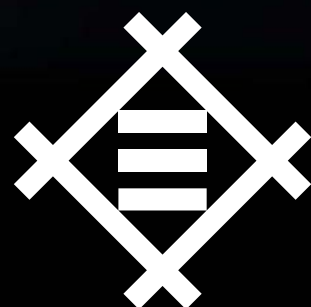


360° business innovation.



三井物産株式会社
統合報告書 2018



MITSUI & CO.

統合報告書を お届けするにあたって

三井物産は、2004年に暗黙知として共有してきた価値観・理念を体系化・明文化し、「三井物産の経営理念 (Mission, Vision, Values)」(P.002ご参照)を策定致しました。その中で、企業使命 (Mission) に掲げている「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」するため、2015年には経営における重要課題として5つのマテリアリティ (P.014-016ご参照)を特定致しました。一方、同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。

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。

当社ではアニュアルレポート2012より「統合レポート」と位置付け、当社の価値を持続的に向上させる価値創造メカニズムや、事業を通じて社会に貢献するCSR活動などを紹介して参りました。

今般、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、本年度より統合報告書としてリニューアルさせていただきました。

今後も、統合報告書に対する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ることで、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、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、各部門との緊密な連携を図りながら、当社グループの横断的な考え方を集約したうえで、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。

2018年7月

代表取締役会長
ガバナンス委員会委員長
飯島 彰己



360°
business
innovation.

編集方針

昨今、国連「持続可能な開発目標 (SDGs)」や ESG 投資への関心が高まる中、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説明することで、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明確にお伝えすることが重要であると考え、従来のアニュアルレポートを統合報告書として進化させました。「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。

参考としたガイドライン

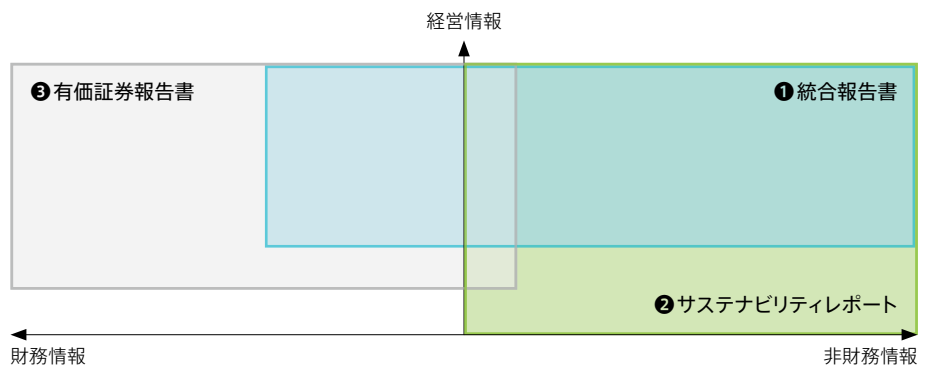
- GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- 環境省「環境会計ガイドライン2005年版」
- ISO26000 (「社会的責任に関する手引」)
- IIRC (The International Integrated Reporting Council) 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



三井物産の刊行物について

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コミュニケーションツールを発行しています。

刊行物	内容	メディアの種類		
		冊子	PDF	HTML
統合報告書(本冊子) ……①	詳細は、P.003「CONTENTS」をご参照ください。			
サステナビリティレポート ……②	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2018」は2018年8月発行予定です。			
有価証券報告書 ……③	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。

三井物産の価値創造

企業の成長と社会の持続可能な発展は常に密接な関係にあり、今後もますますこの関係性が重要になります。当社に求められているのは、環境や社会に対する感度の向上に努め、ステークホルダーの声に耳を傾けて「社会の関心や期待」「社会課題」をいち早く認識すること、そして、期待に応え、課題解決に貢献していくことであると考えています。

私たちは、経営理念 (Mission、Vision、Values) を全ての活動の中心軸に据えるとともに、ガバナンス、リスク管理体制などの経営基盤を一層強固なものとしながら、ステークホルダーとともに、当社コーポレートスローガン「360° business innovation.」を体現すべく事業活動を進めていきます。このスローガンが表すように、地球上のあらゆるところで、発想や情報、取引先やパートナー、そして当社の事業などを繋ぎ、その中から新しいストーリーを描いてビジネスや産業を革新し、新しい価値を創造することで、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く。これこそが当社の果たすべき役割であり、社会の持続可能性を根幹に据えた、「三井物産の価値創造」の考え方です。



CONTENTS

MITSUI & CO., LTD. 統合報告書 2018

004 CEO Message

010 Aiming for Sustainable Growth

- 012 企業価値向上モデル
- 014 取り組む重要課題(マテリアリティ)
- 017 経営資本
- 018 トレードと事業経営の両輪で成長するビジネスモデル
- 020 競争優位を梃子にしたポジショニング戦略
- 022 ポートフォリオマネジメント
- 024 経営資本の高度化に向けて①:
人的資本 人が仕事を創り、仕事人が人を磨く
- 026 経営資本の高度化に向けて②:
関係資本 事業創出に向けたエンゲージメント
- 028 事業を通じた気候変動への取り組み
- 030 サステナビリティ委員会 委員長メッセージ

032 Our Progress

- 034 パフォーマンスハイライト
- 036 CFOメッセージ
- 042 中期経営計画の進捗
- 046 取り組み実績の紹介①:
新たな成長分野の確立
- 048 取り組み実績の紹介②:
デジタルトランスフォーメーション戦略
- 050 取り組み実績の紹介③:
サステナビリティの主な取り組み成果

052 Our Business

- 054 オペレーティングセグメント別データ一覧
- 056 鉄鋼製品セグメント
- 058 金属資源セグメント
- 060 機械・インフラセグメント
- 062 化学品セグメント
- 064 エネルギーセグメント
- 066 生活産業セグメント
- 068 次世代・機能推進セグメント
- 070 三井物産を支える体制

072 Corporate Governance

- 074 社外取締役対談
- 078 三井物産のコーポレート・ガバナンス
- 086 業務執行と内部統制
- 090 取締役および独立役員
- 092 監査役および独立役員
- 093 執行役員

094 Fact Data

- 096 時代のニーズに応え、進化し続ける三井物産
- 098 10年データ
- 100 イニシアティブへの参画
- 101 社会からの評価
- 102 経営環境の分析
- 104 連結財政状態計算書
- 108 連結損益計算書及び連結包括利益計算書
- 110 連結キャッシュ・フロー計算書
- 112 セグメント情報
- 114 連結持分変動計算書
- 115 リスク情報
- 121 主なカントリーリスクエクスポージャー
- 122 投資家情報

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、種々の要因により変化することがあり、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。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報および資料の利用は、ほか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。本資料を利用した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。



代表取締役社長
安永 竜夫

CEO Message

目標達成への自信はさらに揺るぎないものに。

中期経営計画を力強く押し進め、

当社の競争優位性を起点にした

「稼ぐ力」のさらなる強化に徹底的に取り組む

中経初年度の振り返りと 2019年3月期計画について

中期経営計画(以下、「中経」)初年度となる2018年3月期決算では、重点施策の各取り組みで着実に成果を積み重ねるとともに課題案件の処理も進んだことで、全てのセグメントにおいて収益基盤の強化が進むなど大変力強い進捗を示すことができました。とりわけ当社が最も重要と考える基礎営業キャッシュ・フローは史上最高額を更新するとともに、ROEに代表される資本効率の上昇とNet DERの低下など財務基盤強化の両立も確実に進捗しました。配当と自社株買いを併せた株主還元も当社史上最高となる1,725億円まで増額しました。

中経2年目となる2019年3月期の計画では、4,200億円を当期利益の目標としました。2018年3月期の当期利益4,185億円と比較して、ほぼ横ばいの数字ではありますが、その中身は大きく変化しています。当社の基礎収益力は、課題案件整理による効果と、各セグメントにおける新たな収益基盤の貢献により、約700億円の拡大を見込みます。特に非資源分野は着実に成長し、全体の43%を占める1,800億円の当期利益を見込む実力を付けてきており、2020年3月期に目標とする2,000億円達成を十分に射程圏内に捉えています。

2017年のアニュアルレポートにおいて、私は中経目標達成の実現に揺るぎない自信を持っているとお伝えしましたが、その自信は現在さらに深まっていると申し上げたいと思います。

環境認識アップデートと 当社の取り組み方針

中経策定の背景となった経営環境である「気候変動」、「部分的なグローバリゼーション」、「新興国における人口増加と生活レベルの向上」、「技術革新」という4つの視点の重要性については現在も変わりませんが、1年間の変化を踏まえて改めて特筆すべき2つの点と、それらに関する当社の取り組みについて説明します。

一点目は、欧米諸国を中心とした「気候変動対応の加速化」ですが、それとともに「部分的なグローバリゼーションの拡大」、即ち、各地域のそれぞれの課題に合ったビジネス展開がますます重要になっています。

当社では、マテリアリティ、即ち経営の重要課題として「地球環境の保全」を掲げており、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リスクとなり得る一方で、気候変動への対応が、低炭素エネルギーや環境配慮型のインフラ・製品など、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。

他方、「資源・素材の安定供給」と「地域産業・生活基盤の充実」も当社のマテリアリティであり、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の増大などの流れは、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考えています。

二点目は、「データ資本の重要性拡大」です。この1年間だけでも、技術革新による人工知能やIoTの社会への浸透には目を見張るものがあり、これがビジネスにおけるデータの価値を一段と高め、ヒト・モノ・カネに加えてデータ資本の存在が、資本主義のあり方すら変えると言われていきます。また、これらICT技術によって実現されるビジネスモデルの深化も伴って、さまざまな意味での消費者へのパワーシフトが着実に進行しています。この動きは単に消費者に直接対する川下領域の事業だけで重要なのではなく、資源・素材やインフラなども含めたあらゆる分野のビジネスで、最終消費者とデータ資本を直接的に意識した対応が必要になってきていると当社は考えています。

当社では、中経において、イノベーション機能の強化を重点施策の一つと位置付け、デジタルトランスフォーメーション活動を全社的に展開していますが、これは人工知能やIoT自体だけを事業対象として追い求めるのではなく、それ以上に、ワイズユーザーであること、即ち当社がグローバルに展開する多種多様な現場を舞台に、それら技術を徹底的に使いこなすことで当社グループ自身が強くなることを目指しています。コーポレートにおいては、少人数で高機能な組織を実現することで、人材の営業現場への大胆なシフトを可能にして会社全体の「稼ぐ力」を強化する取り組みを進めています。また、営業現場では、消費者を中心とした世界の環境変化を敏感に感じ取るとともに、現場に刺さり込んだ当社だからこそ実現でき



る課題解決策を見出すことで、既存事業のコスト削減や売上増加という効果を上げ始めており、今後も営業本部の垣根を超えた異なる領域の連携による総合的な取り組みを加速することでビジネスのさらなる進化を追求していきます。

中核分野と成長分野における 2019年3月期の取り組み

このような経営環境の変化と当社取り組み方針の下で進める、2019年3月期の主要な取り組みを説明します。

まず、当社の圧倒的な収益基盤である「金属資源・エネルギー」「機械・インフラ」「化学品」の中核分野では、「強いものをより強く」を着実に実践していきます。

金属資源では、すでに収益貢献を始めているモザンビークのMoatize炭鉱ならびにNacalaインフラ事業の着実なランプアップを進めるほか、BHP社との豪州South Flankにおける鉄鉱石事業の開発など既存事業の収益基盤拡充も継続的に進めます。エネルギーでは、E&P事業において、米国Kaikias油田で当初予定よりも1年前倒しでの生産開始を達成しましたが、今後もイタリアTempa Rossa油田や豪州Greater Enfield油田の立ち上げを着実に進めます。また、今般子会社化した豪州AWE社を活用して、原油・ガスの上・中流事業基盤を強化するとともに、オペレーター機能の装備も進め、豪州におけるE&P事業の活動領域を拡大していきます。LNG事業では、2019年に予定する米国Cameronの確実な立ち上げに向けて建設を進めるとともに、モザンビークLNG事業の最終投資判断に向けた取り組みを加速します。これらを通じて、当社の

強固な収益基盤である資源分野では、コスト削減と増産効果により、資源価格の上昇に依存しない収益拡大を推進します。

機械・インフラでは、中東やモロッコで建設中の新規発電事業の着実な立ち上げを行うほか、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への取り組みも加速します。また、ブラジルPetrobras社を中心に新規需要が回復しているFPSO事業では、引き続きさらなるフリート拡充を進めます。さらに鉄道、自動車、航空機のリース・レンタル・シェアリング事業といったモビリティサービスの取り組みを複合的に深化させていきます。

化学品では、米国ターミナル事業であるIntercontinental Terminals Company社の継続的な増設を進めるほか、2018年4月に出資を決定したKansai Helios Coatings社を中心としたコーティングマテリアルズ事業を展開します。さらには、Novus International社のメチオニン製造能力拡大やトレーディングの強化など事業基盤の拡充を進めます。

一方、4つの成長分野においても引き続き精力的な取り組みを進め、次期中経以降も継続的に成長していくための新たな収益の柱の確立を目指します。

「モビリティ」では、2018年3月期に商用車電動化へのさまざまな取り組みや鉄道関連事業の拡充、チリにおける自動車オペレーティングリース・レンタカー事業の取り組みを進めましたが、引き続きこれら事業の収益基盤化に尽力します。また、日本で初めてとなる松阪での工場開設を予定する Gestamp Automoción 社の成長戦略も加速していきます。

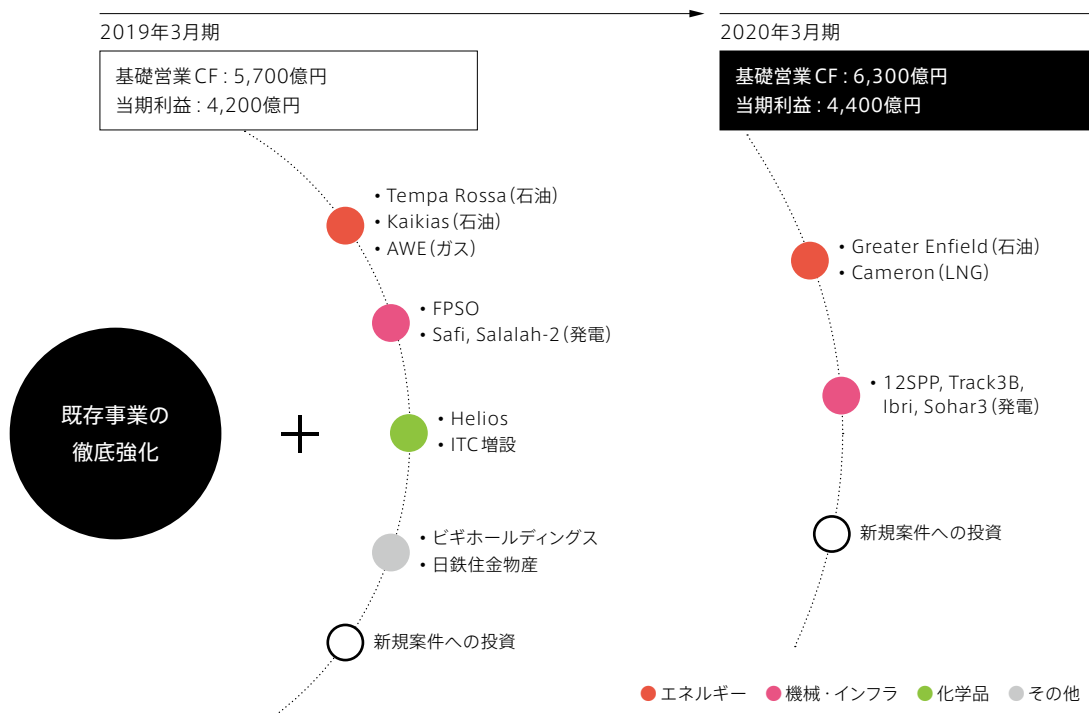
「ヘルスケア」では、2018年3月期に Columbia Asiaグループに追加出資しましたが、引き続きアジアにおけるヘルスケアエコシステムの拡充を進めます。また、ロシアの製薬会社 R-Pharm 社への出資を通じた同国の新薬ニーズの取り込みや、米国ヘルスケア専門職派遣・紹介事業の拡大などに取り組めます。

「ニュートリション・アグリカルチャー」では、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 社への出資を2018年5月に実行しました。同地域ですでに進めている資源・エネルギー事業に加えて、食料や農業への関わりやインフラ整備を通じて相乗効果を発揮することで、経済発展の利益をホストカントリーの住民が享受できる事業構築を進め、アフリカ諸国の「国創り」に積極的に貢献していきます。

また、「リテール・サービス」でも、米国 CIM Group 社など2018年3月期に拡大した国内外のアセットマネジメント事業の収益基盤化を進めるとともに、(株)ビギホールディングス買収による消費者接点の拡充を通じたマーケティング機能と販売力の強化を進めます。さらには、MBK Real Estate 社が獲得した米国西海岸のシニアリビング事業の資産良質化など、収益基盤拡充を積極的に推進します。

事業資産群とその収益貢献・キャッシュ創出の開始時期



人材とガバナンスの強化

総合商社である当社の祖業はトレーディングであり、幅広い間口をもって多種多様な商品を取り扱うことを通じて築き上げた業界での知見や顧客基盤・パートナーシップを活かすことで、トレーディングを事業投資へと展開し、投資先の事業経営に携わることを通じて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、このことを繰り返すことで、当社は現在の事業形態へと発展してきました。現在では事業の一つひとつがすでに独自の競争優位性を有するまでになっていますが、長い歴史の中で築き上げられた顧客やパートナーとの「ネットワーク」とともに、それを最大限に活用する能力と主体性を持ったプロ人材、即ち「強い個」こそが、現在でもバランスシートに表れない当社最大の資産であり、約42,000人の連結従業員それぞれの継続的な個の強化は当社における永遠の経営課題と言えます。

競争条件の平準化である「Level Playing Fieldの整備」を全球的にダイナミックに進めることを通じて、多様な価値観やバックグラウンドを持つプロ人材が、国籍・性別・言語などを越えてお互いを理解し、認め合い、切磋琢磨しながら「個の強化」に挑戦することで「連結人員の総戦力化」を進めます。

また、人材と並ぶ経営基盤であるガバナンスについては、2018年3月期に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、当社の大きな方向性や戦略、それをどう実行していくか、その過程で説明責任をいかに果たしていくかということろまで、より多くの深い議論を取締役会で行うなど、取締役会の実効性

強化を進めました。また、取締役会にて密度の濃い議論を行うためには、取締役一人ひとりの議題に対する理解レベルが同一でなければなりません。そのためにも事前準備をしっかりとすることで真剣勝負の議論を行っており、これが経営の質の向上に確実に繋がっていると考えます。

最後に

本メッセージの冒頭において、私は2020年3月期中経目標達成への自信をさらに深めていると申し上げましたが、2017年のアニュアルレポートでも述べさせていただいた通り、「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姿においては、中経目標達成すら一つの通過点に過ぎないと捉えています。

まずは、中経目標達成へのStepping Stoneとなる2019年3月期の事業計画を着実に達成するとともに、2020年3月期、そしてその先の未来を目指す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・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、引き続きご理解・ご支援のほど、よろしく願い申し上げます。

2018年7月
代表取締役社長
安永 竜夫

An aerial photograph of Earth, showing a large, snow-capped mountain range in the upper right quadrant and a city at night in the lower left quadrant. The rest of the image shows the blue and green hues of the ocean and land respectively.

CHAPTER 1

Aiming for Sustainable

Growth

- 012 企業価値向上モデル
- 014 取り組む重要課題(マテリアリティ)
- 017 経営資本
- 018 トレードと事業経営の両輪で成長する
ビジネスモデル
- 020 競争優位を根子にしたポジショニング戦略
- 022 ポートフォリオマネジメント
- 024 経営資本の高度化に向けて①：
人的資本 人が仕事を創り、仕事人が人を磨く
- 026 経営資本の高度化に向けて②：
関係資本 事業創出に向けたエンゲージメント
- 028 事業を通じた気候変動への取り組み
- 030 サステナビリティ委員会 委員長メッセージ

企業価値向上モデル

社会が抱える課題を捉え、ニーズに応える産業的解決策を提供することが、当社の価値創造の原点です。「三井物産の目指す在り姿」の下、当社が保有しているさまざまな経営資本と、当社のビジネスモデル、即ち競争優位性を駆使して、マテリアリティに対応すべく中期経営計画を策定・実行しています。限りある経営資本をバランスよく配分しながら、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。

三井物産の目指す在り姿

～自らが新たなビジネスを創り、育て、発展させる集団～
 多様なプロ人材が、三井物産グループの総合力とネットワークを駆使し、
 主体的な事業創出に取り組み、新たな価値を持続的に創造する

1

三井物産が見据える メガトレンド

- 人口増加
- 貧富の格差拡大
- 気候変動・環境汚染
- 高齢化
- 中間所得者層の急拡大
- ヘルスケアニーズの拡大
- 人材の多様化
- エネルギー・水不足
- 働き方の変化
- インフラニーズの拡大・多様化
- 技術革新
- スマート化の加速・セキュリティリスクの増大
- 人権へのさらなる配慮

2

取り組む重要課題 (マテリアリティ) □ P.014-016

資源・素材の安定供給



地域産業・ 生活基盤の充実



地球環境の保全



人権の尊重



ガバナンスと人材



3

三井物産の成長モデル

経営資本 □ P.017

- 人的資本
- 組織資本
- 関係資本
- 財務資本
- 自然資本
- 製造資本

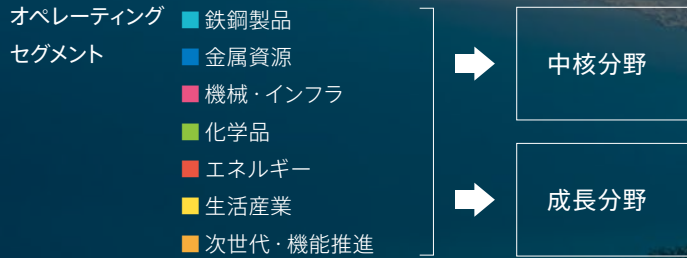
中期経営計画

ビジネスモデル

□ P.018-023

- トレードと事業経営の両輪で成長するビジネスモデル
- 競争優位を梃子にしたポジショニング戦略
- ポートフォリオマネジメント

中期経営計画では、2つの戦略分野の視点から各事業戦略を実行しています。



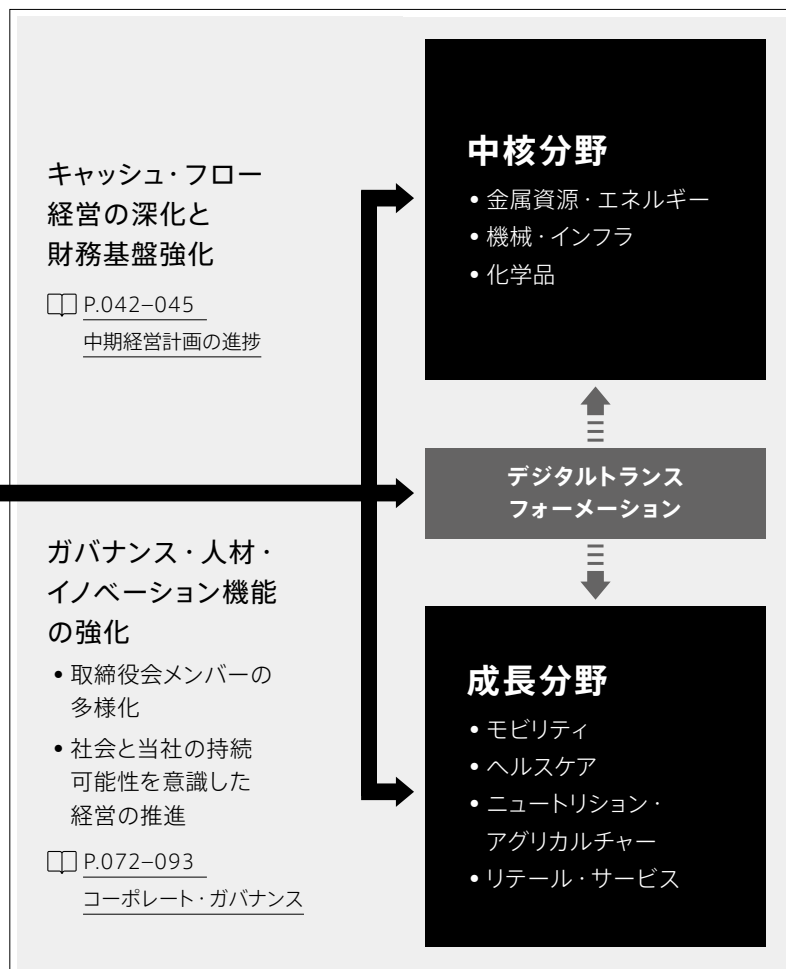
成果を測るデータ

□□ P.034-035

当期利益／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
持分権益生産量	1 4
総発電容量(グロス)	1 4
女性管理職および女性海外駐在員数	4 5
現地採用職員(NS)の GM人数 □□ P.025	4 5
温室効果ガス排出量	4

4

重点分野への経営資本の配分と、 中期経営計画の実行



5

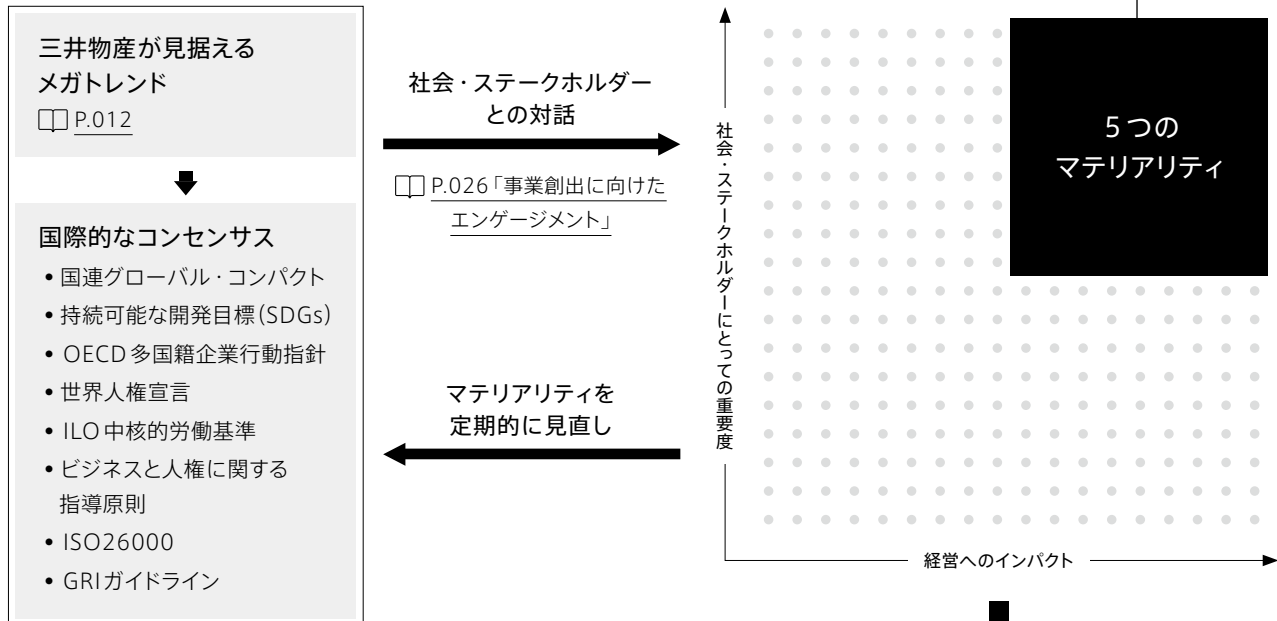
生み出す成果



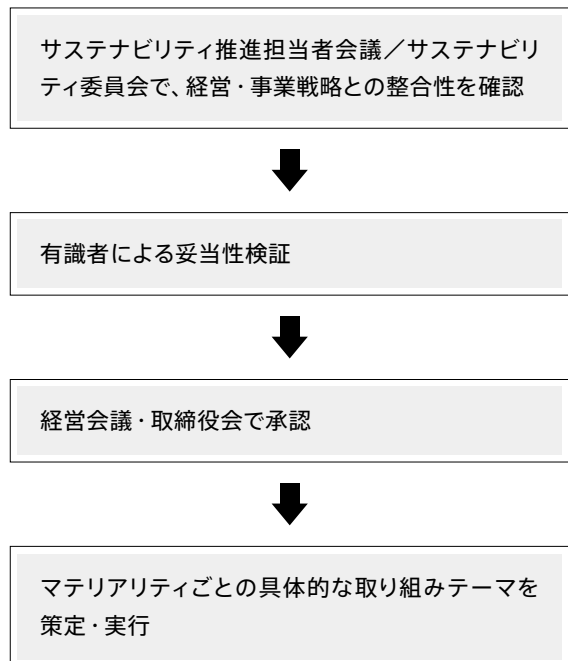
取り組む重要課題(マテリアリティ)

社会の持続的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
サステナビリティレポート2018 P.13をご覧ください。











マテリアリティ	社会課題の認識	主なリスクと機会
資源・素材の安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> 人口増加と資源・素材の需要拡大 サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 気候変動・人口増加に伴うエネルギー・食料資源の安定供給不全による事業停止 機会 <ul style="list-style-type: none"> 持続可能な資源開発と食料の安定供給 トレーサビリティ確保による競争力拡大
地域産業・生活基盤の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 先進国におけるインフラの老朽化 新興国などのインフラ整備 食の安全・安心 健康維持、医療・介護・福祉サービスの確保 	リスク <ul style="list-style-type: none"> インフラ利用者や製品・サービスの最終消費者の安全・健康上のトラブルによる信用低下 機会 <ul style="list-style-type: none"> 新興国などの生活向上に向けたインフラ構築 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拡大 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 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
地球環境の保全 <p>□ P.028-029 事業を通じた気候変動への取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化、気候変動 生物多様性損失 エネルギー、水不足 環境汚染 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 低炭素社会への移行に関連した各国政策・法規制の変化 新技術や新たな市場創出が既存ビジネスの需給に与える影響 気候変動の物理的影響に関連した操業リスク 異常気象による農林水産物の生産量などへの悪影響 事業活動による生態系破壊・劣化などに伴う環境コスト増大 機会 <ul style="list-style-type: none"> 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 サーキュラーエコノミーやシェアリングによる新たなビジネスモデル創出 エネルギーの多様化による再生エネルギーなどの事業領域の拡大
人権の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける人権への責任拡大(労働慣行・地域住民への影響など) 資源開発などにおける先住民への配慮 インターネットやデジタル通信網の発達に伴う個人情報の不正利用 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 事業領域全般での人権上の争議・抗議による事業開始・継続の阻害 企業が保有する個人を特定する情報の漏洩リスク 機会 <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体での人権配慮による安定供給の強化
ガバナンスと人材 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の機能不全 画一的な働き方による生産性の停滞 人材の多様化、グローバル化 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 広い視野での適正な経営判断を欠くことによる影響 新興国などの公共性の高い事業での贈収賄 情報セキュリティ関連トラブルによる事業停止 機会 <ul style="list-style-type: none"> 新しい働き方促進と働きがいのある職場整備による労働生産性向上 公正な処遇と公平かつ充実した人材育成の推進 ダイバーシティ経営の推進による競争力向上 従業員のサステナビリティ意識向上に伴う社会課題を解決する新たな事業機会創出



取り組む重要課題(マテリアリティ)

マテリアリティ	関連するSDGsテーマ	三井物産の取り組み
資源・素材の安定供給 	       	<p>川上から川下まで最適なサプライチェーンの構築を通じて、資源および素材の安定供給に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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資産ポートフォリオの維持 ▶ 安全・安心な食料の安定的かつ効率的な供給 ▶ 小麦、トウモロコシ、大豆といった穀物の生産・集荷の段階からのトレーサビリティ管理 <p>サプライチェーンにおける課題解決に向けて、取引先とともに社会の要請に対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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
地域産業・生活基盤の充実 	      	<p>インフラ整備事業を通じ、「国創り」や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"> ▶ 人口増加・経済発展の著しい新興諸国で拡大する基幹インフラ需要への対応、それに伴う地域産業の育成や雇用創出への取り組み ▶ 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 ▶ 食の安全・安心の確保 ▶ 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 ▶ 医療の質と効率を高める次世代医療インフラ「ヘルスケアエコシステム」構築への取り組み
地球環境の保全 	       	<p>環境関連ビジネス展開を通じ、環境問題への産業的解決による貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 再生可能エネルギー分野における事業推進および対応強化 ▶ スマートシティやモーダルシフト、EVなどの新エネルギー車普及への取り組みの推進 <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 各国政策・法規制のモニタリング ▶ 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2030～40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 ▶ 金属資源では、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替により資産ポートフォリオ強化 ▶ 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(RE)比率を2030年までに30%に引き上げる方針 <p>当社および国内子会社にて「エネルギー使用量を年平均1%以上低減」の目標設定</p>
人権の尊重 	      	<p>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</p> <p>個人情報保護管理体制の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ チーフ・プライバシー・オフィサー(CPO)の下にCPO事務局を設置し、全役職員へ個人情報の保護について周知徹底 ▶ 日常業務における個人情報の管理状況を定期的に確認の上、改善
ガバナンスと人材 	      	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 透明性と説明責任の向上 ▶ 経営の監督と執行の役割分担の明確化 <p>サステナビリティガバナンス体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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対する「特定事業管理制度」に則った慎重な事業推進 <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</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 社員一人ひとりのコンプライアンス意識徹底 ▶ グループ・グローバルベースでのコンプライアンス体制構築 <p>当社最大の資産であるプロ人材の強化</p> <p>ダイバーシティ経営の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 国籍・性別・価値観など多様なバックグラウンドを持つ人材の総戦力化

☐ マテリアリティの詳細

サステナビリティレポート2018 P.12~をご覧ください。

世界中のさまざまな産業やバリューチェーン上で、幅広く事業を展開することで、三井物産ならではの産業的解決と価値創造を実現してきました。主体的な事業創出を通じ、当社は事業価値を世界で生み出すために必要な経営資本を数多く有しています。当社の競争優位性でもあるこの経営資本を活用し、さらなる価値の創出に挑みます。

人的資本

多様なプロ人材

(2018年3月末現在)

EXPERTISE

「商品・業界専門性」「地域専門性」

「事業開拓力」「現場経営力」

「グローバルに活躍できる柔軟性」

42,304名(連結)

5,859名(単体)

☐ 人的資本についてはP.024-025をご覧ください。

関係資本

ネットワーク

(2018年4月1日現在)

PARTNERSHIPS

「顧客」「サプライヤー」

「事業パートナー」

「政府機関・自治体」「地域社会」

事業所数：137

(国内12、海外125)

展開国：66カ国・地域

☐ 関係資本についてはP.026-027をご覧ください。

組織資本

総合力

(2018年4月1日現在)

AXES

機能軸 × 商品軸 × 地域軸

子会社・関連会社^{*1}：472

営業本部：16

海外地域本部：3

(米州、欧州・中東・アフリカ、アジア・大洋州)

事業支援ユニット：11

コーポレートユニット：18

☐ 機能軸についてはP.021を、商品軸と地域軸についてはP.071をご覧ください。

財務資本

財務基盤

(2018年3月末現在)

総資産：11.3兆円

株主資本^{*2}：4.0兆円

ネットDER：0.78倍

基礎営業キャッシュ・フロー：6,665億円

(2018年3月期)

格付

Moody's：A3 (STABLE)

S&P：A (STABLE)

R&I：AA⁻ (STABLE)

