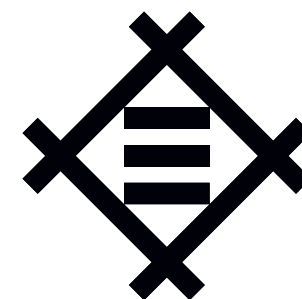


360°
business
innovation.

三井物産株式会社
統合報告書 2022



MITSUI & CO.

統合報告書をお届けするにあたって



2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響継続・拡大、脱炭素化の潮流、そして地政学的情勢の激動など、世界のビジネス環境が大きく変化しました。そのような環境下において、当社は、これまで推し進めてきた収益基盤強化の取組みと変革が実を結び、全てのセグメントで力強い業績を実現し、過去最高益を達成することができました。

5年目の発行となる本統合報告書では、当社の経営理念(Mission、Vision、Values: MVV)のMission「世界中の未来をつくる」実現に向け、事業を通じてさまざまな社会課題への現実解を提供する当社ならではの価値創造の道筋、すなわち三井物産の「挑戦と創造」について説明しております。その価値創造の中核となるのは、事業を創り、育て、^{ひろ}展^びげ、産業を跨いだ事業群を形成するビジネスモデルです。また、「人の三井」と称される人材主義、「自由闊達」な企業文化、長期間にわた

り絶え間ない変革を経た事業ポートフォリオという3つの強みが、このビジネスモデル実現のベースになります。こうした当社の価値創造プロセスを、さまざまな角度からご理解いただけたと考えております。

本統合報告書の作成に際しては、社内の各部門間で緊密な連携を図り、経営会議や取締役会での議論に基づき、誠実に作成していることをここに表明申し上げます。

なお本統合報告書は、IFRS財団(旧VRF*)の統合報告フレームワーク、および経済産業省発表の「価値協創ガイダンス」を参照し、株主・投資家をはじめとする当社ステークホルダーの皆様からの多くのご意見を参考にさせていただきながら、皆様にとって必要な情報を分かりやすく説明することを心掛けました。ぜひご一読いただき、当社についてのご理解をさらに深めていただくとともに、皆様からもご意見を頂戴することで、建設的なコミュニケーションのきっかけとなれば幸いです。

2022年8月
代表取締役会長

安永 竜夫

*VRF(Value Reporting Foundation)は2022年8月1日付でIFRS財団との統合が完了しました。

編集方針

編集方針

これまで発行してきた統合報告書は、当社グループの魅力についてさまざまな角度からお伝えしてきました。5冊目の統合報告書となる本報告書では、その魅力をさらに掘り下げつつ、当社の価値創造プロセスとその中核となるビジネスモデルについて、具体事例に基づき説明することで、コミュニケーションツールとしてのさらなる進化を目指しました。事業環境が激変する中において、当社グループの中長期的な価値創造に対するご理解の一助となれば幸いです。

報告対象範囲

対象期間：2021年4月1日～2022年3月31日（一部、2022年4月以降の活動内容を含む）

対象組織：三井物産グループ（三井物産単体および連結子会社）

参考としたガイドライン

- IFRS財団（旧VRF）の統合報告フレームワーク
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- GRI（Global Reporting Initiative）「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」
- ISO26000（「社会的責任に関する手引」）



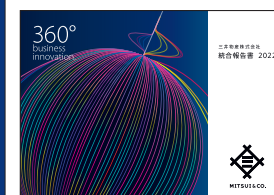
将来情報に関する留意事項

本統合報告書にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発行日（2022年8月31日）現在の判断や入手している情報に基づくもので、既知および未知のリスクや不確実性およ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、およ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、不確実性およびその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書、四半期報告書などの記載も含まれ、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、本情報および資料の利用は、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っていただきますようお願いいたします。本資料利用の結果生じた、いかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

当社の各種報告書・開示情報の位置づけ

事業戦略・財務情報

ESG情報



統合報告書

価値創造プロセスや中長期的な経営方針、事業戦略、財務・非財務情報を、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーに向けて伝えることを目的としています。

統合報告書（本書類） www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/report/index.html

ウェブサイト 投資家情報

投資家・株主の皆様向けに財務・非財務情報をまとめています。

- ・中期経営計画
- ・決算情報・決算説明会
- ・インベスターデイ
- ・事業説明会
- ・個人投資家向け説明会

www.mitsui.com/jp/ja/ir/

有価証券報告書

www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/

株主総会招集通知

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/business/index.html>

ウェブサイト サステナビリティ

当社のサステナビリティ情報を適時掲載しています。

- ・サステナビリティ経営
- ・マテリアリティ
- ・ESG情報
- ・社会貢献活動

www.mitsui.com/jp/ja/sustainability



サステナビリティレポート

当社のサステナビリティ情報の詳細を網羅的に掲載しています。

www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/sustainabilityreport/2021/index.html

コーポレート・ガバナンス報告書

<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/index.html>

Contents

1 統合報告書をお届けするにあたって

- 2 編集方針
- 4 挑戦と創造の実績
- 5 経営理念(MVV)

6 CEO Message

Gate 1 三井物産の価値創造

11 Continuous Value Creation

- 12 三井物産の挑戦と創造
- 13 経営資本
- 14 マテリアリティ
- 15 三井物産のビジネスモデル
- 16 挑戦と創造の基盤となる三井物産の強み
- 17 挑戦と創造の事例
- 21 CSOメッセージ
- 23 サステナビリティ経営の実践

Gate 2 三井物産の戦略と進捗

27 Strategic Edge

- 28 CFOメッセージ
- 31 パフォーマンスハイライト
- 32 中期経営計画2023進捗
- 36 ポートフォリオマネジメント・財務戦略
- 39 CHROメッセージ
- 41 人材戦略
- 44 CDIOメッセージ
- 46 デジタルにおける取組み

Gate 3 三井物産の経営基盤

48 Management Foundation

- 49 役員座談会
- 54 取締役・監査役
- 58 三井物産のコーポレート・ガバナンス
- 71 コンプライアンスとインテグリティ
- 73 リスクマネジメント
- 75 イニシアティブへの参画/社会からの評価

Gate 4

76 Fact Data

- 77 ESG Data
- 78 オペレーティングセグメント別データ一覧
- 79 セグメント別戦略
- 93 関係会社業績
- 95 持分権益生産量
- 96 伝承されたビジネスノウハウ 例
- 97 主な国別エクスポージャー
- 98 5年データ
- 99 会社情報・投資家情報

挑戦と創造の実績

1947	1960	1980	2000	2015
<p>日本の戦後復興に向けて</p> <p>国内向け生活必需品の輸入および統制緩和と自由化された輸出促進に注力</p> <p>1947 第一物産設立 1959 第一物産を中心に三井物産大合同。現在の三井物産誕生</p>	<p>日本の産業力拡大によって高度経済成長期へ</p> <p>海外依存度の高い金属資源・エネルギーの安定的確保を目指し、資源開発に出資参画</p> <p>1965 豪州のRobe River鉄鉱山への参画を決定 1967 豪州BHP社との鉄鉱石合併事業の設立 1969 三井石油開発設立 1971 アブダビ・ガス島LNG開発基本協定調印</p> <p>日本製品の海外展開支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 鉄鋼製品・機械・化学品などの輸出版売 自動車・二輪車メーカーの海外製造・販売事業に出資参画 <p>海外の技術やビジネスモデルの日本への導入</p> <p>1958 日本レミントンユニバック(現BIPROGY)を設立 1976 米国大手給食サービスARA社(現Aramark社)などとエムサービス設立</p>	<p>先端技術開発の進展により、社会構造が急速に変化</p> <p>IT(情報技術)、FT(金融技術)、LT(物流技術)などの機能強化</p> <ul style="list-style-type: none"> イトーヨーカ堂グループ(現セブン&アイ・ホールディングス)にサプライ・マネジメント機能を提供 <p>日本のエネルギー供給源多様化の流れに沿って大型LNGプロジェクトへの参画・開発を加速</p> <p>1985 西豪州LNGプロジェクト参画 1989 カタールLNGプロジェクト参画</p> <p>海外での大型事業の開発・買収</p> <p>1991 飼料添加物事業(現Novus International社)を米国Monsanto社より買収 1994 インドネシアのIPP(独立系発電)事業会社Paiton Energy社を設立</p>	<p>新興国経済の台頭、先進国の産業構造の変化を背景にグローバル化が加速</p> <p>持続的な供給力拡大に向けた資源・エネルギー開発の長期的な取組み</p> <p>2003 ブラジル資源開発大手Vale社へValepar社を通じ出資参画 2010 米国でシェール・ガス権益、翌年、シェール・オイル権益を取得 2012 チリCodelco社との戦略的提携・Anglo American Sur社への共同参画 2013 米国Cameron LNGプロジェクト合弁会社設立</p> <p>世界各国の産業振興に貢献するインフラ事業の展開</p> <p>2004 International Power社(現ENGIE社)と13発電資産を共同買収 2015 ブラジルでのガス配給事業拡大 2018・2019 タイでのガス火力発電事業推進</p> <p>産業高度化や生活の豊かさ向上に向けて新たなニーズに対応</p> <p>2001 欧州で農業販売プラットフォーム設立 2001 米国自動車販売・総合ソリューション事業Penske Automotive Group社に出資参画 2015 米国トラックリース最大手Penske Truck Leasing社に出資参画 2016 世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカーGestamp Automoción社に出資参画</p>	<p>環境問題対応からサステナビリティ経営へ、企業活動にも大きな変化</p> <p>気候変動に対応した取組みの拡大</p> <p>2016 森林アセットマネジメント事業(New Forests社)への出資参画 2017 分散型太陽光発電事業拡大(米国ForeFront Power社設立) 2018 台湾洋上風力発電事業への出資参画 2022 再エネ事業者Mainstream社への出資参画 2022 インド大型再エネ発電事業参画 2022 豪排出権ディベロッパーClimate Friendly社への出資参画</p> <p>ヘルスケア分野での事業を通じた豊かさの向上</p> <p>2011 アジア最大手の民間病院グループIHH Healthcare社*に出資参画 2016 アジアにおける透析事業DaVita Care社に出資参画 2019 IHH Healthcare社に追加出資し、筆頭株主化</p> <p>アジアでの“豊かな暮らしをつくる”の実現</p> <p>2019 ベトナム海老生産加工事業会社Minh Phu社への出資参画 2021 インドネシア消費者関連事業企業グループCT Corp 持株会社の転換社債引受</p>

* 現在の名称で出資当時の名称ではありません



第一物産



飼料添加物事業Novus



Vale鉄鉱石事業



自動車部品製造事業Gestamp Automoción



IHH傘下Mount Elizabeth Novena病院



再エネ事業者Mainstream

経営理念 (MVV)

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。

CEOメッセージ

20年後の事業ポートフォリオは、
今から大きく進化しているでしょう。
それが三井物産であり、自身でポートフォリオを
変えていく力こそが最大の強みです。

これまでの、そしてこれからの三井物産

— 中長期的な未来の展望と、三井物産の進む方向性
について教えてください。

創業以来、さまざまな外部環境の変化がありました。当社は常に社会の抱える課題に対して、ビジネスを通じた解決策を考え抜き、当社自身のビジネスのあり方を問い、事業ポートフォリオの変革を続けてきました。だからこそ、今日の三井物産があります。

今後10年から20年は、気候変動、健康のあり方、自然資本の維持など、地球規模の課題の影響を世界中の人々が間近で感じるようになるでしょう。当社は、それらの課題に対して現実解を提示すると同時に、そこから創出される価値を適切に対価に組み込むことが求められます。私は、三井物産であれば、周辺事業群との組合



代表取締役社長
堀 健一

CEOメッセージ

せ等のさまざまな手立てを講じて、力強い収益基盤を構築できると確信しています。しかし、その道筋が完全に見えてから取組むのでは遅く、今から具体的な活動を積み上げる必要があります。手元の事業メニューと今後の打ち手をグローバル規模で充実させ、早期に事業体制を構築することが鍵となります。

20年後には当社の事業ポートフォリオは、今から大きく進化しているでしょう。ポートフォリオを自ら変えていく、それが三井物産です。

三井物産の存在意義と価値創造

—— 中長期的な展望を踏まえ、三井物産の果たす役割、存在意義とは何でしょうか。

当社自身を変革させながら、世界の課題に対して真摯に、かつ真正面から取り組み、当社が持つノウハウ、技量、知見を組み合わせ、現実解を提供し続ける、それが三井物産の「あり姿」、当社Vision：“360° business innovators”の活動であり、創業以来の当社DNA「挑戦と創造」です。

360°には2つの意味があります。1つは地球規模で考えること、もう1つは業際、すなわち産業横断的な取り組みです。この2つをかけ合わせた価値創造に本気で取り

組んでいます。例えばエネルギー・トランジション、健康増進、自然資本を意識した食のサプライチェーン高度化などは、全て地球規模で考え、当社の産業横断的なノウハウの組合せで解決を目指すものです。

世界の課題が複雑化する中、グローバルスケールで解決に当たらないと、当社が標榜するMission「世界中の未来をつくる」は達成できません。そのために、当社は強い決意をもって、さらにグローバルに事業を広げていきます。三井物産の価値創造は、今後さらに真価を発揮していくことになるでしょう。

また、地球規模の課題に現実解を提供するには、サステナビリティそのものが経営目線に組み入れられなければなりません。当社経営においてサステナビリティは中核的な位置付けであることを、改めて強調しておきます。

—— 三井物産ならではの価値創造とは何でしょうか。

価値創造プロセスの中核となる、当社のビジネスモデル(□ P15)についてご説明します。

当社は幅広い産業でビジネスを展開し、知見やネットワーク、トレーディングや物流機能を有し、さらにはR&D投資を行っています。これら豊富なツールにより、当社流の探索活動を行うことで、新たな事業の芽を見

出し「創る」ことができます。

その後、新たな資産や機能を獲得し、適切な場面でオペレーターとなるなど、さまざまな形で事業を強化します。リスクコントロールも適切に行いつつ、知見を蓄え、新たなコア事業に「育てる」ことを習い性にしていきます。さらに、育てたコア事業と周辺事業との事業群、ひいては産業横断的な事業群の形成に向けて、事業を「^{ひろ}展げ」ていきます。

経営目線で事業に優先順位をつけ、最終的にポートフォリオの濃淡をつけることが当社の成長ドライバーとなっています。例えば既存の商品コモディティ分野であれば、鉄鉱石と液化天然ガス(LNG)と銅等を軸に足元のポートフォリオが組まれていることも、長年ポートフォリオの組替えを続けてきた結果です。かつての化学品部門医薬事業や物資部門医療機器事業から派生した、現在のヘルスケア事業群は、長年にわたり積上げた知見を活かしてポートフォリオを組替え、コア事業にリソースを集中させた一例です。最近では、エネルギー、インフラ、モビリティ、化学品、DXを組み合わせ、低・脱炭素社会を実現するためにさまざまな事業を積み上げ、新たな事業群が生まれつつあります。

このように、既存の事業ポートフォリオをベースに、効率良く事業を形成し、知見を産業横断的に組み合わせ

CEOメッセージ

せて一気にビジネスを展開していく、これが三井物産のビジネスモデルであり、「社会課題への産業横断的な現実解の創出」という当社ならではの価値創造です。

—— 社会課題は複雑さを増していますが、それでも三井物産は価値創造を続けられるのでしょうか。

社会課題が複雑化すると変数は増えますが、我々の強みである事業ポートフォリオとアンタップドポートフォリオ（untapped portfolio：既存事業ポートフォリオの周辺にあるさまざまな未活用の知見・ネットワーク）の組合せで、活路を開くことができます。

2つの例をお話しましょう。まず、ヘルスケアです。当社は製薬・医療機器の周辺事業での活動に加えて、アジア最大の病院グループの筆頭株主ですので、世界の最先端の企業からも注目されています。当社にアクセスのあるアメリカの最先端事例も知見として活用でき、日本・アジアのヘルスケアビジネスと互惠関係にある欧米企業との将来協働も当社グループとして視野に入ってきます。アンタップドポートフォリオを活用することで、新たな取組みを創造的に進められる一例です。

次に、クリーンアンモニアの取組みです。クリーンアンモニアは製造拠点の確保や規模感・競争力のあるサプライチェーンの確立が必要となる高度な取組みです

が、当社はアンモニアプレーヤー、ガスプレーヤーとの強固なネットワークを有しています。さらにアンモニアのトレーディングに携わり、天然ガスのE&P事業では、二酸化炭素の回収・貯蔵に必要な地下構造の分析に係る知見や技術者を有しています。そのため、当社とパートナーの役割分担を迅速に整理の上、世界中で事業の検証を進めることができます。事業変数が増えても、各産業における変数を理解しているため、知見の組合せにおけるボラティリティの感応度を十分に管理できます。また、組合せのアイデアでさまざまなことを試すにあたり、共同で事業検証をする相手、パートナー候補もたくさんいます。

このように、当社には多様な経営資本が内在しているため、世の中が大きく変化する非正常状態でも、現実解を提供できる確率が高いのです。事業ポートフォリオとアンタップドポートフォリオを活用することで、当社は将来にわたって価値創造を続けられるのです。

「人の三井」と人材育成について

—— 価値創造プロセスにおける強みの一つ、「人の三井」に対する考えを聞かせてください。

「人の三井」とは、人材育成を最重要に考える会社であ

ること、そして新たな価値創造に向けて挑戦する自立した「個」の集団であること、この2つの意味があります。一人ひとりがユニークな強みを持ち、仲間や会社とよく連携し、自立的な発想で物事やビジネスを考えるインディペンデント・シンカーの集まり、これが自立した「個」の集団、「人の三井」です。

インディペンデント・シンカーは、お互いのユニークさや良さを認め合い、目標を達成するチームを組成できます。それぞれのキャリアのバックグラウンドから生まれる多様性と、時代を超えた、業際を超えた、専門性を超えた発想を、豊かな着想で一つにまとめていくことがインクルージョンです。この三井物産流のインクルージョンは、創業時から変わらず受け継がれてきたもので、そこには当社の企業文化である「自由闊達」が土台となっています。これが「人の三井」の極意です。

「人の三井」にさらに大事な要素を加えるとすれば、それは地球規模で考えることです。世界各地域で事業を運営する当社社員はその地固有の経済事情やビジネス上の優先順位を実務的に深く理解しながら、同時に他の地域から今後導入できるビジネスモデル・事業知見についても、当社のネットワークを駆使して絶えず検証を行い、新たな地域間コラボレーションのチャンスを窺っています。

CEOメッセージ

— 「人の三井」を体現する社員を、どのように育成していますか。

人材への投資、人材育成へのコミットメントは、「人の三井」の実現における重要なテーマです。そのために、社員にさまざまな「挑戦と創造」の場を提供し、その機会に挑戦してもらっています。例えば、関係会社に向向

し、現場の課題解決を行う、あるいは異文化の中で自身のコンフォートゾーンを超え、新たな視点を学ぶなどです。このような現場経験を通じて、自分で責任を取れる領域を徐々に広げることで、裁量を持った仕事の進め方ができるようになります。各々の現場で課題を設定し、経営資源を用意し、成果を出すことを通じて、さま

ざまなビジネスを自分で切り盛りできるようになります。そのように育った人材は、お互い一目置いた関係でチームをつくることのできるのです。

リーダーシップについて

— CEOとして大切にしていることは何でしょうか。

私が、CEOとして大切にしていることは、3つあります。一つは、社員が新たな価値を生んでいく上で、活躍してもらうための「挑戦と創造」の舞台を提供することです。そのために、社員とのエンゲージメントを大切にしています。



二つ目は、環境の激変に対して耐性力のある企業として、足腰を強くしておくことです。そのためには持続性のある収益基盤の積み上げ、グローバルな拡大による分散効果が重要です。それが会社としてのサステナビリティ、収益性向上につながりますし、社員が活躍する場の土台となります。

最後に、三井物産をグローバル企業として、そして世界でリスペクトされる企業として評価される会社にすることです。その結果、私たちは良いパートナーシップが組め、より高度な次元で仕事ができ、信頼されるという循環につながると考えています。



CEOメッセージ

— 社員とのエンゲージメントについて、詳しく教えてください。

社員は大切なステークホルダーです。私が一番大事だと思うことを語り、一緒になって考えることがCEOの重要な役割と考えています。三井物産という挑戦と創造の舞台、仕事の醍醐味を社員と共有したいですし、その舞台で社員が最大限活躍できるように背中を押したいのです。例えば、MVV・ダイバーシティ・インテグリティといったテーマで、[全世界の社員と対話する、Teamsライブイベント](#)  を開催し、激変する環境の中で新しい価値を生み出す先駆者になるために、皆で今よりも二段ギアを上げていこう、と折に触れて話しています。 

— CEO自身で、挑戦と創造の舞台を切り拓く場面はありますか。

事業環境が大きく変化する、このような難しい時代だからこそ、三井物産のCEOは世界中のリーダーとコンタクトを持ち、進むべき道のベンチマークをグローバルな目線で絶えず確認しなければなりません。そして、同じ志を持つ企業とパートナーシップを組み、それを世界の現場での課題解決や新たな挑戦と創造の場の開拓に

役立てています。時代の変化を読み、正面からの取り組みに尽力します。

中期経営計画2023の最終年度に考えていること

— 激動する世界情勢における経営の舵取りについて聞かせてください。

世界情勢の激変は今後も続く、しかも想定を超える事態が起こり得ることを、私たちの構えの前提にしておくことが重要です。それゆえ、事業の地域分散、バランスの良いポートフォリオの強化が、今後さらに重要になります。例えば、LNG事業も世界中の調達分散がますます進んでいます。幸い、私たちは世界のほとんどの地域でLNG事業を展開していますが、それはこれまでの調達分散の戦略が正しかったことを示しており、さらに強化していく考えです。

また、世界情勢の変化によってサプライチェーンがさまざまな局面で影響を受けています。お客様はサプライチェーンのバックアッププランを重視しているため、多少の重複があっても当社がしっかり整備することで、大

きく貢献できると考えます。さらに、マクロ経済や金融情勢の変化も継続するでしょう。当社のグローバルな財務運営・財務基盤の強化を継続します。

— 中期経営計画の進捗の評価、最終年度に向けた決意を聞かせてください。

中期経営計画は、定量目標を達成し、収益基盤の底上げおよび事業領域拡大という点で、順調に進捗していると考えています。最終年度である2023年3月期は、3つのStrategic Focus (□ P34) をグローバル規模で進捗させ、骨太の案件を積み上げます。それらの実行において、事業ポートフォリオやアンタップドポートフォリオに基づく産業横断的な取組みは当社の強みである一方で、その潜在力を完全には活かしきれていない側面もあります。逆に言えば、伸びしろはまだ十分にあります。

今期は中期経営計画の最終年度という、最も重要な一年です。環境激変の中で脇を締めながら、絶え間ない変革と成長に向けて具体的な成果を積み上げることで、株主還元を充実させ、株主の皆様のご期待に応えて参ります。

堀 健一



 インテグリティに関する社長とグローバル社員との対談
<https://www.youtube.com/watch?v=5EQPID3aXul>



 社長から社員へのメッセージ
<https://www.youtube.com/watch?v=6GIXovo-tq8>

Gate 1 Continuous Value Creation

- 12 三井物産の挑戦と創造
- 13 経営資本
- 14 マテリアリティ
- 15 三井物産のビジネスモデル
- 16 挑戦と創造の基盤となる三井物産の強み
- 17 挑戦と創造の事例
- 21 CSOメッセージ
- 23 サステナビリティ経営の実践

価値創造プロセス

三井物産の挑戦と創造

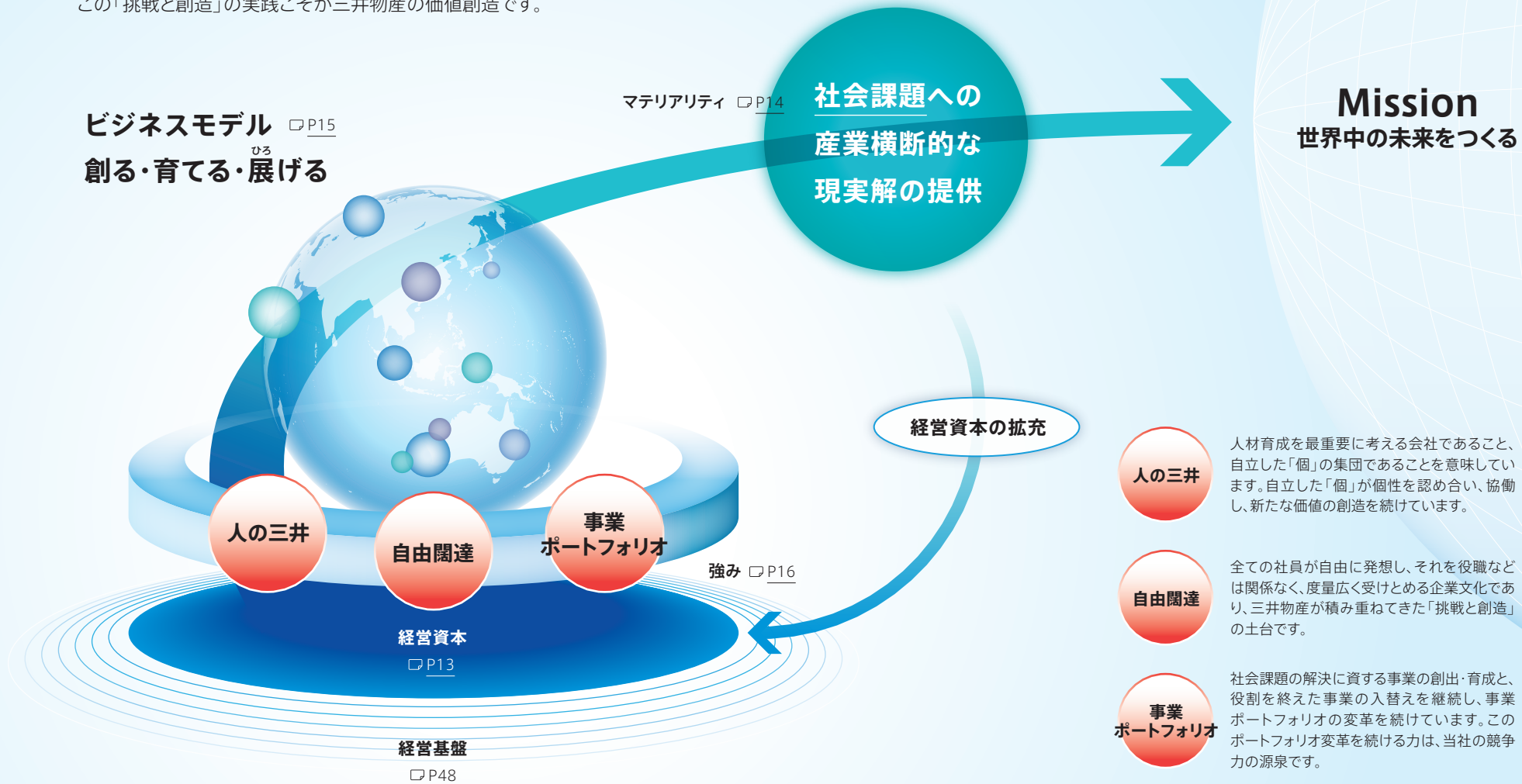
三井物産は「世界中の未来をつくる」というMissionを掲げ、事業を通じてさまざまな社会課題の解決に貢献することで成長を続けています。時を超えて受け継がれた「人の三井」と表現される人材主義、「自由闊達」という企業文化、そして長期間にわたる絶え間ない変革を経たグローバルかつ幅広い産業にわたる「事業ポートフォリオ」を強みとし、複雑化する社会課題に対して産業横断的な現実解を提供しています。この「挑戦と創造」の実践こそが三井物産の価値創造です。

ビジネスモデル □P15
創る・育てる・展げる

マテリアリティ □P14

社会課題への
産業横断的な
現実解の提供

Mission
世界中の未来をつくる



人の三井
人材育成を最重要に考える会社であること、自立した「個」の集団であることを意味しています。自立した「個」が個性を認め合い、協働し、新たな価値の創造を続けています。

自由闊達
全ての社員が自由に発想し、それを役職などは関係なく、度量広く受けとめる企業文化であり、三井物産が積み重ねてきた「挑戦と創造」の土台です。

事業ポートフォリオ
社会課題の解決に資する事業の創出・育成と、役割を終えた事業の入替えを継続し、事業ポートフォリオの変革を続けています。このポートフォリオ変革を続ける力は、当社の競争力の源泉です。

経営資本

長年にわたり積上げてきた経営資本を活用し、事業を通じてさまざまな社会課題の解決に貢献しています。

その結果として、資本がさらに増強され、当社の持続的な成長につながっています。

これらの経営資本をベースに、当社の強みである「人の三井」、「自由闊達」、「事業ポートフォリオ」が発揮され、価値創造の源泉となっています。

	<p>創意工夫によるイノベーションを通じて変革をリードし、自らの強みを活かしていかなる業界・役割でも価値創出を担う「自立したプロフェッショナル」</p> <p>□ P41 人材戦略</p>	<p>連結従業員 44,336人^{*1}</p>	<p>社員エンゲージメント 71%^{*2}</p>	<p>現地採用職員ライン長登用数 68名^{*1}</p>	<p>各種海外派遣プログラム活用人数 約3,600名(累計)^{*1}</p>
	<p>総合会社として培ってきたトレーディング・事業経営などのビジネスノウハウ、イノベーション創出・新技術開発の蓄積を通じて得た知見・ノウハウ</p> <p>□ P96</p>	<p>伝承されたビジネスノウハウ^{*3}</p>	<p>ビジネスケース数^{*4} 2,500↑/年</p>		
	<p>規律あるポートフォリオマネジメントと財務戦略に支えられた強固で健全な財務基盤</p> <p>□ P36 財務戦略</p>	<p>連結総資産 14.9兆円</p>	<p>基礎営業キャッシュ・フロー 11,587億円</p>	<p>当期利益 9,147億円</p>	<p>ROE 18.0%</p> <p>(2022年3月期)</p>
	<p>長い年月をかけて築き上げてきたブランドや業界での評判、パートナー・顧客・地域社会・政府機関など幅広いステークホルダーとのネットワーク、信頼関係</p>	<p>クライアント数 151,000↑</p> <p>国内73,000↑、海外78,000↑</p>	<p>事業所数 63カ国、129拠点^{*5}</p>	<p>関係会社数 509社^{*6}</p> <p>国内126社、海外383社</p>	
	<p>当社事業に必要な天然資源。金属資源、エネルギー、食料など安定供給に必要な原料や、社有林や海外植林事業などの森林資源など</p>	<p>国内社有林面積 約44,000ha</p>	<p>GHG^{*7}削減貢献量 2百万トン/年</p>	<p>エネルギー資源 原油・ガス埋蔵量 12.7億バレル</p>	<p>金属資源 鉄鉱石持分権益生産量 56.9百万トン</p>

*1. 2022年3月31日現在 *2. Mitsui Engagement Survey 2021に基づく

*3. 社内で共有されている事業の効率的な管理・推進、および次のビジネス創出につながるマニュアル、ノウハウ、事例集

*4. 稟議(内外環境、戦略、リスク分析などを網羅) *5. 2022年4月1日現在 *6. 連結子会社279社、持分法適用会社230社 *7. 温室効果ガス

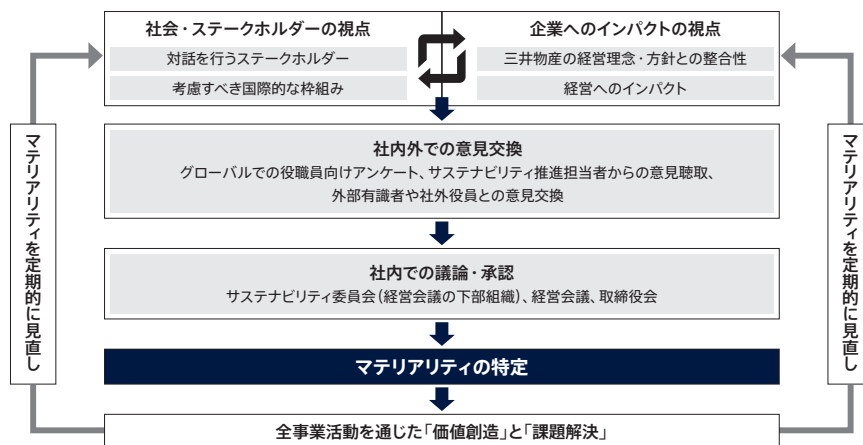
マテリアリティ

マテリアリティの位置づけ

当社は、サステナビリティを重視した経営を行っています。さまざまなステークホルダーの期待と信頼に応え、Mission「世界中の未来をつくる」に貢献すべく、社会と当社が持続的に成長するための重要な経営課題として「三井物産のマテリアリティ」を特定しています。マテリアリティは中長期的にリスクまたは機会となる事項であることから、当社の事業方針・戦略策定の土台となっています。

マテリアリティの特定

マテリアリティの特定にあたっては、SDGsや国連グローバル・コンパクトなどの国際的な枠組みに照らし、社会と当社の持続的な発展のために、当社およびステークホルダーに与える影響を考慮しております。特定に至るプロセスにおいては、社内外での議論を重ね、経営会議、取締役会での承認を得ております。また、環境変化などに応じて、3～5年を目途に見直しを行っています。



マテリアリティ	概要	該当するSDGs
安定供給の基盤をつくる	社会の発展に不可欠な資源、素材、食料、製品などの持続可能な安定供給を実現	
豊かな暮らしをつくる	人々の生活向上や地域産業の発展に貢献、人権を尊重し、グローバルに持続可能な社会づくりを実現	
環境と調和する社会をつくる	気候変動、水資源、資源循環などの環境問題の解決に貢献	
新たな価値を生む人をつくる	多様な個を尊重し、主体性を持って新たな価値やイノベーションを生む人材を育成	
インテグリティのある組織をつくる	社会から信頼される企業としてガバナンス・コンプライアンスの強化	

マテリアリティアクションプラン

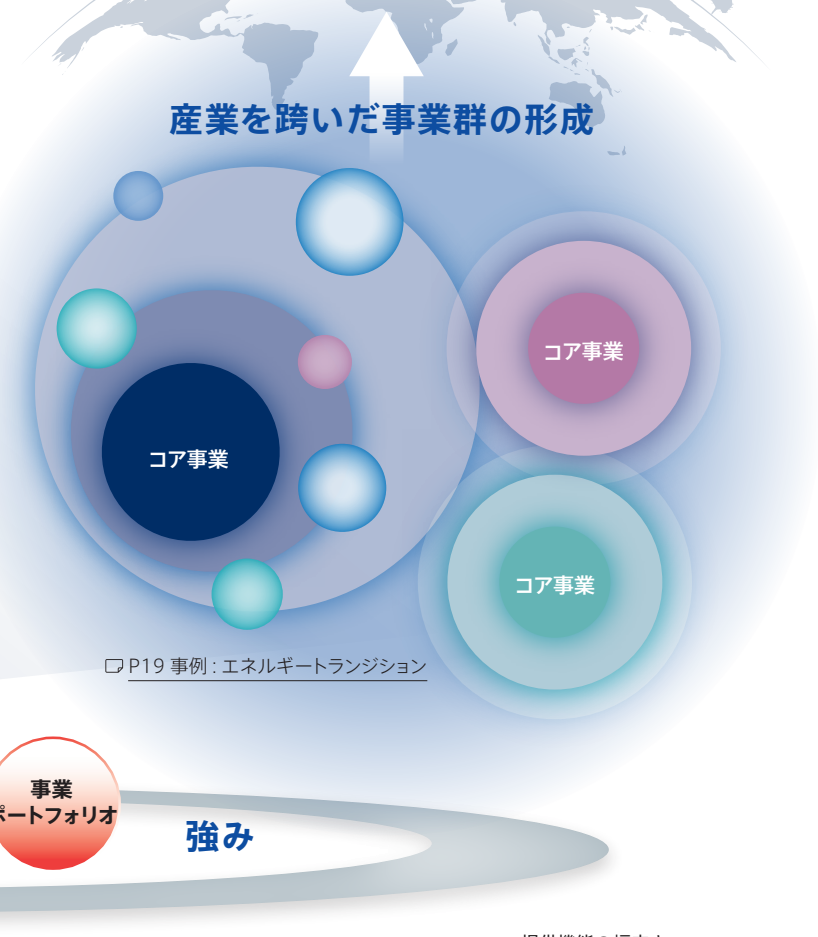
各マテリアリティと組織ごとの具体的な方針、目標、取組み、現状に関してはマテリアリティアクションプランとして整理のうえ、進捗を管理し、開示します。詳細は当社サステナビリティwebsiteをご参照ください。

