

中期経営計画2023の進捗 及び 2022年3月期事業計画

～ 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.

2021年4月30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 2021年3月期実績と2022年3月期計画概要

2 2022年3月期計画と重点施策

3 2021年3月期経営成績及び
2022年3月期計画詳細

4 補足資料・セグメント別データ

1

2021年3月期実績と2022年3月期計画概要

経営サマリー

2021年3月期 実績

- 堅調な鉄鉱石事業、トレーディング、FVTPL益が業績を牽引。コスト削減とポートフォリオ組み替え等、下方耐性を強化し、コロナを奇貨とした取り組みを推進

2022年3月期 事業計画

- 収益基盤の一層の強化及び成長戦略の実行で中期経営計画2023定量目標達成と共に、更なる高みを目指す

	2020年3月期 年間実績	2021年3月期 年間実績	2021年3月期 従来予想 (2021年2月公表)	2022年3月期 年間計画
基礎営業キャッシュ・フロー*1	5,610億円	6,581億円	6,000億円	6,800億円
当期利益*2	3,915億円	3,355億円	2,700億円	4,600億円
ROE	9.7%	8.0%	—	—
一株当たり配当金	80円	85円	80円	90円

2021年3月期

- 年間配当金は一株当たり85円(5円増配)
- 当期株主還元総額は約2,100億円
(基礎営業キャッシュ・フロー比31%)

2022年3月期

- 一株当たり下限配当を90円に引き上げ(10円増)
- 22/3期年間配当金は一株当たり90円
(21/3期対比5円増配)
- 新たに最大500億円の自社株買い(2021年5~6月)実施を決定

*1. 営業活動に係るキャッシュ・フロー(21/3期：7,727億円) - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー(同：562億円) - リース負債の返済による支出額(同：584億円)

*2. 本資料では、当期連結会計年度の「当期利益(親会社の所有者に帰属)」を「当期利益」と表記

2021年3月期 課題と進捗

- コロナ禍でのプロジェクトの着実な推進と、生活に不可欠な資源・素材・食料・サービスを安定的に供給
- 事業環境の変化を踏まえた競争力のあるポートフォリオへの組み替えと、収益基盤の強化

プロジェクトの着実な推進 強固な収益力の実現

- トレーディング、資源・電力安定供給、病院事業などエッセンシャルビジネスが定性・定量面で貢献
- 着実なプロジェクトの推進
 - ✓ 西豪州ガス田開発、米国キャメロンLNG全系列生産開始
 - ✓ 鉄鉱石の鉱量維持・拡充への取り組み
 - ✓ IPP・FPSO事業で新規運転開始
- 巣ごもり需要、デジタル・セキュリティ需要の取り込み

下方耐性強化への取り組み

- 事業再評価を実施、ポートフォリオ組み替えを推進
 - ✓ カセロネス売却、モアティーズ売却合意、コジャワシ権益の追加取得
 - ✓ E&P資産価値向上への戦略転換
- 既存事業群再編
 - ✓ 中間流通機能子会社集約、アパレル関連事業合併検討開始
 - ✓ ICT関連子会社合併
 - ✓ 米国石油・ガス事業の子会社再編
- コスト競争力強化の為の構造改革実施

事業経営力強化・ DX推進

- ROIC導入、資本効率向上へ向けた全社施策の推進
- DXによる生産性向上や新ビジネスモデル構築へ向けた取り組みの加速
- コーポレート機能の先鋭化と人員の現場シフト

2

2022年3月期計画と重点施策

2022年3月期事業計画

中期経営計画2023にて掲げた基本方針は不変、
絶え間ない「変革と成長」

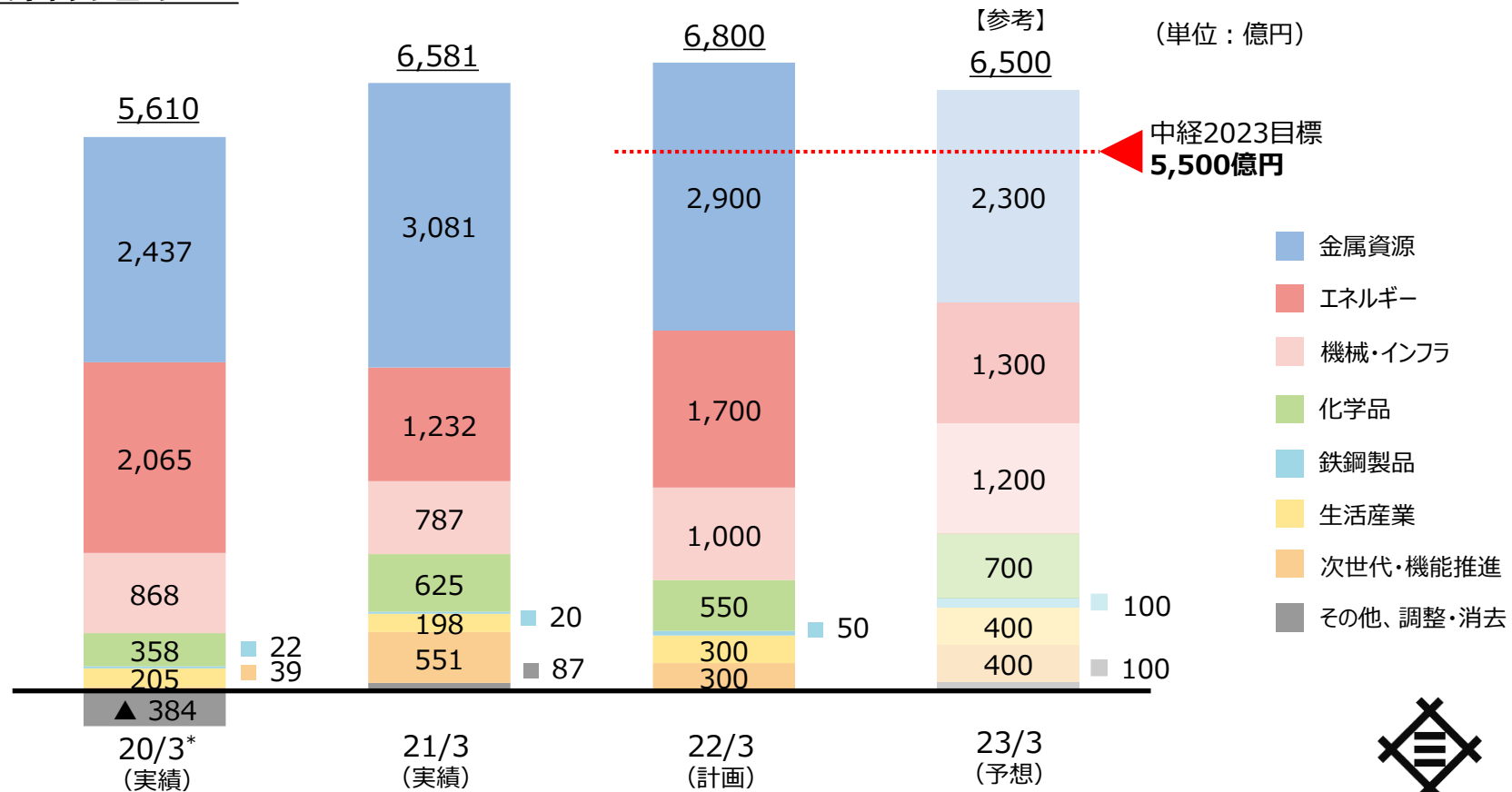
既存コア事業の徹底強化、
周辺事業との有機的連携を通じた良質な事業群の構築

キャッシュ創出力の更なる強化、
成長と還元の両立

2022年3月期定量目標 基礎営業キャッシュ・フロー

- コロナ禍からの回復と収益基盤強化、堅調な商品市況が貢献
- 「変革と成長」の実現により、更なる高みを目指す

基礎営業キャッシュ・フロー

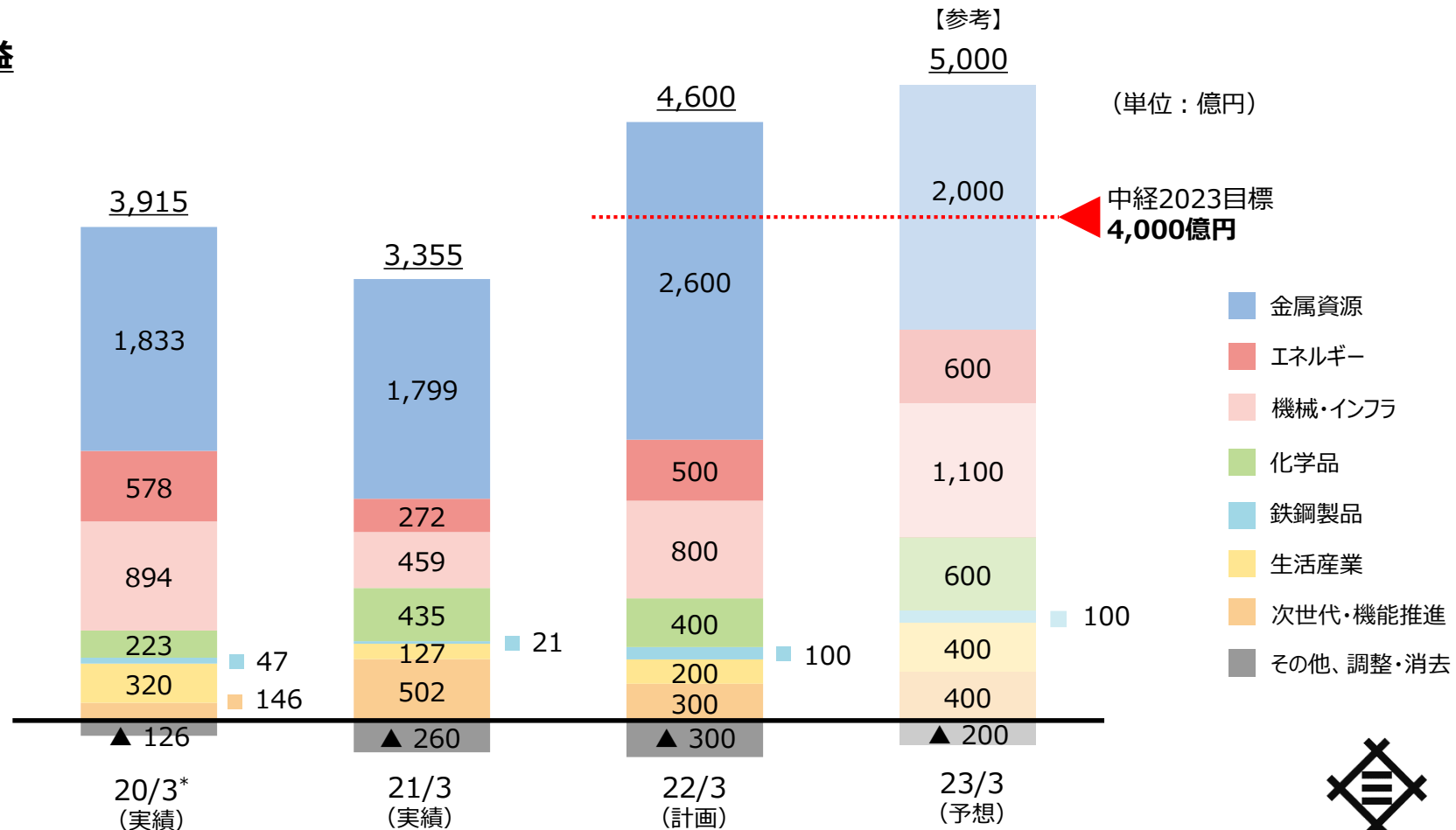


* リース負債の返済による支出額を減算した金額に修正済み、20/4機構改組に伴う組み替え反映後
COPYRIGHT © MITSUI & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

2022年3月期定量目標 当期利益

- 一過性損失の反動と既存事業の収益力向上で大幅増益、中期経営計画2023目標の前倒しの達成を目指す

当期利益



* 20/4機構改組に伴う組み替え反映後
COPYRIGHT © MITSUI & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.



変革と成長 キャッシュ・フロー・アロケーション

- 中経3年間累計の基礎営業キャッシュ・フロー増加により、成長投資及び株主還元への更なる追加配分余力を認識（マネジメント・アロケーション拡大）
- 既に自社株買いに1,400億円*1を配分。増配に400億円*2、成長投資に1,500億円の配分を予定

キャッシュ・フロー・アロケーション（2021年3月期～2023年3月期）のアップデート

（単位：億円）

		20年5月公表	21年4月時点見通し
Cash-In	基礎営業CF	15,000	20,000
	資産リサイクル	9,000	6,500～7,500
Cash-Out	投資決定済み・既存事業維持	15,000～17,000	15,000
	成長投資 （Strategic Focus・新規）	3,000～5,000	7,500～8,500
	自社株買い+追加配当	マネジメント・アロケーション	
	配当（下限）	4,000	4,000 → 4,400

