

第101回

ご来場自粛のお願い

新型コロナウイルスの感染拡大防止及び株主の皆様の安全の観点から、株主様の健康状態にかかわらず、株主総会へのご出席を見合わせ、同封の議決権行使書またはインターネット等により事前の議決権行使をされますよう強くお願い申し上げます。

定時株主総会 招集ご通知

開催日時

2020年6月19日(金曜日)
午前10時(午前9時開場)

開催場所

東京都港区高輪三丁目13番1号
グランドプリンスホテル新高輪
「国際館パミール」

三井物産株式会社

本年の記念品は取り止めさせていただきます。
何卒ご理解下さいますようお願い申し上げます。

目次

第101回定時株主総会招集ご通知—2

株主総会参考書類

決議事項

第1号議案 剰余金の配当の件	5
第2号議案 取締役14名選任の件	6

招集通知添付書類

事業報告	20
連結計算書類・計算書類	51
監査報告書	56



MITSUI & CO.

株主の皆様へ



株主の皆様におかれましては、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

第101回定時株主総会の招集ご通知をお送り申し上げます。

中期経営計画最終年度となる2020年3月期は、中核分野の金属資源、エネルギー、機械・インフラを中心とした強い収益基盤と資産リサイクルにより着実にキャッシュ・フローを産み出し、計画を上回る株主還元を実施することができました。一方で、新型コロナウイルスの世界的な伝染等を背景とする経済の急速な悪化や原油価格の大幅下落を主因に減損等の損失の計上を余儀なくされましたが、当該事業はもちろんのこと、その他の事業についても、収益力の底上げと市況下落局面での下方耐性の強化に継続的に努めて参ります。

2021年3月期からの新たな中期経営計画では「変革と成長 ～新たなステージに向けたコミットメント～」をテーマに掲げました。世界経済の混乱は未だ予断を許さぬ状況ではありますが、リスク管理を徹底しつつ、時代に先駆けた変革を事業活動のあらゆる局面で推し進めていく所存です。豊かで夢あふれる明日を実現すべく、株主の皆様のご厚いご支援の下、社員一人ひとりの「挑戦と創造」で成長を続ける企業グループを目指していきます。

株主の皆様のご健康を心より祈念いたしますとともに、更なるご支援とご鞭撻を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

2020年5月

代表取締役
社長 安永 竜夫

目 次

第101回定時株主総会招集ご通知	2	招集通知添付書類	
株主総会参考書類	5	● 事業報告	20
第1号議案 剰余金の配当の件		I. 事業の概況	20
第2号議案 取締役14名選任の件		II. 会社の概況	41
		● 連結計算書類・計算書類	51
		● 監査報告書	56
		書面または電磁的方法(インターネット等)による 議決権行使について	59
		株主総会会場案内図	62

(注)「当社グループ」・「三井物産グループ」は、会社法施行規則第120条第2項における「企業集団」を表しています。

株 主 各 位

東京都千代田区大手町一丁目2番1号

三井物産株式会社

代表取締役 社 長 やす なが たつ お 夫 安 永 竜 夫

第101回定時株主総会招集ご通知

拝啓 株主の皆様には格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、第101回定時株主総会を下記により開催いたしますので、ご通知申し上げます。

なお、株主の皆様におかれましては、新型コロナウイルスの感染拡大防止及び株主の皆様の安全の観点から、株主様の健康状態にかかわらず、株主総会へのご出席を見合わせ、同封の議決権行使書またはインターネット等により事前の議決権行使をされますよう強くお願い申し上げます。書面または電磁的方法(インターネット等)によって議決権をご行使いただきます場合の行使期限は2020年6月18日(木曜日)午後5時30分となります。よろしく申し上げます(詳細は、59～61ページに記載の「書面または電磁的方法(インターネット等)による議決権行使について」をご覧ください)。

敬具

記

- | | |
|--------|--------------------------------------------|
| 1. 日 時 | 2020年6月19日(金曜日)午前10時(午前9時開場) |
| 2. 場 所 | 東京都港区高輪三丁目13番1号
グランドプリンスホテル新高輪「国際館パミール」 |

新型コロナウイルスの感染拡大防止及び株主の皆様の安全のため、会場内では株主の皆様に前後左右に一定の十分な間隔を保ちながら順次着席していただくこととなります。来場者数により、この間隔を維持できなくなりました場合は、株主の皆様の安全の観点から入場をお断りすることとなりますので、予めご了承下さい。

また、新型コロナウイルスをめぐる状況の変化により、上記会場の使用が困難となった場合には、会場の変更をする可能性があります。その場合には、速やかに当社ウェブサイト(URL: <https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/information/general/index.html>)で変更後の会場につきお知らせいたします。その他、当日の注意事項及びお知らせにつきましても、当社ウェブサイトに掲載して参りますので、株主様におかれましては、当日ご来場前に必ず当社ウェブサイトをご確認下さいませようお願いいたします。株主総会へのご出席を検討されている株主様におかれましては、当日までの健康状態にご留意いただき、くれぐれもご無理をなされませぬようお願いいたします。なお、会場では、新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、運営スタッフも検温やマスク着用を行い、消毒液配備等の感染防止策を取らせていただきますが、ご来場の株主の皆様におかれましては、必ずマスクの持参・着用をお願いいたします。マスクを持参・着用しない株主様につきましては、入場をお断りする場合がございます。入場に際し

ましては、非接触型体温計による検温を実施させていただき、発熱が認められる株主様につきましては入場をお断りさせていただきます。また、体調不良と見受けられる株主様につきましても、入場のお断り、或いは議場からの退出をお願いする場合がありますのでご了承下さい。

3. 会議の目的事項

報告事項

- 第101期(2019年4月1日から2020年3月31日まで)
事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
- 第101期(2019年4月1日から2020年3月31日まで)
計算書類報告の件

決議事項

- 第1号議案 剰余金の配当の件
第2号議案 取締役14名選任の件

なお、議案の内容につきましては、5～19ページの「株主総会参考書類」をご参照下さい。

4. 招集にあたっての決定事項

(1)議決権行使書において、各議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。

(2)議決権の重複行使について

- ①インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- ②インターネット等と議決権行使書の双方で議決権を重複して行使された場合、当社へ後に到着したものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。なお、双方が同日に到着した場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものとして取り扱わせていただきます。

※ご来場されました場合も、同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出いただけない場合は、ご入場ができませんので予めご了承のほどお願い申し上げます。また、株主様は当社の議決権を有する他の株主様1名を代理人として、その議決権を行使することもできます。代理人により議決権を行使される場合は、議決権行使書用紙とともに、代理権を証明する書面を会場受付にご提出下さい。

5. 新型コロナウイルスの感染拡大防止対応について

新型コロナウイルスの感染拡大防止及び株主の皆様を第一に考え、本年の株主総会は、議事及び規模を短縮・縮小し実施いたします。株主総会の様子をご自宅でもご覧いただけるよう映像を事後配信いたします。また、会場にお越しになれない株主の皆様に向けて、当社ウェブサイトです前質問受付ページを開設(5月下旬開設)いたします。事前にいただいた質問事項のうち株主の皆様に関心の高い事項につきましては株主総会の当日回答させていただきます。

株主総会での新型コロナウイルスの感染拡大防止対応詳細につきましては当社ウェブサイトをご覧ください。
<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/information/general/index.html>

6. 本年の記念品について

本年の記念品は取り止めさせていただきます。何卒ご理解下さいますようお願い申し上げます。

以上

- ◎開催日時及び場所に変更が生じた場合、または、株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類、及び計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載させていただきます。
- ◎下記の事項については、法令及び当社定款の定めに基づき、当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集通知の添付書類には記載しておりません。希望される株主様には郵送させていただきますので、当社代表電話03-3285-1111までお申し出下さい。

[事業報告]

新株予約権等の状況、会計監査人の状況、業務の適正を確保するために必要な体制及び当該体制の運用状況

[連結計算書類]

連結持分変動計算書、連結包括利益計算書(ご参考)、セグメント情報(ご参考)、連結注記表

[計算書類]

株主資本等変動計算書、個別注記表

したがいまして、監査役及び会計監査人が監査報告を作成するに際して監査を行った事業報告、連結計算書類または計算書類の一部は当社ウェブサイトのみに掲載されております。

《当社ウェブサイト》

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/information/general/index.html>

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の配当の件

利益配分に関しましては、企業価値向上・株主価値極大化を図るべく、内部留保を通じて重点分野・成長分野での資金需要に対応する一方で、業績の一部について配当を通じて株主の皆様へ直接還元していくことを基本方針としております。この基本方針に基づき、第101期の基礎営業キャッシュ・フロー及び当期利益(親会社の所有者に帰属)並びに配当金額の安定性・継続性を総合的に勘案し、1株当たりの年間配当金(中間配当金40円含む)を80円とし、当期の期末配当は以下のとおり、40円といたしたいと存じます。

(1)配当財産の種類

金銭

(2)株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

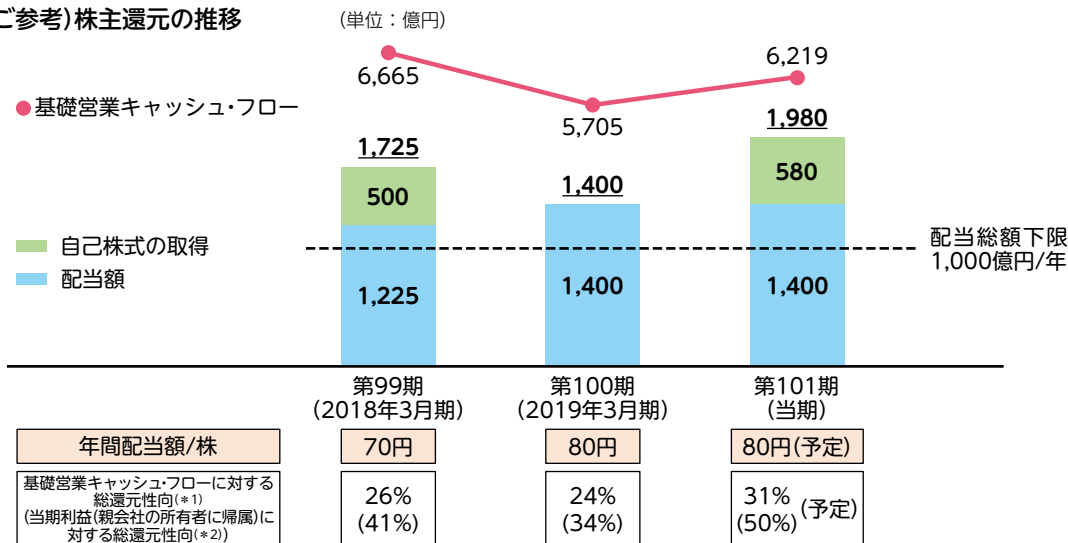
当社普通株式1株につき、金40円、総額68,301,217,480円

なお、2019年12月に、1株につき40円の中間配当金をお支払いしておりますので、1株当たりの年間配当金は80円となります。

(3)剰余金の配当が効力を生じる日

2020年6月22日

(ご参考)株主還元の推移



(*1) 株主還元総額/基礎営業キャッシュ・フロー

(*2) 株主還元総額/当期利益(親会社の所有者に帰属)

(注) 第101期(当期)の期末配当額及び年間配当額/株は、本議案が原案どおり承認可決されることを前提とした金額です。

第2号議案 取締役14名選任の件

本総会終結の時をもって現任の取締役14名全員が任期満了となりますので、取締役14名を選任したいと存じます。取締役会で決定した取締役候補者は、次のとおりです。なお、各候補者に関し、取締役会の諮問機関であり社外役員が過半数を占める指名委員会において、同委員会が策定した選定基準に基づき必要な要件を充足していることにつき全委員の確認を得ております。

候補者番号	氏名	年齢		現在の当社における地位	取締役会出席回数 (2020年3月期)	取締役在任年数	ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会
1	飯島 彰己	69歳	再任	※代表取締役、会長	15/15回	12年	◎	○	
2	安永 竜夫	59歳	再任	※代表取締役、社長	15/15回	5年	○	○	
3	竹部 幸夫	60歳	再任	※代表取締役、副社長執行役員	14/15回	2年			
4	内田 貴和	59歳	再任	※代表取締役、副社長執行役員	15/15回	2年			○
5	堀 健一	58歳	再任	※代表取締役、専務執行役員	15/15回	2年			
6	藤原 弘達	59歳	再任	※代表取締役、専務執行役員	11/11回	1年			○
7	米谷 佳夫	58歳	再任	※代表取締役、専務執行役員	11/11回	1年			
8	大間知 慎一郎	59歳	新任	※専務執行役員	—	—	○		
9	吉川 美樹	58歳	新任	※専務執行役員	—	—			
10	小林 いずみ	61歳	再任 独立	取締役	15/15回	6年		◎	○
11	Jenifer Rogers ジェニファー ロジャーズ	56歳	再任 独立	取締役	15/15回	5年	○		
12	Samuel Walsh サミュエル ウォルシュ	70歳	再任 独立	取締役	15/15回	3年	○		
13	内山田 竹志	73歳	再任 独立	取締役	11/11回	1年		○	
14	江川 雅子	63歳	新任 独立		—	—	○		○

- (注) 1. ※印の各氏は、本議案をご承認いただいた場合、本総会の終結後の取締役会にて、代表取締役に選定する予定です。また、各諮問委員会の構成(◎は委員長。報酬委員会の委員長は監査役 森 公高の予定。社外監査役を含めた構成は17ページの(注)に掲載)は本総会後のもの(予定)です。
2. 藤原弘達、米谷佳夫 及び 内山田竹志の各氏は、2019年6月20日(第100回定時株主総会の会日)に就任したため、出席対象となる取締役会の回数が他の取締役候補者と異なっております。
3. 各氏の年齢は本総会開催日現在のものです。
4. 各取締役候補者と当社との間に、特別な利害関係はありません。
5. 当社は、会社法第427条第1項に基づき、小林いずみ、ジェニファー ロジャーズ、サミュエル ウォルシュ 及び内山田竹志の各氏との間で、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額まで社外取締役の責任を限定する契約を締結しており、本議案をご承認いただいた場合、各氏との間で当該責任限定契約を継続するとともに、新たに、江川雅子氏との間でも同様の責任限定契約を締結する予定です。

1 飯島 彰己 (1950年9月23日生) 69歳

再任

取締役在任年数
12年(本総会最終時)所有する当社株式の数
269,706株

2020年3月期

取締役会出席状況
15/15回(100%)ガバナンス委員会出席状況
3/3回(100%)指名委員会出席状況
4/4回(100%)

略歴、地位及び担当

1974年 4月 当社入社
 2006年 4月 当社執行役員、鉄鋼原料・非鉄金属本部長
 2007年 4月 当社執行役員、金属資源本部長
 2008年 4月 当社常務執行役員
 同年 6月 当社代表取締役、常務執行役員
 同年10月 当社代表取締役、専務執行役員
 2009年 4月 当社代表取締役、社長(CEO)
 2015年 4月 当社代表取締役、会長【現任】

取締役候補者とした理由

飯島彰己氏は、金属資源本部長等を経て、2009年4月から2015年3月までの6年間、当社社長として卓越した経営手腕を發揮し、当社の成長に多大な貢献を果たしました。同年4月の会長就任後は、対外活動に加え、経営の監督に注力し、取締役会の議長として高い実効性を備えた取締役会の運営に寄与しています。経営に関する幅広い経験とコーポレート・ガバナンスに関する深い知見を当社ガバナンスの強化に活かすべく、引き続き取締役候補者とするものです。なお、当社における会長の役割は、主として経営の監督を行うことであり、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません。

重要な兼職の状況

(株)リコー 社外取締役
 ソフトバンクグループ(株) 社外取締役
 (株)三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役
 日本銀行 参与

2 やすなが 安永 竜夫 (1960年12月13日生) 59歳

再任

取締役在任年数
5年(本総会最終時)所有する当社株式の数
149,071株

2020年3月期

取締役会出席状況
15/15回(100%)ガバナンス委員会出席状況
3/3回(100%)指名委員会出席状況
4/4回(100%)

略歴、地位及び担当

1983年 4月 当社入社
 2013年 4月 当社執行役員、機械・輸送システム本部長
 2015年 4月 社長(CEO)
 同年 6月 当社代表取締役、社長(CEO)【現任】

取締役候補者とした理由

安永竜夫氏は、機械・インフラ分野での卓越した見識・実績、及び当社経営者に相応しい人格を兼ね備え、世界銀行等への出向、経営企画部長、機械・輸送システム本部長等の経験を通じ培った優れた経営手腕を振るうべく、2015年4月に社長に就任しました。同年6月の当社取締役への選任後は最高経営責任者兼取締役として、意思決定と業務執行の監督の両面で十分な役割を果たしています。中期経営計画2023遂行に向けて、同氏が代表取締役社長として確固たるリーダーシップを發揮することが最適であると判断し、引き続き取締役候補者とするものです。

3 竹部

ゆき お 幸夫 (1960年4月8日生) 60歳

再任

取締役在任年数
2年(本総会最終時)



所有する当社株式の数
38,154株

2020年3月期

取締役会出席状況
14/15回(93%)

略歴、地位及び担当

- 1983年 4月 当社入社
- 2013年 4月 当社執行役員、金属資源本部長
- 2015年 4月 当社執行役員、インドネシア三井物産社長
- 2016年 4月 当社常務執行役員、豪州三井物産社長兼ニュージーランド三井物産会長
- 2018年 4月 当社専務執行役員
- 同年 6月 当社代表取締役、専務執行役員
- 2019年 4月 当社代表取締役、副社長執行役員【現任】

