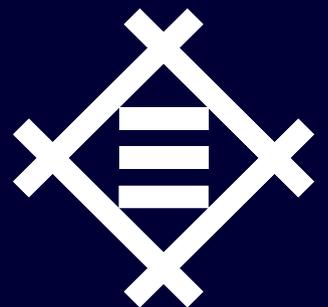


360°  
business  
innovation.



三井物産株式会社  
統合報告書 2020



MITSUI & CO.

## 統合報告書をお届けするにあたって



「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれること望む。」

この言葉は、旧三井物産<sup>\*</sup>の初代社長である益田孝の言葉です。短期的な利益に迷わされることなく、長期的な社会の発展へ事業を通じて寄与し、当社の成長を実現するという、当社の原点となっている言葉です。

2020年5月、「中期経営計画2023—変革と成長—」(以下、本中経)とともに当社経営理念であるMission Vision Values (MVV)を公表しました。16年ぶりに改定した新しいMVVで掲げるVisionは「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。」という、上述の益田孝の言葉をまさに前面に打ち出した内容となっています。

新たに策定した本中経におきましても、営業の各現場で目標を設定する際には、2019年に見直しを行った当社事業活動の基軸とするマテリアリティを念頭に、自分たちの日々の仕事、活動がどのマテリアリティに沿ったものかを議論し、作り込みました。

人間、地球および繁栄のための行動計画として、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標(SDGs)」が2015年に国連で採択され、世界的に解決すべき優先課題と具体的な行動が示されました。当社のマテリアリティはSDGsとも密接に結び付いたものとなっており、マテリアリティを基軸に据え、事業を含む我々が取り組むさまざまな活動を進めていくことで、SDGsで掲げられている課題への解決にも貢献できると信じています。

新型コロナウイルスの感染拡大により、社会はかつてないスピードで変化しています。このような混乱の中だからこそ、持続可能な社会の実現を目指した取り組みの重要性はますます増していると考えています。当社が長い歴史で総合商社として培った多岐にわたるネットワークを活用し、冒頭で紹介した益田孝の言葉を念頭に、社員一人ひとりの意識変革を以て変化に対応し、また、当社の「挑戦と創造」のDNAを発揮し、社会課題の解決に資する事業の創出を通じ成長してまいりたいと思います。

統合報告書の発行は3年目となります。作成にあたっては国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が発表した「価値協創ガイダンス」を参照しつつ、ステークホルダーの皆様からいただいたたくさんのご意見を参考にいたしました。また、当社の価値創造をわかりやすくお伝えすることを目的に、組織やグループを横断した考えを集約すべく各部門間で緊密な連携を図りながら、誠実に作成していることを表明申し上げます。

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

2020年8月

代表取締役会長  
取締役会議長  
ガバナンス委員会委員長  
飯島 彰己

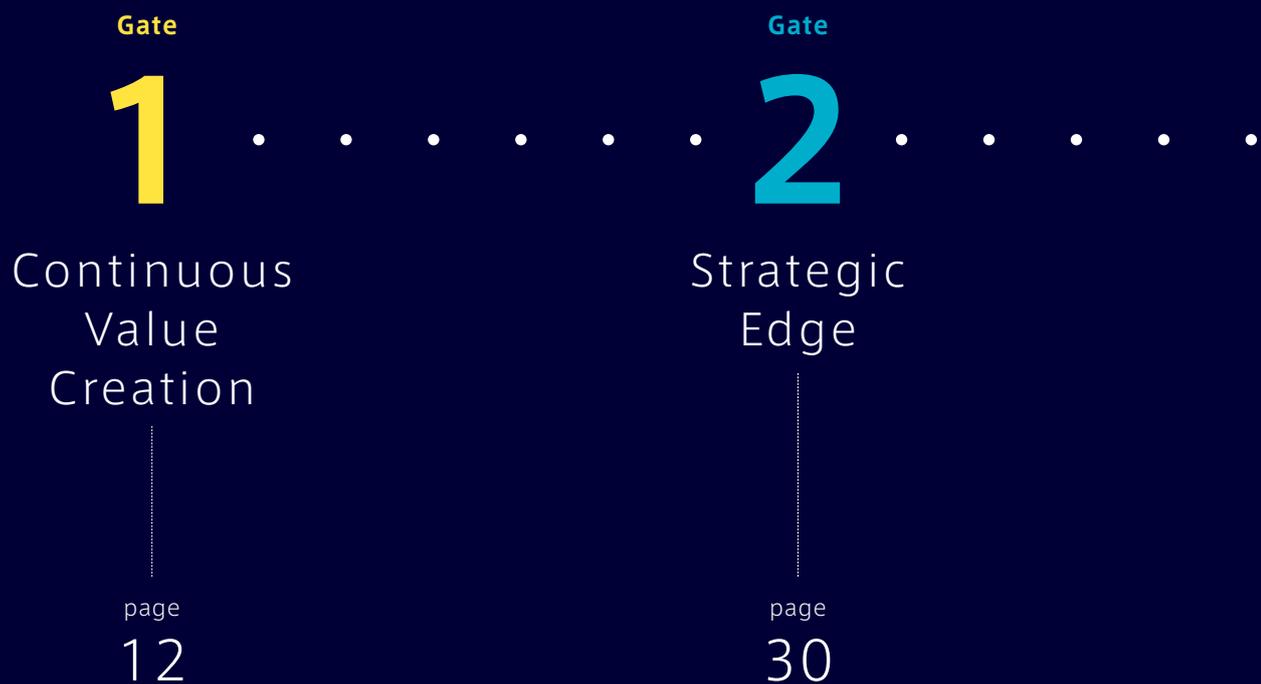
# 当社の情報体系

本統合報告書では、特に企業価値に大きな影響を及ぼす情報に絞って掲載する一方、ステークホルダーの皆様に向けてさまざまな情報を発信しています(刊行物については巻末をご参照ください)。



# Contents

MITSUI & CO., LTD. 統合報告書 2020



三井物産が将来にわたってどのような価値を生み出し続けていくのか、長期的な視点に根差した三井物産の進むべき方向性、目指す姿、そしてそれを実現するための企業文化、人についてお伝えします。

三井物産はいかなる時代においても企業価値を高めるべく戦略を描いています。三井物産の持つ強みと、戦略についてお伝えします。

## 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、本資料の発表日現在の判断や入手している情報に基づくもので、既知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。

## 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。3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、長期的かつ持続的な企業価値の向上に向けた戦略を体系立てて説明することで、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、当社グループの長期的な競争優位性に対するご理解の一助となれば幸いです。

Gate

3

Medium-term  
Management  
Plan

page

54

2020年4月より「中期経営計画2023—変革と成長—」がスタートしました。前中期経営計画での総括を踏まえつつ、新たな経営計画の概要をお伝えします。

Gate

4

Management  
Foundation

page

94

事業領域の裾野が広い総合商社だからこそ、高度なガバナンスが求められます。常に磨き続ける三井物産の経営基盤についてお伝えします。

Gate

5

Fact  
Data

page

122

三井物産に関するさまざまなデータをとりまとめています。

## 参考としたガイドライン

- GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」
- ISO26000(「社会的責任に関する手引」)
- IIRC(The International Integrated Reporting Council) 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

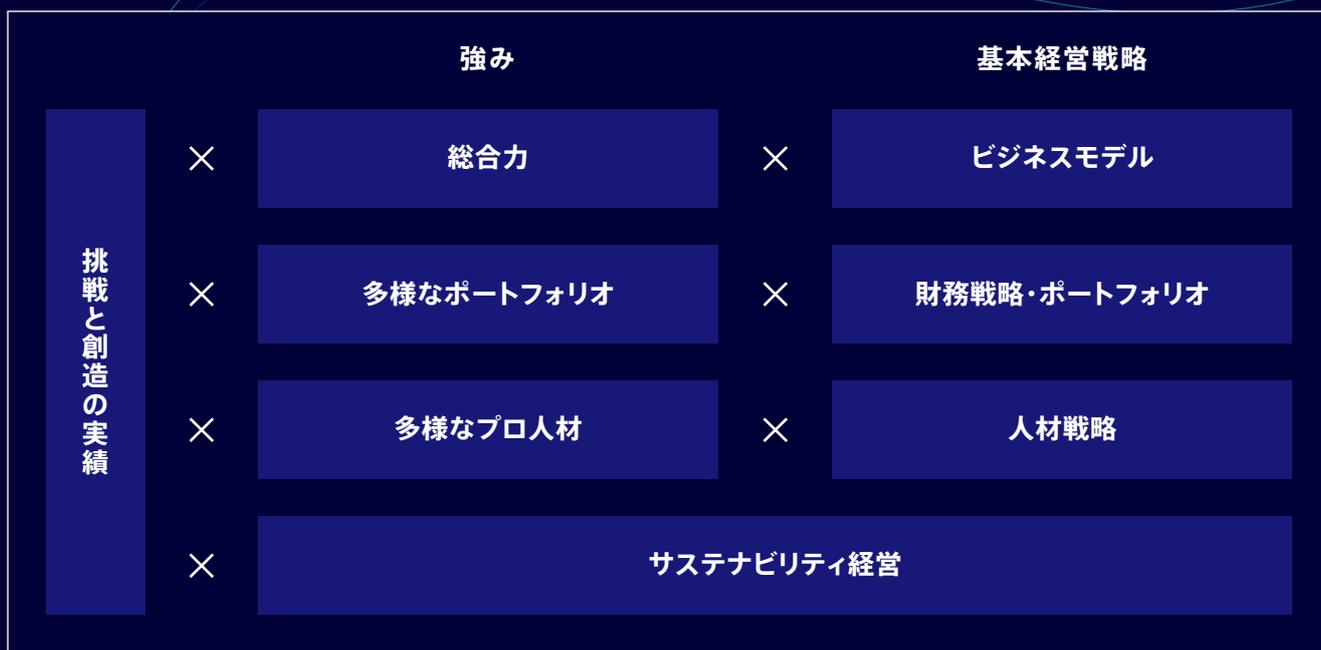


# Mitsui's Value Creation

「挑戦と創造」をDNAとした価値創造のための戦略図

時代や社会の変化に合わせ、自らの業態を変革しながら、三井物産は長年にわたり産業価値を創出してきました。三井物産はこれからも進むべき方向性を見据え、培ってきた強みを起点に、経営戦略を描き、実行し、そして社会の持続的な発展に事業を通じて貢献していきます。

## Gate 2 Strategic Edge



## Gate 4 Management Foundation





## CEO Message



新型コロナウイルスの影響で、世界経済の動向だけでなく、世界中の消費者の行動様式が根本的に変わってくることが予想されます。

未曾有の激動の時代に、今まで培ってきた世界中のネットワーク、時代に合わせて柔軟に変化してきた商品・地域戦略とビジネスモデル、

社内外で切磋琢磨してきたグローバルな人材を総動員し  
今後の成長に向けて強い決意を持ってコロナ禍を乗り越え、  
さらなる飛躍の礎を築いていくことをお約束します。

代表取締役社長  
安永 竜夫

## 環境認識

### —新型コロナウイルスを奇貨として

2020年初頭からの新型コロナウイルスの感染拡大によって全国の都道府県で緊急事態宣言が発令されるに至り、いったんは落ち着いたものの、再び感染は拡大傾向にあります。感染対策と経済活動の両立が求められる中、経済はいまだ回復の途上です。一方で世界に目を向けると、とりわけ新興国を中心に依然感染が拡大中で、今後第二波、第三波が世界中を襲うシナリオも議論されており、まったく予断を許さない状況にあります。

当社ではまず、全世界で活躍しているグローバル・グループの全社員、ならびに家族の安全・健康を第一に経営にあたっています。社員の安全や健康が、当社のあらゆる活動の基礎であり、成長軌道への早期回復には不可欠です。国によっては、衛生面や医療事情に鑑みて、社員や家族を退避させる措置も講じています。

次に、各事業領域では、一つひとつの商売を維持し、ビジネスパートナーやお客様と良好な関係を維持することが重要だと考えています。当社にとってお客様、取引先、そしてパートナー企業との関係は長年かけて培ってきた大切な資産であり、競争力・差別化の源泉です。厳しい事業環境の中、どうすれば個々の商売を維持し、かつ拡大させることができるのか、オンラインによる会談などを通じて関係者とできるだけ多くコミュニケーションを取りながら進めるよう現場へ指示し、私も主導するように心掛けています。

「コロナとの共生」とも言われる厳しい環境の中で、何を变え、何を守るのか。ニューノーマルの新たなステージにおいて、あらゆる面でチャレンジし、

Resilience、すなわち、耐性を高めていきたいと考えています。今までも商社不要論に代表されるように、ビジネスモデルが陳腐化してきた時にこそ、当社の総合力を発揮し、新しい局面を切り拓いてきた自負があります。さまざまなビジネスを複数持つ当社の強みを活かすべく、縦割り組織を超えた横連携による新しい仕事や価値を追求していくことを伝えるために、最近社内外で「三井物産は横」と発言する機会が増えています。当社の事業は、グローバルに見れば一部を除いて決して大きいわけではなく、世界を舞台に戦っていくには、横の連携で新たな価値を生み出す必要があると考えているからです。

2020年5月には新本社への移転を完了し、約5年半ぶりに大手町に戻ってきましたが、本社移転に向けては、プロジェクトチームを立ち上げ、オフィスの目的や新しい働き方、そしてそれらを実現するために必要な制度や設計、装備について徹底的に議論と検討を重ねながら、準備を進めてきました。私たちは、オフィスを、多様な「個」が集まり知的な化学反応を起こし新たなビジネスを作り上げる場と定義しています。部門ごとの目標達成はもちろんですが、部門を超えた協業を促進し、新しい仕事を創出する、そして企業価値向上を継続するというサイクルの確立を目指していきます。

また、ペーパーレス化のほか、新しい働き方の実現に向けたデジタルツールの導入など、本社移転を契機とした一連の準備は、新型コロナウイルスの感染拡大によって余儀なくされた在宅勤務への移行を期せずしてスムーズにするなど、まさに感染対策をしながら経済活動を続けていくというニューノーマルへの適応に役立っています。それぞれの組織で一人ひとりの業務プロセスを見直し、それぞれのビジネス

や職場にあったフィジカルとリモートの最適な組み合わせを追求していくこととなります。

デジタルを活用した取り組みについては、守りの面から業務プロセスの改善・効率化を図ると同時に、新たなビジネスの創出に取り組んでいきます。eコマースはもちろんですが、設備の予兆管理や遠隔診療のように非接触型のさまざまなビジネスが活発化しています。新型コロナウイルス感染拡大前から、デジタルトランスフォーメーション(DX)が当社成長の源泉であり、私たちが向かうべき方向であると考えたからこそ、業界の中でも一早くCDO(チーフ・デジタル・オフィサー)\*を据え、取り組みを進めてきました。次の三井物産の収益の柱にするべく、デジタルを活用した新事業に積極的に挑戦していきます。

\*現CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)

## 前中期経営計画 一振り返り

前中期経営計画(以下、前中経)の定性的な進捗と成果を振り返ると、重点施策としていた「強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化」、「新たな成長分野の確立」では、金属資源・エネルギー分野で

の収益基盤の拡大と機械・インフラ、生活産業を中心とした非資源分野の強化を達成しました。また、焦点を当てた「環境と健康」では、LNG事業の進展やヘルスケア事業の基盤を拡大しました。「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みを活用し、株主還元を含む機動的な資金配分の実行や、投資規律の厳格化を進めるなど、キャッシュ・フロー経営が一層深化しました。

イノベーション機能についても、米国と日本を拠点としたMoon Creative Lab社を設立し、取引先・パートナーの声・アイデアや私たちの気づきを基に、新たなビジネスモデルを考え、それを自ら具現化することを目指しています。また、採用地を問わない次世代リーダーの創出を含め、グローバルベースでの活用を強力に推進するとともに、取締役会の実効性含めたガバナンスも強化しました。

一方で、前中経からの継続課題として明確になった点として、まず現在保有する事業の一層の収益性の向上が必要という思いを強くしています。優良資産の積み上げも重要ですが、それ以前に一つひとつの案件の収益性を徹底的に強化していく必要があります。また、当社の強みが発揮できる成長領域へ経営資源を集中させ、次の収益の柱を確立することも必要です。前中経ではモビリティ、ヘルスケア、

社会や産業の構造変化が一層変化する中、  
デジタル化や脱炭素化といった変化を  
機会として捉え、成長を加速させていきます。



ニュートリション・アグリカルチャー、リテール・サービスの4つを成長分野に掲げましたが、今後はそれをさらに絞り込み、メリハリをつけた活動を推進する体制を確立したいと思います。リスク管理、コスト削減を通じた下方耐性強化に加え、今後、社会や産業の構造変化は一層加速すると予想する中、デジタル化や脱炭素化といった変化を機会として捉え、成長を加速させていきます。

## 中期経営計画2023

### 一変革と成長

新型コロナウイルス感染拡大で先行きが不透明な中、当社は「中期経営計画2023一変革と成長」（以下、本中経）を2020年5月1日に発表しました。新型コロナウイルス収束の時期はもとより、経済活

動が再開してもどの程度の回復となるのか、今もなお、定量面の影響を見通すことは非常に困難です。そもそも本中経を5月に公表すべきか社内でも何度も議論を交わしましたが、最終的には、一定の条件の下であっても三井物産が向かう方向性を社内外に示すことが重要であり、不確かな時期だからこそ社員にとっても羅針盤となり得る本中経を公表すべきだ、との結論に至りました。私たちにはお客様やビジネスパートナー、株主の皆様など、多数のステークホルダーがいますが、そういった方々に対し、私たちが考えていること、そして進むべき方向をしっかりと示し、次なる対話につなげていきたいと思えます。定量計画については、適宜見直しを行い公表していく予定です。これまでと同じように高い透明性を持って経営していきます。

前中経からの継続課題も踏まえて策定した本中経は、そのテーマに「変革と成長」を掲げました。新型

コロナウイルスと共生する世界がどうなるのかは不透明ですが、中長期的に当社が目指す「変革と成長」について一層加速させていくことが求められても、その方向性は揺るぎないと考えています。

2023年3月期の当期利益は4,000億円を目標としており、2020年3月期の3,915億円から比べると大幅な増加ではありませんが、非資源分野の目標である2,400億円は過去最高であり、資源分野の1,700億円を超える計画となっています。新型コロナウイルスの影響で商品価格が右肩上がり伸びていく姿を描けない中、資源ビジネスのカウンターバランスとして非資源ビジネスの基盤を着実に強化していきます。

資源ビジネスは、特に短中期的には全世界的な需要減少の懸念から鉄鉱石・原料炭価格を保守的に設定しており、また2020年初頭から急落した原油・ガス価格は、元の水準に回復するのに時間を要すると見込んでいるため、金属資源・エネルギーの厳しい事業環境はこの3年間続く見通しです。ただし、この間も、強い分野をさらに強くする方針に変わりはなく、既存事業は徹底的なコスト削減を進めて競争力を維持しつつ、豪州鉄鉱石事業の新規鉱区開発やモザンビークやロシア北極圏でのLNGプロジェクトを推進していきます。

一方で、非資源事業はこの3年間でしっかり成長していくと考えています。特にICT中核企業の成長、流通事業のデジタル化やe-コマース強化、化学品の市況回復と物流商売復調、IPPやFPSOの立ち上がりなどが貢献する見込みです。

本中経では、まず基盤事業の徹底強化を図ります。過去にはともすれば投資の実行に焦点が当たりがちでしたが、資本効率の向上への意識付けのため社内指標としてROICを導入し、予実管理を徹底

させた上でROE向上を目指します。業界によっては収益性向上のために事業再編・再構築などを通じて競争力強化の取り組みを加速していきます。

また、今後の当社の収益の柱となる領域をStrategic Focusとして「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」の3つを特定しました。これらは過年度の取り組みを通じて当社総合力が活かされると確信した領域です。エネルギーソリューションでは、LNG開発・再生可能エネルギーを中心としたプラットフォームを軸に、スマートエネルギーサービスや気候変動対応に資する事業を進めます。ヘルスケア・ニュートリションでは、IHH Healthcare社を中心としたプラットフォームを軸に、医療データ・統合型ファシリティマネジメントなどに関わる事業の成長を加速させていきます。加えて、アジアを中心に、消費者へのパワーシフトとデジタル化を捉え、成長プラットフォームの構築やビジネスモデルの進化に取り組みます。

「変革と成長」の持続的な成長を支える土台である「サステナビリティ経営／ESGの進化」の中でも「気候変動」については、今般、総合会社として初めて2050年の「あり姿」として、Net-Zero Emissionsを掲げました。2030年はその「あり姿」に向けた道筋として、2020年比温室効果ガス(GHG)インパクトの半減を目指します。この実現に向け、資源・発電ポートフォリオ良質化による当社排出量削減を推進する「Reduction」、石炭火力からLNGなどへの燃料転換を促進する「Transition」、そして、エネルギーソリューション領域をはじめとする気候変動対応を機会とする事業を促進し、GHGインパクトの削減に貢献する「Opportunity」の3つの取り組みを進めます。またGHGを多く排出する事業の中長期的なレジリエンスを高めるために社

当社の存在意義は、新しい事業を創り、産業を興し、  
人を育て、事業・ビジネスを生み出すことにあります。

内カーボンプライシング制度を導入しました。

最後に、本中経期間中の株主還元として、1株当たり80円を下限配当として設定しました。これは2020年3月期実績の水準と変わりませんが、新型コロナウイルスの感染が拡大している中でも安定的に稼げる4,000億円の基礎営業キャッシュ・フローをベースに計算したもので、本中経期間中の下限としてお約束します。経営としては、成長投資と追加還元の2つを睨みながら、引き続き柔軟に資金を配分していきます。

## 最後に

### 一三井物産のMission、Vision、Values

当社は、本中経の公表と同時に経営理念であるMission、Vision、Values(MVV)の改定も発表しました。新MVVは16年ぶりの改定となりますが、この間に事業環境が大きく変化していることに加え、人材の多様化もさらに進み、仕事の舞台はよりグローバルへ、また仕事の現場は関係会社へと広がりました。新MVVは旧MVVの根幹となる精神を大切にしつつ、変化する時代環境を踏まえ再定義したものです。社員の一人ひとりが当社のDNAである「挑戦と創造」を主体的に続け、ステークホルダー

の皆様と社会の期待に応えていくという期待が込められています。

本中経の公表、新社屋への移転、新MVVの改定を契機に、今後三井物産をどんな会社にしていきたいか、と自問自答しますが、やはり答えは当社の社名である「三井物産」に行きつくと思います。当社は物産であり商社や商事という名前は付いていません。物産という名前は、旧三井物産\*の初代社長の益田孝が「物を産む会社」として付けたものですが、当社の存在意義は、新しい事業を創り、産業を興し、人を育て、事業・ビジネスを生み出すことにあります。

新型コロナウイルスによって先が読めない世の中になったからこそ、この機会に私たちの使命、価値観、目指すところを改めて認識し、当社の原点にもう一度立ち返り、「変革と成長」を推し進めていきたいと思っています。

2020年8月  
代表取締役社長  
安永 竜夫

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

Gate

1

**C o n t i n u o u s**  
**V a l u e**  
**C r e a t i o n**

page

14

三井物産の企業文化

18

対談

「人の三井」のこれからについて

23

サステナビリティ委員会委員長メッセージ

24

三井物産の経営理念 (Mission、Vision、Values)

26

メガトレンド・内外環境認識

27

マテリアリティ

## 三井物産の企業文化

三井物産グループの「挑戦と創造」を後押しするものは何なのか。  
国内外で活躍する三井物産社員をはじめ、関係会社やパートナー会社の  
トップへのインタビューを通じ、企業風土や強みを探ります。



Kaset Phol Sugar Ltd.  
CEO

村上 英之

### 絶対にやり遂げる意志を自らの行動で示す

三井物産と三井製糖が共同運営するタイの製糖事業会社でCEOを務めています。品質を飛躍的に高めた付加価値の高い製品へのシフトを進め、生活に欠かせない砂糖の世界への安定供給の実現に向けて、新ラインを建設中です。現地では英語を話さないスタッフの皆さんが多く在籍する中、組織改革と人材育成にも全力を注いでいます。先人たちは、未開の地で言語もわからない中、事業をほぼゼロから切り開いてきました。絶対にやり遂げるという強い意志とともに、自ら考え、行動し、成長を重ねるDNAが三井物産には備わっています。私が従業員と共有したいと考えているのは、地元の農家の方々が大切に育てたサトウキビを原料に、心を込めて作った砂糖を、世界中の人々へ毎日お届けすること。現地スタッフ含めた従業員の皆さんとの地道な対話を通じ、このミッションに共感してもらえる人材を増やし、また規律を徹底する厳しさを持って、より良い会社へと進化を続けます。

### 多様な個性を認め合う懐の深さがある

Microsoft 365の社内啓発をはじめ、先端のIT技術を当社および関係会社の業務効率改善と働き方の変革へつなげる取り組みを担当しています。培った知見やネットワークを活かし、操作性が良いだけではなく、直感的に使い、自然に業務に組み込めて便利だな、快適だなと社員が感じ、場所を選ばずにいつでも使えるシステムやサービスを作ること、そして実際に社員の生産性が上がることが、私の挑戦であり目標です。

私は、2015年にグローバルIT企業からキャリア採用で三井物産に入社しました。入社後、先輩から学んだことは自分の考えと熱意を持って案件を進めることの大切さです。三井物産には自分の業務に直接関係がない分野でも意見が歓迎される自由闊達な風土と、思いを持っていれば役割・組織を超えて挑戦できる懐の深さがあります。思いを持った人たちが時代の変化にしなやかに対応しながら新たな仕事を創り出してきたことが、三井物産の競争力の源泉だと思います。



デジタル総合戦略部  
ユーザーエクスペリエンス改革室

河合 典子



Mitsui & Co. Mineral Resources  
Development (Latin America)  
Limitada.  
副社長

Ricardo Alvarez

### 長期的視野とプロフェッショナリズムに共感

世界最大の産銅会社であるCodelco社で、銅事業の操業・経営に35年以上携わってきました。その中で、オペレーターとは異なる立場や視点からプロジェクトに関与し、事業の創出・拡大に挑戦したいと思ったため、Codelco社を退社後、MMRDLA社に入社しました。資源ビジネスに欠かすことができない中長期での戦略的な視点を持ち合わせながら、変革の精神を持ってプロジェクト価値の最大化に取り組む三井物産の姿勢に共感しています。また、さらなる成長に向けて人材や技術、イノベーションを重視していることも大変魅力的です。

一緒に働く三井物産の人材からは、いつもプロフェッショナリズムを感じています。周囲の人々に対する敬意とオープンマインド、仕事に対する規律を持ちながら献身的にチームとして取り組むことに長けていると思います。

三井物産は総合力を活かした複合的な機能を、チリのみならずグローバルに発揮できる企業グループとして、中南米全体の銅ビジネスの発展に貢献できると信じています。三井物産がこれまでに培った銅ビジネスの知識や経験を礎として、これからも鉱山業のみならず、チリでのビジネス全般における三井物産の信頼とプレゼンスを高めるべく、私は努めていきます。

### 確固たる信念で挑戦と創造を繰り返す

アジア・大洋州三井物産(在シンガポール)に入社後、プロジェクトメンバーの一員として買収に関わった現在の会社に2017年から出向し、買収後の統合プロセスを主に担当しています。新型コロナウイルスの感染拡大の影響から、さまざまな課題が顕在化してきているので、リスクには今まで以上に注意を払う必要がありますが、ぶれずに新しい事業の成長機会を追究しています。現在出向中の事業会社はインドネシア国内で医薬品包材のリーディングカンパニーとして成長してきましたが、将来的には、事業パートナーと協力しながら、業界における東南アジアNo.1、さらにはアジアNo.1に発展させ、三井物産の非資源ビジネスの一翼を担いたいと考えています。戦略を立てても、実行するには現場の社員の共感が何よりも重要であり、いかに現場に納得してもらえ説明や働きかけができるかが、私にとって大きな挑戦であり、モチベーションとなっています。

絶えず挑戦と創造を繰り返す姿勢こそ三井物産のDNAです。新しいことに挑戦すると、色々な課題に直面しますが、自分の信念をぶらすことなく、時に批判も取り込みながら妥協せずに成し遂げようとする人こそプロ人材だと学びました。全員で一緒に戦い、相互に切磋琢磨できる風土が三井物産にはあります。



PT. Kingsford Holdings  
Director

Subiantoro

## 三井物産の企業文化



Ventura Foods LLC  
CEO

Christopher Furman

### ともに成長し続ける真のパートナー

2009年に、三井物産が全米最大の農協CHS社と合併で運営するVentura Foods社のCEOに就任しました。この10年超の間に、出向者だけでなく、安永社長をはじめとする多くの三井物産のリーダーと築き上げてきた信頼関係と友情関係は私の誇りです。Ventura Foods社と三井物産には共通点も数多くあります。私たちも、最大の資産である人材への投資こそ将来の成功の鍵と考えており、事実、そうしてVentura Foods社は成長してきました。

三井物産は、Ventura Foods社の成長戦略において重要な役割を果たしています。特に、三井物産のあらゆる地域への深く、そして幅広い知見や経験を活用し、国際戦略を進めています。Ventura Foods社は顧客の海外進出に合わせて海外事業の拡大を狙ってきましたが、三井物産の知見やネットワークのおかげもあり、現在までに、北米以外の海外事業をわずかな時間で十分に拡大させることができました。ほかにも、IT、ファイナンス、人事、法律などさまざまな面からベストプラクティスをいつも惜しみなく共有してくれる素晴らしいパートナーです。今後は、三井物産とともにデジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組むことで、Ventura Foods社もさらに成長できるはずです。三井物産の社員は、自分たちがVentura Foods社にどんな価値を提供できるか徹底的に考え抜いてくれています。

### 国創りへの期待に対し、一つひとつ真摯に対応

三井物産グループの石油・ガス資源開発に関わる戦略企画と、米国、中東等で稼働中のプロジェクト管理に従事しています。当社のエネルギー開発の歴史は1960年代からと古く、豊富な知見を備えた技術者が関係会社に多数在籍しているのが特徴で、腰を据えて取り組んでいます。ホスト国からは三井物産が国創りにどんな役割を果たしてくれるのか、常に期待されていて、当社総合力の発揮が求められます。

一方で、東日本大震災後に日本のLNG需給が逼迫した際、ホスト国でもあるカタールやアブダビの協力の下、大切なお客様へ安定供給を維持できたことが心に残っています。エネルギー開発は、規模は大きいですが、交渉の過程で一つひとつ真摯に対応することやお互いが納得する形を作り上げることが何よりも大切だと学びました。

三井物産は世の中とともに変わることをDNAとしてきた会社です。気候変動対応が喫緊の課題となる中、自分たちが提供できる価値は何かを常に考え、社会のニーズに応えていきます。



石油・ガス資源開発部  
グループ経営戦略室

長松 宏枝



総合力推進部  
ビジネスコンサルティング室  
山田 大翔

## 変革の意識が根付く企業風土

三井物産連結グループの価値向上を目的に、事業本部や関係会社に対する支援業務(経営改善など)に取り組んでいます。当室によるプロジェクト終了後も立案した戦略が着実に進捗するよう、対象会社の社員の方々と一緒に、戦略の枠組みから制度設計の構築に至るまで、長期間にわたってハンズオンで経営課題に取り組んでいくことが特徴です。

上司からは、年齢や経験に関係なく、自分の意見をしっかりと持つこと、型にはまらずに前に踏み出していくことを日頃から求められます。変化を厭わず挑戦し、弛まぬ努力を続け、最後にきっちりと結果を出す人こそ本当のプロだと思います。

当室は、15名中10名が他社経験人材というユニークな陣容ですが、この陣容を見ても、三井物産がいかに現状維持を良しとせず、常に革新していく組織であるかがわかります。変革の意識はどの社員にも根付いており、そうした風土が三井物産の競争力の維持・向上に大きな役割を担っていると感じています。

## パートナーから見た三井物産

### 三井物産とともにさらなる成長とイノベーションに挑む

三井物産とはおよそ20年にわたって関係を深めてきました。揺るぎないパートナーシップで両社が結び付き、そして長期的なビジョンを共有し合うことがとても大切だと改めて感じています。三井物産は、我々にとって最も重要な戦略的パートナーの1社です。

三井物産が有するグローバルな実績、ネットワーク、さまざまな業界とのつながりは、我々にとっても、新たな市場、新たな顧客、新たなアイデアを形にする上で、またとないチャンスをもたらしてくれています。Penske Automotive Group社は、北米以外の市場への参入を進めてきましたが、三井物産の存在によって、例えば豪州における事業を飛躍的に拡大させることができました。また、Penske Logistics社においても、自動車部品などの物流サービス事業の買収などにより、物流・サプライチェーンソリューションを拡充する機会をもたらしました。

事業環境がかなりの速さで変化する中、戦略的ビジョンをはじめ、三井物産が有するさまざまな産業における経験や知見、モビリティ分野へのコミットメントが、我々の新たなイノベーションの大きな支えになると期待しています。また、我々との関係が、三井物産が掲げる360° business innovation.を支え、そして現在社会が直面するさまざまな課題解決に資する事業創出の助けになると確信しています。



Penske Corporation  
Chairman

Roger S. Penske

# Dialogue

## 対談 —— 「人の三井」のこれからについて

総合商社・三井物産にとって最大の経営資源である人材。先行き不透明な事業環境において、これからの人材育成とはどうあるべきか、どんな人材がこれからの三井物産において必要となるのか、社外取締役のお2人にさまざまな角度からご意見をいただきました。



社外取締役  
小林 いずみ



社外取締役  
ジェニファー ロジャーズ



ファシリテーター  
代表取締役  
専務執行役員  
藤原 弘達

## 「人の三井」

**藤原** 「三井には人間が養成してある。これが三井の宝である。」という旧三井物産\*初代社長・益田孝の言葉があるように、三井物産は長い歴史において、人材を特に重視しながら、ここまで成長を続けてきました。今後もその姿勢は不変です。「中期経営計画2023―変革と成長―」では、6つのCorporate Strategyを掲げ、そのうちの一つ「人材戦略」では、「Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth」「Diversity & Inclusion」をキーワードに、さまざまな施策に取り組んでいます。

**小林** 「人の三井」と言われる通り、当社は経営陣も社員も極めてユニークで、個性が際立っている人材が多いと感じます。一方でその個性を十分に活かし切れているのか、際立った個性が当社の価値創造につながっているのが考えるべき課題だと思っています。

**ロジャーズ** 当社は歴史的に人材を大事にする文化があります。総合商社では人材こそが資産だと私も思います。5年前、私は外国人としては初めての、女性としては小林さんに続いて2人目の取締役となりましたが、今では外国人取締役も増え、女性取締役も3名となったほか、社外監査役にも女性1名が入り、当社の取締役会の陣容はますます多様になりました。飯島会長、安永社長ともに多様性への理解が深く、さらに多様性をイノベーションの源泉と考えており、これからの三井物産に私は期待を寄せています。

## 女性の活躍

**藤原** 2025年3月期までに女性の管理職比率を10%とする目標を掲げ、2019年には小林さんにも支援していただき、女性リーダー支援プログラムも実施しました。女性社員にもっと活躍してもらおう環境や仕組みをさらに強化していきたいと考えています。

**小林** さまざまな場面で当社の女性社員と接しますが、非常に優秀な人ばかりだと感じます。ただ、冒頭で申し上げた通り、その力を会社として活かし切れているのかというのが考えるべき課題だと思います。残念ながら社内から昇進した女性取締役はいまだゼロです。徐々に改善はしていますが、やはり勤続年数を重視した昇進が残っており、取締役になるにはどうしても時間を要してしまいがちです。性別に関係なく、勤続年数に拘らない柔軟な登用も検討の余地があると思います。また、現場の中堅の女性社員と話をする機会が多くありますが、ある職級までは海外駐在を含め、営業の第一線で活躍している印象があるものの、一定以上の職級になると事業部門とは別の部門で登用されているケースも多いように感じます。事業部門でこそ、もっと女性の活躍や昇進・昇格が進むことを期待しています。

ただし、昇進するためには、男女を問わず修羅場を経験し、結果を出さなければいけません。つまり、女性社員に対し、その機会を与えることができるかというのは、会社や上司の課題だと思います。優秀なことは十分にわかっているのですから、この人に任せられるかを考え抜いて欲しいです。無意識のうちにバイアスがかかってしまっているのではないのでしょうか。

**ロジャーズ** 世界各地の現場やオフィスへ小林さんとともに足を運びましたが、そこでは昇進してますます活躍の幅を広げている女性社員に数多くお会いできました。しかし、残念ながら、取締役会において女性社員が案件を説明する場面が少ないように思います。年次を重ねても、さまざまなライフイベントによって、途中で退職せざるを得ない場合もあります。ロールモデルが少ないために、女性社員にとって将来のキャリアを描きにくいということもあると思いますが、会社としては、ライフイベントに合わせて海外駐在のタイミングを調整することや、キャリアを中断しても復帰できる制度など、より柔軟な仕組みを整えるべきだと思います。

当社は女性社員が全体の25%以上を占め、管理職層にも女性が増えてきています。女性活躍を促す制度も

## 対談——「人の三井」のこれからについて



整っており、その意味では他社よりも先行しています。女性活躍については、やはりロールモデルが重要であり、加えて、組織に多様性を根付かせることがマネジメント層に対する評価の一部となるような制度も必要です。優秀な女性社員は本当に多いです、取締役会の陣容が多様になったように、現場にも多様性が浸透することを期待しています。

**藤原** 無意識のうちに、機会の提供という意味で、女性社員の背中を押し切れていないところはあるのかもしれない。優秀な人材が持つ能力を活かし切るべく、経験を積み成長してもらう機会を提供できるかが、女性活躍を成功させる鍵だと思います。お2人の意見を今後の人事制度にも活かしていきます。

また、当社の新卒採用者数では女性比率が増えてきています。将来の女性経営人材のパイプライン拡充にはもう少し時間を要しますが、キャリア採用なども積極的に活用して充実させていく考えです。

## グローバル人材

**藤原** 当社は世界各地で多種多様な事業を展開しています。創業当時から貿易を手掛け、さらに現在は各地域に深く刺さり込みながら、国創りにも貢献しています。今後も現地での事業や国創りに深く関与していく方針の下、グローバル人材の登用・育成をどう進めていくか検討を重ねています。海外現地採用スタッフの育成プログラムの実施や、現地の関係会社の経営トップや幹部への登用はその一環です。

**ロジャーズ** 取締役就任からこの5年の間に、米国、豪州、メキシコ、シンガポールの現地オフィスを訪問しました。数多くの現地採用スタッフが活躍していることを確認しています。ただし、やはり日本から転勤してくる日本人の社員が現地のトップになることが多いため、どんなに努力を積み重ねてもトップになることができないのでは、という言わば見えない壁のようなものが存在するようにも感じました。優秀な現地人材に一層活躍してもらうためには、給料だけではなく、昇進・昇格に対しても意識を変えて制度を用意していく必要があると思います。

**小林** 私も海外の拠点をいくつか訪問しましたが、日本人がトップだとしても、多数の現地採用スタッフが活躍していました。一方で、本社の取締役会の事前ブリーフィングにおいて、外国人社員から説明を受けたことはまだありません。優秀な現地採用スタッフが日本に配属される事例は増えているものの、さらなる改善の余地があると思います。また米国から欧州、アジアから米国など、海外拠点間の異動機会も増やすべきだと思います。やはり外国人社員が日本で働くとなると、社内はまだしも、日本のお客様とのコミュニケーションには言葉の壁があります。一方で、グローバルでは英語でのコミュニケーションが一般的で、海外間異動ももっと柔軟に対応できると思います。ただし、海外間異動をさらに進めるためには、人材の専門性や経験などのデータの把握が重要になります。グローバルでの人材データベースを拡充していくことが必要になるでしょう。

**藤原** ロジャーズさんからも指摘がありました。まさに現在、人事総務部ではグローバルタレントマネジメン



トについて仕組みや制度づくりを進めています。現地採用のスタッフと日本人スタッフでグローバルに切磋琢磨してもらい、双方の能力や経験にさらに磨きをかけていく取り組みを加速させています。

**ロジャーズ** 国籍関係なくコミュニケーションを深め、お互いを知り、同じ三井物産の人材としてチームスピリッツを醸成することが大切です。現地採用スタッフと日本人スタッフが一堂に会する研修プログラムは今後もぜひ続けてほしいと思います。また、日本語が堪能な外国人スタッフを採用していますが、言語だけでなく、複数の文化も理解できる人材を育成していくことでコミュニケーションはさらに活発になるはずです。

**小林** 現地採用スタッフと日本人スタッフを本当に切磋琢磨させるためには、キャリアプランニングも公平にしないと、真の競争にはならないと思いますので、国籍や採用地域に関係なく、同等に育成していくという姿勢や文化が必要です。



## 人材育成

**藤原** 会社の持続的成長に人材育成は不可欠です。これまで、上司や先輩の指導を含めた On the Job Training を軸に人材を育成してきました。そうした良い仕組みを残しつつ、これからの時代において、いかに個の力を伸ばしていくか。そうした問題意識の下、2020年3月期に組織業績評価を廃止し、個人の成長を評価する枠組みを拡充しました。新たな時代においてもグローバルに成長を続けていく三井物産にとって、

これからの人材育成のポイントとは何でしょうか。

**小林** 世界各地で多様な人材が働いていることを踏まえれば、人材育成こそ各現場のリーダーの重要な仕事のひとつだともっと明確にするべきだと思います。次世代のリーダーの育成がマネジメントの重要なミッションと位置付け、そしてその成果に対して評価をしていくことが必要です。

**ロジャーズ** 個人の成果を測る指標の統一も必要だと思います。日本企業は、ジョブディスクリプションが不明瞭なケースが多く、個人の成果を測りにくいように思いますので、昇進に求められる経験や評価ももっと明確にすることが必要です。

**藤原** 人事評価基準の公平性と統一性はグローバルに仕事を進めていく上で不可欠だと私も考えています。また、小林さんからご意見のあった現場での教育も、多様な事業展開を図る中、ますます重要になってくると思います。現場での人材育成への意識を高めるには何が必要でしょうか。

**小林** 仕事とはやらされるものではなく、自分事として取り組むもの、そういう風土の醸成が大切です。もっとやってみよう、もっと調べてみようと思える仕掛けや環境があると良いのでは。また、昇進や昇格に興味がある人もいれば、ない人もいますので、色々な考えの人がさまざまな形で自己実現できるよう、多面的に評価される仕組みが必要です。

また、これから入社する若い世代は、給料よりも仕事面白く、仕事を通じて自己成長につながるかどうかの高い意識がありますので、三井物産なら面白い仕事ができると思ってもらうこと、そのために個人の裁量や挑戦を後押しする制度も必要です。

**ロジャーズ** 小林さんの言う通り、社員みんなが同じパターン、同じルートで昇進していく仕組みには再考の余地があります。部下を持たずに、専門性に磨きをかける人材がそれにふさわしい肩書を持って、生き活きと働き会社に貢献できるような制度を整えるべきです。また、上司の考え方も重要になりますので、自分の部下には

## 対談——「人の三井」のこれからについて

どういう仕事に向いているのか、どこに強みがあるのかを部下と一緒に考えていくことがポイントです。一人ひとりの個性を活かすことが、さまざまなイノベーションにつながるはず。これを実現するには、上司の考え方だけでなく、社員一人ひとりが自分のキャリアにもっと責任を持つことが求められます。

## ニューノーマルな時代における働き方

**藤原** 新型コロナウイルス感染拡大から在宅勤務を原則とした働き方となっています。一方、2020年5月に移転した新社屋には、社員同士がより交流できる場や業務に集中できる場を設けるなど、さまざまな仕掛けが用意されています。在宅勤務とオフィスワークの併用など、ニューノーマルな時代における働き方についてご意見をお聞かせください。

**小林** これまで難しいと思っていた働き方が実はできるとわかったのはとても良い発見だったと思います。しかし、リモートで全ての業務遂行はできず、仕切り板があったとしても直接会って仕事をしたほうが良い場合もあります。リモートでできることを、わざわざ出社して行く必要はありません。上司がITに疎いため、出社をしている事例を他社で聞いたことがあります。社員一人ひとりがさまざまな選択肢を持つことができ、その選択肢を会社がしっかりと担保する仕組みが重要だと思います。

**ロジャーズ** 当社は新社屋移転を機に、「Work-X (Workplace Experience)」というチームを立ち上げて、コラボレーションをさらに促進させるべく、社員の

マインドセットを変える取り組みに挑んでいます。上司と部下との信頼感を一層深めることに加え、時間ではなく成果を評価するという制度が整っていないと、仕事に対する価値観はなかなか変わりません。また、在宅勤務が当然だという意識に変わりつつありますが、在宅勤務がさらに定着すれば、女性社員はもっと柔軟に仕事に取り組むことができ、キャリアも続けやすいはずです。ワークライフバランスも改善され、イノベーションも創造しやすくなるのではないかと思います。

**小林** 今日、久々に本社に来ましたが、直接顔を合わせた打ち合わせがむしろ新鮮に感じました。取締役会もオンラインで開催していますが、不便を感じることはありませんし、テーブル越しに役員の方々を見るより画面のほうが近くに感じます。反応もわかりやすい。海外の人材も会議に参加しやすくなるメリットもあります。

**ロジャーズ** 私が知る限りでは、当社の在宅勤務への対応と適応は、日本企業の中でもかなり早いのではないのでしょうか。混乱することなく自然と在宅勤務へ移行できたので、取締役会もオンラインで今までと同じように開催できています。取締役会では、順番に質問や意見を述べていくので、質問する方が増えて議論が活発になったようにも思います。オンラインにも良さがあることがわかりました。

**藤原** 多様な働き方は人材育成にも関わってくることであり、会社としても真摯に受け止め、人材がより育つような働き方を検討していきます。本日はさまざまなご意見、ありがとうございました。

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



## サステナビリティ委員会委員長メッセージ



「世界中の未来をつくる」を  
企業使命に、事業を生み育て、  
社会課題を解決しながら成長を続ける  
企業グループを目指します。

代表取締役専務執行役員  
CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)  
サステナビリティ委員会委員長

大間知 慎一郎

当社は、国連が採択した2030年に向けた「持続可能な開発目標(SDGs)」等の国際的な枠組みや、幅広いステークホルダーの皆様の視点と、それが及ぼす企業へのインパクトの視点の双方を勘案して、マテリアリティを定めています。それが「安定供給の基盤をつくる」「豊かな暮らしをつくる」「環境と調和する社会をつくる」「新たな価値を生む人をつくる」「インテグリティのある組織をつくる」の5つであり、全ての事業活動を進める上での基軸として、事業を通じて社会と会社の持続的な成長を目指すサステナビリティ経営を強化しています。

2021年度3月期から始まる「中期経営計画2023—変革と成長—」において、サステナビリティ経営における重要課題として、「気候変動」「ビジネスと人権」「サーキュラーエコノミー」を設定し、事業を通じて社会課題を解決する取り組みを加速しています。気候変動への対応については、当社の2050年のあり姿として温室効果ガス(GHG)のNet-Zero Emissionsを掲げ、その道筋として2030年に2020年比でGHGインパクトの半減を目指す新たな目標を定めました。その実現に向けた変革の一つとして、2020年4月、次世代電力や新エネルギー(水素・バイオ燃料等)、そして次世代モビリティを含めたインフラ事業を社内横断的に取り組むべく「エネルギーソリューション

本部」を設立しました。ビジネスと人権についても、グループとしての姿勢や取り組みを明確化すべく2020年8月に「人権方針」を策定しました。今後は、同方針を現場に広く浸透させるとともに、事業での実践に結び付けていきます。サーキュラーエコノミーについては、外部環境動向を注視し、既存事業での対策や機会への取り組みをさらに強化していきます。

当社のサステナビリティ経営を支えるのは人です。当社は「三井物産グループ行動指針-With Integrity」に基づき、定められたルールの遵守のみならず、企業人としての良識や品格、すなわちインテグリティに照らして自らの言動と行動を考えることの重要性をグループ全体で共有しています。事業に影響を及ぼし得るメガトレンドが目まぐるしく変容する中、新型コロナウイルス感染拡大の経済・社会への影響により、将来の予測が一層困難になっています。グローバルに事業活動を行う企業として、変化に柔軟に対応し、持続可能な経済・社会の発展、そして気候変動をはじめとする地球規模の課題の解決の双方に取り組み、企業使命としての「世界中の未来をつくる」に貢献していきます。

2020年8月

## 三井物産の経営理念 (Mission、Vision、Values)

### 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。

## MVVに込めた私たちの思い

MVVは、2004年に初めて制定されましたが、その後、世界ではかつてないほどの環境変化が次々と起き、社内でも人材の多様化が進み、仕事の現場は一層世界中へ、グループ会社へ拡大しています。

こうした中、三井物産がどこへ向かうのか、いかなる価値観で日々行動し、次なる「挑戦と創造」を続けていくのか。2020年5月、その新たな基軸としてMVVを刷新しました。

### Mission

|            |   |
|------------|---|
| 世界中の未来をつくる | 先進国から、“国創り”の端緒にある国々まで、それぞれの国・地域で、歴史・文化・人びとの思いに根差した、今日よりも良い明日を実現する。地球の恵みある環境と、資源を未来に残し、人びとが将来への希望を持つことのできる公正で豊かな世の中を実現する。それが、三井物産の果たすべき使命だと考えています。 |
|------------|---|

### Vision

|                          |   |
|--------------------------|---|
| 360° business innovators | 私たちの力の源は、「人」に他なりません。個の躍動を組織が後押しする文化を一層大切にし、より主体的に価値や事業を創造する存在へと進化を加速させていきます。あらゆる角度からビジネスに変革を生む、多士済々たる個の集合体。それが私たちの目指す姿です。 |
|--------------------------|---|