☐ P.036-041「CFOメッセージ」も併せてご覧ください。

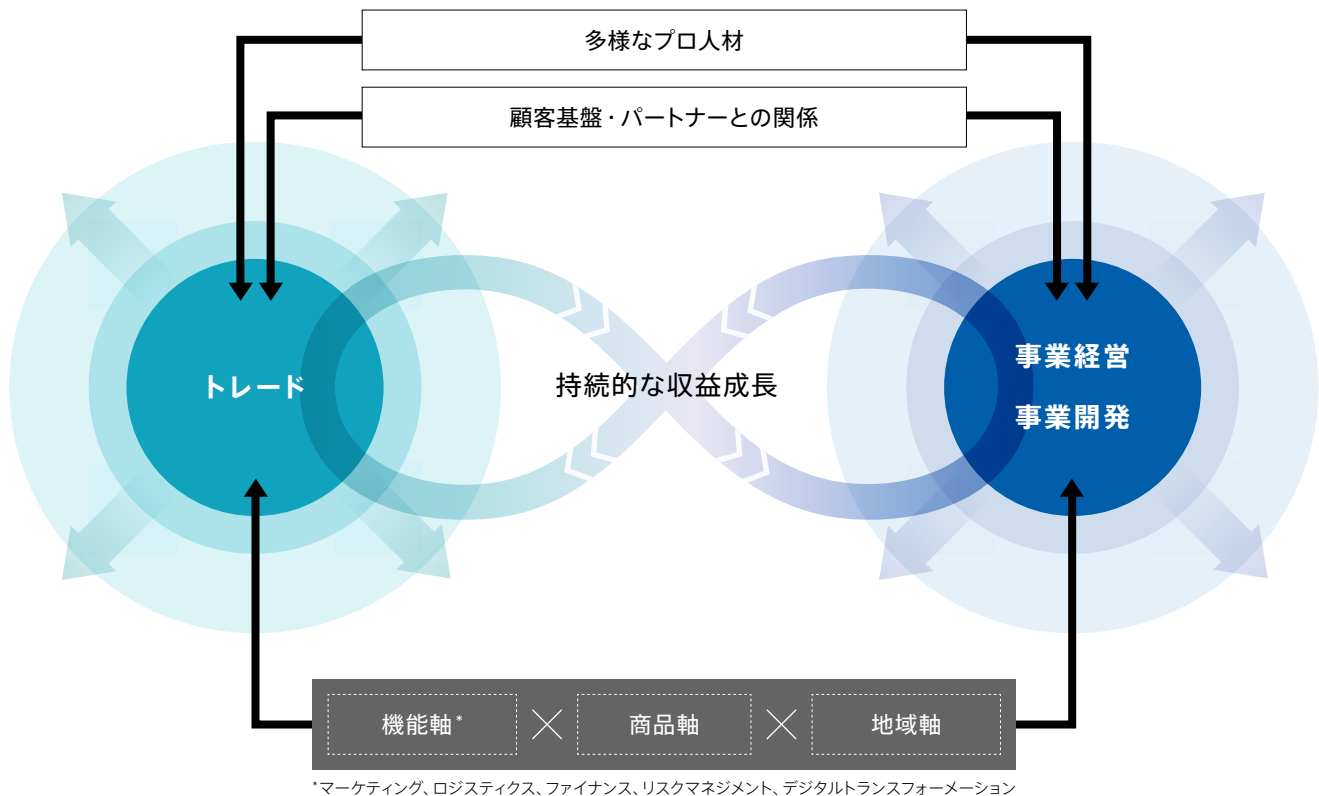
^{*1}. 2018年3月末現在
^{*2}. 親会社の所有者に帰属する持分

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。

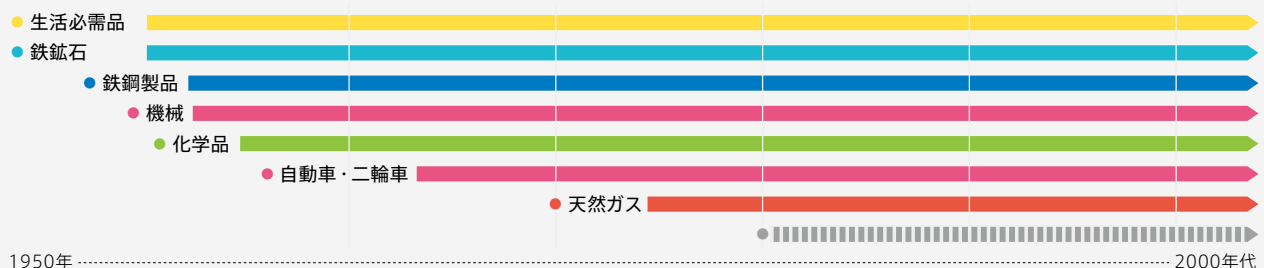
当社の多様なプロ人材は、各営業本部が持つ強い「商品軸」に、世界各地で活躍する現地人材を柱とする「地域軸」と、総合商社としてのさまざまな「機能軸」を掛け合わせ、長い歴史の中で築き上げてきた顧客やパートナーとのネットワークを駆使して、今後も新たなビジネスモデルや新事業を創出していきます。

絶え間ない価値創造と収益成長



多種多様な商品を取り扱う総合商社

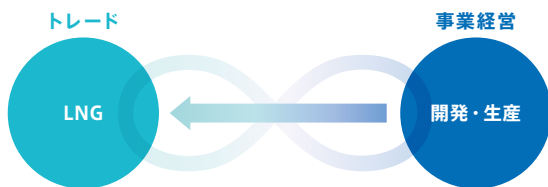
総合商社である当社の生業は元々トレーディングであり、優れたトレーディング機能を最大限に活かすためには、幅広い間口をもってさまざまな商品を取り扱うことはむしろ自然な発展形態でした。多くの商品の需要と供給を結び付ける商売と、商売を通じて獲得した幅広い顧客基盤であるネットワーク、さらにそれらを維持拡大する社員の目利き力・嗅覚と行動力が正に当社の伝統的なコンピテンシーです。 □□ P.096-097「時代のニーズに応え、進化し続ける三井物産」も併せてご覧ください。



事例 米国 Cameron LNGプロジェクト



米国ルイジアナ州の、メキシコ湾に面したCameron LNGプロジェクトは、当社が2013年に出資参画、2019年中の全三系列生産開始に向け、現在天然ガス液化設備を建設中です。当社は20年間にわたり、年間400万トンの天然ガス液化能力を確保しており、生産開始後は、自社LNG船7隻を活用してグローバルに販売していきます。天然ガスおよびLNGは、温室効果ガス排出量が相対的に少なく、中長期的に世界的な需要の拡大が見込まれています。当社は、すでに開発・生産に参画している米国シェール上流事業において米国の天然ガス生産に貢献していますが、Cameron LNGプロジェクトによりLNGの安定的な生産に寄与し、また日本および世界のエネルギーの安定供給に貢献していきます。



事例 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

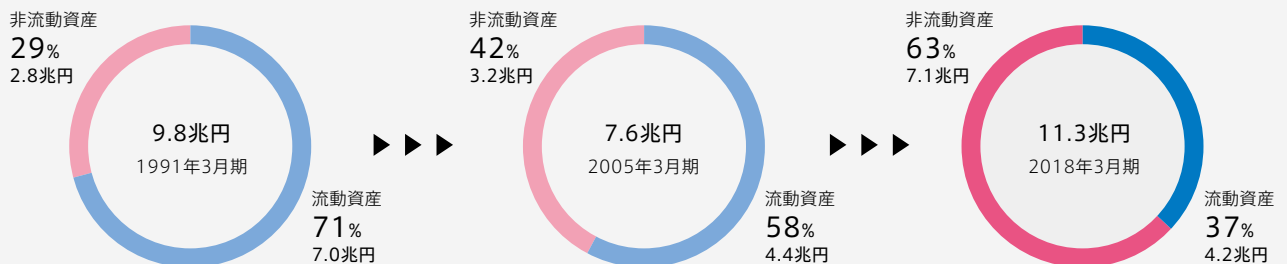
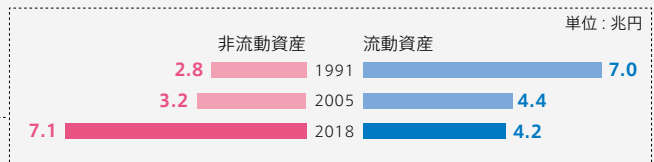


当社は長年にわたり、東南アジア・米州を中心に海外向けのトレーディング(輸出)に始まり、自動車製造・組立、卸売、小売事業に取り組んできました。2001年の自動車ディーラー会社Penske Automotive Group社への出資参画を経て、Penskeグループとの信頼関係が結実する形で、2015年に同グループ傘下のPenske Truck Leasing(以下、「PTL社」)への出資参画の機会を獲得しました。PTL社は北米でトラックのメンテナンス付リース、法人・個人向けレンタル、メンテナンス請負事業を主に展開する最大手企業の一つであり、また北米を中心にロジスティクス事業も展開しています。当社は総合力を駆使して、同社を通じパートナー企業・関係会社向けにフリートマネジメント・サプライチェーン効率化のソリューションを提供していきます。



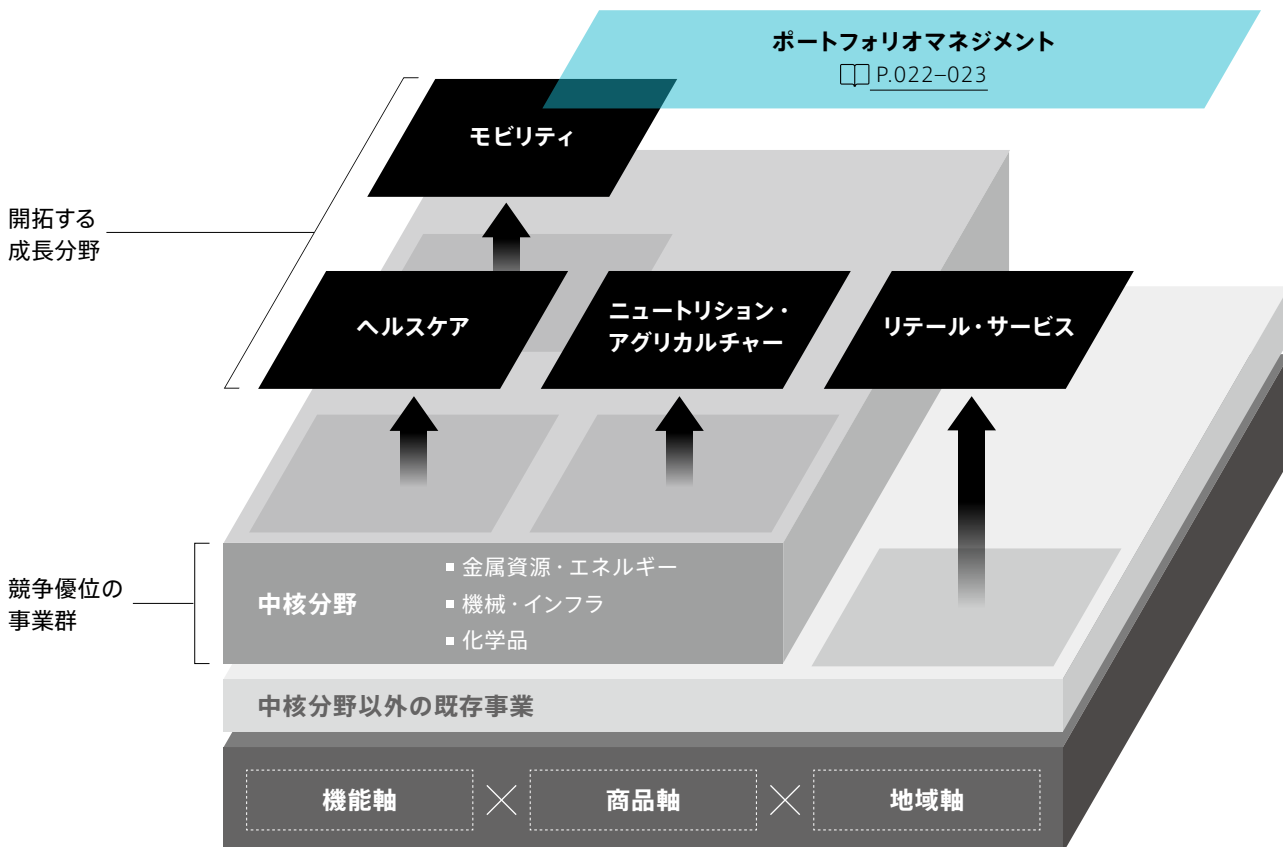
事業ポートフォリオの変遷(総資産)

- ① トレードを起点に事業経営が拡大
- ② 事業経営の拡大により、非流動資産が増加
- ③ 事業経営が新たなトレードを生み、流動資産の規模を維持



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。

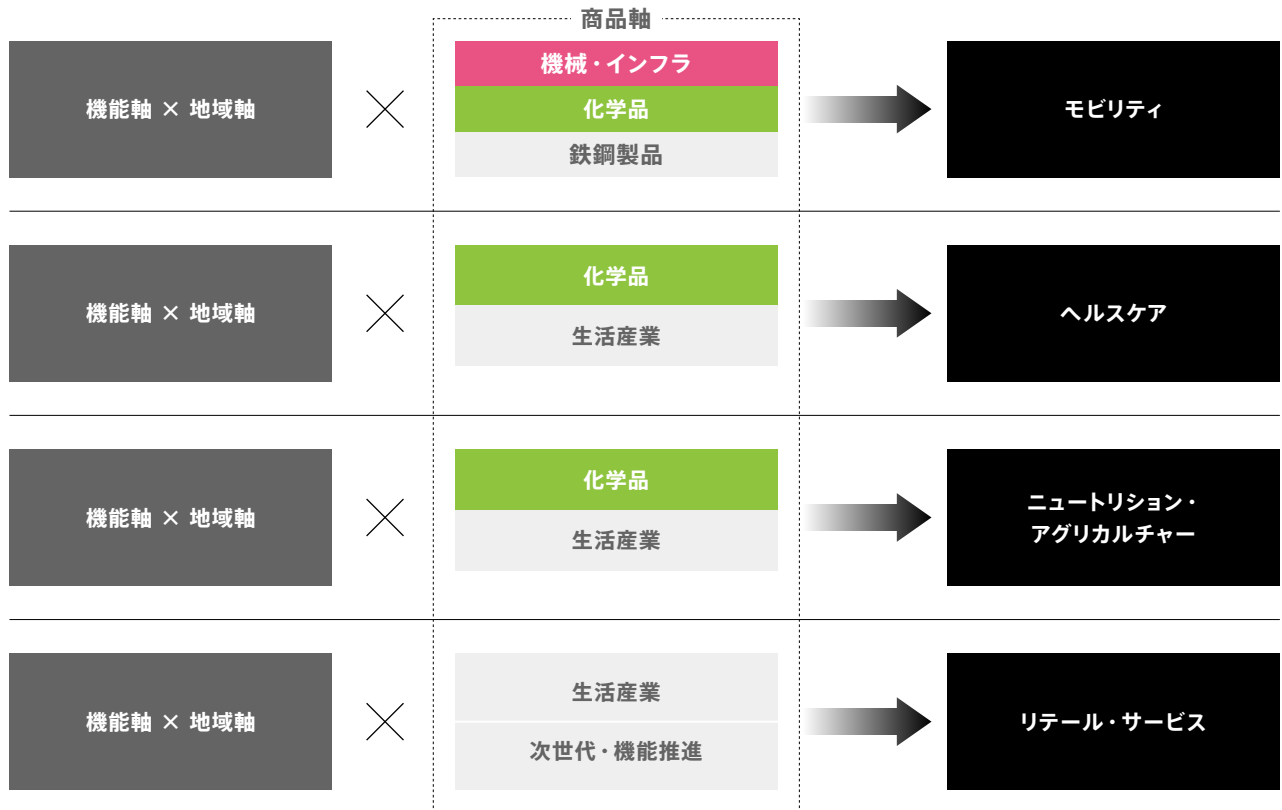


解説 中核分野の競争優位性

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

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。



解説 三井物産が提供する機能について

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
- ⑤ AIやIoTを活用し、ビジネスプロセスの最適化、ビジネスモデルの変革を実現

ポートフォリオマネジメント

—事業投資のライフサイクルマネジメントと規律あるポートフォリオ経営の実践—

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確実なリターン獲得を目指します。また、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

■ 営業現場
■ 事業支援ユニット^{*1}

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^{*2}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、個別案件審議会、経営会議、取締役会の各段階で審議します。

各会議体の金額基準

会議体	対象	金額
個別案件審議会	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。

☞ 特定事業管理制度の詳細

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

03

最終投資決定・実行

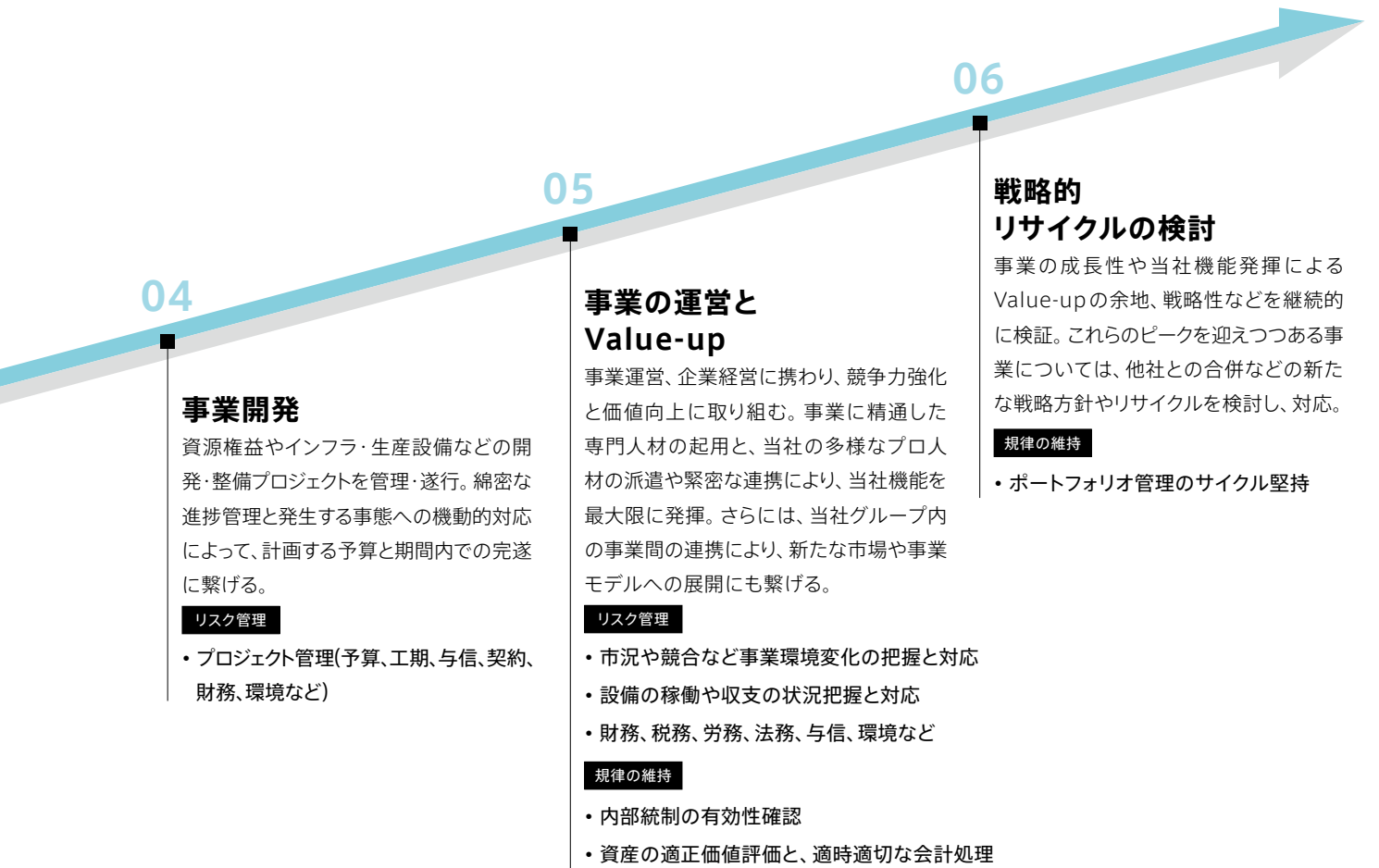
社内許可条件や、契約上の発効要件が充足された時点で投資を最終決定・実行。

規律の維持

- 投資差額などに関する適切な会計処理

^{*1} 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.070「組織図」ご参照)

^{*2} 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。



04

事業開発

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

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

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

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

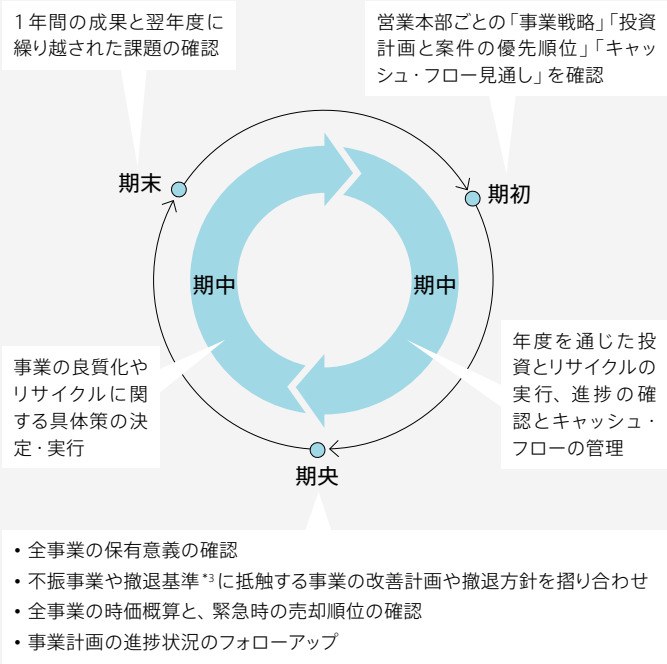
当社全体戦略、営業本部の個別戦略、市場動向・マクロ分析、当社の限りある経営資本を踏まえて、重点・注力分野、新規取り組み分野、見直し分野を特定します。

• 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

全事業の保有意義の確認だけでなく、事業分野別・個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。



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

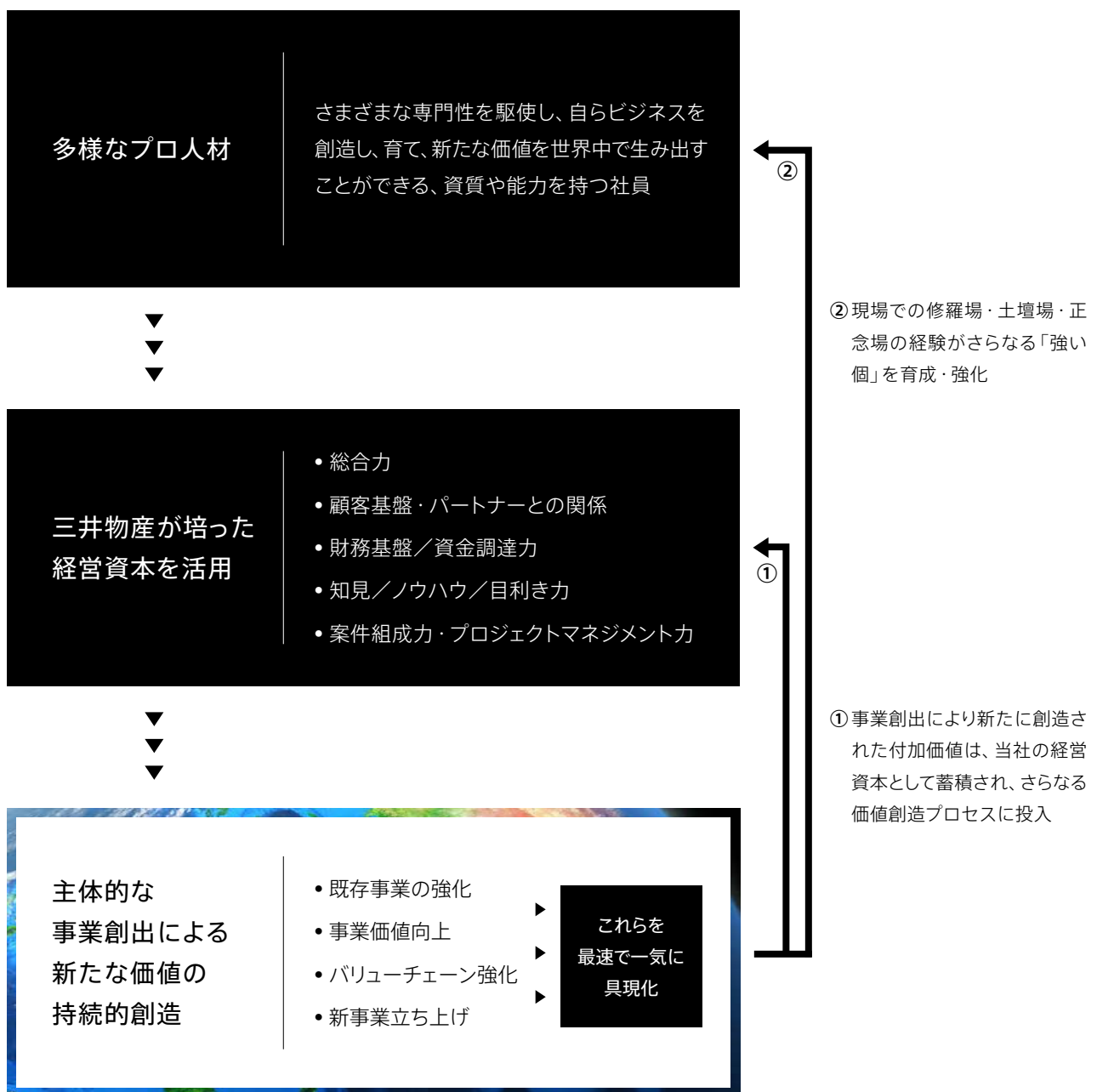
経営資本の高度化に向けて①

人的資本

人が仕事を創り、仕事人が人を磨く

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。全世界の関係会社を含む当社グループには、極めて多種多様なプロ人材が働いており、強力な人材プールを継続的に維持・拡充していくことは永遠の経営課題です。

競争条件のグローバルな平準化(Level Playing Fieldの整備)などを通じ、個の強化・連結人員の総戦力化を図り、プロ集団の潜在能力を最大限に引き出すとともに、強力な人材プールの中で最適と思われるベストタレントを登用していきます。



多様なプロ人材の活躍を後押しする仕組み

機動的な人材再配置

当社では、個の強化には現場での修羅場・土壇場・正念場の経験が必須と考えています。多様な経験を積んだ個が最大限活躍し、組織戦力の最大化を図るための施策の一環として、コーポレート人材の営業現場へのシフトを大胆に進めています。2018年3月期には、70名以上を営業の前線に送り、会社全体の「稼ぐ力」の強化を進めています。2019年3月期もさらにこれを継続していきます。一方、人材を輩出する側のコーポレートにおいても、積極的なデジタルトランスフォーメーションを推進することで、少人数で高機能を実現する「軽くて強い鎧」の装備を進めます。

現地採用職員の育成・登用

次世代のリーダーに育成したい現地採用職員(NS)を、さまざまな形で日本に派遣しています。日本の文化、歴史などにも触れてもらいながら、将来の連結グローバル経営を担うマネジメント人材の育成目的で研修を実施し、社内外での人脈構築に加え、全世界から同様に集まってくる優秀人材との関係を構築しています。

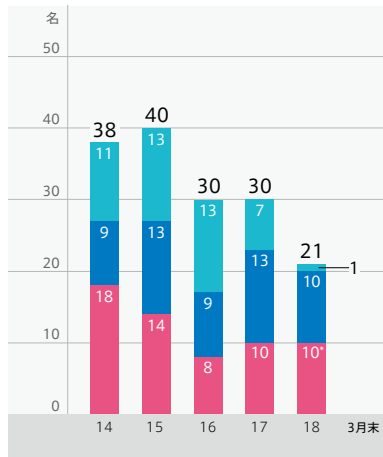


また、そのNSを各地で育成し、多様な地域・地場により密着、精通した人材基盤の強化と、地域発信型案件形成力を支える人材基盤を強化する狙いで、現地優秀人材の管理職への登用が増えています。米州では全GMのうち31%、EMEA(欧州・中東・アフリカ)では24%、アジア・大洋州では8%をNSのGMが占めるまでに至っています(2018年3月末時点)。

さらに、常態化する経営環境の変化に柔軟に対応しビジネス機会を逃さないためにも、多様化を一層推進、採用地や国籍に拘らず世界中の適材適所で活動できるよう、日本への派遣だけではなく、海外拠点間での異動の機会も増やしています。最近の例でも、インドや韓国のスタッフが中東・ドバイへ赴任しました。

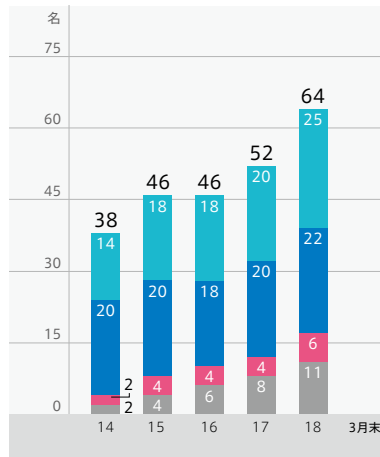
グローバルベースでの優秀人材の育成・活用を今後も一層進めていきます。

日本への派遣人数推移



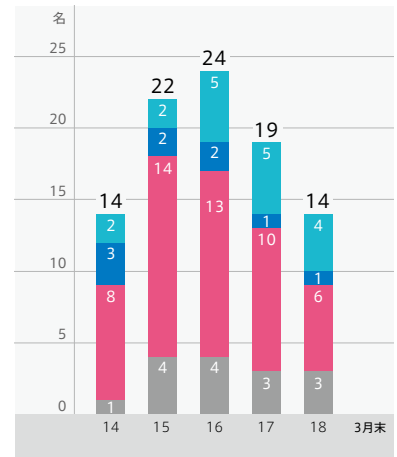
■ 日本語ビジネス研修員(LBP)
■ 受け入れ海外職員(BIP)
■ NS転勤者
* 関係会社受け入れNS転勤者1名を含む

NSのGM人数推移



■ 米州
■ 欧州・中東・アフリカ
■ アジア・大洋州
■ その他

三国間(日本以外)転勤者数推移



■ 米州
■ 欧州・中東・アフリカ
■ アジア・大洋州
■ その他

経営資本の高度化に向けて②

関係資本 事業創出に向けたエンゲージメント

多様なステークホルダーとの対話を通じ、当社グループ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します。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。

従業員
働き方改革の推進や、競争条件のグローバルな平準化 (Level Playing Fieldの整備) などを通じ、連結人員の総戦力化および多様化を図り、多種多様なプロ人材の潜在能力を最大限に引き出すことを目指します。
エンゲージメント方法
イントラネット
社内誌
車座、新アクティブ・トーク・ウェンズデー (経営層と社員の対話集会)
ダイバーシティ・カフェ
各種研修・セミナー、各種意識調査
三井物産環境月間
三井グローバルボランティアプログラムによる活動
ボランティア休暇制度
社内外相談窓口
労働組合との意見交換

CASE 三井物産 × パートナー

鋼材供給から事業領域の枠を拡げ、新素材提案、IoTを活用したスマートファクトリー化、日系自動車メーカー向け拡販、素材・部品物流効率化などを提案。パートナーの企業価値向上に貢献するとともに、当社が持つ周辺事業の拡大にも繋がります。

これまでの事業領域

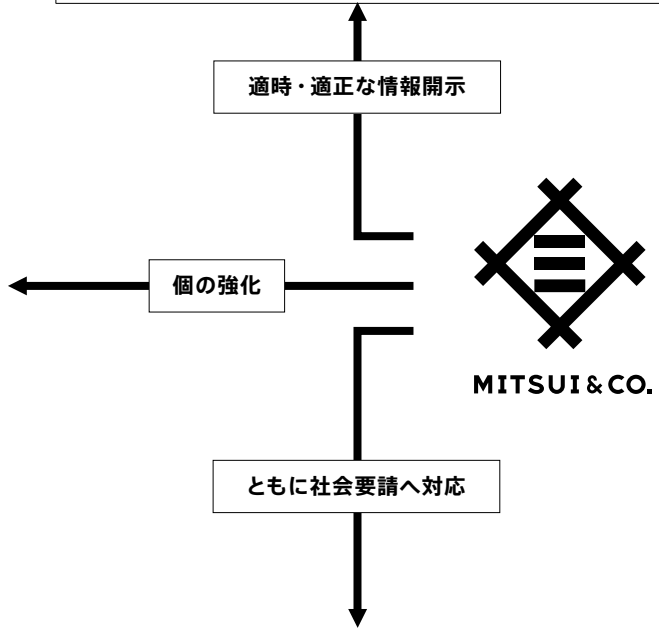
- 鋼材供給
- 素材供給
- IoT
- ロジスティクス
- 事業開拓

Gestamp 新たななる 素材・部品事業への挑戦

↓

- 日系向け拡販支援
- 欧米向け取引拡大

株主・投資家
適時・適正な情報の開示をはじめ、経営の透明性の維持と説明責任を果たしながら、株主や投資家との双方向コミュニケーションを通じて、継続的な企業価値の向上と適正な市場評価を目指します。
エンゲージメント方法
株主総会
IR 説明会 (決算説明会、インベスターデイ、個人投資家向け説明会)
IRやSR (議決権行使・責任投資部門) の個別エンゲージメント
有価証券報告書
統合報告書
株主通信
ウェブサイト
ESG調査会社からのアンケート



取引先・パートナー
多様化・複雑化する取引先・パートナーのニーズや期待を把握し、当社として主体的な機能提供を行うとともに、最終需要家を意識し、安全・安心な商品・サービス提供に配慮し、サプライチェーンにおける課題解決にも努めます。
エンゲージメント方法
事業活動の中で継続的に実施されるエンゲージメント
ウェブサイト
会社案内・広告・CM
サステナビリティレポート
「サプライチェーンCSR取組方針」に沿った対応
サプライヤーアンケート・実態調査

政府機関

事業展開に際して、世界各国の政府機関や地方自治体などの策定する各種関係法令の遵守のみならず、政府機関および自治体と連携し、各国・地域の産業構造に深く入り込み、その国・地域の根幹を担う事業を創造すべく、当社ならではの国創り・産業振興を目指します。

エンゲージメント方法

各種政策審議会への参加

官公庁との審議会・懇談会への参加

地方自治体研修員制度

財界・業界団体を通じた活動

事業活動の中で継続的に実施されるエンゲージメント

大型資源開発など特定の目的のために実施されるエンゲージメント

国創りへの貢献

地域社会との共生

社会課題解決のための協働

NPO・NGO

さまざまなNPO・NGOとのネットワーク構築に努め、環境・社会課題に関する意見聴取に努めるとともに、解決に向けた協働を進めます。

エンゲージメント方法

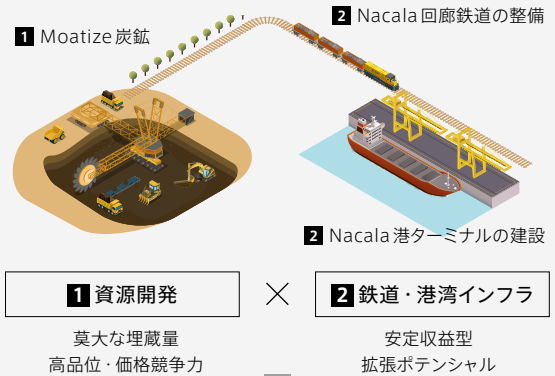
NPO・NGOとの協働に向けた意見交換・現地往訪

NPO・NGO主催研究会への参加

NPO・NGOからの各種アンケート対応

CASE 三井物産 × 政府機関

現地国やグローバル・プレーヤーとの強固な信頼関係を梃子に、数十年にわたって培ってきた資源開発における優位性と、インフラ領域で積み重ねてきた経験と知見を融合し、産業振興、インフラ整備、雇用創出などを通じて現地国の経済発展に貢献します。



新たな収益の柱を確立、国創りへの貢献

地域社会

世界中の国や地域におけるさまざまな事業活動を通じて、各国・地域の社会・経済の成長発展に寄与し、地場産業の育成や雇用の創出、インフラ基盤の整備、住民生活の向上など地域社会との共生を目指します。

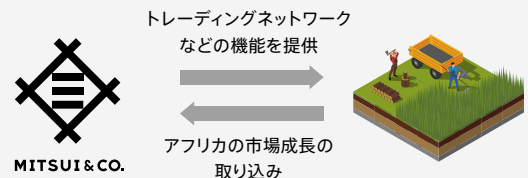
エンゲージメント方法

事業活動の中で継続的に実施されるエンゲージメント

大型資源開発など特定の目的のために実施されるエンゲージメント

CASE 三井物産 × 地域社会

「農家とともに成長する。」を社訓の一つとするETC Group社への出資参画を通じ、営農指導や穀物トレーディングのネットワークなどを機能的に活用して、アフリカおよび環インド洋経済圏における収益基盤の強化を目指します。



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、そして気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)のガイドラインの発表など、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きています。

当社は、マテリアリティとして「地球環境の保全」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。

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。「資源・素材の安定供給」や「地域産業・生活基盤の充実」といった当社の重要なミッションを果たしつつ、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。

当社の取り組み事例

1 天然ガス／LNG事業

天然ガスは、他の化石燃料に比べ温室効果ガスの排出量が少なくクリーンなエネルギー源として世界中で需要が増加しています。当社は、1970年代より中東、豪州、東南アジアなどのLNG事業に参画し、生産からマーケティングに至るバリューチェーンに幅広く関与し、安定供給に貢献しています。



サハリンII LNGプロジェクト
©Sakhalin Energy

2 再生可能エネルギーによる発電事業

当社発電事業の持分発電容量9.3GW(2018年3月末時点)のうち、水力を含む再生可能エネルギーの比率は16%を占めており、2030年までにこの比率を30%に引き上げる目標を掲げています。また、これに応じて環境負荷の高い石炭火力の比率を段階的に引き下げることとしています。



ビイ・スティヌ風力発電事業

3 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、CO₂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)

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社外有識者、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

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。2018年3月期の本店支社支店、子会社によるGHG排出量は66万トン、同期より新たに算定対象とした、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332万トンで、合計399万トンとなっています(P.035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CO₂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年平均1%以上削減」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

サステナビリティレポート2018 P.33をご覧ください。

三井物産の森

—持続可能な社会に向け、豊かな森林を次世代に繋ぐ—
当社は、日本国内の74カ所、国土面積の0.1%に相当する約4万4千ヘクタールの「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



サステナビリティ委員会 委員長メッセージ



代表取締役副社長執行役員
CAO、CIO、CPO

田中 聡

マテリアリティに通じる
ESG(環境、社会、ガバナンス)視点で
持続可能性をより意識した事業活動を推進し、
当社のコーポレートスローガン
「360° business innovation.」を体現していくことで、
日本および世界に役立つ存在感ある仕事を創造する

三井物産は、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います。そして、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たいと考えています。

三井物産はこれまでも、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて社会の期待と課題を的確に把握し、それに応えるべく自らの能力と機能を高めてきました。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を望む」に込められた、未来への思いや社会と事業の持続可能性に対する考え方を現代にも引き継ぎ、グローバルに事業を行う企業として、事業活動を通じて持続可能な社会の構築に貢献していくことが使命であると考えています。

こうした考え方を確実に実践していくことを国際社会へ表明するため、当社は2004年に国連が提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する企業や団体の自主行動原則である「国連グローバル・コンパクト」への署名、支持を宣言し、その実現に向け活動しています。また、2015年に「5つのマテリアリティ」を特定し、当社の多岐にわたる全事業活動と関わりのある社会課題を認識するとともに、それら課題の影響による中長期的な視点での当社にとっての主なリスクと機会を検証し、各事業の良質化を進めています。

2017年5月には、これらの考え方を当社の活動に深く浸透させるべく、経営会議の下部組織としてサステナビリティ委員会を発足させました。2018年3月期は主に気候変動関連を中心に当社としての取り組み・対応の方向性、リスクマネジメント、開示方針など幅広く議論を重ね、経営会議および取締役会に報告しました。今後も、社会

と当社の持続可能性をより意識した経営の推進に向けて、企画・立案・提言を行っていきます。

現在、地球環境と社会の持続可能性を脅かす課題がグローバル規模で発生し、あらゆる分野で将来の見通しが不透明になり、かつ不確実性も高まり、さまざまな選択肢を駆使して未来を模索する時代になっています。また、国連が採択した「持続可能な開発目標(SDGs)」や「パリ協定」に代表されるように、長期的な視点と社会の持続可能性を強く意識した企業価値の向上が求められており、こうした変化の中でこそ、これまでに培ったアンテナを磨き、事業活動を通じ、持続可能な社会の構築に貢献していくことが、当社の使命として重要になってくると考えています。

当社は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ていき、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社会、投資家の皆様など全てのステークホルダーにとって信頼される存在になるべく、当社の強みやビジョンを世の中に発信し、事業活動をより理解していただけるよう努めます。

そして、これからも社会的責任はもちろんのこと、マテリアリティに通じるESG(環境、社会、ガバナンス)視点で持続可能性をより意識した事業活動を推進し、当社のコーポレートスローガン「360° business innovation.」を体現していくことで、日本および世界に役立つ存在感ある仕事を創造し、企業価値を高め、企業使命である「夢溢れる未来作りと持続可能な社会の実現」に貢献していきます。

2018年7月

An aerial photograph of a large, vibrant green lake surrounded by lush, rolling hills and dense forests. The water is a deep, clear green, and the surrounding land is covered in various shades of green, indicating a healthy, natural environment. The perspective is from a high angle, looking down at the lake and the surrounding terrain.