現在の担当

鉄鋼製品本部、金属資源本部、エネルギー第一本部、エネルギー第二本部

取締役候補者とした理由

竹部幸夫氏は、金属資源・エネルギー分野での卓越した見識・実績、及び当社経営幹部の一角を担うに相応しい人格を兼ね備え、金属資源本部長やインドネシア三井物産社長、豪州三井物産社長等の経験を通じ培った優れた経営手腕を振るうべく、2018年6月に取締役に就任しました。現在は、上記の各事業本部を管掌し、当社事業についての高い見識に基づき、卓越した経営手腕を振るっています。これらの経験や見識を取締役会での意思決定と業務執行の監督に活かすべく、引き続き取締役候補者とするものです。

4 内田

たか かず 貴和 (1960年9月24日生) 59歳

再任

取締役在任年数
2年(本総会最終時)



所有する当社株式の数
51,369株

2020年3月期

取締役会出席状況
15/15回(100%)

報酬委員会出席状況
4/4回(100%)

略歴、地位及び担当

- 1983年 4月 当社入社
- 2014年 4月 当社執行役員、財務部長
- 2017年 4月 当社常務執行役員、財務部長
- 2018年 4月 当社常務執行役員、CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)
- 同年 6月 当社代表取締役、常務執行役員、CFO
- 2019年 4月 当社代表取締役、専務執行役員、CFO
- 2020年 4月 当社代表取締役、副社長執行役員、CFO【現任】

現在の担当

コーポレートスタッフ部門(CFO統括部、経理部、財務部、リスクマネジメント部、IR部、フィナンシャルマネジメント各部 管掌)

取締役候補者とした理由

内田貴和氏は、経理・財務関連業務での卓越した専門知識・実績、及び当社経営幹部の一角を担うに相応しい人格を兼ね備え、市場リスク統括部長、総合資金部長、財務部長等の経験を通じ培った優れた経営手腕を振るうべく、2018年6月に取締役に就任しました。現在は、CFOとして上記のコーポレートスタッフ部門を管掌し、当社事業についての高い見識に基づき、卓越した経営手腕を振るっています。これらの経験や見識を取締役会での意思決定と業務執行の監督に活かすべく、引き続き取締役候補者とするものです。

5 堀

けん いち
健 一 (1962年1月2日生) 58歳

再任

取締役在任年数
2年(本総会最終時)所有する当社株式の数
28,786株

2020年3月期

取締役会出席状況
15/15回(100%)

略歴、地位及び担当

1984年4月 当社入社
 2014年4月 当社執行役員、経営企画部長兼韓国三井物産理事
 2016年4月 当社執行役員、ニュートリション・アグリカルチャー本部長
 2017年4月 当社常務執行役員、ニュートリション・アグリカルチャー本部長
 2018年4月 当社常務執行役員
 同年6月 当社代表取締役、常務執行役員
 2019年4月 当社代表取締役、専務執行役員【現任】

現在の担当

ベーシックマテリアルズ本部、パフォーマンスマテリアルズ本部、ニュートリション・アグリカルチャー本部、コーポレートディベロップメント本部

取締役候補者とした理由

堀 健一氏は、化学品、次世代・機能推進各分野での卓越した見識・実績、及び当社経営幹部の一角を担うに相応しい人格を兼ね備え、IR部長、経営企画部長、ニュートリション・アグリカルチャー本部長等の経験を通じ培った優れた経営手腕を振るうべく、2018年6月に取締役に就任しました。現在は、上記の各事業本部を管掌し、当社事業についての高い見識に基づき、卓越した経営手腕を振るっています。これらの経験や見識を取締役会での意思決定と業務執行の監督に活かすべく、引き続き取締役候補者とするものです。

6 藤原

ひろ たつ
弘 達 (1961年1月10日生) 59歳

再任

取締役在任年数
1年(本総会最終時)所有する当社株式の数
46,721株

2020年3月期

2019年6月に取締役に
就任した後に開催された
取締役会出席状況
11/11回(100%)報酬委員会出席状況
4/4回(100%)

略歴、地位及び担当

1984年4月 当社入社
 2014年4月 当社執行役員、エネルギー業務部長
 2015年4月 当社執行役員、エネルギー第二本部長
 2017年4月 当社常務執行役員、エネルギー第二本部長
 2019年4月 当社専務執行役員、CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)
 同年6月 当社代表取締役、専務執行役員、CCO
 2020年4月 当社代表取締役、専務執行役員、CHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)、CCO【現任】

現在の担当

コーポレートスタッフ部門(秘書室、監査役室、人事総務部、法務部、ロジスティクス戦略部、新本社ビル開発室 管掌)、BCM(災害時事業継続管理)

取締役候補者とした理由

藤原弘達氏は、エネルギー分野での卓越した見識・実績、及び当社経営幹部の一角を担うに相応しい人格を兼ね備え、エネルギー業務部長、エネルギー第二本部長等の経験を通じ培った優れた経営手腕を振るうべく、2019年6月に取締役に就任しました。現在は、CHRO・CCOとして上記のコーポレートスタッフ部門を管掌し、当社事業についての高い見識に基づき、卓越した経営手腕を振るっています。これらの経験や見識を取締役会での意思決定と業務執行の監督に活かすべく、引き続き取締役候補者とするものです。

7 米谷 佳夫 (1962年4月11日生) 58歳

再任

取締役在任年数
1年(本総会終結時)



所有する当社株式の数
26,506株

2020年3月期

2019年6月に取締役に
就任した後に開催された
取締役会出席状況
11/11回(100%)

略歴、地位及び担当

1985年4月 当社入社
2015年4月 当社執行役員、アジア・大洋州副本部長
2016年4月 当社執行役員、プロジェクト本部長
2019年4月 当社常務執行役員
同年6月 当社代表取締役、常務執行役員
2020年4月 当社代表取締役、専務執行役員、CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)【現任】

現在の担当

デジタル総合戦略部、プロジェクト本部、モビリティ第一本部、モビリティ第二本部、エネルギーソリューション本部、ICT事業本部

取締役候補者とした理由

米谷佳夫氏は、機械・インフラ分野での卓越した見識・実績、及び当社経営幹部の一角を担うに相応しい人格を兼ね備え、プロジェクト業務部長、アジア・大洋州副本部長、プロジェクト本部長等の経験を通じ培った優れた経営手腕を振るうべく、2019年6月に取締役に就任しました。現在は、上記の各事業本部を管掌し、当社事業についての高い見識に基づき、卓越した経営手腕を振るっています。これらの経験や見識を取締役会での意思決定と業務執行の監督に活かすべく、引き続き取締役候補者とするものです。

8 おおま ち 大間知 慎一郎 (1960年7月18日生) 59歳

新任



所有する当社株式の数
24,975株

略歴、地位及び担当

1984年4月 当社入社
2014年4月 当社執行役員、事業統括部長
2015年4月 当社執行役員、金属資源本部長
2017年4月 当社常務執行役員、金属資源本部長
2019年4月 当社専務執行役員、インド総代表兼インド三井物産社長
2020年4月 当社専務執行役員、CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)【現任】

現在の担当

コーポレートスタッフ部門(経営企画部、事業統括部、ビジネス推進部、広報部、サステナビリティ経営推進部 管掌)、国内支社・支店、地域ブロック

取締役候補者とした理由

大間知慎一郎氏は、金属資源分野での卓越した見識・実績、及び当社経営幹部の一角を担うに相応しい人格を兼ね備え、事業統括部長、金属資源本部長、インド三井物産社長等の経験を通じ培った優れた経営手腕を振るうべく、新たに取締役候補者となりました。今後は、CSOとして上記のコーポレートスタッフ部門を管掌し、これまでの経験や見識を取締役会の意思決定と業務執行の監督に活かして、事業経営力の強化及びサステナブルな企業成長に貢献することを期待します。

招集ご通知

参考書類

事業報告

連結計算書類・計算書類

監査報告書

書面等による議決権行使

9 吉川 美樹 (1961年12月26日生) 58歳

新任

招集ご通知

参考書類

事業報告

連結計算書類・計算書類

監査報告書

書面等による議決権行使



所有する当社株式の数
18,645株

略歴、地位及び担当

- 1984年 4月 当社入社
- 2015年 4月 当社執行役員、食糧本部長
- 2016年 4月 当社執行役員、食料本部長
- 2019年 4月 当社常務執行役員、食料本部長
- 2020年 4月 当社専務執行役員【現任】

現在の担当

食料本部、流通事業本部、ヘルスケア・サービス事業本部

取締役候補者とした理由

吉川美樹氏は、食料・流通事業分野での卓越した見識・実績、及び当社経営幹部の一角を担うに相応しい人格を兼ね備え、国内関係会社社長、食料本部長等の経験や、流通システム開発、事業撤退等の経験を通じ培った優れた経営手腕を振るうべく、新たに取り締役候補者としました。今後は、食料、流通事業、ヘルスケア・サービス事業領域において、これまでの経験や見識を取締役会の意思決定と業務執行の監督に活かして、着実な事業収益を通じた企業価値向上に貢献することを期待します。



所有する当社株式の数
4,134株

2020年3月期
取締役会出席状況 15/15回(100%)
指名委員会出席状況 4/4回(100%)
報酬委員会出席状況 4/4回(100%)

社外取締役候補者
独立役員候補者

略歴、地位及び担当

- 1981年4月 三菱化成工業(株)(現 三菱ケミカル(株))入社
- 1985年6月 メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン(株)入社
- 2001年12月 メリルリンチ日本証券(株)社長
- 2002年7月 (株)大阪証券取引所社外取締役
- 2008年11月 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官
- 2014年6月 当社社外取締役【現任】

社外取締役候補者とした理由

小林いずみ氏は、民間金融機関及び国際開発金融機関の代表を務めた経験により培われた、イノベーションを生む組織運営やリスクマネジメントに関する高い見識を有しています。取締役会では多角的な視点から活発に発言され、議論を深めることに大いに貢献しています。2020年3月期は、報酬委員会の委員として、役員報酬制度・評価制度の設計に関する議論に貢献したほか、指名委員会の委員長として、CEOを含む経営陣幹部の選任プロセスの透明性向上において強いリーダーシップを発揮しました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくべく、社外取締役候補者とするものです。なお、同氏が2013年から社外取締役を務めているANAホールディングス株式会社の子会社全日本空輸株式会社は、乗員の飲酒問題に関し、2020年5月に国土交通省より航空法に基づく行政処分(事業改善命令)を受けました。同氏は、平素より取締役会において法令等遵守に関するさまざまな提言を行っており、当該問題判明後は、子会社を含めた内部統制の強化を要請し、再発防止のための提言を積極的に行っております。

重要な兼職の状況

- ANAホールディングス(株) 社外取締役
- (株)みずほフィナンシャルグループ 社外取締役

独立性に関する事項等

小林いずみ氏は、当社が定める社外役員の独立性基準(18~19ページに掲載)を満たしており、当社は同氏を当社が上場する国内金融商品取引所に独立役員として届け出ております。なお、当該独立性基準への該否を判断するにあたり検討した事実は以下のとおりです。

- 同氏が2019年4月まで副代表幹事を務めていた公益社団法人経済同友会に対し、当社は会費及び寄付金を支払っておりますが、過去3年間における年間支払額は当社の社外役員の独立性基準に定める寄付及び助成金の基準額(1,000万円)を下回っております。

11

Jenifer Rogers
ジェニファー ロジャーズ (1963年6月22日生) 56歳

再任

取締役在任年数
5年(本総会終結時)所有する当社株式の数
5,799株

2020年3月期

取締役会出席状況
15/15回(100%)ガバナンス委員会出席状況
3/3回(100%)

社外取締役候補者

独立役員候補者

略歴、地位及び担当

- 1989年9月 Haight Gardner Poor & Havens法律事務所(現 Holland & Knight LLP) 入所
- 1990年12月 弁護士登録(ニューヨーク州)
- 1991年2月 ㈱日本興業銀行(現 ㈱みずほ銀行)ニューヨーク支店入行
- 1994年12月 メリルリンチ日本証券㈱入社
- 2000年11月 Merrill Lynch Europe Plc
- 2006年7月 現 Bank of America Merrill Lynch(香港)
- 2012年11月 アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社ゼネラル・カウンセラー アジア【現任】
- 2015年6月 当社社外取締役【現任】
- 2018年6月 川崎重工業㈱社外取締役【現任】
- 2019年6月 日産自動車㈱社外取締役【現任】

社外取締役候補者とした理由

ジェニファー ロジャーズ氏は、国際金融機関での勤務経験や企業内弁護士としての法務業務の経験により培われた、グローバルな視野及びリスクマネジメントに関する高い見識を有しています。取締役会ではリスクコントロールに資する有益な発言を多く行い、取締役会の監督機能の向上に大いに貢献しています。2020年3月期は、ガバナンス委員会の委員を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくべく、社外取締役候補者とするものです。

重要な兼職の状況

アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社 ゼネラル・カウンセラー アジア
川崎重工業㈱ 社外取締役
日産自動車㈱ 社外取締役

独立性に関する事項等

ジェニファー ロジャーズ氏は、当社が定める社外役員の独立性基準(18~19ページに掲載)を満たしており、当社は同氏を当社が上場する国内金融商品取引所に独立役員として届け出ております。



所有する当社株式の数
7,100株

2020年3月期

取締役会出席状況
15/15回(100%)

ガバナンス委員会出席状況
3/3回(100%)

社外取締役候補者

独立役員候補者

略歴、地位及び担当

1972年 2月 General Motors Holden's Limited入社
1987年 6月 Nissan Motor Australia入社
1991年 9月 Rio Tinto Limited入社
2013年 1月 Rio Tinto Limited CEO
2016年 7月 Rio Tinto Limited CEO退任
2017年 6月 当社社外取締役【現任】

社外取締役候補者とした理由

サミュエル ウォルシュ氏は、長年に亘り、自動車産業での上級管理職及び国際的資源事業会社の最高経営責任者として培ってきたグローバルな見識と卓越した経営能力を有しています。取締役会では豊富な事業経営経験に基づき、幅広い観点からの提言・指摘等を多く行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。2020年3月期は、ガバナンス委員会の委員を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。同氏のグローバル企業の経営経験や資本政策・事業投資に係る見識・知見に基づき、多角的な視点から、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくべく、社外取締役候補者とするものです。

重要な兼職の状況

Gold Corporation(Australia) Chairman of the Board

独立性に関する事項等

サミュエル ウォルシュ氏は、当社が定める社外役員の独立性基準(18～19ページに掲載)を満たしており、当社は同氏を当社が上場する国内金融商品取引所に独立役員として届け出ております。



所有する当社株式の数
3,485株

2020年3月期

2019年6月に取締役に
就任した後に開催された
取締役会出席状況
11/11回(100%)

指名委員会出席状況
4/4回(100%)

社外取締役候補者

独立役員候補者

略歴、地位及び担当

1969年 4月 トヨタ自動車工業(株)(現 トヨタ自動車(株))入社
1998年 6月 同社取締役
2001年 6月 同社常務取締役
2003年 6月 同社専務取締役
2005年 6月 同社取締役副社長
2012年 6月 同社取締役副会長
2013年 6月 同社取締役会長【現任】
2019年 6月 当社社外取締役【現任】

社外取締役候補者とした理由

内山田竹志氏は、長年に亘り、トヨタ自動車(株)において時代が求めるスマートモビリティ社会を実現し得る環境・安全技術の研究や、消費者が求める製品の開発を手掛けてきた経験を有しており、同社の役員として優れた経営手腕を発揮しています。取締役会ではグローバル企業におけるマネジメント経験と社会全般に対する高い見識に基づき、多角的な視点からの提言・指摘等を多く行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。2020年3月期は、指名委員会の委員として、CEOを含む経営陣幹部の選任プロセスの透明性及び実効性の向上に向けた議論に貢献しました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくべく、社外取締役候補者とするものです。

重要な兼職の状況

トヨタ自動車(株) 取締役会長
(株)ジェイテクト 社外取締役

(株)ジェイテクトはトヨタ自動車(株)の持分法適用関連会社です。

独立性に関する事項等

内山田竹志氏は、当社が定める社外役員の独立性基準(18～19ページに掲載)を満たしており、当社は同氏を当社が上場する国内金融商品取引所に独立役員として届け出ております。なお、当該独立性基準への該否を判断するにあたり検討した事実は以下のとおりです。

- 同氏が取締役に務めるトヨタ自動車(株)に対し、当社及び当社連結子会社は金属製品等を販売しておりますが、過去3年間における年間売上高は、いずれも当社の年間連結取引高の0.2%未満です。また、当社及び当社連結子会社はトヨタ自動車(株)より自動車及び自動車部品等を購入しておりますが、過去3年間における年間支払額は、いずれも同社の年間取引高(単体)の0.5%未満です。



所有する当社株式の数
0株

社外取締役候補者

独立役員候補者

略歴、地位及び担当

- 1980年 4月 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入社
- 1986年 9月 ソロモン・ブラザーズ・インクニューヨーク本店入社
- 1988年 6月 ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社(現 シティグループ証券会社)東京支店入社
- 1993年12月 エス・ジー・ウォーバグ証券会社(現 UBS証券会社)東京支店入社
- 2001年11月 ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長
- 2009年 4月 東京大学理事
- 2014年 3月 旭硝子(株)(現 AGC(株))社外取締役
- 2015年 6月 東京海上ホールディングス(株)社外取締役【現任】
- 同年 6月 三井不動産(株)社外取締役【現任】
- 同年 9月 一橋大学大学院商学研究科(現 経営管理研究科)教授
- 2019年 7月 日本証券業協会副会長、自主規制会議議長【現任】
- 2020年 4月 一橋大学大学院経営管理研究科特任教授【現任】