### Values

|                |  |
|----------------|--|
| 「挑戦と創造」を支える価値観 | 人生の価値観は人それぞれ多様だからこそ、仕事への価値観を共有することで、一人ひとりの個性を発揮しながら、同じ目標に向かって力を一つにすることができると考えています。私たちは仕事に臨む価値観を共有しながら、「挑戦と創造」を体現していきます。  |
| 変革を行動で         | 三井物産は、幾多の環境変化と困難を乗り越え、それを契機に成長してきました。その原動力は、自らを大胆に変容させ続けることを恐れない精神です。一人ひとりが「挑戦と創造」の主体として、好奇心と探求心、リーダーシップと当事者意識を持って行動します。 |
| 多様性を力に         | 情報が瞬時に世界を巡り、異なる文化や考え方が交錯して、次々と変化をもたらす時代。今、多様性はイノベーションを生む最も大きな要因の一つです。三井物産が創業以来育んできた「自由闊達」な風土は、まさに、この多様性を最大限に活かすものです。     |
| 個から成長を         | 個の力。個の意欲。個の躍動。それらなくして、他が真似できない成果を生み出すこともできません。各々がプロとして自らを高め続け、柔軟に変容させながら、質の高いアウトプットを出し続けること。その先にチームとしての成長が広がっていくと考えています。 |
| 真摯に誠実に         | 将来振り返った時にも胸を張れる仕事をする。そのために、慢心せず、常に高みを目指し自らを律すること。フェアネスを意識し、謙虚な気持ちを持ち続けること。私たちは、社会的責任ある組織として、高い誇りを持って仕事に取り組んでいきます。        |

## メガトレンド・内外環境認識

サステナビリティの重要性は高まり、当社事業に影響を及ぼす可能性があるメガトレンドも刻々と変化しています。三井物産では、事業本部ごとに内外環境認識を見極め、事業を取り巻く「リスク」と「機会」を特定、持続可能な成長戦略を策定しており、企業価値の持続的な成長だけでなく、社会・環境の持続的な発展も目指しています。

### メガトレンド

- 人口構造の変化
- 貧富の格差拡大
- 気候変動・異常気象の頻発
- エネルギー・水不足
- 食料安全保障
- ヘルスケアのニーズ拡大
- 急激な都市化の進行
- インフラニーズの拡大・多様化
- 消費者ニーズの多様化
- 働き方の変化
- 人権へのさらなる配慮
- デジタル化の加速
- セキュリティリスクの増大・  
情報管理社会の進展
- 感染症の広がり
- サプライチェーンの変容
- 経済・社会の分断・  
国際協調の減速

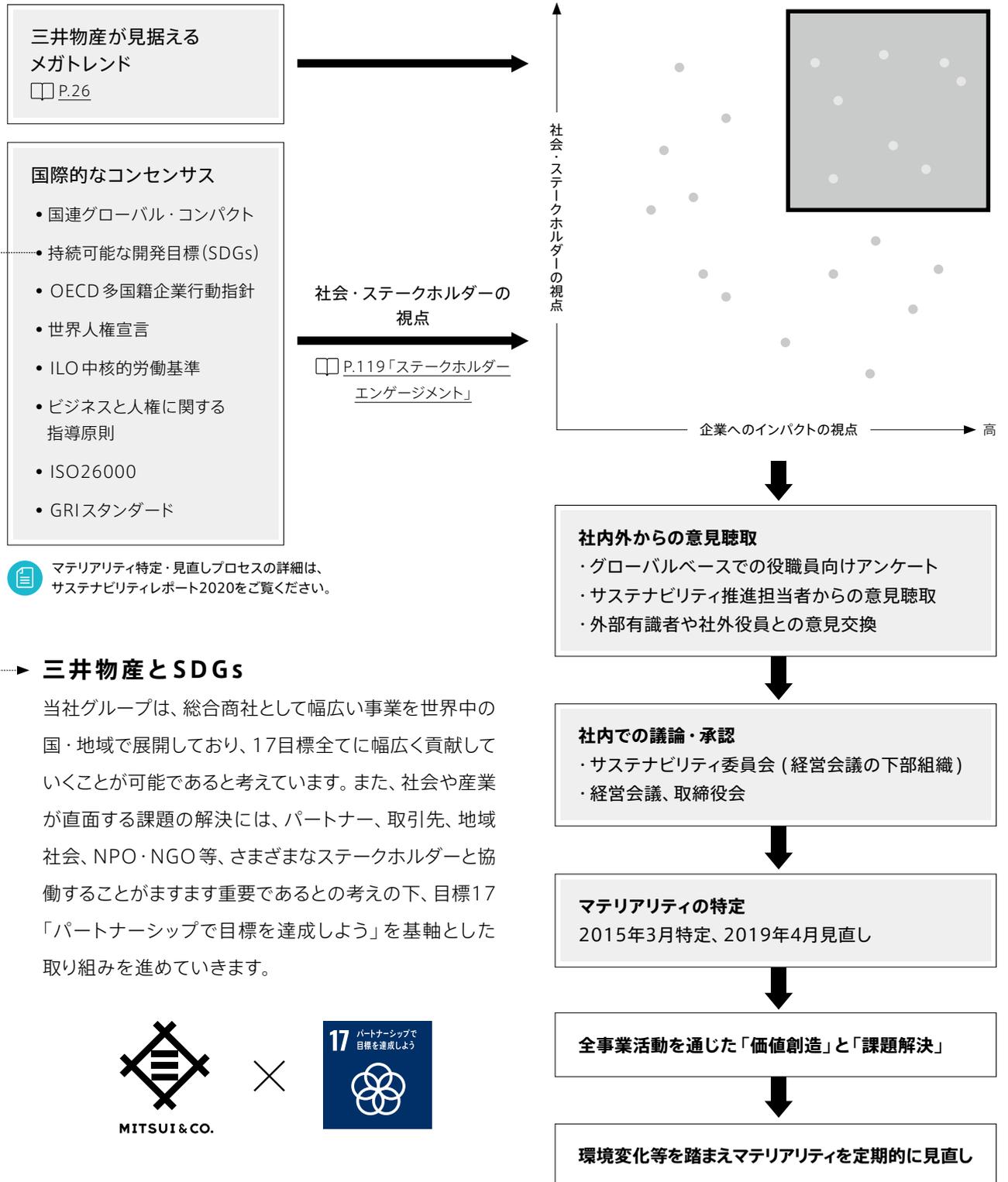
### 内外環境認識

| セグメント               | 内外環境認識   |
|---------------------|--|
| 鉄鋼製品<br>□□ P.78     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界の粗鋼生産の成長鈍化</li> <li>■ モビリティ向け等、素材ニーズの高度化</li> <li>■ 低炭素社会・サーキュラーエコノミーの加速</li> </ul>   |
| 金属資源<br>□□ P.80     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 気候変動の顕在化と環境負荷低減ニーズの高まり</li> </ul>   |
| エネルギー<br>□□ P.82    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 気候変動対応の重要性増大、低炭素社会の加速</li> <li>■ クリーンエネルギー、再生可能エネルギーの需要拡大</li> <li>■ 輸送燃料の需要減少、原油・ガス価格の長期低迷リスク</li> </ul>   |
| 機械・インフラ<br>□□ P.84  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基幹インフラ需要増加、デジタルインフラの需要増大</li> <li>■ 3D化(Decarbonization、Decentralization、Digitalization)</li> <li>■ 輸送・移動インフラのサービス需要拡大</li> <li>■ 利用者ニーズの多様化による産業構造変化の加速</li> </ul> |
| 化学品<br>□□ P.86      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 気候変動対応の重要性増大</li> <li>■ サーキュラーエコノミーの加速</li> <li>■ デジタル化の加速</li> <li>■ 健康志向、食の高付加価値化ニーズの増大</li> </ul>  |
| 生活産業<br>□□ P.88     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 食消費および消費者ニーズの高度化・多様化</li> <li>■ デジタル化の加速</li> <li>■ 気候変動や技術革新による事業の構造的変化</li> <li>■ 新興国における医療需給ギャップの拡大と遠隔診療やWellness分野への医療バリューチェーン拡大</li> </ul>                     |
| 次世代・機能推進<br>□□ P.90 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ デジタルデータを活用したビジネスの進展</li> <li>■ 非接触化ニーズの高まり</li> <li>■ データ通信量増大に伴うデジタルインフラ関連事業の拡大</li> <li>■ 気候変動対応の重要性増大</li> </ul>   |
| 海外地域本部<br>□□ P.92   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 気候変動対応の重要性増大</li> <li>■ デジタル化の加速</li> </ul>   |

# マテリアリティ

社会の持続可能な発展への産業的解決者として、社会・ステークホルダーにとって重要で、かつ当社にとって経営インパクトの大きい課題をマテリアリティとして特定しています。マテリアリティは、中長期視点で事業戦略上のリスクまたは機会となる事項で、当社の全事業活動を進める上で基軸となるものです。

## マテリアリティ特定・見直しの流れ



マテリアリティ特定・見直しプロセスの詳細は、サステナビリティレポート2020をご覧ください。

### ▶ 三井物産とSDGs

当社グループは、総合商社として幅広い事業を世界中の国・地域で展開しており、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。また、社会や産業が直面する課題の解決には、パートナー、取引先、地域社会、NPO・NGO等、さまざまなステークホルダーと協働することがますます重要であるとの考えの下、目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」を基軸とした取り組みを進めていきます。



## マテリアリティ

## 三井物産のマテリアリティ

| 三井物産のアプローチ   | 社会課題の認識   | 主なリスクと機会<br>リスク   |
|--|---|---|
| <p>安定供給の<br/>基盤をつくる</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加と資源・エネルギー・素材・食料・製品等の需要拡大</li> <li>気候変動に適應するための生産・供給能力向上</li> <li>食料・製品の安全・安心</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動、新型コロナウイルス等に起因する資源・エネルギー・素材・食料・製品等の供給不全</li> <li>食料・製品の最終消費者の安全・健康上のトラブルによる信用低下</li> </ul>   |
| <p>豊かな暮らしを<br/>つくる</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>途上国・新興国等でのインフラ整備</li> <li>先進国におけるインフラの老朽化</li> <li>健康維持、医療・介護・福祉サービスの確保</li> <li>資源開発等における先住民への配慮</li> <li>サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大、人権配慮の重要性拡大(労働慣行・地域住民への影響など)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ利用者の安全・健康上のトラブルによる信用低下</li> <li>情報発信手段や資金調達手段の多様化による競争力の低下</li> <li>医療人材不足によるサービス低下</li> <li>サプライチェーンにおける人権侵害や環境負荷によるレピュテーション低下</li> </ul>   |
| <p>環境と調和する<br/>社会をつくる</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化、気候変動</li> <li>水資源不足</li> <li>サーキュラーエコノミー</li> <li>環境汚染</li> <li>生物多様性損失</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素経済への移行に伴う政策・法規制強化による影響</li> <li>新技術や新たな市場創出による既存ビジネスの需給への影響</li> <li>気候変動の物理的影響に関連したサイクロン・ハリケーン等による操業停止</li> <li>事業活動による大量の水使用等、自然環境への影響</li> <li>有害化学物質漏えいによる影響</li> <li>生態系破壊・劣化等に伴う環境コスト増大</li> </ul>                                    |
| <p>新たな価値を<br/>生む人をつくる</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションプラットフォーム</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>働き方改革・多様な働き方の推進による創造性の向上</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>市場・ビジネス環境の変化に伴う人材の質・競争力の低下</li> <li>多様な人材の活躍機会の喪失による人材の流出</li> </ul>   |
| <p>インテグリティの<br/>ある組織をつくる</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの徹底を含む、役職員へのインテグリティ意識の浸透</li> <li>コーポレート・ガバナンスの充実および内部統制の強化</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>役職員のインテグリティ意識の欠如による、反競争的行為や腐敗・贈収賄等を含むコンプライアンス違反事案の発生</li> <li>コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の機能不全の結果、適切な経営判断を欠くことに起因する、事業の停滞・低迷および不祥事の発生等、ならびにこれらを理由とするステークホルダーからの信頼低下</li> <li>情報セキュリティ関連トラブル</li> <li>自然災害・テロ・感染症等の発生による重要業務に伴う顧客の喪失、企業評価の低下</li> </ul> |

| 機会   | 主な取り組み  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動、新型コロナウイルス等によって引き起こされる変化への対応による生産・供給能力向上</li> <li>トレーサビリティ確立による競争力拡大、責任あるマーケティングによる需要拡大</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>川上から川下まで最適なサプライチェーンを構築し、エネルギー、金属、食料といった資源および素材、製品を安定的かつ効率的に供給</li> <li>安全・安心な食料・製品の提供。トレーサビリティ管理と「食の安全セミナー」の定期的な開催による食の安全・安心に関わるリスク管理を実施</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>途上国・新興国等の生活向上に向けた持続可能なインフラ構築</li> <li>人口増・経済発展による疾病構造の変化や高齢化に伴うヘルスケアニーズの増大</li> <li>都市のスマート化の動きに対するICTを利用した社会インフラ構築ビジネスの市場創出</li> <li>多様化する消費者ニーズを捉えた市場拡大</li> <li>サプライチェーン全体での環境・人権・労働・コミュニティーへの配慮によるバリューチェーン全体の価値、信頼性の向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業、水処理、鉄道、通信事業等を通じ持続可能な成長と発展に欠かせない生活・社会基盤の整備を推進</li> <li>人口増加や高齢化による医療ニーズの多様化に対応し、「アクセス・質・効率性」の面からヘルスケアの発展に貢献</li> <li>多様化する消費者ニーズに応えた商品・サービスの提供</li> <li>グループとして人権を尊重して活動し、パートナーを含むさまざまな関係者と協働して人権の尊重の推進を目指す</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>環境意識の高まり、規制強化によるモビリティ分野での市場変化の促進</li> <li>再生可能エネルギー等、環境関連ビジネスの市場拡大</li> <li>高効率な発電所の需要</li> <li>サーキュラーエコノミーによる新たなビジネスモデル創出</li> <li>エネルギー消費やGHG排出量抑制により、低炭素化社会に寄与する製品・サービスの取り扱い</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動リスクを勘案したポートフォリオの継続的な見直し</li> <li>再生可能エネルギー事業やモーダルシフト等、CO<sub>2</sub>発生抑制に寄与する事業の推進</li> <li>サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み(3Rの推進、リサイクル事業の推進)</li> <li>水資源の保全および持続可能な水の利用に向けた事業を推進</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>新しい価値創造への取り組み</li> <li>働き方改革の加速に伴う生産性・効率性・モチベーションの向上</li> <li>能力・人物本位の採用選考と公正・多彩な採用活動による、競争力ある人材の確保</li> <li>多様性をより勘案した、きめ細かい人材育成の推進</li> <li>連結グローバルベースでの人材の適任任用・配置</li> <li>ダイバーシティ経営の推進を通じたイノベーションの創出による、企業競争力向上</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・グループ経営を担う「新たな価値を生む」人材の育成と適材適所の任用・配置</li> <li>公正な採用活動を基本方針とした能力、人物本位の採用選考を実施</li> <li>多様性を受け入れ、尊重するダイバーシティ&amp;インクルージョンの実現</li> <li>社員が活き活きと働き、社員と会社がともに成長を続ける環境を作るために、新たな働き方を具現化する「Work-X」を展開。柔軟でメリハリのある働き方を実現する「働き方改革」を推進</li> <li>健康経営・労働安全衛生法への取り組み</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの徹底を含む、役職員のインテグリティ意識の浸透を通じた、組織の活性化および会社に対する信頼性の向上</li> <li>実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現および継続的な改善を通じた、持続的な企業価値の向上</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・グループでのインテグリティのある組織づくりを推進</li> <li>コンプライアンス体制の整備・強化と社員のコンプライアンス意識のさらなる徹底を図るためのコンプライアンス教育・研修の実施</li> <li>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</li> <li>「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」を重視したコーポレート・ガバナンス体制の構築</li> <li>全社リスクを横断的に見た上で発生頻度、影響、およびリスク許容度を勘案し、重要なリスクを特定し、リスクヘッジのための施策やコントロールするためのさまざまな取り組みを推進</li> </ul> |

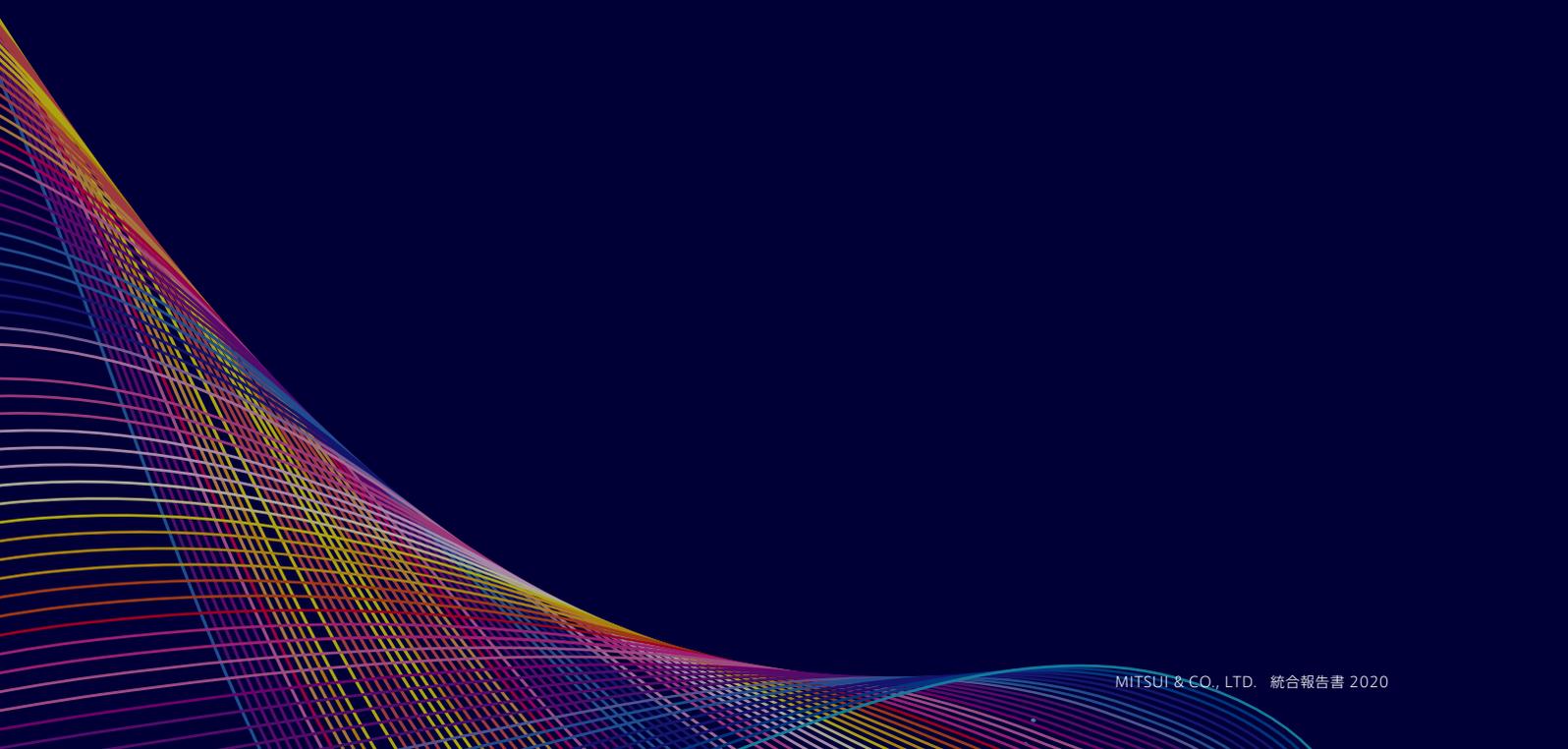


取り組みや目標の詳細は、サステナビリティレポート2020をご覧ください。

Gate

2

**S t r a t e g i c**  
**E d g e**



page

32

Mitsui's Collective Impact

34

挑戦と創造の実績

38

総合力を最大限に活かしたビジネスモデル

40

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

44

サステナビリティ経営—事業を通じた気候変動への取り組み—

50

多様なプロ人材と人材戦略

52

新型コロナウイルスの事業への影響と当社対応

# Mitsui's Collective Impact

## 三井物産の存在意義・創出価値

三井物産が誇る多種多様なプロ人材が、当社ならではの総合力とネットワークを駆使し、パートナー、取引先、地域社会と共通のゴールを掲げ、補完し合いながら、社会や産業が直面する課題の解決に事業の創出を通じて貢献する。これは社会の持続的発展に寄与しながら、当社も成長するという創業以来、当社が受け継ぐ事業アプローチです。

### 挑戦と創造の実績

□ P.34

### トレーディングと事業経営 両輪で成長するビジネスモデル

□ P.38

取引先

多様な  
プロ人材

□ P.50

地域  
社会

パートナー

多様なプロ人材が  
総合力とネットワークを駆使する

□ P.50

主体的な事業創出に取り組み、  
新たな価値を持続的に創造する

社会の持続的発展に寄与

### 事例

## 米国LNG事業 Cameronプロジェクト

当社が参画するCameronプロジェクトは、米国レイジアナ州にて天然ガスを液化してLNGを生産・販売するプロジェクトで、2020年5月に3系列全てが生産開始しました。



# 単独より、はるかに 圧倒的な量・質を備えた 産業価値を創出

当社は長期にわたり年間400万トンの天然ガス液化能力を確保し、一部に自社LNG船を使い、世界にLNGを販売していきます。

このCameronプロジェクトはLNG事業、プラント事業、船舶事業といった各事業の総合力を束ね、パートナー、ホスト国、顧客といったステークホルダーを巻き込み、経済的のみならず社会的・環境的な価値を生み出すCollective Impactを創出している例です。

三井物産は「安定供給の基盤をつくる」をマテリアリティに掲げており、今後もCameronプロジェクトを通じて生産される環境負荷が比較的低いLNGを通じて、日本、および世界のエネルギーの安定供給に貢献していきます。

## プロジェクトで発揮された三井物産の総合力

|           |  |
|-----------|--|
| 1 LNG     | 1970年代から11のプロジェクトへ参画してきた歴史・実績、専門性  |
| 2 EPC 契約  | インフラビジネス<br><ul style="list-style-type: none"> <li>プラント、インフラ事業における実績</li> <li>LNG液化設備建設における最適なEPC契約の実現とプロジェクト管理実施</li> </ul> |
| 3 Trading | <ul style="list-style-type: none"> <li>LNG販売実績</li> <li>日本の最終需要家を含むLNGにおける販売力。それを梃子にした物流の最適化</li> </ul>                      |
| 4 LNG 船団  | <ul style="list-style-type: none"> <li>8隻のLNG船を定期用船し(内4隻自社)、柔軟な物流体制を構築</li> <li>LNG船事業の強化・拡大を目指す</li> </ul>                  |

日本含む最終需要家

## 挑戦と創造の実績—基盤事業—



© Sakhalin Energy

- 1963** 豪州 Moura (現 Dawson) 炭鉱開発への参画決定
- 1965** 豪州 Robe River 鉄鉱山への参画決定
- 1966** 豪州 Mount Newman 鉄鉱石長期契約締結
- 1967** 豪州 BHP 社との鉄鉱石合併事業の設立
- 1970** 豪州 MIOD 社設立  
(Robe River 鉄鉱石合併事業)
- 1996** チリ Collahuasi 銅鉱山への参画決定
- 2002** フィリピン Coral Bay ニッケル鉱山への参画決定
- 2003** ブラジル資源開発大手 Vale 社へ  
Valepar 社を通じ参画
- 2007** 米国・豪州の金属・電子機器のリサイクルを  
主要事業とする Sims Metal Management 社  
に参画
- 2010** チリの Caserones 銅・モリブデン鉱床  
開発プロジェクトに参画  
  
フィリピン Taganito ニッケルプロジェクトに参画
- 2012** チリ Codelco 社との戦略的提携・Anglo  
American Sur 社への共同参画
- 2013** 豪州 Jumblebar 鉄鉱山の権益を取得
- 2015** 豪州 Robe River J/V の鉄鉱山および  
港湾(第2フェーズ)拡張完工
- 2017** モザンビーク Moatize 炭鉱および  
Nacala 鉄道・港湾インフラ事業に参画
- 2018** 豪州 South Flank 鉄鉱山開発、  
Robe River J/V の鉄鉱山における  
新規鉱区開発を決定
- 2019** 豪州 Grosvenor 炭鉱の権益を取得

- 1969** 三井石油開発を設立
- 1971** アブダビ・ダス島 LNG 開発基本協定調印
- 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
- 1994** サハリン II 石油・天然ガス開発契約調印
- 2008** モザンビーク Area1 探鉱鉱区の権益取得
- 2010** 米国マーセラス・エリアで  
シェール・ガスの権益を取得
- 2010** モザンビーク Area1 探鉱鉱区で巨大ガス田を発見
- 2011** 米国イーグルフォード・エリアで  
シェール・オイルの権益を取得
- 2013** イタリア Tempa Rossa 油田権益を取得  
  
米国 Cameron LNG プロジェクトで、天然ガス  
液化加工契約および合併会社設立
- 2016** 豪州 Kipper ガス・コンデンセート田の権益を取得  
  
豪州油田開発事業 Greater Enfield  
プロジェクトの最終投資決断の実行  
  
メキシコ湾 Kaikias 原油・ガス開発権益の取得
- 2018** 豪州石油ガス資源開発会社 AWE 社を  
公開買い付け
- 2019** モザンビークにおける LNG プロジェクトの  
最終投資決断の実行  
  
ロシア Arctic LNG2 プロジェクト参画、  
最終投資決断の実行  
  
豪州 Greater Enfield プロジェクトが生産開始
- 2020** イタリア Tempa Rossa 油田が生産開始

CORE  
BUSINESS



- 1960s** 鉄鋼製品・機械・化学品などの  
日本製品の海外展開支援・輸出版売
- 1994** インドネシアのIPP(独立系発電)事業会社  
Paiton Energy社を設立
- 2001** 米国自動車小売大手Penske Automotive  
Group社に出資参画
- 2004** International Power社(現ENGIE社)と  
13発電資産を共同買収
- 2005** FPSO 第1号傭船開始
- 2006** ブラジル・ガス配給事業を買収  
タイ上水供給事業会社 Thai Tap Water  
Supply社に出資参画
- 2014** タイにおいてコジェネレーション(熱電併給)事業  
に出資参画  
Cameron LNGプロジェクトに係る  
定期用船契約を締結  
Vale社が保有・運営するブラジル一般貨物輸送  
事業会社VLI社に出資参画
- 2015** ブラジルPetrobras Gás社に出資参画、  
ブラジルにおけるガス配給事業拡大  
米国トラックリース最大手Penske Truck  
Leasing社に出資参画
- 2017** 英国First Hydro揚水発電事業の持分売却
- 2018** タイ・チョンブリ県でガス火力発電事業を推進
- 2019** タイ・ラヨン県で同国2件目の  
大型ガス火力発電事業を推進



- 1960s** 鉄鋼製品・機械・化学品などの  
日本製品の海外展開支援・輸出版売
- 1972** 米国化学品タンクターミナル事業  
Intercontinental Terminal Company社設立
- 2004** サウジアラビアInternational Methanol  
Company社でメタノールの商業生産を開始
- 2006** 西豪州オンズロー塩田に出資
- 2008** 三井物産プラスチックス、  
三井物産プラスチック関西ならびに  
日本トレーディングを合併し  
三井物産プラスチックトレード  
(現三井物産プラスチック)を設立  
欧州アントワープ港で  
化学品タンクターミナル事業を開始
- 2015** 米国Fairway Methanol社で  
メタノールの商業生産を開始
- 2016** ノルウェー炭素繊維強化圧力タンクメーカー・  
Hexagon社への出資参画
- 2017** 東アフリカ・環インド洋地域を中心に  
農産物取引、農業資材販売等を行うUAEの  
ETG Group社へ出資参画  
米国 Monsanto社から麦用種子処理殺菌剤  
Latitude®事業資産を買収
- 2018** 欧州における塗料製造・販売事業への  
出資参画  
メキシコの農業資材販社Adelnor社への  
出資参画
- 2019** ブラジル農薬製造販社Ouro Fino社・  
欧州農薬販社Belchim社への出資参画

## 挑戦と創造の実績—Strategic Focus—



- 1994** サハラII石油・天然ガス開発契約調印
- 2013** 米国 Cameron LNG プロジェクトで天然ガス液化加工契約および合併会社設立
- 2014** 微生物を用いたガス発酵により次世代燃料などを開発する  
米国 LanzaTech 社へ出資参画
- 2016** ノルウェーの炭素繊維強化圧力タンクメーカー・Hexagon 社へ出資参画
- 2017** 分散型太陽光発電を扱う米国 SunEdison 社より事業を買収し Forefront Power 社に統合
- 2018** 台湾で洋上風力発電事業開発を行う  
Yushan Energy Taiwan 社へ出資
- 2019** モザンビークにおける LNG プロジェクトの最終投資決断の実行  
ロシア Arctic 2 LNG プロジェクトの最終投資決断の実行  
カナダ C2C Power 風力・太陽光発電事業の持分売却  
米国 EV 充電ステーションの運営・管理事業を展開する EV Connect 社へ参画  
バイオジェット燃料の製造・供給事業展開に向けて ANA、米国 LanzaTech 社と協業  
中国での次世代エタノール製造事業への参画

- 1976** 米国大手給食サービス ARA 社 (現 Aramark 社) などとともにエームサービス設立
- 1991** 米国 Monsanto 社より飼料添加物事業を買収し Novus International 社を設立
- 2007** 総合メディカルと資本・業務提携
- 2008** メディカル・ヘルスケア事業部創設
- 2010** IHH 社傘下の Parkway グループとアジアにおける医薬開発支援事業に参入
- 2011** アジア最大手の民間病院グループ Integrated Healthcare Holdings 社 (現 IHH Healthcare 社) に出資参画
- 2016** アジアにおける透析事業会社 DaVita Care 社に出資参画  
アジア最大手の中間所得者層向け病院 コロンビアアジアグループに出資参画  
医療機器メーカー・PHC ホールディングスに出資参画
- 2017** 曾田香料を公開買い付け
- 2018** 米国におけるシニア住宅事業の強化  
高機能サプリメントの開発、製造、販売を行う米国 Thorne Research 社へ出資参画
- 2019** アジア最大手の民間病院グループ IHH Healthcare 社への追加出資により筆頭株主化  
中国ヘルスケア市場の成長を取り込むヘルスケアファンド設立  
アジア病院グループ・コロンビアアジアヘルスケアの持分売却
- 2020** 仏アニマルヘルス企業 Ceva Santé Animale 社へ出資参画  
未病・予防サービス事業者の保健同人社を子会社化  
総合メディカルホールディングスの持分売却

# STRATEGIC FOCUS



### 豊かな暮らしをつくる

**1960s** 日系自動車メーカー製造拠点のアジア進出支援

**1994** タイの製糖事業会社への出資参画

**1997** インドネシア二輪車向け販売金融会社  
PT. Bussan Auto Finance 社設立

**2011** アジア最大手の民間病院グループ  
Integrated Healthcare Holdings 社  
(現IHH Healthcare 社)に出資参画

**2013** ベトナム海老生産加工会社 Minh Phu 社傘下の  
加工工場への出資参画

**2014** インドネシア・コンテナターミナルの  
建設・運営事業への参画

**2015** インドネシア地下鉄向け鉄道システム  
一式・軌道工事契約締結

**2016** アジア透析事業 DaVita Care 社に出資参画

**2017** 台湾におけるショッピングセンター事業・  
駅等商業施設への開発運営事業へ出資参画

**2018** 東南アジア総合食品企業 FKS Foods & Agri 社  
への出資参画

**2019** IHH Healthcare 社への追加出資による  
筆頭株主化  
中国ヘルスケア市場の成長を取り込む  
ヘルスケアファンド設立

### 環境と調和する社会をつくる

**2016** スペインの世界最大手自動車プレス部品メーカー  
Gestamp 社と共同での日本・韓国・中国での展開

**2018** 台湾洋上風力発電事業  
Yushan Energy Taiwan 社へ出資参画

**2019** 中国排ガスからのエタノール製造事業へ参画

## 三井物産の歴史

### 1950s

日本への生活必需品の輸入および統制緩和で  
自由化された輸出を促進

- ▶1947年 第一物産設立
- ▶1959年 第一物産を中心に三井物産大合同。現在の  
三井物産誕生

### 1960-1970s

海外依存度の高い金属資源・エネルギーの  
安定的確保のため、開発事業に出資参画

- ▶1969年 三井石油開発を設立

日本製品の海外展開支援

- ▶鉄鋼製品・機械・化学品などの輸出版売、国内自動車・  
二輪車メーカーの海外製造・販売事業に出資参画
- ▶海外の技術やビジネスモデルの日本への導入

### 1980-1990s

IT(情報技術)、FT(金融技術)、LT(物流技術)  
などの機能強化

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

- ▶1994年 サハリンⅡ石油・天然ガス開発契約調印

海外での大型事業の開発・買収

- ▶1991年 飼料添加物事業を米国 Monsanto 社より買収
- ▶1994年 インドネシアのIPP(独立系発電)事業会社を  
設立

### 2000-

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取り組み

- ▶2019年 モザンビークにおけるLNGプロジェクトの最終  
投資決断の実行

産業高度化や生活の豊かさの向上に向けた  
新たなニーズに対応

- ▶2011年 アジア最大手の民間病院グループ  
Integrated Healthcare Holdings 社  
(現IHH Healthcare 社)に出資参画

世界各国の国創り・産業振興に貢献する  
インフラ事業の展開

- ▶2017年 モザンビーク Moatize 炭鉱および Nacala  
鉄道・港湾インフラ事業に出資参画

## 総合力を最大限に活かしたビジネスモデル

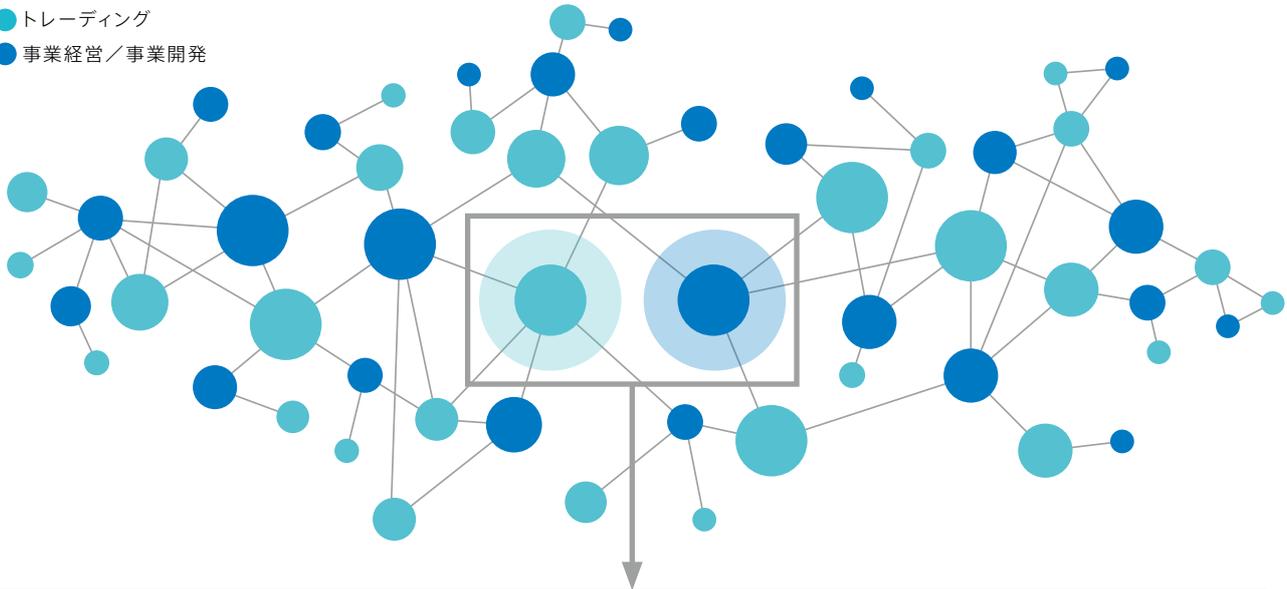
祖業であるトレーディングを通じて培った幅広い顧客基盤からなるネットワークを活かして事業投資へと展開し、投資先の事業経営に携わりながらその価値を向上させ、その事業がまた次のトレーディングとネットワークの拡大を生み出す。この繰り返しによって、当社は現在の事業形態へと発展してきました。

当社の多様なプロ人材は、各事業本部が持つ強い「商品軸」に、世界各地で活躍する現地人材を柱とする「地域軸」と、総合商社としてのさまざまな「機能軸」を掛け合わせ、長い歴史の中で築き上げてきた顧客やパートナーとのネットワークを駆使して、今後も新たなビジネスモデルや新事業を創出していきます。

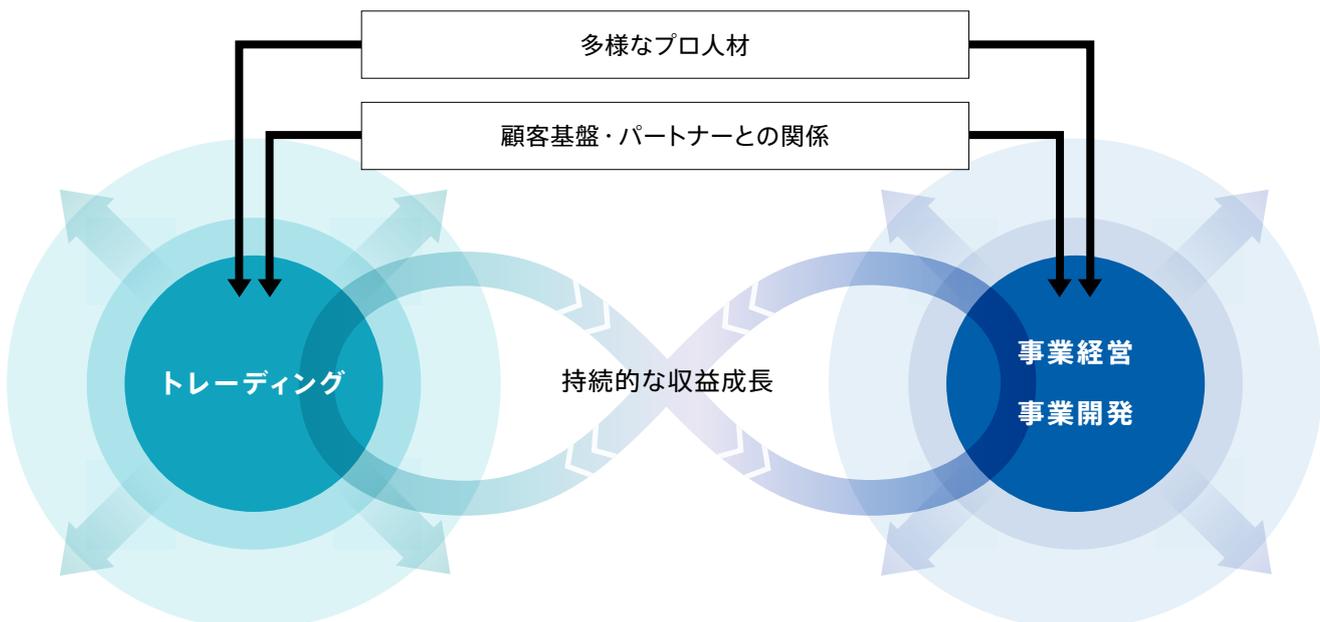
### 三井物産のビジネスポートフォリオ

● トレーディング

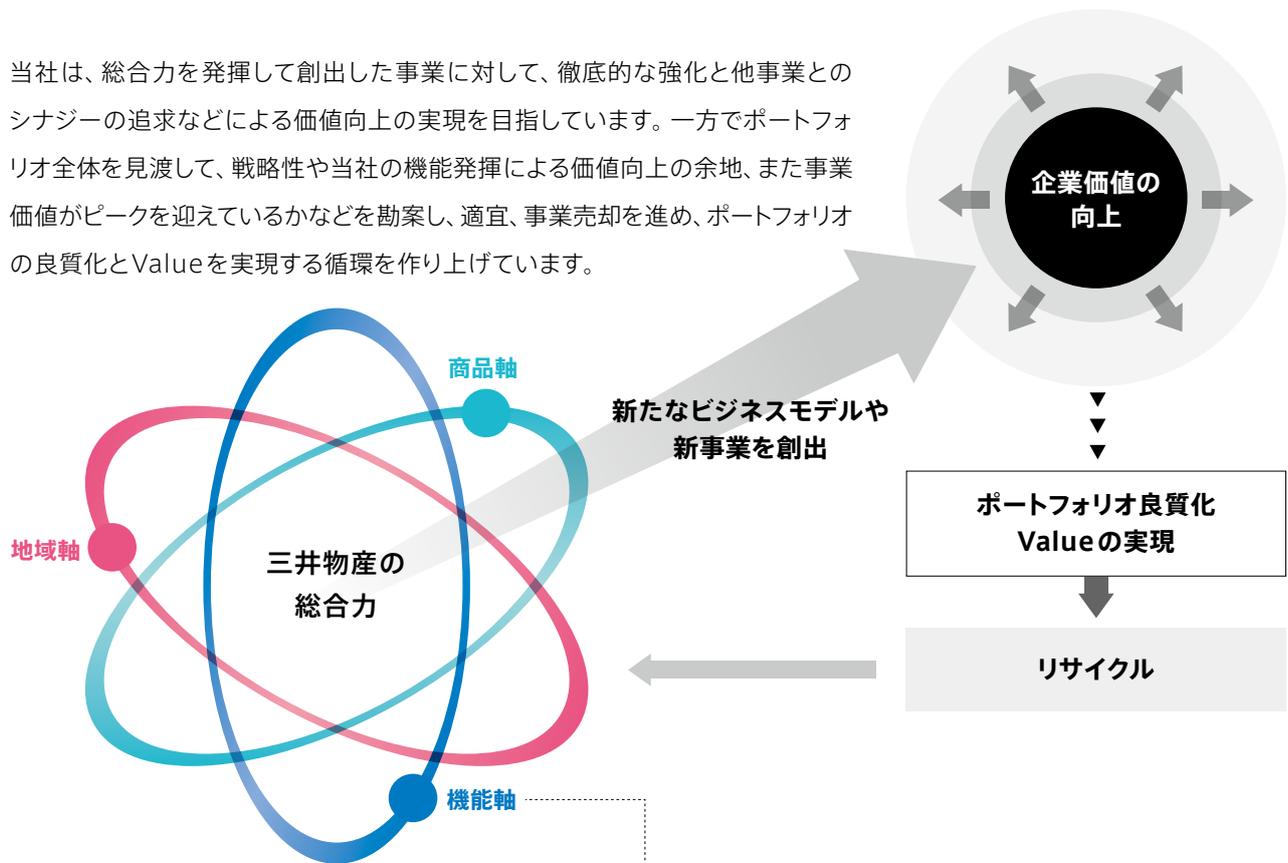
● 事業経営／事業開発



### トレーディングと事業経営の両輪で成長するビジネスモデル



当社は、総合力を発揮して創出した事業に対して、徹底的な強化と他事業とのシナジーの追求などによる価値向上の実現を目指しています。一方でポートフォリオ全体を見渡して、戦略性や当社の機能発揮による価値向上の余地、また事業価値がピークを迎えているかなどを勘案し、適宜、事業売却を進め、ポートフォリオの良質化とValueを実現する循環を作り上げています。

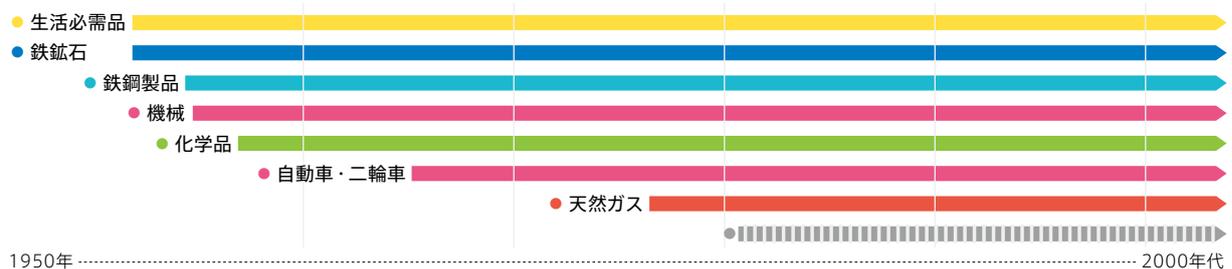


### 三井物産が得意とする6つの機能

- 1 マーケティング：これまでの取引経験を通じ蓄積した「売る力」と情報収集・分析力を駆使し、新たな市場を創出
- 2 ロジスティクス：輸送効率とコストの両面から最適な物流ソリューションを提供
- 3 ファイナンス：資金調達・ファイナンス組成から貿易金融までさまざまな金融機能を提案・提供
- 4 リスクマネジメント：長年にわたり蓄積したノウハウを活用し、リスク軽減・コントロール方法を提案
- 5 マネジメント：総合力と経営資源を最大限に活用し、競争力ある事業を創出。持続的な価値向上を実現
- 6 デジタルトランスフォーメーション：AIやIoTを活用し、ビジネスプロセスの最適化、ビジネスモデルの変革を実現

### 多種多様な商品を取り扱う総合商社 ～Born to be diversified～

総合商社である当社の生業は元々トレーディングであり、優れたトレーディング機能を最大限に活かすためには、幅広い間口を持ってさまざまな商品を取り扱うことはむしろ自然な発展形態でした。多くの商品の需要と供給を結び付ける商売と、商売を通じて獲得した幅広い顧客基盤であるネットワーク、さらにそれらを維持拡大する社員の目利き力・嗅覚と行動力がまさに当社の伝統的なコンピテンシーです。

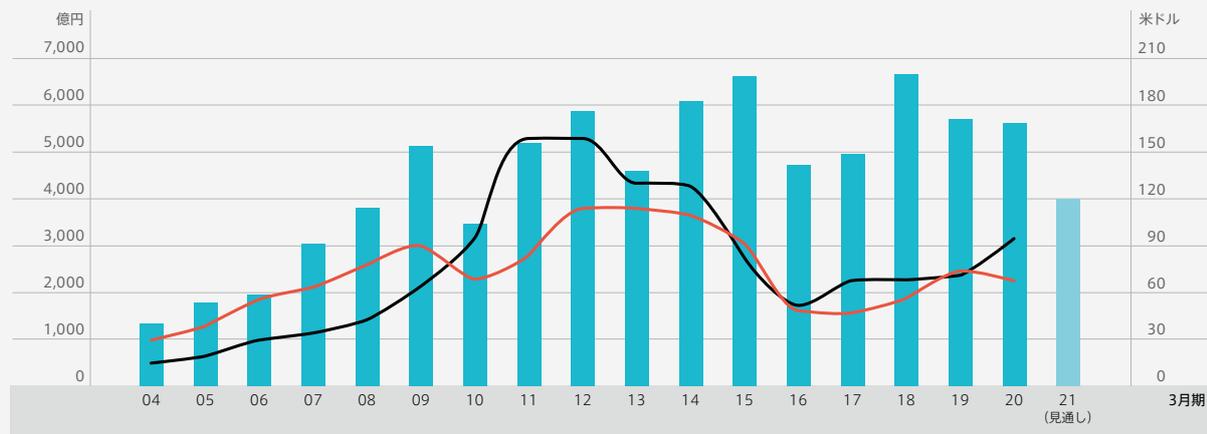


## ポートフォリオマネジメント・財務戦略

### 多様で下方耐性のある事業ポートフォリオ

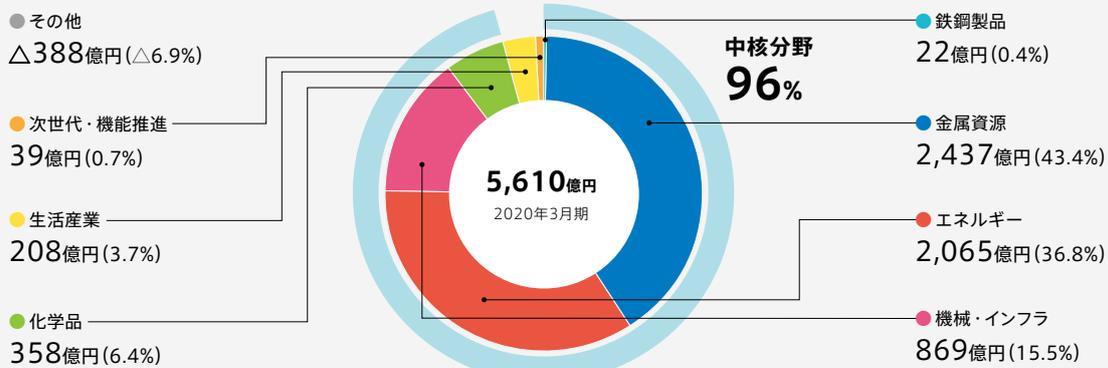
当社はトレーディングを通じて培った幅広い産業における実績・顧客基盤を梃子に、事業投資を展開させ、当社の事業経営力と総合力を活用しながら、投資先の事業価値向上を図ります。同時に、常に先を見据えながら、事業資産の大胆な入れ替えを繰り返してきました。こうした取り組みを通じて培った当社の多様な事業ポートフォリオは、新型コロナウイルス感染拡大という厳しい事業環境においても堅固なキャッシュ創出を実現しています。

基礎営業キャッシュ・フロー\*



■ 基礎営業キャッシュ・フロー(左軸) ■ 鉄鉱石価格(右軸) ■ 原油価格(JCC)(右軸)

\* 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。また、2020年3月期以降の基礎営業キャッシュ・フローはリース負債の返済による支出額(絶対値)を減算



