

—— Driving Value Creation ——
**中期経営計画の進捗 及び
2019年3月期事業計画**



MITSUI & CO.

2018年5月8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 中期経営計画の進捗
- 2 2019年3月期事業計画
- 3 2018年3月期経営成績及び
2019年3月期事業計画の詳細
- 4 補足資料
- 5 セグメント別データ

1 中期経営計画の進捗

経営成績サマリー 2018年3月期年間実績

- 強固な資源・エネルギーと堅調な鉄鋼製品、機械・インフラを主因に、当期利益は大幅増益を達成
- 基礎営業キャッシュ・フロー^{*1}は史上最高額を更新
- 利益の拡大によりROEは10.9%に上昇

	2017年3月期 年間実績	2018年3月期 年間実績	増減	2018年3月期 従来予想 (2018年2月公表)
当期利益	3,061億円	4,185億円	+ 1,124億円	4,400億円
基礎営業キャッシュ・フロー ^{*1}	4,948億円	6,665億円	+ 1,717億円	6,700億円
フリー・キャッシュ・フロー ^{*2}	1,504億円	4,099億円	+ 2,595億円	—
ROE	8.6%	10.9%	+ 2.3pt	—

*1. 営業活動に係るキャッシュ・フロー (18/3期: 5,536億円) - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー (18/3期: ▲1,129億円)

*2. 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリー・キャッシュ・フロー

株主還元： 2018年3月期還元総額は1,725億円

- 年間配当金は一株当たり70円（中間配当30円を含む）を予定（前期比15円増額）
- 第4四半期に総額500億円の自社株買いを実施、4月に約5,400万株を消却済

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

中経初年度の成果

- 2018年3月期の非資源分野の利益は評価性損益を除き1,700億円レベルに向上
- 下記諸施策の実行を中心とした収益基盤強化により、2019年3月期の基礎収益力が大幅に拡大

セグメント	具体的成果
金属資源	■ モザンビーク Moatize/Nacalaの立ち上げ（含むプロジェクトファイナンス組成） ■ チリ コジャワシ銅鉱山の持分追加取得
エネルギー	■ 豪Kipper貢献開始 ■ 豪AWE公開買付け実行
機械・インフラ	■ IPP事業の資産組替による良質化推進 ■ 米Penske Truck Leasing追加出資 ■ FPSO 2隻チャーターイン
化学品	■ メタノール事業の安定稼働 ■ トレーディング強化（三井物産プラスチック、欧州硫黄硫酸事業等）
鉄鋼製品	■ 事業変革推進（日鉄住金物産持分法適用会社化、米CCPS売却等） ■ 西Gestamp事業伸長
生活産業	■ 伯Multigrain撤退決定 ■ ビギホールディングス買収 ■ パナソニックヘルスケア（現PHC）収益貢献
次世代・機能推進	■ 米CIM収益基盤強化（運用資産残高積上げ） ■ 消費財物流事業伸長（三井物産グローバルロジスティクス）

重点施策 ②新たな成長分野の確立

中経初年度の成果

- モビリティ、ヘルスケアを中心に、次の収益基盤確立に向けた取組を加速

成長分野	具体的成果
モビリティ	■ 欧州を起点とした商用車電動化への取組（EVバス事業、車載電池事業への出資） ■ 鉄道関連事業の拡充（英国旅客事業での路線拡大、台湾駅事業進出） ■ チリ自動車オペレーティングリース・レンタカー事業への取組
ヘルスケア	■ 東南アジアでの病院インフラ事業拡大（Columbia Asia追加出資） ■ ロシア新薬ニーズの取込（R-Pharm出資） ■ ヘルスケア専門職派遣・紹介事業拡大（米Accountable買収）
ニュートリション・アグリカルチャー	■ ネットワーク拡充及びアフリカ地域戦略（ETC Groupへの出資参画合意） ■ フードサイエンス領域の強化（曽田香料公開買付け）
リテール・サービス	■ アセットマネジメント運用資産の拡大（1.4兆円→1.9兆円） ■ ファッション・リテール事業における企画・販売プラットフォーム獲得

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

キャッシュ・フロー・アロケーション実績（2018年3月期通期）

- 順調な業績の向上と、持分法適用会社からの配当増額により基礎営業キャッシュ・フローが拡大
- 投資規律の徹底と資産リサイクルの推進により、投資キャッシュ・フローは抑えめの進捗
- 中核分野と成長分野にバランス良く配分

		2018年3月期 年間実績
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー*1...①	6,700億円
	資産リサイクル...②	3,000億円
キャッシュ・アウト	投融資...③	▲5,600億円
	うち、中核分野 (含む成長分野との重複分800億円)	▲3,800億円
	うち、成長分野 (含む中核分野との重複分800億円)	▲2,000億円
	株主還元（追加還元含む）...④	▲1,725億円
株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー*2 ...① + ② + ③ + ④		2,375億円

*1. 営業活動に係るキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

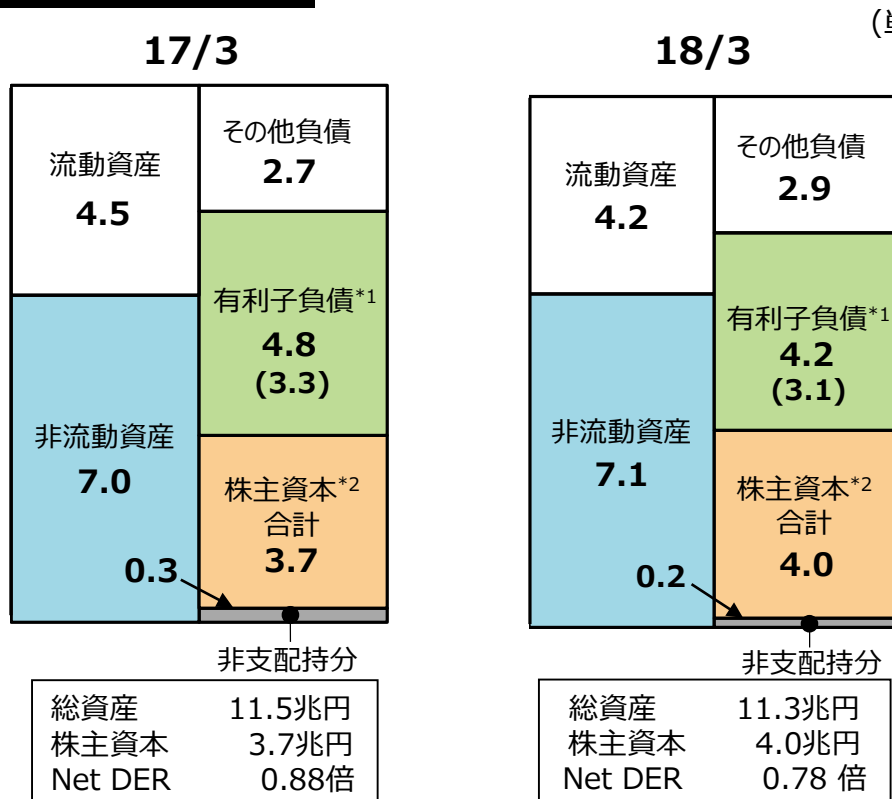
*2. 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリー・キャッシュ・フロー

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

財務基盤

- 好業績を背景に、財務基盤の強化が着実に進展
- 2018年3月末でNet DERは0.78倍、ハイブリッドローン調整後は0.66倍に改善
- Moody's、S&P、R&Iが格付け見通しを「ネガティブ」より「安定的」に変更

バランスシート



主な増減

ネット有利子負債（17/3末比：▲1,900億円）

株主資本（17/3末比：+2,400億円）

- ・ 当期利益： +4,200億円
- ・ 外貨換算調整勘定： ▲1,500億円
- ・ FVTOCIの金融資産： +1,000億円
- ・ 配当金の支払： ▲1,100億円
- ・ 自社株買い： ▲500億円
- ・ その他： +300億円

*1. 有利子負債のカッコ内数字は、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、株主資本と表記しています。

重点施策 ④ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

ガバナンスの強化

- 取締役会の実効性を強化
 - 取締役会メンバーの多様化を進め、バランスを改善
 - 取締役会では、企業戦略や中期経営計画など会社の大きな方向性について、より多くの議論を実施
- サステナビリティ委員会を設置、社会と当社の持続可能性をより意識した経営を推進

人材の強化

- コーポレート人材の営業現場へのシフト
- 個人単位の時差出勤制度を導入
- 社内起業制度開始、事業化を準備中

イノベーション機能の強化

- CDO及びDigital Transformation (DT)チームを設置
- 「既存事業コスト削減」、「既存事業売上増加」、「新規事業開発」の3つの枠組みでDT取組を加速

Multigrain

最終方針

- 伯国で穀物集荷事業を行うMultigrainからの撤退を決定

今後の時間軸

- 2018年12月末には全てのオペレーション終了予定
- 伯国及び持株会社を設置するスイスの法令に従い、解散等の法律上の手続き実施予定

経済的影響

- 撤退に係る一時損失は2018年3月期計上済

本件からの学び

- バリューチェーンを俯瞰した状況変化に対応できる機動性・柔軟性あるビジネスモデルの構築
 - 競争環境の急変を想定した「投資案件形成」「資本投下タイミング見極め」の重要性
 - 優位なオペレーションを構築するための、現地事情に通曉した信頼できるパートナーの重要性

2 2019年3月期事業計画

2019年3月期 事業計画サマリー

- 重点施策の推進により、基礎収益力を着実に拡大
- 予想配当金は一株当たり70円を予定

当期利益

4,200億円
(2019年3月期)

4,185億円
(2018年3月期)

基礎営業
キャッシュ・フロー

5,700億円
(2019年3月期)

6,665億円
(2018年3月期)

配当

一株当たり
70円
(2019年3月期)

70円
(2018年3月期)

2019年3月期アクションプラン

- 中核分野は、下記施策の着実な推進により、収益基盤を更に強化
- 赤字会社削減に継続的に取り組み、既存事業の収益を拡大
- 成長分野は、4領域での取組を加速し、次の収益の柱を育成