配分実行

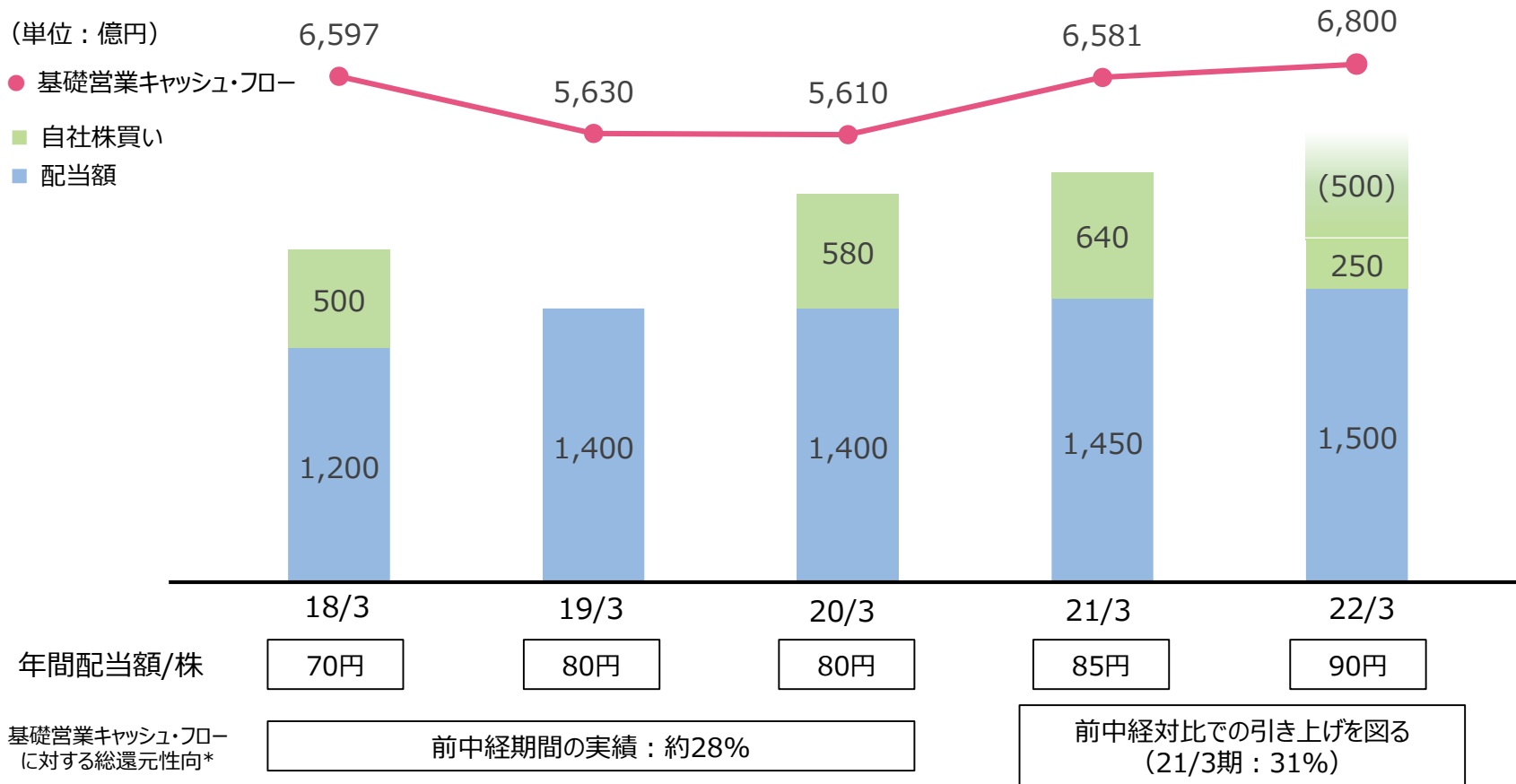
- 成長投資 1,500
- 自社株買い 1,400
- 増配 400

*1. 中経期間中実施済み900億円 + 2021年4月30日公表の500億円

*2. 3年間累計配当総額は4,000億円(中経期首時点の見込み) から4,400億円へ（一株当たり年間配当は21/3期85円、22/3期以降90円を前提）

株主還元方針

- 強靱なキャッシュ創出力を勘案し、21年3月期は85円/株に増配、22年3月期と23年3月期の年間配当金の下限を90円/株に引き上げ
- 新たに最大500億円の自社株買い（2021年5~6月）実施を決定
- 引き続き、基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向の引き上げを図る



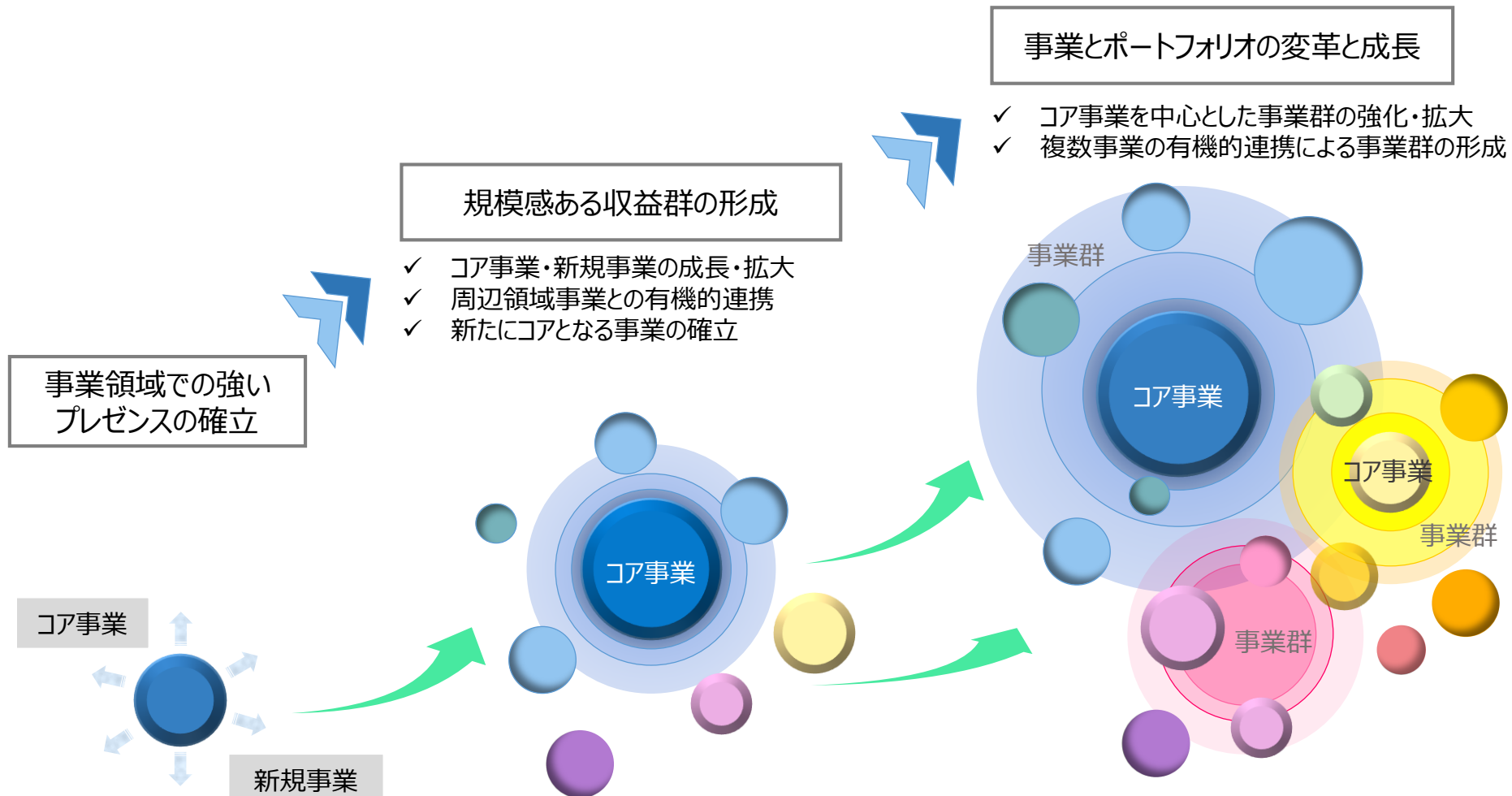
* 株主還元総額÷基礎営業キャッシュ・フロー

COPYRIGHT © MITSUI & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.



重点施策 規模感ある収益群の形成

- 事業経営力強化を継続し、強い既存事業を徹底強化（コア事業）
- 各領域で強いプレゼンスに立脚した複合的、且つ規模感のある事業群を創出
- 周辺事業を有機的に連携させ産業横断的に展開、事業とポートフォリオの変革と成長を実現



重点施策 プロジェクトの着実な推進と収益貢献／国内ビジネス強化

中期経営計画2023

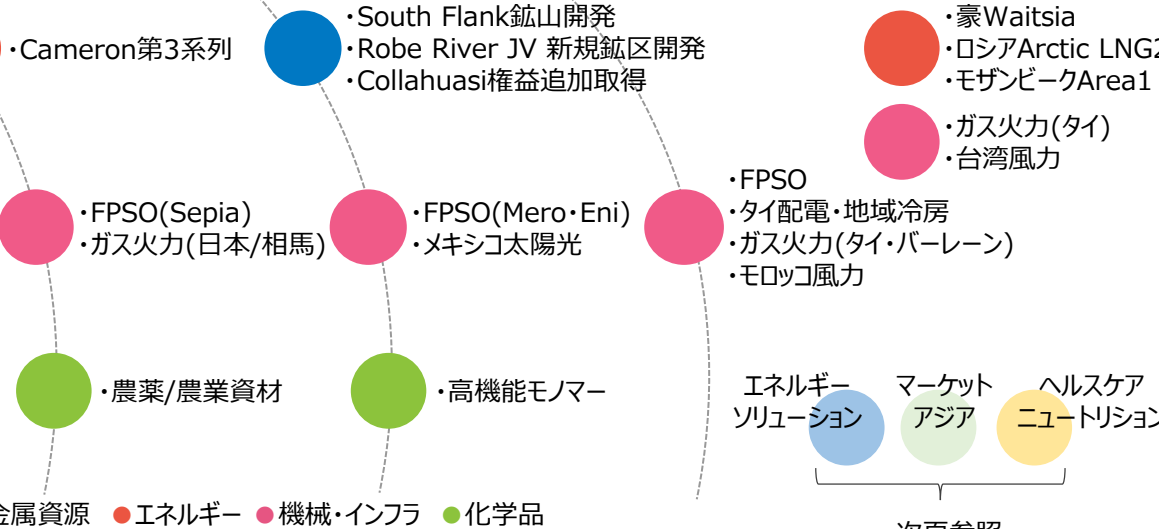
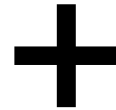
収益貢献開始時期

2021年3月期

2022年3月期

2023年3月期

2024年3月期以降



国内ビジネス強化

業界再編、地場有力企業とのパートナーリング、戦略的人材配置で取組加速化

21年3月期実績

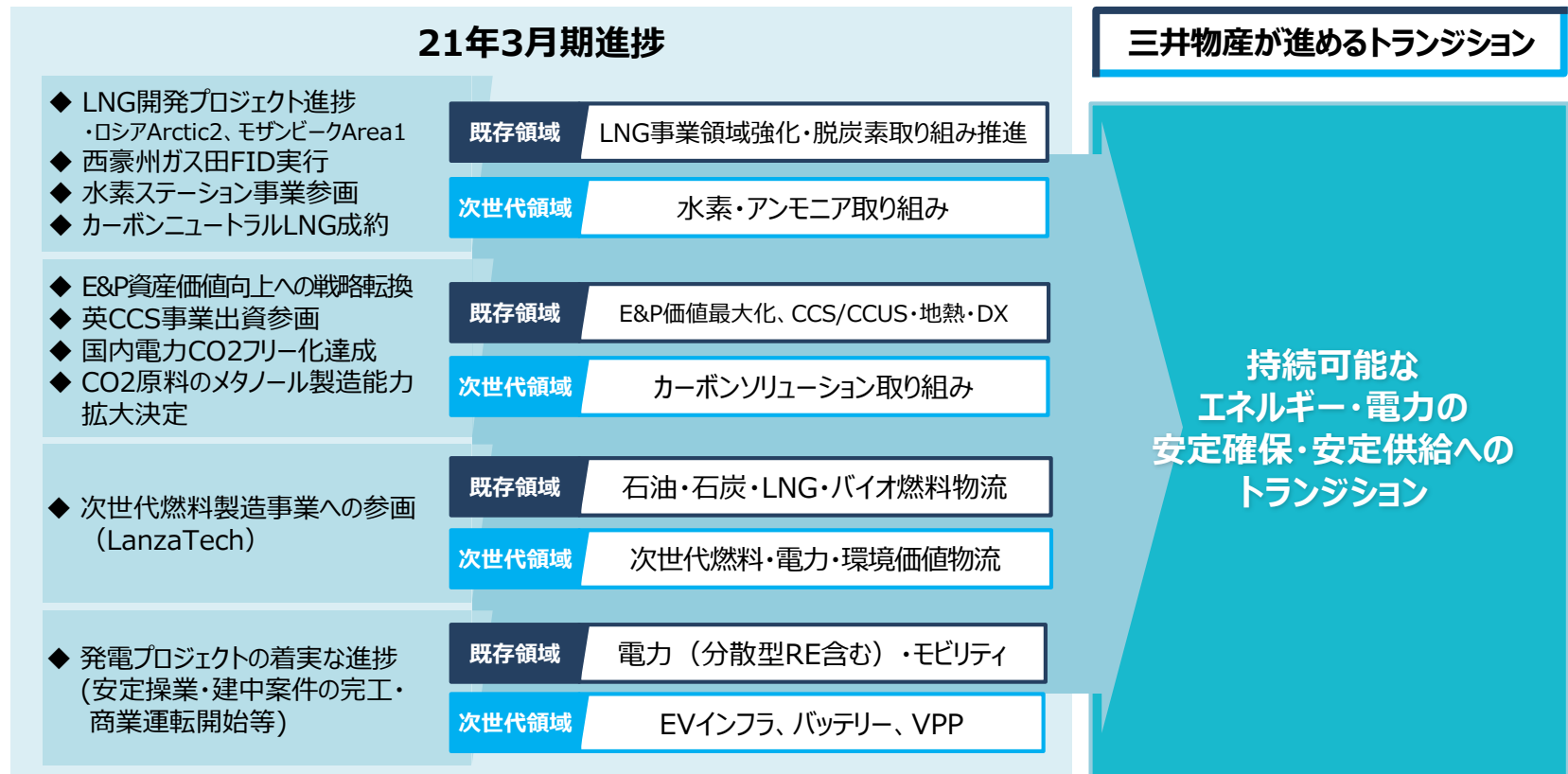
- 既存事業群の再編・再構築
 - ・中間流通機能子会社集約（三井物産流通ホールディングス）
 - ・アパレル事業合併検討（MIF・日鉄物産繊維部門）
 - ・国内製糖業界再編（三井製糖・大日本明治製糖統合）
 - ・貿易物流を集約した子会社の設立（三井物産リテールトレーディング）
 - ・ICT子会社再編（MKI・MBEL）
- 高機能モノマー・化粧品関連本邦有力企業との取組深化（本州化学・アズ）
- ECフルフィルメント会社（RDS）立上、動画メディア（Tastemade JV）設立

22年3月期以降

- 既存事業群の強化、再編の継続的な推進
 - ・ICT中核関係会社の強化等
- 新しい領域での取り組み
 - ・次世代モビリティ / EV充電インフラ・車載蓄電池
 - ・ウェルネス / 医療・健康データ活用によるデジタル事業の推進
 - ・農業 / 農業関連事業（種子・農業インフラ）の強化
 - ・エネルギーソリューション / スマートシティ事業の推進

重点施策 エネルギーソリューション

- 当社強みである既存事業の徹底強化を図ると共に、その周辺事業を有機的に連携させ次世代領域への取り組みを加速しエネルギーソリューションをリード



重点施策 ヘルスケア・ニュートリション

- 既存事業の更なる成長戦略の実現と、ヘルスケアからウェルネス、患者から生活者へと対象領域を広げた取り組みによる成長基盤構築の加速化

2021年3月期 進捗

- ・ 病院事業・給食事業等で稼働率低下の影響を受けるも、各種施策の実行により回復
- ・ データ事業等の成長基盤構築に進展
- ・ 資産リサイクルによるポートフォリオマネジメント強化

2022年3月期 アクションプラン

- ・ 既存事業の成長戦略の実現
- ・ ウェルネス事業全社横断取り組みの強化
- ・ ヘルスケアデータ事業基盤の構築

成長戦略

- 政府・医療機関・製薬企業・保険者等とのグローバルな関係を通じて、既存事業ポートフォリオが持つリアルな世界に、先進デジタル技術を掛け合わせることで、アジア最大のウェルネスサービスプラットフォームを構築する