CHAPTER 2

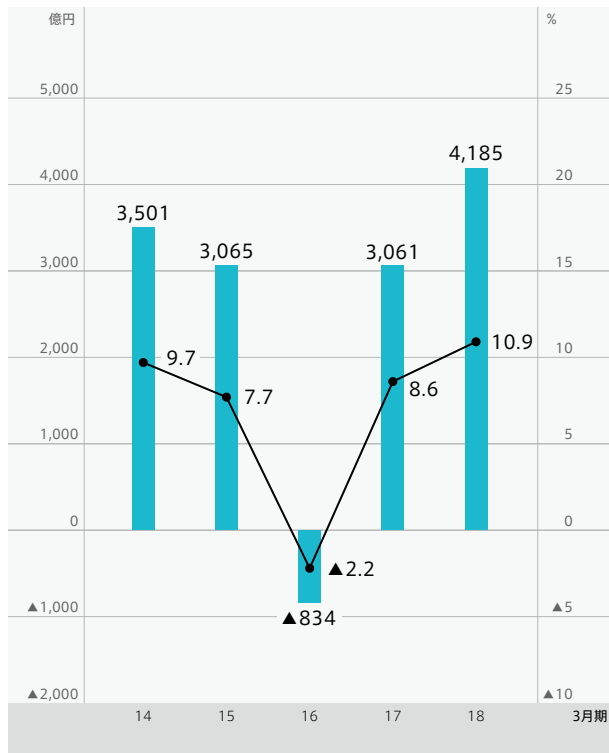
Our Progress



034	パフォーマンスハイライト
036	CFOメッセージ
042	中期経営計画の進捗
046	取り組み実績の紹介
046	新たな成長分野の確立
048	デジタルトランスフォーメーション戦略
050	サステナビリティの主な取り組み成果

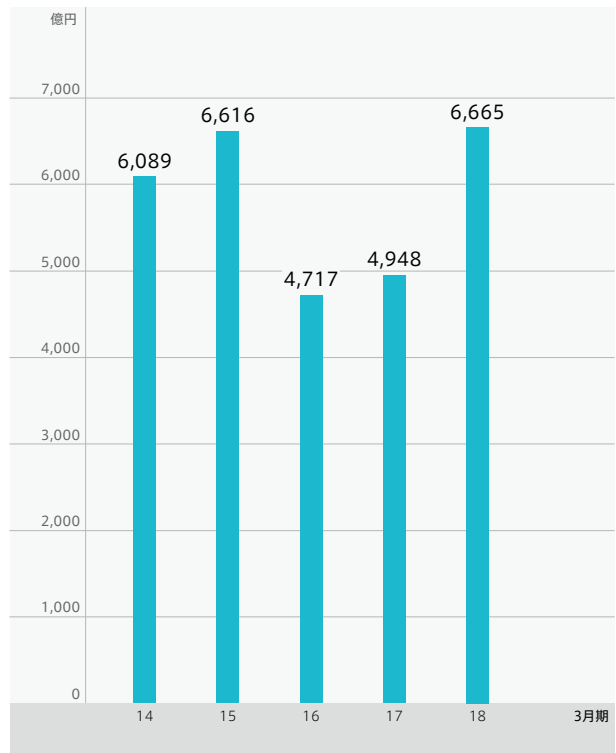
パフォーマンスハイライト

当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)／ROE 1 2 3



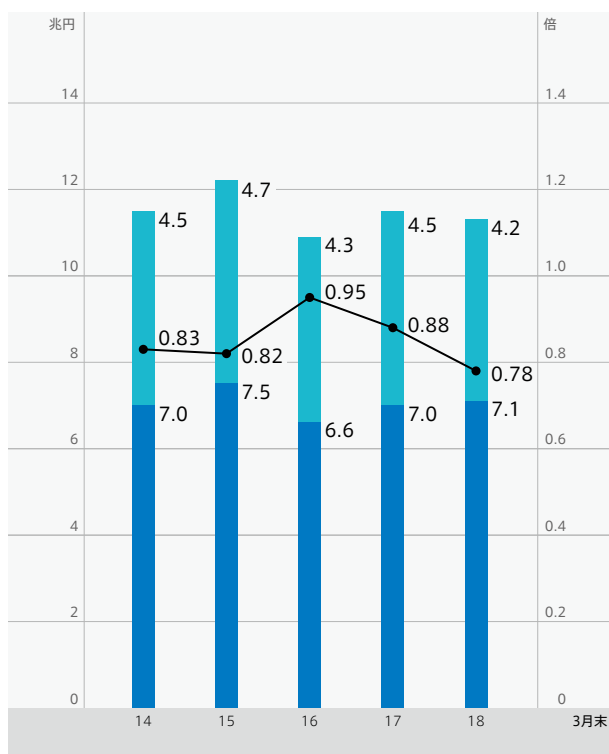
■ 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属) → ROE(右軸)

基礎営業キャッシュ・フロー* 1 3



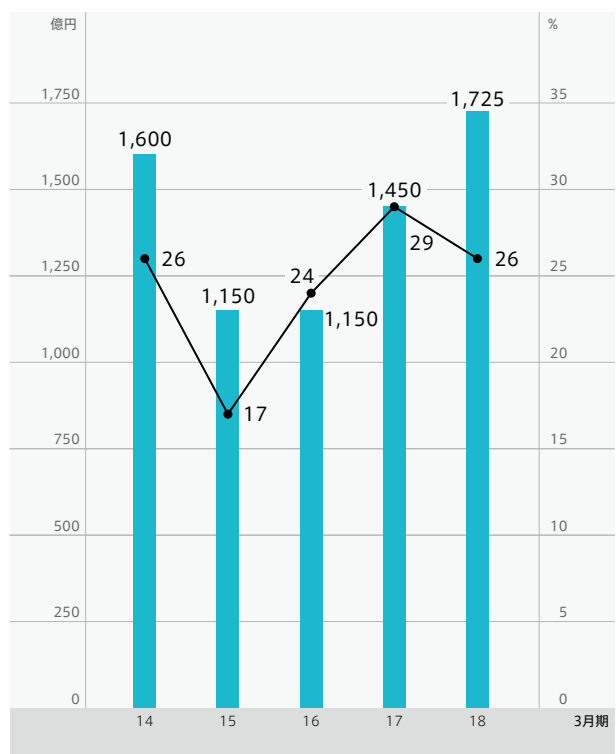
* 営業活動に係るキャッシュ・フローー運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー

総資産／ネットDER 2



■ 流動資産 ■ 非流動資産 → ネットDER(右軸)

株主還元の総額／基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向* 3



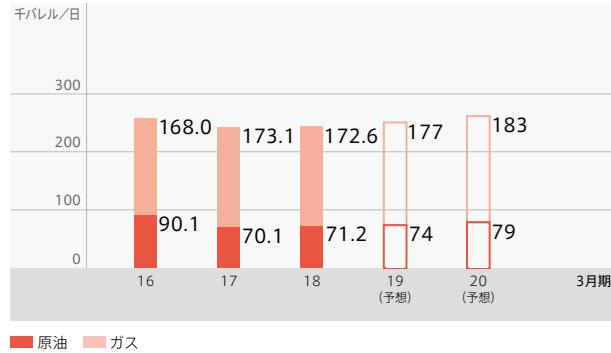
■ 株主還元

* 株主還元

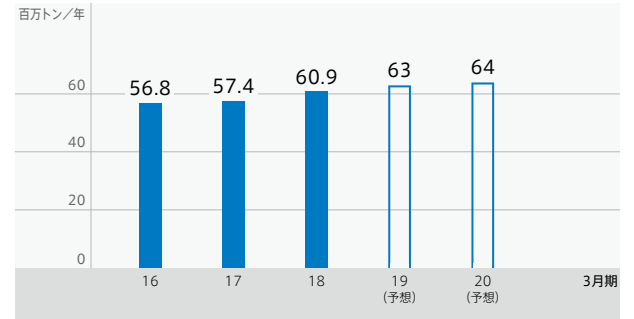
- 強く、持続的な収益成長 1
- 資産・資本効率の向上 2
- 株主価値の継続的向上 3
- 社会・環境価値の創出 4
- 人材力向上 5

持分権益生産量 1 4

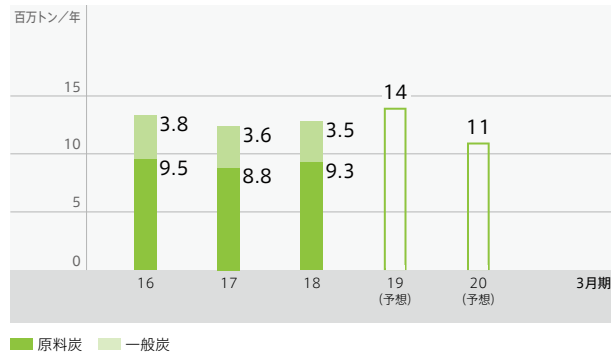
原油・ガス



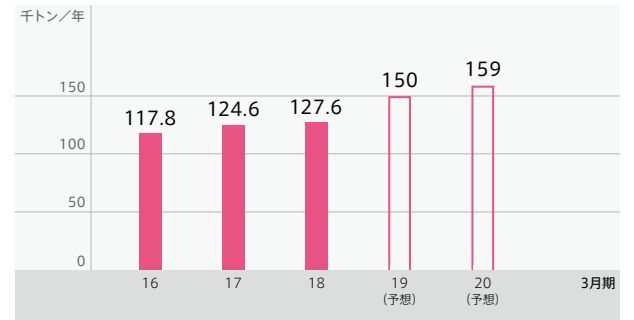
鉄鉱石



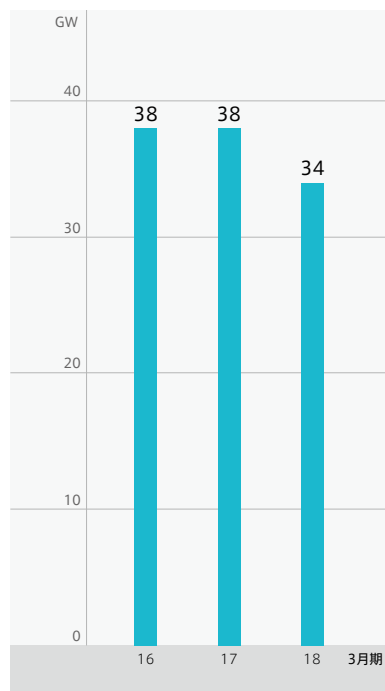
石炭



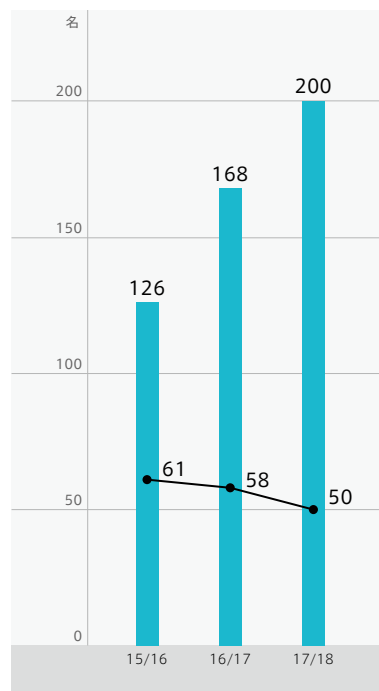
銅



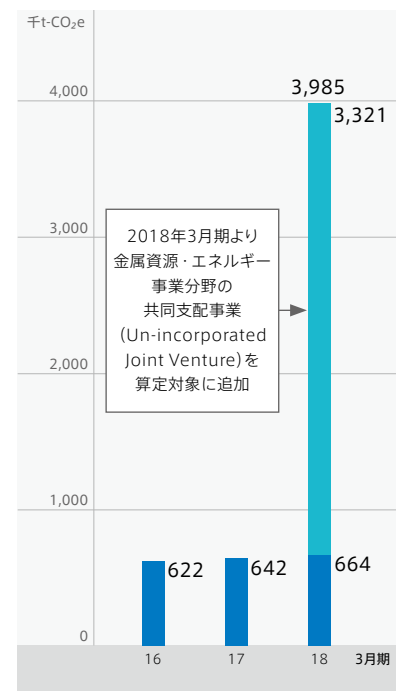
総発電容量(グロス) 1 4



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



*1. 単体、7月1日現在(2015~2017)
*2. 現地法人、4月1日現在(2016~2018)

※ 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



キャッシュ・フロー経営は
極めて順調に進捗。
財務基盤のさらなる
改善に取り組む

代表取締役常務執行役員CFO
内田 貴和

2018年3月期の実績

2018年3月期の経営環境を振り返ると、世界経済は、堅調な消費や投資に支えられ、先進国・新興国ともに緩やかな成長が継続しました。この良好な経営環境の下、当期は、資源・エネルギーの強固な収益力に加え、鉄鋼製品や機械・インフラを中心に非資源分野も順調な伸びを示すことができました。また、重点施策の各取り組みも着実に進んだことで、2020年3月期中経目標達成に向けてしっかりした足場固めができた年となりました。

当期利益(親会社の所有者に帰属)は4,185億円(前期比1,124億円増加)となり、前期比で大幅な増益を達成し、ROEも中経目標の10%を超える10.9%まで上昇しています。基礎営業キャッシュ・フローは、順調な業績の向上に加え、持分法適用会社からの配当増額により、史上最高額を更新する6,665億円(前期比1,717億円増加)の獲得となりました。

2018年3月期の年間配当は前期比15円増額となる1株当たり70円とするとともに、総額500億円の自社株買いを実施した結果、1,725億円のキャッシュを株主の皆様へ還元しました(図表1)。また、発行済み株式総数の約3%にあたる約5,400万株の消却も2018年4月に実行しました。なお、2019年3月期の年間配当金は1株当たり70円を予定しますが、引き続き、業績の向上を通じた配当金額の継続的な増加と、2020年3月期ROE10%達成のための諸施策を継続していく方針です。

世界経済は、今後も緩やかな回復基調を辿ると見ていますが、中東をめぐる地政学リスクの高まりに加え、一部に成熟感が見られる欧米経済の先行きやFRBの金融引き締めによる新興国経済への影響、さらには米国の通商政策の動向など、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。

財務戦略の基本的な考え方

当社の財務方針は、中核分野をはじめとした多様な事業ポートフォリオと、その成長戦略を支える流動性の確保、および財務基盤の健全性維持を基本方針としています。また、資金調達においては、とりわけ流動性と資金の安定性を重視しています。このため、長期借入金や社債の発行などにより、原則として10年以上の長期資金を中心に調達を行い、リファイナンスリスクの軽減を図っています。

大型プロジェクト案件においては、各国の公的輸出信用機関からの借入れやプロジェクトファイナンスを積極的に活用し、リスクの削減を図っています。特に新興国などにおけるカントリーリスクへの対応として、政府系金融機関や国際機関の関与は、政府間で当該案件が認知されることを通じて、リスクの顕在化を未然に抑止する大変重要なものと位置付けています。

また、連結グループ内での資金効率向上を図るために、資金調達を親会社や金融子会社に集中するグローバルキャッシュマネジメント体制を構築し、

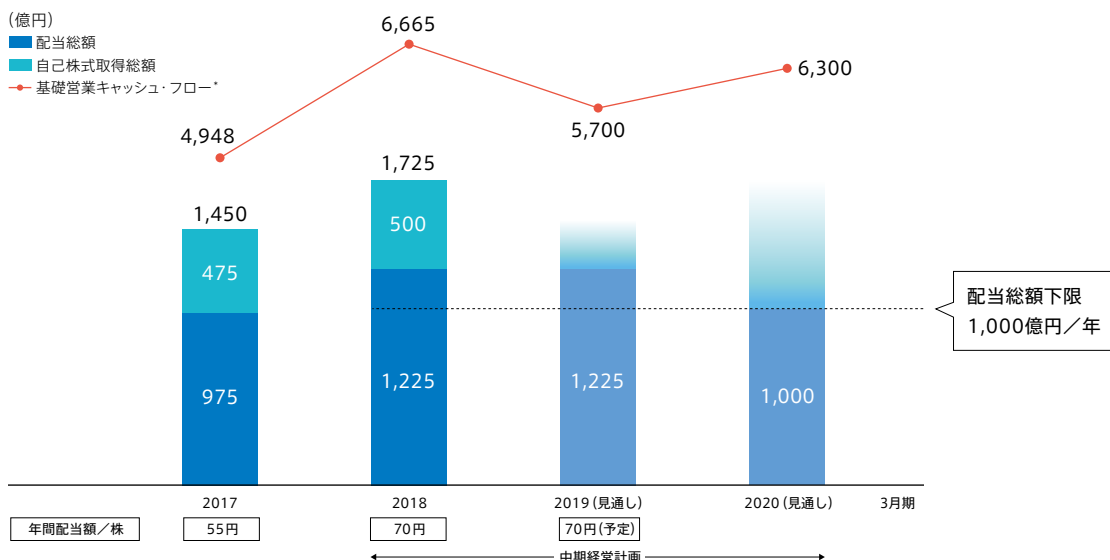
地域ごとに必要な資金の供給と余剰資金の吸収を行うインハウスバンキングを推進しています。現在、対象会社はグローバルに200社超となっています。

キャッシュ・フロー経営の進捗

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維持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進め、株主還元については下限配当を設定の上、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

図表1 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

債返済、追加投資に配分します。また格付けについてもA格以上を維持することを掲げています。

中経初年度となる2018年3月期は、順調な業績の向上と、持分法適用会社からの配当増額によって、基礎営業キャッシュ・フローは史上最高額の約6,700億円を獲得し、これに順調な資産リサイクルにより獲得した3,000億円を合わせて9,700億円のキャッシュ・インとなりました。また、投資規律の徹底を通じて、投融資は5,600億円に留まる一方、総額1,725億円の株主還元を実行したことから、キャッシュ・アウトは7,325億円となりました。その結果、運転資本および定期預金の増減の影響を除外した株主還元後のフリーキャッシュ・フローは2,375億円の黒字と、極めて順調に進捗しています。

2018年3月期の実績と2019年3月期の事業計画を踏まえて、中経3年間累計のキャッシュ・フロー・アロケーションをアップデートしました **図表2**。基礎営業キャッシュ・フローの拡大と株主還元の増加を反映する一方、投資規律の徹底を継続することで、3年間累計の投融資総額は中経公表時の1兆7,000億円から1兆9,000億円を維持し、資産

リサイクルの見直しも変更しません。なお、株主還元は、2020年3月期を便宜的に中経公表時の下限配当のみ算入する形としていますが、それでも前中経期間を上回る水準を見込みます。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2,700億円から4,700億円となる見込みです。

基礎営業キャッシュ・フローに見る 三井物産の稼ぐ力

財務戦略を考える上で最も重要な指標として捉えているのは、基礎営業キャッシュ・フローです。成長戦略の実行においても、株主還元においても、その源泉となるのは獲得した営業キャッシュ・フローです。

当社の基礎営業キャッシュ・フローは、2005年より資源エネルギー価格の高騰に伴い大きく伸長しました **図表3**。リーマンショック後の世界同時不況を経た後も、市況などの影響で幅はありますが、概ね毎年5,000億円前後のキャッシュ創出力となって

図表2 キャッシュ・フロー・アロケーション見直し(2018年3月期～2020年3月期)

単位：億円		2018実績	3年間累計 (2018年5月更新)	3年間累計 (2017年5月公表)
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー*1・・・①	6,700	18,700	17,000
	資産リサイクル・・・②	3,000	7,000	7,000
キャッシュ・アウト	投融資・・・③	▲5,600	▲17,000～ ▲19,000	▲17,000～ ▲19,000
	株主還元*2・・・④	▲1,725	▲4,000	▲3,000
株主還元後のフリーキャッシュ・フロー*3・・・①+②+③+④		2,375	2,700～ 4,700	2,000～ 4,000

↓

追加株主還元

↓

有利子負債の返済

↓ 配分

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. 3年間累計(2018年5月更新)欄は、2020年3月期の配当を便宜的に下限配当1,000億円として算出

*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

います。

2016年3月期には、コモディティのスーパーサイクルが終焉し、原油価格が一時30米ドル割れとなるなど今となれば極端とも言える状況となりましたが、それでも基礎営業キャッシュ・フローは4,700億円を維持しました。これは、当社の資産ポートフォリオが生み出すキャッシュ・フローの底堅さの証左であり、現在の下限配当設定の根拠にもなっています。同時に、これまで取り組んできた非資源分野の収益基盤強化が一定の成果を上げつつあり、コスト競争力をさらに高めた資源関連ポートフォリオと合わせ、過去の推移と比較して低い商品価格下においても潤沢なキャッシュを創出する、バランスの取れた収益構造となってきています。

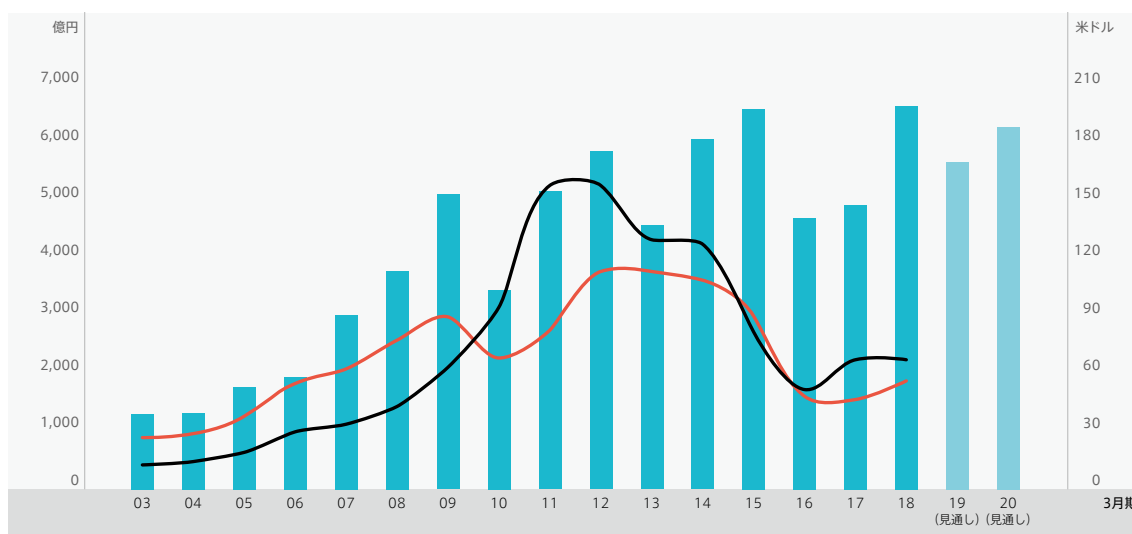
2018年3月期は、石炭価格の上昇や持分法適用会社からの過年度利益に対する配当によるキャッシュ回収もあり、史上最高を更新しましたが、これらの一過性要因を除いて考えても、現中経期間を通じて基礎営業キャッシュ・フローは、5,500億円から6,000億円前後へ底上げされつつあると考えています。

流動性の確保と財務レバレッジ

資金調達において最も重視しているのが、流動性の維持・確保です。中長期の安定した資金を調達することで返済期限の集中を回避し、リファイナンスリスクの低減に努めています。その上で、今後2年分程度の返済額を目処として現預金を保有しています。過去の金融危機のように、市場の流動性が枯渇しても、または当社事由で市場へアクセスできない事態となっても、当面の十分な流動性をオンバランスで確保しています。

当社の1年間の長期負債の返済額は5,000億円弱であり、現状の基礎営業キャッシュ・フロー創出力の範囲内です。流動性の観点からは、基礎営業キャッシュ・フローがさらに底上げされることによって、もしくは、より長期の安定的な資金調達が可能となれば、財務基盤はさらに安定し、借入余力も大きくなると考えています。逆に、基礎営業キャッシュ・フローが減少する、もしくは、より短期での資金調達となる場合には、財務基盤は下方圧力を受け、借入余力は小さくなります。

図表3 基礎営業キャッシュ・フロー*



* 基礎営業キャッシュ・フロー — 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

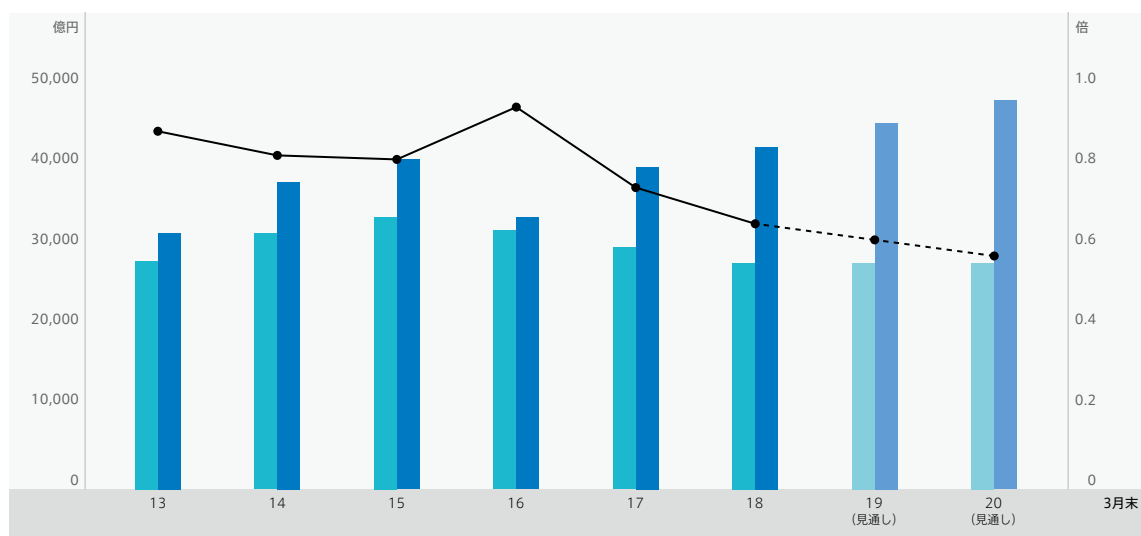
ネットDERは、2016年3月期に一時的に上昇しましたが、ハイブリッドローン導入もあり、その後は改善が続いています【図表4】。ネットDERは、特定の水準を目標値として設定していませんが、現行のキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みの中で、株主還元後のフリーキャッシュ・フローの黒字を確保することによって、今後も緩やかに改善していく見込みです。一方、ネットDERは重要なレバレッジ指標ですが、当社の資産構成の変化は反映されません。当社の資産構成を振り返ると、トレードから投資への事業形態の変遷に伴い、投資資産や固定資産が増加してきています。相対的にリスクの高い、あるいは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産が増加するに伴い、レバレッジは逡減させる必要があり、実際に過去から大きく改善させてきています。

株主資本とリスクマネジメント

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が続いています【図表5】。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。この点でも、現行のキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みの中で、成長投資と両立させながら、非流動資産に対する株主資本の比率を緩やかに改善させていく考えです。

また当社では、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60%の範囲内で推移しており【図表6】、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にどのような影響を与えるかの検証もしています。

図表4 ネットDER*



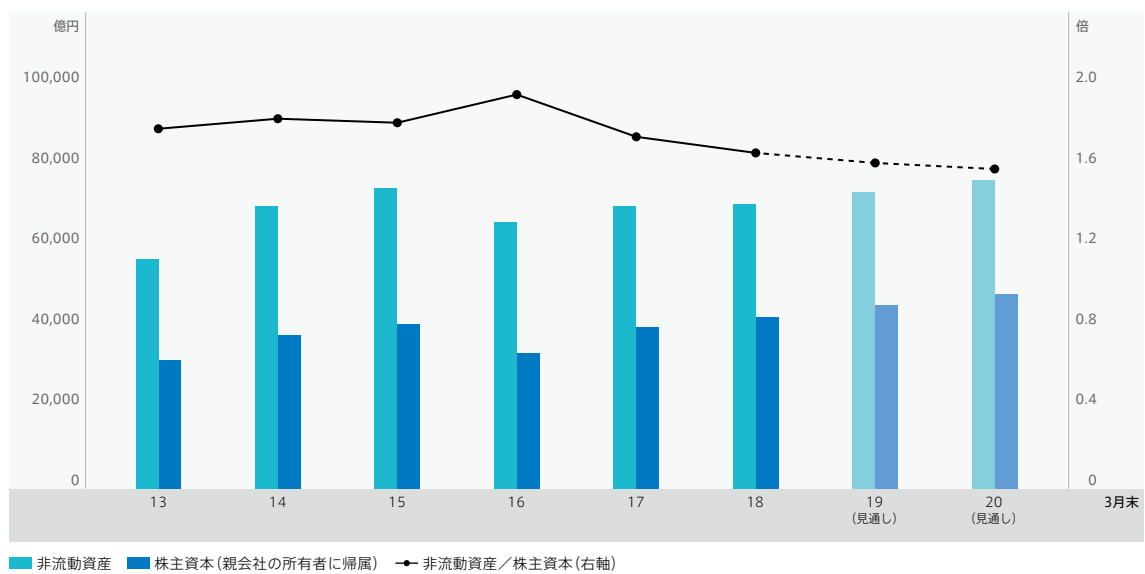
* 含むハイブリッドローン(総額5,500億円、資本性認定50%)

財務戦略を考える際に着目するいずれの指標も、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、中経最終年度に向けて緩やかに改善させていく方針です。経営環境に十分配慮しながら、

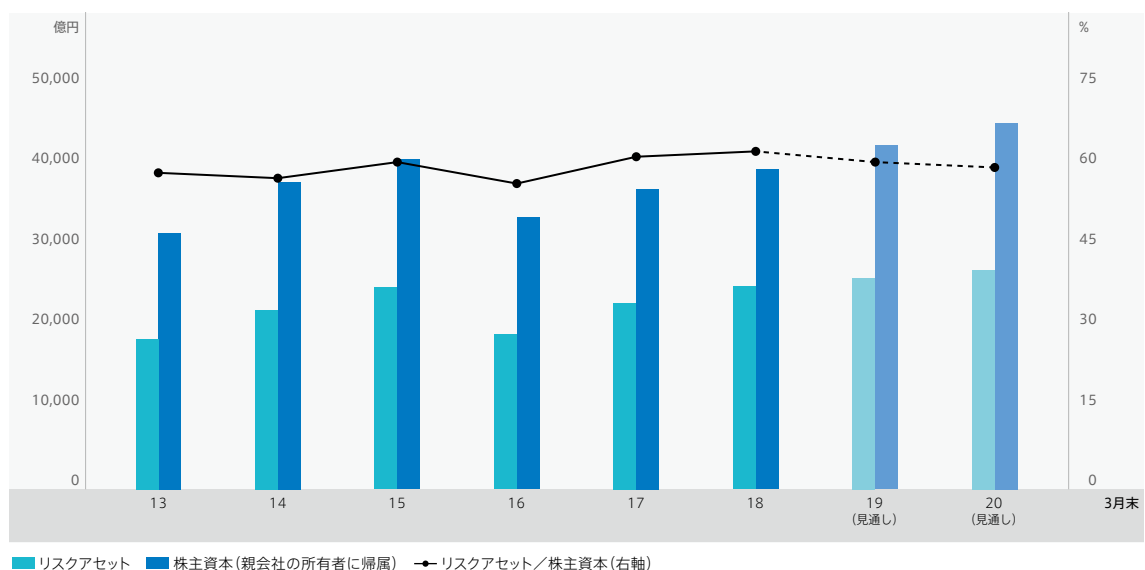
安定的な財務基盤の維持向上を図りつつ、成長投資と株主還元バランスよく、キャッシュ・フローを配分していくことを目指します。