金属資源

- 豪既存事業の収益基盤拡充
- チリ カセロネスの操業改善

エネルギー

- モザンビークLNGの最終投資判断に向けた着実な取組
- 米Kaikias、伊Tempa Rossaの確実な立ち上げ
- 豪AWEと当社グループとの統合推進

機械・インフラ

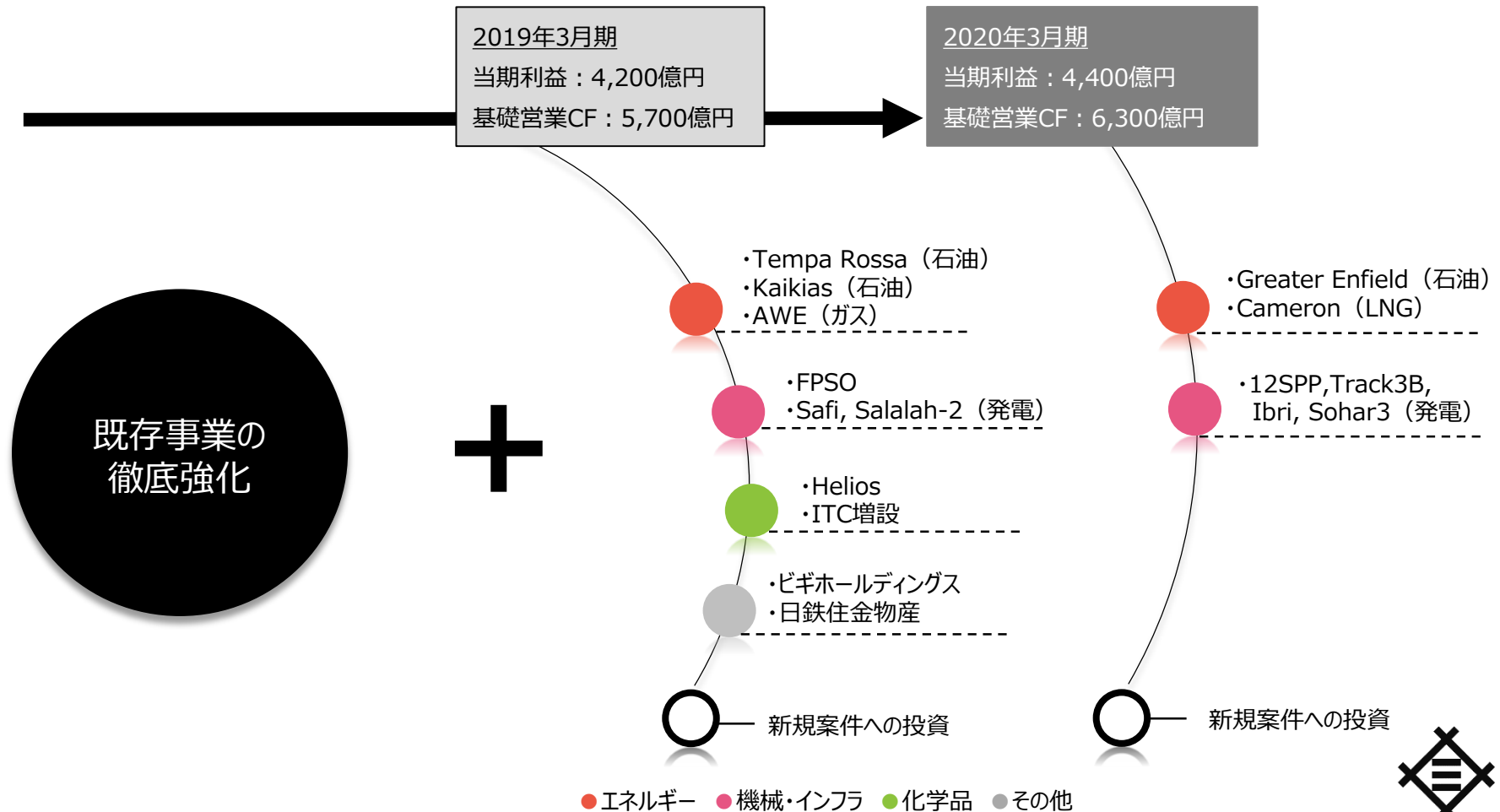
- 新規発電事業の立ち上げ（モロッコSafi、オマーンSalalah-2）
- 次世代電力領域（Forefront等分散電源・サービス型事業）への取組加速
- モビリティサービスの取組（リース・レンタル・シェアリング事業）

化学品

- 米ITCの着実な増設
- 欧州コーティングマテリアルズ事業への参画
- 米Novus成長戦略（メチオニン製造能力の拡張計画推進等）

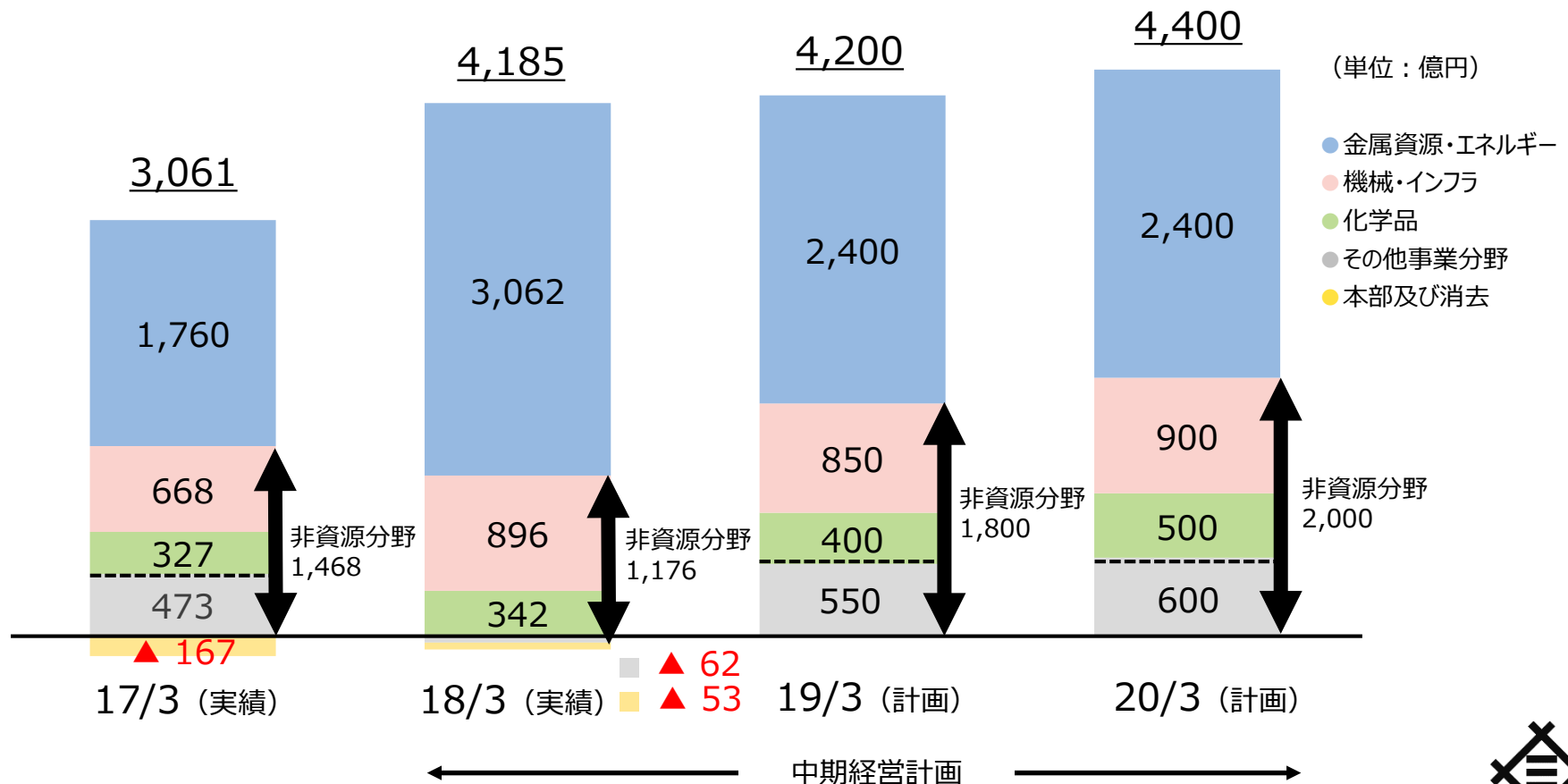
事業資産群とその利益貢献・キャッシュ創出開始時期

- 初年度の施策並びに2019年3月期アクションプランに伴う、案件の着実な立ち上げによる収益基盤強化



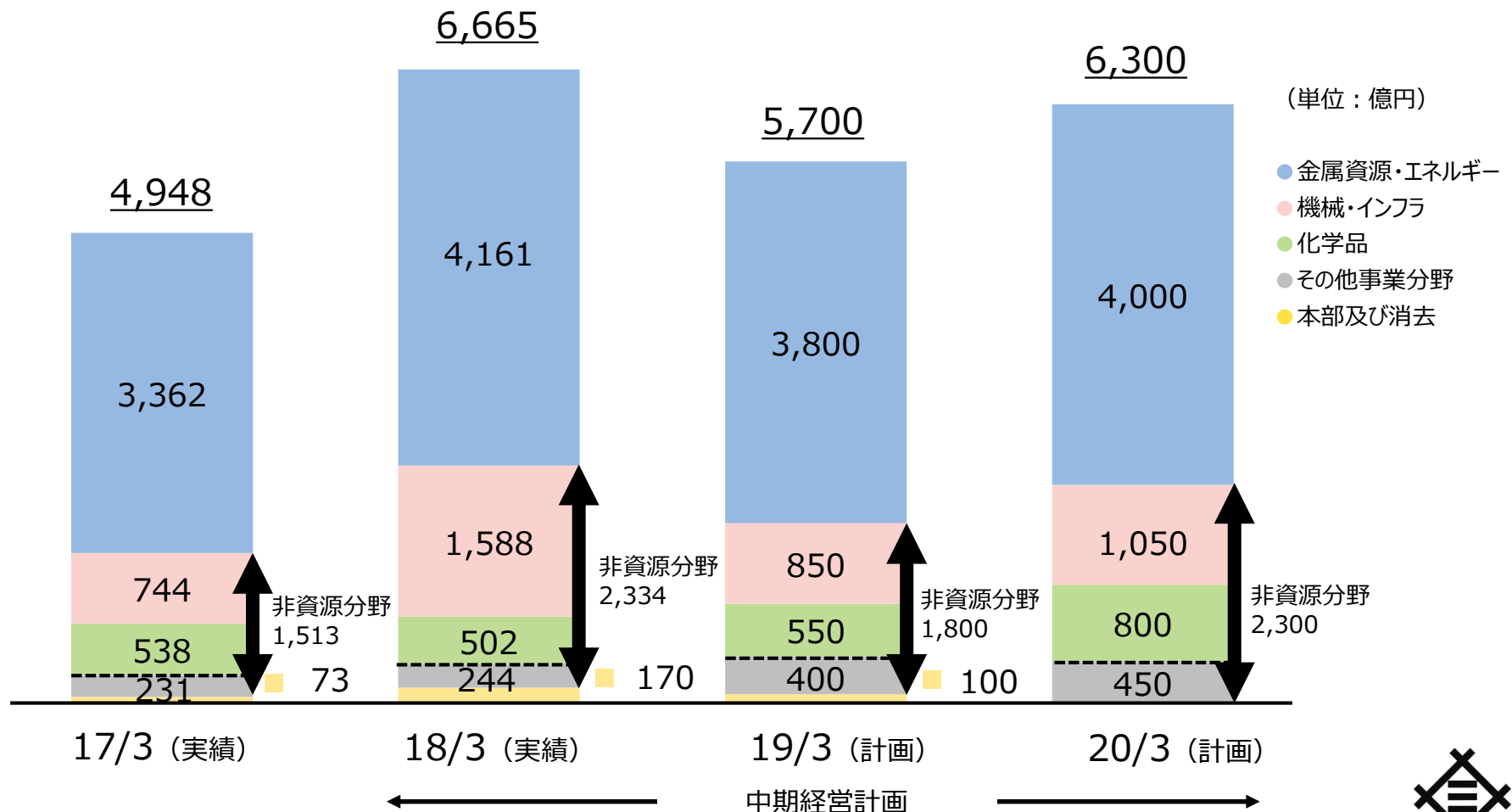
定量目標 当期利益

- 非資源分野は基礎収益力の向上により2020年3月期に向けて順調に利益拡大
- 資源・エネルギーはValepar評価益の剥落を主因に2019年3月期は減益



定量目標 基礎営業キャッシュ・フロー

- 18年3月期に早期取込を含め持分法適用会社からの大口配当が集中したことを主因に、19年3月期は一時的に減少
- 2017年3月期と比較し、基礎収益力向上によるキャッシュ・フロー創出力の強化は着実に進展



