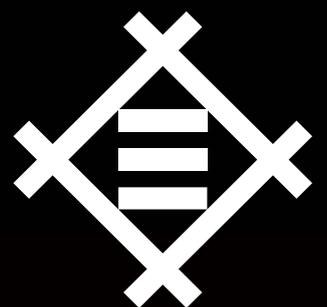




360°  
business  
innovation.

三井物産株式会社  
統合報告書 2019



MITSUI & CO.

# Mitsui's Collec

「 $1 \times 1 \times 1 = 10,000$ 」

三井物産における価値創造の方程式

三井物産は、パートナー、取引先、地域社会、NPO・NGOと共通のゴールを掲げ、  
お互いの強みを出し合い、補完し合いながら、  
社会や産業が直面する課題の解決策に事業を通じて貢献する。  
これは、創業来、当社グループが受け継ぐ事業アプローチであり、  
これからの時代、当社グループも社会もサステナブルであるために不可欠な方程式。

“その道のプロ”と呼べる人材が多種多様に存在し、  
強力なネットワークを保有する当社だからこそ、  
商品、地域、機能といった軸をかけあわせ、  
当社ならではのシナジーや新たなビジネスをつくる。  
それは時に「0」から「1」を生み出し、  
他の「1」と掛け合わせて、「10,000」とする。

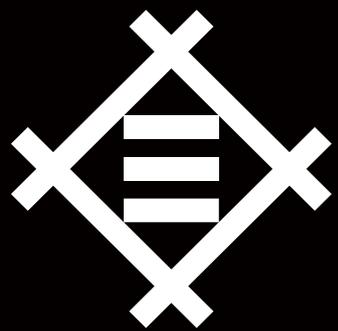
単独では生み出すことのできない大きなインパクトを、  
世界に、社会に、産業に届けます。


$$1 \times 1 \times 1 =$$

The background features a series of overlapping, wavy lines in various shades of blue, ranging from light cyan to deep navy. These lines create a sense of motion and depth, resembling a digital or data-driven landscape. The lines are most prominent in the lower half of the image, where they form a large, sweeping curve that frames the bottom text.

ative Impact

10,0000



**MITSUI & CO.**

### 三井物産の経営理念

## Mission 三井物産の企業使命

大切な地球と、そこに住む人びとの夢溢れる未来作りに貢献します。

## Vision 三井物産の目指す姿

世界中のお客様のニーズに応える「グローバル総合力企業」を目指します。

## Values 三井物産の価値観・行動指針

- ・「Fairであること」、「謙虚であること」を常として、社会の信頼に誠実に、真摯に応えます。
- ・志を高く、目線を正しく、世の中の役に立つ仕事を追求します。
- ・常に新しい分野に挑戦し、時代のさきがけとなる事業をダイナミックに創造します。
- ・「自由闊達」の風土を活かし、会社と個人の能力を最大限に発揮します。
- ・自己研鑽と自己実現を通じて、創造力とバランス感覚溢れる人材を育成します。

### 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、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。

## 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。」これは旧三井物産\*初代社長の益田孝が語っていた言葉であり、三井物産グループの事業活動の原点でもあります。当社は社会が持続可能でなければ、会社も持続可能とはならないと考えており、当社自身の持続的な成長により、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、社会的責任を果たしていく所存です。

2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」は、2030年までに貧困に終止符を打ち、地球を保護し、人々の豊かさの促進を目指す17の目標と169のターゲットを掲げ、世界的な優先課題および在るべき姿を明らかにしています。一方で、当社事業に影響を及ぼす可能性があるメガトレンドは刻々と変化していることから、当社では、持続的成長を遂げるための重要な経営課題として2015年に特定していたマテリアリティにつき、2019年4月に見直しを実施致しました(□P.051-054ご参照)。

当社は、総合商社としての多種多様な機能を有するとともに、幅広い事業をさまざまな国・地域で展開しており、当社のマテリアリティとSDGsは極めて関連性が高く、事業を通じ多岐にわたって社会に貢献していくことができると考えております。当社の多様な人材が、三井物産グループの総合力とネットワークを駆使し、社会課題の産業的解決にこれからも取り組んで参ります。

当社では、昨年度、経営陣と社員一人ひとりが、夢溢れる未来に向けて、社会と当社相互の持続可能な発展を追求し続ける当社の変わらぬ姿勢を、長期的かつ総合的な視点から、より明確にお伝えしていくことが重要であると考え、統合報告書としてリニューアルさせていただきました。当社初の統合報告書に対し、想像を遥かに上回る数多くのご意見を頂戴しました。本年度は、皆様からのご意見を参考にしながら、より分かりやすい報告書となるよう改善を図りましたが、今後も皆様との建設的な対話に資する良きコミュニケーション・ツールとすべく尽力致す所存です。

なお、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」などを参照しつつ、各部門間で緊密な連携を図り、当社グループの横断的な考え方を集約しており、本報告書を誠実に作成していることを表明申し上げます。

2019年7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

\*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。

# 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 2019

統合報告書をお届けするにあたって	004
CEO Message	008
CHAPTER 1 1×1×1=10,000	015
CHAPTER 2 Our Progress	057
CHAPTER 3 Business Structure & Strategic Approach	073
CHAPTER 4 Corporate Governance	097
CHAPTER 5 Fact Data	123

## 編集方針

初の統合報告書の発刊となった昨年度は、当社が認識するリスクと機会、それに対する戦略や取り組みをお伝えすることに焦点を当てました。本年度は、三井物産が創業来大切にしていることや、三井物産の生み出す成果のダイナミズムなど、当社の魅力を存分にお伝えし、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。「分かりにくい」と評される総合商社のビジネスモデルと当社の競争優位性に対するご理解の一助となれば幸いです。

### 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。

### 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」



## CEO Message

複数の事業領域の力を結集できる当社だからこそ、  
この変化の激しい世界において、  
新規領域でも既存領域でも、  
新しいビジネスの芽を見つけ出し、  
育て、成長させることができる。  
このサイクルをもって、  
三井物産はさらに飛躍する

代表取締役社長  
安永 竜夫



## 中経2年目を 終えて

中期経営計画(以下、「中経」)2年目となる2019年3月期決算では、まず強固な収益基盤の強化という目標に沿って、金属資源では生産量維持を目的とした新規開発の決定を行い、エネルギーではAWE社買収によるオペレーターシップ獲得を具体化させました。また、機械・インフラでは需要が伸長しているFPSOのフリート拡充と、Penske Truck Leasing社を中心とするモビリティの取り組みを進めました。これら、強い事業をさらに強くする施策を実行することを通じて、基礎営業キャッシュ・フローのレベルアップとともに安定感を向上させました。

また、成長分野の旗艦事業であるアジア最大の民間病院グループIHH Healthcare社の株式を追加取得して筆頭株主となり、大きな潜在成長力を持つヘルスケア事業の取り組みを主体的に進めるプラットフォームを確立しました。さらに、長年の課題であったブラジルMultigrain社からの完全撤退を完了することで、生活産業を中心に、経営資源をより攻めに投入することができるようになり、非資源分野の大幅な収益改善が進んでいます。

私は社長就任以来、強い資源ビジネスをさらに強くする一方で、そのカウンターバランスとしての非資源の強化を経営計画の中心に据えてきましたが、その取り組みは着実に実を結んでいます。

投資の進捗については、中経公表時に、3年間の投資キャッシュ・フローは、中核分野65%、成長分野35%を配分方針としましたが、IHH Healthcare社の持分買い増しのための大型投資が実行されたことから、現状では一部重複ありますが中核分野が58%、成長分野45%という比率になっています。

2019年3月期の業績に関しては、化学品や金属資源などにおいて、不測の事故やマクロ経済の変化に起因するプロジェクトコストの上昇などに晒されたものの、それら一過性要因を除くと全体として予定通りの進捗であり、正に筋肉質の事業ポートフォリオに変貌してきていると言えます。

## マテリアリティの 見直しについて

中経最終年度である2020年3月期計画の説明に入る前に、当社事業に影響を与えるメガトレンドが刻々と変化するとともに、サステナビリティの重要性が一段と高まる中で、当社ではこのたび、マテリアリティの見直しを行ったことについて述べたいと思います。今回の見直しにおいては、幅広いステークホルダーの視点と、事業インパクトの視点の双方を考慮するとともに、社内外での積極的な議論を実施し、取締役会での承認を経て、5つの項目を新たなマテリアリティとして特定しました。

新マテリアリティでも、「環境と調和する社会をつくる」を掲げていますが、2018年の統合報告書でも述べさせていただいた通り、気候変動を含む地球環境を取り巻く問題が、社会と社の持続可能な成長にとってリスクとなり得る一方で、温室効果ガス排出削減に向けた国際的な潮流が、当社に新たなビジネス機会をもたらすことを強く認識しています。例えば中国における石炭から環境負荷の比較的低いガスや再生可能エネルギーへの急速なシフトがその代表例と言えますが、この流れは世界的に不可逆なものと考えます。

他方、「安定供給の基盤をつくる」と「豊かな暮らしをつくる」も新マテリアリティで掲げており、事業を通じて取り組むべき経営課題として位置付けています。人口増や新興国での経済発展を背景とした資源や食料需要の増加とインフラ需要の拡大、そして生活水準の高度化に伴う嗜好の変化や、疾病構造の変化に伴う医療ニーズ増大などの流れは、すでに世界的な課題となっています。これらに取り組むには、各地域の特性を踏まえてビジネスフロンティアを切り拓くような息の長い地道な取り組みが求められ、それらを通じた「国創り」への貢献も当社にとって重要な使命なのです。

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、グローバルな幅広い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よく追求することこそが、当社にとって持続可能な成長戦略となるものと引き続き考えています。

また、新マテリアリティに込められた思いについてもお伝えしたいと思います。今回のマテリアリティでは、5つの項目全てにおいて「つくる」という言葉を使用しました。これは現中経で掲げた当社が目指す在り姿「自らが新たなビジネスを

新マテリアリティ



**安定供給の基盤をつくる**

社会の発展に不可欠な資源、素材、食料、製品などの持続可能な安定供給を実現。



**豊かな暮らしをつくる**

人々の生活向上や地域産業の発展に貢献し、グローバルに持続可能な社会づくりを実現。



**環境と調和する社会をつくる**

気候変動や水資源問題、資源循環への対応を促進。



**新たな価値を生む人をつくる**

多様な個を尊重し、主体性を持って新たな価値やイノベーションを生む人材を育成。



**インテグリティのある組織をつくる**

社会から信頼される企業としてガバナンス・コンプライアンスの強化。

創り、育て、発展させる集団」を体現すること、すなわち当社がHands-Onで、主体的にビジネスと新たな価値を創造していくことを意識して掲げたものです。

当社の社名にある「物産」と言う名前は、かつて旧三井物産\*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、当社の本業、すなわち存在意義は、新しい事業を創り、産業を興し、人を育て、新しいビジネスを生み出すことにあります。世界中の多くのパートナーや顧客からなる当社のネットワークを用い、複数の事業領域の力を結集できる当社だからこそ、この変化の激しい世界において、時には事業領域の境界に潜む、新しいビジネスの芽を見つけ出し育てていくことができる、そして既存事業においても、そこに新たな価値を見つけ、さらに成長させることができるという点をここで強調したいと思います。

\*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。

## **「環境と健康」、 そして伸びゆく アジアの需要を 取り込む**

現中経における過去2年間の取り組みを通じて見えてきたものを改めて検証した結果、世界経済が不透明さを増す時代においても、着実かつ高い成長が見込まれるとともに、当社の強みである総合力を発揮して新たな価値をつくることのできる領域として、「環境と健康」が最も注目すべき分野であるという強い確信を得るに至りました。

当社では、次の収益の柱として確立すべく、現中経において4つの成長分野を定め、車体軽量化や電動化を中心とした「モビリティ」や、病院事業や未病などの「ヘルスケア」といった社会ニーズが高い分野への取り組みを従来から進めてきました。4つの成長分野の枠組み自体には変更はありませんが、2020年3月期事業計画においては、「環境と健康」を中核に据え、その基盤強化と周辺事業の拡大・横展開に注力します。

「環境」では、気候変動への対応が世界的なテーマとなる中で、より環境負荷の低いエネルギーであるLNGのアジアを中心とした需要増加や、モビリティ分野での電動化・共有化の動きは、今後ますます加速すると考えています。

また、「健康」では、特にアジアにおける中間層がますます拡大する中、生活水準の向上による慢性疾患の増加に対応する医療サービスの提供や、高品質な食材と医薬品の供給が、人々の生活向上や地域産業の発展のために必須の課題となりつつあります。

「環境と健康」は裾野の広い事業領域でもあり、単独の営業本部の取り組みにとどまらず、さまざまなアイデアや技術、システムを持ち寄る重層的なアプローチが求められます。当社が得意とする総合力、すなわち異なる領域の

組み合わせによって新たな価値を「つくる」取り組みを徹底的に追求することで、さらに企業価値を高めていきます。

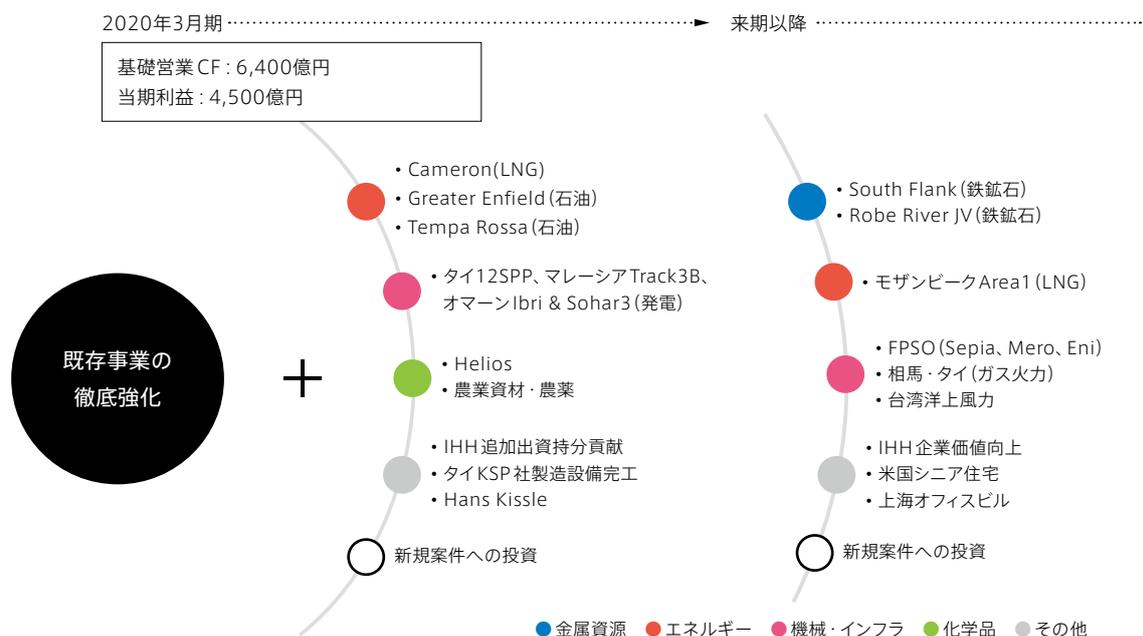
また、環境と健康以外の全てのセグメントにおいても、徹底的な既存事業の強化に引き続き取り組み、既存アセットの収益性向上と戦略的リサイクルを通じたポートフォリオの良質化を推進していきます。

## 2020年3月期 計画について

中経最終年度となる2020年3月期の計画は、当期利益4,500億円、基礎営業キャッシュ・フロー6,400億円を目標としました。これは中経公表時における最終年度の目標を、それぞれ100億円上回る水準です。また、ROEも過去2年間継続的に10%を上回っており、2020年3月期も同様に10%以上を目指します。これらを達成するための、2020年3月期の主要な取り組みについて説明します。

まず、エネルギー関連では、2019年5月に第1系列が稼働を開始した米国 Cameron LNGの第2、第3系列の早期確実な立ち上げに向けた取り組み、2019年6月に最終投資判断を行ったモザンビーク LNGの推進、イタリア Tempa Rossa 油田の生産開始、豪州 Greater Enfield 油田の立ち上げも着実に進めます。

### 事業資産群とその収益貢献・キャッシュ創出の開始時期



機械・インフラでは、建設中の新規大型発電事業の完工を予定通り推進するほか、米国のForeFront Power社による分散電源・サービス型事業など次世代電力領域からの収益貢献を実現させるとともに、FPSO事業では、引き続きさらなるフリート拡充を進めます。

化学品では、米国ターミナル事業であるIntercontinental Terminals Company社の火災事故後の操業回復をしっかりと進める一方、ニュートリション領域では、メチオニンに加え、ミネラルや酵素といったスペシャリティ製品も含めた総合ソリューションの提供を強化します。

ヘルスケアでは、IHH Healthcare社の持分買い増しにより筆頭株主となったことを契機に、当社総合力を発揮して、アジアにおける病院および病院周辺事業の収益強化を進めるとともに、PHCホールディングス(株)の事業拡大を通じたValue-upを進めます。

既存事業の徹底強化に加えて、これら案件の着実な立ち上げや収益力の強化に万全を期すことで、2020年3月期の事業計画を達成していきます。

## Capital Allocation

当社の長期的な取り組みを理解し支えて頂いている株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対して、安定配当を軸に還元をもってしっかりと報いることは大切と考えています。一方で、継続的な成長を実現することを通じて貢献することも、経営における重要な責務であることは論を俟ちません。従って、株主還元と成長に必要な投資、さらにはそれらを支える

強固な財務基盤の維持をバランスよく追求することで、企業体としての使命である企業価値の向上を実現していきたいと考えています。

申し上げるまでもなく、資産効率の継続的な向上は経営の重要な課題であり、資本コストを賄えないような低効率な事業や、当社の機能発揮による価値向上が難しくなった事業は、リサイクルを進めるとともに、投資規律の継続した徹底と既存事業の価値向上を貪欲に追求していきます。

さらには、Capital Allocationにおいては、Human Capital、すなわち人的資本も限りある重要な経営資源です。当社では、主体性を持った多様なプロ人材が世界各地で活躍しており、バランスシートに表れない当社最大の資産



ですが、その貴重な経営資源を、どのように獲得し、鍛えて、適所に配置するかという課題は、資金配分と並んで経営の最重要テーマです。

当社では、コーポレート人材を営業現場へ大胆にシフトすることで、「強くて軽い鎧」への変革を進めています。また、競争条件の平準化である「Level Playing Fieldの整備」のコンセプトの下、グローバルベースでの人材活用を加速、海外で選抜された幹部候補を育成するChange Leader Programも導入しており、人材の強化とともに人材の適切な配置に今後も徹底的に取り組むことで、グループ全体での人的資本のさらなる強化に取り組んでいきます。

### 最後に

現中経を公表した際に、「多様なプロ人材が、当社グループの総合力とネットワークを駆使し、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」という当社の目指す在り姿を示しました。三井物産の強みであるネットワークを駆使することで、成長の機会を貪欲に見つけ出し、新たなビジネスを創り、その価値を向上させていくというサイクルを通じて、中経最終年度である2020年3月期の事業計画を着実に達成するとともに、その先の未来の三井物産の持続的成長に向けて、全力で経営にあたる所存です。株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆様と、今後もしっかりとエンゲージメントをさせていただくことを通じて、ご意見を経営に活かすとともに、当社経営に対する理解を深めていただきたいと考えています。引き続きご理解とご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

2019年7月  
代表取締役社長  
安永 竜夫

1 × 1 × 1 = 10,000

**016** 企業価値向上モデル

**018** 三井物産の強み

- ① 挑戦と創造のDNA
- ② 挑戦と創造を繰り返し、培った分厚い事業基盤
- ③ トレードと事業経営の両輪で成長するビジネスモデル
- ④ ステークホルダーとの強固なつながり
- ⑤ 高度な事業ノウハウを兼ね備えたプロ人材
- ⑥ 三井物産の総合力

**036** 三井物産の長期戦略

- ① 競争優位を根拠にしたポジショニング戦略
- ② ポートフォリオマネジメント・財務戦略
- ③ グローバル・グループリスクマネジメント
- ④ 人材戦略
- ⑤ インテグリティのある組織づくり

**050** 外部環境(メガトレンド)認識

**051** 取り組む重要課題(マテリアリティ)

**055** イニシアティブへの参画

**056** サステナビリティ委員会委員長メッセージ

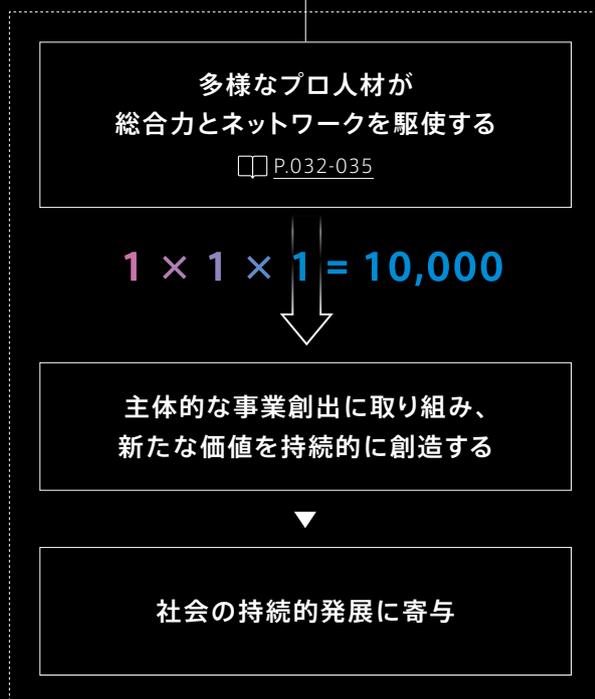
## 価値創造の基盤

## コレクティブインパクトの創出



## 総合力と共創の 企業価値向上モデル

挑戦と創造を繰り返し、時代のニーズに応え進化し続けてきた三井物産のビジネスは、長い歴史と経験に裏打ちされた実績であり、また、現在三井物産が保有しているさまざまな経営資本はこれらを通じて蓄積されたものです。当社の多様なプロ人材は、マテリアリティに対応すべく、蓄積された経営資本を活用し、三井物産グループの総合力を駆使し、さらに取引先・パートナー・地域社会などのステークホルダーを巻き込み、互いの強みを引き出し、束ね、主体的な事業創出に取り組んでいます。これにより、三井物産単独よりもはるかに圧倒的な量・質の産業価値を創出することで、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ます。



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

マテリアリティ

□□ P.051-054

### 戦略的側面から見た企業価値向上モデル

ビジョン

企業価値向上の戦略群

戦略の進捗を測る指標

長期 □□ P.036-049

中期

生み出す成果 □□ P.058-059

長期業態  
 ビジョン2030

- ・ポジショニング戦略
- ・ポートフォリオマネジメント・財務戦略
- ・リスクマネジメント
- ・人材戦略
- ・行動指針

中期経営計画  
 □□ P.064-069

強く、持続的な収益成長  
 資産・資本効率の向上  
 株主価値の継続的向上  
 社会・環境価値の創出  
 人材力向上

三井物産の社員は  
高い使命感のもとに  
常に勇敢であれ。

—— 三井物産 元会長 水上達三

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。

—— 旧三井物産\*初代社長 益田 孝

人が仕事をつくり、  
仕事人が人を磨く。

—— 三井物産 元会長 橋本 榮一

\*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。



志を受け継ぎ、  
価値創造に  
挑み続ける



# 三井物産の強み②：挑戦と創造を繰り返し、培った分厚い事業基盤

1950

1960

1970

1980

1990

## 日本の戦後からの復興に貢献

- 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 …… ①
- 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



①第一物産(東京)



②サハリンⅡプロジェクト(ロシア)  
©Sakhalin Energy

## 日本の高度経済成長の牽引力として

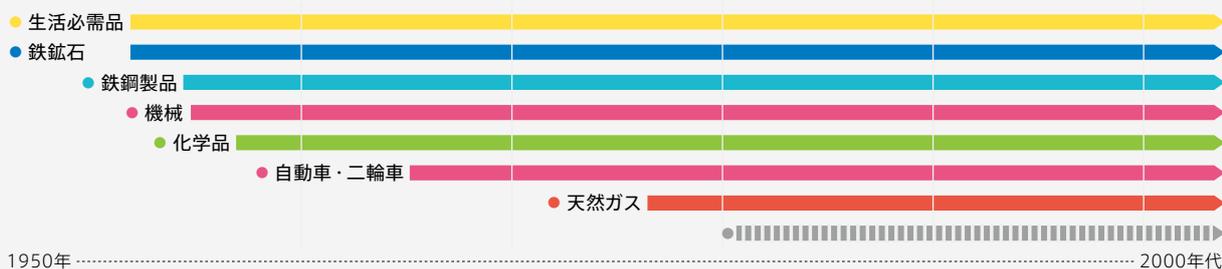
- 海外依存度の高い金属資源・エネルギーの安定的確保のため、開発事業に出資参画
  - 1963年 豪州Moura (現 Dawson) 炭鉱開発への参画決定
  - 1967年 豪英BHP社との鉄鉱石合弁事業の設立
  - 1969年 三井石油開発を設立
  - 1970年 豪州MIOD社を設立 (Robe River鉄鉱石合弁事業)
  - 1971年 アブダビ・ガス島LNG開発基本協定調印
- 
- 日本製品の海外展開支援
  - 鉄鋼製品・機械・化学品などの輸出版売
  - 自動車・二輪車メーカー (トヨタ自動車、日野自動車、ヤマハ発動機など) の海外製造・販売事業に出資参画 (タイ、カナダ、ペルー、英国など)
- 
- 海外の技術やビジネスモデルの日本への導入
  - 1958年 日本レミントンユニパック (現 日本ユニシス) を設立し、その後の日本のコンピュータリゼーションの基礎づくりに貢献
  - 1976年 米国大手給食サービスARA社 (現 Aramark社) などとエームサービス設立

## 時代の先端分野への挑戦と、急速な社会の構造変化への対応

- IT (情報技術)、FT (金融技術)、LT (物流技術) などの機能強化
  - 1989年 当社出資の日本通信衛星 (現 スカパー JSAT) が通信衛星の打上げに成功
  - イトーヨーカ堂グループ (現 セブン&アイ・ホールディングス) にサプライ・マネジメント機能を提供
- 
- 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
  - 1985年 西豪州LNGプロジェクト参画
  - 1989年 カタールLNGプロジェクト参画
  - 1994年 サハリンⅡ石油・天然ガス開発契約調印 …… ②
- 
- 海外での大型事業の開発・買収
  - 1991年 飼料添加物事業 (現 Novus International社) 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Paiton Energy社を設立

## 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、幅広い間口をも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・嗅覚と行動力が正に当社の伝統的なコンピテンシーです。



## 新興国経済の成長と先進国の産業構造変化に対応し、 世界中で優良パートナーとさまざまな事業を展開

### ■ 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

- 2003年 ブラジル資源開発大手Vale社へValepar社を通じ出資参画
- 2010年 米国マーセラス・エリアでシェール・ガス、翌年、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
- 2012年 チリCodelco社との戦略的提携・銅権益取得
- 2013年 豪州Jimblebar鉄鉱山の権益を取得
- 2015年 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
- 2016年 豪州Kipperガス・コンデンセート田の権益を取得
- 2016年 メキシコ湾Kaikias原油・ガス開発権益の取得
- 2018年 豪州石油ガス資源開発会社AWE社を公開買い付け
- 2018年 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 …… ③
- 2019年 ロシアArctic LNG2プロジェクトに参画



③モザンビークLNGプラント完成予想図

### ■ 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

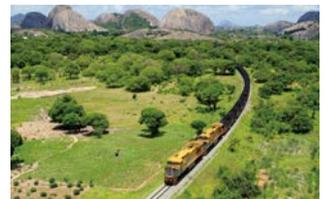
- 2001年 日本でQVC社と24時間テレビショッピング事業を開始
- 2001年 米国自動車小売大手Penske Automotive Group社に出資参画
- 2007年 総合メディカルと資本・業務提携を開始
- 2008年 欧州アントワープ港で化学品タンクターミナル事業を開始
- 2011年 アジア最大手の民間病院グループIntegrated Healthcare Holdings社（現IHH Healthcare社）に出資参画 …… ④
- 2015年 米国トラックリース最大手Penske Truck Leasing社に出資参画
- 2015年 米国Fairway Methanol社でメタノールの商業生産を開始
- 2016年 アジア最大手の中間所得層向け病院Columbia Asiaグループに出資参画
- 2016年 世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカーGestamp Automoción社に出資参画
- 2016年 医療機器メーカーパナソニックヘルスケアホールディングス（現PHCホールディングス）に出資参画
- 2017年 米国大手不動産アセットマネジメント会社CIM Group社に出資参画
- 2019年 アジア最大手の民間病院グループIHH Healthcare社に追加出資し、筆頭株主化



④IHH社傘下のMount Elizabeth Novena病院（シンガポール）

### ■ 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

- 2004年 International Power社（現ENGIE社）と13発電資産を共同買収
- 2006年 ブラジル・ガス配給事業を買収
- 2006年 タイ上水供給事業会社Thai Tap Water Supply社に出資参画
- 2014年 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
- 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 …… ⑤



⑤Moatize炭鉱・Nacala鉄道・港湾インフラ



## 金属資源

Mineral & Metal Resources

- 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 社との鉄鉱石合弁事業の設立
- 1970 豪州 MIOD 社設立 (Robe River 鉄鉱石合弁事業)
- 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 社を通じ出資参画
- 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 社に出資参画
- 2010 チリのカセロネス銅・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 社株式の共同保有会社に出資参画
- 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出資参画
- 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

## エネルギー

Energy

© Sakhalin Energy

- 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弁会社設立
- 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

# C O R E

中核分野にお

## 機械・インフラ

Machinery & Infrastructure

**1960s** 鉄鋼製品・機械・化学品などの  
日本製品の海外展開支援・輸出入販売

**1994** インドネシアのIPP(独立系発電)事業会社  
Paiton Energy社を設立

**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

**2016** オマーンにおけるIbri、Sohar-3発電事業  
への出資参画

**2017** 英国First Hydro揚水発電事業の持分売却

## 化学品

Chemicals

**1960s** 鉄鋼製品・機械・化学品などの  
日本製品の海外展開支援・輸出入販売

**1972** 米国にて化学品タンクターミナル事業を  
行う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** 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  
への出資参画

**2018** 欧州における塗料製造・販売事業への  
出資参画

### 観音内ページの解説



右の見開きでまとめている成長分野ごとの実績は、左の見開きにある中核分野を含む既存事業より発展したものです。既存事業の成長の軌跡をまずご確認いただきながら、成長分野における当社の価値創造をご覧ください。 □ P.037

# ARE A

## なる挑戦の軌跡



## モビリティ

Mobility

**1960s** 自動車・二輪車メーカー(トヨタ自動車、日野自動車、ヤマハ発動機など)の海外製造・販売事業に出資参画

**2001** 米国自動車小売大手 Penske Automotive Group 社に出資参画

**2015** 米国トラックリース最大手 Penske Truck Leasing 社に出資参画

**2016** 世界最大手のスペイン自動車プレス部品メーカー Gestamp Automoción 社に出資参画

**2017** 米国トラックリース・レンタル事業およびロジスティクス事業を展開する Penske Truck Leasing 社に追加出資

電気自動車(EV)を利用した電力サービスの事業化に向け、ドイツ The Mobility House 社に出資参画

電気バスを製造・販売するポルトガルのバス製造会社 CaetanoBus 社と資本業務提携

フランスの電池システム製造会社 Forsee Power 社へ出資参画

**2018** Gestamp 松阪工場の生産開始



## ヘルスケア

Healthcare

**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

**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 IHH Healthcare Holdings 社(現IHH Healthcare社)に出資参画

IHH Healthcare Holdings 社(現IHH Healthcare社)によるトルコ病院グループへの参画

**2016** ヘルスケア・サービス事業本部創設

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 Columbia Asiaグループに出資参画

医療機器メーカーパナソニックヘルスケアホールディングス(現PHCホールディングス)に出資参画

**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

# G R O W T

## 成長分野におい



## ニュートリション・ アグリカルチャー

Nutrition & Agriculture



## リテール・サービス

Retail & Services

**1969** 糖アルコールの製造・販売子会社として  
日研化成(現物産フードサイエンス)を設立

**1991** 飼料添加物事業  
(現 Novus International 社)を  
米国 Monsanto 社より買収

**2017** 米国 Monsanto 社から麦用種子処理殺菌剤  
Latitude® 事業資産を買収

東アフリカ・環太平洋地域を中心に  
拠点を有し、農産物取引・農業資材販売、  
食品製造販売などを展開する  
ETC Group 社への出資参画

香料関連商品の製造・販売を行う  
曾田香料を公開買い付け

**2018** メキシコの農業資材販社 Adelnor 社への  
出資参画

タイ製糖事業会社 Kaset Phol Sugar 社の  
製造能力増強に向けた設備刷新、  
高品質砂糖を増産

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** ブラジル農薬製造販社 Ouro Fino 社への  
出資参画

**1980s** イトーヨーカ堂グループ(現 セブン & アイ・  
ホールディングス)にサプライ・マネジメント  
機能を提供

**1989** 米国油脂製品製造会社  
WILSEY FOODS 社を買収

**1996** 米国最大の農協であるハーベスト・ステイツ  
(現 CHS 社)と Ventura Foods 社を設立

**2001** 日本で QVC 社と  
24時間テレビショッピング事業を開始

**2001** ジャパンオルタナティブ証券(現 三井物産  
オルタナティブインベストメンツ)設立

**2005** 日本初の物流施設特化型 REIT 上場

**2008** 物流施設 私募ファンド1号組成

**2014** オフィスファンド・物流開発ファンド組成

**2016** 太陽光ファンド組成

New Ocean Capital Management 社  
出資参画

総合型 REIT「投資法人みらい」上場

**2017** 米国不動産アセットマネジメント CIM Group  
社に出資参画

**2018** 米国におけるシニア住宅事業の強化

**2019** 米国の中食メーカー Hans Kissle 社出資参画



# H A R E A

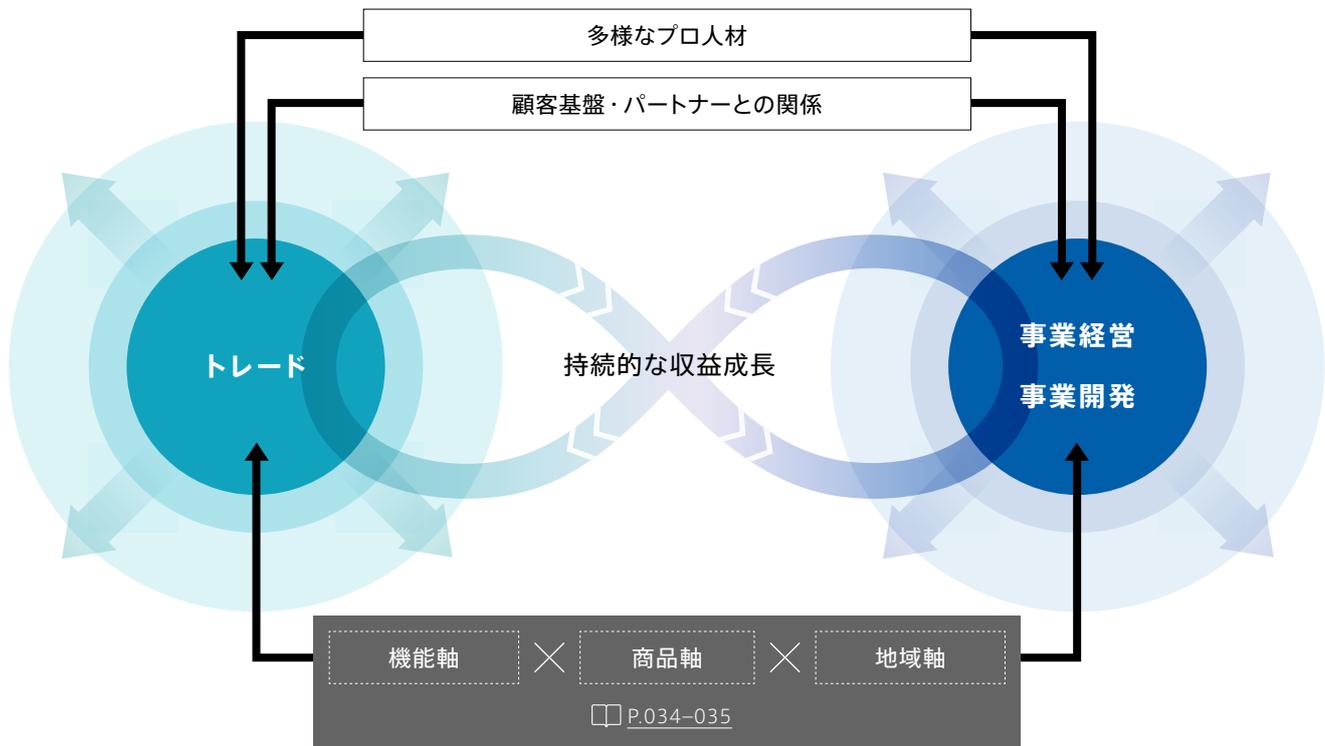
## なる 挑 戦 の 軌 跡

## 三井物産の強み③：トレードと事業経営の両輪で成長するビジネスモデル

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であ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、各営業本部が持つ強い「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。

### 絶え間ない価値創造と収益成長



### 解説 三井物産が提供する機能について

機能軸	×	商品軸	×	地域軸
P.096		P.096		

①マーケティング

②ロジスティクス

③ファイナンス



MITSUI & CO.

④リスクマネジメント

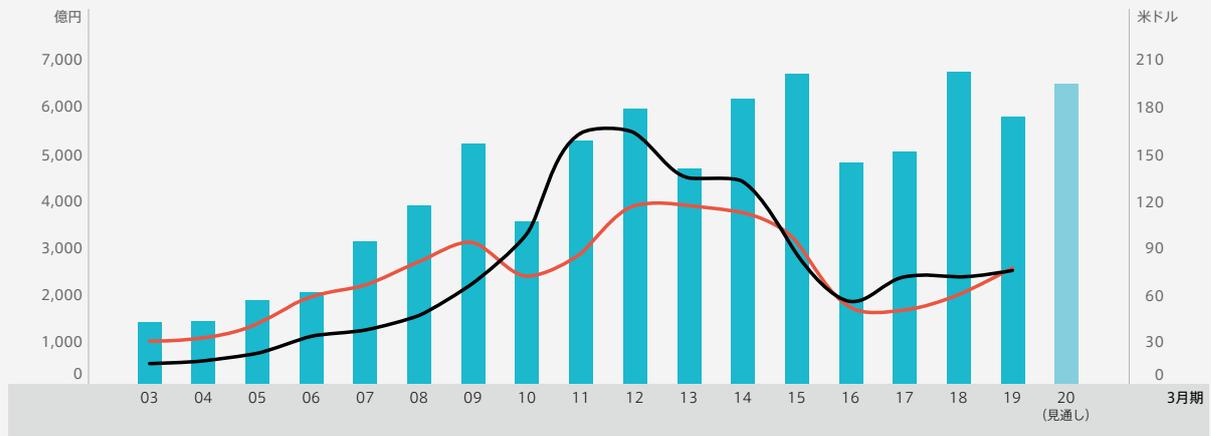
⑤デジタルトランスフォーメーション

三井物産は、あらゆる国・地域のお客様、パートナー、事業投資先に以下の機能を提供しています。

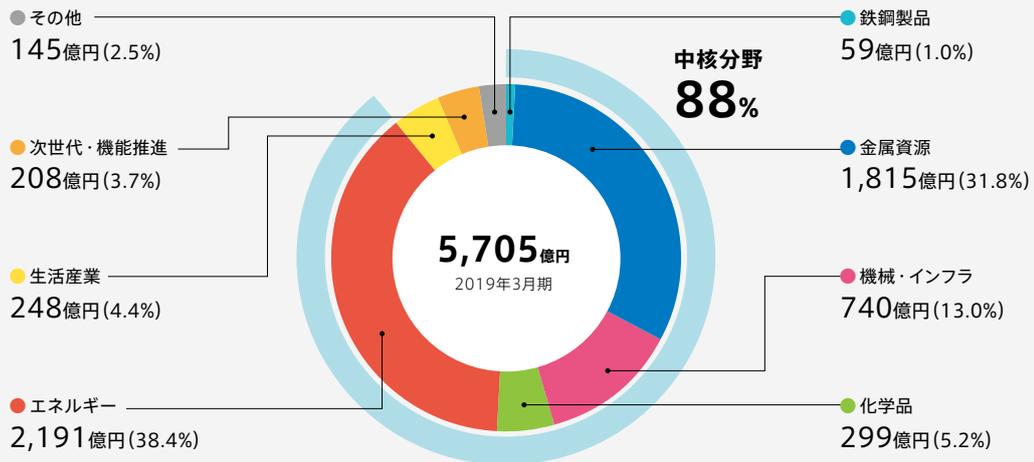
- ①これまでの取引経験を通じ蓄積した「売る力」と情報収集・分析力を駆使し、新たな市場を創出
- ②輸送効率とコストの両面から最適な物流ソリューションを提供
- ③資金調達・ファイナンス組成から貿易金融までさまざまな金融機能を提案・提供
- ④長年にわたり蓄積したノウハウを活用し、リスク軽減・コントロール方法を提案
- ⑤AIやIoTを活用し、ビジネスプロセスの最適化、ビジネスモデルの変革を実現

## 三井物産が有する World Class Portfolio

### 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



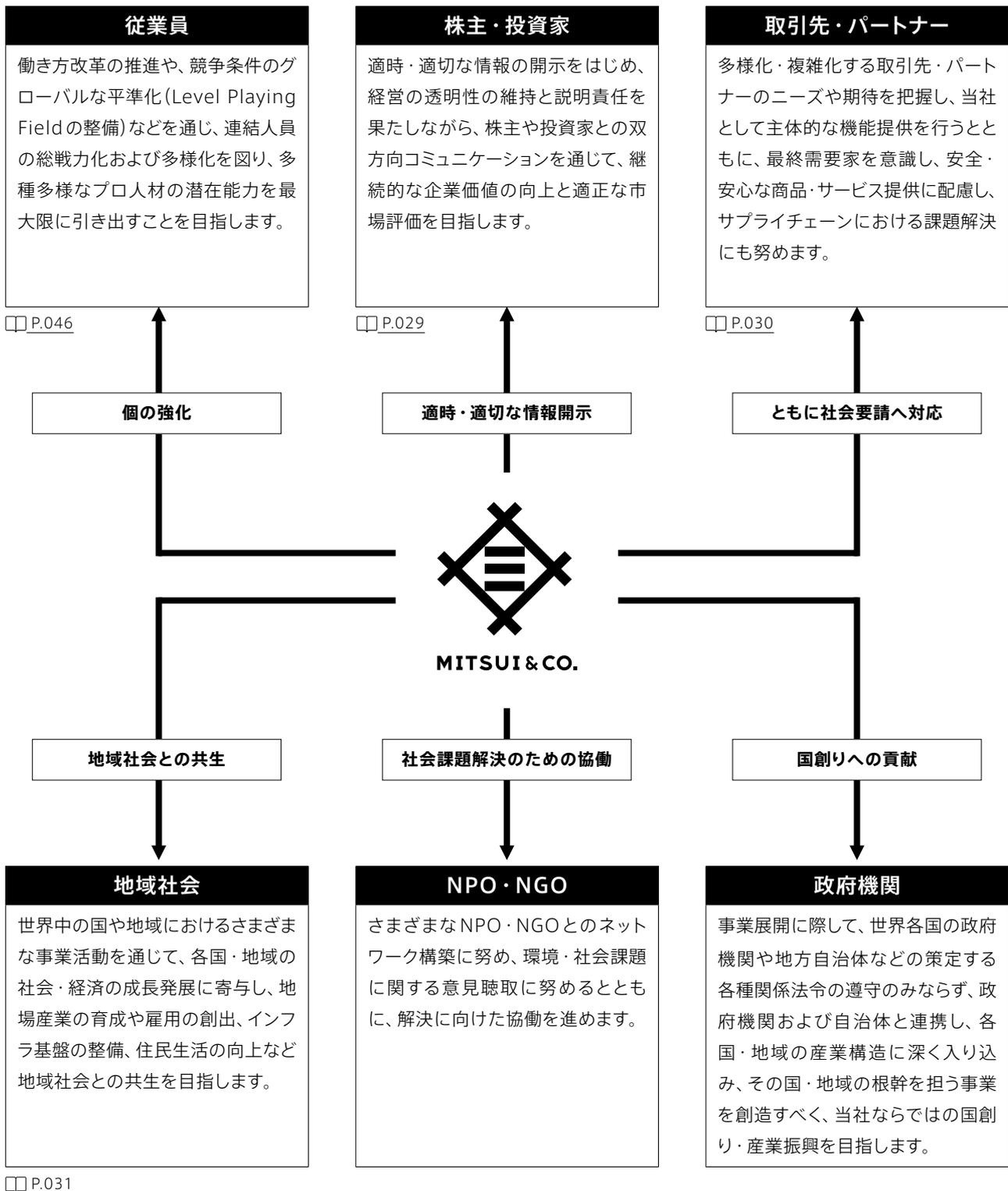
### 魅力的なプロジェクト群につながる戦略的パートナーシップ



## 三井物産の強み④：ステークホルダーとの強固なつながり

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。その期待を踏まえて、市場の環境変化に適応しつつ、事業活動を通じて課題解決に貢献していきます。