重点施策 マーケット・アジア

- コロナ禍でも揺るぎないプレゼンスを証明したインドネシアCT Corpグループの転換社債1,000億円*引受に合意
- CT Corpの強固な事業基盤を梃子に、同社と「伸びゆく・変わりゆくアジア消費者市場」を取り込む
- 取締役等の差入を通じ両社協働で企業価値向上・共同事業創出、将来の上場を目指す

CT Corp 概要

- ✓ 1996年設立、金融・リテール・メディア・不動産・ホスピタリティ・エンターテインメント・ライフスタイルを含む消費者関連事業で業容拡大した尼国有力財閥
- ✓ 中間所得者層増加、更にはミレニアル/Z世代が内需を牽引することが見込まれる尼国で、消費者データを活用した商品・サービスの差別化とグループ内相互送客効果を成長戦略とする
- ✓ コロナ禍で競合が苦戦する中、迅速・柔軟なコストコントロールを実行し、レジリエンス(下方耐性)を証明



TRANSmart
Carrefour

BANKMEGA

METRO

TRANSTV

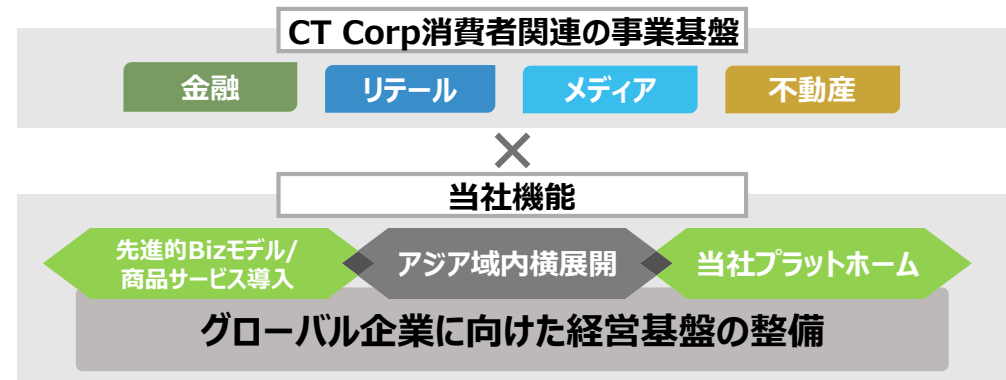
TR.NS 7

detik.com

CNN Indonesia

TRANSVISION

アジア消費者市場での成長戦略



Consumer Eco Systemの確立



重点施策 人材戦略/サステナビリティ経営・ESGの進化

- 人材を育成し、個の強化を図る為の人事施策を導入し「変革と成長」を支える
- 気候変動、サーキュラーエコノミー等、ESG取り組みを企業価値向上へ繋げる
- 取締役会の実効性向上に向けてガバナンスを継続的に強化*

人材戦略

2021年進捗

2022年アクションプラン

グローバルグループでの 適材適所と総戦力化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル次世代リーダー育成プログラム拡充 ✓ グローバルで共通の行動基準導入 ✓ サクセッションマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル・グループでのタレントマネジメント推進 ✓ サクセッションマネジメントの進化 ✓ 事業ポートフォリオ変革に即した人材配置
多様な「プロ人材」の 活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 多様なプロ人材の変革と成長を支える人事制度と運用の改定 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 若手のチャレンジと成長を後押しする制度の新設 ✓ 高度専門人材のキャリアパス新設を検討 ✓ New Normalを見据えた新しい働き方の検討
多様な「個」の強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 従業員向け株式報酬制度導入 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pay for Performanceの更なる徹底 ✓ 事業経営力強化を推進する諸施策の実施

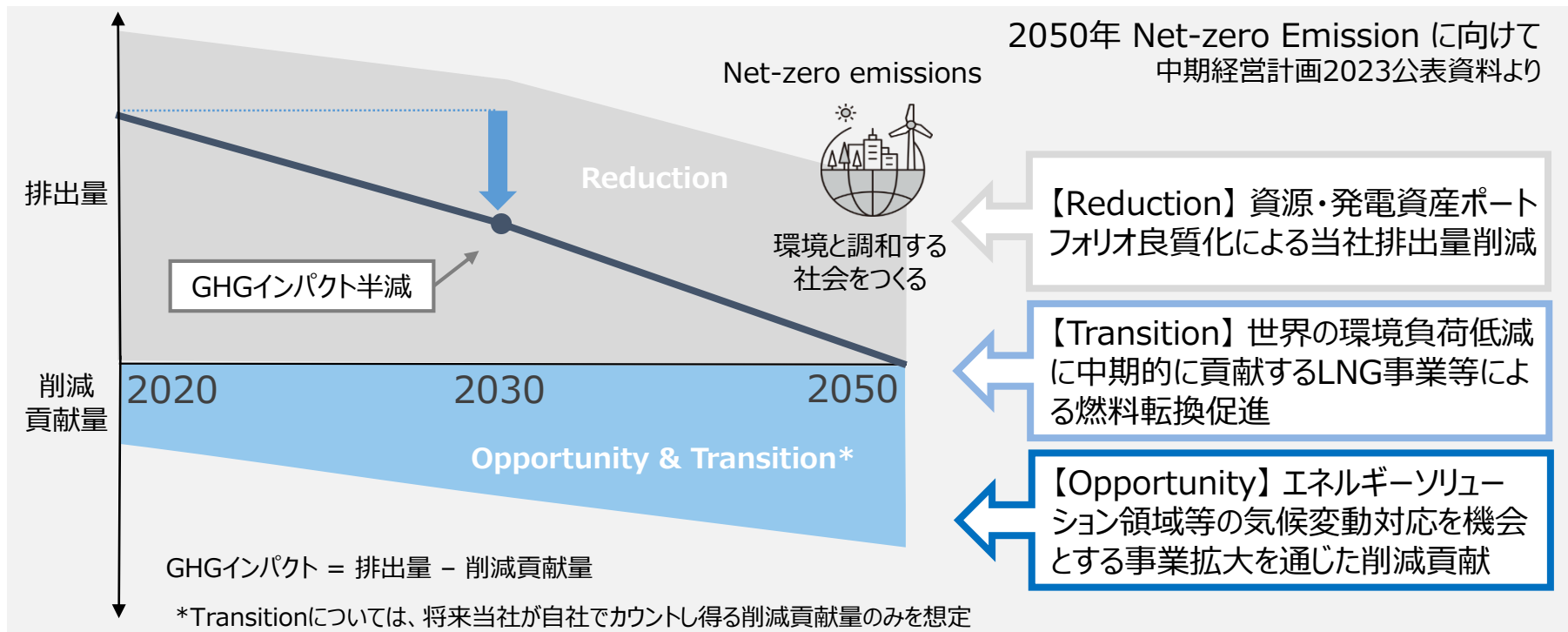
サステナビリティ経営・ESGの進化

気候変動	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社内カーボンプライシング制度導入 ✓ GHG削減貢献事業推進 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GHG削減貢献事業促進、ポートフォリオ強靱化への施策
サーキュラーエコノミー	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業本部毎の機会・リスクを把握 ✓ 機会取り組み推進 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 重点分野の影響度分析 ✓ 機会取り組み促進
ビジネスと人権	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人権方針、持続可能なサプライチェーン取り組み方針改定 ✓ 当社方針の周知、人権DD実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現場への浸透施策の実施 ✓ 人権DD継続

* 当社のガバナンス体制及び取締役会の実効性向上に向けた取り組みはP.43～46(コーポレート・ガバナンス)参照

気候変動

- 経済性を確保しながら持続可能な社会の実現に向け、世界で多岐にビジネスを展開する事業会社として求められる責任を果たしていく
- 広く世界の温室効果ガス排出量の削減に貢献することを目指す
- 当社排出量の削減は、ポートフォリオ組み替えと共に、様々な手段を講じて事業の良質化を追求する



【2020年GHGインパクト】 排出量:36百万トン、削減貢献量: 2百万トン、GHGインパクト: 34百万トン

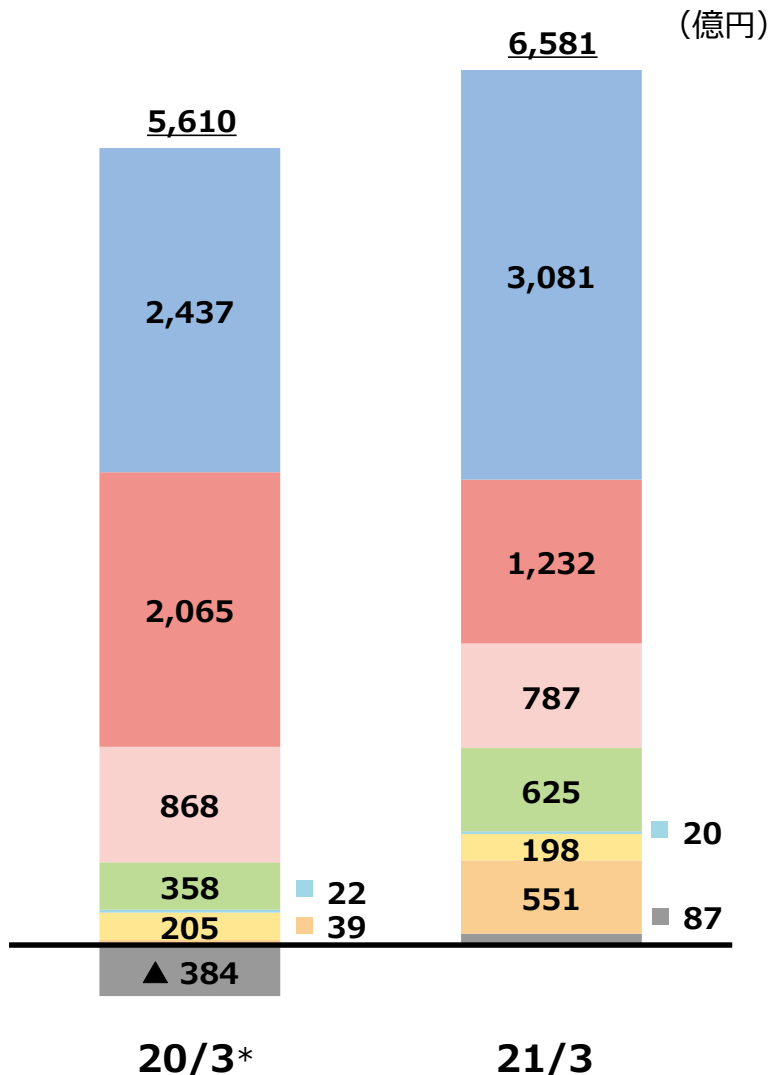
- 排出量はScope1/2 + Scope3 カテゴリー-15合計
- 削減貢献量は既存再生可能性エネルギー事業、森林、社有林等から

3

2021年3月期経営成績及び
2022年3月期計画詳細

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6,581億円（前期比+971億円）

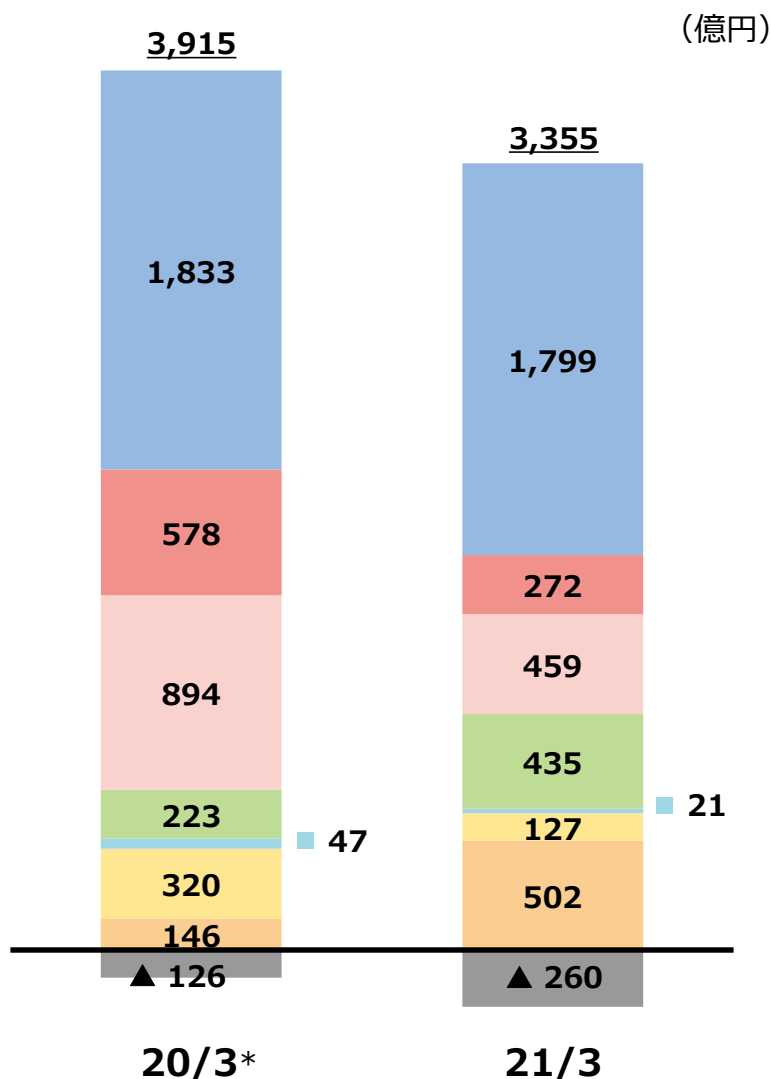


主な増減要因

- ↑ **金属資源 3,081億円（前期比：+644億円）**
 - ・豪州鉄鉱石事業における販売価格上昇
 - ・Valeからの配当増
 - ・豪州石炭事業における販売価格下落
- ↓ **エネルギー 1,232億円（前期比：▲833億円）**
 - ・原油・ガス価格下落、LNG配当の減少
- ↓ **機械・インフラ 787億円（前期比：▲81億円）**
- ↑ **化学品 625億円（前期比：+267億円）**
 - ・化学品トレーディング、農業資材関連堅調
- ↓ **鉄鋼製品 20億円（前期比：▲2億円）**
- ↓ **生活産業 198億円（前期比：▲7億円）**
- ↑ **次世代・機能推進 551億円（前期比：+512億円）**
 - ・FVTPL益
 - ・コモディティ取引好調
 - ・ICT中核関係会社堅調
- ↑ **その他 87億円（前期比：+471億円）**
 - ・前期における企業年金掛金拠出の反動