キャッシュ・フロー・アロケーション

- 基礎営業キャッシュ・フローの拡大及び株主還元増加を踏まえ、3年間累計をアップデート
- 投資規律の徹底を継続、3年間累計の投融資総額の見通しは変更せず

(単位：億円)

		2018年3月期 年間実績	3年間累計 (今回修正) (2018年3月期～2020年3月期)	3年間累計 (17年5月公表) (2018年3月期～2020年3月期)
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー*1...①	6,700	18,700	17,000
	資産リサイクル...②	3,000	7,000	7,000
キャッシュ・アウト	投融資...③	▲5,600	▲17,000～▲19,000	▲17,000～▲19,000
	株主還元*2...④	▲1,725	▲4,000	▲3,000
株主還元*2後のフリー・キャッシュ・フロー*3 ...① + ② + ③ + ④		2,375	2,700～4,700	2,000～4,000

*1. 営業活動に係るキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

*2. 3年間累計 (今回修正) 欄は、2020年3月期の配当を便宜的に下限配当1,000億円として算出

*3. 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリー・キャッシュ・フロー

配分

```

graph TD
    A[配分] --> B[追加株主還元]
    A --> C[有利子負債の返済]
    A --> D[追加投資]
  
```

追加株主還元

有利子負債の返済

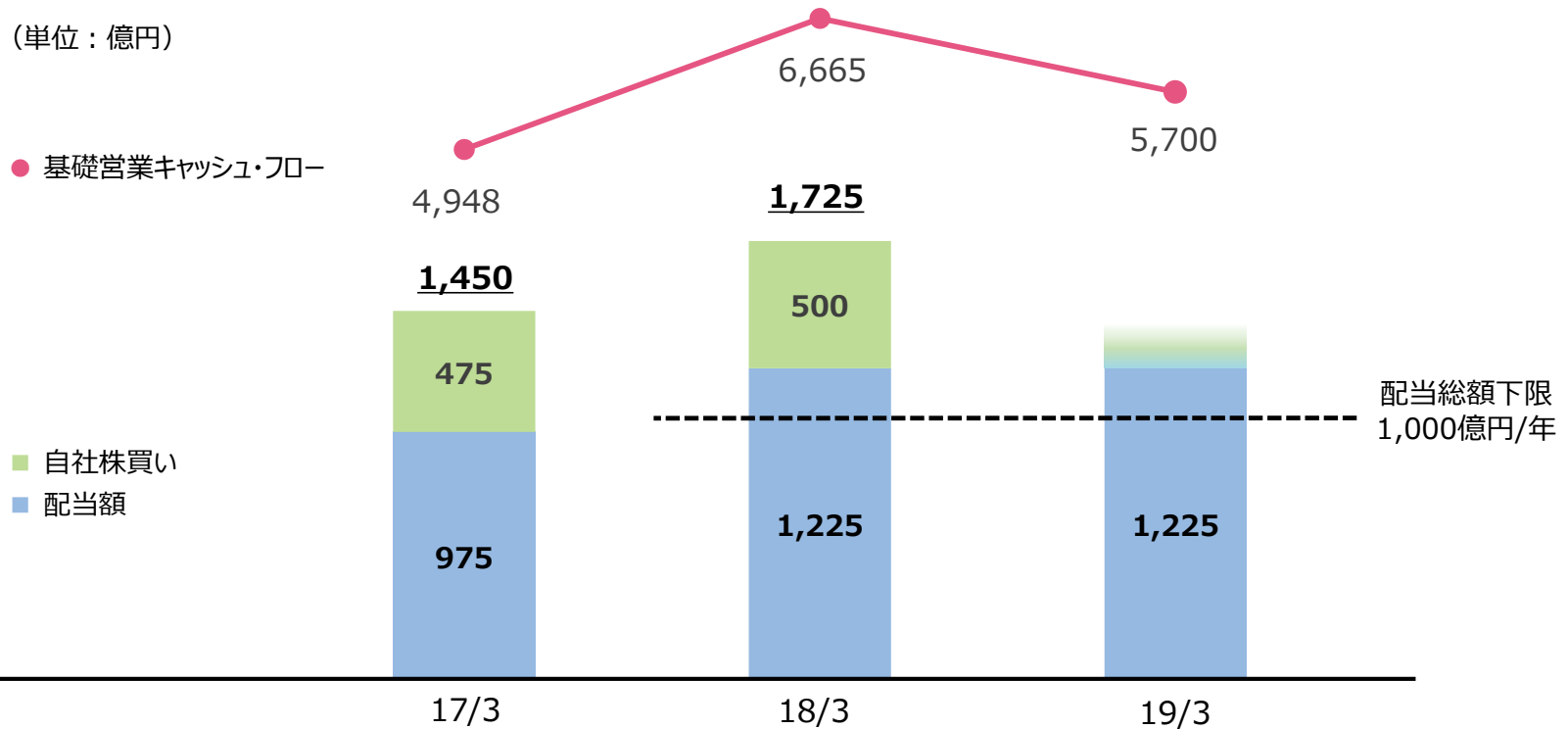
追加投資



株主還元方針

- 2019年3月期の予想配当金は一株当たり70円を予定
- 業績の向上を通じた配当金額の継続的増加と、2020年3月期ROE 10%達成の為の施策を継続

(単位：億円)



年間配当額/株

17/3

55円

18/3

70円 (予定)

19/3

70円 (予定)

基礎営業キャッシュ・フローに対する
総還元性向*

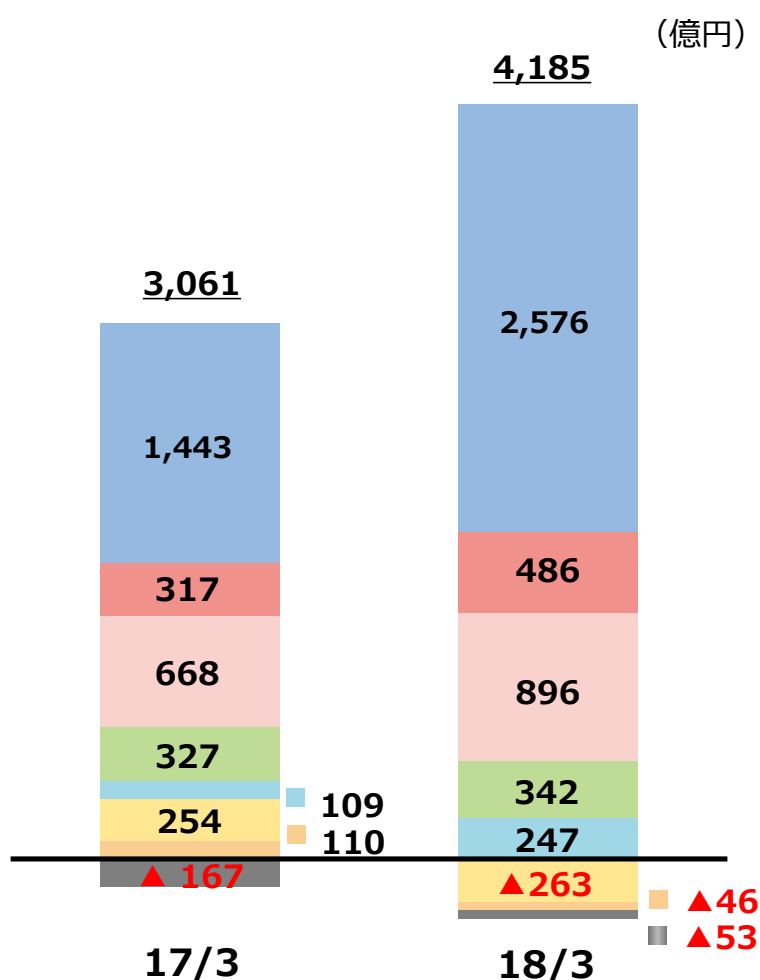
29%

26% (予定)

3 2018年3月期経営成績及び 2019年3月期事業計画の詳細

当期利益 セグメント別前期比 増減要因

■ 当期利益4,185 億円、前期比+1,124億円



主な増減要因

■ 金属資源（前期比：+1,133億円）

- ・Valepar再編に伴う評価益の一方、カセロネス評価損
- ・石炭・鉄鉱石価格の上昇による豪州石炭・鉄鉱石事業の増益

■ エネルギー（前期比：+169億円）

- ・LNG配当金の増加
- ・ガス価格の上昇及びMarcellus一部売却を主因にMEPUSA増益
- ・米国シェールガス・オイル事業の持株会社において、米国税制改正に伴う繰延税金資産の取崩を主因に減益

■ 機械・インフラ（前期比：+228億円）

- ・英国揚水発電所First Hydroの売却

■ 化学品（前期比：+15億円）

- ・米国ターミナル事業会社において、米国税制改正に伴う繰延税金負債の取崩を主因に増益
- ・メタノール事業好調
- ・メチオニン価格の下落に伴うNovusの減益