マテリアリティアクションプラン
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/materiality/action_plans/materiality.html

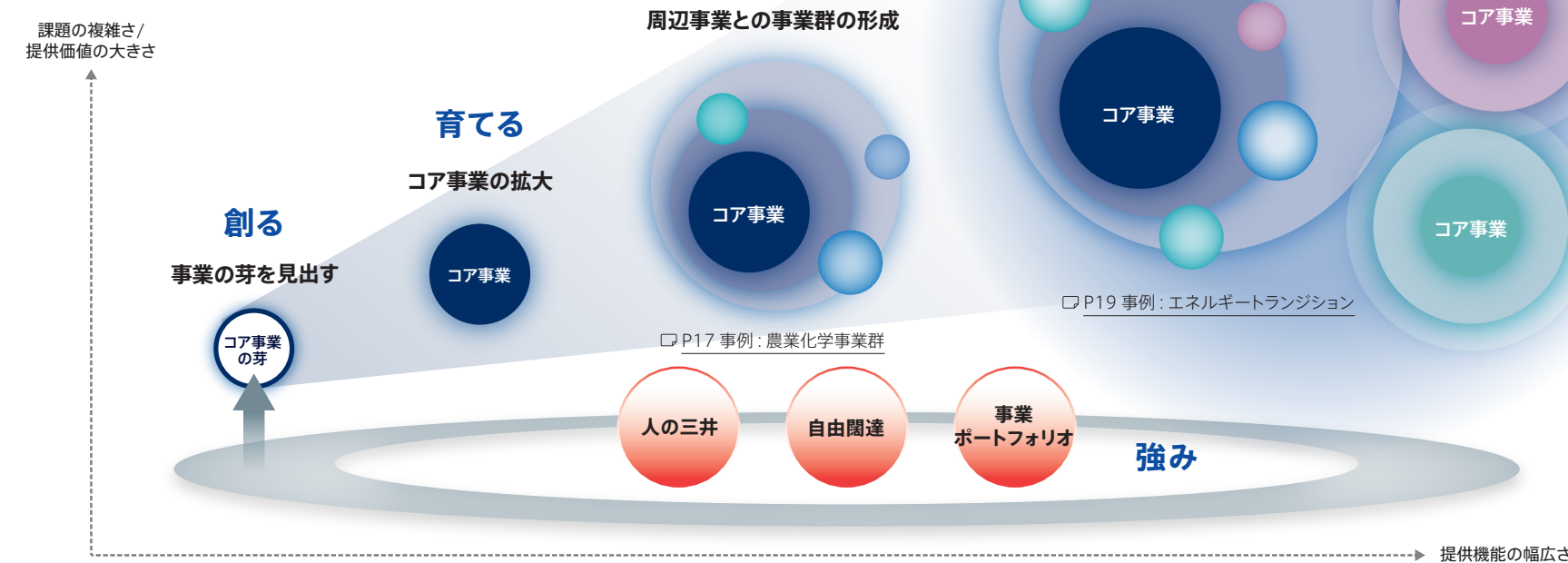
三井物産のビジネスモデル

当社の保有するグローバルかつ幅広い産業にわたる事業ポートフォリオは、新たな事業をつくり、強い事業（コア事業）に育て、そしてコア事業とその周辺事業を連携させた事業群を形成することで、絶え間なく変革を続けています。複雑化する社会課題への現実解は、1つの事業や産業で提供することは容易ではなく、業際での取組みが不可欠です。当社は産業横断的な事業群の形成を通じてより大きな価値を創出することで、複雑な社会課題の解決に貢献しています。

社会課題への産業横断的な現実解の提供



産業を跨いだ事業群の形成



育てる
展げる

周辺事業との事業群の形成

育てる

コア事業の拡大

育てる

事業の芽を見出す

コア事業の芽

□ P17 事例：農業化学事業群

□ P19 事例：エネルギーtransition

人の三井

自由闊達

事業
ポートフォリオ

強み

トレーディング機能により事業の創出・成長を加速

トレーディングを通じて築いた幅広い顧客基盤・パートナーのネットワークを活かして事業投資へと展開し、投資先へのトレーディング機能の提供により事業の価値向上を加速させます。そして、その事業が次のトレーディングとネットワークの拡大につながります。

挑戦と創造の基盤となる三井物産の強み

人の三井

「人の三井」とは人材育成を最重要に考える会社であること、そして自立した「個」の集団であることを意味しています。自らの強みを持ち自立的な発想で物事を考える「強い個」が、互いの個性を認め合い、一つの目的に向かって協働し、新たな価値の創造を続けていく、このような「個」の集団であることが当社の強みです。

自由闊達

自由闊達は、創業以来、現在も受け継がれている最も重要な企業文化の一つです。全ての社員が自由に発想し、それを役職などは関係なく、度量広く受けとめる企業文化は、当社が積み重ねてきた「挑戦と創造」の土台であり、部門を超えたコミュニケーションにより産業横断的な価値創造を可能にします。また、異なる考えを受け入れ、多様性を活かす強みでもあります。

事業ポートフォリオ

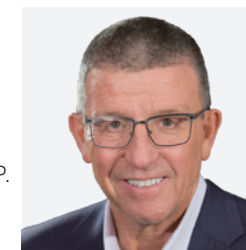
当社は長い年月をかけて磨きかけた、グローバルかつ幅広い産業にわたる事業ポートフォリオを有しています。その時代の、或いは将来の潜在的な社会課題の解決に資する事業の創出・育成と、役割を終えた事業の入替えを継続し、事業ポートフォリオの変革を続けています。この事業ポートフォリオ、および将来を見据えてポートフォリオの変革を続ける力は、当社の競争力の源泉です。

「人の三井」「自由闊達」の土台は、社員に対する深い信頼です。発想や洞察、挑戦する気持ち、やり抜く力を信じて、それがどう展開していくか、周囲が楽しみにする風土があります。社員は「自由闊達」を体現して信頼に応え、それが更なる信頼につながります。組織はどんなにフラットでもヒエラルキー構造です。その中であって、一人ひとりが「自由闊達」でいられるのは、個人の物語が幅をもって許容され、期待されているからです。DXスキルなどタイムリーな人材投資に加え、「機会」と「期待」が、三井物産の「多様な人材」をつくり上げますが、そのためには、人を型にはめない寛容さと懐の深さが必要です。私は他の組織で長く働いてきましたので、このような文化を維持できる組織は、あたりまえには存在しないことを知っています。「自由闊達」が生むエネルギーは、時に計画や想定を超える「跳躍」となり、正解の見えない事業環境の中で、決して折れることのない強さを発揮し続けると思います。



山口 裕視
執行役員 CSO補佐 兼
CDIO補佐

創業52年になるPenske Truck Leasing (PTL) は、自社事業の拡大と戦略的買収を通じて成長を続ける世界最大規模のトラックリース会社です。当社はこの2年のコロナ禍をむしろ機会として飛躍的な成長を遂げていますが、この成功の背景には三井物産とのパートナーシップがあります。三井物産には優秀な人材が揃っており、これまで当社に迎え入れた若手リーダー達は、我々のチームに多様なアイデアをもたらしました。さらに三井物産はそのグローバルなネットワークと多様な事業ポートフォリオを通じて世界中のビジネス機会を捉えており、その一つが、今年アジアで開始する三井物産、PTL、現地企業3社共同でのトラックリース事業です。彼らの現地に根差したネットワークなしでは、この事業の立ち上げは叶わなかったでしょう。他にも、ゼロエミッション車並びに周辺インフラ、マーケティングチャネル開発など、PTLの競争力をさらに高めるための一連のプロジェクトに、両社で取り組んでいます。共に事業の成功を目指す上で、今後も三井物産に大いに期待しています。

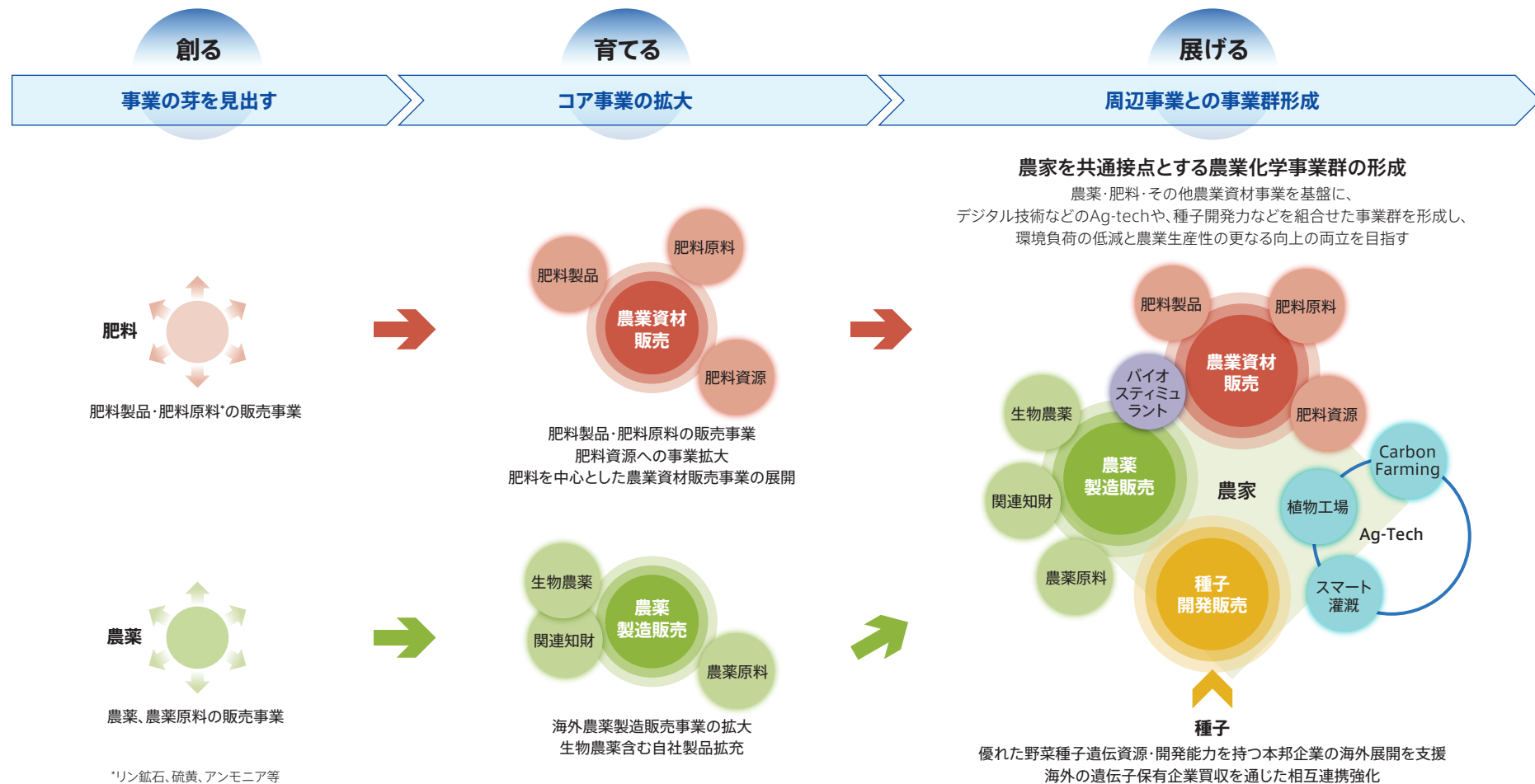


Art Valley
President
Penske Truck Leasing Co., L.P.



挑戦と創造の事例① 農業化学 — 環境負荷の低減と農業生産性向上の両立

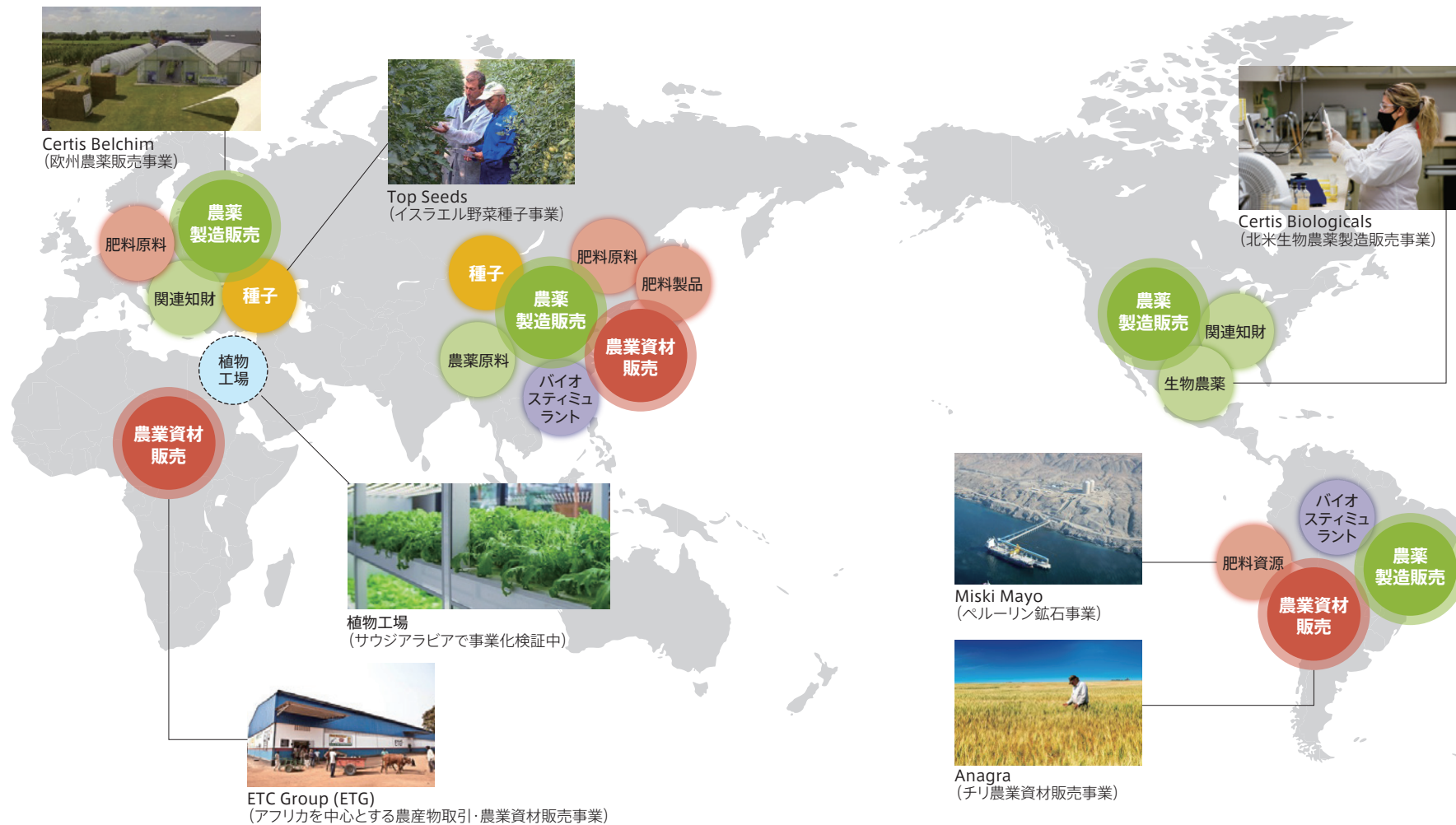
農業現場での環境負荷の低減と農業生産性向上の両立に向けて、微生物由来の農薬への取組みなど、環境と調和した農業の実現に取り組んでいます。さらに、バイオスティミュラントと呼ばれる植物本来の力を活かす農業資材、水不足などの厳しい環境でも育成可能な野菜種子の開発・販売、デジタルを活用したスマート灌漑、節水と温室効果ガスの排出軽減に貢献する植物工場などの取組みを進め、持続可能な農業の実現に挑戦しています。



挑戦と創造の事例① 農業化学 — 環境負荷の低減と農業生産性向上の両立

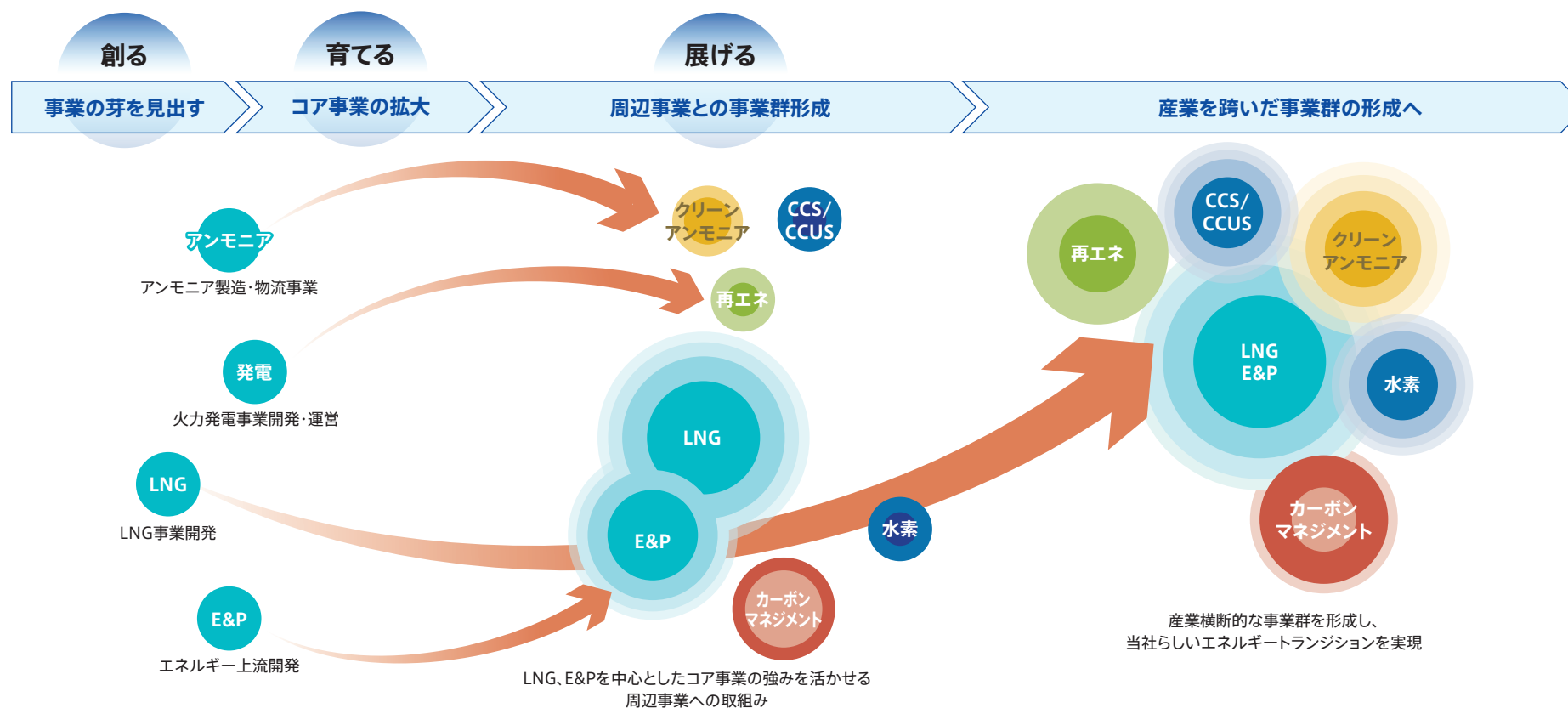
グローバルに広がる農業化学事業

農薬や肥料の販売事業を起点に、欧州、米州、アジアなどの主要な農業生産地域において、生物農薬を含む自社農薬、農業資材販売事業、肥料資源事業、種子事業などを展開。2022年3月期は当期利益100億円規模の事業群を形成。



挑戦と創造の事例② エネルギーtransition —エネルギーの安定供給と低・脱炭素社会の両立

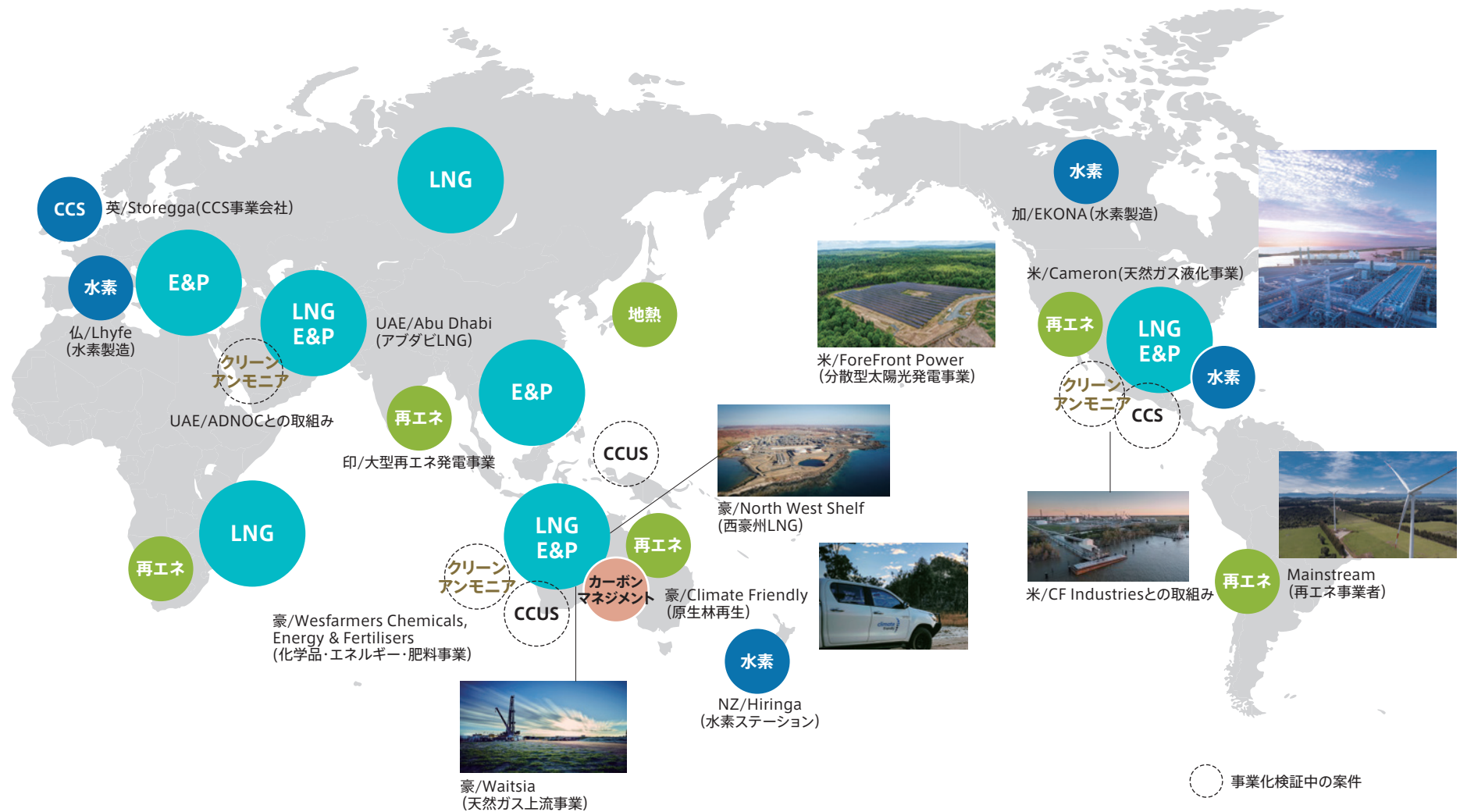
世界が脱炭素社会に向かう中、環境負荷が低いLNGはエネルギーtransitionにおいて重要な役割を担っていくと見込んでいます。また、E&P（エネルギー上流開発）事業はエネルギーの安定供給に引き続き重要な役割を果たすことに加え、CO₂の回収貯留技術であるCCS（CO₂回収・貯留）とも技術的親和性が高く、エネルギーバリューチェーン全体での低・脱炭素化に貢献していきます。長年取り組んできたLNG、E&P、発電、アンモニア物流といったコア事業の強みを活かしつつ、それらの周辺にある事業への取組みを進め、再エネ（再生可能エネルギー）、クリーンアンモニア、水素、CCS、CCUS（CO₂回収・有効利用・貯留）、排出権などのカーボンマネジメントといった、さまざまな事業機会創出とソリューション提供を通じて、三井物産らしいエネルギーtransitionをグローバルに推進します。



挑戦と創造の事例② エネルギートランジションーエネルギーの安定供給と低・脱炭素社会の両立

グローバルに広がる事業ポートフォリオ

社会課題であるエネルギーの安定供給と低・脱炭素社会の両立を実現すべく、グローバルにコア事業と周辺事業のポートフォリオを構築。



CSOメッセージ



**サステナビリティの課題は、
現実解を提供できる当社にとっては機会そのもの。
時間軸の異なる事業のピークを組み合わせる
経営力も当社の強み。**

代表取締役 常務執行役員
CSO (チーフ・ストラテジー・オフィサー)
佐藤 理

— 三井物産の強みとは何だと考えますか。

私たち三井物産の強みは3点に集約されます。1点目は多様な経験に富む人材、2点目は良好なチームワーク、3点目は社内外の強力なネットワークです。

当社の社員は、聞く力、時代を読む力といったセンサーを鍛える機会を若い頃から与えられます。固定概念に囚われずアイデアを出すことができますし、お客様や事業パートナーを巻き込んで実現していく力が強いと思います。

当社ビジネスは、幅広い領域にわたり、グローバルに展開されているため、さまざまな商品、さまざまな地域に関する専門性と知見を持つ社員が活動しています。最近では領域横断的な取組みも活発化し、社員は多角的

な業際の視点を身に付けています。時間軸という点からみても、資源開発のような長期のプロジェクトから、短期のトレーディングまで幅広く手掛けています。つまり、当社は、地域、産業領域、時間軸の経験など、さまざまな観点から「多様」な能力と経験をもつ人材の集団です。

当社の強みは、人材の多様性とどまりません。多様な人材が高い志と責任感を持ち、縦横にチームを形成して動きますし、チームメンバー以外の人からも、いつでもインプットを得られる強いネットワークが社内外に形成されています。サステナビリティへの取組みでは、とりわけ産業横断的な対応が必要となりますので、チームワークとネットワークは、大きな相乗効果を生み出しています。

— 三井物産ならではのサステナビリティの実践とは何でしょうか。

あたりまえのことですが、サステナビリティに関する目標は、設定するだけでは意味がなく、実現してこそ価値が出ます。当社はサステナビリティの取組みを、ビジネスを通じて実践しています。

気候変動への取組みは、収益を生むまでに比較的長期の時間を要します。しかし、当社は時間軸の異なる多数の事業をポートフォリオ経営することで、安定収益を維持することができます。そのため気候変動のような、長期で捉えなければならない社会課題も機会として受け止めて、正攻法で取り組むことができます。現在、利益貢献しているビジネスも、過去を遡れば利益貢献までに

多くの時間が費やされていて、ポートフォリオの一部として取り組んできたからこそ、今日に至ることができたものもあります。当社はこれまでも、時間軸の異なる事業のピークを組み合わせることで、一定の収益を確保するとともに社会課題を解決し、新しい機会を逸することなく捉えてきました。

この方針は、サステナビリティ経営の推進体制に顕著に表れており、サステナビリティ委員会の議論は、ポートフォリオ管理委員会の議論と表裏一体で進めています。サステナビリティ経営の取り組みを、事業ポートフォリオ経営に直接リンクさせることで、事業を通じての社会課題の解決を目指しています。

— 収益性とサステナビリティへの取り組みの両立についてのお考えをお聞かせください。

気候変動対応を機会とする投資の意思決定においては、収益性との両立は当然強く意識しますが、それだけではなく、ESG視点での将来性や定性面も勘案しています。

一例を挙げると、当社は気候変動関連の新規案件を審査するために、2021年からグリーン案件評価連絡会を設置・運用しています。現時点での物差しだけで測れば収益性が相対的に低く見える案件であっても、環境価値のように将来の定量貢献につながる要素や、既存事業とのシナジーを加味すれば、投資基準をクリアできる案件もあります。斯様な案件をESG視点から総合的、戦略的に評価し、推進可否を判断するための会議体です。

また、気候変動対応の観点から当社の事業ポート

フォリオを考え、案件を推進することもあります。例えば、既存事業の中で、高い収益性を有しているながら、温室効果ガス (GHG) を排出している事業があるとしません。まずは、その事業が排出するGHGの削減に取り組みますが、新規事業によって排出権を創出し、オフセットすることも考えます。このようなケースでは、新規案件がなければ、既存事業の収益性や保有意義が将来的に損なわれてしまうリスクがあります。ESG視点も含め、総合的に当社の事業ポートフォリオを勘案し、必要な案件を推進しています。

— 三井物産ならではの価値創造とは何でしょうか。

先人の志を受け継ぎ、三井物産が長きにわたり存在できているのは、当社が長期の目線を持ち、社会全体の利益を考える企業であり続けているからです。

当社は数十年にわたる時間軸の事業を抱えていますので、経営陣は長期で物事を捉えます。この目線が、例えば2030年GHGインパクト半減、2050年Net-zero emissionsの目標設定を、他に先んじて設定することにつながりました。

当社は、世の中の変化をいち早く察知し、事業ポートフォリオを時代の要請に応じて柔軟に組替えながら、社会課題に現実解を提供し続けてきました。明治の時代、日本の発展のために国際貿易を始めたのが当社の原点ですが、時を経て、企業の利益や国益にとどまらず、さまざまな国と地域の発展にも貢献する企業となりました。現在は、地球規模の社会課題の解決に貢献する地球益

企業、すなわちグローバル・インタレスト・カンパニーに向けて、変貌を遂げていきたいと強く思っています。

— 社有林への取り組みについて教えてください。

社有林の取り組みは、気候変動問題が顕在化した昨今に始めたものではなく、旧三井物産*の時代から100年以上も森林を守り、大切に育て、多面的に活用し、林業と環境保全の両立を続けてきた歴史があります。当社は製紙会社などに次いで、民間企業としては国内第4位の広さの森林を保有しており、その広さは、全国74か所・約4.4万haにわたります。これは東京23区面積の約7割に相当します。もちろん相応のコストはかかっていますが、当社の経営陣は、社有林を長期的に維持し、その公益的機能と社会的価値を継続して発揮することが、企業としての社会的責任であると考えています。この志はずっと伝えていくつもりです。

— 時代を経ても変わらないものは何でしょうか。

世界は刻々と変化しますが、三井物産が三井物産であり続けるための軸の部分、すなわちコア・バリューは変わりません。それは三つのこと、まず人材主義、すなわち「人の三井」、それに加えて「自由闊達」と「挑戦と創造」です。当社のサステナビリティを担保する上で、私はコア・バリューを責任をもって伝承し続けるつもりです。更に、これらを軸として持ちながら、当社らしい価値創造を続けていきます。

* 法的には、旧三井物産と現在の三井物産には継続性はなく、まったく別個の企業体です。

サステナビリティ経営の実践

気候変動 — 環境と調和する社会に向けた取り組み

当社は、Missionである「世界中の未来をつくる」を実現するために、時代のニーズにあわせ、事業ポートフォリオの変革を続けています。

そして、過去からの長期的な目線での取り組みや、グローバル・ネットワークを活かし、以下の4領域を中心としたグリーン・トランスフォーメーションを加速化しています。

現中期経営計画 (2020.4~2023.3)

 <p>エネルギー事業</p> <p>時代のニーズに応じポートフォリオを入れ替え、多岐にわたる知見や顧客ネットワークなど、独自の総合力を活かし、安定供給と気候変動問題の産業的解決に取り組む。</p> <p>□ P19 エネルギーランジション</p>	<p>需要拡大と環境問題に対応するLNG</p> <p>1970年代 アブダビプロジェクトへ参画 1980年代 西豪州NWS、カタールガス1へ参画 1990年代 オマーン、サハリン2へ参画</p> <p>安定供給のニーズに応えるE&P事業</p> <p>1970 タイ沖事業参画 90-00年代 豪州、オマーン事業参画</p>	<p>LNGの役割拡大</p> <p>2008 モザンビークArea1鉱区取得 2014 米Cameron LNG参画</p> <p>2010 米マーセラスシェールガス田参画 2018 豪Waitsiaオペレーター機能獲得</p>	<p>LNG供給力向上と低・脱炭素化取組み</p> <p>2019 Cameron LNG商業生産開始 モザンビークLNG・Arctic LNG2 FID 2021 カーボンニュートラルLNG供給開始</p> <p>資産ポートフォリオの組替え</p> <p>2018 豪一般炭炭鉱売却</p>	<p>既存事業の知見を活用した低炭素化取組み</p> <p>2021 豪Waitsiaにおけるクリーンアンモニア生産に関するFS合意 2022 米CF Industries社とクリーンアンモニア製造に係るFEED開始 ADNOCとクリーンアンモニア製造に係るFEED開始 2022 Cameron LNG近傍でのCCS共同調査開始 2022 タイガス田におけるCCS事業化調査開始</p>
 <p>電力事業</p> <p>1999年ニパイトン火力発電事業以降、世界中の生活・社会を支える電源供給に取り組む、時代のニーズに即してポートフォリオを組替え、近年は再エネ案件の取組みを加速化。</p> <p>□ P24 時代のニーズに即した電源供給</p>	<p>電力独立事業者 (IPP) への挑戦</p> <p>1999 ニパイトン発電事業操業開始</p>	<p>IPP事業への本格参入、ノウハウ蓄積</p> <p>2005 EME社より9発電資産一括買収 2007 IPM UK資産統合、3資産買収</p> <p>資産ポートフォリオの組替え</p> <p>2015 UAE IWPP事業売却 2017 豪石炭火力発電所閉鎖</p>	<p>2011 墨Falcon火力発電事業参画 2017- タイコジェネレーション 操業開始</p> <p>2017 IPM-UK売却 2020 米Astoria火力発電事業売却</p>	<p>大型再エネ事業への参画</p> <p>2022 再エネ事業者Mainstream社への参画 2022 印大型再エネ発電事業参画</p> <p>2021 ニパイトン発電事業売却合意 2021 墨Falcon火力発電事業売却合意</p>
 <p>電池・モビリティ事業</p> <p>低環境負荷燃料への代替を支援するとともに、働くクルマのゼロミッション化促進を目的にEVバス事業に参画、水素燃料電池の開発・販売を展開。</p> <p>□ P24 電池・モビリティの取組み</p>	<p>EV自動車の取組み</p> <p>2010 米EV製造Lucidの前身企業に出資</p>	<p>電池インフラの取組み</p> <p>2017 仏Forsee Power社に出資 独The Mobility House社に出資 2021 仏Forsee Power社上場、追加資金拠出</p>	<p>葡CaetanoBusの取組み</p> <p>2017 出資参画 2020 FC (燃料電池) バス開発・販売開始</p>	<p>水素バリューチェーンの取組み</p> <p>2016/19 Hexagon Composites社に出資/増資 2020 米FirstElement Fuel社に出資 2021 Hiringa Refuelling New Zealand社に出資</p>
 <p>カーボンリサイクル事業</p> <p>将来の脱炭素に向けたソリューション確立に早期から取り組み、サーキュラーエコノミー、脱炭素社会につなぐ技術開発、および排出権・バイオ燃料事業を展開。</p> <p>□ P24 カーボンクレジット事業への挑戦</p>	<p>京都議定書時代の排出権取組み</p> <p>2000 世界銀行排出権ファンドに出資 2002 米Cantor CO₂排出権事業会社に出資 2005 チリメタン回収排出権案件参画</p> <p>CCSプロジェクト実証に向けた取組み</p> <p>2013 苫小牧CCSプロジェクトでの実証成功 2015 豪州カライドプロジェクト実証実験成功</p>	<p>排出権創出の実績</p> <p>2011 社有林にてJ-クレジット登録 2013 伯Jirau水力発電所において排出権取得 2018 カンボジアREDD+ (森林減少・劣化防止活動) 推進</p> <p>次世代エネルギー事業の着手</p> <p>2014 LanzaTech社に出資</p>	<p>収益事業としてのCCS取組み</p> <p>2020 AI技術のCCSへの応用 2021 英CCS事業者社Storegga社への出資</p>	<p>カーボンクレジットの更なる挑戦</p> <p>2022 豪森林資産運用会社New Forests社への追加出資決定 2022 契約農地面積で豪1位のClimate Friendly社に出資</p> <p>次世代エネルギー事業の拡大</p> <p>2020 LanzaJet社に出資 2021 米Fairway社でのバイオメタノール製造</p>