2018年7月

図表5 非流動資産／株主資本



図表6 リスクアセット／株主資本



— 中期経営計画 —

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.036-041「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

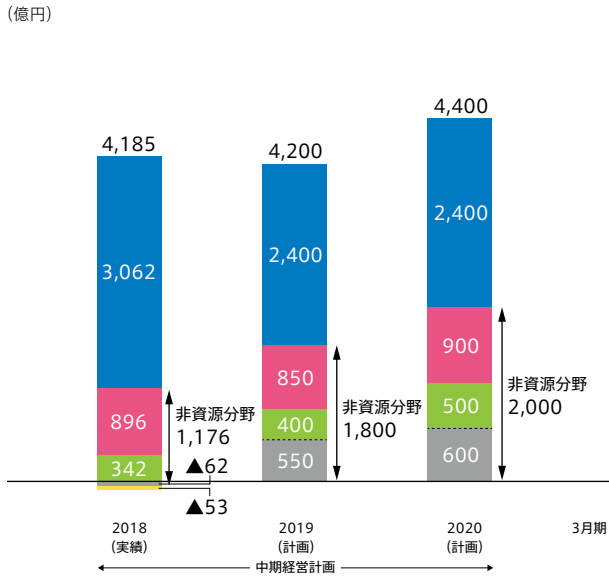
	当期利益*1	基礎営業 キャッシュ・フロー*2	ROE
	4,400 億円 (2020年3月期)	6,300 億円 (2020年3月期)	10% (2020年3月期)
	4,185億円 (2018年3月期)	6,665億円 (2018年3月期)	10.9% (2018年3月期)

*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

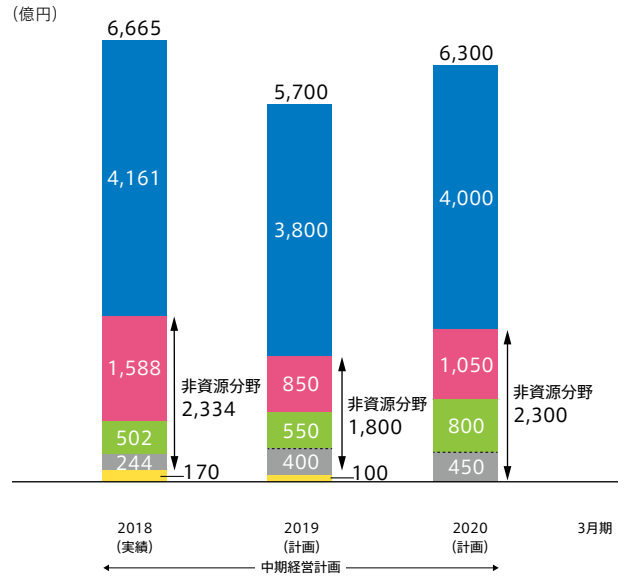
当期利益*1(分野別)

- 非資源分野は基礎収益力の向上により順調に成長
- 資源・エネルギーはValepar 社評価益の剥落を主因に2019年3月期は減益見通し



基礎営業キャッシュ・フロー*2(分野別)

- 2018年3月期に配当の早期取り込みを含め持分法適用会社からの大口配当が集中したことを主因に、2019年3月期は一時的に減少
- 基礎収益力向上によりキャッシュ・フロー創出力の強化は着実に進展



■ 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

2019年3月期のアクションプラン

- 中核分野は、下記施策の着実な推進により、収益基盤をさらに強化
- 赤字会社削減に継続的に取り組み、既存事業の収益を拡大
- 成長分野は、4領域での取り組みを加速し、次の収益の柱を育成

金属資源

- 豪州既存事業の収益基盤拡充
- チリCaserones銅鉱山の操業改善

エネルギー

- モザンビークLNGの最終投資判断に向けた着実な取り組み
- 米国Kaikias、イタリアTempa Rossaの確実な立ち上げ
- 豪州AWE社と当社グループとの統合推進

機械・インフラ

- 新規発電事業の立ち上げ(モロッコSafi、オマーンSalalah-2)
- 次世代電力領域(Forefront Power社など分散電源・サービス型事業)への取り組み加速
- モビリティサービスの取り組み(リース・レンタル・シェアリング事業)

化学品

- 米国Intercontinental Terminals Company社の着実な増設
- 欧州コーティングマテリアルズ事業への参画
- 米国Novus International社成長戦略(メチオニン製造能力の拡張計画推進など)

重点施策と初年度の成果

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

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

初年度の成果

2018 2019 2020

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、とりわけ評価性を除く非資源分野の利益、つまり実力値は1,700億円レベルまで向上しました。

セグメント	具体的成果
金属資源	<ul style="list-style-type: none"> 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) チリ Collahuasi 銅鉱山の持分追加取得
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 豪州 Kipper 貢献開始 豪州 AWE 社公開買い付け実行
機械・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> IPP 事業の資産組替による良質化推進 FPSO 2隻チャーターイン 米国 Penske Truck Leasing 社追加出資
化学品	<ul style="list-style-type: none"> メタノール事業の安定稼働 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)
鉄鋼製品	<ul style="list-style-type: none"> 事業変革推進(日鉄住金物産(株)持分法適用会社化、米国 Champions Cinco Pipe & Supply 社売却など) スペイン Gestamp Automoción 社事業伸長
生活産業	<ul style="list-style-type: none"> ブラジル Multigrain 社撤退方針決定 パナソニックヘルスケアホールディングス(株)(現 PHC ホールディングス(株))収益貢献 (株)ピギホールディングス買収
次世代・機能推進	<ul style="list-style-type: none"> 米国 CIM Group 社収益基盤強化(運用資産残高積み上げ) 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))

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

初年度の成果

2018 2019 2020

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。

	具体的成果
モビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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) ■ 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) ■ 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
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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) ■ ロシア新薬ニーズの取り込み (R-Pharm 社出資) ■ ヘルスケア専門職派遣・紹介事業拡大 (米国 Accountable Healthcare Holding 社買収)
ニュートリション・アグリカルチャー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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) ■ フードサイエンス領域の強化 (曾田香料 (株) 公開買い付け)
リテール・サービス	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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) ■ 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

□ P.046-047

施策4 ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

初年度の成果

2018 2019 2020

	具体的成果
ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会の実効性を強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会メンバーの多様化が進み、バランスを改善 ・ 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 ■ サステナビリティ委員会を設置、社会と社長の持続可能性をより意識した経営を推進
人材の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレート人材の営業現場シフト ■ 個人単位の時差出勤制度導入 ■ 社内起業制度開始、事業化準備中
イノベーション機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ CDOおよびDigital Transformation (DT) チーム設置 ■ 「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 <p>□ P.048-049「デジタルトランスフォーメーション戦略」も併せてご覧ください。</p>

取り組み実績の紹介①：新たな成長分野の確立

当社が強みを発揮できる分野として「モビリティ」「ヘルスケア」「ニュートリション・アグリカルチャー」「リテール・サービス」の4分野を定め、次の収益の柱を確立すべく、中期経営計画で定めた戦略に基づき、世界各地で取り組みを加速しています。

モビリティ

基本戦略

- 1 輸送サービス革新への対応**
 - ・旅客・貨物輸送における複合サービス
- 2 シェアリングエコノミーへの対応**
 - ・保有から利用へ、サービス事業の拡大
- 3 技術革新に呼応したビジネス機会の創出**
 - ・自動車産業における新しいビジネスへの取り組み
- 4 未来のクルマ創り**
 - ・自動車部品・素材事業の拡大

英国にて旅客鉄道事業を拡大

東日本旅客鉄道(株)とAbellio Transport Group社とともに、英国West Midlandsの運営権を取得しました。日本で培った質の高い旅客の安全・安定輸送サービスを提供します。



欧州にてEV事業拡大を加速

電池事業のForsee Power社と電気バスを製造・販売するCaetanoBus社に出資しました。これらを有機的に結び付け、EV事業拡大を進めます。



ヘルスケア

基本戦略

- 1 既存事業の強化**
 - ・収益性向上に向けた施策の推進
- 2 オペレーターシップの獲得**
 - ・病院および病院周辺事業
 - ・医薬製造販売・製造支援事業
 - ・ヘルスケア人材事業
- 3 アセット間の連携強化**
 - ・ヘルスケアエコシステムの価値極大
 - ・新規領域での事業戦略策定・実行

米国ヘルスケア人材派遣企業を買収

米国で看護師などヘルスケア人材派遣サービスを展開するAccountable Healthcare Holding社を100%買収しました。ヘルスケア専門職の供給などのヒューマンキャピタル事業を拡充していきます。



Columbia Asiaグループへの追加出資

アジア多国展開大手病院グループのColumbia Asiaグループに追加出資しました。創業家一族とのパートナーシップを一層強化し、アジアの医療需給ギャップ解消に貢献していきます。



ニュートリション・アグリカルチャー

基本戦略

1 食料増産ニーズへの貢献

- ・穀物トレーディングの拡大
- ・グローバルロジスティクスのさらなる整備
- ・農業資材、硫黄事業の拡充
- ・アニマルニュートリション事業の拡充

2 食の高付加価値ニーズへの貢献

- ・嗜好品、健康増進商材の取り扱い増
- ・フードサイエンス事業の加速

フードサイエンス領域強化

菅田香料(株)の株式公開買い付けを経て、非上場化を完了しました。当社グループの海外ネットワークも活用しながら、同社の製造・品質管理・商品開発などの知見を梃子に国内外での事業展開を一層加速します。



ETC Group 社に出資参画合意

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社への出資参画合意(2018年5月出資実行)を通じてネットワークの拡充を進めました。



リテール・サービス

基本戦略

1 既存アセットの強化・育成

- ・事業アセット間の連携強化
- ・セブン&アイグループとの連携強化
- ・デジタルトランスフォーメーションによるソリューション提供
- ・メディアコマース事業の発展と強化

2 変化への対応

- ・中食市場拡大への対応
- ・温度帯物流のさらなる整備
- ・消費者接点の拡充
- ・食品開発・提案

3 魅力的な資産運用サービスの提供

- ・運用資産残高の拡大
- ・国内投資家への販売力強化

アセットマネジメント事業

国内外のアセットマネジメント事業を通じて投資家の多様なニーズに応えることで、過去1年間に運用資産を1.9兆円まで拡大しました。



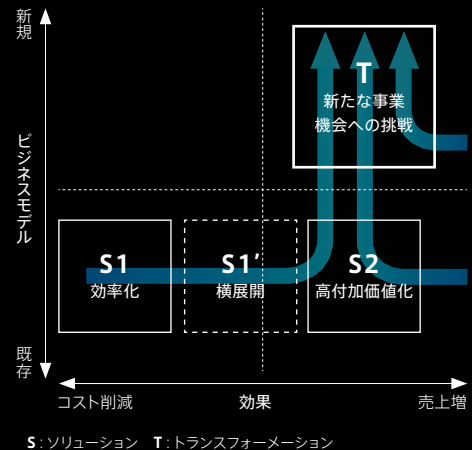
(株)ビギホールディングス買収

ファッション・リテール事業の企画・販売プラットフォームを獲得、今後消費者接点の拡充を通じてマーケティング機能と販売力を強化していきます。



取り組み実績の紹介②：デジタルトランスフォーメーション戦略

デジタルトランスフォーメーションとは、Digital Powerを活用し、現場のオペレーションノウハウや技術(Operational Technology=OT)を改善することにより、収益向上を実現していくものです。ビジネス現場や世の中にあるさまざまな情報、データを数値化、デジタル化してAI(人工知能)などのDigital Powerにより分類・解析・制御し、ビジネスや社会に活かすことを目指しています。デジタルトランスフォーメーションを通して、効率化や最適化によるコスト削減、売上向上を図り、既存事業の良質化を行うとともに、新たなビジネスモデルの創出を進めていきます。



戦略 1

既存事業の良質化

グローバルに展開する多種多様な現場でICTを徹底的に使いこなし、「既存事業の売上増加」「既存事業の効率化」により事業価値のさらなる向上を目指します。

■ 戦略提携によるビジネスの進化 ソリューション

2016年3月、当社は米国 OSIsoft 社に出資参画。IoT時代の本格到来を前に、商社のビジネスモデルそのものを進化させるべく、戦略提携契約を結びました。この提携を通じ、同社主力商品である PI System を活用して、当社グループの事業効率化やコスト削減に取り組みます。2017年8月からは、当社が保有するメキシコの発電所の操業状態を、同システムを使ってリアルタイムで遠隔チェックする実証実験に取り組んでいます。今後、当社が保有する世界中の工場・施設に同システムを拡張していく予定です。



■ AI 技術の積極的取り組み ソリューション

当社出資先の英国 Sky Futures 社は、ドローンを活用して蓄積されたデータやAIを駆使し、点検・検査の課題を解消し、事業収益性を高めるソリューションを提供しています。従来、プラントを停止して行っていた定期検査をドローンの導入により、人員の安全確保に加えて、プラント停止による機会コストを含む、検査コストの大幅削減が実現できます。

また、当社は重要パートナーである(株)小松製作所との協議を深め、建設業界におけるIoTに取り組む LANDLOG 社とデジタルソリューションを導入し、同業界の生産性改善に取り組んでいます。その第一弾として、建設現場向けに燃料給油サービス事業を進めます。

Digital Tran

新たなビジネスモデルの創出

当社は、デジタルソリューションを開発する会社やデータ解析を行う会社をグループ内に持つと同時に、多種多様なパートナーと戦略提携しています。さまざまな事業の知見を活用し合うことで、時代の変化とともに自らを変革させながら新たなビジネスモデルの創出を行っています。

■ 高度なAI技術を持つ会社とのパートナーリング **トランスフォーメーション**

世界的に優秀なAI技術者の確保が課題となっている中、デジタル化による競争力強化の戦略上、高度なAI技術を持つ会社とのパートナーリングが不可欠と判断し、2017年12月、AI技術を開発・提供する(株)Preferred Networksに出資しました。同社の成長を支援するとともに、その深層学習技術を活用し当社グループが保有する幅広い産業の事業資産やパートナー・重要顧客の課題を解決、さらに新しい時代のAIを使ったRecurring Business Modelの事業化を目指します。また、同社との協業を通じて、最新AI技術を学び、AIを活用したビジネス構築を行える人材を育成していきます。

■ 医療画像AIプラットフォーム事業 **トランスフォーメーション**

2018年4月、当社はテクマトリックス(株)の医療事業部門を会社分割して設立した新会社(株)NOBORIに出資参画しました。NOBORIはクラウド型の医療用画像管理システムを提供しており、現在、累計契約施設数は800以上、画像データ量は、患者数にして延べ2,200万人分、検査数では1億2千万検査分に達します。これら大量の情報を基に構築されたデータプラットフォームを軸にして、医療の高度化に資する画像診断支援AI開発プラットフォーム事業や、医療施設と連携した個人向けサービスを開発・展開していきます。

■ ダイナミックプライシング **トランスフォーメーション**

2018年6月、当社はヤフー(株)とともに需要と供給に応じて価格を変動させるダイナミックプライシング事業を行うダイナミックプラス(株)を設立。国内最大手のチケットエージェントである、ぴあ(株)が出資参画し、業務提携契約を締結しました。スポーツ観戦チケットでの実績を基に、今後はエンターテインメント、ホテル、駐車場、物流などサービス型ビジネスを提供する業界に向けて事業展開していきます。



sformation

取り組み実績の紹介③：サステナビリティ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「資源・素材の安定供給」「地域産業・生活基盤の充実」「地球環境の保全」について、2018年3月期における主な取り組み事例を紹介します。

なお、2018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2018も併せてご覧ください。



資源・素材の安定供給

2017年11月

パキスタンにおける浮体式LNG受入基地事業への参画

国産天然ガスの減衰化が進む一方、ガス需要増加が見込まれるパキスタンで、FSRU(浮体式LNG貯蔵再ガス化設備)の長期傭船事業を通じ、環境負荷の低いLNG再気化サービスを提供します。旺盛なガス需要によりLNGの輸入が必要な同国で、主要なエネルギーインフラの一翼を担うこととなります。



FSRU「BW Integrity号」

2018年2月

チリCollahuasi銅鉱山の持分追加取得

当社が1996年から保有するCollahuasi銅鉱山は高い品位とコスト競争力を持ち、将来的に拡張を通じてさらなる事業価値の向上が期待できる優良資産です。銅は新興国のインフラ投資などに伴い、中長期にわたって世界需要の堅調な増加が見込まれ、Collahuasi銅鉱山の持分追加取得により資源の安定供給に貢献します。



Collahuasi銅鉱山



地域産業・生活基盤の充実

2017年4月

ヨルダンにおける新規太陽光発電事業で長期売電契約締結

高い経済成長率を背景とした電力需要増を賄うとともに、ヨルダン政府は再生可能エネルギーの導入を促進しています。当社は本事業への参画を通じて、需要拡大が見込まれる同国の電力の安定供給、ならびに再生可能エネルギーの促進に貢献していきます。



導入予定のソーラーパネル
©JAソーラーホールディングス(有)

2017年4月

ロシア製薬会社 R-Pharm 社への参画

当社は従来より、新興国における「薬剤の質と量のギャップの解消」を目指し、新薬開発支援・製造支援・製造販売を軸に事業拡大を図ってきました。R-Pharm 社への出資参画を通じて、国民1人当たりの所得レベル向上に伴い、廉価なジェネリック医薬品から高付加価値新薬にニーズが移ってきているロシア・CIS 医薬品市場の発展に貢献していきます。



R-Pharm 社



地球環境の保全

2017年4月

日本におけるサーモンの陸上養殖事業に参画

世界的な人口増加や生活水準の向上を背景に、水産物の需要は年々増加しており、再生産可能な養殖水産物に対するニーズはますます高まっています。海面での養殖の適地が限られている中、今後も伸長する水産物需要を支えるために、環境負荷の極めて低い陸上養殖の産業化を目指します。



(株)FRDジャパンの陸上養殖システム

2017年10月

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

EVの普及は、電力需要の増大による送電網への負荷増大にも繋がります。EV充電システムの販売や中古EV電池を利用した定置型蓄電プロジェクトを開発、さらには停車中のEVを活用した電力需給調整サービスの実証実験も行っているThe Mobility House 社への出資参画を通じ、送電網の安定化に車載電池を利用することで、EVの所有者が副収入を得る革新的なビジネスモデルに挑戦します。



The Mobility House 社が運用する大型蓄電システム

2017年12月

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

環境保護・大気汚染対策を背景に、欧州大都市は路線バスの電動化を積極的に進める方針を打ち出しており、今後、路線バスを中心としたバス市場は電動化が本格的に普及する分野と予想されています。当社はCaetanoBus 社製電気バスの拡販を、欧州・アジアをはじめ全世界で推進し、環境に優しい社会の実現に貢献していきます。



ポルトガルで稼働中のCaetanoBus 社開発の電気バス「e. City Gold」

An aerial photograph of a rugged, mountainous landscape. The terrain is characterized by deep, dark shadows in the valleys and bright, golden-brown highlights on the peaks and ridges. A large, clear blue body of water, possibly a lake or a wide river, occupies the lower-left portion of the frame, with a sandy or light-colored shoreline. The overall scene is one of natural grandeur and complexity.

CHAPTER 3

Our Business



054 オペレーティングセグメント別データ一覧

056 セグメント別概況

056 鉄鋼製品セグメント

058 金属資源セグメント

060 機械・インフラセグメント

062 化学品セグメント

064 エネルギーセグメント

066 生活産業セグメント

068 次世代・機能推進セグメント

070 三井物産を支える体制

オペレーティングセグメント別データ一覧

(2018年3月期、IFRS基準)

	鉄鋼製品	金属資源	機械・インフラ	化学品	
単位: 億円			 © MODEC		
本部名	鉄鋼製品本部	金属資源本部	プロジェクト本部 機械・輸送システム第一本部 機械・輸送システム第二本部	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	

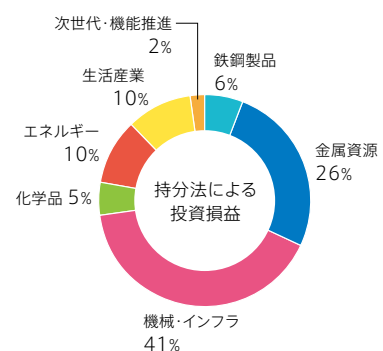
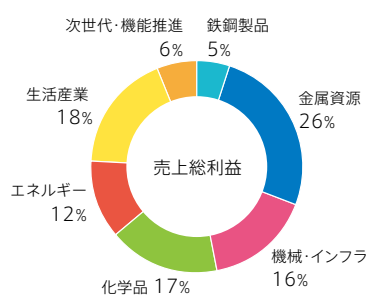
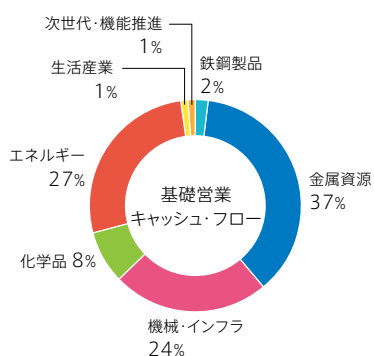
基礎営業キャッシュ・フロー	142	2,408	1,588	502	
ネット投資キャッシュ・フロー	▲227	▲25	▲381	▲354	
投資キャッシュ・フロー(IN)	152	676	1,289	6	
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲379	▲701	▲1,670	▲360	
フリーキャッシュ・フロー*1	▲85	2,383	1,208	147	

売上総利益	419	2,068	1,219	1,366	
持分法による投資損益	133	618	965	113	
受取配当金	25	164	34	23	
販売費及び一般管理費	▲321	▲444	▲1,215	▲966	
その他	▲9	170	▲107	▲194	
当期利益(損失) (親会社の所有者に帰属)	247	2,576	896	342	

総資産	6,547	20,929	22,557	11,863	
非流動資産	3,418	15,307	15,439	5,036	
有形固定資産	109	3,817	1,994	2,015	
持分法適用会社に対する 投資	2,178	4,317	8,802	1,174	
その他の投資	1,018	5,429	1,191	1,031	
その他*2	113	1,744	3,452	816	

単体従業員	349	291	851	676	
連結従業員	1,873	599	15,613	5,107	

オペレーティングセグメント別構成比



	エネルギー <small>©Sakhalin Energy</small> 	生活産業 	次世代・機能推進 	その他・調整消去	会社合計
	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 コンシューマービジネス本部	ICT事業本部 コーポレートディベロップメント本部		

	1,753	71	31	170	6,665
	▲626	▲691	▲33	▲228	▲2,566
	346	384	152	42	3,048
	▲973	▲1,075	▲186	▲271	▲5,614
	1,127	▲620	▲2	▲58	4,099

	968	1,395	451	21	7,907
	245	228	50	▲5	2,349
	519	43	27	13	848
	▲421	▲1,530	▲508	▲311	▲5,717
	▲825	▲399	▲66	229	▲1,202
	486	▲263	▲46	▲53	4,185

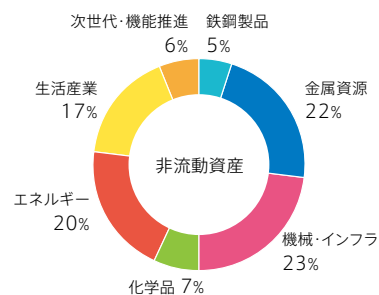
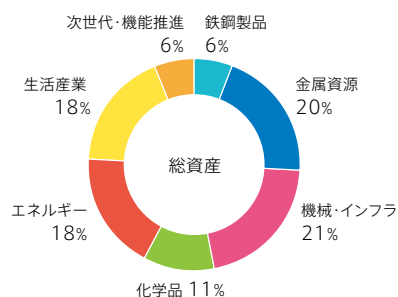
	19,177	19,018	6,227	6,749	113,067
	13,969	11,281	4,096	2,259	70,805
	6,284	1,700	364	1,016	17,299
	2,543	4,529	1,514	▲26	25,030
	3,877	2,913	2,011	780	18,250
	1,265	2,139	207	489	10,226

	403	936	439	1,914	5,859
	803	11,195	3,575	3,539	42,304

※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。



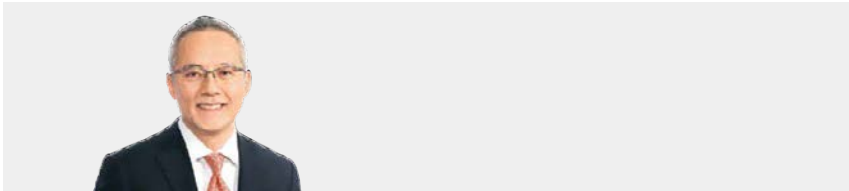
※当期利益がマイナスのセグメントがあるため、当期利益の円グラフは掲載していません。

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

- 16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"> • 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 • 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
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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



基本戦略

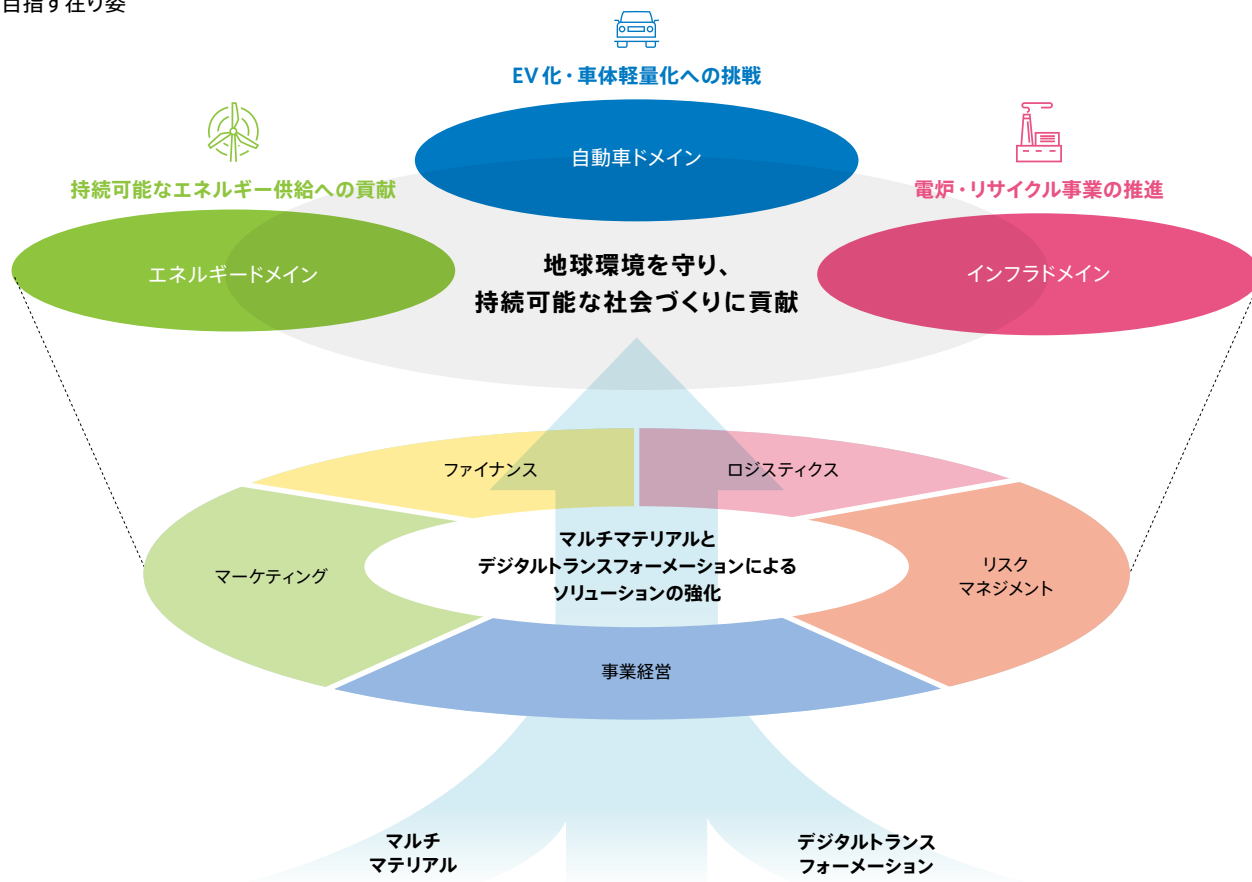
<ul style="list-style-type: none"> • 鋼材トレーディングと事業投資の相乗効果によるビジネスの創出 • 部品製造・補修メンテナンスまで含めた高付加価値サービスの提供 • 既存事業・総合力アセット・顧客パートナーを有機的に結び付け、産業の中での新たなビジネス創造をさらに追求
--



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"> • 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 • EV化による構造変化を捉えた素材・部品事業の捕捉
インフラ	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> • Champions Cinco Pipe & Supply 社売却など、事業ポートフォリオの組み替えを実施 • Oil&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
鋼材トレーディング	<ul style="list-style-type: none"> • 三井物産スチール(株)、エムエム建材(株)、日鉄住金物産(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

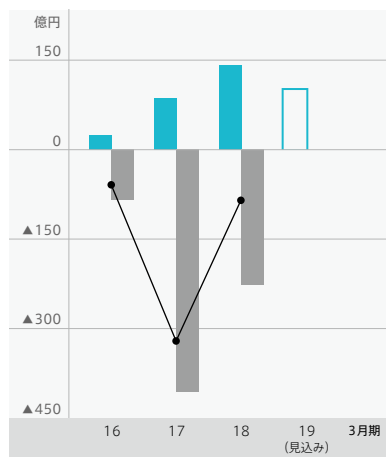
目指す在り姿



主な関係会社

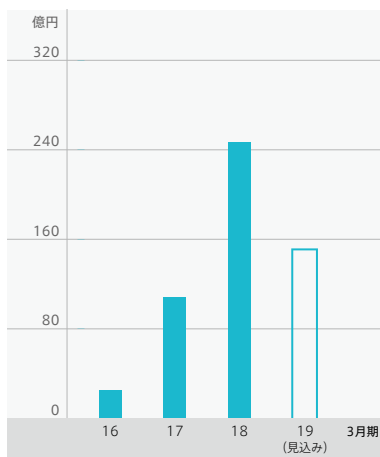
会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績 (億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
三井物産スチール	鋼材・鋼板・線材特殊鋼などの販売・輸出入	100.0	37	37	61
(集約) Gestamp 事業	自動車向けプレス部品事業	Var.	14	6	39
Game Changer Holdings	鋼材加工販売会社への投資	100.0	24	36	67

キャッシュ・フロー



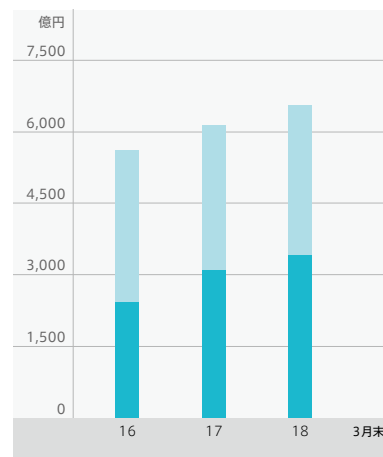
■ 基礎営業キャッシュ・フロー
 ■ 投資キャッシュ・フロー(ネット)
 ● フリーキャッシュ・フロー

当期利益*



* 親会社の所有者に帰属

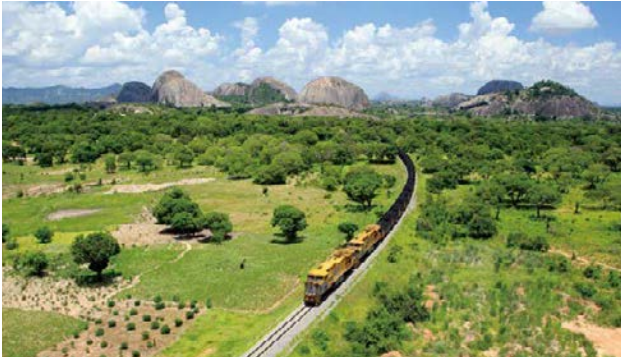
総資産



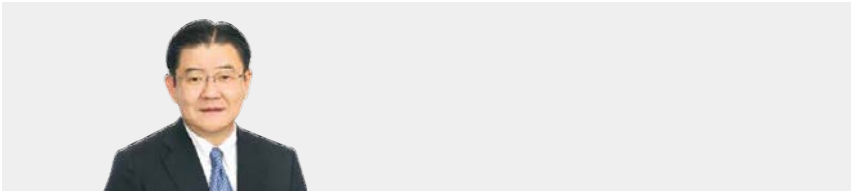
■ 流動資産 ■ 非流動資産

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 インフラ
(モザンビーク)



常務執行役員
金属資源本部長
大間知 慎一郎

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"> • 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 • 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
事業 (競争) リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 低炭素社会への移行に伴う各国政策の変化 • 技術革新などによる商品需給への影響



基本戦略

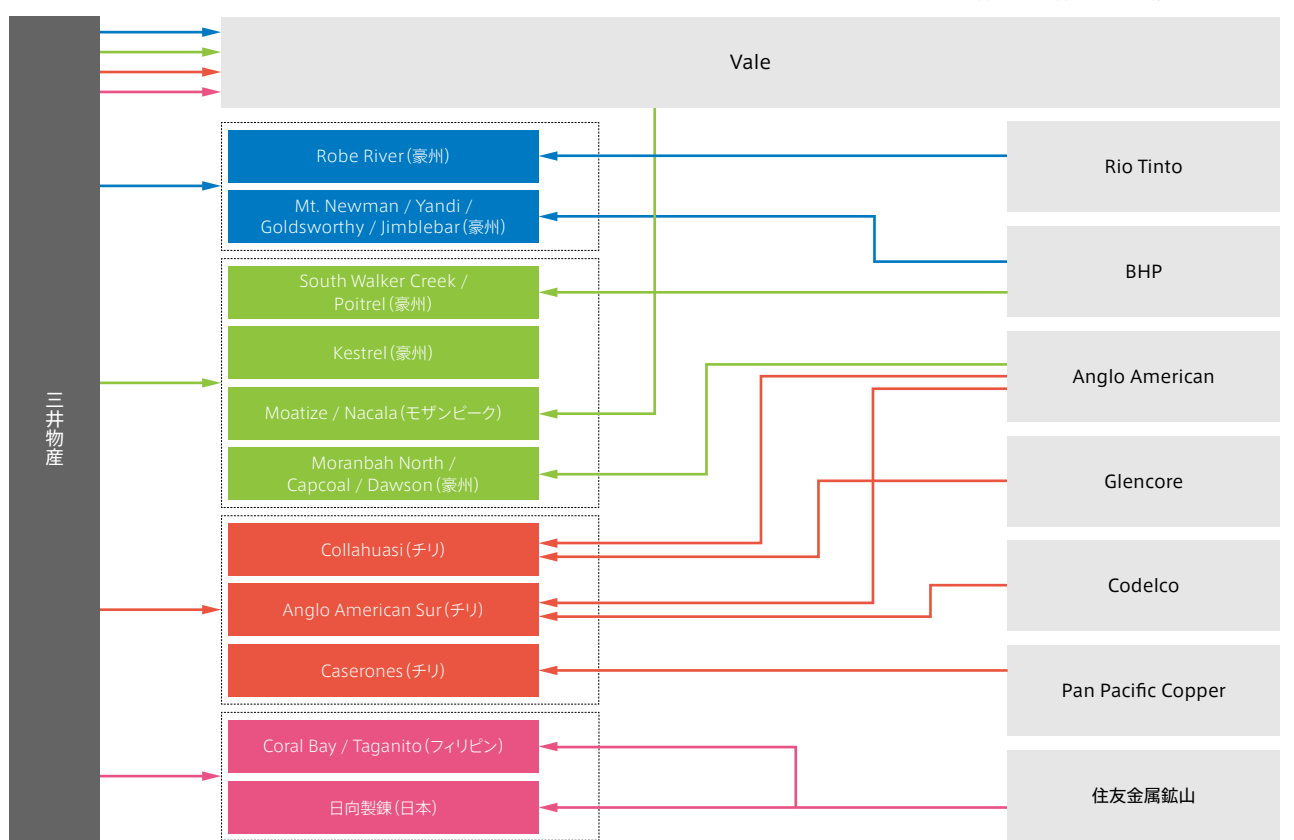
<p>競争力ある資源を確保し、安定供給に貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> • アップサイドを確実に取り込める収益基盤の確立 <p>顧客やパートナーのニーズに応えた物流や事業の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> • 金属資源のバリューチェーンの中で原料供給からリサイクルまで裾野を拡充 <p>経済発展と環境保全に資する事業の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> • 資源国の国創り、世界経済の発展への貢献、効率化による環境負荷の低減