当期利益 セグメント別前期比 増減要因

■ 当期利益3,355億円（前期比▲560億円）

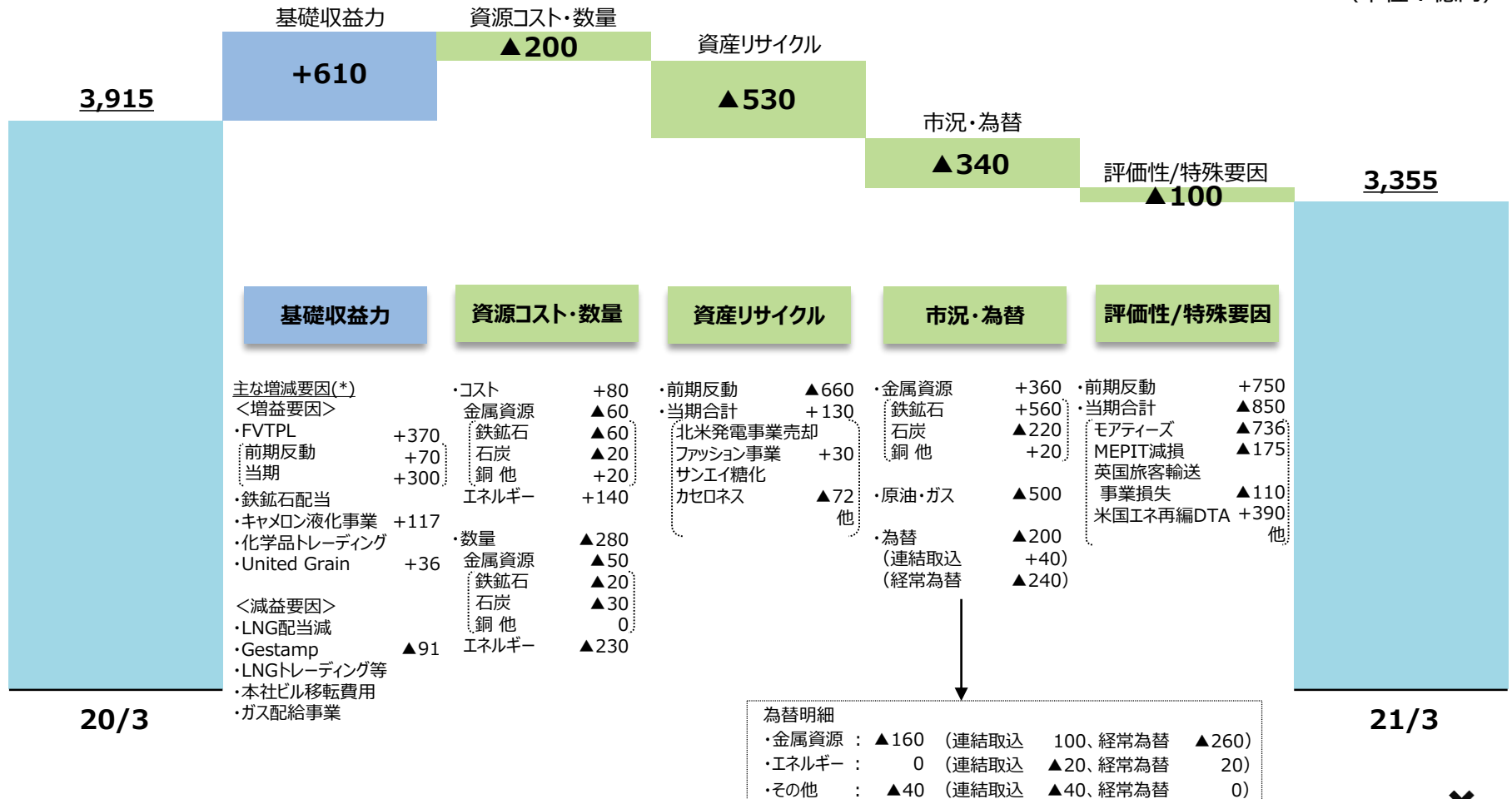


主な増減要因

- **金属資源 1,799億円（前期比：▲34億円）**
 - ・モアティーズ炭鉱・インフラ事業、カセロネス銅鉱山事業における撤退及び減損
 - ・豪州石炭事業における販売価格下落
 - ・豪州鉄鉱石事業における販売価格上昇・Valeからの配当増
- **エネルギー 272億円（前期比：▲306億円）**
 - ・原油・ガス価格下落、LNG配当の減少
 - ・前期におけるモザンビークArea1の繰延税金資産計上の反動
 - ・米国エネルギー子会社群再編に伴う繰延税金資産計上
- **機械・インフラ 459億円（前期比：▲435億円）**
 - ・モアティーズ炭鉱・インフラ事業における撤退及び減損
 - ・英国旅客輸送事業における損失
 - ・鉄道車輛リース事業会社における減損
- **化学品 435億円（前期比：+212億円）**
 - ・化学品トレーディング、農業資材関連堅調
- **鉄鋼製品 21億円（前期比：▲26億円）**
 - ・上半期における工場の操業率低下
- **生活産業 127億円（前期比：▲193億円）**
 - ・食品・ファッション関連関係会社における外食・購買需要減
 - ・前期におけるリクルート株売却に伴う法人所得税負担減の反動
- **次世代・機能推進 502億円（前期比：+356億円）**
 - ・FVTPL益
 - ・コモディティ取引好調
 - ・ICT中核関係会社堅調
- **その他 ▲260億円（前期比：▲134億円）**

当期利益 要素別増減要因

(単位：億円)



*Covid-19影響：収益力向上と市場環境の好転で基礎収益力における同影響は相殺



財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

キャッシュ・フロー・アロケーション実績

- 堅調な鉄鉱石事業、トレーディング、FVTPL益が寄与し、基礎営業キャッシュ・フローが拡大
- 資産リサイクルはコロナ禍により計画比減少、期ズレもあり。投融資は、案件の厳選と既存事業維持費用の削減を徹底

(単位：億円)

		21年3月期 年間実績	主な事業
キャッシュ・ イン	基礎営業 キャッシュ・フロー	6,600億円	
	資産リサイクル*1	1,450億円	【機械・インフラ】北米発電事業売却 【化学品】サンエイ糖化売却 【金属資源】カセロネス銅鉱山事業売却 【生活産業】富士製薬株式売却
キャッシュ・ アウト	投融資	▲4,450億円	【エネルギー】開発中LNG案件、石油・ガス生産事業 【コーポレート/次世代・機能推進】Otemachi One複合開発事業 【金属資源】豪州鉄鉱石・石炭事業、コジャワシ権益追加取得*3 【機械・インフラ/エネルギー】発電事業
	自己株式取得	▲650億円*2	
	配当	▲1,450億円	

*1. 定期預金の増減は除く

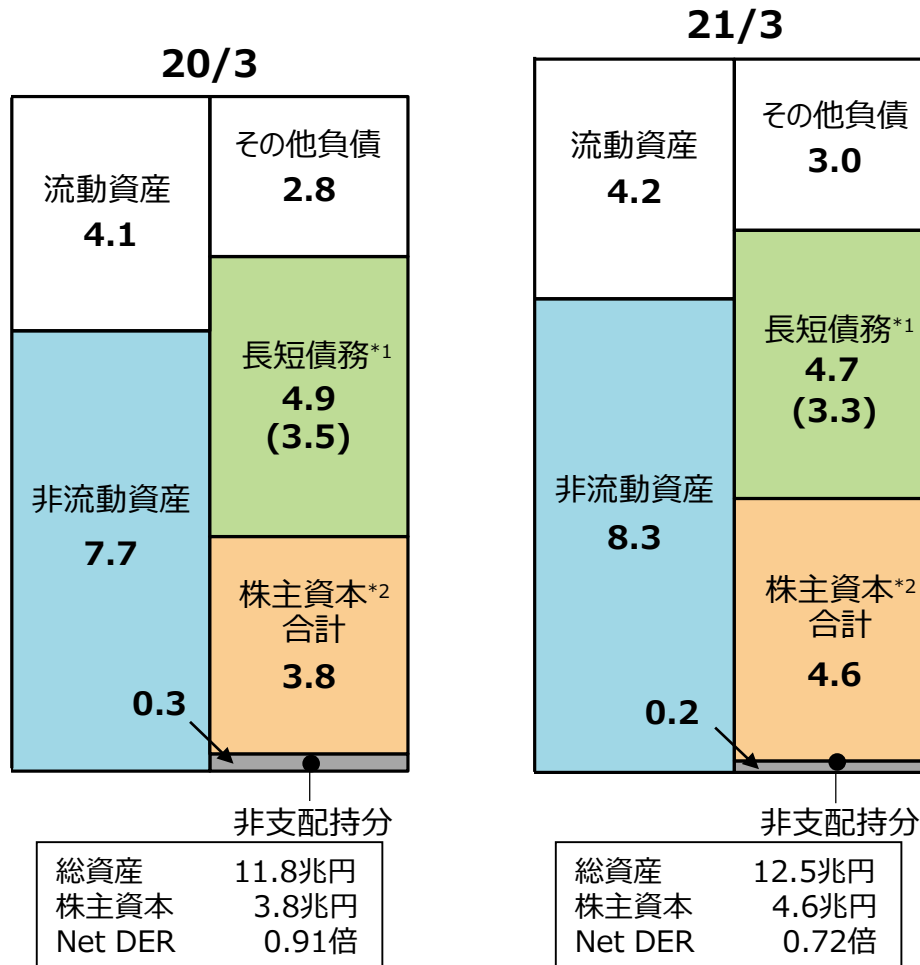
*2. 20年4~6月に400億円、21年2~3月に250億円の自己株式を取得。この他に従業員向け株式報酬の為の自社株購入69億円あり

*3. キャッシュ・フロー計算書においては財務活動によるキャッシュ・フローに区分

財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

バランスシート

(単位：兆円)



主な残高・増減

有利子負債*3 4.4兆円 (20/3末比：▲0.1兆円)
 ネット有利子負債*4 3.3兆円 (20/3末比：▲0.2兆円)

株主資本*2 4.6兆円 (20/3末比：+0.8兆円)

- ・ 当期利益： +0.3兆円
- ・ 外貨換算調整勘定、FVTOCIの金融資産： +0.6兆円
- ・ 配当金の支払、自己株式の取得*5： ▲0.2兆円

*1. 長短債務のカッコ内数字は、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

*3. 有利子負債は長短債務からリース負債を除外して計算

*4. ネット有利子負債は*3.有利子負債から現金・現金同等物並びに定期預金を除外して計算

*5. 従業員向け株式報酬の為の自社株購入69億円を含む

新型コロナウイルスの影響

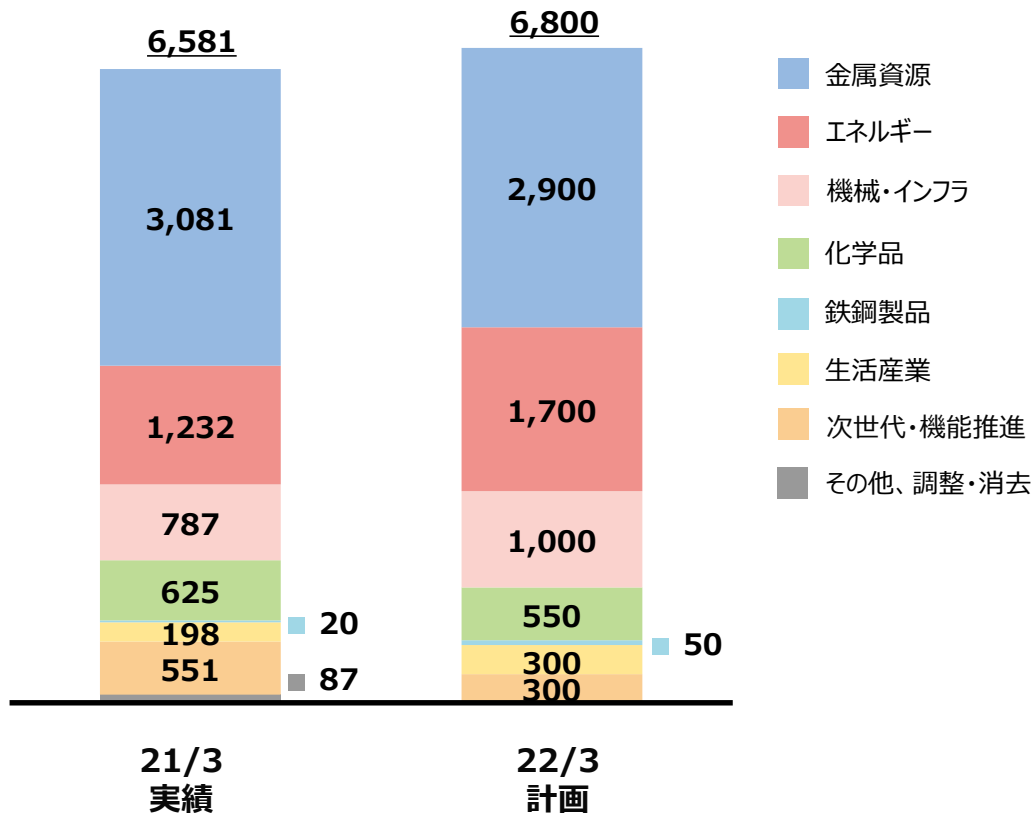
- 期初はコロナ禍が下押し要因となったが、下期にかけて想定を上回る回復あり。事業環境が変化する中、トレーディングや資源・電力供給、病院事業などエッセンシャルビジネスが定性・定量両面で貢献

	21/3期通期影響・今後の見通し
金属資源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 強い中国需要、経済復調により鉄鉱石・銅価格堅調。一方、石炭価格は低迷 ■ 鉱山事業は概ね通常操業継続
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 石油需要はワクチン普及や各国景気刺激策により回復基調にあるも、感染再拡大による減速懸念もあり ■ 感染蔓延の長期化や行動様式の変化、実体経済への影響等による需要動向は要注視
機械・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上期は生産・販売など影響大、下期に自動車・建機/産機を中心に市場は回復 ■ 人流は回復しておらず旅客など一部事業は低迷継続
化学品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上期に需要、市況共に下落するも下期にかけて中国、北米を中心に需要は回復 ■ 市場が変動する局面では物流等の当社機能を発揮し安定供給に貢献 ■ 農業、食料関連の需要は底堅く推移
鉄鋼製品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 上半期は鋼材需要減・工場の稼働率低下の影響を受けるも、経済復調・需要回復に伴い鋼材市況回復 ■ 一部事業・地域においては不透明が残るも、需要の回復と下方耐性強化による業績の復調を見込む
生活産業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 病院事業・給食事業等で稼働率低下の影響を受けるも、各種施策の実行により回復。経営基盤の継続強化やニューノーマルを見据えた新規事業創出等による更なる回復を見込む ■ 穀物等物流益改善や巣ごもり需要獲得あり。ファッション関連や外食産業向け需要は一定程度持ち直すも、感染再拡大の懸念を受け需要減の影響を注視
次世代・機能推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル・セキュリティ需要、巣ごもり需要の着実な取込み ■ コモディティ取引、物流事業が堅調に推移 ■ 株式市場の早期回復、IPO市場活況
全般	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資産リサイクルの遅れあり。正常化に向け市場調査・案件良質化を推進 ■ 旅費や案件形成費など経費削減