### 事業創出に向けたエンゲージメント



## 適時・適切な情報の開示に向けて

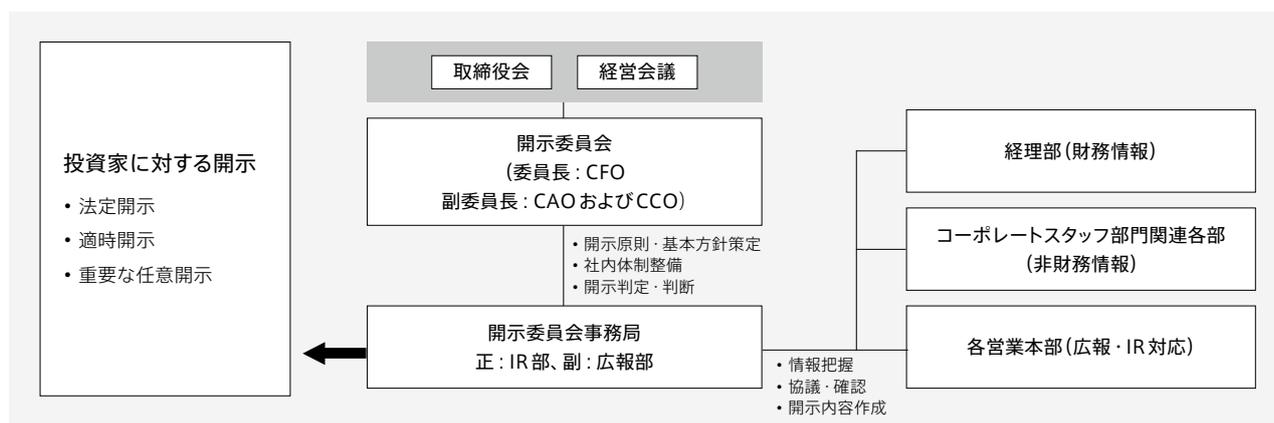
### 基本的な考え方

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。

「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>

### 投資家に対する開示の体制

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。開示委員会での審議は財務情報だけでなく非財務情報も対象としています。



### 2019年3月期活動実績

三井物産ではさまざまな刊行物発行やウェブサイトでの情報開示の充実に努めているほか、「投資家に対する開示の基本原則」で指定している社長以下当社のスポークス・パーソンが投資家とのダイレクト・コミュニケーションの場を設けています。今後も当社事業の持続可能性や中長期的な企業価値の成長性を説明することで、投資家との信頼関係の強化に努めていきます。



インベスターデイ2019

#### 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			● 統合報告書(英文)発行				
個人投資家向け				● 証券会社担当者向け説明会								
			● 東京	● オンライン	● 東京		● 大阪	● 東京				● 名古屋
機関投資家向け			● 欧州 IR	● 米国 IR		● アジア IR		● アジア & 欧州 IR			● 米国 IR	● アジア IR
									● 欧州 IR			
	← 個別面談数：年間302件 →											

## サプライチェーンマネジメントの推進

### 基本的な考え方

三井物産は、世界中で多岐にわたる事業を展開する中で、多様なサプライチェーンを構築しており、法令遵守、人権尊重、労働安全衛生の確保、環境負荷の低減、商品・サービスの安全・安心の確保などに配慮しています。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を目指して、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、社会の期待や要請の変化に応じて方針見直しを行いながら、その遵守と実践に取り組んでいます。また、当社のみならず、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います。

### 「サプライチェーンCSR取組方針」への対応状況

三井物産では、取引先との双方向のコミュニケーションを重視し、必要に応じて協働して改善策を検討していくことで、さらなる信頼関係の構築と、サプライチェーンマネジメントの一層の強化を図っています。

三井物産では、定期的なサプライヤーアンケートの実施を通じ、気候変動、生物多様性、環境管理、人権、労働環境などの社会課題に関する事業の実態把握および各サプライヤーのリスクの把握に努めています。万が一、本方針に抵触することが判明した場合は、まず当該サプライヤーに状況の改善を促すとともに、必要に応じて当社より支援を提供し、事態の改善を求めています。その上で、サプライヤーの状況に改善が見られない場合は、契約解除を含めた対応を検討し、取引継続の是非を判断する方針です。

#### 1 サプライヤー宛書状の送付

2008年度から、当社営業本部、海外拠点および当社子会社の全サプライヤーに対し、本方針への理解と協力を要請する書状の送付を多言語で対応しており、当社方針の周知を図っています(累計45,000社超)。

#### 2 サプライヤーアンケートの実施

①「サプライチェーンCSR取組方針」の実践状況と、②「人権・労働」「安全衛生」「ビジネス倫理」「環境管理」などに関わる各社のCSR方針の有無を確認するアンケート調査を実施し、同方針への理解を促すとともに、当該調査結果を基に必要なに応じて助言・指導を行っています。

#### 3 サプライヤー実態調査

「サプライチェーンCSR取組方針」の遵守事項に沿ったチェックリストに基づき、サプライヤーの責任者との面談や製造現場の視察を行うことで、実態調査を実施しています。



「サプライチェーンCSR取組方針」ならびに、その対応状況の詳細は、サステナビリティレポート2019も併せてご覧ください。

### 事例紹介

#### パーム油輸入事業(マレーシア)

当社ならびに当社が出資・参画しているWangsa Mujur社では、持続可能なパーム油の生産と利用を促進する非営利組織であるRSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil、持続可能なパーム油のための円卓会議)の認証\*を取得しています。RSPOは環境への影響に配慮するだけでなく、持続可能なパーム油生産に求められる法的、経済的、環境・社会的要件を8つの原則と43の基準に定めており、当社、Wangsa Mujur社ともに同団体の方針に則った運営をしています。

RSPO認証のパーム油取扱比率は、2019年3月期は3.6%であり、2030年までにRSPO認証を含む持続可能なパーム油の調達を100%にすることを目標としています。



\*生産国の環境や近隣コミュニティへの影響・負荷の軽減を図り、持続可能なパーム油製品の生産、購買、利用の推進を目的としています。

#### RSPO認証取得のパーム油取扱量・比率

	2018年3月期	2019年3月期
認証を受けたパーム油の取扱量	14,500t	21,500t
生産/使用/加工されたパーム油の総取扱量	520,000t	600,000t
RSPO認証取得のパーム油取扱比率	2.8%	3.6%

## 地域社会とともに

### 基本的な考え方

三井物産は、世界中で多岐にわたる事業を展開していることから、国際基準に則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ます。「三井物産役職員行動規範」において、国際社会の一員としての自覚を持ち、各国の文化、慣習、歴史をよく理解し、人権を尊重し、人種・信条・性別・社会的身分・宗教・国籍・年齢・心身の障がいなどに基づく差別をしないことを規定し、その遵守を求めるとともに、三井物産グループ全体においても「三井物産グループ行動指針“With Integrity”」としてその考え方を共有しています。

### 国際規範への対応

国連グローバル・コンパクトは、参加する企業に「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野で世界的に確立された10原則を支持し、実践することを求めています。三井物産では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・ジャパンの理事企業として参画、同じ原則を当社自身の原則として遵守しています。

また、「世界人権宣言」「労働における基本的原則及び権利に関するILO (国際労働機関) 宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範を支持しています。

 国際規範への対応の詳細はサステナビリティレポート2019も併せてご覧ください。

### 事業推進における人権への対応

企業の社会的責任に対する意識の高まりなどにより、事業推進におけるリスクと機会はますます多様化し増大しています。この状況を踏まえ、三井物産では、社会情勢やビジネスモデルの変化に的確に対応し、定量および定性の双方から総合的にリスクを管理するため、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」に則って、慎重な事業推進を図っています。また、NPO・NGO・学際組織・政府機関・地域社会との真摯な対話により、事業推進に際してのリスクと機会を把握し必要な対応を検討するなど、トランスディシプリナリーな協業を通じて、課題解決に努めるとともに、事業の持続可能性に繋がる取り組みを積極的に推進しています。

### 事例紹介：モザンビークにおける当社事業の紹介

三井物産がモザンビークで推進する案件は、モザンビークにとっても、同国の成長、また債務問題解決に必要な外貨が獲得できる案件であり、モザンビークの国創りに貢献していきます。

#### Moatize 炭鉱・Nacala 鉄道・港湾インフラ事業

2017年3月に出資・参画したモザンビークのMoatize 炭鉱・Nacala 鉄道・港湾インフラ事業は、炭鉱のみならず、一般貨物・旅客含む鉄道と港湾インフラ事業を一体運営しており、同国の国創りに貢献する案件です。本案件推進には近隣住民の移住を伴いましたが、国際基準に沿った移転手続き・定期公聴会・補償・生活維持改善サポートを実施しています。また、近隣コミュニティとの共存を目指し、水道管敷設といったインフラ整備支援、サッカー場・学校・医療施設建設、教師育成・学校給食提供、基礎教育支援、農業指導・職業訓練、感染症予防啓蒙など、社会問題解決への貢献に取り組んでいきます。

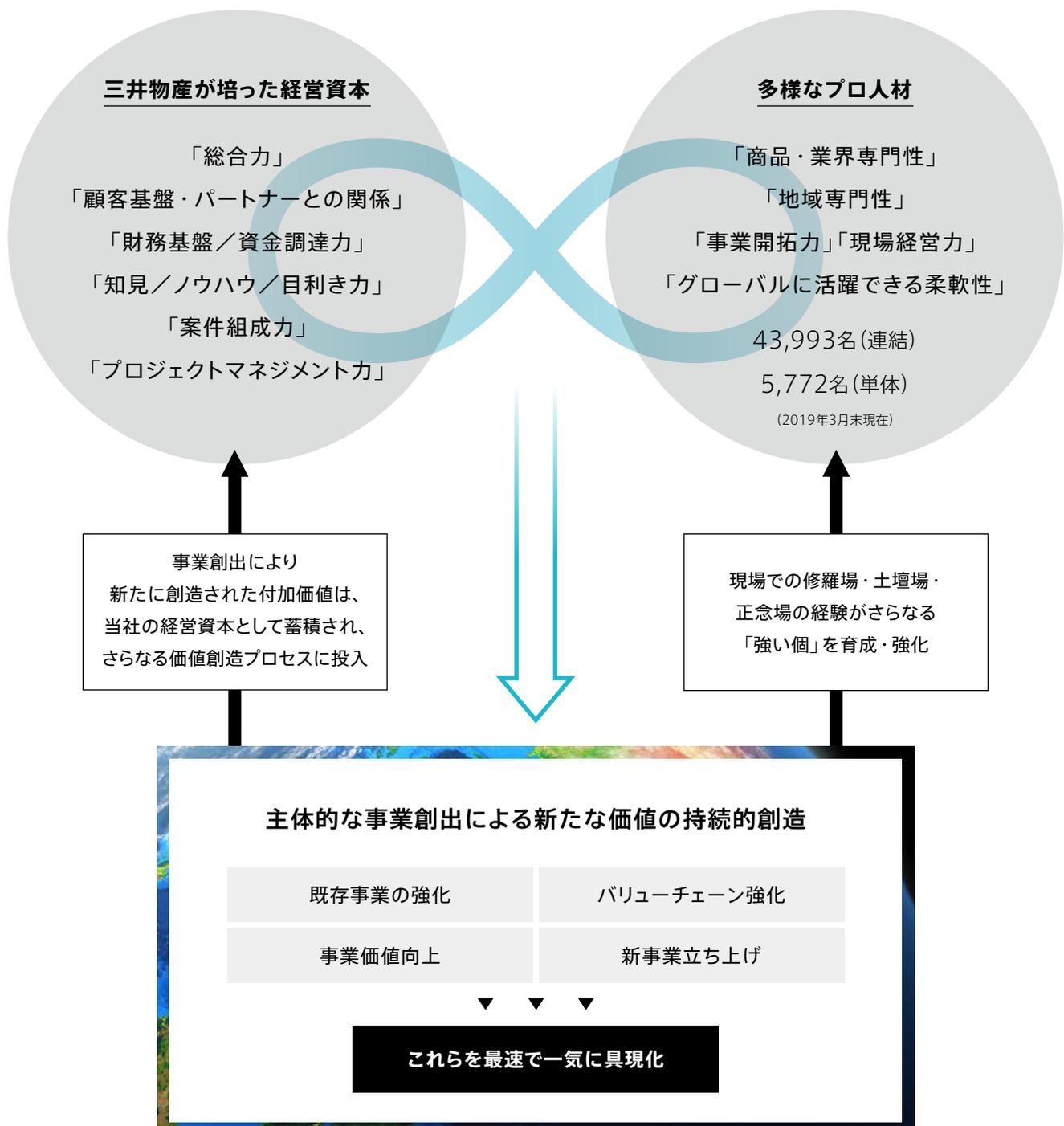
#### Area 1 LNGプロジェクト □□P.090-92

2019年6月に投資決断を行ったArea 1 LNGプロジェクトは、モザンビーク北部沖合のガス田を開発対象として、天然ガスの生産・液化からLNGの輸送までを行う上中流一体型事業であり、同国政府も国家発展の重要プロジェクトと位置付けています。本案件推進には近隣住民の移転を伴いますが、同国法で求められる住民移転計画は地域住民・NGO 他と800回以上対話を重ねた上で策定しており、また、国際基準にも則って推進しています。移転先住居の提供に加えて、病院や学校などの公共施設の建設などの対応をしています。さらに、地域住民に対する雇用機会の創出にも繋がっています。

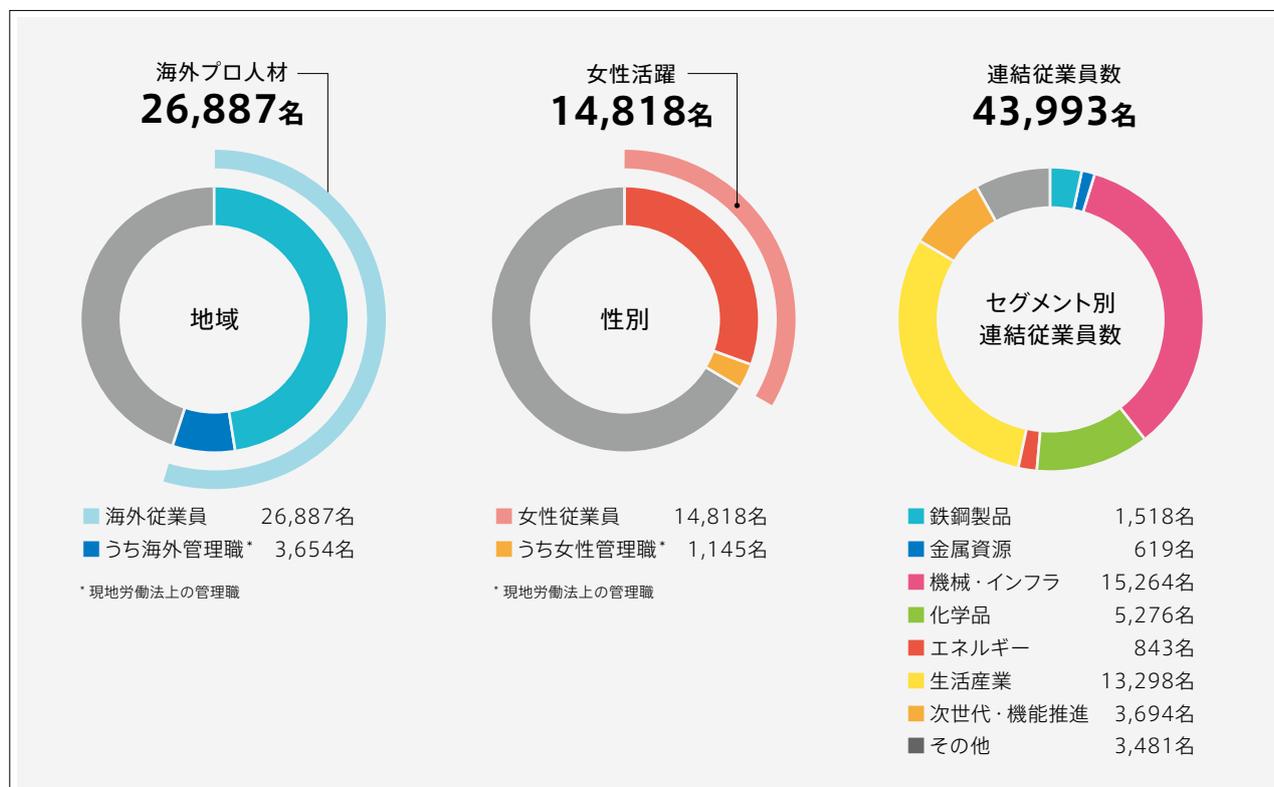
## 三井物産の強み⑤：高度な事業ノウハウを兼ね備えたプロ人材

旧三井物産\*初代社長の益田孝が「三井には人間が養成してある。これが三井の宝である」と言った通り、三井物産にとって最大の資産は人材です。三井物産では、特定の地域や事業領域、商品、分野に精通した「その道のプロ」と呼べる人材が多種多様に存在し、彼らは自らビジネスを創造し、育て、新たな価値を世界中で生み出すことができる資質や能力を有しています。三井物産が保有しているさまざまな経営資本を活用し、そうした人材の協働によって、ほかでは成し得ない価値創造が世界各地で今この瞬間も実現しています。同時に、「修羅場・土壇場・正念場」の現場経験により、さらなる「強い個」「多様なプロ人材」が育成・強化されています。

\*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。



## データで見る多様な人材の総戦力化



## プロ人材に聞くプロジェクト成功に向けたシナジーとは？

### 事例 パキスタン LNG FSRU (Floating Storage Regasification Unit) 事業

三井物産初のFSRU(浮体式LNG貯蔵再ガス化設備)の長期備船事業であり、ガス需要増加が見込まれるパキスタンで、環境負荷の低いLNG再気化サービスを提供します。



**XIAOTONG BI**

モビリティ第二本部  
船舶事業開発部  
海上エネルギー物流事業室  
マーケティング・マネージャー

たくさんの有能で多才な同僚がこのプロジェクトに関わりましたが、パキスタンの事務所からはいつも情報がタイムリーに共有されました。また、景気分析もアナリストによる仮説や検証が数多くなされましたし、韓国人の同僚が追加の補足情報を集めてくれました。いずれの取り組みなくして、このプロジェクトは成功し得なかったと思います。



**KAMAL WAJID**

カラチ事務所  
エネルギーチーム  
Assistant General Manager

私たちの仲間とはとにかくターゲット志向で、皆がタイムリーに対応しました。また、既存事業のパートナーを通じて、現地の情報を獲得するようになりました。カラチ以外の現地事務所の存在や、彼らの現地政府・当局との強いつながりを活かすなど、これら全てが私たちのプロジェクトの成功につながったと思います。



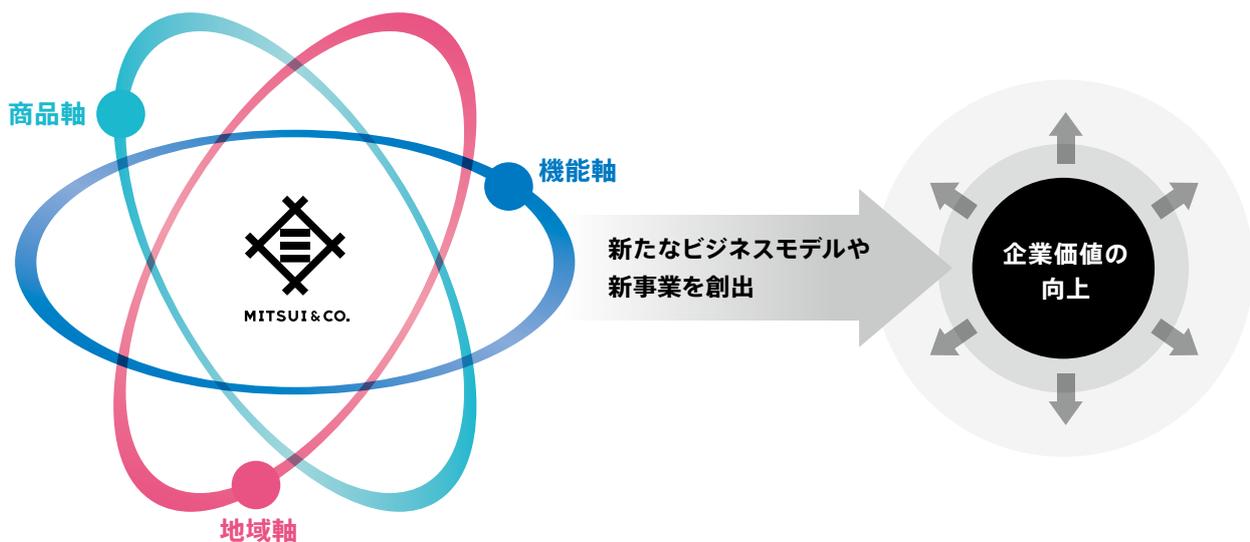
**TOMOKO IKEGAYA**

東洋船舶株式会社  
プロジェクトマネジメント部  
部長代理

成功の要因は、問題の洗い出しと改善点の発見に向け、潜在的リスクと設備保守に関するあらゆる分析を行ったこと。現地情報の分析結果は私たちの元に迅速に届けられたこと。そして、このプロジェクトの成功には、現地法律や文化、商慣習への深い理解が必要で、私たちの同僚たちがそれを有していたことです。

## 三井物産の強み⑥：三井物産の総合力

圧倒的な量と質を備えた産業価値を生み出すために、三井物産のプロ人材が経営資本を駆使して、ステークホルダーと共創することに加え、もう一つ方程式があります。それが、機能軸 × 商品軸 × 地域軸 = 総合力です。三井物産は、「商品」と「地域」、2つの軸による独自の営業組織を構成し、事業活動を展開、それぞれの強みを活かすと同時に有機的に連携しています。各営業本部が蓄積、さらに磨き上げた各商品や各地域の地場の情報など知見やノウハウを、組織の枠を超えて共有・応用するとともに、総合商社としてのさまざまな「機能」をかけあわせ、新たなビジネスモデルや新事業を創出、事業価値をさらに飛躍させることが可能となります。



### 組織の枠組みを超えたサポートで成長を牽引

●機能軸 × ●商品軸

新たな領域への参入、今までにないビジネスモデルの構築。そうした変革のエンジンとなるのが、コーポレートディベロップメント本部(以下、「CD本部」)です。金融ビジネス、物流ビジネスの最前線で蓄積してきたノウハウをフル活用。言わば「ファイナンシャル・アドバイザー」として、それ以上

の存在として、各営業本部が成長ポテンシャルの高い事業を見出し、投資し、さらには投資後に事業価値を高めていくためのサポートをあらゆる角度から行っています。

CD本部の役割のミッションの一つである「インハウス・アドバイザー」としての役割には、2つの面があります。まず



新規投資時に、事業戦略に沿った投資先選定から買収に至るあらゆるプロセスをサポートすること。さらに投資後には、ボルトオン買収(当該事業の補完・強化のための買収)や既存ポートフォリオの入れ替え・売却など、投資先企業の価値を最大化するために必要なサポートをすることです。

CD本部は、実際にさまざまな新分野への進出をサポートしています。例えば、インダストリアルIoTや自動運転管

理向けのワイヤレス・テクノロジー・ソリューションを提供するRajant社に対して、ICTおよびモビリティのチームが出資したケース。また、オーダーメイドのスーツやシャツ、チノパンツ、プレザー、コートなどをオムニチャンネルにて販売するIndochino社に対して、ファッション・リテールのチームが出資したケース、さらにPenske Truck Leasing社へ出資したケースなど多岐にわたります。

### 三井物産グループのノウハウを活かし、世界の社会課題解決に貢献

●商品軸 × ●地域軸

現中期経営計画で成長分野の一つに定めるニュートリション・アグリカルチャー領域において、2017年11月に、アラブ首長国連邦・ドバイを拠点とするETG Group社(以下、「ETG社」)の一部株式を約300億円で取得しました。東アフリカ、環インド洋地域に200万戸以上にのぼる農家ネットワークを構築し、農家の成長に貢献する取り組みを推進するETG社の事業拡大に関わることで、当社グループが保持する営農指導(農業の経営および技術の向上に関する指導)や農業資材調達ノウハウを導入・紹介し、アフリカの“食と農”の社会課題解決に貢献していきます。

ETG社は、“If farmers grow, we grow, too.(農家とともに成長する)”の信念に基づき、「小農支援」で50年の

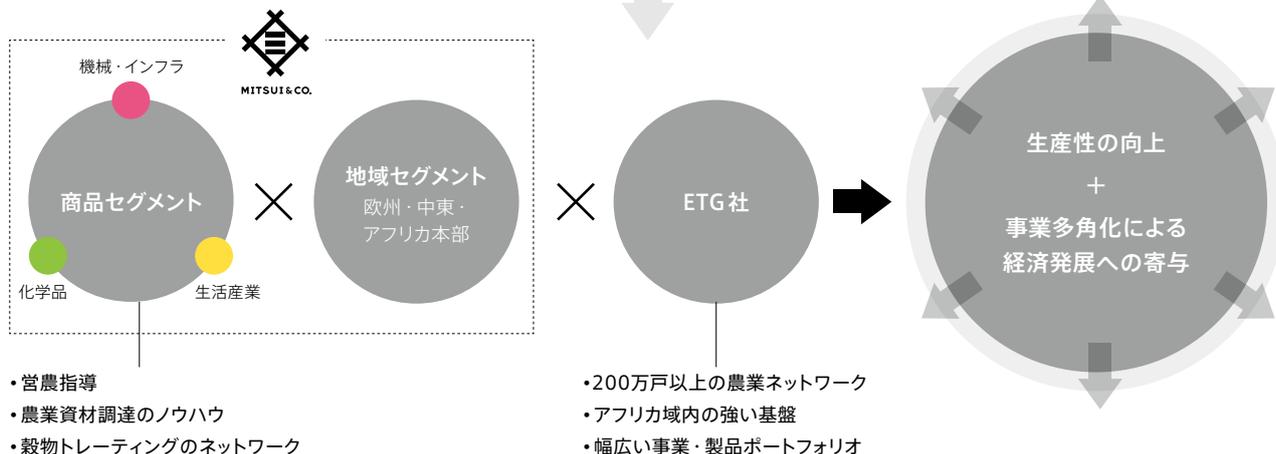
歴史を持つ印僑系企業です。深い信頼関係で結ばれた農家ネットワークは、集荷販売、農業資材販売、営農指導機能に加え、雑豆などの加工機能や、一般消費財の製造機能、販売機能も有する点で独自性があります。

当社では、これらの物流ネットワークを活かし、加工食品、一般消費財、資材、保険商品など、生活に根差した物流とサービスをワンストップで提供する事業体を目指すことで、ETG社の企業価値向上を支えています。また、これらの取り組みにより、アフリカの農家の自立・成長を促すだけでなく、情報通信技術活用やインフラ事業の協働展開による事業多角化を推進し、その生活向上とアフリカ諸国の経済発展にも寄与できると考えています。

#### アフリカが抱える食料課題

深刻な食料不足

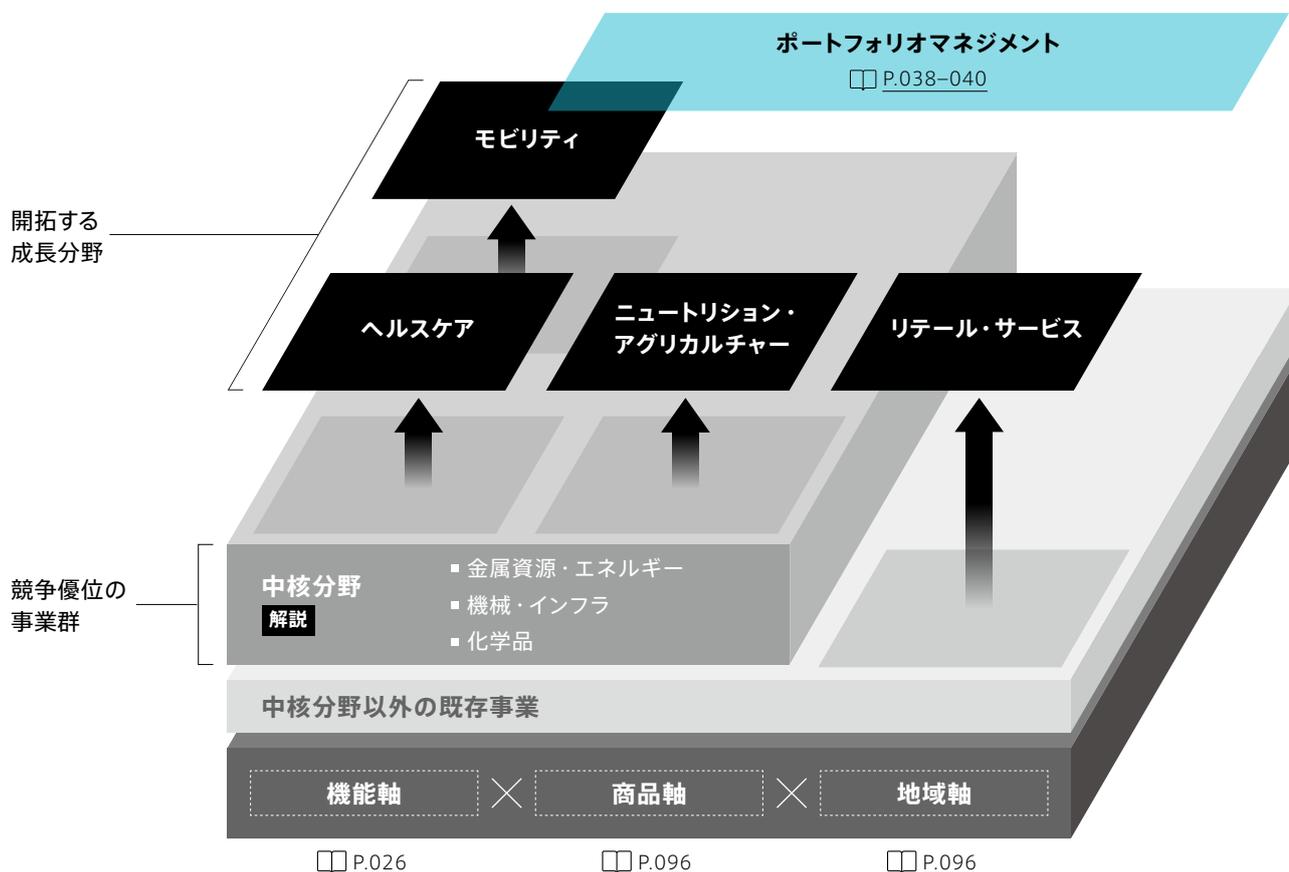
- ・天候に伴う農作物の不作
- ・灌漑設備の不足
- ・小規模農業の生産効率の低さ
- ・過耕作、不適切な土地利用による土壌の劣化



- ・営農指導
- ・農業資材調達のノウハウ
- ・穀物トレーディングのネットワーク

## 三井物産の長期戦略①：競争優位を梃子にしたポジショニング戦略

当社の圧倒的な主力分野である「中核分野」では、強みの上に資産を積み増すボルトオン投資を継続し、強い事業をさらに強固なものにします。また、次の収益の柱となる「成長分野」は、すでに競争優位性のある「中核分野」を含む既存事業より発展・進化させていきます。強固な収益基盤づくりと新たな成長分野の確立の両立に向けて、ポートフォリオマネジメントを通じ、限りある経営資本をバランスよく配分していきます。

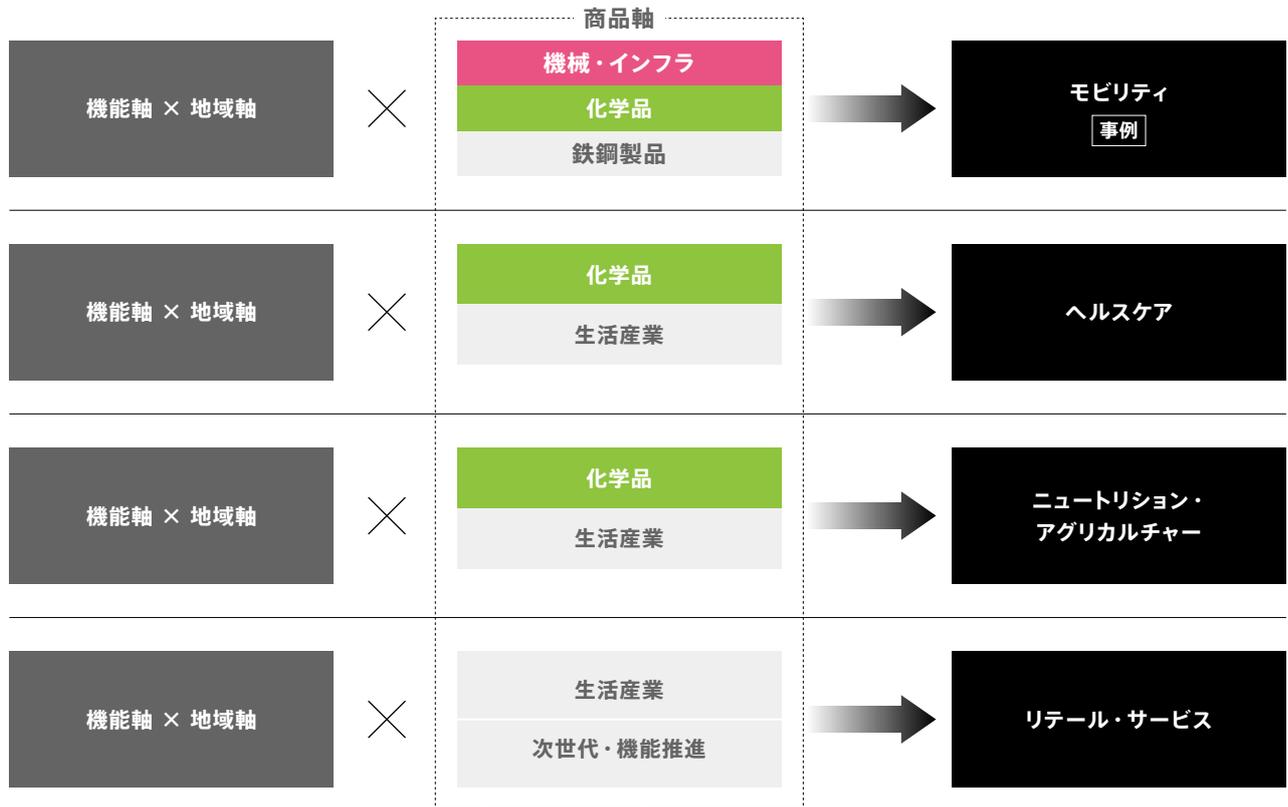


### 解説 中核分野の競争優位性

	提供価値	優位性	さらなる優位性獲得に向けて
金属資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>価格競争力</li> <li>一定品位の安定供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>保有資産の圧倒的なコスト競争力</b></li> <li>一定品位の安定供給能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト競争力・生産量・埋蔵量の三位一体の強化</li> </ul>
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファイナンス組成</li> <li>マーケティング(購買力)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>有力パートナー(含む政府・地域社会)との関係</b></li> <li>ブランド、信用力</li> </ul>	
機械・インフラ (プロジェクト)	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力・ガスの長期安定供給</li> <li>海洋エネルギー関連サービス提供</li> <li>ファイナンス組成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>案件組成力・プロジェクトマネジメント力</b></li> <li>インフラ開発・運営の知見</li> <li>長期契約交渉力</li> <li><b>重要顧客との長期にわたる信頼関係</b></li> <li><b>有力パートナー(含む政府・地域社会)との関係</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有アセットへのデジタルトランスフォーメーションの組み込み</li> </ul>
機械・インフラ (機械・輸送)	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地でのバリューチェーン構築・展開</li> <li>販売支援・金融提供</li> <li>リース・保守・ロジスティクスなど複合サービス提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>トレーディングネットワーク</b></li> <li>マーケティング力</li> <li>ロジスティクスへの知見</li> <li><b>重要顧客との長期にわたる信頼関係</b></li> <li><b>有力パートナーとの関係</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長分野「モビリティ」の取り組み</li> </ul>
化学品	<ul style="list-style-type: none"> <li>バーチャルパイプライン</li> <li>価格競争力</li> <li>安定供給</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>トレーディングネットワーク</b></li> <li>マーケティング力</li> <li>難易度の高い化学品輸送の知見</li> <li>産業や素材への知見(目利き力)</li> <li><b>有力パートナー・取引先との重層的関係</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長分野「ニュートリション・アグリカルチャー」の取り組み</li> <li>トレーディングの高度化</li> </ul>

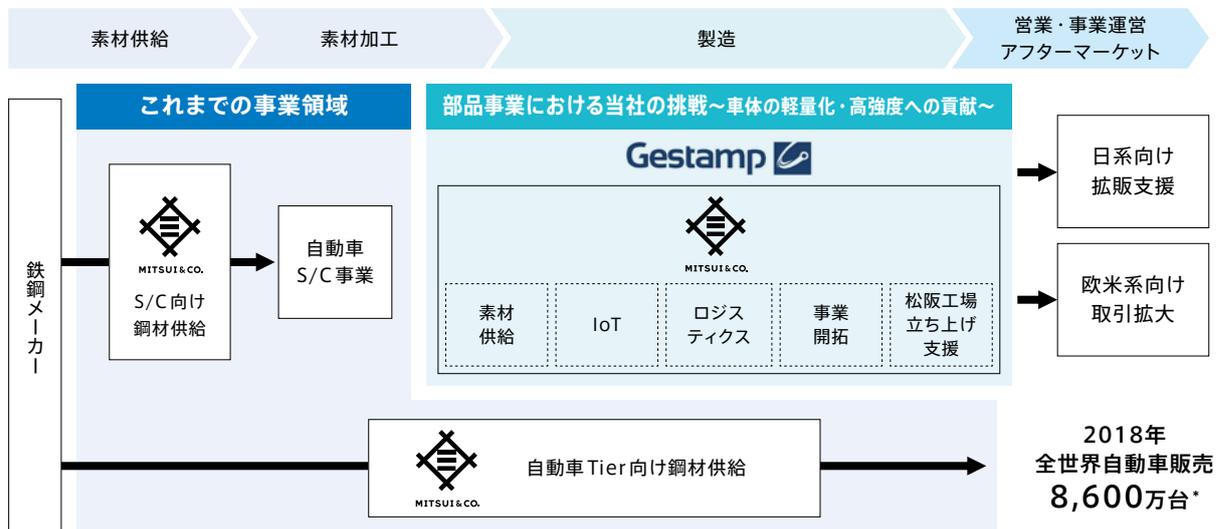
## 成長分野の確立に向けて

これまで経験や実績のないところから事業を立ち上げるのではなく、既存事業をバリューチェーン視点で俯瞰し、既存事業で培った業界の知見や獲得した顧客基盤・パートナーシップなどのネットワークをフル活用しながら、新たなビジネスモデルや事業を生み出します。 □□ P.024-025「成長分野における挑戦の軌跡」



### 事例 機能軸×地域軸×鉄鋼製品=モビリティ:自動車バリューチェーンの強化

従来の「鋼板の供給」の枠を超え、「クルマ作り」そのものへ深く関わっています。



\* 出典: JATO Dynamics Limited (主要市場データ合計)

## 三井物産の長期戦略②：ポートフォリオマネジメント・財務戦略

### —規律あるポートフォリオ経営の実践と財務基盤の健全性維持—

幅広いネットワークと業界の知見を活かし発掘した案件候補より絞り込み、投資決定、事業の立ち上げ、企業価値向上から戦略的リサイクルに至る各ステージにおいて、培ってきたリスクマネジメント能力を機能させ、事業のさらなる良質化と適正なリターン獲得を目指します。また、当社の財務方針は、流動性の確保と財務基盤の健全性維持を基本方針としており、多様な事業ポートフォリオとその成長戦略を支えています。

ポートフォリオマネジメントを通じ、限りある経営資本を全社的な重要分野にバランスよく配分し、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。

#### 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

バランスシート (2019年3月末現在)  
兆円

流動資産 <b>4.0</b>	その他負債 <b>2.8</b>
非流動資産 <b>7.9</b>	有利子負債*1 <b>4.6</b> <b>(3.7)</b>
	株主資本*2 <b>4.3</b>
	非支配持分 <b>0.2</b>

\*1. 有利子負債のカッコ内数値は、ネット有利子負債です。  
\*2. 「親会社の所有者に帰属する持分」を、株主資本と表記しています。

#### 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

##### 方針

当面の有利子負債返済を十分にカバーする手許流動性の保有

2年程度の返済額を  
目途として現預金を保有



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  
オンバランスで確保

##### 方針

資産の流動性に見合った  
長期安定的な資金調達

・長期投融资案件について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

## 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。

- リスク管理** ・ターゲットとする市場やビジネスモデルに対する、当社のリスク精通度合いやリスク管理能力を客観的に把握
- ・必要に応じ、当社の能力を補完するパートナーの呼び入れやリスクヘッジ策などを工夫

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>\*3</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。

- リスク管理** ・商品市況・為替・金利・コストなどに関する前提条件の妥当性精査とストレステスト
- ・契約条件交渉、Due Diligence
- ・投融資保証額などの基準によって、投融資案件審議会、経営会議、取締役会の各段階で審議します。

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。

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。

- 規律の維持** ・投資差額などに関する適切な会計処理

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つて、計画する予算と期間内での完遂に繋げる。

- 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

### 事業の運営とValue-up

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への展開にも繋げる。

- リスク管理** ・市況や競合など事業環境変化の把握と対応
- ・設備の稼働や収支の状況把握と対応
- ・財務、税務、労務、法務、与信、環境など
- 規律の維持** ・内部統制の有効性確認
- ・資産の適正価値評価と、適時適切な会計処理

06

### 戦略的リサイクルの検討

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。

- 規律の維持** ・ポートフォリオ管理のサイクル堅持

■ 営業現場 ■ 事業支援ユニット<sup>\*4</sup>

<sup>\*3</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応じ当社が独自に設定したリスクウェイトを乗じることにより算定している、想定損失の最大額です。

<sup>\*4</sup> 各営業セグメントに対応する業務部、フィナンシャルマネジメント部(詳しくはP.122「組織図」ご参照)

## 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

当社では、経営会議の諮問機関の一つとして、ポートフォリオ管理委員会を設置し、ポートフォリオ戦略・投融資計画の策定、ポートフォリオのモニタリングにあたっています。また、その内容は定期的に取り締役会にも報告しています。

