

中期経営計画2023の進捗 及び 2023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



2022年5月2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 2022年3月期実績と2023年3月期計画概要

2 2023年3月期計画と重点施策

3 2022年3月期経営成績及び
2023年3月期計画詳細

4 補足資料・セグメント別データ

1

2022年3月期実績と2023年3月期計画概要

経営サマリー

2022年3月期 実績

- 基礎営業キャッシュ・フロー、当期利益共に過去最高を更新

2023年3月期 事業計画

- 中経最終年度として、「変革と成長」に向けた取組継続
- 事業環境変化が続く中、機動的に対応し、安定収益基盤の更なる拡大を追求
- 最大1,000億円の新たな自己株式取得を決定

	2021年3月期 年間実績	2022年3月期 年間実績	2022年3月期 従来予想 (2022年2月公表)	2023年3月期 年間計画
基礎営業キャッシュ・フロー*1	6,581億円	11,587億円	10,900億円	9,500億円
当期利益*2	3,355億円	9,147億円	8,400億円	8,000億円
ROE	8.0%	18.0%	—	—
一株当たり配当金	85円	105円	105円	120円

2022年3月期

- 年間配当金は一株当たり105円(20円増配)
- 株主還元総額は約3,400億円
(基礎営業キャッシュ・フロー比30%)

2023年3月期

- 年間配当金は一株当たり120円（下限）
(22/3期対比15円増配)
- 最大1,000億円の自己株式取得を決定
(2022年5月～9月)

*1. 営業活動に係るキャッシュ・フロー (22/3期：8,069億円) - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー (同：▲4,074億円) - リース負債の返済による支出額 (同：556億円)

*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

中期経営計画2年目の進捗

■ 収益基盤の強化を実現

- 基礎収益力の拡大
 - ✓ グローバルな顧客・ロジスティクス基盤を活用したトレーディング機能発揮と収益力の拡大
 - ✓ 構造改革等による競争力強化
 - ✓ 着実なプロジェクトの推進による収益基盤の積上げ
- 競争力のある事業ポートフォリオへの組替・事業再編

■ 需要拡大・供給制約下における金属資源・エネルギーの安定供給に向けた取組

- LNGの供給力拡充と安定供給
- 鉄鉱石の後継鉱床開発/周辺鉱区取得による鉱量拡充

■ 成長戦略の打ち手の着実な実行

- Strategic Focus領域における取組拡充
- 強いコア事業を梃子とした事業群形成に向けた取組拡大

収益基盤の強化

	取組内容
基礎収益力の拡大	■ トレーディング機能の発揮機会の拡大（LNG・化学品・鉄鋼製品・食料） ✓ ロジスティクス機能を駆使したサプライチェーンの維持・強化 ✓ 販路拡大、サプライソース多角化 ■ 構造改革等による競争力強化 ✓ 自動車、建機での徹底したコスト削減とプロセス改善 ✓ 病院事業の経営基盤強化 ✓ 農業資材事業群の強化 ✓ 化学品・鉄鋼製品における事業会社の構造改革の実行 ■ 建設中案件進捗（泰IPP/FPSO）による収益基盤底上げ
事業ポートフォリオの組替・事業再編	■ 事業ポートフォリオの組み替え ✓ 火力発電から再生可能エネルギー(再エネ)へのシフト ✓ 英Alba油田・豪Bass Gasガス田権益売却 ✓ Coral Bay Nickelの持分売却 など ■ 事業・投資再編 ✓ 三井物産アイ・ファッションと日鉄物産の繊維事業統合 ✓ 三井石油開発の100%子会社化 ✓ 欧州農薬販社Belchim子会社化 など

2

2023年3月期計画と重点施策

2023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」

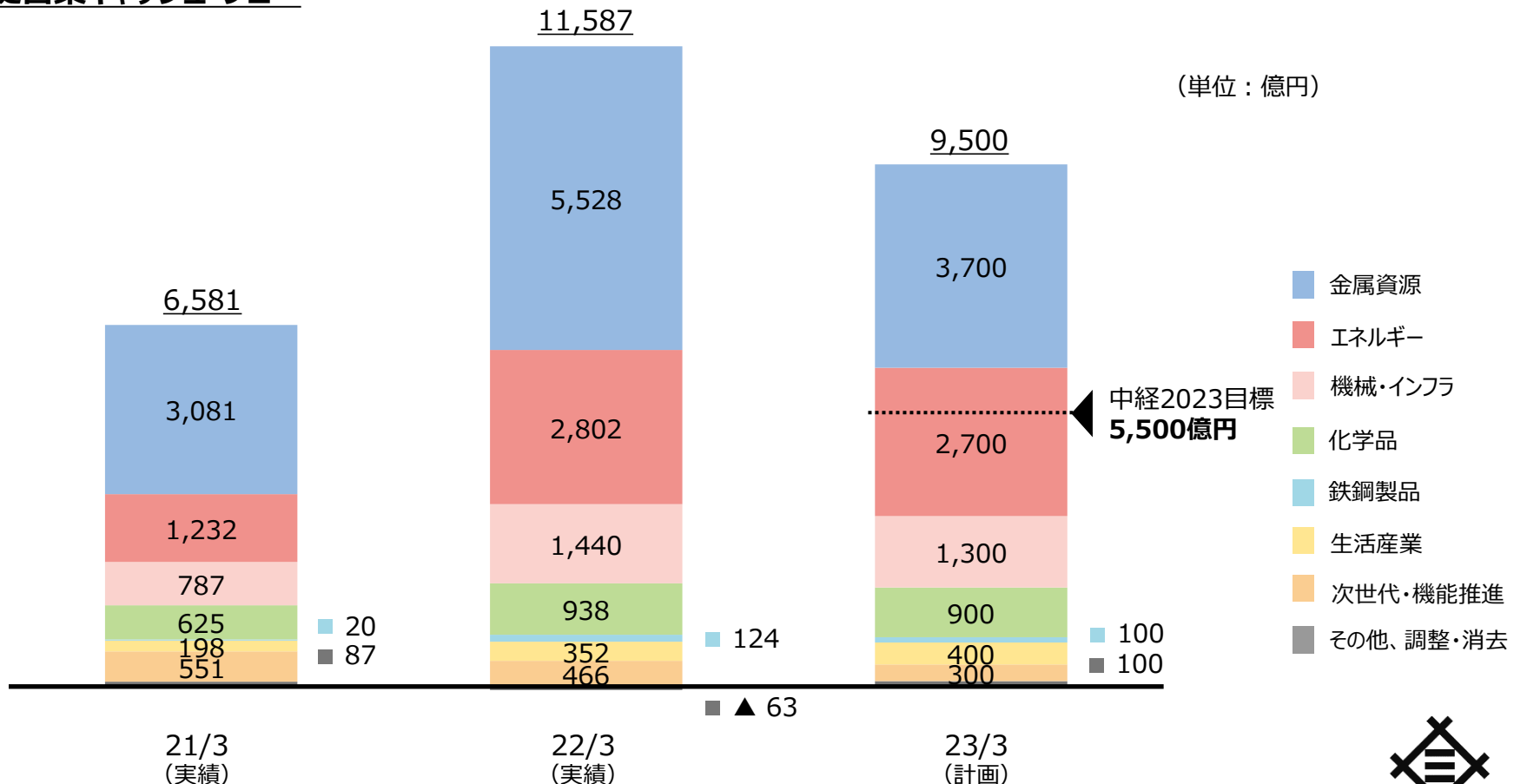
収益基盤の更なる拡大、成長戦略の実行への弛まぬ取り組み

キャッシュ創出力の更なる強化、
積上げた良質なパイプラインへの成長投資と株主還元の両立

2023年3月期定量目標 基礎営業キャッシュ・フロー

- トレーディング機能の更なる発揮、競争力強化等により、キャッシュ創出力の拡大を目指す
- 一部商品市況の正常化を見込む

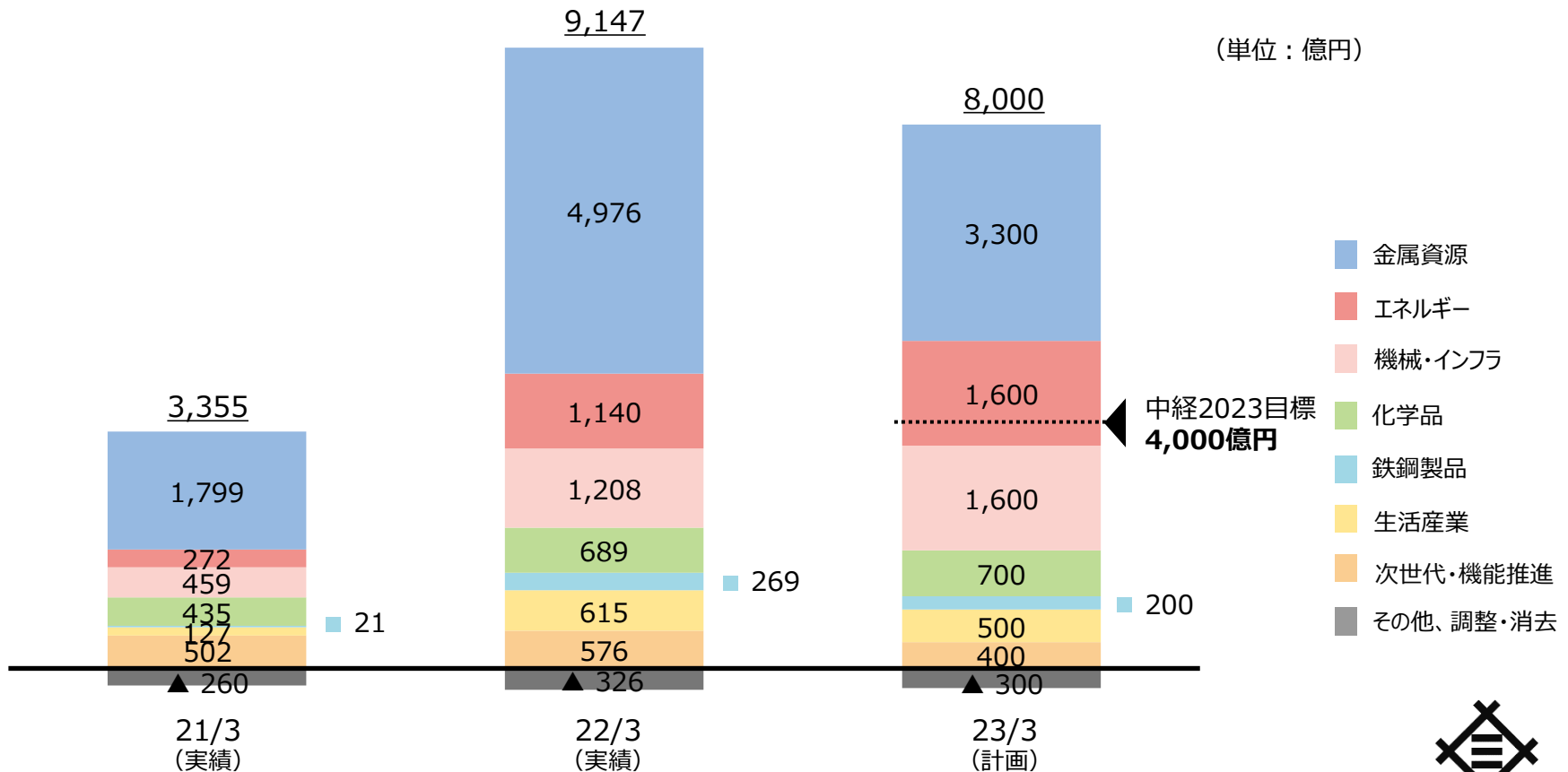
基礎営業キャッシュ・フロー



2023年3月期定量目標 当期利益

- 事業ポートフォリオ良質化による力強い収益力が継続、更なる収益基盤の強化を目指す

当期利益



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・フロー増加によるCash-Inの上振れを見込む
- 既に2,400億円*1の自己株式取得を実施済み、1,000億円*2の増配を決定済み。
加えて、2022年5月より新たに1,000億円の自己株式取得を決定
- 良質なパイプラインから厳選したインパクトある成長投資と還元への機動的な配分を実行。
不連続なインフレ高進、不確実性の高い状況において、複数の選択肢を確保

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）

21年4月時点見通し

22年5月時点見通し

Cash-In	基礎営業CF	20,000
	資産リサイクル	6,500～7,500
Cash-Out	投資決定済み・既存事業維持	15,000
	成長投資 （Strategic Focus・新規）	7,500～8,500
	自己株式取得 + 追加配当	マネジメント・アロケーション
	配当（下限）	4,400

27,500
7,500
15,000
15,000
5,000*2

成長投資
4,000～

自己株式取得
3,400～

*1. 2020年4月から2022年3月にかけて2400億円の自己株式取得を実施

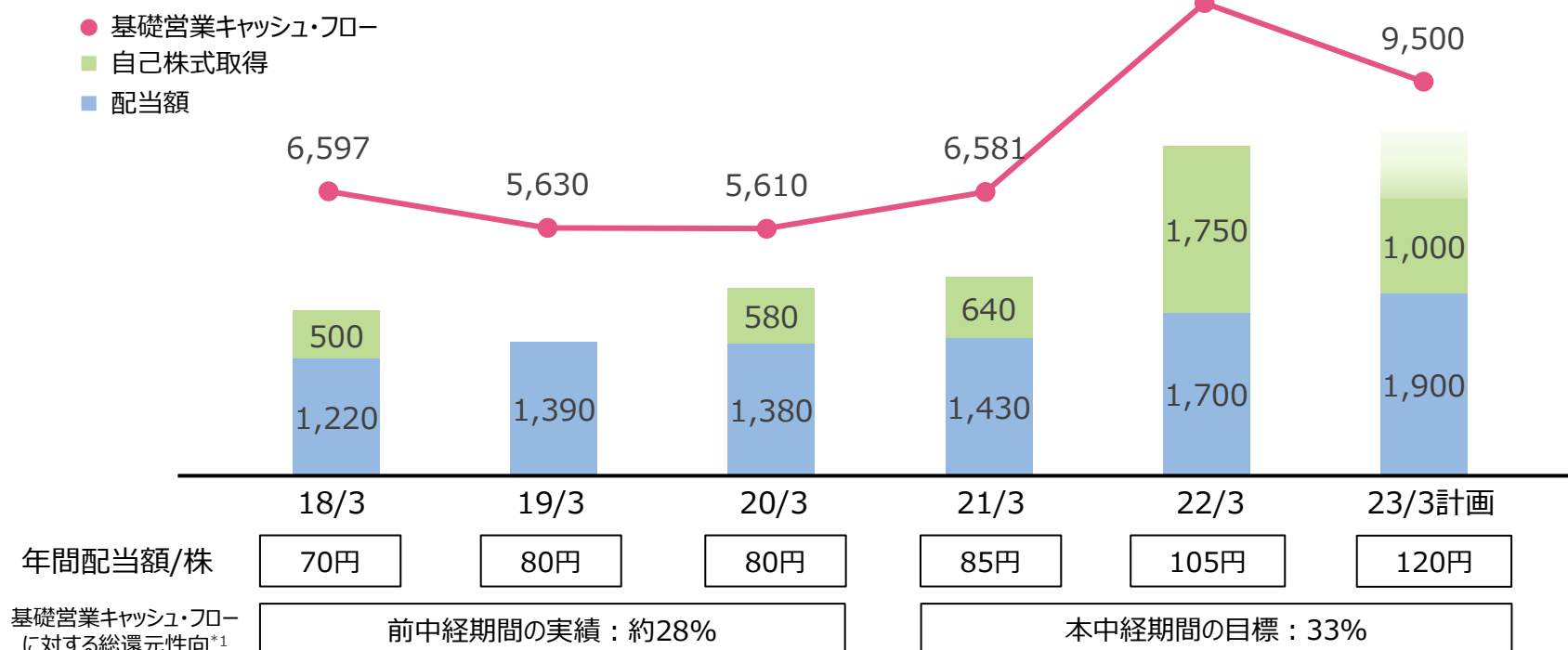
*2. 3年間累計配当総額は4,000億円（中期経営計画公表時点の下限）から5,000億円へ（一株当たり年間配当は22/3期105円、23/3期120円を前提）