■ 鉄鋼製品（前期比：+138億円）

- ・Gestamp新規連結取込み及び出資に伴う価格調整条項による評価益
- ・市況回復及び取扱数量増

■ 生活産業（前期比：▲517億円）

- ・Multigrain関連損失
- ・前期のIHH株式一部売却益の反動の一方、当期の未分配利益税効果取崩益

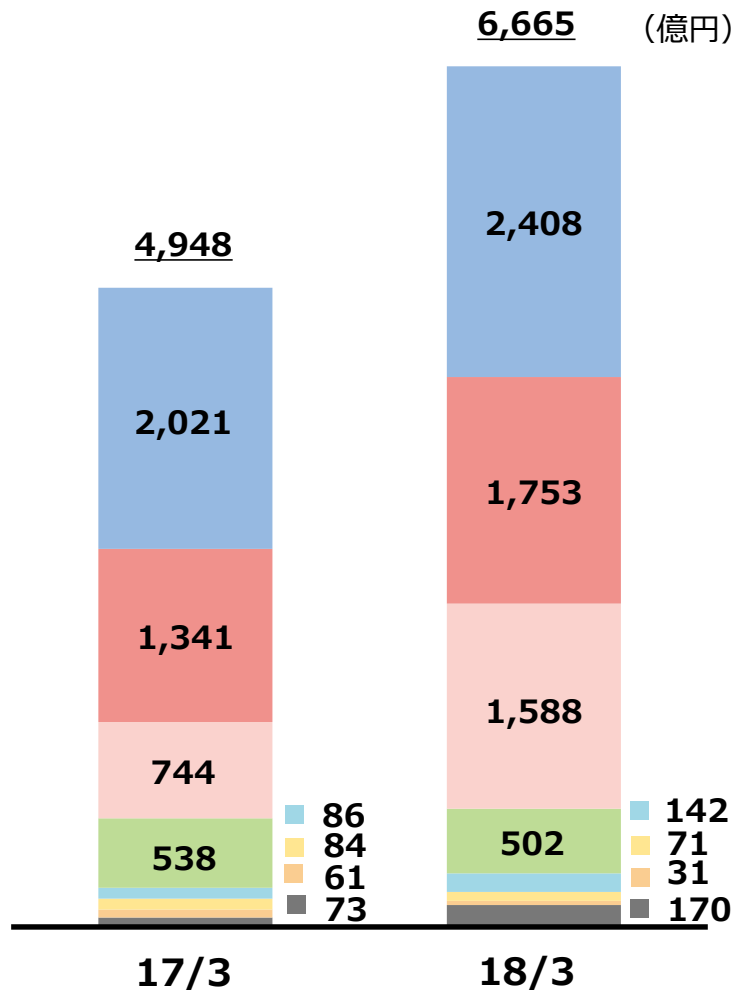
■ 次世代・機能推進（前期比：▲156億円）

- ・新興国の高速携帯通信事業FVTPL損失
- ・インドTVショッピング事業関連損失

■ その他（前期比：+114億円）

基礎営業キャッシュ・フロー セグメント別前期比 増減要因

■ 基礎営業キャッシュ・フロー 6,665億円、前期比+1,717億円

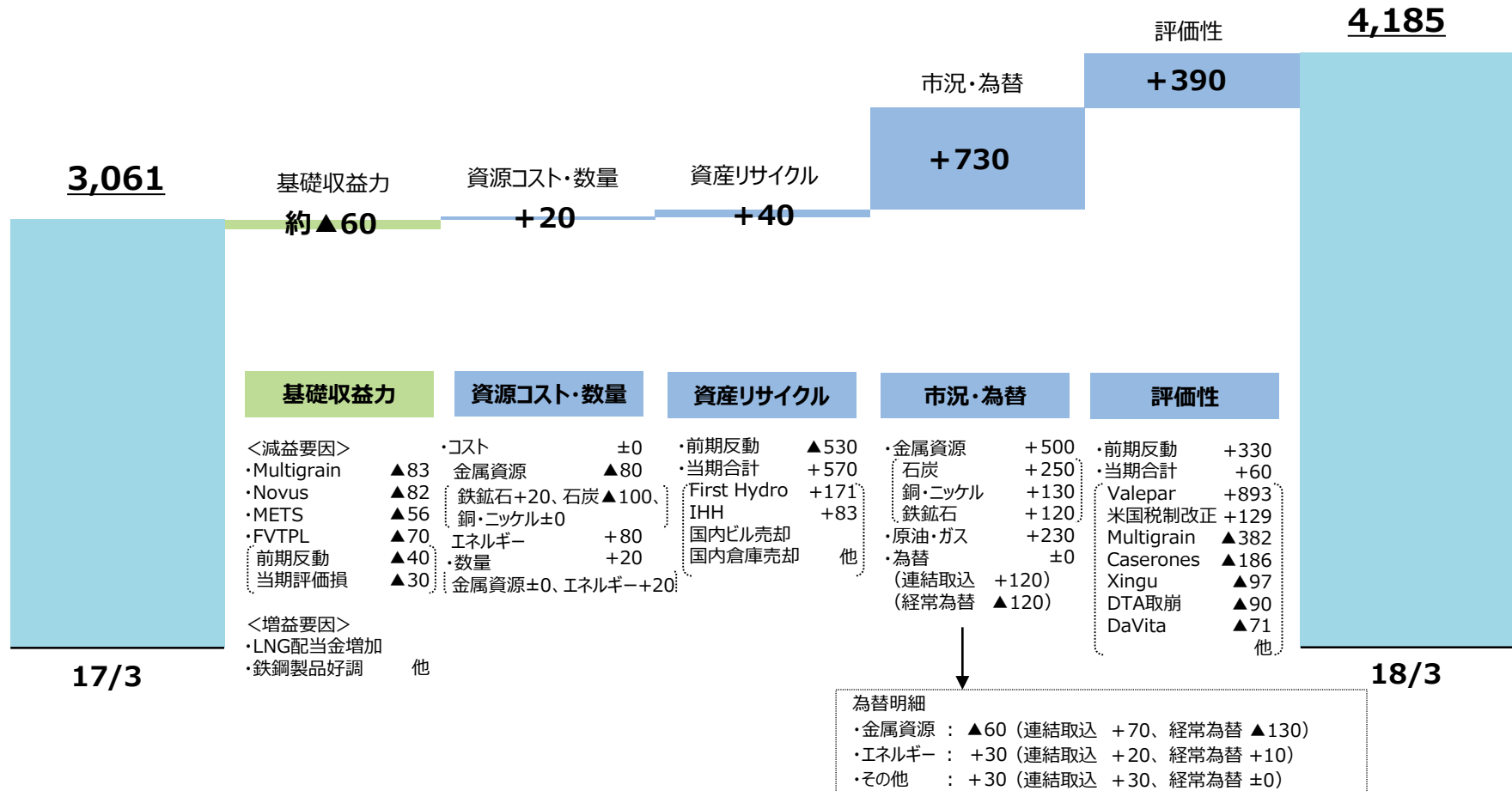


主な増減要因

- **金属資源（前期比：+387億円）**
 ・石炭・鉄鉱石の価格上昇や配当金の受取増加
- **エネルギー（前期比：+412億円）**
 ・原油・ガス価格上昇やLNG配当金の受取増加
- **機械・インフラ（前期比：+844億円）**
 ・IPP事業からの配当金の受取増加
- **化学品（前期比：▲36億円）**
 ・Novusにおけるメチオニン価格の下落
 ・メタノール事業、トレーディング堅調
- **鉄鋼製品（前期比：+56億円）**
 ・市況回復及び取扱数量増
- **生活産業（前期比：▲13億円）**
 ・Multigrain不調
 ・流通関連事業好調
- **次世代・機能推進（前期比：▲30億円）**
 ・新興国の高速携帯通信事業FVTPL損失
- **その他（前期比：+97億円）**
 ・各セグメントに賦課しない経費・利息・税金等

当期利益 要素別前期比 増減要因

(税後/億円)



資産リサイクル・投融資

2018年3月期年間実績

- 資産リサイクルは着実に進展
- 投融資は、重複分を含めて中核分野に68%、成長分野に36%を配分

	金額	主な案件*2
資産リサイクル	3,000億円	【金属資源】 SUMIC清算に伴う貸付金の回収 【エネルギー】 Marcellus一部売却 【機械・インフラ】 IPP事業貸付金回収、英国発電事業売却、 チェコ上下水事業売却 【鉄鋼製品】 CCPS売却 【生活産業】 国内ビル売却 【次世代・機能推進】 国内倉庫売却
投融資*1	▲5,600億円	主な案件*2*3
中核分野 (含む成長分野との重複分800億円)	▲3,800億円	【金属資源】 豪州鉄鉱石・石炭事業 【エネルギー】 タイ沖石油・ガス開発、米国Cameron LNG、豪州石油開発 【機械・インフラ】 海洋エネルギー関連事業、ガーナFPSO 【化学品】 米国ターミナル事業、欧州硫黄硫酸販社
成長分野 (含む中核分野との重複分800億円)	▲2,000億円	【モビリティ】 PTL追加出資、 Gestamp融資 【ヘルスケア】 R-Pharm、米国ヘルスケア専門職派遣事業、 Columbia Asia追加出資 【ニュートリション・アグリカルチャー】 曾田香料公開買付 【リテール・サービス】 CIM Group、米国シニアリビング事業、 ビギホールディングス
その他	▲600億円	大手町一体開発事業、日鉄住金物産株式追加取得

*1. 定期預金の増減は除く

*2. 青字は、第4四半期に新たに投融資を実行し、または資産リサイクルにより資金獲得した案件
各案件の金額については5.セグメント別データをご参照ください

*3. 中核分野と成長分野の重複案件名は、成長分野に記載

2019年3月期 事業計画

当期利益：4,200億円（前期比＋15億円）

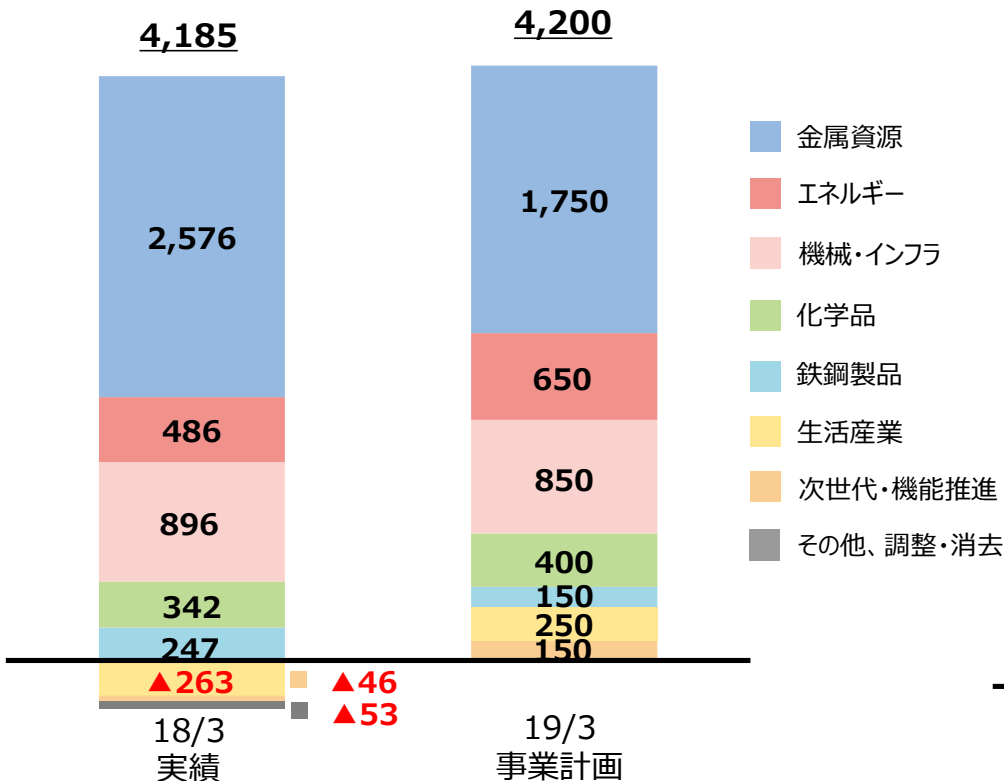
■ Valepar評価益の反動を主因に金属資源が減益なるも、Multigrain引当金反動を主因に生活産業が増益

