

—— 新中期経営計画 ——
Driving Value Creation



MITSUI & CO.

2017年5月9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、種々の要因により変化することがあり、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。また、これらの情報が、今後予告なしに変更されることがあります。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 三井物産の目指す在り姿

2 新中期経営計画における重点施策

3 新中期経営計画の定量目標

4 株主還元方針

1 三井物産の目指す在り姿

三井物産の目指す在り姿

自らが新たなビジネスを創り、育て、発展させる集団

多様なプロ人材が、
三井物産グループの**総合力とネットワーク**を駆使し、
主体的な事業創出に取り組み、**新たな価値を持続的に創造**する

Driving Value Creation : 価値創造を通じた成長の加速



新中期経営計画 定量計画サマリー

重点施策を着実に推進することで、定量目標を必達

当期利益

4,400億円
(2020年3月期)

3,061億円
(2017年3月期)

基礎営業
キャッシュ・フロー

6,300億円
(2020年3月期)

4,948億円
(2017年3月期)

ROE

10%
(2020年3月期)

8.6%
(2017年3月期)

2

新中期経営計画における重点施策

新中期経営計画における重点施策

経営課題

- 環境変化とリスクに耐える
収益基盤の確立
- ダイナミックな経営資源配分
- 経営基盤のさらなる強化



重点施策

1. 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化
2. 新たな成長分野の確立
3. キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化
4. ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

三井物産のマテリアリティ (※)



※2015年3月策定

重点施策 ① 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化

今後も収益基盤を支える中核分野：金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品

- 新中経3年間累計で、中核分野からの基礎営業キャッシュ・フローは全体の約90%を見込み、
当社の強みの上に資産を積み増すボルトオン投資を継続

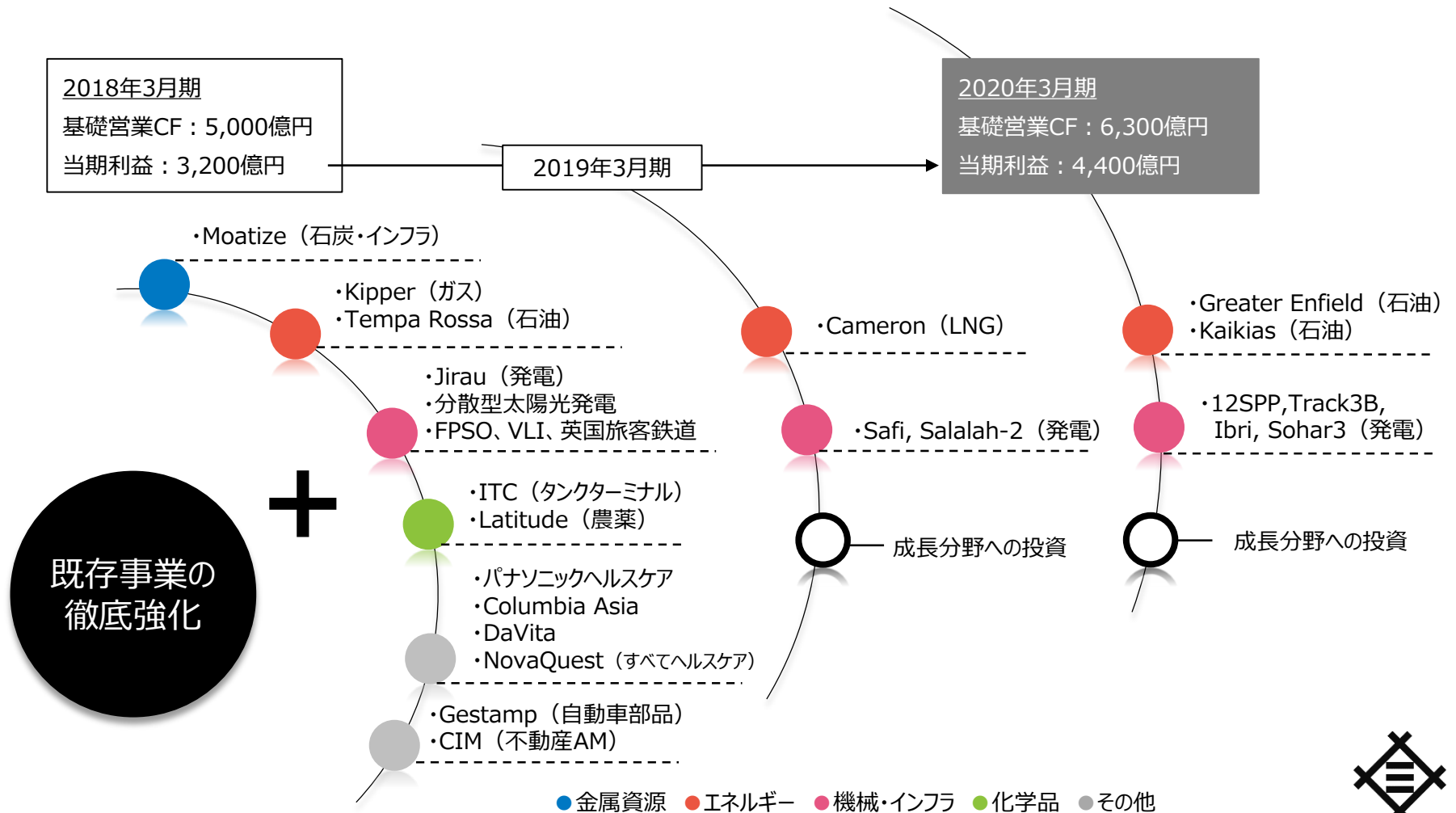
	金属資源・エネルギー	機械・インフラ	化学品
主な事業	鉄鉱石 石油・ガス	電力、海洋エネルギー、 ガス配給、自動車、 船舶、鉄道	飼料添加物・農業資材、 機能性素材、タンクターミナル、 化学品製造・トレーディング

既存事業の徹底強化に向けた施策

- 潜在価値の実現（オペレーションの改善、事業再生、業界再編による価値向上）
- 事業サイクルの観点から、事業入れ替えの推進
- 「売る力」と付加価値に磨きをかけたトレーディングの強化

重点施策 ① 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化

投資決定済みの案件からの新たな収益の積上げにより、収益基盤を強化



重点施策 ②新たな成長分野の確立

中期的な外部環境・社会的課題を見据え、当社が強みを有する**4つ**の成長分野を特定し、**ダイナミックな経営資源の配分**を行う

	1	2	3	4
	モビリティ	ヘルスケア	ニュートリション・ アグリカルチャー	リテール・サービス
取 組 み 内 容	社会ニーズの変化と環境社会への対応を見据えた、素材や移動・輸送サービス等の複合的取組み	医療関連事業を核としたヘルスケアエコシステムの構築	農業・畜水産の生産性向上と安定供給、食の高付加価値化への取組み	消費者ニーズに対応する、デジタル／ロジスティクス／金融機能を駆使した、次世代型事業育成
主 な 事 業	<ul style="list-style-type: none"> ■ Penske Truck Leasing ■ Gestamp 	<ul style="list-style-type: none"> ■ IHH ■ パナソニックヘルスケア 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Novus ■ Ventura 	<ul style="list-style-type: none"> ■ メディアコマース事業 ■ リテールサポート事業

