

中期経営計画2023

～変革と成長～

新たなステージに向けたコミットメント



MITSUI & CO.

2020年5月1日
三井物産株式会社

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す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。

目次

- 1 新Mission Vision Values
- 2 三井物産の目指すあり姿
- 3 中期経営計画2023 Corporate Strategy
- 4 定量目標
- 5 株主還元方針

1

新Mission Vision Values

Mission

世界中の未来をつくる

大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。

Vision

360° business innovators

一人ひとりの「挑戦と創造」で事業を生み育て、社会課題を解決し、成長を続ける企業グループ。

Values

「挑戦と創造」を支える価値観

変革を行動で

私たちは、自ら動き、自ら挑み、
常に変化を生む主体であり続けます。

多様性を力に

私たちは、自由闊達な場を築き、
互いの力を掛け合わせ最高の成果を生みます。

個から成長を

私たちは、常にプロとして自己を高め続け、
個の成長を全体の成長につなげます。

真摯に誠実に

私たちは、高い志とフェアで謙虚な心を持ち、
未来に対して誇れる仕事をします。



2

三井物産の目指すあり姿

三井物産の目指すあり姿

- 本年度 新たに策定した経営理念Mission Vision Valuesと、昨年刷新したマテリアリティを経営の基軸とする
- 新型コロナウイルス感染拡大により激変する事業環境に機敏に対応すべく、社員一人ひとりが自らを変革させ、より強靱な事業体質へ変貌する新たなステージにコミットし、今後加速する変化とニーズを捉え、当社成長を通じて社会の発展へ貢献する

経営理念 新M V V

中期経営計画
(2018/3－2020/3)

Driving Value Creation

中期経営計画2023
(2021/3－2023/3)

変革と成長

マテリアリティ



安定供給の基盤をつくる



豊かな暮らしをつくる



環境と調和する社会をつくる



新たな価値を生む人をつくる



インテグリティのある組織をつくる

中期経営計画2023

- 足元の事業環境の劇変により減益は避けられないが、中期経営計画2023「変革と成長」で掲げる戦略を実行し、成長軌道への早期回復を目指す
- KPIは引き続き基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益、ROE。加えて、継続的な株主価値向上を念頭に、一株当たりの収益性指標を重視
- 新型コロナウイルスの感染拡大の影響は、2021年3月期後半より回復する前提

基礎営業キャッシュ・フロー

5,500億円
(2023年3月期)

5,610億円
(2020年3月期) ※

当期利益

4,000億円
(2023年3月期)

3,915億円
(2020年3月期)

ROE

10%
(2023年3月期)

9.7%
(2020年3月期)

※20/3期の基礎営業CFは、リース負債の返済による支出額を減算した金額に修正済み

3

中期経営計画2023 Corporate Strategy

前中期経営計画の成果

事業における進捗

■ 中核分野での着実な収益基盤を拡大、機械・インフラ、生活産業を中心に非資源分野を強化

■ 「環境と健康」に焦点をあて、事業基盤を拡大

中核分野

金属資源	- 鉄鉱石事業基盤維持・拡充 - 原料炭ポートフォリオ良質化
エネルギー	- LNG事業の着実な進展 - E&P事業での生産開始
機械・インフラ	- 新規発電運転開始・D&S進捗 - FPSO事業拡充
化学品	- 欧州塗料事業へ参画 - 環境関連事業の推進

成長分野

モビリティ	MaaS普及に向けた取組加速 (自動車オペリ基盤強化・立ち上げ)
ヘルスケア	- IHH企業価値向上 - 関連事業ポートフォリオ最適化
ニュートリション・アグリカルチャー	- 未病事業への参画 - 農薬・農業資材・種子事業基盤拡大
リテール・サービス	- 米国中食事業参入 - デジタル機能獲得・顧客接点強化

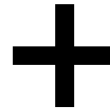
財務基盤、ガバナンス、人材、イノベーション機能

- キャッシュ・フロー経営が進展、投資規律の向上
- イノベーションラボ・Moonを始動、在宅勤務が機能するデジタルインフラを強化
- グローバル人材マネジメントの強化と次世代リーダー創出プログラム開始
- ガバナンスの強化を達成（取締役会の多様性拡大、実効性強化）

前中期経営計画の継続課題

中期経営計画「Driving Value Creation」継続課題

- ☐ 既存事業の更なる収益性の向上
- ☐ 当社総合力が活かせる領域での収益の柱確立
- ☐ 社員の意識改革、聖域なきコスト削減、生産性向上
- ☐ 当社グループに人材が集い、育つ仕組みの強化
- ☐ 株主価値・ROEの継続的な向上



新型コロナウイルス感染拡大・経営環境激変

- ☐ リスク管理の一層の徹底と足元の強化
- ☐ コスト削減と下方耐性の強化
- ☐ 加速するデジタルエコノミーへの俊敏な対応
- ☐ 気候変動への対応等、長期的視点での経営



変 革 と 成 長

「変革と成長」を実現する6つのCorporate Strategy

変革

- ☐ 投下資本に見合った収益性向上・ROE向上
- ☐ 社員一人ひとりの意識、行動様式、働き方の変革

1. 事業経営力強化

2. 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

3. 人材戦略

成長

- ☐ 当社総合力が活きる成長領域
- ☐ デジタル化等、変化するトレンドへの対応

4. Strategic Focus

- エネルギーソリューション
- ヘルスケア・ニュートリション
- マーケット・アジア

5. 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

6. サステナビリティ経営/ESGの進化

一層のサステナビリティ経営の実践

- ☐ 中期経営計画2023重点課題：「気候変動」「サーキュラーエコノミー」「ビジネスと人権」
- ☐ ガバナンス強化：取締役会実効性の更なる向上



Corporate Strategy

1. 事業経営力強化

- 成長軌道への早期回復、更なる成長には事業経営力の強化が最優先
- 加速するトレンドの変化への迅速な対応

具体的な施策

事業経営知見の向上

- ☐ 組織を超えた知見の横展開
- ☐ 多様な「プロ人材」の投入

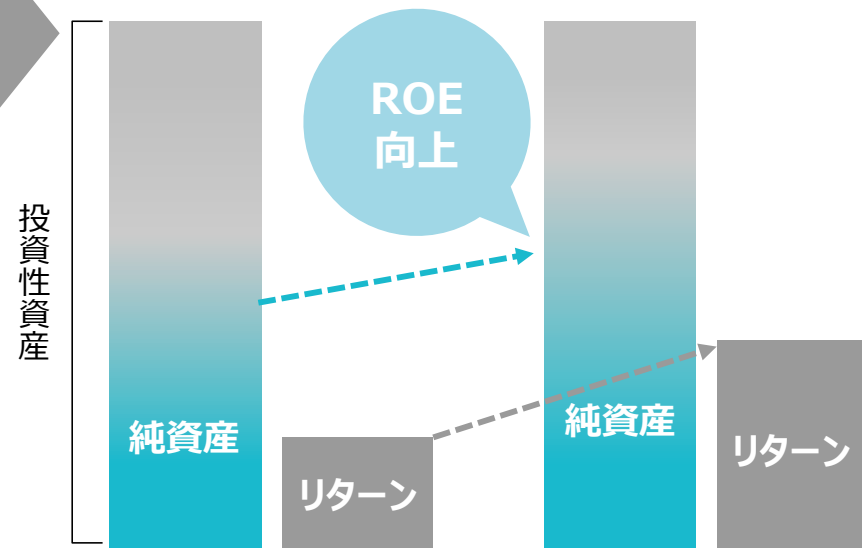
事業経営人材の育成・活用

- ☐ 重要な関係会社への優先配置
- ☐ 育成と社外からの登用

注力すべき領域

- ☐ 収益性向上が狙える事業・会社への人材含めた経営資源の優先配分

- ☐ 資産効率を意識した経営の実践
- ☐ ROEの向上
- ☐ ROIC導入とその予実管理徹底



投資性資産を意識しながらリターンを改善

Corporate Strategy

2. 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

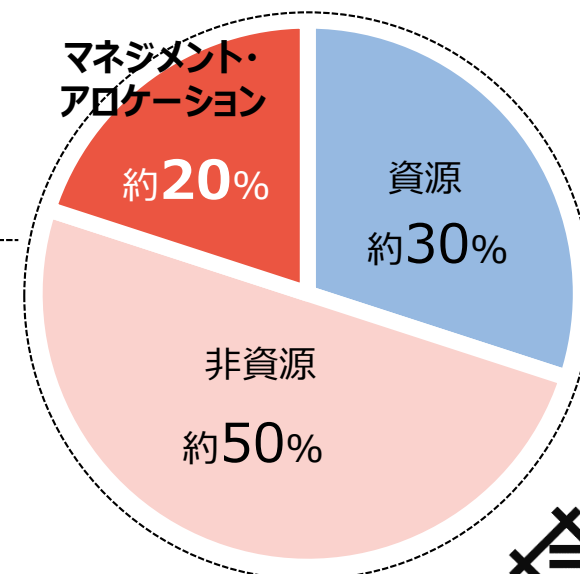
■ より柔軟で戦略的な資金配分を強化

具体的な施策

- ☐ 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
(マネジメント・アロケーション)
- ☐ 一株当たり80円を下限配当とし、資本効率向上を意識した株主還元を推進
- ☐ 財務基盤の維持・向上