社外取締役候補者とした理由

江川雅子氏は、東京大学の役員としての経営の経験、グローバルな金融機関での長年の勤務経験、日本企業の経営やコーポレート・ガバナンスに関する研究を通じて培ってきた金融及び企業経営に亘る高い見識を有しており、また、税制調査会、総合科学技術・イノベーション会議、財政制度等審議会、日米文化教育交流会議等の委員を歴任するなど、幅広く公益にも貢献しています。同氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、上記の幅広い経験と知識を活かし、当社の経営への助言と監督を行っていただくべく、社外取締役候補者とするものです。

重要な兼職の状況

- 東京海上ホールディングス(株) 社外取締役
- 三井不動産(株) 社外取締役
- 一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授

独立性に関する事項等

江川雅子氏は、当社が定める社外役員の独立性基準(18～19ページに掲載)を満たしており、当社は同氏を当社が上場する国内金融商品取引所に独立役員として届け出ております。

(ご参考)

なお、監査役会の構成は次のとおりとなります。

	氏名	年齢		当社における地位	監査役 在任年数	ガバナンス 委員会	指名 委員会	報酬 委員会
1	すずき きまこと 鈴 木 慎	62歳	現任	常勤監査役	1年			
2	しお 谷 きみろう 塩 谷 公 朗	59歳	現任	常勤監査役	1年			
3	まつ やま はるか 松 山 遙	52歳	現任 社外 独立	監査役	6年	○		
4	お づ ひろし 小 津 博 司	70歳	現任 社外 独立	監査役	5年		○	
5	もり きみ たか 森 公 高	62歳	現任 社外 独立	監査役	3年			◎

(注) 各諮問委員会の構成は本総会後のもの(予定)です。また、本総会后、取締役の委員も含めた各諮問委員会の構成は次のとおりとなります(◎は委員長。*は社外取締役または社外監査役)。

委 員	
ガバナンス委員会	◎飯島取締役、安永取締役、大間知取締役、ロジャーズ取締役*、ウォルシュ取締役*、江川取締役*、松山監査役*
指名委員会	◎小林取締役*、飯島取締役、安永取締役、内山田取締役*、小津監査役*
報酬委員会	◎森監査役*、内田取締役、藤原取締役、小林取締役*、江川取締役*

(ご参考)

以下は、当社が、独立性ある社外役員の監督機能を重視して、社外役員の方に特に期待する専門性・バックグラウンドを示したものです。

氏名	新任/再任/現任 諮問委員会	企業経営	財務会計	法律	政府機関 研究機関	テクノロジー
こ ばやし いずみ 小林 いずみ	再 指 報	○				
Jenifer Rogers ジェニファー・ロジャーズ	再 ガ			○		
Samuel Walsh サミュエル・ウォルシュ	再 ガ	○				
うちやま だ たくし 内山田 竹 志	再 指	○				○
え かわ まさこ 江 川 雅 子	新 ガ 報		○		○	
まつ やま はるか 松 山 遙	現 ガ			○		
お づ ひろし 小 津 博 司	現 指			○	○	
もり きみ たか 森 公 高	現 報		○			

【参考：取締役・監査役の選任基準及び社外役員の実効性の基準】

【取締役の選任】

- ①三井物産は、以下の取締役の選任基準を勘案の上、取締役候補者を選定する。
 - 全人格的に優れ、当社経営幹部たる資質を備える者。
 - 強い統率力と高い倫理感を兼ね備え、遵法精神と公益に資する強い意思を持つ者。
 - 業務遂行に健康上支障の無い者。
 - 取締役として取締役会が行う「会社の業務執行に関する意思決定」と「取締役の職務執行の監督」を円滑に遂行する能力を具備する者。
 - 取締役の善管注意義務と忠実義務を全うし、「経営判断の原則」に則り会社にとって最良の判断を行う能力、先見性、洞察力に優れる者。
- ②取締役候補者の選定については、指名委員会が策定した選定プロセス及び取締役の選任基準に基づく必要な要件を充足していることにつき、指名委員会の確認を得た上でこれを行う。

【社外取締役の選任】

- ①社外取締役は、投融资案件を始めとする取締役会議案審議に必要な広汎な知識と経験を具備し、或いは経営の監督機能発揮に必要な出身分野における実績と見識を有することを選任基準とする。
 - ②三井物産は社外取締役候補者の選定に当り、経営の監督機能を遂行するため、三井物産からの独立性の確保を重視する。また、多様なステークホルダーの視点を事業活動の監督に取り入れる観点から、その出身分野・性別等の多様性に留意する。
- 三井物産が多岐にわたる業界・企業と商取引関係を有する総合商社であることから、個々の商取引において社外取締役との利益相反などの問題が生じる可能性もあるが、このような問題に対しては取締役会の運用・手続にて適切に対処する。

【監査役の選任】

- ①三井物産は、以下の監査役の選任基準を勘案の上、監査役候補者を選定する。
 - 人格・見識に優れ、法律、財務・会計、企業経営その他様々な分野における卓越した能力・実績、または豊富な知見を有する者。
 - 社内監査役については、当社の実情に通じ適正な監査を行う能力を有する者。
- ②監査役候補者の選定については、取締役が監査役と協議の上、監査役候補者の選任案を作成し、監査役会の同意を得た上でこれを行う。監査役会は、取締役が株主総会に提出する監査役の選任議案について、同意の可否を審議する。

【社外監査役の役割及び選任】

社外監査役は、監査体制の中立性及び独立性を一層高める目的を持って選任され、その独立性等を踏まえ、中立の立場から客観的に監査意見を表明することが特に期待される。社外監査役候補者の選定に際しては、監査役会は、前記【監査役の選任】に定める選任基準に加え、会社との関係、経営者及び主要な職員との関係等を勘案して独立性に問題がないことを確認する。

【独立性基準】

当社における社外取締役または社外監査役(以下併せて「社外役員」という)のうち、以下の各号のいずれにも該当しない社外役員は、独立性を有するものと判断されるものとする。

- ①現在及び過去10年間に於いて当社または当社連結子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、従業員、理事等(以下「業務執行者」という)であった者
- ②当社の総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に有する者または法人の業務執行者
- ③当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者(※1) またはその業務執行者
 - ※1 当該取引先が直近事業年度における年間取引高(単体)の5%以上の支払いを当社または当社連結子会社から受けた場合または当該取引先が直近事業年度における連結総資産の5%以上の金銭の融資を当社または当社連結子会社より受けている場合、当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者とする。
- ④当社または当社連結子会社の主要な取引先(※2) またはその業務執行者

※2 当社または当社連結子会社が直近事業年度における当社の年間連結取引高の2%以上の支払いを当該取引先から受けた場合または当該取引先が当社または当社連結子会社に対し当社の連結総資産の2%以上の金銭を融資している場合、当該取引先を当社または当社連結子会社の主要な取引先とする。

- ⑤ 当社もしくは当社連結子会社の会計監査人またはその社員等
- ⑥ 当社より、役員報酬以外に直近の事業年度において累計1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士等の専門的サービスを提供する者(当該財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者をいう。)
- ⑦ 直近事業年度において当社または当社連結子会社から年間1,000万円以上の寄付・助成等を受けている者または法人の業務執行者
- ⑧ 過去3年間ににおいて②から⑦に該当する者
- ⑨ 現在または最近において当社または当社連結子会社の重要な業務執行者(社外監査役については、業務執行者でない取締役を含む)の配偶者もしくは二親等以内の親族(以下「近親者」という)
- ⑩ 現在または最近において②から⑦のいずれかに該当する者(重要でない者を除く)の近親者

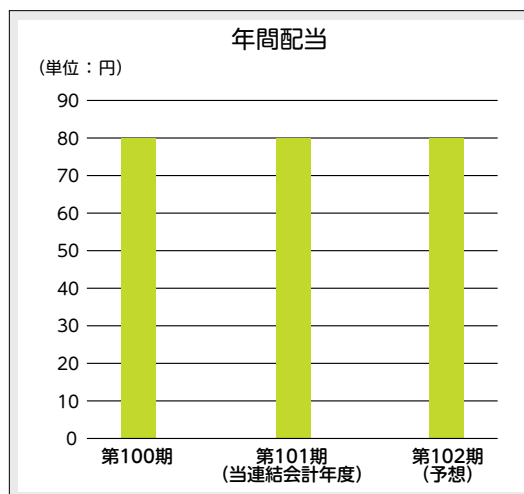
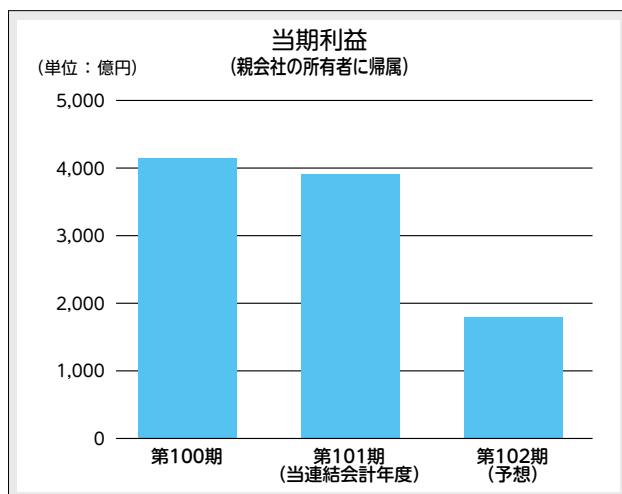
なお、上記は「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」の一部であり、その全文は、当社ウェブサイト(https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/system/pdf/corp_gov.pdf)に掲載しております。

招集通知添付書類

事業報告 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

項目 \ 期別	第100期	第101期 (当連結会計年度)	第102期 (予想)
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	4,142億円	3,915億円	1,800億円
年間配当	80円	80円 ^(*) (中間配当40円)	80円

(*) 第101期の期末配当につきましては、1株につき40円として、2020年6月19日開催の定時株主総会に付議予定です。詳細につきましては、5ページの「株主総会参考書類」をご参照下さい。



I. 事業の概況

1. 経営環境

当連結会計年度の世界経済は、昨年末にかけて、米中貿易摩擦などにより製造業を中心に減速基調が続いていたところ、本年初めからの新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響により急速に悪化しました。加えて、石油市場ではサウジアラビアとロシアの間で減産を巡る意見対立から大幅な供給超過懸念が生じ、原油価格は年度末にかけて大幅に下落しました。

米国経済は、昨年末にかけて、個人消費を中心に底堅く推移していましたが、年度末に新型コロナウイルスの感染拡大を受けて多くの州で外出制限が行われたことから、急激かつ大幅に悪化しました。欧州経済は、既に昨年末まで減速傾向にありましたが、年度末に新型コロナウイルスの感染が拡大し、各国で移動・外出制限が行われたことから、急激かつ大幅に悪化しました。日本経済も、昨秋の消費税増税や台風、暖冬に加え、新型コロナウイルスの感染拡大により、厳しい状況となりました。このため、主要先進国では苦境に

陥った企業や家計の支援、金融市場の安定化のために、大規模な財政拡張策や金融緩和策が講じられました。新興国についても、中国経済は、昨年末まで米中貿易摩擦などにより緩やかな減速過程にありましたが、本年初め以来の新型コロナウイルスの感染拡大による厳しい移動・外出制限の影響により、景気は大きく落ち込みました。ブラジルやロシアも、こうした新型コロナウイルスの感染拡大が景気を大きく下押ししました。

なお、ドル円レートは、新型コロナウイルスの感染拡大を受けた金融市場の動揺により急速に円高が進む局面もみられましたが、総じて安定的に推移しました。

2. 当社グループの経営成績及び財政状態等について

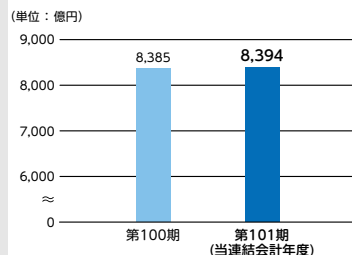
1. 経営成績

■当連結会計年度の**売上総利益は8,394億円**(前連結会計年度比9億円増)となりました。金属資源セグメントは、石炭価格の下落による減少はあったものの、鉄鉱石価格の上昇を主因に増益となりました。エネルギーセグメントは、LNG及び石油トレーディングの好調を主因に増益となったほか、機械・インフラセグメントは、Bussan Auto Financeにおける二輪・四輪等の売上高増加を主因に増益となりました。一方、化学品セグメントは、価格下落を主因に減益となりました。次世代・機能推進セグメントは、前連結会計年度における株式の公正価値評価益計上の反動を主因に減益となったほか、生活産業セグメントは、株式の公正価値評価損を計上したことを主因に減益となりました。

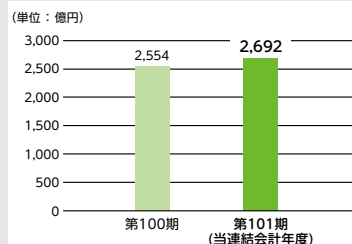
■**持分法による投資損益は2,692億円の利益**(同138億円増)となりました。生活産業セグメントは、Columbia Asia Healthcareの投資売却益及びアジア最大手の民間病院グループIH Healthcareの株式追加取得に伴う持分法取込益増加を主因に増益となりました。エネルギーセグメントは、Mitsui E&P Mozambique Area1において最終投資決断に伴う繰延税金資産の計上を主因に増益となったほか、機械・インフラセグメントは、前連結会計年度の海外鉄道事業における損失計上の反動を主因に増益となりました。一方、金属資源セグメントは、モザンビーク共和国のナカラ回廊鉄道、港湾インフラ事業における減損損失を主因に減益となりました。

■**当期利益(親会社の所有者に帰属)は3,915億円の利益**(同227億円減)となりました。主な要因は上記のほか、次のとおりです。

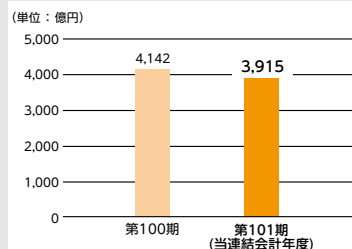
売上総利益



持分法による投資損益



当期利益(親会社の所有者に帰属)



- **販売費及び一般管理費は5,849億円の負担**(同186億円負担増)となりました。モザンビーク共和国のモアティーズ炭鉱事業において融資に係る減損損失を計上したほか、Bussan Auto Financeにて償却関係経費の負担増がありました。
 - **有価証券損益は251億円の利益**(同207億円増)となりました。北米発電事業、総合メディカルホールディングス株式及びシンガポール不動産事業の持分売却益を計上した一方、前連結会計年度にIHH Healthcare株式の持分変動利益を計上した反動がありました。
 - **固定資産評価損益は1,108億円の損失**(同838億円悪化)となりました。西豪州沖合グレーターエンフィールド事業、米国のイーグルフォード・シェールオイル・ガス事業、イタリアのテンパロッサ事業において、主に原油価格の下落による評価損を計上したほか、ブラジルにて農産物の生産事業を営むXINGU AGRIにおいて、ブラジルリアル安を主因に農地等の評価損を計上しました。一方、前連結会計年度において、米国のイーグルフォード・シェールオイル・ガス事業の開発計画変更等に伴う損失、米国の飼料添加物製造販売会社Novus Internationalで製造能力拡張計画見直しに伴う損失を計上した反動がありました。
 - **固定資産処分損益は95億円の利益**(同84億円減)となりました。前連結会計年度に豪州Bengalla炭鉱事業の売却益を計上した反動がありました。
 - **雑損益は385億円の利益**(同573億円改善)となりました。化学品セグメントの北米の事業において保険金収入を計上したほか、次世代・機能推進セグメントにおいて、保有株式のプットオプションに関わるデリバティブ評価益を計上しました。一方、前連結会計年度に米国の化学品タンクターミナル事業会社Intercontinental Terminals Companyで火災事故による損失を計上した反動がありました。
 - **マルチグレイン事業関連引当金取崩額**について、前連結会計年度にブラジルの穀物集荷事業会社Multigrain Tradingで事業環境の悪化に伴う損失に対する引当金の取崩益111億円を計上しました。
 - **受取配当金は965億円**(同94億円減)となりました。LNGプロジェクトからの受取配当金が減少しました。
 - **法人所得税は1,230億円の負担**(同296億円負担減)となりました。主として繰延税金資産に対する評価性引当金の減少がありました。
- 当連結会計年度の**株主資本利益率(ROE)**は**9.7%**となり、前連結会計年度の10.1%から0.4ポイント下落しました。

2. 財政状態及びキャッシュ・フローの状況

■ 財政状態

当連結会計年度末の**総資産**は**11兆8,063億円**(前連結会計年度末比1,395億円減)となりました。流動資産は、その他の金融資産の増加を主因に1,281億円増加した一方、非流動資産は、株価下落による公正価値の減少や為替変動の影響を主因に、2,676億円の減少となりました。

また、**ネット有利子負債**(有利子負債総額から現預金を控除した金額)は**3兆4,867億円**(同1,053億円減)となりました。**株主資本**(*)は、利益剰余金が増加した一方、公正価値の減少や為替変動による

影響により、**3兆8,177億円**(同4,455億円減)となりました。この結果、株主資本に対するネット有利子負債の比率(ネットDER)は、0.91倍(同0.07ポイント上昇)となりました。