基礎営業キャッシュ・フロー：5,700億円（前期比▲965億円）

■ 持分法適用会社からの配当金の減少を主因に機械・インフラと金属資源が減少

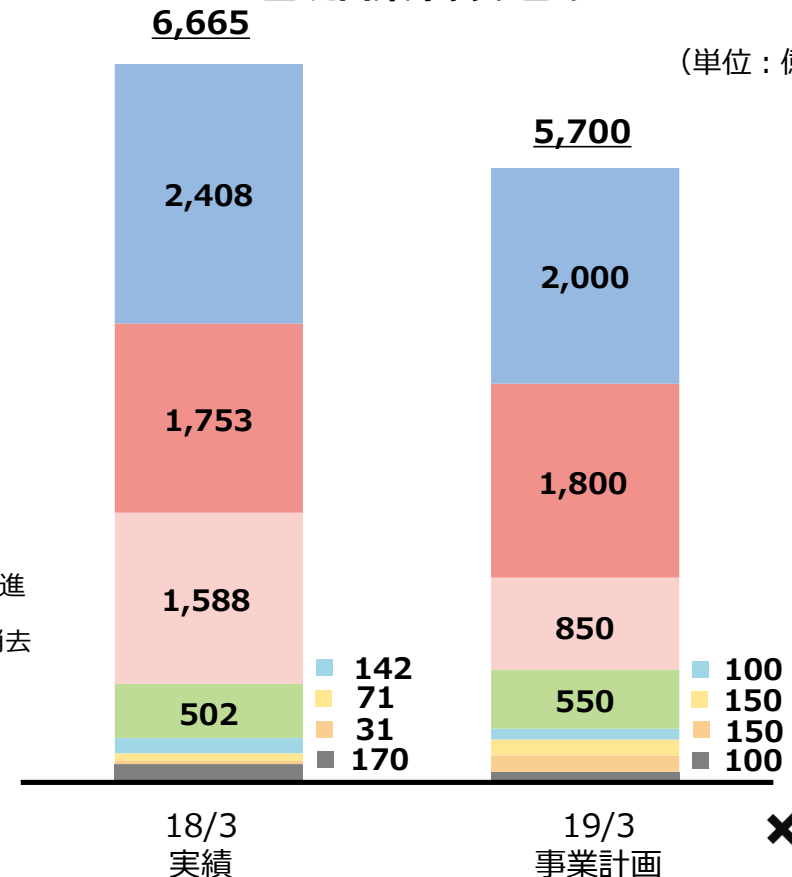
当期利益

（単位：億円）



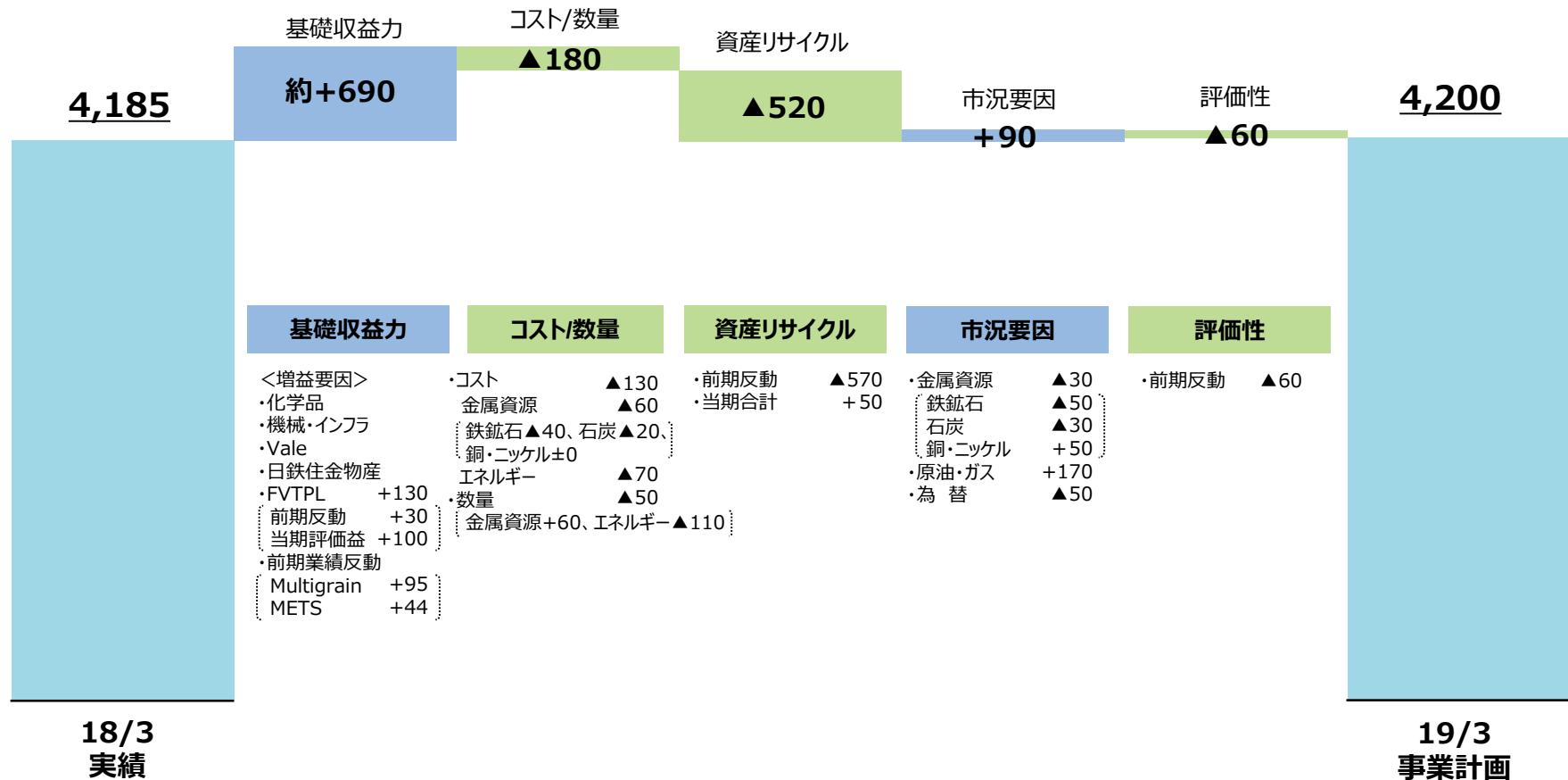
基礎営業キャッシュ・フロー

（単位：億円）



2019年3月期 事業計画 当期利益 要素別前期比

(税後/億円)



4 補足資料

前提条件および感応度

2018年3月期実績及び2019年3月期事業計画

価格変動の19/3期当期利益への影響額 (2018年5月公表)			19/3期通期 (前提)	18/3期通期 (実績)
市況商品	原油/JCC	—	59	57
	連結油価(*1)	29億円 (US\$1/バレル)	61	54
	米国ガス(*2)	5億円 (US\$0.1/mmBtu)	3.00(*3)	3.03(*4)
	鉄鉱石	23億円 (US\$1/トン)	(*5)	68(*6)
	銅(*7)	10億円 (US\$100/トン)	7,000	6,163(*8)
為替(*9)	米ドル	26億円 (¥1/米ドル)	110.00	110.70
	豪ドル	17億円 (¥1/豪ドル)	85.00	85.77
	伯レアル	7億円 (¥1/伯レアル)	33.00	34.25

(*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。

19/3期には51%が4～6ヵ月遅れで、40%が1～3ヵ月遅れで、9%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\$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2017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2017年4月～2018年3月のdaily平均値（参考値）を記載。

(*7) 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2018年3～12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。

(*8) LME cash settlement priceの2017年1月～12月のmonthly averageの平均値を記載。

(*9) 上記感応度は、各国所在の関係会社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。

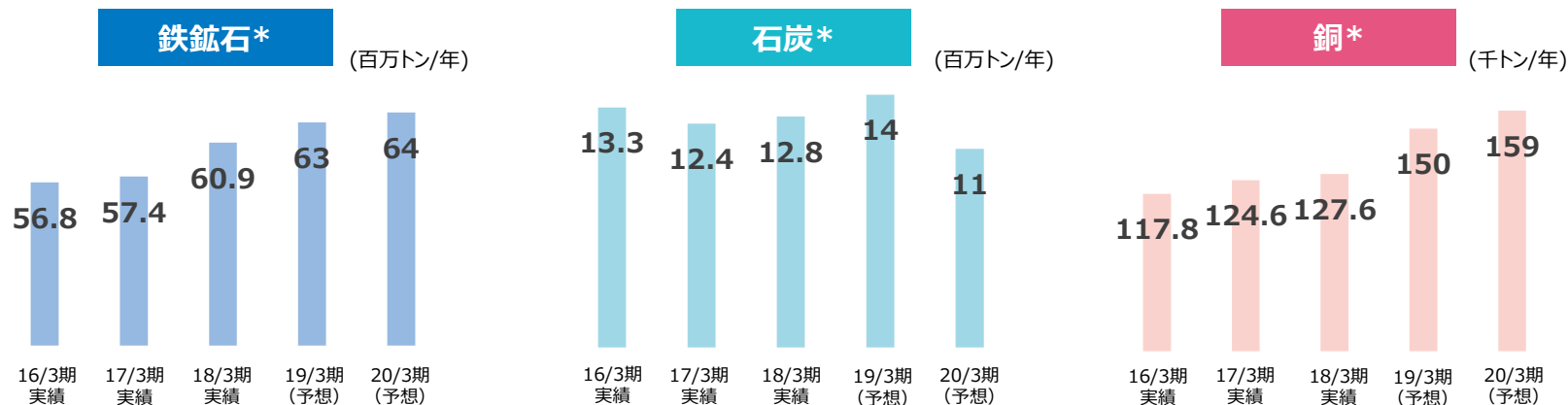
金属資源・エネルギー生産事業における販売契約上の通貨である米ドルと機能通貨の豪ドル・伯レアルの為替変動、及び為替ヘッジによる影響を含まない。