中間層が拡大するアジアと経済成長を続ける北米が主要ターゲット

新たな成長分野に於いて、価値創造を通じて着実に事業を育成し、**次の収益の柱を確立**

重点施策 ③キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化

新中期経営計画期間のキャッシュ・フロー(CF)経営の基本方針

- 安定基礎営業CF^(注)に基づく下限配当の設定
- 株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー(FCF)の黒字化達成により、有利子負債の水準を管理
- 下限配当控除後のFCFの資金使途は、経営判断により以下に配分
 - 追加株主還元
 - 有利子負債の返済
 - 追加投資
- 格付けA格以上の維持

(注) 安定基礎営業CFとは、新中期経営計画期間中、当社が安定的に創出可能な基礎営業CFのレベルを意味します。配当方針については、P19をご参照ください。

重点施策 ③キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化

Cash Flow Allocation見通し（2018年3月期～2020年3月期累計）

- 下限配当控除後のFCFは、3年間累計で2,000～4,000億円を見込み、
経営判断により、追加株主還元、有利子負債の返済、追加投資に配分

		3年間累計 (2018年3月期～2020年3月期)
Cash-In	基礎営業CF…①	17,000億円
	資産リサイクル…②	7,000億円
Cash-Out	投資…③	▲17,000～▲19,000億円
	下限配当…④	▲3,000億円
下限配当控除後のFree Cash Flow…①+②+③+④		2,000～4,000億円