\* 基礎営業キャッシュ・フローは、リース負債の返済による支出額(絶対値)を減算

### 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さらに強化します。

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。

#### ポートフォリオ管理の基本的な考え方

- ▶ 既存事業の収益基盤強化やスケールメリットの創出
- ▶ バリューチェーン上の戦略的ポジショニングによる事業間の相乗効果発揮
- ▶ 新たな機能プラットフォームの獲得
- ▶ 新規事業領域への進出や革新的ビジネスモデルへの挑戦

**FOCUS** ポートフォリオ管理委員会の役割と、ポートフォリオ管理の年間サイクル

**全社ポートフォリオ戦略の策定**

当社全体戦略、事業本部の個別戦略、市場動向・マクロ分析、当社の限りある経営資本を踏まえて、重点・注力分野、新規取り組み分野、見直し分野を特定します。

**投融資方針の策定**

投融資基準、連結資本コスト制度設計など、全社ポートフォリオ管理に係る重要方針を策定します。

**全社ポートフォリオの定期的モニタリング**

全事業の保有意義の確認だけでなく、事業分野別・国別のアセットサイズが適切なレベルかどうかなど、定期的にレビューしています。

\* リスクリターン比率や基礎営業キャッシュ・フロー、債務超過などの収益性基準および定性基準です。

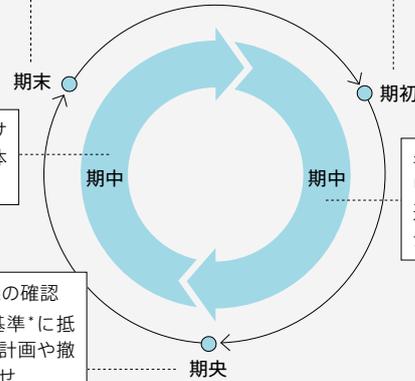
1年間の成果と翌年度に繰り越された課題の確認

事業本部ごとの「事業戦略」「投資計画と案件の優先順位」「キャッシュ・フロー見通し」を確認

事業の良質化やリサイクルに関する具体策の決定・実行

年度を通じた投資とリサイクルの実行、進捗の確認とキャッシュ・フローの管理

- ・全事業の保有意義の確認
- ・不振事業や撤退基準\*に抵触する事業の改善計画や撤退方針を摺り合わせ
- ・全事業の時価概算と、緊急時の売却順位の確認
- ・事業計画の進捗状況のフォローアップ



バランスシート (2020年3月末現在)  
兆円

|                     |                               |
|---------------------|-------------------------------|
| 流動資産<br><b>4.1</b>  | その他負債<br><b>2.8</b>           |
| 非流動資産<br><b>7.7</b> | 長短債務*1<br><b>4.9</b><br>(3.5) |
|                     | 株主資本合計*2<br><b>3.8</b>        |
|                     | 非支配持分 <b>0.3</b>              |

\*1. 長短債務のカッコ内数字は、ネット有利子負債  
\*2. 本資料では「親会社の所有者に帰属する持分」を株主資本と表記

**財務戦略の基本的な考え方**

流動性の確保と財務基盤の健全性維持を目指します。

当面の有利子負債返済を十分にカバーする手元流動性の保有

2年程度の返済額を目標として現預金を中心とする手元流動性を保有

↓  
市場の流動性枯渇などの緊急事態においても必要な流動性を主にオンバランスで確保

資産の流動性に見合った長期安定的な資金調達

・長期投融資案件について10年程度の長期資金を中心とした資金調達を実行

↓  
リファイナンスリスク軽減

・途上国での大型プロジェクトについて政府系金融機関やプロジェクトファイナンスを活用

↓  
カントリーリスクに対応

連結グループ内の資金効率向上

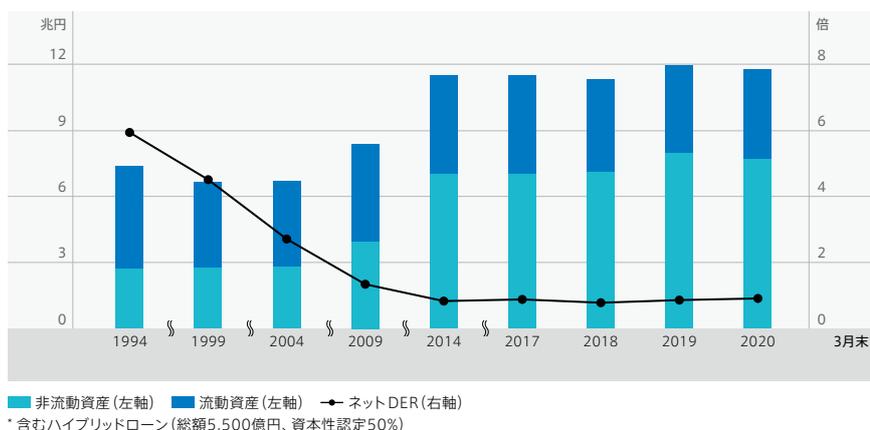
域内グループ会社への資金供給・余剰資金吸収を効率的に行う地域ごとのインハウスバンキングの推進

↓  
流動性・受信枠・与信枠の有効活用

## 財務戦略で着目する指標

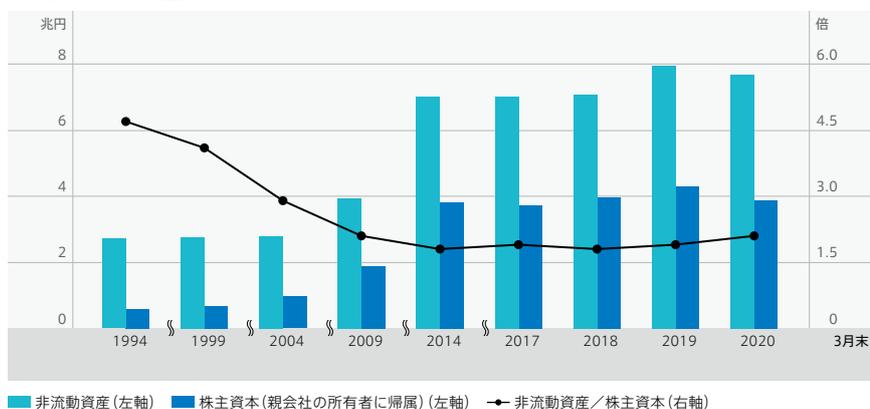
当社は2014年から「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みを導入しました。この枠組みは、事業から獲得した営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、成長のための投資と株主還元バランス良く配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現することを意図したものです。財務戦略を考える際に着目する以下の指標は、いずれもキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みによって、適切な水準に維持する方針です。

### ネットDER\*



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、レバレッジは適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、その比率は過去から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の実施し、リスク量と株主資本の比率への影響も検証しています。

## 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。

### 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、リスクの分析と管理策（含む ESG 関連リスク）、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<sup>\*1</sup>や定性評価に基づき判断。各委員会における審議を経て案件を選別し、実施を決定。

- ・ 戦略性、事業計画の実行性、商品市況・コスト・為替・金利などの前提条件の精査
- ・ 投融資保証額などの基準により各委員会で議論します

| 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           | 400億円超 |

- ・ 環境・社会・ガバナンスなどに関連する定性リスクの高い事業領域については、特定事業管理制度にて必要に応じて別途審議します。
- ・ 2021年3月期より社内カーボンプライシング制度を導入<sup>\*2</sup>

### 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最終決定・実行。

### 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最終決定・実行。

### 04

### 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。

**リスク管理** プロジェクト管理（予算、工期、与信、契約、財務、環境など）

### 05

### 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、当社の多様なプロ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に展開。また、利益、キャッシュ・フローのみならず、社内管理指標ROIC(Return on Invested Capital)を活用し、投下資本に対する継続的な効率の改善も図る。

### 06

### 06

#### リサイクル検討

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リサイクルを検討し、対応。

<sup>\*1</sup> 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です。リスクリターン比率とはリスクアセット量に対する当社持分連結純利益の比率です。リスクアセットとは、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充当し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、想定損失の最大額です。

<sup>\*2</sup> 社内カーボンプライシング制度については45ページをご参照ください。

## サステナビリティ経営—事業を通じた気候変動への取り組み—

持続可能な開発目標 (SDGs) やパリ協定の国連での採択など、気候変動への企業の対応が社会の持続可能性にとって重要になっています。三井物産は、「安定供給の基盤をつくる」、「豊かな暮らしをつくる」や「環境と調和する社会をつくる」をマテリアリティとして特定し、世界のさまざまな国や地域の経済・社会の発展と、気候変動をはじめとする地球規模の課題の解決の両方に、グローバルな事業活動を通じて貢献し、長期的な視点で双方をバランス良く追求することこそが、持続的な成長戦略となるものと考えています。

なお、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、一層の情報開示を進めていきます。

### 戦略

### 経済・社会・環境全ての価値をバランス良く追求

三井物産は、気候変動に伴うさまざまなリスク・機会を、事業戦略策定上において考慮しなければならない重要な要素の一つと捉えています。2020年3月期に実施したシナリオ分析(→P.48)の結果を踏まえ、「中期経営計画2023—変革と成長—」を策定しました。

### 主な気候変動リスクと機会

三井物産は、幅広い事業をさまざまな国・地域で展開しており、気候変動は当社の事業に以下の影響を及ぼし得ると考えています。

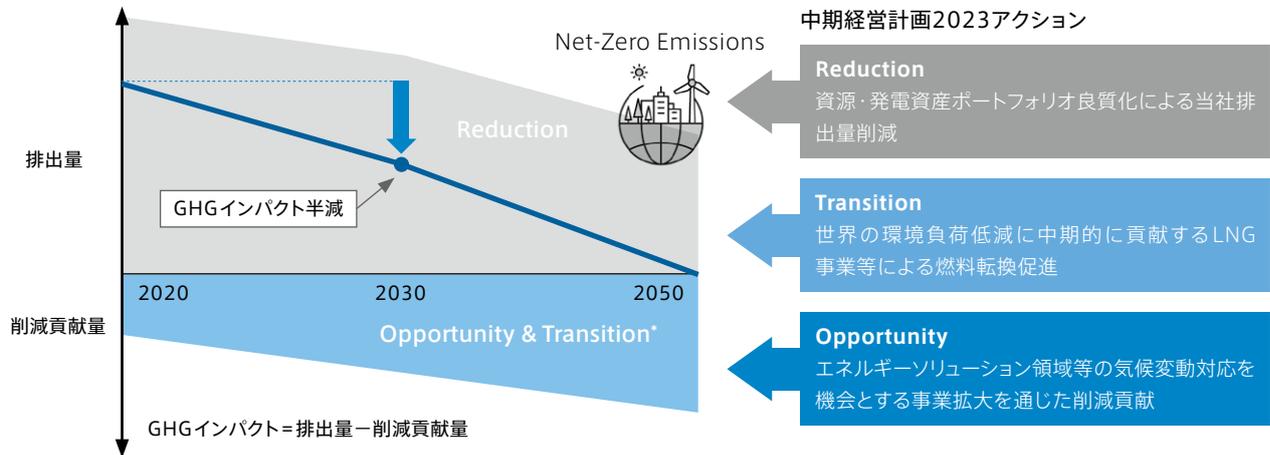
|        |           |  |
|--------|-----------|--|
| 移行リスク  | 政策・法規制リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>各国・地域の政策による低炭素排出型エネルギー利用へのシフト(エネルギー・電源構成の変更)</li> <li>炭素税の賦課やキャップ・アンド・トレード型の排出権取引制度に代表されるGHG排出規制</li> </ul> |
|        | 技術リスク     | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に適応した新技術の参入や代替製品の開発・普及に伴う、既存商材・サービスの需給の変化、既存製造設備の陳腐化や保有権益の価値毀損</li> </ul>                               |
|        | 市場リスク     | <ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料関連製品・サービスや低炭素製品・サービスの需要の増加</li> <li>金融機関・保険会社の脱炭素方針による事業推進における資金調達リスク</li> </ul>                        |
| 物理的リスク | 急性リスク     | <ul style="list-style-type: none"> <li>サイクロンやハリケーンの発生による豪州・米国などの事業会社の操業への支障</li> </ul>   |
|        | 慢性リスク     | <ul style="list-style-type: none"> <li>気温上昇等による農水産物への影響や海面上昇に伴う操業への支障</li> </ul>   |

また、各事業分野において、内外経営環境を見極め、事業を取り巻く「リスク」と「機会」を特定しています。

| セグメント    | リスク   | 機会   |
|----------|---|--|
| 鉄鋼製品     | <ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料掘削関連資機材の需要減少</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素化対応に伴う鋼材生産・加工・サプライチェーン見直し</li> <li>インフラ長寿命化へ向けた補修事業の需要増</li> <li>EV普及に伴う車体軽量化、高効率モーターの需要増</li> </ul> |
| 金属資源     | <ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量削減を見据えた高炉粗鋼生産減少による原料(鉄鉱石・石炭)需要減</li> <li>環境対応コスト増・炭素税</li> <li>環境許認可取得ハードルの上昇</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>循環型社会を見据えたりサイクル事業の拡大</li> <li>電動化に伴う二次電池原料や銅・アルミの需要増</li> </ul>   |
| エネルギー    | <ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料の需要減少、それに伴う上流資産の価値減少</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷が相対的に少ないガス・LNG事業の拡大</li> <li>バイオ燃料、水素等、次世代エネルギーの需要増</li> </ul>                                      |
| 機械・インフラ  | <ul style="list-style-type: none"> <li>石炭火力発電事業を取り巻く社会環境の変化</li> <li>新技術・新市場創出に伴う既存ビジネスの需給変化</li> <li>異常気象に伴う輸送貨物量への影響</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー発電事業の拡大</li> <li>電力系統 Volatility 高まりの解決に寄与する蓄電池の需要増</li> <li>サーキュラーエコノミー、シェアリング</li> </ul>     |
| 化学品      | <ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料由来の化学品の需要変化</li> <li>環境規制強化による産業構造の変化</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>循環型社会を見据えたりサイクル事業の増大</li> <li>バイオケミカル、省エネ素材の需要増</li> <li>森林吸収源、排出権ビジネスの需要増加</li> </ul>                  |
| 生活産業     | <ul style="list-style-type: none"> <li>気温上昇等に伴う食料産地の変化</li> <li>異常気象によるサプライチェーンへの影響</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>食糧資源の確保と安定供給ニーズの高まり</li> </ul>  |
| 次世代・機能推進 | <ul style="list-style-type: none"> <li>物理的リスク増大に伴う保険求償の増加</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>物理的リスク増大に伴う保険の需要増</li> <li>環境デリバティブの商機の拡大</li> </ul>  |

## 2050年Net-Zero Emissionsを目指して

三井物産は、2050年のNet-Zero Emissionsを「あり姿」として掲げ、2030年は、その「あり姿」の実現に向けた道筋として、2020年対比温室効果ガス(GHG)インパクト半減を目指します。



\* Transitionについては将来当社が自社でカウントし得る削減貢献量のみを想定

### 1 「中期経営計画2023—変革と成長—」

GHGインパクトは、当社が排出したGHG排出量から、OpportunityとTransitionによる削減貢献量を差し引いたものです。2030年のGHGインパクトの2020年比半減を目指します。

この実現に向け、資源や発電事業といったポートフォリオの良質化による排出量削減を推進する「Reduction」、石炭火力からのLNG等への燃料転換を促進し、低炭素社会を目指す「Transition」、そして気候変動対応を機会とする事業を促進する「Opportunity」の3つの取り組みを進めていきます。

### 2 社内カーボンプライシング制度導入

三井物産ではGHGを多く排出する事業の中長期的なレジリエンスを高めるため、またGHG排出削減に効果のある事業の取り組みを促進するため、2020年4月より社内カーボンプライシング制度を導入しました。新規事業案件については、GHG規制などがリスクあるいは機会となり得る案件につき、2°Cシナリオに進んだ場合に生じる影響の分析、ならびにリスクとなる場合には対策などの妥当性が、案件審査の一要素として追加されました。また、既存事業のリスク評価も社内カーボンプライシング制度を使って実施します。

#### 温室効果ガス(GHG)関連

当社は、国内では2006年3月期より、海外では2009年3月期よりGHG排出量調査を実施しています。GHG排出量としては、従来GHGプロトコルの支配力基準に基づくScope1、およびScope2を開示してきました。これに加えて、2020年3月期からは、Scope3のカテゴリー15(投資に伴う間接排出)として、Scope1、2に該当しない投資形態のエネルギー・金属資源・火力発電事業および全事業領域の関連会社事業のGHG排出量(Scope1、2)を開示します。気候変動に対応するリスク耐性を意識したポートフォリオの継続的な見直しと、幅広い事業展開を活かした機動的な機会への挑戦に取り組むという当社戦略の観点より、開示範囲を拡充するものです。

2020年3月期の本店支社支店、子会社によるGHG排出量は75万トン、金属資源・エネルギー分野の共同支配事業(Un-incorporated Joint Venture)によるGHG排出量は307万トンで、合計382万トンとなっています。また、Scope3カテゴリー15投資によるGHG排出量は3,200万トンです。



環境データの詳細は、サステナビリティレポート2020をご覧ください。

#### 温室効果ガス(GHG)排出量

単位：千t-CO<sub>2</sub>e

|            | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 |
|------------|--------|--------|--------|
| Scope1+2   | 3,985  | 3,776  | 3,820  |
| Scope3(投資) | -      | -      | 32,000 |

※ 対象：単体、連結子会社および金属資源・エネルギー事業分野の共同支配事業の温室効果ガス排出量(Scope 1およびScope 2、生産時に発生する随伴ガスを含む)

## Management Foundation

## 気候変動問題に対するリスクマネジメントとガバナンス

## ESG デューデリジェンスチェックリストと特定事業管理制度

新規事業については、必要収益率などの定量基準や定性評価に基づき、各委員会における審議を経て案件を選別し、実行するかどうかを決定しています(→P.43「事業投資のライフサイクルマネジメント」)。この際、環境・社会配慮に関する国際基準を参考に事業ごとの環境・社会リスクをまとめた「ESG デューデリジェンスチェックリスト」を活用し、各営業部において、気候変動を含め、汚染予防、生態系、水ストレス、人権などに関するESG影響評価を行っています。

その上で、気候変動を含め、環境・社会・ガバナンスなどに関連する定性リスクの高い事業領域を「特定事業」と定め、「特定事業管理制度」にのっとり事業を推進しています。すなわち、必要に応じてサステナビリティ委員会や環境・社会諮問委員会などの機関から、案件の推進可否と良質化に関する答申を受け、最終的に一定の定量・定性基準への該当有無に応じて、ESGリスクを監督する取締役会、経営会議、投融資案件審議会による審議により、推進可否を決定しています。

## 特定事業管理制度対象の事業領域

| 事業領域   | 審査のポイント  |
|--|--|
|  | <b>全対象事業共通</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業そのものの意義、社会的価値</li> <li>当社がその事業を行うことの意義</li> </ul>  |
| <b>1 環境関連事業</b><br>環境への影響が大きい事業全般<br><b>【例】</b> 石炭火力発電事業、浅海・深海油田事業等  | <ul style="list-style-type: none"> <li>当該事業による環境および社会への貢献</li> <li>付帯する環境負荷(気候変動、生物多様性、水リスクなど)への対応策</li> <li>労働環境・安全の確保</li> <li>開発事業の場合、地域住民をはじめとする関係者への人権などの配慮と理解の取り付け</li> <li>環境法令・指針との整合性等</li> </ul> |
| <b>2 メディカル・ヘルスケア・バイオ倫理関連事業</b><br>メディカル領域およびヘルスケア領域に関連する事業、ならびにヒトゲノム・遺伝子解析・遺伝子組み換えなどに関わる技術開発、またはこれらの技術を利用した商品に関わる事業<br><b>【例】</b> メディカル・ヘルスケア分野で公共性の高い事業(人工透析事業、医薬品製造事業)、遺伝子解析技術を応用した新薬開発等 | <ul style="list-style-type: none"> <li>三省指針(文部科学省・厚生労働省・経済産業省「ヒトゲノム・遺伝子解析研究に関する倫理指針」)に基づく倫理審査</li> <li>研究現場の倫理委員会での承認、インフォームドコンセントの取得など、プロセスの確認等</li> </ul>  |
| <b>3 補助金受給案件</b><br>内外官庁庁などから直接あるいは間接的に補助金を受ける全案件  | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社経営理念に照らした評価</li> <li>社会への影響と説明責任、プロセスの透明性の確保</li> <li>ステークホルダーの利害の把握、それに対する配慮、対応</li> <li>中長期にわたる公益性の高い事業の、事象者としての責任と対応能力</li> </ul>                              |
| <b>4 そのほか異例なレピュテーションリスクを内包する事業</b><br>公序良俗・当社経営理念などに抵触する恐れのある案件および公共性の高い事業<br><b>【例】</b> 機微な個人情報を取り扱う事業、社会インフラ事業等  | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社経営理念に照らした評価</li> <li>社会への影響と説明責任、プロセスの透明性の確保</li> <li>ステークホルダーの利害の把握、それに対する配慮、対応</li> <li>中長期にわたる公益性の高い事業の、事業者としての責任と対応能力</li> </ul>                              |

## CASE 社有林

当社は、日本国内の74カ所、国土面積の0.1%に相当する約44,000ヘクタールの「三井物産の森」を保有しています。公益的価値が約2,000億円<sup>\*1</sup>と試算される社有林を長期にわたり適切に維持管理し、全ての「三井物産の森」で国際森林認証であるFSC<sup>®</sup>認証(FSC<sup>®</sup>-C057355)とSGEC認証を取得しています。「三井物産の森」におけるCO<sub>2</sub>吸収・固定量は、年間約16万トン、CO<sub>2</sub>蓄積量は約1,000万トン<sup>\*2</sup>と推計され、持続可能な森林経営を通じて気候変動リスクの緩和に貢献しています。



青森県大鰐町の「三井物産の森」

\*1. 環境省「企業の生物多様性保全活動に関わる生態系サービスの価値評価」を基に算出

\*2. “2019 Refinement to the 2006 IPCC Guidelines on National Greenhouse Gas Inventories”のChapter 4 Forest LandにおけるTier 2アプローチを採用し算出。従来の2006 IPCC GuidelinesにおけるTier1アプローチによる算出に変え、2021年3月期から精緻化を図るためTier2に変更

## 気候変動問題への対応を支えるガバナンス

経営会議の下部組織として、取締役と執行役員、その他関連コーポレート・スタッフ部門各部長から構成される「サステナビリティ委員会」を2017年5月より設置し、社会と当社の持続可能性をより意識した経営の推進に向け、当社サステナビリティ経営の基本方針立案など、経営方針および事業活動に対するサステナビリティ視点での提言を行っています。なお、サステナビリティに関わる諸課題への対応を目的に、サステナビリティ委員会の諮問機関として、環境・社会諮問委員会を設置し、気候変動、水・エネルギーなどの環境政策、技術動向、人権に関する幅広い知見を有する外部有識者らを中心に委員を選定しています。

サステナビリティ委員会における議論内容は、定期的に経営会議および取締役会に報告され、当社の経営方針の決定に活かされています。また、取締役会においても気候変動への対応状況含むサステナビリティ全般について議論されています。2020年3月期取締役会において、経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連が審議・付議された件数は合計70件の内、25件です(→P.103)。



## サステナビリティ委員会のこれまでの取り組み

| 2018年3月期  | 2019年3月期   | 2020年3月期   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>石炭関連事業取り組み方針審議</li> <li>最新の気候変動問題の動向報告</li> <li>環境関連データの情報開示方針協議</li> <li>外部環境を踏まえた非財務情報の開示拡充審議</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>非財務情報の開示拡充審議</li> <li>マテリアリティの見直し審議</li> <li>気候変動関連の外部環境報告</li> <li>TCFDへの賛同審議</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動シナリオ分析審議</li> <li>サステナビリティ関連の重点課題設定審議</li> <li>社内カーボンプライシング制度導入審議</li> <li>GHG関連目標設定審議</li> </ul> |

 サステナビリティ委員会の取り組みについては、サステナビリティレポート2020をご覧ください。

## 環境・社会諮問委員会

三井物産では、サステナビリティに関わる諸課題への対応を目的に、サステナビリティ委員会の諮問機関として、環境・社会諮問委員会を設置しています。環境・社会諮問委員会の委員は、気候変動、水・エネルギーなどの環境施策、技術動向、人権、労働問題などに関する幅広い知見を有する外部有識者中心に構成され、それぞれに関するリスクを評価し、案件の良質化につながる答申を提供しています。

## サステナビリティ経営－事業を通じた気候変動への取り組み－

**CASE** 移行リスクに伴う事業インパクト評価(シナリオ分析)

当社では、移行リスクに伴う財務・非財務面の両面で影響度が大きいと考えられる事業分野を選定し、複数の気候変動シナリオを活用し、各事業へのインパクト評価を実施し、その結果を基に対応策を検討しています。

## (1) 2020年3月期シナリオ分析の対象として選定した事業分野

サプライチェーン全体を考慮した温室効果ガス排出量を勘案し、以下の事業分野を選定しました。

- 石油・ガス開発事業およびLNG事業 (■エネルギーセグメント)
- 石炭事業 (■金属資源セグメント)
- 火力発電事業 (■機械・インフラセグメント)

## (2) 選定したシナリオ

国際的に認知されているIEA(国際エネルギー機関)が発行するWorld Energy Outlookより、以下のシナリオを活用しました。

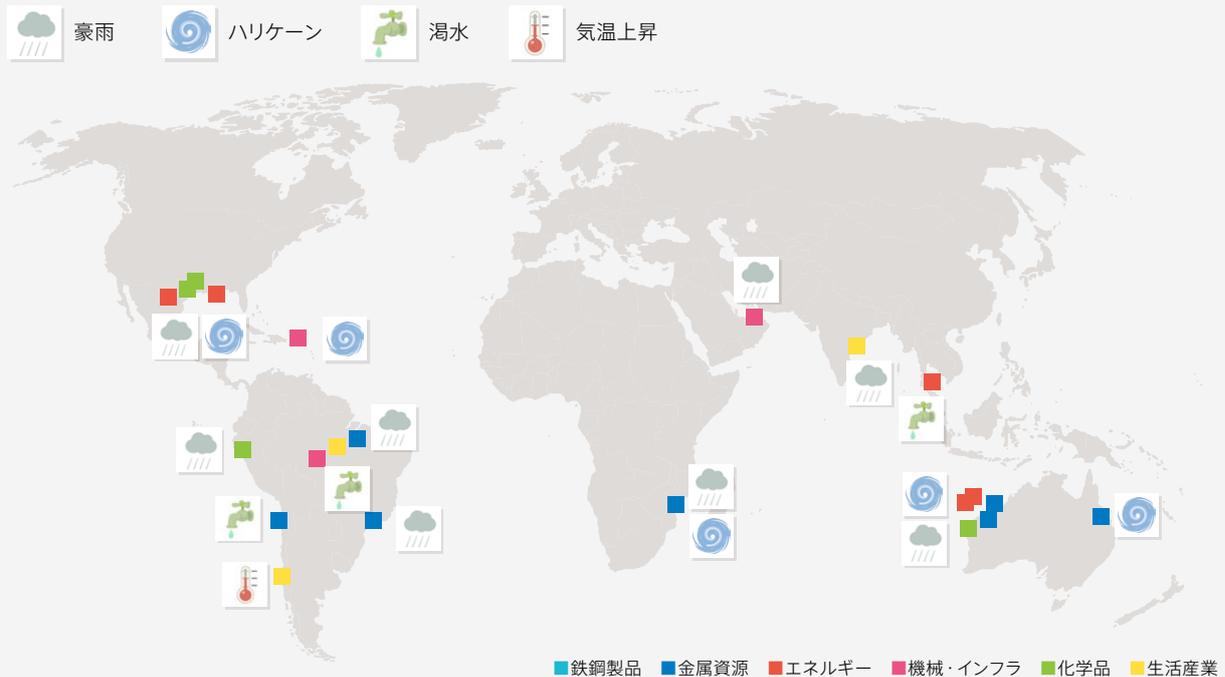
- New Policies Scenario (NPS) : 各国が国連に提出した温暖化ガス削減計画を基にしたシナリオ
- Sustainable Development Scenario (SDS) : 地球温暖化を産業革命前に比べて2.0℃上昇に留めるといふパリ協定を遵守するためのシナリオ

## (3) 分析結果

|                       | 既存事業へのインパクト評価   | 対応策   |
|-----------------------|---|---|
| 石油・ガス開発事業<br>およびLNG事業 | 足元の市況水準と、複数の第三者機関による見通しを踏まえて、中長期的にはBrent原油1バレル当たり30～80ドルで推移すると見込んでいます。NPSよりコンサパティブシナリオであるSDS下においてもコスト競争力の高い当社資産の優位性は一定程度維持される見込みです。 | 量の拡大と質の改善というDual challengeに直面する中、再生可能エネルギーは着実に拡大する一方、当面、化石燃料が主要エネルギー源として不可欠であることは不変です。新規案件については潜在的カーボンコストを考慮しながらコスト競争力強化に努めるとともに、環境負荷が比較的低いガス/LNG事業の取り組みに注力します。 |
| 石炭事業                  | SDSは電炉法のさらなる普及やいまだ確立されていない革新的な製鉄技術による原料炭代替が前提となっています。新製鉄技術の実現可能性と、そのインパクトは継続的な検証が必要です。  | 新技術の動向や、電炉、各国政策の進展状況を注視するとともに、中長期的にはインド・東南アジアを中心とした高品位原料炭の堅調な需要増加が見込まれており、競争力強化に努めながら、需要家への安定供給を果たしていきます。   |
| 火力発電事業                | 当社発電事業ポートフォリオは、発電量ではなく、発電容量に対して対価が支払われる長期売電契約付が大半を占める(2020年3月期末96%)ため、SDS下においても既存事業へのインパクトは限定的です。                                   | 当社持分発電容量における石炭火力の比率は段階的に引き下げ、水力を含む再生可能エネルギー比率を2030年までに30%に引き上げる方針です。  |

### CASE 主な物理的リスクと対応策

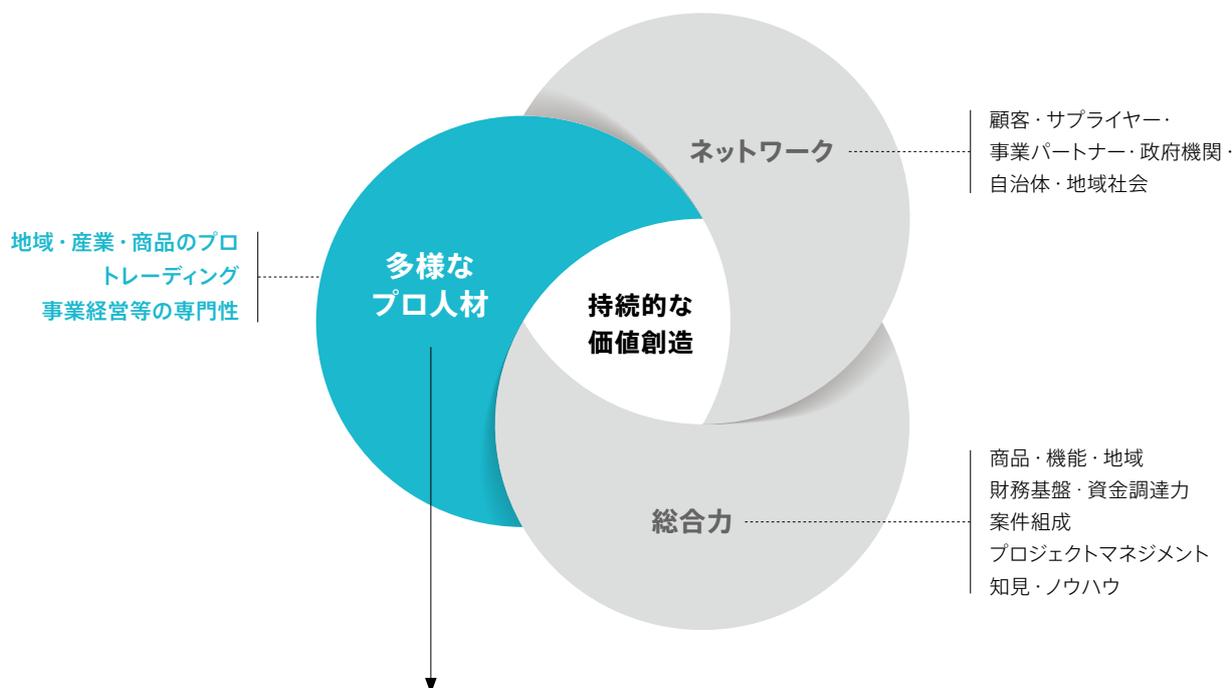
NPSシナリオでは、地球温暖化を産業革命前に比べて2.0℃以内の上昇に留めるというパリ協定で合意された目標には到達しませんので、物理的リスクが相対的に高まることとなります。三井物産では、重要な投資性資産に関して、過去5年間の物理的リスクの影響を調査するとともに、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)に採用されるRCP(代表的濃度経路)を基に分析しました。三井物産が保有する資産における主要な物理的リスクは以下の通りです。



当社における主な物理的リスクとしては、局地的な暴風雨、特に大西洋および南太平洋で発生する強い熱帯低気圧であるハリケーンやサイクロンなどが、三井物産が行う金属資源などの操業に悪影響を及ぼす可能性があるほか、生産現場や生産設備、出荷に使用される道路、鉄道、港などのインフラストラクチャーが甚大な被害を受けた場合、その復旧まで生産や出荷が長期間にわたり停止する可能性があります。また、当社出資先のみならず、当社取引先において甚大な被害を受けた場合、原料供給を受けられない等、サプライチェーン全体での不稼働リスクがあります。三井物産では、保険を付保する、危機管理方針を定める、必要に応じて設備を強化するなどの対策は取っていますが、それぞれの対策が最適かどうかを評価する体制の構築を検討しています。

## 多様なプロ人材と人材戦略

三井物産グループ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「その道のプロ」と呼ぶにふさわしい多様な人材が協働し、保有するさまざまな経営資本を最大限に活用して、自らビジネスを作り、育て、新たな価値を世界中で生み出しています。そうした多様なプロ人材の育成と活躍を支える仕組みを整備し、さらなる「挑戦と創造」を後押しする環境を整えることで、ほかでは成し得ない価値創造の実現を図ります。



### 多様なプロ人材の育成と活躍を支える仕組み

#### 1 幅広いキャリアプラン

社員一人ひとりが自分らしく活躍できる場・キャリアパスの選択肢を拡大(マネジメント人材、事業経営人材、高度専門人材の強化)

#### 2 多様な成長機会

「個」の成長ステージに合わせて多様な機会を用意し、チャレンジと活躍の場を広げることで、さらなる成長を後押し

#### 4 成果と結果への拘り

健全な緊張感の中で継続的な成長と自己変革、挑戦、頑張りを応援し、能力発揮と貢献に応じて納得感のある評価と処遇を実践

#### 3 自律的なキャリアデザイン

意欲ある社員に、自らキャリアを選択して挑戦できる機会を拡充し、「個」と会社のニーズのマッチングにより「個」の成長と会社への貢献を最大化

### 従業員向け株式報酬制度を導入

三井物産は、「中期経営計画2023―変革と成長―」の実現と、その先の継続的な成長の実現に向けて、従業員向け株式報酬制度を導入しました。本制度は、人事評価に連動したポイントを対象者に毎期付与し、一定の要件を充足した社員の退職時に累計ポイントに応じて当社株式を交付するもので、能力・成果主義の一層の徹底を図るとともに、中長期的な企業価値向上に対する社員の意識・行動変革を促すことにより、持続可能な社会の発展に資する新たな価値創造を目指します。企業価値向上に向け、経営と社員の一体感の醸成と社員のエンゲージメントの一層の向上も図るものです。

## 多様な人材の活躍

三井物産グループでは、国籍、性別、価値観等、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しています。その多様なバックグラウンドを持つ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、イノベーションを創出することで企業競争力を向上させるという「ダイバーシティ経営」を推進しています。

### グローバル人材の活躍

各国・地域に深く根を張ったビジネスを展開し、現地採用職員を含むグローバル人材の活躍推進に力を入れています。本店・日本への派遣機会だけでなく、関係会社を含む海外拠点間での活躍機会を積極的に進めています。その結果として現地採用職員のGeneral Manager登用実績が増加しています。さらには、変革を積極果敢に推し進める先導者へと育成すべく「Change Leader Program」を行い、グローバルベースでの選抜された現地採用職員と経営幹部との直接対話による成長支援を行っています。

### 女性の活躍

さまざまな事業領域において多くの女性が活躍していますが、「多様性を力」に事業創造を加速すべく2025年3月期までに女性管理職比率10%を達成することを目標として掲げています(2020年7月現在7.4%)。次世代の女性リーダーを着実に育成し、多様な女性リーダーのロールモデルを作るためにWomen Leadership Initiativesを新設し、リーダーとして求められる組織開発の考え方や自己認識の向上、社外取締役との対話によるEmpowermentを進めています。

\* 女性管理職人数については、□ P.124「ESG Data Book」をご覧ください。

### インド三井物産 Managing Director ファイサル・アシュラフ



アシュラフ氏は現地採用でインド三井物産に入社して以来、金属資源分野を中心に東京・クアラルンプール・ドバイなどでグローバルな経験を積み、活躍してきました。2020年4月にインド三井物産初の現地採用のManaging Directorに就任、弛まぬ挑戦と創造を続けています。

### Mitsui Engagement Survey 2018

結果

全世界\*1回答率: **89%**

社員エンゲージメント\*2: **59%**

個人として尊重されている: **80%**

\*1. 当社国内・海外拠点勤務者(現地採用職員含む)

\*2. 自発的な努力で業務に取り組もうとする気持ちや会社に対し愛着を感じているかなど社員の仕事に対する熱意(エンゲージメント)

## 挑戦と創造を促す環境

三井物産の長い歴史を通じて私たちの中には「挑戦と創造」「自由闊達」のDNAが脈々と受け継がれてきました。そのような組織風土を活かし、「変革と成長」を加速していくため、2020年5月に移転を完了した新本社を、多様な「個」が社内外のプロ人材と知的化学反応を巻き起こして新たな価値を創造する場所と位置付けています。組織の枠を超えた連携や、社外とのコラボレーションを強化することで、当社のさらなる成長加速を目指しています。



### 新執務フロアの特徴

- 人が集まり、会話やアイデアが生まれやすいコラボレーションスペース(キャンプ)を設置
- 組織ごとのフリーアドレス制を導入、業務・プロジェクトニーズに応じた機動的なチームングを実現
- 経営戦略に応じて柔軟に部署のフロア配置を変更、事業シナジー創出を狙う

## 新型コロナウイルスの事業への影響と対応

新型コロナウイルスの影響で、世界主要都市でのロックダウンや都市・国を跨いだ移動制限が課された結果、当社ビジネスは大きな影響を受けています。継続的な取り組みである事業の下方耐性強化を加速させ、成長軌道への早期回復に努めます。

| 具体的な影響      |     |                   |   |
|-------------|-----|-------------------|---|
| 影響を受ける当社事業  |     | 影響                |   |
| エネルギー       | ▶▶▶ | 商品価格の下落<br>需要の減少  | ヒト、モノの移動が制限され、ジェット燃料、ガソリンなどの輸送燃料の需要が大きく減少。経済の先行き不透明感を受け油価が下落し、石油関連事業を中心に採算性悪化 |
| モビリティ       | ▶▶▶ | 稼働率の低下<br>需要の減少   | モビリティ関連の需要が大幅に減少。自動車(製造・販売・金融)・鉄道・航空機等の需要減少、稼働率低下                             |
| ヘルスケア       | ▶▶▶ | 稼働率の低下<br>需要の減少   | 軽症患者やメディカルツーリズムなどの医療需要の減少による病院事業の稼働率低下  |
| 鉄鋼製品<br>化学品 | ▶▶▶ | 需要の減少<br>商品価格の下落  | 自動車向けなどの耐久消費財の需要が減少。素材を供給する鉄鋼製品や化学品の関連事業の収益性が悪化                               |
| 全般          | ▶▶▶ | 資産リサイクル<br>IPOの遅延 | 金融市場のアクティビティ低下により、予定していたIPOの遅延、資産売却の遅延が発生                                     |

### 2021年3月期の主なアクションプラン

従業員、ステークホルダーの安全と健康を最優先に、長い年月をかけて築き上げてきた顧客との関係や既存事業の競争力の維持、そしてダメージの最小化に努めます。

#### ① 既存事業の維持、顧客・パートナーとの関係維持

デジタルツールも駆使し、顧客やパートナーとのネットワークの維持、事業の拡大に努めています。

#### ② ダメージ最小化

さまざまな分野で需要は減少し、事業環境が悪化していますが、リスク管理を徹底し、ダメージの最小化に努めています。

#### ③ 徹底的なコスト削減、投資計画の見直し

新規投資と、すでに投資決定済みの支出ともに徹底的に見直しつつ、JVパートナーやオペレーターの協力を得ながらコスト削減を実行し、事業の下方耐性の向上に努めています。

## 当社対応について

日本でも緊急事態宣言が出されましたが、当社対応の一部を以下の通り紹介します。

### ▶在宅勤務の推進

各国の感染状況に応じて、社員の安全と健康を第一に災害時在宅勤務対応を実施しました。緊急事態宣言中は、原則として社員は出社禁止とし、出社が必要な社員は緊急対策本部の本部長（人事総務部担当掌役員）の承認を要する体制としました。

### ▶デジタル活用による業務推進

デジタルツールの活用が進みました。社内打ち合わせに加えて、取引先との面談、入社式・研修、さらには取締役会までをオンラインで実行しました。コラボレーションソフトMicrosoft Teamsのユーザー（Meeting利用者）数は、2020年1月時点で約600名でしたが、5月には13,000名弱へ増加。また、電子署名ソフトの利用数も感染拡大後は拡大前より10倍超に増加しました。

\* 情報システムおよび情報セキュリティの内部統制はP.113をご参照ください。

### ▶新しい働き方「Work-X」の取り組み

当社は、新本社移転を控えた2019年8月に「Work-X(Workplace Experience)」プロジェクトを立ち上げました。「新しい働き方」の実現に向けて、新しい機器や機能の導入に留まらず、社員の意識と行動の変革を狙ったもので、「中期経営計画2023」（以下、本中経）のテーマである「変革と成長」に沿った取り組みです。例えば、機動的なミーティングと社員間のコラボレーションを促すために執務スペースの固定席・固定電話の原則廃止や、デジタル技術の積極的導入を実施しています。「新しい働き方」の実現を目的とした「Work-X」プロジェクトですが、ペーパーレス化、Microsoft 365の活用、固定電話からスマートフォンへの移行などの各種取り組みが奏功し、出社制限下での在宅勤務へのスムーズな移行を可能にしました。

## ニューノーマルにおける新しい働き方に向けて

今後も環境変化の不確実性が広範に継続する前提で、在宅勤務とオフィスでの勤務の最適なバランスを検討していきます。

当社の強みである総合力を発揮するためには、さまざまな産業や業界での事業のノウハウを持ち合わせた当社が保有する多様なプロ人材による知的化学反応が大切だと考えています。デジタルツールによるコミュニケーションと対面コミュニケーションのそれぞれの良いところを活かしながら、新事業創出を目指します。

### 当社戦略への影響

感染拡大を背景に社会がかつてないスピードで変化しているからこそ、長期的な視座に基づいた取り組みの重要性は増していると考えており、本中経で掲げた当社の方向性に変化はありません。

#### 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

前中期経営計画より「環境と健康」を注力領域にしてきていますが、本中経においても、当社総合力が生き、成長する分野だと確信しているエネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、マーケット・アジアをStrategic Focusとしています。コロナ禍だからこそ、環境と健康への社会ニーズは変わらないと考えており、一層力強く戦略を推進していく方針です。

#### DXへの取り組み

テレワークやオンラインでの業務を可能にするITツールの重要性は増大しています。デジタルを活用した新ワークスタイルの実現とデジタルを用いた新たな事業の創出に向け一層加速します。□□ P.74

Gate

3

**M e d i u m - t e r m  
M a n a g e m e n t  
P l a n**

56

CFOメッセージ

60

パフォーマンスハイライト

62

前中期経営計画の振り返り

65

中期経営計画2023—変革と成長—

70

Strategic Focus

74

デジタルにおける取り組み

76

オペレーティングセグメント別データ一覧

78

セグメント別戦略

92

商品軸と地域軸

93

組織図

## CFOメッセージ



代表取締役副社長執行役員 CFO  
内田 貴和

### 前期ならびに前中期経営計画における 定量目標達成状況

2020年3月期の経営環境を振り返ると、世界経済は2019年末にかけて、米中貿易摩擦などにより製造業を中心に減速基調が続く中で、2020年2月以降、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響により急速に悪化、株式市場や商品市況も急落しました。

このような環境下、当社の業績は、基礎営業キャッシュ・フローは豪州鉄鉱石事業の貢献などにより、6,219億円(前期比514億円増加)となり、引き続き堅調なキャッシュ創出力を維持しました。一方、当期利益(親会社の所有者に帰属)も順調に推移していましたが、期末にかけて商品価格の急落により、石油・ガス開発関連資産を中心に減損損失を計上した結果、3,915億円(前期比227億円の減少)となりました。

堅調な基礎営業キャッシュ・フローを背景に、年間配当金は期初予想の1株当たり80円据え置きとともに、追加株主還元として2019年10月に公表した

500億円の自己株式取得に加え、2020年3月にも500億円の自己株式取得を開始した結果、2020年3月期の株主還元総額は約2,000億円となりました。

2020年3月期を最終年度とする前中期経営計画(以下、前中経)の定量目標に対しては、当期利益に関しては前述の要因を主として未達となったものの、基礎営業キャッシュ・フローは前中経期間を通じて堅調に推移、ROEは目標水準である10%を概ね達成することができました。

### キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化 —前中経の総括

当社は、2014年から、「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みを中期経営計画に導入しました。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良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していくことを意図したものです。

前中経においては、これに加えて配当財資への配分として年間1,000億円の下限を設定し、株主還元後の資金収支の黒字を確保しつつ、期間中の経営環境に応じて、資金を機動的に配分することを掲げました。

その結果として、前中経期間の3年間累計で、基礎営業キャッシュ・フローは1兆8,600億円、資産リサイクルは7,800億円で、合計2兆6,400億円の資金獲得に対し、投融資は、投資規律の徹底、投資額の圧縮や案件の絞り込みを継続し、概ね前中経策定時の計画通り1兆9,100億円の資金支出、株主還元へは下限配当を上回る配当と3回にわたり実施した自己株式取得により、総額5,100億円を配分することができました。還元後のフリー・キャッシュ・フローも2,200億円の黒字を実現しました。

2019年3月期に実行したIHH Healthcare社株式の追加取得は、総額約2,300億円の資金支出であり、一度の投資実行額としては、当社として過去最大規模でしたが、キャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みに

おいて、資産リサイクルの積み増しを含む、包括的な資金配分の見直しを行った結果、財務に過度な負担をかけることなく実行に至りました。またキャッシュ・フロー・アロケーション導入後の過去6期累計で株主還元総額は約8,800億円となり、株主還元の大幅な拡充も図ることができました。



前中期経営計画期間のキャッシュ・フロー・アロケーション実績はP.64をご参照ください

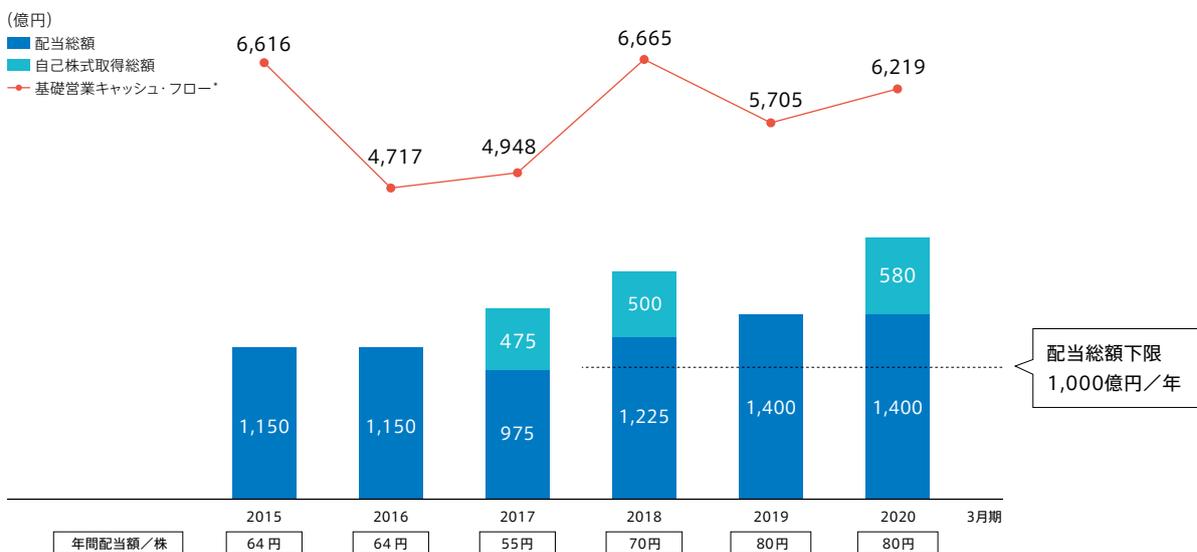
## 「中期経営計画2023—変革と成長—」 に向けて

### —財務戦略・ポートフォリオ経営の進化—

今回、新たに策定した「中期経営計画2023—変革と成長—」(以下、本中経)においても、コーポレート・ストラテジーとして「財務戦略・ポートフォリオ経営の進化」を掲げ、キャッシュ・フロー経営をさらに進め、より柔軟で戦略的な資金配分を強化していきます。

強固な財務基盤を維持向上させながら、成長投資の実行と株主還元の拡充を目指すことは従来通りですが、

#### 前中期経営計画期間までの株主還元



\* 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

## CFOメッセージ

配当についてはその安定性・継続性を重視し、安定的に創出可能な基礎営業キャッシュ・フローの水準に基づき、本中経期間中は1株当たり年間配当額80円を下限として設定しました。その上で投資決定済みの案件と既存事業維持に必要な投資、下限配当を除く資金をマネジメント・アロケーションと位置付け、成長投資と追加株主還元へさらに柔軟で戦略的な資金配分を実行していきます。