金属資源：当社持分権益生産量

持分権益生産量

(2018年5月公表)



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

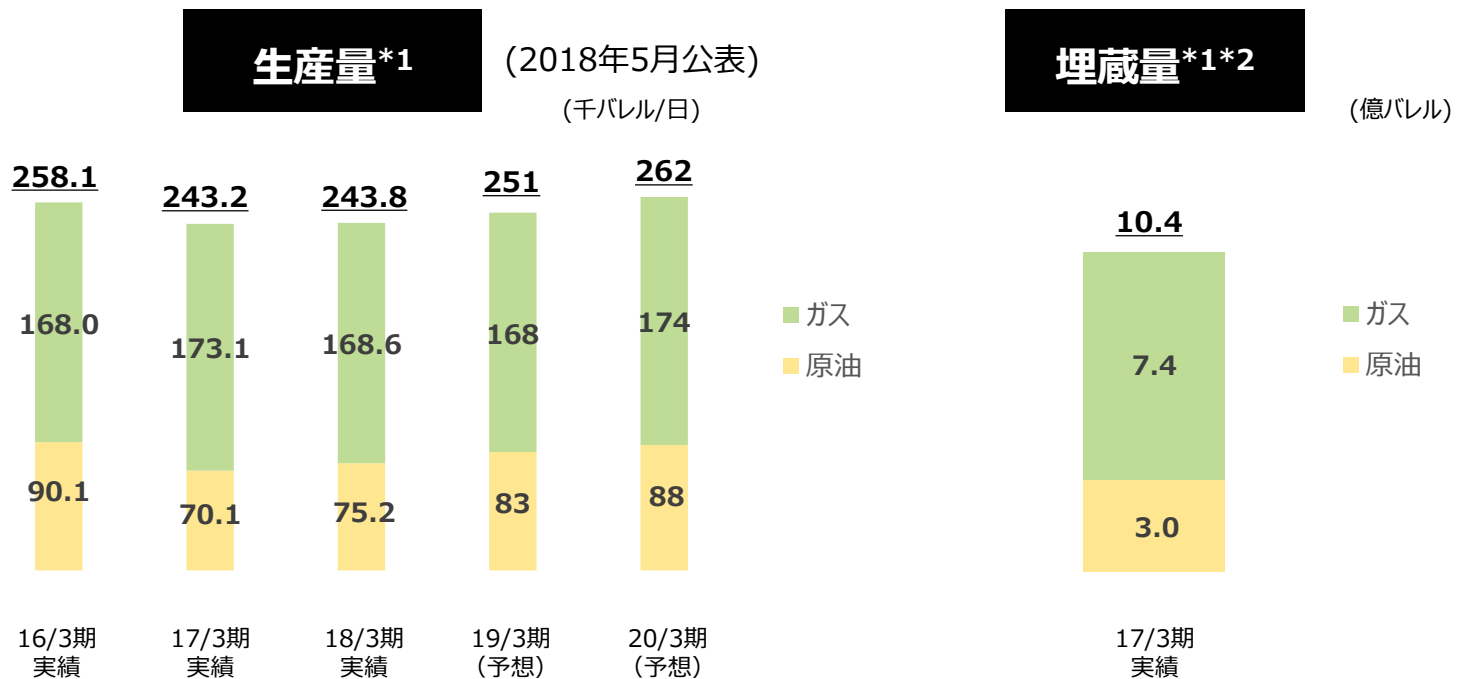
生産量実績

	2017年3月期					2018年3月期				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
鉄鉱石 (百万トン)	13.8	14.3	15.2	14.1	57.4	14.3	15.3	15.9	15.4	60.9
豪州鉄鉱石	9.9	10.0	10.6	9.5	40.0	10.0	10.3	10.7	10.3	41.3
Vale* ¹	3.9	4.3	4.6	4.6	17.4	4.3	5.0	5.2	5.1	19.6
石炭* ² (百万トン)	3.1	3.3	3.0	3.0	12.4	3.1	3.5	3.2	3.0	12.8
MCH	2.5	2.4	2.4	2.3	9.6	2.1	2.4	2.0	1.7	8.2
BMC* ¹	0.4	0.5	0.4	0.4	1.7	0.4	0.4	0.4	0.5	1.7
原料炭	2.0	2.1	2.0	2.0	8.1	1.9	2.1	1.7	1.7	7.4
一般炭	0.9	0.8	0.8	0.7	3.2	0.6	0.7	0.7	0.5	2.5
Moatize* ¹	-	-	-	-	-	0.3	0.4	0.5	0.4	1.6
銅* ^{1*2} (千トン)	30.4	29.9	30.4	33.9	124.6	32.2	28.4	33.5	33.5	127.6

*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%)等を含む。

エネルギー：原油ガス持分権益生産量・埋蔵量



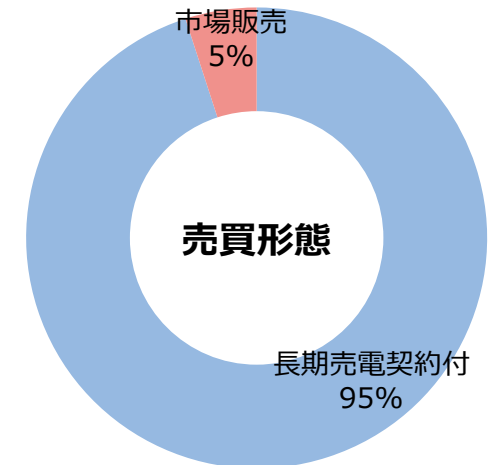
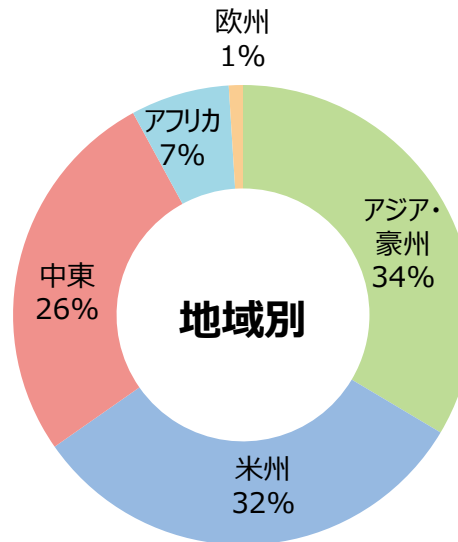
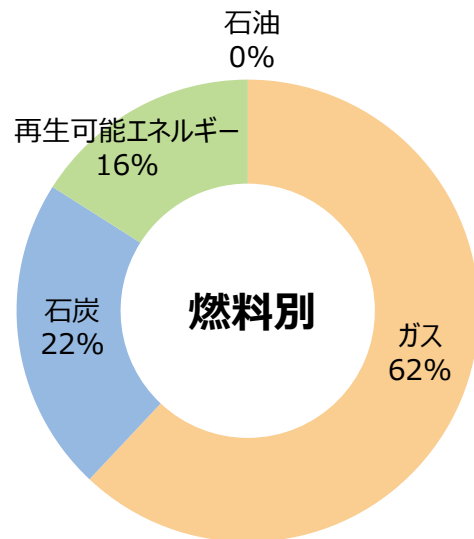
*1. 石油換算
当社連結子会社・関係会社・非連結先の当社権益保有見合い

*2. 当社独自の基準による

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）： **9.3GW**
（グロス容量：34GW）

2018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）

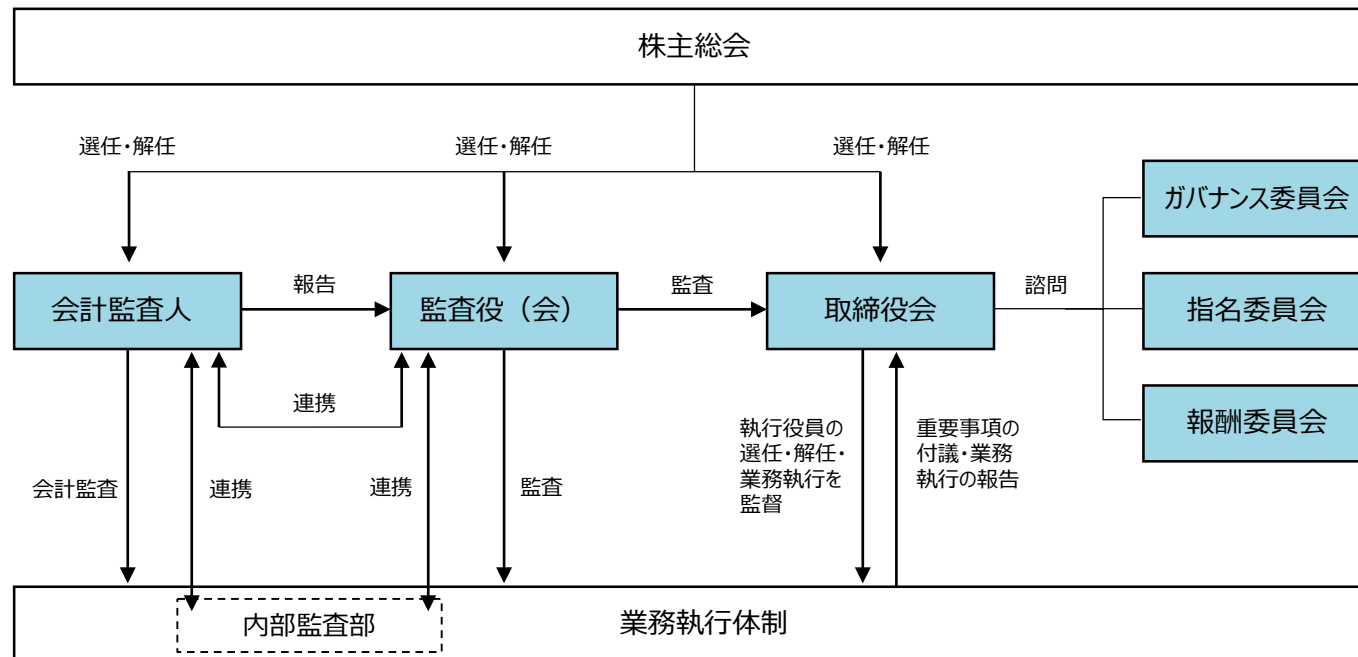
監査役： 5名（うち社外監査役3名）

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

(2018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）	○	○	○		
	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	○				
	藤井 晋介	代表取締役、副社長執行役員					
	北森 信明	代表取締役、専務執行役員					
	竹部 幸夫	代表取締役、専務執行役員					
	内田 貴和	代表取締役、常務執行役員			○		
	堀 健一	代表取締役、常務執行役員					
	武藤 敏郎	取締役（社外・独立）	○		◎		
	小林 いずみ	取締役（社外・独立）		◎	○	○	
	Jenifer Rogers	取締役（社外・独立）	○			○	○
	竹内 弘高	取締役（社外・独立）		○			
	Samuel Walsh	取締役（社外・独立）	○				○
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・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名および監査役1名（松山遙氏）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