(*)「株主資本」は、51ページの「連結財政状態計算書」の「親会社の所有者に帰属する持分合計」を表します。

■ キャッシュ・フロー

当連結会計年度における**営業活動によるキャッシュ・フロー**は**5,264億円の資金獲得**(前連結会計年度比1,157億円増)となりました。営業活動に係る運転資本の増減によるキャッシュ・フローを除いた**基礎営業キャッシュ・フロー**は**6,219億円の資金獲得**(同514億円増)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは有形固定資産の取得を主因として**1,852億円の資金支出**(同5,338億円減)となりました。この結果、営業活動によるキャッシュ・フローと投資活動によるキャッシュ・フローの合計である**フリー・キャッシュ・フロー**は**3,412億円の資金獲得**(前連結会計年度3,083億円の資金支出から6,495億円の獲得増)となりました。

また、**財務活動によるキャッシュ・フロー**は**2,046億円の資金支出**(前連結会計年度1,274億円の資金獲得から3,320億円の支出増)となりました。

(単位：兆円)

2019年3月末		2020年3月末 (当連結会計年度末)	
流動資産	4.0	流動資産	4.1
その他負債	2.8	その他負債	2.8
非流動資産	7.9	非流動資産	7.7
長短債務 ^(※1)	4.6 (3.6)	長短債務 ^(※1)	4.9 (3.5)
株主資本	4.3	株主資本	3.8
非支配持分 0.2		非支配持分 0.3	
総資産	11.9兆円	総資産	11.8兆円
株主資本	4.3兆円	株主資本	3.8兆円
ROE ^(※2)	10.1%	ROE ^(※2)	9.7%
ネット DER ^(※3)	0.84倍	ネット DER ^(※3)	0.91倍

(※1) 長短債務の()内数字は、ネット有利子負債
 (※2) ROE(当期利益(親会社の所有者に帰属)/株主資本)
 (※3) 2020年3月期より、有利子負債は長短債務からリース負債を除外して計算
 この変更に伴い2019年3月末も修正再表示

3. オペレーティング・セグメントの状況

当社は、「商品」と「地域」の2つの軸による事業組織を構成し、事業活動を展開しています。商品を軸とした各事業本部は、それぞれの商品戦略の下、独自に事業を展開し、また、事業本部間の横のつながりを深め、連携し合うことにより、総合力を発揮し横断的な事業にも取り組んでいます。地域を軸とした地域本部は、各地域の地場の情報を十分に知るエキスパートであり、地場の有力企業と密接な関係を築くことにより、当社のグローバル戦略の基軸となっています。

これらの事業本部及び地域本部を、経営者による経営資源の配分に関する意思決定やその業績評価の方法を勘案し、取引商品の性質に基づく7つの商品別セグメントに分類しています。

(1)オペレーティング・セグメント別経営成績

オペレーティング・セグメント別の当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)の一覧は、次のとおりです。

(単位：億円)

オペレーティング・セグメント	第101期 (当連結会計年度)	第100期	増 減
鉄鋼製品	47	99	△ 52
金属資源	1,833	1,672	+ 161
エネルギー	597	957	△ 360
機械・インフラ	875	784	+ 91
化学品	223	52	+ 171
生活産業	320	363	△ 43
次世代・機能推進	146	220	△ 74
合 計	4,041	4,147	△ 106
その他/調整・消去	△ 126	△ 5	△ 121
連結合計	3,915	4,142	△ 227

- (注) 1. 「その他/調整・消去」には、当社グループ会社に金融サービス及び業務サービスなどを行うコーポレートスタッフ部門が含まれています。また、特定のオペレーティング・セグメントに配賦されない損益及びセグメント間の内部取引消去が含まれています。
2. 当連結会計年度より、生活産業セグメントの不動産関連事業を次世代・機能推進セグメントに、また、素材事業を化学品セグメントに移管しています。この変更に伴い、前連結会計年度のオペレーティング・セグメント情報を修正再表示しています。
3. 当連結会計年度末より、オペレーティング・セグメントの記載順序を変更しています。これに伴い、前連結会計年度のオペレーティング・セグメントの記載順序を同様に変更しています。

(2)各オペレーティング・セグメントの概要

各オペレーティング・セグメントの事業内容及び業績の推移は、それぞれ次のとおりです。

商品別セグメント

鉄鋼製品

●事業内容

モビリティ・インフラ・エネルギーの3領域で、鉄を始めとする素材の力を活かし、産業課題・顧客の潜在的ニーズを先取りしたモノ・コトの創出を目指しています。価値創出に向け、国内外の優良パートナーとの連携を通じて、事業と物流の両輪でビジネスの発掘・良質化に取り組んでいます。

●業績の推移の主な要因

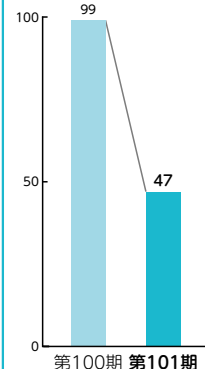
米国鋼材価格の下落を主因に、米国における鋼材加工販売会社Steel Technologiesへの投資会社にて減益となったことに加え、前連結会計年度に関係会社の土地売却による売却益を計上した反動により、減益となりました。



Gestamp Automociónとの自動車向けプレス部品事業

業績の推移

(単位：億円)



金属資源

●事業内容

金属資源の領域で、事業投資・開発やトレーディングを通じ、一貫したバリューチェーンを構築し、産業社会に不可欠な資源、素材、製品の確保と安定供給を実現するとともに、環境問題の産業的解決に向け、資源リサイクルにも取り組んでいます。

●業績の推移の主な要因

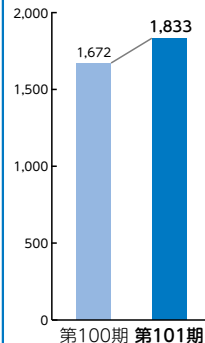
豪州石炭事業における石炭価格の下落、及びモザンビーク共和国のモアティーズ炭鉱事業における減損損失計上の一方、豪州鉄鉱石事業における鉄鉱石販売価格上昇を主因に増益となりました。



Collahuasi銅鉱山(チリ)

業績の推移

(単位：億円)



エネルギー

●事業内容

石油や天然ガス/LNG、石炭、原子力燃料などの事業投資や物流取引を通じ、産業社会に不可欠なエネルギー資源の確保と安定した供給体制の確立を目指しています。また、低炭素社会の実現に向け、新エネルギー事業や再生可能エネルギー事業などにも取り組んでいます。

●業績の推移の主な要因

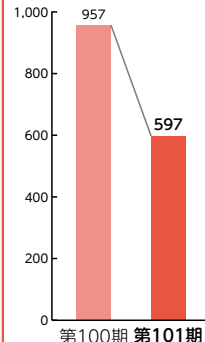
主に原油価格の下落により、西豪州沖合グレーターエンフィールド事業、米国のイーグルフォード・シェールオイルガス事業、イタリアのテンパロッサ事業にて石油・ガス開発関連資産の減損損失を計上し、減益となりました。



©Sakhalin Energy
サハリンII LNGプロジェクト(ロシア)

業績の推移

(単位：億円)



機械・インフラ

●事業内容

発電事業、電力・ガス・水の供給、鉄道、物流インフラなど、生活に欠かせない社会インフラの長期安定的な提供により、より良い暮らしづくりや国づくりに貢献しています。大型プラント、海洋エネルギー開発、船舶、航空、鉄道、自動車、鉱山・建設・産業機械など幅広い分野で、販売、金融・リース、輸送・物流、事業投資などを行っています。

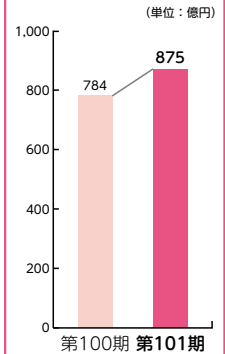
●業績の推移の主な要因

北米発電事業の売却益があったほか、北米トラックリース・レンタル及びロジスティクス事業が好調だったことにより、増益となりました。



FPSO事業(ブラジル)

業績の推移



化学 品

●事業内容

基礎化学品、無機原料などの川上領域から、多様な用途に亘る機能性素材、電子材料、スペシャリティケミカル、農業資材、アニマル・ヒューマンニュートリションなどの川下領域での展開のほか、タンクターミナル事業、木質資源、住生活マテリアルなどの周辺領域での取組みなど、さまざまな産業に通じる事業を幅広く展開しています。

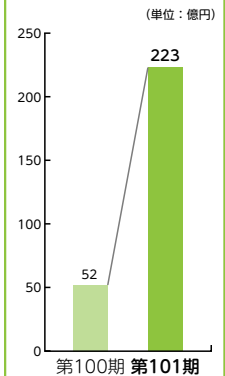
●業績の推移の主な要因

前連結会計年度に米国のタンクターミナル事業会社 Intercontinental Terminals Company で火災事故による損失を計上したほか、米国の飼料添加物製造販売会社 Novus International で製造能力拡張計画見直しに伴う損失を計上した反動により、増益となりました。



Fairway Methanol メタノール製造事業(米国)

業績の推移



生活 産業

●事業内容

食料・食品、マーチャндаイジング、リテール、ヘルスケア、医薬、アウトソーシング、人材、ファッション・繊維などの事業分野において、消費構造やライフスタイルの変化に対応し、さまざまな暮らしのニーズに応えることで、付加価値のある商品・サービスの提供、事業開発、投資などを行っています。

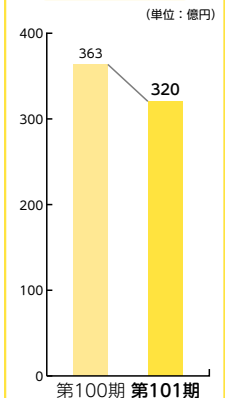
●業績の推移の主な要因

Columbia Asia Healthcareの投資売却益及びアジア最大の民間病院グループ IHH Healthcareの持分法取込益が増加となった一方、ブラジルにて農産物の生産事業を営むXINGU AGRIにおいて、ブラジルレアル安を主因に農地等の評価損を計上したことにより、減益となりました。



フードサービス事業を展開するエムサービス株式会社(日本)

業績の推移



次世代・機能推進

● 事業内容

次世代を担うビジネスの創造に向け、IT、通信、金融、不動産、物流など、多様な領域で事業を展開しています。また、IoT、AI、5Gなどの技術の変化を捉えて、デジタルトランスフォーメーションにも取り組み、先進的機能の横断的な提供を通じて当社全体の事業拡大も図っていきます。

● 業績の推移の主な要因

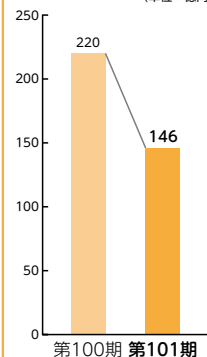
ICT事業を営む国内主要関係会社が好調だったほか、シンガポール不動産事業の持分売却益を計上した一方、前連結会計年度における株式の公正価値評価益計上の反動により、減益となりました。



情報通信システムに関する企画・設計・開発・販売事業を展開する三井情報株式会社(日本)

業績の推移

(単位：億円)

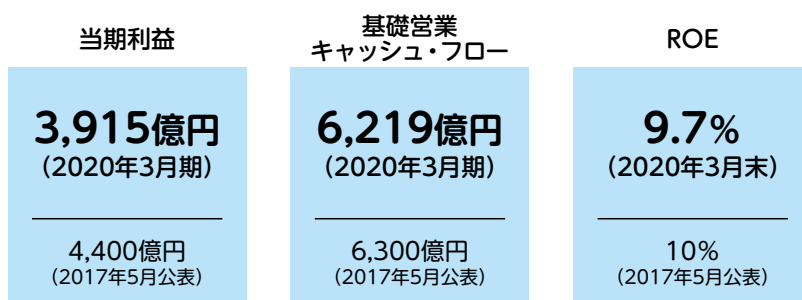


3. 前中期経営計画の総括

2017年5月に公表した前中期経営計画「Driving Value Creation」の総括は次のとおりです。

(1) 定量目標の達成状況

2017年以降、堅調な消費や投資に支えられた世界経済の緩やかな成長を梃子に、当社は着実に収益を積み上げてきましたが、2020年初めからの新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響及び原油価格の急激な下落を主因に、2020年3月期において、エネルギーセグメントを中心に減損損失を計上したほか、非資源分野の利益成長が緩やかな水準にとどまった結果、当期利益は目標水準を達成できませんでした。一方、金属資源・エネルギーセグメントにおけるキャッシュ創出力が着実に伸長したことにより、基礎営業キャッシュ・フローは概ね目標水準を達成し、資本効率改善によりROEも概ね目標水準を達成しました。



(2) 前中期経営計画の成果

◇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

前中期経営計画期間において、3つの中核分野(金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品)のうち金属資源セグメントでは、当社最大の収益源である豪州鉄鉱石事業の後継鉱床開発を通じて事業基盤の維持・拡充に大きな進展があり、また、一般炭專業炭鉱の持分を売却するなど、ポートフォリオの入替を進めました。エネルギーセグメントでは、米国CameronやロシアArctic LNG2、モザンビークArea1などのLNG案件を着実に推進したことに加え、E&P事業での生産開始などの成果がありました。これらを含めた具体的成果により、収益基盤の強化が進みました。

◇重点施策② 新たな成長分野の確立

前中期経営計画期間において、4つの成長分野(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)のうち、特にヘルスケアを中心に将来の収益基盤確立に向けた取組みが加速しました。

2019年3月期にIHH Healthcareの株式を追加取得し、筆頭株主となりました。アジアの新興国では依然として病床数が圧倒的に不足しており、透析などの周辺事業もその多くが未だ病院事業に内包されていることから、先進国に比べて成長余地は格段に大きいとみており、当社リソースを重点的に配分するとともに、関連事業ポートフォリオの最適化を進めることで、事業基盤の更なる強化を進めていきます。

中核分野

金属資源	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄鉱石事業基盤維持・拡充 ■ 原料炭ポートフォリオ良質化
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ■ LNG事業の着実な進展 ■ E&P事業での生産開始
機械・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規発電運転開始・D&S進捗 ■ FPSO事業拡充
化学品	<ul style="list-style-type: none"> ■ 欧州塗料事業へ参画 ■ 環境関連事業の推進

成長分野

モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ■ MaaS普及に向けた取組加速 (自動車オペリ基盤強化・立ち上げ)
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ■ IHH企業価値向上 ■ 関連事業ポートフォリオ最適化
ニュートリション・アグリカルチャー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 未病事業への参画 ■ 農薬・農業資材・種子事業基盤拡大
リテール・サービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国中食事業参入 ■ デジタル機能獲得・顧客接点強化

◇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

前中期経営計画期間3年累計での基礎営業キャッシュ・フローは、堅調な商品市況に支えられ、3年累計で1兆8,600億円の資金獲得となったほか、資産リサイクルは7,800億円の資金獲得となりました。資金獲得の合計は2兆6,400億円となり、計画(2兆4,000億円)を大きく上回りました。投融資は、投資規律を徹底し、投資額圧縮や案件絞り込みを継続した結果、概ね計画(1兆7,000億円～1兆9,000億円)どおり、1兆9,100億円の資金支出となりました。株主還元は、堅固なキャッシュ創出力に裏打ちされた配当と、3回に亘り実施した機動的な自己株式取得を合わせ、総額5,100億円となり、株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー(*)は約2,200億円の黒字となりました。

(*) 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

	前中経目標	3年累計実績
基礎営業キャッシュ・フロー	1兆7,000億円	1兆8,600億円
資産リサイクル	7,000億円	7,800億円
投融資	▲1兆7,000億円～▲1兆9,000億円	▲1兆9,100億円
株主還元	▲3,000億円	▲5,100億円
還元後フリー・キャッシュ・フロー	2,000億円～4,000億円	2,200億円

◇重点施策④ ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

ガバナンスの強化では、取締役会においてサステナビリティなど全社的な重要テーマを議論する機会を増やすとともに、個別事業案件の議論を深めるための諸施策を実施、また、持続的成長の実現に向けた当社戦略に関する集中討議を取締役・監査役全員でオフサイトにて行うなど、取締役会の実効性強化を進めました。第三者機関による実効性評価を実施し、長年の真摯な取組みの成果として、ガバナンス実効性が総じて高い水準にあるとの評価結果を得ました。また、第98回定時株主総会及び第100回定時株主総会にて、実業経験を有するウォルシュ取締役と内山田取締役をそれぞれ選任しました。第101回定時株主総会にて、社外取締役として、コーポレート・ガバナンスに高い見識を有する江川雅子氏の選任を付議します。これらの取組みにより取締役会の多様性及び実効性の更なる向上を目指します。

人材の強化においては、多様な人材をグローバルベースで選抜・育成する「Change Leader Program」を導入したほか、採用地を問わない次世代リーダー創出・強化を推進するなど、グローバル

ベースでの人材の活用を進めています。

イノベーション機能の強化については、新しいビジネスをゼロから「つくる」ためのMoon Creative Lab Inc.を子会社として設立したほか、デジタルインフラの整備・強化を進め、新型コロナウイルスの感染が拡大する緊急事態下でも社員の在宅勤務が十分に機能しています。

4. 当社グループの資金調達及び設備投資の状況

1. 資金調達

当社は、事業活動に必要な適切な流動性の確保と財務の健全性・安定性維持を資金調達の基本方針としており、主として国内における生損保・銀行などからの長期借入及び社債の発行などによって、10年程度の長期資金を中心とした資金調達を行っているほか、大型投融資案件などでは政府系金融機関からの借入やプロジェクト・ファイナンスを活用しています。また、金融子会社及び現地法人においても、資金需要に応じ長短借入並びにコマーシャル・ペーパー（短期社債）の発行を行っています。