株主還元方針

引き続きキャッシュ創出力拡大に応じた株主還元の拡充を検討

- 強靱なキャッシュ創出力を勘案し、2023年3月期年間配当金は120円/株を下限
- 2022年5月より新たに1,000億円の自己株式取得を実施
- 基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向の目標達成に向け、機動的な株主還元を検討

(単位：億円)



*1. 株主還元総額÷基礎営業キャッシュ・フロー

環境認識と事業計画への影響

環境認識と当社影響

1. 地政学リスクの影響

- + 資源価格の高騰
- 資源供給ソースに対する制限・制約

2. サプライチェーンの混乱の影響

- + トレーディング機能の発揮機会増
- ± ロジスティクスコストの上昇
- 半導体等の部品・素材不足

3. インフレ高進の影響

- + 素材等の市況上昇
- 景気後退による市場縮小
- 原材料コスト、人件費増加
- 金利上昇

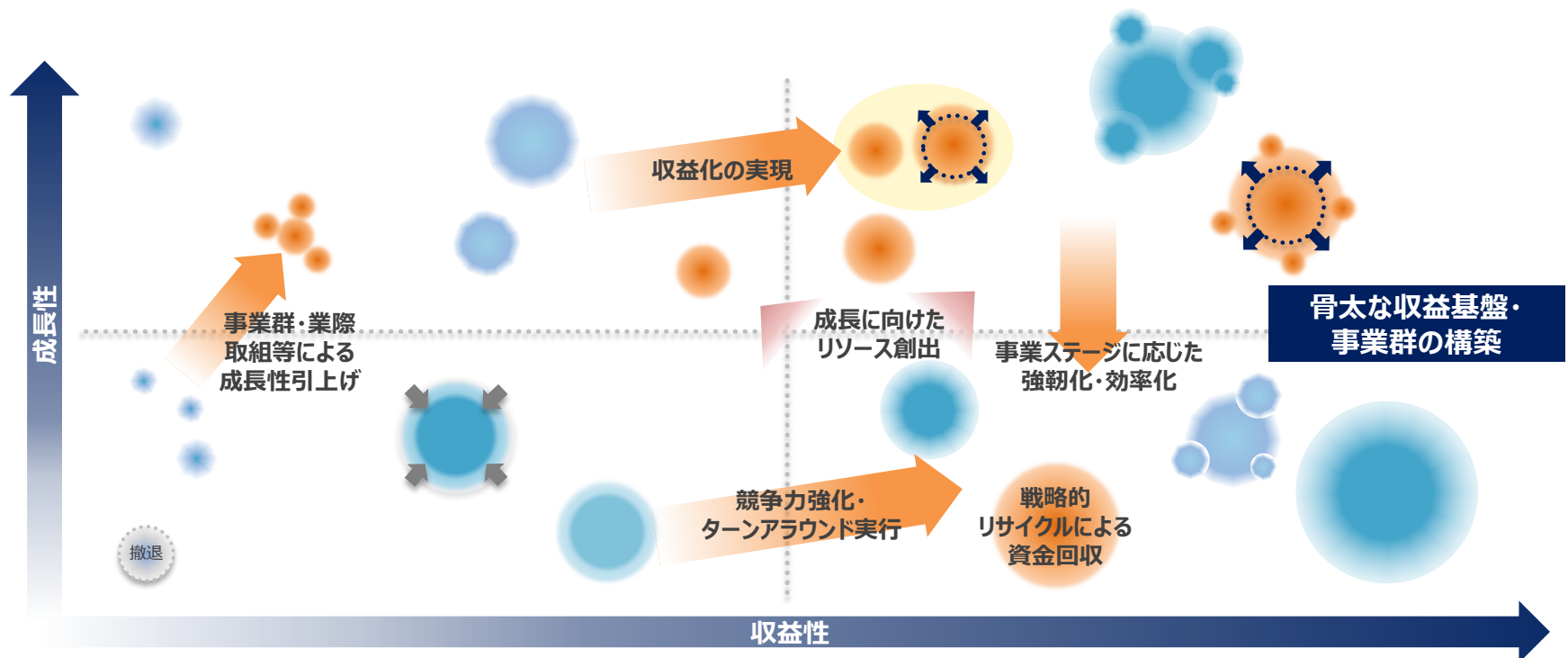
当社対応方針

- 地政学リスクを踏まえた危機管理対応と複数シナリオへの備えの強化
- グローバル市場やコスト構造への影響も踏まえた時間軸・優先順位の機動的な見直し
- 供給・納入責任の着実な履行と市況変化も踏まえたアップサイドの着実な取り組み

重点施策 収益基盤の強化継続

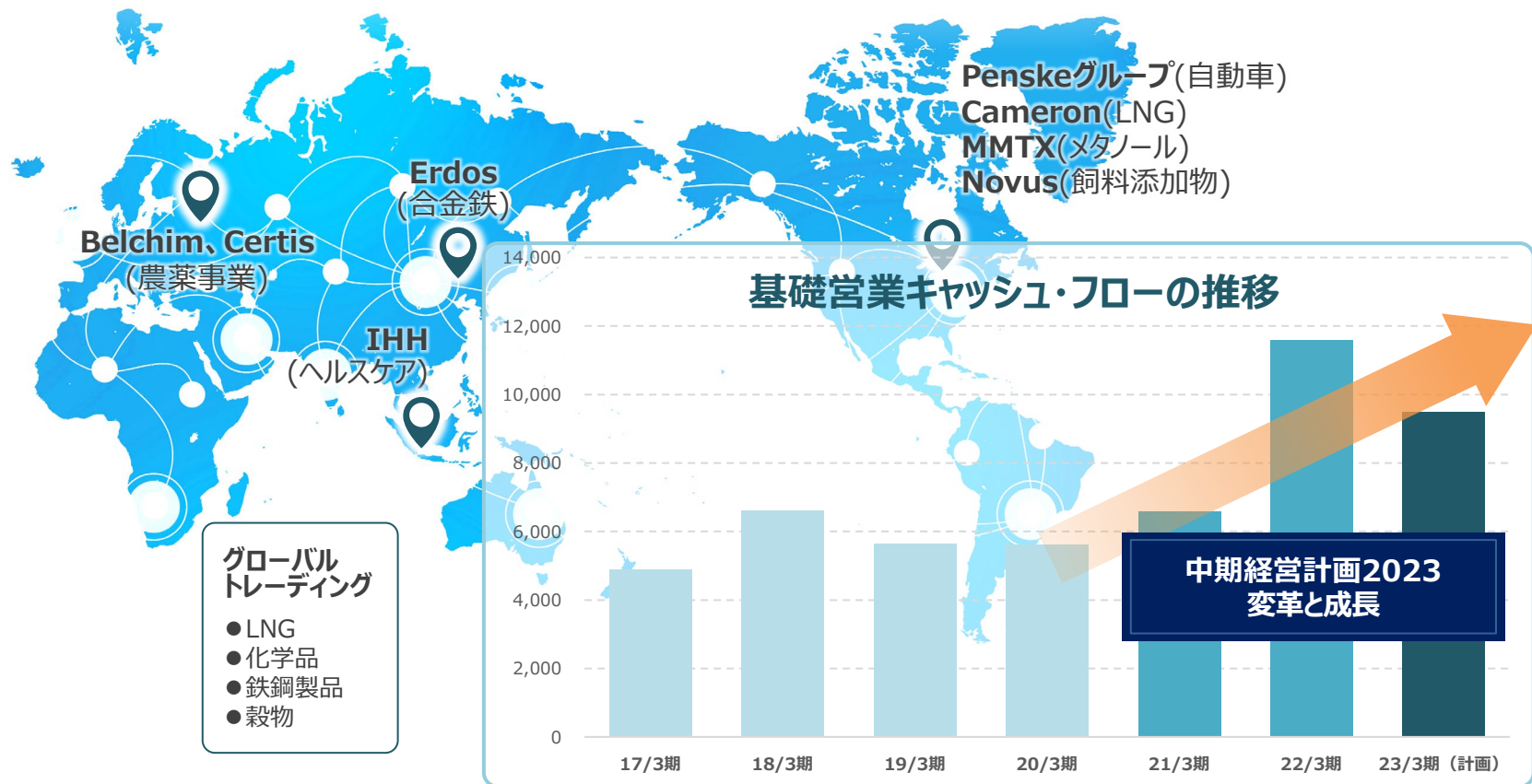
- 収益性×成長性の4象限活用による事業ポートフォリオの在り姿と実現へ向けたプロセスを可視化
- 在り姿実現に向け、各事業の競争力強化、事業ポートフォリオの入替と骨太な事業群形成を加速

4象限を踏まえた事業ポートフォリオの構築・入替



重点施策 収益基盤の強化継続

- 基礎収益力改善の取組みにより、収益基盤のレベルチェンジが22/3期に顕在化
- 特にトレーディング、自動車・ヘルスケア事業等の市況に左右されにくい事業の収益力改善の取組みが奏功
- グローバルに強みを持つ強靱なポートフォリオの更なる強化に向けた取組みを継続



重点施策 エネルギーソリューション

- 既存コア事業を根子に周辺事業を有機的に連携、次世代領域への取り組みを加速しエネルギー・トランジションを主導。2030年GHGインパクト半減、2050年Net-zero emissions達成を目指す

戦略と21/3-22/3期進捗

エネルギー

LNG事業の低炭素取組及び既存プラットフォームを活用した水素・アンモニア事業推進

- ◆ クリーン燃料アンモニア製造事業推進
 - FEED*1実施に向け協議中（米CF Industries社、アブダビADNOC）
 - 自社保有ガス田/CCS*2を活用した事業化調査開始（豪）
- ◆ カーボンニュートラルLNG供給

電力事業

再エネ比率30%超に向けたアセット積上げ / 電力バリューチェーン事業展開

- ◆ Mainstreamへの出資参画
- ◆ 印 大型再エネ事業への参画
- ◆ CO2排出可視化・削減クラウドサービスe-dash社設立

電池モビリティ

モビリティのゼロエミッション化を実現するバリューチェーン事業展開

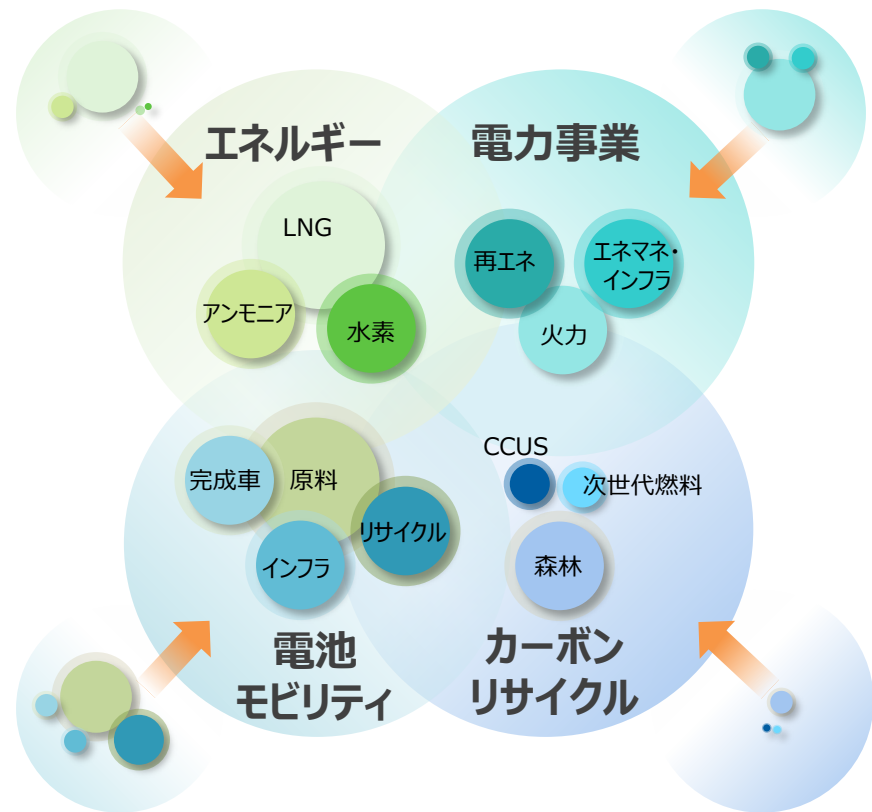
- ◆ 仏Forsee Powerとの資本関係強化・協業契約締結
- ◆ 米水素ステーション事業参画
- ◆ NZグリーン水素供給ステーション事業参画