2022年3月期 事業計画

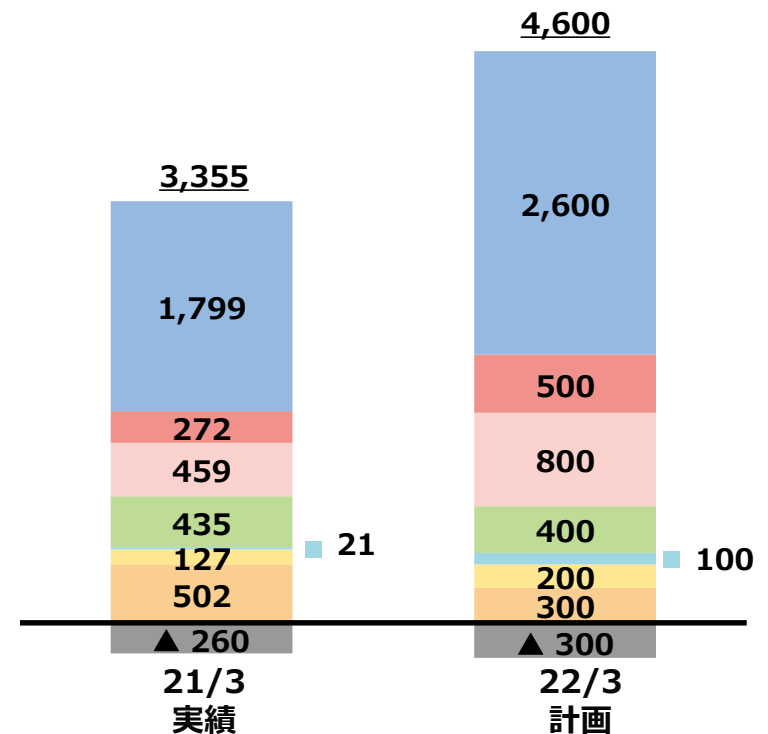
- 基礎営業キャッシュ・フロー：6,800億円（前期比+219億円）
エネルギーを中心に商品市況堅調
- 当期利益：4,600億円（前期比+1,245億円）
事業再評価の反動（金属資源、エネルギー、機械・インフラ）、コロナ禍からの回復・収益基盤強化（全般）

基礎営業キャッシュ・フロー



当期利益

(単位：億円)



2022年3月期アクションプラン

■ 下記記載の施策を着実に推進し収益基盤の強化を図る

金属資源

- 鉄鉱石事業の鉱量維持・拡充の継続、銅事業の良質化
- リサイクル・低炭素社会を見据えた事業の強化

エネルギー

- LNG開発案件（Arctic2、モザンビーク）の推進
- E&P資産価値の着実な実現
- エネルギーソリューション分野の取り組み加速

機械・インフラ

- ポートフォリオの強化・拡充と良質化
- B2B、次世代モビリティへの取り組み
- トレーディング機能先鋭化と環境・DX・宇宙等の新ビジネス創造

化学品

- エミッションマネジメント、サーキュラーエコノミー等の新たな取り組み推進
- ウェルネス領域におけるアジア・日本での事業の展開加速
- トレーディング機能強化・ボルトオン投資・投資済み案件の着実な実行

鉄鋼製品

- Gestamp収益基盤強化
- 総合インフラメンテナンス事業強化

生活産業

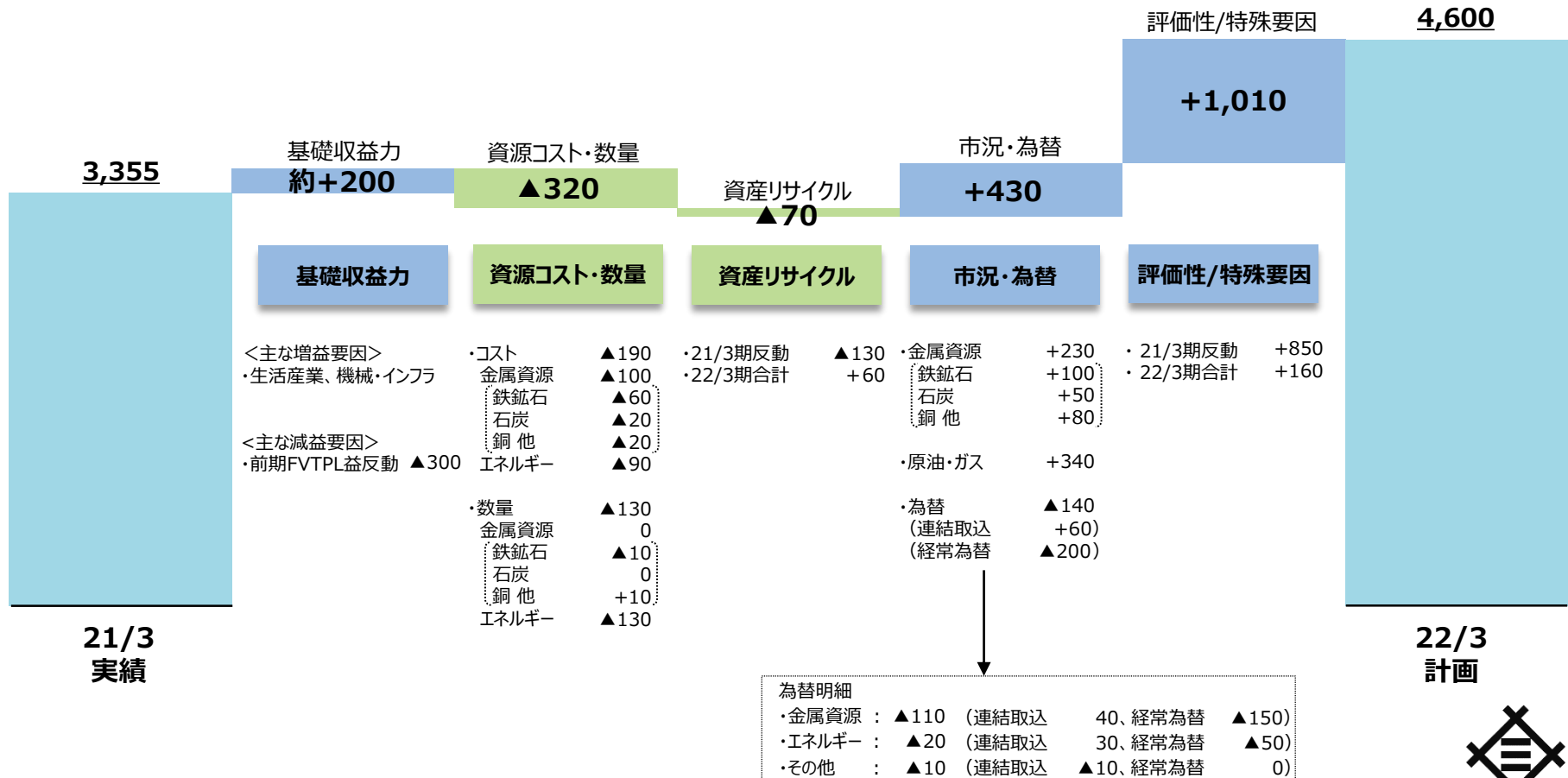
- トレーディング機能の先鋭化
- CT Corpとの提携を通じた新規事業創出
- ウェルネス事業全社横断取り組み強化

次世代・機能推進

- 既存収益基盤・中核関係会社の更なる強化
- DXを活用した新規事業創出

当期利益 要素別増減要因

(単位：億円)



4

補足資料・セグメント別データ

前提条件および感応度 2021年3月期実績および2022年3月期事業計画

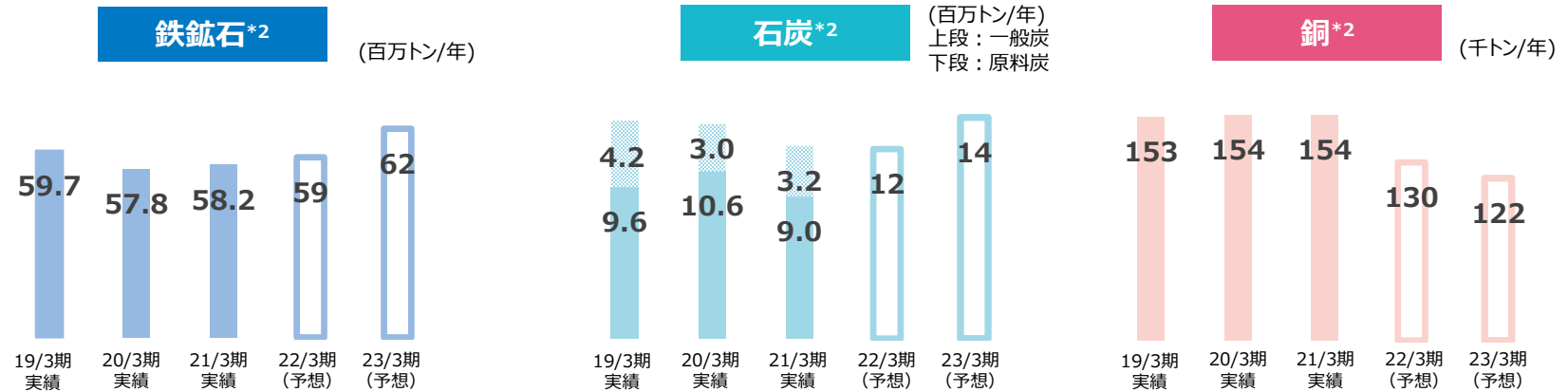
価格変動の2022年3月期 当期利益(親会社の所有者に帰属)への影響額			2022年3月期 前提	2021年3月期 実績
市況 商品	原油/JCC		—	61
	連結油価(*1)		25億円 (US\$1/バレル)	59
	米国ガス(*2)		11億円 (US\$0.1/mmBtu)	2.74
	鉄鉱石(*4)		22億円 (US\$1/トン)	(*5)
	石炭	原料炭	4億円 (US\$1/トン)	(*5)
		一般炭	1億円 (US\$1/トン)	(*5)
	銅(*8)		7億円 (US\$100/トン)	7,650
為替 (*10)	米ドル		26億円 (¥1/米ドル)	105.00
	豪ドル		24億円 (¥1/豪ドル)	80.00
	伯レアル		2億円 (¥1/伯レアル)	19.00
				43
				46
				2.13(*3)
				128(*6)
				119(*7)
				69(*7)
				6,169(*9)
				105.94
				76.71
				19.46



- (*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。2022年3月期には約35%が4~6ヵ月遅れで、約60%が1~3ヵ月遅れで、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) 米国ガスの2021年3月期実績欄には、2020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・石炭の前提価格は非開示。
- (*6) 鉄鉱石の2021年3月期実績欄には、2020年4月~2021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) 石炭の2021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ヶ月遅れで当社連結業績に反映される為、上記感応度は2021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2021年3月期実績欄には、2020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・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：持分権益生産量および生産量実績

持分権益生産量*1 (2021年4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19日時点の公表データ前提

生産量実績

	20/3期					21/3期				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
鉄鉱石 (百万トン)	14.1	14.4	15.1	14.2	57.8	14.0	14.1	15.5	14.6	58.2
豪州鉄鉱石	10.0	10.8	10.3	9.8	40.9	10.7	10.3	10.6	9.9	41.5
Vale*1	4.1	3.6	4.8	4.4	16.9	3.3	3.8	4.9	4.7	16.7
石炭*2 (百万トン)	3.3	3.4	3.6	3.3	13.6	2.9	3.1	3.1	3.2	12.2
MCH	2.1	2.1	2.1	2.0	8.3	1.8	1.9	1.9	2.0	7.6
BMC*1	0.5	0.6	0.5	0.4	2.0	0.5	0.5	0.5	0.4	1.8
豪州原料炭	2.4	2.3	2.3	2.1	9.1	1.9	1.9	1.9	2.0	7.6
豪州一般炭	0.2	0.4	0.3	0.3	1.2	0.4	0.5	0.5	0.4	1.8
Moatize*1	0.3	0.3	0.3	0.3	1.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.8
銅*1, 2 (千トン)	36.3	38.0	40.0*3	39.3	153.6	37.7	40.4	38.1*4	37.3	153.5

*1. Vale、BMC、モアティーズ及び銅は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) *4. 2021年4月修正 (3Q:38.7→38.1)

金属資源：主な事業一覧

商品	案件名*1	所在国	2021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	21.4百万ト	Rio Tinto	33.0%	連結(一部持分法)
鉄鉱石	Mt. Newman / Yandi / Goldsworthy / Jimblebar	豪州	20.1百万ト	BHP	7.0%	連結(一部配当)
鉄鉱石	Vale	伯国	16.7百万ト*2	Vale	5.58%	配当
石炭	South Walker Creek / Poitrel	豪州	1.8百万ト*2	BHP	20.0%	持分法
石炭	Kestrel	豪州	1.1百万ト*2	EMR / Adaro	20.0%	連結
石炭	Moranbah North / Grosvenor / Capcoal / Dawson	豪州	6.5百万ト	Anglo American	Various	連結
石炭	Moatize / Nacala*5	モザンビーク	0.8百万ト*2	Vale	Moatize : 約15% Nacala : 約50%	Moatize : 配当 Nacala : 持分法
銅	Collahuasi	チリ	69.4千ト*2	Anglo American Glencore	12.0%*6	持分法
銅	Anglo American Sur	チリ	35.3千ト*2	Anglo American Codelco	9.5%	持分法
銅	Caserones	チリ	28.7千ト*2	JX金属 三井金属	0.0%*7	その他
ニッケル	Coral Bay	フィリピン	3.4千ト*3	住友金属鉱山	18.0%	持分法
ニッケル	Taganito	フィリピン	4.6千ト*3	住友金属鉱山	15.0%	配当