中期経営計画2023 キャッシュ・フロー・アロケーション

Cash-In	基礎営業CF	15,000億円
	資産リサイクル	9,000億円
Cash-Out	投資決定済み・既存事業維持	15,000～17,000億円
	成長投資 (Strategic Focus・新規)	3,000～5,000億円 マネジメント・アロケーション
	自社株買い+追加配当	
	配当(下限)	4,000億円



3. 人材戦略

新型コロナウイルス感染収束後も見据えた次世代「働き方改革」の実現

- 成果へのコミットメント・DX活用等の新しい働き方への進化の加速
- 新本社移転をはじめ、社員の意識・行動様式の変革の促進

グローバル・グループで多様な「プロ人材」の適材適所及び事業経営人材育成・活用

- グローバル・グループのネットワークを活かした適材適所配置で「プロ人材」活躍を後押し
- 既存収益基盤強化に向けた事業経営人材の育成と活用

Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth

- ☐ 採用地によらない人材登用・任用の推進
- ☐ グローバルでの次世代リーダー育成と活用
- ☐ グローバルなタレントマネジメント

Diversity & Inclusion

- ☐ 多様な人材が活躍する仕組みと組織づくり
- ☐ グローバル・グループでの社員エンゲージメントの強化
- ☐ 社員の挑戦を促す働き方・働く場の実現

多様な「個」の強化

- ☐ 事業経営を担う人材の起用と育成
- ☐ 「個」の活躍を支える人事制度・運用

経営理念（MVV）

Corporate Strategy

4. Strategic Focus

- 当社総合力が活きる領域での全社を挙げた複合的な価値の創出
- 新型コロナウイルス感染拡大に伴う構造変化やトレンドの変化への対応
- デジタル化・消費者へのパワーシフトを機会とするビジネスモデルの進化

エネルギーソリューション

天然ガス・インフラ・
再生可能エネルギー

LNG開発・再生エネルギー事業を
中心としたプラットフォーム

スマートエネルギーサービス
気候変動対応に資する事業



環境と調和する
社会をつくる

ヘルスケア・ニュートリション

病院・周辺事業

IHHを中心としたプラットフォーム

医療データ・
統合型ファシリティマネジメント
ニュートリション、フード・プロテイン



安定供給の基盤を
つくる



豊かな暮らしを
つくる

マーケット・アジア

デジタルエコノミー・DXの推進

消費者プラットフォーム

次世代モビリティ

新興国 及び 日本

360°

business innovation.

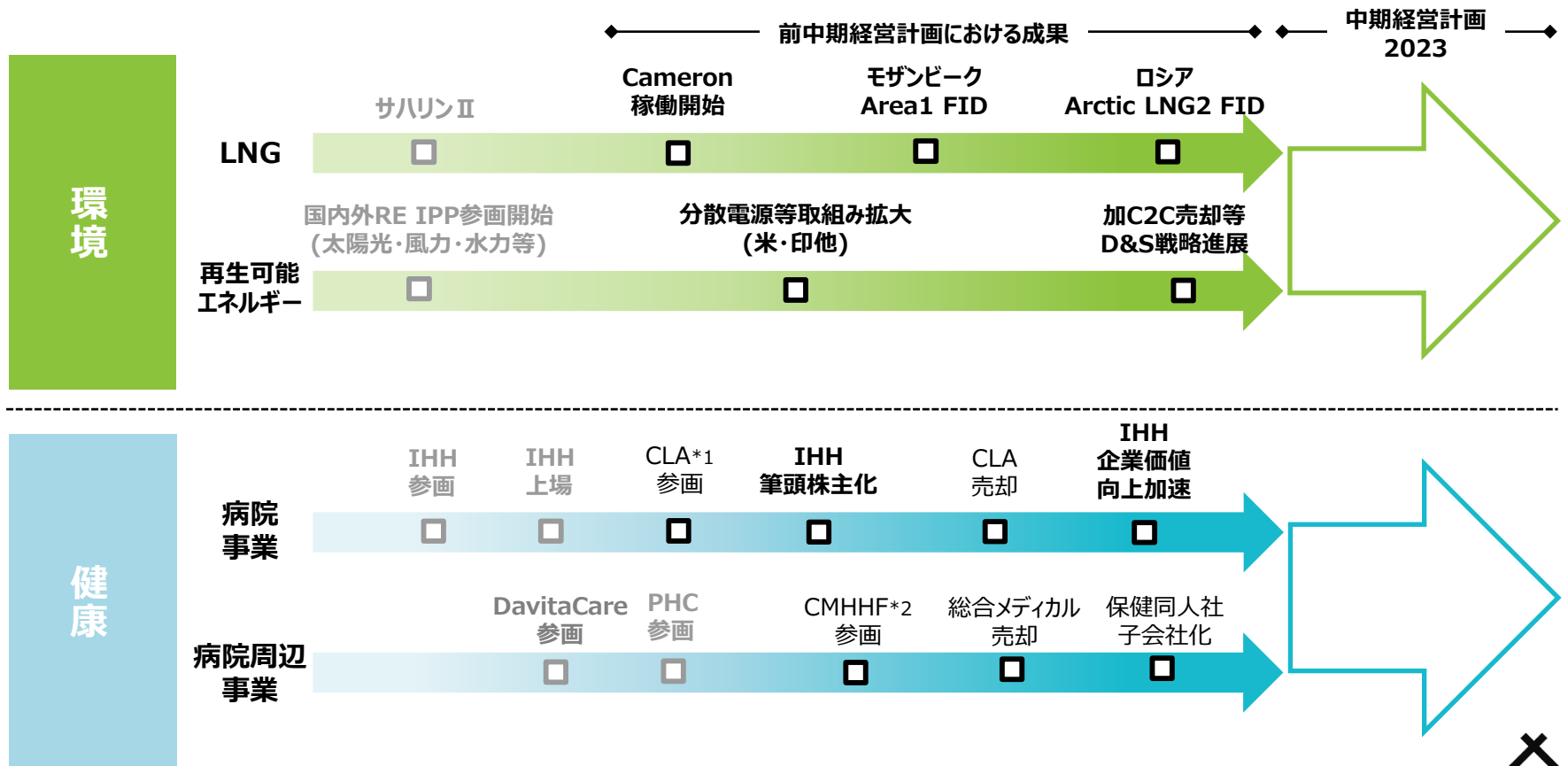
新たな収益の柱を確立



Corporate Strategy

4. Strategic Focus

- エネルギーソリューションとヘルスケア・ニュートリションは、過去からの取組みと「環境と健康」への取組みを通じて、既存事業をプラットフォームに複合的な価値創出が出来る分野



*1. Columbia Asia Healthcare

*2. CMH Healthcare Fund

5.基盤事業の収益力強化と 新事業への挑戦

基盤事業の収益力強化（金属資源、エネルギー、機械・インフラ、化学品）

■ 競争力強化、リサイクル含むポートフォリオ最適化、ボルトオン投資を実行

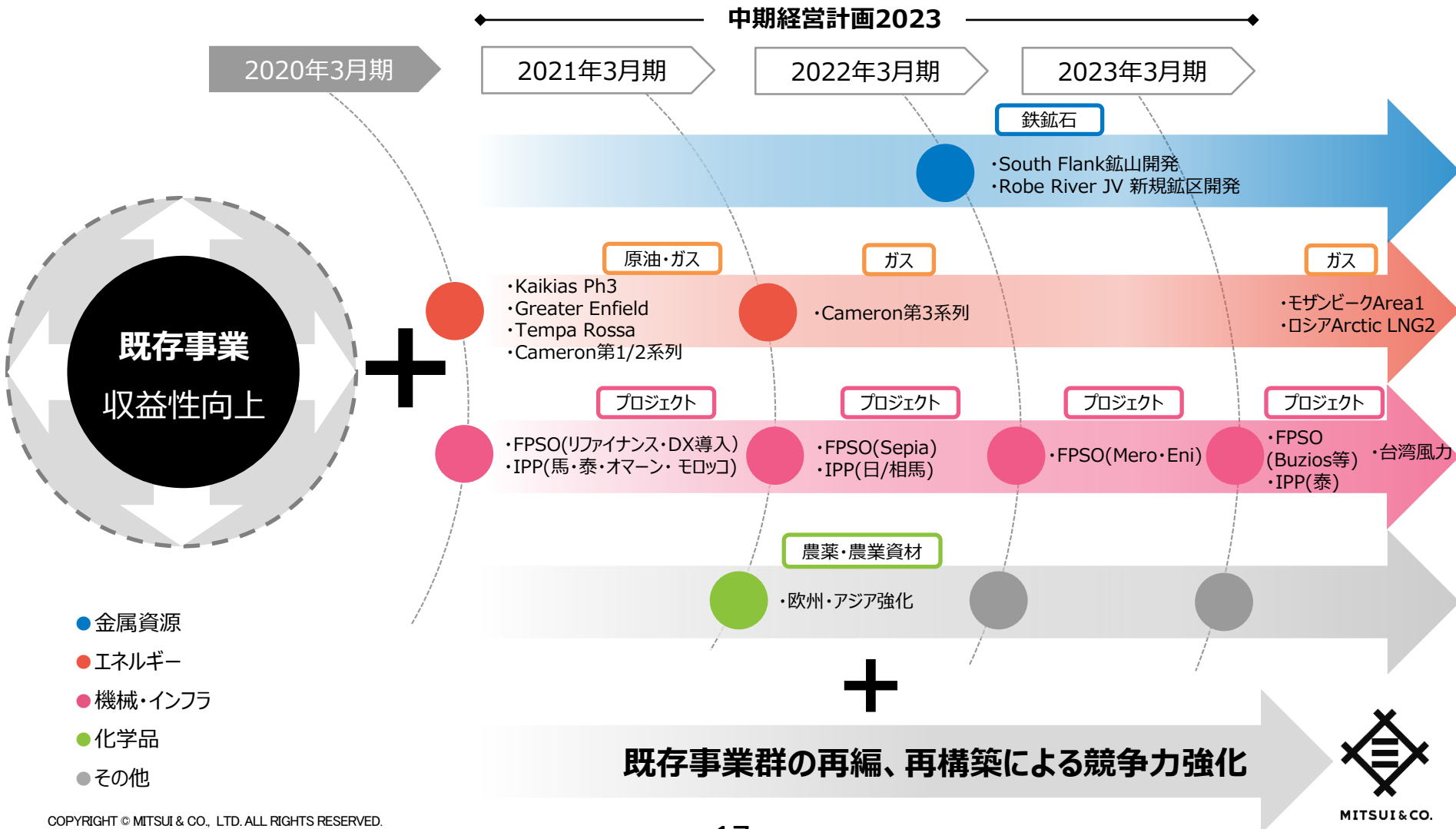
金属資源	鉄鉱石・原料炭・銅・リサイクル	☐ 鉄鉱石鉱量維持・拡充 ☐ 原料炭のPF良質化 ☐ 銅拡張・良質化 ☐ リサイクル事業の推進
エネルギー	石油・ガス・再生可能エネルギー・新エネルギー	☐ 油ガスの生産量・埋蔵量・LNG生産能力の増強 ☐ 既存資産の競争力強化 ☐ トレーディング収益拡大 ☐ 再生可能エネルギー、新エネルギー事業の拡充
機械・インフラ	発電・海洋・ガス配給・自動車・船舶	☐ 事業PF良質化 ☐ DX促進/業務効率化 ☐ 既存事業トランスフォーム、トレーディング等機能精鋭化
化学品	メタノール・タンクターミナル・コーティングマテリアルズ・パーソナルケア・環境関連事業・アグリカルチャー・ウェルネス	☐ トレーディング機能高度化・ネットワーク維持向上 ☐ 既存事業の耐性強化・収益性の向上 ☐ リサイクル/リユースや環境配慮型新素材・技術の応用と事業化