キャッシュ・フロー・アロケーションの本中経期初における見通しは(図表)の通りですが、今後の取り組みの進捗、当社を取り巻く経営環境を総合的に勘案し、適宜、戦略的・機動的に見直しながら進めていきます。危機後の環境変化を踏まえた中長期の成長機会の追求と資本効率向上を意識した資金配分を実行し、前中経比、総還元性向の引き上げを図ります。

本中経から、社内の業績管理指標としてROIC (Return on Invested Capital)を導入しました。事業本部の下にいくつかの事業領域を設定し、事業領域ごと、あるいは、案件ごとの投資のみならず運転資本も含めた投下資本対比でのリターン向上を意識することが狙いです。事業領域ごとの資本効率向上を意識することで、全社レベルでのさらなる資本効率・ROE向上を目指します。これらの施策がポートフォリオ経営の進化と、新たに位置付けたマネジメント・アロケーションの実効性を高めていくことにつながると考えています。

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により、足元の事業環境は激変し、特に2020年3月期末における商品市況や株価、新興国通貨の下落により、当社のバランスシートにも一定の下方圧力がかかっていると認識しています。レバレッジを示すNet DERは2020年3月末で0.91倍へ上昇しましたが、ハイブリッドファイナンス勘案後のNet DERは0.78倍であり、市場のボラティリティが大幅に上昇した状況下でも、当社のキャッシュ創出力とバランスシートの下方耐性は維持されています。

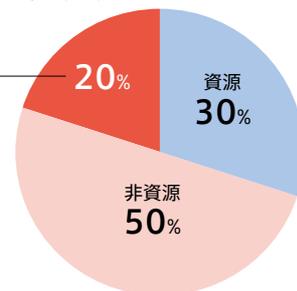
加えて、十分な流動性の確保と、中長期の良質な資金調達を重視するという従来の財務戦略に変わりはありません。また、モザンビークLNGプロジェクトなど新興国での大型案件では各国の公的輸出信用機関によるプロジェクトファイナンスを組成することでカントリーリスクの低減を図るとともに、操業中の多くの事業でプロジェクト債券発行によるリファイナンスを通じて資金効率の改善に取り組んでいます。さらに2020年3月期には資本市場のESG意識の高まりを背景に、当社として初のサステナビリティ・リンク・ローンを導入するなど、資金調達の多角化にも努めています。

本中経においても、従来の財務戦略とさらに柔軟で戦略的なキャッシュ・フロー・アロケーションを実行していくことで、強固で健全な財務基盤を維持向上させていきます。

## 中期経営計画2023 キャッシュ・フロー・アロケーション

|          |                              |                                  |
|----------|------------------------------|----------------------------------|
| Cash-In  | 基礎営業CF                       | 15,000億円                         |
|          | 資産リサイクル                      | 9,000億円                          |
| Cash-Out | 投資決定済み・既存事業維持                | 15,000億~17,000億円                 |
|          | 成長投資<br>(Strategic Focus・新規) |                                  |
|          | 自社株買い+追加配当                   | 3,000億~5,000億円<br>マネジメント・アロケーション |
|          | 配当(下限)                       | 4,000億円                          |

マネジメント・アロケーション



## DX 戦略

### — 私たちの取り組み

現在、当社はCDIOのリーダーシップの下に全社デジタルトランスフォーメーション(DX)戦略を加速させています。新たなビジネスモデル創造への取り組みとともに、当社の価値創造を支える経営のインフラとして、CFO組織におけるデジタル技術の導入による機能の高度化と生産性向上はそれ自体が当社の競争力の源泉の一つであると考えています。

連結決算・財務報告の分野では、2017年にSAP FC(SAP社のFinancial Consolidation)を本格稼働させ、グループ各社からの財務報告を正確にかつ効率的に遂行する体制を整備し、決算業務の効率化・高度化を実現することができました。また、業務プロセスの改善やワークフロー化、書類のデジタル化などを進めてきました。今回新型コロナウイルス感染防止のため海外拠点も含めた在宅勤務体制下においても予定通り2020年3月期決算と本中経を公表できたのも、これらの取り組みの成果であると考えています。2019年は海外基幹システムのSAP S/4 HANAへの移行が完了、同様に国内基幹システム(SAP)のHANAへの移行を2020年完了予定です。今後は機械学習や高速データ基盤の利活用にも取り組みたいと考えています。

財務取引においては、2018年にアジアの事業法人として初めて為替決済にCLS<sup>\*1</sup>銀行を起用。その後も金融SaaSの導入活用に継続的に取り組み、Finastra Miysis<sup>\*2</sup>、360T<sup>\*3</sup>、Confirmation.com<sup>\*4</sup>等財務取引の電子プラットフォーム活用や取引・残高確認の電子化など大幅な生産性向上につなげています。こういった取り組みへの参加は、金融Ventureが取り組む先進的かつ生産性を向上させるFinTechの発展に資

するとともに、さらなる先端技術やサービスに触れる機会を増やすという好循環を生んでいます。

またCAAT(Computer Assisted Audit Techniques)による不正検知・分析や、与信業務では以前から取り組んでいる独自の格付けモデルの開発・活用に加えて格付け判断への機械学習利用、RPA活用による作業・報告の自動化なども推進しています。

グローバルに多様なビジネスを行っている当社において、強固な内部統制システムの維持、効率的な業務プロセスの構築、適切な情報の収集・分析・報告など、経営の基盤としてこれらの機能を継続的に向上していくことが私たちの重要な責務です。最近の目覚ましいAI・デジタル技術の発展を取り込み、攻めのDXと並行して、さらに強固で高度な機能を発揮し当社価値向上に努めていきたいと考えています。

### — 当面の財務運営

新型コロナウイルス感染拡大による事業環境の激変により、2021年3月期の業績悪化は避けられない見通しですが、既存事業の維持・継続とダメージの最小化、徹底的なコスト削減、すでに投資決定済みの案件や既存事業維持のための投資についても聖域なく金額や実行時期の見直しを行うことで下方耐性の一層の強化を図るとともに、感染拡大後のニューノーマルも見据えながら、早期に成長軌道への回復を目指します。

先行きの不透明感が増している状況であるからこそ、株主をはじめとするステークホルダーの方々には当社経営の方向性と最新状況をご理解いただくべく、積極的な開示と対話機会の創出に努めていきます。

2020年8月

\*1. 世界の主要金融機関が参加する外国為替取引の決済インフラ。通貨ごとに差額決済を行うことで、決済リスクの抑制と決済業務の効率化が可能となる。

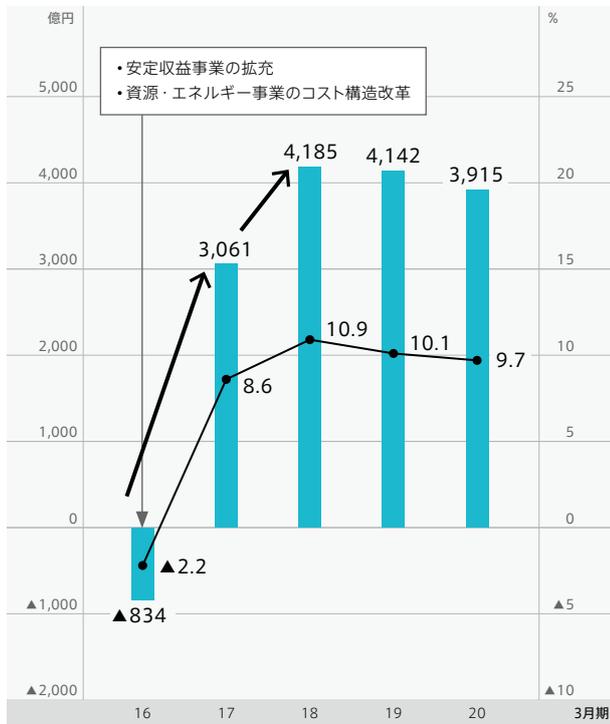
\*2. 外国為替・通貨オプション取引の約定照合自動化ポータルサイト。約定照合記録が残るとともに業務の安定性向上・時間短縮・事務処理負荷低減が可能となる。

\*3. 電子技術を用いた外国為替取引のマルチブローカーポータルサイト。効率的かつ国際的な行動規範ののった公正な実行が可能となる。

\*4. 欧米中央銀行や大手公認会計士事務所が参加する口座取引や金融取引の会計期末残高確認ポータルサイト。文書偽造やなりすまし等の不正リスクの大幅削減とペーパーレスかつ効率的な期末業務遂行が可能となる。

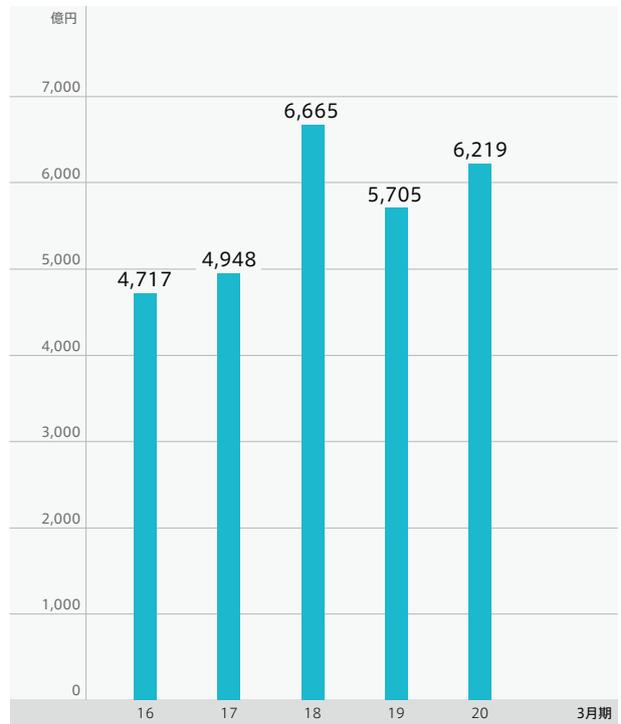
## パフォーマンスハイライト

### 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)／ROE



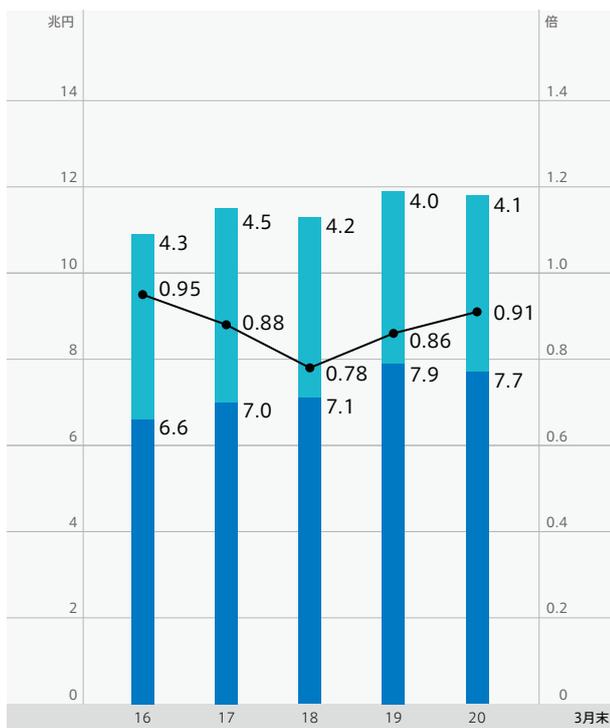
■ 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)(左軸) → ROE(右軸)

### 基礎営業キャッシュ・フロー\*



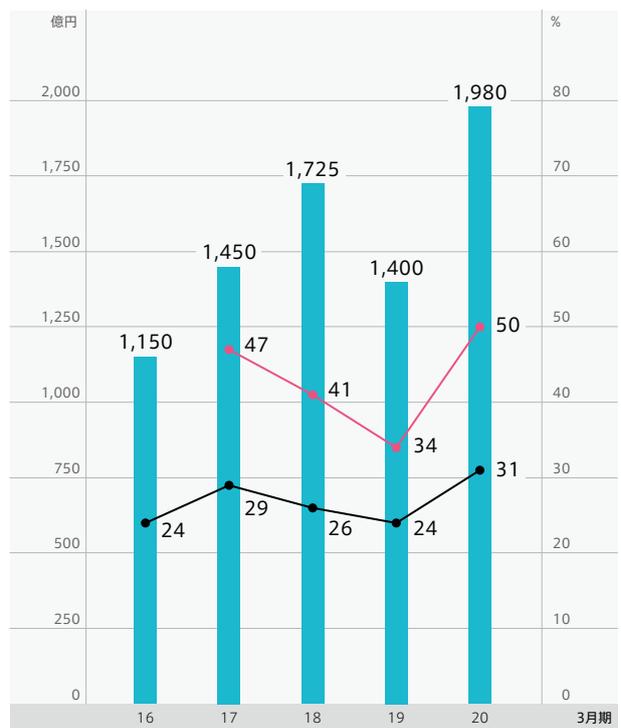
\* 営業活動に係るキャッシュ・フローー 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

### 総資産／ネットDER



■ 流動資産(左軸) ■ 非流動資産(左軸) → ネットDER(右軸)

### 株主還元の総額／総還元性向



■ 株主還元総額(左軸) → 基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向(右軸)<sup>\*1</sup>  
 → 当期利益に対する総還元性向<sup>\*2,3</sup>(右軸)

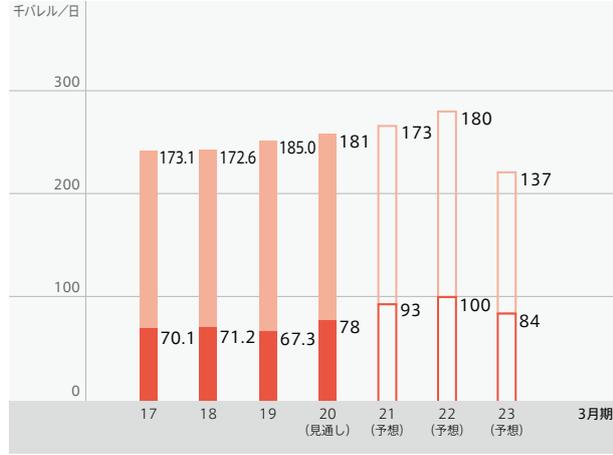
\*1. 株主還元総額÷基礎営業キャッシュ・フロー

\*2. 株主還元総額÷当期利益

\*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。

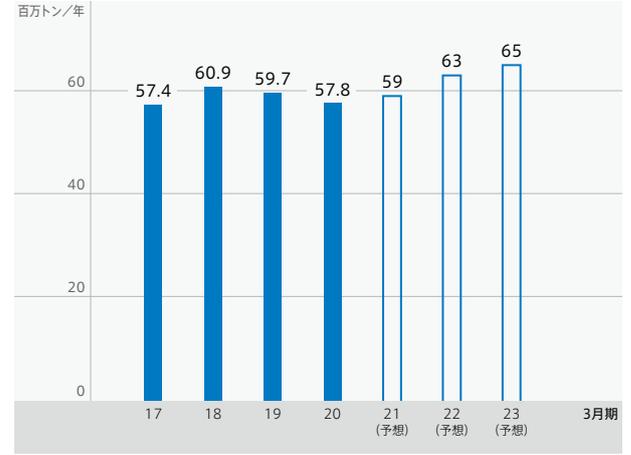
持分権益生産量

原油・ガス

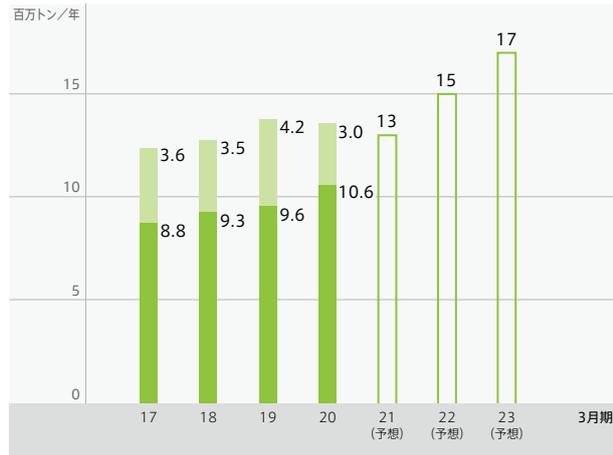


■ 原油 ■ ガス

鉄鉱石

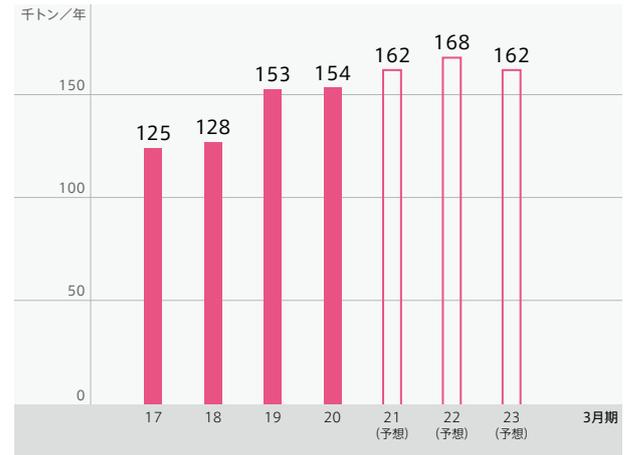


石炭

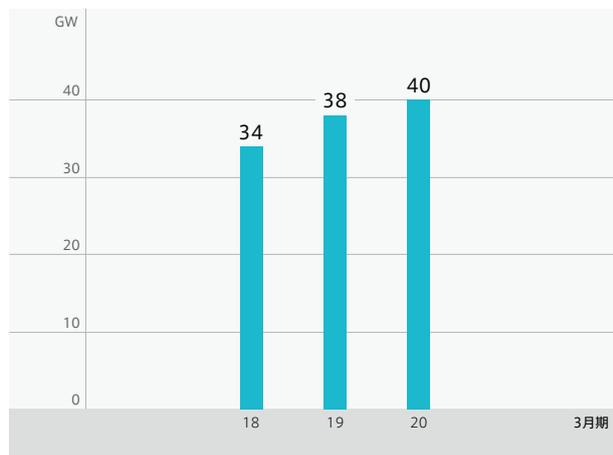


■ 原料炭 ■ 一般炭

銅



総発電容量(グロス)



## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画「Driving Value Creation」では、当社のあり姿を「多様なプロ人材が、三井物産グループの総合力とネットワークを駆使し、主体的に事業創出に取り組み、新たな価値を持続的に創造する」として、4つの重点施策を設定しました。

### 前中期経営計画の重点施策



### 定量実績サマリー

着実なキャッシュ創出力の進展、資本効率改善により、基礎営業キャッシュ・フローとROEは概ね当初目標を達成しました。2020年3月期は、石油・ガス開発関連資産などの減損損失を計上したことを主因として、当期利益は目標未達となりました。



### 中核分野と成長分野

当社事業の中核分野である金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品については、ボルトオン投資、オペレーションの改善、事業リサイクルを通じた事業入れ替えの推進、トレーディング機能の強化等を実行し、着実に収益基盤を拡大しました。また、当社の成長分野であるモビリティ、ヘルスケア、ニュートリション・アグリカルチャー、リテール・サービスでは、特に中間層が拡大するアジアと経済成長を続ける北米をターゲットに経営資源を配分し、事業拡大を推進しました。

2020年3月期は、「環境と健康」に関わる事業の基盤強化と周辺事業の拡大・横展開を目指しました。



## 中核分野

|         |  |   |
|---------|--|---|
| 金属資源    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 鉄鉱石事業の基盤維持・拡充<br/>South Flank 鉱山やRobe River JVの新規鉱区開発決定</li> <li>■ 原料炭ポートフォリオ良質化<br/>Bengalla炭鉱(一般炭)の権益売却、Grosvenor炭鉱(原料炭)の権益取得</li> </ul>                                      | <br>Grosvenor 炭鉱の選炭設備      |
| エネルギー   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ LNG事業の着実な進展<br/>モザンビークArea1、ロシアArctic LNG2の最終投資決断、米国Cameron LNGの稼働開始</li> <li>■ E&amp;P事業での生産開始(豪州Greater Enfield油田、イタリアTempa Rossa油田)</li> <li>■ LNG/石油トレーディングの機能進化</li> </ul> | <br>イタリアTempa Rossaの原油処理設備 |
| 機械・インフラ | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新規発電運転開始</li> <li>■ Development &amp; Sell戦略進捗(カナダC2C Power発電事業売却)</li> <li>■ FPSO事業拡充</li> </ul>   |   |
| 化学品     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧州塗料事業Helios社へ出資参画</li> <li>■ 環境関連事業の進捗</li> </ul>  |   |

## 成長分野

- アジア最大の民間病院IHH Healthcare社の筆頭株主化
- 高機能サプリメント米国Thorne社へ出資参画
- MasS\*普及に向けた取り組み加速
- 農薬・農業資材・種子事業基盤拡大
- 米国中食事業参入
- デジタル機能獲得、顧客接点強化

\* Mobility as a Service

## 財務基盤、ガバナンス、人材、イノベーション

- ・ キャッシュ・フロー経営が進展し、投資規律の向上に貢献
- ・ イノベーションラボ Moonが始動。在宅勤務を機能するべくデジタルインフラ強化を実行
- ・ グローバル人材マネジメントの強化と、次世代リーダー創出プログラム開始
- ・ ガバナンス強化を達成(取締役会の多様性拡大、実効性強化)

## Column

モザンビークArea1、ロシアArctic LNG2  
プロジェクトの最終投資決断を実行

2019年6月、当社は子会社を通じて20%の権益を保有するモザンビークArea1鉱区のLNGプロジェクトの最終投資決断を実行しました。天然ガスの生産、液化から輸送までを行う上中流一体型事業です。また2019年9月には、JOGMECと合わせて10%持分を有するロシアArctic LNG2プロジェクトの最終投資決断を実行しました。日本をはじめとした世界各国へのエネルギーの安定供給へ貢献していきます。



ロシアArctic LNG2 プラントイメージ

©Novatek

ベトナム海老生産加工会社  
Minh Phu社へ出資参画

2019年5月、当社は世界最大の海老生産加工会社であるMinh Phu Seafood Joint Stock Company(以下、Minh Phu社)の株式約35%を取得しました。Minh Phu社は、海老の養殖から加工・販売までの垂直統合事業を強みに、米国や日本を中心に約50カ国へ輸出しています。当社は2013年にMinh Phu社の加工工場の一つに出資参画しており、今後は、当社のグローバルな販売網を通じ、Minh Phu社の売上を拡大させていきます。



海老養殖(ブラックタイガー)

## 前中期経営計画の振り返り

## 前中期経営計画からの継続課題

前中期経営計画では、金属資源・エネルギー分野を中心とする中核分野での着実な収益基盤の拡大と、機械・インフラ、生活産業を中心とした非資源分野の強化を達成しました。また、「環境と健康」に焦点を当て、事業基盤を拡大しました。P.4で示した中長期的な企業価値向上の道筋を実現すべく、「中期経営計画2023—変革と成長—」では、前中期経営計画で浮き彫りとなった課題を踏まえた重点施策に取り組みます。

## 継続課題

- 既存事業のさらなる収益性の向上
- 当社総合力が活かせる領域での収益の柱の確立
- 社員の意識改革、聖域なきコスト削減、生産性向上
- 当社グループに人材が集い、育つ仕組みの強化
- 株主価値・ROEの継続的な向上



## ニューノーマルな時代を見据えた新たな課題

- リスク管理の一層の徹底と強化
- コスト削減と下方耐性の強化
- 加速するデジタルエコノミーへの俊敏な対応
- 気候変動への対応等、長期的視点での経営

## 前中期経営計画期間のキャッシュ・フロー・アロケーション実績

単位：億円

|   |                                  | 2018年3月期～<br>2019年3月期累計<br>(a) | 2020年3月期<br>実績<br>(b) | 前中経3年間<br>累計実績<br>(a)+(b) | 3年間累計見直し<br>(2017年5月<br>中経公表時) |
|---|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|
| キャッシュ・イン                                    | 基礎営業キャッシュ・フロー <sup>*1</sup> ・・・① | 12,400                         | 6,200 <sup>*2</sup>   | 18,600 <sup>*2</sup>      | 17,000                         |
|   | 資産リサイクル・・・②                      | 5,300                          | 2,500                 | 7,800                     | 7,000                          |
| キャッシュ・アウト                                   | 投融資・・・③                          | ▲14,900                        | ▲4,200                | ▲19,100                   | ▲17,000～<br>▲19,000            |
|   | 株主還元(追加還元含む)・・・④                 | ▲3,100                         | ▲2,000 <sup>*3</sup>  | ▲5,100                    | ▲3,000                         |
| 株主還元後のフリーキャッシュ・フロー <sup>*4</sup> ・・・①+②+③+④ |                                  | ▲300                           | 2,500 <sup>*2</sup>   | 2,200 <sup>*2</sup>       | 2,000～<br>4,000                |

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

\*2. IFRS第16号「リース」適用に伴う営業キャッシュ・フローの増加分約500億円を含む

\*3. 自己株式の取得約600億円を含む

\*4. 運転資本および定期預金の増減の影響を除外したフリーキャッシュ・フロー

2019年3月期より、従来運転資本として認識していた一部のリース取引に係るキャッシュ・フローを、会計上、投資キャッシュ・フローとして認識するも、当該要素は本表からは除外して計算

## 新たなステージに向けて

前中期経営計画で強化・拡大を図ってきた中核分野と成長分野を土台にし、次のステージでは、リスク管理を徹底するとともに、その土台を磨き込み、不明瞭な事業環境下においても強靱なキャッシュ創出力を実現します。また、前中期経営計画からの継続課題に加え、新型コロナウイルスの感染拡大などにより顕在化した課題にも対応します。

前中期経営計画





# 変革と成長

2021

2022

2023

新たに策定した経営理念(MVV)と2019年に刷新したマテリアリティを基軸とした「中期経営計画2023—変革と成長—」(以下、本中経)では、社員一人ひとりが自らを変革させ、デジタル化や環境対応など、今後加速する変化とニーズを捉え、会社の成長を通じて社会の発展に貢献していきます。

## 「変革と成長」を実現する6つの Corporate Strategy

### 変革

### 成長

- 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

- 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

- 当社総合力が活きる成長領域
- デジタル化等、変化するトレンドへの対応

- 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

### 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



#### 定量目標

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、短期的には減益が避けられない見通しであるものの、本中経で掲げる戦略の確実な実行により、成長軌道への早期回復を目指します。

基礎営業キャッシュ・フロー

**5,500**億円

(2023年3月期)

5,610億円

(2020年3月期)\*

当期利益

**4,000**億円

(2023年3月期)

3,915億円

(2020年3月期)

ROE

**10%**

(2023年3月期)

9.7%

(2020年3月期)

\* 2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、リース負債の返済による支出額を減算した金額に修正済み

## 中期経営計画2023—変革と成長—

### 1 事業経営力強化

既存事業の収益力を強化し、成長軌道への早期回復を目指します。人材をはじめとする経営資源を三井物産が主体的に関与できる事業へ集中的に投下し、結果を出すとともに、組織としての事業経営力強化を図ります。

#### 具体的な施策

##### 事業経営知見の向上

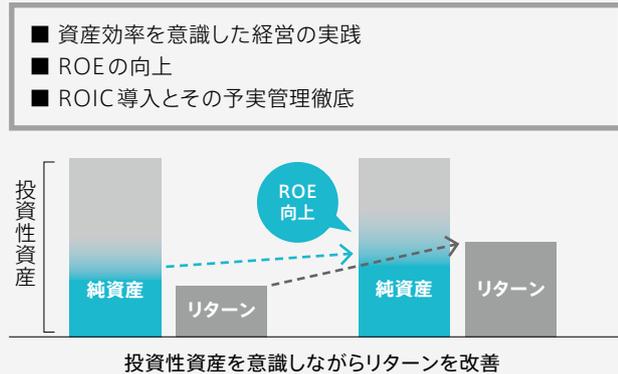
- ・組織を超えた知見の横展開
- ・多様な「プロ人材」の投入

##### 事業経営人材の育成・活用

- ・重要な関係会社への優先配置
- ・育成と社外からの登用

##### 注力すべき領域

- ・収益性向上が狙える事業・会社への人材を含めた経営資源の優先配分

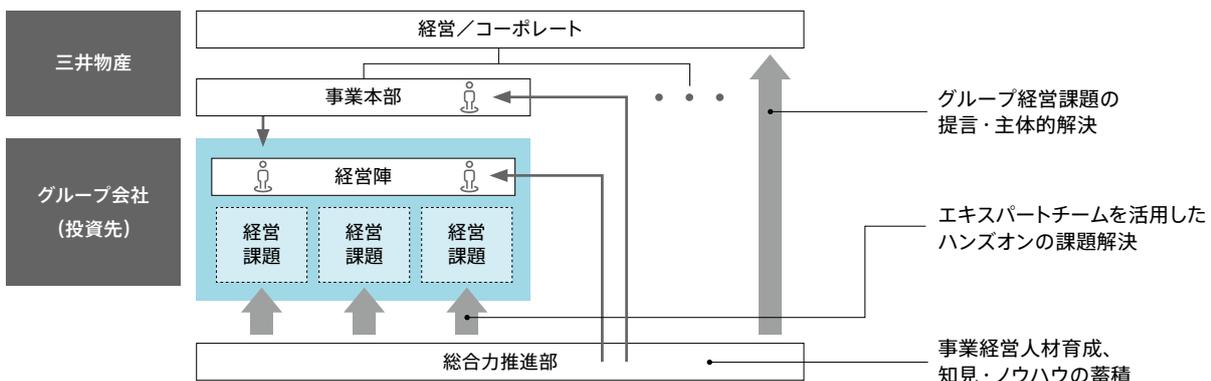


#### 事業経営力強化に向けて：総合力推進部の活用

総合力推進部は、次世代・機能推進セグメントのコーポレートディベロップメント本部に属する2013年設立の全社支援組織です。投資先の経営改善・企業価値向上を担うチームに加え、投資ポートフォリオ良質化を担うM&Aスペシャリストチームやリスクマネジメントを担う専門チーム、国内地域プロフェッショナルを擁しています。チーム構成は非常にユニークで、投資銀行、Private Equity、戦略コンサルからの出身者を積極的に採用し、それら人材と社内から選抜された経営人材候補の混成チームで、事業本部や重要投資先に対して結果に拘ったハンズオンでの関与を行っています。対象は収益改善からPMI、組織改革など広範にわたります。

また、上記ハンズオンの支援によって得られた現場の実態に基づき、三井物産グループ全体における経営人材育成などのグループ経営課題に対し、経営への提言やその主体的解決者としての役割も担います。このため、経営企画部や事業統括部、人事総務部などコーポレート組織と強固な連携体制を敷いています。投資先の経営改善にあたっては、現場における改善チームとしての関与のみならず、投資先企業などの経営に向けて、事業経営人材を育成・輩出していく人材プールとしての役割も求められている点が特徴です。

#### 総合力推進部の活用スキーム



## 2 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

強靱な財務基盤の維持・向上に努めるとともに、成長投資を判断する際には、追加株主還元との比較でどちらが株主に資するかも考慮の上、柔軟かつメリハリのある資金配分を実行します。また、投資決定済みの案件についても、投資額や時期の見直しを徹底します。株主還元については、中長期的な成長機会の追求と資本効率を意識した資金配分を実行し、前中期経営計画対比、総還元性向の引き上げを狙っていきます。

 詳細はCFOメッセージ(P.56)をご覧ください。

## 3 人材戦略

社員一人ひとりのプロ意識を強化し、グローバルタレントマネジメントを実践することで、多様な「プロ人材」が有機的につながりながら適材適所で遺憾なくその能力を発揮し、事業の創出と価値向上の実現を図ります。

強固なデジタル基盤と新本社の機能を融合させた新しい働き方へ進化を加速させ、知的化学反応を引き出し、社員の意識と行動様式の変革を促します。

### Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth

- 採用地によらない人材登用・任用の推進
- グローバルでの次世代リーダー育成と活用
- グローバルなタレントマネジメント

### Diversity & Inclusion

- 多様な人材が活躍する仕組みと組織づくり
- グローバル・グループでの社員エンゲージメントの強化
- 社員の挑戦を促す働き方・働く場の実現



### 多様な「個」の強化

- 事業経営を担う人材の起用と育成
- 「個」の活躍を支える人事制度・運用

## 経営理念 MVV

## 4 Strategic Focus P.70

既存事業をプラットフォームに複合的な価値創造が可能で、加えてマテリアリティを意識した領域をStrategic Focusとし、集中的に経営資源を投入し、新たな収益の柱の確立を目指します。

### エネルギーソリューション

天然ガス・インフラ・  
再生可能エネルギー  
スマートエネルギーサービス  
気候変動対応に資する事業



環境と調和する  
社会をつくる

### ヘルスケア・ニュートリション

病院・周辺事業  
医療データ・統合型ファシリティマネジメント  
ニュートリション  
フード・プロテイン



安定供給の  
基盤をつくる



豊かな暮らしを  
つくる

### マーケット・アジア

デジタルエコノミー・DXの推進  
消費者プラットフォーム  
次世代モビリティ  
新興国/日本

360°  
business  
innovation.

中期経営計画2023—変革と成長—

### 5 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

基盤事業である金属資源、エネルギー、機械・インフラ、化学品について、「強いものをより強くする」戦略を加速します。埋蔵量の維持・拡充のための投資や売却を含めた資産の入れ替えなどを進め、中長期的な競争力を持つ事業ポートフォリオへの最適化を実現します。

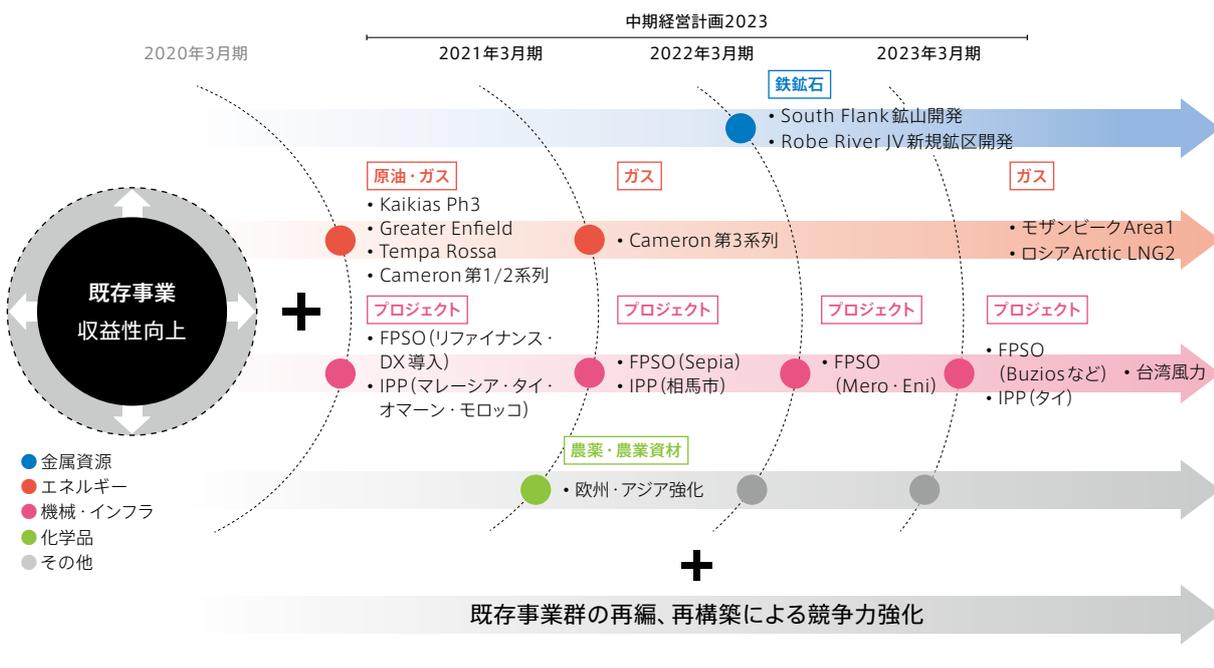
|         |   |  |
|---------|---|--|
| 金属資源    | 鉄鉱石・原料炭・銅・リサイクル   | <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鉱石鉱量維持・拡充、原料炭のPF良質化</li> <li>銅拡張・良質化、リサイクル事業の推進</li> </ul>   |
| エネルギー   | 石油・ガス・再生可能エネルギー・新エネルギー                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>油ガスの生産量・埋蔵量・LNG生産能力の増強、既存資産の競争力強化、トレーディング収益拡大</li> <li>再生可能エネルギー、新エネルギー事業の拡充</li> </ul>             |
| 機械・インフラ | 発電・海洋・ガス配給・自動車・船舶   | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業PF良質化、DX促進/業務効率化</li> <li>既存事業トランスフォーム、トレーディング等機能精鋭化</li> </ul>                                   |
| 化学品     | メタノール・タンクターミナル・コーティングマテリアルズ・パーソナルケア・環境関連事業・アグリカルチャー・ウェルネス | <ul style="list-style-type: none"> <li>トレーディング機能高度化、ネットワーク維持向上</li> <li>既存事業の耐性強化・収益性の向上</li> <li>リサイクル/リユースや環境配慮型新素材・技術の応用と事業化</li> </ul> |

また、あらゆる国・地域・産業などを「つなぐ」ことで価値を生んできた、総合社の可能性を広げ、自らビジネスを「つくる」思考・行動様式を浸透すべく、事業創造プラットフォーム「Moon」を中心とした取り組みを加速します。デジタルトランスフォーメーション(DX)は、既存事業の生産性やコスト競争力の向上に加え、本部横断的に新たな事業創出を目指します。

#### 良質な事業資産群の収益貢献時期

以下のチャートは、当社の基盤事業である金属資源、エネルギー、機械・インフラ、化学品において、前中期経営計画期間中に積み上げた良質な事業資産群とその収益貢献時期について示したものです。

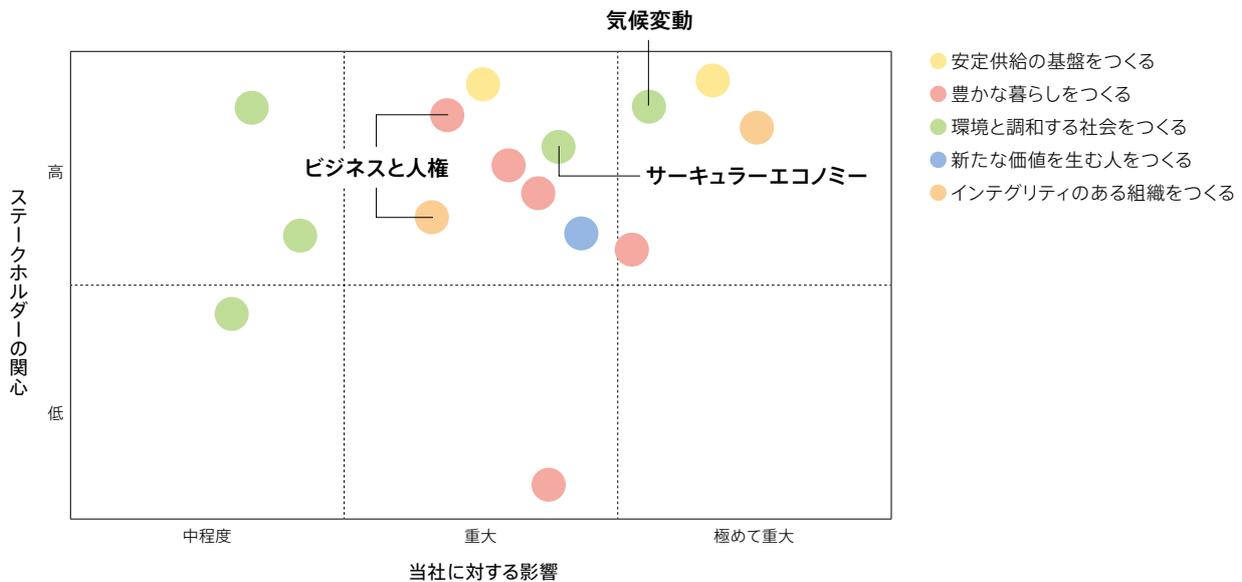
#### 収益力強化と新事業への挑戦



## 6 サステナビリティ経営／ESGの進化

当事業への影響と、社会からの要請や期待の高まっていることを軸に、サステナビリティ重要課題をマッピングし、すでに一定の施策が講じられているものなどを除き、本中経期間に全社的に取り組むべき課題を特定しました。その結果、「気候変動」、「サーキュラーエコノミー」、「ビジネスと人権」を中期経営計画2023の重要課題として対応を進めていきます。気候変動への対応についてはP.44を、ビジネスと人権への対応についてはP.118をご参照ください。

また、引き続き取締役会における実効性を高め、ガバナンスを継続して強化していきます。

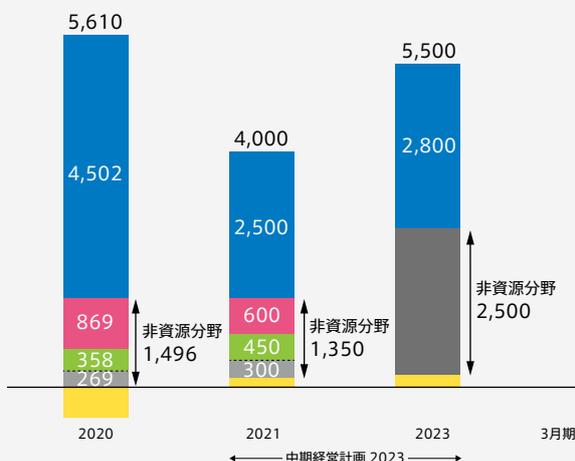


### 定量目標

2021年3月期の当期利益は新型コロナウイルスの感染拡大により2020年3月期比で大幅の減益を見込みますが、基礎営業キャッシュ・フローについては4,000億円を見込みます。本中経で掲げたCorporate Strategyを着実に実行し、早期の成長軌道への回復を目指します。

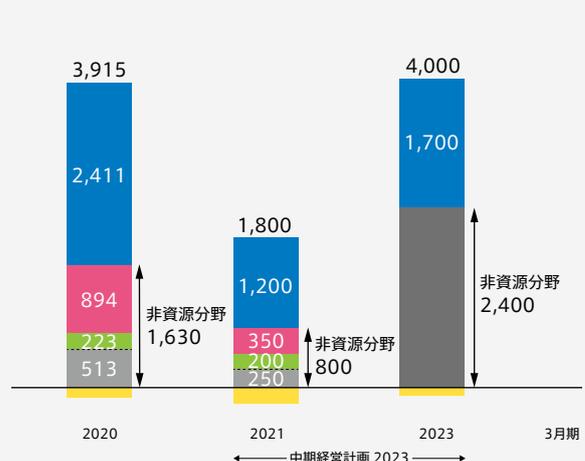
#### 基礎営業キャッシュ・フロー

(億円)



#### 当期利益

(億円)

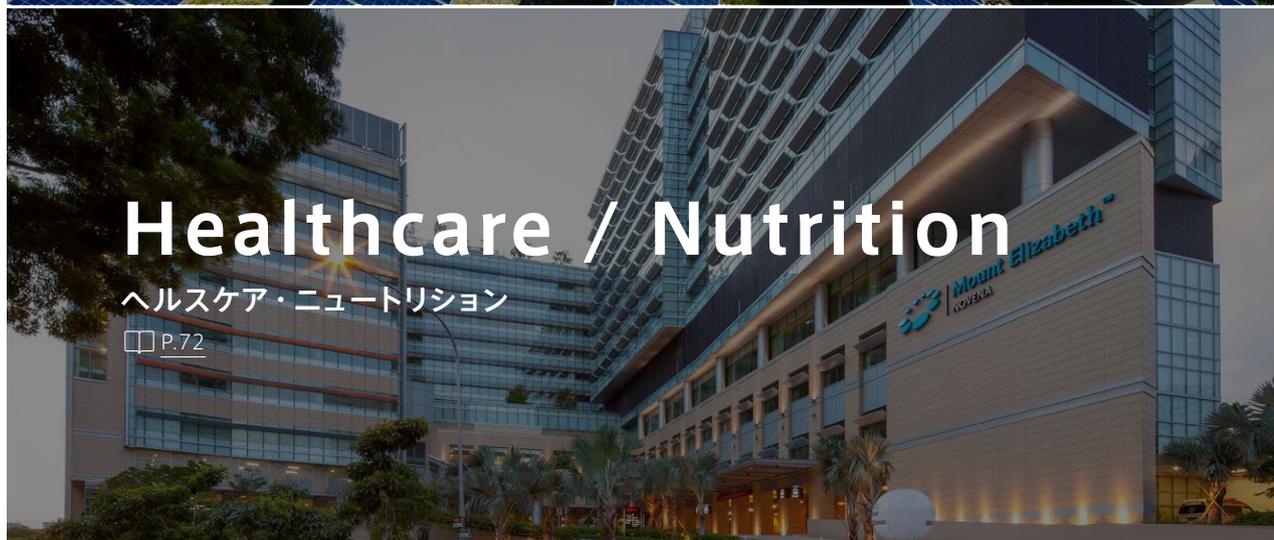


■ 金属資源・エネルギー ■ 機械・インフラ ■ 化学品 ■ その他事業分野 ■ 本部および消去

\* 2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、リース債務の返済による支出額(絶対値)を減算

## Strategic Focus

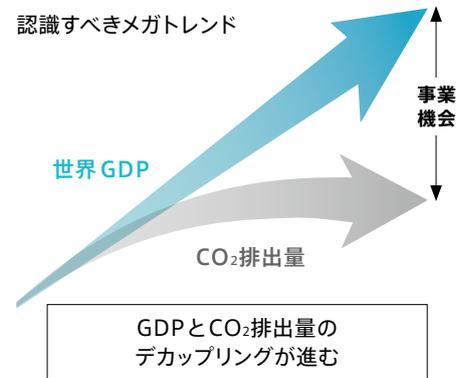
前中期経営計画で推し進めた成長戦略を通じて、今後の成長が著しい分野、かつ当社の総合力が活かせる分野を Strategic Focusとして特定しました。中長期的には当社の収益基盤を支える事業へと育てていきます。



## エネルギーソリューション Energy Solutions

従来からの強みであるLNG開発・発電事業を中心としたプラットフォームを基盤に、スマートエネルギーサービスや温暖化抑制に資する事業を進めます。

今後エネルギー需要は世界的な人口増大・経済成長に伴い長期的に増加していくと思われませんが、気候変動問題への社会的関心が高まったことにより、従来は連動していたGDPとCO<sub>2</sub>排出量の相関が乖離し、新たな事業機会が生まれています。当社は気候変動問題に対応し、中長期的な成長が見込まれる事業の取り組みを拡大・加速していきます。



### 気候変動対策

当社は総合会社として初めて、2050年のNet-Zero Emissionを掲げ、以下3つの領域からその達成を目指します。また、既存事業のリスク評価や新規投資判断に社内カーボンプライシング制度を導入することとしました。

#### 1.Reduction

資源・発電資産ポートフォリオ良質化による当社排出量削減

#### 2.Transition

世界の環境負荷低減に中期的に貢献するLNG事業等による燃料転換促進

#### 3.Opportunity

エネルギーソリューション領域等の気候変動対応を機会とする事業拡大を通じた削減貢献

### Opportunityとしてのエネルギーソリューション領域

当社は2020年4月から新たにエネルギーソリューション本部を設立し、主に以下の事業領域から、低炭素・脱炭素社会の実現をリードします。

#### 電力 New Downstream

(分散電源、エネマネ、小売)

複数(電力・ガス小売、太陽光・蓄電池、エネルギー調達・省エネコンサル等)のエネルギー関連事業と電力トレーディングをつなげた取り組みを推進し、ワンストップで需要家にサービスを提供することを目指しています。



米国 ForeFront 社の分散型太陽光発電

#### 次世代燃料

(バイオエタノール、バイオジェット燃料)

技術革新・製造コスト低減・各地域のインセンティブ等を睨みつつバイオエタノール・バイオジェット等の次世代燃料の導入を加速します。ガソリン需要の伸長が見込まれる中国・インドなどで次世代エタノールの商業化を目指します。



Lanza Tech 社のバイオジェット燃料プラント

#### 水素・カーボンマネジメント

(水素、排出権)

短中期的には政府による支援制度が先行する地産地消案件を追求し、長期的には大規模輸送サプライチェーンの構築を目指します。また、競争力ある排出権案件、CCUS案件を推進します。



ブルネイの水素化プラント

## Strategic Focus

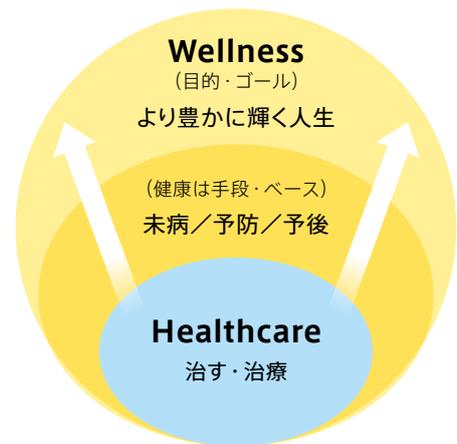
## ヘルスケア・ニュートリション Healthcare / Nutrition

ヘルスケア・ニュートリション分野では、IHH Healthcare 社(以下、IHH)を中心とした事業基盤を基軸に、医療/健康データ、未病・予防を見据えたニュートリションに関わる複合的な取り組みを通して事業の成長を加速し、当社独自の付加価値を創出します。