個別戦略と進捗

分野	今後の取り組み方針
鉄鉱石	<ul style="list-style-type: none"> • Vale Carajas S11D・BHP Jimblebar 増産、BHP South Flank 開発、西豪州における操業自動化などを通じ、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	<ul style="list-style-type: none"> • モザンビークは、Moatize 炭鉱・Nacala インフラ事業の収益基盤確立を目指す。豪州は、原料炭のコスト削減などによる既存案件良質化と、競争力の高い資産への組み替えを通じたポートフォリオ強化を推進。また、一般炭は、新規資産の積み増しは行わず、保有資産に関しては、売却推進の可能性について徹底検証を継続的に実施
銅・その他	<ul style="list-style-type: none"> • Caserones、Anglo American Sur の操業改善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

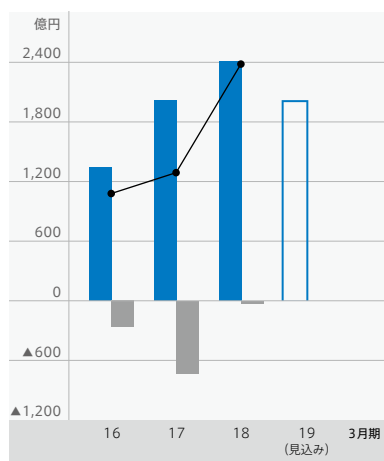
主な事業一覧



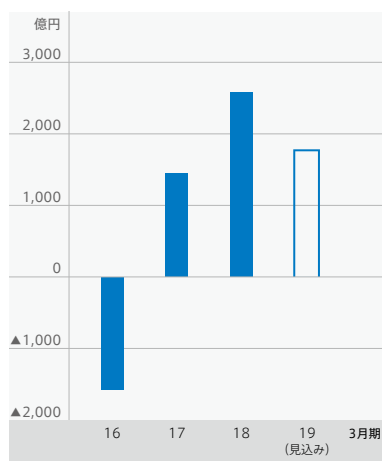
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績 (億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
(集約) 豪州鉄鉱石事業	豪州鉄鉱石の採掘・販売	Var.	747	1,029	1,104
(集約) 豪州石炭事業	豪州石炭の採掘・販売	Var.	▲264	343	463
(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
Japan Collahuasi Resources	チリCollahuasi 銅鉱山への投資	91.9	14	33	63
Oriente Copper Netherlands	チリ銅事業会社 Acrux への投資	100.0	▲997	▲86	26
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	▲521	▲89	▲226

キャッシュ・フロー

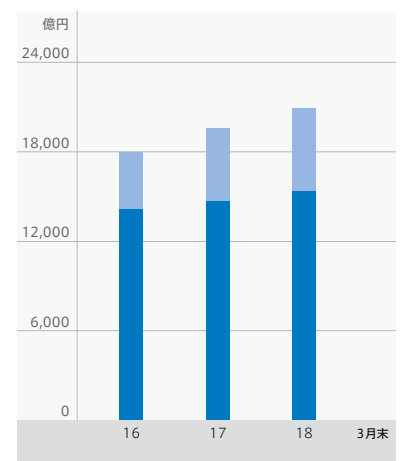


当期利益*



* 親会社の所有者に帰属

総資産



■ 基礎営業キャッシュ・フロー

■ 投資キャッシュ・フロー (ネット)

◆ フリーキャッシュ・フロー

機械・インフラセグメント

- プロジェクト本部
- 機械・輸送システム第一本部
- 機械・輸送システム第二本部



海洋エネルギー／FPSO (Floating, Production, Storage, and Offloading system)(ブラジル)

© MODEC



執行役員
プロジェクト本部長
米谷 佳夫

常務執行役員
機械・輸送システム第一本部長
佐藤 真吾

執行役員
機械・輸送システム第二本部長
瀬戸崎 毅

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"> • 気候変動に伴う低炭素社会化 • 技術革新とデジタル革命に伴う産業構造変化の加速 • モビリティ市場の拡大 • 所有から利用へ(リース、レンタル、シェアリング)
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 環境規制の強化 • 他業種からの参入



基本戦略

<p>持続的な収益基盤の徹底強化</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>戦略的ライフサイクルマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> • 適切なタイミングでの資産リサイクル／旬を逃がさない不断のポートフォリオの良質化 <p>新たな事業領域への挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> • モビリティ新成長フロンティアへの挑戦／新しいインフラ事業への挑戦
--



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／エネルギーマネジメントサービス／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／リースなど)への進出
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9.3GW
- ・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**

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

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

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・農機分野における当社総合力の発揮

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/貨物機改修などにおける機能を通じたソリューションの提供
- ・航空/宇宙産業への取り組み

鉄道

インフラ敷設/車両リース/オペレーターシップ/駅事業などにおける機能を通じたソリューションの提供

再生可能エネルギー 16%

石炭 22%

グラフ1 燃料別

ガス 62%

中東 26%

アフリカ 7%

米州 34%

グラフ2 地域別

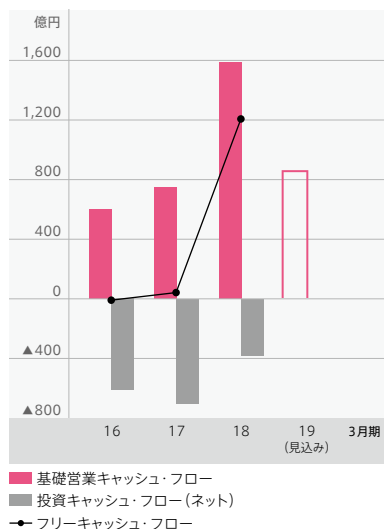
アジア・豪州 32%

関係会社160社

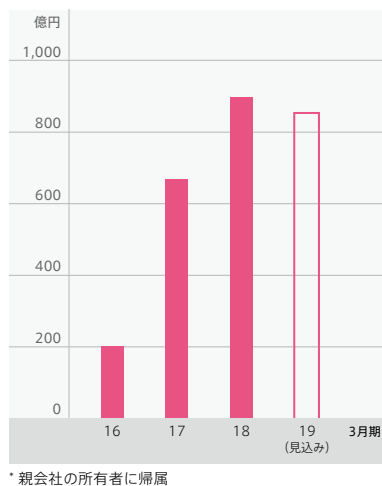
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
(集約)IPP事業関連会社	海外発電事業	Var.	▲415	86	464
(集約)FPSO/FSOリース事業関連会社	FPSO/FSOリース事業	Var.	76	78	91
(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.	30	89	77
Penske Automotive Group	自動車小売事業	15.7	67	63	111
(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	20	22	43
(集約)鉄道車輛リース事業会社	貨車・機関車リース事業	Var.	47	33	45
VLI	一般貨物輸送事業	20.0	31	22	23

キャッシュ・フロー

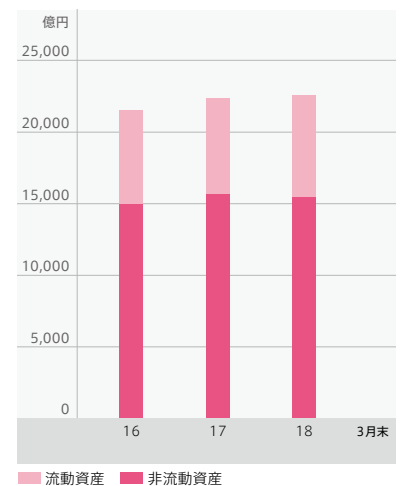


当期利益*



* 親会社の所有者に帰属

総資産



化学品セグメント

- ベーシックマテリアルズ本部
- ニュートリション・アグリカルチャー本部
- パフォーマンスマテリアルズ本部



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

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、肥料製品・農業、飼料添加物、香料などの川下領域での展開、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



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

事業環境

事業機会	<ul style="list-style-type: none"> • 産業構造の複雑化に伴う、産業と産業との結節点でのビジネスチャンスの増加 • 環境意識の高まりに伴う素材の多様化・高機能化ニーズ • 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
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 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

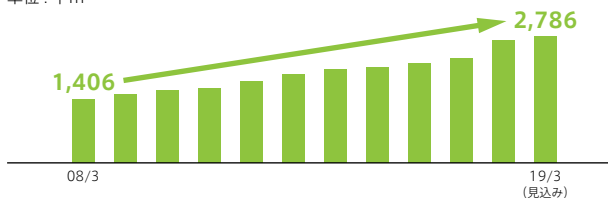


基本戦略と取り組み方針・進捗

基本戦略	取り組み方針・進捗
ボルトオン投資の実行	Novus International社におけるメチオニン拡張計画推進や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
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
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 □ P.046-047「新たな成長分野の確立」をご覧ください。

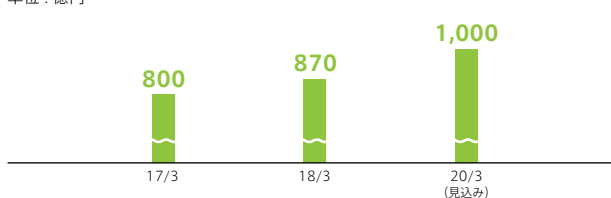
ITC社のタンクキャパシティの推移

単位：千m³

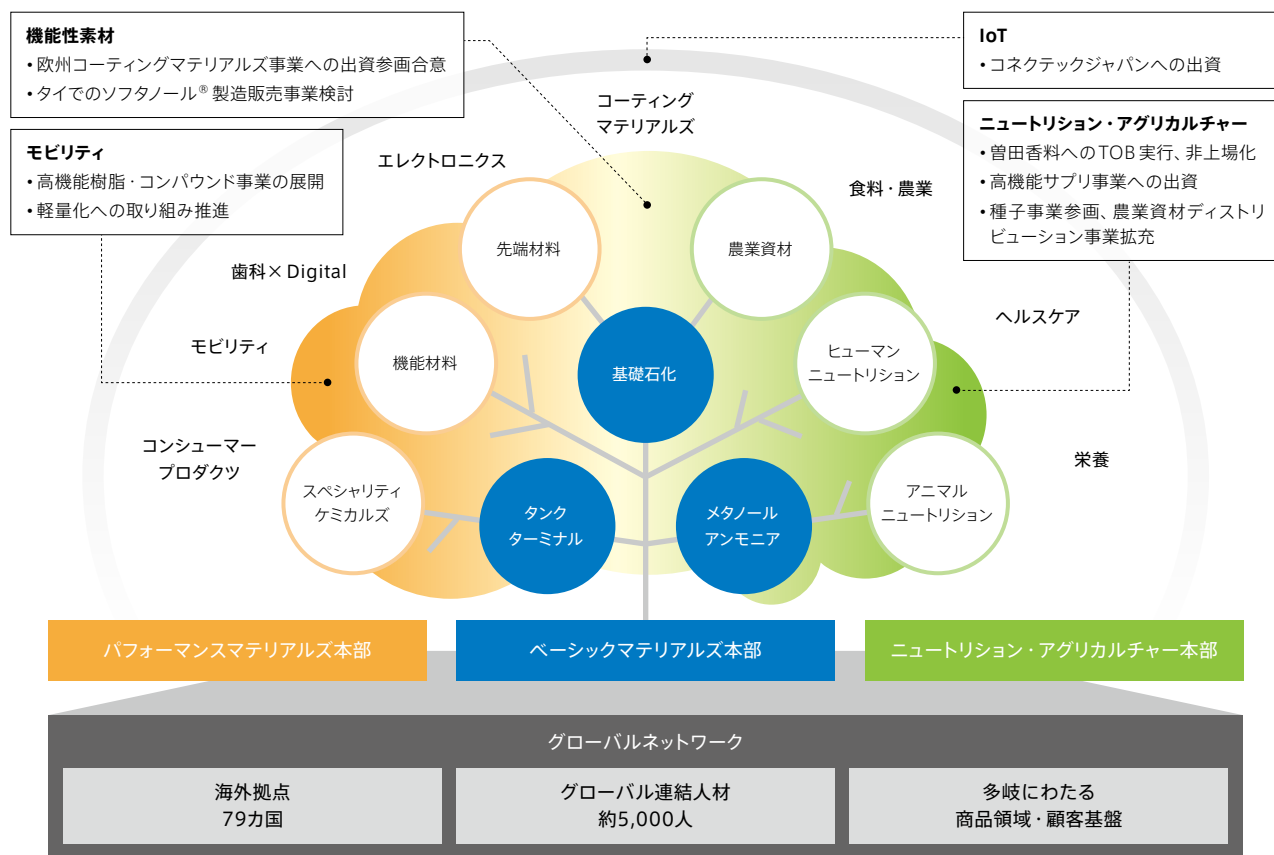


トレーディング関連売上総利益

単位：億円



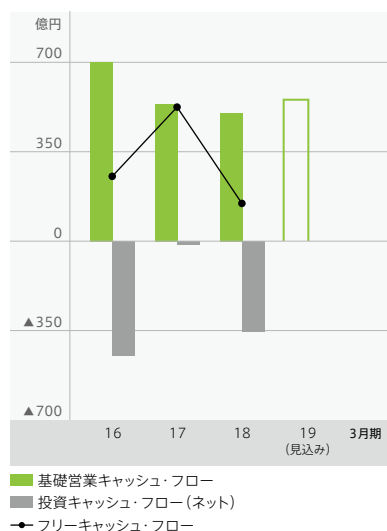
新たな成長機会の取り込み



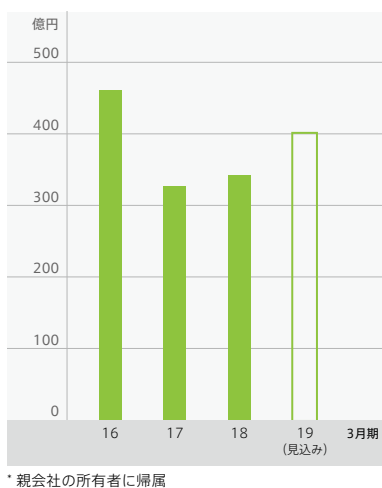
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
Novus International	飼料添加物の製造・販売	80.0	209	87	5
Intercontinental Terminals Company	化学品タンクのリース	100.0	55	48	133
MMTX	米国メタノール製造事業への投資、製品販売	100.0	▲28	17	29
三井物産プラスチック	合成樹脂などの総合卸売業	100.0	28	32	38
(集約) Mitsui AgriScience International	欧米農業事業の統括	100.0	15	16	17

キャッシュ・フロー

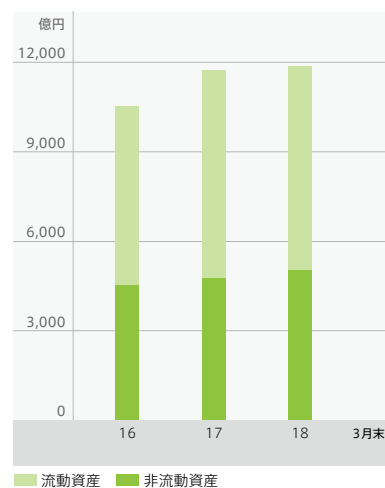


当期利益*



* 親会社の所有者に帰属

総資産



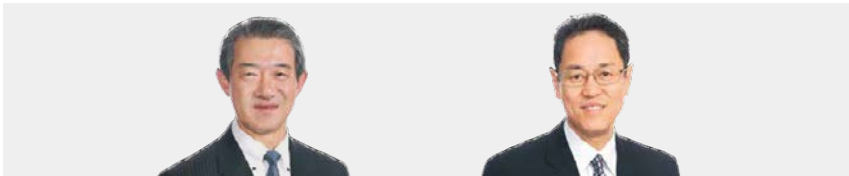
エネルギーセグメント

- 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

常務執行役員
エネルギー第二本部長
藤原 弘達

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

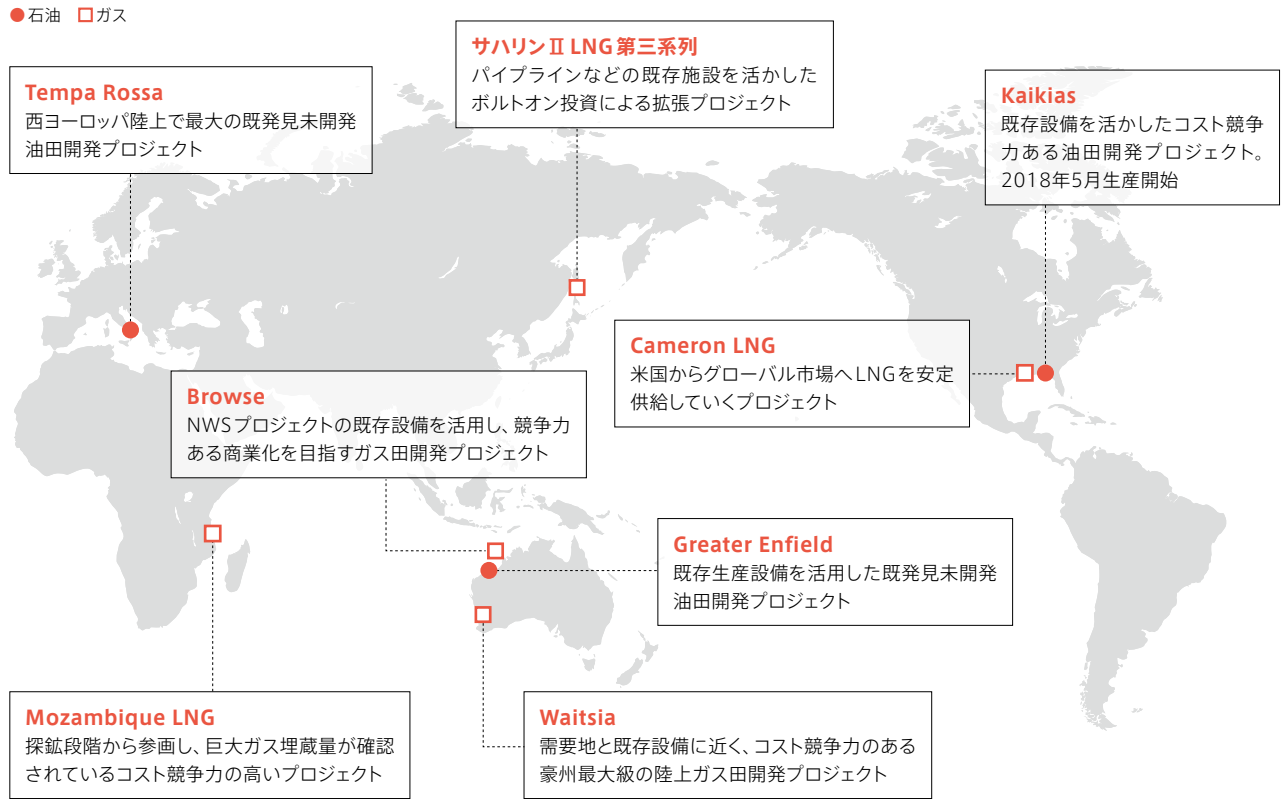
事業機会	<ul style="list-style-type: none"> ・環境負荷が比較的低いガス/LNG事業の拡大 ・再生可能エネルギー、新エネルギー関連分野への取り組み機会の到来
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・想定を超える油ガス価格の長期低迷 ・低炭素社会への移行に伴う各国政策などの変化による需給への影響



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"> ・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) ・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 ・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
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	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。また、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も推進中

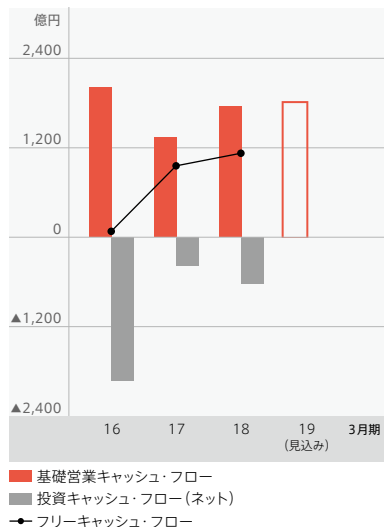
今後の収益貢献が期待される資産ポートフォリオ



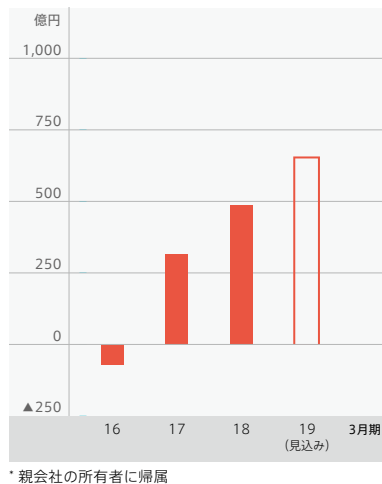
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
三井石油開発	石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	74.3	99	67	115
Mitsui E&P Middle East	中東石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	89.7	▲154	25	35
Mitsui E&P Australia	オセアニア石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	▲56	17	39
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	石油や石油製品の現物・先物取引	100.0	36	12	▲44
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	▲66	▲31	▲34

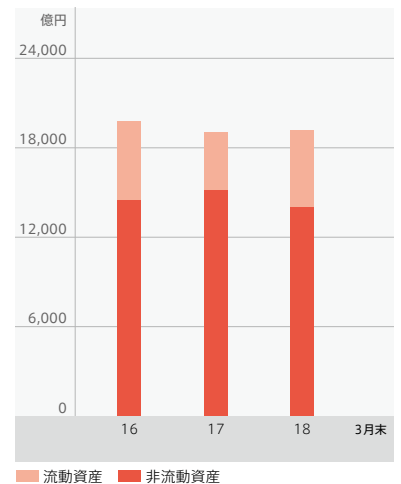
キャッシュ・フロー



当期利益*



総資産



生活産業セグメント

- 食料本部
- ヘルスケア・サービス事業本部
- 流通事業本部
- コンシューマービジネス本部



不動産事業/
サービス付き高齢者向け住宅
(米国)



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
ヘルスケア・サービス事業
本部長
永富 公治

執行役員
コンシューマービジネス
本部長
藤田 礼次

事業内容

食料・食品、リテール・サービス、ヘルスケア、アウトソーシング、ファッション・繊維、製紙資源、不動産関連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

事業環境

事業機会	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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 • 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 • 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
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 気候変動、畜水産物の疫病など



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"> • タンパク質、糖質、脂質・主食、食糧ネットワーク、バリュー素材を事業ドメインとし、栄養素の観点を中心に各ドメインでのグローバルな事業基盤を構築
流通事業	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • リテールソリューション機能の具備による既存アセットのバリューアップ・新規アセットの獲得
ヘルスケア・サービス事業	<ul style="list-style-type: none"> • 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ケアエコシステムの拡充、アセット間連携強化 <p>□ P.046-047「新たな成長分野の確立」をご覧ください。</p>
コンシューマービジネス	<ul style="list-style-type: none"> • 不動産、ファッション・繊維、生活資材の各領域において、既存事業の持続的な機能強化と、機会を捉えたProfit Poolのあるレイヤーへのリポジショニングへの取り組み

取り組み事例

食料グローバル取引における取り組み

- 米国、ブラジル、豪州、タイ、カナダなどの主要産地から、食品原料を輸入・内販・三国間取引。先物によるヘッジ取引も活用
- 国内畜産・海外水産アセットを基軸とする畜水産事業、スケールメリットを活かすコーヒートレーディング、品質管理・商品開発力を活かす茶類・果汁・乳製品などのバリュー素材事業

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-イレブン・ジャパンに価値を長年提供
- 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・売り場の差別化に向けた「リテールソリューション機能」を具備することで、既存アセット良質化、および新規事業アセット獲得
 - ▶ 中食や業務用食品・食材などのマーチャンダイジング領域
 - ▶ 海外フランチャイズ、グローサリント、宅配・配食などのリテール領域

不動産事業における取り組み

- 国内、米国、アジアにて事業会社を中心に優良案件を積み上げ
- 米国 MBK Real Estate 社では、1990年にサービス付き高齢者向け住宅事業に参入し、稼働率改善によりバリューアップ。米国 e-コマース需要増に伴い、物流施設開発事業にも参入。

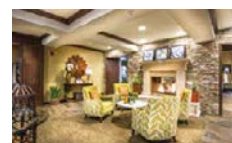
本邦輸入シェア

(2017年3月期)	本邦輸入量	本邦輸入当社シェア	順位
コーン	1,500万トン	18%	商系 No.1
大豆	320万トン	18%	商系 No.1
製粉用小麦	500万トン	21%	国内 No.1
菜種	230万トン	35%	国内 No.1
パーム油ほか植物油	90万トン	30%	国内 No.1
粗糖	130万トン	25%	国内 No.1

セブン-イレブンに提供する機能

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

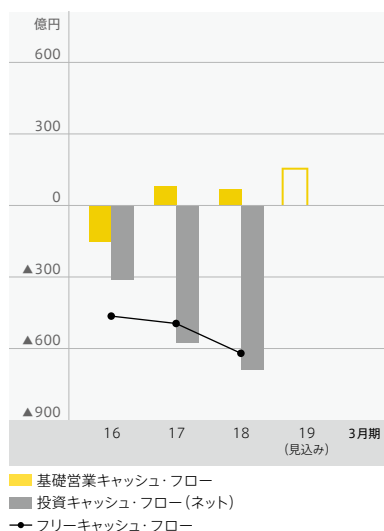


主な関係会社

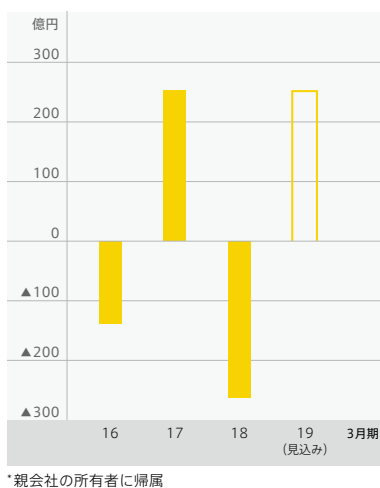
会社名	事業内容	損益比率 (%)	年間持分業績(億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
Multigrain Trading	農産物の集荷、販売事業	100.0	▲302	▲12	▲477
三井製糖	砂糖精製業	32.2	20	51	33
WILSEY FOODS	食用油脂製品の製造会社 Ventura Foods への投資	90.0	51	35	34
IHH Healthcare Berhad*	ヘルスケア関連事業	18.0	41	173	16
エームサービス	給食サービス業	50.0	16	19	23
三井物産都市開発	不動産売買、賃貸借、管理、コンサルティングなど	100.0	85	24	28

* 2018年1月25日に MBK Healthcare Partners から株式移管し、直接投資化

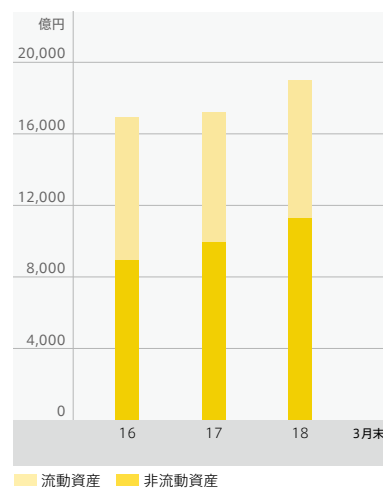
キャッシュ・フロー



当期利益*



総資産

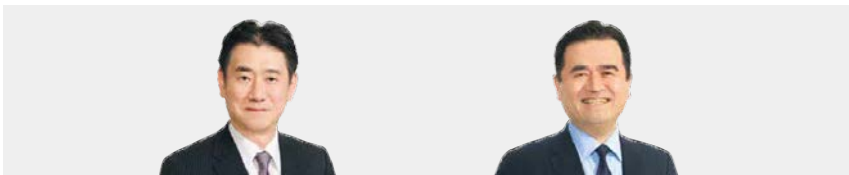


次世代・機能推進セグメント

- ICT事業本部
- コーポレートディベロップメント本部



北米リアルアセット所有・運営事業 / CIM Group社 (米国)



執行役員
ICT事業本部長
齋藤 正記

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"> • 人工知能やロボティクス、IoTの浸透による、データ資産の価値の増大、消費者へのパワーシフト • 不動産アセットマネジメント事業のグローバルな拡大 • 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
事業(競争)リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 技術革新や新たなサービス、ビジネスモデルの不確実性 • 欧米での量的緩和縮小と政策金利動向による不動産アセットマネジメント事業への影響



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)や(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収益基盤強化に向けた、人員増強と経営力強化による事業推進力増強
専門性の高い高付加価値サービス提供と主体的な関与	機関・個人投資家に対し、当社が運用する不動産やILS(保険リンク証券)などの商品の提供を行う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
全社的な企業価値向上に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 他本部の大型M&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 • 次世代モデル投資は当社の強みを活かすボルトオン投資を中心とし、新領域挑戦は厳選して取り組む

主な事業

三井情報(株)

企業システムやネットワークの構築、クラウドサービス提供が主要事業領域です。2018年3月期は既存顧客から良質な案件を多数獲得し増収増益を達成しました。デジタルトランスフォーメーションセンターを軸に、三井物産グループのDTに貢献しています。

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「BS12TwellV」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。

(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月に予定している4K放送の開始などの諸施策を通じて収益拡大を目指します。



© QVC Japan, Inc.

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286億米ドルにのびります。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。

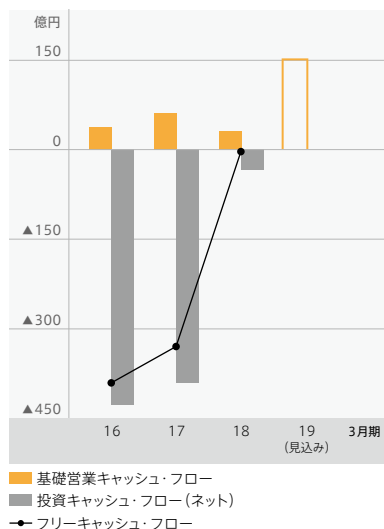
三井物産グローバルロジスティクス(株)

経営統合により従来の物流センター事業(通販・アパレルなど小売向け流通加工)および不動産賃貸事業に鉄鋼、機械・設備輸送事業を加え営業力を強化。国内では7都市20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70万㎡(東京ドーム約15個分)と国内有数規模です。物流センター業務の好調、新規案件受注などを主因に2018年3月期は増益を達成しました。

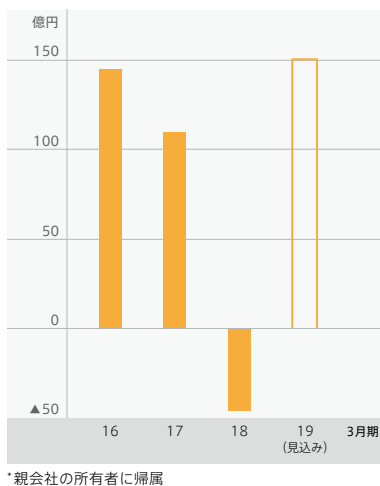
主な関係会社

会社名	事業内容	損益比率(%)	年間持分業績(億円)		
			16/3期	17/3期	18/3期
Asia Pacific Mobile	インドネシア高速携帯通信サービス事業への投資	100.0	▲22	▲26	▲50
QVCジャパン	TV通信販売事業	40.0	42	44	52
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	6	13	21
JA三井リース	総合リース業	31.4	41	33	40
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	14	19	23
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	0	17	20

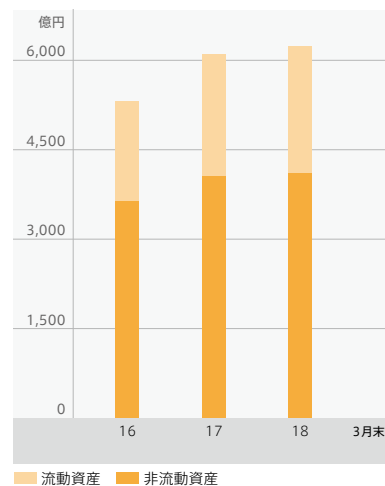
キャッシュ・フロー



当期利益*



総資産



三井物産を支える体制

組織図 (2018年4月1日現在)



商品軸と地域軸

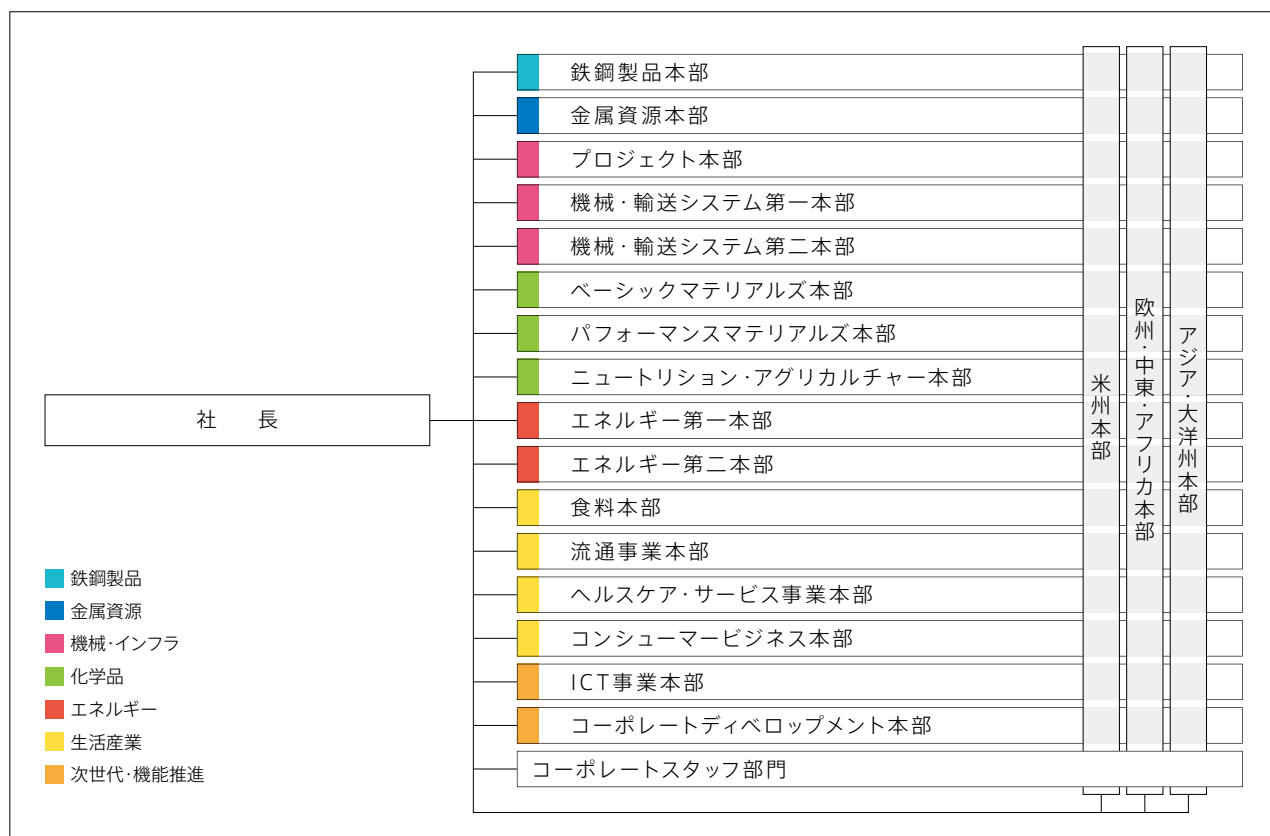
三井物産は、「商品」と「地域」、2つの軸による独自の営業組織を構成し、事業活動を展開、それぞれの強みを活かすと同時に互いに連携しています。