新事業への挑戦

■ 「つくる」思考・行動様式の浸透。Moon を中心とした取組み加速

■ DXは守りと攻めの両面からの取組み加速。本部横断的に事業創出を目指す

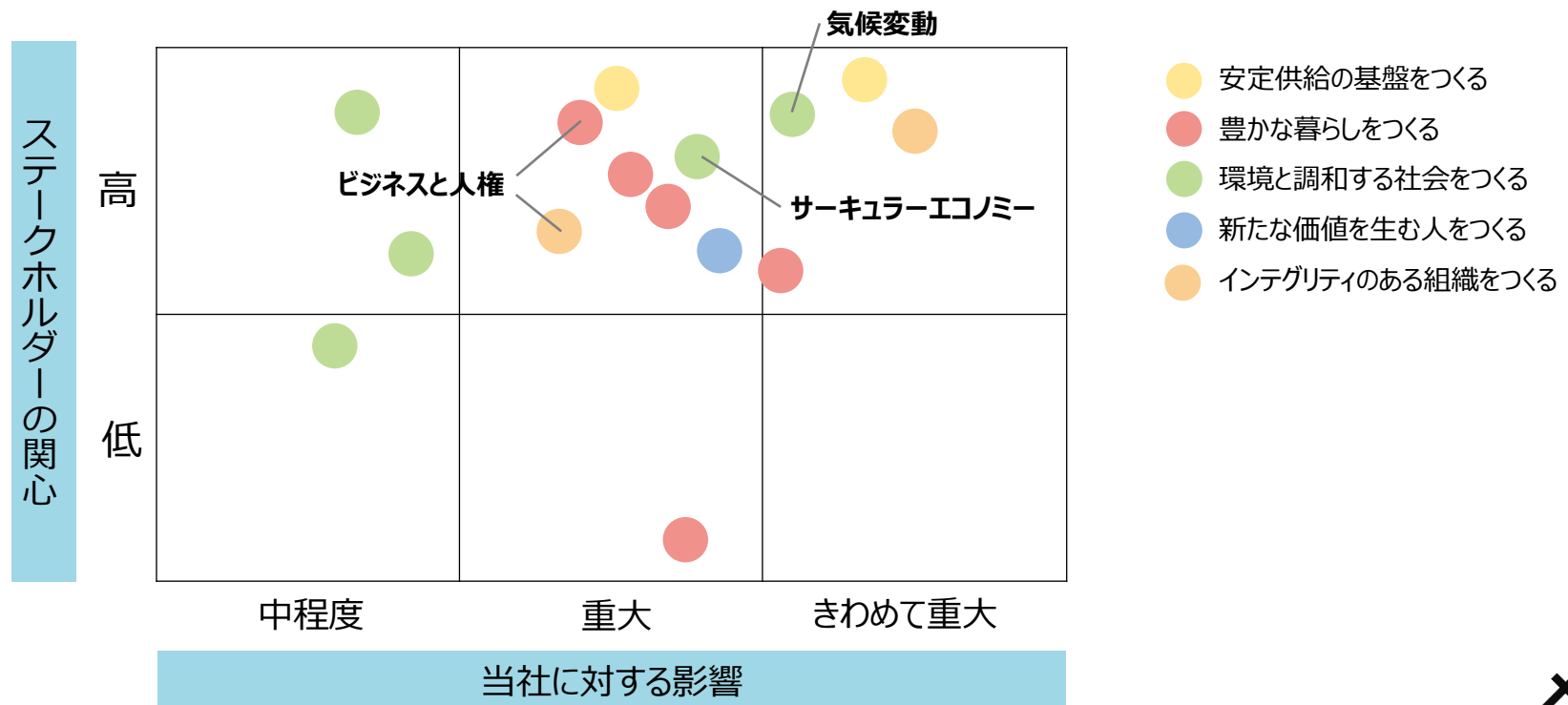
Corporate Strategy

5. 基盤事業の収益力強化と
新事業への挑戦

Corporate Strategy

6.サステナビリティ経営/ESGの進化

- 当社事業への影響、及び社会からの要請が高まっているものとして「気候変動」、「サーキュラーエコノミー」、「ビジネスと人権」を中経期間における重要課題として特定
- 取締役会における実効性を更に高め、ガバナンスを継続強化（注）



（注）当社のガバナンス体制についてはP34～P37をご参照ください。

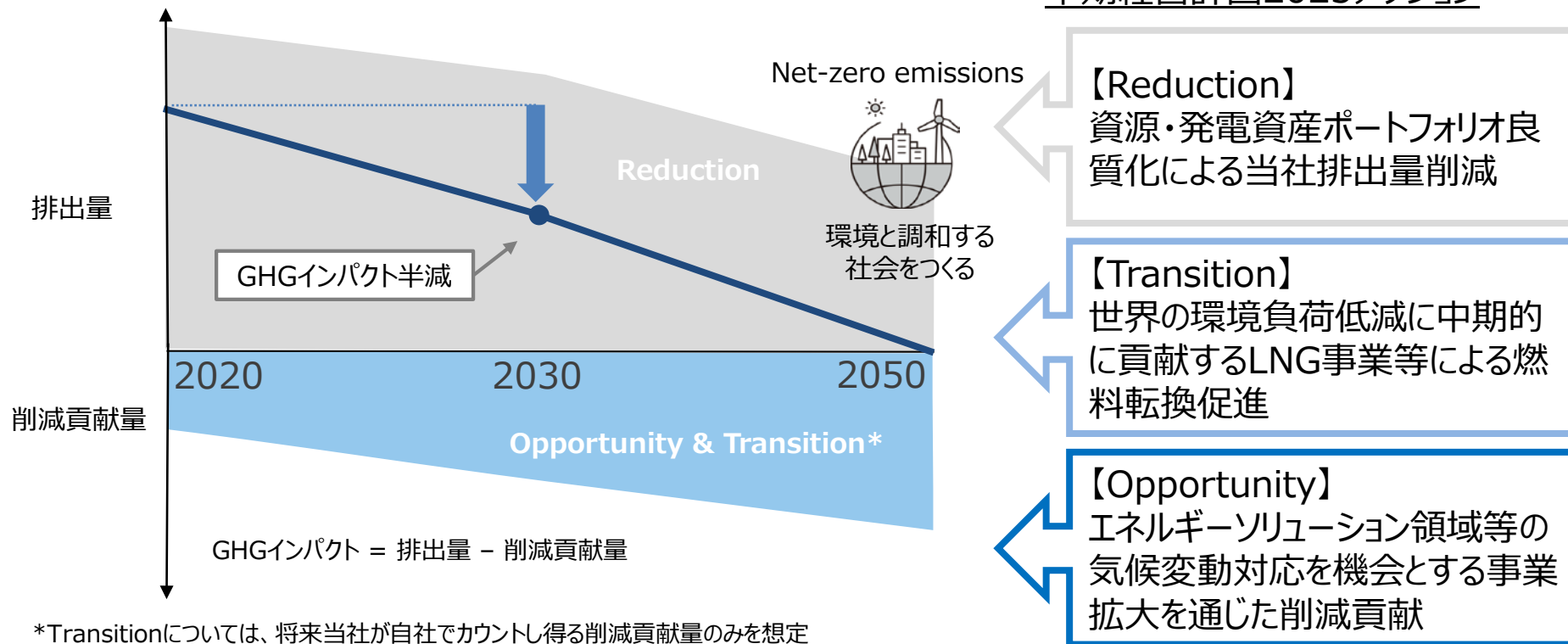
Corporate Strategy

6.サステナビリティ経営/ESGの進化

気候変動

- 2050年の「あり姿」として、Net-zero emissionsを掲げる
2030年は「あり姿」に向けた道筋として、2020年比GHGインパクト半減を目指す
- 既存事業のリスク評価、新規投資判断に社内カーボンプライシング制度を導入
- Reductionに関するGHG排出量削減目標は中期経営計画2023中の設定を目指す