### 外部環境

アジアを中心とした新興国では、人口増加と高齢化、中間所得者層の拡大、経済発展に伴う慢性疾患の増加など疾病構造の変化に伴い、医療費支出の伸びが加速しています。

一方、医療サービスの供給が追い付いておらず、需給ギャップはさらに拡大していくことが見込まれます。また新型コロナウイルスの感染拡大防止策としても注目される遠隔診療の普及や、未病・予防も含む、Wellness分野への医療バリューチェーンの広がりが見込まれるとともに、デジタル技術の活用等も含めた、複合的な価値創造が求められています。



### 病院事業の価値向上

当社はIHHに2011年に出資参画、2019年に筆頭株主化したことに伴い、経営への影響力を一層高め、経営陣と一体となった着実な成長戦略の実行に取り組んでいます。

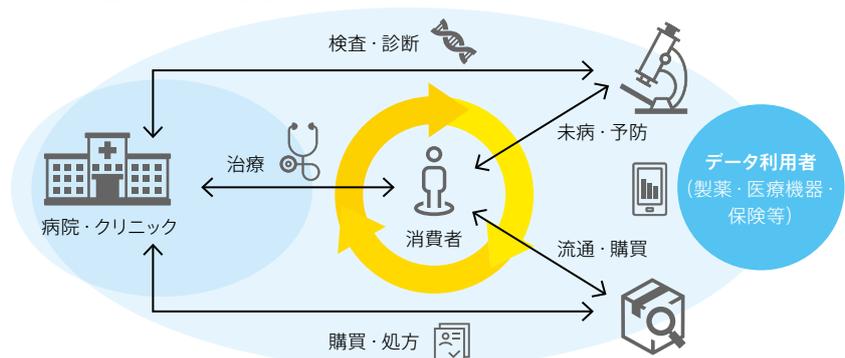
今後はIHHを核として①中国やインドなどへの事業拡大による「地域の広がり」、②診断や検査など病院周辺事業の統合・スピナウトによる「機能の広がり」、③IHHに集まる膨大な医療データ活用による「事業の広がり」を通じ、事業基盤の拡大に貢献していきます。また昨今の新型コロナウイルス蔓延に伴う世の中のニューノーマルを見据え、遠隔診療や人工知能(AI)を活用することで、医療の提供方法を変革して消費者の信頼をさらに高め、持続的な成長につなげていきます。

### ヘルスケアデータを活用した新たな価値創出

次世代の通貨と言われるデータを活用した病院の経営改善ソリューションの提案や、保険・創薬・未病予防などの周辺領域においても医療費削減や個別化医療の促進に向けた価値創造を進めていきます。情報セキュリティの担保など実現に向けたハードルは低くありませんが、より良い医療、ヘルスケアの実現に向け

て、病院事業、検査・診断事業、物流事業などを中心としたデータの獲得・蓄積・相互活用を推進します。将来的にはWellnessの世界への広がりも意識した複合的な取り組みを進め、人々が健やかに豊かに、笑顔で暮らす未来創りに貢献していきます。

#### データの蓄積と相互活用



## マーケット・アジア Market Asia

当社が歴史的に強みを持つ資源・インフラ事業の維持・拡大に加え、高い経済成長を牽引する中間所得者層を中心とする消費者向けビジネスの創出を目指します。消費者向けビジネスでは、デジタル技術の浸透により情報へのアクセスを持つ消費者へのパワーシフトが進んでいます。さらに、生まれつきデジタルネイティブであるミレニアル世代\*がその傾向に拍車を掛けると考えています。当社の総合力を駆使して、アジアの消費者が必要なモノを届けるプラットフォームの構築を目指します。

\*1980年代序盤から1990年代中盤までに生まれた世代のこと

### 外部環境

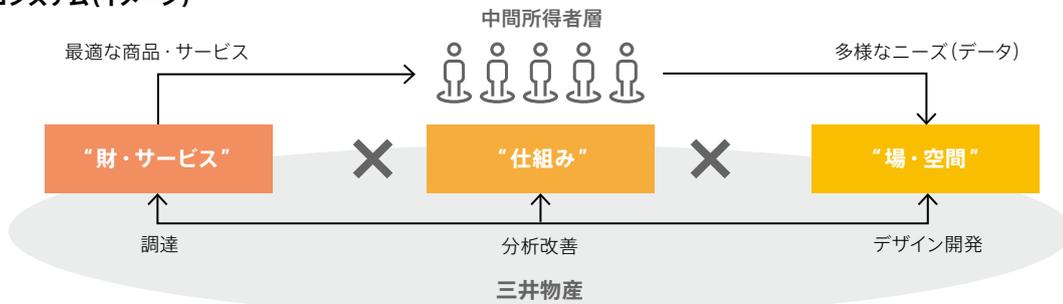
| 高い経済成長  |  |
|---|--|
| <b>需要・消費側面</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中間所得者層、ミレニアル・Z世代*影響力の拡大</li> <li>・デジタル技術の浸透の加速</li> <li>・健康への意識の高まり</li> </ul> | <b>供給側面</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・エネルギー需要の拡大</li> <li>・環境への意識の高まり/環境規制</li> <li>・地産地消/産業高度化への政策誘導</li> </ul> |

\*1990年代中盤以降に生まれた世代

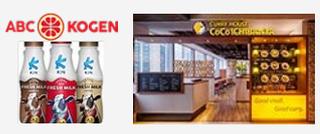
### デジタルを活用した消費者向けビジネス

三井物産の機能・事業と融合し、当社ならではの、アジアに根差した消費者エコシステムの構築を通じ、アジアの人々が求めるQuality of Lifeの実現へ貢献していきます。

#### 消費者エコシステム(イメージ)



#### 具体的な取り組み

|  |  |
|--|--|
| <b>食分野</b><br>インドネシアでの乳製品事業やインドでのカレーレストラン事業等、多様化する食ニーズに応じていきます。<br> | <b>リテールファイナンス分野</b><br>東南アジアでの二輪車販売金融事業における膨大な顧客データを基にパートナーと共同開発したAI技術を活用し独自の与信・回収スコアリングシステムを用いてリスク対応力強化を図っています。 |
| <b>ヘルスケア分野</b><br>病院事業に加えて、統合予防医療プラットフォーム等、アジアの健康 Wellness の高度化に貢献していきます。→ P.72参照  |  |

### 資源・インフラ事業

当社は、基盤事業である金属資源、エネルギー、社会インフラといった領域においてアジアで強固な事業基盤を有しています。今後はそれら事業基盤の強化と進化に資する分散型発電事業などのエネルギーソリューション事業、川下事業、そして情報化施行事業などの周辺付加価値事業など新領域への取り組みを進めていきます。

## デジタルにおける取り組み

前中期経営計画(以下、前中経)より取り組んでいるデジタルトランスフォーメーション(DX)では、当社グループが保有する幅広い事業資産を基に、現場が持つオペレーションノウハウや技術とデジタル技術を活用した、高付加価値ビジネスモデルへの変革を推進しています。検討案件数は前中経3年間で約130件、そのうち約50件の実証実験を実施、10件が実運用に至っています。

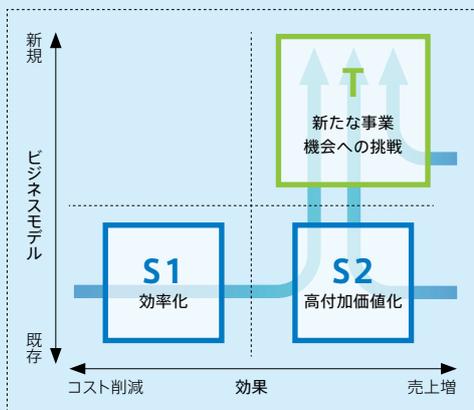
新型コロナウイルス感染拡大により、DXの重要性が再認識される中、「中期経営計画2023—変革と成長—」(以下、本中経)では攻めと守りの両面からの取り組みをさらに加速させ、全社横断的に事業創出を目指しています。

### Business Transformation & Innovation with Digital

三井物産のDXフレームワークでは、効率化や最適化によるコスト削減(Solution1 : S1)や売上増(Solution2 : S2)を図り、既存事業の良質化を行うとともに、既存事業とは異なる立ち位置から新事業の構築・新たなビジネスモデルの創出(Transformation : T)を進めています。このDXフレームワークを、本中経における各Corporate Strategyと掛け合わせることで、「変革と成長」の実現を進めます。

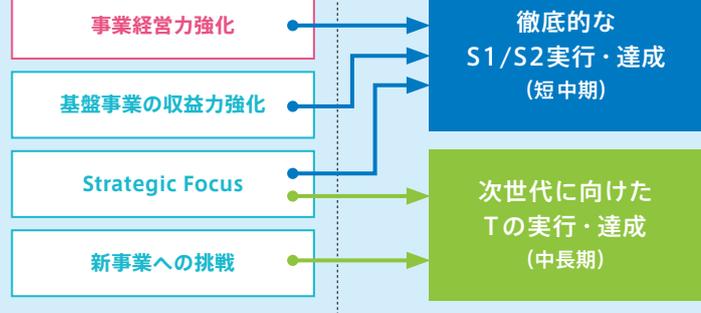
当社は幅広い事業をさまざまな国・地域で展開しています。すなわち、多種多様な現実世界(貴重なリアルな場)を保有しています。ここで収集した各種データを仮想空間(デジタルの世界)上で再構築し、その分析結果や近未来予測を現実世界にフィードバックする。これを繰り返し行うことで、現実世界のオペレーションを高度に効率化していきます。

#### DXフレームワーク



#### 中期経営計画2023

##### 変革と成長



S:ソリューション T:トランスフォーメーション

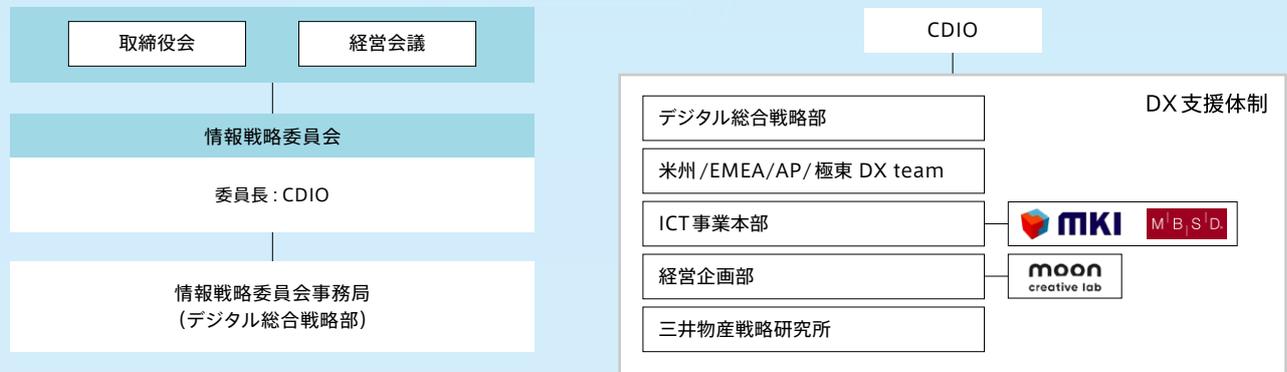
短中期的には、「徹底的なS1/S2の実行」により、トレーディング事業を含む当社グループの既存事業の収益力強化、高度化を進め、Quick Winを蓄積します。そしてそこで獲得したノウハウやナレッジを活用し、中長期的に目指す「次世代に向けたTの実行」において新領域まで含めた将来の事業基盤を創出するBig Winを目指します。



## DX 戦略の推進体制

経営会議の諮問機関として、CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)\*を委員長とした「情報戦略委員会」を設置しています。委員は、取締役と執行役員、関連事業本部長、その他関連コーポレートスタッフ部門の各部長から構成され、全社情報戦略・IT戦略の策定や、経営基盤構築・情報戦略推進体制に関する重要方針の策定とモニタリング等に当たっています。2020年3月期は合計5回開催し、DXに関する各種取り組みの確認や、2020年オフィス移転に向けたワークスタイル変革、業務プロセス見直しや基幹システム更新に関する討議を行いました。情報戦略委員会における議論内容は、定期的に経営会議や取締役会に報告され、当社経営方針の決定に活かされています。

\*三井物産では、2017年に他の総合商社に先駆けて「CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)」を設置しました。2020年からは「CIO(チーフ・インフォメーション・オフィサー)」と「CDO」の機能を統合した「CDIO」の下、新たな情報戦略推進体制をスタートしています。



2019年に攻めと守りのDX推進組織を統合し、新たにデジタル総合戦略部を設立し、各事業本部・地域本部に対応するフロント組織と、フロントと協働してDXを推進する機能軸組織としてのCOE(Center of Excellence)を設置し、DXの取り組みを加速させていきます。

### 既存事業アセット基盤でのDX Case

三井海洋開発(MODEC)と共同で、FPSO\*事業の良質化、Life Cycle Valueの最大化を図るべく、保有・操業するFPSO操業データを集積し、AI等を用いた安定操業(操業率の向上)に活用する取り組みを進めています。

2020年1月にはブラジルで操業中のFPSOが世界経済フォーラム(WEF)より、第4次産業革命をリードする世界で最も先進的工場として認定されました。

\* Floating Production, Storage & Offloading system: 浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備



洋上プラントの監視センター(ブラジル)

### 新技術活用視点からのDX Case

2018年、三井物産は人工知能の世界的権威 Andrew Ng氏が設立した人工知能分野に特化したファンドであるAI FUND, L.P.に出資しました。2019年、AI FUNDと三井物産は、深層学習アルゴリズムを用いた船舶燃費性能分析と運航最適化サービス等を主力製品とする海事分野でのAI事業会社(BEARING.ai)を設立しました。現在、有力船社と実証実験を進めています。



## オペレーティングセグメント別データ一覧

(2020年3月期、IFRS基準、機構改組に伴う組み替え反映後)

|        | 鉄鋼製品  | 金属資源  | エネルギー*1  | 機械・インフラ*1   |
|--------|---|---|--|---|
| 単位: 億円 |  |  |  |  |
| 本部名    | 鉄鋼製品本部  | 金属資源本部  | エネルギー第一本部<br>エネルギー第二本部<br>エネルギーソリューション本部   | プロジェクト本部<br>モビリティ第一本部<br>モビリティ第二本部  |

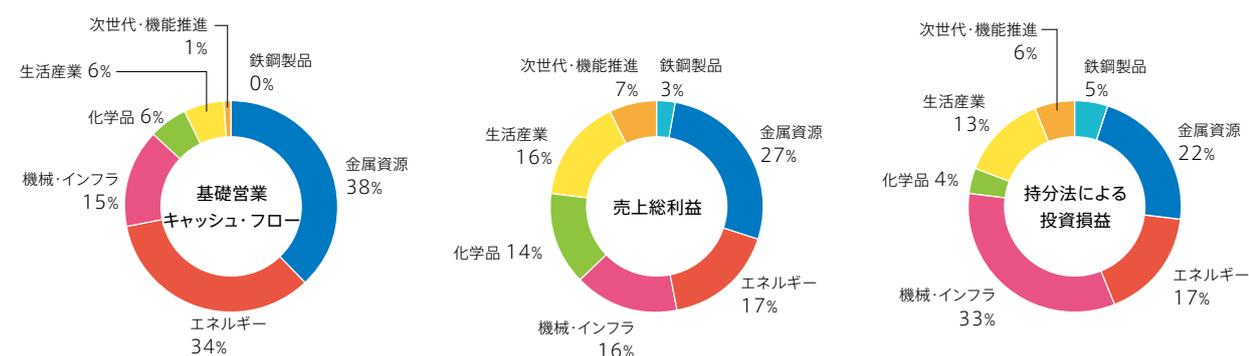
|                  |     |       |        |        |
|------------------|-----|-------|--------|--------|
| 基礎営業キャッシュ・フロー    | 26  | 2,448 | 2,198  | 963    |
| ネット投資キャッシュ・フロー   | 75  | ▲498  | ▲1,071 | ▲447   |
| 投資キャッシュ・フロー(IN)  | 88  | 67    | 137    | 734    |
| 投資キャッシュ・フロー(OUT) | ▲13 | ▲565  | ▲1,208 | ▲1,181 |
| フリーキャッシュ・フロー*2   | 101 | 1,950 | 1,127  | 516    |

|                          |      |       |        |        |
|--------------------------|------|-------|--------|--------|
| 売上総利益                    | 246  | 2,260 | 1,411  | 1,346  |
| 持分法による投資損益               | 131  | 592   | 452    | 884    |
| 受取配当金                    | 19   | 252   | 527    | 51     |
| 販売費及び一般管理費               | ▲272 | ▲416  | ▲445   | ▲1,334 |
| その他                      | ▲77  | ▲855  | ▲1,367 | ▲53    |
| 当期利益(損失)<br>(親会社の所有者に帰属) | 47   | 1,833 | 578    | 894    |

|               |       |        |        |        |
|---------------|-------|--------|--------|--------|
| 総資産           | 5,396 | 19,219 | 25,663 | 23,603 |
| 非流動資産         | 3,244 | 12,840 | 16,076 | 16,347 |
| 有形固定資産        | 100   | 3,276  | 7,810  | 2,791  |
| 持分法適用会社に対する投資 | 2,492 | 3,884  | 3,443  | 9,006  |
| その他の投資        | 469   | 3,885  | 3,447  | 989    |
| その他*3         | 183   | 1,795  | 1,376  | 3,561  |

|       |       |     |     |        |
|-------|-------|-----|-----|--------|
| 単体従業員 | 305   | 278 | 401 | 853    |
| 連結従業員 | 1,505 | 634 | 888 | 17,017 |

## オペレーティングセグメント別構成比



※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. 2020年4月1日付けの機構改組で「エネルギーソリューション本部」を設立しました。エネルギーセグメントと機械・インフラセグメントの数値は、従業員数を除き、この機構改組に伴う組み替えを反映した数値です。  
 \*2. 基礎営業キャッシュ・フローより算出したものであり、会計上のフリーキャッシュ・フローとは異なります。  
 \*3. 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。

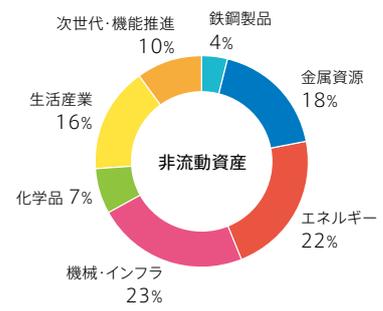
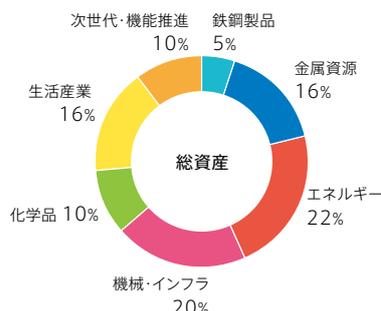
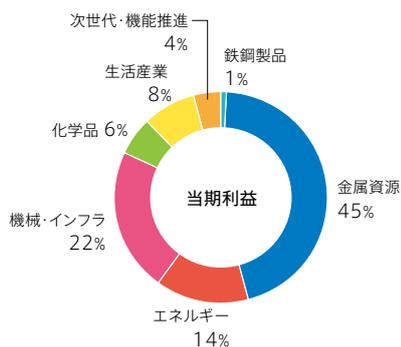
| 化学品   | 生活産業  | 次世代・機能推進<br>© QVC Japan, Inc.   | その他・調整消去 | 会社合計 |
|---|---|---|----------|------|
|  |  |  |          |      |
| ベーシックマテリアルズ本部<br>パフォーマンスマテリアルズ本部<br>ニュートリション・<br>アグリカルチャー本部                       | 食料本部<br>流通事業本部<br>ヘルスケア・サービス事業本部  | ICT事業本部<br>コーポレート<br>ディベロップメント本部  |          |      |

|      |       |      |      |        |
|------|-------|------|------|--------|
| 383  | 373   | 86   | ▲258 | 6,219  |
| ▲164 | 477   | 1    | ▲264 | ▲1,891 |
| 128  | 1,053 | 498  | 44   | 2,749  |
| ▲292 | ▲576  | ▲497 | ▲308 | ▲4,640 |
| 219  | 850   | 87   | ▲522 | 4,328  |

|        |        |      |      |        |
|--------|--------|------|------|--------|
| 1,168  | 1,349  | 601  | 13   | 8,394  |
| 115    | 350    | 170  | ▲2   | 2,692  |
| 27     | 42     | 33   | 14   | 965    |
| ▲1,019 | ▲1,393 | ▲645 | ▲325 | ▲5,849 |
| ▲68    | ▲28    | ▲13  | 174  | ▲2,287 |
| 223    | 320    | 146  | ▲126 | 3,915  |

|        |        |        |       |         |
|--------|--------|--------|-------|---------|
| 12,177 | 19,076 | 11,983 | 946   | 118,063 |
| 5,110  | 11,340 | 7,368  | 4,494 | 76,819  |
| 2,124  | 2,044  | 1,184  | 1,885 | 21,214  |
| 1,651  | 6,133  | 2,107  | 94    | 28,810  |
| 828    | 2,505  | 1,847  | 874   | 14,844  |
| 507    | 658    | 2,230  | 1,641 | 11,951  |

|       |        |       |       |        |
|-------|--------|-------|-------|--------|
| 738   | 834    | 476   | 1,791 | 5,676  |
| 5,238 | 10,642 | 6,301 | 3,399 | 45,624 |



## セグメント別戦略

### 鉄鋼製品セグメント

#### 鉄鋼製品本部



鉄鋼製品事業／Gestamp Automoción 社(スペイン)

#### 事業内容

さまざまな産業課題・顧客の潜在的ニーズを先取りし応えるべく、日本および海外諸地域において、各種鉄鋼製品の調達・供給・販売および加工事業・機能物流事業・部品製造事業・サービス事業への投資を行っています。



執行役員  
鉄鋼製品本部長  
藤田 浩一

#### 内外環境認識

- 中国・日本含む世界の粗鋼生産量の成長の鈍化。新興国での地産地消の進展
- 次世代モビリティ分野などにおける素材に求められるニーズの高度化(軽量化・高強度化)
- 低炭素化・サーキュラーエコノミーへの対応として鋼材の生産・加工プロセス・サプライチェーンの見直し

#### 前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- 鋼材バリューチェーンの中でのリポジショニング、事業の合理化・最適化を実行。投資事業のさらなる果実化が継続課題
- 鉄をはじめとする素材の力を活かし、産業課題・顧客の潜在的ニーズを先取りしたモノ・コトを自ら創るプロ集団。次世代モビリティ、エネルギーソリューション、サーキュラーエコノミー、デジタルエコノミーをテーマに、モビリティ・インフラ・エネルギー・流通の4領域で事業と物流の両輪でビジネスの発掘・良質化に取り組む

#### 個別戦略

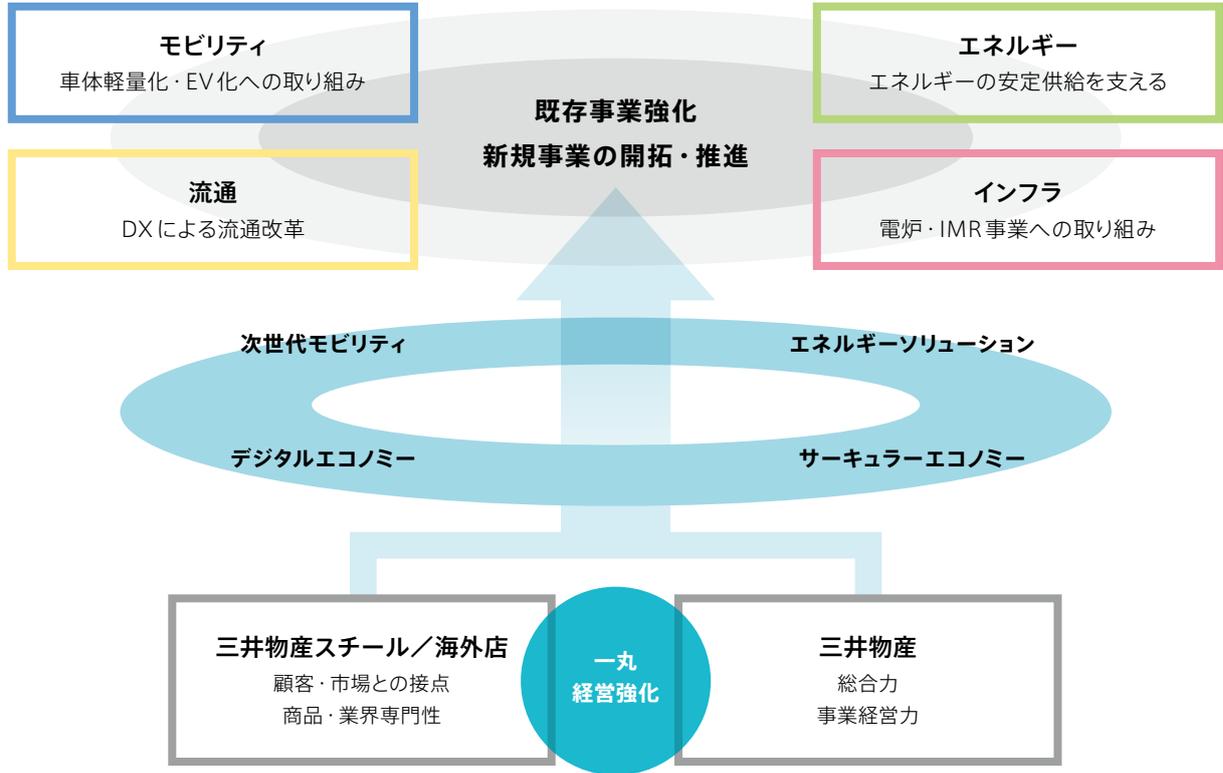
| 分野    | 今後の取り組み方針   |
|-------|---|
| モビリティ | 次世代モビリティにおける重要部品の開発・製造への貢献。投資収益性向上への取り組みと経営へのさらなる関与を通じたGestamp社の事業価値最大化と周辺物流商内強化、次世代事業への新規取り組み      |
| インフラ  | インフラ領域におけるサーキュラーエコノミーへの貢献。電炉、インフラ加工・鋼材物流、スクラップ事業、インフラ長寿命化に資する検査・保守・補修事業の強化・拡大                       |
| エネルギー | エネルギーの安定供給、再エネ・省エネ事業を通じたエネルギーソリューションへの貢献。<br>GRI社やGEG社を基軸とする再生可能エネルギー分野の事業基盤の確立と石油・ガス分野における高機能物流の追求 |
| 流通    | 日鉄物産の事業価値拡大への取り組みとデジタルプラットフォーム事業の立ち上げ   |

#### 新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- 経済活動停滞による鋼材需要の減少、関係会社の稼働率低下等の影響あり
- 地域により経済活動の回復はバラつきあるも、コスト削減等の事業の合理化に着手済み

目指すあり姿

鉄をはじめとする素材の力を活かし、  
産業課題・顧客の潜在的ニーズを先取りしたモノ・コトを自ら創るプロ集団



次世代モビリティにおける重要部品の開発・製造に貢献

- EV パワートレイン**  
EV パワートレインの製品開発・関連鋼材の捕捉  
電磁鋼板高機能物流・EV用モーター製造  
パワートレイン用特殊鋼
- 車体軽量化・高強度化**  
高機能素材の市場成長の取り込み  
車体部品事業(Gestamp社)、マルチマテリアル対応
- バッテリー**  
EV・水素燃料電池等の需要開拓  
EV用バッテリーボックス、  
燃料電池バッテリーケース用耐熱ステンレス

主な関係会社

| 会社名                      | 事業内容                | 損益比率 (%) | 年間持分業績(億円) |       |       |
|--------------------------|---------------------|----------|------------|-------|-------|
|                          |                     |          | 18/3期      | 19/3期 | 20/3期 |
| 三井物産スチール                 | 鋼材・鋼板・線材特殊鋼等の販売・輸出入 | Var.     | 61         | 41    | 38    |
| 日鉄物産                     | 鉄鋼を中心とした販売および輸出入    | 19.9     | -          | 69    | 45    |
| Gestamp 事業会社             | 自動車向けプレス部品事業        | Var.     | 39         | 23    | 24    |
| GRI Renewable Industries | 風力発電用タワー・フランジの製造    | 25.0     | ▲1         | ▲24   | ▲2    |
| Game Changer Holdings    | 鋼材加工販売会社への投資        | 100.0    | 67         | 39    | 14    |

## セグメント別戦略

# 金属資源セグメント

## ■ 金属資源本部



鉄鉱石事業／Robe River鉄鉱山(豪州)

### 事業内容

金属資源バリューチェーンにおける事業投資やトレーディングを通じ、社会に不可欠な資源・素材の確保と安定供給を実現するとともに、サステナビリティ・循環型社会への移行を踏まえ、資源リサイクルに取り組んでいます。



執行役員  
金属資源本部長  
小寺 勇輝

### 内外環境認識

- ・米中貿易摩擦等が世界経済の不確実性に拍車を掛けるも、中国経済は成長を維持。また、欧米日のプレゼンスが低下し、インド・東南アジアが台頭
- ・気候変動が顕在化、GHGの排出量削減を求める動きは加速
- ・環境負荷低減ニーズは高まっており化石燃料の使用低減、電動化対応、再生可能エネルギー比率増等の要請は不可避

### 前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- ・強固な収益基盤の構築・資産良質化：鉄鉱石・後継鉱床開発を促進、原料炭・資産ポートフォリオ最適化を実行、銅・資産良質化進展
- ・事業環境の変化へ対応・新規ビジネス開拓：リサイクル事業やGHG排出量削減へ向けた新規取り組み進展
- ・地下資源事業の強化に加え、サステナビリティ・循環型社会を見据えた地上資源(リサイクル)事業を組み合わせ、事業の経済性と持続の両立を図る
- ・地球環境変化への対応(低炭素社会)に向けた施策の実行と新たな領域への挑戦を通じたバリューチェーン上での事業の創出

### 個別戦略

| 分野  | 今後の取り組み方針   |
|-----|---|
| 鉄鉱石 | ・ Robe River後継鉱床開発、South Flank等の新鉱区開発を通じた豪州鉄鉱石事業の収益基盤確保とVale社企業価値向上への貢献               |
| 石炭  | ・ 豪州原料炭事業・モザンビーク事業の良質化とポートフォリオの最適化  |
| 銅   | ・ チリ既存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   |
| その他 | ・ リサイクル領域での事業推進・収益基盤の構築<br>・ 二次電池原料のバリューチェーン構築<br>・ 低炭素社会に向けた産業の構造変化への対応、ESGを意識した取り組み |

### 新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- ・ 鉱山事業等での生産・販売減、需要減等に伴う物流取引量低下等の影響あり
- ・ 各事業においてオペレーターとともに、厳格な感染予防対策を徹底の上、操業影響を最小化

## 主な事業一覧

| 商品   | 案件名*1   | 所在国    | 2020年3月期<br>持分生産量 | 主なパートナー                    | 当社出資比率*5                        | 当社収益認識                       |
|------|---|--------|-------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| 鉄鉱石  | Robe River  | 豪州     | 21.5百万トン          | Rio Tinto                  | 33.00%                          | 連結<br>(一部持分法)                |
|      | Mt. Newman /<br>Yandi / Goldsworthy /<br>Jimblebar    | 豪州     | 19.4百万トン          | BHP                        | 7.00%                           | 連結<br>(一部配当)                 |
|      | Vale  | 伯国     | 16.9百万トン*3        | Vale                       | 5.58%                           | 配当                           |
| 石炭   | South Walker Creek /<br>Poitrel                       | 豪州     | 2.0百万トン*3         | BHP                        | 20.00%                          | 持分法                          |
|      | Kestrel   | 豪州     | 1.4百万トン*3         | EMR / Adaro                | 20.00%                          | 連結                           |
|      | Moranbah North /<br>Grosvenor*2 /<br>Capcoal / Dawson | 豪州     | 6.9百万トン           | Anglo American             | Various                         | 連結                           |
|      | Moatize / Nacala                                      | モザンビーク | 1.2百万トン*3         | Vale                       | Moatize : 約15%<br>Nacala : 約50% | Moatize : 配当<br>Nacala : 持分法 |
| 銅    | Collahuasi  | チリ     | 62.4千トン*3         | Anglo American<br>Glencore | 11.03%                          | 持分法                          |
|      | Anglo American Sur                                    | チリ     | 37.0千トン*3         | Anglo American<br>Codelco  | 9.50%                           | 持分法                          |
|      | Caserones   | チリ     | 33.0千トン*3         | JX金属<br>三井金属               | 22.63%                          | その他                          |
| ニッケル | Coral Bay   | フィリピン  | 3.5千トン*4          | 住友金属鉱山                     | 18.00%                          | 持分法                          |
|      | Taganito  | フィリピン  | 4.7千トン*4          | 住友金属鉱山                     | 15.00%                          | 配当                           |

\*1. JV名、企業名、プロジェクト名を含む

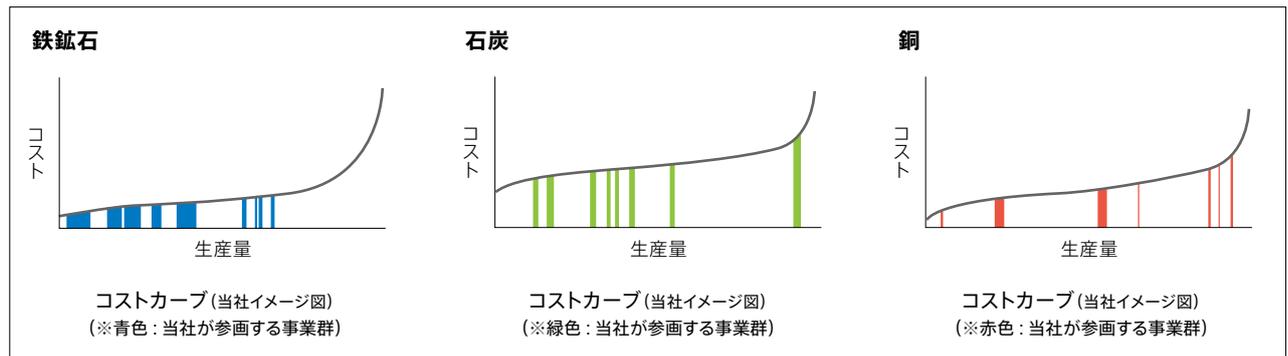
\*2. 2021年3月期取得予定のため、持分生産量に含まず(2020年8月現在)

\*3. 2019年1月～12月の実績

\*4. 生産能力ベース

\*5. 2020年3月末現在

## 上記事業群のコスト競争カイメージ



## 主な関係会社

| 会社名                             | 事業内容                           | 損益比率<br>(%) | 年間持分業績(億円) |       |       |
|---------------------------------|--------------------------------|-------------|------------|-------|-------|
|                                 |                                |             | 18/3期      | 19/3期 | 20/3期 |
| (集約) 豪州鉄鉱石事業                    | 豪州鉄鉱石の採掘・出荷                    | Var.        | 1,104      | 1,067 | 1,715 |
| (集約) 豪州石炭事業                     | 豪州石炭関連事業への投資                   | Var.        | 463        | 485   | 274   |
| (集約) モザンビーク石炭および鉄道・<br>港湾インフラ事業 | モザンビーク石炭および鉄道・<br>港湾インフラ事業への投資 | 100.0       | 26         | 41    | ▲206  |
| Oriente Copper Netherlands      | チリ銅事業会社 Becruxへの投資             | 100.0       | 26         | ▲27   | ▲57   |
| 三井物産カッパーインベストメント                | チリCaserones銅鉱山への投資             | 100.0       | ▲226       | ▲23   | ▲9    |
| Japan Collahuasi Resources      | チリCollahuasi銅鉱山への投資            | 91.9        | 63         | 91    | 89    |
| 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        | 51         | 51    | 59    |

## 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



Cameron LNG全景  
© Cameron LNG

## 事業内容

石油や天然ガス／LNG、石炭、原子力燃料などの事業投資や物流取引を通じ、社会に不可欠なエネルギー資源の確保と安定した供給体制の確立を目指しています。また、低・脱炭素社会の実現に向け、成長領域である分散型再生可能エネルギー(RE)電源や次世代燃料を核にエネルギーソリューション分野の取り組みを拡大・加速し、当社独自の付加価値創出、温室効果ガスインパクトの減少に資する事業にも取り組んでいます。



執行役員  
エネルギー第一本部長  
大久保 雅治

執行役員  
エネルギー第二本部長  
野崎 元靖

執行役員  
エネルギーソリューション本部長  
松井 透

## 内外環境認識

- ・ Cleaner energy(エネルギーのクリーン化)とMore energy(エネルギーの量の確保)の両立、いわゆるDual challengeへの対応が継続課題
- ・ 気候変動問題への社会的関心の高まりから環境負荷低減に資する領域での事業機会が拡大しており、新しいエネルギーソリューションの役割が増大
- ・ エネルギー需要は世界的な人口増大・経済成長に伴い長期的に増加し、化石燃料は引き続き主要な一次エネルギー供給源の地位を維持

## 前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- ・ LNG含む強固な上流資産ポートフォリオの拡大と良質化、中下流でのトレーディング機能の進化と物流の最適化に向けた取り組みが進展
- ・ 分散RE電源の取り組み拡大、電力トレーディング機能の進化、次世代燃料での商業化に向けた進展、他本部との連携深化と新しい本部の創設
- ・ Dual challengeに即した、競争力ある事業ポートフォリオの進化による中長期的な収益力の維持・拡大。エネルギーバリューチェーンでの新価値創造
- ・ エネルギーソリューション分野の取り組みを拡大・加速。次世代事業創出の牽引役として全社戦略の策定・実行、業容の融合による総合力の発揮を行う

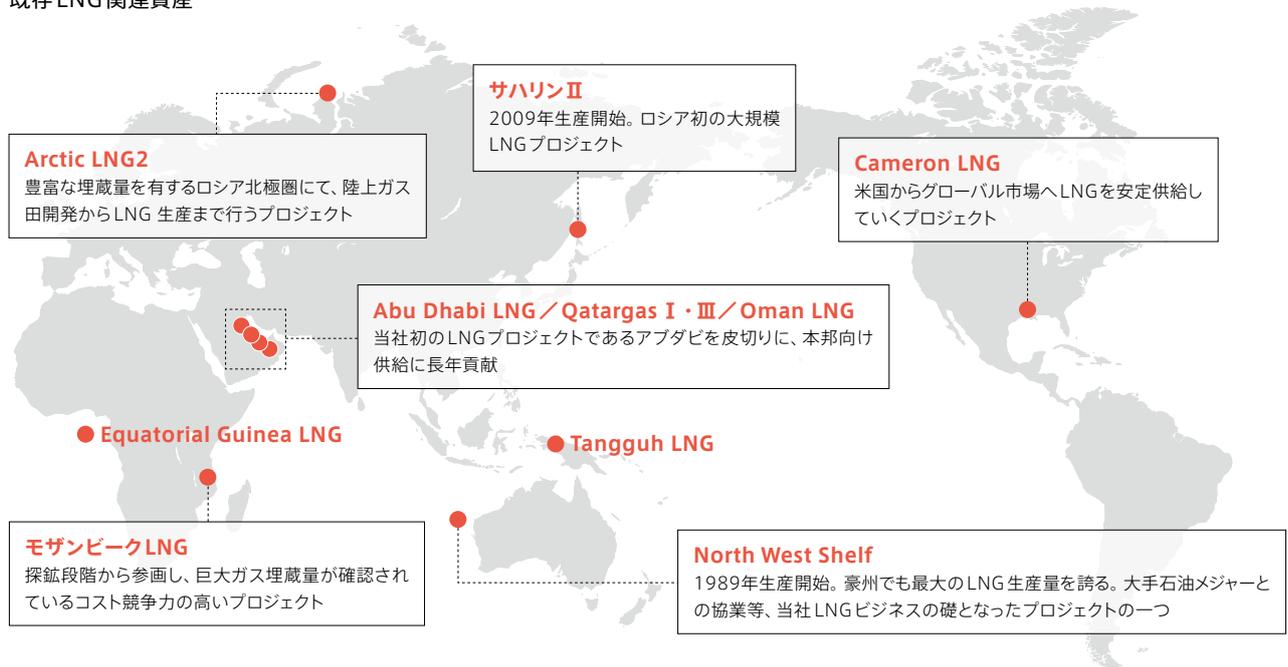
## 個別戦略

| 分野             | 今後の取り組み方針   |
|----------------|---|
| 上流石油・ガス開発      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ より主体的なプロジェクトへの関与を通じた、既存資産の価値最大化およびコスト競争力強化</li> <li>・ E&amp;P事業モデルの変革、既存事業での知見やネットワークを活かした低炭素事業の推進・事業ポートフォリオの進化</li> </ul> |
| LNG            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Arctic LNG2、モザンビークLNGといった開発案件の着実な立ち上げ、既存プロジェクトの収益力強化と価値最大化</li> <li>・ 競争力が高くバランスが取れたLNG供給ポートフォリオへの戦略的進化</li> </ul>         |
| トレーディング        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ニーズを見極め、資金効率やリスク管理も意識した収益性の追求。非化石燃料への移行も視野に入れた物流フロー構築</li> <li>・ 上流事業の価値最大化に資するLNG販売ポートフォリオの構築と良質化・最適化</li> </ul>          |
| 分散型RE電源および周辺事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 分散RE電源、蓄電池、リテール、電力トレーディング領域での取り組み拡大・加速。最終消費者を取り巻く総合サービス事業者への進化</li> </ul>  |
| 次世代燃料          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 次世代エタノール・バイオジェット燃料事業の商業化など、次世代燃料事業ポートフォリオの構築</li> </ul>  |
| 水素・カーボンマネジメント  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 水素バリューチェーン・ビジネスモデル確立。排出権などのオフセット事業によるカーボンマネジメント・ビジネスモデル確立</li> </ul>   |

## 新型コロナウイルスによる影響・対応方針

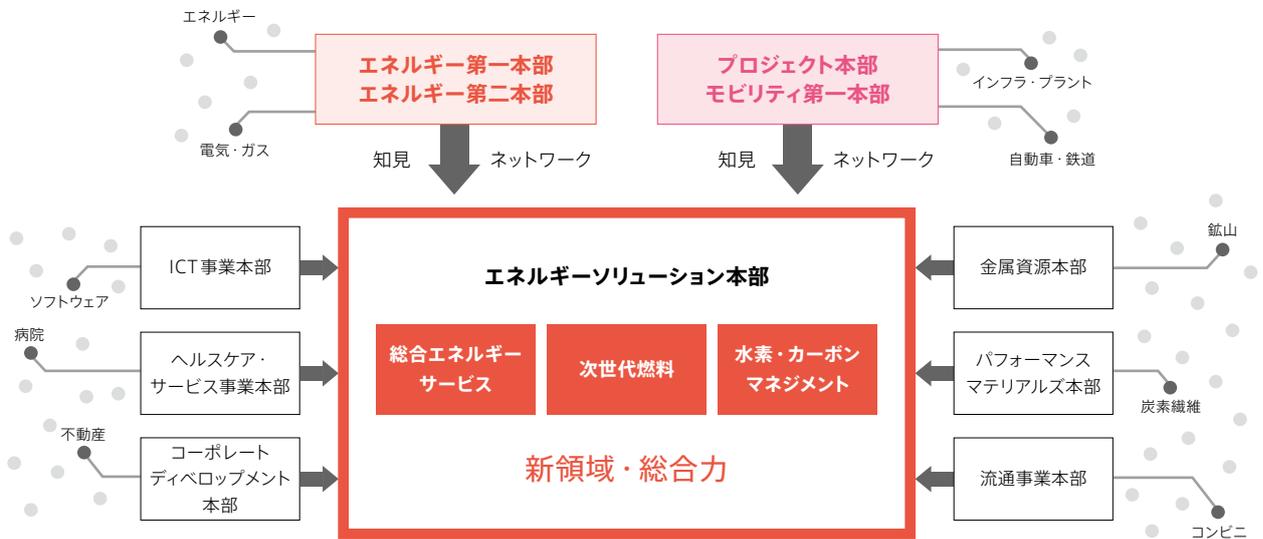
- ・ オペレーターと協働し、CAPEX／OPEXの徹底的な見直し・削減に継続的に取り組み、さらなるコスト競争力強化を図る
- ・ トレーディング事業は、与信等のリスク管理に一層細心の注意を払い推進しており、地域ごとや商品ごとの需要回復動向を注視

既存LNG関連資産



エネルギーソリューションの総合力

● 三井物産のパートナー



主な関係会社

| 会社名                                   | 事業内容                     | 損益比率 (%) | 年間持分業績(億円) |       |       |
|---------------------------------------|--------------------------|----------|------------|-------|-------|
|                                       |                          |          | 18/3期      | 19/3期 | 20/3期 |
| 三井石油開発                                | 石油・天然ガスの探鉱・開発・生産         | 74.3     | 115        | 248   | 220   |
| Mitsui E&P Middle East                | 中東石油・天然ガスの探鉱・開発・生産       | 89.7     | 35         | 65    | 37    |
| Mitsui E&P Australia                  | オセアニア石油・天然ガスの探鉱・開発・生産    | 100.0    | 39         | ▲3    | ▲142  |
| Mitsui & Co. Energy Trading Singapore | 石油や石油製品の現物・先物取引          | 100.0    | ▲44        | 8     | 72    |
| Mitsui E&P Mozambique Area 1          | モザンビークLNGプロジェクトの探鉱・開発・生産 | 50.1     | ▲34        | ▲32   | 112   |

## 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



Cameron向けLNG輸送船

## 事業内容

電力・ガス・水の供給、鉄道、物流など、生活に欠かせない社会インフラの長期安定的な提供を通じ、より良い暮らしや国創りに貢献しています。大型プラント、海洋エネルギー開発、船舶、航空、鉄道、自動車、鉱山・建設・産業機械など幅広い分野で、消費者を含む最終需要家との接点を強化しながら、販売、金融・リース、輸送・物流、事業投資を行っています。



執行役員  
プロジェクト本部長  
中井 一雅

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

## 内外環境認識

- 「低炭素社会化」「DX」が進展。また新型コロナ禍を受けてRE\*1とデジタルインフラはさらなる加速化
- 3D\*2トレンドを背景に、RE電源の大幅増。RE電源増加に伴うガス火力による電力調整ニーズも堅調
- 米中貿易摩擦やコロナウイルス長期化に伴う世界経済鈍化などにより貿易量が全世界で減速基調
- 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、マストランジット需要増、LNGトレード多様化
- CASE\*3関連技術が進化し産業構造変化の加速、最終需要家へのサービスプラットフォームの市場拡大

\*1. Renewable Energy \*2. Decarbonization, Decentralization, Digitalization \*3. Connected, Autonomous, Shared, Electric

## 前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- 既存事業領域での着実な建設完工および継続受注による収益基盤強化、戦略的リサイクルによる資産良質化、フロンティア取り組み/次世代進捗/総合力発揮
- 船舶・航空事業トレーディング成長、米国Penske社追加出資、商用車電動化への取り組み加速、自動車オペリ事業出資など
- 既存資産良質化・収益基盤構築、業態変革の継続、事業領域にとらわれない総合力の発揮、DX取り組み強化
- グループ経営実践、EV/FCV強化、MaaS\*4分野の成長取り込み、アジアの成長を捉えるプラットフォーム拡大
- 事業開発・経営型投資でバランスの良い事業PFの実現・リサイクル推進による良質化、次世代プラットフォーム構築

\*4. Mobility as a Service

## 個別戦略

| 分野          | 今後の取り組み方針  |
|-------------|--|
| 電力          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• (集中電源) 資産PF入れ替え継続による良質化、既存事業収益向上、新規良質案件の選別的取り組み</li> <li>• (分散電源) 既存事業自立化、新規案件受注</li> </ul>             |
| 資源・社会インフラ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 操業安定化・Bolt on実現による既存事業Value Up、FPSO事業での新規案件受注・操業体制強化による収益性改善</li> </ul>                                 |
| インフラ総合力・新領域 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存事業収益基盤強化、次世代総合エネルギーサービス事業、プラットフォーム型インフラ事業、デジタルインフラ事業、アグテック戦略</li> </ul>                               |
| 自動車・建産・鉄道   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 川上事業(EV / FCV 事業強化、プラットフォームinアジア、モーダルシフト)、川下事業(サービス/リース/シェアリングなどMaaS収益モデル)で既存事業収益基盤強化・新規事業拡大</li> </ul> |
| 船舶・航空       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存事業(リース/トレーディング/保守サービス)収益基盤強化、PF入れ替え・良質化、ガスロジスティクス推進</li> </ul>  |

## 新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- 自動車・二輪の製造・販売減、建設・鉱山機械の利用減、船舶・航空・鉄道の旅客・貨物減、物流事業の流通減などあり
- 契約で免責条項あるインフラ事業でも客先財務状況悪化による下振れリスクあり
- コスト削減による収益の下支え、信用リスク・契約履行リスクのモニタリング徹底などBCP対応を図る

競争優位性



**電力**

- ・発電容量約11.1GW
- ・オペレーターシップ
- ・バランスの取れた地域・燃料ポートフォリオ **グラフ1,2**



**次世代ビジネス**

- ・変化を先取りした次世代電力事業(分散電源、蓄電池、バーチャルパワープラント、スマートシティ開発)への取り組み



**海洋エネルギー**

- ・三井海洋開発(株)との強固な協業体制
- ・Petrobras社向けの豊富なプロジェクト実績
- ・FPSO/FSO18隻からの安定収益

© Modec, Inc.