### ◎ 全社ポートフォリオ戦略の策定

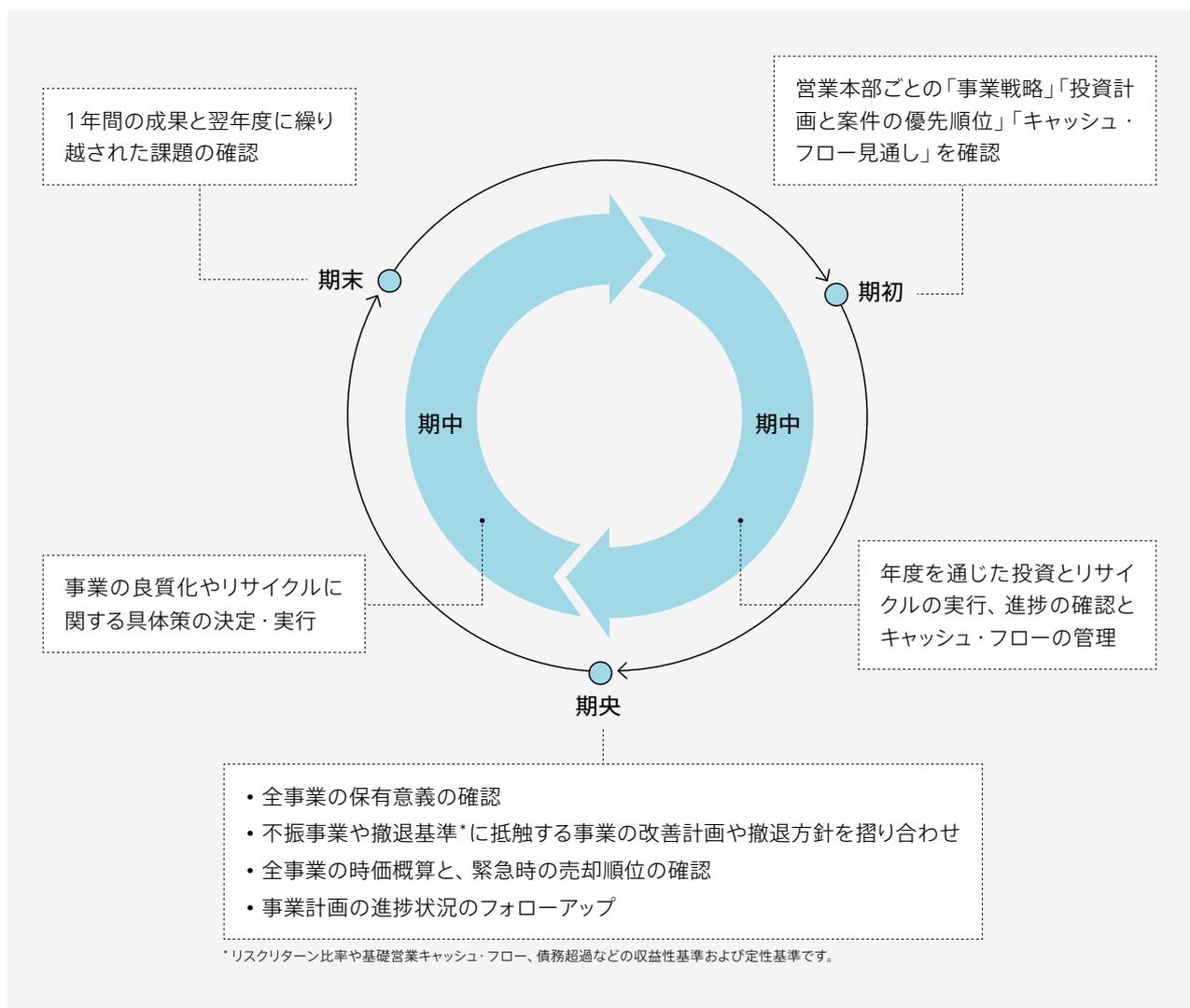
当社全体戦略、営業本部の個別戦略、市場動向・マクロ分析、当社の限りある経営資本を踏まえて、重点・注力分野、新規取り組み分野、見直し分野を特定します。

### ◎ 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

上場株式を含む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。

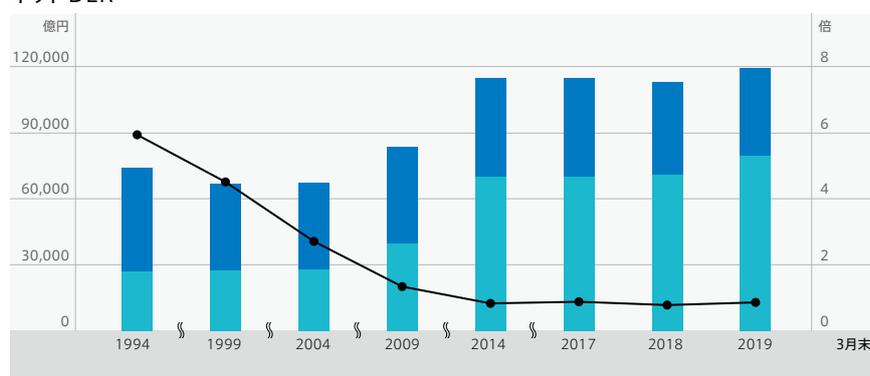


## 財務戦略で着目する指標

当社は前中経から「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によりバランスよく配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現することを意図したものです。

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、還元後のフリーキャッシュ・フローの黒字を維持することで、緩やかに改善させていく方針です。

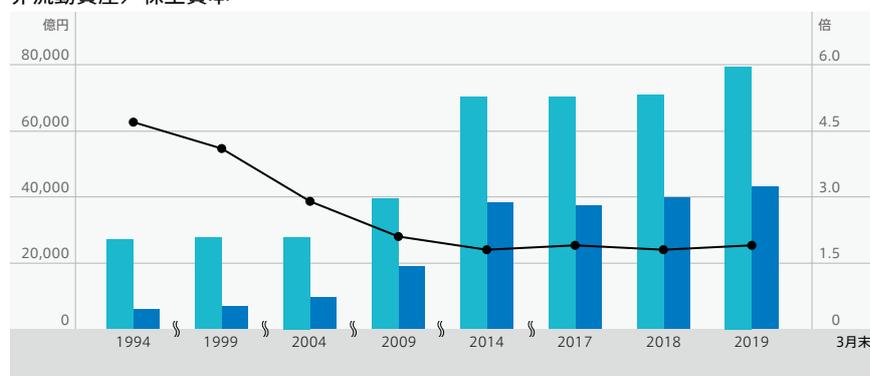
### ネットDER\*



■ 非流動資産 (左軸) ■ 流動資産 (左軸) ● ネットDER (右軸)  
\* 含むハイブリッドローン (総額5,500億円、資本性認定50%)

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

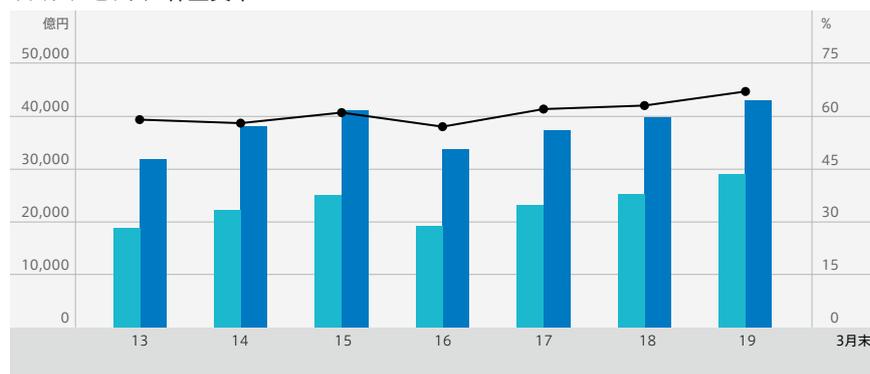
### 非流動資産／株主資本



■ 非流動資産 (左軸) ■ 株主資本 (親会社の所有者に帰属) (左軸) ● 非流動資産／株主資本 (右軸)

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

### リスクアセット／株主資本

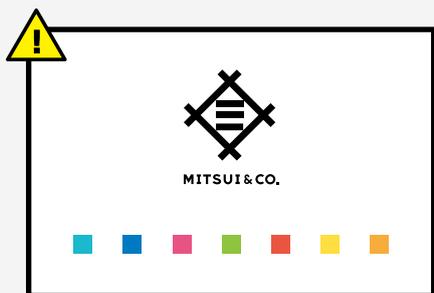


■ リスクアセット (左軸) ■ 株主資本 (親会社の所有者に帰属) (左軸) ● リスクアセット／株主資本 (右軸)

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

## 三井物産の長期戦略③：グローバル・グループリスクマネジメント

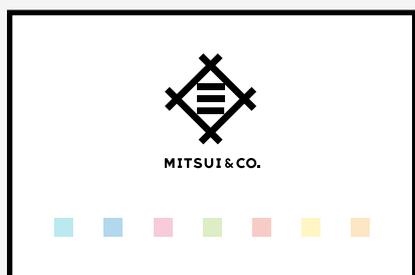
当社のグローバルで幅広い事業活動はさまざまなリスク(事業の履行に伴う損失の危険)に直面しています。また、経営・事業を取り巻く環境変化のスピードが上がり、不確実性が高まる中、リスクに対する感度を上げて、素早く対応していく必要があります。現場だけでは対処できない環境変化から生じる問題を、現場と経営が力を合わせて解決するべく、三井物産ではリスクマネジメントに関し以下の体制を整えています。



1

### 重大事態発生時

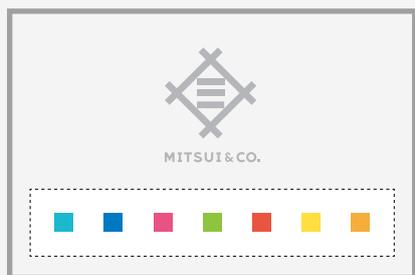
「危機対策本部規程」に基づき、損害・損失などを抑制するための具体策を迅速に決定・実行する組織として、社長を本部長とする危機対策本部を設置し、適切に対応します。



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、ポートフォリオ管理委員会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への補佐にあたります。



3

### 営業現場

各営業本部長および地域本部長は、「営業本部長権限規程」などの各種権限規程など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への決裁を得ることが必要とされています(P.039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<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。

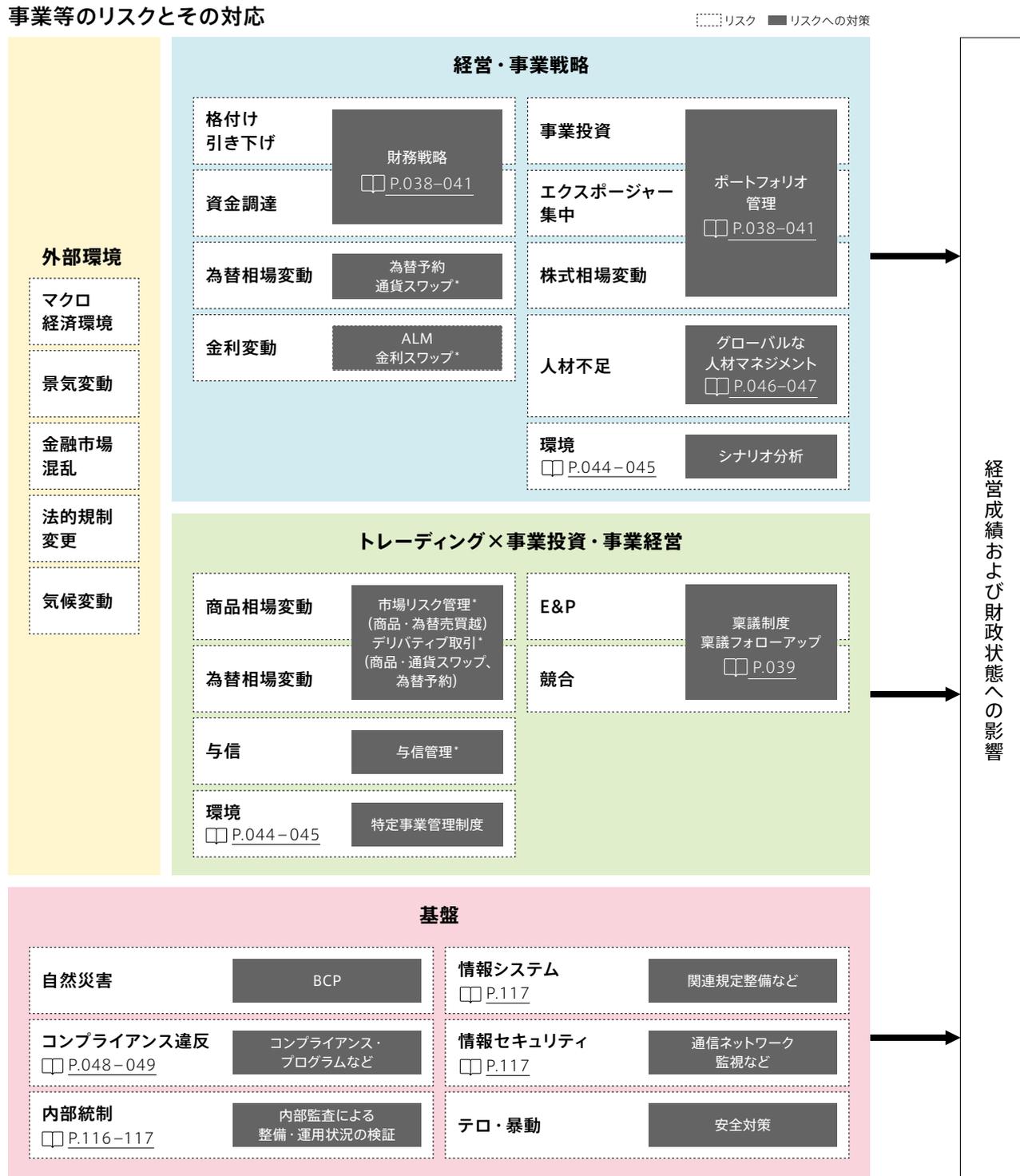
\*1. 信用リスク、市場リスク、関係会社の事業運営リスク、カントリーリスクなど

\*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

三井物産ではさまざまなリスクの要因を洗い出し、その特徴を把握し、それぞれのリスクが現実化する可能性と現実化した際の影響度合いを評価しています。また、当社でコントロールできない外部環境リスクについては、注視しながら経営・事業遂行にあたるとともに、外部環境以外のリスクについては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。

### 事業等のリスクとその対応



\* 詳細は、有価証券報告書をご参照ください。

## 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おり、三井物産は、2018年12月、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同しました。

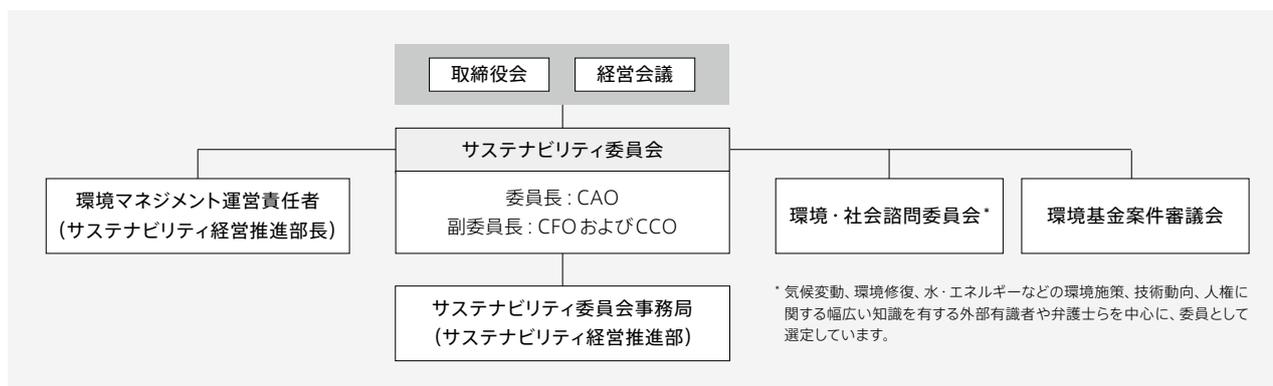
当社は、マテリアリティとして「環境と調和する社会をつくる」を掲げ、気候変動を含む地球環境への影響が、社会と当社の持続可能な成長にとってのリスクとなり得ると認識しています。一方、気候変動への対応は、低炭素エネルギー、環境配慮型のインフラ・製品、デジタル技術を駆使した革新的なサービスなど、新たなビジネス機会をもたらします。社会の持続的な成長には、経済の発展と気候変動への対応の双方が欠かすことのできないものであると考えており、三井物産グループの総合力とさまざまなステークホルダーとの協働により、事業活動を通じてこれを実現していきます。

### ガバナンス

### 気候変動への対応を加速するために

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」を設置し、当社事業のサステナビリティに関わる情報収集、モニタリング、経営会議への提言などを行っています。また、営業本部と連携し、気候変動に係る「リスク」と「機会」を特定し現場での対応状況をモニタリングするとともに、外部ステークホルダーからの情報開示要請に対し適切に対応すべく活動しています。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、当社経営方針の決定に活かされています。

#### サステナビリティ経営推進体制



### 戦略

### 経済・社会・環境全ての価値を同時に追求

営業本部ごとに事業を取り巻く「リスク」と「機会」を特定し、持続可能な成長戦略を策定しています。「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」といった当社のマテリアリティそれぞれで既存事業のオペレーションの効率化や、イノベティブな新技術やビジネスモデルに取り組むことで、経済的な発展と低炭素社会の両方の実現に挑戦します。

### リスクマネジメント

### リスク耐性向上と新たな成長チャンス獲得に向けて

環境への影響が大きい事業を「特定事業」と定め、付帯する環境負荷への対応策、環境法令・指針との整合性などを審査し、案件形成の段階からリスクの最小化に努めています(特定事業管理制度)。また、サステナビリティ委員会の諮問機関として外部有識者、弁護士からなる「環境・社会諮問委員会」を設置し、客観的かつ専門的な視点で案件の良質化を図っています。

各事業の推進・運営においては、国際エネルギー機関(IEA)など国際的に認知されている組織の複数の気候変動シナリオを念頭に、事業への影響を分析しています。また、世界各国・地域で事業を展開する当社にとって、気候変動に係る各国の政策は各事業の収益性、持続可能性に大きな影響を及ぼします。当社は、長年の事業活動により確立したグローバルネットワークを駆使し、各国の政策とこれに影響を及ぼすステークホルダーの動向をタイムリーに把握し、意思決定に活かしています。

当社は、多種多様な事業に取り組んでおり、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んでいます。

### 主な気候変動関連リスクと当社事業

当社事業に影響を及ぼし得る以下の気候変動関連リスクに対しては、各事業分野において、気候変動耐性のあるポートフォリオへの組み換え、各国政策・法規制のモニタリング、低炭素社会を意識した新商材・サービスへの取り組みにより、想定されるリスクに備えています。

移行リスク	
政策・法規制 リスク	低炭素排出型エネルギー利用へのシフトによる化石燃料の需要減少および保有する権益の価値毀損 各国・地域の政策によるエネルギー・電源構成の変更および新たな法規制などの導入による保有資産の収益性への影響
技術リスク	気候変動に適応した新技術の参入による既存商材・サービスの需給への影響
市場リスク	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上のリスク
物理的リスク	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

### 当社の取り組み事例

#### 新技術への取り組み

増加するエネルギー需要への対応と、気候変動への取り組みの両方を追求すべく、当社では、次世代エネルギーとして実用化が期待される水素のサプライチェーン実証案件や、CO<sub>2</sub>の回収貯留(CCS: Carbon Capture and Storage)などの新技術にも取り組んでいます。



水素サプライチェーン案件  
出典：千代田化工建設(株)

#### 温室効果ガス(GHG) 関連

当社では国内では2006年3月期より、海外では2009年3月期より温室効果ガス(GHG)排出量調査を実施しています。2019年3月期の本店支社支店、子会社によるGHG排出量は69万トン、金属資源・エネルギー事業分野の共同支配事業(Un-incorporated Joint Venture)によるGHG排出量は323万トンで、合計392万トンとなっています(P.059ご参照)。

一方、二酸化炭素の蓄積・吸収効果のある森林を保有・管理しているほか、ブラジルで、年間600万トンのCO<sub>2</sub>排出権の認証を国連より受けている「ジラウ水力発電事業」に参画するなど、トータルでの排出量の緩和に努めています。

また、国内の本店・支社・支店および子会社においては、「エネルギー使用量を原単位で年平均1%以上低減」を目標に掲げモニタリングを実施しています。



環境データの詳細は、サステナビリティレポート2019もご覧ください。

#### 三井物産の森

一持続可能な社会に向け、豊かな森林を次世代に繋ぐー  
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。森林の公益的価値に鑑み、森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FSC® 認証(FSC® C057355)、およびSGEC森林認証を取得しています。「三井物産の森」が蓄積・吸収する二酸化炭素は、年間約56万トン\*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。

\*当社試算根拠: "IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories" Tier1



## 三井物産の長期戦略④：人材戦略 —強力な人材プールの維持・拡充に向けて—

三井物産グローバル・グループの競争力の源泉は連結4万4千人の人材プールです。多様な人材が互いに切磋琢磨しながら、一人ひとりが新たな価値創造に挑戦することで、社員が会社とともに成長し、当社グループの総合力向上と競争力強化を目指します。そのために、世界を舞台にする多様なプロ人材としての成長機会を提供し、その能力を最大限に引き出して連結人員の総戦力化を図るとともに、公正な競争と評価を通じて、ベストタレントを登用していきます。

### 人事制度に対する考え方

当社では、人事制度を「社員一人ひとりが生き活きと働く」ことを支え、「三井物産の使命、理念を実現するためのもの」と位置付けており、以下のような点を重視しています。

当社グループにおいても、「三井物産グローバル連結経営指針」などを通じて上記の考え方を共有しつつ、各社の業態に合った人事制度の策定や人材の採用・育成・任用などを進めています。

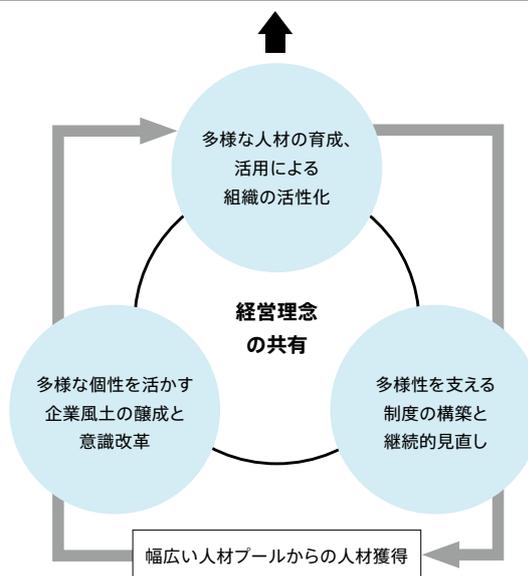
1. 人材の確保	挑戦意欲とバランス感覚あふれる人材を採用
2. 人材の育成	当社価値観を共有し、経営理念の実現を主導できるリーダーシップを備えた人材の育成
3. 適材適所の任用・配置	当社グループのグローバルな人材プールから最適な人材を任用・登用
4. ダイバーシティ&インクルージョンの推進	多様なバックグラウンドを持つ社員が、お互いを受け入れ尊重する風土・文化の醸成
5. 一人ひとりが力を発揮できる環境づくり	一人ひとりが、多様な働き方を通じて能力を最大限発揮し活躍できる施策や、生き活きと働くことのできる環境の整備
6. 社員の健康と労働環境・安全衛生への配慮	社員が健康かつ安全に、そして安心して働き続けられる職場環境の整備

### 当社の目指すダイバーシティ経営

三井物産は、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「ダイバーシティ経営」を推進しています。具体的には、経営理念の共有を中心に、その実現のための土台として、多様な個性を活かす企業風土の醸成と意識改革、多様性を支える制度の構築・継続的な見直しを進めながら、グローバル・グループベースでの人材の育成・活用を進め、多様な人材の総戦力化による企業価値向上を目指しています。

#### 多様な人材の総戦力化による企業競争力の向上

事業活動のグローバル化・領域拡大に柔軟に対応できる適応力・変革力の強化  
人材を惹きつけ、その一人ひとりの個性と能力を最大限に活かす会社の実現



---

## 多様な人材の活躍を後押しする仕組み

---

三井物産では、人材の強化とともに、グローバル・グループ全体で人材の適切な配置に徹底的に取り組むことで、グループ全体での人的資本のさらなる強化、組織戦力の最大化を図ります。

### 機動的な人材再配置

外部環境と当社ポートフォリオ・収益バランスを勘案し、経営方針として攻めるべき成長分野に、重要かつ限りある経営資源である人材を機動的に異動・配置して、攻めを加速する人材再配置の施策を継続的に行い、多様なプロ人材による事業推進を実現しています。

2018年3月期より、管理部門のスリム化と営業現場の強化を目的として、管理部門の人材を営業現場や関係会社へ累計で約100名シフトしました。一方、人材を輩出する側の管理部門においても、積極的なDT推進により、少人数で高機能を実現する「強くて軽い鎧」の装備を進めています。

### 女性の活躍推進

当社は、女性活躍推進に向けた行動計画を策定し、「2020年頃までに、女性管理職を2014年6月時点(67名)の3倍以上とする」という目標を、2年前倒しで2018年7月に達成(221名)しました(P.059ご参照)。また、多様なリーダー育成を強化するために、若手女性社員向けのキャリアビジョンワークショップやメンターシップ制度を導入、2020年3月期は女性管理職向けのリーダー推進プログラムも企画しています。

### Change Leader Programの導入

三井物産は、多様な人材をグローバルベースで発掘、育成促進し、必要な変革を積極果敢に推し進める先駆者へと育成する「Change Leader Program」を導入、2019年3月期は世界各地から選抜された30名が参加しました。本社では、経営幹部とのone-on-oneを含むセッションなどを経験、各人が設定した課題の実現に向け、営業本部やコーポレートと積極的にコミュニケーションを図りました。さらなるLocal Business Originationの推進に向け、引き続き、同プログラムを活用した人材育成に努めます。



Change Leader Programのセッション風景

---

## Mitsui Engagement Surveyの実施

---

三井物産では2015年10月に、「働き方に関する社員意識調査」(対象：三井物産単体)を実施し、社員の意識を正確に把握するための調査を開始しました。2018年11月より新たにMitsui Engagement Surveyを本店・国内支社支店・海外勤務者および現地採用職員に実施しています。結果、「仕事へのやりがい」や「成長実感」などの重要スコア平均である「従業員満足度」は76.6%と、多様な人材が充実感をもって自律的に仕事に取り組んでいる様子が数値に表れました。結果は地域ごとにフィードバックすることで、グローバルでの組織開発を推進しています。

 人材への取り組みに関する詳細は、サステナビリティレポート2019もご覧ください。

## 三井物産の長期戦略⑤：インテグリティのある組織づくり

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とどまらず、企業人としての良識や品格、すなわちインテグリティに照らして、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。

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。この高い志の土台となるのは、インテグリティにほかなりません。

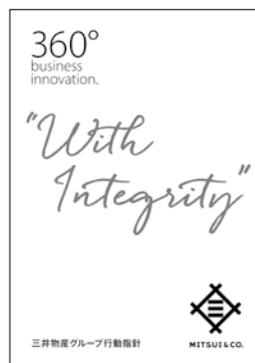
\*法的には、旧三井物産と現在の三井物産に継続性はなく、まったく別個の企業体です。

### 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各社においては、各社の事業形態に合わせて個別に経営理念(MVV)や役職員行動規範を制定しています。こうした各社ごとの取り組みの重要性は今後も変わりありませんが、これからも三井物産グループ全体が一体となって持続的に成長していくため、グループ全体で共有されてきたインテグリティやコンプライアンスに関する考え方を、「三井物産グループ行動指針"With Integrity"」として2018年11月にまとめました。

三井物産のインテグリティの基本精神は、法令の遵守はもちろん、人権の尊重、差別の排除、多様性の尊重、自由闊達な風土の涵養、環境保全の重視などさまざまな面において、最も高い倫理水準により誠実に行動することを求めるものです。

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\\_J.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/compliance/WithIntegrity_J.pdf)

### インテグリティのある組織をつくるための取り組み

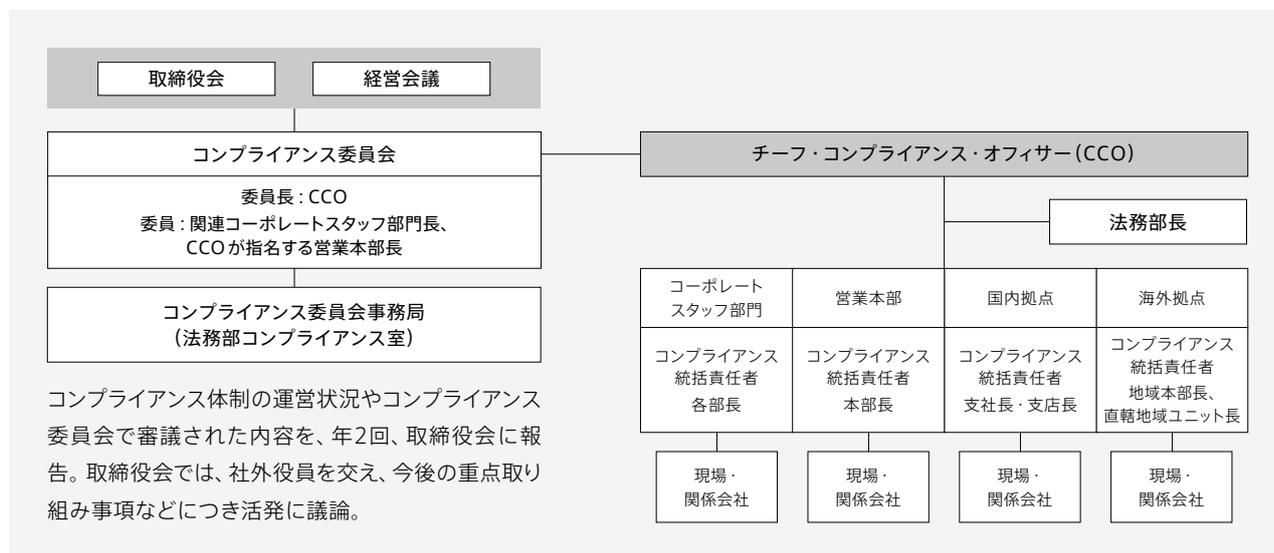
当社グループが真に社会から信頼される企業グループであり続けるために、社員一人ひとりにコンプライアンス意識を徹底し、企業人としての良識や品格、すなわちインテグリティを持って行動することを求めるとともに、インテグリティのある組織づくりにグローバル・グループベースで取り組んでいます。

#### 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、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。同委員会では、社外弁護士がオブザーバーとして参加し、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について報告の上、コンプライアンス体制の在り方について話し合い、その内容については逐次役職員に共有しています。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

定期的に開催し、グローバル・グループベースでのコンプライアンス体制強化のため、最適な取り組みについての情報交換など、積極的な情報交換・意見交換を行っています。

## コンプライアンス体制



## 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。そのため、社長やCCOをはじめとする経営幹部が率先してインテグリティのある組織づくりに取り組むとともに、社員に対して継続的かつ繰り返しメッセージを発信し、インテグリティやコンプライアンスの大切さを伝えていきます。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。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、厳正に対処しています。

## 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つくり、円滑なコミュニケーションを通じて問題の発生を予防していくことにあります。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ることがない旨、規程で定めています。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。

# 外部環境(メガトレンド)認識

世界的に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、営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

<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加</li> <li>貧富の格差拡大</li> <li>気候変動・環境汚染</li> <li>高齢化</li> <li>中間所得者層の急拡大</li> <li>ヘルスケアニーズの拡大</li> <li>人材の多様化</li> <li>エネルギー・水不足</li> <li>働き方の変化</li> <li>インフラニーズの拡大・多様化</li> <li>技術革新</li> <li>スマート化の加速・セキュリティリスクの増大</li> <li>人権へのさらなる配慮</li> </ul>
--



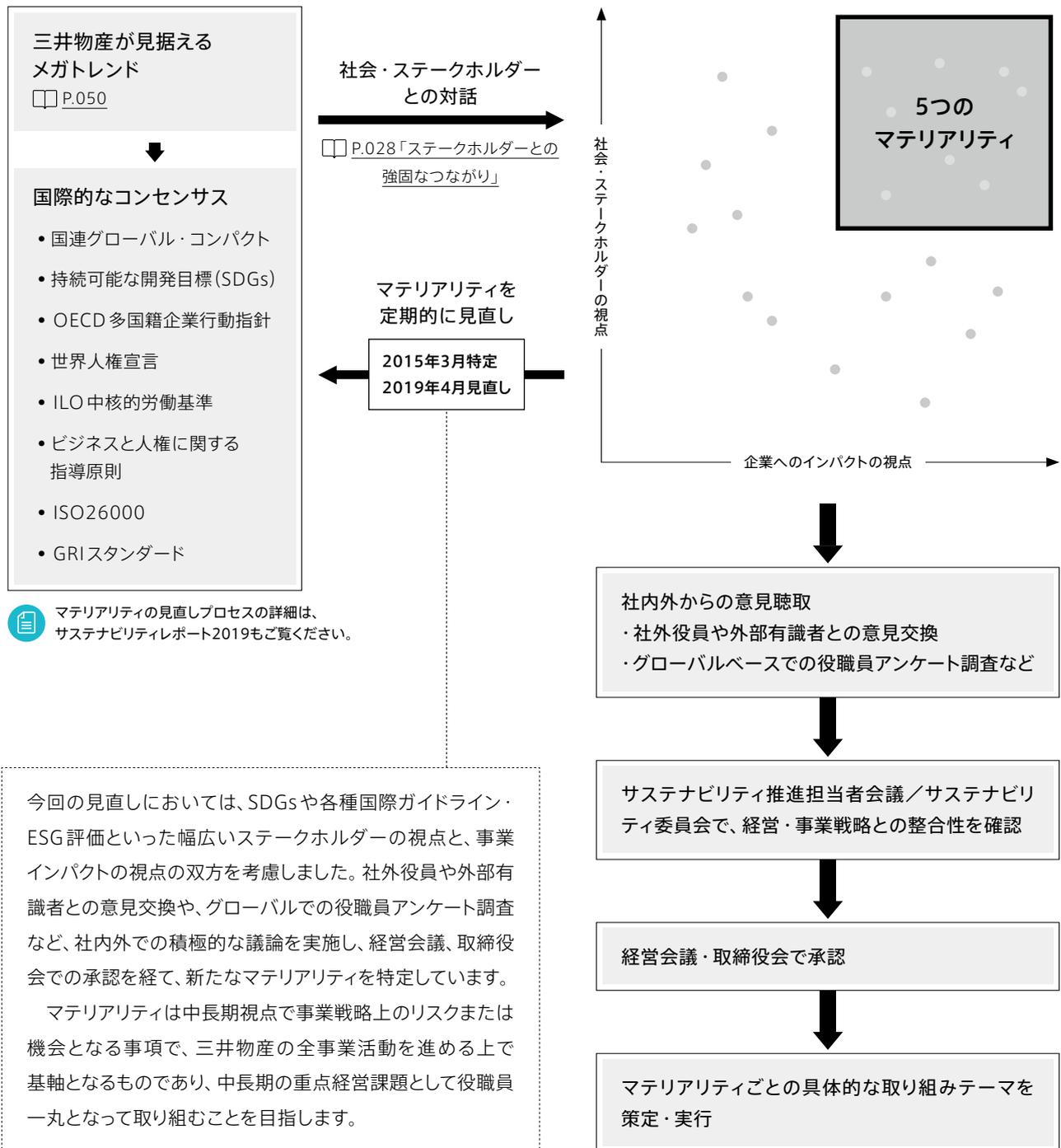
## 内外環境認識

セグメント	内外環境認識
<b>鉄鋼製品</b> <a href="#">□□ P.076</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素社会の加速</li> <li>流通再編と地産地消</li> </ul>
<b>金属資源</b> <a href="#">□□ P.078</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素社会の加速</li> <li>競争力ある原料の重要性の高まり</li> </ul>
<b>機械・インフラ</b> <a href="#">□□ P.080</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素社会の加速</li> <li>人口増加に伴う輸送・移動インフラおよび関連サービス需要拡大</li> <li>3D化(Decarbonization, Decentralization, Digitalization)</li> </ul>
<b>化学品</b> <a href="#">□□ P.082</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素社会・サーキュラーエコノミーの加速</li> <li>人口構造変化による消費者ニーズの変化</li> <li>健康志向の高まり</li> <li>デジタル化の進展</li> </ul>
<b>エネルギー</b> <a href="#">□□ P.084</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素社会の加速</li> <li>クリーンエネルギーへの要請拡大</li> </ul>
<b>生活産業</b> <a href="#">□□ P.086</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康志向の高まり</li> <li>世界的な中間所得者増の増加に伴う食料需要の高度化、人口構造変化による消費者ニーズ多様化</li> <li>慢性疾患の増加など疾病構造の変化</li> </ul>
<b>次世代・機能推進</b> <a href="#">□□ P.088</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IoT・AIの浸透</li> <li>消費者サービスの変革</li> <li>ブロックチェーンの実用範囲拡大</li> </ul>
<b>海外地域本部</b> <a href="#">□□ P.096</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境意識の高まり</li> <li>ローカルタレント育成・活用の必要性</li> </ul>

# 取り組む重要課題(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。このマテリアリティが、当社への期待を的確に捉え、社会的な責任を果たしていく上での指針となって、当社の価値創出力を持続的に維持・強化します。

## マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティの見直しプロセスの詳細は、サステナビリティレポート2019もご覧ください。

今回の見直しにおいては、SDGsや各種国際ガイドライン・ESG評価といった幅広いステークホルダーの視点と、事業インパクトの視点の双方を考慮しました。社外役員や外部有識者との意見交換や、グローバルでの役職員アンケート調査など、社内外での積極的な議論を実施し、経営会議、取締役会での承認を経て、新たなマテリアリティを特定しています。

マテリアリティは中長期視点で事業戦略上のリスクまたは機会となる事項で、三井物産の全事業活動を進める上で基軸となるものであり、中長期の重点経営課題として役職員一丸となって取り組むことを目指します。

### 三井物産とSDGs

当社グループは、パートナー、取引先、地域社会、NPO・NGOと共通のゴールを掲げ、立場の異なるステークホルダーのそれぞれの強みを引き出し、組織を越えてまとめあげ、社会や産業が直面する課題に、創業来、事業を通じて貢献してきました。これは、SDGsの目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」そのものです。目標17を基軸としながら、SDGsの達成に向けて挑戦と創造を繰り返していきます。



### 三井物産のマテリアリティ



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

### マテリアリティとSDGsの関係

	1 貧困をなくそう	2 飢餓をゼロに	3 持続可能な開発目標	4 質の高い教育をみんなに	5 ジェンダー平等を達成する	6 清潔な水と衛生をみんなに	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	8 働きがいも、経済成長も	9 産業と雇用イノベーション	10 人や国を超えて公正で包摂的な成長を	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくばない、減らさない、リサイクルする	13 気候変動に具体的な対策を	14 海の豊かさを守ろう	15 陸の豊かさも守ろう	16 平和と公正を	17 パートナーシップで目標を達成しよう
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		●	●		●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●

マテリアリティ	社会課題の認識	主なリスクと機会	三井物産の取り組み
<b>安定供給の基盤をつくる</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加と資源・エネルギー・素材・食料・製品などの需要拡大</li> <li>気候変動に適応するための生産・供給能力向上</li> <li>食料・製品の安全・安心</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に伴う資源・エネルギー・素材・食料・製品などの安定供給不全</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><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に適応するための生産・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など</li> </ul>	<p>川上から川下まで最適なサプライチェーンを構築し、資源および素材の安定供給に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>金属資源・エネルギーの安定供給への貢献、長期的に持続可能なポートフォリオの維持</li> <li>安全・安心な食料を安定的かつ効率的に供給する取り組みや気候変動対応、異常気象、その他の災害への対策の推進</li> </ul> <p><b>安全・安心な製品・食料の提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>食料分野におけるトレーサビリティ管理</li> </ul>

マテリアリティ	社会課題の認識	主なリスクと機会	三井物産の取り組み
<p><b>豊かな暮らしをつくる</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>途上国・新興国などでのインフラ整備</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>資源開発などにおける先住民への配慮</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <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> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>途上国・新興国などの生活向上に向けたインフラ構築</li> <li>中間所得者層拡大による食の高付加価値ニーズ拡大</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など</li> </ul>	<p>持続可能な成長と発展に欠かせない生活・社会基盤の整備を通じ、人々のより良い豊かな暮らしづくりに貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加・経済発展の著しい途上国・新興国で拡大する基幹インフラ需要への対応、それに伴う地場産業の育成や雇用創出への取り組み</li> <li>先進国で拡大するインフラ老朽化による改修需要への対応</li> <li>グローバルな高齢化の進行に対し、高齢者住宅事業の展開や、人口増加、経済成長、高齢化の進むアジアでは、病院を「ヘルスケアエコシステム」の中核と位置付け、「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>おいしさの追求や健康意識の高まりを捉えた食の高付加価値ニーズへの対応</li> <li>消費者ニーズの多様化に応じた商品・サービスの提供</li> <li>資源の開発事業における開発予定地の住民移転では、移転住民の生活を支えるインフラ施設を建設 <input type="checkbox"/> P.031</li> </ul>
<p><b>環境と調和する社会をつくる</b></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>資源循環・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>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素社会への移行に関連した各国政策・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・ハリケーンなどによる操業停止</li> <li>異常気象による農林水産物の生産量などへの影響</li> <li>有害化学物質漏えいによる影響</li> <li>生態系破壊・劣化などに伴う環境コスト増大など</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境意識の高まり、規制強化による環境関連ビジネスの市場拡大</li> <li>資源循環・サーキュラーエコノミー、シェアリングによる新たなビジネスモデル創出</li> <li>エネルギーの多様化による省エネ・再生可能エネルギーなどの事業領域の拡大</li> </ul>	<p>気候変動関連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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギーでは、ガスは資産ポートフォリオ強化推進／原油は2030～2040年の時間軸を意識したポートフォリオ・マネジメントを実行</li> <li>金属資源では、一般炭は新規資産の積み増しを行わず、鉄鉱石・原料炭・銅を中心に、コスト競争力強化や需要見通しの変化に応じた機動的な資産入れ替えにより資産ポートフォリオ強化</li> <li>発電事業では、当社持分発電容量における石炭火力の比率を段階的に引き下げ、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</li> </ul> <p>環境関連ビジネスの展開を通じ、環境問題への産業的解決による貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業やモーダルシフト、EVなどの新エネルギー車普及への取り組みの推進</li> <li>シェアリングエコノミーの形成や資源リサイクル事業（地上資源）への取り組み</li> </ul> <p>当社および国内子会社にて「エネルギー使用量を原単位で年平均1%以上低減」の目標設定</p> <p>2030年までにRSPO認証を含む持続可能なパーム油の調達を100%に引き上げの目標設定 <input type="checkbox"/> P.030</p>

マテリアリティ	社会課題の認識	主なリスクと機会	三井物産の取り組み
<p><b>新たな価値を生む人をつくる</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <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> <li>イノベーションプラットフォーム</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <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流出</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <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>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正任用・配置</li> <li>イノベーションの創出による、企業競争力向上</li> </ul>	<p>当社最大の資産である多様なプロ人材の強化 <a href="#">□□ P.046-047</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「人材こそが最大の財産である」との考えの下、「社員一人ひとりが活き活きと働ける会社」の実現への取り組み</li> <li>グローバルに活躍できる多様な人材の獲得を目指し、能力・人物本位の公正な採用選考の実施</li> <li>グローバル・グループ経営を担い、新しい価値を創造することのできる多様な強い「個」の育成</li> <li>当社の多様なプロ人材が最大限活躍し、組織戦力の最大化を図るための適正な人材配置の実施</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの風土・文化の醸成のための環境整備・意識改革</li> <li>社員一人ひとりが効率性・生産性を高め、自らの能力を最大限発揮する環境の整備</li> </ul> <p><b>健康経営・労働安全衛生への取り組み</b></p> <p>当社の「総合力」と「つなぐ力」そして「つくる力」を一層発揮し、自ら主体的にビジネスを「つくる」存在へ進化</p>
<p><b>インテグリティのある組織をつくる</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <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> <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>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <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> <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・贈収賄などを含むコンプライアンス違反事案の発生</li> <li>情報セキュリティ関連トラブル</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <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による実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現</li> </ul>	<p>サプライチェーンマネジメントの推進 <a href="#">□□ P.030</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法令遵守、人権尊重、労働安全衛生の確保、環境負荷の低減、商品・サービスの安全・安心の確保などに配慮</li> </ul> <p>信用がビジネスの基本、信用を守る必要条件がコンプライアンス <a href="#">□□ P.048-049</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員のコンプライアンス意識徹底</li> <li>グローバル・グループベースでのインテグリティのある組織づくり</li> <li>コーポレート・ガバナンス体制の実効性向上への取り組み</li> <li>コーポレート・ガバナンス体制の充実とグローバル連結ベースでの内部統制の整備・向上 <a href="#">□□ CHAPTER 4</a></li> <li>透明性のさらなる向上、ステークホルダーとの対話促進 <a href="#">□□ P.028-031</a></li> </ul> <p>リスクマネジメント <a href="#">□□ P.042-043</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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」に則った慎重な事業推進</li> <li>大切なビジネス資産である情報を適切に管理すべく、個人情報の保護やサイバーセキュリティ対策の推進</li> <li>災害時事業継続管理(BCM: Business Continuity Management)体制の下、BCPを策定、定期的な見直しを実施</li> </ul>