中期経営計画2023アクション



*Transitionについては、将来当社が自社でカウントし得る削減貢献量のみを想定

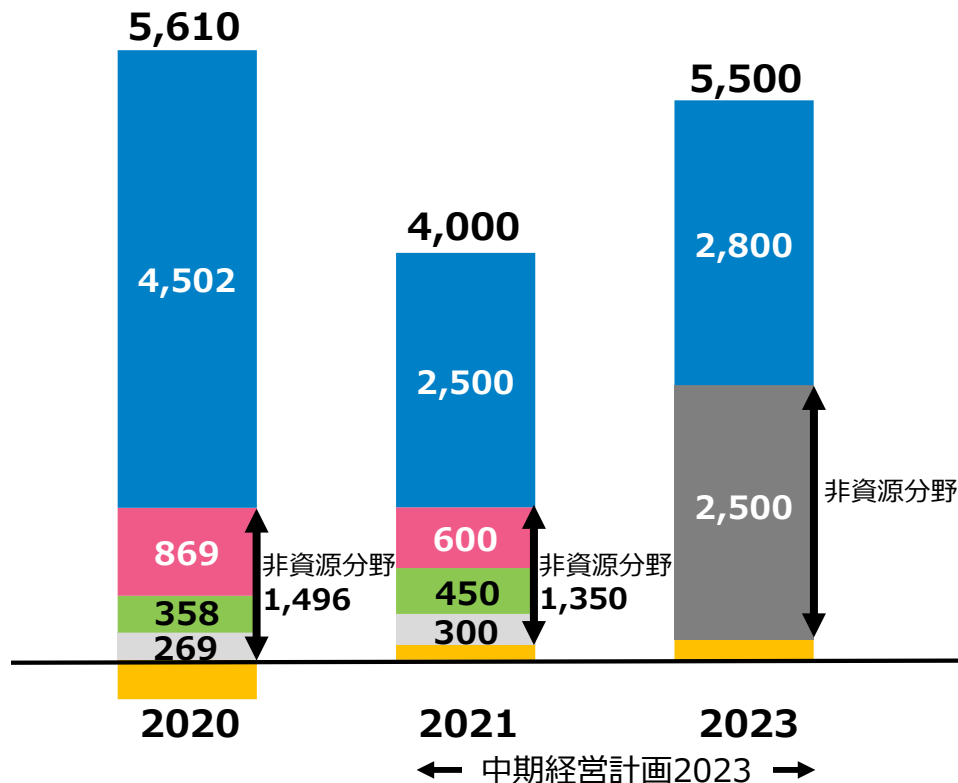
4

定量目標

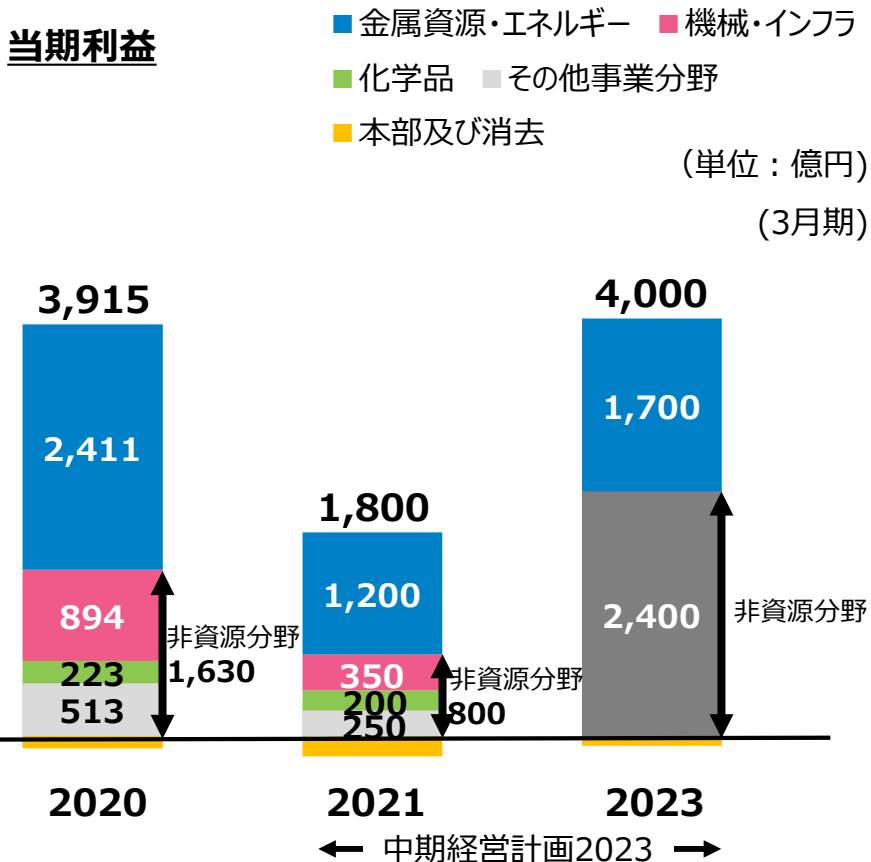
定量目標

- 2021年3月期は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、減少を見込む
- 新型コロナウイルスの影響は、各国の経済活動の自粛・停滞が2021年3月期前半迄継続し、その後、回復するシナリオを想定

基礎営業キャッシュ・フロー



当期利益



(単位：億円)
(3月期)

*20/3期の基礎営業CFは、リース負債の返済による支出額を減算した金額に修正済み

2021年3月期 アクションプラン

環境認識

- 新型コロナウイルス感染拡大
- 事業環境の劇的な変化
- 感染収束後のニューノーマル

2021年3月期 アクションプラン

- 社員とステークホルダーの安全の確保
- 既存事業の維持・継続、ダメージの最小化
- 徹底的なコスト削減、リカバリー・防衛策の実施
- 顧客・パートナーとのネットワーク維持
デジタルを駆使した新たな事業創出への挑戦
- マテリアリティ(安定供給の基盤をつくる/豊かなくらしをつくる)
に沿った事業推進

5

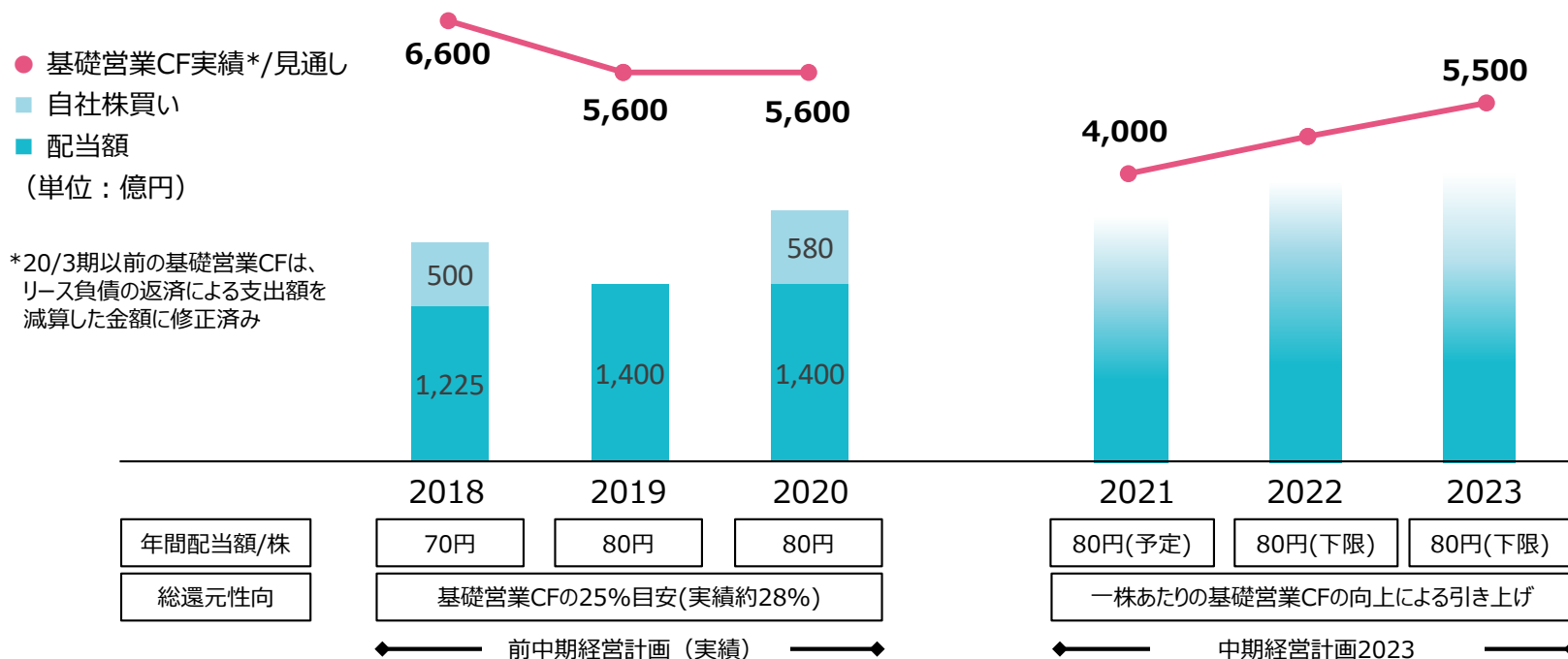
株主還元方針

株主還元方針

- 還元財資となる基礎営業キャッシュ・フローは新型コロナウイルス危機下でも21/3期4,000億円を見込む
- 危機後の環境変化を踏まえた中長期の成長機会の追求と資本効率向上を意識した資金配分を実行し前中期経営計画比、総還元性向の引き上げを図る