配分

追加株主還元

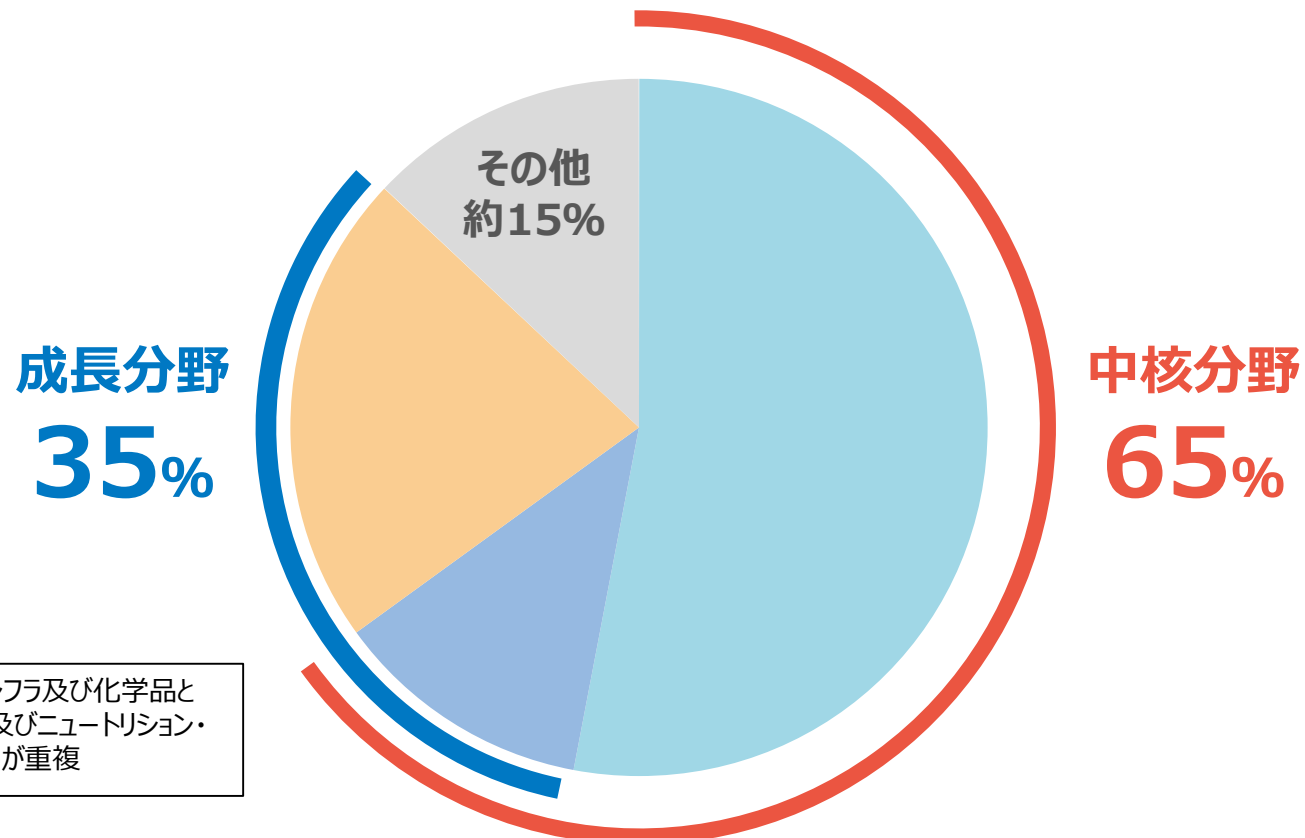
有利子負債の返済

追加投資

重点施策 ③ キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化

投資規律の徹底を継続し、重点施策①～②に沿って投資を行う

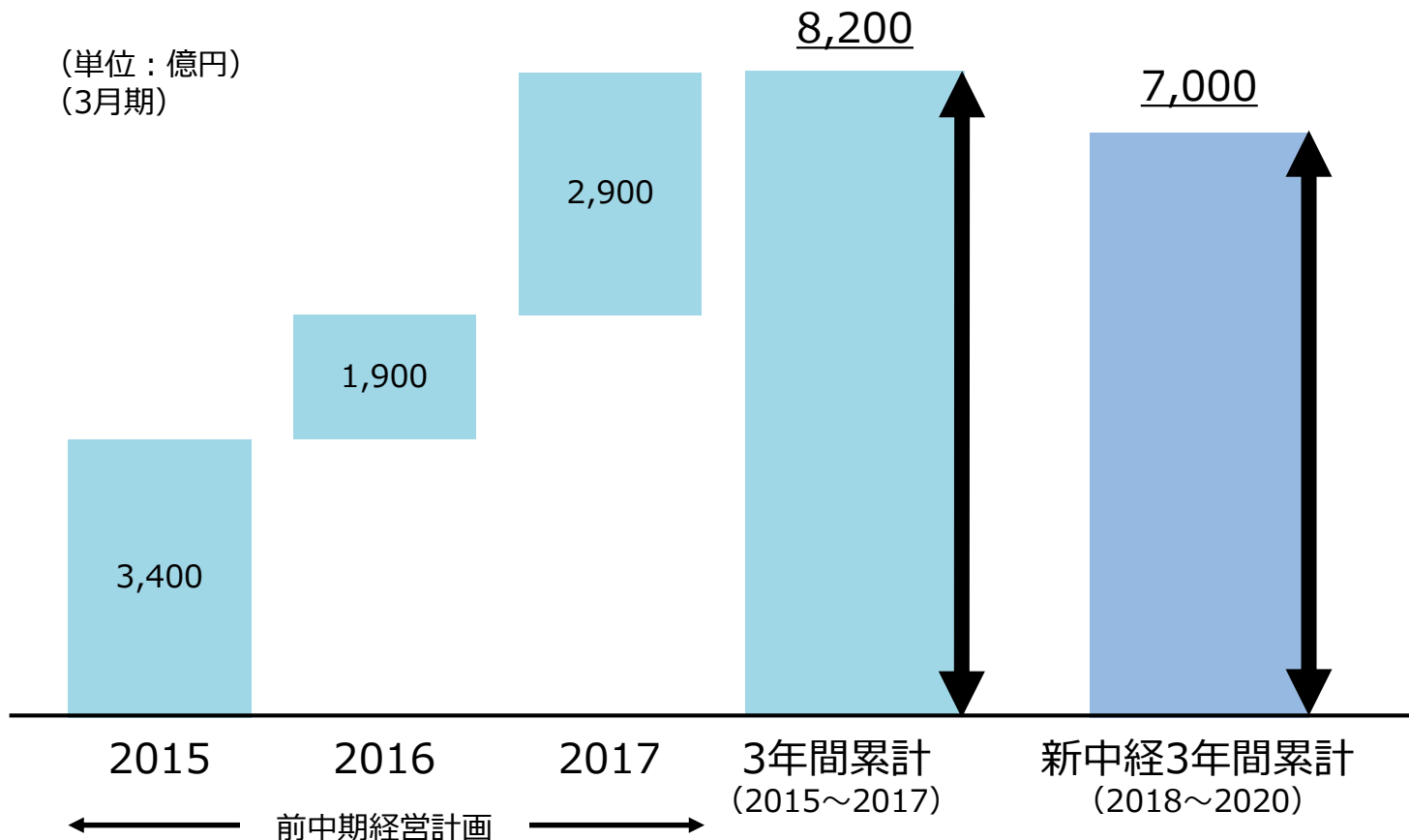
- 中核分野に約65%（うち、金属資源・エネルギーが約半分）を重点配分し、強い基礎営業CF創出能力の維持・強化を図る
- 成長分野に約35%を配分し、次の収益の柱を構築する



中核分野の機械・インフラ及び化学品と成長分野のモビリティ及びニュートリション・アグリカルチャーの一部が重複

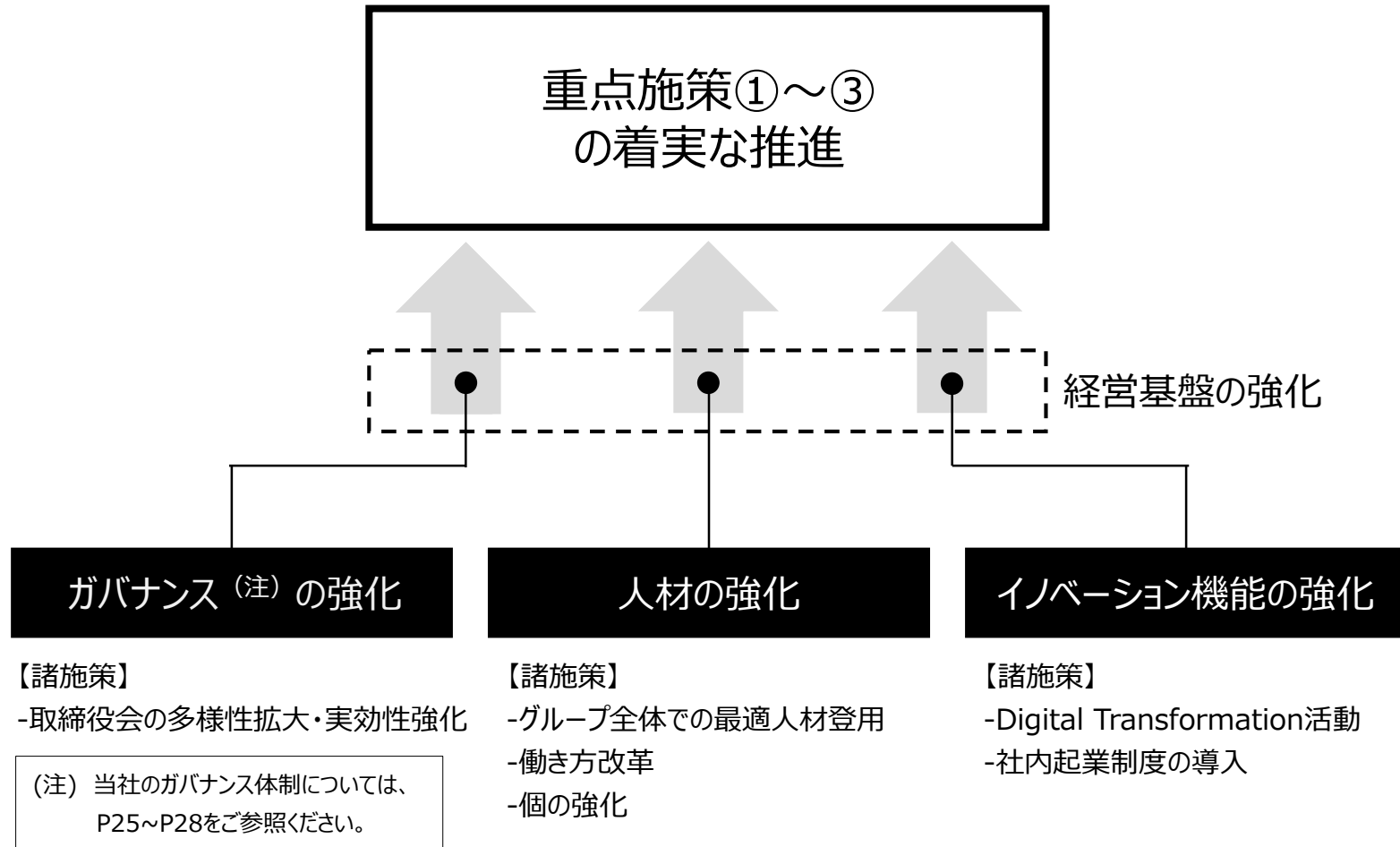
重点施策 ③ キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化