当社サステナビリティ関連情報は「サステナビリティwebsite」をご参照ください。
<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/index.html>

サステナビリティ経営の実践

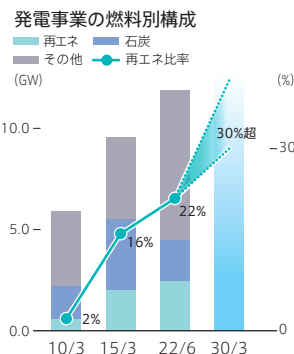
気候変動 — 現実解としてのグリーン・トランスフォーメーション

時代のニーズに即した電源供給

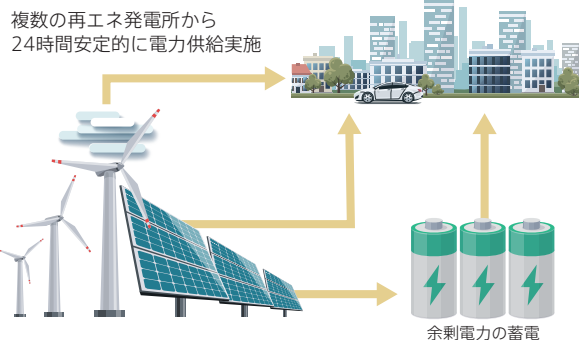


新規案件への取組みと既存案件の戦略的リサイクルを通じて、時代に合わせたポートフォリオの変革を続けています。近年では再エネ事業への取組みを加速化しており、2030年までに発電事業における再エネ比率を30%超に引き上げることを目標としています。

2022年4月には、再エネ事業者Mainstream社への出資や、インドでの大型再エネ発電事業に相次いで参画し、2022年6月末の再エネ比率は22%と3月末の15%から上昇しています。両事業をしっかりと立ち上げ、引き続き再エネ比率30%超、GHGインパクト半減に大きく貢献していきます。



印再エネ発電事業におけるRound-the-Clock型電力供給スキーム (イメージ)



再生可能エネルギーを世界を変える力にできるか?
https://youtu.be/_i9EOjs2Pmw

電池・モビリティの取組み



ゼロエミッション化が加速している欧州において、当社はEV化、FCV化 (水素燃料電池) を支援するビジネスモデルを構築しています。

ポルトガルのCaetanoBusが製造する電気バスは、2020年から路線バスとしてロンドンの街を走っています。また、同年から水素燃料電池で可動するFCバスの製造、販売も開始しています。加えて、電池システムを製造するフランスのForsee Powerや、EVが持つ蓄電能力を電力調整に活かすドイツのThe Mobility Houseなどにも参画しています。特に2022年3月期にはForsee Powerが上場しましたが、当社は資本提携を強化しました。今後は、取組みを欧州から日本およびアジアに広がっていきます。

当社は、自動車、電池、エネルギーなど産業の壁を越えて、モビリティを取り巻く社会課題の解決に挑戦していきます。

1. 事業の拡大

経営参画を通じた事業拡大への貢献

電気・水素バスメーカー
CaetanoBus

電池パックメーカー
FORSEE POWER

充電制御ソフトウェア
THE MOBILITY HOUSE

2. 事業群形成

パッケージ提案を通じた価値創造

地方公共団体、バス運行会社向け
統合パッケージ提案を実施

(事例)
ロンドン市電気バス事業
車体: CaetanoBus
バッテリー: Forsee Power

3. 社会課題解決

EVエコシステム構築に向けた取組み

ニーズが高まるリユース・リサイクルの取組みを加速化



With your city, with your vision
 - Creating Zero-emission Society with CaetanoBus
<https://youtu.be/1BkJTjxqsD0>

カーボンクレジット事業への挑戦



・グローバルな取組み

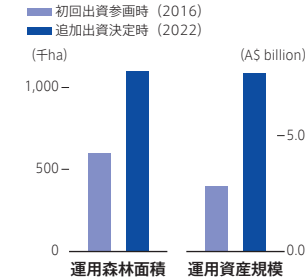
森林資源事業を5カ国で展開しており、特に、豪州では森林カーボンクレジット事業に取り組んでいます。また、森林アセットマネジメント事業でAUM (運用資産) 世界第2位のNew Forests社に2016年より出資参画しており、森林資源の価値向上を踏まえ、2022年には株式の追加取得を決定しました。また、原生林の取組みからカーボンクレジットを創出し、豪州第1位の契約農地面積を有するClimate Friendlyへの出資を決定するなど、全社横断で取組みを加速しています。

・日本における取組み

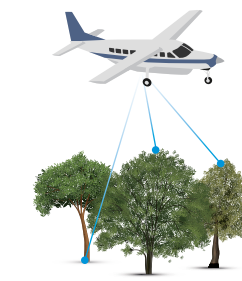
長年にわたり国内に保有している広大な社有林において、DX取組みの一環として航空測量デジタルデータを活用しカーボンクレジットを創出しその収益を林業に還元する好循環を、社有林だけでなく公有林などにも広げることで、日本全国の森林での適切な循環操業の実現と森林由来のカーボンクレジット創出の拡大につなげて参ります。

☐ P47 脱炭素におけるさまざまなDX

New Forests社の成長



航空測量技術の活用







DX活用を通じた森林の価値向上
<https://youtu.be/nrru91jULDE>

サステナビリティ経営の実践

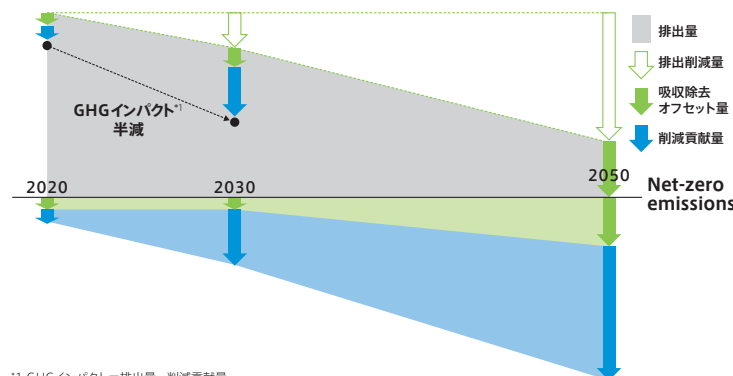
気候変動関連情報開示

当社は2018年12月に、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) に賛同しており、TCFD提言に沿って、一層積極的な情報開示を進めています。詳細は当社サステナビリティwebsiteをご参照ください。

TCFD提言に基づく開示 TCFD提言に基づく情報開示(サステナビリティwebsite)

項目	当社方針や各種取組みの主要なポイント
 ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 経営会議下部組織であるサステナビリティ委員会での審議を経て、経営会議・取締役会に付議・報告を実施 外部有識者から構成されるサステナビリティアドバイザリーボードを設置
 戦略	<ul style="list-style-type: none"> IEAが発行するWorld Energy Outlookのシナリオなどを参照し、移行リスク・機会に係るシナリオ分析を実施し、事業ポートフォリオ戦略にも反映 過去に発生した気候災害の状況を基に、物理的リスクの分析を実施
 リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 全社統合リスク体制において気候変動によるリスクを、事業投資に係るリスクやカントリーリスクに次ぐ重要なリスクとして特定し、対応策を実行 □ P73 リスクマネジメント
 指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> 2050年の「あり姿」としてのNet-zero emissionsを掲げ、その道筋として2030年に2020年3月期比GHGインパクト半減を目指す 発電事業における再生可能エネルギー比率：2030年までに30%超に引き上げる

GHG削減目標達成イメージ



*1 GHGインパクト=排出量・削減貢献量

シナリオ分析

事業インパクトの評価

当社では、事業分野を選定し、複数の気候変動シナリオを活用して、移行リスクに伴う各事業へのインパクト評価を実施し、その結果を基に対処策や今後の財務計画・事業戦略への影響を検証しています。事業インパクトについては現在から2050年にかけての事業への影響を以下3段階にて表示しています。

➡ : 事業に好影響を及ぼす
 ➡ : 横ばいか、僅かな影響を及ぼす
 ➡ : 事業に悪影響を及ぼす

事業分野	事業インパクト	
	現行シナリオ	移行シナリオ
石油・ガス開発事業およびLNG事業	➡	➡
原料炭事業	➡	➡
火力発電事業	➡	➡
鉄鉱石事業	➡	➡
海洋油・ガス田生産設備事業	➡	➡
ガス配給事業	➡	➡
LNG船事業	➡	➡
再生可能エネルギー事業	➡	➡
次世代エネルギー事業	➡	➡
森林資源事業	➡	➡

選定シナリオの概要

現行シナリオ：現行対応が維持され、化石燃料の需要は新興国を中心に一定程度見込まれ、また気候変動に影響するビジネスが一部で継続することなどによって、災害の激甚化リスクは高くなり、リスクに対する対応が求められていくシナリオ。(STEPS²など)

移行シナリオ：化石燃料の需要が低迷し、再生可能エネルギーの需要が拡大するなど持続可能な社会構築に貢献する企業活動が求められていくシナリオ。先進的な取組みや制度が国際的に発展することが前提となる。また、災害の激甚化リスクは一定程度に留まる。(SDS³など)

*2. IEA Stated Policies Scenario *3. IEA Sustainable Development Scenario

サステナビリティ経営の実践

人権とサプライチェーンへの取り組み

2022年3月期には、「持続可能なサプライチェーン取組方針」の改定を行いました。また、特に森林破壊と人権侵害のリスクが高い商品として天然ゴム、パーム油、木材、そして紙製品を特定し、その調達に関して「森林破壊と搾取ゼロ」を目指して、個別調達方針を策定しました。個別調達方針の対象商品については社会情勢や事業環境を踏まえ必要に応じ見直しを行います。

事業活動における人権リスク審査

当社では、新規事業参画時に加えて、環境・社会面における影響が大きいと考えられる事業に関しては操業中や撤退時においても、ESGデューデリジェンスチェックリストを活用し、当該事業の評価を行っています。人権に関しては、当該チェックリストに基づき、労働安全衛生や、開発事業における現地住民をはじめとする関係者の人権などに関する審議を経た上で投資を実行しています。

サプライチェーンマネジメント

サプライチェーン上の人権問題への取り組みについては、周知、特定、調査、開示・改善の4つのプロセスでPDCAを回すことで、当社の事業に直接関係する人権

問題と環境問題の防止、そして解決を図っています。2022年5月には当社方針、取組みの周知を目的とした持続可能なサプライチェーンマネジメントハンドブックを作成、公開しました。

サプライヤー実態調査

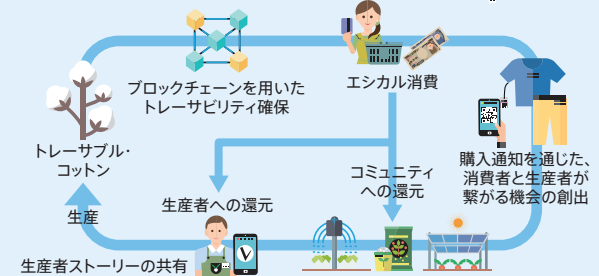
2022年3月期には、当社海外店および海外店の子会社の高リスク分野の主要サプライヤー337社にアンケート調査を実施。また、子会社の三井農林のサプライヤー6社に対し、現地訪問調査に代えて、オンラインでインタビュー調査を実施。いずれの調査でもサプライヤーのサプライチェーンマネジメント体制を確認し、不安がある場合には、改善措置や対策を共同で検討しています。



Farmer's Link Africa

当社は、2018年に出資参画した、アフリカを中心として農産物・農業資材販売事業を展開するETC Group社と協働し、2020年よりサステナブルコットンの生産者から消費者までのサプライチェーンを、DX技術を活用し、ブロックチェーンでトレースできる仕組み構築に取り組んでいます。アフリカの小規模農家が人権や環境に配慮した農法で生産したコットンが、衣服として加工され、消費者が購入するまでを可視化するサービスで、消費者はアプリで原材料の生産者や農村のストーリーに触れ、生産者と直接コミュニケーションをすることも可能です。また、生産者側にも商品購入が通知されるなど、生産者と消費者が双方向につながる機会を提供します。そして、消費者は購入代金の一部を生産者やそのコミュニティに還元し、その様子を見ることもできます。こうした新たな形で、消費者にとって今まで遠かった生産者を身近に感じてもらい、エシカル消費を促すことで、持続可能なサプライチェーンの実現に貢献したいと考えています。

Farmer's Link Africa事業の取組み (イメージ)



持続可能なサプライチェーンマネジメントハンドブック

https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/topics/1243558_13973.html

Gate 2 Strategic Edge

- 28 CFOメッセージ
- 31 パフォーマンスハイライト
- 32 中期経営計画2023進捗
- 36 ポートフォリオマネジメント・財務戦略
- 39 CHROメッセージ
- 41 人材戦略
- 44 CDIOメッセージ
- 46 デジタルにおける取組み

CFOメッセージ



当社の価値創造プロセスを、
実績、実例をもってお示しすることで、
市場からの評価につなげていきます。

代表取締役 常務執行役員
CFO (チーフ・フィナンシャル・オフィサー)
重田 哲也

— CFOのミッションは何でしょうか。

当社の価値創造プロセスをステークホルダーの皆様
に正しく理解いただき、信頼を獲得し、成長性に期待
いただけるように、説明責任を全うすることです。

私の持ち味は、現場経験に基づく事業投資へのこ
だわりと、対話に基づくリーダーシップスタイルです。当
社では、戦略に沿った投資の実績を積み上げつつ、各事
業における地道な収益改善の取り組みを進めています。
投資家の皆様と丁寧な対話を積み重ね、これらの取組
みを、実例をもってお伝えしていきたいと思ひます。

— ご自身のリーダーシップスタイル・信念に至った 原体験について教えてください。

ブラジルに3回赴任、その内2回は事業会社に出向し、
現場と本社を行き来してきました。原体験は入社9年目、
コーヒー会社で財務担当役員の立場で事業経営に携
わったことです。ブラジル国内向けの内販と日本他向け
の輸出が主たる事業でしたが、現場では社員一人ひと
りが裁量を持ち、自律的に行動する必要がありました。
そのためには倫理観や企業理念の浸透が不可欠であ
り、日々の丁寧な対話や議論を通じて、社員にそれら
を腹落ちさせる努力を続けました。これが私自身の、対
話に基づきスタッフを後押しするリーダーシップスタイル

の原点です。

直近の赴任は穀物集荷事業を手掛けるマルチグレイ
ン社です。事業再生のための諸施策を講じさまざまな手
を打ったものの、結局は完全撤退となった、非常に厳し
い経験でした。撤退が決定した時は、一緒に戦ってきた
仲間であるスタッフ一人ひとりに考えを伝え、納得して
もらうまで対話しました。撤退に係る損失は巨額におよ
び、簡単には消化しきれいていません。ですから「いい経
験だった」とも言うことはできません。この苦い経験か
ら、事業投資におけるダウンサイドリスクへの備えと、出
口戦略には強いこだわりを持っています。当社が事業に
携わるからには、事業環境が悪化した局面、さらには事

業撤退という最後のフェーズまで、社会的責任を果たす必要があります。したがって、事業参画時にはリスクと覚悟の両面を厳しく精査しています。

—— 長年経営管理の視点から当社を見てきて、感じる変化はありますか。

経営の透明性向上とポートフォリオ経営の進化を大きな変化として感じています。

まず、経営の透明性向上です。経理の視点では、2014年3月期より国際会計基準に変更し、各連結グループ会社がグローバルに同一の基準を適用することにより、関係会社の経営と連結の経営を同じ物差しで見ることが可能になりました。また、公正価値評価や減損など、将来の各事業の見通しを経理と事業部が議論することで、組織間の情報共有が進み経営の透明性が向上しています。リスク管理の視点では、事業に関するさまざまなリスクを多面的に管理する、統合リスク管理を徹底し、現場で実践しています。さらに、ガバナンスの視点では、社外取締役や社外監査役、投資家の視点が強く意識され、説明責任のレベルがあがり、会社の意思決定の透明性が高まったと思います。

当社のポートフォリオ経営の進化に関しては、近年、投資判断の経験値があがり、投融資案件審議会などでの議論の質は、明らかに高まっています。また、コア事業領域の周辺事業へのボルトオン投資など、実績に裏付けられた事業拡大による好サイクルが回り始めています。加えて現中期経営計画から、社内管理手法として

ROIC (Return on Invested Capital) を活用し、既存事業の収益性向上とポートフォリオの入替につなげています。

22年3月期に当社は過去最高益を達成しましたが、これらの取組みにより事業経営力の強化が実を結んだことも一因と考えています。

こちらのグラフをご覧ください。当社は市況変動の影響は一定程度受けるものの、基礎営業キャッシュ・フローは安定し、さらに22年3月期から一段と伸長したことがお分かりいただけると思います。下方耐性を備えつつも市況上昇時にはアップサイドを取り込める、強靱な事業ポートフォリオの形成に引き続き取り組んで参ります。

基礎営業キャッシュ・フロー*



*営業活動に係るキャッシュ・フローー 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー。
2020年3月期以降の基礎営業キャッシュ・フローはさらにリース負債の返済による支出額を減算。

—— キャッシュ・フロー・アロケーションの概要と実績
について教えてください。

キャッシュ・フロー・アロケーションは、事業から獲得した基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、強固な財務基盤の維持を図りつつ、成長投資と株主還元へバランスよく配分する枠組みです。この枠組みは分かりやすく、安心感があると、投資家の皆様からご評価いただいています。

成長投資については、投資案件のパイプラインから厳選の上、実行していきます。株主還元方針としては、現中期経営計画3年間の累計基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向33%を目標とし、3,400億円の自己株式取得、1,000億円の増配を含む合計5,000億円を配当に配分しております。成長投資とのバランスや有利子負債のレベル、ROE目標なども踏まえ、引き続く機動的に株主還元を実行します。

—— 三井物産ならではの価値創造とは何だと考えますか。

まず、当社には長い年月をかけて構築してきた、グローバルかつ幅広い産業にわたる事業ポートフォリオという強みがあります。この事業ポートフォリオは、パートナーや顧客との強固なグローバル・ネットワークと、「人の三井」が創り、育て、^{ひろ}展げた事業により、構築されています。

この強みをベースに、産業横断的に付加価値を創出していること、これが三井物産らしい価値創造です。私たちは複雑化する社会課題、例えばエネルギー・トランジションに対して、国や政府を巻き込み、さらには国を超えた国際的な枠組みを構築していきます。その時代の課題と機会に合わせて、産業横断的に現実解を提供し、柔軟にポートフォリオを進化させる。これを時代を超えて継続できる企業はきわめて稀で、まさしく当社の特徴です。

例えば、ESGによる事業環境の変化に加え、食糧安定供給の課題をとっていても、当社は、食糧の生産や流通における環境負荷の軽減などさまざまな角度からも取り組みを進めています。私たちが地道に進めてきた事業の延長線上にESGがあり、しかもその課題解決が、コア事業の周辺での新たな事業創出に繋がっているところが当社らしさだと思います。

一方で、現在の株価については、当社の本来的な成長力や収益力からすれば、市場から厳しい評価をいただいていると思っています。このような当社の魅力、価値創造プロセスを、投資家の皆様にも実績と実例をもってお示しし、当社の企業価値向上を実現して参ります。

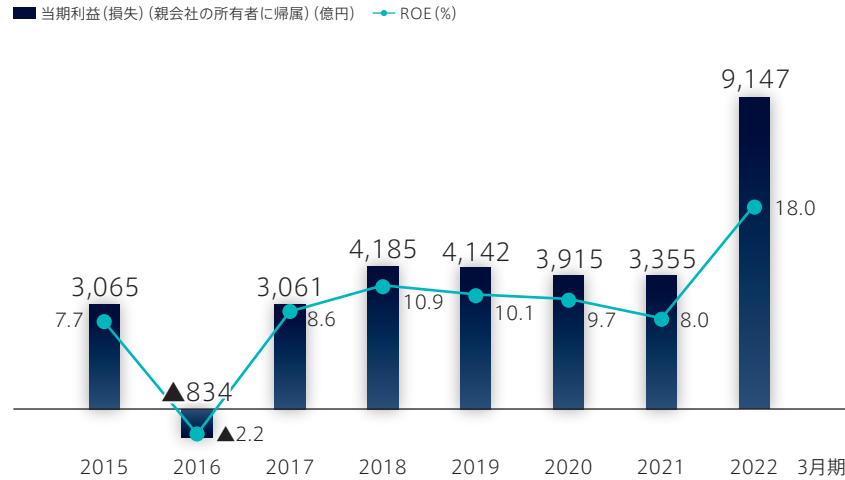
キャッシュ・フロー・アロケーション(2021年3月期～2023年3月期)のアップデート

		2021年4月時点見直し	2022年5月時点見直し	
Cash-In	基礎営業キャッシュ・フロー	20,000	27,500	単位：億円 成長投資 4,000～ 自己株式取得 3,400～
	資産リサイクル	6,500～7,500	7,500	
Cash-Out	投融资決定済み・既存事業維持	15,000	15,000	
	成長投資 (Strategic Focus・新規)	7,500～8,500	15,000	
	自己株式取得+追加配当 マネジメント・アロケーション	4,400	5,000	



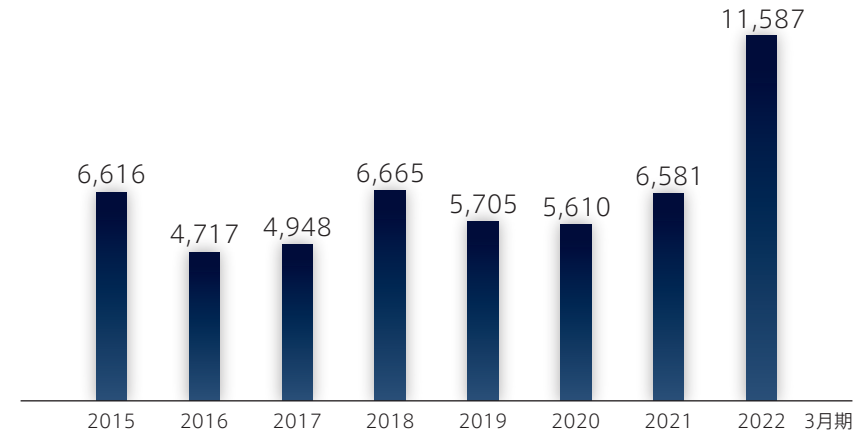
パフォーマンスハイライト

当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)・ROE

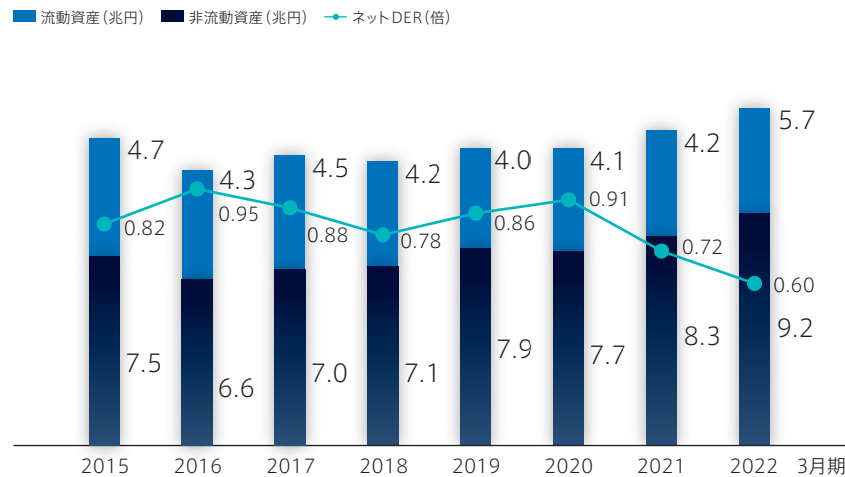


基礎営業キャッシュ・フロー*

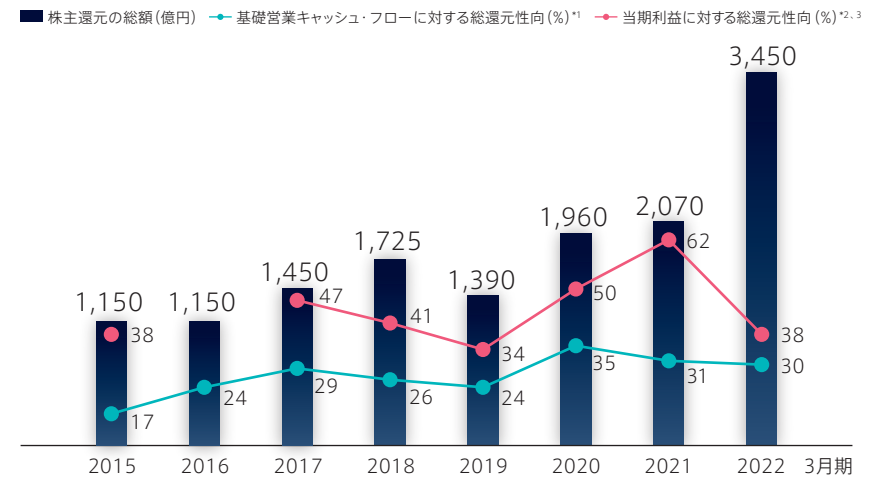
* 営業活動に係るキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー(億円)
2020年3月期以降の基礎営業キャッシュ・フローはさらにリース負債の返済による支出額を減算



総資産・ネットDER



株主還元の総額・総還元性向



*1. 株主還元の総額 ÷ 基礎営業キャッシュ・フロー

*2. 株主還元の総額 ÷ 当期利益

*3. 2016年3月期の当期利益に対する総還元性向は、当期損失であるため記載していません。

中期経営計画2023進捗 中期経営計画2023 ー変革と成長ー

当社は、2019年に見直したマテリアリティと2020年に新たに策定した経営理念 (MVV) を経営の基軸としながら、今後加速する変化とニーズを捉え、当社の成長を通じて社会の発展に貢献することを目指しています。

中期経営計画2023のテーマである「変革と成長」は、激変する事業環境の中で中長期的な企業価値向上を実現するために、従来の思考・行動様式を抜本的に変革し、着実に更なる成長を追求していくことを示したものです。

中期経営計画2023に掲げた6つのCorporate Strategyの推進を通じ、持続的な成長に向けた経営基盤と事業ポートフォリオの強化を図ります。

「変革と成長」を実現する6つのCorporate Strategy

変革

成長

1 事業経営力強化

2 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

3 人材戦略

- ▶ 投下資本に見合った収益性向上・ROE向上
- ▶ 社員一人ひとりの意識、行動様式、働き方の変革

4 Strategic Focus

・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 ・マーケット・アジア

5 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

- ▶ 当社総合力が活きる成長領域
- ▶ デジタル化など、変化するトレンドへの対応

6 サステナビリティ経営／ESGの進化

一層のサステナビリティ経営の実践

- ▶ 中期経営計画2023重点課題：「気候変動」「サーキュラーエコノミー」「ビジネスと人権」
- ▶ ガバナンス強化：取締役会実効性のさらなる向上

中期経営計画2023進捗

中期経営計画2023の進捗状況

中期経営計画2023の2年目となる2022年3月期においては、新型コロナウイルスの感染拡大や地政学リスクの顕在化などにより、ビジネス環境に大きな変化が生じる中、収益基盤の更なる強化、金属資源・エネルギーの安定供給、成長戦略の打ち手の実行などを着実に進めました。

収益基盤の強化

- ・ 基礎収益力の拡大
- ・ 事業ポートフォリオの組替え・事業再編

金属資源・エネルギーの安定供給

- ・ 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

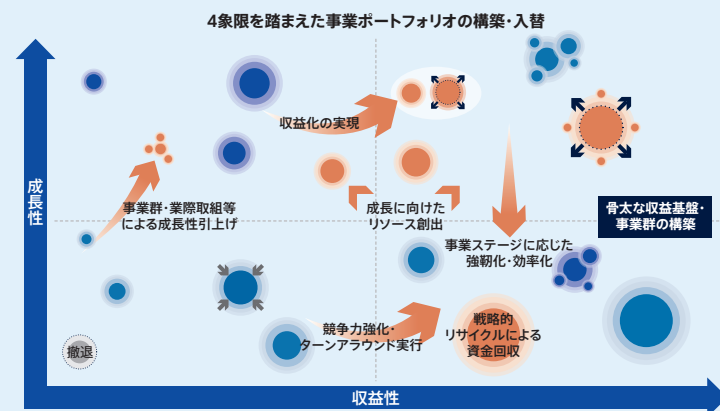
成長戦略の打ち手の着実な実行

- ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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) <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ■ 構造改革などによる競争力強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ■ 建設中案件の完工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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業ポートフォリオの組替え <ul style="list-style-type: none"> ・ 火力発電から再エネへのシフト ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 欧州農業販社Belchim子会社化 など

ROICの導入・活用

本中期経営計画期間より社内管理指標としてROIC (Return On Invested Capital) を導入しました。ROICを活用し、成長性と収益性の2つの軸で事業ポートフォリオのあり姿とその実現に向けたプロセスを可視化することで、規律とメリハリあるリソース配分をさらに進め、各事業の競争力強化と事業ポートフォリオの組替えを実行し、骨太な事業群形成を加速させます。



中期経営計画2023進捗

Strategic Focus

エネルギーソリューション

2030年GHGインパクト半減、2050年Net-zero emissions達成を目指した取組みに進捗がありました。

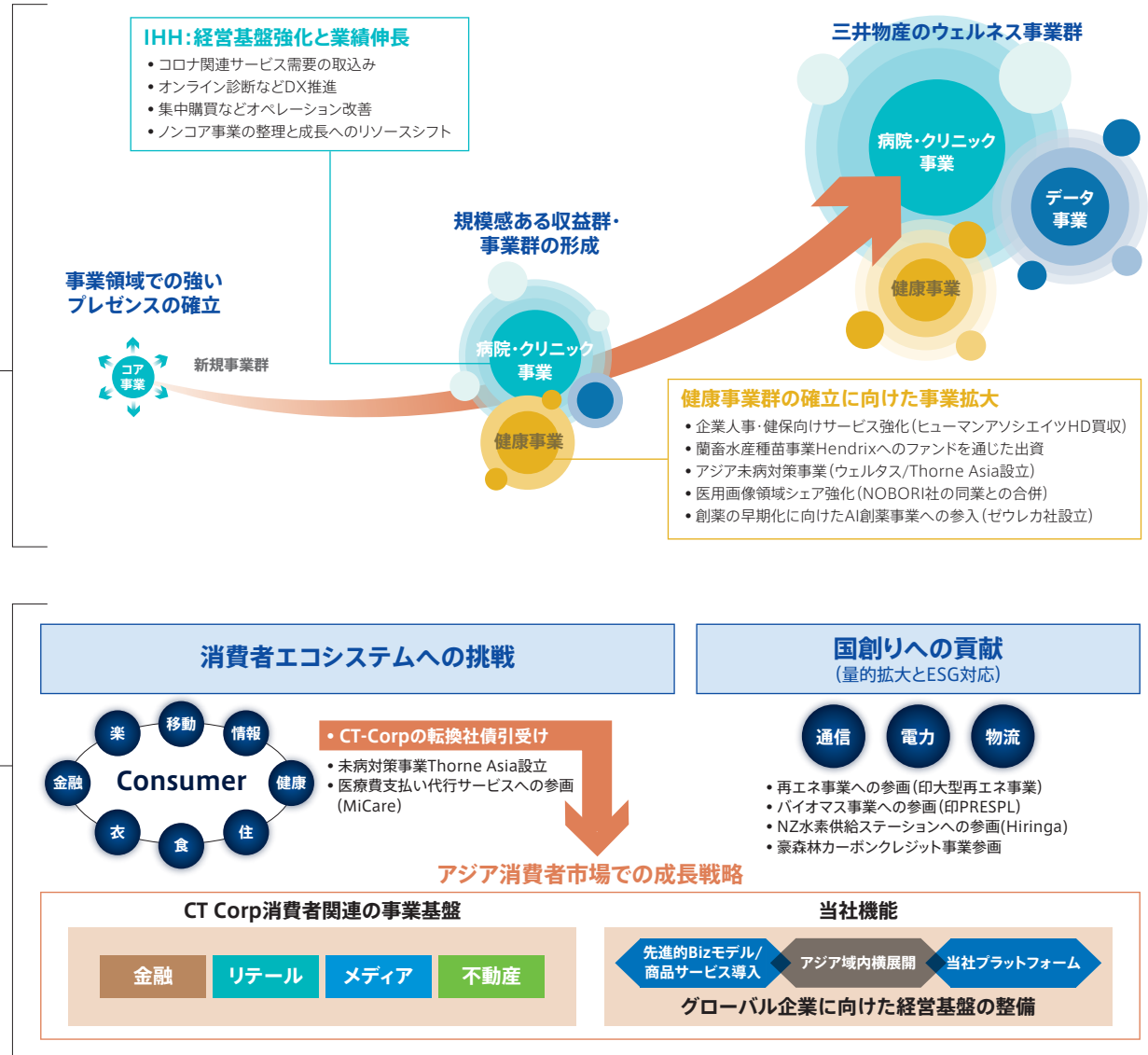
□ P19 挑戦と創造の事例②エネルギーソリューション

ヘルスケア・ニュートリション

コア事業たるIHHの成長、IHHを核としたデータ事業の構築、および未病・予防、検査・診断など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しました。

マーケット・アジア

インドネシアで金融、リテール、メディア、不動産などの消費者関連事業を手掛けるCT Corpの転換社債の引き受けを完了。同社との取組みをマーケット・アジアにおける消費者プラットフォーム構想の中心に据え、伸びゆく・変わりゆくアジア消費者市場の成長を取り込むべく新規取組を推進しました。



中期経営計画2023進捗

2023年3月期事業計画

中期経営計画の最終年度となる2023年3月期は、トレーディング機能の発揮や事業ポートフォリオ良質化の継続により、基礎営業キャッシュ・フロー9,500億円、当期利益8,000億円を計画します。

地政学リスク顕在化、サプライチェーンの分断・混乱やインフレ高進の影響など、事業環境の不確実性は増大していますが、危機管理対応と複数シナリオへの備えの強化、時間軸・優先順位を踏まえた各種施策の機動的な見直し、および供給・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込みを実行し、さらなる高みを目指します。

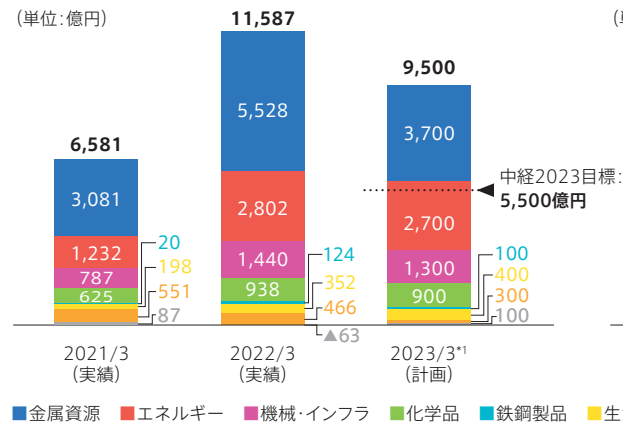
Ds & Is

不確実性の高い事業環境にある今こそ、環境変化に対応し、次の波を捉えるための取組みが必要です。

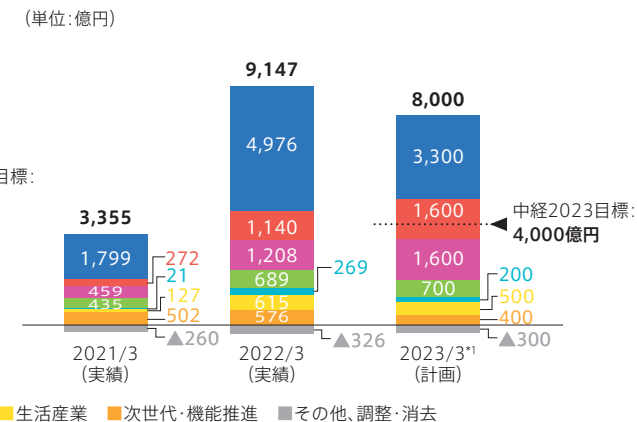
DとIで始まる重要なキーワードを並べ、社員一人ひとりが危機感を持ち、今何を徹底的に考えてほしいかを標語にしました。