カーボンリサイクル

上流開発の脱炭素化取組／次世代燃料の多角化

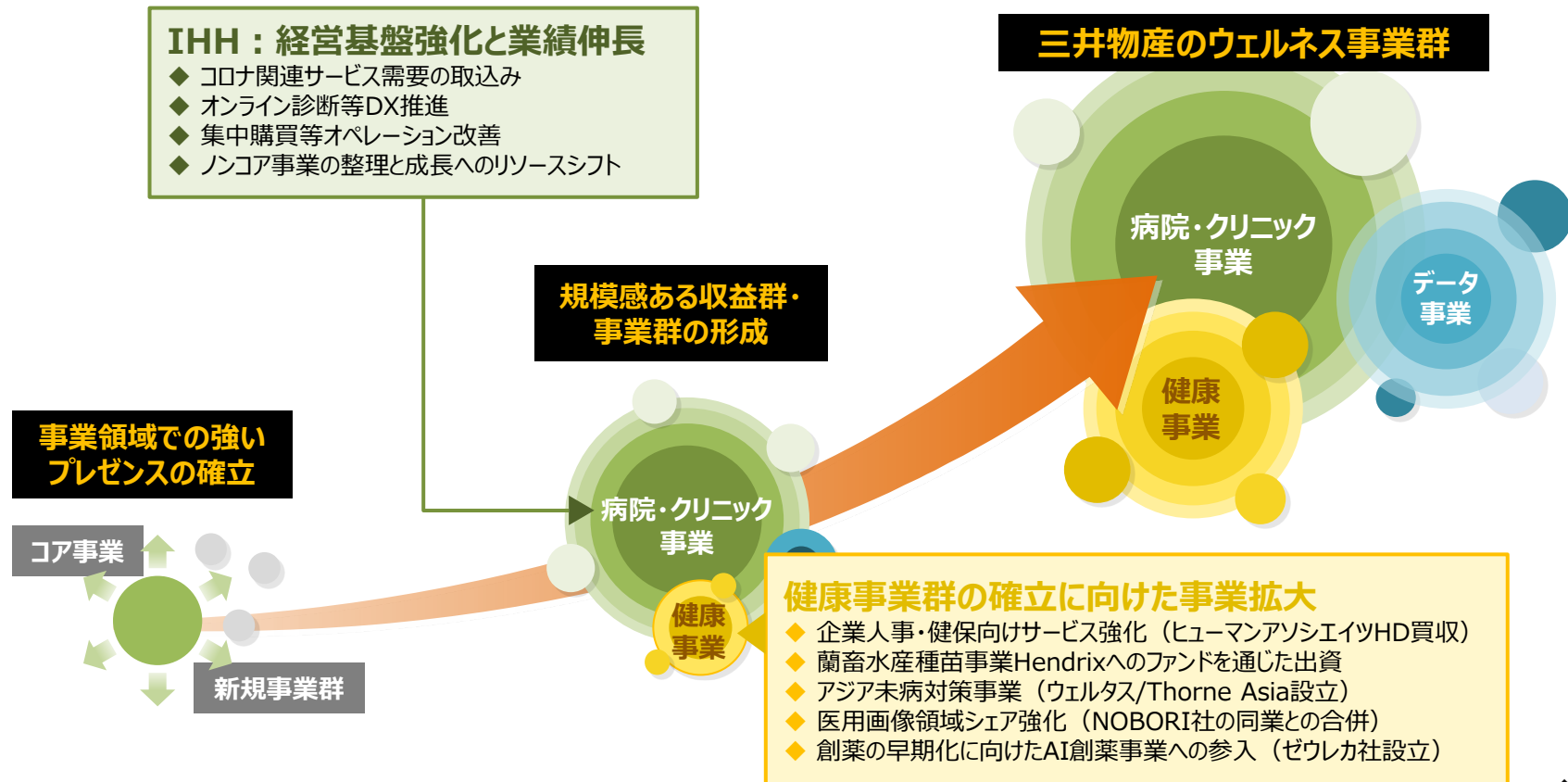
- ◆ 豪州森林カーボンクレジット事業参画
- ◆ Direct Air Capture技術事業化調査（英）
- ◆ 石油代替ジェット燃料LanzaJetへの参画
- ◆ 米Fairway /CO2活用によるメタノール増産

*1. Front End Engineering Design（プロジェクトの基本設計）
*2. Carbon dioxide Capture and Storage（二酸化炭素回収・貯留）



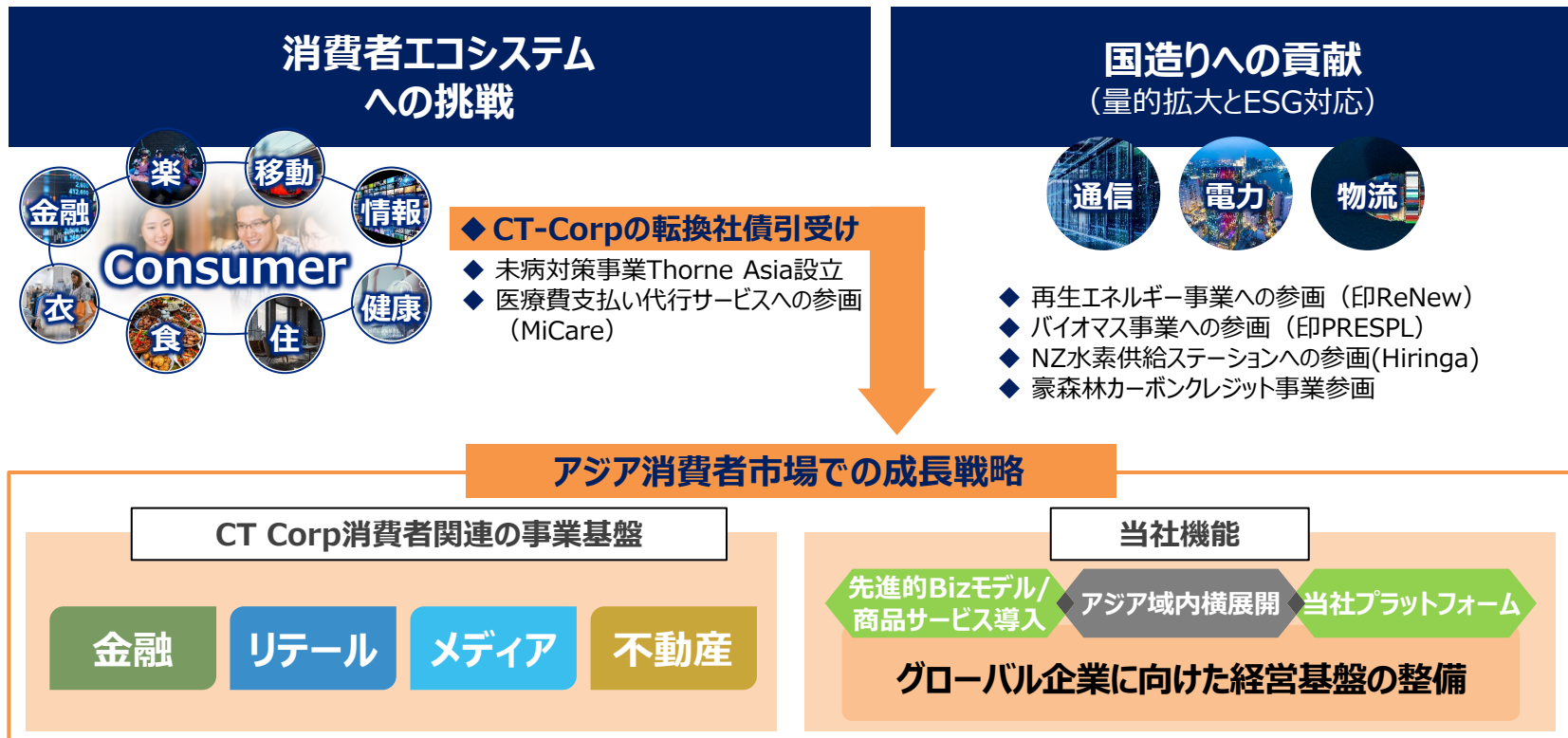
重点施策 ヘルスケア・ニュートリション

- コア事業たるIHHの成長、IHHを核としたデータ事業の構築、及び未病・予防、検査・診断等のサービスからなる健康事業群の確立により、ウェルネス事業群の構築を推進
- IHHにおいては経営基盤強化による過去最高益を達成、健康事業群の確立に向けてもDXを中心に進捗あり、新領域の取組を加速



重点施策 マーケット・アジア

- 拡大する消費者市場を見据えた取組深化・加速
- インドネシアCT Corpグループの転換社債1,000億円*¹ 引受完了し、取締役含めた出向者を差入、CT Corpの強固な事業基盤を梃子に、同社の企業価値向上に資する取組・協業事業構築を継続



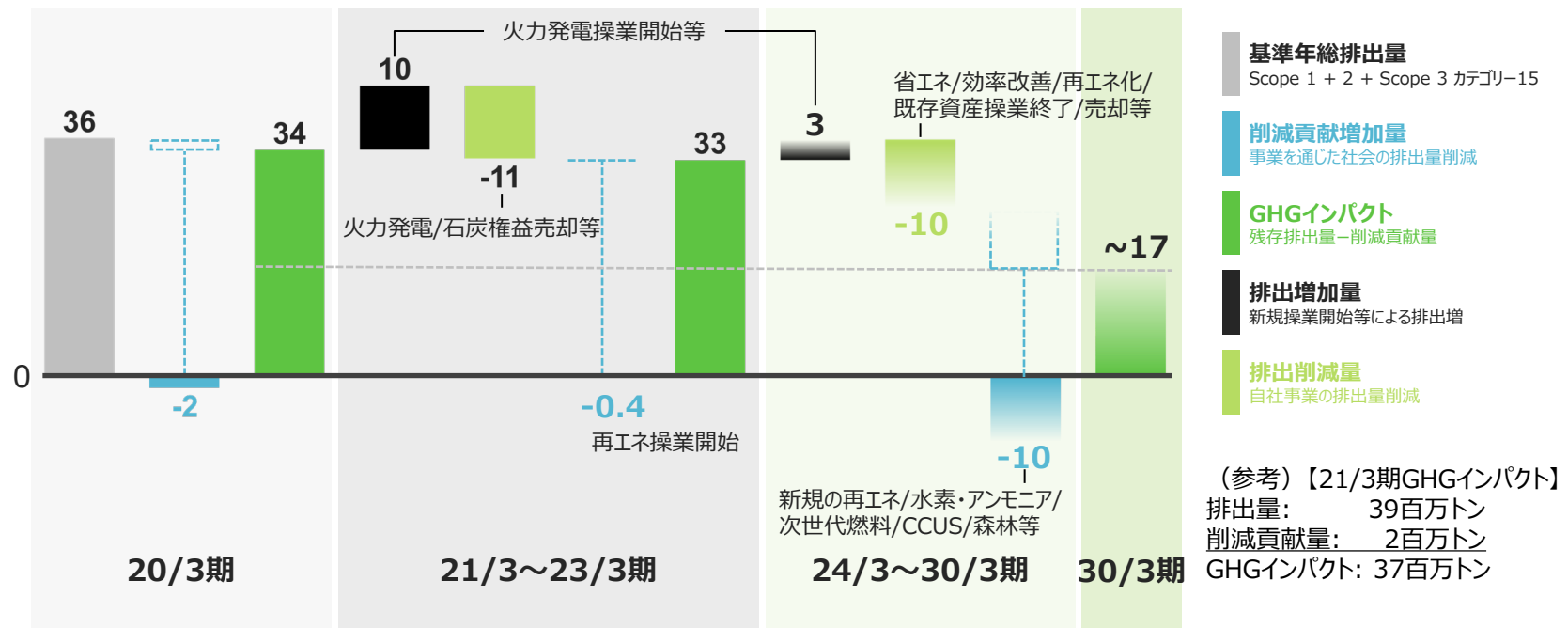
*1. うち330億円は既存普通社債(2018年引受済)を転換社債に変更

重点施策 気候変動対応

- 2050年Net-zero emissions、2030年GHGインパクト半減目標達成に向け、GHG排出領域での事業ポートフォリオ入替、削減貢献型事業への新規参画等を通じ着実に推進

2030年GHGインパクト半減への道筋 (2021年12月公表)

単位：百万トン-CO2e



【2022年3月期進捗】排出分野：火力発電事業売却合意

削減貢献分野：再エネ事業、植林事業、CCUS*1、水素・燃料アンモニア、等に進捗*2

*1 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (二酸化炭素回収・有効利用・貯留)

*2 詳細はP15(エネルギーソリューション) 参照

重点施策 人材戦略

■ グローバルでの人材活躍に向けた強化施策の実行を継続

強い個の育成・活躍

- ◆ 大型化・複雑化する事業をリードする経営力・専門知見を備えた人材プールの拡大
- ◆ 多様なビジネス、ステージでの社員の成果への適切な評価

- ✓ キャリアチャレンジ制度
(若手層の挑戦・新規ビジネス創出)
- ✓ Expertバンド制度
(高度専門人材のキャリアパス)
- ✓ Pay for Performance

Diversity & Inclusion

- ◆ 課題解決力発揮に向けたDiversity & Inclusionの浸透継続
- ◆ 多様なプロ人材が活躍できる環境整備

- ✓ グローバルモビリティの拡充
- ✓ 海外採用社員・女性の活躍促進

適材配置 タレントマネジメント

- ◆ 事業ポートフォリオ戦略に連動した適材配置
- ◆ 社員のスキル・意志を踏まえたポジションマッチング
- ◆ グローバル・グループでのタレントマネジメントの実行

- ✓ 人事ブリテンボード制度
(自律的なキャリアデザイン、組織を超えた活躍の場)
- ✓ グローバル人材マネジメント

重点施策 持続的な成長に向けて “D”s & “I”sを推進

- 環境変化に対応し、不確実性の中でも成長を継続、次の波を捉えるための取組を実行
- “D”s & “I”sをkeywordに、思考と行動の見直しと深化

“D”s : Diversity / DX / Differentiation / De-carbonization

- ◆ Diversity of people and perspective (多様な人材と発想)
- ◆ Digital transformation, everywhere (DXをすべての事業に)
- ◆ Differentiated proprietary network, extended globally (世界中の顧客ネットワークで更なる差別化)
- ◆ Diversified and multi-faceted business clusters, transitioning toward De-carbonized society (脱炭素社会に向けた削減貢献事業群の拡大)