100%子会社については原則として生損保・銀行などのグループ外部からの資金調達を行わず、金融子会社、現地法人などの当社グループ資金調達拠点を通じたキャッシュ・マネジメント・サービスの活用により、資金調達の一元化と資金効率化を推進しています。

当連結会計年度末においては、有利子負債（リース負債除く）は4兆5,505億円（前連結会計年度末比78億円減）、現預金控除後のネット有利子負債は3兆4,867億円（同1,053億円減）となりました。

2. 設備投資

当連結会計年度における有形固定資産等及び投資不動産の取得のうち、重要な支出は、以下のとおりです。

（単位：億円）

オペレーティング・セグメント	事業	金額
エネルギー	石油・ガス生産事業	629
金属資源	豪州鉄鉱石事業 豪州石炭事業	340 184

5. 当社グループ及び当社の財産及び損益の状況の推移

1. 当社グループの財産及び損益の状況の推移

期別 項目	第98期 (2017年3月期)	第99期 (2018年3月期)	第100期 (2019年3月期)	第101期 (当連結会計年度)
収益	4,363,969百万円	4,892,149百万円	6,957,524百万円	6,885,033百万円
売上総利益	719,295百万円	790,705百万円	838,467百万円	839,423百万円
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	306,136百万円	418,479百万円	414,215百万円	391,513百万円
基本的1株当たり当期利益 (親会社の所有者に帰属)	171円20銭	237円67銭	238円33銭	226円13銭
親会社の所有者に帰属 する持分合計	3,732,179百万円	3,974,715百万円	4,263,166百万円	3,817,677百万円
総資産	11,501,013百万円	11,306,660百万円	11,945,779百万円	11,806,292百万円

- (注) 1. 上記の表は、会社計算規則第120条第1項の規定により国際会計基準に準拠して作成しています。
 2. 財産及び損益の状況については、国際会計基準による用語に基づいて表示しています。
 3. 基本的1株当たり当期利益(親会社の所有者に帰属)は、期中平均株式数により算出しています。
 4. 百万円未満及び銭未満は、四捨五入しています。

2. 当社の財産及び損益の状況の推移

期別 項目	第98期 (2017年3月期)	第99期 (2018年3月期)	第100期 (2019年3月期)	第101期 (当期)
売上高	3,742,174百万円	3,858,647百万円	3,837,681百万円	3,377,216百万円
当期純利益	153,173百万円	360,040百万円	219,977百万円	383,393百万円
1株当たり当期純利益	85円65銭	204円48銭	126円57銭	221円43銭
純資産	1,631,739百万円	1,983,597百万円	2,050,597百万円	2,006,390百万円
総資産	5,850,180百万円	5,991,036百万円	6,350,903百万円	6,271,989百万円

- (注) 1. 1株当たり当期純利益は、期中平均株式数により算出しています。
 2. 百万円未満は切り捨て、銭未満は四捨五入しています。

6. 当社グループが対処すべき課題及び事業戦略

1. 経営理念(Mission、Vision、Values)の改定

当社は、経営理念(Mission、Vision、Values)を2020年5月1日付で以下のとおり改定しました。これまでの経営理念は2004年に制定したのですが、それ以降さまざまな環境変化があり、その変化のスピードは今後更に加速していくことが予想されます。新たな経営理念では、これまでの経営理念の根幹となる精神を受け継ぎつつ、そのような時代環境において当社がグループ経営を通じて果たすべき企業使命と目指す姿を改めて定義しました。また、当社がいかにして当社のDNAである「挑戦と創造」を続け、ステークホルダーの皆様と社会の期待や要請に応えていくかを、世界中の多様な人材が理解・共感し日々の行動に反映できるような、端的で明快な表現にまとめました。当社は新たな経営理念の下、新中期経営計画のテーマに掲げる「変革と成長」を、グループで一一致団結して推し進めていきます。

Mission

世界中の未来をつくる

大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。

Vision

360° business innovators

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

Values

「挑戦と創造」を支える価値観

変革を行動で

私たちは、自ら動き、自ら挑み、常に変化を生む主体であり続けます。

多様性を力に

私たちは、自由闊達な場を築き、互いの力を掛け合わせ最高の成果を生みます。

個から成長を

私たちは、常にプロとして自己を高め続け、個の成長を全体の成長につなげます。

真摯に誠実に

私たちは、高い志とフェアで謙虚な心を持ち、未来に対して誇れる仕事をします。

2. 新中期経営計画

(1) 当社の目指す「あり姿」

当社は、今般、新中期経営計画「変革と成長」を策定しました。激変する事業環境の中で中長期的に企業価値向上を実現するために、これまでの思考・行動様式を抜本的に変革し、着実に更なる成長を目指すことが、「変革と成長」に込められた意味です。新たに策定した経営理念(Mission、Vision、Values)と、2019年4月に刷新したマテリアリティを経営の基軸としながら、今後加速する変化とニーズを着実に捉え、当社の成長を通じて社会の発展に貢献します。



(2) 2023年3月期定量計画

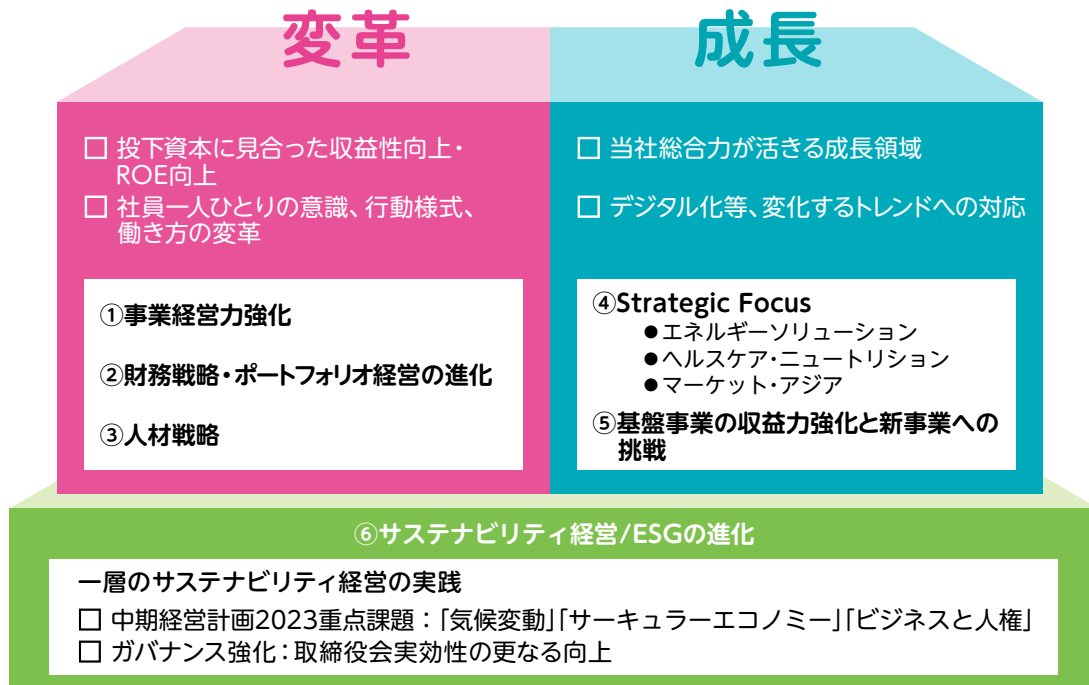
新中期経営計画の最終年度である2023年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは5,500億円、当期利益は4,000億円、ROEは10%を目標水準とします。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、短期的には減益は避けられない見通しですが、新中期経営計画で掲げる戦略を実行し、成長軌道への早期回復、定量目標の実現を目指します。



※2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、リース負債の返済による支出額(絶対値)を減算し、修正再表示しています。

(3)6つのCorporate Strategy

全社施策としての6つのCorporate Strategyを策定しました。グローバル・グループにおいて社員一人ひとりが実行し、「変革と成長」を実現していきます。



①事業経営力強化

不透明な事業環境下、早期に成長軌道へ回復するために、事業経営力強化を図ります。事業経営知見を向上させ、事業経営人材の育成・活用に取り組むと同時に、当社が主体的に価値向上を図ることが可能な事業へ経営資源を優先配分し、収益性向上を達成します。社内管理指標としてROIC(*)を導入し、予実管理を徹底することで、投資性資産からの収益性を一層意識した経営を実践します。

(*) Return on Invested Capitalの略。

具体的な施策

事業経営知見の向上

- 組織を超えた知見の横展開
- 多様な「プロ人材」の投入

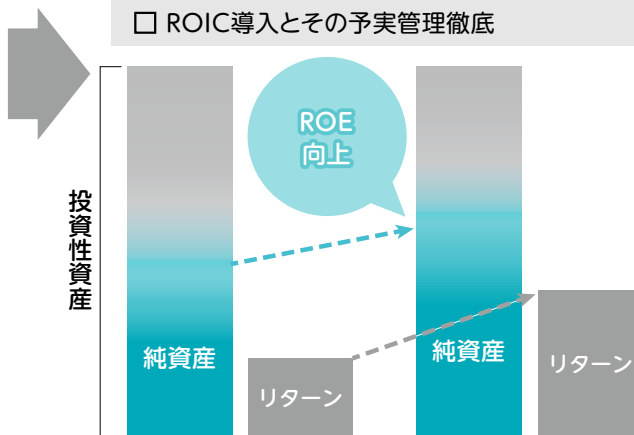
事業経営人材の育成・活用

- 重要な関係会社への優先配置
- 育成と社外からの登用

注力すべき領域

- 収益性向上が狙える事業・会社への人材含めた経営資源の優先配分

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



投資性資産を意識しながらリターンを改善

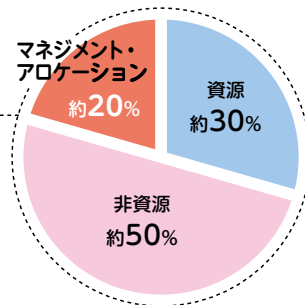
②財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

引き続きキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みを活用し、財務戦略とポートフォリオ経営の進化を図ります。新中期経営計画では投資決定済み案件、既存事業維持のための投資、下限配当を除く資金をマネジメント・アロケーションと呼び、成長投資と追加還元に対して柔軟かつ戦略的な資金配分を実行します。また、新中期経営計画期間の下限配当は、1株当たり80円とし、資本効率の向上を意識した株主還元を進め、同時に財務基盤の維持・向上を図ります。

上述の方針に基づく、キャッシュ・フロー・アロケーション見通しは以下のとおりです。

中期経営計画2023 キャッシュ・フロー・アロケーション

Cash-In	基礎営業CF	1兆5,000億円
	資産リサイクル	9,000億円
Cash-Out	投資決定済み・既存事業維持	1兆5,000億円～ 1兆7,000億円
	成長投資 (Strategic Focus・新規)	3,000億円～5,000億円 マネジメント・アロケーション
	自社株買い+追加配当	3,000億円～5,000億円 マネジメント・アロケーション
	配当(下限)	4,000億円



③人材戦略

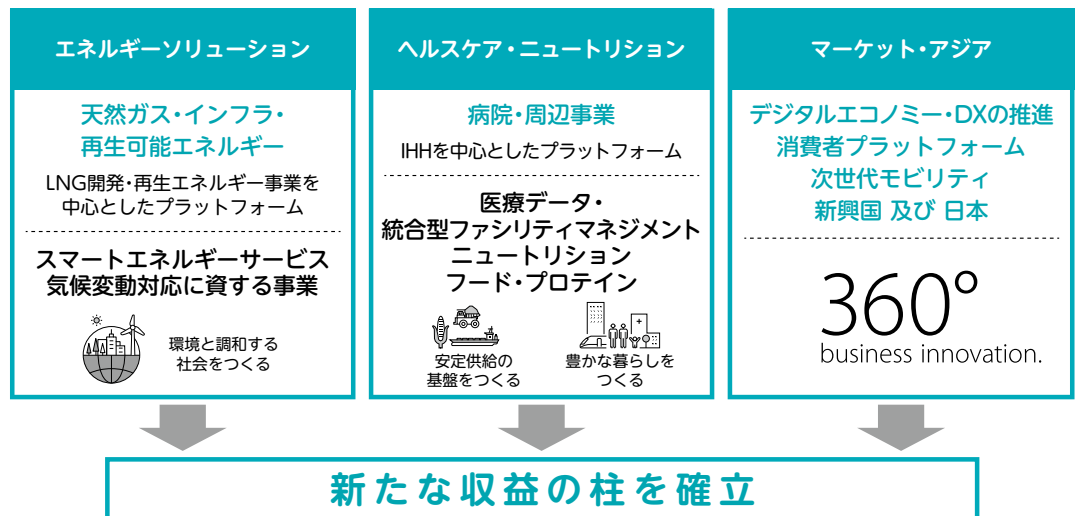
新型コロナウイルス感染収束後も見据えた次世代「働き方改革」、そしてグローバル・グループで多様な「プロ人材」の適材適所及び事業経営人材育成・活用を推進します。成果へのコミットメントとデジタルを活用した新しい働き方への進化を加速させ、新本社移転もきっかけとして、社員の意識や行動様式の変革を促進します。また、社員のプロ意識を強化し、グローバルなタレントマネジメントを実践することで、事業経営力強化と持続的な競争力維持を実現します。

Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth	<input type="checkbox"/> 採用地によらない人材登用・任用の推進 <input type="checkbox"/> グローバルでの次世代リーダー育成と活用 <input type="checkbox"/> グローバルなタレントマネジメント
Diversity & Inclusion	<input type="checkbox"/> 多様な人材が活躍する仕組みと組織づくり <input type="checkbox"/> グローバル・グループでの社員エンゲージメントの強化 <input type="checkbox"/> 社員の挑戦を促す働き方・働く場の実現
多様な「個」の強化	<input type="checkbox"/> 事業経営を担う人材の起用と育成 <input type="checkbox"/> 「個」の活躍を支える人事制度・運用

経営理念(MVV)

④Strategic Focus

当社の強みである既存事業をプラットフォームとして複合的な価値創造が活かせるエネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、そしてマーケット・アジアの3つの事業領域に一層注力します。「環境と健康」、そして伸びゆくアジアの需要を取り込み、更なる成長を追求します。

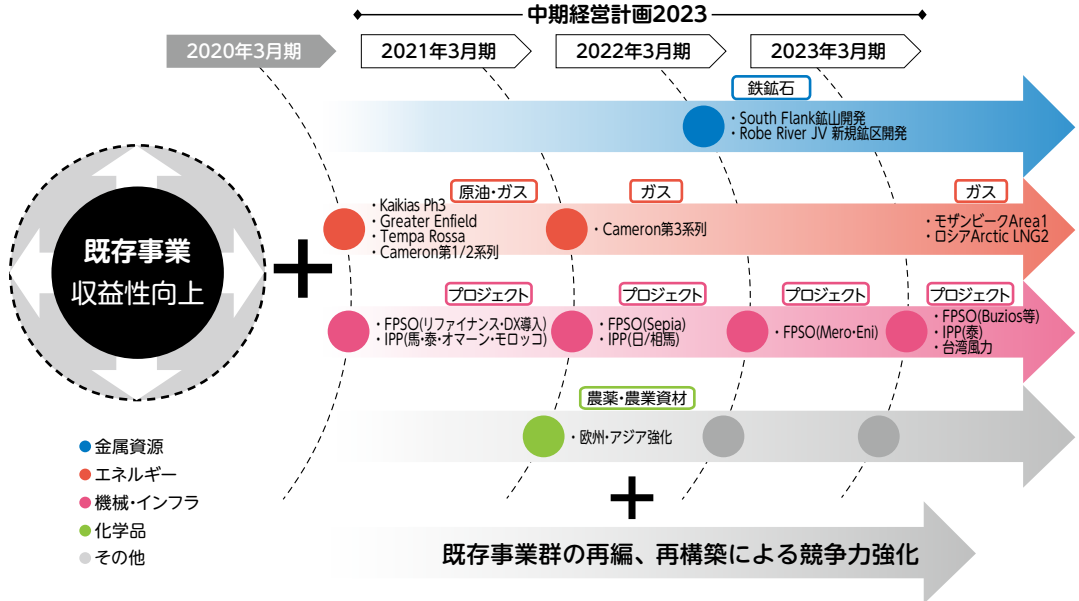


⑤ 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

前中期経営計画において中核分野であった金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品は、引き続き当社の基盤事業であり、事業競争力の強化、事業リサイクルによるポートフォリオの最適化、ボルトオン投資を進め、着実な成長を実現します。

以下の図に記載した各案件は、前中期経営計画期間までに積み上げた良質な事業資産群とその定量貢献が始まる時期を示したのですが、これらを着実に立ち上げていくことで一層の収益基盤の強化を図ります。

また、既存事業の再編・再構築を通じた競争力強化の取組みも加速させていきます。



新事業についても、新しいビジネスモデルを自らつくり出すことを目指し、前中期経営計画期間中に設立したMoon Creative Lab Inc.を梃子に取組みを加速します。新型コロナウイルス感染拡大の状況下、事業継続の観点からも重要性が再認識されたデジタルトランスフォーメーションは、更に守りと攻めの両面から取り組みます。