このDs & Isをキーワードに、思考と行動の見直し、持続的な成長につなげていきます。

基礎営業キャッシュ・フロー



当期利益



*1. 2022年5月公表の数字

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みを実行
- “D’s & I’s”をキーワードに、思考と行動の見直しと深化

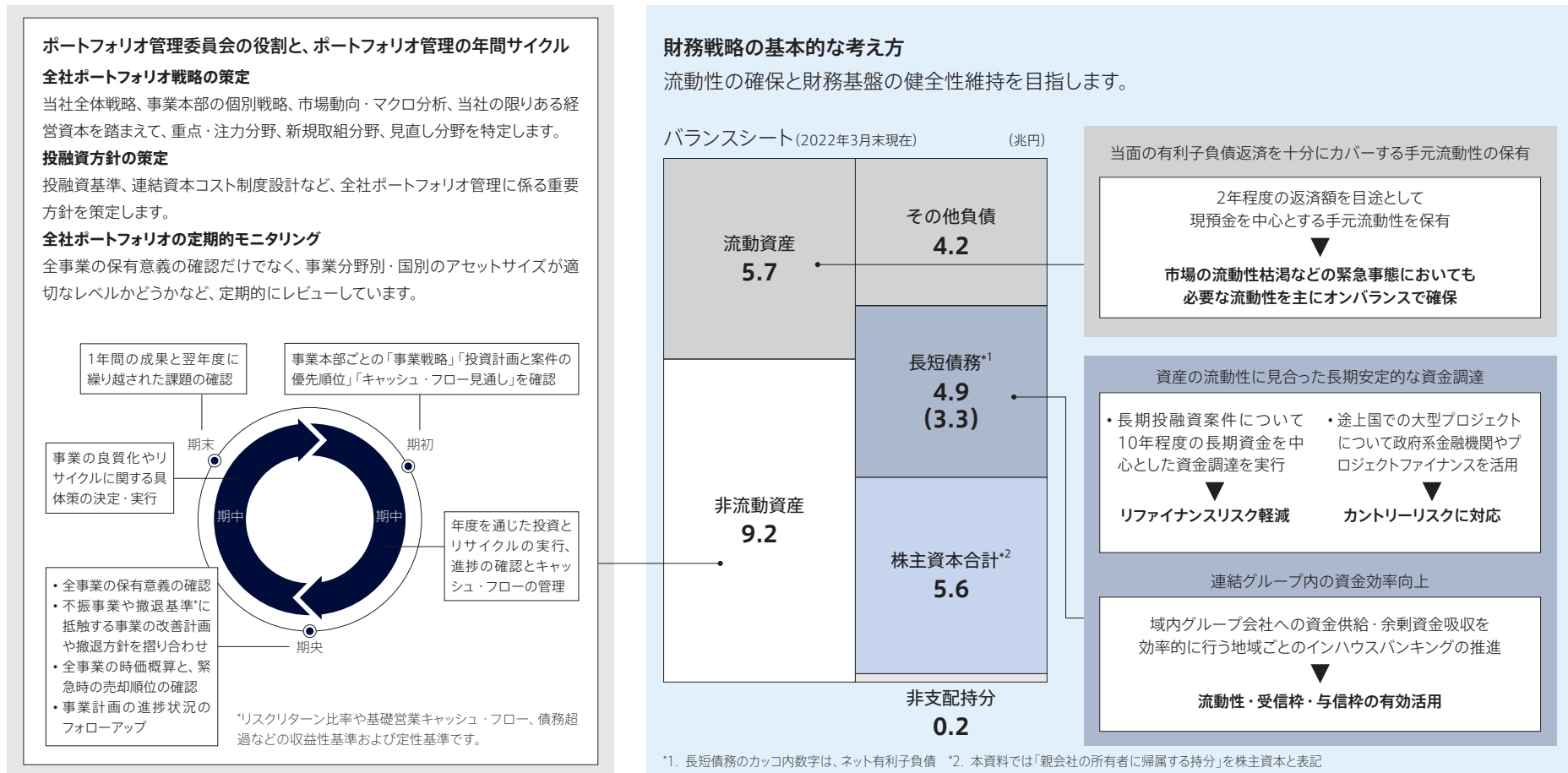
“D’s”	“I’s”
Diversity Diversity of people and perspective 多様な人材と発想	Inclusion Inclusion, in all we do 誰もが活躍できる環境を
DX Digital transformation, everywhere DXを全ての事業に	Innovation Innovation, all around 一人ひとりが世界を変える
Differentiation Differentiated proprietary network, extended globally 世界中の顧客ネットワークで更なる差別化	Imagination Imagination, at the edge of uncertainty 今こそ想像力を豊かに
De-carbonization 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	Initiative Initiatives, toward value-chain disruptions and new versions of globalization 新たな潮流に先手を打つ

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

規律あるポートフォリオ経営の実践と財務基盤の健全性維持

規律あるポートフォリオ経営の実践を通じ、限りある経営資本を全社的な重要分野に戦略的に配分し、三井物産全体の持続的な成長と社会の発展を目指して事業ポートフォリオを継続的に変革します。

また、当社の財務方針は、流動性の確保と財務基盤の健全性維持を基本方針としており、多様な事業ポートフォリオとその成長戦略を支えています。

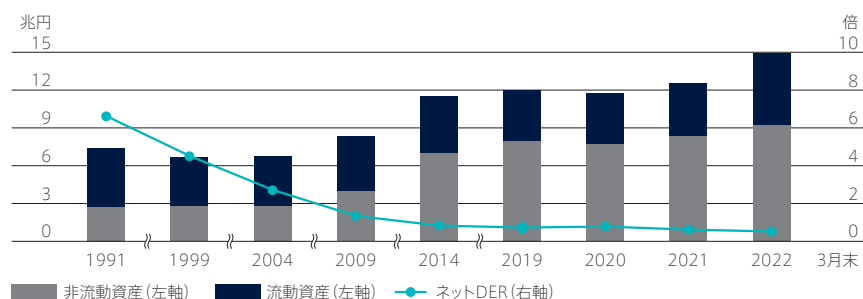


ポートフォリオマネジメント・財務戦略

財務戦略で着目する指標

当社は「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みに基づき資金配分を行っています。この枠組みは、事業から獲得した営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、成長のための投資と株主還元バランスよく配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現することを企図したものです。財務戦略を考える際に着目する各指標は、いずれもキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みによって、適切な水準に維持する方針です。

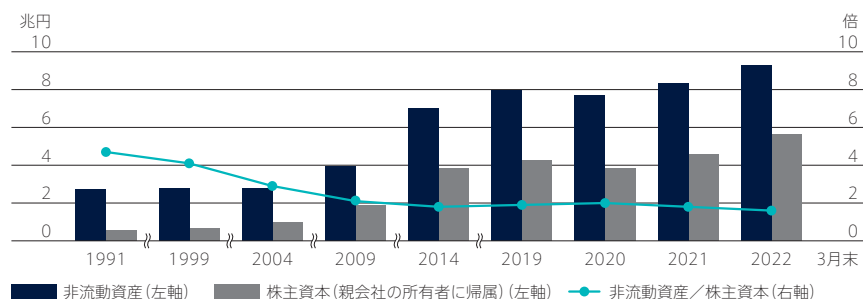
ネットDER*



*含むハイブリッドローン(総額5,500億円、資本性認定50%)

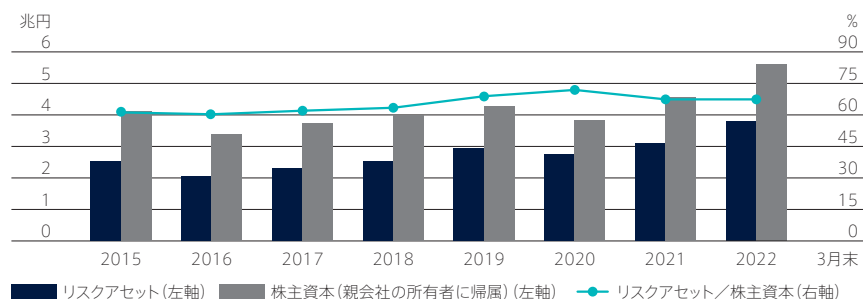
当社の資産構成は、トレーディングから投資への事業形態の変遷に伴い、投資資産や固定資産が増加してきています。相対的にリスクの高い、もしくは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産が増加するに伴い、レバレッジは減減させる必要があり、実際に過去から大きく改善しています。

非流動資産／株主資本



相対的にリスクが高いと考えられる非流動資産と、最終的にリスクを吸収する株主資本を対比させてみると、その比率は緩やかに改善しています。両者のギャップは主に有利子負債によってファンディングされており、これが拡大していくと財務の安定性は低下することとなります。

リスクアセット／株主資本



当社では、バランスシートの資産に内在するリスクに加えて、マーケットリスクや保証債務などオフバランスのリスクを一定の基準で評価し、リスク量として定期的にモニタリングしています。このリスク量は、株主資本のおよそ6~7割の範囲内で推移しており、一定の前提の下にストレステストを定期的実施し、リスク量と株主資本の比率への影響も検証しています。

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

事業投資のライフサイクルマネジメント

01

案件形成

既存事業の拡充や新規事業化案件を戦略性、事業性、成長性、競争優位性、持続可能性などを考慮し、各業界や地域におけるパートナー・顧客関係などのネットワークと知見を活かしながら探求、開発。

01

02

分析・評価・審議

事業計画の実行性、当社機能発揮とValue-upの蓋然性、関係者間の契約諸条件、リスク・機会の分析と管理策 (ESG関連リスク含む)、事業価値評価、案件遂行期間、内部統制の有効性などを分析の上、必要収益率などの定量基準¹や定性評価に基づき判断。各会議体における審議を経て案件を選別し、投資を意思決定。

会議体ごとの対象案件と金額基準

会議体	対象	金額
投融資案件審議会	投融資保証案件、事業用資産の取得案件など	50億円超
経営会議	連結ベースでの投融資保証合計額	150億円超
	投融資保証案件のうち取締役会付議事項となる案件	—
取締役会	重要な財産の処分および譲受	600億円超 ²

¹ 当社連結IRR、当社連結投融資保証収益率およびリスクリターン比率などを充足すること
 リスクリターン比率：リスクアセット量に対する当社持分利益の比率
 リスクアセット：当社連結グループで保有する営業債権や投資、固定資産などの資産および保証債務などのオフバランスシート・ポジションについて、信用リスクや市場リスクなどの潜在的な損失リスクに応じ当社が独自に設定したリスクウェイトを乗じることにより算定している、想定損失の最大額

² 当社経営に重要な影響がある事項について十分な議論を実施するため、取締役会にて審議する対象の金額基準を400億円超から600億円超に変更しました。但し、この金額基準を満たさない場合であっても、対象案件の累計金額や事業特性が当社経営に重要な影響を及ぼす事項については従来通り、必要に応じて取締役会での審議対象としています。

03

最終投資決定・実行

社内許可条件や、契約上の発効要件が充足された時点で投資を実行。

03

05

06

04

事業開発

資源権益やインフラ・生産設備などの開発・整備プロジェクトを管理・遂行。綿密な進捗管理と発生する事態への機動的対応によって、計画する予算と期間内での完遂につなげる。

05

事業の運営・経営

事業運営、企業経営に携わり、競争力強化と価値向上に取り組む。事業に精通した専門人材の起用と、当社の多様な人材の派遣や緊密な連携により、当社機能を最大限に発揮。さらには、当社グループ内の事業間の連携により、新たな市場や事業モデルへの展開にもつなげる。

06

事業のレビュー

事業の成長性や当社機能発揮によるValue-upの余地、戦略性などを継続的に検証。これらのピークを迎えつつある事業については、他社との合併などの新たな戦略方針やライフサイクルを検討し、対応。

CHROメッセージ

「人の三井」にふさわしい企業文化のグローバルな浸透を通して、Diversity & Inclusionを力強く推し進め、社会の持続的な発展に貢献する多様な人材を輩出します。

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) 兼
CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー)
竹増 喜明



— CHROのミッションは何でしょうか。

就任時にまず考えたのは、長い歴史を通して「人の三井」という言葉で評されてきた当社の志や価値観といったもののグローバルな浸透を図りたいということでした。「人の三井」という言葉は、時代とともにさまざまに解釈がなされていますが、それらは専ら日本で採用された人材を指すものであり、国内での当社の企業文化を表すものに留まってきました。「人の三井」にふさわしい企業文化をこれからは私たちのビジネスと同様、グローバル・グループで展開していくことが私の最大のミッションです。

— 「人の三井」とは何でしょうか。また、何が「人の三井」のベースになっていますか。

当社には、個性あふれるその人ならではの見識や能力

を持った多様な人材が集まっています。特定の産業やビジネスに深い知見を持っている人材、取引先やパートナーに寄り添い、深い信頼を勝ち得ている人材、企業結合や事業再生の実務に長けた人材、企業法務、ロジスティクスあるいはファイナンスの世界で力を発揮する人材など、実にさまざまです。

こうした多様な「強い個」が、「一人ではできないことは限られている、だからこそ異なる得意技を持った人材が力を合わせ、高い志をもって社会にインパクトのあることを成し遂げよう」とする企業風土が当社には存在します。映画「七人の侍」のようですが、これが「人の三井」という言葉が体現する一つの姿なのだと思います。

さらに、当社にはチームメンバーの一人ひとりが、それぞれが担った役割や成果を互いに認め合い、称え合

う文化があります。当社の英語名称は“Mitsui & Co.”ですが、これは「三井物産と仲間たち」という意味です。一人ひとりが主役であり、時には名脇役として臨機応変に活躍をする「場」が三井物産にはあり、そこにこそ当社で仕事をする醍醐味があるのです。

— 社員を育成し、活躍を後押しするために、どのような取り組みを行っていますか。

社員の能力開発を目的としたジョブローテーション、早期の武者修行の機会、一人ひとりの挑戦意欲をかきたてるストレッチ・アサイメント、そしてDiversity & Inclusionの推進を基本としています。

当社にはリスクリングを含むさまざまな自己啓発のための研修機会がありますが、その中には20代の社員

を中心とする2年間の若手海外派遣制度があります。本制度は長い歴史をもった当社独自のもので、特定の国や地域への留学を通じて地域の深い専門性とグローバルな見識を有する人材を育成するものです。

また当社では1999年に人事ブリテンボード制度を導入し、社員の自律的なキャリア形成を後押ししてきましたが、現在はこの対象をグローバルに広げています。開発の最終段階にあるグローバルタレントマネジメントシステムとの両輪で、世界中の多様な人材の適材適所の人材配置を加速させていきます。

— Diversity & Inclusionに関するお考え、取組みについて、詳しく教えてください。

私は三井物産という会社を、従来から多様性を大事にする会社だと感じていました。「自由闊達」は、当社が長く大切にしてきた価値観ですが、自由闊達な職場は本来多様性を受容し、活かす文化がそこになければ成立しません。当社にとっての挑戦は、これまで日本を中心とするやや狭いサークルの中で育まれてきた、当社の多様性を尊重し力にする文化をグローバルに広め、一層の浸透を図っていくことです。そのために私がアジア・大洋州本部のあるシンガポールに駐在時から社員に繰り返し伝えてきたことを二つお伝えしたいと思います。

一つ目は、“Level Playing Field (LPF)”の徹底です。これはグローバルに社内の競争条件を同じにしようということですが、私たちが日々の仕事の進め方を含めLPFをより一層徹底することによって初めて、採用地を問わない多様なバックグラウンドをもつ人材の獲得、育

成、そして登用が可能となります。現在、当社海外拠点での管理職の約25%は海外採用社員ですが、グローバルな適材適所の人材配置を通してこの比率をさらに高めていきたいと思っています。

二つ目は、“Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth”です。これは当社が事業をグローバルに展開していくためには、世界各国の市場に深く根を張っていく必要があり、世界各国の市場にしっかりと根を張っていくためには、グローバルな事業展開でありネットワークの強化が必要である、ということです。この実現のためには多様性を力にすること、Diversity & Inclusionの更なる推進が必要です。

— Diversity & Inclusion推進にあたっての課題はありますか。

当社にとってのDiversity & Inclusionとは、従来の社会や社内の基準に囚われることなく、年齢や性別、国籍といった多様な属性のもつ豊かな発想や価値を広く取り入れ、多様な人材が互いを認め合い、一体感をもって新たな価値創造に挑戦をすることです。この推進のために、例えば当社の女性管理職比率はグローバルには35%ですが、国内だけをみればまだ8%に留まっています。当社は国内での女性管理職比率をまず2025年迄に10%とし、その後も着実に引き上げていきます。Women's Leadership Initiative、さらに経営幹部が自ら関与するSponsorship Programと呼んでいる女性管理職社員の活躍推進のための研修プログラムは、そのために導入しました。

— 人材獲得に向けた課題はありますか。

当社は、キャリア採用を他社に先駆けて本格的に開始しており、すでに本店部長を含め出向先の事業会社で経営ポジションに就いている人材も数多く出てきています。当社の管理職に占めるキャリア採用人材の比率はこの10年弱で4倍に上昇しており、本年3月時点で全管理職数の1割を超えました。これは当社の人材の多様性を示す一例ですが、近年、当社の事業経営力が強化されてきているという手応えを感じており、その背景にはこうした多様な人材の活躍もあると評価しています。

一方、グローバルな人材の獲得競争は熾烈なものになっています。志を高く持ち、三井物産という舞台でさまざまな社会課題の解決を図りたいと望む人材を獲得し続けるためにも、当社の魅力を一層高めていく必要があります。

— 三井物産の成長ドライバーとは何だと思いますか。

当社にとっての根源的な成長ドライバーはやはり人材をおいてなく、「人の三井」という言葉にはこうした解釈も可能だと思います。当社は長い歴史の中で、その時々国家的な課題に果敢に挑戦し、その解決を図った偉大な先人を数多く輩出してきました。当社が、結果的に現在の三井物産という枠をも超える人材を育成、輩出することで、広く社会経済の発展に貢献することができれば、それも素晴らしいことだと思います。

人材戦略 概要

当社にとって最大の資産は人材です。幅広い事業領域、商品、分野、地域に精通した強い「個」である人材が協働し、さまざまな経営資本を最大限活用し、自らビジネスを創り、育て、^{ひろ}展げ、新たな価値を世界中で生み出しています。プロフェッショナルとしての強い「個」の確立と活躍を促す仕組みを整備し、更なる「挑戦と創造」を後押しする環境を整えることで、三井物産らしい価値創造を実現します。



1. 強い「個」の育成・活躍

中期経営計画2023における人材戦略を実現するために、グローバル・グループ経営を支える事業経営人材や強い「個」としての人材の育成・開発と中長期的な活躍を後押しします。

- 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

2. Diversity & Inclusion

当社では、多様なバックグラウンドを持つ人材がグローバルで活躍。社員一人ひとりがお互いを認め合い、刺激を受け合いながら能力を最大限に発揮し、ビジネスに新たな価値をもたらすことを目指し、以下の観点でダイバーシティ経営を推進します。

- 多様性を力にする組織をつくる
- 採用地や性別などに関係なく、多様な人材の活躍を後押しする
- 多様性を持続的な競争力の源泉と位置づけ、弛まぬ「挑戦と創造」につなげる

3. 適材配置・タレントマネジメント

自立したプロフェッショナルとは、「自分ならではの強みを主体的につくること」ことであり、当社は社員が主体として取り組む「自律的なキャリア形成」を支援します。

- 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・意思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

人材戦略

強い「個」の育成と活躍の後押しに向けた強化施策

1. 強い「個」の育成・活躍

強い「個」の育成に向けた人材開発プログラム

当社はグローバル企業として若手社員を中心に海外派遣制度により地域・業界プロフェッショナルを育成しています。また、グローバル・グループ経営を担うビジネスリーダー育成を目的に、中堅から管理職社員を国内外のビジネススクールへ派遣しています。2011年からはハーバードビジネススクールと協業し、当社専用プログラムを実施しています。海外現地法人・関係会社および事業パートナーからも参加者を募り、次世代リーダーの育成とともに、事業パートナー・取引先との関係構築にもつなげています。2005年には管理職を対象とした360°評価であるMitsui Management Review (MMR)を導入し、自己成長の参考に加え、任用時の参考情報としても活用しています。

各種海外派遣プログラム活用人数: 約3,600名(累計)

キャリアパスの多様化への挑戦

特定領域における高度専門性の発揮が期待される新たな等級であるExpertバンドを導入し、強い「個」を確立したプロフェッショナルとしての能力発揮につなげています。

能力・適性とともな挑戦意欲が高い社員に対してはキャリアチャレンジ制度を導入し、ストレッチしたアサインメントにより実践を通じた成長の機会を提供し、次世代リーダーの早期育成を後押ししています。

2. Diversity & Inclusion

Mitsui Engagement Survey

社員の会社に対する信頼や貢献意欲の可視化を目的として2018年より開始した調査で、2021年には1万名超の社員を対象として実施しました。結果は経営会議、取締役会で報告、社員の意欲向上と組織力強化につなげています。

社員エンゲージメント: 71% (前年: 70%)

Change Leader Program

2018年に開始したグローバルベースでの研修機会を、2021年には世界各地から選抜された現地採用職員が、経営幹部との直接対話やリーダーシップなどをテーマとした集中討議を実施。メンターシップを通して中長期的キャリア形成を支援しています。

現地採用職員のライン長: 68名

Sponsorship Program

社長がプログラム・オーナーとなり、経営会議メンバーが自ら女性管理職一人ひとりのスポンサーとなって、キャリア・アップにつながるさまざまな支援や助言を行います。

女性管理職比率:

単体 8.0%/海外現地法人・海外拠点 35%

3. 適材配置・タレントマネジメント

人事プリテンボード制度

意欲ある社員が自らの意思でその能力・スキル・専門性を最大限に発揮できる職務に挑戦できる制度です。組織の壁を超えた「会社のニーズ」と「社員の意思」のマッチングのプラットフォームとして、機動的で実効性の高い全社最適の適材適所と、社員の自律的なキャリア選択と挑戦を後押しします。また、プリテンボードの一環として、全社経営戦略(Strategic Focus)や個別案件ごとの最適人員配置の迅速化に向け、ジョブポスト制度も新たに導入し、現場の人材ニーズに対応する運営も実現しています。

制度活用人数: 約500名(累計)

グローバルタレントマネジメントシステム(Bloom)の導入

社員一人ひとりの経験・能力・知識やキャリアの志向といった人材データを活用し、適所で適材が活躍するフィールドの醸成と、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支えるデータプラットフォームとして、グローバルタレントマネジメントシステムを新たに導入します。本システムの導入は、2022年10月のアジア・大洋州本部、東アジアブロック、韓国物産を皮切りに、その後、日本、米州本部、欧州ブロック、中東・アフリカブロック、CISブロックで順次稼働を開始する予定です。



人材の育成

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/social/rearing/index.html>

* 全て2022年3月末現在の数値

人材戦略

強い「個」の活躍事例

私は、前職を含め30年以上「油層エンジニアリング」という技術業務に携わっています。地下からの最適な油・ガス生産手法を追求する、プロジェクトの成否にも直結する重要な技術です。さらに、脱炭素の切り札の一つとされているCCSと呼ばれるCO₂地下貯留においても不可欠であり、ニーズがさらに高まっています。しかしながら、絶対的な教科書が存在せず、経験が物を言う分野でもあり、高度な知見を持つ技術者は世界的にも多くはありません。当社は多岐にわたる石油・ガス開発プロジェクトをさまざまな地域で展開しており、そこで得られた経験・知見や社内外のネットワークが私の最大の武器です。この知見を活かして、プロジェクトの価値向上に貢献し、さらに全社に横串を通して知見を結集・共有することで、より大きな成果につなげてきました。今年からExpertバンドに移行し、培ってきた知見・経験の幅をさらに広げ、プロジェクトの価値向上、エネルギーバリューチェーン全体での低・脱炭素の実現に挑戦していきたいと思っています。



大瀬戸 一仁さん
エネルギー資源開発部
CCS/CCUS
R&Dセンター室

私は、2020年に子会社化した保健同人社に出向し、DXを推進しています。保健同人社は医学書「家庭の医学」で知られ、「暮らしを、職場を、社会をWell-beingに。」をビジョンに掲げ、予防・未病に取り組んでいます。私は病院への出向経験や国内外のヘルスケア関連事業の立上げや企業価値向上に携わった経験から、医療現場を変革したいという想いがあり、その実現には予防領域が貢献できると考えています。予防領域の課題解決には個別最適化・データドリブンが必須です。私は、医療専門職・システムエンジニア・ビジネス企画・営業などさまざまなバックグラウンドを持った仲間とその実現を目指しています。三井物産で行っていたような自由闊達な議論ができる風土を醸成し、個性豊かな仲間とその能力を最大限に発揮してもらうことも私の役割です。

私たちの挑戦の第一歩として、2022年4月にヘルスケアアプリ「みんなの家庭の医学」をリリースしました。ビジョンの実現に向け、仲間とともに私たちならではの挑戦と創造を楽しんでいきたいと思っています。



寺田 理恵子さん
保健同人社
取締役執行役員 兼 COO 兼
CDO 兼 CCO 兼
事業本部長 兼 事業開発部長

約30年前、M&Aアドバイザーとしてキャリアをスタートしました。UBSウォーバーク、バンク・オブ・アメリカ、GEキャピタルなどで、さまざまな業界におけるM&Aや資本構造改革に携わった経験と、その時に培った人間関係は、Change HealthcareやBeyond Meatといった革新的企業への投資を成功させ、当社ポートフォリオを拡大する原動力となっています。

当社のポートフォリオに付加価値を与える企業を評価する上では、イノベーションが不可欠です。私の所属するコーポレートディベロップメント本部は、ウェルネス、サステナビリティなどの新事業分野をリードする役割を担い、イノベーションは組織にとっての中心的要素です。

イノベーションにはチームワーク、忍耐力、ビジョンが必要です。社員には、自由闊達な企業文化の中で、アイデアを堂々と提案し、起業家精神を身につけてもらいたいです。「草の根」の機会を育てることが未来の産業で世界を率いる鍵であり、チームワークを発揮しながら独自の考えを持つことが、当社の挑戦と創造の精神です。



Ekizian David SVP
米国三井物産株式会社
ニューヨーク本店 (NYCZZ)
Financial & New Business
Division (金融・新事業Division)

CDIOメッセージ

イノベティブなマインドセットで、DXを武器に三井物産を変革し続けます。



代表取締役 副社長執行役員
CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)
米谷 佳夫

— CDIOのミッションは何でしょうか。

一言で言えば、DXを武器に社内外に変革を起こすことです。また経営においては、データを駆使し、より迅速で質の高い判断を可能とすることです。DXによる変革には、AI・ディープラーニングといった新しい技術スキルが必要です。高い能力を身につけた多様な人材が自由闊達に意見を出し合い、新たな化学反応が起きる職場づくりを進めています。

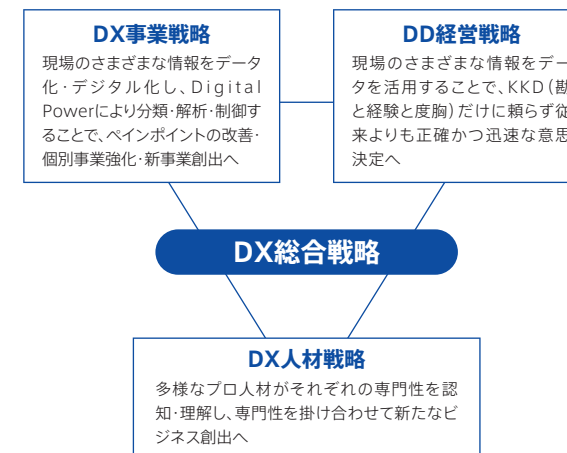
— DXに関する取組みについて教えてください。

まず「DX事業戦略」、「データドリブン(DD)経営戦略」、「DX人材戦略」の3つからなる「DX総合戦略」を策定しました。

「DX事業戦略」では「6つの攻め筋」を特定し、延べ300件以上の候補案件から約80件の実証実験を実施、その内約25件が実運用に至りました。環境・脱炭素関連、デジタルツイン、仮想通貨、ヘルスケアデータ活用など、事業の幅は多岐にわたります。

「DD経営戦略」では、特にデータ集約により生産性が向上し、コスト削減につながりました。一方で、経営の意思決定へのデータ活用にはまだ課題があります。過去の延長線上の未来はデータを使えばかなり高い精度で導き出せますが、非連続的な変化に対しては、経営者の勘や経験・洞察力で補う必要があります。しかし、勘と経験にはバイアスが掛かりますので、その修正のために客観的なデータ活用が重要です。DD経営を根付かせ

るために、これまでの業務プロセスを根底から変える改革を進めていきます。



—— **DX推進に当たっての課題は何でしょうか。**

乗り越えるべき二つの壁があります。一つは、DX人材とビジネス人材の壁です。当社には圧倒的にビジネス人材が多く、DX人材がデジタルスキルを補っていますが、新規事業を創出するためには、両者が互いを理解・尊重し、連携を深めていく必要があります。このため、これは「DX人材戦略」にもつながる話ですが、全役員対象のeラーニングから海外大学への留学制度まで幅広いプログラムで構成されるMitsui DX Academyを導入しました。社員全体のDX知識を底上げすることでコミュニケーションを深化させ、その先にはビジネススキルとDXスキルを兼ね備えたDXビジネス人材の育成を見据えています。

もう一つは、時間軸の壁です。DXは結果が出るまでに時間がかかります。途中であきらめたり、放っておけば消滅してしまうような生命力の弱い取り組みもあります。こういったものを育て上げ大きく花開かせていくためには、トップの継続的なコミットメントと現場での成果の共有が不可欠です。私は毎月「CDIOメッセージ」を発信し、社員がDXに取り組んだ成果を社内に共有し続けています。社員をエンカレッジすることで、当事者そして周囲が成果を認識し、それによりDX推進の取り組みがさらに広がり、強くなり、文化として根付いていくことを期待しています。

—— **CDIOご自身はDXのバックグラウンドをお持ちなのですか。**

私は長年インフラ事業に携わっており、DXの専門家で

はありません。世の中には、複数の会社でCDOを務めてこられた「プロCDO」も多く、DXによる企業変革の起爆剤として活躍されています。一方、当社はすでに全社のDX総合戦略があり、変革への強い危機感をもつ社員がいて、能力の高いDX人材も増えています。あとは実践あるのみです。当社の強みや幅広い事業をよく知り、当社のカルチャーも理解した上で、ビジネスとDXをつないで変革を後押しすることが、CDIOとして重要な要素だと考えています。

DXを推進するためには学び続けることが大事です。私自身、月に1~2回デジタルネイティブな若手社員からリバースメンタリングを受け、新しい技術やアイデアについて学んでいます。私にとっては大変良い刺激になりますし、彼らにも私の経験からビジネスの勘所や経営の目線を伝えることができ、こうして双方の視野を広げることでDX人材と経営の橋渡しを実践しています。

—— **三井物産ならではの価値創造とは何だと考えますか。**

産業を跨ぐ事業創造、これが当社ならではの価値創造です。当社のようなコングロマリットのメリットは二つあります。一つ目は、多様な人材を抱え、その人材を臨機応変に配置できること。二つ目は、産業横断的な業際で生まれるイノベーションにいち早く対応できることです。一方のデメリット、つまり多様な事業を抱えることにより増大しがちな管理業務や経費は、DD経営が進めば減らすことができますし、すでに幾つかの取組成果も出ています。

こうした強みを活かし、人材を含む経営資源を機動的に割り当て新しいビジネスにいち早く取り組むことで、「コングロマリットプレミアム」を実現していきます。

—— **三井物産は中長期的に、どのような会社になっているでしょうか。**

「長期業態ビジョン2030」では「つなくづからつくるへ」を掲げ、主体的にビジネスを「つくる」方向への進化を目指しています。「0→1」でビジネスを創造するMoon Creative Labでの取組みもこの一環で、すでに幾つかの起業案件が事業化しつつあります。

当社は、今後こうした流れをさらに加速し、多様な業界に関わっている強みを活かして主体的な事業創出を繰り返していく会社、常に何か新しいものを創り出す「場」になっていくでしょう。これは特に新しい話ではなく、三井物産は創業時からそのような会社でした。会社の形態は時代に応じて変化していくかもしれませんが、「人の三井」や「自由闊達」、「挑戦と創造」という理念や精神は変わらず受け継がれ、これが事業創造の基盤になっています。

当社の変革は加速していますが、世界の先進企業も変わり続けており、その差は縮まるよりはむしろ開いているかもしれません。そうした危機感を常に持ちながら、DXを通じて当社を変革し続けます。

デジタルにおける取組み DX人材戦略の進捗

DX事業戦略・DD経営戦略を推進していくには、ビジネス人材、DXビジネス人材、DX技術人材の3種類の人材が必要です。三井物産では、幅広い事業、商品や地域に精通した「その道のプロ」と呼ぶにふさわしい多様な人材が多く働いていますが、現在、その多くはそれぞれの仕事に精通したビジネス人材です。このため、全役職員にDX基本教育を行い、デジタルを標準装備します。デジタルのトップエキスパートであるDX技術人材は、IT戦略子会社でのグループ内製化を進める他、当社自身でも一定数内製化していきます。最後に、ビジネスとデジタルの双方を深く理解して、ビジネス人材とDX技術人材をつなぐ、DXビジネス人材が、DXを進めるためには必要不可欠です。

三井物産では、このDXビジネス人材を2024年3月期にはグローバルで100名内製化していく方針です。DX人材戦略では、DXによる絶え間ない革新を企業文化として定着させることを目指していきます。

<2022年3月期の進捗>

- 2021年5月に、以下の3つの要素から構成されるMitsui DX Academyを開講しました。
- ①**DXスキル研修**: 全役職員を対象とした基礎編から、業務ニーズにあわせた専門性の獲得や高度DX人材養成のための応用編まで用意しています。なお、基礎編は8月末には三井物産単体は役職員の全員が受講完了、10月より現地法人・関係会社にも展開し、アジア地域の現地法人では全員の受講が完了しています。
- ②**ブートキャンプ**: DXプロジェクトの実践を通じた現場のOJTでDXビジネス人材を育成します。
- ③**Executive Education**: 最先端のDXスキルや知見の獲得、そして高度DX専門人材とのネットワーキング構築のため、海外大学コースへの派遣も実施します。

- DX人材認定制度を開始し、三井物産単体において、23名のDXビジネス人材を認定しました。2022年10月に予定している第3回目より現地法人にも応募枠を拡大していきます。
- 育成とともにDX人材採用と現場での活用にも積極的に取り組んでおり、日本国内における新卒採用では、2021年3月期に続き、インターンでのDXビジネスコンテストを開催した他、アジアと南米での採用を強化しています。日本国内採用のDX人材のみならず、海外で採用したDX人材も、Strategic Focus領域でのプロジェクトに即戦力として投入する他、欧米や中東にも派遣し、グローバルな活躍の場を拡大していきます。



Glen (London)
欧州三井物産 Digital Transformation Dept.(EUASE)
Ng Yee Zheng Glen
Project Manager

ロンドン

ドバイ

上海

シンガポール

ニューヨーク



Rodney (MHM Manager)
MBK Healthcare Management Pte.Ltd.
Lim Rodney
Solutions Delivery Manager



Kandan (MHM CTO)
MBK Healthcare Management Pte.Ltd.
Jayaraj Kandan
CTO

サンパウロ



Azfer (Dubai)
中東三井物産 ドバイ本店
Corporate Strategy & Administration Dept. (DMEAA)
Business Development Team
Karim Azfer
Digital Transformation Architect

海外DX人材のグローバルでの活躍

当社DX取組における
主要海外拠点

MBK Healthcare
Management Pte.Ltd.