## イニシアティブへの参画

### 国連グローバル・コンパクト

当社は2004年10月に署名、支持を宣言し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの理事企業として参画、同じ原則を当社自身の原則として遵守しています。現在、遵守状況に関する隔年社内調査を通じて、同原則の遵守と実践にグローバル・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、 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、 原則4 あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持し、 原則5 児童労働の実効的な廃止を支持し、 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、 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、 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)

当社は、総合商社としてマーケティング、ファイナンス、ロジスティクス、リスクマネジメント、デジタルトランスフォーメーションの5つの機能を持ち、幅広い事業をあらゆる国・地域で展開しています。そのため、17目標に幅広く貢献していくことが可能であると考えており、特に当社のマテリアリティに関連する目標について、ステークホルダーとのパートナーシップの下、注力して取り組んでいきます。



今後も、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンにおけるメンバー企業として、SDGsへの貢献を常に意識して事業を推進していくために、営業部門へのSDGsの浸透を図り、事業戦略などに組み込んでいけるよう、議論を重ねていきます。

国連「持続可能な開発目標(SDGs)」の17目標169ターゲットに対する、当社のマテリアリティごとに設定している取り組みテーマとの関連付け、および具体的な活動紹介についてはサステナビリティレポート2019をご覧ください。

### その他イニシアティブ

- 世界経済フォーラム
- 日本貿易会：地球環境委員会、CSR研究会
- 日本経済団体連合会：企業行動・CSR委員会、女性の活躍推進委員会、環境安全委員会、自然保護協議会
- 公益社団法人 企業市民協議会 (CBCC)
- 企業と社会フォーラム (JFBS)
- 生物多様性民間参画パートナーシップ
- 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)

# 持続可能な社会の実現に向けて、 人びとの夢溢れる 未来作りに貢献します

代表取締役副社長執行役員  
CAO、CIO、CPO

藤井 晋介



三井物産には、旧三井物産\*初代社長の益田孝の言葉である「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」に込められた、未来への思いや社会と会社の持続可能性（サステナビリティ）に対する価値観がそのまま引き継がれており、今なお揺るぎない軸となっています。

国連が採択した2030年に向けた「持続可能な開発目標（SDGs）」や、さまざまなステークホルダーのESG（環境・社会・ガバナンス）への関心の高まりに代表されるように、持続可能な社会の実現に向けた取り組みはグローバルベースで喫緊の課題となっています。気候変動による地球や人々の生活への深刻な影響を避けるためには産業革命前からの気温上昇を1.5～2℃程度に抑える必要があるとされており、多国間での枠組みである「パリ協定」が温室効果ガス削減目標を求めるなど、国際的な動きが加速しています。このような課題の解決に貢献すべく、当社は2018年7月に温室効果ガスの排出量の多い石炭事業のうち、一般炭については新規資産の積み増しを行わない方針を公表するとともに、発電事業における再生可能エネルギーの比率を2030年までに30%に引き上げる目標を掲げました。同12月には金融安定理事会の下に設置された気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同を表明するなど、さまざまな検討や取り組みを進めています。

世界的にサステナビリティの重要性がますます高まっていることに加え、当社事業に影響を及ぼす可能性のあるメガトレンドも刻々と変容していることを受

けて、2015年3月に特定したマテリアリティ（重要な経営課題）を見直し、SDGsなどの国際的な枠組みや幅広いステークホルダーの視点と事業インパクトの視点の双方を考慮の上、社内外での積極的な議論を経て特定した新マテリアリティを2019年4月に公表しました。「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つの新マテリアリティを当社の全事業活動を進める上での基軸とし、社会と会社の持続可能性を意識したサステナビリティ経営の推進を図ります。また、経営会議の下部組織であるサステナビリティ委員会の機能強化を図るとともに、全社サステナビリティ経営の推進・牽引役としての役目を担い、連結グローバルでの取り組みを加速すべく、サステナビリティ経営推進部を発足させました。

当社は今後も、お客様やビジネスパートナー、そして当社が事業活動を行う国や地域、投資家の皆様などあらゆるステークホルダーの信頼と期待に応え、グローバルに持続可能な経済・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、幅広い事業活動を通じて真摯に取り組み、企業使命としての「大切な地球と、そこに住む人びとの夢溢れる未来作り」に貢献していきます。

2019年4月

\* 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。



CHAPTER 2

# Our Progress

058 パフォーマンスハイライト

060 CFOメッセージ

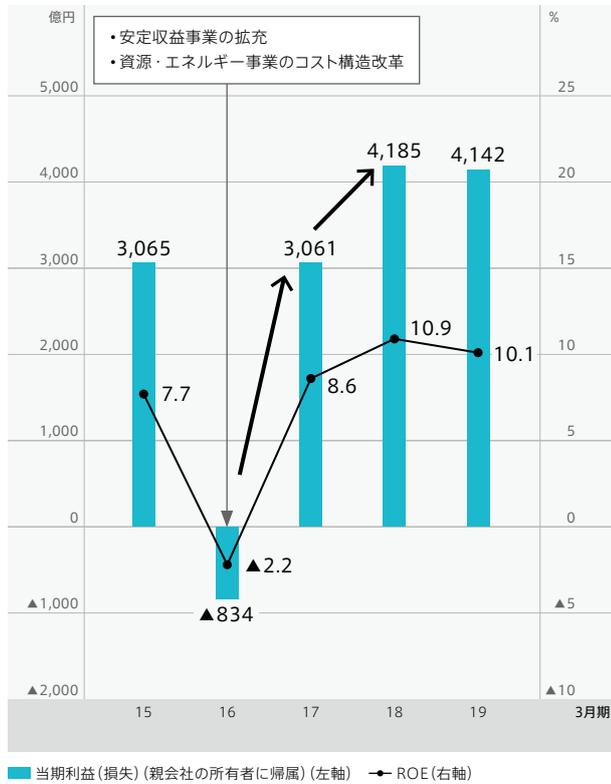
064 中期経営計画の進捗

070 環境・社会価値創造の主な取り組み成果

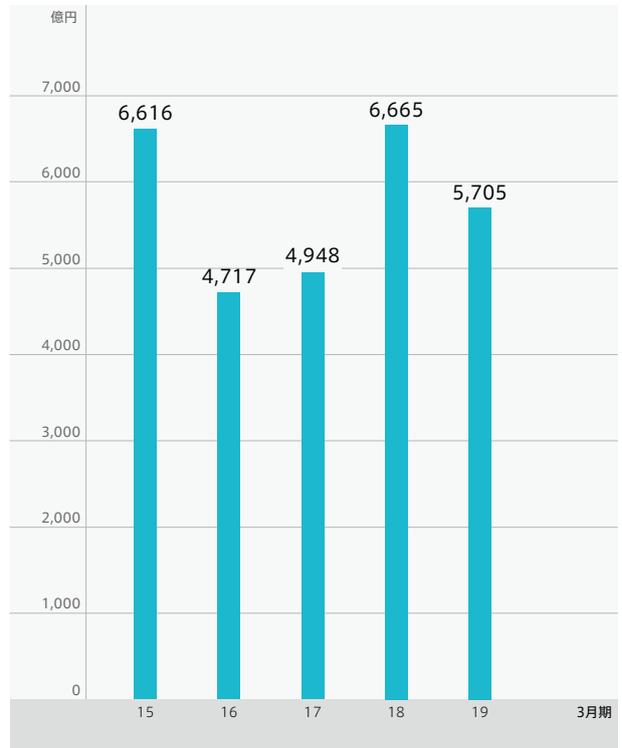
072 社会からの評価

# パフォーマンスハイライト

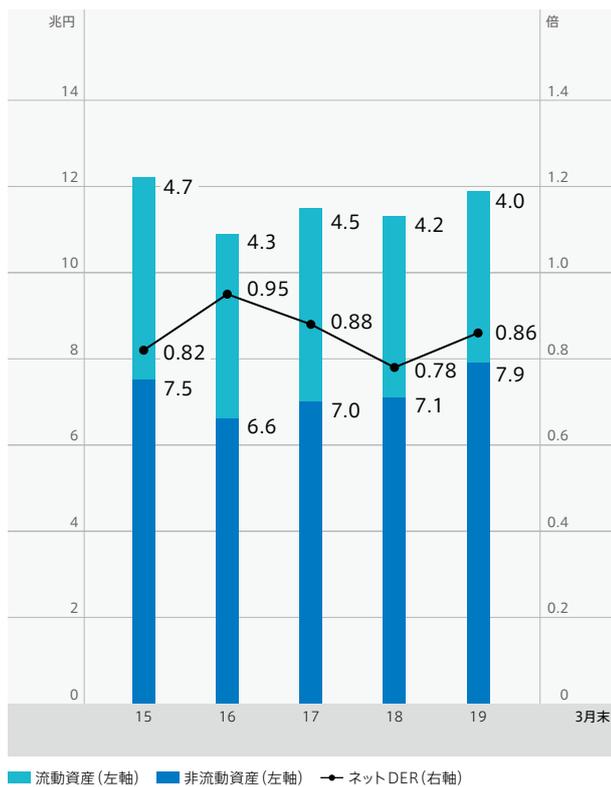
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)／ROE ..... 1 2 3



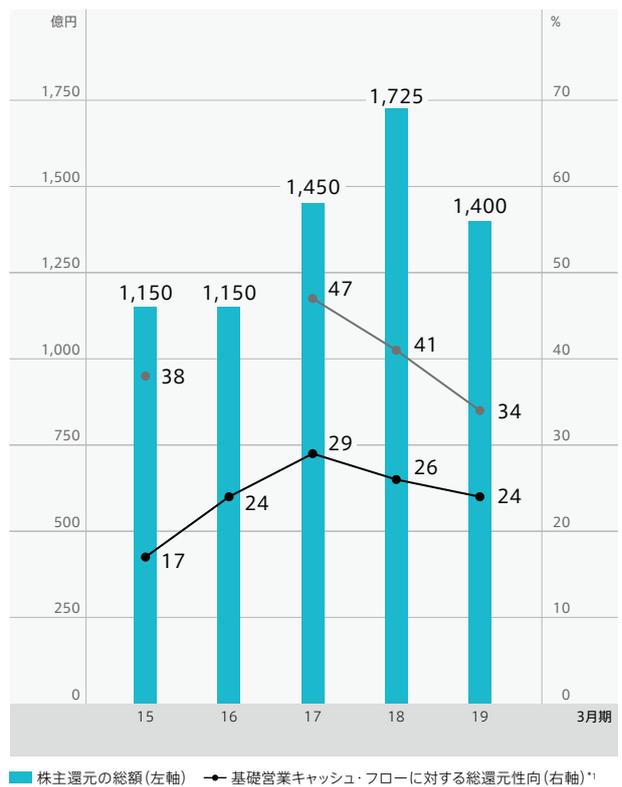
基礎営業キャッシュ・フロー\* ..... 1 3



総資産／ネットDER ..... 2



株主還元の総額／総還元性向 ..... 3

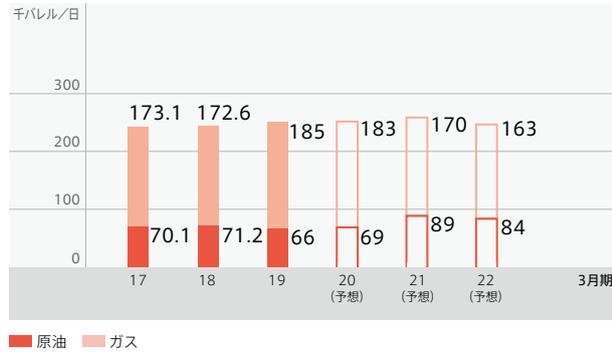


<sup>\*1</sup>. 株主還元の総額÷基礎営業キャッシュ・フロー  
<sup>\*2</sup>. 株主還元の総額÷当期利益  
<sup>\*3</sup>. 2016年3月期の当期利益に対する総還元性向は、当期損失であるため記載していません。

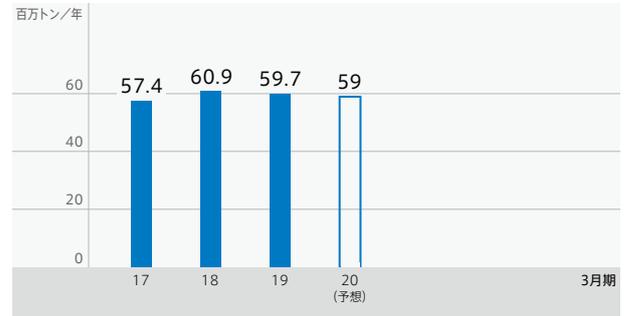
- 強く、持続的な収益成長 ..... 1
- 資産・資本効率の向上 ..... 2
- 株主価値の継続的向上 ..... 3
- 社会・環境価値の創出 ..... 4
- 人材力向上 ..... 5

持分権益生産量 ..... 1 4

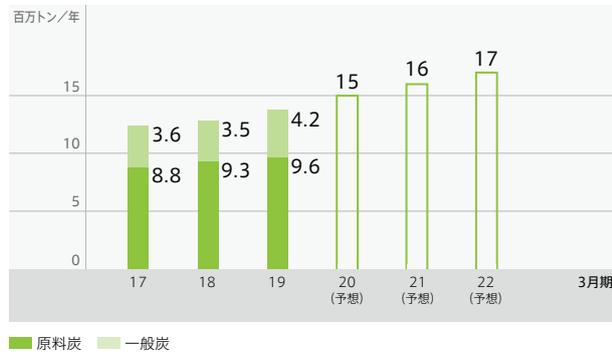
原油・ガス



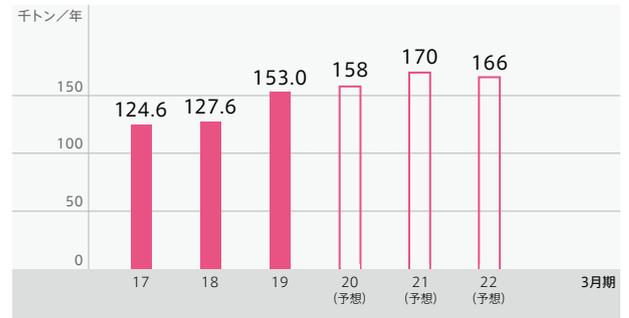
鉄鉱石



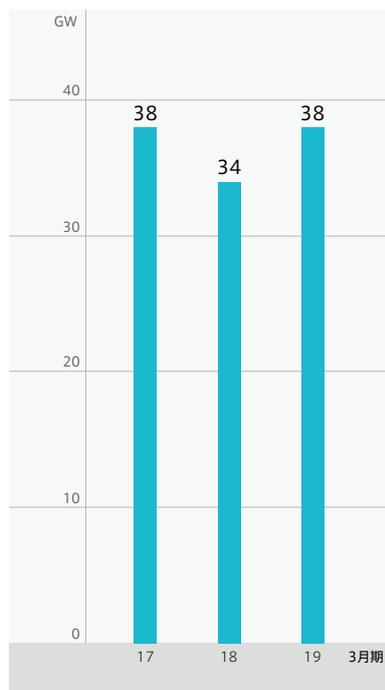
石炭



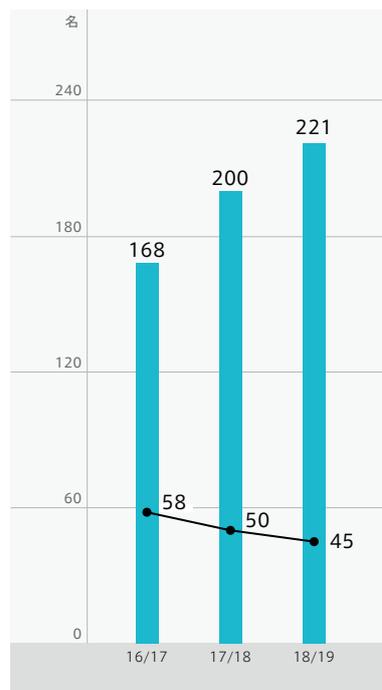
銅



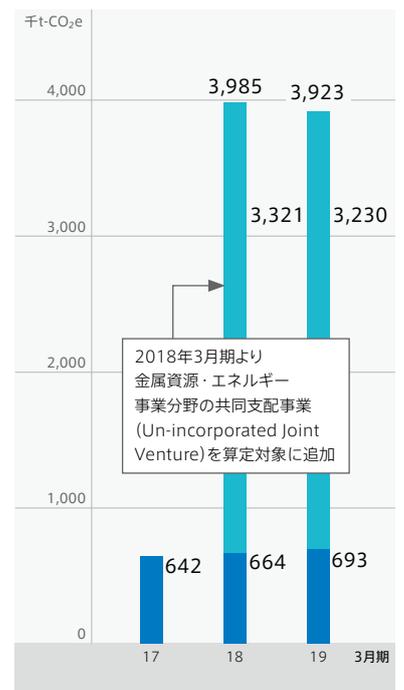
総発電容量(グロス) ..... 1 4



女性管理職\*1 / 女性海外駐在員数\*2 ..... 4 5



温室効果ガス (GHG) 排出量 ..... 4



■ 女性管理職    ● 女性海外駐在員数  
 \*1. 単体、7月1日現在 (2016~2018)  
 \*2. 現地法人、4月1日現在 (2017~2019)

※ 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)  
 ■ 単体および連結子会社  
 ■ 金属資源・エネルギー事業分野の共同支配事業



代表取締役専務執行役員 CFO

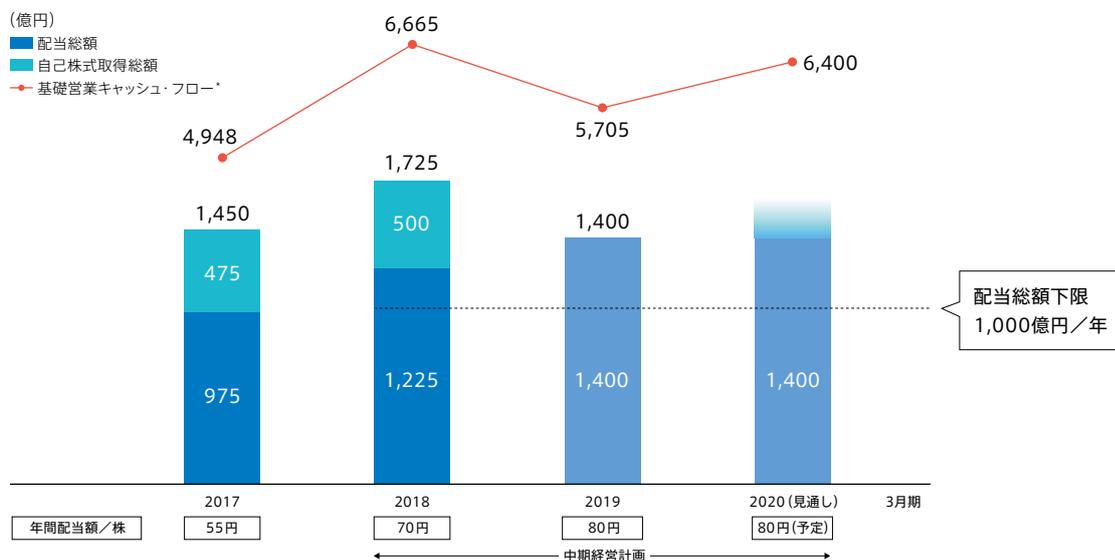
内田 貴和

## 2019年3月期の実績

2019年3月期の経営環境を振り返ると、世界経済は、米国は総じて堅調に推移した一方で、欧州や日本、中国では景気回復の勢いが弱まり、成長が鈍化しました。このような環境下、当期利益(親会社の所有者に帰属)は4,142億円(前期比43億円減少)、基礎営業キャッシュ・フローは5,705億円(前期比960億円減少)となりました。Novus International社の増設プロジェクト見直しや米国タンクターミナル事業における火災関連費用の一括計上により化学品が未達となりましたが、生活産業や次世代・機能推進が前期比大幅な増益となるなど、非資源分野全体では、一過性要因を除けば、2019年2月に公表した通期修正予想に沿った結果となりました。また、資源エネルギー分野は、Vale社の事故などがあったにもかかわらず、概ね計画通りの着地となりました。

2019年3月期の株主還元につきましては、年間配当を前期比10円増額となる1株当たり80円とし

### 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

た結果、還元総額は約1,400億円となりました。2020年3月期の年間配当は1株当たり80円を予定しますが、足元で堅調な商品市況の今後の推移や、基礎営業キャッシュ・フローの積み上がりを見ながら追加還元についても検討していきます。

世界経済は、全体として停滞感が強まっており、米中通商協議の行方や主要国の政策動向など、当社を取り巻く経営環境に十分に留意しながら、全力で経営にあたります。

## キャッシュ・フロー経営の進化

当社は前中経から「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よく配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の強化を同時に実現すること

を意図したものです。結果として、前中経期間においては、フリーキャッシュ・フローの黒字を確保しつつ、自己株式取得を含む累計3,750億円の株主還元を実現しました。

現中経ではこれをさらに深化させ、まず、将来の商品市況動向も見据え、当社が安定的に創出可能な基礎営業キャッシュ・フローのレベルを基に、下限配当を設定しました。また、株主還元後の段階でもフリーキャッシュ・フローの黒字を確保し、これを今後の経営環境に応じて、追加株主還元、有利子負債返済、追加投資に配分します。格付けについてもA格以上を維持することを掲げています。

以上の基本方針に基づく現中経のキャッシュ・フロー・アロケーションは、3年間累計で、基礎営業キャッシュ・フロー1兆7,000億円、資産リサイクル7,000億円、合計2兆4,000億円のキャッシュ・インに対して、キャッシュ・アウトは、投融資総額1兆7,000億～1兆9,000億円に下限配当総額3,000億円を加えた2兆～2兆2,000億円とし、

キャッシュ・フロー・アロケーション(2018年3月期～2020年3月期)

単位：億円

		中経2年間 累計実績	2020年3月期 計画	3年間累計 (2019年5月 公表時)	3年間累計 (2017年5月 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	6,400 <sup>*2</sup>	18,800 <sup>*2</sup>	17,000
	資産リサイクル・・・②	5,300	2,700	8,000	7,000
キャッシュ・アウト	投融資・・・③	▲14,900	▲6,100	▲21,000	▲17,000～ ▲19,000
	株主還元・・・④	▲3,100	▲1,400	▲4,500	▲3,000
株主還元後のフリーキャッシュ・フロー <sup>*3</sup> ・・・①+②+③+④		▲300	1,600 <sup>*2</sup>	1,300 <sup>*2</sup>	2,000～ 4,000

↓ 配分

追加株主還元

有利子負債の返済

追加投資

\*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. 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

この結果、株主還元後のフリーキャッシュ・フローは2,000億～4,000億円を見込みました。なお、投融資総額1兆7,000億～1兆9,000億円の内訳として、約65%を金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品の中核3分野に、約35%を成長分野に配分し、強い基礎営業キャッシュ・フロー創出力の維持と強化に充当するとともに、次の収益の柱の構築を目指す方針であることを説明しました。

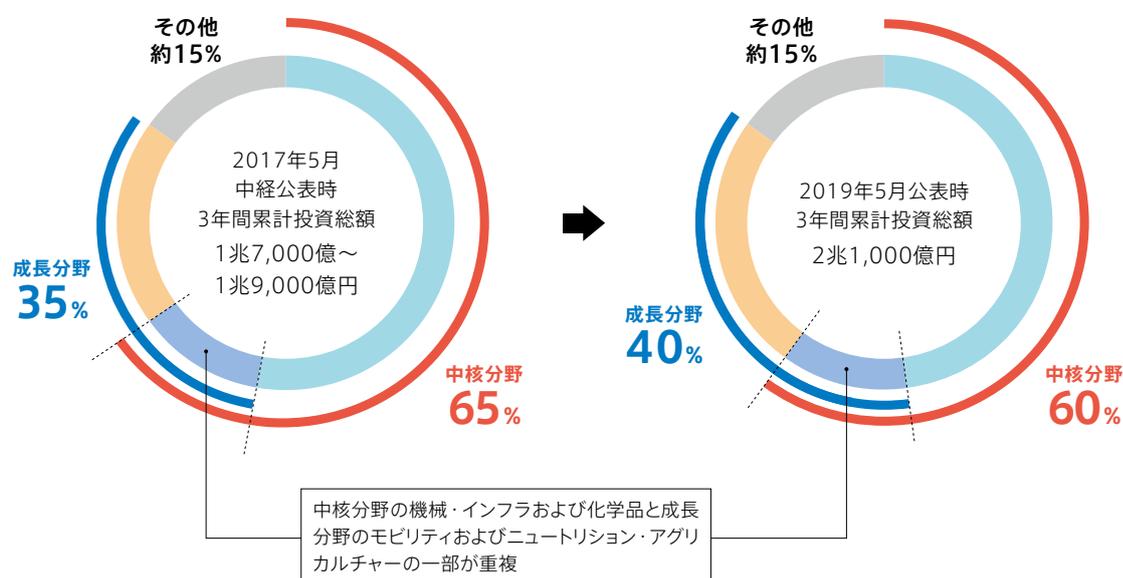
中経2年目である2019年3月期は、基礎営業キャッシュ・フローは5,700億円の獲得となり、これに資産リサイクルにより獲得した2,300億円と合わせて8,000億円のキャッシュ・インとなりました。一方、一部の投資の実行が2018年3月期からずれ込んだことやIHH Healthcare社への追加出資を主に、投融資は9,300億円となり、総額1,400億円の株主還元を加味すると、株主還元後のフリーキャッシュ・フローは2,700億円の赤字となりました。2018年3月期の株主還元後のフリーキャッシュ・フローが約2,400億円の黒字でしたので、

2年間合計では約300億円の赤字となりました。

2018年3月期および2019年3月期の実績と、2020年3月期の事業計画を踏まえて、アップデートした中経3年間累計のキャッシュ・フロー・アロケーションについて説明します。中経最終年度の2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは6,400億円を見込みます。オペレーティング・リースの会計基準変更による約500億円の影響や2019年3月期における化学品での一過性損失の反動に加え、非資源分野のキャッシュ創出力が強化されることで、前期比増加を見込みます。

2018年11月にIHH Healthcare社への追加出資を発表した際に、キャッシュ・フロー・アロケーション全般の見直しを行い、投融資総額は中経公表時の1兆7,000億～1兆9,000億円から1兆9,000億～2兆1,000億円に、資産リサイクルは同じく7,000億円から8,000億円に積み増したほか、株主還元は配当金額の安定性・継続性に鑑み、下限配当のみ算入していた中経最終年度は、

投資の配分



2019年3月期と同規模の還元を前提に変更しました。今回のアップデートでは、投融資は3年間累計額の枠内である2兆1,000億円を見込むほか、資産リサイクルや株主還元の見通しに変更はありません。

この結果、3年間累計での株主還元後のフリーキャッシュ・フローは約1,300億円となりますが、その用途については、リース料の支払いを含む有利子負債の返済に充てるほか、経営状況に鑑みて追加株主還元や追加投資に配分します。

なお、投融資総額の内訳は、IHH Healthcare社への追加出資に伴い成長分野への配分が大きくなり、中核分野に約6割、成長分野に約4割を見込みます。投融資については、引き続き投資規律を徹底の上、案件を厳選して実行するとともに、3年間累計額の枠内である2兆1,000億円の範囲内でしっかりとマネージしていきます。

## 財務基盤の強化

2019年3月末のバランスシートは、2018年3月末と比較すると、総資産は6,391億円増加の11兆9,458億円、ネット有利子負債は5,700億円増加の3兆6,592億円となりました。利益剰余金の積み上げを主因に、株主資本は2,885億円増加の4兆2,632億円となり、ネットDERは0.78倍から0.86倍に上昇しました。

IHH Healthcare社などの大型投資を実行したことに加え、運転資本の増加やドル高に伴う外貨債務の為替換算替えの影響などにより、ネット有利子負債は2018年3月末から増加しましたが、3年間累計での株主還元後のフリーキャッシュ・

フローを黒字化する方針に変更はなく、今後も財務基盤の強化を進めていきます。

## 株主還元方針

当社では、独立役員が出席した取締役会における議論を経て、利益配分に関し2つの基本方針を決定しています。1点目は、企業価値の向上と株主価値の極大化に向け、内部留保の積み上げによって中核分野や成長分野の資金需要に対応する一方、当期利益の一部を配当という形で株主の皆様へ直接還元していきます。2点目となる資本効率向上などを目的とした自己株式の取得については、経営環境はもとより、投資需要の将来動向、フリーキャッシュ・フローの水準、有利子負債残高およびROEの水準などを踏まえた上で、金額や取得時期を機動的に決定します。

2020年3月期は1株当たり80円を配当の予定です。引き続き業績の向上を通じた配当金額の継続的な増加を目指すことを基本に、今後の事業計画の進捗に応じて、柔軟な追加株主還元を図ることも検討していくとともに、2020年3月期ROEの10%達成ならびにさらなる向上のための諸施策を継続していきます。

2019年7月

# Driving Value Creation

2018

2019

2020

## 環境見通し

- ・ 世界は、資源価格のスーパーサイクル終焉に伴い、量的拡大への過度な依存から脱却し、質的成長を追求
- ・ 欧米主導のグローバル・ルールから地域ごとの部分最適志向に向かうなど、目まぐるしい変化が続く



## 経営課題

- ・ 環境変化とリスクに耐えうる収益基盤の確立
- ・ ダイナミックな経営資源の配分
- ・ さらなる経営基盤の強化



## 重点施策

- 1 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化
- 2 新たな成長分野の確立
- 3 キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化 [□ P.060-063「CFOメッセージ」](#)
- 4 ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化



## 定量目標

当期利益\*1

**4,500**億円

(2020年3月期)

4,400億円

(中経策定時における最終年度目標)

基礎営業  
キャッシュ・フロー\*2

**6,400**億円

(2020年3月期)

6,300億円

(中経策定時における最終年度目標)

ROE

**10%**

(2020年3月期)

10%

(中経策定時における最終年度目標)

\*1. 親会社の所有者に帰属

\*2. 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

## 2020年3月期事業計画

2018

2019

2020

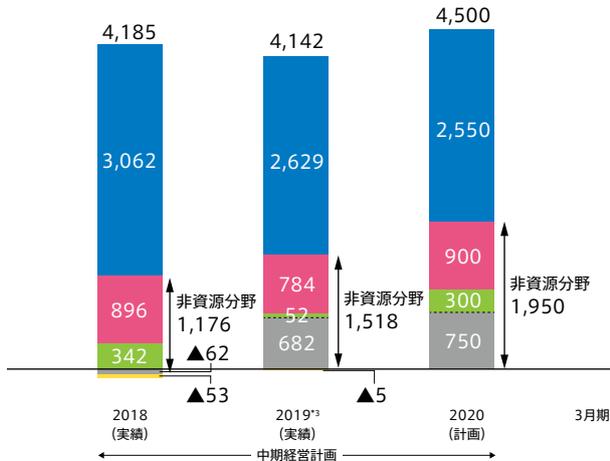
### 当期利益\*1(分野別)

- 機械・インフラおよび生活産業を中心とした非資源分野にて着実に収益力を強化

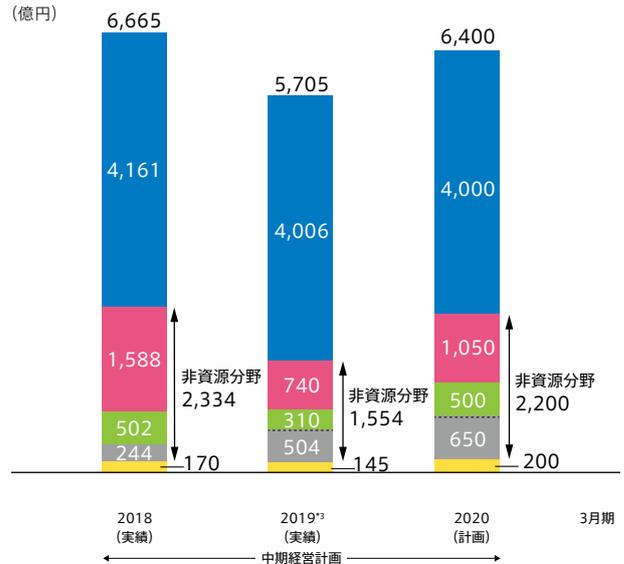
### 基礎営業キャッシュ・フロー\*2(分野別)

- 非資源分野のキャッシュ創出力を強化
- IFRS第16号「リース」適用に伴い、2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローが増加

(億円)



(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

\*1. 親会社の所有者に帰属

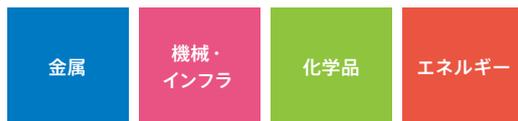
\*2. 営業活動に係るキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

\*3. 機構改組に伴う組み換え反映後

## 2020年3月期のアクションプラン

- 環境と健康に関わる事業の基盤強化とその周辺事業の拡大・横展開
  - 環境負荷の低いLNG事業への注力
  - IHH社の筆頭株主化に伴う経営への影響力強化により、同社企業価値向上を加速
  - 複数の事業領域による協働・総合力発揮による価値創造
- 中間層が拡大するアジアの需要取り込み
- 既存アセットの収益性向上と戦略的リサイクルを通じたポートフォリオの良質化を引き続き推進

### 環境



- LNGパイプライン案件の着実な立ち上げ
  - モザンビークFID(最終投資決断)に向けた取り組み
  - 米国Cameron生産開始
- 再生エネルギー・次世代電力の取り組み加速
  - 台湾風力、米国ForeFront Power社(分散型太陽光)
- 車体軽量化、電動化、リサイクル事業への取り組み加速
  - スペインGestamp Automoción社、ポルトガルCaetanoBus社

### 健康



- アジアにおける病院および病院周辺事業の収益基盤強化
  - IHH社経営への影響力強化・総合力発揮
- Personalized Wellness事業の推進
  - 米国Thorne Research社
- 米国における高品質中食事業の強化
  - 米国Hans Kistle社
- 米国におけるシニアリビング事業の強化

重点施策と2年間の成果 2018 2019 2020

**重点施策1 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化**

中核分野である金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品が生み出す基礎営業キャッシュ・フローは全社の9割にも及びます。今後も強みの上に資産を積み増すボルトオン投資を継続し、強い事業をさらに強固なものとしします。

金属資源・エネルギー	機械・インフラ	化学品
<ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鉱石・石炭・銅</li> <li>石油・ガス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力</li> <li>海洋エネルギー</li> <li>ガス配給</li> <li>自動車</li> <li>船舶</li> <li>鉄道</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>飼料添加物・農業資材</li> <li>機能性素材</li> <li>タンクターミナル</li> <li>化学品製造・トレーディング</li> </ul>

また、下記施策により既存事業を徹底強化し、価値向上を図ります。

- 潜在価値の実現(オペレーションの改善、事業再生、業界再編による価値向上)
- 事業サイクルの観点から、事業入れ替えの推進
- 「売る力」と付加価値に磨きをかけたトレーディングの強化

**2年間の成果**

中経初年度である2018年3月期は、全てのセグメントにおいて収益基盤強化が進み、中経2年目は、中核分野の強化に加え、生活産業セグメントと次世代・機能推進セグメントの収益が大幅に改善しました。

	1年目(2018年)	2年目(2019年)
金属資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>モザンビーク Moatize 炭鉱・Nacala インフラの立ち上げ(含むプロジェクトファイナンス組成)</li> <li>チリ Collahuasi 銅鉱山の持分追加取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>豪州鉄鉱石事業基盤の維持・拡充 (South Flank 鉄鉱山やRobe River JVの鉱区の新規開発決定)</li> <li>豪州 Bengalla 炭鉱(一般炭)の持分売却</li> </ul> <div style="text-align: right;">  <p>Robe River JV</p> </div>
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>豪州 Kipper 貢献開始</li> <li>豪州 AWE 社公開買い付け実行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LNG 案件の着実な推進 (米国 Cameron、モザンビーク、アブダビ LNG 事業延長合意)</li> <li>豪州 AWE 社公開買い付けによる買収</li> </ul> <div style="text-align: right;">  <p>Cameron LNG Train 1 ©2019 Cameron LNG. All copyright and trademark rights reserved.</p> </div>
機械・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>IPP 事業の資産組替による良質化推進</li> <li>FPSO 2隻チャーターイン</li> <li>米国 Penske Truck Leasing 社追加出資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規発電事業への参画(台湾洋上風力)</li> <li>FPSO 事業の拡充 <a href="#">▶ Column</a></li> </ul>

	1年目(2018年)	2年目(2019年)
化学品	<ul style="list-style-type: none"> <li>■メタノール事業の安定稼働</li> <li>■トレーディング強化(三井物産プラスチック(株)、欧州硫黄硫酸事業など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■欧州塗料事業への出資参画 → Column</li> <li>■メタノール事業の基盤強化</li> </ul>
鉄鋼製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>■事業変革の推進(日鉄物産(株)持分法適用会社化、米国 Champions Cinco Pipe &amp; Supply 社売却など)</li> <li>■スペイン Gestamp Automoción 社事業伸長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■事業変革の推進(日鉄物産(株)の収益力強化)</li> </ul>  <p>熱間圧延ライン</p>
生活産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ブラジル Multigrain 社撤退方針決定</li> <li>■PHCホールディングス(株)収益貢献</li> <li>■(株)ビギホールディングス買収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ブラジル Multigrain 社撤退完了</li> <li>■IHH社への追加出資による筆頭株主化</li> </ul>  <p>IHH社</p>
次世代機能推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■米国 CIM Group 社収益基盤強化(運用資産残高積み上げ)</li> <li>■消費財物流事業伸長(三井物産グローバルロジスティクス(株))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■国内ICT関連事業の伸長(三井情報(株)など)</li> <li>■バイアウトファンドのアセット積み上げ(MSD企業投資(株)などのポートフォリオ拡充)</li> </ul>

### Column

#### ブラジル沖合プレソルト層メロ鉱区向け 超大水深対応 FPSO 備船事業

2018年5月、三井海洋開発(株)が推進しているブラジル沖合メロ(Mero)鉱区向けFPSO1基の長期備船事業に対し、当社を含む5社が出資しました。本案件は、5社共同で取り組む5件目のブラジル向けFPSO備船事業となります。完工後に“FPSO Guanabara MV31”と命名される本案件のFPSOは、備船期間22年、2021年よりブラジル沖合のLibra(リブラ)ブロックにあるメロ鉱区の開発に投入される予定です。



©MODEC

#### 欧州における塗料製造・販売事業への出資参画

2018年4月、当社は、関西ペイント(株)の在欧州子会社であるKansai Helios Coatings社への出資参画に合意しました。今後、三井物産グループが保有する顧客や事業パートナーなどのグローバルネットワークと、関西ペイントグループの製品・技術を組み合わせ、欧州および関連する市場において塗料事業の拡大に取り組んでいきます。



重点施策と2年間の成果

2018

2019

2020

重点施策2 新たな成長分野の確立

今後の中長期的な外部環境の変化も見据えつつ、当社が強みを発揮できる成長分野を4つに定め、経営資源をダイナミックに配分します。

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
社会ニーズの変化と環境社会への対応を見据えた、素材や移動・輸送サービスなどの複合的取り組み	医療関連事業を核としたヘルスケアエコシステムの構築	農業・畜水産の生産性向上と安定供給、食の高付加価値化への取り組み	消費者ニーズに対応する、デジタル/ロジスティクス/金融機能を駆使した、次世代型事業育成

中間層が拡大するアジアと経済成長を続ける北米が主要ターゲット

次の収益の柱を確立

2年間の成果

2018年3月期は4つの成長分野のうち、特にモビリティとヘルスケアを中心に具体的な進捗がありました。中経2年目は、IHH社の筆頭株主化など、ヘルスケアを中心に、将来の収益基盤確立に向けた取り組みが加速しました。

	1年目(2018年)	2年目(2019年)
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧州を起点とした商用車電動化への取り組み (EVバス事業、車載電池事業への出資)</li> <li>■ 鉄道関連事業の拡充 (英国旅客事業での路線拡大、台湾・駅事業進出)</li> <li>■ チリ自動車オペレーティングリース・レンタカー事業への取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 車体軽量化と高強度化への貢献 (Gestamp社松阪工場の生産開始)</li> <li>■ 商用車電動化への取り組み加速 (ポルトガルCaetanoBus社への追加出資)</li> </ul>
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 東南アジアでの病院インフラ事業拡大 (Columbia Asiaグループ追加出資)</li> <li>■ ロシア新薬ニーズの取り込み (R-Pharm社出資)</li> <li>■ ヘルスケア専門職派遣・紹介事業拡大 (米国Accountable Healthcare Holding社買収)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 病院および病院周辺事業の基盤拡充 (IHH社の筆頭株主化、Columbia Asiaグループの企業価値向上)</li> <li>■ 高機能サプリメント事業の拡大 (米国Thorne Research社への出資参画)</li> </ul>
ニュートリション・アグリカルチャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ネットワーク拡充およびアフリカ地域戦略 (ETC Group社への出資参画合意)</li> <li>■ フードサイエンス領域の強化 (曾田香料(株)公開買い付け)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 農業資材・農業事業の拡充 → Column (メキシコAdelnor社、ブラジルOuro Fino社への出資参画)</li> <li>■ アジアにおける高品質砂糖ニーズへの対応 (タイKaset Phol Sugar社製造能力増強に向けた設備刷新、シンガポールSIS社への出資参画)</li> </ul>
リテール・サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アセットマネジメント運用資産の拡大 (1.4兆円→1.9兆円)</li> <li>■ ファッション・リテール事業における企画・販売プラットフォーム獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国におけるシニア住宅事業の強化 (米国MBK Real Estate社によるサービス付きシニア向け住宅取得)</li> <li>■ 米国で伸びゆく中食事業への参入 → Column (米国Hans Kissle社買収)</li> </ul>

Column

**メキシコの農業資材販社への出資参画**

2018年6月、当社は、メキシコ有数の農業資材販売会社 Nueva Agroindustrias del Norte 社(以下、「Adelnor 社」)の持株会社である、Consortio Agroindustrias del Norte 社の株式の80%を現株主より取得することを決定しました。すでに当社が出資参画している農業資材販売会社(チリ・Anagra 社、ペルー・Equilibra 社)に加え、Adelnor 社への出資参画により、ラテンアメリカ地域における農業資材販売会社3社間のシナジー発揮・一体運営を加速します。



**米国の中食メーカーへの出資参画**

2019年1月、当社とケンコーマヨネーズ(株)は、米国マセチューセッツ州の食品製造・販売会社 Hans Kissle 社の株式を100%取得しました。今回の株式取得を機に、当社の米国関係会社で油脂加工・食品製造を手掛ける Ventura Foods 社の製品をデリ・総菜製造に活用するなど連携し、Hans Kissle 社の競争力向上および販売チャネル・地域の拡大を図り、米国における中食事業に取り組んでいきます。



**重点施策4 ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化**

**2年間の成果**

	1年目(2018年)	2年目(2019年)
ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 取締役会の実効性を強化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会メンバーの多様化が進み、バランスを改善</li> <li>・ 企業戦略や中期経営計画など会社の大きな方向性について、より多くの議論を実施</li> </ul> </li> <li>■ サステナビリティ委員会を設置、社会と当社の持続可能性をより意識した経営を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 取締役会の実効性向上への取り組み継続                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サステナビリティなど全社的な重要テーマを議論</li> <li>・ 取締役・監査役による、持続的成長の実現に向けた当社戦略集中討議をオフサイトにて実施</li> </ul> </li> <li>■ 実業経験を有する内山田取締役を2019年6月20日開催の株主総会にて選任</li> <li>■ 株価連動型譲渡制限付株式報酬制度を株主総会にて導入決定</li> </ul>
人材の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コーポレート人材の営業現場シフト</li> <li>■ 個人単位の時差出勤制度導入</li> <li>■ 社内起業制度開始、事業化準備中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル人材マネジメントの強化と、海外採用社員の選抜型次世代リーダー創出プログラムの開始</li> <li>■ 「働き方改革」の施策として国内で在宅勤務を導入</li> <li>■ 成果に基づく、よりメリハリのある処遇、昇降級制度の導入</li> </ul>
イノベーション機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CDOおよびDigital Transformation(DT)チーム設置</li> <li>■ 「既存事業コスト削減」、「既存事業売上増加」、「新規事業開発」の3つの枠組みでDT取り組み加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新しいビジネスを「つくる」ためのイノベーション・ラボ「Moon」始動</li> <li>■ 既存事業の効率化とValue-up、新事業モデル創出を目指すDTの取り組みをさらに加速</li> </ul>