配当 安定性・継続性を踏まえ、80円/株の下限を設定。21/3期は80円を予定
一株当たりの基礎営業キャッシュ・フローの向上を通じた配当の安定的向上を目指す

自社株買い 事業環境、市場動向を勘案の上、機動的に推進



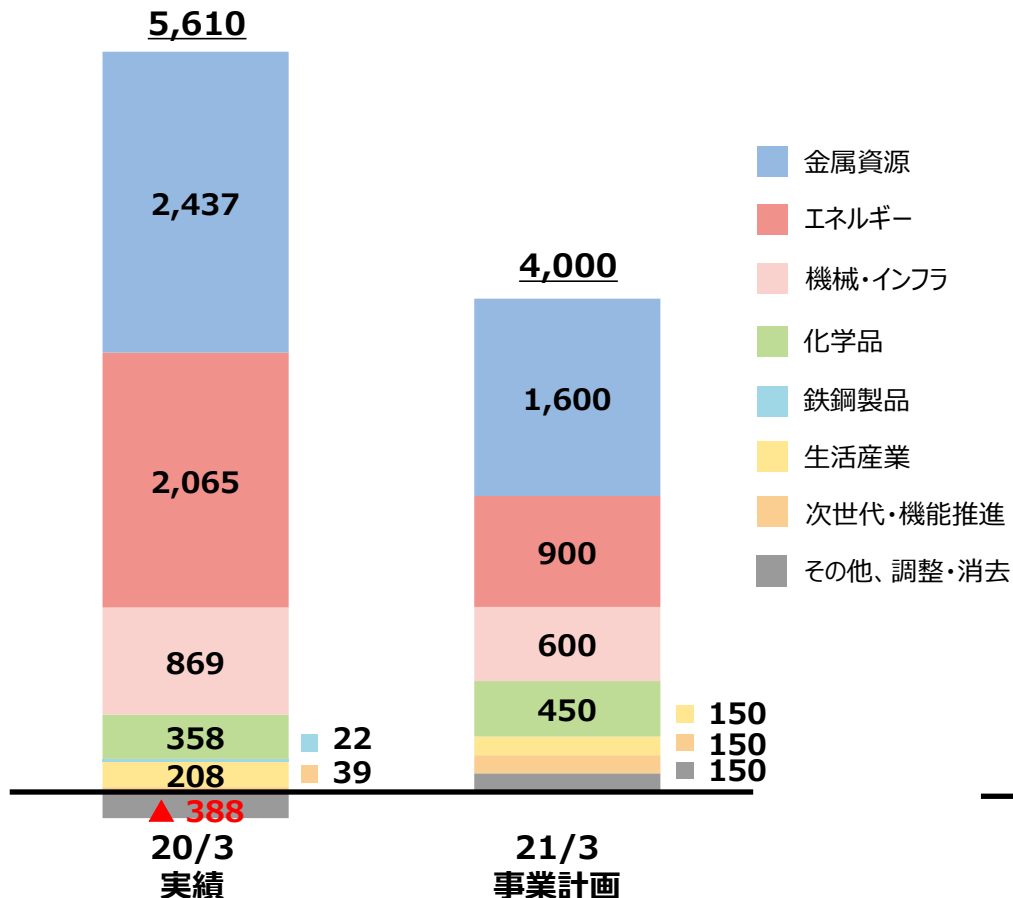
補足資料

2021年3月期 事業計画

- 基礎営業キャッシュ・フロー：4,000億円（前期比▲1,610億円）
- 当期利益：1,800億円（前期比▲2,115億円）
- 新型コロナウイルス感染拡大に伴う経済活動停滞 及び 商品市況の下落を主因に、前期比減少の見通し

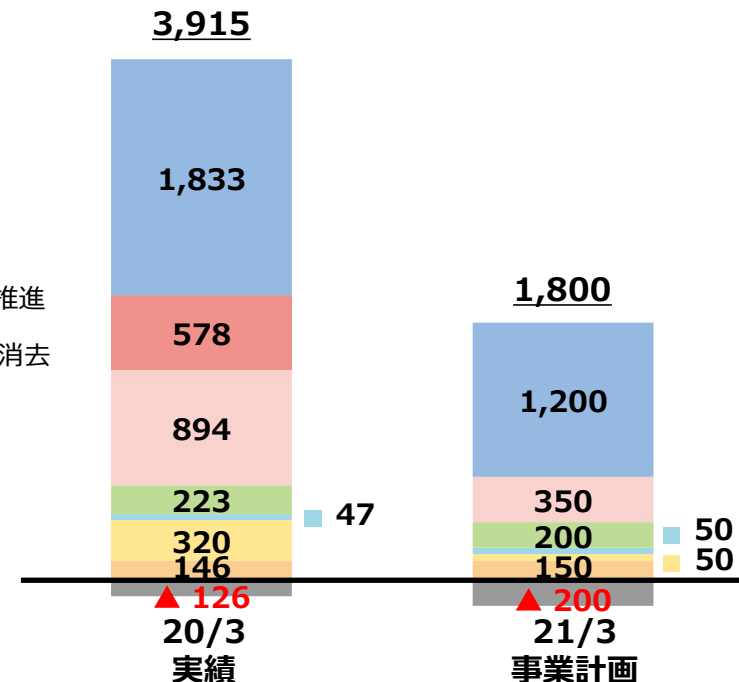
基礎営業キャッシュ・フロー

（単位：億円）



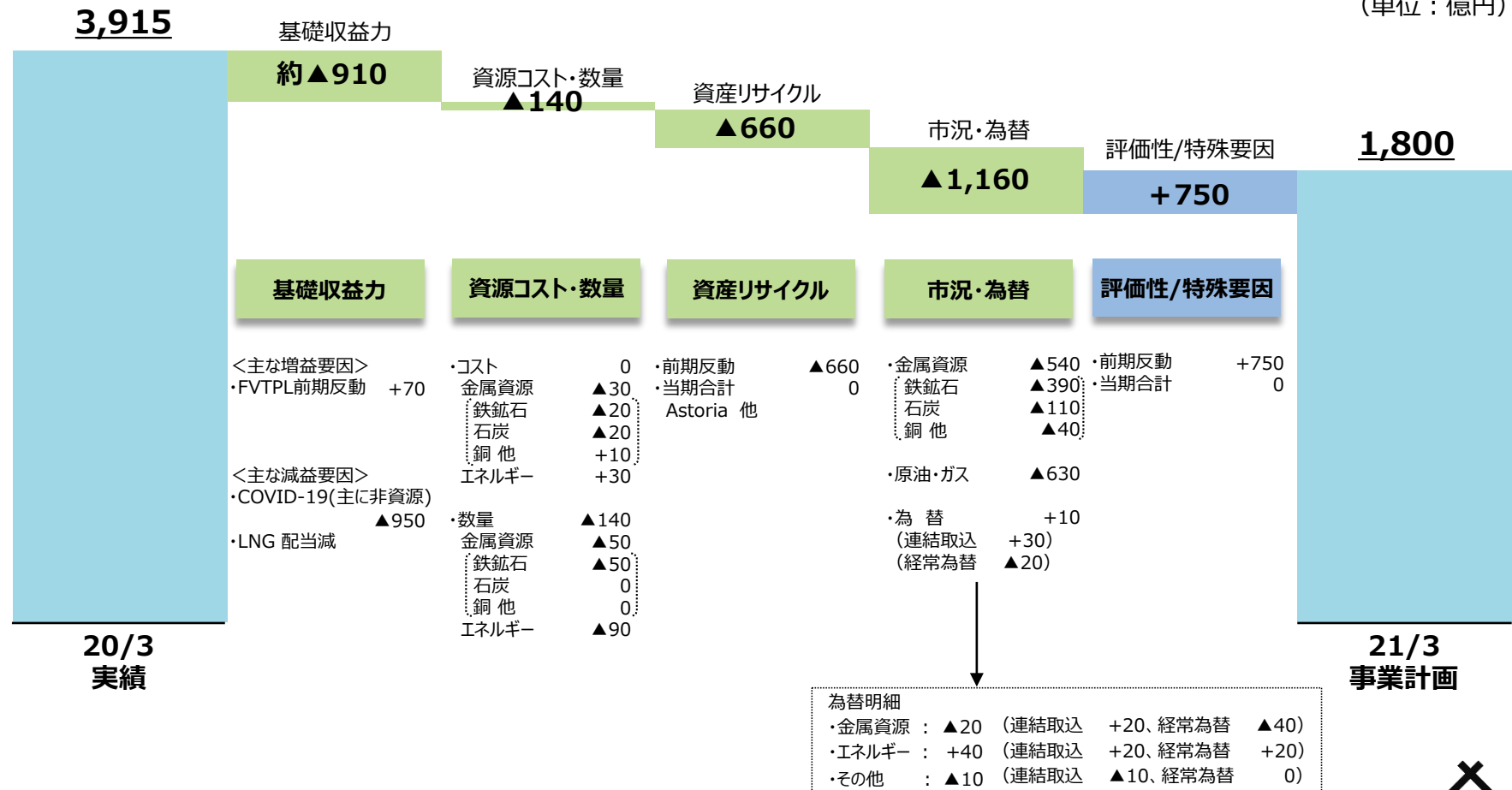
当期利益

（単位：億円）



2021年3月期 事業計画 要素別増減要因

(単位：億円)