デジタルにおける取組み

脱炭素におけるさまざまなDX

気候変動は中期経営計画2023における重点課題の1つであり、デジタルを活用したさまざまな取組みを実現しています。

① 可視化

三井物産では、GreenGlobeXを導入しグローバルグループで膨大な環境データを効率よく一元管理するとともに、今後連結決算システムなどの財務関連データとの連携などを通じ、経営管理に活用していきます。

また、CO₂排出量の可視化からエネルギー調達最適化、CO₂排出量削減までをトータルにサポートするサービスプラットフォームであるe-dashや、ISO14040・ISO14044に基づく製品単位のGHG排出量算定・可視化を実現した国内初のプラットフォームであるLCA Plusなど、可視化に関するビジネスを立上げ、サービスを提供しています。



電力やガスなどの請求書からCO₂排出量を自動で算出し、可視化

② 抑制

AIの世界的権威Andrew Ng氏が設立したAI Fundと、合併事業であるBearing社を設立。Bearing社は船舶の運航データ、気象海象データをベースにした深層学習アルゴリズムを開発し、最適な運航性能の分析サービスを構築、海運各社へ導入を推進中です。またCII規制（燃料実績の格付け）に対応した最適化ツールを開発するなど、海運各社へのGHG排出量削減の取組みに大きく貢献し、Forbesが選ぶ注目すべきAI企業「AI50 2021」やCB Insightsが選ぶ世界で最も有望なAIスタートアップ「AI100 2022」にも選定されています。



船舶の運航データなどから船舶運航を最適化

③ オフセット

森林におけるDX取組みでは、当社保有の社有林のCO₂吸収量可視化に航空測量データを活用、2050年のNet-zero emissionsに貢献すべく、クレジット創出に着手しています。2022年6月末現在、当社社有林の一部を対象に、J-クレジット制度認証委員会において8万5千トン（8年分合計）のクレジット創出プロジェクトが承認されました。



航空測量により森林のCO₂吸収量測定の正確性と効率性を向上

☐ P24 カーボンクレジット事業への挑戦

④ 社内情報共有

各事業現場において脱炭素に関するさまざまな取組みが進むなか、三井物産では会社全体で脱炭素に対応すべく、社内情報共有サイト「脱炭素ポータル」を設置し、事業本部を跨いだ全社横断的な取組みを促進しています。

Gate 3 Management Foundation

- 49 役員座談会
- 54 取締役・監査役
- 58 三井物産のコーポレート・ガバナンス
- 71 コンプライアンスとインテグリティ
- 73 リスクマネジメント
- 75 イニシアティブへの参画／社会からの評価

役員座談会 —— 三井物産のガバナンス ～役員報酬制度改定と気候変動への取組み～



代表取締役
常務執行役員
CSO
ガバナンス委員会委員
佐藤 理 (ファシリテーター)

社外取締役
ガバナンス委員会委員
報酬委員会委員
江川 雅子

社外監査役
報酬委員会委員長
森 公高

社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員
小林 いずみ

代表取締役
専務執行役員
CHRO兼CCO
報酬委員会委員
竹増 喜明

役員報酬制度改定に至る報酬委員会・取締役会・監査役会での議論、更に気候変動への取組みを通じた三井物産ならではの価値創造について、三井物産のガバナンスの観点から5人の社内外役員に語っていただきました。

役員報酬制度の改定

改定の背景

佐藤 今回の報酬制度改定のポイントは、業績連動賞与での上限額の変更、株価連動型の譲渡制限付株式報酬から在任条件型の譲渡制限付株式報酬への変更、そして今回新たに導入したROE、ESGの各々で設

定する経営指標の達成度に基づく譲渡制限付株式報酬の3点でした (□ P65 役員報酬)。新たな報酬制度の設計に際しての報酬委員会での議論のポイントにつき、まずお聞かせください。

竹増 前年度、計7回開催された報酬委員会での議論のポイントは主に2点でした。1点目は、業績連動報酬の基準となる現行の指標が、当社が掲げる経営目標と

役員座談会

整合しているかという点です。経営者は、株主と同じ目線をより一層強く意識することを求められています。この観点からも現行制度の検証を行いました。2点目は、現行の報酬制度が、透明性と説明責任を果たすシンプルで分かりやすいものとなっているかという点です。報酬構成については、役員報酬が企業の持続的な成長へ向けた適切なインセンティブとして機能すべき点を意識し、基本報酬と業績連動報酬の比率、短期と中長期インセンティブの比率など、これらの適正なバランスを検証し、ベンチマーク企業の報酬制度や水準との比較に基づく検証も行いました。

コーポレートガバナンスにおける

役員報酬制度の位置付け

佐藤 コーポレートガバナンスにおける役員報酬の位置付け、また今回の役員報酬制度改定が当社経営に及ぼす影響について、ご意見をいただけますか。

江川 コーポレートガバナンスにおいては、役員報酬は経営者が株主の利益を最大化する行動を取るためのインセンティブの1つと位置付けられています。そのため、株式報酬を活用することで、経営者が株主と運命を

ともにし、アップサイドもダウンサイドも共有することが可能になります。日本ではコーポレートガバナンス改革と平仄を合わせるように近年、株式報酬の導入が進み、当社も2019年に譲渡制限付株式報酬を導入しました。今回の改定で、当社は基本報酬、短期インセンティブ、中長期インセンティブを概ね1：1：1の比率とし、グローバル企業の構成水準にかなり近づいたと思います。さらに、業績連動報酬にESG要素を取り入れた点でも、グローバル企業の報酬の考え方に近づくことができたと考えています。

森 今回の主な改定3点の背景と、当社経営に及ぼす影響についてご説明します。まず、業績連動賞与における上限額変更です。当社自身が事業のあり方を変えてきたことで、多様な事業ポートフォリオから生み出される収益力が格段に向上し、従来の上限枠では現在の収益力に見合わなくなったため、改定に至りました。上限額は変えても、業績が同じであれば報酬額は変わりません。パラダイムシフトが続く難しい時代で、さまざまな変動要因がある中、経営陣は新たな上限枠を見据え、さらに業績水準を高めるための経営が必要になるでしょう。次に、株価連動型譲渡制限付株式報酬です。市況による株価変動が大きいこと、株価が上昇すると付与株数が減る逆相関の課題もあったこと、また市場

区分再編でTOPIX指数なども変わることから、株価連動を廃止し、在任条件型譲渡制限付株式報酬としました。最後に、業績連動型譲渡制限付株式報酬に、ROEとESGの各要素を組み入れました。ROE・ESGを重視した経営を行うという会社方針を外部に表明することで、経営陣はこれらを着実に遂行していかなければいけません。

報酬委員会での議論と今後の課題

佐藤 報酬委員会において、印象に残っている議論があれば教えていただけますか。

江川 一番印象に残っているのは、業績連動の指標に関するものです。私は、株価連動型譲渡制限付報酬はやや複雑で、役員一人ひとりが十分に理解した上でインセ



役員座談会

ンティブと捉えられるかどうかは難しいと感じていました。今回の改定は、より分かりやすく、かつ経営の目標に沿った形になったと思います。またESG要素は日本でも前例が少なく、さまざまな要素があるため、長期的、全体感、客観性などの条件を満たすものを指標として選択するのに苦労しました。ESG要素を反映すること自体がまだ緒に就いたばかりなので、今後の改善余地を残す必要があった部分もあります。一方、ROEに関しては、当社の業績は市況による変動が大きく、これをどのように取込むかは課題だと感じます。経営とは結果責任であり、透明性の観点に鑑みるとやむを得ないと理解する一方で、真に評価されるべき本人の貢献度と、当社業績に影響を及ぼす市況変動を区分することはできないのか、そうした思いは残りました。いずれにしても、前例がない中で、皆で知恵を絞ったということは、とても印象深いことでした。

森 グローバル企業であるがゆえの報酬水準の判断にも課題があります。グローバル市場をリードしていく経営陣に見合う報酬水準とする必要がある一方で、当社も含め日本企業の役員報酬は世界水準と乖離があるのが現状です。また、役員報酬は従業員給与、株主還

元も含めた付加価値の配分という論点もあります。これらの論点を踏まえ、報酬水準は今後もしっかり検討すべき課題と思います。

佐藤 業績連動型株式報酬におけるESG要素について、E・S・Gそれぞれの指標の妥当性や進捗度合いを検証するにあたっての課題は何でしょうか。

竹増 ESGのそれぞれで掲げる指標については報酬委員会、経営会議、取締役会で議論を重ねてきました。各々の指標が当社の経営戦略にしっかりと組み込まれていることはもちろんですが、明確な数値目標の設定が難しい定性的な指標もあり、評価にあたっての客観性の担保と適切な進捗管理については、今後とも報酬委員会を中心に議論を続けて制度の実効性をさらに高めていきたいと思っています。

小林 ESGの中でも特にE、すなわち気候変動対応に関しては、客観性の担保が大きな課題です。当社が気候変動対応にコミットし、その進捗状況を客観的に示すような指標を専門家の目も入れて設定する必要があります。気候変動関連の取組みは単年度で結果が出るものではなく、どのような時間軸を取ることが妥当なのかという点も含め、今後毎年しっかり検証する必要があります。

ます。さらに、変化する世の中の期待値に応じて、当社の目標を調整していくことも重要です。当社が民間企業をリードする形で、常に市場の期待に応えられるような目標に挑戦し、さらに継続性を担保するという難しい課題に挑戦すべきです。またSに関しては、当社社員が持つ課題意識をグローバルベースで反映する必要があります。従業員エンゲージメント調査にはさまざまな項目がありますが、それを単純平均するだけで真の満足度を計測できるかは検証が必要です。当社社員の成長実感を測ることのできる指標とは何なのか、さらに議論していかなければいけないと考えています。



役員座談会

気候変動

気候変動への取組みとガバナンス

佐藤 ESGの中でも気候変動は、サステナビリティ経営という観点から重要なアジェンダです。一方で、気候変動への取組みに関する短期的な目標設定、進捗状況のモニタリング、世界情勢の適切な把握など、継続的な検討課題も多いと思います。当社の気候変動の取組みについて、取締役会・監査役会ではどのような議論がなされていますか。



小林 気候変動に関する取締役会での議論は、この数年間で大きく変わりました。例を2つ挙げます。まず、3~5年前は当社のGHG排出量をいかに減らすかという議論が主でした。現在は、多排出型事業を売却するだ

けでは真の意味での排出削減にはつながらず、当社としていかに社会全体の排出を減らしていくかに視点が移ってきたと感じています。次に、従来は当社にとってGHG削減はコスト増であり、事業にとってのリスクという視点で議論していました。現在はビジネスの機会という視点が加わり、気候変動対応を起点に、どのようなビジネスモデルを構築し、収益源としていくのかという議論も活発に行っています。これは資本市場の見方が変わってきたということであり、新しいステージに入ってきたと感じています。

森 監査役会の役割は、取締役の執行の監査であり、監査の視点は、株主をはじめとするステークホルダーの皆様、すなわち社会です。気候変動に関しては、ここ3年で当社の取組みはかなり進んでいます。サステナビリティ委員会が設置され、多くの情報を収集し、当社としての取組みを迅速に決定しています。さらに、その結果を各事業本部に共有し、各本部で活動を決定する流れができつつあります。監査役会は、これらの取組みを高く評価しています。また、気候変動への取組みは、直接収益に結び付くものと、既存事業や周辺事業も含めた全体として収益性を維持・向上させるものがありますが、この収益性の観点でも当社は相当進んできていると監査役会では判断しています。ステークホルダーの皆様

の視点でも、収益性の確保が期待値となっており、監査役会としても引き続きそうした視点で見えていく考えです。



佐藤 気候変動対応をリスクと見るか、機会と見るかという点は、非常に重要なご指摘だと考えます。私自身もCSOとして、GHG排出削減や削減貢献型の事業は、環境価値が将来のキャッシュ・フローにつながるとの認識のもと、取組みを進めなければならないと考えています。

竹増 気候変動に対する認識や増加する自然災害からの切迫感がグローバルに高まってきている中で、社会や市場からの当社に対する期待も変化しています。最近の当社社員は気候変動に対して強い危機感をもって声を上げているという印象もあります。当社の事業活動が幅広い領域に広がっている中で、GHGの削減という観点でさまざまな課題を解決すべく日々奮闘してい

役員座談会

る社員は多くいます。そうした社員にとっては、GHGの削減に自分たちがどれだけ具体的な貢献をしているかが、自らの働き甲斐、即ちエンゲージメントに大きな影響を及ぼしていると感じます。社会や顧客、市場の要請に止まらず、社員のエンゲージメントを高めていくためにも気候変動への取組みは当社にとって非常に重要な経営課題です。

三井物産ならではの価値創造

佐藤 当社は、事業を通じて社会課題に対する実効性のある現実解を提供することを生業としています。気候変動対応は、既存エネルギーの低炭素化と安定供給、脱炭素社会に向けた新しいエネルギーの開発と供給という、2種類の現実解を同時に実現していく複雑な社会課題ですが、この社会課題の解決における当社ならではの価値創造について、どのようにお考えかお聞かせください。

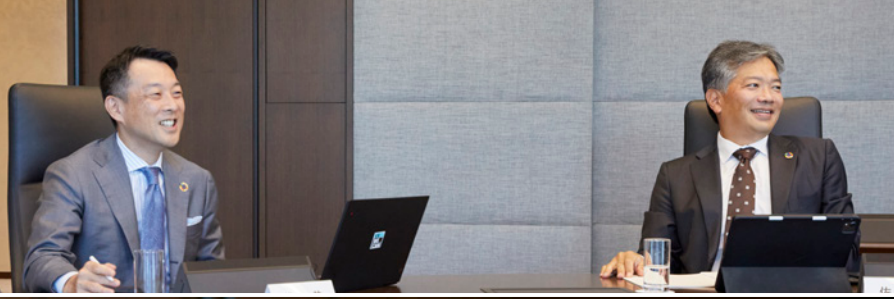
江川 2つのポイントがあります。1つは全体のコーディネートへの貢献です。脱炭素化と一言でいいますが、実際には政府、企業、生活者など、異なる利害を持つさまざまな当事者がおり、その全体として脱炭素化を図らなければなりません。この脱炭素化の取組みは「複

雑なパズル」です。昨今のエネルギー価格の急騰も、脱炭素化が想定以上に進んだために、全体のバランスが崩れてしまったわけです。こうした事態には全体のコーディネートに貢献できる主体が必要です。当社は、世界中の政府やエネルギーメジャーとのネットワークやインテリジェンスを有しており、適切なトランジションを実現するための全体のコーディネートに重要な役割を担うことができます。もう1つはイノベーションです。新しいエネルギーを生み出すためには、多様な技術が必要です。日本の企業や大学では、世界でも先進的な技術を開発しています。当社はこれまでも、このようなさまざまな技術を組合せて新しい産業を創造し、社会課題の解決に取り組んできました。また、当社は新たな分野の創出に長けた、起業家精神に富んだ人材を数多く擁しています。彼らがそうしたイノベーションを活かして、価値創造に結び付けることができると期待しています。

小林 気候変動対応はGHG排出削減に留まりません。例えば、自然資本や水資源など、より広い意味での気候変動問題も存在します。当社は自然資本も含めた、広い視点で気候変動問題を見据えており、事業機会としても大きな可能性を秘めていると感じています。そして、当社は幅広い産業にまたがる多様な事業を手掛けていますので、今まで全く関係なかった産業・事業を、気候変

動を軸にしてつなげ、そこから新たな事業を通じた解決策を生み出すことができます。あるいは、さまざまなお客様とのネットワークを活かし、ユニークなエコシステムの形成をリードすることも可能です。特に当社は世界中で多種多様な事業を展開していますので、それらを自由に組合せることで、この社会課題への解決策を生み出すポテンシャルは非常に高いと思います。現場の社員一人ひとりが、自分たちの持っているツールを最大限活用し、気候変動の問題にいかに関与できるかを考えることで、新しいビジネスやソリューションを開発しているのではないかと、大きな期待を寄せています。





三井物産ならではの価値創造の基盤
コーポレートガバナンス



取締役・監査役

(2022年6月22日現在)

取締役 取締役在任年数／所有株式数



1983年 当社入社
2021年 当社代表取締役、会長(現任)



1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、社長、CEO(現任)



1985年 当社入社
2022年 当社代表取締役、副社長執行役員、CDIO(現任)



1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)



1985年 当社入社
2022年 当社代表取締役、専務執行役員、CHRO、CCO(現任)



1987年 当社入社
2022年 当社代表取締役、常務執行役員(現任)



1987年 当社入社
2022年 当社代表取締役、常務執行役員、CFO(現任)



1990年 当社入社
2022年 当社代表取締役、常務執行役員、CSO(現任)



1990年 当社入社
2022年 当社代表取締役、常務執行役員(現任)

CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)、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)、CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)、CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)

取締役・監査役

(2022年6月22日現在)

社外取締役 在任年数／所有株式数



1981年 三菱化成工業(株)(現 三菱ケミカル(株))入社
 1985年 メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン(株)入社
 2001年 メリルリンチ日本証券(株)代表取締役社長
 2002年 (株)大阪証券取引所社外取締役
 2007年 社団法人(現 公益社団法人)経済同友会 副代表幹事
 2008年 世界銀行グループ多国間投資保証機関長官
 2014年 当社社外取締役(現任)



1989年 Haight Gardner Poor & Havens 法律事務所
 (現 Holland & Knight LLP) 入所
 1990年 弁護士登録(ニューヨーク州)
 1991年 (株)日本興業銀行(現 (株)みずほ銀行) ニューヨーク支店入行
 1994年 メリルリンチ日本証券(株)入社
 2000年 Merrill Lynch Europe Plc
 2006年 Bank of America Merrill Lynch (香港)
 2012年 Asurion Asia Pacific Limited (香港) General Counsel Asia
 2014年 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・カウンセル アジア(現任)
 2015年 当社社外取締役(現任)



1972年 General Motors Holden's Limited 入社
 1987年 Nissan Motor Australia 入社
 1991年 Rio Tinto Limited 入社
 2013年 Rio Tinto Limited CEO
 2017年 当社社外取締役(現任)



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



1980年 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入社
 1986年 ソロモン・ブラザーズ・インクニューヨーク本店入社
 1988年 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 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 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 東京大学理事
 2015年 一橋大学大学院商学研究科(現 経営管理研究科)教授
 2019年 日本証券業協会副会長、自主規制会議議長(現任)
 2020年 一橋大学大学院経営管理研究科特任教授
 2020年 当社社外取締役(現任)
 2022年 学校法人成蹊学園学長(現任)

☐ P67 重要な兼職状況(2022年6月22日現在)参照

取締役・監査役

(2022年6月22日現在)

常勤監査役

監査役在任年数／所有株式数



1981年 当社入社
2019年 当社常勤監査役(現任)



1984年 当社入社
2019年 当社常勤監査役(現任)

社外監査役

在任年数／所有株式数



1974年 検事任官
2007年 法務事務次官
2012年 検事総長
2014年 弁護士登録
2015年 当社監査役(現任)



1980年 新和監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)入所
2000年 同監査法人代表社員
2004年 同監査法人金融本部長
2006年 同監査法人本部理事
2011年 同監査法人 KPMGファイナンシャルサービス・ジャパン・チェアマン
2013年 森公認会計士事務所設立
日本公認会計士協会会長
2016年 日本公認会計士協会相談役(現任)
2017年 当社監査役(現任)



1994年 長島・大野法律事務所(現 長島・大野・常松法律事務所)入所
2000年 Covington & Burling LLP(Washington, D.C.)勤務
2001年 長島・大野・常松法律事務所復帰
2003年 同事務所パートナー就任(現任)
2022年 当社監査役(現任)

三井物産のコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、コーポレート・ガバナンス体制の構築にあたり、「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を重視しています。「透明性と説明責任の向上」のために、当社は、社外取締役および社外監査役の視点を入れて経営監督および監視機能の強化を図るとともに、情報開示に係る内部統制体制を整備し、公正開示の原則の下、役職員が説明責任の遂行にあたることとしています。また、「経営の監督と執行の役割分担の明確化」のために当社は執行役員に業務執行の権限を大幅に委譲した上で、取締役会が執行役員の業務執行を監督します。事業別に全世界で事業活動を展開する16事業本部および地域戦略の要としての2地域本部のそれぞれを統括する事業本部長および地域本部長は、執行役員として連結グループの機動性ある業務執行にあたります。

当社は、監査役による監査機能の実効性を高める一方、会社業務に通暁した社内取締役を中心とした実態に即した経営が総合商社の業態に必要であると判断し、監査役会設置会社の形態によるコーポレート・ガバナンスを採用する一方、「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を担保するため、社外取締役・社外監査役が過半数を占める各種諮問機関の設置などを通じて実効性の高いコーポレート・ガバナンスを実現します。

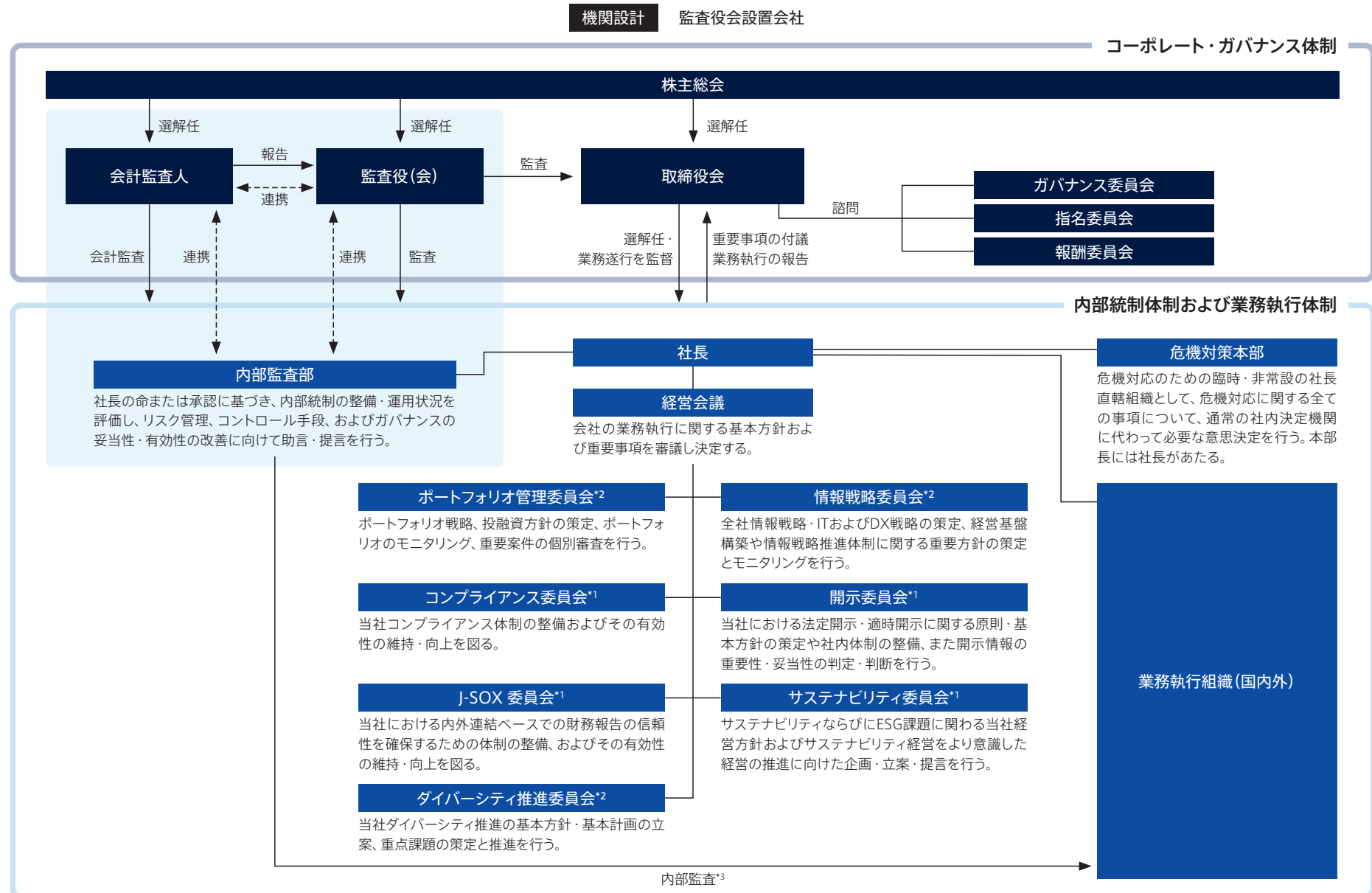
業務執行・内部統制体制

当社の経営執行における最高責任者は社長であり、事業本部長および地域本部長などは、社長から業務執行上の権限を委譲され、また、社長に対して責任を負います。当社は、会社経営全般に関する基本方針および重要事項を審議し決定するため経営会議を設置しています。経営会議は、取締役会長、社長（議長）、コーポレートスタッフ部門担当役員および社長が指名する代表取締役または執行役員をもって構成し、原則として毎週開催されます。経営会議に付議された事項は構成員の協議の結果を徴して社長が決定します。

経営者は、取締役会が定める内部統制の基本設計に基づき、内部統制を整備・運用し、評価する役割と責任を負います。社長直轄の組織である内部監査部は、経営者が承認する計画に基づき、内部統制の設計の適合性および運用の状況を、独立性を持って検証する役割と責任を負います。

当社では、業務執行および内部統制に係る各種主要委員会を次ページのとおり設置し、ますます増大・多様化する広範なリスク・業態に対応しています。

三井物産のコーポレート・ガバナンス



*1. 経営会議の下部組織 *2. 経営会議の諮問機関 *3 定例監査では、国際的な内部監査基準に準じ、監査対象をリスクベースで抽出し独立・客観的な評価を行う。これらの内部監査活動は外部専門家による品質評価を受けるなど、継続的な品質の維持・向上に努めている

三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役会メンバー(取締役・監査役)およびそのスキルマトリクス

当社が取締役・監査役に期待する主な専門性・知見を示したものです。

氏名	女性 外国人	役職など ^{*1}	当社での経験	在任年数	取締役会出席回数	委員会 ^{*2}	企業経営	Strategic Focus	Innovation & DX	ESG	財務会計 内部統制	グローバル 経験	法務・リスク マネジメント
安永 竜夫		代表取締役会長	●機械・イ ●コーポ	7年	15/15回	ガ 指	●			E S G	●	●	
堀 健一		代表取締役社長、CEO	●化学品 ●次世代 ●コーポ	4年	15/15回	ガ 指	●		●	E S G	●	●	
米谷 佳夫		代表取締役副社長CDIO (エネルギーソリューション/モビリティ・インフラ/ICT)	●機械・イ	3年	15/15回		●	ES ASIA	●	E S		●	
宇野 元明		代表取締役専務 (鉄鋼製品/金属資源/CD)	●鉄鋼製品 ●金属	1年	11/11回		●	ASIA ES		E S		●	
竹増 喜明		代表取締役専務CHRO兼CCO	●化学品 ●コーポ	1年	11/11回	報	●			E S G	●	●	●
中井 一雅		代表取締役常務 (食料・流通/N&A/ウェルネス)	●機械・イ ●生活産業	新任	—		●	HN ASIA	●	E S		●	
重田 哲也		代表取締役常務CFO	●コーポ	新任	—	報	●			E S G	●	●	●
佐藤 理		代表取締役常務CSO	●金属 ●コーポ	新任	—	ガ	●			E S G		●	
松井 透		代表取締役常務 (エネルギー/BM・PM)	●エネルギー ●コーポ	新任	—		●	ES		E S		●	
小林 いずみ	●	取締役 (元メリルリンチ日本証券(株)社長・元世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官)	【社外(独立性あり)】 ^{*3}	8年	15/15回	指 報	●			S G	●	●	
ジェニファー ロジャーズ	● ●	取締役 (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)	【社外(独立性あり)】 ^{*3}	7年	15/15回	ガ	●			S G	●	●	●
サミュエル ウォルシュ	●	取締役 (元Rio Tinto Limited CEO)	【社外(独立性あり)】 ^{*3}	5年	15/15回	ガ	●	ES	●	E G	●	●	
内山田 竹志		取締役 (トヨタ自動車(株)取締役会長)	【社外(独立性あり)】 ^{*3}	3年	15/15回	指	●	ES	●	E G	●	●	
江川 雅子	●	取締役 (学校法人成蹊学園学園長)	【社外(独立性あり)】 ^{*3}	2年	15/15回	ガ 報	●			S G	●	●	
鈴木 慎		常勤監査役	●機械・イ	3年	15/15回		●			E G	●	●	●
塩谷 公朗		常勤監査役	●コーポ	3年	15/15回		●			E G	●	●	●
小津 博司		監査役 (弁護士・元最高検察庁検事総長)	【社外(独立性あり)】 ^{*3}	7年	15/15回	指				S G	●	●	●
森 公高		監査役 (公認会計士・元日本公認会計士協会会長)	【社外(独立性あり)】 ^{*3}	5年	15/15回	報				G	●	●	●
玉井 裕子	●	監査役 (弁護士)	【社外(独立性あり)】 ^{*3}	新任	—	ガ				S G	●	●	●

*1. 取締役の任期は1年、監査役の任期は4年となります。 *2. 色塗り白文字のマークは委員長です。

*3. 当社ならびに(株)東京証券取引所の定める独立性要件を満たしております。また、所属する法律事務所の方針で届出を行わない玉井監査役を除き、社外役員全員は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。

【凡例】ガ:ガバナンス委員会 指:指名委員会 報:報酬委員会 ES:Energy Solutions HN:Healthcare/Nutrition ASIA:Market Asia DX:Digital Transformation ESG:(E)Environment,(S)Social,(G)Governance

三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は経営執行および監督の最高機関です。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。取締役の任期は1年として毎年改選しますが、再任を妨げないものとしています。会長が当社の取締役会を招集し議長にあたります。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。また、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、報酬委員会を設置しており、いずれの委員会も委員（委員長を含む）の過半数は社外役員で構成されています。

取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項の他、法令および定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項および重要な業務の執行状況につき報告を受けます。取締役会は、原則毎月1回開催する他、必要に応じて随時開催しています。2022年3月期は合計15回開催しました。

取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	26	28	28
決算・財務関連	17	16	17
監査役・会計監査人関連	7	5	5
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連	6	8	11
人事関連	4	6	5
個別案件	12	26	30
合計	72	89	96

取締役会へのサステナビリティ・内部統制・リスクマネジメント関連の報告(2022年3月期)

取締役会の議題	開催日	報告対象	参考) リスク管理体制・制度
内部統制状況レビュー	2021/4	・内部統制全般	<ul style="list-style-type: none"> 権限分掌制度、稟議制度、コーポレートスタッフ部門の監視・支援 ポジション限度設定、専門部署モニタリング 内部統制・ポートフォリオ管理委員会
サステナビリティ関連	2021/4 2021/9 2021/10 2021/11	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ活動全般 サステナビリティ基本方針の策定 英国現代奴隷法声明文更新 	・サステナビリティ委員会
コンプライアンス体制・運用状況	2021/4 2022/3	・コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス委員会 三井物産役職員行動規範の制定・遵守 内部通報体制の整備 研修の実施など
金融商品取引法に基づく内部統制評価	2021/6	・財務報告に係る内部統制	<ul style="list-style-type: none"> J-SOX委員会 内部統制の有効性についての評価対象部署による自己評価、独立部署によるテスト
内部監査結果	2021/9	・内部監査結果	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部を中心とする内部監査体制 内部監査計画
当社のリスクエクスポージャーとコントロール	2022/1	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク(商事債権、社外宛貸付金・保証、定期預金など) 市場リスク(商品・為替売買越、在庫) 事業リスク(事業資産、関連宛投融資保証、社外宛投資) カントリーリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 信用程度・稟議の審査とモニタリング 商品・為替売買越の稟議審査、在庫実査など 稟議プロセスによる審査、投資案件の果実化・良質化 カントリーリスク関連情報収集・分析、国別ポジションモニタリング、取引停止国・特定国の指定、国別対応方針の策定
サイバーセキュリティ	2022/1	・サイバーセキュリティ	・技術的対応、人的対応(セキュリティ啓発活動含む)、関係会社対応

三井物産のコーポレート・ガバナンス

監査役会

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、監査役は取締役会および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。

監査役会は、取締役会開催に先立ち定期的に開催される他必要に応じて随時開催されます。2022年3月期は合計18回開催されました。監査役会の主な検討事項および協議事項は、監査方針、監査計画および業務分担、会計監査人に関する評価、常勤監査役による監査活動状況、取締役会に付議される主要案件の内容および審議過程、連結内部統制上の課題などの執行状況、監査上の主要な検討事項 (Key Audit Matters) に関する会計監査人とのコミュニケーションおよび監査役選任議案への同意となります。

監査役は、業務監査として、取締役の職務執行、取締役会などの意思決定、内部統制システムの整備・運用状況の監査、会計監査として、会計監査人の独立性、財務報告体制、会計方針・会計処理、計算書類、会計監査人からの報告、そして企業情報開示体制などの監査にあたります。

取締役会・監査役会・諮問委員会・社外役員会議などの開催実績 (2022年3月期)

取		監		FD		ガ		指		報		社		勉	
取締役会		監査役会		フリーディスカッション		ガバナンス委員会		指名委員会		報酬委員会		社外役員会議		勉強会	
2021/4	2021/5	2021/6	2021/7	2021/8	2021/9	2021/10	2021/11	2021/12	2022/1	2022/2	2022/3	2021/4	2021/5	2021/6	2021/7
取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取	取
取	監	取	監	監	監	監	監	監	監	監	監	監	監	取	取
監	監	監	社	社	監	社	ガ	ガ	指	報	監	監	報	監	監
監	監	監	社		ガ	報	指	報	指	社	監	監	報	監	監
	ガ	報			報		社			社	ガ		社	ガ	ガ
	報	社			指		FD			社	報		社	報	報
					社		勉				指			指	指
					社						社			社	社
											FD			FD	FD

取 計15回 監 計18回 FD 計2回 ガ 計5回 指 計5回 報 計7回 社 計13回 勉 計1回

三井物産のコーポレート・ガバナンス

諮問委員会活動

諮問機関	①ガバナンス委員会	②指名委員会	③報酬委員会
委員長	会長	社外役員	社外役員
構成 (含む委員長)	会長 社長 社内取締役1名(CSO) 社外取締役3名 社外監査役1名	会長 社長 社外取締役2名 社外監査役1名 (CHROが事務局長を務める)	社内取締役2名(CFO,CHRO) 社外取締役2名 社外監査役1名
役割期待	当社のコーポレート・ガバナンスの継続的なモニタリング実施と更なる充実のための施策の検討を通じ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの継続的な向上を図る。	取締役および執行役員(CEOを含み、「役員」と総称する。以下同じ)の指名プロセスに関し、社外役員が関与することにより透明性・客観性を高め、役員指名の公正性を担保する。	役員の報酬に関する決定プロセスにつき、社外役員の関与により透明性と客観性を高めるとともに継続的なモニタリング実施を通じ、役員報酬の公正性を担保する。
機能	当社のコーポレート・ガバナンスに係わる基本方針・施策に関する検討、並びに当社のコーポレート・ガバナンスの更なる充実のための施策として取締役会の構成・人数・議題の検討、および指名委員会・報酬委員会での審議・検討事項の提案を含む取締役会の諮問委員会のあり方の検討。	役員指名に関する選解任基準・選解任プロセスの検討、最高経営責任者(CEO)などの後継者計画の策定、並びに取締役人事案に対する評価、並びに役員解任に係る審議。	役員報酬・賞与に関する体系・決定プロセスの検討、取締役報酬・賞与案に対する評価、並びに執行役員評価・賞与案に対する評価。
任期	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。	委員として選任された年の定時株主総会から翌年の定時株主総会終了時迄。
2022年3月期開催回数	5回	5回	7回
2022年3月期審議内容	コーポレートガバナンス・コード改訂に対する当社対応、当社執行体制を踏まえた機関設計、取締役会付議・報告基準見直し、取締役会実効性評価などについて審議。	スキルマトリクスに基づく取締役候補の選定の検討・審議、社内取締役案について審議。	グローバルな競争環境下における中長期的な企業価値貢献に向けた報酬体系や水準の見直しなどについて審議。

取締役・監査役フリーディスカッション

2021年3月期の実効性評価での意見を踏まえ、2022年3月期は以下のテーマに関するフリー・ディスカッション(FD)を取締役・監査役にて2回実施しました。

	日程	テーマ
2021年3月期での実効性評価での意見	2021年11月	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
	2022年3月	グローバルオペレーションのあり方

社外役員会議テーマ一覧(2022年3月期)