- 定常的な戦略的資産リサイクルにより、3年間の累計で7,000億円のCash-Inを見込む
- 主な事業分野は、機械・インフラ、金属資源・エネルギー、生活産業



重点施策 ④ ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

重点施策①～③の着実な推進を支える経営基盤を、
ガバナンス・人材・イノベーション機能の各要素において強化

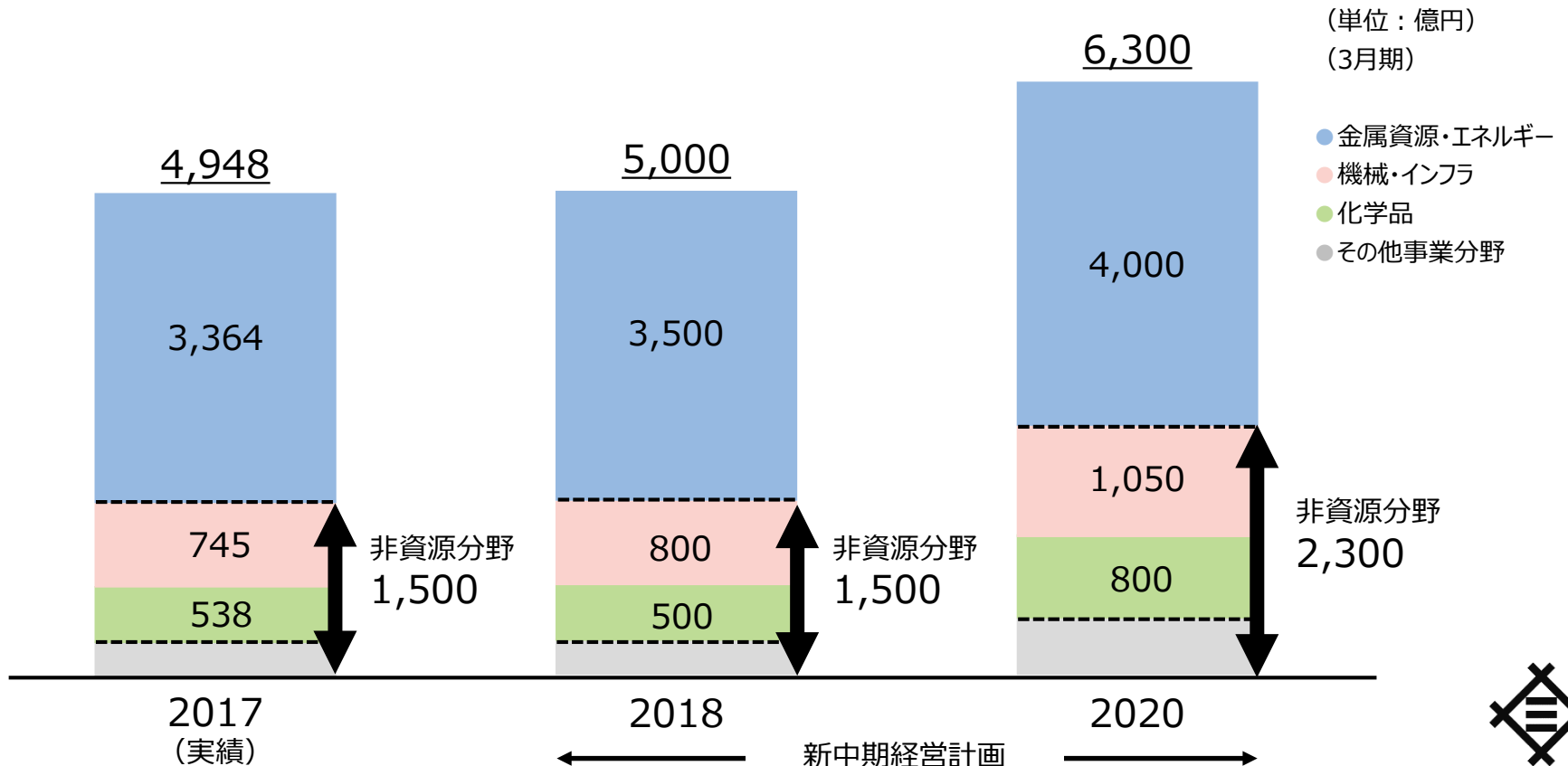


3 新中期経営計画の定量目標

定量目標 基礎営業キャッシュ・フロー

2018年3月期の基礎営業CFは5,000億円、2020年3月期は6,300億円を見込む

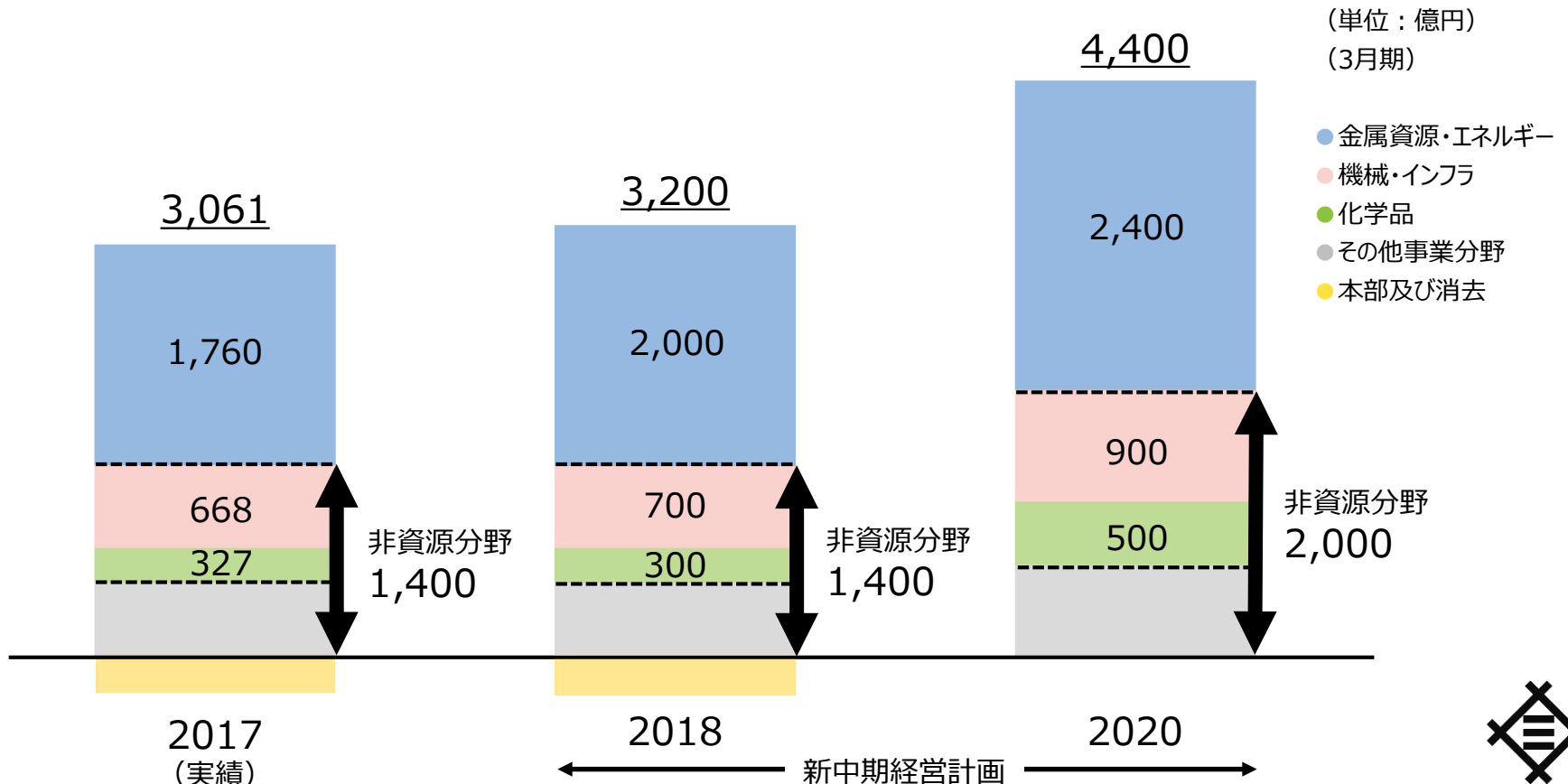
■ 重点施策①の強固な収益基盤作りと既存事業の徹底強化により、キャッシュ創出力を拡充