前提条件および感応度 2020年3月期実績および2021年3月期事業計画

価格変動の21/3期当期利益への影響額 (2020年5月公表)			21/3期通期 (前提)	20/3期通期 (実績)
市況商品	原油/JCC		—	33
	連結油価 (*1)		32 億円 (US\$1/バレル)	39
	米国ガス(*2)		9 億円 (US\$0.1/mmBtu)	2.15(*3)
	鉄鉱石(*5)		22 億円 (US\$1/トン)	(*6)
	石炭	原料炭	4 億円 (US\$1/トン)	(*6)
		一般炭	1 億円 (US\$1/トン)	(*6)
	銅(*9)		7 億円 (US\$100/トン)	5,600
為替 (*11)	米ドル		13 億円 (¥1/米ドル)	108.00
	豪ドル		16 億円 (¥1/豪ドル)	75.00
	伯リアル		3 億円 (¥1/伯リアル)	26.00

(*1) 原油価格は0～6ヶ月遅れで当社連結業績に反映されるため、この期ず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。

21/3期には約30%が4～6ヶ月遅れで、約50%が1～3ヶ月遅れで、約20%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で、原油価格に連動する部分を示す。

(*2) 当社が米国で取り扱う天然ガスはその多くがHenry Hub (HH) に連動しない為、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) HH連動の販売価格は、HH価格US\$2.15/mmBtuを前提として使用している。

(*4) 米国ガスの20/3期通期実績欄には、2019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。

(*5) Valeからの受取配当金に対する影響は含まない。

(*6) 鉄鉱石・石炭の前提価格は非開示。

(*7) 鉄鉱石の20/3期通期実績欄には、2019年4月～2020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。

(*8) 石炭の20/3期通期実績欄には、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。

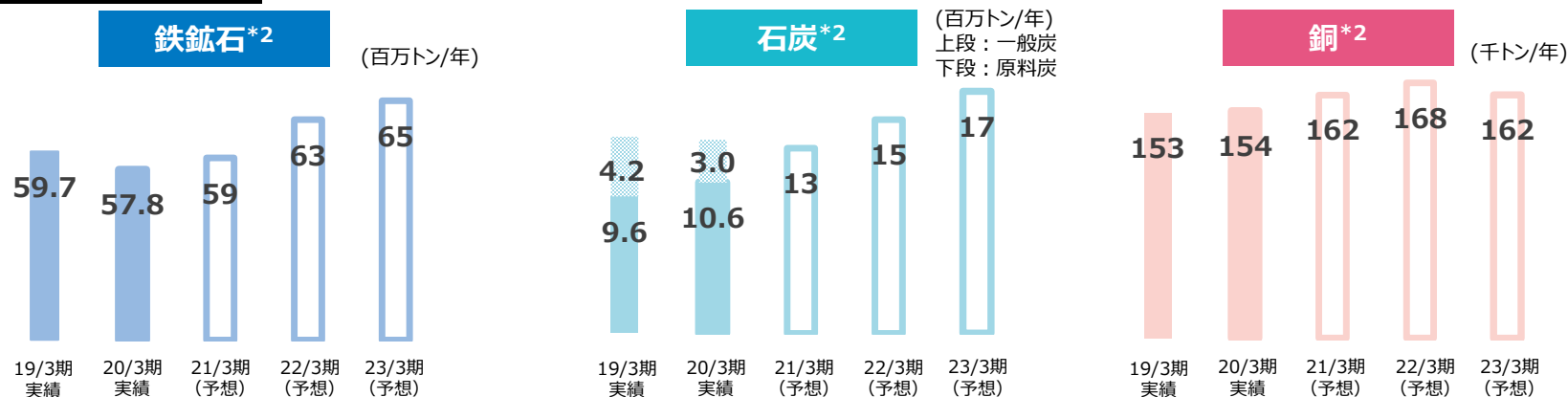
(*9) 銅価格は3ヶ月遅れで当社連結業績に反映される為、上記感応度は2020年3月～12月のLME cash settlement price平均価格がUS\$100/トン変動した場合に対するインパクト。

(*10) 銅の20/3期通期実績欄には、2019年1月～12月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載。

(*11) 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。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。金属資源・エネルギー生産事業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・伯リアルの為替変動、及び為替ヘッジによる影響を含まない。

金属資源：持分権益生産量および生産量実績

持分法権益生産量*1 (2020年5月公表)



*1. 新型コロナウイルス影響を一部加味していない

*2. Vale生産量は4月17日時点の公表データ前提

生産量実績

	2019年3月期					2020年3月期				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
鉄鉱石 (百万トン)	14.8	15.3	15.8	13.8	59.7	14.1	14.4	15.1	14.2	57.8
豪州鉄鉱石	10.3	10.0	10.0	8.2	38.5	10.0	10.8	10.3	9.8	40.9
Vale*1	4.5	5.3	5.8	5.6	21.2	4.1	3.6	4.8	4.4	16.9
石炭*2 (百万トン)	3.1	3.5	3.7	3.5	13.8	3.3	3.4	3.6	3.3	13.6
MCH	2.1	2.1	2.1	2.0	8.3	2.1	2.1	2.1	2.0	8.3
BMC*1	0.5	0.6	0.5	0.5	2.1	0.5	0.6	0.5	0.4	2.0
豪州原料炭	2.0	2.0	2.0	1.9	7.9	2.4	2.3	2.3	2.1	9.1
豪州一般炭	0.6	0.7	0.6	0.6	2.5	0.2	0.4	0.3	0.3	1.2
Moatize*1	0.3	0.4	0.5	0.4	1.6	0.3	0.3	0.3	0.3	1.2
銅*1, 2 (千トン)	36.5	35.8	38.3	42.4	153.0	36.3	38.0	40.0*3	39.3	153.6

*1. Vale、BMC、Moatize及び銅は1Q:1-3月、2Q: 4-6月、3Q: 7-9月、4Q: 10-12月の実績

*2. Vale生産分(2018/3 1Q以前:5.0%, 2Q以降:5.5%, 2019/3 4Q以降:5.6%)等を含む

*3. 2020年5月修正 (3Q:39.6→40.0)

金属資源 : 主な事業一覧

商品	案件名 ^{*1}	所在国	2020年3月期 持分生産量	主なパートナー	当社出資比率 ^{*4}	当社収益認識
鉄鉱石	Robe River	豪州	21.5百万トン	Rio Tinto	33.00%	連結(一部持分法)
鉄鉱石	Mt. Newman / Yandi / Goldsworthy / Jimblebar	豪州	19.4百万トン	BHP	7.00%	連結(一部配当)
鉄鉱石	Vale	伯国	16.9百万トン ^{*2}	Vale	5.59%	配当
石炭	South Walker Creek / Poitrel	豪州	2.0百万トン ^{*2}	BHP	20.00%	持分法
石炭	Kestrel	豪州	1.4百万トン ^{*2}	EMR / Adaro	20.00%	連結
石炭	Moranbah North / Grosvenor ^{*5} / Capcoal / Dawson	豪州	6.9百万トン	Anglo American	Various	連結
石炭	Moatize / Nacala	モザンビーク	1.2百万トン ^{*2}	Vale	Moatize : 約15% Nacala : 約50%	Moatize : 配当 Nacala : 持分法
銅	Collahuasi	チリ	62.4千トン ^{*2}	Anglo American Glencore	11.03%	持分法
銅	Anglo American Sur	チリ	37.0千トン ^{*2}	Anglo American Codelco	9.50%	持分法
銅	Caserones	チリ	33.0千トン ^{*2}	JX金属 三井金属	22.63%	その他
ニッケル	Coral Bay	フィリピン	3.5千トン ^{*3}	住友金属鉱山	18.00%	持分法
ニッケル	Taganito	フィリピン	4.7千トン ^{*3}	住友金属鉱山	15.00%	配当