“I”s : Inclusion / Innovation / Imagination / Initiative

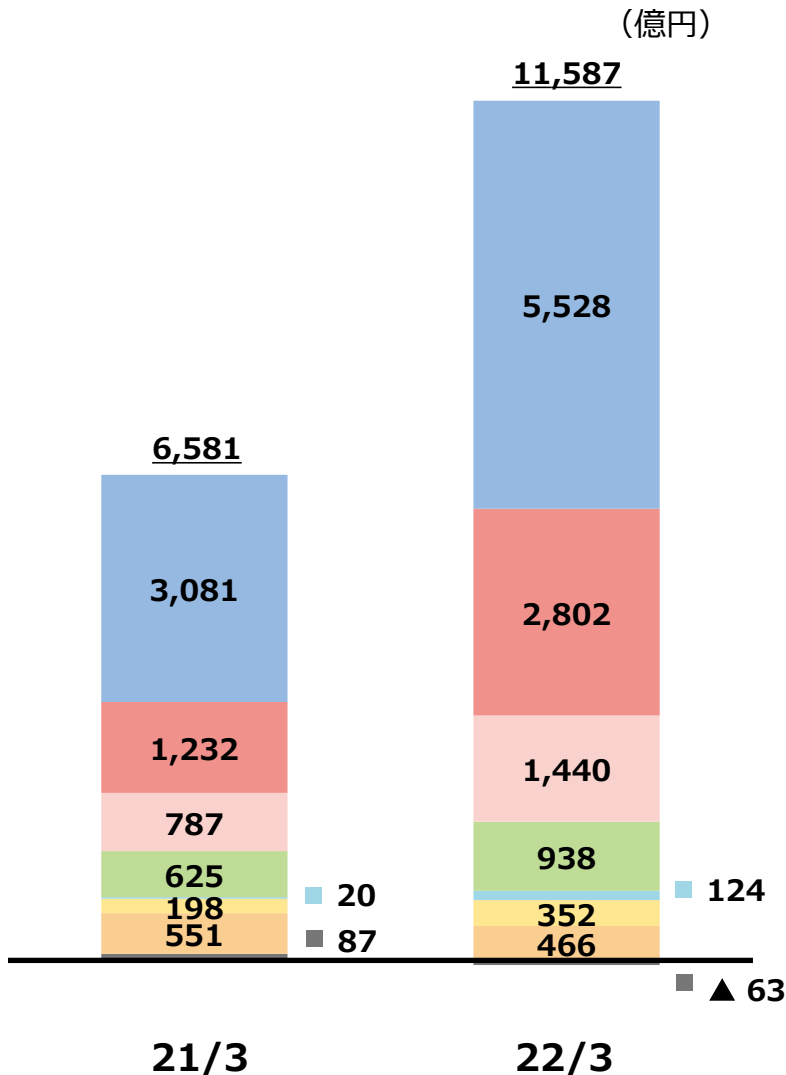
- ◆ Inclusion, in all we do (誰もが活躍できる環境を)
- ◆ Innovation, all around (一人ひとりが世界を変える)
- ◆ Imagination, at the edge of uncertainty (今こそ想像力を豊かに)
- ◆ Initiatives, toward value-chain disruptions and new versions of globalization (新たな潮流に先手を打つ)



2022年3月期経営成績及び 2023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11,587億円（前期比+5,006億円）

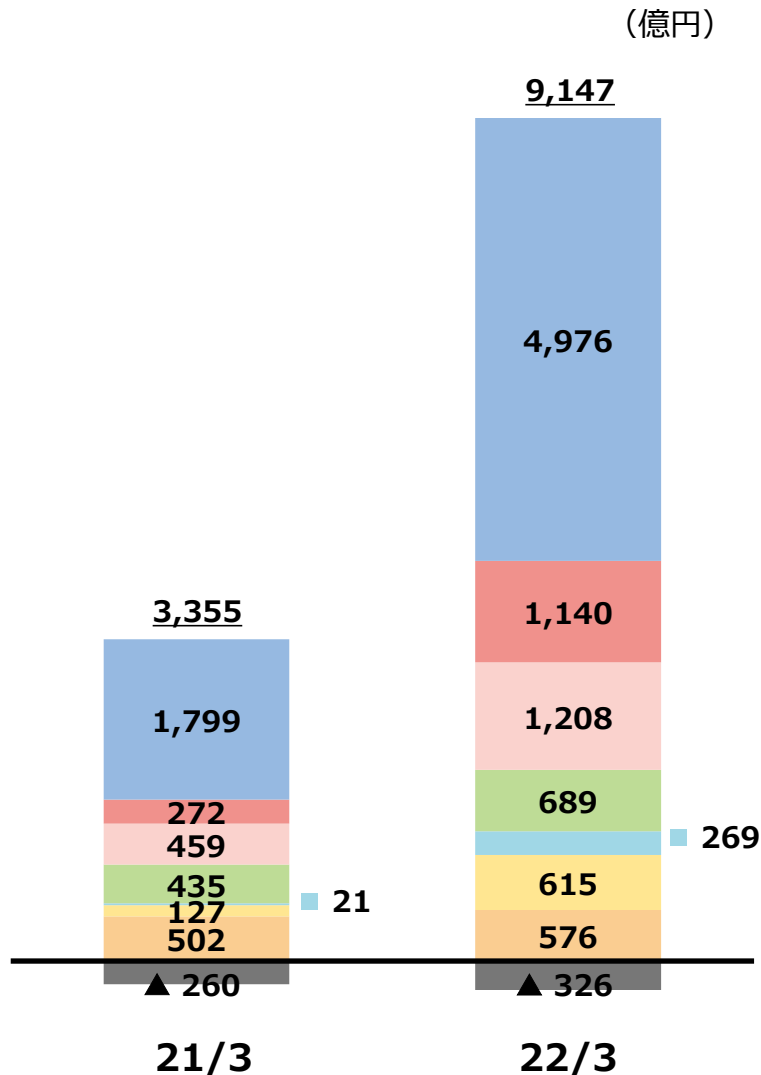


主な増減要因

- ↑ **金属資源 5,528億円（前期比：+2,447億円）**
 - ・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上昇
 - ・オールドス事業からの配当増
- ↑ **エネルギー 2,802億円（前期比：+1,570億円）**
 - ・原油・ガス価格上昇
 - ・LNGトレーディング収益増
- ↑ **機械・インフラ 1,440億円（前期比：+653億円）**
 - ・自動車等事業好調・関連会社からの受取配当金
- ↑ **化学品 938億円（前期比：+313億円）**
 - ・トレーディング好調
 - ・メタノール事業好調
 - ・海外農薬・農業資材事業好調
- ↑ **鉄鋼製品 124億円（前期比：+104億円）**
 - ・トレーディング好調
- ↑ **生活産業 352億円（前期比：+154億円）**
 - ・穀物トレーディング好調・ファッション事業回復
 - ・ヘルスケア事業好調
- ↓ **次世代・機能推進 466億円（前期比：▲85億円）**
 - ・FVTPL益前期好調反動減
- ↓ **その他 ▲63億円（前期比：▲150億円）**
 - ・各セグメントに賦課しない経費・利息・税金等

当期利益 セグメント別前期比 増減要因

■ 当期利益9,147億円（前期比+5,792億円）



主な増減要因

金属資源 4,976億円（前期比：+3,177億円）

- ・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上昇
- ・銅事業における販売価格上昇

エネルギー 1,140億円（前期比：+868億円）

- ・原油・ガス価格上昇
- ・LNGトレーディング収益増
- ・前年同期における米国エネルギー子会社群の再編による繰延税金資産計上の反動

機械・インフラ 1,208億円（前期比：+749億円）

- ・北米中心に自動車事業好調
- ・前年同期における鉄道車両リース事業会社減損の反動

化学品 689億円（前期比：+254億円）

- ・トレーディング好調
- ・メタノール事業好調
- ・海外農薬・農業資材事業好調

鉄鋼製品 269億円（前期比：+248億円）

- ・鋼材市況堅調・米国自動車市況回復により、Numit好調
- ・トレーディング好調

生活産業 615億円（前期比：+488億円）

- ・ファッション事業の統合に伴う評価益、穀物トレーディング好調
- ・ヘルスケア事業好調、PHC株式売却・評価益

次世代・機能推進 576億円（前期比：+74億円）

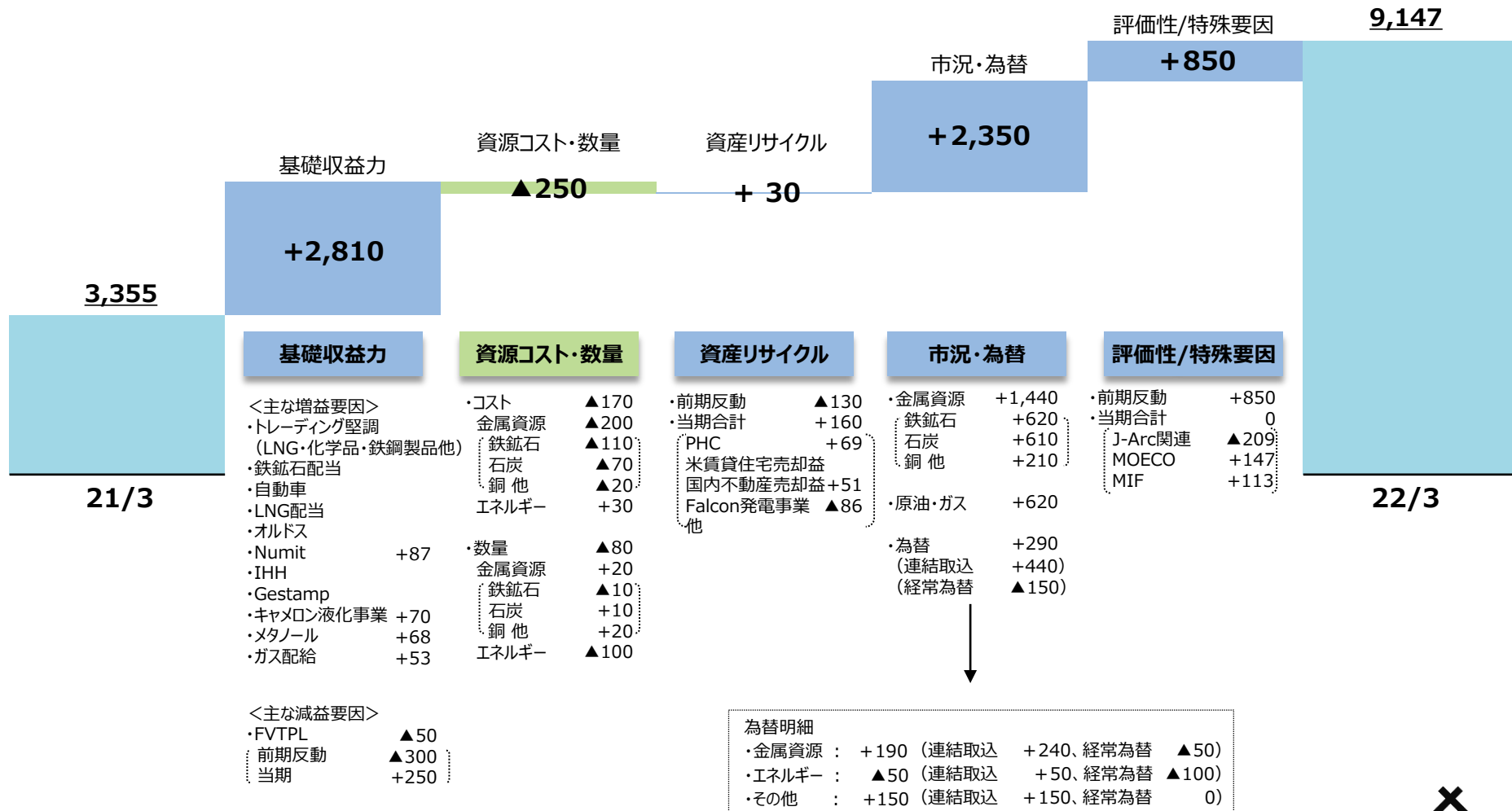
- ・米国賃貸住宅売却益
- ・土地売却益

その他 ▲326億円（前期比：▲66億円）

- ・各セグメントに賦課しない経費・利息・税金等

当期利益 要素別増減要因

(単位：億円)



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

■ プロジェクトの着実な推進と厳選したパイプライン案件への投資実行

(単位：億円)

		21/3期 年間実績	22/3期 年間実績	中経期間 累計実績	主な事業
キャッシュ・ イン	基礎営業 キャッシュ・フロー	6,580	11,590	18,170	-
	資産リサイクル*1	1,430	2,570	4,000	【金属資源】銅事業貸付金回収 【生活産業/化学品】日本マイクロバイオファーム製造受託事業売却 【次世代・機能推進】米国MBK Real Estateにおける賃貸住宅売却
キャッシュ・ アウト	投融資*1	▲4,450	▲5,110	▲9,560	【エネルギー】開発中LNG案件、石油・ガス生産事業、MOECO株式追加取得*4 【生活産業/次世代・機能推進】CT Corp持株会社の転換社債引受*5 【金属資源】豪州鉄鉱石・石炭事業 【機械インフラ/エネルギー】発電事業 【化学品】欧州農薬販社Belchim、本州化学、産業ガス事業Air Water America 【次世代・機能推進】三井物産都市開発の不動産事業
	自己株式取得	▲640*2	▲1,750*3	▲2,390	-
	配当	▲1,430	▲1,700	▲3,130	-

*1. 定期預金の増減は除く

*2. 20年4～6月に390億円、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. 21年4～6月に750億円、21年8～10月に500億円、21年12～22年3月に500億円の自己株式を取得。