一つは、商品を軸とした16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な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、16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



常務執行役員
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

専務執行役員
アジア・大洋州本部長
森本 卓

CHAPTER 4

Corporate Governance



074	社外取締役対談
078	三井物産のコーポレート・ガバナンス
086	業務執行と内部統制
090	取締役および独立役員
092	監査役および独立役員
093	執行役員

June 12, 2018

社外取締役対談

社外取締役：小林 いずみ

社外取締役：Samuel Walsh

ファシリテーター：Leo Lewis (フィナンシャル・タイムズ)



小林 いずみ

社外取締役

Profile

1981年三菱化成工業(株)(現三菱ケミカル(株))入社。
1985年にメリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン(株)
入社後、メリルリンチ日本証券(株)などの要職を経て
2001年より7年間メリルリンチ日本証券の代表取締役
社長を務める。その後、世界銀行グループ多数国間投資
保証機関(MIGA)の長官などを歴任し、2014年より
当社社外取締役。



サミュエル ウォルシュ

社外取締役

Profile

1972年 General Motors Holden's Limited 入社。
1987年に Nissan Motor Australia 入社後、1991年
には Rio Tinto Limited 入社、2013年より同社 CEO
を務める。その後、The Accenture Global Mining
Executive Council, Chairmanのほか、2017年より
当社社外取締役。

ファシリテーター：三井物産の社外取締役の主な役割や責任、目標をどう認識していますか。

小林：社外取締役には当社にどう貢献するかそれぞれの考え方がありますが、私が考える社外取締役の価値とは、さまざまなステークホルダーの意見や視点を、経営陣の意思決定に反映されるよう働きかけることです。企業内では、社内の論理が先行し、ややもすると世間一般の常識を無視する形で、議論が進んでしまうことがあります。ですから、私は社外取締役として、議論および意思決定に異なる視点・見解をもたらそうとします。それぞれの取締役は、異なる経歴、異なる専門性を持っていますが、よりよい意思決定と経営の監督に貢献するために異なる経験を活かすことができるかが重要です。

コーポレートガバナンス・コードが日本で導入されて以降、当社の取締役会の議論はさらに活発化し、社外取締役の意見や考えが、意思決定プロセスにより大きな影響力を持つようになりました。私たち社外取締役からの意見により、経営が導き出した意思決定が覆されるケースすらありました。また、取締役会だけでなく、各諮問委員会でも変化が見られます。例えば、指名委員会では、経営幹部の選・解任について議論・承認するだけでなく、経営幹部をいかに育てていくかという点についても意見を交わしています。

ウォルシュ：日本語を母国語としない私が社外取締役に就任するにあたり、当社の取締役会における同時通訳の手配と資料の英語化を飯島会長が手配してくれました。私が取締役会に積極的に参画できるよう、随所で配慮してくれています。私は、これまでRio TintoのCEOや豪州最大の

メディア会社Seven West Mediaの取締役を歴任しましたが、その経験から学んだことは、小林さんがおっしゃるように、各取締役が異なる役割を担うことです。私たち社外取締役は、株主を代表しています。例えば成長投資と株主還元に対するキャッシュ・アロケーションなど、適切な意思決定がなされることを確実にするために、私たちは存在しています。会社の成長、環境問題や技術革新、サイバー・セキュリティなど、株主はさまざまなことを気に掛けています。これらの課題全てが、とても重要なことです。私たちは、株主が求めていることを意識しながら、各事業、各プロジェクトのレポートを見る必要があります。

当社のガバナンスは、非常に強固だと感じています。5名の社外取締役に加えて、5名の監査役がいることを忘れてはいけません。時に「騒がしい」と思えるほど、率直で活発な議論が交わされますが、それだけ自らの意見をはっきりと述べられているのです。支持もあれば、反対もある。これはとても健全なプロセスです。私が取締役会に加わったことは、当社にとってとても大きな一歩になったはずですが、私も当社に対して常に積極的に働きかけ続ける存在でありたいと考えています。

ファシリテーター：自身のグローバルな経験を取締役会でどう活かしていますか。

ウォルシュ：私はかつて、資源ビジネスを中心に、さまざまな国でさまざまな課題に対応してきました。しかしそれゆえに、事業環境の大きなうねりや将来的に直面しそうなリスク、またグローバル企業として意識を集中すべきポイントなど、先んじて把握することができます。世界はとてもダイナミックで、変化も非常に速いですが、そ

うした環境変化に必要な応じて対応していくという危機感を当社が持ち合わせているということが特に重要です。当社はまさに危機感を持って対応していると思います。

ファシリテーター：三井物産の取締役会の実効性をどう評価していますか。またどんな進展を期待していますか。

ウォルシュ：社外取締役は率直に意見を述べるのが、受け入れられ、認められています。飯島会長は取締役会における意見の一致、合意を求めています。単純に多数決となれば、人数の多い社内取締役の意見が優先されてしまいますが、会長は議論の中での合意を求めており、そして会長自らが社外取締役の意見を深く考察します。そのプロセスは極めて健全です。また、取締役会の前日に行われる事前ブリーフィングによって、課題や問題を探求することができます。取締役会での重要な質問を事前に提議でき、またその重大な問題へどう向き合うか経営陣に考える機会を与えることにもなります。一息ついて、質問内容や翌日の取締役会で浮かび上がる課題点を理解するための時間を経営陣にもたらずこのプロセスは、とても健全なものです。取締役会はとても早く進行するため、事前の準備は非常に重要です。

小林：ウォルシュさんが取締役会に参加するようになって、議論もよりダイナミックになりました。先ほど、社内では内向きな議論になりがちだと言いましたが、これは日本社会全般にも言えて、日本社会の常識が世界では通用しないこともしばしばあります。ウォルシュさんは、世界の動向や、世界市場が見ているトレンドをいつもシェアしてくれます。そしてそれにより、新鮮な見通しに加え、グローバル企業として、

また世界と伍する競争力を備えるための意思決定に対し、とても重要なインプットをもたらしてくれます。

ファシリテーター：取締役会の議案の一つとして「戦略」が持ち上がった場合、自身の考えや見立てを示し、そしてその議論に影響を与えるためにできることは何ですか。

小林：私が取締役に就任したころと比較して、社外取締役からの要請もあり、今は中長期的な経営戦略について審議する時間が長くなりました。ただ、より重要なことは、戦略や成長ストーリーを描いたからには、各投資案件や日々の経営がこれをしっかりとフォローしているか考えることです。投資家との対話のために優れた戦略を策定することは簡単ですが、策定した戦略をやり抜くことが重要なのです。ですから社外取締役は、各案件が戦略と合致し、そして戦略に基づいて生み出された価値となっているか確認する必要があります。

ウォルシュ：当社の事業は中長期的に手掛けていくものばかりであり、事業を推進する4万2千人の社員に、在り姿、方向性、舞台を定めてもらうためにも、戦略は重要です。戦略、コンプライアンス、ガバナンス、モニタリングなど取締役会の役割は多岐にわたりますが、鍵となる役割は、戦略の遂行において、それをいかに持続的な成長に繋げていくかだと考えます。重要なことは、長期的な戦略について明確な考え

を持つことのみならず、従業員と経営陣が同じ方向に一丸となって進むことです。

ファシリテーター：失敗やリスクに対する視点として、社外取締役に求められる役割とは何でしょうか。

ウォルシュ：説明責任は重要であり当社がますます強化している点ですが、より重要なことは、失敗は起こり得ると認識すること。そして、最も大切なことは、失敗から学ぶということです。例えば減損損失の発生時には、もちろん事態の発生に私たちは落胆しますが、より重視していることは、同じことを繰り返さないために失敗から何を学ぶかです。取締役会では、案件単位での議論の中で、良いこともたくさん話されています。取締役会は減損損失ばかり議論していると思われがちですが、それは全く真実ではありません。当社には、とても良いことがたくさん起こっています。

ファシリテーター：競争力の強化に向けた説明責任を取締役に果たしてもらうために、社外取締役の視点からどのようなことを指摘していますか。また、指摘やアドバイスは取締役会でどう活かされていますか。

小林：総合社社のビジネスモデルは投資家にとって理解しにくいというのが、取締

役会共通の見解です。グローバルな競争優位性について考える際に、特定の商品、特定の業界ということであれば、競争力の説明は簡単です。しかし、総合商社の場合、特定業界の競合企業と比較することは極めて困難です。私は、総合社社のビジネスモデルの価値についてグローバル市場に理解してもらうこと、専門と比較して総合社社のビジネスモデルの価値や差別化ポイントがどこにあるのか、ストーリーをもってわかりやすく投資家へ伝えることを経営陣に期待しています。これについては、経営陣が当社独特のストーリーをすでに語り始めていると感じており、今後の課題は、このストーリーと財務成績の繋がりをいかに示すかだと考えています。グローバル市場において他のビジネスモデルとの競争を勝ち抜くことで、総合社社独特のビジネスモデルの優位性を実証することに繋がるものと思います。

ファシリテーター：会社が持つ弱みに関する議論はどのくらい率直で明瞭ですか。

小林：弱みはさまざまなところにあります。当社は日本企業ですが、世界中に大きなフランチャイズを有する企業でもあります。真のグローバルカンパニーとして、日本人以外の多様な人材をどう活用するかという点でまだまだ改善の余地があります。

ウォルシュ：どの企業にも当てはまりますが、事業環境の変化への対応が最大の課題と

**東京本社のもとより、日本で展開しているビジネスでも
外国人スタッフにもっと入ってもらうべきです。組織内の人材再配置は、
当社のグローバルプレゼンス向上の鍵となります。**

——— 小林 いずみ





時に「騒がしい」と思えるほど、率直で活発な議論が交わされますが、それだけ自らの意見をはっきりと述べられているのです。私も当社に対して常に積極的に働きかけ続ける存在でありたいと考えています。

————— Samuel Walsh

考えます。当社の場合、従業員とのコミュニケーション、エンゲージメント、インボルブメントはとてうまくいっています。つまるところ、戦略を実行するのは社員一人ひとりです。よって、一人ひとりがどう価値を生み出すか認識してもらわなくてはなりません。時に社員は、大量のメールなど日常業務に忙殺されます。社員一人ひとりが、会社にどのように価値をもたらし、効率をどのように改善するかしっかりと認識していない限り、彼らは日々の仕事の中でリスクに晒されることとなります。また、当社が効率化に向けてイノベーションやテクノロジーをいかに活用するかも鍵となります。

ファシリテーター：社外取締役と現場との距離をどう思いますか。

ウォルシュ：取締役会は個別の事業に直接関与するよりも、全体を俯瞰する視点が必要となります。取締役会の役割は、各事業が直面している課題を特定し、その課題に当社がしっかりと対応してきていることを確認することです。

ファシリテーター：単なるグローバル化と、グローバルな意識を持っていることには大きな違いがあると小林さんはおっしゃっていましたが、グローバルな意識を浸透させ

るために何ができますか。また三井物産におけるグローバルな意識の浸透はどれほど進んでいると見ていますか。

ウォルシュ：鍵となるのは人材です。人材は事業の強みそのものであり、私たちは4万2千人が持つスキルと経験をうまく活用しなければなりません。人材の半分は日本人で、残り半分は外国人であり、うまくバランスを取りながら、各人材のスキルを最大限に活用していく必要があります。人事制度の見直し、取締役会のアジェンダに挙がっています。特にミレニアル世代に対しては、時代に合ったアプローチが不可欠となります。

ファシリテーター：あなたは世界中で企業を見てきましたが、三井物産のガバナンスについてどう評価していますか。

ウォルシュ：当社のガバナンスはとて強固だと思います。社外取締役による監視に加え、監査役会によるチェックは私から見るととてもうまく機能しています。

小林：グローバルビジネスのそれぞれのフィールドにいる現地スタッフを、もっと活用できるような仕組み・仕掛けの構築が必要です。現地スタッフの貢献は多岐にわたるものの、残念ながら、経営幹部層は、現地スタッフの力を引き出し切れていない

ように思えます。東京本社のもとより、日本で展開しているビジネスでも外国人スタッフにもっと入ってもらうべきです。それによって従業員の意見を世界中から取り込むことができますし、世界各地で適材適所が可能になります。組織内の人材再配置は、当社のグローバルプレゼンス向上の鍵となります。

ウォルシュ：私自身を例に挙げると、当社は、私が持てる能力を最大限発揮できるように環境を整えてくれました。取締役会に外国人である私がいて、些細なことでも、私がリーダーシップを発揮する場面を見て、外国人でも当社で大いに活躍できると、扉が開いていることを、外国人スタッフに知ってもらいたいと思います。

ファシリテーター：今後はもっと「騒がしい」社外取締役になるということですか。

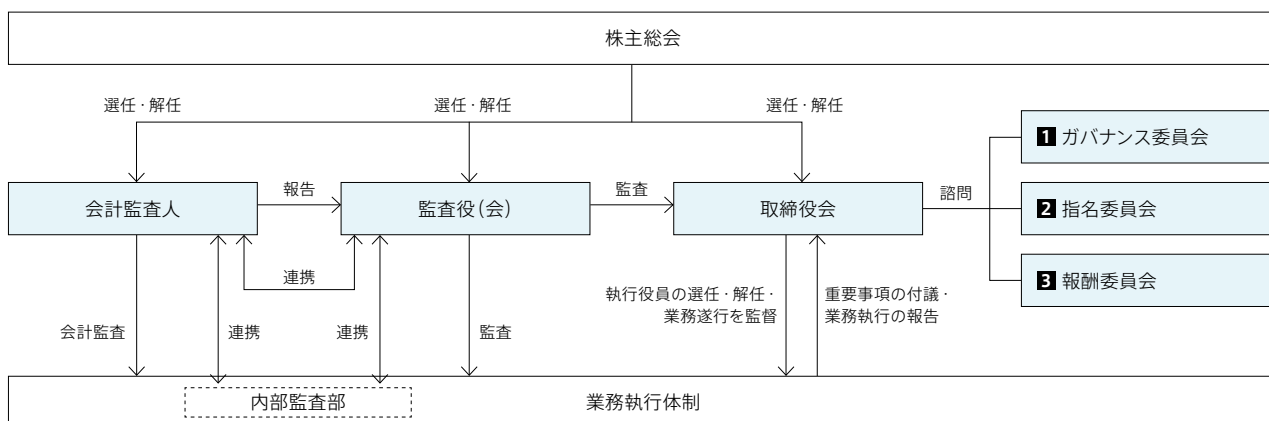
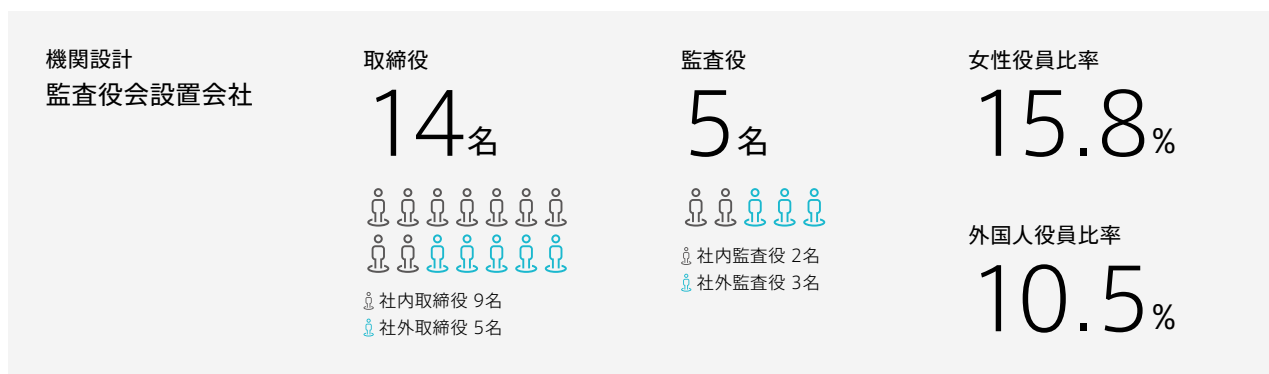
ウォルシュ：いえ、いえ。私はすでに十分騒がしい。

小林：その通り。私たちがとても騒がしいので、社内取締役の方々はとても大変だと思います。

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



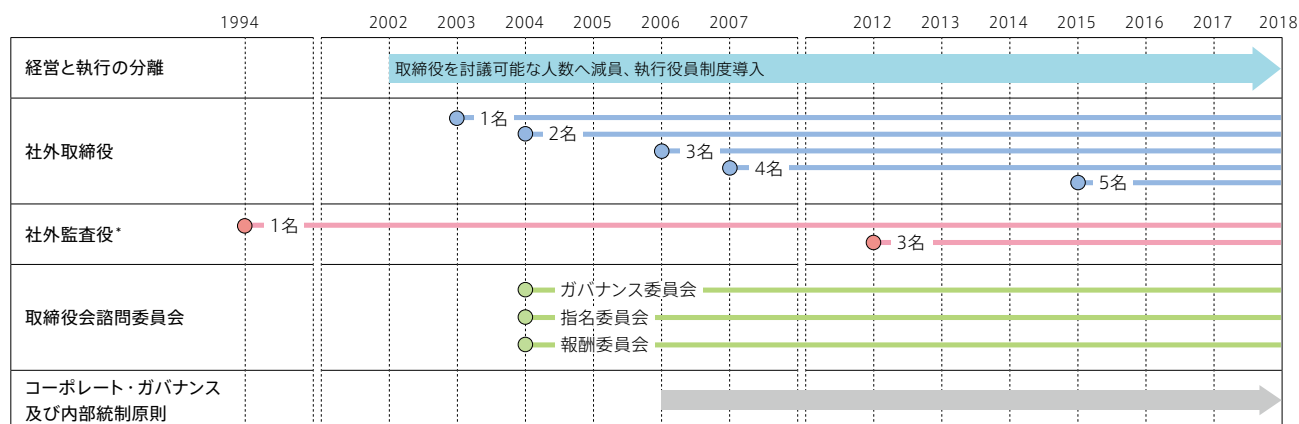
諮問機関	1 ガバナンス委員会	2 指名委員会	3 報酬委員会
委員長	会長	社外取締役	社外取締役
構成 (含む委員長)	会長 社長 社内取締役1名 社外取締役3名 社外監査役1名	会長 社長 社外取締役2名 社外監査役1名	社長 社内取締役2名 社外取締役2名 社外監査役1名
目的	当社全体のコーポレート・ガバナンスの状況や方向性などにつき社外役員の視点を交えて検討します。	当社取締役・執行役員の指名に関して、その選定基準や選定プロセスの検討、最高経営責任者(CEO)などの後継者計画の策定、ならびに取締役人事案に対する評価を行います。	当社取締役・執行役員の報酬・賞与に関して、その体系・決定プロセスの検討、ならびに取締役報酬・賞与案に対する評価を行います。
2018年3月期の実績	合計3回開催し、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、社外役員の視点も交えて討議を行いました。	合計2回開催し、当社取締役・執行役員の指名に関して、その選定基準や選定プロセスを策定し、また、取締役人事案に対する評価を行いました。	合計3回開催し、当社取締役・執行役員の報酬・賞与に関し、その体系・決定プロセスの検討および役員報酬案に対する評価を行いました。

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*	指名委員会*	報酬委員会*	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)		○	○	○		
	鈴木 慎	代表取締役、副社長執行役員				○		
	田中 聡	代表取締役、副社長執行役員		○				
	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、専務執行役員						
	竹部 幸夫	代表取締役、専務執行役員						
	内田 貴和	代表取締役、常務執行役員				○		
	堀 健一	代表取締役、常務執行役員						
	武藤 敏郎	取締役 (社外)		○		◎		
	小林 いずみ	取締役 (社外)				◎	○	○
	ジェニファー ロジャーズ	取締役 (社外)		○				○
	竹内 弘高	取締役 (社外)				○		
	サミュエル ウォルシュ	取締役 (社外)		○				○
監査役	岡田 譲治	常勤監査役	4年					
	山内 卓	常勤監査役						
	松山 遙	監査役 (社外)		○			○	
	小津 博司	監査役 (社外)			○			
	森 公高	監査役 (社外)				○		

* 各諮問委員会の◎は委員長です。

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

取締役会のさらなる実効性向上に向けた取り組み

2017年3月期	2018年3月期	さらなる向上に向けて
<ul style="list-style-type: none"> 議題検討時間の確保 社外取締役の判断材料の充実 社外取締役・社外監査役と会計監査人・内部監査部門との連携強化 経営の方向性に関する審議の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 構成において多様化が進み、バランスが改善 中期経営計画など、会社の大きな方向性についての議論の機会をより多く設定 付議・報告までの議論の主要論点・リスクと対応策を明示するなど、運営を見直し 	<ol style="list-style-type: none"> 適切な構成を不断に検討 全社的なテーマなど、審議項目の適切な設定を引き続き検討 フリーディスカッションの機会など、審議方法の見直しを推進 諮問委員会の運営方法見直しを推進

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンス体制の構築にあたり、「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を重視しています。「透明性と説明責任の向上」のために、当社は、社外取締役および社外監査役の視点を入れての経営監督および監視機能の強化を図るとともに、情報開示に係る内部統制体制を整備し、公正開示の原則の下、役職員が説明責任の遂行にあたることとしています。また、「経営の監督と執行の役割分担の明確化」のために当社は執行役員に業務執行の権限を大幅に委譲した上で、取締役会が執行役員の業務執行を監督します。国内の16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商社の業態に必要であると判断し、監査役会設置会社の形態によるコーポレート・ガバナンスを採用する一方、「透明性と説明責任の向上」、および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を担保するため、社外取締役・社外監査役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。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權された事項のほか、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。

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。

取締役会の実効性評価

2017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、2018年3月期、以下の点に取り組みました。

2017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	2018年3月期アンケートでの評価
構成の多様化	グローバル企業の最高経営責任者としての経験を有するウォルシュ取締役、会計・監査の専門的知見を有する森監査役の就任により、取締役会の多様化が進展。バランス面で改善を図った	大多数(社外役員も大多数)がテーマを肯定的に評価、前期より改善と回答
議論のテーマ	2018年3月期事業計画、新中期経営計画について、社外役員会議を経て、取締役会で審議。また、社外役員会議にて、「資本市場の関心事項と当社IR活動」や「当社のDigital Transformation」を議論	大多数(社外役員も大多数)がテーマを肯定的に評価、前期より改善と回答
運営の見直し	取締役会への付議・報告に至るまでの議論のポイントや、主要な論点・リスクとその対応策を一覧化した表を取締役会資料に記載	大多数(社外役員も大多数)がテーマを肯定的に評価、前期より改善と回答

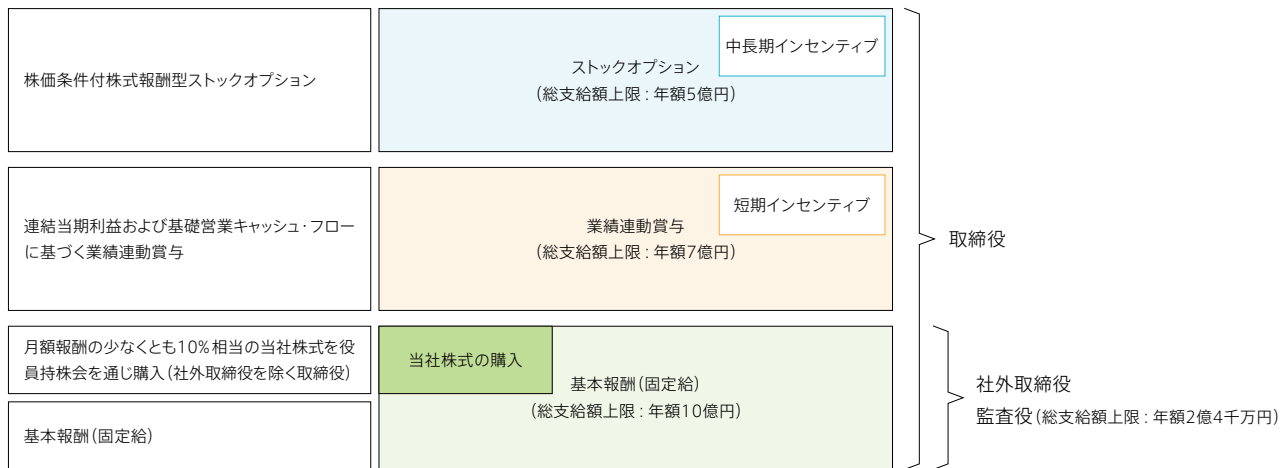
▶ 2018年3月期の実効性評価

アンケート結果を踏まえ、2018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

社外取締役を除く取締役の報酬は、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、株主総会において決議された金額などの範囲において取締役会決議で決定される固定的な基本報酬、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条件付株式報酬型ストックオプションにより構成されます。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以下のフォーミュラにより算定されます。

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

7億円を総支給額の上限とし、個別支給額は、役職ごとに定められたポイントに応じて按分されます。なお、連結当期利益(親会社の所有者に帰属)がマイナス即ち「損失」の場合、また基礎営業キャッシュ・フローがマイナス即ち「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。

- 株価条件付株式報酬型ストックオプションは、株価変動によるメリットとリスクを株主と共有することにより、中長期的な業績と企業価値の持続的な向上への貢献を一層高めるよう、役員報酬の一部として付与しています。年間の上限を普通株式500,000株の範囲で付与し、権利行使期間を新株予約権の割当日を3年経過した日の翌日から27年間、行使

価格は1円としています。なお、付与対象者が取締役を含む役員の地位を喪失した日の翌日から10年を経過した場合、同新株予約権を行使できないものとしています。

- 1回当たりの拠出金額の上限を100万円未満とした上で、月額報酬の少なくとも10%相当の当社株を、役員持株会を通じて購入するものとしています。

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

▶ 監査役報酬

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

2018年3月期に係る取締役および監査役報酬

役員区分	支給員数 ^{*1}	(百万円)			
		基本報酬	賞与	ストックオプション	支給総額 ^{*2}
取締役 (社外取締役を除く)	11名	733	542	129	1,405
監査役 (社外監査役を除く)	2名	132	—	—	132
社外役員	10名	151	—	—	151
合計	23名	1,016	542	129	1,688

*1. 上記支給員数には、2018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119名分総額559百万円、監査役17名分総額62百万円を2018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／2018年3月期の活動状況

氏名	独立役員*	選任理由	2018年3月期出席回数	重要な兼職状況(2018年6月21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。2018年3月期は、報酬委員会の委員長とガバナンス委員会の委員を務め、一層のガバナンス強化に繋がる役員報酬制度の検討・改定などにおいて貢献しました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待して社外取締役に選任しています。	取締役会 13回／15回	(株) 大和総研 理事長 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。2018年3月期は、報酬委員会の委員に加え、指名委員会の委員長として、取締役会の構成や取締役・執行役員の選定プロセスなどの検討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。	取締役会 15回／15回	ANAホールディングス(株) 社外取締役 日本放送協会 経営委員 (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。2016年3月期以降、ガバナンス委員会の委員を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べています。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。	取締役会 15回／15回	アシュリオンジャパン・ホールディングス合同会社 セネラル・カウンセラー アジア
竹内 弘高	○	国際企業戦略の専門家として培ってきた経営に関する高い見識を有しています。取締役会では当社の経営戦略に関し示唆に富んだ提言を行い、取締役会の監督機能の向上に大いに貢献しています。2017年3月期以降、指名委員会の委員を務め、当社の役員指名の透明性の向上に貢献しています。これらの点を考慮し、引き続き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。	取締役会 14回／15回	一橋大学 名誉教授 ハーバード大学経営大学院 教授 (株) 大和証券グループ本社 社外取締役 (株) ブライトパス・パイオ 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。2018年3月期は、ガバナンス委員会の委員を務め、透明性の高いガバナンス体制の構築に向け、積極的に意見を述べました。これらの点を考慮し、引き続き当社の経営への助言と監督を行っていただくことを期待して社外取締役に選任しています。	取締役会 11回／11回 (2017年6月就任以降)	—

* 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／2018年3月期の活動状況

氏名	独立役員*	選任理由	2018年3月期 出席回数	重要な兼職状況(2018年6月21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。	取締役会 15回／15回 監査役会 21回／21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)パイテックホールディングス 社外取締役
小津 博司	○	主に検事として培ってきた知識・経験に基づき、独立かつ中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待して選任しています。	取締役会 15回／15回 監査役会 21回／21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。	取締役会 10回／11回 監査役会 15回／16回 (2017年6月就任)	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

* 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

社外取締役には、定例および臨時の取締役会などに先立ち、議案の資料とともに事前説明を行っています。社外監査役には、常勤監査役および監査役室より会社の情報を適宜提供するとともに、常勤監査役と監査役室の連絡会の要旨を伝達します。定例および臨時の監査役会・取締役会に際しては必要に応じて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PCを交付し、Eメールを用いて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するとともに、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データベースを構築し、社外役員が専用PCを通じてアクセスできる環境を整備しています。

▶ 社外役員会議の開催

全ての社外取締役および社外監査役により構成される社外役員会議を定期的に開催し、経営上の重要事項について社外役員間、または社外役員と社内取締役・常勤監査役・会計監査人・執行役員などとの間で情報共有・意見交換を行っています。

2018年3月期は6回開催し、経営方針、監査、営業本部の取り組み状況などについて社外役員と社内取締役、執行役員、常勤監査役、会計監査人などとの間で、情報交換および意見交換しました。

▶ 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・会計監査との相互連携や内部統制の監督・監査を行っています。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との間で意見交換および情報交換を行っています。

役員に対するトレーニングの方針

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

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

上場株式の取得・保有に関する方針

純投資以外の目的で上場株式を保有する場合は、投資先との関係維持または強化などの必要性、中長期的な経済合理性、将来の見通しなどを併せて厳正に審査し、合理性が認められた場合のみ、保有を行います。上場株式を含めた当社の資産ポートフォリオについては、中長期的な経済合理性や将来の見

通しを踏まえ、毎年その保有意義を見直し、取締役会に報告することとしています。また、当社が保有する上場株式の議決権行使については、当該議案が投資先企業の企業価値に与える影響などを勘案し、個別に賛否を検討します。

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。

業務執行と内部統制

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。

当社では、内部統制を、以下の4つの目的を達成し、また、統制環境・リスクの評価・統制活動・情報と伝達・監視活動（モニタリング）・IT（情報技術）の6つの要素で構成される「経営者が業務執行組織を統制する仕組み」と捉えています。

- 1** 業務の有効性と効率性の向上
- 2** 会計基準への準拠、および財務報告の信頼性の確保
- 3** 法令、法令に準ずる規範、ならびに経営理念およびこれを反映した各種行動規範を含む社内ルールの遵守
- 4** 会社資産の保全

取締役会は、内部統制の基本設計を行い、その整備・運用および評価につき監督する役割と責任を負います。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。

内部統制委員会
ポートフォリオ管理委員会
情報戦略委員会
サステナビリティ委員会
ダイバーシティ推進委員会
イノベーション推進委員会
危機対策本部

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

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ングを実施しています。

Global Tax Management 基本方針

当社は各国税法を遵守の上、税務の透明性を高め、各国税務当局とも建設的な関係を構築しながら、適切な納税義務の履行に資することを基本方針としています。同時に、二重課税を排除し、事業活動に関連して生じるグローバル・グループの税

金費用の適正化に継続的に努めます。ただし、租税回避のみを目的とした取引や経済実態と明らかに乖離する形で所得を移転させ課税を回避するような取引は行わないこととしています。

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のも含め全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。

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員から関係会社管理者を置き、「関係会社管理者職務規程」に基づき管理しています。

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期監査においては、リスク管理、経営・

業務の有効性、コンプライアンス、適切な財務報告の視点から、内部監査規程などにのっとり、独立・客観的な評価を行います。また、監査目標・項目ごとの組織横断監査、機能別に行う監査や、異例の経済的損失や信用棄損を招いた、または、そのおそれが高い事象に対し、その全貌を把握し、責任の所在を明らかにするとともに、原因究明および再発防止に向けた施策を提言する特命検査を実施しています。

取締役および独立役員

2018年6月21日現在

取締役

取締役在任年数／所有株式数

飯島 彰己

10年／95,833株

代表取締役会長



1974年 当社入社
2015年 当社代表取締役、会長(現任)

安永 竜夫

3年／36,100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)

鈴木 慎

3年／57,931株

代表取締役副社長執行役員
CCO*



1981年 当社入社
2017年 当社代表取締役、副社長執行役員、CCO(現任)

田中 聡

1年／43,292株

代表取締役副社長執行役員
CAO*
CIO*
CPO*



1981年 当社入社
2017年 当社代表取締役、副社長執行役員、CAO、CIO、CPO(現任)

藤井 晋介

2年／19,589株

代表取締役副社長執行役員



1981年 当社入社
2018年 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)

北森 信明

1年／23,733株

代表取締役専務執行役員
CDO*



1983年 当社入社
2018年 当社代表取締役、専務執行役員、CDO(現任)

竹部 幸夫

新任／16,204株

代表取締役専務執行役員



1983年 当社入社
2018年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)

内田 貴和

新任／19,475株

代表取締役常務執行役員
CFO



1983年 当社入社
2018年 当社代表取締役、常務執行役員、CFO(現任)

堀 健一

新任／11,729株

代表取締役常務執行役員



1984年 当社入社
2018年 当社代表取締役、常務執行役員(現任)

* CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)
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)
CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)
CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)

独立役員

在任年数／所有株式数

武藤 敏郎

8年／12,928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(現任)
2010年 当社社外取締役(現任)

小林 いずみ

4年／2,820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
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)
2015年 公益社団法人経済同友会副代表幹事(現任)

ジェニファー ロジャーズ

3年／3,565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)

竹内 弘高

2年／0株

社外取締役



1969年 (株)マッキンゼーエリクソン博報堂(現 (株)マッキンゼーエリクソン)入社
1976年 ハーバード大学経営大学院講師
1977年 ハーバード大学経営大学院助教授
1983年 一橋大学商学部助教授
1987年 一橋大学商学部教授
1998年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科長
2010年 一橋大学名誉教授(現任)
ハーバード大学経営大学院教授(現任)
2016年 当社社外取締役(現任)

サミュエル ウォルシュ

1年／2,700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
2016年 The Chartered Institute of Procurement and Supply, Global
President(現任)
2017年 The Accenture Global Mining Executive Council, Chairman(現任)
Royal Flying Doctor Service (WA), Chairman(現任)
当社社外取締役(現任)

監査役および独立役員

2018年6月21日現在

常勤監査役

監査役在任年数／所有株式数

岡田 譲治

3年／44,371株

常勤監査役



1974年 当社入社
2015年 当社常勤監査役(現任)

山内 卓

3年／60,511株

常勤監査役



1976年 当社入社
2015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

4年／1,411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

3年／1,052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

1年／1,812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

2018年6月21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)、内部統制委員会委員長、危機対策本部本部長

副社長執行役員

鈴木 慎*

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

田中 聡*

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、環境・社会貢献部、
各業務部管掌)、国内支社支店担当、直轄地域担当、
イノベーション推進対応、環境担当、
情報戦略委員会委員長、サステナビリティ委員会委員長、
イノベーション推進委員会委員長

藤井 晋介*

ヘルスケア・サービス事業本部、コンシューマービジネス本部、
コーポレートディベロップメント本部担当、
ポर्टフォリオ管理委員会委員長

専務執行役員

北森 信明*

CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)、
プロジェクト本部、機械・輸送システム第一本部、
機械・輸送システム第二本部、ICT事業本部担当、
デジタルトランスフォーメーション担当

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

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

小野 元生

中国総代表兼三井物産(中国)有限公司董事長

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

常務執行役員

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、フィナンシャル
マネジメント第一部/二部/三部/四部管掌)、
開示委員会委員長、J-SOX委員会委員長

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

機械・輸送システム第一本部長

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

八木 浩道

南西アジア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

大間知 慎一郎

金属資源本部長

鳥海 修

内部監査部長

北川 慎介

関西支社長

剣 弘幸

三井石油開発(株)代表取締役社長

土屋 信司

ブラジル三井物産(株)社長兼米州本部長付

藤原 弘達

エネルギー第二本部長

執行役員

羽鳥 信

中部支社長

高田 康平

ニュートリション・アグリカルチャー本部長

宮田 裕彦

事業統括部長

目黒 祐志

CAO 補佐(直轄地域担当)

上野 佐有

ベーシックマテリアルズ本部長

平林 義規

流通事業本部長

塩谷 公朗

経理部長

山口 裕視

(株)三井物産戦略研究所代表取締役社長

竹増 喜明

人事総務部長

吉川 美樹

食料本部長

齋藤 正記

ICT事業本部長

具志堅 喜光

財務部長

米谷 佳夫

プロジェクト本部長

瀬戸崎 毅

機械・輸送システム第二本部長

堀 晋一

鉄鋼製品本部長

丸岡 利彰

CIS総代表兼三井物産モスクワ(有)社長

藤田 礼次

コンシューマービジネス本部長兼新本社ビル開発室長

菊地原 伸一

コーポレートディベロップメント本部長

宇野 元明

インドネシア三井物産(株)社長

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

永富 公治

ヘルスケア・サービス事業本部長

小寺 勇輝

金属業務部長

An aerial night photograph of a city, likely Tokyo, showing a dense grid of lights reflecting on the water. The lights are primarily yellow and white, with some blue and green accents. The water is dark blue, and the city lights create a bright, glowing pattern. The overall scene is a high-angle, wide shot of the city and its surrounding water.