*1. JV名、企業名、プロジェクト名を含む

*2. 2020年1-12月の実績

*3. 生産能力ベース

*4. 2021年3月末時点

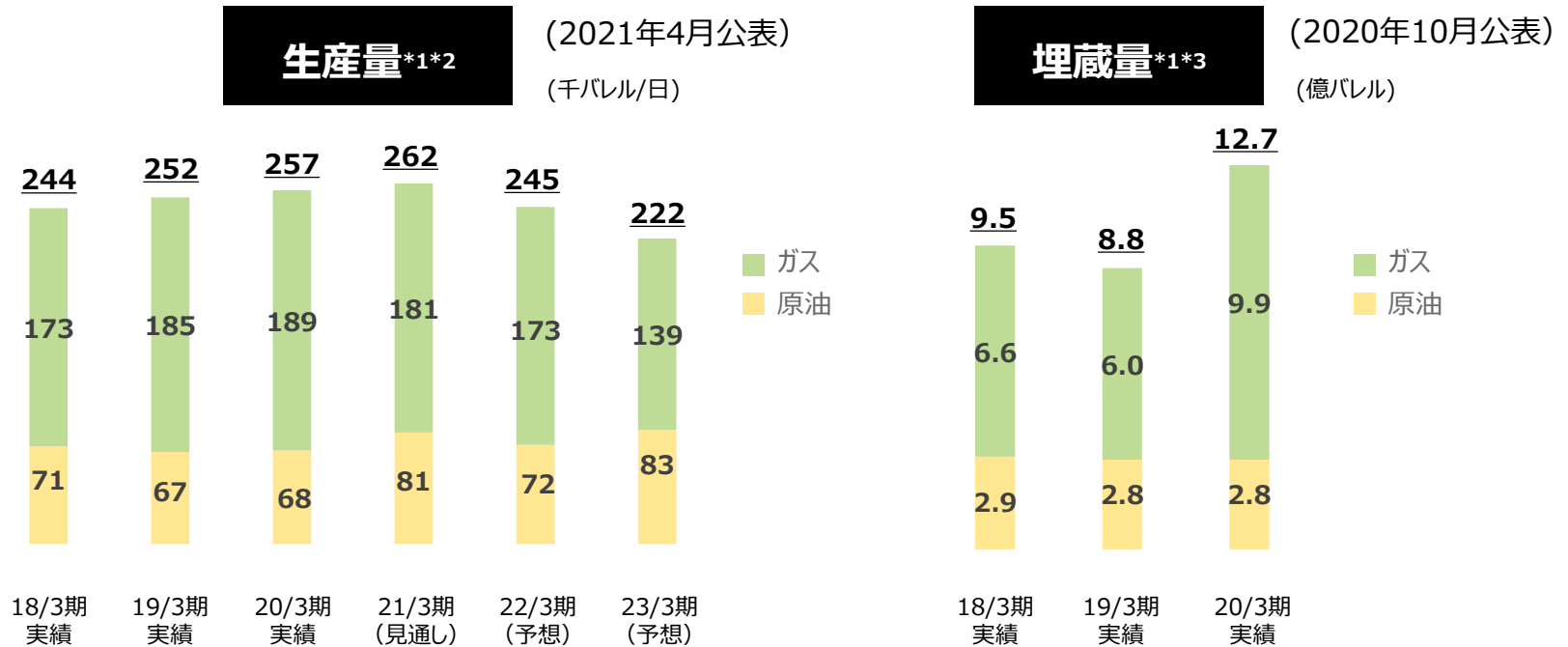
*5. 売却合意済み

*6. 21/3月期第4四半期に追加取得(0.97%)

*7. 21/3月期第4四半期に売却完了



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）

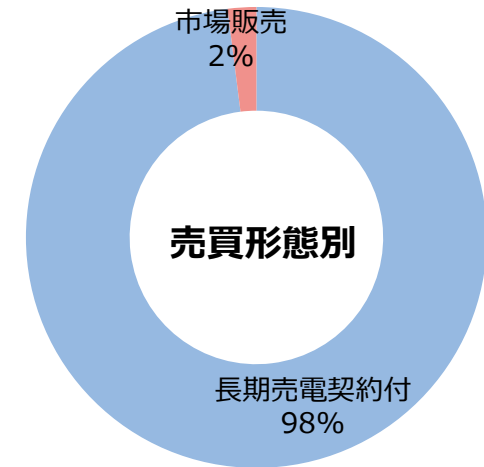
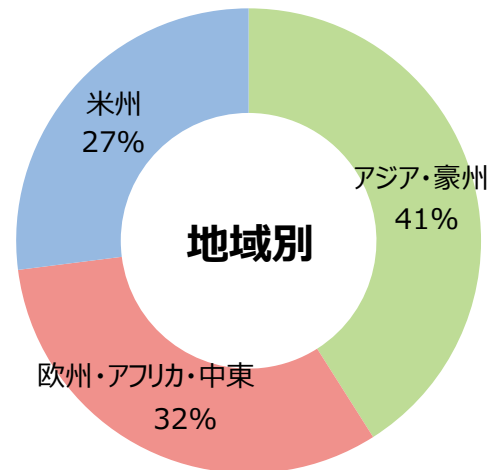
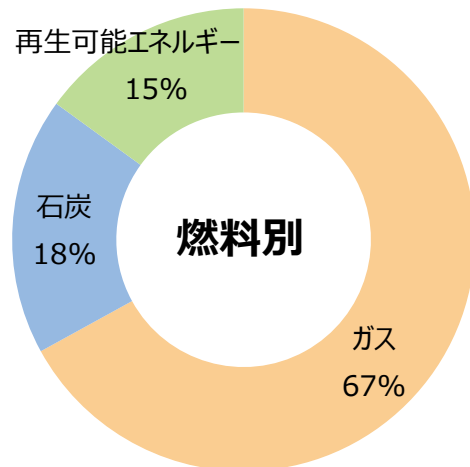
(2021年3月末現在)

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(21/3期実績)	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:580万トン/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/コンデンセート:97千BD	12月	持分法損益
LNG	タンゲー	*BP(40.2%), MI 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/コンデンセート:6千BD	12月	持分法損益/ 売上総利益
LNG	キヤメロン	*Semptra(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/コンデンセート:400千BD	3月	売上総利益/持分法損益/ 受取配当金
E&P	MEPME/Block9	*Occidental(50%), OQ(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	*Ithaca Energy(23.4%), MEPUK(13.3%), 他	原油:10千BD	12月	売上総利益
E&P	MEPIT/Tempa Rossa	*Total(50%), Shell(25%), MEPIT(25%)	NA	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/コンデンセート:5千BD	12月	売上総利益
E&P	MEPAU/Meridian	*WestSide(51%), MEPAU(49%)	ガス:7千BD	12月	売上総利益
E&P	MOEX North America/Kaikias	*Shell(80%), MOEX NA(20%)	NA	12月	売上総利益
E&P	MEPTX/Eagle Ford	*Mesquite(50%), KNOC(25%), Venado Oil&Gas (12.5%), MEPTX(12.5%)	ガス/コンデンセート/NGL:81千BD	12月	売上総利益
E&P	MEPUSA/Marcellus	*Chesapeake(32.17%), ALTA(32.17%), Equinor(15.49%), MEPUSA(15.49%), 他	ガス:2,479mmbtu/日	12月	売上総利益

発電事業ポートフォリオ

当社持分発電容量（ネット）：**11.0GW**
（グロス容量：40GW）

（2021年3月末現在）



評価性/特殊要因明細

(単位：億円)

20/3期	1Q	2Q	3Q	4Q	年間
金属資源					
Moatize・Nacala減損			▲ 177		▲ 177
合計	0	0	▲ 177	0	▲ 177
エネルギー					
MEPMOZ/繰延税金資産計上	132				132
MEPTX/Eagle Ford減損				▲ 180	▲ 180
MEPAU/Greater Enfield減損				▲ 138	▲ 138
MEPIT/Tempa Rossa減損				▲ 125	▲ 125
MOECO/Kaikias減損				▲ 32	▲ 32
その他	10	▲ 2	4	1	13
合計	142	▲ 2	4	▲ 474	▲ 330
機械・インフラ					
Drillship 包括引当金	▲ 9	▲ 1		▲ 2	▲ 12
IPP関連:電力契約時価評価	▲ 2	▲ 3	▲ 7	▲ 3	▲ 15
Moatize・Nacala減損			▲ 44		▲ 44
海外鉄道減損				▲ 37	▲ 37
その他	▲ 1	2	▲ 6	▲ 30	▲ 35
合計	▲ 12	▲ 2	▲ 57	▲ 72	▲ 143
化学品					
その他	▲ 17	▲ 4	65	22	66
合計	▲ 17	▲ 4	65	22	66
鉄鋼製品					
その他				▲ 1	▲ 1
合計	0	0	0	▲ 1	▲ 1
生活産業					
Accountable減損			▲ 56	▲ 8	▲ 64
XINGU固定資産減損				▲ 93	▲ 93
その他	1	▲ 8	▲ 10	▲ 5	▲ 22
合計	1	▲ 8	▲ 66	▲ 106	▲ 179
次世代・機能推進					
その他	▲ 9	▲ 11	▲ 10	▲ 34	▲ 64
合計	▲ 9	▲ 11	▲ 10	▲ 34	▲ 64

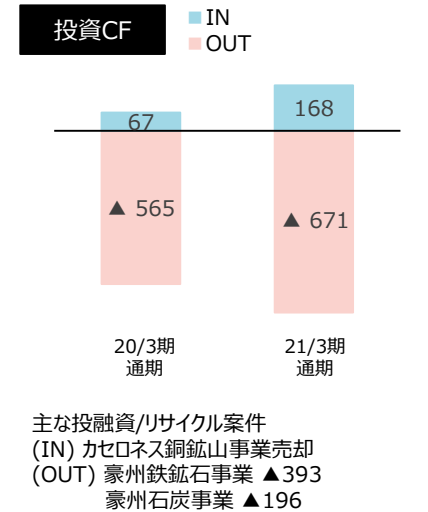
21/3期	1Q	2Q	3Q	4Q	年間
金属資源					
Moatize・Nacala減損	▲ 41	▲ 156	▲ 391		▲ 589
その他		▲ 17	▲ 29	▲ 3	▲ 49
合計	▲ 41	▲ 173	▲ 420	▲ 3	▲ 637
エネルギー					
米国子会社再編DTA			390		390
MEPIT/Tempa Rossa減損			▲ 234	59	▲ 175
MEPAU減損等				▲ 115	▲ 115
その他	▲ 12	▲ 10	0	▲ 13	▲ 35
合計	▲ 12	▲ 10	156	▲ 69	65
機械・インフラ					
IPP関連:電力契約時価評価	▲ 4	▲ 7	7	4	0
鉄道車輛リース減損		▲ 49	▲ 42	2	▲ 89
Moatize・Nacala減損	▲ 10	▲ 39	▲ 98		▲ 147
英国旅客輸送損失				▲ 110	▲ 110
その他		▲ 5	▲ 31	▲ 39	▲ 75
合計	▲ 14	▲ 100	▲ 164	▲ 143	▲ 421
化学品					
その他	19	6	60	8	93
合計	19	6	60	8	93
鉄鋼製品					
その他		2	▲ 1	2	3
合計	0	2	▲ 1	2	3
生活産業					
IHH印子会社暖簾減損	▲ 25				▲ 25
ファッション事業/評価損・DTA取崩				▲ 14	▲ 14
その他	8		▲ 8	27	27
合計	▲ 17	0	▲ 8	13	▲ 12
次世代・機能推進					
土地の減損損失戻入益			43		43
土地保有関連の税金引当取崩			19		19
その他			▲ 12		▲ 12
合計	0	0	50	0	50

金属資源

鉄鉱石価格の堅調推移を主因に、COCF・PAT共に従来予想から上振れ

(単位：億円)

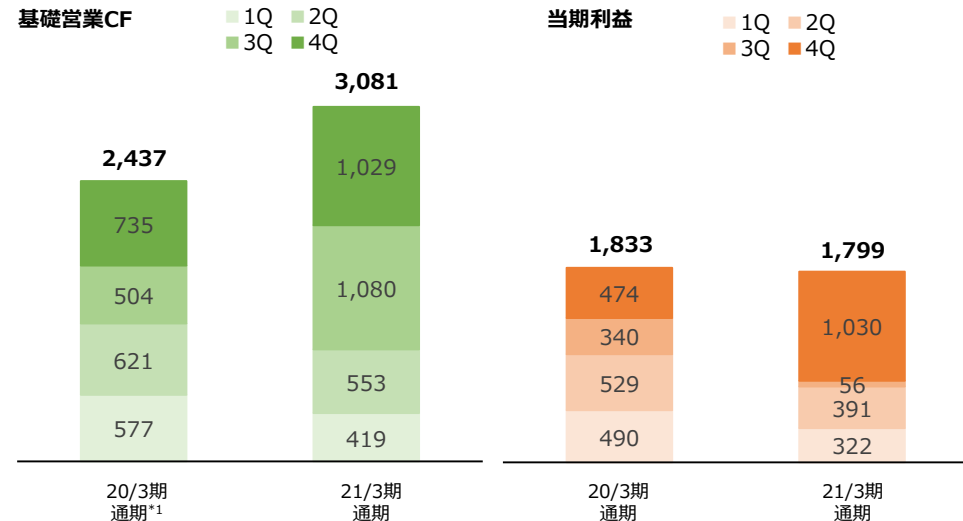
業績	20/3期 通期	21/3期 通期	増減	主な増減理由	21/3期通期 従来予想
基礎営業CF	2,437*1	3,081	+644	↑豪鉄鉱石（販売価格の上昇） ↑Vale配当増 ↓豪石炭（販売価格の下落）	2,850
当期利益 (評価性・特殊要因)	1,833 (▲177)	1,799 (▲637)	▲34 (▲460)		1,550
売上総利益	2,260	2,512	+252	↑豪鉄鉱石（販売価格の上昇） ↓豪石炭（販売価格の下落）	
持分法損益	592	704	+112	↑豪鉄鉱石（販売価格の上昇） ↑コジャワシ銅鉱山（販売価格の上昇、販売数量の増加）	
受取配当金	252	598	+346	↑Vale・豪鉄鉱石（配当増）	
販管費	▲416	▲723	▲307	↓モアティーズ炭鉱・インフラ事業における減損 ↓カセロネス銅鉱山事業における減損	
その他	▲855	▲1,292	▲437	↓モアティーズ炭鉱・インフラ事業における減損 ↓豪石炭・鉄鉱石（為替関連）	
総資産	19,219	25,665	+6,446		



主要関係会社業績

	会社名	20/3期 通期	21/3期 通期	増減
連結	豪州鉄鉱石事業*2	1,715	2,242	+527
	豪州石炭事業*2	274	▲58	▲332
持分法	モアティーズ炭鉱・インフラ事業	▲206	▲779	▲573
	Oriente Copper Netherlands	▲57	▲15	+42
	Japan Collahuasi Resources	89	147	+58
	オールドス電力冶金	59	74	+15

四半期推移



*1. 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

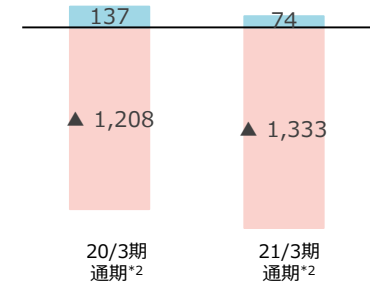
*2. 一部損益は持分法により取込

エネルギー

原油・ガス価格堅調を主因に、COCF・PAT共に従来予想から上振れ

業績	20/3期 通期	21/3期 通期	増減	主な増減理由	21/3期通期 従来予想
基礎営業CF	2,065 ^{*1,2}	1,232	▲833	↓原油・ガス価格下落、LNG6案件からの 配当減	1,100
当期利益 (評価性・特殊要因)	578 ^{*2} (▲330)	272 (65)	▲306 (+395)		200
売上総利益	1,411	629	▲782	↓原油・ガス価格下落 ↓LNGトレーディング収益減	
持分法損益	452	188	▲264	↓原油・ガス価格下落 ↓(前期)MEPMOZ繰延税金資産計上 ↑米国キャメロンLNGプロジェクト全3系列生産開始に伴う増益	
受取配当金	527	251	▲276	↓LNG6案件からの配当減	
販管費	▲445	▲472	▲27		
その他	▲1,367	▲324	+1,043	↑米国エネルギー子会社群再編による繰延税金資産計上 ↓テンパロッサ油田事業減損 ↑(前期)E&P事業減損	
総資産	25,663	25,663	0		

投資CF (単位：億円)