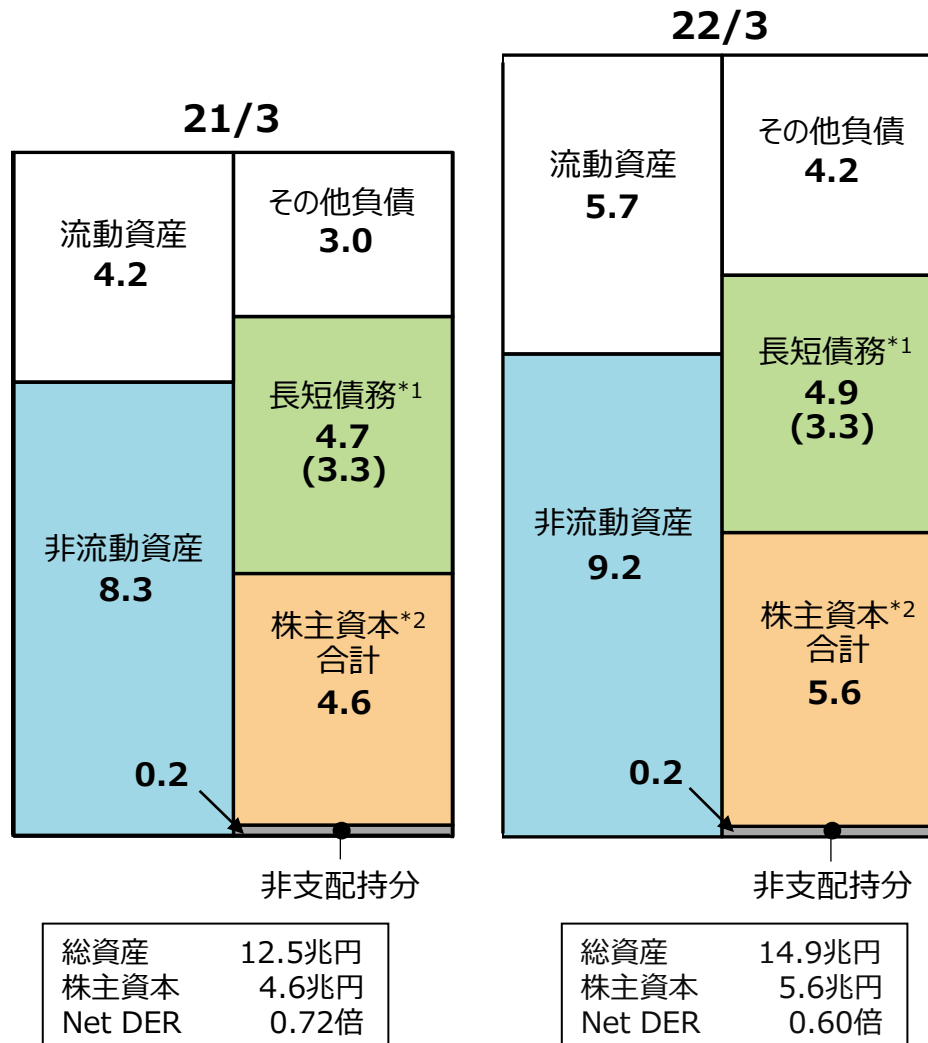
*4. キャッシュ・フロー計算書においては財務活動によるキャッシュ・フローに区分

*5. CT Corp持株会社の転換社債引受1,000億円と普通社債償還額330億円の純額670億円を投融資キャッシュ・アウトとして認識

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 4.5兆円 (21/3末比：+0.1兆円)
ネット有利子負債*4 3.3兆円 (21/3末比：0.0兆円)

株主資本*2 5.6兆円 (21/3末比：+1.0兆円)

- ・ 当期利益： +0.9兆円
- ・ 外貨換算調整勘定、FVTOCIの金融資産： +0.5兆円
- ・ 配当金の支払、自己株式の取得： ▲0.3兆円

*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

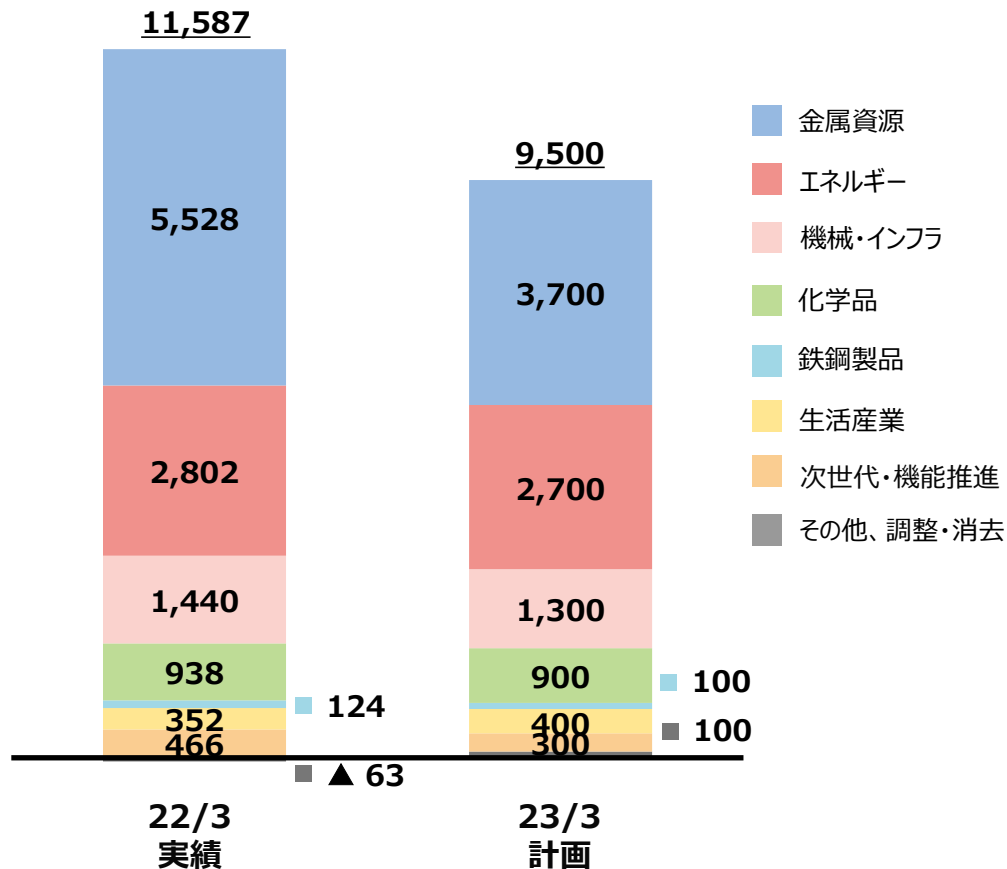
*4. ネット有利子負債は*3.有利子負債から現金及び現金同等物を除外して計算

2023年3月期 事業計画

- 基礎営業キャッシュ・フロー：9,500億円（前期比▲2,087億円）
- 当期利益：8,000億円（前期比▲1,147億円）

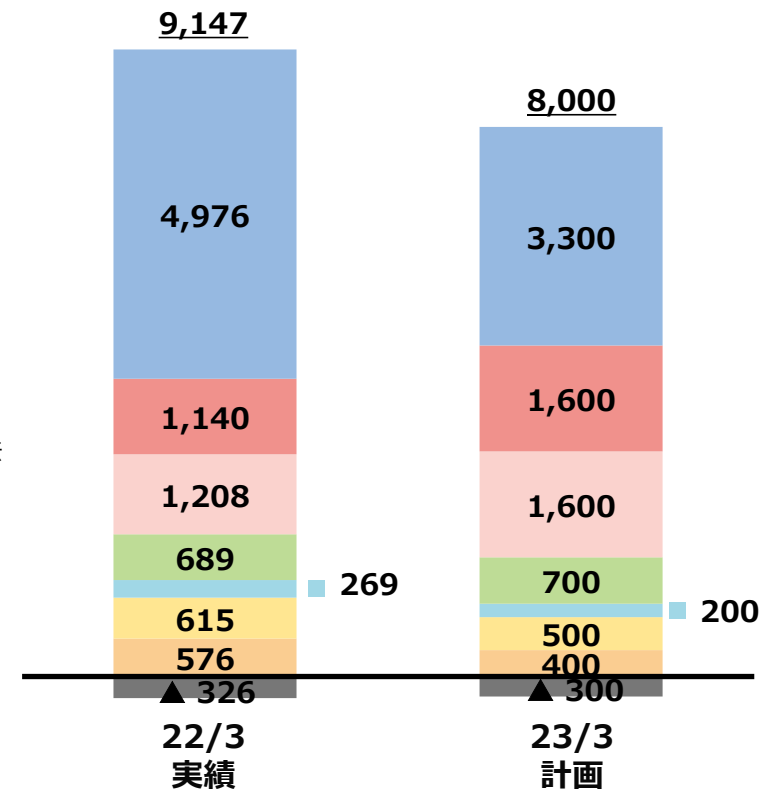
一部商品市況の正常化を見込む（金属資源）
市況に左右されにくい事業からは前期同水準の収益を見込む

基礎営業キャッシュ・フロー



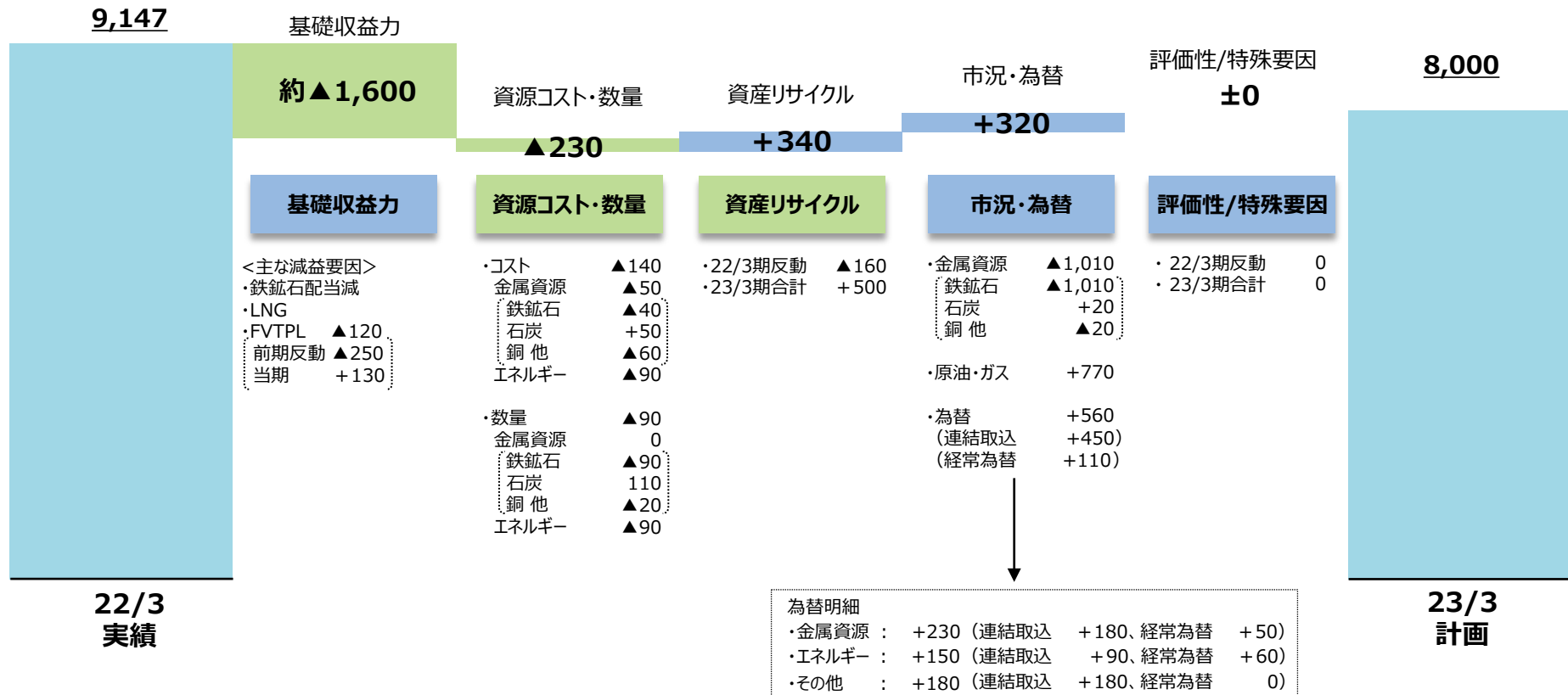
当期利益

（単位：億円）



2023年3月期 事業計画 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 2022年3月期実績および2023年3月期事業計画

価格変動の2023年3月期 当期利益(親会社の所有者に帰属)への影響額				2023年3月期 前提	2022年3月期 実績
市況商品	原油／JCC		－	98	77
	連結油価（*1）		22 億円（US\$1/バレル）	88	68
	米国ガス(*2)		10 億円（US\$0.1/mmBtu）	4.89	3.72(*3)
	鉄鉱石(*4)		22 億円（US\$1/トン）	(*5)	153(*6)
	石炭	原料炭	5 億円（US\$1/トン）	(*5)	272(*7)
		一般炭	1 億円（US\$1/トン）	(*5)	110(*7)
	銅(*8)		7 億円（US\$100/トン）	9,150	9,315(*9)
為替 (*10)	米ドル		46 億円（¥1/米ドル）	120.00	113.04
	豪ドル		25 億円（¥1/豪ドル）	88.00	83.33
	伯リアル		3 億円（¥1/伯リアル）	25.00	21.44

(*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。

2023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2022年3月期実績欄には、2021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2022年3月期実績欄には、2021年4月～2022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2022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2022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。

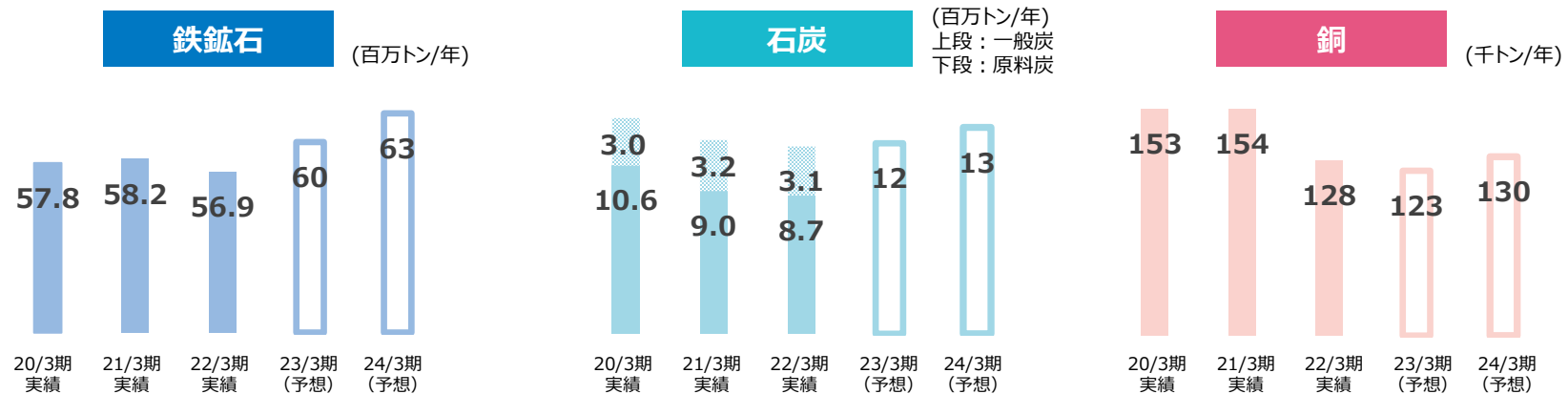
(*9) 銅の2022年3月期実績欄には、2021年1月～12月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載。