定量目標 当期利益

2018年3月期は3,200億円、2020年3月期は4,400億円を見込む

- 2020年3月期の内訳は、金属資源・エネルギー2,400億円、非資源2,000億円
- 非資源は、中核分野である機械・インフラと化学品を主に増益を見込む



4 株主還元方針

株主還元方針

年間配当：

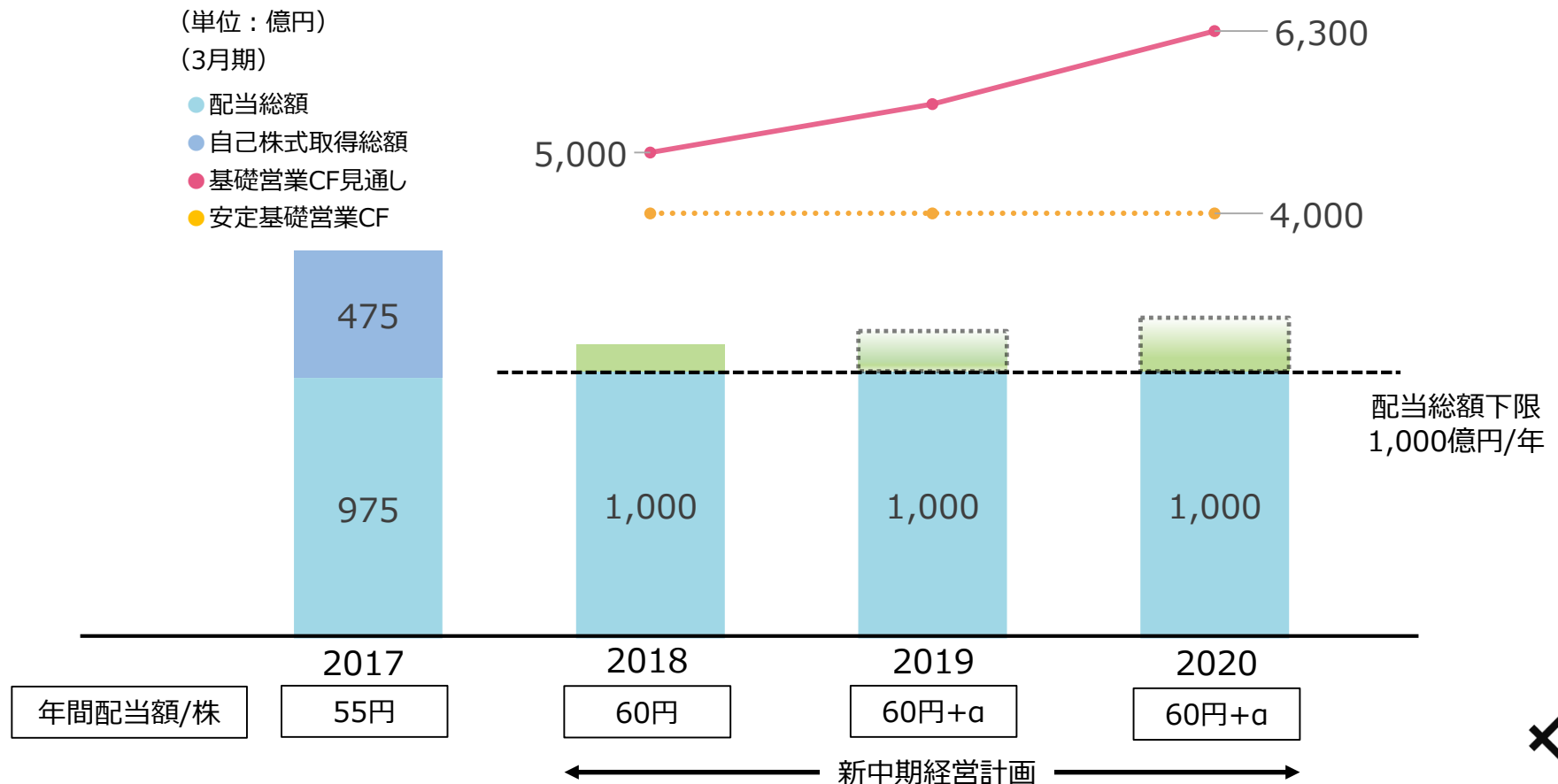
- 安定基礎営業CF4,000億円を前提に、配当総額1,000億円/年の下限を設定
- 2018年3月期は、60円/株を予定

自社株買い：経営を取り巻く諸環境を勘案の上、機動的に対応

(単位：億円)

(3月期)