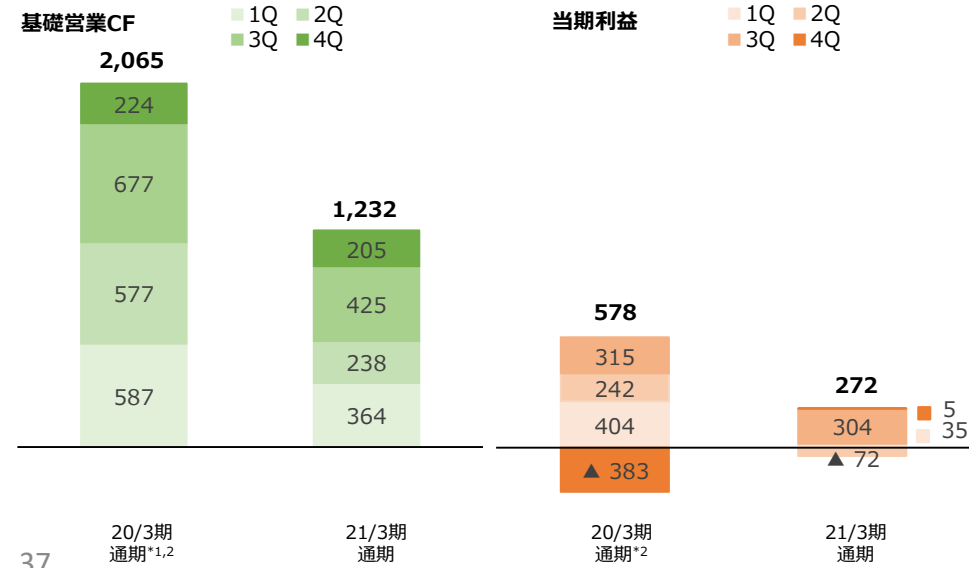


主な投融資/リサイクル案件
(OUT) 開発中LNG案件(Area1, Arctic LNG2)
石油・ガス生産事業 ▲370
発電事業

主要関係会社業績

	会社名	20/3期 通期	21/3期 通期	増減
連結	三井石油開発 ^{*3}	220	27	▲193
	Mitsui E&P Australia	▲142	▲100	+42
	AWE	▲45	▲12	+33
	Mitsui E&P USA	50	19	▲31
	MEP Texas Holdings	▲177	▲4	+173
	Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	72	79	+7
	持分法	Mitsui E&P Mozambique Area 1	112	▲6
	Japan Australia LNG (MIMI) ^{*4}	-	-	-
	Japan Arctic LNG	41	▲60	▲101

四半期推移



*1. 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 *2. 20/4機構改組に伴う組み替え反映後

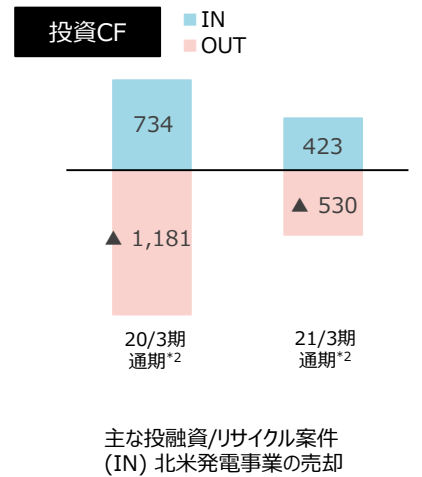
*3. 一部損益は持分法により取込 *4. 守秘義務契約により業績非開示

機械・インフラ

COCFは従来予想達成、一方PATは英国旅客輸送事業の損失が主因で未達

(単位：億円)

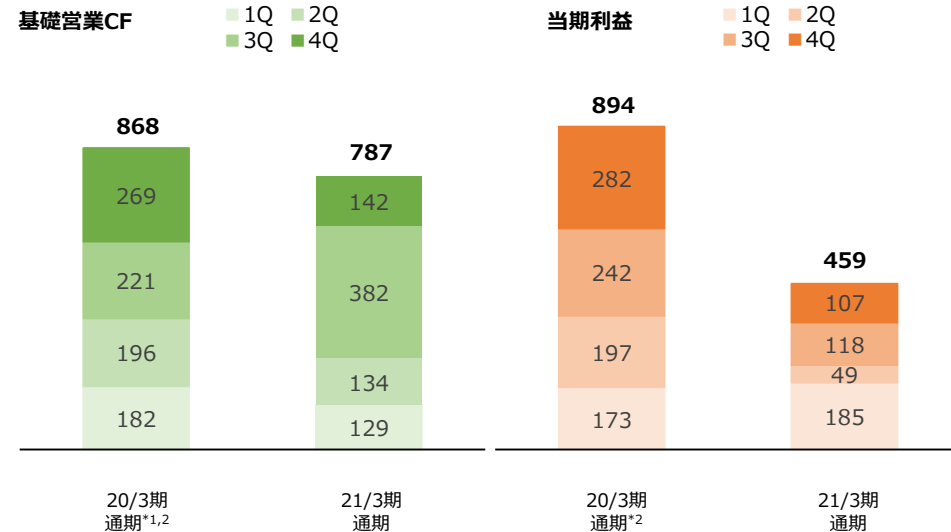
業績	20/3期 通期	21/3期 通期	増減	主な増減理由	21/3期通期 従来予想
基礎営業CF	868 ^{*1,2}	787	▲81	↓英国旅客輸送事業における損失	650
当期利益 (評価性・特殊要因)	894 ^{*2} (▲143)	459 (▲421)	▲435 (▲278)		350
売上総利益	1,346	1,077	▲269	↓鉄道、建機・産機事業、自動車関連子会社における減益	
持分法損益	884	953	+69	↑カナダ自動車販売堅調	
受取配当金	51	39	▲12		
販管費	▲1,334	▲1,329	+5		
その他	▲53	▲281	▲228	↓鉄道車輛リース事業会社における減損	
総資産	23,603	22,913	▲690		



主要関係会社業績

	会社名	20/3期 通期	21/3期 通期	増減
連結	三井物産プラントシステム	36	22	▲14
	鉄道車輛リース事業会社 ^{*3}	28	▲92	▲120
	産機・建機関連事業 ^{*3}	60	77	+17
持分法	IPP事業関連会社	276	277	+1
	FPSO/FSOリース事業関連会社	39	71	+32
	ガス配給事業	113	68	▲45
	Penske Automotive Group	77	95	+18
	トラックリース・レンタル事業会社	90	107	+17
	アジア自動車（製造・卸売）関連事業	72	36	▲36
	VLI	▲10	0	+10

四半期推移



*1. 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 *2. 20/4機構改組に伴う組み替え反映後

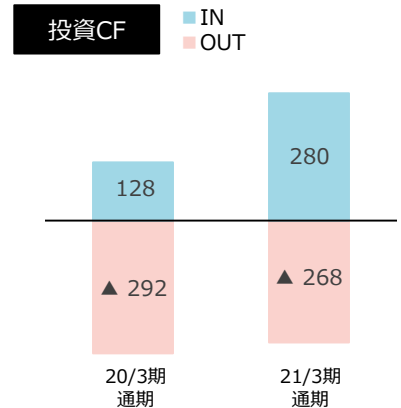
*3. 一部損益は持分法により取込

化学品

トレーディング事業堅調により、COCF・PAT共に概ね従来予想通り

(単位：億円)

業績	20/3期 通期	21/3期 通期	増減	主な増減理由	21/3期通期 従来予想
基礎営業CF	358*1	625	+267	↑化学品トレーディング、農業資材関連堅調	650
当期利益 (評価性・特殊要因)	223 (66)	435 (93)	+212 (+27)		400
売上総利益	1,168	1,249	+81	↑化学品トレーディング、農業資材関連堅調	
持分法損益	115	113	▲2		
受取配当金	27	30	+3		
販管費	▲1,019	▲955	+64	↑小口集積	
その他	▲68	▲2	+66	↑北米の事業での保険金収入	
総資産	12,177	13,455	+1,278		

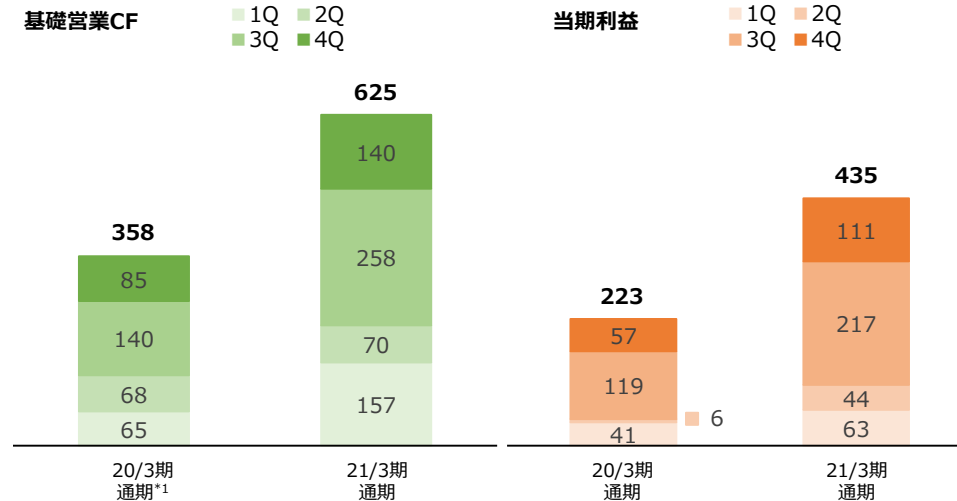


主な投融資/リサイクル案件
(IN) サンエイ糖化売却 +135

主要関係会社業績

	会社名	20/3期 通期	21/3期 通期	増減
連結	MMTX	16	17	+1
	三井物産プラスチック	34	33	▲1
	Novus International	▲22	▲31	▲9
	海外農業事業	27	33	+6
持分法	日本アラビアメタノール	13	7	▲6

四半期推移

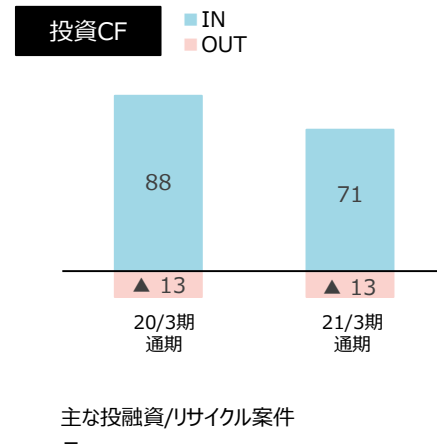


鉄鋼製品

トレーディング好調により、COCF・PAT共に従来予想から上振れ

(単位：億円)

業績	20/3期 通期	21/3期 通期	増減	主な増減理由	21/3期通期 従来予想
基礎営業CF	22*1	20	▲2		0
当期利益 (評価性・特殊要因)	47 (▲1)	21 (3)	▲26 (+4)		0
売上総利益	246	212	▲34		
持分法損益	131	43	▲88	↓上半期における工場の操業率低下	
受取配当金	19	14	▲5		
販管費	▲272	▲220	+52		
その他	▲77	▲28	+49		
総資産	5,396	5,660	+264		

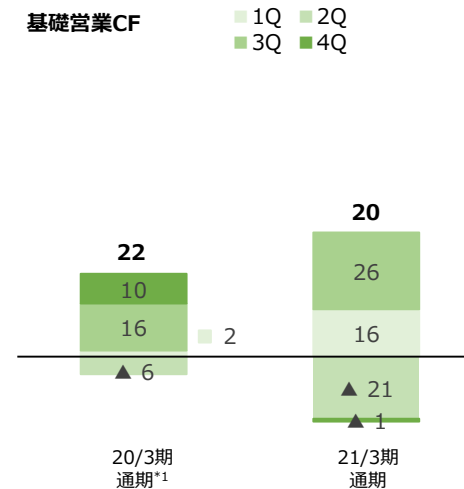


主要関係会社業績

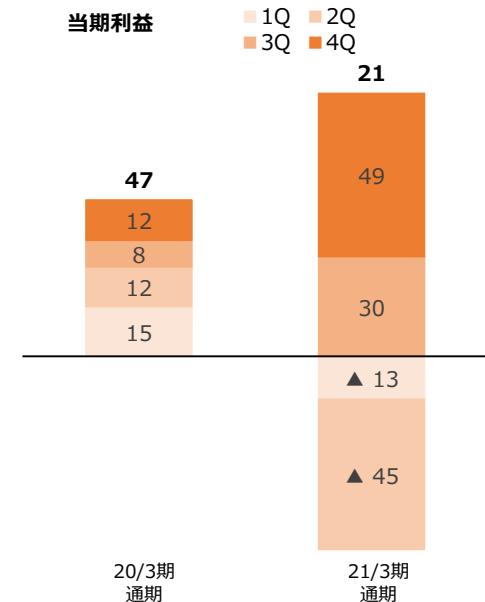
	会社名	20/3期 通期	21/3期 通期	増減
連結	三井物産スチール*2	38	39	+1
持分法	日鉄物産*3	45	-	-
	Numit*4	14	25	+11
	GRI Renewable Industries	▲2	13	+15
	Gestamp事業会社	24	▲67	▲91

四半期推移

基礎営業CF



当期利益



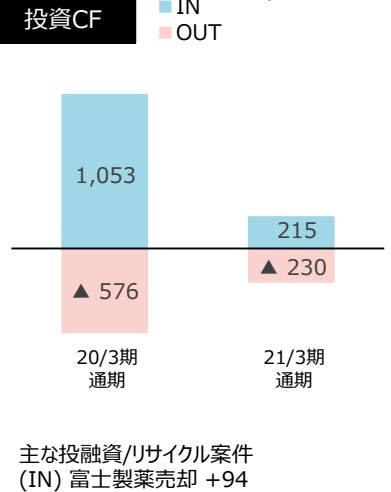
*1. リース負債の返済による支出額を減算した金額に修正済み

*2. 一部損益は持分法により取込 *3. 上場会社の決算発表前により業績非開示 *4. 投資ストラクチャー再編により変更

生活産業

トレーディング事業堅調や病院事業のコロナ影響緩和により、COCF・PAT共に従来予想から上振れ

(単位：億円)