イノベーション・ラボ「Moon」

## 環境・社会価値創造の主な取り組み成果

5つのマテリアリティのうち、事業を通じた実現を目指す「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」について、2019年3月期における主な取り組み事例を紹介します。

なお、2019年3月期の活動実績の詳細は、サステナビリティレポート2019も併せてご覧ください。

### 安定供給の基盤をつくる

#### 豪州鉄鉱山の新規開発を決定

2018年6月、当社は、豪州 South Flank 鉄鉱山の開発を行うことを決定しました。同鉱山は、終掘が近づいている近隣の Yandi 鉄鉱山を代替していきます。2021年に生産を開始し、25年以上にわたり生産を継続する予定です。既存のインフラを最大限活用することで開発費用を大きく抑制し、高いコスト競争力を実現します。

また、2018年10月には、豪州 Robe Valley 鉄鉱山の未開発鉱区 (Mesa B/C/H) と West Angelas 鉄鉱山の未開発鉱区 (Deposit C/D) の開発を決定しました。既存鉱区の終掘が近づいていますが、既存鉄道・港湾インフラを活用し隣接する未開発鉱区を開発することで、両鉄鉱山とも既存の年間生産能力を維持していきます。豪州政府より開発・環境許可を取得次第、開発に着手し、2021年の生産開始を予定しています。



鉄鉱石輸送専用鉄道

#### タイにて高品質砂糖を増産

当社は、三井製糖(株)と共同運営するタイの製糖事業会社 Kaset Phol Sugar 社(以下、「KSP社」)の製造能力増強に向けた設備刷新を決定し、2018年6月より本格着工しました。本邦シェアNo.1である「スプーンブランド」の技術力を十分に活かせる最新設備をKSP社に導入し、高まるアジアの高品質砂糖への需要に応えとともにサトウキビ搾りかすを利用するバガス発電拡張など、サトウキビを余すことなく活用する事業も積極的に追求。従来の製糖事業にとどまらない収益基盤の強化と、環境への配慮を両立させた取り組みを推進していきます。



タイのサトウキビ畑

#### シンガポール最大手の砂糖会社の全株式を三井製糖(株)と共同で取得

2018年9月、当社は三井製糖(株)と共同で、シンガポールや中東で精製糖の加工・販売事業を展開するシンガポールの SIS'88社(以下、「SIS社」)の全株式を親会社の ED&F MAN 社から取得しました。当社のネットワークと三井製糖(株)の生産管理・品質管理のノウハウや技術力を通じて、高品質な砂糖をアジア市場へ提供し同市場の需要を取り込み、日本を含めたアジアでの精製糖事業の一層の強化を目指します。



SIS社製品

## 豊かな暮らしをつくる

### 米国シニア住宅の取得

当社の100%連結子会社であるMBK Real Estate社(以下、「MRE社」)は、West Living社よりサービス付き高齢者向け住宅(以下、「シニア住宅」)を取得することに合意しました。MRE社は現在、米国西海岸エリアを中心に6州で事業展開しており、保有・運営は合計25物件・約2,600室ですが、本物件の取得により保有・運営は合計34物件・約3,700室となります。



MRE社保有・運営物件

### 東南アジアにおける総合食品企業へ出資参画

当社と(株)日本政策投資銀行は、インドネシアを中心に東南アジアで総合食品事業を展開するFKS Food & Agri社(以下、「FKSFA社」)の株式を第三者割当増資引受により取得しました。当社は穀物産地事業を最大限活かしつつ、本件を通じて産地から需要地に至るサプライチェーン全体での安定収益基盤の構築を目指します。



FKSFA社の穀物輸入設備

## 環境と調和する社会をつくる

### 次世代エネルギーマネジメントサービス事業の推進

当社100%子会社で、米国を拠点に、産業・商業需要家向けに分散型太陽光発電事業の開発・運営を手掛けるForeFront Power社では、太陽光に加え、蓄電・デマンドレスポンス\*などを通じて、多様化する需要家のニーズに応えるエネルギーマネジメントサービスを提供する新たなビジネスモデル開発に取り組むとともに、分散型太陽光発電事業の事業展開を推進しています。



ForeFront Power社の分散型太陽光発電

\* 電力会社などによる導入促進プログラムや電力料金体系などにに基づき、需要家の電力需要量やタイミングなどを変動させること。

### 温室効果ガスの削減量を認証するJ-クレジット制度に登録

当社は、関係会社の甲南ユーティリティ(株)が兵庫県神戸市に所有する木質バイオマスコージェネレーション(熱電併給)設備のJ-クレジット制度への登録を完了しました。今回登録されたプロジェクトのJ-クレジット想定創出量36,120t-CO<sub>2</sub>(二酸化炭素トン)／年は、これまでに登録されている742件の登録プロジェクト中で単体案件の規模としては最大となります。



甲南ユーティリティ(株)の木質バイオマスコージェネレーション設備

### 米国カリフォルニア州での水素ステーション事業者との協業

当社は、米国カリフォルニア州で水素ステーション開発・運営を手掛ける最大手のFirstElement Fuel社(以下、「FEF社」)と競争力ある水素ステーションの開発・整備や他地域への展開、水素インフラの充実を目指し協業を開始します。今回の協業により同州の水素ステーション拡充、ならびに燃料電池車(FCEV)市場の拡大につながる事が期待されています。



FEF社が運営する水素ステーション

## 主な選定・認定 (2019年3月期)



### IR 優良企業賞

日本 IR 協議会は、株式を公開している会員企業の中から、IRの趣旨を深く理解し、これに積極的に取り組み、市場関係者の高い支持を得た企業を毎年表彰しています。当社はこのたび、2014年の「特別賞」、2008年の「IR 優良企業賞」以来3度目の受賞となる「IR 優良企業賞2018」を受賞しました。



### ディスクロージャー優良企業

公益社団法人日本証券アナリスト協会による、2018年度(第24回)「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、2年連続3度目の、商社部門での優良企業第1位、および個人投資家向け情報提供における優良企業第2位(各業種の上位1割となる28社中)に選定されました。



### Dow Jones Sustainability Indices

Dow Jones Sustainability Indicesは、米国Dow Jones社とスイスのRobecoSAM社によって開発された、ESG投資の株価指数です。2018年度は、当社を含む317社(うち日本企業34社)がWorld Index対象銘柄に選定されました。



### RobecoSAM Sustainability Award

Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)に調査・評価を提供するRobecoSAM社は、経済・環境・社会での取り組みに優れた推薦銘柄企業をインダストリー別に選出しています。世界から458社が選出されたRobecoSAM Sustainability Award 2019のTrading Companies & Distributors分野において、当社は各インダストリーリーダーのスコアとの差異が10%未満の企業に与えられるブロンズクラスに認定されました。



### FTSE4Good Index Series

FTSE4Good Global Indexは、ロンドン証券取引所100%出資のFTSE Russell社が開発した株価指数です。世界各国の大手企業を対象に、サプライチェーンにおける労働基準を含めた環境・社会・ガバナンス面の調査を行い、企業の持続可能性を評価の上、同社の基準を満たした企業が選定されます。当社は、同インデックスの選定基準を満たし、組み入れ企業として選定されました。



### FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Indexは、環境・社会・ガバナンス(ESG)について優れた対応を実践している日本企業のパフォーマンスを測定するために設計された指数です。年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)のESGのパッシブ運用ベンチマークとしても採用されています。当社は、同指数の選定基準を満たし、組み入れ企業として選定されました。



### MSCI日本株女性活躍指数

「MSCI日本株女性活躍指数」は、MSCI(Morgan Stanley Capital International)社によって開発され、各業種から性別多様性が高い日本企業が選ばれており、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)のESGのパッシブ運用ベンチマークとしても採用されています。当社は、同指数の選定基準を満たし、組み入れ企業として選定されました。



### 攻めのIT経営銘柄

攻めのIT経営銘柄は経済産業省と東京証券取引所が共同で、東京証券取引所の上場企業の中から、優れた「攻めのIT経営」を実践している企業を選定しています。2019年は、エネルギー、電力プラント、船舶、製造ラインなど、大型事業アセットの生産性向上に向けたデジタルツイン構築・収集したデータの利活用の取り組みや、Dynamic Pricingの事業会社の設立など、当社の携わる各種事業からスポーツ、エンターテインメントまでさまざまな分野への展開、ならびにITツール活用による全社レベルの業務改革への取り組みなどが評価されました。当社は本銘柄が創設された2015年から5年連続して選定されています。



### えるぼし

「えるぼし」は、2016年4月1日に施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」に基づいて届出を行った企業のうち、一定の基準を満たし、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況などが優良な企業が認定されるものです。当社は2016年9月に厚生労働大臣から3段階中2段階目のえるぼし認定を取得しました。

# Business Structure & Strategic Approach

074 オペレーティングセグメント別データ一覧

076 セグメント別概況

鉄鋼製品セグメント

金属資源セグメント

機械・インフラセグメント

化学品セグメント

エネルギーセグメント

生活産業セグメント

次世代・機能推進セグメント

090 LNG 事業戦略

093 ヘルスケア事業戦略

096 商品軸と地域軸

# オペレーティングセグメント別データ一覧

(2019年3月期、IFRS基準)  
(機構改組に伴う組み換え反映後)

	鉄鋼製品	金属資源	機械・インフラ	化学品	
単位: 億円					
本部名	鉄鋼製品本部	金属資源本部	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	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	

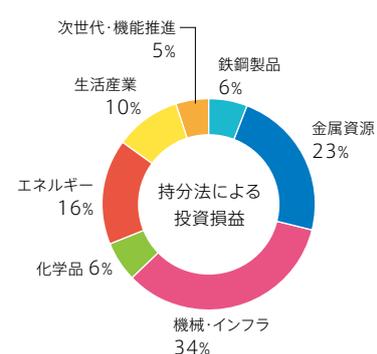
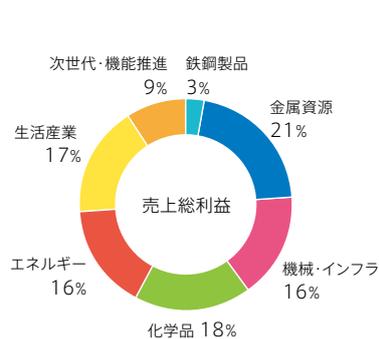
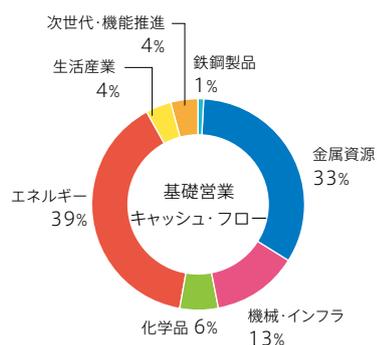
基礎営業キャッシュ・フロー	59	1,815	740	310	
ネット投資キャッシュ・フロー	620	26	▲1,569	▲803	
投資キャッシュ・フロー(IN)	717	563	809	35	
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲97	▲537	▲2,378	▲838	
フリーキャッシュ・フロー*1	679	1,841	▲829	▲493	

売上総利益	272	1,756	1,307	1,480	
持分法による投資損益	162	593	875	143	
受取配当金	17	209	58	28	
販売費及び一般管理費	▲278	▲323	▲1,234	▲1,050	
その他	▲74	▲563	▲222	▲549	
当期利益(損失) (親会社の所有者に帰属)	99	1,672	784	52	

総資産	6,066	22,229	24,506	13,377	
非流動資産	3,503	15,640	16,884	5,764	
有形固定資産	92	3,658	2,468	2,150	
持分法適用会社に対する 投資	2,551	4,287	9,759	1,700	
その他の投資	623	5,789	1,227	940	
その他*2	237	1,906	3,430	974	

単体従業員	328	291	844	676	
連結従業員	1,518	619	15,264	5,276	

## オペレーティングセグメント別構成比



	<b>エネルギー</b> <small>©Sakhalin Energy</small> 	<b>生活産業</b> 	<b>次世代・機能推進</b> <small>©QVC Japan, Inc.</small> 	<b>その他・調整消去</b>	<b>会社合計</b>
	エネルギー第一本部 エネルギー第二本部	食料本部 流通事業本部 ヘルスケア・サービス事業本部	ICT事業本部 コーポレート ディベロップメント本部		

	2,191	247	198	145	5,705
	▲1,711	▲2,540	▲683	▲498	▲7,158
	37	325	282	30	2,798
	▲1,748	▲2,865	▲965	▲528	▲9,956
	480	▲2,293	▲485	▲353	▲1,453

	1,340	1,418	786	26	8,385
	403	264	131	▲17	2,554
	652	51	31	13	1,059
	▲451	▲1,367	▲645	▲315	▲5,663
	▲987	▲3	▲83	288	▲2,193
	957	363	220	▲5	4,142

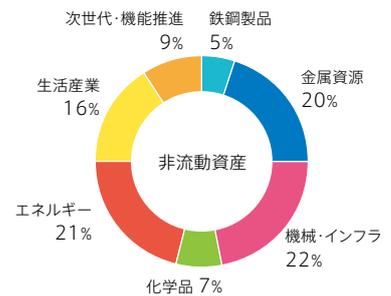
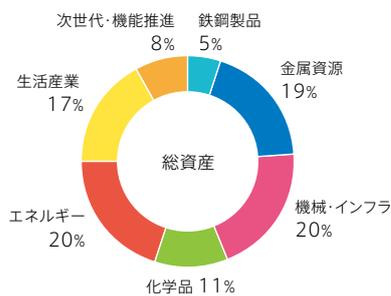
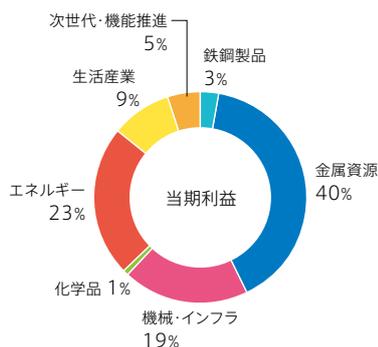
	24,254	20,061	9,718	▲753	119,458
	15,925	11,987	6,906	2,886	79,495
	7,315	1,620	1,066	1,085	19,454
	2,728	6,465	2,208	59	29,757
	4,634	3,188	2,039	1,036	19,476
	1,248	714	1,593	706	10,808

	392	971	419	1,851	5,772
	843	13,298	3,694	3,481	43,993

※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. 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。

\*2. 非流動資産の「その他」には、非流動債権、投資不動産、無形資産、繰延税金資産などが含まれます。

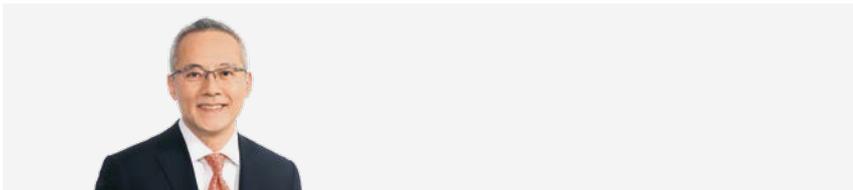


# 鉄鋼製品セグメント

## 鉄鋼製品本部



鉄鋼製品事業/  
Gestamp Automoci3n 社  
(スペイン)



執行役員  
鉄鋼製品本部長  
堀 晋一

### 事業内容

さまざまな産業のニーズに応えるべく、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・機能物流事業への投資を行っています。

### 当社の競争優位性

- ・ 15営業本部が持つ国内外の幅広い顧客とのパートナーシップを活用した総合力
- ・ 全世界でバリューチェーンの川上から川下まで網羅する多様な事業ポートフォリオ

### 事業環境

事業機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 低炭素社会への移行によるEV化、エネルギー消費効率化・分散化、再生可能エネルギー利用の動き</li> <li>・ デジタルトランスフォーメーションによる、流通変革・スマートファクトリー化の動き</li> </ul>
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中国の過剰生産を背景にした業界再編と流通構造の変化</li> <li>・ 米国の追加関税措置に端を発した貿易摩擦による商品需給への影響</li> </ul>



### 基本戦略

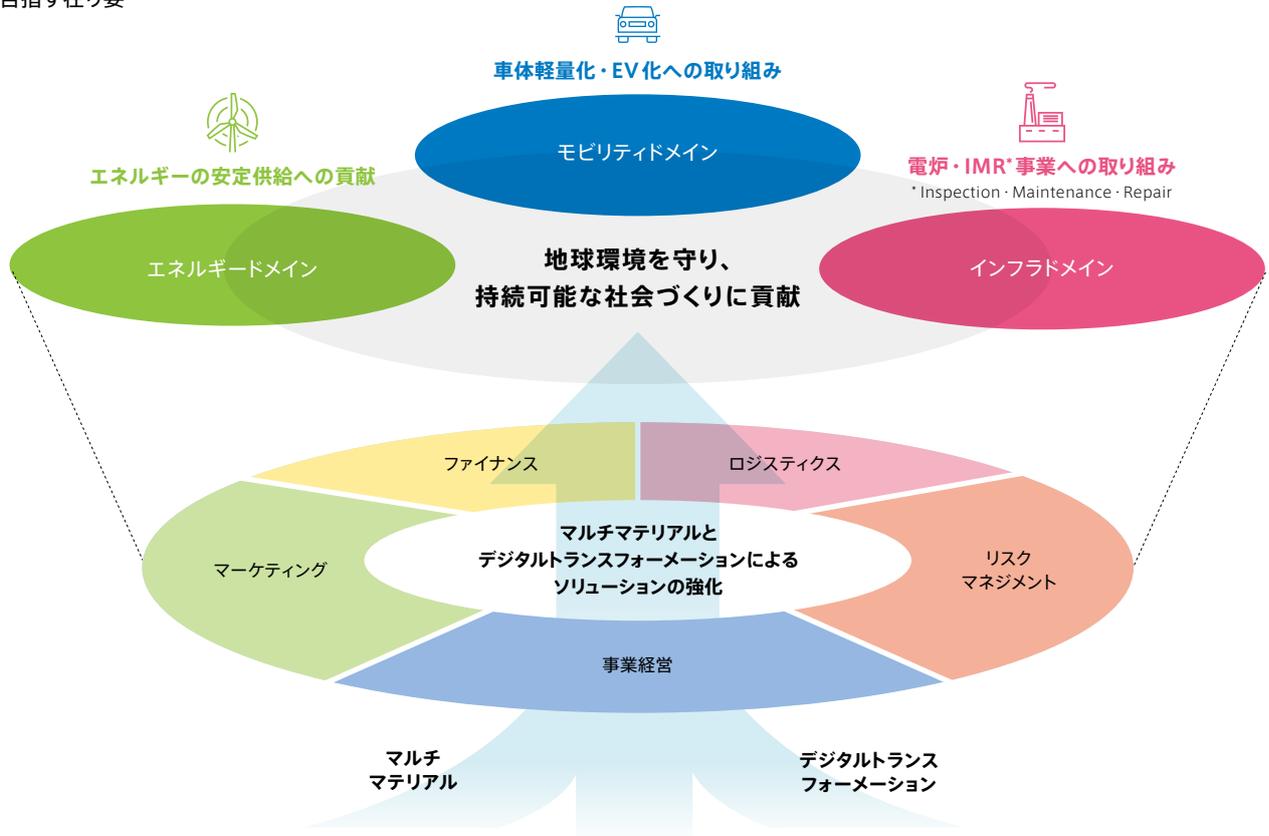
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 鋼材トレーディングと事業投資の相乗効果によるビジネスの創出</li> <li>・ 部品製造・補修メンテナンスまで含めた高付加価値サービスの提供</li> <li>・ 既存事業・総合力アセット・顧客パートナーをデジタルの技術などを活用して有機的に結び付け、産業の中での新たなビジネス創造をさらに追求</li> </ul>
--



### 個別戦略と進捗

分野	今後の取り組み方針
自動車	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Gestamp Automoci3n 社の価値向上に資するべく、事業拡大を支援。同社をモビリティ分野の中核に据えた新規事業・周辺物流商内構築を推進</li> <li>・ EV化による構造変化を捉えた素材・部品事業の捕捉</li> </ul>
インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバルなインフラ需要に対し、電炉事業による鋼材供給体制の構築</li> <li>・ 建設鋼材の地産地消に応えたローカルでの鋼材加工・流通ビジネスの展開</li> <li>・ インフラの長寿命化に資する検査・保守・補修事業を展開</li> </ul>
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Oil&amp;Gas 分野における高機能物流の追求と、GRI 社やGEG 社を軸とした再生可能エネルギー分野での取り組みを強化</li> </ul>
鋼材トレーディング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 三井物産スチール(株)、エムエム建材(株)、日鉄物産(株)のそれぞれの強みを活かした鋼材トレーディングビジネスの創出</li> </ul>

目指す在り姿



インフラドメインにおける取り組み事例

**ショーボンドホールディングス(株)と海外事業展開に向けた合併会社を設立**

メンテナンスを総合的にサポートする国内のリーディングカンパニーであるショーボンドホールディングス(株) (以下、「ショーボンド社」) とともに、海外メンテナンス事業会社を設立。構造物の老朽化は先進国を中心に国際的な社会課題となりつつあり、これまでの新規インフラ需要への鋼材供給に加えて、これからは補修・補強などのメンテナンスによる予防保全や長寿命化へのニーズが高まると予想されます。ショーボンド社の技術は、日本の多様な気候帯や地震などの自然災害、建設時の想定を超えた疲労損傷などへも長年対応してきた実績があり、海外でも高い競争力を備えていると考えています。ショーボンド社の総合的な技術力と三井物産が海外で有する幅広い顧客・パートナー企業などのグローバルネットワークや海外事業運営ノウハウを活用し、海外でのメンテナンス事業を推進していきます。

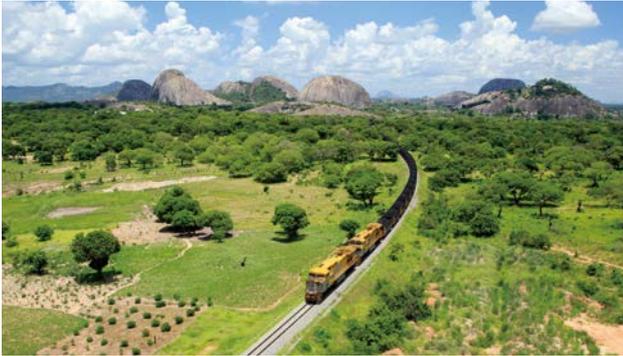
本案件以外にも、当本部として今後も鉄の素材・部品の製造供給からメンテナンスまで含めた多様な高付加価値サービスの提供を目指します。

主な関係会社

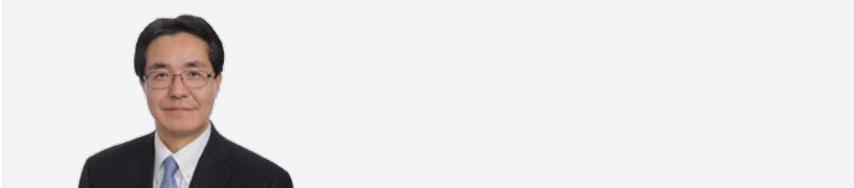
会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			17/3期	18/3期	19/3期
三井物産スチール	鋼材・鋼板・線材特殊鋼などの販売・輸出入	100.0	37	61	41
(集約) Gestamp 事業	自動車向けプレス部品事業	Var.	6	39	23
Game Changer Holdings	鋼材加工販売会社への投資	100.0	36	67	39

# 金属資源セグメント

## ■ 金属資源本部



石炭・インフラ事業／  
Moatize 炭鉱・  
Nacala 鉄道・港湾インフラ  
(モザンビーク)



執行役員  
金属資源本部長  
小寺 勇輝

### 事業内容

鉄鋼原料、非鉄金属などの事業投資・開発やトレーディングを通じ、産業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、環境問題の産業的解決に向け、資源リサイクルにも取り組んでいます。

### 当社の競争優位性

- コスト競争力・生産量・鉱量の三位一体の収益基盤
- 業界で培った機能・信用・ネットワーク・物流から生まれるビジネスチャンス

### 事業環境

事業機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中国を中心とした環境政策の変化に伴う高品位資源のニーズ増加</li> <li>• EV 普及に伴う二次電池原料の安定確保に向けた重要性の高まり</li> </ul>
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 低炭素社会への移行に伴う各国政策の変化</li> <li>• 技術革新などによる商品需給への影響</li> </ul>



### 基本戦略

既存事業の鉱量拡充・競争力強化に加え、資産組み替え・積み増しにより中長期的にバランスのとれた資産ポートフォリオを構築  
環境保全・原料需要の変化を見越した新規事業の創出  
現場での個々人の戦闘力強化(稼ぐ意識・背負う意識・創る意識)による強い組織の構築



### 個別戦略と進捗

分野	今後の取り組み方針
鉄鉱石	• BHP South Flank 開発、Robe River 新規鉱区開発などを通じ、コスト競争力・生産量・鉱量を三位一体として、さらなる収益基盤の強化を推進
石炭	• モザンビークは、Moatize 炭鉱・Nacala 鉄道・港湾インフラ事業の収益基盤確立を目指す。豪州は、原料炭保有資産の良質化、ポートフォリオの継続強化に取り組む。Bengalla (一般炭) 炭鉱は売却済で、一般炭新規資産の積み増しは行わない
銅・その他	• Caserones、Anglo American Sur の操業改善、コスト削減による既存事業の良質化、二次電池原料のバリューチェーン構築など、成長領域での取り組みを推進

## 主な事業一覧

商品	案件名 <sup>*1</sup>	所在国	2019年3月期 持分生産量	主なパートナー	当社出資比率 <sup>*4</sup>	当社収益認識
鉄鉱石	Robe River	豪州	19.4百万トン	Rio Tinto	33.00%	連結 (一部持分法)
	Mt. Newman / Yandi / Goldsworthy / Jimblebar	豪州	19.1百万トン	BHP	7.00%	連結 (一部配当)
	Vale	ブラジル	21.2百万トン <sup>*2</sup>	Vale	5.59%	配当
石炭	South Walker Creek / Poitrel	豪州	2.1百万トン <sup>*2</sup>	BHP	20.00%	持分法
	Kestrel	豪州	1.0百万トン <sup>*2</sup>	EMR / Adaro	20.00%	連結
	Moranbah North / Capcoal / Dawson	豪州	6.2百万トン	Anglo American	Various	連結
	Moatize / Nacala	モザンビーク	1.6百万トン <sup>*2</sup>	Vale	Moatize : 約15% Nacala : 約50%	Moatize : 配当 Nacala : 持分法
銅	Collahuasi	チリ	61.7千トン <sup>*2</sup>	Anglo American Glencore	11.03%	持分法
	Anglo American Sur	チリ	38.7千トン <sup>*2</sup>	Anglo American Codelco	9.50%	持分法
	Caserones	チリ	30.8千トン <sup>*2</sup>	JX金属 三井金属	22.63%	その他
ニッケル	Coral Bay	フィリピン	3.6千トン <sup>*3</sup>	住友金属鉱山	18.00%	持分法
	Taganito	フィリピン	4.5千トン <sup>*3</sup>	住友金属鉱山	15.00%	配当

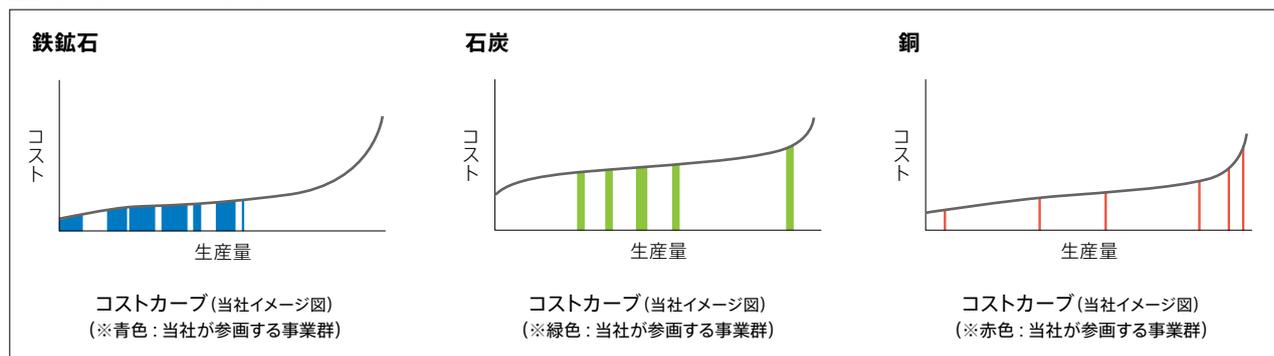
\*1. JV名、企業名、プロジェクト名を含む

\*2. 2018年1月～12月の実績

\*3. 生産能力ベース

\*4. 2019年3月末時点

## 上記事業群のコスト競争カイメージ



出典：三井物産インベスターデイ2018

## 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)		
			17/3期	18/3期	19/3期
(集約) 豪州鉄鉱石事業	豪州鉄鉱石の採掘・販売	Var.	1,029	1,104	1,067
(集約) 豪州石炭事業	豪州石炭の採掘・販売	Var.	343	463	485
(集約) モザンビーク石炭および鉄道・港湾インフラ事業	モザンビーク石炭および鉄道・港湾インフラ事業への投資	100.0	▲15	26	41
Japan Collahuasi Resources	チリCollahuasi銅鉱山への投資	91.9	33	63	91
Oriente Copper Netherlands	チリ銅事業会社 Becruxへの投資	100.0	▲86	26	▲27
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	▲89	▲226	▲23

# 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



船舶事業開発/  
米国 LNG 輸出事業  
(Cameron) 向け LNG 輸送船



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

## 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、事業投資などを行っています。

## 当社の競争優位性

- 幅広い顧客基盤と一流のパートナーとの協働
- 底堅い需要に裏打ちされた既存インフラ資産
- 生産性向上による資産の良質化

## 事業環境

事業機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 低炭素社会への移行によるEV化、エネルギー消費効率化・分散化、再生可能エネルギー利用の動き</li> <li>• 技術革新とデジタル革命に伴う産業構造変化の加速</li> <li>• モビリティ市場の拡大</li> <li>• 所有から利用へ(リース、レンタル、シェアリング)</li> </ul>
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 環境規制の強化</li> <li>• 他業種からの参入</li> </ul>



## 基本戦略

<p><b>持続的な収益基盤の徹底強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AIやIoTを導入したコスト削減、経営効率化/建設中の資産の着実な完工/ボルトオン投資による事業拡大</li> </ul> <p><b>戦略的ライフサイクルマネジメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 適切なタイミングでの資産リサイクル/気候変動関連リスク耐性を意識した資産ポートフォリオの継続的見直し</li> </ul> <p><b>新たな成長機会の取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• モビリティ新成長フロンティアでの取り組み加速/新しいインフラ事業への挑戦</li> </ul>
--



## 個別戦略と進捗

分野	今後の取り組み方針
次世代電力	分散電源/エネルギー管理サービス/再生可能エネルギーへの取り組み加速
自動車・建産	川上(EV/蓄電池/エンジニアリング)、川下(サービス/リース/シェアリングなど)への取り組み加速
船舶・航空・鉄道	リース/トレーディング/保守サービスの強化、低炭素社会化に資するポートフォリオの良質化

競争優位性



**電力**

- ・発電容量約10.4GW
- ・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**

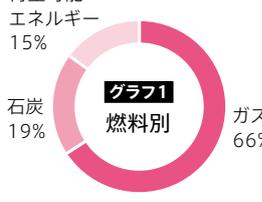
- ・三井海洋開発(株)との強固な協業体制
- ・Petrobras社向けの豊富なプロジェクト実績
- ・FPSO/FSO18隻からの安定収益

©MODEC



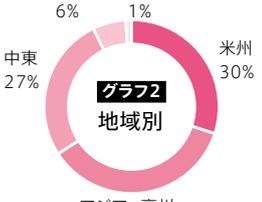
**ガス配給**

- ・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



**グラフ1**  
燃料別

再生可能エネルギー	15%
石炭	19%
ガス	66%



**グラフ2**  
地域別

アフリカ	6%
欧州	1%
米州	30%
中東	27%
アジア・豪州	36%

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・エンジンリース/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

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)		
			17/3期	18/3期	19/3期
(集約)発電事業関連会社	発電事業(集中電源および分散電源)	Var.	86	464	251
(集約)FPSO/FSOリース事業関連会社	FPSO/FSOリース事業	Var.	78	91	93
(集約)ガス関連事業会社	ブラジル・メキシコでのガス配給事業	Var.	89	77	65
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	19	42	26
Penske Automotive Group	自動車小売事業	15.7	63	111	82
(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	22	43	71
(集約)鉄道車輛リース事業会社	貨車・機関車リース事業	Var.	33	45	33
(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.	75	82	72
(集約)産機・建機関連事業	産機・建機関連事業	Var.	25	47	71
VLI	一般貨物輸送事業	20.0	22	23	27

# 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



トレーディング/  
当社保有の硫黄専用船  
「Sulphur Guardian」



執行役員  
ベーシックマテリアルズ  
本部長  
上野 佐有

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

## 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、木材資材・建材、肥料製品・農薬、飼料添加物、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、フードサイエンス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。

## 当社の競争優位性

- 多岐にわたる商品領域での取り扱いと強固でグローバルな顧客基盤
- ネットワークを駆使したトレーディングと事業運営を通じたビジネスの創出
- 主体的に事業を推進することによる高い投資効率

## 事業環境

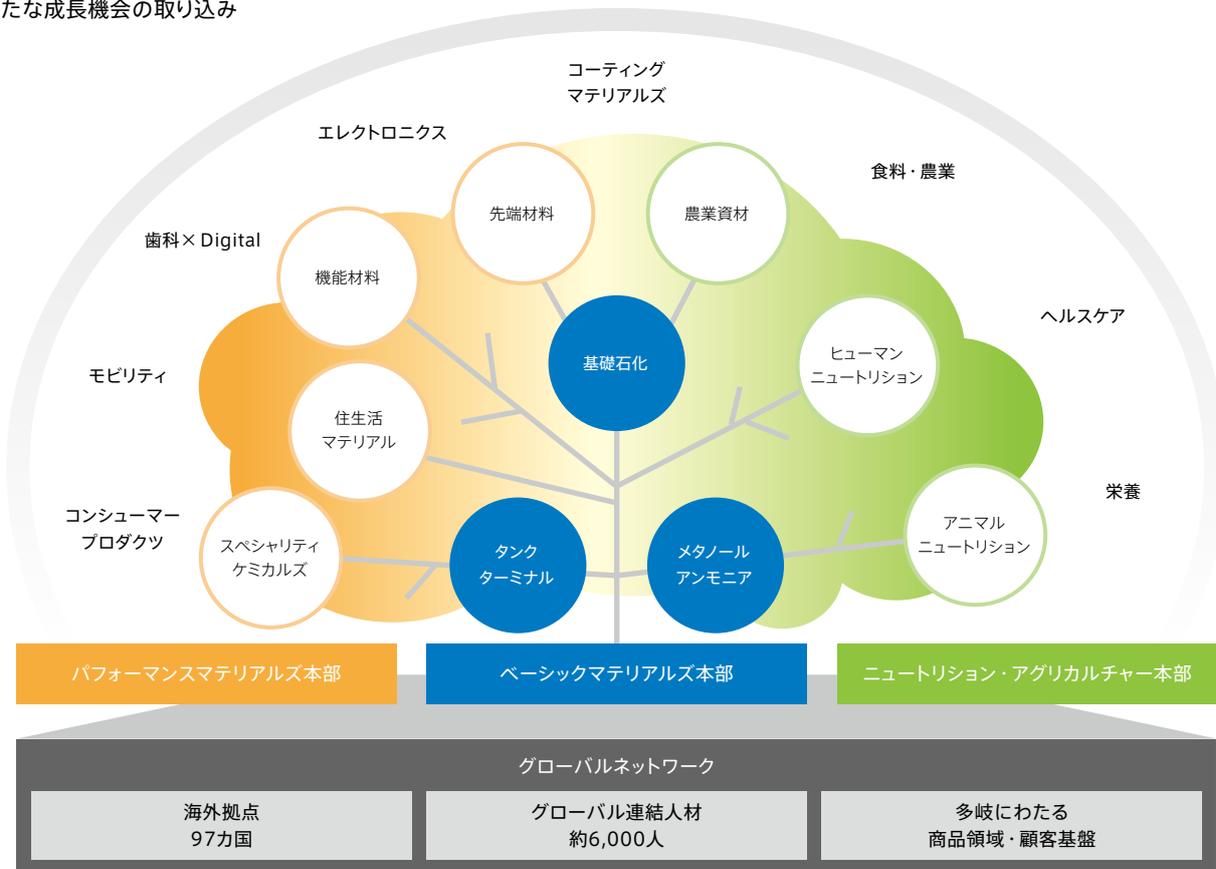
事業機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 産業構造の変化に伴う、産業と産業との結節点でのビジネスチャンスの増加</li> <li>• 環境意識の高まりに伴う素材の多様化・高機能化ニーズの増大</li> <li>• アジアやアフリカを中心とする世界的な人口増加に伴う食糧増産ニーズ、中間所得者層の増加や健康意識の向上に伴う高付加価値ニーズの高まり</li> </ul>
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 産業構造変化による顧客基盤の毀損、既存ビジネスモデルの陳腐化</li> <li>• プラスチック規制や低炭素社会への移行に伴う各国政策の変化</li> </ul>



## 基本戦略と取り組み方針・進捗

基本戦略	取り組み方針・進捗
トレーディングの高度化	地場パートナー・顧客に刺さり込んだ地域軸と幅広い取り扱いの商品軸、および当社の機能軸を掛け合わせ、顧客に付加価値を提供し、着実にビジネスを拡大
ボルトオン投資の実行	Novus International社におけるスペシャリティ事業拡充、米国・欧州でのタンクターミナル事業や中東・米国でのメタノール事業などにおける収益基盤のさらなる強化
新たな成長機会の取り込み	機能性素材やモビリティ、IoT、ニュートリション・アグリカルチャー領域での取り組み加速

新たな成長機会の取り込み



主な事業

**メタノール事業**

当社は、グローバルで強固なトレーディング基盤を礎に、メタノールの製造事業に参画しています。サウジアラビアに続き2015年10月から、米国でもメタノールの生産を開始しました。既存事業における安定操業や規模の拡大を進め、さらなる事業基盤の拡大を追求していきます。



米国 Fairway Methanol 社製造工場

**未病対策ソリューション事業**

2018年、北米で豊富な科学的エビデンスに裏付けられた高機能サプリメントの製造販売、ならびに検査サービスなどを通じて個別化栄養事業を行うThorne Research社へ出資参画しました。当社は健康に関わる事業基盤の強化と周辺事業の拡大を目標に掲げる中で、未病の切り口でソリューション提供の仕組みづくりを狙っていきます。



米国 Thorne Research 社商品

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)		
			17/3期	18/3期	19/3期
Novus International	飼料添加物の製造・販売	80.0	87	5	▲93
MMTX	米国メタノール製造事業への投資、製品販売	100.0	17	29	72
三井物産プラスチック	合成樹脂などの総合卸売業	100.0	32	38	38
(集約) Mitsui AgriScience International	欧米農業事業の統括	100.0	16	17	13

# 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



LNG事業/  
サハリンⅡ LNGプロジェクト  
(ロシア)

©Sakhalin Energy



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

## 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、低炭素社会の実現に向け、新エネルギー事業や再生可能エネルギー事業などにも取り組んでいます。

## 当社の競争優位性

- 競争力ある優良な資産ポートフォリオ (生産量・埋蔵量・LNG生産能力の増強)
- 長年培ってきた物流機能・ネットワーク・信用から生まれるビジネスチャンス

## 事業環境

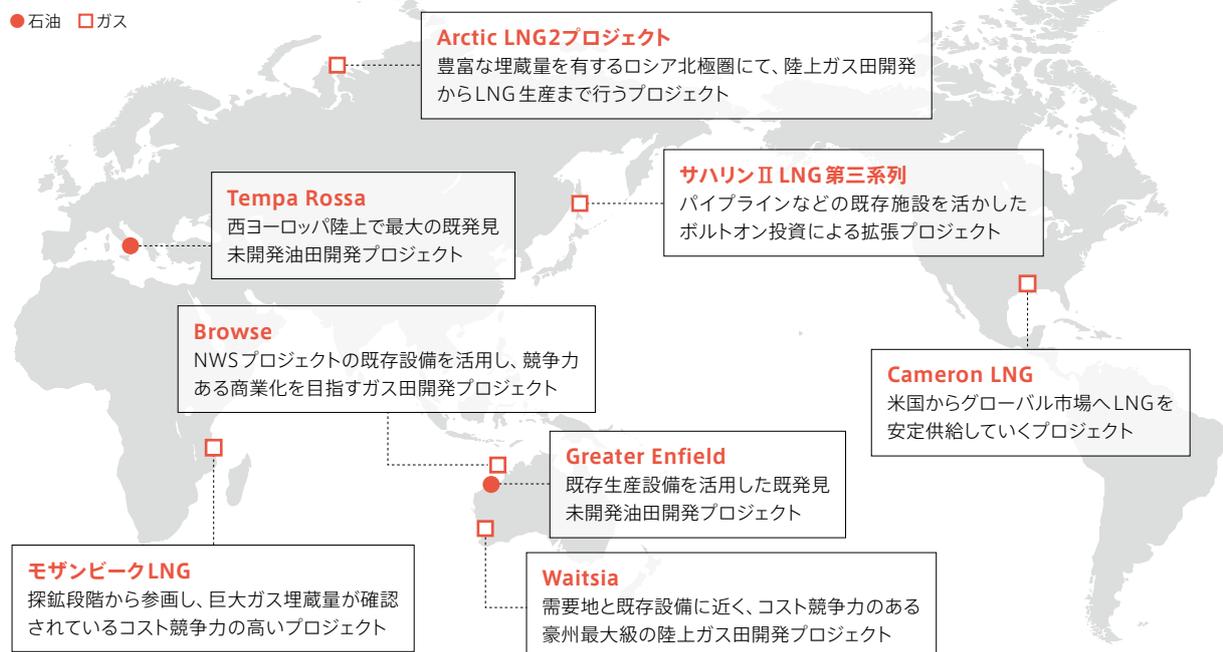
事業機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 環境負荷が比較的低いガス/LNG事業の拡大</li> <li>• 再生可能エネルギー、新エネルギー関連分野への取り組み機会の到来</li> </ul>
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 想定を超える油ガス価格の長期低迷</li> <li>• 低炭素社会への移行に伴う各国政策などの変化</li> </ul>



## 基本戦略と取り組み方針・進捗

基本戦略	今後の取り組み方針
競争力ある上流資産ポートフォリオの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存資産の競争力強化、優良資産の獲得、LNG生産能力拡大の推進(コスト競争力の継続的なレビュー、案件の厳選)</li> <li>• 温室効果ガス排出量が相対的に少なく、長期的な需要伸長を見込むガス事業を拡充</li> <li>• 原油需要が2030年~2040年にプラトーとなるシナリオもあるため、原油の上流事業はコスト競争力と時間軸を意識して取り組む</li> </ul>
当社機能を発揮した中~下流事業収益拡大	顧客へのエネルギー供給に加え、シェール革命や規制動向などの環境変化を捉えた物流・トレードやマーケティング、LNG船を含む中下流の優良資産・事業の拡充、発電などの電力関連事業の開拓など、バリューチェーン展開の追求
再生可能・新エネルギー事業の拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 非化石燃料、再生可能エネルギーは社会的なニーズの拡大とコスト低下による普及が期待される中、北海道苫小牧や下川町でのバイオマス発電、国内外の地熱、次世代エネルギーの水素などの取り組みを拡充</li> <li>• 微生物によるガス発酵技術を開発する米国ベンチャー企業 Lanza Tech 社への出資を通じて、温室効果ガスをエネルギー・化学品に転換する取り組みや、バイオジェット燃料の製造・供給事業展開に向けた取り組みを推進</li> </ul>