- 配当総額
- 自己株式取得総額
- 基礎営業CF見通し
- 安定基礎営業CF



補 足 資 料

2018年3月期 事業計画

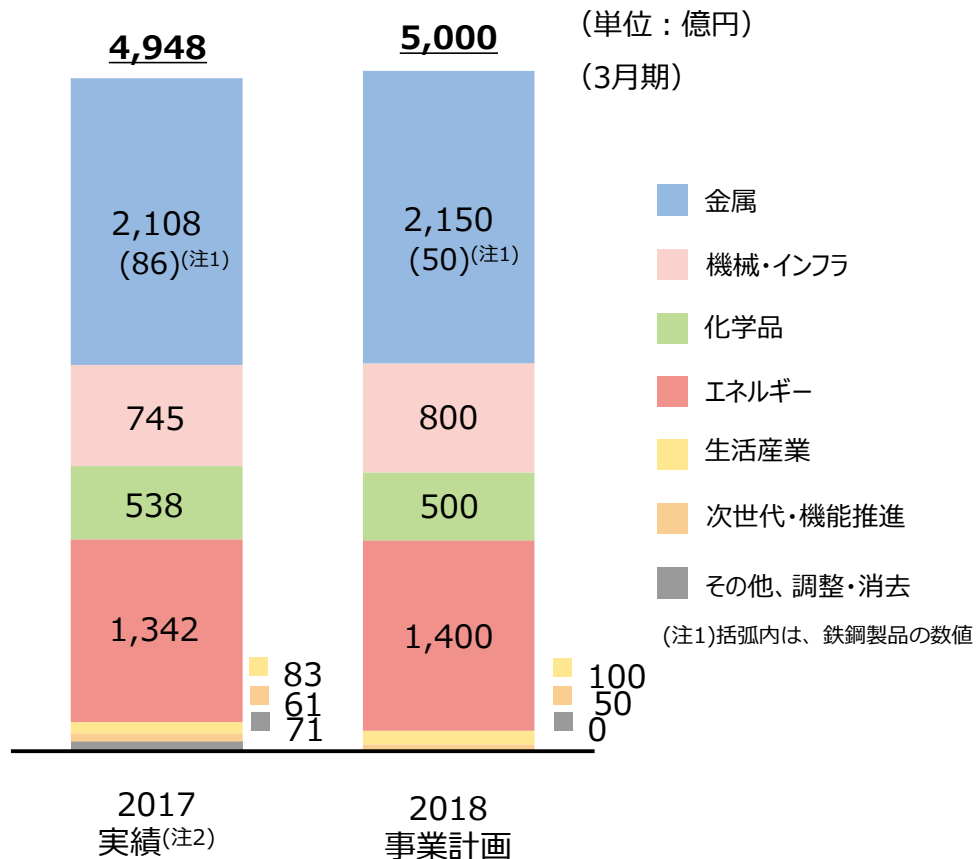
基礎営業CF：5,000億円（前期比+52億円）

■ 前期比微増、中核3分野の基礎営業CFが全体の約95%を占める

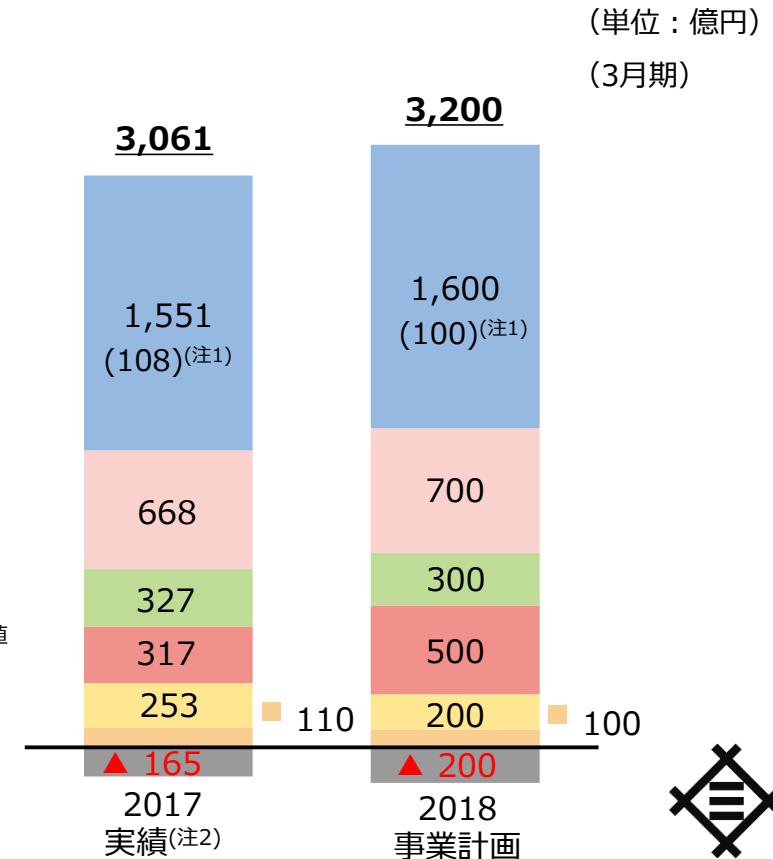
当期利益：3,200億円（前期比+139億円）

■ 鉄鉱石、原油・ガス価格の上昇を主因に、金属・エネルギーで増益を見込む

基礎営業キャッシュ・フロー



当期利益

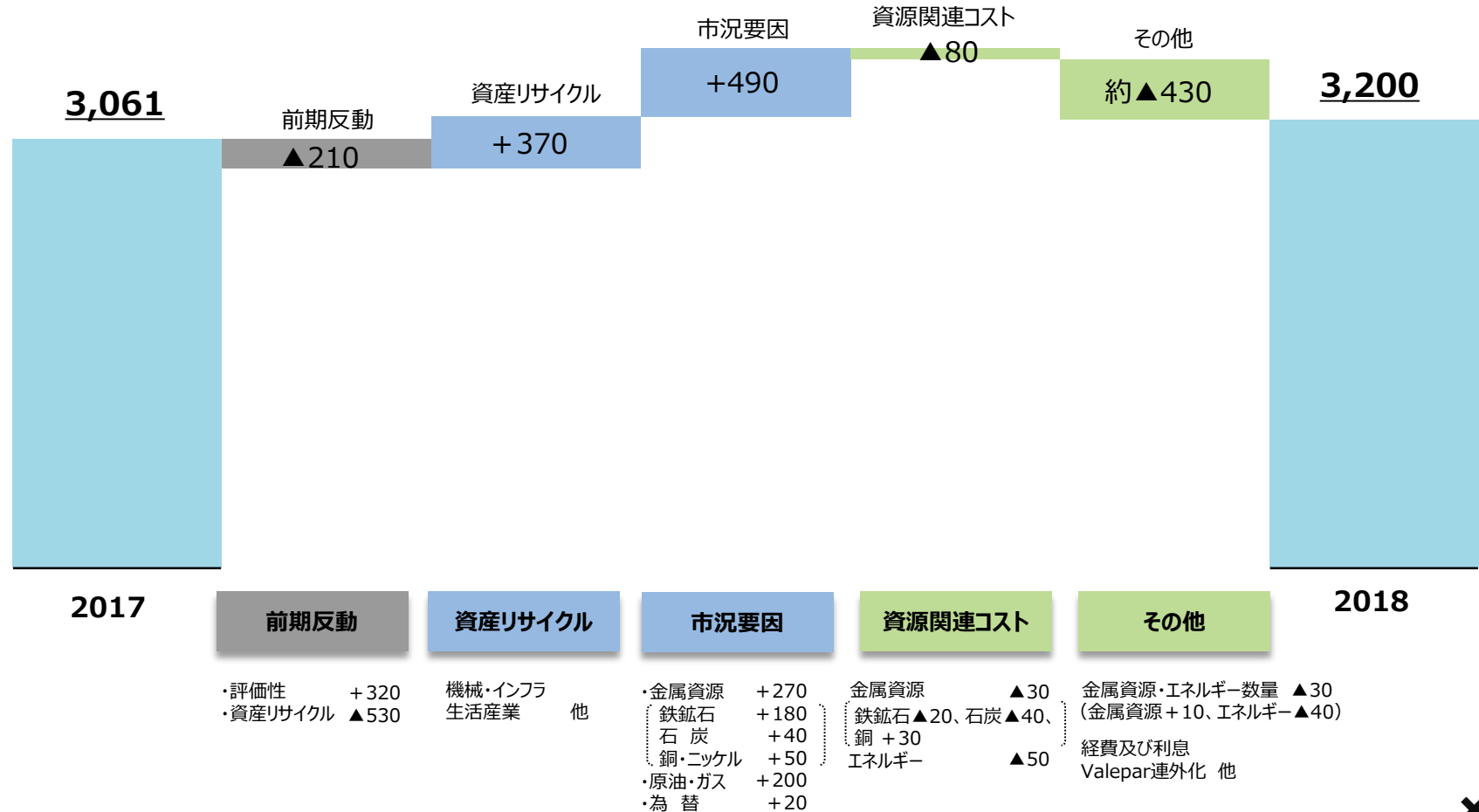


2018年3月期 事業計画

当期利益 要素別増減要因

(単位：億円)

(3月期)



2018年3月期 事業計画

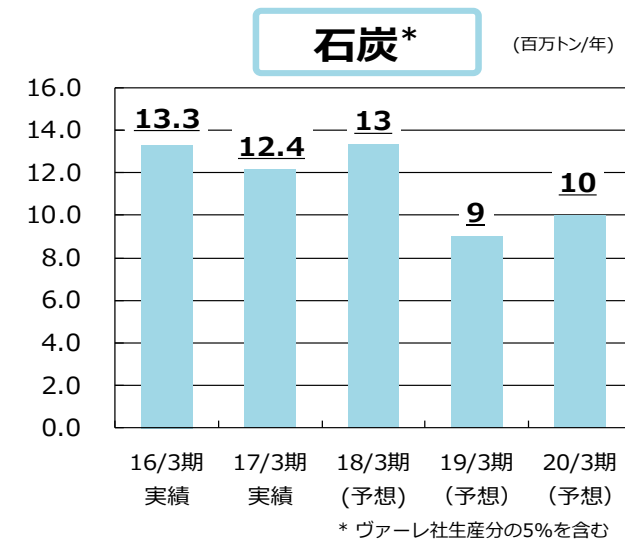