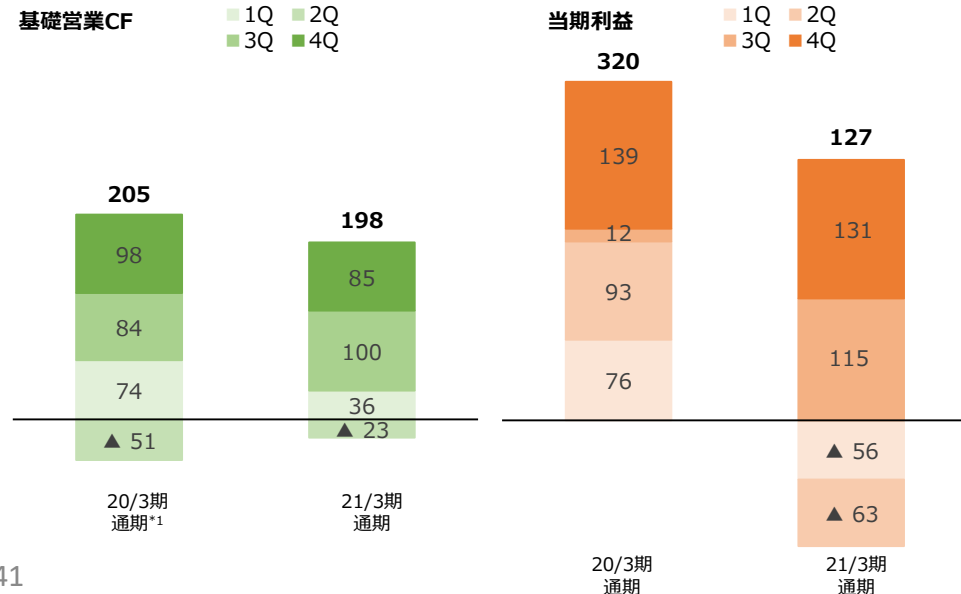


業績	20/3期 通期	21/3期 通期	増減	主な増減理由	21/3期通期 従来予想
基礎営業CF	205*1	198	▲10		150
当期利益 (評価性・特殊要因)	320 (▲179)	127 (▲12)	▲193 (+167)		0
売上総利益	1,349	1,338	▲11		
持分法損益	350	134	▲216	↓食品、ファッション、サービス事業関連の関連会社において減益 ↓(前期)CLA/東南アジア事業売却	
受取配当金	42	56	+14		
販管費	▲1,393	▲1,294	+99	↑ファッション事業アジア連結子会社の持分法適用会社化による負担減	
その他	▲28	▲107	▲79	↓(前期)リクルート株式の一部売却による法人所得税の負担減 ↓(前期)総合メディカルホールディングス株式売却等 ↑(前期)XINGU固定資産減損 ↑(前期)米国看護師派遣業Accountableの減損・FVTPL評価損	
総資産	19,076	20,093	+1,017		

主要関係会社業績

	会社名	20/3期 通期	21/3期 通期	増減
連結	国内流通関連事業会社	44	42	▲2
	ファッション事業	24	0	▲24
持分法	三井製糖*2	12	-	-
	WILSEY FOODS	39	28	▲11
	IHH Healthcare	49	16	▲33
	PHCホールディングス*2	-	-	-
	エームサービス	24	9	▲15
	Mit-Salmon Chile	▲2	▲28	▲26

四半期推移



*1. 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

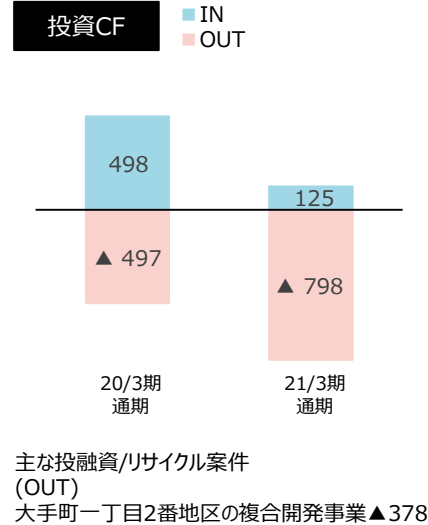
*2. 上場会社の決算発表前又は、守秘義務契約により業績非開示

次世代・機能推進

FVTPL益及びコモディティ取引好調、ICT中核関係会社堅調により、
COCF・PAT共に従来予想から上振れ

(単位：億円)

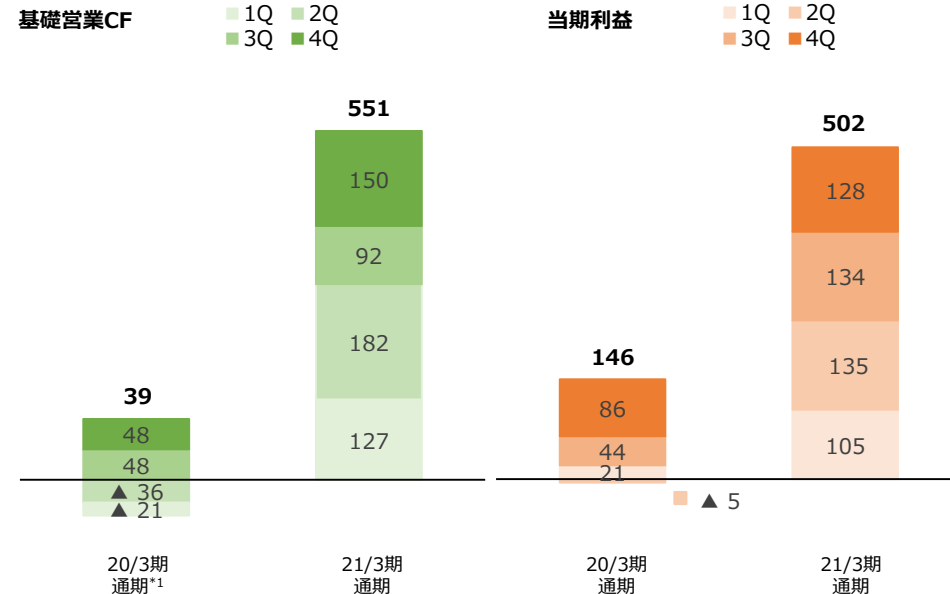
業績	20/3期 通期	21/3期 通期	増減	主な増減理由	21/3期通期 従来予想
基礎営業CF	39 ^{*1}	551	+512	↑FVTPL益、コモディティ取引好調、ICT中核関係会社堅調	450
当期利益 (評価性・特殊要因)	146 (▲64)	502 (50)	+356 (+114)		400
売上総利益	601	1,070	+469	↑FVTPL益、コモディティ取引好調、ICT中核関係会社堅調	
持分法損益	170	139	▲31		
受取配当金	33	38	+5		
販管費	▲645	▲637	+8		
その他	▲13	▲108	▲95	↓(前期)星国不動産事業売却等 ↑土地の減損損失戻入益	
総資産	11,983	11,918	▲65		



主要関係会社業績

	会社名	20/3期 通期	21/3期 通期	増減
連結	三井情報	42	51	+9
	三井物産グローバルロジスティクス	29	24	▲5
	Mitsui Bussan Commodities	20	48	+28
	三井物産アセットマネジメント・ホールディングス	19	18	▲1
	三井物産都市開発	15	23	+8
	海外不動産事業	46	5	▲41
持分法	QVC ジャパン	54	64	+10
	JA三井リース	39	17	▲22
	SABRE INVESTMENTS ^{*2}	-	-	-

四半期推移



*1. 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

*2. 守秘義務契約により業績非開示

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）

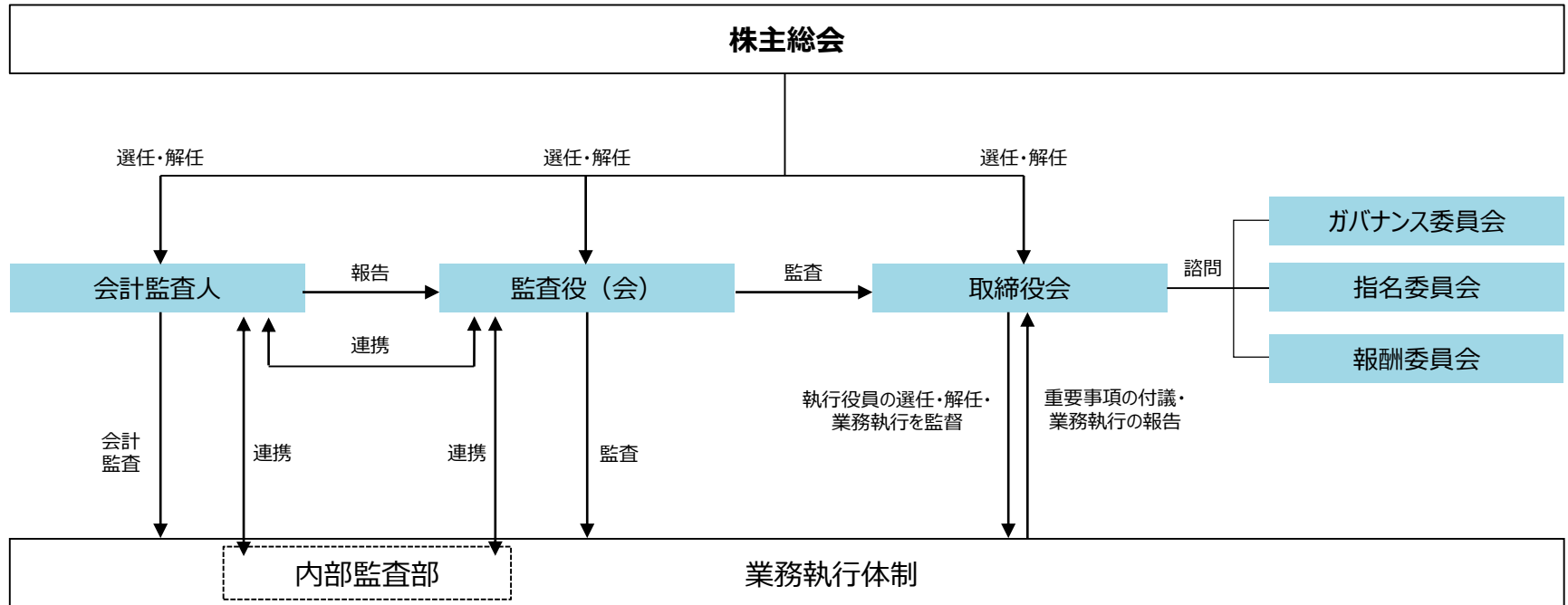
監査役：5名（うち社外監査役3名）

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

(2021年6月18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	女性	外国籍
取締役	安永 竜夫	代表取締役、会長	◎	○			
	堀 健一	代表取締役、社長（CEO）	○	○			
	内田 貴和	代表取締役、副社長執行役員			○		
	藤原 弘達	代表取締役、副社長執行役員					
	大間知 慎一郎	代表取締役、副社長執行役員	○				
	米谷 佳夫	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					
	宇野 元明	代表取締役、専務執行役員					
	竹増 喜明	代表取締役、常務執行役員			○		
	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名及び森公高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。



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

2021年3月期の取り組み

取締役会運営上の対応の更なる向上

- 重要案件の事前BF時間延長
- フリーディスカッションを2回実施
- 減損案件についてのキャッシュフロー・IRR推移含む取締役会資料における情報提供の充実
- 取締役会承認案件についての進捗報告の充実等

全体戦略の議論における取締役会実効性の更なる向上

「ESG及び当社Materialityを勘案した持続的な収益成長戦略」、「DX戦略のテーマ」（第1回）、「Mitsui Engagement Survey」（第2回）をテーマにフリーディスカッションを実施

諮問委員会の役割期待の明確化

ガバナンス委員会・指名委員会・報酬委員会夫々の機能を整理し、役割期待を新たに設定する形で「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」等を改正

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_202103.pdf

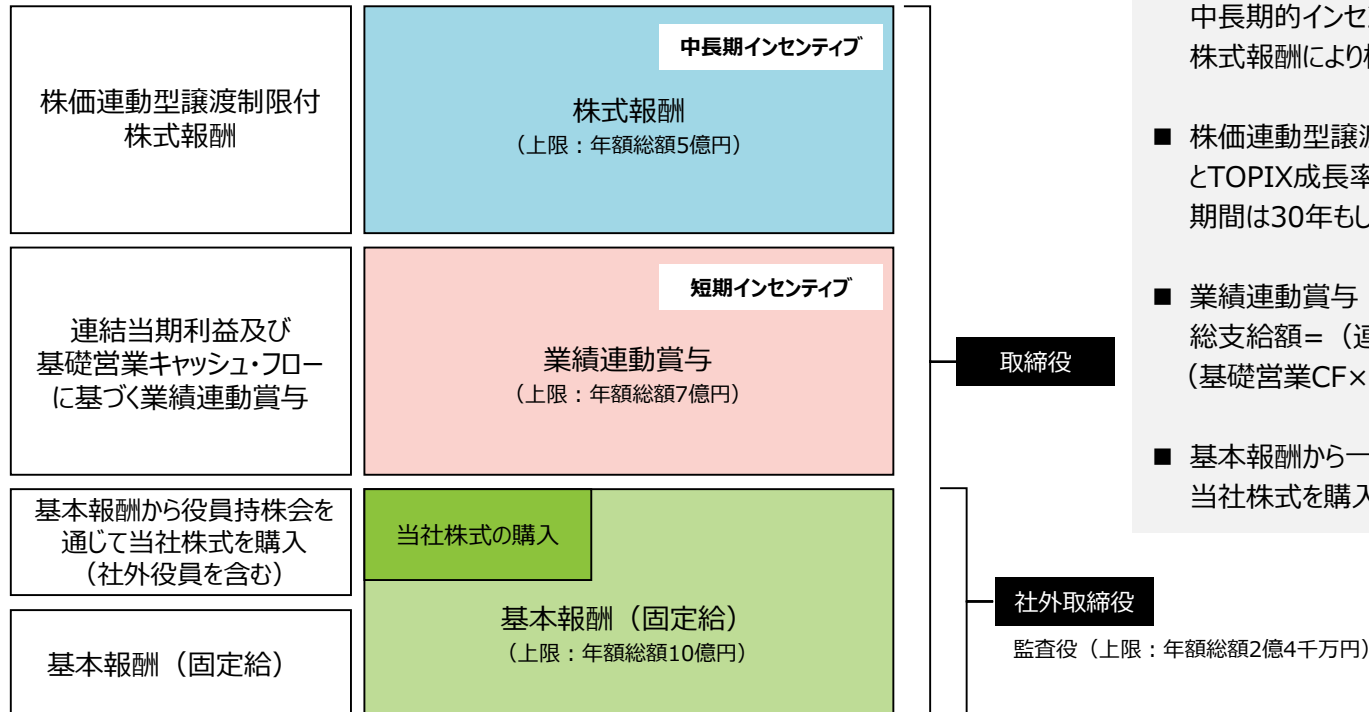
更なる実効性向上に向けて

最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関する継続的検討

- 他社動向も踏まえつつ、最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数、及び機関設計に関し、ガバナンス委員会を中心に継続的審議・検討を行う。

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に変動、譲渡制限期間は30年もしくは退任時まで
- 業績連動賞与：
総支給額 = (連結当期利益 × 50% × 0.1%) + (基礎営業CF × 50% × 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。

三井物産インバスターデイ2021

開催日時：2021年6月8日（火）
13:30開始、16:20頃終了予定

Web上でのLive配信を予定しております。

時間	プログラム	登壇者
13:30-14:30	開会のご挨拶、経営方針	社長、CFO
14:30-15:20	事業戦略①金属資源	金属資源本部長
	事業戦略②エネルギー	エネルギー第一本部長兼 エネルギーソリューション本部長
15:20-15:30	休憩	
15:30-16:20	事業戦略③マーケットアジア	アジア・大洋州本部長
	事業戦略④ヘルスケア・ニュートリション	ウェルネス事業本部長
16:20	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.