今後の収益貢献が期待される資産ポートフォリオ



再生可能・新エネルギー事業の取り組み

**1 木質バイオマス**

当社は、北海道の苫小牧市と下川町にて、木質バイオマス発電・発熱事業を推進しています。本事業はカーボンニュートラルであることから地球温暖化対策の一環として期待され、北海道の林地の未利用木材を100%利用する計画で、地域分散型エネルギー事業を通じた地域活性化にも寄与していきます。



苫小牧バイオマス発電

**2 水素**

当社では、海外からの水素の大量輸送・供給技術の確立を目指すべく、水素のサプライチェーン実証案件に取り組んでいます。今後温暖化ガスの排出削減がさらに必要となる中、燃焼時にCO<sub>2</sub>を排出しない水素の大規模発電分野やモビリティ分野などへの活用実現に向け貢献します。



水素サプライチェーン案件  
出典：千代田化工建設(株)

**3 次世代燃料**

当社は、出資参画した米国ベンチャー企業であるLanzaTech社の技術を活用し、次世代エタノール・バイオジェット燃料各々の製造事業に取り組んでいます。将来的にはLanzaTech社が保有する技術を活用し排ガスから製造されたエタノール経由でバイオジェット燃料を量産化することにより、CO<sub>2</sub>の排出量を削減し、地球環境保全に大きく貢献していきます。



Freedom Pines Plant  
©LanzaTech

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)		
			17/3期	18/3期	19/3期
三井石油開発	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	74.3	67	115	248
Mitsui E&P Middle East	中東石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	89.7	25	35	65
Mitsui E&P Australia	オセアニア石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	17	39	▲3
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	石油や石油製品の現物・先物取引	100.0	12	▲44	8
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	50.0	▲31	▲34	▲32

# 生活産業セグメント

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

## 当社の競争優位性

- 穀物などのグローバルな集荷・販売網
- 日本の食料・食品市場におけるバリューチェーン上でのさまざまな優良パートナーとの信頼関係
- 幅広い消費者との接点と一流のパートナーとの協働



常務執行役員  
食料本部長  
吉川 美樹

執行役員  
流通事業本部長  
平林 義規

執行役員  
ヘルスクエア・サービス事業本部長  
永富 公治

## 事業環境

事業機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 食料資源の確保と持続可能な安定供給へのニーズの高まり</li> <li>• 食の安全・安心の確保、中間所得者層拡大による食の高付加価値ニーズの高まり</li> <li>• 疾病構造の変化や高齢化に伴うヘルスクエアニーズの増大</li> <li>• 技術革新、生活水準の向上、ライフスタイルの変化に伴う消費市場の構造的変化</li> </ul>
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 輸入規制による産地シフトなどによるグローバル物流への影響</li> <li>• サイクロンやハリケーン、異常気象など気候変動に伴う物理的リスク、畜水産物の疫病など</li> </ul>



## 個別戦略と進捗

分野	今後の取り組み方針
食料	<ul style="list-style-type: none"> <li>• タンパク質、糖質、脂質・主食、食糧ネットワーク、嗜好・機能性素材を事業ドメインとし、欲求消費・高度化消費の拡大を踏まえ、各ドメインでのグローバルな事業基盤を構築</li> </ul>
流通事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リテールソリューション機能の具備による消費者理解の徹底を推進</li> <li>• リテールソリューション機能を通じて獲得した消費者インサイトに基づき、中食や業務用食品・食材などのマーチャндайзинг領域と、海外フランチャイズ、グローバルサント、宅配・配食、ユニークな小売など成長するリテール領域において、既存アセットのバリューアップ・新規アセットを獲得</li> <li>• 川中既存領域におけるDTやロボティクスなどの活用によるDCM・物流などの既存機能の先鋭化</li> </ul>
ヘルスクエア・サービス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存事業の強化、オペレーターシップの獲得による、「場、ヒト、モノ、サービス、情報」の5つの要素を繋ぎ合わせたヘルスクエアエコシステムの拡充</li> </ul> <p>□ P.093-095「ヘルスクエア事業戦略」をご覧ください。</p>

取り組み事例

食料のグローバル取引

- 世界のさまざまな食料・食品原料の主要産地に事業アセットを有し、内販・三国間取引・輸入で需要地に安定供給。特に食料自給率が世界最低水準の我が国において食料安定輸入は重要な課題であり、当社は国内需要に対応して、海外産地からの食料の安定品質・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力や、開発センター、物産フードマテリアル(株)などの商品開発・提案力を国内外で発揮
- ベトナムのエビ、チリのサーモン養殖など、持続可能な食のサプライチェーン構築

流通事業における取り組み

- 供給や調達、物流などの「機能面」を先鋭化させ、(株)セブン&アイ・ホールディングスに長年にわたり価値を提供
- 消費者データ・インサイトの確保・捕捉により、商品・サービス・

(株)セブン&アイ・ホールディングスに提供する機能

機能	内容
DCM機能*	原材料(弁当などの原料食材、包材・容器)の一元管理 ・全店舗の発注履歴やキャンペーンなどを考慮した、需要予測に基づく在庫管理、レシピ・トレーサビリティ管理など
物流機能	店舗配送 ・低温/チルド/フローズン/常温の全4温度帯でトップシェア
卸機能	加工食品・酒類の取り扱い

\* Demand Chain Management: 需要側の情報を基点として総合的に編成するシステム

売り場の差別化に向けた「リテールソリューション機能」を具備し、既存アセット良質化、および新規事業アセット獲得

- 国内外における中食や業務用食品・食材製造、ファッション・雑貨企画・製造(OEM)事業などのマーチャндаイジング領域
- 国内外における小売事業、ブランド事業、e-コマース、フランチャイズ、宅配などのリテール領域

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)
- 繊維原料・素材の調達事業を展開



食料・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)		
			17/3期	18/3期	19/3期
三井製糖	砂糖精製業	32.2	51	33	21
WILSEY FOODS	食用油脂製品の製造会社 Ventura Foods 社への投資	90.0	35	34	33
IHH Healthcare Berhad	ヘルスケア関連事業	18.0*	173	16	19
エームサービス	給食サービス業	50.0	19	23	24

\* 2019年3月末時点で32.9%保有、2020年3月期より同損益比率での取込開始

# 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.



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

## 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、当社業態進化に繋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により、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。

## 当社の競争優位性

- 国内外の有力パートナーとのネットワークや顧客基盤を活かしたビジネスモデルの構築
- 事業経営、投資、デジタルトランスフォーメーション人材の育成・輩出

## 事業環境

事業機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IoT・AI、ロボティクスの普及、5G通信のインフラ整備などの大きな環境変化</li> <li>• 不動産事業と金融事業の知見を融合させた不動産アセットマネジメント事業のグローバルな拡大</li> <li>• 消費者ニーズの多様化の一方、労働力不足や労務環境への意識の高まりに伴う物流業界の変化・拡大</li> </ul>
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 技術革新や新たなサービス、ビジネスモデルの不確実性</li> <li>• マクロ経済や株式市場、資産価格の動向による不動産アセットマネジメント事業への影響</li> </ul>



## 基本戦略と取り組み方針・進捗

基本戦略	取り組み方針・進捗
ICT領域における国内関係会社収益強化	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)、(株)QVCジャパン、りらいあコミュニケーションズ(株)などの国内中核関係会社のさらなる収益基盤強化に向けた、人員増強などの施策実行
専門性の高い高付加価値サービス提供と主体的な関与	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 機関・個人投資家に対するオルタナティブ資産運用サービスや、価格競争力ある高精度な物流サービスの提供を行う消費財物流サービス、他社に資本参画し、経営改善に貢献する企業価値向上サービスなどの強化</li> <li>• 不動産の開発とアセットマネジメント事業の一体化による、さらなる収益力強化</li> </ul>
全社的な企業価値向上に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全社デジタルトランスフォーメーション(DT)実現に資する人材リソースの拡充および体制構築支援</li> <li>• 他本部の大型M&amp;A案件支援や、既存事業のターンアラウンドおよび経営改善の支援、コンサルティング</li> <li>• 当社リテールビジネス拡大と収益性の向上に資するデータマーケティング事業の強化と全社的機能提供</li> </ul>

## 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、電子部品および製造装置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IT関連事業を推進しています。2019年3月期は堅調な国内需要を取り込み、各社とも大幅な増益を達成しました。

### (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。リピート率の高い顧客基盤を強化しつつ、業績は毎年堅調に推移しており、2018年12月より4K放送を開始するなど、新たな取り組みを通じてさらなる収益拡大を目指します。

### 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「BS12TweIIV」を運営しています。認知度も向上しつつあり、増益基調となっています。

### CIM Group社(北米リアルアセット所有・運営事業)

2017年に、CIM Group(以下、「CIM社」)およびCIM社が運用するファンドに合わせて約500億円を出資しました。不動産やインフラなどのリアルアセットの価値を創造し、街全体の価値を高められる機能を内製化していることが特徴で、保有・運営する資産は302億米ドルにのぼります。当社はCIM社が従来アクセスのなかった本邦機関投資家からの運用資金の獲得、CIM社の事業拡大と、パートナー・共同投資家基盤の多様化に貢献します。

### 三井物産グローバルロジスティクス(株)

物流センター事業(通販・アパレルなど小売向け流通加工)を中心に不動産賃貸事業、鉄鋼、機械・設備輸送事業などの営業を展開。国内では7都市21拠点、全世界では35カ国150都市にグループネットワークを有しています。所管面積は約73万m<sup>2</sup>(東京ドーム約15個分)と国内有数規模です。

### MBK Real Estate社

1990年にサービス付き高齢者向け住宅事業に参入しました。2019年3月期には新たに9物件を獲得し、現在34物件、約3,700室を運営中で、運営改善に伴う稼働率・賃料向上によるバリューアップを進めています。



### 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(いずれも2016年3月期に取り組み開始)に続き、2019年3月期にはアント・キャピタル・パートナーズ(株)にも出資参画を果たしました。当社100%子会社である三井物産企業投資(株)において、これらバイアウト専門人材の採用、育成もしています。これらの活動を通じ、投資実務および投資先の経営改善実務などに長けた人材プールの拡大と一層の高度化を図ります。

## 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)		
			17/3期	18/3期	19/3期
QVCジャパン	TV通信販売事業	40.0	44	52	53
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	13	21	35
JA三井リース	総合リース業	31.4	33	40	38
三井物産グローバルロジスティクス	国際輸送事業、物流倉庫事業など	100.0	19	23	23
三井物産都市開発	不動産売買、賃貸借、管理、コンサルティングなど	100.0	24	28	26
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	17	20	19



# LNG 事業戦略

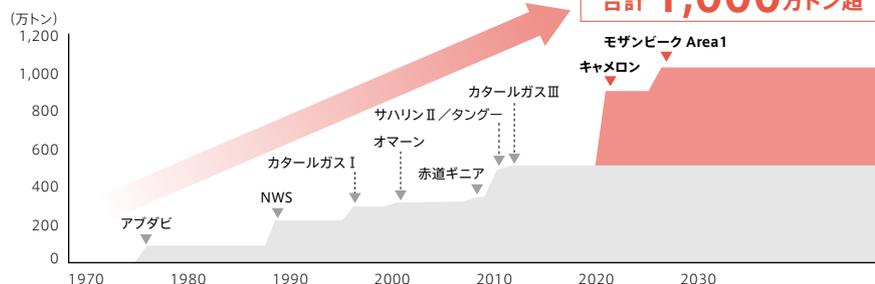
## ① エネルギー源としてのLNGの優位性

エネルギー需要は、世界的な経済成長と人口増加に伴う中長期的な量の拡大と、気候変動への意識の高まりに伴うよりクリーンなエネルギーへのシフトが見込まれています。量の拡大と質の改善、この2つの課題、Dual Challengeにエネルギー業界は直面しています。風力や太陽光といった再生可能エネルギーの利用は着実に拡大していますが、増大する需要量を全て賅うには至らず、当面、化石燃料が主要なエネルギー源として不可欠と見られます。その化石燃料の中でも、燃焼時の温室効果ガス排出量が相対的に少ない天然ガスは、安定的な供給体制も整っており、Dual Challenge 解決のカギを握るエネルギー源です。天然ガス市場が世界的に拡大し、ガス供給国と需要国を繋ぐニーズが増す中、液化され専用船による柔軟な輸送ができるLNGの重要性がますます高まっていくと認識しています。

## ② 三井物産のLNG事業

当社は1970年代に参画したアラブ首長国連邦アブダビを皮切りに、先日生産を開始した米国キャメロン、最終投資決断を公表したモザンビークArea1プロジェクトや、参画を公表した北極圏のアーキティックLNG2プロジェクトなど、40年超にわたり世界8カ国で10のLNGプロジェクトに参画しています。プロジェクトの所在地域や開発・生産段階、事業期間、パートナー、将来の延長・拡張可能性の有無など、さまざまな観点でのバランスを考慮しながら、この競争力あるLNGポートフォリオを築いてきました。またこの40年超を通じて当社は持分生産能力の積み上げのみならず、LNG 買主・オペレーター各社・ホスト国政府など、多様なステークホルダーとの信頼関係も構築してきました。

当社持分LNG年間生産能力



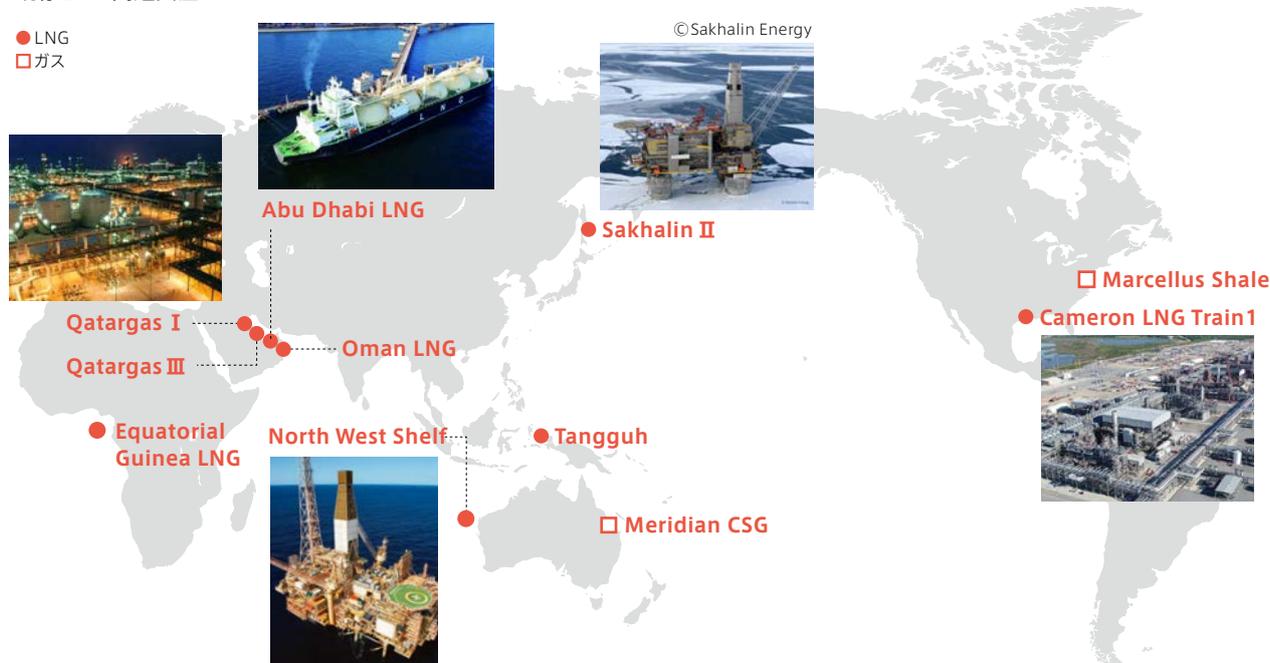
## ③ 三井物産が描くLNG事業戦略

今後の事業戦略として、**1 競争力ある資産ポートフォリオの構築**、**2 LNG 物流ポートフォリオの拡充・最適化**の2点を掲げています。1点目に向けては、既存事業資産の価値最大化ならびに開発中の新規優良案件の着実な立ち上げ、2点目に向けては、生産されたLNGのグローバル市場への販売・物流最適化を可能とする体制強化を取組課題としています。

# 1 競争力ある資産ポートフォリオの構築

既存LNG関連資産

- LNG
- ガス



## ■ モザンビークArea1プロジェクト

探鉱段階から参画、上流ガス資源開発からLNG生産までの一体開発を行うプロジェクトで、2019年6月に最終投資決断に合意、2024年のLNG生産開始を目指して開発推進中。当社はJOGMECと共同でプロジェクトの持分20%を保有しています。Area1鉱区では、75兆立方フィート(TCF)超のガス可採埋蔵量を確認しており、これは現在の日本のLNG需要の半分を約30年間にわたって賄える量に相当します。その膨大な埋蔵量に加え、極東アジアや欧州にもアクセス可能な地理的優位性から、豪州、カタール、米国と並ぶLNG産出国の候補として、世界中のLNG買主から期待されています。また、モザンビーク政府は本プロジェクトを国家発展の重要プロジェクトと位置付けており、国創りに資する案件として、政府と参画各社がパートナーとして一丸となってプロジェクトの早期立ち上げに取り組んでいく方針です。

## ■ ロシアArctic LNG2プロジェクト

ロシア北極圏のヤマロ・ネネツ自治管区ギダン半島にて、上流ガス開発からLNG生産まで一体開発を行い年間

主な販売先

LNG販売先	年間販売数量(万トン)
東京ガス & Centrica	260
Shell	200
JERA & CPC	160
CNOOC	150
EdF	120
Bharat	100
Pertamina	100
東北電力	28

合計  
1,100  
万トン超



コンクリート製の洋上着床型構造物の上に設置された液化設備

1,980万トンのLNGを生産するプロジェクト。2019年6月に当社はJOGMECと共同でオペレーターであるNovatek社からプロジェクト会社の持分10%を取得する売買契約を締結しました。現時点では、2023年以降の生産開始を見込んでいます。世界的に有数のガス埋蔵量を誇るロシアにおいて、安定操業を続けるサハリンⅡプロジェクトに続く第2のLNG拠点を築くことで、当社LNG

ビジネスを強化するとともに、エネルギーの安定供給にも貢献します。本件はロシア政府から支援されており、LNGプロジェクトとしての事業環境も整っています。本プロジェクトで生産されたLNGは、参画する事業者が持分保有割合に応じて引き取って販売する予定で、当社とJOGMECの出資会社も年間約200万トンのLNGを引き取り、販売する方針です。

## 2 LNG 物流ポートフォリオの拡充・最適化

LNG 物流ポートフォリオ最適化に向けた当社の取り組み体制

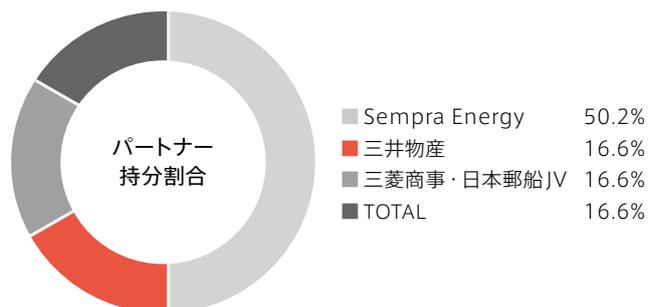


### ■ Cameron LNGプロジェクト

Cameron LNGは元々LNG受入基地として建設されましたが、米国のシェールガス生産の急拡大を受け、LNG生産設備を追加で建設した事業です。フル生産開始後の年間生産能力は液化設備3系列で合計1,200万トン、当社はその3分の1の400万トン分のLNG引き取り権を有しています。第1系列は2019年5月に生産開始しており、第2系列は2020年1～3月、第3系列は2020年4～6月を予定しています。

当社は本プロジェクトの立ち上げに合わせ、合計8隻のLNG船を順次投入し、船舶事業を担当するモビリティ第二本部と共同で、自ら船団をコントロールしグローバル市

場へ供給していきます。また、当社が取り扱う他のLNGカーゴと物流フローを調整し、供給タイミングに関する需要ニーズに応えるとともに、当社LNG物流ポートフォリオ全体の輸送効率化・最適化を図ります。





HEALTHCARE BUSINESS

# ヘルスケア事業戦略

## ▶ 三井物産がアジアの病院事業に注力する背景

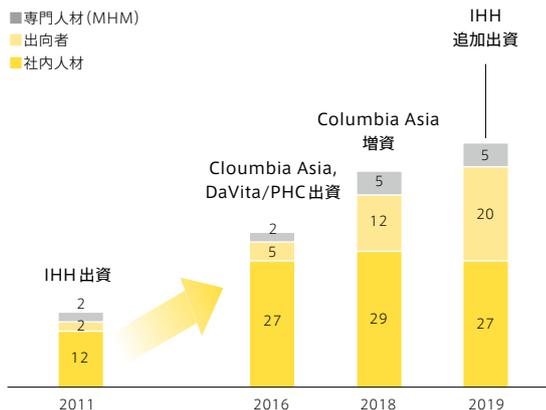
人口と所得の増加、特に中間層の伸び、中国やシンガポールを中心とした高齢化、そして感染症から慢性疾患への疾病構造の変化を背景に、アジアの医療費はGDP成長率を大きく上回る12%で増加し、2030年には、3.1兆米ドル、日本円で約350兆円に達すると見込まれています。また、アジアにおける人口1,000人当たりの病床数は、OECD加盟国平均が4.8床であるのに対して0.7~2.8床であり、圧倒的に不足しています。また物理的な「場」、すなわち病院だけでなく、薬や医療材料といった「モノ」、医師、看護師、セラピストといった専門職を含む「ヒト」、質の高い「サービス」、さらには医療に関わる「情報」も偏在しており、そのギャップを埋めるために、当社のような民間企業の資本とノウハウの活用が期待されています。

出典：上記数値について、OECD、世界銀行、経済産業省、シンガポール政府の各資料、当社推定より作成

## ▶ ヘルスケア事業におけるリソースの深化

2011年のIHH Healthcare社(以下、「IHH社」)への初回出資以降、IHH社を中心にプラットフォームを構築し、さらには病院経営に必要な人材の厚み、備えを充実させてきました。社内人材については、幹部層を非常勤取締役として差入れ、取締役会レベルでの意思決定を担う力をつけるとともに、中堅社員を主に経営企画部門に出向させて、病院事業のノウハウを積み上げてきました。結果、病院事業に携わった社内人材は、2011年の16人から、2019年の52人まで3倍以上に増加しています。また、外部のプロ人材の活用も強く意識しています。当社は、2016年にシンガポールに当社100%子会社MBK Healthcare Management社を設立し、ここで専門人材を確保しケイパビリティを蓄積・深化させています。さらに、2011年のIHH社への出資以降、数多くの病院および病院周辺事業を検討する中で当社の認知度が増し、優良な新規事業機会も増えています。

病院事業に携わった社内人材の数



**1. プラットフォーム**  
IHH社を中心に経営参画などによる強大なプラットフォームを構築

**2. プロ人材**  
経営人材を含めた人的リソースを年々拡充

**3. ネットワーク**  
業界の経営人材とのつながり、事業機会の増加

🔍 **ヘルスケア事業における差別化要素**

ヘルスケア市場は成長分野である一方で、新規参入を含めた競争環境の変化も起こっていますが、当社ヘルスケア事業には2つの大きな差別化要素があります。

1点目としては、さまざまな機能を内包する病院事業を中核アセットとして持っている点です。アジアでは病院の機能分化がまだ進んでおらず、例えば、日本や欧米などの先進国では病院から独立している薬局や臨床検査ラボ、画像診断はもちろんのこと、簡易診断を行うクリニックや透析施設も多くは病院に内包されています。アジアでは健康に不安のある患者の大半が病院に集まる構造であり、病院事業がヘルスケア産業の縮図であると言えます。そのため、病院事業に参画することで、Demand Drivenな発想で新規事業の種を見つけることができます。今後、検査ラボや画像診断などの病院からの切り出しをはじめとし、機能分化の

タイミングを捉え主体的に取り組むことができます。

2点目としては、病院以外の複数事業で主体者としてビジネスを行っている点が挙げられます。当社は病院以外の例えば製薬、医療機器や医療人材派遣、さらには給食や施設管理、ICT関連といった事業でも主体者として取り組んでいます。従って、病院事業を核としながらも、他業界の新技术やベストプラクティスにアンテナを張り、それらを組み合わせ、また最適な事業パートナーと組んで事業開発を行うことができます。

🔍 **三井物産が描く独自の成長戦略**

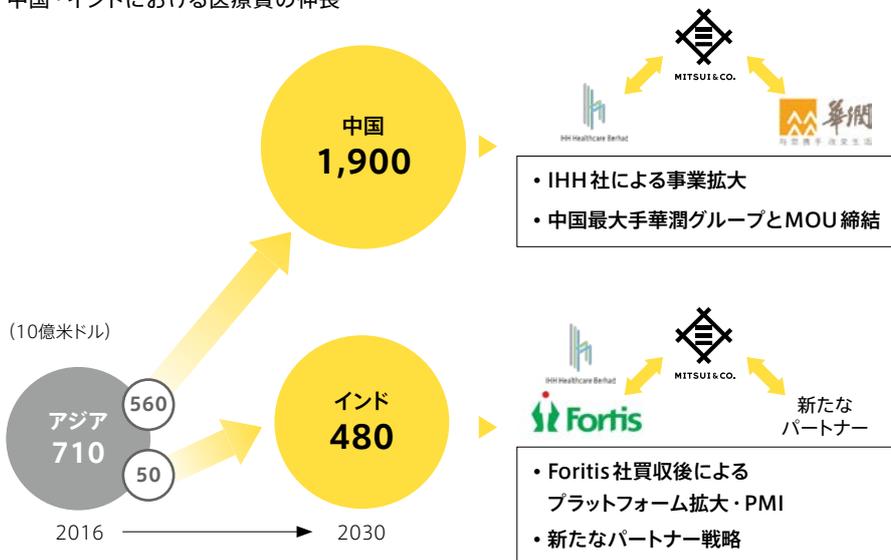
先述の強みを活かし、**1** 中国・インドを中心とした地域拡大に加え、病院機能分化に応じた **2** 事業のスピナウト、および **3** 医療データの活用による新規事業の創出、これら3つを病院事業基軸の成長戦略の柱として進めていきます。

**1 地域の広がり：中国・インドへの展開**

中国は2030年に医療費200兆円、インドは50兆円規模が見込まれる急成長かつ巨大市場です。IHH社は10年以上前から中国への取り組みを推し進めており、現在9クリニックと香港で1病院を運営しています。また、現在、成都と上海にて新規病院を開設準備中ですが、今後、外来医療

を提供するクリニックや一般的な入院治療を行う小規模病院(Spoke)と、都市中心部に複数の診療科領域にわたり高度医療を提供する基幹総合病院(Hub)を運営し、地域ごとにシームレスな送患フローを築くいわゆる「Hub & Spoke」戦略を進めていく方針です。また、中国での事業

中国・インドにおける医療費の伸長



出典：OECD、世界銀行、当社推定

IHH社進出地域



IHH社進出地域



拡大にあたっては、地場有力企業とのパートナーシップが不可欠と考えており、現地企業との協業を検討しています。当社は2018年、中国国内で110を超える病院およびクリニックを展開する華潤グループと包括的MOUを締結しました。その具体的な取り組みの1つとして、華潤グループ・厚樸投資社・当社の3社で総額10億米ドル規模のファンドを立ち上げ、中国ヘルスケア市場が抱えるさまざまな課題に産業的解決をもたらしながら、伸びゆく中国ヘルスケア

市場の取り込みを加速させています。

一方インドでは、IHH社はインド第2位の病院グループであるFortis Healthcare社を2018年買収し、事業基盤を大幅に強化しました。現在、そのPMIを着実に進めているところであり、今後、統合効果を通じた収益力向上を図るとともに、当社ネットワークも活用しながら地場有力企業とのパートナーシップ強化を通じて一層の事業拡大を進めていきます。

## 2 機能の広がり：事業スピナウト

日本や欧米では、病院事業者が経営効率化を進める中で、従来院内で提供していた薬局、臨床検査、画像診断、専門クリニックといった周辺サービスを外注化する傾向にあり、それら周辺サービスを手掛ける専門事業者による独立した市場が創出・確立されています。現状アジアでは、これら機能が院内に含まれています。病院事業者としてこういった事業をさらに大きくしていくことは大切ですが、それ

ぞれの機能を事業と捉えた場合、スケールを追求するためにも独立事業としてスピナウトすることにより、さらなる成長に繋がると考えています。また、病院にとっても、アセットの果実化、経営効率の向上に繋がります。今後のテーマとしてIHH社の状況を見ながら、適切なタイミングで病院周辺事業の外出しを実行していきます。



## 3 新規事業の広がり：医療データの活用

今後の病院事業の成長を目指す上で、特に当社が目目しているのが医療データです。例えば、IHH社では年間600万人を超える外来患者と、年間60万人もの入院患者を抱

えており、その膨大なデータを、病院事業のオペレーション改善やコスト削減に活用し、医療の質・効率の向上を推進します。

## 商品軸と地域軸

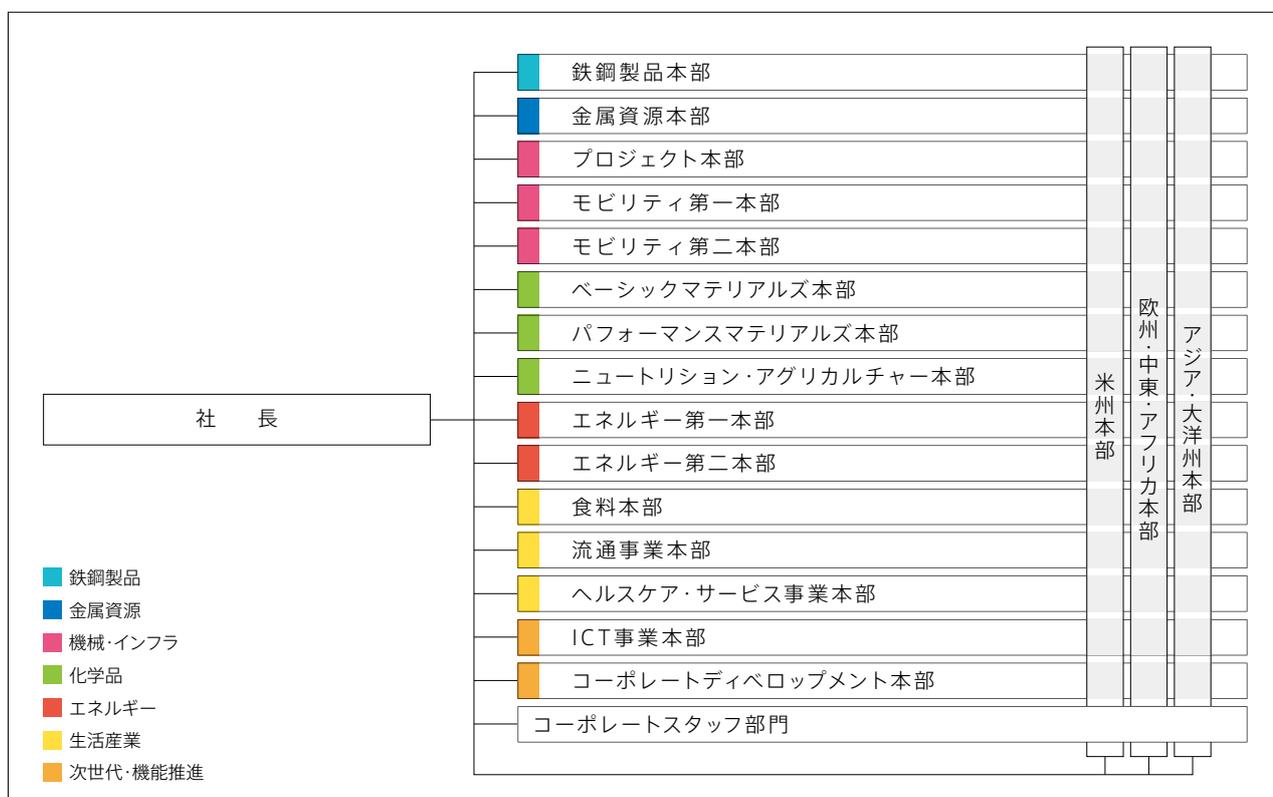
三井物産は、「商品」と「地域」、2つの軸による独自の営業組織を構成し、事業活動を展開、それぞれの強みを活かすと同時に互いに連携しています。

一つは、商品を軸とした15の営業本部です。各営業本部は、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、営業本部間の横の繋がりを深め、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、地域を軸とした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ねめとして担当地域の事業を任されており、営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、15営業本部の「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は本店直轄地域となります。

※ これまで、商品セグメントと地域セグメントで業績を開示してきましたが、経営資源の配分に関する意思決定や、その業績評価プロセスを勘案し、2018年3月期より7つの商品セグメントで開示しています。

### 地域本部長



専務執行役員  
米州本部長  
吉森 桂男

専務執行役員  
欧州・中東・アフリカ本部長  
藤谷 泰之

副社長執行役員  
アジア・大洋州本部長  
森本 卓

# Corporate Governance

102 三井物産のコーポレート・ガバナンス

106 取締役会の実効性

116 業務執行と内部統制

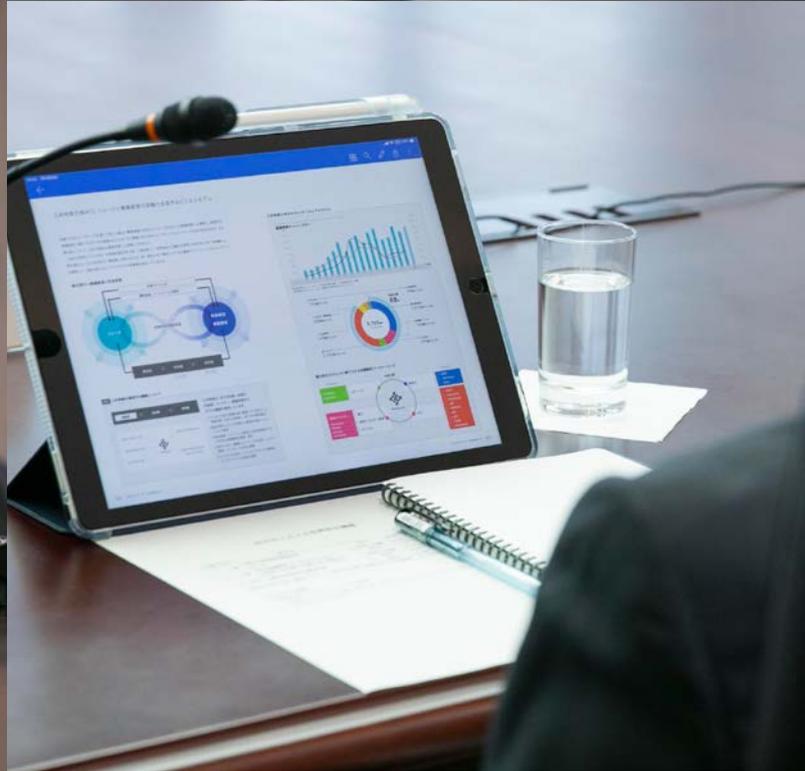
118 取締役および独立役員

120 監査役および独立役員

121 執行役員

122 組織図





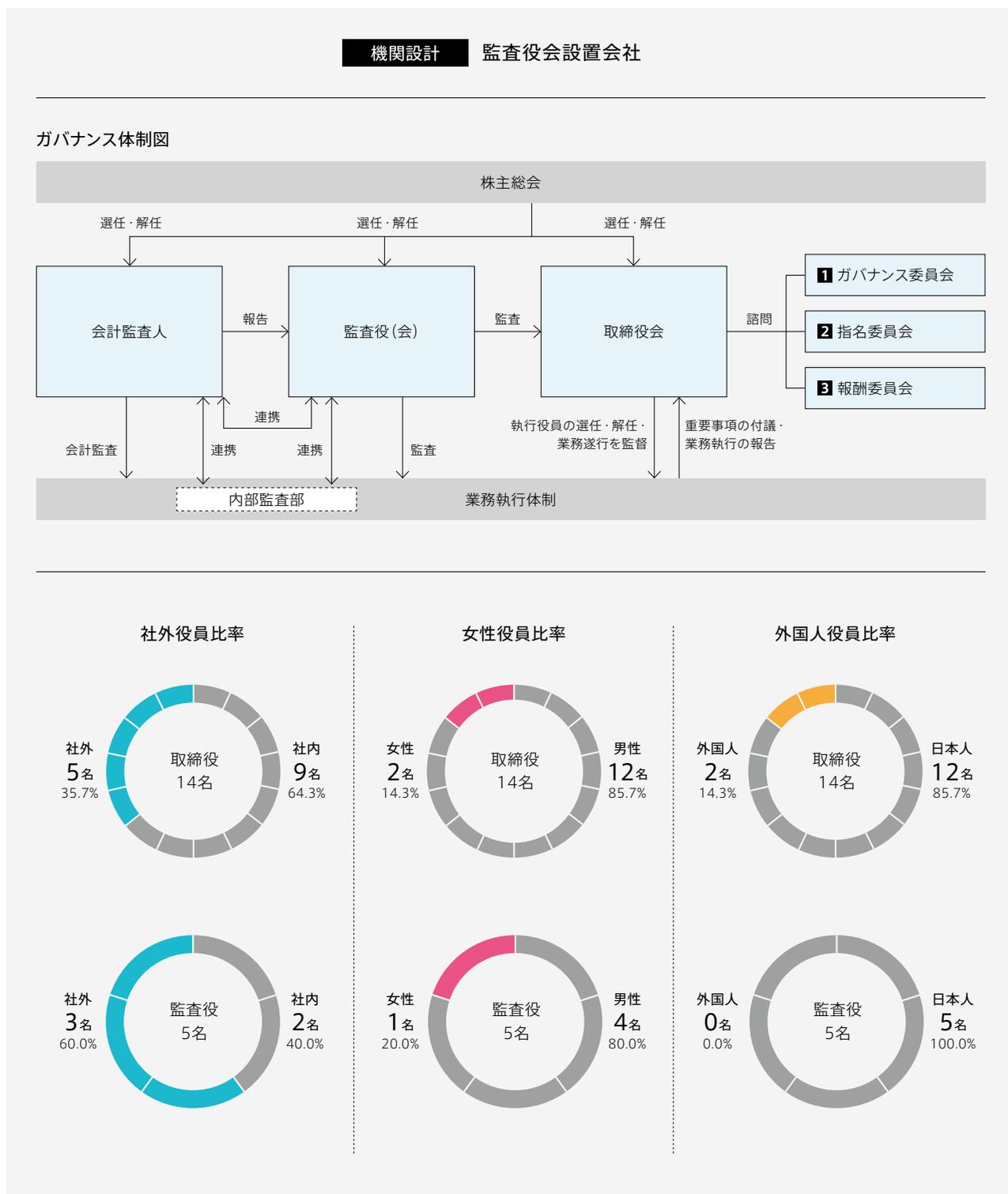




# 三井物産のコーポレート・ガバナンス

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	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>	ダイバーシティ	
							女性	外国人
取締役	飯島 彰己	代表取締役、会長	1年	◎	○			
	安永 竜夫	代表取締役、社長 (CEO)		○	○			
	藤井 晋介	代表取締役、副社長執行役員		○				
	北森 信明	代表取締役、副社長執行役員						
	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、専務執行役員				○		
	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、常務執行役員						
	武藤 敏郎	取締役 (社外) <sup>*2</sup>		○		◎		
	小林 いずみ	取締役 (社外) <sup>*2</sup>				◎	○	○
	ジェニファー 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>			○				
監査役	鈴木 慎	常勤監査役	4年					
	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>				○		

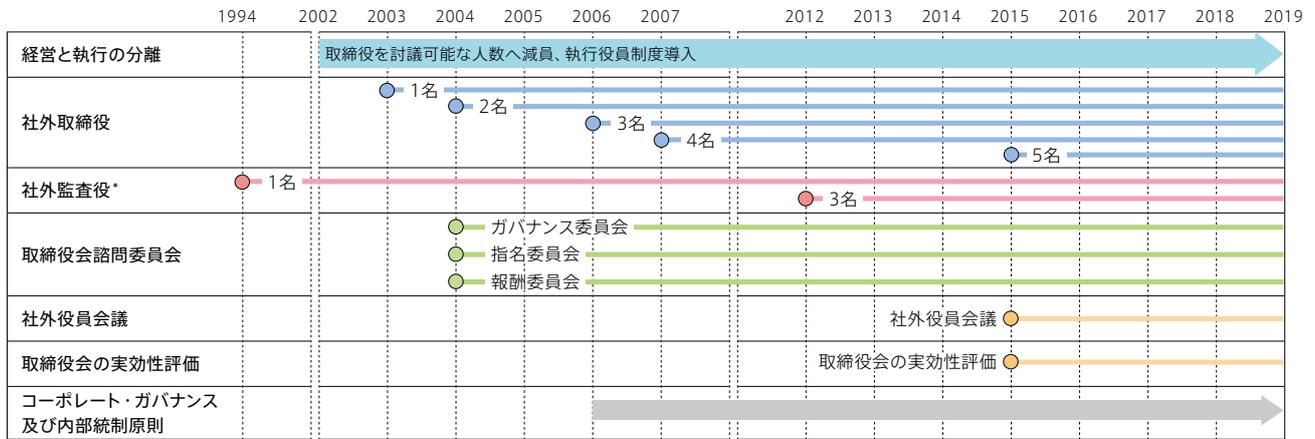
\*1. 各諮問委員会の◎は委員長です。

\*2. 独立役員です。

### 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	社外取締役	社外取締役
構成 (含む委員長)	会長 社長 社内取締役1名 社外取締役3名 社外監査役1名	会長 社長 社外取締役2名 社外監査役1名	社内取締役2名 社外取締役2名 社外監査役1名
目的	当社全体のコーポレート・ガバナンスの状況や方向性などにつき社外役員の視点を交えて検討します。	当社取締役・執行役員の指名に関して、その選解任基準や選解任プロセス、最高経営責任者 (CEO) などの後継者計画を策定し、また取締役人事案に対する評価を行うほか、取締役および執行役員の解任につき審議します。	当社取締役・執行役員の報酬・賞与に関して、その体系・決定プロセスの検討、ならびに役員報酬案に対する評価を行います。
2019年3月期 開催回数	3回	4回	5回
2019年3月期 審議内容	当社ガバナンスのあり方、コーポレートガバナンス・コード改訂への対応、取締役会の実効性評価などにつき討議を行いました。	コーポレートガバナンス・コード改訂への対応、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) の後継者計画や取締役の構成、バランスを審議しました。	コーポレートガバナンス・コード改訂への対応、取締役および執行役員の報酬・賞与に関し、その体系・決定プロセスの検討および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



\*社外監査役の人数(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

取締役会・諮問委員会・社外役員会議などの開催実績 (2019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
社	取	取		社	ガ	取	FD	社	社	取	指
	報	社		社		指		社	指	社	報
						報		ガ		社	
								指		ガ	
								報		報	

取 取締役会   ガ ガバナンス委員会   報 報酬委員会   指 指名委員会   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

2018年3月期の実効性評価において、取締役会の審議方法についてフリーディスカッションの機会の設定を望むとの意見があったことを踏まえ、初めての試みとして2019年3月期に実施しました。

2018年3月期の実効性評価での意見	日程・場所など	テーマ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 2018年11月15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・監査役に実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①当社ガバナンス・機関設計</li> <li>②持続的成長実現に向けたテーマ・現状・論点</li> <li>③持続的成長実現を支える当社人材像</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15営業本部および海外の3地域本部のそれぞれ

を統括する営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が可能と判断される最大数にとどめるものとし、経営の監督と執行の役割分担の促進の観点より、増員に際しては社外取締役の増員を優先することとしています。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、社外取締役・社外監査役が委員として参加する諮問機関として、ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を取締役会の下に設置しています。

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。

### 2019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	2019年3月期
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	16件
決算・配当・財務関連	14件
内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス関連	7件
人事・指名・報酬	6件
監査役・会計監査人関連	2件
個別案件(400億円超の投融資案件など)	20件
合計	65件