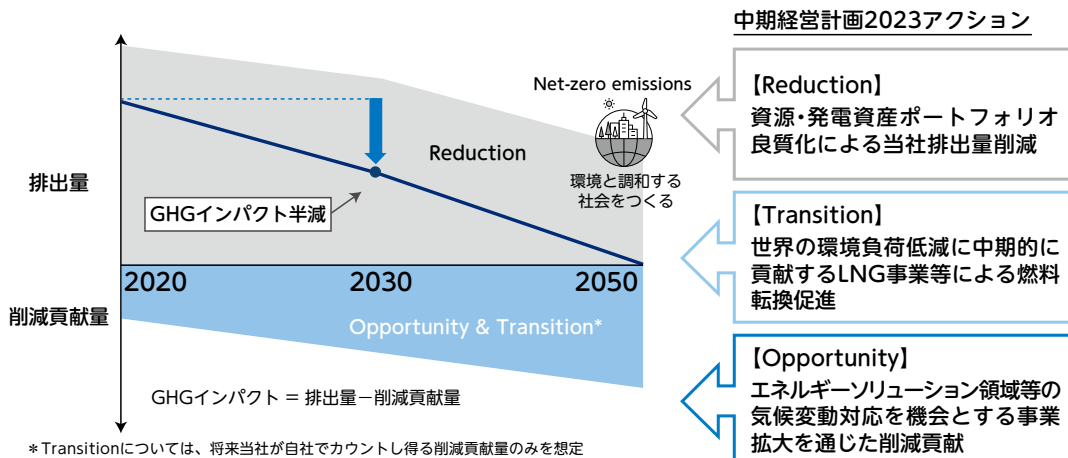
⑥ サステナビリティ経営の実践

「変革と成長」の土台として、一層のサステナビリティ経営を実践していきます。

新中期経営計画期間では、当社事業への影響、及び社会からの要請が高まっているものとして、「気候変動」、「サーキュラーエコノミー」、「ビジネスと人権」の3つを重要課題とし取組みを進めていきます。

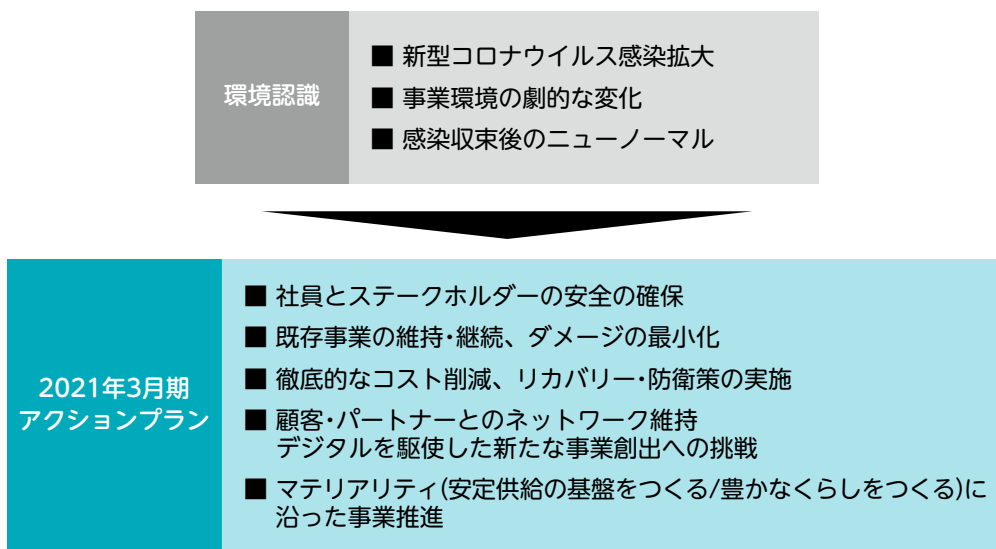
中でも、「気候変動」については、2050年の「あり姿」としてNet-zero emissionsを掲げます。また、2030年はその「あり姿」に向けた道筋として、2020年比GHG(温室効果ガス)インパクト半減を目指すこととします。この実現に向け、資源や発電事業といったポートフォリオの良質化による

排出量削減を推進する「Reduction」、石炭火力からのLNG等への燃料転換を促進し、低炭素社会を目指す「Transition」、そして、気候変動対応を機会とする事業を促進する「Opportunity」の3つの取組みを進めます。



(4)2021年3月期アクションプラン

新型コロナウイルス感染拡大により、足元の事業環境は劇変しており、非常時としての経営が求められています。社員とステークホルダーの安全確保や既存事業の維持・継続、リスク管理の徹底、コスト削減を通じた更なる下方耐性の強化に努めます。更には、顧客、パートナーとのネットワーク維持のみならず、デジタルを駆使した新たな事業創出にも挑戦していきます。



(5)利益配分に関する考え方

当社の利益配分に関する基本方針は以下のとおりです：

- ・企業価値向上・株主価値極大化を図るべく、内部留保を通じて重点分野・成長分野での資金需要に対応する一方で、業績の一部について配当を通じて株主に直接還元していくことを基本方針とする。
- ・上記に加え、資本効率向上等を目的とする自己株式取得につき、引き続き投資需要の将来動向、フリー・キャッシュ・フロー水準、有利子負債及び株主資本利益率等、経営を取り巻く諸環境を勘案し、その金額、時期も含め都度機動的に決定する。

新中期経営計画では、配当については安定性・継続性を重視し、安定的に創出可能と判断した基礎営業キャッシュ・フローの水準に基づき、80円を1株当たり年間配当額の下限と設定するとともに、業績の向上を通じた配当金額の継続的増加を目指します。また、新中期経営計画期間中の業績に応じて、成長投資や追加株主還元(追加配当・自己株式取得)への柔軟かつ機動的な資金配分を実行します。

2021年3月期の年間配当金額に関しては、連結業績における基礎営業キャッシュ・フロー及び当期利益(親会社の所有者に帰属)並びに配当金額の安定性・継続性を総合的に勘案し、1株当たり80円(前期比増減なし)とすることを予定しています。

3. 2021年3月期連結業績予想

2021年3月期の連結業績を次のとおり予想しています。

(単位：億円)

	2021年3月期 連結業績予想	2020年3月期 連結実績	増 減	増減要因
売上総利益	6,800	8,394	△ 1,594	新型コロナウイルス影響による減少 原油・ガス価格下落 鉄鉱石価格下落
販売費及び一般管理費	△ 6,100	△ 5,849	△ 251	諸口
有価証券・固定資産 関係損益等	300	△ 377	+ 677	主にエネルギーセグメントにおける 減損損失反動増
利息収支	△ 500	△ 482	△ 18	
受取配当金	600	965	△ 365	主にLNGプロジェクト6案件からの 配当減少
持分法による投資損益	1,700	2,692	△ 992	新型コロナウイルス影響による減少 原油・ガス価格下落
法人所得税前利益	2,800	5,343	△ 2,543	
法人所得税	△ 850	△ 1,230	+ 380	
非支配持分	△ 150	△ 198	+ 48	
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	1,800	3,915	△ 2,115	
減価償却費・ 無形資産等償却費	3,000	2,561	+ 439	
基礎営業キャッシュ・フロー	4,000	5,610	△ 1,610	

- (注) 1. 2021年3月期業績予想は、新型コロナウイルス感染拡大による影響が2021年3月期後半より回復する前提で算出しています。
 2. 業績予想の前提条件は、為替レート108円/米ドル(2020年3月期は108.95円/米ドル)及び原油価格39米ドル/バレル(同68米ドル/バレル)としています。
 3. 2020年4月1日より営業活動からの定常的な現金創出力をより適切に反映させるため、リース負債の返済による支出額(絶対値)を基礎営業キャッシュ・フローから減算しています。これに伴い、2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローを修正再表示しています。

Ⅱ. 会社の概況

1. 当社グループの主要な事業内容(2020年3月31日現在)

当社及び連結子会社は、鉄鋼製品、金属資源、エネルギー、機械・インフラ、化学品、生活産業、次世代・機能推進などの各分野において、総合商社である当社を中心として全世界に広がる事業拠点とその情報力を活用し、多種多様な商品の売買、製造、輸送、ファイナンスなど各種事業を多角的に行っており、更には資源・インフラ開発プロジェクトの構築、環境・新技術・次世代電力やヘルスケアに関連する事業投資などの幅広い取組みを展開しております。

2. 当社グループの主要な事業拠点(2020年3月31日現在)

当社の事業拠点は、本店に加え、国内支社・支店が10拠点、当社現地法人及び海外支店などが123拠点あります。主要な事業拠点は次のとおりです。

- 当社本店 (東京都千代田区)
- 国内 当社支社 北海道支社(札幌)、東北支社(仙台)、中部支社(名古屋)、北陸支社(富山)、関西支社(大阪)、四国支社(高松)、中国支社(広島)、九州支社(福岡)
- 海外 現地法人 MITSUI & CO. (U.S.A.), INC. (米国三井物産)
MITSUI & CO. EUROPE PLC (欧州三井物産(英国))
MITSUI & CO. (ASIA PACIFIC) PTE. LTD. (アジア・大洋州三井物産(シンガポール))

なお、重要な子会社及び持分法適用会社の状況、並びに現地法人を含めた連結子会社及び持分法適用会社の数の推移につきましては、44ページの「重要な子会社等の状況」をご参照下さい。

3. 株式の状況(2020年3月31日現在)

- 発行可能株式総数 2,500,000,000株
- 発行済株式の総数 1,742,684,906株(自己株式35,154,469株を含む)
- 株主数 301,833名

(注) 1. 当連結会計年度において、2019年10月30日開催の取締役会決議に基づき、東京証券取引所における市場買付の方法により25,964,700株の自己株式を取得価格総額49,999,893,543円にて取得いたしました。また、2020年3月4日開催の取締役会決議に基づき、2020年3月31日までに、東京証券取引所における市場買付の方法により、更に、5,233,500株の自己株式を取得価格総額7,938,125,028円にて取得いたしました。

2. なお、2019年10月30日開催の取締役会決議に基づき、2020年4月20日付で自己株式25,964,700株を消却したため、発行済株式の総数が25,964,700株減少し、1,716,720,206株となっております。

4. 大株主(上位10名)の状況(2020年3月31日現在)

株主名	当社に対する出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	165,915	9.71
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	84,036	4.92
BNYM RE NORWEST/WELLS FARGO OMNIBUS	72,698	4.25
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	38,380	2.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	35,257	2.06
日本生命保険相互会社	35,070	2.05
JP MORGAN CHASE BANK 385151	29,531	1.72
株式会社三井住友銀行	25,667	1.50
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	25,293	1.48
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	24,422	1.43

(注) 1. 千株未満は、切り捨てています。

2. 当社は、2020年3月31日時点で自己株式35,154,469株を保有しておりますが、上記大株主から除いています。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

5. 使用人の状況

(単位：名)

オペレーティング・セグメント	当社及び連結子会社の使用人数		当社の使用人数	
	2019年3月31日現在	2020年3月31日現在	2019年3月31日現在	2020年3月31日現在
鉄鋼製品	1,518	1,505	328	305
金属資源	619	634	291	278
エネルギー	843	888	392	401
機械・インフラ	15,264	17,017	844	853
化学品	5,276	5,238	676	738
生活産業	13,298	10,642	971	834
次世代・機能推進	3,694	6,301	419	476
(その他)	3,481	3,399	1,851	1,791
合計 (前連結会計年度末比)	43,993	45,624 (+1,631)	5,772	5,676 (△96)

(注) 上記使用人には、臨時従業員(嘱託、パートタイマーなど)を含んでいません。

6. 主要な借入先の状況(2020年3月31日現在)

(単位：百万円)

借入先	当社の借入額
株式会社三菱UFJ銀行	394,724
株式会社三井住友銀行	362,576
日本生命保険相互会社	222,000
株式会社みずほ銀行	200,577
明治安田生命保険相互会社	196,000
三井住友信託銀行株式会社	190,390
株式会社国際協力銀行	166,349
大樹生命保険株式会社	147,000

(注) 百万円未満は、切り捨てています。

7. 重要な子会社等の状況

1. 重要な子会社及び持分法適用会社の状況(2020年3月31日現在)

会社名 (子会社/持分法適用会社)	オペレーティング・セグメント	資本金	議決権比率(%)	主要な事業内容
三井物産スチール株式会社(子会社)	鉄鋼製品	10,299百万円	100	鋼板、線材特殊鋼等の国内販売、輸出入
Mitsui Iron Ore Development Pty. Ltd.(子会社)	金属資源	20,000千豪ドル	100(100)	豪州鉄鉱石の採掘・販売
MITSUI COAL HOLDINGS PTY., LTD.(子会社)	金属資源	417,430千豪ドル	100(30)	豪州石炭関連事業への投資
Japan Collahuasi Resources B.V.(子会社)	金属資源	84,176千米ドル	91.9(91.9)	チリコジャワシ銅鉱山への投資
Mitsui Sakhalin Holdings B.V.(子会社)	エネルギー	47,488千米ドル	100	Sakhalin Energy Investmentへの投資
三井石油開発株式会社(子会社)	エネルギー	33,133百万円	74.3	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産
Japan Australia LNG(MIMI) Pty. Ltd.(持分法適用会社)	エネルギー	2,604,286千米ドル	50(50)	石油・天然ガスの探鉱・開発・販売
MBK USA Commercial Vehicles Inc.(子会社)	機械・インフラ	1,045,259千米ドル	100(100)	トラックリース・レンタル及びロジスティクス事業への投資
P.T. Paiton Energy(持分法適用会社)	機械・インフラ	424,740千米ドル	45.5(45.5)	インドネシアでの発電事業
MMTX INC.(子会社)	化学品	0千米ドル	100(100)	米国メタノール製造事業会社への投資及び製品販売
三井物産プラスチック株式会社(子会社)	化学品	626百万円	100	合成樹脂を主体とする総合卸売業
三井食品株式会社(子会社)	生活産業	12,031百万円	100	総合食品卸売
IHH Healthcare Berhad(持分法適用会社)	生活産業	19,455,138 千マレーシアリングギット	32.9(32.9)	ヘルスケア関連事業
JA三井リース株式会社(持分法適用会社)	次世代・機能推進	32,000百万円	31.4	総合リース業
三井情報株式会社(子会社)	次世代・機能推進	4,113百万円	100	情報通信システムに関する各種企画・設計・開発・販売

- (注) 1. 上記は、主に各オペレーティング・セグメントの重要な子会社及び持分法適用会社を掲載しています。
 2. 議決権比率の欄の()内は、他の連結子会社による間接所有割合であり、内数表示しています。
 3. 表示単位未満は、四捨五入しています。

2. 連結子会社及び持分法適用会社の数の推移

当連結会計年度及び過去3連結会計年度の連結子会社及び持分法適用会社の数は、次のとおりです。

項目	期別	第98期 (2017年3月期)	第99期 (2018年3月期)	第100期 (2019年3月期)	第101期 (当連結会計年度)
連結子会社		268 社	265 社	278 社	283 社
持分法適用会社		201 社	207 社	213 社	223 社

- (注) 現地法人を除く連結子会社が保有する関係会社のうち、当該連結子会社に連結経理処理されているものについては、上記会社数から除外しています。

8. 会社役員の状況

1. 取締役及び監査役の状況(2020年3月31日現在)

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
代表取締役 会長	飯島 彰己		㈱リコー 社外取締役 ソフトバンクグループ㈱ 社外取締役 ㈱三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役 日本銀行 参与
代表取締役 社長	安永 竜夫	CEO(最高経営責任者)	
代表取締役	藤井 晋介	CAO(チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー) CIO(チーフ・インフォメーション・オフィサー) CPO(チーフ・プライバシー・オフィサー) コーポレートスタッフ部門(経営企画部、事業統括部、デジタル 総合戦略部、ビジネス推進部、広報部、サステナビリティ経営 推進部、事業支援ユニット(各業務部) 管掌) 国内支社・支店、直轄地域	
代表取締役	北森 信明	CDO(チーフ・デジタル・オフィサー) ヘルスケア・サービス事業本部、ICT事業本部、コーポレート ディベロップメント本部、デジタルトランスフォーメーション	
代表取締役	竹部 幸夫	鉄鋼製品本部、金属資源本部、エネルギー第一本部、エネルギー 第二本部	
代表取締役	内田 貴和	CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー) コーポレートスタッフ部門(CFO統括部、経理部、財務部、 リスクマネジメント部、IR部、機械・インフラ事業支援部、 フィナンシャルマネジメント第一部/三部/四部 管掌)	
代表取締役	堀 健一	ベーシックマテリアルズ本部、パフォーマンスマテリアルズ 本部、ニュートリション・アグリカルチャー本部、食料本部、 流通事業本部	
代表取締役	藤原 弘達	CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー) コーポレートスタッフ部門(秘書室、監査役室、人事総務部、 法務部、コーポレート物流部、新本社ビル開発室 管掌) BCM(災害時事業継続管理) 新社屋建設	
代表取締役	米谷 佳夫	プロジェクト本部、モビリティ第一本部、モビリティ第二本部、 デジタルトランスフォーメーション(副担当)	
取締役	武藤 敏郎		㈱大和総研 名誉理事 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック 競技大会組織委員会 事務総長・専務理事
取締役	小林 いずみ		ANAホールディングス㈱ 社外取締役 ㈱みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
取締役	Jenifer Rogers ジェニファー・ロジャーズ		アシュリオンジャパン・ホールディングス合同 会社 ゼネラル・カウンセラー アジア 川崎重工㈱ 社外取締役 日産自動車㈱ 社外取締役
取締役	Samuel Walsh サミュエル・ウォルシュ		Gold Corporation(Australia) Chairman of the Board
取締役	内山田 竹志		トヨタ自動車㈱ 取締役会長 ㈱ジェイテクト 社外取締役 ㈱東海理化電機製作所 社外監査役 豊田合成㈱ 社外監査役 ㈱ジェイテクト、㈱東海理化電機製作所、及び 豊田合成㈱は、いずれもトヨタ自動車㈱の持分法 適用関連会社です。
常勤監査役	鈴木 慎		
常勤監査役	塩谷 公朗		
監査役	松山 遙		弁護士 ㈱T&Dホールディングス 社外取締役 ㈱三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役 ㈱レスターホールディングス 社外取締役
監査役	小津 博司		弁護士 トヨタ自動車㈱ 社外監査役 ㈱資生堂 社外監査役
監査役	森 公高		公認会計士 ㈱日本取引所グループ 社外取締役 東日本旅客鉄道㈱ 社外監査役 住友生命保険相互会社 社外取締役

