意見交換を実施

#### 取締役会の審議

個別案件に加え、全社的な経営課題等取締役会で議論するに相応しい事項を審議

#### 取締役会の運営状況

モニタリング機能を尊重した運営、社外取締役・監査役の意見を踏まえた議事運営

#### 取締役・監査役フリーディスカッション

2023年3月期に、「1.気候変動対応、2.当社企業価値向上に向けての次期中期経営計画を見据えた意見交換」(第1回)、「経済安全保障」(第2回)をテーマにフリーディスカッションを実施。

### 更なる実効性向上に向けて

#### 1. 取締役の人数・多様性、社内取締役・社外取締役の比率、機関設計についての継続的な検討

- 取締役会の更なる審議の充実化を目指し、取締役の人数・多様性、社内取締役・社外取締役の比率を議論
- ガバナンス委員会で機関設計についての議論を継続

#### 2. 取締役会審議の充実化と効率化を推進する取組みの継続

- 重要事案の審議の充実化と効率化を両立する取組みの検討
- 取締役会審議充実化と運営効率化のための、事前ブリーフィングを含めた取締役会スケジュール及び運営の継続的な改善



360° business innovation.



MITSUI & CO.