取締役会の実効性評価を每期実施。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

2018年3月期の取り組み

■ 構成：

グローバル企業のCEO経験を有するウォルシュ取締役、会計・監査の専門知識を有する森監査役が就任し、多様性が進み、バランスが改善

■ 議論のテーマ：

取締役会で中期経営計画を審議した他、社外役員会議で「資本市場の関心事項と当社IR活動」等を議論

■ 運営：

資料において、取締役会への付議・報告に至るまでの議論のポイント、主要論点・リスクと対応策の一覧を明示

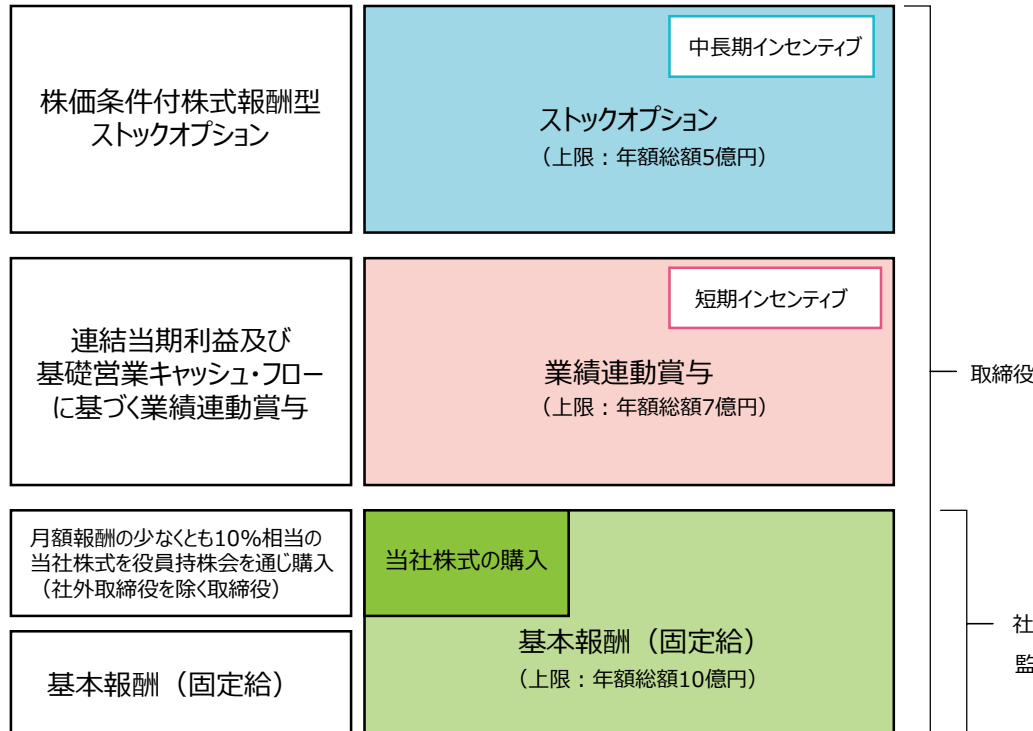
さらなる実効性向上に向けて

1. 構成：選択するガバナンス体制における取締役会の位置づけに応じた適切な構成を不断に検討
2. 審議項目：全社的なテーマや世の中のトレンド・時事を踏まえた議題等、審議項目の適切な設定を引き続き検討
3. 審議方法：フリーディスカッションの機会等、審議方法の見直しを推進
4. 諮問委員会：審議内容の定期報告の他、開催頻度の設定等、諮問委員会の運営方法見直しを推進

※ 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

役員報酬の構成



(注) 退職慰労金は支給しない

取締役の報酬

- 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報酬としての株価条件付株式報酬型ストックオプションにより構成
- 業績連動賞与：総支給額 = (当期利益 × 50% × 0.1%) + (基礎営業CF × 50% × 0.1%)
- スtockオプション：権利行使期間は新株予約権の割当日から3年経過した日の翌日から27年間、行使価格は1円
- 月額報酬の少なくとも10%相当の当社株式を購入

5 セグメント別データ

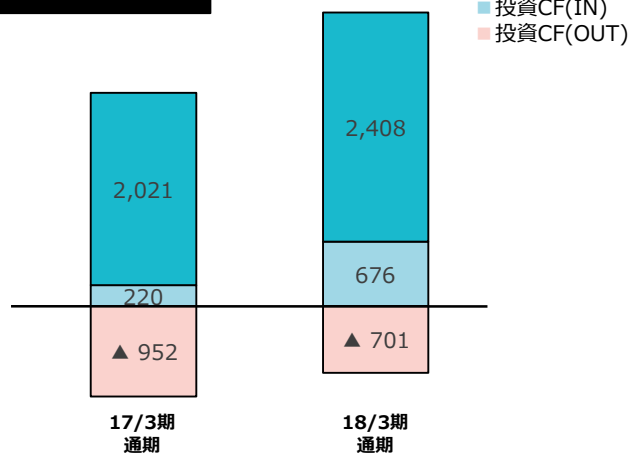
金属資源

- 18/3期：COCFは通期予想達成するも、一過性損失によりPATは未達
- 19/3期：Valepar再編利益の反動、持分法適用会社からの配当減を主因にPAT、COCFとも減少

(単位：億円)

業績	17/3期 通期	18/3期 通期	増減	18/3期通期 従来予想	主な増減理由	19/3期通期 事業計画
当期利益	1,443	2,576	+1,133	2,700		1,750
売上総利益	1,768	2,068	+300		↑豪石炭（石炭価格上昇） ↑豪鉄鉱石（鉄鉱石価格上昇）	
持分法損益	485	618	+133		↑Oriente/AAS（減損戻入等）、銅事業（銅価格上昇） ↓Valepar吸収合併、カセロネス関連損失	
受取配当金	20	164	+144		↑Vale	
販管費	▲318	▲444	▲126		↓カセロネス関連損失	
その他	▲512	170	+682		↑Valepar再編に伴う評価益 ↓前期Sims評価益反動	
基礎営業キャッシュ・フロー	2,021	2,408	+387	2,350		2,000
総資産	19,622	20,929	+1,307			

キャッシュ・フロー



主な投融資/リサイクル案件

18/3期通期：(IN)SUMIC貸付金回収+194

(OUT)豪州鉄鉱石事業▲150、豪州石炭事業▲139

主要関係会社業績（当社持分）

	会社名	17/3期 通期	18/3期 通期	増減
連結	豪州鉄鉱石事業*1	1,029	1,104	+75
	豪州石炭事業*1	343	463	+120
持分法	モザンビーク石炭及び 鉄道・港湾インフラ事業	▲15	26	+41
	Oriente Copper Netherlands	▲86	26	+112
	三井物産カッパー・インベストメント	▲89	▲226	▲137
	Japan Collahuasi Resources	33	63	+30
	オールドス電力冶金	46	51	+5

*1. 一部損益は持分法により取込



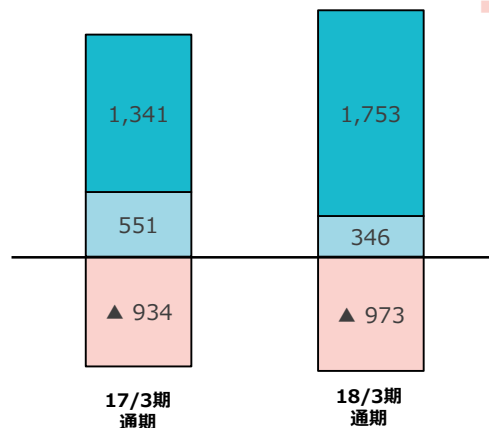
エネルギー

- 18/3期：PAT、COCFとも通期予想達成
- 19/3期：市況上昇、米国税制改正反動を主因にPAT、COCFとも増加

(単位：億円)

業績	17/3期 通期	18/3期 通期	増減	18/3期通期 従来予想	主な増減理由	19/3期通期 事業計画
当期利益	317	486	+169	450		650
売上総利益	639	968	+329		↑MOECOコスト減少、為替変動 ↑MEPUSA/MEPTX/MEPME/MEPAU（ガス価/油価上昇）	
持分法損益	171	245	+74		↑MIMI（油価上昇）	
受取配当金	326	519	+193		↑LNGプロジェクト6案件	
販管費	▲431	▲421	+10			
その他	▲388	▲825	▲437		↓米国税制改正	
基礎営業キャッシュ・フロー	1,341	1,753	+412	1,750		1,800
総資産	19,053	19,177	+124			

キャッシュ・フロー



主な投融資/リサイクル案件

18/3期通期：(IN)Marcellus一部売却+158

(OUT)原油・ガス開発▲641(シェール以外)

米国Cameron LNG▲169、シェール▲115

主要関係会社業績（当社持分）

	会社名	17/3期 通期	18/3期 通期	増減
連結	三井石油開発*1	67	115	+48
	Mitsui E&P Australia	17	39	+22
	Mitsui E&P Middle East	25	35	+10
	Mitsui E&P USA	▲51	58	+109
	MEP Texas Holdings	9	50	+41
	Mitsui E&P Mozambique Area 1	▲31	▲34	▲3
	Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	12	▲44	▲56
	Japan Australia LNG (MIMI)*2	-	-	-
持分法				

*1. 一部損益は持分法により取込

*2. 守秘義務契約により業績非開示



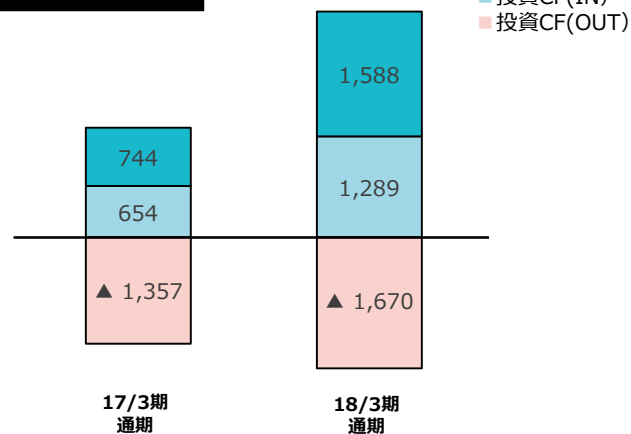
機械・インフラ

- 18/3期：PAT、COCFともほぼ通期予想通り
- 19/3期：PATは売却益の反動を主因に若干の減少、COCFはIPP事業からの配当減少を主因に減少

(単位：億円)