- (注) 1. 取締役 武藤敏郎、取締役 小林いずみ、取締役 ジェニファー ロジャーズ、取締役 サミュエル ウォルシュ 及び取締役 内山田竹志は、社外取締役、また、監査役 松山 遙、監査役 小津博司 及び 監査役 森 公高は、社外監査役であり、その全員を当社が上場する国内金融商品取引所に独立役員として届け出ております。当社が定める社外役員の独立性基準については、18～19ページをご参照下さい。
2. 当社は、各社外取締役及び各監査役との間で、会社法第427条第1項に基づき、同法第423条第1項の責任を、同法第425条第1項に定める最低責任限度額まで限定する契約を締結しています。
3. 常勤監査役 塩谷公朗は、当社に入社して以降、会計業務に携わり、セグメント経理部長、フィナンシャルマネジメント第一部長及び執行役員経理部長を歴任し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者です。監査役 森 公高は、公認会計士としての長年の経験を通じて、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者です。
4. 各社外取締役及び各社外監査役並びにその重要な兼職先と当社との間に、社外取締役または社外監査役としての職務を遂行する上で、支障または問題となる特別な関係はありません。社外役員の所属する団体と当社との間には以下の取引等がありますが、いずれも社外役員の独立性に影響を及ぼすおそれはないと判断しております。
- ①取締役 小林いずみが2019年4月まで副代表幹事を務めていた公益社団法人経済同友会に対し、当社は会費及び寄付金を支払っておりますが、過去3年間における年間支払額は当社の社外役員の独立性基準に定める寄付及び助成金の基準額(1,000万円)を下回っております。
- ②取締役 内山田竹志が取締役を務めるトヨタ自動車(株)に対し、当社及び当社連結子会社は金属製品等を販売しておりますが、過去3年間における年間売上高は、いずれも当社の年間連結取引高の0.2%未満です。また、当社及び当社連結子会社はトヨタ自動車(株)より自動車及び自動車部品等を購入しておりますが、過去3年間における年間支払額は、いずれも同社の年間取引高(単体)の0.5%未満です。
5. 当社における会長の役割は、主として経営の監督を行うことであり、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません。

2. 執行役員の状況(2020年4月1日現在)

*は取締役を兼務

役位	氏名	担当
*社長	安永竜夫	CEO(最高経営責任者)
*副社長執行役員	竹部幸夫	鉄鋼製品本部、金属資源本部、エネルギー第一本部、エネルギー第二本部 管掌
*副社長執行役員	内田貴和	CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー) コーポレートスタッフ部門(CFO統括部、経理部、財務部、リスクマネジメント部、IR部、フィナンシャルマネジメント第一部/二部/三部/四部 管掌)
*専務執行役員	堀健一	ベーシックマテリアルズ本部、パフォーマンスマテリアルズ本部、ニュートリション・アグリカルチャー本部、コーポレートディベロップメント本部 管掌
*専務執行役員	藤原弘達	CHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー) CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー) コーポレートスタッフ部門(監査役室、秘書室、人事総務部、法務部、ロジスティクス戦略部、新本社ビル開発室 管掌) BCM(災害時事業継続管理)、新社屋建設 管掌
*専務執行役員	米谷佳夫	CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー) デジタル総合戦略部、プロジェクト本部、モビリティ第一本部、モビリティ第二本部、エネルギーソリューション本部、ICT事業本部 管掌
専務執行役員	小野元生	東アジア総代表
専務執行役員	北川慎介	インド総代表
専務執行役員	大間知 慎一郎	CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー) コーポレートスタッフ部門(経営企画部、事業統括部、ビジネス推進部、広報部、サステナビリティ経営推進部 管掌) 国内支社・支店、地域ブロック 管掌
専務執行役員	吉川美樹	食料本部、流通事業本部、ヘルスケア・サービス事業本部 管掌

役位	氏名	担当
常務執行役員	剣 弘 幸	豪州三井物産社長
常務執行役員	佐藤 真 吾	ブラジル三井物産社長
常務執行役員	鳥海 修	内部監査部長
常務執行役員	宇野 元 明	アジア・大洋州本部長
常務執行役員	目黒 祐 志	CIS総代表
常務執行役員	永 富 公 治	アジア・大洋州副本部長
常務執行役員	上野 佐 有	米州本部長
常務執行役員	宮田 裕 彦	欧州・中東・アフリカ本部長
執行役員	高田 康 平	ニュートリション・アグリカルチャー本部長
執行役員	山口 裕 視	株三井物産戦略研究所代表取締役社長
執行役員	藤田 礼 次	タイ国三井物産社長
執行役員	加藤 丈 雄	パフォーマンスマテリアルズ本部長
執行役員	小寺 勇 輝	金属資源本部長
執行役員	平林 義 規	流通事業本部長
執行役員	竹 増 喜 明	人事総務部長
執行役員	眞志堅 喜 光	財務部長
執行役員	堀 晋 一	関西支社長
執行役員	菊地原 伸 一	コーポレートディベロップメント本部長
執行役員	大久保 雅 治	エネルギー第一本部長
執行役員	野崎 元 靖	エネルギー第二本部長
執行役員	森 安 正 博	ICT事業本部長
執行役員	大黒 哲 也	モビリティ第一本部長
執行役員	岡本 達 也	モビリティ第二本部長
執行役員	眞野 雄 司	デジタル総合戦略部長
執行役員	菅原 正 人	ヘルスケア・サービス事業本部長
執行役員	中井 一 雅	プロジェクト本部長
執行役員	重田 哲 也	経理部長
執行役員	川 瀬 厚	フィナンシャルマネジメント第三部長
執行役員	藤田 浩 一	鉄鋼製品本部長
執行役員	榎本 善 之	フィナンシャルマネジメント第二部長
執行役員	古谷 卓 志	ベーシックマテリアルズ本部長
執行役員	遠藤 陽 一郎	食料本部長
執行役員	阿久津 剛	経営企画部長
執行役員	佐藤 理	事業統括部長
執行役員	松井 透	エネルギーソリューション本部長

3. 取締役及び監査役の報酬等の額

当社の役員報酬は、固定報酬である基本報酬(上限額：年額総額10億円)、業績連動賞与(上限額：年額総額7億円)及び中長期インセンティブ報酬としての株価連動型株式報酬によって構成されています。株価連動型株式報酬については、従来、株価条件付株式報酬型ストックオプション(上限額：年額総額5億円)を採用していましたが、2019年6月20日開催の定時株主総会決議によりこれを廃止し、当連結会計年度より株価連動型譲渡制限付株式報酬(上限額：年額総額5億円)を採用しています。

当社では、社外取締役(独立役員)が委員長を務める報酬委員会において、役員報酬体系を検討し、また、毎年度、固定報酬、業績連動賞与及び中長期インセンティブ報酬の割合の妥当性を他社動向なども踏まえて検証し、クローバック条項の運用の適正性についても取締役会に報告するなど、役員報酬の決定において透明性を重視しています。

当連結会計年度における業績連動賞与は、以下のフォーミュラにより算定されます。

$$\text{総支給額} = (\text{連結当期利益(親会社の所有者に帰属)} \times 50\% \times 0.1\%) + (\text{基礎営業キャッシュ・フロー} \times 50\% \times 0.1\%)$$

但し、7億円を総支給額の上限とし、連結当期利益(親会社の所有者に帰属)がマイナスすなわち「損失」の場合、また基礎営業キャッシュ・フローがマイナスすなわち「資金支出」の場合は、マイナスとなった項目を0として計算する。

なお、連結当期利益(親会社の所有者に帰属)及び基礎営業キャッシュ・フローは、配当政策の決定時に勘案するなど、当社が重視している経営指標です。

また、業務執行から独立した立場である社外取締役及び監査役には、業績連動報酬は相応しくないため、基本報酬のみとしており、監査役に対する基本報酬の上限額は年額総額2億4,000万円です。

当連結会計年度に係る取締役及び監査役の報酬等の額は、次のとおりです。

区 分	支給人数	基本報酬	賞 与	株式報酬	支給総額
取締役(社外取締役を除く)	11名	724百万円	507百万円	322百万円	1,552百万円
監査役(社外監査役を除く)	4名	132百万円	-	-	132百万円
社外取締役	6名	104百万円	-	-	104百万円
社外監査役	3名	60百万円	-	-	60百万円
合 計	24名	1,020百万円	507百万円	322百万円	1,849百万円

- (注) 1. 上記には、当連結会計年度中に退任した取締役及び監査役を含めております。
2. 上記のうち株式報酬は、取締役(社外取締役を除く)9名に付与した株価連動型譲渡制限付株式報酬に係る費用のうち、当連結会計年度に費用計上した額を記載しています。
3. 上記金額のほかに、退任した役員に対し、役員年金(当該制度廃止前に支給が決定されていたもの)として、取締役102名分総額468百万円、監査役12名分総額41百万円を当連結会計年度に支払いました。
4. 取締役及び監査役には退職慰労金を支給しません。
5. 取締役(社外取締役を除く)は、1回当たりの拠出金額の上限を100万円未満とした上で、月額報酬から役員持株会を通じて当社株式を購入するものとしています。
6. 百万円未満は、四捨五入しています。

4. 社外役員の状況

(1) 社外取締役の状況

社外取締役の活動状況は、次のとおりです。

<p>武藤 敏郎 (2010年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、財務省及び日本銀行において培ってきた財政・金融その他経済全般に亘る高い見識を活かして活発に発言を行い、議論を深めることに大いに貢献しました。2020年3月期は、報酬委員会の委員長(4回中3回に出席)とガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、役員報酬制度・評価制度の設計に関する議論に貢献したほか、透明性の高いガバナンス体制の構築等において強いリーダーシップを発揮しました。</p>
<p>小林 いずみ (2014年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、民間金融機関及び国際開発金融機関の代表を務めた経験により培われた、イノベーションを生む組織運営やリスクマネジメントに関する高い見識に基づき、多角的な視点から活発に発言を行い、議論を深めることに大いに貢献しました。2020年3月期は、報酬委員会の委員(4回中4回に出席)として、役員報酬制度・評価制度の設計に関する議論に貢献したほか、指名委員会の委員長(4回中4回に出席)として、CEOを含む経営陣幹部の選任プロセスの透明性向上において強いリーダーシップを発揮しました。</p>
<p>Jenifer Rogers ジェニファー ロジャーズ (2015年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、国際金融機関での勤務経験や企業内弁護士としての法務業務の経験により培われた、グローバルな視野及びリスクマネジメントに関する高い見識に基づき、リスクコントロールに資する有益な発言を多く行い、取締役会の監督機能の向上に大いに貢献しました。2020年3月期は、ガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。</p>
<p>Samuel Walsh サミュエル ウォルシュ (2017年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、長年に亘り、自動車産業における上級管理職及び国際的資源事業会社の最高経営責任者として培ってきたグローバルな見識、卓越した経営能力、豊富な事業経営経験に基づき、幅広い観点からの提言・指摘等を行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しました。2020年3月期は、ガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。</p>
<p>内山田 竹志 (2019年6月就任)</p>	<p>2019年6月に取締役に就任した後に開催された取締役会11回全てに出席し、長年に亘り、トヨタ自動車(株)において時代が求めるスマートモビリティ社会を実現し得る環境・安全技術の研究や、消費者が求める製品の開発を手掛けてきた経験を有しており、同社の役員としての優れた経営手腕、グローバル企業におけるマネジメント経験と社会全般に対する高い見識に基づき、多角的な視点からの提言・指摘等を多く行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しました。2020年3月期は、指名委員会の委員(就任後4回全てに出席)として、CEOを含む経営陣幹部の選任プロセスの透明性及び実効性の向上に向けた議論に貢献しました。</p>

(2) 社外監査役の状況

社外監査役の活動状況は、次のとおりです。

<p>松山 遙 (2014年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回のうち14回に出席し、また、監査役会24回のうち23回に出席し、裁判官及び弁護士として培ってきた知識・経験等に基づき、発言を行いました。2020年3月期は、ガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、透明性及び客観性あるガバナンス構築に資する意見を積極的に述べました。</p>
<p>小津 博司 (2015年6月就任)</p>	<p>2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、また、監査役会24回のうち23回に出席し、検事及び弁護士として培ってきた知識・経験等に基づき、発言を行いました。2020年3月期は、指名委員会の委員(4回中4回に出席)を務め、当社の役員指名の透明性の向上に貢献しました。</p>

森 公 高 (2017年6月就任)	2020年3月期に開催された取締役会15回全てに出席し、また、監査役会24回全てに出席し、公認会計士として培ってきた知識・経験等に基づき、発言を行いました。2020年3月期は、報酬委員会の委員(4回中4回に出席)を務め、客観性ある役員報酬制度の検討・改定に関する議論に貢献しました。
----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

9. コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会設置会社の形態を採用しています。株主をはじめとするステークホルダーのために有効なコーポレート・ガバナンスを実現するため、以下の体制を構築し、維持しています。

- (1)取締役会は経営執行及び監督の最高機関であり、その機能の確保のために、当社は取締役の人数を実質的な討議を行うのに適切な規模としています。また、社外取締役・社外監査役が委員として参加する取締役会の諮問機関として、ガバナンス委員会、指名委員会及び報酬委員会を設置しています。

2020年3月31日現在の各委員会の目的及び委員は次のとおりです。

	目 的	委員長及び委員
ガバナンス委員会	当社全体のコーポレート・ガバナンスの状況や方向性等につき、社外役員の視点を交えて検討する。	委員長：会長(飯島取締役) 委 員：社長(安永取締役)、社外取締役3名(武藤・ロジャーズ・ウォルシュ取締役)、社内取締役1名(藤井取締役)、社外監査役1名(松山監査役)
指名委員会	当社取締役・執行役員(CEOを含む。以下同じ)の指名に関して、その選解任基準や選解任プロセス、最高経営責任者(CEO)等の後継者計画を策定し、また、取締役人事案に対する評価を行うほか、取締役及び執行役員の解任につき審議する。	委員長：社外取締役(小林取締役) 委 員：会長(飯島取締役)、社長(安永取締役)、社外取締役1名(内山田取締役)、社外監査役1名(小津監査役)
報酬委員会	当社取締役・執行役員の報酬・賞与に関し、その体系・決定プロセスの検討並びに役員報酬案に対する評価を行う。	委員長：社外取締役(武藤取締役) 委 員：社外取締役1名(小林取締役)、社内取締役2名(内田・藤原取締役)、社外監査役1名(森監査役)

- (2)監査役は株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行を監査します。この目的のため、監査役は社内の重要会議への出席、各種報告の検証、会社業務の調査など多面的かつ有効な監査活動を展開し、必要な措置を適時に講じます。

当社のコーポレート・ガバナンス体制につきましては、当社ウェブサイト(<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/index.html>)に、より詳細な内容を掲載しています。

取締役会は、取締役会の実効性についての評価・分析を毎年実施することとし、評価・分析の結果を今後の改善につなげています。2019年3月期に初めて実施したオフサイトでの取締役・監査役フリーディスカッションが同年の実効性評価においても好評であったことから、2020年3月期にも引き続き実施いたしました。具体的には、2019年11月に研修所での合宿形式で「コングロマリットとしての経営戦略」[Mitsui Diversity Management]をテーマに取締役・監査役全員で集中討議を行いました。2020年3月期の取締役会の実効性評価の結果に関する詳細は、以下の当社ウェブサイトをご参照下さい。

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

連結計算書類・計算書類

連結財政状態計算書

資 産 の 部			負 債 及 び 資 本 の 部		
科 目	当連結会計年度 (2020年3月31日現在)	前連結会計年度 (ご参考) (2019年3月31日現在)	科 目	当連結会計年度 (2020年3月31日現在)	前連結会計年度 (ご参考) (2019年3月31日現在)
	百万円	百万円		百万円	百万円
流動資産			流動負債		
現金及び現金同等物	1,058,733	956,107	短期債務	297,458	337,028
営業債権及びその他の債権	1,622,501	1,804,227	1年以内に返済予定の長期債務	399,904	479,390
その他の金融資産	562,899	254,507	営業債務及びその他の債務	1,136,504	1,322,274
棚卸資産	553,861	607,675	その他の金融負債	626,963	278,472
前渡金	167,250	219,849	未払法人所得税	46,206	47,197
その他の流動資産	159,175	153,957	前受金	133,247	201,444
			引当金	25,844	34,458
			その他の流動負債	34,984	40,012
流動資産合計	4,124,419	3,996,322	流動負債合計	2,701,110	2,740,275
非流動資産			非流動負債		
持分法適用会社に対する投資	2,880,958	2,975,674	長期債務		
その他の投資	1,484,422	1,947,565	(1年以内返済予定分を除く)	4,229,218	3,809,057
営業債権及びその他の債権	422,423	458,809	その他の金融負債	105,279	72,095
その他の金融資産	186,010	154,886	退職給付に係る負債	39,956	57,203
			引当金	228,173	212,396
有形固定資産	2,121,371	1,945,381	繰延税金負債	412,971	499,756
投資不動産	251,838	203,102	その他の非流動負債	28,653	24,689
無形資産	195,289	174,085	非流動負債合計	5,044,250	4,675,196
繰延税金資産	58,908	40,763	負債合計	7,745,360	7,415,471
その他の非流動資産	80,654	49,192	資本		
非流動資産合計	7,681,873	7,949,457	資本金	341,776	341,482
資産合計	11,806,292	11,945,779	資本剰余金	402,652	387,335
			利益剰余金	3,362,297	3,078,655
			その他の資本の構成要素	△ 223,910	463,270
			自己株式	△ 65,138	△ 7,576
			親会社の所有者に帰属する持分合計	3,817,677	4,263,166
			非支配持分	243,255	267,142
			資本合計	4,060,932	4,530,308
			負債及び資本合計	11,806,292	11,945,779