**ガス配給**

- ・Petrobras社との戦略的パートナーシップ
- ・ブラジルのガス配給量の約50%シェア

関係会社160社



**自動車**

- ・顧客基盤を活かしたモビリティ分野の新事業プラットフォームへの取り組み



**建産**

- ・建設/鉱山/工作機械などの分野における当社総合力の発揮



**鉄道**

鉄道インフラ敷設/車両リース/オペレーターシップ/鉄道事業に関連した複合サービスなど交通インフラ機能の提供



**船舶**

- ・船舶売買/保有の総合機能
- ・LNG事業で多様化する輸送/販売へのソリューション提供



**航空**

- ・航空機・エンジン/貨物機改修/航空産業での機能を通じたソリューションの提供
- ・衛星放出事業など宇宙への取り組み

再生可能エネルギー 14%

石炭 18%

**グラフ1**

燃料別

ガス 68%

アジア・豪州 40%

米州 28%

**グラフ2**

地域別

欧州・アフリカ・中東 32%

主な関係会社

| 会社名                     | 事業内容                  | 損益比率 (%) | 年間持分業績(億円) |       |       |
|-------------------------|-----------------------|----------|------------|-------|-------|
|                         |                       |          | 18/3期      | 19/3期 | 20/3期 |
| (集約)発電事業関連会社            | 発電事業                  | Var.     | 464        | 267   | 276   |
| (集約)FPSO/FSOリース事業関連会社   | FPSO/FSOリース事業         | Var.     | 91         | 93    | 39    |
| (集約)ガス配給事業会社            | ブラジル・メキシコでのガス配給事業     | 100.0    | 77         | 65    | 113   |
| 三井物産プラントシステム            | 各種プラント、電力関連設備、鉄道機器の販売 | 100.0    | 42         | 26    | 36    |
| Penske Automotive Group | 自動車小売事業               | 16.5     | 111        | 82    | 77    |
| (集約)トラックリース・レンタル事業会社    | 商用車のリース・レンタルおよび物流事業   | 100.0    | 43         | 71    | 90    |
| (集約)鉄道車輛リース事業会社         | 貨車・機関車リース事業           | Var.     | 45         | 33    | 28    |
| (集約)アジア自動車(製造・卸売)関連事業   | アジア自動車(製造・卸売)関連事業     | Var.     | 82         | 72    | 72    |
| (集約)産機・建機関連事業           | 産機・建機関連事業             | Var.     | 47         | 71    | 60    |
| VLI                     | 一般貨物輸送事業              | 20.0     | 23         | 27    | ▲10   |

## 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



豪州塩田事業 / Shark Bay Salt

### 事業内容

基礎化学品、肥料、無機原料などの川上・川中領域から、多様な市場ニーズを見据えた機能性素材、電子材料、スペシャリティケミカルズ、木質資材、建材、農業資材、飼料添加物、動物薬や香料などの多様な市場ニーズに応える川下領域での展開、およびタンクターミナル事業や炭素繊維、ヒューマンニュートリション領域での新規取り組みを含め、さまざまな産業に寄与する幅広い取引と投資を通じた事業を展開しています。



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  
加藤 丈雄

執行役員  
ニュートリション・アグリカルチャー  
本部長  
高田 康平

### 内外環境認識

- ・ 気候変動・環境問題への対応が必然となる中でサーキュラーエコノミーの確立とカーボンマネジメントの重要性が増大
- ・ 製油所が化学品製造にシフトするOil to Chemicalsの流れの世界的な拡大
- ・ 世界的な人口増加、世界経済の成長に伴う食料増産ニーズや中間所得者層の増加、健康意識の向上に伴う食の高付加価値ニーズの増大

### 前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- ・ 持続可能な社会の実現に向けた環境関連事業の拡大
- ・ 顧客ニーズに合わせた商品開発や環境への対応を進める欧州塗料事業への参画
- ・ 予防や日常の体調管理などニーズが高まる健康領域での取り組みの強化
- ・ マテリアルデザインを通じたトレンドの変化を捉えた価値創造
- ・ 素材の安定供給を通じた持続可能な社会の実現、QOL向上への貢献
- ・ ヒト・動植物の健康・栄養の向上に資する科学的ソリューションの提供

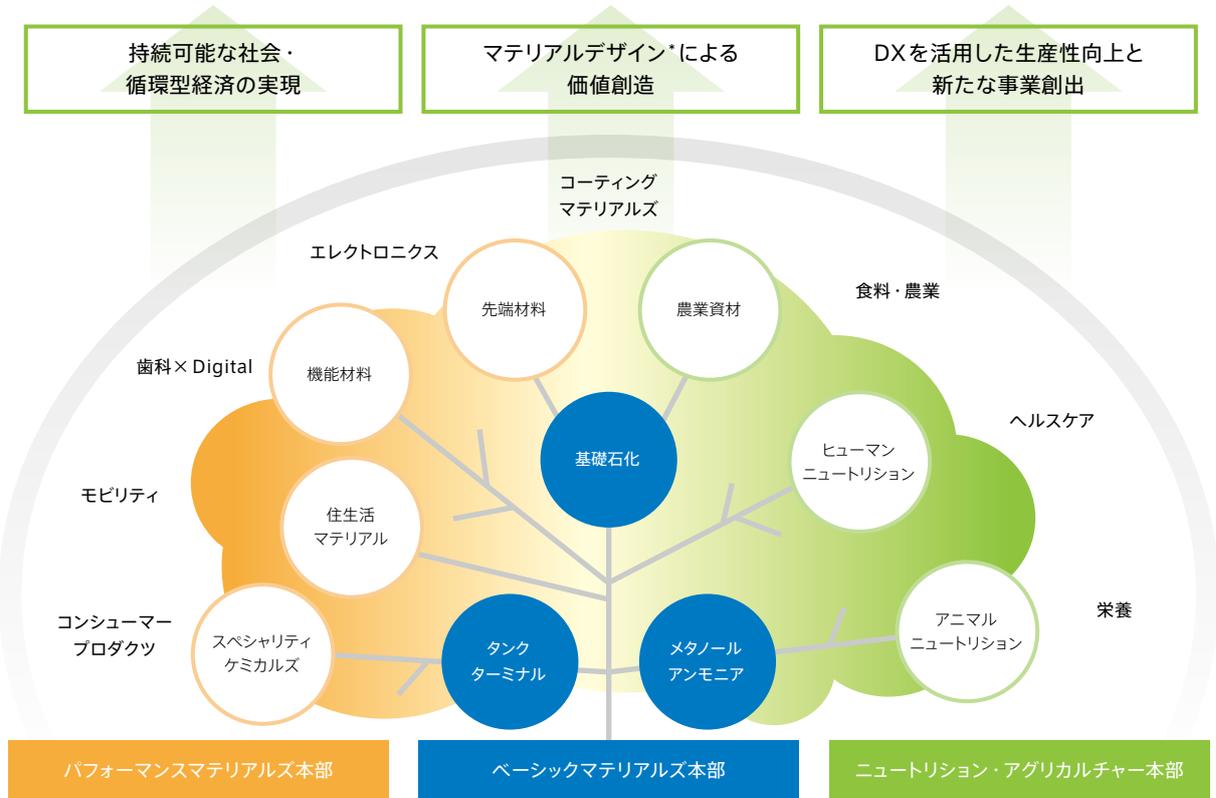
### 個別戦略

| 分野                     | 今後の取り組み方針   |
|------------------------|---|
| トレーディングネットワークの拡大と機能高度化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ インド、中国等の大需要国での内製化加速に伴う市場構造およびトレードフローの変化を踏まえたトレーディング機能の高度化</li> <li>・ 専用船などを活用したトレーディングにおける機能の刷新</li> </ul> |
| 新たな成長機会の取り込み           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ プラスチックリサイクルなどの循環型経済への貢献や低炭素社会の実現に向けた新事業への挑戦</li> <li>・ パーソナルケア、デンタル分野での取り組み拡大</li> </ul>                   |
| 既存事業の収益向上              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ボルトオン投資を通じた事業拡大、オペレーショナルエクセレンスの追求</li> <li>・ 事業経営力強化を通じた収益力向上</li> </ul>                                   |

### 新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- ・ 需要低迷による耐久消費財向け製造事業での生産量の減少や物流取引量減少等の影響あり
- ・ 顧客提案力のさらなる改善、ネットワークの強化
- ・ リスク対応の徹底とコスト削減による競争力強化

新たな成長機会の取り込み



\*市場のニーズに対して、素材の組み合わせ・処方方を切り口に、カスタマイズされた機能を付加する価値提案力

注力事業

水素社会実現に向けた素材・インフラ事業

当社は中期経営計画2023で「エネルギーソリューション」を成長分野の一角と位置付け、低炭素社会実現への社会要請から将来のクリーンエネルギーとして期待される水素エネルギーに注目しています。特にFCEV関連事業では世界最大の軽量圧力タンクメーカーであるノルウェーのHexagon Composites社によるFCEV用水素タンクの供給体制構築を支援し、また、米国カリフォルニア州においては水素ステーション開発・運営を手掛けるFirstElement Fuel社を通じて水素社会実現に向けたインフラストラクチャーの開発を支援します。



米国FirstElement Fuel社  
水素ステーション

総合農業資材事業

ラテンアメリカを中心に農業資材のディストリビューション事業に取り組んでいます。特に土壌分析による化学肥料の最適施肥や植物が本来持つ免疫力を高めるバイオスティミュラントの普及に注力しています。また菌類や植物抽出物などから作られる生物農薬の利用が拡大しており、当社子会社のCertis USA社は生物農薬業界のトップランナーとして、環境と調和した農業の実現に向けた取り組みを拡大させています。



ラテンアメリカ農業資材販売事業

主な関連会社

| 会社名                                   | 事業内容                   | 損益比率 (%) | 年間持分業績 (億円) |       |       |
|---------------------------------------|------------------------|----------|-------------|-------|-------|
|                                       |                        |          | 18/3期       | 19/3期 | 20/3期 |
| MMTX                                  | 米国メタノール製造事業会社への投資・製品販売 | 100.0    | 29          | 72    | 16    |
| SHARK BAY SALT                        | 塩田事業                   | 100.0    | 10          | 11    | 17    |
| 三井物産プラスチック                            | 合成樹脂を主体にする総合卸売業        | 100.0    | 38          | 38    | 34    |
| (集約) Mitsui AgriScience International | 欧州・米州農業事業の統括           | 100.0    | 17          | 13    | 24    |

## セグメント別戦略

## 生活産業セグメント

- 食料本部
- ヘルスケア・サービス事業本部
- 流通事業本部



油脂事業/Ventura Foods社の小売ブランド製品(米国)

## 事業内容

食料、食品、ファッション・繊維、リテール・サービス、ヘルスケア、医薬品、複合型サービスなどの事業分野において、消費構造やライフスタイルの変化に対応し、デジタル化を含む、さまざまな暮らしのニーズに応えることで付加価値のある商品・サービスの提供、事業開発、投資などを行っています。



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  
平林 義規

執行役員  
ヘルスケア・サービス事業本部長  
菅原 正人

## 内外環境認識

- ・価値観はモノからコト、マスからパーソナライゼーションへ。生産技術革新に伴う生産地・量の変化、新興国の人口・所得増による消費欲求増を見込む
- ・ミレニアル・Z世代による消費トレンドの牽引、女性の社会進出によるライフスタイルの変化、「健康・環境・サステナビリティ」への関心の高まりを背景とした高付加価値ニーズの高まり。デジタル化の浸透、AIやロボティクス等技術革新に伴うリテールビジネスの構造的変化
- ・アジアを中心とする新興国における医療費支出の増大と医療需給ギャップの拡大。遠隔診療や未病・予防も含むWellness分野への医療の広がり、デジタル技術の活用加速。成熟市場での給食や設備管理などの複合的・高付加価値サービス需要が増加

## 前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- ・食料事業での重要子会社再建、グローバル物流強化、三大栄養素別戦略策定とそれに沿った事業資産の拡充
- ・流通事業でのデジタル機能の獲得と顧客接点強化、川上・川下領域での新たな収益基盤拡充、国内中間流通事業の持株会社化による機能強化
- ・ヘルスケア事業での資産リサイクルによるポートフォリオ組み換えと果実化、IHH社追加出資による筆頭株主化により病院事業の中核アセット化を実現
- ・既存アセットを梃子に、より川下にも食料事業を展開、ものづくりとマーケティングの機能強化を実現する
- ・デジタル機能を活用して、消費者が求める商品やサービスを創造し、最適な物流網で届け、豊かで健康な暮らしづくりを事業を通じて実現する
- ・病院事業を中心としたヘルスケアエコシステムから、人々を中心としたWellnessの世界への変革の先導者となる

## 個別戦略

| 分野         | 今後の取り組み方針   |
|------------|---|
| 食料         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高品質、サステナビリティ・トレーサビリティ配慮、加工度をさらに高めた製品ラインナップ充実により市況下方耐性強化を図る</li> <li>・ サイエンスも活用し、バリューチェーン上で発生するバイプロダクトの付加価値化を図り、循環型バリューチェーンを強化する</li> </ul>                         |
| 流通         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ e-コマース分野を中心に、デジタル機能を通じて獲得した消費者インサイトに基づき、差別化された商品・サービスを創造する</li> <li>・ AIやロボティクスなどのデジタル機能を活用し、DCM・物流機能をさらに高度化・先鋭化させ、流通インフラ基盤を強化する</li> </ul>                        |
| ヘルスケア・サービス | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「地域」「機能」「事業」の広がりによる病院事業価値向上、ヘルスケアデータ蓄積・相互活用を通じ医療データプラットフォームの構築を目指す。医薬品事業での複合的機能発揮により製薬会社などへ高付加価値サービスを提供する</li> <li>・ 機能拡充・規模拡大および集約を通じ、複合型サービス事業の拡大を目指す</li> </ul> |

## 新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- ・ 外出規制や自粛等の影響により、外食産業や、高級ブランドを中心としたファッション業界が影響を受けた一方、e-コマースやデジタルメディアなどの伸長が加速
- ・ 病院事業では外出規制などにより軽症患者・メディカルツーリズムなどの医療需要が減少。一方、新型コロナウイルス患者の受け入れ、国立病院へのリソース提供など総力を挙げて対応中。また、遠隔診療などデジタルを活用した取り組みも加速化

### 取り組み事例(食料・流通・ヘルスケア・サービスのサービス分野)

#### 食料のグローバル物流ネットワーク

- 幅広い商品群で主要産地アセットと日本を含むグローバル拠点をつなぐネットワークにより、食料の安定品質・安定供給に取り組んでいる

#### 品質管理・商品開発力の発揮、サステナビリティを重視した取り組み

- 三井農林(株)、プライフーズ(株)、三井製糖(株)などの日本で培った品質管理能力や、物産フードマテリアル(株)、開発センターなどの商品開発・提案力を国内外で発揮
- サイエンス、DXを取り入れた水産養殖、飼料製造やバイオマス発電でのパイプロダクト活用など、持続可能な食のサプライチェーン構築

#### 中間流通領域における取り組み

- 中間流通領域におけるグループ会社機能の有機的・機動的な活用のため、国内中間流通グループ会社を傘下とする三井物産流通ホールディングス(株)を2020年6月に設立。需要予測、調達、物流などの「機能面」をさらに先鋭化・高度化さ

せるとともに、デジタル技術を用いた消費者向けサービスなど新たな価値の創造に取り組む

#### デジタル/マーチャライジング事業における取り組み

- 消費者データ/インサイトの獲得により、商品・サービス、売り場の差別化を実現すべく「デジタルソリューション」機能を具備。e-コマース等を中心としたリテール事業による顧客接点を拡大し、最適な商品・サービスを製造し、消費者へ提供

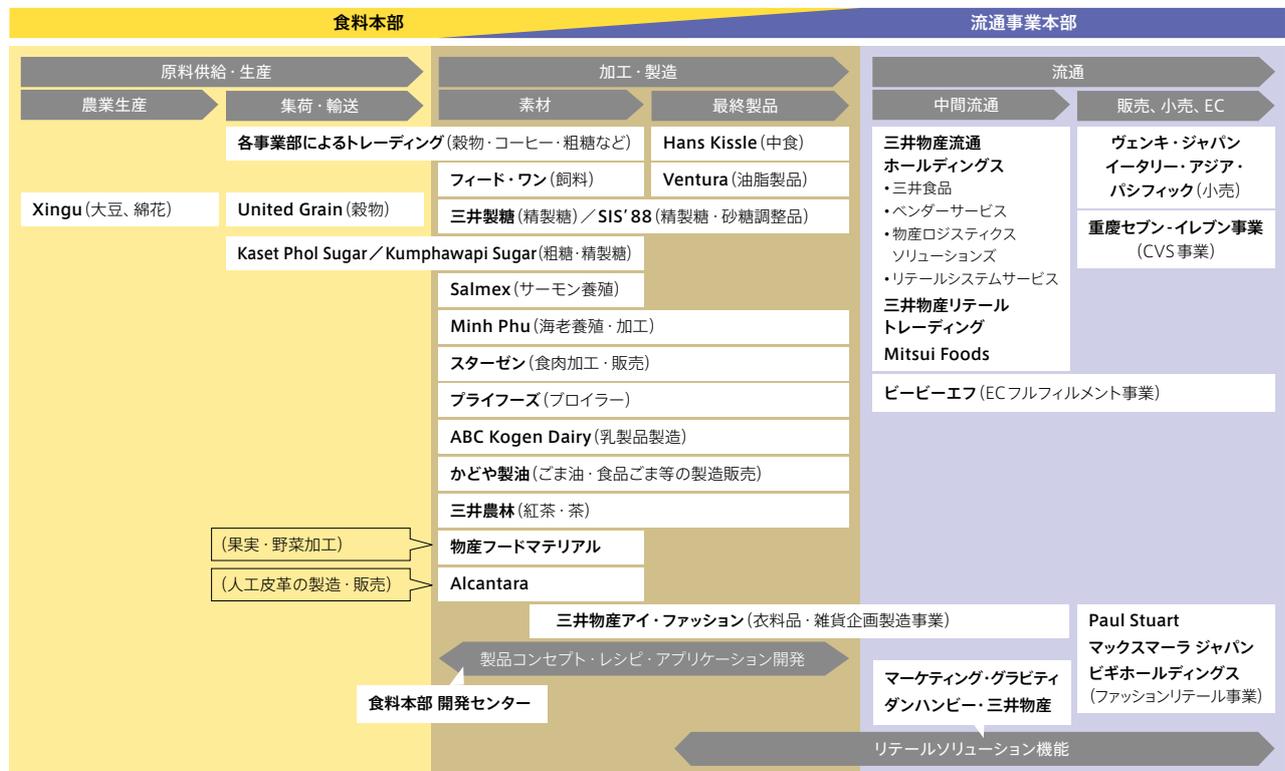
#### ファッション・繊維事業における取り組み

- 国内外におけるブランドリテール事業、衣料品企画・製造(OEM)事業
- 繊維原料・素材の調達事業を展開

#### 複合型サービス事業

- 当社、エムサービス(株)、三井物産フォーサイト(株)等にて企業、病院、学校、スポーツ・娯楽施設(MAZDAスタジアム他)でのフード、清掃、設備管理等の複合型サービスを提供。当事業をさらに拡大し、本邦No.1事業者を目指す

### 食料流通・食品バリューチェーンで見る主要な事業展開



### 主な関係会社

| 会社名                   | 事業内容                            | 損益比率 (%) | 年間持分業績(億円) |       |       |
|-----------------------|---------------------------------|----------|------------|-------|-------|
|                       |                                 |          | 18/3期      | 19/3期 | 20/3期 |
| 三井製糖                  | 砂糖精製業                           | 33.5     | 33         | 21    | 12    |
| WILSEY FOODS          | 食用油脂製品の製造会社 Venture Foods 社への投資 | 90.0     | 34         | 33    | 39    |
| IHH Healthcare Berhad | ヘルスケア関連事業                       | 32.9     | 16         | 19    | 49    |
| エムサービス                | 給食サービス業                         | 50.0     | 23         | 24    | 24    |

## セグメント別戦略

## 次世代・機能推進セグメント

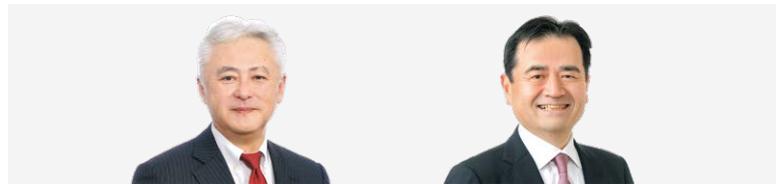
- ICT事業本部
- コーポレートディベロップメント本部



TV通販事業／(株)QVCジャパン(日本) © QVC Japan, Inc.

## 事業内容

ICT、金融、物流事業を通じて、次世代を担うビジネスの創造や事業領域拡大に向けた多様な取り組みを展開すると同時に、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、当社グループへの専門機能の横断的な提供を図ることで、全社収益基盤の強化・拡大に向けた取り組みを推進しています。



執行役員  
ICT事業本部長  
森安 正博

執行役員  
コーポレートディベロップメント本部長  
菊地原 伸一

## 内外環境認識

- 社会のデジタル化に伴い生み出された多様なデータをサービスに結び付ける取り組みが進展
- 非接触化ニーズの拡大、データ通信量増大に伴うデジタルインフラのニーズの拡大
- 環境デリバティブの商機拡大、自然災害の増加による保険リスクマネジメント機能の重要性増大
- 国内労働力の確保難、人件費上昇を背景としたロボティクスの導入等による効率化の必要性増大

## 前中期経営計画の進捗(上段)と中期経営計画2023の目標(下段)

- 三井情報等5社で過去最高益を更新するなど国内中核関係会社堅調、若手経営人材の登用・育成を推進
- 国内不動産事業の着実な推進、およびバイアウトの国内・アジア出資参画。総合力推進部の機能進化
- 国内の中核関係会社を中心とした既存事業の強化、新規事業創出、ICTを通じた他本部との共創
- 金融、不動産、物流事業の知見と当社グループの経験やネットワークを組み合わせ新たな価値の創造

## 個別戦略

| 分野                  | 今後の取り組み方針  |
|---------------------|--|
| ICT                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 三井情報、三井物産エレクトロニクスなどの国内中核関係会社のさらなる収益基盤の強化</li> <li>• 新たなテクノロジー、ビジネスモデルを活かした新事業創出</li> <li>• 他事業本部が有する産業・ビジネスでの知見と、ICT分野での知見とを掛け合わせた新事業の創出とDX実現</li> </ul>                |
| コーポレート<br>ディベロップメント | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存事業徹底強化(既存顧客との関係強化と顧客基盤拡大、IT含めた経営基盤強化、機能の先鋭化)</li> <li>• 仕込、再開発含む開発、果実化を進め地域・分野のニーズに応じた不動産の開発や価値向上施策実行</li> <li>• 投資先の経営現場への継続的に人員を配置し経営人材プールの拡大と当社事業変革への貢献</li> </ul> |

## 新型コロナウイルスによる影響・対応方針

- 操業や物流の停止、需要後退による売上減少、ファンド立ち上げ遅延、資産売却延期、不動産賃貸収入の減少等
- 巣ごもり需要により一部事業の需要伸長
- ITを活用した営業活動の実践と業務効率化の追求、投資規律の徹底

## 主な事業

### 三井情報(株)／三井物産エレクトロニクス(株)／ 三井物産セキュアディレクション(株)

企業システムやネットワークの構築、クラウドサービスなどを提供する三井情報(株)、IoTソリューションの開発・販売、半導体関連の販売などを手掛ける三井物産エレクトロニクス(株)、サイバーセキュリティサービスを提供する三井物産セキュアディレクション(株)の3社を中心に、国内ICT関連事業を推進しています。三井情報(株)と三井物産エレクトロニクス(株)は事業シナジー発揮・新規顧客開拓等を目的に、2021年4月合併に向け協議を開始しました。



### (株)QVCジャパン

米国Qurate Retail Group社との日本でのTV通販事業です。

### ワールド・ハイビジョン・チャンネル(株)

2007年に開局した24時間無料BS放送局「BS12 トゥエルビ」を運営しています。

### MBK Real Estate社

1990年に米国のシニア住宅の保有、運営事業に参入しました。現在33物件、約3,600室を運営しています。2020年1月には、日系投資家向けに米国のシニア住宅を投資対象とした私募ファンドを組成、運用を開始しました。出口戦略に私募ファンドが加わったことで、ファンドの運用収益などインカム型のビジネスも拡大させていきます。



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」

### バイアウトファンド事業の取り組み

MSD企業投資(株)を通じた国内バイアウトファンド事業、(株)アドバンテッジパートナーズとの提携によるアジアにおけるバイアウトファンド事業、アント・キャピタル・パートナーズ(株)への出資参画に続き、2020年3月期には、在ドイツのバイアウトファンド運営会社への出資参画を果たしました。

## 新しい取り組み

### ダイナミックプラス(株)

2018年設立。プロ野球やJリーグ等のスポーツチケットやコンサートなどの興行チケット、ならびにホテル・配送等のサービス向けにビッグデータとAIを活用した需要予測に基づく価格決定を行うダイナミックプライシングを提供しています。



### (株)DouYu Japan

中国ライブ動画配信サービス大手「DouYu」との合併事業。本邦ライブ動画配信サービス「Mildom(ミルダム)」を運営。ゲームの実況プレイを含む総合型ライブ動画配信プラットフォームを目指しています。

### プラスオートメーション(株)(+A社)

2019年に日本GLP(株)と共同で+A社を設立しました。中国のZhejiang Libiao Robots社(Libiao社)が製造するソーティングロボットシステム等を活用し、物流施設自動化に向けてロボットサブスクリプションサービス(Robotics as a Service)事業を展開中です。



物流施設で活躍するLibiao社製ソーティングロボットシステム

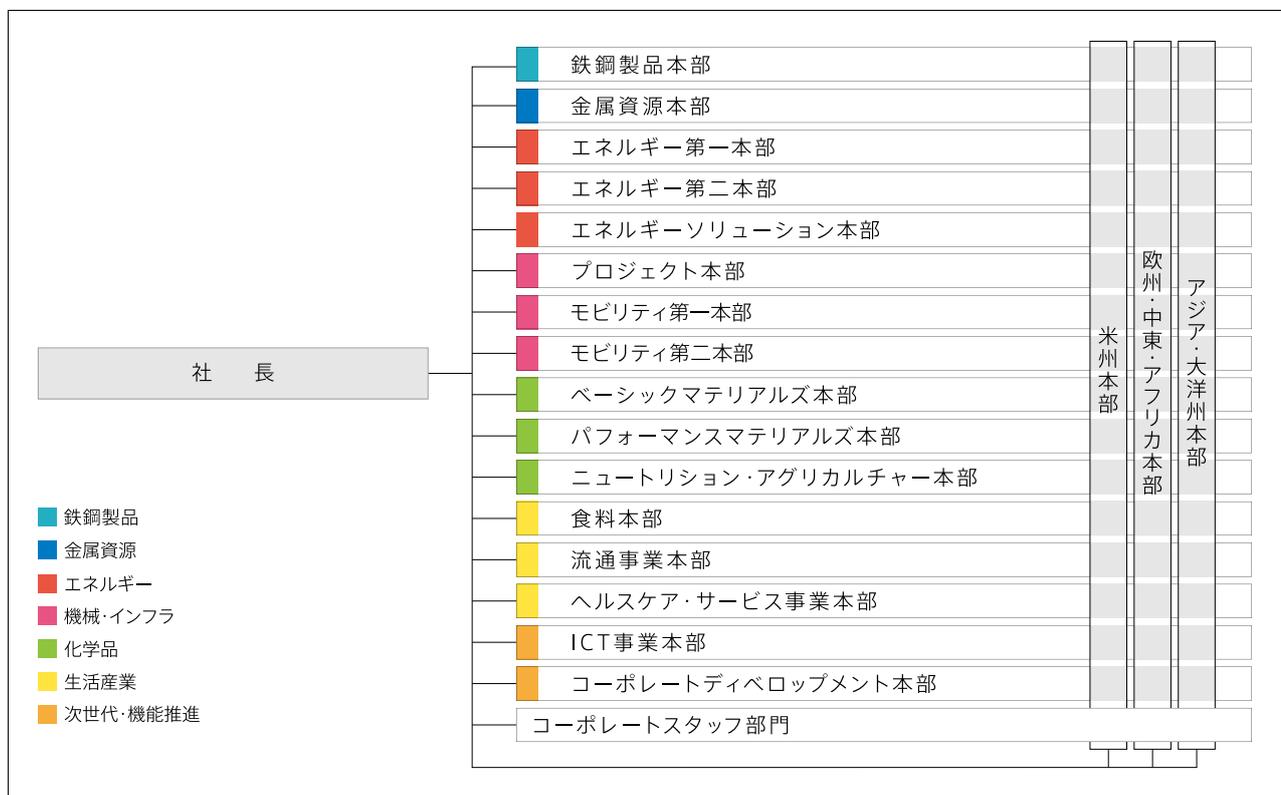
## 主な関係会社

| 会社名                     | 事業内容                    | 損益比率 (%) | 年間持分業績(億円) |       |       |
|-------------------------|-------------------------|----------|------------|-------|-------|
|                         |                         |          | 18/3期      | 19/3期 | 20/3期 |
| QVCジャパン                 | TV通信販売事業                | 40.0     | 52         | 53    | 54    |
| 三井情報                    | 情報通信システムに関する企画・設計・開発・販売 | 100.0    | 21         | 35    | 42    |
| JA三井リース                 | 総合リース業                  | 31.4     | 40         | 38    | 39    |
| 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    | 23         | 23    | 29    |
| 三井物産都市開発                | 不動産の売買、賃貸借、管理、コンサルティング等 | 100.0    | 28         | 26    | 15    |
| 三井物産アセットマネジメント・ホールディングス | 不動産アセットマネジメント事業         | 100.0    | 20         | 19    | 19    |

## 商品軸と地域軸

三井物産は、「商品」と「地域」、2つの軸による独自の事業組織を構成し、事業活動を展開、それぞれの強みを活かすと同時に互いに連携しています。一つは、商品を中心とした16の事業本部です。各事業本部は、担当商品ごとに内外一体となった総合戦略を立案し、全世界で事業活動を展開しています。また、事業本部間の横のつながりを深め、連携し合うことにより、総合力を発揮し横断的な事業にも取り組んでいます。もう一つは、地域を中心とした3つの地域本部です。海外市場を「米州」「欧州・中東・アフリカ (EMEA)」「アジア・大洋州」の地域に分け、地域ごとに独立性を持たせた三極体制としています。地域本部は地域戦略のかなめとして担当地域の事業を任されており、事業本部と連携しつつ、各々傘下の関係会社とともに幅広い多角的な事業を行っています。地域本部は、各地域の地場の情報を十分に知るエキスパートであり、地場の有力企業と密接な関係を築くことにより、当社のグローバル戦略の基軸となっています。

当社は、16事業本部の「商品戦略」と海外三極体制における「地域戦略」を融合することで、有機的なグローバルネットワークを実現しています。



※ 中国、台湾、韓国およびCISは地域ブロックとなります。

### 地域本部長



常務執行役員  
米州本部長  
上野 佐有

常務執行役員  
欧州・中東・アフリカ本部長  
宮田 裕彦

常務執行役員  
アジア・大洋州本部長  
宇野 元明

# 組織図

(2020年4月1日現在)



Gate

4

**M a n a g e m e n t**  
**F o u n d a t i o n**

96

取締役および独立役員

98

監査役および独立役員

99

執行役員

100

三井物産のコーポレート・ガバナンス

112

業務執行と内部統制

114

グローバル・グループリスクマネジメント

116

インテグリティのある組織づくり

118

人権とサプライチェーンマネジメント

119

ステークホルダーエンゲージメント

120

イニシアティブへの参画

121

社会からの評価

## 取締役および独立役員

2020年6月19日現在

### 取締役

取締役在任年数／所有株式数

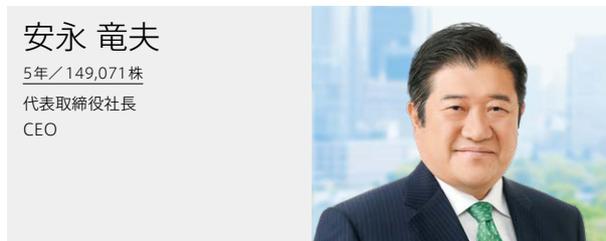


飯島 彰己

12年／269,706株

代表取締役会長

1974年 当社入社  
2015年 当社代表取締役、会長(現任)



安永 竜夫

5年／149,071株

代表取締役社長  
CEO

1983年 当社入社  
2015年 当社代表取締役、社長(CEO)(現任)



竹部 幸夫

2年／38,154株

代表取締役副社長執行役員

1983年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)

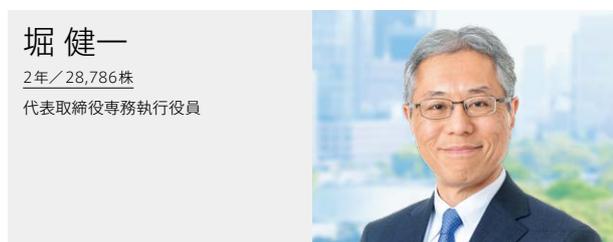


内田 貴和

2年／51,369株

代表取締役副社長執行役員  
CFO\*

1983年 当社入社  
2020年 当社代表取締役、副社長執行役員、CFO(現任)



堀 健一

2年／28,786株

代表取締役専務執行役員

1984年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)



藤原 弘達

1年／46,721株

代表取締役専務執行役員  
CHRO\*  
CCO\*

1984年 当社入社  
2020年 当社代表取締役、専務執行役員、CHRO、CCO(現任)



米谷 佳夫

1年／26,506株

代表取締役専務執行役員  
CDIO\*

1985年 当社入社  
2020年 当社代表取締役、専務執行役員、CDIO(現任)



大間知 慎一郎

新任／24,975株

代表取締役専務執行役員  
CSO\*

1984年 当社入社  
2020年 当社代表取締役、専務執行役員、CSO(現任)



吉川 美樹

新任／18,645株

代表取締役専務執行役員

1984年 当社入社  
2020年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)

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

## 独立役員

在任年数／所有株式数

### 小林 いずみ

6年／4,134株  
社外取締役



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)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数国間投資保証機関長官  
2014年 当社社外取締役(現任)

### ジェニファー ロジャーズ

5年／5,799株  
社外取締役



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 現 Bank of America Merrill Lynch (香港)  
2012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・カウンセラー アジア(現任)  
2015年 当社社外取締役(現任)

### サミュエル ウォルシュ

3年／7,100株  
社外取締役



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)

### 内山田 竹志

1年／3,485株  
社外取締役



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)

### 江川 雅子

新任／0株  
社外取締役



1980年 シティバンク、エヌ・エイ東京支社入社  
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・ウォーバーク証券会社(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(現任)  
2020年 当社社外取締役(現任)

## 監査役および独立役員

2020年6月19日現在

### 常勤監査役

監査役在任年数／所有株式数

**鈴木 慎**  
1年／78,521株  
常勤監査役



1981年 当社入社  
2019年 当社常勤監査役(現任)

**塩谷 公朗**  
1年／10,045株  
常勤監査役



1984年 当社入社  
2019年 当社常勤監査役(現任)

### 独立役員

在任年数／所有株式数

**松山 遙**  
6年／2,069株  
社外監査役



1995年 東京地方裁判所判事補任官  
2000年 弁護士登録  
日比谷パーク法律事務所入所  
2002年 同所パートナー(現任)  
2014年 当社監査役(現任)

**小津 博司**  
5年／1,710株  
社外監査役



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)

**森 公高**  
3年／4,439株  
社外監査役



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所長(現任)  
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)

# 執行役員

2020年6月19日現在

## 執行役員

\* 取締役と兼務

### 社長

安永 竜夫\*

CEO (最高経営責任者)、危機対策本部本部長

### 副社長執行役員

竹部 幸夫\*

鉄鋼製品本部、金属資源本部、エネルギー第一本部、エネルギー第二本部 管掌

内田 貴和\*

CFO (チーフ・フィナンシャル・オフィサー)、コーポレートスタッフ部門担当 (CFO 統括部、経理部、財務部、リスクマネジメント部、IR 部、フィナンシャルマネジメント第一部/二部/三部/四部 管掌)、開示委員会委員長、J-SOX 委員会委員長

### 専務執行役員

堀 健一\*

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

米谷 佳夫\*

CDIO (チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)、デジタル総合戦略部、プロジェクト本部、モビリティ第一本部、モビリティ第二本部、エネルギーソリューション本部、ICT 事業本部 管掌、情報戦略委員会委員長

大間知 慎一郎\*

CSO (チーフ・ストラテジー・オフィサー)、コーポレートスタッフ部門担当 (経営企画部、事業統括部、ビジネス推進部、広報部、サステナビリティ経営推進部管掌)、国内支社・支店 管掌、地域ブロック管掌、サステナビリティ委員会委員長

藤原 弘達\*

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)、コーポレートスタッフ部門担当 (監査役室、秘書室、人事総務部、法務部、ロジスティクス戦略部、新本社ビル開発室 管掌)、BCM (災害時事業継続管理) 担当、コンプライアンス委員会委員長、ダイバーシティ推進委員会委員長、緊急対策本部本部長

小野 元生

東アジア総代表兼三井物産 (中国) 有限公司董事長

北川 慎介

(株) 三井物産戦略研究所代表取締役社長

吉川 美樹\*

食料本部、流通事業本部、ヘルスケア・サービス事業本部 管掌

### 常務執行役員

劔 弘幸

豪州三井物産 (株) 社長兼 ニュージーランド三井物産 (有) 会長

宇野 元明

アジア・大洋州本部長兼 アジア・大洋州三井物産 (株) 社長

上野 佐有

米州本部長兼米州三井物産 (株) 社長

佐藤 真吾

ブラジル三井物産 (株) 社長

目黒 祐志

CIS 総代表兼三井物産 モスクワ (有) 社長

宮田 裕彦

欧州・中東・アフリカ本部長兼欧州三井物産 (株) 社長

鳥海 修

内部監査部長

永富 公治

インド総代表兼インド三井物産 (株) 会長兼 アジア・大洋州副本部長兼 アジア・大洋州三井物産 (株) Director 兼 消費者ビジネス開発本部長

### 執行役員

高田 康平

ニュートリション・アグリカルチャー本部長

菊地原 伸一

コーポレートディベロップメント本部長

重田 哲也

経理部長

山口 裕視

CSO (チーフ・ストラテジー・オフィサー) 補佐 兼 CDIO (チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー) 補佐

大久保 雅治

エネルギー第一本部長

川瀬 厚

フィナンシャルマネジメント第三部長

藤田 礼次

タイ国三井物産 (株) 社長 兼 Mitsiam International, Limited 社長

野崎 元靖

エネルギー第二本部長

藤田 浩一

鉄鋼製品本部長

加藤 文雄

パフォーマンスマテリアルズ本部長

森安 正博

ICT 事業本部長

榎本 善之

フィナンシャルマネジメント第二部長

小寺 勇輝

金属資源本部長

大黒 哲也

モビリティ第一本部長

古谷 卓志

ベーシックマテリアルズ本部長

平林 義規

流通事業本部長

岡本 達也

モビリティ第二本部長

遠藤 陽一郎

食料本部長

竹増 喜明

人事総務部長

真野 雄司

デジタル総合戦略部長

阿久津 剛

経営企画部長兼韓国三井物産 (株) 理事

具志堅 喜光

財務部長

菅原 正人

ヘルスケア・サービス事業本部長

佐藤 理

事業統括部長

堀 晋一

関西支社長

中井 一雅

プロジェクト本部長

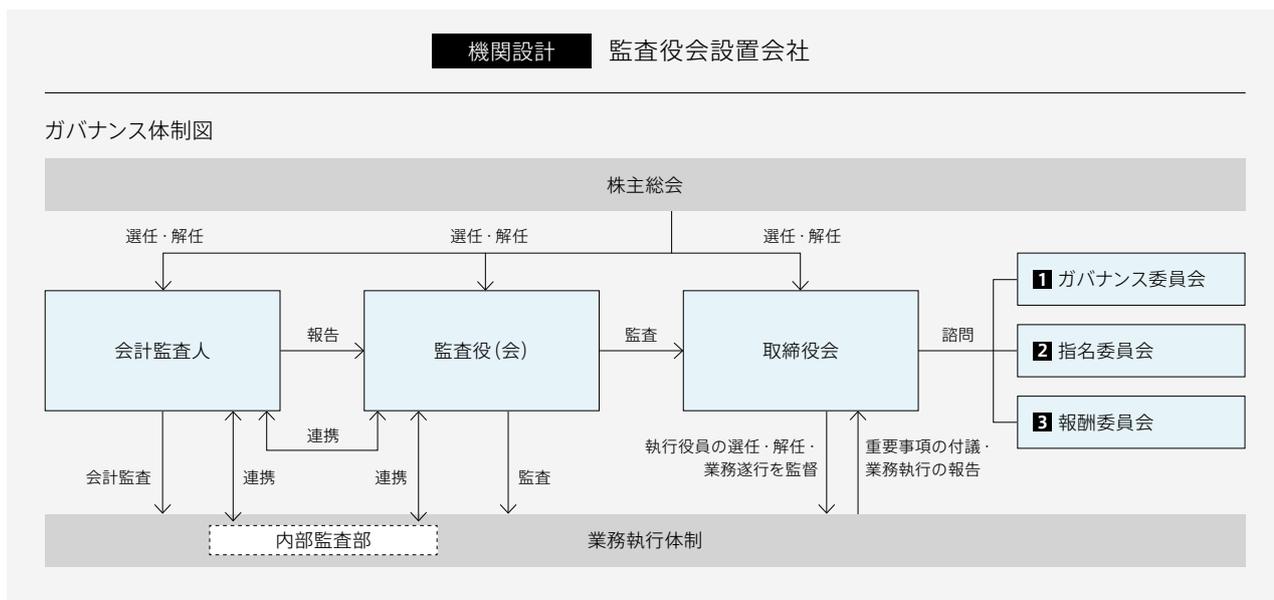
松井 透

エネルギーソリューション本部長

## 三井物産のコーポレート・ガバナンス

ガバナンスの強化では、取締役会メンバーの多様化を進めることでバランスをさらに改善するとともに、取締役会では、当社の大きな方向性や戦略についてより多くの議論を行うなど、取締役会の実効性強化を進めています。

### コーポレート・ガバナンス体制



### 取締役・監査役

|       | 氏名           | 女性 | 外国人                    | 当社における地位               | 任期               | ガバナンス委員会 <sup>*1</sup> | 指名委員会 <sup>*1</sup> | 報酬委員会 <sup>*1</sup> |   |
|-------|--------------|----|------------------------|------------------------|------------------|------------------------|---------------------|---------------------|---|
| 取締役   | 飯島 彰己        |    |                        | 代表取締役、会長               | 1年 <sup>*3</sup> | ◎                      | ○                   |                     |   |
|       | 安永 竜夫        |    |                        | 代表取締役、社長 (CEO)         |                  | ○                      | ○                   |                     |   |
|       | 竹部 幸夫        |    |                        | 代表取締役、副社長執行役員          |                  |                        |                     |                     |   |
|       | 内田 貴和        |    |                        | 代表取締役、副社長執行役員          |                  |                        |                     | ○                   |   |
|       | 堀 健一         |    |                        | 代表取締役、専務執行役員           |                  |                        |                     |                     |   |
|       | 藤原 弘達        |    |                        | 代表取締役、専務執行役員           |                  |                        |                     | ○                   |   |
|       | 米谷 佳夫        |    |                        | 代表取締役、専務執行役員           |                  |                        |                     |                     |   |
|       | 大間知 慎一郎      |    |                        | 代表取締役、専務執行役員           |                  | ○                      |                     |                     |   |
|       | 吉川 美樹        |    |                        | 代表取締役、専務執行役員           |                  |                        |                     |                     |   |
|       | 小林 いずみ       | ○  |                        | 取締役 (社外) <sup>*2</sup> |                  |                        |                     | ◎                   | ○ |
|       | ジュニアロー ロジャーズ | ○  | ○                      | 取締役 (社外) <sup>*2</sup> |                  | ○                      |                     |                     |   |
|       | サミュエル ウォルシュ  |    | ○                      | 取締役 (社外) <sup>*2</sup> |                  | ○                      |                     |                     |   |
|       | 内山田 竹志       |    |                        | 取締役 (社外) <sup>*2</sup> |                  |                        |                     | ○                   |   |
| 江川 雅子 | ○            |    | 取締役 (社外) <sup>*2</sup> | ○                      |                  |                        | ○                   |                     |   |
| 監査役   | 鈴木 慎         |    |                        | 常勤監査役                  | 4年 <sup>*4</sup> |                        |                     |                     |   |
|       | 塩谷 公朗        |    |                        | 常勤監査役                  |                  |                        |                     |                     |   |
|       | 松山 遙         | ○  |                        | 監査役 (社外) <sup>*2</sup> |                  | ○                      |                     |                     |   |
|       | 小津 博司        |    |                        | 監査役 (社外) <sup>*2</sup> |                  |                        | ○                   |                     |   |
|       | 森 公高         |    |                        | 監査役 (社外) <sup>*2</sup> |                  |                        |                     | ◎                   |   |

\*1. 各諮問委員会の◎は委員長です。

\*2. 独立役員です。

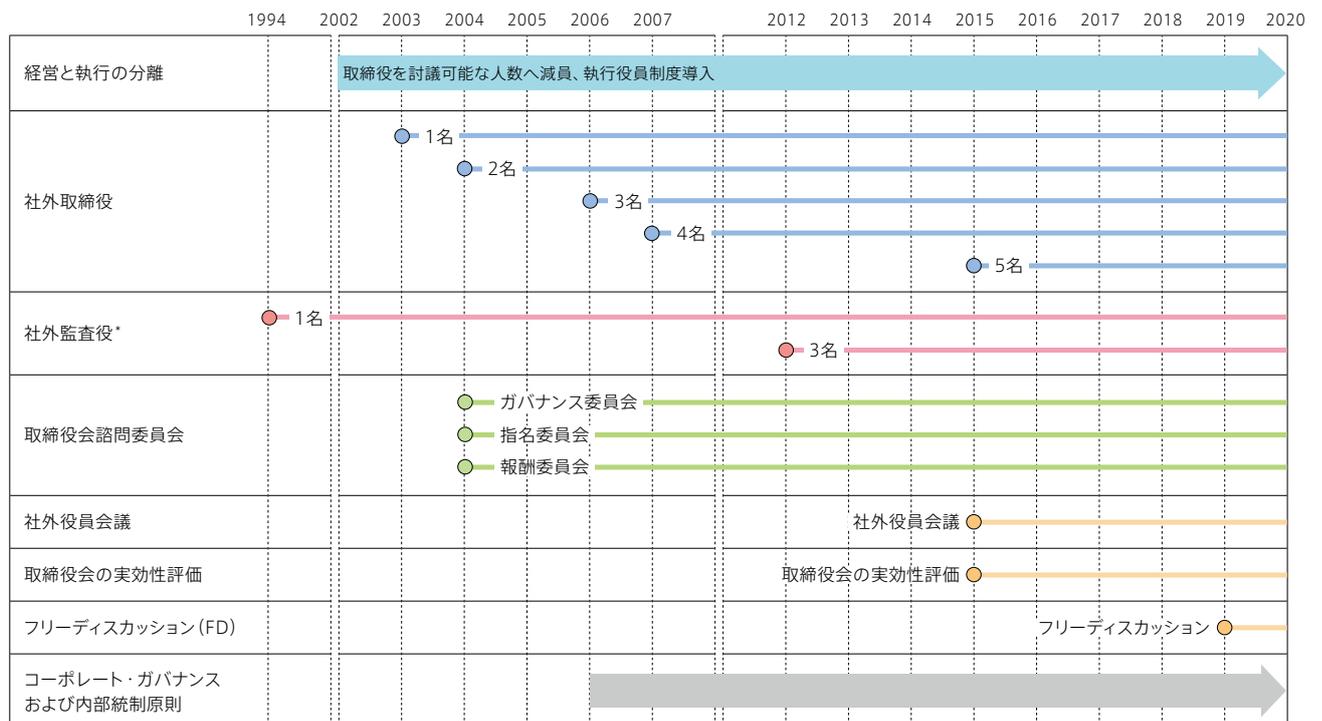
\*3. 取締役の任期は、選任された定時株主総会から1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。

\*4. 監査役任期は、選任された定時株主総会から4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。

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<br>(社外取締役)   | 社外役員<br>(社外監査役)   |
| 構成(含む委員長)    | 会長<br>社長<br>社内取締役1名<br>社外取締役3名<br>社外監査役1名   | 会長<br>社長<br>社外取締役2名<br>社外監査役1名  | 社内取締役2名<br>社外取締役2名<br>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さら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ります。   | 当社取締役および執行役員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します。   | 当社取締役および執行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します。 |
| 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、ならびに当社のコーポレート・ガバナンスのさら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在り方の検討を行います。 | 当社取締役および執行役員の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)等の後継者計画の策定、ならびに取締役人事案に対する評価、ならびに役員の解任に係る審議を行います。                        | 当社取締役および執行役員の報酬・賞与に関する体系・決定プロセスの検討、ならびに取締役報酬・賞与案に対する評価、ならびに執行役員評価・賞与案に対する評価を行います。     |
| 2020年3月期開催回数 | 3回  | 4回  | 4回  |
| 2020年3月期審議内容 | 取締役会の実効性評価、グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針への対応等につき、社外役員の視点も交えて討議を行いました。   | 取締役会の構成やバランスを検討し、取締役および執行役員の選解任基準およびプロセスのレビューを行うとともに、取締役および執行役員候補者が同選定基準に定める要件を充足していることを確認、また最高経営責任者(CEO)の後継者計画を審議しました。 | 取締役および執行役員の報酬に関する体系・決定プロセスならびに執行役員の評価プロセスの検討を行い、役員報酬案に対する評価を行いました。                    |

ガバナンス体制推移



\* 社外監査役の数(選任数/定款で定めた上限)は一時4名/7名となり、その後3名/5名へ

## 三井物産のコーポレート・ガバナンス

## 取締役会・諮問委員会・社外役員会議等の開催実績 (2020年3月期)

| 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 |
|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|
| 取  | 取  | 取  | 取  |    | 取  | 取   | 取   | 取   | 取  | 取  | 取  |
| 取  |    | 取  | 取  |    | ガ  | ガ   | 指   | 報   | 指  | 報  | 取  |
| 社  |    | 社  | 社  |    | 指  | 報   | 社   | 社   | 社  | 社  | ガ  |
|    |    |    | 社  |    | 社  |     | 社   |     |    |    | 指  |
|    |    |    | 社  |    |    |     | 社   |     |    |    | 報  |
|    |    |    |    |    |    |     | FD  |     |    |    | 社  |
|    |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    | 社  |
|    |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    | 社  |