(*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

(2022年5月公表)



生産量実績

	21/3期					22/3期				
	1Q	2Q	3Q	4Q	累計	1Q	2Q	3Q	4Q	累計
鉄鉱石 (百万トン)	14.0	14.1	15.5	14.6	58.2	13.4	14.1	15.7	13.7	56.9
豪州鉄鉱石	10.7	10.3	10.6	9.9	41.5	9.6	9.8	10.5	8.8	38.7
Vale*1	3.3	3.8	4.9	4.7	16.7	3.8	4.3	5.2	4.9	18.2
石炭*2 (百万トン)	2.9	3.1	3.1	3.2	12.2	2.8	3.0	3.0	3.0	11.8
MCH	1.8	1.9	1.9	2.0	7.6	1.9	1.9	1.9	1.8	7.6
BMC*1	0.5	0.5	0.5	0.4	1.8	0.4	0.5	0.4	0.5	1.8
豪州原料炭	1.9	1.9	1.9	2.0	7.6	1.8	2.0	2.0	1.9	7.7
豪州一般炭	0.4	0.5	0.5	0.4	1.8	0.5	0.4	0.3	0.5	1.7
Moatize*1	0.3	0.2	0.2	0.2	0.8	0.2	—	—	—	0.2
銅*1, 2 (千トン)	37.7	40.4	38.1	37.3	153.5	32.2	33.6	30.5	31.6	127.9

*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(2019/3 4Q以降:5.6%, 2022/3 2Q:5.7%,2022/3 3Q以降 5.9%)等を含む

金属資源：主な事業一覧

商品	案件名*1	所在国	2022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	18.7百万トン	Rio Tinto	33.0%	連結(一部持分法)
鉄鉱石	Mt. Newman / Yandi / Goldsworthy / Jimblebar	豪州	20.0百万トン	BHP	7.0%	連結(一部受取配当金)
鉄鉱石	Vale	伯国	18.2百万トン*2	Vale	6.04%	受取配当金
石炭	South Walker Creek / Poitrel	豪州	1.8百万トン*2	BHP*4	20.0%	持分法
石炭	Kestrel	豪州	1.2百万トン	EMR / Adaro	20.0%	連結
石炭	Moranbah North / Grosvenor / Capcoal / Dawson	豪州	6.4百万トン	Anglo American	Various	連結
銅	Collahuasi	チリ	75.6千トン*2	Anglo American Glencore	12.0%	持分法
銅	Anglo American Sur	チリ	35.2千トン*2	Anglo American Codelco	9.5%	持分法
ニッケル	Taganito	フィリピン	4.5千トン*3	住友金属鉱山	15.0%	受取配当金

*1. JV名、企業名、プロジェクト名を含む

*2. 2021年1-12月の実績

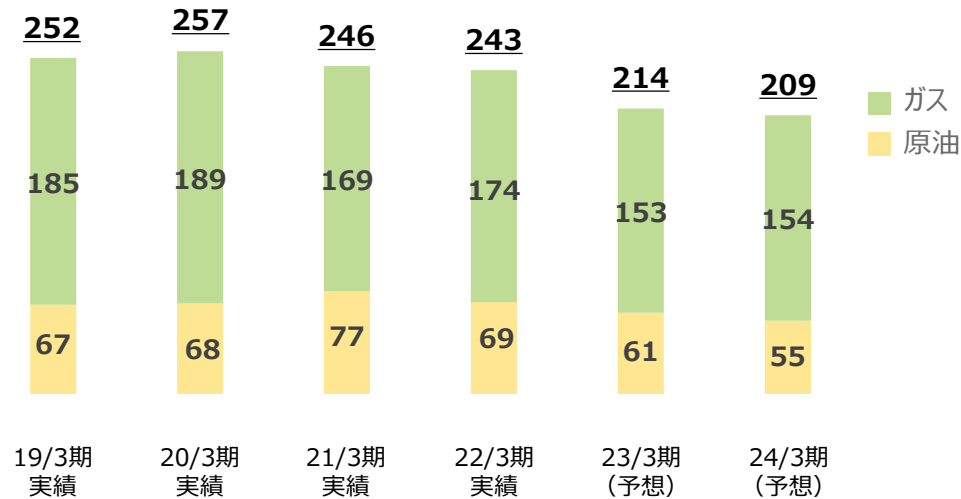
*3. 生産能力ベース

*4. 2022年3月末時点

エネルギー：原油・ガス持分権益生産量および埋蔵量

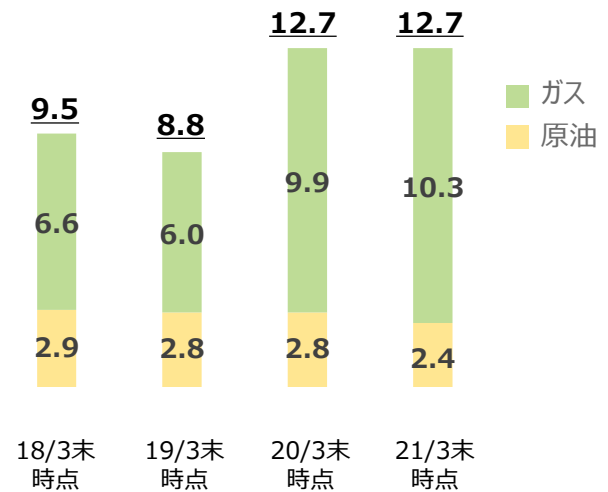
生産量^{*1*2}

(2022年5月公表)
(千バレル/日)



埋蔵量^{*1*3}

(2021年11月公表)
(億バレル)



- *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

エネルギー：主な事業一覧（生産中アセットのみ）

(2022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(最新情報)	決算期	当社 収益認識
LNG	アブダビ	*ADNOC(70%), 三井物産(15%), BP(10%), TotalEnergies(5%)	LNG:610万トン/年	NA	受取配当金
LNG	カタールガス1*1	*QE(65%), TotalEnergies(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	*QE(68.5%), ConocoPhillips(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	12月	受取配当金
LNG	サハリンII	*Gazprom(50%+1株), Shell(27.5%-1株), MSH(12.5%), 三菱商事(10%)	LNG:1,160万トン/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
LNG	タンガー	*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/連結
LNG	キャメロン	*Sempra(50.2%), 三井物産, TotalEnergies, [三菱商事/NYK](各16.6%)	LNG:1,200万トン/年	12月	持分法
E&P	MOECO/タイ沖	*Chevron, *PTTEP, MOECO(15.1%)	ガス/原油/コンデンセート:330千BD	3月	連結/持分法/受取配当金
E&P	MEPME/Block9	*Occidental(50%), OQ(45%), MEPME(5%)	NA	12月	連結
E&P	MEPME/Block27	*Occidental(65%), MEPME(35%)	NA	12月	連結
E&P	MEPME/Block3&4	*CCED(50%), Tethys(30%), MEPME(20%)	NA	12月	連結
E&P	MEPIT/Tempa Rossa	*TotalEnergies(50%), Shell(25%), MEPIT(25%)	NA	12月	連結
E&P	MEPAU/Greater Enfield	*Woodside(60%), MEPAU(40%)	NA	12月	連結
E&P	MEPAU/Kipper	*EM(32.5%), BHP(32.5%), MEPAU(35%)	NA	12月	連結
E&P	MEPAU&AWE/Casino, Henry, Netherby	*Cooper(50%), AWE(25%), MEPAU(25%)	ガス/コンデンセート:4千BD	12月	連結
E&P	MEPAU/Meridian	*WestSide(51%), MEPAU(49%)	ガス:6千BD	12月	連結
E&P	MOEX North America/Kaikias	*Shell(80%), MOEXNA(20%)	NA	12月	連結
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:93千BD	12月	連結
E&P	MEPUSA/Marcellus	*Chesapeake(32.5%), EQT(32.5%), Equinor(15.5%), MEPUSA(11%), 他	ガス:3,125MMCF/D	12月	連結

*1. 2021年末を以て権益満了

ロシアLNG事業の決算影響

- LNG事業において、ロシアの格付け低下に伴い割引率を見直し
- 見直しにより、投資の公正価値減少806億円（その他の包括利益）及び209億円の損失を計上
- 2022年3月末時点のロシアLNG事業宛投融资保証残高は4,047億円

	22年3月末残高
投資・融資	2,225億円
保証	1,822億円
投融资保証*1	4,047億円
債務保証引当	▲181億円
Net残高	3,866億円

*1. 投融资保証残高は、債務保証引当をネットしないグロス金額を示す

第4四半期における評価の影響

- 投資 -

- その他の包括利益（税前）
▲806億円（サハリンⅡ ▲441億円、
Arctic LNG2 ▲364億円）

- 融資 -

- 販管費▲41億円
（J-Arc宛融資等）

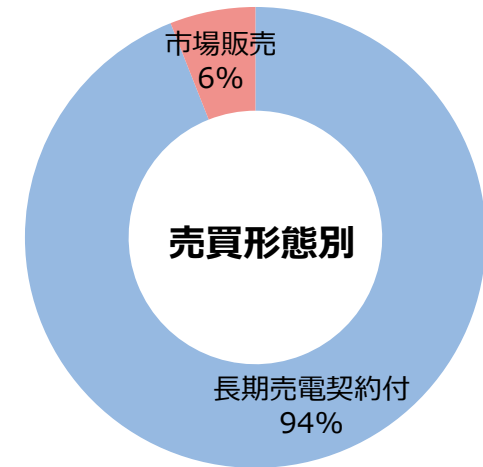
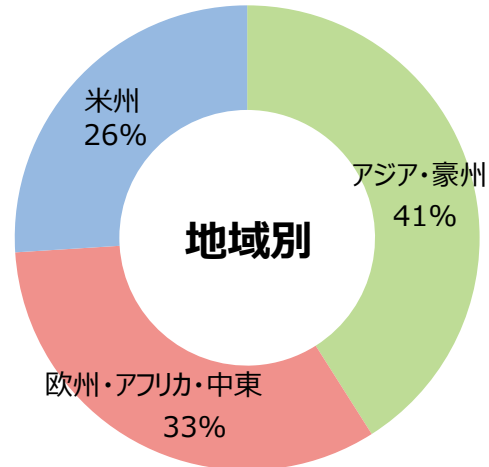
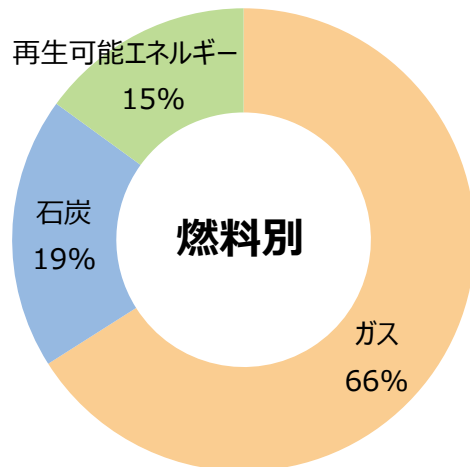
- 保証 -

- 持分法損益▲46億円
（Arctic LNG2宛融資）
- 雑損益▲122億円
（J-Arc宛保証等）

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）

（2022年3月末現在）



評価性/特殊要因明細

(単位：億円)

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		▲ 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

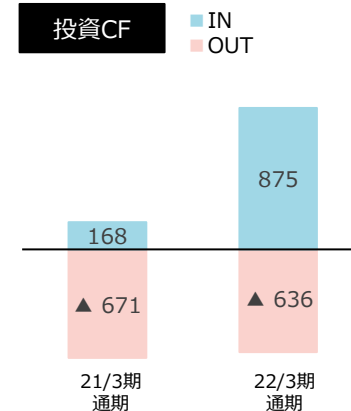
22/3期	1Q	2Q	3Q	4Q	年間
金属資源					
Collahuasi投資再編	62				62
その他	▲ 5	8	▲ 13	10	0
合計	57	8	▲ 13	10	62
エネルギー					
MOECO M3減損		▲ 34			▲ 34
J-Arc 関連引当他				▲ 209	▲ 209
MOECO DTL取崩				147	147
その他	▲ 32	▲ 7	▲ 6	▲ 13	▲ 58
合計	▲ 32	▲ 41	▲ 6	▲ 75	▲ 154
機械・インフラ					
IPP関連:電力契約時価評価	▲ 4	6	▲ 16	▲ 2	▲ 16
FPSO MV20減損			▲ 16		▲ 16
FPSO 蘭税制改正DTA洗替			▲ 13		▲ 13
英国旅客鉄道引当取崩し			42		42
その他	▲ 2	▲ 25	▲ 39	▲ 2	▲ 68
合計	▲ 6	▲ 19	▲ 42	▲ 4	▲ 71
化学品					
その他		▲ 7	32	▲ 9	18
合計	0	▲ 7	32	▲ 9	18
鉄鋼製品					
その他			▲ 1	▲ 11	▲ 12
合計	0	0	▲ 1	▲ 11	▲ 12
生活産業					
ファッション事業評価益				113	113
IHH土子会社DTA計上			20		20
その他	2	▲ 1	▲ 6	32	27
合計	2	▲ 1	14	145	160
次世代・機能推進					
その他	▲ 13		▲ 1	7	▲ 7
合計	▲ 13	0	▲ 1	7	▲ 7

金属資源

(単位：億円)

業績	21/3期 通期	22/3期 通期	増減	主な増減理由	22/3期通期 従来予想
基礎営業CF	3,081	5,528	+2,447	↑豪鉄鉱石（販売価格の上昇） ↑豪石炭（販売価格の上昇） ↑Vale・オールドス・銅配当増	5,000
当期利益 （評価性・特殊要因）	1,799 （▲637）	4,976 （62）	+3,177 （+699）		4,500
売上総利益	2,512	3,925	+1,413	↑豪鉄鉱石（販売価格の上昇） ↑豪石炭（販売価格の上昇）	
持分法損益	704	1,453	+749	↑コジャワシ銅鉱山（販売価格の上昇） ↑オールドス（合金鉄・化学品事業好調）	
受取配当金	598	1,243	+645	↑Vale・豪鉄鉱石（配当増）	
販管費	▲723	▲302	+421	↑（前年同期）モアティーズ炭鉱・インフラ事業における減損 ↑（前年同期）カセロネス銅鉱山事業における減損	
その他	▲1,292	▲1,343	▲51		
総資産	25,665	31,802	+6,137		