### 2019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	開催時期	報告対象	リスク管理体制・制度
内部統制状況レビュー	2019年3月	・内部統制全般	・権限分掌制度、稟議制度、コーポレートスタッフ部門の監視・支援 ・ポジション限度設定、専門部署モニタリング ・内部統制・ポートフォリオ管理委員会
サステナビリティ関連	2018年4月	・サステナビリティ活動全般 ・石炭関連事業への取り組み	・サステナビリティ委員会
	2018年6月	・気候変動問題への対応	
コンプライアンス体制・運用状況	2018年10月 2019年3月	・コンプライアンスリスク	・コンプライアンス委員会 ・三井物産役職員行動規範の制定・遵守 ・内部通報体制の整備 ・研修の実施 など
金融商品取引法に基づく内部統制評価	2018年6月	・財務報告に係る内部統制	・J-SOX委員会 ・内部統制の有効性についての評価対象部署による自己評価、独立部署によるテストング
内部監査結果	2018年8月	・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	2018年9月	・信用リスク(商事債権、社外宛貸付金・保証、定期預金など) ・市場リスク(商品・為替売買越、在庫) ・事業リスク(事業資産、関連宛投融資保証、社外宛投資) ・カントリーリスク	・信用程度・稟議の審査とモニタリング ・商品・為替売買越の稟議審査、在庫実査など ・稟議プロセスによる審査、投資案件の果実化・良質化 ・カントリーリスク関連情報収集・分析、国別ポジションモニタリング、取引停止国・特定国の指定、国別対応方針の策定
サイバーセキュリティ	2018年12月	・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

## 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、監査役は社内の重要会議への出席、各種報告の検証、会社業務の調査など多面的かつ有効な監査活動を展開し、必要な措置を適時に講じます。

監査役会は、取締役会開催に先立ち定期的に開催されるほか必要に応じて随時開催されます。監査役は、取締役会に出席し、議

事運営、決議内容などを監査し、積極的に意見表明を行っています。

監査役の監査対象は多岐にわたります。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、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が含まれます。

## 取締役会の実効性

取締役会議長および諮問委員会委員長メッセージ

当

社では会長が取締役会の議長およびガバナンス委員会の委員長を務めることとしていますが、会長の位置付けとして、主として経営の監督を行うものとし、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しないことを「三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則」に定めています。このような会長の位置付けを踏まえ、私は、社長経験者として社内のことを良く理解する立場から、独立した立場である社外取締役・社外監査役の見解や発言を尊重した議事運営を心掛けており、実効性評価のアンケートにおいても、その点を評価いただいていると認識しています。取締役会の実効性評価については、毎年、十分な時間を掛けて行っており、自由記述欄を含むアンケート回答や社外役員会議におけるフリーディスカッションでの議論を経て、ガバナンス委員会や取締

役会における実効性評価についての審議にあたっています。経営環境の変化などに応じて取締役に期待される責務や役割も変わる中、継続してその実効性を維持・向上していくためには、実効性評価を通じて課題を抽出し、その課題に対処するというプロセスを繰り返すことが必要と考えています。

今後とも、取締役会議長・ガバナンス委員会委員長である私の責任において、当社のガバナンスの状況について皆様により良くご理解いただくためのツールの一つとして、取締役会の実効性評価とその結果の開示を継続した上で、取締役会として対処すべき課題に取り組んで参る所存です。

実効性評価を通じて課題を抽出し、その課題に対処するというプロセスを繰り返す



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



社外取締役  
報酬委員会委員長  
武藤敏郎

**コ**ーポレートガバナンス・コードが日本に導入されて以降、当社の取締役会の議論はさらに活発化し、社外取締役の声が発言に大きく影響するようになってきていると感じています。当社取締役会の審議では、社外取締役が、自らの専門知識を活かした意見に加え、より広く、多様な視点で物事を捉えながら、さまざまなステークホルダーの意見や視点を、当社経営陣の意思決定に反映されるよう働きかけがなされ、当社の取締役会での議論がより深められていると思います。

また、取締役会だけでなく、各諮問委員会でも改善が見られます。例えば、指名委員会では、2019年3月期より、指名委員会の目的にCEOなどの後継者計画策定とCEOを含む取締役／執行役員解任に関する審議を加えるとともに、委員会の構成についてCEO候補になり得る社内取締役2名を外す一方で、会長を加え、社外役員が過半数を占める構成とし、実質的な議論を重ねました。また、従来、指名委員会の審議結果の取締役会への報告については、取締役人事案を中心とする重要人事の評価結果が中心で、議論の内容を報告する機会は限定的でしたが、今年度は議論の具体的な内容を取締役会に報告しました。2020年3月期は、経営幹部の育成など後継者計画の運用をしっかりと行うことや、当社の取締役会の構成やバランスを分かりやすく伝えるための議論などを行って参りたいと思います。

経営幹部の育成など  
後継者計画の運用を  
しっかりと行う



社外取締役  
指名委員会委員長  
小林いずみ

**実**業経験者・外国人・女性などの社外取締役を有し多彩な顔ぶれとなっている当社取締役会では、率直で活発な議論が交わされています。2019年3月期は、当社研修所で社外役員も交えた取締役・監査役による合宿フリーディスカッションが行われ、会社としての方向性や事業戦略が活発に議論されました。事業戦略といった大きなテーマを深く議論する場合、ある程度まとまった時間

が必要であるため、合宿フリーディスカッションのような場は大変有意義であり、取締役会の機能を充実・補完する意味があるものと評価しています。

私は、報酬委員会委員長、また、ガバナンス委員会委員として、当社ガバナンス体制に関与して参りました。2019年3月期の報酬委員会の活動に関しては、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、客観性・透明性ある手続きに従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである旨が記載されたことを踏まえて、改めて、基本報酬の個別支給額を含め、その内容を取締役に報告しました。報酬制度は、頻繁に変更すべきものではないものの、その時々々の経営環境や役員報酬に関する他社動向や世間の関心なども踏まえて定期的に見直す必要があり、2020年3月期も当社の持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬制度の内容について継続的に議論して参ります。

持続的な成長に向けた  
健全なインセンティブとして  
機能する報酬制度の内容に  
ついて継続的に議論する

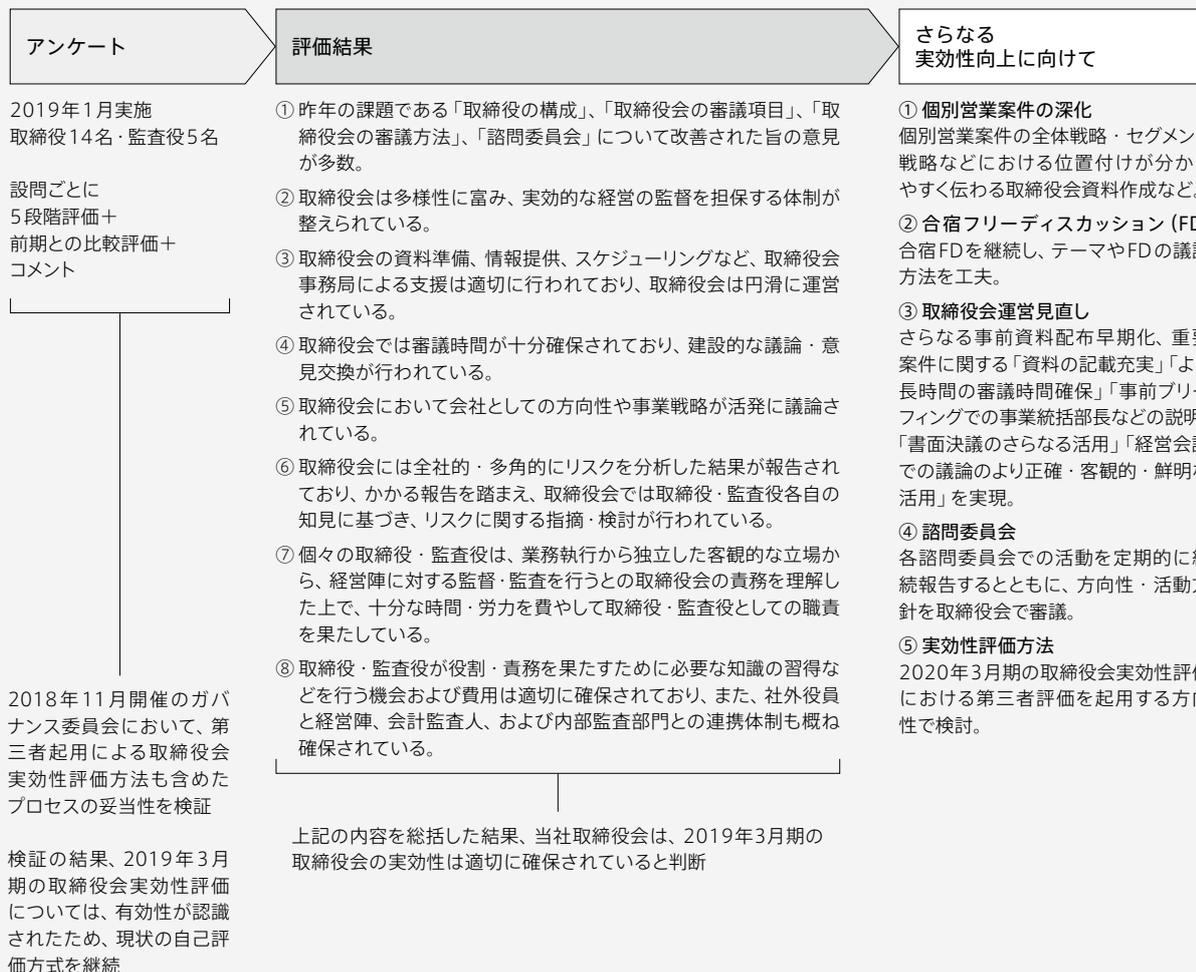
## 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価を毎期実施し、前期の評価で認識された課題への取り組みを確認するとともに、来期に向けた課題を抽出し、取締役会実効性向上のPDCAサイクルを重視しています。2018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、2019年3月期、以下の点に取り組みました。

2018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	2019年3月期アンケートでの評価
取締役会の構成	合宿フリーディスカッションの中で当社の取締役会構成の在り姿を議論。実業経験を有する内山田取締役を6月20日開催の株主総会にて選任。	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。
取締役会での審議項目	社外役員を交えて議論するのに適した議題設定を行うとともに、内部統制・リスクマネジメント・サステナビリティなど全社的なテーマや世の中のトレンド・時事を踏まえた議題について取締役会で議論する機会を設定。	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。
取締役会の審議方法	2018年11月に当社研修所にて取締役・監査役でのフリーディスカッションを実施。	大多数(社外役員も大多数)が肯定的に評価。
諮問委員会	2019年3月期には、各諮問委員会の審議内容に関し取締役会への報告を実施したほか、各諮問委員会での議論を充実させる取り組みを実施。	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。

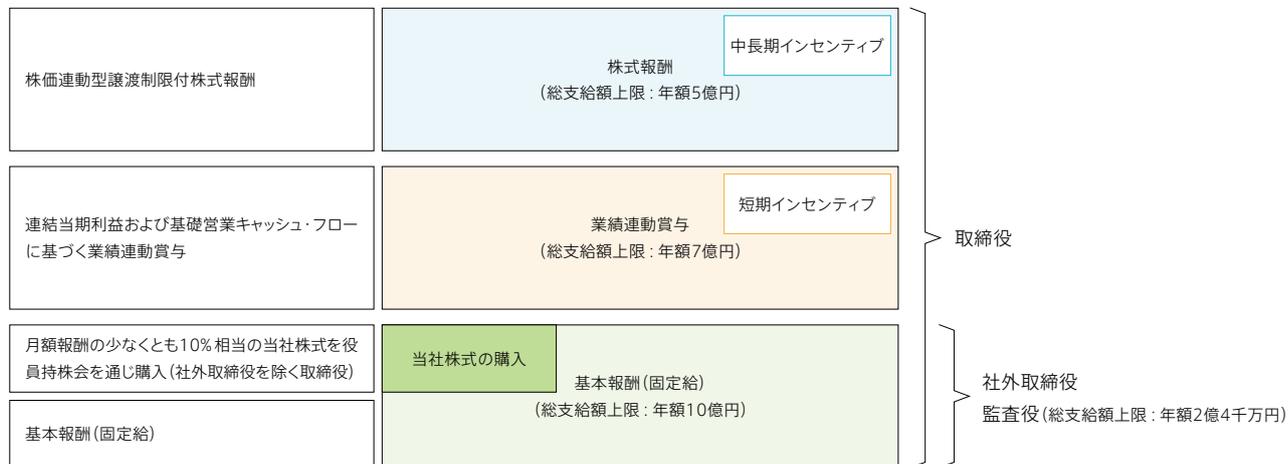
### ▶ 2019年3月期の実効性評価

アンケート結果を踏まえ、2019年2月開催の社外役員会議・ガバナンス委員会での議論を経て、同年3月開催の取締役会で決議しました。



# 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、基本報酬の少なくとも10%相当の当社株式を、役員持株会を通じ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

#### 1 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。2020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。

#### 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。

$$\text{個別支給金額} = \text{総支給額} \times \text{役職ポイント} / \text{役職ポイントの総和}$$

#### 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。

$$\text{会長・社長} = 7\text{億円} \times 10\text{ポイント} / (10\text{ポイント} \times 2\text{人} + 7\text{ポイント} \times 3\text{人} + 6\text{ポイント} \times 3\text{人} + 5\text{ポイント} \times 1\text{人} = 64\text{ポイント}) = 10,937\text{万円}$$

$$\text{副社長} = 7\text{億円} \times 7 / 64\text{ポイント} = 7,656\text{万円}$$

$$\text{専務} = 7\text{億円} \times 6 / 64\text{ポイント} = 6,562\text{万円}$$

$$\text{常務} = 7\text{億円} \times 5 / 64\text{ポイント} = 5,468\text{万円}$$

### 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對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、取締役に對し本株式を交付します。本制度に基づき各取締役に對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年が経過する前に取締役が当社の取締役または執行役員 of 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)においても同じ)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。

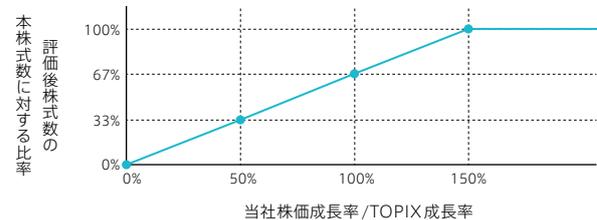
D: 評価期間満了日の属する月の直前3カ月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

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 of 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

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。2019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、個別支給額の決定を代表取締役社長に一任する旨の取締役会決議（2017年4月12日）に基づき、代表取締役社長が一定のフォーミュラに従い決定しています。当該フォーミュラについては報酬委員会で適切と認められており、これに基づき個別支給額が支払われていることが2018年12月19日開催の取

締役に報告されています。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、報酬委員会で検討の上、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. ストックオプションについては、2018年7月4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

監査役の報酬は、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。

## 2019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	ストックオプション	支給総額 <sup>*2</sup>
取締役(社外取締役を除く)	12名	719	492	116	1,328
監査役(社外監査役を除く)	2名	132	—	—	132
社外取締役	5名	104	—	—	104
社外監査役	3名	60	—	—	60
合計	22名	1,015	492	116	1,624

\*1. 上記支給員数には、2019年3月期中に退任した取締役を含みます。

\*2. 上記金額のほかに、退任した役員に対し役員年金(当該制度廃止前に支給が決定されていたもの)として、取締役109名分総額490百万円、監査役13名分総額44百万円を2019年3月期中に支払いました。

## 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	2019年3月期出席回数	重要な兼職状況(2019年6月20日現在)
武藤 敏郎	○	財務省および日本銀行において培ってきた財政・金融その他経済全般にわたる高い見識を有しています。取締役会では専門知識を活かして活発に発言され、議論を深めることに大いに貢献しています。2019年3月期は報酬委員会の委員長(5回中5回に出席)とガバナンス委員会の委員(3回中2回に出席)を務め、役員報酬制度の検討・改定やコーポレートガバナンス・コード改訂への対応などにおいて強いリーダーシップを発揮しています。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/16回 ガ 2回/3回 報 5回/5回 社 7回/9回	(株)大和総研 名誉理事 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 事務総長・専務理事
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。2019年3月期は、報酬委員会の委員(5回中5回に出席)として、役員報酬制度の検討・改定に関する議論に貢献したほか、指名委員会の委員長(4回中4回に出席)として、コーポレートガバナンス・コード改訂を受けたCEOを含む経営陣幹部の解任方針・手続きや後継者計画の設計・検討などにおいて強いリーダーシップを発揮しています。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 16回/16回 指 4回/4回 報 5回/5回 社 9回/9回	ANAホールディングス(株) 社外取締役 (株)みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
ジェニファー 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。2019年3月期はガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べ、コーポレートガバナンス・コード改訂への対応にも大きく貢献しています。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 16回/16回 ガ 3回/3回 社 9回/9回	アシュリオンジャパン・ホールディングス 合同会社 ゼネラル・カウンセラー アジア 川崎重工業(株)社外取締役
サミュエル ウォルシュ	○	長年にわたり、自動車産業における上級管理職および国際的鉱業資源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。取締役会ではグローバル企業の経営者としての経験に基づき幅広い観点からの提言・指摘などを行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。2019年3月期はガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べ、コーポレートガバナンス・コード改訂への対応にも大きく貢献しています。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 16回/16回 ガ 3回/3回 社 8回/9回	Gold Corporation (Australia) Chairman of the Board

氏名	独立役員*	選任理由	2019年3月期 出席回数	重要な兼職状況(2019年6月20日現在)
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。また、同氏は、日本経済団体連合会副会長や内閣府総合科学技術・イノベーション会議の有識者議員などの職務を通じ、幅広く公益にも貢献しており、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を活かし、多角的な視点から、当社の経営への指導・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。当社は中期経営計画において「新たな成長分野の確立」を重点施策の一つとし、その成長分野としてモビリティおよびリテール・サービスを掲げていますが、かかる分野における新たな価値創造を通じた次の収益の柱の確立に向けて専門性と経験に基づいた助言を得ることも期待しています。	取 ー 指 ー 社 ー	トヨタ自動車(株) 取締役会長 (株)ジェイテクト 社外取締役 (株)東海理化電機製作所 社外監査役 豊田合成(株) 社外監査役  (株)ジェイテクト、(株)東海理化電機製作所、および豊田合成(株)は、いずれもトヨタ自動車(株)の持分法適用関連会社です。

取 取締役会 ガ ガバナンス委員会 報 報酬委員会 指 指名委員会 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	2019年3月期 出席回数	重要な兼職状況(2019年6月20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。2019年3月期はガバナンス委員会の委員(3回中3回に出席)を務め、透明性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 15回/16回 監 24回/24回 ガ 3回/3回 社 7回/9回	弁護士 (株)T&Dホールディングス 社外取締役 (株)三菱UFJフィナンシャル・グループ 社外取締役 (株)レスターホールディングス 社外取締役
小津 博司	○	検事としての長年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。2019年3月期は指名委員会の委員(4回中4回に出席)を務め、当社の役員指名の透明性の向上に貢献しています。	取 15回/16回 監 24回/24回 指 4回/4回 社 9回/9回	弁護士 トヨタ自動車(株) 社外監査役 (株)資生堂 社外監査役
森 公高	○	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。2019年3月期は報酬委員会の委員(5回中5回に出席)を務め、客観性ある役員報酬制度の検討・改定に関する議論に貢献しています。	取 15回/16回 監 24回/24回 報 5回/5回 社 8回/9回	公認会計士 (株)日本取引所グループ 社外取締役 東日本旅客鉄道(株) 社外監査役 住友生命保険相互会社 社外取締役

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

▶ **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」という)のうち、以下の各号のいずれにも該当しない社外役員は、独立性を有する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」という)であった者
- (2) 当社の総議決権数の10%以上を直接もしくは間接に有する者または法人の業務執行者
- (3) 当社または当社連結子会社を主要な取引先とする者\*1またはその業務執行者
- (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う)
- (7) 直近事業年度において当社または当社連結子会社から年間1,000万円以上の寄付・助成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む)の配偶者もしくは二親等以内の親族(以下「近親者」という)
- (10) 現在または最近において(2)から(7)のいずれかに該当する者(重要でない者を除く)の近親者

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

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

▶ **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。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で開催し、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。2019年3月期は、社外役員会議を9回開催し、本部ごとの事業戦略、連結内部統制とグローバルグループ監査、取締役会の実効性評価などについて議論しました。

**2019年3月期社外役員会議テーマ一覧**

テーマ
1 連結内部統制とグローバルグループ監査
2 取締役・監査役フリー・ディスカッションのテーマ案
3 2018年3月期本決算および2019年3月期事業計画、資本市場の反応・関心事項
4 営業本部事業内容・営業本部長紹介(ニュートリション・アグリカルチャー本部、パフォーマンス・マテリアル本部)
5 外部環境展望
6 当社意思決定の仕組み
7 会計監査人との対話
8 取締役会実効性評価に関するフリーディスカッション
9 マテリアリティの見直し

\*9回開催中の1回は、議論のテーマを踏まえて、社外取締役と社外監査役が別の会合にて議論。

▶ **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も、会計監査の方針について社外取締役、監査役および会計監査人の中で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と責任を果たすため、当事業・財務・組織などおよび会社法その他関連法令など、

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、また、必要に応じ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、その資本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

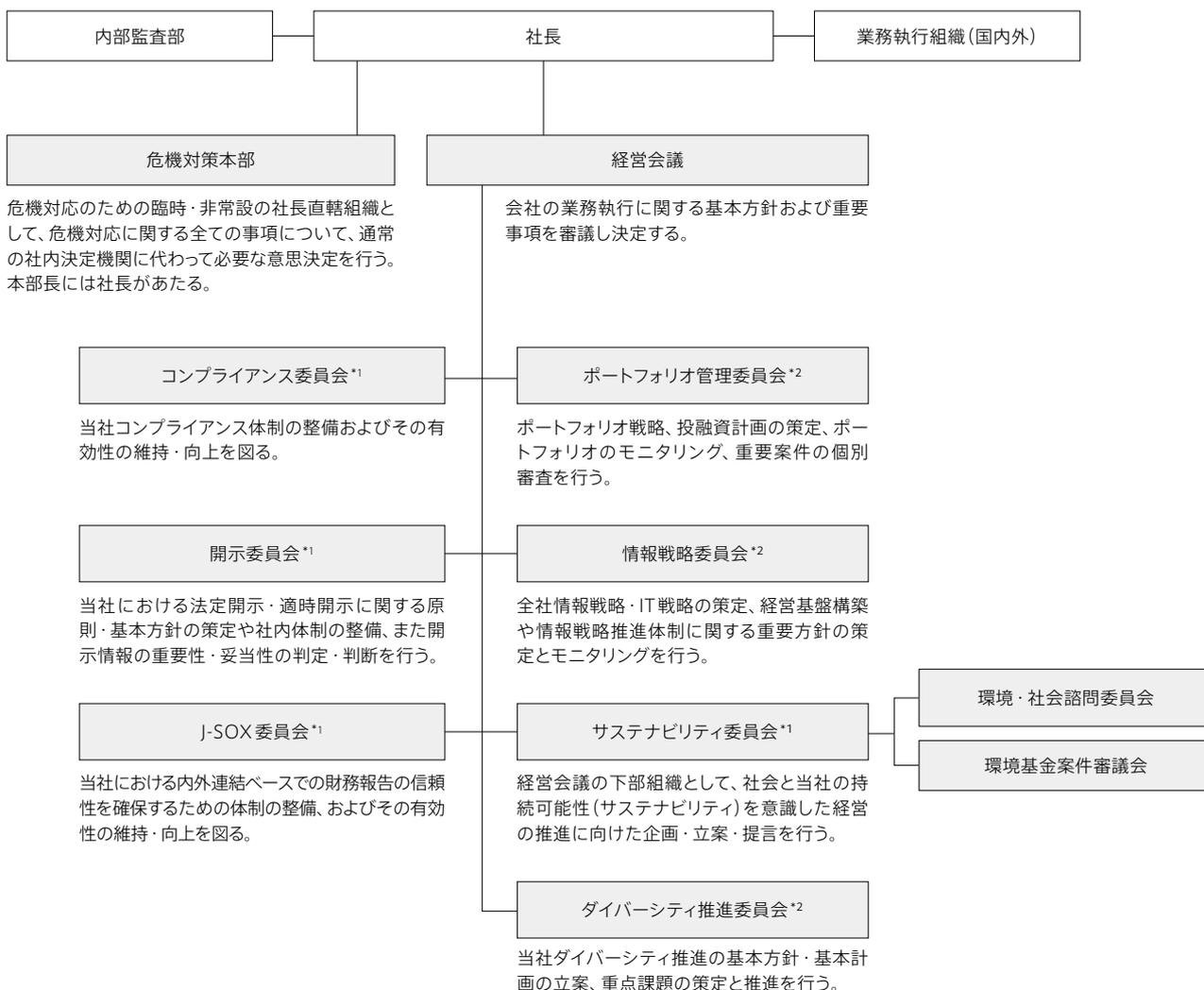
## 業務執行

当社の経営執行における最高責任者は社長であり、営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、独立性をも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則り、「業務の有効性と効率性の向上」、「会計基準への準拠、及び財務報告の信頼性の確保」、「法令、法令に準ずる規範、並びに経営理念及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、各営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、内部統制委員会、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、また子会社においても同等の行動規範を定め、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。

# 取締役および独立役員

2019年6月20日現在

## 取締役

取締役在任年数／所有株式数

**飯島 彰己**  
11年／102,250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)

**内田 貴和**  
1年／22,717株  
代表取締役専務執行役員  
CFO\*



1983年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、専務執行役員、CFO(現任)

**安永 竜夫**  
4年／85,716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)

**堀 健一**  
1年／14,544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)

**藤井 晋介**  
3年／34,429株  
代表取締役副社長執行役員  
CAO\*  
CIO\*  
CPO\*



1981年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、副社長執行役員、CAO、CIO、CPO(現任)

**藤原 弘達**  
新任／27,145株  
代表取締役専務執行役員  
CCO\*



1984年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、専務執行役員、CCO(現任)

**北森 信明**  
2年／27,076株  
代表取締役副社長執行役員  
CDO\*



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

**米谷 佳夫**  
新任／13,522株  
代表取締役常務執行役員



1985年 当社入社  
2019年 当社代表取締役、常務執行役員(現任)

**竹部 幸夫**  
1年／20,152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)

\* CAO(チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー)  
CIO(チーフ・インフォメーション・オフィサー)  
CPO(チーフ・プライバシー・オフィサー)  
CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)  
CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)  
CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)

## 独立役員

在任年数／所有株式数

### 武藤 敏郎

9年／14,225株

社外取締役



1966年 大蔵省(現 財務省)入省  
1999年 同主計局長  
2000年 大蔵事務次官  
2003年 財務省顧問  
日本銀行副総裁  
2008年 (株)大和総研理事長  
2010年 当社社外取締役(現任)  
2018年 (株)大和総研名誉理事(現任)

### サミュエル ウォルシュ

2年／4,800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)

### 小林 いずみ

5年／3,468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)代表取締役社長  
2002年 (株)大阪証券取引所社外取締役  
2007年 社団法人(現 公益社団法人)経済同友会 副代表幹事  
2008年 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官  
2014年 当社社外取締役(現任)

### 内山田 竹志

新任／0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)

### ジェニファー ロジャーズ

4年／4,668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 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)

# 監査役および独立役員

2019年6月20日現在

## 常勤監査役

監査役在任年数／所有株式数

**鈴木 慎**  
新任／76,466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**  
新任／8,183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**  
5年／1,736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**  
4年／1,376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**  
2年／3,109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

2019年6月20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

藤井 晋介\*

CAO (チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー)、  
CIO (チーフ・インフォメーション・オフィサー)、  
CPO (チーフ・プライバシー・オフィサー)、  
コーポレートスタッフ部門 担当 (経営企画部、事業統括部、  
IT推進部、ビジネス推進部、広報部、サステナビリティ経営  
推進部、各業務部 管掌)、国内支社支店 担当、直轄地域担当、  
情報戦略委員会委員長、サステナビリティ委員会委員長

北森 信明\*

CDO (チーフ・デジタル・オフィサー)、  
ヘルスケア・サービス事業本部、ICT事業本部、  
コーポレートディベロップメント本部 担当、  
デジタルトランスフォーメーション担当

森本 卓

アジア・大洋州本部長兼アジア・大洋州三井物産(株)社長

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 担当

専務執行役員

内田 貴和\*

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

藤原 弘達\*

CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー)、  
コーポレートスタッフ部門 担当 (秘書室、監査役室、  
人事総務部、法務部、コーポレート物流部、  
新本社ビル開発室 管掌)、BCM (災害時事業継続管理) 担当、  
新社屋建設担当、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

関西支社長

堀 健一\*

ベーシックマテリアルズ本部、パフォーマンスマテリアルズ  
本部、ニュートリション・アグリカルチャー本部、食料本部、  
流通事業本部 担当、ポートフォリオ管理委員会委員長

藤谷 泰之

欧州・中東・アフリカ本部長兼欧州三井物産(株)社長

大間知 慎一郎

インド総代表兼インド三井物産(株)社長

吉森 桂男

米州本部長兼米国三井物産(株)社長

常務執行役員

米谷 佳夫\*

プロジェクト本部、モビリティ第一本部、モビリティ第二本部  
担当、デジタルトランスフォーメーション副担当

剣 弘幸

三井石油開発(株)代表取締役社長

吉川 美樹

食料本部長

勝 登

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

佐藤 真吾

ブラジル三井物産(株)社長兼米州本部長付

宇野 元明

インドネシア三井物産(株)社長

鳥海 修

内部監査部長

執行役員

目黒 祐志

CIS 総代表兼三井物産モスクワ(有)社長

小寺 勇輝

金属資源本部長

野崎 元靖

エネルギー第二本部長

永富 公治

ヘルスケア・サービス事業本部長

宮田 裕彦

事業統括部長

森安 正博

ICT事業本部長

高田 康平

ニュートリション・アグリカルチャー本部長

平林 義規

流通事業本部長

大黒 哲也

モビリティ第一本部長

上野 佐有

ベーシックマテリアルズ本部長

竹増 喜明

人事総務部長

岡本 達也

モビリティ第二本部長

山口 裕視

(株)三井物産戦略研究所代表取締役社長

具志堅 喜光

財務部長

真野 雄司

IT推進部長

瀬戸崎 毅

中部支社長

堀 晋一

鉄鋼製品本部長

菅原 正人

アジア・大洋州本部長

藤田 礼次

タイ国三井物産(株)社長

菊地原 伸一

コーポレートディベロップメント本部長

中井 一雅

プロジェクト本部長

加藤 丈雄

パフォーマンスマテリアルズ本部長

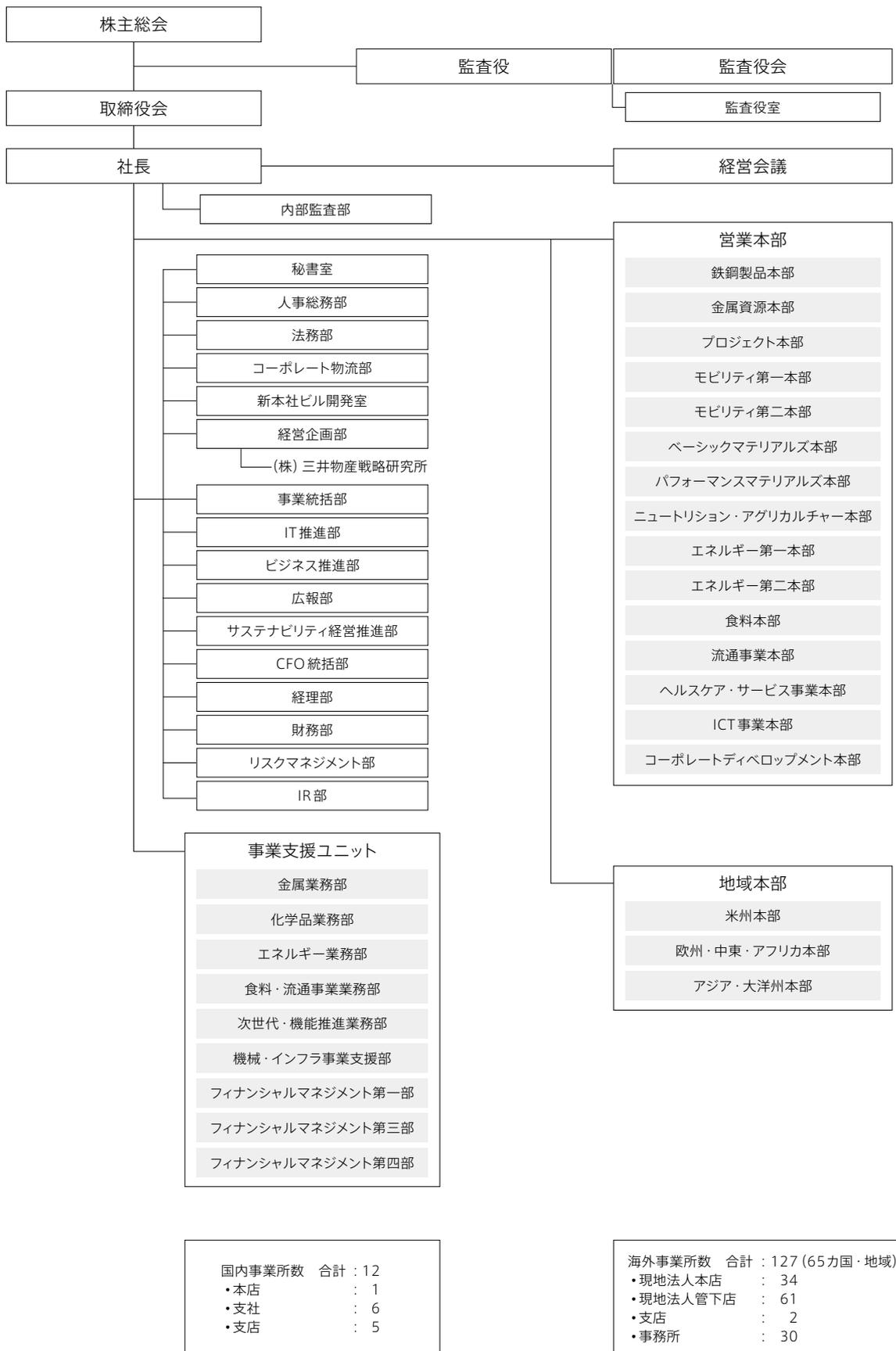
大久保 雅治

エネルギー第一本部長

重田 哲也

経理部長

# 組織図 (2019年4月1日現在)



# Fact Data

- [124](#) 10年データ
- [126](#) 経営環境の分析
- [128](#) 連結財政状態計算書
- [132](#) 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- [134](#) 連結キャッシュ・フロー計算書
- [136](#) セグメント情報
- [138](#) 連結持分変動計算書
- [139](#) 主なカントリーリスクエクスポージャー
- [140](#) 投資家情報

# 10年データ (含むサステナビリティ関連データ)

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>経営成績(連結会計年度)：</b>						
収益	55,352	40,964	46,794	52,516	49,116	57,407
売上総利益	10,163	7,020	8,592	8,783	7,904	8,599
営業利益	3,947	1,445	3,170	3,484	2,546	2,752
持分法損益	848	1,315	2,421	2,321	1,762	1,737
当期純利益(三井物産(株)に帰属)	1,776	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	83,642	83,690	85,981	90,118	103,246	110,013
株主資本	18,817	22,301	23,662	26,413	31,818	35,864
有利子負債	36,686	34,717	33,775	35,780	42,693	44,551
ネット有利子負債	25,151	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	5,827	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	▲2,909	▲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	▲98	▲2,144	338	574	2,216	▲347
フリーキャッシュ・フロー	2,918	4,523	205	▲572	▲2,919	▲1,830
投融資額	▲5,200	▲3,600	▲6,900	▲6,500	▲9,600	▲10,100
リサイクル	1,900	2,100	1,900	2,100	2,200	3,050
ネット投融資額	▲3,300	▲1,500	▲5,000	▲4,400	▲7,400	▲7,050
<b>財務指標：</b>						
株主資本利益率(ROE)(%)	8.7%	7.3%	13.3%	17.4%	10.6%	12.5%
総資産利益率(ROA)(%)	2.0%	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)	1.34	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	97.59	82.12	168.05	238.10	168.72	231.79
潜在株式調整後	97.32	82.11	168.05	—	—	231.78
配当額	25	18	47	55	43	59
連結配当性向(%)	25.6%	21.9%	28.0%	23.1%	25.5%	25.5%
株主資本	1,033.22	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)	986	1,571	1,491	1,357	1,313	1,459
株価収益率(PER)(倍)	10.10	19.13	8.87	5.70	7.78	6.29
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.95	1.29	1.15	0.94	0.75	0.73
<b>サステナビリティ関連：</b>						
連結従業員数(名)	39,864	41,454	40,026	44,805	45,148	48,090
社外取締役比率(%)	33.3%	30.8%	30.8%	30.8%	30.8%	30.8%
紙の使用量(千枚、A4換算)	85,547	76,049	66,701	59,810	57,833	56,588

- (注) 1. 米国会計基準審議会会計基準コードフィケーション(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. 2010年3月期より、持分法損益を税効果前での表示に変更していますが、過年度の修正再表示は行っていません。  
 4. 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。  
 5. 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。  
 6. 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。  
 7. 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。  
 8. 社外取締役比率は、各事業年度終了後の定時株主総会の決議に基づき算出したものです。  
 9. 紙の使用量は、国内全店(本店(東京)、6支社・5支店)を対象に集計したものです。

## IFRS

単位：億円 単位：百万米ドル

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019
<b>経営成績(連結会計年度)：</b>							
収益	57,319	54,049	47,597	43,640	48,921	<b>69,575</b>	<b>62,680</b>
売上総利益	8,801	8,458	7,266	7,193	7,907	<b>8,385</b>	<b>7,554</b>
持分法による投資損益	1,712	1,446	▲1,320	1,706	2,349	<b>2,554</b>	<b>2,301</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	<b>4,142</b>	<b>3,732</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	<b>119,458</b>	<b>107,620</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	<b>42,632</b>	<b>38,407</b>
有利子負債	44,111	47,939	47,105	48,016	42,269	<b>46,255</b>	<b>41,671</b>
ネット有利子負債	31,788	33,822	32,150	32,821	30,892	<b>36,592</b>	<b>32,966</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	<b>4,107</b>	<b>3,700</b>
基礎営業キャッシュ・フロー	6,089	6,616	4,717	4,948	6,665	<b>5,705</b>	<b>5,140</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	<b>▲7,190</b>	<b>▲6,477</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲132	▲1,262	▲505	▲503	▲6,523	<b>1,274</b>	<b>1,148</b>
フリーキャッシュ・フロー	▲2,106	2,536	1,789	509	3,054	<b>▲3,083</b>	<b>▲2,777</b>
投融資額	—	▲7,150	▲6,000	▲6,350	▲5,600	<b>▲9,300</b>	<b>▲8,378</b>
リサイクル	—	3,400	1,900	2,900	3,000	<b>2,300</b>	<b>2,072</b>
ネット投融資額	—	▲3,750	▲4,100	▲3,450	▲2,600	<b>▲7,000</b>	<b>▲6,306</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%	<b>10.1%</b>	
総資産利益率(ROA)(%)	3.1%	2.6%	▲0.7%	2.7%	3.7%	<b>3.5%</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	<b>0.86</b>	

単位：円 単位：米ドル

<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	<b>238.33</b>	<b>2.15</b>
希薄化後	192.21	170.95	▲46.54	171.10	237.50	<b>238.15</b>	<b>2.15</b>
配当額	59	64	64	55	70	<b>80</b>	<b>0.72</b>
連結配当性向(%)	30.7%	37.4%	—	32.1%	29.5%	<b>33.6%</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	<b>2,452.81</b>	<b>22.10</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	<b>1,718.5</b>	
株価収益率(PER)(倍)	7.59	9.43	—	9.42	7.67	<b>7.21</b>	
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.69	0.70	0.69	0.76	0.80	<b>0.70</b>	
<b>サステナビリティ関連：</b>							
連結従業員数(名)	48,090	47,118	43,611	42,316	42,304	<b>43,993</b>	
社外取締役比率(%)	30.8%	35.7%	35.7%	35.7%	35.7%	<b>35.7%</b>	
紙の使用量(千枚、A4換算)	56,588	50,155	50,369	48,529	45,894	<b>38,614</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2019年3月末日時点の概算為替レート(1米ドル=111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。

# 経営環境の分析

## 経営環境

注：本項目は、2019年4月の決算公表時点の経営環境認識を掲載したものであり、当社の現在の経営環境認識と異なる記載が含まれている場合があります。

2019年3月期の世界経済は、米国は総じて堅調に推移した一方で、欧州や日本、中国では景気回復の勢いが弱まり、成長が鈍化しました。

米国は、良好な雇用所得環境を背景に個人消費は底堅く推移するものの、減税効果が徐々に剥落すると見込まれるため、今後は景気拡大のペースが落ちていくと予想されます。また、欧州では、輸出の停滞に伴い、成長鈍化が継続すると思われま。日本では、中国向け輸出が情報関連を中心に弱い動きとなっており、設備投資の鈍化も見られることから、景気の停滞が懸念されます。新興国については、中国では政策による一定の下支えが期待されるものの、米中貿易摩擦の影響もあり景気減速が続くと予想されます。一方、ブラジルでは新政権下で景気が持ち直しつつあり、またロシアでも輸出の回復によって景気は下げ止まっています。

世界経済は、全体として停滞感が強まっており、米中通商協議の行方や主要国の政策動向等、今後の情勢には引き続き注意が必要です。

## セグメント別事業環境

### 鉄鋼製品 セグメント

2018年暦年の世界の粗鋼生産は前年比4.6%増の約18億トンとなり、中国・インドをはじめとした新興国のみならず、EU・北米等の先進国でも需要は増加しています。一方で供給サイドは世界の粗鋼生産の半分を占める中国を中心に過剰能力は解消されておらず、厳しい事業環境が継続しています。このような環境を受け、製鉄業統合に伴い、鋼材流通分野でもさらなる業界再編が生じる可能性があります。また、米中貿易摩擦による影響も注視が必要です。

中長期的には、国内の鉄鋼市場が人口減少等により緩やかに縮小する一方で、米州・アジアを牽引役とした世界経済の回復に伴い、海外では鉄鋼需要は増加していく見通しで、今後もさまざまなビジネスチャンスが期待できます。

### 金属資源 セグメント

短期的には中国や新興国の成長鈍化等により市況が低迷するリスクがありますが、鉄鋼や非鉄金属は産業の基幹素材であり、その原料に対する需要は長期的な伸びが見込まれます。一方、開発・生産コストの上昇や既存鉱山の枯渇や品位悪化に加え、

優良未開発案件には限りがあるため、供給が追い付かず、長期的には需給は逼迫していく見込みです。当セグメントが携わる金属資源分野は、引き続き重要性が高いビジネスです。

### 機械・インフラセグメント

人口増加・経済発展の著しい新興諸国では、電力・水・物流等の基幹インフラ整備の需要、先進国ではインフラ老朽化による改修需要が増えています。また、ESG意識のさらなる高まりから、環境負荷の低い再生可能エネルギーの急速な広がり等低炭素社会の加速、次世代電力においても異業種からの参画が活発化しています。加えて、アジア中間層の存在感の高まりにより、地場固有のインフラ関連ビジネスの勃興も起こっています。引き続き安定収益を見込めるインフラ案件への投資の関心は高まっており、重要性が高いビジネスです。

また、モビリティ領域でも、物流・人流総量も引き続き増加傾向にあり、地球環境の保全に資する輸送・移動インフラ及びサービス需要は拡大する見込みです。地球温暖化対策のための規制強化が進み、ITやビッグデータを用いた効率化の発達と、異業種参入による産業構造変化の継続で、取り巻く外部環境は劇的に変わってきています。新領域では、宇宙空間を活用したサービス需要拡大による新たな事業機会も出てきています。短期的には新車販売の鈍化、建機や船舶の市況影響等不透明な要素もありますが、エネルギー・電力産業を含め、最終需要家へのサービスを軸としたプラットフォームを提供するモビリティの市場拡大が進むものと見られています。