- 1 株主総会での社外取締役による回答
- 2 決算などに対する市場の反応・関心事
- 3 指名委員会委員長からの21/3期活動報告
- 4 事業本部紹介① プロジェクト本部、エネルギーソリューション本部
- 5 東アジアブロック事業説明
- 6 ポートフォリオ管理委員会の活動概況
- 7 事業本部紹介② ニュートリション・アグリカルチャー本部、ウェルネス事業本部
- 8 外部環境展望
- 9 事業本部紹介③ 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、エネルギー第一・第二本部
- 10 Mitsui Engagement Survey 2021結果報告
- 11 取締役会の実効性評価に関するディスカッション
- 12 事業本部紹介④ 鉄鋼製品本部・金属資源本部
- 13 会計監査人との対話

三井物産のコーポレート・ガバナンス

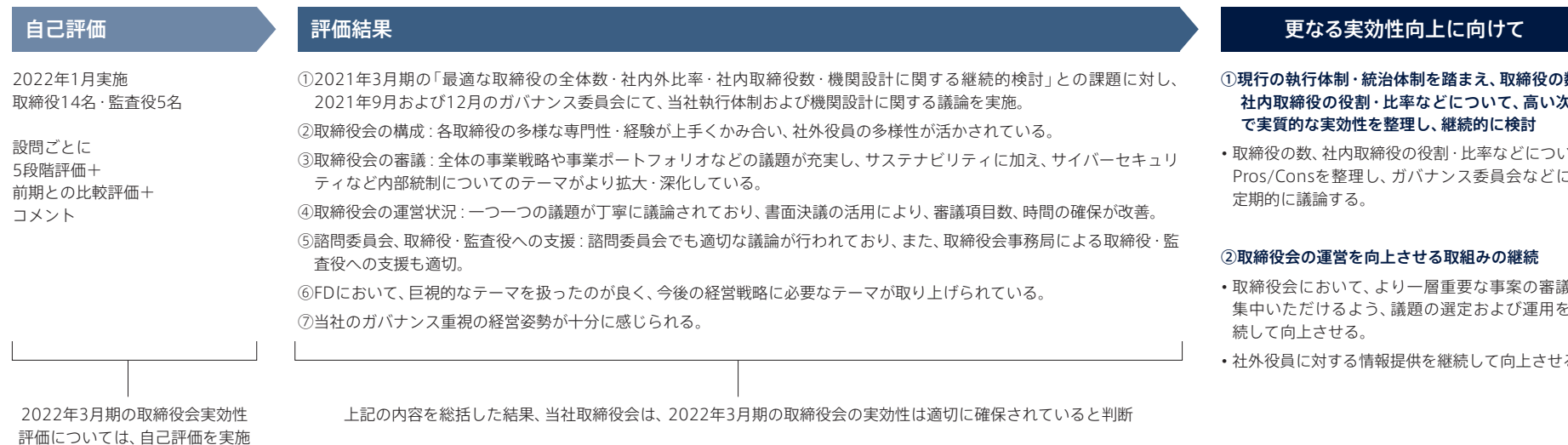
取締役会実効性評価サマリー

取締役会の実効性評価を毎期実施し、前期の評価で認識された課題への取組みを確認するとともに、来期に向けた課題を抽出し、取締役会の実効性向上のPDCAサイクルを重視しています。2021年3月期の実効性評価の結果を踏まえ取締役会および取締役会事務局は、右記の点に取り組みました。

2021年3月期実効性評価結果における課題認識	取組内容	2022年3月期アンケートでの評価
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	・2021年9月および12月のガバナンス委員会にて、当社執行体制および機関設計に関する議論を実施。	大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。現状の取締役会の構成は上手く機能しているとの意見、外部環境の変化などを踏まえ継続的に検討すべきとの意見あり。

▶ 2022年3月期の実効性評価

アンケート結果を踏まえ、2022年2月開催の社外役員会議、同年3月開催のガバナンス委員会および経営会議での議論を経て、同年4月開催の取締役会で決議しました。



三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員報酬

当社は、取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針を報酬委員会の審議・答申を経て、取締役会の決議により定めており、毎年度、報酬委員会で役員報酬体系を検討し、基本報酬、業績連動賞与および株式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、透明性を重視した役員報酬の決定および運用をしています。

当社の取締役の報酬は、金銭報酬としての固定報酬（基本報酬）および業績連動賞与（短期インセンティブ）、株式報酬としての譲渡制限付株式報酬（長期インセンティブ）によって構成されています。業務執行から独立した立場である社外取締役および監査役に

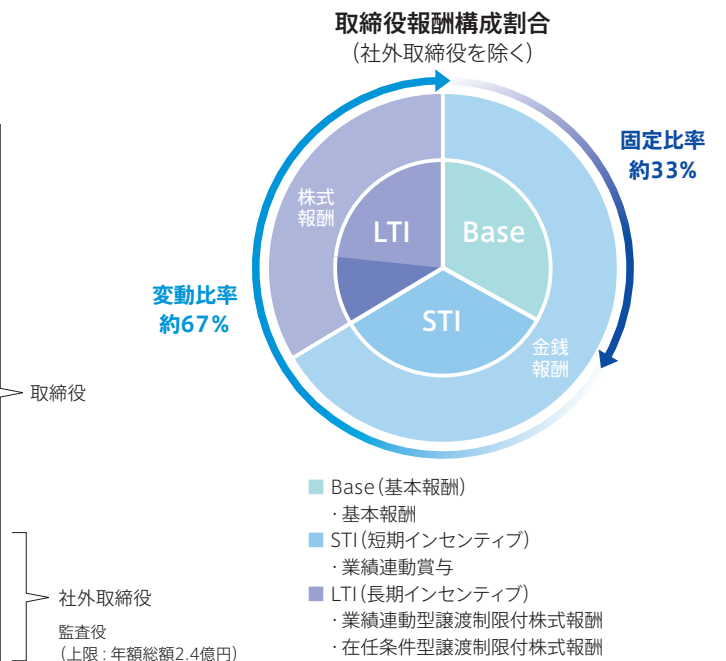
ついては、その独立性を尊重する観点から、業績連動賞与および株式報酬の対象外としています。また、取締役および監査役には退職慰労金を支給しません。

2022年6月22日開催の第103回定時株主総会の承認をもって2023年3月期以降の役員報酬の改定を行っており、改定の全体像は以下のとおりです。また、自社株保有ガイドラインを2023年3月期に制定しました。

2023年3月期以降の取締役（社外取締役を除く）の報酬構成割合は、金銭報酬：株式報酬については概ね2：1、基本報酬：短期インセンティブ：長期インセンティブについては概ね1：1：1となります。

役員報酬の全体像

2022年3月期		2023年3月期以降	
		業績連動型 譲渡制限付株式報酬	長期インセンティブ 変動・株式報酬 (上限：年額総額3億円)
株価連動型譲渡制限付株式報酬	中長期インセンティブ 変動・株式報酬 (上限：年額総額5億円)	在任条件型譲渡制限付株式報酬	長期インセンティブ 固定・株式報酬 (上限：年額総額5億円)
連結当期利益および 基礎営業キャッシュ・フローに 基づく業績連動賞与	短期インセンティブ 変動・金銭報酬 (上限：年額総額7億円)	連結当期利益および 基礎営業キャッシュ・フローに 基づく業績連動賞与	短期インセンティブ 変動・金銭報酬 (上限：年額総額15億円)
基本報酬から役員持株会を通じて 当社株式を購入(社外役員を含む)	当社株式 の購入 固定・金銭報酬 (上限：年額総額10億円)	基本報酬から役員持株会を通じて 当社株式を購入(社外役員を含む)	当社株式 の購入 固定・金銭報酬 (上限：年額総額10億円)
基本報酬(固定給)		基本報酬(固定給)	



三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員個人の報酬などの内容に係る決定方針の概要(2023年3月期以降)

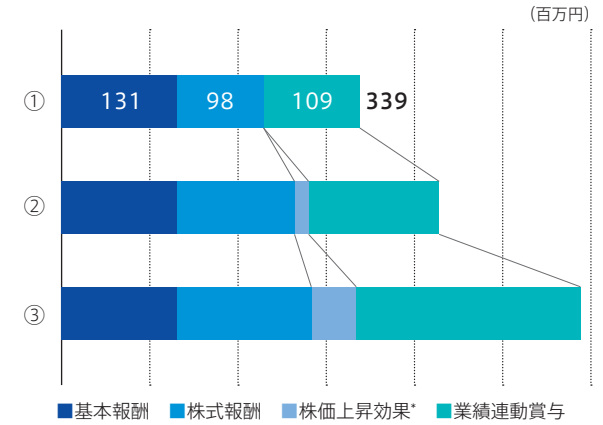
対象	種別	対価	上限	概要									
取締役 (社外取締役を除く)	業績連動型 譲渡制限付 株式報酬	株式	3億円	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動条件：2023年3月期を初回の対象年度とし、2025年3月期までの3年度を初回評価期間とする。初回評価期間では、気候変動対応を含むESG各要素およびROEなどの目標に対する達成度に応じて、支給額が80%から120%の範囲で変動。 譲渡制限期間：30年 譲渡制限解除：譲渡制限期間満了もしくは退任時 クローバック条項：あり 発行または処分する株式総数：年30万株以内 1株あたり払込金額：直近3ヶ月の当社普通株式の日次終値の平均 									
	在任条件型 譲渡制限付 株式報酬	株式	5億円	<ul style="list-style-type: none"> 役員に応じて決定した株式数の当社普通株式を個別に支給。 譲渡制限期間：30年 譲渡制限解除：譲渡制限期間満了もしくは退任時 クローバック条項：あり 発行または処分する株式総数：年50万株以内 1株あたり払込金額：直近3ヶ月の当社普通株式の日次終値の平均 									
	業績連動賞与	金銭	15億円	<ul style="list-style-type: none"> 総支給額=(連結当期利益×50%×0.1%)+(基礎営業キャッシュ・フロー×50%×0.1%) 個別支給額=総支給額×役職ポイント/役職ポイントの総和 <table border="1"> <thead> <tr> <th>役職</th> <th>会長・社長</th> <th>副社長</th> <th>専務</th> <th>常務</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ポイント</td> <td>10</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	役職	会長・社長	副社長	専務	常務	ポイント	10	7	6
役職	会長・社長	副社長	専務	常務									
ポイント	10	7	6	5									
取締役	基本報酬	金銭	10億円	役員に応じて決定した額を個別に支給									
監査役	基本報酬	金銭	2.4億円	監査役間の協議で決定した額を個別に支給									

*詳細は、2022年3月期有価証券報告書「第4 提出会社の状況、4. コーポレート・ガバナンスの状況など (4) 役員報酬など」をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afiedfile/2022/06/22/ja_103yuhou_1.pdf

自社株保有ガイドライン(2023年3月期制定)

対象	種別	自社株保有目標
社内取締役	代表取締役社長	基本報酬(年額)の3倍相当の当社株式の保有
	その他の取締役	基本報酬(年額)相当の当社株式の保有

業績・株価による社長報酬の増加イメージ



パターン

- ① 2022年3月期の個別報酬額実績
- ② 2023年3月期事業目標(当期利益8,000億、基礎営業キャッシュ・フロー9,500億円)達成および株価3,500円の場合
- ③ 仮に2024年3月期に業績連動賞与の上限15億円達成および株価4,000円の場合

*株価上昇効果は2022年3月期および2023年3月期に付与された譲渡制限株式の価値の上昇を表現しております。

取締役および監査役の報酬(2022年3月期)

役員区分	支給員数 ¹⁾	(百万円)			
		基本報酬	賞与	株式報酬	支給総額 ²⁾
取締役(社外取締役を除く)	11	725	700	325	1,750
監査役(社外監査役を除く)	2	132	—	—	132
社外取締役	5	104	—	—	104
社外監査役	3	60	—	—	60
合計	21	1,021	700	325	2,046

*1. 上記支給員数には、2022年3月期中に退任した取締役を含みます。

*2. 上記金額の他に、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95名分総額438百万円、監査役12名分総額41百万円を2022年3月期中に支払いました。

*3. 百万円未満は四捨五入しています。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役

選任基準

社外取締役

- ・取締役会議案審議に必要な広範な知識と経験を備え、ある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必要としています。
- ・経営の監督機能遂行のため、当社からの独立性の確保を重視しています。
- ・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・性別などの多様性に留意しています。

各社外取締役の選任理由

氏名	独立性*	選任理由	2022年3月期 出席回数	重要な兼職状況(2022年6月22日現在)
小林 いずみ	○	同氏は、民間金融機関およ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し、議論を深めることに大いに貢献しています。2022年3月期は、指名委員会の委員長として、CEOサクセッションプランの透明性および実効性の向上において強いリーダーシップを発揮したほか、報酬委員会の委員として、役員報酬制度・評価制度の改定に関する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、社外取締役に選任しています。	取 15回/15回 指 5回/5回 報 7回/7回 社 13回/13回	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 オムロン(株) 社外取締役
ジェニファー ロジャーズ	○	同氏は、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、グローバルな視野およ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。2022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、社外取締役に選任しています。	取 15回/15回 ガ 5回/5回 社 10回/13回	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(株) 社外取締役 日産自動車(株) 社外取締役 株セブン & アイ・ホールディングス 社外取締役
サミュエル ウォルシュ	○	同氏は、長年にわたり、自動車産業での上級管理職およ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・指摘などを多く行い、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。2022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、社外取締役に選任しています。	取 15回/15回 ガ 5回/5回 社 13回/13回	Gold Corporation (Australia) the Perth Mint Chairman of the Board
内山田 竹志	○	同氏は、長年にわたり、トヨタ自動車株式会社において時代が求めるモビリティ社会を実現し得る環境・安全技術の研究開発や、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幅広い視点からの提言・指摘などを多く行い、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。2022年3月期は、指名委員会の委員として、CEOサクセッションプランを含む経営陣幹部の選任プロセスの透明性およ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、社外取締役に選任しています。	取 15回/15回 指 5回/5回 社 13回/13回	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。
江川 雅子	○	同氏は、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および企業経営にわたる高い見識を有しています。また、日米教育委員会や財務省の審議会委員などの職務遂行など、幅広く公益にも貢献しています。2022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た他、報酬委員会の委員として、役員報酬制度・評価制度の改定に関する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、社外取締役に選任しています。	取 15回/15回 ガ 5回/5回 報 7回/7回 社 13回/13回	東京海上ホールディングス(株) 社外取締役 学校法人成蹊学園 学園長

取 取締役会 ガ ガバナンス委員会 指 指名委員会 報 報酬委員会 社 社外役員会議

* 当社の社外取締役は当社の基準ならびに(株)東京証券取引所定める独立性基準を満たしております。また、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。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

社外監査役

監査体制の中立性および独立性を一層高める目的を持って社外監査役を選任しており、社外監査役に対しては、その独立性などを踏まえ、中立の立場から客観的に監査意見を表明することを特に期待しています。社外監査役の選定に際しては、監査役会は、会社との関係、経営者および主要な職員との関係などを勘案して独立性に問題がないことを確認しています。

各社外監査役の選任理由

氏名	独立性*	選任理由	2022年3月期出席回数	重要な兼職状況(2022年6月22日現在)
小津 博司	○	同氏には、検事および弁護士としての長年の法律実務の経験により培われたガバナンスおよびリスクマネジメントに関する高い見識に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	取 15回/15回 監 18回/18回 指 5回/5回 社 11回/13回	弁護士 トヨタ自動車(株)社外監査役 (株)資生堂 社外監査役
森 公高	○	同氏には、公認会計士としての長年の経験を通じて培われた企業会計、会計監査およびリスクマネジメントに関する高い見識に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	取 15回/15回 監 18回/18回 報 7回/7回 社 12回/13回	公認会計士 (株)日本取引所グループ社外取締役 東日本旅客鉄道(株)社外監査役 住友生命保険相互会社 社外取締役
玉井 裕子	○	同氏は、弁護士としての長年の法律実務の経験を通じて培われた企業法務、コーポレート・ガバナンスおよびリスクマネジメントに関する高い見識、ならびに、他社社外役員や公認会計士・監査審査会の委員(非常勤)としての経験を有しており、これらの経験や知見を活かし、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	—	弁護士 長島・大野・常松法律事務所 パートナー (株)国際協力銀行 社外監査役(2022年6月退任済)

取 取締役会 監 監査役会 ガ ガバナンス委員会 指 指名委員会 報 報酬委員会 社 社外役員会議

* 当社の社外監査役は当社の基準ならびに(株)東京証券取引所の定める独立性基準を満たしております。

小津監査役および森監査役は、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。玉井監査役は、所属する法律事務所の方針により独立役員としての届け出はしておりません。

社外役員独立性判断基準、サポート体制、社外役員による監督または監査と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携、ならびに内部統制部門との関係については、以下「コーポレート・ガバナンスの状況」をご参照ください



コーポレート・ガバナンスの状況

<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/index.html>

三井物産のコーポレート・ガバナンス

内部統制システムの整備状況

当社は、内部統制プロセスの構築にあたり、企業会計審議会が示している内部統制の基本的枠組みにのっとり、「業務の有効性と効率性の向上」、「会計基準への準拠、および財務報告の信頼性の確保」、「法令、法令に準ずる規範、ならびに経営理念およびこれを反映した各種行動規範を含む社内ルールの遵守」、「会社資産の保全」の達成を目的として、以下の制度を導入しています。

▶ リスク管理

当社の事業運営に伴うリスクは、各事業本部長および地域本部長などが委譲された権限の範囲内で管理します。各事業単位において、定量的リスクへの対処として、ポジション限度や損切り限度の事前設定、専門部署によるモニタリングなどが、定性的リスクへの対処として、関連社内規則の遵守が義務付けられています。委譲された権限を超えるリスクを負担する場合は、「稟議制度」により重要度に応じ、経営会議の決定、または、関係代表取締役もしくは関係役付執行役員の決裁を得ることが必要とされています。

さらに、全社レベルでのリスク管理体制の設計・整

備や重要なリスクへの対処には、ポートフォリオ管理委員会、サステナビリティ委員会、危機対策本部などの組織があたり、コーポレートスタッフ部門各部は、担当する分野のリスクについて、全社ポジションの監視、所定の権限の範囲内でのコントロール、ならびに担当代表取締役および執行役員の補佐にあたります。

▶ 財務報告に係る内部統制

当社は金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に準拠した対応を行っています。全社的な統制に加え、会計・決算、IT、および業務プロセスに係る内部統制の有効性について評価対象部署による自己評価および独立部署によるテストを実施しています。

▶ 情報システムの構築運営、情報セキュリティに関する内部統制

情報戦略委員会において、グローバル・グループ情報戦略に係る重要方針を策定しています。また、同委員会を中心に、情報システムの構築運営や、情報セキュリティ面で必要となる各規程を整備し、情報漏えいやサイバー攻撃などの情報関連リスクの管理強化を進

めています。具体的には、情報資産の調達・導入・運用方法、ITセキュリティ面でのシステム主管部の行動原則、情報リスク管理体制および情報管理に関する基本事項の他、事業遂行上必要となる個人情報の取り扱いやサイバーセキュリティ対策に関する規程などを設け、情報資産にまつわるリスクを適切にコントロールする体制を敷いています。

▶ コンプライアンス

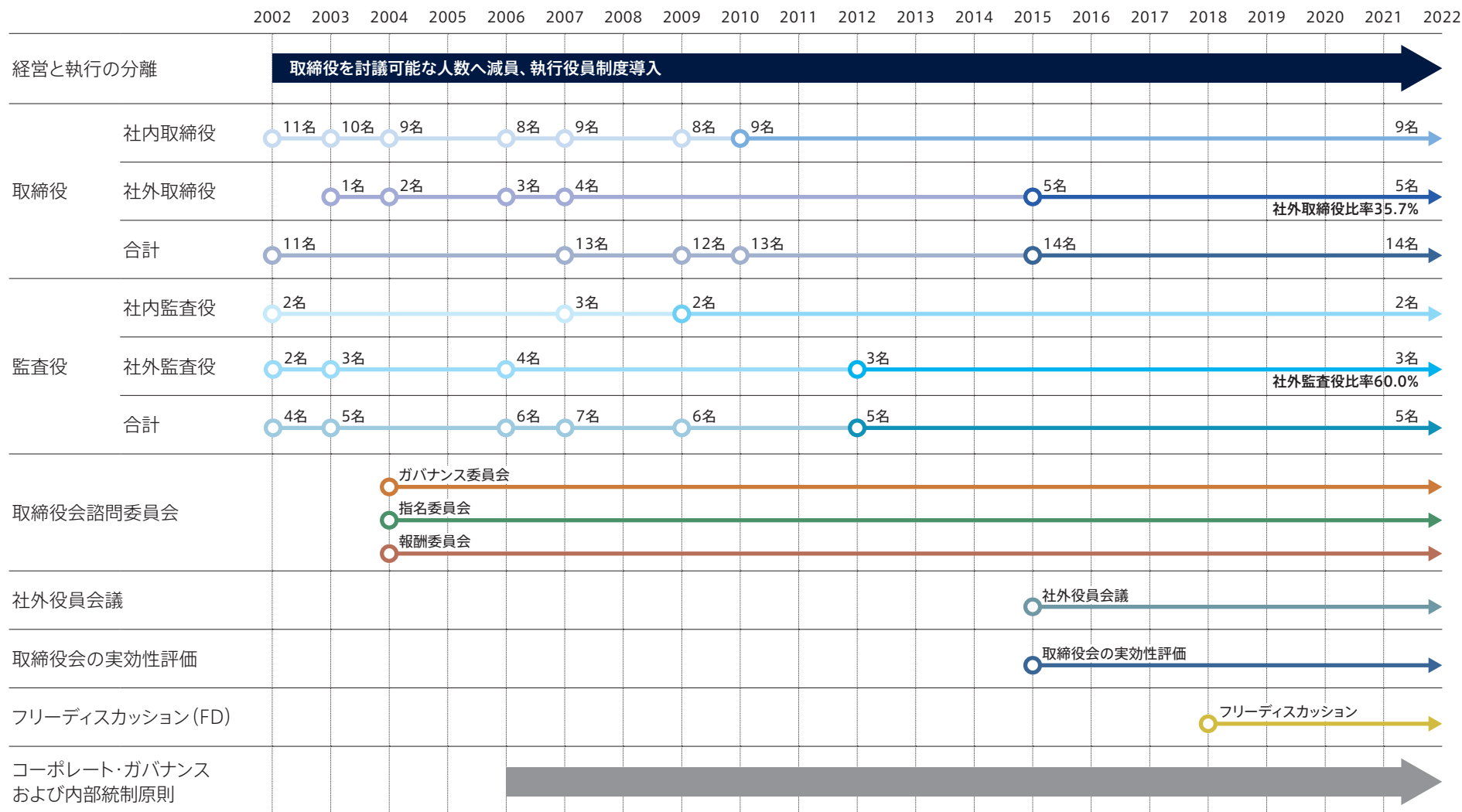
コンプライアンスとインテグリティ(☐ P71)をご参照願います。

▶ 企業集団における業務の適正確保

当社は「三井物産コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」を定め、子会社に対しては法令その他に照らして合理的な限りこれに基づく内部統制を整備・運用し、持分法適用会社に対しては、他出資者と連携して、同様の内部統制を整備・運用するよう働きかけることとしています。関係会社ごとに当社役職員から関係会社主管者を置き、「関係会社主管者職務規程」に基づき管理しています。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

ガバナンス体制推移



コンプライアンスとインテグリティ

会社の基盤は「信用」にあります。当社では、法令のみならず、会社のルールを守ること、そして当社の経営理念に基づく企業倫理や社会規範に照らして不適切な活動を行わないことを意味するものとして「コンプライアンス」を捉え、コンプライアンスを重視した企業経営を行っています。CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を委員長とし、監査役及び社外弁護士がオブザーバーとして参加するコンプライアンス委員会を設けており、ここで当社コンプライアンス体制の整備およびその有効性の維持・向上を図っています。

当社は「三井物産役職員行動規範」を定め、「三井物産グループ行動指針—With Integrity」を反映させるとともに、子会社においても同様に行動規範を定め、その継続的な点検により遵守状況の改善に努めています。また、内部通報窓口を、社外弁護士および第三者機関へのもも含め全8ルート設置し、通報により本人が不利益を受けることのないよう規程で定めています。国内関係会社では、当社が指定している弁護士および第三者機関を内部通報窓口として使えるようにし、海外拠点および海外関係会社でも、現地の法令や特性を考慮しつつ、より安心して利用できる報告・相談ルートを整備しています。

方針・基本的な考え方

三井物産は、信用こそがビジネスの基本であり、信用を守る必要条件がコンプライアンスであると考えます。そして、コンプライアンスの追求においては、法令や規範の遵守にとどまらず、企業人としての良識や品格、すなわちインテグリティを持って行動することが必要不可欠です。

当社グループが真に社会から信頼される企業グループであり続けるために、社員一人ひとりにコンプライアンス意識を徹底し、インテグリティを持って行動することを求めるとともに、コンプライアンス違反を未然に防ぎ自浄作用を発揮するインテグリティのある組織づくりにグローバル・グループベースで取り組んでいます。

三井物産グループ行動指針—With Integrity

当社グループ全体で共有されてきたインテグリティやコンプライアンスに関する考え方をさらに明確にするため、2018年11月に「三井物産グループ行動指針—With Integrity」を制定しました。これをグループ各社の経営理念や役職員行動規範に反映していくとともに、一人ひとりが日々の業務においてこの行動指針の

内容を実践することを通じて、当社グループは、これからも社会の信頼に、誠実に、真摯に答えていきます。

本指針は2019年11月に改定を行い、人権尊重などの項目をさらに充実させました。

コンプライアンス体制

CCOの指揮・監督の下、コンプライアンス・プログラム統括部署である法務部コンプライアンス室が中心となって、グローバル・グループベースでコンプライアンス意識の徹底、コンプライアンス・プログラムの整備・強化、コンプライアンス関連案件への対応を行っています。2021年3月期からは各事業本部にコンプライアンス管理責任者を設置、コンプライアンス統括責任者の職務遂行を補佐し、本部内のインテグリティやコンプライアンス意識の浸透、および主管関係会社におけるコンプライアンス体制の整備・強化を実務レベルで加速させています。

また、経営会議の下部組織としてコンプライアンス委員会を設置し、当社コンプライアンス体制の運営状況などに関する監督機能を有している取締役会に対し、年に2回報告を行っています。



「三井物産グループ行動指針—With Integrity」

https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/compliance/WithIntegrity_J_20210401.pdf

コンプライアンスとインテグリティ

コンプライアンス違反またはその恐れがある場合、CCOに報告するとともに、事業本部長など、各部門のコンプライアンス統括責任者およびコンプライアンス管理責任者が中心となり、原因究明や再発防止策策定を含め主体的に対応にあたり、事態収束後には、結果と再発防止策などをCCOに報告することを定めています。

コンプライアンス・プログラム

当社は、社長やCCOをはじめとする経営幹部が率先してインテグリティのある組織づくりに取り組むとともに、社員に対して継続的かつ繰り返しメッセージを発信し、インテグリティやコンプライアンスの大切さを伝えています。また、毎年実施するコンプライアンス意識調査アンケートの結果、コンプライアンス委員会や取締役会で議論された内容などを踏まえ、組織別にフィードバックするとともに翌期の活動計画の策定に役立てています。

さらに当社は、毎年11月をWith Integrity月間と定め、インテグリティやコンプライアンスについて考える機会としています。With Integrity月間では、意識啓発を目的とした全社員向けのイベントに加え、各事業本部や

海外拠点など現場が自発的にイニシアチブをとり、社内外講師によるセミナーの開催やワークショップの実施など、各組織に必要な企画を検討・実施しています。

このように当社は、経営幹部からの継続的発信と現場による自発的・主体的な取り組みの両面でインテグリティ・コンプライアンス意識の向上に取り組んでいます。



With Integrity月間の社長と三井物産グループ社員の対談イベント



 インテグリティに関する社長とグローバル社員との対談
<https://www.youtube.com/watch?v=5EQPID3aXul>

コミュニケーションの円滑化とスピークアップ文化の醸成

当社グループにおいて、万が一問題が発生した場合は、直ちに上司または関係者に報告・相談し、迅速に適

切な処置を施す必要があります。このため、当社では、問題を早期に発見することは重要であり、スピークアップは会社をより良くすることにつながる旨の経営幹部メッセージを継続的に発信する他、役職員向けに、当社の内部通報制度に関して報告・相談ルートの解説や通報した後の事案の取り扱いについて紹介した動画「おかしいと思ったらSpeak Up!」をイントラネットで公開し、おかしいと思ったことに声をあげるスピークアップ文化の醸成に積極的に取り組んでいます。

コンプライアンスに関する報告・相談ルートは、社外弁護士や第三者機関（匿名可）も含めて8ルート設置しており、この有効的な活用のため、内部通報制度規程において調査関係者の守秘義務を徹底する他、公益通報者保護法も踏まえて通報者の探索の禁止、通報者および調査関係者への報復・不利益取り扱いの禁止に違反した場合には懲戒の対象となり得る旨を明記しています。



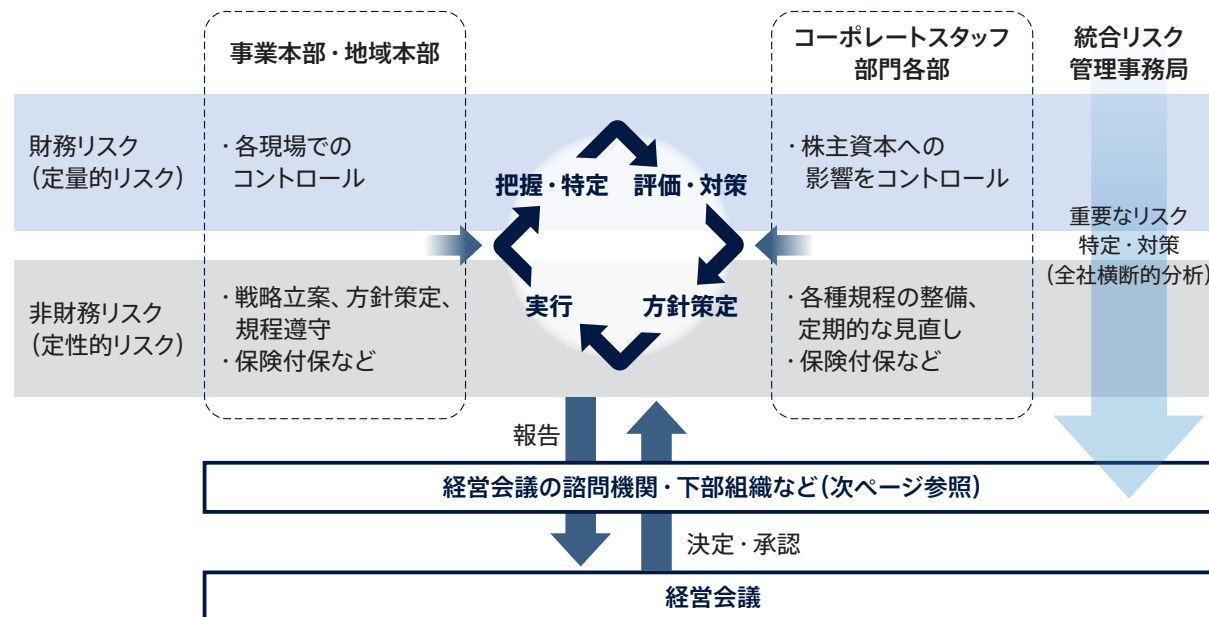
コンプライアンスとインテグリティ

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/governance/compliance/>

リスクマネジメント

当社では、全社リスクを横断的に見て、重要なリスクを特定するとともに、リスクをコントロールするための取組みを行っています。事業本部長および地域本部長は、権限の範囲内での職務遂行の一環で、担当領域のリスク管理に責任を負っています。一方、コーポレートスタッフ部門各部署は、担当分野のリスク管理について、事業本部・地域本部を支援するとともに、全社ポジションの把握を行い、経営に報告します。その上で、経営会議諮問機関や下部組織である各種主要委員会は全社リスク管理体制の設計・整備や重要なリスクへの対処にあたります。経営会議およびその諮問機関であるポートフォリオ管理委員会を核として、全社一元的にリスクを管理する統合リスク管理体制を構築しています。事務局を務めるコーポレートスタッフ部門担当部署が全社的な観点でリスクを統括し、全社のリスクを横断的に見て、発生頻度と想定損害規模、および全社リスク許容度等に鑑み、関係部署と連携しつつ、重要なリスクを特定、対策を講じています。2022年3月期はこれらの取組みについてポートフォリオ管理委員会での議論を経て、経営会議および取締役会への報告を実施しました。

当社リスクマネジメント体制(イメージ)




統合リスク管理の近況

2022年3月期には、新型コロナウイルスの感染拡大の影響や、地政学的リスクの高まりを受けた市場環境の変化、半導体の不足、物流のボトルネックなど供給面の制約が景気の下押し要因となりましたが、サプライソースの多角化など長年築いたグローバルトレーディング機能を発揮し、物流機能を含めた総合力を駆使することで、収益力の強化や社会の発展に不可欠な資源、素材、食料、製品などの安定供給を支えました。このような外部環境の変化において、リスクマネジメントの観点では、供給先・販売先の約定履行に伴う与信リスク、商品価格リスク、為替リスク、およびカントリーリスクなどが複合的に生じることがあります。また、これらのリスクに加えて、各国の諸規制強化やサイバーリスクの高まりなどに対し、関係コーポレートスタッフ部門各部署が相互に連携して助言などを行うことで、事業本部および地域本部におけるリスクの顕在化により発生する損失の回避につなげています。世界経済の不確実性は高まっており、中でも地政学リスクの顕在化、サプライチェーン混乱、インフレ高進といった事業を取り巻く大きな環境変化は、当社にとりポジティブな影響と、ネガティブな影響の双方をもたらします。このような環境においても、引き続き供給・納入責任を着実に履行すると同時に、危機管理対応と複数シナリオへの備えの強化や、時間軸・優先順位の機動的な見直しを行い、市況変化も踏まえたアップサイドの着実な取り込みの強化と、気候変動リスクなどの非財務情報の評価も含めた統合的なリスクマネジメントに努めて参ります。

リスクマネジメント

2022年3月末時点 重要なリスク

重要度	重要なリスク	リスク対応策	経営会議 諮問機関・下部組織など
	事業投資リスク	ポートフォリオマネジメント、リスクアセットのモニタリング □P38	ポートフォリオ管理委員会
	カントリーリスク	各国輸出信用機関によるファイナンス、モニタリング他	
	気候変動による物理的リスク	保険付保、危機管理方針策定、設備強化他	サステナビリティ委員会
	気候変動による移行リスク	2050年、2030年目標に向けた取組実施	
	商品価格リスク	ポジション管理、ヘッジ他	ポートフォリオ管理委員会
	為替リスク	ポジション管理、ヘッジ他	
	上場株式リスク	株式ポートフォリオの定期的見直し	
	与信リスク	クレジットライン管理、モニタリング、担保要求	
	資金調達に関するリスク	財務戦略 □P36	経営会議報告*1
	オペレーショナルリスク	リスク軽減策・損害防止などの検討、保険付保他	ポートフォリオ管理委員会
	コンプライアンスに関するリスク	グローバル・グループベースでのコンプライアンス体制 □P71	コンプライアンス委員会
	情報システム・セキュリティ	情報システムおよび情報セキュリティに関する内部統制 □P69	情報戦略委員会
感染症・自然災害・テロなど	災害時事業継続計画や災害対策マニュアル策定他	緊急対策本部*2	

*1. 必要と認められる場合、経営会議において報告する。 *2. 「災害時事業継続管理規程」に基づき、人事総務部管掌役員を本部長として設置する組織。

カントリーリスクについて

当社の事業は各国の政治・経済・社会状況の変化により、その事業価値が毀損するリスクを負っているため、各国輸出信用機関によるファイナンスなど、案件の内容に応じて適切なリスクヘッジ策を講じています。また、ポジションを有する国についてそのエクスポージャーを国別に定期的に把握するとともに、原則として先進国を除く国を対象に、カントリーリスク状況の定性・定量的なモニタリングを行い、カントリーリスク管理上の対応方針を策定しています。同時に、全社ポートフォリオのモニタリングにおいては、事業分野別のみならず国別のアセットサイズが適切なレベルかどうかも検証しています。なお、ロシア向けの投融資保証残高は2022年3月末時点で4,260億円となり、当社および連結子会社の投融資保証残高の約4%となります。2022年3月期にはロシアのLNG事業において、カントリーリスク悪化に伴う割引率見直しに伴い、投資の公正価値減少806億円（その他の包括利益）および209億円の損失を計上しました。 □P97 主要な国別エクスポージャー