投資CF



主な投融資/リサイクル案件
 (IN) 銅事業貸付金回収 +576
 (OUT) 豪州鉄鉱石事業 ▲409
 豪州石炭事業 ▲214

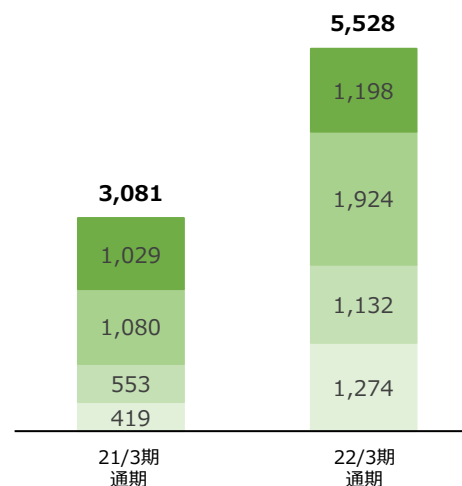
主要関係会社業績

	会社名	21/3期 通期	22/3期 通期	増減
連結	豪州鉄鉱石事業*1	2,242	2,896	+654
	豪州石炭事業*1	▲58	510	+568
持分法	Oriente Copper Netherlands	▲15	120	+135
	Japan Collahuasi Resources	147	377	+230
	オールドス電力冶金	74	250	+176

四半期推移

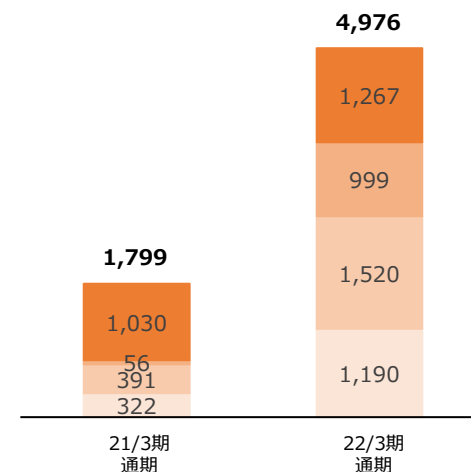
基礎営業CF

1Q 2Q
3Q 4Q



当期利益

1Q 2Q
3Q 4Q

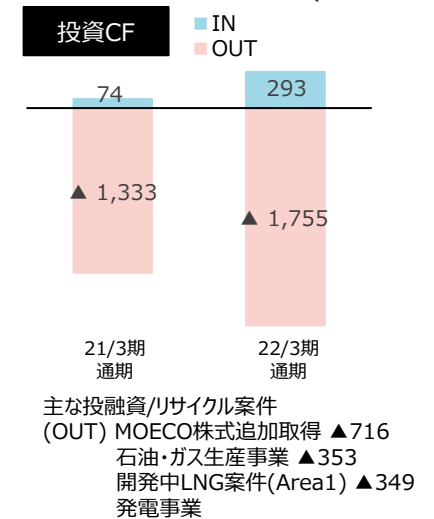


*1. 一部損益は持分法により取込

エネルギー

(単位：億円)

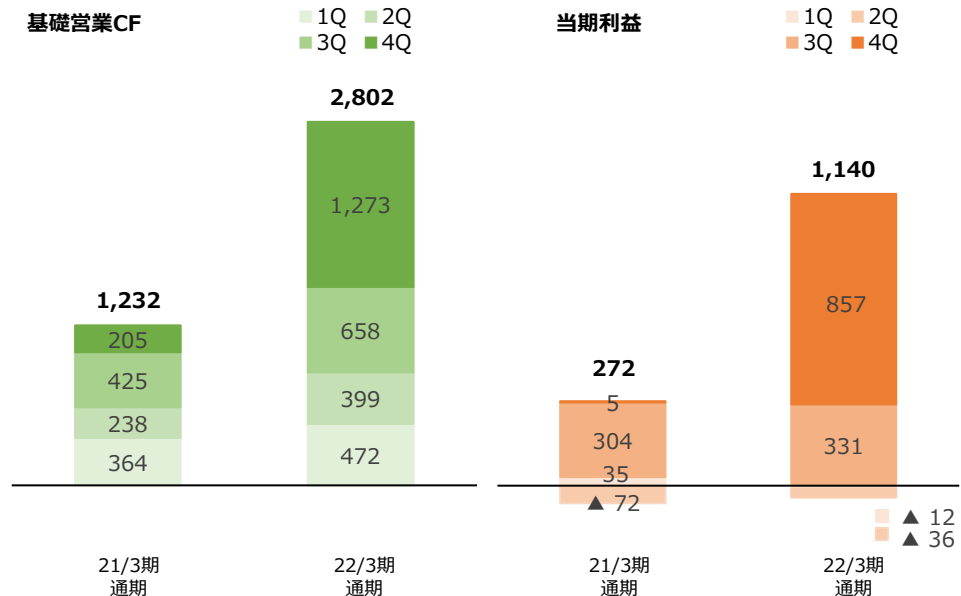
業績	21/3期 通期	22/3期 通期	増減	主な増減理由	22/3期通期 従来予想
基礎営業CF	1,232	2,802	+1,570	↑原油・ガス価格上昇、LNGトレーディング収益増	2,600
当期利益 (評価性・特殊要因)	272 (65)	1,140 (▲154)	+868 (▲219)		1,100
売上総利益	629	1,454	+825	↑原油・ガス価格上昇 ↑LNGトレーディング収益増	
持分法損益	188	323	+135	↑原油・ガス価格上昇 ↑米国キャメロンLNGプロジェクト全3系列生産開始に伴う増益	
受取配当金	251	536	+285	↑LNG配当増	
販管費	▲472	▲531	▲59		
その他	▲324	▲642	▲318	↓(前期) 米国エネルギー子会社群再編による繰延税金資産計上	
総資産	25,663	29,604	+3,941		



主要関係会社業績

	会社名	21/3期 通期	22/3期 通期	増減
連結	三井石油開発*1	27	76	+49
	Mitsui E&P Australia	▲100	36	+136
	AWE	▲12	4	+16
	Mitsui E&P USA	19	193	+174
	MEP Texas Holdings	▲4	48	+52
	Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	79	72	▲7
持分法	Mitsui E&P Mozambique Area 1	▲6	▲1	+5
	Japan Australia LNG (MIMI)*2	-	-	-
	Mitsui & Co. LNG Investment USA	89	159	+70
	Japan Arctic LNG	▲60	▲48	+12

四半期推移



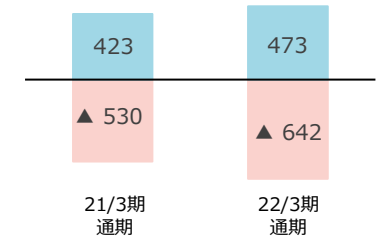
機械・インフラ

(単位：億円)

業績	21/3期 通期	22/3期 通期	増減	主な増減理由	22/3期通期 従来予想
基礎営業CF	787	1,440	+653	↑自動車等事業好調・持分法関連会社の配当増	1,400
当期利益 (評価性・特殊要因)	459 (▲421)	1,208 (▲71)	+749 (+350)		1,200
売上総利益	1,077	1,429	+352	↑自動車等子会社における増益	
持分法損益	953	1,460	+507	↑北米中心に自動車事業好調	
受取配当金	39	41	+2		
販管費	▲1,329	▲1,277	+52		
その他	▲281	▲445	▲164	↓(前年同期)北米発電事業の売却益 ↓墨発電事業の売却に伴う減損	
総資産	22,913	26,845	+3,932		

投資CF

■ IN
■ OUT



主な投融資/リサイクル案件
(OUT) 発電事業

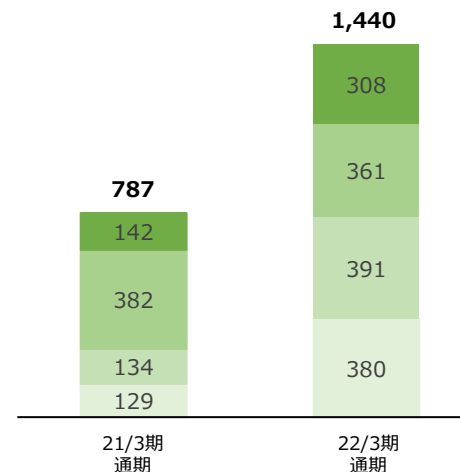
主要関係会社業績

	会社名	21/3期 通期	22/3期 通期	増減
連結	三井物産プラントシステム	22	30	+8
	鉄道車両リース・レンタル事業会社	▲92	18	+110
	産機・建機関連事業*1	77	115	+38
持分法	IPP事業関連会社	232	186	▲46
	FPSO/FSOリース事業関連会社	71	56	▲15
	ガス配給事業	68	85	+17
	Penske Automotive Group	95	228	+133
	MBK USA Commercial Vehicles	107	286	+179
	アジア自動車（製造・卸売）関連事業	36	65	+29
	VLI	0	▲30	▲30

四半期推移

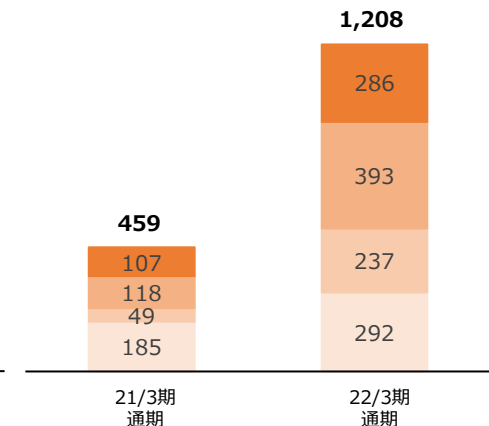
基礎営業CF

■ 1Q ■ 2Q
■ 3Q ■ 4Q



当期利益

■ 1Q ■ 2Q
■ 3Q ■ 4Q



*1. 一部損益は持分法により取込

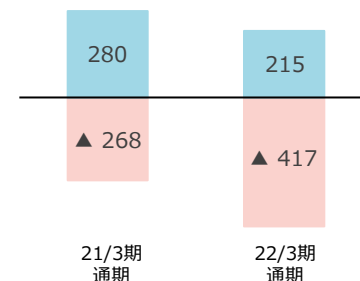
化学品

(単位：億円)

業績	21/3期 通期	22/3期 通期	増減	主な増減理由	22/3期通期 従来予想
基礎営業CF	625	938	+313	↑化学品トレーディング、メタノール、 農業資材関連堅調	900
当期利益 (評価性・特殊要因)	435 (93)	689 (18)	+254 (▲75)		640
売上総利益	1,249	1,830	+581	↑Belchim新規連結化 ↑化学品トレーディング、メタノール好調 ↑Novus黒字化	
持分法損益	113	207	+94	↑メタノール事業好調	
受取配当金	30	33	+3		
販管費	▲955	▲1,128	▲173	↓Belchim新規連結	
その他	▲2	▲253	▲251	(前期及び当期) 北米の事業での保険金収入	
総資産	13,455	16,929	+3,474		

投資CF

■ IN
■ OUT



主な投融資/リサイクル案件
(IN) 日本マイクロバイオファーム製造受託事業売却
(OUT) Belchim出資参画
本州化学持分増加
Air Water America優先株式引受

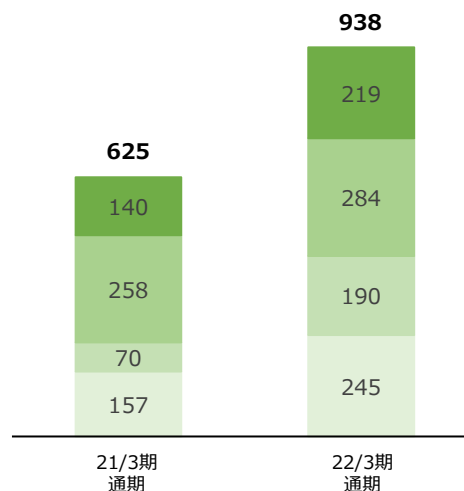
主要関係会社業績

	会社名	21/3期 通期	22/3期 通期	増減
連結	MMTX	17	61	+44
	三井物産プラスチック	33	43	+10
	Novus International	▲31	4	+35
	海外農業事業*1	38	52	+14
	中南米農業資材事業	8	27	+19
持分法	日本アラビアメタノール	7	31	+24
	LABIX	1	14	+13
	MVM Resources International	▲1	13	+14

四半期推移

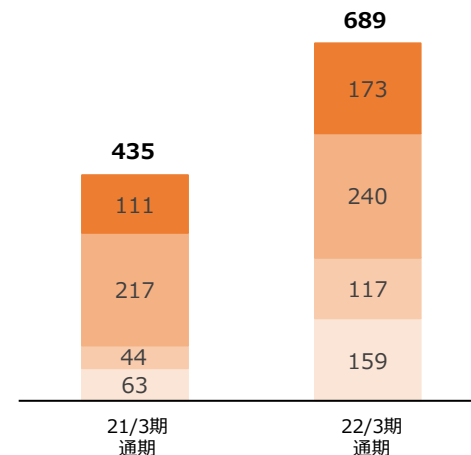
基礎営業CF

■ 1Q ■ 2Q
■ 3Q ■ 4Q



当期利益

■ 1Q ■ 2Q
■ 3Q ■ 4Q



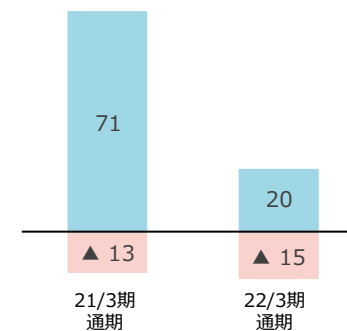
*1. 一部損益は持分法により取込

鉄鋼製品

(単位：億円)

業績	21/3期 通期	22/3期 通期	増減	主な増減理由	22/3期通期 従来予想
基礎営業CF	20	124	+104	↑鋼材市況堅調により、トレーディング好調	150
当期利益 (評価性・特殊要因)	21 (3)	269 (▲12)	+248 (▲15)		280
売上総利益	212	355	+143	↑MBS (トレーディング好調)	
持分法損益	43	260	+217	↑Numit(米国自動車生産回復、鋼材市況堅調) ↑Gestamp (コスト削減効果)	
受取配当金	14	17	+3		
販管費	▲220	▲236	▲16		
その他	▲28	▲127	▲99		
総資産	5,660	6,916	+1,256		