### 化学品 セグメント

シェール革命により、北米の石油化学事業の競争力が回復する一方、中国における資本・環境規制や、中東の地政学リスク等に起因して石油化学品の市況のボラティリティが高まる可能性があります。また、気候変動問題に伴う化石燃料需要の動向が石油化学品業界に与える影響についても注目しています。パフォーマンスマテリアルズ領域では、環境意識の高まりや健康・Quality of Lifeの向上、デジタル化の進展といった時代の潮流を背景に、人とモノの「モビリティ」、住宅資材・パッケージング・パーソナルケア等の「コンシューマー・プロダクツ」、次世代通信・ロボティクス・ヘルスケア等の「エレクトロニクス・新産業」等の成長領域に着目しています。

農業化学や食品・栄養科学の領域では、世界的な人口増加・世界経済の成長に伴う食糧増産 ニーズや、中間所得者層の増加や健康意識の向上に伴う食の高付加価値 ニーズが増大し、市場は引き続き拡大すると見込まれます。

## エネルギーセグメント

世界的な人口増加・世界経済の成長に伴い、エネルギー需要は今後も増加する見込みであり、中長期的に石油・天然ガス・石炭・原子燃料が主要一次エネルギーとして継続する見通しです。一方で気候変動問題への政策導入で化石燃料のエネルギー需要が2030年～2040年にはプラトーとなるシナリオもあるため、コスト競争力のある優良資産のポートフォリオ構築が基本戦略の重要な柱となります。

原油市況は、中長期的には需要が増加する一方で、供給面では新規上流投資抑制による開発鈍化の影響、より高コストの油田開発必要性等により、緩やかな上昇基調を見込んでいます。一方で、EVの急速な普及や環境規制の強化等による原油需要の減少に関しては、蓋然性や影響を見極めていく必要があります。

LNG市況は、短期的には豪州・米国等における新規大型LNGプロジェクトの立ち上がりに対し需要の伸長ペースが合わず、供給過剰の状態が当面継続する見込みですが、中長期的には新興輸入国の市場拡大や環境特性から堅調な需要伸長を背景に、2020年代初頭には需給ギャップが解消する見込みです。

当社は、E&P及びLNGプロジェクトを含む上・中流事業では主体的な取り組みを強化し、未開発埋蔵量の開発促進や優良資産の取得を通じて、市況下落時にも継続的に収益貢献ができる下方耐性の強いポートフォリオの構築をさらに進めています。また、新興国を中心とした新たな需要の取り込みや、グローバルな物流体制の強化によりプレゼンスを一層高め、上流から中～下流までバリューチェーンで事業を展開し収益基盤を強化、事業ポートフォリオの持続的な価値創造力を高めています。

気候変動対応として、よりクリーンなエネルギーへのシフトや低炭素社会への対応が期待されており、当社はより環境負荷の低い天然ガス・LNG事業や新エネルギー事業に注力しています。急激な技術革新によるコスト低減を背景に、太陽光・風力等を中心とする再生可能エネルギーの増加率は高く、増加ペース次第では一次エネルギー供給構成に大きな影響を及ぼす可能性があります。当社は長期的な視点からエネルギービジネスのトレンドを捉えて、次世代を睨んだポートフォリオの構築を進めるとともに、総合的なエネルギーの安定供給を通じて社会の持続的な成長に貢献していきます。

## 生活産業セグメント

世界的な人口増加・世界経済の成長を背景に、食糧需要は今後も持続的に増加する見込みですが、先進国を中心とした農業人口の減少や気候変動による生産適地の変化等を背景に、食糧供給地の偏在化が進んでおり、食糧資源の確保と安定供給へのニーズが一層高まると予想されます。また、世界的な中間所得者層の増加に伴い、食糧需要は美味しさや動物性たんぱく質嗜好等高度化が進み、さらに高齢化も相俟って健康向上・疾病予防・安全・安心等多様化が進んでおり、これら食の高付加価値ニーズへの対応も求められるようになります。

成熟した日本の消費市場では、人口減少や少子高齢化等により、消費量は緩やかに減少していく見通しです。量だけでなく、高齢化や女性の社会進出による共働き世帯・少人数世帯の増加等に伴うライフスタイルの変化を背景に、例えば医療・健康の重視や利便性・安全性の追求等、求められるサービスの質も大きく変化しています。

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等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ついておらず、医療の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。今後、質の高い医療サービスの供給を増やすことと、医療費支出を抑制していくという難しい課題への対応が求められるようになります。

## 次世代・機能推進セグメント

ICT事業分野においては、IoT/AI・ロボティクスの普及、5G通信のインフラ整備、クラウドを活用したビジネスモデル革新、メディア視聴の多様化、消費者サービスの変革等、環境が大きく変化する中、今後先進技術とデータを掛け合わせ、サービスに結び付ける取り組みが必要とされています。

コーポレートディベロップメント分野においては、不動産事業と金融事業の知見を融合させた不動産アセットマネジメント事業が、先進国・新興国を問わずグローバルに拡大していますが、今後のマクロ経済や株式市場、資産価格の動向には注視が必要です。また、企業が事業拡大を行う上で、経営ノウハウ及び資金の提供者であるバイアウトファンドといったPEファンドが果たすべき役割はますます重要となっています。

# 連結財政状態計算書

三井物産株式会社及び連結子会社

2015年、2016年、2017年、2018年及び2019年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

(資産の部)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>流動資産</b>					
現金及び現金同等物	1,400,770	1,490,775	1,503,820	1,131,380	<b>956,107</b>
営業債権及びその他の債権	1,949,837	1,607,885	1,739,402	1,766,017	<b>1,804,227</b>
その他の金融資産	384,156	295,064	267,680	243,915	<b>254,507</b>
棚卸資産	671,164	533,697	589,539	550,699	<b>607,675</b>
前渡金	188,545	220,711	225,442	307,339	<b>219,849</b>
売却目的保有資産	—	—	—	108,920	<b>—</b>
その他の流動資産	136,051	138,563	148,865	117,886	<b>153,957</b>
流動資産合計	4,730,523	4,286,695	4,474,748	4,226,156	<b>3,996,322</b>

<b>非流動資産</b>					
持分法適用会社に対する投資	2,791,341	2,515,340	2,741,741	2,502,994	<b>2,975,674</b>
その他の投資	1,529,767	1,179,696	1,337,164	1,825,026	<b>1,947,565</b>
営業債権及びその他の債権	425,136	382,176	477,103	400,079	<b>458,809</b>
その他の金融資産	130,974	159,384	145,319	153,149	<b>154,886</b>
有形固定資産	2,148,142	1,938,448	1,823,492	1,729,897	<b>1,945,381</b>
投資不動産	147,757	147,756	179,789	188,953	<b>203,102</b>
無形資産	162,951	157,450	168,677	173,207	<b>174,085</b>
繰延税金資産	78,746	92,231	92,593	49,474	<b>40,763</b>
その他の非流動資産	57,584	51,335	60,387	57,725	<b>49,192</b>
非流動資産合計	7,472,398	6,623,816	7,026,265	7,080,504	<b>7,949,457</b>
資産合計	12,202,921	10,910,511	11,501,013	11,306,660	<b>11,945,779</b>

## 資産の部の増減分析

単位：億円

	2018	2019	増減
<b>流動資産合計</b>	42,262	39,963	<b>▲2,299</b>
現金及び現金同等物	11,314	9,561	<b>▲1,753</b>
営業債権及びその他の債権	17,660	18,042	<b>+382</b>
棚卸資産	5,507	6,077	<b>+570</b>
前渡金	3,073	2,198	<b>▲875</b>
売却目的保有資産	1,089	—	<b>▲1,089</b>

### 流動資産

- 現金及び現金同等物は1,753億円減少しました。
- 営業債権及びその他の債権は、エネルギーセグメントにおける取扱数量増加を主因に、382億円増加しました。
- 棚卸資産はエネルギーセグメントにおける取扱数量増加を主因に、570億円増加しました。
- 前受金との純額表示を主因に、前渡金は875億円減少しました。
- 売却目的保有資産は、2018年3月末に当社及び三井物産スチール(株)が日鉄住金物産(株)(現 日鉄物産(株))へ譲渡する資産を区分表示しましたが、当期に事業譲渡完了したことにより、1,089億円減少しました。

単位：億円

	2018	2019	増減
<b>非流動資産合計</b>	70,805	79,495	<b>+8,690</b>
持分法適用会社に対する投資	25,030	29,757	<b>+4,727</b>
その他の投資	18,250	19,476	<b>+1,226</b>
営業債権及びその他の債権	4,001	4,588	<b>+587</b>
有形固定資産	17,299	19,454	<b>+2,155</b>
投資不動産	1,890	2,031	<b>+141</b>
繰延税金資産	495	408	<b>▲87</b>

### 非流動資産

- 持分法適用会社に対する投資は4,727億円増加しました。
  - アジア最大手の民間病院グループIHH Healthcare社の持分追加取得により、2,246億円増加
  - 日鉄住金物産(株)(現 日鉄物産(株))の持分追加取得、及びこれに伴う持分法適用会社に対する投資への区分変更により、380億円増加
  - 東アフリカで農産物・農業資材取引や食品製造販売事業を展開するETC Group社への出資により219億円増加
  - 石油製品輸送船保有会社 MAERSK PRODUCT TANKERS社への出資により増加
  - 中国上海市におけるオフィスリノベーション事業会社 ACCF3 Trustee社への出資により152億円増加
  - 欧州における塗料製造事業を展開するKansai Helios Coatings社への出資により123億円増加
  - ブラジルの農業製造販売Ouro Fino社への出資により増加
  - チリ最大手の自動車オペレーティングリース・レンタカー事業の持株会社であるInversiones Mitta社への出資により増加
  - 米国天然ガス液化事業Cameron LNG Holdings社への出資により113億円増加
  - カンボジアの携帯通信事業会社 Smart Axiata社の持株会社であるAxiata (Cambodia) Holdings社への追加出資により101億円増加
  - 当期における持分法による投資損益の見合いで2,554億円増加した一方、持分法適用会社からの受取配当金受領により2,199億円減少
  - 為替変動の影響により120億円増加
  - アジア・オセアニア地域の医薬情報サービス事業会社 MIMSグループの持株会社であるMedica Asia社売却により115億円減少
- その他の投資は1,226億円増加しました。
  - 期間延長に伴いLNGプロジェクトに対する投資の公正価値が増加したことを主因に、FVTOCIの金融資産の公正価値評価が897億円増加
  - インドネシア消費者関連事業会社 CT Corp社の社債引受により330億円増加
  - 為替変動の影響により191億円増加
  - 東南アジアにおける総合食品事業会社 FKS Food & Agri社の株式取得により118億円増加
  - 日鉄住金物産(株)(現 日鉄物産(株))の持分追加取得に伴う持分法適用会社に対する投資への区分変更により299億円減少
  - ニュージーランドの乳製品製造・販売会社 Synlait Milk社の株式売却により120億円減少
- 有形固定資産は2,155億円の増加となりました。
  - 米国シェールガス・オイル事業以外の石油・ガス生産事業で980億円増加(豪州石油ガス資源開発会社 AWE社の連結化による507億円の増加、為替変動の影響による82億円の増加を含む)
  - 米国の不動産事業で410億円増加(為替変動の影響による5億円の増加を含む)
  - タイの製糖事業で226億円の増加(為替変動の影響による3億円の増加を含む)
  - 航空関連リース事業で205億円増加(為替変動の影響による8億円の増加を含む)
  - 米国のタンクターミナル事業で170億円増加(為替変動の影響による38億円の増加を含む)
  - 米国発電事業で123億円増加(為替変動の影響による1億円の増加を含む)
  - 豪州鉄鉱石事業で112億円減少(為替変動の影響による118億円の減少を含む)
- 投資不動産は、三井物産都市開発(株)において新橋田村町地区市街地再開発事業等で90億円増加したことを主因に、141億円の増加となりました。

連結財政状態計算書

単位：百万円

(負債及び資本の部)	2015	2016	2017	2018	2019
<b>流動負債</b>					
短期債務	290,641	353,203	304,563	201,556	<b>337,028</b>
1年以内に返済予定の長期債務	472,718	519,161	388,347	482,550	<b>479,390</b>
営業債務及びその他の債務	1,384,039	1,107,238	1,203,707	1,264,285	<b>1,322,274</b>
その他の金融負債	414,011	298,329	315,986	300,284	<b>278,472</b>
未払法人所得税	41,877	22,309	52,177	62,546	<b>47,197</b>
前受金	177,432	207,419	212,142	287,779	<b>201,444</b>
引当金	25,523	14,959	13,873	28,036	<b>34,458</b>
売却目的保有資産に直接関連する負債	—	—	—	40,344	—
その他の流動負債	34,900	40,161	33,172	31,392	<b>40,012</b>
流動負債合計	2,841,141	2,562,779	2,523,967	2,698,772	<b>2,740,275</b>

<b>非流動負債</b>					
長期債務(1年以内返済予定分を除く)	4,030,598	3,838,156	4,108,674	3,542,829	<b>3,809,057</b>
その他の金融負債	147,289	109,520	111,289	103,162	<b>72,095</b>
退職給付に係る負債	46,211	78,176	60,358	50,872	<b>57,203</b>
引当金	228,540	219,330	196,718	200,649	<b>212,396</b>
繰延税金負債	482,141	409,695	481,358	467,003	<b>499,756</b>
その他の非流動負債	29,627	26,319	28,487	25,250	<b>24,689</b>
非流動負債合計	4,964,406	4,681,196	4,986,884	4,389,765	<b>4,675,196</b>
負債合計	7,805,547	7,243,975	7,510,851	7,088,537	<b>7,415,471</b>

<b>資本</b>					
資本金	341,482	341,482	341,482	341,482	<b>341,482</b>
資本剰余金	411,881	412,064	409,528	386,165	<b>387,335</b>
利益剰余金	2,537,815	2,314,185	2,550,124	2,903,432	<b>3,078,655</b>
その他の資本の構成要素	814,563	317,955	485,447	448,035	<b>463,270</b>
自己株式	▲5,946	▲5,961	▲54,402	▲104,399	<b>▲7,576</b>
親会社の所有者に帰属する持分合計	4,099,795	3,379,725	3,732,179	3,974,715	<b>4,263,166</b>
非支配持分	297,579	286,811	257,983	243,408	<b>267,142</b>
資本合計	4,397,374	3,666,536	3,990,162	4,218,123	<b>4,530,308</b>
負債及び資本合計	12,202,921	10,910,511	11,501,013	11,306,660	<b>11,945,779</b>

## 負債の部の増減分析

単位：億円

	2018	2019	増減
<b>流動負債合計</b>	26,988	27,403	<b>+415</b>
短期債務	2,016	3,370	<b>+1,354</b>
1年以内に返済予定の長期債務	4,826	4,794	<b>▲32</b>
営業債務及びその他の債務	12,643	13,223	<b>+580</b>
前受金	2,878	2,014	<b>▲864</b>
売却目的保有資産に直接関連する負債	403	—	<b>▲403</b>

### 流動負債

- 短期債務は1,354億円増加しました。また、1年以内に返済予定の長期債務は借入金の返済による減少があったものの、短期化による増加を主因に、2018年3月末と略同水準となりました。
- 営業債務及びその他の債権の増加に対応し、営業債務及びその他の債務は580億円増加しました。
- 前渡金との純額表示に対応し、前受金は864億円減少しました。
- 売却目的保有資産に直接関連する負債は、2018年3月末に当社及び三井物産スチール(株)が日鉄住金物産(株)(現 日鉄物産(株))へ譲渡する負債を区分表示しましたが、当期に事業譲渡完了したことにより、403億円減少しました。

単位：億円

	2018	2019	増減
<b>非流動負債合計</b>	43,898	46,752	<b>+2,854</b>
長期債務(1年以内返済予定分を除く)	35,428	38,091	<b>+2,663</b>
その他の金融負債	1,032	721	<b>▲311</b>
引当金	2,006	2,124	<b>+118</b>
繰延税金負債	4,670	4,998	<b>+328</b>

### 非流動負債

- 長期債務(1年以内返済予定分を除く)は2,663億円増加しました。
- その他の金融負債(非流動)は、北米トラックリース・レンタル事業会社 Penske Truck Leasing 社の持分取得に係る未払金の支払を主因に、311億円減少しました。
- 引当金(非流動)は、118億円増加しました。
  - ▶ IPP事業において、投資形態変更に伴う連結会計処理変更による勘定科目振替により137億円増加
  - ▶ 豪州石油ガス資源開発会社 AWE 社の連結化により増加
  - ▶ マルチグレイン事業関連引当金取崩しにより減少
- FVTOCIの金融資産の増加を主因に、繰延税金負債が328億円増加しました。

## 資本の部の増減分析

単位：億円

	2018	2019	増減
<b>資本合計</b>	42,181	45,303	<b>+3,122</b>
資本剰余金	3,862	3,873	<b>+11</b>
利益剰余金	29,034	30,787	<b>+1,753</b>
その他の資本の構成要素	4,480	4,633	<b>+153</b>
自己株式	<b>▲1,044</b>	<b>▲76</b>	<b>+968</b>
非支配持分	2,434	2,671	<b>+237</b>

- 利益剰余金は、1,753億円の増加となりました。
- その他の資本の構成要素は、153億円の増加となりました。
  - ▶ 期間延長に伴いLNGプロジェクトに対する投資の公正価値が増加したことを主因にFVTOCIの金融資産が496億円増加
  - ▶ 対円で米ドル高の一方、豪ドル安、伯リアル安の進行を主因に、外貨換算調整勘定が370億円減少
- 自己株式の消却を実施したことにより、株主資本の減算項目となる自己株式は968億円減少しました。

# 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

三井物産株式会社及び連結子会社

2015年、2016年、2017年、2018年及び2019年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>収益：</b>					
商品販売による収益	4,815,162	4,202,593	3,833,564	4,330,823	—
役務提供による収益	432,112	399,937	405,893	436,606	—
その他の収益	157,656	157,164	124,512	124,720	—
収益	—	—	—	—	<b>6,957,524</b>
収益合計	5,404,930	4,759,694	4,363,969	4,892,149	<b>6,957,524</b>
<b>原価：</b>					
商品販売に係る原価	▲4,310,657	▲3,807,456	▲3,418,437	▲3,856,008	—
役務提供に係る原価	▲181,528	▲161,910	▲171,741	▲186,093	—
その他の収益の原価	▲66,905	▲63,706	▲54,496	▲59,343	—
原価	—	—	—	—	<b>▲6,119,057</b>
原価合計	▲4,559,090	▲4,033,072	▲3,644,674	▲4,101,444	<b>▲6,119,057</b>
売上総利益	845,840	726,622	719,295	790,705	<b>838,467</b>
<b>その他の収益・費用：</b>					
販売費及び一般管理費	▲584,608	▲566,014	▲538,975	▲571,703	<b>▲566,291</b>
有価証券損益	42,458	93,168	64,962	55,146	<b>4,409</b>
固定資産評価損益	▲79,948	▲88,964	▲5,732	▲25,454	<b>▲27,033</b>
固定資産処分損益	1,446	▲11,684	11,013	15,108	<b>17,940</b>
マルチグレイン事業関連引当金繰入額及び取崩額	—	—	—	▲25,006	<b>11,083</b>
雑損益	▲34,918	▲32,092	9,877	15,826	<b>▲18,786</b>
その他の収益・費用計	▲655,570	▲605,586	▲458,855	▲536,083	<b>▲578,678</b>
<b>金融収益・費用：</b>					
受取利息	33,120	31,612	34,905	36,516	<b>43,376</b>
受取配当金	114,070	54,675	51,874	84,793	<b>105,922</b>
支払利息	▲50,229	▲50,961	▲56,997	▲66,488	<b>▲80,116</b>
金融収益・費用計	96,961	35,326	29,782	54,821	<b>69,182</b>
持分法による投資損益	144,596	▲132,033	170,569	234,941	<b>255,367</b>
法人所得税前利益	431,827	24,329	460,791	544,384	<b>584,338</b>
法人所得税	▲104,903	▲91,243	▲134,641	▲103,082	<b>▲152,575</b>
当期利益(損失)	326,924	▲66,914	326,150	441,302	<b>431,763</b>
<b>当期利益(損失)の帰属：</b>					
親会社の所有者	306,490	▲83,410	306,136	418,479	<b>414,215</b>
非支配持分	20,434	16,496	20,014	22,823	<b>17,548</b>
<b>包括利益：</b>					
当期利益(損失)	326,924	▲66,914	326,150	441,302	<b>431,763</b>
<b>その他の包括利益：</b>					
再分類修正により連結損益計算書へ分類されない項目：					
FVTOCIの金融資産	▲57,039	▲315,232	198,971	174,983	<b>95,161</b>
確定給付制度の再測定	20,045	▲33,191	16,379	14,242	<b>▲11,075</b>
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	▲3,612	▲1,739	▲3,132	4,372	<b>▲5,859</b>
上記に係る法人所得税	42,045	81,316	▲54,549	▲48,857	<b>▲30,397</b>
再分類修正により連結損益計算書へ分類される項目：					
外貨換算調整勘定	32,509	▲118,214	25,787	▲82,590	<b>▲43,489</b>
キャッシュ・フロー・ヘッジ	▲15,889	1,347	14,985	6,184	<b>▲6,192</b>
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	74,115	▲153,984	▲6,528	▲42,390	<b>10,540</b>
上記に係る法人所得税	20,174	▲5,490	7,094	▲32,649	<b>4,222</b>
その他の包括利益計	112,348	▲545,187	199,007	▲6,705	<b>12,911</b>
当期包括利益	439,272	▲612,101	525,157	434,597	<b>444,674</b>
<b>当期包括利益の帰属：</b>					
親会社の所有者	406,583	▲607,490	503,025	416,113	<b>429,917</b>
非支配持分	32,689	▲4,611	22,132	18,484	<b>14,757</b>

## 当期利益(親会社の所有者に帰属)の増減分析

単位: 億円

	2018	2019	増減
当期利益(親会社の所有者に帰属)	4,185	4,142	▲43
売上総利益	7,907	8,385	+478
持分法による投資損益	2,349	2,554	+205
受取配当金	848	1,059	+211
販売費及び一般管理費	▲5,717	▲5,663	+54
その他	▲1,202	▲2,193	▲991

**売上総利益** 主にエネルギーセグメント及び次世代・機能推進セグメント、生活産業セグメントで増益となった一方、金属資源セグメント及び鉄鋼製品セグメントで減益となりました。

- エネルギー +372 (MOECO +243、WPL +53、MEPUSA +51、MEPME +42、METS +34)
- 次世代・機能推進 +216 (前期携帯通信反動+60、MBC +32)
- 生活産業 +194 (ファッション事業+58、Multigrain +50)
- 金属資源 ▲312 (豪鉄鉱石▲202、豪石炭▲124)
- 鉄鋼製品 ▲147 (MBS事業譲渡▲70等)

**持分法による投資損益** 主に、エネルギーセグメント及び次世代・機能推進セグメントで増益となった一方、機械・インフラセグメントで減益となりました。

- エネルギー +158 (JALMIMI等)
- 次世代・機能推進 +67 (業績悪化懸念損失反動等)
- 機械・インフラ ▲90 (IPP▲213(DTA計上、前期: FH売却益+203、IPPリファイナンス+39)、海外鉄道事業損失、前期: 海外プロジェクト業績悪化・中南米融資案件▲51)

**受取配当金** 主に、エネルギーセグメント及び金属資源セグメントで増加しました。

- エネルギー +133 (LNG6案件+133)
- 金属資源 +45 (Vale/豪州鉄鉱石)

**販売費及び一般管理費** 主に、貸倒引当金繰入額の負担が減少しました。

### その他

- 有価証券損益、固定資産評価損益、固定資産処分損益、雑損益、マルチグレイン事業関連引当金繰入額の内訳は以下の通りです。

単位: 億円

	2018	2019	増減	2018内訳	2019内訳
有価証券損益	551	44	▲507	金属資源: Valepar再編+563 機械・インフラ: 持分法適用会社売却益、 英国発電事業持株会社▲35 生活産業: DaVita減損▲59 次世代・機能推進: インドNaaptol減損▲31	生活産業: IHH持分変動利益+75
固定資産評価損益	▲255	▲270	▲15	生活産業: Xingu減損▲113 機械・インフラ: コンテナターミナル▲54 エネルギー: 探鉱費▲49	エネルギー: Eagle Ford減損▲116、 探鉱費▲43 化学品: Novus▲79
固定資産処分損益	151	179	+28	生活産業: 国内ビル売却益 次世代・機能推進: 国内倉庫売却益	金属資源: Bengalla売却益 鉄鋼製品: 土地売却益+59 生活産業: 国内ビル売却益 化学品: Novus▲51
雑損益	158	▲188	▲346	鉄鋼製品: Gestamp価格調整条項+48 エネルギー・金属資源: 探鉱費▲35	化学品: ITC火災事故▲206 エネルギー/金属資源: 探鉱費▲37
マルチグレイン事業関連引当金繰入額及び取崩額	▲250	111	+361	生活産業: マルチグレイン関連損失	生活産業/その他: マルチグレイン引当金取崩し

• 法人所得税の増減理由は以下の通りです。

- ▶ 前期において、Valepar社への投資に係る繰延税金負債の取崩しや、配当に伴う持分法適用会社への投資に係る繰延税金負債の取崩し、米国税制改正に伴う繰延税金負債の取崩し等により、法人所得税の負担が減少した一方、持分法適用会社への投資に係る繰延税金資産の取崩し及びMultigrain Trading社における繰延税金資産の取崩しによる法人所得税の増加がありました。
- ▶ 当期の実効税率は26.1%となり、前期の18.9%から、7.2ポイント増加しました。上述の前期の繰延税金資産の取崩しが税率減少要因となった一方、繰延税金負債の取崩しが税率増加要因となりました。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

三井物産株式会社及び連結子会社

2015年、2016年、2017年、2018年及び2019年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>					
当期利益(損失)	326,924	▲66,914	326,150	441,302	<b>431,763</b>
<b>営業活動によるキャッシュ・フローへの調整項目：</b>					
減価償却費及び無形資産等償却費	268,367	253,168	193,329	192,587	<b>186,322</b>
退職給付に係る負債の増減	▲3,787	336	▲637	4,326	<b>▲2,405</b>
貸倒引当金繰入額	17,041	9,916	9,172	20,331	<b>13,287</b>
マルチグレイン事業関連引当金繰入額及び取崩額	—	—	—	25,006	<b>▲11,083</b>
有価証券損益	▲42,458	▲93,168	▲64,962	▲55,146	<b>▲4,409</b>
固定資産評価損益	79,948	88,964	5,732	25,454	<b>27,033</b>
固定資産処分損益	▲1,446	11,684	▲11,013	▲15,108	<b>▲17,940</b>
金融収益及び金融費用	▲86,694	▲26,571	▲22,967	▲50,911	<b>▲64,298</b>
法人所得税	104,903	91,243	134,641	103,082	<b>152,575</b>
持分法による投資損益	▲144,596	132,033	▲170,569	▲234,941	<b>▲255,367</b>
条件付対価等に係る評価損益	—	—	—	▲5,230	<b>▲1,429</b>
<b>営業活動に係る資産・負債の増減：</b>					
営業債権及びその他の債権の増減	151,918	338,168	▲121,022	▲198,407	<b>▲60,026</b>
棚卸資産の増減	▲161	107,124	▲60,272	9,813	<b>▲54,466</b>
営業債務及びその他の債務の増減	▲52,092	▲228,258	111,917	99,814	<b>79,343</b>
その他—純額	▲121,317	▲101,746	▲21,298	▲24,062	<b>▲124,702</b>
利息の受取額	38,291	34,395	30,085	33,935	<b>34,489</b>
利息の支払額	▲49,906	▲51,232	▲65,352	▲69,935	<b>▲82,839</b>
配当金の受取額	291,593	220,160	194,698	376,422	<b>318,703</b>
法人所得税の支払額	▲136,561	▲132,311	▲63,461	▲124,687	<b>▲153,881</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	639,967	586,991	404,171	553,645	<b>410,670</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>					
定期預金の増減	▲4,736	369	▲8,936	8,368	<b>▲3,216</b>
持分法適用会社に対する投資の取得及び売却・回収*	—	—	▲155,423	▲114,955	<b>▲377,123</b>
持分法適用会社に対する投資等の取得及び売却・回収*	▲155,355	▲126,378	—	—	<b>—</b>
その他の投資の取得及び売却・償還	60,075	▲23,424	72,167	▲23,523	<b>▲35,924</b>
貸付金の増加及び回収*	—	—	▲109,069	25,731	<b>▲40,319</b>
長期貸付金の増加及び回収*	60,046	14,097	—	—	<b>—</b>
有形固定資産等の取得及び売却*	—	—	▲149,568	▲135,714	<b>▲255,563</b>
投資不動産の取得及び売却*	—	—	▲2,470	▲8,078	<b>▲6,891</b>
有形固定資産等及び投資不動産の取得及び売却*	▲346,427	▲272,723	—	—	<b>—</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲386,397	▲408,059	▲353,299	▲248,211	<b>▲719,036</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>					
短期債務の増減	▲181,841	79,839	▲48,983	▲99,045	<b>103,252</b>
長期債務の増加及び返済	197,233	▲15,211	196,801	▲351,218	<b>161,455</b>
自己株式の取得及び売却	▲23	▲14	▲48,647	▲49,992	<b>▲17</b>
配当金支払による支出	▲118,323	▲114,737	▲102,187	▲105,844	<b>▲139,038</b>
非支配持分株主との取引	▲23,239	▲425	▲47,249	▲46,193	<b>1,724</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲126,193	▲50,548	▲50,265	▲652,292	<b>127,376</b>
現金及び現金同等物の為替相場変動の影響額	47,076	▲38,379	12,438	▲24,529	<b>5,717</b>
売却目的保有資産に含まれる現金及び現金同等物の影響額	—	—	—	▲1,053	<b>—</b>
現金及び現金同等物の増減	174,453	90,005	13,045	▲372,440	<b>▲175,273</b>
現金及び現金同等物期首残高	1,226,317	1,400,770	1,490,775	1,503,820	<b>1,131,380</b>
現金及び現金同等物期末残高	1,400,770	1,490,775	1,503,820	1,131,380	<b>956,107</b>

(注) 2018年3月期の連結キャッシュ・フロー計算書の表示形式に合わせ、2017年3月期の数値を一部組み替えています。2015年3月期・2016年3月期の数値は組み替えていません。

## 営業活動によるキャッシュ・フローの増減分析

単位：億円

		2018	2019	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	a	5,536	4,107	▲1,429
営業活動に係る資産・負債の増減	b	▲1,129	▲1,598	▲469
基礎営業キャッシュ・フロー	a-b	6,665	5,705	▲960

- 営業活動に係る資産・負債 (Working Capital) の増減によるキャッシュ・フローは1,598億円の資金支出となり、Working Capitalの増減によるキャッシュ・フローを除いた基礎営業キャッシュ・フローは、5,705億円となりました。
  - ▶ 持分法適用会社からの配当金を含む配当金の受取額は3,187億円となり、前期の3,764億円から577億円減少
  - ▶ 減価償却費及び無形資産等償却費は1,863億円となり、前期の1,926億円から63億円減少

基礎営業キャッシュ・フローのオペレーティング・セグメント別の内訳は以下の通りです。

単位：億円

	2018	2019	増減
鉄鋼製品	142	59	▲83
金属資源	2,408	1,815	▲593
機械・インフラ	1,588	740	▲848
化学品	502	299	▲203
エネルギー	1,753	2,191	+438
生活産業	71	248	+177
次世代・機能推進	31	208	+177
その他／調整・消去	170	145	▲25
連結合計	6,665	5,705	▲960

## 2019年3月期の投資活動によるキャッシュ・フロー

- 持分法適用会社に対する投資の取得及び売却・回収の純額は、3,771億円の資金支出となりました。主な取得及び売却・回収は以下の通りです。
  - ▶ アジア最大手の民間病院グループIHH Healthcare社の持分追加取得による2,232億円の資金支出
  - ▶ 東アフリカで農産物・農業資材取引や食品製造販売事業を展開するETC Group社への出資による219億円の資金支出
  - ▶ 北米トラックリース・レンタル事業会社 Penske Truck Leasing社の持分取得に係る未払金支払による資金支出
  - ▶ 石油製品輸送船保有会社 MAERSK PRODUCT TANKERS社への出資による資金支出
  - ▶ 中国上海市におけるオフィスリノベーション事業会社 ACCF3 Trustee社への出資による152億円の資金支出
  - ▶ 欧州における塗料製造事業を展開するKansai Helios Coatings社への出資による123億円の資金支出
  - ▶ ブラジルの農業製造販売会社 Ouro Fino社への出資による資金支出
  - ▶ チリ最大手の自動車オペレーティングリース・レンタカー事業の持株会社である Inversiones Mitta社への出資による資金支出
  - ▶ 米国天然ガス液化事業 Cameron LNG Holdings社への出資による113億円の資金支出
  - ▶ カンボジアの携帯通信事業会社 Smart Axiataの持株会社である Axiata (Cambodia) Holdings社への追加出資による101億円の資金支出
  - ▶ アジア・オセアニア地域の医薬情報サービス事業会社 MIMSグループの持株会社である Medica Asia社売却による115億円の資金回収
- その他の投資の取得及び売却・償還の純額は、359億円の資金支出となりました。主な取得及び売却・償還は以下の通りです。
  - ▶ 豪州の石油・ガス資源開発事業の買収による482億円の資金支出
  - ▶ インドネシア消費者関連事業会社 CT Corp社の社債引受による330億円の資金支出
  - ▶ 米国の不動産事業の買収による263億円の資金支出
  - ▶ 東南アジアにおける総合食品事業会社 FKS Food & Agri社の株式取得による118億円の資金支出
  - ▶ 日鉄住金物産(株)(現 日鉄物産(株))への事業譲渡による644億円の資金回収
  - ▶ 豪州 Bengalla 炭鉱事業売却による153億円の資金回収
  - ▶ 国内発電事業売却による146億円の資金回収
  - ▶ ニュージーランドの乳製品製造・販売会社 Synlait Milk社の株式売却による120億円の資金回収
- 貸付金の増加及び回収の純額は、403億円の資金支出となりました。主な支出は以下の通りです。
  - ▶ モロッコのIPP事業向け貸付金の実行による167億円の資金支出
  - ▶ 中東のIPP事業向け貸付金の実行による158億円の資金支出
  - ▶ 保証差入に伴うフィリピンのニッケル事業向け貸付金の回収による資金獲得
- 有形固定資産等の取得及び売却の純額は、2,556億円の資金支出となりました。主な支出及び回収は以下の通りです。
  - ▶ 米国シェールガス・オイル事業以外の石油・ガス生産事業合計で1,039億円の資金支出
  - ▶ 豪州鉄鉱石事業で218億円の資金支出
  - ▶ 航空関連リース事業で188億円の資金支出
  - ▶ 米国のタンクターミナル事業で170億円の資金支出
  - ▶ タイの製糖事業で156億円の資金支出
  - ▶ 豪州石灰事業で148億円の資金支出
  - ▶ 米国発電事業で112億円の資金支出
- 投資不動産の取得及び売却の純額は、69億円の資金支出となりました。主な支出は以下の通りです。
  - ▶ 三井物産都市開発(株)の再開発事業で108億円の資金支出
  - ▶ 三井物産都市開発(株)の国内オフィスビル売却で110億円の資金回収

## 2019年3月期の財務活動によるキャッシュ・フロー

- 短期債務の増減は1,033億円の資金獲得、長期債務の増加及び返済の純額は1,615億円の資金獲得となりました。
- 配当金支払いによる1,390億円の資金支出がありました。

# セグメント情報

三井物産株式会社及び連結子会社

2015年、2016年、2017年、2018年及び2019年3月31日終了の事業年度

2015年3月期(2014年4月1日から2015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	151,442	791,211	443,946	888,222	991,247	975,991	120,167
売上総利益	37,970	146,125	130,131	70,134	202,739	116,242	37,420
持分法による投資損益	7,641	913	32,988	7,225	56,610	21,642	5,748
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	8,460	60,857	45,680	3,702	119,674	▲2,695	6,006
EBITDA	12,909	155,530	54,977	18,074	439,849	16,156	▲4,991
2015年3月31日現在の総資産	493,961	1,955,957	2,112,645	838,894	2,610,367	1,658,188	550,339

	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	828,521	110,161	102,179	5,403,087	1,843	—	<b>5,404,930</b>
売上総利益	92,589	19,317	12,223	864,890	701	▲19,751	<b>845,840</b>
持分法による投資損益	7,450	574	4,518	145,309	—	▲713	<b>144,596</b>
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	25,757	3,408	30,535	301,384	8,947	▲3,841	<b>306,490</b>
EBITDA	41,297	▲541	▲2,528	730,732	3,221	54,312	<b>788,265</b>
2015年3月31日現在の総資産	584,086	104,646	382,495	11,291,578	5,135,246	▲4,223,903	<b>12,202,921</b>

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	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	247,383	1,055,801	904,641	1,747,400	707,978	2,125,847	163,418
売上総利益	27,237	175,602	130,743	142,791	134,030	158,867	66,716
持分法による投資損益	16,200	59,331	87,476	12,845	40,329	29,315	11,675
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	9,851	167,209	78,428	4,460	95,723	42,435	16,562
基礎営業キャッシュ・フロー	5,879	181,451	73,970	29,886	219,064	24,827	20,816
2019年3月31日現在の総資産	606,557	2,222,894	2,450,551	1,266,657	2,425,363	2,378,015	667,314

	合計	その他及び調整・消去	連結合計
収益	6,952,468	5,056	<b>6,957,524</b>
売上総利益	835,986	2,481	<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	12,017,351	▲71,572	<b>11,945,779</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、経常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・フローがより相応しいことを勘案し、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. 2015年3月期・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。

・2015年3月期・2016年3月期において以下の変更に伴う修正再表示あり。

・複数セグメントで保有する連結子会社の損益は、非支配持分損益を用いて主たるセグメントから他のセグメントへ配賦していましたが、オペレーティング・セグメント別のEBITDAをより適切に表示するため、2016年3月期よりEBITDAに関連する損益は持分法による投資損益を用いて配賦しています。

・オペレーティング・セグメント別の総資産をより適切に表示するため、2016年3月期より、複数セグメントで保有する連結子会社の総資産を持分比率に応じて配賦しています。

・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。

6. 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月期より社内外の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の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。

7. 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に役立て、より適切なセグメント別総資産を算定しています。

# 連結持分変動計算書

三井物産株式会社及び連結子会社

2015年、2016年、2017年、2018年及び2019年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>					
<b>資本金</b>					
期首残高	341,482	341,482	341,482	341,482	<b>341,482</b>
期末残高	341,482	341,482	341,482	341,482	<b>341,482</b>
<b>資本剰余金</b>					
期首残高	418,004	411,881	412,064	409,528	<b>386,165</b>
非支配持分株主との資本取引	▲6,338	2	▲2,700	▲23,581	<b>1,090</b>
ストックオプション発行に伴う報酬費用	215	181	164	247	<b>231</b>
自己株式の処分	—	—	—	▲29	<b>▲151</b>
期末残高	411,881	412,064	409,528	386,165	<b>387,335</b>
<b>利益剰余金</b>					
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	<b>▲3,535</b>
期首残高	2,345,790	2,537,815	2,314,185	2,550,124	<b>2,899,897</b>
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	306,490	▲83,410	306,136	418,479	<b>414,215</b>
その他の資本の構成要素からの振替	54,031	▲25,498	31,990	40,703	<b>255</b>
親会社の所有者への配当	▲118,305	▲114,722	▲102,187	▲105,844	<b>▲139,038</b>
自己株式の処分	0	▲0	▲0	▲30	<b>▲207</b>
自己株式の消却	▲50,191	—	—	—	<b>▲96,467</b>
期末残高	2,537,815	2,314,185	2,550,124	2,903,432	<b>3,078,655</b>
<b>その他の資本の構成要素</b>					
期首残高	766,631	814,563	317,955	485,447	<b>448,035</b>
その他の包括利益	100,093	▲524,080	196,889	▲2,366	<b>15,702</b>
利益剰余金への振替	▲54,031	25,498	▲31,990	▲40,703	<b>▲255</b>
非支配持分株主との資本取引	1,870	1,974	2,593	5,657	<b>▲212</b>
期末残高	814,563	317,955	485,447	448,035	<b>463,270</b>
<b>自己株式</b>					
期首残高	▲56,140	▲5,946	▲5,961	▲54,402	<b>▲104,399</b>
自己株式の取得	▲25	▲16	▲48,648	▲50,057	<b>▲17</b>
自己株式の処分	28	1	207	60	<b>373</b>
自己株式の消却	50,191	—	—	—	<b>96,467</b>
期末残高	▲5,946	▲5,961	▲54,402	▲104,399	<b>▲7,576</b>
期末残高合計	4,099,795	3,379,725	3,732,179	3,974,715	<b>4,263,166</b>
<b>非支配持分</b>					
期首残高	284,537	297,579	286,811	257,983	<b>243,408</b>
当期利益(損失)(非支配持分に帰属)	20,434	16,496	20,014	22,823	<b>17,548</b>
その他の包括利益	12,255	▲21,107	2,118	▲4,339	<b>▲2,791</b>
非支配持分株主への配当	▲13,900	▲18,387	▲52,706	▲24,098	<b>▲18,504</b>
非支配持分株主との資本取引	▲5,747	12,230	1,746	▲8,961	<b>27,481</b>
期末残高	297,579	286,811	257,983	243,408	<b>267,142</b>
<b>資本合計</b>	<b>4,397,374</b>	<b>3,666,536</b>	<b>3,990,162</b>	<b>4,218,123</b>	<b>4,530,308</b>

# 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 (2019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	8,411	521	1,583	10,515	287	<b>10,228</b>
マレーシア	3,563	0	72	3,635	0	<b>3,635</b>
チリ	252	384	2,431	3,067	0	<b>3,067</b>
モザンビーク	1,285	0	1,616	2,901	0	<b>2,901</b>
イタリア	690	0	1,403	2,093	0	<b>2,093</b>
インドネシア	1,322	19	628	1,969	110	<b>1,859</b>
中国	1,229	2	62	1,293	2	<b>1,291</b>
メキシコ	763	6	463	1,232	0	<b>1,232</b>
タイ	803	19	310	1,132	0	<b>1,132</b>
カタール	1,016	0	36	1,052	0	<b>1,052</b>
ロシア	949	0	23	972	0	<b>972</b>
インド	273	12	228	513	126	<b>387</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. 2018年3月期末より、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 (2019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	203	8	<b>196</b>
マレーシア	109	9	<b>100</b>
チリ	178	3	<b>176</b>
モザンビーク	3	0	<b>3</b>
イタリア	93	13	<b>80</b>
インドネシア	296	13	<b>283</b>
中国	2,026	84	<b>1,941</b>
メキシコ	125	10	<b>115</b>
タイ	455	21	<b>434</b>
カタール	5	0	<b>5</b>
ロシア	17	1	<b>16</b>
インド	336	10	<b>325</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. 2018年3月期末より、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

2019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

2019年3月31日現在

単元株式数  
100株

株主数  
316,928名

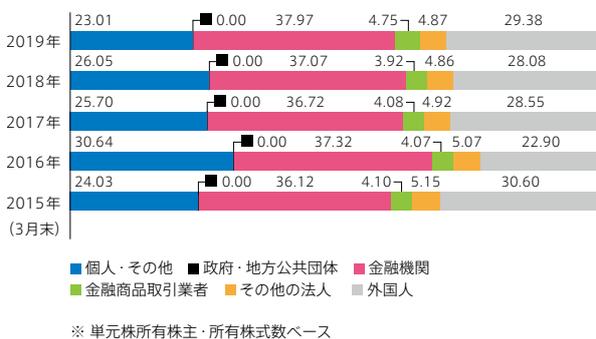
発行済株式総数  
1,742,345,627株  
(自己株式4,241,441株を含む)

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)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)
日本生命保険相互会社
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)
JP MORGAN CHASE BANK 385151
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234
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)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)

## 株主構成比 (%)



## 三井物産株式会社

2019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	341,481,648,946円
従業員数	連結：43,993名 単体：5,772名
連結決算対象関係会社	連結子会社：278社 持分法適用会社：213社
住所ほか	〒100-8631 東京都千代田区丸の内一丁目1番3号 (登記上の本店所在地) 日本生命丸の内ガーデンタワー 〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目3番1号 JAビル 電話：03-3285-1111 ファックス：03-3285-9819 URL：https://www.mitsui.com

### 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)	詳細は、P.006「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、詳細な非財務情報の年次報告書です。 「サステナビリティレポート2019」は2019年8月発行予定です。			
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。 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