CHAPTER 5
Fact Data



096	時代のニーズに応え、進化し続ける三井物産
098	10年データ
100	イニシアティブへの参画
101	社会からの評価
102	経営環境の分析
104	連結財政状態計算書
108	連結損益計算書及び連結包括利益計算書
110	連結キャッシュ・フロー計算書
112	セグメント情報
114	連結持分変動計算書
115	リスク情報
121	主なカントリーリスクエクスポージャー
122	投資家情報

Fact Dataに掲載されている財務情報は有価証券報告書より抜粋したものです。財務情報の詳細ならびに監査報告書については、有価証券報告書をご覧ください。

時代のニーズに応え、進化し続ける三井物産



①第一物産(東京)



②アブダビ・ダス島LNG開発(UAE)

©Sakhalin Energy



③サハリンⅡプロジェクト(ロシア)

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

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 Billiton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・ダス島LNG開発基本協定調印 …… ②

■ 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、ベルー、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バック (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 …… ③

■ 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

©Photo: Dario Zalis / Vale



④ Vale 社のカラジャス鉱山(ブラジル)



⑤ IHH 社傘下の Mount Elizabeth Novena 病院(シンガポール)



⑥ CIM Group 社が所有する432 Park Avenue(ニューヨーク)

2000

2005

2010

2015

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 …… ④
- 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

■ 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 アジア最大民間病院 Integrated Healthcare Holdings 社(現 IHH Healthcare 社)に出資参画 …… ⑤
- 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
- 2017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 …… ⑥

■ 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
- 2015年 Odebrecht Transport 社が保有・運営するブラジル旅客鉄道事業に参画
- 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

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

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
経営成績(連結会計年度)：							
収益	57,389	55,352	40,964	46,794	52,516	49,116	57,407
売上総利益	9,881	10,163	7,020	8,592	8,783	7,904	8,599
営業利益	3,748	3,947	1,445	3,170	3,484	2,546	2,752
持分法損益	1,543	848	1,315	2,421	2,321	1,762	1,737
当期純利益(三井物産(株)に帰属)	4,101	1,776	1,497	3,067	4,345	3,079	4,222
財政状態(連結会計年度末)：							
総資産	96,909	83,642	83,690	85,981	90,118	103,246	110,013
株主資本	21,837	18,817	22,301	23,662	26,413	31,818	35,864
有利子負債	36,856	36,686	34,717	33,775	35,780	42,693	44,551
ネット有利子負債	27,740	25,151	20,557	19,339	21,428	28,394	32,244
キャッシュ・フロー(連結会計年度)：							
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,158	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	▲1,048	▲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	▲1,851	▲98	▲2,144	338	574	2,216	▲347
フリーキャッシュ・フロー	3,110	2,918	4,523	205	▲572	▲2,919	▲1,830
投資総額	▲7,100	▲5,200	▲3,600	▲6,900	▲6,500	▲9,600	▲10,100
リサイクル	6,100	1,900	2,100	1,900	2,100	2,200	3,050
ネット投資総額	▲1,000	▲3,300	▲1,500	▲5,000	▲4,400	▲7,400	▲7,050
財務指標：							
株主資本利益率(ROE) (%)	19.1%	8.7%	7.3%	13.3%	17.4%	10.6%	12.5%
総資産利益率(ROA) (%)	4.2%	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)	1.27	1.34	0.92	0.82	0.81	0.89	0.90

単位：円

1株当たり情報：							
当期純利益(三井物産(株)に帰属)							
基本	227.20	97.59	82.12	168.05	238.10	168.72	231.79
潜在株式調整後	224.82	97.32	82.11	168.05	—	—	231.78
配当額	46	25	18	47	55	43	59
連結配当性向 (%)	20.2%	25.6%	21.9%	28.0%	23.1%	25.5%	25.5%
株主資本	1,202.03	1,033.22	1,222.11	1,296.66	1,447.34	1,743.34	2,000.78
株価関連：							
期末株価(東証終値)	2,020	986	1,571	1,491	1,357	1,313	1,459
株価収益率(PER) (倍)	8.89	10.10	19.13	8.87	5.70	7.78	6.29
株価純資産倍率(PBR) (倍)	1.68	0.95	1.29	1.15	0.94	0.75	0.73
サステナビリティ関連：							
連結従業員数(名)	42,621	39,864	41,454	40,026	44,805	45,148	48,090
社外取締役比率 (%)	30.8%	33.3%	30.8%	30.8%	30.8%	30.8%	30.8%
紙の使用量(千枚、A4換算)	92,973	85,547	76,049	66,701	59,810	57,833	56,588

- (注) 1. 米国税務会計基準審議会会計基準コーディケーション(ASC) 205-20(非継続事業に係る損益(税効果後)の区分掲記)に係る過年度損益の組み替えを行っていません。
 2. 営業利益は、売上総利益、販売費及び一般管理費、および貸倒引当金繰入額の合計として算定しています。
 3. 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。

単位：億円 単位：百万米ドル

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018
経営成績(連結会計年度)：							
収益	49,121	57,319	54,049	47,597	43,640	48,921	46,152
売上総利益	8,141	8,801	8,458	7,266	7,193	7,907	7,459
持分法による投資損益	1,831	1,712	1,446	▲1,320	1,706	2,349	2,216
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	2,966	3,501	3,065	▲834	3,061	4,185	3,948
財政状態(連結会計年度末)：							
総資産	107,773	114,913	122,029	109,105	115,010	113,067	106,667
親会社の所有者に帰属する持分	34,391	38,158	40,998	33,797	37,322	39,747	37,497
有利子負債	41,764	44,111	47,939	47,105	48,016	42,269	39,877
ネット有利子負債	27,391	31,788	33,822	32,150	32,821	30,892	29,144
キャッシュ・フロー(連結会計年度)：							
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,553	4,492	6,400	5,870	4,042	5,536	5,223
基礎営業キャッシュ・フロー	—	6,089	6,616	4,717	4,948	6,665	6,288
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲7,545	▲6,598	▲3,864	▲4,081	▲3,533	▲2,482	▲2,342
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,363	▲132	▲1,262	▲505	▲503	▲6,523	▲6,154
フリーキャッシュ・フロー	▲2,992	▲2,106	2,536	1,789	509	3,054	2,881
投融資額	—	—	▲7,150	▲6,000	▲6,350	▲5,600	▲5,283
リサイクル	—	—	3,400	1,900	2,900	3,000	2,830
ネット投融資額	—	—	▲3,750	▲4,100	▲3,450	▲2,600	▲2,453
財務指標：							
株主資本利益率(ROE)(%)	9.4%	9.7%	7.7%	▲2.2%	8.6%	10.9%	
総資産利益率(ROA)(%)	2.9%	3.1%	2.6%	▲0.7%	2.7%	3.7%	
ネット有利子負債比率(ネットDER)(倍)	0.80	0.83	0.82	0.95	0.88	0.78	

単位：円 単位：米ドル

1株当たり情報：							
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)							
基本	162.53	192.22	170.98	▲46.53	171.20	237.67	2.24
希薄化後	—	192.21	170.95	▲46.54	171.10	237.50	2.24
配当額	43	59	64	64	55	70	0.63
連結配当性向(%)	26.5%	30.7%	37.4%	—	32.1%	29.5%	
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,884.33	2,128.73	2,287.17	1,885.47	2,115.80	2,287.10	21.58
株価関連：							
期末株価(東証終値)	1,313	1,459	1,612	1,295	1,612.5	1,822.5	
株価収益率(PER)(倍)	8.08	7.59	9.43	—	9.42	7.67	
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.70	0.69	0.70	0.69	0.76	0.80	
サステナビリティ関連：							
連結従業員数(名)	45,148	48,090	47,118	43,611	42,316	42,304	
社外取締役比率(%)	30.8%	30.8%	35.7%	35.7%	35.7%	35.7%	
紙の使用量(千枚、A4換算)	57,833	56,588	50,155	50,369	48,529	45,894	

- (注) 1. 基礎営業キャッシュ・フローの2013年3月期の数字は開示していません。
2. IFRSにおける2013年3月期、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。
3. 1株当たり情報は、期末時点の発行済株式数を基に計算したものです。
4. 2013年3月期の希薄化後1株当たり当期利益(親会社の所有者に帰属)は、希薄化効果を有する潜在株式が存在しないため記載していません。
5. 株価収益率(PER)は、期末株価(東証終値)に、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。
6. 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。
7. 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。
8. 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。
9. 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2018年3月末日時点の概算為替レート(1米ドル=106円)で換算したものです。
10. 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。

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

人権	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。
労働	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。
環境	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。
腐敗防止	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)

社会からの評価

主な選定・認定 (2018年3月期)



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、2017年(平成29年度/第23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、3年ぶり2度目の、商社部門での優良企業第1位に選定されました。企業のディスクロージャー(情報開示)の質・量・タイミングなどを評価する5つの項目で、当社は全ての項目で第1位の評価をいただきました。



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、世界各国の大手企業を対象に、企業の社会的責任について経済・環境・社会の分野で評価し、組み入れた世界的な株価指数です。2017年度、当社はWorld IndexとAsia Pacificそれぞれの銘柄に選ばれました。



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。「RobecoSAM Sustainability Award 2018」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1%未満の企業に与えられるゴールド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。国連の持続可能な開発目標(SDGs)を含む既存の国際的なESG基準に基づいたFTSE RussellのESG評価モデルを使用しており、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。



CDP(Carbon Disclosure Project)

CDPは、機関投資家が連携して運営し、ロンドンに事務所を置く非営利団体CDPが、主要国の時価総額の上位企業に対して、環境戦略や温室効果ガスの排出量の開示を求めているプロジェクトで、当社は2012年度より回答を継続しています。2017年度は、気候変動ならびにウォーターにおいて上位の「マネジメントレベル(B)」と認定されました。



攻めのIT経営銘柄2018

「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。当社は本銘柄が創設された2015年度から4年連続して選定されています。



なでしこ銘柄

「なでしこ銘柄」は、経済産業省と東京証券取引所が共同で、全上場企業を対象に業種ごとに女性活躍推進に優れた企業を選定しています。当社は、2017年度「なでしこ銘柄」に選定されました。2016年度の「準なでしこ」も含めると2014年度以降4年連続での選定となります。



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。

経営環境の分析

経営環境

注：本項目は、2018年5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。

2018年3月期の世界経済は、堅調な消費や投資に支えられ、先進国、新興国ともに緩やかな成長が継続しました。米国は、良好な雇用所得環境を背景に個人消費が底堅く推移し、また税制改革による設備投資の押し上げ効果も期待され、当面は景気回復が続くとみられます。欧州では、消費や投資の拡大により景気は底堅く推移してきましたが、企業の景況感も頭打ちとなりつつあり、今後は成長鈍化が予想されます。日本は、雇用環境の改善により個人消費が底堅く推移するほか、オリンピック・パラリンピック関連投資に加え、省力化を中心とした設備投資の増加もあり、緩やかな景気回復が継続するとみられます。新興国では、中国は安定成長を維持しつつも、過剰な設備や債務の調整などに伴う成長鈍化が予想される一方で、インドでは物品サービス税導入などの経済改革が進み、今後の成長が期待されます。また、ブラジルでは消費や投資が持ち直し、緩やかな回復基調が継続するとみられますが、ロシアでは米国などによる制裁が続いていることもあり、低成長が続くとみられます。

世界経済は、今後も緩やかな回復基調を辿るとみられますが、中東を巡る地政学リスクの高まりに加え、一部に成熟感が見られる欧米経済の先行きやFRBの金融引締めによる新興国経済への影響、さらには米国の通商政策の動向には、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

2017年暦年の世界の粗鋼生産は前年比5.3%増の約17億トンとなり、中国・インドをはじめとした新興国のみならず、EU・北米など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以上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。

中長期的には、国内の鉄鋼市場が人口減少など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など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、供給が追いつかず、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・物流など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高まっています。また、環境負荷の低い再生可能エネルギーの急速な広がりなど低炭素社会へのインフラ投資需要が拡大しています。また、エネルギー分野では、資源開発に係る設備の高度化・大型化・複雑化により、総合的な開発需要の増加が期待されます。例えば、米国においては、シェールガス・オイルの開発により、開発インフラのみならず、パイプライン輸送や下流の化学品製造、ガス火力発電、LNG出荷設備などのニーズが生じています。他方、先進国を中心とした各国中央銀行による量的緩和を背景に、政策金利は歴史的な低水準となっており、運用先を求める資金の増加から、安定収益を見込めるインフラ案件への関心は高まっており、引き続き重要性が高いビジネスです。

新興国経済の成長に伴い、中長期的には資源・エネルギー需要も増加、それに伴い鉱山機械需要は回復、また陸海ともに物流増加による市況回復が期待されます。製造業回帰の進む米国の景気回復基調は、当社の自動車・トラック・工作機械・建設機械事業では追い風となります。新興国における経済成長に伴う環境問題への関心の高まりや、渋滞緩和に向けた公共交通機関へのモーダルシフトによる旅客・貨物鉄道整備の需要も高まると見込まれます。世界的に経済成長が緩やかながら続くことから、中長期的には航空旅客は増加し、機体・エンジン需要も伸びると期待されます。一方、地球温暖化、人口増、都市化、高齢化が進むとともに、素材、エンジン、AIを駆使した自動運転など、多様な技術革新が生まれ、また実用化されようとしています。人々の意識はそれらに応じて変化が生じており、安全・環境意識の高まりに加えて、移動手段について、所有から利用へのシフトが進んでいます。これらを背景に、業界慣習を超えた多様かつ革新的なビジネスモデルが、業種を超えて出現しつつあり、今後もさまざまなビジネスチャンスが期待できます。

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し、中東と並ぶ供給拠点になったことで石油化学品のトレードフローにも変化が起こっています。一方、中国における資本・環境規制や、中東の地政学リスク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。

機能・先端材料およびスペシャリティケミカルの領域では、環境意識の高まりやQuality Of Lifeの向上、技術革新の進展といった世界的なマクロ環境を背景に、軽量化と電装化が進む「自動車」、食品・洗剤・パーソナルケアなどの「コンシューマープロダクツ」、電子材料・ロボティクス・ヘルスケアなどの「ICT・新産業」など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い食糧増産ニーズが、また中間所得者層の増加や健康意識の向上に伴い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の必要性などにより、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など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・米国などにおける新規大型LNGプロジェクトの立ち上がりに比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およびLNGプロジェクトを含む上流事業では主体的な取り組みを強化し、市況下落による開発費用などの低下局面を活かして収益性を向上させ、未開発埋蔵量の開発促進や優良資産の取得を通じ、より強固な収益基盤の構築をさらに進めています。また、グローバルな事業推進・物流体制の強化によりプレゼンスを一層高めるとともに、新興国を中心とした新たな需要の取り込みや当社機能を通じた発電所・ターミナルなどのインフラ事業への取り組みなど、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きます。

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・風力など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などを背景に、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など高度化が進み、さらに高齢化も相まって健康向上・疾病予防・安全・安心など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などにより、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・少人数世帯の増加など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・安全性の追求など、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など疾病構造の変化に伴い、医療費支出の伸びが加速しています。一方、医療サービスの供給が追いついておらず、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、人工知能やロボティクス、IoTの浸透により、データ資産の価値がますます増大し、消費者へのパーソナライズが着実に進行しています。高度なICT技術と実体経済が密接に関わる次世代社会に向けて、技術革新とともに、今後も新たなサービスやビジネスモデルが創造される変化の激しい環境にあり、タイミングを逃さぬスピード感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、今後の欧米での量的緩和縮小と政策金利引き上げ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、経営ノウハウおよ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

2014年、2015年、2016年、2017年及び2018年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

(資産の部)	2014	2015	2016	2017	2018
流動資産					
現金及び現金同等物	1,226,317	1,400,770	1,490,775	1,503,820	1,131,380
営業債権及びその他の債権	2,040,855	1,949,837	1,607,885	1,739,402	1,766,017
その他の金融資産	271,288	384,156	295,064	267,680	243,915
棚卸資産	625,328	671,164	533,697	589,539	550,699
前渡金	183,576	188,545	220,711	225,442	307,339
売却目的保有資産	—	—	—	—	108,920
その他の流動資産	118,049	136,051	138,563	148,865	117,886
流動資産合計	4,465,413	4,730,523	4,286,695	4,474,748	4,226,156

非流動資産					
持分法適用会社に対する投資	2,448,848	2,791,341	2,515,340	2,741,741	2,502,994
その他の投資	1,554,673	1,529,767	1,179,696	1,337,164	1,825,026
営業債権及びその他の債権	470,880	425,136	382,176	477,103	400,079
その他の金融資産	116,298	130,974	159,384	145,319	153,149
有形固定資産	2,007,452	2,148,142	1,938,448	1,823,492	1,729,897
投資不動産	139,334	147,757	147,756	179,789	188,953
無形資産	144,153	162,951	157,450	168,677	173,207
繰延税金資産	74,419	78,746	92,231	92,593	49,474
その他の非流動資産	69,849	57,584	51,335	60,387	57,725
非流動資産合計	7,025,906	7,472,398	6,623,816	7,026,265	7,080,504
資産合計	11,491,319	12,202,921	10,910,511	11,501,013	11,306,660

資産の部の増減分析

単位：億円

	2017	2018	増減
流動資産合計	44,747	42,262	▲2,485
現金及び現金同等物	15,038	11,314	▲3,724
営業債権及びその他の債権	17,394	17,660	+266
前渡金	2,254	3,073	+819
売却目的保有資産	-	1,089	+1,089

流動資産

- 借入金の返済を主因に現金及び現金同等物が3,724億円減少しました。
- 営業債権及びその他の債権は、売却目的保有資産への組替による減少があった一方、エネルギーセグメントにおける取扱数量の増加、化学品セグメントにおける価格上昇、期末休日要因及び取扱数量の増加を主因に、266億円増加しました。
- 機械・インフラセグメントにおける取扱数量の増加を主因に、前渡金が819億円増加しました。
- 売却目的保有資産は、当社及び三井物産スチール(株)が日鉄住金物産(株)へ譲渡する資産を2018年3月末において区分表示したことにより、1,089億円増加しました。

単位：億円

	2017	2018	増減
非流動資産合計	70,263	70,805	+542
持分法適用会社に対する投資	27,417	25,030	▲2,387
その他の投資	13,372	18,250	+4,878
営業債権及びその他の債権	4,771	4,001	▲770
有形固定資産	18,235	17,299	▲936
投資不動産	1,798	1,890	+92
繰延税金資産	926	495	▲431

非流動資産

- 持分法適用会社に対する投資は2,387億円減少しました。
 - Valepar社のVale社への吸収合併に伴い2,508億円減少
 - 為替変動の影響により736億円減少
 - 当期における持分法による投資損益の見合いで2,349億円増加した一方、持分法適用会社からの受取配当金受領により2,859億円減少
 - 北米トラックリース・レンタル事業会社 Penske Truck Leasing 社の持分追加取得により483億円増加
 - 米国天然ガス液化事業 Cameron LNG Holdings社への出資により169億円増加
 - アジア最大手の中間所得層向け病院グループの持株会社である米国 International Columbia U.S. 社の持分追加取得により151億円増加
- その他の投資は4,878億円増加しました。
 - Valepar社のVale社への吸収合併に伴い3,071億円増加
 - 株価上昇を主因に、FVTOCIの金融資産の公正価値評価が1,595億円増加
 - ロシア製薬会社 R-Pharm 社の株式取得により142億円増加
 - 日鉄住金物産(株)の株式追加取得により102億円増加
- 営業債権及びその他の債権(非流動)は770億円減少しました。
 - インドネシア発電事業宛貸付金の回収により280億円減少
 - 海外ニッケル事業への投資会社 SUMIC Nickel Netherlands 社宛貸付金の回収により194億円減少
 - ブラジル鉄道貨車レンタル持株会社 Mitsui Rail Capital Participações 社傘下の一部子会社の持分法適用会社化等により169億円減少
 - Caserones 銅鉱山を開発する Minera Lumina Copper Chile 社宛貸付金に対する貸倒引当金設定により136億円減少
 - Gestamp Automoción 社北米事業向貸付金の実行により193億円増加
 - 海洋エネルギー関連事業宛貸付金の実行により134億円増加
- 有形固定資産は936億円の減少となりました。
 - 米国シェールガス・オイル事業で、マーセラスシェールガス事業における一部権益売却を主因に、340億円減少(為替変動の影響による81億円の減少を含む)
 - 豪州鉄鉱石生産事業で305億円減少(為替変動の影響による163億円の減少を含む)
 - 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301億円減少(為替変動の影響による153億円の減少を含む)
 - 大手町一丁目2番地区の一体開発事業で105億円増加
- 大手町一丁目2番地区の一体開発事業による138億円の増加を主因に、投資不動産は92億円増加しました。
- 米国税制改正による法人税率引き下げを主因に、繰延税金資産が431億円減少しました。

連結財政状態計算書

単位：百万円

(負債及び資本の部)	2014	2015	2016	2017	2018
流動負債					
短期債務	436,869	290,641	353,203	304,563	201,556
1年以内に返済予定の長期債務	505,946	472,718	519,161	388,347	482,550
営業債務及びその他の債務	1,473,834	1,384,039	1,107,238	1,203,707	1,264,285
その他の金融負債	301,047	414,011	298,329	315,986	300,284
未払法人所得税	42,857	41,877	22,309	52,177	62,546
前受金	165,124	177,432	207,419	212,142	287,779
引当金	17,491	25,523	14,959	13,873	28,036
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	41,486	34,900	40,161	33,172	31,392
流動負債合計	2,984,654	2,841,141	2,562,779	2,523,967	2,698,772

非流動負債					
長期債務(1年以内返済予定分を除く)	3,468,301	4,030,598	3,838,156	4,108,674	3,542,829
その他の金融負債	95,541	147,289	109,520	111,289	103,162
退職給付に係る負債	69,558	46,211	78,176	60,358	50,872
引当金	174,855	228,540	219,330	196,718	200,649
繰延税金負債	567,281	482,141	409,695	481,358	467,003
その他の非流動負債	30,825	29,627	26,319	28,487	25,250
非流動負債合計	4,406,361	4,964,406	4,681,196	4,986,884	4,389,765
負債合計	7,391,015	7,805,547	7,243,975	7,510,851	7,088,537

資本					
資本金	341,482	341,482	341,482	341,482	341,482
資本剰余金	418,004	411,881	412,064	409,528	386,165
利益剰余金	2,345,790	2,537,815	2,314,185	2,550,124	2,903,432
その他の資本の構成要素	766,631	814,563	317,955	485,447	448,035
自己株式	▲56,140	▲5,946	▲5,961	▲54,402	▲104,399
親会社の所有者に帰属する持分合計	3,815,767	4,099,795	3,379,725	3,732,179	3,974,715
非支配持分	284,537	297,579	286,811	257,983	243,408
資本合計	4,100,304	4,397,374	3,666,536	3,990,162	4,218,123
負債及び資本合計	11,491,319	12,202,921	10,910,511	11,501,013	11,306,660

負債の部の増減分析

単位：億円

	2017	2018	増減
流動負債合計	25,240	26,988	+1,748
短期債務	3,046	2,016	▲1,030
1年以内に返済予定の長期債務	3,883	4,826	+943
営業債務及びその他の債務	12,037	12,643	+606
前受金	2,121	2,878	+757
売却目的保有資産に直接関連する負債	-	403	+403

流動負債

- 短期債務が借入金の返済を主因に1,030億円減少しました。一方、一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943億円増加しました。
- 営業債務及びその他の債務の増加に対応し、営業債務及びその他の債務が606億円増加したほか、前渡金の増加に対応し、前受金が757億円増加しました。
- 売却目的保有資産に直接関連する負債は、当社及び三井物産スチール(株)が日鉄住金物産(株)へ譲渡する負債を2018年3月末において区分表示したことにより、403億円増加しました。

単位：億円

	2017	2018	増減
非流動負債合計	49,869	43,898	▲5,971
長期債務(1年以内返済予定分を除く)	41,087	35,428	▲5,659
引当金	1,967	2,006	+39
繰延税金負債	4,814	4,670	▲144

非流動負債

- 短期化及び返済、ブラジル鉄道貨車レンタル持株会社 Mitsui Rail Capital Participações 社傘下の一部子会社の持分法適用会社化を主因に、長期債務(1年以内返済予定分を除く)が5,659億円減少しました。
- 米国シェールガス・オイル事業以外の石油・ガス生産事業で資産除去債務が190億円減少した一方、マルチグレイン事業関連引当金計上を主因に、引当金(非流動)が39億円増加しました。
- 株価上昇に伴うFVTOCIの金融資産の増加があった一方、Valepar社のVale社への吸収合併に伴うValepar社の未処分利益に係る繰延税金負債の取崩、発電事業を行う持分法適用会社からの配当に伴う未処分利益に係る繰延税金負債の取崩、米国税制改正による法人税率引下げに伴う取崩を主因に、繰延税金負債が144億円減少しました。

資本の部の増減分析

単位：億円

	2017	2018	増減
資本合計	39,902	42,181	+2,279
資本剰余金	4,095	3,862	▲233
利益剰余金	25,501	29,034	+3,533
その他の資本の構成要素	4,854	4,480	▲374
自己株式	▲544	▲1,044	▲500
非支配持分	2,580	2,434	▲146

- 資本剰余金は、チリの銅鉱山事業会社 Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi 社の持株会社である Japan Collahuasi Resources 社の持分追加取得に伴う減少を主因に233億円減少しました。
- 利益剰余金は、3,533億円の増加となりました。
- その他の資本の構成要素は374億円減少しました。
 - ▶ 株価上昇を主因に、FVTOCIの金融資産が1,028億円増加
 - ▶ ミドル、豪ドル、伯リアルに対する円高の進行を主因に、外貨換算調整勘定が1,466億円減少
- 自己株式の取得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500億円増加しました。
- 非支配持分は、チリの銅鉱山事業会社 Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi 社の持株会社である Japan Collahuasi Resources 社の持分追加取得による減少を主因に146億円減少しました。

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

2014年、2015年、2016年、2017年及び2018年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2014	2015	2016	2017	2018
収益：					
商品販売による収益	5,206,772	4,815,162	4,202,593	3,833,564	4,330,823
役務提供による収益	415,395	432,112	399,937	405,893	436,606
その他の収益	109,751	157,656	157,164	124,512	124,720
収益合計	5,731,918	5,404,930	4,759,694	4,363,969	4,892,149
原価：					
商品販売に係る原価	▲4,627,572	▲4,310,657	▲3,807,456	▲3,418,437	▲3,856,008
役務提供に係る原価	▲162,690	▲181,528	▲161,910	▲171,741	▲186,093
その他の収益の原価	▲61,550	▲66,905	▲63,706	▲54,496	▲59,343
原価合計	▲4,851,812	▲4,559,090	▲4,033,072	▲3,644,674	▲4,101,444
売上総利益	880,106	845,840	726,622	719,295	790,705
その他の収益・費用：					
販売費及び一般管理費	▲574,871	▲584,608	▲566,014	▲538,975	▲571,703
有価証券損益	30,816	42,458	93,168	64,962	55,146
固定資産評価損益	▲59,966	▲79,948	▲88,964	▲5,732	▲25,454
固定資産処分損益	16,419	1,446	▲11,684	11,013	15,108
マルチグレイン事業関連引当金繰入額	—	—	—	—	▲25,006
雑損益	▲21,720	▲34,918	▲32,092	9,877	15,826
その他の収益・費用計	▲609,322	▲655,570	▲605,586	▲458,855	▲536,083
金融収益・費用：					
受取利息	33,644	33,120	31,612	34,905	36,516
受取配当金	124,026	114,070	54,675	51,874	84,793
支払利息	▲49,176	▲50,229	▲50,961	▲56,997	▲66,488
金融収益・費用計	108,494	96,961	35,326	29,782	54,821
持分法による投資損益	171,239	144,596	▲132,033	170,569	234,941
法人所得税前利益	550,517	431,827	24,329	460,791	544,384
法人所得税	▲176,654	▲104,903	▲91,243	▲134,641	▲103,082
当期利益(損失)	373,863	326,924	▲66,914	326,150	441,302
当期利益(損失)の帰属：					
親会社の所有者	350,093	306,490	▲83,410	306,136	418,479
非支配持分	23,770	20,434	16,496	20,014	22,823
包括利益：					
当期利益(損失)	373,863	326,924	▲66,914	326,150	441,302
その他の包括利益：					
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	76,202	▲57,039	▲315,232	198,971	174,983
確定給付制度の再測定	▲9,676	20,045	▲33,191	16,379	14,242
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	622	▲3,612	▲1,739	▲3,132	4,372
上記に係る法人所得税	▲12,915	42,045	81,316	▲54,549	▲48,857
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	19,961	32,509	▲118,214	25,787	▲82,590
キャッシュ・フロー・ヘッジ	9,623	▲15,889	1,347	14,985	6,184
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	103,182	74,115	▲153,984	▲6,528	▲42,390
上記に係る法人所得税	▲3,889	20,174	▲5,490	7,094	▲32,649
その他の包括利益計	183,110	112,348	▲545,187	199,007	▲6,705
当期包括利益	556,973	439,272	▲612,101	525,157	434,597
当期包括利益の帰属：					
親会社の所有者	521,457	406,583	▲607,490	503,025	416,113
非支配持分	35,516	32,689	▲4,611	22,132	18,484

当期利益(親会社の所有者に帰属)の増減分析

単位: 億円

	2017	2018	増減
当期利益(親会社の所有者に帰属)	3,061	4,185	+1,124
売上総利益	7,193	7,907	+714
持分法による投資損益	1,706	2,349	+643
受取配当金	519	848	+329
販売費及び一般管理費	▲5,390	▲5,717	▲327
その他	▲967	▲1,202	▲235

売上総利益 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益となりました。一方、化学品セグメントで減益となりました。

- エネルギー **+329** (MOECO+171、MEPUSA+97、MEPTX+49、MEPME+45、MEPAU+44、WPI▲37)
- 金属資源 **+300** (豪州鉄鉱石+136、豪州石炭+123)
- 化学品 **▲90** (Novus▲169)

持分法による投資損益 主に、機械・インフラセグメント及び金属資源セグメント、エネルギーセグメント、化学品セグメントで増益となりました。

- 機械・インフラ **+322** (IPP+378(英国電力売却益+203、IPPリファイナンス+39、MtM改善+26、前期:無形資産減損、豪発電所閉鎖損失、税負担減少等)、PAG+48、海外プロジェクト業績悪化、中南米融資案件▲51、海外鉄道事業減損等)
- 金属資源 **+133** (Acrux+117、Collahuasi+51、Valepar▲96等)
- エネルギー **+74** (JALMIMI等)
- 化学品 **+74** (小口集積)

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 **+193** (LNG6案件+197)
- 金属資源 **+144** (Vale+87)

販売費及び一般管理費 主に、人件費、貸倒引当金繰入額の負担が増加しました。

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

	2017	2018	増減	2017内訳	2018内訳
有価証券損益	650	551	▲99	金属資源: Sims公正価値評価+269 生活産業: IHH売却益+146 機械・インフラ: 豪風力発電事業売却益+58 航空関連持分売却益+41 次世代・機能推進: Hutchison公正価値評価+48	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
固定資産評価損益	▲57	▲255	▲198	小口集積	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
固定資産処分損益	110	151	+41	生活産業: 国内ビル売却益	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
雑損益	99	158	+59	機械・インフラ: IPP取得価額調整金受領 エネルギー・金属資源: 探鉱費▲87	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
マルチグレイン事業関連引当金繰入額	—	▲250	▲250		生活産業: マルチグレイン関連損失

• 法人所得税の増減理由は以下の通りです。

- ▶ 当期において、Valepar社への投資に係る繰延税金負債の取崩しや、配当等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ました。一方、法人所得税前利益が、前期から836億円増加したことに伴い、対応する法人所得税が増加したほか、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18.9%となり、前期の29.2%から、10.3ポイント減少しました。上述の繰延税金資産の取崩しが税率増加要因となった一方、繰延税金負債の取崩しが税率減少要因となりました。

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

2014年、2015年、2016年、2017年及び2018年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2014	2015	2016	2017	2018
営業活動によるキャッシュ・フロー：					
当期利益(損失)	373,863	326,924	▲66,914	326,150	441,302
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整項目：					
減価償却費及び無形資産等償却費	219,147	268,367	253,168	193,329	192,587
退職給付に係る負債の増減	1,121	▲3,787	336	▲637	4,326
貸倒引当金繰入額	10,215	17,041	9,916	9,172	20,331
マルチグレイン事業関連引当金繰入額	—	—	—	—	25,006
有価証券損益	▲30,816	▲42,458	▲93,168	▲64,962	▲55,146
固定資産評価損益	59,966	79,948	88,964	5,732	25,454
固定資産処分損益	▲16,419	▲1,446	11,684	▲11,013	▲15,108
金融収益及び金融費用	▲101,451	▲86,694	▲26,571	▲22,967	▲50,911
法人所得税	176,654	104,903	91,243	134,641	103,082
持分法による投資損益	▲171,239	▲144,596	132,033	▲170,569	▲234,941
条件付対価等に係る評価損益	—	—	—	—	▲5,230
営業活動に係る資産・負債の増減：					
営業債権及びその他の債権の増減	▲44,457	151,918	338,168	▲121,022	▲198,407
棚卸資産の増減	▲13,508	▲161	107,124	▲60,272	9,813
営業債務及びその他の債務の増減	▲51,883	▲52,092	▲228,258	111,917	99,814
その他—純額	▲49,831	▲121,317	▲101,746	▲21,298	▲24,062
利息の受取額	26,817	38,291	34,395	30,085	33,935
利息の支払額	▲51,283	▲49,906	▲51,232	▲65,352	▲69,935
配当金の受取額	277,305	291,593	220,160	194,698	376,422
法人所得税の支払額	▲164,958	▲136,561	▲132,311	▲63,461	▲124,687
営業活動によるキャッシュ・フロー	449,243	639,967	586,991	404,171	553,645
投資活動によるキャッシュ・フロー：					
定期預金の増減	707	▲4,736	369	▲8,936	8,368
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
持分法適用会社に対する投資等の取得及び売却・回収*	▲204,757	▲155,355	▲126,378	—	—
その他の投資の取得及び売却・償還	▲96,918	60,075	▲23,424	72,167	▲23,523
貸付金の増加及び回収*	—	—	—	▲109,069	25,731
長期貸付金の増加及び回収*	▲1,963	60,046	14,097	—	—
有形固定資産等の取得及び売却*	—	—	—	▲149,568	▲135,714
投資不動産の取得及び売却*	—	—	—	▲2,470	▲8,078
有形固定資産等及び投資不動産の取得及び売却*	▲356,887	▲346,427	▲272,723	—	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲659,818	▲386,397	▲408,059	▲353,299	▲248,211
財務活動によるキャッシュ・フロー：					
短期債務の増減	▲85,141	▲181,841	79,839	▲48,983	▲99,045
長期債務の増加及び返済	208,986	197,233	▲15,211	196,801	▲351,218
自己株式の取得及び売却	▲50,216	▲23	▲14	▲48,647	▲49,992
配当金支払による支出	▲83,970	▲118,323	▲114,737	▲102,187	▲105,844
非支配持分株主との取引	▲2,896	▲23,239	▲425	▲47,249	▲46,193
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲13,237	▲126,193	▲50,548	▲50,265	▲652,292
現金及び現金同等物の為替相場変動の影響額	17,595	47,076	▲38,379	12,438	▲24,529
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
現金及び現金同等物の増減	▲206,217	174,453	90,005	13,045	▲372,440
現金及び現金同等物期首残高	1,432,534	1,226,317	1,400,770	1,490,775	1,503,820
現金及び現金同等物期末残高	1,226,317	1,400,770	1,490,775	1,503,820	1,131,380