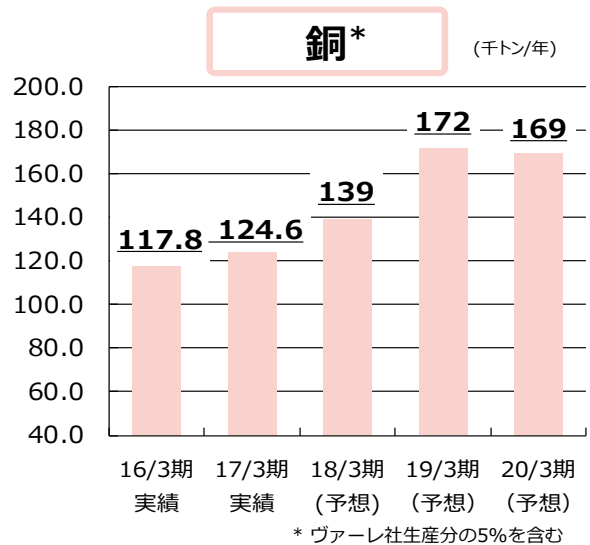
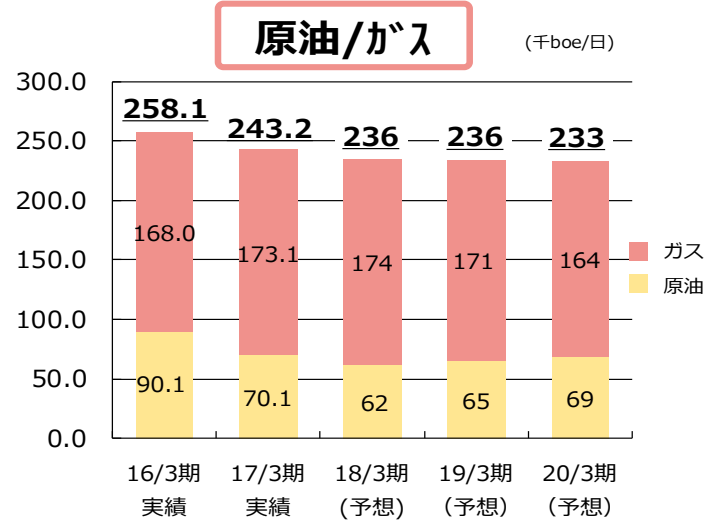
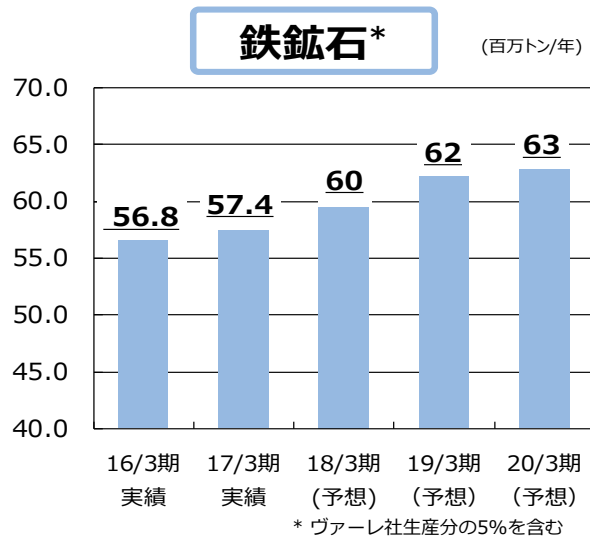
前提条件及び感応度

価格変動の18/3期当期利益への影響額 (2017年5月公表)			18/3期通期 (前提)	17/3期通期 (実績)
市況商品	原油/JCC	28億円 (US\$1/バレル)	54	47
	連結油価 (*1)		53	44
	米国ガス(*2)	4億円 (US\$0.1/mmBtu)	3.00(*3)	2.55(*4)
	鉄鉱石	25億円 (US\$1/トン)	(*5)	67(*6)
	銅	10億円 (US\$100/トン)	5,600	4,863(*7)
為替 (*8)	米ドル	20億円 (¥1/米ドル)	110.00	108.89
	豪ドル	17億円 (¥1/豪ドル)	85.00	81.75
	伯リアル	4億円 (¥1/伯リアル)	35.00	33.27