イニシアティブへの参画

WE SUPPORT



国連 グローバル・コンパクト

当社は2004年10月に署名、支持を宣言し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (以下、GCNJ) の理事企業として参画、国連グローバル・コンパクトを当社自身の原則として遵守しています。現在もGCNJのメンバー企業として、同原則の遵守と実践、SDGs推進にグローバル・グループベースで取り組んでいます。



持続可能な開発目標 (SDGs)

当社は、総合商社として幅広い事業を世界中で展開しており、SDGsが掲げる17目標全てに幅広く貢献していくことが可能であると考えています。今後も、SDGsへの貢献を意識して事業を推進していくべくSDGs浸透を図るとともに、三井物産のマテリアリティとSDGsを関連付けて事業活動を推進していきます。



TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

当社は2018年12月、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し、開示することを狙いとした提言 “Task Force on Climate-related Financial Disclosures” (TCFD) に賛同しました。TCFD提言に沿って、責任あるグローバル企業としてステークホルダーの要請を意識した積極的な情報開示を進めます。

□ P25 気候変動関連情報開示 参照



イニシアティブへの参画

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/philosophy/initiative/index.html>

社会からの評価

外部評価

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI ESGセレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

Dow Jones Sustainability Indices

Member of Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

S&P Global Sustainability Award

Sustainability Award
Bronze Class 2022
S&P Global

なでしこ銘柄



えるぼし



プラチナくるみん認定



健康経営優良法人



受賞歴

IR優良企業大賞



ディスクロージャー優良企業賞



大和インターネットIR表彰



社会からの評価

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/sri/index.html>

Gate 4 Fact Data

- 77 ESG Data
- 78 オペレーティングセグメント別データ一覧
- 79 セグメント別戦略
- 93 関係会社業績
- 95 持分権益生産量
- 96 伝承されたビジネスノウハウ 例
- 97 主な国別エクスポージャー
- 98 5年データ
- 99 会社情報・投資家情報

ESG Data

Environment

温室効果ガス(GHG)排出量*

単位:千t-CO₂e

	2020.3	2021.3	2022.3
Scope1	3,298	3,868	3,771
Scope2	570	468	412
Scope1+2	3,868	4,336	4,183
Scope3 (投資)	32,000	35,000	36,000

* 単体・連結合計

GHGインパクト*1

単位:千t-CO₂e

	2020.3	2021.3	2022.3
削減貢献量*2	2,000	2,000	2,000
GHGインパクト	33,868	37,336	38,183

*1 温室効果ガス(GHG)排出量-削減貢献量(単体・連結合計)

*2 単年度数値

エネルギー使用量*

単位:GJ

	2020.3	2021.3	2022.3
合計	43,360,021	42,077,795	38,727,671
エネルギー源別内訳			
燃料	31,925,022	32,358,474	29,384,281
電気	10,226,144	9,644,958	9,257,125
蒸気・熱・冷水	1,208,855	74,363	86,265

* 単体・連結合計

Social

人事データ

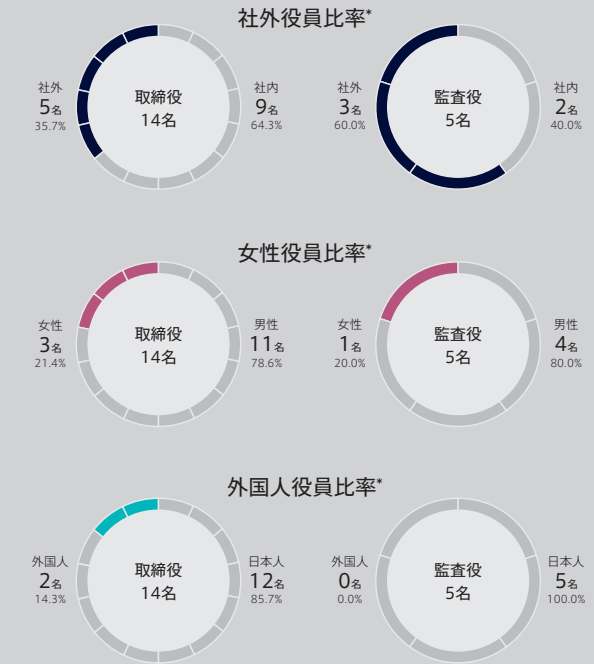
	2020.3	2021.3	2022.3
従業員数(単体)	5,676	5,587	5,494
男性(名)	4,050	3,995	3,894
女性(名)	1,626	1,592	1,600
従業員数(連結)	45,624	44,509	44,336
男性(名)	30,184	29,764	29,257
女性(名)	15,440	14,745	15,079
管理職男女別比率*1			
男性(%)	92.6	91.9	92.0
女性(%)	7.4	8.1	8.0
平均勤続年数(年)	18.3	18.2	18.1
月間平均残業時間(時間/月)	19.1	25.0	26.7
有給休暇取得率(%)	73.1	60.0	64.9
育児休業等取得者数*2	143	145	177
男性(名)	87	82	102
女性(名)	56	63	75
男性育児休業等取得率(%)*2	49.7	45.6	54.3
介護休業取得者数	2	0	1
男性(名)	1	0	0
女性(名)	1	0	1
障がい者雇用比率(%)*3	3.1	3.1	3.2

*1 2022.3: 3月31日時点のデータ、それ以外: 7月1日時点のデータ

*2 企業独自休暇(出産付添休暇)取得者数も含む

*3 各年6月1日時点のデータ

Governance



* 2022年8月時点

取締役会出席率

(%)

	2020.3	2021.3	2022.3
社内取締役出席率	99.26	99.31	100.00
社外取締役出席率	100.00	98.75	100.00
取締役全体出席率	99.52	99.11	100.00
社内監査役出席率	100.00	100.00	100.00
社外監査役出席率	97.78	100.00	100.00
監査役全体出席率	98.67	100.00	100.00
社内役員出席率	99.39	99.43	100.00
社外役員出席率	99.17	99.22	100.00
役員全体出席率	99.30	99.34	100.00

オペレーティングセグメント別データ一覧

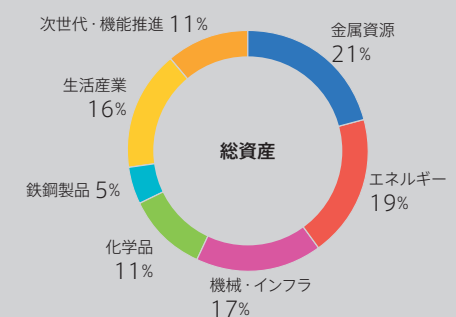
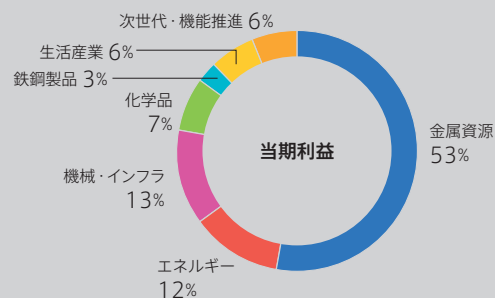
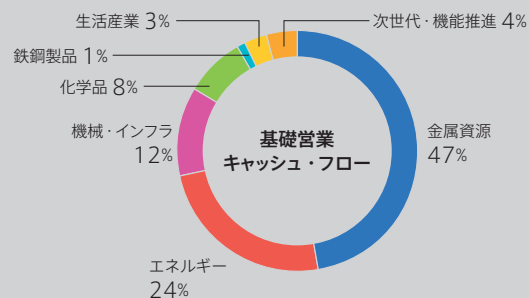
2022年3月期

※ 四捨五入差異により横計・縦計が合わないことがあります。
 *1 投資キャッシュ・フロー(IN)と投資キャッシュ・フロー(OUT)の合計に、定期預金の増減を加算した数値となります。
 *2 非流動資産の「その他」には、非流動債権、投資不動産、無形資産、繰延税金資産などが含まれます。

(単位: 億円)

	金属資源	エネルギー	機械・インフラ	化学品	鉄鋼製品	生活産業	次世代・機能推進	その他・調整消去	会社合計
売上総利益	3,925	1,454	1,429	1,830	355	1,430	977	14	11,414
販売費および一般管理費	▲ 302	▲ 531	▲ 1,277	▲ 1,128	▲ 236	▲ 1,307	▲ 678	▲ 504	▲ 5,963
受取配当金	1,243	536	41	33	17	56	28	11	1,965
持分法による投資損益	1,453	323	1,460	207	260	411	197	2	4,313
その他	▲ 1,343	▲ 642	▲ 445	▲ 253	▲ 127	25	52	151	▲ 2,582
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	4,976	1,140	1,208	689	269	615	576	▲ 326	9,147
減価償却費	513	1,385	239	247	14	218	181	167	2,964
基礎営業キャッシュ・フロー	5,528	2,802	1,440	938	124	352	466	▲ 63	11,587
ネット投資キャッシュ・フロー ^{*1}	239	▲ 740	▲ 165	▲ 217	5	▲ 243	▲ 539	▲ 152	▲ 1,812
投資キャッシュ・フロー(IN)	875	293	473	215	20	240	377	76	2,569
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲ 636	▲ 1,039	▲ 642	▲ 417	▲ 15	▲ 483	▲ 916	▲ 241	▲ 4,389
総資産	31,802	29,604	26,845	16,929	6,916	24,286	17,290	▲ 4,439	149,233
非流動資産	19,910	16,691	19,602	7,154	3,765	13,261	8,696	2,987	92,066
有形固定資産	5,166	6,618	2,695	2,302	92	1,775	1,381	1,880	21,909
持分法適用会社に対する投資	4,549	4,304	11,229	2,137	2,876	6,423	2,377	▲ 21	33,874
その他の投資	9,548	3,508	1,583	1,098	575	4,101	2,418	643	23,474
その他 ^{*2}	647	2,261	4,095	1,617	222	962	2,520	485	12,809

オペレーティングセグメント別構成比



セグメント別戦略

金属資源セグメント

・金属資源本部



執行役員
金属資源本部長
福田 哲也

事業概要

- ・鉄鉱石・原料炭・銅などの地下資源事業
- ・トレーディング
- ・金属リサイクル事業
- ・低炭素社会に貢献する取組み
(グリーン鉄源・素材事業など)
- ・電池バリューチェーンに係る事業



West Angelas鉱山(豪州鉄鉱石)

■ 強み

- ・コスト競争力・生産量・鉱量の三位一体の資産ポートフォリオによる下方耐性とアップサイドを兼ね備えた強固な収益基盤
- ・強い地下資源事業に立脚したバリューチェーンでの幅広い機能発揮とグローバルな市場プレゼンス

■ 環境認識

リスク

- ・低炭素社会への移行に向けた技術革新や価値観の変化による商品需給・相場などへの影響
- ・地政学リスク顕在化や新型コロナなどに起因するサプライチェーンの変化

機会

- ・アジアを中心とした世界経済成長に伴うインフラ需要などの更なる拡大
- ・低炭素社会到来に向けて電動化・軽量化やグリーン鉄源・素材、高品位資源を求める動きの加速
- ・サーキュラーエコノミー進展に伴う金属でのリサイクルシステム構築ニーズの増加
- ・環境・人権・コミュニティなどへ配慮した責任あるバリューチェーン構築への期待

■ 成長戦略

- ・後継鉱床開発などを通じた豪州鉄鉱石事業の収益基盤強化とVale社企業価値向上への貢献
- ・チリ銅事業の価値最大化とバリューチェーンを通じた機能強化
- ・豪州原料炭事業の良質化と資産ポートフォリオの最適化
- ・金属・素材リサイクル領域での事業推進、二次電池原料のバリューチェーン構築、低炭素素材への取組み

挑戦と創造の事例 / 豪州鉄鉱石事業

豪州鉄鉱石事業に1960年代に参画して以来、世界有数の資源メジャーであるBHP社・Rio Tinto社とのパートナーシップを軸として、鉄鉱石の安定供給に取り組んでいます。長い歴史の中で数々の困難にも直面しましたが、グローバルな鉄鉱石需要の拡大に応えるべく生産体制の強化を続け、また、高いコスト競争力もあいまって、当社の中核を担う事業へと成長しました。今後も持続可能な成長を目指し、優良鉱区での鉱量拡充などを通じて収益基盤の維持・強化に取り組んでいきます。

また、社会の持続可能性も追求し、気候変動への対応や地域コミュニティとの共存など、環境・社会へ配慮した開発を進め、引き続き、基幹産業としてグローバル経済の成長を支えていきます。

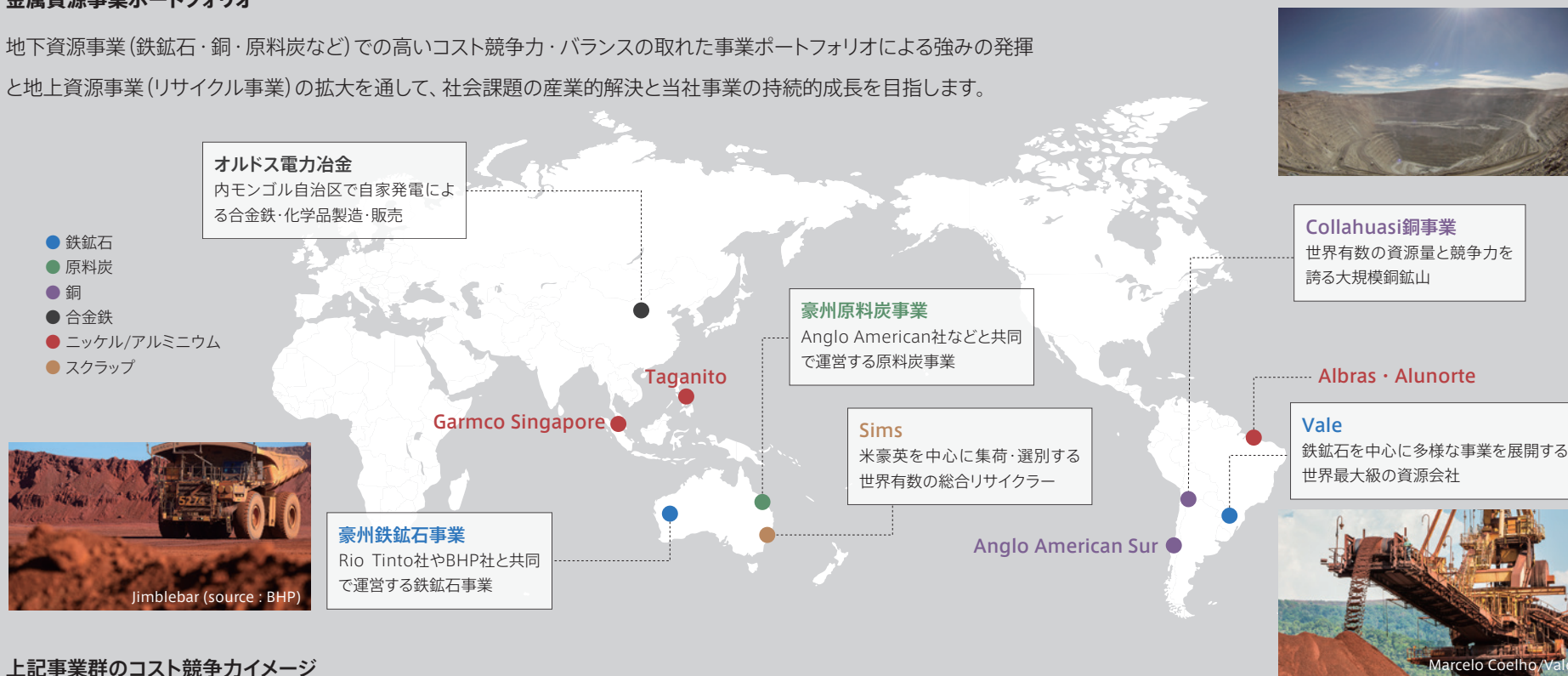


安定供給の基盤をつくる

セグメント別戦略
金属資源セグメント

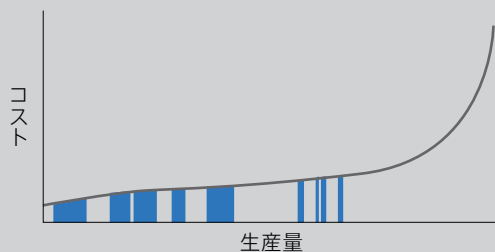
金属資源事業ポートフォリオ

地下資源事業（鉄鉱石・銅・原料炭など）での高いコスト競争力・バランスの取れた事業ポートフォリオによる強みの発揮と地上資源事業（リサイクル事業）の拡大を通して、社会課題の産業的解決と当社事業の持続的成長を目指します。

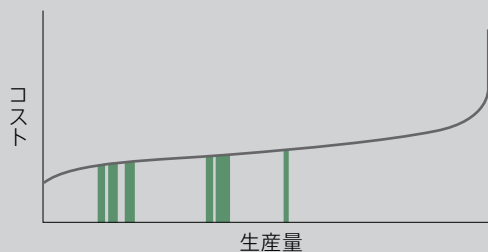


上記事業群のコスト競争カイメージ

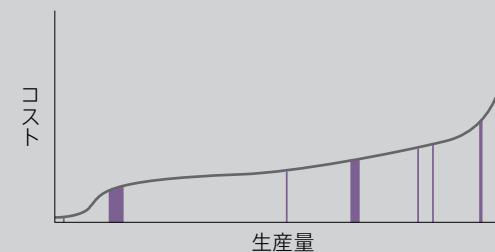
鉄鉱石



原料炭



銅



コストカーブ (当社イメージ図)
(※青色:当社が参画する事業群)

コストカーブ (当社イメージ図)
(※緑色:当社が参画する事業群)

コストカーブ (当社イメージ図)
(※紫色:当社が参画する事業群)

セグメント別戦略

エネルギーセグメント

・エネルギー第一本部 ・エネルギー第二本部 ・エネルギーソリューション本部



執行役員
エネルギー第一本部長
エネルギーソリューション本部長
飯島 徹



常務執行役員
エネルギー第二本部長
野崎 元靖

事業概要

- ・石油ガス上流・LNG事業投資・新規事業開発
- ・トレーディング
- ・CCS・排出権などの低炭素ソリューション事業開発
- ・分散再エネ電源・エネマネ・モビリティの電動化取組
- ・次世代燃料事業開発・製造・輸送
- ・水素・燃料アンモニア製造・輸送



マーセラス・シェールガス事業

■ 強み

- ・優良な石油ガス上流・LNG資産ポートフォリオ・キャッシュ創出力
- ・トレーディング能力(リスク管理やロジスティクス構築ノウハウなど)
- ・グローバルな市場プレゼンスと顧客基盤

■ 成長戦略

- ・事業価値最大化・果実化と開発案件の着実な立ち上げによる競争力ある資産ポートフォリオの構築
- ・技術知見などのE&Pプラットフォーム活用によるCCS^{*1}/CCUS^{*2}や地熱発電などの独自の価値を創造

*1 Carbon dioxide Capture and Storage

*2 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

■ 環境認識

リスク

- ・気候変動に対する意識の高まりや低・脱炭素化に対する社会的ニーズ変化による原油・ガスの需要減少
- ・原油・ガス価格の長期低迷や生活・行動様式の変化

機会

- ・一次エネルギーの需要拡大
- ・クリーンエネルギーや次世代エネルギーの需要拡大
- ・低・脱炭素化の加速によるエネルギーソリューション事業の機会拡大

- ・LNGトレードポートフォリオの拡充・最適化、天然ガスバリューチェーン全体の低・脱炭素化
- ・コアビジネスの強みを活用した総合エネルギーサービス事業と次世代燃料事業の推進



挑戦と創造の事例 / 米国エネルギー事業

2010年、MEPUSAを設立してマーセラスにおけるシェールガス開発・生産事業へ参画、翌年にはMEMS^{*}を設立して当ガス販売を開始しました。また、2014年にキャメロンLNG事業へ参画、2019年に操業を開始しました。

MEMSは、マーセラス・シェールガス販売に加え、キャメロンLNG向けや、米国化学品大手・Celanese社との合併事業であるFairway Methanol社向けの原料ガス調達を担うようになり、さらには、これらで得た商品や市場に関する知見を活かして、テキサス州における電力トレードに参入。現在では、天然ガス・電力・石油・再生可能燃料・環境クレジット・排出権など、多角的なエネルギートレーディングを展開。水素ステーション事業を展開するFirstElement Fuel向けの原料調達にも機能を発揮しております。

シェール革命やエネルギートランジションの進展などの環境変化に対し、米国では、バリューチェーンの各段階で事業参画、トレーディングを通じた取扱商品の多角化により新規事業領域への足掛かりをつくっていく、という戦略で産業価値を創出しています。

*Mitsui & Co. Energy Marketing and Services

セグメント別戦略

エネルギーセグメント

LNG事業ポートフォリオ

天然ガスは、環境負荷を抑えつつ拡大するエネルギー需要を満たすことのできる現実解であり、LNG事業はグローバルなエネルギー安定供給に役割を果たしています。当社は、豪州、中東、米国など世界8カ国で9プロジェクトに出資参画しておりLNGの持分生産量は年間8百万トンレベルです。各資産における環境負荷軽減など、バリューチェーン全体の低・脱炭素化にも取り組んでいます。石油・ガス上流開発やLNG事業により培われた技術知見や顧客とのパートナーシップ、グローバルなプレゼンスや各産業における専門性、案件形成力などの強みを最大限活用し、責任あるエネルギートランジションを目指していきます。



セグメント別戦略

機械・インフラセグメント

・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



執行役員
プロジェクト本部長
若菜 康一

常務執行役員
モビリティ第一本部長
大黒 哲也

執行役員
モビリティ第二本部長
岡本 達也

事業概要

- ・電力：火力・再エネ発電事業
- ・インフラ：資源・物流・デジタルなどインフラ
- ・自動車・建機など：販売・金融・リース事業
- ・船舶：売買、保有運航、DX・環境関連事業
- ・航空：売買・リース事業
- ・鉄道：旅客・貨物輸送、機関車・貨車リース
- ・宇宙：衛星ライドシェアなど宇宙関連事業



Penskeトラックリース事業

■ 強み

- ・幅広い顧客基盤・ネットワークと一流パートナーとの協業
- ・底堅い需要に裏打ちされたインフラ資産
- ・国創りへ貢献する地場に根差した案件開発力
- ・デジタルインフラ・再エネ・次世代モビリティ・バッテリー・新燃料・ロジスティクスなど幅広い事業展開

■ 成長戦略

- ・電力：戦略的リサイクル、ESGを意識した再エネ取組拡大による資産ポートフォリオ良質化
- ・資源インフラ：脱炭素化動向踏まえた地域・領域の選別的取組、既存事業を核とした事業群形成

■ 環境認識

リスク

- ・世界的なインフレ傾向、物流ボトルネックの発生
- ・脱炭素社会実現を目的とした環境負荷の低いモビリティへのシフトや資源開発減速など産業構造の変化

機会

- ・DX進展、デジタルインフラ加速。ESG意識を背景に再エネ電源需要増
- ・地球環境保全に資する（省エネ、新燃料、電動化など）輸送・移動インフラのサービス需要拡大・多様化

- ・自動車・建産・鉄道：川上・働くクルマ、次世代モビリティ、脱炭素化などソリューション事業開拓
- ・船舶・航空：トレーディング先鋭化、資産ポートフォリオ良質化、環境・DX・宇宙など新ビジネスモデル構築



安定供給の基盤をつくる

挑戦と創造の事例 / 米国トラックリース・レンタルおよびロジスティクス事業

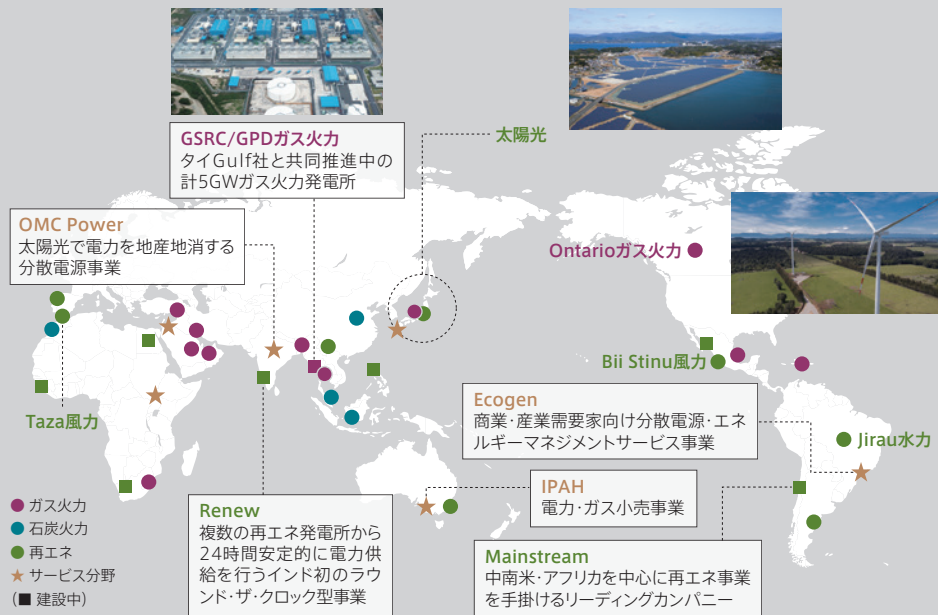
当社は2001年に米国Penske Automotive Group (以下PAG社) に出資、Penskeグループとのパートナーシップ深化のもと、2015年に同グループ傘下のPenske Truck Leasing (以下PTL社)に出資参画しました。PAG社は北米・欧州などで乗用車小売業・商用車事業を主に展開する自動車販売・総合ソリューション事業会社です。またPTL社は北米でトラックのメンテナンス付きトラックリース・法人・個人向けレンタル・メンテナンス請負事業を主に展開する最大手企業の1つで、北米を中心にロジスティクス事業も展開しています。当社は両事業への参画を通じて、乗用車・トラックを活用した陸上輸送サービスを提供し、交通インフラの一翼を担うと同時に、総合力を駆使し、商用車業界における脱炭素化という課題に両社とともに取り組んでいきます。

セグメント別戦略

機械・インフラセグメント

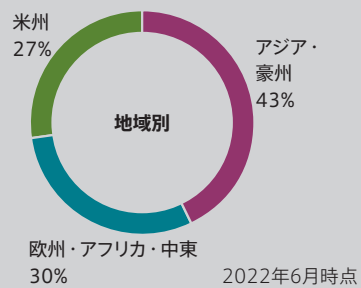
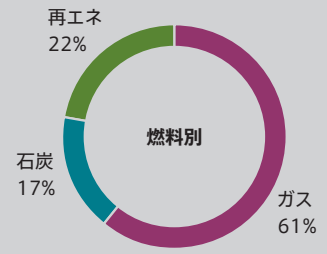
電力事業ポートフォリオ

当社持分発電容量 約12GW、26カ国／88資産保有（2022年6月時点）。2030年までに再エネ比率30%超を目指し、戦略的に資産ポートフォリオの組替えを進めています。



モビリティ事業ポートフォリオ

自動車・二輪車の製造・販売、ファイナンス、働くクルマのフリートマネジメント、鉱山・建設機械販売、船舶の売買・保有・仲介、鉄道、航空、宇宙関連事業をアジア、北中南米、欧州中心に世界各国で展開しています。



セグメント別戦略

化学品セグメント

・ 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



常務執行役員
ベーシック
マテリアルズ本部長
古谷 卓志

執行役員
パフォーマンス
マテリアルズ本部長
垣内 啓志

執行役員
ニュートリション・
アグリカルチャー本部長
渡辺 徹

事業概要

- ・ 化学品原料、素材関連事業
- ・ 水素・産業ガス、ガス化学事業
- ・ 農業資材・動物栄養関連事業
- ・ 栄養・健康関連事業
- ・ タンクターミナル・トレーディング関連事業
- ・ 森林資源、バイオマテリアル関連事業



カリフォルニア州の水素ステーション

強み

- ・ 素材を通じたさまざまな産業への接点を活かした、トレンドやニーズの変化に応じたソリューション提案型事業
- ・ グローバルに展開するトレーディング事業を梃子にした各地域・領域におけるトッププレイヤーとのネットワーク
- ・ 持続可能な社会の実現、QOL (生活の質) の向上へ貢献する素材の安定供給を実現するトレーディング事業基盤
- ・ 動植物・人の健康・栄養の向上に資する科学的ソリューション

成長戦略

- ・ 気候変動対応として水素・アンモニアなどの次世代エネルギー、森林資源事業、および循環型経済の実現に向けたリサイクル事業などの推進
- ・ 農業資材事業の機能拡充・次世代農業取組

環境認識

リスク

- ・ サプライチェーンへの気候変動インパクトの拡大
- ・ カーボンニュートラル対応に伴う石油化学産業の構造変化

機会

- ・ 気候変動対応としてのカーボンマネジメントやリサイクルへのニーズ拡大に伴う、環境配慮型素材・事業への需要拡大
- ・ 食料増産ニーズ、健康意識の高まりに伴うウェルネス市場拡大

- ・ 動物分野、ウェルネス分野でのソリューション事業拡大
- ・ 高度化・多様化する産業ニーズへの対応、およびトレーディング事業の更なる強化



環境と調和する社会をつくる

挑戦と創造の事例 / モビリティ向け水素関連事業の構築

当社は2050年までのNet-zero emissions、その道筋として2030年までのGHGインパクト半減という目標に向け、エネルギーソリューションをStrategic Focusと定め、再エネ事業、クリーンエネルギーとして期待される水素・燃料アンモニア事業などの取組みに注力しています。

水素領域では、普及に向けた制度設計が進んでいる北米・欧州における商用車をはじめとするモビリティ領域での需要の創出・拡大に向けて、2016年に水素用を含む高圧ガスタンクの製造販売を行うノルウェーのHexagon Composites社、2020年には、そのタンクの顧客でもある、米国カリフォルニア州最大手水素ステーション事業者であるFirstElement Fuel社、また2022年にはフランスのグリーン水素製造事業者Lhyfe社および、産業ガス事業者でありガス液化技術を持つAir Water America社への出資を実行しています。これらパートナーとの取組みを通じて、短期的には欧米を中心に地産地消型事業の構築に取り組み、中長期的には、さらに規模感のある水素サプライチェーンを構築・拡大し、低炭素社会実現に貢献していきます。

セグメント別戦略
化学品セグメント

ベーシック・パフォーマンスマテリアルズ事業ポートフォリオ

主要な生産地・需要地に販売・ロジスティクス拠点を保有しています。また競争力が発揮できる国・地域において、技術力を持ったパートナーとの製造拠点を保有することで、多様化する顧客ニーズに対し、当社機能の強化を進めています。加えて、トレーディング事業を中心とした既存事業で積上げた実績・知見を礎に、水素や森林資源といった気候変動対応に資する新規案件も推進しています。

ニュートリション・アグリカルチャー事業ポートフォリオ

食料増産、食の高付加価値化という社会と市場のニーズに対応するべく、肥料、農薬、種子、アニマルヘルス、ウェルネス、食品栄養などの事業を幅広く展開しています。欧州、米州、インド、ブラジルなどの主要農業生産国で農薬・肥料を中心とする農業資材販売を展開、事業間の連携により複合的サービスを提供しており、今後はデジタル技術を活用した新規事業にも取り組んでいきます。



セグメント別戦略

鉄鋼製品セグメント

・鉄鋼製品本部

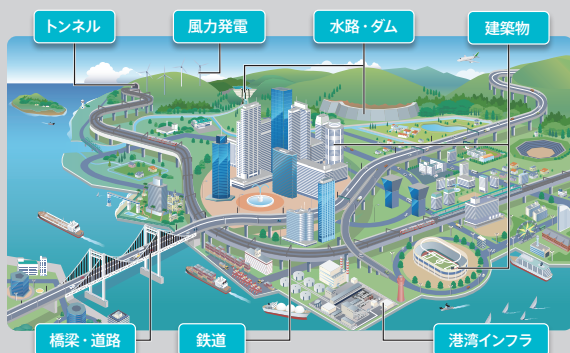


執行役員
鉄鋼製品本部長
藤田 浩一

事業概要

- ・鉄鋼製品の販売および加工事業
- ・部品製造事業
- ・電炉事業
- ・風力発電向けタワー製造事業
- ・インフラ・洋上風力発電メンテナンス事業
- ・製品LCA*可視化事業

* LCA Life Cycle Assessment



多種多様なインフラ構造物に対してメンテナンスサービスを提供

■ 強み

- ・製鋼から部品製造、鋼材加工・販売まで、幅広く鋼材サプライチェーンをカバー
- ・トレーディング部隊（三井物産スチール、エムエム建材、日鉄物産）が持つグローバル顧客ネットワーク
- ・インフラメンテナンス事業など、鋼材流通にとどまらない多様なサービス展開

■ 成長戦略

- ・既存事業の果実化・収益拡大、ポートフォリオ拡充を進め、筋肉質な収益基盤を構築
- ・脱炭素・DX・サーキュラーエコノミーなどの環境変化を捉え、次世代型の新規事業を追求

■ 環境認識

リスク

- ・国内生産減少を背景とした業界再編と流通構造の変化
- ・地政学リスクの高まりによるトレードフローへの影響

機会

- ・脱炭素化・サーキュラーエコノミーの加速によるサプライチェーンの構造変化とインフラ長寿命化需要の高まり
- ・モビリティ分野での車体軽量化・高強度化ニーズの拡大
- ・DXによる鋼材流通改革実現

- ・顧客アセットを活用した、鉄・素材の観点から当社総合力を発揮した事業創出

挑戦と創造の事例 / タイ国インフラメンテナンス事業

インフラ構造物の老朽化は国際的な社会課題になりつつあり、従来の新規インフラ需要への鋼材供給に加えて、今後は補修・補強などのメンテナンスによる予防保全や、長寿命化へのニーズが高まると予想されます。当社は、国内インフラ総合メンテナンスのリーディングカンパニーであるショーバンド社と、タイで強力なプレゼンスを持ち、当社と多岐にわたる協業実績が有るSiam Cement Groupと、タイでの総合インフラメンテナンス事業を展開しています。今後、タイに続く海外での事業展開にも挑戦し、老朽化する社会インフラの長寿命化・強靱化、構造物メンテナンス産業の高度化・技術革新をグローバルに推し進め、持続可能な社会の実現を追求します。



環境と調和する社会をつくる

セグメント別戦略

鉄鋼製品セグメント

鉄鋼製品事業ポートフォリオ

鋼材トレーディングを行う三井物産スチール、エムエム建材、日鉄物産を通じてグローバルな顧客ネットワークを確立しております。また、製鋼から鋼材加工、部品製造までサプライチェーンをカバーすることで、幅広く顧客ニーズに応えています。近年では、インフラメンテナンス、洋上風力発電向けメンテナンス、製品LCA可視化事業など、鋼材サプライチェーンに留まらない多様なサービスを展開しております。



セグメント別戦略

生活産業セグメント

・食料本部 ・流通事業本部 ・ウェルネス事業本部



執行役員
食料本部長
遠藤 陽一郎



執行役員
流通事業本部長
長田 務



執行役員
ウェルネス事業本部長
阿久津 剛

事業概要

- ・食の生産・集荷・製造・加工・開発
- ・食品開発・流通インフラ事業
- ・ブランド・リテール事業
- ・病院・クリニック事業
- ・健康事業(データ、検査/診断など)
- ・ヘルスケアマーケットアクセス事業



Gleneagles Hospital - Facade (IHHシンガポール)

■ 強み

- ・三大栄養素(たんぱく質・脂質・糖質)・嗜好性素材の持続可能な安定供給力
- ・多様なニーズに結びつく商品・素材の企画・開発力
- ・オンライン・オフライン双方の特徴を活かした幅広い消費者との接点
- ・アジア最大の病院グループ/IHHを基盤とした病院事業プラットフォーム、および病院事業の知見と経営人材の蓄積
- ・未病・予防、創薬支援に不可欠な医療データの保有

■ 成長戦略

- ・持続可能な食料供給システムの発展、健康・環境・技術を軸とした新事業構築と付加価値創造
- ・消費者接点拡大による消費者理解深化、商品開発・製造機能とロジスティクス機能の先鋭化による価値創造

■ 環境認識

リスク

- ・気候変動による伝統的産地の移動
- ・地政学的リスクによる貿易構造の変化
- ・医療規制動向および人手不足、GAFAなど異業種参入に伴う医療業界パラダイムシフト

機会

- ・価値観の多様化・細分化、消費行動の多様化
- ・未病・予防、健康への行動様式や価値観の変化、および健康経営の重要性加速
- ・アジア新興国における医療需給ギャップ拡大、先進国における未病・予防市場の拡大

- ・コア事業たるIHHの成長、およびIHHを起点とするデータ事業創出
- ・ヘルスケアデータ、検査・診断、複合型サービス事業などからなる健康事業群の確立



豊かな暮らしをつくる

挑戦と創造の事例 / 病院事業 IHH Healthcare Bhd.