(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。2014年3月期・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

		2017	2018	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	a	4,042	5,536	+1,494
営業活動に係る資産・負債の増減	b	▲906	▲1,129	▲223
基礎営業キャッシュ・フロー	a-b	4,948	6,665	+1,717

- 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、その他の資産負債の増減の影響を主因に1,129億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、6,665億円となりました。
 - ▶ 持分法適用会社からの配当金を含む配当金の受取額は3,764億円となり、前期の1,947億円から1,817億円増加
 - ▶ 減価償却費及び無形資産等償却費は1,926億円となり、前期の1,933億円から7億円減少

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

	2017	2018	増減
鉄鋼製品	86	142	+56
金属資源	2,021	2,408	+387
機械・インフラ	744	1,588	+844
化学品	538	502	▲36
エネルギー	1,341	1,753	+412
生活産業	84	71	▲13
次世代・機能推進	61	31	▲30
その他/調整・消去	73	170	+97
連結合計	4,948	6,665	+1,717

2018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、1,150億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。
 - ▶ 北米トラックリース・レンタル事業会社 Penske Truck Leasing 社の持分追加取得による483億円の資金支出
 - ▶ 米国天然ガス液化事業 Cameron LNG Holdings 社への出資による169億円の資金支出
 - ▶ CIM Group 社への出資による101億円の資金支出
 - ▶ チェコ上下水事業売却による資金回収
 - ▶ 持分法適用会社の株式一部売却による109億円の資金回収
- その他の投資の取得及び売却・償還の純額は、235億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。
 - ▶ ロシア製薬会社 R-Pharm 社の株式取得による220億円の資金支出
 - ▶ 米国ヘルスケア人材派遣事業の買収による133億円の資金支出
 - ▶ 日鉄住金物産の株式取得による102億円の資金支出
 - ▶ 米国油井管事業 Champions Cinco Pipe & Supply 社売却による資金回収
- 貸付金の増加及び回収の純額は、257億円の資金獲得となりました。主な増加及び回収は以下の通りです。
 - ▶ インドネシア発電事業宛貸付金回収による280億円の資金獲得
 - ▶ 海外 ニッケル事業への投資会社 SUMIC Nickel Netherlands 社宛貸付金回収による194億円の資金獲得
 - ▶ 英国 First Hydro 揚水発電事業売却に伴う貸付金の回収による184億円の資金獲得
 - ▶ Gestamp Automoción 社北米事業向貸付実行による193億円の資金支出
 - ▶ 海洋エネルギー関連事業宛貸付金実行による134億円の資金支出
- 有形固定資産等の取得及び売却の純額は、1,357億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641億円の資金支出
 - ▶ 豪州鉄鉱石事業で150億円の資金支出
 - ▶ 豪州石炭事業で139億円の資金支出
 - ▶ 米国シェールガス・オイル事業で115億円の資金支出
 - ▶ 大手町一丁目2番地区の一体開発事業で105億円の資金支出
 - ▶ マーセラスシェールガス事業における一部権益売却による158億円の資金回収
- 投資不動産の取得及び売却の純額は、81億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。
 - ▶ 大手町一丁目2番地区の一体開発事業で138億円の資金支出
 - ▶ 三井物産都市開発の国内ビル売却による105億円の資金回収

2018年3月期の財務活動によるキャッシュ・フロー

- 借入金の返済による資金支出を主因に、短期債務の増減は990億円の資金支出、長期債務の増加及び返済の純額は3,512億円の資金支出がありました。
- 自己株式の取得による500億円の資金支出がありました。
- 配当金支払いによる1,058億円の資金支出がありました。
- チリの銅鉱山事業会社 Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi 社の持株会社である Japan Collahuasi Resources 社の持分追加取得を主因に、非支配持株主との取引は462億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

2014年、2015年、2016年、2017年及び2018年3月31日終了の事業年度

2014年3月期(2013年4月1日から2014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	220,068	791,197	410,155	943,198	1,454,254	890,587	103,215
売上総利益	51,130	200,892	114,743	80,527	199,834	113,979	22,579
持分法による投資損益	5,395	37,990	24,400	8,606	60,087	19,289	4,879
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	14,583	88,052	17,146	8,370	188,441	12,096	▲12,258
EBITDA	21,839	241,785	35,642	28,514	416,106	20,203	▲23,614
2014年3月31日現在の総資産	567,741	1,970,858	1,872,585	765,751	2,478,158	1,495,387	496,533

	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	699,622	108,663	109,079	5,730,038	1,884	▲4	5,731,918
売上総利益	78,725	18,752	12,469	893,630	794	▲14,318	880,106
持分法による投資損益	4,039	1,384	4,525	170,594	365	280	171,239
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	13,668	397	30,682	361,177	11,004	▲22,088	350,093
EBITDA	26,334	499	▲347	766,961	7,756	44,930	819,647
2014年3月31日現在の総資産	568,772	105,907	345,074	10,666,766	5,037,172	▲4,212,619	11,491,319

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	—	5,404,930
売上総利益	92,589	19,317	12,223	864,890	701	▲19,751	845,840
持分法による投資損益	7,450	574	4,518	145,309	—	▲713	144,596
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	306,490
EBITDA	41,297	▲541	▲2,528	730,732	3,221	54,312	788,265
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	12,202,921

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	4,759,694
売上総利益	114,831	20,530	23,259	771,123	1,664	▲46,165	726,622
持分法による投資損益	8,215	3,700	35,493	▲131,698	57	▲392	▲132,033
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	▲83,410
EBITDA	69,371	5,262	40,850	324,502	▲490	12,406	336,418
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	10,910,511

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

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	654,725	2,092,908	2,255,650	1,186,254	1,917,687	1,901,822	622,709

	合計	その他	調整・消去	連結合計
収益	4,889,367	1,937	845	4,892,149
売上総利益	788,582	1,278	845	790,705
持分法による投資損益	235,424	▲116	▲367	234,941
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	423,821	2,469	▲7,811	418,479
基礎営業キャッシュ・フロー	649,489	8,558	8,440	666,487
2018年3月31日現在の総資産	10,631,755	6,239,888	▲5,564,983	11,306,660

(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. 2014年3月期・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す。

- ・2014年3月期：2015年3月期における修正再表示なし。
- ・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所持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所持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、所持比率を乗じた金額で配分する方法に変更しています。

連結持分変動計算書

三井物産株式会社及び連結子会社

2014年、2015年、2016年、2017年及び2018年3月31日終了の事業年度

単位：百万円

	2014	2015	2016	2017	2018
親会社の所有者に帰属する持分					
資本金					
期首残高	341,482	341,482	341,482	341,482	341,482
期末残高	341,482	341,482	341,482	341,482	341,482
資本剰余金					
期首残高	428,552	418,004	411,881	412,064	409,528
非支配持分株主との資本取引	▲10,548	▲6,338	2	▲2,700	▲23,581
ストックオプション発行に伴う報酬費用	—	215	181	164	247
自己株式の処分	—	—	—	—	▲29
期末残高	418,004	411,881	412,064	409,528	386,165
利益剰余金					
期首残高	2,060,298	2,345,790	2,537,815	2,314,185	2,550,124
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	350,093	306,490	▲83,410	306,136	418,479
その他の資本の構成要素からの振替	19,356	54,031	▲25,498	31,990	40,703
親会社の所有者への配当	▲83,957	▲118,305	▲114,722	▲102,187	▲105,844
自己株式の処分	0	0	▲0	▲0	▲30
自己株式の消却	—	▲50,191	—	—	—
期末残高	2,345,790	2,537,815	2,314,185	2,550,124	2,903,432
その他の資本の構成要素					
期首残高	614,783	766,631	814,563	317,955	485,447
その他の包括利益	171,364	100,093	▲524,080	196,889	▲2,366
利益剰余金への振替	▲19,356	▲54,031	25,498	▲31,990	▲40,703
非支配持分株主との資本取引	▲160	1,870	1,974	2,593	5,657
期末残高	766,631	814,563	317,955	485,447	448,035
自己株式					
期首残高	▲5,974	▲56,140	▲5,946	▲5,961	▲54,402
自己株式の取得	▲50,217	▲25	▲16	▲48,648	▲50,057
自己株式の処分	51	28	1	207	60
自己株式の消却	—	50,191	—	—	—
期末残高	▲56,140	▲5,946	▲5,961	▲54,402	▲104,399
期末残高合計	3,815,767	4,099,795	3,379,725	3,732,179	3,974,715
非支配持分					
期首残高	245,848	284,537	297,579	286,811	257,983
当期利益(損失)(非支配持分に帰属)	23,770	20,434	16,496	20,014	22,823
その他の包括利益	11,746	12,255	▲21,107	2,118	▲4,339
非支配持分株主への配当	▲18,981	▲13,900	▲18,387	▲52,706	▲24,098
非支配持分株主との資本取引	22,154	▲5,747	12,230	1,746	▲8,961
期末残高	284,537	297,579	286,811	257,983	243,408
資本合計	4,100,304	4,397,374	3,666,536	3,990,162	4,218,123

リスク情報

事業等のリスク

(1)世界マクロ経済環境の変化によるリスク

世界的なあるいは特定の地域における経済情勢、とりわけ欧州や日本、中国、米国や新興国の景気減速は、製品・素材の流通量の減少、個人消費や設備投資の低下をもたらします。その結果、当社及び連結子会社の商品及びサービスに対する需要が減少し、当社及び連結子会社の事業、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2)市場リスク

①商品価格リスク

原油、鉄鉱石、石炭、銅等をはじめとする各種市況商品の生産及び売買は、当社及び連結子会社の重要な事業分野です。とりわけ金属資源及びエネルギー生産事業は経営成績の重要な割合を占めています。これらの商品価格は、需給の不均衡、景気変動、在庫調整、為替変動等の当社及び連結子会社にとって制御不能な要因により、短期的に乱高下あるいは周期的に変動します。予想外の相場変動は、以下に示すように当社及び連結子会社の事業、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

- 多額の投資を行ってきた金属資源・エネルギー開発事業等で、販売価格の下落により、生産した商品の販売を通じた投下資金の回収が困難になる、あるいは許容しうる価額での当社出資持分の売却が困難になることがあります。
- 評価差額をその他の包括利益に認識する資本性金融資産（以下、「FVTOCI」）に区分するLNGプロジェクト等に対する投資の価値の下落により、当社の包括利益に悪影響を及ぼす可能性があります。
- 相場商品の現物あるいは派生商品のトレーディングで、予想外の相場変動により損失が発生することがあります。
- 商品市況の下落により当社及び連結子会社に関わる仲介取引が減少することがあります。

②為替リスク

当社及び連結子会社は外国為替相場の変動に係るリスクを有しており、外国為替相場の変動は当社及び連結子会社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当社の連結決算上の報告通貨は日本円ですが、事業活動、連結上の収益と営業費用の相当部分は日本円以外の通貨により受払いされています。このため、日本円に対するその他の通貨の価値の上昇あるいは下落は、取引に伴う多額の利益または損失をもたらします。海外の関係会社の収入・支出は米ドル、豪ドル、伯リアル等により構成されていますので、当社及び連結子会社の当期利益は

こうした通貨の為替変動の影響を受けます。さらに当社及び連結子会社は外国通貨で表示された資産及び負債の換算リスクを負います。また、海外の関係会社に対する投資やFVTOCIに区分する投資は、為替変動によりその価値を減じ、当社の包括利益に悪影響を及ぼす可能性があります。

③金利リスク

当社及び連結子会社は金利変動に係るリスクを有しており、金利変動は営業費用全般、ならびに金融資産・負債の価額、とりわけ資本市場及び金融機関借入により調達される負債の価額に影響を及ぼします。なお、当連結会計年度末における当社及び連結子会社の短期債務及び長期債務はそれぞれ2,016億円及び4兆254億円となります。金利水準の上昇、特に日本及び米国における上昇は、当社及び連結子会社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

④株価リスク

当社及び連結子会社の投資ポートフォリオには、市場性のある資本性金融資産が含まれます。当連結会計年度末において、当社及び連結子会社はFVTOCIに区分する市場性のある資本性金融資産を1兆466億円保有しており、総資産の9.3%に相当します。当社及び連結子会社は、株式ポートフォリオの見直しを定期的に行っていますが、株式市場の価格変動や相場下落は投資ポートフォリオを毀損し、その他の包括利益の悪化により、当社及び連結子会社の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑤確定給付費用及び確定給付債務に関するリスク

国内外の国債等の債券や上場株式の価格下落は、当社及び連結子会社の制度資産の価値を減少させます。制度資産の価値の下落あるいは確定給付制度債務の増加は、その他の包括利益及び利益剰余金の悪化により、当社及び連結子会社の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) 与信リスク

当社及び連結子会社は商取引や融資取引のあるさまざまな顧客や事業に係る多額の与信リスクにさらされています。

- 当社及び連結子会社は、多数の取引先に後払い条件で商品・サービスを販売し、あるいは販売契約に付随する融資プログラムや顧客の借入に係る支払保証を供与することがあります。当連結会計年度末において当社及び連結子会社の貸倒引当金控除後の流動売上債権等は1兆7,660億円であり、総資産の15.6%を占めています。控除した当連結会計年度の貸倒引当金残高(流動)は86億円となっています。
- さまざまなプロジェクトにおけるファイナンスのため、回収リスクを伴う多額の貸付や保証を行っています。
- ヘッジ取引のために行ったデリバティブ取引の相手方による支払不能リスクを有しています。

当社及び連結子会社における与信管理政策は、与信先の財政状態悪化により発生しうるリスクを完全に排除することはできません。加えて、流動性危機の発生、不動産や株式等の市場価格急落による顧客の支払不能、あるいは企業倒産の増加等によって、当社及び連結子会社の債権回収が困難となる可能性があります。

(4) 固定資産に関する減損リスク

当社及び連結子会社が自ら使用、または第三者に貸与する機械及び装置、土地及び建物等は、資産価値の下落に起因する潜在的な減損のリスクにさらされています。当連結会計年度末において、有形固定資産、投資不動産、及び無形資産の帳簿価額の合計は2兆921億円です。固定資産の価値は、世界的あるいは地域的な需要と供給に基づく価格、生産・販売数量、及びコストの変動等の当社が制御しえない要因の影響を受けます。固定資産について減損損失が発生した場合、減損処理は当社の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(5) 資金調達に関するリスク

金融市場の混乱や当社格付けの引き下げ、あるいは金融機関及び機関投資家の融資及び投資方針の変更は、当社及び連結子会社の資金調達に制約を課すとともに、調達コストを増大させ、当社及び連結子会社の財政状態や流動性に悪影響を及ぼす可能性があります。

(6) 繰延税金資産に関するリスク

当社及び連結子会社は繰延税金資産の回収可能性の評価を、有税償却に関する無税化の実現可能性やその時期、当社及び連結子会社の課税所得の予想等、現状入手可能な全ての将来情報を用いて判断しています。当社及び連結子会社は、回収可能と見込めないと判断した部分を除いて繰延税金資産を計上していますが、将来における課税所得の見積りの変更や法定税率の変更を含む税制改正等により回収可能額が変動する可能性があります。

また、経営環境悪化に伴う事業計画の目標未達等により、将来の課税所得の見込みが、現在のタックス・プランニング上の見込みよりも低下した場合、繰延税金資産の回収可能額が減少し、繰延税金資産を減額することになり、当社及び連結子会社の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) リスクエクスポージャーの集中リスク

当社及び連結子会社が世界各地で展開する事業は、商品市況及び需給、為替・金利相場等のグローバルな経済環境に加えて、地域の政治的及び経済的不安定性に起因するリスクを有しています。さらに、当社及び連結子会社の事業活動は、特定の国または地域の特定の分野に関する集中化リスクを有しています。例えば、当社及び連結子会社は、

- ブラジル、チリ、ロシアにおいて、金属資源・エネルギーの探鉱・開発・採掘に係る投資を推進しています。
- インドネシアにおいて発電事業をはじめとする各種インフラ関連プロジェクトや二輪車販売金融事業を推進しています。
- モザンビークにおいて、鉄道・港湾インフラ事業及び金属資源の探鉱・開発・採掘に係る投資を推進しています。

こうした事業集中地域や分野において当社及び連結子会社の事業活動が低迷する、あるいは予想外の政治的あるいは経済的混乱が生じる場合には、当社及び連結子会社の事業、経営成績及び財政状態に悪影響が及ぶ可能性があります。

(8) 事業投資リスク

当連結会計年度末現在、当社は265社の連結子会社及び207社の持分法適用会社を有しています。当社は、連結子会社及び持分法適用会社の事業性を評価するためのモニタリング・プロセスを導入し、収益性の低い事業の再編に継続的に取り組んでいます。こうした事業再編を計画に沿って達成できない場合は、非効率な事業運営を進めることとなり、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、当社及び連結子会社は第三者との合併事業、あるいは、第三者に対する戦略的投資を通じて多様な事業分野に参加しています。しかしながら、その結果の予測は困難なことがあります。即ち、

- これらの事業の成否は、合併事業のパートナーや戦略的投資先企業の業績や財政状態といった当社及び連結子会社が制御しえない事象が決定的な要因となる場合があります。
- さらに、持分法適用会社での事業において、経営、業務運営、資産処分に関する適切な統制ができない、あるいはパートナーと事業目的及び戦略的課題を共有できないために重要な決定ができなくなる可能性があります。

こうした事態の発生は、当社及び連結子会社の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(9) 金属資源、石油・ガスの探鉱・開発・生産に係るリスク

当社及び連結子会社の経営成績及び財政状態において重要な割合を占める金属資源や石油・ガスの探鉱・開発・生産事業は、以下のリスクを伴います。

- 開発事業においては、技術・資材調達・資金調達・環境面を含む当局による規制等の問題により、当初の想定より工期が遅延するあるいは開発費用負担が増加する可能性があります。
- 埋蔵量の計算は、利用可能な地質情報・技術・契約条件・経済的条件に基づく推定であり、現実の開発・生産は想定と異なる可能性があります。
- 探鉱作業は不確定要素を伴うため、想定したコストやスケジュールでの持分埋蔵量の補充ができない可能性があります。

これらの多くの事業において、当社及び連結子会社はノンオペレーターの立場で参画しています。この場合、当社及び連結子会社はオペレーターである事業参加者が作成した情報に基づき事業性を検討しますが、開発及び生産に係る意思決定を含めた事業の運営は実質的にオペレーターに支配的権限があります。オペレーターによる事業運営が適切に行なわれない場合、当社及び連結子会社の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(10) 競合リスク

当社及び連結子会社が提供する商品及びサービスの市場は、概して競争的な環境にあります。他の総合商社をはじめ、各種分野において同様の事業活動を展開する競合他社は、商品によって当社及び連結子会社の内外の顧客に対してより堅固な取引関係を有している場合や、より充実した世界的ネットワーク、特定地域に係る専門知識、広範な海外顧客基盤、金融サービス機能、市場分析能力を有することがあります。当社及び連結子会社が、顧客の求める革新的かつ総合的なサービスを競争力あるコストにより提供できない場合、市場におけるシェアや顧客との取引関係の喪失に繋がり、当社及び連結子会社の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(11) 経営資源の制約に関するリスク

新規事業において、当社及び連結子会社は、事業の立案・評価及び実行や人員の指揮・監督等に当たる人的資源を投入しています。しかしながら、事業分野によっては求められる人材が不足し、新事業創出の機会の逸失に繋がる可能性があります。新規事業に対するこうした人的資源の制約は、当社及び連結子会社の将来の事業展開と経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(12) 環境に関するリスク

当社及び連結子会社が内外各地で展開する事業は、広範な環境関連法令の規制を受けます。とりわけ金属資源セグメントやエネルギーセグメントの経営成績は、現在あるいは将来における探鉱・開発事業に対する環境規制の影響を被る可能性があります。例えば当社及び連結子会社は、豪州、ブラジル、チリ、ロシア、中東等において一連の環境規制の制約を受けていますが、これらの地域における法令は、事業区域の浄化、操業停止あるいは事業終了、重大な環境破壊に対する罰金及び補償金、高額な汚染防止設備の設置、操業方法の変更等を課すことがあります。環境法令の変更や新設、NPO・NGO等ステークホルダーの批判、議決権行使助言機関からの助言やESG/SRI調査会社による格付は、これらのプロジェクトの進捗に重大な影響を及ぼす可能性があります。また、ひとたび環境事故が生じると、当社及び連結子会社は資源・エネルギー権益の所有者として、当該事故への寄与度や過失の有無に拘らず、また、ノンオペレーターとして操業に全く関与していない場合であっても、清掃費用、環境破壊への賠償、事故被害者への健康・財産被害や休業補償・逸失利益補填等のための損害賠償費用、環境当局からの罰金や補償金等の負担を強いられることで、当社及び連結子会社の経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(13) 法的規制に係るリスク

当社及び連結子会社は内外の広範な法令に従い事業活動を展開しています。当社及び連結子会社の事業は、具体的には、各種の商品規制、消費者保護規制、事業及び投資に対する許認可、環境保護規制、外国為替規制、安全保障目的を含む輸出入貿易規制、各種税法、独占禁止法等の制約の下にあります。例えば当社及び連結子会社による発展途上国でのインフラストラクチャー開発プロジェクトは、十分に整備されていない法基盤の下で遂行されることがあり、包括的な法令体系の欠如や、一貫性のない法令の適用及び解釈、監督当局による規制措置の一方的変更等に対応する費用負担が増大することがあります。また、これらの事業が供給する製品あるいはサービスに賦課される税率、環境規制に係る技術的要件、所得税及び関税、投資元本及び配当の還流に関する為替規制等の諸法令等について、予想外の変更が行われることがあります。

当社及び連結子会社が行う探鉱・開発・採掘事業について、必ずしも事業権に係る契約の相手方による義務の履行がなされる保証や契約期限到来時に事業権の存続期間が延長される保証はありません。また、これら事業に係る規制当局が、金属資源や石油・ガス生産事業における生産量、価格体系、ロイヤリティ、環境保護費用及び借地権等に関する契約条件に関し、一方的な介入あるいは変更を行わない保証はありません。規制当局が一方的に契約条件を変更した場合、あるいは、変更・新設された法令について遵守に対応する費用が増大する場合、当社及び連結子会社の事業、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。当社及び連結子会社は法令に適合するため、相当の追加費用を負担することが起こりえます。

(14) 役員による法令及び社内規定の遵守違反に関するリスク

当社及び連結子会社は、その規模、業務範囲及び活動領域が広範にわたっていることから、日常業務は自ずと分権的に運営されており、従業員が全ての法令や社内規定を遵守しているとの確証を得ることはできません。例えば、従業員が必要な社内許可を取得しないまま社外との取引を行うこと、商品取引において許可されたリスクエクスポージャー限度額を超過することや、与信限度枠を超えて取引を拡大することもありえ、それらはどのケースにおいても予測不能な損失や管理不能なリスクに繋がります。また、従業員が日本あるいは外国における輸出貿易規制、汚職防止法、独占禁止法、税法等の法令を犯すこともあります。法令及び社内規定の遵守のためのさまざまな取り組みをもってしても、従業員の全ての不正行為を完全に防止できる確証はありません。従業員の不正行為はその内容次第で当社の経営成績や社会的信用に重大な悪影響を及ぼす可能性があります。

(15) 内部統制に関するリスク

当社及び連結子会社の事業は世界中のさまざまな商品やサービスにわたっているため、財務報告に係る内部統制についてもさまざまな取引パターンに応じて構築する必要があります。当社及び連結子会社は適正な財務報告に係る内部統制を維持できず、財務報告に係る内部統制が有効であると主張できない場合があります。こうした場合には、当社及び連結子会社に対する市場の評価に悪影響を及ぼす可能性があります。

(16) 気候変動・自然災害に関するリスク

国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)において「パリ協定」が採択、各国で批准されたのを機に、気候変動や地球温暖化の原因とされる温室効果ガスの削減を目的とした取り組みが世界的に進められています。

当社は気候変動の重要性を認識しており、気候変動の移行リスク(政策・法規制リスク、技術リスク、市場リスク)と物理的リスクは当社及び連結子会社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

これらリスクのうち、政策・法規制リスクとして、炭素税の賦課やキャップ・アンド・トレード型の排出権取引制度に代表される温室効果ガス排出規制は、当社及び連結子会社が出資する海外発電事業等、化石燃料を使用し温室効果ガス排出量が多い事業、及び石炭・石油・ガスの生産事業の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、物理的リスクとしては、気候変動により近年発生が増加傾向にある異常気象のうち、局地的な暴風雨、とりわけ大西洋及び南太平洋で発生する強い熱帯低気圧であるハリケーンやサイクロンは当社及び連結子会社が行う金属資源、石油・ガス及び塩田事業の生産活動及び出荷に悪影響を及ぼし、費用の増加や収益の減少をまねく可能性があります。こうした異常気象により生産現場や生産設備、出荷に使用される道路、鉄道、港等のインフラストラクチャーが甚大な被害を受けた場合、その復旧まで生産や出荷が長期間にわたり停止することがあります。また、干ばつ等の異常気象は当社及び連結子会社が行う食料生産事業の生産活動に対しても悪影響を与える可能性があります。

また、地震、大雨、洪水等の自然災害により、社員や事務所・設備等に対する被害が発生し、当社及び連結子会社の事業に悪影響を及ぼす可能性があります。当社では、災害対策マニュアルや事業継続計画(BCP)の策定、社員安否確認システムの構築、耐震対策、防災訓練等の対策を講じていますが、自然災害等による被害を完全に排除できるものではなく、当社及び連結子会社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

(17) 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク

通信ネットワークのグローバル規模での運用が進展する中、ITシステムの適切な運用と情報価値の把握ならびに適切な取り扱いが重要です。当社は、情報システムの安全性及び情報セキュリティ強化のため、関連規程を整備し、当社及び連結子会社が保有する情報及び情報システムにおける機密性、完全性及び可用性を適切に確保し、またリスク管理水準を改善するための指針を継続的に示して情報漏えい等のリスクを管理し、通信ネットワーク監視等を通じて外部からの攻撃への対応に努めています。しかしながら、予期できない水準の情報システム基盤や通信回線の重大な障害あるいは経営に関わる機密情報の破壊・窃取が発生する可能性を完全に排除することはできず、このような場合、業務効率の著しい低下が避けられず、事業継続あるいはビジネスの伸長に困難を来すことから、当社及び連結子会社の事業、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(18) テロ・暴動遭遇リスク

当社及び連結子会社は、グローバルに営業活動を展開しており、海外各国のテロ・暴動等の予期せぬ事態ならびにその他の政治的・社会的要因の動向等のリスクにさらされています。こうしたさまざまなリスクは、当社及び連結子会社の事業、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

リスク管理

(1) 信用リスク

デリバティブ商品に含まれる信用リスクの偶発的特性については、当社及び一部の連結子会社における主に商品先物、商品先渡、商品スワップ、商品オプション等のデリバティブ取引の中には、当社の格付けに応じて、担保(証拠金)の極度額が変動する条項もしくは早期解約条項が含まれている場合があります。もし、当社の格付けが格下げとなった場合には、当該条項に従って、取引相手先はデリバティブ債務の全額またはその一部に相当する担保の差入を当社及び一部の連結子会社に要求することになります。

信用リスクの集中度については、当社及び連結子会社は世界各地でさまざまな客先と多種多様な取引を行っており、特定の地域や取引先に対する信用リスクの集中度を最小限におさえています。また、デリバティブ取引についても、取引先による契約不履行等の信用リスクを伴っていることから、当該リスクを最小限にするために、主として信用度の高い国際的な優良金融機関を取引先としているため、取引先の倒産等により重大な損失が発生する可能性はないと判断しています。信用リスクは、担当役員により承認されたクレジットライン管理に加え、随時実施している取引先調査を通じて管理しています。また、必要に応じて取引先に担保等の提供を要求しています。

(2) 流動性リスク

金融市場の混乱や当社格付けの引き下げ、あるいは金融機関及び機関投資家の融資及び投資方針の変更は、当社及び連結子会社の資金調達に制約を課すとともに、調達コストを増大させ、当社及び連結子会社の財政状態や流動性に悪影響を及ぼす可能性があります。当社及び連結子会社は、円滑な事業活動に必要なレベルの流動性を確保し、財務の健全性・安定性を維持すべく、主に、十分な現金及び現金同等物の保有や銀行融資枠の確保、長期資金を中心とした資金調達、ならびに政府系金融機関からの借入やプロジェクトファイナンス等の活用を通じて流動性リスクの軽減を図っています。なお、前連結会計年度末及び当連結会計年度末において、流動性の必要を満たすために当社及び連結子会社が有する銀行借入に係る未使用融資与信枠は、それぞれ1,107,863百万円及び1,237,812百万円となります。

(3) 市場リスク

当社及び連結子会社は、営業活動等に伴って生じる金利、外国為替、商品価格、株価等の変動に係る市場リスクを有しています。

当社及び連結子会社は、市場リスク管理方針を策定し、さまざまな階層において管理体制を構築しています。特に為替リスク、商品価格リスクに関しては、各営業本部長及び海外地域本部長は各本部におけるポジション限度及び損失限度の設定、管理体制等を定めたリスク管理方針を策定し、担当役員の承認を受け、その承認内容に従って管理・報告を行う一義的な責任を負っています。また、取引部署から独立したリスク管理部署において、市場リスクの状況を管理、評価及び分析し、その結果を定期的に担当役員に報告しています。なお金利リスクに関しては、担当役員に対し定期的に金融市場動向、資産負債構成や金利変動リスク等につき報告し、今後の方針について承認を受けています。株価リスクに関しては時価総額の増減要因の把握を行うことにより管理しています。

① 金利リスク

当社及び連結子会社は、金利変動に係るリスク、主として変動利付の資産負債から生じる金利リスクを有しており、金利水準の上昇が、当社及び連結子会社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当社及び連結子会社は、金利デリバティブ取引によりこれらの金利リスクのヘッジを行っており、その主な取引形態は金利スワップ及び金利通貨スワップです。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末に当社が保有する正味の変動金利性金融商品残高の金利が100ベース・ポイント上昇した場合、法人所得税前利益に与える影響額はそれぞれ▲28,353百万円及び▲24,686百万円になります。正味の変動金利性金融商品には、変動金利条件付有利子負債・融資、及び固定金利条件付であっても金利スワップ契約により実質変動金利条件付となっている有利子負債・融資、預金等で構成されています。なお、この分析は、将来にわたる残高の増減、為替変動の影響、変動金利性の借入金に係る借換時期・適用金利改定時期の分散効果等を考慮せず、その他の全ての変数を一定として計算しています。

② 為替リスク

当社及び連結子会社は、商品売買取引、金融取引等により生じる外貨建金銭債権債務の為替リスクを有しており、為替予約、通貨スワップによりヘッジしています。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末時点において重要性のある外貨建の買越売越のネットポジションに対して、日本円が1%円高となった場合に、法人所得税前利益に与える影

響は、前連結会計年度末においては、米ドル▲612百万円、伯リアル▲37百万円、豪ドル59百万円、当連結会計年度末においては米ドル▲1,101百万円、伯リアル▲17百万円、豪ドル▲23百万円となり、その他の包括利益に与える影響は、前連結会計年度末においては米ドル▲260百万円、当連結会計年度末においては米ドル▲245百万円、伯リアル▲3,884百万円となります。その他の包括利益に与える影響のうち伯リアルに関する金額の増加は、Vale社によるValepar社吸収合併に伴い当社がVale社株を取得したことによるものです。なお、外貨建とは取引を行う会社の機能通貨と異なる通貨による買越売越を指し、買越とは当該外貨の価値が下落すると損失が発生あるいは利益が減少する状態を、売越とは当該外貨の価値が上昇すると損失が発生あるいは利益が減少する状態を示しています。このため在外営業活動体の換算による影響である外貨換算調整勘定は本分析の対象外です。また、本分析においては、その他の変数は一定であるとして計算しています。

③ 商品価格リスク

当社及び連結子会社は、非鉄金属、石油・ガス、食料等、市況商品に係る営業活動を行っており、商品価格リスクを有しています。

市況の変動が相対的に大きく、商品現物の受渡しが契約上義務付けられていないいわゆる派生商品(デリバティブ)取引のリスクを計測するために、一定の保有期間内に一定の確率の範囲内で起こり得る予想最大損失額であるValue at Risk (VaR) 計測を用いています。VaRは、原則、保有期間10日、信頼区間99%に基づいて計測されており、商品間の相関は考慮していません。また、個々のリスク要素の過去の変動に基づいており、実際に発生し得る損失と大きく異なる可能性があります。前連結会計年度末及び当連結会計年度末におけるVaRはそれぞれ10,445百万円及び6,604百万円となります。

④ 株価リスク

当社及び連結子会社は、主に顧客・サプライヤー等との関係強化、または投資先への各種提案を行うこと等により、事業収益追求や企業価値向上を図るため、市場性ある株式への投資を行っており、株価リスクを有しています。

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における当社ポジションを対象とし、個々の銘柄が上場する市場における代表的な株価指数が10%変動した場合、その他の包括利益に与える影響はそれぞれ52,203百万円及び97,061百万円となります。なお、法人所得税前利益に与える影響額に重要性はありません。

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 (2018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	7,927	622	2,063	10,612	639	9,973
チリ	137	330	2,656	3,123	0	3,123
モザンビーク	1,219	0	1,550	2,769	0	2,769
イタリア	616	0	1,298	1,914	0	1,914
インドネシア	1,196	24	500	1,720	77	1,643
マレーシア	1,293	0	177	1,470	0	1,470
中国	1,295	4	47	1,346	2	1,344
メキシコ	688	0	477	1,165	1	1,164
タイ	688	7	445	1,140	4	1,136
ロシア	1,030	0	28	1,058	0	1,058
カタール	1,008	0	23	1,031	0	1,031
インド	260	6	174	440	0	440

*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 (2018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	214	9	205
チリ	148	3	145
モザンビーク	2	0	2
イタリア	176	22	154
インドネシア	225	1	224
マレーシア	124	2	122
中国	2,231	48	2,183
メキシコ	80	11	69
タイ	382	15	367
ロシア	14	0	14
カタール	13	0	13
インド	391	38	353

*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

2018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

2018年3月31日現在

単元株式数
100株

株主数
319,600名

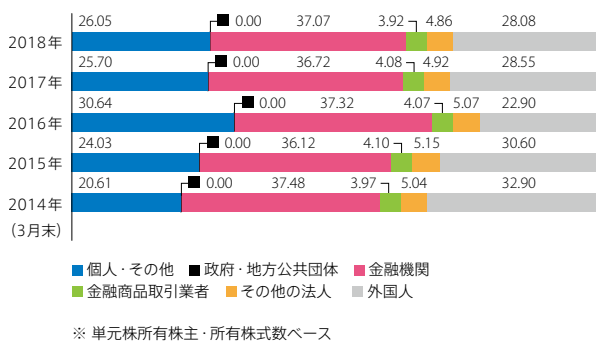
発行済株式総数
1,796,514,127株
(自己株式58,602,512株を含む)

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)
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)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)

株主構成比 (%)



三井物産株式会社

2018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：42,304名
単体：5,859名

連結決算対象関係会社 連結子会社：265社
持分法適用会社：207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



コーポレートサイト

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



IRサイト

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



サステナビリティサイト

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



三井物産株式会社