連結損益計算書

科 目	当連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日)	前連結会計年度(ご参考) (2018年4月1日～2019年3月31日)
	百万円	百万円
収益	6,885,033	6,957,524
原価	△ 6,045,610	△ 6,119,057
売上総利益	839,423	838,467
その他の収益・費用：		
販売費及び一般管理費	△ 584,885	△ 566,291
有価証券損益	25,060	4,409
固定資産評価損益	△ 110,809	△ 27,033
固定資産処分損益	9,510	17,940
マルチグレイン事業関連引当金取崩額	-	11,083
雑損益	38,528	△ 18,786
その他の収益・費用計	△ 622,596	△ 578,678
金融収益・費用：		
受取利息	41,373	43,376
受取配当金	96,526	105,922
支払利息	△ 89,638	△ 80,116
金融収益・費用計	48,261	69,182
持分法による投資損益	269,232	255,367
法人所得税前利益	534,320	584,338
法人所得税	△ 123,008	△ 152,575
当期利益	411,312	431,763
当期利益の帰属：		
親会社の所有者	391,513	414,215
非支配持分	19,799	17,548

連結キャッシュ・フロー計算書

(ご参考)

科 目	当連結会計年度 (2019年4月1日～2020年3月31日)		前連結会計年度 (2018年4月1日～2019年3月31日)	
	百万円		百万円	
営業活動によるキャッシュ・フロー：				
当期利益		411,312		431,763
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整項目：				
減価償却費及び無形資産等償却費		256,125		186,322
退職給付に係る負債の増減	△	46,793	△	2,405
損失評価引当金繰入額		31,170		13,287
マルチグレイン事業関連引当金取崩額		-		△ 11,083
有価証券損益	△	25,060	△	4,409
固定資産評価損益		110,809		27,033
固定資産処分損益	△	9,510	△	17,940
受取利息、受取配当金及び支払利息	△	77,624	△	64,298
法人所得税		123,008		152,575
持分法による投資損益	△	269,232	△	255,367
条件付対価等に係る評価損益	△	6,447	△	1,429
営業活動に係る資産・負債の増減：				
営業債権及びその他の債権の増減		105,425	△	60,026
棚卸資産の増減		38,159	△	54,466
営業債務及びその他の債務の増減	△	178,921		79,343
その他－純額	△	60,179	△	124,702
利息の受取額		72,699		34,489
利息の支払額	△	96,624	△	82,839
配当金の受取額		299,244		318,703
法人所得税の支払額	△	151,185	△	153,881
営業活動によるキャッシュ・フロー		526,376		410,670
投資活動によるキャッシュ・フロー：				
定期預金の増減		3,823	△	3,216
持分法適用会社に対する投資の取得及び売却・回収		9,101	△	377,123
その他の投資の取得及び売却・償還		70,749	△	35,924
貸付金の増加及び回収		746	△	40,319
有形固定資産等の取得及び売却	△	253,127	△	255,563
投資不動産の取得及び売却	△	16,522	△	6,891
投資活動によるキャッシュ・フロー	△	185,230	△	719,036
財務活動によるキャッシュ・フロー：				
短期債務の増減	△	27,158		103,252
長期債務の増加及び返済		27,536		161,455
自己株式の取得及び売却	△	58,092	△	17
配当金支払による支出	△	139,071	△	139,038
非支配持分株主との取引	△	7,776		1,724
財務活動によるキャッシュ・フロー	△	204,561		127,376
現金及び現金同等物の為替相場変動の影響額	△	33,959		5,717
現金及び現金同等物の増減		102,626	△	175,273
現金及び現金同等物期首残高		956,107		1,131,380
現金及び現金同等物期末残高		1,058,733		956,107

(注) 連結キャッシュ・フロー計算書における「受取利息、受取配当金及び支払利息」、「利息の受取額」、「利息の支払額」及び「配当金の受取額」には、連結損益計算書における「金融収益・費用」に含まれる受取利息、受取配当金、支払利息に加え、「収益」及び「原価」に含まれる受取利息、受取配当金、支払利息、及びそれらに関するキャッシュ・フローも含まれております。

貸借対照表

科 目	第101期	第100期(ご参考)	科 目	第101期	第100期(ご参考)
	(2020年3月31日)	(2019年3月31日)		(2020年3月31日)	(2019年3月31日)
	百万円	百万円		百万円	百万円
資産の部			負債の部		
I 流動資産			I 流動負債		
現金及び預金	615,805	484,637	支払手形	214	1,420
受取手形	25,835	19,677	買掛金	394,078	501,728
売掛金	566,299	687,198	短期借入金	188,382	320,947
有価証券	675	280	コマーシャル・ペーパー	-	40,000
商品	120,026	112,738	1年内償還予定の社債	-	-
前払費用	4,538	4,158	未払金	198,019	105,972
短期貸付金	244,701	248,449	未払費用	37,012	40,240
未収法人税等	20,839	17,538	前受金	9,109	4,571
その他	241,607	193,851	預り金	348,147	336,542
貸倒引当金	△ 707	△ 182	前受収益	2,376	2,983
流動資産合計	1,839,623	1,768,348	その他	37,185	22,700
II 固定資産			流動負債合計	1,214,526	1,377,107
1.有形固定資産			II 固定負債		
貸貸用固定資産	108,533	67,698	社債	236,065	149,827
建物及び構築物	72,250	6,827	長期借入金	2,678,000	2,597,211
土地	36,507	32,471	繰延税金負債	60,433	114,070
建設仮勘定	259	24,961	退職給付引当金	13,224	14,038
その他	17,929	10,363	債務保証等損失引当金	27,973	19,454
有形固定資産合計	235,480	142,322	その他	35,375	28,596
2.無形固定資産			固定負債合計	3,051,071	2,923,198
ソフトウェア	5,711	5,508	負債合計	4,265,598	4,300,306
その他	17,721	18,394			
無形固定資産合計	23,432	23,903	純資産の部		
3.投資その他の資産			I 株主資本		
投資有価証券	815,543	1,170,625	1.資本金	341,775	341,481
関係会社株式及び出資金	3,022,670	2,971,878	2.資本剰余金		
長期貸付金	208,031	214,119	資本準備金	368,052	367,758
固定化営業債権	73,375	72,199	資本剰余金合計	368,052	367,758
その他	121,091	55,192	3.利益剰余金		
貸倒引当金	△ 67,260	△ 67,686	利益準備金	27,745	27,745
投資その他の資産合計	4,173,452	4,416,329	その他利益剰余金		
固定資産合計	4,432,365	4,582,555	別途積立金	176,851	176,851
			特別積立金	1,619	1,619
			繰越利益剰余金	1,151,426	907,467
			利益剰余金合計	1,357,643	1,113,684
			4.自己株式	△ 64,977	△ 7,553
			株主資本合計	2,002,493	1,815,370
			II 評価・換算差額等		
			1.その他有価証券評価差額金	73,924	342,256
			2.繰延ヘッジ損益	△ 70,741	△ 107,887
			評価・換算差額等合計	3,183	234,369
			III 新株予約権		
			新株予約権	714	857
			新株予約権計	714	857
			純資産合計	2,006,390	2,050,597
資産合計	6,271,989	6,350,903	負債純資産合計	6,271,989	6,350,903

損益計算書

科 目	第101期 (2019年4月1日～2020年3月31日)	第100期(ご参考) (2018年4月1日～2019年3月31日)
	百万円	百万円
I 売上高	3,377,216	3,837,681
II 売上原価	3,288,831	3,764,990
売上総利益	88,385	72,690
III 販売費及び一般管理費	223,778	223,613
営業損失	△ 135,393	△ 150,922
IV 営業外収益		
受取利息	19,982	20,212
受取配当金	502,933	429,171
為替差益	2,605	－
有形固定資産等売却益	213	306
投資有価証券・関係会社株式売却益	76,996	22,785
債務保証等損失引当金戻入額	－	31,735
その他	43,269	43,669
営業外収益合計	646,000	547,880
V 営業外費用		
支払利息	43,203	44,731
為替差損	－	19,674
有形固定資産等処分損	261	3,173
投資有価証券・関係会社株式売却損	2,168	1,857
投資有価証券・関係会社株式評価損	56,300	90,328
関係会社等貸倒引当金繰入額	2,080	13,395
債務保証等損失引当金繰入額	9,492	－
その他	12,472	11,054
営業外費用合計	125,980	184,216
経常利益	384,627	212,742
税引前当期純利益	384,627	212,742
法人税、住民税及び事業税	△ 6,692	△ 7,027
法人税等調整額	7,926	△ 208
当期純利益	383,393	219,977

独立監査人の監査報告書

2020年5月18日

三井物産株式会社
取締役会 御中有限責任監査法人 トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	森 重 秀 一 ㊟
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	北 村 崇 ㊟
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	大 橋 武 尚 ㊟
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	岡 良 夫 ㊟

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、三井物産株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書、及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、会社計算規則第120条第1項後段の規定により国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、三井物産株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条第1項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
- 監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類等に係る会計監査人の監査報告書(謄本)

独立監査人の監査報告書

2020年5月18日

三井物産株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 森 重 秀 一 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 北 村 崇 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 大 橋 武 尚 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 岡 良 夫 ㊞

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、三井物産株式会社の2019年4月1日から2020年3月31日までの第101期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書(以下「計算書類等」という。)について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第101期事業年度における取締役の職務の執行に關して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、次の通り報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等及び会計監査人と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本店及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、事業報告に記載されている会社及びその子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制の整備に関する取締役会決議(会社法第362条第4項第6号)の内容及び当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。子会社については、監査役会指定重要関係会社を定め、これらを中心に往訪し、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監査するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(2005年10月28日企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及び有限責任監査法人トーマツから当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- 一 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- 二 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- 三 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人である有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人である有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2020年5月20日

三井物産株式会社 監査役会

常勤監査役	鈴木	慎朗
常勤監査役	塩谷	公高
監査役	松山	遥司
監査役	小津	博司
監査役	森	公高

(注) 監査役 松山 遙、監査役 小津博司、及び 監査役 森 公高は社外監査役であります。



書面または電磁的方法(インターネット等)による議決権行使について

株主総会における議決権は、株主の皆様の大切な権利です。
株主総会参考書類をご検討の上、議決権を行使して下さいますようお願い申し上げます。



書面(郵送)で議決権を行使される場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示の上、ご返送下さい。

行使期限

2020年6月18日(木曜日)
午後5時30分到着分まで



インターネット等で議決権を行使される場合

次ページの案内に従って、議案の賛否をご入力下さい。

行使期限

2020年6月18日(木曜日)
午後5時30分入力完了分まで

議決権行使書用紙のご記入方法のご案内

議決権行使書 株主番号 ○○○○○○ 議決権の数 XX 個

御中

××××年 ×月××日

スマートフォン用
議決権行使
ウェブサイト
ログインQRコード

こちらに議案の賛否をご記入下さい。

第●号議案

- 全員賛成の場合 >> **[賛]** の欄に○印
- 全員反対する場合 >> **[否]** の欄に○印
- 一部の候補者を反対する場合 >> **[賛]** の欄に○印をし、反対する候補者の番号をご記入下さい。

第●号議案

- 賛成の場合 >> **[賛]** の欄に○印
- 反対する場合 >> **[否]** の欄に○印

※議決権行使書はイメージです。

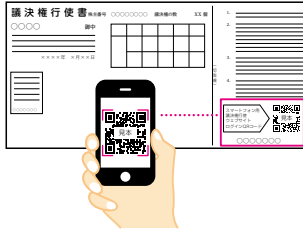
- インターネット等により複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取り扱います。
- インターネット等と議決権行使書の双方で議決権を重複して行使された場合、当社へ後に到着したものを有効な議決権行使として取り扱います。なお、双方が同日に到着した場合は、インターネット等による議決権行使を有効なものとして取り扱います。
- 議決権行使ウェブサイトをご利用いただくために、プロバイダーへの接続料金、通信事業者への通信料金などが必要になる場合がありますが、これらの料金は株主様のご負担となります。
- お勤め先の会社などからインターネットにアクセスされる場合、ファイアウォールなどの設定によりインターネット上での通信が制限される場合がありますので、システム管理者の方にご確認下さい。

インターネット等による議決権行使のご案内

QRコードを読み取る方法 「スマート行使」

議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトへログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙に記載のQRコードを読み取って下さい。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力下さい。



「スマート行使」での議決権行使は1回に限り可能です。

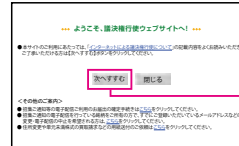
- ・議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがPC向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、PC向けサイトへ遷移できます。

議決権行使コード・パスワードを 入力する方法

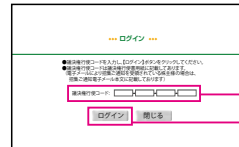
議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトへアクセスして下さい。



「次へすすむ」をクリック

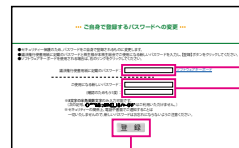
- 2 議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」をご入力下さい。



「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 議決権行使書用紙に記載された「パスワード」をご入力下さい。



「初期パスワード」を入力

実際にご使用になる新しいパスワードを設定して下さい

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力下さい。

※操作画面はイメージです。

パスワードのお取り扱いについて

- ・今回ご案内するパスワードは、本総会に関してのみ有効です。次の株主総会の際には、新たにパスワードを発行いたします。
- ・パスワードは、議決権を行使される方が株主様ご本人であることを確認する手段です。本総会終了まで、大切にお取り扱い下さい。なお、お電話などによるパスワードのご照会にはお答えできません。
- ・誤ったパスワードを一定回数以上入力されると、メイン画面にアクセスできなくなりますので、ご注意ください。

- 機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用について
機関投資家の皆様で、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、上記のインターネット等による議決権行使以外に当該プラットフォームをご利用いただくことができます。

■ お問い合わせ先

1. インターネット等での議決権行使に関するパソコン、携帯電話端末などの操作方法がご不明な場合は、下記にお問い合わせ下さい。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

電話 0120-652-031(フリーダイヤル)

(受付時間 9:00~21:00)

2. その他ご登録住所・株式数のご照会など一般的な事項につきましては、下記をご参照下さい。

(1) 証券会社に口座を開設されている株主様

株主様の口座のある証券会社宛にお問い合わせ下さい。

(2) 証券会社に口座を開設されていない株主様(特別口座を開設されている株主様)

株券電子化前に証券保管振替制度を利用されていなかった株主様には、株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社に特別口座を開設しています。この特別口座についてのご照会等は、下記にお問い合わせ下さい。

三井住友信託銀行 証券代行事務センター

電話 0120-782-031(フリーダイヤル)

(受付時間 土・日・休日を除く 9:00~17:00)

以 上

株主総会会場案内図



会 場 **グランドプリンスホテル新高輪「国際館パミール」**
 東京都港区高輪三丁目13番1号
 電話 (03)3442-1111

交 通 ① JRまたは京浜急行 品川駅(高輪口 出口) …………… 徒歩約8分
 ② 都営地下鉄浅草線 高輪台駅(A1 出口) …………… 徒歩約6分

・お車でのご来場はご遠慮下さいますようお願い申し上げます。

三井物産の経営理念

Mission

世界中の未来をつくる

大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。

Vision

360° business innovators

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

Values

「挑戦と創造」を支える価値観

変革を行動で

私たちは、自ら動き、自ら挑み、常に変化を生む主体であり続けます。

個から成長を

私たちは、常にプロとして自己を高め続け、個の成長を全体の成長につなげます。

多様性を力に

私たちは、自由闊達な場を築き、互いの力を掛け合わせ最高の成果を生みます。

真摯に誠実に

私たちは、高い志とフェアで謙虚な心を持ち、未来に対して誇れる仕事をします。

株主メモ

決算期	毎年3月31日
基準日	毎年3月31日
中間配当基準日	毎年9月30日
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
特別口座 口座管理機関 (郵便物送付先) (電話照会先)	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-782-031 (フリーダイヤル)
上場証券取引所	東京、名古屋、札幌、福岡
証券コード	8031

未払配当金のお支払いについて

株主名簿管理人である三井住友信託銀行株式会社にお申し出下さい。

住所変更、配当金支払方法の変更等のお申出先について

株主様の口座のある証券会社等にお申し出下さい。
なお、証券会社等に口座がないため、特別口座が開設されました株主様は、特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行株式会社にお申し出下さい。

三井物産株式会社

〒100-8631
東京都千代田区大手町一丁目2番1号
当社ホームページアドレス
<https://www.mitsui.com/jp/ja/>

株主総会に関するお問い合わせ

050-3818-8071

(受付時間 平日 9時～18時)