- (*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。18/3期には30%が4～6ヵ月遅れで、37%が1～3ヵ月遅れで、33%が遅れ無しで反映されると想定される。
- (*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感応度ではなく、加重平均ガス販売価格に対する感応度。
- (*3) HH運動の販売価格は、HH価格US\$3.00/mmBtuを前提として使用している。
- (*4) NYMEXにて取引されるHenry Hub Natural Gas Futuresの2016年1月～12月の直近限月終値のdaily平均値を記載。
- (*5) 鉄鉱石の前提価格は非開示。
- (*6) 複数業界紙によるスポット価格指標Fe 62% CFR North Chinaの2016年4月～2017年3月のdaily平均値 (参考値) を記載。
- (*7) LME cash settlement priceの2016年1月～12月のmonthly averageの平均値を記載。
- (*8) 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感応度。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。



当社持分権益生産量 (2017年5月公表)



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）

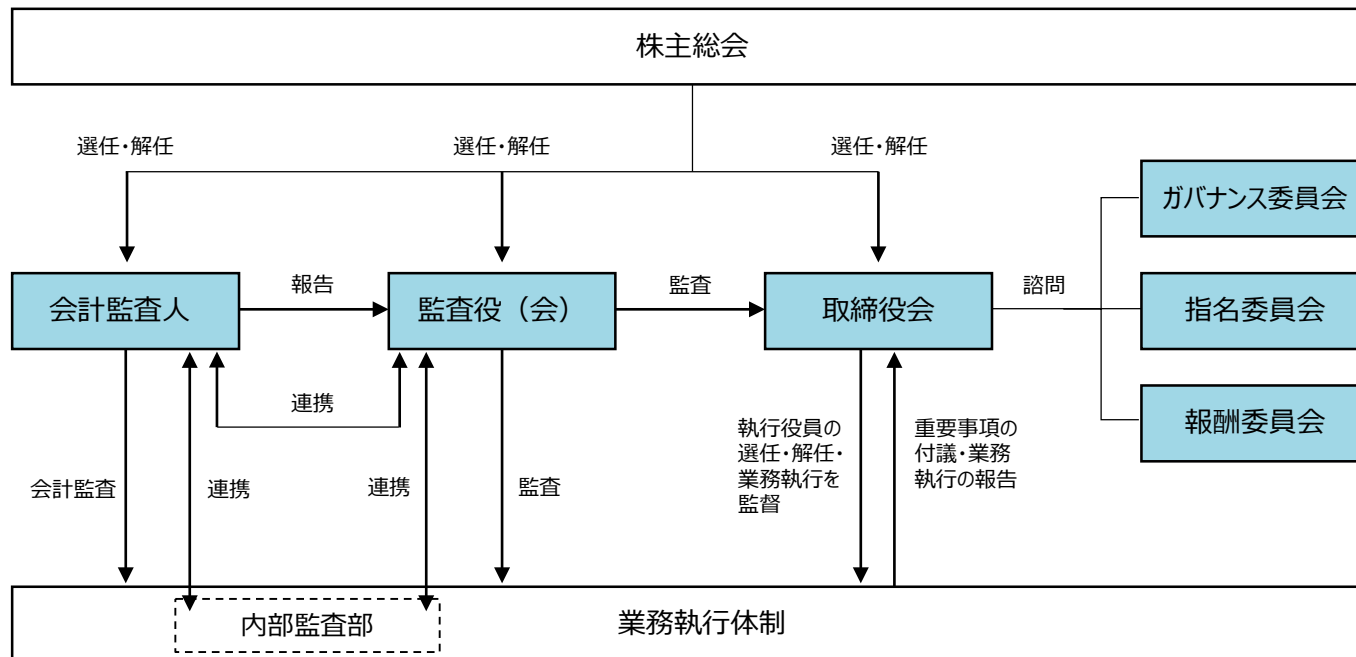
監査役： 5名（うち社外監査役3名）

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：社外取締役）

③報酬委員会（委員長：社外取締役）



三井物産のコーポレート・ガバナンス

(2017年6月21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）	○	○	○		
	加藤 広之	代表取締役、副社長執行役員					
	本坊 吉博	代表取締役、副社長執行役員					
	鈴木 慎	代表取締役、副社長執行役員		○	○		
	田中 聡	代表取締役、副社長執行役員	○	○			
	松原 圭吾	代表取締役、専務執行役員			○		
	藤井 晋介	代表取締役、専務執行役員					
	北森 信明	代表取締役、常務執行役員					
	武藤 敏郎	取締役（社外）	○		◎		
	小林 いずみ	取締役（社外）		◎	○	○	
	Jenifer Rogers	取締役（社外）	○			○	○
	竹内 弘高	取締役（社外）		○			
Samuel Walsh	取締役（社外）	○				○	
監査役	岡田 譲治	常勤監査役					
	山内 卓	常勤監査役					
	松山 遙	監査役（社外）	○			○	
	小津 博司	監査役（社外）		○			
	森 公高	監査役（社外）			○		

※1. 取締役14名および監査役1名（森公高氏）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

2017年3月期の主な取り組み

- 社外役員と会計監査人・内部監査部門との連携強化：
「社外役員会議」の場で意見交換
- 会社の方向性審議の充実：
個別案件の説明資料に経営戦略における位置づけを明示
- 議題検討時間の確保：
社外役員に専用PCを交付し、
Eメールで適時に資料配布



さらなる実効性向上に向けて

1. 議論のテーマ：企業戦略や経営計画等会社の方向性により多くの議論の機会を設定
2. 構成：人数、社外比率、能力・知見のバランス等、適切な構成を不断に検討
3. 運営の見直し：審議のポイントをより明確にし、より多くの審議時間を確保

※ 詳細は、コーポレートガバナンス報告書（「II.2.1.(a)(iv)取締役会の実効性の評価」）をご参照ください。
<http://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/outlook/index.html>

三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役の報酬

株価条件付株式報酬型 ストックオプション	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">中長期インセンティブ</div> ストックオプション	取締役
連結当期利益及び基礎営業キャッシュ・フローに基づく業績連動賞与	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">短期インセンティブ</div> 業績連動賞与	
月額報酬の少なくとも10%相当の当社株式を役員持株会を通じ購入 (社外取締役を除く取締役)	当社株式の購入	社外取締役
基本報酬（固定給）	基本報酬（固定給）	

- 報酬委員会から適切である旨の答申を受け、取締役報酬額の改定を株主総会に付議予定
- 業績連動賞与：連結当期利益および基礎営業キャッシュ・フローにより算出されるフォーミュラ^(注)に変更し、限度額を年額5億円より7億円に改定
- 基本報酬：限度額を月額7千万円より年額10億円に改定

(注) $(\text{当期利益} \times 50\% \times 0.1\%) + (\text{基礎営業CF} \times 50\% \times 0.1\%)$

(追記) 退職慰労金は支給しない

※詳細は第98回定時株主総会招集ご通知（2017年5月17日当社ウェブサイト掲載予定）をご参照ください。

360° business innovation.



MITSUI & CO.