当社は2011年にアジア最大の病院グループであるIHHに出資参画、長年アジアで築いてきたネットワークを活かし同社の成長を支えてきました。現在は32.8%の株式を保有する筆頭株主・戦略的パートナーとして同社と目線を一つにし、アジアの医療革新を進めています。当社は特にイノベーション推進を担っており、2016年にはその中心となるイノベーション推進部をIHH内に新設。当社出向者が、各国の現場で個別にはなく、国を跨ぎグループ全体としての改革を牽引、その取組みは先進的なテクノロジーの導入やイノベーション企業文化の醸成などから成ります。斯かる取組みやIHHが抱える年間約600万人の外来患者、約60万人の入院患者のデータの一元管理により、「医療データプラットフォーム化」へ挑戦し、医療の可能性を広げ、成長するアジアで、人々の豊かな暮らしを支えていきます。

セグメント別戦略 生活産業セグメント

ウェルネス事業ポートフォリオ

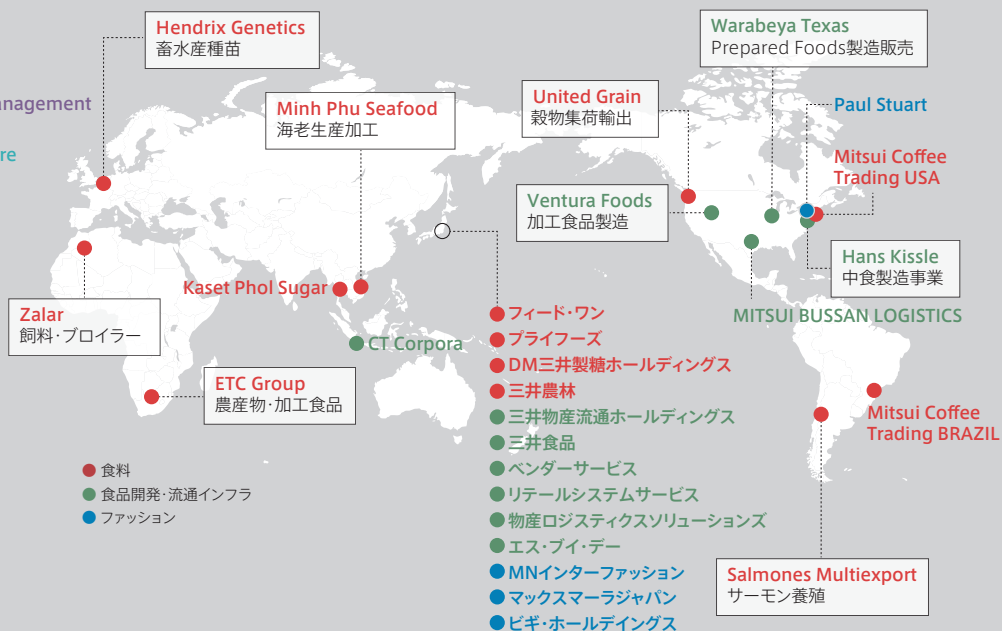
病院・クリニック領域では、核となるIHHの経営強化に加えIHHを中心とするバリューチェーン拡大を図り、リアルな医療現場としての価値を高める方針です。健康事業群については、日本を含む先進国で、デジタルを駆使した新たな収益基盤を構築します。

- ・病院・クリニック：IHHをコア事業とし、戦略的に事業ポートフォリオの拡充・入替えを推進
- ・マーケットアクセス：医薬品やヘルスケア関連製品の販売・マーケティングなどの事業を展開
- ・ヘルスケアデータ・検査/診断：健康事業群の1つ。未病・予防、検査・診断などのサービスを展開
- ・複合型サービス：健康事業群の1つ。給食やファシリティーマネジメントなどのサービスを展開



食料・流通事業ポートフォリオ

食料本部は、三大栄養素(たんぱく質・脂質・糖質)および嗜好性素材の領域において、グローバルに展開する産地アセットを基盤とした安定供給力を強めとし、さらに世界の食文化の東西混合により成長が期待される商品・市場の取組みを強化しています。流通事業本部は、これまで培ってきたロジスティクス機能・商品開発機能を強めとし、消費者接点の拡大・多様化を進め、消費者が望む商品・サービスを提供するために、消費者起点での統合した価値創造を追求しています。北米での食品開発・製造やアジア成長市場での地場パートナーとの消費者プラットフォーム構築にも注力しています。



セグメント別戦略

次世代・機能推進セグメント

・ICT事業本部 ・コーポレートディベロップメント本部



執行役員
ICT事業本部長
小日山 功



執行役員
コーポレートディベロップメント本部長
石田 大助

事業概要

- ・デジタルソリューション：ITサービス
- ・消費者プラットフォーム、CRM
- ・フィンテック・ヘルスケアDXなど新領域
- ・アセマネ、リース、デリバティブ
- ・企業投資（パイアウト、ベンチャー投資）
- ・不動産：開発・運営・サービス
- ・物流関連：物流センター・国際輸送



強み

- ・国内外の有力パートナーとのネットワークや顧客基盤
- ・国内中核関係会社の技術・事業知見を活かした新規DX事業の構築
- ・三井物産グループの技術・知見と、ICT・金融・不動産・物流ビジネスの機能を組合せた新たな価値の創出

成長戦略

- ・既存の中核関係会社・収益基盤の更なる強化とポルトオン投資を通じた事業群の形成
- ・新たなテクノロジーやビジネスモデルを活かした新規事業創出

環境認識

リスク

- ・株価変動などの市場リスク
- ・金利上昇、インフレに伴う景況感、企業業績の悪化

機会

- ・技術進化、高速通信網普及に伴う新たなICTソリューションニーズ
- ・ライフスタイル多様化に伴う新たなデジタルサービスの普及
- ・再エネや脱炭素などをテーマとした金融商品組成機会、市場のボラティリティ上昇によるヘッジニーズ増加

挑戦と創造の事例 / 日本国フィンテック関連事業

金融知見とデジタル技術を掛け合わせた新しい金融事業に取り組んでいます。不動産・インフラなどを裏付資産とするファンドを運用・販売する資産運用会社の三井物産デジタル・アセットマネジメントや金価格に連動した暗号資産「ジパングコイン」を発行する三井物産デジタルコモディティーズの事業が代表例です。いずれも投資・金融サービスにおけるBtoBforC事業であり、ブロックチェーン技術などのデジタル技術を用いて、取引単位を小さくするとともに、運用・販売の非効率性を解消することで、金融機関などの一部プロ投資家に限定されていた投資機会を一般投資家や投資家でない一般消費者にも広く提供することが可能となりました。当社のアセットマネジメントやコモディティトレーディングにおけるネットワークや信用力を活かし、安心・安全で利便性の高い金融商品やサービスを提供していきます。



セグメント別戦略

次世代・機能推進セグメント

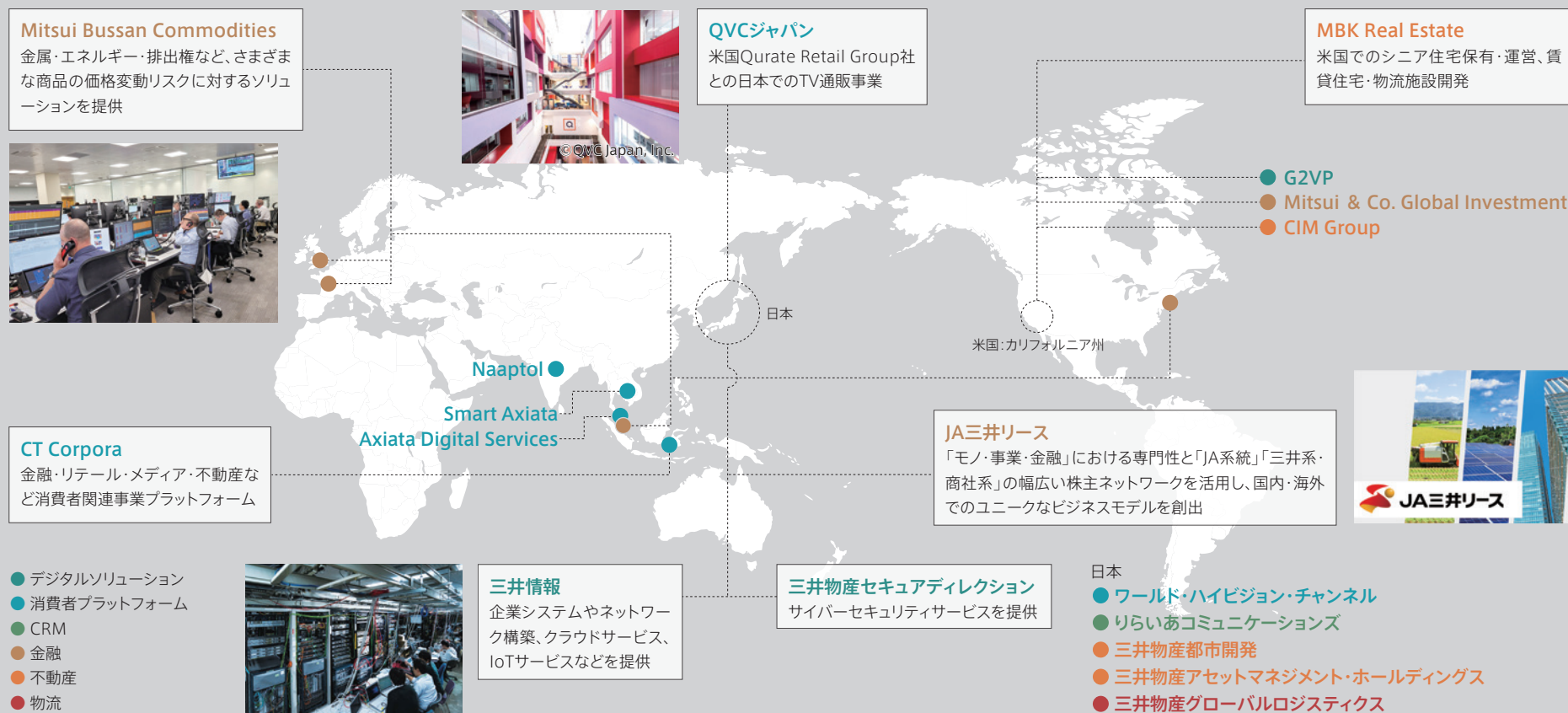
次世代・機能推進事業のポートフォリオ

ICT事業本部では、ITサービス/コンサルティング、サイバーセキュリティ、デジタルマーケティング、放送・TVショッピングなどの事業の創出・推進に取り組んでいます。

コーポレートディベロップメント本部では、金融、不動産関連事業および物流事業に国内外で取り組むとともに、当社業態進化につながる戦略的案件や新たな事業領域の開拓に取り組んでいます。



© MBK Real Estate LLC
コロラド州デンバーにある1号ファンド旗艦物件「Hillcrest of Loveland」



関係会社業績

金属資源

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			20/3期	21/3期	22/3期
豪州鉄鉱石事業(*1)	豪州鉄鉱石の採掘・販売	Var.	1,715	2,242	2,896
豪州石炭事業(*1)	豪州石炭関連事業への投資	Var.	274	▲58	510
Oriente Copper Netherlands(*1)	チリ銅事業会社Becruxへの投資	100.0	▲57	▲15	120
Japan Collahuasi Resources	チリコジャワシ銅鉱山への投資	100.0	89	147	377
オールドス電力冶金	石炭、電力、合金鉄、化学品、黄河引水事業	20.2	59	74	250

エネルギー

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			20/3期	21/3期	22/3期
Mitsui E&P Australia	豪州における石油・天然ガス開発・生産事業	100.0	▲142	▲100	36
Mitsui E&P Middle East	中東における石油・天然ガス開発・生産事業	100.0	37	10	40
三井石油開発	石油・天然ガス開発・生産事業	100.0	220	27	76
Mitsui E&P USA(*2)	北米における石油・天然ガス開発・生産事業	100.0	50	19	193
MEP Texas Holdings(*2)	米州域内石油・ガス事業への投資	100.0	▲177	▲4	48
Mitsui E&P Italia A	イタリアにおける石油・天然ガス開発・生産事業	100.0	▲170	▲265	▲53
Mitsui Sakhalin Holdings(*3)	サハリンII LNG事業の投資主体	100.0	—	—	—
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	原油、石油製品及びLNGの現物・先物取引	100.0	72	79	72
ENEOSグローブ	液化石油ガスの輸入・販売	30.0	8	28	39
Japan Australia LNG(MIMI)(*3)	西豪州LNG事業	50.0	—	—	—
Mitsui & Co. LNG Investment USA	米国LNG事業への投資、LNG販売	100.0	▲28	89	159
Japan Arctic LNG B.V.	Arctic LNG2事業	25.4	41	▲60	▲48

機械インフラ

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			20/3期	21/3期	22/3期
IPP事業関連会社(*1)	国内外発電事業	Var.	241	232	186
FPSO/FSOリース事業関連会社(*1)	FPSO/FSOリース事業	Var.	39	71	56
ガス配給事業(*1)	ブラジル・メキシコガス配給事業への投資	100.0	113	68	85
三井物産プラントシステム	各種プラント、電力関連設備、鉄道機器販売	100.0	36	22	30
Penske Automotive Group	主に北米・欧州における自動車販売・総合ソリューション事業	17.3	77	95	228
MBK USA Commercial Vehicles	米国トラックリース・ロジスティクス事業への投資	100.0	90	107	286
アジア自動車(製造・卸売)関連事業(*1)	アジア自動車(製造・卸売)関連事業	Var.	72	36	65
南米自動車販売金融事業(*1)	南米自動車販売金融事業	Var.	23	24	29
産機・建機関連事業(*1)	産機・建機関連事業	Var.	60	77	115
OMC SHIPPING	船舶保有業	100.0	1	14	48

関係会社業績

化学品

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			20/3期	21/3期	22/3期
日本アラビアメタノール	サウジアラビアメタノール製造事業への投資、製品販売	55.0	13	7	31
MMTX	米国メタノール製造事業への投資、製品販売	100.0	16	17	61
Intercontinental Terminals Company(*3)	米国での石油製品、化学品ターミナル事業	100.0	—	—	—
三井物産プラスチック	合成樹脂などの内販、輸出入	100.0	34	33	43
住生活マテリアル関連事業(*1)	生活資材関連事業	Var.	19	27	29
Novus International	米国等での飼料添加物の製造・販売事業	80.0	▲22	▲31	4
海外農業事業(*1)	欧米を中心とする海外での農業製造、販売事業	Var.	33	38	52
中南米農業資材事業(*1)	中南米での農業資材販売への投資、農業資材販売・営農指導サービスの提供	Var.	1	8	27

鉄鋼製品

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			20/3期	21/3期	22/3期
三井物産スチール(*1)	鋼材・鋼板・線材特殊鋼などの販売・輸出入	Var.	38	39	89
日鉄物産	鉄鋼を中心とした販売および輸出入	19.9	45	28	82
Gestamp事業会社(*1)	自動車向けプレス部品事業	Var.	24	▲67	▲11
Numit(*2)(*4)	北中米の鋼材加工販売会社への投資	50.0	14	25	112

生活産業

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			20/3期	21/3期	22/3期
United Grain Corporation of Oregon	米国穀物集荷・輸出事業	100.0	3	39	49
国内流通関連事業会社(*1)	国内小売・外食向け中間流通事業	Var.	44	42	27
WILSEY FOODS	米国加工油脂食品会社VENTURA FOODS LLCへの投資	90.0	39	28	56
IHH Healthcare Berhad	アジアを中心とするヘルスケア関連事業	32.8	49	16	144
UHS PARTNERS	米国医療人材派遣事業への投資	100.0	▲66	2	33

次世代・機能推進

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			20/3期	21/3期	22/3期
QVC ジャパン	テレビショッピングを主体とした通信販売	40.0	54	64	73
三井情報	ICT総合サービス	100.0	42	51	50
JA三井リース	総合リース業	31.4	39	17	41
三井物産グローバルロジスティクス	国内物流倉庫事業および国際複合一貫輸送事業	100.0	29	24	32
Mitsui Bussan Commodities	エネルギー・非鉄金属デリバティブ取引	100.0	20	48	49
海外不動産事業(*1)	海外不動産事業	Var.	46	5	35

(*1)該当する事業の会社の連結業績をそれぞれ合計したものです。 (*2)別個の投資元が納税主体であるため、税前の業績を表示しています。 (*3)パートナーとの守秘義務契約があるなどの理由により、実績の公表を差控させていただきます。

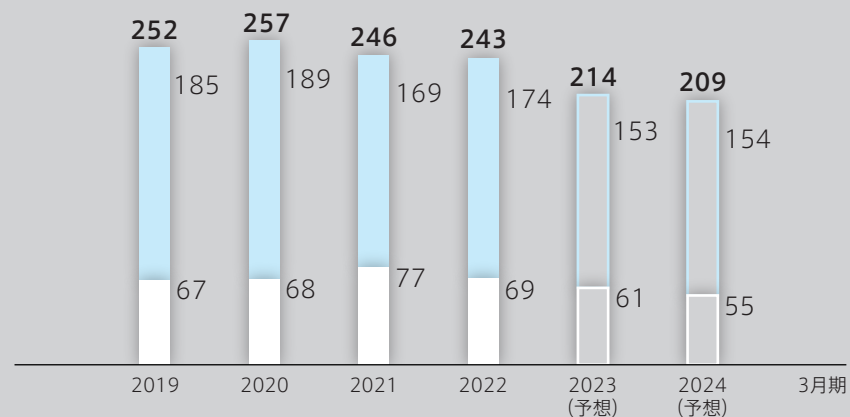
(*4)Numitは21/3期3QまでGame Changer Holdingsより出資しており、Game Changer Holdingsの業績に含まれておりましたが、21/3期に再編を行い、Game Changer Holdingsは解散しました。

持分権益生産量

原油・ガス

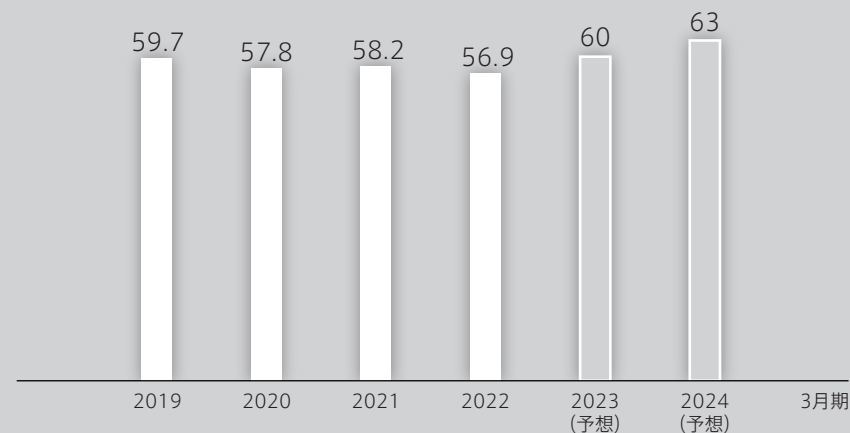
■ 原油 ■ ガス

千バレル/日



鉄鉱石

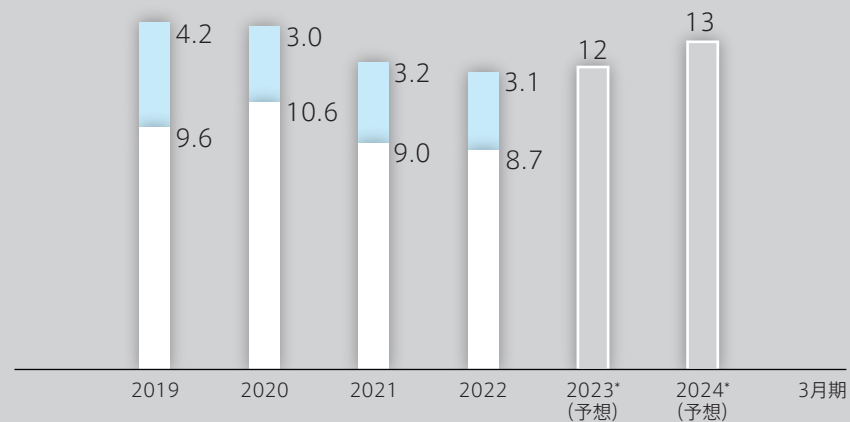
百万トン/年



石炭

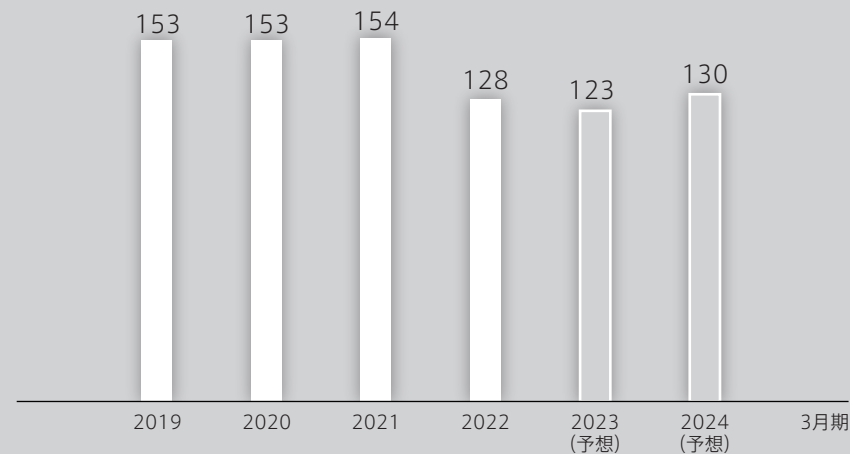
■ 原料炭 ■ 一般炭

百万トン/年



銅

千トン/年



* 原料炭と一般炭の合計数値です。

上記の(予想)数値は2022年5月時点のものです。

知的資本

伝承されたビジネスノウハウ 例

五輪書

案件形成・事業運営時の良質化に向けたフレームワーク、マインドセット、留意点

過去事例集 / Good Practice

五輪書の教訓に基づく具体的な事例集
天然ガス焚きIPP、自動車部品製造、ウラン鉱山、銅鉱山、菜種搾油・精製事業、オフィスビル再開発、人材紹介サービス、アジア再保険事業など 計30件
さらに五輪書に照らしたGood Practiceとなる案件を定期的に追加・共有

リスクマネジメント事例集

信用・事業・市場・コントリブリスクに関連する過去事例と考察のまとめ

ザ・資源投資

実体験に基づく金属資源事業における案件選定～撤退各ステージでの成功/失敗事例、考察、今後へ向けた教訓のまとめ

発電事業総括

具体的な事例に基づき、案件開拓・スキーム構築・危機発生時の対応など、プロジェクトの各ステージにおける留意点や教訓をまとめて解説

LNG講座

LNGの技術知識から上流・中流事業におけるプロジェクトマネジメントまで幅広く解説

プロマネKnowledge Sharing

大型プロジェクトにおけるコスト・スケジュール・スコープなどマネジメントの要諦を詳細解説

化学品製造業の経営

化学品製造業におけるプラント運営(品質・技術管理など)、環境対応など広範にわたるテーマを解説

『ベンチャー投資の実務一発掘、選別から回収まで』(書籍)

日本経済新聞出版(現日経BP)発行、三井物産業務部 編集
投資先の企業価値向上のための米国流ノウハウの公開

M&A/PMI 企業価値向上プラットフォーム

M&Aと企業価値向上関連ノウハウ・マニュアルを一元化する社内プラットフォーム

プロジェクトファイナスマニュアル

各国制度金融やプロジェクトファイナンスなど、事業投資・関係会社経営における各種資金調達手法を事例を交えて解説

投資に関する会計実務論点

過去の事例を基に、投資案件の参画前から撤退までに生じる会計実務論点を解説

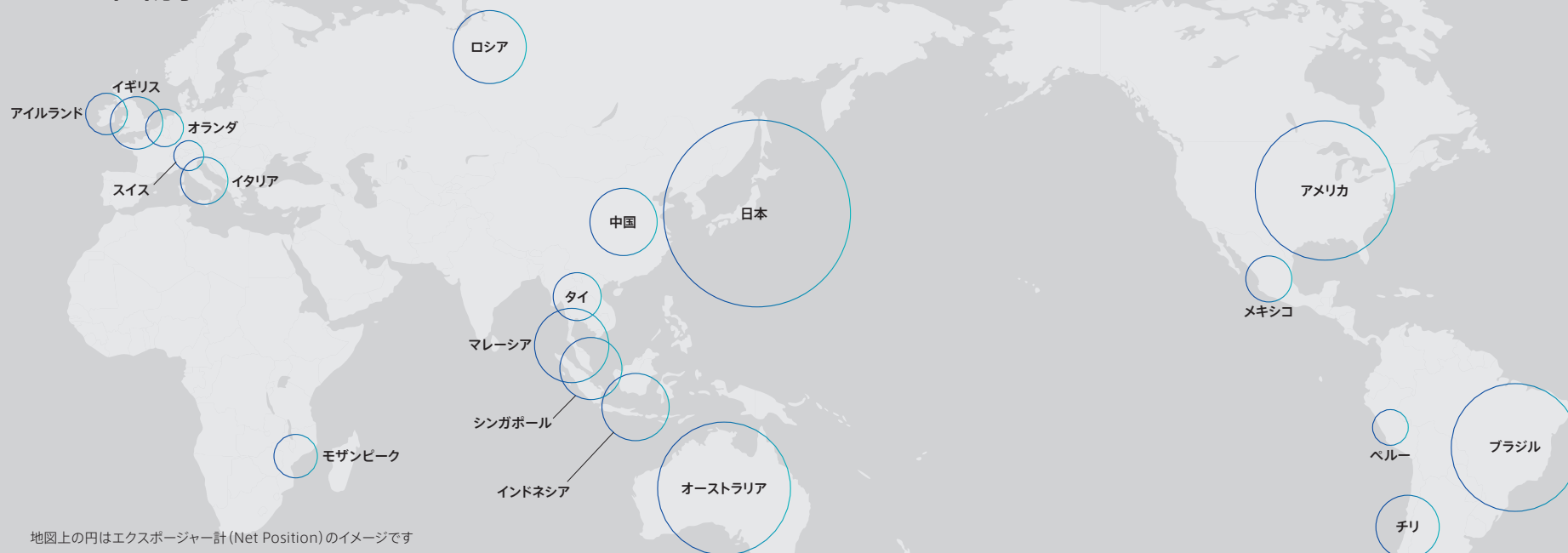
法務ノウハウ・マニュアルプラットフォーム

契約書ひな型、主要契約チェックポイント、法令解説、各国法務情報などの情報プラットフォーム

三井物産のこころ

三井物産の歴史、先人の言葉などを通じて、当社のDNA、企業風土、経営理念を理解につなげる当社グループ社員向けの書籍

主な国別エクスポージャー



投資、融資、保証残高 (2022年3月期末)

国	投資	融資	保証	投融資・保証計	ヘッジ	Net Position
日本	15,830	174	190	16,195	91	16,103
アメリカ	12,248	460	399	13,107	-	13,107
ブラジル	11,222	659	2,230	14,111	1,054	13,057
オーストラリア	13,629	13	193	13,836	-	13,836
マレーシア	4,310	-	100	4,410	-	4,410
中国	1,730	30	15	1,775	-	1,775
ロシア連邦	2,290	144	1,827	4,260	-	4,260
シンガポール	1,249	-	406	1,655	274	1,381
インドネシア	2,294	1,063	99	3,455	-	3,455
チリ	2,656	253	23	2,932	-	2,932
イギリス	361	-	99	460	-	460
メキシコ	1,110	4	782	1,895	341	1,554
タイ	1,536	18	4	1,559	-	1,559
イタリア	1,578	-	-	1,578	-	1,578
モザンビーク	1,535	-	35	1,570	-	1,570
アイルランド	574	-	794	1,368	-	1,368
オランダ	1,021	-	10	1,031	-	1,031
ペルー	453	343	11	807	-	807
スイス	58	-	-	58	-	58
合計	75,683	3,160	7,217	86,061	1,761	84,300

商事債権残高 (2022年3月期末)

Gross 商事債権	ヘッジ	Net Position
16,409	4,150	12,258
3,155	442	2,713
407	65	342
554	18	536
181	17	164
2,647	704	1,943
129	-	129
2,311	514	1,796
271	13	258
464	79	385
2,214	358	1,856
316	92	223
439	78	362
305	39	266
2	-	2
69	11	58
158	11	147
304	63	241
1,022	303	719
31,355	6,956	24,398

エクスポージャー計 (億円)

Gross Position	Net Position
32,604	28,361
16,262	15,819
14,517	13,399
14,390	14,372
4,591	4,574
4,422	3,718
4,389	4,389
3,966	3,178
3,726	3,713
3,396	3,317
2,674	2,316
2,211	1,777
1,998	1,920
1,882	1,844
1,572	1,572
1,436	1,425
1,189	1,178
1,111	1,048
1,079	776
117,415	108,698

(注) ヘッジを考慮する前のグロス・リスクエクスポージャー (表中「Gross Position」) が1,000億円を超える国を目安とし、対象としています。

(注) 上記表中の「ヘッジ」とは、第三者保証や保険付保などにより信用リスクをカバーしている金額を示しています。

(注) 「融資」および「Gross 商事債権」は引当金控除後の金額を示しています。

(注) ロシアにおけるLNG事業宛の投融資・保証残高のNet Positionは4,047億円 (投融資2,225億円、保証1,822億円) となります。また、当該保証残高に関する引当金181億円を計上していますが、上記表には含まれません。

5年データ

IFRS						単位：億円	単位：百万米ドル
	2018	2019	2020	2021	2022	2022	2022
経営成績(連結会計年度)：							
収益	48,921	69,575	68,850	80,102	117,576	96,373	96,373
売上総利益	7,907	8,385	8,394	8,115	11,414	9,355	9,355
持分法による投資損益	2,349	2,554	2,692	2,279	4,313	3,535	3,535
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	4,185	4,142	3,915	3,355	9,147	7,498	7,498
財政状態(連結会計年度末)：							
総資産	113,067	119,458	118,063	125,158	149,233	122,322	122,322
親会社の所有者に帰属する持分	39,747	42,632	38,177	45,704	56,052	45,944	45,944
有利子負債	42,269	46,255	45,505	44,015	45,092	36,961	36,961
ネット有利子負債	30,892	36,592	34,867	32,998	33,389	27,368	27,368
キャッシュ・フロー(連結会計年度)：							
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,536	4,107	5,264	7,727	8,069	6,614	6,614
基礎営業キャッシュ・フロー	6,665	5,705	6,219	6,581	11,587	9,498	9,498
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲2,482	▲7,190	▲1,852	▲3,225	▲1,812	▲1,485	▲1,485
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲6,523	1,274	▲2,046	▲4,870	▲6,143	▲5,035	▲5,035
フリーキャッシュ・フロー	3,054	▲3,083	3,412	4,502	6,257	5,129	5,129
投融資額	▲5,600	▲9,300	▲4,200	▲4,450	▲5,110	▲4,189	▲4,189
リサイクル	3,000	2,300	2,500	1,430	2,570	2,107	2,107
ネット投融資額	▲2,600	▲7,000	▲1,700	▲3,020	▲2,540	▲2,082	▲2,082
財務指標：							
株主資本利益率(ROE)(%)	10.9%	10.1%	9.7%	8.0%	18.0%	18.0%	18.0%
総資産利益率(ROA)(%)	3.7%	3.5%	3.3%	2.8%	6.7%	6.7%	6.7%
ネット有利子負債比率(ネットDER)(倍)	0.78倍	0.86倍	0.91倍	0.72倍	0.60倍	0.60倍	0.60倍
						単位：円	単位：米ドル
1株あたり情報：							
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)							
基本	237.67	238.33	226.13	199.28	561.61	4.60	4.60
希薄化後	237.50	238.15	225.98	199.18	561.38	4.60	4.60
配当額	70	80	80	85	105	0.86	0.86
連結配当性向(%)	29.5%	33.6%	35.4%	42.7%	18.7%	18.7%	18.7%
1株あたり親会社所有者帰属持分	2,287.10	2,452.81	2,235.83	2,739.28	3,501.21	28.70	28.70
株価関連：							
期末株価(東証終値)	1,822.5	1,718.5	1,503.5	2,302.2	3,328.0	3,328.0	3,328.0
株価収益率(PER)(倍)	7.67倍	7.21倍	6.65倍	11.55倍	5.93倍	5.93倍	5.93倍
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.80倍	0.70倍	0.67倍	0.84倍	0.95倍	0.95倍	0.95倍

(注) 1. 1株あたり情報は、期末時点の発行済株式数を基に計算したものです。
 2. 株価収益率(PER)は、期末株価(東証終値)に、基本的1株あたり当期利益(親会社の所有者に帰属)を除いて算出したものです。
 3. 株価純資産倍率(PBR)は、期末株価(東証終値)に、1株あたり親会社所有者帰属持分を除いて算出したものです。
 4. 1株あたり配当額以外の米ドル表示金額は、円建て金額を2022年3月末日時点の概算為替レート(1米ドル=122円)で換算したものです。
 5. 1株あたり配当額の米ドル表示金額は、円建て金額を支払実行日における為替レートで換算したものです。
 6. 2019年3月期より、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を適用していますが、過年度の修正再表示は行っていません。
 7. 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していますが、過年度の修正再表示は行っていません。
 8. 2021年3月期より、収益について一部の取引を総額表示に見直しておりますが、過年度の修正再表示は行っていません

会社情報・投資家情報 (2022年3月末現在)

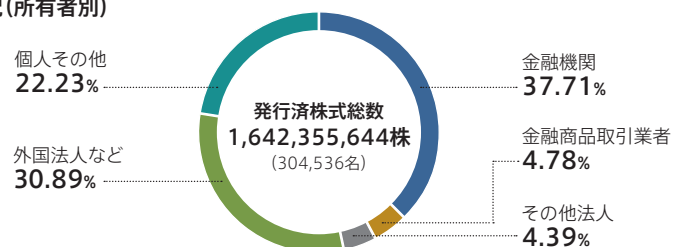
商号	三井物産株式会社
設立年月日	1947年7月25日
資本金	342,383,728,984円
従業員数	5,494名 (連結従業員数44,336名)
連結決算対象関係会社	連結子会社: 国内78社 海外201社 持分法適用会社: 国内48社 海外182社
住所他	〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目2番1号 電話: 03-3285-1111 URL: https://www.mitsui.com

大株主

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)	274,650	17.11
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	91,707	5.71
ユーロクリアー バンク エスエイ エヌブイ	89,084	5.55
日本生命保険相互会社	35,070	2.18
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	25,821	1.60
株式会社三井住友銀行	25,667	1.59
JPモルガン証券株式会社	20,670	1.28

(注) 1.上記の他、自己株式が37,539千株あります。
2.千株未満は、切り捨てております。
3.発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合は、小数点第3位以下は切り捨てて記載しております。

株式分布状況(所有者別)



証券コード	8031
上場証券取引所	東京、名古屋、札幌、福岡
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
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
同連絡先 (郵送物送付先・電話照会先)	三井住友信託銀行 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 電話: 0120-782-031 (フリーダイヤル) (受付時間: 土・日・休日・年末年始を除く9:00~17:00)

ADR	Symbol MITSY CUSIP番号 606827202 取引市場 米国OTC(店頭取引) 比率 1ADR = 原株20株
ADR名義書換代理人	シティバンク、エヌ・エイ シェアホルダーサービス P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077 USA 電話: 1-877-248-4237(米国内通話無料) 1-781-575-4555(米国外から) Eメール: citibank@shareholders-online.com URL: www.citi.com/adr

株主数	304,536名
発行済株式総数	1,642,355,644株 (自己株式37,539,482株を含む)
発行可能株式総数	2,500,000,000株



会社概要
<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/profile/index.html>

三井物産株式会社