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 FD フリーディスカッション

## 取締役・監査役フリーディスカッション

2019年3月期に初めて開催したフリーディスカッションにつき、同年の実効性評価において好評であったことから、2020年3月期も引き続きフリーディスカッションを実施しました。

|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| 2019年3月期<br>の実効性評価<br>での意見 | 日程・場所など   | テーマ   |
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2019年11月12日</li> <li>■ 当社研修所での合宿</li> <li>■ 設定したテーマに関する自由討議を取締役および監査役にて実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>①コングロマリットとしての経営戦略</li> <li>②Mitsui Diversity Management</li> </ul> |

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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の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。国内の16事業本部および海外の3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、同時に執行役員でもあり、連結グループの機動性の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社員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・社外監査役の参画を得た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。

## 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ほか、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回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2020年3月期は合計15回開催しました。

## 2020年3月期／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 |
|---|----------|
| 経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連                             | 25       |
| 決算・財務関連   | 17       |
| 監査役・会計監査人関連（監査上の主要な検討事項（KAM）早期適用、監査中間報告、内部監査報告含む） | 7        |
| リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連                         | 6        |
| 人事関連  | 3        |
| 個別案件  | 12       |
| 合計  | 70       |

## 2020年3月期取締役会／サステナビリティ・内部統制・リスクマネジメント等関連の報告

| 取締役会の議題               | 開催日                     | 報告対象  | リスク管理体制・制度  |
|-----------------------|-------------------------|---|---|
| 内部統制状況レビュー            | 2020/4/8*               | ・内部統制全般   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ポジション限度設定、専門部署モニタリング</li> <li>内部統制・ポートフォリオ管理委員会</li> </ul>   |
| サステナビリティ関連            | 2020/3/25               | ・サステナビリティ活動全般（気候変動問題への対応状況含む）   | ・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       | 2019/10/30<br>2020/3/25 | ・コンプライアンスリスク  | <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス委員会</li> <li>三井物産役職員行動規範の制定・遵守</li> <li>内部通報体制の整備</li> <li>研修の実施 など</li> </ul>   |
| 金融商品取引法に基づく内部統制評価     | 2019/6/20               | ・財務報告に係る内部統制  | <ul style="list-style-type: none"> <li>J-SOX委員会</li> <li>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</li> </ul>   |
| 内部監査結果                | 2019/9/11               | ・内部監査結果   | ・内部監査部を中心とする内部監査体制  |
| 当社のリスクエクスポージャーとコントロール | 2019/12/18              | <ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク（商事債権、社外宛貸付金・保証、定期預金など）</li> <li>市場リスク（商品・為替売買越、在庫）</li> <li>事業リスク（事業資産、関連宛投融资保証、社外宛投資）</li> <li>カントリーリスク</li> <li>オペレーショナルリスク</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>信用程度・稟議の審査とモニタリング</li> <li>商品・為替売買越の稟議審査、在庫実査など</li> <li>稟議プロセスによる審査、投資案件の果実化・良質化</li> <li>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</li> <li>個別事業のオペレーショナルリスクへの対応に関しさらに一歩踏み込み</li> </ul> |
| サイバーセキュリティ            | 2019/12/18              | ・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  |

\* 2020年3月期の内部統制状況を、当該期終了後速やかに、2020年4月8日の取締役会に報告。

## 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的重要会議への出席、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ほか必要に応じて随時開催されます。2020年3月期は合計24回開催しました。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等の執行状況、監査上の主要な検討事項（Key Audit Matters）に関する当社および会計監査人の対応状況となります。

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。

## 三井物産のコーポレート・ガバナンス

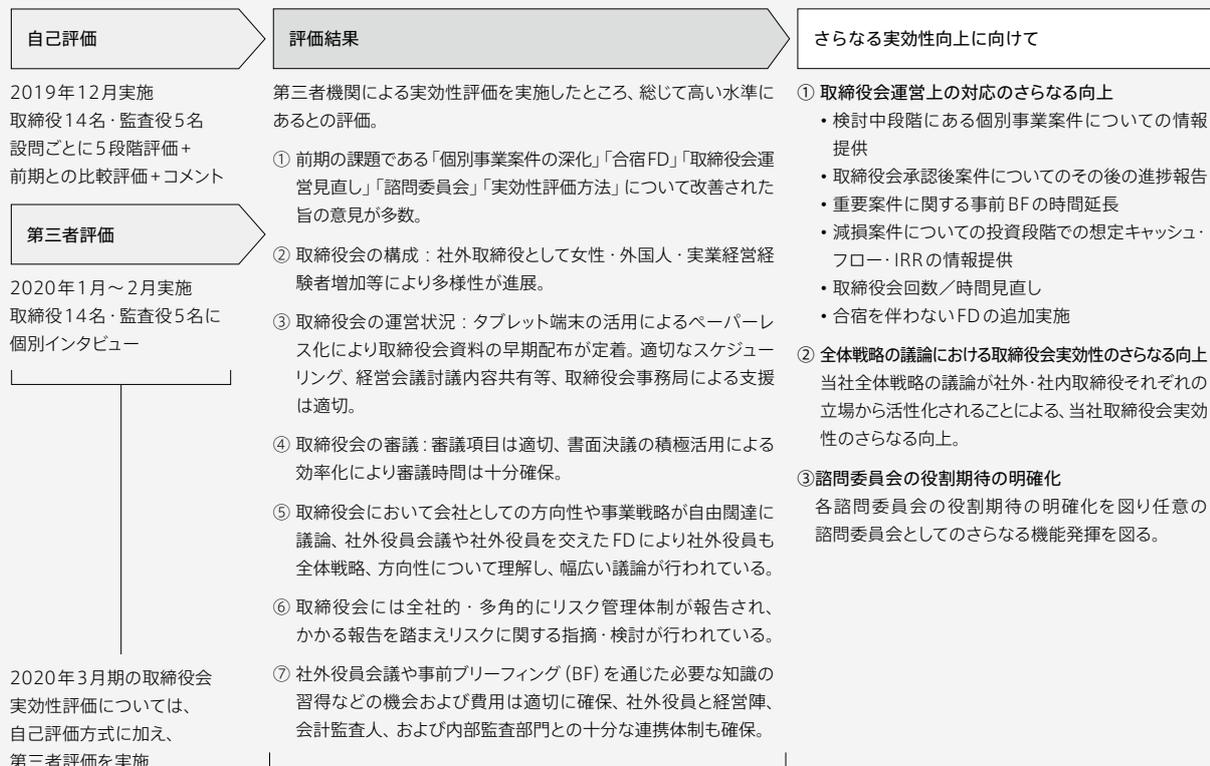
## 取締役会実効性評価サマリー

取締役会の実効性評価においては、前期の評価で認識された課題への当期における取り組みを確認するとともに、来期に向けた課題を抽出するプロセスを毎期実施しており、取締役会の実効性向上のためのPDCAサイクルを重視しています。2019年3月期の取締役会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、2020年3月期は、以下の点に取り組みました。

| 2019年3月期実効性評価結果における課題認識 | 取り組み内容  | 2020年3月期アンケートでの評価               |
|-------------------------|---|---------------------------------|
| 個別事業案件の深化               | 事業本部戦略上の案件位置付けを明確化。大規模案件に関し、全社における位置付けや他事業に与える影響を示す資料の充実など。     | 大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。前期より改善と評価。 |
| 合宿フリーディスカッション(FD)       | 「コングロマリットとしての経営戦略」「Mitsui Diversity Management」にテーマを絞って合宿FDを継続。 | 大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。前期より改善と評価。 |
| 取締役会運営見直し               | 資料配布早期化に対応。書面決議活用により、必要な案件に十分な審議時間を確保。経営会議の議論内容の的確な報告。          | 大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。前期より改善と評価。 |
| 諮問委員会                   | 定期的に各諮問委員会の活動内容を取締役会で報告。各諮問委員会の活動計画を取締役会で報告。                    | 大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。前期より改善と評価。 |
| 実効性評価方法                 | 自己評価に加え、第三者評価機関を起用の上、第三者評価を実施。                                  | 大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。前期より改善と評価。 |

## ▶ 2020年3月期の実効性評価

自己評価および第三者評価結果を踏まえ、2020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取締役会の実効性評価を確定しました。



上記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2020年3月期の取締役会の実効性は適切に確保されていると判断

### 取締役会実効性第三者評価結果概要

第三者評価機関は、2020年1月から2月上旬にかけて、全取締役・全監査役への個別インタビューを実施し、当社の取締役会の実効性評価を行いました。この結果、当社のガバナンスの実効性は、総じて高い水準にあるとの評価を受け、また、全取締役・全監査役へのインタビューの結果、以下の点で肯定的な意見が多数を占めていることが確認されました。

|    |                                    |   |
|----|------------------------------------|---|
| 構成 | ①社外役員の見識の高さと多様性<br>(属性、経験両面)       | 属性：ジェンダー、国籍、世代<br>経験：経営、行政、金融、法務、会計等                  |
| 責務 | ②ガバナンス・コンプライアンス・インテグリティへの強いコミットメント | 内部統制の仕組みと組織体制<br>「三井物産グループ行動指針-With Integrity」の策定と徹底等 |
| 運営 | ③個別案件審議の充実                         | 定量・定性分析と全社・本部における収益・リスクの位置付けの提示<br>関連で透明度の高い取締役会での議論  |
|    | ④全体課題議論と適切な複数の場の設計                 | 議題：全社にわたる議題、戦略に関する議題、中長期ビジョン<br>場：取締役会、社外役員会議、FD、食事会  |
|    | ⑤議長のコンセンサスをベースとした議事進行              | 議長の中立的傾聴姿勢と社内外役員意見の積極ヒアリング<br>複数回の審議と多数決の原則不採用        |
|    | ⑥事務局の真摯・丁寧な取締役への支援と不断の改善           | 事前ブリーフィングの充実と継続的改善<br>社外役員に対するフィードバックへの真摯・丁寧な対応等      |

## 役員報酬

### 役員報酬の構成



### ▶ 取締役報酬

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、社外取締役を委員長とする報酬委員会の検討結果を踏まえた取締役会の決議により、固定的な基本報酬、当社が重視する経営指標に基づく業績連動賞与、および、中長期インセンティブ報酬としての株価連動型株式報酬により構成することとしています。なお、株価連動型株式報酬については、2020年3月期より譲渡制限付株式報酬を採用しています。また、取締役(社外取締役を除く)については、1回当たりの拠出金額の上限を100万円未満とした上で、基本報酬から役員持株会を通じて当社普通株式を購入するものとしています。基本報酬、業績連動賞与および株式報酬の割合は、毎年度、報酬委員会で他社動向などを踏まえ妥当性を検証し、取締役会に報告しています。また、取締役には退職慰労金を支給しません。

### 業績連動賞与

#### ■ 賞与の総支給額

賞与の総支給額は、報酬委員会から適切である旨の答申を受け、取締役会で決定されたフォーミュラにより算定されます。2021年3月期は、以下フォーミュラにより算定されます：

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

ただし、7億円を総支給額の上限とし、連結当期利益(親会社の所有者に帰属)がマイナスすなわち「損失」の場合、また基礎営業キャッシュ・フローがマイナスすなわち「資金支出」の場合は、マイナスとなった項目を0として計算します。なお、連結当期利益(親会社の所有者に帰属)および基礎営業キャッシュ・フローは、配当政策の決定時に勘案するなど、当社が重視している経営指標です。

## 三井物産のコーポレート・ガバナンス

**2 賞与の個別支給額**

各取締役への個別支給額は上記1に基づき計算された総支給額を、役職ごとに定められた下記ポイントに応じて按分した金額(10,000円未満四捨五入)とします。ただし、個別支給額の総額が上限の7億円を超える場合は、一律、10,000円未満を切り捨てるものとします。

個別支給金額＝総支給額×役職ポイント／役職ポイントの総和

**役職別ポイント**

| 会長・社長 | 副社長 | 専務 | 常務 |
|-------|-----|----|----|
| 10    | 7   | 6  | 5  |

本統合報告書提出時点の役員構成において、各役職別の最大支給額(総支給額が上限の7億円の場合)は以下の通りです。

会長・社長＝7億円×10ポイント／(10ポイント×2人+7ポイント×2人+6ポイント×5人=64ポイント)＝10,937万円

副社長＝7億円×7／64ポイント＝7,656万円

専務＝7億円×6／64ポイント＝6,562万円

**株価連動型譲渡制限付株式報酬**

当社の中長期的な業績と企業価値の持続的な向上を図るさらなるインセンティブを与えるとともに、株主の皆様と同じ目線で、一層の価値共有を進めるべく、固定的な基本報酬および業績連動賞与とは別枠で、一定の譲渡制限期間を設けた上で、当社の普通株式を交付します(以下、本制度に基づき交付される株式を「本株式」)。本制度は、一定期間における当社株価成長率と東証株価指数(以下、「TOPIX」)成長率との比較により、当該期間経過後に取締役が保有することとなる本株式の数(以下、「評価後株式数」)が変動する、株価連動型の株式報酬制度です。当社株価の変動のみならず、株式市場全体と比較した当社株価のパフォーマンスも考慮することにより、株式市場の成長以上に当社の企業価値を増大させるよう、取締役の意識をより強く喚起していくことを目的としています。

**1 支給方法**

本制度のために取締役に対して金銭報酬債権を付与し、取締役が当該金銭報酬債権全部を現物出資するのと引き換えに、当社の普通株式を発行し、または処分して、取締役に対し本株式を交付します。本制度に基づき各取締役に対して支給する金銭報酬債権の額は、株主総会で承認された上限額の範囲内で、報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会で決定します。

**2 発行または処分する株式の総数および1株当たりの払込金額**

本制度に基づき新たに発行または処分する普通株式の総数は、年50万株以内(ただし、当社の普通株式の株式分割(当社の普通株式の無償割当てを含みます)、または株式併合が行われた場合、その他本株式として発行または処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整します)とし、その1株当たりの払込金額は、当該発行または処分に係る取締役会決議がなされる日(以下、「本取締役会決議日」)の属する月の直前3カ月の東京証券取引所における当社の普通株式の日次終値の平均値(終値のない日を除き、1円未満の端数は切り上げます)を基礎として、取締役特に特に有利とならない範囲において、取締役会が決定します。

**3 株価連動条件の詳細**

評価後株式数は、以下の通り株価などに連動して決定されるものとします。

- ①当社株価成長率\*1がTOPIX成長率\*2の150%と同じ、または上回った場合、交付された本株式数\*3の全部を評価後株式数とする。
- ②当社株価成長率がTOPIX成長率の150%を下回った場合、以下の算定式に従い計算した株式数を評価後株式数とし、残りの本株式は当社が無償取得する。

$$\text{評価後株式数} = \text{本株式数} \times \frac{\text{当社株価成長率}}{\text{TOPIX成長率} \times 150\%}$$

$$\text{評価後株式数} = \text{本株式数} \times \frac{(A + B) \div C}{(D \div E) \times 150\%}$$

\*1. 本取締役会決議日から3年間(3年を経過する前に取締役が当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも退任した場合には、当該退任日までの期間。\*2)において(2)を評価期間とした当社株価成長率を指し、具体的には以下の式により算出する。

A: 評価期間満了日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

B: 評価期間中における当社普通株式1株当たりの配当金の総額

C: 本取締役会決議日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

$$\text{当社株価成長率} = (A + B) \div C$$

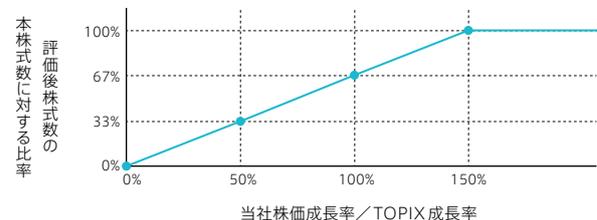
\*2. 本取締役会決議日から3年間の評価期間としたTOPIX成長率を指し、具体的には以下の式で算出する。

D: 評価期間満了日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

E: 本取締役会決議日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

$$\text{TOPIX成長率} = D \div E$$

\*3. 本株式数＝役員に応じて決定される金銭報酬債権額÷1株当たりの払込金額

**評価後株式数のイメージ**

**4 譲渡制限**

取締役は、本株式の払込期日から30年間(以下、「譲渡制限期間」)、本株式の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができません。譲渡制限期間中、本株式は、当社が指定する証券会社に開設される専用口座で管理されます。

**5 譲渡制限の解除**

上記4の定めにかかわらず、取締役が譲渡制限期間満了前に、当社の取締役または執行役員のいずれの地位をも退任した場合には、譲渡制限は解除されます。

**6 無償取得事由(クローバック条項)**

上記3の株価連動条件の達成状況に応じた無償取得に加え、取締役が、譲渡制限期間中に法令違反行為を行った場合その他の当社と取締役との間で締結する契約で定める一定の事由に該当した場合、当社は、本株式の全部または一部を当然に無償で取得します。

**7 組織再編などにおける取り扱い**

譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の一定の組織再編などに関する事項が当社の株主総会(ただし、当該組織再編などに関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会)で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、無償取得する本株式の数および譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとします。

**取締役報酬の算定方法に関する方針**

当社の取締役の報酬の算定方法に関する方針は、株主総会決議で承認された範囲において、取締役会がその裁量により決定することとしています。また、当該取締役会の決定にあたっては、

社外取締役を委員長とする報酬委員会においても事前に検討の上、適切である旨の答申を取締役会において報告しています。2020年3月期の報酬の額は、それぞれ以下の過程を経て決定されています。

1. 社外取締役を除く取締役の基本報酬については、報酬委員会の審議を経て2018年12月19日開催の取締役会で適切と認められた一定のフォーミュラに従い決定しています。また、社外取締役の基本報酬の個別支給額は、報酬委員会から適切である旨の答申を受けた上で、2017年4月12日開催の取締役会において決定されています。
2. 業績連動賞与については、2017年4月12日開催の取締役会で決定したフォーミュラに基づき個別の支給額が決定されています。また、当該フォーミュラについては、報酬委員会にて検討の上、適切である旨の答申が2017年4月12日開催の取締役会においてなされています。
3. 株価連動型譲渡制限付株式報酬については、2019年7月3日開催の取締役会決議において付与数が決定されています。当該付与数の決定については、報酬委員会から適切である旨の答申が当該取締役会においてなされています。

**▶ 社外取締役報酬**

業務執行から独立した立場である社外取締役の報酬は、業績連動を排した基本報酬のみであり、株式購入の義務もありません。

**▶ 監査役報酬**

監査役報酬は、株主総会決議によって定められた報酬限度額の範囲内での基本報酬のみとなり、業績により変動する要素はありません。また、監査役には退職慰労金を支給しません。

**2020年3月期に係る取締役および監査役の報酬**

| 役員区分          | 支給員数 <sup>*1</sup> | (百万円) |     |      |                    |
|---------------|--------------------|-------|-----|------|--------------------|
|               |                    | 基本報酬  | 賞与  | 株式報酬 | 支給総額 <sup>*2</sup> |
| 取締役(社外取締役を除く) | 11                 | 724   | 507 | 322  | 1,552              |
| 監査役(社外監査役を除く) | 4                  | 132   | —   | —    | 132                |
| 社外取締役         | 6                  | 104   | —   | —    | 104                |
| 社外監査役         | 3                  | 60    | —   | —    | 60                 |
| 合計            | 24                 | 1,020 | 507 | 322  | 1,849              |

\*1. 上記支給員数には、2020年3月期中に退任した取締役を含みます。

\*2. 上記金額のほか、退任した役員に対し役員年金(当該制度廃止前に支給が決定されていたもの)として、取締役102名分総額468百万円、監査役12名分総額41百万円を2020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              | 独立役員* | 選任理由  | 2020年3月期<br>出席回数                             | 重要な兼職状況(2020年6月19日現在)   |
|-----------------|-------|---|--|---|
| 小林 いずみ          | ○     | 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され、議論を深めることに大いに貢献しています。2020年3月期は、報酬委員会の委員として、役員報酬制度・評価制度の設計に関する議論に貢献したほか、指名委員会の委員長として、CEOを含む経営陣幹部の選任プロセスの透明性向上において強いリーダーシップを発揮しました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待して社外取締役に選任しています。   | 取 15回/15回<br>指 4回/4回<br>報 4回/4回<br>社 15回/15回 | ANAホールディングス(株)<br>社外取締役<br><br>(株)みずほフィナンシャルグループ<br>社外取締役                       |
| ジェニファー<br>ロジャーズ | ○     | 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。2020年3月期はガバナンス委員会の委員を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待して社外取締役に選任しています。  | 取 15回/15回<br>ガ 3回/3回<br>社 15回/15回            | アシュリオンジャパン・ホールディングス<br>合同会社 ゼネラル・カウンセラー アジア<br>川崎重工業(株) 社外取締役<br>日産自動車(株) 社外取締役 |
| サミュエル<br>ウォルシュ  | ○     | 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・指摘等を多く行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。2020年3月期は、ガバナンス委員会の委員を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。同氏のグローバル企業の経営経験や資本政策・事業投資に係る見識・知見に基づき、多角的な視点から、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待して社外取締役に選任しています。                                 | 取 15回/15回<br>ガ 3回/3回<br>社 15回/15回            | Gold Corporation (Australia)<br>Chairman of the Board                           |
| 内山田 竹志          | ○     | 長年にわたり、トヨタ自動車(株)において時代が求めるスマートモビリティ社会を実現し得る環境・安全技術の研究や、消費者が求める製品の開発を手掛けてきた経験を有しており、同社の役員として優れた経営手腕を発揮しています。取締役会ではグローバル企業におけるマネジメント経験と社会全般に対する高い見識に基づき、多角的な視点からの提言・指摘等を多く行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。2020年3月期は、指名委員会の委員として、CEOを含む経営陣幹部の選任プロセスの透明性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ことを期待して社外取締役に選任しています。 | 取 11回/11回<br>指 4回/4回<br>社 10回/12回            | トヨタ自動車(株) 取締役会長<br>(株)ジェイテクト 社外取締役<br><br>(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。     |

| 氏名    | 独立役員* | 選任理由   | 2020年3月期出席回数             | 重要な兼職状況(2020年6月19日現在)  |
|-------|-------|--|--------------------------|--|
| 江川 雅子 | ○     | 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おり、また、税制調査会、総合科学技術・イノベーション会議、財政制度等審議会、日米文化教育交流会議等の委員を歴任するなど、幅広く公益にも貢献しています。直接企業経営に関与された経験はありませんが、上記の幅広い経験と知識を活かし、当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待して新たに社外取締役を選任しています。 | 取 ー<br>ガ ー<br>報 ー<br>社 ー | 東京海上ホールディングス(株)社外取締役<br>三井不動産(株)社外取締役<br>一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授 |

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

\*証券取引所が定める、一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役

### 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    | 独立役員* | 選任理由  | 2020年3月期出席回数                                   | 重要な兼職状況(2020年6月19日現在)   |
|-------|-------|---|--|---|
| 松山 遙  | ○     | 裁判官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、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。2020年3月期はガバナンス委員会の委員を務め、透明性および客観性あるガバナンス構築に資する意見を積極的に述べています。 | 取 14回/15回<br>監 23回/24回<br>ガ 3回/3回<br>社 13回/15回 | 弁護士<br>(株)T&Dホールディングス<br>社外取締役<br>(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ<br>社外取締役<br>(株)レスターホールディングス<br>社外取締役 |
| 小津 博司 | ○     | 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。2020年3月期は指名委員会の委員を務め、当社の役員指名の透明性の向上に貢献しています。                         | 取 15回/15回<br>監 23回/24回<br>指 4回/4回<br>社 14回/15回 | 弁護士<br>トヨタ自動車(株)<br>社外監査役<br>(株)資生堂<br>社外監査役  |
| 森 公高  | ○     | 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に関する高い見識に基づき、中立的・客観的な視点から監査意見を表明することを期待して選任しています。2020年3月期は報酬委員会の委員を務め、客観性ある役員報酬制度の検討・改定に関する議論に貢献しています。  | 取 15回/15回<br>監 24回/24回<br>報 4回/4回<br>社 15回/15回 | 公認会計士<br>(株)日本取引所グループ<br>社外取締役<br>東日本旅客鉄道(株)<br>社外監査役<br>住友生命保険相互会社<br>社外取締役                |

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

\*証券取引所が定める、一般株主と利益相反が生じる恐れのない社外監査役

## 三井物産のコーポレート・ガバナンス

## ▶ 独立性判断基準

当社の社外取締役または社外監査役(以下合わせて「社外役員」といいます)のうち、以下の各号のいずれにも該当しない社外役員は、独立性を有すると判断されるものとします。

- (1) 現在および過去10年間に於いて当社または当社連結子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人、従業員、理事など(以下「業務執行者」といいます)であった者
- (2) 当社の総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に有する者または法人の業務執行者
- (3) 当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者\*1またはその業務執行者
- (4) 当社または当社連結子会社の主要な取引先\*2またはその業務執行者
- (5) 当社もしくは当社連結子会社の会計監査人またはその社員など
- (6) 当社より、役員報酬以外に直近の事業年度において累計1,000万円を超える金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、弁護士、公認会計士などの専門的サービスを提供する者(当該財産を得ている者が法人、組合などの団体である場合は、当該団体に所属する者をいいます)
- (7) 直近事業年度において当社または当社連結子会社から年間1,000万円以上の寄付・助成などを受けている者または法人の業務執行者
- (8) 過去3年間に於いて(2)から(7)に該当する者
- (9) 現在または最近において当社または当社連結子会社の重要な業務執行者(社外監査役については、業務執行者でない取締役を含みます)の配偶者もしくは二親等以内の親族(以下「近親者」といいます)
- (10) 現在または最近において(2)から(7)のいずれかに該当する者(重要でない者を除きます)の近親者

\*1. 当該取引先が直近事業年度における年間取引高(単体)の5%以上の支払いを当社または当社連結子会社から受けた場合または当該取引先が直近事業年度における連結総資産の5%以上の金銭の融資を当社または当社連結子会社より受けている場合、当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者とします。

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

## ▶ サポート体制

社外取締役に対しては、定例および臨時の取締役会などに先立ち、議案の資料を事前配布するとともに事前説明を行います。社外監査役に対しては、常勤監査役連絡会の要旨の伝達など、常勤監査役および監査役室より監査に資する会社の情報を適宜提供しています。定例および臨時の監査役会・取締役会に際しては、資料の事前配布および事前説明を行います。社外取締役および社外監査役の全員に専用のノートPCおよびタブレットPC(専用PC)を交付し、適時に取締役会資料を配布することにより、社外役員の議案の検討時間を確保しています。2021年3月

期においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響により役員全員が物理的に集合する取締役会・監査役会の開催が困難・不適切な状況となったことから、出席者全員がウェブ会議システムを利用する遠隔での取締役会・監査役会を開催しており、社外取締役・社外監査役全員に、専用PC上での当該ウェブ会議システム利用環境の提供および利用方法のサポートを行い、遠隔での会議においても実効的な議論を可能とする環境を整備しています。過去に開催された取締役会の資料や議事録などを格納した取締役会データベースを構築し、社外役員が専用PCを通じてアクセスできる環境を整備しています。

## ▶ 社外役員会議の開催

全ての社外取締役および社外監査役により構成される社外役員会議を定期的に開催し、経営上の重要事項について、社外役員間、または社外役員と社内取締役・常勤監査役・会計監査人・執行役員などとの間で情報共有・意見交換を行っています。2020年3月期は、社外役員会議を15回開催し、経営方針、監査、事業本部の取り組み状況、人材育成等について、情報交換および意見交換を行いました。

## 2020年3月期社外役員会議テーマ一覧

| テーマ  |
|--|
| 1 鉄鋼製品本部の事業紹介                                  |
| 2 株主総会での社外役員による回答                              |
| 3 決算等に対する市場の関心事、およびインベスターデイパネルディスカッションのフィードバック |
| 4 エンゲージメント・サーベイ結果について                          |
| 5 Moon取り組み状況                                   |
| 6 キャッシュ・フロー・アロケーション進捗報告                        |
| 7 外部環境展望                                       |
| 8 監査役の監査活動について                                 |
| 9 デジタルトランスフォーメーション(DX) 取り組み状況報告                |
| 10 投資案件分析によるトラックレコード検証                         |
| 11 「Corporate Strategy(中期経営計画2023策定骨子)」        |
| 12 取締役会実効性評価(自己評価結果)                           |
| 13 人材育成  |
| 14 会計監査人との対話                                   |
| 15 個別事業案件説明                                    |

## ▶ 社外取締役または社外監査役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

社外取締役および社外監査役は、取締役会・監査役会・社外役員会議を通じて、内部監査・監査役監査・会計監査の状況について情報共有および意見交換を行い、相互連携して内部統制の監督・監査を行っています。具体的には、取締役会において、内部監査結果および内部監査計画、監査役会監査結果および監査実施計画、ならびに会計監査人のマネジメントレターの概要のほか、金融商品取引法に基づく内部統制に係る評価結果、コンプライアンス・プログラム運用状況、その他の内部統制に関する体制の整備・運営状況についても定期的に報告がなされます。

加えて、社外役員会議において、常勤監査役の活動状況に関する意見交換や、会計監査の方針に係る社外取締役、監査役および会計監査人との意見交換および情報交換を行っています。

また、当社にとって特に重要と常勤監査役が判断した案件に

ついては、取締役会における審議に先立って社外取締役および監査役の間での意見交換会を開催し、社外役員に対して十分な情報提供などがなされた上で実効性ある取締役会審議がなされるように配慮しています。

## 役員に対するトレーニングの方針

当社は、取締役および監査役就任の際に、株主から負託された取締役および監査役に求められる役割(受託者責任)と法的責任を含む責務を果たすため、当社の事業・財務・組織などおよ

び会社法関連法令、コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関して十分に理解を深める機会を設けます。また、必要に応じてこれらを継続的に更新する機会を設けます。

## 上場株式の取得・保有に関する方針

当社は、純投資以外の目的で保有する上場株式を政策保有株式とし、その取得・保有を、以下の方針に従い実施します。

- (1) 政策保有株式のうち、「持分法適用会社」への株式投資については、経営参画を通じた出資先企業価値の向上および持分法利益・受取配当金の拡大を企図しています。また、政策保有株式のうち、持分法適用会社以外の株式(みなし保有株式を含む)を「一般投資上場株式」とし、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化のための手段の一つとしています。
- (2) 「持分法適用会社」への株式投資については、保有目的に基づく経済合理性が認められた場合のみ実施するとともに、毎年、非上場株式を含む当社の投資資産一般について実施しているポートフォリオ見直しの枠組みの中で、資本コスト見合いの合理性の検証も含めて、取締役会でその保有意義・方針

を見直します。当該見直しの結果、上述の保有意義が希薄化した場合には、撤退に向けた方針を定めることとします。

- (3) 「一般投資上場株式」を取得する際には、事業機会の創出や取引・協業関係の構築・維持・強化の蓋然性を厳正に審査し、合理性が認められた場合のみ保有を行うとともに、毎年、保有する「一般投資上場株式」について、その取得原価や時価、資本コスト等の総合的なコストと比較した配当金・関連取引利益などの関連収益の状況に基づく経済合理性の検証、および、政策保有先との事業機会の創出や取引・協業関係の状況や見通しに基づく定性面での検証を通じて、取締役会でその保有意義・方針を見直します。当該見直しの結果、上述の保有意義が希薄化した場合には売却により縮減を進めることを方針とします。

## 会計監査

当社は、計算書類などについて会社法監査、金融商品取引法監査、英文連結財務諸表監査を実施する会計監査人として、有限責任監査法人トーマツに所属している公認会計士を選任しています。また、当社は、連結決算の早期化および信頼性確保のため

に、原則として監査業務の委託先を有限責任監査法人トーマツと同一のネットワークに属している、Deloitte Touche Tohmatsu に統一しています。

## 内部監査

内部監査部は、社長の命または承認に基づき、内部統制の整備・運用状況を、業務の有効性・効率性、財務報告などの信頼性、法令遵守、および会社資産の保全の観点から評価し、リスク管理、コントロール手段、およびガバナンスの妥当性・有効性の改善に向けて助言・提言を行います。

当社、海外店および現地法人、子会社を中心とする内外関係会社を対象に行う定例監査では、監査対象をリスクベースで抽

出し、国際内部監査基準に準じた独立・客観的な評価を行います。また、輸出入管理、個人情報管理などの全社共通テーマによる監査や、異例の経済的損失や信用毀損を招いた事象に対し、原因究明および再発防止策の妥当性を検証する特命検査を実施しています。さらに、金融商品取引法に基づき、財務報告に係る内部統制について独立部署としての評価を取りまとめています。

# 業務執行と内部統制

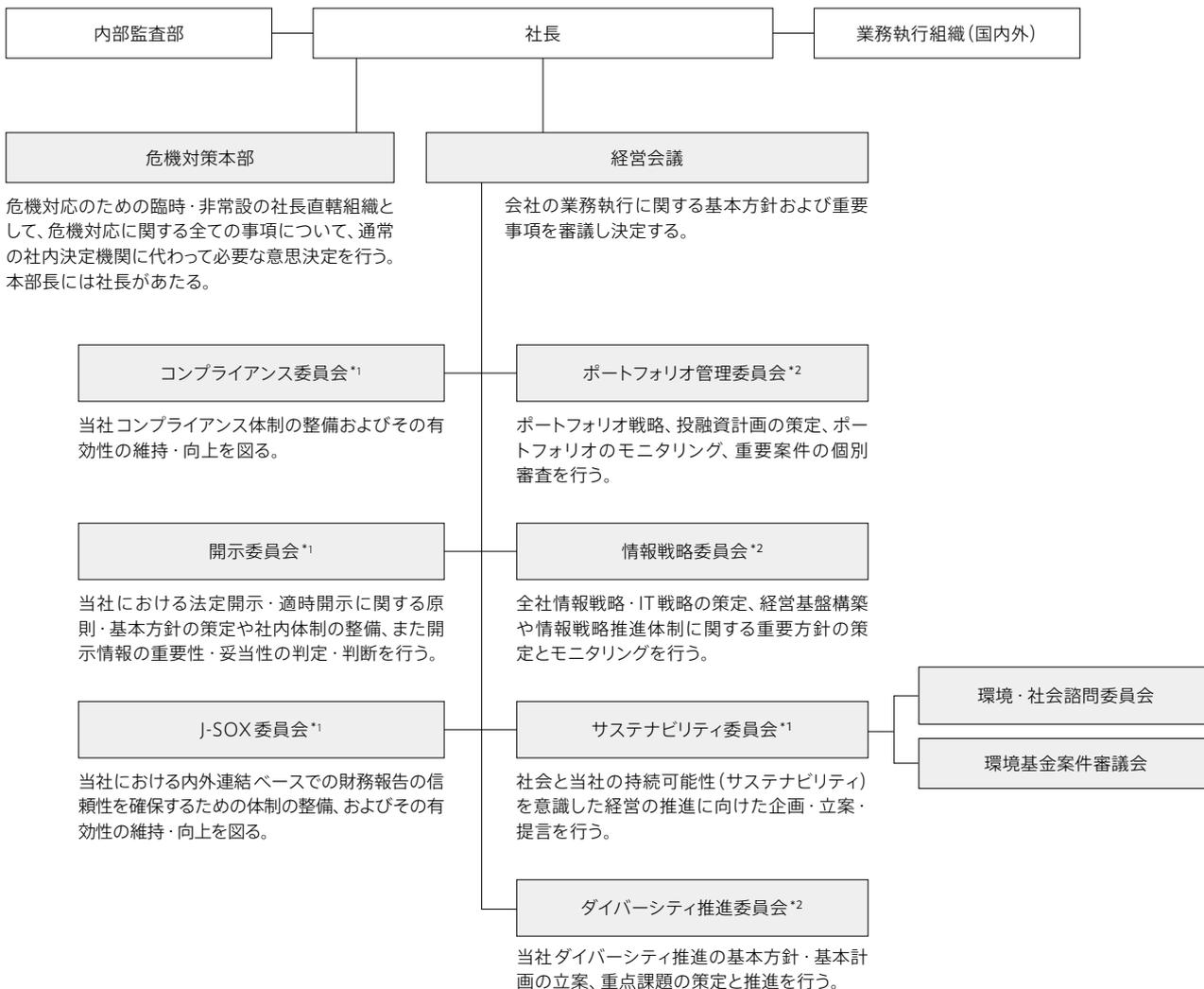
## 業務執行

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以下の通り設置し、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。

### 内部統制および業務執行体制



\*1. 経営会議の下部組織 \*2. 経営会議の諮問機関

## 内部統制

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への遵守」、「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署は、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へ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。

### ▶ 情報システムおよび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、情報漏えいリスク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ほか、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

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、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。

コンプライアンス体制の維持・向上に向けては、絶え間ない意識の啓発とともに、研修などを通じた研鑽を行い、できるだけ多くの機会を通じて教訓や注意すべきポイントを共有しています。また、コンプライアンス違反に対しては、就業規則に基づく懲戒を含め、厳正に対応しています。

### ▶ 特定事業管理制度

当社はDPF問題の発生を契機として、2005年4月に「特定事業管理制度」を制定しました。「環境関連事業」「メディカル・ヘルスケア・バイオ倫理関連事業」「補助金受給案件」および「その他異例なレピュテーションリスクを内包する事業」の4事業領域を対象として社内審査を強化し、必要に応じてサステナビリティ委員会または社外専門家が委員として出席する環境・社会諮問委員会の答申を得、もしくはその他外部専門家の意見を聴取することとしています。また、環境や人権などの社会的リスクに知見のある専門家を常置し、これらに関連する新規・既存事業について必要に応じ助言を得ることとしています。

### ▶ 企業集団における業務の適正確保

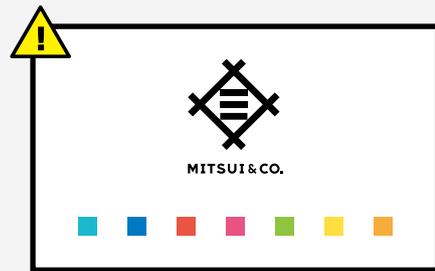
当社は「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」を定め、子会社に対しては法令その他に照らして合理的な限りこれに基づく内部統制を整備・運用し、持分法適用会社に対しては、他出資者と連携して、同様の内部統制を整備・運用するよう働きかけることとしています。関係会社ごとに当社役職員から関係会社主管者を置き、「関係会社主管者職務規程」に基づき管理しています。

## グローバル・グループリスクマネジメント

当社のグローバルで幅広い事業活動はさまざまなリスク(事業の履行に伴う損失の危険)に直面しています。また、経営・事業を取り巻く環境変化のスピードが上がり、不確実性が高まる中、リスクに対する感度を上げて、素早く対応していくことが必要です。現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決するべく、三井物産ではリスクマネジメントに関し以下の体制を整えています。

### 1. 重大事態発生時

「危機対策本部規程」に基づき、損害・損失などを抑制するための具体策を迅速に決定・実行する組織として、社長を本部長とする危機対策本部を設置し、適切に対応します。また、「災害時事業継続管理規程」に基づき、地震や水害、テロ、感染症、電力不足等の発生により事業継続が著しく困難な事態に陥った場合や、そのような事態が長期化することが見込まれる場合は、人事総務部管掌担当役員を本部長とする緊急対策本部を設置し、災害時の事業継続または早期復旧・再開を図ります。



#### CASE 新型コロナウイルス対応にあたって

2020年1月に緊急対策本部を立ち上げ、海外現地法人も含めた勤務体制や各国からの退避などに関する方針を迅速に定め実行するとともに、関係会社も含めた情報の一元的管理を行っています。

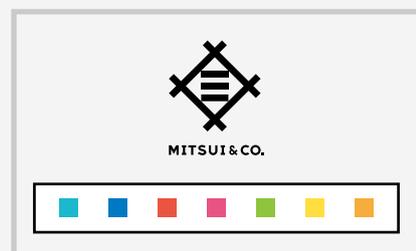
### 2. 会社全体

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の対処には、経営会議および経営会議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、全社一元的に管理する統合リスク管理体制を構築しています。コーポレートスタッフ部門各部署は、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。



### 3. 営業現場

各事業本部長及び地域本部長は、「事業本部長権限規程」などの各種権限規程に基づき委譲された権限の範囲内で事業を遂行し、その範囲内で事業に伴うリスクを管理します。委譲された権限を超えるリスクを負担する場合は、稟議制度による許可を要します。すなわち、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(P.113ご参照)。また、各事業単位において、定量的リスク<sup>\*1</sup>への対処として、ポジション限度や損切限度の事前設定、専門部署によるモニタリングなどが、定性的リスク<sup>\*2</sup>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。



\*1 信用リスク、市場リスク、関係会社の事業運営リスク、カントリーリスクなど

\*2 コンプライアンス・リスク、オペレーショナルリスクなど

## 事業等のリスク

三井物産では、統合リスク管理体制の中で、全社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に鑑み、重要なリスクを特定するとともに、リスクをヘッジするための諸施策やコントロールするためのさまざまな取り組みを行っています。2020年3月末における重要なリスクは以下の通りです。

| 重要度 | リスク対応策                 |  |
|-----|------------------------|--|
| ▲   | 新型コロナウイルス感染拡大によるリスク    | 2021年3月期アクションプラン □□P.52  |
|     | 事業投資リスク                | ポートフォリオマネジメント □□P.40<br>リスクアセットのモニタリング、ストレステスト                 |
|     | 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<br>カントリーリスク状況に関する定性・定量モニタリング 他               |
|     | 気候変動によるリスク(物理的リスク)     | 保険付保、危機管理方針策定、設備強化 他   |
|     | 気候変動によるリスク(移行リスク)      | 2050年Net-Zero Emissionsに向けた、2030年GHGインパクト半減(2020年対比)           |
|     | 商品価格リスク                | ポジション限度・損失限度の設定を含むリスク管理方針策定・運用、<br>商品スワップなどデリバティブを用いたヘッジ 他     |
|     | 為替リスク                  | ポジション限度・損失限度の設定を含むリスク管理方針策定・運用、<br>為替予約・通貨スワップ等デリバティブを用いたヘッジ 他 |
|     | 保有上場株式の株価変動リスク         | 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、回収期日遅延状況のモニタリング、必要に応じて担保提供の要求                       |
|     | 資金調達に関するリスク            | 財務戦略 □□P.40  |
|     | オペレーショナルリスク            | リスク軽減策・損害防止策の検討、保険付保 他   |
|     | コンプライアンスに関するリスク        | グループ・グローバルベースでのコンプライアンス体制 □□P.116                              |
|     | 情報システム・情報セキュリティに関するリスク | 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 □□P.113                              |
|     | 自然災害、テロ・暴動遭遇等リスク       | 災害時事業継続計画(BCP)や災害対策マニュアル策定 他                                   |

なお、重要なリスクとして特定したものの以外で、当社の財政状態、経営成績、およびキャッシュ・フローの状況等に影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクには、以下があります。

- 1 世界マクロ経済環境の変化によるリスク
- 2 法的規制に関するリスク
- 3 競合リスク
- 4 人的資源の制約に関するリスク
- 5 金利リスク
- 6 確定給付費用および確定給付債務に関するリスク

IFRSに基づく連結財務諸表の作成にあたっては、経営者の判断の下、一定の前提条件に基づく見積もりが必要となる場合があります。この前提条件の置き方によっては、影響が出る場合があります。

詳細は、第101期有価証券報告書P.28~をご参照ください。

## インテグリティのある組織づくり

旧三井物産\*初代社長の益田孝は「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれること望む」という言葉を残していますが、この頃から変わることなく三井物産グループが受け継いできているものは、社会から本当に求められる、価値ある事業を実現するという高い志を持って、仕事に取り組む姿勢です。

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、単に法令や規範の遵守に留まらず、企業人としての良識や品格、すなわちインテグリティに照らして、自らの言動に誤ったところがないかを常に検証する姿勢を持つことが極めて重要と考えています。これらの考えを経営の基盤と捉え、三井物産の経営理念(Mission、Vision、Values)においてもこれを掲げるとともに、グローバル・グループベースで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ています。

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

---

### 三井物産グループ行動指針-With Integrity

---

三井物産を含む三井物産グループが社会の信頼に応え、持続的に成長していくためにはグループ全体でインテグリティやコンプライアンスに関する考え方を共有し、これに基づき最も高い水準で行動していくことが必要です。この目的のため、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。これを各社のMVVや役職員行動規範に反映していくとともに、グループ全体の役職員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、三井物産グループは、これからも社会の信頼に、誠実に、真摯に応えていきます。



「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\\_.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/compliance/WithIntegrity_.pdf)

---

### インテグリティのある組織をつくるための取り組み

---

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、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を求めるとともに、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。

#### コンプライアンス体制

CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)の指揮・監督の下、国内外の各本部長および支社支店長などのコンプライアンス統括責任者と連携しながら、グローバル・グループベースでインテグリティや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。また、各事業本部においては、コンプライアンス統括責任者を補佐するコンプライアンス管理責任者を設置し、各事業現場の特性も踏まえた事案発生の予防・再発防止策の実践、インテグリティの推進など、きめ細かい対応を進めています。

また、当社では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整備およびその有効性の維持・向上を図っています。同委員会は年に2回開催しており、社外弁護士も交え、コンプライアンス関連事案の発生傾向や課題およびこれらを踏まえたアクションプランや、コンプライアンス体制の在り方について話し合い、その内容を逐次役職員と共有しています。

グループ全体では、関係会社におけるコンプライアンス体制整備のために最低限必要とされる主要な原理・原則を「関係会社コンプライアンス体制整備ガイドライン」にまとめ、この実践を各社で具体的に議論し実行していくことで、関係会社の自立自走でのコンプライアンス強化、インテグリティの推進を含む経営力強化を目指しています。加えて国内関係会社のCCOが参加する当社グループCCO会議、海外拠点地域CCO会議などを定期的で開催し、グローバル・グループベースでの情報・意見の交換、知見の共有を行っているほか、海外各拠点においてもそれぞれの地域に即したコンプライアンス諸施策を実行しています。

### コンプライアンス・プログラム

当社では、インテグリティやコンプライアンスに関してどんなに緻密なプログラムを策定したとしても、経営幹部による率先垂範を伴わなければ、実効性は高まらないと考えています。年間を通じて、「三井物産グループ行動指針-With Integrity」やCCOブログなどを活用して絶え間ない意識の啓発に努めるとともに、研修などを通じた研鑽を行い、できるだけ多くの機会を通じて教訓や注意すべきポイントを共有しています。さらに毎年11月を「With Integrity月間」とし、社長の考えるインテグリティの在り方に関する講話や、CCOを含めたコンプライアンス委員会メンバーによる若手社員とのディスカッションを行うなど、経営幹部自らがコンプライアンスおよびインテグリティは経営基盤であることを発信し、全従業員でインテグリティについて考える機会としています。コンプライアンス違反に対しては、就業規則に基づく懲戒を含め、厳正に対処し、再発防止策を策定、実行しています。



2019年11月開催

### スピークアップ文化の醸成

コンプライアンスの本質は、経営理念や価値観を反映した風通しの良い職場環境を作り、円滑なコミュニケーションを通じて問題の発生を予防するとともに、オープンノベータティブな職場を形成し、職場での改善・成長意欲の醸成ひいては生産性・経営力の向上にあると考えます。一方、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。三井物産では、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し、おかしいと思ったことに声を上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職制ラインおよび職制外の報告・相談ルートとして、社外弁護士や第三者機関(匿名可)も含めた8つのルートを設置するとともに、通報により本人が報復や不利益を受けない旨および、通報者・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も明記する等、スピークアップを促すための施策を推進しています。また、国内外の独占禁止法および贈賄防止法に抵触する、またはその疑義のある事案の報告・相談に対しては、特別な通報窓口として、グローバル・グループ・ホットラインを導入し、海外現地法人や国内外子会社の役職員からの通報を、当社本店法務部コンプライアンス室で一元的に受け付ける体制を構築しています。さらに、当社の役職員に関する事項や当社または当社グループに影響が及ぶ可能性のある重大事項について、グループ会社の役職員は、当社の内部通報窓口へ直接報告・相談することができる体制を構築しています。



## 人権とサプライチェーンマネジメント

### 人権の尊重

当社は国際基準にのっとった人権に対する配慮はサステナビリティ経営の基盤であると考え、「三井物産グループ行動指針-With Integrity」や「三井物産役職員行動規範」に人権の尊重をうたい、取り組みを推進してきました。近年、企業の人権尊重への取り組みの重要性は増しており、自社のみならずサプライチェーンも含めた人権への取り組みが求められていることを認識しています。2020年8月、当社の人権に関する考え方をより明確にするべく、「人権方針」を策定しました。本方針は経営会議で承認され、取締役会においても報告されています。

#### 人権デューデリジェンス

当社は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」にのっとり、2020年3月期に外部専門家を起用し、当社および海外現地法人の取扱商品、連結子会社の主要事業を対象にサプライチェーン上の人権について、人権デューデリジェンスを開始しました。

#### 評価プロセス

|                   |   |
|-------------------|---|
| 1. 人権リスクの判別       | 指標・ツール等を参考にスクリーニング基準を設定                         |
| 2. 人権リスク項目を設定     | 国際規範等を参考に、人権・労働関連のリスク項目を設定                      |
| 3. 重点リスク管理項目の追加設定 | 国際規範等を参考に、サプライチェーン上のリスク管理項目を追加指標として設定           |
| 4. リスクの重要度の設定     | 国際労働機関(ILO)が定める中核労働基準の4分野については、重要度の高いリスク項目として評価 |
| 5. 人権リスク評価を実施     | リスクマッピング、リスク低減対策の策定、リスクの概要把握                    |