業績	17/3期 通期	18/3期 通期	増減	18/3期通期 従来予想	主な増減理由	19/3期通期 事業計画
当期利益	668	896	+ 228	900		850
売上総利益	1,145	1,219	+ 74		↑MPS（取扱増）	
持分法損益	643	965	+ 322		↑IPP事業（売却益等） ↓中南米融資引当金	
受取配当金	30	34	+ 4			
販管費	▲1,159	▲1,215	▲56			
その他	9	▲107	▲116		↓コンテナターミナル減損、前期売却益反動	
基礎営業キャッシュ・フロー	744	1,588	+ 844	1,600		850
総資産	22,381	22,557	+ 176			

キャッシュ・フロー



主な投融資/リサイクル案件
 18/3期通期：(IN)IPP事業+280、英国揚水発電事業+184、
 チェコ上下水事業、持分法適用会社一部売却+109
 (OUT)PTL持分追加取得▲483、
 海洋エネルギー関連事業▲134、ガーナFPSO

主要関係会社業績（当社持分）

	会社名	17/3期 通期	18/3期 通期	増減
連結	三井物産プラントシステム	19	42	+ 23
	鉄道車輛リース事業会社 ^{*1}	33	45	+ 12
	産機・建機関連事業 ^{*1}	25	47	+ 22
持分法	IPP事業関連会社	86	464	+ 378
	FPSO/FSOリース事業関連会社	78	91	+ 13
	ガス配給事業	89	77	▲12
	Penske Automotive Group	63	111	+ 48
	トラックリース・レンタル事業会社	22	43	+ 21
	アジア自動車（製造・卸売）関連事業	75	82	+ 7
	VLI	22	23	+ 1

*1. 一部損益は持分法により取込



化学品

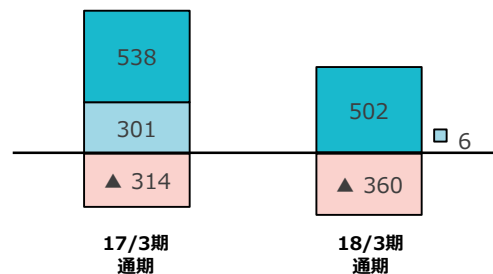
- 18/3期：PAT、COCFともほぼ通期予想通り
- 19/3期：米国税制改正反動はあるも、業績堅調でPAT、COCFとも増加

(単位：億円)

業績	17/3期 通期	18/3期 通期	増減	18/3期通期 従来予想	主な増減理由	19/3期通期 事業計画
当期利益	327	342	+15	350		400
売上総利益	1,456	1,366	▲90		↓ Novus (メチオニン価格下落)	
持分法損益	39	113	+74			
受取配当金	19	23	+4			
販管費	▲935	▲966	▲31			
その他	▲252	▲194	+58		↑ 米国税制改正	
基礎営業キャッシュ・フロー	538	502	▲36	500		550
総資産	11,752	11,863	+111			

キャッシュ・フロー

- 基礎営業CF
- 投資CF(IN)
- 投資CF(OUT)



主な投融资/リサイクル案件
18/3期通期：(OUT)米国ターミナル事業、欧州硫黄硫酸事業、
曾田香料公開買付

主要関係会社業績（当社持分）

	会社名	17/3期 通期	18/3期 通期	増減
連結	MMTX	17	29	+12
	Intercontinental Terminals Company	48	133	+85
	三井物産プラスチック	32	38	+6
	Novus International	87	5	▲82
	Mitsui AgriScience(欧米)	16	17	+1
持分法	日本アラビアメタノール	9	23	+14

鉄鋼製品

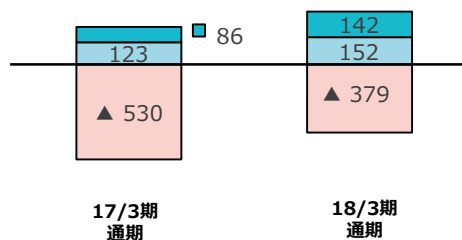
- 18/3期：PATはほぼ通期予想通り、COCFは投資付帯条件の処理方法変更により通期予想から乖離
- 19/3期：デリバティブ評価益反動を主因にPAT減少、日鉄住金への一部商内移管を主因にCOCF減少

(単位：億円)

業績	17/3期 通期	18/3期 通期	増減	18/3期通期 従来予想	主な増減理由	19/3期通期 事業計画
当期利益	109	247	+ 138	250		150
売上総利益	367	419	+ 52		↑市況回復、取扱数量増	
持分法損益	111	133	+ 22		↑Gestamp事業会社	
受取配当金	28	25	▲ 3			
販管費	▲ 350	▲ 321	+ 29			
その他	▲ 47	▲ 9	+ 38		↑ Game Changer米国税制改正、Gestamp関連デリバティブ評価益	
基礎営業キャッシュ・フロー	86	142	+ 56	250		100
総資産	6,126	6,547	+ 421			

キャッシュ・フロー

- 基礎営業CF
- 投資CF(IN)
- 投資CF(OUT)



主要関係会社業績（当社持分）

	会社名	17/3期 通期	18/3期 通期	増減
連結	三井物産スチール	37	61	+ 24
持分法	Gestamp事業会社	6	39	+ 33
	Game Changer Holdings	36	67	+ 31

主な投融資/リサイクル案件

18/3期通期：(IN)CCPS

(OUT)Gestamp貸付▲193、日鉄住金物産▲102

生活産業

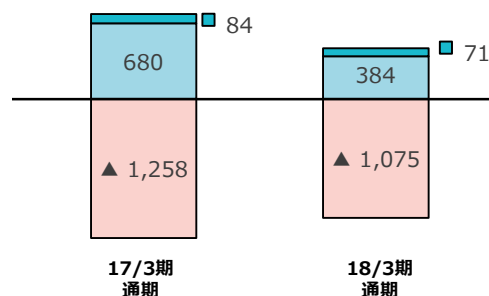
- 18/3期：PATは減損損失を主因に通期予想未達、COCFは投資付帯条件の処理方法変更により通期予想から乖離
- 19/3期：Multigrain関連損失反動を主因にPAT、COCFとも増加

(単位：億円)

業績	17/3期 通期	18/3期 通期	増減	18/3期通期 従来予想	主な増減理由	19/3期通期 事業計画
当期利益	254	▲263	▲517	▲200		250
売上総利益	1,362	1,395	+33		↑Xingu（前期干ばつ反動） ↓Multigrain（集荷販売事業不調）	
持分法損益	241	228	▲13		↓Ventura不調 ↑PHC	
受取配当金	43	43	±0			
販管費	▲1,395	▲1,530	▲135			
その他	3	▲399	▲402		↓Multigrain関連損失、前期IHH株式一部売却の反動、Xingu減損、 DaVita減損 ↑国内ビル売却益	
基礎営業キャッシュ・フロー	84	71	▲13	100		150
総資産	17,234	19,018	+1,784			

キャッシュ・フロー

■ 基礎営業CF
■ 投資CF(IN)
■ 投資CF(OUT)



主な投融資/リサイクル案件

18/3期通期：(IN)国内ビル売却+105
(OUT) R-Pharm▲220、米国ヘルスケア人材派遣▲133、
米国シニアリビング事業、Columbia Asia追加出資

主要関係会社業績（当社持分）

	会社名	17/3期 通期	18/3期 通期	増減
連結	Multigrain Trading	▲12	▲477	▲465
	三井農林	▲20	28	+48
	国内流通関連事業会社	40	66	+26
	三井物産都市開発	24	28	+4
持分法	三井製糖 ^{*1}	51	-	-
	WILSEY FOODS	35	34	▲1
	IHH Healthcare Berhad ^{*2}	173	16	▲157
	パナソニックヘルスケアホールディングス ^{*1}	-	-	-
	エームサービス	19	23	+4

*1. 上場会社の決算発表前又は、守秘義務契約により業績非開示

*2. MBK Healthcare Partnersからの株式移管により直接投資化

次世代・機能推進

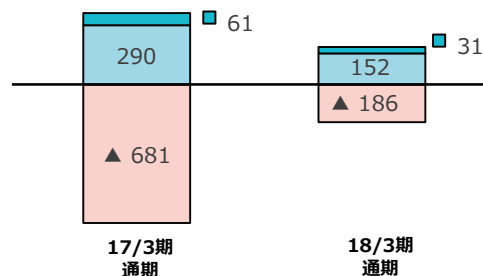
- 18/3期：減損損失やFVTPL評価損によりPAT、COCFとも通期予想未達
- 19/3期：FVTPLや減損損失の反動を主因にPAT、COCFとも増加

(単位：億円)

業績	17/3期 通期	18/3期 通期	増減	18/3期通期 従来予想	主な増減理由	19/3期通期 事業計画
当期利益	110	▲46	▲156	50		150
売上総利益	450	451	+1		↑中国医薬品会社FVTPL ↓新興国携帯通信事業FVTPL	
持分法損益	21	50	+29			
受取配当金	41	27	▲14			
販管費	▲502	▲508	▲6			
その他	100	▲66	▲166		↓減損損失 ↑国内倉庫売却益	
基礎営業キャッシュ・フロー	61	31	▲30	50		150
総資産	6,114	6,227	+113			

キャッシュ・フロー

- 基礎営業CF
- 投資CF(IN)
- 投資CF(OUT)



主な投融資/リサイクル案件
18/3期通期：(IN)国内倉庫売却
(OUT) CIM Group▲101

主要関係会社業績（当社持分）

	会社名	17/3期 通期	18/3期 通期	増減
連結	三井情報	13	21	+8
	三井物産グローバルロジスティクス	19	23	+4
	三井物産アセットマネジメント・ホールディングス	17	20	+3
持分法	Asia Pacific Mobile	▲26	▲50	▲24
	QVC ジャパン	44	52	+8
	JA三井リース	33	40	+7
	SABRE INVESTMENTS*1	-	-	-

*1.守秘義務契約により業績非開示

三井物産インベスターデイ2018

開催日時：2018年6月12日（火）
13:30開始、16:30頃終了予定

時間	プログラム	登壇者
【PART-1】全社戦略		
13:30-13:45	開会のご挨拶	社長
13:45-13:55	財務戦略	CFO
14:00-14:30	社外取締役 パネル・ディスカッション	小林いずみ取締役 Samuel Walsh取締役 ファシリテーター：Financial Times / Leo Lewis氏
14:30-14:40	休憩①	
【PART-2】中核分野		
14:40-14:55	金属資源	金属資源本部長
14:55-15:10	エネルギー	エネルギー第二本部長
15:10-15:25	機械・インフラ	機械・輸送システム第一本部長
15:25-15:40	化学品	ベーシックマテリアルズ本部長
15:40-15:45	休憩②	
【PART-3】質疑応答		
15:45-16:30	質疑応答	全登壇者（社外取締役を除く）
16:30	閉会	

※上記予定は状況により変更となる可能性がございますことご了承ください。

360° business innovation.



MITSUI & CO.