*1. JV名、企業名、プロジェクト名を含む

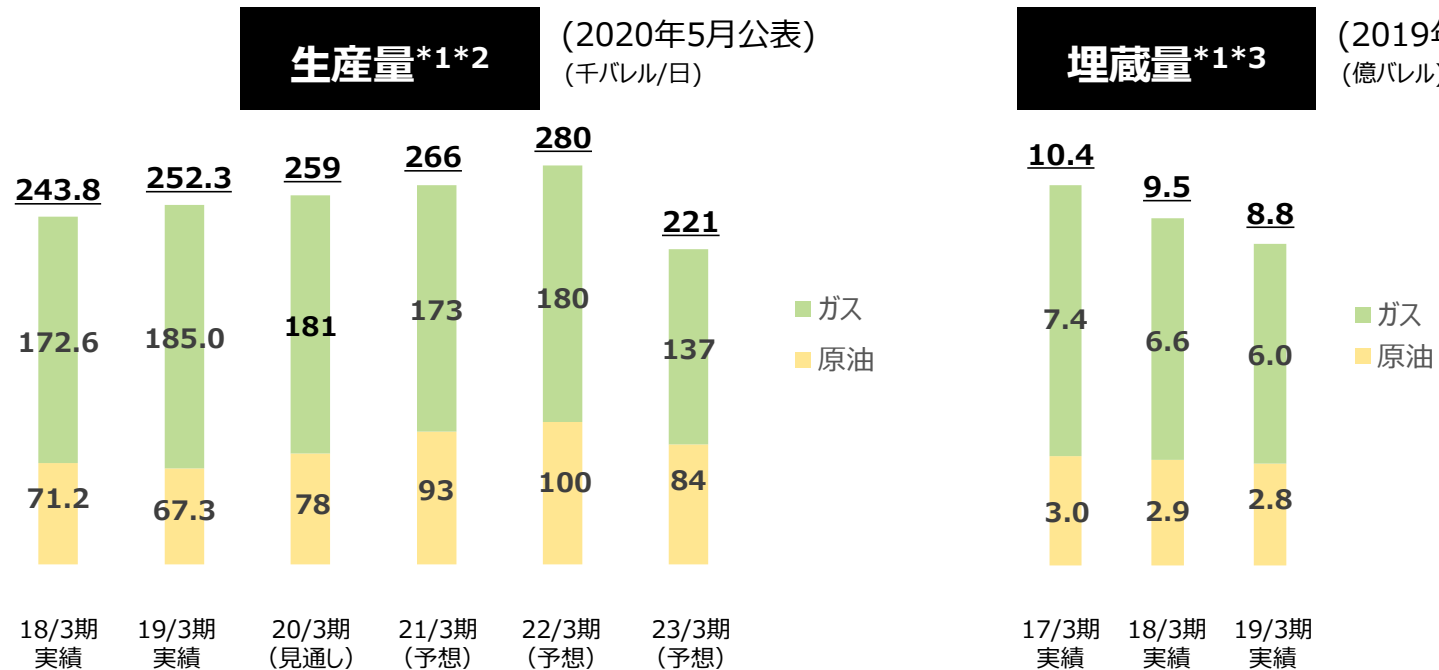
*2. 2019年1-12月の実績

*3. 生産能力ベース

*4. 2020年3月末時点

*5. 21/3月期取得予定の為、数量に含まず

エネルギー：原油・ガス持分権益生産量および埋蔵量



*1. 石油換算
当社連結子会社・関係会社・非連結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
(予想)に関しては、新型コロナウイルス影響を一部加味していない前提

*3. 当社独自の基準による

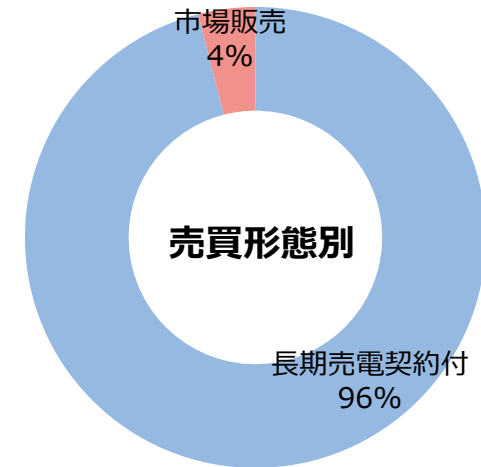
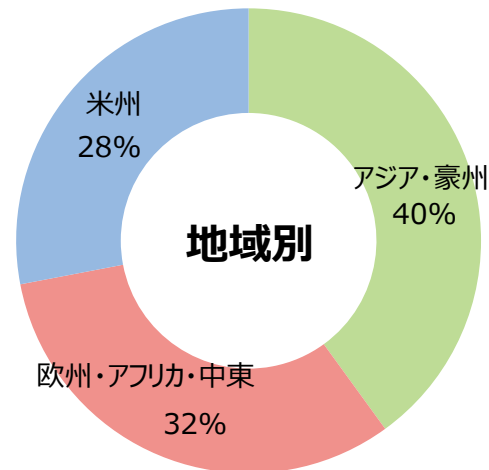
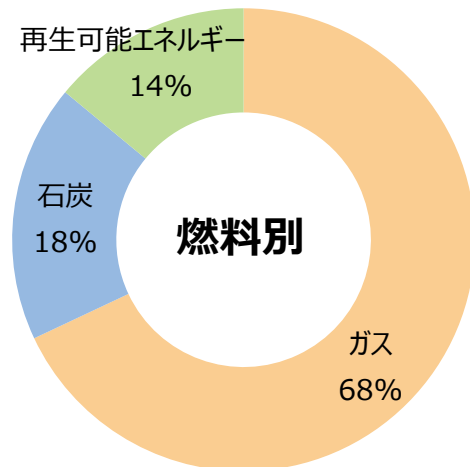
エネルギー：主な事業一覧（生産中アセットのみ）

商品	プロジェクト名	株主構成/権益保有者 *: オペレーター、青：当社参画Entity	LNG:生産能力 E&P:生産実績(19/3期実績) *20/3期実績は1Q時Update予定	決算期	当社 収益認識
LNG	アブダビ	*ADNOC(70%), 三井物産(15%), BP(10%), Total(5%)	LNG:560万トン/年	NA	受取配当金
LNG	カタールガス1	*QP(65%), Total(10%), EM(10%), MILNED(7.5%), 丸紅(7.5%)	LNG:960万トン/年	3月	受取配当金
LNG	カタールガス3	*QP(68.5%), Conoco Phillips(30%), 三井物産(1.5%)	LNG:780万トン/年	3月	受取配当金
LNG	オマーン	*MOG(51%), Shell(30%), 三井物産(2.77%), 他	LNG:710万トン/年	NA	受取配当金
LNG	赤道ギニア	*Marathon(60%), Sonagas(25%), 三井物産(8.5%), 丸紅(6.5%)	LNG:370万トン/年	NA	受取配当金
LNG	サハリンII	*Gazprom(50%+1株), Shell(27.5%-1株), 三井物産(12.5%), 三菱商事(10%)	LNG:960万トン/年	12月	受取配当金
LNG	North West Shelf (NWS)	*Woodside, MIMI [三井物産/三菱商事=50:50], Shell, BP, BHP, Chevron(各16.7%)	LNG:1,690万トン/年 LPG:46万トン/年 原油/コンテナ:97千BD	12月	持分法損益
LNG	タングー	*BP(40.2%), KI Berau[三菱商事/INPEX=56:44](16.3%), KG Berau [JOGMEC/三井物産/三菱商事/INPEX/JX=49.2:20.1:16.5:14.2](8.6%), KG Wiriagar[三井物産](1.4%), 他	LNG:760万トン/年 原油/コンテナ:6千BD	12月	持分法損益/ 売上総利益
LNG	キヤメロン	*Sempra(50.2%), 三井物産, Total, [三菱商事/NYK](各16.6%)	LNG:1,200万トン/年	12月	持分法損益
E&P	MOECO/タイ沖	*Chevron, *PTTEP, MOECO(17.2%)	ガス/原油/コンテナ:452千BD	3月	売上総利益/持分法 損益/受取配当金
E&P	MOEX North America/Kaikias	*Shell(80%), MOEX NA(20%)	NA	12月	売上総利益
E&P	MEPME/Block9	*Occidental(50%), OCEP(45%), MEPME(5%)	NA	12月	売上総利益
E&P	MEPME/Block27	*Occidental(65%), MEPME(35%)	NA	12月	売上総利益
E&P	MEPME/Block3&4	*CCED(50%), Tethys(30%), MEPME(20%)	NA	12月	売上総利益
E&P	MEPUK/Alba	*Chevron(23.4%), MEPUK(13.3%), 他	原油:12千BD	12月	売上総利益
E&P	MEPAU/Greater Enfield	*Woodside(60%), MEPAU(40%)	NA	12月	売上総利益
E&P	MEPAU/Kipper	*EM(32.5%), BHP(32.5%), MEPAU(35%)	NA	12月	売上総利益
E&P	MEPAU&AWE/Casino, Henry, Netherby	*Cooper(50%), AWE(25%), MEPAU(25%)	ガス/コンテナ:9千BD	12月	売上総利益
E&P	MEPAU/Meridian	*WestSide(51%), MEPAU(49%)	ガス:6千BD	12月	売上総利益
E&P	MEPTX/Eagle Ford	*Sanchez(25%), Blackstone(25%), KNOC(25%), Venado(12.5%), MEPTX(12.5%)	ガス/コンテナ/NGL:130千BD	12月	売上総利益
E&P	MEPUSA/Marcellus	*Chesapeake(32.5%), ALTA(32.5%), Equinor(15.5%), MEPUSA(12%), 他	ガス:343千BD	12月	売上総利益