 「人権方針」については、サステナビリティレポート2020をご覧ください。

### サプライチェーンマネジメントの推進

三井物産は、世界中で多岐にわたる事業を展開する中で、川上から川下まであらゆる位置でサービスを提供しており、サプライヤーは約20,000社に上ります。サプライチェーンにおける倫理的・社会的課題の把握と解決に向け、法令遵守、人権尊重、労働安全衛生法の確保、環境負荷の低減等、サプライヤーとともに社会の要請に応えていきます。

#### 持続可能なサプライチェーン取組方針

当社は、2007年12月に「サプライチェーンCSR取組方針」を策定し、サプライヤーに対して当社が遵守に努める項目の周知を図るとともに、同方針への理解と実践を要請してきました。2020年8月には、社会の期待や変化に応じて同方針を見直し「持続可能なサプライチェーン取組方針」として改定しました。

#### サプライヤーとの取り組み

##### ① サプライヤー宛書状の送付

全新規サプライヤーに対し、当社の取り組み方針の理解と協力を要請する書状の送付を継続しています(累計約50,000社)。

 「サプライチェーンマネジメントの推進」については、サステナビリティレポート2020をご覧ください。

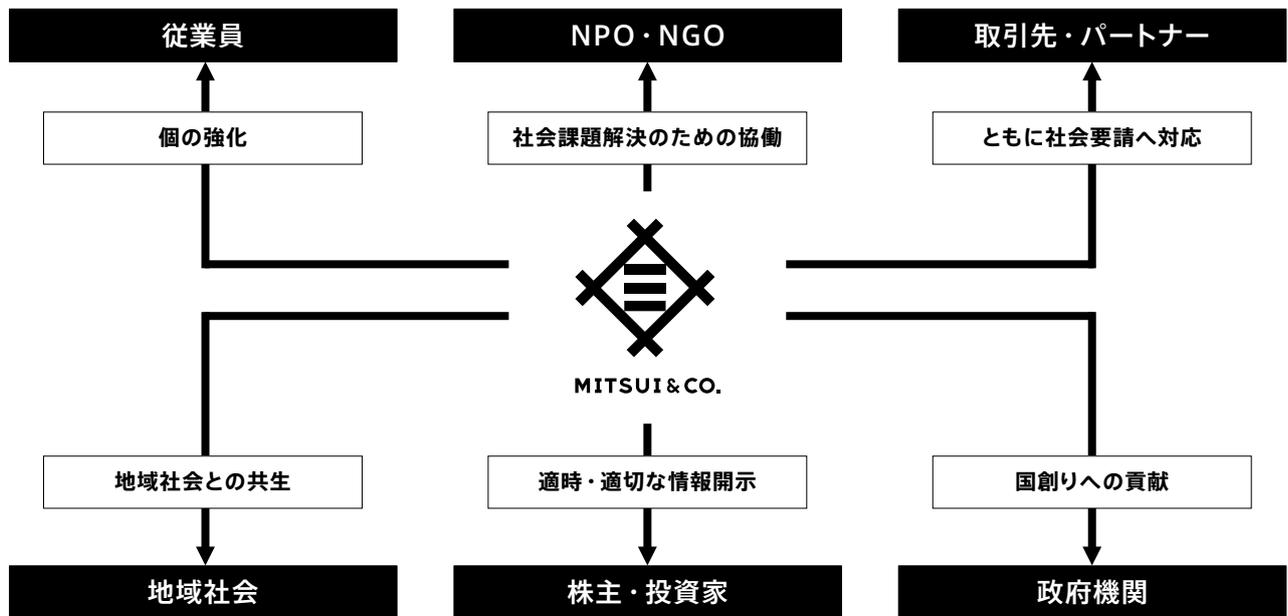
##### ② アンケートの実施と実態調査

サプライヤーとの双方向のコミュニケーションを重視し、必要に応じて共同で改善策を検討しています。そのために、当社および当社子会社のサプライヤーに対して当社取り組み方針の実践状況と、人権・労働・安全衛生、ビジネス倫理、環境管理等に関わる各社方針の有無を問うアンケート調査を実施しています。2020年3月期からは、対象を人権デューデリジェンスに基づく高リスク事業分野の商品を取り扱うサプライヤーとし、アンケート調査を実施しています。また、アンケートに加え、当社の取り組み方針の遵守事項に沿ったチェックリストに基づく調査を実施しています。サプライヤーの責任者との面談や製造現場の視察も行い、必要に応じた助言・指導を行っています。

# ステークホルダーエンゲージメント

## 事業創出に向けたエンゲージメント

多様なステークホルダーとの対話を通じ、当社の役職員一人ひとりが、社会からの期待をしっかりと把握することに努めています。そして市場の環境変化に適応し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。



### 適時・適切な情報の開示に向けて

#### 基本的な考え方

三井物産では、投資家が適切な投資判断を形成するために必要な当社開示の要件と手続きの根幹として、「投資家に対する開示の基本原則」を定め、開示の透明性を確保し、事実即して一貫した説明責任を全うするよう努めています。また、重要性のある情報については適時・適切に、かつ公正に、すなわち全ての投資家がアクセス可能な方法で開示しています。三井物産では経営会議の下部組織として、取締役と執行役員、その他関連コーポレートスタッフ部門各部長から構成される「開示委員会」を設置し、法定開示や適時開示、重要な任意開示の開示内容の妥当性を判定・判断を行っています。

「投資家に対する開示の基本原則」については当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/management/ethics/index.html>

#### 2020年3月期活動実績

|         | 4月               | 5月 | 6月            | 7月 | 8月       | 9月          | 10月           | 11月 | 12月         | 1月 | 2月                              | 3月 |
|---------|------------------|----|---------------|----|----------|-------------|---------------|-----|-------------|----|---------------------------------|----|
|         | ● 通期決算発表         |    | ● 第1四半期決算発表   |    |          | ● 第2四半期決算発表 |               |     | ● 第3四半期決算発表 |    |                                 |    |
|         | ● インベスターデイ       |    | ● 統合報告書(和文)発行 |    | ● 定時株主総会 |             | ● 統合報告書(英文)発行 |     |             |    |                                 |    |
| 個人投資家向け |                  |    | ● 東京          |    | ● 静岡     |             | ● 大阪          |     | ● 東京        |    | ● オンライン                         |    |
| 機関投資家向け | ● 米国IR ● 欧州IR    |    |               |    | ● アジアIR  |             | ● アジアIR       |     | ● 欧州IR      |    | ● 米国IR ● アジアIR<br>● アジアIR オンライン |    |
|         | ← 個別面談数：年間250件 → |    |               |    |          |             |               |     |             |    |                                 |    |

## イニシアティブへの参画

### 国連グローバル・コンパクト

三井物産は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。



#### グローバル・コンパクトの10原則

|             |   |
|-------------|---|
| <b>人権</b>   | 企業は、原則1 国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重し、<br>原則2 自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。  |
| <b>労働</b>   | 企業は、原則3 結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持し、<br>原則4 あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持し、<br>原則5 児童労働の実効的な廃止を支持し、<br>原則6 雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである。 |
| <b>環境</b>   | 企業は、原則7 環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持し、<br>原則8 環境に関するより大きな責任を率先して引き受け、<br>原則9 環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである。                  |
| <b>腐敗防止</b> | 企業は、原則10 強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。   |

### 持続可能な開発目標 (SDGs)

#### マテリアリティとSDGsの関係

|                  | 1 貧困 | 2 飢餓 | 3 健康と福祉 | 4 質の高い教育 | 5 ジェンダー平等 | 6 安全な水と衛生 | 7 持続可能なエネルギー | 8 豊かさを創出 | 9 産業、科学、イノベーション | 10 人や国々の間での公平な富の分配 | 11 持続可能な都市とコミュニティ | 12 持続可能な消費と生産 | 13 気候変動と災害対策 | 14 海洋資源の持続可能な開発 | 15 陸域生態系の持続可能な開発 | 16 平和と公正 | 17 パートナーシップ |
|------------------|------|------|---------|----------|-----------|-----------|--------------|----------|-----------------|--------------------|-------------------|---------------|--------------|-----------------|------------------|----------|-------------|
| 安定供給の基盤をつくる      | ●    | ●    | ●       |          |           |           | ●            |          |                 |                    |                   | ●             |              | ●               | ●                |          |             |
| 豊かな暮らしをつくる       | ●    | ●    | ●       | ●        | ●         | ●         | ●            | ●        | ●               | ●                  | ●                 | ●             | ●            | ●               | ●                | ●        | ●           |
| 環境と調和する社会をつくる    |      |      | ●       |          |           | ●         | ●            | ●        | ●               |                    | ●                 | ●             | ●            | ●               | ●                |          | ●           |
| 新たな価値を生む人をつくる    |      |      | ●       | ●        | ●         |           |              | ●        |                 | ●                  |                   |               |              |                 |                  |          |             |
| インテグリティのある組織をつくる |      |      | ●       |          | ●         |           |              |          |                 | ●                  |                   |               | ●            |                 |                  | ●        |             |

### その他イニシアティブ

- TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)
- 世界経済フォーラム
- FSC® (Forest Stewardship Council®, 森林管理協議会)
- RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil、持続可能なパーム油のための円卓会議)
- クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA)
- CEFLEX (Circular economy for flexible packaging)
- ASI (Aluminium Stewardship Initiative)
- 日本経済団体連合会  
(企業行動・SDGs委員会、人口問題委員会、ダイバーシティ推進委員会、資源・エネルギー対策委員会、開発協力推進委員会、環境安全委員会、自然保護協議会)
- 日本貿易会  
(地球環境委員会、サステナビリティ・CSR研究会)
- 生物多様性民間参画パートナーシップ

## 社会からの評価

### 主な選定・認定 (2020年3月期)

#### IR 優良企業賞



#### ディスクロージャー優良企業



#### Dow Jones Sustainability Indices



#### CDP (Carbon Disclosure Project)



#### FTSE4Good Index Series



#### FTSE Blossom Japan Index



#### MSCI日本株女性活躍指数

2020 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

#### 攻めのIT経営銘柄



#### なでしこ銘柄



#### えるぼし



#### くるみん認定



#### 健康経営優良法人



Gate

5

**F a c t**  
**D a t a**

124

ESG Data Book

126

10年データ

128

セグメント情報

130

主なカントリーリスクエクスポージャー

131

投資家情報

## ESG Data Book

## Environment

## 温室効果ガス(GHG)排出量\*

単位: 千t-CO<sub>2</sub>e

|            | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 |
|------------|--------|--------|--------|
| Scope1     | 3,448  | 3,189  | 3,235  |
| Scope2     | 537    | 587    | 585    |
| Scope1+2   | 3,985  | 3,776  | 3,820  |
| Scope3(投資) | -      | -      | 32,000 |

\* 単体・連結合計

## エネルギー使用量\*

単位: GJ

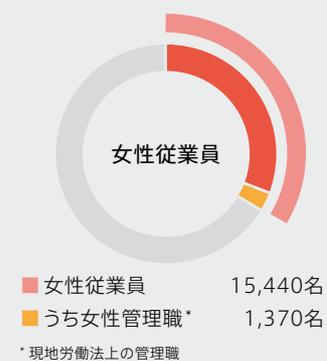
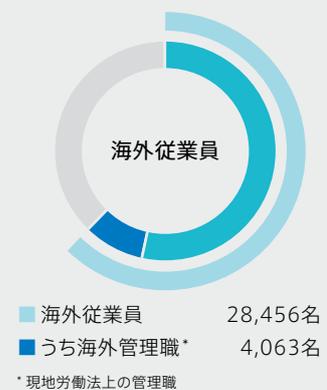
|           | 2018       | 2019       | 2020       |
|-----------|------------|------------|------------|
| 合計        | 11,365,043 | 43,439,056 | 42,775,480 |
| エネルギー源別内訳 |            |            |            |
| 燃料        | 5,617,840  | 33,551,624 | 30,823,685 |
| 電気        | 4,923,641  | 8,630,815  | 10,730,337 |
| 蒸気・熱・冷水   | 823,561    | 1,256,617  | 1,221,458  |

\* 単体・連結合計

## Social

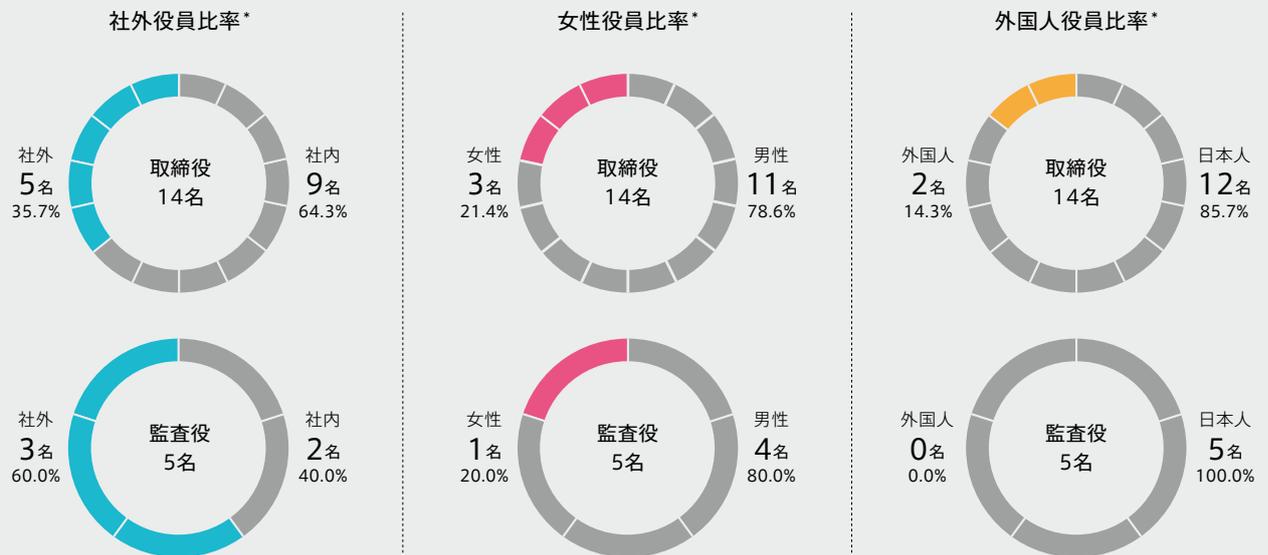
## 人事データ

|                           | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 |
|---------------------------|--------|--------|--------|
| 従業員数(単体)                  | 5,859  | 5,772  | 5,676  |
| 男性(名)                     | 4,217  | 4,141  | 4,050  |
| 女性(名)                     | 1,642  | 1,631  | 1,626  |
| 従業員数(連結)                  | 42,304 | 43,993 | 45,624 |
| 男性(名)                     | -      | 29,175 | 30,184 |
| 女性(名)                     | -      | 14,818 | 15,440 |
| 管理職男女別比率* <sup>1</sup>    |        |        |        |
| 男性(%)                     | 93.8   | 93.1   | 92.6   |
| 女性(%)                     | 6.2    | 6.9    | 7.4    |
| 平均勤続年数(年)                 | 18.5   | 18.5   | 18.3   |
| 月間平均残業時間(時間/月)            | 18.9   | 19.0   | 19.1   |
| 有給休暇取得率(%)                | 72.3   | 74.9   | 73.1   |
| 育児休業取得者数                  | 87     | 74     | 84     |
| 男性(名)                     | 23     | 29     | 28     |
| 女性(名)                     | 64     | 45     | 56     |
| 介護休業取得者数                  | 0      | 4      | 2      |
| 男性(名)                     | 0      | 2      | 1      |
| 女性(名)                     | 0      | 2      | 1      |
| 障がい者雇用比率(%) <sup>*2</sup> | 2.74   | 2.77   | 3.09   |
| 総合職採用数(新卒)                | 183    | 160    | 176    |
| 男性(名)                     | 103    | 104    | 96     |
| 女性(名)                     | 80     | 56     | 80     |
| 総合職採用数(キャリア)              | 42     | 26     | 42     |
| 男性(名)                     | 38     | 22     | 38     |
| 女性(名)                     | 4      | 4      | 4      |

\*<sup>1</sup> 各年7月1日時点のデータ\*<sup>2</sup> 各年6月1日時点のデータ連結従業員内訳  
(45,624名、2020年3月末)

各データの詳細は、サステナビリティレポート2020をご覧ください。

# Governance



\* 2020年8月時点

## 取締役数・監査役数・役員数

単位：名

|                 | 2018.3 |        | 2019.3 |        | 2020.3 |        | 2020.8 |        |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                 | 数      | 比率 (%) |
| 取締役数            | 14     |        | 14     |        | 14     |        | 14     |        |
| 社外取締役数          | 5      | 35.71% | 5      | 35.71% | 5      | 35.71% | 5      | 35.71% |
| 女性取締役数          | 2      | 14.29% | 2      | 14.29% | 2      | 14.29% | 3      | 21.43% |
| 外国人社外取締役数       | 2      | 14.29% | 2      | 14.29% | 2      | 14.29% | 2      | 14.29% |
| 事業経営経験を持つ社外取締役数 | 2      | 14.29% | 2      | 14.29% | 3      | 21.43% | 3      | 21.43% |
| 監査役数            | 5      |        | 5      |        | 5      |        | 5      |        |
| 社外監査役数          | 3      | 60.00% | 3      | 60.00% | 3      | 60.00% | 3      | 60.00% |
| 女性監査役数          | 1      | 20.00% | 1      | 20.00% | 1      | 20.00% | 1      | 20.00% |
| 外国人社外監査役数       | 0      | 0.00%  | 0      | 0.00%  | 0      | 0.00%  | 0      | 0.00%  |
| 事業経営経験を持つ社外監査役数 | 0      | 0.00%  | 0      | 0.00%  | 0      | 0.00%  | 0      | 0.00%  |
| 役員数             | 19     |        | 19     |        | 19     |        | 19     |        |
| 社外役員数           | 8      | 42.11% | 8      | 42.11% | 8      | 42.11% | 8      | 42.11% |
| 女性役員数           | 3      | 15.79% | 3      | 15.79% | 3      | 15.79% | 4      | 21.05% |
| 外国人社外役員数        | 2      | 10.53% | 2      | 10.53% | 2      | 10.53% | 2      | 10.53% |
| 事業経営経験を持つ社外役員数  | 2      | 10.53% | 2      | 10.53% | 3      | 15.79% | 3      | 15.79% |

## 取締役会出席率

単位：%

|          | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 |
|----------|--------|--------|--------|
| 社内取締役出席率 | 100.00 | 99.31  | 99.26  |
| 社外取締役出席率 | 96.00  | 97.50  | 100.00 |
| 取締役全体出席率 | 98.46  | 98.66  | 99.52  |
| 社内監査役出席率 | 100.00 | 100.00 | 100.00 |
| 社外監査役出席率 | 95.56  | 93.75  | 97.78  |
| 監査役全体出席率 | 97.33  | 96.25  | 98.67  |
| 社内役員出席率  | 100.00 | 99.43  | 99.39  |
| 社外役員出席率  | 95.83  | 96.09  | 99.17  |
| 役員全体出席率  | 98.15  | 98.03  | 99.30  |

## 10年データ

三井物産株式会社及び連結子会社  
3月31日に終了した連結会計年度

## 米国会計基準

単位：億円

|                           | 2010   | 2011   | 2012   | 2013    | 2014    |
|---------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|
| <b>経営成績(連結会計年度)：</b>      |        |        |        |         |         |
| 収益                        | 40,964 | 46,794 | 52,516 | 49,116  | 57,407  |
| 売上総利益                     | 7,020  | 8,592  | 8,783  | 7,904   | 8,599   |
| 営業利益                      | 1,445  | 3,170  | 3,484  | 2,546   | 2,752   |
| 持分法損益                     | 1,315  | 2,421  | 2,321  | 1,762   | 1,737   |
| 当期純利益(三井物産(株)に帰属)         | 1,497  | 3,067  | 4,345  | 3,079   | 4,222   |
| <b>財政状態(連結会計年度末)：</b>     |        |        |        |         |         |
| 総資産                       | 83,690 | 85,981 | 90,118 | 103,246 | 110,013 |
| 株主資本                      | 22,301 | 23,662 | 26,413 | 31,818  | 35,864  |
| 有利子負債                     | 34,717 | 33,775 | 35,780 | 42,693  | 44,551  |
| ネット有利子負債                  | 20,557 | 19,339 | 21,428 | 28,394  | 32,244  |
| <b>キャッシュ・フロー(連結会計年度)：</b> |        |        |        |         |         |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー          | 6,324  | 5,045  | 3,810  | 4,614   | 5,215   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー          | ▲1,801 | ▲4,840 | ▲4,382 | ▲7,533  | ▲7,045  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー          | ▲2,144 | 338    | 574    | 2,216   | ▲347    |
| フリーキャッシュ・フロー              | 4,523  | 205    | ▲572   | ▲2,919  | ▲1,830  |
| 投融資額                      | ▲3,600 | ▲6,900 | ▲6,500 | ▲9,600  | ▲10,100 |
| リサイクル                     | 2,100  | 1,900  | 2,100  | 2,200   | 3,050   |
| ネット投融資額                   | ▲1,500 | ▲5,000 | ▲4,400 | ▲7,400  | ▲7,050  |
| <b>財務指標：</b>              |        |        |        |         |         |
| 株主資本利益率(ROE) (%)          | 7.3%   | 13.3%  | 17.4%  | 10.6%   | 12.5%   |
| 総資産利益率(ROA) (%)           | 1.8%   | 3.6%   | 4.9%   | 3.2%    | 4.0%    |
| ネット有利子負債比率(ネットDER) (倍)    | 0.92   | 0.82   | 0.81   | 0.89    | 0.90    |

単位：円

| <b>1株当たり情報：</b>   |          |          |          |          |          |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 当期純利益(三井物産(株)に帰属) |          |          |          |          |          |
| 基本                | 82.12    | 168.05   | 238.10   | 168.72   | 231.79   |
| 潜在株式調整後           | 82.11    | 168.05   | —        | —        | 231.78   |
| 配当額               | 18       | 47       | 55       | 43       | 59       |
| 連結配当性向(%)         | 21.9%    | 28.0%    | 23.1%    | 25.5%    | 25.5%    |
| 株主資本              | 1,222.11 | 1,296.66 | 1,447.34 | 1,743.34 | 2,000.78 |
| <b>株価関連：</b>      |          |          |          |          |          |
| 期末株価(東証終値)        | 1,571    | 1,491    | 1,357    | 1,313    | 1,459    |
| 株価収益率(PER) (倍)    | 19.13    | 8.87     | 5.70     | 7.78     | 6.29     |
| 株価純資産倍率(PBR) (倍)  | 1.29     | 1.15     | 0.94     | 0.75     | 0.73     |

- (注) 1. 米国家計基準審議会会計基準コーディケーション(ASC)205-20(非継続事業に係る損益(税効果後)の区分掲記)に係る過年度損益の組み替えを行っていません。  
2. 営業利益は、売上総利益、販売費及び一般管理費、および貸倒引当金繰入額の合計として算定しています。  
3. 1株当たり情報は、期末時点の発行済株式数を基に計算したものです。  
4. 2012年3月期および2013年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益(三井物産(株)に帰属)は、希薄化効果を有する潜在株式が存在しないため記載していません。  
5. 株価収益率(PER)は、期末株価(東証終値)に、潜在株式調整前1株当たり当期純利益(三井物産(株)に帰属)を除いて算出したものです。  
6. 株価純資産倍率(PBR)は、期末株価(東証終値)に、1株当たり株主資本を除いて算出したものです。

## IFRS

単位：億円 単位：百万米ドル

|                           | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020           | 2020           |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|----------------|
| <b>経営成績(連結会計年度)：</b>      |         |         |         |         |         |         |                |                |
| 収益                        | 57,319  | 54,049  | 47,597  | 43,640  | 48,921  | 69,575  | <b>68,850</b>  | <b>63,165</b>  |
| 売上総利益                     | 8,801   | 8,458   | 7,266   | 7,193   | 7,907   | 8,385   | <b>8,394</b>   | <b>7,701</b>   |
| 持分法による投資損益                | 1,712   | 1,446   | ▲1,320  | 1,706   | 2,349   | 2,554   | <b>2,692</b>   | <b>2,470</b>   |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)      | 3,501   | 3,065   | ▲834    | 3,061   | 4,185   | 4,142   | <b>3,915</b>   | <b>3,592</b>   |
| <b>財政状態(連結会計年度末)：</b>     |         |         |         |         |         |         |                |                |
| 総資産                       | 114,913 | 122,029 | 109,105 | 115,010 | 113,067 | 119,458 | <b>118,063</b> | <b>108,315</b> |
| 親会社の所有者に帰属する持分            | 38,158  | 40,998  | 33,797  | 37,322  | 39,747  | 42,632  | <b>38,177</b>  | <b>35,025</b>  |
| 有利子負債                     | 44,111  | 47,939  | 47,105  | 48,016  | 42,269  | 46,255  | <b>45,505</b>  | <b>41,748</b>  |
| ネット有利子負債                  | 31,788  | 33,822  | 32,150  | 32,821  | 30,892  | 36,592  | <b>34,867</b>  | <b>31,988</b>  |
| <b>キャッシュ・フロー(連結会計年度)：</b> |         |         |         |         |         |         |                |                |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー          | 4,492   | 6,400   | 5,870   | 4,042   | 5,536   | 4,107   | <b>5,264</b>   | <b>4,829</b>   |
| 基礎営業キャッシュ・フロー             | 6,089   | 6,616   | 4,717   | 4,948   | 6,665   | 5,705   | <b>6,219</b>   | <b>5,706</b>   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー          | ▲6,598  | ▲3,864  | ▲4,081  | ▲3,533  | ▲2,482  | ▲7,190  | <b>▲1,852</b>  | <b>▲1,699</b>  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー          | ▲132    | ▲1,262  | ▲505    | ▲503    | ▲6,523  | 1,274   | <b>▲2,046</b>  | <b>▲1,877</b>  |
| フリーキャッシュ・フロー              | ▲2,106  | 2,536   | 1,789   | 509     | 3,054   | ▲3,083  | <b>3,412</b>   | <b>3,130</b>   |
| 投融資額                      | —       | ▲7,150  | ▲6,000  | ▲6,350  | ▲5,600  | ▲9,300  | <b>▲4,200</b>  | <b>▲3,853</b>  |
| リサイクル                     | —       | 3,400   | 1,900   | 2,900   | 3,000   | 2,300   | <b>2,500</b>   | <b>2,294</b>   |
| ネット投融資額                   | —       | ▲3,750  | ▲4,100  | ▲3,450  | ▲2,600  | ▲7,000  | <b>▲1,700</b>  | <b>▲1,560</b>  |
| <b>財務指標：</b>              |         |         |         |         |         |         |                |                |
| 株主資本利益率(ROE)(%)           | 9.7%    | 7.7%    | ▲2.2%   | 8.6%    | 10.9%   | 10.1%   | <b>9.7%</b>    |                |
| 総資産利益率(ROA)(%)            | 3.1%    | 2.6%    | ▲0.7%   | 2.7%    | 3.7%    | 3.5%    | <b>3.3%</b>    |                |
| ネット有利子負債比率(ネットDER)(倍)     | 0.83    | 0.82    | 0.95    | 0.88    | 0.78    | 0.86    | <b>0.91</b>    |                |

単位：円 単位：米ドル

|                      | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020            | 2020         |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|--------------|
| <b>1株当たり情報：</b>      |          |          |          |          |          |          |                 |              |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) |          |          |          |          |          |          |                 |              |
| 基本                   | 192.22   | 170.98   | ▲46.53   | 171.20   | 237.67   | 238.33   | <b>226.13</b>   | <b>2.07</b>  |
| 希薄化後                 | 192.21   | 170.95   | ▲46.54   | 171.10   | 237.50   | 238.15   | <b>225.98</b>   | <b>2.07</b>  |
| 配当額                  | 59       | 64       | 64       | 55       | 70       | 80       | <b>80</b>       | <b>0.73</b>  |
| 連結配当性向(%)            | 30.7%    | 37.4%    | —        | 32.1%    | 29.5%    | 33.6%    | <b>35.4%</b>    |              |
| 1株当たり親会社所有者帰属持分      | 2,128.73 | 2,287.17 | 1,885.47 | 2,115.80 | 2,287.10 | 2,452.81 | <b>2,235.83</b> | <b>20.51</b> |
| <b>株価関連：</b>         |          |          |          |          |          |          |                 |              |
| 期末株価(東証終値)           | 1,459    | 1,612    | 1,295    | 1,612.5  | 1,822.5  | 1,718.5  | <b>1,503.5</b>  |              |
| 株価収益率(PER)(倍)        | 7.59     | 9.43     | —        | 9.42     | 7.67     | 7.21     | <b>6.65</b>     |              |
| 株価純資産倍率(PBR)(倍)      | 0.69     | 0.70     | 0.69     | 0.76     | 0.80     | 0.70     | <b>0.67</b>     |              |

(注) 1. IFRSにおける2014年3月期の投融資額、リサイクル、ネット投融資額の数字は開示していません。

2. 1株当たり情報は、期末時点の発行済株式数を基に計算したものです。

3. 株価収益率(PER)は、期末株価(東証終値)に、基本的1株当たり当期利益(親会社の所有者に帰属)を除いて算出したものです。

4. 2016年3月期の連結配当性向は、当期損失であるため記載していません。

5. 2016年3月期の株価収益率(PER)は、当期損失であるため記載していません。

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. 株価純資産倍率(PBR)は、期末株価(東証終値)に、1株当たり親会社所有者帰属持分を除いて算出したものです。

8. 1株当たり配当額以外の米ドル表示金額は、円建て金額を2020年3月末日時点の概算為替レート(1米ドル=109円)で換算したものです。

9. 1株当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。

10. 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。

## セグメント情報

三井物産株式会社及び連結子会社

2016年、2017年、2018年、2019年及び2020年3月31日終了の事業年度

2016年3月期(2015年4月1日から2016年3月31日まで)

単位:百万円

|                      | 鉄鋼製品    | 金属資源      | 機械・インフラ   | 化学品     | エネルギー     | 生活産業      | 次世代・機能推進 |
|----------------------|---------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|----------|
| 収益                   | 111,082 | 685,557   | 415,198   | 787,370 | 672,638   | 990,438   | 139,473  |
| 売上総利益                | 31,951  | 98,672    | 127,085   | 76,453  | 108,952   | 116,506   | 52,884   |
| 持分法による投資損益           | 4,842   | ▲204,064  | 8,045     | 7,956   | ▲22,257   | 18,547    | 7,825    |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) | 6,328   | ▲162,480  | 18,308    | 17,711  | ▲3,885    | ▲13,996   | 16,128   |
| EBITDA               | 10,945  | ▲93,802   | 29,239    | 30,089  | 210,119   | 9,938     | 12,491   |
| 2016年3月31日現在の総資産     | 392,174 | 1,591,364 | 2,009,812 | 732,483 | 1,973,464 | 1,523,795 | 510,529  |

|                      | 米州      | 欧州・中東・アフリカ | アジア・大洋州 | 合計        | その他       | 調整・消去      | 連結合計              |
|----------------------|---------|------------|---------|-----------|-----------|------------|-------------------|
| 収益                   | 785,574 | 105,267    | 111,402 | 4,803,999 | 2,606     | ▲46,911    | <b>4,759,694</b>  |
| 売上総利益                | 114,831 | 20,530     | 23,259  | 771,123   | 1,664     | ▲46,165    | <b>726,622</b>    |
| 持分法による投資損益           | 8,215   | 3,700      | 35,493  | ▲131,698  | 57        | ▲392       | <b>▲132,033</b>   |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) | 28,301  | 3,474      | 11,552  | ▲78,559   | 7,429     | ▲12,280    | <b>▲83,410</b>    |
| EBITDA               | 69,371  | 5,262      | 40,850  | 324,502   | ▲490      | 12,406     | <b>336,418</b>    |
| 2016年3月31日現在の総資産     | 648,787 | 151,328    | 402,889 | 9,936,625 | 5,590,315 | ▲4,616,429 | <b>10,910,511</b> |

2017年3月期(2016年4月1日から2017年3月31日まで)

単位:百万円

|                      | 鉄鋼製品    | 金属資源      | 機械・インフラ   | 化学品       | エネルギー     | 生活産業      | 次世代・機能推進 |
|----------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 収益                   | 202,406 | 746,406   | 408,504   | 1,037,284 | 463,601   | 1,378,263 | 125,226  |
| 売上総利益                | 36,724  | 176,786   | 114,452   | 145,611   | 63,885    | 136,179   | 44,988   |
| 持分法による投資損益           | 11,129  | 48,468    | 64,341    | 3,880     | 17,090    | 24,085    | 2,077    |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) | 10,853  | 144,314   | 66,806    | 32,653    | 31,679    | 25,382    | 10,975   |
| 基礎営業キャッシュ・フロー        | 8,617   | 202,136   | 74,432    | 53,771    | 134,109   | 8,378     | 6,109    |
| 2017年3月31日現在の総資産     | 612,632 | 1,962,236 | 2,238,142 | 1,175,205 | 1,905,252 | 1,723,399 | 611,395  |

|                      | 合計         | その他       | 調整・消去      | 連結合計              |
|----------------------|------------|-----------|------------|-------------------|
| 収益                   | 4,361,690  | 1,908     | 371        | <b>4,363,969</b>  |
| 売上総利益                | 718,625    | 299       | 371        | <b>719,295</b>    |
| 持分法による投資損益           | 171,070    | ▲106      | ▲395       | <b>170,569</b>    |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) | 322,662    | ▲2,888    | ▲13,638    | <b>306,136</b>    |
| 基礎営業キャッシュ・フロー        | 487,552    | 16,394    | ▲9,100     | <b>494,846</b>    |
| 2017年3月31日現在の総資産     | 10,228,261 | 5,798,648 | ▲4,525,896 | <b>11,501,013</b> |

2018年3月期(2017年4月1日から2018年3月31日まで)

単位:百万円

|                      | 鉄鋼製品    | 金属資源      | 機械・インフラ   | 化学品       | エネルギー     | 生活産業      | 次世代・機能推進 |
|----------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 収益                   | 238,240 | 946,369   | 447,088   | 1,186,673 | 534,293   | 1,409,378 | 127,326  |
| 売上総利益                | 41,874  | 206,767   | 121,943   | 136,573   | 96,808    | 139,533   | 45,084   |
| 持分法による投資損益           | 13,349  | 61,806    | 96,525    | 11,318    | 24,544    | 22,842    | 5,040    |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) | 24,728  | 257,617   | 89,617    | 34,235    | 48,601    | ▲26,340   | ▲4,637   |
| 基礎営業キャッシュ・フロー        | 14,179  | 240,829   | 158,846   | 50,174    | 175,282   | 7,118     | 3,061    |
| 2018年3月31日現在の総資産     | 680,257 | 2,260,050 | 2,364,616 | 1,228,773 | 2,083,766 | 1,987,306 | 662,192  |

|                      | 合計         | その他及び調整・消去 | 連結合計              |
|----------------------|------------|------------|-------------------|
| 収益                   | 4,889,367  | 2,782      | <b>4,892,149</b>  |
| 売上総利益                | 788,582    | 2,123      | <b>790,705</b>    |
| 持分法による投資損益           | 235,424    | ▲483       | <b>234,941</b>    |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) | 423,821    | ▲5,342     | <b>418,479</b>    |
| 基礎営業キャッシュ・フロー        | 649,489    | 16,998     | <b>666,487</b>    |
| 2018年3月31日現在の総資産     | 11,266,960 | 39,700     | <b>11,306,660</b> |

## 2019年3月期(2018年4月1日から2019年3月31日まで)

単位:百万円

|                      | 鉄鋼製品    | 金属資源      | エネルギー     | 機械・インフラ   | 化学品       | 生活産業      | 次世代・機能推進 |
|----------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| 収益                   | 247,383 | 1,055,801 | 707,978   | 904,641   | 1,788,176 | 2,038,952 | 209,540  |
| 売上総利益                | 27,237  | 175,602   | 134,030   | 130,743   | 147,956   | 141,768   | 78,649   |
| 持分法による投資損益           | 16,200  | 59,331    | 40,329    | 87,476    | 14,328    | 26,384    | 13,123   |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) | 9,851   | 167,209   | 95,723    | 78,428    | 5,157     | 36,309    | 21,991   |
| 基礎営業キャッシュ・フロー        | 5,879   | 181,451   | 219,064   | 73,970    | 31,020    | 24,673    | 19,836   |
| 2019年3月31日現在の総資産     | 606,557 | 2,222,894 | 2,425,363 | 2,450,551 | 1,337,737 | 2,006,139 | 971,833  |

|                      | 合計         | その他及び調整・消去 | 連結合計              |
|----------------------|------------|------------|-------------------|
| 収益                   | 6,952,471  | 5,053      | <b>6,957,524</b>  |
| 売上総利益                | 835,985    | 2,482      | <b>838,467</b>    |
| 持分法による投資損益           | 257,171    | ▲1,804     | <b>255,367</b>    |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) | 414,668    | ▲453       | <b>414,215</b>    |
| 基礎営業キャッシュ・フロー        | 555,893    | 14,628     | <b>570,521</b>    |
| 2019年3月31日現在の総資産     | 12,021,074 | ▲75,295    | <b>11,945,779</b> |

## 2020年3月期(2019年4月1日から2020年3月31日まで)

単位:百万円

|                      | 鉄鋼製品    | 金属資源      | エネルギー     | 機械・インフラ   | 化学品       | 生活産業      | 次世代・機能推進  |
|----------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 収益                   | 250,090 | 1,075,179 | 893,697   | 911,766   | 1,544,220 | 2,018,062 | 185,385   |
| 売上総利益                | 24,554  | 225,966   | 141,537   | 134,182   | 116,757   | 134,924   | 60,099    |
| 持分法による投資損益           | 13,121  | 59,152    | 45,899    | 87,684    | 11,540    | 34,996    | 16,984    |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) | 4,749   | 183,273   | 59,735    | 87,457    | 22,332    | 32,034    | 14,568    |
| 基礎営業キャッシュ・フロー        | 2,588   | 244,789   | 221,018   | 95,158    | 38,254    | 37,256    | 8,644     |
| 2020年3月31日現在の総資産     | 539,599 | 1,921,883 | 2,549,163 | 2,377,070 | 1,217,737 | 1,907,621 | 1,198,286 |

|                      | 合計         | その他及び調整・消去 | 連結合計              |
|----------------------|------------|------------|-------------------|
| 収益                   | 6,878,399  | 6,634      | <b>6,885,033</b>  |
| 売上総利益                | 838,019    | 1,404      | <b>839,423</b>    |
| 持分法による投資損益           | 269,376    | ▲144       | <b>269,232</b>    |
| 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) | 404,148    | ▲12,635    | <b>391,513</b>    |
| 基礎営業キャッシュ・フロー        | 647,707    | ▲25,815    | <b>621,892</b>    |
| 2020年3月31日現在の総資産     | 11,711,359 | 94,933     | <b>11,806,292</b> |

- (注) 1. 「その他」には、主に当社内外に対する金融サービス及び業務サービス等を行うコーポレートスタッフ部門が含まれています。各連結会計年度末現在の総資産のうち、主なものは財務活動に係る現金及び現金同等物、定期預金及び上記サービスに関連するコーポレートスタッフ部門及び連結子会社の資産です。
2. 各セグメント間の内部取引は原価に利益を加算した価格で行われています。
3. 「調整・消去」の当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)には、特定の報告セグメントに配賦されない損益及びセグメント間の内部取引消去が含まれています。
4. 当社及び連結子会社では、業績測定に係る基本指標として当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)を用いることに加え、2015年3月期より、経済的な収益力の測定を目的にEBITDAを導入しましたが、EBITDAには、持分法適用会社における減損損失等が算入されること、キャッシュ創出力を測定する指標として基礎営業キャッシュ・フローがよりふさわしいことを勘案し、2018年3月期より、EBITDAの測定を取り止め、基礎営業キャッシュ・フローを開示しています。
5. 2016年3月期のセグメント情報は、IFRS第8号第29項に係る修正再表示を行っていません。なお、法定開示においては下記の過年度損益の修正再表示を行っていません。
- 2016年3月期: 2017年3月期において以下の変更に伴う修正再表示あり。
    - 2017年3月期より、「化学品」セグメントにおいて、ニュートリション・アグリカルチャー本部を新設したことに伴い、「生活産業」セグメントに含まれていたフードサイエンス事業を「化学品」セグメントへ移管しました。
    - 2017年3月期より、「米州」セグメントに含まれていた United Grain Corporation of Oregon 社につき、グローバルな穀物輸出事業戦略の観点から、「生活産業」セグメントへ移管しました。
  - 2017年3月期のセグメント情報は、2018年3月期のセグメント情報における以下の変更に伴い、修正再表示しています。
    - 2018年3月期より、報告セグメントを従来の「鉄鋼製品」「金属資源」「機械・インフラ」「化学品」「エネルギー」「生活産業」及び「次世代・機能推進」の商品別の7セグメント、ならびに「米州」「欧州・中東・アフリカ」及び「アジア・大洋州」の地域別の3セグメントから構成される10セグメントから、各地域別のセグメントを各商品別のセグメントに集約させた「鉄鋼製品」「金属資源」「機械・インフラ」「化学品」「エネルギー」「生活産業」及び「次世代・機能推進」の7セグメントに集約しています。また、各地域別のセグメントの一部は「その他」に集約されています。
    - 従来は、当社において発生する実際の法人所得税と所定の社内税率を乗じて算定される各報告セグメントの法人所得税に差異があり、その差額を「調整・消去」に含めて開示していましたが、2018年3月期より社内税率を一致させる変更を行っています。また、2018年3月期より、コーポレートスタッフ部門の経費の各オペレーティング・セグメントへの賦課対象範囲を見直し、一部を賦課対象より除外しています。
    - 従来、複数セグメントが持ち合う連結子会社の業績は、持分法による投資損益及び非支配持分損益を用いて主たるセグメントから他セグメントへ持分比率に応じた配分をしていましたが、オペレーティング・セグメント別の業績をより適切に表示するため、2018年3月期より、セグメント情報で開示している項目ごとに、持分比率を乗じた金額で配分する方法に変更しています。
  - 2018年3月期のセグメント情報は、2019年3月期のセグメント情報における以下の変更に伴い、修正再表示しています。
    - 従来、個別に表示していた「その他」及び「調整・消去」は、重要性が乏しいことから、2019年3月期より「その他及び調整・消去」に統合しています。
    - 2019年3月期より、新連結決算システムの導入に伴い、従来、簡便的手法により実施していた連結内債権債務の消去を精緻化し、資産規模の評価及び資産効率測定の尺度として、より適切なセグメント別総資産を算定しています。
  - 2019年3月期のセグメント情報は、2020年3月期のセグメント情報における以下の変更に伴い、修正再表示しています。
    - 事業強化を目的とした営業組織改編に伴い、2020年3月期より、従来「生活産業」セグメントに含まれていた素材事業を「化学品」セグメントに、不動産関連事業を「次世代・機能推進」セグメントに移管しています。
    - 2020年3月期より、報告セグメントの記載順序を変更しています。

## 主なカントリーリスクエクスポージャー

### 投資、融資、保証残高 (2020年3月31日現在)

(本邦本支店、海外支店、現地法人、SPC、当社個別指定関係会社の各単体ベースかつ信用危険ベースの合計)

単位：億円

|        | 投資    | 融資  | 保証    | 投融資・保証計 | 保険等 | Net Position |
|--------|-------|-----|-------|---------|-----|--------------|
| ブラジル   | 6,832 | 456 | 1,850 | 9,138   | 686 | <b>8,452</b> |
| マレーシア  | 3,358 | 3   | 100   | 3,461   | 3   | <b>3,458</b> |
| モザンビーク | 1,418 | —   | 1,531 | 2,950   | —   | <b>2,950</b> |
| チリ     | 293   | 396 | 2,212 | 2,901   | —   | <b>2,901</b> |
| ロシア連邦  | 1,042 | —   | 1,639 | 2,681   | —   | <b>2,681</b> |
| イタリア   | 940   | —   | 1,270 | 2,210   | —   | <b>2,210</b> |
| インドネシア | 1,300 | 25  | 604   | 1,929   | —   | <b>1,929</b> |
| メキシコ   | 747   | 5   | 728   | 1,479   | —   | <b>1,479</b> |
| 中国     | 1,210 | 7   | 55    | 1,273   | 3   | <b>1,270</b> |
| タイ     | 794   | 18  | 366   | 1,179   | —   | <b>1,179</b> |
| アイルランド | 265   | 10  | 713   | 988     | —   | <b>988</b>   |
| インド    | 341   | 16  | 420   | 777     | 131 | <b>646</b>   |

\*1. カントリーリスク報告対象国のうち、残高に金銭的重要性のある国について開示しています。

\*2. 上記表中の「保険等」とは、投資保険や当該国以外の第三者保証等により、リスクをカバー（ヘッジ対応）している金額を示しています。

\*3. 上記表中の「投資」金額は、原則として単体決算上の投資簿価を表示しており、連結決算上純投資ヘッジを行っている場合の当該影響を考慮していません。

\*4. 上記表中の「中国」の残高には香港を含んでいます。

### 商事債権残高 (2020年3月31日現在)

(本邦本支店、海外支店、現地法人、SPC、当社個別指定関係会社の各単体ベースかつ信用危険ベースの合計)

単位：億円

|        | Gross 商事債権 | 保険等 | Net Position |
|--------|------------|-----|--------------|
| ブラジル   | 272        | 8   | <b>264</b>   |
| マレーシア  | 128        | 22  | <b>106</b>   |
| モザンビーク | 2          | —   | <b>2</b>     |
| チリ     | 108        | 6   | <b>102</b>   |
| ロシア連邦  | 21         | 1   | <b>20</b>    |
| イタリア   | 150        | 19  | <b>131</b>   |
| インドネシア | 231        | 8   | <b>223</b>   |
| メキシコ   | 133        | 7   | <b>126</b>   |
| 中国     | 1,306      | 130 | <b>1,176</b> |
| タイ     | 273        | 24  | <b>249</b>   |
| アイルランド | 79         | 24  | <b>55</b>    |
| インド    | 307        | 12  | <b>295</b>   |

\*5. カントリーリスク報告対象国のうち、残高に金銭的重要性のある国について開示しています。

\*6. 上記表中の「保険等」とは、投資保険や当該国以外の第三者保証等により、リスクをカバー（ヘッジ対応）している金額を示しています。

\*7. 上記表中の「中国」の残高には香港を含んでいます。

## 投資家情報

2020年4月1日現在

### 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

三井住友信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

### 同事務取扱所

三井住友信託銀行株式会社 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

比率： 1ADR=原株20株  
上場市場： 米国OTC(店頭取引)  
Symbol： MITSY  
CUSIP番号： 606827202

### 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

2020年3月31日現在

### 単元株式数

100株

### 株主数

301,833名

### 発行済株式総数

1,742,684,906株  
(自己株式35,154,469株を含む)

### 発行可能株式総数

2,500,000,000株

### 大株主

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)  
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)  
BNYM RE NORWEST/WELLS FARGO OMNIBUS  
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)  
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)  
日本生命保険相互会社  
JP MORGAN CHASE BANK 385151  
株式会社三井住友銀行  
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)  
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234

### 株主構成比



■ 個人・その他 ■ 政府・地方公共団体 ■ 金融機関  
■ 金融商品取引業者 ■ その他の法人 ■ 外国法人等

※ 単元株所有株主・所有株式数ベース

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。

## 三井物産グループ行動指針

# With Integrity

## 5つの基本精神

- 01 法令を守り、最も高い倫理水準に基づき誠実に行動します。  
また、人権を尊重し、いかなる差別も行いません。
- 02 社員一人ひとりの個性と多様性を尊重し、  
自由闊達な風土を守り、育てます。
- 03 公正な事業活動を行い、社会からの信頼に、  
誠実に、真摯に応えます。
- 04 地球環境を大切にし、豊かで住み良い社会の  
実現のため積極的に貢献します。
- 05 何かおかしいと感じたとき、疑問に思ったときは  
勇気を持って声を上げ、より良い会社をつくります。

## 三井物産株式会社

2020年3月31日現在

|            |  |
|------------|--|
| 商号         | 三井物産株式会社   |
| 設立年月日      | 1947年7月25日   |
| 資本金        | 341,775,294,921円   |
| 従業員数       | 連結：45,624名<br>単体：5,676名  |
| 連結決算対象関係会社 | 連結子会社：283社<br>持分法適用会社：223社   |
| 住所ほか       | 〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目2番1号<br>電話：03-3285-1111<br>URL： <a href="https://www.mitsui.com">https://www.mitsui.com</a> |

### 三井物産の刊行物について

| 刊行物             | 内容   | メディアの種類   |   |   |
|-----------------|--|---|---|---|
|                 |  | 冊子  | PDF   | HTML  |
| 統合報告書(本冊子)      | 全てのステークホルダーの皆様に、当社の経営戦略と事業概況、持続的な価値創造に関する取り組みをご理解いただくための報告書です。詳細は、P.2「Contents」をご参照ください。                                 |  |  |  |
| サステナビリティレポート    | マルチステークホルダー向けに発信している、ESG関連の詳細な非財務情報の年次報告書です。   |   |  |  |
| 有価証券報告書         | 金融商品取引法第24条第1項に基づき作成し、関東財務局への提出を義務付けられている報告書です。財務状況に関するより詳細な情報はこちらをご参照ください。<br>毎年6月下旬に発行しています。                           |  |  |   |
| コーポレート・ガバナンス報告書 | 「コーポレートガバナンス・コード」に従い、当社のコーポレート・ガバナンスの考え方や体制などを記述した報告書で、東京証券取引所への提出を義務付けられている報告書です。機関設計、運用状況、実効性評価などのより詳細な情報はこちらをご参照ください。 |   |  |   |



三井物産株式会社