投資CF

 IN
OUT


主な投融資/リサイクル案件

-

主要関係会社業績

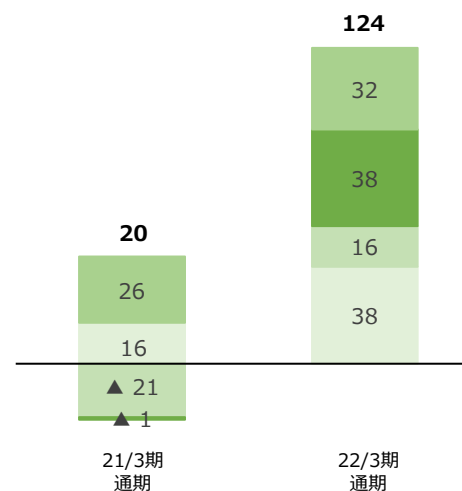
	会社名	21/3期 通期	22/3期 通期	増減
連結	三井物産スチール*1	39	89	+50
持分法	日鉄物産*2	28	-	-
	Numit	25	112	+87
	Gestamp事業会社	▲67	▲11	+56

*1. 一部損益は持分法により取込

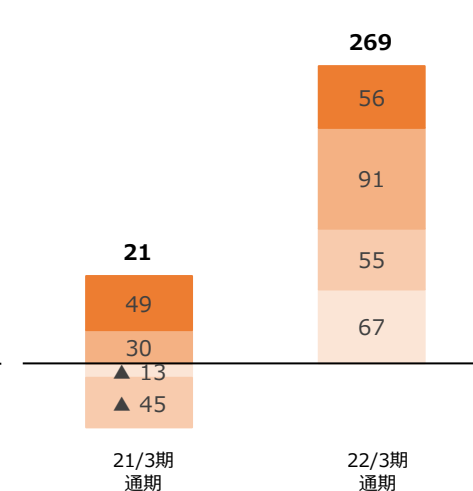
*2. 上場会社の決算発表前により業績非開示

四半期推移

基礎営業CF

 1Q 2Q
3Q 4Q


当期利益

 1Q 2Q
3Q 4Q


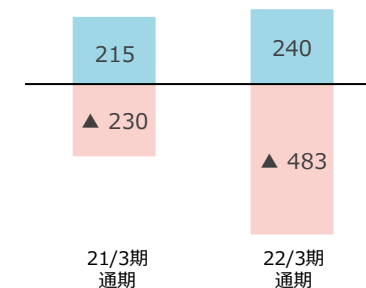
生活産業

(単位：億円)

業績	21/3期 通期	22/3期 通期	増減	主な増減理由	22/3期通期 従来予想
基礎営業CF	198	352	+154	↑穀物トレーディング好調・ファッション事業回復 ↑UHS業績好調	330
当期利益 (評価性・特殊要因)	127 (▲12)	615 (160)	+488 (+172)		530
売上総利益	1,338	1,430	+92	↑穀物トレーディング好調 ↑UHS業績好調	
持分法損益	134	411	+277	↑IHH業績堅調 ↑サーモン養殖・加工・販売事業堅調、WILSEY FOODS業績好調	
受取配当金	56	56	0		
販管費	▲1,294	▲1,307	▲13		
その他	▲107	25	+132	↑ファッション事業の統合に伴う評価益	
総資産	20,093	24,286	+4,193		

投資CF

IN
OUT



主な投融資/リサイクル案件
(IN) 日本マイクロバイオファーム製造受託事業売却
(OUT) CT Corp持株会社転換社債引受

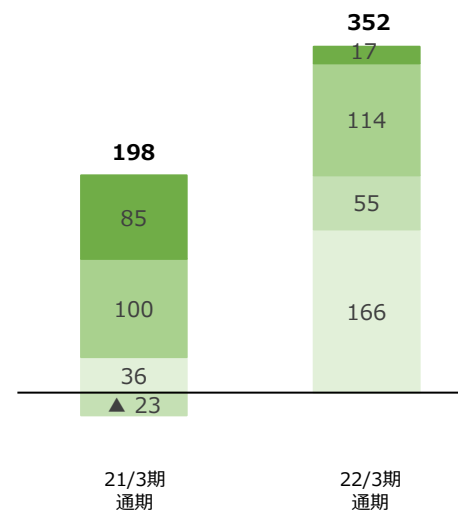
主要関係会社業績

	会社名	21/3期 通期	22/3期 通期	増減
連結	国内流通関連事業会社	42	27	▲15
	ファッション事業*1	0	25	+25
持分法	DM三井製糖ホールディングス*2	6	-	-
	WILSEY FOODS	28	56	+28
	IHH Healthcare Berhad	16	144	+128
	エームサービス	9	17	+8
	Mit-Salmon Chile	▲28	12	+40

四半期推移

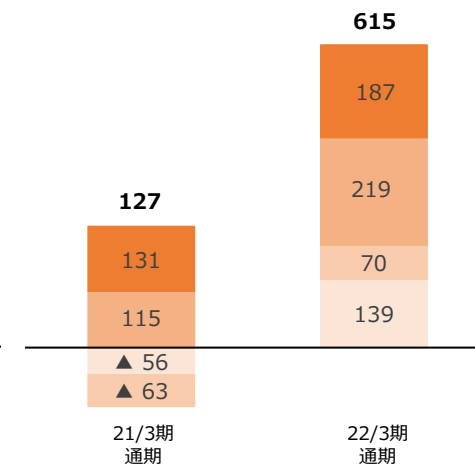
基礎営業CF

1Q 2Q
3Q 4Q



当期利益

1Q 2Q
3Q 4Q



*1. 一部損益は持分法により取込

*2. 21/3期は三井製糖の業績を示しています

次世代・機能推進

業績	21/3期 通期	22/3期 通期	増減	主な増減理由	22/3期通期 従来予想
基礎営業CF	551	466	▲85	↓FVTPL益前期好調反動	410
当期利益 (評価性・特殊要因)	502 (50)	576 (▲7)	+74 (▲57)		510
売上総利益	1,070	977	▲93	↓FVTPL益前期好調反動	
持分法損益	139	197	+58		
受取配当金	38	28	▲10		
販管費	▲637	▲678	▲41		
その他	▲108	52	+160	↑米国賃貸住宅売却益 ↑土地売却益	
総資産	11,918	17,290	+5,372		

主要関係会社業績

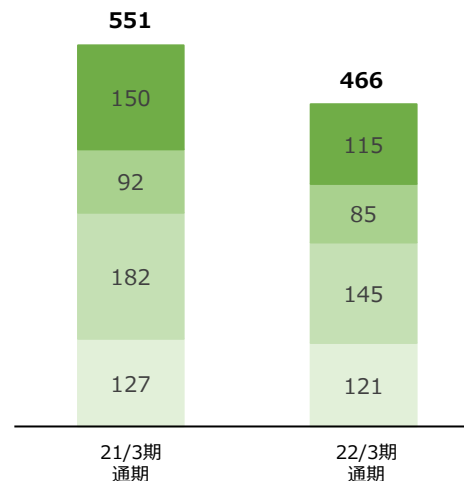
	会社名	21/3期 通期	22/3期 通期	増減
連結	三井情報	51	50	▲1
	三井物産セキュアディレクション	10	12	+2
	ワールド・ハイビジョン・チャンネル	10	10	0
	三井物産グローバルロジスティクス	24	32	+8
	Mitsui Bussan Commodities	48	49	+1
	三井物産アセットマネジメント・ホールディングス	18	16	▲2
	三井物産都市開発	23	20	▲3
	海外不動産事業	5	35	+30
持分法	QVC ジャパン	64	73	+9
	JA三井リース	17	41	+24
	SABRE INVESTMENTS*1	-	-	-

*1. 守秘義務契約により業績非開示

四半期推移

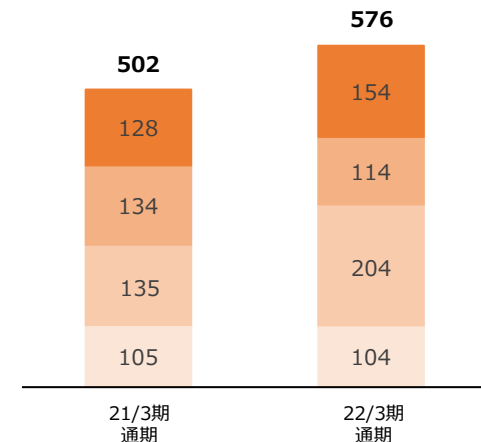
基礎営業CF

1Q 2Q
3Q 4Q

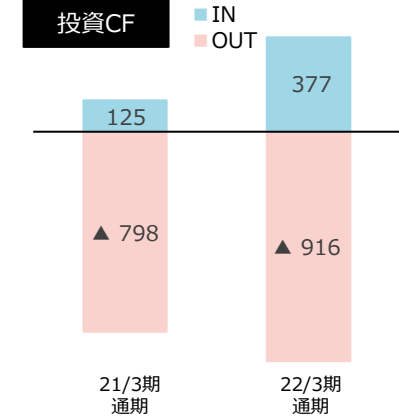


当期利益

1Q 2Q
3Q 4Q



(単位: 億円)



主な投融資/リサイクル案件

(IN) MBK Real Estate賃貸住宅売却 +219

(OUT) CT Corp持株会社転換社債引受

三井物産都市開発不動産事業 ▲130

MBK Real Estate賃貸住宅建設資金 ▲123

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

(2022年6月22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 (14名)	安永 竜夫	代表取締役、会長	◎	○			
	堀 健一	代表取締役、社長（CEO）	○	○			
	米谷 佳夫	代表取締役、副社長執行役員					
	宇野 元明	代表取締役、専務執行役員					
	竹増 喜明	代表取締役、専務執行役員			○		
	中井 一雅	代表取締役、常務執行役員					
	重田 哲也	代表取締役、常務執行役員			○		
	佐藤 理	代表取締役、常務執行役員	○				
	松井 透	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 (5名)	鈴木 慎	常勤監査役					
	塩谷 公朗	常勤監査役					
	小津 博司	監査役（社外・独立）		○			
	森 公高	監査役（社外・独立）			◎		
	玉井 裕子	監査役（社外・独立）	○			○	

*1. 取締役14名及び玉井裕子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。

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

2022年3月期の取り組み

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

ガバナンス委員会での執行体制及び機関設計に関する議論とともに、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

社内外役員夫々の多様な専門性・経験が適切に機能

取締役会の 審議

全社事業戦略等の充実に加え、サステナビリティやサイバーセキュリティ等の内部統制テーマの拡大・深化

取締役会の 運営状況

各議題の丁寧な議論。書面決議活用により審議項目数、審議時間の確保を改善

更なる実効性向上に向けて

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/継続的検討

- 取締役の数、社内取締役の役割・比率について Pros/Consを整理し、ガバナンス委員会等にて定期的に議論

② 取締役会の運営を向上させる取り組みの継続

- より一層重要な事案の審議に集中できるように議案の選定及び運用の継続的向上
- 社外役員に対する情報提供の継続的向上

取締役・監査役フリーディスカッション

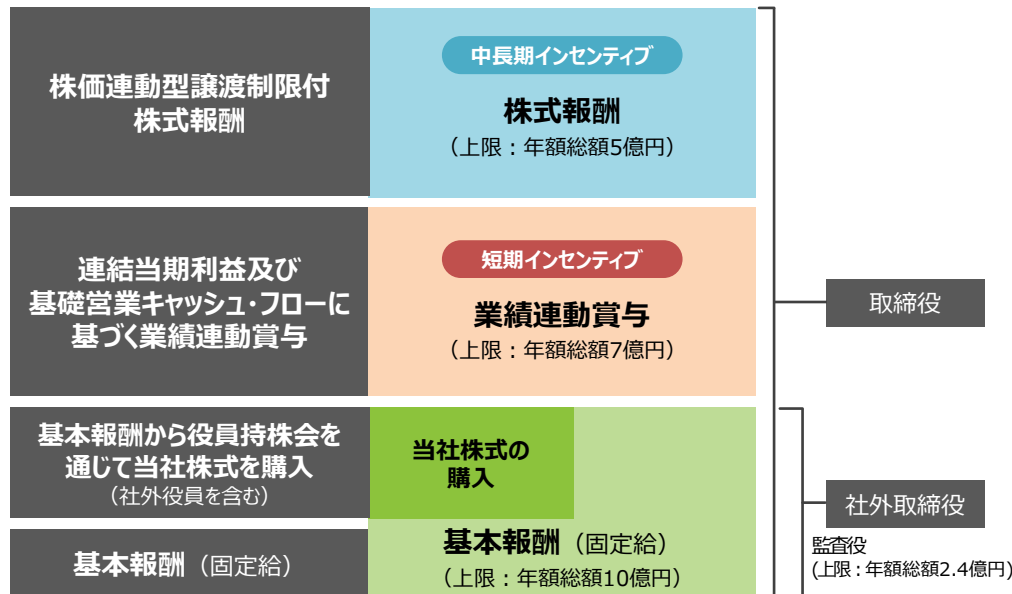
今後の経営戦略に必要な巨視的テーマとして、「企業価値を高める上で当社が中長期で取り組むべき優先的課題・アクション」（第1回）、「グローバルオペレーションの在り方」（第2回）をテーマにフリーディスカッションを実施。

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/status/pdf/j_eoe_202203.pdf

三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員報酬の構成（22年3月期）



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：
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

(*1) 退職慰労金は支給しません。

23年3月期以降の取締役（社外取締役を除く）報酬制度の変更概要（2022年6月22日開催の株主総会で承認されることを条件とするもの）

- 業績連動賞与（連結当期利益及び基礎営業キャッシュ・フロー）の上限金額を7億円から15億円に増額（総支給額計算フォーマット変更なし）
- 業績連動株式報酬（初回評価期間はROE及びESGを対象）を新設。譲渡制限付株式を対価とし、上限金額を3億円と設定
- 株価連動型譲渡制限付株式報酬の改定。株価連動を廃止し、株式数を固定して付与（上限金額変更なし）
- 自社株保有ガイドラインの新規制定

IRイベント予定

インバスターデイ

開催予定：2022年12月2日（金）午後

開催方法：会場（大手町三井ホール）及びオンライン配信

※今年はインバスターデイとESG Dayを統合し、インバスターデイとして開催いたします。

事業説明会

開催予定：2022年6月16日（木）

開催方法：会場（大手町三井ホール）及びオンライン配信

15:00開始、16:00頃の終了を予定

※対象事業はヘルスケア・ニュートリション領域の事業を予定し、詳細は別途ご案内いたします。
尚、上記予定は状況により変更となる可能性がありますこと、ご了承ください

360° business innovation.



MITSUI & CO.