機械・インフラ：発電事業ポートフォリオ

当社持分発電容量（ネット）：**11.1GW**
（グロス容量：40GW）

2020年3月末現在



三井物産のコーポレート・ガバナンス

ガバナンス体制

機関設計： 監査役会設置会社

取締役： 14名（うち社外取締役5名）

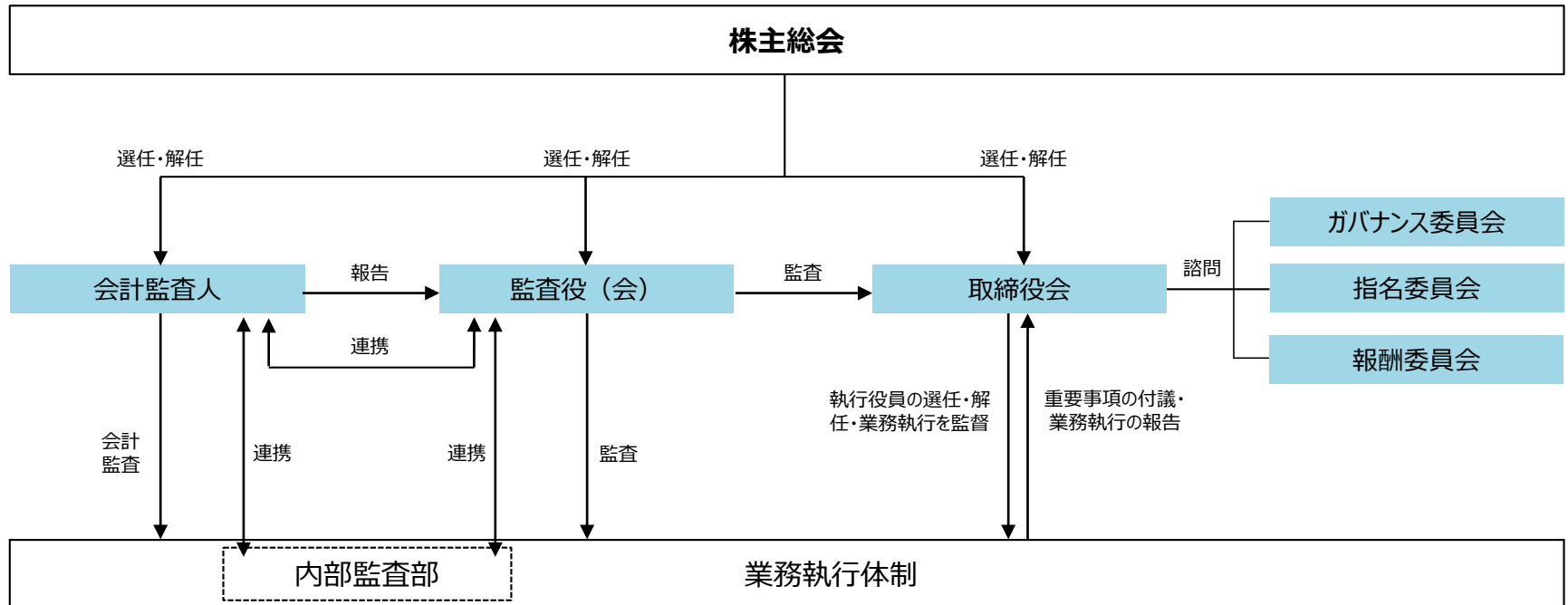
監査役： 5名（うち社外監査役3名）

取締役会の諮問機関：

①ガバナンス委員会（委員長：会長）

②指名委員会（委員長：社外役員）

③報酬委員会（委員長：社外役員）



三井物産のコーポレート・ガバナンス

(2020年6月19日開催株主総会日以降)

	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	ダイバーシティ	
						女性	外国人
取締役	飯島 彰己	代表取締役、会長	◎	○			
	安永 竜夫	代表取締役、社長（CEO）	○	○			
	竹部 幸夫	代表取締役、副社長執行役員					
	内田 貴和	代表取締役、副社長執行役員			○		
	堀 健一	代表取締役、専務執行役員					
	藤原 弘達	代表取締役、専務執行役員			○		
	米谷 佳夫	代表取締役、専務執行役員					
	大間知 慎一郎	代表取締役、専務執行役員	○				
	吉川 美樹	代表取締役、専務執行役員					
	小林 いずみ	取締役（社外・独立）		◎	○	○	
	Jenifer Rogers	取締役（社外・独立）	○			○	○
	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）	○		○	○	
監査役	鈴木 慎	常勤監査役					
	塩谷 公朗	常勤監査役					
	松山 遙	監査役（社外・独立）	○			○	
	小津 博司	監査役（社外・独立）		○			
	森 公高	監査役（社外・独立）			◎		

※1. 取締役14名の選任について、株主総会に付議します。

※2. 各諮問委員会の◎は委員長です。

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り組み

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り組みを確認するとともに、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

2020年3月期の取り組み

個別営業案件の深化

営業本部戦略上の案件位置付を明確化。大規模案件に関し、全社における位置付けや他事業に与える影響を示す資料の充実等。

合宿フリーディスカッション（FD）

合宿FDにて「コングロマリットとしての経営戦略」「Mitsui Diversity Management」にテーマを絞り議論。

取締役会運営見直し

資料配布早期化に対応。書面決議活用。経営会議の議論内容の的確な報告。

諮問委員会

定期的に各諮問委員会の活動内容を取締役会で報告。各諮問委員会の活動計画を取締役会で報告。

実効性評価方法

自己評価に加え、第三者評価機関を起用の上、第三者評価を実施。

詳細は、以下の当社ウェブサイトをご参照ください。

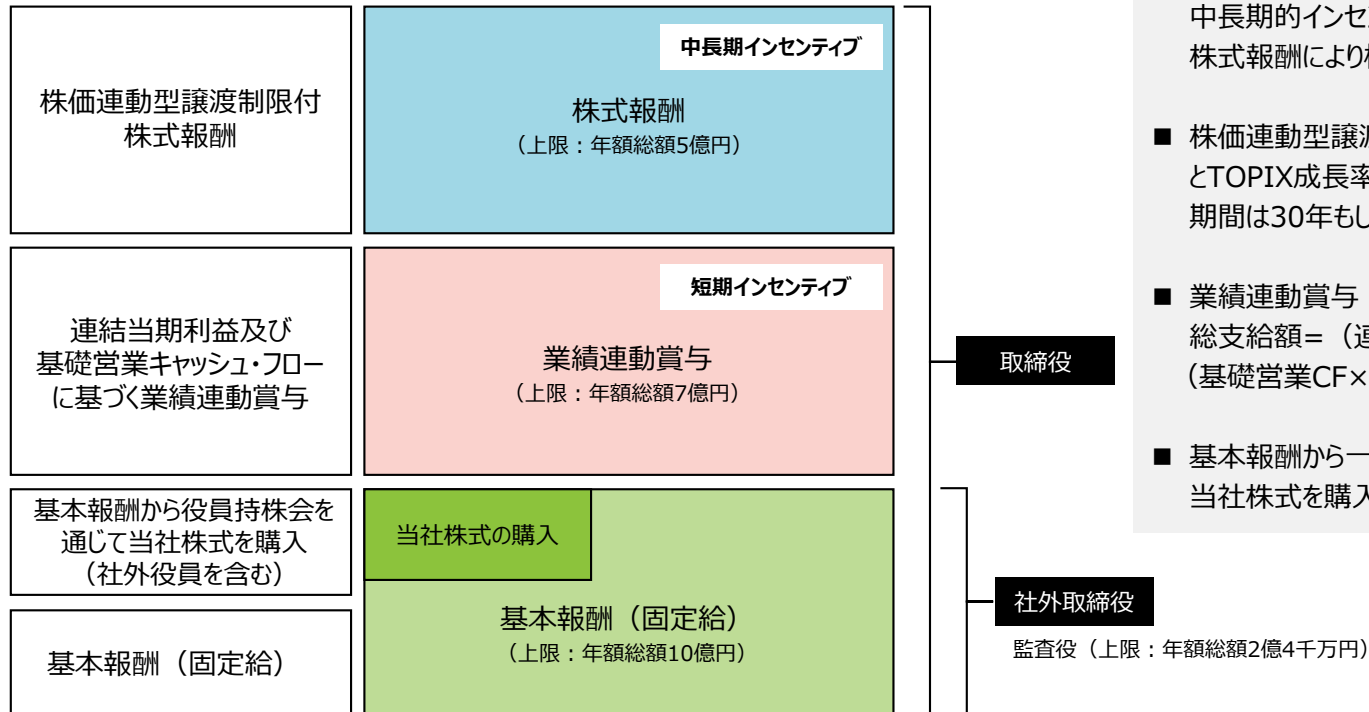
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/outlook/pdf/j_eoe_202003.pdf

さらなる実効性向上に向けて

- 1 取締役会運営上の対応の更なる向上：
 - ・検討中段階にある個別営業案件についての情報提供。
 - ・取締役会承認後案件についての進捗報告
 - ・重要案件に関する事前BFの時間延長
 - ・減損案件についての投資段階での想定CF・IRRの情報提供
 - ・取締役会回数/時間見直し
 - ・合宿を伴わないFDの追加実施
- 2 全体戦略の議論における取締役会実効性の更なる向上
- 3 諮問委員会の役割期待の明確化

三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員報酬の構成



取締役（社外取締役を除く）の報酬について

- 固定的な基本報酬、経営指標に基づく業績連動賞与、中長期的インセンティブとしての株価連動型譲渡制限付株式報酬により構成
- 株価連動型譲渡制限付株式報酬：当社株価成長率とTOPIX成長率の比較により株式数変動、譲渡制限期間は30年もしくは退任時まで
- 業績連動賞与：

$$\text{総支給額} = (\text{連結当期利益} \times 50\% \times 0.1\%) + (\text{基礎営業CF} \times 50\% \times 0.1\%)$$
- 基本報酬から一定額を役員持株会に拠出して、毎月当社株式を購入

(注1) 退職慰労金は支給しません。

360° business innovation.



MITSUI & CO.